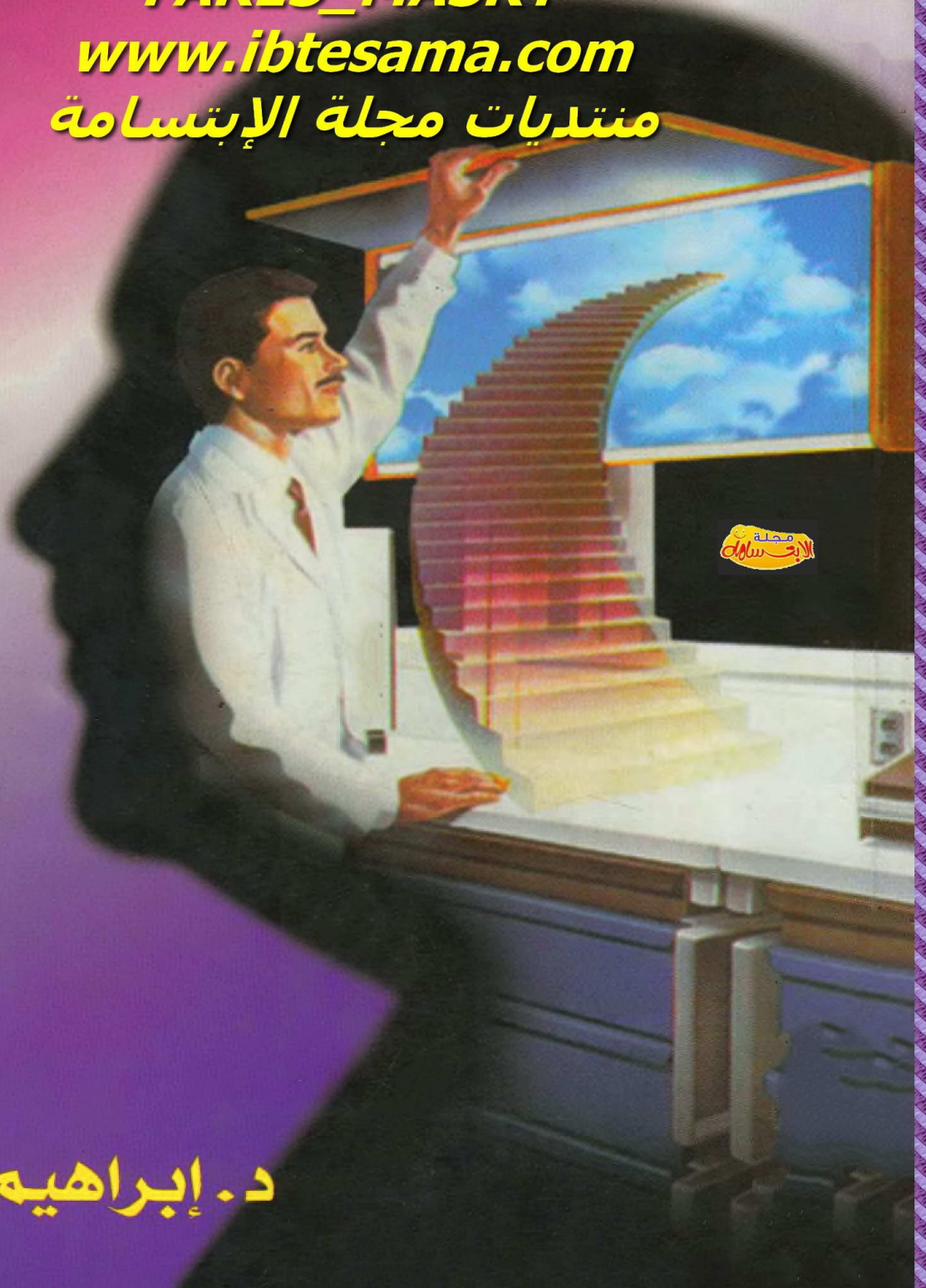


أسرار قاعة التميز

FARES_MASRY

www.ibtesama.com

منتديات مجلة الإبتسامه



مجلة
الإبتسامه

د. إبراهيم الفقي

سلسلة إصدارات بهيك

٥

أسرار قادة التميز

www.ibtesama.com

FARES_MASRY

دليل الإنطلاق وتحريك الطاقات الكامنة

تأليف

د. إبراهيم الفقى

مراجعة وتقديم

د. عبد الرحمن توفيق

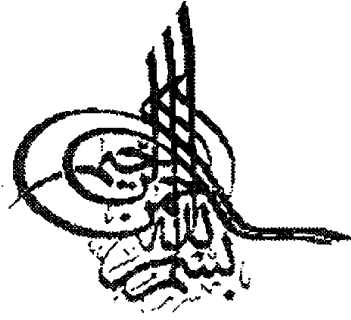
ترجمة

أميره نبيل عرفه

القاهرة ١٩٩٦

الناشر : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بهيك)

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



- الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
- الطبعة الأولى: القاهرة ١٩٩٦
- رقم الإيداع القانوني بالمكتبة القومية المصرية: ٩٦ / ١٠٣١٦
- الترقيم الدولي: 4 - 67 - 5621 - 977 - I.S.B.N.

بطاقة فهرسة الكتاب:

أسرار قادة التميز

12 KEYS OF HIGHLY SUCCESSFUL MANAGERS

تأليف د. إبراهيم الفقى ، ترجمة أميرة نبيل عرفه ، مراجعة وتقديم
د. عبد الرحمن توفيق - القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة
(بميك) ، ١٩٩٦ .

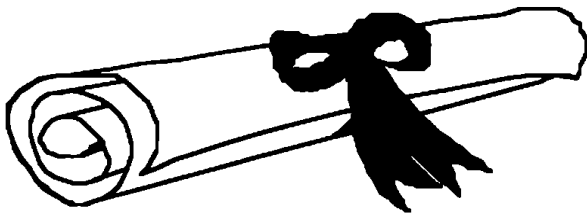
650.1

« حقوق الطبع والنشر محفوظة للناشر ، ولا يجوز إقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من الناشر ، إلا في حالات الإقتباس القصيرة بغرض النقد والتحليل ، مع وجوب ذكر المصدر .»

أهراء

لكل من قال لي يوماً لا .. فبدونهم ما كان لي أوه
أكتشف قدراتي الحقيقية ، وأحقق النجاح في حياتي ..
إلى زوجتي أمال .. وإبنتي التوأمين ناسي ونريم ..
أهراء هذا الكتاب ..

المؤلف



المؤلف في سطور

إبراهيم الفقي ..

مؤسس ورئيس شركة

CHEOPS INTERNATIONAL SEMINARS
INC. (C.I.S.I)

مؤلف كتاب « علي طريق التفوق في المبيعات » الذي تم ترجمته إلى ثلاث لغات ، وهذا الكتاب الذي يُعد أفضل المبيعات يتم تدريسه في كلية Lasalle College في مونتريال . ومعهد The Hotel Institute of Quebec .

وهو حاصل علي أكثر من ٢٢ دبلومه وقد عمل في أرفع المناصب في مجال المبيعات والتسويق والإدارة وصناعة الضيافة الفندقية ، وهو حاصل أيضاً علي درجة الدكتوراه في علوم ما وراء الطبيعة من جامعة Metaphysics of Los Angeles .

وهو أستاذ ممارس مشهود له في العلاج بالتنويم المغناطيسي من معهد The new york Training Institute for (N.L.P)

بالإضافة إلي كونه أستاذاً في البرامج اللغوية الذهنية .

أستاذ ذاكرة معتمد من معهد The American Mem-ory Institute

مدير فنادق معتمد Certified Hotel Administrator (CHA)

متخصص حاصل علي شهادات تقدير في التسويق وإدارة المبيعات من جمعية The American Hotel and Motel (AHMA)

ومتخصص أيضاً حاصل علي شهادات تقدير في مجال الموارد البشرية .

في عام ١٩٩٠ منحه كل من The American National Home Study Council و (AHMA) جائزة الدراسة المنزلية العالمية .

بدأ حياته في وظيفة غسيل الصحون في مطعم صغير ، وعمل في أماكن مختلفة من العالم ، وصار واحداً من أفضل المدراء العموميين في مونتريال ، وهو الآن متحدث بارز ومؤلف وإستشاري في العلوم الإدارية .

د . الفقي يُدرّس بثلاث لغات ، وقد ظهر في العديد من البرامج التليفزيونية في مونتريال .

تم تقديمه علي غلاف مجلة PME كأفضل متحدث في
مونتريال .
قام في ندواته العامة والمشاركة بتدريب الاف الأشخاص
عبر أنحاء العالم .
بطل سابق في لعبة البنج بونج في مصر ، وهو حاصل
علي الحزام الأسود في رياضة الكونغ فو .

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامه

ماذا قالوا عن د. إبراهيم الفقي

إبراهيم الفقي شخص متميز ، ندواته وبرامجه تُقدم بشكل بسيط ، وهي تعبر عن حياة كاملة بطولها ، وبتنوع خبراتها ، ويجب أن يحصل الجميع علي فرصة حضورها (Rose Sollazzo AT & T Canada)

أن ندوات ومحاضرات إبراهيم الفقي هي بمثابة مفاتيح للنجاح .

(Collette Assaad Beel Canada)

لقد وجدت ندوات إبراهيم الفقي مؤثرة جداً ورائعة بكل المقاييس (Andre Dostie Chrysler - Canada)

أن إبراهيم الفقي يُعد إستثناءً فريداً وندواته ممتازة وبنائه إلي حد بعيد

(Marcel Cheuier Pepsi Cola)

في هذا اليوم الخاص ، لم يكن إحتفالنا السنوي ليكون بمثل هذا النجاح بدون إبراهيم الفقي

(Bernard Thibault Greater Montreal
Beal Estate Board)

أن أداء إبراهيم الفقي الغير عادي أدي إلي تحفيزنا بشكل كبير

(Alain Gerard TelRoute Communication)

ماذا قالوا عن كتاب : أسرار قادة التميز

الأساليب المذكورة بالكتاب بالغة التأثير ومن السهل تنفيذها ..

Fehim Sofraci
Vice-president
Holiday Inn Crowne Plaza, Metro Center

إن كتاب أسرار قادة التميز يُعد من أفضل الكتب التي قرأتها في مجال الإدارة علي الإطلاق ، فهو يحتوي علي إجابات شافية لأي سؤال قد يخطر ببال أي مدير ..

Joseph Sidaros
Regional Manager
London Life Insurance Company

أخيراً ، صار لديّ دليلاً حقيقياً فعّالاً أستطيع به أن أواجه التحديات التي تواجهني كل يوم ، إن هذا الكتاب حقيقة قيم إلي درجة كبيرة ..

Regis Nadeau
Vice-president

Quality Hotel Dorval-Choice Hotels Int'l

كتاب أسرار قادة التميز هو تجميع متكامل وشامل وسهل التناول لأكثر النوعيات المطلوبة التي تشكل الإدارة الممتازة، وهو في الواقع عبارة عن ١٢ كتاب مجتمعة معاً في كتاب واحد شامل، شديد الفعالية ليعكس المستوي العالي من الطاقة والتحفيز. وقد وضع به مؤلفه إبراهيم الفقي جميع خبراته وتجاربه ..

Christian Homsy
The Montreal Gazette

شكر و تقدير

بينما يظل هذا الكتاب ثمرة سنوات عديدة من التعليم والبحث . فهو أيضاً نتيجة جهود طويلة لفريق عمل رائع متميز . لهذا أود هنا أن أعبر عن عميق شكري وتقديري لجميع الأشخاص الذين أدت مساعدتهم وتشجيعهم لي لخروج هذا الكتاب إلي الوجود ، وأن يصبح حقيقة واقعة .

أود علي وجه الخصوص أن أوجه شكري إلي رفيقة حياتي وشريكة كفاحي (آمال) لكما ما فعلته من أجلي في مساعدتها لي في رحلاتي وتنظيم ندواتي ومحاضراتي ، ومن بقائها متيقظة لساعات متأخرة من الليل لإعداد وتجهيز المذكرات المطلوبة في وقتها المحدد .

لمساعدتي Bina DeFabrizio لإخلاصها وعملها الجاد والدؤوب .

لجميع من عملوا معي عبر الجانب الآخر من القارة ، والذين ساعدوني في تحقيق كتابي هذا ، وخاصة المدير Sylvain Bedard لنصائحه القيّمة وتشجيعه المستمر .

- إلي Costa Hovris لتصميمه الغلاف الجميل .
إلي Pol Mall لتصميمه الرسومات الفنية التي أضافت
اللمسات المطلوبة للكتاب .
إلي أعز أصدقائي Regis Nadeau الذي كان دائماً
عوناً لي .
إلي صديقي Fehim Sofraci نائب رئيس Holiday
Inn Crowne Plaza, Metro Center لتشجيعه لي .
إلي صديقي Alain Laroche عضو لجنة التنمية بمدينة
Verdun لتشجيعه المستمر .
إلي صديقي Joseph Sidaros المدير الإقليمي لشركة
London Life لإيمانه الكبير بي .
إلي David Meyers مدير Sunlife of Canada .
إلي Toni DiFruscio مدير عام Preston Phipps .
إلي Benito Migliorati رئيس ومدير عام فندق
Hotel Chateau Vaudreuil .
إلي Angele prevost صاحب وناشر جريدة
Premiere Edition .

إلي جميع المشاركين في ندواتي ومحاضراتي ، إلي كل المديرين والرؤساء التنفيذيين الذين سمحوا لي بمقابلتهم .
إلي جميع المهوبين الذين كانت مشاركتهم لي دائماً مصدر وحي وإلهام وتأثير كبير عليّ خاصة كل من الراحلين : د. نورمان فينسيت بيل ، د. روبرت شولر ، د. جون جيندر ، د. ريتشارد باندليير ، د. ديباك شوبرا ، د. زج زيغلار وبرايان تراسي .
شكري الخالص لكم جميعاً .. وبارك الله فيكم .

ملحوظة من المؤلف :

لسهولة القراءة إستخدمت كلمة (هو) للإشارة إلي المدير أو القائد خلال هذا الكتاب ، إلا أن ذلك لا يمثل نوعاً معيناً ذكراً كان أو أنثي .



تقديم

تقرأ كثيراً عن تجارب النجاح للمبدعين، والمتفوقين، وأكثر ما يبهرننا في تجاربهم، وسير حياتهم هو بساطة القيم التي إلتزموا بها، وعمق، وأصالة الجهد الذي بذلوه.

هذا الكتاب يُعدُّ نموذجاً تطبيقياً. لذلك تقرأه وكأنك تستمع إلى مؤلفه، وتتأثر بكلماته، وكأنها من صنع يديك، ستشعر بكلمات هذا الكتاب وهي تنساب بين يديك، وبسبورة تتدفق وتسجل داخل ذاكرتك دون أن تجهد أو تجتهد، أو تعيد قراءة الجملة مرتين لتدرك المعاني الخفية من ورائها. لا داعي لأن تقرأ ما بين السطور، فكل ما أراد الدكتور/ إبراهيم الفقى طرحه من أفكار، وقيم وأسرار لقادة التميز، قام بسرده بسلاسة ويسر.

ستقرأ هذا الكتاب أكثر من مرة، لا لصعوبة ما ورد به، ولكن ليزداد يقينك بأن أسرار قادة التميز

أساسها التلقائية ، والبساطة ، وتلك هي أسرار شهرة المؤلف ، وانتشار هذا الكتاب الذي يسعد مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) أن يحصل على حق توزيعه وترجمته ، بعد أن ترجم إلى الفرنسية ، وصدر باللغة الإنجليزية عن دور نشر عالمية .

أود أن أقدم بالشكر على الإهتمام والدقة التي حرصت عليها المترجمة الأنسة / أميرة نبيل ، وهي تنقل النص إلى العربية ، فيفضل خبرتها ورشاقة إختيارها للكلمات ، جاءت هذه الترجمة عربية .

كما أود هنا أن أفرد حيزاً خاصاً لتحية وتقدير إلى قسم الحاسب الآلي :

الأخوة / أحمد علي ، زكريا محمد ، شريف سعد ، الذين أبدعوا في إخراج هذا العمل وطباعته وإضاف إلى معانيه معني .. وإلى كلماته رونقاً وإلى قيمته أبعاداً جديدة .

د. عبد الرحمن توفيق



مقدمة المؤلف

كيف يمكن أن ينير هذا الكتاب طريقك نحو النجاح؟

هل تري معي أن العالم سوف يتغير قليلاً في المستقبل؟ وأنه سيكون هناك منافسون جدد أقوىاء ، يمكنهم سحق بعض المتواجدين الآن . وسوف يسحقونهم بالفعل ؟ إذا أجبت بنعم علي كلا السؤالين ، فإنك سوف تتفق معي ، لا يوجد هناك ما يسمي بإدارة البقاء - Maintenance management ، إنك تدرك أن النجاح لن يتحقق عن طريق التفكير ، والإدارة ، والبيع بنفس الطريقة ، أو السيطرة علي أنشطة الآخرين . في واقع الأمر إنه لضرب من الجنون أن يستمر الناس في فعل نفس الشيء مرات ومرات ، ويتوقعون نتائج مختلفة . ذكر نايتنجال في « قم بقيادة المجال » قصة رجل جلس أمام مدفأة وقال : « أعطني حرارة فأعطيك حطباً » . و إنتظر مدة طويلة في الوقت ، لأنه قد نسي أن عليه أن يعطي أولاً ، وأن يقوم بواجبه أولاً قبل أن يحصل علي أي

شيء أو يتلقى أية نتائج .

لقد وجدت أن بعض المدراء لا يزالون يفكرون بهذه الطريقة ، عندما بدأت في وضع هذا الكتاب ، وإجراء المقابلات مع مدراء من مجالات مختلفة . وقد كانوا جميعاً يتعجبون لأنهم لا يحققون نتائج أفضل ، أو لأنهم علي الأقل لا يحافظون علي النتائج التي توصلوا إليها فعلاً .

إن الطريقة الوحيدة لمواصلة البقاء في منافسة العصر التي لن تنتهي أبداً - في ظل خطي التقدم السريعة في مجال التكنولوجيا ، هي أن تنمي نفسك ، وأن تتعلم مهارات جديدة ، وأن تصبح قائداً أفضل ، ومحفزاً أفضل ، ومدرباً أفضل ، وأن تحسّن إدارة وقتك ، وأن تحدد أهدافك حتي تستطيع صقل مهاراتك ، ومهارات الجميع من حولك .

إن القاعدة بسيطة جداً ، فإما أن تتقدم للأمام ، وإلا سحقت الآخرون . قال توم بيترز ذات مرة « هناك نوعين من المدراء : السريع والميت . وأنت بحاجة لأن تكون مبدعاً وسريعاً حتي تحفظ بقاءك في سوق العمل . إن الكثير من المدراء كانوا يعدون مرؤوسون متميزون ، وكانت تقاريرهم تشهد بامتيازهم ، وذلك قبل أن يحصلوا علي لقب « مدير » لكن لم يكونوا مستعدين لتحمل المطالب الكثيرة التي لا تنتهي ، التي تأتي مع لقب المدير .

دعني أقص عليك حكاية : إستأجر صياداً ذات مرة كلباً من مسكن للصيد ، وكان الحظ حليفه . بعد شهر عاد الصياد ليؤجر نفس الكلب ، ولما كان لا يعرف إسمه ، قام بوصفه لصاحب المكان الذي قال : « نعم إنك تعني - الزمان - أي رجل المبيعات إنه كلب ممتاز لكننا قد رفعنا ثمنه إلي خمسة عشر دولاراً في اليوم » . فدفع الصياد النقود ، وأخذ الكلب ، وكان الحظ حليفه في هذه المرة أيضاً مع رجل المبيعات . ومرّ شهر آخر ، وعاد الصياد ، وسأل عن رجل المبيعات ، فأجاب صاحبه أن إسم الكلب قد أصبح الآن « بطل المبيعات » ، وأنه الآن يتكلف ٢٥ دولاراً في اليوم . لأن الرجل كان يعلم أن بطل المبيعات يستحق هذا المبلغ من المال ، فقد دفع النقود ، وللمرة الثالثة ، كان الحظ رفيقاً مع بطل المبيعات . ومرّ الشهر الثالث ، وعاد الصياد يسأل كلبه ، فقام صاحب المكان بتحيته ، وقال له بصوت حزين : « للأسف لن تستطيع أن تحصل علي كلبك المفضل » ، فلما سأله الصياد عن السبب ، رد قائلاً : « لأننا أخطأنا فأطلقنا عليه إسم « مدير المبيعات » ومنذ حينها وهو لا يفعل سوي أن يجلس علي ذيله ، ويأخذ في النباح !! » .

لعله من سوء الحظ أن بعض المدراء لا يزالون يمارسون الإدارة بهذه الطريقة ، يعتقدون أن بإمكانهم تحقيق نتائج أفضل .

- إن هذا الكتاب بمثابة حديث مدير مع مدير آخر . إنه خلاصة خمسة وعشرين عاماً من الخبرة ، التعليم والبحث . إن هذا الكتاب سوف يزودك بأحدث الأفكار والإستراتيجيات المُعدة لمساعدتك ، علي الآتي :
- أن تجد حلاً وإجابة لكل التحديات اليومية التي تقابلك .
 - أن تكتشف التركيب الفعلي الذي يجعلك مديراً ناجحاً .
 - أن تنمي برنامج نجاحك الخاص .
 - أن تتعلم مهارات إدارية فعّالة ، وأن تؤلف بينها وبين أسلوبك الشخصي بسهولة .
 - أن يكون تفكيرك أكثر إبداعاً ، وأن تملك رؤية قوية .
 - أنه سوف يساعدك أيضاً علي :
- X أن تصنع قرارات صائبة .. قرارات أفضل .
 - X أن تحفز نفسك وكل من حولك .
 - X أن تتكيف مع التغيير .
 - X أن تتحكم في التوتر .
 - X أن تصبح قائداً قوياً .
 - X أن تبني فريقاً قوياً .
 - X أن تدير وقتك أفضل من أي وقت مضى .

X أن تتصل بالجميع حتي أصعب الناس مراساً ، علي أن يكون ذلك بثقة .

X أن تدير الاجتماعات بشكل يحقق إنتاجية أفضل .

X أن تتقن فن التوظيف والفصل .

X أن تفوض بدقة وبذكاء .

X بالإضافة إلي الكثير .

إن هدفي من وراء وضع هذا الكتاب ، هو أن أساعدك علي إكتشاف أكثر مفاتيح الإدارة حيوية ، وضرورة من أجل تعلم التعايش مع الشكوك والمشكلات التي ليس من اليسير حلها . بالإضافة إلي تزويدك بدليل قيم في الإدارة لا يُقدّر بثمن .

إلتزم بأن تحقق أعلي المستويات منذ اليوم الأول . تعامل مع كل تحدٍ تقابله كما لو كان أهم تحديات حياتك . إقرأ هذا الكتاب بعناية . إمنح نفسك الوقت لتقرأه مرات ومرات . فهو ملكك . قال نورمان فينست بيل ذات مرة : «إن كل مشكلة تحتوي علي بذور حلها» . وهذا الكتاب يحوي كل الحلول التي تحتاجها لتكون أفضل ما يمكن أن تكون .

دعنا الآن نبدأ في إكتشاف المفاتيح الإثني عشر للمدراء الناجحين « جداً »

كل يوم ..

أحرص على أن تفعل شيئاً لم تفعله قط من قبل . وأن تفعل شيئاً لم تكن تستطيع أن تفعله من قبل .

.. نمي نفسك أكثر قليلاً

.. تعلم مهارة جديدة

.. أوجد حلاً لمشكلة جديدة

.. سر الميل الإضافي ، وعندئذ ستكون على طريقك نحو تحقيق المجد المنشود .

د. إبراهيم الفقي

المحتويات

٢٨	المفتاح الأول : القرار .. الطريق نحو النجاح
٢٩	١ - قوة إتخاذ القرار .
٣١	٢ - الأنواع الثمانية لمخذي القرار .
٣٤	٣ - عشرة أسباب تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة .
٣٧	٤ - الوصايا العشر لإتخاذ القرار الصائب .
٤٠	٥ - كيف تتخذ قراراً جماعياً ؟
٤١	٦ - كيف تتخذ قراراً ملحاً ؟
٤٣	٧ - تقدير الذات وعملية صنع القرار .
٤٥	٨ - عملية إتخاذ القرارات .
٤٨	المفتاح الثاني : التحفيز .. القوة الدافعة للتميز البشري
٤٩	٩ - التحفيز : ما هو ؟ وماذا يعنى ؟
٥٠	١٠ - عملية التحفيز .
٥٢	١١ - أنواع التحفيز الثلاثة .
٥٦	١٢ - أسرع عشر طرق لإحباط الرؤوسين .
٦٠	١٣ - الفوائد الخمس لتحفيز الرؤوسين .
٦٢	١٤ - عشرون طريقة فعالة لتحفيز الرؤوسين .
٧٧	١٥ - خمس طرق فعالة لتحفيز نفسك .
٨١	١٦ - البرمجة اللغوية - العصبية والتحفيز .
٨٦	المفتاح الثالث : التغيير .. الواقع الحقيقى للحياة
٨٧	١٧ - منطقة الراحة والتبدل .
٨٩	١٨ - الأسباب الخمسة التى تجعل الناس يكرهون التغيير .
٩٣	١٩ - المبادئ الخمسة التى يجب إتباعها عند إحداث أى تغيير .
٩٧	٢٠ - كيف تجعل فريق عملك يتقبل التغيير ؟
١٠٠	المفتاح الرابع : التوتر .. وضغوط العمل
١٠١	٢١ - أسباب التوتر فى أيدينا نحن !!
١٠٣	٢٢ - أيهما أفضل : القليل جداً .. أم الكثير جداً ؟



- ٢٣- أسباب التوتر .
- ٢٤- علامات التوتر .
- ٢٥- تركيبة الدفاع عن النفس ضد التوتر .
- ٢٦- نظام ، الفقى ، للإسترخاء .
- المفتاح الخامس : الإتصال .. الطريق للقوة الذاتية**
- ٢٧- الإتصالات ليست سوى نوع من الإدراك .
- ٢٨- سحر التالف :
- أ - نظام التمثيل .
- ب - العين وتلميحاتها المتميزة .
- ج - المفردات .
- د - المجارة المسيرة ، التوافق والقيادة .
- ٢٩- إن الأشخاص صعب المراس حولك فى كل مكان .
- ٣٠- كيف تتعامل مع الأنماط التسعة للأشخاص صعب المراس ؟
- ٣١- الممنوعات العشرون فى إتصالاتك مع الآخرين .
- ٣٢- عشر نصائح عليك إتباعها - إغفلها وتحمل النتيجة .
- ٣٣- هل تعلم كيف تتعامل مع ذوى الوجهين ؟
- ٣٤- هل تعلم كيف تعالج الشائعات ؟
- ٣٥- كيف تتعامل مع النزاعات التى تنشأ بين إثنين من مرؤوسيك ؟
- ٣٦- الوصفة الفعالة للإتصالات الناجحة .
- المفتاح السادس: تحديد الهدف .. الطريق نحو السعادة والإنجازات**
- ٣٧- هل تعلم إلى أين أنت ذاهب ؟
- ٣٨- خمس أسباب تجعل ٩٧٪ من الناس لا يحددون أهدافهم .
- ٣٩- الفوائد الخمس وراء تحديد الأهداف .
- ٤٠- الأجزاء الأربعة لتحديد الأهداف .
- ٤١- الأنماط الثلاثة للأهداف .
- ٤٢- كيف تحدد أهدافك .. المبادئ الثلاثة عشر .
- ٤٣- كيف تحقق أهدافك ؟
- ٤٤- فوائد تحديد الأهداف فى مجال العمل .



- ١٩٣ -٤٥- المجهود الشخصي لتحديد الأهداف .
- ١٩٦ **المفتاح السابع : إدارة الوقت .. القيمة الحقيقية للحياة**
- ١٩٧ -٤٦- لماذا يضيع الناس الوقت ؟
- ٢٠٠ -٤٧- العائقيين النفسيين أمام إدارة الوقت .
- ٢٠٣ -٤٨- الأنماط الخمسة لمدراء الوقت .
- ٢٠٦ -٤٩- الفوائد الست وراء إدارة الوقت .
- ٢٠٧ -٥٠- لصوص الوقت الخمسة عشر .
- ٢١٢ -٥١- العشرون طريقة الأكثر فعالية في الحفاظ على الوقت .
- ٢٢١ -٥٢- كيف يمكنك تنمية العادات الفعالة في إدارة الوقت .
- ٢٢٦ **المفتاح الثامن : القيادة .. الطريق لقيمة الأداء**
- ٢٢٧ -٥٣- ما هو أسلوبك ؟
- ٢٣٢ -٥٤- الخصائص العشرين للقيادة .
- ٢٤٠ -٥٥- الأنماط الأربعة للقيادة .
- ٢٤٣ -٥٦- كيف تحقق السلطة وتمارسها ؟
- ٢٤٦ **المفتاح التاسع : بناء الفريق .. القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة**
- ٢٤٧ -٥٧- فريق العمل .. فعال الأثر .
- ٢٥٠ -٥٨- الأسس الخمسة لبناء الفريق .
- ٢٥٣ -٥٩- المبادئ السبعة لبناء فريق ناجح .
- ٢٥٧ -٦٠- من ينبغي أن ينضم إلي فريقك ؟
- ٢٥٩ -٦١- كيف تجعل فريقك منتجاً ؟
- ٢٦٣ -٦٢- كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة ؟
- ٢٦٥ -٦٣- كيف تتعامل مع منازعات أعضاء الفريق ؟
- ٢٦٨ **المفتاح العاشر : التفويض .. الطريق نحو الحرية**
- ٢٦٩ -٦٤- هل تفوض ؟
- ٢٧١ -٦٥- الأسباب الستة التي تجعل المدراء يكرهون التفويض .
- ٢٧٣ -٦٦- الفوائد العشر للتفويض .
- ٢٧٦ -٦٧- ما هي الأعمال التي يمكنك تفويضها ؟
- ٢٧٩ -٦٨- كيف تفوض ؟

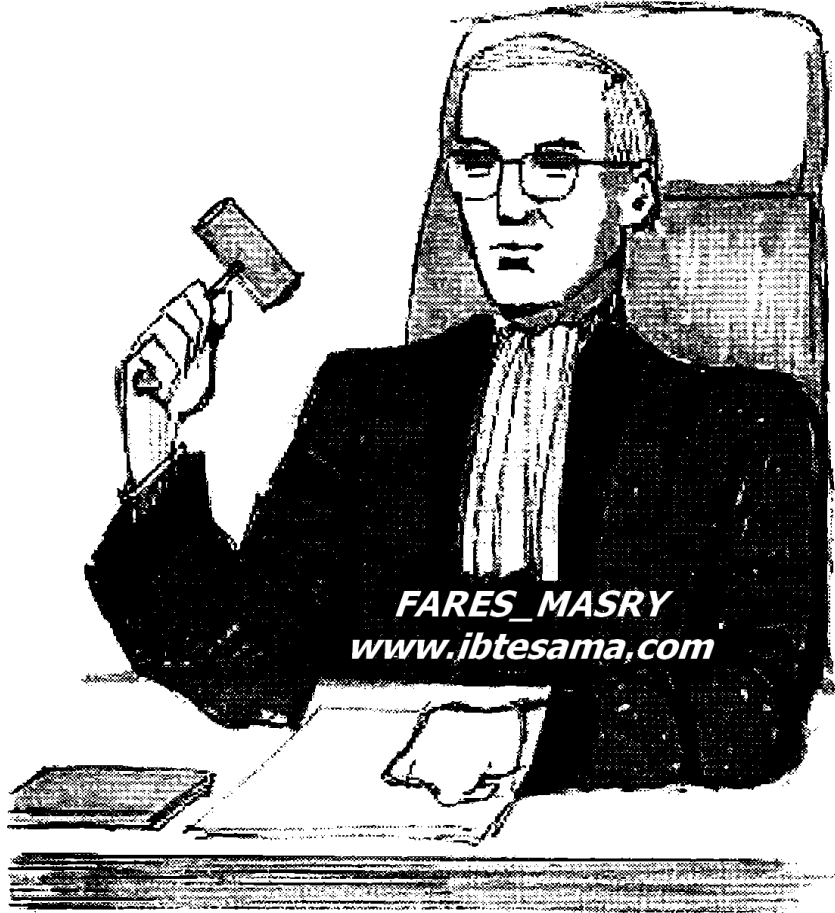


٢٨٢	المفتاح الحادى عشر : الإجتماعات .. اكون أو لا اكون
٢٨٣	٦٩- هل هذا الإجتماع هام حقاً ؟
٢٨٥	٧٠- الأسباب السبعة وراء عقد الإجتماعات .
٢٨٨	٧١- الأنماط السبعة للناس فى الإجتماعات .
٢٨٩	٧٢- الأسباب العشرة وراء فشل الإجتماعات .
٢٩٣	٧٣- المحاذير الخمسة عشر عند حضور الإجتماع .
٢٩٤	٧٤- المبادئ العشرون لضمان نجاح الإجتماعات .
٢٩٩	٧٥- جدول الأعمال .. ما هو ؟
٣٠١	٧٦- المفاتيح الستة وراء إجتماع أكثر قوة وفعالية .
٣٠٢	٧٧- متى تعقد إجتماعاً ؟
٣٠٦	٧٨- أين تعقد الإجتماع ؟
٣٠٨	٧٩- الإجتماعات وتقدير الذات .
٣١٠	المفتاح الثانى عشر : التوظيف .. يصنع الإختلاف
٣١١	٨٠- إستعد .. فليس الأمر يسيراً .
٣١٣	٨١- تسعة أسباب تجعل الخطأ فى التوظيف أمراً مكلفاً .
٣١٦	٨٢- ثمانية أسباب تجعل المدراء يعينون الأشخاص غير المناسبين .
٣١٨	٨٣- الوسائل العشر لإكتشاف الموهبة المتميزة .
٣٢٠	٨٤- كيفية عرض وإختيار أفضل العناصر .
٣٢٢	٨٥- عملية التوظيف .
٣٣٠	٨٦- عملية ما بعد التوظيف .
٣٣٤	٨٧- المحاذير العشرون عند تعيين الموظفين الجدد .
٣٣٥	٨٨- الفصل .. أمر متفق عليه من البداية .
٣٣٦	٨٩- عملية الفصل .
٣٤٠	٩٠- المحاذير العشرة عند فصل أى موظف .
٣٤١	٩١- كيف تعرف أن الضوء مُسلطاً عليك ؟
٣٤٤	الخاتمة



المفتاح الأول

القرار.. الطريق نحو النجاح





المفتاح الأول

القرار..

..الطريق نحو النجاح

« إن سر النجاح في الحياة يكمن في أن يكون الإنسان مستعداً لأن يغتنم الفرصة عندما تسنح له .. »
بنيامين ديزرالي

١ - قوة إتخاذ القرار :

« ليس هناك ما يثبط من همتي ، فإستبعاد كل محاولة خاطئة ليس سوى خطوة أخرى للأمام »

توماس أديسون

على الرغم من أن محاولات توماس أديسون قد أخفقت نحو عشرة آلاف مرة ، إلا أنه إستمر فيها حتى نجح في إكتشاف المصباح الكهربائي . وقد أفلس هنرى فورد خمس مرات قبل أن ينجح بموديل T * ، أما والت ديزنى فأفلس ست مرات قبل بنائه لمدينة لديزنى لاند الشهيرة . وعندما رفض ١,٠٠٧ مطعم فكرة دجاج كنتاكي ، لم يتوقف كولونيل ساندرز حتى حظت « KFC » على القبول والموافقة . فما هو الشيء الذى يشترك فيه هؤلاء جميعاً ؟ بالطبع هو الإلتزام



والإصرار . ولكن من أين جاءت لهم هذه القوة ؟ إنها بدأت بقرار ، فقد إتخذوا جميعاً القرار لأن يفعلوا كل ما هو ضرورى لتحقيق النجاح ، وبالفعل إستطاعوا أن يجدوا طريقهم نحو النجاح المنشود . ولعلنا نكون أكثر دقة إذا قلنا أنهم صنعوا ذلك الطريق الذى أدى بهم إلى النجاح ، ويتفق ذلك مع قول هانيبال : « فإما أن نجد الطريق ، أو أن نصنع واحداً » .

أما أنت ، فدائماً ما تقوم بصنع قرارات ، ولا يهم هنا من تكون ؟ أو ما هى الوظيفة التى تشغلها . فمثلاً الطريقة التى إخترت أن تجلس بها الآن ، وأن تأكل بها وتتحرك بها ، والطريقة التى تقرأ بها هذا الكتاب أو التى تشكو بها أو تجد بها حلاً ، وأيضاً الطريقة التى تحدد بها أهدافك ، وتنظم وقتك ، وتتعامل بها مع الناس كلها من صنع قرارك أنت . وهذا القرار إما أن تكون قد إتخذته بكامل وعيك وإدراكك ، وإما إتخذته دون أن تعي ذلك حتى إذا لم تتخذ أى قرار ، فإن ذلك قراراً فى حد ذاته « قرار بألا تتخذ قراراً » .

وإذا كانت عملية صنع القرار على هذه الدرجة من القوة والأهمية ، وإذا كانت هى الوظيفة الأولى للإدارة ، وحيث أنها تشكل جزءاً أساسياً فى الحياة ، فلماذا ننظر إليها على أنها شيئاً صعباً ؟ لماذا إذن لا يؤديها كل فرد ؟ ولماذا تكون سبباً فى المشاكل للجميع ؟ الإجابة تكمن فى الخوف ... الخوف من الفشل . ذلك لأن كل قرار يتضمن نوعاً من المخاطرة والتى قد تعنى الخسارة . فكثير من الناس يفضلون البقاء فى المنطقة الآمنة ، وعدم إستغلال قدراتهم المدفونة لأنهم يخشون إتخاذ قرارات خاطئة . لكن توماس أديسون ، والت ديزنى ، هنرى فورد ، كولونيل ساندرز ، غاندى ، وكثيرون غيرهم قد نجحوا لأنهم إتخذوا القرار ، والتزموا بتنفيذه .



ربما لا تدري أن لديك من القدرة على تغيير الأشياء أكثر مما تدرك . لكن ذلك لا يكون إلا عندما تقرر أن تكون أنت صانع قرارك . وقد تتساءل : وكيف لي أن أحقق ذلك ؟ والإجابة أن تحاول أن تكتشف نفسك . فيقول بابليوس سيرس : « لا سبيل لأن يعرف المرء ما يستطيع عمله إلا عندما يحاول » .

قد يلجأ بعض المدراء إلى أن يفعلوا أى شئ يجنبهم إتخاذ أى قرار . فقد يجعلون شخصاً آخر يقوم بذلك حتى يجنبهم المخاطرة . ومثل هؤلاء يحتاجون لأن يتعلموا المهارات والأساليب التى تمكنهم من إتخاذ قرارات سليمة .

أقدم لك هذا الفصل الذى يساعدك لتسمى « العضلة » التى تتولى صنع القرارات ، ولتفهم المعنى الحقيقى للقرارات ، ولتكون صانع قرار متميز .

٢ - الانواع الثمانية لمتخذى القرار :

« ليس هناك من هو أكثر بؤساً من المرء الذى أصبح اللا قرار هو عادته الوحيدة » .

وليام جيمس

أول خطوة لإتخاذ القرار السليم هى أن تتعرف على أسلوبك فى صنع القرار ، وأيضاً على أسلوب الآخرين . هناك ثمانية أنواع لمتخذى القرار وهم كالتالى :

١ - محب المخاطرة :

ويكون هذا النوع عادة نافذ الصبر . وهو يحب المخاطرة ، يتمتع بشخصية قوة ، لا يهتم كثيراً بالمعلومات وهو يتخذ قرارات



متسرعة ، يمكن أن تؤدي إلى خيبة الأمل أحياناً .

٢ - متجنب المشاكل :

هذا النوع من متخذي القرار قد يفعل أى شئ لتجنب إتخاذ أى قرار ، وهو يفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً منه . ويكون قراره عادة أن يتجنب المشكلات . وهو من النوع الذى يلقي باللوم على الآخرين (الشركة ، الحكومة) الذين جعلونه مضطراً لإتخاذ قرار .

٣ - المُتردد :

لا يستطيع هذا النوع عادةً أن يصدر قراراً نهائياً ، فإذا ما أتخذ قراراً فهو غالباً يعود فيغيره . وطريقته المهزوزة فى إتخاذ القرارات تجعله سبباً فى إشاعة الفوضى والإرتباك بين رؤوسيه .

٤ - صاحب المنطق :

لا يتخذ هذا النوع أى قرار إلا بعد أن يجمع أكبر كم ممكن من المعلومات ، وعملية جمع المعلومات هذه قد تستغرق الكثير من الوقت حتى أنه فى بعض الأحيان يأتي القرار متأخر وقت لا ينفع الندم .

٥ - المحقق :

ويكون هذا النوع كثير الشكوك . وهو يحب أن يكتشف الأمور بنفسه ، وأن يحقق ويسأل من حوله قبل أن يتخذ القرار الذى يكون بناءً على ما جمعه من معلومات .

٦ - العاطفي :

وتصدر قرارات هذا النوع عن عاطفته ومشاعره . وهو يثق فى حدسه ، ولا يحب عادة أن يجرح أحداً . وبعد أن يستمع إلى آراء



الناس يصدر حكماً يكون نابعاً من مشاعره .

٧ - الديمقراطية :

وهو يميل إلى أن يجتمع بأعضاء فريق العمل ليسألهم رأيهم في أى أمر من الأمور ، وتكون قرارات هذا النوع بناءً على إجماع ، وتأييد الفريق ، والمشكلة التي قد تقابل هذا النوع من متخذي القرار هي أنه لا يستطيع أن يجد دائماً أناساً كي يستشيرهم .

٨ - صاحب قرار « آخر لحظة » :

هذا النوع ينتظر حتى آخر دقيقة ليتخذ القرار ، أو قد ينتظر حتى يقع تحت ضغط ، فحينئذ لا يكون أمامه خيار سوى أن يتخذ قراراً .

الله .. أى نوع من هؤلاء أنت ؟ وأى نوع تعتقد هو الأفضل ؟ .

عجوة .. ما يسألني الناس في الندوات التي أعقدها : ما هو أفضل هذه الأنواع ؟ وتكون إجابتي : ليس هناك بين الأنواع الثمانية ما هو أفضل من الآخر . فيمكن أن يكون لك أسلوبك الخاص الذي يجمع بين هذه الأساليب ، والذي يلائم طريقتك في الإدارة . فالمهم أن تضع نصب عينيك كلمة واحدة « المرونة » ، ثم تصرف وفقاً لذلك . فقد يكون أسلوبك في إتخاذ القرار ديمقراطياً ، ويأتي قرارك وفقاً لموافقة الجماعة . ولكنك قد تحتاج أحياناً لأن تكون أكثر استناداً إلى المنطق ، وتجمع مزيداً من المعلومات . وفي أحيان أخرى ، عندما يكون لزاماً عليك أن تتخذ قراراً ملحاً ، قد تحتاج لأن تثق في حدسك وحده . فالمفتاح هو أن تكون مرناً أيّاً كان الأسلوب الذي تنتهجه .



٣ - عشرة أسباب تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة :

« برغم الوفرة .. لا بد من نقص » .

هيو قراطيس

عندما تتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة ، فإن ذلك سوف يساعدك كثيراً لكي تكون أكثر تهيؤاً واستعداداً عندما تواجهك مواقف مشابهة . وهنا أذكرك بقول فيرجيل : « ما أسعد المرء الذي يستطيع أن يستقصى أسباب الأشياء » . وهنا نعرض الأسباب العشرة التي تتسبب في إصدار قرارات خاطئة .

١ - التوتر وضغوط العمل :

عندما تكون واقعاً تحت ضغط ما ، فربما يدفعك ذلك لقبول أول فكرة تعرض عليك ، وتبنى عليها قرارك دون تحرى أى أفكار أخرى . فالتوتر يضعك في حالة ذهنية غير طبيعية ، ويؤثر على مشاعرك مما يجعلك تتخذ قرارات غير صائبة .

٢ - الإدراك الحسي :

عندما تريد أن تثبت صحة أمر يصادف هوى في نفسك ، ولكن لا تؤيده الحقائق ، فإنك تميل لأن تجمع المعلومات التي تؤيد إعتقادك واحساسك ، ثم تتخذ قرارك وفقاً لها . لذلك فسعيك لتدعيم وجهة نظرك واحساسك الخاص قد يدفعان بك إلى إصدار قرارات خاطئة .

٣ - الخوف :

إذا كانت لديك خبرة سابقة عن إتخاذ قرار فاشل ، فإنك قد تواجه الخوف من الفشل إذا أردت أن تتخذ قراراً في الوقت الحالي ، أو في المستقبل . فخبرة الفشل السابقة تزيد من إعتقادك بأنك سوف



تفشل مرة أخرى . فالخوف يجعل المرء يشعر بأنه لا حول له ولا قوة ، سجين داخل خيالاته السلبية ، وذلك يدفعه إلى إتخاذ قرارات خاطئة . وذلك يؤكد صدق فرانسيس بيكون عندما قال : « ليس هناك ما يخيف إلا الخوف ذاته » .

٤ - الغضب :

يُعد الغضب واحداً من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة ، لأنه في حالة الغضب يصدر القرار بناءً على حقائق قد لا يكون لها علاقة بالموضوع الأصلي . فمثلاً ، قد تقوم بفصل موظف وأنت في حالة من الغضب ، ثم تعود فتندم على قرارك هذا في وقت لاحق . لعله من سوء الحظ أن معظم المدراء يقومون بإتخاذ قراراتهم بينما هم مكدررون الأمر الذي يجعل قراراتهم غير صائبة . فالغضب كما قال هوراس : « ليس سوى فترة قصيرة من الجنون » .

٥ - مؤثرات خارجية :

قد تكون المؤثرات الخارجية سبباً في شعورك بالإحباط . فعلى سبيل المثال ، إذا كنت تنتظر قرضاً هاماً ، ثم يرسل إليك البنك ، يفيد برفض طلبك ، وإذا حدث أن فقدت أحد العملاء المميزين ، أو إذا كانت علاقتك برئيسك ليست على ما يرام ، فكل هذه المؤثرات ومثيلاتها ، قد يكون لها تأثير كبير على قراراتك ، بل وقد تدفعك إلى إصدار قرارات خاطئة .

٦ - التفكير ضيق الأفق :

في بعض الأحيان عندما تصدر قراراً عاجلاً لحل مشكلة ما حلاً سريعاً ، أو وقتياً ، فإن هذا القرار قد ينجم عنه مشاكل أخرى أكبر في المستقبل . فمثلاً قد يقرر أحد المدراء أن يخفض من نفقات



الإعلان والدعاية ليوفر بعض المال الآن ، ولكن ذلك سوف يجعله يفقد الكثير من فرص العمل في المستقبل . فالقرارات المتعجلة غالباً ما تكون خاطئة وتعوق العمل أكثر مما تفيده .

٧ - المثالية :

عندما تريد أن تكون مثالياً ، وتكون قراراتك صائبة ، فإنك تتقصى الحقائق ، وتجمع كل المعلومات التي يمكنك الحصول عليها . لكن قد يستغرق ذلك الكثير من الوقت ، ويجعلك تتخذ قراراً خاطئاً . فجمع المعلومات اللازمة أمر حسن ، ولكن الإسترسال في ذلك مع إهمال عنصر الوقت قد يجعلناك تشعر بالتوتر لضيق الوقت ، وبالتالي فسيصدر عنك قرارات خاطئة . وأذكر في هذا السياق قول بابليوس سيرس : « بينما نتوقف لنفكر ، فإن الفرصة غالباً ما تفوتنا » .

٨ - عدم الالتفات لضرورة سرعة إتخاذ قرار :

إذا أردت مثلاً أن تحفظ مكان إعلانك في جريدة ما ، ثم أخذت في تأجيل ذلك الأمر معتقداً أنه بإمكانك القيام به في وقت لاحق ، فإذا بك عندما تقرر أخيراً أن تؤكد الحجز ، فتجدهم يبلغونك أن الموعد المحدد قد انتهى . فعدم الإهتمام بضرورة سرعة إتخاذ القرار والمماطلة قد يؤديان بك إلى إتخاذ قرار خاطئ . وأذكر هنا بكلمات كونفيشيوس : « إذا لم يعبأ المرء بالمشكلات البعيدة ، فإنها سوف تثير قلقه عندما تصبح أكثر قرباً » .

٩ - عدم التنظيم وخلط الأولويات :

إن عدم التنظيم وخلط الأولويات ، قد يؤديان بك للوقوع تحت تأثير التوتر ، والذي من شأنه أن يجعلك تتخذ قراراً خاطئاً . فعندما تقوم بعمل عدة أشياء في وقت واحد ، فإنك تصبح في حالة من



الإرتباك والتوتر ، وبالتالي تكون غير قادراً على إتخاذ القرار السليم ، فيقول باييليلوس سيرس : « أن تفعل شيئين في نفس الوقت ، يعنى ألا تفعل كليهما » .

١٠- إتخاذ القرارات بناء علي ما تسمعه فقط :

عندما تغفل كل الحقائق ، وتعطي أذنك لما يقوله الناس لك ، فإنك تصبح عرضة لأن تكون إعتقادات خاطئة ، وبالتالي قرارات خاطئة ، فيقول أمرسون : « لا تستطيع أن تفعل الخطأ دون أن تعاني الخطأ » .

تلك هي الأسباب الشائعة التي تدفع الناس إلى إتخاذ قرارات خاطئة. وحيث أنك تعلم الآن ما لا يجب عليك أن تفعله ، فلعلك تكون مستعداً لمعرفة ما يجب عليك فعله ، ذلك أن منشيوس يقول : « يجب على الناس أن يقرروا ما لا يجب أن يفعلونه ، حتى يصبحوا قادرين على أن يؤدوا بحماس ما يجب عليهم فعله » .

٤ - الوصايا العشر لإتخاذ القرار الصائب :

« إذا كان لديك ثمار الليمون ، فعليك بصنع عصير ليمون » .
يوليوس روزينولد

حيث أنك تعرف الآن أسلوبك في إتخاذ القرار ، كما تقف على الأسباب التي قد تجعلك تصدر قرارات خاطئة ، فقد حان الوقت لتزود بالأساليب الفعالة التي تساعدك على إتخاذ قرارات صائبة . ونقدم لك هنا وصايا عشر تساعدك على إتخاذ القرار الصحيح .

١ - تعود علي إتخاذ القرارات يومياً وبصورة متكررة :

إذا إتفقنا على أن عملية إتخاذ القرار هي بمثابة « عضلة » ، فهي



إذن تحتاج إلى تدريبات وممارسة لكي تُبنى وتقوى . فعندما تقوم باتخاذ قرارات يومية - حتى وإن كانت غير هامة - فإنك بذلك تهين نفسك لتكون صانع قراراً متميز عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار على درجة كبيرة من الأهمية .

٢ - تعلم من خبراتك السابقة :

أحرص على أن تتعلم وتستفيد من أخطاءك قراراتك غير الصائبة التي سبق وأن اتخذتها في الماضي ، وعليك أيضاً أن تتعلم من النجاحات التي حققتها .

٣ - عليك باستشارة الخبراء :

إلجأ إلى طلب المساعدة والعون من بعض الخبراء الذين يحظون بإعجابك ، والذين تثق في أحكامهم ، وحاول أن تتعلم منهم كيف يصنعون قراراتهم . لكن عليك أن تأخذ في الاعتبار أن وجهة نظر الخبراء قد تكون ذات عون كبير وفائدة ، لكنها ليست بالضرورة الإجابة النهائية الشافية التي تسعى للحصول عليها .

٤ - تخيل أنك شخص آخر :

حاول أن تنظر للموقف من وجهة نظر شخص آخر ، أو من زاوية مختلفة ، فذلك سوف يزيد من الخيارات المتاحة أمامك . وبوجه عام فلكل مشكلة وجهات نظر ثلاث : وجهة نظرك أنت ، وجهة نظر شخص آخر ، ووجهة النظر الصائبة .

٥ - لا تكن متحيزاً :

تجنب إصدار أحكام قائمة على أحاسيسك ، ومشاعرك نحو شخص ما ، فعليك أن تدرس وجهات النظر المختلفة بصورة لا تحيز فيها .



٦ - احذر غرور المنصب :

ربما تعتقد أن أحكامك وقراراتك صائبة فقط بحكم منصبك ولقبك. لكن عليك أن تؤسس قراراتك على حقائق دون أن تتأثر بمنصبك أو المناصب التي يشغلها الآخرون .

٧ - التنفيذ :

عندما تتخذ قراراً ما ، فعليك أن تتبع قرارك بالتنفيذ ، فمثلاً ، إذا قررت أن ترفع نسبة المبيعات ١٠ ٪ ، وأنت متيقن أن بإمكانك ذلك ، عليك أن تتخذ الخطوات اللازمة لتزيد من نجاحاتك ، وتضمن نجاح خططك .

٨ - كُنْ مَرِنًا :

إذا ما إتخذت قراراً ، وشرعت في تنفيذه ، حاول أن تكون مرناً ومستعداً لإجراء التعديلات اللازمة لكي تضمن نجاح خططك .

٩ - تجنب التعميمات :

عندما تكثر من استعمال كلمات تفيد التصميم مثل (دائماً، إبدأ، كل) فإن ذلك سوف يجعلك تبدو غير صادق . إذا قلت مثلاً : «أنتى دائماً ما أعتنى بعملائى» ، فإن مثل هذا الإدعاء يمكن إثبات عدم صحته ، لأنك ببساطة لا تفعل ذلك « دائماً » . كذلك عندما تقول « أنا لا أتخذ قراراً أبداً إلا بعد إستشارة فريق العمل » . فمثل هذه العبارات يمكن إثبات عدم صدقها . فعليك إذن أن تتجنب التعميمات ، وأن تكون أكثر تحديداً عند إتخاذك لأى قرار.

١٠- المتابعة :

قد تكون المتابعة عاملاً هاماً لإنجاح شركة أو لإخفاقها . لذلك فعليك أن تتابع قراراتك التي في حيز التنفيذ ، وأن تتأكد أن



الجميع يؤدون مهامهم وكلهم شعور بالمسئولية ، واحترام سير العمل . وتذكر دائماً أن المتابعة على نفس الدرجة من الأهمية ، كالقرار ذاته .

إن حياتك في المستقبل تتوقف على القرارات التي تصنعها اليوم ، لذلك فإن حياتك ستكون أفضل إذا ما تعلمت أن تتخذ قراراتك بصورة أفضل . إبدأ اليوم ، واصنع قرارات صغيرة وبسيطة ، وسوف تستطيع خلال فترة وجيزة أن تتسلك سلم النجاح ، وأن تصبح قادراً على إتخاذ قرارات أفضل وأكثر أهمية .

٥ - كيف تتخذ قراراً جماعياً ؟

« الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة .. أو لا شيء » .

هيلين كيلر

إن القرارات الجماعية لها فوائد كثيرة ومركبة . حاول أن تؤلف بين أعضاء فريق العمل لمشاركة المسئوليات ، وأيضاً لكسب الثقة .

ولكى تتخذ قراراً جماعياً ، عليك بالآتي :

- ١ - إبدأ بكتابة موضوع المناقشة شارحاً الموقف بكل تفاصيله .
- ٢ - أعطى كلاً من أعضاء فريق العمل نسخة ، وتأكد أن الجميع يستوعبون المشكلة جيداً .
- ٣ - أطلب من كل فرد أن يقدم تعليقاً يعبر عن الطريقة التي يرى بها الموقف .
- ٤ - لخص كل وجهات النظر .



٥ - إجمع الأصوات على أكثر الحلول ملائمة مع الأخذ في الاعتبار الأسئلة الأربعة التالية :

أ - كم سيتكلف الأمر ؟

ب - ما هي أسوأ الاحتمالات التي قد تحدث ؟ وكيف يمكن معالجتها ؟

ج - ما هو أفضل ما يمكن تحقيقه ؟ وكيف يمكن الإستمرار فيه ؟

د - ما هي الآثار القريبة والبعيدة المدى لهذا القرار ؟

٦ - إسأل الفريق عنم يحب الإشتراك في التنفيذ ، ووزع المسئوليات لضمان النجاح .

٧ - عليك بمتابعة تنفيذ القرار ، وتحديد النتائج ، وكما قال ويليام جيمس « أنه عندما تصل إلى قرار ، وتشعر في تنفيذه ، عليك بأن تصرف النظر عن كل المسئوليات ، وتهتم فقط بالنتيجة » كما يرى ويليام جيمس القرار الجماعي يعطى لكل فرد الفرصة للمشاركة ، ومن هنا يكون القرار صادراً على أساس راسخ ومتين ليؤدي إلى النتائج المرجوة .

٦ - كيف تتخذ قراراً ملحاً ؟

« إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد أتقنته ، فإنك لا تتقدم أبداً » .
رونالد . أوسبورت

قد تواجهك أحياناً مشكلات تتطلب قراراً فورياً لا يمكن تأجيله ، وبصفتك القائد ، فعليك أن تكون قادراً على مواجهة مثل هذه المواقف بثقة ودقة . إستعمل الأساليب الآتية لتستطيع أن تتخذ تلك القرارات الملحة بثقة وبهدوء .



١ - أسلوب العجوز (بن الحكيم) :

عندما كانت تواجه بنيامين فرانكلين مشكلة تتطلب حلاً عاجلاً ، كان يرسم خطأ على ورقة تم يقسم إلى عمودين ، في أحدهما كان يكتب (نعم) ، والآخر يكتب (لا) ، ثم يبدأ بكتابة كل الإيجابيات في عمود (نعم) ، والسلبات في عمود (لا) ، وتكون الكفة الراجحة للعمود ذو العدد الأكبر من الأسباب :

مثال :

لا (أسباب سلبية)	نعم (أسباب إيجابية)
١	١
٢	٢
٣	٣
٤	٤
الإجمالي	الإجمالي

٢ - النظر للمشكلة من وجهة نظر مختلفة :

عليك أن تنظر للمشكلة من زاوية جديدة ، وأن نجد بدائل يمكنها أن تساعدك في عملية إتخاذ القرار .

الموقف من وجهة نظر مختلفة	الموقف
- خلق جو أفضل للعمل وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء .	- إنفاق أموال للتجديدات .
- دعاية أكبر ، ومبيعات أكثر .	- زيادة تكاليف الإعلان .
- زيادة الفائدة عن طريق تعيين موظفين أكثر .	- زيادة نفقات الرواتب .
- مساعدته على أن يكمل مستقبله في مكان آخر .	- فصل موظف .



النظر للمشكلة من وجهة نظر جديدة يزودك بمزيد من الخيارات ووجهات النظر المختلفة والتي بدورها تساعدك في صنع قرارات أفضل .

هام

(عندما يكون لزاماً عليك أن تتخذ قراراً ملحاً ، عليك أن تكون أكثر تحفظاً ، وحاول أن تحصل على أطول وقت ممكن قبل أن تصدر القرار) .

٧ - تقدير الذات ، وعملية صنع القرار :

« إن أعظم إكتشاف لجيلى ، هو أن الإنسان يمكن أن يغير حياته ، إذا ما استطاع أن يغير إتجاهاته العقلية [مواقفه الذهنية] » .
وليام جيمس

تقدير الذات واحترامها يؤثر تأثيراً مباشراً على كل جوانب حياتك . فكلما زاد تقديرك لنفسك ، كلما زاد حبك لنفسك ، وأصبحت قراراتك أفضل . تقدير الذات هو مفتاح النجاح ، والعنصر الرئيسى للحياة السعيدة . فما هو تقدير الذات ؟ وكيف يمكن تحقيقه ؟
ناشانيل براندين مؤلف كتاب (كيف تحقق تقدير الذات) يرى أن تقدير الذات هو ما تعتقده وتشعره حيال نفسك ، فهو الشعور بالسلام الداخلى مع النفس .

يرى بعض الناس أن المشاعر الطيبة تجاه الذات ، تنبع من إتخاذ قرارات صائبة . ولكنهم يعكسون الأمر لأن القرارات الصائبة هي التى تنبع من المشاعر الطيبة نحو الذات ، وليس العكس . وتلك المشاعر الطيبة



تصدر عن الصورة الداخلية للشخص ، فبدلاً من أن أتخذ قرار في هذا، أو أنا لا أستطيع أن أتخذ قرارات صائبة ، توقف عن هذا الحوار السلبي مع نفسك ، لأنه يخلق بداخلك شعوراً بالقصور ، ربما تفضل ذلك وأنت لا تعلم أن كثيراً من الناس قد أصابهم الفشل ، وكثيراً من المؤسسات قد أفلست بسبب هذه الكلمة (لا أستطيع) .

إبدأ اليوم ، واستبعد هذه الكلمة من قاموسك ، وضع مكانها (أنا أستطيع) .

« إن ما فاتنا ، وما ينتظرنا من أشياء لتعد غير ذات قيمة إذا ما قورنت بما هو كائن داخلنا » .

رالف و. إمرسون

كيف تبني تقديرك لذاتك :

- ١ - لاحظ الأشياء التي تقولها لنفسك .
- ٢ - كرر هذه التوكيدات كل يوم ، قدر استطاعتك .
- كل يوم يتحسن تقديري لنفسى بكل شكل ممكن .
- أنا أكنّ لنفسى حبا واحتراما غير مشروطين .
- أستطيع أن أتخذ قرارات بسهولة .
- أنا صانع قرار ممتاز .
- ٣ - قسّم عمرك على ثلاثة مراحل .
- فيكون الناتج ١٥ ..
- أكتب الآن ٣ قرارات صائبة إتخذتها منذ أن ولدت وحتى صار عمرك ١٥ عاماً ، وسجّل كيف أثرت هذه القرارات على



- مشاعرك ، وحسنت من حياتك .
- كرر نفس الشيء في الفترة من ١٥ وحتى ٣٠ .
- كرر الأمر في الفترة من ٣٠ وحتى ٤٥ .
- الآن .. يصبح لديك ٩ قرارات منحتك القوة ، وجعلتك تشعر بالعظمة .
- وذلك يقدم الدليل على أنك إستطعت أن تتخذ قرارات صائبة على مدار حياتك كلها .
- إقرأ هذه القرارات التسعة من حين لآخر ، وأستعن بهم لرفع مستوى تقديرك لذاتك .
- إبدأ اليوم ، ثق في ذاتك ، وفي قدرتك على النجاح ، وأنه بمقدورك أن تتخذ قرارات صحيحة .
- وأذكرك بقول أوج. ماندينو « إجتهد دائماً ، فما تزرعه اليوم تجني ثماره غداً » . ويقول د. نورمان فينسينت بال : « عندما تغير تفكيرك ، فإنك بذلك تغير عالمك بأكمله » .

٨- عملية إتخاذ القرارات :

« عندما يتعلق الأمر بالإمتياز ، فإنه لا يكفي أن تعرف ، بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة ، وأن تستغلها » .

كونفيشيوس

المعرفة قوة !! .. هل هذا صحيح ؟ خاصة في عصرنا الحالي «عصر المعلومات» ، ولكن هذه المعرفة سوف تبقى على شكل معلومات فقط إذا لم توضع في حيز التنفيذ .

في هذا الفصل قدمت لك كل ما تحتاجه لتعرف كيف يمكن إتخاذ

قرار صائب . وأرجو أن أكون قد ألهمتكم كيف يمكنك تطبيق كل هذا ووضعه موضع التنفيذ.

يقول أرسطو : « إن المرء هو أصل كل ما يفعل » . ويقول توماس هكسلي : « إن الغاية السامية في الحياة ليست المعرفة ، ولكن العمل » .

« إقض دقائق من وقتك ، وأدى هذا الواجب لتبدأ من اليوم في صعود سلم النجاح » .

١ - سجل ثلاثة قرارات سبق أن أجلتها لبعض الوقت . حدد خطة العمل ، والوقت اللازم لكل قرار :

الوقت النهائي	النتائج	خطة العمل	القرار
			١ -
			٢ -
			٣ -

٢ - إبدأ الآن بالتنفيذ . إجر هذا الإتصال التليفوني ، ونظم ذلك الإجتماع ، تحدث إلى هذا الشخص ، إرسل تلك الملاحظة ، المهم هو أن تتبع قرارك بالتنفيذ .

ليس هناك شك في أنك ستتخذ قرارات خاطئة من وقت لآخر ، ولكن المهم هو أن تفهم أنه من الطبيعي أن يرتكب المرء أخطاءً .

ففي حقيقة الأمر كما يقول سيجموند فرويد : « بينما ينتقل الإنسان من خطأ إلى خطأ ، يكتشف الحقيقة كاملة » .



1

أسرار قادة التميز

فأهمية هذه الأخطاء يكمن في أنك تتعلم منها ، كيف تتخذ قرارات أفضل في المستقبل .

تسلح بالشجاعة لتتخذ قراراً الآن . وتذكر ما قالته هيلين كيلر :
«الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة ، أو لا شيء على الإطلاق» .
وكل نجاح عظيم بدأت شرارته الأولى بقرار .

صم على أنه تكون صانع قرار ناجح

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامه



المفتاح الثاني

التحضير.. القوة الدافعة للتميز البشري





المفتاح الثاني

التحفيز..

القوة الدافعة للتميز البشري

« إن كل أفعالك أياً كانت هويتك ، أو أياً كانت الوظيفة التي تشغلها ، تصدر عن عنصر التحفيز بداخلك سواء كان هذا التحفيز إيجابياً أو سلبياً »
د. إبراهيم الفقي

٩ - التحفيز .. ما هو؟ وماذا يعني؟ :

« إن المهمة الأساسية التي تقع على عاتق المرء في حياته ، هي أن يحدث ويوجد ذاته »

آرش فروم

هل تتفق معي على أننا لا نشعر بقيمة عملنا إذا إفتقدنا عنصر التحفيز؟ .

وهل تعرف أحداً كان يتمتع بوظيفة ملائمة ، ومرتب مُجزٍ ، ولكنه على الرغم من ذلك إستقال ، لأنه يفتقد التحفيز .



عندما تكون محفزاً ، فإن مستوى أدائك يكون فى القمة ، والعكس صحيح . فعندما تفتقد التحفيز ينخفض مستوى أدائك ، ولقد أصبح التحفيز الآن أكثر من أى وقت سابق موضوعاً هاماً للمناقشة . وقد صدر كثير من الكتب فى هذا الموضوع ، والتي تؤكد على أهميته . وأصبح الآن كثير من المدراء يسعون لتعلم التحفيز ، وكيفية إستغلاله لدفع مرؤوسيهـم لتحقيق الأهداف المرجوة ، والنتائج المجزية ، والمربحة . ولكنك قد تتساءل : ما هو التحفيز ؟ ومن أين جاءت هذه الكلمة ؟

هى كلمة يونانية الأصل ، تعنى ليحرك . قاموس وبستر يعرف التحفيز على أنه فعل ، أو قول شئ يدفع شخصاً لأن يحدث فعلاً . وباللغة الإنجليزية فإن كلمة تحفيز Motivation يمكن أن تقرأ Motive - action أى أنها فعل يصدر عن حافز . ولكن من أين يصدر هذا التحفيز ؟

يقول د. دينيس واتلى - مؤلف كتاب (التحفيز من الناحية النفسية) - أن التحفيز يصدر عن رغبة ، فعندما تكون لديك رغبة قوية لتحقيق هدف معين ، أو عندما يواجهك نوع من التحدى ، بينما تريد أن تحدث تغييراً نحو مستوى أفضل ، فإنك تكون محفزاً ، وفى مثل هذه الحالة عندما تكون فى قمة التحفز ، فإنك تسعى نحو تحقيق هدفك ، ولا يثبط من همتك أى عوائق أو إخفاقات .

