

الفصل الخامس



6

العادات الست
للقادة المحفزين

الإنصات اطرفهف



التفكير على الإيجابية



توقع الأفضل



شغف للتعلم والنطور



نفس الرسالة



روح الاحتفال واطرح



العادات المت للقادة المحفزين

القادة المحفزون يختلفون اختلافاً جذرياً عن غيرهم من المدراء والمشرفين ، وفي تعريفي للقيادة أضع القدرة على التحفيز في المقام الأول مع الرؤية الثاقبة ، تلك الصفات تميز القادة عن غيرهم .

لكي يصبح المدراء والمشرفون محفزين من الطراز الأول يجب أن يكتسبوا هذه العادات وتلك السمات ، فهي لا غنى عنها إذا أردت أن تخلق بيئة ثرية وفريق عمل محفز .

العادات هي كالآتي :

الإنصات المرهف

الإنصات المرهف من المهارات المغيبة عن الأذهان بالنسبة للمدراء ، فنحن نتكلم أكثر مما نسمع ونقاطع كثيراً ولا نصبر أبداً ، وإن صبرنا ، انتظرنا دورنا للكلام ، وقلمنا نرهف حواسنا للاستماع.

إن القليل منا - كمدراء - قد تدرب بالفعل على تلك المهارة ، إن أكثرنا تلقى الدورات التدريبية الكثيرة في الكثير من المواضيع ، لكننا في العادة نغفل عن تلك المهارة .

كما قال: «ستيفن كوفي» - عن الأشخاص الأكثر فاعلية -

«إنهم يتمتعون بالإنصات الجيد الذي يهدف لتفهم وجهة نظر الطرف الآخر ، الإنصات بهدف المعرفة لا بهدف الرد وإفهام الطرف الآخر .»

هناك فرق شديد بين السماع والإنصات : الإنصات قرار وخيار.

و يسأل سائل ما علاقة الإنصات بالتحفيز ؟

الإنصات قلب التحفيز ...

كيف يمكننا كمدرء وكقادة معرفة احتياجات موظفينا النفسية دون أن ننصت؟
كيف لنا أن نقدرهم دون أن نعلم ما يحبون وما يميلون إليه وما يرغبون فيه؟
كيف لنا أن نتفهم مواقفهم وأعدائهم ومشاكلهم ، ونتعاطف معها دون إنصات مرهف؟
كيف لنا أن نختار ما يناسبهم من هدايا ومحفزات دون الإنصات لما يدور بداخلهم؟

هل عرفتم لماذا الإنصات مهم جداً للتحفيز ؟

وفي دورات Dale Carnegie التدريبية يتم التحدث عن خمس مراحل للإنصات على النحو الآتي :

« المرحلة الأولى، التجاهل Ignore :

وهي أسوء مرحلة للإنصات، فالإنسان منشغل تماماً عن محدثه ، وتراه يفكر في امر آخر أو يشرد بذهنه .

« المرحلة الثانية، التظاهر Pretend :

يتظاهر الإنسان فيها بالإنصات، ويخيل إليه أن هذا التظاهر من شأنه أن يخدع محدثه، والمتحدث في المقابل يعلم علم اليقين أن هذا الشخص ليس مهتماً بحديثه البتة .

« المرحلة الثالثة، الإنصات الانتقائي Selective :

وهي مرحلة أفضل من سابقتها، ففيها ينتقى الشخص ما يريده من الحديث ويترك الباقي . فتري الزوج - مثلاً - وهو منشغل بمشاهدة مباراة كرة قدم وتحدثه زوجته أثناء ذلك ، فتراه يحاول جاهدا الإنصات ، فتارة يتظاهر بالإنصات ، وتارة أخرى يحاول أن ينتقى من كلامها المهم منه .

ويحدث هذا الأمر كثيراً منا كمدرء مع موظفينا ، فنظهر اهتمامنا بحديث موظفينا بادئ الأمر حتى إذا ما فهمنا المغزى من هذا الحديث ، توقفنا عن الإنصات إلى باقي الحديث ، بل والأسوء من ذلك أنهينا كلام وجمل موظفينا وكأننا نقرأ أفكارهم .

« المرحلة الرابعة: الإنصات الحاضر Attentive :

هذه المرحلة هي أول مراحل الإنصات الفعال فالمستمع للحديث تراه مندمج مع متحدثه،

حاضر القلب ، يظهر اهتماماً بالغاً بالحديث عن طريق إيماءات الوجه والأسئلة الفعالة وربما أخذ الملاحظات .

« المرحلة الخامسة: الإنصات العاطفي (Empathetic) »

وهي أعلى درجات الإنصات فلا يكتفي المستمع بالإنصات والتركيز، وإنما الأمر أبعد من ذلك ، فالمستمع هنا يشعر ويحس بمشاعر وأحاسيس المتحدث ويرى العالم من وجهة نظره . هذا الإنصات يتمتع بأعلى درجات التفهم للطرف الآخر ومن شأنه تذليل التواصل الفعال بين الطرفين .

تلک هي مراحل الإنصات الخمسة .

والآن هل أدركت هذا الأمر وأدركت حجم المسؤولية الملقاة على عاتقك ، وأدركت

أن القائد الناجح هو: الذي يحسن الاتصال الفعال

ولنا في رسول الله ﷺ قدوة حسنة فعلية - الصلاة والسلام- كان سيد البشر في الإنصات وعدم المقاطعة حتى في حديثه مع رؤؤس الكفر من قريش ففي الحديث:

أن عتبة بن ربيعة قال : - وهو جالس في نادي قريش - ورسول الله ﷺ جالس في المسجد وحده: يا معشر قريش الا أقوم إلى محمد، فأكلمه وأعرض عليه أموراً لعله أن يقبل بعضها فنعطيه أيها شاء، ويكف عنا ؟ - وذلك حين أسلم حمزة - رضي الله عنه - ورأوا أصحاب رسول الله ﷺ يزيدون ويكثرون - فقالوا: بلى يا أبا الوئيد فقم إليه فكلمه ، فقام إليه «عتبة» حتى جلس إلى رسول الله ﷺ فقال:

يا بن أخي ، إنك منا حيث علمت من البسطة في العشيرة والمكان في النسب ، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم فرقت به جماعتهم ، وسفهت أحلامهم ، وعبت به آلهتهم ودينهم ، وكفرت به من مضى من آباءهم . فاسمع مني أعرض عليك أموراً تنظر فيها ، لعلك تقبل منها بعضها .

قال: فقال له رسول الله ﷺ : قل يا أبا الوئيد اسمع « قال:» يا بن أخي ، إن كنت أنما تريد بما جئت به من هذا الأمر مالا جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالا ، وإن

كنت تريد به شرفاً، سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك ، وإن كنت تريد به ملكاً ملكناك علينا ، وإن كان هذا الذي يأتيك رثياً تراه لا تستطيع رده عن نفسك، طلبنا لك الأطباء ، وبدلنا فيها أموالنا حتى نبرئك منه فإنه ربما غلب التابع على الرجل حتى يداوى منه» . . أو كما قال ...

حتى إذا فرغ عتبة ورسول الله ﷺ يستمع إليه، قال: أفرغت يا أبا الوليد؟ قال: نعم . قال: فاستمع مني . قال: أ فعل .

قَالَ تَمَالُ: ﴿١﴾ تَنْزِيلٌ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٢﴾ كَذَّبُ فُضِّلَتْ ءَأَيْتُهُ قَرَأْنَا عَرَبِيًّا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٣﴾ بَشِيرًا وَنَذِيرًا فَأَعْرَضَ أَكْثَرُهُمْ فَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ ﴿٤﴾

ثم مضى رسول الله ﷺ فيها وهو يقرؤها عليه . فلما سمع عتبة أنصت لها ، وألقى يديه خلف ظهره ، معتمداً عليهما ، يستمع منه حتى انتهى رسول الله ﷺ إلى السجدة منها فسجد ، ثم قال: قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت فأنت وذاك فقام عتبة إلى أصحابه، فقال بعضهم لبعض: نحلف بالله لقد جاءكم أبو الوليد بغير الوجه الذي ذهب به .

فلما جلس إليهم قالوا: ما وراءك يا أبا الوليد؟ قال: ورائي أني سمعت قولاً - والله ما سمعت مثله قط - والله ما هو بالسحر ، ولا بالشعر ، ولا بالكهانة . يا معشر قريش أطيعوني واجعلوها لي ، خلوا بين الرجل وبين ما هو فيه ، فاعتزلوه ، فوالله ، ليكون لقوله الذي سمعت نبأ ، فإن تصبه العرب فقد كفيتموه بغيركم ، وإن يظهر على العرب فملكه ملككم ، وعزه عزكم ، وكنتم أسعد الناس به . قالوا: سحرك والله يا أبا الوليد بلسانه ! قال: هذا رأيي فاصنعوا ما بدا لكم .

