



إنها مجالات عمل تقليدية بالنسبة لنا. فخلافاً لعمل الكثير من المدربين والاستشاريين المتخصصين ضمن المؤسسات الكثيرة، فإن فريق عملنا لا يملك على الأغلب الوقت الكافي لتحريك الأشياء في اتجاهها الصحيح. وعلى الرغم من ذلك فنحن ناجحون جداً في عملنا. ليس ذلك لأننا أوجدنا ما يتّسم بالاستمرارية، وإنما لأننا قبل كل شيء، نعمل ونتواصل مع الآخرين بما يتلاءم مع الواقع تماماً. وغالباً ما يعلم المعنيون بسرعة، بما نمضي وإياهم نحوه. إن مشاعر سوء الظن تتناقض شيئاً فشيئاً وبسرعة، وذلك لأننا لا نعلم إلى استخدام المصطلحات والنظريات المعقّدة، والتي تكون فرص نجاح تطبيقها غير أكيدة وغير مضمونة. إننا، في سياق عملنا، نستخدم أدوات، من شأنها أن تظهر بعد فترة قصيرة نسبياً فاعليتها ونتائجها الإيجابية. إن النجاح يبدأ جزئياً بعد دقائق فقط من القراءة والتجريب.

### لماذا هذا الكتاب

إننا، في سياق مهنتنا، نعمل، من ناحية، مع كوادرات قيادية على مستوى عالٍ، ومن ناحية أخرى مع كوادرات شابة، غير ذوات خبرة غالباً، ولكن لا ينقصها أبداً ذلك الطموح اللازم الذي تحمله معها. هنا نكتشف باستمرار لدى الكثير من المديرين نقصاً في المعرفة من ناحية، وغيوباً شتى في أساليب إدارتهم من ناحية أخرى، وذلك على العديد من الأصعدة، والتي ليس من شأنها فقط أن تتسبب بالفشل على الصعيد المؤسسي، الذي غالباً ما يكون مقترناً بالتكاليف الباهظة، وإنما من شأن تلك النقائص والعيوب أن تعيق التقدم المهني لأولئك



المديرين ومن يعملون معهم. أما لو نظرنا للكوادر القيادية المتمرسّة، فإننا نجد أنها، مع مرور الوقت، لا تفكّر مطلقاً بتجديد معارفها. أما القياديون في المراكز العليا، فأخطاؤهم لا يلفت انتباههم على الأغلب إليها أحد.

أما الكوادر القيادية الشابة، فمشكلتها أنها تعلّمت في الجامعات كل شيء، إلا شيئاً واحداً، ألا وهو كيفية التعامل مع الآخرين وتوجيههم، سواءً كان ذلك داخل المؤسسة التي يعملون فيها أم خارجها.

لقد كنا منذ فترة في صدد البحث عن العديد من الكوادر القيادية الشابة والكوادر المساعدة، والتي تتمتع بقدرٍ معيّنٍ تماماً (ليس القدر المتميّز بالضرورة)، مما يُعرف بالـ «know how»، أو «معرفة طريقة أداء العمل»، وذلك لإحدى المؤسسات التي نرعاها. باختصار: لقد كان ينقص المتقدمين بطلباتهم في الواقع معرفة العديد من البديهيّات الأساسية. لقد كانت الملاحظة العابرة لإحدى العاملات بأن: «على المرء أن يعرف كيف يصنع مديراً»، الدافع الأساسي الأول لأن أبادر بتأليف هذا الكتاب.

### ما تتوقّعه من هذا الكتاب

سوف تعرف، في سياق قراءتك للصفحات القادمة، المزيد عن فكرة الـ «know how»، وذلك من الداخل، أي من داخل المؤسسة أو المنشأة، والتي من شأنها أن تسهم في دفع المؤسسات والمنشآت الشابة، والتي هي في طور نموها، نحو تحقيق ما تصبو إليه فعلاً من نجاحٍ وتألقٍ على





يوجد أمامهم، في ظل تسلّحهم برأس المال المغامر الذي بحوزتهم، سوى خيار واحد: نحو الأمام دوماً! في القمة، في البورصة، أو في أي مكانٍ آخر. هذا جيد! ولكن لا مناص أمام المرء خلال ذلك، من مواجهة العديد من الصعاب والتحديات غير المتوقعة، والتي من شأنها أن تقلّل من حدة حماسه وتحمّسه. إن «الوصفات» التالية تعمل على التقليل من حدّة تلك المخاطر.

