



## قناص الفرص المستقبلية

اسم المؤلف:

يحيى الزنط



الناشر:

مدبولى الصغىر

٤٥ شارع البطل أحمد عبد العزيز المهندسين

تليفون: ٣٣٤٥٩٥٧٥ - ٣٣٤٥٩٥٧٤ - ٣٣٠٤٣٣٠٤

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: 3518/2010

الترقيم الدولى: I.S.B.N: 978-977-286-282-7

الفهرسة:

ط ١ - الجيزة - مدبولى الصغىر - ٢٠١٠

١٧ × ٢٤ سم / ٩٩٩٩ صفحة

\* حقوق الطبع محفوظة للناشر

ولا يجوز نهائياً نشر أو نقل أى جزء

من المادة المنشورة بهذا الكتاب أو استغلاله

دون الحصول على إذن كتابى من الناشر.

\* ما ورد بهذا الكتاب يعبر عن رأى الكاتب

وعلى مسئوليته الكاملة

ولا يعبر عن الناشر أو دار النشر.

# فلسفة التغيير

## قناص الفرص

### المستقبلية

تأليف

دكتور / يحيى عطوة الزنط

الطبعة الأولى

القاهرة/ ٢٠١٠

## الباب الأول: قيمة الحياة والحياة كقيمة

---

## تمهيد

نحن نعيش عصرًا تسوده الصراعات المحتدمة والإخفاقات المؤسسية الكبيرة. في زمن يجمع بين النهايات المؤلمة والبدايات المضممة بالأمل.. زمن يبدو وكأنما كل ما هو متجدد فيه بدأ يهرم ويحتضر في الوقت الذي يتوق فيه شيء آخر إلى أن يولد؛ أو كما يقول الرئيس التشيكي السابق والكاتب المسرحي "فاكلاف هافل": هناك أسباب وجيهة توحي بأن العصر الحديث قد أنتهي فهناك أشياء كثيرة تدل علي أننا نمر بفترة انتقالية، ويبدو أن شيئاً ما في طريقه إلي الفناء، وإن شيئاً آخر يولد في آلم، وكأنما هناك شيء يتفتت ويتحلل ويستهلك نفسه، بينما هناك شيء آخر بعده غير واضح المعالم ينهض من الركام؛

والإنسان العربي الذي سيمتطي فرس الرهان ليخوض سباق الفوز باتجاه القرن ٢١ .. عليه أن يقرأ هذا الكتاب. القرن الجديد يتطلب إنساناً جديداً .. إنساناً فارساً .. مقداماً .. ومفكراً.. يحتاج فارساً محاوراً .. مناوراً .. وقائداً يبحث في المعاني والأفكار .. يفتح عقله وقلبه للتجديد والابتكار.. القرن الجديد يحتاج إلى إنساناً جديد .. جريء .. يقفز الحواجز .. ويدخل مضامير جديدة.. قائد .. يتفاعل ويتفاعل .. ويفكر إلكترونياً. قائد يعتمد على الناس .. ويثق بهم .. ويوظف أساليب الجودة الشاملة والهندسة الإدارية و تقنيات المعلومات. قائد يهتم بالمستقبل أكثر من الرسميات.

**أهمية الكتاب والغرض منه:**

### فلسفة التغيير

عندما ننظر إلى خارطة العالم، ونرى القارات مستقرة لتشكل جزيرة عالمية تحيط بها المياه من كل جانب، ندرك عظم الدور الذي تتطلبه التحولات الكبرى.

فالأرض لم تكن مجزأة بهذا الشكل، ولولا الرجاء والزلازل والتصدعات لظلت الأرض كتلة واحدة، ولما رأينا هذه الخارطة التي نعرفها اليوم.

وتحتاج التحولات الحضارية بدورها زلازل تعيد تشكيل وجه الحضارة الإنسانية، لترسم عليه أرقى الألوان وأبهجها، وتمنحه قسماة الأمل والإصرار.

وحيثما تتعاظم التحديات التي تواجهها الأمم والمجتمعات، وتتطلع تلك المجتمعات إلى الانطلاق نحو المستقبل يصبح زلزال العقول حتمي الحدوث، حيث يعاد تشكيل العقل بشكل جديد، ويتغير تعريف الممكن والمستحيل، وتراجع المسلمات وأنماط التفكير السابقة التي تولدت في ظلها هذه التحديات. هذا الزلزال هو الذي يجدد حيوية العقل، ويعيد فرز الأفكار، ويبعد بناء الجسر الذي يعبر بالمجتمعات إلى المستقبل.

ومن ثم فإن مستقبل البشرية مرهون بقدرة مؤسساتها ومجتمعاتها الحالية على الاستجابة والتفاعل مع زلزال العقول، وعملية بناء هذه القدرة هو ما أطلقنا عليه "إدارة المستقبل" ومن ثمة كيف تقتنص فرصه.

إن فلسفة إدارة المستقبل هي الحلقة الاستراتيجية في برامج تنمية المجتمعات التي يوفرها عمل هذا الكتاب لبناء القدرة العقلية للفرد وكذا المجتمعات على رسم مستقبلها الواعد المشرق والمبني على قيم الإبداع والتفكير العلمي والإعمار والعدل والترابط، وتسليحها بأدوات التغيير والتحول الحضاري.

ونحاول العمل في تطوير صناعة علوم التغيير، وأن نكون من أوائل من يكتب بالعربية في هذه المجالات، وكذا التأسيس لنظريات ورؤى جديدة عن طبيعة التحولات واستشراف المستقبل.

وقد أدى هذا الإدراك لأهمية إدارة المستقبل إلى تحالفات استراتيجية بين مجموعة من العلوم الإنسانية (مثل الإدارة والإجتماع والنفوس) مما سيؤدي إلى أن تصبح هذه العلوم والنظريات هي جزء أصيل من علوم المستقبل.

ويعتمد هذا الكتاب بعض النماذج العلمية والعملية في التطوير، حيث تخضع نظرياتها للتجربة وتستفيد من التقييمات الناتجة، فقد نوقشت الأفكار والنظريات مع أهل التخصص من أساتذة جامعات عربية وعالمية، والنشطاء في أرض الواقع، والخبراء في نفس مجال البحث.

### الغرض

توفير منهجية لتفكير الشباب وإعطاء دافع حقيقى للتعبير التآصل على خلفية علمية يبني قدرة المجتمعات للتحوّل الحضاري. ونأمل أن يصبح هذا الكتاب قبلة عشاق التغيير والتحوّل الحضاري على اختلاف أيديولوجيات القراء ودياناتهم وأعرافهم و جنسياتهم.

### الأهداف

- ١ - نشر ثقافة التغيير ومنهجيات التفكير المتطورة واستراتيجيات التحوّل الحضاري.
  - ٢ - توفير الأدوات العلمية المساهمة في إحداث ثورات حضارية في عالم الفعل الاجتماعي.
  - ٣ - تقديم الاستشارات للأفراد والمؤسسات التي تسعى لتنمية مجتمعاتها. ودورها تطوير منهجيات التفكير بصفة عامة، فقد تتوافر أدوات التغيير والتنمية في مجتمع من المجتمعات، لكن العقل هو الذي يحجم عن استخدامها، أو يكون مسكوناً ببعض الأفكار المعيقة عن التغيير، أو قد تتوافر في المجتمعات منهجيات تفكير صحيحة تحتاج إلى دعم وترسيخ. لذلك فاهتمام هذا الكتاب منصب على تطوير منهجيات التفكير بدعم ما هو نافع وتهذيب ما يحتاج إلى معالجة، واجتثاث ما لا يصلح به عقل تغييرى.
- ويعد هذا الموضوع أحد محاور التركيز الكبرى التي أهتم بها، ويشمل الأبحاث المتعلقة بإعادة بتزويد العقل بمنهجيات تفكير متطورة تؤهل المجتمعات لإبداع

استجابات مستقبلية مناسبة للتحديات التي تواجهها، ومن ثم تركز تلك الأبحاث على ترتيب الخارطة المعرفية العامة والمنطلقات الفكرية الأساسية وأساليب ومهارات التفكير لكل من يتصدى لعملية التغيير. استخدام أحدث ما توصل إليه العلم الحديث من تقنيات علمية توضيحية. وبذلك تخرج المادة البحثية عن قالبها الجامد إلى قالب يتفاعل معه الجمهور ويقبل عليه، من أجل الترغيب في تعلم علوم المستقبل.

#### التساؤلات التي يطرحها الكتاب:

- هل فكرت في مستقبلك؟
- هل تمكنت في الفرص التي يمكنك استثمارها ؟
- هل عرفت نفسك وصفاتك والتي هي سر إنجازاتك ؟
- هل تفحصت أنماط الشخصيات التي تتعامل معها كل يوم؟
- هل تنبأت بالصعوبات التي ستواجهك في ظل النظام العالمي الجديد .. والأسواق التي فتحت أبوابها لدخول كل الخيول .. وكل العقول ؟
- هذا الكتاب يقول بأن العقول العربية الأصيلة يمكنها مواصلة السباق إلى آخره .. ويمكنها أن تفوز .. فلتكن أيها القارئ العزيز .. أحد الفرسان .....

### المقدمة

لا شك أن قضية التغيير قد أصبحت من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه. وبما أننا جزء من هذه المسيرة، وبما أن الإنسان هو المخلوق الذي سخر الله له العالم، فلا بد من التأثر والاستجابة لهذه التغييرات. ولكن بما يتفق مع خصوصياتنا الثقافية والتاريخية والعقائدية، حتى نستطيع المحافظة على ذاتيتنا، وحتى لا نتأخر عن ركب التقدم والعالم الذي نعيش فيه، ويجب أن نتفاعل بروحية إيجابية بين التأثير والتأثر.

ويجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملاً شمول الضروريات والحاجيات الإنسانية، وينبغي أن يشمل التغيير كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة. ولا شك من حيث المبدأ أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان وما يتفاعل معه الإنسان. لذا فالإنسان هو المحور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية.

ومن هنا يتضح لنا أنه لا بد من الجدية والإرادة الواعية والنية الصادقة للتغيير مع الإدارة المتوازنة؛ لأن إرادة التغيير هي إدارة الجوهر الإنساني بكافة خصوصياته؛ لذا لا بد من التعامل الحكيم والتصرف المعتدل.

### ضرورة التغيير:

لا شك أن التغيير شديد الأهمية، فهو ضروري ضرورة الحياة نفسها؛ لذا يجب أن يصبح ظاهرة دائمة في كافة مجالات حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حسب الأساسيات التالية:

١. التفاعل المنتج مع مبدأ التغيير.
٢. التجديد والحيوية في عملية التطبيق.

٣. استغلال فرص الإبداع في كافة مجالات الحياة.
٤. الاهتمام بالتنمية الشاملة مع احتواء الابتكارات المختلفة.
٥. دعم وتشجيع الرغبة في التطوير والارتقاء.
٦. التدريب على عمليات الإصلاح ومعالجة المشاكل.
٧. الاهتمام الاستراتيجي بالإنتاج، استثماراً وتوزيعاً.
٨. استغلال كافة أساليب ووسائل التكنولوجيا في عمليات التغيير.
٩. التوافق مع المستجدات العالمية والحياتية.
١٠. العمل بأولويات المرحلة مع الربط المتوازن بين المتغيرات.

#### وسائل التغيير:

- نحن في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير حاجة تستدعي منا تحديد الأبعاد.
- يتطلب منا القيام بالتغيير ووعي أهميته إلى تفهّم وتفهم وتوعية المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التشبث بالحاضر والماضي ربما يمثلون معوقاً رئيساً بالنسبة لأيّة جهود إصلاحية تتبناها أية مؤسسة في خططها، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته.
- عقد الدورات التدريبية القصيرة لأعضاء هذه المؤسسات - إن كان التغيير في المؤسسات - بحيث تمكّنهم هذه الدورات من التوحّد على الهدف والرؤية المشتركة، ومن ثم الوسائل التي يمكنهم إتباعها في أداء مهمتهم إلى جانب تحديد الأساليب التي يمكنهم من خلالها تزويد بعضهم بعضاً بالخبرات.

- من الضروري دراسة الأنظمة والهياكل الإدارية الحديثة، خاصة ما كتب وجرب عملياً في العقدين الأخيرين؛ لأن فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ويقابله إبداعات على كافة المستويات والتجمعات البشرية.

**الرؤية النقدية:**

إن شيوع السلبية واللامبالاة والضعف الإداري وعدم الانضباط والاستهزاء بالعلم والعلماء وعدم احترام الأنظمة والقوانين، كلها إفرازات بيئية ناقصة في تكوينها ترفض التغيير وتعاديته وتحول دون حدوثه وترتضي الجمود والتخلف. ونحن نعيش عصر التغيير وعصر الفاعلية والانطلاق، عصرًا تتوالى فيها المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية والاختراعات وثورات الاتصال والمعرفة وعصر المعلومات... جميعها تشكل تحدياً شديداً القسوة لمتخذي القرار؛ ولذلك نجد أن الإحاطة بعلم التغيير وأهميته القادرة على إحداث التغيير والتحكم فيه المناسب لتحقيق الآمال المنشودة التي تتطلع إليها الإنسانية جمعاء أمر لا بد منه ولا يمكن تجاهله، وأصبح التغيير من معالم العصر، والتعامل معه أصبح في غاية الضرورة. ولا شك يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني.

المؤلف

د. يحيى الزنط

القاهرة ٢٠١٠

## المحتوى العام

### ❖ الباب الأول: قيمة الحياة والحياة كقيمة

- الفصل الأول: فن الأداء من منظور مستقبلي
- الفصل الثاني: الثقب الأسود
- الفصل الثالث: مواجهة العصر

### ❖ الباب الثاني: الناس نوعان فمن أى نوع أنت؟

- الفصل الأول: أعرف نفسك
- الفصل الثاني: تأسيس العمل الخاص
- الفصل الثالث: إستدامة الأعمال والمحافظة عليها

### ❖ الباب الثالث: صراع الأجيال

- الفصل الأول: من البذور تنبت الأشجار ومن الأشجار تقطف الثمار
- الفصل الثاني: جواد بلا فارس
- الفصل الثالث: تدريب البشر

### ❖ الباب الرابع: من أنت...؟

- الفصل الأول: مفاتيح الشخصية
- الفصل الثاني: أنماط الشخصيات
- الفصل الثالث: إنجازاتك من صفاتك

### ❖ الخاتمة

### ❖ المراجع

## الباب الأول

### قيمة الحياة والحياة كقيمة

## الباب الأول: قيمة الحياة والحياة كقيمة

---

## الفصل الأول: تمهيدي

### فن الأداء والقيادة من منظور حالي و مستقبلي

في ظل محدودية الفكر للإنسان نجده يتشبث بالماضي كطوق نجاة أخير.. وينشأ بداخله صراع.. كيف يتواكب مع متغيرات الواقع الفارقة وبين إمكانياته ؟ ... كذا كيف سيواجه أحلامه وطموحاته المستقبلية ؟ ... بمعنى آخر إذا كانت قدرته على التفكير المنطقي والتعامل مع معطيات واقعه قد عجزت... فكيف سيبدع ليقتنص مستقبله ؟

في الماضي كنا نقول أنت تفكر إذا أنت موجود..واليوم نقول إذا لم تبدع فأنت غير موجود.!

لذا يقال إن أعظم الأنشطة البشرية على الإطلاق هي العملية الإبداعية وقدرة الإنسان على تشكيل وفرض واقع جديد ومختلف، ويعد فهم هذه العملية الإبداعية الأساس الحقيقي لإتقان العمل في أي مجال ولا سيما في مجال الأعمال.

وإذا كانت هذه المهارة (مهارة الإبداع) تترسخ في مجال الفنون الإبداعية وعلى الرغم من ندرة الحديث عنها، فإنها تمثل لحظات تميز فكري و صفاء ذهني في حياتنا نشعر فيها بأن ثمة سحرا في الهواء.. سواء كان ذلك في فنون المسرح أو الموسيقى أو الرقص أو الرياضة، كما يمكن القول بأنها تغلف حاله الإستكانة الغامضة التي يفضلها الإنسان و يركن إليها بطبيعته.

فحالة الإبداع كما يعرفها مايكل أنجلو: "يحرر النحات منحوتاته من الرخام الذي يسجنها) أو كما عرفها بيكاسو بقوله: " أنه من خلالها يجد العقل

طريقه ليبلور حلمه".

وبذلك فإن العملية الإبداعية ليست في منأى عن مجال العلوم، و أن الإبداع لا يقل أهمية في هذا المقام عن باقي الفنون - إن اعتبرنا أن العلوم فنون - .... أو كما يقول عالم الاقتصاد ديليو برايان أرثر: "كل الاكتشافات العظيمة هي نتاج رحلة داخل الأعماق".

وبناء على هذه الخلفية - أعرض نظرة بانورامية موجزة ودت عرضها كمقدمة رأيت أنه لا بد للقارئ أن يعرفها ليعرف الخلفية التي انطلق منها هذا المحرر، والبيئة الثقافية والمعرفية التي يحب عليه إدراكها ليعرف كيف سيتعامل مع الواقع من خلالها - إذا اعتبرناها معطيات ومدخلات - ووجب التعاطي معها والإنصات لمفرداتها بغية اللحاق بهذا العصر الجديد "عصر الحداثة" .... والذي يعتبر في ذات الوقت غامضا على الكثير منا - نستطيع القول بأن الحل لمواجهة أزمت عصرنا المتعددة وتناول مستقبل التطور البشرى يكمن في أن نتعلم جميعا من أين يأتي الإلهام وكيف نفهم مصدر الإلتقان..؟

والسؤال: لماذا نرفض التجديد بمفهومه الإستراتيجي..؟! ولماذا لا نحاول فهم فلسفة التجديد أو التغيير وكذا وجهة نظر من سبقونا إليه وانعكاسات ذلك تجاهنا؟ لا بد أن نعرف إن القدرة على التغيير وتعديل السلوك وفقا للظروف المتغيرة يقع في صميم الأداء المؤثر.. فتحسين السلوك ما هو إلا تقييم لمتطلبات الموقف ومقتضياته، ثم فحص السلوك الحالي لتحديد مدى توافقه مع متطلبات التغيير، ثم تعديله لمواجهة التحديات القائمة.

كذا يجب معرفة لماذا يغير الناس سلوكهم؟؟ ... يغير الناس سلوكهم في حالتين: الأولى: في لحظة الانكشاف والتجلي التي يدركون فيها فجأة أهمية التغيير وحتميته، والثانية: ... في لحظة التوجس والخوف والشعور بالتهديد. لكن التغيير أمر يصعب رفضه على نحو صريح، بل ويستحيل التنبؤ به أيضا أو

التحكم فيه.

### لماذا لا يغير الناس أفكارهم !

ثمة استراتيجيتان سائدتان يمكن الاستعانة بهما لتفسير ردود الأفعال الغير مفهومه التي تصدر من البعض الأهم - العقول القائدة أو المؤثرة من الطبقات الصنفوية القائدة - في مجتمعاتنا.. وهذا الجمود الفكري والعناد المجتمعي تجاه المساعدة في حل المشكلات المعاصرة أو الحد من أثارها البيئية والاجتماعية... المتمثلة في التغير المناخي والشلل السياسي والفساد وانتشار الفقر وتراجع أداء المؤسسات في مجالات التعليم والرعاية الصحية والحكومة وإدارة الأعمال .... هما الثبات والمقاومة:

إستراتيجية الثبات: هي الإستراتيجية التي تتبعها بعض الدول مع نفسها وكذا مع الدول الأخرى .. من خلال العقول القائدة أو المؤثرة من الطبقات الصنفوية فيها ... وهى تقوم على الحفاظ على الوضع الراهن مع الأقران في مجال إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يعتقد أنها سوف تحل مشكلاتها.

إستنادا للدكتور C.otto. scharmer ( الأستاذ المحاضر بمعهد " ماساتشوستس " للتكنولوجيا ومصمم ومقدم برامج لمهارات القيادة فى مجالات إدارة الأعمال للحكومات الأوروبية والأمريكية ) فى كتاب Theory u ...

ويقصد هنا بالعقول القائدة .. هي مجموعة الأجهزة الاستشارية التي تحيط بمتخذي القرار في المؤسسة أو المنظمة والتي تحدد الاتجاهات الفكرية والاستراتيجيات الواجب تنفيذها وكذا السياسات اللازم إتباعها والتي من خلالها يتم تحديد الغايات والأهداف وآليات تحقيقها ... وفى الآونة الأخيرة ظهر بوضوح دور تلك العقول ومدى تأثيرها في توجيه متخذي القرار داخل المؤسسة وما لذلك من انعكاسات على أداء أعضائها وتوجهاتهم ... ولا بد أن تتوافر في تلك العقول مواصفات شخصية وفكرية وثقافية وعلمية معينة .

وهذا ما يطلق عليه الدكتور: روبن ستيوارت كوتز في كتابه "فن الأداء"

مبيناً وشارحاً فيه أسرار السلوك الفعال .. بمعنى السلوك القيادي المحفز والمعزز للأفراد.. من قبل مستويات الإدارة العليا للمؤسسات والشركات تجاه المديرين والموظفين والمنافسين والموردين وأخيراً العملاء ..... حيث أنه يتجه في ذلك إلى التركيز على ثلاثة محاور ... لمحاولة فهم و تفسير هذا السلوك ؟ وما هي أبعاده ؟ وما هي أهدافه..؟

### (١) التركيز على أفعال تلك المؤسسة أو المنظمة:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك لجانب التحفيز لتلك المؤسسات أو المنظمات. ينصب التركيز على التحلي بروح المبادرة وضرب المثل والقُدوة وإشعال الحماس وشحن الهمم من قبل تلك المستويات الإدارية العليا في اتجاه أعضاء تلك المؤسسات وكذا المتعاملين معها بمختلف الأدوار التي يقومون بها سواء كانوا مديريين أو موظفين أو منافسين أو موردين أو عملاء.. وعندما يكون التركيز على دعم الأداء وتعزيزه فيتم استجلاء الأهداف وتوضيحها وشرحها للوصول إلى اتفاق واضح وملزم - لجميع الأطراف - بصددتها و البدء في التركيز وجذب الانتباه بعد ذلك على التفاصيل وآليات التنفيذ.. والذي يتحول بعد ذلك إلى سياسات وإستراتيجيات يتم تطبيقها على أرض الواقع... وهذا هو دور النخبة أو ما سبق وذكرناه الأجهزة الاستشارية.

### (٢) التركيز على الأفراد:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك لجانب التحفيز للأفراد ينصب التركيز على تفويض بعض الأدوار والمسؤوليات وبناء الثقة وإقامة علاقات قوية وإشعال روح الالتزام بأهداف تلك المؤسسات وما هو المطلوب فعله لدى المستهدف من أفراد المؤسسة .. وعندما ينصب التركيز على دعم الأداء وتعزيزه فيتم الاهتمام بتشكيل ثقافة الدعم والولاء والعمل بشكل جديد ومبتكر...

## (٣) التركيز على النظام:

عندما تكون الغلبة في هذا السلوك لجانب تحفيز أنظمة المؤسسة المستهدفة ينصب التركيز على إنشاء بنية فاعله وكيانات مؤثره وكذا إضافة قيم جديدة وشعارات براقعة من خلال بعض العمليات والإجراءات وتنسيق الأنشطة وتكامل مخرجات هذا النظام ودعم التفكير الإستراتيجي وذلك ضمانا للاتساق بين قرارات وعمليات ذلك النظام وزيادة القدرة على التنبؤ بأزمات و مخاطر المستقبل وكذا الاستقرار على الأهداف التي يتم من أجلها هذا التحفيز وذاك التعزيز.

بالمفهوم البسيط..إذا كان هذا هو التفكير الإستراتيجي لإدارة موارد الشركة أو المؤسسة وكذا كافة العناصر ذات التأثير المباشر والغير مباشر بها - اعتقد انه أيضاً له انعكاساته على التفكير الإستراتيجي للمجتمع ومؤسساته ومن ثم الأفراد ذاتها ... باعتبار أن تلك الكيانات أصبحت أحد مكونات الدولة. فماذا أنت فاعل وسط هذا الخضم من التفكير والتخطيط والتدبير الذي يتحتم عليك وضعه محل اعتبار وأنت تفكر لمستقبلك ومستقبل الأجيال القادمة...؟ هل ستقف مكانك تشاهد وتراقب مثل البومة...؟ أم هل ستصارع من أجل بقائك وتتحدى من أجل مستقبلك و مستقبل الأجيال القادمة مثل الأسد...؟ أعتقد أنك ستتفوق على ذاتك وستسابق مثل الجواد العربي الأصيل.. وتلحق بل ستلحق في سماء الفكر و الإبداع وتقتنص مستقبلك ومستقبل أولادك بل مجتمعك وبلدك مثل الصقر..

من الأهمية أن نعلم ... أن القيادة المتوازنة.. تعنى الموازنة بين السلوك القيادي المحفز للأداء والسلوك المعزز له .. كـمقوم أساسي من مقومات النجاح سواء للأفراد أو المؤسسات...و ذلك لأن:

- الإفراط في السلوك القيادي المحفز على حساب السلوك المعزز يؤدي إلى فقدان السيطرة وشيوع الفوضى.
- الإفراط في السلوك القيادي المعزز على حساب السلوك المحفز يؤدي إلى التقوقع الذاتي والجمود.

يجب أن تعلم أن عرض هذه النظريات ينسحب عليك أنت ذاتك لو اعتبرت أن ذاتك هي المؤسسة وأن هذه النظريات وضعت لإدارتك أنت.. لتعزيز الفكرة الأساسية لهذا الكتاب وهي تغيير نفسك وتغيير نظرتك الفلسفية تجاهها وكيفية إدارتها... وأن هناك مستويين يجب أن تتعامل معهم .. مستوى رأسي وهو السلوك القيادي المحفز لذاتك ومستوى أفقي وهو السلوك المعزز لها فأرجو أن تقرأ على أنك أنت المقصود بالمؤسسة أو المنظمة التي أحاول تغييرها فعقلك هو مستويات الإدارة العليا ....

ورغباتك الملحة هي الأهداف الآنية والمستقبلية ... وأدواتك أو معطياتك وميولك وأنشطتك التي تحبها ولديك الرغبة في أن تمارسها أيضا وهي مجموعة المديرين والموظفين وسفينتك الواجب ركوبها وقت الأزمات وسائلك ، فبقدر حسن إدارتها بقدر تحقيقك لأهدافك وإشباعك لحاجاتك ووصولك لمأربك ... وعملاءك هم أفراد وأعضاء المجتمع الذي تعيش فيه "فلا يستحق الحياة من عاش من أجل نفسه فقط" .. وأعلم أنك لن تصل إلى أهدافك إلا من خلال حسن قيادتك للسفينة وإدارة مواردك الشخصية ومعطيات الواقع ووضع خطة استراتيجية تتعاطى من خلالها مع نفسك ومجتمعك والعصر الذي تعيش فيه ، مع الفهم الجيد والعميق لمدرجاتك والفلسفة التي من أجلها منحك الله سبحانه في علاه وتنزهه في قدرته هذه النعم وأعظمها بلا منازع العقل والعلم. سوف يأتي ذلك تفصيلا.

**إستراتيجية المقاومة:** وهي تجمع بين الحنين إلى نظام اجتماعي وأخلاقي ولى وعفا عليه الزمن وبين الغضب إزاء فقداننا السيطرة على مستقبلنا ، وكما يتضح من الاحتجاجات الصريحة لملايين البشر - حول العالم المناهضين للعولمة والحدثة - .. والواقع عليها دائما التأثير المباشر لهذا التفكير الإستراتيجي والذي تحول إلى سياسات تنفيذية مدركه ( مادياً - ومعنوياً) .. ولا ينفرد أي من هذه الأنماط السلوكية بأهمية عن غيره - قلت أم كثرت - فالأمر يعتمد على طبيعة الموقف والمرحلة.

فالناس لا يحبذون فكرة أن يملى عليهم آخرون أفعالهم.. فالحقيقة هي أننا نحب أفكارنا ونعتز بها أكثر من أفكار الآخرون.

لكن تأكد أنها ليست إملاءات ولكنها دعوة للإدراك الذات وإدراك للواقع واستفزاز لمواطن القوة لديك وتحييد لنقاط الضعف وإغفالها وعض الطرف عنها إن لم يكن دائما فعلى الأقل وقتيا حتى تمر وتنتهي من مرحلة الانطلاق ثم بعد ذلك أنظر هل تستحق العودة إليها أم لا... وأعلم أن الاعتزاز بالأفكار شئ جميل ولكن يجب أيضا أن تعلم أن هذا الاعتزاز لا بد أن يرتكن إلى معرفة علمية متأصلة وتجارب حقيقية..حتى لا تصم هذه الأفكار بأنها جوفاء هشة سهلة التحطيم والانهيار والتفكك.. وما لهذا الأخير من آثار سلبية عليك.

يقول وينستون تشرشل: "على المستوى الشخصي لدى الاستعداد دائما للتعلم، لكنني لا أحب أن أعب دور المتعلم."

وهذه المقولة قد يشعر بها كثيرين منا عندما يفقدون الرغبة الحقيقية في التغيير.. فيرفضون ويستكبرون على تلقى العلم الذي تحثنا عليه الأديان والشرائع والفطرة السليمة.. وأسردها في معرض الحديث كنوع من الفكر المضاد أو نقد فكرة الكتاب نفسها ولأنني اصطدمت بتلك الأفكار وكان لسان حال بعض من ناقشت معهم فكرة الكتاب قبل أن أقوم بجمع مادته.. وكان ردى هذا الكتاب الذي أرغب من خلاله إحداث هزة عنيفة بداخلهم لاستثارة رغبتهم العلمية والثقافية الكامنة بداخلهم وتفجير طاقاتهم الرائعة القابعة في سبات عميق دون أن تشعرون بها والحالة التي ألوا إليها.

"أطلبوا العلم ولو فى الصين" ففي مشقة طلبه الراحة وفى التواضع له ولأهله رفعة و تفرد وفى الإنفاق عليه أعظم استثمار وفى الحث عليه أروع نصيحة.

الجدير بالذكر ... أن هاتان الإستراتيجيتان هما فى الأساس إبداع ونتاج علوم الإدارة الحديثة ولكن تم توظيفهما سياسيا واقتصاديا هأنذاك أحاول أن

أوظفها اجتماعيا وهذا يعنى أن العلوم الحديثة أصبحت متداخلة ومكملة ومعززة لبعضها البعض. بمعنى خذ ما شئت من ما شئت إلى ما شئت... المهم أنت كيف أمس حالك !!؟

### المستقبل حتماً مختلف عن الماضي:

وهنا لا بد أن تعلم أن هناك سنن لله في خلقه وهى فكرة التضاد في كل ما هو مدرك (السماء والأرض - الخير والشر - الثواب والعقاب - الأبيض والأسود - الذكر والأنثى - الصالح والطالح - النجاح والفشل - الجنة والنار - الجمال والقبح ... إلخ. ليبقى التفرد لله وحده ... فلا تنزعج إذا صادفك الشيء ونقيضه في ذات الوقت .. فالأفكار ذاتها تنقد ذاتها ولكل عمله وجهان.. وفى نفس المشكلة - ببذل بعض العناء والبحث والتفكير والتحليل - يكمن الحل.

إزاء ما تقدم .. بدأت في الانتشار حول العالم مؤخرا رؤية ثالثة أو إستراتيجية جديدة وهى رؤية قائمة على فكرة أن المستقبل سيكون حتماً مختلفاً عن الماضي، ويرجع ذلك ببساطة إلى الاتجاهات الفكرية السائدة...وعلى الطرف الآخر نجد أنها هي ذات الاتجاهات التي أنجبت العولمة وفشلت في مواجهة بعض مشكلات التطور الصناعي العالمي المعاصر والذي لا يمكن الاستمرار فيه ...  
فمثلاً:

لا يمكننا الاستمرار في تكوين الثروات في عالم يتأثر بالظروف الاقتصادية العالمية بمعنى انه عندما حدثت مؤخرا الأزمة المالية وبدأت في أمريكا (أواخر عام ٢٠٠٨)..نتيجة عدد من المشكلات المالية المتعلقة بإدارة رؤوس الأموال في البنوك الأمريكية ومشكلة الرهن العقاري والقروض الائتمانية والبورصة وغيرها من الأسباب... كان لذلك مردوده السلبي على العديد من المؤسسات المالية في العالم كله ، وقد أحال البعض ما حدث إلى سلوكيات

وعادات خاطئة اتبعتها الحكومة الأمريكية وإدارات تلك البنوك وكذا العملاء.. في الجانب الآخر ، كان هناك عدد من الدول المتحفظة في إدارة سياساتها المالية وأداء بنوكها أدى ذلك إلى نجاتها من تلك الأزمة بقدر قليل من الخسائر..يقدر بمقدار ارتباطها بعولمة سياستها وأنظمتها المالية. (وسوف يأتي ذكر ذلك تفصيلا كتاب يتم الأعداد له يتناول إستراتيجيات التخطيط للفرد وأثره على المجتمع).

ولا يمكننا الاستمرار في استنزاف واستغلال موارد كوكبنا وإهدارها لتحقيق أغراض صناعية دون القدرة على التخلص من المهملات والسموم التي تضر بالبيئة. ومن فرط إهدار قيمة البيئة فقد عقدت مؤتمرات قمة عالمية في هذا الشأن ولكنها لم تتمخض عن قرارات ذات تأثير في الحد من جور الإنسان عليها إلا بالقدر اليسير.

حيث انتهت القمة العالمية للمناخ والبيئة دون التوصل إلى اتفاق وبلغة العامة هذا يعنى أن العالم مازال "راكب رأسه" أي أنه في حالة عناد مع الذات وصراع مع البيئة وبالتالي يتجه نحو نهاية العالم.

ولا يمكننا الاستمرار في رفع نسبة ثاني أكسيد الكربون في الجو والتي وصل تركيزها إلى ٣٠٪ حتى الآن وهي تعتبر أعلى نسبة على الإطلاق خلال القرون الماضية ، كما زادت انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمقدار ٣ إلى ٥ أضعاف المعدل الذي ينقي به الجو من المواد الضارة.

في هذا السياق نقل السيد / نسيم الصمادي صاحب مؤسسة الشركة العربية للإعلام العلمي وأحد المهتمين بهذا الشأن نقلا عن الدكتور: ستيفن بترانك محاضرة عدد فيها الأخير عدد من الأسباب التي نراها منطقية قد تؤدي إلى نهاية العالم ولم يكن مفاجئاً أن نرى منها اليوم ما يتحقق على أرض الواقع..

**انهيار السلوك وهي أخطر من مشكلة انهيار البنوك (تذكر هذه المقولة جيداً)**

حيث أشار الدكتور: ستيفن بترانك أن المشكلة الكبرى التي تواجهنا اليوم هي مشكلة... أن البنوك تجد من يغطي عجزها أو تتدمج مع بنوك أخرى وهذه مشكلات سهلة تتولى أمرها شركات المحاسبة الكبرى أما السلوك السلبي الذي يدمر العالم فلا أحد يستطيع تقديره حسابيا لأنه فعل داخلي يدمر النفس ويخل بالتوازن الروحي ويلغى كل منطقيات العقل.

وإذا الدكتور ستيفن بترانك أستاذ علوم الأنظمة الإدارية البيئية هناك خمسة أسباب علمية يمكن للإنسان أن يتحكم فيها وتشمل ...

فقدان الإنسان للرغبة في الحياة بسبب الطمع وتفاقم الضغوط النفسية ويطلق عليه " جنون البشر "

وانهيار منظومة التوازن البيئي الكوني والأمراض الناتجة عن كوارث وأخطاء بيئية وبيولوجية وإن كانت غير متصورة في الماضي .. وهذا يظهر قصورا وعجزا بشريا في التنبؤ بمشكلات المستقبل.

والحروب الصغيرة التي تدمر العالم ببطء دون أن يشعر المنتصرون بهذه الانتصارات المزعومة كم من الدمار المادي والمعنوي قد أحدثوه ... والأوبئة المعدية التي لا تتفك تتوالى ومنها جنون البقر وإنفلونزا الطيور وبعدها الخنازير وأخيرا الماعز.. والله أعلم بنا سيظهر ويكتشف مستقبلا.

وقد تتسأل مادما نملك العلم والتكنولوجيا والأرقام والمنطق والاقتصاد والاتصالات .. فلماذا لا يوقف العالم انهياره الذاتي ؟ .... فهل انقلب السحر - العولة - على الساحر ؟ ..... نسيبا نستطيع أن نقول نعم استنادا إلى هذه القراءة السريعة لبعض مجريات الواقع الذي نعيش فيه.

وهنا أعتقد أن اختفاء الرغبة في الحياة هو السبب الأول.. فالمجنون لا يدرك أنه فقد عقله حتى لو أدخلناه مصحة نفسية ومعظم الساسة لا يدركون أنهم

مجرمون أو ظالمون أو أغبياء بل يصفون كل من يتهمهم بهذه الصفات.

فما هو المنطق الذي يجعل السياسيين لا يشهرون إفلاس البنوك والمؤسسات المفلسة مع إن المنطق الاقتصادي يقضى بإشهار إفلاسها ... وإذا كان علم الاقتصاد ومبادئه تنص على أن مشكلات الديون والإقراض لا يمكن أن تحل بالمزيد من الديون والاقتراض .. والمنطق الفلسفي والسياسي يطلب من الإمبراطوريات التي بدأت بالسقوط أن تفتح مظلاتها وتتخذ نفسها من الارتطام بالأرض بدلا من إرسال المزيد من الجنود إلى الحرب.

وكما يرى الدكتور: أماراتيا سن في كتابه "فكرة العدالة" فإن من المستحيل أن تدرك منطق العدالة باعتبارها مسألة نسبية فقط ... فهي مسألة فردية ومؤسسية ومجتمعية وكونيه والذي يؤدي إلى نفيها وتغييبها هو الفرد والمؤسسة والمجتمع والدولة والعولمة أي أنها فكرة نظرية فطر الله الناس عليها ولكن ما أكثر ظلم الإنسان لنفسه ولمجتمعه.

فالفرد الذي يستهلك ضعف ما يحتاج. ويحاول ويواصل صعود سلالم الطباقية الاقتصادية والاجتماعية على حساب الآخر. يساهم في إلغاء نسبية العدالة لأنه أيضا يدمر نفسه ... وذلك لأن حريتك لا بد أن تقف عند بدء حرية الآخرين ... فنحن لا نريدها صراعات بل نريدها منافسات شريفة وطموحات مشروعة في إطار من العلاقات الحميمة والأخلاق الحميدة ومراعات الآخر وإعطاؤه حقوقه المشروعة أيضا ... أعلم جيدا أن إعطاء الآخر حقوقه العادلة يضمني المشروعية على حقوقك أنت باعتراف شركائك الآخرون بتلك الحقوق.

وعلى هذا يمكننا أن نقيس السلوك الطبقي لبعض المنظمات أو المؤسسات أو الشركات. وذلك من خلال ميزانيات تلك المؤسسات وحجم الأرباح التي تحققها .... فالعالم يدمر نفسه لأن المؤسسات أو الشركات الصغيرة يصرخون من قسوة المؤسسات والمنظمات العظمى وهم يمارسون نفس السلوك التدميري للذات

وهنا لا بد من أن نستأنس بالبروفسور " C.K.erhalalu " أعظم حكماء الإدارة في القرن ٢١ واختارته جامعة " هارفارد " كأعظم مفكر إداري عامي ٢٠٠٨ ، ٢٠٠٩ .. ولا بد أن نعرف أنه حين كان C.K في المرتبة الأولى كمفكر عالمي جاء بل جيتس في المرتبة السابعة وجاك وولسن في المرتبة ٢٢ وستيفن كوفي في المرتبة ٢٩ .

والعالم على نطاق أضيق... ومن خلال ذلك انطلقت بعض الدول بسن تشريعات تحد بها من سياسات تلك المؤسسات والمنظمات الاحتكارية لإعطاء فرصة للأخر الأقل إمكانات من المنافسة أيضا وما قد يسببه الأول باغتيال معنويات الأخر ... فإذا لم تضع في اعتبارك أثناء وضع خططك المستقبلية الأبعاد المحيطة بك من كافة الاتجاهات بما فيها التي لا تعيرها اهتماما الآن .. فاعلم جيدا أنها ستؤثر حتما عليك في مرحلة ما..

" إذا كان القرن العشرون اتسم بالديمقراطية السياسية يجب أن يتسم القرن ٢١ بالديمقراطية الاقتصادية أو ديمقراطية التجارة العالمية "

وفي كتابه الأخير: الثروة في قاع الهرم.. سلط هذا المفكر المبدع الضوء على الأخلاقيات في ظل الانهيار للشركات والمؤسسات المتعددة الجنسيات وسقوط الكبار سنة ٢٠٠٨ .. تبين أن رؤيته يمكن أن تنقذ العالم من الانهيار فلو حدث أن انهارت أسواق الصين والهند بعد انهيار أوروبا وأمريكا فسوف تحيق الكارثة بالجميع.

### ملخص الفكرة:

- أن الثروة الحقيقية والتنمية المستدامة ستتبع من أسفل الهرم فحين يعيش ٥ مليار إنسان من الفقراء في قاع الهرم هناك مليار واحد من الأغنياء الذين فشلوا في إدارة ثروات العالم وصنعوا الانهيار وسقطوا من على قمة الهرم.

- ومن خلال " الابتكار المعاكس والابتكار المشترك " ننادى بضرورة انتشار منتجات وسلع تتوجه أولاً إلى المليارات الخمسة في قاع الهرم ثم يتم تصديرها إلى المليار الغنى على قمة الهرم.. على أن يتم الابتكار الإنتاجي بجهد مشترك بين الفقراء والأغنياء لأنه تأكد لنا من استحالة التنمية المستدامة وإنقاذ الأرض من شرور الاستهلاك المفرط إلا إذا تحققت المساواة والعدالة وحدوث اللقاء في منتصف الطريق في نقطة التوازن الطبيعي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي والديمقراطي في منتصف الهرم.

## الباب الأول: قيمة الحياة والحياة كقيمة

---

## الفصل الثاني

### الثقب الأسود

أتفق مع السيد فاكلاف هافل في جانب مما قال وهى أن داخل كل إنسان منا ثقب أسود في مكان ما داخلنا أو حولنا تتبثق منه اهتماماتنا وأفعالنا. والسبب في أنه ثقب أسود أنه ينبع من بعد خفي في سياقنا الاجتماعي ومن تجاربنا اليومية التي تحدث خلال التفاعلات الاجتماعية ... هذا الثقب ذو الكثافة العالية جدا والجاذبية الخارقة التي تمتص تلك التجارب وهذه التفاعلات والتي تتعلق بالمصادر التي ينشأ بسببها سياق اجتماعي معين بعينه ويمكن تشبيه ذلك بالطريقة التي ننظر بها لأي عمل فني مثلا فلدينا ثلاث منظورات على الأقل:

الأول: يمكننا أن نركز على ناتج العملية الإبداعية وهو اللوحة مثلاً.

الثاني: يمكننا أن نركز على العملية الإبداعية نفسها.

الثالث: يمكننا أن نتابع الفنان وهو لا يزال واقفاً أمام لوحة بيضاء ، بصيغة أخرى يمكننا أن ننظر إلى العمل الفني بعد أن أبدعه الفنان ( رؤية الناتج ) أو ننظر إليها في أثناء الإبداع (رؤية العملية ) أو قبل إبداعه ( رؤية البعد المصدري ) أو حالة المخاض قبل الولادة..

فإذا كان السيد فاكلاف هافل قد نظر إلى الناتج ورأى أن هناك شيء يموت وشيء يولد .. سأنظر أنا إلى البعد المصدري وذلك من خلال معرفة الذات والتي هي سر النجاح.

حيث أنني أرى أنه من الممكن أن تكون الحياة أكثر متعة إذا أمكنني

العثور على التحديات التي تستفز قواي لأستثمر أفضل طاقاتي وصفاتي ويمكن أن تكون الحياة أكثر تقديرا لي وتحقق لي الأمان الذي يدفعني إلى التفوق والإلتقان ومكانا تحدث فيه فرقا وتغييرا جوهريا لن يصنعه غيري.

فلا شك أنني أريد النجاح وأن أجد الوظيفة المناسبة وأقوم بجميع الخطوات الصحيحة كي أحظى بالتميز والتفرد وأصنع أجمل أحلامي وأحولها إلى إستراتيجيات تنفيذية تساعدني على تحقيق طموحاتي.

ولعل الدكتور ماركوس باكنجهام في كتابه معرفة ذاتك وصفاتك هي سر إنجازاتك (إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي) قد دعم تلك الفكرة بداخلي عندما ذكر أن استكشاف نقاط قوتك واستثمارها ووضعها موضع التنفيذ مع انتقاء الأدوار المناسبة التي تعزف من خلالها على أوتار تميزك فتعمل على تميئتها وتهيئتها لتترك انطبعا إيجابيا حقيقيا لدى ولدى الآخرين.

وبذلك تشق طريقك الخاص وغير المطروق باحثا عن السعادة ومتقدما نحو النجاح. وأضاف أن هناك ثلاث حقائق يجب أن تعتبرها حجر الأساس لنجاحك في الحياة.

- كيف تحدد مواقف قوتك ونقاط ضعفك.
- كيف تعثر على الحياة "بمفهومها الشامل" المثالية.
- كيف تطوع حياتك لتتناسب شخصيتك.

فكلما تقدم بك العمر ستتنضح شخصيتك ولكنها لن تتغير. قد تتغير أحلامك وقيمك وستتمو معارفك ومهارتك. لكن جوهر ذاتك (الثقب الأسود) ومركز شخصيتك (مثل التحلى بالصبر - حب المنافسة - الجاذبية الشخصية) ستظل صفات ثابتة لا تتغير أبدا مدى العمر. أضف إلى ذلك أنك ستحقق إنجازات أعظم عندما تمتد مواطن قوتك سوف تتطور وتنمى مهاراتك وهذه هي نظرية التحفيز والتعزيز في القيادة.

فإذا كان الرخاء عند عامة الناس يعنى فقط أن تكون سعيدا أو ثريا أو

ناجحا أو مجرد التمتع بالعافية والصحة البدنية السليمة فقد أضاف كلا من د. توم راث ود. جيم هارتر في كتابهما قيمة جديدة وتعريف أكثر تفصيلا ودقة حيث قالوا إن الرخاء يمثل كل ما هو ضروري لمساعدتنا في تشكيل رؤيتنا للحياة والمروء بتجاربها المختلفة بنجاح وهو حالة تجمع بين حبنا لما نمارسه كل يوم وطبيعة علاقاتنا الاجتماعية واستقرارنا المالي وصحتنا البدنية الوافرة وشعورنا بالفخر والرضا عن إسهاماتنا في خدمة المجتمع.

الأهم من ذلك هو كيفية تفاعل هذه العناصر الخمسة بعضها مع بعض ....

- الرخاء الوظيفي: مرتبط بحبك لما تعمله وتمارسه يوميا.
  - رضاء العلاقات: مرتبط بالحب والصداقات والعلاقات الوطيدة في حياتك
  - الرخاء المالي: مرتبط بقدرتك وكفاءتك في إدارة أمورك المالية
  - الرخاء البدني: مرتبط بالتمتع بالعافية والصحة والطاقة الكافية لممارسة أنشطة حياتك المختلفة كل يوم
  - الرخاء المجتمعي: وهو مرتبط بالمساهمة والمشاركة في المجتمع الذي نعيش فيه.
- وعليه وعلى الرغم من عمومية هذه الصورة فإن كل إنسان يشق طريقه وصولا إلى حالة الرخاء النفسي والسعادة التي ينشدها. وبالنسبة للبعض الآخر تحقق لهم الروحانيات والتعلق بالقيم السامية.
- والرخاء في صورته الخمس بالنسبة للبعض الآخر يكون في وجود هدف إنساني يكون هذا الهدف كفيلا لتحفيزهم كل يوم مثل حماية البيئة مثلا.
- وعلى الرغم من أن الأشياء التي تشعل حماسنا تختلف من شخص إلى آخر فإن النية تظل واحدة لا تتغير هي تحقيق رضاء النفس.

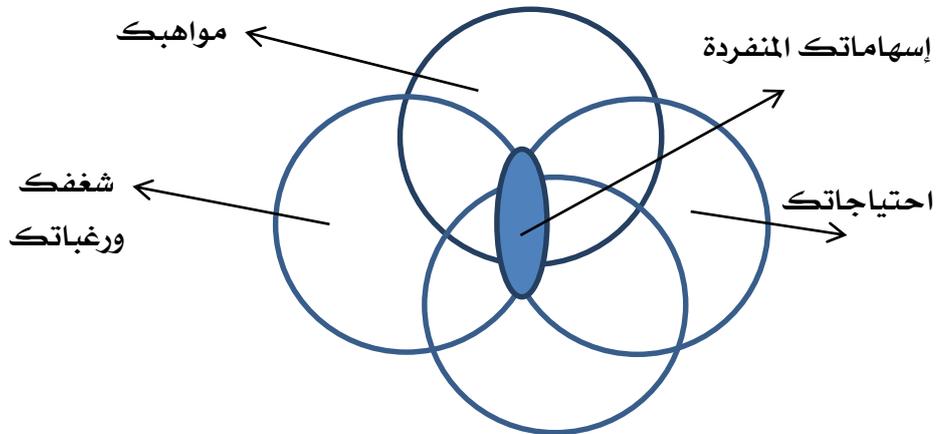
ويقول يتفرد كل إنسان بمجموعة من القدرات التي لا يشاركه فيها أحد

ومن هنا يطل علينا الدكتور /  
ستيفن آر. كوفي من رائعته هكذا  
نعيش حياة عملية حافلة بالأداء  
والعطاء وهو مؤلف كتاب " العادات  
السبع" الذي مازال يحقق أعلى  
المبيعات في العالم منذ ٢٠ عاما.  
ويعتبر من أعظم علماء الإدارة في  
التاريخ المعاصر.