اقرأ الحديث مرات عدة ، لقد سمع الرسول - ﷺ - مقالة - الرجل كاملة بل الأكثر من ذلك سأله إن كان فرغ أم لا ، ثم بدأ في حديثه ، بل واستأذن عتبة في الاستماع إليه .

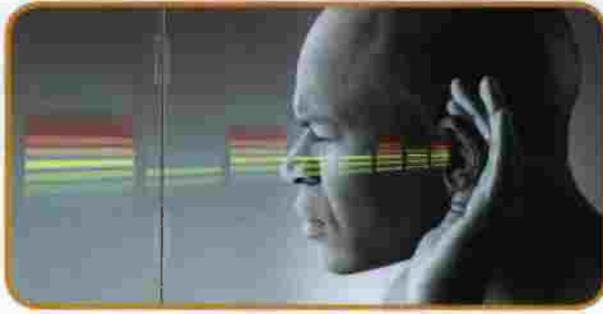
هذا السلوك النبوي غفلنا عنه ، والسبب أن هناك الكثير من المعوقات التي تعوق الإنصات الفعال وصاحب كتاب Sale Management تكلم عن بعض العوائق للإنصات على النحو الآتي فمثلاً:

1- هل تقوم بعمل آخر عندما يتكلم شخص ما ؟

2- هل تفكر حول الاجتماع أو الأمر التالي الذي تريد القيام به ؟

3- خلال محادثتك مع آخر هل تنتظر فترة حتى يمكنك أن تقول شيئاً ؟

- 4- ما مدى الصعوبة أن تستمر هادئاً ؟ هل تقول شيئاً دون أن تفكر أولاً ؟
- 5- هل تمارس الاتصال المنتقي؟ هل تسمع فقط الأشياء التي تريد سماعها ؟
- 6- هل أنت تعي الرسالة التي يبعث بها الشخص ، ليس فقط من خلال ألفاظها بل كذلك من خلال لغة الجسد من تعبيرات الوجه والإشارات البدنية ونظرات العين والنفمات الصوتية؟



تعرف على العوائق الأكثر شيوعاً لديك حتى تستفيد من الأمور الآتية ذكرها ، فالإنصات بإرهاق الحواس يجب أن تتوفر فيه الشروط الآتية :

◀ خذ قراراً واعياً بأنك سوف تنصت ، الإنصات قرار، والقرار بيدك. قبل الحديث مع أي شخص ما ، ضع نصب عينيك أنك سوف تنصت ، تنصت لتفهم العالم من وجهة نظر الطرف الآخر ، لا مجرد أن تنتظر متى يحين دورك في المحادثة.

◀ أنتبه للغة الجسد ...

◀ لا تغفل تواصل العينين (ما أمكن ذلك وحسب الطرف الآخر رجلاً كان أو امرأة)
 ◀ قم بالميل بجسديك نحو متحدثك إظهاراً له بأنك منتهي.
 ◀ قم بتحريك رأسك مع الحديث مظهراً أنك متابع لحديثه.

◀ تجنب أن تنهي جمل الطرف الآخر؛ إن الكثير منا وكأنه يعلم الغيب ويعرف ما يدور في ذهن صاحبه، فيكمل الجمل له وهذه الصفة من أكثر الصفات التي تسيء للإنصات الجيد.

◀ استخدم بعض الألفاظ التي تفيد أنك مع الطرف الآخر في حديثه ، مثل: (نعم ، إني معك ، آها).

- ◀ استخدم أسلوب الأسئلة للتأكد من توضيح الأمور التي قد غمت عليك.
 - ◀ يمكنك أيضا أن تستأذن صاحبك لكتابة بعض الملاحظات من حديثه مما يعطي المتحدث الشعور بأهمية طرحه .
 - ◀ تأكد من أن متحدثك قد أنهى حديثه قبل أن تدلي بدلوك في الحديث .
- تدرب على تلك المهارة ، أسأل موظفيك عن تقييمهم لك من حيث الإنصات الجيد ، والأفضل أن تحضر دورة تدريبية في الإنصات .

لا تهمل هذا الموضوع أبداً

التركيز على الإيجابية

هدفنا تحفيز موظفينا ، وعليه يجب أن نتحين الفرص لتقديرهم ، لمدحهم ، للشناء عليهم ، نريد أن نصطادهم وهم يؤديون أعمالهم على أحسن وجه .. لن يتحقق لنا ذلك ما لم نركز على الأمور الإيجابية في أداء الموظف لعمله بدلا من التركيز على الأمور السلبية.

إن الكثير منا - للأسف في سعيه للكمال - يكون صعب الإرضاء فلا يلاحظ إلا القبيح من الأقوال والأفعال ، لا يلتفت إلا إلى الأخطاء ، لا تقع عينه إلا على العيوب .

وهذا مرضٌ عضال ، نرجو الله أن يشفينا منه .



وهذا حالتنا أيضا مع أطفالنا وأبنائنا وللأسف الشديد ، فعند مراجعتنا لدرجات أبنائنا في الفصل الدراسي نغفل عن الدرجات العليا ونركز على الدرجات الدنيا ، نركز على المواد التي لم ينجح أبنائنا في إحراز ما كنا نأمل منه ، فننقض الوقت الطويل في مناقشتهم وتوبيخهم بدلا من أن نركز على نقاط قوتهم والمواد التي أبدعوا فيها ونرغبهم في مستقبل مشرق أفضل لهم .

إن هذا التوبيخ قد أثبت التجارب أنه من أهم الأمور التي تسلب أبنائنا ثقتهم بأنفسهم، تؤثر سلباً على صورتهم الذاتية عن أنفسهم ، تترك أثراً وجرحاً في شخصيتهم قد لا

يندمل إلى الأبد .

ففي دراسة لـ **Gallup** لتركيز الأيوين على الدرجات المتفوقة بالنسبة إلى الدرجات المتدنية في مختلف الدول والثقافات ، قد سئل الوالدان السؤال الآتي :

(عند نظرك في درجات ابنك تبين الآتي : حصوله على التفوق في اللغة الإنجليزية والمواد الاجتماعية وحصوله على درجة جيد في الأحياء ودرجة ضعيف **F** في الجبر) ماهي المادة التي سوف تستدعي أكثر إنتباهك ؟

وكانت النتيجة أن الأغلبية الساحقة من الآباء سوف يركزون إنتباههم على مادة الجبر...!

الدولة	نسبة التركيز على المواد المتفوق A	نسبة التركيز على المواد الضعيفة F
المملكة المتحدة	22%	52%
اليابان	18%	43%
الصين	8%	56%
فرنسا	7%	87%
الولايات المتحدة	7%	77%
كندا	6%	83%

ولا نقترح عدم التركيز على المواد الضعيفة ولكن لماذا لا نبدأ حديثنا بالتركيز والمدح والثناء على مواد التفوق ومن ثم التحدث عن الطرق التي تعين أبناءنا على التحسن في المواد الضعيفة وبتلك الطريقة سوف تتحسن جودة الحوار الأبوي مع الأبناء.

إننا نركز على التوبيخ ، وننسى التركيز على الإيجابية وتقديرهم على التفوق في المواد الأخرى ، ولكن هل التوبيخ ينفع ؟

ففي دراسة قبل 80 سنة من قبل الدكتورة **Elizabeth Hurlock** - وبالتحديد عام 1925 سألت الباحثة الآتي:

مالذي سوف يحدث لطلاب الصف الرابع والسادس الابتدائي عند استخدام أساليب مختلفة

في تقويمهم في مادة الرياضيات ؟ كانت الباحثة تريد أن تعرف الطريقة الفعالة: هل هي المديح أو الانتقاد أو التجاهل؟ وكانت تدرس تحليل نتائج التقويم بعد يومين إلى خمسة أيام بعد ذلك .

وقسمت الطلاب على المجموعات الآتية:



◀ المجموعة الأولى:

يتم تعريفهم بأسمائهم أمام المجموعة، وتقديم المديح والثناء إليهم على عملهم الرائع.

◀ المجموعة الثانية:

يتم تعريفهم أيضا بأسمائهم أمام المجموعة ، ومن ثم يتم انتقادهم على أدائهم الضعيف.

◀ المجموعة الثالثة:

يتم تجاهلهم تماماً بالرغم من وجودهم مع المجموعات الأخرى وسماع كلمات المديح أو كلمات التوبيخ.

نتائج الدراسة :

◀ المجموعة الأولى والثانية تحسن أداؤهم بعد اليوم الأول ، ولكن ذلك الأداء اختلف بطريق دراماتيكية بعد ذلك ، فالمجموعة التي تم انتقادها أظهروا انخفاضاً ملحوظاً في أدائهم بعد اليوم الثالث والرابع بل كان أداؤهم موازياً لأولئك الذين تم تجاهلهم.

