

# الفصل الأول

"الإدارة و القيادة"

obeikandi.com

أجرى باحثان أمريكيَّان منذ ٢٥ عامًا على القارَّات السِتِّ دراسةً بعنوان: (ما أهمَّ الصِّفات الَّتِي تريدها في قائدك؟). والعجيب أنَّ الصِّفة الأولى والأهمَّ الَّتِي اتفقت عليها كلُّ القارَّات كانت "الأمانة" و"المصداقيَّة".

وأشارت دراسةٌ أخرى أنَّ يتامى الأبِ أكثر كفاءةً للقيادة؛ لأنَّهم لم يفقدوا حنان الأمِّ من جهة، وبدؤوا يتحمَّلون المسؤوليةَّ في سنِّ مبكِّرةٍ، وكان الرسول-صلى الله عليه، وسلَّم- قبل الإسلام، وبعده يُلقَّب بالصادق الأمين؛ وهذا هو السبب الَّذِي دفع أمَّ المؤمنين "خديجة"-رضي الله عنها- بطلب الزواج منه، وكان يتيم الأبِ قبل أن يُولَّد؛ فهل عرفتم أحد أسباب اختيار الله- عزَّ، وجلَّ- محمدًا خاتمًا للأنبياء والمرسلين وقائدًا للأمة الإسلاميَّة؟

obeikandi.com

## \* الإدارة والقيادة:

ما زال الكثير من النَّاس لديهم فهمٌ قاصر عن ماهية الإدارة؛ لذلك عندما تقول (قائد) يعتقدون أنه جنرال أو رئيسٌ، لكن حقيقة الأمر أنَّ القيادة لا تبدأ، وتنتهي عند المستويات العليا؛ إذ إنَّ الإدارة أكثر أهميةً في المواقع التي يعمل فيها معظمنا، ويقضي فيها أغلب وقته، وهناك طريقةٌ سليمةٌ واحدةٌ للقيادة، والقادة أصحاب المواهب يختلفون من حيث الشَّخصية. قد يكونون مرحين أو عبوسين، لديهم الجرأة أو الخجل، إنَّهم من جميع الأعمار والأجناس من الرِّجال والنِّساء، وفي كلِّ مجموعةٍ يُوجد قادةٌ ومديرون.

الفكرة هنا ليس تعريف أكثر القادة والمديرون نجاحًا، ثم تندفع؛ لتطبيق هذا التعريف على نفسك؛ لتكون منهم! فقد تفشل، وأساليب الإدارة البعيدة هي التي تنبع من داخلك.

والفرق بين المدير والقائد هو: أنَّ المدير يُركِّز على العمل، وعلى المدى القصير، والقائد يُركِّز على العلاقات، وعلى المدى الطويل (المستقبل).

يقول أحد الشعراء:

أَحْسِنُ إِلَى النَّاسِ تَسْتَعْبِدُ قُلُوبَهُمْ .. فَطالما اسْتَعْبَدَ الْإِنْسَانَ إِحْسَانُ.  
أَحْسِنُ إِذَا مَا كَانَ إِمْكَانٌ وَمَقْدَرَةٌ .. فلن يدومَ على الْإِنْسَانِ إِمْكَانُ.

واعلم أن إحدى الصِّفَاتِ الَّتِي تَجْذِبُ النَّاسَ نَحْوَكَ هِيَ الْإِهْتِمَامُ بِهِمْ،  
وليس هناك ممَّا هو أَكْثَرُ فاعليَّةً من التَّعْبِيرِ عن الْإِهْتِمَامِ الْحَقِيقِيِّ  
بِالْآخِرِينَ. وَالْإِعْرَابُ عَنِ الْإِهْتِمَامِ بِالْآخِرِينَ أَفْضَلُ وَسِيلَةٍ تَجْعَلُهُمْ يَهْتَمُونَ  
بِكَ، أحيانًا يَعْتَبِرُهَا بَعْضُهُمْ مَجَامِلَةً بِالطَّرِيقَةِ السَّلْبِيَّةِ، وَلَمْ لَا يَتَعَبَّرُونَهَا  
مَجَامِلَةً إِجْبابِيَّةً، وَحَيَاتِنَا نَتَاجُ أَفْكارِنَا؟!!

لأبدًا أن تبدأ في التَّفْكيرِ انْطِلاقًا من مِصَالِحِ الْآخِرِينَ، وَمَجْرَدُ أَنْ تَبْدَأَ  
فِي إِجْرَاءِ حِوَارٍ مَفْتُوحٍ، وَلَا تَتَفَكَّرُ فِي نَفْسِكَ، وَلَا فِي احْتِياجاتِكَ، بل فَكِّرْ فِي  
احتِياجاتِ الْأَشْخاصِ الْآخِرِينَ، وَفَكِّرْ فِي نَوْعِيَّةِ الْأَسْئَلَةِ الَّتِي تَطْرَحُهَا؛  
ليَتَحَدَّثُوا إِلَيْكَ، وَأَنْ تَفْهَمَ حَاجَاتِهِمْ مِنْ خِلالِهَا إِذَا أَرَدْتَ أَنْ تُكُونَ  
عَلاقاتٍ نَاجِحَةً مَعَ الْعَمَلَاءِ وَالْأُسْرَةِ وَالْأَصْدِقَاءِ. انْظُرْ إِلَى الْأُمُورِ مِنْ وَجْهَةِ  
نَظَرِهِمْ، وَاخْرُجْ مِنْ ذَاتِكَ؛ لِتَكْتَشِفَ الْأُمُورَ الْمَهْمَةَ لَدَيْهِمْ؛ فَعَلَيْكَ رُؤْيَا  
الْأَشْياءِ بِعَيْونِ الْآخِرِينَ.

من أقوال الإمام "زين العابدين":

"لكلِّ شيءٍ فاكهةٌ وفاكهةُ السَّمعِ حُسْنُ الكلامِ"، قد تكون فاكهةُ السَّمعِ مُرَّةً أو حامِضَةً عندما تسمع ما لا تحبُّه، وقد تكون حلوةً كالسُّكَّرِ عند سماع أجمل الكلمات؛ فاستمع للأخريين قدر استطاعتك؛ لأنك تتعلمُ منهم، علاوةً على أنَّ النَّاسَ يستجيبون للَّذين يستمعون إليهم.

يقول "ديل كارينجي" (أحد أشهر الكُتَّاب ومعلِّمي الإدارة وفنَّ القيادة): قابلت أحد متخصصي البساتين في حفلٍ عشاءٍ أقامه أحد ناشري الكتب في نيويورك، ولم أكن قد تحدثت إليه من قبل، بل لم أتحدَّث إلى بستانيٍّ من قبل، وجلست على حافة المقعد، واستمعت إليه، وهو يتحدَّث عن النباتات والتَّجارب في تطوير أشكال جديدة من الحياة النباتيَّة في الحدائق المغلقة، ووجدت أنَّ حديثه خلَّابٌ رائعٌ؛ فتحدَّثنا لساعاتٍ إلى أن جاء منتصف الليل، وألقيت تحية المساء على الجميع، فأثنى عليَّ، وقال: إنَّني كنتُ مُشجَّعًا للغاية، وإنَّني متحدثٌ رائعٌ. لكنَّني في الواقع لم أقل شيئًا يُذكر، ولم أستطع قول شيءٍ إلا إذا غيَّرتُ الموضوع؛ لأنَّني لأعرف شيئًا عن النباتات، لكنني فعلتُ ما يريدُه الرَّجل: لقد استمعت إليه باهتمام؛ لأنَّني كنتُ فعلاً أهتمُّ بما يقول، وقد شعر هو بذلك، فهذا النَّوع من الإنصات هو أكبر هديَّةٍ نستطيع تقديمها للأخريين، فقط بالاستماع إليه قال عني: متحدثٌ جيِّدٌ ورائعٌ.

الإنصات الجيد هو بداية التّواصل الفعّال الناجح، ومن المدهش أنّ عدد الذين يُجيدون الإنصات قلائل جدًّا، لكنّ القادة الناجحين هم الذين تعلّموا قيمة مهارة الإنصات والاستماع. والإنصات يقوم على علاقة ثقة؛ فاجعله من أولوياتك الأولى، وانفتح على الآخرين، وأوجد مُنأخًا مناسبًا للاتصال، فالكثير من العلماء لا يعرفون كيف يوصلون ما يفعلون للآخرين؛ لأنّهم اعتادوا أن يقضوا كلّ وقتهم داخل المعامل يفكّرون، ويبحثون عن الحقائق في النّظام الطّبيعي بمفردهم، ونسوا الاتصال والتواصل، فحتّى العلماء يحتاجون للاستماع والحديث. يقول د/"رونالد ايفانز"(الأستاذ الباحث في مؤسسة سولك للدراسات البيولوجيّة): هم يعرفون ما يفعلون، ولديهم فكرةٌ جيدةٌ جدًّا عن سبب ما يفعلون، لكنّهم يجدون صعوبةً في توصيل ذلك بشكلٍ واضحٍ خارج أبواب المعامل، إنّها حدودٌ وتسميةٌ على مستويات عديدة؛ لكي يحصلوا على التّمويل.

العالم اليوم ليس مجرد نادٍ للأصدقاء القدامى، إنّما مكانٌ واسعٌ أكثر تكاملًا وتنوعًا ممّا كان عليه من عقودٍ، ولا يظهر هذا التّنوع بشكلٍ يفوق ما يظهر في عالم التّجارة، هناك نساءٌ ورجالٌ وأصحابُ عاداتٍ ذوو خلفياتٍ ثقافيةٍ وعرقيةٍ مختلفةٍ كلّهم جزءٌ من المعادلة اليوم، ولكي تنجح في هذه البيئة المتغيرة دومًا؛ يجب أن تتعامل مع الجميع بأسلوبٍ مريحٍ مهما كانت خلفياتهم الثّقافية أو الدّينية.

أَيُّ رَئِيسِ مُؤَسَّسَةٍ أَوْ مَدِيرِ مَدْرَسَةٍ أَوْ مَدْرَسٍ فِيهَا سَيُؤَدِّي عَمَلَهُ بِطَرِيقَةٍ أَفْضَلٍ، وَيَتَقَدَّمُ وَيُنْجِزُ، وَيَشْعُرُ بِالتَّحْسِنِ، وَيَرْضَى عَنِ نَفْسِهِ، إِذَا اسْتَطَاعَ إِجَادَةَ تَنْفِيزِ هَذِهِ الْقَاعِدَةِ الْبَسِيطَةِ الْمَوْقَرَّةِ عَلَى مَرَّ الْأَزْمَانِ: "أَحَبُّ لِأَخِيكَ مَا تَحَبُّ لِنَفْسِكَ"، أَوْ الَّتِي تُقَالُ بِصُورَةٍ حَدِيثِيَّةٍ: "احْتَرَمِ الْآخَرِينَ؛ يَحْتَرِمُوكَ؛ فَاحْتَرَمِ الْآخَرِينَ هُوَ حَجَرُ الْأَسَاسِ فِي حَفْزِ قُدْرَاتِهِمْ، وَكُلُّ الشُّعُوبِ تَحَبُّ احْتِرَامَ ثِقَافَاتِهَا وَلِغَتِهَا وَدِينِهَا، وَأَفْضَلُ طَرِيقَةٍ لِبَدْءِ احْتِرَامِ ثِقَافَةٍ أَوْ دِيَانَةٍ أُخْرَى أَوْ رَأْيٍ مُخْتَلَفٍ مَعْرِفَتِكَ عَنْهُ الْكَثِيرِ. وَالْمَهْمُ فِي الْأَمْرِ مُعَامَلَةَ النَّاسِ بِاحْتِرَامٍ، فَأَشْيَاءٌ بَسِيطَةٌ مِثْلُ: تَحِيَّةِ الصَّبَاحِ بِابْتِسَامَةٍ، وَالْإِعْرَابِ عَنِ الشُّكْرِ تَكُونُ مَفِيدَةً، وَلَهَا أَثْرٌ كَبِيرٌ جَدًّا. لَقَدْ تَعَلَّمَ غَالِبِيَّةَ النَّاجِحِينَ عَلَى مَرِّ السَّنِينَ أَنَّ تَوَلِيدَ الشُّعُورِ بِالْأَهْمِيَّةِ عِنْدَ الْآخَرِينَ مِنَ الصَّعْبِ أَنْ يَتَحَقَّقَ بِالْإِيمَاءَاتِ فَقَطْ، إِنَّهَا عَمَلِيَّةٌ تَحْدُثُ مِنْ خِلَالِ لِمَسَاتٍ صَغِيرَةٍ تُضَيِّفُ الْكَثِيرَ إِلَى الْكَلِّ، النَّاسُ يَحَبُّونَ التَّقْدِيرَ لِشَخْصِهِمْ، وَالَّذِينَ يَشْعُرُونَ أَنَّ مُؤَسَّسَتَهُمْ تَهْتَمُّ بِهِمْ، وَتَفْهَمُ احْتِيَاجَاتِهِمْ، هُمُ الَّذِينَ يَسْتَجِيبُونَ لِلْعَمَلِ الْجَادِّ، وَيَحَاوِلُونَ تَحْقِيقَ أَهْدَافِ الْمُوَسَّسَةِ، وَعَلَيْكَ أَنْ تَعَامَلَ النَّاسَ مَعَامَلَةً جَيِّدَةً، وَبِسَوَاسِيَّةٍ، وَتَشْرِكَهُمْ فِي الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ، وَهَنَّاكَ وَسِيلَةٌ أُخِيرَةٌ: لِحْفَظِ الْكِرَامَةِ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ وَهِيَ: أَنْ تَسِيْطَرَ الرُّوحَ الْإِنْسَانِيَّةَ عَلَى الْمُوَسَّسَةِ بِكُلِّ الطَّرِيقِ وَالتَّصَرُّفَاتِ الْكَبِيرَةِ وَالصَّغِيرَةِ.

المكافأة: عندما تُستخدَم هذه الكلمة في عالم التّجارة والأعمال اليوم، فهي تُشير في أغلبية الظنّ إلى المال مثل: الراتب، والحوافز، والفوائد، والعوائد هذه هي أنواع المكافآت التي يفكر معظم الناس فيها، إنّها من النوع الماليّ، وليس ثمّ شكُّ أنّ المال أهمُّ الأشياء في هذه الأيام اهتمامًا؛ قال -تعالى-: "المال والبنون زينة الحياة الدنيا"، لكنّ الحقيقة الكاملة في الأمر مجرد أحد أسباب ذهاب النّاس إلى عملهم صباحًا، وأحد الأشياء التي يعودون بها إلى المنزل مساءً، لكن حتى أكثر الناس ماديًا بيننا يهتمون بأنواع أخرى من المكافآت تتمثّل في احترام الذات.

والاعتراف بالخطأ ليس عيبًا، بل هو أفضل وسيلة لتغيير اتجاه الضّغط عندما يكون اللوم مشتتًا بين الكثيرين، وثمّ حقيقتان عن الأخطاء: الأولى: إنّنا جميعًا نقع فيها. الثّانية: إنّنا نسعد بإلقاء اللوم على الآخرين في هذه الأخطاء، ونكون تعساء إذا أشار إلينا أحدٌ وقال: أنتم مخطئون!

## \* القيادة والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً؛ ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة؛ فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطةٍ منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدراتٍ واستعداداتٍ طبيعيةٍ كامنةٍ في الفرد تؤهله؛ لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

### نظريات القيادة:

#### أولاً- نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلةً من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتميز بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف، الحزم، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي؛ لتحمل المسؤولية، المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم، المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات

جيدة داخل التنظيم وخارجه، الحكم الصائب على الأمور، القدرة على تمييز الجوانب المجمعّة وغير المجمعّة للمشكلة، الأمانة والاستقامة، النّضج العاطفي والعقلي، وجود الدافع الدّاتي للعمل والإنجاز، حبّ العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته، القدرة على فهم الأمور، المهارة الإدارية [القدرة على التّصوّر والمبادأة والتّخطيط والتنظيم والتّقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

\* ومما سبق فإنّه من الصّعب توافر كلّ هذه السّمات بشكلٍ متكاملٍ في شخصٍ معيّن، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخصٍ واحدٍ.

\* وإلى جانب هذه الصّفات والسّمات يُفترض إمام القادة بعددٍ من المهارات المكتسبة التي ترتبط، وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

#### ١- المهارة الفنيّة:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرعٍ من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيّد في حدود التخصّص، وعلاوةً على ذلك معرفته المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظّمة، وأيضًا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصّص.

## ٢- المهارة الإنسانيّة:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التّعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنيّة التي تعني المقدرة في التّعامل مع الأشياء.

إنّ إدراك القائد لميولٍ واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبّله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كلّ هذه الأمور يجب أن تشكّل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

## ٣- المهارة الذهنيّة:

وهي نوعان:

### أ- المهارة الإداريّة:

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التّنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلاتٍ ومقاييسٍ للأداء، وتحقيق التّنسيق بين النّشاطات والوحدات المختلفة كافّةً، وإعداد وتطوير الكفاءات البشريّة، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرّقابة للتحقّق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

## ب- المهارة السياسيّة:

وتتمثل في قدرة القائد على رؤيته للمصالح والأهداف العامّة للدولة، والارتباط بالنّظام العامّ والرّبط بين أهداف المنظّمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتّوفيق بين الاتجاهات والضّغوط المختلفة الموجودة في المجتمع، وبين عمل المنظّمة.