لتمثله في مزيج عجيب من المواهب  
والنوازع والدوافع والضمير. وحينما  
تتألف وتتلاقح هذه القدرات مع وجود  
حاجه ملحه , ستبزغ إسهاماتك  
الفريدة والتميزة على أرض الواقع ...  
ويخاطب الدكتور إستيفن كوفي  
القيم والأخلاقيات بل الروحانيات  
داخل الذات البشرية عندما يقول أن  
الذين يبحثون عن وظيفة يقدمون سيرا

ذاتية والذين يعيشون حياة حافلة ويعملون لخدمة العالم فإنهم يقدمون " دستور حياة  
" أي أنه يبحث عن رحلة الخلود داخل البشر وقد سبقه في هذا المعترك الأنبياء  
والمرسلين عندما أعلو قيم الإنسانية والسمو البشرى الروحاني.

ويتطلب ذلك تحليلا مفصلا لمواهبك وشغفك وضميرك ومواطن قوتك  
بالإضافة إلى دراسة تحليلية للهدف الذي تسعى إليه من الوظيفة ومتطلبات  
مؤسستك وعملائك ويا حبذا لو تضع "وثيقة إسهامات" و"دستور عمل" لكل  
منصب أو مشروع تتولى مسؤوليته .... فمجرد أن تنتهي من كتابة الوثيقة ستغمرك  
رغبة عارمة في تحقيق ما ورد فيها على أرض الواقع.



كـمـيرـك

### كيف تحقق لنفسك مسيرة مهنية ناجحة؟؟ تألم كي تبـدع!!!

تعرض الأديب الكبير " تشارلز ديكنز " في بداية حياته لإحباطات شديدة حيث كان يعول زوجة وخمسة أطفال وهو عاطل عن العمل ولكن ساهمت حالة الفقر واليأس وعمال الأطفال والفوضى التي عمت البلاد في زمنه في رسم معالم بعض الأفكار لديه والتي ألهمت خياله.

وكانت تلك هي الشعلة التي غيرت مسار حياته ورفعتة نحو مساعدة الآخرين والتعافي من مشكلاته الخاصة.

أخذ يفكر كيف يمكن أن يحدث فرقا , وبحث في أعماق ذاته عما يمكن أن يقدمه ليساهم في تشكيل عالم أفضل. وفي عام ١٨٤٣ م أخرج "ديكنز" شغفه وعبقريته الأدبية في كتاب رائع طمح به إلى تغيير العالم ومصيره هو أيضا على حد سواء.. وبعد ستة أسابيع نشر كتابه " ترانيم عيد الميلاد " الذي يحكى قصة خالدة انتشرت في لمح البصر وأثارت الرأي العام بل إن بعض النقاد ربطوا بين نشر الكتاب وبداية الإصلاح الاجتماعي الذي شهدته بريطانيا !!

وبالنسبة للكاتب "ديكنز" فكان هذا الكتاب بداية لحياة مهنية رائعة. فقد جعلت مؤلفاته منه رجلا ثريا, مما أتاح له الفرصة لتعليم الفقراء وتغيير مجتمعه.

ويأخذ طرف الحديث الدكتور إيان سميث أستاذ تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأمريكية .... ويقدم تعريفا للسعادة والتي هي لغويا حالة من الرضا والقناعة والطمأنينة والسكينة ..... وكذا يرى الخبراء الإحساس بالسعادة يتعاضم بفضل التجربة نفسها وما تضيفه من قيمة وممتعة وانغماس , وذلك كما يلي ....

القيمة: معرفة مواطن قوتك وقدراتك واستثمارها في خدمة هدف أحسن

وأكبر منك.

الاستمتاع: بما يشبع اكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية وأقل قدر ممكن من المشاعر السلبية.

الانهماك والاستغراق أو الانغماس في تحديات العمل أو الحب أو اللعب أو .. إلخ ويتطلب الوصول إلى قمة السعادة أن تتحمل مسئولية سعادتك الشخصية ... فغالبا ما نعتقد أن الآخرين والظروف والمواقف المختلفة هي التي تتحكم في سعادتنا مثل الشعور بالوحدة أو فشل أحد الأبناء أو زيادة الوزن - مع أن الحل يكمن في كيفية تعاملك وتعاطيك مع هذه المشكلات والمتغيرات.

#### هام: لا تسلم زمام أمرك لغيرك

هذه قاعدة في غاية الأهمية فلا تدع حياتك تعتمد على متغيرات ونتائج لا تتحكم بها أنت فلا تقل لنفسك " سأكون سعيدا لو أحببتي زوجتي كما أنا ". فلو كنت أفضل ماذا يمكنك أن تكون؟! ...وأظهرت ذلك فلن تكون حياتك مبنية على أمر ليس طوع يدك , وكأن الأخرى يحبونك ويتقبلونك كما أنت..! لا... وإنما على أساس مدى صدقك مع نفسك يكون صدقك مع الآخرين وبالتالي صدق الآخرين معك.

لوم الآخرين وتحميلهم مسئولين تعاستك هو ما يصيبك بالإحباط لأن المرتكز والمعيار الأهم في توليفه العادة هو الواقعية. فيجيب أن تكون متفائلا لكن لا تسرف في التفاؤل فأجعل دائما تفاؤلك مرتبطا بمعطيات الواقع مع توسيع مجالك الإدراكي وأعلم أن الأسرة والمجتمع عماد الحياة وأخيرا وليس آخرا السعادة لا تشتري بالمال ولكن بالعمل.

عزيزي ... القارئ

- ماذا لو أخذتك في جولة فلسفية قد تسأل عن جدواها وما المقصود منها؟
- ودت أن أعطيك فكرة عن الواقع المجتمعي الذي نعيشه وبالطبع أنت جزء منه

- ودت أن أخرج بك إلى فضاء أرحب مما أنت قابع داخله
  - ودت أن أقرأ معك معنى جديد وأبعاد قد تكون خافية عن كلينا
  - ودت أن أذكرك بنفسك وبمن حولك
  - ودت أن أقول لك مازال هناك أمل
  - ودت أن أقول لك لا تخشى الفشل.
  - ودت أن أستنهض فيك الحياة بقيمها وأطرها الأخلاقية الرائعة.
  - ودت أن أذكرك بالعلوم الإنسانية والثقافة العامة وأهمية القراءة والإطلاع.
  - ودت أن أقرأ من أجلك وأقدم إليك جزء يسير مما أعتقد أنني كنت أتمنى أن يفعله من أجلى.
- إبدأ الآن...

فالمجتمع يسعد حين يتغذى اقتصاديا وماديا.. غير عابئ بالعلم  
وبالثقافة والفكر والفض .. إلخ

مع أنها احتياجات مرتبطة ببعضها أشد ما يكون الارتباط .. فلولا العلم ما كان هناك تطورا ولا تكنولوجيا ولا اقتصاد ولا اتصالات ولا عصر تنوير ولا حداثة .. إلخ من ناحية أخرى تؤكد هذه الرؤية أننا لسنا عاجزين عن استبدال اتجاهات العصر الصناعي السائدة ؛ فهذه الاتجاهات لم تبنى على نواميس إلهية أو قوانين فيزيائية ثابتة بل بنيت على عادات البشر المتغيرة في جميع أنحاء العالم ... ولكن من الممكن تشكيل هياكل اجتماعية جديدة وبديله. كما يقول الفيلسوف "مارتن بوير" يجب أن ننصت إلى العالم.. ونحقق التغيير بشكل انسياب وتلقائي " وفي الواقع يجب إعادة تشكيل العالم بناء على رؤية مختلفة تماما مرتبطة بقدرتنا الجمعية على تحقيق التغيير المطلوب.

وفي ضوء ما تقدم فالمجتمعات التي لن تفكر وتبدع.. ماتت وهى واقفة ولا

حياة فيها.. والحياة في ذهن أفرادها فقط..أما على مستوى نظرية عولمة الإنسان وأفكاره وتطلعاته... وفي ظل التكتلات الاقتصادية والسياسية والكيانات التكنولوجية وثورات المعلومات الضخمة التي نعيشها..أعتقد أنه مات.

ونظرا إلى أهمية التغيير وضرورة أن يكون نابعا من داخلنا ، فإنه يؤتى ثماره عندما يقوم على مبدأ "الحوار والمناقشة" لا على مبدأ "الإملاء والإذعان".

فلتبدأ بنفسك ... فالمشكلة تبدأ وتنتهي في إدارتك لذاتك .. أي في السلوك.. لا في الفوائد المترتبة على الثروات .. فسلوكنا الاقتصادي وجشعنا.. يؤكد أن إصلاح العالم لا يمكن أن يتحقق دون إصلاح المجتمعات.

أعتقد أن هذا العرض لواقعنا ليس بغرض بث الإحباط والنفور ولكن بغية جذب الانتباه إلى أبعاد أخرى يجب الإلمام بها حتى لا يكون هناك انفصام بين الفرد ومجتمعه أو بين الأخير وباقي المجتمعات في العالم ... ولا بد أن يعرف القارئ أنه داخل إطار العولمة شاء أم أبى ... فالإنسان الآن أصبح عالميا ليس في داخل نطاق وحدود المجتمع المكاني المغلق الذي يعيش فيه .. فالآن من الطبيعي جدا أن تتأثر بأحداث تتم في أمريكا أو روسيا أو أي دولة في أوروبا أو الصين..فأنهض من سباتك بل انتفض فالعالم قد تغير وسيتغير فلا تتسحب بل شارك في صياغته ودافع عن أحلامك وحقق طموحاتك ولكن لا تتسى الأطر الأخلاقية ومسئولياتك نحو الآخر.

وتعلم كيف ينظر إليك الآخر؟ وكيف يفكر فيك؟ وإلى أي مدى وصل؟  
وإلى أي مدى يفكر أن يصل؟

تعلم القيادة وأعلم أن لكل فرد دورا في القيادة عليه أن يؤديه ، فلم يعد ممكنا الأخذ بالمفهوم القديم الذي يقضى بوجود عدد قليل من القادة وعدد لا حصر له من الأتباع، كما أن مفهوم القيادة قائم على خرافتين مفادهما ... أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تجسيد للشخصية... ولهاتين الخرافتين

صلة بالاعتقاد الخاطئ باشتراك جميع القادة في مجموعة محددة من الصفات - الأمر الذي يشبه الاستساخ والتصنيع في خطوط الإنتاج.. وهذا غير صحيح

فالسلك القيادي كما ذكرنا أنيفا يسير في ثلاثة اتجاهات هي:

- التركيز على الفعل: المبادرة بأداء الأنشطة، والسعي لإحراز النتائج، والاعتماد على الذات في إنجاز المهام.
- التركيز على الأفراد: إظهار الاهتمام بالأفراد ومساعدتهم في التطوير وتقدير احتياجاتهم وعلاقاتهم.
- التركيز على النظام: تنسيق الأنشطة، والتكامل بين المخرجات، والتفكير الإستراتيجي، ووضوح الإجراءات.

فحين يفهم الإنسان قوانين الحياة يسهل عليه التحرك عندما يعجز الآخرون ويرى وسط الظروف القاسية والصعوبات فرصاً يجب اقتناصها ونجاحات يمكن بلوغها.. وعندما تقود الإرادة طموح الإنسان.. ويقوده الفكر المستتير والرغبة في الإصلاح.. يرى كل عقبة فرصة لبلوغ الهدف.. يسهل التخطيط والتنفيذ ويصبح النجاح على بعد خطوات.

من هنا انطلقت الإدارة العلمية والجودة من أمريكا إلى اليابان وانبثقت منها حلقات الجودة وتطبيقاتها (نظرية كايزن - الجودة الشاملة) في الإدارة فحققت النور الآسيوية قفزة عظيمة في الإنتاج النمو... فالأداء محصلة نهائية تجمع بين السلوك القيادي القائم على التحفيز والدعم والتنفيذ السليم، مع فعالية تشغيل النظم والعمليات والحفاظ على الجودة ويركز على تحقيق أفضل النتائج في حدود الموارد المتاحة.

## المبّاب الأول: قيمة الحياة والحياة كقيمة

---

## الفصل الثالث

### مواجهة العصر

إن النظام والاستقرار اللذان حاولنا فرضهما يشبها قشرة رقيقة قد تتفتت في أي وقت.... و تأسيسا على ما تم عرضه بالفصل التمهيدي أننا نعيش عصراً تسوده الصراعات المحترمة والإخفاقات المؤسسية الكبيرة، في زمن يجمع بين النهايات المؤلمة والبدايات المفعمة بالأمل.. زمن يبدو وكأنما كل ما هو متجزر فيه قد بدأ يهرم ويحتضر في الوقت الذي يتوق فيه شيء آخر إلى أن يولد أو كما يقوم الرئيس التشيكي السابق والكاتب المسرحي " فاكلاف هافل " هناك أسباب وجيهة توحي بأن العصر الحديث قد انتهى ... فهناك أشياء كثيرة تدل على أننا نمر بفترة انتقالية، ويبدو أن شيئاً ما في طريقه إلى الفناء وأن شيئاً آخر يدل في ألم، وكأنما هناك شيء يتفتت ويتحلل ويستهلك نفسه، بينما هناك شيء آخر بعده غير واضح المعالم ينهض من الركام.

أزمة زماننا ليست أزمة قائد واحد أو منظمة واحدة أو بلد واحد ولا هي أزمة صراعات بل هي أزمة تكشف عن احتضار هيكل اجتماعي عتيق وطريقة تفكير قديمة طريقة بائدة وذلك لترسيخ النظم الاجتماعية والجماعية وتشريعها أي إضفاء الشرعية عليها.

عندما ندرك الضغوط المتصاعدة من حولنا وحرماننا المتناقصة سيمكثنا من رؤية الوجه الآخر للنظام العالمي .. حيث يولد وينشأ البلايين من الأفراد في ظروف لن تتيح لهم أبداً الفرصة للمشاركة بشكل حقيقي وفعال في النظام الاقتصادي والاجتماعي العالمي الجديد... فالنظام العالمي الحالي يصب في مصلحة فئة صغيرة متميزة من الأفراد ولا ينجح بتأماً مع الغالبية العظمى من

الأفراد في أجزاء كثيرة من العالم.

فكلنا يعلم الوقائع والأرقام التي تبنت صحة هذه النظرية وهناك أمثلة كثيرة منها على سبيل المثال ....

على الرغم من أننا نجحنا في خلق اقتصاد عالمي مزدهر ... فما زال هناك أكثر من مليار شخص يعانون الفقر والجوع على مستوى العالم أي حوالي ١/٥ من سكان العالم يكسبون أقل من دولارين في اليوم.. كما تبين أيضاً أن فقراء العالم يشكلون نسبة ٨٠٪ تقريباً ويعيشون على ١٥٪ من إجمالي الناتج القومي العالمي " تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية ٢٠٠٧ "

تستغل الحكومة الأمريكية موارد هائلة في الزراعة وتصنيع الأغذية لتخرج لنا في النهاية بإنتاج ضخم غير مستدام من أغذية غير صحية منخفضة الجودة تلوث كلاً من أجسادنا وبيئتنا مما يؤدي إلى تجريف الأراضي الزراعية لمنطقة يبلغ حجمها حجم دولة مثل الهند أي ما يساوي ٢١٪ من الأراضي الصالحة للزراعة حالياً في العالم ... "تقرير هيئة السلامة والأغذية الأمريكية ٢٠٠٦"

تتفق الحكومة الأمريكية موارد هائلة على برامج الرعاية الصحية التي تشغل بمعالجة الإغراض السطحية فحسب وتعجز عن التعامل مع الأسباب الجذرية للأمراض في المجتمع الأمريكي بمعنى أنها تتفق على علاج السرطانات بأنواعها ولا تعمل على الحد من الملوثات وإنتاج المواد المسرطنة هل الشركات أصبحت أقوى من الحكومات أما أنها مصلحة مشتركة وهي الريحية فقط وهكذا فالأحوال الصحية للأمريكيين ليست أفضل على الإطلاق منها في كثير من المجتمعات التي تتفق أقل منها.. فتجدها تحارب ارتفاع شبه السمنة والبدانة وفي ذات الوقت تدعم شركات بل إمبراطوريات الأغذية السريعة "Fast food".

توجه الحكومات مبالغ طائلة من المال لإصلاح أنظمتها التعليمية إلا أنها لم تستطيع أن تنشئ مدارس ومعاهد للتعليم العالي من شأنها تطوير قدرة الأفراد الفطرية على فهم مستقبلهم والمشاركة في تشكيله وصياغته، تلك القدرة

والتي نعتبرها الأهم في استيعاب مشكلات هذا القرن وفهم متطلباته وأهدافه. على الرغم من توفر الأدلة والمؤشرات العلمية المفزعة ووقوع الكثير من الكوارث التي تؤكد التغيير المناخي السريع فإننا كنظام عالمي نستمر في العمل بالطريقة القديمة واستهلاك موارد كواكبنا وكأن شيئاً لم يكن. يعاني أكثر من نصف أطفال العالم اليوم من مشكلات سببها الحرمان مثل الفقر والحروب والإيدز لذلك يموت ٤٠ ألف طفل يومياً من أمراض كان يمكن وقايتهم منها.

ومن متناقضات هذا العصر وفي ظل ظهور العديد من الآثار الجانبية والسلبية التي تصيب الجميع ولا يرغب فيها احد ورغم ذلك ... نجد صانعوا القرار الرئيسيون لا يشعرون بأنهم قادرين على تغيير مسار الأحداث بأية طريقة ملحوظة ويتصرفون وكأنهم محبوسين أو كأنهم غير مسئولين مثلنا.

وتلعب المشكلة نفسها دوراً في إخفاق مؤسساتنا، فنحن لم نتعلم كيف نحور ونحول أنماطنا الجمعية في التفكير والتحاور والعمل والتشاور - كأن الزمن قد عفا عليها - لكنها تناسب واقعنا الحاضر للأسف وإذا سلمنا بذلك ماذا نحن فاعلون غدا...!!

### ما هي الخلفية الفلسفية والثقافية وراء الرفض والمؤيد للتغيير..؟

إذا علمنا أن البناء الاجتماعي الذي نراه اليوم يتفسخ ويتفتت - محلياً وإقليمياً وعالمياً - يرتكز على مصدرين مختلفين:

- البنى الاجتماعية القادمة من الثورة الصناعية: أي طرق التفكير والعمل التقليدية خلال فترة ما قبل الحداثة.
- البنى الاجتماعية الأكثر حداثة: وهي الفترة المرتبطة بثورة المعلومات وأنظمتها المتشعبة في كافة المجالات في المعلومات - الإدارة - التكنولوجيا - الفضاء - الاتصالات ... إلخ

وهنا في الوقت الذي تحدثم فيه المناقشات حول أزمة العصر... نسمع مؤيدين

لثلاثة مواقف بارزة ، هم:

(أ) **ناشطو الحركة التقليدية:**

وشعارهم " لنعد إلى الماضي " وفيها تتسم بعض الحركات بنزعة أصولية وعادة ما يصاحب هذه المواقف إحياء شكل قديم من السلوك المبني على الإيمان بالماضي فقط مثل من ينادي بعودة الفوهرلر في ألمانيا وعودة الفكر الاستعلائي النازي وكذا الناصريين عندنا في مصر، هذه أصولية سياسية...ولكن هناك الأشد والأخطر وهي الأصولية الدينية. وهي محاولة استدعاء روح المتشددین والمغالاة في النيل من كل ما هو جديد والاستخفاف بعقول العامة (على اعتبار أنه رجس من عمل الشيطان فإجتبوه ).

(ب) **المدافعون عن الوضع الراهن:**

وشعارهم " ليس في الإمكان إبداع أكثر مما هو كائن أو لتستمر هكذا وعلى هذا الوضع " ، مركزين بذلك على تكرار الأفعال نفسها بشكل ثابت، والأشياء القديمة نفسها " وهذا الموقف مترسخ في اتجاه الأفكار المادية العلمية والعلمانية السائدة حالياً. وغالباً هؤلاء هم موتى الأحياء بتغييهم عن التطور ومفهوم الحداثة والتنمية المستدامة التي تبغي بل وتخاطب المستقبل وتناشد الأمل في كل شيء والطموح في إعلاء قيمته وإضافة الآليات الجديدة وكذا التعبير عن المشاركة في المستقبل. وهم غالباً مجموعة المستفيدين من الأوضاع الجامد أو الحالية الآنية.

(ج) **مؤيدو التغييرات والتحويلات على مستوى الفرد والجماعة:**

وشعارهم بسؤال واحد هو "أما من طريقة لكسر أنماط الماضي والاستعداد لمواجهة المستقبل بجميع احتمالاته ! " ووضع آليات النمو للمواجهة والتعامل والتفاعل معه دون صدمات أو مفاجآت بل بالترحيب بالمستقبل وليس الصراع معه..؟!

وإذا أدمجت كلا من ناشطو الحركة التقليدية والمدافعون عن الوضع الراهن تجد أنهما بدأ ينهاران في عصرنا الحالي ..... ومن علامات هذا التفسخ وعملية التحول العميقة نهوض الحركات الأصولية في كل من الشرق والغرب.. حيث يقول الأصوليون .. (ناقدون الحداثة) " هذه المادية الغربية الحديثة لا تتفع فهي تسلبنا كرامتنا ومصدر رزقنا وروحنا ولذا يجب أن نعود إلى النظام القديم " وهذا منطبق تغريبي وتاريخي لا يناسب العصر الحديث ومع ذلك يبدو للوهلة الأولى مقبولاً بسبب فشل البنى الحديثة والهيكل التي كنا نظنها بديلاً للتقديم في حل المشاكل سالفة الذكر التي واجهتها. (المشكلات الاقتصادية - البيئية - الاجتماعية ... إلخ )

لأنه في حين اهتمت الحداثة بالمادية غفلت الأخلاقيات أو الروحانيات السامية التي ينشرها الإنسان بطبيعة خلقه وفطرته حيث أنه مزيج بين المادة والروح فإذا طغى عنصر على آخر فقد توازنه الطبيعي وبالتالي أنعكس ذلك على سلوكياته وتصرفاته.

ويمكن تفهم رد الفعل هذا ببساطة لأنه يرتبط بحاجتين مهمتين يتصف بهما التفسخ الاجتماعي إلى اليوم.. حيث أطلق عليها باحث السلام الصيني الأمريكي الجنسية " جوهان جالتونغ " اللا معيارية anomie أي فقدان القيم والمعايير ... واللامجتمعية atomie أي انهيار الهياكل الاجتماعية.

فهذا الانحدار في القيم الثقافية والهياكل الاجتماعية يؤدي بدوره إلى تفجر العنف والكراهية والإرهاب والحروب الأهلية إلى جانب توارث أنزلفتنا بأنفسنا بصورة أو بأخرى في عالمنا المعاصر .. فالأمر تماماً كما يصفه "فاكلاف هافل" هناك تفتت وتحلل واستهلاك وتآكل من الداخل.

هذا هو الواقع بكل ما فيه من متناقضات ... فماذا أنت فاعل؟

هل ستستجيب وتحاول فهمه من خلال فهمك لذاتك والتعاطي معه بإيجابية

أم ستموت واقفا ؟!

## والسؤال: كيف أضع منهج للتفكير برؤية مستقبلية؟

هيا بنا نطوف في رحاب العلوم الإنسانية..علوم الإدارة والاجتماع والنفس...  
نهل منها..ومن أحد أهم الروافد وأكثرها عذوبية DR./ C.OTTO.SCHARMER  
حيث يشير إلى أن كلا منا يستخدم في أي فعل يقوم به.. مستوى من  
مستويات التعامل الأربعة التالية ....

- التفاعل.
- التحول السريعة.
- التجديد الجذري.
- التغيير.

وسواء تصرف كل منا على حدة أو كجزء من مجموعة كبيرة.. فإننا نعتمد  
على إحدى هذه الطبقات من الوعي. ونطلق على هذا المستوى " بنى التعامل  
الدفاعية "

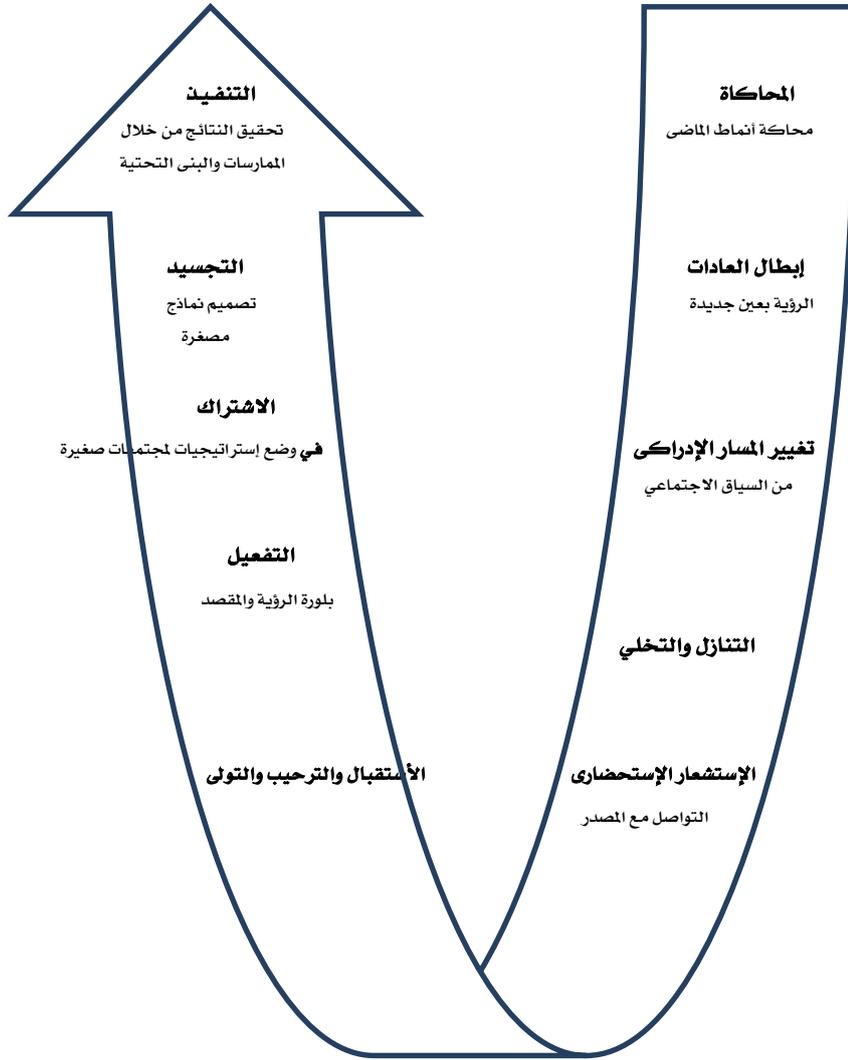
فحسب المستوى الذي نستعمله من بين هذه المستويات.. يمكن أن تأتي  
النتائج مختلفة جوهريا.. وبصيغة أخرى.. إذا تعاملت بمستوى واحد بعينه.. فسوف  
يجئ الناتج بشكل يلائمه وحده "وهذا هو البعد الخفي للعملية الاجتماعية" وهو  
بعد لا يفهم بسهولة أو بسرعة..ولهذا لا نعتمد عليه كثيرا اليوم لفرض تغييرات  
جذرية.

إذن فهذا الطرح قد يعزز فهمنا لهذه المصادر التي تنبثق منها كل الأفعال  
الاجتماعية كما أنها تطرح هذا السؤال الجوهري.. ما هو المطلوب لتعلم من  
المستقبل أثناء تشكله؟؟

وعلينا أن نحاول الإجابة عن هذا السؤال لتعلم كيفية تقوية أسلوبنا في  
القيادة والتعلم والتصرف.. بداية من المستويين الأول والثاني وهما التفاعل والحلول  
السريعة " وانتهاء بالمستويين الثالث والرابع وهما " التجديد الجذري والتغيير "  
فلو علمنا أن التحديات الصعبة والأزمات العاصفة تجبر كل المؤسسات  
والمجتمعات على إعادة اكتشاف نفسها وتجديدها.. لنفعل ذلك علينا أن نتساءل:

من نحن ؟ ولماذا نحن ؟ وما الذي نريد أن نحققه ؟ وتختلف إجابات هذه الأسئلة باختلاف بيئات التعامل وكذا الوعي المستخدم كرد فعل.

فقد تنطلق الإجابة من وجهه نظر مادية حتمية بحتة " إذا تعاملنا على المستويين الأول والثاني " أو من منظور أكثر شمولاً يتضمن أيضاً المصادر الذهنية والروحانية المعقدة لتشكيل الواقع الاجتماعية ( إذا تعاملنا على المستويين الثالث والرابع ).



- المحاكاة: هي محاكاة أنماط الماضي ... والنظر إلى العالم من منطلق عادات الفرد الفكرية.
- الرؤية: التوقف عن إصدار الأحكام..ورؤية الواقع بأعين جديدة حيث يكون النظام الملاحظ منفصلا عند ملاحظية.
- الإدراك: التواصل مع السياق الاجتماعي والتعامل مع الموقف من الناحية الكلية ... حيث تذوب الفواصل بين النظام الملاحظ وملاحظيه ويبدأ النظام في رؤية نفسه.
- الاستشعار الإستحضاري للمستقبل: التواصل مع المصدر الأعمق ... حيث ينبثق سياق المستقبل (أي رؤية البعد المصدري).
- البلورة: بلورة الرؤية والمقصد ... حيث نتصور الأفكار الجديدة من المستقبل الذي يحاول البروغ.
- تصميم نماذج مصغرة: العيش في إطار مجتمعات مصغرة ...حتى يسهل استكشاف المستقبل من خلال الفعل ورد الفعل وحيث نفعل الأفكار الجديدة من خلال "التحاور مع الكون والتحاور مع الكائن".
- التنفيذ والتجسيد: تنفيذ وتجسيد الجديد في الممارسات والبنى التحتية وترسيخ الجديد في سياق الأنظمة البيئية الأكبر التي تتغير وفقا لتغييرنا نحن. وعندما تنزل إلى أسفل الشكل والذي هو على شكل حدوة الحصان فإننا نتقل بين المحاولات الإدراكية المرتبطة بالمحاكاة والرؤية والإدراك والاستشعار الاستحضاري للمستقبل.
- ولكي نستكشف بنجاح هذه المجالات الإدراكية الأعمق. علينا أن نعبر مجموعة من العتبات: إبطال العادات القديمة , تغيير المسار الاجتماعي والتنازل والتخلي عن الماضي تدريجيا أما عندما نصعد فإننا قد نذهب في الرحلة نفسها , باستثناء أننا في هذه المرة نسير في الاتجاه المعاكس.

فعبئة "التنازل والتخلي" في طريقك إلى أسفل الشكل.. تصبح هي عبئة الاستقبال والترحيب والتوالي في طريقك إلى أعلى فتقودك إلى "بلورة الرؤية والمقصد".

وعتبة "تغيير المسار" الخارجية إلى معبر "الرؤية" الداخلي في طريقك إلى أسفل فتصبح عبئة تغيير المسار الداخلية إلى معبر "الفعل" الخارجي بغرض تقديم نماذج سريعة في طريقك إلى أعلى.

وأخيرا نصح عبئة "إبطال العادات" وكسر الروتين في طريقك إلى أسفل وعبئة الترسخ عن طريق "تجسيد" الجديد في الأفعال والبنى التحتية والممارسات في طريقك إلى أعلى.

وهكذا في كل من هذه الحالات نعبّر العبئة نفسها ولكن من الجانب الآخر.

### شرح النظرية:

يمكن تلخيص بقية الرحلة لاكتشاف وتطبيق هذه النظرية على أفضل وجه في خمسة مقترحات أساسية ...

#### (١) نحتاج إلى تقنية اجتماعية مبنية على تكيف وتوافق ثلاثة أدوات:

على الرغم من أن معظم القادة المتمرسين يعرفون بالفعل هذه المستويات والأبعاد الأعمق من نظرية الحدود بحكم خبرتهم، فإن أكثر المنظمات والمؤسسات والنظم مازالت حبيسة المستويين الأول والثاني (التفاعل.. الحلول السريعة) .. لماذا؟

لأنه تعوزنا تقنية القيادة الاجتماعية الجديدة.. فالقادة لا يغيرون السياقات. بل يصلون في نهاية المطاف إلى تكرار الأحداث الماضية نفسها ويطلق على هذه المحاولات "إعادة الهيكلة" أو إعادة التصميم" أو إعادة الهندسة" وهي في غالب الأحوال - تقضي إلى تعميق مشاعرنا بالإحباط وزيادة حدة سخریتنا فحسب.

لحل هذه المشكلة يجب أن ننشئ نوعا جديدا من التقنيات الاجتماعية المبنية على ثلاث أدوات يمتلكها كل منا، وهي العقل المتفتح، والقلب الكبير والإرادة

الحرية. وهى أدوات يجب أن نستغلها ليس على المستوى الفردي وحسب ... بل وعلى المستوى الجمعي كذلك.

- **العقل المتفتح:** تعتمد الأداة الأولى على استخدام ذكائنا العقلي .. مما يتيح لنا أن نرى بعيون جديدة وأن نتعامل مع الأرقام والحقائق الموضوعية حولنا فكما يقال , العقل مثل الباراشوت لا يعمل إلا إذا كان مفتوحا.
  - **القلب الكبير:** ترتبط الأداة الثانية باستخدام ذكائنا العاطفي .. أي قدرتنا على المشاركة الوجدانية أو التفاعل والإنسجام مع سياقات مختلفة وتفهم الآخرين.
  - **الإرادة الحرة:** ترتبط الأداة الثالثة بتحقيق أهدافنا وذواتنا. ويشار إلى هذا النوع من الذكاء في بعض الأحيان بالمقصد أو الذكاء الروحي ويتناول عملية "التنازل والتوزيع والتخلي" والاستقبال والترحيب والتوالي.
- ويمكننا استغلال هذه الأدوات الثلاثة على مستوى فردي ( ذاتي ) وعلى مستوى جماعي ( ذاتي بيني )

## (٢) أهم أدوات القيادة هي النفس:

يتناول ثاني المقترحات الطبيعة المتغيرة لكل إنسان وإدراكه أننا لنا نفساً واحدة "بل اثنين"

- **النفس الأولى:** هي الشخص أو المجتمع الذي صرنا عليه نتيجة للرحلة التي مررنا بها في الماضي.

- **النفس الثانية:** هي الشخص أو المجتمع الذي من الممكن أن تصبح عليه في رحلتنا نحو المستقبل.

وعندما تتواصل " النفسان " فإننا بذلك نستحضر المستقبل ..... فكيف يحدث هذا ؟

لنصف الأمر بهذا الشكل في أسفل الحدود توجد عتبة أساسية على الفرد أن يعبرها على نحو أشبه بالعبور عبر خرم إبرة "فإذا فشلت عملية المرور هذه..

فستبقى كل جهودنا للتغيير سطحية بعض الشيء ولن نبلغ هدفنا الأساسي، ألا وهو النفس الثانية أو المستقبلية فعلينا أن نتعلم التخلي عن الأنا والنفس الأولى المعتادة لنفسح المجال لبزوغ النفس المستقبلية.

### (٣) يتعلق عمل القائد على الصعيد الداخلي بمواجهة ثلاثة أعداء وإخضاعهم:

ويتناول ثالث المقترحات المفترضة لفهم هذه النظرية السؤال الثاني لماذا تبقى الطرق المؤدية إلى المستوى الأعمق من الحدود هي الأقل ارتياداً ؟؟  
الإجابة: لأنها تتطلب عملاً داخلياً شاقاً إذ أن المرور عبر ثقب إبرة يتطلب مواجهة ما لا يقل عن ثلاثة أصوات.

**العدو الأول: يسد بوابة العقل المتفتح ويسمى صوت إصدار الأحكام المسبقة:**  
فان لم تنجح في إخراس هذا الصوت لن نتمكن من إحراز تقدم في استخدام قدراتنا الإبداعية ووجودنا الايجابي.

**العدو الثاني: يسد بوابة القلب الكبير ويسمى صوت السخرية:**  
حيث تجعلنا نأتي بجميع أنواع الأفعال العاطفية التي تعبر عن الفتور وعدم الانتماء.  
والسؤال هنا: ما الذي نخاطر به عندما نستخدم القلب الكبير ؟؟  
علينا أولاً أن نضع أنفسنا في موضع ضعف ، ولكن غالباً ما يحول الفتور واللامبالاة دون ذلك ، ولا يتعلق الأمر بنهي النفس عن إتباع صوت السخرية ، لكن إذا أردت الوصول إلى عتبة أسفل الحدود أي إلى نفسك الأصلية فإن صوت السخرية النابع من داخلك يحول دون مضيك قدماً في هذه المرحلة.

**العدو الثالث: يسد بوابة الإرادة الحرة ويسمى صوت الخوف.**  
حيث يسعى إلى منعنا من التخلي عما نملك وعما نحن عليه الآن ،وقد يتجسد في هيئة الخوف من أن نفقد الاستقرار الاقتصادي أو أن يبذنا الآخرون أو أن نتعرض للسخرية أو أن نموت.

ومع ذلك فإن مواجهة صوت الخوف وإخضاعه هو لب العملية القيادية لتيسير التخلي عن النفس الأولى القديمة وتوديعها واستقبال النفس الثانية الجديدة والترحيب بها.

وبعد ذلك نستطيع أن ندخل عالماً آخر لن يتبلور إلا بعد أن نتغلب على الخوف من المجهول.

#### (٤) نظرية الحدود مصممة للحياة والسياق الاجتماعي وليست عملية آلية خطية:

يتعلق رابع المقترحات بملاحظات قدمها السابقون ممن تبنا نظرية الحدود ... فقد طبقوا مبادئ هذه النظرية بطريقة آلية خطية إلى حد ما ، على الرغم من أن جوهر النظرية على النقيض من ذلك تماماً ..... فهي تعمل في شكل مصفوفة أي أنها تعمل ككل متكامل ، لا كطريقة أو منهجية أو عملية خطية ..... فعندما نشاهد (بروس لي) أو (محمد علي كلاي) نلاحظ أن حركاتهم لا تتبع عملية خطية بل هم يتحركون حسب الموقف الذي يتعاملون معه ، فنجدهم طوال الوقت يراقبون ويستشعرون ويتواصلون ثم يتيحون المجال للمعرفة الداخلية أو الحدس للانطلاق ثم يتصرفون في لحظة .....

وبناءً على ما سبق ؛ فإن تفعيل هذه النظرية لا يتم في ثلاثة مراحل مختلفة تطبق بالتتابع ، ولا يمكنك أن تخطط لتنفيذ مرحلة كل أسبوع ، تفصل بينهما بضعة أيام ، بدلاً من ذلك عليك أن تتحرك طيلة الوقت طبقاً لما يحيط بك وبناء على حدسك وشعورك الداخلي وبذلك تتبع الحركات الثلاث في آن واحد لا الواحدة تلو الأخرى.

وعلى الرغم من ذلك فإننا ولأغراض عملية وتنفيذية بحثه ، سنحقق منفعة حقيقية إذا قسّمنا الحركات إلى خطوات كما يلي:

- ❖ في أثناء حركة الإدراك المشترك - ركز في المقام الأول - على الإدراك.
- ❖ في أثناء حركة الاستشعار الاستحضار المشترك - ركز على المعرفة الحدسية

الداخلية.

❖ في أثناء حركة الابتكار المشترك، ركز على التفعيل.

ولكن لا ينبغي أن يغيب عن ذهنك في هذه الأثناء أن كل الحركات والقدرات الأخرى تكون حاضرة ... وبالتالي يمكنك أن تعتبر نظرية الحدودة نظرية مجسمة. . حيث يعكس كل مكون الشكل الكلى .. لكن بطريقة خاصة ومحددة جداً.

**(٥) إن نهضة الحيز الاجتماعي المرتبطة بالصحة والابتكار (دور الاستشعار الاستحضاري):**

تقوم على احتضار الحيز الاجتماعي المرتبط بالتدبير (دورة الاستشعار التغييبي).

**(٦) يتعلق آخر المقترحات بانتشار النزعة التدميرية والعنف في نفس الوقت الذي تشهد فيه انفتاحاً على الطبقات الأعمق في السياق الاجتماعي..**

وهذه الحركة المزدوجة التي تجمع بين الانفتاح على المستويات الأعمق للتغيير من ناحية وبين القدوة المعززة لقوى التدمير من ناحية أخرى، هي سمه مميزة لزماننا. ويحاول هذا المقترح إلقاء الضوء على كيفية ارتباط كل من قوتي الاستشعار الاستحضاري والاستشعار التغييبي بالأخرى.. فيفيد بانهما ينتميان إلى نفس الحركة التطورية، إذ كثيراً ما نرى الأفراد يتحلون بمستوى عال من الإدراك والوعي في مواجهة حالات الدمار الشامل.. ويمكننا أن نعتبر هذه اللحظة هي نقطة الانطلاق للمستقبل

فكلما اشتدت اللازمة اقترب الفرج، وكلما زاد الظلام حلكه، اقتر بشعاع الفجر من البروغ.

ليست المعركة الحقيقية في عالمنا اليوم صراعاً بين حضارات أو ثقافات، بل هي نزاع بين أشكال المستقبل التطورية المختلفة والمحتملة للجنس البشرى وما تخاطر به لا يقل أهمية عن هويتنا وطموحاتنا وأهدافنا بالنسبة إلى العالم

الذي نعتبر جزءاً منه.

والسؤال الحقيقي - الذي لا بد أن يطرح الآن هو

ما هو دورنا الآن؟؟؟

❖ **والآن لو أعطيتك ورقة وقلم هل ستكتب خطيتك أم ستكتب وصيتك ؟؟**

من خلال تفاعلاتي وتعاملاتي اليومية تدور كثير من المناقشات والأحداث مع العديد من الشباب وأحاول أن أتأمل أحاديثهم وإستقرأ الخلفية الثقافية التي ينطلقون منها بمعنى آخر أحاول الاقتراب من الدائرة المظلمة أو الثقب الأسود الذي يحيط به لأسبر أغوار شخصيته فوجدت حالة من الشوشرة الذهنية الكل يريد ويحتاج إلى متطلبات العيش من

( مآكل - مشرب - ملبس ) هذا كان من الطبقات الاجتماعية الدنيا ..... وإذا ارتفعنا قليل إلى الطبقة الاجتماعية عن المتوسطة نجده يريد السيارة وقضاء بعد الأوقات في الفنادق الكبرى ويملك جهاز كمبيوتر - ولكن المشكلة هي في كيفية دخول المواقع دون أن يسجل بيانات ويريد الاختفاء وعمل كل شيء لكن لا يريد أن يراه أحد - ويحظى بوظيفة مناسبة تلبى وتفي بمتطلباته في المرحلة الحالية وهو سعيد بها ..... وإذا ارتفعنا قليلا تجد نوع آخر امتلك الكثير وزهد فيما يملك ولايعرف ماذا سوف يفعل مستقبلا - سافر إلى البلاد السياحية مثل فرنسا وأسبانيا ويعلم في أمريكا أكثر مما يعلم في مصر - ووصل إلى حالة الفراغ والتخمة بعد إشباع إن لم يكن كل ملذاته.

والكل يسأل سؤال واحده مش عارف أعمل أيه ؟! مفيش حاجة جديدة ؟! وكانت تستوقفني هذه الكلمات البسيطة وتدخلي في حيرة كبيرة كل هذه الطاقات الرهيبة تسأل مش عارف أعمل أيه ؟؟ بكل المقاييس كارثة...!!

من هناك من هذه المسافة البعيدة ومن هذه الحالة التي قد تصيب المستمع نفسه بالإحباط انطلقت أكتب ... هذا الشاب هل لو أعطيته ورقة وقلم فماذا

سوف يكتب هل ستكتب خطة للمستقبل أم سيكتب وصيته لمن يأتي من بعده ؟؟  
قبل أن أضع أجوبة لتلك التساؤلات أرجو من القارئ قراءة بعض الأمثلة  
والنماذج التي سوف أسوقها إليه:

### النموذج الأول: بعنوان أسطورة عالمية واقعية

هذا الشاب الجميل الذي يدعى "جيف بيزوس" يطلقون عليه أسطورة عالمية  
واقعية.

طالما كان يحلم جيف بيزوس .... خلال سنوات طفولته حلم بأن يصبح راعي بقر  
أو رائد فضاء ولكن بدلاً من ذلك قرر أن ينشئ شركه لم يسبقه إليها أحد.  
وهى أول موقع إلكتروني للتسوق عبر الانترنت وسماه "أمازون" يقيم هذا  
الموقع أضخم قاعدة إلكترونية للبيانات تمد معلومات عن الزبائن وأذواقهم.

فإذا اشترت أي شيء من " أمازون " ستجد أنهم يعرفون عن ذوقك أكثر مما  
تعرفه أنت عن نفسك. لهذا السبب اختارت مجلة تايم في عام ١٩٩٩ ليكون  
شخصية العام. فانضم بذلك إلى قائمة الشخصيات التاريخية المؤثرة.

ولد "بيزو" في مدينة "البوكوركي" المكسيكية عام ١٩٦٤ ومنذ بواكر  
أيام أظهر شغفا شديداً بالمجال العلمي والأجهزة الإلكترونية فقد صمم جهاز  
إنذار كهربائي ليمتع أشقاؤه من دخول غرفته واقتحام خصوصيته ثم حول جراح  
المنزل إلى معمل يجرى فيه مشروعاته العلمية. وبعد انتقال الأسرة إلى مدينة "  
ميامي" الأمريكيين أهله العلمي للالتحاق بجامعة برينستون العريقة لدراسة  
الفيزياء ولكن سرعان ما غير تخصصه وتخرج من الجامعة عام ١٩٨٢ حاملاً  
شهادة في الهندسة الكهربائية وعلوم الكمبيوتر وبعد ذلك نتقل " بيزوس " بين  
ست شركات كبرى ولكن لم يكن سعيداً في أي منهم بسبب رغبته في  
إنشاء شركته الخاصة

في عام ١٩٩٤ لم تكن شبكة الإنترنت قد ارتبطت بعد بالنشاط التجاري

نظراً إلى كونها ابتكار عسكرياً في الأساس تبنته لاحقاً المؤسسات الأكاديمية ولكن "بيزوس" لاحظ أن معدل الاهتمام بالإنترنت يتزايد بنسبة ٢,٣٪ ويحسه التجاري عرف أنه يستطيع أن يساهم في صنع التاريخ باستغلال هذا الإقبال الشعبي.

في البداية لم يستطيع أن يحدد نوع المجال الذي يمكن أن يستقطب العملاء ثم اكتشف أن خدمات البيع البريدية هي أكثر الخدمات التجارية رواجاً وأكثرها ملاءمة للممارسة عبر الإنترنت بسبب صعوبة توزيع قوائم الكتب الضخمة بريدياً.

أطلق هذا الشاب خياله وسأل.. ماذا سيحدث لو توافرت هذه القوائم لعدد لا نهائي من العملاء الذين يحددون خياراتهم ويدفعون ثمنها إلكترونياً لترسل طلباتهم بالبريد.. قرر السفر لحضور مؤتمر في "لوس إنجلوس" خاص بدور النشر الأمريكية فعرف أن هذه الدور تحتفظ بقوائم إلكترونياً وبعناوين الكتب المتوفرة لديها. ومن هنا قرر "بيزوس" أن يكون أول من ينشئ مكتبه إلكترونياً في العالم.

تمارس نشاطاً لم يكن موجوداً من قبل ؟؟

مما دفعه إلى استعارة المال من أصدقائه وعائلته لبناء إمبراطوريته الإلكترونية وفي نوفمبر ١٩٩٤ بدأ "بيزوس" مشروعه من جراج صغير في منزله مستخدماً جهاز كمبيوتر ومنضده ولا تسانده سوى زوجته بمجهود صغيره من أصدقائه

عمل "بيزوس" معهم على تصميم موقعه الإلكتروني وربطه بقواعد بيانات موزعي الكتب. ثم أطلق عليه اسم "إمازون" "تيمنا" باسم أكبر أنهار العالم الذي يغذى بخيراته أمريكا الجنوبية ... وقبل افتتاح الموقع طلب من ٣٠٠ أصدقائه تجربته ثم طلب منهم الترويج به وسط معارفه وجيرانه وفي يوليو ١٩٩٥ أفتتح "بيزوس" موقع "أمازون" الذي غير وجه التجارة في العالم وحول شكل عملية

التسويق التقليدي إلى تجارة إلكترونية واسعة النطاق.

حقق "بيزوس" نجاحاً باهراً منذ اليوم الأول لمشروعه ووصلته خلال أسابيع قليلة طلبات شراء تتعدى ٢٠ ألف دولار وبنهاية عام ١٩٩٩ صار موقع amazon.com شركة يتعدى رأسمالها المليارات وتبيع أكثر من ثلاثة ملايين كتاب وتشعبت شبكتها التسويقية إلى أقصى حد.

وعام وراء عام لم تعد شركة "أمازون" تقتصر على بيع الكتب بل توسعت لتلب طلبات الملابس والإكسسوارات والألعاب وأجهزة الكمبيوتر والمعدات الرياضية والعلمية بل وحتى الأدوية والحيوانات واسطوانات الموسيقى والأفلام. هذا غير إنشاء محركات البحث الداعمة للتجارة الإلكترونية وأحدث ثورة تكنولوجية بطرح جهاز قراءة الكتب الإلكترونية المعروف باسم "كيندل"

ويعد "جيف بيزوس" مديراً تنفيذياً منقطع النظير أن يفرض نوعاً جديداً من التجارة .... وإذا حللنا تجربته للاستفادة منها. ستجد أن سياسته اعتمدت على تقديم أفضل سعر وأفضل خدمة وأفضل خيارات ممكنه إلى العميل وإذا اشترت كتاب أو أكثر يتابع خياراتك في الكتب ليقتراح عليك عناوين أعجبت كثير من القراء..وهو بذلك يثبت شعار "أعرف ما يريد العميل ووفره له قبل أن يعرف حتى أنه بحاجة إليه".