◀ وعلى العكس من ذلك تماماً للمجموعة الأولى والتي تلقت المديح فقد أظهروا تحسناً ملحوظاً في أدائهم بعد اليوم الثاني واستمر ذلك التحسن بصورة متواصلة ، وفي اليوم الخامس أظهروا تحسناً قوياً جداً في أدائهم .

وكانت النتيجة النهائية كالتالي:

◀ مجموعة المديح: ارتفع أداؤهم بمقدار 71%.

◀ مجموعة التوبيخ: ارتفع أداؤهم بمقدار 5%.

◀ المجموعة التي تم تجاهلها: 5%.



تمعنوا جيداً في الدراسة السابقة ، التركيز على السلبية وتوبيخ أبنائنا يضرهم كثيراً ، والتقدير والثناء عليهم يطور من أداءهم بصورة كبيرة .

وللأسف يتلقى موظفونا نفس المعاملة ، فتراهم يبدعون أيما إبداع ، وينجزون الكثير من العمل ، ولا نلقي لذلك بالاً ، ولكن عندما يخطئون أي خطأ ولو كان صغيراً ، ننقض عليهم بلارحمة ولا هوادة ولا ننساها لهم أبد الدهر .

وإني - والله - لا أبالغ في وصفي السابق ، فنحن بخيلون في التقدير ، كريمون في تصيد الأخطاء ، وكاننا نتعامل مع آلات لا تخطئ ، وكاننا نحن المعصومون وهم المذنبون .

قال رسول الله ﷺ «الكلمة الطيبة صدقة»

وقال رسول الله ﷺ «ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت»

قل الأمور الإيجابية وقل من السلبية .

نسبة التواصل الإيجابي إلى التواصل السلبي :

هذه القاعدة مهمة جداً في التحفيز ، إن الكثير منا يركز على التواصل السلبي مع موظفيه ، ويفضل التواصل الإيجابي ، وقد بينت الدراسات أن النسبة المثلى خمسة اتصالات إيجابية في مقابل تواصل سلبي واحد .

لكي يبقى موظفونا متحفزين يجب أن نثني عليهم ، ونقدرهم خمسة أضعاف ما ننتقدهم ، وهذا الأمر ليس فقط في تواصل المدير مع موظفيه بل حتى بين الزوج وزوجه .

فقد وجد الخبراء أن تكرار الاتصالات والأفعال الإيجابية حتى ولو كانت صغيرة مهم جداً، ففي دراسات John Gottman حول الزواج تحدث عن النسبة السحرية 5 إلى 1 في الموازنة بين الحوادث الإيجابية إلى السلبية ، دراسات هذا الرجل وجدت أن هناك نسبة كبيرة لنجاح الزواج عندما تكون محادثات وتجارب الأزواج إيجابية بنسبة خمسة أضعاف ، وعندما تصل النسبة 1 إلى 1 يكون الطلاق حتمياً إلى حد بعيد .



الدراسة استنتجت ذلك بعد ملاحظة حوار **700** زوج وزوجة لمدة **15** دقيقة ، وقد تنبأت بنسبة تصل إلى **94%** مدى بقاء هؤلاء الأزواج مع بعضهم على أساس التحوار الإيجابي إلى السلبي بنسبة **5** إلى **1**.

تمهل قليلاً وعُد بالذاكرة إلى جميع حواراتك مع موظفيك ، كم نسبة الحوار الإيجابي إلى السلبي ؟ كم نسبة المديح والثناء إلى النقد والتوبيخ ؟ إذا لم تكن خمسة إلى واحد فأعد النظر في هذا الأمر .

إنني أشبه هذا الأمر بالرصيد البنكي ، فلكل واحد منا - كمدير- رصيد مع كل واحد من موظفينا ، رصيد دائن ومدين ، إذا قمنا بالثناء على أحد موظفينا ومدحهم وتدريبهم ، زاد رصيدنا الدائن، وإذا قمنا بنقدتهم وتوبيخهم نقص رصيدنا الدائن وازداد رصيدنا المدين حتى تتحول أرصدتنا إلى صفر .

إننا للأسف نكثر من النقد اللاذع ونفضل التقدير والثناء ، نركز على الأمور السلبية، ونترك الأمور الإيجابية حتى نخسر في النهاية أفضل موظفينا أو أعز أصدقائنا أو أزواجنا أو أبنائنا .

من الآن فصاعداً ، عاهد نفسك على الالتزام بقاعدة **5** إلى **1** ، تأكد من ثنائك وتقديرك لموظفيك بنسبة خمسة أضعاف محادثاتك السلبية معهم . لاحظ ذلك في حياتك الزوجية أيضاً وفي تعاملك مع أبنائك .

كن إيجابياً وركز على الإيجابية ، فالدراسات تثبت أن

9 من 10 أشخاص قالوا: أنهم أكثر إنتاجية عندما يكونون حول أشخاص إيجابيين

الدراسات أثبتت أن المدير الذي تغمره مشاعر إيجابية يؤثر ذلك إيجاباً على فريق عمله ، ويزداد رضا الموظفين عن وظائفهم ، ويزداد ارتباط الموظفين بأعمالهم ، ويزداد أداء المجموعة.

وفي المقابل وفي دراسة للرعاية الصحية للموظفين أثبتت أن الموظفين الذين يعملون لمدير يكرهونه تكون معدلات ارتفاع ضغط الدم عالية لديهم ، وبحسب العالم البريطاني George Fieldman أن هذا من شأنه أن يزيد من نسبة أمراض القلب بمقدار **16%** وخطر الإصابة بالجلطات بـ **33%**.

هل تصدق هذا؟

المدير السلبي يؤثر سلباً ليس فقط على إنتاجية ومزاج موظفيه ، بل على صحتهم أيضاً ويكاد يؤدي بحياتهم

هل استشعرتهم عظم المسؤولية الملقاة على عاتقنا كمدرء ؟
كن إيجابياً، يحبك موظفوك إن شاء الله ...

الإيجابية تطيل في العمر بإذن الله تعالى ...

وللتدليل على ذلك قامت مايو كلينك Mayo Clinic في دراسة لـ **839** مريضاً خلال أكثر من **30** سنة ووجدت أن : هناك علاقة وطيدة بين التفاؤل والتفسير الإيجابي لأحداثهم في الحياة والتقليل من خطورة الموت المبكر

وفي دراسة لـ **180** راهبة كاثوليكية ، استنتج الدراسة أن : الراهبات أصحاب المشاعر الإيجابية الجياشة عاشوا أكثر كثيراً من الراهبات ذوات المشاعر الإيجابية الضعيفة.

فبدراسة رسائل تلك الراهبات لما كانت أعمارهم في العشرينات وحصر مدى تكرار المشاعر الإيجابية في تلك الرسائل ومن ثم تتبع وفيات تلك الراهبات بين الأعمار **75** و **95** وجدت الدراسة الاكتشاف المذهل الآتي:

الراهبات ذوات المشاعر الإيجابية الجياشة والمتكررة عاشوا في المعدل **10** سنوات أكثر من ذوات المشاعر الإيجابية الضعيفة، وقارن المؤلف «توم راث»^(٤) بين ذلك وبين خطر التدخين ، حيث أن التدخين في المعدل يقصر العمر ما بين **5** إلى **7** سنوات. وبالتالي المشاعر السلبية خطرها أكبر بكثير من خطر التدخين .

وفي دراسة أخرى تم تتبع خريجي «هارفرد» واستنتجت الآتي:

إن تفسير أولئك الطلبة لأحداث الحياة - سواء بطريقة تشاؤمية أو تفاؤلية - يساعد على التنبؤ بالكثير من الأمراض الصحية لعقود لاحقة ، ووجدت بالتحديد أن التفاؤل في مستقبل العمر يساعد على التنبؤ بحياة صحية واعدة في آخر العمر.

وفي دراسات أخرى ربطت التفاؤل بسرعة شفاء المريض من البرد ، ودراسة أخرى تم اكتشاف أن الأشخاص المتفائلين تزيد عندهم معدلات خلايا T4 وهي خلايا تقاوم الالتهابات .

ودراسة أخرى تشير إلى أن المتفائلين في المعدل يزورون الطبيب مرة واحدة في السنة في مقابل 3.5 مرات للشخص المتشاؤم ، وبالتالي استنتج المؤلف أن عند زيادة جرعات التفاؤل في حياتنا سوف تنخفض تكاليف علاجنا .