## ثانيًا- نظريّة الموقف:

إنّ السّمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القياديّ الذي يشغله، فربّيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكريّ في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التّنظيم الواحد؛ فإنّ الاختلاف في المستويات الإداريّة يؤدّي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداريّ في قمة الهيكل التّنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم؛ فنظريّة الموقف إذا تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداريّ الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداريّ الذي

يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز، تعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

### ثالثًا- النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تُركّز على الجمع بين النظريتين السابقتين: نظرية السمات، ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء، وسرعة البديهة، والحزم، والمهارة الإدارية، والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات؛ فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل، ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات، وتحقيق هذه المتطلبات، وتُعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًا لهذه النظرية تُعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

## \*عناصر القيادة:

نَمَّة خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء وهي:

- ١- تحكّم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.
- ٢- ركّز على الإنجازات الحقيقيّة الملموسة، اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بانهماكك فيه، بل تطلّع نحو الخارج والأهداف الكبرى.
- ٣- نمّ عوامل القوة، ولا تُنمّ عوامل الضّعف، سواء فيما يتعلق بك شخصيًا، أو فيما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادرًا على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
- ٤- تمحور في عملك حول مجالات رئيسيّة محدودة وقليلة التي من شأن العمل الجادّ المتّسق فيها؛ أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.
- ٥- ضع ثقّتك الكاملة بالله -سبحانه، وتعالى-، وكن طموحًا فيما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنتَ تعمل في سبيل الله؛ فلا تخشَ غير الله.

## \*أمثلة على الأنماط القيادية:

- المستبد
- المستبد الطيب
- الديمقراطي
- الليبرالي

### المستبد:

لديه قدرٌ قليلٌ من الثقة في قدرات الأعضاء.  
يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.  
يُصدر الأوامر؛ لتنفذ دون نقاشٍ.

### المستبد الطيب:

ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.  
يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي، لكنه يتخذ قراراته بشكلٍ فردي  
(شخصي) دائمًا.

### الديموقراطي:

يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات.  
يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي اتخذها.  
يعبر عن امتداحه أو نقده للأخرين بموضوعية.

### الليبرالي:

ثقتة في قدراته القيادية ضعيفة.

لا يقوم بتحديد أيّ أهدافٍ لأتباعه.  
قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

الأسلوب الديمقراطيّ في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعاليّةً وإنتاجيّةً، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلاميّة؛ لأنّه يؤدّي إلى توليد أفكارٍ جديدةٍ وإحداثٍ تغييراتٍ إيجابيّةٍ وترسيخ الشّعور بالمسؤوليّة الجماعيّة.

### مكوّنات الوضع القياديّ:

هناك ثلاثة مكوّنات على الأقلّ تشكّل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارًا يتعلّق بالقيادة أو أنماطها هي:

١- أنت، القائد

٢- مرؤوسيك الذين سيساعدونك في إنجاز الأعمال المطلوبة.

٣- الوضع نفسه، الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه.

التّفكير بكلّ عنصرٍ من العناصر السّابقة؛ لاتّخاذ القرار بشأن نمط القيادة، ويُشار إليه بـ "قيادة الموقف"، وهي نظريّة تطوّرت من قبل على يد د/ فرد فيدلر، والتي تركز على أنّ أكثر نمطٍ قياديٍّ مناسبٍ يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن نأخذ نظرةً بسيطةً لكلّ عنصرٍ من عناصر الوضع القياديّ.

\*أنت: مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبيرٌ على مخرجات العمل المطلوب إنجازه، وكلّما كان تأثيرك أكبر، كانت احتماليّة المخرجات المرضية أكبر، وكلّما زادت معرفتك بهم زادت قدرتك على قيادتهم؛ لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك جيّدًا.

\*مرؤوسيك: من غيرهم لن تكون قائداً، ومن غيرهم لن يُنجز العمل؛ فقوتك مستمدّة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. فالموظّفون المتعلّمون الأكفاء الواثقون من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيّدة مع نمط القيادة الدكتاتوريّ؛ إنهم يبحثون عن الاستقلاليّة؛ لإثبات قدرتهم في إنجاز الأعمال بمفردهم، ويتوجّب عليك معرفة احتياجاتهم؛ ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

\*الوضع: في العمل الذي يتيح اتّخاذ القرارات بصورةٍ فرديّةٍ ربّما تكون القيادة الدكتاتوريّة هي المناسبة؛ فالعمل الذي يسمح بالابداع، أو في المكان الذي يُوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل، وربّما تكون القيادة الديمقراطيّة هي المناسبة.

إنّ معرفة كيف، ومتى تستخدم الأنماط القياديّة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلّم.

## \*أقوال في القيادة:

\*تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون، ويتجمعون حوله، أرني القائد، وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال، وسوف أخبرك مَنْ قائدهم؛ وعلى هذا كي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء؛ كن رئيسًا مخلصًا كفتًا. (أرثرو. نيوكمب)

\*الرجال هم الذين يصنعون التاريخ، وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم، ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفًا تمامًا، ويطرأ التّقدم حينما تصبح الفرصة مواتيةً لقادة جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل. (هاري س. ترومان)

\*من الصّعب أن تتبّع قائدًا لا طُمُوحَ له ولا مَثَل. (جيمس بورن)

\*الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة، يجاهد، يتكلم بسهولة وبوضوح وبصراحة، يتعاون، يساعد، يعمل بثقة كبيرة، وأن يكون مخلصًا، صادقًا، مؤمنًا، عنده هدفٌ ومبدأٌ عاليين، وذكيٌّ وكفءٌ. (دودج)

\*إنَّ أعظم القادة الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم، ويكونون صريحين في الاعتراف بذلك، وعلى استعداد للدفع لهذه الكفاءات.

\*من أساسيات القيادة تغيير الأشياء من قِبَل شخصٍ مبدعٍ آخر.

## \*المديرون النّاجحون:

أولاً- إنّ المديرين النّاجحين يحتاجون لأن يحيطوا أنفسهم بأفضل الأفراد، وأكثرهم تميّزاً للعمل؛ فمديرو الأعمال المتميّزون يعلمون جيّداً أنّهم بنفس جودة الموظفين العاملين معهم؛ ولهذا فإنّ المديرين يجب أن يختاروا أفضل الأفراد منذ البداية، وهو ما سوف يتبعه بالتالي نجاح الأعمال.

ثانياً- يجب أن يقوم المديرين بتحفيز الأفراد المحيطين بهم؛ فإذا ما تمكّن المديرين من تحفيز موظّفيهم؛ فإنّهم سوف يحصلون على معدّلات أكبر كثيراً من الإنتاجيّة. ومن المهمّ أن يفهم المديرين أنّ الموظفين يؤدّون جيّداً لأجل المكانة، والوضع الاجتماعيّ، والاعتراف بجهودهم، وأيضاً الراتب الذي يحصلون عليه.

ثالثاً- المدير يجب ألاّ يقوم فقط بلعب دور المدير، وإنّما يجب أن يصبح أيضاً قائداً للأعمال؛ وإذا لم يكن المدير قادراً على أن يكون قائداً لموظّفيه، فإنّ كلّ هذا سيضيع هباءً؛ فالمديرون يجب أن يوفّروا لموظّفيهم هدفاً معيّنًا؛ ليحققوه. ومن ثمّ قيادتهم لأجل تنفيذه وتحقيقه.

رابعاً- كما يجب على المديرين أن يسعوا دائماً؛ لتحسين مهاراتهم وقدراتهم الاتصاليّة؛ فالقدرة على التّواصل جيّداً مع الآخرين تُعتبر من أهمّ المهارات التي يمكن أن يملكها أيّ مدير.

خامساً- التحفيز مهم جداً للموظفين؛ إذا لم يتمكن المدير من تحفيز الموظفين، فإنه لن تكون له القدرة على الإدارة بشكل جيد.

سادساً- من المهم أيضاً أن يقوم المدبرون بالتعامل مع ماليات الأعمال بشكل أفضل؛ فاهم شيء في أي عمل من الأعمال هو المال، فإذا لم تقم الأعمال بتحقيق عائدات، فإنها لن تتمكن من الاستمرار طويلاً. فالمدبرون يجب أن يفهموا كيف تؤثر العوامل المالية على الأعمال، وما يجب أن يقوموا به لإدارتها.

سابعاً- من الضروري أيضاً أن يقوم المدبرون بإدارة وقتهم بشكل جيد، وهو ما يُعتبر من الأمور التي يصعب إدارتها أيضاً؛ فالمدبر قد يشعر بأن ليس لديه وقت كافٍ مع كثرة المطالب التي يحتاجها؛ لتنفيذ الأعمال، والمفتاح الأساسي، لنجاح مدبري الأعمال هو التأكد من أنهم يستغلون بفاعلية الوقت المتاح لهم؛ لتنفيذ المهام التي تحقق فائدة أكبر للأعمال.

ثامناً- أصحاب الأعمال يجب ألا يخافوا من أن يحصلوا على قسط من الراحة؛ ففي أغلب الوقت يشعر مدبرو الأعمال أن كل أعمالهم ستنتهي دونهم؛ ونتيجة هذا الأمر هو أنهم يدفعون أنفسهم؛ للشعور بالإرهاق، مما يؤثر بالتالي على مهاراتهم الإدارية، ولهذا فإن مدبري الأعمال يجب

أن يحاولوا إعطاء أنفسهم مجالاً للراحة؛ كي يعودوا مرةً أخرى، وهم يشعرون بالانتعاش.

### \*حتى لا تكون مديراً فاشلاً:

ربما تنزعج عند الحديث عن قصة أحد الفاشلين، وبخاصة إذا كان هذا الفشل يلاحق مسؤولاً يُدير دفة الأمور في مكان ما، وهو في نفس الوقت مسؤولٌ عن توجيه أشخاص آخرين، فإذا كان هذا المدير فاشلاً، فلماذا تمّ اختياره مديراً من البداية؟!

لابدّ أن تعرف في أوّل الأمر أنّ المدير الذي تمّ اختياره ربّما كانت كفاءته الطّريق الأوحّد الذي أوصله إلى هذا المكان، وطبيعيّ أنّ الكفاءة وحدها لا تصلح؛ لتسير عجلة القيادة.. ما رأيك أن نتعرّف على قصة فشّل أحد هؤلاء المديرين ذوي المهارات والقدرات والخبرات، ورغم ذلك هم فاشلون في إدارة أعمالهم وقيادة الأشخاص الآخرين؛ لتجنب هذه الصّفات، ونتعلّم منها دروساً مفيدة في قيادة موقعٍ أو مكانٍ بالطريقة المثلى؟

ولكن لا تنس أنّ هذا المدير الذي نتحدّث عنه شخصٌ كفءٌ ذو مهاراتٍ وخبراتٍ في أداء عمله، ربّما تصل إلى درجة الامتياز، لكن ينقصه القليل من الخبرة، ومن هذه الصّفات:

## \*سياسة الباب المغلق:

عادةً ما تجد المدير الفاشل يُحيط نفسه بسياجٍ من الأشخاص المحيطين به يمنعونك من الوصول إليه، وتجد أبوابه دائماً مُوصدةً، وحتى تصل إلى هذه الأبواب المُوصدة؛ لابدَّ أن تمرَّ على أشخاص يحملون مسمياتٍ ومناصبٍ مختلفةً، وحتى تُمرَّر ما تريد إلى هذا النوع من المديرين؛ لابدَّ أن تتحدَّث أولاً إلى كلِّ هؤلاء، ولابدَّ من تمضية وقتٍ كبيرٍ معهم؛ كي تشرح طلبك للواحد تلو الآخر، وربما يدفعك حنقك إلى التَّفكير في الاستغناء عمَّا تريد، أو ربَّما تتحمَّل، وتصبر؛ كي يصل طلبك إلى هذا المدير، ويكون تحقيق الطلب بلا قيمةٍ في هذه الحالة؛ بسبب ضياع الوقت في تنفيذه.

خُلاصة القول: إنّ المدير الفاشل هو الَّذي يبني حاجزاً بينه، وبين مرؤوسيه من خلال هؤلاء الأشخاص المحيطين به.

## \*المركزية في اتخاذ القرارات:

من الأمور المهمة لدى المدير الفاشل الانفراد باتّخاذ القرارات الخاصة بالعمل والموظَّفين، وعدم أخذ آراء مرؤوسيه أو قيادات العمل بصورةٍ مستمرةٍ لكلِّ صغيرةٍ وكبيرةٍ، ويبدو أمام نفسه الشَّخص الَّذي يحظى بالعلم والتَّجارب، فهو يرى أنّ هؤلاء المرؤوسين إنّما هم أقلّ علمًا، وأقلّ خبرةً، ولا ينبغي أن تُؤخذ آراؤهم.

وفي أغلب الأحوال إنَّ هذا المدير يتحمل خطأه وحده، ويتعرّض لانتقاداتٍ كثيرةٍ، منها ما هو مستترٌ، ومنها ما هو صادرٌ عن رؤسائه في المناصب الأعلى.

وهذه الصّفات إنّما تدلّ على الاستبدادية في العمل والمركزيّة في سلطاتٍ وواجباتٍ كان من المفترض أن تكون في حوزة الموظفين الّذين وُظفوا؛ لينجزوها، لأن يقضوا أوقاتهم يندبون الحظّ الّذي أُردي بهم تحت سلطة مسؤول مستبدّ! وطبيعيّ بعد ذلك أن تكون مديرًا فاشلاً بالدرجة الأولى بعد أن فشلت في أن تخلق صقًا ثانيًا يمكن أن يخلفك في منصبك، وتأكّد أن الخائفين من أن يتبوأ الآخرون مناصبهم هم أشخاصٌ ضعافٌ غير جديرين بالمنصب، وليس من صالح العمل أن يستمرّ هذا الصّنف الخائف على منصبه فيه.

*أيها المدير الفاشل: لا بدّ أن تتعلّم أن من سمات المدير القائد سمة اللامركزيّة في إدارة السّلطات والمسؤوليات، فلست ناجحًا إن استحوذت على كلّ شيءٍ، وأصبحت طاوولات مرؤوسيك فارغة إلا من أوراقٍ قديمةٍ باليةٍ؛ فهؤلاء لن يفيدوا العمل في يومٍ من الأيام إن حجبت عنهم السّلطات، وجعلت يدك مقبوضةً عليها، وكأنتها ملكٌ لك. إنجازك العظيم هنا أن تفوّض مرؤوسيك، وتمنحهم صلاحية العمل؛ كي يصل كلّ واحدٍ منهم إلى مفهوم العمل الحقيقيّ الّذي يرمي إلى تحقيق الدّات،*

وثق بأنك لست محبوبًا من قبل مرؤوسيك؛ لأنك مارست سياسة المركّزة في إدارة العمل، بل إنّ هذا من شأنه تفويض الأهداف التي وُضعت للجهة التي تعمل بها.

### \*عدم الاستماع للآخرين:

إنّ المدير الذي نتحدّث عنه إنّما يستصعب الاستماع إلى أصدقائه العاملين معه؛ تصورًا منه أنّ ذلك مضيعة للوقت أو انشغالًا بأمورٍ جزئيةٍ لا تُعدّ مهمّة، والحال أنّ هذا يُعدّ من الأخطاء الكبيرة على المدى البعيد. صحيح أنّ بعض ما يُقال، ويُنثار في الكلام يُعدّ من الهامشيّات، ويأخذ من وقته وأعصابه الشّيء الكثير؛ إلا أنّ الكثير منه أيضًا قد يكون مهمًّا، ويساهم مساهمةً فعّالةً في تحسين وضع العمل، وربّما يقدح في ذهنه أمورًا تُعينه على اكتشاف الكثير من الخفايا والمهام، أو توصله إلى الأفكار الإستراتيجية على مستوى الفكر أو التطبيق.

### \*لوائح الشركة:

ربّما لا يجد الشخص المسؤول نفسه متهمًا، ولا نستطيع توجيه الاتهام إليه إذا كان يوجّه جُلّ اهتمامه؛ لتطبيق القوانين، ويعمل على تطبيقها بدقة، ولكن الحال يختلف مع المدير الفاشل؛ فهو يطبق نظرياتٍ ولوائحٍ صماءٍ على أشخاصٍ ذوي أحاسيسٍ ومشاعرٍ ومواقفٍ تمرّ بهم، وقد دخل (الموقف) إلى النظريّة الإداريّة؛ فزنع الأفكار والرؤى

المترسّخة عن العمل الإداري، وجعل الفكر الإداري يأخذ منحنيّ أشدّ صعوبةً وأكبر تحدّيًا وحاجةً إلى إحداث (التّوازن) للعملية الإدارية.

فعمل المدير أصبح من الممكن اختصاره في محاولات دؤوبة ومستمرّة؛ لإحداث التّوازن المستمرّ والذّكي بين القرارات الإدارية والظّروف والمواقف المحيطة بهذا القرار، بينما نجد المدير الّذي نتحدث عنه في غفلةٍ من هذا كلّه.