١٠- عملية التحفيز :

« لعله من عجائب الحياة ، أنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة ، فإنك دائماً تصل إليها »

سومرست موم

قبل أن تستغل قوة التحفيز لتحقيق نجاحات عظيمة ، عليك أن تتعلم أولاً عملية التحفيز نفسها .



١ - الرغبة :

فالتحفيز يبدأ برغبة قوية لتحقيق حياة أفضل .

٢ - التخيل :

تخيل أنك تحقق حلمك ، أنك تعيشه بالفعل .

٣ - الحديث إلى النفس :

تحدث إلى نفسك ، بشكل يمنحك القوة ، ويستثير همتك ، وأحرص على أن تقول لنفسك دائماً : أستطيع أن أفعل هذا .
أستطيع أن أفعل هذا حتى يصبح ذلك جزءاً من الواقع .

٤ - الفعل (التنفيذ) :

ضع معرفتك وقوتك في حيز التنفيذ ، وأحرص على أن تكون ، وتفعل ، وتحصل على ما تريد .

★ إليك مثالاً :

فإذا كنت تحلم بأن تكون المدير العام في شركتك ، أغمض عينيك، وتخيل أنك أصبحت بالفعل في هذا المنصب . إبدأ بعد ذلك أن تقول أستطيع أن أفعل ذلك عشر مرات . ثم إتبع ذلك بالعمل على تنفيذ هدفك . تعلم مهارات جديدة ، أعمل أكثر ، قدم شيئاً جديداً ، وعليك أن تسعى لتحقيق حلمك مهما أخذ ذلك من الوقت . ويقول دافيد فيسكوت : « إبدأ وتخيل نفسك وقد أصبحت الشخص الذي تريده » .



١١- أنواع التحفيز الثلاثة :

« هناك الكثير من الإحتمالات لدى المبتدئين ، لكن هناك القليل لدى الخبير »

شانريو سوزوكي

١- حافز البقاء الانساني :

يقول أبراهام ماسلو: « أن أهم حافز يحرك البشر هو حافز البقاء» ، هذا النوع من التحفيز يغطي كل حاجاتك الأولية ، مثل: الغذاء ، الماء ، والهواء الذى نتنفسه ، وإذا فقدت أى من هذه الإحتياجات ، فسيكون لديك دافعا أساسيا حيث يتشكل داخلك ، ويحرك مراكز عصبية متعددة فى مخك ، وبينما يتزايد إنفعال الخلايا العصبية ، تتحفز أنت بدنياً لتفعل كل ما يتطلبه الأمر لإشباع هذه الحاجة .

ويعود جسمك إلى حالته الطبيعية عندما يتم إشباع هذه الحاجة فقط ، ومنعا للتعقيد سوف أعطيك مثالا .

إذا عدت يوماً إلى المنزل بعد يوم عمل شاق وطويل ، وأنت منهك القوى ، ولا تستطيع أن تقوم بأى شئ .

فجأة .. تسمع صوت صراخ : نار .. نار .. وأصوات إنذار الحريق ، وأناس تجرى هنا وهناك . فماذا تفعل آنذاك ؟

بالطبع سوف تجرى مثل الآخرين . فمن أين جاءت لك هذه القوة والطاقة ؟ الإجابة : أنك كنت مدفوعاً بحافز وبدافع البقاء لتنقذ حياتك . وهذا هو الذى أطلق داخلك الطاقة لتجربى .

فى إحدى الندوات التى أعقدها سئلت : هل تعتقد أن حافز



البقاء يمكن أن يحرك شخصاً كان مريضاً وخرج لتوه من المستشفى ؟ وأجبتة بالطبع إذا وضعت كلباً جائعاً خلفه ، فإنه سوف يجرى ليتفوق على أبطال الجرى. وبشكل عام عندما يتعلق الأمر بالبقاء فإنك تكون مبدعاً ، يقظاً ، وأيضاً محفزاً . تخيل أن يصبح لك هذا النوع من التحفيز كل الوقت لإبداعك ستكون قوياً ، وستكون النتائج التي تحققها ممتازة .

٢ - التحفيز الخارجي :

هذا النوع من التحفيز يأتي من المحيط الخارجي ، فمثلاً في العبارات أو الأحاديث التي ستثير الحماسة ، أو من أصدقاء الأسرة . وقد يكون مقالة في مجلة من خلال وسائل الإعلام المختلفة ، وقد يكون مصدر هذا التحفيز رئيسك في العمل . ومشكلة المحفزات الخارجية أنها عادة لا يستمر أثرها فترة طويلة ، فتخبو قوة دفعها بعد فترة قصيرة .

فمثلاً : هل حدث ، وحضرت ندوة للتحفيز ؟ إذا كانت إجابتك هي (نعم) فسوف أسألك عن مدى فاعلية هذه الندوة لتحفيزك ؟ وكيف كان أثرها عليك بعد أسبوع ، بعد شهر ، بعد ستة أشهر ؟ والآن .. بالتأكيد فإن مستوى تحفيزك قد أخذ يخبو ويضعف مع مرور الوقت . دعني أطرح عليك سؤالاً آخر : إذا حياك رئيسك في العمل بإبتسامة عريضة ، فكيف سيؤثر ذلك على يومك ؟ وإذا حدث العكس ، فهل سيؤثر ذلك على يومك أيضاً ؟ سوف تؤكد أن ذلك قد يؤثر على مشاعرك ، وقد يستمر هذا التأثير لفترة طويلة ، لعله من سوء الحظ أن البشر يعتمدون بدرجة كبيرة على التحفيزات الخارجية للشعور بأنهم محل تقدير الرئيس ، أو الصديق ، أو شريك الحياة ، أو أى شخص ذى أهمية .



يقول وليام جيمس في هذا الصدد : « إذا ما كنت تنتظر مديح الآخرين ، فإنك سوف تصبح صيداً سهلاً للخديعة » . لقد إكتشفت من خلال أبحاثي الكثيرة أن شركات التأمين تنظم مسابقات سنوية بين موظفيها . فالموظف الذي يحقق مبيعات أعلى يفوز برحلة مجانية لشخصين إلى جزيرة جميلة . في أثناء وقت المسابقة فإن الموظف الذي يحقق عادة مبيعات قيمتها ٢٠٠٠ دولار أسبوعياً يحقق ٣٠٠٠ دولار . أى أنه يحقق زيادة في مقدار مبيعاته بنسبة ٥٠ ٪ تقريباً . أما بعد إنتهاء المسابقة ، فإن المبيعات تقل إلى ١٥٠٠ دولار . أى يحدث هبوط بنسبة ٥٠ ٪ ، وبعد فترة وجيزة فإن نسبة كبيرة من الموظفين ، إما يستقيلون أو يفصلون . فعلى الرغم من أن نفس الموظفين يتعاملون مع نفس المواطنين في نفس المنطقة ولصالح نفس الشركة ، إلا أن الحافز هو الذى تغير . هنا تكمن مشكلة التحفيز الخارجية ، فهي سرعان ما تخبو .

أذكر هنا قول كونفوشيوس (أن ما يسعى إليه الإنسان السامى يكمن فى ذاته هو ، أما الدنى فيسعى لما لدى الآخرين) .

٣ - التحفيز الداخلي :

يُعد هذا النوع من التحفيز أكثر الأنواع الثلاثة قوة واستمراراً فى التأثير والفاعلية .

ويرجع السبب فى هذا إلى طبيعة هذا النوع فإنك تكون مدفوعاً بقوتك الذاتية لتحقيق أهدافك السامية . منذ ٢٠٠٠ عاماً مضت ، كان سقراط الفيلسوف العظيم أول من أشار إلى وجود قانون عقلى للسببية وهو ما يشير إليه اليوم علماء النفس على أنه « السبب والنتيجة » . فلكل سبب نتيجة إذا تكرر السبب تكررت نفس النتيجة ، بعبارة أخرى إذا إستطعت أن تستعيد نفس الأشياء



التي كانت تحفزك في الماضي فإنك سوف تستطيع أن تحفز نفسك دائماً وأبداً.

في البرمجة اللغوية التصورية N.L.P. يوجد افتراض ينص على أن (لدى كل إنسان في تاريخه كل الشروات التي يحتاجها لكي يحدث أى تغير إيجابي) .

لذلك حاول معي أن تقوم بهذه التجربة العملية :

أغلق عينيك ، تنفس بعمق ، وتذكر وقتاً كنت فيه في قمة التحفيز .

تذكر خبرة معينة مرت بك ، تحاول أن تعيشها ثانية كما لو كانت حقيقة واقعة لك الآن .

تنفس بنفس الطريقة ، أجلس أو قف بنفس الشكل ، حاول أن تشعر بنفس الأحاسيس التي مرت بك في هذه الخبرة الماضية إذا ما إستطعت أن تؤدي هذا التمرين فسوف تكون محفزاً الآن .

إن التحفيز الداخلي بمثابة وظيفة داخلية .

فنحن نحتاج إلى أن نكون قادرين على تحفيز أنفسنا حتى يصير تحفيزنا من أعماق ذاتنا ، ولا نحتاج إلى أى عوامل خارجية ، فيشير مارك توين : « إذا لم تستطع أن تحصل على المديح ، قم أنت بامتداح نفسك بشكل أو بآخر .. إذا لم يمتدحك الآخرون ، فقم أنت بمدح نفسك » .

حاول أن تغوص في أعماق نفسك ، إسترجع خبرات التحفيز الماضية ، أشعر بها ، واستمتع بها ، حاول أن تعايشها قدر استطاعتك . فيذكر الكسندر جراهام بل : « أنا لا أستطيع أن أجزم



بماذا تكون هذه القوة ، فكل ما أعرفه هو أنها موجودة ، وأنها تصبح متاحة فقط عندما يكون المرء في تلك الحالة الذهنية التي يعرف أثناءها ماذا يريد بالضبط ؟ ويصر على ألا يتوقف حتى يجد ما يريد .

تذكر دائماً أن هناك قوة ذاتية هائلة تكمن في داخلك لتحفيزك . وكل ما عليك هو أن تتذكر وقتاً محدداً كنت فيه في قمة التحفيز، وحاول أن تعيش هذه التجربة مرة أخرى بكل حواسك ، ومشاعرك .

١٢- أسرع عشر طرق لإحباط المرؤوسين :

« بينما أتقدم في العمل فإنني لا أهتم بما يقوله الناس ، لكن أغير إهتمامي لما يفعلونه »

أندرو كارنجي

ما زال بعض المدراء للأسف يعتقدون أن الخوف عاملاً مساعداً للتحفيز، وأنه يساعد على إنجاز المهام بصورة أسرع مع تحقيق نتائج أفضل ، مع أن العكس هو الصحيح . صحيح أن إستخدام السلطة والعقاب سوف يؤدي إلى نتائج سريعة ، لكن أى نوع من النتائج . في الواقع أن النتيجة الوحيدة سوف تكون الإرتباك ، التوتر ، مع إحباط الأهداف المرجوة .

إليك أسرع عشر طرق يمكن أن تؤدي إلى إحباط المرؤوسين :

(يمكنك إستخدامها على مسئوليتك الخاصة) .



(١) عدم الإستقرار :

قد يسود شركتك عدم الإستقرار ، إذا كنت كثيراً ما تغير الأسلوب الذى تتبعه فى الإدارة ، أو إذا كانت شركتك لا تلبث أن تتغلب على أزمة حتى تواجه بأخرى ، أو إذا كانت الشركة كثيراً ما تواجه أزمات أو تغير سياستها باستمرار . فمثل هذه الأمور تسبب الشعور بعدم الإستقرار ، وهذا يؤدي بالتالى إلى عدم تحفيز المرؤوسين .

(٢) رواتب غير مجزية :

هل الرواتب التى تحددها لمرؤوسيك تتوافق مع قيمتهم فى سوق العمل ؟ متى كانت آخر مرة رفعت فيها أجورهم ؟ لاحظ أن الرواتب غير المجزية سوف تخلق لدى مرؤوسيك حافز البقاء ، لذلك فإنهم سوف يتركون العمل مع أول فرصة بدون تردد .

(٣) الإذلال وسوء المعاملة :

هل أنت معتاداً أن توجه النقد اللاذع لمرؤوسيك أمام الآخرين ؟ هل تنهرهم بصوت عالٍ أمام الآخرين ؟ تذكر أن سوء معاملتك لمرؤوسيك أياً كان نوعه يُعد واحداً من الأسباب الرئيسية لخفض مستوى تحفيزهم .

(٤) الآمال الكاذبة :

هل حدث ووعدت أحدهم بترقية ، وخلفت وعدك ؟ أو مثلاً وعده بمكافأة ولم تفعل ؟ أمعن التفكير ، وسوف تجد أن ذلك يخلق نوعاً من فقد الثقة بينك ، وبين مرؤوسيك مما يقلل من تحفيزهم .



(٥) الروتين :

هل دائماً ما تعهد بنفس المهام لنفس الموظفين ؟ وهل إعتاد
مرؤوسوك على أداء نوعية الأعمال بصورة متكررة ؟
عليك أن تلاحظ أن الإنسان يحتاج دائماً إلى التجديد وإلى تعلم
مهارات جديدة .
يُعد الروتين أحد أهم الأسباب التي تضع الإنسان في منطقة الراحة
والتبلد التي تؤدي إلى خفض مستوى التحفيز .

(٦) سوء المنتجات التي تقدمها :

هل تواجه منتجاتك كثيراً من الشكوى والنقد ؟ هل يواجه
مرؤوسوك اللوم بسبب سوء المنتجات التي تقدمها للعملاء بها ؟
أحرص على أن تكون منتجاتك على مستوى رفيع ، لأن الإنسان
يجب أن يشعر بالفخر مما يبيعه ، وبالفخر بالإنسان الذي يعمل
لديه .
لذلك فالبضائع ضعيفة الجودة تسبب إستياء الموظفين ، وبالتالي
تؤدي إلى تدنى مستوى تحفيزهم .

(٧) الاهداف المتعارضة :

هل يحدث أن تقول شيئاً ثم تعود فترجع فيما قلته ؟
أعلم أن تعارض الأهداف يسبب الإرتباك والفوضى ، كما أنه يثير
نوعاً من فقد الثقة والشك في قدراتك كمدير ، وهذا يؤثر بالطبع
على تحفيز المرؤوسين .



(٨) توجيه اللوم :

هل تلقى اللوم دائماً على مرؤوسيك عندما تتعرض لأى نوع من أنواع الفشل ؟

الإعتياد على إلقاء اللوم على الآخرين يقودك إلى إتباع أسلوب ضعيف فى الإدارة ، مما يعمل على عدم تحفيز الموظفين .

(٩) المحاباة :

هل تعامل كل مرؤوسيك سواسية ؟ إما إنك تفضل البعض على البعض الآخر ؟

المحاباة تفتح الباب للقليل والقال ، وتنشر الشائعات بين موظفيك ، وهذا بالطبع يضعف من تحفيزهم .

(١٠) سلوكك الشخصي :

هل أنت ذلك النوع من الناس الذى قليلاً ما يرسم الإبتسامة على وجهه ؟ هل تلقى بالتحية عندما تقابل الآخرين ؟

لاحظ أن سلوكك الشخصى قد يكون عاملاً هاماً لإضعاف مستوى تحفيز مرؤوسيك ، فالطريقة التى تعاملهم بها ، تتقرب بها إليهم ، والتى تتحدث بها إليهم . كل هذا يمكن أن يتسبب فى إضعاف تحفيز مرؤوسيك .

يمكن بالطبع أن تطول هذه القائمة ، لكنى وجدت أن تلك هى الأسباب العشرة الأكثر شيوعاً وضرراً لأى مؤسسة .

هل وجدت نفسك ضمن بند أو أكثر من القائمة ؟ إذا لم يحدث فأنى أهنتك على هذا فأنت فى طريقك للوصول إلى القمة .. أما إذا



كنت ضمن القائمة أبداً فوراً في إجراء بعض التغييرات .. نعم الآن كلما كان أسرع كلما كان أفضل .

١٣- الفوائد الخمس لتحفيز المرؤوسين :

« إن أقوى شيء في العالم أجمع ، هو فكرة جاءت في وقتها »
فيكتور هوجو

في أثناء إستضافتي لمدير عام لإحدى شركات المنسوجات ، سألته ما هي الطريقة التي تحفز بها مرؤوسيك ، فأجاب : أحفزهم بالمال .

فعدت وسألته مبتسماً : ماذا تفعل أيضاً بجانب ذلك ؟ فأجاب قائلاً : لماذا يكون لزاماً على أن أحفزهم ؟ هل تعلم كم هناك من العاطلين الذين لا يجدون عملاء ؟ فهذا أنا قد وفرت لهؤلاء العمل . أجزل لهم العطاء في مقابل تأديتهم للعمل على أكمل وجه ممكن ، فإذا لم يحدث ذلك فأنتى لن أتردد في أن أستبدلهم بآخرين يريدون أن يعملوا بالفعل .

عندئذ سألته عن نسبة تغيير الموظفين في شركته ، فأجاب ٦٣ ٪ ، وقد أبدى تعجبه لهذه النسبة المرتفعة ! .

وهنا أرد عليه ، وعلى من يفكر مثله بخمس فوائد لتحفيز الموظفين .

(١) إنخفاض معدل دوران الموظفين :

عندما يجد الموظفون التقدير والتحفيز الكافيين ، فإنهم سوف يميلون للإستمرار في عملهم حتى دون عرض عليهم مرتبات



أفضل في مكان آخر . هل تعرف شخص رفض العمل لدى شركة بمرتب أكبر لأنه شعر أنه مرتبط بعمله الحالي ، وسعيد به . المال عامل محفز ، لكنه لا يكفي وحده لأنه ليس هو السبب الذي يستمر من أجله الموظفون في العمل ، إذا لم يجدوا التحفيز النفسى اللازم .

(٢) إنخفاض نسبة التغيب :

عندما يحب الموظفون عملهم ، فإنهم يحرصون على الحضور إلى العمل حتى في ظروف المرض . فإننى شخصياً أعرف مديراً أجريت له عملية في قدمه ، لكنه ذهب إلى العمل مباشرة بعد العملية . قد تعتقد أن ذلك ضرباً من المبالغة ، وقد تكون محقاً في ذلك ، لكن ما أقصده هو أنه عندما يشعر الموظف أنه يعمل لنفسه ، فإنه يكون محفزاً ، ويتطلع للذهاب إلى العمل ، ويتجنب التأخير ، أو التغيب إلا في حالات الطوارئ القصوى .

(٣) سلوك أفضل للموظفين :

عندما يكون الموظفون محفزين ، فإنهم يحبون بيئة العمل ، فيكون سلوكهم أفضل ، ويتسمون أكثر ، ويحبون بعضهم البعض ، وهذا بالتالى ينعكس على أسلوبهم في التعامل مع العملاء ، وفيما بينهم أيضاً .

(٤) تحقيق الاهداف :

يُعد التحفيز قوة دافعة للإنجاز حيث أنه يجعل الموظفين يعملون بحماس لتحقيق أهدافك التي يشعرون وكأنها أهدافهم أيضاً ، ومن هنا يُعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق الأهداف .



(5) الطاقة :

يُعد التحفيز أيضاً المولد الرئيسى للطاقة ، فعندما يكون الإنسان محفزاً ، فإنه (يحرك جسمه بطريقة مختلفة) يتنفس بصورة أفضل ، ويكون أكثر حيوية ونشاطاً . وبشكل عام تكون حالته البدنية والجسمية أفضل كثيراً من شخص آخر يفتقد التحفيز . وعندما يكون لدى موظفك هذه الطاقة ، يكون أكثر قدرة بالطبع على الإنتاج ، والمساعدة لتحقيق الأهداف المنشودة .
وبالفعل فإن أى مجهود تبذله لتحفيز مرؤوسيك ، سوف يأتى بفوائد ونتائج أفضل وأكبر بكثير مما يمكن أن تتخيله .

١٤- عشرون طريقة فعالة لتحفيز الموظفين :

« أفضل طريقة لتحديد ما الذى يحفز الناس هى أن تسألهم »
هارولد . ماك اليندون

يعمل الناس سعياً لتحقيق النجاح لتوفير المال مما يشعروهم بالسعادة ، ومن هنا تقع على عاتقك المسؤولية كمدير لتجد الطرق المناسبة التى ترفع بها قيمة العمل الذى يؤديه مرؤوسوك ، فعليك أن تنمى قدرات مرؤوسوك لتحصل منهم على نتائج ممتازة وأداء متميز . ويتمثل دورك فى جعلهم يستمتعون بالعمل لديك لأنهم يحققون أفضل النتائج . ولكن قبل أن تضع أى برنامج لتحفيز مرؤوسيك عليك أن تأخذ فى الاعتبار شيئين هامين :



(١) أن يكون مرؤوسيك مستعدين تماماً ١٠٠٪ لبذل أقصى جهد ممكن .

(٢) أن يكونوا بالفعل يعملون ، ويحققون نتائجاً ، وإنتاجاً .

يقول دينيس واتلى : « إن أفضل مبدأ فى الإدارة ، هو أنك تستطيع تحقيق المعجزات إذا استطعت أن تؤمن بالآخرين . فإذا أردت أن تحصل على أفضل ما يستطيعه الناس ، فعليك أن تفكر ، وتؤمن بأنهم الأفضل » .

لكن كيف يمكنك تحفيز مرؤوسيك ؟ كيف تهمسهم وتولد لديهم الطاقة ليعملوا ، ويحققوا نتائج مذهلة ؟ .

فى مبادئ علم النفس والحياة ، يقول فيليب . ج . زيمباردو «الموظفون الذين لديهم حاجة قوية للتقدم ، والذين يتقبلون ظروف العمل والمرتب والوظيفة والشعور بالأمان ورفقاء العمل والإشراف ، فسنجدهم يتجاوبون بشكل فعال إيجابى لتطوير العمل .

دعنى أقدم لك الآن ..

٢٠ طريقة لتحفيز مرؤوسيك :

١ - المديح والتقدير :

هل حدث ووجهت الشكر لأحد مرؤوسيك ؟ يقول ويليام جيمس «إن أعمق أسس الطبيعة البشرية هو الرغبة والتطلع للشعور بالتقدير» . فتقدير موظفيك هو أقوى وسيلة يمكنك إستخدامها لتحفيزهم لأنها تنمى من شعورهم بقيمة النفس ، وتقدير الذات ، وتشعرهم بالثقة . ولعله من سوء الحظ أن كثير من المدراء يغفلون هذه الحقيقة ، أو لا يدركون مدى أهميتها



وفاعليتها . أوضحت دراسة قامت بها شركة لتطوير الإدارة أن ١١٪ فقط من المدراء يمتدحون مرؤوسيهم ، ويقدرونهم ، وأوضحت الدراسة أيضاً أن ٢٧٪ من مرؤوسى هؤلاء المدراء أبدوا رغبتهم فى الانتقال لشركة أخرى تهتم بتحفيز وتقدير الموظفين . والتقدير الذى نعينه ليس ببساطة إستدعاء الموظف إلى مكتبك ، ومصافحته ، وشكره ، فالتقدير يجب أن يكون وفقاً لقواعد محددة لكى يكون فعالاً . إليك هذه القواعد :

١ - يجب أن تقوم به علانية أمام زملاء المرؤوس الذى ترغب فى شكره .

٢ - إفعل ذلك بعد الإنتهاء من المهمة مباشرة .

٣ - أحرص أن تكون صادقاً ومحددأ ، فلا تقول مثلاً : أشكرك على مساعدتك ، فالأفضل أن تقول أنى أقدر أنك أرهقت نفسك وأخذت تعمل فى ساعة متأخرة أمس حتى تنجز التقرير فى الموعد المحدد .

٤ - لا تبالغ .

٥ - الأهم من ذلك كله ، ألا تنسى أن تفعل ذلك دائماً ، أى أن تعتاد تقدير الموظفين بهذا الشكل .

عندما تكون مُقدراً للجهد الذى يبذله مرؤوسوك ، فإن ذلك من شأنه أن يجعلهم يؤدون العمل بشكل أفضل ، ليس ذلك فحسب ، بل أنه كما سوف يجعل شعورهم أفضل نحو أنفسهم ونحوك أيضاً ، وذلك مما يجعلك تشعر بأنك عظيماً ومحبوياً . فأبدأ اليوم ، وأجعل إمتداح الموظفين عادتك ، وسوف تكون



مكافأتك مذهلة. فقد قال سقراط : «إن من يعامل الناس بالحسنى يتقدم للأمام» تذكر أنه بإمكانك تفويض أى نوع من المهام ، إلا تقديم الشكر لمرؤوسيك، فأحرص أن تفعل ذلك بنفسك وباستمرار .

٢ - الجوائز / المكافأة :

تُعد الجوائز أحد الوسائل القوية للتحفيز ، والتي يستمر أثرها طويلاً . الجائزة يمكن أن تكون نوط الإمتياز مثلاً ، أو لوحة منقوش عليها اسم الموظف وإنجازه ، أو أى جائزة أخرى يمكن أن تراها مناسبة ، يمكن أن تسلمها إلى صاحبها فى حفل إستقبال خاص ، وقد تجعلها أكثر تأثيراً إذا دعيت أفراد أسرته كمفاجأة لكى يشهدوا هذه المناسبة الهامة . هل يمكن أن تتخيل مدى تأثير ذلك على مرؤوسيك ؟ هل يمكن أن تتخيل كيف يكون حافظاً ، ودافعاً حتى يعمل بشكل أفضل ؟ .

أنك عندما تكافئ مرؤوسك ، فإنك تجعل شعوره أفضل نحو نفسه ونحوك أنت أيضاً . لذلك إستغل أسلوب المكافأة لترفع من شأن الآخرين ، وهم بالتالى سوف يرفعون من شأنك . فكما قال جون أندرو هولمز : « ليس هناك تجربة أفضل للقلب من الوصول إلى القاع ، والإرتفاع بشأن الآخرين » .

٣ - التسابق :

بينما كنت أعد بحثى تحدث إلى كثير من المدراء ، VPs ، CEO's ، وأصحاب شركات، وقد إكتشفت أن بعض المنظمات تستخدم أسلوب المسابقات كوسيلة للتحفيز ، وتكون الجائزة عشاء مع المدير العام ، أو أهم شخص فى الشركة ، لذلك سوف أطرح عليك سؤالاً ، هل أنت مستعد لأن تعمل بجهد حتى تفوز



بعشاء مع الرئيس ؟ ربما يقول البعض نعم . لكنى وجدت أن الموظفين الذين يفوزون بهذه الجائزة يزدادون قلقاً ، فهم يفكرون في الملابس الملائمة ، نوعية الحديث ، وطريقة تناول الطعام ، فهم يخشون أن يصدر عنهم تصرف أحمق ، لذلك لكى تجعل التسابق فعالاً فى تحفيز مرؤوسيك ، أحرص على الآتى :

١ - إسأل مرؤوسيك عن الجائزة ، فرأيهم سوف يحدد نوعية الأشياء التى تحفزهم بالفعل .

٢ - إجعل الجائزة لشخصين ، فإذا كنت تفكر فى أن تكون الجائزة رحلة إلى جزيرة ، فأجعل الرحلة لشخصين ، لأن ذلك سوف يتيح الفرصة لمرؤوسك أن يصطحب زوجته أو شخص آخر يهمله .

٤ - الترقية :

يميل الناس إلى الشعور بأن هناك فرصة للحصول على ترقية ، وبالتالي تحقيق مستقبل مشرق فى الشركة التى يعملون بها . ومما يدعو إلى الأسف أن بعض المدراء يلجئون لتعيين موظفين جدد لشغل منصب خال ، وأنا هنا لا أقول أن هذا خطأ ، لكن أبدأ بترقية موظفى شركتك أولاً ، فعليك أن تتيح الفرصة أمام فريق العمل لكى يتقدموا ، فعندما يشعرون أن لديهم الفرصة ليتسلقوا السلم فى شركتك ، فإن ذلك سوف يكون حافزاً لهم للعمل بجد ، ولتحقيق نتائج أفضل .

فإذا وفرت لهم هذه الفرصة فإنهم سوف يقدرّون جهودك لمساعدتهم فى تحقيق مستقبل أفضل . يقول هنرى دافيد ثوريو: «إذا ما تقدم المرء بثقة فى الإتجاه الذى يحلم به وهو يتطلع لأن



يعيش الحياة التي يتخيلها ، فإنه سوف يحقق نجاحاً غير متوقع في وقت بسيط « وساعد فريق العمل على أن يتقدموا ويحققوا أحلامهم ، وأعلم أن ذلك سوف يجعل نجاحك أكيداً .

٥ - التدريب :

بإمكانك أن تستخدم التدريب كأحد أهم الأساليب لتحفيز موظفيك . أصبحت المنظمات تؤمن اليوم أكثر من أى وقت مضى بأن برنامج تدريب مستمر يعد أمراً ضرورياً ، وبالطبع فإن نجاح شركتك في المستقبل يعتمد بشكل كبير على كيفية معاملة مرؤوسيك للمسئوليات الملقاة على عاتقهم . فكلما كان تدريبهم بشكل أفضل ، كلما كان أداؤهم أفضل وكانوا أكثر ثقة في مواجهة أى موقف ، وذلك يجعلهم أكثر تحفزاً لإنجاز العمل . إن مقدار الفائدة التي تعود عليك ، وعلى شركتك من وراء تدريب مرؤوسيك لا حدود لها ، فشجع موظفيك على الإستماع إلى شريط عن التنمية الذاتية ، واستعن بأحد الخبراء لتدريبهم ، فذلك سوف يأتي بنتائج أفضل .

٦ - الثقة :

يقول لو- تسو : « إن الذى لا يضع ثقته في الآخرين لن يجدهم أبداً أهلاً للثقة » .

لذلك ، فالمدير الذى يثق في قدرات مرؤوسيه ، ويحرص على أن يقوم بنفسه بكل الأعمال ، ويستمر في مراجعة أعمالهم ، وتوجيه النقد إليهم ، سوف يجد نفسه مثقلاً بكل المهام ، وسوف يكون لديه فريق عمل يفتقد الحاجة والحماس للعمل . لكن عندما تثق في مرؤوسيك ، وتجعلهم يشعرون بالحرية ،



فستجد النتيجة مذهلة . فيقول جورج س. باتون : « لا تقل أبداً لأحد كيف يفعل شيئاً ما . كل ما عليك أن تخبره بما يفعل ، وسوف تدهش بقدراته الإبداعية » .

٧ - تحديد الهدف :

يرى ديون بيات أن « الرجل العظيم هو ذلك الذى يمكنه إنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين » ، فتحدد أهداف مؤسستك مع مرؤوسيك له فوائد عديدة ، فإنك بذلك لن تخلق لديهم الحافز فحسب ، بل سوف تساعدهم ليكون لديهم تصور عن طبيعة وكيفية المساهمة لتحقيق أهداف شركتك . ولقد أوضحت الأبحاث أن الموظفين الذين يعملون فى ضوء هدف ما يكونون أكثر فاعلية وتحفيزاً عن غيرهم . لذلك فإذا كنت تريد بالفعل أن تكون مديراً فعالاً ، وأن تدفع مرؤوسيك ، وتحفزهم لتحقيق هدفك المنشود ، فعليك أن تتعلم كيف تشركهم معك فى تحديد ورسم أهداف الشركة .

فمثلاً أعط لمرووسيك تمريناً عن كيفية تحديد الهدف ، وأطلب منهم أن يكتبوا الأهداف التى يتصوروها مع توضيحها ، وتحديد إطار زمنى لتنفيذها . تأكد من تفهمهم لهذا التمرين ، ثم اجتمع بهم واستغل أفكارهم لتحديد الأهداف الملائمة لك ، وكيفية تحقيقها . فيقول البرت هابند « إن التقدم لا يتحقق إلا عن طريق الإستغلال الذكى للخبرات » لذلك عندما ترسم أهداف مؤسستك مع أفراد فريق العمل مستخدماً ذكاءهم وخبراتهم المختلفة ، فإنك سوف تسعى لتحقيق النجاح ، يقول د. روبرت شولر : « ليست الأهداف ضرورية لتخلق لدينا الحافز فحسب ، بل أنها أساسية لإبقائنا على قيد الحياة » .



٨ - الإنجاز :

« إن إنجازاتك اليوم تعبر عن الجهد الذى بذلته بالأمس » .
 فالإنجاز يضيف الثراء على حياتك ومرؤوسيك ، وأيضاً مؤسستك ،
 فهو يوضح أنك ومرؤوسيك قد قمتم بأفضل ما لديكم
 لإستغلال ما لديكم من قدرات ومواهب وذكاء لتحقيق الأهداف
 المنشودة ، والإنجاز بالطبع هو أهم عوامل التحفيز جميعها لأنه
 يرفع من تقدير الذات والإحساس بقيمة النفس . فهو يعلن
 للعالم وللجميع أنك قد إجتهدت فى عملك ، وأنتك إستفدت
 من ذكائك لأقصى درجة ممكنة . فالإنجاز يساعد مرؤوسيك أن
 يكون لديهم شعوراً أفضل نحو أنفسهم ، ونحو أعمالهم ، فهو
 يساعدهم على النمو ، وتحقيق أشياء قد كانت بعيدة المنال من
 قبل ذلك ، فعندما تضع أهداف مرؤوسيك ، أحرص على إشراك
 مرؤوسيك ، وعلى أن تكون أهدافك واقعية ، ومساعدتهم على
 تنفيذها ، فذلك سوف يحفزهم ، وتكون النتيجة رائعة ، فيقول
 فرانكلين روزفلت : « إن السعادة تكمن فى متعة الإنجاز ، ونشوة
 الجهود المبدعة » .

٩ - المصادقية :

فى بحث أجرى على أكبر خمسة فنادق بمونتريال ، سئل
 الموظفون عما إذا كانوا يعملون بأقصى ما لديهم من جهد ؟
 أجاب ٧٢ ٪ ب (لا) ، وعندما سئلوا عن السبب ، أجابوا بأن
 المكافأة عن عملهم عادة ما تذهب لمدراءهم وليس لهم ، ولذلك
 فنسبة الأعمال إلى أصحابها من مرؤوسيك سوف تكون حافزاً
 لهم ، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد ، وإنجاز المزيد من



الأعمال ، فليس هناك حداً دائماً يمكنك تحقيقه إذا أعطيت كل ذى حق حقه من التقدير والمكافأة ، فذلك سوف يجعل مرؤوسيك يثقون بك ، وبشركتك ، حيث يجدون دائماً الحافز والدافع للعمل ، لذلك أنسب كل عمل إلى صاحبه وابدأ سعيك نحو النجاح على أساس من العدل ، وعدم التحيز .

١٠- صنع القرار :

إن إشراك مرؤوسيك فى عملية صنع القرار ، يُعد من أحد أهم عوامل التحفيز . ولا أعنى هنا أن تشركهم فى كل ما تتخذه من قرارات ، لأنك بالطبع مثل غيرك من المدراء ، سوف تحتاج لأن تكون سيد قرارك فى بعض الأحيان ، لكن هناك أشياء يمكنك أن تشرك فيها مرؤوسيك مثل إتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب ، تعيين موظفين جدد ، خدمة العملاء ، وأشياء من هذا القبيل . عليك أيضاً أن تمنحهم الحرية لصنع القرارات الخاصة بهم ، وحل مشاكلهم بأنفسهم دون اللجوء إليك فى كل الأحوال ، دعهم يقررون بأنفسهم كيف يمكنهم تحسين الأداء ، أسلوب الإتصال والتعامل ، وجدولة الأعمال ، إلخ. وذلك سوف يحفز مرؤوسيك ، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ، وشعورهم بالإنتماء ، كما أنه سيدفعهم للتقدم ، والمشاركة فى تحمل الأعباء ، والمسئوليات ، والسعى نحو تحقيق الهدف المنشود .

١١- التفويض :

جاء فى « كتاب العادات السبع التى يتبعها أكثر الناس نجاحاً » للمؤلف صاحب أكثر الكتب مبيعاً على المستوى الدولى ستيفين د. كوفى « أن تفويض المهام للآخرين بصورة فعالة ربما يعد من



أكثر الأعمال قوة ونفوذاً ، للتفويض فوائد عديدة ، فهو يتيح لك وقتاً أكبر لتركز على الأمور الأكثر أهمية . كما أنه يساعدك لتنمية مهارات مرؤوسيك وقدرتهم تمهيداً لترقيتهم في المستقبل . والأهم من ذلك أن التفويض يحفز مرؤوسيك ويزيد من تقديرهم لأنفسهم وشعورهم بقيمة ذاتهم ، إجعل التفويض على قائمة أولوياتك . ضع قائمة بكل الأعمال التي يمكنك تفويضها إلى مرؤوسيك ، وضع قائمة أخرى بأسماء المرؤوسين الذين يمكنك الاعتماد عليهم ، ثم وفق بين القائمين ليقوم كل شخص بالعمل الذي يناسبه ، إبدأ بأن تعرفهم كيف يمكنهم أداء العمل المكلفين به ، ثم حدد لهم وقتاً لإنجازه . وأحرص على أن تجتمع بهم بصورة منتظمة لمتابعة سير العمل وتقديمه .

١٢- الإرتقاء والنمو :

« لعله من أجمل الأشياء التي يستعاض عنها في الحياة هي إن من يحاول بإخلاص أن يساعد غيره ، فإن ذلك يساعده هو أيضاً » ، فإذا ما ساعدت مرؤوسيك ليتقدموا ويرتقوا ، فإن ذلك سيكون حافزاً قوياً لهم . إبعث بهم إلى ندوات ليتعلموا مهارات جديدة . شجعهم ليستمروا في تعليمهم أو حصلوا على دبلومات في مجال دراستهم أو عملهم . يمكنك أن تساهم في النفقات إذا أمكنك ذلك .

لا تجعل مرؤوسيك يقومون بنفس المهام بصورة متكررة حتى لا يتسرب الملل إليهم ، ويشعرون أنهم يتقدمون في السن ولا يتقدمون في العمل ، فقد قال نابليون بونابرت « أن من الحكم يتمثل في ألا تجعل الناس يتقدمون في العمر ، بينما يقومون بنفس العمل » .



يجد الناس متعة في الشعور بأنهم يتحسنوا ، ويرتقوا ، فقد قال سقراط « قد يجد رجلاً متعته في تنمية أرضه وآخر خيله ، أما أنا فمتعتي أن أرى نفسي أتحدّث وأتقدّم يوماً بعد يوم » .

وأنت عندما تساعد مرؤوسيك ليتقدموا نحو الأمام ، فإنك سوف تستفيد من خبراتهم المتزايدة ومعرفتهم . فيقول ز.ج زجلار : «سوف يكون لديك كل ما تريده في الحياة إذا ساعدت عدداً كافياً من الناس للحصول على ما يريدونه» .

١٣- سلوكك الشخصي :

يقول د. كليمنت ستون : « هناك إختلاف بسيط بين الناس ، لكن هذا الفرق البسيط يؤدي إلى إختلاف كبير . فالإختلاف البسيط هو السلوك إيجابياً أو سلبياً » .

إذا ما كان هناك عامل واحد يمكنه تحفيز مرؤوسيك ، فإنه سلوكك أنت ، فمثلاً الطريقة التي تتحدث بها ، تستمع ، تبتسم ، وأيضاً حركاتك ، وتصرفاتك ، فأنت كمدير تكون دائماً تحت الملاحظة الدقيقة ، وتكون موضع تحليل ونقد ، وإصدار أحكام عليك ، فسلوكك ودرجة التحامك بمرؤوسيك ، وشركتك تعد أكثر أهمية من أى شئ آخر .

إليك الآن طريقة يمكنك إتباعها فى سلوكك لتحفز بها مرؤوسيك .

أ - إحتفظ بإبتسامة دافئة على وجهك ، فالإبتسامة تجعلك تبدو ودوداً ، فهى تريحك وتبعث بالراحة ، والسكينة إلى مرؤوسيك . ذكر إمرسون : « عندما يدخل شخصاً سعيداً إلى الغرفة ، فكان شمعة أخرى قد أضيئت » .



ب - أنصت إلى مرؤوسيك . قال زينو « إن لدينا أذنان وفماً واحداً حتى نسمع أكثر ونتكلم أقل » . أنصت لمرؤوسيك ومن هم حولك ، أظهر لهم اهتماماً . وجه إليهم أسئلة إجعلهم يشعرون بالأهمية . الناس تحب من ينصت إليهم . لذا كن صبوراً ، وأظهر لهم أن لديك اهتماماً مركزاً بهم ، لا يقاطعه شئ .

ج - أحرص على أن تدعو مرؤوسيك بأسمائهم ، فإن أسماءنا هي أحب الأصوات إلينا . فذلك يشعر الشخص بأنه مهما ومرغوباً ، لذلك حاول أن تتذكر كل أسماء مرؤوسيك ، وأحرص على أن يكون نطقك لها سليماً .

د - تحمل مسئولية أخطائك كاملة ، ولا تلقى باللوم على الآخرين خاصة إذا قررت أن تقوم بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيك ، فالوقوع في الخطأ أمر وارد في العمل ، لكن المهم أن تتحمل المسئولية ، وترتكز على إيجاد حلول .

هـ - كن عادلاً ، ولا تتحيز لأحد المرؤوسين على حساب شخص آخر ، كما لا تدع لقبك ومنصبك كمدير يعوق علاقتك بهم ، فيقول دال كارنيجي : « تذكر أن السعادة لا تكمن في هويتك أو ممتلكاتك ، لأنها تعتمد فقط على أفكارك ومعتقداتك » . من هنا يتضح أن سلوكك يساعدك على تحفيز مرؤوسيك ، كما أنه يجعلك أهلاً لمواجهة أى تحدٍ بكل ثقة . فيقول د. نورمان فينسينت بال : « إن أى حقيقة تواجهنا ليست مهمة قدر سلوكنا نحوها ، لأن ذلك هو الذى يحدد نجاحنا أو فشلنا » .



١٤- احرص علي أن تطلعهم علي ما يجذ من تغيرات :

لقد أصبح التغيير هو السمة الدائمة لحياتنا ، أحرص علي أن يعلم مرؤوسوك بما يجذ من تغيرات في مؤسستك ، فإن ذلك من شأنه أن يقضى علي الشائعات . ليس هذا فحسب ، بل إنه سوف يشعر مرؤوسيك بالأمان لأنهم يعرفون ماذا يجري حولهم ، وما هي الأسباب ؟ ، وذلك من شأنه أن يحفزهم في أعمالهم .

١٥- إحترم وقتهم :

لسوء الحظ لا يحترم معظم المدراء وقت مرؤوسيهم ، فمثلاً إذا أراد المدير أن يجتمع بأحد مرؤوسيه ، فإنه عادة ما يطلب منه أن يترك كل شئ ، وأن يحضر لمقابلته ، أو قد يطلب منه أن يقوم بإنهاء أحد التقارير في التو واللحظة . إن عنصر الوقت هو واحد من أهم العوامل التي تخلق الشعور بتقدير الذات ، فإذا لم تحترم وقت مرؤوسيك ، فإنك بذلك تثبط من همتهم ، وتقلل من تحفيزهم ، أما إذا حرصت علي أن تبين لهم مدى إحترامك لوقتهم ، فإنك تشجعهم ، وتحفزهم ، وتعمق شعورهم بتقدير الذات ، وأيضاً تعلمهم قيمة الوقت واحترامه .

١٦- اظهر إهتماماً شخصياً بمرؤوسيك :

حاول أن تتعرف علي إهتمامات مرؤوسيك ، فإذا كانوا يهتمون بالرياضة ، مثلاً : فأعرف أى أنواع الرياضة : هوكي ، بيسبول ، قدم ، جولف ، سله . حاول أن تجد شيئاً مشتركاً بينك وبين كل واحد من أعضاء فريق العمل ، وقد يكون ذلك القراءة ، التأمل ، اليوجا ، السيارات .



أحرص على أن تبين لمرؤوسيك أنك بالفعل تهتم بهم ، وداوم على السؤال عن أحوال أسرهم ، شاركهم فى المناسبات التى يحتفلون بها مثل الزواج أو غير ذلك ، فإن ذلك ينفعهم ويحفزهم ، كما أنه يزيد من حبهم لك ، وأيضاً من شعورهم بالإنتماء .

١٧- الهدايا:

تعد الهدايا أحد الحوافز المهمة حتى وإن كانت هدايا غير غالية الثمن ، المهم أن تختار بعناية . فالهدية تكون فعالة إذا ما روعى فيها أن تحوز على إعجاب مرؤوسيك ، وليس إعجابك أنت فقط . فإذا كان لدى أحد مرؤوسيك إهتمام خاص ، فراعى أن تكون الهدية ملائمة لإهتماماته ، فمثلاً إذا كان يحب الهوكى فيمكن أن تكون هديتك تذكرة لمباراة الهوكى . ذلك النوع من الهدايا سوف يحفزه ويدفعه لأن يحبك ويحب العمل لديك .

١٨- اعياد الميلاد:

إن الإحتفال بأعياد ميلاد مرؤوسيك قد يكون من الحوافز الممتازة، وليس من الضرورى أن يقام هذا الإحتفال فى فندق غالٍ ، أو قاعة فخمة ، فيكفى فقط تورتة عيد الميلاد ، يجتمع حولها أعضاء فريق عملك ، فيحتفلون بضعة دقائق ، وتكون هدية الزميل كارت تهنئة بتوقعيك ، وتوقيع زملاء ، وأيضاً الشخصيات الهامة فى المؤسسة . على الرغم من أن هذا يبدو بسيطاً وسهلاً ، إلا أن النتائج التى تعود بها من هذا الإحتفال ستكون مذهلة .



١٩- الإنتاج الجيد:

إذا كانت السلعة التي تنتجها رديئة ، فسيتسبب ذلك في إصابة موظفيك بمشاعر الإحباط ، وتعرضهم لشكوى العملاء المستهلكين . وعلى العكس عندما يكون إنتاجك جيد ورفيع المستوى ، فإن مرؤوسيك سيفخرون بالعمل لديك ، وسوف يفخر مندوب مبيعاتك ببيع منتجاتك ، وهذا بالطبع حافز قوى لهم .

٢٠- أخلق أمامهم التحديات :

لقد قالت هيلين كيلر : « لأننى إنسان فرد ، فأنا لا أستطيع أن أفعل كل الأشياء ، إلا أن هناك شيئاً أستطيع أن أفعله ، وهو أننى لن أرفض أن أقوم بالشيء الذى أستطيع القيام به » .

أحرص على أن يعطى مرؤوسيك الفرصة لتعلم مهارات جديدة أو تحقيق أهداف جديدة ، وذلك سوف يحمسهم ويحفزهم لمزيد من العمل ، لكن ذلك كله يعتمد على الطريقة التى تزاوّل بها العمل مع مرؤوسيك ، وكيف تهيأهم للتحديات الجديدة . فمثلاً يمكنك أن تطلب من مندوب المبيعات زيادة فى المبيعات بمقدار ١٠ ٪ ، أو مثلاً تطلب من قسم خدمة العملاء خفض نسبة الشكاوى ١٠ ٪ ، وهكذا

هل لاحظت أن المال لم يكن عنصراً ضمن العوامل السابقة ؟ هل تعلم لماذا ؟ فى بحث عن عوامل التحفيز أجرى على ٢٠٠ موظف فى ٢٢ بنك مختلف ، وجد أن زيادة المرتب جاءت فى المركز التاسع بين أكثر العوامل تحفيزاً للموظفين . فالمال حافز هام ولكنه ليس الأهم . صحيح أن المال كحاجة يندرج تحت



حافز البقاء ، ونقصه يسبب عدم الإستقرار ، ونقص الحافز قد يؤدي إلى ترك العمل . لكن ذلك لا يعنى أنك كلما رفعت مرتبات موظفيك كلما إرتفع ذلك بمستوى عملهم ، وجعلهم يبذلون مزيداً من الجهد .

بإمكانك أيضاً أن تتحدى مرؤوسيك للقيام بمهام جديدة ، وسوف يأتي ذلك بفوائد عديدة . فإنك أولاً تحقق نتائج أفضل ، وثانياً تحفز مرؤوسيك وتزيد من ثقتهم بأنفسهم . فيقول مارك كرولى : « لنا مطلق الحرية حتى نصل إلى نقطة الإختيار ، بعدها يتحكم ، الإختيار فنياً » . وأذكرك هنا بالقول المأثور « إذا كان حدوث هذا الأمر حتمياً ، فإنه يرجع لى »

IF IT IS TO BE IT IS UP TO ME

١٥ - خمس طرق فعالة لتحفيز نفسك :

« هناك دائماً طريقة أفضل لأداء كل شئ ، عليك فقط أن تجدها » .

توماس إديسون

إن تحفيزك لمرؤوسيك سوف ينعكس عليك بالطبع . لكن عليك أن تتعلم كيف يمكنك تحفيز نفسك حتى تكون قادراً على مواجهة التحديات التى تقابلك بثقة متناهية وتحكم كامل . إليك خمس طرق يمكنك من خلالها تحفيز نفسك :

١ - تحديد الاهداف :

عندما تحدد أهدافك فى الحياة ، ويكون لديك الرغبة القوية لتحقيقها ، فإن ذلك من شأنه أن يكون حافزاً لك ، وكلمة



إستطعت أن تحقق أهدافك ، كان ذلك حافظاً أقوى وأكبر. يمكنك أن تبدأ بكتابة قائمة بكل الأشياء التي تتمنى أن تفعلها أو تقدمها . ثم رتب هذه الأمنيات حسب الأولويات محددًا ثلاثة أهداف تكون لها الأهمية القصوى لديك ، وضع برنامجاً زمنياً لتحقيق كل هدف منها .

حاول بعد ذلك أن تنجز في كل يوم شيئاً يقربك ، ولو بوصة واحدة من هدفك . ثم أحرص أن تقرأ أهدافك كل يوم قبل النوم ، وتخيل أنك حققتها بالفعل ، عندما تستيقظ أعد كتابة هذه الأهداف ، ولكن في زمن المضارع . مثلاً أنا أزن ١٤٠ رطلاً ، أحقق ١٠٠,٠٠٠ دولار سنوياً ، أنا المدير العام الجديد . إن ذلك سوف يستغرق خمس دقائق من وقتك ، بعدها تخيل أنك حققت أهدافك بالفعل . إفعل ذلك مبكراً كل صباح ، وأستطيع أن أوكد لك أن ذلك سيزيد في قوة تحفيزك ، ويدفعك أن تحول أحلامك إلى حقيقة . تذكر قول نابليون هيل : « أن كل شيء يمكن لعقل المرء أن يدركه ويصدقه ، يصبح في إمكانه أن يحققه » .

٢ - تنمية الذات :

يقول رولاند أوسبورن : « أنك لن تستطيع أن تتقدم حتى تحاول أن تفعل شيئاً يفوق ما أتقنته بالعقل » . فإذا ما إستمررت في أداء نفس العمل مرات ومرات ، فإنك سوف تحصل دائماً على نفس النتيجة . حاول أن تخرج من منطقة الملل والتبلد ، وافعل شيئاً جديداً . اشترى بعض شرائط تسجيل ، صفها في سيارتك واستمع إليها أثناء قيادتك دائماً . إقرأ كتاباً أو مجلة ما لا يقل عن ٢٠ دقيقة كل يوم .



تعلم مهارات جديدة عن طريق حضور ندوات ، ويمكنك أن تعلم نفسك بنفسك باستمرار . فنحن الآن في عصر المعلومات حيث المعرفة قوة ، فكلما تعلمت أكثر ، وكلما تقدمت للأمام ، كلما أصبح شعورك أفضل نحو نفسك . أحرص على أن ترفع من تقديرك لنفسك وشعورك بقيمة ذاتك حتى يكون لديك حافظاً قوياً لأن تعيش الحياة التي كنت دائماً ترغبها ، فقد قال فينس لومباردى : « إن طبيعة حياة المرء تتناسب مباشرة مع مدى إلتزامه بتحقيق النجاح بغض النظر عن المجال الذي إختاره » .

٣ - إهتمامات خاصة :

هل لديك هواية أو إهتمامات خاصة ؟ هل تحب الرياضة ، الكتابة ، أو الطهي ؟ بغض النظر عن ماهية إهتماماتك ، المهم هو هل أنت معتاد أن تمارس هواياتك دائماً ؟ فإذا كنت حريصاً على أن تزاوّل هواياتك فإستمر في ذلك ، وحاول أن تجد لك هواية تحبها ، لأنها تقودك إلى حياة مستقرة ومنتزعة . فأنا أعرف الكثير من مدراء التنفيذ يحبون لعب التنس ، أو الرسم ، ويحرصون على ممارسة ذلك مرة أو مرتين أسبوعياً ، وهم فعلاً يتطلعون للإستماع بهواياتهم . أعرف صديقاً يحب أن يعمل في حديقته ، وأن يقوم ببعض التمارين البدنية ، وأنا شخصياً أحب الطهي لأنه يريح ذهني بعيداً عن هموم العمل . ولا تقول بأنه ليس لديك الوقت ، وأنك لا ترى ذلك مهماً ، فعليك أن تفعل ذلك ، وسوف تدهش للنتيجة . فالهواية تساعدك على الإستمتاع بوقتك ، كما أنها تحفزك للإستمرار في العمل بنشاط . يقول هنرى



فورد : « أن المرء الذي يتعلم باستمرار، يبقى شاباً ، فأعظم شئ في الحياة هو أن تحتفظ بعقلك شاباً دائماً » .

٤ - نادي الإمتياز :

كانت هذه الفكرة ولا زالت واحدة من أقوى الأفكار وأكثرها فاعلية في تحفيزي . فقد كوّنت نادياً أطلقت عليه إسم نادي الإمتياز ، واخترت عشرة مدراء ناجحين ، والذين أعرف أنهم أذكاء وإيجابيون في تفكيرهم ، وكنا نتقابل صباح كل يوم إثنين من الساعة السابعة حتى التاسعة بعد تناول إفطار صحي ، كنا نناقش التحديات التي تقابلنا ، وكل أسبوع كنا نتبادل مشكلة واحدة ، ونفكر في حل لها، وكنا كثيراً ما نجد العديد من الحلول الممكنة . إن هذه المقابلة كانت تتسم بالإيجابية والمتعة والفاعلية لأننا كنا دائماً ما نتعلم شيئاً جديداً في كل مرة ، وعليك أنت أيضاً أن تفعل ذلك بأن تضع قائمة بأسماء بعض المدراء غير المنافسين لك ، واتصل بهم ، وأعرض عليهم فكرتك ، وسوف تندهش للنتيجة ، فإن ذلك لن يحفزك فقط ، بل سوف يوسع من دائرة معارفك ، وأصدقائك ، وسوف يكسبك مهارات جديدة . فيقول جورج برانارد شو : « أنك ترى أشياء تحدث ، وتسال لماذا تحدث ؟ أما أنا فأحلم بأشياء لم تحدث أبداً ، وأسال لماذا لا تحدث بالفعل ؟ » .

٥ - دفتر الإنجازات اليومية :

سجل ما تنجزه يومياً في سجل يوميات ، حاول أن تركز على ما حققته فعلاً ، وليس الأشياء التي لم تحققها . أحرص على أن تسجل إنجازاتك يومياً لأنها سوف تشهد بقدراتك



وقوتك ونجاحاتك . إقرأ هذه النوته يومياً وقل لنفسك لقد فعلت هذا ، وأستطيع أن أفعله مرة ثانية . بمرور الوقت سيصبح دفتر إنجازاتك اليومية صديقك الحميم .

كما ترى ، أليس هناك شئ مستحيل ، فباستطاعتك أن تخلق لديك الحافز ، ودائماً ومهما حدث . فيقول جون هايوود : « ليس هناك شيئاً مستحيلاً أمام قلب لديه الرغبة والإستعداد ، وأيضاً يقول جورج س. باتون : « إذا فعل الإنسان أفضل ما يمكنه فليس هناك شئ بعد ذلك » ، فأفعل أفضل ما يمكنك وسوف يكون لديك الحافز والطاقة لتحقيق حياة أفضل .

١٦ - البرمجة اللغوية - العصبية والتحفيز :

« إن الإنسان يصنع حظه بنفسه »
فرانسيس بيكون

ظهرت البرمجة اللغوية العصبية والتي يرمز لها بالحروف (NLP) * عام ١٩٧٣م على يد طبيين نفسيين هما : د. جون جريندر ، د. ريتشارد باندلر ، ويقوم الـ NLP على أساس إتباع مثال ناجح ، بمعنى أنك تتخذ شخصاً ناجحاً مثلاً لك . تفعل بالضبط كل ما يفعل حتى يحقق نتائج تماثل تلك التي حققها ، وقد أثبت الـ NLP نجاحها منذ إكتشافها وحتى الآن ، واستطاعت أن تحقق في فترة قصيرة من الوقت نتائجاً تثير الدهشة ، فقد نجحت في علاج الفوبيا (الصدمة) الخوف ، كما إكتشفت الإستراتيجيات العسكرية، والسبب وراء شعور

* The Neuro - Linguistic Programming (NLP)



الناس بأن لديهم الحافز في بعض الأحيان ، وأنهم محبطون في أحيان أخرى .

فعن طريق تطبيق إستراتيجية التحفيز ، يمكن للمرء أن يكون محفزاً بدرجة عالية ، لذلك دعني أقدم لك نموذج التحفيز من خلال علم الـ NLP والذي قد يجعلك محفزاً في الحال .

هل تتذكر تجربة معينة مرت بك ، وكنت في قمة التحفيز ؟ فمثلاً يوم تخرجك من الجامعة أو يوم حصلت فيه على ترقية ، أغمض عينيك ، وعاش هذه التجربة عندما كنت في قمة الثقة ، السعادة ، والتحفيز . عايش هذه التجربة كما لو كانت تحدث الآن ، حاول أن تتذكر كل شئ رأيته ، سمعته ، شعرت به في ذلك الوقت . راقب حالك وأنت تعاود معايشة التجربة ، كيف تنفست ؟ كيف تحركت ؟ ماذا قلت لنفسك في ذلك الوقت ؟ : « عندما تصل إلى قمة الإندماج في هذه التجربة ، قم بضم قبضتك اليمنى ، وأرسل رسالة إلى عقلك الباطن بأنك تتنفس بنفس الطريقة ، وتشعر بنفس الشعور ، وتعيش هذا الموقف أوتوماتيكياً كلما ضمنت قبضتك بهذا الشكل . الآن أرخ قبضتك ثم عاود ضمها . ماذا يحدث ؟ إذا عدت إلى شعورك بالتحفز فإن نظام الـ NLP يعمل بنجاح . إذا لم يحدث شئ ، حاول معايشة التجربة ، وحاول أن يكون ذلك بصورة أقوى ، ثم ضم قبضتك .

أقدم لك الآن ، إستراتيجية التحفيز التي سوف تجعل الأمر يبدو سهلاً :

١ - التنفس :

خذ نفساً عميقاً حتى يملأ الهواء رئتيك وعدّ (واحد) ثم أخرج نفسك وعد حتى أربعة كما لو كنت تطفئ شمعة ، كرر ذلك خمس مرات .



٢ - التصور :

تصور نفسك وأنت في قمة التحفيز ، واجعل ذلك يبدو كما لو كان حقيقة قدر الإمكان . أستشعر كما لو أن شيئاً لن يوقفك ، ويحد من تحفيزك .

٣ - الحالة العضوية :

قف وأجلس مع مراعاة أن يكون ظهرك في وضع مستقيم ، ورأسك إلى أعلى .

٤ - التأكيد :

قل لنفسك « أنا أستطيع أن أفعل ذلك » خمس مرات ، ثم كرر هذه العبارة بصوت مرتفع .

٥ - المشاعر :

اجعل تأكيدك السابق حقيقة بأن تحاول أن تشعر به بكل حواسك .

٦ - قبضتك :

الآن ضم قبضتك ، أرخها ، ثم عد ضمها ثانية ، كرر ذلك عدة مرات قدر ما تستطيع حتى تشعر أن التجربة أصبحت جزءاً منك . عليك الآن أن تضم قبضتك عندما تريد أن تضع نفسك في قمة التحفيز والإستعداد . أعتقد أن أحدث مبادئ التحفيز وأكثرها فاعلية ، أصبحت الآن ملك يمينك ، ويمكنك أن تحفز الجميع من حولك بما في ذلك أنت بعد أن قرأت هذا الفصل عاود قراءته مرة أخرى ، ثم إبدأ لتضع كل ما قرأته في حيز التنفيذ . فقد قال كونارد هيلتون : « أن النجاح يبدو مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالعمل والفعل ، فالرجل الناجح مستمر في عمله ، قد يقع في أخطاء ،



لكنه لا يتوقف أبداً» . لذلك أحرص على أن تستمر في عملك ولا تتوقف أبداً ، وسوف تكون مكافأتك مذهلة وكما قال چون د. روك فيلير : « ليس هناك أى شئ ضرورى لتحقيق نجاح من أى نوع أكثر من المشابرة ، لأنه يتخطى كل شئ حتى الطبيعة » . حاول أن تستفيد من هذه الإستراتيجيات الفعالة كل إفادة ممكنة ، وإبدأ اليوم فى تنفيذها .

« قد يتقبل الكثيرون النصح . لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه »

بابليوس سيرس

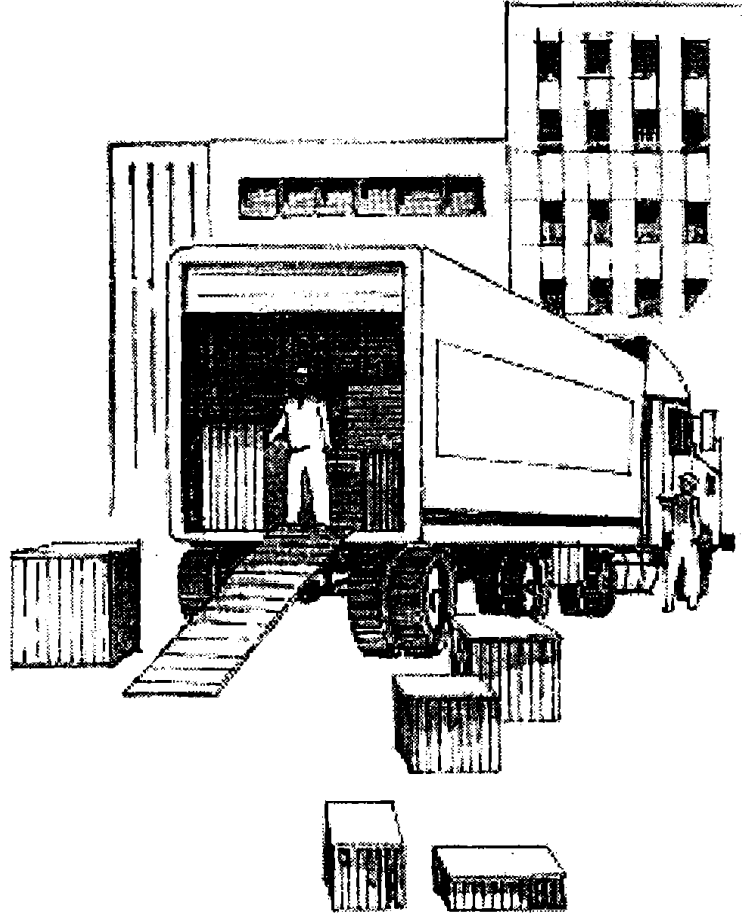
قرر أنه تكوهُ محفزاً ممتازاً ..

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



المفتاح الثالث

التغيير.. الواقع الحقيقي للحياة





المفتاح الثالث

التغيير..

.. الواقع الحقيقي للحياة

« إن ما يثير قلقى هو ألا أتحسن فى مجالات تفوقى ،
ألا أستفيد من كل ما درسته ، وأن أعرف ما هو الشئ
الملائم والصحيح ، ولا أستطيع أن أتغير لأحققه
وأن أكون غير قادر على معالجة مواطن إخفاقى وعجزى »
كونفوشيوس

١٧ - منطقة الراحة والتبلىد : (The ComfortZone)

« أن لكل إنسان الحق فى أن يغامر بحياته فى محاولة منه لإنقاذها »
جان چاك روسو

التغيير هو الحقيقة الواقعة للحياة ، لذلك فإنه باق ومستمر ، التغيير هو السبيل للنمو والتقدم والوصول إلى آفاق جديدة ، وهو الذى ساعد المؤسسات على الإستمرار ، وهو المفتاح الذى به تحقق النجاحات والمكاسب . فإذا كان التغيير على هذه الدرجة من الأهمية والفاعلية ، فلماذا إذن لا



يرحب به الكثير من الناس ؟ لماذا يقابل المدراء التغيير بنوع من السلبية واتخاذ مواقف دفاعية ضده ؟ ولماذا قال هوارس الفيلسوف العظيم : « إذا أردت أن يكون لك أعداء ، فعليك أن تحاول تغيير شيء ما » . الإجابة على هذه التساؤلات [تكمن فى الخوف] الخوف من المجهول ، من الفشل ، ومن المغامرة ، فإن طبيعتنا البشرية تجعلنا نحب الإستقرار ، السكينة ، والأمان . فبعض الناس قد يرحبون بالتغيير ، لكن الغالبية العظمى منهم يقاومونه بشدة لأنه يخرجهم من منطقة الراحة والتبلد ، فهؤلاء الناس قد إستمروا فى القيام بأعمال معينة بنفس الطريقة ، ولفترة طويلة . لذلك فهم يشعرون بقلق فى مواجهة التغيير ، لأنه يضطرهم للخروج من منطقة الراحة والتبلد، وخوض مغامرة . وهم يفضلون أن تستمر حياتهم ، وعملهم على وتيرة واحدة مهما طال بهم العمر . لذلك فقد يفعلون أى شئ يجنبهم مواجهة التغيير والإقدام على أى نوع من المخاطرة .

لكن التغيير باق ، ودائم سواء رغبتنا فى ذلك ، أو لم نرغب . فإذا نظرت حولك ستلاحظ أن كل شئ يتغير ، ويتغير باستمرار . ففى الطبيعة تتغير الفصول ، ويتغير الجو .

أنظر إلى نفسك تجد أن عمرك يتغير ، ذوقك يتغير ، حتى حاجاتك ورغباتك تتغير ، وظيفتك ومنصبك قد تحققوا بسبب التغيير .

لاحظ التغييرات التكنولوجية التى حدثت فى مجال عملك ، فلديك الآن تليفوناً أكثر تعقيداً ، فاكس ، آلة تصوير مستندات ، وأجهزة كمبيوتر . وفى مجال الطب تجد أن طرقاً جديدة للعلاج تُكتشف كل يوم ، لذلك أصبح التغيير مهماً لإستمرارنا فى الحياة .

يقول اليانور روزفلت : « سوف تنال القوة والشجاعة والثقة من كل تجربة توقفت عندها فى بادئ الأمر واعتراك الخوف . فبمقدورك أن تقول لنفسك : « لقد عشت خلال هذا الموقف المرعب وأستطيع أن أواجه ما



تأتى به الأقدار». يجب أن تفعل الشيء الذى تعتقد أنك لن تستطيع عمله.

تعلم أنه إذا كان هناك فرق جوهري يميز المدراء المتميزين عن غيرهم، فهو مهارة إتقان التغيير. فالمدير الناجح هو ذلك الذى يبدأ التغيير ولا يتجنبه، أو يحاول أن يتكيف معه إذا واجهه. لقد خرج اليابانيون مهزومين من الحرب، وأصبح لهم السبق فى مجالات كثيرة. نحن الآن فى عصر التكنولوجيا، ويتحتم علينا أن نلحق بركب التقدم. لذلك نحتاج لأن نكون أسرع وأكثر مرونة لكي نتكيف مع كل الظروف التى تجدد فى سوق العمل. فعلينا أن نخاطر، وأن نتعلم من خبراتنا السابقة، ومن هؤلاء الذين سبقونا. ونحاول أن نعدل فى أهدافنا باستمرار حتى نصل إلى النتائج المأمولة، والمنشودة. فيقول روبرت چورفيتا : (الرئيس التنفيذى لشركة كوكاكولا) : « ربما تفشل إذا خاطرت، ولكن من الأكيد أنك ستفشل إذا لم تخاطر، وأعظم مخاطرة هى ألا تفعل شيئاً ».

