

الجزء الثاني

**الانتصار الخاص**

( **الانتصار على النفس** )

## العادة الأولى كن إيجابياً ولا تكن سلبياً

المراة الاجتماعية :

إذا كانت الصورة الوحيدة التى نراها لأنفسنا هى تلك الصورة التى تنعكس إلينا فى « المراة الاجتماعية » ، التى هى محصلة آراء الآخرين فىنا ومعتقداتهم ومثلهم ، فلا شك أننا سنرى صورة مشوهة تماما لأنفسنا ربما تشبه تلك الصورة التى يراها الإنسان لنفسه فى غرفة المرايا المشوهة أو المجنونة .. ومنذ صغرنا نسمع الآخرين ينتقدوننا أو يمتدحوننا أو يتخيلون مستقبلنا كما يلى :

« أنت لا تحترم الوقت أبداً ! » .

« أنت غير منظم على الإطلاق » .

« لا بد وأنك ستكون فناناً » .

« أنت تأكل كالحصان ! » .

« لا أدرى كيف أنك فزت فى هذا السباق ! » .

« لا أصدق أنك بهذا الغباء ! » .

إن هذه الآراء جميعاً لا تصفك أنت ، بقدر ما تصف انطباع صاحبها الوقتى عنك أو عن تصرف معين لك فى لحظة معينة .. ورغم ذلك فإنها قد تؤثر فىك أو فى رؤيتك لنفسك تأثيراً طويلاً المدى .

ويعتقد كثير من العلماء أن هناك ثلاث « خرائط اجتماعية » أو نظريات لأنواع المؤثرات التى تحدد شخصية كل إنسان :

( أ ) **موتورات وراثية** : وهى العوامل الوراثية ( أو الجينات ) التى نرثها عن آباءنا و أجدادنا . ولا ينطبق ذلك فقط على الطول أو لون الشعر أو العينين وغيرها من الصفات الجسمية كما قد يظن البعض ، بل على بعض أنواع السلوك أيضاً كالانطواء أو العصبية أو غيرها .

( ب ) **موتورات نفسية** : وهى العوامل التربوية التى أثرت فى طفولتك وصباك عن طريق معاملة والديك أو أصدقائك أو زملائك فى المدرسة أو مدرسك خلال مراحل نموك الأولى وحتى سن الشباب .

( ج ) **عوامل بيئية** : وهذه تتعدى عوامل التربية إلى العوامل الأخرى التى تحيط بك فى بيتك كالعوامل الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو تلوث البيئة وخلافه .

وتؤثر هذه الأنواع الثلاث من العوامل منفردة أو مجتمعة فى كل شخص منا لتجعله يستجيب للموتورات المختلفة بطرق استجابة تختلف فى كل فرد حسب تأثير هذه العوامل فيه .

ما هى ( الإيجابية ) ؟ :

يتميز الإنسان عن باقى الكائنات بأن الله قد أعطاه حرية الاختيار عن طريق استعمال العقل ، كما يتميز بقدرته على التخيل أو التصور العقلى للأشياء والأمور بصرف النظر عن الواقع .. ويتميز الإنسان أيضاً بوجود الضمير ( وهو الشعور الداخلى العميق بالصواب والخطأ ) .. ونتيجة هذا كله فإن لكل إنسان منا « إرادة مستقلة » لا ترتبط دائماً بالموتورات الخارجية أو المرایا الاجتماعية التى ذكرناها من قبل .

إن أذكى الحيوانات المعروفة ليس عندها مثل هذه الصفات ، حيث أنها جميعاً « مبرمجة » سواء بالفطرة أو بالتدريب لتقوم بأعمال معينة .

أما الإنسان فهو الكائن الوحيد الذى يستطيع أن « يبرمج » نفسه ، أى يضع برنامجاً معيناً يسير عليه بمحض اختياره وحرية .

وبناء على ذلك يمكن تعريف « الإيجابية » بأنها سلوك أو اتجاه الإنسان الذى لا يأخذ فقط بزمام المبادرة فى حياته ، بل ذلك الإنسان الذى يتحمل المسؤولية كاملة عن حياته . إن الإنسان الإيجابى حقا يعترف بمسئوليته الكاملة عن أفعاله وتصرفاته ، فلا يلوم الظروف أو الآخرين على سلوكه أو أخطائه . بل يرى أن تصرفاته هى نتيجة منطقية لاختياره الواعى ، اتخذها بناء على معتقداته وقيمه ، وليست مجرد ردود أفعال لمؤثرات أو ظروف خارجة عن إرادته .

ويتأثر الإنسان السلبى بالظروف المحيطة به أكثر مما يؤثر هو فى تلك الظروف . فإذا كان الجو مشمساً ودافئاً شعر بالسعادة ، وإذا كان الجو بارداً أو مكفهراً شعر باليأس والشقاء .. أما الإنسان الإيجابى فلا يهتمه إن كان الجو صافياً أو مكفهراً لأنه يحمل « جوه » أو سعادته بداخله أينما ذهب ، لأن قيمه ومبادئه هى التى تسيره ، وليست الظروف المحيطة به .

كما يتأثر السلبيون كثيراً « بالمرأى الاجتماعية » أو آراء الناس فيهم ، فهم يسعدون بمدح الآخرين لهم ويشقون إذا ما انتقدتهم أحد . وعلى ذلك فإن سعادتهم أو شقاءهم لا تكون فى يدهم بل فى يد غيرهم غالباً ، ويكونون بذلك قد أعطوا الآخرين فرصة إسعادهم أو إذلالهم .

ولا يعنى ذلك أن الإيجابيين لا يتأثرون بالظروف المحيطة بهم أو بآراء الآخرين فيهم ، ولكنهم يختارون نوع التأثير بعقلهم الواعى حسب مبادئهم وقيمهم التى هى عندهم أهم من المشاعر أو الظروف الوقتية .. ومن الأقوال المأثورة عن إليانور روزفلت ، زوجة الرئيس الأمريكى الأسبق « لا يمكن لأحد أن يهينك حقاً إلا إذا قبلت أنت ذلك » . كما قال المهاتما غاندى ،

زعيم المقاومة السلمية الذى قاد الهند للتححر من الاستعمار البريطانى  
« لا يمكن هؤلاء البريطانيين أن يأخذوا منا احترامنا لأنفسنا إلا إذا مكناهم  
نحن من ذلك » .

وبناء عليه فليست الظروف المحيطة بنا هى التى تؤدينا عادة ، بل طريقة  
استجابتنا لهذه الظروف هى التى إما أن تؤدينا أو نخدمنا على المدى الطويل ..  
فكثير من العظماء والمخترعين مروا بظروف صعبة جداً أثناء طفولتهم  
أو شبابهم ، ولكنهم لم يدعوا هذه الظروف تحطم اعتزازهم بأنفسهم  
وبقدراتهم .. وبالتالي فلم تكسرهم هذه الظروف بل صهرتهم وأظهرت  
معدنهم الحقيقى وزادت من إبداعهم . وكما قال أحد الحكماء « إن الضربة  
التي لا تميئنى تقوينى ! » .

ولعلى أذكر هنا تجربة مرت بها زوجتى ساندرأ وأثرت فيها وفى تأثيراً  
عميقاً ، فقد كان لها صديقة عزيزة اسمها « كارول » مرضت بالسرطان .  
وفى المراحل الأخيرة لهذا المرض اللعين طلبت كارول من زوجتى أن تجلس  
بجوارها على سرير المرض بكل يوم لعدة ساعات لتمليها مذكراتها الشخصية .  
وقبيل هذه الجلسات كانت كارول تأخذ بعض المسكنات حتى لا تحس  
مؤقتاً بالألام الفظيعة التى كانت تعانها ، ثم تبدأ فى إملاء زوجتى بعض  
الرسائل التى تود توجيهها لأبنائها وبناتها فى مراحل العمر المختلفة ،  
تتضمن نصائحها وتجاربها فى الحياة .. وقد أثرت هذه التجربة فى زوجتى  
وفى تأثيراً كبيراً ، فقد أظهرت كارول من الشجاعة والإيجابية فى مواجهة  
الموت ، ما يجعلها تنسى آلامها المبرحة لتفكر فى أبنائها وبناتها وتحاول  
ما استطاعت أن ترشدهم وتهديهم حتى بعد أن تغادر هذه الحياة . وهكذا  
نرى أن الإنسان يستطيع أن يختار نوع التأثير بالظروف الصعبة المحيطة به ،  
فيحاول أن يستفيد منها أو يقهرها بدلاً من أن تقهره .

## الأخذ بزمام المبادرة :

يأخذ الشخص الإيجابي بزمام المبادرة دائماً .. وليس معنى ذلك أن يكون هجومياً أو لحوحاً أو عديم الذوق ، بل يعنى أنه يعرف أنه مسؤل عن إحداث الأشياء بدلاً من انتظار حدوثها .. ومع الأسف فإن كثيراً من الناس يقضون معظم وقتهم فى انتظار حدوث شىء ما ، أو فى انتظار شخص ما ليساعدهم أو يقيهم من عثرتهم أو يحل مشاكلهم .. ولكن الناجحين فى الحياة عادة هم الإيجابيون الذين يسعون لحل مشاكلهم بأنفسهم ، والذين يذلون قصارى جهدهم لانتهاز الفرص المتاحة فيتبعون كل الوسائل الممكنة - بما لا يتعارض مع مبادئهم وقيمهم - فى سبيل الحصول على ما يريدون ، سواء كان ذلك وظيفة أو ترقية أو مكسباً مادياً أو معنوياً .

وبالتبع فإن علينا أن نأخذ فى الاعتبار مستوى التضج الذى وصل إليه كل إنسان على حدة ، فلا يمكن أن نتوقع الإيجابية الكاملة من شخص عديم الثقة بالنفس أو مازال فى مرحلة الاعتماد على الآخرين .

## كن فاعلاً أو مفعولاً به ! :

فى كثير من الأحيان إما أن تكون فاعلاً أو تكون مفعولاً به ، فماذا تفضل ؟ إن الفرق بين هؤلاء الذين يأخذون بزمام المبادرة وغيرهم كالفرق بين النهار والليل . فإن نسبة نجاح أولئك إلى هؤلاء ليست ضعفاً واحداً فقط ولكنها ربما تصل إلى خمسين ضعفاً ، خاصة إذا اتسم ذوى المبادرة بالذكاء .. كما أن المنظمات والمؤسسات وغيرها من الجماعات ، بما فى ذلك العائلات ، يستطيعون أن يكونوا إيجابيين وفاعلين وذلك بأن يجمعوا بين التفكير الخلاق والإيجابية التى يتحلى بها بعض أفرادها ، حتى تصير الجماعة كلها ذات تفكير إيجابى .. تأخذ بزمام المبادرة فى حل مشاكلها

وانتهاز الفرص التي تتاح لها للنمو والتطور ، بدلاً من أن تبقى ساكنة في مهب الريح تحت رحمة الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية المحيطة بها .

### فلنستمع إلى ما نقول :

إذا أردت أن تعرف حقاً إن كنت شخصاً إيجابياً أو سلبياً ، عليك أن تستمع لما تقوله عادة في المناسبات المختلفة ، خصوصاً عندما تقابلك بعض المشاكل أو الصعاب .. حيث أن السلبيين عادة ما يضعون المسؤولية كلها على غيرهم ولا يريدون أن يعترفوا بأنهم يتحملون الجزء الأكبر منها . وفي الجدول التالي تستطيع أن تتبين الفرق في اللغة وفي مقدار تحمل المسؤولية بين شخص إيجابي وآخر سلبي في مواقف مختلفة :

#### الشخص الإيجابي

#### الشخص السلبي

- |  |   |
|--|---|
| - دعنا نتدبر البدائل التي أمامنا .         | - لا أستطيع أن أفعل شيئاً حياًل ذلك .   |
| - يمكننى أن أجرب أسلوباً آخر .             | - هذه شخصيتى ولا أستطيع التغيير .       |
| - أستطيع أن أتحكم فى مشاعرى وردود أفعالى . | - لقد أطار صوابى بأفعاله .              |
| - سوف أبذل قصارى جهدى فى أن أكون متميزاً . | - لن يسمحوا لى أبداً بأن أكون متميزاً . |
| - سوف أختار رد الفعل المناسب للموقف .      | - على أن أفعل ذلك .                     |
| - يمكننى أن أختار .                        | - لا أستطيع .                           |
| - أفضل أن أفعل كذا .                       | - لا بد أن أفعل كذا .                   |
| - سوف أفعل كذا .                           | - لو كان الأمر بيدى .                   |

والمشكلة أننا عندما نستخدم تلك اللغة التي تدل على السلبية ، ربما ننحدر تدريجياً إلى السلوك السلبي دون أن نشعر بذلك .. فعندما نخلص أنفسنا من المسؤولية دائماً ونلصقها بالآخرين ، فقد نحس تدريجياً أننا فعلاً غير مسؤولين عن حياتنا ومصائرنا ، وأن هناك قوى خارجية تسيطر علينا ولا نستطيع إزاءها شيئاً ، فنصبح عاجزين عن الفعل بالتدريج .. ونترك أنفسنا للظروف تعبت بنا كيف تشاء . وعندما نفشل ، فإننا قد نلوم الظروف أو الآخرين أو حتى النجوم أو الأبراج التي ولدنا فيها . وفي أحد الندوات التي كنت أتحدث فيها عن الإيجابية والسلبية ، قام شخص وقال لي :

- إن ما تقوله عظيم ، ولكن في بعض المواقف لا يمكنك حقاً أن تفعل شيئاً .. إن زواجي يحتضر ، حيث أن زوجتي وأنا لم نعد نحب بعضنا البعض كما كنا نفعل من قبل ، فماذا عساي أن أفعل ؟

فسألته : تقول إنك لم تعد تكن لها نفس المشاعر ؟  
قال : نعم ، رغم أن عندنا ثلاثة أبناء ، لذلك فإنني أخشى على هذا الزواج من الانهيار ، فماذا أفعل ؟  
قلت : الحل أن تحبها من جديد !  
قال : قلت لك إن الحب لم يعد له وجود بيننا !  
قلت : أحبها من جديد .

قال : كيف ، والشعور بيننا غير موجود ؟  
قلت : يا عزيزي إن الحب هو شعور ، ولكن لفظة « أحب » هي فعل ، والشعور عادة يأتي نتيجة الفعل ، فإذا لم يكن الشعور موجوداً عليك أن توجده بالفعل .

قال : كيف ؟

قلت : بأن تستمع إليها بإخلاص ، وتتعاطف معها ، وتضحى من أجلها ، كما تظهر تقديراً لتضحياتها من أجلك . ولاشك أنها سوف تبادلك هذه الأفعال .. وتدرجياً سوف يعود إليكما « الشعور » بالحب بعد أن تمارسا « أفعال » الحب هذه لبعض الوقت .

.. ومع الأسف فإن الأفلام والمسلسلات التلفزيونية التي نراها الآن تغفل جانب « الفعل » وتهتم أساساً بجانب « الشعور » عند مناقشة موضوع الحب في أغلب الأحيان . ويؤدى ذلك إلى أن معظمنا يرى الحب على أنه قدر محتوم أو شيء يهبط من السماء ، وليس نتيجة أفعال معينة ، أى أننا نتخلص من مسئوليتنا عن وجود الحب أو عن استمراره . بينما يرى الشخص الإيجابي أن الحب فعل وليس مجرد شعور ، فلا يكفى أن تشعر بالحب لإنسان ما بل لابد وأن تشعره بوجود ذلك الحب بالأفعال والتضحيات وليس فقط بالكلمات .

فإذا أردت أن ترى الحب الحقيقي ، فلا بد وأن تراه فى هؤلاء الذين يضحون من أجل الآخرين ، حتى ولو كان هؤلاء الآخرون جاحدين أو غير مقدرين لهذه التضحيات . انظر إلى الآباء والأمهات ، وكيف يضحون عادة بالعالى والرخيص فى سبيل أبنائهم سواء كان هؤلاء الأبناء عطفين أو جاحدين ، وسواء اعترفوا بهذه التضحيات أو لم يعترفوا .. هذا هو الحب فى أسى معانيه . وهكذا نرى أن الإيجابيين يرون فى الحب « فعلاً » أو « أفعالاً » تكون ثمرتها الشعور بالحب .. وحتى لو بدأ الحب بدون أفعال فلا شك أن استمراره يتطلب كثيراً من الأفعال والتضحيات .

### دائرة الاهتمام ودائرة النفوذ :

حتى نكون إيجابيين حقاً ، علينا أن نتأكد من أننا نركز معظم وقتنا وجهدنا فى الموضوع الصحيح .. حقيقة أن لكل منا « دائرة اهتمام » تتسع

أو تضيق حسب تربية كل شخص وتكوينه وظروفه . وقد تمتد دائرة اهتمامنا هذه من الصحة إلى الأبناء أو العائلة عموماً ، إلى مشاكل العمل ، أو المشاكل القومية أو الوطنية ( كمستوى معيشة الفرد أو العجز في ميزانية الدولة مثلاً ) ، أو المشاكل العالمية ( كالحرب النووية أو تلوث البيئة ) ، وغيرها من الاهتمامات الخاصة أو العامة .. فعلياً أولاً أن نقرر حدود دائرة اهتمامنا ، وهل تتسع لتشمل أسرتنا أم وطننا أم العالم بأسره !

ولكن - حتى تكون جهودنا مثمرة - علينا أن نحدد بعد ذلك ما هي المشاكل التي نستطيع أن نفعل شيئاً لإزائها ، وتسمى هذه « دائرة النفوذ أو التأثير » .. وبالطبع يتوقف حجم دائرة النفوذ عادة على مكانة الشخص في المجتمع . فالطالب مثلاً يستطيع أن يؤثر في مستقبله بالعمل الجاد والدءوب ، كما يستطيع أن يؤثر في إخوته أو أصدقائه بأن يكون مثلاً أعلى لهم . ورب الأسرة يستطيع أن يؤثر في الأسرة كلها وفي محيط زملائه أو زبائنه في العمل : أما السياسي أو العالم أو الأديب فيستطيع أن يؤثر في دائرة أوسع ، وهكذا .

والإنسان الإيجابي هو الذي يركز « معظم » جهوده وطاقته في معالجة المشاكل التي تدخل في دائرة نفوذه أولاً ، دون أن ينسى المشاكل الأخرى التي تقع في دائرة اهتمامه . حيث أن دائرة النفوذ هذه تتسع تدريجياً كلما تقدم الإنسان في تطوير عادة « الإيجابية » عنده ، وكلما حقق تقدماً يذكر في حل المشاكل المحيطة به مباشرة .. وبدلاً من أن يلعب الإنسان الظروف المحيطة به أو ينتقد تصرفات الآخرين باستمرار ، فعليه أن يركز جهوده وطاقته فيما يستطيع أن يفعله وليس فيما لا يستطيع أن يفعله . وقديماً قالوا : « بدلا من أن تلعن الظلام .. أضئ شمعاً » .