ونجد أن الموقف يعبر عن الحالة أو الوضع الّذي تمرّبه المنشأة في وقتٍ معيّنٍ ومكانٍ محدّدٍ، ويلخّص مجموعةً من العوامل والمتغيرات المتداخلة الّتي تعكس بصورةً كبيرةً طبيعةً وشكل البيئة الّتي تعيش فيها المنشأة.

ففي لحظةٍ مكانيةٍ معيّنة تتّصف المنشأة بقدرٍ محدّدٍ وخاصٍ من المتغيرات أو العوامل الّتي لها علاقةً بالبيئة المحيطة وبالاستراتيجية المتّبعة وبحجم المنشأة وبالتقنية المتبنّاة وبطبيعة المرؤوسين.. هذه العوامل بتداخلها وتفاعلها تكوّن (الموقف) الّذي حسب الرّؤية الإداريّة الحديثة يلعب دورًا كبيرًا في تحديد الأساليب الإداريّة المناسبة الّتي يؤدّي اتباعها إلى تحقيق النجاح والتكيّف مع الأوضاع السائدة، ولكن مديرنا الّذي نتحدّث عنه لا يعلم عن هذه القرارات غير ما يراه هو صالحًا.

## \*اتخاذ القرارات السليمة:

إنّ طريقة تفكير المدير الفاشل تتسم بأنّها طريقة تفكير غير منهجيّة وغير علميّة، وتعدّ السّمة الأساسيّة لهذا التفكير أنّه تفكير غير مرتبّ وغير منطقيّ وتفكير يطبع بطابع التحيز والانفعال، وتفكير متواضع يخلو من الابتكار والابداع، وليس ذلك فقط، بل تُبنى قراراته على معلوماتٍ وتشخيصاتٍ غير دقيقة، ولا يشجّع المرؤوسين على المشاركة في التشخيص، وعلى اتّخاذ القرارات.

## \*السلطة والتنظيم:

مفهوم السّطة عند المدير الفاشل يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم السّطة عند باقي المديرين؛ فهو يتصور أنّ السّطة هي الحقّ المُعطى له من أعلى؛ لإلزام الآخرين، كما يتصور أنّ السّطة هي سلطة القبول من التابعين (من أسفل) على حد تعبير (المدرسة السلوكيّة) في علم النفس، ويتصوّر أنّ السّطة تُمارَس بشكلٍ مباشرٍ.

يمكن باختصار أن نقول: إنّ المدير الفاشل يفهم السّطة على أنّه صاحب السّطة، وهو الذي يُملّي ما يجب عمله؛ فهو ينظر إلى السّطة على أنّها إلزام الآخرين بعملٍ معيّن؛ وبالتالي فإنّ المدير الفاشل ينظر إلى مفهوم التنظيم على أنّه تنظيمٌ فرديٌّ لا يمكن لأحدٍ غيره أن يقوم به.

## \*الرّقابة عند المدير الفاشل:

إنّ مفهوم المدير الفاشل للرّقابة هو: "أنّها رقابة على الآخرين ومعرفة كلّ شيءٍ عنهم، وما يدور بينهم في أثناء العمل"، ومن الأمور المهمّة بالنّسبة للمدير الفاشل المراقبة الشديدة لمرؤوسيه والحدّ من نشاطهم.

## \*إعداد قياداتٍ جديدة:

من الأمور الخاطئة لدى المدير الفاشل أنّه يتغافل شيئاً مهمّاً للغاية هو: رفع مستوى الموظفين؛ ليصلّحوا للإدارة، ويشغلوا صفّاً قيادياً ثانياً. كما ذكرنا سابقاً فهو يرى أنّه كي يحافظ على منصبه؛ لابدّ له من عدم تمكين الآخرين من الوصول إلى منصبه أو المناصب الأقلّ؛ ولذلك فمن وجهة نظره ألاّ يعمل على ترقية مستوى مرؤوسيه.

## \*التحفيز على العمل:

من المؤكّد أنّنا كبشرٍ لسنا نشبه الآلات في شيءٍ، لنا طبيعةٌ خاصّةٌ، لا نعمل بضغطٍ على زرٍّ، بل إنّ كلّ البشر ما هم إلّا مجموعةٌ من الأحاسيس والمشاعر؛ والعمل لابدّ أن يرتبط بتلك المشاعر.

ولذا فحسّن أداء العمل أو سوء أدائه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ورغم ذلك يتغافل المدير الفاشل عن الطريقة المثلى لكيفيّة التعامل مع الأفراد؛ لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التّحفيز.

كما يفشل هذا المدير في إيصال الشّعور للعاملين بالمؤسسة بأنّهم جزءٌ لا يتجزأ من هذه المؤسسة، وأنّ نجاحها نجاحٌ لهم، وفشلها فشلٌ لهم.

ومن علامات الفشل أيضًا في تحفيز العاملين: عدم وجود مساحة للاختيار؛ إذ إنّ المدير الفاشل لا يترك مساحةً للاختيار للعاملين معه، فلا يطرح عليهم المشكلة، ولا يستشير العاملين معه كما ذكرنا أنفًا، وتصبح المشكلة وبدائل حلّها أمام عينه واحدةً، ولا يشاركه أحدٌ فيها، ولا يشعر العاملون بالمشكلات التي تواجه المؤسسة التي تجمعهم مع المدير، ومع هذا الوضع يفقد كلّ عاملٍ الحافز القوي في إتمام نجاح ذلك العمل المنوط بهم؛ لافتقادهم الحافز لذلك.

ومعوقات التحفيز أمام العاملين في هذه المؤسسة التي يوجد بها هذا المدير هي: الخوف والرّهبة من المؤسسة، وعدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة، وعدم المتابعة للعاملين؛ فلا يعرف المحسن من المسيء، وقلة التدريب على العمل، وقلة التوجيه؛ لتصحيح الأخطاء من جانب هذا المدير، وعدم وجود قنوات اتصالٍ بين المدير والعاملين؛ فيكون كلّ منهم في وادٍ بعيدًا عن الآخر، والأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها؛ نتيجة عدم الاستشارة من جانب المدير.

## \*المساواة:

المساواة عند المدير الذي نتحدّث عنه تصبح مسألة ثانوية، وربّما تتلاشى نهائيًّا؛ فهو يرجح بعض الموظفين على البعض الآخر في كثيرٍ من الامتيازات، ومن ثمّ يصبح التفكك وتنافر القلوب سمةً سائدةً في المنشأة أو المؤسسة، ممّا يسبّب ضعف الإنتاج، وليس معنى المساواة جعل غير المتساوين متساوين، بل معناه جعل المتساوين متساوين، وإلاّ فهو ظلمٌ وإجحافٌ في حق المتفوّقين.

## \*الامتيازات الشخصية:

كمدير وجد نفسه فجأةً قادرًا على المجيء متأخرًا، أو المغادرة متأخرًا، أو الغياب أكثر من ساعةٍ في فترة الغداء، أو إجراء اتصالاته الشخصية من مكتبه الفاخر، وأصبح مأخوذًا بمكانته الجديدة وبسلطاته الواسعة؛ فأصبح يمارس هذه السّلطات بأشكالها المتعددة، لكنّ هذا المدير ينسى أنّ جميع العيون مسلّطة عليه، وينسى أنّه مثالٌ حيٌّ لكلّ من يعمل معه، ويغفل أنّه يجب أن يكون قدوةً ومن المفترض أنّ العاملين أو الموظفين في المؤسسة يتّبعونه في كل تصرفاته، لكن عليك عزيزي المدير ألاّ تتوقع أن يبذل الآخرون قُصارى جُهدهم، إذا لم تكن معهم؛ لتحفّزهم على ذلك.

## \*الفرق بين القائد والمدير:

حسبما أوردت (فورتشن) إنَّ هناك اختلافًا جوهريًا بين المدير التقليدي، والقائد المبدع.

المدير: رجلٌ يؤمن بدستور الشركة أو لائحتها يبدأ عمله من وضع الخطة، وينتهي عند التنفيذ، مرورًا بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف.. لآمانع عنده من إفناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل واعتماد القرارات، ومؤشره هو النتائج الموجهة..

القائد: رجلٌ مبدع تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه، ماهرٌ في وضع الخطط والرؤى وماهرٌ في تنفيذ تلك الرؤى، ومتميز في إذكاء رُوح الحماسة، وتحفيز موظفيه وزملائه، ويتواصل مع الآخرين بشكلٍ باهرٍ مرنٍ تُجاه المشكلات، ويستطيع التغلب عليها بسهولة ويُسرٍ ملحوظين، ويرى أنَّ فريق العمل لديه أهمّ من أيّ شيءٍ، ويهتم بالجانب الإنساني؛ لذلك يحبه الجميع، ويحبون العمل معه -مهما كان مرهقًا أو كبيرًا-.

القائد	المدير
يُبدع، ويُجدد، ويتميّز في أيّ عملٍ يقوم به.	يُدير العمل المكلف به.
يُنمّي، ويُطوّر، ويبحث دائماً عمّا يفيد العمل.	يعمل على استمرار عجلة العمل.
يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته.	يُدير فريقه معتمداً على قوّته وسيطرته الوظيفيّة.
يفعل الأشياء الصحيحة.	يؤدّي مايتوجّب عليه بالطريقة الصحيحة.

### \*التّحفيز:

إنّ من أهداف ومهام الإداريّ الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم بمنحهم أشياء ماديّة ومعنويّة ليست بالضرورة أن تكون مكلفة في مقابل جهودهم؛ فالهدف من التّحفيز هو تشجيع المنافسة بين الأفراد وتحسين الإنتاجيّة وإبراز أنشطة

المؤسسة أو المدرسة، ورفع الرُّوح المعنويّة للعاملين، والاحتفاظ  
بالعاملين الممتازين، وتشجيع الابتداع والابتكار الجديد.

تقول "دونا ديبروز": "إنّ تقدير الموظّفين ومكافأتهم ليس من  
الموضوعات التكميليّة التي يكون من الطريف أن تقوم بها؛ فعندما  
تقوم بتقدير الموظّفين ومكافأتهم بصورة صحيحة، فإنّ هذا التقدير  
يصبح دافعاً قوياً يؤدّي إلى الإنتاجيّة بصورة كبيرة".

العالم مليءٌ بالناس الذين ينتظرون من يأتي؛ ليحفزهم؛ كي يكونوا  
كما يتمنون هم لأنفسهم، المشكلة أنّه لن يأتي أبداً من ينقذهم؛ هؤلاء  
كمن ينتظر حافلةً في طريق لتمرّ به الحافلات، ونتيجة ذلك إذا لم  
يتحملوا مسؤولياتهم؛ فسينتهي بهم المطاف،  
وهم ينتظرون طوال حياتهم، وهذا للأسف وضع الكثير من الناس!

حقّز نفسك للعمل، وضع نفسك شعاراتٍ تخيلها، وتسير عليها،  
وانظر جيّداً لما أنجزته من مواقف، وركّز على الحلّ، لا على المشكلة؛  
لتُبقي نفسك محفزةً، ويجب أن تكون متفائلاً بالكامل، ويجب أن تعرف  
كيف تستجيب إيجابياً لكلماتٍ وأفعالٍ وردود الناس والأحداث من  
حولك.

إحدى الطّرق التي تحرك حالة التدفق في العمل هي تطوير (الإحساس  
بالطوارئ) إنّهُ دافعٌ داخليٌّ ورغبةٌ في إنجاز العمل بسرعة، هذا الشّعور

الدّاهلي بعدم الصّبر يحفّزك للاستمرار؛ إنّهُ مثل الشعور بالسّباق مع نفسك.

إنّك لا تستطيع أن تجعل الآخرين ينفذون ما تريد أن ينفذوه، ويمتنعون عمّا تريد أن يمتنعوا عنه إلّا عن طريق ثلاثة دوافع:

- أ- الحُبّ والاحترام.
- ب- الإغراء والثّواب.
- ج- الخوف والعقاب.

ومن هنا على الإداريّ الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الحُبّ والاحترام، أن تحيّم؛ فتجعلهم يحبونك، وتحترمهم؛ فتجعلهم يحترمونك؛ وسوف تجد كل رغباتك قد تحققت. عندما يتعدّر الوصول إلى الهدف من هذا الطريق لك أن تلجأ إلى الإغراء والثّواب، وعندما يفشل هذا المسعى، عندها فقط لك أن تلجأ إلى آخر طريقة وهي العقاب أو التلويع به.

#### ومعوقات التحفيز هي:

الخوف والرّهبة من المؤسّسة، وعدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسّسة، وعدم المتابعة للعاملين، فلا يُعرف المحسن من المسيء، قلّة التّدريب على العمل وقلّة التّوجيه؛ لتصحيح الأخطاء من جانب هذا المدير، وعدم وجود قنوات اتّصالٍ بين المدير والعاملين؛ فيكون كلّ منهم

في وادٍ بعيداً عن الآخر، والأخطاء الإدارية كتعدد القرارات، وتضاربها؛ نتيجة عدم الاستشارة من جانب المدير.

### \* إدارة الوقت:

إحدى أهم الصفات التي أجمعت فينا نحن الاثنتين كانت احترام الوقت، وحب النظام والترتيب، "الوقت كالسيف إن لم تقطعه؛ قطعك".

إذا كنت أولم تكن من الذين يسيئون استخدام الوقت، أو تعم حياتهم الفوضى، وسوء تدير لأموهم؛ فابدأ بهذه الخطوات المهمة؛ لجعل حياتك جميلةً وسهلةً، وابدأ من اليوم؛ لتسلك طريق العظماء.

### الخطوة الأولى: النوم

حاول أن تحدد وقت نومك من الساعة ١١ مساءً إلى الساعة ٧ صباحاً؛ فثماني ساعات في اليوم كافية لكل إنسان؛ ليخرج تعبته كله، فإذا كنت من الذين ينامون أكثر من ١٠ ساعات يوميًا؛ فابدأ تدريجًا بتقليص عدد الساعات ساعة كل أسبوع؛ كي تتعود على أن تصبح ثماني ساعات. والذين يتعبون كثيرًا في النهار؛ فاجعل نومك ٦ ساعات في الليل وساعتين في النهار، وابتعد كل البعد عن السهر طويلاً؛ فللنوم ليلاً أسرارٌ تفوق الخيال.

### الخطوة الثانية: رتب ماحولك

التّرتيب والنّظام يؤدّيان إلى الكفاءة، والكفاءة تؤدّي إلى توفير الوقت؛ فعليك بتوفير وقتك: بأن تكون كفئًا، وتكون كفئًا بأن تكون منظمًا، وابدأ أوّلًا بمنزلك؛ فمنزلك قلعتك الحصينة: رتّب خزانة ملابسك، وتخلّص من الأشياء التي لا تريدها، واجعل سطح مكتبك خاليًا من الأوراق المبعثرة، وضعها في ملفات؛ لأنّ العشوائية وعدم التّرتيب تشعرك بالقلق والارتباك الناتج من عدم النّظام. واعلم أنّ أكثر الأشياء التي تزعج المنظمين هي عندما يفتحون حاسوب غيرهم، ويجدون الملفات مبعثرة على شاشة الكمبيوتر؛ فحاول أن تضع ملفاتك الإلكترونيّة في مجلّدٍ خاصٍّ؛ ليسهل عليك إيجاده، ولتوفّر المزيد من الوقت.

### الخطوة الثالثة: لاتسوّف.

والتّسويف: تأجيل المهام بدلًا من تنفيذها في وقتها، فلا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، واعلم أنّ التّسويف عادةٌ سيئةٌ، واعمل على التخلص منها، ثمّ حدّد المهام الأسبوعيّة، وضعها في جدولٍ. فإذا كنت ربّة منزلٍ مثلاً، ضعها على التّلاجة، وحددي ماستفعلينه من المهام في كلّ أسبوعٍ.

### الخطوة الرابعة: وضع الأولويات والإستراتيجيّة

من المعروف أنّ وقت الإنسان يمكن أن يُقسّم بين العديد من الأنشطة: العمل، النوم، التسلية، تنمية الذات، السّفر... إلخ، عليك الآن أن ترتّب هذه المجموعات بناءً على مدى أولويتها بالنسبة لك؛ فأنت

الوحيد الذي يستطيع أن يحدد أولويات نفسه، ويُعدّ هذا التّحديد انعكاسًا لنمط حياتك ومعتقداتك واتجاهاتك.

### مكوّنات الإدارة الفعّالة للوقت:

ثلاثة أسسٍ عامّة تُميّز الإدارة الفعّالة للوقت ينبغي على أيّ فردٍ أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحيّاتيّة الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت، وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكّم في هذا العنصر النّادر، وهذه العناصر هي:

- ١- كَوْنُ التّعامل مع الوقت فعّالاً effective بمعنى: أن يحقّق التّأثير المحدّد والمرغوب منه.
- ٢- كَوْنُ التّعامل مع الوقت كفئاً efficient بمعنى: أن يحقّق المطلوب بأقلّ تكلفةٍ أو أقلّ قدرٍ من الضّياع.
- ٣- كَوْنُ التّعامل مع الوقت مريحًا أو غير مجهّدٍ effortless بمعنى: أن يتمّ التّعامل مع الوقت بأسلوبٍ طبيعيٍّ سهلٍ أو مريحٍ أو دون شعورٍ بالضغوط النّفسيّة والجسمانيّة.