وقالت Barbara Fredrickson وهي خبيرة في مجال تأثير المشاعر الإيجابية على الحياة :

المشاعر الإيجابية ليست ترفاً أو أمراً ثانوياً ، وإنما ضرورة ملحة للحياة الصحية والوظائف الجسدية

وقالت أن تلك المشاعر :

- ◀ تحميّننا من تأثير المشاعر السلبية.
- ◀ تعتبر وقوداً للتحمّل وتغيير البشر إلى الأفضل.
- ◀ توسع من مداركنا وتشجّعنا على اكتشاف طرق جديدة للتفكير أو للأفعال.
- ◀ تؤدي إلى القيام بالوظائف على أفضل وجه على مستوى المؤسسات ومستوى الأفراد.
- ◀ تبني موارد وطاقت جسدية ، فكرية ، اجتماعية ، فسيولوجية طويلة الأمد تفيدنا جداً حين الأوقات العصيبة.
- ◀ تطور الأداء للمجموعة عندما يظهر قائدها تلك المشاعر.

وفي دراسة للاعبين «البولينغ» وبعد إعطاء اللاعبين تقنيات اللعب ، تم تصوير بعضهم



أثناء تأدية تمارينهم ومن ثم عمل الآتي:

« المجموعة الأولى شاهدت اللقطات ذات الحركات الإيجابية.

« المجموعة الثانية شاهدت لقطات للأمور الخاطئة التي قاموا بها.

والنتيجة أن أولئك الذين شاهدوا لقطات أداؤهم الصحيحة والإيجابية، قد ارتفع أداؤهم بدرجة كبيرة. (١)

الإيجابية والتفاؤل ترفع الأداء وتقوى الصحة وتؤخر الشيخوخة ، ماذا تريد أكثر من ذلك ؟

كن إيجابياً ، وركز على الإيجابية ..

حاول أن تتوقف عن انتقاد الآخرين ، بدلا من ذلك اضبط موظفيك وهم يؤدون عملاً رائعاً وقدرهم عليه .

احرص على أن تكون آخر تجربة لك في العمل إيجابية معهم ، لا تدعهم يفادرون العمل إلى بيوتهم إلا وهم مطمئنون مسرورون ، لا تفسد عليهم حياتهم ، لا تفسد عليهم علاقاتهم بأزواجهم أو زوجاتهم أو أبنائهم ، وإنما والله في بعض الأحيان تقوم بذلك الأمر بعينه ...!

فنكيل لهم الانتقادات قبل انتهاء دوامهم ومن ثم تفسد عليهم لحظات أنسهم في بيوتهم، والأدهى من ذلك أننا في بعض الأحيان نتحين آخر يوم في الأسبوع - قبل بداية عطلة الأسبوع - ونمطرهم بوابل من التوبيخ أو نسمعهم مالا يحبون ، فنفسد عليهم عطلتهم تلك كلها ، ويقضونها في أسوء حال متذكرين تلك الجمل اللاذعة مقسدين عليهم وقتهم مع أزواجهم وأبنائهم .

إلا نتق الله في ذلك الأمر ؟

احرص على أن يكون آخر عهدك بموظفيك في كل يوم أمراً إيجابياً ، مديحاً أو ثناء على عملهم ، أو سؤال عن طموحاتهم ..

فنحن لا نعلم ، فقد يقبض الله أرواحنا أو أرواحهم وهم ساخطون علينا وتسئل عنهم يوم القيامة .

كن إيجابياً ، ركز على الإيجابية ، يحبك موظفوك ..



توقع الأفضل

دائماً... كمدير أو قائد أو أب أو أم ...

دائماً... توقع الأفضل من موظفيك ، فوض الصلاحيات وتوقع الإبداع منهم ...

امنحهم الحرية والمرونة في العمل، وتيقن أنهم لن يسيئوا استخدامها ...

وهذا قانون من قوانين الطبيعة الإنسانية نغفله كثيراً جداً ...

توقع الأفضل وسوف تجني الأفضل ...

توقع الأسوأ وسوف تحصل عليه ...

والدراسات في ذلك كثيرة .. ولنركز بادئ الأمر على الأطفال ...

الدراسات تشير إلى أنه عندما يتوقع المدرس أن طلابه سوف يتفوقون في الدراسة، فإنهم يتفوقون وعندما يتوقع العكس فإنهم يصدقوا توقعه ، وهذا الأمر جد خطير ...

ففي دراسة شهيرة لكل من **Rosenthal and Jacobsen** مع آخرين ، تم التركيز على طلاب المرحلة الابتدائية ، فقد تم إخبار المدرسين بأسماء - تقريباً - 20% من الطلبة على أنهم أصحاب إمكانيات وتفوق علمي والتموقع لهم التوقع في تلك السنة الدراسية، والذي لم يعلمه المدرسون أن أولئك الطلبة قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، فلم يكونوا متميزين كما تم إخبار مدرسيهم بذلك ، و بعد ثمانية أشهر تم اختبارهم وبالفعل أظهروا تفوقاً ملحوظاً في موادهم الدراسية ، وقد عملت تلك الدراسة أيضاً على طلاب الثانوية والجامعة وتم الحصول على نتائج مشابهة لتلك الدراسة .

وكان الباحثان قد استنتجا الآتي :

عند توقعنا لسلوك معين في الآخرين ، فمن المرجح أن نتصرف بطريقة تجعل من ذلك السلوك أمراً من المرجح وقوعه. تسمى هذه الظاهرة **Pygmalion Effect** أو ظاهرة «بجماليون» ...

ويحكى عن «ستيف جوبز» مؤسس شركة «أبل» :

(أنه كان دائماً يتحدى مهندسيه عندما يخبروه باستحالة أمر ما عند تطوير منتج معين ... فكان دائماً يرد عليهم بقوله : إنني على يقين أنكم ستمكنون من تحقيق ذلك وكلي ثقة بكم.)



وبالفعل ينجح فريق التطوير في ذلك الأمر مراراً وتكراراً ، وشركة أبل تُعد الآن الشركة الأكثر إبداعاً في العالم .

وكآباء وأمهات: المسؤولية على عاتقنا أكبر بكثير ، للأسف الكثير منا يتوقع الأسوأ لأبنائه ، بمجرد عدم تحقيقهم لدرجات معينة في بعض المواد الدراسية ، فنحكم على مستقبلهم بالفشل ، ونقارن بينهم وبين إخوانهم وأخواتهم حتى كرهوا بعضهم البعض .

ويتسرب الإحساس والتوقع السلبي إلى نفوس أولئك الأبناء ومن ثم يكون حقيقة رأي العين ...

وتشير الدراسات إلى أن



95% من السجناء قد قيل لهم من قبل أبويهم لما كانوا صغارا: «نهايتكم في السجن»

وللأسف أصبح الأمر بالنسبة لأولئك الأطفال حقيقة
حتمية ونبوءة قد صدق حدوثها .

ومن خلال التجربة نخبر الكثير من أولياء الأمور بضرورة استخدام الإيحاءات الإيجابية
مع أبنائهم ورأينا عظيم الأثر في ذلك على نفسية أبنائنا وبناتنا .

خاطب أبنائك بطريقة إيجابية ، قل لهم:

« أنتم قادة المستقبل ، أنتم أفضل أطباء المستقبل ، أنتم سوف تحصلون على جائزة
نوبل في المستقبل، أنتم عباقرة ، أنتم مشاريع نجاح ، أنتم سوف تفتح على أيديكم
القدس- إن شاء الله»

خاطبهم بتلك اللهجة وتوقع الأفضل وأحسن الظن برب العالمين وسوف يحقق رب
العالمين تلك التوقعات إن شاء الله .

وايضا توقع الأفضل مع موظفيك. عند إعطائهم مهمة ما ، عند تفويضك لهم بصلاحيه
ما ، عند غيابك عنهم ، عند تعاملهم مع العملاء .

في جميع تلك الأمور خاطبهم بالتي هي أحسن، تكلم معهم باللغة الإيجابية ، خاطبهم
بالإيحاءات الإيجابية ، أظهر لهم أنك تؤمن بقدراتهم ، وسوف - إن شاء الله - يتفوقون
على توقعاتك لهم .

**إن موظفيك عند احساسهم بأنك تثق بهم سوف تزداد
ثقتهم بأنفسهم**

وبالتالي سوف يقبلون على العمل بهمة ونشاط وتزداد بذلك جودة عملهم وإنتاجيتهم.



والعكس أيضا صحيح ، عند إحساسهم بأنك تتوقع لهم الفشل سوف ينعكس ذلك سلباً على ثقتهم بأنفسهم ، سوف يخافون من التجربة، سوف يتخوفون من الوقوع في الأخطاء ، لن يقدموا على الإبداع، سوف يقاومون التغيير وفي النهاية ، العمل سيكون مملاً رتيباً بالنسبة لهم .

توقع الأفضل ، وسوف تجني الثمار إن شاء الله ...

بل أكثر من ذلك : آمن بقدرات وطاقات موظفيك أكثر من إيمانهم هم بأنفسهم، ثق بقدراتهم أكثر من ثقتهم هم أنفسهم بها ، تلك صفة القادة ، وسوف يصدقك موظفوك في ذلك .