أما السليبيون فهم لا يدركون هذا الفرق بين « دائرة الاهتمام » و « دائرة

النفوذ أو التأثير . ولذلك تضيع معظم جهودهم ووقتهم في التفكير في أمور لا يمكنهم أن يحققوا فيها تقدماً يذكر . وكما قلنا من قبل فإنهم عادة ما يلومون الظروف أو الآخرين دائماً على فشلهم أو على انعدام تقدمهم . وبما أنهم لا يفعلون شيئاً حيال تلك المشاكل التي يستطيعون فعلاً أن يؤثرُوا فيها ، لذلك تفوتهم فرص كثيرة لا يتنبهون لها في الوقت المناسب ، مما يزيد من شعورهم بالإحباط وقلة الحيلة ، فتتقلص دائرة نفوذهم تدريجياً . وفي معظم الأحوال تكون دائرة الاهتمام أوسع قليلاً أو كثيراً من دائرة النفوذ أو التأثير ، ولكن في أحوال قليلة - ربما بسبب الثروة أو الجاه والنفوذ العائلي أو السياسي أو غيرها - قد تكون دائرة التأثير أوسع قليلاً أو كثيراً من دائرة الاهتمام بالنسبة لشخص معين . ويعكس ذلك في الواقع نوعاً من الأنانية أو قصر النظر في هؤلاء الأشخاص الذين لا يهتمون إلا بما يمسه مباشرة ، رغم أن دائرة نفوذهم أو تأثيرهم قد تكون أوسع كثيراً من هذا المجال الضيق .

أما الأشخاص الإيجابيون حقاً ، فإن دائرة اهتمامهم تكون على الأقل في حجم دائرة نفوذهم أو تأثيرهم ، حيث أنهم يستخدمون نفوذهم أو تأثيرهم - بما لا يتعارض مع مبادئهم وقيمهم - في خدمة الآخرين كما يستخدمونه في خدمة أنفسهم وعائلاتهم .

### ثلاثة أنواع من المشاكل :

تنقسم المشاكل التي نواجهها عادة إلى ثلاثة أنواع حسب قدرتنا على السيطرة عليها أو التأثير فيها :

- (أ) مشاكل تحت سيطرتنا مباشرة ، وهي الخاصة بتصرفاتنا نحن .
- (ب) مشاكل يمكن أن نؤثر فيها بطريقة غير مباشرة ، وهي المتعلقة بتصرفات الآخرين .

(ج) مشاكل لا يمكن لنا السيطرة عليها أو التأثير فيها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ، وهى المشاكل التى لا نستطيع أن نفعل أى شىء إزاءها ، مثل تلك المتعلقة بالماضى أو بحقائق أو أمور خارجة عن نطاق إرادتنا أو نفوذنا .

وحتى يكون الشخص إيجابياً وفعالاً ، يجب عليه أن يواجه المشاكل التى من النوع ( أ ) أولاً ، فيغير من تصرفاته إلى الأفضل قبل أن يطلب من الغير أن يفعل ذلك ، وذلك باتباع العادات الثلاث الأولى التى نوردتها فى هذا الكتاب ( وهى الخاصة بالانتصار على النفس ) . أما المشاكل من النوع ( ب ) فيمكن لنا مجابهتها بتغيير طريقتنا فى معاملة الآخرين ، وستناول ذلك بالتفصيل فى العادات رقم ٤ ، ٥ ، ٦ من هذا الكتاب . أما المشاكل من النوع ( ج ) فإن علينا أن نتقبلها كما هى ، وأن نتعلم كيف نتعايش معها بنفس راضية حتى لا تؤثر فى معنوياتنا أو فى قدرتنا على مجابهة المشاكل الأخرى التى نستطيع أن نفعل شيئاً إزاءها . فإذا كنا لا نستطيع السيطرة على هذا النوع من المشاكل فيجب - على الأقل - ألا نجعلها تسيطر علينا وتحول حياتنا إلى جحيم ، أو تبدد جهودنا وطاقاتنا فيما لا فائدة منه .

وعلى ذلك فسواء كانت المشاكل التى نواجهها من النوع ( أ ) أو ( ب ) أو ( ج ) ، فإننا نستطيع كما أوضحنا أن « فعل » شيئاً إزاءها .. وهذه هى الخطوة الأولى فى الاتجاه الصحيح نحو الإيجابية والفعالية .

كيف توسع دائرة نفوذك أو تأثيرك ؟ :

من الحقائق الهامة أننا عندما نتعامل مع الظروف بإيجابية وفعالية كما بينا ، كثيراً ما تتغير هذه الظروف نفسها لصالحنا بعد بعض الوقت .  
وسأوضح ذلك هنا بقصة حدثت فى إحدى المؤسسات التى كنت

أعمل مستشارًا لها لعدة سنين . كان يرأس هذه المؤسسة مدير نشيط ذكي ، موهوب وخلاق ، إلا أن أسلوبه فى الإدارة كان دكتاتورياً وفظاً .. فقد كان يعامل كل موظفيه وكأنهم أغبياء لا عقل لهم ، ولذلك فهو عادة لا يستشيرهم فى شىء بل يأمرهم على الدوام ، ويتخذ هو كل القرارات وما عليهم إلا التنفيذ .. وبالطبع لم يعجب هذا الأسلوب أحد من موظفى الشركة الكبار قبل الصغار ، وبدءوا يشتكون لبعضهم البعض من هذه المعاملة السيئة . ثم تكرر الشكوى كل يوم بطريقة مختلفة ، فيقول أحدهم لزميله مثلاً « إنك لا تتصور ما حدث معى بالأمس . لقد حضر المدير لزيارة القسم الذى أترأسه وكان كل شىء جاهزاً ومعداً لاستقباله . وقد سهرنا لإعداد كل الخطط اللازمة للعمل قبل ذلك بشهور ، ولكنه حضر ليبلغها كلها دفعة واحدة وليعطينا تعليمات جديدة علينا أن ننفذها . لا أدرى كيف أستطيع العمل معه بعد ذلك ، فهل تعلم كم سنة بقيت على إحالته للتقاعد ؟ » . فيرد عليه زميله قائلاً « إن أمامه أكثر من ست سنوات . وعموماً فإن شخصاً بهذا النشاط ربما لا يحال إلى التقاعد أبداً » . وهكذا تدور المناقشات فى المؤسسة كل يوم ، والكل فى يأس من إصلاح هذا الوضع .

ولكن واحداً من رؤساء الأقسام فى هذه المؤسسة كان ذا تفكر إيجابى ، فقرر أن يجابه هذا الوضع ولكن بطريقة ذكية . فقد بدأ يعمل بجهد واجتهاد ليقدم دائماً أكثر مما هو مطلوب منه . فإذا طلب منه المدير مثلاً بعض البيانات عن موضوع معين أعطاه ما يريد ، وأضاف إلى هذه البيانات تحليلاً مفصلاً لها وكذلك بعض التوقعات للمستقبل ، ثم أنهى تقريره بعدد من التوصيات التى يراها ضرورية للاستفادة من الموقف أو للتغلب على المشكلة المطروحة .

وبدأت هذه السياسة تعطى ثمارها تدريجياً . ففى إحدى المرات حينما

كنت أجلس مع مدير هذه المؤسسة اتجه إلى قائلاً « إننى لا أصدق ما فعل هذا الرجل ! إنه لم يعطنى ما أردت فحسب ، بل زاد عليه أفكاراً ذكية من عنده وتوصيات نحن فى أمس الحاجة إليها » . شيئاً فشيئاً بدأ المدير يعتمد على رئيس القسم النشيط الذكى هذا ويقلل من انتقاده ، ثم بدأ بعد ذلك يأخذ رأيه ويستشيريه فى كل شىء تقريباً . وبالطبع فقد أكلت الغيرة قلوب باقى رؤساء الأقسام من زميلهم فى البداية . ولكنه كان إيجابياً حيالهم أيضاً ولم يلق بالآ لانتقاداتهم له ، فبدءوا هم أيضاً يتجهون له بطلب النصيحة فيما يقابلهم من مشاكل ، ولم يتأخر عن مد يد المساعدة لهم . وقد استمر هذا التيار فى النمو حتى أصبح كل شخص فى المؤسسة يستشير رئيس القسم هذا فى كل الأمور الهامة الخاصة بالعمل .

وهكذا نرى أن السليبين يحلون أنفسهم من مسئولية مجابهة أية مشكلة عادة ويكتفون بالشكوى منها . ولكن شخصاً إيجابياً واحداً استطاع أن يغير جو المؤسسة من الديكتاتورية إلى العمل الجماعى ، واستطاع فى نفس الوقت أن يزيد من دائرة نفوذه ليس عند رئيسه فقط ولكن عند زملائه جميعاً .. إن نجاح هذا الرجل لم يكن نتيجة للظروف ، فقد كان يواجه نفس الظروف التى واجهت زملاءه جميعاً . ولكن نجاحه كان نتيجة موقف إيجابى فعال ، وهو الأخذ بزمام المبادرة لحل المشكلة بدلاً من الاقتصار على الشكوى منها كما فعل غيره .

ويفهم بعض الناس للأسف كلمة « إيجابى » بمعنى أن تكون هجومياً ، أو لحوحاً ، أو قليل الذوق والإحساس تجاه الآخرين ، ولكن ذلك أبعد ما يكون عن الحقيقة .. انظر إلى زعيم الهند غاندى ، فقد انتقده معارضوه فى البداية لأنه لم يشترك معهم فى الصياح وفى لعن البريطانيين كما كانوا يفعلون فى خطبهم وأحاديثهم التى لا تنتهى ولم تأت بنتيجة فعالة فى إنهاء الاستعمار البريطانى للهند .. وبدلاً من أن يمثل لهم فقد صمم غاندى

على سلوك طريق آخر تماماً . فقد ذهب في هدوء وتواضع وصبر شديد ، يوماً بعد يوم ، يقنع العمال الزراعيين فى مزارع الأرز بالانضمام لحركة « المقاومة السلمية » التى كان يدعو لها . ورغم أنه لم يكن ذا نفوذ رسمى أو سلطان من أى نوع ، فقد وثق به الفلاحون وأحبوه ومضوا وراءه ينفذون كل ما يطلبه منهم بشجاعة نادرة وإصرار عجيب .. فاستمروا فى مقاطعة البضائع البريطانية والاعتماد على النفس فى كل شىء ، حتى رضخت لهم الإمبراطورية البريطانية . وتحرر على يديه ثلاثمائة مليون هندى من الاستعمار البريطانى الذى أذلهم لفترة طويلة ، قبل أن يأتى هذا الرجل المذهل فى بساطته وتواضعه وشجاعته معا . ( ومن المفارقات أن غاندى كان يسمى حركته هذه بالمقاومة « السلبية » ، ولكننا نرى أنها كانت السبيل الإيجابى الوحيد الذى كان متاحاً فى تلك الظروف الصعبة التى عاشتها الهند تحت القوة الغاشمة للاستعمار البريطانى آنذاك ) .

ما تزوجه تحصده :

قبل أن نتجه إلى « دائرة نفوذنا أو تأثيرنا » لتركز جهودنا فيها ، يجب أن نفكر جيداً فى عاملين هامين هما : الأخطاء ، والعواقب .

فبينما نحن أحرار فى اختيار أفعالنا ، فنحن لسنا أحراراً فى اختيار عواقب كل فعل أو ما يترتب عليه .. فإنك مثلاً تستطيع أن تختار أن ترمى بنفسك أمام قطار سريع ، ولكنك لا تستطيع أن تختار أو تقرر ماذا يحدث لك نتيجة لذلك . كما أنك تستطيع أن تقرر أن تخدع الناس وتغشهم فى تجارتك أو عملك ، وقد تختلف العواقب هنا حسب الظروف وإذا ما كانت القوانين والنظم تتيح كشفك ومعاقبتك أم لا .. ولكن حتى إذا لم يكتشف أحد غشك وخداعك فيكفى أنك تعرف قدر نفسك جيداً وتعرف أنك غشاش ومخادع لا أمان له ، وسينال هذا بالتأكيد من نجاحك وسعادتك ورضائك عن نفسك إن عاجلاً أو آجلاً .

إن القانون الطبيعي فى الحياة عمومًا هو أن جميع تصرفاتنا لا بد وأن تحكمها المبادئ . فإذا ما كانت تصرفاتنا متناسقة مع هذه المبادئ عشنا فى سعادة وسلام مع أنفسنا . أما إذا خالفنا هذه المبادئ فلن نعرف طعم السلام الداخلى أو السعادة الحقيقية لفترة طويلة ، مهما كانت درجة نجاحنا الظاهرى . ولذلك فنحن أحرار فى اختيار الطريق الذى نسلكه ، ولكننا لسنا أحرارًا فى اختيار تبعات ذلك وعواقبه .

وبما أننا لسنا ملائكة ولا نعرف مقدمًا فى بعض الأحيان تبعات الطريق الذى نسلكه ، فمن الطبيعى أن نسلك أحيانًا طريقًا قد لا نحس بخطئه إلا بعد حين حينما نرى عواقبه السيئة بعد ذلك . ولاشك أن العاقل هو من يتعلم من الاختيارات الخاطئة حينما تتاح له الفرصة مرة أخرى ليختار طريقًا جديدًا . ولذلك فإن أخطائنا هذه تمثل رصيدًا هامًا من تجارب الحياة التى يجب أن نأخذها فى الاعتبار دائمًا . وقد نندم عليها كثيرًا وربما لا نستطيع أن نصححها أو نعيشها مرة أخرى ، ولكن علينا دائمًا أن نتعلم منها فى خياراتنا المستقبلية .

إن الإيجابية تقتضى أن يعترف الشخص بخطئه ويصححه فور علمه به ، فإن تعلم منه درسًا مفيدًا يكون بذلك قد حول فشله هذا إلى نجاح . وربما كان هذا ما عناه ت . ج . واطسون ، مؤسس شركة ( أى . بى . إم ) للكمبيوتر ، حينما قال « إن النجاح يقف فى نهاية طريق طويل .. يبدأ عادة بالفشل » .

أما إذا لم يعترف الشخص بخطئه ويحاول تصحيحه فورًا أو يتعلم منه ، يكون هذا الشخص قد ارتكب خطأً أشد وأعظم من خطئه الأول .. لأن هذا السلوك سوف يودى به إلى طريق « خداج النفس » و « تبرير الأخطاء للنفس وللآخرين » ثم إلى « تغطية الأخطاء ومداراتها بالخداع والكذب » ،

وهو طريق خطير يزيد من تراكم الأخطاء وتعاضمها بدلا من تصحيحها والتعلم منها .

وعلى ذلك نرى أن ما يضرنا عادة ليس هم الآخرون وليست أخطاؤنا بالذات ، ولكن ما يضرنا حقا هو نوع استجابتنا لهذه الأخطاء .. إن اعترافنا الفوري بأخطائنا ومحاولة تصحيحها والتعلم منها بدلا من الندم والبكاء الطويل عليها يقلل من التأثير السلبي كما يزيد من التأثير الإيجابي لهذه الأخطاء في حياتنا .

### الوفاء بالعهد للنفس وللآخرين :

من صميم الإيجابية أن تأخذ عهداً أو تعطي وعداً لنفسك أو للآخرين ، وأن تفي بهذا الوعد إذا ما أردت أن تحافظ على احترامك لنفسك وعلى احترام الآخرين لك . كما أن أخذ العهد أو إعطاء الوعد والوفاء به لنفسك وللآخرين يعتبر من أنجح الطرق لأن توجه دفة حياتك بنفسك في كل الأمور .. فعلى سبيل المثال تستطيع أن تحدد لنفسك أهدافاً ولو صغيرة في البداية ، ثم تسعى لتحقيق هذه الأهداف . شيئاً فشيئاً سوف تزداد ثقتك بنفسك وبقدرتك على تحقيق أهدافك ، فتزداد شجاعتك وقدرتك على تحمل المسؤولية تدريجياً ، وبالتالي تضع لنفسك أهدافاً أكبر وتسعى جاهداً للوصول إليها .. وكلما زادت قدرتنا على أخذ العهود وإعطاء الوعود والوفاء بهما لأنفسنا وللآخرين ، كلما ازداد إحترامنا لأنفسنا واحترام الآخرين لنا ، وأصبح شرف الإنسان وكرامته أهم عنده من المصالح العاجلة أو من المزاج النفسى الذى لا يدوم .

### الإيجابية واختبار الثلاثين يوماً :

يمكن تطوير عادة الإيجابية تدريجياً من خلال تعاملنا اليومي مع مشاكل الحياة العادية وضغوطها الكثيرة . ويتمثل ذلك فى أخذ العهود وإعطاء

الوعود وفي الوفاء بها لأنفسنا ولغيرنا ، كما يتمثل في سلوكنا وتصرفنا حيال المشاكل اليومية العادية ، مثل اختناقات المرور أو معاملة الزبائن والعملاء المتذمرين ، أو معاملة أطفالنا غير المطيعين ، وغير ذلك من المشاكل اليومية أو المتكررة .

فلماذا لا تتحدى نفسك أو تختبرها لتطوير عادة الإيجابية عندك خلال الثلاثين يوماً القادمة ؟ ماذا ستخسر لو جربت ؟ لا شيء .. وفي هذه المدة ، ركز جهودك كلها أو معظمها في دائرة نفوذك أو تأثيرك .. أى ابدأ بالمشاكل الصغيرة أو الكبيرة التي يمكنك عمل شيء ما يساهم في حلها . عاهد نفسك على أن تفي بوعودك لنفسك وللآخرين ، وعلى أن تكون ضوئاً هادياً بدلاً من أن تكون قاضيّاً ، وأن تكون مثلاً يحتذى بدلاً من أن تكون ناقداً ، وعلى أن تكون جزءاً من الحل بدلاً من أن تكون جزءاً من المشكلة .

جرب هذا السلوك الإيجابي في زواجك ، أو مع أبنائك ، أو في عملك . كف عن الشكوى من عيوب الناس أو من عيوبك . وعندما تقع في خطأ اعترف به فوراً ، ثم ابدأ في تصحيحه والتعلم منه . كف عن لوم الآخرين أو اتهامهم . وابدأ بمعالجة المشاكل التي تستطيع أن تفعل شيئاً لحلها أو حل جزء منها . ابدأ بنفسك وبمعالجة عيوبك أنت أولاً قبل أن تشغل بعيوب الآخرين .

كن متعاطفاً مع الآخرين حتى لو أخطئوا ، فمهما فعل الآخرون أو لم يفعلوا فإن ذلك لن يضريك شيء إذا كان عندك من الشجاعة والثقة بالنفس والإيجابية ما يجعلك تعالج الأمور بحكمة واتزان وصبر وسعة صدر .

إن هؤلاء الذين يمارسون هذا السلوك الإيجابي وحرية الاختيار في

حياتهم يوماً بعد يوم ، سوف يوسعون دائرة نفوذهم وتأثيرهم تدريجياً فيبدون في تغيير حياتهم إلى الأفضل باستمرار . أما هؤلاء الذين يدمنون لوم الآخرين أو الظروف على كل ما يحدث لهم ، فإنهم تدريجياً يفقدون السيطرة على حياتهم بل يفقدون حرية الاختيار بعد ذلك ، وكأنهم مساقون إلى أقدارهم بواسطة الأهل أو الرؤساء أو الزملاء أو الظروف التي من حولهم .