وهدف هذا الفصل أن يزودك بالمهارات الفعالة التى تمكنك من مواجهة التغيير، والتأقلم معه، والتى تساعدك، على أن ترحب بالتغيير، وأن تتقن فنونه، كما أنه يعرفك بالأساليب التى بها تبدأ إحداث التغيير.

فكلما عرفت المزيد عن التغيير، كلما تقبلته أكثر، وجعلته جزءاً من حياتك اليومية، وعندما تتقن فن التغيير، يمكنك أن تحقق المزيد من النجاح والإبداع وأن تصبح أكثر ثراءً.

١٨ - الأسباب الخمسة التى تجعل الناس يكرهون التغيير :

« ليس هناك شئ باق سوى التغيير »
هرقل



أن هناك أسباباً عديدة تجعل الناس يمقتون التغيير ، ويشعرون بعدم الراحة عند مواجهته . والأصل في كل هذه الأسباب يرجع إلى طريقة التربية ، وكيفية تفاعل الوالدين مع التغيير . فعلى سبيل المثال لو أن شخصاً نشأ وتربى في بيئة تتقبل التغيير ، فإنه سوف يكون مستعداً لأن يتقبله في المستقبل ، والعكس صحيح . ولو أنه نشأ في بيئة مستقرة تماماً ، حيث لا تغيير ولا تعديل ، فإنه سوف يشعر بالقلق عندما يواجه التغيير في المستقبل . لذلك فإن قيمنا ، ومعتقداتنا هي التي تشكل - رد فعلنا نحو التغيير سواء سلباً أو إيجاباً .

وفي حديث لي مع أحد المدراء ، قال أنه لا يعبأ بحدوث التغيير ، لكنه على الرغم من ذلك يشعر بعدم الأمان والإستقرار عند مواجهته . عندما سألته عن السبب ، قال : لقد نشأت في بيئة متواضعة ، عمل والدي في شركة واحدة طوال حياته ، ولم يغير عمله أبداً. ودائماً ما كان يحذرنى من المخاطرة . ويذكرنى بمثل عربى يتمسك به ، وهو « عصفور فى اليد خير من عشرة على الشجرة » . واستمرت حياته على وتيرة واحدة حتى توفى في الثالثة والستين . لذلك فعندما يواجهنى أى نوع من التغيير ، فإننى دائماً ما أتذكر كلمات والدى ، الأمر الذى يدفعنى لتجنب أى تغيير .

أن قيمنا ومعتقداتنا تؤثر على سلوكنا نحو التغيير ، وتشكل ردود أفعالنا تجاهه ، ولكى نكون أكثر تحديداً ودقة أقدم لك خمسة أسباب شائعة تجعل المدراء يتجنبوا التغيير :

١ - الشك :

فالمدير دائماً ما يتوقع الخسارة التى قد تنجم عن حدوث التغيير ، وهو دائماً يردد « لا جدوى من ذلك » أو « لقد جربنا ذلك من قبل » ولكى يجعل من حوله يشعرون بنفس شعوره ، نجد أنه يذكر



الأسباب التي سوف تجعل التغيير يؤدي إلى الفشل .
 لقد كان شكسبير صادقاً عندما قال : « أن شكوكنا تخوفنا ،
 وتجعلنا نخسر الأشياء التي كان بإمكاننا أن نكسبها ، لو لم نخشى
 الإقدام على المحاولة » .

٢ - المخاطرة :

نجد أن المدير يركز إهتمامه على ما يفقده من وقت ومال
 لإحداث التغيير . فمثلاً قد يحسب أنه لإنشاء ثلاث مناطق جديدة
 سوف يحتاج إلى ٣ أشخاص ، تكلفة كل واحد منهم ٢٥ ألف
 دولار سنوياً . هذا مع إمكانية أن يحقق كل منهم ١٥,٠٠٠
 دولار . فقد يفكر المدير في المخاطر التي تكمن في إنفاق هذا المبلغ
 من المال وليس في المخاطرة بعدم الإنفاق . وكما قال جون ف.
 كيندى : « إن أى برنامج عمل ينطوي على الكثير من المخاطرة
 والتكلفة ، لكنها أقل بكثير عما قد ينجم عن الأعمال المريحة
 الآمنة من سلسلة الأخطار والتكاليف طويلة المدى » .

٣ - التعود :

في محيط العمل قد تسمع من يقول : « أننا نتبع طريقة معينة في
 العمل هنا ، ولا يمكننا تغييرها ، أو مثلاً أننا نعمل بنفس الطريقة
 لمدة ٢٠ عاماً ، فكيف تريدنا أن نغيرها الآن ؟ ، أو أن الكمبيوتر
 وجد للكسالى ، أما نحن فنستطيع أن نؤدى عملنا ونجزه دون
 الحاجة إلى الكمبيوتر . فقد يجد المدير أو صاحب العمل راحة ،
 وأماناً في أن يستمر في تأدية عمله بنفس الطريقة ثم يتعجب لماذا
 لم يحقق نفس النتائج التي كان معتاداً أن يحققها .
 يقول أوفيد : « ليس هناك ما هو أقوى من العادة » .



٤ - الخوف :

أن الخوف لشعور طبيعي ، وقد يكون مفيداً في بعض الأحيان ، لكن إذا أصبح الخوف عائقاً أمام إستغلال قدراتنا ، فإن علينا مواجهته والانتصار عليه ، فشعور المدير بالخوف قد يمنعه من قبول التغيير ، ويجعله يفعل أى شئ لإيقافه . فهو لن يشتري آلة جديدة، ويقوم بأى تغيير إلا إذا كان من أجل أن يتجنب أى خسارة .

يقول أرسطو : « الخوف هو ألم ينبع من توقع الشر » .
ويقول هوراس : « من يعيش في خوف لن يكون حراً أبداً » .

٥ - الرفض الإجتماعي :

من أهم أسباب عدم رغبة بعض المدراء في إجراء التغيير ، هو قلقه من أن يبدو سخيلاً مضحكاً أمام الآخرين ، وأن يتعرض لرفض واستهجان المجموعة ، ومن ثم فإنه يبحث عن التأييد من الجميع حتى يقوم بتنفيذ التغيير .

يتركز إنتباه هذا النوع من المدراء على إعتقاد الناس فيه ، فإذا ما لاحظ شخصين يتحدثان معاً ، فإنه يعتقد على الفور أنهما يتحدثان عنه وعن مدى سخافته .

يقول إمرسون : « الرجل الذى يقول أن ذلك لا يمكن عمله . فعادة ما يقاطعه شخص يقوم بأداء تلك المهمة بالفعل » .

هل تتذكر إسم أشهر آلة لعد النقود والتي كانت سائدة الإستخدام في فترة الستينيات والسبعينيات ؟ إذا أجبت بأنها (NCR) فأنت محق تماماً . لكنها لم تعد في مركز الصدارة الآن ، هل تعرف السبب ؟ هذا لأن القائمين عليها رفضوا التغييرات التكنولوجية التي حدثت في مجال الآت عد النقود إلكترونياً ،



فإستطاعت شركة أخرى أن تقفز إلى السوق وتحتل المركز الأول .
 أما في مجال الميكروكمبيوتر كان يمكن لشركة في الماضي أن تحتل القمة لمدة عام قبل أن تأخذ شركة أخرى مكانها . الآن أصبح الأمر يستغرق أيام قلائل قبل أن تولد أفكار جديدة . بالفعل لا تستطيع شركة الآن أن تقود أحد مجالات السوق لفترة طويلة ، إلا إذا كانت تحدث تغييرات سريعة وتدخل التحسينات باستمرار .
 كانت الـ IBM مشهورة دائماً ، تأتي بالجديد وتحديث تغييرات مستمرة وقد أصبح موظفوها يتندرون بأن IBM هي إختصار لكلمة I will Be Moving ، أى أننى أتقدم باستمرار .
 المنافسة أيضاً لا تنتهى بين شركات السيارات ، أو شركات صناعة المياه الغازية ، وهذه الشركات أصبحت قوية ، لأنها أقدمت على المخاطرة وأتقنت فن التغيير .
 بالطبع وقعوا في أخطاء ، لكنهم قاموا بتعديل خطتهم بعد ذلك لتحقيق أهدافهم .
 يقول سيجموند فرويد : « بينما يتقل المرء من خطأ إلى خطأ يكشف الحقيقة كاملة » .

١٩ - المبادئ الخمسة التي يجب إتباعها عند إحداث أى تغيير :

« إن كل ما صنعه الإنسان ، بإمكانه أن يغيره »

فريدريك مورفينسون

أقدم لك خمس خطوات يجب أن تتبعها حتى تستطيع أن تتقبل التغيير وترحب به :



١ - **إجعل التغيير قاعدة أساسية في حياتك ، وأيضاً في حياة فريق عملك :**

حاول أن تتحدث عن التغيير بصورة مستمرة ويومية ، أرسل ملاحظاتك إلى فريقك لتحثهم على الإبداع . أنشر جريدة إخبارية كل أسبوع أو شهر بكل الأخبار الجديدة .

بهذه الطريقة تستطيع أن تجعل مرؤوسيك يتقبلوا التغيير ، وتعلمهم كيف يتكيفون معه .

وبالتالي ، فعندما يحدث التغيير فعلاً سوف يشعرون أنه أمر عادي ، وعملية طبيعية ، مما يجنبك أن تفاجأ بأن كل أعضاء فريقك يشعرون بقلق من مواجهة التغيير .

٢ - **إمنح فريقك شعوراً بالحرية :**

لا تجعل نفسك محاصراً أو مقيداً بسياسات معقدة ، وإجراءات طويلة . بل دع مرؤوسيك يقومون بالتعديلات الملحة ، ويقومون بتغيير ما يرونه ضرورياً . إنني أعرف مديراً عاماً لم يتخذ قرار إعادة طلاء ردهة الفندق ، إلا بعد أن يحصل على موافقة خمسة أشخاص ، وعندما حصل أخيراً على الموافقة بعد ٩ أشهر ، كانت نسبة إشغال الفندق قد إنخفضت بنسبة ٧ ٪ واستمرت في الإنخفاض حتى لم يجد القائمون على الفندق بداً من تجديد الفندق بأكمله بتكلفة وصلت إلى ٣ مليون دولار . ولسوء الحظ استطاعت فنادق أخرى أن تستغل الموقف ، وانتهى الأمر بإغلاق الفندق نهائياً . لذلك لا تجعل نفسك مكبلاً بإجراءات وسياسات ، بل أعط مرؤوسيك مزيداً من الحرية .

٣ - **أنقل مرؤوسيك بين الأقسام المختلفة بناءً على قاعدة منظمة :**

عندما يعين شخص ما فإن معدل إنتاجيته تكون بنسبة ٦٠ ٪ في



السنة الأولى يرتفع إلى ٧٠٪ في السنة الثانية ، ثم إلى ما بين ٨٠٪ و ٨٥٪ في السنة الثالثة .

تنخفض هذه النسبة إلى ٣٠٪ فقط بعد عشر سنوات ، وذلك يتفق مع قاعدة « بيتر » التي تنص على أن الإنسان يصل إلى مستوى عدم الكفاءة والطريقة التي بها يمكن أن تغلب بها على ذلك ، وتزيد في نسبة إنتاجيته ، هي أن نقوم بنقله بين أقسام العمل المختلفة .

– عندما أسئل في المحاضرات التي ألقيتها عن الوقت الصحيح (المناسب) الذي يجب أن يغير فيه الإنسان وظيفته .

تكون إجابتي كالاتي :

– عندما تصبح قادراً على إجابة أى سؤال ، وحل أى مشكلة تصادفك في العمل ، لا تجد أى تحديات تحفزك للإستمرار في العمل .

– عندما تصبح أكثر إنتقاداً لنظام العمل .

– عندما تشعر بالكسل الشديد عند مغادرة السرير للذهاب إلى العمل .

– عندما يراودك الشعور بأنك تفضل أن تذهب لأى مكان ، وأن تفعل أى شئ غير الذهاب إلى العمل .

– عندما تتوقف عن الغناء وأنت تأخذ حمام الصباح ، وتكره فكرة الذهاب إلى العمل .

إذا شعرت بهذه الأعراض فأعلم أن الوقت قد حان لأن تغير عملك ، وإلا فإنك سوف تكون مضطراً لأن تغيره بعد ذلك .



وفي كل المؤسسات التي توليت إدارتها . كنت أقوم بنقل الموظفين بين الأقسام المختلفة ، وقد أصبح ذلك أمراً عادياً . فمثلاً في الفندق ، ممكن تدريب موظفة الإستقبال لأن تكون عاملة تليفون ، ثم بعد ذلك موظفة في المكتب الخارجى ، وأخيراً تعمل فى خدمة الغرف ، وعندما تكتسب خبرة كافية فى هذا القسم ، يمكن أن تتدرب على العمل فى المطعم ، البار ، المطبخ ، إلخ . هذا النوع من التنقل يساعد مرؤوسيك على التكيف مع التغيير المستمر ، ويجعلهم يتقنوا فن التغيير .

٤ - غير أماكن الأشياء من حولك :

من وقت إلى آخر ، إنقل دولا ب الملفات إلى مكان مختلف ، غير نظام أثاث حجرة مكتبك ، غير شكل ملحوظاتك وأجعلها تأخذ شكلاً مختلفاً . فأبسط تغيير يمكنه أن يحدث إختلافاً كبيراً .

٥ - إجعل إجتماعك يأخذ شكلاً جديداً :

دع أحد مرؤوسيك مثلاً يبدأ الإجتماع ، أو حدد مكاناً جديداً لعقد الإجتماع ، وهكذا
وجهة نظرى بسيطة جداً ، فإذا إستطعت أن تقوم بتغييرات طفيفة بشكل يومى ، سوف تستطيع أن تواجه التغييرات الأكبر ، وتتقن التكيف معها .

فيقول برنارد دشو : « يُعد التقدم درياً من دروب المستحيل فى غياب التغيير ، وهؤلاء الذين يعجزون عن تغيير عقولهم ، يعجزون عن تغيير أى شئ » .



٢٠- كيف تجعل فريق عملك يتقبل التغيير ؟

الطريقة الوحيدة للنمو هي قبول التغيير ، تبني المبدأ القائل : « خطوة أخرى للأمام ، وأن الإنسان المخاطر هو الإنسان الحر » .

مثل صيني

- ١ - ضع خطة مفصلة .
- ٢ - ضع لها إطاراً زمنياً .
- ٣ - ضع شرحاً وافياً للخطة بطريقة واضحة ومفهومة .
- ٤ - أعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية .
- ٥ - وضح ما سيحدث من تغيير بالتفصيل مبيناً أثره على المؤسسة .
- ٦ - أعط نسخة لكل فرد من أعضاء الفريق .
- ٧ - توقع الاعتراضات المحتملة ، وكن مستعداً لترد عليها بثقة .
- ٨ - كن مستعداً لتقبل النتيجة ، فبعض الناس قد يتقبلون التغيير بإيجابية ، بينما يكون البعض متحفظاً أو سلبياً ، فراقب سلوكهم .
- ٩ - أحرص على أن تكون متواجداً ، وأن تمد لهم يد العون ، وأن تشعرهم بأنك تشاركهم الأمر (مشاركاً معهم) .
- ١٠ - تحمل المسؤولية أياً كانت النتائج .
- ١١ - إبدأ في المتابعة شيئاً فشيئاً .
- ١٢ - كن مرناً وحاول أن تحدث التعديلات اللازمة كلما احتاج الأمر حتى تصل للنجاح .



لعلك تدرك الآن أن المخاطرة قد تعود بنتائج طيبة .

في بداية حياتي العملية كنت أعمل في غسيل الصحون ، ثم بعد ذلك عملت جرسوناً في قسم خدمة الغرف بأحد الفنادق ، وكنت ناجحاً في عملي هذا ، وأكسب الكثير من المال .

لكني قررت أن أغير حياتي ومستقبلي ، وعملت بجد حتى إستطعت أن أحقق هدفي ، وأكون مديراً عاماً .

وكنت أيضاً أحصل على مرتب مُجزٍ ، ولكني قررت ثانية أن أحدث تغييراً أكبر في حياتي ، وبالطبع تضمن الأمر مخاطرة أكبر .

فبدأت بعمل شركة خاصة بي ، وأصدرت أول كتاب بإسم « على طريق إتقان فن البيع » ، وهو الآن يحقق أعلى نسبة مبيعات في كندا باللغتين الإنجليزية والفرنسية .

فإذا لم أقدم على المخاطرة ، لأن أغير عملي الأول ، لكنت الآن ما زلت جرسوناً !! . ذلك لأن معظم أصدقائي لا زالوا يعملون في نفس الوظيفة لمدة ١٦ عاماً . فإذا كنت تعتقد بأنه لا ينبغي عليك أن تغير من حالك ونفسك ، فأبدأ في تغيير هذا الإعتقاد .

فقد قال اليانور روزفلت : « عليك أن تفعل الأشياء التي تعتقد أنه ليس بإستطاعتك أن تفعلها » .

حاول أن تخرج من منطقة الراحة لأنها منطقة ميتة .



تكيف مع التغيير وتعلمه ، وكن صديقاً له ، حاول أن توسع أفاقك حتى تحقق مما لم تكن تعلمه أو يراود خيالك .

يقول كونفوشيوس : « إمنحني بعض الأعوام ، وعندما أصل إلى الخمسين ، سوف أكون قد درست كتاب الكهانة المسمى (التغيير) فمن خلاله سوف أتحرر من الكثير من الأخطاء الجسيمة » .

أنتس من التغيير ..

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة



المفتاح الرابع

التوتر وضغوط العمل ..
التحدى البشرى وقود النجاح





أعزرتُ لكنت سعيداً . ثم بعد ذلك عندما يتحقق لهم ما يريدون ، فإنهم يعودون إلى نقطة البداية ، ويطلبون المزيد . وأنا شخصياً أعرف شخصاً فعل كل ما في وسعه ليتزوج من امرأة معينة ، والآن يحاول أن يتخلص منها . وهناك صديق لى أراد بشدة أن يكون له طفلاً ، والآن يشكو من أطفاله الثلاثة .

وأنا كنت دائماً أريد أن أكون مديراً عاماً ، وعندما حققت هذا المنصب سألت نفسي : هل هذا كل شيء ؟ أليس هناك شيئاً آخر أستطيع أن أحققه أو أفعله ؟ لكن الحقيقة هي أن هذه هي طبيعة البشر ، مع مراعاة أن التوتر قد يكون ذا فائدة إلى حدٍ معين ، بعدها يصبح مميتاً ، ومن الأمثلة على التوتر المفيد ، ما يلي :

– أحد المدراء يعمل بجد حتى ينتهي من مشروعه في الوقت المحدد . بالطبع يواجه التوتر ، وتتراكم عنده ضغوط العمل ، لكن هذا النوع من التوتر ، يساعده من الإنتهاء من عمله في الوقت المطلوب .

– طالب يذاكر بإجتهاد حتى ينجح في الإمتحان ، فهو يسهر ليلاً ، ويصحوا مبكراً ليذاكر هذا النوع من التوتر يساعده لتحقيق الشهادة التي يسعى إليها .

– سيدة تريد طفلاً ، وفي أثناء فترة حملها تواجه كل أنواع التغيرات النفسية ، والجسمية مما قد يسبب لها توتراً ، لكن هذا التوتر يدفعها لأن تعتنى بنفسها وغذائها حتى تنجب طفلاً سليماً ومعافياً .

بعض الناس يمارسون رياضات تملئهم بالتوتر مثل الملاكمة ، المصارعة ، أو التزحلق فوق الجليد Downhill Skiig ، لكنهم يستمتعون بها ، وتجعلهم أيضاً يستمتعون بالحياة .



« التوتر لا يقتل السعادة في حياتك ، فعلى العكس ، التوتر يساعد في تحقيقها » .

د. بيتر ج. هانسون

والتوتر يمكن أن يؤثر على الناس باختلاف هوايتهم ، ووظيفتهم ، وبيئتهم . إن كل فرد منا وقع ضحية للتوتر في مرحلة من مراحل حياته ، لكن عندما يبلغ هذا التوتر مداه ، فإنه يؤدي إلى الشعور بالإحباط والغضب والقلق وارتفاع ضغط الدم وآلام الرأس وأزمات قلبية وأمراض أخرى مميتة .

ففي عام ١٩٧٧م قامت مؤسسة العلوم الدولية بالولايات المتحدة بدراسة توصلت إلى أن التوتر هو أحد المشاكل الرئيسية التي تؤثر على حياتنا اليومية ، وأنه يمكن أن يؤدي إلى القصور النفسى ، الجسمى ، الإجتماعى ، كما أنه يتسبب في خسارة ١٠ مليون دولار سنوياً تنفق على أسرة المستشفيات ، أيام بدون عمل ، تعويضات ، وحالات وفاة مبكرة .

٢٢ - أيهما أفضل : القليل جداً أم الكثير جداً :

« إن الحياة ليست فقط أن تكون حياً ، بل أن تكون بصحة جيدة »
مارشال

هل التوتر مفيد أم ضار لنا ؟ يرى د. بيتر ج. هانسون في كتابه متعة التوتر : « أن القليل جداً والكثير جداً ، كلاهما يضرنا » ، أحد المدراء الذى يعمل إلى وقت متأخر كل يوم هاملاً صحته ، أسرته ، وحياته الشخصية ، سوف يصاب بالتوتر مثله كمثل المدير الذى يعمل ، ورئيسه لا يحفزه ويثقله بالكثير من العمل .



فالتوتر الزائد عن الحد يقلل من إنتاجية الفرد ، ويجعله يفقد التركيز والثقة في نفسه ، مما يؤثر على مشاعره ، وحالته الذهنية ، وبالتالي قد يتسبب في الإصابة ببعض الأمراض المميتة .

أما التوتر القليل جداً ، فإن الشخص الذي إعتاد أن يعمل بجد طوال حياته ، ثم يتقاعد بدون عمل ، فإنه يشعر بفقد الثقة وعدم تقدير الذات مما قد يتسبب في أمراض قاتلة ، إذا لم يستطع هذا الشخص في خلال عامين أن يعمل بأى نشاط يعيد إليه بعض التوتر المطلوب والمفيد له ، ذلك في رأى د. هانسون .

إذا كان التوتر على هذه الدرجة من الخطورة بوصفه حقيقة واقعة في حياتنا ، لماذا إذن يحاول الناس ألا يضعونه في الاعتبار ؟

لماذا ينكر الناس أنهم لا يمرون به ؟ ولماذا يعتقدون أنه شيئاً يصيب الآخرين ، ولا يصيبهم هم ؟

أنه ليس في مقدورنا أن نزيل التوتر لكن يمكننا التحكم فيه والتعلم كيف يمكننا القضاء على آثاره السيئة . وهذا هو هدف هذا الفصل من الكتاب لكي تستطيع أن تتحكم في التوتر ، وتصنع إستراتيجيات دفاعاً عن نفسك . فعليك أولاً التعرف على التوتر ، وأن تعترف بأنك تقع تحت طائلته .

لذا فأنت بحاجة لأن يكون عقلك الواعي مدركاً للأمر ، حتى يستطيع عقلك اللا واعي أن يدافع عنك ضد التوتر ، وسوف يكون ذلك بطريقة آلية . بهذه الطريقة سوف تستطيع أن تنعم بحياة سعيدة لأنك سوف تخضع التوتر ، وتوظفه لتحقيق أهدافك ، والوصول إلى النجاح .



٢٣ - أسباب التوتر :

« ليس هناك توتر في العالم ، لكن هناك أناس يفكرون في أشياء تدعو للقلق »

د. واين و. داير

إن الأسباب التي تدفع إلى التوتر تختلف باختلاف المواقف والظروف، يمكن أن يكمن السبب في حياتك الخاصة وظروف عملك، صحتك، أو ظروفك المالية .

في دراسة أجريت على ٣٠٠ من المدراء في ١٢ شركة مختلفة . قرر د. جون هـ. هوارد : « أن هناك ٤ خصائص رئيسية يمكن أن تؤدي إلى التوتر عند المسؤولين التنفيذيين » .

١ - العجز :

قد يشعر أحد المدراء بالعجز وأنه لا حول له ولا قوة عندما يستطيع أن يجد الحل المناسب لمشكلة ما ، لكنه لا يستطيع بسبب سياسات الشركة أن يتخذ قراراً بنفسه ، بل عليه أن ينتظر حتى يصدر رؤسائه القرار ، مما يخلق بداخله الشعور بالإحباط والعجز، وبالتالي التوتر .

قال هيروودوت الفيلسوف العظيم: « أن أكثر أنواع الألم مرارة عند المرء ، هو أن يملك الكثير من المعرفة ، ولكنه لا يملك القوة » .

٢ - الشك وعدم التأكد :

عادة ما تكون المشاكل التي تصادف العمل غير محددة مما قد يتسبب في نوع من الشك ، فعندما يكون على المدير أن يتخذ



قراراً بناءً على معلومة غير أكيدة ، أو سياسة عمل غير واضحة ، فإن الأمر يكون صعباً أمامه لأن يتخذ القرار الملائم والصحيح مما يتسبب في توتره .

٣ - الإجهاد في العمل :

من الطبيعي أن تتراوح ساعات عمل المدير بين ٥٥ إلى ٦٥ ساعة في الأسبوع ، ومعظم الرؤساء يركزون فقط على النتائج بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي يعملها المدير ، هذا الإجهاد في العمل يخلق التوتر ، وقد يسبب أيضاً بعض المشاكل والصعوبات في حياة المدير الشخصية .

٤ - الإحراج :

يذكر د. هوارد : « أن المدير يقوم بعمل مختلف كل سبع دقائق في المتوسط » ، فالمشروعات أو التقارير الملحة تتسبب في الكثير من الضغوط على المدير ، مما يؤدي إلى شعوره بالتوتر .

يقول هوارد أيضاً : « إن الإدارة السيئة هي السبب الرئيسي للتوتر في حياة المدير ، إذا كان رئيسه يفتقد إلى المهارات اللازمة والقدرة على التخطيط ، كما أنه لا يستقر على رأى ، ولا يستطيع التعامل مع الآخرين » .

بالإضافة إلى الأسباب الأربعة السابقة التي ذكرها د. هوارد ، فأنا أرى أن هناك سبعة أسباب أخرى :

١ - إفتقار السلطة :

عندما يشعر المدير بأن على عاتقه الكثير من المسؤوليات ، لكنه مع ذلك لا يملك إتخاذ القرار لإجراء أى تعديلات أو تغييرات ، فإن هذا من شأنه أن يصيبه بالتوتر .



٢ - الترقية :

إن المدير يشعر بالتوتر إذا كان غير واثق من حصوله على ترقية ،
وإذا لم يشعر بالإطمئنان على مستقبله الوظيفي .

٣ - الوحدة :

قد يحاول أحد المدراء أن يحتفظ بكل مشاكله لنفسه لكي لا
يحمل زوجته أو أصدقائه المزيد من الأعباء ، فكل ما يريد هو
أن يعود للمنزل بعد يوم عمل شاق وطويل ليجد وجبة لذيذة ،
وفرة للراحة ، لكنه على العكس يواجه المزيد من المشكلات
الشخصية ، مثل متاعب الأطفال في المدرسة ، الأقساط
والرهونات على المنزل ، إلخ .

٤ - عدم التنظيم :

عندما يكون المدير غير منظم فإنه دائماً ما يبحث عن ملفاته ،
وتقاريره ، ومفاتيح سيارته ، ثم يتهم بعد ذلك كل من حوله
بالتسبب في ضياع الأشياء أو أخذها ، مما يشعره بالتوتر .

٥ - المظهر :

مظهر المدير له تأثير مباشر على شعوره ، فإذا كانت عاداته الغذائية
سيئة ويعانى من البدانة ، فإنه يشعر بأن مظهره غير ملائم ، وأنه
لا يستطيع أن يغير من مظهره ، ذلك كله يشعره بالتوتر .

٦ - الآلام الجسمية :

قد يشعر المدير بالتوتر إذا كان يعانى من أى الآم في جسمه ، مثلاً
الآم المعدة ، أو الصداع ، أو إذا كان ينتظر إجراء جراحة ما ، أو
حتى إصطدام ركبته بمقعد مما يسبب له الآم .



٧ - الآلام العاطفية [النفسية] :

مما قد يشعر المدير بالتوتر أن يفقد عزيز لديه ، أحد أفراد أسرته ، أو يمر بتجربة الطلاق ، أو الانفصال عن شخص يحبه .

هل تمر بأحد هذه المواقف ؟

هل أنت السبب في توتر مرؤوسيك ؟

بعض الرؤساء التنفيذيون يتسببون في توتر مرؤوسيهم ، لأنهم يركزون على الأخطاء ويبرزونها ، ونادراً ما يمتدحون الأداء المتميز .

فهم يجعلون مرؤوسيهم يعملون بجهد واجتهاد دون توقف ، ويعتقدون أنهم يستحقون الشكر لأنهم أعطوا مرؤوسيهم فرصة العمل لديهم .

نوع آخر من الرؤساء يكون لطيفاً ، ويكثر من الإبتسام ، لكنه يتسبب في توتر مرؤوسيه لأنه كثيراً ما يرسل بالملاحظات ، ولا يستقر على رأى كما أنه لا يستطيع أن يتخذ أى قرار بنفسه .

لذلك ، كُن حريصاً كي لا تكون السبب في توتر مرؤوسيك .

وحاول ألا تعطى المشكلة حجماً أكبر من حجمها الطبيعي ، وتذكر دائماً أخطائك السابقة عندما تتحدث مع أى شخص .

٢٤ - علامات التوتر :

« أصغ إلى بدنك لأنه يخبرك بكل شئ عن القتلة الصامتين »

إبراهيم الفقى



حيث أنك الآن قد تعرفت على بعض الأسباب الرئيسية التي تدفع إلى التوتر . دعنا نتعرف معاً على علامات التوتر :

- فقد الشهية .
- إرتفاع صوت ضربات القلب .
- الإفراط في الطعام .
- العدوانية .
- صداع « الآم في الرأس » .
- الإحباط .
- عدم الإهتمام بالأنشطة المختلفة .
- النسيان .
- الغضب .
- الأرق .
- الإستغراق (الإنهماك) .
- مشاكل بالرقبة والظهر .
- الإستثارة .

يمكن أن تطول هذه القائمة بمزيد من الأعراض ، لكن عليك أن تستطيع أن تتبع العلامات وأن تعالجها بسرعة .

عندما تشعر أنك غير قادر على الإسترخاء ، تفضب بسرعة ، عندما لا تسير الأمور على هواك ، وتشعر بالتعب لأقل مجهود ، تجد صعوبة في التركيز كثيراً ما تنسى الأشياء ، تعمل كثيراً حتى بدون نتائج ، كثير القلق ، تدخن أو تشرب أكثر .

فهذه كلها علامات تشير إلى أنك تقع تحت طائلة التوتر ، وأنه لزاماً عليك أن تفعل شيئاً حيال ذلك .



٢٥- تركيبة الدفاع عن النفس ضد التوتر :

« الرجل العظيم يكون مطمئناً ، يتحرر من القلق ، بينما الرجل ضيق الأفق ، فعادة ما يكون متوتراً »

كونفوشيوس

إليك بعض الطرق الأكثر فعالية لمواجهة التوتر والتغلب عليه حتى تستطيع أن توظفه لمصلحتك بدلاً من أن يكون تأثيره سلبياً .

١ - التفويض :

عندما تُشرك مرؤوسيك في بعض مهامك اليومية الروتينية ، سوف تستطيع أن تمنح نفسك مزيداً من الوقت والفرصة للتعامل مع الأمور الأكثر أهمية .

٢ - التنظيم :

عندما يسود النظام جو العمل من حولك ، وقتك وأولوياتك ، وعندما تساعد مرؤوسيك لينظموا أعمالهم ، سوف تستطيع أن تتجنب الوقوع في العديد من المواقف التي تدفعك للتوتر .

٣ - العمل بروح الفريق :

عندما يسود العمل روح الفريق والمشاركة في إتخاذ القرارات ، فإن ذلك سوف يرفع الأعباء من على كاهلك ، مما يقلل من تعرضك للتوتر .

٤ - توقع المواقف التي قد تسبب التوتر :

توقع تلك المواقف التي قد تجعلك متوتراً ، واستعد لها مسبقاً ، مثلاً : اجتماعات الإدارة ، واجتماعك مع رئيسك ، أو مرؤوسيك .



٥ - احذر التحدث مع النفس بطريقة سلبية :

إذا ما سمعت نفسك تردد لك العبارات التالية : إنه لأمر عسير ، لماذا يحدث كل هذا لي ؟ لماذا يتربص بي رئيسي ؟ إنه من المستحيل العمل هنا ، إذا ما حدث هذا . فقل لنفسك بصوت مرتفع : توقف !!

واجه حديثك السلبي هذا ، ورد عليه بالآتي : لقد مرت بي أحوال أسوأ من هذا ، واستطعت أن أتغلب عليها ، أو أنا أستطيع القيام بهذا العمل لأنى قمت به قبل ذلك ، وأستطيع أن أنجزه ثانية . لا تنسى أنك سوف تحقق ما تعتقد أنه بإمكانك أن تحققه ، فأبحث عن حلول لمشكلات العمل ، وتحكم فى حديثك مع نفسك ، وسوف تستطيع أن تتغلب على التوتر .

٦ - اجل التوتر :

وجه إلى نفسك الأسئلة الآتية :

- ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث لي ؟

- ماذا قد يحدث لي ؟

- ما هو أفضل ما يمكن أن يحدث لي ؟

قل لنفسك سوف أعتنى بهذا الأمر بعد ظهر اليوم .

سجل المشكلة .. وخمسة حلول ممكنة لها .

لا تشغل نفسك بمشكلة قد تحدث فى خلال شهر . بل أجل توترك إلى أن يحين وقت ذلك ، ومن المحتمل أن يمر الموقف بسلام ، ودون مشاكل ، فيقول ديل كارنجي : « أن ٩٠ ٪ من الأشياء التى تثير قلقنا ، لا تحدث أبداً ، أما الـ ١٠ ٪ الباقية فهى تحدث لأنها خارجة عن إرادتنا ، ولا حكم لنا عليها » .





٧ - إستراتيجية دفتر الإنجازات اليومية :

يمكن أن تأتي بدفتر وتكتب عليه « دفتر الإنجازات اليومية » ، ثم أحرص كل يوم أن تسجل على الأقل شئ واحد حققته أو أنجزته . بهذه الطريقة سوف تتعلم كيف تفكر في صفاتك الإيجابية ، ومواضع قوتك ، عندما تمر بظروف سيئة ، وترى الدنيا مظلمة ، أحضر دفتر إنجازاتك ، خذ نفس عميق ، وسيجعلك تشعر بتحسن ، سوف تتأكد أنك قد حققت الكثير ، وأنت سوف تحقق نجاحات جديدة مهما كانت الظروف .

٨ - المثل الاعلى :

إتخذ لك مثلاً شخصياً تعجب به ، ويكون على درجة من الحكمة والقدرة على حل المشكلات بسهولة ، وهذا الشخص قد يكون إنسان تعرفه معرفة شخصية ، أو قد يكون شخصية من صنع خيالك . عندما تواجهك مشكلة ، تخيل أنك هذا الشخص ، فكر بنفس طريقته لتصل إلى حلول لمشكلتك . فيقول كونفوشيوس : «عندما ترى شخصاً في منزلة رفيعة ، ففكر في أن تحقق ما وصل إليه» .

٩ - نظام التنفس ٤ - ٢ - ٨ :

إجلس وركز إهتمامك على تنفسك . تأكد في ألا يزعجك أحد لمدة عشر دقائق على الأقل .

- خذ نفسك عن طريق الأنف ببطء وعد حتى ٤ .
- إحتفظ بنفسك وعد ٢ .
- أخرج النفس ببطء من الفم وعد ٨ ثم قل إسترح الآن .
- كرر هذا لمدة ١٠ مرات على الأقل .



١٠- راحة ذهنية لمدة ١٠ دقائق :

إسترجع فى خيالك وقت ، حيث كنت فى قمة الإسترخاء ،
وتذكر أين كنت .

فمثلاً عندما كنت فى أجازة فى البهاما ، على قمة جبل أو فى
حديقة .

- إجلس أو تمدد بشكل مريح .

- قم بأداء تمرين التنفس ٤-٢-٨ .

- أغمض عينيك .

- سافر بخيالك إلى المكان الذى تفضله ، وعش فترة أجازتك مرة
أخرى ، وهذه المرة لن تكلفك شيئاً .

- تخيل أنك هناك بكل حواسك ، ثم ركز على نفسك .

١١- التمارين الرياضية :

قامت مدرسة الطب بجامعة ماساسيوستش بإجراء دراسة على
٣٠٠٠ من المسؤولين التنفيذيين عن كيفية مواجهة التوتر ، وكانت
الإجابة الغالبة هى التمارين الرياضية .

فكانت النتائج كالتالى :

- ٧٢ ٪ الجرى بصورة منتظمة .

- ٦٦ ٪ المشى والسباحة .

- ٦٤ ٪ إستخدام عجلة ثابتة .

- ٥٧ ٪ رفع أثقال .

- ٢٥ ٪ تنس أو راكيت .



– الإجابات الأقل تضمنت الإستماع إلى الموسيقى ، التأمل ،
إلخ.

لذلك فعليك أن تقوم بأى نشاط بدنى واليك وصفة بسيطة تقوم
بها عند إستيقاظك كل صباح .

– تنفس بنظام « تنفس الطاقة » ، خذ نفساً عميقاً ، واملاً رئتيك
بالأوكسجين ، ثم أطردها الهواء كما لو كنت تطفئ شمعة ،
وكرر ذلك ٥ مرات .

– تمدد لمدة ٥ دقائق .

– إمشى فى المكان ٥ دقائق .

– إجرى ببطء فى المكان ٥ دقائق .

– قم ببعض تمارين الضغط إن أمكن .

(يمكن أن تعود إلى كتابى « على طريق إتقان فن المبيعات »
حيث تجد فصلاً عن الطاقة) .

١٢- الإهتمام الخاص :

ما هى هوايتك المفضلة هل تحب الطهى ، الرسم ، أو الموسيقى ،
فبغض النظر عن صيغة هوايتك ، فهى تساعد لأن تمول من بؤرة
تركيزك فى العمل مما يقلل من توترك .

فإذا لم يكن لديك أى إهتمامات خاصة ، فقد حان الوقت لأن
تبدأ فى التفكير فى هواية لك ، وتذكر أن ذلك سيفيدك كثيراً .

عليك بالطبع بإستشارة طبيب الأسرة ، قبل أن تبدأ بأى نوع من
التمارين الرياضية .



٢٦- نظام « الفقى » للإسترخاء :

« لا يهم من أين أنت آتٍ ، فكل ما يهم هو أين تريد أن تذهب »
إبراهيم الفقى

أثناء عملى مع الناس فى عيادتى ، وضعت نظاماً وجدت أنه يفيدنى كثيراً ، كما أنه يفيد عملائى أيضاً .

١ - فكر فى مشكلة تثير قلقك أغمض عينيك :

- تذكر رقم تليفونك ، قلّه بصوت مرتفع .

- قل رقم تليفونك مرة أخرى بالعكس بصوت مرتفع .

- تخيل كلمة مونتريال ، أو «البلد التى أنت بها» أمامك .

- تهجئ الكلمة بصوت عال .

- أعد هجاءها بالعكس بصوت عال .

هل لا زلت تفكر فى المشكلة ؟ إذا قمت بالتمرين جيداً ، فإن إجابتك يجب أن تكون لا . لأننا لا يمكن أن نفكر فى شيئين فى نفس الوقت ، فعندما تنسى توترك لبعض الوقت . فإن ذلك يعطيك الفرصة لأن تقلل من إستغراقك فى الموقف الذى يؤرقك .

٢ - أفرد ذراعيك أمامك ، وأخفضها بقوة ، إستمر فى ذلك بقوة أكثر

وأكثر ، الآن إرخ ذراعيك ولاحظ الفرق بين الضغط والإسترخاء .

ضع كلا يديك على كرسى ، ثم إدفع بقوة . إستمر فى ذلك بقوة

أكثر وأكثر . الآن إرخ يديك ، كرر هذا التمرين ٥ مرات . لاحظ

الإختلاف . هذا التمرين يساعدك للتحرر من الطاقة السلبية ،

ويعدك للإسترخاء .



٣ - تنفس بطريقة ٤ - ٢ - ٨ :

- أغمض عينيك ، وركز على تنفسك .
- عُدْ بذهنك إلى الوقت الذي كنت فيه في قمة الإسترخاء ، حاول أن تعيد إلى ذاكرتك ما رأيته ، سمعته ، شعرت به ، تذوقته ، وشممته بكل دقة وتفصيل .
- عندما تكون في قمة إستغراقك في هذه التجربة السابقة ، ألمسْ إبهامك بأصبعك الأوسط من يدك اليسرى .
- هذه هي المرساه التي ستحضر إليك الإستجابة كلما تحتاجها ، دعنا نسميه ملاذ الإسترخاء .
- تنفس بطريقة ٤ - ٢ - ٨ .
- أرخ فكك ومخك .

٤ - إستراتيجية الإسترخاء : أثناء شعورك بالراحة وامسك ملاذ الإسترخاء بيدك ، ركز على ما يلي :

- كُنْ مدركاً وواعياً بكل جزء في جسمك بدءاً من أصابع قدميك ، قل بصوت عال لنفسك ، أن هذا الجزء من جسمي قد إسترخى تماماً . مثلاً : قدماي قد إسترخت تماماً ، ثم إستمر في ذلك حتى يسترخى جسمك كله .
- قل أنا في كامل الإسترخاء ثلاث مرات .

٥ - الآن بإمكانك أن تختبر ملاذ الإسترخاء ، افتح عينيك ببطء ، ألمسْ ملاذ الإسترخاء ، وسوف تجد أنه يؤثر على تنفسك ، وبالتالي يساعد على إسترخاء جسمك بأكمله .



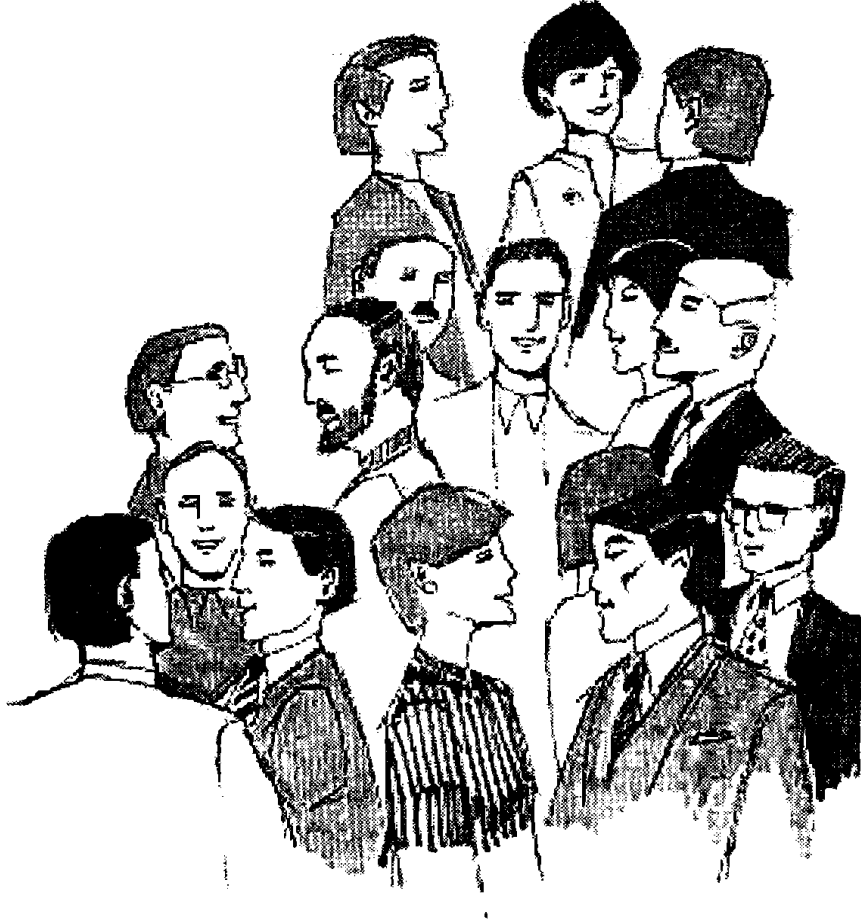
- ٦ - إذا لم يأت ملاذ الإسترخاء بالإستجابة التي تريدها ، إرجع مرة ثانية إلى الخطوة رقم ٣ ، ولكن حاول هذه المرة أن يكون تركيزك في داخلك أكثر عمقاً من ذي قبل .
- ٧ - كرر عملية ملاذ الإسترخاء ، حتى تحصل على نفس الإستجابة ، ثم إستعمله قدر إستطاعتك .
- ٨ - مارس هذه العملية يومياً حتى تصبح شيئاً عادياً ، وجزء من طبيعتك . أصبحت الآن مدركاً تماماً لما قد يشكله التوتر من خطر ، كما أنك تعرف كيف تتعرف على التوتر من خلال مؤشرات عديدة . وأيضاً كيف يمكنك التحكم فيه والتغلب عليه بعد ذلك ، والأمر متروك لك .
- فليس كافياً أن تعرف كيف تتعامل مع التوتر ، بل يجب أن تفعل شيئاً حياله وتكون إيجابياً .

إتخذ القرار لله تروحه وتتعلم في التوتر



المفتاح الخامس

مهارات الإتصال .. الطريق للقوة الذاتية





المفتاح الخامس

مهارات الإتصال .. الطريق للقوة الذاتية

« إن نوعية الحياة التي تعيشها تتوقف على الطريقة التي تعامل بها أنفسنا والطريقة التي تعامل بها الآخرين » ..
د. إبراهيم الفقى

٢٧ - الإتصال ليس سوي نوع من الإدراك :

« إن الإدراك مرآة وليست حقيقة ، وما أبدو عليه هو صورة لما يدور في عقلى منعكسة على مظهرى الخارجى »

A Course in Miracle

ما هو رد فعلك عندما يقوم شخص ما بتوجيه النقد إليك أمام الآخرين؟ هل حدث وأن إنتقدت أحداً وأنت ترى فى ذلك مصلحة ولكن لاحظت أنه شعر بالإهانة وكان رد فعله دفاعياً؟

إن إجابتك على هذه الأسئلة سوف تكون إنعكاساً لطبيعة إدراكك. سألت ذات مرة أحد مدراء التسويق عن الطريقة التي يتبعها عند



مواجهة المواقف الصعبة والتعامل مع الناس الذين يشيرون المشاكل، وكانت إجابته « إننى عادة أتجاهلهم، هل تعتقد أن لدى الوقت لأن أكون « جليسة أطفال » لأى أحد؟ ».

لذلك فإن إدراكه للموقف جعله يرى أن التجاهل هو الوسيلة لتجنب مثل هؤلاء الأشخاص ولكن هذا يشبه إيقاف عقارب الساعة حتى لا يمر الوقت، أو عدم الأكل لتجنب الزيادة فى الوزن أو عدم قيادة السيارة لتجنب الكوارث. فإنه أمر واقع وأن تجاهل الصراعات أو المشاكل لن يكون حلاً، كما أنه لن يغير من الموقف شيئاً. بل على العكس فإنه يزيد الموقف سوءاً لأنك سوف تفقد مصداقيتك كمدير، وسوف يفقد مرؤوسيك الثقة فيك كقائد لهم، مما سيؤثر بالتالى على نتائج العمل .

يقول روبرت شولر « إذا ما واجهتك مشكلة، فإنها لن تتركك أبداً أنها سوف تلازمك إما إلى النجاح أو إلى الفشل ».

إنك بحاجة لأن تتخذ خطوات إيجابية لتقوم بتغيير الموقف فعليك أن تحدد المشاكل التى قد تؤثر على نتائج مستوى أداءك وأيضاً روح فريق عملك، والتعامل مع الآخرين، ليس فقط أن تعرف ما تقول واللغة التى تستخدمها. المهم هو كيف تقول ذلك. فبالفعل نجاحك كمدير يعتمد إلى حد كبير على قدرتك لأن تتعامل مع أى إنسان تحت أى ظروف .

« إن كل فرد منا يتنفس ويتعامل مع الآخرين. السؤال الآن هو كيف وماذا يحدث نتيجة لذلك »

فرجينيا ساتير



إن الكلمات تحمل معانٍ مختلفة للأفراد المختلفين، فمثلاً إذا ما سألت ١٠ أشخاص عن مفهومهم للنجاح فإنك قد تحصل على ١٠ وجهات نظر متباينة. فبالنسبة لرجل قد يعنى النجاح تحقيق الرفاهية لأسرته ولرجل أعمال ممكن أن يكون تحقيق المكسب، ولرجل مبيعات هو تحقيق مبيعات أكثر وإيجاد أسواق جديدة، وبالنسبة لطالب يكون النجاح هو أن ينجح فى الإمتحان، وللرياضى أن يكسب الميدالية الذهبية فى الأولمبياد.. وهكذا . لذلك فبالمثل، الطريقة التى تتعامل بها مع الناس ممكن أن يكون بها ردود أفعال مختلفة ومتباينة .

فكل فرد سوف يتفاعل معك بناءً على منظومة قيمه ومعتقداته. وكما جاء فى كتاب « المعجزات » (إنك تتجاوب مع الأشياء التى تدركها والطريقة التى تدرك بها الأمور هى التى تحدد سلوكك).

ذات مرة كنت أتحدث مع ثلاثة أشخاص من قسم المبيعات وقد ألقىت عليهم بنكته هل تتخيل أن اثنين ضحكا على النكته بينما شعر الثالث بالإهانة؟.

دعنا نلقى نظرة على الأمثلة الآتية وقل لى ماذا ترى ؟

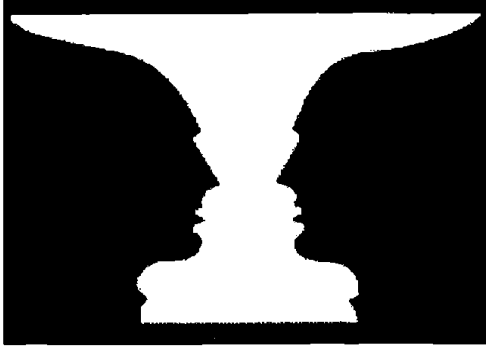
١ - النجمة المفقودة:



كيف تدرك هذه الصورة ؟ هل تراها نجمة ؟ لماذا ؟ هل ترى خمسة حروف « V » ؟



٢ - زهرية « روبين »



كيف ترى هذا الرسم ؟ هل تدركه
على أنه زهرية ؟ ماذا إذن عن
الوجهين ؟

٣ - السيدة الشابه / العجوز :



هل ترى هذا البورتريه لإمرأة عجوز؟ ماذا
عن الفتاة الشابه؟ غطى الفم والأنف
وسوف ترى فتاة فاتنة .

كما ترى ليست دائماً الأشياء كما تبدو
لنا. الأمر ينطبق على الناس والتعامل معهم
لذا أنت بحاجة لأن تكون مرناً، وأن
تفهم الناس، وتتقبلهم كما هم. عليك أن
تنظر للأمور من وجهة نظر الآخرين أيضاً وليس وجهة نظرك أنت فقط
وحاول ألا تكون حريصاً على أن تغير وجهات نظر الآخرين لكي
تتفق مع إحتياجاتك ومصالحك. فقد قال توماس أ. كيممين:
«لاتغضب إذا لم تستطع أن تجعل الآخرين كما تتمنى أن يكونوا لأنك
لا تستطيع أن تكون أنت ما تتمنى أن تكون.»



حاول أن تقابل الناس عند مستواهم هم ، وأجعلهم يشعرون أنك تقدرهم وتتقبلهم كما هم، وعامل كل فرد على أنه شخص منفرد بذاته فيقول بابليوس سيرس : « ليس بإمكانك أن تجعل نفس فردة الحذاء تصلح لكل الأقدام » .

في هذا الفصل سوف تنزود بأقوى المهارات وأكثرها فعالية في فن الإتصال والتعامل مع الناس . فسوف تتعلم كيف تستنبط إستراتيجيات الآخرين في التعامل وكيف تتعامل مع الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبى المراس ، وكيف تستخدم تركيبة التعامل النهائية لتخلق ولتحقق الألفة والوثام مع الآخرين .

دعنا نبدأ الآن حلقتنا على الطريق لنصل لأفضل مستوى في الإتصال مع الآخرين .

٢٨ - سحر التألف :

« إن خلاصة فن تحقيق الإتصال مع الآخرين هو أن تخلق نوعاً من الألفة مع الشخص الآخر » .

فرجينيا ساتير

هل حدث لك أن قابلت شخصاً للمرة الأولى وقلت لنفسك في اللحظة التي وقع بصرك عليه فيها أنني لا أحب هذا الشخص ؟ هل حدث العكس وهل حدث أن قابلت شخصاً وشعرت في التو أنك مرتبط به ؟

وهل تستطيع أن تتذكر وقتاً شعرت فيه أن هناك ألفة بينك وبين شخصاً ما ؟ قد يكون هذا الشخص صديقاً ، زبوناً ، أو حتى أحد أفراد الأسرة . ماذا فعلت حتى تتحقق هذه الألفة بينكما ؟



عندما شعرت بأنك مرتبط بشخص ما منذ أن رأيتَه، فإن هذا الشخص قد فعل أو قال شيئاً أثار لديك ذكرى، وهذا قد أثر على مشاعرك فربما كان يشبه شخصاً تعرفه، أو ذكرك بإنسان ما. وهذا التداعي قد أثر على عقلك الباطن وحرك بداخلك مشاعر أما جيدة أو سيئة فأنت تربط بين ما ترى أو شعرت بألفة مع شخص ما، فإنما كانت كلماتك ملائمة ونغمة صوتك مناسبة، وكذلك تعبيرات وجهك ولغة جسدك، وكل هذه الأشياء خلقت نوعاً من التناغم والتآلف مع الشخص الآخر. فإنك ببساطة ضغطت كل الأزرار الصحيحة. وإذا لم يحدث تآلف بينك وبين أحد ما ربما يكون ذلك بسبب أنك أصدرت حكماً على ذلك الشخص وضغطت كل الأزرار الخطأ فجاءت الكلمات غير ملائمة وكذلك صوتك وتعبيرات وجهك .

« إن الناس يحبون هؤلاء الذين يتوافقون معهم في صفاتهم »

مايكل بروكس

ما هي الألفة ؟ الألفة هي أهم عنصر في معاملة الآخرين فالتآلف هو أن تستخدم نفس نغمة الصوت ، تعبيرات الوجه ، حركات الجسم وحتى نظام التنفس . تماماً مثل الشخص الآخر. فلنكني تحقق ألفة مع شخص ما عليك أن تتقابل معه في عالمه الخاص . فعليك أن تشعره أنك تُكن له التقدير التام، وأنت تتقبله كنموذج فريد وذلك بأن تخلق جواً من الثقة والإحترام بينكما .

هل تتذكر أى موعد عاطفى لك؟ هل تتذكر كيف أنك حاولت أن تفعل كل ما بإمكانك لأن تخلق ألفة مع الطرف الآخر؟ هل تتذكر كيف كانت نغمة صوتك وتعبيرات وجهك؟ هذا هو فحوى التآلف.



بينما كنت أعقد ندوة في مونتريال لاحظت سيدة في بهو الفندق تتعامل مع طفل صغير كانت هذه السيدة تغنى وتحرك رأسها وتستعمل تعبيرات وجهها كما لو كانت تجعل من نفسها أضحوكة ، هل تعلم لماذا ؟ لأنها أرادت أن تخلق ألفة مع هذا الطفل وكانت الطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي أن تنزل إلى عالمه الخاص . هل تتخيل ما حدث ؟ لقد بدأ الطفل يتسم . هذه هي قوة التألف وهذا هو الهدف من وراء هذا الفصل .

١ - نظام التمثيل :

« إننا نمثل عالمنا الخاص من خلال حواسنا »

د.ميلتون أريكنسون

إننا كبشر نتصل بالعالم من حولنا من خلال حواسنا الخمس التي نشير إليها بنظام التمثيل وهي تحول المدركات إلى شفرات وتقوم بتنظيمها، وتخزينها، وتوصلنا بمصفاة إدراكنا. هذا النظام يشمل خمسة أشكال أو أنظمة. الرؤية، السمع، الإحساس، الشم، التذوق.

على الرغم من أن هذه الأنظمة الخمسة عادة ما تعمل مع بعضها البعض باستمرار إلا أن عند كل شخص يكون لأحد هذه الأنظمة السيادة على الآخرين .

فالشخص الذي يعتمد على حاسة النظر يهتم أكثر بالأشكال والصور والشخص الذي يعتمد على السمع يولى إهتماماً أكثر للأصوات والكلمات أما الذي يعتمد على الإحساس فيهتم بالمشاعر والأحاسيس .



إليك الخواص الثلاث لنظام التمثيل :

١ - الشخص البصري :

يتحدث بسرعة وبصوت عال . يأخذ أنفاساً قصيرة من صورة يتحرك بسرعة يتميز بالنشاط والحيوية ويتأثر بالأشكال أكثر من الأصوات أو المشاعر .

٢ - الشخص السمعي :

يتمتع بنغمة صوت موسيقية عذبة متنوعة، يتنفس بطريقة مريحة من وسط صدره، يحب أن ينصت إلى الأصوات ويقدرها أكثر من المرئيات والأحاسيس .

٣ - الشخص الحسي :

هادئ وله صوت منخفض، يتنفس ببطء من منطقة البطن، وأحاسيسه تأتي في المقام الأول قبل المرئيات والكلمات .



5

أسرار قادة التميز

« النظام التمثيلي »



أنظمة التذوق والشم تتزامن مع نظام الإحساس



ب - العين وتلميحاتها المتميزة :

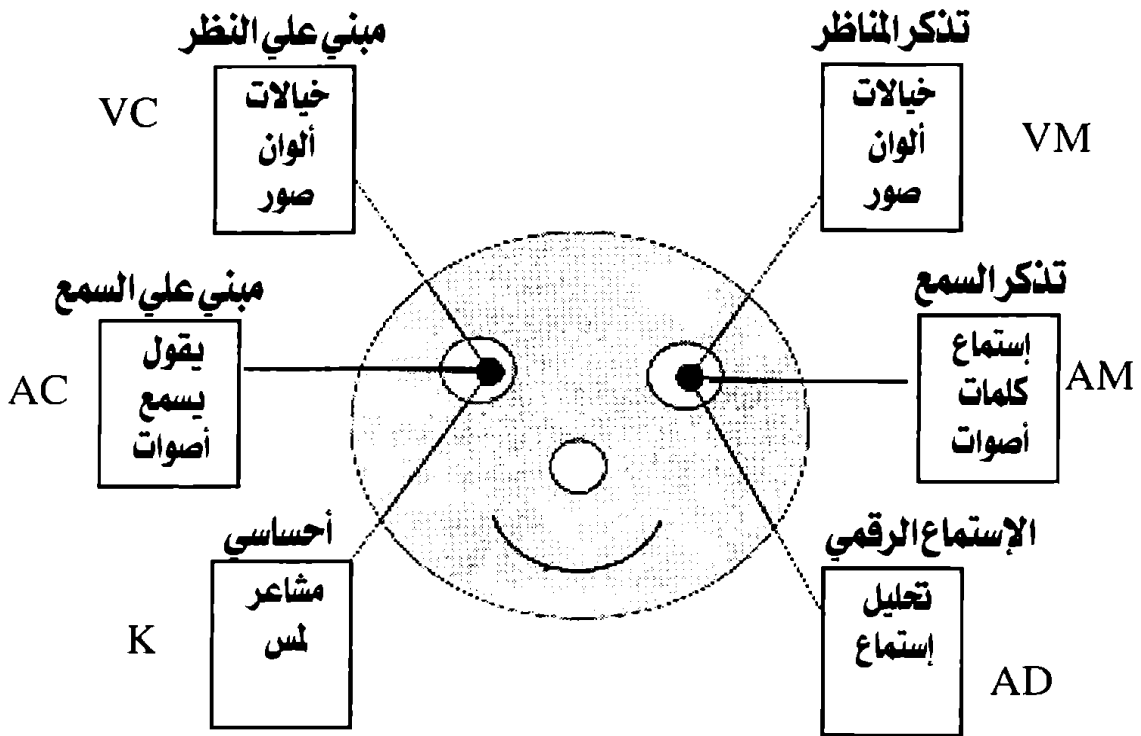
« إن عينك ليست سوى إنعكاساً لأفكارك »

إبراهيم الفقى

إنك دائماً ما تستخدم عينيك سواء أكنت تحصل على معلومات،
تذكر تجربة معينة مرت بك، أو تفكر فى فكرة ما أو تجيب على سؤال.

إن حركات العين على درجة كبيرة من الأهمية فى تحديد ماذا يجول
بفكرأى إنسان فى لحظة معينة.

وعندما تستطيع أن تجمع المعلومات غير الملفوظة وأن تستنبط
إستراتيجية الشخص الآخر، فإنك تستطيع أن تتعامل معه عند نفس
المستوى وتخلق ألفه بينكما.





١ - الأسلوب البصري :

★ بناء خبرات نظرية (VC-Visual Constructed)
عندما تكون العين موجهة إلى أعلى يميناً ، يكون الشخص يكون صورة لم يجدها مخزنة في ذاكرته .

★ تذكر خبرات نظرية (VM-Visual Memorized)
عندما تكون العين إلى أعلى يساراً يتذكر الشخص خبرة مرت به في الماضي .

٢ - الأسلوب السمعي :

★ بناء خبرات سمعية (AC-Auditory Constructed)
تكون العين في إتجاه مستقيم نحو اليمين . يبنى الشخص خبرات سمعية لم يجدها في الذاكرة .

★ تذكر خبرات سمعية (AM-Auditory Memorized)
تكون العين في إتجاه مستقيم نحو اليسار يتذكر الشخص أصوات أو كلمات مخزونة .

★ رقمى سمعى (AD-Auditory Digital)
تكون العين لأسفل نحو اليسار يقوم الشخص بتحليل المعلومات أو يتكلم مع نفسه .

٣ - الأسلوب الحسى :

★ الحسى (K-Kinesthetic)
تكون العين لأسفل نحو اليمين يستوعب الشخص المعلومات بكل مشاعره وتذوقه أو أنفه .



ج - المفردات :

« إننى أحاول أن أمسك بكل جملة وكل كلمة أقولها أنا وأنت ثم أحفظ بكل هذه الجمل والكلمات بسرعة فى مخزنى الأدبى لأنها قد تكون ذات فائدة فى المستقبل .»

أنطون بولوفيتش تشيكوف

المفردات هى الكلمات والجمل التى تستخدم عادة بواسطة كل من أنشطة التمثيل بشكل متكرر. إنها تلك الكلمات التى يستخدمها الناس دون وعى منهم بذلك عندما تنصت جيداً لما يقوله شخص ما ، فإنك تستطيع أن تتبع المفردات الخاصة به والتوافق معها وبالتالي تستطيع أن تخلق نوعاً من التآلف التام مع هذا الشخص.

إليك بعض أمثلة المفردات ..

بصري	سمعي	حسي	تذوقى	شمى
أنظر	أنصت	أشعر	يتلع	يشم
يُظهر	أسمع	لمسه	يتذوق	رائحة
وضح	تحدث	ساخن	يأكل	رائحة دخان
إلق نظرة	صراخ	بارد	يلعق	معطر
صورة	بكاء	ضغط	يهضم	نقاء
رؤية	ضوضاء	إسترخ	متبل	تحقين
حاول أن ترى	قل	مؤلم	يسيل اللعاب	يستنشق
أنظر	إيقاع	توتر	يعض	رائحة كريهة
تخيل	صوت عال	إمسك	حلو	رقيق
لون	صوت	أحاسيس	لاذع	مزهر



وهنا أمثلة للمفردات في سياق حتى تكون أكثر وضوحاً :

١ - بصري :

- أرى ماذا تعنى .
- هل تستطيع أن ترى وجهة نظري ؟.
- دعنى ألقِ نظرة على هذا الشئ .
- إن فكرتك لا تبدو واضحة لى .
- إننى أرى ذلك بشكل مختلف .

٢ - سمعي :

- إن ذلك يبدو مألوفاً .
- إن ذلك له جرساً فى أذنى أى يذكرنى بشئ ما .
- هل سمعت ما قلته لتوى ؟.
- أسمع لدى فكرة عظيمة .
- آيه لم أسمعك ، ماذا قلت ؟.

٣ - حسي :

- إن ما قلته الآن مسنى بالفعل / حركنى بالفعل .
- أشعر أننى بحالة جيدة .
- إننى إنسان حساس .
- عندما أشعر أن الأمر صحيح فإنى أتحرك وأبدأ التنفيذ .



٤ - تذوقني :

- إن فكرتك أعطتني مذاقاً خاصاً للعمل (أى شجعتني على العمل).

- دعني أتذوق هذه اللحظة .

- إن مذاق هذه الكلمات يبدو سيئاً .

٥ - شممي :

- إن رائحة هذا الأمر ليست مريحة .

- إن هذا الشيء له رائحة السمك (Fishy) تعنى أنه مشكوكاً فيه.

عندما تتبع النظام التمثيلي لشخص فإنك ستلاحظ أنك تخلق ألفة مع هذا الشخص بسرعة غريبة إذا ما أستطعت أن تتوافق مع مفرداته وعالمه الخاص. دعني أعطى لك مثلاً يجعل هذا الأمر سهلاً لك.

مثال :

هو : إستمع إلى .

أنت : إننى منصت .

هو : هل تعلم ماذا أعنى ؟

أنت : نعم إننى أعلم بالضبط ماذا تعنى .

هو : هل يمكن أن تتخيل ذلك ؟

أنت : نعم أستطيع أن أتخيل .

هو : إن ما قلته قد حرك مشاعرى .

أنت : أعرف فإننى أشعر بنفس الشعور .



هل تستوعب الفكرة؟ عليك أن تلاحظ المفردات الخاصة بالشخص الآخر وحاول أنت تبدو متفقاً معه، فكل ما هنالك أن تركز عندما تشاهد التليفزيون، أو تتحدث إلى شخص ما أمامك أو عبر التلفون. حاول أن تلاحظ أنظمتهم التمثيلية ثم توافق معها. إستمر في ممارسة هذا التمرين واجعله وسيلة لتسليتك ومتعتك. عندها سوف تكون على الطريق لأن تخلق ألفة عميقة مع الناس .

د - المجاراه (المسايرة) التوافق ، القيادة :

« إن الإصدقاء يشتركون في كل شئ »

أفلاطون

١ - المجاراه :

إنها عملية تعديل وملائمة ذاتك وسلوكك الخارجى مع الشخص الآخر. وهى عملية توفيق مستمرة من أجل خلق الألفة مع الناس والإحتفاظ بها .

٢ - التوافق :

عملية تحقيق التوافق مع اللغة الملفوظة وغير الملفوظة مع الشخص الآخر حتى يمكن إيجاد نوع من الألفة على المستوى الواعى وغير الواعى .