نفس الرسالة



هل أنت مؤمن برسالة المؤسسة ؟

هل ممارساتك وسلوكياتك تتوافق مع قيم المؤسسة؟

هل أنت قدوة في ذلك الأمر ؟

هل أنت تعمل من أجل رسالة عليا أو فقط من أجل العمل وإثبات الذات والمناصب

وما إلى ذلك ؟

وقلنا سابقاً أن طاقة ونفسية المدير معدية .

كيف تتوقع من موظفيك أن يكون العمل بالنسبة لهم رسالة إذا لم يكن العمل بالنسبة

لك أنت رسالة؟

كن أنت القدوة ، ليكون همك خدمة الآخرين ، لتكون غاياتك أسمى من مجرد تحقيق

أهداف المؤسسة والربح على المدى القصير .

قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَذِكْرٍ كَبِيرًا﴾ (النحل: 21) رسول الله - ﷺ - كان خلقه القرآن ، أفعاله كانت مصداقاً لأقواله ، وبذلك تم له التأثير في الملايين من البشر .

ولما كانت أقوالنا في واد وأفعالنا في واد آخر ، فشلنا في التأثير في الآخرين ، وفشلنا في إلهامهم وتحفيزهم وإقناعهم بالرغبة في العمل .

ما نظرة العمل بالنسبة لك ؟ هل هو مجرد عمل تهدف من ورائه إلى لقمة العيش ؟ أم هو بالنسبة لك غاية وهدف أسمى تخدم به الناس وتتقرب به إلى الله ؟

كيف ترى العمل من وجهة نظرك ، شقاء وتعب أم شغف وحب ؟

وكما قلنا: «إن من احتياجات الإنسان الروحية الإحساس بالاعطاء...»

هل أنت راض عن عملك ؟ هل تستشعر أنك من خلاله تعطي الآخرين بدون انتظار المقابل ؟

هل تتقرب إلى الله بذلك العمل ؟

اصدق مع نفسك ، لماذا **تعمل** في تلك المهنة بالتحديد ، في ذلك المنصب بالتحديد ، في تلك المؤسسة بالتحديد ؟

هل تلك الوظيفة هي أسمى أهدافك ، أم انها مجرد محطة عبور إلى وظيفة أفضل براتب أفضل ؟

هل لو قيل لك إنه لم يتبق إلا ستة أشهر من حياتك ، هل سوف تكمل في تلك الوظيفة ؟

لو قيل لك هذا آخر يوم في حياتك ، هل تستمر ذلك اليوم في تلك الوظيفة ؟



هل العمل بالنسبة لك رسالة وعطاء ؟

سئلة تحتاج إلى صدق مع النفس والقائد هو من يصدق مع نفسه

ان العمل بالنسبة للكثيرين من المدراء يعتبر خطوة لمنصب أعلى، العمل بالنسبة لهم خطوة في مسارهم الوظيفي ، إلا إنني أريد من كل واحد منكم أن يبحث في خبايا نفسه عن السبب الحقيقي من وراء اختياره لذلك العمل وتلك المهنة .

أن يبحث علّه يجد تلك الرسالة والغاية والهدف الأسمى من وراء عمله .

فكر ملياً ، لماذا تعمل ؟ وبعد الإجابة الأولى اسأل ثم ماذا ؟ حاول أن تبحث في عملك عن العطاء.

حاول أن تربط عملك بالعطاء للآخرين ، حاول أن **تفكر** في الآخرين لا في نفسك هذه المرة .

حاول **وفكر** جلياً ، ما السبل التي ممكن أن أخدم بها البشر من غير توقع لرد الجميل ؟ أخدم بها موظفَي فيشهدوا لي يوم القيامة ، أخدم بها أمة لا إله إلا الله ؛ فتكون صدقة جارية وعلم نافع حتى بعد موتي ؟

إننا - كمدراء - لو **فكرنا** في ذلك الأمر، لأصبح العمل بالنسبة لنا متعة وقربة إلى الله وعطاء لا ينقطع .

إننا لو استحضرننا ذلك الأمر ، لهانت علينا الكثير من المشاكل في العمل التي تكبر في أعيننا بلا داع .

إننا لو استشعرنا ذلك الأمر ، لما تنافسنا مع بعضنا البعض ، لما أهنا موظفينا ، لما أضعنا حياتنا في الضغوط والتوتر والقلق .



لأحسنا برضانا عن انفسنا ، لأحسنا برضانا عن عملنا ، لاستشعرنا السعادة في كل حين ووقت. اعمل لرسالة عليا، كن أنت القدوة ، وسوف يتأثر موظفوك بك ، وسوف يؤمنون بتلك الرسالة وسوف يتمثلون بها .

القدوة والمصداقية هي رأس مال القائد ، وفي الدراسات الخاصة بـ **Bosner** و **Kouses** وجدت أن الصفة الأولى التي يريدها الموظفون في مدراءهم هي المصداقية - أن يقولوا ما يفعلون وقد أطلق الباحثان على تلك الصفة ، القانون الأول في القيادة.

فالدراسة تلك تبين أن عند إحساس الموظفين بأن مديرهم المباشر ذو مصداقية، وإنه قدوة في أعماله وأفعاله:

- ◀ يكونون فخوريين بإخبار الآخرين أنهم يعملون في هذه المؤسسة.
- ◀ يشعرون بقوة بروح الفريق.
- ◀ يدركون أن قيمهم الشخصية تتواءم مع قيم المؤسسة.
- ◀ يشعرون بالالتزام والانتماء إلى المؤسسة.
- ◀ يشعرون بالملكية .

- وفي المقابل عن إحساس الموظفين بضعف المصداقية لدى مديرهم المباشر، فإنهم:
- ◀ يؤدون عملهم فقط إذا أحسوا أن أحداً يراقبهم.
- ◀ يتم تحفيزهم فقط بالمال.
- ◀ يمدحون المؤسسة في العلن ، ولكن يذمونها في الخفاء.
- ◀ يفكرون في ترك الوظيفة عند إحساسهم بأن المؤسسة تمر بصعوبات.
- ◀ يشعرون بقلّة الدعم وعدم التقدير.

وقد علق المؤلفان بقولهم:

(المصداقية تصنع الفرق ، ومن بين تلك الأمور : الولاء ، الالتزام ، الحماس ، والإنتاجية تعتمد كلها على المصداقية)

تمثل الرسالة ، كن أنت الرسالة ، كن أنت القدوة ...

٥ شغف للعلم والنمو



الكثير من المدراء يخشى أن يدرّب موظفيه ويطورهم حتى لا يحلون محله ، ذلك الخوف وتلك الخشية علاجها الآتي :

لا تتوقف عن التعلم والنمو....

يجب على المدراء والقادة الحرص على العلم والتعلم، وحضور الدورات التدريبية، وقراءة كل ما هو جديد في مجال عملهم .

وبذلك يكونون قدوة لموظفيهم في ذلك .

نعيش في عالم متغير ، هناك الجديد كل يوم حتى أنه يقال:

**أن المعلومات تتضاعف كل سنتين ،
وان لم يحرص المدير على مواكبة ذلك التغير فسوف يفقد الكثير**

إن خلق بيئة التعلم وثقافة التطور مبدؤها المدير ، تلك الثقافة إن لم يكن المدير يتبناها فلن يتبناها أحد غيره .

واني أهمس في اذن كل واحد منكم :

- ◀ متى كان آخر كتاب قرأته في مجال تخصصك ؟
- ◀ متى كان آخر كتاب قرأته في القيادة وإدارة الأفراد ؟
- ◀ متى كان آخر دورة تدريبية حضرتها ؟
- ◀ متى كان آخر مؤتمر حضرته ؟
- ◀ هل تقرأ الدوريات العلمية بانتظام ؟
- ◀ هل تحرص على أن يقرأ موظفوك تلك الدوريات بانتظام ؟
- ◀ متى كانت آخر مرة تعاهدت بها من فريقك على قراءة كتاب معين ؟
- ◀ متى آخر مرة تناقشت مع فريقك بخصوص بحث علمي أو مقال يخص عملك ؟
- ◀ هل تحرص على الجلوس مع أعضاء فريقك والتعلم من أخطاء مشروع ما ؟

إننا في خضم أعمالنا اليومية ، وفي خضم تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والبعيدة المدى نغفل هذا الأمر الهام .

نغفل أن نطور من مهارتنا ، أن نتعلم كل ما هو جديد ، أن نقرأ باستمرار ، أن نداوم على حضور المؤتمرات والورش التدريبية ، أن نتواصى مع أفراد فريقنا بالعلم والتعلم.

والتحدي بالنسبة لنا ، أن نعلم تلك الأمور بانتظام، أن نتواصى بها باستمرار .

ألا نغفل عنها أبداً.