وحتى نكون إيجابيين حقاً ، علينا أن نعرف بمسئوليتنا عن أفعالنا ، ومسئوليتنا عن أنفسنا ، ومسئوليتنا عن حياتنا مهما كانت الظروف . إن هذا الشعور بالمسئولية هو أساس السلوك الإيجابي ، وهو أيضاً أساس كل عادات النجاح والسعادة التي سنوردها فيما بعد .

### اقتراحات لتطبيق عادة « الإيجابية » في حياتك :

١ - إصغ باهتمام إلى ما تقوله أنت أو ما يقوله الآخرون لمدة يوم كامل . كم مرة تسمع عبارات تدل على السلبية مثل : « لا أستطيع » ، « إننى مضطر لذلك » ، « ليتنى فعلت كذا » أو « لو كان الأمر مختلفاً ؟ »

٢ - من واقع تجاربك الماضية اختر إحدى المشاكل التي يمكن أن تقابلك في المستقبل القريب ، والتي تتصرف فيها عادة بطريقة سلبية . حاول أن تراجع الأمر بحيث تتصرف هذه المرة بطريقة إيجابية ، وذلك بأن تدخلها في دائرة نفوذك أو تأثيرك . ماذا يمكن أن تفعل هذه المرة حتى تحل هذه المشكلة أو جزءاً منها بطريقة إيجابية ؟ فكر في الأمر وتصوره جيداً . عاهد نفسك على أن تمارس حريتك في اختيار البدائل في حل هذه المشكلة أو غيرها في المستقبل .

٣ - اختر إحدى المشاكل التي تضايقك باستمرار سواء في حياتك

الشخصية أو في عملك . حدد إذا ما كانت هذه المشكلة يمكن أن تكون تحت سيطرتك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو لاتدخل تحت سيطرتك على الإطلاق . ثم حدد الخطوات الأولى التي يمكن أن تقوم بها - في دائرة نفوذك أو تأثيرك - للتعامل مع هذه المشكلة ، ثم ابدأ في تنفيذ هذه الخطوات تدريجياً .

٤ - جرب اختبار الإيجابية لمدة ثلاثين يوماً كما بينا من قبل ، ولاحظ أثر ذلك في توسيع دائرة نفوذك وتأثيرك تدريجياً .

## العادة الثانية

### حدد أهدافك بوضوح

#### فكر في النهاية عند البداية

عزيزى القارئ .. قبل أن تقرأ هذا الجزء من الكتاب ، أرجو منك أن تجلس في مكان هادئ لا يشغلك فيه أى شيء آخر عما تقرأ ، ولا تفكر الآن فى أى شيء إلا الموقف الذى أدعوك لأن تبضع نفسك فيه وكأنه قد حدث لك فعلاً وليس خيالاً .

والآن ، تخيل نفسك ذاهباً لحضور جنازة شخص عزيز عليك ، وأنت عندما تقترب من مكان الجنازة ترى أصدقاءك ومعارفك بل وعائلتك أيضاً هناك ، والحزن يخيم على وجوههم جميعاً .. وحينئذ تتقدم بخطى وثيدة حتى مكان النعش الجاثم أمام الجميع والذى لم يقفل بعد . وعندما تهتم بإلقاء نظرة على الفقيد تفاجأ بأن هذا الميت هو أنت ولا أحد غيرك ! وأن هؤلاء الناس جاءوا جميعاً ليشيعوك لمثواك الأخير ، وليودعوك بكل مظاهر الحب والحزن على فراقك .

ثم تخيل أنك عندما تجلس مع المشيعين كواحد منهم تفاجأ مرة ثانية بأن حفل تأبين سيقام لك الآن ، وأن المتحدثين فى هذا الحفل أربعة أشخاص : أولهم أحد أفراد عائلتك ، سواء كان زوجتك أو أحد أبنائك أو إخوتك أو أعمامك أو أبناء عمومتك أو غيرهم ممن حضروا من أماكن متفرقة ليحضروا جنازتك .. أما المتحدث الثانى فهو أحد أصدقائك المقربين الذين يعرفون شخصيتك الحقيقية دون زيف أو خداع .. والمتحدث الثالث

هو أحد زملاء مهنتك أو عملك .. أما المتحدث الرابع والأخير فهو أحد جيرانك أو أبناء حيك أو مدينتك ، أو أحد أفراد جمعية خيرية أو اجتماعية تطوعت للعمل فيها من قبل .

عزيزى القارئ : أرجو منك أن تتخيل هذا الموقف الغريب وكأنه قد حدث لك فعلاً ، لأن هذه هى نهايتنا جميعاً سواء أردنا أو لم نرد .. وعليك أن تفكر الآن بعمق : ماذا تود أن يقول هؤلاء المتحدثون الأربعة عنك وعن حياتك بينهم ؟ أى نوع من الأزواج أنت ، أى نوع من الآباء ، أو الأبناء ، أو الأصدقاء ، أو الزملاء ، أو الجيران أنت ؟ أى الصفات التى تود أن يصفك بها هؤلاء المتحدثون عنك ؟ أى الفضائل أو الإنجازات تود أن ينسبها إليك فى نهاية حياتك ؟ انظر حولك من الآن إلى كل أفراد عائلتك وأقربائك وأصدقائك وزملائك ، وفكر فيما تود أن تحدته من أثر فيهم وفى حياتهم .

عليك أن تدون ما يعين لك من أفكار بعد خوض هذه التجربة الذهنية التى أرجو أن تخوضها بكل الإخلاص والتركيز حتى تستخلص منها ذلك الدرس الذهبى « فكر فى النهاية عند البداية »<sup>(٥)</sup> .

ماذا تعنى « فكر فى النهاية عند البداية ؟ » :

تنطبق هذه العبارة على كثير من مواقف الحياة وظروفها ، ولكن أهم تطبيق لها هو أن تبدأ حياتك اليوم بمعرفة أو تصور أن حياتك هذه لا بد وأنها ستنتهى يوماً ما .. وعلى ذلك فلا بد وأن تقيس تصرفاتك اليوم وغداً وبعد غد ، ثم فى الأسبوع أو الشهر القادم ، ليست كأجزاء مستقلة

---

(٥) أو كما تقول الحكمة الماثورة : « اعمل لئلا يكون لك عيش أبداً ، واعمل لآخركم كأنك تموت غداً » .

أو منفصلة عن بعضها ، ولكن على أن كل جزء منها يمثل بعضاً من كل .  
وأن هذا الكل هو حياتك بأكملها وماذا تريد أن تحقق فيها ، حتى تستطيع  
أن تميز بين ما هو مهم وما هو عديم أو قليل الأهمية فى حياتك على المدى  
الطويل . وعلى ذلك فيمكن تشبيه حياة كل إنسان برحلة قد تطول وقد  
تقصر ، ولكن عليه أن يحدد مقدما ماذا يريد أن يحقق فى هذه الرحلة ،  
بل وكيف يحققه ؟

فليس أسهل من أن ينشغل الإنسان عن هذه الحقيقة الأساسية ليدخل  
فى مصيدة المشاكل اليومية الصغيرة التى لا تنتهى ، فيكافح ويكافح ليتسلق  
سلم النجاح ( أو ما يظن أنه كذلك ) . ثم يكتشف فى النهاية أنه قد  
صعد سلماً خطأ ، وأنه لم يحقق ما يصبو إليه من سعادة حقة .. فكثيراً  
ما يصل « الناجحون » إلى شعور جارف فى نهاية الأمر بأن ما حققوه  
ليس إلا نجاحاً فارغاً ، وأنهم فى سبيل ذلك قد خسروا أشياء أهم كثيراً  
مما كسبوه ، سواء على المستوى الشخصى أو العائلى .

وينطبق ذلك على كثير من كبار الأطباء والعلماء والفنانين والسياسيين  
والرياضيين ورجال الأعمال وغيرهم ، ممن أفنوا معظم حياتهم ليحصلوا  
على ثروات أضخم ، أو شهرة أكبر ، أو قيمة أعلى ، ولكنهم يجدون فى  
النهاية أن رحلة الكفاح الطويلة هذه قد أنستهم الاهتمام بأشياء أكثر أهمية  
لهم ولسعادتهم على المدى الطويل كعائلاتهم أو أبنائهم أو صحتهم .

إنك إذا تذكرت دائماً أنك لا محالة ميت ، وأن الآخرين  
سيدكرونك - إن عاجلاً أو آجلاً - بالخير أو بالشر بقدر تمسكك بالقيم  
والمبادئ النبيلة ، وبقدر ما قدمت لأهلك وذويك وزملائك وجيرانك من  
خدمات ، وعلى قدر ما بذلت من أجلهم من تضحيات .. فسوف يتغير  
بالتأكيد أسلوبك فى الحياة بعد أن تعرف أنه ليس المهم ما نأخذه منها ،  
ولكن ما نعطيه لها . وفى هذا الصدد يحكى أن رجلاً كان يسير فى جنازة

أحد معارفه ، حينما سأل صديقاً مشتركاً : « هل تعرف كم ترك المرحوم من ثروة ؟ » . فرد عليه هذا الصديق بجد تام : « يا عزيزى ، لقد ترك كل شيء » .

### كل الأشياء تخلق مرتين :

يعتمد مبدأ « فكر فى النهاية عند البداية » أو « حدد أهدافك بوضوح » على حقيقة ثابتة وهى أن « كل شيء يخلق مرتين » مرة فى عقلك ومرة أخرى على أرض الواقع .

وإذا ضربنا مثلاً لتوضيح ذلك ، فإنك إذا أردت أن تبنى بيتاً لك ولعائلتك ، فلا بد وأن تتخيل هذا البيت بجميع تفاصيله فى عقلك قبل أن تبدأ البناء . لا بد أن تتخيل أولاً شكله الخارجى ونظامه الداخلى ، وتتصور كم عدد غرفه ونظامها ، وكم عدد أدواره وهكذا .. ثم بعد ذلك تحول كل هذه الأحلام إلى رسوم تنفيذية وتعديل فيها حتى تستقر عليها . كل ذلك قبل أن تبدأ حفر الأساس لبناء هذا البيت . فإذا لم تفعل ذلك ، أى إن لم تفكر جيداً فى جميع التفاصيل قبل أن تبدأ التنفيذ ، فماذا سيحدث ؟ غالباً ما يأتى البناء على غير رغبتك ، فتبدأ فى إجراء تعديلات كثيرة ومكلفة فيه ، كان يمكن تنفيذها من البداية بأقل التكاليف .

وكما يقول المثل « إن النجار يقيس مرتين ، ثم يقطع الخشب مرة واحدة » ، فلا بد وأن يكون رسمك أو تخيلك للبيت الذى تريد واضحاً تماماً فى ذهنك ، وأن تفكر فى كل تفاصيله قبل أن تبدأ التنفيذ ، حتى لا يأتى التنفيذ مخيباً لآمالك أو تتكلف مالا تطيق لتعديله بعد ذلك .

وينطبق نفس الشيء على تربية أطفالك . فإنك إذا أردت أن تربي أبناء يشعرون بالمسئولية ، ويتمتعون بحاسة التوجيه الذاتى ، أو الإحساس بالصواب والخطأ من تلقاء أنفسهم ، فلا بد وأن تجعل هذا الهدف واضحاً أمامك دائماً وبصفة يومية ، حتى لا تتصرف حيالهم تصرفاً يهدم ثقتهم

بأنفسهم أو يخلق منهم أبناء كاذبين أو مخادعين وغير مسئولين عن تصرفاتهم .

كما ينطبق نفس هذا المبدأ على كل شيء آخر في الحياة ، ابتداء من تنظيم رحلة خلوية لك ولعائلتك ، إلى إنشاء شركة أو مصنع أو غيرها من المشروعات التجارية أو الصناعية . فلا بد وأن تخطط لكل شيء جيداً في ذهنك أولاً ، حتى يأتي التنفيذ مطابقاً لأهدافك التي وضعتها مسبقاً .

### كيف تتولى زمام القيادة في حياتك ؟ :

تعنى العادة الثانية « حدد أهدافك بوضوح » أن تتولى أنت زمام القيادة في حياتك . ولا بد أن نوضح هنا الفرق بين « القيادة » و « الإدارة » .. فالإدارة معناها أن تتولى العناية بالأمر اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء . أو بمعنى آخر « كيف » تحقق ماتصبو إليه من أهداف ؟ .. أما القيادة فهي أن تحدد أنت أولاً « ما هي الأهداف » التي تريد تحقيقها ؟ . وبعبارة أخرى فإن الإدارة هي كيف تصعد السلم بكفاءة أو بسرعة ، ولكن القيادة هي في اختيار السلم الذي تريد الصعود عليه أولاً والذي يوصلك إلى ما تريد .

وكثيراً ما نفع جميعاً كأفراد أو جماعات في خطأ الانشغال بدوام الحياة اليومية ، بتفاصيلها المتشابكة ، فننسى أن نحدد أهدافنا الرئيسية التي نصبو فعلاً إليها .. والتي إن لم نحددها نحن مسبقاً ، فقد يحددها الآخرون لنا دون أن ندرى .. أو قد نتركها للظروف تحددها لنا كيف شاءت دون أن يكون لنا أى دخل في ذلك . ونظراً لانشغالنا الدائم فقد نظن أننا نحقق « تقدماً مطرداً إلى الأمام » .. دون أن ندرى أننا نتقدم نحو الأهداف الخاطئة .. أو نسير في الطريق الذي رسمه غيرنا لنا ، والذي لا يحقق لنا ما نريد لأنفسنا من سعادة أو نجاح حقيقي .

### كيف تتولى تحديد أهدافك بنفسك ؟ :

هناك صفتان هامتان يتميز بهما الإنسان عن باقي المخلوقات ، وتساعدانه

كثيراً في تحديد أهدافه . هاتان الصفتان هما : الخيال والضمير . فبالخيال تستطيع أن تخلق بعيداً لتصور أشياء أو عوالم لم تتحقق بعد ، حتى تسعى لتحقيقها .. كما أن الخيال يجعلك تخلق بعيداً عن واقعك الحالى ، إلى واقع آخر أفضل يمكنك أن تحققه بشيء من الصبر والمجهود . أما الضمير فهو ينبهك دائماً إلى القوانين الطبيعية والأخلاقية التى تحكم هذا العالم ، التى ترشدنا لها الشرائع السماوية جميعاً ، لتحدد لك الطريق الذى تسير فيه لتحقيق تلك الأهداف ، حتى لا يعتربك الندم فيما بعد إذا سلكت طريقاً بعيداً عن الخلق والمبادئ التى تكسبك احترامك لنفسك أولاً ثم احترام الآخرين لك بعد ذلك .

وباستخدام هاتين الصفتين اللتين حيانا بهما الله دون سائر المخلوقات ( الخيال والضمير ) ، يستطيع كل إنسان أن يضع لنفسه « وثيقة أهداف شخصية » يحدد فيها ماذا يريد تحقيقه فى حياته ، سواء على المدى القريب أو البعيد . وتشمل هذه الوثيقة عادة ماذا تريد لنفسك أن تكون ( شخصيتك ) ، ثم ماذا تريد أن تفعل ( مساهماتك وإنجازاتك ) ، وكذلك ما هى المبادئ التى تود أن تسير عليها فى حياتك .

ولأن كلاً منا يختلف عن الآخر ، فإن « وثيقة الأهداف الشخصية » لكل منا سوف تكون مختلفة أيضاً ، كما أن هذه الوثيقة يمكن أن تختلف بالنسبة لشخص واحد فى مرحلة معينة من العمر عنها فى مرحلة أخرى . فكما ينضج الإنسان عادة بتقدمه فى العمر ، فقد يطرأ على أهدافه ووسائله أيضاً بعض التغيير الذى يعكس هذا النضج .

ومن أمثلة « وثائق الأهداف الشخصية » تلك الوثيقة التى كتبها أحد أصدقاء المؤلف وكتب فيها :

- عليك أن تنجح فى البيت أولاً قبل أن تحاول النجاح خارجه .

- اطلب العون من الله دائماً .
- ليس هناك حل وسط عندما يتعلق الأمر بالشرف أو الأمانة .
- تذكر دائماً من حولك .
- اسمع كلا الجانبين قبل أن تحكم .
- استفد من مشورة الآخرين .
- دافع عن الغائبين .
- كن مخلصاً ، رحيماً ، وفعالاً في نفس الوقت .
- تعلم شيئاً جديداً كلما استطعت ذلك .
- خطط اليوم لعمل الغد .
- كن متفائلاً وإيجابياً دائماً .
- تحل بروح الدعابة باستمرار .
- كن منظماً في البيت والعمل .
- لا تخش من ارتكاب الأخطاء ، ولكن ابذل قصارى جهدك في أن تجد حلولاً خلاقية وإيجابية لتصحيح هذه الأخطاء فور اكتشافها .
- ساعد مرءوسيك على النجاح .
- استمع قدرًا من الوقت ضعف الذى تتكلمه .
- ركز كل جهودك وقدراتك فى العمل الذى تؤديه الآن ، دون أن اتعباً كثيراً بما سيطلب منك فى الغد ، أو بما ينتظرك من ترقية أو مجد .
- .. كما كتبت إحدى السيدات التى تحاول أن توازن بين بيتها وعملها وثيقة الأهداف التالية :

- سوف أوازن على قدر استطاعتي بين عملي وأسرتي ، حيث أن كلاً منهما مهم بالنسبة لي .

- سوف يكون بيتي ملاذاً للراحة والأمان والمرح والسعادة ، لي ولأسرتي وأصدقائي وضيوفى . وسوف أسعى لأن يكون بيتي منظماً ونظيفاً ، ولكنه مريح ويبعث على البهجة فى نفس الوقت .

- سوف أكون حكيمة ومتعلقة فى اختيار ما نأكله ، وما نقرؤه ، وما نشاهده ، وما نفعله فى البيت .

- سوف أسعى لأن أعلم أولادى أن يحبوا أنفسهم وغيرهم ، وأن يتعلموا ، وأن يضحكوا ، وأن يعملوا ، وأن يطوروا مواهبهم الخاصة خلال حياتهم .

- لأنى أؤمن بحقوق وحرىات ومسئوليات مجتمعنا الديمقراطى ، سوف أكون مواطنة مثقفة ومهتمة بشئون وطنى . وسوف أشارك فى العمل السياسى لأنأكد من أن صوتى الانتخابى سيكون مسموعاً وفعالاً .

- سوف أبدأ أولاً بنفسى ، وأتخذ زمام المبادرة لتحقيق أهداف حياتى . وسوف أكون إيجابية تجاه المواقف والفرص التى تتاح لى ، بدلاً من السلبية فى انتظار هذه الفرص أو فى رد الفعل تجاهها .

- سوف أحاول دائماً أن أبتعد عن العادات الضارة أو التى تؤدى إلى الإدمان ، وسوف أطور عادات جديدة تحررنى من تلك العادات الضارة ، كما تحررنى من القيود التى تعوق نمو قدراتى ومواهبى .

- سوف يكون مالى خادماً وليس سيداً لى ، وسأحاول أن أكون معتمدة على نفسى مادياً بمرور الوقت ، وستكون متطلباتى خاضعة لاحتياجاتى ومواردى .

- سوف أتحاشى الاقتراض الاستهلاكي ، وسوف أنفق أقل مما أكسب ، وأوفر بعضاً من دخلي أو أستثمره للمستقبل .