إنّ إدارة الوقت باختصارٍ شديدٍ تتركّز على اكتساب المدير لهذه العناصر، أو كفيّة تطبيقها على روتين العمل والحياة اليوميّة.

ويمكن القول: إنّ إدارة الفرد لوقته **personal time management** (PTM) هي كلّ ما يتصل بالتحكم في استخدامه لأهمّ موردٍ متاحٍ له، وهو الوقت. ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت، إلّا أنّه من أكثر عناصر الإنتاج التي يُسيء كثيرٌ من المديرين والطلاب تقديرها: إدارة المدير لوقته بكفاءةٍ وفعاليّةٍ سواءً داخل العمل أم خارجه، تعدّ واحدةً من أهمّ مفاتيح النّجاح الإداريِّ ما لم تكن أهمّها على الإطلاق.

### مبادئ التّعامل الفعّال مع الوقت:

\* مبادئ تخطيط المهام.

\* مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام.

\* مبادئ مراقبة تنفيذ المهام.

### المجموعة الأولى: مبادئ تخطيط المهام.

يُمثّل التّخطيط للمستقبل مكونًا أساسيًا في بنیان إدارة الوقت. ومع أنّ التّخطيط ذاته يستهلك وقتًا إلّا أنّه يستحقّ كلّ ما يُنفق فيه من هذا الوقت. غير أنّه من الضروريّ أن نلاحظ أنّه ليس بكافٍ للتوصّل إلى وضع خُططٍ أو جداولٍ عملٍ متميّزةٍ؛ لأنّ العبرة أصلًا بمدّة القدرة على تطبيق هذه الخُطط والجداول والالتزام بها. وهذا يعني ببساطةٍ أن يكون المدير واضحًا وملمًا بواقع متطلباته الوظيفيّة اليومية، علاوةً على غيرها من المسؤوليات الحياتيّة، كذلك عليه أن يصمّم تلك الجداول بما

يجعلها مرنةً في مواجهة المقاطعات أو الظروف الطارئة والأزمات والعوائق. وعلى المدير أن يُشبه الخطة أو الجدول الزمني المقترح بقطعة الملابس الجديدة المُشترَاة: فهي في الوقت الذي يجب أن تتناسب مع حجم من سيلبسها: من الضروري أن يكون بها قدرٌ من المرونة يسمح بتوسيعها أو تضيقها بقدر ما يُتوقع أن يحدث في الجسم من تغييرٍ، ولتوضيح أكبر يمكن عرض المبادئ الخاصّة بتخطيط الأنشطة والمهام كما في التالي:

١- مبدأ تخصيص وقتٍ؛ لتخطيط وتنظيم الوقت.

٢- مبدأ تحديد الأهداف.

٣- مبدأ تحديد الأوليات والالتزام بها.

٤- مبدأ التوازن والتناسق.

٥- مبدأ وضع جدول الأعمال.

٦- مبدأ المرونة.

المجموعة الأولى- مبدأ تخصيص وقتٍ؛ لتخطيط وتنظيم الوقت:

إنَّ استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه يُعدّ من أنبل غايات استخدامه، وفي الحقيقة إذا فشلت في تخصيص جزءٍ من وقتك؛ لتخطيط الوقت؛ فإنك تخطّط فعلاً؛ لتحقيق الفشل. بعض الناس يحتاجون إلى تعبئة بعض النماذج لهذا الغرض، وآخرون

يعتمدون على رصيدهم أو خبرتهم الماضية في ذلك. وعلى أيّة حال: عليك أن تنسى كلمة (كان من الواجب عليّ)، وأن تبدأ من الآن في تخطيطٍ لكيفية استخدامك لوقتك.

## ٢- مبدأ تحديد الأهداف:

قبل القيام بأيّ تصرّفٍ، سواء اتصل بالوقت أم بغيره، عليك تحديد أهدافك أولاً. سئل أحد أثرياء رجال الأعمال الأمريكيين عن سرّ تحقيقه لثروته، فأجاب: "عليك أن تحدّد من البداية ماذا تريد"، ومن هنا عليك أن تضع لنفسك من البداية مجموعةً من الأهداف المحدّدة والقابلة للقياس والواقعيّة التي يمكن تحقيقها، ومن المعروف أنّ الأهداف تزوّد المدير المبدع بالدليل أو المرشد في توجّهاته أو خطّ سيره.

## ٣- مبدأ تحديد الأوليّات والالتزام بها:

ينادي هذا المبدأ بضرورة أن تحدّد، وتتّبّع قائمة أوليّاتك. وللعلم ليس بالضرورة أن تكون محترفاً في وضع الخطط؛ كي تستفيد من وضع قائمة بالأوليّات، كما أنّ بعض النّاس قد يكون لديه أكثر من قائمةٍ بتشكيلاتٍ متنوعهٍ من الأوليّات؛ حيث يمكن تقسيم المهام أو الأنشطة طبقاً لأولّيّتها إلى مجموعات.

بعض الأفراد يسهّل الأمر كلّه بالاعتماد على قائمةٍ واحدةٍ من المهام في نهاية اليوم؛ استعداداً؛ لتنفيذها في اليوم التالي. وعادةً مايفضل

إنجاز أهم ثلاث مهامٍ في قائمة العمل اليوميّة بدلاً من إنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الأقل بها.

#### ٤ مبدأ التوازن والتناسق:

ويُطلق عليه أحياناً مبدأ جدول أنشطة وقت الفراغ، ويشير هذا المبدأ إلى أنّ أفضل خططٍ لإدارة الوقت ماُنظر إليها باعتبارها نظاماً كلياً مركّباً من عناصر متكاملةٍ فيما بينها؛ فهذه الخطط يجب أن تغطي جميع جوانب الحياة، وليس مجرد ساعات العمل الوظيفية؛ فمن الضروريّ عليك حينما تخطّط؛ لاستخدام وقتك أن تراعي فعلياً توزيع وقتك أو تخصيصه بتناسق بين العديد من الأنشطة مثل: الأسرة، الأصدقاء، ممارسة الرياضة، الاهتمامات، المشاريع الخاصّة.

#### ٥- مبدأ وضع جدول الأعمال:

لكي يمكنك تحقيق أهدافك، من الضّروري رسم خُططٍ متباينة الأجل؛ لتحقيقها.

وعادةً مايمكنك تحويل الخُطة إلى جداول عملٍ بحيث يغطي الجدول فترةً من الزمن قصيرة نسبياً، ولتكن أسبوعاً أو يوماً مثلاً.

#### ٦- مبدأ المرونة:

في العادة أنت تخطّط لمستقبلٍ مجهولٍ بدرجةٍ أو أخرى، وعلاوةً على ذلك إنك لا تملك السيطرة على كلّ ماقد يتفجّر من أحداثٍ؛ لذا فليكن

جدولك متّسماً بالمرونة، وليكن محتويًا مثلاً على بعض الوقت المخصّص للمقاطعات والتعطيل المفاجئ، كما يمكنك أن تنقذ الأعمال السهلة والروتينيّة في الأوقات التي تتوقّع فيها كثافة المقاطعات، ويمكنك أن تخصّص الحجم الأكبر من الوقت؛ لتنفيذ المهام العليا.

### المجموعة الثانية: مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

مع التّسليم بضرورة التّخطيط؛ لتنفيذ المهام، كما اتّضح في الفقرات السابقة، إلّا أنّ التّخطيط كلّه قد ينهار في مراحل تنفيذ المهام ذاتها، والممارس للعمل الإداري يدرك منذ البداية أنّ التّخطيط في حدّ ذاته يمثل وسيلةً، وليس غايةً؛ من هنا يبدو التّركيز على تسهيل مجريات الأمور عند تنفيذ المهام أمرًا في غاية الحساسيّة، ومع تعدد الأوجه الخاصّة بتنظيم وتنفيذ المهام تتعدّد العوائق والمشكلات الخاصّة بهما، وبالتالي تتعدّد المبادئ التي أقترحت؛ للتصدي لهذه المعوقات أو منع حدوثها أصلًا. وهذا تجميع لأهمّ عشرة مبادئ:

- ١- الفعاليّة.
- ٢- التفويض.
- ٣- تقسيم المهام.
- ٤- فنّ الإهمال الدّكيّ.
- ٥- الرفض المهذب.
- ٦- عدم الضّغط على الدّات.

٧- السّاعة البيولوجيّة.

٨- استحالة الكمال المطلق.

٩- النَّأي عن التّسويق.

١٠- الابتكار.

### ١- مبدأ الفعاليّة:

ينصّ هذا المبدأ على ضرورة تنفيذ الأشياء الصّحيحة بطريقةٍ صحيحة؛ فكما قال خبير الإدارة و التّسويق Peter Drucker: إنّ تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكلٍ صحيحٍ يُعدّ أفضل بكثيرٍ من مجرد تنفيذ أيّ أشياء بشكلٍ صحيحٍ. ضع في ذهنك أنّ الفعاليّة في التّنفيذ تختلف عن الكفاءة؛ حيث تشترط الفعاليّة أنّ يكون الشّيء المطلوب تنفيذه صحيحًا من البداية، وأن يتمّ تنفيذه بالشّكل الصّحيح، بينما لا تشترط الكفاءة صحّة الشّيء من البداية، وإن اشترطت صحّة التّنفيذ.

### ٢- مبدأ التّفويض:

من الضّروري أن تفوّض مهامك بقدر ماتستطيع، وعندما نأتي إلى موضوع التّفويض؛ فإننا يمكن أن نميّز بين مجموعتين من الأفراد: القادرون على التّفويض، وغير القادرين عليه. فإذا كنت من مجموعة غير القادرين، ولديك من الأسباب ما يجعلك تفضّل عمل كلّ شيءٍ بنفسك؛ عليك أن تبدأ أوّلًا بتفويض الأعمال الروتينية، وبتفويض المهام

الملتزمة للوقت التي يوجد من يُمكنه أداؤها، وعليك أن تدرك أن تعليم شخصٍ ما أداء عملٍ معينٍ يتطلب في حد ذاته وقتاً، وعليك ألا تتوقع التميّز من أول مرّة؛ فهناك منحى يعكس تطوّر عمليات التعلّم. وتتمثّل الفائدة لك هنا في زيادة مساحة الوقت المتاحة لك، وقلة الضغوط المفروضة عليك، وسيكون هذا أكثر فائدةً من بعض الجهد أو الوقت الذي تنفقه في عملية التفويض.

### ٣- مبدأ تقسيم المهام:

عادةً ما يُظهر الناس بغضاً نحو المهام الضخمة المعقّدة أو المركّبة من العديد من المهام؛ ممّا يجعلهم يؤجلونها، أو ينسحبون منها بالمرّة. بتقسيمك المهمة الكبرى إلى مهامٍ أصغر؛ يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة، والعمل على تحديد مهلةٍ زمنيةٍ؛ لتنفيذ كل مهمةٍ فرعيةٍ مع التّوجه التّامّ نحو المهمة الكلية. يمكنك إنجاز أيّ شيءٍ وبقليلٍ من الضغوط مقارنةً بمحاولتك إنجاز المهمة مرّةً واحدة.

### ٤- مبدأ فنّ الإهمال الذكي:

يفرض عليك هذا المبدأ أن تقلّل بقدر الإمكان من كلّ ما هو طارئٌ أو عاجلٌ؛ فالمهام الطارئة تتسم آثارها بأنّها قصيرة الأجل، بينما المهام الأكثر أهميّةً عادةً ماتكون ذات آثار طويلة الأجل. من هنا فإنّ العمل على تقليل الوقت المخصّص؛ لتنفيذ ما هو طارئٌ أو عاجلٌ يتيح لك المزيد من

الوقت؛ للتعامل مع المهام عالية الأهمية، ويُعد وضع علاماتٍ أو تواريخ انتهاءٍ للمهام في جدول الأعمال إحدى الوسائل المهمّة في إنجاز ذلك، ويمكنك من خلال ذلك أن تقلّل الاهتمام بالمهام عديمة الجدوى أو قليلة الأهميّة التي ليس لها آثارٌ طويلة الأجل عليك، حيث يمكنك أيضاً أن تفوّض تنفيذ هذه المهام إلى آخرين، واترك لنفسك مزيداً من الوقت للمهام عالية الأهميّة.

#### ٥- مبدأ الرّفص المهذب:

نعرف جميعاً أنّ من الناس من يصرّ على الدقّة والالتزام في تحديد مواعيده، فإن حدّد لك أن تأتي في تمام الخامسة، وتأخرت ولو لدقائق معدودة، غادر المكان، أو رفض مقابلتك قائلاً: إنّ المشكلة ليست مشكلته. الكثير منّا قد يحسد هؤلاء على ذلك، والمعروف أنّ كثيراً من الناس قد يجدون أنفسهم مضطرين للبقاء في أعمالهم بعد وقت الدوام الرسمي؛ لإنهاء بعض المهام، أو قد يضطرون أحياناً إلى أخذ هذه المهام معهم في منازلهم؛ لتكتملها هناك، وإذا لاحظت أنّ مثل هذه المواقف تتكرر معك كثيراً؛ فعليك أن تعود نفسك من الآن على كيفية الرّفص المهذب أو قول "لا"، ليس فقط للناس الآخرين، وإنما لنفسك أيضاً؛ فالعمل لفترات طويلة أو لفترات إضافية سواء أكان بمقابل أم دون مقابلٍ من شأنه الإخلال بحالة التوازن بين الوقت

المخصّص للعمل والوقت المخصّص للراحة والمتعة الذاتية، وما يحمله هذا الإخلال من آثارٍ سلبية على حياتك. غير أنّ "لا" هذه الكلمة الصغيرة يصعب قولها في كثير من الحالات، والسؤال: كيف نتعلّم أن نقول "لا" حينما يصبح من الضروري قولها؟ إنّ التّركيز على أهدافك يمكن أن يساعدك في ذلك.

#### ٦- مبدأ عدم الضّغط على الذات:

ينصّ هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء. فمن الحيل الذّكية في جدولة الوقت -علاوةً على كونها سهلة التطبيق- أن تحدّد تواريخ انتهاء المهام بالشكل الذي يجعلها ممكنةً وسهلةً دون ضغط على الذات أو إرباك لها.

بعبارة أخرى: قد يبدو من الحكمة أن تبالغ إلى حدٍّ ما في الوقت الذي تطلبه؛ لتنفيذ مهمّةٍ معيّنةٍ سألك عنها شخصٌ آخر؛ لأنّ هذا يُمكنك من ضمان تسليم المهمّة في الوقت المحدّد، حتّى لو حدثت بعض العوائق غير المتوقّعة، وإحداث نوع من الدّهشة والفرحة لدى طالب الخدمة حينما تتمكّن من إنجاز المهمّة وتسلمها قبل الوقت المحدّد.

#### ٧- مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية:

ينصّ هذا المبدأ على أنّه عند جدولة وتنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التّوقيت مع حاجاتك الجسمانيّة؛ فالوقت المثالي للعمل

هو الوقت الذي تشعر فيه أنك في أفضل حالاتك. فهل أنت من الأشخاص الذين يميلون نحو العمل صباحًا، أم أنت من المفضلين للعمل مساءً، أم ظهرًا؟ فمعرفتك لأفضل أوقاتك واستخدامك لهذا التوقيت في تنفيذ أولياتك إن أمكن؛ يعدّ من الأساليب الفعّالة في إدارة الوقت، ويُضاف إلى ذلك ضرورة تبويب المهام طبقًا للمهارات المطلوبة؛ لتنفيذها، فلتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالوقت؛ من المهم أن تنفذ أشقّ المهام التي تتطلب أكبر قدر من التركيز في الأوقات التي تكون فيها في قمة نشاطك، أو التي يكون فيها تركيزك وطاقتك في أحسن حال. سرّ النّجاح هنا معرفة طبيعة المهام المطلوبة ومعرفة دورة النشاط والطاقة الخاصّة بك، والتنسيق بدقّة بين الاثنين.

#### ٨- مبدأ استحالة الكمال المطلق:

الكمال من الناحية المثاليّة شيءٌ عظيمٌ. غير أنّ الواقع يقول أنّ الكمال لله وحده؛ لذا فليكن هدفك التّحسين أو الإتقان بقدر المستطاع، ولكن تجنّب وهم إدراك الكمال التام؛ فلا يوجد في العالم حتى الآن من البشر من أنتج شيئًا خاليًا من العيوب؛ فعند أداء شيءٍ معينٍ من الضّروري أن يبرز عيبٌ أو أكثر يحول بين الشّيء، وبين الكمال على الرّغم من أنّه من الأفضل أن تكون بعض الأشياء قريبة من الكمال كلّما أمكن ذلك.

## ٩- مبدأ النَّأي عن التَّسْويف:

يبدو حبَّ التَّسْويف والمماطلة والتَّأجيل كظاهرة عامَّة لدى الناس جميعًا، وإن اختلفت درجتها من فردٍ إلى آخر؛ عليك من الآن أن تهزم هذه الظَّواهر؛ إن كانت لديك. ومن الطَّرق المعروفة هنا طريقة الجُبْن السويسريَّة الَّتِي وصفها Alan Lakien، وخلصتها أنَّه إذا كنت تهزَّب من تنفيذ مهمَّة معيَّنة؛ فحاول أن تقسمها إلى عدة مهام أصغر، وابدأ في العمل في أصغر المهام، أو يمكنك تحديد توقيتٍ معيَّن؛ للانتهاء من أكبر هذه المهام، وبتنفيذ القليل من المهام في البداية يمكن في النَّهاية أن تصل إلى تنفيذ المهمَّة المتجنِّبة ككل.