## النموذج الثاني: لو كان الفقر رجلاً لقتلته

### الدكتور محمد يونس

تتحني الرؤوس تبجيلاً واحتراماً للبنغالي الدكتور "محمد يونس" الذي يعد من أبرز رواد الاقتصاد ومؤسس بنك "جرامين" البنغلاديشي، وصاحب السياسات البنكية الذكية التي تناصر الفقراء وتشجع التمويل متناهي الصغر. حاز "يونس" على جوائز دولية عديدة منها: جائزة "يوم الاستقلال" عام ١٩٨٧ وهي أعلى جائزة

في بنغلاديش، وجائزة " آغا خان " للعمارة في عام ١٩٨٩ من سويسرا، وجائزة " أنديرا غاندي لنزع السلاح والتنمية عام ١٩٩١، كما حاز على جائزة "نوبل للسلام عام ٢٠٠٦، ألف أكثر من ٦ كتب، منها: "ثلاثة مزارعين من جوبرا" (١٩٧٤)، و"التخطيط في بنجلاديش" (١٩٧٦)، "وبنك جرامين" (١٩٩٤)، "وعالم بلا فقر" (٢٠٠٨).

ولد "يونس" عام ١٩٤٠ بمدينة "شيتا جونج" بينجلاديش لوالد يعمل صائغاً، وقد كان الشغل الشاغل لوالديه اللذين عكفا على تنشئة تشئة قويمه وشجعه على الانتهاؤ لمن منابع العلم والحصول على أعلى الدرجات العلمية. وقد كان لهما ما أرادا، فقد حصل عام ١٩٦٥ على منحة من مؤسسة "فولبرايت" للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة "فاندريلت" بولاية "تينيسي". وعلى الرغم من الغربة، فقد حرص على مساندة بلاه وتأييد استقلالها وقت اندلاع حرب تحرير بنجلاديش وفصلها عن باكستان.

حين عاد "يونس" إلى بلده في عام ١٩٧٢، تقلد منصب رئيس قسم الاقتصاد في جامعة "شتاجونج". وبعد عودته، أفضته حالة المعاناة والحرمان والفقر المدقع والظروف المعيشية الصعبة التي كان أهالي بنجلاديش يعانون منها، فضلاً عن المجاعات التي راح ضحيتها الآلاف منهم. تأمل "يونس" حياته ومهنته فوجد أساتذة الاقتصاد يعلمون طلابهم نظريات اقتصادية مبهرة لا تقدم حلولاً للجوع في الطرقات، فشعر بالتقصير وقرر ألا يقف متفرجاً.

تردد "يونس" طيلة عامين متتاليين على قرية "جوبرا" البنغالية المدممة مصطحباً معه طلابه في جولات ميدانية لكي يحول دروس الاقتصاد إلى أساليب مجدية ونافعة للبلاد يخرج بها المعدمون من حصار الفقر القاسي الذي يعتقدون أنهم لا يستطيعون الإفلات من براثنه. اهتدى بعد هذا البحث الشاق إلى أن حل هذه المشكلة يتلخص في تقديم قروض متناهية الصغر للفقراء (وبخاصة النساء

منهم) الذين لا يشملهم الغطاء البنكي التقليدي. وذلك لكي يتمكن المواطن البنغالي من بدء مشروعه الخاص ويتجنب الوقوع تحت سطوة المرابين والأعباء الضخمة والفوائد والديون. ولم يكن تحقيق حلم "يونس" سهلاً، فقد خسر زوجته الأولى التي لم تقتنع بأن تعيش في بنجلاديش مع زوجها الذي يتجول بين القرى الفقيرة، وفضلت أن تتفصل عنه وتعود إلى أمريكا. لكنه قابل زوجته الثانية "أفروزي" التي آمنت برسالته وقررت أن تساعدته إلى آخر لحظة.

باءت محاولات "يونس" عرض فكرته على البنوك بالفشل، فخاض المعركة بنفسه، واقترض المال ليُنشئ مشروع "جرامين" (أو "القرية") لإقراض الفقراء، فحقق الاستقرار المعيشي لأكثر من ٥٠٠ أسرة معدمة. وبعد هذا النجاح المبهر قرر البنك المركزي تبني المشروع ودعمه وبحلول عام ١٩٨١ تطور المشروع وزاد حجمه ليضم خمس مقاطعات، وبعد عامين عُرف المشروع بـ "بنك جرامين" وأصبح له ٨٦ فرعاً تخدم ما يقرب من ٦٠ ألف عميل، وقدم القروض لأكثر من ٧ ملايين من فقراء العالم. وقد أنهى "يونس" حياته الأكاديمية ليتفرغ لتحقيق حلمه ونشر أفكاره.

احتل "يونس" المرتبة الثانية ضمن أبرز عشرين مفكراً على مستوى العالم الإسلامي لعام ٢٠٠٨ وفقاً لاستطلاع دولي أجرته مجلتا "فورين بوليسي" الأمريكية و"بروسبكت" البريطانية. فقد لقي كفاحه للقضاء على الفقر ترحيباً واسع النطاق. ولم يقتصر تأثيره على العالم النامي فقط، بل امتد أثره إلى بلدان أخرى مثل الفلبين وبوليفيا وتنزانيا وماليزيا. وفي عام ٢٠٠٠ أشادت "هيلاري كلينتون" بجهوده الرائعة التي ساعدت أمريكا في تقديم برامج القروض الصغيرة للفقراء في "أركانساس". وبهذا يعرض لنا "يونس" مثلاً حيويًا للإيثار وتقديم يد العون للآخرين. فإن تنطق إنجازات هذا الرجل العظيم ستقول: من المهم أن يكون لكل منا هدف.. ومن الأروع أن يكون هذا الهدف سامياً

ونبيلاً".

## النموذج الثالث: عندما يشق المتميز طريقة

### أسامة بدير

منذ فجر الحياة على الأرض والإنسان يبيع ويشترى سواء بالمقايضة ومبادلة الشيء بنظيره، أو بالنقود المعدنية والورقية ومع تطور الحياة أصبح الشراء يتم بالشبكات والحوالات والبطاقات البلاستيكية والطرق الإلكترونية. وستحول مبادلة المال في المستقبل لتصبح رقمية، بل وقد تختفي أشكال التعامل الورقي ويبقى التعامل رقمياً بل وقد تختفي أشكال التعامل الورقي ويبقى التعامل رقمياً فقط، أسامة بدير - نائب رئيس التطوير في شركة "بأي بال" (Pay Pal) هو أحد مهندسي تطوير البرمجيات الذين ساهموا في تحويل عمليات الدفع إلى الشكل الرقمي من خلال ما أمسوه "بأي بال إكس" الذي مهد الطريق أمام ظهور الجيل الثالث من المبرمجين حيث وظفت شركة "بأي بال" ما يقرب من ١٥ ألف مبرمج لإتمام وتسهيل عمليات تحويل الأموال عبر المدن والدول والقارات.

ولد "بدير" عام ١٩٦٧ لأبوين مصريين وهاجر مع أسرته إلى أمريكا وهو ابن ثماني سنوات حتى يتسنى لوالده نيل درجة الدكتوراه. وكان "بدير" يشعر بأنه المصري الوحيد في أمريكا مما دفعه إلى الإصرار على التميز وفي سن الحادية عشرة استهوى "بدير" مجال البرمجة عندما علمه أحد أصدقاء والده كيفية صياغة الرموز الشفرية. ومنذ ذلك الحين أصبح مفتوناً بالبرمجة وأصبح يمارسها بإتقان وفي ذلك يقول "أعلم أنبائي الأربعة الآن البرمجة ولغاتها رغم صغر أعمارهم وتعليم علوم الكمبيوتر في المدارس ما زال قاصراً.

ولكي يستطيع الالتحاق بالجامعة شغل "بدير" عدة وظائف غريبة منها العمل

كحارس أمن لأحد المقاهي المشهورة في غرب مدينة "هوليوود" ولكن هدفه كان واضحاً مما جعله لا يلتفت لوضاعة الوظائف أو عدم مناسبتها لقدراته وبعد حصوله على شهادة البكالوريوس في يوم علوم الكمبيوتر من جامعة "كاليفورنيا" عمل بدير في مركز الاتصال بشركة "إيه تي أند تي" مما أتاح له فرصة تصميم برنامج كمبيوتر لتحليل المكالمات الهاتفية بشكل أسرع لفت نشاط "بدير" وتصميمه انتباه رؤسائه خصوصاً بعدما ساهم في زيادة أرباح شركة "إيه تي أند تي" فقرروا إنشاء قسم تكنولوجيا مراكز الاتصال على أن يرأسه "بدير" وقد كان لجهوده أثر واضح في تطوير جميع مراكز الاتصال التابعة للشركة على مستوى العالم. عند انتقال "بدير" إلى شركة "باي بال" التابعة لشركة "باي بال" التابعة لشركة عند انتقال "بدير" إلى شركة "باي بال" التابعة لشركة "باي بال" التابعة لشركة "إي باي" أخذ تميزه ينقله من منصب إلى آخر حيث لم يكن يكتفي بإتمام مهماته على أكمل وجه فحسب،

وإنما كان دائم التطلع للتطوير والابتكار رأس "بدير" قسم تطوير الخدمات التجارية ل "باي بال" وتطوير الخدمات الدولية وبرز تميزه في إعادة هندسة وتصميم برنامج "أي باي" (eBay) للخدمات التجارية كما ساهم في ذيوع صيت شركة "باي بال" وانتشار نشاطها في أكثر من ١٩٢ دولة حول العالم فقد كان هدفه أن يجعل شركة "باي بال" الأولى بل الوحيدة في العالم المسؤولة عن تحويل الأموال والدفع عن طريق الإنترنت.

يعد "بدير" أحد الجنود المجهولين في الحرب الإلكترونية ضد النصب والاحتيال فمن خلال مشاركته في تصميم برامج وأنظمة مثل "باي بال إكس" و "IPA" التي تتميز بأقوى نظم التشفير في العالم تمكنت شركة "باي بال" من ضمان سرعة وسهولة تحويل الأموال بين البلاد والشركات والأفراد بشكل آمن فكل ما يحتاج إليه العميل هو كتابة عنوان بريده الإلكتروني فقط لمن يتعامل معه ولا

يحتاج إلى كتابة أية معلومات إضافية كرقمه السري أو رقم بطاقته الائتمانية. يعلم أفراد فريقني أنني عندما أنهض من مكثبي تكون قد خطرت لي فكرة جديدة أو حل لمشكلة تقنية ويعلمون أنني لا أترك المشكلة أو الفكرة حتى يتم حسمها هذا ما قاله "بدير" عن أسلوب عمله وعندما سئل عن سبب عدم إنشائه مشروعاً خاصاً به حتى الآن قال: مؤسسو مواقع "يوتيوب" و"لينكد إن" و"سلايد" كانوا يعلمون في "باي بال" وإذا بدأت مشروعني الخاص سأصاب بالإحباط ولكن عزائي الوحيد هو أنني إذا كنت وجدت فرصة أو عمل أعظم مما أقوم به الآن لإحداث تغيير حقيقي في الحياة لكنت تركت عميى منذ زمن واتجهت إلى إنشاء مشروعني الخاص

## النموذج الرابع: عراب الإدارة الكبير

### بيتر دراكر

سواء وعينا هذا أم لا فإن معظم النظريات والممارسات الإدارية الحالية مستوحاة من فلسفة "بيتر دراكر" الإدارية "هذا ما صرحت به مجلة "بيزنس ويك" عقب وفاته "بيتر دراكر" هو المفكر الاقتصادي والمستشار الإداري وصاحب أعظم النظريات الإدارية الذي لقب بـ "أبو الإدارة الحديثة" حيث أدت نظرياته إلى تغيير وجه الإدارة في أمريكا ومن ثم في العالم أجمع ألف "دراكر" حوالي ٤٠ كتاباً في الإدارة تتبأ في الكثير منها بأعظم الأحداث الاقتصادية التي وقعت خلال القرن العشرين ومنها الخصخصة واللامركزية وصعود اليابان اقتصادياً ونشأة جيل المعلومات السريعة الذي يفتقر إلى التعليم السليم.

ولد "دراكر" في فيينا عاصمة النمسا عام ١٩٠٩ لأب يعمل محامياً وأم طبيبة واستقى منذ نعومة أظفاره العلم من والديه اللذين اهتمتا بإقامة مناظرات ثقافية وعلمية في بيتهما وكانا يدعوان كل رموز العلم والثقافة في الطب والسياسة والموسيقى والأدب إلى تلك المناظرات تخرج "دراكر" من جامعة

"فرانكفورت" في ألمانيا وحصل على الدكتوراه في مجال القانون الدولي والمحلى وسافر بعد ذلك إلى "لندن" وعمل صحفياً ومحللاً اقتصادياً قبل أن ينتقل إلى أمريكا عام ١٩٣٧ كمراسل لصحيفة "فاينانشال تايمز" مع زوجته "دوريس شميتر" التي التقى بها في ألمانيا وتزوجا في إنجلترا. أصدر "دراكر" أول كتبه نهاية الرجل الاقتصادي عام ١٩٣٩ ونال إعجاب وتقدير رئيس وزراء إنجلترا آنذاك وينستون تشرشل وفي هذا العام بدأ "دراكر" بالتدريس في جامعة "سارة لورنس" وفي عام ١٩٤٢ انضم إلى هيئة التدريس في جامعة "بينجتون" في فيرمونت هناك أتاحت له الفرصة بأن يدرس أساليب شركة "جنرال موتورز" التي وثقها في كتابه "فكرة المنظمة الذي أحدث ضجة في عالم الإدارة ودرس علم الإدارة بعد ذلك في جامعة "نيويورك" ثم العلوم الاجتماعية في جامعة "كليرمونت" في كاليفورنيا حتى أسمت الجامعة كلية إدارة الأعمال بكلية "بيتر دراكر" كان "دراكر" يستقبل كبار المديرين وقادة المؤسسات في بيته في "كليرمونت" ليشرح لهم نظرياته الإدارية رغم ذلك فلم يتأثر بأية فكرة أو نظرية كتأثره بفكرة التواصل بين الناس والتأثير فيهم حتى أنه قال "أهم ما في تواصلك مع الآخرين هو أن تتمكن من سماع ما لا يقولونه.

ومن أهم إنجازات "دراكر" أنه:

- أول من اقترح فكرة اللامركزية التي أصبحت حجر أساس سياسات معظم الشركات الكبرى في العالم.
- أول من أكد على أن موظفي أية شركة يجب أن يعاملوا كأهم مواردها وأصولها.
- أول من قدم لفكرة التعامل مع الشركة كمجتمع إنساني قائم على الثقة في الموظف واحترام آدميته وعدم معاملته كآلة تدر الأرباح على الشركة مما أكسبه شعبية لدى الشركات اليابانية.
- أول من أكد على أنه لا يوجد عمل دون عميل وأن مبدأ البيع والتسويق هو

- كل شيء في عالم الأعمال الفكرة التي غيرت علم التسويق في العالم.
  - أول من كتب عن إخراج مواهب الموظفين وتنبأ ببزوغ عصر المعلومات والتكنولوجيا وقيام شركات كاملة عليها.
- تعتبر أفكار ونظريات "بيتر دراكر" المحفز الذي استطاع الكثيرون من خلاله تحرير أنفسهم من القيود التي فرضتها عليهم طرق التفكير القديمة والمتوارثة والأغلال التي كبلتهم لينطلقوا بعد ذلك بحثاً عن فرص لم يتوقعوا أن يحصلوا عليها فقد حررها "دراكر" بطرح أسئلة تفتح آفاق العقل للتخيل المعقول الذي يمكن تحقيقه وحررهم بإشعال حماس العمل وزيادة ثقتهم فيما لديهم من مواهب وإجبارهم على التفكير والإبداع وعن كل تلك الإسهامات والإنجازات العظيمة استحق "أبو الإدارة الحديثة" أن يحصل على "الميدالية" الرئاسية للحرية.

### النموذج الخامس: بين قيمة الحياة والحياة كقيمة

#### راندى باوش

إذا علمت أن أيامك في الدنيا معدودة وأنتك ستموت قريباً وأنتك سترحل وتترك وراءك كل أحلامك ... فماذا ستفعل ؟

هذا ما شعر به الدكتور "راندى باوش" أستاذ علوم الكمبيوتر في جامعة "كارنيجي ميلون" عندما ألقى محاضراته الأخيرة "The Last Lecture" وكان "باوش" قد نال جائزة أفضل أستاذ جامعي وأفضل باحث في مجال تقنية المعلومات كما عمل في أكثر الشركات شهرة كـ "أدوب" و"جوجل" و"إلكترونيك" "آرتز" و"الت ديزنى" وابتكر مشروع "أليس" وهو عبارة عن شاشات عرض ثلاثية الأبعاد لتعليم الأطفال لغات البرمجة من خلال قص الحكايات والألعاب التفاعلية وصمم دورة "بناء العوالم الافتراضية" لطلاب الجامعة وشارك "باوش" أيضاً في تأسيس المركز التقني الترفيهي في جامعة "كارنيجي ميلون" كما شارك في تأليف خمسة كتب وكتب ما يزيد على ٦٠ مقالاً

أصيب "باوش" بسرطان البنكرياس في عام ٢٠٠٧ وبعد صراع مع المرض صرح الأطباء بأن ما تبقى من حياته لن يتعدى الستة أشهر وهو ما جعله يلقي محاضراته الأخيرة التي كانت بعنوان "تحقيق أحلام الطفولة" فبدلاً من أن يختار "باوش" قضاء أيامه الأخيرة مع عائلته اختار أن يعد محاضرة أخيرة ليفيد بها الآخرين ويحفزهم لتحقيق أحلام طفولتهم ويحمسهم لفكرة أنه لا يوجد مستحيل فبالإيمان والإرادة القوية والعمل الجاد يمكن تحقيق أي شيء. تمحورت محاضراته - ومن ثم كتابه "المحاضرة الأخيرة" - حول أحلام طفولته وكيف تمكن من تحقيق معظمها وتمكينه الآخرين من تحقيق أحلامهم والدروس المستفادة من هذا المشوار المليء بالتحديات والإنجازات.

ولد "راندي باوش" عام ١٩٦٠ لأبوين محبين ومتفحين فكانا يشجعانه على أن تكون لديه أحلام يسعى لتحقيقها، وأن يطلق العنان لأفكاره وإبداعه. فحلم أن يطير في منطقة معدومة الجاذبية وحقق حلمه. وحلم بأن يكون لاعباً في الفريق الوطني لكرة القدم وحلم بأن يكتب في الموسوعة العلمية العالمية "World Encyclopedia" وكتب بالفعل مقالة عن "الواقع الافتراضي" وحلم بأن يتخصص في علم الهندسة التخيلية فكرس حياته لدراسة تقنية المعلومات ونال شهادة الدكتوراه فيها وتقدم بعدها لشركة "والت ديزني" عدة مرات للعمل ولكنه كان يقابل بالرفض كل مرة حتى أنه كان يتقصى المسابقات وفرص تقديم الأبحاث والمشروعات ويشترك فيها واستطاع أن يصمم مشروعاً في مجال الواقع الافتراضي ليلفت أنظار علماء هذا المجال آنذاك وعندما تمكن أخيراً من العمل في شركة "والت ديزني" صمم مشروع "علاء الدين" مستنداً إلى الفيلم - والذي كان تجربة شيقة استطاع فيها مزج الفن بالهندسة بالخيال.

وكان لـ "باوش" دور كبير في تمكين الآخرين من تحقيق أحلام طفولتهم فقد حقق أحلام كثير من الأطفال في تخيل ومعايشة مغامرات تبدو حقيقية وساعد العديد من الشباب عندما صمم دورة تدريبية لطلاب الجامعة عن بناء

عوامل فعلية وكان يختار طلابه من أقسام الفنون والدراما والتصميم وقيم ورش عمل ويكون فرقاً وكانت الدورة مقسمة إلى ثلاث مراحل: التخطيط والتنفيذ والاختبار وكان يهدف من خلال الألعاب والرسوم المتحركة.

قيم ودروس عظيمة يستطيع المتأمل لحياة "باوش" استخلاصها فهو يدعو الناس إلى إطلاق العنان لعقولهم ليحلموا ويتخيلوا ويحددوا أهدافهم فقد كان يؤمن أن الإنسان ما دام حيا يستطيع الإنتاج والعمل وأنه إذا استغل عشر الطاقة التي يقضيها في التذمر بصورة إيجابية ستفاجئه الحلول الممكنة كان "باوش" يدعو طلابه لعدم الاستسلام مهما كانت العقبات لأن مصيرها إلى الزوال كما دعاهم إلى شكر الله على ما حباهم به من نعم والشعور بالامتنان الدائم وألا يعلقوا أخطاءهم على قلة الفرص وسوء الظروف بل ليعترفوا بأخطائهم إذا أخطأوا وليعتذروا عنها.

في المحاضرة الأخيرة امتزجت مشاعر الفخر والدموع بالتصفيق الحاد وتم تحويلها إلى كتاب يعد من أكثر الكتب مبيعاً وترجم لأكثر من ثلاثين لغة وأعلن مدير الجامعة بعد انتهاء المحاضرة أنه سيتم بناء جسر يربط مبنى علوم الكمبيوتر بالآداب وسوف يطلق عليه اسم "راندي باوش" عرفانا بجهوده العظيمة في ربط التخصصات بعضها ببعض وبعد صراع مرير مع المرض توفي "باوش" في شهر يوليو عام ٢٠٠٨

### وبعد قراءة هذه الأمثلة هل ستكتب خطتك أم وصيتك؟؟

قبل أن تهدأ العاصفة وينجلي الغبار... عاصفة الأزمة الاقتصادية العالمية ... تبين أن الشركات التي تعددت أنشطتها وتحركت بسرعات فائقة أكثر من معدلاتها الطبيعية هي التي تضخمت إجماعها بل وترهلت هياكلها حيث خرجت عن السيرة المنطقية التي تسمح بها قدرات نموها حتى عجزت كوابحها عن إيقافها .. أم الشركات التي صمدت وتشبثت بنجاحها وحافظت على معدلات نموها الطبيعية والمنطقية وما تسمح به قدرة هياكلها على استيعاب هذا النمو الذي بدأ أكثر تواضعاً ونمت بصورة طبيعية وأعلت أساستها على أرصدة صلبة.

فالنجاح السريع خطر لأنه لأنه قد يؤدي إلى عدم السيطرة وأول مظاهر عدم السيطرة وأخطرها هو عدم السيطرة على النفس وسقوط لجامها من بين أيدينا... ولكن إذا كان أحد مشروعاتك قد بدأ بالسقوط فلا تستسلم لان الخروج من النفق المظلم مازال في متناولك.... رغم استمرار ترنح مرتكزات الاقتصاد الرأسمالي بفعل الأزمات و سوء التخطيط.

النجاح والحظ الذي حالفك في البداية.. ربما يعود ويحالفك قبل النهاية إذا ما نفذت الخطوات التالية:

١ - قاوم وتشبث بطوق النجاة حتى النفس الأخير..

استند إلى أقرب جدار وتشبث بأصغر قشة والتقط أنفاسك.. ففي لحظات اللهاث الحرجة لا يتجرأ إلا من يكتب خطته لا وصيته.

٢ - حدد ما لا يجب أن تفعله: لأنك مثل كل المديرين الطامحين إلى القمة لا بد أنك وزعت مواردك وشتت جهودك على مشروعات كثيرة ومتشابكة. وقد

حان الوقت الآن لتركز من جديد.. حدد ما الذي صنع مجدك التليد وجعلك متفرداً ومتميزاً عد إلى جذورك وانفض الغبار عن بدنك الأصيل الذي جعلك براقاً وسباقاً.

٣ - بعد أن تلتقط أنفاسك غير نظرتك إلى كل من حولك: الأرجح أن الموظفين والمساعدين الذين أوصلوك إلى حافة الهاوية لا يجب أن يستمروا في مناصبهم ... ومن الآن فصاعداً.. وبكل المعاني الحرفية لهذه الكلمة. عليك أن تضع الموظف المناسب في المكان المناسب.. وهنا يأتي دور التمتين.. فسواء كنت ستعين خمسة موظفين أو خمسين ألف موظف.. فلا بد من اختيار أفضل المبدعين. فإن لم تجدهم. ابحث عنهم.

٤ - الأخبار الطيبة هنا هي أنه سيكون بمقدورك.. اختبار واختيار وتعيين الأفضل... برواتب تقل كثيراً عما كنت تدفعه في العامين الماضيين.. وإن لم تجد ضالتك فلا تعين أحد.. أبدا ؛ ولكن حين تجدها ، تحر عن الشخصية أولاً وعن الإرادة المهنية ثانياً وعن النظرة المستقبلية ثالثاً وأخيراً.

٥ - من المهم أن تقدرك أن الوقت لم يفت.. أن الفرصة لا تزال سانحة أمامك فقد عاش بيتر دراكر تيلسون الإرادة الشهيرة ٦٥ عام وتمخضت رحلته عن ٣٩ كتاب لم ينشر منها إلا ١٣ كتاب حتى سن ٦٥.

أي أنه ألف ٢٦ كتاباً ما بين الخامسة والستين والخامسة والتسعين فما دمت على قيد الحياة. فإن خياراً واحداً ووحيداً يبقى أمامك أن تعيشها بحب وتشبث ومثابرة حتى في لحظتها الأخيرة.

## الباب الثاني

الناس نوعان .. فمن أي نوع تكون؟!

**الباب الثاني: الناس نوعان .. فمن أي نوع تكون؟!**

---

## مقدمة

### الناس نوعان: فمن أي نوع تكون ؟

الحوافز والدوافع والنوازع التي تحدونا للنجاح في العمل والحياة وفي محاولاتنا الدؤوبة والخجولة وفي مشروعاتنا الصغيرة والكبيرة متنوعة وكثيرة.. وهى تختلف من شخص إلى آخر فكل إنسان في العالم يعتبر نفسه أهم إنسان على مستوى العالم ولهذا يسعى كل منا لتغيير العالم على طريقته.

هناك من يؤسسون مشروعاتهم لأهداف عظيمة وهناك من يؤسسونها لأسباب شخصية هناك من يريدون تغيير العالم من أجل أنفسهم.. وهناك من يريدون تغيير العالم من أجل الآخرين.. هناك من تبقى فكرة تغيير العالم تراودهم إلى الأبد دون أن يحركوا ساكناً وهناك من يغيرون العالم حقاً.

الناس ينقسمون دائماً إلى نوعين حتى في مسألة تصنيف الناس والأشياء إلى نوعين فإن الناس نوعان: هؤلاء الذين يقسمون كل شيء إلى قسمين أو صنفين وهؤلاء الذين يعتبرون العالم شيئاً واحداً فإذا كنت تظن أنه ليس بمقدورك تغيير العالم وحدك فأنت على حق لأنك تعتبر نفسك من النوع الذي يتغير ولا يغير فكل منا هو دائماً واحد من اثنين كما يلي:

- بعض الناس يريدون تغيير العالم، وبعضهم يريدون السيطرة على العالم.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم، وبعضهم يريدون تدمير العالم.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم، وبعضهم يريدون الدوران حول العالم
- بعض الناس يريدون تغيير العالم، وبعضهم يريدون تغيير زيت سيارتك مثل شعار شركة خدمة السيارات الأمريكية.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم وبعضهم يريدون تغيير جنسياتهم وأوطانهم

وولاءاتهم.

- بعض الناس يريدون تغيير العالم وبعضهم يريدون تغيير آرائهم ومعتقداتهم.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم لأسباب سياسية وبعضهم لأسباب اقتصادية.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم لأسباب إنسانية وبعضهم لأسباب دينية أو ثقافية.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم بسرعة وبعضهم يريدون تغيير العالم ببطء.
- بعض الناس يريدون تغيير العالم وبعضهم لا يريدون شيئاً.

الذين حاولوا تغيير العالم وفشلوا حاولوا أيضاً تغيير دولهم وعندما فشلوا حاولوا أيضاً تغيير مدنهم وعندما فشلوا حاولوا تغيير أسرهم وعندما فشلوا حاولوا تغيير أنفسهم أولاً هؤلاء فقط هم الذين غيروا العالم فالتناس حقا ينقسمون دائماً إلى نوعين: هؤلاء الذين يحاولون تغيير العالم وهؤلاء الذين غيروا العالم.

في هذا الباب أ طرح مجموعة من الأفكار قد تساعدك على الخروج من السجن الذهني وكسر قيود حالة الأزمة النفسية التي تعيشها ونحاول أن نناقشها سوياً !  
قد تكلم نفسك قائلاً من قال إنني بحاجة إلى وظيفة؟! فكل ما أحتهجه هو كسب قوت يومي أي مجرد وظيفة؟!

ما هذه الاستكانة وهذا الهوان وما هذا الضعف وما أقسى لحظات الضعف والحصار النفسي وضيق المجال الإدراكي الذي نعيشه.

وأعلم أن سوف يأتي اليوم الذي يصبح فيه العمل أكثر من مجرد وسيلة لكسب العيش وسيتبعه يوم تسترجع فيه مجريات حياتك وتتنظر إلى مسارك المهني وتساءل نفسك ماذا قدمت للعالم.

▪ سنحاول أن نساعدك في تحقيق حلمك بالحصول على مهنة رائعة والاستمتاع بوظيفة لا تتدم عليها أبداً.

▪ يستطيع كل إنسان الحصول على وظيفة الأحلام. فليس للأمر علاقة بمجال العمل أو التخصص أو العمر ولكن جوهر الأمر يكمن في ما هي " وظيفة

الأحلام " فهل هي أية وظيفة تدر على صاحبها الكثير من المال وتوفر له امتيازات السلطة...؟!

- بالتأكيد من حقك الحصول على دخل منصف ولكن ليس هذا أيضا هو جوهر الأمر.. أمنح نفسك بعض الوقت للتفكير في أكثر الشخصيات نجاحا وتأثيرا في حياتك.. قد يكون معلما أو زميلا أو صديقا أو حتى مديرا.. وتمعن فيما قدمه هذا الشخص لحياتك أو للمؤسسة أو للعالم.. فهل كان الأمر متعلقا بمال أو سلطة أو جاه أو مركز أو وظيفة ؟ من المؤكد الأمر ليس كذلك.

**الابواب الثاني: الناس نوعان .. فمن أي نوع تكون؟!**

---

---

## الفصل الأول

### اعرف نفسك

### اكتشف بؤرة التميز داخلك

في مجتمعاتنا الحديثة..نعتمد على نظم التعليم والمناهج المدرسية والجامعية لكي تعلمنا ما نحتاج لمعرفة لكي نعيش ونكتفي بلقمة العيش. لكن للأسف الشديد فقد خذلتنا معظم هذه النظم لأنها صممت أساسا لخدمة مصالح من يسيطرون على الأسواق ويحتكرون سلطات المال والأعمال.

ولهذا تم تحويل معظم الخريجين من مختلف مستويات التعليم إلى موظفين يتلقون التعليمات ويعملون بطريقة ميكانيكية دون تفكير أو تدبير ودون إبداع أو إبداع. فلا إبداع في إنجازاتهم ولا إبداع لرغباتهم.

وما زالت تلك النظم التعليمية العقيمة لا تعلمنا كيف تطور مشروعاتنا الخاصة التي تعبر عن شخصيتنا.. بل على النقيض تعلمنا نقبل بأول وظيفة تقع في طريقنا لان العمل لدى الآخرين أفضل وأسهل وأكثر أمنا مقارنة بالقيام بالأعمال التي نحبها.

### لا تخاف من الفشل:

الفشل السابق هو الخطوة الأولى على طريق التعلم ومن ثم بناء مشروعات يكتب لها البقاء.

نحن في الحقيقة لا نحتاج إلى شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لكي نصبح رجال أعمال ناجحين فكل ما نحتاجه هو بعض المهارات للأعمال الأساسية.. وقد تتأبك الدهشة حين تعرف أن الغالبية العظمى منا يولدون بهذه

المهارات ولكن نظم التعليم تقتلها فينا - بمرور الوقت - وقبل أن تتضح هذه المهارات لنصبح جاهزين لمسيرتنا العملية.

كما أننا لسنا بحاجة إلى التمتع بجميع المهارات والقدرات في أن واحد. فقط علينا أن نبحث عنها أو عن بعضها في الشركاء الذين يمكننا أن نتعاون معهم ... ومثل هذه القدرات تشمل:

- **الإحساس الفطري:**

أي الغريزة اللاشعورية والفطرة الطبيعية لتمييز الصواب من الخطأ , والتفريق بين الحقائق والأكاذيب , وإدراك ما يدور من أحداث لا يمكن التعبير عنها بالكلام أو البيانات أو التقارير المكتوبة.

- **مهارات التفكير الناقد:**

القدرة على التفكير المنطقي أو تقييم المعلومات والآراء بدقة , واستخلاص النتائج وتحليلها لاستيعاب مختلف الأمور في محيط مجالنا الإدراكي على نحو شامل.

- **المهارات الإبداعية:**

القدرة على تحويل الأفكار المجردة إلى تطبيقاتها وممارستها على أرض الواقع

- **مهارات التركيز:**

القدرة على تحديد الأنماط أو البحث عن الأفكار والوقائع التي من المحتمل أن تكون ذات أهمية.. وجذب انتباه الآخرين إليها.. بالإضافة إلى القدرة على الاستماع والملاحظة , وتوجيه الحواس نحو إدراك ما يدور من أحداث فعلية.

- **مهارات الاتصال:**

القدرة على التعبير اللفظي التعبير عن الأفكار والآراء والأهداف والصيغة وسرد القصص , وتعتبر القصص من وسائل التعبير لأنها توفر محتوا ثريا وفهما واضحا للأمور من خلال أحداث ووقائع وأهداف تلك القصص ولذلك تعتبر أكثر

إفادة لعمليات اتخاذ القرار.

### • مهارات التحكم في الذات:

ويقصد بها القدرة على تحمل المسؤولية. فقدرة الإنسان على التحكم في ذاته تعنى إدراكه لقدراته وسلوكياته ومعرفته الواعية لنفسه. مع الاستخدام الرشيد للسلطة والحصول على الإجماع وتحمل المسؤولية.

وفي هذا يأخذنا الكاتب الرائع د. ديفيد يولارد وهو خبير ومدرّب ومستشار للشركات والمؤسسات وهو يشغل الآن رئيس المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وهو المعهد المسئول عن الأبحاث والإرشاد المهني حول التنمية المستدامة والنجاح والقيادة في كندا.. في كتابه " الدليل الطبيعي لأعمال مسئولة وناجحة وممتعة " في رحلة غاية في الروعة وهو دليلنا في كيفية تأسيس مشروعك الخاص من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي:

## المرحلة الأولى:

### اكتشاف الأعمال المناسبة لشخصيتك ورغباتك وقدراتك

توضح هذه المرحلة عملية اكتشافك للأهداف التي تسعى لتحقيقها والرؤية التي تتطلق منها وكذا الأشخاص الذين ستعاون معهم لتحقيق تلك الأهداف.. وذلك من خلال الخطوتين التاليتين:

١ - العثور على بؤرة التميز التي تتلاقى فيها مواهبك وهواياتك وطموحاتك.. وهي اكتشاف الهدف الذي ينبغي أن تحققه بمعنى العثور على النقطة التي تتلاقى فيها موهبتك " مهاراتك الفطرية " وهواياتك " الأشياء التي تحب ممارستها " مع طموحاتك وهي (الغرض المطلوب والمعنى المرغوب) وهذا تحديدا هو ما نطلق عليه " بؤرة التميز "

٢ - وهنا يجب أن نعلم بأن هناك نمطان متباينان سادا تاريخ الفكر الإنساني

في القرنين الآخرين بحثا عن أسس بناء الشخصية الناجحة والسعيدة...هما:

### الأول: النمط الأخلاقي

الذي يدعو إلى غرس المبادئ والقيم مثل النزاهة والتواضع والإخلاص والاعتدال والصبر والمثابرة في بناء الشخصية وتحقيق التكامل بينها ومعها.

### الثاني: نمط التفكير والسلوك

الذي يركز على الأساليب التي تحقق الإنسانية وسهولة التعامل مع الآخرين .. وقد اتخذ النمط الأخير وجهتين:

#### الوجهة الأولى:

تتصب على العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة ... وهى التي تستهدف المكونات الشخصية وما تفعله.. فقد تبذل المزيد من الجهد وتضاعف سرعتك وتسبق غيرك لكن إلى وجهه خاطئة كمن يسرع بسيارته في اتجاه مخالف لما يريد ولذلك من الأفضل أن تبذل مزيدا من التفكير وتتبع نمطا أكثر معقولة وسلامة حتى تصل.

#### الوجهة الثانية:

وهى تتصب على السلوك الذهني الإيجابي.. وهو الذي يصل بك إلى الهدف المطلوب أو على الأقل يجعلك سعيدا بما تفعله.

ولتبسيط الفكرة أرجو أن تتخيل أنك تجرى في الصحراء بدون خريطة أو بخريطة غير دقيقة ... ومرة أخرى بخريطة واضحة وسليمة ؟؟

يجب أن تعلم أن هذه نقطة " العثور على بؤرة التميز " .. وأن تلك المرحلة مليئة بالتحديات وهى تتكرر بصورة مستمرة حيث يمكنك أن تبدأ بمواهبك أو هوايتك أو الغاية التي ترغب في تحقيقها.. ثم تجد نفسك تنتقل فيما بينها ذهابا وإيابا مرة تلو الأخرى وكل ذلك قبل أن نتمكن من اكتشاف النقطة الحاسمة أو بؤرة التميز التي تجمع كل خيوط النجاح في نسيج واحد.

وهنا يجب أن تعرف أنني لا أسوق إليك علم جديد يصعب عليك فهمه فالذي أكتبه هو أنت.. وأحاول أن أجد تحليل لشخصيتك من خلال معرفتك لذاتك وأحاول أن أعرفك كيف تكشف مواطن القوة والتميز لديك حتى أنطلق بك إلى تحقيق طموحك وغاياتك .. أحاول أن أستنهض فيك الأشياء الجميلة الرائعة والثورية داخلك .. أحاول أن اكشف عن عيناك غطاء الإحباط وأدفعك إلى السباحة في المحيط.. وأقول لك أنك قادر نعم أنت قادر على فعل أي شيء .. ولكن من خلال نفسك أنت من خلال مكوناتك الذاتية .. ولا تنتظر أحد فلا أحد سوف يساعدك لأنه لا يوجد أحد يعرفك مثلك.

فجر بركان النجاح بداخلك حطم قيود المحدودية أنطلق إلى عالم الفكر والإبداع لاتخاف أنت قادر على فعل شيء.. فأكيد أنت قادر.

أعلم أنك تفعل كل هذه الأشياء وتطبق كل هذه النظريات التي تعتقد أنك لا نفهمها ولكن بدون أن تشعر.. فأنت تنفذها ولكن بتلقائية وخصوصا حين تسعى لاتخاذ قرار مصيري في حياتك الخاصة أو العملية.. لكننا لا نواظب على فعل ذلك بصورة دقيقة أو مستمرة لعدة أسباب:

### أعرف وتعلم هذه الأسباب لأنها أنت:

- قد تعتقد أنك لا تملك الكثير من الخيارات ولا تملك القرار ولذلك تميل للاعتقاد بأنه عليك أن تعمل لصالح الآخرين وتنفذ ما يطلب منك ولا تتوقع الكثير في المقابل .... لماذا !؟؟
- قد لا نعرف الكثير عن عالم الأعمال لان نظم التربية وأساليب التعليم تعزلنا عما يدور في أماكن العمل وفي عالم الاقتصاد والأسواق بوجه عام .. لماذا !؟؟
- ربما أننا لا نعرف الكثير عن أنفسنا حيث يحرص عدد قليل منا على محاولة استكشاف قدراتهم .... لماذا !؟؟
- وربما أيضا أننا نفتقد القدرة على تخيل ما يمكن تحقيقه في المستقبل. لأن نظم

التعليم تقتل روح الخيال والإبداع فينا جميعاً أو في معظمنا على الأقل .. لماذا؟!  
وأبسط الكلمات التي تهرب بها من الأسئلة السالفة بلغه العامة "أصل إحنا  
أتعودنا على .... إلخ" وتبدأ بالسرد والتأصيل وخلق الأعذار لنفسك والبحث عن  
شماعة تعلق عليها خطأك في حقلك.

... وهنا سوف أجيب عليك..

البداية أود أن أذكرك بمعنى لفظ "إتعودنا" وهي بمفهومي الشخصي تعني  
العادات والاعتياد.. حيث تتكون شخصياتنا جميعاً مما نعتاده حتى يصبح دالاً  
علينا.. مثل القلق، التلكؤ، حب الذات .. إلخ

هذه أمثلة لعادات قد تدفعنا لمخالفة قواعد السلوك الإنساني الذي يولد  
الكفاءة والفاعلية .... وبالتأكيد ليس من السهل التخلص من هذه العادات لكن  
عندما نتخذ هذه الخطوة الصعبة ونتغلب على قوى الجذب إلى أسفل سنجد أن  
حرية الحركة لدينا قد اتخذت أبعاد جديدة تماماً.

فما هي العادة:

سوف نعرف الشيء الذي نعتاده بأنه نتاج تفاعل أشياء ثلاثة المعرفة، المهارة،  
الرغبة

وهنا لا أحد يتحدث عندما تذكر العادات سوى الأستاذ الدكتور ستيفن  
كوفي في رائعته وكتابه ....

"العادات السبع" حيث خلص أستاذنا إلى أن هناك سبع عادات يؤدي  
اكتسابها - خطوة بعد خطوة - إلى نمو الشخصية نمواً فاعلاً متوافقاً مع القانون  
الطبيعي للنمو البشري الإنساني .. انتقالاً من الاعتماد على الغير إلى الاستقلال  
بالنفس ثم إلى الاعتماد المتبادل بين الإنسان ذاته وغيره.

الاعتماد ... وهو " أنت " أي أنت تتولى أمري. (أي أنك تعتمد على الآخر في  
تحقيق رغباتك وغاياتك في أول حياتك مثل الاعتماد على الأب - الأم - الأخ  
الأكبر.... إلخ).

الاستقلال .. وهو " أنا " أنا المسئول عن اختياراتي. (أي أنك تبدأ في الاعتماد على ذاتك وتحاول فرض شخصيتك وأنت في عمر مبكر مثل قيامك باختيار ملايسك أو أطعمتك المفضلة أو قطع الألعاب التي تحب العب بها ... إلخ )  
الاعتماد المتبادل ... وهو " نحن " نحن نعمل معاً .. وحصيلة ما نعمله سيكون أكبر بمجموع ما يعمله كل واحد منا بمفرده.

هذا هو مفهوم العادة والاعتیاد اتساقاً مع النمو البشري ولكن يجب أن تعرف السبع عادات هم.. ( على سبيل الإيجاز )

### (١) المبادرة والأخذ بزمام المبادرة:

السباقون المسيطرون الأقوياء والمميزين تحركهم القيم المنتقاة التي تنتشر داخل نفوسهم وتصبح جزءاً من تكوينهم وهم قليلون أما الأكثرية العددية فيتحركون وفقاً لما تمليه عليهم الظروف.

وعليه السؤال هل ترغب أن تكون سباقاً ؟؟

الجواب.. عليك أن تعمل على تغيير الظروف بما يخدم أهدافك لا أن تغير أهدافك بما تمليه عليك الظروف.

### (٢) وضوح الأهداف ودقتها:

نحن جميعاً نلعب أدواراً متعددة في حياتنا لكن تحديد الهدف أو الرسالة يجعلنا أكثر دقة في معرفة الطريقة الصحيح.

وعليه السؤال أين أنت الآن ؟

الجواب: لا بد أن تبدأ الآن ولديك فهم واضح وإدراك جيد لما أنت ماضي إليه وتتحقق من أن خطواتك ماضيه في الطريق الصحيح.

### (٣) تحديد الأولويات:

نظم أمورك وأتخذ إجراءاتك على أساس الأسبقيات الأهم ثم المهم. يجب

التركيز على الأمور الهامة وغير العاجلة لمنع الأزمات وليس مواجهتها ومفتاح الطريق لتحقيق هذا الهدف هو تفويض السلطة والاختصاصات.

#### (٤) التعامل بمنطق الكسب المتبادل

ليس ضرورياً أن يخسر واحد ليكسب الآخر هناك ما يكفي الجميع من الرزق ولا داعي لاختطاف اللقمة من أفواه الآخرين.. ما هي المشكلة أن يكسب الجميع أن وأنت ونحن؟!

#### (٥) الفهم العميق للآخرين:

إذا أردت أن تتفاعل حقاً مع من تعاملهم يجب أن تفهمهم قبل أن تطلب منهم أن يفهموك.

#### (٦) العمل مع المجموع:

كن منتمياً للمجموع عاملاً من أجله .. المجموعة ليست مجرد "الجماعية" لأن نتائج العمل من أجل المجموع سيكون أكبر وأكثر من مجرد حاصل جمع نتائج أعضاء المجموعة.

#### (٧) إنماء الطاقة الشخصية الكامنة:

لكي تكون فعالاً يجب أن تحدد قوتك ومقدرتك والمتمثلة في الأبعاد الأربعة للذات الإنسانية (الجسم + العقل + الروح + العاطفة) وهذا يتطلب تنمية .. الجسم بالرياضة .. وتنمية العقل بالمعرفة والثقافة .. وتنمية الروح بالإيمان والقيم .. وتنمية العواطف بالتواصل مع المجتمع وصولاً إلى المنفعة المتبادلة وشحن ملكات الإنتماء.

## الفصل الثاني

### تأسيس العمل الخاص

#### العشور على الشركاء الطبيعيين والملائمين:

من خلال خبرتي العملية المحدودة يمكننا القول بأن محاولة القيام بكل شيء داخل شركتك أو مشروعك بمفردك ليس الطريق الصحيح لتحقيق النجاح - فذلك أمر شاق جداً ومرهق ومحض بالمخاطر ومثير للقلق والتوتر دون جدوي - لذلك من الأفضل مشاركة المسؤولية وحملها مع من تحب أن تعمل وتتعاون معهم.

وهذا ملخص وجوهر هذه المرحلة وهي "بؤرة التميز" حيث إنك عندما تبحث عن شركاء فلا بد إيجاد الشركاء النموذجيين لمؤسستك هؤلاء الأشخاص من أصحاب المهارات والمصالح والمكاملة لمهاراتك ومصالحك.

وتتكون عملية التوفيق بين مواهبك وهوايتك وطموحاتك من ناحية وبين مواهب وهوايات وطموحات الآخرين من أربع خطوات هي:

( أ ) يجب أن تعثر على الأشخاص الذين يشاركونك نفس الطموح أو يملكون طموحاً مكماً لطموحك من أجل تحديد وتطوير هدف تسعون جميعاً إلى تحقيقه.

(ب) يجب أن تتأكد من مواهبك ومواهب شركائك.. بمعنى أنها غير متداخلة وكفيله بتحقيق طموحاتكم المشتركة.

(ج) يجب أن تتأكد من تمتعك وشركائك بالقدرات والإمكانات الضرورية واللازمة من أجل إنجاز العمل.

( د ) يجب أن يكون هناك توافق بينكم على رؤية المؤسسة المستقبلية ومبادئها

التشغيلية وما يجب أن يستفيدة كل منكم من هذه الشراكة لضمان النجاح. "ومن مفارقات البحث والابتكار.. أنه لا يتم أحياناً إدراك مصادر الاحتياجات الحقيقية إلا بعد الوصول إلى حلول لها .... "فنحن لم ندرك أهمية الهاتف المحمول ومدى حاجتنا إليه إلا بعد اكتشافه. كما لم يتوقع أحد أن يحل الفاكس محل التلكس ويلغيه وأن يحل البريد الإلكتروني محل الفاكس ويلغيه أيضاً بهذه السرعة "

و تأسيساً على ما تقدم إذا كنا قد أفردنا الفصل الأول للمرحلة الأولى (وهي مرحلة اكتشاف بؤرة التميز لديك.. لتمكينك من اكتشاف الأعمال المناسبة لشخصيتك ورغباتك وقدراتك من خلال ذاتك) فإننا سنفرد الفصل الثاني إلى المرحلة الثانية وهي تأسيس العمل الخاص

توضح هذه المرحلة كيفية حشد وتطبيق القدرات والمعارف الخاصة ودمجها بالمواهب والهوايات والطموحات الفردية والجماعية.. فضلاً عن التحلي بأخلاق الشراكة وفهم متطلبات بناء المشروعات الجديدة والتي تتمثل في الخطوات التالية:

### **الخطوة الأولى: تحديد احتياجات العملاء ومتطلبات السوق وإشباعها**

وفيها يتم إجراء الكثير من الأبحاث والدراسات المكثفة باستخدام التقنيات الحديثة لتحديد الاحتياجات غير المستوفاة التي يجب على مؤسستك أن تحرص على توفيرها وتتم هذه المرحلة بثمانية أطوار..

#### **• الطور الأول: تحديد العملاء:**

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تحديد الاحتياجات غير المستوفاة في الإجابة عن السؤال التالي ... احتياجات من ؟ ولا تعتبر الإجابة صعبة إذا ما بدأت بتحليل الهدف الجماعي الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال مؤسستك.

• **الطور الثاني: البحث البيئي المستمر:**

**(عوامل التأثير المباشر والغير مباشر على السوق)**

تتضمن هذه الخطوة المتابعة الدائمة والمستمرة للأخبار والمعلومات حول:

-الاقتصاد

-الأوضاع السياسية والقانونية.

-التقنيات والابتكارات والاختراعات الجديدة.

-التطورات والتحديات الثقافية والفنية والسكنية والسلوكية والعمالية.

-الاكتشافات العملية.

-السلوكيات والإنجازات البيئية والاجتماعية.