- سوف أستخدم أموالى ومواهبى لأجعل الحياة أكثر بهجة للآخرين ، من خلال الخدمة العامة والعمل التطوعى .

ويمكن تشبيه « وثيقة الأهداف الشخصية » بالدستور الشخصى ، الذى يشمل الخطوط العريضة لمبادئ الإنسان وأهدافه فى الحياة . وقد تتغير بعض التفاصيل عند اقتضاء الظروف ولكن يبقى الدستور ثابتاً دون تغيير جذرى فى معظم الأحيان ، خاصة لو كان هذا الدستور مبنياً على مبادئ صحيحة .. ويصير هذا الدستور الشخصى المرجع الذى نعود إليه عندما نأخذ أية قرارات هامة فى حياتنا ، كما نهتدى به فى كل تصرفاتنا اليومية وسط خضم الحياة وظروفها المتشابكة .

ولا يستطيع الإنسان أن يتكيف بسهولة مع التغيرات الكثيرة من حوله ، إلا إذا كان مقتنعاً من داخله ببعض المبادئ الثابتة التى لا تتغير ، والتى تكون عماد دستوره الشخصى . وكثير من الناس يحرقون أنفسهم فى معترك الحياة بظروفها المتغيرة دائماً ، ويحسون أنهم لا يستطيعون متابعة هذه المتغيرات أو ملاحقتها دون أن يفقدوا ذاتهم أو أحلامهم . أما هؤلاء الذين يحتفظون بتلك المبادئ الثابتة والصحيحة بداخلهم فيستطيعون التكيف مع هذه المتغيرات ، دون أن يفقدوا ذاتهم أو أهدافهم الرئيسية التى وضعوها لأنفسهم فى « وثيقة أهدافهم الشخصية » .

### مراكز الاهتمام الشخصية :

حتى يحدد كل منا وثيقة أهدافه الشخصية ، عليه أن يسأل نفسه أولاً :  
ما هو مركز اهتمامى الرئيسى ؟ وفى الحقيقة فإن لكل منا ، دون أن يدرى أو دون أن يعترف بذلك ، مركز اهتمام رئيسى أو عدة مراكز تتفاوت

فى الأهمية من شخص لآخر ، أو فى مرحلة معينة من النضج عنها فى مرحلة أخرى بالنسبة لنفس الشخص .

وسنورد هنا بعض مراكز الاهتمام المختلفة التى يمكن أن تكون منفردة أو مجتمعة هى المركز الرئيسى لك فى مرحلة معينة من عمرك ، ومدى تأثير كل من هذه المراكز على موقف الإنسان وتصرفاته فى الحياة بوجه عام :

١ - جمع المال : يضع كثير من الناس جمع المال كهدف رئيسى لهم فى الحياة ، ربما دون أن يعترفوا بذلك . ولا بد أن نعترف بأهمية المال فى أن يحقق الإنسان كثيراً من الأهداف الأخرى فى حياته ، كالاستقرار والأمان وتكوين أسرة أو خلافه . ولكنك إذا جعلت من جمع المال هدفك الرئيسى فى الحياة ، فسوف تضع على نفسك الكثير . حيث أنك فى الغالب ستعيش مهموماً دائماً ، لأنك تستمد إحساسك بالأمان وقيمتك الذاتية من قيمتك المادية ، أى بمقدار ما تملك من ثروة . وحيث أن المال عرض زائل يجرى ويذهب ، فقد يؤدى تردى حالتك الاقتصادية لسبب أو لآخر إلى فقدانك لهذا الإحساس بالأمان أو الثقة بالنفس ، فماذا أنت فاعل حينئذ ؟

وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم الذين يضعون جمع المال كهدف رئيسى لهم فى الحياة ، غالباً ما يضعون أسرهم وأبنائهم أو ذويهم فى مرتبة أقل من الأهمية ، مفترضين أن هؤلاء سوف يفهمون أن متطلبات الأمان الاقتصادية تأتى فى المقام الأول دائماً ، ولو أن ذلك لا يحدث عادة .

وقد عرفت أحد الآباء الذى كان يهتم باصطحاب زوجته وأبنائه إلى السيرك فى أحد الأيام ، حينما أتمته مكالمة تليفونية بأنه مطلوب الآن للذهاب إلى مقر عمله . ولكنه رفض ذلك وفضل أن يقضى هذا الوقت مع أولاده

قائلاً « إن العمل سيعود مرة أخرى ، ولكن الطفولة لن تعود بعد ذلك أبداً » . وقد تذكر له أولاده هذا الموقف طيلة حياتهم ، فقد تعلموا حينئذ أن أباهم يحبهم بدرجة أكبر كثيراً من عمله أو من أى شىء آخر فى حياته .

٢ - اقتناء الثروة أو الممتلكات : يعيش بعض الناس ولاهم لهم إلا اقتناء كل ما تطوله أيديهم من ممتلكات مادية أو عينية ، وتشمل الممتلكات المادية البيوت ، والسيارات والتحف والملابس أو المجوهرات وغيرها ، أما الممتلكات العينية فتشمل الشهرة والمجد أو العلاقات الاجتماعية المتميزة . وحيث أن كل هذه الأشياء قد تزول أو تضمحل نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية ، فإن الاعتماد عليها كلية كهدف رئيسى فى الحياة يستمد منه الإنسان إحساسه بقيمته الذاتية يكون خطراً كبيراً يؤدي إلى القلق المستمر ، نظراً لعدم ثبات هذه الأشياء . وكمن أناس انتحروا لأنهم فقدوا ثروتهم أو ممتلكاتهم فى صفقة خاسرة أو نتيجة هبوط فى أسعار الأسهم والسندات أو غيرها من الظروف . ولذلك فمن الخطأ البالغ أن يضع الإنسان المال أو الثروة أو الممتلكات فى مركز اهتمامه الرئيسى .

٣ - العمل : بعض الناس يهتمون بأعمالهم أكثر مما يهتمون بصحتهم ، أو بأولادهم ، أو بأسرهم أو بأى شىء آخر . وقد يصبح الحب المبالغ فيه للعمل مرضاً يسمونه « إدمان العمل » . ويستمد هؤلاء الناس عادة إحساسهم بقيمتهم الذاتية من عملهم ، وفى هذا كثير من الخطورة ، لأنهم إذا فقدوا عملهم أو أصيبوا بعاهة أو مرض يمنعهم من أداء هذا العمل ، فقد يفقدون إحساسهم بقيمتهم الذاتية ، ولم يبق لهم شىء يعيشون من أجله بعد ذلك .

٤ - المتعة أو اللهو : يضع بعض الناس المتعة أو اللهو كهدف رئيسى

لهم فى الحياة ، فيقضون معظم أوقاتهم فى مشاهدة البرامج الترفيهية فى التلفزيون أو المسارح والملاهى ، وفى مشاهدة الأفلام السينمائية أو الاستماع للموسيقى ، أو فى الاستمتاع باللعب واللهو بمختلف أنواعهما .

ولاشك أن ممارسة بعض اللهو البرىء فى اعتدال أمر لاغبار عليه ، بل إنه مطلوب لراحة الإنسان وسعادته بعد عناء العمل ، أو بعد الانشغال بمشاكل الحياة الكثيرة والمعقدة طوال اليوم . ولكن اللهو - فى حد ذاته - لا يضيف للإنسان أى عمق أو سعادة دائمة أو طويلة الأمد . بل إن الشخص الذى يشغل نفسه دائماً بمتابعة المتعة أو اللهو ، كثيراً ما يضجر أو يمل فيطلب مستوى أعلى من المتعة أو اللهو ، وهكذا .. حتى يمل من كل شىء فلا يجد فى النهاية ما يسليه أو يمتعه . وقد يفقد إحساسه بالحياة الحقيقية ، ويعيش فى أوهام أو خيالات يستمدّها من الأفلام التى يراها ، فيفقد تدريجياً إحساسه بالواقع الذى يعيش فيه . وبالطبع سوف يؤثر هذا على إنتاجيته أو إحساسه بالمسئولية تجاه أسرته أو زملائه وأصدقائه . مثل هذا الشخص قد يضيع حياته ذاتها هباءً دون أن يدري ، لأنه يضيع معظم وقته فى تلك المتع التى لا تدوم طويلاً ، ولا تثرى حياته أو حياة ذويه بأى شىء باق أو حقيقى .

٥ - الزوج أو الزوجة : ربما كان الزواج أحد أهم العلاقات الإنسانية التى تسعد الإنسان وتشعره بالراحة والاستقرار والاطمئنان طيلة حياته ، بل وتشعره بالاستمرار - من خلال ذريته - حتى بعد انتهاء هذه الحياة .. ولذلك فقد يكون من الطبيعى أن يهتم الإنسان بزوجه أو زوجته اهتماماً خاصاً .

ولكن تدل الخبرات والتجارب الحية على أنه إذا ما وضع الإنسان وزوجه

أو زوجته فى مركز اهتمامه الرئيسى أو الوحيد ، فإن ذلك يقود فى معظم الأحيان إلى « عدم الاستقلال » أو إلى « الاعتماد العاطفى » على شريك أو شريكة حياته . ومعنى ذلك أن هذا الإنسان قد يستمد إحساسه بالسعادة أو ثقته بنفسه من زوجه أو زوجته ، فيصبح بذلك تهباً لتقلبات العاطفية أو المزاجية لنصفه الآخر ، أو لأية عوامل أخرى قد تؤثر على استمرار العلاقة الزوجية بينهما على المدى القصير أو الطويل . وعندما تزداد مسؤولية كل من الزوجين تدريجياً بمرور الأيام ، وتزداد ضغوط الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية ، بالإضافة إلى مشاكل تربية الأبناء وغيرها من المشاكل الكثيرة التى غالباً ما تصادف الزوجين خلال حياتهما ، ويصطدم الزوجان نتيجة لذلك قليلاً أو كثيراً .. فقد تتحطم الآمال أو تتحطم سفينة الزواج نفسها على صخور تلك العقبات ، وإذا كان مركز اهتمامك الرئيسى فى حياتك هو زوجتك أو زوجك ، فماذا يبقى لك من الحياة بعد ذلك ؟

كما أن هناك بعداً آخر لهذه العلاقة التى قد تتسم بالتبعية وعدم الاستقلال بالنسبة لأى من الزوجين ، فقد تؤدى هذه العلاقة غير المتوازنة إلى طغيان الطرف الآخر . أو كما قال أحد الحكماء « لا تصنع لزوجتك محرماً تتعبد لها فيه ، فإنك إن فعلت ذلك فلن تسلم من طغيان إلهك الجديد » . وبالطبع فإن هذا قد ينطبق على الزوج كما ينطبق على الزوجة . فإن التبعية وعدم الاستقلال تدلان على ضعف الشخصية ، وقد تغريان الطرف الآخر بالطغيان أو الاستغلال ، وهنا تصبح العلاقة بين الزوجين غير صحيحة وغير متوازنة على الإطلاق .

٦ - الصداقة أو العداوة : يضع كثير من الناس - خصوصاً الشباب منهم - الصداقة أو العداوة فى مركز اهتمامهم الرئيسى .. لدرجة أن معظم طلاب المدارس عادة ما يقسمون أنفسهم إلى جماعات أو « شلل » يدين أفراد كل منها بالولاء التام ( أو شبه التام ) لبعضهم البعض . وكثيراً

ما يعادون أيضا أفراد الشلل الأخرى ، فيصبح كل من هؤلاء مشغولاً معظم الوقت بمحاولة إرضاء « أصدقائه » وربما أيضا في محاربة أو على الأقل إغاظة « أعدائه » ( وهم أفراد الشلة أو الشلل الأخرى المنافسة ) . ولا يخفى ما لذلك من تأثير سيئ ، ليس فقط في إضاعة الوقت في ما لا طائل منه ، ولكن في إذكاء صراعات وعداوات لا لزوم لها . وبالإضافة إلى ذلك ، وربما الأخطر منه ، هو تأثير الشلة - وأحيانا أسوأ الأفراد فيها ، وهو غالبا أعلاهم صوتاً وربما أقواهم جسماً - على باقى الأفراد الذين قد يحاولون تقليد السلوك السيئ لقادتهم إما للتقرب منهم أو للبعد عن أذاهم . وقد ينجم عن ذلك عادات سيئة جداً كالإدمان أو خلافه .

وفى بعض الأحيان تتخذ الصداقة الحميمة بين فردين ، مظهر التبعية وعدم الاستقلال من أحد الأطراف ، وربما التسلط والاستغلال من الطرف الآخر ، كما سبق شرحه فى العلاقة أحياناً بين الزوج والزوجة . وفى أحيان أخرى قد يصل العدا ، سواء الحقيقى أو المتوهم ، بين شخص وآخر إلى حد يجعل هذا العدا فى مركز الاهتمام الرئيسى لأحد الشخصين أو كليهما . فإذا كان أحد هذين الشخصين فى مركز السلطة بالنسبة للشخص الآخر ، فقد يصل حد الاهتمام بهذا الأمر إلى درجة مَرَضِيَّة بالنسبة للشخص المرءوس ، الذى قد لا ينام الليل من التفكير فى هذا الأمر .. كما قد تتحول حياته إلى قلق دائم بسبب ذلك . والعجيب فى الأمر أن هذا العدا قد لا يكون حقيقياً بل متوهماً لأسباب غير موضوعية على الإطلاق .

وفى حالات الطلاق ، قد تتخذ العلاقة بين الطليقين أيضاً أبعاداً مغالى فيها من العدا المستمر ، فيتحول الحب القديم بينهما إلى كراهية مستعرة قد تدمر حياة أحدهما أو كليهما ، إذا استمر فى هذا الشعور أو حاولا نقله إلى الأبناء الذين لا ذنب لهم ولا جريرة فيما حدث بين الأبوين . وهكذا ترى عزيزى القارئ أنك إذا وضعت أصدقاءك أو أعدائك فى

مركز اهتمامك الرئيسي ، فلن تكون مستقل الإرادة ، بل ستكون كل قراراتك متأثرة سواء بصداقتك أو بعداوتك للآخرين ، أى أنك لن تكون أبداً ريان سفينة حياتك وقائدها .

٧ - الاهتمام بالذات : من الطبيعي أن يهتم الإنسان بنفسه ، وبصحته وسعادته . ولكن بعض الناس ( وهم أكثرية في الوقت الحاضر مع الأسف ) يضعون ذواتهم في مركز اهتمامهم الرئيسي ، فلا يهتمون بأى شخص آخر إلا بمقدار ما يستفيدون منه لذواتهم . وهؤلاء هم الأنانيون الذين يضعون ذواتهم قبل مجتمعهم أو عائلاتهم أو أصدقائهم أو حتى أقرب الناس إليهم ، فهم يأخذون دائماً ولا يعطون . وبالطبع فإنه إن آجلاً أو عاجلاً ، سيكتشف الناس حقيقة هؤلاء ، فيحذرون منهم أو يتعدون عنهم أو يعاملونهم بالمثل .

٨ - العائلة أو الأسرة : من الطبيعي أيضاً أن يهتم الإنسان بأسرته الصغيرة أو الكبيرة ، حيث أن العلاقات الوثيقة بين أفراد الأسرة تعطيهم جميعاً الفرصة لممارسة الحب والتعاطف والرحمة والمودة فى أسى معانيها . كما أن أى وقت يقضيه الإنسان مع أسرته وأولاده هو استثمار للمستقبل يساعد على تطورهم ونموهم ، كما يسهم فى سعادة الأسرة جميعها على المدى القصير والطويل معاً .

ولكن أن يضع الإنسان أسرته فقط فى مركز اهتمامه الرئيسى فلن يكون ذلك فى مصلحته أو مصلحتهم على المدى الطويل .. ففى بعض الأحيان قد يعيننا جناً لأولادنا وشغفنا بهم من أن نعددهم إعداداً كافياً لمجابهة الحياة بمفردهم ، كأن ندللهم ونعطيهم أكثر مما يحتاجون من المال أو من الحرية ، حتى ليصبحوا مرفهين أو مدللين أكثر مما يجب . فلا يستطيعون تحمل مشاق الحياة أو مصاعبها إذا اضطروا لمجابهتها بمفردهم بعد ذلك .

كما أن اهتمامنا الوقتى بسعادة أبنائنا أو إرضائهم فى صغرهم قد يمنعنا من أن نعلمهم المبادئ الأخلاقية الصحيحة ، أو أن نعودهم على العمل الجاد والمثابرة ، أو غير ذلك مما هو ضرورى لنموهم وتطورهم وسعادتهم عندما يشبون عن الطوق ويصيرون شباباً أو رجالاً .

٩ - الأندية أو الجمعيات : يضع بعض الناس ناديهم الرياضى أو أية هيئة أو منظمة يتمون إليها فى مركز اهتمامهم الرئيسى . وقد يصل هذا الاهتمام إلى حد الهوس كما يحدث مع بعض مشجعى الأندية الرياضية فى لعبة كرة القدم أو غيرها . وقد يصل هذا الهوس إلى أن يعادى الإنسان أخاه أو زوجته أو أبنائه لأنهم يتمون إلى أو يشجعون نادياً مختلفاً . ويحدث نفس الشيء مع بعض أفراد الجماعات الدينية المتطرفة ، أو الأحزاب السياسية أو غيرها . وكما أسلفنا من قبل فى موضوع ( الصداقة والعداء ) فإن ذلك يؤدى إلى عدم استقلال الإنسان فى أفكاره وآرائه لأنه قد يصبح عبداً للجماعة التى ينتمى إليها ، كما يؤدى إلى خلق عداوات لا لزوم لها ، أو إلى تضييع الوقت وإرهاق الأعصاب فيما لا فائدة منه . ولاشك أن « الانتماء » إلى جماعة سياسية أو اجتماعية أو دينية أو رياضية فى حد ذاته أمر لا ضرر منه ، بل وقد يكون مفيداً فى كثير من الأحيان ، شريطة ألا يسلبنا هذا الانتماء استقلاليتنا حتى ندير دفة حياتنا بأنفسنا دون ضغوط أو استغلال من هذه الجماعات .

١٠ - المبادئ : إن هؤلاء الذين يجعلون مركز حياتهم هو « المبادئ القويمه » إنما يبنون حياتهم على أساس متين لا يمكن أن يتزعزع مهما تغيرت الظروف . حيث أن المبادئ الصحيحة لا تموت ولا تتغير بتغير الظروف والأحوال كما يتغير الإنسان أو يموت ، ولا تنفد كما تنفد الأموال والممتلكات . ولذلك فإن هؤلاء الأشخاص يعيشون حياة أكثر استقراراً

وأكثر أماناً ، عما لو عاشوا حياتهم وجل همهم جمع الثروات أو المقتنيات ، أو إرضاء الزوج أو الزوجة أو الأبناء أو الأصدقاء أو رؤسائهم فى العمل ، أو غير ذلك من الأهداف التى تتغير عادة بتغير الظروف والأحوال .

ولاشك أن المبادئ القويمة التى نادى بها الشرائع السماوية جميعاً تحض الإنسان على الاهتمام بعمله وأسرته وأصدقائه ومجتمعه .. ولكن دون تفریط أو إفراط ، ودون أن تنسيه هذه الاهتمامات الأخرى اهتمام الإنسان بمبادئه التى يؤمن بها فى المقام الأول .