٣ - القيادة :

عندما يتكون الشعور بالألفة على المستويين الواعى وغير الواعى يمكنك أن تختبر مدى تأثير هذه الألفة بأن تقوم بنوع من التغيير فى سلوكك ، لاحظ إذا ما تتبع الشخص الآخر تحركاتك وأنعكس سلوكك عليه .



مثال:

إذا ما كنت تجلس واضعاً رجلاً فوق الأخرى ، غير وضعك أنزل قدميك على الأرض أو ربح يديك . إذا ما فعل الشخص الآخر مثلك فإن تألفكما ممتاز ، فإنكما قد حققتما نوعاً عظيماً من التألف وتستطيع الآن أن تقوده إلى الإتجاه الذى ترغبه وأن تنتقل إلى الخطوة التالية فى الموضوع الذى تقدمه أو النتيجة التى تعرضها.

خريطة التوافق الإنسجام

أ - إنسجام مباشر غير ملغوظ :

- ١ - الجسم كله: إجعل وضعك مثل الشخص الآخر (عدل وضعك بحيث يكون مثل الشخص الآخر) .
- ٢ - نصف الجسم: عدل وضعك ليمائل الجزء الأعلى أو الأسفل من جسم الشخص الآخر .
- ٣ - زاوية الرأس / الكتف : حرك رأسك وكتفيك تماماً مثل الشخص الآخر .
- ٤ - تعبيرات الوجه : لاحظ تعبيرات وجهه وكررها مثلاً الحواجب والشفاه .
- ٥ - الإيماءات: حاول أن تتوافق مع إيماءاته بسلوك يسوده الإحترام .
- ٦ - التنفس : لكى تتوافق مع نظامه فى التنفس لاحظ حركة الصدر والأكتاف وقلدها إن أمكن .



- ٧ - الصوت / النغمة / سرعة الكلام : حاول أن تتوافق مع نغمة الصوت / إيقاعه / درجة الصوت إرتفاعاً وانخفاضاً .
- ٨ - بعض أجزاء الجسم : مثلاً بعض الحركات المتكررة في الشخص مثل تطرف العين .

ب - إنسجام غير ملفوظ وغير مباشر :

أجعل سلوكك يتوافق مع سلوك مختلف لدى الشخص الآخر . فمثلاً إذا كان يطرف بعينه، حرك أنت رأسك بهدوء ، إذا ما كان واضعاً قدماً فوق الأخرى ، يمكنك أن تربع يديك .

ج - توافق لفظي :

١ - نظام التمثيل : استخدم نفس المفردات التي يستعملها الشخص الآخر .

٢ - عبارات متكررة: لاحظ تركيب عباراته وأجعله قالباً لحديثك .

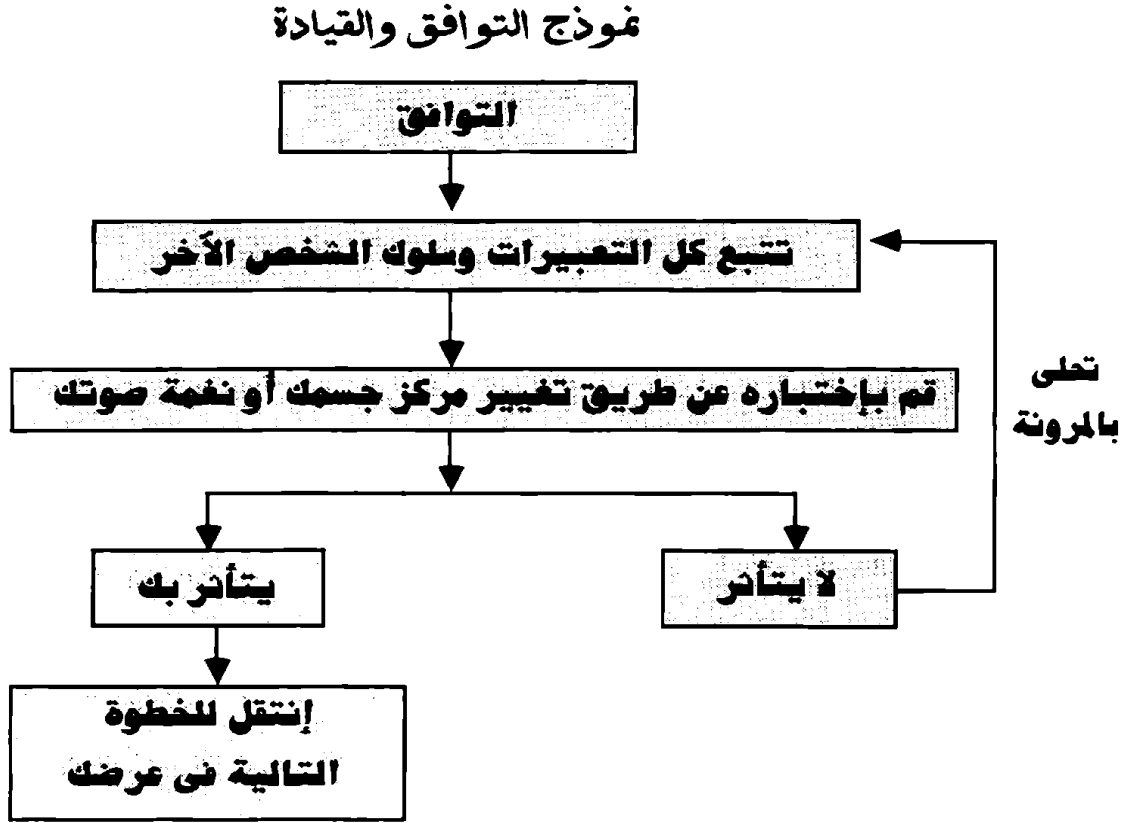
١ - مصطلحات مميزة :

مثلاً :

هل ترى؟ - هل تعلم؟ - جرب ذلك، إن ذلك رائعاً .. إلخ .

٢ - أفكار ومقترحات :

أستخلص الفكرة الرئيسية في كلامه وأستخدمها في حديثك معه .



أبدأ اليوم وأهتم بكل ما تلاحظه أثناء تعاملك مع الآخرين. إكتشف أنظمة تمثيلهم ونوع المفردات التي يستخدمونها لاحظ تحركات أعينهم لتعرف كيف يتعاملون مع المعلومات وتوافق معهم بعد ذلك.

إستمر في ملاحظة سلوكهم، وقلده فهناك قول مأثور « الطيور على أشكالها تقع » .

عندما تعكس سلوك الشخص الآخر فإنك تتقابل معه في عالمه الخاص وتشعره كما لو كان ينظر في المرآة ويرى نفسه، أحرص على أن تمارس هذه الأساليب في أثناء مقابلاتك وتعاملاتك اليومية مع الناس، وسوف تدهش لما ستحققه من مهارة في فن التعامل مع الآخرين والاتصال بهم.



ويقول مايكل بروكس مؤلف كتاب (التآلف الفورى) إن التآلف يخالف واحداً من أشد قوانين الفيزياء صرامة فبدلاً من أن يتجاذب الضدان فإن المتماثلين يتجاذبان .

ملحوظة هامة

التوافق لا يعنى التقليد

التقليد = أن تجعل من الآخرين أضحوكة ومادة للهو.

التوافق = خلق الألفة بينكما.

٢٩ - إن الأشخاص صعب المراس حولك في كل مكان :

« إن الله قد منحني صفاء لكي أتقبل الأشياء التي ليس في مقدوري أن أغيرها وشجاعة لكي أغير الأشياء التي أستطيع أن أغيرها وحكمة لكي أميز الفرق بين هذا وذاك » .

فيرجينيا ساتير

أحب عادة أن أطرح هذا السؤال في الندوات التي أعقدها. هل تعرف شخص ما تعتقد أنه صعب المراس؟ والإجابة التي أتلقاها دائما تكون نعم.

وذات مرة وقف رجل وقال « ما هذا السؤال؟ إننى لا أعرف شخصاً واحداً صعب المراس بل أعتقد أن كل الناس صعب المراس »

هل تعرف أن كل إنسان وكل منظمة تعرف أن لديها على الأقل إنسان واحد صعب المراس مثل الذى يدعى بأنه يعرف كل شئ المتعالم

(العالم بالأمر)، ودائم الشكوى، المفجّر للمشاكل، الذى يلقى باللوم، والقنص .

فى هذا الجزء سوف أوضح لك هذه الشخصيات حتى لا يصيبك الجنون عندما تصادف أياً منهم وتحاول تجنبهم. سوف تتعلم هنا الأساليب التى تمكنك من التعرف على هذه الأنماط بصورة فورية وسريعة وتتعامل معها بالدقة وأن تحصل على النتائج التى ترغبها.
دعنا نقابلهم الآن ..

٣٠ - كيف تتعامل مع الاتماط التسعة للأشخاص صعب المراس :

« إن التعامل هو تبادل المعانى، أخذ وعطاء بين شخصين »

فرجينيا ساتير

المجموعة العدوانية :

١ - الثوري :

وهو إنسان بذئ يجيد فن المناورة والتلاعب. كثيراً ما يرفع صوته، يصرخ ويكثر من التهديد والوعيد، ويشير الضجيج بأن يضرب بعنف على الموائد والأشياء حوله وعندما تختلف معه تجده نافذ الصبر وهو سرعان ما يستشيط غضباً وقد يتطور الأمر إلى الإعتداء الجسدى بالضرب أو ماشابه.



٢- المفجر:

كثير الشكوك والتهديد، وهو لا يمكن السيطرة عليه، ومع أنه رقيق المشاعر فهو كثير الصراخ. حساس جداً، إذا ما تعرض عمله وأداؤه للنقد يأخذ هذا النقد على محمل شخصي .

كيف تتعامل مع الشخصية الثورية والمفجر؟

أمنحه الوقت الكافي لأن يهدأ، قاطع إتجاهاته السلبية بطريقة طبيعية لا تحد فيها ، فمثلاً ناديتهم بالأسم وشتت أفكارهم بأن تسقط قلماً على الأرض. أحتفظ بعينك في عينية وكن واثقاً من نفسك وألا تظهر لهم أنك خائف. أطلب منهم الجلوس وإذا رفضوا إستمر في الوقوف ٣٠ ثانية ثم كرر طلبك للجلوس، عبر عن رأيك بصراحة ولكن لا تجادل. بين لهم إهتمامك وأنت تشاركهم الرأي. أدعوهم لحل المشكلة بشكل ودي .

٣- الملقى باللوم :

دائماً يتخذ موقفاً دفاعياً. يعتقد أن الجميع مخطئون. ويلقى باللوم على الجميع في حالة حدوث أى خطأ. وهو يغضب بسرعة ويسعى للإنتقام ويحاول أن يأخذ حقه .

٤- كثير الشكوي :

ينجح في إيجاد أخطاء في كل شئ (الإدارة، الحكومة، المنظمة، الجو) وهو لا يهتم بإيجاد حلول. وهو دائماً ما يستخدم الكلمات التالية مثل: دائماً، أبداً، كل، هم .



٥ - السلبي :

يتميز بالسلبية وكثير التهكم ولا يتفاعل بإيجابية مع أى تغيير أو فكرة جديدة، ودائماً يجد الأخطاء فى كل شئ، ويقول أن ذلك الأمر لن يصلح فقد جربناه قبل ذلك. أو دعك من هذا الأمر. إنساه، وهم يشيعون هذه السلبيّة بين الآخرين مما ينتج عنه آثار سلبية وضارة.

كيف تتعامل مع هؤلاء؟

إستمع باهتمام شديد ، تقبل وجهة نظرهم ، لكن لا توافق عليها لأنك إذا فعلت ذلك سوف تعطيه الدليل على أنه كان محقاً وهذا سوف يزيد من سلبيته.

لا تجادله ولا تعتذر له . قاطع سلوكه السلبي بأن تجعله يركز على الأشياء التي ممكن تنفيذها بدلاً من تلك الأشياء المستحيلة أو المشاكل التي قد تصادف العمل . فمثلاً ماذا ينبغي عليك فعله ؟ كيف ستحل هذه المشكلة ؟ ولا تقدم له أنت الحل جاهزاً، بل تأكد من أن يعى الأمر جيداً أو يستوعب الموقف كاملاً.

عندما تتأكد من ذلك ومن إستعداده لأن يستمر فى العمل دعه يبدأ فى تنفيذ الحل .

مجموعة الكبت / القمع :

٦ - الظريف جداً :

هو إنسان لطيف ويتمتع بظرف وروح مرحة يريد أن يكسب حب وقبول كل من حوله، يتفق معك فى كل ما تقول لأنه يخشى أن



يفقد صداقتك أو يتسبب في غضبك منه، وهو يخفى مشاعره وهو دائم الاعتذار حتى ولو لم يكن هناك ما يدعو لذلك. فإذا قلت مثلاً: أن الجو لطيف بالخارج سوف يقول: أقدم لك اعتذارى.

كيف تتعامل مع الإنسان اللطيف جداً؟

حاول أن تشعره بأنك تحبه بغض النظر عن أى شئ ومهما حدث كن صدوقاً مخلصاً في إطرائك له. شجعه على إبداء رأيه الحقيقي وهنئه مشجعاً عندما يفعل ذلك وجه إليه أسئلة محددة وبين له أهمية إسهاماته بوصفه عضواً في فريق العمل .

٧ - القاتل الصامت :

قد لا يشعر بقيمة نفسه ولا يكن أى تقدير لرأيه الخاص أو أفكاره وهو يخشى أن يتورط في مشاكل أو متاعب ويقول « إنك على صواب. وأنا الخطئ » ولن يتحدث عن رأيه أبداً عندما تطلب أنت منه ذلك .

كيف تتعامل مع القاتل الصامت؟

أجعله يشعر أنك لن تتصرف معه بسلبية مهما حدث، شجعه على الحديث ، وجه إليه أسئلة حرة وذات نهاية مفتوحة وعندما يبدأ في التجاوب معك إستمع إليه باهتمام ولا تقاطعه وإذا حدث ولم يعطك إجابة كرر السؤال عليه.

ثم إلزم الصمت لتمنحه الفرصة والوقت لأن يتجاوب معك ثم إمتدح رأيه بعد ذلك .



٨ - المتعالم :

مثقف وقوى ونشيط وفعال يعتقد أنه يعرف كل شئ وأن رأيه هو الأفضل وأن مقترحات الآخرين ليست سوى هراء. لذلك فهو لا يتقبل آراء الآخرين وإذا حدث وواجهت أفكاره وخططه الفشل فهو يلقي اللوم على غيره.

كيف تتعامل مع المتعالم ؟

لا تحاول أن تصطدم به وأنت غير مستعد إستعداداً تاماً إستمع إليه بإهتمام، أشرح له وجهة النظر الأخرى كن مستعداً لقبول حل وسط لكن لا تتفق معه. فهدفك أن تكسبه لصالحك.

٩ - البالون :

يتصرف كما لو كان خبيراً وعارفاً بالأمر في حين أنه ليس كذلك ويريد أن يُعجب به الآخرون لإنجازات ليس له فيها يد وهو يسعى لذلك بالكذب والتصرف كما لو كان خبيراً .

كيف تتعامل معه ؟

دعه يتفهم أنه ينبغي عليه ألا يأخذ كلامك على محمل شخصي وضح له الحقيقة. وبرهن عليها بالوقائع . إمنحه الوقت الكافي والفرصة لأن يتغلب على عقده وكن بجانبه لتمد له يد المساعدة إذا ما احتاج لذلك .

هل ترى نفسك في واحدة أو أكثر من تلك الفئات وهل تعرف أحداً تنطبق عليه هذه المواصفات ؟ لا يهم كيف تعاملت معه من قل لكن



المهم أنك الآن تعرف كيف تتعامل معه بشكل إيجابي .

أعد قراءة هذا الجزء جيداً وأبدأ في ملاحظة سلوك الآخرين وأساليبهم المختلفة ثم إستخدم مهاراتك الجديدة حتى تتمتع بممارسة أفضل حكم ممكن على الآخرين .

٣١ - الممنوعات العشرون في إتصالاتك مع الآخرين :

« إن الإتصال فى العلاقات الإنسانية يتشابه بالتنفس للإنسان ، كلاهما يهدف إلى إستمرار الحياة »

فرجينيا ساتير

إليك قائمة بأسرع عشرين طريقة لتحسين مهارة وفن الإتصال :

- ١ - لا تقاطع أحداً ، دعه يتحدث بحرية .
- ٢ - لا تصرخ ، إبق هادئاً وتوافق مع نغمة صوته .
- ٣ - لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ، ومفتعلاً ، بل ركز إهتمامك على النتيجة .
- ٤ - لا تشكو بل توجه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لتحل المشكلة .
- ٥ - لا تعترف أنك عالماً بشعور الناس ومطالبهم بل أسألهم عن ذلك .
- ٦ - لا تفترض أن الناس يعلمون بماذا تشعر وماذا تريد بل عليك أن تعبر عن نفسك لهم .



- ٧ - لا تسخر من من أحد واحترم آراء الآخرين .
- ٨ - لا توجه النقد أو التوبيخ إلى أحد (خاصة أمام الناس) بل تحدث إليه بأسلوب ناضج وبشكل شخصي .
- ٩ - لا تجادل بل إستمع للآخرين ثم إشرح وجهة نظرك .
- ١٠ - لا تهدد بأنك سوف تفصل أى أحد من العمل لأن ذلك سوف يأتيك بنتيجة سلبية على المدى الطويل .
- ١١ - لا تكن سلبياً بل حاول أن تفتح صدرك للمقترحات الجديدة .
- ١٢ - لا تتحدث كثيراً كما لو كنت تلقي محاضرات على مرؤوسيك فقد نالو كفايتهم من ذلك أثناء تعليمهم و عليك الآن أن تمنحهم الفرصة للمشاركة .
- ١٣ - لا تكن متحيزاً لأى طرف إذا ما توسطت فى أمر فكن عادلاً وساعد الطرفين لحل مشكلتهم بأنفسهم .
- ١٤ - لا تلق باللوم على أى شخص ، تحمل مسؤولياتك كمدير وأبحث عن الحلول .
- ١٥ - لا تترك أحداً يتحدث إليك وتمشى بعيداً بل أنتظر واستمع إليه أو حدد له وقتاً آخر تكون فيه غير مشغول .
- ١٦ - لا تكثر فى إستخدام التعميمات مثل دائماً ، أبداً ، كل ، لأن مثل هذه الكلمات تجعلك تبدو غير صادق بجانب أنه ليس هناك من يخطئ دائماً . فإحرص على أن تكون أكثر دقة وتحديداً .



١٧ - لا تستخدم الكلمات مثل يجب وينبغي بل إستبدالها بـ عندما وكيفما .

١٨ - لا تستخدم الكلمات الأربع الآتية لأنها سلبية :

لكن .. فهي تلغى كل ما قلته قبل ذلك فإستخدم (و) بدلاً منها .

لماذا .. لأنها تبحث عن الأسباب بدلاً من الحلول فأستخدم (ماذا) أفضل .

لو .. تفيد الشك وتتضمن قواعداً وشروطاً مثل لو حدث هذا/سيحدث ذاك إستبدالها بـ (عندما) .

حاول .. تعنى أنك غير ملتزم تماماً بالأمر فبدلاً من أن تقول سوف أحاول ، قل سوف أفعل .

١٩ - لا تقلل من شأن الآخرين بل أمتدحهم كثيراً .

٢٠ - لا تغفل المشكلات الشخصية لمرووسيك وأظهر لهم تعاطفك ، إهتمامك ، وتفهمك .

هل تبدو هذه النصائح مألوفة لك؟ .. أعد قراءتها وضع علامة بجانب تلك التي أعتدت أن تفعلها وأعلم أنك إذا ما تجنبت العشرين خطأ السابقة فإنك سوف تكون ممتازاً في التعامل مع الناس .



٣٢ - عشر نصائح عليك إتباعها .. أغفلها وتحمل النتيجة :

« إن طريقتى هى أن أتحمّل مشقة بالغة حتى أجد قولاً ملائماً ثم أقوله
بمنتهى الخفة واليسر »

جورج برنارد شو

حيث أنك الآن تعرف ما عليك أن تتجنبه فى معاملاتك، فأنت تحتاج
الآن لتتعلم ماذا ينبغى عليك أن تفعل. واليك هنا قائمة بعشرة نصائح
هامّة جداً لتلتزم بها:

١ - أحرص على أن تدعو الناس بأسماءهم لأنها أحب الأصوات إلى
الأذان.

٢ - أحرص على الإستماع وشجع الآخرين على التعبير عن أنفسهم.

٣ - إمتدح الأداء الجيد وإعطه حقه فى الإطراء والمكافأة.

٤ - عبر دائماً عما تشعر وعما تريد.

٥ - تسامح وأنس ودع الماضى يذهب بسرعة .

٦ - أبتسم حتى ولو لم تشعر بذلك.

٧ - كن ودوداً ولطيفاً، لا تفكر فى مشكلاتك الشخصية أثناء العمل .

٨ - أحتفظ بالمعلومات بشكل سرى عندما يستلزم الأمر ذلك.

٩ - أحرص على أن تمر على مرؤوسيك فى مكاتبهم أو أماكن عملهم
لأن ذلك يعطيهم شعوراً بالأهمية .

١٠ - أحرص على أن تدعوهم للغداء أو العشاء من حين لآخر.

« أحرص على أن تكون أفضل المدراء »



٣٣ - هل تعلم كيف تتعامل مع ذوي الوجهين؟

« إن إبتسامته كانت تكسب من حولها ولكن كل الأشياء الأخرى فيه كانت تجعله يخسر الجميع »

جورج س. سكوت

إن المنافقين ذوي الوجهين حولك في كل مكان وهوايتهم أن يتحدثوا عن الآخرين في غيابهم. هنا نذكر لك كيف تتعامل مع هؤلاء .

١ - قابله وجهاً لوجه وأسئله عن رأيه في الوظيفة وغالباً سوف تتلقى إجابة إيجابية .

٢ - أسئله عن رأيه فيك وغالباً أيضاً ستلقى رداً إيجابياً .

٣ - واجهه بما تعرفه عنه : لقد سمعت أنك قلت كذا وكذا ثم بصوت حازم قل له (عليك الآن أن تتوقف عن ذلك) وأجعل عينيك في عينيه ثم أسئله (هل تسمعني؟) وعندما تريد بعد ذلك أن تقول شيئاً عنى، فقل ذلك لى مباشرة.

٤ - إذا حدث وتكرر الموقف مرة أخرى ولاحظت أن سلوكه قد أثر على أداء مرؤوسيك وعلى نتائج العمل. قابله مره أخرى، وكن أكثر حزمًا فى مواجهته، وكرر عليه (عليك أن تتوقف عن ذلك) وعند هذه المرحلة سوف يتوقف نهائياً أو سيبحث عن ضحية أسهل منك.



٣٤ - هل تعلم كيف تعالج الشائعات؟

« إن أفضل الكاذبين هو الذى يستطيع أن يجعل القليل من الكذب حقيقة ولمدة طويلة »

صامويل بتلر

عندما كنت أشغل منصب مدير عام فى أحد الفنادق . أعتدت على أن أكون هدفاً للشائعات . وأقول لك هذا لكى أخفف من وطأة الأمر عليك فلا تنس أنك المدير وبالطبع فأنت هدف جذاب لإطلاق الشائعات وإليك الآن ما فعلته لأتغلب على ذلك .

١ - نظمت إجتماعاً مع فريق عملى .

٢ - وحدثتهم عن الشائعة وذكرت لهم أنها غير صحيحة بالمرّة ووضحت لهم الحقيقة .

٣ - إستطعت بذلك أن أقوم برد فعل سريع وأكون إيجابياً / وتأكدت من توقف هذه الشائعة .

٤ - إذا ما كانت الشائعة خطيرة جداً فإننى كنت أعقد إجتماعاً عاماً لكل المرؤوسين لأوضح لهم الحقيقة .

يمكنك أيضاً أن تتجاهل الشائعة كحل بديل لكن هذا يعتمد على مدى خطورة وجدية هذه الشائعة .



٣٥ - كيف تتعامل مع النزاعات التي تنشأ بين اثنين من مرؤوسيك؟

« أفضل الشئ الصحيح فإن ذلك سوف يجعل البعض ممتناً بينما يندهش الباقون »

مارك توين

كما تعلم بالطبع فإن النزاعات قد تحدث أحياناً في العمل وقد يؤثر ذلك على الفريق بأكمله إذا لم تفعل شيئاً لايقاف ذلك وهنا أقدم لك كيفية التعامل مع هذا الموقف :

١ - عليك أولاً أن تقوم بتشجيع الطرفين المتنازعين لأن يتقابلا لمناقشة المشكلة معاً لإيجاد حل .

٢ - إذا ما فشلت في ذلك أطلب منهم أن يختاروا شخص يثقون فيه ليكون وسيطاً بينهم يحتكمون إليه ويقبلوا حكمه والحل الذي يقترحه .

٣ - إذا ما فشل ذلك أيضاً حدد موعداً في مكتبك وأدعو الطرفين إلى الغداء وحدثهم عن رأيك أثناء اللقاء وليس قبل ذلك .

٤ - ذكرهم بأدائهم المتميز في الماضي .

٥ - وضح لهم المشكلة وكيف أنها تؤثر سلبياً على أداء الفريق ونتائجه .

٦ - أستمع إليهم دون مقاطعة. ثم أطلب من كل منهم أن يتصرف بإحترام عندما يتحدث الطرف الآخر .

٧ - أطلب منهم إيجاد حل ثم أعرض عليهم رأيك .



- ٨ - مد لهم يد العون والمساعدة وتأكد من أن الجميع متفهمون ومتقبلون للحل المطروح وأجعلهم يؤكدون موافقتهم .
- ٩ - وضح لهم الوجه الآخر من العملة. « النتائج السلبية التي سوف تحدث إذا لم يتغير الوضع » .
- ١٠ - وجه شكرك للجميع .
- ١١ - قم بمتابعتهم عن قرب للتأكد من إنتهاء النزاع .

٣٦ - الوصفة الفعالة للإتصالات الناجحة

« إننا جميعا نتنفس ونتعامل مع بعضنا البعض .. المهم هو كيف تفعل ذلك وما هي النتيجة »

فرچنيا ساتير

أقدم لك هنا أكثر الطرق فعالية ونجاحاً في تحقيق التآلف مع الآخرين وإنماء علاقتك بهم حتى أصعب الناس طبعاً .

١ - الملاحظة / الإنسجام / القيادة :

أبدأ بملاحظة المفردات التي يستعملها الشخص الآخر، حركات جسمه، نغمة صوته، اللغة ، والتعبيرات الخاصة التي يستخدمها في حديثه ثم أفعل مثله وأستخدم نظامه التمثيلي فإذا لاحظت أنه إنسان بصرى ، سمعى، حسى ، .. عليك أن تكون مثله . وحاول أن تتماشى معه لفترة قصيرة أبدأ بعدها في تولي القيادة لكي تحقق الألفة التامة بينكما على المستوى غير الواعى .



٢ - الإستماع باهتمام وعدم المقاطعة :

هل حدث وأن قاطعك شخص وأنت تتحدث معه لكي يكمل جملتك أو عبارتك؟ بماذا شعرت حينئذ؟. ربما تعلم أن الله قد جعل لنا فماً واحداً وأذنين لكي نسمع ضعف ما نتكلم وقد قال بابليوس سيرس في هذا السياق: « إنني دائماً ما أشعر بالندم عندما أتحدث وليس عندما ألتزم الصمت » وقال أيضاً: « إذا ما جعلت أحمقاً يعقد لسانه فسوف يعتقد الناس أنه حكيماً » والإستماع له أهمية كبيرة لأنه سيساعدك على تفهم الشخص الآخر وليس هذا فحسب بل يساعد على تحقيق التآلف والتوافق معه أيضاً. لذلك فعليك أن تحسن الإستماع وعدم المقاطعة ، قم بتشجيع الطرف الآخر على الكلام بأن توجه إليه أسئلة عامة ومفتوحة ولا تلفت نظره إلى أى ملحوظة إلا عندما تشعر بأن ذلك ملائم، فيقول دانيه « إن من يحسن الإستماع يستطيع أن يستخلص ملاحظات » .

٣ - الإبتسامة :

أحرص على الإحتفاظ بإبتسامة رقيقة دافئة على وجهك حتى يشعر الطرف الآخر بالراحة والطمأنينة، فالإبتسام معدٍ. وهنا أحب أن أذكر مثلاً صينياً يقول « إن من لا يحرص على الإبتسام يجب ألا يفتح متجرأ » لذلك مهما حدث إلتزم بالإبتسامة، أعرف أنه ليس بالأمر اليسير لكن حاول.

« تصرف كما لو كنت تستطيع وسوف تستطيع بالفعل »

وليام چيمس



٤ - الاحتفاظ بتلاقي الأعين :

كثير من الناس يخطئون فهم ما يعنيه تلاقي النظر فالبعض يعتقدون أن الإستمرار في النظر في عين الآخرين ليس من الأدب كما، أنه يعد أمر مزعج للطرف الآخر، بينما يرى البعض الآخر أنه من الأفضل متابعة نفس طريقة تحركات الطرف الآخر وهذا صحيحاً لكن ماذا يفعلون إذا كان الطرف الآخر دائم التجوال ببصره في كل مكان؟. في ممارسة التأمل يقولون أنظر إلى العين الثالثة، في وسط الجبهة. وقد وجدت فعلاً أفضل طريقة للاحتفاظ بتواصل الأعين هو أن تنتقل بعينك من عين إلى أخرى ثم إلى مركز الوجه.

٥ - التركيز علي النوايا :

هناك افتراض في البرمجة اللغوية العصبية (NLP) يقول أن كل سلوك له غرض إيجابي فإذا ما سألت لصاً لماذا تسرق، ربما يكون رده: لأنني أريد أن أشتري سيارة، أقوم برحلة، أمتلك منزلاً وأكون سعيداً.

ألست تتفق معي في أن هذا هو كل ما يسعى إليه البشر جميعاً (تحقيق السعادة) لقد كانت نواياه حسنه لكن سلوكه والطريقة التي حاول أن يحقق بها أهدافه جعلته يدخل السجن.

من هنا عليك أن تركز على نوايا الآخرين حتى إذا ما اختلف معك أحداً ، أو وجه إليك إهانة ما لا تقع في فخ كلماته أو سلوكه. فيقول ألبرت مورريان « إن الكلمات لا تمثل سوى ٧٪ فقط من مجمل عملية التواصل والمعاملة »



٦ - التقمص العاطفي :

إن هناك إختلافاً كبيراً بين التقمص العاطفي Empathize / والتعاطف Sympathize فالمقطع (Em) باليونانية يعنى بالداخل أما (Sym) فيعنى بالخارج. لذلك فعندما تتعاطف فإنك ببساطة تراعى وتقدر مشاعر الآخرين أما عندنا تتقمص عاطفياً شعور الطرف الآخر فإنك تبين له أنك مهتم فعلاً بالأمر فعندما تفعل ذلك يمكنك أن تقول إننى متفهم للأمر وأستطيع أن أقدر ذلك ويمكنك أيضاً أن تقول إننى متأكد أن لديك سبباً قوياً يدفعك لأن تتصرف بهذا الشكل.

٧ - التوضيح :

عادة مايميل الناس إلى إستخدام التعميمات عندما يشعرون بالضيق فتجدهم يستعملون مثلاً تلك الكلمات: دائماً ، أبداً ، كل . أو عبارات مثل : أنهم دائماً ما يفعلون هذا بي أو كل العملاء يفكرون مثل تفكيرك ، عليك أن تشجع هذا النوع من الناس لأن يكون أكثر تحديداً فى كلامهم . يمكنك تحقيق ذلك بأن تسألهم ماذا على وجه الخصوص يجعلك تشعر بهذا؟ فعندما تستخدم كلمة على الأخص فإنك تستطيع أن تحصل على معلومات أكثر تخصيصاً .

٨ - إعادة الصياغة :

إعادة الصياغة تعنى أن تكرر ما قاله الشخص الآخر ولكن بطريقتك الخاصة وبكلماتك أنت وهى تساعدك على أن تتأكد من أنك تفهم



ماذا قيل ، كما أنها تعطي الطرف الآخر فرصة الإستماع لأفكاره والتأكد من أن ذلك هو ما يعنيه بالفعل مثل : هل أفهم مما تقول أنك مهتم بـ... ، ثم عليك أن تنتظر حتى يرد عليك بالإيجاب .

٩ - العزل !! :

عندما يعرض عليك أحد مرؤوسيك مشكلة ما عليك بعزل الموقف . أسأله إذا ما كان هناك أى مشاكل أخرى بجانب تلك المشكلة التي عرضها عليك فبهذه الطريقة يمكنك أن تواجه تلك المشكلات أيضاً فمثلاً تقول له : هل هناك شئ آخر بالإضافة إلى ما عرضته على الآن؟ إذا جاءت إجابة بـ «نعم» أسأله ما هو وإذا كانت إجابته «لا» سيكون عليك أن تواجه هذه المشكلة فقط .

١٠ - طلب الحلول :

عندما يعرض عليك أحد مرؤوسيك مشكلة أشركه معك في حلها ولا تقدم أنت الحل له لأن ذلك قد يدفعه لأن يأتي إليك بمشكلاته الأخرى ويستمر في الإعتماد عليك لحلها، فمثلاً . هل ترى الآن بصورة مختلفة أو ما هو رأيك لحل المشكلة؟ .

١١ - مد يد العون :

يمكن أن تمد يد العون والمساعدة لأحد مرؤوسيك حتى يكون لديه خيارات أكثر أو لكى يرى الموقف من زاوية مختلفة . فمثلاً هل أخذت فى إعتبارك هذا الإتجاه؟ أو هل تحب أن أعرض عليك طريقة أخرى؟ .



١٢ - إنهاء الموقف والمتابعة :

عندما يكون الشخص راضياً عن الموقف عليك بإيجازه وتأكد من أنه يفهمه تماماً ثم وجه إليه الشكر وأنه الحوار .

مثال : دعنى أوجز لك الموقف ، ثم قل « أريد أن أشكرك على إطلاعى على الأمر » بعد ذلك عليك بمتابعة تنفيذ ما تم الإتفاق عليه، وأحتفظ بجدول زمنى لذلك، ولاحظ مدى تفاعل الشخص مع الموقف فى المستقبل .

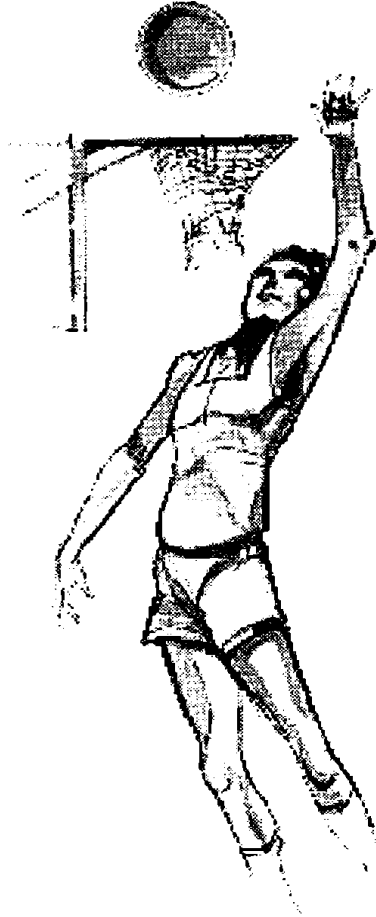
عندما تعمل بكل ما تعلمته فى هذا الفصل ، فسوف يتحسن إتصالك مع الآخرين كثيراً . فعندئذ ستكون أكثر هدوءاً ، ويكون أمامك المزيد من الخيارات كما إنك ستكون أكثر حنكة عند مواجهة أى موقف . يرى د. چون جريندر أحد مؤسسى البرمجة اللغوية العصبية NLP « أن المرء الذى يتمتع بالمرونة سوف يحظى بمركز القيادة » .

قرر البدر، في ذلك، لتحقيق النجم



المفتاح السادس

تحديد الهدف .. الطريق نحو السعادة والإنجازات





المفتاح السادس

تحديد الهدف..

الطريق نحو السعادة والإنجازات

« إنه لمن طرائف الحياة أنك إذا لم تقبل سوى الأفضل فإنك في أغلب الأحيان تحصل عليه » ..

سومرست موم

٣٧- هل تعلم إلي أين أنت ذاهب؟

« إن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب »

رالف و. أمرسون

سألت أليس « هل تسمحين وتخبريني إلى أى مكان يمكن أن أذهب أيتها القطة شيشير؟ » فأجابت القطة « إن هذا يعتمد بدرجة كبيرة إلى أين تريد أن تذهب؟ » قالت أليس « إن هذا لا يهمنى كثيراً » فقالت القطة شيشير « إذن فلا يهم إلى أى مكان تذهبن »

لويس كارول في مغامرات أليس في بلاد العجائب

إن تحديدك لوجهتك هو أول خطوة على الطريق لكي تصل هناك دعني أوجه إليك سؤالاً. هل لديك أي هدف؟ لعلك تتعجب من سؤالى وتقول بالطبع لدى أهداف. لكنى أعنى هنا هل لديك برنامجاً منظماً لتحديد الأهداف؟ هل سجلت أهدافك وكتبتها؟ وهل حددت إطاراً زمنياً لتنفيذ تلك الأهداف وتحقيقها؟

إذا كانت إجابتك نعم فإنك واحداً من الـ ٣٪ من الناس الذين يفضلون هذا .

وإذا كانت إجابتك بالنفي فإنك ضمن الـ ٩٧٪ الآخرين الذين لا يفعلون ذلك وهذه الأرقام جاءت فى دراسة أجرتها جامعة هارفرد. إن لكل إنسان حلمًا، هدفاً، خيالات، بعض الناس يستطيعون أن يحولوا أحلامهم إلى حقيقة، والبعض الآخر يحتفظ بأحلامه لنفسه ولا يتخذ أى خطوة على طريق تحقيق تلك الأحلام وهؤلاء يذهبون إلى أعمالهم اليوم لأنهم ذهبوا بالأمس فالحياه لديهم ليست سوى درب من السعادة. والأهداف العظمى التى تشغل مثل هؤلاء هى « كيف سأسدد فواتيرى؟ وماذا يعرض فى التليفزيون اليوم؟ أو ماذا سنتناول على العشاء هذه الليلة؟ فهم يعتقدون أن النجاح مسألة حظ، وأن أى إنسان حقق النجاح فهو إنسان غير شريف وهم يلهثون طوال حياتهم لتوفير أسباب المعيشة بدلاً من أن يضعوا تصوراً أو تخطيطاً لحياتهم .

أجرى العلماء دراسة على فأرين ظلوا يتضورون جوعاً لمدة يومين ووضعوهما فى صندوق شفاف تم تصميمه بحيث يكون فيه طرق ودوائر صغيرة وفى نهاية المتاهة وضعت قطعة جبن .



وبدأ السباق لتمييز الفأر الأكثر سرعة وذكاءاً لتمييز الطريق. وبالطبع كان هو الفائز بقطعة الجبن، والأمر يتفق كذلك على البشر. فهم يستمرون في السعى والكد حتى يحصلوا على قطعة الجبن. ولا يستغلون طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، بل يكتفون بأداء نفس العمل كل يوم.

« أعطني موظفاً في مخزن لديه هدف وسوف أعطيك رجلاً يصنع التاريخ.. أعطني رجلاً بدون هدف وسوف أعطيك موظف مخازن ».

ج. س. بيني

سألت في مرة أحد المدراء « هل قمت بأجارة مؤخراً؟ » فأجاب « لقد ذهبت إلى المكسيك في العام الماضي وقضيت أسبوعين رائعين » فسألته: « كيف خططت لكي تقضى عطلتك على هذا النحو الرائع؟ » فأجاب « حددت أنا وزوجتي المكان الذي نريد قضاء العطلة فيه ووضعنا ميزانية ملائمة ثم إتصلنا بثلاث وكالات سياحية لكي نطلع على بعض المعلومات والأسعار والعروض المختلفة وبالطبع اخترنا العرض الملائم لنا وذهبنا إلى المكسيك ». فقلت له « لا بد أنك هذا النوع من الناس الذي يهتم بالتخطيط في كل شئ » فأبتسم ورد قائلاً « نعم خاصة بالنسبة لقضاء العطلات. فإني أحرص على أن أعتنى بكل التفاصيل حتى أتجنب المفاجآت والإحباطات ». وعدت وسألته ثانية « حيث أنك تهتم كثيراً بالتخطيط لقضاء العطلات هل لديك برنامج منظم لتحديد أهدافك في الحياة » أجاب عندئذ « لا لأن ذلك يتطلب الكثير من الوقت وأنا دائماً مشغول، هذا إلى جانب أنني أعرف ماذا



أريد وكل شئ هنا فى رأسى . هذا المدير يهتم كثيراً بتنظيم العطلة حتى يضمن نجاحها، أما عندما يتعلق الأمر بحياته بأكملها فهو لا يمتلك الوقت الكافى!!.

فى لقاء مع مدير عام آخر سألته عما إذا كان لديه برنامج لتحديد الأهداف فأجاب « إننى بالفعل لا أؤمن بذلك فإننى أرى أنه مضيعة للوقت. فقد حضرت الكثير من الندوات والجلسات عن تحديد الأهداف وقرأت الكثير من الكتب وحاولت أن أنفذ كل ذلك لكنه لم يأت بفائدة». فسألته « هل تذهب إلى نزهة بالسيارة دون أن يكون معك خريطة توضح لك الطريق ».

فأجاب قائلاً « إن ذلك درياً من الجنون فلماذا أفعل ذلك وأعرض نفسى للمخاطرة ». فعدت وسألته « إذن فماذا تفعل عادة فى هذه الحالة؟ ».

أولاً : سأحدد إلى أين أنا ذاهب ولماذا ؟ ثم أحضر خريطة الطريق وأجمع كل المعلومات التى أحتاجها عن المسافة والوقت الذى أحتاجه حتى أصل إلى هناك.

فسألته « ماذا سيحدث إذا لم تأخذ كل هذه الإحتياطات وتقوم بكل تلك الإستعدادات؟ ». فأجاب « سوف أضل الطريق بالطبع على كل حال لن أفعل هذا مطلقاً بدون تخطيط دقيق ».

هذا إنسان يرفض أن يقوم برحلة دون إستعداد وتخطيط دقيق وخرائط للطريق . لكنه لا يؤمن بأهمية تخطيط حياته بأكملها ويمضى فى الحياة دون أى خريطة للأهداف والغايات.



إن المدراء بارعون في وضع كل أنواع الخطط. خطط التسويق ، خطط إستراتيجية ، خطط للإعلام خطط تمويلية وخطط توسعية .

وهم عادة ما يقعدون الاجتماعات لمراجعة ما وضعوه من خطط وللتأكد من أنهم على الطريق الصحيح كما أنهم يستمرون في إدخال التعديلات على الخطط الموضوعه لضمان نجاحها. وإذا ما حدث أى خطأ فإنهم يرفعون الراية الحمراء ويبدأون فى البحث والإستعانة بإستشاريين حتى يضعوا أيديهم على أسباب الإنتكاسات - ثم يبدأون بعدها فى إعادة النظر فى الخطط.

وإذا سألت واحداً من هؤلاء المدراء عما إذا كان من الممكن له أن يعمل دون ميزانية محددة أو خطط موضوعة فسوف يعتقد أنك مجنون فهم يخططون جيداً لنجاح شركاتهم لكنهم لا يهتمون بوضع أى خطة لحياتهم.

٣٨ - خمس أسباب تجعل ٩٧% من الناس لا يحددون أهدافهم :

« إنسان بدون هدف كسفينة بدون دفة كلاهما سوف ينتهى به الأمر على الصخور »

توماس كارليل

أقدم لك هنا الأسباب الخمسة الرئيسية التى تجعل الغالبية العظمى من الناس لا يضعون برنامجاً لتحديد أهدافهم :

١ - الخوف :

الخوف هو عدو الإنسان اللدود (الخوف من الفشل ، الخوف من الجهول ، والخوف من مواجهة الرفض ، وحتى الخوف من النجاح)



والخوف بكل أنواعه يقود إلى نفس الطريق المؤدى إلى الآلام -
والبشر مستعدون لأن يفعلوا أى شئ لتجنب الألم أياً كان.
والغالبية العظمى منهم سوف يتجنبون الألم حتى لو كان فى هذا
الألم مصلحتهم الخاصة، دعنى أسألك سؤالاً :

هل تعتقد أن طفلاً صغيراً فى الثالثة من عمره يخشى أى شئ؟ قد
تقول ربما لكن الإجابة العادية هى « لا » حتى لو رأى البعض
خلاف ذلك.

الحقيقة أن الطفل لا يخشى أو يخاف أى شئ إلا إذا مر بخبرة ما
أصابته بالخوف. فالأطفال قد يفعلون أى شئ إذا لم يمنعهم أحد.
فقد يضعون يدهم فى النار، يقفزون من منحدر.. يفعلون أى شئ.
لكنهم يتعلمون الخوف عندما يبدأون فى الكبر والنضج .

عندما ينضجون فإن خوفهم يمنعهم من الإقدام على فعل أى شئ
لأنهم قد يصيبهم الفشل. فقد واجههم الفشل فى الماضى وقد
يحدث هذا ثانية، لذلك فقد تعلموا أن يعيشوا دون أى برنامج
لتحديد الأهداف .

والخوف كما يقول زج زيجلار: « دليل زائف يبدو كما لو كان
حقيقة » ويقول هوراس « من يعيش خائفاً لن يكون أبداً إنساناً
حراً ».

فإذا لم نتعلم كيف نهزم الخوف بداخلنا لن نستطيع الخروج من
شراك أوهامنا وشكوكنا. وكما قال فرانكلين روزفلت: « شكوكنا
اليوم هى العائق الوحيد أمامنا لنبلغ الغد »



٢ - تصور الذات :

يقول د. جويس براورز: « إن أداءك لن يكون ملائماً إذا لم يتوافق مع الطريقة التي ترى بها نفسك. فعندما يكون تصور الإنسان لذاته محبطاً فسوف ينعكس هذا على مظهره، علاقاته وأدائه وحتى الطريقة التي يعيش بها حياته، فالنظرة المحيطة بمفرداته تجعله يشعر أن النجاح خلق لأجل الآخرين. وليس له هو لأنه لا يستحقه، وهنا يصبح مثل هذا الإنسان جزءاً مما يسمية زج زيجلار «الأغلبية المتجولة (التائهة) وأن لديهم فكرة مشوشة عما يريدونه». لكن الشئ اللطيف هنا هو سلوك أنه مكتسب ويمكن تغييره. فإذا لم يعمل المرء على تغير تصوره الخاطئ لذاته فسوف يقبل أى شئ ويرضى بكل شئ، ويرضى بما تأتى به الأيام، ولن يرى فيه تحديد الهدف ولن يحاول أبداً أن يحدد هدفاً. فكما قال د. لارى كيمسرى: « إن الفشل الزريع حقاً هو ألا يُقدم الإنسان على المحاولة أبداً » وكما قال جون كنيدي: «عندما تقوم يوماً إنك سوف تكون فى المرتبة الثانية. سيكون هذا ما يحدث لك فى الحياة»

٣ - التأجيل :

يقول إدوارد دوينج: « التأجيل هو لص الوقت » فإن تؤجل عمل اليوم إلى الغد فقد تقول الأسبوع القادم . لابد وأن أحدد أهدافى فى الحياة فليس سوى حياة واحدة لا بد وأن أخطط لها جيداً، فى الأسبوع القادم يقول إننى لست على ما يرام اليوم سوف أبداً غداً، وفى الغد تقول إن الطقس اليوم رائع لم يحدث هذا منذ وقت طويل وهو مناسب لقضاء يوم خارج المنزل ويمكن أن أضع



أهدافى فى وقت لاحق. هل ترى ما أقصده؟ إنك تعتقد أن لك حياة واحدة لتعيشها وعليك أن تضع لك هدفاً فى هذه الحياة لكن على الرغم من ذلك لا تبادر بإتخاذ أى خطوة لتحديد هدفاً وتعمل على تحقيقه.

٤ - الإعتقاد والإيمان :

بعض الناس لا يؤمنون بقيمة تحديد الأهداف، ويعتقدون أنها مضيعة للوقت وهؤلاء سوف يذكرون أسباب عديدة ليؤكدون عدم أهمية تحديد الهدف بل قد يهبون لضرب بعض الأمثلة لأناس حققوا نجاحاً ولم يعتقدوا بتحديد الأهداف، وهم على الرغم من ذلك لازالوا فى أوج النجاح. وهؤلاء مثل المدخن الذى يعرف مدخناً بلغ ١٠٠ سنة من العمر. وبالطبع فليس كل الـ ٩٧٪ من الناس الذين لا يحددون أهدافاً فى الحياة فاشلين، لكن الغالبية العظمى منهم يواجهون أوقاتاً عصيبة أكثر من هؤلاء الذين يخططون ويتوقعون. فيقول وليام شكسبير: « ليس هناك شئ حسن وأخر سئ لكن التفكير هو الذى جعله إما هذا أو ذاك».

فطريقة تفكيرك فى تحديد الهدف هى التى تجعلك تعيش حياتك دون أى أهداف.

٥ - المعرفة :

فالمعرفة واحدة من الأسباب التى تجعل ٩٧٪ من الناس لا يضعون برنامجاً منظماً لتحديد أهدافهم .



فما أعنيه هو أنهم لديهم الرغبة والحماس لذلك لكنهم لا يعرفون السبيل إلى تحقيقه، وبالتالي لا يتخذون الخطوات اللازمة ليتعلموا كيف يتم ذلك .

فقد سمعت صديق لي يقول مرات عديدة أنه يريد أن يصبح ممثلاً وإن ذلك حلمه في الحياة لكن لم أره يفعل أى شئ لتحقيق حلمه . والنتيجة هي أن حلمه يظل حلماً طوال حياته ولا يصبح حقيقة .

عندما سألته لماذا لا تفعل أى شئ لتكون ممثلاً . أجاب لا أعرف كيف . فإذا لم تتعلم كيف تحدد أهدافك وتحققها فإنك سوف تنضم إلى نادى (لا أعلم كيف) . فيقول زج زجلار « إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت أما أنت فالوحيد الذى يمكن أن يفعل ذلك بشكل مستمر» .

في هذا الفصل سوف تتعلم كل ما تحتاجه لتحديد أهدافك وتحقيق ما تستحقه بالفعل .. الميدالية الذهبية .

٣٩ - الفوائد الخمس وراء تحديد الأهداف :

« ليست الأهداف ضرورية لتحفيزنا فحسب، بل هي أساسية فعلاً لبقاءنا على قيد الحياة »

روبرت شولر

١ - التحكم في الذات :

عندما يكون لديك برنامج منظم ومتوازى لتحديد الأهداف مشتملاً على كل جوانب حياتك . فإنك ستشعر أنك أكثر تحكماً في حياتك ومهما حدث سوف تكون أنت المتحكم فى مصيرك .



أنت من تقرر أى الإتجاهات تختار ومتى تصل إلى هدفك المنشود وشعورك بالتحكم سوف يساعدك فى القضاء على أى عقبات تواجهك إذا ما قمت بالمخاطرة وكما قال والتر جاجهات: « أنه لمن أعظم دواعى السرور فى الحياة أن تفعل ما يقول الآخرون إنك لا تستطيع أن تفعله » .

٢ - الثقة فى النفس :

عندما يزداد تحملك وسيطرتك على نفسك، فإن ثقتك بنفسك من شأنها أن تزداد هى الأخرى، كما أنك سوف تثق أكثر فى نجاحك والثقة بالنفس سوف تجعلك أكثر إيجابية، وتحقيقاً لنتائج عظيمة كما أنها تجعلك تؤمن بأنه فى مقدورك تحقيق أهدافك وتحويل أحلامك إلى حقيقة .

عندما تتحلى بالثقة فى النفس والتحكم فى الذات لن يتمكن شئ واحد من الوقوف فى طريق نجاحك فيقول أرشميدس: « أعطنى مكاناً لأقف وسوف أحرك الكرة الأرضية » .

٣ - قيمة النفس / الذات :

إذا ما حققت واحداً من أهدافك فسوف تزداد ثقتك بنفسك ويصير شعورك نحو ذاتك أفضل كما أنك ستؤمن أكثر بقدراتك وإمكانياتك ولن يمضى وقت طويل قبل أن تلاحظ أن قيمة ذاتك تزداد يوماً بعد يوم .



وعندما تواجهك مصاعب أو نوع من الفشل المؤقت فإنك سوف تستفيد من هذه الخبرات لتكون أكثر قدرة على مواجهة مثل تلك الأمور إذا ما قابلتك في المستقبل، حتى تستطيع أن تحقق أهدافك المنشودة. كما أن ذلك سوف يوسع من مداركك ويزود من عقلك بمزيد من الحكمة وكما قال أوليفر نادل هولمز: « إن عقل المرء إذا ما أتسع بفكرة جديدة لا يعود أبداً إلى أبعادها الأصلية ».

٤ - إدارة الوقت :

سوف تكون أكثر دقة وتركيزاً في سعيك لتحقيق الهدف إذا ما وصفت إطاراً زمنياً لتحقيق هذا الهدف وكلما زادت رغبتك لتحقيق أهدافك كلما أصبح لزاماً عليك أن تهتم بطريقة تقضيه الوقت. ففي الواقع أن تحديد الهدف وإدارة الوقت متلازمان تماماً. فلا يمكن أن تحقق واحداً دون الآخر.

« لا بد لهدفك من إطار زمني فبالوقت يمكنك أن تحقق أهدافك بالضبط مثل السماء والنجوم تتحرك جميعها جنباً إلى جنب ».

إبراهيم الفقي

٥ - تحسين حياتك :

إذا ما كان لديك برنامج منظم ومتوازن لتحديد الأهداف فإنك سوف تكون أكثر تركيزاً على أهدافك، مما يؤدي إلى رفع مستوى حياتك وستصير أكثر تحفيزاً، وأكثر طاقة، وأحسن حالاً والأهم من ذلك ستكون أكثر سعادة. يقول فرانكلين روزفلت: « إن السعادة تكمن في متعة الإنجاز ونشوة المجهود المبدع ».

٤٠ - الأجزاء الأربعة لتحديد الهدف :

« إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب فربما ينتهي بك المطاف إلى مكان آخر »

دافيد كامبل

إن الحياة المتوازنة تتألف من ٤ أجزاء رئيسية إذا ما تأثر أحدها فإن ذلك يكون سبباً في معاناة الأجزاء الأخرى. في كتابه « متعة التوتر ». كتب د. بيتر هـ. هانسون، يقول: « إن النجاح يعنى الكفاح لتحقيق الإمتياز في كل الأجزاء الأربعة إذا ما واجه الفشل أياً من هذه الأجزاء في ذلك سوف يقصر حتماً من عمرك ».

دعنا الآن نبدأ بمناقشة الأجزاء الأربعة لتحديد الأهداف :

١ - الجزء الشخصي :

تحت هذا الجزء تندرج أشياء مثل العلاقات ، الأسرة ، الزواج ، العطلات ، الصداقات ، سيارة جديدة ، السفر والسياحة ، .. إلخ .

٢ - الجزء المهني :

يندرج تحته الوظيفة ، الأداء ، الترقيه ، إكتساب إحترام زملائك وتعلم مهارات جديدة ، الحصول على وظيفة جديدة ، تغيير مهنتك ، التعليم ... إلخ .

٣ - الجزء المادي (المالي) :

وهنا نجد الإستقرار المالى ، خطط التقاعد ، الإستثمارات ، شراء شركة جديدة .. إلخ .



٤ - الصحة :

ويندرج تحت هذا الجزء الصحة الجسمية ، أسلوب الحياة، التمارين الرياضية، النظام الغذائي، القدرة على التعامل، مع التوتر والصحة الذهنية.

دعني أذكر لك مثالا ليكون الأمر أكثر وضوحاً. كان ألفيس بريسلي على درجة كبيرة من الفن والثراء وسيم ومشهور، كان بإمكانه أن يحقق كل ما يتمناه في الحياة، ووفقاً للمعايير العامة لا بد أنه كان إنساناً سعيداً جداً ولكن على الرغم من أن النواحي المالية والمهنية في حياته كانت رائعة، وأيضاً كانت صحته على ما يرام إلا أن الجزء الشخصي في حياته أضر على صحته وعلى الجزئين الآخرين أيضاً ، والنتيجة كانت كما تعرفها، فهو الآن ليس بيننا لأن الأجزاء الأربعة أفتقدت التوازن فيما بينها وبالمثل ما حدث لمارلين مونرو وداليدا نجمة الغناء في أوروبا وآخرين كثيرين .

إذن إذا ما تأثر أحد الأجزاء الأربعة فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على بقية الأجزاء وتوازنها، ويجعل الإنسان غير سعيد. مثلاً لو كان الإنسان يجلس على مقعد ذي ثلاثة أرجل فقط فلا يهم هنا كيف سيحاول أن يحتفظ بتوازنه، المهم أن الأمر سينتهي به على الأرض.

« إن الاتجاه الذي يبدأ مع التعلم سوف يكون من شأنه أن يحدد حياة المرء في المستقبل »

أفلاطون



حتى تستطيع أن تكون سعيداً فعليك أن تتأكد أن الأجزاء الأربعة في حياتك متوازنة. ربما تسأل كيف أستطيع أن أحقق مثل هذا التوازن؟ الإجابة ستكون كالتالي :

١ - لاحظ وراقب :

إننا في بعض الأحيان نتصرف بطريقة آلية أتوماتيكية ولا نلاحظ أو راقب ما تفعل. دعني أوجه إليك سؤالاً. هل حدث ووضعت مفاتيحك في مكان ما ثم نسيت أين وضعتها؟. إن هذا ما يطلق عليه غياب العقل كما يقول هارى بوراين، وبينما أنت تبحث عن مفاتيحك في كل مكان في المنزل تتذكر فجأة أنك وضعتها في المطبخ، وعندما تذهب للمطبخ لا تجد المفاتيح هناك وعندما تسأل زوجتك عما تبحث عنه يكون ردك بصوت غاضب كالتالي « إنها مفاتيحي لقد وضعتها هنا ولا أستطيع أن أجدها الآن في أى مكان. لا بد وأن أحد ما قد أخذها. تأخذ زوجتك في البحث عنها ثم تجدها. ألم يحدث لك مثل هذا الموقف من قبل؟. كيف يكون الحال إذا حدث نفس الموقف في العمل مع تقاريرك وملفاتك؟ يطلق الأطباء النفسيون على هذه الحالة « Seatoma ». مثال ذلك أنك ترى المفاتيح فى اللاوعى (بالعقل الباطن) إلا أنك تصور لنفسك أمراً مباشراً بالأ تجدها ، الأمر هنا يكون مصوراً فى عقلك الباطن لذا فإنك لا ترى المفاتيح بالرغم من وجودها أمامك. حدث كل هذا نتيجة لعدم إهتمامك وعدم ملاحظتك للمكان الذى وضعت فيه المفاتيح.

نحن كبشر نمر خلال أربعة مستويات كى نتعلم :



أ - العجز اللاواعي:

عند هذا المستوى تجد أن عقلك الباطن لا يعلم كيف يؤدي مهمة معينة. فبالنسبة له لا تكون هذه المهمة موجودة أصلاً.

ب - العجز الواعي:

عند هذا المستوى تعلم بوجود شئ ما وتحاول تعلم كيفية أدائه. ولكن نظراً لعدم وجود خبرة سابقة فإنك تكرر المحاولة كي تعلم كيفية أداء المهمة.

ج - الكفاءة الواعية:

عند هذا المستوى، تعلم كيف تؤدي هذه المهمة ويمكنك فعل ذلك بسهولة ويحدث أن تختبر كيفية أدائها من فترة إلى أخرى ولكنك تعلم أنها سوف تؤدي وكلما تدربت أكثر كلما إزدادت كفاءتك أكثر.

د - الكفاءة اللاواعية :

وعند هذا المستوى يصير عقلك الباطن على قدر من الكفاءة فلقد صار البرنامج محفوظاً في بنك الذاكرة على المدى الطويل مما يساعدك على أداء المهمة بشكل آلي بدون حتى أن تفكر فيه.



فلأخذ مثلاً على ذلك وليكن قيادة السيارة. فعندما بدأت القيادة لم تكن تعرف كيف تفعل ذلك أما الآن فإنك تقود السيارة دون الحاجة للتفكير وأصبحت تؤدي كل الخطوات بشكل آلي .

الكثير من الأشياء تفوتنا في الحياة لأننا لا نهتم بالملاحظة والانتباه، فالعمل الشاق طوال اليوم يجعلك لا تلق بالآ لصحتك ولا تعباً بعلاقاتك مع زوجتك وأطفالك لكن عليك أن تدرك أن الملاحظة والانتباه هما الخطوات الأولى لتحقيق التوازن بين أجزاء حياتك الأربعة .

« الشخص السعيد هو الذي يستطيع أن يستقصى أسباب الأشياء »

فيرجيل

٢ - وجه أسئلة إلي نفسك :

فكما تضع أسئلة لتنمية خطة التسويق عليك أيضاً أن تسأل نفسك أسئلة خاصة بحياتك الشخصية وتكون هذه الأسئلة كالتالي :

أ - أين أنا الآن؟ إذا ما كنت موفقاً في كل شئ ما عدا علاقاتك، أو صحتك، أو وظيفتك، أو موقفك المالي فحاول أن تلاحظ هذا ثم أنتقل إلى النقطة « ب » .

ب - ماذا أريد؟ عندما تجيب على هذا السؤال فإنك تكون قد شرعت في عملية إيجاد الحل المناسب فتكون الآن في طريقك نحو تحقيق التوازن بين الأجزاء الأربعة في حياتك، فربما تكون إجابتك أريد أن أتحمس صحياً ، أريد علاقة أفضل مع زوجتي، أطفالى، رئيسى فى العمل، مرؤوسينى، أو



أريد أن أحقق المزيد من المال ، أشتري سيارة، أو أحصل على وظيفة أفضل. فعندما تسأل نفسك هذا السؤال سوف تنتقل إلى السؤال « ج » .

ج - متى أريد ذلك؟ فالآن أصبح تفكيرك مركزاً على الوقت فربما تقول أريد ذلك الآن، الأسبوع القادم ، أو ربما في خلال عام لا يهم هنا الإطار الزمني الذي تحدده، فالمهم أنك الآن تتجه نحو الإتجاه الصحيح وهذا من شأنه أن يجعلك تحقق تقدماً أكبر وتصل إلى نقاط أبعد من ذلك.

وجه لنفسك السؤال التالي:

د - كيف أستطيع أن أصل إلى هناك؟ الآن أبدأ التفكير في الوسائل التي تمكنك من تحقيق هدفك. فربما ترى أنك تود أن تأخذ دورة عن الخطابة وعن كيف تعقد وتدير إجتماعات ناجحة. ربما تأخذ زوجتك في رحلة، أو تدعو رئيسك إلى الغذاء حتى تحسن من علاقتك، ربما تشترك في نادى صحي وتمارس التمارين ثلاث مرات أسبوعياً ، فلابهم ماذا تفعل المهم أنك على الطريق الصحيح. كل ما تحتاجه حتى تحقق التوازن في حياتك هو أن تسأل نفسك السؤال «هـ» .

هـ - ماذا أفعل الآن حتى أحقق ما أريد؟ :

عندما توجه إلى نفسك هذا السؤال تكون مستعداً لأن تبدأ في العمل لتحقيق ما تريد فأجرى الإتصال التليفونى اللازم لتدعو رئيسك لغذاء عمل أو لتحجز رحلة لتقضيها مع زوجتك، أو لتحصل على عضوية فى النادى الصحى



المفضل لديك، فتحديد الهدف مهم ولكن الأهم هو تحقيقه.

أبدأ اليوم، لاحظ ، شاهد، وأختبر حياتك. فكما قال أفلاطون: « الحياة التي لم تُختبر لا تستحق أن تعاش ». أسأل نفسك تلك الأسئلة القوية ثم أشرع في التنفيذ الفوري ولا تنظر وراءك عندما تفعل كل ما سبق سوف تصبح من زمرة أنجح الرجال والنساء في العالم، وسوف تكون جائزتك حياة متوازنة وسعادة متكاملة فيقول كونفيشيوس: « بالطبيعة يكون البشر تقريباً سواسية أما بالممارسة فإن الاختلاف بينهم يكون كبيراً ».

٤١ - الاتمات الثلاثة للإهداف :

« لن يتحقق أى شى عظيم بدون رجال عظماء، والرجال يكونون عظماء فقط إذا ما عزموا أن يكونوا كذلك »

شارل دى جول

عندما تشرع فى تنفيذ برنامج تحديد أهدافك عليك أن تتفهم أولاً الإختلاف بين الهدف المنتهى والهدف المستمر، فالهدف المنتهى مثل السعى لفقد عشرة أرطال أو للحصول على وظيفة سوف ينتهى بمجرد أن يتحقق أى منهما، أما الهدف المستمر، مثل تنظيم أسلوب الحياة أو تخطيط المستقبل المهنى أو إقامة علاقة دائمة لا تنتهى أبداً، فأحرص على أن تكون أهدافك من النوع المستمر فلا تنتهى بمجرد أن تحققها فخطط أهدافك بحيث تكون جزءاً دائماً من أسلوب حياتك.



إليك الأنماط الثلاثة الرئيسية للأهداف :

١ - أهداف قصيرة :

هذا النوع من الأهداف يستمر عادة لفترة تتراوح من ١٥ دقيقة إلى عام. فالهدف قصير المدى الذى يحدد على وجه السرعة قد يكون، ماذا ستفعل فى الإجتماع المقبل أو مشروع أو تقرير لعام تريد أن تعده، دورة تدريبية تريد أن تحضرها ، عطلة تقوم بها ، أو مبلغ معين من المال تريد أن تحصل عليه؟.

وهذا النوع من الأهداف تدريب ممتاز لك لتعود على تحديد الأهداف.

٢ - أهداف متوسطة المدى:

هذا النوع يغطى مدة قد تستمر من عام إلى خمسة أعوام. فى هذه الفترة تخطط لأن تحصل على دبلومة ما، أو درجة علمية أو تحدد الخطوة التالية فى مستقبلك المهنى، تغيير السيارة وما إلى ذلك من الأهداف متوسطة المدى تعد إستمراراً فعالاً للنوع قصير المدى حيث أنها تجعلك أكثر التزاماً وتعوداً لتحقيق أهدافك.

٣ - الأهداف طويلة المدى :

وهذا النوع يستمر لمدة ٢٥ سنة القادمة وهو يهدف إلى تصميم تخطيط نوعية وأسلوب حياتك فمثلاً المكان الذى يجب أن تعيش فيه، علاقتك مع زوجتك وأسرتك.

أحدثك هنا عن كيفية إستغلالى لكل نوع من هؤلاء حتى أصبحت مديراً عاماً .



أ - الأهداف قصيرة المدى:

- بداية في أى وظيفة بفندق خمس نجوم. لقد كنت أقوم بغسيل الصحون.

- دراسة الفنادق لمدة عام بعدها حصلت على شهادة من معهد الفنادق بكيبك.

ب - الأهداف متوسطة المدى:

- أن أصبح مديراً لأحد الأقسام وقد أصبحت مديراً لقسم خدمة الأغذية والمشروبات فى الغرف.

- أن أحصل على دبلومة فى مجال الفنادق وقد حصلت عليها.

- أن أحصل على دبلومة فى السلوك البشرى وقد حصلت عليها.

- أن أتحدث الإنجليزية والفرنسية بطلاقة فعلت ذلك ولا زلت .

ج - أهداف بعيدة المدى:

- أن أصبح مديراً عاماً فى أحد الفنادق... فى عام ١٩٨٧ وقد أصبحت مديراً.