-تطوير السلع والمواد.

-مجالات التنافس بما في ذلك الموردون الجدد والعملاء والمنافسون والمواد

والمنتجات البديلة بالإضافة إلى أساليب التسويق والتسعير.

وتتضمن عملية البحث تجميع وترشيح وتحليل وتوزيع البيانات ... وتشتمل

على معرفة كيفية التعلم – تحديد المجال المعرفي.. والتواصل مع الشركاء

وتحديد مستويات التعامل.. بهدف فرز الغث من السمين واستخراج الصالح

واستبعاد الطالح.

• **الطور الثالث: الأبحاث الثانوية**

ويتضمن هذا المجال البحث في ثلاثة نطاقات هي:

( أ ) **التغيرات والتوجهات:**

ما هي المجالات التي تشهد تغيرات ملموسة أو ما نسميه الاتجاهات السوقية ؟

وكيف تستجيب السوق إلى أنماط الاستهلاك دائمة التغير؟ وما هي الإجراءات

المتخذة لتطوير بعض الصناعات أو القطاعات الاقتصادية ؟

وكيف يمكن تحديث الأفكار والمنتجات والعمليات والتكنولوجيا والنماذج

في صناعات وقطاعات اقتصادية أخرى ؟ وما هي الأفكار السابقة والسابقة التي آلت إلى الفشل ولماذا؟

(ب) المشكلات التي تحتاج إلى حل:

ما الذي يشكو منه الآخرون ؟ وما هي المشكلات التي تواجهها الأعمال ؟ وما هي الإسهامات التي تستطيع أن تقدمها لمساعدة رجال الأعمال ؟ وما هي المجالات والقضايا والنطاقات المهمة ؟ وما هي الإسهامات غير المجدية أو المشروعات التي تحقق النتائج المرجوة ؟

(ج) الفرص غير المطروقة:

بمعنى محاولة فتح أسواق جديدة ... وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ... فمثلاً ما هي الابتكارات غير المتوقعة ولكنها ممكنة التطبيق ؟ ولماذا تعتبر معرفتنا بالاحتياجات البشرية الأساسية غير مرضية ؟ وكيف يمكن تحسينها ؟ وهل توجد أسواق وفي أي مكان في العالم تفتقر إلى السلع التي تعتبرها أساسية ولكن لم ينتبه ولم يلتفت إليها أحد ؟ وما هي مصادر السعادة البشرية التي من الممكن تحقيقها لمجتمع معين من خلال توفير سلع أو خدمات معينة تحل أو تحد من آثار مشكلة قائمة بالفعل لديه أو إدخال سلع وخدمات تشبع رغباته وتحسن من أدائه؟

#### • **الطور الرابع: الأبحاث الأولية**

على العكس من الأبحاث الثانوية يجب إجراء الأبحاث الأولية وهي الأبحاث الميدانية وبعيداً عن أجهزة الكمبيوتر والمكاتب والمكتبات .... إذ يجب الاستماع مباشرة إلى قوى التأثير وصانعي الاتجاهات ومحدودي المسارات والعملاء ورجال الأعمال وغيرهم ... وتتضمن الأبحاث المباشرة على أرض الواقع مجموعة من التقنيات الحديثة والمتنوعة والتي تشمل المقابلات والاستبيانات والملاحظات والدراسات الشخصية والمحادثات والحوارات وغيرها.

ويجب القيام بهذا النوع من الأبحاث بصورة مباشرة مع اقتصار استخدام الهاتف على تحديد المواعيد فقط , على الأقل حتى تتوطد العلاقة بينك وبين الشخص الذي تجرى معه المقابلة .. وحين تقوم بذلك.. ستشعر بالدهشة حين تكتشف مدى استعداد الناس للتعاون وتخصيص وقتهم للتفاعل معك.. فمن الطبيعي إستعدادهم الفطري لمشاركة الآخرين أفكارهم وأرائهم إذا شعروا برغبتهم الصادقة في الاستماع إلى إجاباتهم فإذا ما نجحت في إشعار من تقابلهم بمدى حماسك واستعدادك للتعاون.. فسوف تتمكن من تجميع كم هائل من المعلومات القيمة والمفيدة.. معلومات لن تتمكن من الحصول عليها من أى مكان آخر وقد لا يتمكن غيرك من الوصول إليها مطلقا.

#### • **الطور الخامس: التأمل العميق والفهم الدقيق:**

بعد الخطوات الأربع السابقة ستجد لديك كما هائلا من المعلومات وستبدأ في تحليلها واستيعابها وهذه العملية التي تعرف باسم الفهم الدقيق وهى فن أكثر منها علم

حيث تطلب الغوص والاستغراق في كل البيانات التي جمعتها والاستنتاجات التي توصلت إليها حتى اللحظة.. ومن ثم ستسأل نفسك من الذي يعنيه كل ذلك ؟؟ هناك العديد من طرق الفهم الدقيق التي يمكنها أن تساعدك خلال عملية تحليل واستيعاب المعلومات المجمع.. وتعتبر طريقة التفكير الهرمي من أفضل هذه الطرق لأنها شديدة التنظيم وتعتمد على التوثيق الذاتي. بمعنى أنك الذي قمت بجمع المعلومات وكتابتها وتحليلها وبيان مدى أهميتها وبالتالي تكون أنت الذي وثقتها. وتتطلب هذه الطريقة تأسيس هرم يستعرض المعلومات والبيانات التي تعلمتها في قاعدته والنتائج والاستنتاجات في المرتبة الثانية وهذا وصولا إلى قمة الهرم. حيث تتطلب هذه الفرضية..معرفة البيانات والمعلومات غير المستوفاة التي يمكن لمؤسستك أن تلببها. وتتبع أهمية هذه الطريقة من أنه إذا ما تساءل أحدهم

عن نقطة محددة.. يمكنك على الفور الرجوع إلى الحقائق والمعلومات التي تعزز موقفك والخطوات التي اتبعتها من أجل الوصول إلى الاستنتاجات النهائية التي توصلت إليها. وهذه ميزة مهمة وخاصة في عمليات التفاوض والتسويق. فكلما كنت تملك معلومات أكثر كلما أستطعت الإقناع وتقديم الأسانيد التي تعظم من موقفك.

#### • **الطور السادس: قائمة الاحتياجات:**

على الرغم من أن المرحلة السابقة تتطلب استيعاب كميات هائلة من المعلومات والتفكير فيها بعمق.. فإن هذه المرحلة تعتبر أكثر هدوءاً وتنظيماً حيث تتضمن التفكير والتحليل المتأن للفرص الحقيقية.. وكيفية تحديد قائمة متكاملة بجميع الاحتياجات غير المستوفاة.

لتحقيق ذلك.. يجب العودة إلى الطور الأول وإعادة التفكير في العملاء المستهدفين والبدء في تحديد الاحتياجات لكل فئة من العملاء على حدة.. وذلك بتحديد الاحتياجات المحتملة لكل قطاع من العملاء.

ولا تتعلق هذه الفكرة التحليلية بابتكار الحلول بل تهدف إلى إضافة المزيد من التوضيح للمهمة التي من المتوقع إنجازها من أجل تلبية الاحتياجات. بمعنى هل هذا المنتج للسيدات أم للرجال؟ وأي المراحل العمرية؟ وأي المناطق السكنية؟ ... إلخ

#### • **الطور السابع: تحديد أسباب عدم تلبية الحاجة حتى في هذه اللحظة:**

يجب هنا العودة مرة أخرى إلى الأبحاث الأولية والثانوية في محاولة لاستكشاف أسباب عدم تلبية هذه الحاجات بالفعل من قبل بعض المنتجات أو الخدمات المتوافرة حالياً في الأسواق.

فلا بد من وجود سبب منطقي لذلك فعلى الرغم من أن السوق ليست مثالية. فهناك عدد كاف من الأشخاص والشركات التي تبحث باستمرار عن فرص جديدة وبالتالي فمن المحتمل أن تكون مؤسسة ما قد نجحت بالفعل في تحقيق ذلك.

وبغض النظر عن السبب.. فلا تستسلم حتى تعرف لماذا لم تتم - حتى هذه اللحظة - تلبية الحاجة غير المستوفاة التي حددتها.. فعليك أن تجمع بعض المعلومات حول المنافسين المحتملين بفرض اكتشاف الأسباب التي دفعتهم لعدم تلبية هذه الاحتياجات وأن تتحدث مع محددى المسارات للتعرف على ما حدث عندما حاولوا العثور على حل يلبي هذه الاحتياجات.. وأن تخاطب مندوبي المبيعات والمصممين والمبتكرين والخبراء الفنيين والتقنيين لمعرفة آرائهم في الأمر.

وعندما تصل إلى السبب سيحدث أحد أمرين ... إما ستدرك أنك لن تتمكن من تخطي هذا السبب.. وإما ستقرر أنه يمكنك إيجاد الحل الملائم له... فإذا تحقق الاحتمال الثاني فستكون قد حصلت على الحاجة غير المستوفاة التي تحتاج للحل بالفعل ومن ثم يمكنك الانتقال إلى المرحلة التالية.

#### • **الطور الثامن: الموازنة بين الحاجة وبين قدراتك ومواردك:**

- تتمثل العقبة الأخيرة في طريق تحديد الحاجة غير المستوفاة التي يجب تلبيتها في تقدير ما إذا كنت تملك وشركاؤك القدرات ( المعرفية - الموهبة - الكفاءة )، والموارد ( الفنية - البشرية - المالية ) القادرة على الوفاء بهذا الاحتياج وتحويله إلى منتج حقيقي أو خدمة فعلية في الأسواق أم لا.

ومن المرجح أنك طالما وصلت إلى هذه المرحلة فمن المحتمل أنك تملك كل ما يلزم لمواصلة الرحلة.

#### **الخطوة الثانية: تخيل وابتكار الحلول**

لا يمكن تتبع عملية الابتكار بصورة آلية فهي تحدث وتوجه من خلال فهم المبادئ التي تحكم الممارسات الابتكارية الجيدة التي تحدد اسباب نجاح وفشل بعض الابتكارات الجديدة وتتضمن هذه المبادئ ما يلي:

١. **العواطف والنوايا الحسنة:** وهي القوة المحركة للابتكار والذي يعتبر المحرك الاول لتحسين جودة الحياة البشرية والارتقاء بالانسانية وبناء الحضارة.

- ٢ . يتقبل معظم الأفراد الابتكارات الجديدة على مضض: حيث يتغير الأشخاص بمعدلات أقل بكثير من التكنولوجيا وبالتالي لن يتقبلوا أو يدفعوا أموالاً مقابل الحصول على أي ابتكار ليسوا على استعداد للتعامل معه أو لا يلبي أي احتياجات فعلية لديهم.
  - ٣ . الابتكار ينبع من الاحتياجات ويحركه الخيال: وبدون هذين المحركين تصبح الابتكارات أكثر جفافاً وإبتعاد عن حاجة العملاء المحتملين.
  - ٤ . العملاء هم الخطوة الأولى على طريق الابتكار: وإلا ستكون النتيجة وجود ابتكارات لا يحتاجها العملاء ولا يريدونها.
  - ٥ . في المعتاد لا يدرك العملاء ما هي الاحتياجات التي تنقصهم: وعلى الرغم من ذلك قد يبدو مناقضاً للمبدأ السابق.
- فهي ليست كذلك.. فحين تلاحظ العميل وتتعرف عليه جيداً وتعمل معه على تحديد احتياجاته.. سيمكنك تحديد الأفكار والابتكارات القادرة على تلبية هذه الاحتياجات.
- الابتكارات تبني على بعضها البعض.. فهي تشبه ا حجار الدومينو.. فهي مترابطة عندما يسقط أحدهم تتبعه ابتكارات اخرى. وعندما يبني أحدهم على الآخرين يزداد البنيان قوة ومتانة ويتصاعد حتى يبرز ويراه الجميع.

## الفصل الثالث

### استدامة الأعمال والمحافظة عليها

استعرضنا المرحلة الأولى وهى اكتشاف بؤرة التميز بداخلك ثم عرضنا المرحلة الثانية وهى كيفية تأسيس العمل الخاص وهذه المرحلة الثالثة حيث تصف هذه المرحلة المبادئ والثقافة والقيم والبنية التحتية وطرق العمل التي تميز الأعمال الخاصة عن المؤسسات الحكومية التقليدية وأهميتها وذلك من خلال مناقشة الفروقات والخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: مرونة الأعمال الخاصة

الأعمال الخاصة كيانات مرنة وحررة ولذلك تعتبر الحل النموذجي لتحديات الأعمال في القرن الحادي والعشرين نتيجة مجموعة من السمات الخاصة المميزة لها فهي كيانات تتسم بالآتى..

١. تشبه الجيش ( من حيث التسلسل الهرمي والتركيز على الانتصار) وهي أقرب ما تكون إلى الأسرة بالنسبة للمجتمع ( من حيث التعاون والتركيز على رفاهية الأفراد ) مقارنة بالمؤسسات الكبيرة المنتشرة في العصر الحديث.
٢. أكثر قدرة على التعامل مع التعقيدات والتحويلات.
٣. تتعامل بمنتهى المرونة مع الأعمال الهادفة والمفيدة للآخرين.
٤. منفتحة وشاملة ومتنوعة.
٥. تتجاوب مع المجتمعات التي تتعامل معها وتلبى احتياجاتها.
٦. ذاتية الادارة ومبتكرة ومؤسسية.
٧. تولد روح الاحترام المتبادل والثقة العميقة في نفوس كل من يشغلون فيها.

٨. مرنة – مبدعة – وذات قدرة على التصرف في الوقت المناسب.
٩. تجذب الاشخاص ذوي القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق.
١٠. تمتلك منابع وموارد ثرية من القيم المشتركة.
١١. تشبه الامبيا فيما يتعلق بالحدود المنفتحة واستشعار المشكلات والاحطار والقدرة على التغيير عند الضرورة.
١٢. متوافقه مع احتياجات العملاء وتستجيب لها.
١٣. تجمع وتوثق وتدمج وتشارك خبرات الافراد.
١٤. تتمتع بالشفافية والاصالة الايجابية.
١٥. لا تقوم على المكان ولا تعتمد عليه فهي متحركة وديناميكية وترفض الثبات.
١٦. تشرك العملاء والشركاء في عمليات التصميم والتطوير واتخاذ القرارات من أجل زيادة المنافع والخبرات.
١٧. تبحث عن العقبات التي تعرقل أداء الأفراد وتتصدى لها بروح الفريق.

### الخطوة الثانية: قوة الأفراد (المسئولية – التعاون – العلاقات – المجتمعات)

بعد رحلة طويلة من البحث والتقيب عن كيفية العثور على " بؤرة التميز " التي تتلاقح فيها المواهب والهوايات والطموحات ؛ والتعرف على الأعمال التي يجب إنجازها والأشخاص الذين يجب التعاون معهم. وعمليات البحث والابتكار، وكيفية جعل الأعمال الخاصة أكثر مرونة ندرك أننا نقرب من خط الإنجاز ولا تقول خط النهاية.

فهذا الخط هو الذي تدرك عنده مدى أهمية وتأثير الأفراد على هذا النوع من الأعمال (الأعمال الخاصة) وكيف يمكن - من خلال تأسيس علاقات قوية - بناء مؤسسات لا تقهر.

ومن الخطوات المهمة والحيوية في اختيار الأشخاص الذين ترغب في مشاركتهم أن تتفقوا على مبادئ التشغيل وتتمكنوا من صياغتها في بيان واضح

فإن هذه المبادئ تتضمن:

- لا للمديرين - لا للهرمية - لا للألقاب.
- استخدام الإجراءات النوعية طويلة المدى فقط.
- الالتزام بالخدمات المقدمة.
- لا توجد أسرار.
- التعويضات بناءً على الاحتياج وليس الأداء.
- اتخاذ القرارات بالإجماع وبتفويض من الشركاء.
- الشعور بالمسؤولية تجاه البيئية والمجتمع.
- الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه الشركاء والعملاء والمجتمع.

من الواضح أن هذه المبادئ تتعلق بالسلوكيات والقيم وفلسفة اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين. كما تتضمن الشعور بالمسؤولية تجاه ثلاث مجموعات..

- الشركاء .
- العملاء .
- المجتمع .

الذي تزاوول وتدار من خلاله ومن أجله هذه الأعمال.

وبالمقابل .. تعتمد المؤسسات التقليدية على عدد قليل من المميزات التنافسية لجذب العملاء ومحاولة السيطرة على الأسواق، التحديد، الاهتمام، العلامة التجارية المعروفة، الأسعار المنخفضة، الكفاءة، وعلى الرغم من كل ذلك بدأ العملاء يرفضون ما تقدمه هذه المؤسسات الكبيرة القائمة على الاحتكار.

كما بدءوا في إعادة اكتشاف مميزات المنتجات والخدمات المحلية جيدة الصنع والمقدمة من قبل المنتجين الذين يهتمون حقاً بالأعمال التي يقومون بها وبالأفراد الذين يقدمون لهم.. وهذا هو جوهر الأعمال الطبيعية الخاصة.

وتتمثل المميزات التي يتمتع بها العملاء وأبناء المجتمع عند التعامل مع

كيانات الأعمال الطبيعية والإنسانية الخاصة في

- العلاقات الشخصية: المعرفة - الثقة - الشراكة - الصداقة.
  - الاهتمام المتميز: الحصول على ما تريد وفق احتياجاتك.
  - الخدمات المحلية المنضبطة: الشعور بالمسؤولية والاستجابة السريعة.
  - غياب ضغوط المبيعات: لا تعتمد الأعمال الطبيعية على النمو من أجل البقاء فهي تلقائية وذاتية الحركة مثل الطبيعة تماماً وتدرک جيداً أن العميل في حاجة لما تنتجه وأنه لا يحتاج إلا إلى فهم كيفية تليتها لهذا النجاح.
  - التبادلية: تعتبر الأعمال الطبيعية الخاصة جزءاً من المجتمع الذي يمكنه أن يمنحها المزيد من المميزات بالمقابل.
  - نزعة الإيثار: من الرائع جداً أن تتعامل مع كيان يحترم العميل والمجتمع والبيئة والاقتصاد المحلي ويحترمك أيضاً كعميل وكإنسان.
- وبذلك نصل إلى نهاية رحلة استكشاف أهدافنا وطموحاتنا وكيفية تحقيقها .. ولكنها أيضاً بداية رحلتنا الشخصية نحو تأسيس أعمالنا المستقلة من خلال استكشاف احتياجاتنا واحتياجات مجتمعاتنا وتحويلها إلى واقع ملموس.
- وعليك دائماً أن تحرص على ترك مجال الاختيار مفتوحاً أمام العملاء فهم الذين يمتلكون القدرة والحق في التمييز بين من يمكنه ومن لا يمكنه خدمتهم.. وتأكد أنهم بانتظار كل جديد يمكن أن تطالعهم به أعمالك ونشاطاتك.

## ستيف جوبز رحلة من الخيال إلى الواقع

لم يكن غريباً أن يتم اختيار "ستيف جوبز" المدير التنفيذي لشركة "أبل" وصانع التغييرات العظيمة في عالم تكنولوجيا المعلومات - كأفضل مدير تنفيذي للعقد المنصرم من قبل مجلة "فورتشون" وليس غريباً أيضاً أن تختاره مجلة "فوربس" ليكون واحداً من الشخصيات الأكثر نفوذاً وتأثيراً في العالم فعلى الرغم من الأزمات الاقتصادية الصعبة التي مر بها العالم منذ عام ٢٠٠٠ وحتى الآن وعلى الرغم من ظروفه الصحية المتراجعة استطاع "جوبز" أن يحقق إنجازات عظيمة جعلت نجم شركة "أبل" التي تراجع مستوى الإدارة ونسبة الأرباح فيها بشكل كبير أو آخر القرن الماضي ومطلع القرن الحالي - يسطع في سماء تكنولوجيا المعلومات ويتفوق على الشركات المنافسة.

ولد "ستيف جوبز" عام ١٩٥٥ في مدينة "سان فرانسيسكو" لأب عربي سوري وأم أمريكية وتبناه زوجان بسيطان هما "بول" و"كلارا" وسمياه "ستيف بول" وربياه حتى التحق بجامعة "ريد" ولأن تكاليف التعليم في الجامعة كانت باهظة فقد ترك الجامعة بعد أول فصل دراسي ولكنه استمر في حضور محاضرات فن الخط كمستمع فقط لمدة ١٨ شهراً وفي ذلك يقول "ستيف" لو لم أحضر هذه الدورة في الجامعة لما حظى جهاز "ماك" بتنوع خطوط الكتابة وتباعده أحرفها بالشكل الحالي

عمل "جوبز" كفني في شركة "أتاري" لصناعة ألعاب الفيديو قبل أن يؤسس شركة "أبل" التي كان مقرها قبو منزله - بالاشتراك مع صديقيه "ستيفن وزنياك" وكانا شابين اقتصرت خبرتهما على ابتكار التقنيات الحديثة ولما أطلقت الشركة أول منتجاتها "ماكنتوش" الذي مكن المستخدمين من الكتابة والرسم بخطوط وألوان مختلفة على شاشة الكمبيوتر بدلاً من إدخال

الأوامر عن طريق المعادلات الرياضية كان لا بد من تعيين مدير للشركة يتمتع بخبرة واسعة في الإدارة والتسويق وبعد سنوات من النجاح - أطلقت الشركة خلالها جهازى "أبل ٢" و"ماكنتوش" وبعد الصراع الذي نشب بين "جوبز" ومديره التنفيذي أقييل "جوبز" من منصبه كمدير قسم "ماكنتوش" في الشركة مما دفعه إلى تأسيس شركة "نيكست" التي أعطت مفاهيم جديدة لمواجهة المستخدم الرسومية كعرض "بوست سكريبت" وتخزين المعلومات عن طريق الحافظات الضوئية.

بعدها اشترى "جوبز" شركة "بكسار" التي لاقت نجاحاً منقطع النظير عندما قدمت لدور السينما فيلم "توي ستورى" أو "قصة لعبة" بتقنية رسوم الجرافيك التي ابتكرها "جوبز" عام ١٩٨٦ واشترت شركة "والت ديزني" الأفلام التي كان "جوبز" ينتجها على غرار فيلمه الأول واستمرت "والت ديزني" في التعامل مع شركته إلى أن أصبح أحد أعضاء مجلس إدارتها وبعدها اشترت "أبل" شركة "نيكست" فعاد "جوبز" مرة أخرى كمدير تنفيذي للشركة وتحت قيادته تمكنت "أبل" من النهوض مرة أخرى عندما قدمت للأسواق "آي ماك" الذي لاقى رواجاً في الأسواق العالمية لما يتمتع به من مواصفات وشكل غير مألوف.

لكى ينتشل "جوبز" شركته من الإفلاس ابتكر عدة أجهزة وتقنيات ك"نيوتون" و"سايبردوج" و"أوين دوك" وكان لهذا أثر كبير في إنعاش مبيعات الشركة حتى أن منافسيه تخوفوا منه وكان برنامج "نيكست ستيب" ثمرة من ثمرات دمج شركتي "أبل" و"نيكست" تحت قيادة "جوبز" واستمرت شركة "أبل" في كتابة تاريخ التكنولوجيا الذي كانت مكوناته تتضمن البرامج والأجهزة التقنية فظهر جهاز "آي بود" وبرنامج "آي تيونز" الرقمي اللذان غيرا مفهوم العالم عن الموسيقى والبرامج المسموعة ثم ظهر "آي فون" الذي مكن المستخدم من التعامل مع شاشة الهاتف المحمول مباشرة عن طريق اللمس.

لم يتغلب قائد من قادة الأعمال على الأزمات الاقتصادية كما فعل "جوبز"

فقد أحيا شركة " أبل " بعد موتها قد يبدو أن ما فعله مجرد اختراعات خاطفة  
للأنظار ولكنه صنع ثقافة عالمية بهذه الاختراعات والابتكارات وتحكم في  
مسار شركات بأكملها تقدر رؤوس أموالها بالمليارات حتى كاد يحول كل ما  
يلمسه ذهباً ويات العديد من الطلاب وأصحاب الأعمال – المبتدئين منهم وذوى  
الخبرة – والمديرين والمصممين يتساءلون إذا ما واجهوا مشكلة ما ماذا كان  
"ستيف جوبز" ليفعل في مثل هذا الموقف؟!؟

## جيمس كاميرون

### من أسطورة (تيتانك) إلى تحفة (أفاتار)

أنا ملك العالم ... هكذا قال "جاك" بطل فيلم "تيتانك" ولعل مقولته تلك تصف المخرج العبقرى "جيمس كاميرون" - زعيم أفلام الأكشن والخيال العلمي في "هوليوود" الذي غير مفاهيم صناعة السينما في العالم بإخراجه أفلاماً متميزة وعالية الجودة منها: " (آليانز ١٩٨٦ و تيتانك ١٩٩٧) وفيلمه الأخير "أفاتار" (٢٠٠٩) الذي حقق أعلى إيرادات تخطت حاجز المليار دولار خلال فترة قصيرة جداً ليضيف رقماً قياسياً جديداً إلى سجل "كاميرون" التاريخي في السينما ونال "كاميرون" عن هذا الفيلم جائزة أفضل مخرج وحصد جائزة الكرة الذهبية كأفضل فيلم درامي في مهرجان "غولدن غلوب" الـ ٦٧ لعام ٢٠١٠ ولكنه خسر جائزة الأوسكار لتطبيقه "كاثرين بيجلو" التي حصلت على جائزة أفضل مخرج عن فيلمها "خزانة الألم"

ولد "كاميرون" في ١٦ أغسطس ١٩٥٤ في ولاية "أونتاريو" بكندا" لوالد يعمل مهندساً وأم تعمل ممرضة ورسامة عرف "كاميرون" منذ صغره بذكائه ونبوغه حسه المبدع فكان يهوى بناء الصواريخ والطائرات من الخردة وهو ابن التاسعة وانتقل مع أسرته إلى أمريكا عام ١٩٧١ حيث درس اللغة الإنجليزية والفيزياء مستعيناً بالكتب في اكتشاف ما يعجز عن فهمه بمفرده حتى إنه قال عن نفسه: "علمت نفسي بنفسى ... فقد كنت أتوجه إلى مكتبة الجامعة لأتزود من علمها وأتشرب أبحاث خريجها حول علم البصريات وكل ما يتعلق بتكنولوجيا صناعة الأفلام.

بعد تخرجه عمل "كاميرون" سائقاً لشاحنة نقل بضائع وكان وقتها يؤلف قصصاً قصيرة في وقت فراغه لكنه لم يطبق العمل في هذه الوظيفة طويلاً فتركها عام ١٩٧٧ ليعمل في مجال صناعة الأفلام بعد أن شعر بأن شغفه بالإخراج السينمائي وتصوير مشاهد الإثارة والغموض في أعماق البحار بدأ يزيد

وكان من عشاق أفلام الحرب ومشاهد الانفجار النووي والمطاردات وإطلاق النيران وكان يحرص في هذه المشاهد على إظهار ذعر وروع جميع المتواجدين داخل المشهد خصوصاً الأطفال هذا فضلاً عن إخراج عددًا من الأفلام الوثائقية في الفترة التي تلت فيلم "تيتانك" وبهذا توالت نجاحات "كاميرون" السينمائية من كتابة سيناريوهات وإخراج أفلام وهو يرى أنه ليس بإمكان أي شخص أن يصنع فيلمًا مجرد أنه قرأ كل كتب السينما والتصوير السينمائي والإخراج لأن صناعة الأفلام ليست مجرد تحريك وتوجيه كاميرات والتقاط مشاهد وإنما هي في الأفكار المبدعة التي يعرضها المؤلف بروية وخيال المخرج. تزوج "كاميرون" من خمس سيدات خلال ٢٢ عاما أنجب منهن ٤ أطفال وأسس شركة "لايستورم إنترتاينمنت" للإنتاج السينمائي عام ١٩٩٠ ثم شارك في تأسيس شركة "ديجيتال دومين" للمؤثرات البصرية عام ١٩٩٣ ترشح أغلب أفلامه للفوز بجائزة الأوسكار لأفضل مؤثرات بصرية وفاز معظمها بالفعل كما شارك "كاميرون" المخرج السينمائي "فينيس باس" في صنع نظام عرض جديد نقى الصورة عام ٢٠٠٣ كما طور جيلاً جديداً من الكاميرات الرقمية ثلاثية العدسات والتي عرفت باسم "فيوجن كاميرا" ونتيجة لكونه مخترعاً نابغاً في مجال صناعة الكاميرات والتصوير أصبح عضواً في وكالة "ناسا"

حصد "كاميرون" جوائز عديدة بدأها عام ١٩٩١ حين فاز بجائزة "برادبرى" من رابطة كتاب الخيال العلمي والفانتازيا الأمريكيين وفي عام ١٩٩٨ حصل على جائزة الأوسكار عن فيلمه "تيتانك" والدكتوراه الفخرية في الآداب من جامعة "كارلتون" وأخرى من جامعة "بروك" اعترافاً بإنجازاته في مجال السينما وثالثة في القانون من جامعة "رايسون" لإسهاماته الجليلة داخل وخارج كندا وفي عام ١٩٩٩ حصل على الدكتوراه الفخرية في الآداب من جامعة "كاليفورنيا" وأخرى من جامعة "ساوثامبتون" عام ٢٠٠٤ وفي استفتاء أجرته مجلة "إنترتاينمنت ويكلي" الأمريكية عام ٢٠٠٧ جاء "كاميرون" في المرتبة الثالثة ضمن أكثر

٥٠ شخصية ذكية من شخصيات "هوليوود" وفي عام ٢٠٠٩ تم تكريم "كاميرون" بوضع نجمة تحمل اسمه في ممشى مشاهير "هوليوود" في "لوس أنجلوس"

يعشق "كاميرون" إتيام أفلامه بالمؤثرات البصرية عالية الدقة والإبهار معتمدا على تقنية العرض ثلاثي الأبعاد وظهر ذلك جليا في فيلمه الأخير "أفاتار" الذي تحدى به كل من وصفوه بالجنون حيث استعان بالتكنولوجيا الحديثة وتقاضى نصف أجره كمخرج في سبيل توفير الإمكانيات اللازمة وبالفعل نجح الفيلم في أن يجعل الجميع يتسابقون من أجل تزويد مختلف أجهزة العرض ثلاثي الأبعاد مما يعد نقله نوعية في مستقبل السينما العالمية.

**كارلوس سليم الحلو**

### قناص الفرص

حين يفهم الإنسان قوانين الحياة يسهل عليه التحرك عندما يعجز الآخرون ويرى وسط الظروف القاسية والصعوبات فرصاً يجب اقتناصها ونجاحات يمكن بلوغها هذا المبدأ هو سر نجاح رجل الأعمال المكسيكي "كارلوس سليم الحلو" وتربعه على عرش أغنى أغنياء العالم ليحصل بثروته التي بلغت حسب تقديرات مجلة "فوربس" - ٥٣,٥ مليار دولار على لقب أغنى رجل في العالم متقدماً بذلك على "بيل جيتس" الذي ظل محافظاً على هذه المرتبة طوال ١٤ عام كان "الحلو" - صاحب أكبر شركات الاتصالات والعقارات في أمريكا اللاتينية - رابع أغنى رجل في العالم عام ٢٠٠٥ ثم الثالث عام ٢٠٠٦ بثروته التي كانت تقدر بـ ٣٠ مليار دولار.

ولد "الحلو" عام ١٩٤٠ في "مكسيكو سيتي" لأسرة من أصل لبناني كانت تعمل في التجارة هاجر جده من لبنان عام ١٩٠٢ إلى المكسيك وأسس متجر "نجمة الشرق" للأدوات المنزلية ومن هنا بدأت الرحلة التجارية لعائلة "الحلو" حيث أسس والده متجراً آخر وكان يشتري أراضى وشققاً في "مكسيكو سيتي" وقت احتدام الثورة متجاهلاً نصائح وتحذيرات أبناء جاليتيه بعدم الشراء في ذلك الوقت إلا أنه رأى أن تلك الظروف هي أفضل أوقات الشراء حيث تنخفض أسعار الأصول الثابتة التي لن تغادر المكسيك كالأراضى والشقق.

تخرج "الحلو" في كلية الهندسة مثقلاً بخبرات السوق التي كان قد اكتسبها من العمل مع والده في مجال التجارة منذ أن كان في الثامنة من عمره حيث كان يبيع لأفراد عائلته الحلوى في المناسبات العائلية أسس "الحلو" شركتين في مجالي البناء والبورصة الأمر الذي أمدّه بالثقة لدخول عالم الأعمال من أوسع الأبواب ممتثلاً بذلك لنصيحة جده "يكتر في المكسيك البائعون ويقل المشترون"

بعد أن أصبح "الحلو" خبيراً في اغتنام الفرص اشترى مصنعاً لعلب السجائر وبعدها بعامين تملك أول شركة تبغ في المكسيك ثم تملك أكبر شركة تأمين وأصبح نائباً لرئيس البورصة كان "الحلو" بارعاً في شراء العقارات المقيمة بأقل مما تستحق مما دفعه لتأسيس مجموعة "كارسو" للعقارات والمكونة.

من خلال عدة شركات وبنك ومكتب وساطة. كانت النقلة الكبيرة التي دفعت "الحلو" إلى قمة الثراء هي خصخصة الحكومة المكسيكية لشركة "تيليمكس" الوطنية للاتصالات فقد اشترها بمبلغ ١.٨ مليار دولار فقط ولم يتخيل أحد أو "الحلو" نفسه ما ستحققه الشركة من أرباح وما ستصل إليه من نجاحات حيث تمثل ٤٠٪ من رأس مال وتداولات بورصة المكسيك يفوق عدد موظفي شركات "الحلو" ربع مليون عامل وسواء اتصل المكسيكيون بعضهم ببعض هاتفياً أو حجروا في الفنادق أو ذهبوا إلى المطاعم أو اشتروا الخبز فإنهم يساهمون في نمو ثروة "الحلو" فما يملكه من شركات عقارية واستثمارية وشركات اتصالات وشركات تأمين ومصانع أسمنت وبنوك ومراكز تسوق وفنادق ومطاعم ومحال تجارية يمثل البنية التحتية لاقتصاد المكسيك.

دعم "الحلو" صحيفة "نيويورك تايمز" الأمريكية بقرض قيمته ٢٥٠ مليون دولار لينقذها من الانهيار فأصبح أكبر مساهم بالصحيفة كما أصبح أقوى رجل أعمال في المكسيك وربما في أمريكا اللاتينية من خلال مساهماته وتبرعاته السخية لمعظم الأحزاب السياسية في المكسيك وقد أقامت شركة "كارسو" عدة مشروعات خيرية لمكافحة الفقر في أمريكا اللاتينية وأنقذ "الحلو" العديد من المؤسسات من الإفلاس وساهم في إعادة بناء المركز التاريخي لمدينة "مكسيكو سيتي" وارتفعت مؤخراً مساهمات شركاتته الخيرية من ٤ إلى ١٠ مليارات دولار أما عن التحديات التي تواجهه فيرى أنها تتمثل في "تحسين الظروف الصحية في المكسيك ومستوى التعليم وخلق فرص عمل جديدة للشباب عندما تقود الإدارة طموح الإنسان ويوقوده الفكر المستتير والرغبة في الإصلاح

ويرى كل عقبة فرصة لبلوغ الهدف يسهل التخطيط والتنفيذ ويصبح النجاح على بعد خطوات.

---

# الباب الثالث

## صراع الأجيال



---

---

## الفصل الأول

### من البذرة تنبت الشجرة ومن الشجرة تقتطف الثمار

#### مقدمة:

تحيل شجرة ما ، وهذه الشجرة هي الحياة التي تكسيها الأوراق وتعلوها الثمار ... فالحياة نتائجا هي الثمار.. فإذا نظرنا إلى الثمار التي تمثل النتائج فلا تعجبنا وذلك لأننا إما نجدها قليلة أو صغيرة أو غير طيبة المذاق فما الذي ستفعله إذا ؟! يولي معظمنا مزيداً من الاهتمام ويركز على الثمار ولكن ما الذي ينتج الثمار ؟! أنها البذور والجذور التي تنتج هذه الثمار.. ولأن البشر عاجلون بطبعهم « خلق الإنسان عجولاً » فإنهم ينظرون للثمار دون أن يتأملون البذور.

ويحكمون على النتائج دون الأخذ بالأسباب ، فما الثمار سوى نتائج حتمية للبذور ... وما الجزء سوى من نوع العمل ، ما تحت الأرض هو الذي ينتج ما فوقها ، وغير المرئي ينتج المرئي .. فإذا أردت تغيير الثمار فعليك أولاً تغيير البذور وإذا أردت تغيير المرئي فيجب أولاً تغيير الخفي وإذا أردت تغيير النتائج فعليك إذا تغيير الأفعال. إبدأ بما لا ترى حتى تحقق ما تريد أن تراه.

تفسير ذلك نجده أيضاً في ثلاث رسائل إعلانية تراها يوميا على شاشات التلفزيون:

1. سيارة فارهة تتحرك ببطئ وكأنها تظهر في حلم هادئ وتستعرض الكاميرا زواياها الرائعة والامعة ، وبدخلها أفراد أسرة سعيدة ، وتتطلق السيارة في خط مستقيم ويأتيك صوت المعلق ، ليست مجرد سيارة ، بل حلم أسرة ويعقبها عدد من إعلانات شركات التأمين.
2. مهندس يمارس عمله اليومي حتى يشعر بالإرهاق وما ان يعود إلى منزله ويغلق الباب حتى يشعر بالانتعاش لأنه يشم رائحة نوع محدد من الصابون فيشرق

وجهة بابتسامة عريضة.

٣. شاب يتسائل " ماذا أفعل " ويرفع يده لتحية رفاقه في سيارة مسرعة " هل اشترى سيارة ! " ثم يرفع يده مرة أخرى لتحية زميل يجري في نشاط مرتدياً ملابس التدريب، هل أمارس الرياضة !...ثم تأتينا الإجابة أمام منفذ توزيع مرطبات .  
"لا تفكر !...أروى عطشك ....."

الإعلان الأول يخاطب جيل يختلف عن الجيل الذي يستهدفه الإعلان الثاني والاثان يختلفان عن الجيل الذي يخاطبه الإعلان الثالث.

### التحليل:

إلقي نظرة على الأجيال التي تتعايش معاً في نفس الزمان والمكان ستجد جيل والديك. و جيل أبنائك. وبالطبع جيلك أنت. بمعنى أكثر توضيحاً. جيل والديك هو البذور. وجيل الأبناء هو الثمار. وجيلك أنت وهو الجذور. لكل جيل من هذه الأجيال الثلاثة قيمه الأخلاقية. وعاداته الاستهلاكية. وطموحاته الذاتية. ولا تتوقف هذه الأجيال عن التصارع حول قيمها وعاداتها وطموحاتها.  
فمثلاً بينما يعيش جيل الأبناء تناول الوجبات السريعة في ماكدونالدز. اعتاد جيل الآباء. علي تناول الوجبات المنزلية ويعتبرون مطاعم الوجبات السريعة من مظاهر التفكك الأسري. أما جيلك أنت فيري أن اختراع توصيل الطلبات للمنازل هو الأفضل.

### • السمات العامة للجيل:

يشارك أفراد كل جيل في اعتناق عدد من القيم الاجتماعية والثقافية المشتركة. تبلورت هذه القيم نتيجة خوضهم معاناتهم مع عدد من التجارب والظروف الحياتية التي مرت بهم دون أن تمر بمن سيقودهم أو بمن يعقبوهم. قد تكون هذه التجارب والظروف إما حرباً أو سلاماً أو ظهور بطل قومي أو موت زعيم ... إلخ.

تسمى هذه الظروف والتجارب المشتركة والتي تصم الجيل الذي يمر بها بطابع خاص. وتترك داخله أثراً لا يمكن محوها بل تعيد تشكيل سلوكياته وثقافته وقيمه.

وهكذا يمكننا تقسيم الأجيال المعاصرة تبعاً لتواريخ ميلادها إلى ثلاثة بدايات كما يلي:

### • جيل الآباء العصاميين

ولد أفراد هذا الجيل في عقدي الخمسينات والستينات وقد وصلوا اليوم إلى العقد الخامس والسادس من أعمارهم. عاش هؤلاء الآباء أكثر فترات العالم قسوة، كما خاضوا عدد من الحروب الطويلة الطاحنة. ولكنهم رغم ذلك، أو بسبب ذلك، تميزوا بعدد من السمات في صياغة إستراتيجية أفكارهم:

### • حققوا إنجازات عظيمة:

فهم جيل " أنيتشين " و " نيل أرمسترونج " أول رجل يصل إلى القمر. ولذا نجدهم يقبلوا على السلع والمنتجات التي تداعب أحلامهم وتعددهم بتحقيق إنجازات أكبر.

### • أخلاق الواجب والتضحية بالذات:

يؤمن جيل الآباء بأن تحقيق أية غاية يتطلب قدراً كبيراً من التضحية والعمل الشاق. وهم يفضلوا العمل على وقت الفراغ ويرون أنه لا فائدة من حياة لا تسعى فيها لتحقيق غاية سامية. بشرط أن تكون هذه الغاية مطلباً جماعياً وليس فردياً. فالفردية بالنسبة لهم أنانية. لذا يمكنك أن تسوق لهم سيارة كبيرة تتسع للعائلة كلها. ولكنك لن تستطيع إقناعهم بشراء سيارة رياضية أو دراجة بخارية.

### • احترام السلطة:

يتطلع الآباء إلى الإقتداء بمثل أعلى. ويحترمون النصح والإرشاد من

المتخصصين مثل الأطباء والمهندسين. ذلك لأنهم قضوا جل أعمارهم في تنفيذ الأوامر الصادرة إليهم من القائد دون تشكك أو نفاق. ولذا تعتمد الشركات إلى استخدام الشخصيات الشهيرة المحترمة للترويج لمنتجاتها وخدماتها. حيث يستحضرون روح هذا القائد - لدى تلك الشريحة - في شخصية القائم بتقديم الإعلان. فعليك ألا تخاطر باستخدام شخصيات خلافية أو لم يثبت ولاء واحترام الآباء لها بعد. وكذلك يمكنك التزرع بالبيروقراطية التي يحترمها الآباء جدا.

#### • قيم الالتزام:

خاض جيل الآباء الحروب التي مرت علينا. وإن لم يشاركوا فيها فقد عايشوها وقد اكتسبوا من هذه الحروب وهذه التجارب قيم الانضباط والالتزام والانطواء تحت لواء الجماعة كلها. فلكي تضمنهم عليك أن تجعل أسمك أكثر الأسماء احتراماً وقبولاً لدى القاعدة العريضة من الجماهير. فإذا كنت تدير متجراً أو مطعماً مثلاً. فاحرص على إضاءة المكان بشكل مباشر وصريح واستخدم الهدوء وتقليل الصخب وتقسيم المكان بين المدخنين وغير المدخنين. فهذا يوفر لجيل الآباء القدرة على التركيز والشعور بالأطمئنان على ممتلكاتهم وأفراد عائلاتهم الصغار، وكذلك عليك باستخدام حروف طباعة كبيرة على إعلاناتك ومنتجاتك ذلك لأن الآباء يجدون صعوبة في قراءة الحروف الصغيرة فضلاً عن توجسهم من السرية والأشياء غير المعلنة.

#### • شعار الآباء:

لا تسأل ماذا سيقدم لك مجتمعك. بل اسأل ماذا ستقدم لمجتمعك". حيث أعتق الآباء هذا الشعار كفلسفة لحياتهم التي أفنوها في بناء الأوطان وتحقيق الأحلام. لذا يمكنك دائماً أن تعتمد على حبهم للبقاء إلى أقصى حد. وذلك بشرط أن يؤمنوا بأن أهدافك ليست مادية فمثلاً استخدم شعارات مثل " المال ليس هدفاً لي " والأهم من ذلك أن تثبت لهم هذا عملياً من خلال سماحة

معاملاتك معهم. فإذا فشلت مره واحده في ذلك فتأكد أنهم سينفضون من حولك وعليك اكتساب ولائهم مرة أخرى. لأنهم جيل يبحث عن أصحاب القيم العليا ويسعون وراء الغايات والرسالات التي ترفع من شأن صاحبها.

#### • العظمة أهم من القوة:

يقع عدد من الأبناء في الخلط وعدم التفرقة بين تقدم الآباء في السن وعجزهم. وهذا يتعارض كثيرا مع كبرياء الآباء. فهم يعتقدون بأنهم تقدموا في السن وأنهم فقدوا قوتهم البدنية ولكنهم يجدون سلوهم في تاريخهم الطويل من الإنجازات العظيمة والحكمة، وإنهم مازالوا قادرين على التعاطي مع العصر استنادا إلى خبراتهم وتجاربهم التي مروا بها.

فإذا كنت تستهدف جيل الآباء بمنتجات معينة فعليك أن تعد رسالة تسويقية متوازنة تعادل فيها بين تقدم السن والحكمة والإنجازات العظيمة التي قاموا بها مثل "إنك تستحق قدر من الراحة بعد طول المشوار الحافل بالعطاء وطول العناء" ولا تطرح ألفاظ تستفزهم بها مثل العجز أو الضعف أو الوهن "يعنى راحت عليك" فإن هذا سوف يستفزهم عليك. إضافة إلى الألم النفسي الذي تتركه داخلهم.

#### • التواضع بدلا من البذخ:

يحترم الآباء قيم الادخار والتوفير وينبذون عادات التبذير والإسراف والاستهتار. فلا يمكنك أن تسوق لهم منتجات باهظة الثمن أو كماليات أو أحلاما رومانسية. وعليك أن تسوق لهم منتجات محترمه ومفيدة وجيدة. ذلك إن إحساسهم العميق بالواجب يخبرهم بأنهم إنما ينفقون "ميراث أبنائهم"

لذا تجدهم يحرصون على أن يتركوا وراءهم أشياء ذات قيمة وجودة عالية يمكنها أن تستمر لأعوام طويلة بعد رحيلهم

"لتخليد ذكراهم" لذا هم دائما المستهدفين كعملاء من قبل شركات

التأمين وشركات العقارات وإدارة الأموال والاستثمار.

#### • الولاء:

الآباء هم الجيل الوحيد الذي يمكنك أن تضمن ولاءه من بين الناس جميعا. وذلك لأنهم لا يتمتعون بما لدى الأجيال التالية من حب الاستطلاع أو الفضول والرغبة في البحث عن الجديد. لذا يمكنك أن تثق في ولاءهم إذا ما تمكنت من العزف على الوتر الصحيح ولو لمرة واحدة. فإن ثقتهم فيك وفي رسالتك التي تبغى إيصالها لهم سوف تزيد. وستجد ردة فعل إيجابية لديهم.

#### • جيل الأبناء

هم مواليد السبعينات والثمانينات وهم حاليا يعيشون في العقد الثالث والرابع من أعمارهم. ذلك هو جيل نهايات الحروب أو الأزمات الكبرى والأحداث العظمية التي من شأنها أن تترك أثرا في تكوين والشخصيات وتشكيل طريقة التفكير. فقد ولد أفراد هذا الجيل وسط الحروب التي خاضها آباؤهم ورغم أنهم لم يتعمقوا فيها إلا أنهم تعلموا البكاء من ويلاتها (من فقد أو إصابة أو غياب عزيز لديهم). فهم يشتغلون طوال حياتهم بالبحث عن فترات الهدنة والسلام وخاصة السلام النفسي الداخلي مع الذات من خلال محاولة رأب صدعات تركتها تلك التجارب داخلهم أو استيعاب أحداث لم تتمكن مدركاتهم من فهمها وسبر أغوارها.

#### سمات جيل الأبناء:

##### (١) البحث عن الذات:

لا يشارك جيل الأبناء آباءهم في الانشغال بالقضايا الجماعية. أوهم على الأقل غير مستعدين للتضحية بذاتهم في سبيل هذه القضايا. ذلك لأنهم لا يرون هدفا أسمى من تحقيق الذات. حتى ولو كان ذلك على حساب الجماعة. وهذا

هو السبب في أن سياراتهم رياضية سريعة لا تتسع للآخرين ، فإنهم ينزعون إلى الفردية.

## (٢) الانشغال بالمتع والمذات:

يتصف جيل الأبناء بمذاق راق. يقدر الأطعمة المليئة بالبهارات والعطور النفاذة والمناظر المبهرة. لذا تجذبهم الإعلانات المثيرة ووسائل الإعلام المبهرة. لدرجة أن صناعة السينما بأكملها تعتمد على أفراد هذا الجيل. فمن المستحيل مثلاً أن يرضى أفراد هذا الجيل استبدال التليفزيون الملون بأخر أبيض وأسود مثلاً مع أن هذا لا يمثل مشكله لجيل الآباء أو بالنسبة لجيل الأحفاد ولكن بالنسبة لجيل الأبناء فهو يمثل مسألة مبدأ وذوق جمالي صارخ.

كذلك تجد صناعة السياحة فرصاً كثيرة سانحة للاستفادة من حب جيل الأبناء للمغامرة وارتباطهم بالمناظر الطبيعية الخلابة وعشقهم للأجازات والسفر. فمن العجيب مثلاً أن شركة " والت ديزني " بأفلامها ومنتزهاتها تستهدف هذا الجيل بالذات بدلاً من جيل الأحفاد الذي يفتقر لحب المغامرة والنظرة الجمالية التي يتمتع بها من تجاوز سن الأربعين. فهي تحصد مكاسب طائلة نتيجة إسراف جيل الأبناء في الاستمتاع بأجازاتهم باهظة التكاليف وسط شخصياتها الكارتونية التي تداعب الخيال.

## (٣) الرومانسية:

يفضل جيل الأبناء الإضاءة الخافتة وغير المباشرة ويحبون الأماكن المغلقة والحالة للقاءات ولكنهم يفعلون عكس ذلك إذا اختلفت الأوضاع. نتيجة ردود أفعالهم السريعة وإتقاد روح الحماس واشتعال أذهانهم الدائم وحبهم للتغيير المزاجي والعاطفي وبالتالي السلوكي وتصرفاتهم التي تتسم بالحدة في بعض أوقاتها ولتحقيق رغباتهم الآنية.