إن إيمانك بالمبادئ القويمة واهتمامك بها قبل أى شىء آخر يحرك من الخوف والقلق ، لأنك تستند إلى قاعدة صلبة لا يمكن أن تضع منك مهما حدث .. كما يعطيك قوة لا تتوفر لهؤلاء الذين يقدسون المال أو الثروات أو غيرها من الأعراض الزائلة .. قوة تنبع من إيمانك بذاتك وبقدراتك ، وبأنك تستطيع دائماً أن تبدأ من جديد حتى لو فقدت عملك أو ثروتك .. كما تستطيع أن تتحمل الصدمات بصبر وعزيمة لو فقدت عزيزاً لديك ، فلا يفتلك الحزن أو تفقد الأمل فى الحياة مهما صادفك من عثرات .

ومن الطبيعى أن تشمل اهتمامات الإنسان كل المراكز السابقة أو بعضاً منها بنسب متفاوتة ، قد تختلف باختلاف الظروف أو بتقدم الإنسان فى العمر مع ما يكتسبه من نضج عقلى وعاطفى مع مرور الزمن .. فمن منا لا يهتم بنفسه أو بأسرته ، وبزوجه أو زوجته ، وبعمله ودخله أو ممتلكاته ، وبأصدقائه أو زملائه ، وبناديه الرياضى أو الاجتماعى أو الترفيهى ؟ .. ولكن على الإنسان أن يضع المبادئ فى مركز اهتمامه الرئيسى دائماً وقبل كل شىء ، حتى يعيش حياة مستقرة وهانئة كما يعيش فى سلام مع نفسه ومع الآخرين .

## حالة تطبيقية لاكتشاف مركز اهتمامك الرئيسي :

ليس من السهل أن يكتشف الإنسان مركز اهتمامه الرئيسي أو يحدده إلا من خلال مواقف الحياة العملية التي يواجهها يوميًا . ولذلك فسوف نستخدم هنا مثالاً بسيطاً قد يساعدك على اكتشاف أو تحديد مركز اهتمامك الرئيسي . وبالطبع يمكنك القياس على ذلك في المواقف الأخرى التي تصادفك يوميًا .

ولنفترض أنك وعدت زوجتك بالذهاب معها لحضور مسرحية أو حفل موسيقى هذه الليلة ، وأنت قد حجزت تذكرتين لكما مقدمًا وتستعدان للذهاب إلى هذه الحفلة بعد بضع ساعات . ولكن يرن جرس التليفون فجأة ، وتجد رئيسك على الخط يطلب منك الحضور إلى مقر عملك حتى تساعده في إنجاز بعض المهام التي يريد الانتهاء منها الليلة استعدادًا لاجتماع هام يعقده غدًا .. فماذا أنت فاعل في هذه الحالة ؟

إذا كان مركز اهتمامك الرئيسي هو زوجتك أو أسرتك ، فسوف تعذر لرئيسك بلباقة بأن لديك موعدًا هامًا أو ارتباطًا أسريًا لا تستطيع التخلي عنه . وإذا كان مركز اهتمامك الرئيسي هو جمع المال فستفكر فورًا فيما يدره عليك هذا العمل الإضافي من دخل . أما إذا كان مركز اهتمامك الرئيسي هو عملك فستجد في هذا الطلب فرصة تتقرب بها إلى رئيسك أو تنجز فيها عملاً يضاف إلى منجزاتك السابقة ، وهكذا .

أما إذا كانت المبادئ هي مركز اهتمامك الرئيسي فستنظر إلى هذا الموضوع من كل جوانبه ، متجردًا قدر الإمكان من العواطف أو الأفكار التي ترد على خاطرك في تلك اللحظة ، لتفكر بعمق في عواقب قرارك على المدى الطويل سواء على علاقتك بزوجتك ، أو برئيسك ، أو بدخلك ، أو بعملك .. إلخ . وبالطبع سيختلف قرارك باختلاف أهمية هذه الأشياء

عندك . وقد يختلف أيضًا حسب تقديرك ومدى تفهم زوجتك أو رئيسك لدوافعك ، ومدى التوازن المطلوب في حياتك بين أسرتك وعملك ، وإلى أى مدى قد أخللت بهذا التوازن مؤخرًا .. بمعنى : هل هذه أول مرة تخلف وعدك لزوجتك فى سبيل عملك ؟ أم أنك قد فعلت هذا كثيرًا لدرجة أنها لم تعد تثق فى وعودك بل وتنتظر منك أن تحت بها ؟ وما مدى تأثير ذلك على حياتك الأسرية معها .. إلخ .

لذلك فمن الأهمية بمكان أن تحدد أو تعرف مراكز اهتمامك المختلفة وترتيبها بالنسبة لك ، وأن تغير هذا الترتيب إذا وجدت أنه يخل بالتوازن المطلوب بين أسرتك وعملك وكل الأشياء الهامة الأخرى فى حياتك .

### هل تستخدم نصف مخك الأيمن أم الأيسر ؟ :

تدل كثير من الأبحاث العلمية الحديثة على أن النصف الأيمن من المخ يختلف فى وظائفه عن النصف الأيسر .. ويبدو من هذه الأبحاث أن النصف الأيسر من المخ يختص بالمنطق والكلمات وبالتفاصيل الدقيقة والعمليات الحسابية ، أما النصف الأيمن فيختص بالصورة الإجمالية للأشياء ، وبعملية الخلق والإبداع بصفة عامة . ورغم أن كل إنسان يمتلك القدرة على استخدام هذين النصفين معا ، إلا أن معظم الناس يميلون إلى استخدام أحد النصفين أكثر من النصف الآخر .. وفى الوقت الحاضر ، فإن النصف الأيسر من المخ هو الذى يطغى فى كثير من الحالات ، فيجد الإنسان نفسه غالبًا مشغولًا بالتفاصيل الصغيرة وبشؤون الحياة اليومية دون النظر إلى الصورة الإجمالية فى حياته ، أو دون محاولة الابتكار والخلق حتى يغير من واقعه الذى لايرضى عنه .

وفى العادة فإن الإنسان لا يغير من نظرتة للأمور إلا عندما تعترض حياته مشكلة كبيرة تهزه من الأعماق ، كأن يموت له حبيب أو عزيز ،

أو يفصل من عمله ، أو تضيع ثروته مثلاً . وهنا يقف لیسائل نفسه : لماذا أسیر فی هذا الطریق ؟ وما هی أهدافی فی الحیاة ؟ وما هو الحل لتغییر هذا الواقع ؟ وحينئذ قد يبدأ فی استخدام النصف الأیمن من مخه لیساعده فی اكتشاف الصورة الإجمالیة لحیاته ، وفی ابتكار حلول خلاقة لما یعانی من مشاكل .

أما إذا كان الإنسان إيجابیاً فعلاً ، فلا یجب أن ینتظر حتی تدهمه هذه الأحداث التي تهزه من الأعماق حتی یعمل تفكیره بین حین وآخر ، لیری أين یقف ، وإلى أين یتجه ؟ وهل هذا هو الطریق الذی اختاره لنفسه فعلاً فی الحیاة ، أم أن هناك طریقا آخر أفضل منه ؟

ولیس هناك أفضل من أن تعمل خیالك حتی تستكشف طریقتك وأهدافك الرئیسیة فی الحیاة وأن تخط ذلك علی الورق بالتفصیل كلما أمكنك ذلك . كما أنه لیس أفضل من تذكر الموت ، وأنك سوف تموت إن أجلاً أو عاجلاً وتترك عملك وثورتك بل كل أعبائك وأصدقائك . وسوف یساعدك هذا التدريب العقلی دائماً علی اكتشاف ما هو المهم فی حیاتك ، وما هو الأكثر أهمية .

وكتیرا ما طلبت من تلاميذی أن یتخیلوا أن أمامهم ثلاث شهور فقط لیعیشوا ، فماذا یریدون أن یحققوا فی هذه الشهور الثلاثة ؟ وأن یفكروا فی ذلك بجدیة تامة كما لو كان واقعاً ثم یكتبوا رغباتهم بالتفصیل علی الورق . وكانت نتیجة هذه التدريبات عادة مفاجأة للجميع .. فقد بدأ معظمهم فی كتابة رسائل لآبائهم أو أمهاتهم أو أبنائهم عن مدى ما یكون لهم من حب وتقدير ، كما بدأ كثیر منهم فی مصالحة أخ أو أخت أو صديق أو زمیل كان بینهما عداوة من قبل .. كان الحب والمشاعر السامیة النبيلة هی التي تغلب علی أفكارهم وفیما ینوون عمله خلال هذه الفترة القصیرة

الباقية من حياتهم . فقد بدءوا يدركون أن الكراهية والأحقاد والمنافسة الضارية التي تتصف بها حياتنا الحديثة لا لزوم لها ولا فائدة منها على المدى الطويل .. وعادة ما تغلب المبادئ السامية والأفكار النبيلة على ما عداها عندما يحس الإنسان بقصر المدة التي سوف يعيشها في هذه الحياة<sup>(٥)</sup> .

## كيف تحدد أدوارك في الحياة ؟ :

عندما تبدأ في كتابة « وثيقة أهدافك الشخصية » فإن عملية الكتابة ذاتها تساعدك على أن تستخدم كلاً من نصفي مخك الأيمن والأيسر معاً .. وذلك بأن تهتم بكل من الصورة الإجمالية وبالتفاصيل أيضاً ، فتحدد أهدافك بصفة عامة أولاً ، ثم تحدد كيف تصل إلى هذه الأهداف بشيء من التفصيل المتأنى المدروس بعد ذلك . ولا بد من مراجعة هذه الوثيقة من حين لآخر لتعديلها إذا لزم الأمر ، أو للتأكد من أنك تسير عليها ولا تتخطاها في تعاملاتك اليومية .

وحيث أن لكل إنسان عادة أدواراً متعددة في الحياة ، فقد يكون أباً أو ابناً ، أو زوجاً ، أو أختاً ، أو مديراً ، أو أستاذاً ، أو صديقاً ، أو زميلاً ، أو كل هؤلاء مجتمعين .. فلا يجب أن ينسى الإنسان أدواره المتعددة حينما يكتب وثيقة أهدافه الشخصية .

ولا بد أن يوازن الإنسان بين هذه الأدوار جميعاً حسب أهميتها بالنسبة

---

(٥) وفي هذا الصدد كتب الأستاذ عبد الوهاب مطاوع ، ردّاً على إحدى رسائل القراء في يابه الشهر « بريد الجمعة » بجريدة « الأهرام » ، تلك النصيحة البليغة والحكيمة معاً : « انتهزوا فرصة الأيام فإنها لا تطول ، ولا تفسدوها بالشقاق والجفاء والنزاع حول أنفسه الأسباب ، وامتلوا عيونكم من وجوه الأحياب والأعزاء فلعلكم لاترونها بعد حين .. وارتفعوا فوق الصغائر والدنايا والسقاسف لتجعلوا من رحلة العمر إبحاراً سعيداً في نهر السلام ، فغداً تصل السفينة إلى مرفئها الأخير ويتفرق الركاب .. فلماذا نفسد على أنفسنا أيام الرحلة القصيرة ، ولماذا لا نرضى بما سمحت لنا به الحياة من أسباب ا » .

له ، فلا يطغى الأقل أهمية على الأهم أو الأكثر أهمية . لذلك فقد يكون من الضروري أن تقسم وثيقة أهدافك الشخصية إلى أقسام متعددة ، يحدد كل منها أهدافك التي تسعى إليها في كل من أدوارك في الحياة على حدة : كالأب ، أو الزوج ، أو صديق أو مواطن أو رئيس أو مرءوس .. إلخ . والناجحون بالفعل هم الذين في استطاعتهم أن يوفقوا بين هذه الأدوار جميعاً فلا يطغى أحدها على الآخر ، دون أن ينسوا دائرة الاهتمام ومركزها الرئيسى المبني على المبادئ القويمة التي تضمن لهم السعادة والنجاح .. ليس فقط اليوم وغداً ، ولكن حتى نهاية الحياة ، بل وما بعد ذلك أيضاً حسب ما تبشرنا به الشرائع السماوية جميعاً .

وقد كتب أحد المديرين وثيقة الأهداف التالية التي تأخذ في الاعتبار أدواره المختلفة في الحياة :

زوج : سوف تكون زوجتى أهم الأشخاص في حياتى ، وسوف نساهم معاً فى خلق حياة هادئة ، منتجة ، وسعيدة لنا ولأسرتنا وللآخرين .

أب : سوف أساعد أبنائى فى أن يكونوا سعداء وناجحين دائماً .

ابن وأخ : سوف أكون متواجداً ومستعداً للعون كلما استدعى الأمر ذلك .

جار : سأقدم العون لجيرانى متى استطعت ومتى طلبوه .

دارس : سوف أتعلم شيئاً جديداً كل يوم .

### وثيقة الأهداف العائلية :

إن « وثيقة الأهداف الشخصية » لا تصلح فقط للأفراد ، ولكنها تصلح أيضاً للعائلات أو المنظمات أو الشركات أو خلافه . ومع الأسف فإن كثيراً من العائلات تدير شئونها ليس على أساس مبادئ أو أهداف ثابتة ، ولكنها

تديرها حسب الحالة المزاجية أو العاطفية لأفرادها ، أو على حسب انفعالات اللحظة أو الموقف الذى يمرون به ، دون نظر إلى الأهداف البعيدة للأسرة جميعها ككل . لذلك يجب أن تشترك العائلة فى كتابة « وثيقة أهداف عائلية » تكون كالدستور الأساسى الذى يجب على الجميع مراعاته فى تصرفاتهم اليومية تجاه بعضهم البعض وتجاه الآخرين .

ولابد أن ننبه هنا إلى أن عملية التفكير والمشاركة الجماعية لأفراد الأسرة أثناء صياغة هذه الوثيقة تعتبر فى حد ذاتها هامة جداً ، كأهمية الوثيقة نفسها . ولذلك فلا بد أن يشارك جميع أفراد الأسرة فى صياغة هذه الوثيقة بجدية ، وأن يناقشوا أفكارها وصياغتها معاً بجرية تامة حتى تأتى الوثيقة معبرة عن حقيقة مشاعرهم وآرائهم فلا تكون مفروضة عليهم .. حيث أن عملية « الاتصال الإيجالى » هذه بين أفراد الأسرة وهم يناقشون بعضهم البعض ، ويتحدثون عن الأمور الهامة فى حياتهم وعن المبادئ التى يقتنعون بها ، تؤدى إلى فتح قنوات الاتصال والتعبير الحر بين أفراد الأسرة جميعاً .. وهذا فى حد ذاته مكسب كبير ، ويعتبر بداية طيبة للتعاون بين أفراد الأسرة فيما يخصهم جميعاً من أمور أو مشكلات .

كما أن اجتماعاً دورياً بين أفراد الأسرة لمراجعة « وثيقة الأهداف العائلية » بين حين وآخر ، للمتابعة أو للنظر فيما يستجد من أمور قد تتطلب تعديلها ، يفتح مجالاً مستمراً للنقاش الحر المبني على الاحترام المتبادل بين أفراد الأسرة .. مما يكون له أثر فعال فى ترابطها وتماسكها وفى تحقيق أهداف قد يعجز عن تحقيقها كل فرد من أفرادها لو فكر أو تصرف بمفرده بمعزل عن الآخرين .

وبعد أن يشترك الجميع فى صياغتها ، تصبح « وثيقة الأهداف العائلية » هى الدستور أو المرجع الذى يعود إليه أفراد الأسرة جميعاً عندما تنشأ بينهم

أية خلافات أو تنشب أية أزمات .. حتى يكون تصرفهم حيالها مبنياً على أساس المبادئ الثابتة التي اتفق عليها الجميع ، بدلاً من أن يكون مبنياً على المشاعر الآنية أو المصالح الضيقة أو المؤقتة لفرد أو لآخر من أفراد هذه الأسرة .

وفى بيتنا .. نضع « وثيقة أهدافنا العائلية » على حائط غرفة المعيشة ، حتى ننظر إليها يومياً لنرى إن كانت تصرفاتنا تنسجم معها أو تسير وفقاً لها . وعندما نقرأ فيها عن مكانة الحب فى بيتنا ، والنظام ، والاستقلال أو الحرية المسئولة ، والتعاون ، وتطوير قدرات كل فرد فى الأسرة ، والاهتمام بالمواهب وتشجيعها ، ومساعدة الآخرين وخدمتهم .. يعطينا ذلك « مقياساً » نقيس به تصرفاتنا تجاه بعضنا البعض فيما يهمنا من أمور كعائلة واحدة . وعادة ما نراجع هذه الوثيقة مرتين فى العام ، فى بداية العام الدراسى وفى نهايته ، حتى نضيف إليها أو نعدلها حسب ما يستجد من أحوال .. وكما نجددها ، فإنها أيضا تجدد فىنا العزم على أن نعمل معا لصالح الأسرة ككل ، بناء على المبادئ الثابتة والأهداف النبيلة التى اتفقنا عليها جميعاً .

### وثيقة أهداف المنظمات أو المؤسسات :

لابد للمؤسسات والمنظمات أيضا أن يكون لها « وثيقة أهداف » يضعها الجميع نصب أعينهم حتى تساعدهم على نجاح هذه المنظمة أو المؤسسة . وهنا أيضا ، حتى تكون « وثيقة الأهداف » هذه فعالة ، فلا بد أن يشترك فى وضعها ومناقشتها وصياغتها جميع أفراد المؤسسة وليس فقط أفراد الإدارة العليا أو الرئاسات ، لأن اشتراك الجميع فى هذا الأمر يعتبر فى حد ذاته إنجازاً يساهم فى نجاح المؤسسة .

وتعتبر شركة ( آى . بى . إم ) الأمريكية للكمبيوتر نموذجاً حياً

لذلك .. ففى جميع البرامج التدريبية للعاملين بهذه الشركة ، تعلن قيادتها أن الشركة تقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية : كرامة الفرد ، التفوق فى العمل ، والخدمة الجيدة . هذه المبادئ ثابتة لا تتغير مهما تغيرت الظروف والأحوال . وقد أدى ذلك لأن يشعر جميع أفراد هذه الشركة بالأمان والثقة فى القيم المشتركة بينهم وبين قياداتهم . وفى إحدى المرات ، عندما كنت أقوم بتدريب حوالى عشرين من العاملين بهذه الشركة فى مدينة نيويورك مرض أحدهم ، فتحدثت تليفونياً إلى زوجته فى كاليفورنيا . وقد أبدت زوجته انزعاجاً شديداً لأن مرضه يتطلب عناية خاصة ، فنقله المسئولون عن هذا البرنامج التدريبى إلى إحدى المستشفيات الممتازة حتى يعتنى به الأخصائيون فى هذا المرض .