## ١٠- مبدأ الابتكار:

كبشر لسنا من الحكمة والتجربة بما يمكننا أن نعرف كيفية المزج بين الطَّرق الجديدة والطَّرق المألوفة أو الحسنة؛ لإنجاز الأعمال. وفي الحقيقة كلَّما زادت خبرة الإنسان في تنفيذ مهامٍ معيَّنة، أضاف ذلك إلى رصيده الخاصِّ باكتشاف وتطوير طرق أبسط وإجراءات أيسر؛ لتنفيذ تلك المهام، ومع ذلك فعادةً ما يجد الإنسان نفسه متمسكًا بالطريقة التقليدية في التنفيذ؛ لمجرد أنَّه أصبح متعودًا عليها ومتألفًا معها. على أية حال فإنَّ التوصل إلى طرقٍ فعالةٍ جديدةٍ، وتبنيها، وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسئوليات الواقعة عليك لا يوفر لك فقط المزيد من الوقت، إنَّما أيضًا يخفِّف من عبء العمل الملقَى عليك، أو ييسر عليك

تنفيذه، ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحةً وفعاليةً، علاوةً على ماسبق بخصوص مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام عليك أن تضع ثلاثة من القوانين المهمة في اعتبارك عند التعامل مع ما يتصل بالوقت، ويُطلق على هذه القوانين "قوانين Murphy و Parkinson" هي:

\* إنَّ أيَّ شيءٍ يُبنى على خطأ؛ سيسير في الطريق الخطأ، وينتهي إلى خطأ.  
\* إنَّ أيَّ مهمةٍ سوف يستغرق تنفيذها من الوقت أكثر مما قد تظنَّ أو تتوقع.

\* تتَّجه المهام بطبيعتها نحو استهلاك أيِّ مقاديرٍ من الوقت تخصَّص لها.

### المجموعة الثالثة: مبادئ مراقبة التنفيذ

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعةٍ من عمليات المراجعة المستمرة لمدى التمسُّك بمخطَّطاتٍ وجداول المهام التي سُبِق وضعُها في المراحل السابقة، علاوةً على ذلك فهي تتضمن مدى الالتزام بالمبادئ العامة؛ للتعامل مع الوقت، واتباع النصائح التي تُثبت أنَّها ذات جدوى بصدده. وتتضمَّن عمليات الرِّقابة مقارنةً السلوك الحاصل بالسلوك المخطَّط، واكتشاف حجم الانحراف وتقييمه، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة. ومع أنَّ الرقابة قد تبدو للبعض كمرحلةٍ لاحقةٍ لما يسبقها من مراحل تخطيطٍ وتنفيذ المهام، إلَّا أنَّها في حقيقة الأمر تُمثل نوعاً من المراجعة المستمرة التي قد تصاحب المرحلتين، وعادةً ماتكون الرِّقابة الإيجابية في محاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها. ويبرز

من مبادئ الرقابة هنا مبدآن مهمّان هما: التعرّف على مدى التّقدم في الإنجاز، ومكافأة الذات المنجزة.

### ١- مبدأ التّعرف على مدى التّقدم في الإنجاز:

القاعدة الأساسية في الرقابة: أن تلاحظ مدى تقدّمك نحو إنجاز المهام التي حدّدتها لنفسك؛ فكلّ مشروع تنخرط فيه قد يتطلّب جدولاً خاصاً به يتضمّن عناصره، وخطوات تنفيذها، ومسار هذا التنفيذ، والوقت المحدّد لكلّ خطوة بما يمكن من إنجازه في مدّة معينة. وفي هذه الحالة إذا قمت بتحديد تواريخ واقعية مستهدفة لانتهاء من الأنشطة، وراعت إضافة بعض معدّلات السّماح؛ فإن تقدّمك في إنجاز المشروع سوف يسير مع خطته في غالب الأحيان. وفي حالة حدوث بعض التّطورات غير المتوقّعة، والتي تجعلك متأخراً عن الوفاء بالتّاريخ المحدّد، عليك إعلام رئيسك والعمل على وجه السرعة مع ضرورة تعديل التّاريخ، كما يمكنك اتّخاذ ما هو ضروريّ؛ للإسراع ببعض مراحل التنفيذ بما يُمكن من تعويض التّعطيل الذي حدث في مراحل سابقة. وإن أمكنك ذلك خصّص خانةً في جدولك تتضمّن أعمالاً تحت التنفيذ.

### ٢- مبدأ مكافأة الذات المنجزة:

مما يحفّز الفرد نحو المزيد من التّقدم الإحساسُ بمكافأة الذات؛ كافي نفسك، حتى في حالة تحقيقك لنجاحاتٍ صغيرة، واحتفل بتحقيق

الأهداف، وعد نفسك بمكافأة عند إنجازك لكل مهمة تكملها أو لإنجاز العمل ككل، وبعد ذلك أوف بهذا الوعد، وبالغ بسخاء في هذه المكافأة؛ فإن عمل ذلك يساعدك كثيرًا في المحافظة على التوازن الضروري بين متطلباتك الحياتية ومتطلباتك الوظيفية. إذا تعلّمنا أن نوازن بشكل صحيح بين أعمالنا وأسرنا ولعبنا واسترخائنا؛ فإن حياتنا كلها ستصبح أكثر سعادة وأكثر صحة وأكثر إبداعًا.

### \* التّخطيط:

التّخطيط هو استحضار المستقبل في الوقت الحاضر بحيث يمكنك أن تعمل الآن شيئًا تجاهه؛ فالأفعال دون تخطيط هي سبب وراء كل فشل، والأشخاص ذوو الإنتاجية العالية يأخذون الوقت المناسب في التفكير والتّخطيط، وفي وضع الأولويات، وبعد ذلك يمضون بسرعة وبقوة نحو تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم. إنهم يعملون بكلّ ثباتٍ ومرونة واستمرارٍ، وينجزون كمّيةً هائلةً من الأعمال في الوقت الذي يُضيّعه الشخص العاديّ في الأعمال ذات الأهمية الأقلّ.

اتّبع وصفة الستة "p":

(proper prior preparation prevents poor performance)

وهي التّخطيط الجيد المسبق يمنع الأداء السيئ.

الخوف من التّنفيد هو من أكبر المشكلات في منظماتنا في هذه الأيام، ويخلط الكثير بين النّشاط والإنجاز. فهم يتكلّمون باستمرارٍ ويعقدون اجتماعاتٍ لا نهائيةً، ويخطّطون خطّطاً رائعةً، ولكن القليل من يؤدّي العمل الذي يقود إلى النتائج المطلوبة؛ فإذا فشلت في التّخطيط فقد خطّطت للفشل.

### أهميّة التّخطيط:

- وضوح الرّؤية وتحديد الأهداف.
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات.
- تحقيق التّكامل والتنسيق.
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- السيطرة على مشاكل التّنفيد.
- تخفيض المخاطر سواءً أكانت خارجيّة أم داخلية.
- " النَّاس لا تخطط؛ لتفشل، بل يفشلون في التخطيط."

### \*نصائح تساعدك في التّخطيط لمستقبلك:

النّصيحة الأولى: خذ وقتك في التّخطيط؛ فالقرارات تميل إلى الفشل؛ لأننا لانفكر فيها أبداً. توقف جانباً لبعض الوقت، وخطّط للتّخطيط، لانتظر للسّنة الجديدة ابدأ من الآن.

النصيحة الثانية: خطّط على أساس أهداف حياتك، وتستطيع عرض الخُطط على أساس المدى الطّويل، وهو من خمس سنوات وأكثر وعلى المدى القصير من شهرٍ إلى سنة.

فكّر في أحلامك وفي صحتك وفي علاقاتك وفي رفاهيّتك، وفي حالتك الماديّة.

هناك قولٌ مأثورٌ يقول: إذا كنتَ لاتعرف أين ستذهب؛ فإذهب إلى أيّ طريقٍ "ل" لويس كارول".

ترى النّاس تحاول نفس الشّيء مرارًا وتكرارًا بطرقٍ مختلفةٍ، ولكنّها تفشل؛ فليس عندها نهاية لهذه اللّعبة، وليس لديهم رؤيةً واضحةً ماذا يريدون أن يصبحوا.

النّصيحة الثّالثة: اربط أهدافك قصيرة الأجل مع أهدافك طويلة الأجل؛ فأنت تعرف أين تريد أن تكون في نهاية المطاف، وماهي الخطوة التي تحتاج أن تفعلها على طول هذا الطّريق، وماهي الأهداف المتوسطة التي يجب أن تقابل أهدافك طويلة المدى؛ لتنجزها.

والأهداف قصيرة المدى ستتحقّق قريبًا؛ إذن تحصل على الرضا من إنجازاتك؛ الآن أنت تبدأ ببناء احترام ذاتك.

النصيحة الرابعة: كن S.M.A.R.T بما يتعلق بأهدافك يعني: أن تكون أهدافك محدّدة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعيّة ومحدّدة زمنيًا.

## (Specific- Measurable-Acceptable – Realistic- Time Bound)

لاتقل أنا أريد أن أصبح أكثر صحّةً، يجب أن تحدّد الوزن والكوليسترول، أو أنك تريد أن تكون غنيًا يجب مثلًا أن تحدّد كمّ من المال تريد أن تحصل. واسأل نفسك هل هذا مقبول؟ هل أنت ملتزم بهذا؟ هل هو واقعي؟ هل أنت مؤمن بتحقيقه؟ هل فقدان وزن ١٠٠ باوند في الشهر واقعي؟

النصيحة الخامسة: اكتب اهدافك، وكن على تواصلٍ بها ستكون ناجحًا أكثر إذا رجعت لها كلّ يوم، ابدأ يومك، وأنه يومك بمراجعة خُطتك، وتكلم عنها، وسجّل دعم هؤلاء الذين يهتمون بك.

النصيحة السادسة: خَطِّط لمكافآتك ومعاقباتك وبخاصّة معاقبة نفسك؛ لأنّها تجعلك مدنيًا، وبالتالي تجعلك أكثر التزامًا بخُطتك.

هذه النصائح ستساعدك كثيرًا في التّخطيط إذا اتبعتها خطوةً خطوةً؛ من الآن خَطِّط، واكتب أهدافك؛ فإن الساعة تدقّ، ولن تنتظرك، والوقت يُداهمك.

التّخطيط يوفر عليك الكثير من الوقت، وقضاء ساعةٍ في التّخطيط يوفر عليك أربع ساعاتٍ عند التّنفيذ.

## \* قاعدة ٢٠/٨٠: (قانون باريتو)

كيف تحقّق ٨٠% من الأهداف باستخدام ٢٠% من الوسائل؟

كيف تحقّق أكبر الأهداف باستخدام أقلّ الوسائل؟

عادةً يبذل الأشخاص مجهوداتٍ كبيرةً جدًّا؛ للوصول إلى أهدافٍ معيَّنة، ربّما تكون قليلةً، وفي أكثر الأحيان يبذلون مجهوداتٍ كثيرةً؛ للوصول إلى أهدافٍ قليلةٍ. نحن نبذل جهودًا كثيرةً ووسائلَ متعددةً، لا نستغلها جميعًا في تحقيق الأهداف، بل لا نكاد نستفيد بأكثر من ٢٠% منها؛ لتحقيق الأهداف. ونحن نسعى في هذه القاعدة؛ للوصول بذلك إلى ٢٠% من الجُهد؛ لتحقيق ٨٠% من الأهداف.

## تطبيقات عمليّة للقاعدة:

- أوّل من وضع هذه القاعدة في الإدارة هو الاقتصادي الإيطالي الشهير "باريتو" عام ١٨٩٧؛ عندما وجد أنّ توزيع الثروة في مجتمعه هو بهذه النسبة فعلاً، وأنّ الأثرياء القليلين هم الذين يتحكّمون في نسبة لا تقلّ عن ٨٠% من الثروة.

- في الأعمال التجارية قد تأتي أكبر نسبةٍ من الأرباح من نسبٍ قليلةٍ جدًّا من المنتجات ٢٠/٨٠.

- في مجال التربيّة نحن لا نطبّق ما نعرفه من مبادئ التربيّة أكثر من نسبةٍ قليلةٍ نحصل بها على أكثر ما نتمنّى من النتائج!

- في مجال العلاقات ٢٠ % من الناس من حولنا هم من يتسببون لنا بالمشاكل، فإذا ابتعدنا عنهم؛ تخلصنا من ٨٠% من مشاكلنا.  
- وهذه القاعدة قاعدة تقريبية وصفية لما يحصل من حولنا من جهة بذل الوسائل؛ للوصول إلى الأهداف، وقد تصدق بصورة دقيقة في بعض الأحيان، بل إن بعض الإداريين يراها دقيقة لأكبر مدى، ويرى أن تحققها أمر واقع بالتجربة.

### أهمية هذه القاعدة:

تأتي أهمية هذه القاعدة من حيث أننا مطالبون بتقليص الهدار والمُنفق في جهودنا ومواردنا عن طريق تطبيقها واقعيًا، يمكننا فعلاً استغلال أقل جهدٍ ممكنٍ؛ للوصول إلى أكبر نتيجةٍ مرجوةٍ، كذلك نحن عن طريق تطبيقنا لها سنتوجه إلى التركيز والاهتمام بأكثر الوسائل فعاليةً، وأهم الموارد تأثيرًا؛ للوصول إلى أفضل النتائج.

### كيف تعمل القاعدة؟

عندما تريد أن تحقق غايةً معينةً؛ فإنك تجمع لتحقيق هذه الغاية عددًا من الوسائل، وعند تطبيق ذلك بالتجربة العملية، ستجد أن كثيرًا من هذه الوسائل لم ينتج لك الأثر المطلوب؛ لتحقيق تلك الغاية، وستجد أن بعض هذه الوسائل تدعم بعضها، وبعضها يضعف بعضها، وستجد أن الفعال من هذه الوسائل هو أصغر قدرٍ، وأنه سيحقق لك

نسبةً كبيرةً من الغايات المطلوبة، وأنَّ نسبةً كبيرةً من الوسائل لم تحقّق إلاّ شيئًا يسيرًا، أو لم تحقّق شيئًا أصلًا.

### كيف نستفيد من هذه القاعدة ؟

١- يمكن الاستفادة من هذه القاعدة عن طريق التقييم المستمرّ لأداء الوسائل المختلفة في كلّ عملٍ إداريّ؛ للوصول إلى أفضل الوسائل تأثيرًا.

٢- لا بدّ من استثمار الوسائل الفعّالة؛ لأنّه عن طريقها تتحقّق أكثر الأهداف.

٣- لا بدّ من تجميع مجموع الوسائل المتلائمة التي تربط بينها روابط تقويّ فاعليّتها، ولا نكتفي بفاعليّة الوسيلة؛ فإنّ الشّركة قد تفشل في عملها رغم أنّ كلّ العاملين بها مدريّين؛ لأنّ علاقاتها سيئة.

٤- ينبغي للمدير تغيير وسائله دائميًا، وتحديد أهدافه المنجزة، وتحديد أيّ الأهداف غير المنجزة، ثمّ تحقيقه بأيّ الوسائل؛ فإنّ هذا التغيير سيوصل إلى أفضل مستوى للتّقدّم.

## القاعدة والتطبيق على الواقع الإداري:

أ- ترجمة الأرقام :

الرَّقْمَان ٢٠ و ٨٠ هما رَقْمَان افتراضِيَان، والنسبة ٨٠/٢٠ لا تعني بالضرورة أن تحقيق ٨٠% بالضبط من الأهداف يستدعي بالضبط فقط ٢٠% من الوسائل، بل إنَّ المقصود هو أنه في التَّطبيق الواقعي الإداري تقترب النسبة الحقيقيَّة من ٨٠/٢٠، فقد تكون ٧٠/٣٠ بمعنى أن ٣٠% من الوسائل الفعَّالة تحقِّق ٧٠% من الأهداف، أو قد تكون ٧٥/٢٥، وقد تكون غير ذلك، وكذلك لا يُشترط أن يكون مجموع الرَّقْمَيْن يساوي ١٠٠، بل يمكن للنسبة أن تكون مثلاً ٩٠/٤٠، وهو ما يعني أن ٤٠% من الوسائل تحقِّق ٩٠% من الأهداف، وهكذا ..

فنحن نتعامل مع نوعين من الأعداد:

أ- أعداد الوسائل يساوي ١٠٠%، وأعداد الأهداف ويساوي ١٠٠%.

ب- التَّفكير بالقاعدة (تطبيقات عمليَّة على التَّفكير بالقاعدة):

- في الحياة الدراسيَّة: على أساس اتباع هذه الخطوات:

١- حدِّد المواد الأساسيَّة التي لها أكبر مجموعٍ من الدَّرجات، واجعلها نُصَبَ عينيك في المذاكرة والمراجعة.