## (٤) الحرية والتلقائية:

يقدم أفراد جيل الأبناء الحرية فهم يهرعون إلى الأماكن المفتوحة التي تضح بالموسيقى للالتقاء بالأصدقاء والزملاء والتعبير عن حريتهم وسعادتهم وسط أكبر عدد ممكن من الناس وهم لا يفضلون تقسيم الأماكن بين المدخنين وغير المدخنين فهم يحبون أن يفعلوا ما يحلو لهم وقتما يشاءون في أي مكان حتى ولو على حساب غيرهم.

## (٥) البذخ وحب المظاهر:

على النقيض من جيل الآباء عاش جيل الأبناء في عهد الوفرة والتقدم والانفتاح الاقتصادي ولم يجدوا ما يبرر اكتساب عادات الادخار والتوفير. فهم يحبون الإنفاق ببذخ شديد والعيش الوفير. ولم يعتادوا التحسب للمستقبل. لذا يمكنك أن تبيع لهم بسرعة. لأنهم لا يقاومون رغباتهم في شراء أي شيء. وعندما تبيع لهم لا تحدثهم عن المستقبل والتوفير بل ركز على جماليات السلعة ودعمهم يمارسون حريتهم في تجربتها باستخدامها. وستجدهم كالأطفال لا يطيقون عنها بعداً. وسيخضعون لأي سعر تفرضه دون تفكير أو تردد لأن من أهم سمات هذا الجيل أنه يبحث عن إشباع رغبة لا عن تحقيق قيمه إنسانيه عليا.

أفراد هذا الجيل هم أولئك الذين يدخلون متجر ملابس ويرتدون ما يعجبهم ويدفعون ثمنه بابتسامة عريضة ويخرجون تاركين ملابسهم القديمة لعمال المتجر. لأنه لم يدك بعد معنى القيمة والمضمون وما زال في مرحلة البحث عن الشكل والمظهر ولم تستغرقه الأحداث وفلسفة السلوكيات والتصرفات. أضف إلى ذلك فإن بداخله سؤال دائم التردد هو كيف ينظر إلى الناس أو الآخر. وما هو الانطباع الذي سيأخذه عنى جراء هذا الفعل؟ وعليه. فإنه يبحث عن أفضل نظرة وأروع انطباع وأجمل صورة ذهنية لتركها إلى الآخر.

## (٦) الإحساس بالتمييز:

يشعر كل فرد من جيل الأبناء بأنه متفرد ويحب أن يحظى بالتقدير حتى ولو لم يفعل شيئاً يستحق عليه ذلك. وهم يختلفون عن آباءهم الذين تميزوا بالتواضع. ويعشق هذا الجيل نجوم السينما ويحبون أبطال القصص والأفلام الرومانسية والدرامية والعنيفة حتى ولو كانوا شخصيات خلافية تنشر عنها الفضائح. فلا يمكنك أن تكسبهم إلى صفك إذا لم تخاطب مشاعرهم الفياضة والأنا العليا لديهم. فإذا كنت مجرد رجل أعمال يبحث عن المال فسينفرون منك بل لا بد أن تداعب فيهم الجانب الإنساني والعاطفي. عليك مثلاً أن تملأ المكان بالموسيقى والغناء الحالم واللوحات الزيتية الملونة. كذلك ستجدهم يفضلون المقاعد الوثيرة على الكراسي البسيطة. وليس أدل على ذلك من أن شركات الطيران تستهدف هذا الجيل وتتنافس في حجم وسعة مقاعد المسافرين ونعومة وسائد النوم بدلاً من أن تتنافس على أسعار الرحلات.

#### (٧) حب التكنولوجيا:

يعشق جيل الأبناء التكنولوجيا. فقد بهرتهم القنبلة النووية وهم لا يعتبرون التكنولوجيا مجرد وسيلة بل يعتقدون أن لها سراً خاصة يتجاوز البعد المادي إلى البعد الخيالي. فهم مغرمون بشراء السيارات المتطورة والأجهزة المعقدة ويفضلون السفر بالطائرات على السفر بالقطارات.

#### (٨) التمرد:

يقدم جيل الأبناء على كسر القواعد ومخالفة العادات الثابتة والمعايير الجماعية المستقرة وعليك أن تقدم لهم دائماً شيئاً جديداً ومختلفاً وخاصة بهم وحدهم فمثلاً يقبل جيل الأبناء على متجر "كستوم فوت" في أمريكا لصناعة الأحذية. لماذا ؟ حيث يتم أخذ صورة إلكترونية لقدم العميل بأبعادها الثلاثة ثم يغذى بها جهاز كمبيوتر بهدف تشكيل الحذاء الذي يرغب فيه العميل. بعد ذلك يتم إرسال هذا الشكل إلى فرع الإنتاج في إيطاليا عن طريق الإنترنت.

ليتم تصنيع الحذاء يدوياً. خلال إسبوعين من تاريخ طلب الشراء. كما تحتفظ الفنادق والمطاعم بقاعدة بيانات تتضمن رغبات العملاء من جيل الأبناء بحيث تتم خدمة كل عميل طبقاً للمواصفات التي يفضلها في أي فرع من الفروع التي ينزل فيها.

#### (٩) حب الاختلاف والتميز:

تشرب جيل الأبناء روح التمرد والاختلاف. فمن أخلاقياتهم الاحتداد والمجاهرة بالنقد أثناء النقاش. فإذا لم تتصت لهم تدمروا وانسحبوا متواعدين بالانتقام. وإياك أن تستخف بأرائهم أو تسخر من مطالبهم فهم متخصصون في تصعيد الحروب الكلامية والجدال. وستكتشف فيهم الاعتداد بالذات ومحاولة فرض رأيهم.

فإذا كنت تملك شركة أو فندقاً مثلاً فيجب أن تدرب فريق خدمة العملاء تدريباً خاصاً للتعامل مع أفراد هذا الجيل. بحيث يكون تركيزهم على امتصاص غضب العميل من أفراد هذا الجيل. ولتفريغ شحن الامتعاض الكامن بداخله. وهذا بخلاف مقصد سياسة العلاقات العامة المتبعة مع أفراد جيل الآباء الذين يمكنك إقناعهم بوجهة نظرك وفرض سياسة شركتك من خلال مستوى الجودة التي تقدمها إليهم لأنهم يفضلون الجوهر على الشكل.

#### (١٠) التحول السريع للولاء:

من السهل تحويل ولاء هذا الجيل من الأصناف القديمة إلى العلامات التجارية الجديدة. بشرط أن يجدوا في السلعة الجديدة قيمه جماليه أو عمليه أو تكنولوجية. فجمهور الأبناء هم أولئك الذين يجب أن تستهدفهم جميع المنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة فهم مثلاً ينقلون ولاءهم من الكوكاكولا إلى سفن آب ثم ميرندا بسهولة تامة كما انتقلوا سابقاً من شركة فورد إلى فولكس إلى تويوتا إلى بي إم دبليو.

(١١) التحدي:

إذا استعرضت المضامين التي تحملها الرسائل الإعلامية الموجهة إلى أفراد هذا الجيل. ستجدهم كلها تضرب على وتر واحد هو التحدي واستنفار روح الشغف. فتلك النظرة التي تعلق وجوه فتيان وفتيات أثناء مشاهدة الإعلانات واستخدام شخصية مثل جيمس بوند للترويج لمنتجات "بي أم دبليو": ويطالعنا وهو يقول "إذا وجدت سيارة أفضل منها فاشترها" مثل هذه التلميحات يمكن أن تستفز جيل الآباء ولكنها تعجيب جيل الأبناء كثيراً لأنهم يرونها تعبيراً عن الثقة بالنفس وتأكيداً لجودة السلعة.

(١٢) حب العزلة:

أصيب جيل الأبناء بهوس اقتناء المنازل الواسعة والقصور الفخمة ذلك أن المنزل يحتل مكانه خاصة ومميزة لديهم. فهو أشبه بالقلعة. وهو بمثابة وطن بديل لهم عن الخارج. كما يمنحهم المساحة الكافية لممارسة حريتهم. لذلك تجدهم يحرصون على شراء الأجهزة والأدوات المنزلية الكبيرة والباهظة الثمن. فالثلاجة يجب ألا تقل عن عشرة أقدام والتلفزيون لا يقل عن عشرين بوصة والسفرة تتسع لثمانية أفراد على الأقل ناهيك عن كبر الكنبة التي بالصالة التي تبدوا أكبر من السرير. وهكذا تجد شركات الأثاث الفاخر والأجهزة المنزلية الغالية والسلع المعمرة معظم عملائها من أبناء هذا الجيل.

(١٣) تبجيل العلم:

اعتمد جيل الأبناء على سند وحيد في تمردهم على سمات جيل الآباء وكذا الأعراف والتقاليد. هذا السند هو العلم الذي قلب المعايير الثابتة إلى مؤقتة والمعايير المطلقة إلى سببيه. لذا يقدر جيل الأبناء العلم أشد تقدير. فهم يقرءون كل ما تقع عليه أعينهم كما لو كان هناك هوس يستحوذ على أذهانهم وهم

متنوعون في قرأتهم فيما بين الشعر والأدب والتاريخ والقانون وكتب إدارة الأعمال والسحر والشعوذة والخيال العلمي. ويحرصون على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة في جميع مراحل حياتهم فهم عملاء دائمون لدى المكتبات وبيوت الخبرة والتدريب والشركات الاستشارية.

#### (١٤) نبذ الماديات:

على الرغم من حب أفراد جيل الأبناء للمتعة والملذات إلا أن ذلك لا ينزع بهم نحو الاستغراق في الماديات بل إن حبهم للإثارة هو مطلب روحي ونفسي وليس مطلباً جسدياً أو مادياً. فهم على استعداد للتضحية بأموالهم مقابل تحقيق راحة البال والسلام الداخلي مع النفس. وقد أسرف هذا الجيل في التبذير سعياً وراء هذه المطالب النفسية مما أدى إلى الوقوع في مصيدة الديون المعدومة والمشاريع الخيالية وستشهد الفترة القادمة استمرار ازدهار خدمات الشركات المالية والتسليف والإقراض التي لم تنجح في جذب جيل الآباء الواعي.

#### • جيل الأحفاد

هم مواليد الثمانينيات والتسعينيات الذي لم يتخطوا مرحلة الشباب لكنهم في تصرفاتهم وسلوكهم يجعلهم يبدون أكثر تفكيراً ورجاحة عقل. فلا تسمعهم يستخدمون كلمات مثل أحب - أكره. بل يستخدمون مفردات جديدة تماماً للتعبير عن مشاعرهم ويصعب صياغة سماتهم أو بلورة خصائصهم وذلك لأن جميع وسائل الإعلان مازالت في أيدي جيل الآباء والأبناء الذين يحارون في وصف شخصيات أحفادهم وسلوكياتهم. إلا أنه من الممكن ذكر بعض خصائصهم وسماتهم البارزة وإستراتيجيات تفكيرهم من تلك السمات.

#### (١) الذكاء:

يمتاز الأحفاد بالذكاء الشديد. ذلك لأنهم ولدوا في ضخمة ثورة المعلومات

وتكنولوجيا الاتصالات. فهم من أصعب العملاء وأشدهم بأساً. فهم يفضلون جميع المعلومات والتسوق لدى المنافسين قبل أن يتخذوا قرار الشراء ولا ينجح معهم سوى البائعين المخضرمين الذي لا يستسلمون بسهولة كما أنهم لا يشترون شيئاً دون طلب أكبر خصم ممكن وأطول فترة سماح.

## (٢) تنوع الأذواق:

يبدو أنه من المستحيل على المراهقين الاستقرار على مطرب أو ممثل الشهر أو حتى مطرب أو ممثل العام. فأفراد جيل الأحفاد لا يتفقون على رأى واحد. مما يعبر عن التباين الشديد في أذواقهم وعليك أن تتخلى عن كل الافتراضات المسبقة عن ما يفضلونه بخصوص الألوان أو الألحان أو الأشكال. يعنى هذا ضرورة إمدادهم بتشكيله عريضة ومتنوعة من البدائل ليختاروا من بينها فإذا لم تتوافر هذه التشكيلات لديك فسوف يبحثون عنها في مكان آخر.

## (٣) إعادة الاستخدام:

يغرم الأحفاد بتكنولوجيا إعادة الاستخدام. فإذا نظرت مثلاً للأغنيات الشبابية التي تتقدم المراكز الأولى في سباق الأغاني ستجد معظمهم أغنيات قديمة أعيد تلحينها وتوزيعها. كذلك هناك ظاهرة ثورة الماضي في الملابس الشارلستون. يدل على ارتباط الأحفاد بالماضي. إلا أن هذا السلوك يعكس اهتزاز ثقة هذا الجيل في نفسه. فهو لا يستطيع أن يستبقى الجديد كما يفعل جيل الأبناء. لذا فمن المشكوك فيه أن تجد المنتجات الجديدة والمبتكرة إقبالاً من جيل الأحفاد فهم يحبون التعامل في الأشياء المجربة سلفاً والماركات المعترف بها.

## (٣) نفاذ الصبر:

بينما تعلم جيل الآباء والأبناء الانتظام في طوابير الشراء وغيرها لساعات طوال لا يطيق الأحفاد الانتظار للحظات القليلة بين إصدار الأمر بإغلاق برنامج

النوافذ Windows من داخل جهاز الكمبيوتر أو بإغلاق مفتاح التشغيل من الخارج. وقد وضع هذا السلوك أو تلك الحاجة شركة ميكروسوفت لتصميم برامجها الجديدة بحيث تعمل كلها بمجرد الضغط على مفتاح التشغيل وتغلق كلها بمجرد إصدار الأمر بالإغلاق.

#### (٤) الواقعية وعدم الاستغراق في الأحلام:

يختلف الأحفاد كثيراً عن جيل الأبناء الحالمين. فجيل الأحفاد غير رومانسي ويفضل عندما تخاطبهم أن توظف الشعارات الواقعية وتتجنب اللغة الخيالية أو الأفكار الحاملة. فمثلاً تتبنى شركة "نايك للملابس الرياضية" "Just Do it" فقط أفعالها "شعاراً لها.

وحقق لها هذا الشعار نسبة مبيعات كبيرة لدى المراهقين أما كلمات المبالغة وأفعال التفضيل وعبارات التفضيم مثل "نجم - أحب - أعظم - أكبر - أجمل" فتعشر المراهقين بالتزييف والإدعاء ولهذا تحرص إعلانات المنظفات مثلاً في إعلاناتهم على تصوير الحالات الواقعية لأناس عاديين تتسخ ملابسهم وينظفونها دون أن يكونوا نجومًا ودون أن يتمتعوا بسمات الوسامة والنجومية المصطنعة.

#### (٥) الإقتداء بالأصدقاء:

إذا كانت هناك ميزه واحدة مؤكده تميز الأحفاد فهي إيمانهم العميق بالصدقة. ورغم أن سلوكهم ينفي عنهم حق الرومانسية والعاطفية إلا أنهم يرتبطون بصداقات طويلة الأجل. ولا يمكنهم الاستغناء عنها. فإذا كنت تستهدف جيل الأحفاد فعليك أيضاً أن تفسح مكاناً لأصدقائهم ولزملائهم في المدرسة والنادي والفرق الرياضية ومجموعات الهوايات وليس هناك أوني شك بأن تقليد أبناء جيل الأحفاد لأصدقائهم هو المصدر الأقوى تأثيراً. في سلوكهم واختياراتهم وهواياتهم وتوجهاتهم الحالية والمستقبلية.

ومثال على ذلك:

تبدأ الخطة التسويقية أولاً بتحديد الجيل المستهدف والسمات السلوكية والخصائص الاستهلاكية التي تميزه وذلك يهدف استبعاد التناقضات والتشويش من الرسائل التسويقية والإعلانية فمما لاشك فيه أن التسويق للأجيال المختلفة يتطلب إستراتيجيات متباينة في المجالات التي تتعارض فيها رغبات وتطلعات ومفاهيم الأجيال الثلاثة فهي أكثر من المجالات التي يجتمعون عليها ويتفقون فيها.

وهناك أسمحوا لي أن أستأنس بكتاب التاريخ بين العصور للدكتور "جي ووكر سميث والدكتور "آن كلارمان" أستاذ التسويق وإدارة الأعمال. في شرح أنماط التعامل:

#### (أولاً) الآباء:

- ١ - تعامل مع الآباء بطريقه رسميه مركزا على الواجب والشرف.
- ٢ - أشرح لجيل الآباء فائدة السلعة لهم ولأسرهم وللجماعة.

#### (ثانياً) الأبناء:

- ١ - تعامل مع الأبناء بطريقه شخصيه مركزا على الجانب الإنساني والفردي.
- ٢ - ركز مع الأبناء على المدى القصير والمتوسط. فهم القوة الشرائية والأساسي في أسواق اليوم مع هؤلاء يمكنك النجاح في تسويق المناطق السياحية والترفيهية والأجهزة المنزلية الحديثة والتقنية.
- ٣ - ركز مع جيل الأبناء على جمال السلعة.

#### (ثالثاً) الأحفاد:

- ١ - تعامل مع الأحفاد بطريقه عملية مركزاً على الحقائق والمعلومات.
- ٢ - اخلق علاقات متطورة مع الأحفاد على المدى الطويل وطعم إستراتيجيات التسويقية بها.

٣ - ومرر لجيل الأحفاد كل المعلومات المطلوبة وتسهيلات السداد الممكنة.

### قصة طريقه متعلقة بالموضوع:

قامت الطاهية الشهيرة "بيت كروكر" الأميركية بابتكار عبوات تحتوى على المكونات الكاملة لصناعة كعك لذيذ المذاق وعندما طرحتها في أسواق الخمسينات حققت خسائر فادحة لإحجام الجماهير عن شرائها. دفع الفشل السيدة "بيت" إلى حذف بعض المكونات من عبوات الكعك رغبة في تقليل التكاليف. فقامت بحذف مكونات البيض وطلبت من ربات البيوت إضافة بيضة لمكونات العبوة عند الطهى.

العجيب أن المبيعات ارتفعت بشدة رغم عدم انخفاض السعر ذلك لأن جيل الخمسينيات كان يكره كل الأشياء الجاهزة لأنها بالنسبة لهم تعنى السهولة والخداع. بينما هم كعصاميين يحترمون العمل الشاق ويعتبرونه فضيلة. لذا نجحت في تسويق نفس العبوة عندما طلبت من المستخدم إضافة قليل من العمل مثل خفق البيض والسكر. كان هذا في الخمسينات أما الآن فقد يكون الوقت قد حان لإعادة طرح عبوة المكونات الكاملة مرة أخرى ! "عجبي"

### مشكلة السدين:

اهتم جيل الآباء بالتعمير والبناء والإنجازات الضخمة , لذا أيد الناس الرئيس الأمريكي "إيزنهاور" عندما بدء بناء سد "هوفر" وسجلين كانيون" على نهر "كولورادو" لتوفير الطاقة الكهربائية للبلاد وكانوا ينظرون للسد على أنه واحد من المشاريع العملاقة التي ستخلد أسمائهم. ولكن عندما تولى جيل الأبناء مقاليد الأمور وسيطروا على وسائل الإعلام بدأت النظرة تختلف. فقد أفراد هذا الجيل شغفهم بحب الطبيعة من ناحية وبحب الاختلاف من ناحية أخرى , فرأوا في السد ضراراً بالغاً على البيئة واتهموه بأنه المسئول عن تدهور كميات وجودة

المحاصيل الزراعية وبالتالي حملوه المسؤولية عن تدنى مستويات معيشة المزارعين وضعف القدرة على التصدير , وهكذا تتغير النظرة للأمور بتعاقب الأجيال.

تكرر نفس السيناريو مع السد العالي. فقد بناه جيل الآباء وأعتبره منارة للفخر والسيادة القومية ثم استنكره نفر غير قليل من جيل الأبناء وبدأت وسائله الإعلامية تعدد عيوب السد ومخاطرة على البيئة وحرمان الأراضي الزراعية من الطمي واستنزاف ميزات الأرض وتربتها في صناعة الطوب ورغم إنقاذ السد العالي لمصر من الجفاف في الثمانينيات إلا أننا يجب أن نحترم في كل جيل نظرتة الخاصة للأمور ولولا اختلاف الأذواق لبارت السلع.

### استثناءات وتحفظات:

السمات التي وصفنا بها كل جيل فيما سبق سمات عامة بمعنى أنه يمكن ملاحظة عدد من الاستثناءات الفردية التي تحمل سمات مختلفة ولكن تذكر أن الاستثناءات إنما تزيد القاعدة تأكيداً. لذا يجب أن لا تركز على الحالات فردية بل قيم الجيل بأكمله.

صيغت هذه السمات والمعلومات السابقة لتناسب السمات العامة للجيل في العالم ككل. ولم نختص بها دولة دون أخرى. مما يضع قيوداً كثيرة على دقة هذه السمات. فمن المؤكد أن هذه الأجيال الثلاثة الذين يعيشون في مصر تختلف عن مثيلاتها في أمريكا وهكذا الحال بالنسبة لليابان وألمانيا.

المهم في هذا التفكير العابر للأجيال أن تدرك أن الجيل ليس مجرد حواجز زمنية تفرق بين الأعمار. فمن الخطأ مثلاً أن تتوقع أن لجيل الأحفاد بعد عشرين عاماً نفس قيم جيل الآباء كما أنه من الخطأ أن نتوقع استعداد جيل الأبناء لتبني طموحات جيل الآباء. وذلك. لأن السمات المميزة لكل جيل تختلف لاختلاف الأحداث التي تشكل تاريخه ومكتسباته وليس تبعاً لأعمار أفراده. فالنظرة التي

تعتقد أن قيم الابن وطموحاته تماثل قيم أبيه وأن طموحات الأب كانت تشبه قيم الجد هي نظرة خاطئة شكلاً ومضموناً وذلك لأن التماثل يعنى توقف التاريخ وركوده وهذا تفكير غير منطقي.

## الفصل الثاني جواد بلا فارس قصة خيالية .. تحدث كل يوم

[ ليس مهماً أن تقود حصانك إلي الماء .. المهم أن تجعله يشرب ]

كانت تلك هي المرة الأولى التي يقوم فيها الصبي بأعمال والده، فالوالد يعيشق العمل ولا يطلب المساعدة أبداً ولكنة مرض وأصبح طريح الفراش ولم يجد من يعتمد عليه سوي ولده الوحيد، فقد حل الشتاء، والمطر علي الأبواب، ولا بد من حرث الأرض وبنذر البذور قبل الموسم

بدا الاستعجال واضحاً علي الصبي وهو يخطو نحو الإسطبل ليخرج الجواد الجديد الذي اشتراه والده لحرث المزرعة، أحس الفتى بمزيج غريب من الفرح والفخر، حيث أمسك بلجام الجواد وشده بقوة كي يقتاده للعمل، ظل الفتى يشد اللجام والجواد لا يتحرك من مكانه

احترار الفتى، فهو لم يكن يعرف الكثير عن الجياد ولكنه لمح في أحد أركان الإسطبل سوطاً ممدوداً، فقرر أن يستخدمه لإجبار الجواد علي الحركة، أمسك بالسوط واتخذ مكانه خلف الجواد وضربه كي يتحرك خارج

الإسطنبول، وبالفعل تحرك الجواد خارجاً.

أتي الصبي بالمحراث وشده إلي الجواد ثم جذب اللجام وسار متجها إلي المزرعة، لكن الجواد تسمر في الأرض مرة أخرى رافضاً الحركة، أمسك الصبي بالسوط وضرب الجواد مرة أخرى، وبدأ الصبي يسوط الجواد ويصرخ والحصان يصهل ويرفض الحركة.

كان الأب يرقد علي السرير، فاستيقظ عندما سمع الجلبة، وتحامل علي نفسه ليطل من النافذة، وعندما رأي ابنه يضرب الجواد، والجواد يرفض الحركة نادي عليه " ماذا تفعل ؟ " فأجاب الولد: الحصان يرفض الحركة والعمل، فقال له أبوه، " كيف يرفض العمل وهو مخلوق لذلك ؟ "

فقال الولد: " صدقتي لقد رفض أن يتحرك بعد أن ربطت إليه المحراث " فسأله الوالد: " وهل أسقيته الماء ؟ " فأجاب الولد " هل يشرب قبل أن يعمل ؟ " سأسقيه بعد العمل طبعاً.

أجابه أبوه " وهل تملأ السيارة بالوقود قبل أن تسير أم بعد أن تتوقف ؟ " وأنت: " هل تتناول إفطارك قبل الذهاب إلي العمل أم عندما تعود ؟ "

سكت الولد لبرهة وعاد يجادل: " الجواد ليس سيارة، فهو كائن حي وليس آله "، فرد عليه الأب: " ولهذا السبب يا بني عليك أن تعامله بشكل أفضل وأكرم مما تعامل الآلة " اذهب فاسقيه أولاً، ثم خذه للعمل، فالجواد تحب أن تشرب قبل أن تعمل، هذه طبيعتها يا بني، وإذا لم يشعر الجواد بأنك تحبه وتحافظ عليه فلن يستجيب لقيادتك.

فك الولد المحراث وأمسك اللجام بيديه وجذب حصانه بعنف باتجاه النهر، فرفض الجواد أن يستجيب، رفع الولد السوط في الهواء ليهوي به علي الجواد فقال له والده: " يا بني هكذا تعامل الجواد، سوف تتعب وتتعبه معك، اجذب حصانك برفق ولكن بحزم، دع عنك هذا السوط " ألقى الولد بالسوط بعيداً

وجذب اللجام برفق، فبدأ الجواد يستجيب ويتحرك باتجاه النهر، فاستغرب الولد ولكنه أخفى دهشته، ومضى بالجواد نحو النهر.

عند النهر وجد الكثيرين يسقون جيادهم، فلم يجد مشرباً لجواده وتحتم عليه أن ينتظر طويلاً حتى أتى دوره ليسقي جواده، لكن الجواد وقف ساكناً ولم ينحى رأسه ليشرب، دهش الولد ولم يدر ما يفعل سوى أنه يصرخ في الجواد ليشرب، دون جدوى.

سمع الفتى صوتاً يناديه من الخلف ويقول: " هيا أجعل جوادك يشرب، لدينا أرض كثيرة لنحريها ونريد أن نأخذ دورنا في سقاية جيادنا أيضاً " فالتفت إليه الولد وقال: " ولكنه لا يريد أن يشرب، فماذا أفعل ؟ لقد تركت السوط في البيت ". تعالت ضحكات المزارعين وسأله أحدهم: " هل تسقي جوادك بالسوط ؟ " لا عجب إذن أنه لا يريد أن يشرب.

فتعالت الضحكات مرة أخرى، هنا قفز الولد إلي الماء وأمسك برأس الجواد وجذبها إلي الماء ولكن الجواد رفض أن يشرب، فجذبه الولد بعنف إلي الماء ورفض أن يشرب أيضاً.

ضج المزارعون بما يحدث، وطلبوا من الولد أن يفسح الطريق للجياد التي ستشرب، ويعود إلي آخر الطابور ريثما يقنع حصانه بقبول الماء، لم يجد الولد بدامناً الرضوخ والعودة إلي الخلف.

في الخلف رأى الفتى أحد المزارعين يربت علي جواده ويطعمه قوالب صغيرة من السكر الأبيض، فاقترب من المزارع وسأله

" هل تعلمني كيف أجعل جوادي يطيعني ويشرب ؟ " نظر إليه الرجل وقال: " أعرف ما تكابده مع هذا الجواد، فقد تملكنتني في مثل سنك نفس الحيرة، ولم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد إلا. "، ثم سكت الرجل وأقترب من الولد وقال بصوت خفيض وكأنه يخشى أن يسمعه أحد، " لم أتعلم كيف أتعامل مع الجياد

إلا من جنية النهر، عليك أن تسأل جنية النهر، فهي تعرف الكثير عن الجياد ".  
اندهش الولد من كلمات المزارع وسأله: " من هي جنية النهر؟ وكيف  
تعرف الكثير عن الجياد؟ " فأجابه الرجل: " أنت تعتقد أنني أهذي، ولكن هذا  
ما حدث معي بالفعل، ما عليك سوي أن تلقي قطعة نقود في النهر، ثمناً للنصيحة  
التي ستحصل عليها، وستكلمك الجنية وتخبرك بما عليك أن تفعله ".

حان دور المزارع ليسقي جواده، فأنصرف عن الولد، وسقي جواده ومضي،  
ظل الولد علي ضفة النهر وحيداً، فقد مضى كل المزارعين لحرث أراضيهم،  
وانتصف النهار، ولم يبق غيرهم مع جواده الحزين.

مرة أخرى أقترب الولد من الماء ليسقي الجواد، فلاحظ شيئاً يلعب بين الرمال  
المبتلة، انحنى الفتى ليلتقط ما وقعت عليه عيناه، فوجد بين يديه قطعة من  
الذهب فأخذها يتأملها ويتعجب لبريقها الأخاذ.

تحرك الجواد حركة مفاجئة فأسقط القطعة الذهبية من يد الولد إلي ماء  
النهر، استاء الولد وصرخ: " جواد غبي " وأسمك بالجواد وجره من جديد وقال: "  
الآن سأجعلك تشرب أو سأجعلك تفرق فلتتهمك جنية النهر "، ظل الولد يجذب  
جواده حتى سمع صوتاً من تحت الماء يقول: " ما هكذا تشرب الخيول ".

فجزع الولد وتلفت حوله قائلاً: " من الذي يتكلم؟ "

فأجابه الصوت: " أنا جنية النهر "، فاشتد فزع الولد وقال: " أرجوكي  
انصرفي، أنا أخاف منك فلم أر جنية من قبل " فرد عليه الصوت: " كيف  
تخشاني وأنت لم ترني من قبل؟ " لا تخشي شيئاً اعتبر نفسك في حلم وانتهز  
الفرصة واسألني عن كل ما تريد، ولا تتسي أنك أنت الذي استدعيتني.

فقال الولد: " أنا لم أستدعك، كنت فقط أتكلم مع جوادي ".

ردت عليه الجنية: " أنت ألقيت في الماء قطعة ذهبية، هكذا يعني أنك تريد  
أن تسألني النصيحة، وأنا أعرف الكثير عن مشكلتك، ألا تطلب مساعدتي؟ "

دهش الولد وأجاب: " كيف تعرفين ما يشغل بالي ؟ ".

أجابه الصوت من تحت الماء: " أقرأ أفكار كل من يدخل حدود مائي - إنني أعرف أفكارك وأفكار جوادك ".

فسألها الولد: " في ماذا يفكر جوادي إذن ؟ ".

قالت: " الجواد لا يريد العمل معك، فهو غير سعيد، وهو يريد أن يعود للعمل مع والدك ".

فقال الولد: " إذن فهو يرفضني أنا ولا يرفض العمل ؟ ".

فأجابته الجنية: " تماماً ".

فسألها الولد: " كيف إذن أقنعه بالعمل معي ؟ ".

أجابته الجنية: " طبق قاعدة المعاملة بالمثل: إذا كنت تريده أن يحب العمل معك، فأحب أنت العمل معه، إذا كنت تريده أن ينفذ ما تريد فننفض له أنت ما يريد، هذه هي نصيحتي، المعاملة بالمثل، وهي تنطبق علي كل شيء سواء كان حيواناً أو إنساناً، عندما تعامل أي شيء في العالم بأسلوب ما فإنه يعاملك بنفس الأسلوب ".

قال الولد: " أنا أمنحه ما يريد، لقد أحضرته هنا كي يشرب، ولكنه يرفض أن يشرب كما ترين فماذا أفعل ؟ الوقت ينفذ وأنا لم أحرث الأرض بعد، ثم توجه إلي الجواد: " أرجوك أشرب ".

قالت الجنية: " لن يشرب وهو تعيس، ذلك هو حل اللغز، فسألها الولد: أي لغز ؟ ".

قالت: " لغز الجواد الذي لا يريد أن يعمل إلا بعد أن يشرب ولا يريد أن يشرب إلا بعد أن يشعر بالسعادة فماذا تفعل ؟ ذلك هو اللغز ! عليك أن تفهم وتعرف ماذا يريد ".

اعترض الولد وقال: " ولكن كيف أفهمه وهو لغز ؟ وإن ما يريده أي جواد هو أن يشرب ويأكل ويعمل ".

فأجابت الجنية: " هل هذه هي أهم الأشياء لديك ؟ أن تشرب وتأكل وتعمل فقط ؟ "

توقف الولد وفكر لبرهة ولم يجب، فسألته الجنية: " إذن ما هي أهم الأشياء لديك ؟ "

ابتسم الولد وقال بهدوء: " والدي أهم شخص عندي وصحته تهمني كثيراً كذلك دراستي مهمة، فأنا أريد أن أكمل تعليمي وأصبح مهندساً زراعياً، مزرعتنا مهمة عندي أيضاً، وأنا أشعر بالقلق تجاهها الآن، فأنا أخشى أن تسقط الأمطار قبل أن أتمكن من حرثها بهذا الجواد الغبي "

قالت الجنية: " لكنك لم تذكر شيئاً عن الأكل والشرب والعمل، وأنت تكلمت عن سعادتك وعن أمنياتك "

فقال الولد: " هذه أهم عندي من الأكل والشرب والعمل "

فهم الولد فكرة الجنية وقال لها: " هل تقصدين أن الجواد أيضاً. " قبل أن يكمل أحس وكأنه قد استيقظ من حلمه فعرف أن الجنية لن ترد عليه، ولدهشته وجد نفسه واقفاً في نفس المكان الذي وجد فيه العملة الذهبية، ووجد العملة في يده كما كانت وكأنها لم تسقط في الماء.

مد الولد يده إلي الجواد وربت علي جبهته وقال: " الآن عرفت ماذا أفعل ! " استمر الولد في مداعبة الجواد وسار بمحاذاة النهر، دون أن يجذب اللجام، سار الجواد خلفه بهدوء خطى الولد الخطي فأسرع الجواد ليلحق به، جري الولد ضاحكاً فجري الجواد خلفه، توقف الولد وانحني يغرف من مياه النهر بيديه ويرفعها نحو فم الجواد فوجد الجواد يشرب بسرعة، انحني الولد ومد يديه في الماء فمد الجواد رقبته نحو الماء وأخذ يشرب حتى ارتوي، وما أن فرغ حتى بدا نشيطاً ومفعماً بالحيوية، فما كان من الولد إلا أن اعتلي صهوة الجواد وانطلق به نحو المزرعة.

لكن شيئاً غريباً حدث، اعتاد المزارعون حرث الأرض في خطوط مستقيمة،

لكن الجواد رفض السير في خط مستقيم، وقبل أن يعترض الولد أسرع الجواد يجري بسرعة مشكلاً دوائر حول المزرعة، فهم الولد ما يريد الجواد، فقد أخبره والده أن الجواد تدرّب في حلبات السباق، فما كان من الولد إلا أن تركه يجري ووراءه المحراث، وفي النهاية كل دورة كان الولد يشد رأس الجواد برفق إلى الداخل كي يشكل دائرة أصغر من سابقتها، استمر الجواد في الجري واستمر الولد في قيادته، حتى حرث كل المزرعة، وكان ذلك إنجازاً رائعاً، فليس بمقدور جواد آخر أن يحرث كل هذه المساحة من الأرض في يوم واحد.

في اليوم التالي، جري الجواد بنفس الطريقة وفي هذه المرة علق الولد به عربة بذر البذور، وأتمها في نفس اليوم أيضاً عاد الولد إلى البيت فرحاً بأنه حرث وبذر المزرعة قبل هطول الأمطار، ووجد والده قد شفي من مرضه فاستقبله فرحاً وقال: "لدي مفاجأة لك" فسأله الولد: "ماذا؟ ماذا؟" هيا أخبرني؟

فأجابه الوالد: "هل تذكر القطعة الذهبية التي وجدتها في النهر وأعطيتني إياها بالأمس؟"

فأجاب الولد: "وماذا عنها؟"

فقال والده: "أتضح أن ثمنها كبير جداً، ستتمكن من إكمال تعليمك كما كنت تريد."

فرح الولد وربت علي جبهة الجواد وقال مبتسماً: "لولا عنادك ما حدث ذلك."

[النهاية]

## كيف تقود وتنجح كمدير

### قراءة إدارية للقصة:

١ - ظن الصبي أن الجواد لا يحب العمل، ثم أدرك أن المشكلة فيه لا في الحصان، فهو الذي لم يستطيع إخراج أفضل ما في الجواد.

- ٢ - لا تظن دائماً أن المشكلة في الحصان، ربما تكون المشكلة فيك، كان الجواد يتوقع منك أن تقوده وأنت تتوقع منه أن يقودك
- ٣ - الموظفون لا يريدون الراتب والمكافآت فقط، هم يريدون التقدير المعنوي قبل التقدير المادي، ويريدون الوفاء قبل الماء.
- ٤ - ظن الفتى أن هناك طريقة واحدة لحرث المزرعة، وحاول أن يفرضها علي الحصان الذي لم يكن مدرباً علي العمل بهذه الطريقة، الفتى يريد الحرث بخطوط مستقيمة والحصان يحب الركض في دوائر، يقع في هذا الخطأ كثير من المدربين، عندما يعتقدون أن الطريقة الصحيحة لأداء العمل هي الطريقة التي يعرفونها فقط، فعندما يرفض المديرون طريقتهم علي الموظفين فإنهم يعطلون العمل ولا ينجزونه.
- ٥ - وثق الصبي في كل من حوله، لكنه لم يثق في الجواد منذ البداية، هكذا يفعل كثير من المدربين عندما يبحثون عن حلول لمشكلات موظفيهم، لدي أطراف أخرى غير الموظفين أنفسهم.
- ٦ - عندما أوقع الجواد العملة الذهبية من يد الصبي في النهر، ظن الأخير أن الحصان أخطأ وأنه قام بعمل غبي، في كثير من الأحيان يفسر المدير تصرفات الموظفين بطريقة سلبية، فكثير من أعمال الموظفين التي تبدو غير مقبولة، تكون أكثر فائدة مما يظن المديرون.

### لكي تشرب الخيل:

إذا سألت أيا من موظفيك: "أتريد أن تكون موظفاً متميزاً أم موظفاً عادياً؟" فإنه سيختار أن يكون موظفاً متميزاً، لا أحد يختار أن يكون موظفاً عادياً، ومع ذلك تمتلئ كل المنظمات بالموظفين العاديين، فلماذا؟

تخيل إسطبلاً يمتلئ بالجياد التي لا تفعل شيئاً سوي أن تنام وتأكل، فلا تجر عربة أو تشارك في سباق، يا لها من طاقة مهدرة ! تلك هي شركتك التي

تمتلئ بالموظفين الذين لا يفعلون شيئاً، فماذا أيضاً ؟.

كل جواد يحتاج إلي فارس، بدون الفارس يبقي الجواد طاقة مهدرة، بل مستهلكة ومخرية، ولا يعطي سوي الروث والفضلات، ولا يستطيع الفارس أن يقود جواده بالسوط وحده، هذه حقيقة يعرفها الفرسان، تحتاج الخيول إلي معاملة محترمة، فما بالك بالموظف الإنسان.

هناك قول شائع يتداوله الفرسان: "يمكنك أن تقود جوادك إلي الماء ولا يمكنك إجباره علي الشرب".

علي القائد الفارس أن يتقن سقاية الجياد، كي يحول الطاقة المهدرة إلي طاقة منتجة.

### هل تعطش الجياد ؟

عندما يعتقد الفارس أن جواده لا يعطش، فلن يأخذه إلي الماء، ينطبق هذا علي المدير الذي يعتقد أن موظفيه لا يحتاجون سوي الراتب أو أنهم لا يريدون العمل، فإذا سيطر عليه هذا الوهم فلن يحاول حفزهم لتجاوز المعدلات المعتادة من الإنجاز، فيظلون موظفين عاديين وهكذا تتأكد افتراضاته فيستمر علي سلبيته الإدارية ويستمر الموظفون علي سلبيتهم الإنتاجية.

يبدأ التغيير بتغيير الافتراضات الشخصية، فإذا تغير المدير تغير نظام العمل، وإذا تغير نظام العمل تغير العاملون، هذا هو التسلسل الصحيح للتغيير، فلا تتوقع أن يبدأ التغيير من الموظفين، فلن تأخذ حصانك إلي النهر إلا عندما تعرف أنه يعطش.

### هرم ماسلو:

من المؤكد أنك كنت يوماً ما تعتقد أن كل ما يحتاجه مرعوسوك هو مكافآت مالية مجزية تحفزهم علي العمل، وعندما جرت المكافآت وجدتها لا

تكفي وظل مرءوسوك يطالبونك بأشياء أخرى غير الفلوس، ويرفعون شعار (ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان) وعندما اضطرت إلى تغير نمطك في القيادة لتتوافق مع موظفيك، وعندما قدمت لموظفيك ما يريدون، وجدتهم مرة أخرى يطلبون مزيداً من المكافآت المالية، ويرفعون شعار (ليس بالحب وحده يحيا الإنسان).

فسر لما إبراهيم ماسلو هذا اللغز عندما ابتكر (هرم الحاجات الإنسانية)، يصور هرم ماسلو سعي الإنسان لتحقيق احتياجاته، فعندما يكون بحاجة إلى المال فإنه يجلس أسفل (هرم ماسلو للاحتياجات الذاتية)، فيكون كل ما يشغل باله هو الحصول على المال ليسد احتياجاته الأساسية من مأكلاً وملبساً ومأوى.

وعندما يحصل على ما يريد من المال، فلا يعتبر ذلك حلاً نهائياً ولا يكف عن الشكوى، ولكن طبيعة شكواه تتغير، فبعد أن يحصل الإنسان على المال يرتقي في هرم ماسلو إلى المستويات الأعلى، فيطالب بالتقدير المعنوي، فلا تتوقع أن يتوقف مرءوسوك عن الشكوى عندما تمنحهم ما يطلبون، بل توقع أن يستمروا في الشكوى لأنهم سيطلبون شيئاً مختلفاً كل مرة، فالموظفون يشكون في المؤسسات الصغيرة من ضعف الرواتب ويشكون في المؤسسات الكبيرة من ضعف العلاقات واللمسات الإنسانية.

#### أسئلة للمدير

- أي الجياد أسرع، الذي تضربه بالسوط أم الذي تطعمه السكر؟
- كيف تمتطي الجواد: تلتحم بجسمه وتقفز معه الحواجز لتخفف عنه الوزن، أم تبقى تثقل عليه وتمنعه من القفز خشية أن تقع من عليه؟
- عندما يتجول موظفوك في الشركة، هل تعتبر ذلك مؤشراً على الكسل والهروب من العمل، أم على وجود طاقة كامنة فيهم وشيوع روح الفريق؟
- ماذا ستري لو دخلت مؤسستك كل يوم مداخل وأبواب غير التي اعتدت

## الدخول منا سابقاً ؟

- ماذا ستسمع إذا دعوت إلي مكتبك بعض الموظفين الذين يندران تتعامل معهم مباشرة ؟
- ما هو السرفي أن المغتربين ينجحون في الخارج، بعد أن يكونوا قد فشلوا في الداخل ؟
- هل تعتقد أن موظفيك لا يستطيعون أن يقدموا أكثر، أم أنت الذي لا تستطيع أن تستثمر طاقتهم الكامنة ؟
- عندما تعاند موظفيك فمن الذي يخسر: أنت أم الموظفون: أم المؤسسة ؟

## القيادة بعقلية الفرسان:

يجب أن يتحلى القائد بعقلية الفارس في تعامله مع مرءوسيه، وهذه أهم مهارات الفرسان في القيادة.

## تأكد من أن جوادك يريد الفوز:

يعمل الناس في المؤسسات لأسباب مختلفة، منهم من يذهب للعمل ليضيع وقته في الثثرة، ومنهم من يحضر ليتفاخر بأناقته أو لأنه لا يجد شيئاً آخر يفعله، علي القائد أن يتأكد من اتفاق إرادة المرءوسين مع إرادته علي دفع المؤسسة إلي الفوز، التزام الموظفين بالحضور والانصراف ليس مؤشراً علي التزامهم بالعمل، الالتزام بالحضور يختلف عن الالتزام بالفوز.

## القضاء علي الملل في العمل:

عندما يبقي الموظفون في مواقعهم فترات طويلة يعتربهم الملل، فهم يفعلون نفس الأشياء بنفس الطريقة ويحصلون علي نفس النتائج فتصبح حياتهم في بيئة العمل مجرد روتين يومي، وهذا يضر بالروح المعنوية للموظفين. وبالتالي تتغير احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي طموحاتهم وأهدافهم وعليهم إشباع تلك الرغبات وتحقيق هذه

الطموحات وبالتالي يحتاجون إلى التطوير والتغيير كل فترة زمنية لتجديد أفكارهم وتغذية عقولهم بالمعارف والعلوم الحديثه حتى يتمكنوا من إعادة صياغة إمكانياتهم بما يتمشى مع المستجدات سواء وظيفيا أو حياتيا فيحققوا نموا يجدد لهم الثقة وكذا ثقة المديرين فيهم وما لذلك من إنعكاسات إيجابية تعود بالنفع على الجميع.

### فكيف تقضي علي الملل ؟

- ١ - كون فرقا للابتكار والتحفيز الذهني ودعم الموظفين وإجعلهم يدرسون ويراقبون المنافسين.
- ٢ - ضع أهدافاً جديدة ومتفائلة لحفز وتعزيز الموظفين ولساعدتهم علي بذل المزيد من الجهد.
- ٣ - أطلب من الموظفين مقترحات لتطوير نظم العمل في تخصصاتهم.
- ٤ - بدل الوظائف بين الموظفين بشكل دوري لإكسابهم خبرات جديدة.
- ٥ - غير مكاتب الموظفين وأماكنهم في مبني الشركة.
- ٦ - نظم مسابقات بين الموظفين لأحسن موظف وأحسن ابتكار.

### تأثير التغيير:

أكتشف المديرون في جنرال إليكتريك قانوناً عجيباً فكلما غيروا شيئاً في مكان العمل، تظهر آثار إيجابية لهذا التغيير أجروا عدداً من التغييرات المتعارضة في مصنع [هاوثرن] بولاية نيو جيرسي، مثل زيادة الإضاءة بنسبة ١٠٪ في أحد أسابيع العمل وقياس تغيرات الإنتاجية، ثم بعد ذلك خفض الإضاءة بنسبه معقولة مع قياس تأثير ذلك علي الإنتاجية أو زيادة منافذ التهوية ثم تقليلها في أيام مختلفة، جاءت نتائج كل هذه التغييرات إيجابية علي إنتاجية العاملين، فكان القانون الذي خرجوا به من هذه التجارب هو أن " أي تغيير مهما كان [ في حدود المعقول ] تكون له نتائج إيجابية علي الإنتاجية ". وفي استقصاء أجرته

مؤسسة [جالوب] وجدت أنه ٢٠٪ من موظفي القطاع الخاص لا يعلمون ما هي المسؤوليات الموكلة إليهم، تزيد هذه النسبة في القطاع العام لتصل إلى ٣٥٪، وقد جاءت إجابات هؤلاء بأنهم إما ينتظرون من رؤسائهم إخبارهم بمسئولياتهم أو أنهم يدعون عدم وجود موارد أو مخصصات مالية أو حوافز تمكنهم من القيام بوظائفهم، أي أن هؤلاء الموظفين ينتظرون بلا عمل ريثما تتحرك الإدارة ثم يتحركون هم بدورهم.

### فائدة القائد للمرءوسين:

اكتشف رئيس معهد الموارد البشرية في (فارتون) الحقيقة التالية: "من السهل علي الموظفين الشعور بالانتماء نحو شخصية القائد، بينما يصعب عليهم الشعور بالانتماء نحو الشخصية الاعتبارية للمؤسسة".

تلك هي فائدة القائد، فالقائد يسهل علي المرءوسين الشعور بالانتماء نحو المؤسسة، وفي غياب القائد يتعرض شعور الانتماء لكثير من الخلط والتشويش. نفس الشيء يحدث مع الجواد، فقد اكتشف ساسة الخيل أن الجواد عندما يقفز وفارسه علي ظهره يحقق أرقاماً لا يستطيع تحقيقها بمفرده.

مثال: في ولاية ويسكنسون الأمريكية: تقوم هيئة الشرطة بمنح الضباط في الرتب الصغرى الحق في اختيار من يقودهم من الضباط الأعلى رتبة، فهي تعطي للضباط الحق في طلب النقل للعمل تحت قيادة من يريد من الضباط ذوي الرتبة الأعلى، بهذا الشكل يشعر الضباط بأنه اختار قائده بنفسه، دون أن يضطر للانضواء تحت لواء ضابط أعلى منه ولا يحبه.

### أسئلة للمدير

- لماذا يأتي موظفوك إلي العمل كل يوم ؟ خوفاً من الخصم ؟ أم حباً في العمل ؟
- هل تشعر أن موظفيك يقدمون كل ما في وسعهم لإنجاح العمل ؟

- هل تشعر أنهم سيقدمون للمؤسسة كل ما في وسعهم غداً ؟
- هل تذكر آخر مرة قدم فيها موظفوك إلي العمل وهم يفكرون بنجاح المؤسسة، وقد عقدوا العزم علي ذلك ؟
- هل تستطيع حفز موظفيك لتجعلهم يستيقظون في الصباح للحضور إلي العمل، حباً في المؤسسة، ورغبة في تقديم أقصى ما لديهم لإنجاحها.
- أكتب خمسة أفكار ستحقق لك ذلك، هل لديك فعلاً وسائل كافية لتحريك موظفيك ؟

#### رهائن الانفعالات:

يحدث كثيراً أن تثور انفعالاتنا ويتفجر غضبنا ، وفي هذه الأوقات نميل إلي السيطرة وننزع نحو التصرف بعنف مع الموظفين، ونضرب عرض الحائط باعتبارات مصلحة العمل، ويتركز كل اهتمامنا علي أن ننفذ ما نريد، حتى لو كان خطأ فالمسألة بالنسبة لنا لم تعد خطأً أو صواب، بل هي مسألة اختلال في توازن الانفعالات بداخلنا، في هذه الحالات تصبح اعتبارات العمل والأداء والإدارة والقيادة كلها رهائن للانفعالات، فكأنما تستولي الانفعالات علي بيئة العمل، وترفع سلاحها في وجه جميع الاعتبارات الأخرى لتسكتها وتنفذ هي ما تريد.