- أن أحصل على ثلاثة مناصب فى إدارة الفندق وقد حصلت عليها.

- أن أصبح معروفاً ومشهوراً وأن أكسب جائزة تعليمية ... فى عام ١٩٩٠ ، فزت بجائزة أفضل طالب دراسة منزلية من

المؤسسة الأمريكية للفنادق - American Hotel and Motel Association . ciation



عكفت على الدراسة وصعدت سلم الإدارة حتى أتخذت قراراً الآن بتأسيس شركة خاصة بي وأبدأ من جديد . وقد أصبحت الآن على قدر كبير ووفير من التعليم والخبرة وأستطيع أن أعيش كل أحلامي على الرغم من أن كل يوم كان يأتي إلي بالتحديات الكبرى إلا أنني إعتبرت أنها تحدياتي أنا وأنا الذي وضعتها فكما ترى لا يحدث شيئاً من نفسه ولا يقوم شيئ بذاته والأهداف شيئ طريف فهي لا تتحقق إلا إذا سعت أنت لتحقيقها فيقولوا واشنطون آيرفينج: «العقول العظيمة لديها أهداف، أما الأخرى فلديها أمنيات» حدد هدفك، خطط له ولا تدعه يذهب هباءً. ويقولونستون تشرشل: « لا تستسلم أبداً أبداً لا تستسلم أبداً » .

٤٢ - كيف تحدد أهدافك - المبادئ الثلاثة عشر :

« كي نحقق السعادة ينبغي أن نتأكد أن لدينا هدفاً مهماً »

إيرل نيتنجال

١ - أعرف ماذا تريد :

يقول دوجلاس لورتم « عندما تحدد ماذا تريد فإنك تكون قد أتخذت أهم قرار في حياتك، فعليك أن تعرف أولاً ماذا تريد لأن هذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق هدفك. كل إنسان ناجح بدأ أولاً بحلم ثم بدأ يصنع أحلامه في حيز التنفيذ . فماذا هو حلمك أنت؟ ماذا تريد أن تكون؟ ماذا تريد أن تفعل أو تحقق في حياتك أكثر من أي شيء آخر؟ هل تريد إقامة علاقات أفضل؟ زواج أفضل أو هل تريد أن تقيم عملاً خاصاً بك؟ لايهم ماذا تريد المهم



أن تعرف وتتصرف على أساس ماذا تريد؟. فكما يقول دينيس واتلى فى كتابه (متعة العمل): « لكى تصل إلى مكان ما عليك أولاً أن تعرف إلى أين أنت ذاهب » .

٢ - ينبغي أن يكون هدفك واقعي، واضح، محدد وذو قيمة:

هل تذكر قصة ذلك الرجل الذى جلس أمام مدفأة وقال أعطنى دفئاً وسأعطيك حطباً. ثم أنتظر وقتاً طويلاً ليحصل على الدفء ولم يحصل عليه أبداً. فعلى الرغم من أن هدفه كان دائماً ومحدد إلا أنه لم يكن هدفاً واقعياً. فكان لزاماً عليه أن يعطى أولاً لكى يأخذ، لذلك لا يهم ما هو هدفك المهم أن يكون واضحاً ، محددًا وواقعياً.

٣ - الرغبة القوية :

ذات مرة سأل شاب رجلاً حكيماً عن أسرار تحقيق النجاح وكان رد الحكيم أن أحضر وعاءاً مملوءاً بماء بارد ثم طلب من الشاب أن ينظر فى الماء وبينما كان الشاب ينظر فى الماء فإذا بالحكيم يدفع برأسه فى الماء وأستمر فى ذلك . فى أثناء الثوانى الأولى لم يقاوم الشاب كثيراً وبعد ذلك بدأ فى المقاومة بضعف وأخيراً وعندما كان على حافة الإختناق دفع الحكيم بكل قوته وخلص نفسه منه ثم بدأ فى الصراخ فى وجه الحكيم قائلاً:

« ما الذى دفعك لأن تفعل هذا بى هل أردت أن تقتلنى ؟ »

فأجاب الحكيم مبتسماً « ماذا تعلمت من ذلك ؟ » فرد الشاب « لا شئ »



فاسترسل الحكيم « لا بد أنك تعلمت شيئاً بالفعل ففي الثواني الأولى أردت أن تنجح في التخلص منى ولكن لم يكن دافعك قوياً لذلك لم تتغلب علىّ أما عندما أصبحت لديك الرغبة الملحة في النجاح والنجاح دفعتك رغبتك لإستغلال كل قواك ومهاراتك الإبداعية لتدفعنى بقوة وذكاء. من ذلك تعلم يا بنى أن سر النجاح هو أن تتحرك رغبة وشوقاً لتحقيق النجاح » .

فعليك أن تعرف ماذا تريد وأن تعرف أن هدفك ذو قيمة وأن لا أحد - حتى أنت - نفسك يستطيع أن يمنعك من تحقيقه .

٤ - التصور والتخيل :

عندما يكون لديك فكرة عما تريد، وتكون لديك الرغبة لتحقيق هدفك فإنك تحتاج لأن تدفع بفكرتك إلى عقلك الباطن. التصور هو حلقة الوصل بين العقل الواعى والعقل الباطن. يقول ألبرت اينشتين: « التخيل أكثر أهمية من المعرفة » ويقول جورج برناردشو: « إن التخيل هو الخطوة الأولى نحو الإبداع ». لذلك فأحرص على أن تتصور هدفك وأن تراه أمامك حقيقة واضحة، وكلما أستطعت أن ترى هدفك وتتصور نفسك وأنت تحقق هذا الهدف كلما ذهب هدفك إلى مستوى أعمق من عقلك الباطن وأصبحت له قوة بذاته .

إن علوم ما وراء الطبيعة تنص على أن عقلك يشبه المغناطيس فعندما ترى نفسك تحقق هدفك فسوف تجتذب الناس ، المواقف والظروف التى سوف تساعدك على تحقيق هدفك. فأحرص على تصور أهدافك حتى تصير بالفعل جزءاً واقعاً من حياتك .



٥ - القرار :

دعنا نخلص من كل ما سبق بأن نفترض أنك عرفت ماذا تريد وأنت كلك ثقة أن هدفك واضح، محدد، واقعي وذو قيمة، وأيضاً لديك الرغبة القوية لتحقيقه، وتحاول أن تتصور نفسك وأنت تحققه بالفعل، حان الآن الوقت لأن تتخذ قراراً واعياً وأن تعلن لنفسك أنك سوف تسعى لتحقيق هذا الهدف. أخبر المقربين إليك والذين تجمعك بهم مودة وحب عن أهدافك وسوف يمدون لك يد العون بالتأكيد وأعلم أن قرارك من شأنه أن يحدد مصيرك وأن اللحظة التي تقرر فيها هدفك بوعي تكون حينئذ في طريقك لتحقيق هدفك فعلاً.

٦ - لا بد أن تسجل هدفك كتابة :

يقول لي أيا كوكا: « إن كتابتك لأهدافك هي أول خطوة لتحقيقها »

ويقول براين تراس: « إن الأمر يبدأ بقلم رصاص وورقة وأنت »

فعندما تجلس لتكتب أهدافك فإنك تستغل إثنين من قواك البشرية.

أ - أعضاء جسمك... فأنت تمسك بالقلم وتحرك يديك

ب - التركيز الذهني... فإنك تفكر في أهدافك وترى أهدافك، وتقرأها على الورق وتستمتع أيضاً إلى صوتك الداخلي يكرر هذه الأهداف وكل مشاعرك تكون في قمته عند هذه اللحظة. وكتابتك لأهدافك دليل آخر على رغبتك وقدرتك على تحقيق هذه الأهداف.



٧ - حدد إطاراً زمنياً لأهدافك :

إن أهدافاً بدون وقت محدد ليست سوى أمنيات، هل تتخيل مباراة كرة قدم بدون وقت محدد؟ إن اللاعبين سوف يستمرون في اللعب إلى ما لا نهاية!!، فعندما تحدد إطاراً زمنياً لأهدافك فإنك تصبح أكثر التزاماً وتحفزاً لتحقيق هذه الأهداف في خلال هذه الفترة الزمنية، وإذا كان من المهم أن تخطط للهدف الذي تريده إلا أن من المهم أيضاً أن تحدد وقتاً واقعياً تشعر أن بإمكانك أن تحقق خلاله ما تسعى إليه.

٨ - أعرف ثروتك :

ما هي ثروتك؟ ما هي الأشياء التي تبرع فيها؟ و ثروتك قد تكون أيضاً من الأجزاء الأربعة التي تؤلف حياتك: مستوى تعليمك، خبرتك، صديق يساندك، أسرتك وحالتك المالية، أى من هؤلاء يستطيع أن يساعدك لتحقيق هدفك؟.

سجل قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك والذين ليس لهم حكم عليك، سجل كل الثروات التي تمتلكها وتحتاجها لتحقيق هدفك.

٩ - أعرف العقبات التي قد تقف في طريقك:

بينما كان سائح يشاهد صياداً رأى معه مسطرة خشبية وسنارة وكان كلما يصيد سمكة يقيس طولها ويحتفظ بالسمكة الصغيرة ويلقى بالكبيرة في الماء ثانية، مما أصاب السائح بالدهشة والفضول لمعرفة السبب في ذلك فذهب إلى الصياد وسأله عن السبب فرد



عليه مبتسماً « أنه يؤسفني أن ألقى بالسמكة الكبيرة في المحيط إلا أنني لا بد أن أفعل ذلك لأن المقلاة التي أملكها لا تتسع إلا لسمكة طولها عشرة بوصات فقط »، هذا الصياد يعرف مشكلته ولكنه بدلاً من أن يحاول حلها إستمر في خسارة السمك كبير الحجم .

كثير من الشركات إنتهت لأنها أستهانت بالمشكلات التي قابلتها أو لم تفكر في إمكانية حدوث مشكلات وبالتالي جاءت النتائج مخيبة للآمال. فتقبل فكرة أن تواجهك بعض المشكلات في الطريق وتوقعها وأيضاً أحرص على إيجاد حلول لها.

وبهذه الطريقة سوف تكون مزوداً بوسيلة قوية للدفاع عن النفس في مواجهة أى مشكلة تقابلك. يقول تيرى بيثول: « ليست العبرة في عدد المرات التي طُرحت فيها أرضاً في حياتك بل العبرة في عدد المرات التي أستطعت فيها أن تقف ثانية ».

١٠ - الفعل :

هل تعرف أحداً يعرف ماذا يريد ومتى يريده؟ وقد يخبرك أيضاً كيف سيحققه ولكنه أبداً لا يفعل شيئاً في سبيل ذلك.

في إحدى محاضراتي في مونتريال أخرجت من جيبي ورقة نقدية من فئة ٢٠ دولار وسألت الـ ٢٠٠ مشارك من يريد أن يحصل على الـ ٢٠ دولار هذه؟ رفع الجميع أيديهم ماعداً واحداً نظر حوله ثم جاء إلى وأخذ النقود من يدي ثم عاد إلى مكانه وسط دهشة الآخرين وكان تعليقي « هذا هو الفعل، عليك فقط أن تفعل ما



تريد ولا تكتفى بالتمنى فقط « فبدأ الجميع فى الضحك ومنذ ذلك الحين قررت أن ألا أكرر هذه الوسيلة التوضيحية.

فالتخطيط أمر جيد وتحديد الهدف شئ عظيم لكن إذا لم تضع خططك فى حيز التنفيذ لن تحصل على شئ. يقول آلان كوكس « أعرف بأن الأحلام ضرورية لكن طريقة التنفيذ هى التى تحدد تحقيق هذه الأحلام أم لا » ويقول أرسطو: « الإنسان هو أصل أفعاله » فأبدأ فى تنفيذ خططك وسوف تكون سعيداً بذلك.

١١ - التقييم :

أراد رجل أن يصل إلى قمة جبل لكى يأخذ بعض الصور التذكارية وأستغرق منه هذا الأمر يوماً كاملاً، وعندما وصل إلى قمة الجبل وهو منهك القوى يتصبب عرقاً، لاحظ رجلاً صينياً يجلس فأقترب منه وبدأ يشكو فى صعوبة الوصول إلى قمة الجبل فإذا بالرجل الصينى يتسهم ويقول: «عندما تريد أن تصعد إلى قمة الجبل أذهب إلى الجانب الأخر وسوف تجد تراماً يأتى إلى هنا بكل هدوء وراحة وإطمئنان مقابل دولار واحد »، فإذا كان الرجل قدر وقيم خطته لما أضع كل هذا لوقت والمجهود هباءً .

والفكرة هنا بسيطة فعندما تريد أن تفعل شيئاً أدرس خططك وقيم بتغيير أى شئ تراه ضرورياً، فهذا أفضل من أن تقابل الندم والإحباط فى النهاية.



١٢ - المرونة :

إن أحد مفاتيح النجاح الرئيسية هو المرونة، والمرونة هي قدرتك على إدخال التعديلات والتغييرات اللازمة على خطتك، وأن تتحرك سريعاً وتحاول أشياء جديدة حتى تصل إلى أهدافك.

١٣ - الإصرار :

يقول كالونى كولىد « لا يستطيع أى شئ فى هذا العالم أن يحل محل الإصرار فالموهبة لا تستطيع وليس هناك شئ أكثر شيوعاً من رجال غير ناجحين يتمتعون بالموهبة والعبقرية والتعليم لا يستطيع، فالعالم ملئ بالمنبوذين من المعلمين فالإصرار والعزيمة وحدهما لهما القوة المطلقة.

إننى أو من بأن طريق النجاح يكون دائماً تحت الإنشاء . فقد كان والت ديزنى ملتزماً ولهذا توجد الآن أرض أحلامه ديزنى لاند، وكان توماس إديسون ملتزماً، ولهذا تحقق حلمه. أنت أيضاً يمكنك تحقيق أهدافك. فالتزم وتحلى بالإصرار ولا تدع الأشياء التى لا تستطيع أن تفعلها تتدخل مع تلك التى فى مقدورك أن تحققها.



٤٣ - كيف تحقق أهدافك؟

« إننا نعيش ليس كما نتمنى أن نعيش ولكن كما نستطيع أن نعيش »

ميناندر

١ - اكتب أهدافك :

اكتب أهدافك التي تريد تحقيقها أكثر من أى شئ آخر فى الحياة على ورقة فى حجم كرتك الشخصى لكن ينبغي أن يمثل كل واحد من أهدافك أحداً الأجزاء الأربعة للحياة:

الشخصى، المهنى، الصحى، والمالى إحتفظ بهذه الورقة فى محفظتك دائماً. وأحرص على قرائتها عندما تستيقظ من النوم صباحاً، فى العمل، قبل النوم أو فى أى وقت تحبه.

٢ - التصور والتخيل :

تصور أهدافك وتخيلها ثلاث مرات يومياً، صباحاً ، بعد الظهر، مساءً، واقترح عليك أن تفعل ذلك كالتالى:

أ - تخير مكاناً مريحاً يساعدك على الإسترخاء.

ب - تنفس بهدوء. قم بالشهيق ٤ مرات ثم الزفير فى أربع عدات.

ج - أغمض عينيك وتخيل نفسك تحقق أهدافك حاول أن تجعل الصورة واضحة تماماً أمام عينيك، قدر إستطاعتك وتذكر أن الهدف الذى يتقبله العقل الباطن ويقوم ببرمجته سوف يعمل على توافق عالمك الخارجى مع عالمك الداخلى الخاص.



د - أفتح عينيك! إن هدفك أن تخلق صورة وتستمر في رؤيتها حتى تشعر أنها حقيقة وتصديقها. وكلما رأيت هذه الصورة كلما أستطعت أن تصديقها وكلما كنت أسرع في تحقيقها.

٣ - التأكيد :

أرسل بتأكيداً إيجابياً كل يوم إلى عقلك الباطن وأستغل قوة التأكيد هذه لتدفع برنامجك إلى مستوى أعمق في عقلك الباطن وتأكد أن تأكيداتك مرسلة في الزمن الإيجابي المضارع .

مثال :

« أستطيع أن أحقق أى هدف أريده. أنا أو من بقدراتى على تحقيق النجاح » .

٤ - تصرف « كما لو » :

تصرف كما لو كنت بالفعل تحقق هدفك، تحدث وتنفس أو إمشى كما لو كان فشلك مستحيلاً « كما لو كنت واثقاً من نجاحك » .

تصرف كما لو كان هدفك يتحقق الآن. وأنت تراه حقيقة، وأنها مسألة وقت قبل أن تحققه. عندما كنت فى السادسة من عمري رأيت حلماً إننى أصبحت مديراً عاماً لأحد الفنادق الكبرى ، أعتدت بعد ذلك، أن ألعب دور مدير فندق مع أصدقائى وكنت أتكلم وأعتدت أن أمشى كما لو كنت فعلاً مديراً عاماً وكانوا كثيراً ما يضحكون علىّ لكننى فى ١٩٨٧ أستطعت أن أكون مديراً عاماً لأحد فنادق الخمس نجوم فى مونتريال .



فإننى تصرفت كما لو كنت مديراً عاماً وفعلاً أصبحت كذلك وأستخدم قوة « كما لو » اليوم وسوف تبهر بالنتائج.

٥ - فكرة البوصة الواحدة :

أحرص أن تفعل فى كل يوم شيئاً ما يجعلك تقترب من هدفك ولو بوصة واحدة. لكن حتى تفلح هذه الطريقة يجب عليك أن تفعل شيئاً فى كل يوم مهما كان هذا الشئ ومع الوقت سوف تعتاد عليه.

٦ - أستخدم أسلوب أنا المسئول :

أرفض فكرة أن تكون جزءاً من المشكلة، أو أن تحاوم أن تجد أعذاراً فإذا ما حدث أى خطأ لا تلقى باللوم على غيرك بل تقبل المسئولية كاملة وأوجد لها حلاً وأستخلص الخبرة من أخطائك.

إذا ما ألقىت باللوم على الآخرين فإنك لن تستغل قدراتك الكامنة أما عندما تتولى المسئولية كاملة وتتقبلها فإنك سوف تستطيع أن تجد الحلول وسوف تكون أكثر إبداعاً ونجاحاً من أى وقت مضى.

الآن أصبح لديك المعرفة الكافية عن كيفية تحديد الأهداف وتحقيقها أبدأ الآن بالعمل وكن جزء من الأقلية التى تعمل وليست الأكثرية التى تتكلم فقط وتشكو. يقول هوراس: « لا يعرف المرء ماذا يستطيع إلا بعد أن يحاول ». فأبدأ وحاول وإستمع بالنجاح الساحق.



« أن تحلم بأى شئ تريد أن تحلم به فذلك هو جمال العقل
الإنسانى أن تفعل أى شئ تريد أن تفعله فذلك هو قوة الإرادة
الإنسانية. أن تثق بنفسك فى إختيار قدراتك فتلك هى الشجاعة
لتحقيق النجاح »

برنارد آدموندس

٤٤ - فوائد تحديد الاهداف في مجال العمل :

« ليس هناك شيئاً يُخشى منه فى الحياه بل هناك أشياء لا نفهمها »

مدام كورى

فى مجال العمل يحرص المرء على التركيز على إرضاء العملاء بشكل
أساسى لأنه بدونهم سيتوقف العمل .

لكن ماذا عن العملاء فى داخل مؤسستك ؟

ماذا عن :

٢ - رؤسك

١ - رؤسك

نعم، فهم أيضاً زبائن وإذا لم تحقق رضائهم فإنهم قد يؤثرون على
أداؤك وربما على مستقبلك الوظيفى فى الشركة.

– لقد أتحت لى الفرصة للعمل مع الآلاف من الناس والمئات من
الشركات، وقد ساعدنى ذلك كثيراً لأن أتعرف على طريقة عملهم
فوجدت أن معظم الناس لا يعرفون كيف يحافظون على رضاء رؤسهم
ومرؤوسيههم، فربما تعمل كل شئ كما ينبغى ولكن ليس كما يريد



المدير وهذا وحده قد يؤثر على وظيفتك. حتى تستطيع أن تتفادى ذلك. أسأل رئيسك عن أهدافه بالنسبة للشركة. بخصوص تحقيق رضاء العملاء شاركة أهدافك أيضاً ربما تسأل نفسك الآن كيف يتسنى لى أن أفعل ذلك؟ وما الفائدة من ورائه؟ وإليك الإجابة :

أ – أتصل برئيسك وحدد معه موعداً ويفضل أن يكون صباحاً أو بعد الظهر ومن الأفضل أن تدعوه للغداء فبذلك تتجنب مقاطعة أى شخص لحديثكما.

ب – أسأله عن أهدافه قصيرة وبعيدة المدى بالنسبة للشركة وأحرص على أن تسجلها وتكتبها.

ج – أعرض عليه أهدافك وأسأله النصيحة.

وهنا أقدم لك الضوائد من وراء ذلك :

١ – أن ذلك يجعلك أنت ورئيسك فى فريق واحد يسعى لتحقيق نفس الأهداف .

٢ – سوف تتحسن إتصالاتك وعلاقتك برئيسك .

٣ – سوف يحفزه ذلك لأن يساعدك على تحقيق أهدافك لأنه سيكون جزء من الخطة.

٤ – وسوف يساعدك ذلك على أن تسرع بخطاك فى سبيل تحقيق أهدافك.



كما ترى فالفوائد عظيمة وكل ما تحتاجه الآن هو أن تحافظ على علم رئيسك بما تحقّقه من تقدم بشكل منتظم.

الآن دعنا نتقل لمؤسّيك أعضاء فريقك الذين يحتاجون إلى تأييدك ومساندتك ؟.

فكيف يمكنك أن تستعمل تحديد الأهداف معهم ؟ :

- ١ - نظم إجتماعاً مع مؤسّيك .
- ٢ - فى الإجتماع أشرح لهم عملية تحديد الأهداف وأطلب من كل فرد أن يطرح أفكاره الخاصة .
- ٣ - أعقد إجتماعاً للمتابعة فى الأسبوع الثانى .
- ٤ - فى هذا الإجتماع أعرض عليهم أهدافك بخصوص الشركة .
- ٥ - أمنحهم الفرصة لتقديم أفكارهم وأهدافهم .
- ٦ - قم بتلخيص كل الأهداف .
- ٧ - حدد بعض الأهداف للفريق .
- ٨ - حدد زمناً لتحقيق الأهداف .
- ٩ - سجل الأهداف وأجعل لكل فرد نسخة .
- ١٠ - أحرص على المتابعة والتقييم وكن مرناً .



أما فوائد تحديد الأهداف بالنسبة لفريق العمل فهي تتمثل في الآتي:

١ - إتصالات أفضل.

٢ - تحفيز أفضل.

٣ - ثقة بالنفس أفضل.

٤ - نتائج أفضل.

وهناك شيئاً آخر، قابل مرؤوسيك بشكل فردي وساعدهم على تحديد برنامج أهدافهم الشخصية وأحرص على أن تحوز على تأييدهم على طول الطريق.

فإذا ما ساعدتهم على تحقيق أهدافهم الخاصة فسوف يساعدوك في تحقيق أهدافك الخاصة أيضاً .

تستطيع الآن أن ترى بنفسك الأهداف العظيمة لتحديد الأهداف في مجال العمل . قم بالمحاولة ولن تخسر شيئاً بل ستكسب الكثير .

« إن طريق الألف ميل لا بد وأن يبدأ بخطوة »

طاو تسو

قدمت لك في هذا الفصل كل المعلومات الكافية والحديثة عن تحديد الأهداف وكل ما عليك الآن هو أن تضعها في حيز التنفيذ. ملقياً ورائك كل الشكوك التي قد تأتي إلى ذهنك. يقول جون هاى وود: « قد يستطيع رجل أن يأتي بالحصان إلى الماء ولكنه لن يستطيع أن يجعله يشرب دون إرادته » فأبدأ ببطء ثم أستمِر في توسيع قدراتك



وأضف إليها المزيد. ويقول هاى وود أيضاً : « تأتي النتيجة الجيدة من البداية الجيدة » الفكرة هي أن تبدأ اليوم وتنفذ. يقول أرسطو: « فيما يتعلق بالإمتياز فليس كافياً أن تعرف بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة وأن تستخدمها » لذلك فالتحدى الذى أمامك هو أن تبدأ الآن نعم الآن فهل تعلم ما هي أكبر كذبة يمكن أن يقولها إنسان ؟ سوف أفعل هذا غدا، أعلم أن غداً هو اليوم فأغلق جهاز التلفزيون وخذ قلماً وورقة وأبدأ الرحلة فتذكر أن لديك حياة واحدة لتعيشها فأجعل منها متعة.

تذكر .. إن لم يكن لديك أهداف فسوف تعمل من أجل تحقيق أهداف شخص آخر.



٤٥- المجهود الشخصي لتحديد الأهداف :

الآن .. أعد كتابة الأهداف وفقاً لأهميتها وأولوياتها	أكتب تمت كل جزء من أجزاء الحياة الأربعة ثلاثة أشياء تريد أن تتحققها
قائمة الأولويات	قائمة الأمنيات
شخصي	شخصي
مهني	مهني
صحي	صحي
مالي	مالي



التنفيذ.. التنفيذ.. التنفيذ

Action

تخير أمنية من كل جزء ووضح لماذا تريد تحقيقها وكيف ومتى تتوقع أن تحقق ذلك ؟

متي ؟	كيف أحققه ؟	لماذا أريده ؟	هدفي
		شخصي
.....			مهني
.....		صحي
		مالي
كيف طور تحقيق هذه الأهداف من حياتي؟			
		١ -	
		٢ -	
		٣ -	
		٤ -	
		٥ -	

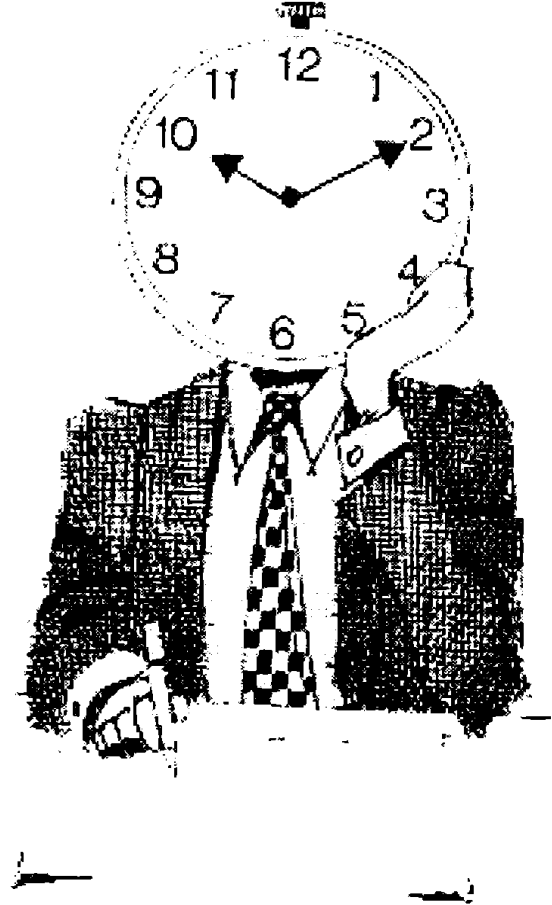
اغز القرار لله تحرو أهدافك في الحياة

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتدىات مجلة الإبتسامة



المفتاح السابع

إدارة الوقت .. القيمة الحقيقية للحياة





المفتاح السابع

إدارة الوقت .. القيمة الحقيقية للحياة ..

« الوقت، ذلك الشيء الذي يحاول الإنسان دائماً قتله،
ولكن ينتهي الأمر عادة بأن يقتل الوقت الإنسان »
هربرت سبنسر

٤٦- لماذا يضيع الناس الوقت؟

« إذا ما أضعت دقيقة، فإنك أضعت ساعة ، وإذا ما أضعت ساعة فإنك
قد أضعت يوماً وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع حياتك »
برايان تراس

الوقت مال ، الوقت من ذهب ، الوقت هو الحياه فعندما تضيع وقتك
فإنك تضيع حياتك والوقت هو الشيء الوحيد الذي نملكه ما دمنا على
قيد الحياه .

قال بنيامين فرانكلين ذات مرة: « إن الوقت الضائع لا يعود أبداً » إذا
كان الوقت على هذه الدرجة من الأهمية والضرورة، وإذا كان هو
الشيء الوحيد الذي يمكنه الإنسان ما دام على قيد الحياه. لماذا إذن



يستمر الإنسان في إضاعة الوقت؟ هل لأنه لا يهتم بالوقت وبالطريقة التي يمضي بها وقته؟ أم لأنه لا يعرف قيمة الوقت؟ الإجابة بسيطة. إن الناس يهتمون بالوقت وكيفية تمضيته لكنهم لا يعرفون كيفية إستغلاله، فليس لديهم هدف محدد يحفزهم ويملئهم حماساً وهنا لا أتحدث عن أى هدف بل عن هدف قوى يدفعهم للإستيقاظ مبكراً والنوم في وقت متأخر، هدف يحسن من نوعية حياتهم على نحو مثير. إن الفرد العادى يدور فيما يسمى بالحلقة المفرغة، فهو يستيقظ صباحاً ويتصارع فى المرور حتى يصل إلى عمله ثم يعود إلى المنزل يتناول الغذاء، يشاهد التلفزيون، ثم يخلد للنوم، ويستيقظ فى اليوم التالى، ويعود للحلقة المفرغة من جديد، وهو يشكو بعد ذلك من أن الحياه ليست عادلة. وهناك فئة أخرى من الناس، هؤلاء الذين يشكون قلة الوقت وضيق الوقت حتى أنهم لا يجدون الوقت الكافى لأداء كل ما يرغبون .

عندما بدأت فى تأليف هذا الكتاب كان جزءاً من بحثى ينصب على مقابلة مدراء ورؤساء تنفيذيين من مختلف المجالات واجراء أحاديث معهم. فقابلت ٢٣٥ مديراً وكانت النتائج على النحو التالى:

أجريت حديثاً مع مديرعام لشركة كبيرة للمقاولات فى مونتريال وسألته إذا ما كان يحصل على أجازات إعتيادية فجاءت إجابته «ماذا؟ أجازة؟ هل تمزح؟ إننى لم أحصل على أجازة منذ ٤ سنوات» فسألته «لماذا؟» فرد قائلاً «يا له من سؤال أحمق، فأنا أعمل بجد واجتهاد وإذا لم أفعل فإن شركتى لن تستمر فى نجاحها وسوف تنتهى» فرددت عليه قائلاً «إن وجهة نظرك سليمة. لكن إذا أستمريت فسوف تنتهى أنت!».

قال مدير آخر: «إن الحديث عن إدارة الوقت لأمر هين، لكن إذا كنت



فى مكانى لرايت بنفسك أن الـ ٢٤ ساعة ليست كافية لعمل كل ما تحتاج إليه فأنا أحتاج إلى وقت أكثر».

وقال أحر بشكل أكثر إبداعاً « هل تعلم أن مع كل العون الذى تقدمه لنا التكنولوجيا الحديثة من حاسبات آلية، والآت حاسبة، منظمات الوقت والتليفونات المحمولة، وغيرها فإبنى ما زلت أحتاج لمزيد من الوقت! ».

لعلك أستمعت إلى وجهات نظر كافية، دعنا الآن نستمع إلى آراء الخبراء. فى كتاب « كيف تسيطر على الوقت وعلى حياتك » قال اليان ألكين خبير إدارة الوقت وأكثر المؤلفين مبيعاً : « ليس هناك شئ يسمى نقص الوقت فنحن جميعاً نملك الوقت الكافى لنفعل كل ما نحتاج إليه فعلاً » خبير إدارة الوقت المفضل لدى مايكل فورتينو قام بدراسة إستمرت ٢٠ عاماً عن كيف يقضى الإنسان العادى وقته فى متوسط العمر العادى واليك ما توصل إليه: إن الإنسان العادى يمضى سبع سنوات فى الحمام، ست سنوات فى الأكل، خمس سنوات ينتظر فى الطوابير، ثلاث سنوات فى مقابلات (إجتماعات)، سنة يبحث عن أشياء، ٨ شهور يفتح خطابات غير هامة، ست شهور ينتظر فى الضوء الأحمر (إشارة المرور)، ١٢٠ ساعة يغسل أسنانه، ٤ دقائق يومياً يتحدث مع زوجته، ٣٠ ثانية يومياً يتحدث مع أولاده. عندما قارنت بين السبعة سنوات التى نقضيها فى الحمام مع الـ ٣٠ ثانية التى نتحدثها مع أطفالنا قلت فى نفسى أن ما نحتاجه ليس المزيد من الوقت بل تخطيط ملائم لوضع نظام للأولويات. الهدف من وراء هذا الفصل هو أن يساعدك أن تدير وقتك بطريقة سهلة التطبيق بحيث تصبح أسلوباً لك فى الحياة.



٤٧ - العائقين النفسيين أمام إدارة الوقت :

« إن نوعية حياتك تتحدد بدرجة حكمتك في إستغلال الوقت »

إبراهيم الفقى

إن كل شئ فى الحياه له أوقات ، مرة هنيهة وأخرى مؤلمة وهو يتأتى فى ذلك بأسباب عميقة وحواجز نفسية . وإدارة الوقت تتأثر بعائقين نفسيين رئيسيين تمنعان الإنسان العادى من إستغلال وقته بفعالية وهذان العائقان يمثلان فى الآتى :

١ - القيم والمعتقدات :

يقول وليام جامس أبو علم النفس الحديث : « إن الإيمان يساعدنى فى خلق الحقائق » . وأنت قد أستقيت معتقداتك من مصدرين رئيسيين :

أولاً : والداك : توجيهاتهم لك بشأن الوقت وكيفية إستغلالهم لوقتهم . فإذا ما كان والداك يحسنون إدارة الوقت فغالباً ستكون مثلهم أما إذا كان والداك يدوران فى الحلقة المفرغة ويقضون معظم وقتهم يشكون حياتهم ، ويضيعون الوقت أمام التليفزيون فإن قيمك ومعتقداتك عن الوقت ستأثر بسلوكهم .

ثانياً : المؤثرات الخارجية : أعضاء أسرتك ، أصدقاءك ، جيرانك ، مدرسو المدرسة ، أيضاً الأشياء التى تقرأها ، ووسائل الإعلام تلعب دوراً كبيراً فى تشكيل وترسيخ قيمك ومعتقداتك .



ونحن نكبر مع هذه المعتقدات، ونؤمن أن إدارة الوقت إما هامة أو غير هامة، وهذه المعتقدات تنتقل بدورها إلى أطفالنا. يقول هنرى فورد: « إذا كنت تؤمن بأنك تستطيع أو إذا كنت تؤمن أنك لا تستطيع.. فإنك على صواب ». ويقول قيصر: « إن الرجال على استعداد لتصديق ما يريدون أن يصدقوه » فيجب أن تغير في إعتقاداتك السلبية بخصوص الوقت والا فسوف تستمر في عمل نفس الأشياء وبالتالي ستحصل على نفس النتيجة.

٢ - التصور السلبي للذات :

منذ أن جئت إلى الحياة وأنت تتشكل وتعد سلبياً أو إيجابياً بواسطة والديك وكل شئ وكل شخص تتصل به. وهذا التشكيل أو البرمجة تؤثر على تصورك لذاتك وكيف ترى نفسك.

دعني أعطيك مثالا : مندوب المبيعات الذى يحصل على عمولة ٢٠٠٠ دولار شهرياً يعمل بجد في بداية الشهر فيحصل على ١٨٠٠ دولار حتى يوم ١٨ من الشهر. هل تعلم ماذا يفعل في الـ ١٢ يوماً الباقية؟ نعم سوف يعمل أقل لأنه يحتاج فقط إلى ٢٠٠ دولار ليصل إلى عمولته التى يحصل عليها فى الشهر ٢٠٠٠ دولار. فهو سوف يستمر فى هذا المعدل إلى أن يستطيع أن يغير تصوره لذاته. فتصورك لذاتك يؤثر على شعورك نحو الوقت وإدارة الوقت فيقول بوذا: « إن كل ما أنت عليه ليس سوى نتيجة لكل ما كنت تفكر فيه » هل أنت إنسان كفاء أو إنسان فعال؟ قبل أن تجيب على هذا السؤال دعنى ألقى نظرة على رأى الخبير روبرت شافر فى الإختلاف بين الكفاء والفعال فى كتابة « إستراتيجيات الإختراق ».



الضَعَال	الكفاء
<ul style="list-style-type: none"> - ناجح - يفوض إلي الآخرين - يفعل الشيء الصحيح - يحصل علي نتائج العمل - يحسن إختيار ما يفعل - ويؤديه علي أفضل نحو ممكن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشغول - يفوض إلي نفسه - يفعل الشيء بطريقة صحيحة - يؤدي العمل علي نحو جيد - يفعل أكثر ليحقق أكثر، ويقلل في أشياء أخرى

مادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجح
هو أن تحصل علي نتائج أكثر وأفضل وتحقق رضاء أعظم وليس فقط
أن تجعل كل إنسان يرى بما أنت مشغول.

« فكر في نفسك كل يوم هو آخر يوم في حياتك.. الساعة التي لا تنظر
فيها للأمام سوف تأتي كمفاجأة للترحيب بك ».

حوراس

ماذا تفعل إذا علمت أنك ستعيش ستة أشهر أخرى فقط؟ كيف
ستقضى وقتك؟ ومع من؟ وإلى أين ستذهب؟ هل سبق لك
وفكرت في هذا؟

لقد وجدت من خبراتي أنه « كلما إهتم الإنسان أكثر بالوقت كلما
أصبح أكثر نجاحاً وزادت قيمة الوقت لديه ». فإذا فكرت ستجد أن
الناجحين يحسبون وقتهم بالدقيقة والثانية بينما غير الناجحين يحسبون
الوقت بالساعات والأيام. الناجحون يبدأون العمل الآن ويتحركون
بسرعة بينما نجد غير الناجحون يماطلون ويتحركون فقط عندما
يضطرون لذلك.



حدثني صديق لي عن كتاب أراد أن يؤلفه فسألته « متى ستبدأ في العمل في الكتاب؟ » فأجاب « في خلال سنتين من الآن » فقلت له « هل تعتقد أن الكتاب سيكون عظيماً ويساعد الناس » فأجاب « بالتأكيد لماذا إذن تريد الإنتظار سنتين لتبدأ في كتابته؟ » ، فأجاب « ليس لدى وقت الآن! » .

إن هذا الرجل يملك فكرة عظيمة لكن هذه الفكرة وقعت فيما أطلق عليه (سجن الوقت). ماذا عنك أنت هل تؤجل أفكارك وتضعها في قائمة الإنتظار لأن ليس لديك الوقت الآن؟.

٤٨ - الانماط الخمسة لمدراء الوقت :

« ينبغي أن نمضى كل يوم كما لو كان آخر أيامنا »

ببليوس سيرس

١ - المدير المنظم جداً « السوبر منظم » (The Super Organized) :

هذا المدير يكون شغله الشاغل هو أن يكون منظماً وأن يقول عنه الآخرون أنه منظم. وهو دائماً ما يكون مشغولاً بإعداد قوائم كلما جد جديد. فإذا لم يحقق ما خطط له فإنه يقوم بوضع قائمة جديدة ومعظم وقته يضيع هباءً في تحليل كل التفاصيل الدقيقة وفي إعداد القوائم. واهتمامه الأساسى أن يبدو منظماً أكثر من أن يهتم بأداء العمل نفسه.



٢ - المشغول جداً (The Super Busy):

ترى المدير المشغول جداً دائماً يجرى فى كل مكان، دائماً مشغول بعمل ما، وهو يشكو من أنه لا يملك الوقت الكافى لينجز كل ما يريد فى اليوم. هو صعب المراس ويرأس الناس من حوله، ولا يملك القدرة على الإسترخاء كما أنه يشعر بالذنب إذا ما أخذ وقتاً ولو قصير للراحة، إذا حدث فعلاً وأخذ بعض الوقت للراحة فإنه يقضيه فى الحديث عن العمل. وهو سرعان ما يستشيط غضباً وعندئذ يكون من الصعب التقرب أو الإقتراب منه، دائماً تسمعه يشكو أنه يعمل بجهد وأنه يحتاج إلى مزيد من الوقت لأن الـ ٢٤ ساعة عدد ساعات اليوم غير كافية.

٣ - مجنون الوقت (Time Crazy):

هذا النوع من المدراء عادة يهتم كثيراً بالوقت ولا يعد العمل معه أمراً سهلاً. ويكون مكتبه مكدس بأدوات مختلفة لإدارة تنظيم الوقت، مثل منظم، النتيجة، حاسب آلى، فاكس، نظام خاص للملفات وما إلى ذلك، وإذا ما أعد جدولته اليومى ربما تجده كالاتى: ٦ دقائق إفطار، ٩ دقائق إجتماع، ٣٠ ثانية إتصال بالزوجة! إذا لم يحقق ما يخططه يلقي باللوم على كل من حوله وهو دائماً ما يقول أن الوقت من ذهب، وبوجه عام تجده إنساناً ساخراً وهو يحب أن يقوم بنوع من المراجعة على ملفات الجميع ويتكدر إذا وجد أى شئ لا يوافق هواه! إحترس إذا كنت تعمل لديه فإذا ما تأخرت خمس دقائق أعلم أنك ميت لا محاله فهو مجنون الوقت.



٤ - الفوضوي (The Messy) :

هذا النوع من المدراء غير مرتب وغير منظم، تجده محاطاً بالأوراق في كل مكان على المكتب، على الأرض، وعلى أثاث الحجره وهو يفضل الملفات العامة المتنوعة والملفات تحت الإعداد. وهو يلقي ببساطة بكل شئ في هذه الملفات. مما يدعو للضحك أنه على الرغم من ذلك إذا ما سألته عن أى شئ على وجه التحديد فإنه يستطيع أن يجده بسهولة. أما إذا سألته عن رأيه في الأشخاص المنظمين فإنه سوف يجيب أنهم يشعرون بالفراغ وليس لديهم ما يشغلهم طوال اليوم، وقد يقول ضاحكاً « إن مكتباً نظيفاً يدل على عقلاً مريضاً » وهو دائماً بإستمرار يفقد أشياء ويتهم الآخرون بأخذها.

٥ - المنظم (The Organized) :

يتميز هذا النوع بالنظام الشديد. فهو يعرف كيف يتعامل مع كل أنواع المقاطعة ويعرف كيف يحدد أولوياته كما أن أهدافه واقعية، وهو مريح جداً عندما تعمل معه وهو يعرف قيمة إدارة الوقت وهذا النوع من المدراء هو الهدف من وراء هذا الفصل.



٤٩ - الفوائد الست وراء إدارة الوقت :

« إن كل ما لديك هو ٢٤ ساعة عدد ساعات اليوم لا أكثر ولا أقل إذا ما ذهبت وأنقضت فقد ذهبت إلى الأبد »

إبراهيم الفقى

١ - يمكنك الحصول على ساعتين مثمريتين على الأقل يومياً :

عندما تستغل إستراتيجيات إدارة الوقت الواردة فى هذا الكتاب سوف تحصل على ساعتين مثمريتين على الأقل فى كل يوم عمل مما يساعدك على إنجاز المزيد من المهام الضرورية والمهمة بالتالى يزيد دخلك وتحسن نتائج عملك الجوهرية (النهائية).

٢ - سيتحقق لك تحكم أكثر فى يوم عملك :

عندما تتعلم كيف تتعامل مع كل أنواع المقاطعات ، سوف تستطيع السيطرة على وقتك وكيفية تقضيته بحيث تحقق النتائج التى تصبو إليها.

٣ - يمكنك التحكم (السيطرة) على التوتر وضغوط العمل بسهولة :

إن إدارة الوقت والإستراتيجيات التنظيمية سوف تساعد على أن تعمل وأنت فى أفضل حالاتك الذهنية الممكنة. وسوف يكون بإمكانك أن تجد كل ما تستطيع بسرعة وسوف تحقق السيطرة الكاملة والتحكم الكامل على وقتك، تستطيع عندئذ أن تتعامل مع المواقف التى تثير التوتر والضغوط بشكل أسهل وبطريقة مثمرة.



٤ - سوف تزيد من قدرتك علي الإنجاز وإتمام الأعمال التي عليك :

عندما تحسن إدارة وقتك سوف يتوفر لديك المزيد من الوقت أكثر من أى وقت مضى . وسوف تستطيع أن تستغل هذا الوقت الإضافى لأن ترتفع بمستوى تعليمك، تتعلم مهارات جديدة، تستمع إلى شرائط أو تقرأ كتب .

٥ - سوف توفر لديك المزيد من الطاقة :

عندما تحقق المزيد من الإنجازات سوف ترتفع بمستوى تحفيزك ويتوفر لديك طاقة أكثر من أى وقت سابق . هذا بالإضافة إلى أنك سوف تملك المزيد من الوقت لتراعى حالتك الصحية وتزيد من مستوى طاقتك .

٦ - سوف تمتلك وقتاً أكثر لتمضية مع الأسرة والأصدقاء :

عندما تستطيع أن تدير وقتك بفعالية، سوف يتاح لك وقتاً إضافياً لتقضيه مع الأسرة، الأبناء ، والواجبات الإجتماعية ورؤية الأصدقاء .

٥٠ - لصوص الوقت الخمسة عشر (الأكثر تدميراً) :

« إن الوقت هو أثمن شئ يمكن للمرء أن ينفقه »

تيوفراستس

١ - المقاطعات التليفونية :

عندما تقاطعك أحاديث تليفونية فإن ذلك يتسبب فى تشتيت ذهنك . فمثلاً : إذا ما كنت تمض فى التفكير فى عمل مهم



يجب إتمامه ثم يدق جرس التليفون ويقاطعك ، قد يكون المتحدث أى إنسان، مندوب مبيعات، صديق، مدير آخر، رئيس فى العمل، لا يهم هنا من هو وماذا يريد المهم أنه يقاطعك ويشتت تفكيرك. إنك وأمثالك من المدراء يتلقون مكالمات بمتوسط ٢٨ مكالمة يومياً. فإذا ما كنت تجيب التليفون فى كل مرة يتصل بك فيها أصدقاؤك سوف يتعذر عليك أن تنجز أى شىء، كما أنك تحتاج إلى ثلاث أضعاف الجهود العادى لتستعيد التركيز فيما كنت تعمل قبل أن يتم مقاطعتك.

٢ - مقاطعات الآخرين :

قد يأتى بعض الناس لزيارتك فقط لتجاذب أطراف الحديث أو للشكوى وقد يأتى إليك بعض مندوبى المبيعات. إذا كنت من المدراء الذين لا يبالغون بمثل هذه المقاطعات فسوف تتلقى فى المتوسط ٥ زيارات فى كل يوم دون موعد سابق. هذه الزيارات غير المدرجة ضمن جدول أعمالك تتسبب فى فقدك الكثير من وقتك الثمين .

٣ - مقاطعات تتسبب فيها أنت شخصياً :

إن من أسوأ أنواع المقاطعات تلك التى يكون السبب فيها هو أنت، فعلى سبيل المثال: قد تكون مشغولاً بشىء ما وفجأة تتذكر أنه ينبغى عليك أن تقوم بمكالمة تليفونية. فتتوقف عن كل شىء وتؤدى هذا الإتصال أو قد تبدأ فى مراجعة شىء آخر، هذا النوع من المقاطعات يحدث عندما تقوم بأداء عمل ما لا تحب أو ترغب فعلاً فى أدائه وينتهى الأمر غالباً بأن تقوم بتأجيله إلى وقت آخر .



٤ - الاجتماعات والمقابلات :

إن الدراسات والأبحاث قد قدرت أن المدراء يقضون في المتوسط حوالي ٢٨٪ من وقتهم في اجتماعات مع السكرتارية، مدير آخر، موظف، رؤساء الأقسام، اللجنة التنفيذية... إلخ. إن الاجتماعات في رأي الخصاص هي على رأس قائمة لصوص الوقت في يوم عمل أي مدير.

٥ - التأجيل / المماطلة :

يقول أدوارد دينج: « إن التأجيل هو لص الوقت » والتأجيل يعني أن توفر عمل اليوم إلى الغد الذي لا يأتي أبداً لأنك ستستمر في التأجيل. المدير العادي يؤجل أعماله عادة لعدة أسباب متباينة. والسبب الرئيسي هو أنه لا يحب العمل ولذلك يستمر في التهرب منه وتجنبه قدر الإمكان.

٦ - البريد والعمل الورقي :

يقول مايكل فورتينو « إن المدراء يقضون في المتوسط ٨ أشهر من حياتهم في فتح البريد ». فإذا كنت من المدراء الذين يفضلوا فتح البريد الخصاص بهم وقراءة كل ما يصله من خطابات. فإنك تتسبب في ضياع الكثير من وقتك الثمين. كذلك العمل الورقي مثله والمذكرات تتسبب أيضاً في ضياع الوقت.

٧ - التقارير :

إن التقارير باختلاف أنواعها سواء أكانت تقرير إدارة ، تقرير يومي ، تقرير حسابات ، تقرير عن مشروع خاص لرئيسك أو تقرير بنك



فكلها لصوص للوقت الثمين لأنها تتطلب الكثير من الوقت والتركيز. وهذا لا يعنى أنه ينبغي الإبتعاد عن كتابة التقارير لكن المهم هو كيف ومتى تقوم بأدائها .

٨ - إختلاط الأولويات :

قد تكون مشغولاً بعمل ما، ثم تبدأ فى شئ آخر ثم تعود إلى عملك الأصلي. إن إختلاط الأولويات تعنى أنك تريد أن تفعل الكثير من الأشياء جملة واحدة. يقول فى ذلك بابليوس سيرس: « إن تحاول عمل شيئين فى وقت واحد هو الأ تفعل كليهما » .

٩ - المجهود المضاعف :

وهذا يعنى أن تبدأ فى عمل شئ ما ثم تقرر أن تحفظه بعيداً دون أن يكتمل ثم تعود إليه ثانية وتقرر أن تتناوله مرة أخرى. بهذا الشكل تكون قد قضيت ضعف الوقت والمجهود لإنهاء عمل واحد.

١٠ - التخطيط غير المتعقل :

فقد تضع قائمة مزدوجة بالكثير من الأشياء التى تريد أن تنجزها فى يوم واحد وقد تضع لها إطاراً زمنياً غير منطقي أو غير متاح هذا التخطيط غير العاقل يتسبب فى ضياع الوقت، ويغنى توترك وضغطك.

١١ - عدم التنظيم :

عندما يسود مكتبك الفوضى وتتبعث منه الأوراق فى كل مكان وتوضع الملفات فى غير مكانها، فإنك تفقد الكثير من وقتك الثمين بحثاً عن الأشياء.



١٢ - نظام غير ملائم لحفظ الملفات :

النظام الضعيف لحفظ الملفات يعد أيضاً واحداً من أسباب ضياع الوقت لأنك تفقد الكثير من وقتك بحثاً عن ملف لا تستطيع أن تجده عندما تريده أو تحتاجه. إذا ما أستمريت في إضافة المزيد من الأوراق إلى ملفاتك فسوف ينتهي بك الأمر بأن تحتاج إلى ملفات أكثر وعدم تنظيم حفظ الملفات يؤدي إلى إثارة غضبك، هذا بالإضافة إلى ضياع وقتك.

١٣- العلاقات الإجتماعية :

إن الدعوة إلى الإفطار، الغذاء، العشاء، حفلات الاستقبال أو حتى تناول مشروب قد يستهلك الكثير من الوقت، فالمدير يمضي معظم وقته في إجتماعات ويلقى باللوم على برنامج علاقاته العامة، وكل ما يفعله هو أن يضيع وقته بألا يحسن الاختيار في قبول الدعوات التي يتلقاها وعدم معرفة كيفية معالجة هذه الدعوات.

١٤- عدم القدرة علي قول « لا » :

يمر أحد أصدقائك عليك في مكتبك ليصحبك لتناول الغذاء دون موعد سابق، مدير آخر يأتي إليك ليتناول معك فنجاناً من القهوة، رئيسك يطلبك لرؤيته وأنت تذهب إليه فوراً دون أن تسأله إذا ما كان يمكنه الإنتظار حتى تنتهي مما تقوم به من عمل. فعدم قدرتك على الرفض قول كلمه « لا » سوف تجعلك تفعل أشياء لا تريد أن تفعلها وبالتالي تفقد الكثير من الوقت.



١٥ - معدات غير ملائمة :

قد تكون معدات وتجهيزات مكتبك غير حديثة أو قد تكون بها أعطال ما معظم الوقت ويتحتم عليك أن تتصل بالمختص لإجراء الإصلاحات اللازمة. فسوء الأجهزة يفقدك الوقت الكثير ويثير غضبك. وجدت من خلال خبرتي أن تلك هي أكبر لصوص الوقت خطورة.

وبالتأكيد يمكن أن تضيف إلى القائمة السابقة المزيد من لصوص الوقت لكن الهدف هو أن عقلك مدركاً للأسباب الرئيسية التي تسبب في ضياع وقتك الذي لا يقدر بثمن.

٥١ - العشرون طريقة الأكثر فعالية في الحفاظ علي الوقت :

« الآن هذه الدقيقة هي كل ما لديك من وقت.. أحرص على الدقائق التي تملكها وسوف تعتنى بالساعات والأيام بنفسها وتمنحها القوة والسيطرة »

برايان تراسي

أقدم لك الآن قائمة بأكثر الطرق فعالية وقوة لحفظ الوقت وهذه القائمة هي حصيلة ٢٢ سنة من الأبحاث، الدراسات، والخبرات أقدمها إليك لأزودك بكل الإستراتيجيات التي تحتاجها لتتحصن ضد لصوص الوقت.



١ - مقاطعات التليفون :

أ - يمكن أن تخبر من يتصل بك بأنك كنت في طريقك للخروج أو يمكن أن تقول له إنني الآن في إجتماع هام، وهل يمكن أن أتصل بك في وقت لاحق؟ أو أن معنى مكالمة من مكان بعيد فهل يمكن أن أتصل بك ثانية؟ .

ب - أطلب من السكرتيرة أن تحجب عنك المكالمات وأن تتلقى الرسائل نيابة عنك. تستطيع عندئذ أن تقرر متى تجيب أو ترد على المكالمات التي تلقاها. قم بإتصالاتك عندما تشعر بأنك غير نشيط. فمثلاً بعد الغذاء أو بعد الظهر، ولا ترد على أى مكالمة إلا في حالات الضرورة القصوى والطوارئ.

٢ - مقاطعات الآخرين :

أ - تحدث إلى من يقاطعك وأنت واقف حتى لا تعطيه الفرصة للجلوس وعرض شكواه عليك.

ب - أخبره بأنك كنت تريد أن تريحه شيئاً ما وأصعبه إلى الخارج، أعرض عليه أى شئ ثم عد إلى مكتبك وحدك بدونه.

ج - أذهب أنت لرؤية الشخص الذى يتسبب في مقاطعتك بدلاً من أن يأتى هو إليك، بهذه الطريقة يمكنك الإنصراف وقت ما تريد .

د - إذا أردت أن تبتعد عن الأزعاج والمقاطعات فأغلق باب مكتبك وأجعل سكرتيرتك تأخذ المواعيد لك فى نهاية اليوم أو أطلب منها أن تضع لافتة (نرجو عدم الأزعاج) على



بابك المغلق بهذه الطريقة سوف يعتاد الآخرون على إحترام وقتك والحفاظ على وقتهم أيضاً.

هـ - أخيراً ضع فى مكتبك أقل عدد ممكن من المقاعد فهذه الطريقة لا تشجع الناس على القدوم إلى مكتبك لتجاذب أطراف الحديث.

٣ - مقاطعات تتسبب أنت فيها :

أحرص أن تقوم بالعمل مرة واحدة، لا تحفظه فى ملف لوقت لاحق بل قم بإدائه والإنتهاء منه وركز على ما تقوم به من عمل وإذا شعرت بالتعب أو بأن ذهنك يتشتت وجه تركيزك إلى النتائج والفوائد التى ستعود عليك من وراء إنجاز هذا العمل.

٤ - إجتماعات ومقابلات :

أبدأ أولاً بأن تسأل نفسك. ماذا سيحدث إذا لم أحضر هذا الإجتماع؟ ثم أفعّل الآتى :

- أ - إذا كانت إجابتك لن يحدث شئ لا تذهب والى الموعد .
- ب - إذا كانت إجابتك لن يحدث شئ بل من المهم أن أعرف ماذا يحدث يمكنك أن ترسل شخصاً آخر لينوب عنك .
- ج - إذا كانت إجابتك نعم إن الإجتماع مهم ويجب أن أكون هناك فضع الجدول وأبدأ إجتماعك فى موعده المحدد.



٥ - التأجيل / المماطلة :

إذا ما كان هناك شئ فى قائمة الأشياء التى سوف تقوم بها وأجلت عمله أكثر من ثلاث مرات. فأعلم أنك تماطل - توقف عن ذلك، أحضر الأوراق أمامك ووجه إلى نفسك هذا السؤال « ماذا سيحدث إذا لم أفعل هذا الشئ؟ وما هى درجة أهميته؟، بعدها أتبع الآتى:

أ - إذا أجبت أنه لأمر هام إذن أفعله.

ب - إذا أجبت أنه هام لكن ممكن أن يفعله شخص آخر فقم بتفويضه.

ج - إذا أجبت لن يحدث شئ وهو ليس مهما على أى حال أهمله.

٦ - البريد والعمل الورقي :

أ - قم بتدريب سكرتيرتك على تلقى البريد والأعمال الورقية وفرزها وعرض المهم فقط عليك.

ب - ضع البريد فى ملف خاص أقرأه عندما ينخفض مستوى نشاطك بعد الغذاء أو فى نهاية يوم العمل.

ج - قم بتفويض الرد على البريد أو إنجاز الأعمال الورقية إلى شخص آخر.



د - الإفادة المزدوجة من الوقت: عندما يكون لديك موعد لدى الطبيب ضع أمامك احتمالاً أن تنتظر لفترة من الوقت، وأصطحب معك الأوراق التي تريد الإطلاع عليها بهذه الطريقة سوف تنجز بعض العمل ولن تضيع وقتك في الإنتظار.

٧ - التقارير:

وجه إلى نفسك هذا السؤال ماذا سيحدث إذا لم أكتب هذا التقرير؟ هل يمكن أن أفوض شخصاً آخر بالقيام به؟ إذا أجبت لن يحدث شيء إذن لا تكتبه، أما إذا كان مهماً ويمكنك تفويضه أفعّل ذلك وأخيراً إذا كان لزاماً عليك أن تفعله بنفسك يمكنك أن تكتبه في وقت ينخفض فيه نشاطك وتقل فيه طاقتك.

٨ - إختلاط الأولويات:

ضع قائمة بكل الأشياء التي تريد القيام بها اليوم، ثم أعد كتابة القائمة وفقاً لترتيب الأولويات إبدأ بالأهم فالمهم، إبدأ بالأشياء التي يجب إنجازها فوراً ثم تلك التي ينبغي أداؤها في وقت عاجل، وأخيراً ما تريد أن تفعل، أذكر في قائمتك وقتاً للمفاوضات ووقتاً لمقابلة العملاء، إبدأ بإنجاز أول الأولويات، وألتزم بها حتى تنتهي، منها ثم أنتقل إلى ما يليها في القائمة وهكذا.

٩ - الجهود المتضاعفة:

إبدأ اليوم وتعود أن تقوم بالشئ الواحد مرة واحدة، فإذا ما كان بين يديك بعض الأوراق فإنجزها اليوم أو فوض شخص آخر ليعتني



بها أو إلقى بها بعيداً. فلا تحفظها في ملف لأنه إذا لم يتوفر لديك الوقت الآن لتقوم بإنجازها فإنك غالباً لن تجد الوقت في المستقبل أيضاً، لذلك فأنتهى منها مرة واحدة.

١٠ - التخطيط غير المتعقل :

كن واقعياً بشأن خططك، وأسأل نفسك هل أستطيع أن أنجز كل خطتي في الوقت الذي أحدهه لها؟ إذا كانت إجابتك لا فقم بوضع خططا أكثر واقعية.

١١ - كن منظماً :

أ - أبدأ بإخلاء كل إدراج مكتبك.

ب - ضع قائمة بالأشياء التي تريدها فعلاً وتحتاجها على مكتبك وفي أدراجك ثم تخلص من الأشياء الأخرى.

ج - تخلص من هذين النوعين من الملفات ، الملف العام، الملف المتنوع لأنهما يغريانك بتكديس الكثير من الأوراق غير الهامة.

د - احتفظ في حجرة مكتبك بما تحتاجه فقط لأداء أعمالك الهامة .

هـ - احتفظ بملف يشمل كل ما تريد أن تنجزه في كل يوم وتأكد من أن تنتهي من كل شئ في نهاية اليوم .

و - أبدأ يومك في محيط عمل نظيف ومرتب وأحرص أن تنتهي بنفس الشكل .



ز - ينبغي أن يكون أمامك شيئاً واحداً على مكتبك.. العمل الذى تقوم به الآن.

١٢ - ضع نظاماً لحفظ الملفات :

تأكد من أن لديك نظاماً ملائماً لحفظ الملفات مرتباً أبجدياً وأكواد ملونة. أجعل سكرتيرتك تضع قائمة بكل الملفات وبهذه الطريقة تستطيع أن تجد أى ملف بسهولة إذا ما كان عليك أن تبحث عنه بنفسك. تخلص من الملفات غير الهامة لأنها ترحم المكان بدون داع. تذكر أن ٨٠٪ من كل الأشياء التى تضعها فى ملفات لا تعود للنظر فيها ثانية. لذلك قبل أن تحفظ أى شئ أسأل نفسك . ماذا سيحدث إذا لم يكن لدى هذه الورقة إذا أجبت لا شئ. إذن إلق بها بعيداً. إذا أجبت أنها مهمة أحفظها فى الملف الخاص بها. كل ٩٠ يوماً قم بمراجعة ملفاتك وتخلص من القديم منها، يجب ألا يزيد سُمك كل ملف عن بوصة واحدة.

١٣ - الاجتماعات :

أسأل نفسك: ماذا سيحدث إذا لم أحضر هذا العشاء أو ألبى هذه الدعوة؟ إذا كانت إجابتك « لا شئ » أتصل فوراً أو إلغ الموعد أما إذا كان الأمر مهماً أرسل شخصاً آخرًا يمثلك أو أذهب بنفسك على أن تنصرف بأسرع ما تستطيع.



١٤ - تعلم ان تقول « لا » :

لا تجعل كلمة « لا » تشعرك بالذنب. فمن الأفضل أن تقولها عن أن تفقد وقتك الثمين وتزحم جدول أعمالك بمهام غير ضرورية من شأنها أن توترك وتزيد من ضغوطك. لذلك قبل أن تقول نعم أسأل نفسك السؤال الآتي: « ماذا سيحدث إذا قلت لا؟ » إذا أجبت بـ « لا شيء » إذن أرسم إبتسامة على وجهك وقل « لا ».

١٥ - إستثمر الأجهزة الملائمة :

أجعل الأجهزة الملائمة إستثماراً لك. بدل آلة تصوير المستندات القديمة بأخرى تناسب مع إحتياجاتك وتحافظ على وقتك ولا تثير غضبك، فكر في الأجهزة كنوع من الإستثمار وليس بند للإففاق والتكلفة فالأجهزة غير المناسبة سوف تكلفك الكثير وتبطل من تقدمك على المدى الطويل.

١٦ - وقت الغذاء :

إذا كان الجميع يذهبون لتناول الغذاء في وقت الظهر تقريباً فأذهب أنت قبل الجميع حوالي الساعة ١١،٣٠، أو بعد ذلك حوالي الواحدة فبهذه الطريقة سوف تحصل على خدمة أسرع وبالتالي تنتهي من طعامك في وقت أقل وتحافظ على وقتك، يمكنك أيضاً إستغلال وقت الغذاء للقيام بأعمال أخرى فيمكن أن تدعو عميلاً أو مديراً آخر للغذاء وتكون قد ضربت عصفورين في وقت واحد.



١٧ - أغلق التليفزيون :

يمضى الناس حوالى ساعتان ونصف أو أكثر فى المتوسط أمام التليفزيون يومياً وفقاً لتقدير أحد الدراسات. فلا تستسلم لتلك العادة السيئة وتستمر فى مشاهدة التليفزيون باستمرار، فالأفضل أن تضى هذا الوقت مع أسرتك وأبناءك، يمكنك أن تشاهد البرنامج المفضل لديك ثم أغلق الجهاز بعده مباشرة.

١٨ - وقت النوم :

يقول الأطباء أن معظم الناس يذهبون إلى النوم ليس عندما يحتاجون بدنياً لذلك أو عندما يكونوا مرهقين أو متعبين. فهم ينامون فقط بحكم العادة والتعود. لذلك فالذهاب للنوم مبكراً والإستيقاظ مبكراً هو النصيحة الغالية التى يقدمها كل الأطباء .

١٩ - وقت الطيران :

إن ساعة واحدة فى الطائرة دون أى مقاطعة تقدر بما يوازى ٤ ساعات فى عملك بالمكتب مع كل أنواع المقاطعات اليومية، لذلك فأطلب مقعداً بجانب النافذة بعيداً عن المطبخ أو منطقة الحمام. فهذه الطريقة لن يقاطعك أحد. ويمكنك أن تستغل الوقت فى أنجاز تقاريرك ، أبحاثك، أعمالك الورقية وما إلى ذلك. أنا شخصياً أقوم بالكثير من الأبحاث فى أثناء ذهابى بالطائرة إلى أى مكان. عليك فقط أن تتجنب إغراء التليفزيون أو قراءة المجلات والجرائد.



٢٠ - أحصل علي شهر إضافي في كل عام :

إذا ما أستيقتت ساعة مبكراً كل يوم في أسبوع العمل سوف تحصل على خمس ساعات إضافية في نهاية الأسبوع إذا ضربت في ٥٠ أسبوع فالإجمالي يكون ٢٥٠ ساعة فقسّمها على ٨ (يوم العمل العادي) تكون النتيجة ٣١ يوماً أو شهر إضافي كل عام.

$$٣١ \text{ يوماً} = \frac{٥٠ \times ٥ \times ١}{٨}$$

عندما تستغل هذا الوقت بحكمة يمكنك أن تزيد من دخلك بشكل مذهل ٣٪ من الأشخاص الناجحين جداً يخططون وينظمون وقتهم بشكل مستمر ودائم. أعلم أن ساعة واحدة تقضيها في التخطيط تساوي ٤ ساعات من الإنجاز. أي أن العائد على استثمارك يكون ٤٠٠٪.

٥٢ - كيف يمكنك تنمية العادات الفعالة في إدارة الوقت؟

« يقول بعض الناس ليس لدى الوقت للتخطيط أو التنظيم. لأعجب إذا لم يكن لديهم وقت »

إبراهيم الفقى

١ - إبدأ اليوم وكن مديراً فعالاً للوقت .

٢ - أعطى نفسك وعداً بذلك ثم عد الآخرين حولك أنك ستكون مديراً فعالاً لوقتك .