٢- أمّا الموادّ المتبقية، وهي كثيرةٌ، لكن ليس لها نفسُ القيمة الكبيرة من الدّرجات؛ فعليك اختيار الأجزاء المهمّة منها -وهي قليلة-، وهي التي يتكرر ورودها في الامتحانات؛ فعليك بدراستها دراسةً جيّدةً.

٣- يبقى عندك أجزاءٌ كثيرةٌ من تلك الموادّ التي اخترت المهمّ منها؛ فعليك دراسة هذه الأجزاء الكثيرة -غير المهمّة- دراسةً سريعةً بمجهودٍ قليلٍ (٢٠%).

٤- حاول المراجعة للجميع بنفس درجة التّركيز السّابقة في الدّراسة.

### نصائح؛ لتطبيق القاعدة بفعاليّة:

١- تطّلع دائماً إلى الأداء المتميّز، واهتمّ بالإنجاز البارز، وحاول أن تعزو هذه الإنجازات إلى أهمّ عددٍ من الوسائل والعناصر الفعّالة التي ساهمت في إنجازها.

٢- لا تُحجم عن الخوض في أيّ مشروعٍ جديدٍ؛ إشفاقاً من حجم الجُهد والموارد المطلوبة لأدائه على خير وجهٍ، ذلك أنّ ما تسعى إليه يجب أن يكون هو تحقيق ٨٠% من النّجاح، وليس ١٠٠%.

٣- انتقِ أهدافك بدقّة، لكن لا تبلغ حدّ الإيمان الأعمى بنجاحها رغم تغيُّر الظّروف.

٤- لا تتردد في تغيير أهدافك واختيار أهدافٍ جديدةٍ عند تغيّر الظروف المحيطة، ولا تتمسك بأهدافك القديمة إذا لم تُحرز النّجاح الذي خُطّط له، والأفضل لك أن تتخلّى عنها بمحض رغبتك قبل أن يُجبرك غيرك على ذلك!

٥- ابحث عن النّجاح والتّمييز في نطاقٍ ضيّقٍ ٢٠% فقط من المجال الذي تظنّ أنّه يمكنك التّأثير داخله؛ فالتركيز يوفّر لك الفعاليّة الناجمة عن الحشد، تمامًا مثل حزمة الأشعة التي تتركز في بؤرة العدسة المُحدّبة.

٦- تخلّ عن الأعمال التي يستطيع غيرك إنجازها بطريقة أفضل وبسرعة أكبر، ولا تقم إلا بالأنشطة التي تحبّها بنسبة ٨٠%، وابتعد عن التّنافس في الأنشطة التي لا تحبّها إلا بنسبة ٢٠%؛ لأنك في الغالب ستخسر، وتفقد جزءًا من طاقتك ووقتك.

٧- تذكّر أنّ ٢٠% من المحاولات الفاشلة تسبّب ٨٠% من (عقدة الفشل) فركّز جهدك على الأنشطة التي تمنحك الإحساس بالنّجاح.

٨- لا تمنح أيّ موظّف أكثر من ٢٠% من الفرص التي يعتقد أنّه جديرٌ بها؛ ليُظهر ٨٠% من فعاليّته، وفي المقابل طبّق نفس المعيار على نفسك؛ فلا تعتقد أنّ مديرك سيمنحك أكثر من ٢٠% مما تطالب به؛ لتثبت له جدارتك بنسبة ٨٠%.

٩- امنح الأهداف الحاسمة ٨٠% من وقتك وجهدك، ولا تفرط أو تبالغ في وضع الأهداف التي تفقدك تركيزك.

### \* التَّغْيِيرُ:

الشَّيْءُ الأكثرَ حدوثًا في عالمنا هو التَّغْيِيرُ؛ فالمنظمات تحتاج إلى التَّغْيِيرِ؛ لتعيش، وتكبر. والتَّغْيِيرُ قد يكون كبيراً أو صغيراً، بعضه أو كله، ولكنَّ المنظمات التي تفشل في التَّغْيِيرِ الدَّاخِلي أو الخارِجي تختفي، ولا يعود لها وجودٌ. "ليس هناك ما هو أصعب من النَّجَاح، لكنَّه يكون أخطر وأكثر تعقيداً عند الابتكار لطرقٍ جديدةٍ" وتعني هذه العبارة أنَّه يجب التَّغْيِيرُ للابدَّاع، وإحدى عوائق التَّغْيِيرِ هي صعوبة معرفة المشكلة، وحاجتنا للتَّغْيِيرِ (بالتَّأكيد هذا التَّغْيِيرُ ينطبق أيضاً على الأفراد)، ويفضَّل التَّغْيِيرُ في المنظمات أن يكون دفعةً واحدةً أمَّا التَّغْيِيرُ بالأفراد يكون بالتَّدرِج. اعلم أنَّ "كُلْفَةَ التَّغْيِيرِ غاليةٌ، ولكن كُلفَةُ عدم التَّغْيِيرِ أعلى".

ومن الإستراتيجيات المُستخدمة للتَّغْيِيرِ إستراتيجية "كايزن kaizen"، وهي إستراتيجية يابانية اكتشفها العالم الياباني "ماساكي إمامي، وتتكوّن من كلمتين:

Kai: التَّغْيِيرُ

Zen: للأفضل

ومن الممكن أن نترجمها إلى continual improvement (التطوير المستمر).

إنَّ التَّغيير باستخدام الكايزن يعدّ فكرةً للتَّخلُّص من الهدر في العمليات، وهي المحور الرِّئيس للتَّغيير؛ لذلك تُعتبر الكايزن (عملية التطوير المستمر) محققةً نتائجَ سريعةً، وتأثيرًا واضحًا، وتركّز على الأماكن الأهمّ إستراتيجيًا.

إستراتيجية الكايزن تُستخدم في جميع مجالات الحياة: صغيرها وكبيرها؛ فهي تُطبّق التَّغيير المتدرّج المستمر باستخدام خُطواتٍ صغيرة، فهي تحتاج إلى الصَّبر والمتابعة المستمرة؛ كي تضمّن النّجاح والتَّغيير المطلوب على المدى الطَّويل. ولتحقيق هذه الإستراتيجية؛ علينا اتباع الخطوات التالية:

أولاً- طرح أسئلةٍ صغيرةٍ؛ لتبديد الخوف واستلهاام الابداع.

وطريقة ذلك أنّ تسأل أحد أصدقائك عن موديل السيّارة المركونة جانب سيارته بالتأكيد سيستغرب من سؤالك، ويقول لا أدري! وعند تكرار هذا السّؤال عدّة مرّات على صديقك؛ فلن يكون أمام صديقك خيارٌ سوى أن يتذكرك، ويتذكر سؤالك، وبالتالي سيخزّن الإجابة في ذاكرته.

وهكذا فإن طُرح السّؤال مرارًا وتكرارًا لا يدع أمام العقل خيارًا سوى أن يجذب انتباهه، ويبدأ في إعداد الإجابات.

ولمعرفة كيفية ممارسة طرح الأسئلة الصغيرة على نفسك يجب عليك التّذكر بأنك تقوم ببرمجة عقلك، وأنّ هذا يستلزم وقتًا من أجل تنمية المسارات العقلية الجديدة، وعلى هذا يجب عليك أن تختار سؤالًا تُكرّره كلّ يومٍ على مدار أيّامٍ أو أسابيعٍ بأن تقوم بطرح السّؤال على نفسك بانتظام، ولأمانع من كتابة السّؤال.

ثانيًا- التّدبر في أفكارٍ صغيرةٍ؛ لاكتساب عاداتٍ ومهاراتٍ جديدةٍ دون تحريك عضلةٍ واحدةٍ، وذلك عن طريق (الإيهام العقلي).

استخدام هذه التّقنية (الإيهام العقلي) يعتمد على عدة خطواتٍ صغيرةٍ:

١- حدّد المهمة التي تثير فيك الخوف أو التي تبعث فيك الضيق والحرص، وحاول إعطاء نفسك مهلةً شهرًا على الأقلّ قبل أن يتوجّب عليك القيام بذلك النّشاط فعليًا.

٢- قرّر عدد الثواني التي يمكنك تخصيصها يوميًا من أجل ممارسة الإيهام العقلي الخاصّ بتلك المهمة، وتأكد من تخصيص ثوانٍ لذلك، وليست دقائق أو ساعات؛ إذ ينبغي أن يكون الوقت صغيرًا؛ كي تستطيع الوفاء بمتطلباته.

٣- عندما تصبح مستعدًا لممارسة الإيهام العقلي؛ اجلس وارقد في مكانٍ مريحٍ وأغمض عينيك.

٤- تخيّل أنّك داخل الموقف الصّعب، وتنظر بعينيك لما حولك ما الذي تراه؟ ما شكل المكان؟ من هناك؟ كيف تبدو الأشخاص في هذا الموقف؟ انظر لتعبيرات وجوههم، ملابسهم، وضعيّة أجسادهم.

٥- والآن وسّع من خيالك؛ ليمتدّ إلى حواسك، ما الأصوات الروائح، النكهات والملموسات فيما حولك؟

٦- دون أن تحرك عضلةً واحدةً تخيّل أنّك تقوم بأداء المهمّة، ما الكلمات التي تستخدمها؟ كيف يكون صوتك؟ ما إيماءاتك الجسديّة؟

حين يصير وقتك المخصّص (للإيهام العقلي) عادةً ثابتةً وممتعةً؛ قد تجد أنّك تقوم تلقائيًا بأداء النّشاط بكلّ حماسيةٍ، أمّا إذا لم تكن مستعدًا فما عليك سوى زيادة الوقت المخصّص للإيهام ببطءٍ.

٧- عندما تشعر بالارتياح في استخدام الإيهام العقلي قد يستغرق ذلك أسابيع أو أكثر. تخيّل أسوأ الاحتمالات الممكنة، وكيف تتعامل معها بفاعلية، قد يتعرض من يُلقى كلمةً على الملأ إلى الشّعور بالتوتر، ويتصبّب العرق عندما يرى السّام على الجمهور. وعندئذٍ عليه أن يتخيّل

كيف سيتحدث، وكيف تكون وضعيّة جسده، وماذا سيشعر في موقفٍ كهذا؟

٨- حين تشعر بالاستعداد للاضطلاع بالمهمة الفعلية؛ جرّب تنفيذ بعض الخطوات الصغيرة كبدائية، ولكي نواصل استخدام التّحدث على الملأ كمثال، جرّب إلقاء كلمتك بصوتٍ عالٍ، ولكن في قاعةٍ خاليةٍ أو أمام شخصٍ واحدٍ.

بهذه الخطوات يمكن لك تعلّم مهمّة شاقّة بالتّدريب العقليّ المُخض متجنّباً الخوف. التّغيير لا يبدأ من الداخل فحسب، إنّما يبدأ من القناعة وقوّة الإرادة، والذين يغيّرون أنفسهم للأفضل هم ٢% من البشر و٩٨% من البشر يكتفون بالشّكوى، والسّبب؛ لأنّهم لا يعرفون قوانين التّغيير، وأسس التّغيير النّاجح.

### \* الأهداف:

الأهداف تضع أمامنا شيئاً نندفع إليه، ونهدفُ إلى تحقيقه، وهي تجعل جهودنا مركّزةً، وتتيح لنا فرصة قياس النّاجح.

هل لديك سُلّمٌ للأهداف، أو هل رسمت سُلّم أهدافك من قبل؟ إذا لم تفعل ذلك؛ فأنت بلا هدفٍ، وإذا كنت بلا هدفٍ؛ فأنت بلا حياةٍ.

الفرق بين الهدف والطّموح:

الهدف: محدّد بوقتٍ معيّن.

الطُّمُوح: غير محدّد بوقتٍ.

يقول مارجيولز (رئيس شركة إنتاج زراعيّة تسمى صن وورلد، ومن أكبر مربّي المراعي في كاليفورنيا): "الَّذِينَ يَخْفِقُونَ، أَوْلَم يَحْدَدُوا أَبْدًا أَهْدَافًا لِأَنْفُسِهِمْ هُمْ "أَتْبَاع". وَهُمْ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ، وَلَا يَقُودُونَ، وَيَبْلُونَ بِلَاءً حَسَنًا عِنْدَمَا تَكُونُ الْأُمُورُ عَلَى مَایِرَامٍ، لَكِنَّهُمْ يَخْتَلِفُونَ فِي الصَّفُوفِ الْخَلْفِيَّةِ عِنْدَمَا تَتَعَقَدُ الْأُمُورُ، وَتَصْبِحُ صَعْبَةً. وَالَّذِينَ يَحْدَدُونَ الْأَهْدَافَ الَّتِي تَشكُلُ تَحْدِيَّاتٍ لَكِنَّهَا قَابِلَةٌ لِلتَّحْقِيقِ هُمْ الَّذِينَ يَتَحَكَّمُونَ بِقُوَّةٍ قَبْضَتِهِمْ فِي مُسْتَقْبَلِهِمْ، وَهُمْ الَّذِينَ يُنْجِزُونَ نَجَاحَاتٍ غَيْرَ عَادِيَّةٍ"; إِذَا هَلْ تَرِيدُ أَنْ تَكُونَ التَّابِعِ أَوْ الْمُتَبَوِّعِ؟

أشارد/ طارق السويديان في إحدى حلقات برنامجه المميّز "عَلِّمْتَنِي الْحَيَاةَ" أَنَّ فَقَطْ ٢% مِنَ السَّكَّانِ يَسْتَطِيعُونَ أَنْ يَقُودُوا مُجْتَمَعَهُمْ وَسَيَتَّبِعُهُمُ الْبَاقُونَ، وَفِي أَمْرِيكَ مَجْمُوعُ الْمُتَقَفِّينَ وَالْعُلَمَاءِ وَالْمُتَعَلِّمِينَ ٥٠٠٠٠٠ قَائِدٍ أَيُّ: تَقْرِبًا مَا يَعَادِلُ ٢% مِنْ مَجْمُوعِ سَكَّانِ أَمْرِيكَ.

يَجِبُ أَنْ تَكُونَ الْأَهْدَافَ وَاقِعِيَّةً وَقَابِلَةً لِلتَّحْقِيقِ، لَا أَنْ تَكُونَ أَهْدَافًا تَرِيدُهَا أَنْ تَتَحَقَّقَ فِي أَحْلَامِكَ، أَوْ تُنْجِزَ فِي يَوْمٍ وَليْلَةٍ دُونَ تَعَبٍ مِثْلَ الشَّابِّ الَّذِي يَحْلُمُ بِأَنْ يَكُونَ غَنِيًّا وَرَجُلَ أَعْمَالٍ مَعْرُوفٍ دُونَ أَنْ يَتَعَبَ، أَوْ الْفَتَاةَ الَّتِي تَحْلُمُ أَنْ يَكُونَ لَهَا قِوَامٌ جَمِيلٌ مِثْلَ مُلْكَاةِ الْجَمَالِ، وَهِيَ

لاستطيع، فهذه أحلامٌ، وليست أهدافًا، ومعظم الناس يمزجون بين الأحلام والأهداف.

يقول نابليون: "يوجد مهارة لا يمكن الاستغناء عنها إذا أردنا النجاح: وضوح الهدف ومعرفة ماذا نريد والرغبة الجامحة: لتحقيق ذلك". يجب عمل قائمة بكل الأهداف التي تريد تحقيقها في خلال السنة القادمة، واكتب أهدافك، وكأنّ السنّة انقضت، وأنّ الأهداف صارت واقعًا، ثم ضع أهدافك ومشاريعك ومهامك على حسب أهميّتها وعلى حسب ترتيبها. وأن تُسخر كلّ الطاقات نحو هدفٍ واحدٍ والتّوجّه مباشرةً نحو هذا الهدف.

يجب أن تتدرّب على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها إلى أهدافٍ بعيدة المدى وأهدافٍ قريبة المدى، ثم تقوم بتجزئة الأهداف وتوزيعها على سلّم زمني حسب الأولويّات، ثمّ تقوم بشطب كلّ هدفٍ أو إنجاز قمتَ بتحقيقه.

يُحكى أنّ ملكًا أراد أن يُوصي بالخلافة من بعده لأحد أولاده الثلاثة، ولا يدرى أيّهم أحقّ بالملك، فقرّر أن يضع لهم اختبارًا بسيطًا؛ ليرى من ينجح في الاختبار، فوضع هدفًا وثلاثة سهامٍ وقوس، وقال لأولاده بعد سنّةٍ سأختبركم.

أخذ الابن الأكبر يتدرَّب على الرماية في اليوم سبع ساعات، والابن الأوسط أخذ يتدرَّب في اليوم ساعة واحدة فقط، أمَّا الابن الأصغر، فلا يحبَّ الرماية، بل يحبَّ الفروسية؛ لهذا فهو لم يتدرَّب مطلقًا.

فلما حان وقت الاختبار حضر جميع الإخوة أمام أبيهم، فأمرهم أن يذهبوا إلى الحديقة، كان الهدف قد وُضع في مكانٍ واضحٍ، وفيه ثلاث دوائرٍ كبيرةٍ وصغيرةٍ ومتوسطةٍ، فأمرهم أن يرموا في وسط الدوائر.

أخذ الكبير القوس والسهم وشده بقوة، فسأله أبوه ماذا ترى يا بُني؟ فقال: أرى الدائرة وقوسًا وسهمًا وشجرةً، ثم قال له: ارم يا بُني، فرمى، ولكنه أخطأ الهدف!