#### كرامة الجواد:

الجواد من أكثر الحيوانات ثباتاً وأقلها انفعالاً، إلا أنه ليس صبوراً مثل الحمار، فارس الحصان يختلف عن راكب الحمار من يقود الحمار لا يضطر إلي التحكم في انفعالاته، ويمكن لقائد الحمار أن يضربه بقسوة لأقل سبب، لكنه لن يحصل منه إلا علي إنتاجية متدنية، قائد الجواد لا يستطيع أن يضرب جواده أو يسئ معاملته، لأن إنتاجية الجواد وقيمته لدي صاحبه عالية، للخيل كرامة وأصالة عرفتها كل الحضارات، فالجواد يمتنع عن الطعام والشراب إذا ما أساء صاحبه معاملته.

**درب نفسك قبل أن تدرب غيرك:**

يعتبر تدريب الجياد من أصعب المهام علي الإطلاق، فهي تتطلب قدرًا كبيراً من الصبر وقوة الاحتمال، نجاح الفارس في تدريب الجواد هو الخطوة الأولى في توطيد العلاقة بينهما، فالجواد القادم من الطبيعة البرية يرفض أن يسيطر عليه أحد، وأن يقوده أو يعتلي صهوته أحد، ويحاول بكل قوته أن يسقط الفارس عن ظهره عندما يحاول الجواد إسقاط الفارس فإنه يبلغه رسالة فحواها أنه إذا فشل في الصمود فقد فشل في قيادته، ولا حق له عليه، والفارس يعلم أنه لن يفرض طريقته في القيادة علي الجواد، لا بد له من أن يكيف جسده مع الحركة العنيفة للجواد، وإلا تكسرت أضلاعه، باستمرار الحال علي هذا المنوال تنشأ رابطة شعورية قوية بين الجواد والفارس، فيعتاد الجواد علي ثقل الفارس ويعتاد الفارس علي حركة الجواد.

**استخدام الرابطة الشعورية:**

يشعر الجواد بالحالة الانفعالية للفارس، فإذا كان الجواد علي وشك القفز من فوق حاجز مرتفع وشعر بأن الفارس يخاف فسيتملكه الخوف هو أيضاً ويصطدم بالحاجز ويؤذي نفسه وفارسه، الحالة النفسية للفارس تؤثر مباشرة علي أداء الجواد ورغم أن الفارس لا يقوم بالمجهود العضلي الأساسي، إلا أن رؤيته وموقفه النفسي من قفزة الجواد تؤثر بشدة علي الجواد، فإذا أحس الفارس بأن الجواد سيفشل في القفز فإنه يشعر بالخوف فينتقل هذا الخوف من الفارس إلي الجواد عبر الرابطة الشعورية الممتدة بينهما، فيكبو الجواد ويسقط الفارس.

بالمثل إذا شعر المدير بأن الموظف سيتمكن من إنجاز المهام التي أوكلها له فإن الموظف يمضي في أدائه تملؤه الثقة، فتصدق توقعات رئيسه فيه، وإذا شعر المدير بأن الموظف عاجز عن أداء ما كلف به، فإن هذا الإحساس ينتقل إلي الموظف ويضيف إليه مزيداً من أسباب الفشل، فالحالة الانفعالية تنتقل كالعدوى منك إلي مرعوسيك فبدلاً من السيطرة عن طريق شد اللجام استخدم الرابطة الشعورية بينك وبين الجواد.

### تحرك مع جوادك:

يتحرك الفارس الهمام مع جواده أثناء قفز الحواجز وعندما يسير بهدوء أو يجري بقوة فالفارس يبقى ملتصقاً بجواده فترة طويلة، ويتحركان كما لو كانا جسماً واحداً فإذا فشل الفارس في تغيير حركة جسده مع حركة جواده فسيفشل الجواد ويكبو ويسقط الفارس.

علي الفارس أن يخرج أقصى ما في الجواد من قوة أثناء الجري وأثناء القفز، وهذا لا يحدث إلا إذا توافقت حركة الفارس مع حركة الجواد وعرف الفارس إمكانات الجواد وطبقة المضمار الذي يتسابق فيه وطبيعة منافسيه وبيئة المنافسه والأهداف التي يتسابق من أجلها والغايات التي عليه الوصول إليها فلاسباق وسط غيأمية إستحضارية للواقع الذي يعشه والمعطيات الأنيه التي يتعامل معها ولا أهداف تتحقق وهناك ضيأمية ومحدوديه فكريه لا يستطيع إستشراق المستقبل بسببها. تؤدي إما إلى التوقع والإنغلاقيه أو يضل من الطريق.

لا تخمن ... أسأل موظفيك		
ولكن المفاجأة كانت أن إجابات الموظفين جاءت كما يلي:	كان المديرون يعتقدون أن إجابات الموظفين ستأتي كما يلي:	طرحت شركة "أي بي إم" علي موظفيها استقصاء تضمن الأسئلة التالية:
( ج ) الإحساس بروح الفريق والانتماء إلي الشركة وحب بيئة العمل.	( ج ) زيادة المرتبات.	ما الذي تتوقعه من وظيفتك الحالية، ولا تحصل عليه ؟
( ج ) زيادة جرعة التقدير المعنوي للموظف، وزيادة مشاركة الموظفين في صناعة القرارات الإدارية.	( ج ) تخفيف عبء العمل.	ما هي مقترحاتك لزيادة إنتاجيتك في موقعك الحالي ؟

<p>( ج ) تأصيل روح التعاون والالتزام للشركة والتقدير المعنوي والمشاركة في صناعة القرارات الإدارية ستؤدي إلي زيادة الإنتاجية.</p>	<p>( ج ) زيادة الراتب وتخفيف عبء العمل يؤديان إلي زيادة الإنتاجية.</p>	<p>كيف تربط بين ما تريد أن تحصل عليه ومقترحات زيادة الإنتاجية ؟</p>
<p>( ج ) الخبرات الجديدة والتدريب علي رفع الجودة، توقف عن تخمين ما يريده الموظفون، وأطلب رأيهم فيما يريدون وعما يحصلون عليه.</p>	<p>( ج ) الخصومات والتسهيلات التي توفرها الشركة عندما نشترى السيارات.</p>	<p>ما هي المميزات التي تحصل عليها من شركتنا وتمثل لك قيمة كبيرة ؟</p>
<p>توقف عن أن تخمن ما يريده الموظفون، وأطلب رأيهم فيما يريدون وعما يحصلون عليه.</p>		

### أعط جوادك ما يريد قبل أن تحصل منه علي ما تريد:

تختلف اهتمامات الفارس عن اهتمامات الجواد ، فالفارس يهتم بكسب منافسيه ، أما الجواد فلا يري في السباق إلا الركض ، الفارس يريد الحصول علي الجائزة الأولى أما الجواد فلا يطمع سوي في الحصول علي قطعة السكر التي يطعمها له صاحبه كعادته أثناء التدريب ، الفارس مشغول بالمنافسة والتميز أما الجواد فمشغول بالاحترام والعلاقة الطيبة مع فارسه ، الفارس مشغول بالمنافسة ، والجواد مشغول بالمشاركة ، الفارس يعطي جواده ما يريد " الحب ، الطاعة ، العلاقة الطيبة " كي يحصل منه علي ما يريد " المشاركة ، النصر ، التميز " .

ومن الخطأ أن يطلب الفارس من الجواد أن يغير اهتماماته وينتقل بتركيزه من المشاركة إلي المنافسة فينشغل بالفوز بدلاً من أن ينشغل بالسكر ، لأن هذا يفوق طبيعة الجواد ، ومن الخطأ أن يعتقد الجواد أن الفارس يجب أن يتخلى عن

المنافسة ليركز فقط علي حب الجواد ، فهذا يخرج عن طبيعة الفارس.  
وهكذا تختلف طبيعة الاثنين تماماً ولكنهما يتشاركان في خوض السباق  
معاً ، وعلي كل منهما أن يحترم طبيعة الآخر وأن يمنحه ما يريد ليحصل منه علي  
ما يريد ، وهكذا تكتمل دورة الأخذ والعطاء وتستمر.  
تبدأ دورة الأخذ والعطاء من الفارس أولاً ، لأن مسئولية الجواد هي أن يدفع  
بدورة الأخذ والعطاء إلي الخطوة الثانية دائماً ، فهو لا يبدأها أبداً.  
فإذا أعطي المدير موظفيه ما يريدون فإنه سيحصل منهم علي ما يريد وعلي  
القائد دائماً أن يبدأ هو بالعطاء قبل أن يأخذ من مرءوسيه.

### لا تهمل مكافآت الجياد:

إذا أهملت مكافأة جوادك في نهاية كل سباق أو تدريب فإن أداءه سيتدهور  
ولن يشعر بالسعادة في العمل ، ويجب أن يتوقف الفارس خلال السباقات أو  
المعارك بين الحين والآخر ليمنح جواده قطع السكر التي يحبها.  
في غمرة العمل كثيراً ما يهمل المديرون منح الموظفين المتميزين المكافأة  
عن أدائهم ، وهذا التصرف يجعل الموظف المتميز يتحول تدريجياً إلي موظف  
عادي ، وفي المقابل أحذر أن تغدق بالمكافأة علي من لا يستحقونها ، فهذا أيضاً  
له تأثير سلبي علي ثقافة الأداء.  
سر إهمال المكافأة ليس بخل المديرين كما يعتقد الموظفون ، بل هي عجز  
الموظفين عن بلورة استراتيجية واضحة للمكافأة ، فهم يمنحون المكافأة كيفما  
اتفق [ بالمصادفة ] .

### لوضع نظام فعال للمكافأة عليك باتباع الخطوات التالية:

١ - حدد السلوك والنتائج التي تريد تطبيقها في المؤسسة والتي يجب منح  
المكافأة عليها .

مثال:

في إحدى الشركات التي تنتج برمجيات كمبيوتر، كانت الشركة تمنح مكافأة كبيرة للمهندسين الذين يتمكنون من معالجة الأخطاء Bugs التي تظهر في البرمجيات الجديدة، وكانت تهمل منح مكافأة علي تطوير البرمجيات الجديدة نفسها، فما كان من المهندسين إلا أن أصدروا برمجيات مليئة بالأخطاء Bugs وظلوا يطورونها كي يحصلوا علي مكافأة تصحيح الأخطاء.

٢ - لا تمنح مكافأة بناء علي اعتبارات لا تتعلق بالعمل كمزاجك الخاص أو تحيزاتك الشخصية.

٣ - لا تتوقف: يبدأ كثير من المديرين حركة ثورية في منح المكافأة لا تلبث أن تختفي بعد أيام، فيختفي أثرها من بيئة العمل، وأجعل المكافأة رمزاً دائماً لاعتراف المؤسسة بجميل الموظفين الدائم عليها.

٤ - أ جعل الجزاء من نوع العمل: إمنح الموظف نسبة أو عمولة عن كل صفقة يبرمها.

٥ - أمنح المكافأة للموظف بنفسك: لا يفوض مهمة منح المكافأة لأحد، ولا حتى للمدير التنفيذي أو المالي، أكسب ولاء الموظفين لك وللمؤسسة وليس لمديري الوسط، فهؤلاء يجب أن يخضعوا أيضاً لنفس نظام المكافآت.

٦ - عجل بالمكافأة: أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، لا تؤخر المكافآت لأن قسم الحسابات لم يحسبها بعد، أو لأن المدير المالي غائب، عجل بالمكافأة فحتى لو ظهرت بعض الأخطاء في الحسابات فسيمكنك تصحيحها، أما المشاعر السلبية المتولدة عن تأخير المكافأة فلا يمكن تصحيحها.

٧ - نوع المكافآت: لا تمنح مكافأة واحدة لجميع الموظفين غير المكافأة تبعاً لطبيعة العمل الذي تمنح المكافأة من أجله، ضع قيمة مختلفة لكل عمل.

٨ - أحتفل بمن تكافئه: لا تمنح الموظف مكافأة ثم تهمله، أ جعل الموظف يشعر

- بأنه البطل الذي حطم الرقم القياسي حتى يأتي غيره ويحطمه.
- ٩ - أعتذر عن الأخطاء: اعترف إذا ما أهملت من يستحق المكافأة من الموظفين، لا تكابر في الدفاع عن رأيك أو مداراة خطأك، ابتعد عن العناد "فلا أحد يعاند الجياد".
- ١٠ - علم الموظفين كيف يفوزون ويكافأون: وضح للموظف كيف يمكنه أن يفوز هو بالمكافأة لو تصرف بشكل آخر، أرصد مكافأة لنتائج الأعمال التي تريد من الموظف أن ينجزها علي خير وجه.
- ١١ - أعلن سبب المكافأة علي الملأ: أخبر الموظفين لماذا حصل هذا الزميل علي المكافأة دون غيره، يجب أن يكون سبب المكافأة مدعاة للفخر وليس مبرراً للخوف من أن يسيئ بقية الموظفين فهم مقصدك، ولهذا يفضل أن تشرك غيرك في قرار منح المكافأة.
- ١٢ - لا يجب أن تكون المكافأة باهظة: لا تظن أنك مضطر إلي منح الموظفين مكافأة مرتفعة، فكثيراً ما يحجم المديرون عن منح المكافأة لأنهم يعتقدون أنها تزيد المصروفات، ضع نظاماً مرناً يضم أنواعاً مختلفة من المكافآت يمكنك مثلاً منح الموظف يوم إجازة إضافي، أو أحد منتجات الشركة أو إعفاءه من خصم سبق أن وقع عليه.

### تحويل من (أجعل) Make إلي (أسمح) Let

- ليست القيادة مهمة مستحيلة أو عائقاً هائلاً يجب أن تجتازه لتتجح مع مرءوسيك، فهذا مفهوم تعجيزي للقيادة يجعلك تظن أنك عاجز عن القيام بها، لكن القيادة درجات وأنواع.
- هناك نوع من القيادة يمكننا أن نطلق عليه القيادة غير الإيجابية، هذا النوع بسيط وسهل ويتمثل في الانتقال من الرغبة في إجبار المرءوسين علي العمل

بطريقة محددة إلي تركهم يؤدون عملهم بالطريقة التي يتقنونها  
وبأسلوبهم الخاص.

- يعتمد هذا الأسلوب علي تفويض الموظفين وتمكينهم من الأداء، وهنا يأتي تدخل القائد في حدود الإشراف والتوجيه والمتابعة ولكنه لا يمتد إلي السيطرة والتحكم ومركزية القرارات، فبدلاً من أن (تجعل) MAKE موظفيك يعملون بالطريقة التي تريدها، دعهم LET يعملون بالطريقة التي يفضلونها، فالقيادة لا تعني القدرة علي فرض رأيك.

### قواعد للتعامل مع الجياد:

قد الآخرين بالقدوة لا بالكلمة، فالناس يفعلون ما يرون لا كما يسمعون  
ولا كما يؤمرون.

أطلب من المهندسين والمصممين رسم وتعليق رسومات بيانية ودع الموظفين  
يرسمون عليها تطورات إنجاز الأعمال المسندة إليهم.

إذا شعرت بغياب روح الولاء لديك فأفضل طريقة للتغلب علي ذلك هو زيادة لقاءات  
الموظفين Gatherings فهذه التجمعات تصنع روابط فوق وظيفية بين الموظفين،  
حيث يفتح كل موظف علي زمليه مما يسهل سير العمل والتفاعل بينهم.

كافئ السؤال الصعب: إحدى الشركات في ولاية [إلينوي] تمنح جائزة  
للموظف الذي يطرح علي الإدارة سؤالاً لا تستطيع أن تجيب عنه خلال  
الاجتماعات، ذلك لتشجيع الموظفين علي التعبير عن آرائهم والكشف المبكر  
عن المشكلات التي تهمهم، فإذا لم يكن باستطاعة الإدارة أن تجيب عن السؤال  
فمنح الموظف جائزة يسمح لها بأن تحصل علي مزيد من الوقت لتجهيز إجابات  
مقتنعة للموظفين، فضلاً عن أنها تعرف ما يدور في أذهان الموظفين.

لا تهتم حياة الفرد إلا بالقدر الذي تؤثر به علي حياة الجماعة.

## الفصل الثالث

(قوة التعزيز الإيجابي لسلوكيات والعلاقات)

## تدريب الحيتان والإنسان

**السرك:**

لم يسبق للدكتور "كين بلانشارد" أن زار سيركاً من قبل، وكان يعتقد أن السيرك مكان للترفيه والتسلية، ولم يقبل الدعوة لزيارته إلا علي مضض، وكان منشغلاً بالبحث عن فكرة جديدة لكتابه الجديد، ولم يكن يدري أن تلك الزيارة ستكون هي موضوع الكتاب نفسه، شركائه في تأليف هذا الكتاب هم مدربو السيرك أنفسهم، فقد اكتشف أن هناك أشياء كثيرة مشتركة بين تدريب الحيتان في السيرك وتدريب الناس في المؤسسات وفي كل مكان.

**أساس تدريب الناس:**

دارت كتبه السابقة حول فكرتين أساسيتين تشكلان خلاصة خبرته ومسيرته العملية والعلمية.

- ١ - فاجئ موظفيك متلبسين بعمل إيجابي وكافئهم عليه.
  - ٢ - تجاهل أعمالهم السلبية ولا تعلق عليها:
- ولكل من هاتين الفكرتين دور محدد في تدريب البشر:
- تؤدي الفكرة الأولى إلي تثبيت العمل الإيجابي في بنية العمل وتأكيد حرص الموظفين علي تكراره.
  - تؤدي الفكرة الثانية إلي تقليص دور الأعمال السلبية في بنية العمل، كما تؤكد إلى عدم انشغال الإدارة بتلك الأعمال.

كلنا نعرف أن بيئة العمل لا تخلو من الأعمال السلبية التي تقع بين الحين والآخر، فهل تجاهلها هو أفضل حل لضمان عدم تأثيرها؟ وهل الاكتفاء بعدم

التعامل معها يؤدي بنا إلى إقصائها خارج المؤسسة.

يقدم لنا السيرك جواباً جديداً عن هذا السؤال الذي طالما تجنب أو خشي الإجابة عنه، وهو بذلك يمدنا بفكرة ثالثة في تدريب البشر هي:

٣ - التحويل: **Redirection** وتعني تحويل الطاقات التي تستخدم في الأعمال السلبية لتستخدم في الأعمال الإيجابية.

هذه هي الفكرة الجديدة التي نجح شركائه في هذا الكتاب وهم مدربي السيرك في تطبيقها على أعمالهم التدريبية لحيوان في حجم الحوت

### انبهار يقود إلى سؤال:

جلس السيد "كين بلانشارد" مثل أي متفرج عادي يشاهد العرض المثير الذي تقدمه الحيتان والدرافيل، وانبهر بالقفزات الرائعة والاستعراضات المنظمة التي أدتها تلك الحيوانات بمجرد أن يشير المدرب بيديه، عندما أنتهي العرض ضج المكان بالتصفيق الحاد وتعالق صيحات التقدير من الجمهور ولكنه بقي في مكانه مندهشاً فقد استحوذ على ذهنه سؤال: (كيف تمكن المدرب من إقناع هذه الحيتان المفترسة بأداء هذه الحركات المنظمة ؟)

حيرته السؤال، فلم يلاحظ الجمهور وهو يغادر المكان وبقي وحيداً يرقب المدرب يطعم الدرافيل والحيتان مكافأة لها على أدائها المتميز، في هذه اللحظة قفز إلى ذهنه فكرة الكتاب الجديد فأقرب من المدرب وأخرج من جيبه ورقة بمائه دولار وقل له: "سأعطيك هذه الدولارات إذا أخبرتني بالسِر".

فنظر له المدرب مندهشاً وقال: سر ماذا ؟

فقال: السر في أن هذه الحيتان تفعل ما تأمرها به، هل تسيطر عليها بشحنات كهربائية أم تتركها تجوع إذا لم تتفد ما تريده منها، أم أنك ...

قاطعته المدرب وقد بدا الاستياء يعلو وجهه، قائلاً: "أعد نقودك إلي جيبك،

فأنا لا أستخدم هذه الأساليب في تدريب حيتاني".

قال له: " لا تسمى فهمي، أنا لا أقصد الإساءة، أنا متخصص في تدريب الموظفين وتشغل بالي فكرة كتاب جديد، وأعتقد أنني وجدتها لديك، فهل يمكنك أن تساعدني؟ "

### أولى خطوات التدريب:

انفجرت أسارير المدرب وابتسم قائلاً: " حسنًا في البداية عليك أن تعرف أن التدريب بالإكراه والعنف لا يؤدي ثماره مع الحيتان، فالحوت يستطيع أن يفترس مدربه في لحظة، والعنف لا يؤدي سوى إلي الخوف، والخوف يشل حركة الحوت، فإذا شعرت الحيتان بالخوف فلن تؤدي أيا من الاستعراضات التي رأيتها اليوم."

فقال بلهفة: " إذن فأول خطوة للتدريب هي .... "

فأكمل جملة: "... نعم ... أول خطوة للتدريب الحقيقي هي إزالة الخوف."

فعقب قائلاً: "... إزالة الخوف ... من العلاقة بينك وبين المتدرب. سواء كان بشراً أم حوتاً"

ثم بادره بسؤال آخر: " ماذا إذن لو أخطأ الحوت ولم يتعلم الدرس أو لم يؤدي الحركات التي تريد تلقينها له؟ ألا تعاقبه؟ "

ضحك المدرب وقال: " فلتجب أنت عن هذا السؤال! هل تري هذا الحوت مثلاً؟ " وأشار إلي أحد الحيتان الضخمة في الماء، تحرك الحوت باتجاهنا عندما لمح إشارة المدرب، فخشيت علي نفسي وتراجع للخلف فزعاً ولكن المدرب مضي في الاتجاه الآخر لينحني ويريت بيديه علي الحوت.

ثم نظر له وقال: " أتري هذا الفك، تصور أن هذا الحوت أخطأ في تعلم الدرس الذي ألقنه له، فهل تعتقد أنني سأعاقبه أو أضربه مثلاً، ثم أبقى معه في الماء لأعيد تدريبه؟ أعتقد أن أي شخص لديه قدر بسيط من الحكمة والعقل لن يفعل ذلك."

كانت كلمات المدرب منطقية لدرجة لم يعد يحس معها بالخوف من الحوت، فاقتربت منه لأسمعه بطريقة أفضل.

### نقطة ذهبية:

شعر بأنه علي وشك أن يفهم شيئاً جديداً ، فسأله بهدوء: " ماذا تفعل إذن مع الحيتان التي لا تستجيب ولا تريد أن تتعلم ؟ "

فأجاب: " أنا لا أنظر للمسألة من هذه الزاوية ، وأستغرب أنك مهموم فقط بالتعامل مع الذين لا يستجيبون للتدريب ، يبدو أنكم يا مدربي البشر تعملون في الاتجاه الخاطئ ، فأنتم تهدرون طاقاتكم وأوقاتكم في التعامل مع من لا يستجيبون للتدريب وكأن فيكم رغبة خفية للتهرب من مسئولية التدريب ، أنتم تحاولون أن تداروا فشلكم في التدريب بمعاقبة من لا يستجيبون للتدريب وبهذا الشكل تظنون أنكم تعطون العالم رسالة فحواها أننا كمدربين لم نفشل في التدريب ، ولكن المدربين هم الذين يفشلون ، وتخدعون أنفسكم بتصديق هذه الرسالة وذلك بتركيز جهودكم علي وسائل معاقبة المقصرين . "

شعر ببعض الحرج ، ولكنه قال: " أعتقد أن التعامل مع المقصرين بالنسبة لي كمدرب هي مسألة بحث عن منهج لتقويم السلوك ليس إلا ، وهذا فرع من علم التدريب " ، ولم أسمع سوي الصمت ، فلم يكن مقتنعاً بما قالته للتو .

بادره مدرب السيرك قائلاً: " دعني أسألك: هل تبحث عن استراتيجية لمكافحة المتميزين ، أم تبحث عن أساليب لمعاقبة المقصرين ؟ "

### بناء الثقة:

كان واضحاً أن الموقف قد تبدل ، فها هو مدرب البشر الشهير أصبح تلميذاً لمدرب السيرك دون أن يجد في ذلك غمضة ، كان السيد " كين بلانشارد . يطرح عليه السؤال تلو الآخر ويشعر مع كل إجابة بتقدير خاص لخبرته وحسه التدريبي فقال: " كيف إذن تدرب هذه الحيتان علي أداء الحركات بالشكل المتميز الذي رأيتة ؟ "

فأجاب: " عندما تصلنا حيتان جديدة لا ندر بها علي أية حركات ، فما الذي

سيجعل حوتًا لا يعرفك يطيعك ويفعل ما تريده منه ؟".

أجاب: "نعم هذا صحيح، إذن كيف تدريبها علي الطاعة ؟".

فقال: "عن طريق بناء الثقة، يحتاج الحوت لأن يثق بك، فأنا لا أستطيع أن أدرب حوتًا قبل أن أحظي بثقته أولاً، لبناء الثقة فأنا لا أكلف الحوت بأية أعمال في البداية، كل ما هنالك هو أنني أفتعل الفرص لتوطيد وبناء الثقة بيننا، أعوده أولاً علي أن يشعر بالأمان فلا أؤذيه ولا أضربه، حتى يقتنع".

فسأله السيد: كين بلانشارد: "يقتنع بماذا ؟".

فأجاب: "يقتنع بأني لا أريد أن أؤذيه، وإنما أقصد المحافظة عليه والاعتناء به، وبهذا يتخلى الحوت عن دفاعاته ضدي ومقاومته نحوي، ويبدأ في الاستجابة".

### دلائل الاستجابة:

سأل السيد كين بلانشارد مدرب السيرك: "وكيف تبدأ مرحلة استجابة الحوت وتطويع إرادته لما تريد ؟"

فقال: "بعد بناء الثقة أطعم الحوت بعناية وأؤكد من أنه شعبان قبل أن أقفز إلي الماء لألعب معه".

فقال مستغرباً: "تلعب معه ؟"

فقال مدرب السيرك: "نعم، عندما يلعب الحوت معك ويحب أن يبقى إلي جانبك فإن هذه أول دلالة علي أنه أصبح جاهزاً ليستجيب لما تريد منه، خلال جلسات اللعب يمكنك تدريب الحيوان علي ألعاب جديدة في كل مرة، عليك فقط أن تقدم له مكافأة مناسبة في كل مرة يقوم فيها بحركة صحيحة، بحيث يفهم بأن هذه هي الطريقة التي تريده أن يتصرف بها، أما العقوبات، فهي محظورة تماماً في عملنا، لأنها تدمر الثقة التي استثمرنا الكثير في بنائها، نحن لا نتعامل إلا في المكافآت وحدها، المكافآت وحدها كفيلة بأن تجعل أعند الحيتان راغباً في التعلم والتدريب والأداء المتميز".

### التدريب بالحب:

قال السيد كين بلانشارد لمدرّب السيرك: " بصراحة أنا مندهش من هذه النتائج المبهرة في تدريب الحيتان، ولا أستطيع أن أتمالك نفسي من التساؤل: كيف يتمكن مدربو الحيتان من تغيير سلوكيات وطبائع الحيتان بهذه الطريقة، بينما يفشل كثير من مدربي البشر في ذلك، أليس العكس هو المفروض؟ " يقصد أنه لا توجد بين البشر والحيتان لغة تفاهم مشتركة، ومع ذلك يستطيعون تدريبها، علي الجانب الآخر يفشل المديرون في تدريب موظفيهم وحتى أبنائهم علي تغيير سلوكياتهم وطبائعهم، فما هو تفسير ذلك؟ فأجاب مدرّب السيرك: " أعتقد أنني أعرف السبب! "

فبادره السيد كين بلانشارد علي الفور: " وما هو؟ أرجوك اخبرني ". فاعتدل مدرّب السيرك في جلسته وقال: " أنا لا أدرب حيتاناً فقط، ولكني أدرب أيضاً كثيراً من البشر الذين يريدون تدريب الحيتان، ولذلك أستطيع أن أخبرك بأشياء كثيرة عن الفرق بين تدريب البشر وتدريب الحيتان ". قال السيد كين بلانشارد: " تفضل! "

فقال: " حسناً يستند التدريب إلي عاطفة ضرورية جداً وهي: حب المدرّب للمتدرب، فإذا لم يحب المدرّب المتدرب بحق، فإنه لن يجعله أفضل منه، ولن يطور مهاراته إلا بالقدر الذي يجعل المتدرب محتاجاً للمدرّب علي الدوام، فأنت كمدرّب للموظفين أو كمدير يكمن في داخلك شعور بعدم الثقة في أن يحل أحد موظفيك محلّك في يوم من الأيام، إذا تعلم كل ما تعلمته أنت لذا فإنك لا تمنحه كل ما تقدر عليه من تدريب، بل تعتمد أن تمنحه تدريباً ناقصاً بحيث تأمن شره، في معظم الحالات يغيب الإخلاص من تدريب الإنسان للإنسان أو المدير للموظف ".

### التدريب بالعقاب:

اعترض السيد كين بلانشارد علي ما قاله مدرّب السيرك عن التدريب

بالحب قائلاً: " قد يصدق هذا علي تدريب المدير للموظفين ، بينما لا يحدث ذلك في حالة تدريب الحيوان ، لأن الإنسان لا يشعر بالتهديد من المهارات التي يكتسبها الحيوان ."

ولكن ماذا عن تدريب الآباء للأبناء ، هناك علاقة حب مخلوقة ، فمع أولادي وعائلتي أشعر برغبة صادقة في أن أمنحهم كل ما لدي من علم ، ولكنني عندما أفرغ من تدريبهم ، ثم أقوم بعد فترة طويلة بقياس التغير في سلوكهم وطبائعهم ، أجد نفسي فشلت في مهمة تغييرهم إلي الأفضل ، وهنا لا يكون السبب في فشل التدريب هو عدم إخلاص المدرب في حب المتدرب ، فما السبب ؟

أجاب: " السبب هو أن الحب وحده لا يكفي ، فتجريب الآباء للأبناء يفشل ، لأنه يقترن بالعقاب ، معظم الآباء يفرضون ما يريدون علي أبنائهم عن طريق التهديد والوعيد ، فيأتي التدريب بنتائج عكسية ، صحيح أن الآباء يحبون أبنائهم ولكن الحب أعمى كما يقولون ، وهو أعمى العينين كما يلي:"

١ - عين مغالية: وبها لا يرى المحب في محبوبة سوي الصفات الحسنة والخصال الرائعة فيبالغ في توقعاته من محبوبة.

٢ - عين مبخسة: وبها لا يرى المحب في محبوبة سوي الأفعال الصغيرة التي تجرحه هو شخصياً فيبخس كل ما يفعله المحبوب لإرضائه ويخترن في قلبه كل الإساءات والتصرفات السلبية التي احتملها عبر الأيام الماضية.

العين المغالية تجعل المدرب يبالغ في النتائج التي يتوقعها ممن يحب ، العين المبخسة تجعله لا يرى سوي السلوكيات السلبية ويتعامى عن السلوكيات الإيجابية.

وهنا يصب الحب الأعمى في شيء واحد هو العقاب وليس الإخلاص ، فنحن نستمر في معاقبة من نحب ونتوقع منهم أن يتحملونا ، بل وأن يتعلموا الدروس التي نفرضها عليهم فرضاً بالعقاب.

قال السيد كين بلانشارد: " إذن فالحل الصحيح هو التدريب بالحب وبدون

عقاب، أليس كذلك ؟".

### العقاب الذي لا يخل بالثقة:

سكت السيد كين بلانشارد قليلاً لئتمكّن من استيعاب كل ما دار بينه وبين مدرب السيرك من حوار، ثم أخرج ورقة وقلماً ليدون هذه الأفكار قبل أن ينساها، فسألني مدرب السيرك: "ماذا تفعل ؟"

فقل السيد كين بلانشارد: "أدون ما تعلمته منك حتى الآن كي لا أنساه"، فنظر له باستغراب، ولكن السيد كين بلانشارد بادره بقوله: "لقد قلت أن التدريب العقيم نوعان:

أولهما: التدريب بدون إخلاص؛ ويكون مصدر ذلك هو شعور المدرب بالتهديد من المتدربين، ويتمخض عنه متدربون ناقصو المهارات.

وثانيهما: التدريب بالعقاب؛ ويتمخض عنه تغيير سطحي في سلوك المتدربين، وهو يصدر عن قصر نظر المدرب في التعامل مع المتدربين بعينين مختلفتين (عين مغالية في التوقعات، وعين مبخسة في الإنجازات).

فأجاب مدرب السيرك: "نعم، ولكن لماذا تدون ما أقول ؟، هل تقوم ببحث أو ما شابه ؟".

فلم يرد ما يقوله السيد كين بلانشارد، ولكن أجب: "نعم. نعم. شيء من هذا القبيل"، وعندما أحس بأن السيد كين بلانشارد يتفادي نظراته قال: "شيء غريب حقاً. أري أن تدريبك للبشر أثر فيك كثيراً".

فنظر إليه معاتباً: "ماذا تقصد ؟"

فأجاب: "لا أعرف لماذا أشعر بأنك تخفي شيئاً، وهذا يبعث شعوراً بعدم الثقة"، ثم سكت قليلاً قبل أن يضيف: "أتعلم أن الشعور بانعدام الثقة بين المدرب والحوث كفيل بأن يفسد عملية التدريب كلها، بل وقد يدفع أياً من هذه الوحوش إلى الغضب الذي يتحول بدوره إلي سلوك سلبي".

شعر السيد كين بلانشارد بالحرص وقال: "أنا لم أقصد أن أخفي شيئاً، كل ما هنالك أنني كنت أسجل بعض النقاط، كي أستعين بها في كتابة كتاب جديد عن التدريب، ولكنني لم أقصد إثارة أي شعور بعدم الثقة بيننا".

وعلي الفور طرح السيد كين بلانشارد سؤالاً جديداً يبدد كل الشعور السلبي الذي بدأ يظهر بينهما: "ولكن هل يعقل ألا يلجأ المدرب أبداً للعقاب؟، أليست هناك أوقات يتحتم فيها تغيير السلوك بالعنف عن طريق العقاب؟".

وهنا عادت البسمة إلي وجه مدرب السيرك وقال لي: "هناك بالطبع أحيان لا بد فيها من العقاب، ولكن بشرط"

فقال السيد /كين بلانشارد متشوقاً: "وما هو؟"

فأجاب مدرب السيرك: "العقاب الذي لا يخل بثقة الحوت في المدرب".

فسأله مندهشاً: "وكيف ذلك؟"

فأجاب: "تقتضي قواعد الثقة بين المدرب والحيوان أن يبرز المدرب العصا أو السلاح أو السوط الذي ينوي استعماله في عقاب الحيوان ويلوح له كي يدرك وجوده، ويجب أن يعرف الحيوان قوة هذا العقاب ويتوقعه إذا ما ارتكب خطأ، وهنا يحدث شيء عجيب".

فسأله: "ما هو؟"

فأجاب: "لا يضطر المدرب إلي استخدام السلاح أو العقاب، بل يكفي التلويح به فقط للحيوان حتى يتغير سلوكه، وأنا أقول ذلك لأنك ذكرت أنك تعتقد أنه لا توجد لغة مشتركة بين الإنسان والحيوان، بل هناك لغة الثقة، فحتى العقاب يجب أن يستند إلي ثقة الحيوان في المدرب، فلا يجب أن يخفي المدرب العقاب، بحيث يتحول العقاب إلي مجرد رمز، أي أن وجوده يغني عن استعماله، ويمكنك أن تقيس نجاح أو فشل المدرب من استخدامه للعصا خلال التدريب أو العرض، فكلما زاد استخدامه للعصا كلما قلت كفاءته في التدريب".

كلما زادت الجزاءات والعقوبات التي يفرضها المدير علي الموظفين، قلت درجة كفاءته في الإدارة، إلا في حالة واحدة، إذا زادت العقوبات من ثقة الموظفين في المدير وفي نظام العمل، وأدركوا أن هدف العقوبات هو مصلحتهم فعلاً

### إغفال السلبيات:

ثم طرح مدرب السيرك علي السيد /كين بلانشارد سؤالاً: " قل لي ماذا تفعل عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك ؟ "

فأجابته: " أنا لا أتحمل أي خطأ ، عندما أكتشف خطأ فإني أشعر بغضب شديد ، وأحاول تصحيحه بأي ثمن . "

فقال: " لقد سألتك عن ماذا تفعل عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك ، ولكنك أجبتني بماذا تشعر عندما يخطئ أحد موظفيك أو أحد أبنائك ، والفرق شاسع بين الاثنين . "

فقال مصححاً: " أسف أنا لم أقصد هذا ، بل قصدت أنني عندما أكتشف خطأ ، فإني أعاقب المسئول عنه كي لا يكرر الخطأ . "

فقال مدرب السيرك: " أنت تركز علي التعامل مع شخصية المخطئ ولا تركز علي التعامل مع الخطأ نفسه "

ففاض بالسيد /كين بلانشارد وقال: " حسناً ، لقد حيرتني ولا أستطيع الإجابة ، قل أي أنت ماذا تفعل إذا ما أخطأ أحد موظفيك أو أحد أبنائك أو أحد حيتانك ؟ "

فابتسم مدرب السيرك وقال: " استعد بالورقة والقلم ، فقد تحتاج لتدوين ما سأقوله . "

أولاً: أركز علي الخطأ نفسه وأقيس درجة فداحته ، فإذا كان الخطأ بسيطاً ويمكن قبوله فإن التركيز عليه سيضر أكثر مما يفيد ، وفي هذه الحالة أفضل تجاهل الخطأ برمته وعدم التعليق عليه ، فهذا الأسلوب يفيد كثيراً

في تعزيز الثقة ، فالثقة تتطلب قدرًا من التسامح وقبول الأخطاء.

ثانيًا: "أقيس درجة تعمد صاحب الخطأ لارتكاب الخطأ ، فإذا كانت درجة تعمده بسيطة فإني أتجاهله أيضًا ."

فقال السيد كين بلانشارد: " أعتقد أن هذا بديهي ، فأنا أيضًا أفعل ذلك ، فإذا كان الخطأ بسيطاً أو غير متعمد فإني أسامح مرتبكة ، ولا أعاقبه ."

اتسعت ابتهامة المدرب وقال: " حتى في هذه الإجابة أيضاً أنت تركز علي شخصية مرتكب الخطأ وعلي العقاب ، فضلاً عن أنني عندما سألتك عن ماذا تفعل إذا أخطأ موظفوك أو أبناؤك ، لم تذكر أنك تقيس درجة فداحة الخطأ أو درجة تعمد مرتكب الخطأ لارتكابه أليس كذلك ؟ "

فقال السيد كين بلانشارد: " لقد افترضت أنك تقصد خطأ من النوع الفادح والمتعمد ."

فقال مدرب السيرك: " إذن أنت تفترض أن غالبية الأخطاء هي من النوع الفادح والمعتمد ، حتى قبل أن تتظر في درجة فداحتها أو درجة تعمدها ."

### أنواع مكافآت السلوك

يحصل الحوت علي مكافآت مختلفة من مدربه علي كل سلوك يقوم به، وهناك أربعة أنواع من مكافآت السلوك هي:

١ - **مكافأة سلبية:** كم سلوك إيجابي يصدر عن موظفيكم يومياً في بيئة العمل، لابد أن ذلك يزيد عن سلوكين أو ثلاثة، بل يمكن أن نحصي عشرات السلوكيات الإيجابية التي تحدث من كل موظف، فالمصافحة التي يمد بها الموظف يده لزميله هي سلوك إيجابي، فهل تكافئ موظفيك علي كل سلوك إيجابي يصدر عنهم ؟ لا أعتقد ذلك، هذا هو ما أطلق عليه مكافأة سلبية فعندما يقابل السلوك الإيجابي بمكافأة سلبية فهل

- تتوقع أن ذلك سيؤدي إلى تعزيز هذا السلوك الإيجابي في بيئة العمل.
- ٢ - **مكافأة عكسية:** وهذا ما يحدث عندما يقابل المدرب السلوك الإيجابي بمكافأة عكسية، تحدث هذه الحالة كثيراً في بيئة العمل حين نقابل السلوك الإيجابي للموظفين بمكافآت عكسية من المديرين، وبهذا تتلاشي السلوكيات الإيجابية شيئاً فشيئاً، يجب أن يحرص كل من المدرب والمدير علي تجنب هذا النوع من المكافآت والتركيز عليه.
- ٣ - **التحويل:** وفيه يتعامل المدرب مع السلوك السلبي الذي يصدر عن الحوت، بإغفاله وتحويله إلى سلوك إيجابي بدلاً من عقاب الحوت بالمكافآت العكسية يتم التحويل كما يلي:
- وصف الخطأ دون أي لوم أو عتاب لصاحب الخطأ.
  - إظهار الآثار السلبية للخطأ.
  - تحديد الجزء الذي يخص الموظف من المسؤولية والجزء الذي يخص الإدارة منها.
  - توضيح طرق معالجة الخطأ في المرات القادمة.
  - إظهار الثقة في قدرة الحوت أو الموظف علي معالجة الخطأ.
- ٤ - **مكافأة إيجابية:** وهي الجائزة التي يحصل عليها الحوت نتيجة أداء السلوك الذي يريده المدرب، في بيئة العمل هي المكافأة الإيجابية التي يحصل عليها الموظف من مديره، وهي المكافأة التي تعزز السلوك الإيجابي في بيئة العمل، وهناك شروط للمكافأة الإيجابية ومنها:
- أن تكون المكافأة فورية علي السلوك الإيجابي.
  - أن تكون المكافأة علنية، كي تؤتي أثرها في الجميع.
  - أن تتنوع طبقاً لنوع السلوك الإيجابي ودرجة تعمده.

سكت السيد كين بلانشارد قليلاً ليستوعب ما قاله مدرب الحيتان ثم أجاب:  
 "أعترف بذلك فأنا عندما أسمع عن حدوث خطأ تستحوذ عليه كثير من المشاعر  
 السلبية، فتأتي ردود أفعالي مغالية قليلاً وأشكرك علي لفت نظري لذلك."  
 فقال مدرب السيرك: "وهل تعلم لماذا تستحوذ عليك المشاعر السلبية وتأتي  
 ردود أفعالك مغالية عندما تسمع عن وقوع خطأ؟"  
 فأجاب: "كما قلت لك أنا لا أحب، ولكنه قاطعه، قائلاً: صحيح أنت  
 تتعامل مع الأخطاء بانفعال، فأنت تحب وتكره قبل أن تفكر وتعقل ولذا تأتي  
 ردود أفعالك مغالية فتهدئ الثقة بينك وبين الموظفين والمتدربين."

### إبراز الإيجابيات:

يقول السيد /كين بلانشارد وقفت أفكر فيما قاله مدرب السيرك فوجدته  
 يجذبني من يدي قائلاً: "تعالى سأريك ما أقصد"، ودلف بي إلي غرفة صغيرة  
 وقال: "سأريك حوضاً لسماك الزينة، وأريد منك أن تحصي عدد سمكات الزينة  
 التي بها لون أحمر، دون أي خطأ، ومد يده إلي ستار وأزاحه عن حوض السمك  
 وظلمت أحصي عدد السمكات ذات اللون الأحمر، واحدة، اثنان. وبعد قليل  
 استدرت وقلت: لقد أحصيت خمس سمكات تحتوي علي اللون الأحمر، ولكنه  
 لم يجب، بل أسمك بالستار وألقاه مرة أخرى علي حوض السمك، قبل أن يلتفت  
 لي ويقول: حسناً هناك بالفعل خمس سمكات بها لون أحمر داخل الحوض،  
 ولكن ماذا عن السمكات التي لا تحتوي علي لون أحمر كم عددها؟ فالتفت  
 إلي الحوض ولكني وجدته قد أسدل الستار فلم أستطيع أن أري الأسماك،  
 فنظرت إليه قائلاً: ولكنك أسدلت الستار، ولن أستطيع أن أحصي السمكات  
 التي لا تحتوي علي لون أحمر."

فقال مدرب السيرك: "الوقت والجهد الذي تبذله في التركيز علي السلبيات  
 تأخذه من الجهد المطلوب للتركيز علي الإيجابيات، ليس لدي كمدرّب وقت

للمركيز علي تصيد السلبيات، فقد علمتني التجربة التدريبية الفعلية أنني عندما أركز علي شيء وأرصد الجوائز والمكافآت لمن ينفذه، فإن الكل يتسابقون للوصول إليه، فلا يعود لدينا أي وقت للأخطاء".

فقال السيد كين بلانشارد مصرّاً: "ولكن في كثير من الأحيان لا بد من العقاب".

فنظر بعمق وقال: "العقاب شيء والانتقام شيء آخر، طبق ما تريد من عقاب ولكن لا تلتمس في العقاب أي منفذ للانتقام من المخطئ، ليكن الهدف الأساسي من العقاب هو معالجة الخطأ وتدريب المخطئ علي عدم تكراره، فإذا أحسن من تعاقبه بأنك تفعل ذلك انطلاقاً من رغبتك في الانتقام فإن نتيجة العقاب تتقلب إلي ضدها".

### فلسفة التحويل:

بعد كل ما قاله مدرب السيرك عن إغفال السلبيات قال له السيد /كين بلانشارد بإصرار: "يعلم الله أنني تعلمت منك اليوم الكثير ولكنني أجد صعوبة في تصديق مسألة إغفال السلبيات فأنا أفهم معني إبراز الإيجابيات، ولكن لا أستطيع إغفال مسألة السلبيات، فهل يمكنك مساعدتي في ذلك ؟"

قال: "أنا لا أقول أن السلبيات غير موجودة وأن علينا أن نغض الطرف عنها، بل أقول علينا تحويل اهتمامنا من الانشغال باصطياد السلبيات إلي الانشغال بإحلال الإيجابيات محلها، فما أقصده هو التحويل Redirection".

إقترب السيد كين بلانشارد منه وسأله: "ماذا تقصد بالتحويل ؟"

فأجاب: "تحويل الطاقة القادرة علي إنتاج السلبيات إلي طاقة لإنتاج الإيجابيات".

وهنا ارتفع حاجبي السيد كين بلانشارد رغماً عنه استعداداً لفهم شيء

جديد ، فاسترسل مدرب السيرك: " عندما نتحدث عن الأخطاء المتعمدة والفادحة التي يرتكبها الحيوان أو حتى الإنسان ، فنحن نتحدث عن طاقة تخرج من هذا الحيوان أو هذا الإنسان بقصد فعل الخطأ ، السبيل الوحيد للتخلص من الخطأ هو إعادة توجيهه Rechanneling هذه الطاقة نحو فعل شيء إيجابي وذلك بأن نجذب انتباه الحيوان أو الإنسان علي الدوام نحو المكافآت التي يتوقع الحصول عليها إذا ما أتى الفعل الإيجابي الذي نلوح له به ."

فقال السيد كين بلانشارد: " وما الذي يضمن أن من كان علي وشك ارتكاب خطأ متعمد سوف يفعل الشيء الصواب إذا ما منحه هذه المكافأة ؟  
فأجاب: " الهدف من تعمد الحيوان أو الإنسان ارتكاب خطأ هو واحد من اثنين، إما الاعتراض والاحتجاج علي نظام العمل أو التمرد علي سلطة المدير، والمكافأة تلغي الهدفين، مكافأة الأعمال الإيجابية تزيد مصداقية نظام العمل وتلغي أسباب التمرد، فتحمل محلها أسباب الامتثال والاعتراف بالجميل ."

فقال السيد كين بلانشارد: " ولكن هذا أيضاً لا يضمن أن يتحول كل من يريد التخريب إلي الإصلاح بمجرد التلويح له بالمكافأة فهناك مخربون ومخطئون بطبيعتهم، وهؤلاء يجدون مكافآتهم في تعمد الخطأ والتخريب ."

فأجاب: " أنا أتفق معك في وجود أناس وحيثان من هذا النوع، ولكن عليك أنت أن تتفق معي علي أن هؤلاء قلة، ولا يصح أن نأخذ الأغلبية بجريرة الأقلية، فهذا ضد طبيعة الأشياء والمنطق، جرب فقط أن تبقي المتدربين مشغولين بالحصول علي المكافآت - حتى لا يتاح لهم الوقت أو الجهد لتعمد الأخطاء، وستري النتيجة ". ونخلص هنا إلى.

عندما تركز انتباهك علي قياس شيء ماء فإنك لن تنتبه إلي قياس الشيء المضاد له، أي إنك عندما تركز سياستك الإدارية والتدريبية علي التعامل مع الأخطاء، فإنك ستتجاهل التركيز علي السلوكيات الإيجابية، فأنت لن تري

سوي ما تريد أن تراه وما تركز عليه هو ما تحصل عليه. عندما تصبح كل الأخطاء إما غير مقصودة أو غير فادحة، لن نحتاج إلي تطبيق أي نوع من العقاب.

### أنواع المكافآت:

سأل السيد كين بلانشارد مدرب السيرك: "لنتحدث عن المكافآت التي تمنحها وتتحول الطاقات من السلبيات إلي الإيجابيات ما هي هذه المكافآت ؟".  
فأجاب: " هذا سؤال جيد ، في البداية كنت أعتمد علي مكافأة الحوت بالطعام ، فأقذف له بالأسماك التي يحب التهامها ، ثم لاحظت أن الحوت لم يكن يفعل الإيجابيات إلا عندما يكون جائعاً وعندما يكون متخماً ، فإنه قد يرتكب أخطاء متعمدة ، لأنه لا يحتاج للطعام ، فكان لابد من تغيير سياسة المكافآت ".  
فسأله: " كيف ذلك ؟".