- ٣ - كن مؤمناً بأنك تستطيع أن تصبح مديراً فعالاً للوقت.
- ٤ - أغمض عينيك ، أسترخ وحاول أن تتصور نفسك وأنت مديراً فعالاً لوقتك.
- ٥ - قم بإعداد قائمة تتضمن كل ما تريد إنجازه في اليوم، ثم رتبها وفقاً للأولويات ومن الأفضل أن تعد هذه القائمة في المساء حتى لا تضع وقتك وأنت في قمة النشاط والطاقة.
- ٦ - أحرص على الذهاب للنوم مبكراً والإستيقاظ ١٥ دقيقة على الأقل مبكراً عن المعتاد. لأن عقلك الباطن يكون أكثر انتباهاً ويقظة وابداعاً في الصباح المبكر.
- ٧ - أحرص على الذهاب إلى العمل قبل الآخرين فهذه الطريقة لن يقاطعك أحد وعندئذ تستطيع أن تنجز الكثير.
- ٨ - أهتم بأن تكون على أهبة الإستعداد، وعندما تعزم على إنجاز مهمة ما جهز كل الأشياء التي قد تحتاجها: آلة حاسبة، مسطرة، حاسب آلي، ملف، قلم رصاص، كل شيء. بهذه الطريقة لن تشتت تفكيرك بحثاً عن شيء ما بعد أن تبدأ العمل.
- ٩ - قم بالإنتهاء من الأعمال الورقية مرة واحدة بعدها ضعها بعيداً على الفور .
- ١٠ - يمكنك أن تقسم المشروع الكبير الضخم إلى فئات/مراحل صغيرة، بعدها تستطيع أن تتناول جزءاً جزءاً حتى تنتهي من المشروع بأكمله.

١١ - قوة العشرة :

إذا ما واجهتك مهمة أو عمل صعب وشعرت أنك لا تريد أن تقوم بها: قم ببعض التمشية وعندما تعود أعمل لمدة (١٠) دقائق في أى شئ يخص هذا المشروع أو العمل. عندما تبدأ المشروع سوف تشعر بالرغبة فى الإنتهاء منه. بعدها ركز إنتباهك على النتائج وعلى شعورك عندما تنتهى من المشروع فعلاً .

١٢ - قوة برمجة النفس :

أحرص كل يوم على أن تعيد التأكيد على عقلك الباطن بأنك مديراً فعالاً للوقت عندما تكرر هذه الرسالة الإيجابية بدرجة كافية سوف يساعدك عقلك الباطن على تحقيقها. أجعل برمجة الذات جزء من حياتك اليومية. إليك بعض الأمثلة التى يمكنك إستعمالها يومياً :

- إننى مدير رائع للوقت/ إننى أدير الوقت بشكل رائع

- إننى أحافظ على النظام بشكل رائع.

- أستطيع إستغلال وقتى جيداً .

- فى كل يوم وفى كل الأحوال أحقق المزيد والمزيد من التحسن.



١٣ - قوة ال (٢١) :

قم بممارسة هذه العادات لمدة ٢١ يوماً بعدها سوف تعتاد عليها للأبد. يمكنك الإسراع بهذه العملية وأن تصبح مديراً فعالاً للوقت عن طريق الأتي :

أ - المحاكاة : يمكنك أن تحاكي شخصاً ما ترى أنه يدير وقته بشكل رائع وممتاز.

ب - أرتدى قبعة إدارة الوقت : تخيل أنك مدرباً وأنك سوف تقوم بتدريس إدارة الوقت لفريقك لمدة شهر واحد بدءاً من اليوم . لذلك سوف تستطيع أن تتعلم أسرع وأن تكون فعالاً كما تريد .

ج - نفذ إستراتيجية (ماذا لو) : يقول وليام جامس : « إذا ما أردت الجودة تصرف كما لو كانت لديك بالفعل » فعندما تتصرف كما لو كنت خبيراً في إدارة الوقت سوف تؤكد هذه القوة بداخل عقلك الباطن وعندئذ ستكون بالفعل كما تريد . لقد وضعت هذا الفصل لمساعدتك لتعلم كل ما تحتاج، وأن تتعرف على إدارة الوقت وكيفية تنفيذها/تطبيقها في الحياة اليومية. عندما تبدأ في ممارسة مهاراتك فإن تصورك لذاتك وأيضاً تقديرك لنفسك سوف يرتفعان بشكل مذهل. أيضاً سوف تتغير قيمك للأفضل



كما سوف تؤمن بأن الوقت هو الشيء الوحيد الذى نملكه ما دمنا أحياء فإذا لم نستغله فسوف نفقده. كن مسيطراً على وقتك وقبطان سفينتك وسوف تنضم إلى ٣٪ من هؤلاء الذين وصلوا إلى القمة بعد تحقيق النجاح والإنجازات.

أحرص على زيادة إنتاجيتك وتحسين مستوى حياتك وتذكر أن جوته الفيلسوف الألماني قال منذ ١٠٠ عام « المعرفة لا تكفى يجب علينا أن نطبقها، الرغبة لا تكفى يجب علينا أن نفعل »

إنخذ القرار لأنه تكون مديراً فعالاً



المفتاح الثامن

القيادة.. الطريق لقمة الأداء





المفتاح الثامن

القيادة..

الطريق لقمة الأداء..

« إذا أردت أن تكون ممتازاً عندما تقوم بالإدارة، عليك أن تكون
مثل نجمة الشمال ، فبينما تبقى في مكانها تدور حولها بقية النجوم »
كونفيشيوس

٥٣ - ما هو أسلوبك ؟

« إن كل الناس يملكون بداخلهم كل ما يدعو للإجلال والاحترام
فعلاً، لكنهم لا يلقون له بالأى »

هنشوس

لكل مطرب طريقته الخاصة فى الغناء : الطريقة التى يستخدم بها
صوته (طبقات صوته) تعبيرات وجهه، إيماءاته وحركات جسمه وكل
تلك الأشياء التى تجعله منفرداً إذا ما قورن بالمطربين الآخرين . وأيضاً
كل رسام له أسلوبه الخاص فى الرسم ولكل راقص أسلوبه الخاص فى
الرقص، وأيضاً الممثل. والواقع أن لدى كل منا أسلوبه الخاص فى
الحياة الذى يؤثر على إختياراته. ذلك المثل ينطبق على الإدارة. فلكل



مدير أسلوب مختلف، فما هو أسلوبك الخاص؟ هل أنت رئيس فاعل، مديراً، أو قائداً؟ هل ترى إختلافاً بين هؤلاء؟ طبعاً هناك إختلاف وإختلافاً كبيراً أيضاً .

– فالرئيس هو ذلك الشخص الذى يعطى الأوامر ويقود الناس حوله. وهو يؤمن أنه دائماً على صواب ويوجه نقده دائماً للآخرين مما يضعهم فى حرج وهو أيضاً يلقي باللوم عليهم إذا ما حدث أى خطأ. الرئيس يستخدم القوة والعقاب كوسيلة للتحفيز من أجل ضمان إتمام الأعمال. وهو يؤكد أن كل من يعملون لديه يعرفون ويفهمون أنه الرئيس وهو دائماً ما يعلنها أنا الرئيس، فيما طريقتى والا.. الشارع.

– أما الفاعل فهو إنسان لا يثق فى من حوله. وهو يقضى معظم وقته فى إنجاز الأعمال بنفسه. وهو دائماً يتذمر من أنه يعمل بجهد وأنه يقضى ساعات طويلة فى العمل فى كل يوم ويشكو من أنه لا يتلقى المساعدة من مرؤوسيه. وهو لا يصدق أن الآخرين يستطيعون أداء العمل بأنفسهم فهو يفتقد الثقة فى الناس ويشعر عادة بعدم الأمان. وبالطبع لا يؤمن بالتفويض، ويفضل أن يقوم هو بكل شئ. وبالتالى يكون دائماً مشغولاً ويتركه مرؤوسيه يقوم بكل شئ تجنباً للمشاكل وهو يمتاز بالمعرفة، الإخلاص، السرعة لكن إفتقاده للثقة فى الآخرين وعدم شعوره بالأمان يجعلانه يتحمل الأعباء وحده ويقوم بكل الأعمال بنفسه.

– المدير يسير وفقاً لعملية الإدارة فمن التخطيط الى صنع القرار إلى الإشراف حتى المتابعة، وهو يعتمد على النظام المتبع فى الشركة للتحكم والإبقاء على سير العمل. فسياسة الشركة هى كتابه



المقدس . وهو يستطيع أن يقضى ٧٥٪ من وقته فى التفاصيل الإدارية وهو يعمل بالنتائج الموجهة .

– أخيراً ، القائد هو ذلك الشخص الذى يستطيع أن يتناول أى عمل يدخل عليه التحسينات ، ويضعه فى حيز التنفيذ ويصل به إلى النتائج المرغوبة . وهو مُدرب ، مُحفز ممتاز ، يستطيع بناء فريق (يشجع روح الفريق) ، وهو ماهر فى الإتصال ، قادر على حل المشكلات ، يحب المخاطرة ، وهو صانع قرار ممتاز ، وهو لا ينتظر متى تحدث الأشياء بل يضعها هو بنفسه . وهو يهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية كما أن العمل معه متعة .

أوضحت مجلة فورتشن الإختلاف بين المدير والقائد كالتالى :

« إن المدير يقوم بالإدارة .. بينما القائد يقوم بالتجديد »

« المدير يساعد على إستمرار العمل .. بينما القائد ينمى ويطور»

« المدير يعتمد على السيطرة .. القائد يعتمد على الثقة »

« المدير يودى الأشياء بطريقة صحيحة .. القائد يفعل الشئ الصحيح »

إن القائد يمتاز بالإبداع ، الرؤية ، التأكيد ، التركيز كما أنه يؤمن بنفسه ويثق فى فريقه . وهو يتناول عملية الإدارة ويحسن من أداءها إلى أعلى درجة ممكنة . وهو يهتم بالفعل وأخلاقه حميدة .

فى بعض الندوات (الحلقات الدراسية) توجه الأسئلة كالتالى :

« هل تعتقد أنه بإمكانى أن أصبح قائداً ؟ » أو عبارات مثل « إن القادة يولدون ولايصنعون » أو « من الصعب تعليم القيادة وتحقيقها » أو



« لست أمتلك هذه الملكة » إن من يقولون هذا يسيطرون عليهم الإعتقاد الراسخ بأن القيادة هي حلم مستحيل الحدوث! لكنهم مع إنتهاء الندوة يتغير إعتقادهم وتبدل مداركهم ومفاهيمهم، ويصبحون أكثر إستعداداً للعمل من أجل أن يصبحوا قادة حقاً. وكل ما يحتاجونه بالفعل هو أن يكون لديهم التصور الصحيح والتفهم الحقيقي لمعنى القيادة. يقول فرانسيس بيكون: « ليس هناك ما يجعل المرء كثير الشكوك أكثر من المعرفة الضحلة ».

« إن المرء لا يكون سعيداً إلا عندما يعتقد أنه كذلك »

بابليوس سيرس

في البرمجة اللغوية العصبية (NLP) هناك إفتراض يقول: « إذا ما أستطاع أى إنسان أن يحقق أى شئ .. إذن فمن الممكن لأى إنسان آخر أن يحقق هذا الشئ أيضاً » فمن الممكن تعلم وإتقان أى شئ. فبإمكانك أن تتعلم السباحة، الرقص، الغناء، الرسم، الطهى، الكاراتيه، أو أى شئ أداه إنسان آخر قبلك، لكن هذه الفكرة تحكمها بعض القواعد: فيجب أن تتوفر لديك « الرغبة » أولاً: لتعلم ذلك وليس فقط أن يكون لزاماً عليك أن تتعلمه. ثم بعد ذلك يكون كل ما عليك أن تعرف « كيف » تفعل هذا الشئ وتبدأ فى تنفيذه بنفس الطريقة ونفس الحركة، وكذلك إلتزام الشخص الآخر. عندئذ سوف تحقق نفس النتائج. ويسمى ذلك بالمحاكاة. فى الـ (NLP)، بإمكانك أن تحاكي الإنسان الناجح لتصبح ناجحاً مثله. يقول برايان تراس صاحب كتاب « ١٠ مفاتيح للقوة الشخصية »: « إذا ما درست الأشخاص الذين حققوا النجاح وفعلت مثلما يفعلون يمكنك أن تكون ناجحاً



مثلهم أما إذا فعلت كما يفعل الفاشلون سوف تكون فاشلاً مثلهم .
أقول لك الآن أنت تستطيع أن تكون قائداً عظيماً وهذا هو الهدف من
هذا الفصل .

يعتقد البعض أن قراءة الكتب ، حضور الندوات ، دراسة بعض المقررات
تجعلهم قادرين على أن يصبحوا قادة وذلك بكل بساطة . لسوء الحظ
فإن هذا بعيد كل البعد عن الواقع ، لأن القراءة والدراسة وحضور
الندوات ليست سوى أدوات تساعدك لتحقيق تفهماً أفضل لمفهوم
القيادة . فهي تعطيك المعرفة والمعرفة قوة فكما يقول فرانسيس بيكون:
« المعرفة هي قوة في حد ذاتها » .

لكن المعرفة وحدها لا تكفي ، فأنت تحتاج إلى الفعل جنباً إلى جنب مع
المعرفة . فالقيادة هي نظام ، إلتزام بمستوى التميز ، أنها أسلوب حياة ،
عملية تحسن مستمرة ، فلسفة لا بد من فهمها ، وتمثيلها وممارستها بشكل
يومي . أنظر للكلمة نفسها ولاحظ قوتها « القيادة » . فهي تسمى بالقبطان
الذي يقود سفينته . هذا الفصل سوف يزودك بكل المعرفة التي تحتاجها
عن القيادة . لكن يبقى أن تلتزم أنت بأداء دورك وتمارس ما تتعلمه .
فإنك ستتعلم أكثر بالممارسة وليس بالقراءة فقط . فكما يقول أرسطو:
« إن الأشياء التي يجب علينا أن نتعلمها ، لا نتعلمها إلا عندما نفعلها
فعلاً » .



٥٤ - الخصائص الـ ٢٠ للقيادة :

« في الأيام الأولى من قوته ، تراه ممتلاً بالابتسامات ويلقى بالتحية على كل من يقابله »

أفلاطون

إن تعريفي للقيادة قد يتغير مع مرور السنوات. فكلمة ازدادت دراستي وأتسعت أبحاثي وكلمة عملت أكثر وتوليت إدارة مؤسسات مختلفة كلما أستطعت أن أفهم معنى القيادة بصورة أفضل وأعمق فلا يمكن تعريف القيادة بكلمة واحدة أو وضعهما في جملة واحدة بسيطة. فهي ليست عملية فقط بل هي أسلوب حياة للمدراء الناجحين. وللقيادة الكثير من الخصائص القوية ، فهي مثل البذرة التي تفرسها في حديقتك و عليك أن ترعاها، تسقيها كل يوم، وتخليها من الحشائش التي قد تؤذيها. وفي النهاية تستطيع بكل فخر أن تجني ثمارها. القيادة تحتاج للنظام ، الإلتزام والإصرار (المثابرة) حتى تستمر في النمو بقوة يوماً بعد يوم حتى تصبح خاصة لك. دعني أقدم لك الآن أكثر خصائص القيادة فعالية وأحصرها في ٢٠ خصيصة.

١ - التخطيط الدقيق :

يقول أفلاطون « إن البداية هي أهم جزء في العمل » . توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون ٨٠٪ من وقتهم في التخطيط و ٢٠٪ فقط في تنفيذ الخطط. ربما تبالغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوه.



فلا يترك القادة أى شئ للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والإستفسار قبل بدء العمل. يقول توماس أديسون: « لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة » كذلك القائد : فهو يخطط ويخط بكل دقة.

٢ - التنظيم :

هناك قول مأثور يقول « إن التنظيم هو أول أوامر السماء » . يقول برايان تراسى : « التنظيم هو أول أوامر الأرض » فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط فى المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضاً فى تحقيق نتائج أفضل . وتجدر أن مكتب القائد منظم، وهو يحتفظ بالأشياء التى يحتاجها فقط أما فى أدراجه أو على مكتبه وكل يوم يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله، يتبعها وفقاً للأولويات ولا يبدأ فى عمل جديد إلا بعد إنتهائه من العمل الذى يقوم به أولاً، ولديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحداثة. وهو يعمل فى محيط منظم ومرتب .

٣ - تحديد الأهداف :

إننى أؤمن بأنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف. والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت الكافى للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل . والقائد يحدد وقتاً لأسرته، هواياته الخاصة، للقراءة، للإسترخاء، للتنمية الشخصية، للعمل لتنمية الفريق الذى يقوده. وهو يوازن ما بين أهدافه المختلفة ليحقق حياة أفضل وحتى يبقى دائماً فى موقع القيادة.



٤ - صنع القرار :

إن القائد يكون مدرباً على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر. وهو يستمتع بعملية صنع القرار ولا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.

٥ - المخاطرة :

إن القائد يميل للمخاطرة. وهو يدرك أن عالية قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة. يقول سيمون دي بوفوار: « إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة بل بالمخاطرة ».

٦ - مهارات الإتصال :

إن القائد يتمتع بمهارات إتصال ممتازة، ومستمتع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله. كما أنه مستمتع ممتاز لا يقاطع الناس أبداً وهم يتكلمون. وهو أيضاً يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات. ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أى إنسان حتى أصعب الناس مراساً.

٧ - إدارة التغيير :

إن القائد يرحب بالتغيير ، وفي واقع الأمر التغيير يعد جزءاً من تصرفاته اليومية. فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة. وهو يفهم أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة فى الحياة . كما أنه يتوقع التغييرات التى قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقاً لها.



يقول كونفيشيوس « إذا لم يفكر الإنسان فيما هو بعيد ، فسوف يجد الحسرة قريبة منه » .

٨ - التحكم في التوتر وضغوط العمل :

إن القائد يعيش حياته وفقاً لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر. وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه. كما أنه يتفهم خطر التوتر لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه (يستغلها لمصلحته). كثير من القادة الذين قابلتهم وأجريت أحاديثاً معهم قالوا أنهم يقومون ببعض التمشية أو يشتركون في نادى صحى لتفريج الضغوط المتراكمة. والقائد مستعد لبذل الجهد (مهما كان عظيماً) ، للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.

٩ - التفويض :

إن القائد يؤمن بالآخرين ويؤمن أيضاً بقيمة الوقت. وهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى والى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال. كما أنه يتفهم أن عليه أن يفعل ذلك من أجل التفرغ لإنجاز أشياء أخرى مهمة حتى يحقق التقدم.

١٠ - الرؤية والإبداع :

إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون. كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة. على الرغم من أن النقد قد يوجه إلى خيالاته، إلا أن مع الوقت يستطيع الناس أخيراً أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل .



يقول جورج برناردشو: « الإبداع هو أول خطى الخلق »

١١ - التدريب والتعليم وبناء الفريق :

القائد هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه فى المعلومات التى لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتنى بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كى يصلوا إلى أهدافهم ويحققوا أهداف المؤسسة التى يعملون بها.

قال منسيوس: « ليس هناك وصفاً للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوة والفعالية والتأثير ».

١٢ - التحفيز :

القائد شخص محفز ذاتياً (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والإنطلاق) وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته. لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حده داخل فريقه ويأخذ فى مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد وأمام المجموعة كلها ودائماً يطرئ على ذوى الأداء الجيد المتميز.

يقول كينيث بلانكارد فى كتابه (مدير الدقيقة الواحدة): « فاجئ الناس وهم يعملون الشئ الصحيح »

١٣ - المهارات :

القائد شخص على درجة عالية من العلم ، غزير المعارف وذو تجارب ممتازة وخلفية كبيرة. وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائماً يبحث عن الوسائل التى تنمى قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة



والإستماع إلى شرائط التسجيل. بالإضافة إلى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية ، وهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وتحسين نوعية حياته ونوعية عمله، وهو دائم الكفاح في تسلقه للجبال نحو الإمتياز والتفوق والكمال.

١٤ - الثقة :

يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للأزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أى موقف وأن يتعلم منه. تؤدي ثقته بنفسه إلى مزيد من الإحترام له من جانب فريقه الذى يشعر بالأمان فى العمل معه .

١٥ - الحركة والفعل :

القائد شخص كثير التحرك وهو يعلم جيداً الفرق بين القول والفعل ، فهو دائم التحرك لإنهاء مهمة ما وعندما يخطط ويحدد أهدافه فإنه يتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فوراً .

يقول كونفوشيوس: « الرجل القائد متواضع فى حديثه ولكنه يتعدى الحدود فى أفعاله » .

وأفعال القائد تتحدث بصوت أعلى من كلماته.

١٦ - الإلتزام :

القائد شديد الإلتزام باخطط التى يضعها وهو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً وهو يدرك قوة الإلتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً. وهو



مخلص وملتزم لمؤسسته ولل فريق الذى يعمل بقيادته للوصول إلى وسيلة أفضل فى الحياة، لتحقيق أهدافه وتقديم خدمة ممتازة إلى عملائه.

خلاصة القول أنه متعهد وملتزم بالنجاح فى كافة أشكاله.

١٧ - الطاقة :

لدى القائد طاقة كبيرة فهو يهتم بعاداته الغذائية، يحترم جسده، يشرب كميات كافية من الماء كل يوم، يمارس التمارين الرياضية بانتظام، يمتلك قدرًا من الطاقة الجسدية والعقلية حتى تساعده على إنجاز الأشياء التى يود عملها.

١٨ - العواطف :

بغض النظر عن أياً ما تعلمته عن القيادة، فإنك ستجد دائماً أن القائد شخص عاطفى حساس، فهو يحب مايفعله وذلك فى إطار من العاطفة والحب ويؤدى عمله الذى يحبه بنفس الأسلوب يوماً بعد يوم .

١٩ - المرونة والقابلية للتغيير :

إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير، وهو يضع خططه فى حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لاتأتى بالنتائج المطلوبة فهو سرعان ما يبحث عن غيرها حتى يصل إلى الهدف المرغوب ، وهو فى ذلك لا يهتم إلا بتعديل الخطط والتكيف معها والإستمرار فى ذلك حتى يحقق النتيجة التى ينشدها .



٢٠ - الأمانة :

إن القائد إنسان عفيف/قوى إذا ما لزم الأمر ، لكنه مع ذلك عادل ومنصف . وهو شديد الإخلاص لمؤسسته ولفريقه ولعمله ولعملائه. كما أنه لا يجازف بعمله، وصدقه وأمانته، يضرب بهما المثل ويتحدث عنهما كل أعضاء فريق عمله.

تلك كانت أهم الخصائص الرئيسية للقيادة. يمكنك أن تضيف إليها أن القائد يعمل بجد فهو يعمل بذكاء ويكد في عمله. فهو يذهب إلى عمله قبل زملائه ويبقى بعد إنصراف الجميع . يقول حوراس : « إن الحياة لا تمنحنا نحن البشر أى شئ بدون العمل الشاق » وأيضاً يقول بابليوس سيرس : « إن الأمر يلزم وقتاً طويلاً حتى تصل بالإمتياز إلى مستوى النضج ».

٥٥ - الاتمات الأربعة للقيادة :

« إن الإختيار الأخير للقائد هو أن يترك وراءه رجال آخرين لديهم العقيدة والرغبة للإستمرار بعده »

والترليمان

منذ ٢٠ عاماً مضت ، وبينما كنت أدرس إدارة الفنادق تعرفت على أنماط القيادة المختلفة لأول مرة، وتعلمت أن هؤلاء القادة ينقسمون إلى نمطين : المستبد ، الديمقراطي .



١ - المستبد / الأوتوقراطي :

دائماً ما يخبر مرؤوسيه كيف ومتى وأين يؤدون أعمالهم ويتبع مرؤوسيه تعليماته بكل بساطة دون أى إستفسارات أو تساؤلات وهو يقوم بصنع كل القرارات، ويهتم بالعمل، ويركز على النتائج، لذلك تجده ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجيته، لكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية.

٢ - الديمقراطي :

يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الإعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفقاً لذلك. إن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم في إيجاد الحلول. وتلاحظ أنه يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعامل بروح الفريق.

دائماً ما كنت أشعر أن هذه الأنماط غير شاملة وناقصة، لذلك فأستمررت في البحث والدراسة حتى وجدت أخيراً أن هناك أربعة أنماط للقيادة لاتنفصل إحداها عن الأخرى. واليك هذا المثال:

عندما بدأت في ممارسة رياضة تنس الطاولة « البنج البونج »، كان هدفي أن أصبح بطلاً في هذه اللعبة. وقد كنت محظوظاً بدرجة كافية لأن أجد مدرباً ممتازاً.. لعلى أقول لأن يكتشفني مدرباً ممتازاً. وبدأ معي أولاً بأن قص عليّ قصصاً كثيرة عن البنج بونج وشرح لي لغة اللعبة، ثم أراني كيف ألعب خطوة خطوة. وقد كنت أتمرن ثلاث ساعات يومياً طيلة الأسبوع بدون إنقطاع لمدة ٦ أشهر. ثانياً بدأ يلعب معي كما لو كنا في بطولة، وأستمر في تدريبي حتى تأكد أنني أصبحت جيداً بدرجة كافية، ثم جعلني



بعد ذلك أَلعب مع لاعبين مختلفين كما أنه دعا أبطالاً في اللعبة من نوادٍ أخرى لأتَمرن معهم. وأخيراً، عندما تأكد أن الوقت قد حان، جعلني أشارك في بطولة دولية، وأستطعت أن أفوز ببطولة جمهورية مصر العربية وأصبحت بطلاً في اللعبة، بعد ذلك بدأ معي من جديد، أعاد توجيهي وتصحيح بعض حركاتي، كما أنه علمني حياً ومهارات جديدة. وكان بجانبى دائماً حتى أستطعت أن أحتفظ بلقب بطل الجمهورية لعدة سنوات وأشركت في بطولة العالم في ميونخ بألمانيا.

فهل كان قائداً؟ هل جاء عمله بفائدة؟ بالطبع نعم. فقد أستطاع أن يستغل كل نمط من أنماط القيادة الأربعة وفقاً للموقف :

- ١ - التوجيه : فقد بدأ معي بالحديث عن اللعبة والتعرف عليها.
- ٢ - التدريب : أنتقل بعد ذلك إلى التمرين وتدرّبي على ممارسة اللعبة.

٣ - التحفيز والمساندة : كان دائماً بجانبى يحفزنى ويساندنى.

٤ - التفويض : جعلني أشارك في البطولات وأقوم بالعمل وحدي.

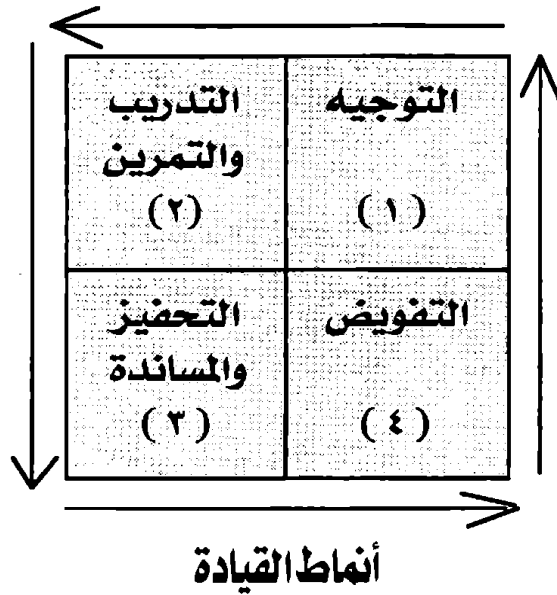
إن الكثير من المدراء يقعون في الخطأ بأن يعينون أناساً ويخبرونهم ماذا يفعلون ثم يطلبوا منهم تنفيذ ما قالوه، ويتوقعون بعد ذلك أن يؤدي العمل دون تدريب أو تمرين أو تحفيز. وتكون النتيجة هي إرتباك هؤلاء الموظفون في عملهم وارتفاع معدل الإستقالة.

إنك تحتاج لأن تكون مباشراً مع مرؤوسيك الجدد، تعلمهم وتدرّبهم على كل شيء حتى تتأكد من أنهم يفهمون الأمور جيداً. وهذه هي الخطوة الأولى، تليها خطوة تدريبهم وتمرينهم على الممارسة حتى تتأكد من قدرتهم على أداء العمل وحدهم. ثالثاً : عليك أن تصحبهم إلى



مجال العمل الفعلى وتعطيهم الفرصة مع إستمرار مساندتك ودعمك. أخيراً عندما تكون واثقاً من تمكنهم فى العمل، دعهم يقومون به وحدهم وأنتقل إلى الخطوة الأخيرة وهى التفويض.

الآن بعد أن قمت بتفويضهم، إبدأ مرة أخرى فى توجيههم وتعليمهم مهارات وأشياء جديدة أستعمل أنماط القيادة الأربعة لتجعلهم مشغولين بإستمرار إما بالعمل أو بالتعلم وسوف تكون النتائج مذهلة.





٥٦ - كيف تحقق السلطة وتمارسها :

« أعطنى نقطة واحدة راسخة لأقف عليها ، وسوف أحرك كوكب الأرض »

أرشميدس

نعم، بإستطاعتك أن تكون قائداً، لكن يجب ألا تنسى أن لديك لقباً يحق عليك أن تحترمه. إنك لاعب فريق، لكن يكون عليك أحياناً أن تصنع قرارات لتبديل أحد اللاعبين لأن في ذلك مصلحة الجميع. أشار وليام شكسبير ذات مرة: « إن الإختيار بين التفاح العطب لقليل » عليك أن تفهم كيف تمارس وتلعب لعبة السلطة وإليك الطريقة.

١ - أجعل الجميع يرون أنك مسيطر على المواقف التي تحتاج إلى قيادة وشخصية قوية.

٢ - أجعلهم يرون أيضاً أنك تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لتقوم بالعمل أفضل من أى إنسان آخر.

٣ - إبتدع أفكاراً جديدة، إتخذ طريق المخاطرة، أسأل الآخرين آرائهم وأجعلهم يعرفون أنك تمتلك القدرة على تحسين نتائج العمل.

أحذر فى أثناء ذلك أن تقع فريسة فى فخ لقبك وتعتمد عليه فقط فى كسب الإحترام والتقدير .

بإمكانك الآن أن تصبح قائداً فعالاً. كل ما يلزمك هو أن تقرر وتتبع القرار بالتنفيذ. أجعل القيادة طريقتك فى حياتك وسوف تنبهر بالتغيير



الذى سيطراً على حياتك وبالتقدم فى كل أجزاء الحياة الأربعة.

أنه لمن المستحيل إبدال القيادة بأى نمط من أنماط الإدارة ذلك لأنها ليست نمطاً بل فلسفة وأسلوب حياة.

« يجب على الذين ييغون أن يصبحوا حاكمين أن يبدأوا بإيجاد قادة، وهؤلاء الذين يفوزون على منافسيهم يجب أن يكونوا أقوياء وهؤلاء الذين يستطيعون أن يكونوا أقوياء يمكنهم إستعمال قوة الآخرين، ولكى تستطيع أن تستعمل قوة الآخرين يكون ضرورياً أن تفوز بحب الناس، وحتى تستطيع أن تفوز بحب الناس يجب عليك أولاً أن تتحكم فى نفسك، وحتى تستطيع أن تتحكم فى نفسك يكون من الضرورى أن تكون مرناً ».

حكمة صينية « كتاب القيادة الإستراتيجية »

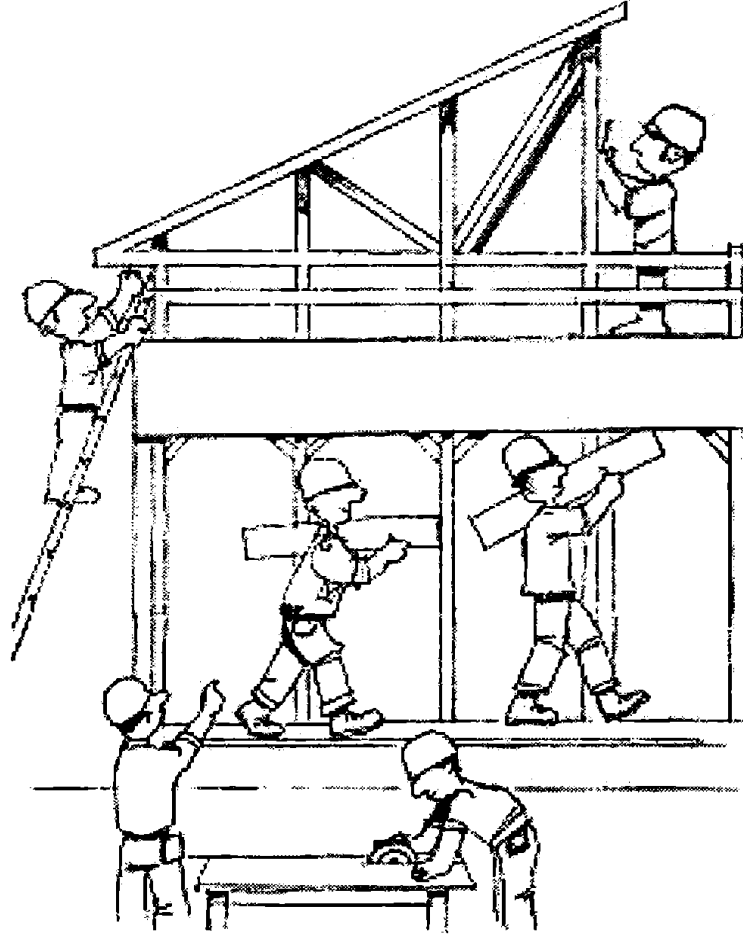
تغزى القرار لتكون قادراً

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتدىات مجلة الإبتسامة



المفتاح التاسع

بناء الفريق .. القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة





المفتاح التاسع

بناء الفريق ..

القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة ..

« إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس
ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع إتجاه ذهني إيجابي يشكلون قوة
لا تهرم » ..

نابليون هيل

٥٧ - فريق العمل . . . فعال الاثر :

« لقد تعلمت شيئاً واحداً هاماً عن الحياة وهو أنني أستطيع أن أفعل أى
شئ . لكن لا أستطيع أن أفعل ذلك بمفردي ، فلا أحد يستطيع ذلك »
د. روبرت شولر

جمع رجل عجوز أولاده العشرة حوله ، ثم أعطى لكل منهم عصا
واحدة وطلب منهم واحداً تلو الآخر أن يكسر عصاته . إرتسمت
الدهشة على وجوه الأبناء وتبادلوا نظرات التعجب والتساؤل ، لكن
الأب طلب منهم أن يفعلوا ما أمروا ففعلوه ، وكان الأمر هيناً للبعض
وصعباً لبعض الشئ للأخرين لكنهم قد تمكنوا جميعاً من كسر
العصى . نظر إليهم الأب وابتسامة دافئة تعلو وجهه ثم أعطى لكل ابن



من أبناءه عصاً أخرى وطلب منهم أن يجمعوا العشرة عصى مع بعضها البعض وربطها معا بقوة . ثم عاد ثانية وجعل كل منهم يحاول كسر العصى مجتمعه . فحاولوا جميعا حتى أنهكت قواهم لكن لم يستطيع أحدهم أن يكسر العصى . فكان رد الأب أن طلب منهم الإنصات إليه جيداً ليستوعبوا مايقول ، وبعد فترة سادها الصمت قال لهم : « هل رأيتم ياأبنائي ، عندما أعطيت لكل منكم عصا واحدة أستطاع كسرها ، لكن عندما جمعنا العصى معا لم استطع أى منكم أن يفعل فيها شيئاً أو يصيبها بضرر . والأمر ينطبق تماماً عليكم ياأبنائي فإذا ما تفرقتم سيكون من السهل ايدانكم وتدميركم أما إذا اجتمعتم معاً كالفریق الواحد لن يستطيع أن يؤذيكم أحد وهذه هي الرسالة التي بغيت نقلها إليكم ، فالإتحاد قوة ، والفریق الواحد من المستحيل أن يهزم » .

إن فكرة فریق العمل حولنا في كل مكان ، فإذا ما نظرت إلى الحيوان فإنك تجد الأسود والذئاب تشكل فرقا للصيد . في واقع الأمر ، إن فكرة فریق العمل هذه تعود إلى قديم الأزل ، فجدودنا الاوائل إعتادوا العمل معاً من أجل البقاء . فعندما كانوا يذهبون للصيد ، كان ذو النظر الحاد يتولى الحراسة والمراقبة ، وذلك الذي يعدو أسرع وأقوى يقوم بالصيد . بعد الحرب العالمية الثانية وجد أن الجيش الذي يعمل بروح الفریق قد حقق أفضل النتائج . فالسر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين هو قدرتهم على العمل معاً . وهم لايعبأون كثيراً بالي من يذهب الفضل والتقدير ، بل يهتمون بالعمل معاً والفوز معاً وذلك هو السبب الذي جعل اليابان واحدة من أغنى البلاد في العالم اليوم .

نعم ، فریق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسئولية ، وذلك يجعلهم أكثر التزاماً وأصراراً على تحقيق نتائج أفضل . والعمل بروح الفریق يساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات وكذلك ثقة أكثر بالنفس كما أنه يشعرهم بأنهم



ذو قيمة . وهذا من شأنه أن يحسن الإتصالات ويخلق علاقات أفضل
ويزيد من الإنتاجية وكذلك النتائج النهائية . إن فريق العمل بكل
بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة .

« إن الإكتشافات والإنجازات العظيمة تحتاج إلى تعاون الكثير من
الأيدي »

الكساندر جراهام بل

إذا كان فريق العمل بهذه الأهمية فعلاً ، لماذا أذن لا يقوم بتطبيقه عدد
أكبر من المؤسسات ؟

وحتى أجد إجابة لسؤالى قابلت المئات من المديرين والرؤساء الذين لم
يطبقوا فكرة فريق العمل وأجريت أحاديثا معهم . إليك بعضاً من
إجاباتهم :

- أنا لانصدق أن هذه الفكرة فعالة .
- أنا لا نعتقد أنها تناسب نوعية عملنا .
- أنها تكلف كثيراً وتضيع الوقت .
- أنها تحتاج إلى الكثير من الجهد .
- أنا لا نملك الصبر لمجالسة الموظفين .
- أن ذلك يحتاج منك أن تكون مُدرباً ومُعلماً وتقوم بالمتابعة بشكل
مستمر ، فمن يملك الوقت أو الصبر ليفعل ذلك ؟ يجب أن يكون
سوبرمان أو أنسان خارق ليفعل ذلك .

المدعش حقاً هو أن هؤلاء المدراء دائماً ما يجتمعون بمرؤوسيههم
ويوجهونهم ويعتمدون عليهم في تحقيق النتائج التي ييغونها ، ومع
ذلك فهم ينكرون فكرة فريق العمل . إن الإختلاف الوحيد بين
طريقتهم في الإدارة وبين فريق العمل هو أنهم دائماً يخبرون مرؤوسيههم



بما يجب أن يفعلوه ، وإذا حدث أى نوع من الخطأ فإنهم يلقون باللوم على الجميع بسبب أدائهم السيئ . وهم يبدأون بالتهديد والوعيد ، ويرسلون المذكرات آمليين أن يحصلوا على مستوى أداء أفضل من الموظفين عند إتباع أسلوب الضغط معهم . أشار حوراس ذات مرة : « إن القوة التي تعوزها الحكمة تسقط من فرط وزنها » .. وهؤلاء المدراء لا يحصلون على شئ أكثر من مرؤوسين خائفين ينتظرون أول فرصة لتقديم الإستقالة .

تقول الأبحاث أن العديد من المدراء يخافون فريق العمل لأنهم لا يشعرون بالأمان ويخافون أن يفقدوا سلطاتهم ، أو ربما لأن لديهم مشاكل تتعلق بالذات Ego problems . لكن العكس صحيح مع فريق العمل ، فيه يستطيعون أن يكونوا أكثر أمناً ويحققوا نتائج أفضل .

إن أعظم مبادئ الإدارة هي : « إنك تستطيع إحداث المعجزات إذا ما كان لديك إيمان بالآخرين . وحتى تحصل على أفضل ما لدى الآخرين ، أختار أن تفكر وتؤمن بأفضل ما لديهم » . إن فريق العمل بما له من قوة جبارة هو الهدف وراء هذا الفصل من الكتاب .

٥٨ - الانس الخمسة لبناء الفريق :

« إذا ما كان الجميع يتقدمون نحو الأمام معاً ، فإن النجاح يعتنى بنفسه » يتحقق بنفسه « .

هنرى فورد

إن فريق العمل ينبغي أن يُبنى على أساس قوى . الثقة والإحترام يعتبران الدعامتين الأساسيتين القويتين اللتان تحفظان الفريق متماسكاً في مواجهة كل الأنواء . وهاتان الدعامتان ضروريتان لبناء الفريق ومنهما



يستطيع الفريق أن يستمر ليتسلق جبل النجاح ويصل إلى مرتفعات جديدة أبعد وأسمى . هناك خمسة أسس يقوم عليها الفريق تتمثل في الآتى :

١ - الثقة :

يشير جون أ. هومز : « ليس هناك ما هو أفضل للقلب من التدلى لأسفل والإرتفاع بالآخرين إلى أعلى » . عليك أن تساعد أعضاء فريقك لي شعروا بمزيد من الثقة فى أنفسهم وفى قدرتهم على تحقيق النجاح . وفى مقابل ذلك سوف تزداد ثقتهم فىك ، وفى المؤسسة وأيضاً فى أعضاء الفريق . إن الفريق بحاجة إلى مناخ يسوده الثقة كما أن أعضاءه يجب أن يؤمنوا بأن العمل فى فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وكل الأهداف الأخرى الذين كانوا ينظرون إليها على أنها درباً من دروب المستحيلات .

٢ - الإهتمام :

إن لكل أنسان قلاده خفيه تدلى على صدره مكتوب عليها « اجعلنى أشعر بالأهمية » فكل عضو من أعضاء فريقك يريد أن يشعر بإهتمامك به وفى الواقع إن أعضاء الفريق يجب أن يساندوا بعضهم البعض ويجب أن يهتموا ببعضهم البعض كما يهتموا بمؤسستهم تماماً . فالإهتمام هو واحد من أهم الأسس التى يقوم عليها الفريق ليس فى مجال العمل فحسب بل فى الحياه الشخصية أيضاً .

لكن ينبغى على كل عضو فى الفريق أن يتخذ الخطوة الأولى ولا ينتظرها من الآخرين . فعليك أن تبين لكل منهم أنك تهتم به فعلاً، وسوف تجازى بعشرة أمثال ما قدمت . فقد صدق المثل اللاتينى القائل : « إن ما تفعله لشخص آخر ، هو فى واقع الأمر لك أنت » فعندما تهتم بشأن أنسان ما تشعر بأهميتك كما أنه سيهتم بك فى المقابل وهنا تكمن السعادة المطلقة .



٣ - الإلتزام :

أنتى أو من بأن العمل الجاد والشاق يؤدي إلى النجاح ، والنجاح يضعك على القمة ، لكن لا بد من الإلتزام والإصرار لتبقى على القمة دائماً . إنه ينبغي على أعضاء الفريق أن يلتزموا بمهام الشركة ، كما ينبغي عليهم أيضاً الإلتزام بأهداف الفريق وتحقيق نجاحه .

٤ - التعاون :

إذا ما تعاون الناس العاديون في العمل فإنه يمكنهم أن يحققوا أنجازات غير عادية . فأعتقد أن التعاون يمكنهم من الوصول إلى مستوى متميز من النجاح والسمو . وهنا ينبغي على أعضاء الفريق أن يتعاونوا مع بعضهم البعض وذلك على أساس من المصلحة العامة وليست المصلحة الفردية ، فهناك حكمة صينية تقول : « إذا ما إتفقت آراء ألف من الناس فإنهم يتمتعون بقوة ألف من الناس ، أما إذا ما اختلفت آراء عشرة آلاف من الناس ، فإنه ليس من بينهم أى فرد ذو فائدة على الإطلاق » .

٥ - المشاركة في المصداقية :

ينبغي تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة التصديق بينهم . فعليهم أن يعوا جيداً أنهم لا يعملون بشكل فردي ولكن داخل فريق ، تماماً كما يفعلون عند ممارسة الرياضة . تجد اللاعبين يعملون بجد ، يعدون سريعاً ويلعبون بمهارة حتى يتمكنوا من الفوز ، وعندئذ يتقاسمون شرف الفوز بينهم ، فهم يقولون لقد حققنا الفوز وليس أنتى حققت الفوز .

في هذا الصدد نذكر قول فنسنت لومباردى : « إن الأنجاز الذى تحققه مؤسسة ما هو إلا نتيجة جهود كل الأفراد مجتمعة » لذلك ينبغي أن يعترف أعضاء الفريق بمساعدة بقية الفريق ، فقبل أى شئ كلهم أعضاء في فريق واحد .



عندما يتفهم أعضاء الفريق هذه الاسس الخمسة لبناء الفريق وعندما تصبح هذه الأسس جزءاً لا يتجزأ من حياتهم ، فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية ، ذلك لأن فريقهم يقوم على أساس قوى يستطيع أن يقف في مواجهة أى مشاكل أو إنتكاسات قد تعترض الطريق . بروح الفريق سيتجهون جميعاً نحو النجاح الذى لا يحده حد .

٥٩ - المبادئ السبعة لبناء فريق ناجح :

« ليس هناك أى منا أفضل منا مجتمعين » .

كينيث بالانشارد

إنك إذا ما قررت أن تقوم برحلة لمكان ما ، فعليك أن تعرف لماذا تذهب إلى هذا المكان ، ثم كيف تذهب إليه ، وسيكون لزاماً عليك أن تحصل على خريطة ترشدك وتبين أسهل وأقصر الطرق . وذلك ينطبق تماماً على عملية بناء الفريق . فأولاً عليك أن تقرر أنك تريد بناء الفريق وتكون واثقاً أن هذه هي رغبتك فعلاً ، ثم يكون عليك أن تتبع طريقاً خاصاً : الطريق نحو التفوق . وأنت تحتاج فى طريقك هذا إلى مرشد ، نظام ، خريطة تنير الطريق حتى تبني فريقاً صلباً ناجحاً ، وهنا ينبغى أن تعي جيداً أن هذا الطريق ليس بالشئ الهين أو اليسير . فقد أشار سينكا قائلاً : « إنه لطريق وعمر ذلك الذى يقودك إلى مرتفعات النجاح » . لذلك دعنى أقدم لك تلك الخريطة التى تساعدك عند بنائك لفريق العمل وهى تتضمن المبادئ السبعة الآتية :

١ - تشكيل الفريق :

يعد تشكيل الفريق من أهم المبادئ التى يجب أن تؤخذ فى الإعتبار عند بناء الفريق : فمن ينبغى أن ينضم للفريق ؟ كم سيكون عدد أعضاء الفريق ؟ وعلى أى أساس تختارهم ؟ . يجب على القائد أن يهتم كثيراً بعملية تشكيل الفريق ، فلا ينبغى عليه أن



يقوم بتعيين بعض الناس فقط لأنه يحبهم ، كما ينبغي عليه أيضاً أن يستعين بأعضاء الفريق ليقوموا بعملية الاختيار حتى يضمن أن يختار أفضل من يقوم بالوظيفة . ذات مرة أخبرني أحد المدراء : « أن سر نجاحي يكمن في قدرتي على إختيار موظفين يصلحون للعمل معي » وعندما سألته كيف يفعل ذلك رد قائلاً : « أنى أعين الناس الذين يتمتعون بسلوك جيد ويرغبون في التقدم والنمو وخاصة الذين يقدرون فكرة العمل في فريق » .

٢ - التدريب :

بعد الإستقرار على أعضاء الفريق ، يبدأ القائد في تدريب أعضاء الفريق الجدد . ويمكن للقائد أن يقوم بذلك بنفسه أو يقوم بتفويض هذه المسؤولية إلى عضو آخر في الفريق . فأولاً يبدأ بالتوجيه حتى يتعلم الموظف كل شئ عن أعمال الشركة ، وهو أيضاً يقوم بتقديم العضو الجديد إلى بقية الأعضاء ويعرفه بالمنتج أو بالخدمات التي يؤدونها . بعد ذلك يقوم بإمداد العضو بكل الأدوات التي يحتاجها في العمل ، ويصحبه في جولة في الشركة ويقدمه لكل الموظفين الآخرين . كما ينبغي على القائد هنا أن يتأكد أن الموظف على أتم الإستعداد لأداء واجبه بتفهم كامل لمسئولياته وعمله قبل أن يسمح له بالإغماس في العمل . بعض الشركات لا تسمح للموظف الجديد بمقابلة العملاء إلا بعد مرور أكثر من ثلاثة أشهر . إن التدريب الملائم يزيد من ثقة الموظف في قدرته على العمل وبذلك يحقق النتائج المرغوبة . وهنا أذكر قول مأثور يقول : « أعط لرجل سمكة وستكون قد أطعمته يوماً ؛ علمه كيف يصيد وستكون قد أطعمته الدهر كله » .

٣ - الاتصال :

عندما يتم إختيار أفضل الموظفين للعمل وتدريبهم وجعلهم مستعدين لأداء عملهم ، يجب حينئذ على القائد أن يبدأ عملية



الإتصال . يعتقد بعض المدراء أن الموظف ينبغي أن يقوم بأداء عمله بمفرده معتمداً على نفسه ، وبعد ذلك يتعجبون عندما يستقيل من العمل . وهم لا يعلمون أنه أستقال لأنه لم يجد التحفيز والتشجيع ولم يضعه أحد في الإتجاه السليم ؛ ببساطة لأنه أفتقد الإتصال . لذلك فعليك أن تفتح قنوات الإتصال مع أعضاء فريقك وخاصة الجدد منهم . فأحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر وأن تكون متواجداً عندما يحتاجون إليك . لايهم ماذا تفعل ، المهم أن تستمر في الإتصال معهم بشكل منتظم ، ولكن يجب أن تضع في إعتبارك النقاط التالية :

- تحدث على أن النجاح هو نجاح للفريق بأكمله وليس نجاحاً فردياً .

- عامل كل فرد كما لو كان أهم الأعضاء .

- أظهر لهم إهتمامك بهم بوصفهم بشر وليسوا موظفين فقط .

- أستمع إليهم بإهتمام عندما يتحدثون .

- أكثر من إستعمال أسماءهم ، وأهتم بالإبتسام وبالأطراء والمديح .

٤ - الرؤية :

ينبغي على القائد أن يساعد أعضاء فريقه لتنمية رؤيتهم الخاصة ، كما ينبغي عليه تشجيع أفكارهم وامتداحهم عندما يتوصلون إلى أفكار جديدة .

٥ - تحديد الهدف :

إن القائد يقوم بإشراك فريقه في عملية تحديد أهداف الفريق وكذلك في تقرير الإستراتيجية وخطة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف . فإذا ما شارك أعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق فإن ذلك سوف يزيد من قوة الفريق وقدرته على تحقيق تلك الأهداف . يشير توم بيترز : « بحكم التجربة والخبرة أشرك كل الناس في كل شئ » .



٦ - التقدير :

ينبغي على القائد وكذلك كل أعضاء الفريق الإحتفال بنجاح أى عضو وامتداحه بكل طريقة ممكنة على أن يكون ذلك علانية . فلا بد أن يشعر أعضاء الفريق بالسعادة والسرور عندما يحقق أى زميل لهم نتائج طيبة .

عندما كنت مديراً عاماً لفندق فى مونتريال وحصلت على شهادة "CFBE" Certified Food and Beverage Executive من جمعية The American Hotel and Motel Association تلقيت خطاباً من رئيس الشركة وكذلك أرسلت صورة من هذا الخطاب إلى صاحب الشركة . وقد جعلنى ذلك أشعر بالأهمية والسرور ، وفجأة حوالى الساعة ٣٠, ٤ بعد الظهر دُعيت لأمر طارئ فأسرعت حتى أرى ماذا حدث ودهشت عندما وجدت أن كل زملائى فى فريق العمل يحتفلون بشهادتى ومنحونى هدية مكتوب عليها اسمى ولقبى الجديد . بالطبع جعلتنى هذه اللفتة الطيبة أشعر أننى أتنمى إليهم وأيضاً جعلتنى أقضى يومى هذا والأيام التالية فى سرور ونشوة عظيمين . لذلك فىنبغى على الفريق أن يقدر ويعترف بالأداء الجيد كائناً ما كان .

٧ - الإحساس بوحدة الهدف :

أخيراً ، ينبغى على القائد بعد أن كون فريقه وعلمهم كيف يكونون لاعبين فى فريق واحد ، أن يشعرهم بالهدف من وراء تجمعهم فى الفريق والإختلاف الذى قد يحدثه ذلك لهم ، للفريق ، للمؤسسة ، ولحياتهم . فالشعور بوحدة الهدف من أهم أسس النجاح ، ليس فقط فى مجال العمل ولكن فى حياتنا الشخصية أيضاً . فبناء فريق أمر حسن لكن إذا لم يكن لديك هدف محدد ، فإن الفريق سوف ينهار ويتفكك فى الظلام . لذلك فالإحساس بوحدة الهدف هو أساس الفريق الناجح : أنه الإختلاف الذى يحدث الإختلاف .



قبل أن تبدأ فى بناء فريقك ، أو إذا كان لديك فريقاً فعلاً ولكن تريد أن تجعله أكثر فاعلية وأنتاجية ، انتظر بضعة دقائق ثم أعد قراءة الجزء السابق فربما تجد أجابة للتساؤلات التى تدور بذهنك . إن المبادئ السبعة السابقة هى بمثابة خريطة تريك آمن ، وأسهل وأسرع الطرق لبناء فريق ناجح . وقد أنتهى بيليلوس سيرس إلى : « إن الكثيرين يتلقون النصيحة لكن القليل منهم فقط يفيد منها » لذلك أحرص على أن تستفيد من هذه النصيحة واسع نحو النجاح .

لقد وجدت بعد البحث ومن خلال خبرتى الشخصية أن هذه المبادئ السبعة هى أهم المبادئ الأساسية لضمان نجاح أى فريق .

٦٠ - من ينبغي أن ينضم إلي فريقك ؟ « إختيار أعضاء الفريق » :

« عندما أقوم ببناء فريق فأنى أبحث دائما عن أناس يحبون الفوز ، إذا لم أعثر على أى منهم فأنى أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة » .
هـ . روس بروت

من تختار لتجعله ضمن فريقك ؟ هل تختار أشخاصاً يكونون مثلك تماماً أم أناس يشعرونك بالراحة إليهم ويتفقون معك ومع قراراتك ؟ أو أشخاصاً يختلفون عنك أم أناس يختلفون معك ويجعلون حياتك شيئاً صعباً ؟ .

إنه لمن الملائم أن تختار أشخاصاً يتشابهون معك . لعله من سوء الحظ أن ذلك لن يساعدك كثيراً لأنك بحاجة أن تجعل فى فريقك نوعيات مختلفة من الناس يختلفون فى الأساليب والقيم ، أناساً يختلفون معك ومع بقية أعضاء الفريق . إن ذلك كله جزء من اللعبة لأنه سوف يساعدك على أن ترى الأمور من وجهات نظر مختلفة لم تكن لتطراً على ذهنك .



أقدم إليك فيما يلي بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك :
١ - المنفذ :

هذا النوع يهتم بالفعل والنتيجة ويتخذ قراراته بسرعة كما أنه يتمتع بشخصية قوية ويحب المخاطرة وهو فعال ونشط وأيضاً مخلص وأمين.

٢ - الآلة الحاسبة :

يحب هذا النوع أن يجمع المعلومات وأن يتأنى ويأخذ وقته قبل إصدار أى قرار . وهو صبور جداً وحذر ويحب دراسة المواقف ليتأكد أن القرار المتخذ هو الصواب . إن هذا النوع من الناس يريك الحقيقة المبنية على أساس من الواقع .

٣ - رجل الإدارة :

يهتم هذا النوع بإتباع العملية الإدارية ويحب متابعة سير الأمور وهو يحب التقارير والأعمال الورقية ويلتزم بالإجراءات والخطط ويحب أن تكون مقاليد الأمور تحت سيطرته « فى يده » . وهو من النوع الذى يستطيع أن يعيد كل متعدي إلى وضعه الطبيعي عندما يحتاج الأمر.

٤ - الساحر الفاتن :

يتمتع هذا النوع بشخصية لطيفة وهو يعرف كيف يجعل جميع أعضاء الفريق يظهرون أفضل ما لديهم . وهو يشعر الناس براحة . وبالطبع يعد قبوله لدى الآخرين من أهم مميزات الفريق .

٥ - الحالم :

وهو أنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع . وهو يستطيع أن يتوصل إلى أفكار مثمرة ، ولا يهتم كثيراً بالتفاصيل الصغيرة لكنه يركز إهتمامه على الصورة الكبيرة وعلى المستقبل .



كم من السابقين تجدهم فعلاً في فريقك ؟ كما ترى فالاختلاف مفيد وهام . بالطبع أنك لن تجد الأمر يسيراً للتعامل وتتوافق مع كل هذه الشخصيات المتباينة لكن الأمر سيكون متعة .. والأهم هو أنك ستحصل على فريق قوى وفعال .

٦١ - كيف تجعل فريقك منتجاً ؟

« إذا ما تخيل رجل أى شئ ، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة »
جولس قرن

كان هناك صياداً يدعى جون فى منتصف العقد الثالث من عمره ، طويل ، قوى البنية ، وعلى درجة كبيرة من الذكاء وقد كان يعمل بجد طوال حياته فكان يذهب للصيد فى الصباح الباكر ولا يعود قبل الظلام . ذات يوم لاحظ أحد أصدقائه أنه غير سعيد فسأله « لماذا أرى عينيك حزيتين ؟ » فأجاب جون : « أنى أعمل بجد يوماً بعد يوم وقد أصبحت متعباً ولا أفعل أى شئ إلا أن أقوم بالصيد طوال اليوم » فما كان من صديقه إلا أن أبتسم وقال له : « عليك بالإستعانة برجال آخرين ليساعدونك ويعملون معك » .

شكر جون صديقه على نصيحته وبدأ على الفور فى البحث عن رجال يساعدونه ، وقد ادهشه كثيراً أن وجد عشرة رجال أقوياء يرغبون فى العمل معه . ولأنهم كان ينقصهم الخبرة فقد بدأ جون فى تعليمهم كل شئ يعرفه عن الصيد وكان يصطحبهم معه فى رحلات الصيد حتى أصبحوا على أتم الإستعداد للعمل .

وفى ذات صباح ، جمع جون الرجال معاً وأعلن إليهم الآتى : « أصدقائى ، أنكم قد تعلمتم وتدرّبتم جميعاً ومستعدون للعمل . لذلك فسوف تذهبون للصيد اليوم معاً بدونى .. ابذلوا أفضل ما لديكم من جهد وأتمنى لكم التوفيق والله يحفظكم » . فرح الرجال بذلك



لأن جون قد وثق بهم ولأنهم قد أصبحوا قادرين على الصيد دون مساعدته . ذهب الرجال وعادوا بكثير من السمك الأمر الذي أسعد جون كثيراً . أخيراً وجد حلاً لمشكلته ، أنه أصبح الآن يملك فريقاً متحمساً يعمل بجهد ومهارة .

لكن بعد مرور ستة أشهر لاحظ أن فريقه أصبح يعود بكميات أقل من السمك وأنهم ليسوا بنفس الحماس والرغبة في العمل . ولأنه لم يعرف ماذا يفعل ، ذهب جون إلى صديقه يسأله النصيح والعون وكان رد صديقه : « جون : أنه لأمر حسن أن تنجح في بناء فريق لكن إذا لم تستطيع أن تجعله يستمر فعالاً ومنتجاً فإنك تكون قد أذيت نفسك ولم تساعدنا . عليك أن تشغل رجالك دائماً بتحديات جديدة » .

شكر جون صديقه وعاد إلى فريقه وقال لهم : « سوف نذهب اليوم للصيد إلى مكان مختلف وسوف نقوم بتغيير الأدوار وهدفنا أن نعود بـ ٣٠٠ سمكة كبيرة » . ذهب الرجال بالفعل لمغامرتهم الجديدة يملأهم الحماس والطاقة وعادوا ومعهم ٣٠٠ سمكة كبيرة فاحتفلوا بنصرهم وأمضوا يوماً عظيماً . منذ ذلك اليوم ، تعلم جون وتفهم أن من مبادئ بناء الفريق أن تجعلهم مشغولين دائماً بتحديات جديدة وذلك سوف يجعلهم منتجين دائماً .

إن فكرة هذه القصة ببساطة هي أنك تستطيع بناء فريق عظيم لكن إذا لم تعرف كيف تجعله منتجاً فإنك لن تحقق شيئاً ولكن سيكون لديك جدول رواتب يكلفك كثيراً . إنك بحاجة لأن تعرف كيف تجعل فريقك مشغولاً دائماً ، كيف تجعل عملهم ممتعاً وكيف تجعلهم يستمرون في الانتاج . اقدم إليك فيما يلي خمسة أفكار تساعدك لتجعل فريقك منتجاً .

١ - اجعل الاعمال امراً ملحاً :

أنه من المفيد والصحيح أن تخلق لدى فريقك شعوراً بضرورة والحاجة المهام حتى تخرجهم من المنطقة الميتة أو المنطقة المربعة .



كلفهم بمشروع خاص وأطلب منهم أن يقوموا به فى وقت أقل من الوقت الذى يستغرقه الأمر فى الظروف العادية مع مراعاة أداءه بنفس الجودة والكفاءة .

٢ - ضع امامهم تحديات :

إن التحدى يمكن أن يكون أى شئ على الإطلاق فمثلاً إذا ما أردت أن تزيد المبيعات بنسبة ١٠% اعقد إجتماعاً ، أعلن هدفك أمام الفريق واجعلهم يفكرون فى الطرق التى يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ هذه الطرق المقترحة . حدد بعد ذلك إطاراً زمنياً ثم دعهم يتولون الأمر. أنه من المفيد جداً أن تحدد الأهداف بالاستعانة بأعضاء فريقك وكذلك أن تجعلهم يتقبلون المخاطرة وأن يحاولوا إنجاز أشياء جديدة وأن يتوسعوا إلى مجالات أكبر فى مجالاتهم العادية.

٣ - فكرة الاسبوع :

فى الإجتماع التالى ، يمكنك أن تبدأ بـ « فكرة الاسبوع » . فمثلاً اعقد إجتماعاً يوم الأثنين ، وأطلب من كل عضو فى الفريق أن يأتى بفكرتين جديدتين للمساعدة فى خفض شكاوى العملاء والسيطرة عليها ، تحسين مستوى خدمة العملاء ، زيادة الأنتاج أو أى شئ يساعدك لتحسين فعالية الفريق وأداء المؤسسة والأستمرار فى المنافسة . امنحهم أسبوعاً ليأتوا بأفكار جديدة ، وعندما تقابلهم فى الاسبوع التالى حلل كل الأفكار بمشاركتهم وتخير أفضل فكرة فى هذا الاسبوع . يمكنك أيضاً أن تقرر أن تجرب بقية الأفكار واحدة تلو الأخرى . قم بعد ذلك بتوزيع المسئوليات لوضع هذه الأفكار الجديدة فى حيز التنفيذ . وفكرة الاسبوع لها مزايا عديدة :

- أنها تساعد أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعاً .



- تساعدك فى الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك فى وقت أقل .
- أنها تخرج الجميع من منطقة الراحة والتبلد والكسل . يذكر دون بيوت : « إنه لرجل عظيم الذى يستطيع أن يستعمل عقول الآخرين لتنفيذ عمله » .

٤ - مشكلة الاسبوع :

يمكنك فى إجتماع آخر أن تطرح فكرة « مشكلة الاسبوع » بأن تسأل فريقك عن المشكلات اليومية التى تواجههم ، أو أن تضع أمامهم مشكلة ما تحتاج إلى تكاتف الفريق وتطلب منهم التوصل إلى حلول مختلفة ومستحدثة ، ثم امنحهم فرصة حتى إجتماع الاسبوع التالى وعندئذ تخير أكثر الحلول ملائمة ، على أن يشترك الفريق معاً فى الإختيار . إن فكرة مشكلة الاسبوع تساعدك على الآتى :

- أن تجعل فريقك يشارك فى إيجاد حل للمشكلة .
- أن تكون أكثر إماماً بالمشكلات اليومية التى تواجه فريقك فى العمل .
- أن تجعل مرؤوسيك يفكرون وبداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالإلتزام نحو الفريق ونحو المؤسسة .

٥ - الزيارات الاسبوعية :

يمكنك أن تصطحب فريقك فى رحلة كل أسبوع ، وهذه الرحلة قد تكون لشركات منافسة أو إلى أسواق أخرى معروفة بمصداقيتها ونجاحها ليتعلموا كيف أمكنها تحقيق ذلك ، وهكذا يمكن لفريقك أن يتعلم الجديد باستمرار مما يجعلك فى مركز متقدم فى سوق المنافسة . يمكنك بالطبع أن تنظم مجموعات من أعضاء الفريق لزيارة منافسين مختلفين ، على أن يقدموا إليك تقريراً عن الزيارة فى الإجتماعات التى تعقدها . وأن يتم إطلاع بقية أعضاء الفريق



على المعلومات التي استطاعوا أن يجمعوها عن كل ما رأوه في زيارتهم . إن ذلك يتيح لك ولفريقك فرصة الإلمام بكل المتغيرات التي تجدد في السوق ويمكنك من التفكير في طرق لإحداث التحسن والتقدم .

إن الأفكار الخمس السابقة تساعدك على أن تجعل فريقك أكثر إنتباهاً ، حماساً ، إبداعاً وتحفيزاً . عليك أيضاً أن تشجع أعضاء فريقك على التجمع خارج نطاق العمل على الغذاء أو لتناول القهوة خارج المكتب مرة أسبوعياً بعد إنتهاء ساعات العمل . يمكنك أيضاً أن تجتمع مع فريقك على العشاء أو لتناول القهوة مرة كل شهر بعيداً عن العمل . ويمكن أن يتم إختيار المطعم أو المكان بواسطة أعضاء الفريق أنفسهم .

أنا شخصياً أعتدت على تنظيم عشاء شهرياً كالاتى : يقوم أحد أعضاء الفريق بإستضافة الجميع على العشاء فى منزله أو فى أى مكان يختاره ، ويحضر كل فرد معه طبقين واحد حلو وأى طبق آخر . وكنا نجتمع معا ونقضى وقتاً ممتعاً . أيا كانت الطريقة التي تختارها فهي سوف تساعدك وتساعد فريقك على الإقتراب من بعضكم البعض لتصبحوا أسرة وليس فريق فحسب .

٦٢ - كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة :

« إن كل أنسان عظيم يتلقى دائما المساعدة من كل الناس لان هدفهم هو إستخلاص أفضل ما فى كل شئ وأفضل ما فى كل الناس » .

راسكين

إن الأنسان المنعزل هو الذى يفضل العمل وحيداً ، يشعر بعدم الراحة إذا ما عمل فى فريق . لا يهتم ما إذا كنت قد عينته بنفسك أو أنه كان

يعمل بالفعل في البداية ، المهم هو كيف تتعامل معه وإليك هنا بعض الأفكار المفيدة :

١ - قم بمقابلته :

اجتمع به على إنفراد وحاول أن تكتشف أين تكمن المشكلة .

٢ - قم بفصل سلوكه عن نواياه :

إن السلوك قد يكون سيئاً أو خاطئاً ، بينما تكون النية سليمة ، هناك إفتراض يقول : « هناك نية طيبة وراء كل سلوك » لذلك حاول أن تكتشف نواياه وركز عليها .

٣ - تحديد الهدف :

ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه واتجاهه وأتفق معه على إطاراً زمنياً لتحقيق هذا الهدف .

٤ - مد له يد العون أثناء عملية التغيير :

قم بتعليمه ، وتدريبه ومساندته ، لتساعده على تحسين مهاراته فإذا ما كان من النوع الخجول ، ساعده ليكسب الثقة في نفسه وفي الآخرين .

٥ - التقييم :

عندما ينتهي الوقت الذي قمتما بتحديدده قابله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققه .

٦ - الاستبعاد :

إذا لم تنجح في تغييره بعد أن حاولت بصدق أن تبذل معه كل ما في وسعك من طرق ممكنة لن يكون أمامك سوى أن تتخذ القرار بأن تضحى بأحد أعضاء الفريق لصالح الفريق بأكمله .



٦٣ - كيف تتعامل مع منازعات أعضاء الفريق :

« عندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح » .
حوراس

مهما حاولت ومهما بذلت من جهد لتشكيل فريقاً جيداً فأنتك سوف تواجه دائماً نوع من المنازعات أو الخلافات التي قد تشب بين أعضاء فريقك ، عليك حينئذ أن تكون صريحاً ومتعاوناً لكن لا تحاول أن تتورط في النزاع كما لا تحاول أن تتجاهله أو تقوم بالأحتكام بينهم أو تميل إلى جانب دون الآخر ، فكن فقط حمامة سلام . يرى وليم شكسبير : « إن صانعي السلام في الأرض مباركون » لكن أحرص على الرغم من ذلك أن تكون صانع القرارات العنيفة إذا ما لزم الأمر . إليك فيما يلي كيف تستطيع أن تتعامل مع هذه الصراعات بذكاء لتبتعد بفريقك عن المشاكل :

- ١ - شجع أعضاء فريقك على حل مشكلاتهم بأنفسهم ، وأن يتحلوا بالشجاعة اللازمة ليجلسوا معاً ويناقشوا الموقف بصوت هادئ وملائم لإيجاد حل للمشكلة .
- ٢ - إذا لم يفلح ذلك إقترح عليهم الإستعانة بطرف ثالث ليساعدهم على التوصل لحل يرضى الطرفين .
- ٣ - إذا لم يفلح ذلك شجعهم للإستعانة بحكم يجلس مع الطرفين ويستمع إليهم ، ليعطهم قراره في النهاية ، يجب أن يقبل هذا القرار من جانب الطرفين لأنهم قاموا بإختيار الحكم بأنفسهم على أساس الثقة في حكمه ورأيه .

إذا لم يفلح كل هذا عليك إذن أن تلجأ إلى الخطوات التالية :



- ٤ - تدخل بنفسك وأطلب من طرفى النزاع الحضور إلى مكتبك وعندئذ قم بالآتى :
- أ - ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق .
- ب - اطلب منهم التركيز على النتائج ، وليس على السلوكيات أو ما قيل فى الماضى .
- ج - اطلب من كل طرف أن يذكر الصفات الحسنة التى يراها فى الطرف الآخر .
- د - اسألهم عن الطريقة التى يفضلون بها إنهاء الموقف .
- هـ - اسألهم ما هى المساعدة التى ينتظرونها منك .
- و - اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف فى المستقبل .
- ز - قم بتلخيص كل ما قالوه ، وجه الشكر للطرفين وذكركم بأنهم أعضاء فى فريق واحد ، ثم اذكر لهم العواقب الوخيمة التى ستحدث إذا لم يتم تصفية الموقف .
- ح - احرص على المتابعة : لا كما ذكرت آنفاً ، احرص على عدم إصدار أحكام بسرعة ولا تميل لأحد الأطراف كما لا تحاول أن تقوم أنت بإيجاد حل للمشكلة ، فيجب على طرفى النزاع التوصل للحل . تستطيع بهذه الطريقة أن تساعدهم فى تعلم كيفية التعامل مع مثل هذه المواقف فى المستقبل . إنك إذا ما حرصت على تقديم المساعدة والمتابعة يمكنك أن تقى فريقك الكثير من المنازعات والمشاحنات التى قد تؤذى الفريق ، وتؤذى المؤسسة .

« يلزم الطائر جناحين لكي يطير » .

جيسى جاكسون



سئل قاطعو صخور ذات مرة عما يفعلان ، فأجاب الأول : « أننى أقوم بتقطيع الصخور إلى أحجار » . وأجاب الثانى : « أننى أعمل ضمن الفريق الذى يقوم ببناء الكاتدرائية » . لفريق العمل مفيد وفعال كما ترى . لذلك ، إذا لم يكن لديك فريق ، فكر بجدية فى تشكيل فريق ، إما إذا كان لديك فريقاً بالفعل ، أعمل على تحسينه وجعله على أفضل حال ممكن ، ساعد فريقك على النمو والتحسين وسوف يساعدك فريقك لتكون الأفضل .

أحرص على تجنب التعليقات السلبية عن فريق العمل . فلسوء الحظ فالأشخاص السليبيون حولك فى كل مكان وهم يحاولون دائماً التأثير عليك لتفكر وتتصرف بشكل سلبي مثلهم تماماً ، فيشير كونفوشيوس : « إن هؤلاء الذين يسلكون طرقاً مختلفة لا يستطيعون أسداء النصيح لبعضهم البعض » فالسليبيون يسلكون طريقاً مختلفاً ، لذلك لا تعطى آذانك لهم . أجعل فريق العمل جزءاً من حياتك . فى هذا المجال نذكر قول هايوود : « إن رأسين أفضل من رأس واحد » « عقلين أفضل من عقل واحد » ويقول شكسبير : « واحد للجميع والجميع لواحد » . أحرص على أن تكون لاعباً فى فريق لأنه ليس بمقدور واحد أن يفعل أى شئ بمفرده ولا يستطيع أن يتواجد فى مكانين فى وقت واحد . أجعل فريق العمل أسلوبك فى الحياه وسوف تكون فى طريقك لتحقيق النجاح المعلق .

اغز الفرار لتكوه لا عمى فريق ...



المفتاح العاشر

التفويض.. الطريق نحو الحرية





المفتاح العاشر

التفويض.. الطريق نحو الحرية..

« إن المرء الذي يقبض على شئين فإن إحداهما دائما
ما ينزلق من قبضته » ..
مجهول المصدر

٦٤ - هل تفويض ؟ :

« أن تنفخ وتبتلع في وقت واحد ليس بالأمر اليسير »
فيوتوس

ماذا ؟ أفوض ؟ هل أصابك الجنون ؟ هل تريدني أن أتنازل عن عملي
لشخص آخر ؟ هل تريدني أن أفقد سيطرتي وأواجه لوم الإدارة ؟
لعلك كذلك تطلب مني الإستقالة !

هل هذه العبارات مالوفة لك ؟ ما هو رأيك في التفويض ؟ وهل
تفويض ؟



إن معظم المدراء ، الجدد منهم على وجه الخصوص ، ينفرون من كلمة التفويض ، كما لو كانت لديهم حساسية ضدها . لكن هل تعلم أن لديهم وجهة نظر في هذا وهي وجهة نظر سليمة أيضاً ؟ . فإذا فكرت وجدت أن الموظف قبل أن ينال الترقية لمنصب المدير ، كان اداؤه جيداً وعلى مستوى عال ، وكان يجد في العمل بإجتهاد متعة خاصة ، وأنه كان ينال التقدير والإمتنان أمام الجميع عندما يحسن اداء عمل ما . الآن وقد أصبح مديراً وما زال يريد أن يقوم هو بكل العمل ليحصل على كل التقدير والمكافآت عن مجهوداته . فإن يكون مسيطراً على العمل يعنى له أن يقوم هو بكل العمل . فهل نأتى بعد كل هذا ونطلب منه التفويض ؟ إن ذلك سيجعله يشعر أوتوماتيكياً أنك تريده أن يترك العمل أو أنه ليس جيداً بدرجة كافية لذلك فهو يتخذ موقفاً دفاعياً ضد فكرة التفويض . من هنا تظهر حاجته لتفهم المعنى الحقيقي للتفويض والفلسفة من ورائه . إنه يحتاج لأن يعرف أن التفويض لصالحه ولصالح المؤسسة بأكملها . فهو بحاجة لأن يغير مفاهيمه ومعتقداته واتجاهاته . فعليه أن يفهم أنه لا يستطيع أن يتواجد في كل الأماكن ، وأن يقوم بكل الأعمال في نفس الوقت ، عليه أيضاً أن يتعلم كيف يبدأ أن يعهد للآخرين بإنجاز بعضاً من أعماله حتى يتفرغ هو ليقوم بأعمال على درجة أكبر من الأهمية . إنه يحتاج لأن يفهم كل هذا حتى يستطيع تسلق سلم الإدارة ، فإما أن يفوض وأما يبقى في مكانه ولن يتقدم أبداً .

هناك في بعض الشركات لا يتم ترقية أى مدير إلى منصب أعلى إلا بعد أن يكون قد أعد شخصاً آخر ليحل محله ، وقد ذهبت بعض الشركات الأخرى إلى حد أن فصلت المدير الذى لا يقوم بالتفويض أو الذى لا يقوم بإعداد آخر ليحل محله ! ولا شك أن المدير يستطيع أن ينجز العمل بشكل أفضل وأسرع لكن لن يساعده هذا على التقدم . فى واقع الأمر إذا لم يقوم المدير بالتفويض فسوف يجد نفسه مشغولاً



حتى ذقنه بعمل ورقي وتقارير ، مذكرات بريد ، إجتماعات ولا يبقى له وقت ليقوم بعمله الأساسى ، وسوف يجد نفسه محاصراً فى هذا الموقف ، بعد فترة وجيزة وعلى المدى البعيد سوف يتحول إلى أنسان كثير الشكوى ولن يتقدم أبداً . والنتيجة من ذلك أن التفويض له فوائده على المدى القصير والبعيد أيضاً .

٦٥ - الأسباب الستة التي تجعل المدراء يكرهون التفويض :

« ان تفعل شيئين فى الوقت نفسه يعنى ألا تفعل كليهما »

بابليوس سيرس

لماذا يكره المدراء التفويض؟ إن الأسباب تختلف من شخص إلى آخر، بعض هذه الأسباب قد يكون عميقاً ويمس قيم ومعتقدات الشخص ذاته ، وهذا النوع من الأسباب أصعب فى معالجتها ولا يعنى هذا أنه لا يمكن علاجها ، لكنها ستستغرق مزيداً من الوقت ، والجهد والصبر حتى يستطيع الأنسان أن يغير رأيه بشأن التفويض .

فعلى سبيل المثال لو أن شخصاً قد نشأ فى بيئة علمته ألا يثق بالناس ، وكان دائماً ما يتردد على أذنيه مثل تلك العبارات : لا تثق بأحد ، أن الناس حولك أشرار ، أن الناس يريدون دائماً الإيقاع بك ، ثق فى كلب ولا تثق فى أنسان . مثل هذا الشخص سوف يكبر وهو يخشى الناس حوله ويتكون لديه انطباع سلبي عنهم ، فلا يضع ثقته فى أحد .

وقد يكون مثل هذا الشخص موظفاً ممتازاً ، فلم يكن لزاماً عليه أن يقوم بالتفويض إلى أى زميل لذلك فلم يلاحظ أحد أنه لا يصلح كعضو فى فريق ولم يستشف أحد أى شئ عن معتقداته أو الطريقة التي يشعر بها نحو بقية الأعضاء . إن مثل هذا الموظف سوف يواجه متاعب من جراء فكرة الإنضمام لفريق العمل والعود على التفويض ، وربما يتخذ لنفسه موقفاً دفاعياً ويتسبب فى الكثير من الضرر لنفسه ، ومؤسسته ولمرؤوسيه إذا ما أصبح مديراً .

أما إذا حدث وأجبر على التفويض فسوف يتسلح بعبارات كالاتى: « أنه عملى أنا ، أنا المدير » . وان لم يساعده أحد زملائه العاملين بالإدارة على تغيير معتقداته المثبته ، فسوف يستمر فى إحداث الكثير من الأضرار الفادحة بسبب طريقته الأوتوقراطية فى القاء اللوم على الآخرين ، والشك فى أى شئ وفى أى أحد ، فشعوره بعدم الامان يجعله يكثر من لفت نظر مرؤوسيه ومعاقتهم لأى خطأ صغير وارد الحدوث ، وقد يصل الأمر إلى حد فصلهم وتجده مع ذلك دائم الشكوى معظم الوقت ، فهو يقول دائما : « لا يمكنك أن تثق بأحد هذه الأيام » وهنا يرجع الأمر إلى الإدارة فى أن تساعده على التغيير أو أنها تدعه لحال سبيله .

هناك أسباب أخرى من اليسير التعامل معها وعلاجها مع ضمان السيطرة عليها بشكل سريع على عكس السبب السابق . إليك هنا ستة أسباب شائعة تجعل المدراء يفرون من التفويض :

١ - فقد السيطرة :

حيث أن المدير يكون معتاداً على أن يقوم بنفسه بإنجاز كل شئ مع الإحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات وكذلك على النتائج ، فإنه يشعر أنه سوف يفقد هذه السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله فى أمر من الأمور .

٢ - ضياع الوقت :

إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه فذلك لأنه لا يثق فى مرؤوسيه فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام إلى موظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويديره أولاً وأيضاً أن يتقبل أخطائه فلذلك فهو يشعر أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد ، أما إذا كان لزاماً عليه أن يفوض فهو يشكو ويلقى باللوم على الآخرين لتسببهم فى ضياع وقته .



٣ - فقد التحكم والنفوذ:

عندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص آخر ، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته ونفوذه على مرؤوسيه . وهو يؤمن أيضاً أن فقد القوة والنفوذ هذا قد يؤدي به لأن يفقد وظيفته .

٤ - ضياع المكافأة والتقدير :

يشعر المدير أنه سوف يفقد كل التقدير والمكافآت التي كان يحصل عليها عندما يؤدي عمله بنفسه ، إذا ما فوض إلى الآخرين أداء بعض المهام . وهو يرى أنه سيفقد بذلك الجانب الممتع من عمله سواء أكان مكافأة معنوية أو مادية .

٥ - الخوف من اللوم :

يخشى المدير أن يلام إذا ما فوض إلى أحد عمل ما ولم يتم هذا الشخص بالعمل على ما يرام . وهو يشعر أنه سوف يتحمل عبء اللوم وحده وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره .

٦ - عدم القاء الأعباء على المرؤوسين :

لا يحب المدير أن يلقي بالأعباء على أكتاف الآخرين ، فهو يعتقد أن عليه أن يقوم بعمله بنفسه . هل تجد نفسك في أحد المواقف السابقة ؟ هل تعمل مع أحد يتصرف مثل أحد المدراء السابقين ؟ إذا أجبت بنعم ، ابدأ بإحداث التغيير الآن لأن الفائدة ستكون عظيمة إذا ما بدأت في التفويض ولم تقم بأداء كل الأعمال بنفسك .

٦٦ - الفوائد العشر للتفويض :

« دع كل أنسان يمارس الفن الذي يعرفه »

ارسيطو فانس

دعني الآن أقدم لك فوائد التفويض ، وكيف أنه يساعدك لتوفير الوقت والمال ويفيدك في كل جوانب حياتك المختلفة ، فإليك هنا الفوائد العشر الذهبية للتفويض :

١ - إدارة الوقت :

عندما تفوض بعض المهام الملقاة على عاتقك للآخرين ، فإنك بذلك توفر مزيداً من الوقت لإنجاز أعمال أكثر أهمية .

٢ - زيادة الانتاجية :

إذا ما أستطعت أن توفر وقتك ولا تقوم بالمهام غير المهمة يمكنك عندئذ أن تركز إهتمامك على الأمور الأكثر أهمية ، وعلى تعلم مهارات جديدة والقيام بمزيد من الأعمال التي تحسن من إنتاجيتك والنتائج النهائية للشركة .

٣ - بناء فريق قوامه الثقة :

عندما تقوم بتفويض بعض أعمالك لأعضاء فريقك ، فإنك تبرهن لهم على ثققتك فيهم وفي قدراتهم لإنجاز الأعمال .

٤ - تنمية مهارات فريقك :

إنك إذا ما قمت بالتفويض إلى أعضاء فريقك فإنك تساعدهم بذلك على تعلم مهارات جديدة وازدياد معارفهم ، إن التفويض يساعدهم على تنمية أنفسهم ، والخروج من منطقة الراحة والتبلد ، وتحقيق نتائج أفضل في النهاية .

٥ - زيادة رضاء العاملين وتقليل معدل الاستقالة :

عندما يتعلم أعضاء فريقك مهارات ومعارف جديدة من خلال التفويض فإن ذلك يساعدهم على الإجابة في عملهم ، وفي حياتهم ، كما يقربهم أكثر من بعضهم البعض ، حتى يحققوا الإتحاد الكامل بينهم . وذلك من شأنه أن يجعلهم يشعرون بالرضا ، وبحب العمل ، وبالتالي يتمسكون بالفريق لفترة أطول .

٦ - زيادة التحفيز :

عندما يشعر أعضاء الفريق بثقتك فيهم ، ويجدوا أمامهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة ، وكذلك الفرصة للتقدم فإن ذلك سوف يرفع مستوى تحفيزهم ، وكذلك أنتاجيتهم .



٧ - تحقيق سيطرة أكبر :

إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة سوف يمنحناك سلطة التركيز على النتائج ، وإعطاء رأيك وخبرتك للمساعدة في إتمام أنجاز العمل المطلوب . إنك بذلك تتيح لنفسك فرصة النظر للموقف من بعيد وبالتالي سوف يكون حكمك أفضل وأشمل وستكون سيطرتك على الموقف أكبر .

٨ - تقييم أفضل لأعضاء فريقك :

عندما تقوم بتفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقك سوف تكون أمامك فرصة لتشاهدتهم يقومون بأعمال جديدة ، وبذلك سوف تستطيع أن تعرف مدى قدرتهم على مواجهة المواقف الجديدة مما يمكنك من تقييم نقاط القوة والضعف في ادائهم .

٩ - تقليل التوتر :

إن التفويض لا يجعلك مضطراً لأن تتواجد في كل مكان ، وأن تقوم بنفسك بكل العمل ، لأنك قد كلفت بعض أعضاء فريقك للقيام بذلك نيابة عنك ، وسوف يتيح لك ذلك بالطبع وقتاً أكثر لتمارس الأشياء التي تجد فيها متعة واستمتاع وهذا بالتالي سوف يقلل من شعورك بالتوتر .

١٠ - التقدم :

إنك عندما تقوم بالتفويض فإنك تستطيع أن تقوم بأعمال أكثر أهمية ، وهذا من شأنه أن يفتح أمامك الباب على مصرعيه للتقدم وتسلق سلم النجاح للوصول إلى المركز المرموق الذي تستحقه ، تستطيع الآن أن تحكم بنفسك فأنت ترى كيف أن التفويض ليس بالفكرة السيئة وكيف أن نتائجه عظيمة .



٦٧ - ما هي الأعمال التي يمكنك تفويضها ؟ :

« إن هؤلاء الذين يرغبون في الغناء دائماً ما يجدون أغنية »
مثل سويدى

ما هي نوعية الأعمال التي يمكنني تفويضها ؟ وأيها يسبق في أولوية التفويض ؟ وكيف لى أن أثق أن كل ما أقوم بتفويضه سوف يتم إنجازه على أكمل وجه ؟ الا تعتقد أن الناس سوف يعتقدون أننى أستغلهم لمصلحتى الشخصية ؟ دائماً ما تواجهنى مثل هذه الأسئلة والكثير غيرها فى دورات الإدارة . فالمدراء يريدون أن يشرعوا فى عملية التفويض لكنهم لا يعلمون كيف ومن أين يبدأون ، وهم يحاولون دائماً إيجاد أعذار لعدم قيامهم بالتفويض .

دائماً ما أجيب على تساؤلاتهم بما تطلق عليه القوة الذاتية « NLP » الأسئلة المحددة فى إطار النتيجة ، فأسالهم : « ما هى النتيجة التى ستحصل عليها إذا ما قمت بالتفويض ؟ هل لديك خطة ؟ ماهى ثروتك ؟ كيف يمكن إستغلال هذه الثروات بأفضل شكل ممكن ؟ . فهذه النوعية من الأسئلة تساعدكم على التركيز على النتيجة من وراء التفويض وليس على محاولة إيجاد أعذار لعدم القيام به .

عندما حصلت على الترقية لمنصب المدير العام فى أحد فنادق الخمس نجوم فى مونتريال ، بدأت فى تأسيس قنوات للاتصال ، عقد اجتماعات ، إكمال تقارير لازمة لإدارة الفندق . لقد كان لزاماً على أن أخطط ، أنظم ، اعقد اجتماعات وأتابع نتائجها . دعنى أعرض عليك قائمة الاجتماعات .

١ - يومي : من ٩ إلى ٩,١٥ اجتماع عمليات يومية لمناقشة نتائج اليوم السابق وكذلك خطط اليوم .



- ٢ - كل اثنين : من ٣ إلى ٤ ظهراً إجتماع اللجنة التنفيذية لمناقشة القرارات العظمى والتخطيط لها .
 - ٣ - كل ثلاثاء : من ٣ إلى ٤ ظهراً إجتماع قسم الغرف لمناقشة كل ما يؤثر على القسم بالتفصيل .
 - ٤ - كل اربعاء : من ٣ إلى ٤ ظهراً إجتماع قسم الأغذية والمشروبات لمناقشة كل ما يتعلق بهذا القسم .
 - ٥ - كل خميس : من ٣ إلى ٤ ظهراً إجتماع رؤساء الأقسام لمناقشة العملية بأكملها ، وكيف يمكن تحسين مستوى خدمة العملاء ورفع نسبة إشغال الحجرات .
 - ٦ - كل جمعة : من ١٠ إلى ١١ صباحاً إجتماع القسم المالى للتصديق على نتائج الحسابات والسيولة النقدية لتنفيذ العمليات .
 - ٧ - كل جمعة : من ٣ إلى ٤,٣٠ إجتماع قسم التسويق والمبيعات .
- هذا بالإضافة إلى إجتماعات أخرى فردية واجتماعات تنفيذية أعتدت أن اعقدتها مع رئيسى المباشر . وقد أنتظمت فى عقد هذه الإجتماعات مدة ثلاثة أشهر ، قمت أثناءها بتدريب الأشخاص الذين رأيت فيهم القدرة والكفاءة ذلك أن القائمة السابقة تغيرت بعد الأشهر الثلاثة إلى الآتى :
- ١ - أصبحت الإجتماعات اليومية تعقد يوم بعد الآخر .
 - ٢ - أصبح إجتماع اللجنة التنفيذية يعقد بشكل إجتماع لتناول الغذاء .
 - ٣ - تم تفويض رئاسة إجتماع قسم الغرف إلى مدير القسم المختص .
 - ٤ - تم تفويض رئاسة إجتماع قسم الأغذية والمشروبات إلى مدير القسم المختص .

٥ - أما إجتماع رؤساء الأقسام فكان يديره أفراد آخرون لذلك لم يكن لزاماً على أن أراسه بنفسى .

٦ - تم تفويض رئاسة إجتماع قسم المبيعات والتسويق إلى المدير المختص .

ومن كل هذه الإجتماعات أيضاً ، كنت احرص على حضور تلك التى ارى أن حضورى فيها ضرورى ثم كنت أقوم بتفويض ما عدا ذلك ، استطعت بهذه الطريقة أن اوفر حوالى عشر ساعات فى المتوسط فى الأسبوع لأقوم بأعمال أخرى أكثر أهمية ، ولم يمنعنى هذا من حضور بعض الإجتماعات من حين لآخر كمشاهد فقط . كذلك قمت بتفويض الأعمال الورقية كلها ماعدا الاشياء التى كان لزاماً على أن أقوم بها بنفسى ، وهذه هى فقط بعض الأمثلة على الأشياء التى يمكنك تفويضها حتى توفر مزيداً من الوقت لتحقيق اداء أفضل فى الأعمال الأكثر أهمية ، دعنى الآن اقدم لك فكرة عن نوعية الأشياء التى يمكنك تفويضها :

- أبدأ بإعداد قائمة عن كل أعمالك اليومية .

- أكتب القائمة وفقاً للأهمية .

- قم بتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والاعمال الورقية .

- قم بتفويض الأعمال التى تستهلك وقتك مثل الإجتماعات .

- قم بتفويض اجابة الدعوات .

عليك فقط أن تحتفظ لنفسك بالأشياء التى ترى فيها نفعاً للعمل . ويمكن أن نوجز ما سبق بأن الأعمال التى يمكنك تفويضها تعد قراراً عليك أن تصنعه بنفسك ، لكن قبل أن تقوم بالتفويض عليك أن تعلم لماذا تقوم بالتفويض وكيف ستستغل الوقت الذى سيتوفر لك من جراء التفويض ، عليك بعد ذلك أن تبدأ على مهل . قم بمتابعة العمل عن



قرب في بادئ الأمر ، ثم خذ في الإبتعاد شيئاً فشيئاً حتى تثق من أن الشخص المكلف قادر على اداء العمل بنفسه ، ويستطيع تحقيق النتائج المرغوبة . عندئذ عليك أن تتركه يعمل بمفرده ، أذكر في هذا السياق كلمة قالها رونالد ريجان : « قم بتعيين الأشخاص الملائمين ، دريهم ، فوض إليهم ، ولا تتدخل بعد ذلك » .

٦٨ - كيف تفوض ؟

« إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما لكن ليس في إمكانك التخلي عن مسئوليته ذلك العمل الذي قمت بتفويضه »
فرانك . ف . هوب

دعنا نبدأ الآن كيف بالضبط نقوم بالتفويض ، لكن قبل القيام بذلك يجب أن تفهم حقيقته هامة ، وهي أن التفويض يتضمن بعض المخاطرة ، لذلك عليك من البداية أن تفكر إلى أى مدى يمكنك تقبل الفشل وتحمل الأخطاء ، ثم ابدأ بعد ذلك ، إليك هنا أحد عشرة مفتاحاً للقيام بالتفويض :

١ - قم بإعداد قائمة بأسماء كل المرؤوسين الذين ترغب في التفويض إليهم وسجل نقاط ضعفهم وقوتهم .

مثال :

الاسم	مواطن القوة	مواطن الضعف
مارى	جيدة فى الاتصال	تكره العمل الورقى
ادوارد	سريع	لا يتقن الأشياء أحياناً
بوب	يهتم بالتفاصيل	متحفظ ، هادى
كرستين	تحب التحدى	تكره المكالمات الهاتفية



- ٢ - قم بإعداد قائمة تتضمن الأعمال التي ترغب في تفويضها .
- ٣ - حدد إطاراً زمنياً لإنجاز كل عمل .
- ٤ - حاول أن توفق بين مهارات الأفراد ، والأعمال المذكورة .
- ٥ - قم بمقابلة كل موظف من السابقين وأسأله كيف سيتمكن من معالجة الموقف المطروح ، سوف تستطيع أن تحدد من رد فعله ما إذا كان مستعداً للقيام بالعمل ، كما ستتعرف على مناطق إهتمامه .
- ٦ - قم بتوضيح الموقف له ، واخبره بتوقعاتك وتأكد من أنه يتفهم الموقف تماماً .
- ٧ - إشركه معك في عملية تحديد الهدف .
- ٨ - دعه يقرر الأطار الزمني الذي يستطيع من خلاله أن ينجز العمل المطلوب « إحترس من المتفائل غير الواقعي الذي يعتقد أنه يستطيع إنجاز كل شئ بسرعة » .
- ٩ - سجل الخطة كتابة واعطه نسخة واحتفظ بنسخة لنفسك من أجل المتابعة .
- ١٠ - ضع نظاماً للإتصال وتقديم التقارير ، فقد تحتاج لأن تجتمع به ثلاث مرات أسبوعياً ، بعد ذلك قلل من الإجتماعات ببطء .
- ١١ - المتابعة ، هذه الكلمة تنطوي على مفتاح النجاح ، فلا تقم بالتفويض ثم تنسى الأمر نهائياً . عليك بمتابعة الامور لتبقى مقاليدها في يدك .



هام

- ١ - لا تبالغ في التفويض .. فقد تفقد سلطتك .
- ٢ - دعهم يصنعون قراراتهم ، اقبل حكمهم ودعهم يخطئون فلا تنسى أنك قد وقعت في الخطأ كثيراً فيقول كونفوشيوس : « دع الرجل الآخر يقوم بعمله دون تدخل منك » .
- ٣ - قم بإعداد خطة بديلة في حالة ما إذا فشلت الخطة الأولى لأي سبب .
- ٤ - لا تسترجع أى شئ قمت بتفويضه ، فذلك سوف يقلل من شأن مرؤوسك ويفقدك ثقة الفريق .

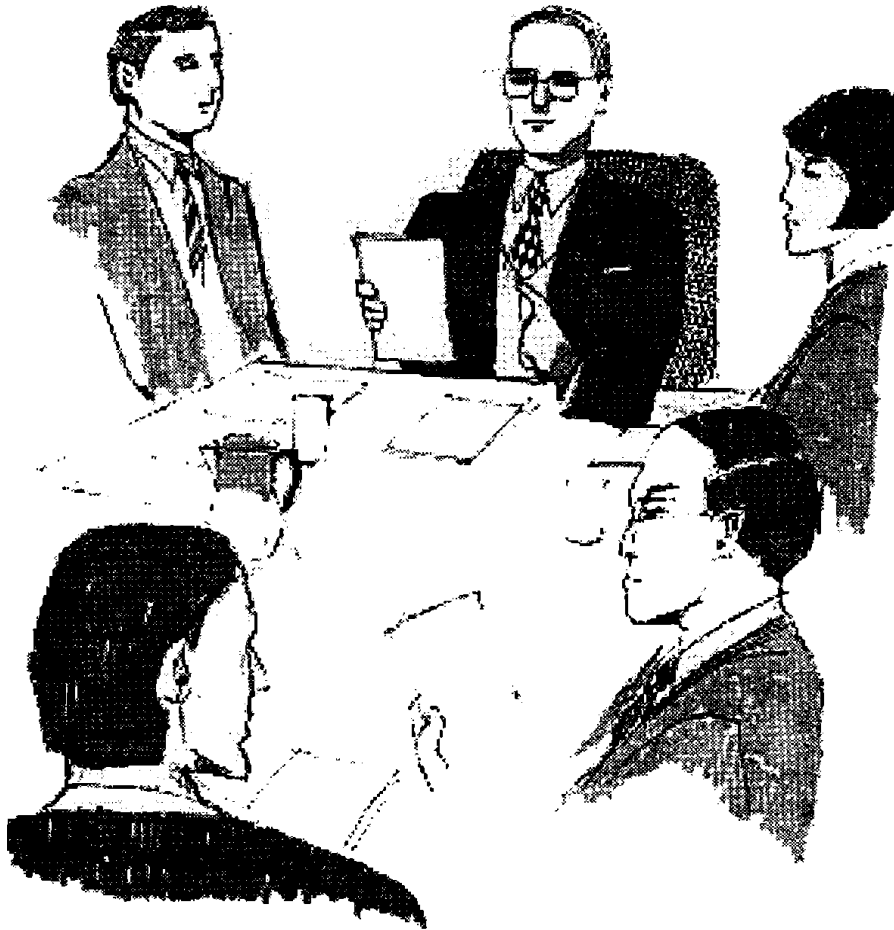
لقد أصبحت الآن مدركاً تماماً لفوائد التفويض وكيف أنه سيوفر لك الوقت والمال والجهد لتركز طاقتك على أعمال أكثر أهمية تساعدك أنت ومؤسستك للنمو والوصول لقمم جديدة . ابدأ اليوم وأجعل التفويض عادة لك وجزء من أسلوبك في القيادة ، وإذا حدث ولم تحصل على النتائج المرغوبة بسرعة فلا تدع ذلك يثبط من همتك . فتحلى بالصبر وتذكر كم من أخطاء ارتكبتها عندما فوضت للقيام بعمل ما . ولا تتخلى عن التفويض ابداً، بل استمر فيه ولا تتوقف . اشار توماس اديسون ذات مرة قائلاً : « إن الكثير من الفاشلين في الحياه هم اناس لم يدركوا كم هم قريون من النجاح عندما أستسلموا» إن تفويض بعض الأعمال لأعضاء فريقك سوف يساعدهم على استغلال كامل قدراتهم حتى ينمو وينجحوا . جاء في الكتاب الصيني للقيادة : «ضع القرود في قفص وسيكون مثله كمثل خنزير ! ليس لأنه غير ذكي أو سريع بل لأنه لا يملك المكان الكافي ليمارس قدراته» .

(تغزر القرار لتفوض سيدنا ما اليوم) ...



المفتاح الحادي عشر

الإجتماعات.. أكون أو لا أكون





المفتاح الحادي عشر

الإجتماعات .. أكون .. أو لا أكون ..

« إن الإجتماعات يمكن أن تكون نعمة تكلف مؤسستك المال الكثير ، أو أن تكون نعمة واداة لتحقيق النجاح المأمول .. »

إبراهيم الفقى

٦٩ - هل هذا الإجتماع هام حقاً ؟ :

« إذا ما بدء المرء باليقين ، فإنه سوف ينتهى بالشك ، أما إذا رضى بأن يبدأ من الشك فإنه سوف ينتهى إلى اليقين حتماً »

فرانسيس بيكون

هل حدث لك ابدأ فى أحد الإجتماعات وأن وجدت نفسك تستمع بصبر لمدة تزيد عن ساعة كاملة وسألت نفسك : « ماذا أفعل هنا ؟ » أو أن حضرت إجتماعاً شعرت أنه لن ينتهى ابداً وسألت نفسك : « لماذا عقد هذا الإجتماع ؟ » . هل تتذكر أن حضرت إجتماعاً عقد بدون هدف محدد ووجدت نفسك تستمع لشكوى الرئيس وعدم رضاه عن مستوى اداء الجميع مع أنهم يعملون بجد واجتهاد . إذا كانت اجابتك نعم عن أى من الأسئلة السابقة فإعلم أنك قد فقدت الكثير من وقتك ومالك فى هذا الإجتماع .

ربما لا تعلم أن في أمريكا الشمالية وحدها يعقد حوالي ٢٠ مليون اجتماع يومياً في المتوسط . وفي بحث أجرى عام ١٩٨٨ لمؤسسة ثرى ام « 3M » وجد أن التنفيذيين يقضون حوالي ٢٣ ساعة أسبوعياً في المتوسط في اجتماعات ، وأن ٥٢٪ فقط من كل هذه الاجتماعات فعال ومثمر ، بينما ٢٢٪ كان من الممكن الاستعاضة عنه بمذكرة أو حوار على الهاتف . في مجلة النجاح « Success » نشرت مقالة تقول أنه في دراسة حديثة أجريت على ٢٠٠٠ من التنفيذيون ورجال الأعمال ، وجد أن المدراء أصبحوا يقضون الكثير من وقتهم في الاجتماعات ، كما أن التنفيذيون يقضون أكثر من ٧٠٪ من وقتهم في اجتماعات ، وهذا الوقت لا يتضمن فترة الإعداد السابقة للاجتماع . ويرى التنفيذيون أن حوالي ثلث هذه الاجتماعات غير منتج ، ويضيع وقتاً ومالاً يقدر بـ ٣٧ بليون دولار .

وهناك دراسة أخرى تقول أن رجل الأعمال العادي يقضى حوالي ١٢ ساعة في اجتماعات أسبوعياً ، وحوالي ٢٢ ساعة في إدارة وسطى ، أما الإدارة العليا فقد تستغرق وقتاً يصل إلى ٤ أيام . وتقول الدراسة أيضاً أن حوالي ٥٣٪ من هذه الاجتماعات غير منتج والـ ٤٧٪ منها فقط هي المثمرة وتعود بفائدة ، إن هؤلاء الخبراء يريدون إخبارنا أن كل ساعة نقضيها في اجتماع تعنى أننا نخسر حوالي ٣٠ دقيقة من وقتنا .

في المرة القادمة عندما تقرر عقد اجتماع ما عليك إلا أن توجه إلى نفسك الأسئلة الآتية :

- هل هذا الاجتماع ضروري حقاً ؟ .
- ما هو الهدف من وراء هذا الاجتماع ؟
- هل يمكن ببساطة أن ارسل مذكرة أو أقوم باتصال هاتفي بدلاً من عقد الاجتماع ؟ .



- هل يمكنني تحقيق اهدافي من خلال إجتماع فردى ؟ .

إذا وجدت أن الإجتماع ضرورياً بنسبة ١٠٠% عليك أن توجه إلى نفسك الأسئلة التالية :

- على من ينبغي حضور الإجتماع ؟
- هل احتاج فعلاً لكل هؤلاء في الإجتماع ؟
- هل يجب على حضور الإجتماع ؟ إذا اجبت لا عليك بالتفويض أما إذا كانت أجابتك نعم اسأل نفسك الأسئلة التالية :
- هل يجب على البقاء في الإجتماع حتى نهايته ؟
- كم من الوقت يحتاج هذا الإجتماع ؟

اخيراً اسأل نفسك كم سيكلفك هذا الإجتماع من الوقت والمال والإنتاجية ؟ يمكنك أن تأخذ بعض الوقت لتحليل التكلفة الفعلية للإجتماع ، واعلم أن تمضية بضعة دقائق في تحليل إحتياجات وتكاليف الإجتماع يمكن أن توفر لمؤسستك مقداراً لا يستهان به من المال . لا تتجنب الإجتماعات بل على العكس تعلم كيف تجعل إجتماعاتك مثمرة وفعالة وحاول أن تسخر الإجتماعات لصالحك بدلاً من أن تكون ضدك .

٧٠ - الاسباب السبعة وراء عقد الإجتماعات :

« لا يهم ماذا يقول الناس عن الإجتماعات أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائماً وأبداً »

كليد و. برلسون

تعد الإجتماعات شيئاً ضرورياً لنجاح أى مؤسسة ، بالطبع هناك حالات يمكن الإستعاضة فيها عن الإجتماع بإرسال مذكرة ، أو إجراء حديث عبر الهاتف ، أو بقاء شخص . لكن أحياناً تسبب المذكرة في



ضرر بالغ قد لا تتصوره ، دعنا نفكر ملياً : هل تعتقد أن المذكرات فعالة بما يكفي ؟ نعم قد تكون فعالة إذا ما كنت ترغب في توصيل معلومات دون الحاجة إلى تغذية مرتدة "Feedback" ، لكن دعني أوجه لك سؤالاً : كم من الوقت تستغرقه في كتابة مذكرة ؟ وكم من الوقت تستغرقه سكرتيرتك لكتابة وتوزيع المذكرة ؟ هذا بالإضافة إلى أنك تفقد التحكم في رسالتك في الدقيقة التي ترسل فيها المذكرة لأنك قد لا تكون متواجداً بعد ذلك لتفسير وجهة نظرك أو للإجابة على أية تساؤلات . من هنا يمكن سوء تفسير المذكرات مما يتسبب في الإرتباك ، ضياع الوقت ، والبيروقراطية وكل هذا من شأنه تقليل تحفيز مرؤوسيك . في واقع الأمر ، توصلت الابحاث إلى أن المذكرات غير كافية ولا تساعد في الاتصال . لكن هذا لا يعنى بالطبع أن كل أنواع المذكرات غير فعالة ، فخلاصة القول هي يجب أن تكون حريصاً عند استخدام المذكرات حتى لاتقع في فخ هوس المذكرات .

وتعقد الاجتماعات لأسباب كثيرة ومتباينة ، فبعض الناس قد يجتمعون لأنهم لا يجدون شيئاً آخر يفعلونه طيلة اليوم ! البعض الآخر يعقدون اجتماعات ليرى الجميع كم هم مشغولون يحضرون اجتماعات هنا وهناك ، أو لعلهم يجتمعون من أجل إعطاء أنفسهم « شيئاً » أو مكانة معينة ، وربما يجتمعون فقط لأنهم إعتادوا على روتين حضور اجتماعات مرة أو مرتين في الاسبوع ، اقدم إليك هنا أكثر أسباب عقد الاجتماعات شيوعاً من وجهة نظري :

١ - التخطيط :

يعد التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لعقد الاجتماعات والتخطيط هنا يشمل كل الأنماط ، سواء أكان للتسويق ، أو المبيعات ، أو التوسع أو البدء في منتج جديد ، أو زيادة قوة المبيعات ، وما إلى ذلك . ويكون هدف المدير من وراء هذا الاجتماع هو الحصول على تغذية مرتدة إيجابية وأفكار جيدة من فريقه لوضع تخطيط أفضل .



٢ - صنع القرار :

قد يستدعى المدير الفريق للإجتماع من أجل مناقشة موضوع هام والوصول لقرار جماعى يتميز بمزيد من الفاعلية عن القرار الذى قد يتخذه المدير بمفرده .

٣ - توصيل معلومات :

قد يعقد المدير إجتماعاً أيضاً ليُعلم جميع أعضاء الفريق بأى تغييرات تطراً على المؤسسة ، وأيضاً بالأتجاهات الجديدة فى سوق العمل ومع الشركات المنافسة .

٤ - حل المشكلات :

هناك نوع من الإجتماعات يعقد لحل النزاعات بين الأفراد أو حل المشكلات النابعة من شكاوى العملاء ، أو تلك التى تؤثر على مجرى العمل . وهنا يهدف المدير من وراء الإجتماع إلى التوصل لأفضل حل ممكن .

٥ - التحفيز والمكافأة :

قد يعقد الإجتماع أيضاً من أجل آطراء وتقدير اداء متميز لأحد الأفراد أمام الجميع ، وذلك من أجل تحفيز الآخرين وتمحيصهم .

٦ - التدريب :

من أسباب عقد الإجتماعات تدريب الفريق ورفع مستوى مهاراتهم وقد يكون ذلك فى صورة تعليمات لمنتج جديد ، تعلم أساليب جديدة للبيع ، أو خدمة العملاء ، أو أى نوع آخر من التدريب الذى قد يعدو فى صالح المؤسسة ويساعد على نجاحها .

٧ - بناء فريق العمل :

إن الإجتماعات قد تكون أداة ممتازة لبناء فريق العمل ، ففريق العمل يشارك المسؤوليات ، ويتخذ القرارات ، ويحدد الأهداف والخطوات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف .

لعلك ترى الآن أن الإجتماعات ليست دائماً غير فعالة ، بل أنها قد تكون أحد أسباب نجاحك ، كل ما هنالك هو أن تعلم كيف تستخدمها بحكمة .

٧١ - الاتمات السبعة للناس في الإجتماعات :

« إن اللجنة ما هي إلا مجموعة من الرجال تحافظ على الدقائق بينما تضيع الساعات »

ميلستون برييل

١ - المسيطر :

يكون عادة قد عمل في الشركة مدة طويلة مما جعله يشعر أن لديه من الخبرة والمعرفة ما يميزه عن الجميع لذلك فهو يحب أن تكون مقاليد الإجتماع في يده .

٢ - المتعالم :

يعتقد مثل هذا النوع أن لديه أجابة لكل سؤال وهو يمطر الجميع بوابل من التفاصيل والتحليلات التي تصيبهم بالملل على الرغم من أنه أنسان لطيف .

٣ - المقاطع :

قد تجد هذا الشخص يبادر بالكلام حتى وأن كان ذلك أثناء حديث أى شخص آخر ، فهو يحب أن يجعل الجميع يشعرون بأنه على درجة من المعرفة ، ولديه أجابة على كل سؤال لكنه كثيراً ما يخرج عن الموضوع ويشير إلى أمور لا علاقة لها بالحوار الأصلي .

٤ - محب الأحاديث الجانبية :

يجب هذا النمط أن يتحدث بهدوء إلى الشخص الذى يجاوره ، وإن كان ذلك فى أثناء حديث أى عضو آخر فى الإجتماع ، فهو يحاول جذب انتباه الآخرين إليه بعيداً عن الإجتماع نفسه .



٥ - السلبي :

هو دائما ما يعبر عن مشاعره السلبية والمشبطة تجاه المجتمع ، أو تجاه الآخرين ، والإنسان السلبي عاطفي ، ويخبر الآخرين أن كل ما تم التوصل إليه في المجتمع لن يأتي بفائدة ، وأنهم سوف يتذكرون كلماته حيث لا ينفع الندم .

٦ - الخجول :

يفتقد هذا النمط ثقته بنفسه وتقديره لذاته ، فهو مستعد لأن يفعل أى شئ يجنبه التحدث في المجتمع ، وبشكل عام لا تجده يشارك أو يساهم في المجتمع ، لكنه على الرغم من ذلك يعمل بجد وهو يحب أن يعمل بمفرده وليس في جماعة أو فريق .

٧ - المرتبك :

عندما تستمع لمثل هذا النوع لا تحصل على جملة مفيدة . وإذا ما وجهت إليه سؤالاً فسوف يجيب بسؤال آخر أو أن يعطيك أجابتين ويسألك « ماذا تعتقد ؟ أو أيهما تفضل ؟ » .

إنك عندما تعرف كيف يتفاعل الناس في المجتمعات فسوف تعلم الكثير عن كيفية إستغلال نقاط قوتهم ، وتستطيع أن تتقابل معهم في عالمهم الخاص ، وبالطبع لا تجد شخصاً ينتمى إلى فئة واحدة أو نمط واحد من الأنماط السابقة ، بل تجده يمثل أكثر من نمط . حاول أن تجعل المجتمعات متعة بأن تبدأ في ملاحظة سلوك كل من يحضر الاجتماع ، واعلم انك كلما استطعت أن تفهمهم كلما جعلت الاجتماع أكثر فائدة ونفعاً وأنتاجية .

٧٢ - الأسباب العشرة وراء فشل المجتمعات :

« إن المجتمعات ذاتها ليست شيئاً غير فعال وغير منتج ، بل أن الناس هم الذين يجعلونها هكذا »

إبراهيم الفقى



لعله من سوء الحظ أن العديد من الاجتماعات يكون مصيرها الفشل، ذلك على الرغم من أن المؤسسات والمدراء التنفيذيين ينفقون الكثير من المال من أجل جعل هذه الاجتماعات أكثر فاعلية وأنتاجاً، دعنى أسألك سؤالاً: لماذا يفشل بعض المدراء فى الإفادة من الاجتماع الذى تم الإعداد له وتمت إدارته بدقة؟ لماذا تنتهى الاجتماعات غالباً بالفشل؟ هيا نلقى نظرة معاً على الأشياء التى أرى أنها السبب الرئيسى وراء فشل الاجتماعات .

١ - الإفتقاد إلي الإعداد:

إن الإفتقاد إلى الإعداد يعد واحد من الأسباب التى تؤدى بالاجتماعات إلى الفشل المحقق، فقد يدعو المدير لعقد الاجتماع دون أى إعداد سابق فقط يقول أى شئ يخطر على باله . إن عدم الإعداد للاجتماع يؤذى ولايفيد، فهو يخلق المنازعات بين الأعضاء ويؤدى إلى إرتباكهم مما يتسبب بالطبع فى فشل الاجتماع .

٢ - الإفتقاد إلي الهدف « الغاية » :

فى إعتقادى أن حضور أى اجتماع بلا هدف محدد تماماً مثل قيادة سيارة دون وجهة محددة، فكلاهما ينتهيان بلا أى شئ . إن الدعوة لعقد اجتماع دون هدف محدد، أو فقط لأن الاجتماع أصبح درباً من العادة سبب أساسى فى فشل الاجتماع .

٣ - عدم وضع جدول أعمال :

قد يعقد أحد المدراء اجتماع ما دون أى جدول أعمال محدد لسير الاجتماع، وقد يذهب الناس إلى اجتماع وليس لديهم أدنى فكرة عن السبب وراء عقد هذا الاجتماع، والوقت المحدد له والأشياء التى عليهم تقديمها فيه . إن ذلك بالطبع يتيح مجالاً للخيال ولإثارة الشائعات، ويفتح الباب للهواجس . وقد يتسبب ذلك أيضاً فى أن يتطرق المدير إلى مجالات لا علاقة لها بالموضوع الأسمى وأن يفقد زمام الوقت وبالتالي لا يؤدى الاجتماع الهدف من ورائه ويفشل .



٤ - زيادة عدد الحاضرين :

إن المدير قد يدعو الكثيرين لحضور الاجتماع حرصاً منه على تحقيق مأرب شخصي أو إعتقاداً منه أنه كلما زاد عدد الحاضرين كلما كان ذلك أفضل . لكن الأبحاث تشير إلى أن زيادة عدد المشاركين في الاجتماع قد يتسبب في أحجام البعض عن الحديث أو المشاركة ليتجنب الإحراج أمام الآخرين . كذلك قد يطول الاجتماع بشكل مبالغ فيه ، إذا ما طلب المدير تغذية إسترجاعية " Feedback " من كل عضو في الاجتماع ، لذلك فزيادة عدد الحاضرين في أى اجتماع يجعله غير فعال وغير منتج .

٥ - حضور الكثير من الاجتماعات :

هل يمكن أن تؤدي الاجتماعات الكثيرة جداً إلى نتائج أفضل ؟ وفقاً لخبراء الاجتماعات روبرت ب. نلسون وبيتر أيكونومي مؤلف « اجتماعات عمل أفضل » الإجابة لا ، فالاجتماعات الكثيرة قد تتسبب في إثارة الإحباط لدى أعضاء فريق العمل . إن تكرار الاجتماعات يجعلك تتخلف عن أداء أعمالك ، فالدعوة لعقد اجتماع في كل كبيرة وصغيرة يعد أمراً مناقضاً للأنتاجية وبعث على الإستياء والملل ويقلل من قيمة الاجتماع نفسه .

٦ - نزاعات شخصية :

قد يسمح المدير لأعضاء فريقه بمواجهة بعضهم البعض في أثناء الاجتماع إعتقاداً منه بأن ذلك يؤدي إلى نتاج أفضل ، ويتغاضى في سبيل ذلك عن أى خلافات لأسباب شخصية ، لكن في واقع الأمر ، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث إنقسام وفرقة بين الفريق وأيضاً يؤدي إلى فشل الاجتماع .

٧ - الإنتقاد :

إذا كان المدير كثيراً ما يوجه النقد لتصرفات الآخرين ، أو لأدائهم الضعيف ، أو لافكارهم وآراءهم فإنه سوف يجعل أعضاء فريقه يشعرون بالخوف ، والإنهزامية ، ومشاعر أخرى سلبية وذلك بالطبع سوف يؤدي بالاجتماع إلى الفشل المحقق .



٨ - عدم المشاركة « الإحجام عن المشاركة » :

في أحد الاجتماعات قد تجد المدير هو الذى يسيطر على الموقف بأكمله فهو يقوم بكل الكلام وكل العمل ، ثم يسأل إذا ما كان هناك أى ملاحظة أو تعليق . وفى غالب الأمر لا يكون هناك أى إستجابة ، أو قد يشارك أحد الأعضاء أو أثنان فقط بالحديث . إن مثل هذا النوع من الاجتماعات يتسم بالبيروقراطية والملل وهو يثير لدى الآخرين الشعور بأنهم دون المستوى وذلك بالطبع نوع فاشل من الاجتماعات .

٩ - عدم تحديد العمل :

قد يسير الاجتماع على ما يرام بإشتراك كل الحاضرين ، لكن فى النهاية لا يطلب المدير إنجاز عمل معين ، أو يسأل عن متطوعين للقيام بمهمة ما بل يقوم ببساطة بتوجيه الشكر لكل الحاضرين ويختتم الاجتماع الذى يكون فاشلا بهذا الشكل .

١٠ - عدم المتابعة :

قد يدعو المدير لعقد اجتماع ويديره ويصدر توجيهاته ثم ينهى الاجتماع ولكنه لا يهتم بمتابعة تنفيذ الأشياء الهامة التى يريد إنجازها . المهم هو المتابعة التى بدونها لا يعد الاجتماع ناجحا .

بالطبع يمكنك أيضا أن تجد أسبابا أخرى لفشل الاجتماعات ، لكنى أعتقد - من خلال أبحاثى وخبرتى - أن القائمة السابقة تضم الأسباب الرئيسية . أحرص فى المرة القادمة عندما تدعو لعقد اجتماع ما إلا تقع فى تلك الأخطاء الشائعة التى تؤدى إلى فشل الاجتماعات . فى هذا السياق اذكر قول جيم رون مؤلف كتاب « فن الحياه المتميزه » : « أن سبب الفشل هو قرار خاطئ يتكرر كل يوم لذلك أحرص على عدم تكرار الاجتماعات غير الفعالة ، حاول أن تتعلم من أخطائك السابقة وكذلك من اخطاء الآخرين حتى تحقق النجاح . فهناك مقولة تقول : « تعلم من اخطاء الآخرين لأن الأمد لن يطول بك بما يكفى لتقع فيها جميعا » .



٧٣ - المحاذير الخمسة عشر عند حضور الإجتماع :

« إن ما صنعه المرء يمكنه أن يغيره »

فردريك مور فرسون

أقرأ القائمة الآتية قبل أن تذهب إلى أى إجتماع :

- ١ - لا تذهب وأنت غير مستعد ، فمن الأفضل أن تلغى الإجتماع وتحدد له موعداً آخر .
- ٢ - لا تتأخر مهما كانت الأسباب .
- ٣ - لا تدعو عدداً كبيراً لحضور الإجتماع ، فكلما زاد عدد الحاضرين كلما قلت مشاركتهم .
- ٤ - لا توزع المعلومات التي يمكن لسكربتيرتيك أن توزعها على الأعضاء قبل الإجتماع ، لأن ذلك سيضيع وقتك .
- ٥ - لا تقاطع أحداً .
- ٦ - لا تجادل .
- ٧ - لا تأخذ أى شئ على محمل شخصي .
- ٨ - لا تكن الشخص الوحيد الذى يقوم بالكلام أو لا تستحوذ على الكلام وحدك .
- ٩ - لا تخشى عدم الاتفاق ما لم يكن شخصياً .
- ١٠ - لا تهدد أحداً .
- ١١ - لا تستخدم أو تسمح باستخدام لغة بذيئة .
- ١٢ - لا تكن سلبياً .
- ١٣ - لا تشجع الحوارات الجانبية ولا تسمح بها .
- ١٤ - لا تقضى وقتاً أكثر من المحدد للإجتماع .
- ١٥ - لا تنس أن توجه الشكر للجميع على الحضور فى النهاية .



٧٤ - المبادي العشريون لضمان نجاح الاجتماعات :

« إنك بوصفك قائداً لجماعة فأنت المسئول عن خلق بيئة يؤدي فيها النقاش إلى توصيات وقرارات أفضل »

كليد و برلسون

إننا الآن قد تعرفنا على الأسباب التي من أجلها يجتمع الناس وأيضاً الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعات ، كما عرضنا معاً الأخطاء التي علينا تجنبها عند عقد أى إجتماع . لذا فقد حان الوقت الآن لأقدم لك أكثر المبادئ قوة وفعالية لضمان نجاح أى إجتماع .

١ - كن مستعداً :

أحرص على تسجيل جدول أعمال للإجتماع يشمل الموضوعات التي تريد أن تناقشها ، والوقت الكافي لتغطيتها ، وكذلك يوم وميعاد ومكان الإجتماع سواء أكان ذلك في محل العمل أو خارجه .

٢ - قم بتوزيع جدول الأعمال مقدماً :

إن الحد الأدنى الضروري لحصول كل الأعضاء على جدول الأعمال هو ثلاثة أيام ، وهذه المرة تعطى الفرصة للحاضرين للإستعداد للإجتماع وتنسيق مواعيدهم وفقاً لذلك .

٣ - ادع الشخصيات الرئيسية فقط :

ذهبت الابحاث إلى أن أنجح الاجتماعات وأكثرها فاعلية وأنتاجاً هي تلك التي يتراوح أعضاؤها ما بين ستة إلى ثمانية أفراد ، لذلك أحرص على دعوة الأشخاص الذين تعتقد أنهم رئيسيون .

٤ - اجعل الجميع على أتم الاستعداد :

قبل عقد الإجتماع إحرص على أن تتأكد بنفسك أن جميع الأعضاء مدركون تماماً لكل ما هو مطلوب منهم . وإذا ما كان يتعين على أحدهم إعداد تقرير خاص أو أن يقوم بتقديم عرض



على الفيديو أو جهاز الاسقاط الضوئي من أى نوع عليه أن يكون مستعداً تماماً لذلك ، فهذه الطريقة تضمن أن يسير الإجتماع بسلاسة وتجنب نفسك المفاجآت غير المرغوبة والتي قد تستثير غضبك وحنقك .

٥ - إحرص علي إذابة المنازعات مقدماً:

تأكد قبل أن تبدأ الإجتماع أن كل المنازعات بين أعضاء فريقك قد تم حلها ، فبذلك سوف تتجنب أى ردود فعل سلبية أثناء الإجتماع .

٦ - إحرص علي الحضور مبكراً:

إن حضورك مبكراً سوف يتيح لك الوقت لمراجعة كل شئ ، المكان والمعدات المطلوبة . كما أن حضورك المبكر سوف يجعلك أكثر إسترخاءً وسوف يجنبك المفاجآت غير المستحبة التي قد تقع . هذا بالإضافة إلى أنك سوف تكون مثلاً لفريقك وتبين لهم أنك أنسان منظم يحترم الوقت .

٧ - اهتم بالتنظيم:

اعهد لأحد الحاضرين ، السكرتيرة مثلاً ، بمسئولية مراقبة الوقت واطلب من شخص آخر تسجيل كل الأفكار في نقاط قصيرة بهذه الطريقة سوف تجعل الجميع يشتركون وتخلق روح الفريق فيهم .

٨ - ضع هدفك امامهم:

عندما ينتظم الجميع في الإجتماع ، أخبرهم بهدفك . صحيح أن فريقك يكون مدركاً بالفعل لجدول الأعمال والهدف وراء عقد الإجتماع إلا أنه من المهم جداً أن تعرض هدفك عليهم ثانية . فعلى سبيل المثال تقول : « أننا مجتمعون اليوم لإيجاد أفضل الحلول الممكنة للتعامل مع شكاوى العملاء » أو « نريد أن نزيد مبيعاتنا بنسبة ١٠ ٪ لا يهم هنا ما هو هدفك ، المهم أن تضعه أمام الجميع قبل البدء في الإجتماع .

٩ - ضع أساساً قويا:

أحرص على أن تضع أمام كل الحاضرين بعض القواعد الأساسية
مثل :

أ - أحترم آراء الآخرين .

ب - أحترم مشاعر الآخرين .

ج - أعط فرصة الحديث لكل عضو .

إن وضع مثل هذا الأساس سوف يجعل الجميع أكثر ثقة وأكثر
تفهماً .

١٠ - حدد وقت الاجتماع :

لعله من الأمور الهامة جداً أن تحدد وقت الاجتماع : متى يبدأ ؟ ،
متى يكون وقت الراحة ومتى ينتهى ؟ . وأعلم أنك عندما تحترم
الوقت المحدد فى جدول الأعمال فإن ذلك يبين للجميع أنك
تتحكم فى الموقف كما أنك تحترم وقتهم . إذا ما حدث واحتجت
لمزيد من الوقت فقم بسؤال الحاضرين أولاً ولا تحبط إذا رفضوا
البقاء ، عليك عندئذ أن تحدد موعداً آخر لإكمال الاجتماع .

١١ - نظم مواعيد للراحة أثناء الاجتماع :

لا يمكنك أن تجعل أناساً يستمعون لشخص يتحدث لفترة طويلة
من الوقت ، لذلك فأوقات الراحة فى أثناء الاجتماع تعطى
للمشاركين فرصة للوقوف وتناول عصير ، قهوة ، شاي أو حتى
كوب من الماء وكذلك للذهاب لدورة المياه أو يعطى الفرصة
للمدخنين إذا كان ممنوع التدخين فى الاجتماع . الفكرة هى أن
تعطى للفريق الفرصة لإعادة شحن طاقاتهم من أجل اجتماع أكثر
نجاحاً .

١٢ - أخلق بيئة آمنة :

دع الجميع يعبرون عن آراءهم بحرية دون أن يخشون العواقب .



١٣ - استشر الآخرين :

احرص على التأكد من أن الجميع يشاركون بفاعلية ، اسألهم رأيهم ووجه إليهم اسئلة مفتوحة وشجعهم على الحديث .

١٤ - أستمع باهتمام :

إن من أفضل الوسائل خلق الألفة مع الناس ، هي أن تنصت إليهم ، اجعلهم يرون أنك مهتم بما يقولون ، حتى تشجعهم على الكلام . وجه إليهم بعض الأسئلة واشعرهم بأنهم يستحذون على إهتمامك .

١٥ - احتفظ بهدوئك وكن علي سجيتك :

لا تلق بالا بما قد يحدث في الإجتماع وبما قد يصدر عن بعض الحاضرين فحاول أن تظل مسيطراً على عواطفك ، عليك أن تفهم أن الآخرين يختلفون عنك ، لذلك فهو أمر طبيعي أن يختلفوا معك من أجل صالح المؤسسة .

١٦ - لا تخرج عن جدول الاعمال :

إذا حدث وتطرقت لأمر ما خارج الموضوع الأساسي فعد سريعاً للمسار الصحيح ، كذلك إذا ما خرج شخص آخر عن الموضوع ، فالفت نظره بأسلوب مهذب ودعه يعود إلى الموضوع الأصلي . تأكد من أنك تسير وفقاً لجدول الأعمال ولا تنتقل إلى نقطة جديدة إلا بعد التأكد تماماً من أن النقطة السابقة قد حققت الهدف من ورائها .

١٧ - اعترف بخطاك ثم استمر في العمل :

إنك أنسان وخطأك أمر وارد ، فإذا أخطأت أعترف بخطأك واسخر منه ثم عاود العمل والحديث ، فأعلم أن الكمال لله وحده .

١٨ - اغرس في الجميع روح الالتزام :

إنه ليس بالأمر الهام أن يتفق كل الحاضرين على كل شيء ، لكنه من المهم فعلاً أن يتحقق نوع من التفاهم بينهم حتى تستطيع أن تحصل على تأييدهم ، أو حتى مساعدتهم في توضيح بعض الأشياء . الفكرة أن تحصل على كل المساندة والالتزام اللذان تحتاجهما من كل فرد من أجل السير قدماً .

١٩ - قم بوضع خطة للعمل :

احرص قبل إختتام الإجتماع على تلخيص كل النقاط والقرارات الرئيسية التي تمت مناقشتها والتوصل إليها ، عليك بعد ذلك أن تضع خطة للعمل وتحدد المسؤوليات وتطلب متطوعين للقيام بها وتنفيذ بعض الأهداف المحددة . يمكنك أن تنهى الإجتماع عندما تشعر أن الخطة بدأت تأخذ حيز التنفيذ بالفعل ، وأن الهدف من وراء الإجتماع قد تم تحقيقه .

٢٠ - عليك بالمتابعة :

إذا ما كان هناك شيء هام جداً في الإدارة إلى جانب التخطيط فذلك الشيء هو المتابعة ، تأكد أنك تتابع سير العمل وفقاً للخطة الموضوعية حتى تضمن نجاحها ونجاح إجتماعك ، اهتم بتوزيع تفاصيل « فعاليات » الإجتماع بعده بـ ٢٤ ساعة ، كما يمكنك أن تضعها في أماكن مختلفة بحيث يتسنى للجميع قراءتها وتذكر ما تم في الإجتماع .

سوف تندهش لما سيحدث عندما تحرص على تنفيذ المبادئ العشرين السابقة في إجتماعاتك : فسوف تجد نفسك أكثر قوة ، كما سوف يتوفر لديك الكثير من الوقت والمال ، كما أن الآخرين من حولك سوف يحترمونك وينظرون إليك نظرة القائد الحقيقي لهم .



٧٥ - جدول الأعمال .. ما هو ؟ :

« إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة ، فهو يصل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً »
إبراهيم الفقى

يعد جدول الأعمال واحداً من أهم الأدوات التي يمكن للمدير إستغلالها لإدارة الاجتماعات بشكل يتميز بالكفاءة والإنتاجية ، فهو يوفر لك الوقت والمال ، ويجعل مرؤوسيك أكثر إدراكاً واندماجاً في العمل مما يركز إهتمامك على موضوعات الاجتماع ، فاعلم أن الذهاب لأي اجتماع دون جدول أعمال منظم ومعد جيداً هو أسرع طريقة للفشل الأكيد . لأنه في غياب هذا الجدول يمكنك بسهولة أن تتطرق لأمر خارج الموضوع الأصلي ، وتفقد الكثير من الوقت مما يتسبب في إرتباك الجميع . لعله من سوء الحظ أن بعض المدراء يعقدون اجتماعاتهم دون جدول أعمال سابق ثم يتعجبون لماذا لم ينجح الاجتماع الذي كان بمثابة مضيعة للوقت .

من هنا أصبح من الضروري عندما تقرر عقد أى اجتماع أن تتأكد أنه أمر حتمى وهام ، ثم تبدأ فى كتابة هدفك منه وكذلك الموضوعات التي تريد مناقشتها فى أثناء الاجتماع والنتيجة التي تسعى إلى تحقيقها . عليك بعد ذلك فى تسجيل أسماء هؤلاء الذين ينبغي عليهم حضور الاجتماع ، وكذلك موعد ومكان الاجتماع . اطلب من سكرتيرتك أن تطبع الجدول وترسل نسخة إلى كل فرد على أن يكون ذلك قبل الاجتماع بثلاثة أيام على الأقل . إنك بهذه الطريقة تساعدك على الإستعداد وتنظيم أنفسهم من أجل الاجتماع .

إليك هنا مثلاً كيف يمكنك إعداد جدول أعمال لإجتماع ما :

نموذج لجدول أعمال

جدول أعمال إجتماع المبيعات

اليوم والتاريخ : الخميس ١٤ مارس ٩٦

الموقع : قاعة المؤتمرات .

الوقت المحدد : ٧٥ دقيقة .

من : ٣ بعد الظهر إلى ٤, ١٥ بعد الظهر

هدف الاجتماع : زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ .

الموضوعات : موضوع المناقشة ،

- | | |
|----------|---|
| ١٠ دقائق | ١ - مراجعة تفاصيل الاجتماع السابق |
| ٥ دقائق | ٢ - مكافأة السيد جون على اداءه المتميز |
| ٥ دقائق | ٣ - السيد رولين يبدأ الحديث « يفتح الاجتماع |
| ١٠ دقائق | ٤ - تقرير مقدم من السيد دوسن |
| ١٥ دقيقة | ٥ - مناقشة وآراء |
| ١٠ دقائق | ٦ - قرارات |
| ١٠ دقائق | ٧ - خطة العمل |
| ١٠ دقائق | ٨ - توزيع المهام والمسئوليات |
| ١٠ دقائق | ٩ - اختتام الاجتماع |
| ٧٥ دقيقة | إجمالي الوقت |

وشكراً

عليك بإرسال مذكرة مع جدول الأعمال لكل من هو مدعو لحضور الاجتماع . سوف تكون المذكرة بمثابة دعوة رسمية لهذا الشخص . عندما ترغب في عقد اجتماع اتبع خريطة الطريق ، وسوف تصل بسلام وسوف يكون إجتماعك ناجحاً ومنتجاً مما يجعل النجاح طريقك أنت .



٧٦ - المفاتيح الستة وراء إجتمع أكثر قوة وفعالية :

« إن الإجماعات العظيمة والمنتجة لا تحدث فحسب ، بل قد تم تشكيلها ببراعة وعناية »

أسرار نجاح المدير

بعد سنوات طويلة من الخبرة تصل إلى خمسة وعشرين عاماً ، ومن خلال أبحاث على الاف من الكتب ، والشرائط ، وبعد الإجماع بمئات من المدراء ، وإجراء أحاديث مختلفة معهم ، توصلت إلى ستة مفاتيح تمكّنك من جعل إجتماعاتك أكثر إنتاجية وأكثر متعة :

١ - متابعة ما تم في الإجماع السابق :

عليك ببدء الإجماع بمتابعة شاملة لكل ما حدث في الإجماع السابق : الأشياء الناجحة وتلك التي باءت بالفشل ، وضع كل هذا في خطة العمل المقبلة .

٢ - التقدير والمكافأة :

احرص على تشجيع مرؤوسيك ، وذكرهم كيف أنهم ممتازون في عملهم كما عليك أن تكافئ الأداء المتميز علانية ، واجعل الجميع يهنئون زميلهم المتفوق .