الحرص على التعلم والتطور ومعرفة كل ما هو جديد من

أهم صفات القائد

ففي هذا الأمر زيادة الثقة بأنفسنا وبالتالي فلن نخشى يوماً من تدريب أعضاء فريقنا، لن نخشى يوماً من تطويرهم ، لن نخشى يوماً من زيادة علمهم ومعرفتهم وخبرتهم ، بل على العكس سيكون ذلك قوة لنا .

وما أحلى ما سمعت في وصف مدير لنفسه بقوله:

إن جميع من يعمل لدي هم أذكى مني

فالقائد لا يخشى هذا الأمر البتة ، بل على العكس ، إن أراد أن يطور من نفسه وإن يتقدم بالمؤسسة يجب عليه أن يحرص على أن ينمي قدرات فريقه ليصبحوا هم أفضل منه .

إننا نتمنى - كآباء وكأمهات - أن يكون أبناؤنا أفضل وأذكى منا .

أليس ذلك حقا ؟

فما بالنا نخشى من أن يكون أعضاء فريقنا أذكى وأكثر علماً منا ؟

إن القائد هو الذي يحيط نفسه بالأذكياء والناجحين وإلا كيف سيطور من نفسه ، عليه أن يحرص على أن يحيط نفسه بمن هم يكملون نقصه حتى يسمو الفريق ويحقق المستحيل.

احرص على العلم

تزداد درجات إن شاء الله .

قَالَ تَعَالَى: ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾ [قَطْر: ٢٨]

وَقَالَ أَيْضاً ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: ١١]

احرص على أن تورث هذا العلم لأبنائك وللموظفك

﴿ إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية ، وعلم نافع، وولد صالح ﴾

فليكن شعارك ﴿ اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد ﴾

روح الاحتمال والطرح

لم أجد أفضل من هذا الموضوع لكي يكون نهاية المشوار معكم، فأننا من المؤمنين جداً بضرورة تحلي القادة والمدراء بروح المرح والاحتقال .



من الرائع جداً أن يكون التقدير وتحفيز الآخرين في جو احتفالي كلما أمكن ذلك، بعيد عن الجدية ، وكما قال الرئيس التنفيذي السابق لجنرال اليكرتيك Jack Welck بأن المؤسسات للأسف تقصر كثيراً في هذا المجال ونحن - كمدرء - لا نحتفل بصورة كافية .

المرح والاحتفال يضي جواً من الود والانسجام بين أفراد الفريق .

فاللقاءات الاجتماعية والرحلات والاحتفالات خارج بيئة العمل من أهم الأمور لتقوية روح الفريق وتقريبهم من بعضهم البعض .

وقد قال أكثر من 77% من الموظفين بأن الرحلات واللقاءات الاجتماعية تمثل حافزاً

ان الرحلات واللقاءات الاجتماعية لها أيضا عظيم الأثر في حل النزاعات والشقاكات . ويتعلق بذلك قصة أذكرها

وكما أخبرتكم فقد ورثت تركة ثقيلة عند قبولي لمنصب المدير من الذي سبقني، ورثت إدارة منقسمة على نفسها ، فالمدير الذي سبقني - وللأسف الشديد لضمان استمراره في منصبه - قد استغل بعض النعرات الطائفية والمذهبية ، ونجح في بث الانشقاق بين موظفيه : الانشقاق الطائفي ، فانشقت الإدارة شقين متناحرين، كل شق ينتمي إلى طائفته ، كل شق متوقع على نفسه .

فكان يتحالف تارة مع تلك الطائفة ، وتارة من الطائفة الأخرى.

وتراه يضرب تلك الطائفة بتلك ، حتى نجح في بث روح الفرقة بينهم جميعا .

وأصبحت الإدارة عبارة عن تجمعات وشلل .

فهؤلاء لا يكلمون هؤلاء ، وهؤلاء يكرهون هؤلاء .

ورثت هذه التركة ، ذلك الانشقاق ، وقد سبب هذا الانشقاق التحدي الأكبر في

مسيرتي الإدارية فكانت لا أنام الليل بسبب التفكير في تلك المشكلة ، وأصابني الأرق والقلق من تلك المحنة ...

فكيف السبيل ؟

كيف السبيل إلى لم شمل هؤلاء ؟

كيف السبيل إلى توحيد الصفوف ؟

كيف السبيل إلى بث روح الألفة بينهم ؟

لم أكن لأغض الطرف عن تلك المشكلة ، لم أكن لأدعي أنها غير ذات أهمية ، لم أكن لأركز على تطوير العمل دون أن أجد لتلك المشكلة حلاً .

وقد هداني الله إلى ذلك الحل .

«فلنعقد لقاءات خارج الدوام الرسمي، لقاءات ليس هدفها العمل، لقاءات على غداء فاخر، في فندق فاخر، لقاءات تحمل في طابعها العضوية ، لقاءات نتعارف فيها على بعضنا البعض عن قرب ، لقاءات نتسابق فيها مع بعضنا البعض ، لقاءات ننافس فيها بعضنا البعض ، نلعب معاً ، نضحك معاً ، نأكل معاً ...»

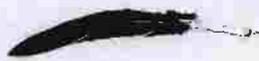
كان ذلك حديث النفس الذي دار في خاطري.

وما أن عقدت العزم ، حتى استشرت بعض أفراد فريقي ، ممن يعتمد عليهم للشروع فوراً في تنفيذ تلك الفكرة وتسييقها بين أفراد الإدارة .

وبالفعل أتت تلك الفكرة ثمارها ، تجمّع الجميع في تلك اللقاءات ، اقترب بعضهم من بعض ، تعرفوا على بعضهم أكثر ، من غير تكلف ولا تصنع ولا سوء نية .

وكانت تلك اللقاءات مليئة بالمنافسات والمسابقات التي ما أن جربها هؤلاء الموظفون إلا وأحبوها ، إلا وتنافسوا من أجلها ، إلا وأدخلت البهجة والسرور في قلوبهم ، إلا وقربتهم من بعضهم البعض .

وأحمد الله أني وفقت كثيراً في لم شمل هذا الفريق ، إلى حد ما ، والكمال لله وحده.



إنني من أكبر المشجعين لعقد تلك الاحتفالات واللقاءات الاجتماعية ؛ لأنني خبرت تأثيرها رأي العين على أولئك الأشخاص ، خبرت تأثيرها الإيجابي على النفوس .

الاحتفال والمرح عن طريق اللقاءات الدورية الاجتماعية محور موضوعنا الأخير في هذا الكتاب .

ودعوني أشرح لكم بالتفصيل آلية تلك اللقاءات .

« منذ استلامي لمنصب المدير حرصت كل الحرص على عقد تلك اللقاءات ، وقد كنت على يقين بأنها سوف تنجح - بفضل الله - في ثم شمل فريق العمل ، سوف تنجح بإذن الله في أن تقرب الموظفين من بعضهم البعض ، وتؤلف بين قلوبهم ، تعرفهم ببعضهم البعض ...

فشرعت مباشرة في تأسيس لجنة تعنى بتلك اللقاءات ...

« دور اللجنة مهم جداً ، فهي تضمن استمرارية تلك اللقاءات بطريقة منظمة.

« وقد حرصت على التنوع في تلك اللقاءات .

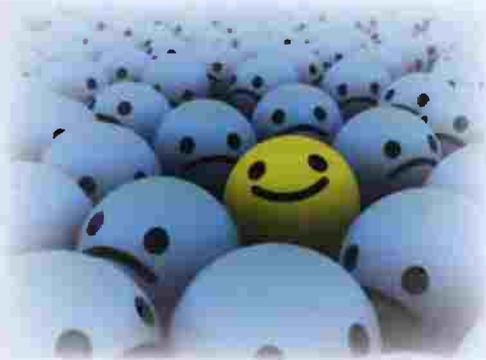
« فهناك لقاء كل ثلاثة أشهر في أحد الفنادق الفخمة في البلاد ، يكون وقت الغداء ، وتكون أجندة اللقاء كالاتي ...

« افتتح اللقاء بكلمة سريعة أبين فيها ما أنجزناه في العمل خلال الثلاثة أشهر المنصرمة ، ثم أشرع في شرح أهداف المرحلة القادمة .

« ولا أنسى أن أشحن الهمم نحو تحقيق المزيد .

« وعادة أستغل تلك المناسبة في تكريم الموظفين الذي يستحقون التكريم .

« ثم نشرع في البدء في المسابقات بين جميع أفراد الفريق ، مسابقات فكرية : الغاز وطرائف ومسابقات رياضية ، مما يشيع جو المرحة والبهجة بين الموظفين ، ويكسر الحواجز التي بينهم .



« كما حرصت كل الحرص على دعوة الإدارة العليا ممثلة في شخص سعادة الوزير أو الوكيل لتلك اللقاءات ، فهي فرصة ذهبية لي لإبراز نجاحات أفراد فريقتي في العمل.

« وعند حضور سعادة الوزير لأول لقاء معنا، أعجب بها كثيراً ، وطلب مني تعميم تلك الفكرة على جميع إدارات الوزارة وتخصيص الميزانيات المالية لها .