فأجاب: " قررت تنويع المكافآت . استخدمت أنواعاً مختلفة من الأسماك ذات نكهات مختلفة فالحوت يعلم أنه إذا تمكن من أداء حركة صعبة فإنه سيحصل علي سمكة لذيدة الطعم ، أما إذا أدي حركة بسيطة فإنه سيحصل علي سمكة صغيرة وذات طعم عادي ، كذلك استخدمت المكافآت المعنوية ، فالحوت يحب من يربت علي رأسه وعلى جسده ، الحوت الذي يجتهد في العمل يعلم أنني سأربت علي رأسه كثيراً ، أما الحوت الذي لا يجتهد فكثيراً ما يشعر بالألم ، عندما يتجه نحوي وأتجاهله دون أن أربت علي رأسه ، فيبتعد عني وهو حزين ، ولكنه يحاول أن يلفت نظري ببذل مزيد من الجهد في المرات القادمة كي أربت علي رأسه مثل زميله المجتهد ".

لم يتمالك السيد كين بلانشارد نفسه وقال: " رائع جداً ، أريد أن أسألك عن. " ولكنه قاطعه قائلاً: " يجب أن أنزل إلي الماء مع الحيتان لأمنحها المكافآت التي تتوقعها عن أدائها المتميز اليوم ، وأنا واثق أنك ستغفر لي ذلك ".

فقال السيد كين بلانشارد: " طبعاً. طبعاً ، أنا الذي ألتمس منك العذر إذا

كنت قد عطلتك عن أداء عملك ."

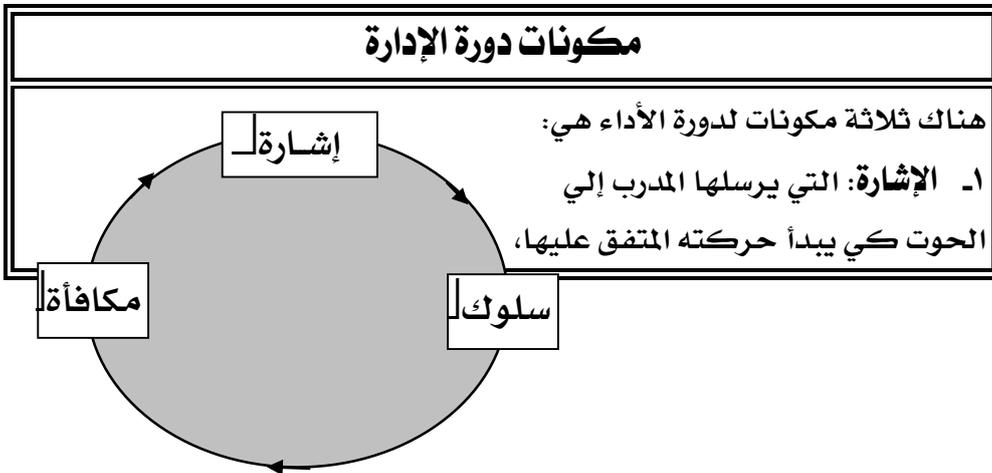
فأجاب: "العضو!" ثم قفز إلي الماء برشاقة وتجمعت حوله الحيتان التي فرغت للتو من تناول طعامها، وظل ينتقي منها من يربت علي رأسه، بل وكان يقبل بعضها ويحضنها في حب بالغ، بينما ظل السيد /كين بلانشارد يراقبه بإعجاب، بينما يدور بداخله تساؤل: "هل يمكنني أن أعامل من يعملون عندي بهذه الطريقة؟ وهل سأحصل منهم علي ما يشبه النتيجة الباهرة التي يحصل عليها هذا المدرب المتميز؟"

### لقاء جديد:

خرج مدرب الحيتان من الماء بعد أن أتم مهمته في مكافأة الحيتان، وكنت أنتظره، فقال السيد /كين بلانشارد: "أنا أعلم أنك تريد أن تتعلم شيئاً من تدريب الحيتان لتعيد تطبيقه علي تدريب الإنسان والموظفين والإدارة، أليس كذلك؟ فأجابه: نعم بالضبط هذا ما أريد."

فقال: "إذن أسمح لي أن أعرفك علي من يفيدك أكثر مني، فبعد ربع ساعة سيحضر أحد الاستشاريين المتخصصين ليلقي محاضرة في مجموعة من الزملاء في السيرك، وأدعوك لكي تحضر."

سر السيد كين بلانشارد جداً لدعوته، واتصل وألغى ارتباطاته وحضر البرنامج التدريبي، وبالفعل وجد نفسه في قاعة التدريب في السيرك جالساً أمام أحد المحاضرين.



فإذا افترضنا أن للإشارة معني  
مختلفاً عند المدرب عنها لدي  
الحوت فإن هذا سيؤدي إلي اختلاف في  
السلوك المتوقع من الحوت.

٢- السلوك: الذي يصدر عن الحوت فهمة للإشارة التي تصدر عن المدرب.

٣- المكافأة: التي يحصل عليها الحوت نظير القيام بالسلوك وهكذا تدور الدورة  
مرة أخرى بدءاً من الإشارة ومروراً بالسلوك، ثم المكافأة مرة أخرى وهكذا.

#### منظور المدرب ومنظور الحوت

• ينظر كل من المدرب والحوت إلي دورة الأداء من منظور مختلف، فالمدرب يهتم  
أولاً بالإشارة ثم السلوك وينعدم اهتمامه بالمكافأة، فهو لا يهتم كثيراً بمكافأة  
الحوت علي السلوك الذي يقوم به في حين أن المكافأة هي محور اهتمام  
الحوت، فهو ينظر إلي دورة الأداء نظرة عكسية، فهو يهتم أكثر بما يحدث في  
نهاية الدورة، عندما يحصل علي مكافأة سلوكه، وهي المكافأة أو الأسماك التي  
يقدمها المدرب، ويقل اهتمامه بالسلوك الذي يقوم به عن اهتمامه بالمكافأة  
ويقل اهتمامه أكثر عندما تصل دورة الأداء إلي إشارة المدرب، هذا الاختلاف  
في المنظور هو المسئول عن سوء الفهم الذي يحدث بين الحوت ومدربه.

#### تجربتان:

إستطرد السيد كين بلانشارد وذكر مادار داخل المحاضرة التدريبية لمدربي  
الحيثان في السيرك وقال. كان المحاضر لبقاً وقال موجهاً حديثه للحضور،  
(سوف نجري تجربتين).

الأولي: أريد من كل منكم أن ينظر إلي الموجودين حوله ويتصيد الأخطاء  
الموجودة في ملابسهم، ويدونها علي ورقة، ويحضرها لي خلال ثلاث دقائق،

ولنبدأ فوراً هيا. عندما قال المحاضر ذلك حل السكون علي المكان وبدأ كل شخص يمسك بالورقة استعداداً للتدوين عليها، فأمسكت أنا أيضاً بورقتي، وبدأت أنظر إلي من حولي بشكل مستتر وأحاول تدوين ما أستطيع تصيده من أخطاء، وبعد مضي ثلاث دقائق سمعت المحاضر يطلب من الحاضرين وضع الورقة وإحضار الأوراق وبالفعل بدأ المشاركون يسلمون أوراقهم بصمت، وكان المحاضر ينظر في ساعته ويسجل أرقاماً في دفتره.

الثانية: وبعد قليل قال: " أما الآن فسنقوم بالتجربة الثانية لينهض كل منكم من مكانه ويتجه إلي أقصى الغرفة ويتعرف علي بقية المشاركين لمدة ثلاث دقائق فقط كالمرة السابقة ".

ضجت الغرفة بالحركة وتجمع المشاركون في الأركان وتعالَت أصوات ضحكاتهم وكلماتهم، وبعد أن أنقضت ثلاث دقائق طلب المحاضر من المشاركين العودة إلي أماكنهم، ولكن صوته لم يكن مسموعاً وسط ضجة أصوات المشاركين الذين انخرط معظمهم في أحاديث جانبية، فأضطر المحاضر إلي توجيه الحديث مرة أخرى للمشاركين للعودة إلي أماكنهم، وهنا بدأت حركة عودة المشاركين إلي أماكنهم ببطء وعلي مضض ولم تخفت أصواتهم ولا ضحكاتهم إلا لمأماً، وعاد المحاضر ينظر في ساعته ويسجل بعض الأرقام في دفتره.

عندما عاد المشاركون إلي مقاعدهم سألتهم المحاضر: " لقد قمنا للتو بتجربتين فهل تعلمون كم استغرقت التجربة الأولى وكم استغرقت التجربة الثانية ؟ "، فقال أحد المشاركين: " استغرقت كل من التجربتين ثلاث دقائق " فأجاب المحاضر: " هذا ما طلبته منكم ولكن التجربة الأولى استغرقت ثلاث دقائق، بينما استغرقت الثانية أكثر من عشر دقائق فماذا يعني هذا ؟ ".

ثم استطرد المحاضر: " لقد طلبت منكم في التجربة الأولى أن تؤدوا شيئاً

سلبياً وهو أن تتصيدوا أخطاء الآخرين، وهذا لم يولد لديكم طاقة كبيرة ولم يستغرق سوي ثلاث دقائق، في التجربة الثانية طلبت منكم التعارف وهو شيء إيجابي وقد تعالت الأصوات والضحكات ولم استطع خلال هذه التجربة أن أسيطر عليكم كما في التجربة الأولى."

فقال أحد المشاركين: "وماذا يعني هذا ؟".

فأجاب: " هذا يعني أن التجربة الثانية ولدت فيكم طاقة أكبر من التجربة الأولى، هذه الطاقة هي التي تحرككم وكانت أعلي من كلماتي وأقوي من طلباتي، في حالة التجربة الأولى كانت كلماتي وطلباتي هي الأعلى صوتاً، وهذا ما نطلق عليه قوة الأفعال الإيجابية، الأفعال الإيجابية تستطيع أن تجذبنا لننسى أنفسنا، الأفعال السلبية ليس لها نفس التأثير علينا، بل نتمنى في كل لحظة أن نتخلص منها".



## الكتاب الرابع

من أنت؟



## مقدمة

يقول الفيلسوف الإنجليزي "دافيد هيوم" الناس لا يمتنون الحرف أو يقتنون التحف أو يبتكرون الاختراعات أو يسنون التشريعات أو ينشرون العلوم أو يتأملون النجوم إلا بهدف الوصول للسعادة ، فالسعادة مفهوم مجرد وهدف يتطلع الجميع إلى بلوغه إما بالكد والعناء أو بالمال والثراء أو بالضحك والغناء.

بهذه المقولة أريدك صديقي القارئ أن تأتي معي إلى رحاب الشخصية. ونحاول أنا وأنت أن نفك الشفرة وفهم الذات لذاتي وللآخرين. حيث أنني أعتقد أنني لا أستطيع فهم الآخر إلا إذا تمكنت من فك شفرة ذاتي وسبر أغوارها وبالتالي أعطي نفسي قدرا من القدرة على السيطرة عليها إخراج أفضل وأجمل ما فيها.

فيذا أدركت الجمال في نفسي وذاتي أمكنني إدراكه في الآخر سواء كان صديق أو زميل أو رئيس أو شريك ، ودعني أعالي في نظرية الجمال الداخلي إذا أسهبت في القول بإنك سوف تدرك الجمال في الكون كله في هبات النسيم وهدير البحر وأريج العطور في الجبال "وتبارك الله أحسن الخالقين" صدق الله العظيم.

قارئ العزيز. أعلم أنه لطالما تحير العلماء في معرفة خبايا شخصية الإنسان تلك الكينونة بالغة التعقيد والمكونة من عدة عناصر متداخلة تلعب دور المحرك الرئيسي لتصرفاتك واختياراتك وبما يفوق العوامل الخارجية قوة وتأثيرا. ويتمحور جوهر قوة وفاعلية شخصية أي إنسان في تعرفه على مواطن القوة لديه ولدى من حوله وحسن استثمارها فيما يعرف "بتمتين الشخصية".

وبذلك يمكننا القول أن من الممكن أن يكون العمل مكانا ممتعا تجد

فيه التحديات التي تستنفر قواك لتستثمر أفضل صفاتك ، ويمكن أن يكون العمل مكاناً تلقى فيه كل التقدير والثناء والأمان. فيدفعك هذا إلى التفوق والإتقان ، ومكاناً تحدث فيه فرقاً وتغييراً جوهرياً لن يصنعه أحد غيرك. فلا شك أنك تريد أن تتجح وأن تجد الوظيفة المناسبة لك وتقوم بجميع الخطوات الصحيحة كي تحظى بالتميز والتفرد وتصنع إسماً مدوياً وتحقق أجمل أحلامك وتحولها إلى إستراتيجيات تنفيذية تساعدك في تحقيق هذه الأحلام.

وفي سبيل هذا سوف تستعرض عدد من المراحل:

**المرحلة الأولى:** وهي كيف تحدد مواطن قوتك ونقاط ضعفك ؟؟ وهنا يأخذنا الدكتور ماركوس باكينجهام في تحفته "معرفة الذات هو سر الإنجاز" (الصادر عن الشركة العربية للنشر) وفي هذه المرحلة لابد أن تعرف ثلاثة حقائق يجب أن تعتبرها حجر الأساس لنجاحك في الحياة:

- ١ - كلما تقدم بك العمر ، ستتضح شخصيتك ولكنها لن تتغير ، قد تتغير أحلامك وقيمك وستتمو معارفك ومهاراتك لكن جوهر ذاتك ومراكز شخصيتك مثل: (التحلي بالصبر ، حب المنافسة والجاذبية الشخصية) ستظل صفاتك ثابتة لا تتغير أبداً على مدى العمر.
- ٢ - ستحقق إنجازات أعظم عندما تمتن مواطن قوتك ، وسوف تتطور وتتمي مهاراتك وتتعلم وتصبح أكثر فاعلية وإبداعية عن أدائك للأدوار التي أظهرت فيها تفوقاً نظرياً على أقرانك ، وهذا يعني أن بإمكاناتك الشخصية ستتطور إذا تمتن مواطن قوتك المتاحة بالفعل.
- ٣ - الإنسان الفعال والناجح والسعيد هو الذي يمتن قوته لمساعدة فريقه معظم الوقت ويشارك أولئك الذي يتمتعون بمواطن قوة مختلفة ومنفردة أيضاً ، عليك أن تخرج من دائرة قوتك كي تساعد فريقك. لأن أساس العمل الجماعي هو المشاركة مع أفراد آخرين يختلفون عنك ذاتاً وصفاتاً.

#### الباب الرابع: من أنت؟

---

وعندما سئل الدكتور أحمد زويل الحاصل على جائزة نوبل ما هو سر نجاحك وتفوقك ووصولك لهذا الاكتشاف فأجاب لست وحدي ولكن هناك فريق عمل سارت بيننا روح العمل الجماعي وأنصب عمل وتركيز الفرد على الجماعة ككل وتفانى كل عضو في الفريق فأثرى بذلك الجماعة وعظم مجهوداتها. وهذا يبين أهمية العمل الجماعي المشترك فعندما يتفانى الفرد في سبيل الجماعة في إعلاء الفرد ذاته.



## الفصل الأول

### مفاتيح الشخصية

يقول حكيم زمانه والطبيب الإغريقي "أبقراط" منذ آلاف السنين يسيطر عقل الإنسان وشخصيته على حركات جسده وتصرفاته لا العكس". فقد فتحت هذه المقولة المجال أمام علماء النفس لإكتشاف أربعة نوازع أو سمات أساسية يتصف بها الناس جميعاً ولكنها تتفاوت قوة وضعفاً من شخص إلى آخر. وتمثل هذه النوازع الإحتياجات الأساسية للبشر.

ومن هذا المنطلق. انطلق الدكتور ترافيس برادبراي في كتابه "مفاتيح الشخصية" المترجم والصادر عن مؤسسة الشرق العربية للإعلام العلمي وهو رئيس ومؤسس شركة "تالانت سمارت" إحدى بيوت الخبرة في الاستشارات الخاصة بالأداء المؤسسى.

يخبرنا بأنه بإمكاننا فك شفرة الشخصية وتصنيفها طبقاً لما يلي:

#### (١) الشخصية المسيطرة:

حيث يتميز أصحاب هذه الشخصية بالجرأة والوضوح والطموح والاستعداد لمجابهة التحديات. ويسعون سعياً حثيثاً للإمساك بزمام الأمور على المستويين الشخصي والعملية.

#### (٢) الشخصية العاطفية:

ويتميز أصحابها بالمرح والانفتاح على الآخرين ، ويعتمدون على مهاراتهم التواصلية والاجتماعية في إنجاز المهام. نجدهم أعضاء فريق متميزين ومتحدثين

لبقين ومقنعين ويعبرون عن مشاعرهم بصراحة وتلقائية.

### (٣) الشخصية المتزنة:

وهم المتميزون بالصبر والثابرة ولأنهم لا يحبون المفاجآت، تجدهم يخططون لحياتهم بهدوء وتأن. ويدين المتزن بالولاء لمن حوله ويرفع شعار الصدق والإخلاص ويتوقع أن يبادلّه الآخرون نفس المشاعر.

### (٤) الشخصية المدققة:

وهم يتميزون بتوخي الحذر في كافة أمور حياتهم. ولا يتخذون قراراً دون تركيز عميق وفحص وتمحيص، ويراعي المدققون القواعد والتقاليد في جميع تصرفاتهم فنجدهم يتجنبون الصراعات قدر الإمكان ويؤجلون تنفيذ الخطط أو انجاز القرارات الحاسمة لحالات القدورة القصوى، ليس هذا تسويقاً أو سلبية ولكن دقة وحيطة وحذر وحسن تدبير.

وهنا من خلال ما سبق فإننا يمكننا إعطاء تصور لكل نوع من الأنواع السابقة مثلاً:

**الشخصية المسيطرة:** هي تشمل رجل الأعمال والمجدد وصائد الفرص.  
**الشخصية العاطفية:** تشمل الحليف والصديق والمدرّب والقائد والمحفز والراعي.

**الشخصية المتزنة:** تشمل الفنان والدبلوماسي والباحث.

**الشخصية المدققة:** تشمل المحققين، طباط الشرطة، النيابة، القضاة والخبراء والمخطط والمهندس.

والسؤال الآن. هل عرفت شخصيتك استطعت أن تفك شفرتها ؟

لا تتعجل. سوف أسوق إليك أنماط الشخصيات أكثر تفصيلاً لتعرف الإجابة.

وأحب هنا أن أقول أن هذه المصطلحات أو المسميات لا تشير إلى مسميات وظيفية أو كوادر مهنية بعينها، فالمقصود منها الولوج إلى جوهر الشخصية بما فيها من مواطن قوة، يضاف إلى هذا أن كل نمط يمثل مزيجاً من العناصر

الأربعة السابقة ولكن بنسب مختلفة. وما النسب المئوية المدونة إلى جانب كل نمط سوى تقدير نسبي لعدد من يتسمون به.

#### النمط الأول: الحليف (٥٪):

ويتميز بالقدرة على التواصل مع الناس والتقرب إليهم وبالتالي يستفيدون من علاقاته حيث تشب نزاعات إذ يجد من يشد من أزره ويساعده ويسانده ، لا يستطيع الحليف تحمل الإهانات أو جرح المشاعر.

#### ❖ مواطن قوة الحليف:

- حسن الاستماع.
- روح التعاون.
- الرغبة في مساعدة الآخرين.

#### ❖ نقاط ضعف الحليف:

- ضعف القدرة على الاحتفاظ بحماسة حيث يعمل بمفرده.
- عدم تحمل الإهانات.
- عدم القدرة على الدفاع عن النفس.

#### ❖ يمتن الحلفاء مواطن قوتهم من خلال:

- تفعيل موهبة حسن الاستماع.
- ترسيخ دعائم الثقة مع معارفهم.
- عدم الرهبة من المواجهة والتعبير عن الذات.

#### ❖ إستراتيجيات التواصل مع الحلفاء:

- علق على مقدماتهم بلباقة حتى لا تجرح مشاعرهم.
- أفسح لهم المجال لتأسيس شبكة واسعة من العلاقات مما يمنحهم فرصة التآلق وتحقيق مزيد من النجاح.

#### النمط الثاني: الفنان (١٣٪):

ويميل الفنان إلى إنجاز المهام بإتقان. ويتميز بالإبداع والقدرة على الابتكار ويفضل العمل طبقاً لمواعيد نهائية وصارمة وتوقعات واضحة.

❖ مواطن قوة الفنان:

- التأني في اتخاذ القرارات.
- القدرة على التنظيم والترتيب.
- الانتباه للتفاصيل الدقيقة.

❖ نقاط ضعف الفنان:

- عدم التركيز على الصورة الكلية.
- عدم إتباع الحدس.
- عدم القدرة على تحمل قسوة التغيير والتكيف معه.

❖ يمتن الفنان مواطن قوتهم من خلال:

- الثقة بحاستهم السادسة.
- محاولة التكيف مع التغيير.
- اختيار المهام الواضحة وسهلة الإنجاز.

**استراتيجيات التواصل مع الفنان:**

- هـء له بيئه عمل ذات توقعات واضحة وخطط محدد
- أعطه مساحة من الوقت لإنجاز مهامه بنجاح
- عزز ما تقدمه له من أفكار ومقترحات بيانات كافية ومعلومات وافيه

**النمط الثالث: (المدرّب ٩٪)**

يشعر المدرّب بالرضا حين يساعد الآخرين على إظهار أفضل ما لديهم ويقدر العلاقات القوية والثيقة، ويثق بالآخرين ويبحث عن مميزاتهم معطيًا إياهم متسعًا من الوقت لتطوير وتنمية إمكاناتهم ومهاراتهم.

❖ مواطن قوة المدرّب:

- القدرة على تفهم خلفيات الآخرين وأفكارهم.
- توجيه مواهب الآخرين وقدراتهم نحو الأفضل.
- القدرة على تكوين صداقات.

❖ نقاط ضعف المدرب:

- الخوف من المجاهرة بالحقيق مهما كانت مريره.
- عدم القدرة على إدارة ذوى الأداء المتوسط.
- يمتن المدربون مواطن قوتهم من خلال.
- التركيز على إنجاز المهام.
- النظر إلى الجانب الإيجابى للنقد يوصفه أحد العوامل التي تساعد على التمتين.
- تفهم وجهة نظر متوسطى الأداء أو غير الكفاء قبل توجيه الإنذارات أو توقيع العقوبات.

❖ إستراتيجيات التواصل مع المدرب:

- تحدث إليه حين نحتاج إلى التشجيع والشعور بالحماس.
- مثلما يشجعك مدربك شجعه بدورك حتى يحتفظ لابتريكه في مهمته.
- إطلب إرشاداته وتوجيهاته حين تواجه مشكلات أو صعوبات.

النمط الرابع: (المحقق ٩٪)

يتغلب على تفكيره المنطق والعقلانيه ؟ لذلك تراه دقيقاً في تقييمه للأمور وممتهكاً في جمع المعلومات واستنباط النتائج وتحليل الأحداث ويتوقع نفس الشيء من الآخرين.

❖ مواطن قوة المحقق:

- جمع المعلومات الكافية لإتخاذ قرارات حكيمة.
- وضع مقاييس دقيقة وإرشادات والمبد لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

## ❖ نقاط ضعف المحقق:

- عدم الإقرار بالأخطاء لأن هذا يتعارض مع عقلانيته.
- إتخاذ قرارات سريعة مكثفيا بمالدية من معلومات.
- عدم الوضوح في التعبير عن الذات بالمحقق شخصية كتومه بطبعها.
- يمتن المحققون مواطن قوتهم من خلال: التطوع بمساعدة المترددين في إتخاذ قراراتهم عن طريق جمع مايلزمهم من بيانات ومعلومات إغتنام الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية في أى موضوع الإستفهام من الآخرين عن أسباب إرتكابهم لخطأ ما

## ❖ استراتيجيات التواصل مع المحققين:

- إمنحهم وقتا للتفكير والتدقيق قبل حل المشكلات.
- أدهم للمشاركة في وضع الخطط والإستراتيجيات.
- تذكر دائما أن المحقق - نظرا لدقته البالغة لا يكشف عن أخطائه.
- خاصة في العمل فلا تضغط عليه في هذه الناحية.

**فك الشفرة وافهم ذاتك ورؤساءك وأصدقائك**

لطالما تحير العلماء في معرفة خبايا شخصية الإنسان تلك الكينونة بالغة التعقيد والمكونة من عدة عناصر متداخلة تلعب دور المحرك الرئيس لتصرفاته واختياراته وبما يفوق العوامل الخارجية قوة وتأثيراً ومن المعروف أن شخصية الإنسان لا تزول إلا بموته إذ تفيد إحدى الدراسات التي تخضع لها شاب ظل يعانى من حالة غيبوبة من الدرجة الثانية على مدى عشرين عاماً إثر تعرضه لحادث سيارة - أن شخصيته أى دوافعه وأفكاره ونوازه ظلت كامنة أى أنها لم تمت بل دخلت في حالة تشبه النوم الطويل وعندما استفاق من غيبوبته صحت شخصيته من جديد بنفس الدوافع والنوازع ومواطن القوة ونقاط الضعف التي كان يتسم بها قبل وقوع الحادث وتجدر الإشارة إلى أن الإصابات الجسدية الشديدة والصدمات العنيفة والتغيرات الجسمانية التي تحدث للإنسان بحكم الشيخوخة أو المرض - لا تؤثر في شخصيته على الإطلاق ويتمحور جوهر قوة وفعالية شخصية أى إنسان في تعرفه على مواطن القوة لديه ولدى من حوله وحسن استثمارها فيما يعرف بالتمتين.

### نموذج النوازع الأربعة:

قال حكيم الزمان والطبيب الشهير أبقراط منذ آلاف النسين يسيطر عقل الإنسان وشخصيته على حركات جسده وتصرفاته لا العكس وقد فتحت هذه المقولة المجال أمام علماء النفس لاكتشاف أربعة نوازع أو سمات أساسية يتصف بها الناس جميعاً لكنها تتفاوت قوة وضعفاً من شخص إلى آخر وتمثل هذه النوازع الاحتياجات الأساسية للبشر من هذا المنطلق إن اكتشفنا أكثرها قوة وتأثيراً لوجدنا مفتاح شخصية كل إنسان واستطعنا فك شفرتها وتصنيفها طبقاً لما يلي

- الشخصية المسيطرة.

- الشخصية العاطفية.

- الشخصية المتزنة.

-الشخصية المدققة.

• **المسيطر:**

يتميز أصحاب هذه الشخصية بالجرأة والوضوح والطموح والاستعداد لمحابهة التحديات يسعى المسيطرون سعيا حثيثا للإمساك بزمام الأمور على المستويين الشخصي والعلمي.

• **العاطفي:**

يتميز العاطفيون بالمرح والانفتاح على الآخرين ويعتمدون على مهاراتهم التواصلية والاجتماعية في إنجاز المهام تجدهم أعضاء فريق متميزين ومتحدثين لبقين ومقنعين يعبرون عن مشاعرهم بصراحة وتلقائية.

• **المتزن:**

يتميز المتزنون بالصبر والثأبيرة ولأنهم لا يحبون المفاجآت تجدهم يخططون لحياتهم بهدوء وتأن يدين المتزن بالولاء لمن حوله ويرفع شعار الصدق والإخلاص ويتوقع أن يبادلته الآخرون نفس المشاعر.

• **المدقق:**

يتوخى المدققون الحذر في كافة أمور حياتهم ولا يتخذون قرارا دون تركيز عميق وفحص وتمحيص يراعى المدققون القواعد والتقاليد في جميع تصرفاتهم فتجدهم يتجنبون الصراعات قدر الإمكان ويؤجلون تنفيذ الخطط أو اتخاذ القرارات الحاسمة لحالات الضرورة القصوى ليس هذا تسويفا أو سلبية لمنه دقة وحيطة وحسن تدبير.

• **اعرف نفسك:**

بينما تدفعنا مواطن قوتنا إلى الأمام تلقى بنا نقاط ضعفنا في الهاوية مع ذلك لا نستطيع السير قدما إلا إذا عرفنا كنه ذواتنا وتمكنا من تمييز مواطن القوة عن نقاط الضعف بحيث نستثمر الأولى ونمتتها ونحيد الآثار السلبية للثانية.

نتمثل مشكلة الإنسان منذ قديم الزمان في عدم معرفته لحقيقة شخصيته وما فيها من مواطن القوة ونقاط الضعف سألفة الذكر مما يوقعه في فخ الفشل والإخفاق قليلون من البشر استطاعوا حل لغز شخصياتهم وفك شفرتها فنجحوا وارتقوا في حين تحير الكثيرون وتاهوا في غيابات الشك وحادوا عن النجاح ومن صفات النوع الأول

- التعلم من التجارب واستقاء الخبرات اللازمة لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات.
  - التعرف على البشر والمواقف التي تساعد على النجاح.
  - تفهم نقاط ضعفهم جيداً والعمل على تحييدها.
- خلاصة القول: معرفة الذات هي إنجاز لا يمحوه الوقت ولا تطويه الأيام.

## الفصل الثاني

## الأنماط الأربعة عشر للشخصية

لا تشير المصطلحات التالية إلى مسميات وظيفية أو كوادرمهنية بعينها فالمقصود منها الولوج إلى جوهر الشخصية بما فيها من مواطن قوة متفردة تستطيع من خلال استثمارها - مواجهة ما يصادفها من تحديات بقوة وثقة يضاف إلى هذا أن كل نمط يمثل مزيجاً بنسب مختلفة - من العناصر الأربعة التي سبق وأوردناها وما النسب المئوية المدونة إلى جانب كل نمط سوى تقدير نسبي لعدد من يتسمون به.

### (١) الحليف (٥٪):

يتميز الحليف بالقدرة على التواصل مع الناس والتقرب إليهم وبالتالي يستفيد من علاقاته حين تنشب نزاعات إذ يجد من يشد من أزره ويسانده لا يستطيع الحليف تحمل الإهانات أو جرح المشاعر.

- مواطن قوة الحليف.

- حسن الاستماع.

- روح التعاون.

- الرغبة في مساعدة الآخرين.

- نقاط ضعف الحليف.

- ضعف القدرة على الاحتفاظ بحماسة حين يعمل بمفرده.

- عدم تحمل الإهانات.

- عدم القدرة على الدفاع عن النفس.

### • يمتن الحلفاء مواطن قوتهم من خلال:

- تفعيل موهبة حسن الاستماع

- ترسيخ دعائم الثقة مع معارفهم

- عدم الرهبة من المواجهة والتعبير عن الذات

- استراتيجيات التواصل مع الحلفاء:
  - علق على تصرفاتهم بلباقة حتى لا تجرح مشاعرهم
  - أفسح لهم المجال لتأسيس شبكة واسعة من العلاقات مما يمنحهم فرصة التآلق وتحقيق مزيد من النجاح.
- (٢) الفنان (١٣٪):
  - يميل الفنان إلى إنجاز المهام بإتقان ويتميز بالابداع والقدرة على الابتكار ويفضل العمل طبقا لمواعيد نهائية. صارمة وتوقعات واضحة.
- مواطن قوة الفنان:
  - التأني في اتخاذ القرارات.
  - القدرة على التنظيم والترتيب.
  - الانتباه للتفاصيل الدقيقة.
- نقاط ضعف الفنان:
  - عدم التركيز على الصورة الكلية.
  - عدم اتباع الحدس.
  - عدم القدرة على تحمل قسوة التغيير والتكيف معه.
- يمتن الفنانون مواطن قوتهم من خلال:
  - الثقة بحاستهم السادسة.
  - محاولة التكيف مع التغيير.
  - اختبار المهام الواضحة وسهلة الإنجاز.
- استراتيجيات التواصل مع الفنان:
  - هيئ له بيئة عمل ذات توقعات واضحة وخطط محددة.
  - أعطه مساحة من الوقت لإنجاز مهامه بنجاح.
  - عزز أفكار ومقترحات بيانات كافية ومعلومات وافية.

(٣) **المدرّب (٩٪):**

يشعر المدرّب بالرضا حين يساعد الآخرين على إظهار أفضل ما لديهم ويقدر العلاقات القوية والثيقة ويثق بالآخرين ويبحث عن مميزاتهم معطياً إياهم متسعاً من الوقت لتطوير وتنمية إمكاناتهم ومهاراتهم.

• **مواطن قوة المدرّب:**

- القدرة على تفهم خلفيات الآخرين وأفكارهم.

- توجيه مواهب الآخرين وقدراتهم نحو الأفضل.

- القدرة على تكوين صداقات.

• **نقاط ضعف المدرّب:**

- الخوف من المجاهرة بالحقائق مهما كانت مريرة.

- عدم القدرة على إدارة ذوى الأداء المتوسط.

• **يمتّن المدربون مواطن قوتهم من خلال:**

- التركيز على إنجاز المهام.

- النظر إلى الجانب الإيجابي للنقد بوصفه أحد العوامل التي تساعد على التمتين.

- تفهم وجهة نظر متوسطى الأداء أو غير الأكفاء قبل توجيه الإنذارات أو توقيع العقوبات.

• **استراتيجيات التواصل مع المدرّب:**

- تحدث إليه حين تحتاج إلى التشجيع والشعور بالحماس.

- مثلما يشجعك مدربك شجعه بدورك حتى يحتفظ بتركيزه في مهمته.

- اطلب إرشاداته وتوجيهاته حين تواجه مشكلات أو صعوبات.

(٤) المحقق (٩٪):

يغلب على تفكيره المنطق والعقلانية لذلك تراه دقيقاً في تقييمه للأمور ومحسناً في جمع المعلومات واستنباط النتائج وتحليل الأحداث ويتوقع نفس الشيء من الآخرين.

• مواطن قوة المحقق

- جمع المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات حكيمة.
- وضع مقاييس دقيقة وإرشادات واعية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

• نقاط ضعف المحقق:

- عدم الاعتراف بالأخطاء لأن هذا يتعارض مع عقلانيته
- اتخاذ قرارات سريعة مكثفياً بما لديه من معلومات
- عدم الوضوح في التعبير عن الذات فالمحقق شخصية كتومة بطبعها.

• يمتن المحققون مواطن قوتهم من خلال:

- التطوع بمساعدة المترددين في اتخاذ قراراتهم عن طريق جمع ما يلزمهم من بيانات ومعلومات.
- اغتنام الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم الشخصية في أي موضوع.
- الاستفهام من الآخرين عن أسباب ارتكابهم لخطأ ما.

• استراتيجيات التواصل مع المحققين:

- امنحهم وقتاً للتفكير والتدقيق قبل حل المشكلات
- ادعهم للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات
- تذكر دائماً أن المحقق - نظراً لدقته البالغة - لا يكشف عن أخطائه (خاصة في العمل) فلا تضغط عليه في هذه الناحية.

### تصنيف الشخصيات طبقاً لنموذج النوازع الأربعة

- تبدى كل شخصية ميلاً ملحوظاً نحو أحد النوازع الأربعة  
( السيطرة – العاطفة – الاتزان – الدقة ) كما يلي:
- السيطرة: تشمل رجل الأعمال والمجدد وصائد الفرص
  - العاطفة: تشمل الحليف والمدرّب والقائد والمحفز والراعى
  - الاتزان: يشمل الفنان والدبلوماسى والباحث
  - الدقة: تشمل المحقق والخبير والمخطط

#### (٥) الدبلوماس (٩٪):

قوام علاقات هذه الشخصية الدفاء والمودة والاحترام يشعر الدبلوماسى بالراحة في البيئة المستقرة لأنه يتسم بالترتيب والتنظيم ولا يحب المفاجآت.

#### • مواطن قوة الدبلوماسى:

- القدرة على إيجاد حل يرضى جميع الأطراف.
- القدرة على دفع عجلة العمل قدماً.
- التواضع.

#### • نقاط ضعف الدبلوماسى:

- محاولاته الدائمة لتحاشى إلحاق أى أذى معنوى أثناء فض النزاعات.
- شعوره بعدم الحصول على ما يستحق من تقدير
- عدم قدرته على التعبير عن ذاته أحياناً

#### • يمتن الدبلوماسيون مواطن قوتهم من خلال:

- تحاشى التواضع المبالغ فيه كى يتسنى للآخرين استقاء خبراتهم العميقة والاستفادة منها.
- التعلم من الآخرين إنجاز نفس المهام بنفس الفعالية ولكن في وقت أقصر.

- استراتيجيات التواصل مع الدبلوماسيين:
- استفد من خبراتهم في التقرب من الناس والتواصل معهم
- لا تفاجئهم بتصرف غير مسؤول أو غير محسوب.

#### (٦) رجل الأعمال (٧):

يستمد رجل الأعمال قوته من طموحه فتجده لا يأبه بالحواجز أو العقبات ويتخطاها بسلاسة وسرعة صاعداً سلم النجاح رجل الأعمال ملول بطبعه ولذا يجذبه التغيير ويستهويه التطوير يتمتع رجل الأعمال بشخصية مستقلة وشجاعة مما يعطيه الجرأة الكافية للدفاع عن آرائه ومبادئه

#### • مواطن قوة رجل الأعمال:

- التركيز على النتائج.
- الطموح.
- القدرة على الإمساك بزمام الأمور.

#### • نقاط ضعف رجل الأعمال:

- عدم القدرة على العمل مع فريق فهذا يتعارض مع نزعة الاستقلالية.
- عدم القدرة على التحكم في المشاعر فهذا يتعارض مع طموحه الشديد
- عدم تحليه بالصبر فهذا مع سعيه وراء النجاح

#### • يمتن رجال الأعمال مواطن قوتهم من خلال:

- تحفيز الآخرين وتشجيعهم على الاقتداء بهم
- التيق الدائم إلى النجاح وعدم الاكتفاء بما تم تحقيقه
- استراتيجيات التواصل مع رجال الأعمال
- إمدادهم بأفكار جديدة تلهمهم للتجديد والتطوير
- امتداح نجاحهم والإطراء على إنجازاتهم لأنهم يهونون لفت الأنظار.

## (٧) الخبير (٦٪):

شغوف بالمعرفة وواسع الإطلاع في مختلف المجالات ومن ثم يستهويه الانخراط في المناقشات والمناظرات ولأنه لا ينتقد أخطاء الآخرين فحسب بل أخطاءه الشخصية يعتبره الآخرون شخصاً مثالياً وينشد الكمال رغم كونه ظريفاً وغير متحفظ في اللقاءات الاجتماعية يتقن الخبير عمله وينجز مهامه في مواعيدها بدقة واحتراف.

## • مواطن قوة الخبير:

- سرعة الاستيعاب.

- القدرة على حل المشكلات.

- محفز ذاتياً.

## • نقاط ضعف الخبير:

- عدم اعترافه بإنجازات الآخرين وإسهاماتهم لأن هذا يتعارض مع نزوعه للنقد.

- تحاشيه إصدار الأحكام.

- قسوته على نفسه أحياناً.

## • يمتن الخبراء مواطن قوتهم من خلال:

- التوقف عن لوم أنفسهم لجهلها ببعض الأمور.

- تفويض مسؤولية إجابة الأسئلة المستعصية لمن يعرفونها.

- تقدير جهود الآخرين كلما سنحت الفرصة.

## • استراتيجيات التواصل مع الخبراء:

- اطرح عليهم الأسئلة لتستفيد من معلوماتهم الواسعة.

- ضع لنفسك منهجاً تحاول من خلاله الوصول لمستوى يوافق مقاييس

التميز لديهم.

- شجعهم على وضع منظومة تساعد الآخرين على استقاء الخبرة

والمعلومات منهم.

(٨) **المجدد (٣٪):**

سريع التكيف مع التغيير وصاحب رؤية مستقبلية متميزة ودائم البحث عن طرق جديدة لتفسير الأمور ينزع المجددون لتغيير الأوضاع الراهنة بشكل جذري ويصابون بالإحباط حين يحدث ما يعوق تقدمهم

• **مواطن قوة المجدد:**

- الاندفاع.
- سرعة الملل.
- البالغة في إظهار التعاطف.
- **يمتن المجددون مواطن قوتهم من خلال:**
  - تجنب الروتين والتكرار.
  - محاولة التواصل مع ذوى الأنماط الشخصية المختلفة عنهم لاكتساب خبرات جديدة.
  - التحكم في عواطفهم عند التعليق على أداء مرؤوسيههم أو زملائهم محاولين تقنين العاطفة بالاحتراف.
- **استراتيجيات التواصل مع المجددين:**
  - لا تتزعج من حماسهم المفرط لتنفيذ الأفكار الجديدة.
  - ناقشهم بشأن تضحيتهم بالعلاقات الشخصية - في سبيل تحقيق أهدافهم - على انفراد.

(٩) **القائد (٣٪):**

ودود وحسن النية بطبعه ومن ثم يجذب الناس له يهوى القائد الاضطلاع بالمهام الشاقة ويحقق أهدافه في كثير من الأحيان بفضل تفاؤله.

- **مواطن قوة القائد:**
    - القدرة على إقناع الآخرين
    - نقاط ضعف القائد.
    - الثقة في أشخاص ليسوا أهلاً للثقة أحياناً.
    - عدم القدرة على التكيف مع بيئات العمل الروتينية أو غير المتطورة.
    - الافتقار إلى الحسم أحياناً.
  - **يمتد القادة مواطن قوتهم من خلال:**
    - إظهار التفاؤل والحماس.
    - الاستفادة من طلاقهم في الحوار وجاذبيتهم في الفوز بالمراكز القيادية.
    - جمع المعلومات والحقائق الداعمة لأية خطة جديدة قبل الشروع في تنفيذها مما يزيد من مصداقيتهم
  - **استراتيجيات التواصل مع القادة:**
    - امنحهم فرصة تحفيز الآخرين بشخصياتهم المقنعة والملممة
    - قد يفقد القادة قدرتهم على اتخاذ القرارات أثناء بعض المواقف الصعبة أو المملوءة بالضغط وهنا عليك مساعدتهم في جمع شتات أفكارهم.
- (١٠) **المحفز (١٣٪):**
- يتمتع بشخصية اجتماعية وجذابة ترغب في النجاح وتحقيق أفضل النتائج على مستوى الفريق ككل يهتم المحفز برأى الآخرين فيه ويقدر مشاعرهم نحوه
- **مواطن قوة المحفز:**
    - القدرة على توطيد العلاقات بين الناس وتجميعهم في فرق.
    - الطلاقة في الحوار.
    - الحضور والقدرة على الإقناع.
  - **نقاط ضعف المحفز:**

- عدم القدرة على إيقاف الآخرين عند حدودهم
  - ضعف إدارة الوقت
  - عدم القدرة على التعامل مع المناوئين والمعترضين
  - **يتمن المحضرون مواطن قوتهم من خلال:**
    - استخدام جاذبيتهم الفطرية في تكوين الصداقات
    - إدارة المشروعات وتنفيذ الخطط بالاعتماد على طلاقهم في الحديث
    - الانتباه لاحتياجات أعضاء الفريق واستخدام مواهبهم الفطرية في معرفة توجهاتهم المختلفة.
  - **استراتيجيات التواصل مع المحضرين:**
    - شجعهم على الانخراط في الأنشطة الجماعية
    - ضمهم إلى فريقك فهم خير معين على تنفيذ الخطط في مواعيدها
- (١١) **صائد الفرص (٢٪):**
- يتمتع بشخصية غاية في الاستقلالية والدقة. لا يسمح صائد الفرص لأية عقبة بأن تحول دون تحقيق أهدافه وينتظر نفس الشيء من الآخرين
- **مواطن قوة صائد الفرص:**
    - ابتكار حلول للمشكلات دون الاعتماد على الآخرين
    - إنجاز المهام في مواعيدها.
  - **نقاط ضعف صائد الفرص:**
    - عدم القدرة على العمل مع فريق.
    - عدم مراعاة التقاليد.
    - عدم القدرة على الاضطلاع بالمهام الروتينية والمتكررة.
  - **يتمن صائدو الفرص مواطن قوتهم من خلال تقدير إنجازات الآخرين:**

- الاستعانة بالباحثين المدققين لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.
- اختيار المهام التي تظهر قدرتهم على الابتكار ترك المهام الروتينية جانباً.
- استراتيجيات التواصل مع صائدي الفرص:
  - شجعهم على الانضمام إلى فريق (فهم يميلون للاستقلالية والاندواء).
  - ضمهم لفريق يحتاج إلى مساعدة لإنهاء مهمة ما في موعد محدد فهم خير من يفعل ذلك.

#### (١٢) الباحث (٤٪):

يعتمد الباحث على العقل والمنطق في حل المشكلات كما يتميز بقدره فائقة على التركيز والإصرار على تحقيق الأهداف ويستطيع والإنجاز بمفرده لتمسكه بمبادئه وقدرته على التمييز بين الخطأ والصواب.

- مواطن قوة الباحث:
  - القدرة على إنجاز المهام على أكمل وجه
  - إعمال العقل والمنطق
  - الثقة بالنفس وبالآخرين
- نقاط ضعف الباحث:
  - عدم الإفصاح عن مشاعره والظهور بمظهر غير المكترث
  - عدم المرونة ورفض التغيير
- يمتن الباحثون مواطن قوتهم من خلال:
  - توضيح حقيقة مشاعرهم كي لا يصفهم الآخرون بالبرود وعدم الاكتراث.
  - الاضطلاع بمهام من شأنها إظهار مواطن قوتهم أى تحتاج إلى التركيز وجمع البيانات وتنظيمها.
  - عدم إعطاء التغذية الراجعة بشكل جاف أو قاس لئلا يصاب من حولهم بالإحباط

- استراتيجيات التواصل مع الباحثين:
  - عزز أفكارك ببيانات صحيحة قبل عرضها عليهم
  - قدم لهم خطة عمل منظمة موضحاً فيها الفرق بين الخطط والأهداف
  - أعمل العقل والمنطق أثناء مناقشتك لهم.

#### (١٣) الراعي (١٦٪):

الراعي إنسان ودود يستطيع تكوين الصداقات بسرعة وسهولة ويهوى التواصل مع الآخرين على المستويين الشخصي والمهني وهو دائم البحث عن فرص لتنمية علاقاته الاجتماعية.

- مواطن قوة الراعي:
  - شدة الاندماج في المناقشات.
  - إلزام الذات بما لا طاقة لها به (خاصة فيما يتعلق بالمواعيد النهائية للتنفيذ).
- يمتن الرعاية مواطن قوتهم من خلال:
  - معرفة أهمية موهبة تكوين الصداقات وتمتين العلاقات التي يتمتعون بها الواقعية وعدم قطع وعود بأكثر مما يستطيعون تنفيذه.
- استراتيجيات التواصل مع الرعاية:
  - استفض في مدحهم.
  - اكسب ودهم.
  - استق تفاعولهم واستند إليهم خاصة حين تشعر بالضيق.

#### (١٤) المخطط (١٪):

يجيد التخطيط ويتمتع بدقة بالغة وبعد نظر وينزع إلى الاعتماد على حدسه في كثير من الأحيان وبفضل تلك الدقة تتجح خطته بنسبة ٩٩٪ .

- مواطن قوة المخطط:

- القدرة على إيجاد حلول جذرية للمشكلات.
- القدرة على وضع خطط دقيقة.
- كسب ثقة الأقران والرؤساء والمرؤوسين.

- **نقاط ضعف المخطط:**

- عدم القدرة على توجيه النقد البناء.
- الافتقار إلى الصبر وطول الأناة.
- الخوف من الفشل.

- **يمتاز المخططون مواطن قوتهم من خلال:**

- الاستعانة بالآخرين في تعلم الصبر والتأني.
- تكوين فرق ناجحة وقادرة على الابتكار.

- **استراتيجيات التواصل مع المخططين:**

يعتبر المخططون أقل الأنماط الشخصية من حيث النسبة المئوية من ثم علينا الاستفادة من نبوغهم ونفاذ بصيرتهم نعرض فيما يلي أهم الاستراتيجيات التي يستطيع المدير من خلالها إدارة أعضاء فريقه ذوى الشخصيات المختلفة والنوازح المتباينة وتوزيع المهام المناسبة على الشخص المناسب.

- **لإدارة الحلفاء:**

- ضمهم إلى فريق عمل.
- كلفهم بجمع المعلومات التي تنفع الآخرين.
- احرص على مشاعرهم حين تمدهم بالتغذية الراجعة لإدارة الفنانين.
- ضعهم في بيئة عمل على مستوى عال من التنظيم.
- نظراً لدقتهم البالغة امنحهم وقتاً كافياً لتنفيذ مهامهم.
- شجعهم على الاعتماد على حدسهم.

- **لإدارة المدربين:**

- أوكل إليهم مهمة توجيه وإرشاد الموظفين الجدد
- ادعهم للانخراط في أنشطة تستدعي العمل مع فريق
- راقبهم لئلا يشيهم ولعهم بمساعدة الآخرين عن تنفيذ مهامهم في مواعيدها.
- **لإدارة المحققين:**
  - لا تحايهم على أخطائهم علانية.
  - دعهم يشارون في وضع خطط واستراتيجيات التنمية بحكم مهارتهم في توقع المشكلات وإيجاد حلول لها.
  - حين يعكفون على جمع المعلومات اتركهم يعلمون بمفردهم كي يتسنى لهم التركيز.
  - شجعهم على الاندماج مع باقى الفريق.
- **لإدارة الدبلوماسيين:**
  - شجعهم على الجهر بآرائهم فهم كتومون بطبعهم
  - كلفهم بمهام ذات مواعيد ونتائج محددة
  - ساعدهم على إظهار مواهبهم وقدر إنجازاتهم خاصة في بداية حياتهم العملية
  - لا تفاجئهم بمهام غير مدونة في جدول أعمالهم المتفق عليه.
- **لإدارة رجال الأعمال:**
  - تأكد أن اندفاعهم وحماسهم لا يقودانهم نحو المخاطر.
  - امتدحهم فور إنجازهم لمهامهم مهما كانت بسيطة.
  - أفضل بيئة عمل تظهر مواطن قوتهم هي المبيعات لأنهم جريئون وأقوياء الشخصية.
- **لإدارة المجددين:**
  - كلفهم بمهام تساعدهم على الإبداع والابتكار.