ولكن هؤلاء المسئولين شعروا بأن زوجته غير راضيه تماماً عن ذلك ، لأنها غير متأكدة من أنه سينال الرعاية الكافية فى المستشفى بعيداً عنها وعن طبيبه الشخصى الذى تعود عليه .. فما كان منهم إلا أن أمروا بنقله من نيويورك إلى كاليفورنيا فى طائرة خاصة حتى يكون قريباً من زوجته وطيبه . ورغم أن هذا العمل قد كلف الشركة أموالاً طائلة ، إلا أنه كان تطبيقاً عملياً لشعار اهتمام الشركة « بكرامة الفرد » . وقد أثبت ذلك للعاملين فى هذه الدورة أن الشركة تعنى حقاً ما تقول ، وأنها تهتم فعلاً بكرامة كل فرد فيها مما كان له أثر كبير فى نفوسهم جميعاً .

وفى مرة أخرى عندما كنت أقوم بتدريب مجموعة من الموظفين فى أحد الفنادق الشهيرة ، لاحظت أن العاملين فى هذا الفندق يتفانون فى خدمة الزبائن بهمة ملحوظة وإخلاص شديد . وقد كان ذلك واضحاً على جميع المستويات من المدير إلى موظفى الاستقبال ، أو مشرفى الغرف ، أو حاملى الحقائب وغيرهم . وقد سألت مدير هذا الفندق عن السر فى

تفانى هؤلاء الموظفين جميعاً في خدمة الزبائن إلى هذه الدرجة فقال : لقد اشتركنا جميعاً في كتابة « وثيقة الأهداف » ، لذلك اقتنع الجميع بها وتفانوا في تنفيذها حرفياً .

كما قال : إن وثيقة الأهداف الخاصة بهذا الفندق تختلف عن وثيقة الأهداف التي وضعتها الإدارة العامة لسلسلة الفنادق التي يتبعونها ، رغم أنها لا تتعارض معها . أى أنهم صمموا على أن « وثيقة الأهداف » الخاصة بهذا الفندق لا بد وأن تكون نابعة منهم هم حتى تعكس قناعاتهم وقيمهم جميعاً ، كما تعكس الظروف المحيطة بهم .. والتي قد تختلف عن الظروف المحيطة بالفنادق الأخرى لنفس السلسلة .. ولأنهم اشتركوا جميعاً - صغيراً وكبيراً - في مناقشتها وصياغتها ، أصبحت « وثيقة الأهداف » هذه دستورهم الذي يؤمنون به ويشتركون جميعاً في تنفيذه ونجاحه معاً .

ولذلك ، فعندما أזור أية مؤسسة لتقييم فعاليتها فإننى أسأل رؤساءها في البداية بعض الأسئلة الهامة ومنها : هل لديكم « وثيقة أهداف » مكتوبة ؟ كم عدد الذين يعلمون بوجودها ؟ وكم عدد الذين اشتركوا في وضعها أو مناقشتها ؟ ثم كم عدد الذين ينفذون « فعلاً » ما جاء فيها ؟ وفي أغلب الأحيان فإننى أجد تناسباً كبيراً بين عدد الذين اشتركوا في وضع هذه الوثيقة ، وبين عدد الذين ينفذونها فعلاً .. حيث أن المشاركة تؤدي إلى الاقتناع ، والاقتناع يؤدي إلى الالتزام . فبدون مشاركة حقيقية وفعالة من جميع أفراد المؤسسة ، لا يمكن أن نتظر التزاماً مخلصاً بالمبادئ التي تضمها وثيقة الأهداف لهذه المؤسسة .. وينطبق ذلك أيضاً على أفراد الأسرة التي يمكن اعتبارها مؤسسة صغيرة .. فلا بد أن نعترف في النهاية بأنه لا التزام بدون مشاركة .

## تطبيقات عملية لهذا الفصل :

- ١ - فكر جيدًا فى الأدوار التى تقوم بها ، أو المطلوب قيامك بها ، فى الوقت الحاضر ( كأب أو زوج أو موظف أو رئيس أو مرءوس .. إلخ ) ، ثم اكتبها بترتيب أهميتها بالنسبة لك .
- ٢ - اقرأ الصفحات الخاصة بمراكز الاهتمام الرئيسية مرة أخرى ، وحاول أن ترسم لنفسك دائرة تضع فيها اهتماماتك المختلفة بترتيب أهميتها بالنسبة لك ، على أن يكون مركزها المبادئ .
- ٣ - ابدأ فى تجميع بعض ما تقرأه فى الصحف أو الكتب أو ما تسمعه فى الراديو أو التلفزيون من الأفكار والآراء والحِكَم التى قد تفيدك فى كتابة وثيقة أهدافك الشخصية .
- ٤ - حاول أن تخصص وقتًا هادئًا تركز فيه على أن تبدأ فى كتابة « وثيقة أهدافك الشخصية » .
- ٥ - حاول أن تنفذ ما جاء فى هذا الفصل ، بالمشاركة مع أفراد عائلتك أو المنظمة أو المؤسسة التى تنتمى إليها ، حتى تضعوا معًا « وثيقة أهداف العائلة أو المؤسسة » ثم تبدءوا جميعًا فى تطبيقها وفى مناقشتها بين حين وآخر .

## العادة الثالثة

### نظم وقتك .. وحدد أولوياتك

مبادئ قيادة النفس :

إذا كانت العادة الأولى اللازمة للنجاح ( كن إيجابياً ولا تكن سلبياً ) تجعلك ممسكاً بزمام المبادرة والقيادة لسفينة حياتك ، والعادة الثانية ( فكر فى النهاية عند البداية ) تساعدك على تحديد أهدافك ومبادئك بوضوح ، فإن العادة الثالثة ( نظم وقتك .. وحدد أولوياتك ) هى الطريق لممارسة مبادئك وتحقيق أهدافك عملياً ، يوماً بعد يوم . وبالطبع فإن اتباع العادتين الأولى والثانية يعتبر ضرورياً تماماً للإنسان قبل أن يستطيع اتباع العادة الثالثة هذه .. حيث أنه لا يمكنك أن تسير نحو تحقيق أهدافك وممارسة مبادئك عملياً إلا إذا كنت محددًا لتلك المبادئ والأهداف ومقتنعاً بها أولاً .. كما لا يمكنك أن تحدد هذه المبادئ والأهداف قبل أن تدرك أنك قادر على تغيير أسلوب حياتك وقادر على قيادتها من الأسوأ إلى الأفضل عن طريق عادة « الإيجابية » .

وكما شرحنا فى الفصل السابق ، فإن فن الإدارة يختلف عن فن القيادة ، حيث أن القيادة تختص أساساً بتحديد الأهداف والمبادئ دون الدخول فى كثير من التفاصيل . أما الإدارة فتختص أساساً بمحاولة تحقيق هذه الأهداف ، عن طريق اتخاذ خطوات عملية وتنفيذية يوماً بعد يوم ، مع الاهتمام بالتفاصيل كمواعيد التنفيذ وغيرها .

## ضرورة الإرادة القوية للتحكم فى النفس والوقت :

من الخصائص الهامة للنجاح أن يكون الإنسان ذا إرادة قوية ، يعرف كيف يسيطر على نفسه ويتحكم فى وقته ، حتى يستطيع أن يقضيه فيما يفيد .. طبقاً للأولويات والأهداف التى وضعها لنفسه فى وثيقة أهدافه الشخصية أو العائلية التى أشرنا إليها من قبل . وكما يقول ( أ . م . جراى ) الذى قضى عمره كله فى دراسة العوامل المشتركة للناجحين فى مختلف نواحي الحياة :

« إن العامل المشترك الرئيسى بين الناجحين ليس هو العمل الشاق أو الحظ الحسن ، أو العلاقات الإنسانية الطيبة - رغم أهمية هذه العوامل جميعاً لنجاح الإنسان - ولكن الأهم منها أن يعقد الإنسان العزم على أن يقضى وقته فيما يفيد طبقاً لأولويات وضعها لنفسه . وأن يتعود على أن يمارس أعمالاً قد لا تكون مفضلة أو محبوبة لديه ، ولكنه يجدها ضرورية لتحقيق أهدافه ومبادئه .. لأن إيمانه بهذه المبادئ والأهداف وحبها لها أقوى عنده كثيراً من عدم حبه لممارسة تلك الأعمال الضرورية لتحقيق أهدافه » .

## كيف تنظم وقتك طبقاً لأولوياتك ؟ :

حيث أن وقتك هو حياتك ذاتها ، فإن تنظيمه يعتبر من الأهمية بمكان لتحقيق أهدافك .. وقد مر تنظيم وقت الإنسان بثلاث مراحل تطويرية تلت إحداها الأخرى واستفادت من أخطائها . ففي المرحلة الأولى بدأ الإنسان فى كتابة كشف بما يريد أن يفعله اليوم أو غدا على سبيل المثال ، أى على المدى القصير . أما المرحلة الثانية فتميزت باستخدام المفكرات اليومية أو الأسبوعية لكتابة المواعيد والأعمال الضرورية المنتظر تنفيذها أو البدء فيها على المدى القصير أو المتوسط . أما المرحلة الثالثة فقد وضعت

فى الاعتبار أهمية كل من الأعمال المطلوبة لتحديد الأولويات التى يجب أن يهتم بها الإنسان لتحقيق أهدافه على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير معا .

ولكن .. ورغم كفاءة هذه الطريقة فى تنظيم الوقت والجهد ، فقد شعر الكثيرون أن هذه الكفاءة المطلقة فى تنظيم الوقت قد ضيقت على الإنسان الكثير من استمتاعه بالحياة ، أو من التلقائية التى تعطيه الكثير من السعادة .. كما قد تضيق عليه الاهتمام بصحته أو بعائلته أو بالأشياء الصغيرة التى تدخل السعادة على نفسه . لذلك فقد نشأت المرحلة الرابعة من تنظيم الوقت لتأخذ فى الاعتبار كل هذه العوامل ، حتى لا يضيق الإنسان حياته كلها فى العمل الشاق .. وحتى لا تكون « الكفاءة » على حساب السعادة أو الصحة أو الأسرة أو غيرها من الأمور الهامة فى حياة كل شخص منا .

### مربعات تنظيم الوقت :

تعتمد المرحلة الرابعة والحديثة فى تنظيم الوقت على أن نقسم الأنشطة التى نتظرنا أو نتوقع القيام بها حسب أهميتها وحسب السرعة المطلوبة بها إلى أربعة أقسام (أو مربعات) كالتالى :

### المربع الأول : أنشطة هامة وعاجلة :

وهى الأعمال المطلوبة على وجه السرعة ولا تحتمل التأجيل ، كما أنها هامة لتحقيق الأهداف التى وضعناها لأنفسنا أو لمؤسستنا .. وتشمل هذه على سبيل المثال : الأزمات الطارئة سواء على مستوى العائلة أو المؤسسة ، والأعمال المطلوب تسليمها فوراً ، وبعض المكالمات التليفونية أو المكاتبات أو الاجتماعات الهامة فعلاً .

### المربع الثانى : أنشطة هامة وليست عاجلة :

ومن أمثلتها التخطيط للمستقبل ، توقع الأزمات ومعالجتها قبل وقوعها

( سواء على المستوى الشخصي أو العائلي أو على مستوى العمل أو المؤسسة ) ، الاهتمام بالصحة وممارسة الرياضة واكتساب الثقافة والمعرفة ، والاهتمام بشئون الأسرة والأصدقاء ، وكذلك الاهتمام ببناء علاقات اجتماعية جديدة .

### المربع الثالث : أنشطه عاجلة وليست هامة :

كالرد على المكالمات التليفونية العادية والخطابات سواء الشخصية أو التي تتعلق بالعمل ، وبعض الاجتماعات أو التقارير الدورية التي لا تقدم ولا تؤخر كثيرا بالنسبة للأهداف الشخصية أو أهداف المؤسسة ، وحضور الحفلات أو مشاهدة البرامج التليفزيونية أو المباريات الرياضية ذات المواعيد المحددة أو العاجلة .

### المربع الرابع : أنشطة غير عاجلة وغير هامة :

ومن أمثلتها معظم المكالمات التليفونية أو المكاتبات والتقارير الروتينية ، وأنشطة الترفيه وإضاعة الوقت كمشاهدة التلفزيون والفيديو وممارسة الألعاب المختلفة كالطاولة والدومينو أو ألعاب الفيديو والكمبيوتر وغيرها .

### كيف يقضى الناس أوقاتهم ؟ :

يقضى كثير من الناس معظم أوقاتهم فى معالجة الأزمات والمشاكل الطارئة ( أنشطة المربع الأول السابق ذكره ) سواء على المستوى الشخصى أو العائلى أو على مستوى التنظيم أو المؤسسة التى يتبعونها .. وبالتأكيد فإن كلاً منا يهتم بتلك الأنشطة الهامة والعاجلة فى بعض الأحيان ، ولكن أن تتحول حياتنا إلى « أزمات عاجلة » باستمرار فهذه هى المشكلة . إن هؤلاء الأشخاص الذين لا يهتمون بأمر إلا إذا حان موعده أو كان مطلوباً على وجه السرعة يعيشون فى توتر دائم ، ولا يجدون الوقت الكافى للإعداد

الجيد لهذه الأعمال .. كما أنهم غالباً لا يجدون الوقت الكافي للاهتمام بصحتهم أو بأسرهم . وكثيراً ما تصيبهم الأزمات القلبية نتيجة لتوترهم المستمر ، كما قد تتفكك أسرهم بسبب انشغالهم الدائم بعلاج هذه الأزمات المتلاحقة .

ولأن هؤلاء الناس لا يهتمون بالإعداد لأمر إلا إذا حان موعده ، فإن انشغالهم بالأزمات العاجلة يزداد تدريجياً دون أن يشعروا بذلك .. حتى تصير حياتهم كلها « أزمة » وراء « أزمة » . وقد يلجأ هؤلاء الناس لقضاء بعض الوقت فى أنشطة المربع الرابع ( غير الهامة أو العاجلة ) كنوع من الترفيه هروباً من تلك المشاكل والأزمات التى تلاحقهم . أما الأنشطة الهامة غير العاجلة فلا وقت عندهم لها ، حتى تصير عاجلة هى الأخرى . ومغال ذلك من يهمل الاهتمام بصحته فلا يذهب للكشف الدورى عند طبيبه حتى تفاجئة أزمة قلبية ، أو يهمل الاهتمام بأسرته حتى يفاجأ بأن أولاده مرضى ، أو مدمنين للمخدرات ، أو أن زوجته تطلب الطلاق منه .

أما النوع الثانى من الناس ، فهم الذين يقضون معظم أوقاتهم فى أنشطة المربع الثالث ( العاجلة غير الهامة ) ، غير مدركين أن صفة « عاجل » لا تعنى دائماً « هام » .. حيث أن الرد على كثير من المكالمات التليفونية أو المراسلات قد يكون عاجلاً ، ولكنه ليس هاماً بالضرورة ، أى أنها قد لا تلعب دوراً كبيراً فى وصولنا للأهداف التى رسمناها لأنفسنا . كما أن الاهتمام الزائد بمتابعة الصحف اليومية أو النشرات الإخبارية أو البرامج التليفزيونية أو المباريات الرياضية قد يكون عاجلاً ، ولكنه ليس هاماً على الإطلاق لكثير من الناس إلا إذا كان ذلك جزءاً من عملهم . ومع الأسف فإن بعض الأشخاص تستغرقهم هذه الأعمال فلا يجدون الوقت الكافى للاهتمام بالأنشطة الهامة فعلاً فى حياتهم .

وهناك نوع ثالث من الناس ممن يقضون معظم أوقاتهم فى أنشطة المربعين الثالث والرابع ( أنشطة غير هامة سواء كانت عاجلة أو غير عاجلة ) ..

وهؤلاء عادة يتسمون بعدم المسؤولية ، لأنهم يضيعون معظم وقتهم فى أنشطة لا تسهم فى الوصول لأهدافهم أو تحدث تقدماً ملحوظاً فى حياتهم .

أما الأشخاص الأكفاء حقيقة فهم الذين يتعدون بقدر الإمكان عن أنشطة المربعين الثالث والرابع ( غير الهامة ، سواء كانت عاجلة أو غير عاجلة ) مهما كان إغراؤها لهم .. كما أنهم لا يقضون معظم وقتهم فى أنشطة المربع الأول ( الهامة والعاجلة ) بل يحاولون قضاء الجزء الأكبر من وقتهم فى أنشطة المربع الثانى ( الهامة غير العاجلة ) . ومن أنشطة هذا المربع كما أسلفنا الأعداد الجيد لكل الأمور قبل أن يحين موعدها ، أى التخطيط للمستقبل قبل أن يأتى بوقت كاف . كما تشمل أيضاً الاهتمام المنتظم بصحة الإنسان وبأسرته وأولاده ، وبناء علاقات اجتماعية جيدة .. حيث أن هذه الأنشطة جميعها قد لا تكون عاجلة ولكنها هامة جداً لمعظم الناس سواء على المستوى الشخصى أو العائلى أو العملى .

وكثير منا يحس بأهمية هذه الأنشطة فى حياته ولكنه عادة يؤجلها المرة تلو الأخرى حتى تصير ملحة أو عاجلة . ولكن كلما اهتم الإنسان بهذه الأمور الهامة غير العاجلة بانتظام ، قل تراكم الأزمات والمشاكل الطارئة فى حياته ، فتقل تدريجياً مساحة أنشطة المربع الأول ( الهامة والعاجلة ) مما يقلل من التوتر والضغط العصبى فى حياة الإنسان ، ويزيد من استمتاعه بعمله وحياته معه .

والآن أيها القارئ العزيز ، لماذا لا تسأل نفسك هذا السؤال الهام : ما هو الشيء الذى تمنى أن تفعله بانتظام أكثر سواء فى حياتك الشخصية أو العملية ، والذى تعتقد بأنه سوف يؤثر تأثيراً إيجابياً كبيراً على نجاحك فى عملك أو فى حياتك ؟ أغلب الظن أنك إذا أجبت على هذا السؤال بأمانة وتفكير عميق ، فسوف تعدد الكثير من الأنشطة التى تقع فى المربع

الثانى ( الهامة غير العاجلة ) والتي يجب أن تخصص لها الكثير من وقتك أكثر مما تفعل الآن .

وسواء كنت طالباً ، أو عاملاً ، أو موظفاً ، أو مديراً للمؤسسة أو شركة ، فإنك إن استخدمت عادة « الإيجابية » فى التحول ولو تدريجياً إلى الاهتمام بممارسة تلك الأنشطة الهامة غير العاجلة فى حياتك بانتظام ، لتحولت حياتك جذرياً من الاهتمام بتوافه الأمور أو بملاحقة الأزمات الطارئة المستمرة إلى حياة منتجة وفعالة ، بل وسعيدة وصحية أيضاً سواء على المستوى العملى أو الشخصى أو العائلى . لأنك فى هذه الحالة سوف تسعى جدياً وبانتظام وهدوء إلى منع المشاكل أو الأزمات قبل وقوعها ، بدلا من الانشغال باطفاء الحرائق بعد اندلاعها . وقدما قالوا « درهم وقاية ، خير من قنطار علاج » .