« بجانب ذلك اللقاء الربع سنوي ، كنا نعقد - أيضا مرة في الشهر- إفطاراً جماعياً في الإدارة حيث كنت أكلف أعضاء دائرة من الدوائر الخمس في الإدارة بتنظيم ذلك الإفطار ، فكان كل فرد من تلك الدائرة يأتي بطبق من الأطباق من بيته دون تكلف منه ، ثم تجتمع الإدارة كلها في ذلك اللقاء الشهري الذي أستغله أيضا في بث روح الألفة بين أعضاء الفريق .

« وكنت أتصيد الفرص للاحتفال ...

« فمتلا إذا نجح أحد موظفي في دراسة جامعية ، نجتبع لتكريمه ...

« إذا تم خطبة أحد موظفي أو موظفاتي ، كنت أفاجئهم بإحضار باقة ورد لهم مع أفراد فريقتي في زفة كزفة الأعراس ...

« عند تفوق أبناء الموظفين ، نحتفل بهم ...

« عند إنهائنا لمشروع ما كإعداد الميزانية أو قفل الحسابات كنا نحتفل كذلك .

« كنا نحتفل بالأعياد ، فكنا نضع زينة العيد في الممرات والمكاتب ، كان المكان يمتلأ بالبالونات وكان مراجعو الإدارة وموظفو الإدارات الأخرى يتعجبون من تلك الأمور ، وكنت أحرص على أن أشارك أعضاء فريقتي تعليق الزينة ونفخ البالونات .

« كان عندنا يوم في الشهر نسميه يوم «الأيسكريم» حيث نشترى الأيسكريم ، وحرص



على توزيعه بنفسه على أفراد الفريق ، ويوم آخر كنا نسميه يوم الكيت كات Kit Kat

« كنا نؤدي التمارين الرياضية وتمارين التنفس صباحاً لمدة خمس عشرة دقيقة ، وكانت من ضمن الأفكار اليابانية التي طبقتها في الإدارة وافادت الكثير .
« وبين الحين والآخر كنا ننظم رحلات من هنا وهناك .

« إن تلك اللقاءات والاحتفالات كان لها تأثير السحر في اجتماع الموظفين مع بعضهم البعض ، من تقرب الصلات بينهم ، من تقبل بعضهم لبعض ، من تقربهم مني كذلك ...
إنني للأسف أرى معظم المدراء قد أهملوا هذا الجانب ، فترى تركيزهم منصب على العمل وتحقيق الأهداف ونسوا أو تناسوا تلك اللقاءات الودية ، التي تؤلف بين القلوب وتقرب الموظفين من بعضهم البعض من جهة ومن مديرهم من جهة أخرى .

إذا كنت تشتكي من الجفاء بينك وبين موظفيك ، فعليك بتلك اللقاءات ...

إذا كنت تشتكي من كثرة الشقاق والنزاع بين أعضاء الفريق ، فعليك بتلك اللقاءات. لا تغض الطرف عنها ، لا تقل لدي أمور أهم ، لا تقل أن هذا ليس من شأني ، ليس من صميم عملي أبداً ، لا تقل هذا ، بل إنها من صميم عملك ... فهي من أسرع الأمور لبناء الفرق ، وبناء روح الفريق الواحد من صميم عمل القائد .

ابداً بتلك اللقاءات وسوف تشكرني كثيراً

تقرب من موظفيك خلال تلك اللقاءات ، أزح التكلفة عنك ، تبسط معهم ، العيب معهم ، سابقهم ، تناول الطعام معهم ، حضهم ، قربهم من بعضهم البعض ، وزعهم فرقاً متنافسة وكن أنت الحكم ، أو شاركهم في تلك المنافسات ، تارة مع فريق وتارة مع فريق آخر .

لا تصبغ تلك اللقاءات بالرسمية ، لا تصبغها بالجدية . ليس الهدف هنا التحدث عن

العمل ، الهدف بناء جسور الثقة بينك وبينهم وبين بعضهم البعض .

والبعض من المدراء يخشى أن تسقط هيبتهم من عيون موظفيهم ، يخشون إن تبسطوا مع موظفيهم أن يقل احترامهم له ، وهذا والله لهو خطأ كبير ، بل على العكس من ذلك تماماً ، فتلك الأمور تجلب الحب والمودة بينك وبينهم ، تلك الأمور توثق علاقتك بهم .

دعهم يروئك على طبيعتك ، دعهم يرون الإنسان الذي بداخلك ، فهم ملأوا شخصية المدير ، دعهم يتعرفون على شخصك من غير تكلف أو تصنع ...

جرب وأنت الحكم .



◀ قم بإنشاء لجنة اجتماعية ، فإن هذا العمل يتطلب من الجهد والتنظيم الكثير ، ولن تتفرغ لتلك المهام. تلك اللجنة سوف تكون مسؤولة عن تنظيم وتخطيط تلك اللقاءات .

◀ يجب أن تكون اللقاءات دورية ، مخطط لها منذ بداية السنة ، لها جدول معلوم لجميع أفراد الإدارة ، ولا تلغ أي لقاء بحجة كثرة المشاغل ، الأفضل أن تبدأ ولو بقاء أو لقاءين في السنة ومن ثم زد طالما سمح لك الوقت بذلك .

◀ لا تنسَ أن تستغل هذا اللقاء في توجيه وإرشاد الموظفين، في تحفيزهم ، ولكن لا تطل الحديث عن العمل .

◀ هذا اللقاء فرصة ذهبية لتكريم أصحاب الإنجازات من الموظفين ، لا تدعها تفوتك، كرم هؤلاء على الملأ ، فهذا التكريم له من الأثر العظيم في قلوب الموظفين.

◀ احرص - عن طريق المسابقات - على إدخال المرح ، وكرم الفائزين في تلك المسابقات .



◀ احرص على التنقل بين الطاولات ، والجلوس مع الكل ، احرص على الحديث مع جميع أفراد الإدارة.

◀ كن كالنحلة التي تنتقل بين الزهور ، لا تستقر في مكان واحد أبداً ، هذه فرصة ذهبية لك لمد جسور الثقة بينك وبينهم، لا تفوتها .

هذه اللقاءات أيضا تخفف من التوتر وضغوط العمل ، تلك الضغوط التي أصبحت سمة العصر، فزي دراسة... قال **40%** من الموظفين: أن وظائفهم غاية في الضغوط وقال **25%** أن وظيفتهم هي مصدر الضغوط الأول في حياتهم ، فإن شاء الله تعين تلك اللقاءات في تخفيف تلك الضغوط .

◀ وبحسب Colorado Health Science Center in Denver فالموظفون الذين شاهدوا أشرطة تدريب مضحكة والذين حضروا ورش تدريبية مرحة ؛ قلت نسبة الأخطاء عندهم بـ **25%** وارتفع الرضا الوظيفي إلى **60%**.

◀ تخصيص لوحة لكي يلصق الموظفون عليها أفضل نكاتهم.

◀ خذ قسطاً من الراحة يوميا فقط لسماع النكت من زملائك أو سماع القصص المضحكة.

◀ خلال استراحة الغداء ضع فلماً مرحاً في قاعة تناول الطعام.

◀ قم بأخذ صور الموظفين خلال النهار، ثم اختر أكثرها مرحاً ، وضعها على لوحة الإعلانات .



◀ في إحدى الشركات الأمريكية يقوم المشرفون ولمدة ثمانى دقائق بعمل تمارين رياضية مع موظفيهم كل يوم.

◀ بنك أوف أمريكا في سان فرانسيسكو لديهم مسابقة **Laugh-A-Day Challenge** حيث يحاول كل موظف إضحاك بقية زملائه طوال اليوم والفائز يحصل على كتب تحمل أفضل النكات .

◀ قم بتخصيص يوم معين للحديث الإيجابي والذي يتكلم بطريقة سلبية أو يتكلم كلام سلبي ، قم بتغريمه مبلغاً من المال لكل تعليق مثلاً **25** سنتاً أو **50** سنتاً.

◀ في إحدى الشركات التابعة لـ **HP** قامت المشرفة على فريق العمل بعد انتهاء مشروع ما بأخذ الفريق برمته أثناء استراحة الغداء إلى السينما .

◀ في شركة **Dow Chemical Compnay** في «مينيسوتا» تقوم الإدارة العليا بتقديم الأيسكريم لكل موظفي الشركة تقديراً لهم على عملهم الرائع .

◀ فندق **Hyatt** ومقره « شيكاغو» بالولايات المتحدة يجتمع كل الـ **375** موظفاً مرة في السنة ويقوم الرئيس التنفيذي بخدمتهم جميعاً ، وتقديم الغداء لهم في المطعم ومساعدتهم على إنهاء إجراءات دخولهم للفندق.