إنه للشبان الطموحين المكلفين باستمرار، في سياق عملهم كمساعدين للكوادر القيادية، بالعديد من المهام التي لم يسبق لهم أن قاموا بمثلها. غالباً ما يقود تغلّبهم على تلك التحديات، إما إلى النجاح المفاجئ على الصعيد المهني، أو إلى فشلٍ ذريعٍ لا يستحقونه فعلاً.

ينبغي على طلائع الكوادر القيادية الشابة التي لا ينقصها الحماس والإبداع، ولا ينقصها كذلك الطرافة وروح الدعابة والمرح، ولكن ينقصها في الواقع التمرّس والخبرة الاحترافية الكافية، أن تحذر من الوقوع في أخطاء جسيمة، وباهظة الثمن.

هو لكل المفكّرين المبدعين، ولكل الشبان الجسورين، الذين بادروا فور إنهائهم مرحلة الدراسة الجامعية، إلى خوض غمار عالم الاقتصاد الشائك، وذلك لبلوغ ذلك النجاح الذي ينشدونه. هو لهؤلاء جميعاً، الذين هم في الحقيقة على دراية تامة، حتى هذه اللحظة، أنهم لا يعلمون الكثير، ولا يستطيعون الكثير، وذلك على الرغم من كل ما استطاعوا تحقيقه من نتائج باهرة أثناء دراستهم، فتراهم دوماً يدأبون باستمرار على جمع كل ما هو هامٌّ وضروري لنجاحهم وتألقهم.



هو لكل من ضاق ذرعاً بالمقولات والشائعات الكثيرة، التي من شأنها أن توهم المرء، بأنه قادرٌ، من خلال صراخه وزعيقه، أو ربما من خلال «الوصفات السرية للبورصة» أن يصبح غنياً في ثلاث دقائق، أو تلك المقولات المُغرِضة التي توهم المرء أنه قادرٌ، من خلال اتِّباعه لأساليب إدارية «فدَّة» على بلوغ النجاح المهني المنشود في خلال أشهرٍ معدودات، أو أنه قادرٌ من خلال ترداد بعض «التعاويد السحرية» أن ينال السعادة التي طالما حلم بها. هو باختصار لأولئك المهتمين فعلاً بالنصائح والإرشادات الهادفة الفعالة.

هو لمن يرفعون في حياتهم راية الكفاح، الذين ضاقوا ذرعاً مما يسمعونه باستمرار بشأن ما لا ينبغي على المرء فعله، أو بشأن عدم سير أمرٍ من الأمور على ما يُرام. هو لمن يهتمُّ فعلاً معرفة أنماط الوصفات المجرِّبة الفعالة.

هو للقوى القيادية التي يتَّسم عملها بالطابع الروتيني، الذين يعلمون تماماً «أنه ميِّتٌ فعلاً، ذاك الذي لا يتعلَّم أبداً». إن التعلُّم والتوجُّه المستمر نحو الجديد، يشكِّلان في يومنا هذا أحد الضمانات القليلة لمهنة تعمَّر طويلاً، وللمحافظة على ما تم تحقيقه والوصول إليه.



## كلمة شكر

كما كان الحال في كتبي جميعها، فإنني أودُّ في كتابي هذا أن أنتهز الفرصة، لأعبر عن شكري وامتناني لأولئك الذين ساهموا معي في إيجاد الفسحة الزمنية اللازمة والكافية لكتابة سطور هذا الكتاب.

❖ السيدة بريجيت كريبيك، لملاحظاتها بشأن الدروب المؤدية إلى النجاح.

❖ ولدي أندرياس، الذي أسهم في جعل سائر تجهيزاتي وإعداداتي الحاسوبية المشتتة تتخذ النمط اللائق والشكل المناسب.

❖ السيدة داغمار يوست التي ساهمت في تنقيح هذا الكتاب من خلال نظرتها الثاقبة كقارئة ناقدة.

فريد مارو