- ساعدهم على التفاعل مع بقية أعضاء الفريق والتواصل معهم.
- وضعهم في بيئة عمل مملوءة بالمسوفين كي تستفيد من قدرتهم على بث روح المبادرة
- لا تكلفهم بالمهام الروتينية والمكررة لئلا يصيبهم الإحباط
- أعطهم تغذية راجعة في صورة اقتراحات لا انتقادات.
- **لإدارة القادة:**
- شجعهم على تقنين ثقتهم بالآخرين حتى لا يقعوا في براثن المخادعين أو المنافقين.
- كلفهم بالمهام الصعبة فهم خير من ينفذها.
- **لإدارة المحفزين:**
- استغل بلاغتهم وفصاحتهم وقدرتهم على الإقناع بجعلهم يعملون في إدارة المبيعات.
- انتقدهم بلباقة لئلا يصيبهم الإحباط.
- لا تكلفهم بمهمة تتضمن جمع البيانات أو تحليها.
- **لإدارة صائدي الفرص:**
- كلفهم بمهام ذات مواعيد محددة
- لا تضمهم لفريق عمل لأنهم يركزون أكثر حين يعملون فرادى
- كلفهم بمهام صعبة تضمن تغيير الأوضاع الراهنة أو تعديلها.
- **لإدارة الباحثين:**
- امنحهم الوقت الكافي لجمع المعلومات ثم اطلب منهم اتخاذ القرارات.
- لا تضعهم في بيئة عمل متقلبة أو دائمة التغيير لأن هذا يشثت انتباههم
- امنحهم فرصاً لإظهار خبراتهم وإعمالها

- ضع لهم أهدافاً محددة وخططاً واضحة
- عزز اقتراحاتك لهم بالأدلة والبراهين.

• لإدارة الرعاية:

- وجههم نحو كبح جماح الذات وعدم إلزام أنفسهم بما لا طاقة لهم به.
- كلفهم بالمهام المفعمة بالتغيير لأن الأعمال الروتينية تشتت انتباههم.

• لإدارة المخططين:

- شجعهم على إدارة النزاعات وفضها
- وطنهم على التأني في الحكم والرفق في توجيه النقد لئلا يصاب فريقهم بالإحباط.
- نستنتج من المطروحات السابقة أن استيعاب نمط الشخصية يساعد على معرفة حقيقة الآخرين وبالتالي حسن التعامل معهم وإدارتهم وتعيينهم في وظائف تمتن مواطن قوتهم وتحيد نقاط ضعفهم.

المؤلف

د. ترافيس براد برى

رئيس وشريك مؤسس لشركة تالانت سمارت إحدى المؤسسات وبيوت الخبرة الاستشارية المهتمة بالدراسة العلمية للفعالية الشخصية والأداء المؤسسي.

# الفصل الثالث

إنجازاتك من صفاتك

## مقدمة

الإنسان هو صانع حياته. ولهذا تختلف المعانى باختلاف الشخصيات. فهناك من يرى المعنى في إقامة مشروع ناجح يدر الربح ويجلب الخير لنفسه وللآخرين، وذلك يراه في ممارسة الطب وتخفيف آلام المعذبين من المرضى وثالث في تربية جبل من الأبناء الصالحين.

أهم ما في الأمر ألا تتعارض أهداف الإنسان - والتي تخلع المعنى على حياته - مع القيم والمبادئ السامية لترضى غرور فئه من ضعاف النفوس فخير لك أن تتجو من فخ موت الضمير، من أن تحيا حياة الطمع لتساير إيقاع العصر أو تصبح صاحب خطوة في مجلس أحد كبار المسئولين أو المستثمرين الذي بنى حياته على الغش والإختلاس خوفاً من الحاجة والإفلاس.

وعليه فإن السعادة ترتبط بالنجاح إرتباطاً وثيقاً. فإن وجود أحدهما مشروط بوجود الآخر في جميع الأحوال. لكن لا يجب أن تغفل دور الدافع نحو النجاح والألتزام بتحقيقه في تشكيل تجربة السعادة. بمعنى. أنه بدون الإلتزام بالدراسة والتحصيل لن ينجح أحد. وبدون الإلتزام بالعمل لن ينجز أحد. ولن يحصل أى موظف على ترقية أو علاوة.

. بيد أن كل هذا لا يعنى أن يتحول الإنسان إلى ترس في آله. يعمل دون توقف فيفقدته التعب والارهاق الشعور بالسعادة.

على الإنسان أن يستثمر طاقاته في أكثر الأنشطة توافقاً وإنسجاماً مع شخصيته وقدراته لكي يحقق السعادة الدائمة. لا المتعه واللذة الزائلة مقوضاً بذلك معادلة

"الرخاء = الشقاء" متبدلاً إياها "بمشاعر" إيجابية + مبداء + كفاح =

السعادة في الحاضر والمستقبل

وفي هذا المقام يقول الدكتور تال بن شاهار الأستاذ في جامعة هارفارد في

كتابه "سر السعادة اليومية والطاقة الايجابية" والذي ترجمه ونشره الأستاذ نسيم الصمادى رئيس مجلس إدارة الشركة العربية للإعلام العلمى "

فلا جدوى من إمتلاك القصور والفيلات والأرصدة الضخمة في الحسابات البنكية إن لم تقترن بالسعادة والمشاعر الإيجابية وتساءل في منطقيه "فأى سعادة يجنيها ويستشعرها الثرى المريض؟"

فكما تعد الأ سوال ذات قيمة ثانويه إذا ما قورنت بالسيولة النقدية. فلايمكن مساواة الثراء المادى بالثراء المعنوى المتمثل في السعادة وهو ما يطلق عليه الإفلاس العاطفي.

بناء على ما تقدم في الباب السابق وما انتهينتا فيه من عرض لأنواع الشخصيات وأنماطها. فمن الطبيعى أن تظهر صراعات بين تلك الأنماط المتباينة. حيث ينتج عن إختلاف الشخصيات تباين حتمى في الآراء يصل في بعض الأحيان إلى معارك حاميه الوطيس ومن الشخصيات ذات الأنماط المتناقضة. فمثلا.

### **الحليف وصائد الفرص:**

لكل منهما منهج سليم في تحقيق أهدافه لكنهما لا يحترمان وجهة نظر بعضهما بعضا.

### **الفئات الراعى:**

من الأفضل ألا يراس إحداهما الآخر، بل أن يظلا زميلان لعدم إتفاقهما على هدف واحد.

### **المدرّب والمجدد:**

يختلفان في كثير من الأحيان عند إعطاء التغذية الراجعة (الأول. هادئ ويجيد فن التواصل في حين يتسم الثانى بالإندفاع).

### **المحقق والمحفز:**

يتنازعان حول أهمية المعلومات التي يجمعانها، ومن ثمة يفضل إبعاد بعضهما عن بعض بحيث لا يجمعهما سوى الإحترام المتبادل. فستكثر النزاعات حتماً إذا وخلاف في نفاس أو مناظرة

### الدبلوماسي ورجل الأعمال.

يتفقان فقط حين يدور حوارهما حول المصالح والصالح العام غير أن صراعاتها تبقى هادئة نوعاً ما بفعل ميل الدبلوماسي للإلتزان والثاني على عكس ما يميز رجال الأعمال من طاقة هائلة.

### القائد والخبير:

تتمثل مشكلتهما في عنصر الثقة. ففي حين يميل القائد إلى وضع ثقته في الآخرين وتفويض المهام أو السلطات لهم، نجد الخبير يفضل الاضطلاع بكافة المهام بنفسه.

### الباحث والمخطط:

يتأنى الباحثون في اتخاذ القرارات نظراً لعقلانيتهم الشديدة في حين ينزع المخططون إلى اتخاذ قراراتهم سريعاً لإعتمادهم الكبير على حدسهم لذلك يفضل أن يسيرا طبقاً لخطة محددة.

ويعتبر اختلاف الآراء جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسات لكن يجب أن ألا يستهان به، ولأن الآراء المتباينة تنبع من أنماط شخصية مختلفة فإن المدير الناجح يدقق في شخصيات أعضاء فريقه كي ينتبه لهذا التباين باعتباره إما مبشراً بالابتكار والتطوير أو منذراً بالخراب والتدمير.

يضاف إلى هذا أن استيعاب المدير للأنماط لا يساعده على فض النزاعات بين أعضاء فريقه فحسب بل يمكن من تمتين مواطن قوتهم وتحييد نقاط ضعفهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فالناس يشبهون المشروعات التي قد تحقق أرباحاً أو خسائر بيد أن بنى البشر لا يدونون أو يكتبون في دفاتر أو يحولون إلى أرقام بل يقيمون ما يبلغونه

من شهرة أو ثروة أو قوة بمقدار السعادة التي يشعرون بها إذاً وذلك.  
 وإنطلاقاً من هنا تستطيع القول بأن القادرون على تحديد أهدافهم من خلال معرفتهم بشخصيتهم وشخصيات الآخرين. يمكنهم تحقيق النجاح أكثر من غيرهم. إذ أنهم يتمتعون ببصيرة نافذة ورؤية أكثر وضوحاً تقودهم الأخيرة إلى الإلتزام والإنجاز وبالتالي إلى مستقبل زاهر.  
 وفي هذا يرى علماء النفس أن الثقة بالنفس والأيمان بالقدرة على تحقيق الأهداف يساعدان على تخيلها وتجسيماها حالة حدوثها وتحويلها إلى واقع.  
 ويذكر الدكتور ماركوس باكينجهام. خمس قواعد جديدة للنجاح وهي

### أولاً : الأداء هو الهدف

الأداء هو هدف الشركات والمؤسسات. باعتبار أن كل ما تسعى إليه تلك المؤسسات هو إنجاز العمل والوفاء باحتياجات العملاء وتنفيذ المهمات وتحقيق الأرباح من خلال الإنجازات وهذا هو ما ينبت من أجله المؤسسات أي أنها تخدم أهدافاً محدداً سواء كان هذا الهدف مالياً أوخيراً أو كلاهما معاً.  
 وليس أنت ولا مواطن قوتك ولا سعادتك ولا مستقبلك وعلى الرغم من أن مواطن قوتك وإيجابيتك ستفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها فلا يجب أن تنسى أنك مجرد عنصر عامل وفاعل أي وسيله لتحقيق غاية وهذه الغاية هي الأداء.  
 وهنا أود الرد على أستاذنا ماركوس باكينجهام وأذكره بأن العاقل هو من لا يجعل أهداف تلك المؤسسات - والتي أعتبرها مؤقتة بتحقيقها - تفسد عليه سعادته التي تغمره حين يرى ثمرة جهده. فإذا غض المهندس بصره عن روتين مهنته فإنه سيبلغ مستوى من السعادة الدائمة التي لا تنتهي بعد حين لأنه سيرى كيف تساهم مهنته في إنشاء مدير جديد يسكنها جيل جديد منهم الأطباء والمهندسين والوزراء وغيرهم من العظماء الذين سيدينون له بالفضل أو الطبيب الذي يعالج مرضاه في مستشفى ويرى آثار عمله في شفاء المرضى وهكذا.  
 وهنا أحاول الربط بين أهداف المؤسسات والشركات وهدف الإنسان ذاته

في شعوره بحالة الرضا والسعادة من خلال تحقيق أهداف مؤسسته. وعليه وجب على الإنسان أن يعلم أنه لن يفهمه أو يعرفه أحد مثلما يفهم ويعرف هو نفسه وذاته. لذا وجب عليه أن يخرج من قوالب وظيفته المملة والتي لا تحقق له لإشباع أو الإمتاع. فالأمر مرهون بك. كى تكتشف وتستثمر مواطن قوتك فتبلغ قمة الأداء الذي يرضيك أولاً ثم يرضى مؤسستك فيخرج الجميع فائزين أنت وعملك ورؤسائك وزملائك ومجتمعك.

ومن هنا يكون الناتج. ستحصل شركتك على الأداء الذي تريده وستج أنت وتصبح سعيداً لأنك تلعب على أوتارك ولا تعزف لحناً غريب عنك.

ولكن هنا قد تظهر للبعض ما يسمى بالمبادلات السلبية وهى أن بعض الناس ليكترثون بميولهم. بل يسقطونها من اعتباراتهم ويفضلون القيام بمبادله عقليه بينهم وبين أنفسهم فقد يميلون لشيء ما ويقومون بشي آخر. أو يكون الدافع هنا إما حب المال أو المنصب أو الجاه أو الشهرة ... إلخ.

وهذه المبادلات ضاره وسلبية لأنها تدفعك إلى تجميد شخصيتك الحقيقية وتأجيل التعبير عنها ثم محاولة إحيائها من جديد في مرحلة ما من مراحل عمرك في المستقبل وبينما أنت في انتظار وصول هذا المستقبل تجد نفسك تقضى ساعات بعد ساعات ولسنوات وأنت تقوم بعمل لا تحبه ولا يثير اهتمامك.

إذا فعلت ذلك. ستفقد حماسك وثقتك بنفسك وسمعتك عندما تفضل ميولك وإهتماماتك عن العمل الذي تقوم به وبالتالي تقل جاذبيتك ويخبو نشاطك لأنك تودى دوراً لم تخلق له وستفقد إدراكك لهويتك وإمكاناتك الحقيقية وحينما يصل المستقبل الذي تنتظره فلن يجدك نفس الشخص. لقد ضللت طريقك وفقدت روحك وشخصيتك.

### **ثانياً: مواطن قوتك ليست ما تجيد ونقاط ضعفك ليست ما لا تجيد:**

إذا أردت التعرف على مواطن قوتك. فستكون ميولك دائماً هي نقطة البداية المثالية. حيث تساعدك ميولك في اكتشاف الأشياء التي تشعل جذوة نشاطك

وحماسك وتشبعك معنوياً والتي لا يشترط أن تكون نفس الأشياء والأدوار التي تجيد القيام بها. لكن اكتشاف مواطن قوتك لن يتوقف عن الميول. فلكي تستفيد حياتك ووظيفتك من مواطن قوتك. عليك أن تصف بلغة واضحة ومحددة الأنشطة التي تعبر عنك من خلال مواطن قوتك.

وأتفق مع الدكتور باكينجهام حيث أننا جميعاً تربينا على الاعتقاد بأن مواطن قوتنا هي ما نجيده وأن نقاط ضعفنا هي ما لا نجيده وما لا يفيد لكن هذه خرافة. فلا شك في أن ما تجيد القيام به يمثل نقطة بداية جيدة وعندما تحاول تحديد مواطن قوتك. ولكنك بالتأكيد تجيد القيام بأشياء معينة ويثق فيك الآخرون للقيام بها على النحو الأكمل. ومع هذا فإنك تجدها ممله إلى أقصى حد ولا تجلب لك سوى الإحباط والتعاسة وهذا ما نسميه بنقطة الضعف.

وعليه فإن العثور على الوظيفة التي تتناسب مع مواطن قوة الانسان فمن أهم التحديات التي تواجهه البحث عن معنى الحياة والسعادة والشعور بنشوة الكفاح. هناك ثلاثة عناصر أساسية للنجاح يمكن تلمسها من خلال طرح الأسئلة التالية.

ما الذي يخلق المعنى على حياتي ؟

ما الذي يغمرنى بالنشوة ويملؤني بالحيوية ؟

ما هي مواطن قوتي وكيف أمتتها لكي أعثر على الوظيفة المناسبة التي توصلني إلى السعادة ؟

كم هذه الأسئلة صعبه الإجابة. وأشعر الآن أنني قد تورطت فيها ولكني سأحاول الإجابة. حيث يتطلب هذا جهد جهيدا لمعرفة أكثر الأنشطة تمثينا لمواطن قوتك وأكثر الوظائف توافقاً معها والتي من شأنها مساعدتك على.

- تحديد أهدافك.
- وضع خطة عمل والالتزام بتنفيذها لتحقيق تلك الأهداف.

- معرفة احتياجاتك الملحة والسعى نحو تلبيتها كونها تضيي المعنى الحقيقي على وجودك.
- الاستمتاع بتجربة الكفاح لتحقيق الأهداف بغض النظر عن العوقات والمشقات. وتأسيساً على ما تقدم فيمكننا القول بأنه قبل أن تختار الطريق الذي ستسلكه نحو النجاح والسعادة حدد ما تستطيع عمله وأكتبه في قائمة ثم حاول أن تختار المهام التي تريد إتمامها وأحصر اختياراتك في اثنين أو ثلاثة مهام تستهويك أكثر من غيرها وأخيراً نفذ المهمة التي تتوق إلى أدائها. ويوضح هذا الشكل الذي يطل علينا به الأستاذ الدكتور /تال بن شاها في كتابة سر السعادة اليومية.



ليوضح أن الكلمات كيف تصنع المعجزات.

- ١ - تمثل الدائرة الخارجية كأنه الخيارات المتاحة أمام الإنسان.
- ٢ - تمثل الدوائر الداخلية الاحتياجات الملحة أو المهام التي يتوق إليها باعتبارها وسيلته لتحقيق آماله وأحلامه. لكننا قد لا نستطيع شق طريقنا إلى الدائرة الداخلية بسبب عقبات خارجة عن إرادتنا ، مع أن تخطى هذه العقبات هو ما يمثل تجربة السعادة الحقيقية التي يمكن أن نبلغها ، فالسعادة قرار ، حيث يمكن أن نبلغها. للكلمات أن تصنع المعجزات.

ويضاف إلى الإجابة أيضاً بيان علامات اكتشاف نقاط القوة وذلك ليصبح الأفراد أكثر فعالية وإنتاجية ويشعرون بالرضا والإشباع المعنوي حين يركزون

على أفضل سمات شخصياتهم. وإليك أربع علامات أو نجوم تستدل بها على مواطن قوتك.

- **النجاح:** إذا نجحت في القيام بنشاط ما ، فربما يكون موطن قوتك.
- **الإحساس الغريزي:** إذا وجدت نفسك تتوق بالغريزي والفطره إلى أداء مهمة ما. فقد تكون موطن قوة.
- **النمو والإتقان:** إذا وجدت أنك خلال أداء نشاطاً ما. تستطيع التركيز بسهولة وأن الوقت يجرى دون أن تشعر به فربما يكون موطن قوتك.
- **الإشباع المعنوي:** إذا شعرت بعد أن تنتهى من نشاطاً ما بالرضا الداخلى وبأنه أشبع حاجة معنوية في داخلك. فربما يكون موطناً لأحدى نقاط قوتك. صحيح أنك قد تكون منهما بعد إنجازه ولكن لن يستنزف قواك وقد تشعر بالتعب ومع ذلك ستكون وستبقى سعيداً

وفي النهاية أود أن أضيف للإجابة بأن ميولك هي أفضل دليل يشير إلى ما تتمتع به من مواطن قوة. وعلى الرغم من أنك ستجد ميولك تتغير وتتطور كلما تقدم بك العمر فإنها ليست عشوائية أى أنك لن تميل لشيء اليوم وفي اليوم التالى لشيء آخر. بل ستجد لها نمطا ثابتاً بداخلك أنها أول إشارة وأكبر دليل على وجود شيء كامن يجب أن تفهمه وتعبر عنه وستساعدك هذه الميول على نبذ الأمور غير المهمة لتركز على أشياء محددة ومحسوسه في داخلك إنما أكثر المؤشرات وضوحاً على أنك متفرد فخذها على محمل الجد وكرس حياتك للإستفاده منها.

### ثالثاً: " ماذا أهم من "من"؟ وماذا أهم "من"؟

مثال توضيح: إنسانة تحب فكرة الطيران وعليه تعمل مضيضة طيران ( وهو الغرض من العمل ) وتبقى في عملها هذا لأنها مع مرور السنوات تعقد صداقات كثيرة مع زملائها ولكنها تستقيل لأنها تدرك في نهاية المطاف أن

طاقاتها مستنزفة بسبب ما هو المتوقع منها وما تقبض راتبها من أجله ألا وهو تلبية متطلبات ركاب الطائرات الذين لا يكفون عن الشكوى والتذمر ( وهذه هي لماذا؟). وقد يستغرق الأمر سنوات مليئة بالحيرة والإحباط ومشيه بالنوايا الحسنه ولكن في النهاية ستتغلب ماذا على من ولماذا.

بمعنى لماذا؟ يستمر بعض الموظفين في وظائفهم هل بسبب أهداف المؤسسة سواء كانت ربحيه أو خدمية اجتماعية؟ من هل آجل بعض الأصدقاء والزملاء الذين تم التعارف عليهم توطدت العلاقات بهم؟

ثم ماذا يفعلون؟ وما يفعلونه حالياً ليس ما يريدونه.

فعلى الرغم من أنهم يحيون رسالة شركتهم أو مؤسستهم وأهداف عملهم والأفراد الذين يعملون معهم فإن الأنشطة الفعلية واليومية في عملهم لا تستثمر مواطن قوتهم وفي النهاية تجدهم يستقيلون أو يستسلمون للشقاء وعدم الفعالية. تذكر أن الناس يلتقون ويتحدون بسبب الهدف من العمل ويبقون في عملهم بسبب زملائهم ولكنهم يستقيلون في آخر المطاف بسبب طبيعة ونتائج العمل والمردودات الراجعة إليهم على غير المتوقع.

وهنا يجدر بنا الحديث عن أنه مناط فكره مواطن القوة: هي نشاط محدد يشعرك بالقوة لكى تكتشف مواطن قوتك. فكر فيما هو أبعد من الأنشطة التي تجيدها فقط أهتم أكثر بما تشعر به قبل وخلال وبعد قيامك بنشاطا ما. إذا يجب أن يمر الإنسان بتجربة تتشعب بها عواطفه وعقله وذهنه وروحه جميعها بعمق. فيخلص منها إلى العبره والمعنى اللذين يحققان له أسمى أنواع السعادة وهى سعادة المعرفة.

وفي هذا يقول بوبا ولوكويلهو المتعة هي ليست لذة الرشفه الأخيرة بل هي السعادة المكتسبة من إمتاء الكأس كله ببط "

وعلى الجانب الآخر نجد نقطة الضعف. هي أى نشاط يشعرك بالضعف بعد أن تنجزه. درجة إجادتك ليست مهمه هنا ولا مقدار ما تكسبه من مال جراء

القيام بهذا النشاط فطالما أنه يستنزف طاقتك وحماسك فلا تحاول بناء حياتك العملية حوله والبناء عليه.

#### رابعاً: لن نجد الوظيفة المثالية أبداً:

يقول الدكتور باكنجهام أنه. بدلاً من البحث عن الوظيفة المثالية حاول بناءها وتشكيلها أنت بنفسك ولكن السؤال هنا ما هي الوظيفة المثالية ؟  
تتطوى الوظيفة المثالية على البحث عنى المعنى والسعادة ونشوة الكفاح. وهذا لن يتأتى إلا إذا تمتع الإنسان بحرية الاختيار فمن حقه أن يجد الوظيفة الملائمة لمواطن قوته. بيد أن هناك بعض المعوقات الخارجية التي قد تحول دون تركه لوظيفته الحالية والالتحاق بأخرى تمنحه السعادة أو تشعره بنشوة الكفاح في نفس الوقت.

وعليه يجب عليك أن ستعين بوصف وظيفي عام وممرن نفسك كل أسبوع على تخصيص بعض الوقت للقيام بالأنشطة التي تقويك والإبتعاد عن الأنشطة التي تردك وشيئاً فشيئاً ستعين صياغة وصفك الوظيفي المناسب. وذلك من خلال وضع خطه تتضمن الإجابة على سؤالين.

١ - ما هي ميولك الحقيقية.

٢ - استعن بفكرة الأنشطة واكتب ثلاثة جمل أفضل مواطن قوتك معتمداً على تجاربك الحياتية.

في كل مرة تقراء فيها الجمل الثلاثة ستحصل على دفعة معنوية وستصبح أقوى وستؤدى الأدوار التي تلائمك أكثر من غيرها. والتي تستدعى بالتبعية مواطن قوتك.

وهنا أود أن أقول يجب أن تكون أفضل ما يمكن أن تكون.

بمعنى أنه قد تكتشف أن عمك الحالي لا يملأكم فهو ينطوى على جوانب

تحبها وجوانب أخرى تكرها وسينصحك زميلك ومديريك أن تتحمل وتؤدي المطلوب منك لإنجاز العمل. سيدذكرونك بأنك يجب أن تدفع فواتيرك وتسدد ديونك وأنت إذا كنت تريد أن ترتقى وظيفياً فعليك أن تكون مستعداً لعمل أى شيء مهما كان صعباً ومؤملاً.

بدلاً من الإستماع لنصائحهم تذكر الحقيقة المثالية التي تقول ستحقق إنجازات أعظم عندما تقوى وتمتن مواطن قوتك كن قويا فيما أنت قوى فيه حقاً. بهذه الطريقة ستطور إمكانياتك وتتمى مهاراتك وتتعلم أفضل وأسرع وتصبح أكثر إبداعاً.

ستساهم بشكل غير مسبوق حين تكتشف مواطن القوة التي حباك الله بها. فهي السمات الطبيعية التي تجعلك متفرداً عن الآخرين ومن واجبك أن تستثمرها الإستثمار الأمثل من أجل سعادتك أولاً ثم من أجل فريقك ومؤسستك ومجتمعك ومن أجل العالم.

ويمناسبة هذا المقام أود أن أضيف أيضاً معنى غاية في العمق وهو "أن الحياة قصيرة مهما طالوت وغاليه مهما هانت".

فحتى لو عشت مئات الأعوام وإكتسبت آلاف الخبرات وبلغت كافة الأهداف والغايات. ستتمنى لو تضاعفت سنوات عمرك. خاصة أن كان جلها سعيد وقد أثبت علماء النفس والإجتماع إحصائياً ومسحياً إن السعادة تطيل العمر.

ويجب عدم الإستسلام لمخاوف فقدان السعادة أو لذاك الشعور الرهيب بعدم إستحقاقها. فهذا يقودنا إلى التعاسة الحقيقة كما ينصحونا علماء النفس بإقناع أنفسنا بأهليتنا للسعادة ومحاولة الإستمتاع بكل لحظة مشرقة تمر بنا دون الندم على ما فات أو التحسب لما هو آت.

### خامساً: ويجب كذلك تجييد نقاط الضعف

أعلم أنها نشاط تقوم به يكون مردوده سلبي عليك وليس للإحساس السلبي أن ينتابك حيال بعض الأشخاص من الزملاء أو الأصدقاء. مثلاً لا تعتبر مقوله "أنني أشعر بالضعف عندما يتجاهلني زملائي خلال الاجتماعات" هذه ليست نقطة ضعف لأن نقطة الضعف هي نشاط تقوم أنت به. فيجعلك تشعر بالملل والألم واستنزاف الطاقة. أما جملة نقطة الضعف هي " أشعر بالضعف عندما أعمل مع موظفين محترفين لا يحبون التعاون مع من هو أقل منهم كفاءة فهذا نشاط أنت قصدت في تقوية نفسك به.

مادامت نقطه ضعفك ناتجة عن نشاط تقوم به أنت فهي أمر يمكنك أنت وحدك أن تتعامل معه. ولأنك لن تستطيع تحويل نقاط ضعفك إلى مواطن قوة. فعليك فقط أن تحيدها وعليه يقول الشاعر الإنجليزي "جون درايدن" "نحن تصنع عاداتنا التي لا تلبث أن تصنعنا".

وعليه أعلم أن ليس هناك حدود للسعادة التي نود بلوغها فحين المهن والعلاقات والدراسات التي تمتن وتقوى نقاط ومواطن قوتنا وتخلع المعنى على حياتنا. ستصل إلى سعادة دائمة. سعادة بلا حدود. لا تلبث أن تنمو وتزدهر وتتأصل بداخلنا. فننعم بسلام داخلي دائم.

وقد عرض الدكتور باكنجهام أربع إستراتيجيات لتحييد نقاط ضعفك

#### (١) كف عن ممارستها:

توقف عن أداء النشاط الذي يضعفك لتوفر طاقتك وتركز على أداء الأعمال التي تحبها وتبدع فيها. وقد لا يسمح لك الآخرون بذلك - رؤسائك - وقد تنجح مرة وتعترض إدارتك مرات لكن الأمر يستحق المحاولة.

#### (٢) تعاون مع الآخرين من أجل التكامل والتفاعل:

تأزر وتعاون مع زميل آخر يجد في نقطة ضعفك قوة له. وتذكر أنك لن تفعل

ذلك بسبب عدم أهمية النشاط أو لأنه عمل بسيط وسطحى ولا يضيف قيمة. أنت تفعل ذلك لأن العمل محترم ومهم ولأنك تعرف تماماً بأن أداءه من قبل شخص آخر سيضيف قيمة. ولكن هذا يتطلب قدرًا من الثقة بالنفس وفهم الذات.

عندما سئل المياردير الأمريكى الشهر "وارين بافيت" خلال أحد المؤتمرات الصحفية عن السبب الذي دفعه إلى أن يهب مؤسسة "بيل جينس" مبلغ ٣١ مليار دولار أجاب قائلًا أنا أحترم العمل الخيرى كثيراً لدرجة أنه لا يمكننى أن أتحمّل مسؤوليته" فعلى الرغم من الضغوط الإجتماعية المقروضه على مليارير مطالب بتبنى قضية خيرية وقرر أن يقول بكل ثقة أنا لن أتبنى هذه القضية وتبرع لها.

### (٣) متن مواطن قوتك:

أصقل مواطن قوتك بحيث تصبح نقاط ضعفك هامشية وغير مؤثره مقارنة بها. وأفضل مثال على ذلك هو لاعب الكره الأنجليزى "ديفيد بيكهام" الذي عمل على رفع مستوى دقته في تمرير الكرة إلى زملائه في الفريق لدرجة أنه لم يعد بحاجة إلى مراوغة مدافعى الفريق الخصم. لقد نجح أن يجعل المدافعين عقبه غير مؤثرة في طريقه بفضل قدرته ودقته في إرسال تمريرات طويلة لمسافه ٥٠م على الجانب الآخر من الملعب.

### (٤) انظر إلى كل نقطه ضعف من خلال موطن قوة.

لا بد أن تؤمن أن لكل إنسان في الدنيا مواطن قوة ونقاط ضعف ولست أنت وحدك. وأبرز مثال هو لاعب كرة السلة الشهير "شاكيل اونيل" في دورى كرة السلة للمحترفين الأمريكيين. والذي كانت نقطة ضعفه الرميات الحرة وعلى الرغم من أنه كان يتدرب باستمرار فإن أسلوبه في تسديد الرميات الحرة لم يتحسن.

ولكن شجعه مدربه الجديد على أن يحسن أداءه كلاعب خط وسط. مع أنه أفضل لاعب خط وسط في تاريخ كرة السلة الأمريكية وجاءت النتائج مذهلة.

فقد ارتفعت رمياته الحرة بنسبة ٢٠٪. لتحقيق ذلك لم يشغل "شاكيل" نفسه بتحويل نقاط ضعفه إلى مواطن قوة بل انتقل من كونه لاعباً فاشلاً في الرميات الحرة إلى لاعب عادي لا يجيدها تماماً لكن لا يعاني منها أيضاً. والدرس المستفاد هنا هو أن أفضل طرق تعويض نقاط الضعف تمكن في التركيز على مواطن القوة.

ويضيف الأستاذ نسيم الصادي لو فشلت جميع الاستراتيجيات الأربع فلن يبقى أمامك سوى إستراتيجية أخيره للتعامل مع نقاط ضعفك وهي أن تتحملها وتؤدي العمل المطلوب منك. تطبيقاً للمثل القائل.

"آخر العلاج الكي". فهو علاج مؤلم حقاً ولكنه العلاج الأخيرة.

## الخاتمة

هناك بعض الأقوال المأثورة يتم ترديدها دائماً تدعو إلى القيم وحسن الأخلاق في زمن إنهارات في السلوكيات والأخلاقيات قبل أن تنهار فيه البنوك والمؤسسات. منها

### المقولة الأولى: (عامل الناس كما تحب أن يعاملوك)

تقال هذه النصيحة من منطلق المساواة ولأن الآخرين يحبون أن تعاملهم كما تحب أنت أن يعاملوك ولكن هذا غير حقيقي. فكل الناس يفضلون المعاملة التي تريدهم هم لا المعاملة التي تريدها نحن.

لكل منا شخصيتن وما يناسبني لا يناسبك. أكسر هذه القاعدة اليوم وكل يوم. ولكي تعرف كيف يحب شخص ما أن تعامله تعرف على إيجابيات شخصيته وتعامله على أساسها ستتفاجئ أنه يبحث فيك عن نقاط ضعفك ليتعامل معك من خلالها مما قد يؤدي ذلك إلى آثار سلبية يكون لها مردود عكسي على تصرفاتك وسلوكياتك ويضعفك. ولكن كن أنت الأقوى وأفرض عليه في حديثك نقاط قوتك وحاول توجيه الحديث نحوها.

### المقولة الثانية: (الواحد جزء من الكل)

وفي هذا قد ينصحك مديرك بهذا كي يجعلك تدرك أن أداء الفريق الكلي أهم من أدائك الفردي وأن العضو الناجح والفعال في أي فريق ينحى أولوياته ومواطن قوته جانباً ويفعل أي شيء لمساعدة فريقه وسوف يقول لك "الفرد للجماعة" لكن هذا غير حقيقي. من حق فريقك عليك أن تعطيه أفضل ما لديك. أفراد فريقك يريدون معرفه مواطن قوتك والأدوار التي يستطيعون أن يعتمدوا فيها عليك لا سيما في أوقات الأزمات والضغط. ستضطر أحياناً إلى أداء أعمال لا تلائمك أنت وتخدم فريقك. لكنك ستؤديها على آيه حال ومن مصلحة الفريق

والمؤسسة ألا تقوم بذلك إلا مضطرا. يضم الفريق أفرادا مختلفين. ولا بد من توزيع الأدوار بينهم بعدل والعدالة تعنى أن يقدم كل منهم أفضل ما لديه. وتذكر أن مؤسستك تريد. منك أداء يذكىه الحماس. فأفضل فريق في العالم هو الذي يستثمر كل عضو فيه مواطن قوته ليغطي نقاط ضعف بقيه الأعضاء فكل ذكاء لدى عضو في الفريق يقابله غباء لدى آخر. وهذه القاعدة تنطبق عليك وعلى مديرك وعلى أيضاً.

#### المقولة الثالثة: (ركز أولاً على نقاط ضعفك)

التركيز على إصلاح نقاط ضعفك سيقودك إلى الفشل لأنك - وفي أفضل الأحوال - لن تحقق سوى تحسن طفيف بدلاً من أن تضع مجهودك في هذا. ركز فقط على تجنب نقاط الضعف لا على تقويتها. سد الفجوات وترقيع العيوب لن يساعدك على التطوير السريع واستثمار الفرص. الأفضل أن تبتكر طرقاً لتعيد نقاط ضعفك وتتجنبها

#### المقولة الرابعة: (أخرج من منطقة الراحة)

قد تبدو هذه النصيحة للوهلة الأولى سليمة لأنك يجب أن تكتسب خبرات جديدة وأن تنمي مهاراتك وأن تواجه أصعب التحديات. لكن الحقيقة أن الإنسان يبدع أكثر عندما يعمل ما تعود عليه وما يناسبه وما يحقق له الراحة والفائدة معاً. فمواطن قوتك هي دائرة التعود فهي ليست مجرد أنشطة تقوية وحسب. بل تمنحك قدره قصوى على تنمية مهاراتك وإمكاناتك. ثابر على البقاء في دائره الأداء التلقائي والمريح والمبدع لكى تستثمر مواطن قوتك، والتي بدورها ستطلق طاقاتك الكامنه وتعبر عنك.

#### المقولة الخامسة: (مواطن قوتك تعبر عن نفسها بنفسها)

الأداة التي لا تستخدم تصدأ. والأشجار العطشى تموت والموهبه التي لا

تستخدمها تضمحل وتضمحل حتى تتساها وتعيش إنساناً ناقصاً. وتؤدي بطاقة أقل مما يمكنك أن تؤدي بها.

أعلم أن مواطن قوتك كنوز دفينة عليك أن تكتشفها وتلمعها وتجعلها تسطع وترسل بريقاً يسلب الأبواب لكنها ليست كنوزاً صامته وجامدة. بل هي كنوز حيه ومتحركة وناطقه. فهي تناديك على الدوام لكي تحررها من الأسر وتطلق لها العنان. فتعلم كيف تصف وتثمن وتمتن مواطن قوتك. تعلم كيف تفصح عنها وتعبر بها.

فهي ليست ملك وحدك فأهلك وعملك ووطنك وعالمك شركاء معك فيها. وفي هذا يضيف الدكتور "ماركوس باكنجهام" مستشار القيادة والإدارة في وزارة الخارجية الأمريكية. لا الرفيق قبل الطريق، ولا الطريق قبل الرفيق. أنت أولاً ثم الرفيق ثم الطريق. وأسأل نفسك.

١ - كيف أستطيع توظيف مواطن قوتي على أرض الواقع ؟

٢ - هل أنا قادر على. ؟ وراغب في القيام بهذه الأنشطة بالفعل ؟

٣ - سؤال: كيف تستمتع بحياتنا ونحقق أهدافنا في نفس الوقت ؟

يجيب علماء النفس عن هذا السؤال قائلين: ليست هناك وصفه سحريه لتحقيق السعادة المطلقة الخاليه من الكفاح أو بعض التضحية بيد أننا كلما بسطنا حياتنا كلما إرتاح بالنا.

وأعلم أن السعادة ليست أمراً مادياً نلمسه بأيدينا. بل مفهوما مجردا ندرکه بعقولنا ومشاعرنا أو أسئله نطرحها على أنفسنا ونجتهد لإجابتها. فرغم بساطتها شكلا. إلا أنها عميقة موضوعاً.

١ - ما الذي يعطى لحياتنا معنى ؟

٢ - ما الذي يهمنى ؟

٣ - ما هي مواطن قوتي ؟

٤ - كيف أتخذ قرار السعادة ؟

٥ - ما هي الأنشطة المحببة إلى. ؟ والمهام التي تستهويني وتلبى إحتياجاتي الملحة ؟

علماً بأن هذه الأسئلة تصلح للأفراد المؤسسات أيضاً

فلو أراد الأفراد والمؤسسات والمجتمعات المفهوم الحقيقي والبعد الإنساني للسعادة. لأدركوا أيضاً معنى السلام ولتوقفت الحروب الطاحنه التي تشتعل للإستيلاء على الترواث والاستثثار بها. أو لإشباع الأطماع والجاه والسلطة أو نهبا للموارد.

ولو أدرك القادة الكبار معنى السعادة. والسعادة النابعه من معنى وقيمة الحياة. لندموا على أخطائهم القاتله في قراراتهم التي اتخذوها دون أن يفهموها.

وفي النهايه. أعلم أن السعادة لا تتحقق بالوصول إلى الهدف بل في السعى إليه. إذ سرعان ما تخفت نشوة الحصول على الترقيه أو تحقيق الريح أو التخرج من الجامعه. ففي دوامه الحياة التي سرعان ما تعيد البشر إلى حالة الرضا الأوليه التي كانوا عليها قبل الأنجاز. تماماً كالإناء الموضوع موقد يعلو منسوب الماء فيه حتى تصل حرارته إلى درجة الغليان ثم لا تلبث أن تتخفض بعد أن تسبب نفس تلك الحراره في إسكاب الماء من الإناء ليطفئ جذوة النار التي جعلته يعلو !!

وأعلم أن السعادة لا تتركز في شيء واحد أو شخص واحد أو هدف واحد إن حصلنا عليها صرنا في نعيم وإن فقدناه عشنا في جحيم ! كما لا يبلغ الناس السعادة بحدوث مفاجآت أو أحداث خارقه بل بالجد والاجتهاد والمحاولة والخطأ والفشل والتعليم والبحث واليقين والتجربه والبرهان والتفكير الإيجابي.

وأعلم أنه لكي نحقق السعادة. حريا بنا أن ننعم بكل لحظة هائئه في حياتنا دون أن نفكر فيما قد تخبئه لنا الأيام القادمه. وأن ننظر إلى الصورة الكليه دون التدقيق في التفاصيل التي تصيبنا بالملل والإرهاق. حاول أن تقضى

وقتا أطول مع الأحباب أو تستمتع بقراءة كتاب أو تجوب الآفاق. فتكسب الخبرات وتتذوق روعة الشباب. ستصبح أنذاك أكثر حكمة وأنفذ بصيرة. وأكثر سعادة من ذوى الأفق الضيق الذين لا يصبرون ولا يتأثرون ريثما يحققوا ما يريدون.

### الخاتمة:

لا تيأس إذا تعثرت أقدامك وسقطت في حفرة واسعة .. فسوف تخرج منها وأنت أكثر تماسكا وقوة .. والله مع الصابرين.

لا تحزن إذا جاءك سهم قاتل من أقرب الناس إلى قلبك .. فسوف تجد من ينزع السهم ويعيد لك الحياة والابتسامة.

لا تضع كل أحلامك في شخص واحد .. ولا تجعل رحلة عمرك وجه شخص تحبه مهما كانت صفاته.

لا تعتقد أن نهاية الأشياء هي نهاية العالم .. فليس الكون هو ما ترى عيناك.

لا تنتظر حبيباً باعك .. وانتظر ضوءاً جديداً يمكن أن يتسلل إلى قلبك الحزين فيعيد لأيامك البهجة ويعيد لقلبك نبضه الجميل.

لا تحاول البحث عن حلم خذلك .... وحاول أن تجعل من حالة الانكسار بداية حلم جديد.

لا تقف كثيراً على الأطلال خاصة إذا كانت الخفافيش قد سكنتها والأشباح عرفت طريقها .. وابحث عن صوت عصفور يتسلل وراء الأفق مع ضوء صباح جديد.

لا تنظر إلى الأوراق التي تغير لونها .. وبهتت حروفها .. وتاهت سطورها بين الألم والوحشة.

سوف تكتشف أن هذه السطور ليست أجمل ما كتبت .. وأن هذه الأوراق

ليست آخر ما سطرت.  
ويجب أن تفرق بين من وضع سطورك في عينيه. ومن ألقى بها للرياح  
واكتوى بنارها أماً.  
لم تكن هذه السطور مجرد كلام جميل عابر .. ولكنها مشاعر قلب عاشها  
حرفاً حرفاً .. ونبض إنسان حملها حلاًماً.  
لا تكن مثل مالك الحزين .. هذا الطائر العجيب الذي يغني أجمل ألحانة  
وهو ينزف .. فلا شيء في الدنيا يستحق من دمك نقطة واحده.  
إذا أغلق المطر أبواب بيتك .. وحاصرتك تلال الجليد من كل مكان ..  
فانتظر قدوم الربيع وافتح نوافذك لنسمات الهواء النقي.  
وانظر بعيداً فسوف ترى أسراب الطيور وقد عادت تغني .. وسوف ترى الشمس  
وهي تلقي خيوطها الذهبية فوق أغصان الشجر.  
لتصنع لك عمراً جديداً وحلماً جديداً .. وقلباً جديداً.  
أدفع عمرك كاملاً لإحساس صادق وقلب يحتويك .. ولا تدفع منه لحظة  
في سبيل حبيب هارب .. أو قلب تخلى عنك بلا سبب.  
لا تسافر إلى الصحراء بحثاً عن الأشجار الجميلة .. فلن تجد في الصحراء  
غير الوحشة .. وانظر إلى مئات الأشجار التي تحتويك بظلها .. وتسعدك  
بثمارها .. ويشجيك حفيفها.  
لا تحاول أن تعيد حسابات الأمس .. وما خسرت فيه .. فالعمر حين تسقط  
أوراقه لن تعود مرة أخرى .. ولكن مع كل ربيع جديد سوف تنبت أوراق  
أخرى .. فانظر إلى تلك الأوراق التي تغطي وجه السماء .. ودعك مما  
سقط على الأرض فقد صارت جزءاً منه.  
إذا كان الأمس ضاع .. فبين يديك اليوم وإذا كان اليوم .. فسوف يجمع  
أوراقه ويرحل فليدك الغد .. لا تحزن على الأمس فهو لن يعود .. ولا

تأسف على اليوم .. فهو راحل .... واحلم بشمس مضيئة في غد جميل.  
إننا أحياناً قد نعتاد الحزن حتى يصبح جزءاً منا .. ونصير جزءاً منه .. وفي  
بعض الأحيان نعتاد عين الإنسان على بعض الألوان ويفقد القدرة على أن يرى  
غيرها .. ولو أنه حاول أن يرى ما حوله لأكتشف أن اللون الأسود جميل .. ولكن  
الأبيض أجمل منه. .. وأن لون السماء الرمادي يحرك المشاعر والخيال. .. ولكن  
لون السماء أصفى في زرقته .. فإبحث عن الصفاء ولو كان لحظة .. وابحث عن  
الوفاء ولو كان متعباً وشاقاً .. وتمسك بخيوط الشمس حتى ولو كانت بعيدة ..  
ولا تترك قلبك ومشاعرك وأيامك لأشياء ضاع زمانها.

إذا لم تجد من يسعدك فحاول أن تسعد نفسك وإذا لم تجد من يضيء لك  
قنديلاً .. فلا تبحث عن آخر أطفاله. وإذا لم تجد من يغرس في قلبك ورده ....  
فلا تسع لمن غرس في قلبك سهماً ومضى.

أحياناً يغرقنا الحزن حتى نعتاد عليه .. وننسى أن في الحياة أشياء كثيرة  
يمكن أن تسعدنا وأن حولنا وجوهاً كثيرة يمكن أن تضيء في ظلام أيامنا شمعة ..  
فابحث عن قلب يمنحك الضوء ولا تترك نفسك رهينة لأحزان الليالي المظلمة.  
**الحزن...**

هو أن التقيك في زحمة العمر ... وأنسج معك أجمل حكاية حب ...  
نعيش تفاصيلها وطقوسه .. ونحلم بغد أفضل ... ثم تنتهي الحكاية  
بمأساة.

**الحزن...**

هو أن أفتح لك مدن أحلامي ... وأسكن معك في قصر من الخيال. ..  
ثم ينهار القصر على رأسي.

**الحزن...**

هو أن أخبئ عمري في قلبك ... وأملاً حقائبك بأيامي ... وأضع  
سعادتي في عينيك ... ثم ألوح لك مودع لا حول لي ولا قوة.

الحزن...

هو أن تصبح مع الأيام عيني التي أرى بهما ... وهوائي الذي أتنفسه ودمي  
الذي أعيش به ... ثم أنزفك عند الرحيل دفعة واحدة.

الحزن...

بأن أغمض عيني فأراك ... وأن أخلو بنفسي فأراك ... وأن أقف أمام المرأة  
فأراك وأن ألمح هداياك فأراك ... وأن أقرأ رسائلك فأراك ... وعندما أعود  
لواقعي ... لا أراك.

الحزن...

بأن أجمع البقايا خلفك ... وأن أرسم وجهك في سقف غرفتي ... وأن  
أحاورك كل ليله كالمجانين ... وأن أشد الرحال إليك عند الحنين ...  
وأن أعود إلى سريرى آخر الليل فأبكيك وأبكيك.

الحزن...

أن يأتي العيد وأنا وحدي ... وأن يأتي الربيع وأنا وحدي ... وأن تهطل  
الأمطار وأنا وحدي ... وأن يطرق الحنين بابي وأنا وحدي ... وأن يمضي  
بي أجل لعمر وأنا وحدي ...

الحزن...

أن أراك صدفه ... وأن يجمعني بك الطريق ذات يوم ... فأراك بصحبه غيري  
... يدك في يده تنظر إلي فلا تعرفني ... وعمري خلفك يناديك ... فلا  
تسمعه.

الحزن...

بأن أكتب فلا يصلك خطابي ... وأن أصرخ فلا يصلك صوتي ... وأن  
ألفظ أنفاسي فلا أراك ... وأن أموت فيصلك النبأ .

الحزن...

بأن أدمن حبك... وأدمن صوتك ... وأدمن عطرك وأدمن وجودي  
معك... ثم أفتح عيني على غيابك...

الحزن...

أن تتحقق بعد حلم ... وألتقيك بعد أمنيه ... وأن تأتي بعد انتظار ...  
وأن أجذك بعد بحث ... وأن أستيقظ على زلزال رحيلك .

الحزن...

بأن تفارق ولا تفارق ... فتصمت ويبقى صوتك في أذني ... وتغيب وتبقى  
صورتك في عيني ... وتبقى أنفاسك في قلبي ... وتختفي ويبقى طيفك  
خلفي ...

وشكراً

المراجع الأجنبية:

- Alex Hiam. -: *MAKING HORSES DRINK:HOW TO LEAD and SUCCEED in Business.*
- Ken BLANCHARD; Thad Lacinak ; Chuck Tompkins jim Ballard.:*Whale Done! : The power Of POSITIVE RELATIONSHIPS.*
- Gun KAWASAKI, *The Art of Start The tim testsd battle hadened guid for anyone starting anything.*
- C. Otto Scharmer, *Theory U : Leading from the Future as it Emerges.*
- Robin Stuart- Kotze, *Performans: The secrets of Successful Behavior .*
- Stephen R. Covey & Jennifer Colosimo , *Great Work Career . How to Create You Ultimate Job and Make an Extraordinary Contribution.*
- Marcus Buckingham, Title: *The Truth About You: Your Secret To Success.*
- Tal Ben – Shahar,PH.D. ,*HAPPIER leam the secret to daily goy and lasting fulfillment*