تعلم كيف تقول « لا » ! :

ولكن من أين يمكنك أن تحصل على الوقت اللازم للاهتمام بأنشطة المربع الثانى ( الهامة غير العاجلة ) ؟ فى البداية ، لابد وأن تستقطع هذا الوقت من أنشطة المربعين الثالث والرابع ( غير الهامة ) .. لأنك بالطبع لا تستطيع أن تستقطع أى وقت من أنشطة المربع الأول ( الهامة والعاجلة معاً ) . ولكن بمرور الوقت كما أسلفنا ، مع اهتمامك المتزايد بالأمور الهامة غير العاجلة ، سوف تقل تدريجياً مساحة الأنشطة الهامة والعاجلة فى حياتك ، حتى تصبح هذه المساحة معقولة ومقبولة ولا تشكل خطراً كبيراً على صحتك أو على استمتاعك بحياتك وبأسرتك .. حيث أنها ستقتصر على بعض الأمور الطارئة التى لم تكن فى الحسبان . ومع ازدياد الخبرة والتخطيط الجيد والتفكير العميق فى المستقبل ، والاهتمام بالإعداد لكل شىء قبل موعده ، فسوف تقل تدريجياً تلك الأزمات الطارئة فى حياتك .

إن عادة « الإيجابية » ضرورية تمامًا ليتحول الإنسان ولو تدريجيًا إلى الاهتمام بأنشطة المربع الثاني ( الهامة غير عاجلة ) . فلا بد أن يتعلم الإنسان كيف يقول « لا » لبعض الأنشطة المغرية التي قد تأخذ من وقته أكثر كثيرًا مما تستحق إذا وضعت في قائمة أولوياته التي حددها لنفسه من قبل .. وسوف أضرب المثالين التاليين على ذلك :

منذ عدة أعوام مضت ، اختيرت زوجتي لرأس إحدى اللجان في جمعية خيرية تساهم فيها بنشاطها .. ورغم أن وقتها لم يكن يسمح حقًا بذلك لانشغالها بكثير من الأمور الهامة الأخرى ، فإنها لم تستطع أن تثبت بكلمة « لا » نظرًا لإلحاح من طلبوا إليها التطوع لرئاسة هذه اللجنة . وعندما بدأت زوجتي الاتصال بصديقة حميمة لها تطلب منها أن تكون عضوًا معها في تلك اللجنة ، ردت عليها هذه الصديقة بلباقة وذوق قائلة « عزيزتي ، إنني ممتنة لك جدًا على ثقتك بي واختيارك لي لعضوية هذه اللجنة .. كما أنني لا أشك في أهمية العمل الذي ستقومون به ، ولكنني مع الأسف مضطرة للاعتذار لك عن عضوية هذه اللجنة لأن مشاغلي الأخرى لن تسمح لي بأن أؤدي دورى فيها كما يجب » . وقد كان هذا الرد مفاجأة مذهلة لزوجتي ، التي نظرت إلى حبيبتى وقالت « يا ليتنى اعتذرت مثل هذا الاعتذار المهذب اللبق عندما عرضوا على رئاسة تلك اللجنة » .

وعندما كنت مديرًا للعلاقات العامة بإحدى الجامعات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية ، عينت أحد المساعدين لي وكان كاتبًا موهوبًا وخلاقًا وإيجابيًا . وبعد عدة شهور من شغله وظيفته ، ذهبت له في مكتبه وطلبت منه أن يتولى القيام ببعض المهام العاجلة نيابة عني .. ففكر في الأمر قليلاً ثم قال : « بصفتك رئيسي سوف أنفذ كل ما تطلبه مني بالطبع ولكنني أود أن تشترك معي في تقييم الموقف » . ثم أطلعتني على قائمة أولوياته وبها أكثر من عشرين مشروعًا يقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر ، وأمام

كل منها المواعيد المطلوب الانتهاء فيها من هذه المشروعات . ثم قال « إنني مستعد لتأخير أو تأجيل أى من هذه المشروعات للقيام بما تطلبه مني الآن ، ولكن عليك أنت أن تحدد أيًا من هذه المشروعات يحتمل التأجيل أو التأخير » . وبعد بعض التفكير شكرته وانصرفت .. حيث أنني رأيت بنفسى أن كل هذه المشروعات أهم عنده وعندى من هذه الأمور الطارئة التى لم نخطط لها من قبل .

ولاشك أننا نقول « لا » أو « نعم » لعدد من الأشياء كل يوم ، أحياناً دون أن نفكر كثيراً فى مدى أهميتها لنا أو فى موقعها من قائمة أولوياتنا . ولابد أن ندرك أننا حينما نقول « نعم » لشيء فإن ذلك عادة معناه « لا » لشيء آخر حتى وإن لم نشعر بذلك .. حيث أن ما نقبل القيام بعمله سوف يقتطع بالضرورة بعض الوقت من عمل أو نشاط آخر كنا سنؤديه . وعلى ذلك فإن عادة « الإيجابية » تتطلب منا أن نحدد أولوياتنا ثم نقضى وقتنا طبقاً لهذه الأولويات ، وليس طبقاً للظروف أو لما يفرضه علينا الآخرون ، أو طبقاً لمدى سهولة أو شعبية النشاط المطلوب منا القيام به .

وكثيراً ما سألت بعض من حولي هذا السؤال .. « هل تعتقد أن عدم قدرتك على قضاء وقتك طبقاً لأولوياتك يرجع إلى : عدم تعديلك لهذه الأولويات ، أو عدم قدرتك على تنظيم وقتك طبقاً لهذه الأولويات ، أو عدم قدرتك على الالتزام بتنفيذ هذا النظام ؟ » . ورغم أن معظم الناس يجيبون بأن مشكلتهم الأولى هى عدم الالتزام ، إلا أنني أعتقد أن السبب الأول يكمن فى عدم اقتناعهم التام أو إيمانهم بقائمة الأولويات التى وضعوها لأنفسهم .

إنك إذا وضعت المبادئ فى مركز أولوياتك ، ورتبت أولوياتك الأخرى حولها بعد تفكير عميق حتى تقتنع بترتيب هذه الأولويات ، فإن ذلك

سيساعدك حتماً على تنظيم وقتك لبلوغ أهدافك طبقاً لهذه الأولويات . كما أن إيمانك بهذه الأهداف والمبادئ سوف يساعدك على الالتزام بتنفيذ هذا النظام فى حياتك يوماً بعد يوم . فإنك عادة لا تستطيع أن تقول « لا » لأى نشاط مفرهما كانت عدم أهميته ، إلا إذا كان بداخلك اقتناع كامل بالإجابة « بنعم » لنشاط آخر أكثر أهمية حتى ولو كان مملأً أو لا يكسبك شعبية عند الآخرين . ويتولد هذا الاقتناع الكامل بعد أن تضع « وثيقة أهدافك الشخصية أو العائلية » طبقاً للأهداف والمبادئ التى تؤمن بها والتى تود أن تعمل لتحقيقها على المدى القريب أو البعيد فى حياتك .

### أى نظام تتبع فى تخطيط وتنظيم وقتك ؟ :

يضع بعض الناس قائمة بالأنشطة المطلوب منهم القيام بها ، دون تحديد لمواعيدها أو لأولوياتها أو لمدى مساهمة هذه الأنشطة فى بلوغ أهدافهم . وكلما قاموا بأى من هذه الأنشطة شطبوه من القائمة وأحسوا بشيء من الراحة لأنهم حققوا بعض التقدم فيما ينتظر منهم القيام به ، سواء كان ذلك محققاً لبعض أهدافهم أو لا .. ورغم أن هذه الطريقة تعتبر أقل طرق تنظيم الوقت فعالية لعدم ارتباطها بالأولويات أو بالأهداف ، فهى طريقة مغرية وشائعة لأنها سهلة وبسيطة وغير معقدة .

أما الطريقة الثانية لتنظيم الوقت والتى تبدو أكثر فعالية ، فهى الاحتفاظ بمفكرة يومية نكتب فيها مواعيد الاجتماعات أو الأنشطة الهامة المطلوب منا القيام بها ، أيضاً دون تحديد الارتباط بين هذه الأنشطة والأولويات أو الأهداف التى وضعناها لأنفسنا ، وهذا هو سر قصورها . كما أن أحد عيوب هذه الطريقة أيضاً أنها لا تساعدنا على التخطيط للمدى الطويل أو المتوسط ، ولذلك فإنها قد تكلس كثيراً من الأعمال أو الأنشطة فى يوم

ما دون حاجة حقيقية لذلك .. مما يؤدي إلى الاضطراب والضغط العصبي التي لا لزوم لها . كما أنها قد تنسينا الاهتمام بأنشطة المربع الثاني « الهامة غير العاجلة » لأنها تهتم أساساً بالعاجل من الأمور ، الهام منها وغير الهام . لذلك فإننا سوف نقترح فيما يلي طريقة ثالثة لتنظيم الوقت ، ونضع أولاً الشروط التالية لتكون تلك الطريقة فعالة :

١ - **التكامل** : أى لا بد وأن تأخذ خطتنا فى الاعتبار أدوارنا المختلفة فى الحياة ، ووثيقة أهدافنا الشخصية أو العائلية ، وأولوياتنا التي وضعناها لأنفسنا على المدى الطويل والقصير معاً .

٢ - **التوازن** : أى لا بد وأن تحقق هذه الخطة بعض التوازن بين حياتنا الشخصية أو العائلية ، كالاهتمام بالصحة أو الأبناء مثلاً ، وبين أدوارنا الأخرى فى العمل والحياة .. بحيث لا يطغى أى من هذه الأدوار على الآخر . وقد يظن البعض أن النجاح فى جانب من حياة الإنسان ( عمله مثلاً ) قد يعوض النقص فى جانب أو جوانب أخرى ، وقد يكون ذلك صحيحاً على المدى القصير .. ولكن إذا فكرنا بعمق لوجدنا أن أى نجاح فى العمل لا يمكن على المدى الطويل أن يعوض الإنسان عن تدهور صحته ، أو تدهور علاقاته بأبنائه أو زوجته أو ذويه أو أصدقائه .

٣ - **الاهتمام بأنشطة المربع الثاني** : وهى الأنشطة الهامة غير العاجلة التي أوردناها سابقاً .. ولذلك ينصح باستعمال مفكرة أسبوعية وليست يومية لتنظيم أنشطتك المختلفة على المدى المتوسط والقصير ، دون أن تنسى أهدافك ومبادئك على المدى البعيد أيضاً . فإذا اعتبرنا الأسبوع وحدة متكاملة ، أمكننا أن نوزع الأنشطة المطلوبة منا فى العمل خلال أيام الأسبوع المختلفة ، بينما نضع بعض الأنشطة الأخرى الهامة لصحتنا أو لسعادتنا الشخصية أو العائلية خلال عطلة نهاية الأسبوع أو فى بعض أمسيات أيام الأسبوع العادية .

٤ - الاهتمام بالناس : فلا بد أن تضع خطتك في الاعتبار أن علاقاتك بالآخرين مهمة على المدى البعيد .. فلا تضحي بعلاقاتك الطيبة بأقاربك أو أصدقائك أو زملائك في العمل في سبيل مكسب طارئ ، أو لأنك مشغول دائماً بما هو أهم في نظرك .

٥ - المرونة : لا بد وأن يتسم جدولك اليومي أو الأسبوعي ببعض المرونة ، حتى يكون تنظيمك للوقت خادماً وليس سيداً لك . فرغم إيمانك والتزامك بما وضعت من تنظيم ، فلاشك أنك في بعض الأحيان ستضطر إلى تغيير هذا النظام إذا مادعتك ضرورة حقيقية لذلك . ولكن لا تجعل من هذه قاعدة أو عادة مستمرة ، وإلا بقي تنظيمك للوقت على الورق فقط دون تنفيذ فعلي له .

٦ - سهولة حمل جدول تنظيم الوقت : يفضل أن يكون جدول تنظيم وقتك قابلاً لأن تحمله معك في أى مكان تذهب إليه ، حتى تستطيع الاطلاع عليه إذا نسيت شيئاً منه ، أو إذا استجدت ظروف أو « فرص » أمامك تريد الاستفادة منها .. فلا بد أن تقارن هذه بما هو مكتوب في الجدول حتى ترى أيها يسبق الآخر في قائمة أولوياتك ، ثم تضعها في المكان الصحيح من ناحية ترتيبها في هذه الأولويات .. وكذلك من حيث ملاءمتها لوقت معين خلال اليوم أو في يوم معين من أيام الأسبوع مثلاً .

### النظام المقترح لجدول تنظيم الوقت :

حتى نحقق الشروط الستة السابق ذكرها في جدولنا الأسبوعي لتنظيم الوقت ، فإن هناك أربعة مراحل يجب القيام بها ليكون هذا الجدول فعالاً ومحققاً لأهدافنا التي وضعناها لأنفسنا :

١ - تحديد الأدوار : يجب علينا أولاً أن نحدد الأدوار الهامة التي نقوم بها في حياتنا الشخصية أو الوظيفية .. وعلى سبيل المثال كتب أحد

الأشخاص مائلي في أدواره : إنسان ، زوج ، أب ، مدير شركة ، عضو نقابة .. كما كتبت سيدة مائلي : إنسانة ، زوجة ، أم ، مدرسة بالتعليم الثانوى ، رئيسة جمعية خيرية .

٢ - اختيار الأهداف : فى كل دور من الأدوار التى كتبته ، اختر لنفسك هدفاً أو عدداً قليلاً من الأهداف التى تود تحقيقها فى هذا الدور خلال الأسبوع المقبل . ويجب أن تحرص على أن تشمل هذه الأهداف دائماً بعضاً من أنشطة الربع الثانى ( الهامة غير العاجلة ) ، أى أن تكون أهدافاً بعيدة المدى . هذا بالطبع بالإضافة إلى أنشطة الربع الأول ( الهامة والعاجلة أيضاً ) .

٣ - تنظيم الوقت : بعد أن حددت أهدافك التى تريد تحقيقها فى كل دور من أدوارك الهامة خلال هذا الأسبوع ، عليك الآن أن تختار الوقت الملائم لكل نشاط من الأنشطة التى تحقق هذه الأهداف .. وبالطبع فإن معظم الأنشطة الخاصة بالعمل ستكون فى ساعات النهار خلال أيام الأسبوع ، أما الأنشطة العائلية أو الرياضية للمحافظة على الصحة فتكون إما خلال ساعات المساء ، أو فى الصباح الباكر ، أو فى عطلة نهاية الأسبوع . أما مواعيد الاجتماعات أو الارتباطات المحددة سلفاً ، فيمكنك إدخالها فى مواعيدها المسبقة إذا كانت هامة ، أو إلغاؤها أو تأجيلها لموعد آخر إذا كانت غير هامة لبلوغ أهدافك .

وحتى بعد أن تضع كل أنشطتك الهامة سواء العاجلة أو غير العاجلة خلال أيام الأسبوع السبعة ، فبالأكيد سيبقى عندك عدة ساعات كل يوم لم يخطط لها شيء . وحيثذا يمكنك ترك هذه الأوقات للأنشطة الطارئة أو غير المتوقعة ، أو تملؤها ببعض الأنشطة الترفيهية أو الثقافية المفيدة لك أو لأسرتك معاً .

٤ - التكيف اليومي : بعد أن كتبت برنامجك الأسبوعي المفصل كما سبق ، يمكنك أن تنظر كل يوم فى الصباح لعدة دقائق إلى برنامجك الذى وضعته من قبل لهذا اليوم ، فتقبله كما هو أو تعدل فيه بعض الشيء ليلائم أى مستجدات قد تطرأ بعد أن وضعت برنامجك .. فقد تملأ بعض الفراغات التى تركتها سابقاً ، أو تعدل فى المواعيد أو الأولويات بعض الشيء حسب الحاجة أو حسب ظروفك أو حالتك الصحية أو النفسية فى ذلك اليوم .. وذلك بالطبع دون أن تنسى علاقة هذه الأنشطة بأولوياتك وأهدافك التى حددتها لنفسك من قبل ، بل يجب أن تكون هذه الأهداف ذاتها أهم من الإلتزام الحرفى بالبرنامج الزمنى الذى تم وضعه مسبقاً .. ومن أمثلة ذلك الاضطرار لتغيير أو تعديل برنامجك للاهتمام بمشكلة طارئة لأحد أبنائك أو زوجتك أو أحد أصدقائك المقربين ، أو لانتهاز فرصة اقتصادية أو اجتماعية أتاحت لك فجأة .

.. وبعد ، عزيزى القارئ .. هل ترى الآن الفرق بين تنظيم الوقت بناء على تفكير طويل المدى يرتبط بأهداف الإنسان ومبادئه وأولوياته ، وبين تنظيم الوقت اليومي أو الأسبوعي الذى لا يرتبط بهذه المبادئ أو الأهداف ؟ إن الفرق شاسع بين الاثنين ليس فقط فى النتائج .. ولكن أيضاً فى كيفية الوصول إلى هذه النتائج دون توتر أو ضغوط عصبية مستمرة ، ودون التضحية بصحة الإنسان أو علاقاته الأسرية أو الإنسانية عموماً كما شرحنا .

### لا تخش تفويض بعض مهامك لغيرك :

من صفات المديرين أو الرؤساء الناجحين أنهم لا يخشون تفويض بعض مهامهم لآخرين ممن يثقون فيهم وفى مقدرتهم على القيام بهذه المهام ، حيث أن ذلك يساعدهم على التفرغ لمهام أكبر أو أهم أو أكثر تعقيداً . ومن الأقوال المأثورة عن ( جى . سى . بينى ) أحد كبار رجال الأعمال

الأمريكيين « إن أهم قرار اتخذته في حياتي هو تفويض غيرى في كثير من المهام التي كنت أقوم بها حينما أدركت أنني لا أستطيع أن أفعل كل شيء بنفسى ». فقد مهد هذا القرار لفتح مئات من الفروع لمتجره الشهير في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية .

فلا بد أن نتعلم كيف نثق في الآخرين حتى نخفف بعض العبء عن أنفسنا .. ورغم أن كثيراً من المديرين يرفضون تماماً أن يفوضوا غيرهم في أداء بعض الأعمال التي تستغرق كثيراً من وقتهم ، فإن المدير الناجح هو الذى يستثمر بعض وقته في تدريب مرءوسيه على أداء بعض أعماله حتى يتفرغ هو لمهام أكبر .. مثل التخطيط للمستقبل والرقابة والمتابعة ، وتحسين وسائل الإنتاج وغيرها . وبالتأكيد فإن الوقت الذى يقضيه في تدريب مرءوسيه وتنمية قدراتهم سوف يجنيه أضعافاً مضاعفة في زيادة الإنتاج وفي زيادة كفاءة العاملين معه .. كما أن ذلك سوف يعفيه من أداء كثير من الأعمال الروتينية التى يستطيع غيره أداءها ، مما يجعله أكثر هدوءاً وأقل عصبية ، وبالتالي أقل تعرضاً للأزمات الصحية وغير الصحية التى تنتج عادة عن العمل أكثر من اللازم أو من أداء الأعمال فى آخر لحظة دون إعداد كاف لها .