◀ في شركة **Advanta Corporation** في «بنسلفانيا» يقوم المدراء التنفيذيون بلبس ملابس الطهارة ويقومون بطهي الهامبورغر والنقانق لموظفيهم.

جرب بعض تلك الأمور وأنت الحكم وسوف تشكرني إن شاء الله تعالى ...

ففي دراسة تقارن بين الفرق صاحبة الأداء المتميز والفرق الأخرى، تبين أن

الفرق التي تكثر وتنوع في الاحتفالات والتي يتم من خلالها تكريم وتقدير الآخرين هي صاحبة الأداء المرتفع^(٤)

ابتسم مع فريقك ، اضحك معهم ، شاركهم في الرحلات واللقاءات ، تبني جسور الثقة إن شاء الله .

ولا تنس أن تدعوا لكاتب هذه السطور ...

الخاتمة



إن مهمة القادة لهي من أهم المهمات ، مهمة صناعة البشر ، مهمة صناعة الأمة ، إنها ليست فقط مهمة ، بل هي رسالة ، وإني أعتبرها رسالة الرسل ، رسالة المصلحين ، رسالة تستحق الحياة والموت لأجلها لأننا لو تمعنا قليلا ، لو تمعن المدراء قليلا ، لاكتشفوا بأن

﴿ كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ﴾

لو تمعن القائد تلك المسؤولية ، لجد واجتهد : لأنها طريق وسبب لدخول الجنة بإذنه تعالى أو سبب للسؤال العسير يوم القيامة.

وكيف تؤدي حق تلك الأمانة ؟

تحفيز الموظفين بداية ذلك الطريق إن شاء الله ، فالتحفيز هو ركن القيادة الأول.

وفي الختام

أقول : ﴿ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ﴾ - الأعراف: ٤٣

الحمد لله ... الذي أسبغ علي نعمه ظاهرة وباطنة ...

الحمد لله ... الذي يسر لي تأليف هذا الكتاب ...

وما هذا الكتاب إلا أول خطوة بالنسبة لي في سبيل تدليل علم الإدارة للقراء الأعزاء ...
وإني أمل - إن شاء الله - أن أنقحه وأصوبه وأن أضيف عليه ما استجد من علوم الإدارة الحديثة..

وقد عاهدت نفسي على الاستمرار في البحث والتقصي، ودراسة كل ما هو جديد في هذا المجال ، وأضافته أولاً بأول إلى الطبقات اللاحقة من هذا الكتاب ...

وفي الختام فإن هذا العمل جهد بشري ، واجتهاد شخصي ...

فإن أصبت ، فمن الله وحده ، والله الحمد ...

وإن أخطأت ، فمن نفسي ومن الشيطان ، ولا حول ولا قوة إلا بالله ...

أسأل الله العلي القدير أن ينفع بهذا الكتاب المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها ، وأن يكتب له القبول في الأرض ، هو القادر على ذلك جل ذكره ...

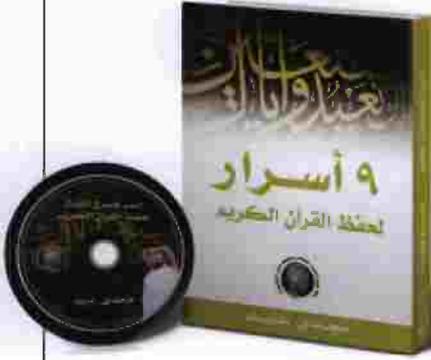
سبحانك اللهم وبحمدك ، أشهد أن لا إله إلا أنت ، أستغفرك وأتوب إليك ...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

المراجع

1. **1001 Ways to Reward Employees** by Bob Nelson Ph.D.(Paperback - Jun 13, 2005)
2. **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us** by Daniel H. Pink(Paperback - Apr 5, 2011)
3. **12: The Elements of Great Managing** by Rodd Wagner and Ph.D. James K. Harter(Hardcover - Nov 1, 2006)
4. **Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others** by James M. Kouzes and Barry Z. Posner(Paperback - Jan 21, 2003)
5. **How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life** by Tom Rath and Ph.D. Donald O. Clifton(Hardcover - Aug 10, 2004)
6. **The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide** by Bob Nelson and Dean R. Spitzer(Paperback - Jan 15, 2002)
7. **Now, Discover Your Strengths** by Marcus Buckingham and Donald O. Clifton(Jan 29, 2001)
8. روعة التحفيز للدكتور علي الحمادي
9. **How To Win Friends and Influence People** by Dale Carnegie (Nov 3, 2009)
10. **Strengths-Based Leadership** by Tom Rath and Barry Conchie(Jan 6, 2009)
11. **Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance** by Marcus Buckingham(Mar 6, 2007)

٩ أسرار لحفظ القرآن الكريم



إن باستطاعة الإنسان حفظ الصفحة من المصحف في سبع دقائق أو أقل. فمن خلال التطبيق العملي في دورات حفظ القرآن التي اقيمها باستمرار، يتقن أكثر من ٨٠٪ منهم تلك المهارة، ويستطيعون بالفعل حفظ الصفحة في ذلك الوقت. كما يتمكن ١٠٪ تقريباً منهم من حفظ الصفحة بأقل من ذلك بكثير.

أن هذا الكتاب هدفه حفظ القرآن الكريم باستخدام أحدث نظريات التعلم والذاكرة الحديثة.



يصدر قريباً بإذن الله

مجدي عبيد



الرئيس التنفيذي واحد مؤسسي شركة استثمار للتدريب والتطوير منذ تاسيسها عام ٢٠٠٤ (كانت تعرف سابقا بالمركز الكندي للتنمية البشرية) وهي شركة بحرينية متخصصة في التدريب الاداري وتقديم الاستشارات في دول الخليج العربي ومقرها البحرين .

مجدي عبيد يتمتع باكثر من ١٥ عاما من الخبرة في مجال التدريب القيادي والاستشارات الادارية والتدريس الجامعي ومراجعة الانظمة والحسابات

وهو مدرب اداري واستشاري معتمد من العديد من الجهات العالمية ... حيث يقدم اكثر من ١٥٠ عرضاً تقديمياً سنوياً لمختلف الشركات والمؤسسات في القيادة والتحفيز وضغوط العمل والتنمية البشرية

مجدي عبيد مدرب واستشاري معتمد من قبل

كرستكوم العالمية



مدرب معتمد من شركة كرسكوم العالمية لتدريب البرنامج العالمي «مدير ضد الرصاص» البرنامج القيادي الاداري الرائد في اكثر من ٦٠ دولة حول العالم

باليديوم

استشاري معتمد من شركة Palladium فهو حاصل على شهادة Robert-Caplan certified Graduate والخاصة بتطبيق نظام التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي (بطاقة الاداء المتوازن) "Balanced Scorecard" والذي يعد من انظمة التخطيط الاستراتيجي الرائدة في العالم في مجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتطبيقها



سكس سكند

مدرب معتمد في الذكاء العاطفي من شركة SIX SECONDS الامريكية وهي الشركة الاكثر انتشارا في العالم في ذلك المجال





م.ب.تي.أي

مدرب معتمد في نظام تحليل الشخصية MBTI
هذا البرنامج يعد من اقوى ادوات قياس الشخصية في
العالم



بي.تي.أي

مدرب معتمد من شركة Business Training Innovation من
المانيا على نظام المحاكاة لتدريب برنامج للمالية لغير
الماليين



توماس

مدرب معتمد في انظمة تقييم الشخصية من شركة
International Thomas الامريكية

هيومن سينرجيستكس



استشاري معتمد في استخدام انظمة وادوات
Human Synergistics الشركة الامريكية المتخصصة في
قياس فاعلية ثقافة المؤسسات



أيه.بي.أن.ال.بي

مدرب معتمد في البرمجة اللغوية العصبية والعلاج بخط الزمن والتنويم الايحائي من المجلس الامريكى للبرمجة اللغوية العصبية منذ عام ٢٠٠٦

ديسك

مدرب معتمد في نظام تحليل الشخصية من شركة ديسك الامريكية DISC



بيرسوننا

مدرب معتمد لانظمة التقييم ٣٦٠ درجة من شركة Persona Global من الولايات المتحدة الأمريكية

اي.بي.أيه.بي.اي

استشاري معتمد في مجال تطوير واعادة هندسة الاجراءات من شركة International Process and Performance Institute وهي من الشركات الرائدة في مجال تطوير الاجراءات ، حيث يحمل الشهادات الاتية:

Certified Process Professional

Certified Process Manager

Certified Process Director





نواصل مع

مجدي عبيد

الموقع الإلكتروني



www.majdiobaid.com

المدونة



majdiobaid.blogspot.com

تويتر



[@majdiobaid](https://twitter.com/majdiobaid)

فيس بوك



www.facebook.com/MajdyObaid

يوتيوب



www.youtube.com/user/MajdyObaid