فأخذ القوس والسهم الابن الأوسط، ثم شده بقوة، وفي أثناء ذلك قال له أبوه: ماذا ترى يا بُني؟ فقال: أرى الدائرة وقوسًا وسهمًا، فقال: ارم يا بُني.

فرمى، ولكنه أخطأ الهدف.

فأخذ القوس والسهم الابن الأصغر، وشده بقوة فقال له أبوه: ماذا ترى يا بُني؟ فقال: أرى الهدف، فكرَّر عليه أبوه السؤال، فقال: لا أرى غير الهدف، فرمى؛ فأصاب الهدف!

فرسم الهدف والتركيز عليه وكتابته خطيًا والسعي؛ لتحقيقه؛ هو ما جعل عظماء الإسلام يحققون الكثير من أحلامهم.

## طريقة مقترحة؛ لتحقيق الأهداف:

- ١- الرغبة.
- ٢- الثقة.
- ٣- اكتب أهدافك.
- ٤- حدّد منفعتك من تحقيق هدفك.
- ٥- حدّد أين أنت الآن، وأين تريد الوصول.
- ٦- حدّد موعد بلوغك الهدف.
- ٧- حدّد العقبات التي عليك أن تجتازها.
- ٨- حدّد المعلومات اللازمة للوصول إلى الهدف.
- ٩- حدّد الناس الذين تحتاج مساعدتهم؛ لتحقيق الهدف.
- ١٠- ارسّم خطة عمل.
- ١١- تصوّر أنّ هدفك قد تحقّق.

## من العقبات التي تقف أمام تحقيق الأهداف:

- هناك عقبات تقف أمام تحقيقك أهدافك.
- هناك موانع تمنعك من الانطلاق والتّصدّر.
- وقيود تكبلّك؛ فلا تستطيع التّعاطي بحريّة مع ماتريد.
- علماء النّفس لهم في قيود المرء كلامٌ قيم؛ فالدراسات تقول: إنّ شخصيتك التي تكوّنت عبر سنين عمرك وتصاحبك قد نمت من خلال عدّة مؤثرات منها:

### \*العامل الوراثي:

أثبت علم الوراثة أنّ المرء يحمل معه خصائص الأقارب (خاصّة الأب والأم) النّفسية والجسدية، وتشير الدّراسات التي أجراها العلماء والباحثون في مجالي التربية وعلم النّفس أنّ العوامل الوراثية تلعب دورًا كبيرًا في شخصية الأبناء.

### \*العامل الاجتماعي:

فالبيئة التي يحيا فيها الإنسان تؤثر بشكل كبير على شخصيته، والمرء الذي يحيا في بيئة تغلب عليها روح الديموقراطية، واحترام الرأي، والتعامل مع كرامة المرء بإجلال، يختلف عن الشخص الذي يُولد في بيئة تسحق الإنسان، وتسخر من كرامته، وتغرس في أبنائها صفات الغلظة والقسوة.

يرى علماء النفس أنّ هذين العاملين يؤثران بشكل كبير على شخصية الإنسان، وأنّ شخصيته مزيج من تفاعل مستمر بين المُعطيات الوراثية بمختلف أبعادها، والبيئة الاجتماعية بمختلف تأثيراتها.

ومع هذه العقبات هناك أناس وعظماء تحدّوا هذه العقبات، واستطاعوا أن يحققوا ما أرادوه بالتوكّل على الله - سبحانه، وتعالى-، وبالعزيمة، والإصرار، والجهد، والتخطيط؛ فليس هناك شيء مستحيل ومن العظماء والعلماء من كانوا في ظروفٍ لا تسمح لهم بتحقيق أهدافهم، ومع ذلك حقّقوها بكلّ نجاح. وبالطّبع كلّ إنسان سيواجه

عوائق وعقباتٍ كثيرةً. وإن لم تواجهه هذه العقبات سيكون بالتأكيد في الطريق الخاطئ؛ لأن طريق النَّجَاح ليس طريقًا سهلًا، وهو طريقٌ يحتاج منا الجُهد والاجتهاد؛ لنصل إلى مانصبو إليه.

### \* النَّجَاح:

هو عمليةٌ مستمرةٌ نحو تحقيق المزيد؛ فالنَّجَاح فرصةٌ للنَّمو العاطفي والاجتماعي والروحي والنفسي والفكري والمالي مع الإسهام بصورةٍ إيجابيةٍ في حياة الآخرين؛ فإنَّ طريق النَّجَاح هو طريق التَّقدم، وليس مجرد نهايةٍ تصل إليها.

الخطوة الأولى نحو تحقيق النَّجَاح: التَّوَكُّل على الله؛ إنَّ الله يحب المتوكِّلين، ثمَّ البحث عن السَّلبيات المعوِّقة وتغيير النَّفس من الأفكار والمفاهيم الخاطئة. ثالثًا- اكتشاف الدَّات والمواهب الفطريَّة والإيمان بالقدرات الشخصية والعمل بما تستمتع به، ثمَّ الانضباط والالتزام والصَّبْر والتفauل؛ لتحقيق المراد؛ "إنَّ الله لأيضع أجر من أحسن عملًا".

قضى الدكتور إبراهيم الفقي حياته باحثًا عن إجابة لسؤالين:

- ١- لماذا يكون البعض أكثر نجاحًا من غيرهم؟
- ٢- ولماذا يكون لدى البعض المعرفة والموهبة الكافيتان للنَّجَاح، ورغم ذلك يعيشون عند مستوى أقلِّ ممَّا هم قادرون على العيش به؟!

تطلّبت إجابة دراسة الدكتور لعلوم إدارة الأعمال والمبيعات والتسويق وغيرها حضوره لكثيرٍ من الحلقات الدراسية وقراءة آلاف الكتب، ويرى الإجابة في صورة مفاتيح عشرة وضعها في كتاب أسماه: "المفاتيح العشرة للنجاح" الذي نشره في عام ١٩٩٩.

### المفتاح الأول: الدوافع التي تعمل كمحرك للسلوك الإنساني

ذهب شابٌ يتلمّس الحكمةً عند حكيمٍ صينيٍّ، فسأله عن سرّ النّجاح، فأرشده أنّها الدّوافع؛ فطلب صاحبنا المزيد من التفسير، فأمسك الحكيم برأس الشابّ، وغمسها في الماء الذي لم يتحرك لبضعة ثوان، ثمّ بدأ يُحاول رفع رأسه من الماء، وبدأ يُقاوم يد الحكيم؛ ليُخرج رأسه، ثمّ بدأ يُجاهد بكلّ قوّته؛ لينجو بحياته من الغرق في بحر الحكمة، وفي النّهاية أفلح.

في البداية كانت دوافعه موجودة، ولكنّها غير كافية، بعدها زادت الدوافع لكنّها لم تبلغ أوجها، ثمّ في النّهاية بلغت مرحلةً متأجّجة الاشتعال؛ فما كانت يد الحكيم إلّا أن تنحّت عن طريق هذه الدّوافع القويّة. من لديه الرّغبة المشتعلة في النّجاح؛ فسينجح، وهذه بداية طريق النّجاح.

## المفتاح الثاني: الطاقة التي هي وقود الحياة،

العقل السليم يلزمه الجسم السليم، ولا بدّ من رفع مستوى كليهما؛ كي نعيش حياةً صحيّةً سليمةً، وخير بدايةٍ أن نحدّد لصوص الطاقة اللازمة لحياتنا نحن البشر، وأولها عمليّة الهضم ذاتها التي تتطلّب من الدّم (وسيلة نقل الطاقة لجميع الجسم)؛ إذ يتّجه نحو ٨٠% منه للمعدّة عند حشو الأخيرة بالطعام، والقلق النفسيّ هو اللصّ الثاني للطاقة؛ ما يُسبّب الشّعور بالضعف، والثالث هو: الإجهاد الزائد دون راحة.

الآن كيف نرفع مستويات الطاقة لدى كلّ منّا على المستوى الجسمانيّ والعقليّ والنفسيّ؟ الرياضة والتّمارين، ثمّ كتابة كلّ منّا لأهدافه في الحياة، ومراجعتها كلّ يوم؛ للوقوف على مدى ما حقّقناه منها، ثمّ أخيراً الخلوّ بالنفس في مكانٍ مريحٍ يبعث على الرّاحة النفسيّة والهدوء والتّوازن.

## المفتاح الثالث: المهارة التي هي دستان الحكمة

جاء في فاتورة إصلاح عطلٍ بماكينته أنّ سعر المسمار التالف كان دولارًا واحدًا، وأنّ معرفة مكان هذا المسمار تكلف ٩٩٩ دولارًا! يظنّ البعض أنّ النّجاح وليد الحظّ والصّدق فقط، وهؤلاء لن يعرفوا

النَّجَاح، ولو نزل بساحتهم. المعرفة هي القوَّة، وبمقدار ما لديك من المعرفة؛ تكون قويًّا ومبدعًا ومن ثمَّ ناجحًا.

كم من الكتب قرأت؟ كم من الشرائط التعليمية سمعت مؤخرًا؟ كم من الوقت تقضي أمام المفسدين؟ شكّت شاكيةً حضرت محاضرةً للدكتور أتمها فُصِلت من عملها كنادلةٍ في مطعمٍ، فسألها هل تعلّمتِ أو قرأتِ أيّ شيءٍ؛ لتكوني مؤهلةً للعمل في المطاعم، فجاء ردّها أنّ العمل في المطاعم لا يحتاج إلى تعلّم أيّ شيءٍ، وهذا الجهل كلّفها وظيفتها. لتصل إلى غدٍ أفضل ومستقبلٍ زاهرٍ؛ بادربتعلم المزيد دون توقّف، وتذكّر الحكمة الصينيّة القائلة: إنّ القراءة للعقل كالرياضة للجسم.

#### المفتاح الرابع: التَّصوُّر (التَّخَيُّل) طريقك إلى النَّجَاح

إنجازات ونجاحات اليوم هي أحلام وتخيّلات الأمس، فالتَّخَيُّل بداية الابتكار، وهو أهمّ من المعرفة ذاتها؛ فهو الذي يشكل عالمنا الذي نعيش فيه. الكثير من الأحلام كانت محطّ سُخرية العالم قبل تحقّقها مثل: حلم فريد سميث مؤسس فيدرال اكسبريس، وحلم والت ديزني الذي أفلسه ستّ مرّات، حتّى تحقّق حلمه. يحدث كلّ شيءٍ داخل العقل أولًا؛ لذا عندما ترى نفسك ناجحًا قادرًا على تحقيق أهدافك مؤمنًا بذلك في قلبك؛ كلّ هذا سيخلق قوَّةً ذاتيّةً داخليةً تحقّق هذا الحلم.

تموت بعض الأفكار العظيمة قبل أن تُولد لسببين: عدم الإيمان الداخليّ، وتثبيط المحيطين بنا. المكان الوحيد الذي تصبح أحلامك فيه مستحيلة هو داخلك أنت شخصياً.

المفتاح الخامس: الفعل (تطبيق ما تعلّمته) هو الطّريق إلى القوة  
المعرفة وحدها لا تكفي، فلا بدّ أن يصاحبها التّطبيق العمليّ، والاستعداد وحده لا يكفي؛ فلا بدّ من العمل، بل إنّ المعرفة دون التّنفيذ يمكنها أن تؤدي إلى الفشل والإحباط. الحكمة هي أن تعرف ما الذي تفعله، والمهارة أن تعرف كيف تفعله، والنّجاح هو أن تفعله!. ينصحنا أصحاب النّجاح دومًا أنّه ما دمنا مقتنعين بالفكرة التي في أذهاننا، فيجب أن ننفذها على الفور.

موانع الناس من التّحرك لا تخرج عن اثنين: الخوف من الفشل، أو من عدم تقبّل التّغيير أو من المجهول، أو الخوف من النّجاح ذاته، والمماطلة والتلكؤ والتّسويف، وحلّ هذه المُعضلة هو وضع تخيلٍ لأسوأ شيءٍ يمكن أن يحدث وأفضل ما يمكن حدوثه؛ نتيجة هذا التّغيير، ثمّ المقارنة بين الاثنين.

ليس هناك فشلٌ في الحياة، بل خبراتٌ مكتسبةٌ؛ فالقرار السّليم يأتي بعد الخبرة التي تأتي من القرار غير السّليم. لا تقلق أبدًا من الفشل، بل الأولى بك أن تقلق على الفرص التي تضيع منك حين لا تحاول حتّى أن

تجربها. الحكمة اليابانية تقول إنك لو وقعت سبع مرّات، فقف في المرّة الثامنة، والحياة مغامرة ذات مخاطرٍ أو هي لا شيء على الإطلاق، والتّصرف دون حُطّةٍ هو سبب كلّ فشلٍ.

المفتاح السادس: التوقّع هو الطّريق إلى الواقع

نحن اليوم حيث أحضرنا أفكارنا، وسنكون غدًا حيث تأخذنا. ما أنت عليه اليوم هو نتيجة كلّ أفكارك. كلّ ما تتوقّعه بثقةٍ تامّةٍ سيحدث في حياتك فعلاً. سافر الّكتور خارج البلاد، ومعه عائلته، وفي خلفية عقله راودته فكرةٌ سلبيةٌ أنّ بيته سيتمّ سرقة، وفعلاً حدث ما توقّعه الّدكتور؛ لقد أرسل عقله -دون إدراكٍ منه - إشارةً إيجابيةً للصّوص بأن يتفضّلوا، وهكذا يفعل الكثيرون ممّا بقلقهم الزّائد؛ فنحن غالبًا ما نحصل على ما نتوقّعه. نحن نتسبّب في تكوين وتراكم حاجزٍ من التّراب ثمّ بعدها نشكو من عدم قدرتنا على الرؤية بوضوح.

عندما تبرمج عقلك على التوقّعات الإيجابية؛ فستبدأ ساعتها في استخدام قدراتك؛ لتحقيق أحلامك. عندما تضبط نفسك، وهي تفكر بشكلٍ سلبيّ، قم على الفور بلسع نفسك بشكلٍ يسبّب لك الألم البسيط، وبشكلٍ يجعلك تنفر من التّفكير السلبيّ، وليكن الحديث الشريف "تفاءلوا بالخير تجدوه" شعارك في الحياة.

## المفتاح السابع: الالتزام

يفشل النَّاسُ في بعض الأحيان، ليس ذلك بسبب نقص في القدرات لديهم؛ لنقص في الالتزام. من يظنّ نفسه فاشلاً بسبب بضعة صعابٍ داعبته عليه أن ينظر إلى "توماس إديسون" الذي حاول عشرة آلاف مرة قبل أن يخترع المصباح الكهربيّ. وهناك قصّة الشاب الذي أرسل أكثر من ألفي رسالةٍ طلبٍ توظيفٍ، فلم تقبله شركةٌ واحدةً، ولم ييأس؛ فأعاد الكرّة في ألفي رسالةٍ أخرى، ولم يصله أيّ ردّ، حتى جاءه في يومٍ عرضُ توظيفٍ من مصلحة البريد ذاتها التي أعجبتها التزامه وعدم يأسه.

الالتزام هو القوة الدّاخلية التي تدفعنا للاستمرار حتّى على الرّغم من أصعب الظروف وأشقّها، والتي تجعلك تُخرج جميع قدراتك الكامنة.

## المفتاح الثامن: المرونة وقوة الليونة

كل ما سبق ذكره جميل، لكن لا بدّ من تفكّر وتدبُّر، فتكرار ذات المحاولات غير المُجدية التي لا تؤدي إلى النّجاح لن يغيّر من النّتيجة مهما تعدّدت هذه المحاولات. لم تستطع الديناصورات التّأقلم مع تغيّرات البيئة التي طرأت من حولها؛ فانقرضت على عكس وحيد القرن (الخريّيت) الذي تأقلم؛ فعاش إلى اليوم. إذا أصبحت، فوجدت طريقك المعتاد للذهاب إلى العمل مسدودًا، فماذا ستفعل؟ هل ستلّعن الرّحام، أم ستبحث عن طريقٍ بديلٍ؟

إنّ اليوم الذي تعرّف فيه على فرصة عملٍ هو اليوم الذي تبدأ فيه البحث عن عملٍ آخر، فعليك أن تجعل الفرص دائماً متاحةً أمامك. نعم التفاؤل والأفكار الإيجابية مطلوبان بشدّة، لكن هذا لا ينفى إمكانية حدوث معوّقات وتداعيات يجب الاستعداد لها سابقاً؛ فالطريق ليس مفروشاً بالورود. اجعل لنفسك دائماً خطةً بديلةً، بل أكثر من خطةٍ واحدةٍ.

### المفتاح التاسع: الصبر

كثير من حالات الفشل في الحياة كانت لأشخاصٍ لم يدركوا كم كانوا قريبين من النّجاح عندما استسلموا. الإنسان الذي يمكنه إتقان الصبر يمكنه إتقان كلّ شيءٍ. وكفيّنا النّظر في القرآن، وتدبر مغزى عدد مرات ذكر الصبر والصابرين والصابرات؛ لنعلم أنّ عدم الصبر هو أحد أسباب الفشل؛ لأنك قبل النّجاح ستقابل عقباتٍ وموانعٍ وتحدياتٍ مؤقتةً، لن يمكنك تخطّيها؛ ما لم تتسلح بالصبر.