وهناك نوعان من التفويض يمكن تبسيطهما وشرحهما كما يلي :

### ( أ ) التفويض الحرفى ( أو الغبى ) :

ويحدث عندما لا يثق المدير كثيراً فى قدرة مرءوسيه على التصرف بمفردهم ، فيوجههم حرفياً فى كل صغيرة وكبيرة دون أن يترك لهم فرصة التفكير المستقل أو الخلاق فى حل المشاكل التى تقابلهم .. ويحدث ذلك أيضاً بين بعض الآباء والأبناء أو الأزواج والزوجات فى كثير من الحالات . وقد وقعت بنفسى فى هذا الخطأ فى إحدى المرات التى ذهبت فيها

مع زوجتى وابنى للترحلق على الماء . فبينما كنت أقود اللنش السريع الذى يجر ابنى مترحلقاً فوق الماء ، أعطيت الكاميرا لزوجتى لتلتقط بعض الصور لابننا هذا .. وأخبرتها أن الكاميرا لم يتبق بها كثير من الصور ، وعلى ذلك فلا بد أن تكون حريصة فى اختيار المناظر التى تلتقطها . ثم بدأت أحدد لها متى وكيف تلتقط هذه الصور ، وتماديت فى ذلك تدريجياً حتى قلت لها فى عصبية : « اسمعى .. لا تضغطى على زر الكاميرا إلا إذا أمرتك بذلك ! » .

ثم تحول الموقف بيننا بسرعة إلى التوتر الشديد وأنا أقول لها بعصبية « اضغطى .. لا تضغطى » وهكذا .. حتى بدأت أحس بأننى لا أترك لها أية حرية فى التصرف أو فى التعبير عن نفسها أو إمكانياتها .. فشعرت بالضيق من نفسى لعدم مراعاة شعورها ، ولعدم إدراكى بأن ذلك يقلل من كرامتها ومن ثقتها بنفسها .. وخجلت من تصرفى هذا الذى يعتبر مثلاً مبسطاً للتفويض الحرفى أو الغبى ، الذى لا ينتج تعاوناً مشمراً بين الشخص ومساعديه .. بل قد يؤزم الأمور بينهم ويعقدها فى أغلب الأحيان .. لأنهم سوف يشعرون بأنه يتعالى عليهم ولا يثق فيهم ، بل ولا يسمح لهم بأية بادرة من بوادر التفكير المستقل أو الخلاق .. وبالتالي فلامجال هنا لتفاعل الآراء أو لتحسين الأداء على الإطلاق .

### ( ب ) التفويض الذكى :

بينما يركز التفويض الحرفى على « الطريقة أو الكيفية » التى نفعل بها الأشياء ، يركز التفويض الذكى على النتائج .. ويدع للمساعدين فرصة اختيار الطريقة أو الكيفية التى يصلون بها إلى هذه النتائج . وقد يحتاج التفويض الذكى إلى وقت أطول فى البداية ، ولكنه عادة يؤدي إلى نتائج

أفضل على المدى البعيد . ويقوم هذا النوع من التفويض على التفاهم المتبادل بين الرئيس والمرعوس على خمسة أمور رئيسية هي :

١ - النتائج المستهدفة : لا بد أن يكون هناك اتفاق واضح بينك وبين مرءوسيك عما تريد تحقيقه بالضبط من نتائج ، بل وقد تريهم عينة من الإنتاج المطلوب كمًا ونوعًا ، كما يجب الاتفاق حول مواعيد التنفيذ .. دون دخول في تفاصيل « كيف » يتم الوصول إلى هذه النتائج ، طالما أنها تتفق مع المبادئ الرئيسية المتفق عليها . وعليك أن تتحلى بالصبر فتقضى وقتًا كافيًا لشرح مواصفات الإنتاج المطلوب حتى يتفهم مرءوسيك المطلوب منهم بالضبط .

٢ - تحديد الضوابط : لا بد أيضًا من تحديد الضوابط التي ينتظر أن يعمل مرءوسيك في حدودها حتى لا يخرجوا عن الخطوط الرئيسية أو المبادئ والأهداف المتفق عليها . ولكن لا يجب أن تتوسع هذه الضوابط لتشمل جميع تفاصيل « كيفية » الوصول إلى الأهداف ، وإلا دخلنا في مشاكل التفويض الحرفي الذي سبق شرحه من قبل . كما تشمل هذه الضوابط أيضًا أن تشرح لمرءوسيك بأمانة ما ينتظرهم من عقبات أو مشاكل للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ، حتى لا يُفاجئوا بها . وقد ترشدتهم للخطوط الرئيسية التي يمكنهم بها التغلب على هذه المشاكل والعقبات ، دون أن تقتل فيهم ملكة الإبداع والتفكير في محاولة استنباط طرق جديدة لتفادي هذه العقبات .. ولكن دعهم يتعلمون من أخطائك ومن أخطاء الآخرين حتى لا يكرروها بأنفسهم .

٣ - تحديد الموارد : يجب أن تبين لمرءوسيك أيضًا ما هي الموارد البشرية أو المادية أو الفنية التي يمكنهم الاعتماد عليها في حل المشاكل التي تقابلهم للوصول إلى النتائج المطلوبة منهم .

٤ - تحديد المسئولية : عليك أن تحدد أيضا مسئولية كل شخص عن تنفيذ ما هو مطلوب ، فى الموعد المحدد ، وكذلك الضوابط التى سوف تستخدم فى تقدير جودة الإنتاج كما ونوعا .

٥ - تحديد الحوافز الإيجابية والسلبية : لابد وأن يعرف مرءوسيك أيضا ما هو جزاء تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها ، فلا يجب أن يستوى جزاء من حقق الأهداف ومن لم يحققها . أى لابد من وجود حوافز إيجابية وأخرى سلبية لتشجيع العاملين على تحقيق المطلوب منهم ، وتردهم عن التكاسل أو التقاعس عن تحقيق تلك الأهداف .

هذا ويمكن تطبيق مبدأ « التفويض الذكى » سواء فى عملك مع مساعديك ومرءوسيك ، أو فى أسرتك مع زوجتك أو أبنائك .. ولكن يجب تحويل العوامل السابق ذكرها حسب نضج هؤلاء . فكلما تعاملت مع أشخاص أكثر نضجا قلّ احتياجك لاستعمال ضوابط كثيرة أو حوافز سلبية ، أو لشرح مفصل لمواصفات الإنتاج أو النشاط المطلوب .. وبالعكس ، فمع أشخاص غير ناضجين أو مع الأطفال مثلا فلا بد من شرح كل ذلك بتفصيل أكبر وأكثر وضوحا .

ومن أمثلة هذا النوع من التفويض ( الذكى ) ما يلى : منذ عدة سنوات مضت ، كان من عادتي أن أجمع مع عائلتي بين الحين والآخر ، حيث نضع « وثيقة أهدافنا العائلية » على الحائط أمامنا جميعا ثم نبدأ فى التخطيط للوسائل التى يمكننا بها تحقيق هذه الأهداف . وفى إحدى هذه الاجتماعات خلال عطلة الصيف ، بدأت أكتب على السبورة قائمة بالأعمال التى علينا أن نقوم بها جميعا لصالح الأسرة ، ثم سألت باقى أفراد العائلة على التوالى من منهم يريد التطوع للقيام بأحد هذه الأعمال :

« من منكم يريد أن يدفع إيجار البيت ؟ » .. وبالطبع كنت أنا الوحيد الذى تطوعت برفع يدي .

« من منكم يريد أن يدفع ثمن بتزين السيارة ، أو قيمة التأمين عليها ، أو تكاليف الطعام » .. ولم يرفع أحد يده إلا أنا في كل هذه الأعمال .

« من منكم يريد أن يرضع طفلنا الصغير ؟ » وهنا رفع الجميع أيديهم بحماس ، ولكن كانت زوجتى بالطبع هى الوحيدة المؤهلة للقيام بهذه المهمة بنجاح .

ورويدًا رويدًا ، بدأ يتضح أن معظم الأعمال المطلوب القيام بها لهذه الأسرة سوف تكون من نصيب الأب والأم وحدهما ، لأنهما الوحيدين المؤهلين للقيام بهذه الأعمال .. وهنا بدأ الأبناء يتحمسون للتطوع للقيام ببعض الأعمال الأخرى التى يمكنهم القيام بها . وقد تطوع ولدى ( ستيفن ) الذى كان يبلغ من العمر ٧ سنوات ، للعناية بحديقة المنزل الخلفية . وحيث بدأت فى تدريبه على القيام بهذه المهمة . وحتى أجعله يرى مثلاً حياً لما هو مطلوب منه ، أى كيف يجب أن تبدو حديقتنا الخلفية ، أخذته إلى حديقة جارنا الذى يعنى جيداً بحديقته باستمرار ، وقلت له :

« انظر يابنى كيف تبدو حديقة جارنا نظيفة وخضراء ؟ هذا ما نريده أيضاً لحديقتنا أن تكون هكذا دائماً : نظيفة وخضراء » . ثم أخذته ليرى حديقتنا وقلت له : « هل ترى الفرق بين حديقتنا وحديقة جارنا ؟ هل ترى ما فى حديقتنا من حشائش وأعشاب ضارة وغير منتظمة الطول ؟ لا نريد ذلك . نريدها دائماً أن تكون مثل حديقة جارنا : نظيفة وخضراء . ولا يهمنى ماذا تفعل لتجعلها كذلك ، المهم النتيجة : نظيفة وخضراء . ولكن إذا أردت ، فسوف أريك ماذا سأفعل أنا لأجعلها كذلك لو كانت هذه مهمتى » . فسألنى الابن « ماذا كنت تفعل يا أبى ؟ » . فأجبت « سوف أنظفها بانتظام من أية حشائش أو أعشاب غريبة ، أو من الأوراق

والمهمات حتى تكون نظيفة دائماً ، وسأعتنى بقص النجيل وريه بانتظام ، حتى يكون أخضر وذا طول منتظم باستمرار .. والآن ، تعال ننظف معاً نصف هذه الحديقة لترى كيف يكون بالمقارنة مع النصف الآخر » .

.. وعندما انتهينا من هذه المهمة معاً ، نظر الابن إلى النصف الذى انتهينا منه وقال « لقد صار هذا النصف فعلاً نظيفاً وأخضر بالمقارنة مع النصف الثانى » .

وهنا قلت له : « ولكن قبل أن أؤكل إليك هذه المهمة يابنى ، عليك أن تتأكد من رغبتك فى القيام بها ، لأنها سوف تكون مسئوليتك أنت وحدك . وقد أستطيع مساعدتك فى القيام بها حينما يتوفر لدى وقت لذلك ولو أن ذلك لا يحدث كثيراً . ولكنها ستكون مسئوليتك أنت أولاً وأخيراً وليست مسئوليتى أو مسئولية أحد آخر سواك » .

فقال الابن متحمساً « نعم يا أبى ، أريد أن أقوم بها » .

فقلت له « من سيكون رئيسك فى هذا العمل ؟ » .

قال « أنت يا أبى » .

قلت « لا يا بنى ، سوف تكون أنت رئيس نفسك . هل تريد أن تتأكد أمك أو أبوك باستمرار لعدم قيامك بهذه المهمة بجدية وإتقان ؟ » .  
قال « لا » .

قلت « ولا نحن نحب ذلك أيضاً . إذن سوف تنقد أنت نفسك ، فسوف نسير معاً مرتين كل أسبوع فى هذه الحديقة ، وتخبرنى أنت ما رأيك فيها .. فهل تذكر ما هو الوضع الذى يجب أن تكون عليه الحديقة دائماً » .

قال « نظيفة وخضراء » .

قلت « هذا صحيح » .

وهكذا ، ولمدة أسبوعين ، بدأت أكرر له هذه العبارة « نظيفة وخضراء » حتى تثبت في ذهنه تماماً . كما ساعدته في القيام بهذا العمل عدة مرات حتى بدت حديقتنا نظيفة وخضراء فعلاً ، وتأكدت من أنه يستطيع القيام بهذا العمل بمفرده .. حتى أتى يوم قلت له فيه « هل أنت مستعد الآن للقيام بهذه المهمة بمفردك ؟ » .

قال « نعم » .

قلت « كيف يجب أن تكون حديقتنا دائماً ؟ » .

قال « نظيفة وخضراء » .

قلت « من هو رئيسك ؟ » . قال « أنا » .

قلت « من يحكم عليك ويتقذك ؟ » . قال « أنا » .

قلت « اتفقنا » .

وبعد عدة أيام من ذلك الاتفاق ، بدأت حديقتنا تبدو « غير نظيفة وغير خضراء » . وانتظرت عدة أيام أخرى لأرى إن كان ستيفن ينفذ اتفاقنا ولكن شيئاً من ذلك لم يحدث ، وصار حال الحديقة من سيئ إلى أسوأ . وحيث استبد بي الغضب ، فقد أحسست بخيبة الأمل بعد أن أمضيت أسبوعين في تدريب ستيفن وفي الاتفاق معه على كل شيء . وفكرت في أن أستدعى ستيفن لأوبخه وأعنفه على أنه لم ينفذ اتفاقنا وأهدده بأن يفعل ذلك والإلا ...

وحيث فكرت مرة ثانية في قصة الأوزة والبيض الذهبي .. حيث أنني قد أستطيع أن أحصل بالقوة على ما أريد من ستيفن ، ولكن ماذا عن شعوره هو واحترامه لنفسه ، وماذا عن علاقتنا معاً بعد ذلك ؟ ولذا ،

اصطنعت ابتسامه على شفتي وناديتہ قائلاً « كيف حالك اليوم يا بنى ؟ »  
قال « بخير » .

قلت « كيف حال حديقتنا الخلفية ؟ » . فقال وهو يتجنب النظر إلى  
« بخير » .

.. وحيثُ قلت له « تعال نفذ اتفاقنا ونسير معا لترينى بنفسك كيف  
حالتها الآن » .

وعندما همنا بالخروج من باب المنزل لتتفقد الحديقة ، بدأت ذقنه  
ترتج ، وتسيل الدموع من عينيه . وحينما تفقدنا نصف الحديقة أصبح  
بكاؤه مسموعاً بوضوح ، ثم قال « إنه لشيء صعب يا أبى » . وبدأت  
أفكر : إنه لم يفعل شيئاً مطلقاً حتى الآن فأية صعوبة يتحدث عنها ؟  
ولكنى تماكنت نفسى وقلت « هل تريدنى أن أساعدك فى شيء ؟ » فقال  
« وهل تفعل ذلك حقاً يا أبى ؟ » .

قلت « ماذا كان اتفاقنا ؟ » .

قال « أن تساعدنى حينما يكون لديك الوقت لذلك » .

قلت « إن عندى بعض الوقت الآن » .

.. وحيثُ جرى ستيفن إلى المنزل وأحضر كيسين من الورق ، أعطانى  
واحداً منهما وأخذ هو الآخر ، وقال « هل يمكنك أن تنظف معى هذه  
القمامة فأننا أحس بالقرف منها ؟ » قلت « نعم » .

وبدأت أساعده بإخلاص فى جمع القمامة ، وتنظيف الحديقة ، حتى  
بدت نظيفة وخضراء تماماً .. وقد أحس بعد ذلك أتنى أعنى تماماً ما أقول ،  
وأنها ستكون مسؤوليته وحده ولن أساعده إلا إذا كان لدى الوقت لذلك .  
فبدأ يفعل كل شيء فيها بنفسه ولا يطلب العون منى إلا نادراً .. وتدرجياً  
بدأت الحديقة تزدد نظافة واخضراراً وجمالاً . وبدأ يحافظ عليها ويعتنى

بها أكثر كثيرا مما كنت أفعل أنا .. فقد أحس بأنها ملكه ونحت مسؤوليته المباشرة ، حتى أنه بدأ يعنف إخوته إذا رمى أحدهم بأية أوراق أو مخلفات بها ، فقد كان يفتخر بنظافتها وجمالها ويحس بأنه قد أنجز شيئا مهما وذا بال . ورغم أنني لم أعد في البداية بأية حوافز مادية إذا قام بهذه المهمة بإتقان ، فليس هناك مانع على الإطلاق من تحفيز الأطفال ( أو المرءوسين ) ببعض الحوافز المادية أو المعنوية إذا ما تطوعوا بأداء المزيد من أعمالهم بتقان وإتقان .

ويجب أن نركز هنا على أهمية وجود جو من الثقة بين الرئيس والمرءوسين ، وإلا عدنا إلى « التفويض الحرفي » السابق ذكره الذى لا يشجع المرءوسين على الابتكار .. وبالتالي فلا ينتج عنه أى تحسين فى الأداء أو الإنتاج . وبالطبع يحتاج بناء الثقة إلى كثير من الوقت والمجهود من كل من الرئيس والمرءوسين ، ولكن هذا الوقت والمجهود سيتم تعويضهما على المدى الطويل .. حيث أن الثقة تعتبر أهم الحوافز الإيجابية فى العلاقات الإنسانية ، لأنها تحرر الإنسان من الخوف فتطلق ملكته للابتكار والإبداع . كما أن وجود الثقة لا ينفى أن تساهم فى تدريب مرءوسيك أو مساعدتك بقدر الإمكان لزيادة كفاءتهم فى العمل حتى يصيروا فى مستوى الثقة التى وضعتها فيهم .. وإذا ما تم تطبيق هذه المبادئ بإخلاص فلاشك أن « التفويض الذكى » يؤدى إلى زيادة الإنتاج بما يفيد كلا الطرفين : الرئيس والمرءوس .

وفى النهاية ، فإن استخدام « التفويض الذكى » سواء فى عملك أو مع أسرتك يساعدك على استثمار وقتك وتنظيمه .. بحيث يمكنك تحقيق الكثير من النتائج فى أقل وقت ممكن بمساعدة الآخرين ، الذين يمكنك أن تثق فيهم وتعتمد عليهم ، بدلاً من أن تفعل كل شىء بمفردك .. وكمثال بسيط لذلك فى مجال الأسرة ، فإن الزوجة أو الأم التى تستثمر بعض

الوقت في أن تدرّب أطفالها تدريجياً على مساعدتها في الأعمال المنزلية ،  
كتنظيف غرفهم أو إعداد الطعام لأنفسهم أو لباقي أفراد الأسرة .. فإنها  
لا تخدم نفسها فقط بتقليل أعبائها على المدى الطويل ، بل تخدم الأسرة  
كلها بتشجيع هؤلاء الأطفال على تحمل المسؤولية تدريجياً .. مما يساهم في  
نضج شخصيتهم وفي أن يصبحوا أفراداً نافعين لأسرهم ومجتمعهم في  
المستقبل .

### اقتراحات لتطبيق هذا الفصل في حياتك :

١ - حدد واحداً أو أكثر من أنشطة المربع الثاني ( الهامة غير العاجلة )  
والتي لو فعلتها بانتظام أكثر لأحدثت أثراً إيجابياً كبيراً في حياتك ..  
اكتب هذه الأنشطة ثم احزم أمرك على أن تفعلها بانتظام بعد الآن .

٢ - اكتب جدولاً لتنظيم وقتك خلال الأسبوع المقبل ، تحدد فيه  
أدوارك الهامة ، والأهداف أو النتائج التي تريد الحصول عليها في كل  
دور .. ثم حدد الأوقات الملائمة لممارسة الأنشطة المطلوبة للوصول إلى  
تلك الأهداف .

٣ - اكتب كشافاً بالأعمال أو المهام التي يمكنك تفويض غيرك للقيام  
بها سواء في مجال عملك أو في المنزل . مع تحديد الأشخاص الذين  
يمكنك الوثوق فيهم للقيام بهذه الأعمال ، وكيف يمكنك توجيهه وتدريب  
هؤلاء الأشخاص للقيام بتلك الأعمال .