للصبر قواعد هي: العمل الشاقّ والالتزام، حتّى يعمل الصبر لمصلحتك. لا تيأس؛ فعادةً ما يكون آخر مفتاح في سلسلة المفاتيح هو الذي سيفتح الباب.

## المفتاح العاشر: الانضباط وهو أساس التّحكّم في النّفس

جميعنا منضبطون؛ فنحن نشاهد المفسدين يوميًا بانتظامٍ، لكننا نستخدم هذا الانضباط في تكوين عاداتٍ سلبيةٍ مثل: التدخين والأكل بشراهةٍ... بينما الناجحون يستعملون هذا الانضباط في تحسين حياتهم والارتقاء بمستوى صحّتهم ودخلهم ولياقتهم. العادات السيئة تعطيك اللذة والمتعة على المدى القصير، وهي التي تسبب لك الألم والمرض والمعاناة على المدى البعيد. إذا لم تكن منضبطًا؛ فداوم على الرغبة في النّجاح، وتسلّح بالإيجابية بشكلٍ يوميٍّ وبحماسٍ قويٍّ فحتمًا ستفشل.

الانضباط الذّاتي هو التّحكّم في الذّات، وهو الصّفة الوحيدة التي تجعل الإنسان يقوم بعمل أشياءٍ فوق العادة، وهو القوّة التي تصل بك إلى حياةٍ أفضل؛ فالمثابرة تقضي على أيّ مقاومةٍ.

### إدارة الذّات:

"لكي تنجح في الحياة، وتحقق ما تريد من أهدافك؛ فعليك أن تتعلّم كيف تدير ذاتك" هكذا نستخلص من كلام الككتور أكرم رضا أن كلّ إنسانٍ فيه صفاتٍ ضعيفٍ وقوّةٍ، والعاقل هو من وجّه حياته وعلمه نحو ما فيه من صفاتٍ قوّةٍ، وتعلّم كيف يسيطر على حياته.

## انفلات النفس:

إِنَّ الله - تعالى - قد فطر الإنسان على الاستقامة والكمال في كلِّ شيءٍ، بل إِنَّ الله -تعالى- أعطاه من القدرات والإمكانات التي تتناسب مع خِلقته، ولو تُرك الإنسان؛ لينمو نموًّا طبيعيًّا، لبرزت تلك المواهب والإمكانات التي منحها الله إيَّاه، ولكن المشكلة كانت في تلك البيئة السلبية التي سببت ضُهور تلك القدرات والإمكانات؛ فمعظم النَّاس ترمجوا منذُ الصغر بتلك البيئة السلبية التي أثَّرت فيما بعد في شخصيتهم.

## المؤثرات الخمسة:

هناك خمسة أسباب تؤثر في بنية الشَّخص وتعمل على تكوينه.

### ١- الوالدان:

تعالَ معي أُمَّها القارئ لنعود بالزَّمان إلى مرحلة الطَّفولة، كم مرَّة قيل لك من العبارات مثل: أنت كسلان، ألا يمكنك أبدًا عمل أيِّ شيءٍ كما يجب؟ أنت غير منظم.

كلَّ هذه العبارات أو مثيلاتها لها أثرٌ عظيمٌ في بنية الشَّخص، بل عندي لك مفاجأة: إذ إن د.تشاد هليمستر قال في كتابه (ماذا تقول عندما تحدّث نفسك): إنَّه في خلال الثماني عشرة سنة الأولى من

عمرنا، وعلى افتراض أننا نشأنا وسط عائلة إيجابية، فإنه قد قيل لك أكثر من ١٤٨٠٠٠ مرّة كلمة "لا"، أو "لا تفعل كذا".

وهذا بالطبع لا يدل على أن آباءنا وأمّهاتنا كانوا سيئين، ولكن للأسف لم يكونوا على دراية بأيّ طريقةٍ أفضلٍ للتّعامل (للكلام)؛ لأنّهم نشؤوا، وتبرمجوا على نفس المنوال؛ لذا قاموا بهذه البرمجة السلبية دون قصدٍ ولكن مع الحبّ.

## ٢ - المدرسة:

لو عدت بذاكرتك إلى مرحلة الدّراسة، فربّما مررت بأحد المواقف الذي صعب عليك فهم إحدى النقاط، وحينما سألت بعض الأسئلة التوضيحية، كان ردّ المدرس: ألا يمكنك فهم أيّ شيءٍ أبدًا؟! وربّما قام بعض التلاميذ بالسخرية من ذلك الموقف.

فكلّ هذه المواقف لها تأثيرٌ عميقٌ في بنية الشّخص؛ لذا المدرسة هي المصدر الثّاني للبرمجة الدّاتية، وقد يكون ذلك إيجابًا أو سلبيًا.

## ٣ - الأصدقاء:

يؤثر الأصدقاء على بعضهم بعضًا بطريقةٍ جوهريّة: حيث إنّهم من الممكن أن يتناقلوا عاداتٍ سلبيةٍ مثل: التدخين، وشرب الخمر، والهروب من المدرسة... إلخ.

فمعظم الناس تأثروا بأصدقائهم عندما كانت أعمارهم تتراوح ٨-١٥ سنة، وهو العمر الذي يُطلق عليه علماء النفس "فترة الاقتداء بالآخرين".

٤- الإعلام:

أُجريت دراسة عن الشَّبَاب في أمريكا، وكيف يقضون أوقاتهم، وتبيّن من نتائجها أنّ الشَّبَاب في سنّ النّمو يقضون حوالي ٣٩ ساعة أسبوعيّاً في مشاهدة التّلفاز، وإذا رأى الطّفل تصرّفًا معيّنًا؛ فإنّه سيقوم بتقليده، حتّى ولو كان هذا السّلك سلوكًا سلبيّاً.

٥- أنت نفسك:

بالإضافة إلى المصادر الأربعة السّابقة، فإنّك تضيف إليهم برمجة ذاتية نابعة منك، ولذا يقول د.هلمستتر: إنّ ما تضعه في ذهنك سواءً أكان سلبيّاً أو إيجابيّاً؛ ستجنيه في النّهاية.

كلّ هذه المؤثرات الخمسة كان لها عظيم الأثر في انفلات النّفس، وتأثرها سلبيّاً؛ وذلك كلّه أدّى إلى:

١- التّسويق في تنفيذ الأعمال والتّأجيل لما يجب المبادرة إليه؛ إثارة للدّعة والسّكون والرّاحة والرّكون.

٢- البرمجة السّلبية التي تظهر في الخطاب مع النّفس.

٣- التّرّد والاضطراب عند محاولة الإقدام على أيّ عملٍ تحت ستار الخوف من الفشل.

٤- عدم تحمّل النقد والغضب لأتفه الأسباب.

### التحكّم في الذات:

التحكّم في الذات هو الوسيلة؛ لضبط انفلات النفس؛ لذا احرص على أن تمتلك هذا الوسيلة؛ كي تمحو الآثار السلبية التي نشأت من هذه المؤثرات الخمسة، ولكي تسيطر على نفسك بشكل أفضل؛ عليك بهذه المفاتيح الأربعة:

### المفتاح الأول: غيّر من إدراكك:

قد يكون الإنسان مُحاطًا بكثيرٍ من الاعتقادات السلبية التي تحدّ من أفكاره، والتي تشعره بضعف في إمكاناته، وإليك قصة ذلك المريض الذي لم تنجح معه أيّ طريقةٍ في العلاج، حتّى لجأ طبيبه إلى فكرةٍ بسيطةٍ وهي: أنّه قال للمريض: إنّ هناك دواءً اكتُشف حديثًا من الممكن أن ينجح في علاجه في أقلّ من ٢٤ ساعةً.

وبكلّ حماسةٍ طلب المريض الحصول على هذا الدواء المُدهش، فأعطاه الطبيب قرصين، وأكّد له أنّه في أقلّ من ٢٤ ساعةً سيكون قد شُفي تمامًا، وقد حدث فعلاً أنّ المريض زالت شكواه وشُفي في اليوم التالي، وشكر الطبيب على المعجزة، والآن هل تعرف ما هو هذا الدواء المعجزة؟ قرصين من الأسبيرين! فانظر كيف كان أثر تغيير إدراكه مُعينًا للطبيب في علاجه؛ لذا عليك أن تغيّر من إدراكك مستخدمًا تلك الأمور:

١- زد من تقديرك لذاتك، وذلك بكتابة قائمة بأهم الإنجازات التي حققتها في السنة الماضية.

٢- كن أكثر تفاؤلاً، فلا تنظر إلى نصف الكوب الفارغ، ولكن انظر إلى النصف المملوء.

٣- تقبل نقائصك، فلا بد أن تدرك أنه ليس هناك شخص معصوم من الخطأ إلا النبي -صلى الله عليه، وسلم-.

المفتاح الثاني: تجنّب حديث النفس السلبي:

الإنسان لا بد له أن يخرج من نطاق نفسه السلبية، ويحرص على أن يخاطب نفسه بإيجابية، فلقد أجرى أديسون ألف تجربة فاشلة قبل أن يصنع المصباح، ولو أنه استسلم إلى خطاب نفسه السلبي ما كان له أن يتمكن من صناعة المصباح؛ لذا تجنّب حديث النفس السلبي، واحرص على الآتي:

١- استبدل عبارة (سأحاول) بـ (سأفعل بإذن الله)؛ فالأولى توحى بأنك مضطر؛ لأن تقوم بهذا الأمر، أو أنك لا تود القيام بهذا الأمر.  
٢. إياك أن تقول أو تفكر في أنك قد تفشل، ولكن قد تتعلّم طريقة جديدة؛ لتساعدك على أداء شيء ما.

٣. لا بد أن تدرك أنه لا شيء مستحيل فعله، ولكن هناك من الأمور التي تحتاج إلى مجهود أكبر.

المفتاح الثالث: اكتسب عادات جديدةً:

لو تأملنا في الآليات التي تُكوّن العادات؛ نجد أنّ الأمر يبدأ بفكرةٍ ما يفكر فيها الشخص، وعندما يكثر التفكير يتحوّل الأمر إلى إحساسٍ، فيترجم إلى سلوكٍ ما، وعندما يتكرّر هذا السلوك؛ فإنّه يصبح عادةً. ويعتبر مجموع عادات الشخص هو شخصيّته التي تحقّق نتائج ما في حين أنّ تلك النتائج سواءً أكانت إيجابيةً أو سلبيةً هي المرآة التي تعكس مصير الشخص من نجاحٍ أو فشلٍ، كما أنّ تكوين العادات لدى الإنسان يحدث؛ نتيجة ارتباط سلوكه وعاداته بالسعادة أو الألم، فلو ارتبط سلوك ما في ذهن الشخص بالسعادة؛ فإنّه يعتاد عليه حتى لو كان في غير مصلحته كالذين يُدخّنون مثلاً ظناً منهم أنّ ذلك يحقّق التركيز أو النشوة رغم أنّ الحقيقة عكس ذلك.

ومن ناحيةٍ أخرى؛ فإنّ الإنسان عندما يربط شيئاً ما في ذهنه بالألم فإنّه يبتعد عنه حتى لو كان في مصلحته.

وعلى ذلك تأمل في كافّة العادات السلبية؛ ستجدها مرتبطةً في ذهن الفرد إمّا بجلب منفعةٍ ما، أو بدفع ألمٍ ما محتملٍ، فيعتاد الفرد على ذلك مثلاً: قد يرتبط بالذهن أنّ السلبية وعدم المبادرة أو عدم إبداء الرأي يُحقّق نجاهاً من الألم الناشئ عن انتقاد الآخرين له، فيلتزم السلبية.

ولعلاج ذلك؛ لا بدّ أن يتمّ التّغيير داخليًا أي: داخل الفرد نفسه، أي: تغيير ارتباط تلك العادات السيئة بجلب السعادة، أو دفع الألم إلى العكس، مثال: ربط السلبيّة ذهنيًا بعدم تحقيق الأهداف، وبالتالي الفشل، ومن ثمّ مظاهر الإحساس بالفشل من اكتئابٍ وحزنٍ... إلخ، مع ربط الإيجابية بمظاهر السعادة المختلفة مثل: تحقيق الأهداف ونهضة الأمة، وبالتالي مظاهر الانتصار والشعور بالتّوفيق والعزة.

ومن هنا تنمو الرّغبة للتّغيير داخليًا، فيظهر ذلك على السلوك، وعندما يتكرر السلوك يتحول إلى عاداتٍ جديدةٍ بناءً توتّي نتائج إيجابية، وهنا يحدث التّغيير المنشود داخل الفرد، فينعكس على المجتمع المحيط.

#### المفتاح الرّابع: استجلاب توفيق الله:

لاشكّ أنّ الاستعانة بالله -تعالى- هي أصلّ تحصيل كلّ أمرٍ؛ فالله -تعالى- يقول في كتابه الحكيم: {وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ} [البقرة: ١٨٦].

لذا إذا أردت أن تتحكّم في ذاتك؛ فعليك أن ترفع يديك إلى السّماء، وتسال الله -جلّ، وعلا- أن يُعينك على ذلك.

خلاصة القول:

إنّ المرء يستطيع أن يتحول من حالٍ إلى حالٍ؛ إذا تمكّن من السيطرة على زمام نفسه، وذلك بالسير وفق خطوات أربعة: تغيير

الإدراك السّلي، والحديث إلى النّفس بإيجابيّة، واكتساب العادات الجديدة، واستجلاب توفيق الله -تعالى-.

### \*البحث الذي أجريناه:

أجرينا بحثًا على طالبات في تخصّص (إدارة الأعمال) من جنسيات وثقافات مختلفة (آسيوية وإفريقية)، يعشن في بيئة واحدة، وتتراوح أعمارهنّ ما بين ١٨-٢٦. وتركّز هذا البحث على ستة أسئلة رئيسية وأشارت الأرقام إلى التالي:

#### ١- هل لديك هدفٌ؟ وما هدفك؟

٩٢% من الفتيات أجبنَ بـ "نعم"، والمؤسف أن ٦١% منهنّ كانت أهدافهنّ غير محدّدةٍ مثل: أريد أن أكون سيّدة أعمالٍ ناجحةٍ، أريد حياةً سعيدةً، وغيرها، وكانت أهداف بعضهنّ في غير تخصّصهنّ مثل: الأزباء، والتّجميل والطّب.

٦% منهنّ لسنّ متأكّداً إن كان لديهنّ أهداف في حياتهنّ أصلاً!

#### ٢- هل لديك قائدٌ تقتدين به؟ ومن قائدك؟

٦٦% أجبنَ بـ "نعم"، والجميل أن ٧% كان الرّسول -صلّى الله عليه، وسلّم- قائدهنّ. ولكن ١٦% منهنّ كتبن القوادمثل: أبي، أمي، وبعض

أسماء المشاهير؛ والسبب هو الفهم الخاطئ وقلة المعرفة ونقص الثقافة الدينية والعلمية.

٢٨% أجبن بـ "لا": لا قائد لهم.

### ٣- هل تحبين قراءة الكتب؟ وأي نوع منها؟

٩٠% قلن: نعم، والمصيبة أن ٥٥% منهن كان ما يقرأنه هو من مجلات، وقصص، وروايات بأنواعها؛ فالقراءة هي المفتاح لمعرفة حكمة الإنسان ومدى ثقافته، والجميل أن الكتاب هو أفضل صديق ينصحك؛ إذا أحسنت اختياره، والأجمل من ذلك هو عندما تكتشف الإيجابيات والتغيرات التي ستظهر عليك في طريقة تفكيرك وسلوكياتك.

١٠% قلن: لا يحبين القراءة، ولا يقرأن أبدًا.

### ٤- هل ترين نفسك مميزة؟ وفي أي شيء؟

٦٦% أجبن بـ "نعم"، والقليل منهن فقط كانت إجابتهن مُقنعةً مثل: الثقة بالنفس، الطموح العالي، التفكير الإيجابي، والقدرة على فهم الآخرين و محاولة إسعادهم.

٣٤% أجبن بـ "لا"؛ والسبب لهذه الإجابة لدى بعض الفتيات كان هو أن الإحساس بالتمييز يعني "التكبر"؛ لذلك أجبن بـ "لا" تواضعًا، وهذا دليل على قلة الثقة بالنفس. ما لا يعلمه هؤلاء هو عدم معرفة الفرق

بين التكبر والتّمييز، فمن صفات القائد هو الشّعور بالتّمييز والتّواضع في نفس الوقت.

٥- هل أنت سعيدة؟ ولديك كلّ ما تحتاجينه؟

- ٦٢% أجبن بـ "نعم".

- ٣٨% أجبن بـ "لا".

٦- هل تريد تغيير حياتك؟

٥٤% أجبن بـ "نعم"، ومعظمهنّ أردن تغيير حياتهنّ بالحرية والاستقلالية والسّفر.

٤٦% أجبن بـ "لا".

وما أستنتجناه من هذا البحث هو أنّ "البيئة" هي السبب الأوّل المؤثّر في عقلية الإنسان؛ إذ إنّ معظم هؤلاء الفتيات كنّ من بلدانٍ معروفةٍ بثقافتها التعليميّة واحتوائها على القوادر وعلى العظماء.