٣ - قم بدعوة ضيف متحدث في الإجماع :

قد يكون هذا المتحدث الضيف متحدث محترف في الإجماعات ، رئيس الشركة ، أحد العملاء الممتنون من عملكم حتى يعرف مرؤوسوك السبب الذي يكمن وراء رضا العميل من منتجاتكم أو خدماتكم ، أو على العكس عميل لا يرضى عن شركتكم أو خدماتكم ففكرة المتحدث الضيف سوف تشجع الجميع على حضور الإجماع .

٤ - أعرض شريط فيديو :

إن شريط الفيديو يمكن أن يكون عن التنمية الشخصية ، أو عن التحفيز حتى يجعل الإجماع ممتعاً ومنتجاً في ذات الوقت . يمكنك أيضاً أن تجعلهم يستمعون إلى شريط عن التحفيز ، خدمة العملاء ، أو عن أى شئ مماثل ، عليك أن تجعل هذا أسلوبك دائماً في إجتماعاتك .

٥ - لا تستحوذ علي الحديث :

ليس لزاماً عليك أن تكون دائماً المتحدث في الاجتماع أو القائم بإدارة الحوار دائماً ، عليك بتوزيع هذه المسؤولية بالتناوب على أن تعطى لكل فرد فرصة لرئاسة الاجتماع ، وسوف تساعدهم بهذه الطريقة على تحسين مهاراتهم الإدارية وتزيد من ثقتهم بأنفسهم .

٦ - تذكر أسماء الجميع :

إن مخاطبة الآخرين بأسمائهم أمر هام لأنه مؤثر وفعال وله وقع في النفوس ، لأنه يجذب إهتمامهم ويشعرهم بأنك تهتم بهم فعلاً .

٧٧ - متي تعقد اجتماعاً :

« إن هناك ثلاثة أشياء في الحياه يمكنك التنبؤ بها : الضرائب ، الموت ، ومزيد من الاجتماعات »

مايك مور

إن الزمن والمكان الذين تختارهما لعقد إجتماعك يكون لهما أثر بالغ ، سواء في إنجاح الاجتماع أو انتهائه بالفشل . دعنا أولاً نتعرف على متى يمكنك أن تعقد اجتماعاً .

١ - إجتماع الإفطار :

يمكنك أن تجتمع بمرؤوسيك على الإفطار في الصباح الباكر أو فقط لتناول القهوة مع بعض الفطائر . إن هذا النوع من الاجتماعات يمكن أن يكون فعالاً ومثمراً إذا كان المدير محفزاً جيداً ، ذلك أن هذا الاجتماع سوف يؤثر على بقية اليوم بالنسبة للحاضرين ، أو قد يؤثر أحياناً على الأسبوع بأكمله .

٢ - إجتماع العمليات اليومي :

يمكن أن يلجأ المدير إلى عقد الاجتماع صباحاً حوالي الساعة التاسعة وذلك لضمان سير العمل بسلاسة ويسر . وغالباً ما يكون هذا الاجتماع قصيراً ولا يطول أكثر من خمسة عشرة دقيقة ، وهو يتطلب مديراً يتقن فن التحفيز حتى يحمس ويلهم



مرؤوسيه . تطلق بعض الشركات على هذا النوع من الاجتماعات اجتماع العمليات العمليات اليومية ، ويجتمعون بشكل أوتوماتيكي كل يوم . الجانب السلبي في هذا النمط هو أنه يصبح نوعاً من الروتين مما يجعل الأعضاء يستأذنون في عدم الحضور .

٣ - اجتماع الصباح :

قد يتخذ المدير القرار بعقد اجتماعه في الصباح من التاسعة إلى العاشرة صباحاً ، أو من العاشرة حتى الحادية عشرة . وهذا النوع عادة ما يتطلب إتخاذ قرارات جماعية ، إلا أنه يستهلك بعضاً من الوقت الذي ترتفع فيه إنتاجية الموظفين إذا ما كانوا يعملون أو يتعاملون مع العملاء .

٤ - اجتماع الغذاء :

يمكن للمدير أن يعقد اجتماعه في وقت الغذاء ، وهذا الاجتماع يستمر لمدة تزيد على الساعة وغالباً تصل إلى ساعتين واجتماعات الغذاء عادة ناجحة لأن الموظفين يذهبون للغذاء على أية حال ، كما أن مستوى طاقتهم ينخفض بعد تناول الطعام . لذلك إذا ما تمت إدارة هذا الاجتماع بشكل جيد فسوف تكون نتائجه مبهرة .

٥ - اجتماع بعد الظهر :

ويعقد هذا الاجتماع عادة حوالي الساعة الثالثة بعد الظهر ويستمر لمدة ساعة ، بعض الشركات تحدد يوماً خاصاً لهذا الاجتماع قد يكون كل اثنين أو كل يومين حتى يتسنى للموظفين معرفة موعد الاجتماع مقدماً ويصلح هذا النوع من الاجتماعات لتحسين خدمة العملاء ، حل الشكاوى ، تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات ، إلخ.....

٦ - الاجتماع في ساعة متأخرة :

قد يدعو المدير لعقد اجتماع في حوالي الساعة الخامسة بعد الظهر ؛ ليقابل العناصر الرئيسية بين مرؤوسيه لمدة لا تزيد عن ساعة وفي هذا الموعد يكون الناس عادة أقل حماساً ونشاطاً بعد

أن مضوا يوم عمل شاق وطويل ، ويرغبون في العودة إلى المنزل . لذلك فتتسم هذه الاجتماعات بقلّة المواجهات ، وبسرعة إتخاذ القرارات . كما أن الأعضاء سريعاً ما يتفقون لأنهم يريدون الإنتهاء بسرعة للعودة إلى المنزل .

٧ - إجتماع الطوارئ :

يلجأ المدير لعقد إجتماع طارئ عندما يواجهه تحدى كبير يتطلب فحصاً وتحليلاً دقيقاً وأيضاً قراراً جماعياً . ونظراً لطبيعة مثل هذا النوع من الاجتماعات فهو قد يعقد في أى موعد في أثناء اليوم . وننصح المدراء بإخبار كل أعضاء فريق العمل بهدف الإجتماع وذلك تلافياً لأى ردود فعل أو مشاعر سلبية . لعله من سوء الحظ أن بعض المدراء يفضلون الإحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم وعدم إخبار الآخرين بالأخبار الجديدة ، كما يذهب البعض الآخر إلى هذا الإجتماع دون أى إستعداد له مما يتسبب في إرتباك الجميع ويكون ضرر الإجتماع أكثر وافدح من فائدته .

٨ - الإحتفال التشجيعي :

يعقد المدير هذا الإجتماع ليمنح مكافأة لأحد المرؤوسين وتوجيه الشكر إليه وتقديره ، وهذا النوع من الاجتماعات يكون عادة قصيراً ويكون التركيز فيه على المكافأة بجانب التشجيع والتحفيز . ويمكن تقديم بعض القهوة أو العصائر مع الحلويات للمدعوين . ويعد هذا الإحتفال طريقة فعالة لتحفيزهم وتشجيعهم .

٩ - إجتماع العصف الذهني :

قد يعقد المدير مثل هذا الإجتماع لمناقشة فكرة ما أو لا إتخاذ قرار سريع ، ويعقد هذا الإجتماع في أى وقت وفي أى مكان ، ليس بالضرورة في مكتب المدير . وهو إجتماع قصير عادة لا تزيد مدته على خمسة عشرة دقيقة . يعد هذا الإجتماع طريقة ممتازة لبناء فريق العمل ولغرس الثقة بالنفس .



١٠ - الإجتماع الشهري :

عادة ما يعقد هذا النوع من الإجتماعات مرة كل شهر لإعلان النتائج الشهرية ، وكشوف الحسابات المالية ، وأيضاً لمقارنة الوضع المالي الفعلى . وبشكل عام يطلب المدير من المراقب المالي توضيح وشرح كشوف الحسابات وأيضاً المقارنة . معظم المؤسسات تزود أعضاء مثل هذه الإجتماعات بنسخة من النتائج المقدمة ، ثم يطلب المدير تغذية إسترجاعية أو يطلب إقتراح وسائل من أجل تحقيق نتائج أفضل كما أنه يضع خطة العمل للشهر المقبل . إن هذا النوع من الإجتماعات قد يكون محفزاً جيداً ، أو محبطاً جيداً وفقاً للنتائج المقدمة وتبعاً لسلوك المدير . فبعض المدراء يستغلون فرصة هذا الإجتماع لتشجيع فريق العمل ، بينما يلقي البعض الآخر باللوم على مرؤوسيه بسبب النتائج غير المرضية والأداء غير الملائم ثم يهددهم بإقالتهم واستبعادهم . من هنا أصبح لزاماً عليك أن تتوخى الحذر فى الإجتماعات الشهرية ، بغض النظر عن النتائج ، عليك أن تعمل من أجل الأفضل أو أن تتحمل عبء المسؤولية وأن تضع خطة عمل قوية وفعالة بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين .

١١ - الإجتماع الربع سنوي والنصف سنوي والسنوي :

وهذه الإجتماعات تشبه إلى حد كبير الإجتماعات الشهرية إلا أنها عادة ما تضم عدداً أكبر من الأعضاء ، وقد يحضرها بعض التنفيذيين للقيام ببعض التغييرات الجوهرية .

١٢ - الإجتماع الضخم « السنوي الكبير » :

ودائماً ما يعقد مثل هذا النوع من الإجتماعات مرة كل سنة ويكون له طابع تقليدى خاص ، وبه يجتمع رئيس الشركة

والتنفيذيون و الإدارة الوسطى والمراقبون وأيضاً الموظفون معاً .
وعادة ما تقيم الشركة هذا الإجتماع فى فندق أو فى مكان ملائم
وتدعى متحدثين محترفين بالإضافة إلى بعض الفقرات الترفيهية .
وفى هذا الإجتماع تناقش المصروفات الكبرى مثل التجهيزات ،
ونفقات السفر ، ونفقات الأغذية والمشروبات ، ولذلك فهو يتطلب
إعداداً جيداً .

ونصيحتى لك إذا ما كنت تنظم لعقد إجتماع ضخم كهذا ، أن تقوم
بكل الترتيبات قبل الإجتماع بفترة لا تقل عن ستة أشهر ، عليك أن
تختار ثلاثة أماكن على الأقل ، ثم اطلب من فريقك تغذية إسترجاعية
" Feedback " عن أفضل الثلاثة . تذكر أن تسجيل قائمة بكل
التفصيلات الدقيقة ، وتأكد من أن الفندق الذى وقع عليه الإختيار
معد ومجهز تماماً وله خبرة سابقة فى إستضافة مثل هذه الإجتماعات
الضخمة . احرص على مقابلة المسئول المختص بالفندق ، وأيضاً
المدراء الذين سوف يتعاملون مع فريقك مباشرة مثل مدراء الأغذية
والمشروبات ، وقسم الحجرات وأيضاً المأدبات .

يفضل أيضاً أن تستعين بمنظم إجتماعات إذا أمكن ، فهو سيساعدك
لضمان سير الإجتماع بسلاسة وبأفضل ما يكون لتفادى أى مفاجآت
مزعجة ، احرص على تحليل ودراسة نفقات الإجتماع مع مراعاة
أضافة ١٠ ٪ فى حالة حدوث أى مفاجآت . استعن بأكثر من متحدث
من أجل التنوع ، وايضاً لترريح صوتك بعض الوقت . أخيراً عليك أن
تعرف الغرض من وراء الإجتماع وأن تستغل هذه الفرصة جيداً .

٧٨ - أين تعقد الإجتماع :

« إن تكرار القرارات الخاطئة كل يوم قد تسبب فى فشلك »

جيم رون



دعنا الآن نلق نظرة على الأماكن التي يمكنك عقد الاجتماع بها :

١ - الاجتماع في محل العمل :

أ - مكتب المدير : قد يدعو المدير لعقد الاجتماع في حجرة مكتبه الخاصة ، والميزه في ذلك أن هذا الاجتماع لا يكلف شيئاً . لكن عيوبه تكمن في المقاطعات التي قد تسببها المكالمات الهاتفية الكثيرة ، هذا بالإضافة إلى أن البعض لا يشعر بالراحة في مكتب المدير .

ب - قاعة المؤتمرات : إن هناك بعض الشركات تكون مزودة بحجرة للمؤتمرات بها مائدة كبيرة ، ومقاعد ، وتجهيزات سمعية وبصرية ، وقاعة المؤتمرات هذه تكون ممتازة لأنها توفر المال والوقت مع إمكانية تجهيز الاجتماع فيها بسرعة ويسر . لكن عيب هذا المكان هو المقاطعات ففي وقت الراحة يعود الجميع إلى مكاتبهم للرد على الرسائل ، ومراجعة سير العمل ، وغالباً ما يعودون للاجتماع متأخرين أو مشغولين تماماً بما عليهم القيام به في أقسامهم الخاصة .

وبوجه عام ، فإن الاجتماعات داخل محل العمل جيدة ، فكما ذكرت سابقاً فهي توفر الوقت والمال عند عقد اجتماعات يومية ، أو أسبوعية ، أو اجتماعات للتدريب ، أو لطرح أى أفكار جديدة . لكن يصبح من المهم جداً أن تبقى قاعة الاجتماعات في الشركة في مكان معزول لاتصل إليه أى مقاطعات .

٢ - اجتماعات خارج نطاق العمل :

يمكن لمثل هذه الاجتماعات أن تعقد في فندق ، أو مطعم ، أو مركز مؤتمرات ، أو في قاعة خاصة ، أو أى مكان آخر يتفق المدير والفریق على أنه مكان ملائم . على الرغم من أن هذه الاجتماعات مكلفة جداً إلا أنها تعد درباً من دروب التغيير



والتجديد للفريق . هناك بعض الشركات تعقد اجتماعاً تحفيزياً على الإفطار شهرياً ، وتستعين بمتحدث محترف لبث روح الحماسة في موظفيها .

أعتقد أنه يمكنك أن تعقد الاجتماعات خارج العمل في أى مكان تحب فقد عقدت الكثير من الاجتماعات في حدائق عامة ! ولم لا ، فهناك الهواء النقي والمناظر الخلابة والجو المريح . لعلك تصدقنى عندما أقول أن هذه الاجتماعات كانت أكثر نجاحاً وأنتاجية من الاجتماعات الرسمية . ذات مرة نظمت رحلة إلى الشاطئ حيث أحضر الأعضاء أسرهم للإستمتاع معاً ولقد اجتمعت بهم ساعة واحدة بينما أخذت الأسر تتعرف على بعضها البعض وتتألف وتستمتع بالجو والبحر . وبالطبع تحمل كل فرد تكاليف الرحلة ، لكن في بعض الأحيان كانت الشركة تتحمل نفقات الغذاء والمشروبات لأنها لا تكلف كثيراً . وهذه الاجتماعات كانت تقريباً أكثر من بعضنا البعض وتمتعنا بالوقت وأيضاً ننجز اجتماعاً موفقاً ونجحاً جداً .

أستغل خيالك ! فليس هناك من يقول أن الاجتماعات يجب أن تكون رسمية بل يجب أن تكون مثمرة وفعالة .

٧٩ - الاجتماعات وتقدير الذات :

« اعتنى بالجدور وسوف تعتنى الفروع بنفسها »

مثل صينى

حضرت فى عام ١٩٨٦ ندوة فى كاليفورنيا عن تقدير الذات . كنا عشرة من المشاركين ، ومضت الندوة على خير ما يرام ، وبما أننا أمضينا يومين كاملين معاً فقد تعرفنا جيداً على بعضنا البعض . وفى نهاية اليوم الثانى جعلنا المتحدث نجلس فى حلقة لتحدث عن أفضل الصفات فى أول الجالسين فى الحلقة فبدأنا واحداً بعد الآخر نذكر



الصفات الحميدة في هذا الشخص . ثم أنتقلنا بعد ذلك إلى الشخص الذى يجلس بعده ويليه حتى أخذ كل منا دوره . بعد ذلك طلب منا المتحدث أن نكتب الأشياء الجيدة فى أنفسنا فى عشر دقائق . بالطبع جعلنا ذلك نشعر بالأهمية وارتفاع معنوياتنا .

لقد أحببت هذه الفكرة جداً لدرجة أنى إتخذت القرار لإستخدامها فى إجتماعاتى وأطلقت عليها « حلقة تقدير الذات » والنتيجة أن شعر فريقى بأهميته ، وبدأوا فى ملاحظة صفاتهم الحميدة . لماذا لا تحاول أن تجرب هذه الطريقة ؟ أنها لا تكلف شيئاً ، لكن يمكنها أن تجعل فريقك يشعر بأهميتهم ، ويحسن من تقديره لذاته .

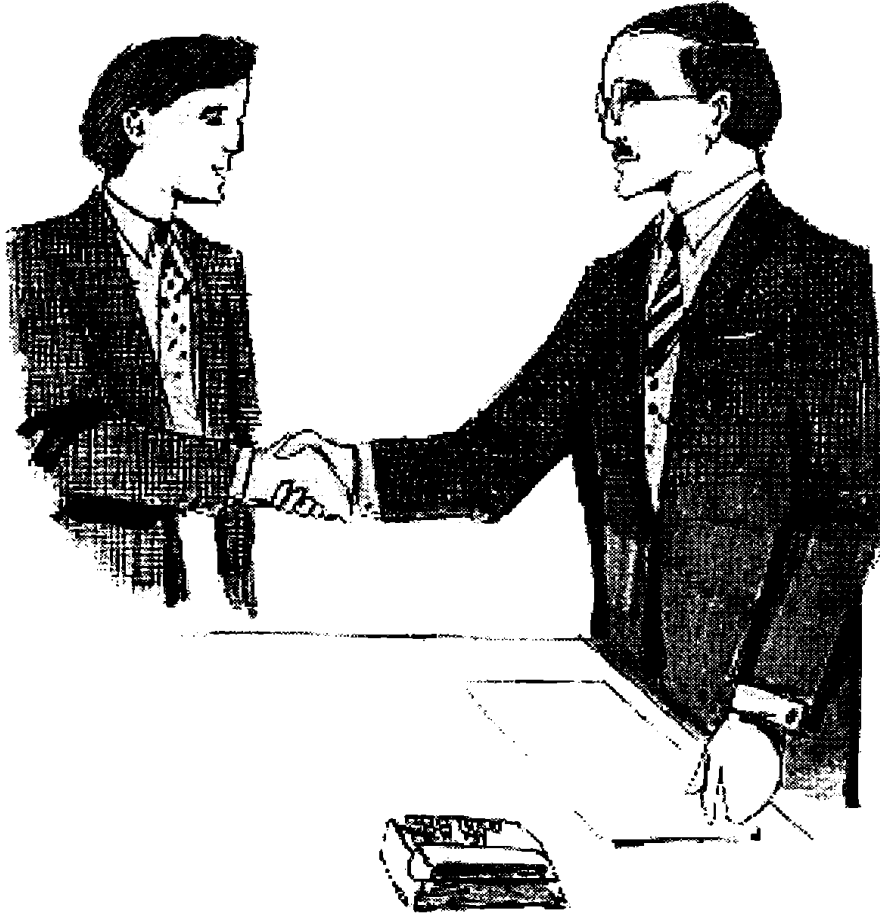
لعلك رأيت أن الإجتماعات يمكن أن تكون نعمة ويمكن أيضاً أن تكون نقمة ، لكنك الآن تعرف كل ما تحتاجه عن الإجتماعات ، اقرأ هذا الفصل ، قم بتلخيصه مع الإهتمام بالنقاط الهامة ، ثم ابدأ فى وضعها فى حيز التنفيذ وسوف تكون على الطريق نحو تحقيق أهدافك . حاول أن تكون مبدعاً وتجعل إجتماعاتك متعة . ولا تنتظر متى تصبح الإجتماعات مثمرة بل اجعلها أنت كذلك ، أو اجعلها إجتماعات عظيمة .

تغزى القرار لتعقر إجتماعنا نجحاً ...



المفتاح الثاني عشر

التوظيف.. يصنع الإختلاف





المفتاح الثاني عشر

التوظيف..

يصنع الاختلاف..

« عليك أن تتبع قلبك تماماً كما تتبع التحليل فلا تختار أحدهما ، بل اجمع بينهما »
ريتشارد أ. مورون

٨٠ - أستعد .. فليس الأمر يسيراً:

« أن للأرنب وجهاً رائعاً ، لكن حياته الخاصة كارثة . فلا أجرؤ حقاً على ذكر الأشياء البغيضة التي يفعلها الأرنب »

قول مجهول المصدر

قال ريتشارد ، مدير الموارد البشرية بإحدى الشركات الكبرى ذات مرة : « شعرت منذ خمس سنوات بالحاجة إلى أنسان آخر يشاركنى حياتى » لذلك بدأت فى البحث فى كل مكان ، قابلت الكثير من الناس وأخبرتهم برغبتى ، واستمررت فى البحث حتى وجدت كارول أخيراً . وكارول فتاة متوسطة العمر ، جميلة ، ذكية ومرحة . وكنا نتواعد لمدة عام ولا يهتم أين نذهب فدائماً كنا نقضى وقتاً رائعاً. لذلك



طلبت منها يدها فى الزواج ، وكنت أسعد الرجال فى العالم عندما قبلت الزواج منى ، لكن بعد إنقضاء شهر العسل بفترة وجيزة لاحظت تغييراً جذرياً فى سلوك كارول ، أصبحت غيورة جداً ، فكلما أعود متأخراً من عملى كنا نتشاجر ، ولا تكلمنى بعدها لأسبوع كامل . كما كانت تغضب بسرعة جداً ولأتفه الأسباب . أما أنا ففعلت كل ما أستطيع حتى أنقذ زواجنا ولكن دون جدوى . فقررنا ذات يوم أن أفضل حل هو الطلاق . وأعيش الآن بمفردى وعلى أن اعاود البحث من جديد لكنى اخشى أن ارتكب نفس الخطأ القاتل وأختار الشخص غير المناسب ، وقف ريتشارد فجأة ونظر إلى بعيون حزينة وقال بصوت منخفض : « إن الزواج والتوظيف متماثلان » ثم ذهب بعيداً .

نعم ، فتعيين موظف جديد لينضم إلى المؤسسة ويصبح جزءاً من فريقك يشبه تماماً الزواج من شخص ما ليشارك حياتك ، فيمكنك أن تفعل كل ما هو ممكن لتتخذ القرار الصحيح . بدءاً من إيجاد الشخص ، مقابلته ، ثم أخيراً تعيينه . لكن بعد فترة وجيزة تتكشف لك شخصية الحقيقة وتجد أنه قد صقل نفسه من أجل المقابلة الشخصية لكنه بالفعل لا يصلح للعمل فى مؤسستك .

هل تتفق معى أنه ليس بالأمر الهين أن تقوم بتعيين موظف جديد ؟ هل حدث لك مرة أن قمت بتعيين شخص ما إعتقدت أنه كفاء ثم أصبح لزاماً عليك أن تفصله بعد فترة وجيزة أو قام هو بتقديم استقالته ؟ إذا كنت مثل معظم الناس فسوف تكون إجابتك نعم . من هنا أصبح لزاماً عليك أن تتزود بكل الأدوات التى تمكنك من تقليل فرصة تعيين الأشخاص غير الملائمين . فحتى تختار الشخص المناسب للمكان المناسب فسوف تحتاج لأن تتعلم المهارات ، والإستراتيجيات العقلية والمهنية ، حتى تصنع قرارات أفضل على أساس من المنطق والحدس ، وهذا هو الهدف من هذا الفصل .



٨١- تسعة أسباب تجعل الخطأ في التوظيف أمراً مكلفاً:

« إن مستعظم الضرر يبدأ دائماً بمستصغره ؛ لذلك عليك أن تعتني بصغار الاضرار حتى تتجنب عظيمها » ..

إبراهيم الفقى

هل قمت مرة بحساب التكلفة الحقيقية لتوظيف الشخص خطأ ؟ إن هناك الكثير من المدراء يعطون الإهتمام الأكبر للمبيعات ، التسويق ، الميزانية ولا يهتمون بأمر التعيين . وتقول الأبحاث أن المدراء لا يشتركون ابداً في عملية تعيين موظفين جدد ، فهم يرون أنها ليست من اختصاصهم ، وأن لديهم أعمالاً أكثر أهمية ليقوموا بها . ذات مرة أجريت حديثاً مع صاحب شركة متوسطة الحجم وسألته إذا ما كان يشترك في عملية تعيين الموظفين . أجاب قائلاً : « أننى أو من بالتفويض ولدى أحد المدراء الذى يقوم بذلك نيابة عنى . لماذا أذن اشترك فى ذلك ؟ هل تريدنى أن أقلل من تحفيز المدير المختص ؟ » .

فأجبت بالطبع لا ثم وجهت إليه سؤالاً « ماذا سيحدث إذا ما قام هذا المدير المختص بتعيين شخص غير ملائم ؟ » فابتسم وقال « حسناً ، إن هذا شئ علينا أن نتعايش معه ! وسوف يتعلم من أخطائه » .

لسوء الحظ ، فهذا المدير لديه فكرة خاطئة عن التفويض وفريق العمل ، فهو يتجنب الإشتراك فى عملية التعيين وأعطاه رأيه لأنه لا يرغب فى تقليل تحفيز المدير المختص . لكن الفكرة هى أن خطأ تعيين شخص غير ملائم يمكنه تقليل تحفيز كل العاملين الآخرين فى المؤسسة . فى ذات اليوم قابلت رئيس مجلس إدارة شركة كبرى وسألته عن رأيه فى عملية التعيين فقال : « إن تعيين الشخص الخطأ يمكن أن يتسبب فى تخلفنا جميعاً للوراء ، فسوف نضيع المزيد من الوقت والمال والجهد . لذلك فأننى أشترك بشكل ما فى عملية صنع القرار » فوجهت إليه هذا السؤال : « لكنك لديك عدداً ضخماً من الناس ، فكيف تجد وقتاً لذلك ؟ » فنظر إلى بعينين جادتين وقال : « أنا أوجد



هذا الوقت . فموظفينا مثل عملائنا ، فإذا لم نعتن بتعيين الأشخاص المناسبين ، فلن يكون لدينا أى عملاء » لا عجب أن يكون مثل هذا المدير ناجحاً فهو يعرف قيمة الموظف الجيد . فتعيين الشخص الخطأ قد يتسبب فى ضرر فادح . دعنا نصبح أكثر تحديداً ونتعرف على الأسباب التسعة التى تجعل الخطأ فى التعيين أمراً مكلفاً .

١ - ضياع الوقت في توظيف الشخص الخطأ :

فأنك تفقد الكثير من الوقت فى التخطيط ، والإختيار ، واجراء المقابلة الشخصية والحصول على مراجع ، ثم التعيين ، كذلك تفقد وقتاً كبيراً فى تعريف الشخص الجديد بالوظيفة وطبيعة العمل .

٢ - ضياع المال في التدريب والتمرين :

إن مؤسستك تنفق المال الكثير فى تدريب الموظفين ، فشركة IBM لا تدع مندوب المبيعات يعمل فى المجال بمفرده قبل مرور ثمانية عشرة ا فهم يدرّبونه حتى يحصل على معرفة ممتازة بالمنتج ويتعلم مهارات البيع وأيضاً بعض المهارات الشخصية . هل يمكنك أن تتخيل كم ستتكلف الشركة إذا ما ترك هذا الموظف العمل بعد تدريبه ، إن التدريب والتمرين مكلفان للغاية .

٣ - الأخطاء :

إن الموظف سوف يقع فى الكثير من الأخطاء حتى يحصل على المعرفة الكافية وتزداد ثقته بنفسه ، وهذه الأخطاء من شأنها أن تفقدك بعض العملاء ، فأحد العاملين فى تنظيف الصحون كسر حوالى خمسمائة كوب و صحن فى فترة تقل عن ثلاثة أشهر منذ بداية عمله ، هذا بالإضافة إلى أشياء أخرى لم نحسبها بالفعل ، فقبل أن يتم تدريب الموظف الجديد تماماً فهو سيقع فى أخطاء مكلفة للغاية .



٤ - الراتب والفوائد الإضافية :

إننا بالطبع نعتبر الراتب المدفوع لموظف جيد نوع من الإستثمار لكن عندما يكون الموظف غير فعال وغير منتج يكون الراتب بمثابة نفقات ، ونفقات باهظة . لذلك فإن الراتب الذى تدفعه للموظف غير الكفاء يعد خسارة أياً كانت قيمته .

٥ - التأثير السئ :

إن وجود موظف يتسم بالسلبية وسط بقية العاملين يمكنه من نشر سمومه بينهم مما قد يؤثر على إيمانهم بمؤسستهم ويضعفه .

٦ - إنخفاض الروح المعنوية في مكان العمل :

إذا ما كان الموظف يعاني من صراع في شخصيته وكان يتخذ دائماً موقفاً دفاعياً ولا يتوقف عن إثارة المتاعب ، مما جعلك تقرر فصله ، فإن ذلك من شأنه أن يضعف الروح المعنوية بين العاملين في مكان العمل . فعملية فصل أى موظف تترك دائماً أثراً سيئاً في النفوس .

٧ - الشائعات :

إن الموظف السلبي يمكن أن يشير الشائعات عن الآخرين من وراء ظهورهم . وعندما يدرك العاملون أن تعيينه كان درياً من الخطأ ، فإن القسم بأكمله سوف يتورط في إثارة القيل والقال . فالبعض قد يقول أنك قد عينته لصلة قرابة تربطه بك ، بينما قد يكون الآخرون أكثر وأقدر تأليفاً للقصص ويذهبون إلى أن هناك علاقة شخصية بينك وبين هذا الشخص .

٨ - فقدان الثقة :

قد يفقد فريقك الثقة في رجاحة حكمك ، فقد تكون أقل يقظة عند تعيين موظفين جدد ، أو قد تكون متردداً وتخشى إرتكاب خطأ جديد .

٩ - إعادة التعيين :

إنك عندما تقرر تعيين شخص آخر ليحل محل الأول فإنك تفقد الكثير من الوقت والجهد والمال .



إن تلك ليست سوى بعض الأسباب التي تجعل أخطاء التعيين أمراً مكلفاً وباهظاً . إن الفكرة من هذا الفصل هي أن تساعدك قدر الإمكان لتجنب مثل هذه الأخطاء أو التقليل منها عندما تقرر تعيين موظف جديد .

٨٢ - ثمانية أسباب تجعل المدراء يعينون الأشخاص غير المناسبين :

« إنك إذا ما كنت مبدعاً بدرجة كافية لأن تتخيل مشكلة ما ، فإنك ماهر بدرجة كافية لأن تكتشف لها حلاً » ..

د . روبرت شولر

إن إيجاد عناصر جيدة ليس بالأمر العسير . لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو هل هم يناسبون الوظيفة الذي تعرضها فعلاً ؟ هل يملكون المهارات المطلوبة ؟ هل لديهم الإتجاه الملائم ؟ هل هم قابلون للتدريب والإعداد ؟ هل يرغبون في السير لمسافة الميل الإضافي ؟ هل هم متحمسون للنجاح والنمو بداخل مؤسستك ؟ كل هذه الأسئلة وكثير غيرها يحتاج لإجابة قبل تعيين أى موظف جديد . إن لديك الآن فكرة كافية عن أخطاء التعيين وما قد تسببه لك . دعنا الآن نكتشف معا الأسباب التي تجعل المدراء يتخذون القرار غير الصائب ويعينون الأشخاص غير المناسبين :

١ - إفتقار الخبرة :

قد يقوم المدير بتعيين موظفين جدد فقط لأنه المدير ، وليس لأن لديه من الخبرة ما يمكنه من القيام بذلك .

٢ - عدم الاستعداد المسبق :

فلا يكون المدير مستعداً بقائمة بما يحتاجه ؛ فهو يظل يفكر في الأسئلة التي سوف يطرحها دون أن يعرف بالتحديد ماهو الشيء الذي يريده أو ينتظره من الشخص الجديد .



٣ - الإستهانة بالموقف :

إن المدير قد لا يمنح المرشح الوقت المطلوب ففى أثناء إجراء المقابلة الشخصية يقوم بالرد على المكالمات الهاتفية ، ويعتقد أن الأمر هين ولا يتطلب أكثر من عشر دقائق .

٤ - الروابط :

قد يقابل المدير مرشحاً مجرد أنه يستدعى إلى ذهنه موظفاً آخر على درجة عالية من الكفاءة ، فيقوم بالربط بين الأثنين ويصدر حكمه بناءً على ذلك .

٥ - إصدار الحكم على الكتاب من عنوانه :

إن المدير قد يصدر حكمه على المرشح وفقاً لمظهره ومجمل شخصيته فيأتى قراره مبنياً على ما رآه .

٦ - الإعتماد على المشاعر وحدها :

قد يقوم المدير بتعيين الناس بالإستناد إلى مشاعره فقط ، ويسقط أى إعتبار للحقائق .

٧ - عدم الإستماع :

قد يقوم المدير بالتحدث دون أن يعطى لنفسه الفرصة الكافية للإستماع من أجل جمع المعلومات .

٨ - عدم الرجوع إلى شهادات المؤهلات :

قد يكتفى المدير فقط بالمقابلة الشخصية وتناول رضائه ، فيقرر أن يعين المرشح فوراً دون الرجوع إلى مؤهلاته وشهاداته .

إن هذه هى بعض الأسباب فقط التى تجعل المدراء يتخذون قرارات غير صائبة ويعينون الأشخاص غير المناسبين .



٨٣ - الوسائل العشر لإكتشاف الموهبة المتميزة :

« إن نجاحك أو فشلك كمدير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتك لإختيار فريقك » ..

إبراهيم الفقى

إن إكتشاف العناصر التى تتمتع بالموهبة يعد واحداً من أهم إهتمامات الإدارة ، بعض المدراء يستطيعون إيجاد الموهبة المتميزة بأنفسهم بينما يفضل البعض الآخر الإعتماد على وكالات التوظيف أو متصيدي العقول اللامعة لتساعدهم على إيجاد أكثر الموظفين مناسبة للوظيفة ، دعنى أقدم لك ها هنا أكثر الطرق الشائعة والفعالة لإيجاد الموهبة الحقيقية :

١ - الموظفون الحاليون :

عليك قبل أن تذهب إلى أى مكان بحثاً عن الموهبة ، أن تعطى موظفيك الحاليين فرصة لإكتشاف مواهبهم .

٢ - الموظفون السابقون :

وهم يمثلون الأشخاص الذين كانوا يعملون فى مؤسستك من قبل وتركوا العمل لأسباب أخرى بعيداً عن مستوى الأداء أو النزاعات الشخصية. فربما تركوا العمل بحثاً عن فرصة للتقدم فى مكان آخر . هؤلاء قد يكونون أفضل من شخص غريب تماماً حيث أنهم يعرفون مؤسستك مسبقاً .

٣ - الترشيح والتزكية :

يمكنك الإتصال بمدراء آخرين ، وتخبرهم بالأشخاص الذين تحتاج إليهم يمكنك أيضاً أن تسأل مرؤوسيك إذا ما كانوا يعرفون أحداً يناسب الوظيفة المعروضة .

٤ - الكليات والجامعات :

هناك مراكز للتوظيف فى مدارس تعليم الكبار والجامعات والكليات المختلفة وسوف يسعدهم كثيراً أن يرسلوا إليك بعض خريجيهم وأن يمدونك بكل المعلومات التى تحتاجها عنهم .



٥ - النقابات :

غالباً ما يكون هناك لكل مهنة نقابة تمثلها مثل الهندسة ، التعمير ، المحاسبة ... إلخ ، يمكنك الإتصال بهذه النقابات لتسألهم إذا ما كانوا يعرفون احداً يناسب الوظيفة التي تعرضها وسوف يسعدون لمساعدتك في البحث .

٦ - مراكز التوظيف :

إن لدى كل مراكز التوظيف بنكاً لأسماء الأشخاص الذين يبحثون عن عمل . إتصل بهم وسوف تفاجأ بعدد الأشخاص الذين يعرضونهم عليك .

٧ - المنافسة :

إن أحد طرق إيجاد الموهبة الجيدة هي أن تحاول إكتشافها في منافسيك ، فعلى الرغم من أن ذلك قد يتسبب في رد فعل سلبي عند منافسيك إلا أنها طريقة فعالة للحصول على الموهبة . فإذا كان الموظف سعيداً معك بمرتبته الحالية فلن ينتقل منها أبداً .

٨ - العاملون القدامى المحنكون :

وهؤلاء هم المتقاعدون الذين لا يزالوا يبحثون عن تحد ، ففي استطاعتك أن تستفيد كثيراً من خبراتهم الواسعة ، وبإمكانك أن تجدهم عن طريق الاتصال بنقابات العهد الذهبي Golden Age .

٩ - الإعلان :

يمكنك الحصول على المواهب الجيدة عن طريق وضع اعلان في صفحة الاعمال في جريدة ما . إذا ما قررت أن تنفذ هذه الطريقة فتأكد من أن اعلانك محدد وجذاب ومباشر . تأكد أيضاً من أنه يوضح اللقب ومتطلبات الوظيفة والعرض الذي تقدمه . إذا ما كنت في عجلة من أمرك يمكنك الإشارة إلى رقم الهاتف في شركتك ، لكن يجب أن يكون ذلك في حالة الطوارئ فقط والا سيكون من الكافي ذكر العنوان ورقم صندوق البريد فقط .



١٠ - وكالات التوظيف :

تعد هذه الوكالات من الأماكن الجيدة لإيجاد المواهب الحقيقية ذلك لأنها تعرض لك المرشحين على شاشة . وهم يقدمون لك أفضل العناصر مع ضمان يصل لمدة عام . إذا حدث ولم تكن راضياً عن المرشح فهم يستبدلونه بغيره ، إنها فرصة عظيمة للاختيار ، لكنها مكلفة جداً .

ويمكنك دائما الاستعانة بخدمات الإستشاريين على أساس العمل لنصف الوقت . وبغض النظر عن الوسيلة التي تحصل بها على المواهب المتميزة ، فقط تأكد أنك تتبع أفضل طريقة بالنسبة لمؤسستك .

٨٤ - كيفية عرض وإختيار أفضل العناصر :

« لا تقم ابدأ بتعيين أناس يشبهونك في الشكل والجوهر فإنهم سوف يشكلون جماعة أقل إمتاعاً وأقل تأثيراً » ..

ريتشارد أ. موران

متى كانت آخر مرة أعلنت فيها فتح باب التوظيف ؟ وكم من الأشخاص تقدموا للوظيفة ؟ ربما أكثر من مائة ! إن الابحاث تذهب في تقديرها إلى أنك قد تستقبل أكثر من ثلاث مائة طلب لشغل الوظيفة . السؤال الذي يطرح نفسه الآن : هل قابلتهم جميعاً ؟ إذا اجبت « لا » ، ماذا فعلت إذن ؟ لعلك تعلم أن نسبة كبيرة من كل الطلبات التي تلقيتها هي من أناس ذوى مهن مختلفة ، يرسلون بمصوغات تعيينهم إلى كل مكان أملاً في الحصول على أى وظيفة . إن البعض يكون مؤهلاً تماماً لشغل الوظيفة بينما لا يملك الآخرون المؤهلات المطلوبة . لذلك فإنك بحاجة للقيام بإستعراض جيد لكل الطلبات ، حتى تستطيع إختيار أفضل وأكثر المرشحين ملائمة للوظيفة . إليك هنا كيف تتمكن من ذلك .



- ١ - أبحث عن أحد الطلبات المرفق معه خطاب فذلك يوضح أن هذا الشخص قد استغرق بعض الوقت لجعل الطلب الخاص به أكثر شخصية .
 - ٢ - تخير الطلبات التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة فعليك إستبعاد كل الطلبات التي لا تتوفر فيها الخبرة المطلوبة للوظيفة التي تعرضها .
 - ٣ - أرفض الطلب غير المنسق وغير النظيف وبه أخطاء نحوية فإن هذا الطلب على هذا النحو يدل على أن صاحبه غير منظم ومهمل .
 - ٤ - إحذر الأشخاص الذين يغيرون وظائفهم كثيراً ، ولا يستقرون في عمل واحد لأكثر من عام ، ويتنقلون بين الشركات المختلفة .
 - ٥ - إحذر الأشخاص الذين يغيرون مهنتهم كثيراً فإذا ما وجدت من أنتقل مثلاً من عمله كمهندس إلى العمل كنادل ، ثم إلى عامل بناء فإن مثل هذا الشخص لا يعرف بالفعل ماذا يريد .
 - ٦ - أبحث عن إنجازات محددة ، مثلاً عن درجة أو شهادة محددة تحتاج إليها .
 - ٧ - إحذر من هؤلاء الذين لا يملكون دليلاً يعضدهم . ذلك مثل خريجي الجامعات الذين لا يذكرون الجامعة أو سنة التخرج .
- إن كل هذه الأسباب وغيرها كثيراً أذكرها من واقع خبرتي طوال خمسة وعشرين عاماً . بالطبع قد تقوم بتوظيف أحد الأشخاص الذي قام بتغيير عمله كثيراً أو مهنته ، أو قد كتب مصوغات تعينه بخط اليد أو أيا من المذكورين آنفاً ومع ذلك يكون لك معه حظ طيب ، الفكرة ببساطة هي أن ازودك بالمعلومات القوية التي تجعل من عملية الاختيار أمراً هيناً بالنسبة لك .



« إننى لا أعتمد على العين فى التمييز بين الأشياء ، بل على العقل الذى هو الطريقة الملائمة للحكم على الشخص » ..
سينكا

إن التوظيف فن لا بد من تعلمه وفهمه ودراسته وممارسته وإتقانه . ولا يمكن تعريف التوظيف بكلمة أو بعبارة بسيطة ، فهو عملية مكتملة تحتاج مهارات ذهنية ومهنية . إنك بوصفك مديراً ناجح لا يمكنك أن تتحمل عاقبة عدم تعلم هذه العملية وإتقانها . وتتكون عملية التوظيف من خمس خطوات رئيسية : التخطيط ، المقابلة الشخصية ، الإختيار ، مراجعة شهادات المؤهلات وأخيراً التعيين . دعنا الآن نتعرف على كيفية استغلال كل خطوة من الخطوات الخمس السابقة ، بأفضل ما يكون .

١ - التخطيط :

أشار يوربيرس قائلاً : « إن البداية السيئة تؤدي إلى نهاية سيئة » لذلك فإنك تحتاج لأن تبدأ بتخطيط دقيق . فعليك أن تخطط لكل خطوة من خطوات عملية التعيين ، فتخطط للمقابلة الشخصية للاختيار ، لتحرى صدق الشهادات المقدمة ، وأخيراً لإتخاذ قرار التعيين . ومن الأهمية أن تعرف هدفك من وراء توظيف شخص جديد ، وعليك أن تكتب كل هذا وتقوم بإعداد خريطة أو قائمة للمراجعة حتى لا تفوتك فاتة . وتذكر أنك تحتاج لمعرفة الآتى :

- أ - إختصاصات الوظيفة ومسئولياتها .
- ب - متطلبات الوظيفة .
- ج - نوعية الشخصية المطلوبة للوظيفة .



- د - الدراسة والخبرة والمهارات المطلوبة للوظيفة .
- هـ - الوقت المحدد لتوظيف الشخص الجديد .
- و - الوقت المطلوب للمقابلة الشخصية .
- ز - مكان المقابلة الشخصية .
- ح - هل تحتاج لمساعدة شخص آخر ؟ وهل يدرك هذا الشخص المكان والزمان وهل يعرف ما هو المتوقع والمطلوب منه ؟ .
- ط - قم بإعداد قائمة بكل الأسئلة التي سوف تطرحها حتى تتجنب محاولة إيجاد سؤال بينما يتحدث المرشح إليك .
- ك - قم بإعداد قائمة للتقييم لتكون بمثابة مرشد لك في عملية الاختيار النهائي ، يمكنك أن تجعلها مقياساً لك بحيث تقارن بواسطتها بين كل المرشحين ، ويمكن أن تتضمن هذه القائمة أشياءً مثل الإنطباع الأول ، المظهر ، سلام اليد ، الشخصية ، الطموح ، المعرفة ، المهارات التعليم ، الخبرة ، .. إلخ .
- احرص في أثناء التخطيط ان تراجع كل مصوغات التعيين ، وأن تبحث عن كل ما يحتاج إلى توضيح . عندما تكون مستعداً وانتهيت من عملية التخطيط ، يمكنك الانتقال إلى الخطوة التالية في عملية التوظيف .
- ٢ - المقابلة الشخصية :

تتألف المقابلة الشخصية من أربع خطوات رئيسية نقدم لك هنا توضيحاً لكل من هذه الخطوات :

- أ - الإستقبال : قبل مقابلة الشخص المرشح ، أهتم بتنظيم مكان المقابلة ، يمكنك أن تجلس إلى جوار المرشح ، أو في مواجهته في مقعد مريح ، يمكنك أيضاً أن تجلس خلف مكتبك ، فسوف يمنحك هذا قوة الا أنه سوف يباعد بينك وبين



المرشح ، عندما تنتهي من إعداد المكان وتؤكد أن لديك كل ما تحتاجه في المقابلة اذهب لمقابلة الشخص المطلوب في حجرة الإنتظار راسماً إبتسامة دافئة على وجهك . حيي المرشح تحية قوية مستخدماً اسمه ووجه إليه الشكر على الحضور لمقابلتك . سر إلى جانبه لترية الطريق ثم عرفه بأى زميل آخر معك يحضر المقابلة . أخيراً اطلب منه الجلوس .

يفضل بعض المدراء أن يبدووا جادين لدرجة أن يشبهوا دراكولاً ، فهم يعتقدون أن الضغط على المرشح يساعدهم في إكتشاف شخصيته الحقيقية وكيفية تعامله مع مثل هذه الضغوط . لعله من سوء الحظ أن الامر إختلط عليهم ، فالمقابلة وحدها تمثل ضغطاً ، فكيف الحال إذا ما إضاف المدير لهذا الضغط ، فإنه لن يحصل على كل المعلومات التي يحتاجها وربما يفقده ذلك مرشحاً جيداً . فعلى أية حال ، لن يرغب أحد في العمل لدى رئيس مخيف كهذا .

إن الفكرة الرئيسية من الاستقبال هي أن تساعد المرشح ليشعر بالراحة ، وليتخلص من توتره حتى ينصهر الجليد وتحدث الالفة بينكما . عليك بعد ذلك أن تعطيه فكرة عما سيدور بينكما في اللقاء وأيضاً مدته . إليك هذا المثال : « أحب يامستر كيفين أن إبدأ بأن اعرف المزيد عنك ، ثم أعطيك بعض المعلومات عن المؤسسة وبعد ذلك سوف نناقش الوظيفة ومتطلباتها . أخيراً سوف احاول أن إجيب على أى سؤال قد يدور بذهنك . وسوف تستغرق المقابلة حوالي ساعة » . استعد بعد ذلك باوراقك وقلمك أو إذا ما كان برفقتك شخص آخر يساعذك ، اطلب منه تسجيل الملاحظات بينما تتحدث أنت مع المرشح .



ب - توفير المعلومات : لعله من المهم جداً أن تفهم أنه لا ينبغي عليك أن تستحوذ على الحديث لفترة طويلة ، كما لا تحاول أن تذكر مزايا شركتك كثيراً . فكل ما عليك هو أن تعطى للمرشح فكرة عن الشركة ثم تنتقل سريعاً إلى الوظيفة المعروضة ومتطلباتها ، مع مراعاة اقامة الوقت الكافي والفرصة للأسئلة وجمع المعلومات .

ج - جمع المعلومات : بالإشارة إلى مصوغات تعينه ابدأ في توجيه اسئلة مفتوحة عن الشخص نفسه ، إنك عندما تعطيه فرصة الحديث عن نفسه فإن ذلك سوف يساعد في بناء ثقته بنفسه مما يجعله اكثر استعداداً للأسئلة المعقدة . استمع إليه ولا تقاطعه ، شجعه على الحديث واطهر اهتمامك ، حرك رأسك موافقاً ومؤيداً واحتفظ بإبتسامة على وجهك ، وتذكر دائماً أن يكون رد فعلك كلمات مثل عظيم ، رائع ، إليس هذا صحيحاً ؟ واعلم أن تعبيرات وجهك وردود أفعالك يمكن أن تكون سبباً في نجاح المقابلة أو فشلها ، فكما تحاول أنت أن تقرأه من خلال تعبيرات وجهه ، فهو الآخر يحاول قراءة أى تعبير يرتسم على وجهك . تذكر أن تمنحه الوقت الكافي للإجابة عندما توجه إليه أى سؤال .

وجه إليه أسئلة لإكتشاف قدرته على القيادة .

مثال :

- كيف ستعامل مع موظف جاء متأخراً عن مواعده ؟
- ماذا ستفعل إذا ما تحداك موظف أمام الآخرين ؟
- كيف ستعالج الموقف إذا ما سألك أحد الموظفين عن رأيك في مشاكله الشخصية ؟



- كيف ستعامل مع أحد العملاء إذا كان غاضباً جداً ؟
- كيف ستعالج الهبوط في الميزانية ؟
- وجه إليه اسئلة لتعرف المزيد عن شخصيته :
- مثال :

- ما هي هوايتك المفضلة ؟
- ما هو آخر كتاب قرأته ؟
- صف لي أفضل الرؤساء الذين عملت لديهم ؟
- صف لي أسوأ الرؤساء الذين عملت لديهم ؟
- ماذا كان يقول رئيسك عند تقييمك ؟
- ما هو أكبر نجاح / فشل لك في حياتك ؟
- ما هو رأيك في الطريقة التي أدت بها المقابلة الشخصية معك ؟ احرص على أن تبقى حيادياً ، هادئاً عندما توجه إليه أى سؤال واهتم بأى تعليقات غير ملائمة يذكرها عن عمله السابق . إحذر ايضاً عندما تجده لا يستطيع توضيح بعض الأشياء في مصوغات تعيينه مثل فجوات في التاريخ .

- د - النهاية : عندما تنتهي من طرح كل أسئلتك والحصول على كل ما تحتاجه من معلومات عليك أن تفعل الآتى :
- أخبره بالخطوة التالية .
- أخبره إذا ما كان هناك مقابلة أخرى .
- أعلمه بموعد إتخاذ القرار .
- وجه إليه الشكر ورافقه خارج مكتبك أو مكان اللقاء .



اما أنت ، فعليك بعد انتهاء المقابلة أن تفعل الآتى :

قم بتسجيل كل شئ عن المقابلة فى قائمة التقييم ، سجل كل إنطباعاتك عن المرشح منذ استقبلته وحتى انصرافه . إن استغراقك لبعض الوقت فى كتابة افكارك وانطباعاتك قد يكون أفضل شئ يساعدك فى عملية الاختيار . إذا كنت قد استعنت بشخص آخر يساعدك اطلب منه تسجيل رأيه فى قائمة التقييم .

٣ - الإختيار :

عندما سأل ج. س . بينى عن كيفية إختياره لموظفيه ، رد قائلاً : « أنى أدعوهم لتناول الافطار وأقوم بتقديم البيض . إذا ما بادر الشخص بإضافة الملح والفلفل إلى البيض قبل أن يتذوقه ، فأنى لا أعرض عليه الوظيفة ذلك لأنه إتخذ قراراً دون أن يجمع معلومات كافية » . ربما يبالغ بينى وبينك فى هذا ، لكن لديه وجهة نظر سليمة . إن إختيار المرشحين المتميزون لا يعنى أنك قد منحتهم الوظيفة بالفعل . هل يبدو ذلك غريباً ؟ دعنى أذن اوضح لك . إن تعيين المرشح بعد أول مقابلة كسراء الأسماك لأنها تبدو لذيذه وهى فى الماء . صحيح أن الإنطباعات الأولى هامة إلا أنها قد تكون مضللة . فعندما تقابل شخصاً للمرة الأولى قد تعتقد أنه انسان عظيم ، لكن عندما تقابله ثانية تكتشف انه انسان عادى وفى المرة الثالثة تجد أنه ليس مناسباً للمرة من هنا اصبح من الضرورى أن تقابل المرشح أكثر من مرة .

الإختيار يعنى إذن إختيار المرشحين المؤهلين لحضور المقابلة الثانية . وبعد المقابلة الثانية استخلص من المجموع الكلى اثنين أو ثلاثة فقط من المرشحين ، وهؤلاء هم الذين ستقابلهم للمرة الثالثة وسوف تنتهى بأن تقوم بتوظيف أحدهم . هذا هو ما يطلق عليه برايان تراسى ، مؤلف كتاب « الجانب النفسى للإنجاز » حكم



الثلاثة . عندما تنتهى من عملية الإختيار ومقابلة خلاصة المرشحين، من المفضل هنا أن تشرك فريقك معك ليدلوا بأفكارهم ورأيهم عن أفضل المرشحين للوظيفة . عليك بعد ذلك أن تتخذ القرار مع الفريق ثم تنتقل للخطوة التالية .

٤ - مراجعة شهادة المؤهلات / التأكد من صدق المراجع :

يقول بافلوف : « تعلم ، قارن ، اجمع الحقائق » من سوء الحظ أن معظم المدراء يتفاوضون عن مراجعة بيانات المرشح والتأكد من صدقها ، فيكتفون بخطاب توصية فقط وعندما تسوء الأحوال ويصعب معالجتها فإنهم يتعجبون لماذا حدث هذا ! إن التأكد من صدق البيانات بالرجوع إلى مصادرها يعد خطوة بالغة الأهمية فى عملية التوظيف . فقبل أن تقرر توظيف المرشح الذى وقع عليه اختيارك ، عليك أن تحصل على كل البيانات التى تستطيع أن تحصل عليها سواء أكانت جيدة أو غير ذلك . إليك بعض الأسئلة التى يمكنها توجيهها إلى المصادر :

- هل عمل السيد كيفين لديكم ؟ متى ؟
 - لماذا ترك العمل ؟
 - ما هو شعوركم نحو رحيله ؟
 - ماذا كانت وظيفته ومسئوليته ؟
 - ما هى نقاط ضعفه / قوته ؟
 - هل كانت لديه عادات سيئة ؟ أو صراعات شخصية ؟
 - كيف ساهم فى إنجازات الشركة ؟
 - ماذا كنت شخصياً تحب أو تكره فى شخصيته ؟
- وعندما تفرغ من طرح كل الاسئلة السابقة ، قم بتوجيه هذا السؤال الأخير :
- هل هناك شئ اخر ينبغى على أن أعرفه ؟



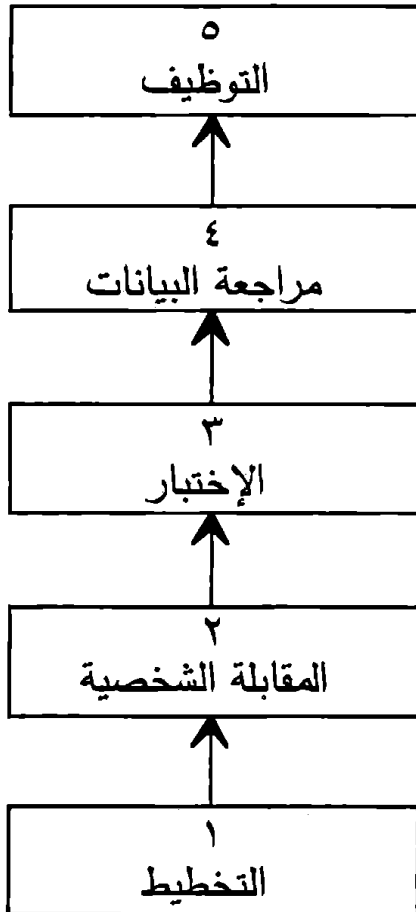
فهذا السؤال ذو النهاية المفتوحة قد يجعلك تحصل على معلومات أخرى هامة عن مرشحك . من المهم أيضاً أن تفحص شهاداته ودبلوماته وتأكد من صحتها ، يمكنك أيضاً أن تراجع سجله الإئتماني عن طريق الاتصال بالمكتب المختص في منطقتك أو عن طريق الاتصال بشركة بطاقات الإئتمان . Credit Card Co.

٥ - التوظيف :

عندما تنتهي من الخطوات الأربع السابقة وبعد حصولك على

تدعيم وتأييد فريقك ، وجه إلى نفسك الأسئلة التالية :

عملية التوظيف



- هل هذا المرشح هو أكثر الناس ملائمة للوظيفة ؟

- هل هو ذلك النوع من الناس الذي سوف يستمر في العمل لدى الشركة مدة الخمسة عشر عاماً القادمة ؟

- هل سيجعلني اشترى منه إذا عمل في المبيعات ؟

- هل سيتوافق وينسجم مع الفريق ؟

إذا وجدت أن كل الحقائق بالإضافة إلى شعورك الشخصي يخبرانك أن ذلك هو الشخص المطلوب ، اتصل به شخصياً في الحال لتزف إليه الخبر السار .

٨٦- عملية ما بعد التوظيف :

« إن التوظيف ليس نهاية البداية ، بل هو بداية النهاية » ..
إبراهيم الفقى

إنك الآن تستحق التهنة ، فقد اتبعت كل الخطوات وبذلت الكثير من الجهد حتى استطعت أن توظف أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة التي تعرضها . ماذا بعد ؟ هذا هو السؤال الذى يجيب عليه معظم المدراء قائلين : « حسنا ، لقد تم منحه الوظيفة ، عليه الآن أن يثبت وجوده ، لقد منحناه الفرصة والبقية تقع على عاتقه » ثم يتعجبون بعد ذلك عندما يستقيل هذا الموظف الجديد أو عندما يقررون فصله بعد مرور ستة أشهر فقط على تعيينه . إنك بالطبع قد فعلت كل ما تستطيع حتى تجد هذا المرشح المتميز ، إلا أنه الآن تقع عليك مسئولية جديدة وهى أن تبدأ فى مساعدة هذا العضو الجديد فى فريقك لكى يثبت وجوده فعلاً فى مؤسستك . فى الواقع ، سوف تحتاج لخوض عملية جديدة اطلق عليها « عملية ما بعد التوظيف » وهى تتكون من أربع خطوات رئيسية :

١ - تقديم العرض :

يبدل بعض المدراء الكثير من الجهد من أجل توظيف مرشح متميز دون أن يعرف ما هو راتبه وما هو مستقبل وظيفته ، فتكون نتيجة ذلك أنهم يفقدون هذا المرشح بعد توظيفه . إنه لمن العار حقاً أن تبذل كل هذا الجهد ثم تفقد مثل هذا المرشح المتميز بسبب عرض غير مناسب أو مغر . لذلك فمن الأهمية أن تناقش معه أمر الراتب وتوقعات الفائدة أثناء المقابلة الشخصية لتتفقا عليهما حتى لا تحدث مفاجات غير سارة بعد ذلك . سجل عرضك كتابة مع مراعاة ذكر الآتى :

أ - عبارة قصيرة للترحيب بالمرشح المختار كعضو جديد فى فريقك .



- ب - لقب وظيفته .
- ج - يوم وتاريخ التوظيف .
- د - أسم رئيسه المباشر .
- هـ - راتبه الشهري .
- و - دفتر فوائده ، إذا كان متاحاً .
- ز - حقوق العطلات .
- ح - مدة العمل تحت الإختبار .
- ط - توقعات الطرفين .

إنه لمن المهم للغاية ذكر إذا ما كان هناك فترة للإختبار وكذلك ذكر متى تنتهى ، كما أنه من المهم أيضاً أن يوقع المرشح على العرض ، بعدها تعطيه صورة ليحتفظ بها فى ملفاته ، ارفق صورة لوصف وظيفته وكل صيغ التأمين أو الضرائب المطلوبة لدى قسم الحسابات .

٢ - التكيف والملائمة والتوجيه :

إبدأ بتعريف الموظف الجديد بكل زملائه فى فريقك وذلك فى أول يوم عمل له فى الشركة ، ثم قم بجوله معه حتى يتعرف على المؤسسة أو دع شخصاً آخر يقوم بذلك بدلاً منك . احرص على تزويده بكل المعلومات التى يحتاجها حتى يتعرف على المؤسسة بشكل أفضل ، فترة التكيف هذه تختلف من شركة إلى أخرى فهى ببعض الشركات قد لا تزيد عن أسبوع واحد بينما تصل فى شركات أخرى لفترة تزيد على العام الكامل . هذا بالإضافة إلى أنها تعتمد على الموظف نفسه ومدى سرعة استيعابه وتعلمه للمهام المطلوبة فى الوظيفة . من الأفضل ألا تدع الموظف الجديد يتحمل

كل العمل بمفرده إلا عندما تشعر أنه على أتم الاستعداد لأداء عمله دون مساعدة . احرص على أن تكون معه من أول يوم له في العمل ، أو فوض أحد مرؤوسيك من ذوى الخبرة ليقوم بهذه المسؤولية نيابة عنك .

٣ - التدريب والتمرين :

إن التدريب والتمرين عملية مستمرة ودائمة يجب إرساء قواعدها من البداية . فتدريب الموظف الجديد بدءاً من أول يوم عمل له سوف يمنحه مزيداً من الثقة بالنفس ، كما أنه سوف يعلمه كيف يؤدي مهامه بأفضل ما يكون . وعملية التدريب هذه يمكن أن تقوم بها أنت بنفسك ، أو بواسطة المشرف ، أو بواسطة أحد مرؤوسيك من ذوى الخبرة والحنكة .

٤ - التقييم :

إن التقييم اداة ممتازة للإتصال الجيد . بعض الشركات تقوم بتقييم موظفيها الجدد بعد شهر واحد ثم بعد ثلاثة أشهر ، ستة أشهر ، ثم يقومون بعد ذلك بتقييم سنوى روتينى .

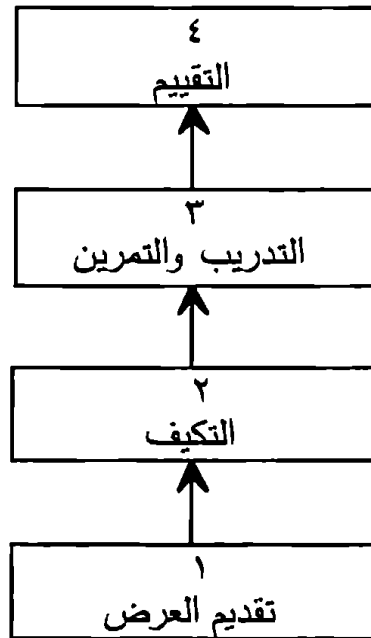
أما أنا فأقيم الموظفين الجدد كل يوم ! ربما تتعجب من ذلك وتعتقد أن ذلك يحتاج منك وقتاً وتفرغاً . لكن الحقيقة هي أن الموظف الجديد قد يتسبب فى اضرار بالغة إذا لم يتلق أى تغذية إسترجاعية " Feedback " لمدة شهر كامل ، فعليك أن تقوم بتصحيح مساره بسرعة حتى يعدل من أدائه بشكل يومى . لذلك فكانت الإستراتيجية التى اتبعها هي أن اتابع تقدم الموظف الجديد يومياً ، واساعده على التغيير ، ثم نعقد جلسة سوية مرة كل أسبوع للتقييم الكامل والتعديل . وكنت استمر فى ذلك لمدة ثلاثة أشهر ، بعدها اقرر إذا ما كان يتقدم بالفعل وعندئذ اجعل إجتماعنا كل اسبوعين بدلاً من كل أسبوع ، ثم كل شهر . وكان لدى كل موظفى فى مؤسستى تقرير لتقييمه ، يضعه رئيسه المباشر



ويصدق عليه رئيس القسم ثم أنا . قد تعتقد أنني ابالغ لكن الحقيقة هي أنك إذا تركت مرؤوسيك دون أى تقييم فقد ينتهى بك الأمر بإصدار قرار فصلهم ثم تعود مرة أخرى لعملية التوظيف من جديد . اعلم أن مرؤوسيك هم أفضل من يعاونك والطريقة الوحيدة لفهمهم ومعرفة إحتياجاتهم هي الاتصال معهم بشكل منتظم ، ومساعدتهم على تحسين ادائهم ، وكل هذا يمكن تحقيقه من خلال عملية التقييم .

إن متابعة الاستمرار فى عملية ما بعد التوظيف من شأنه أن يساعد الموظف الجديد على الإنتهاء من فترة التكيف بسرعة . فذلك سوف يرفع من تقديره لذاته ويزيد من ثقته بنفسه ، كما سوف يجعله خبيراً بما ينبغى عليه أن يفعل وما ينبغى عليه أن يتجنب ، إن ذلك سيعود عليك وعلى مؤسستك بالنفع العظيم بينما سيشعر الموظف الجديد أنه بالفعل فى المكان الصحيح .

عملية ما بعد التوظيف





٨٧ - المحاذير العشرة عند تعيين الموظفين الجدد:

« إن كل انسان ناضج قد ذاق الفشل لكن الفشل المتكرر ، لا يعد ضماناً لتحقيق النجاح العظيم » ..

قول مجهول المصدر

- ١ - لا تجرى أى مقابلة شخصية إذا لم تكن على أتم الاستعداد لذلك .
- ٢ - لا تسمح بأى مقاطعات أثناء إجراء المقابلة الشخصية .
- ٣ - لا تحكم على المرشح من المظهر ، فالمظاهر قد تكون خادعة .
- ٤ - لا تصدر حكمتك فى بداية المقابلة الشخصية .
- ٥ - لا تقم بتوظيف مرشح متميز فى الوظيفة الخطأ .
- ٦ - لا تهمل مصوغات التعيين المكتوبة بخط اليد ، امنحها الفرصة .
- ٧ - لا تخشى المرشحين العاطلين عن العمل .
- ٨ - لا تستحوذ على الحديث ، فهذه المقابلة ليست من أجلك أنت .
- ٩ - لا توجه اسئلة تبدأ بـ « لماذا » فقد تلقى استجابة دفاعية .
- ١٠ - لا تتطرق للحديث فى أمور حساسة مثل الجنس ، الدين ، السلالة ... إلخ .
- ١١ - لا تصدر وعوداً بأى شىء .
- ١٢ - لا تعطى امالاً كاذبة .
- ١٣ - لا تكن متلهفاً لتوظيف أى شخص .
- ١٤ - لا تتعجل فى إتخاذ قرار التوظيف .
- ١٥ - لا تقم بتوظيف أى مرشح دون تأييد فريقك .
- ١٦ - لا تقم بتوظيف أى مرشح دون مراجعة بياناته والتأكد من صدقها .
- ١٧ - لا تطيل مدة المقابلة الشخصية دون إذن من المرشح بذلك .
- ١٨ - لا تمنح الوظيفة لأى أحداً بناءً على شعورك الشخصى فقط .
- ١٩ - لا تمنح الوظيفة لأى احداً بناءً على الحقائق فقط .
- ٢٠ - لا تفقد مرشحاً ممتازاً بسبب عرض غير مغر أو مناسب .



٨٨ - الفصل ١٠٠ أمر متفق عليه من البداية :

« إنهم هنا يشنقون الرجل أولاً ثم يختبرونه بعد ذلك » ..

موليير

هل قمت بفصل موظف ما مؤخراً؟ إذا أجبت نعم ، ماذا كان شعورك نحو ذلك؟ أننى لم أقابل مديراً قط اجاب على هذا السؤال قائلاً : « نعم ، شعرت بإستحسان لذلك » فدائماً ما أتلقى إجابات كالاتى : « لقد شعرت بالذنب » أو « كنت متألماً لأجله » أو « كان من الصعب على فصله » أو « لم استطع النوم فى ذلك اليوم » . وقد يرفض بعض المدراء القيام بعملية الفصل ، ويطلبون من شخص آخر أن يقوم بها نيابة عنهم . ومهما كنت ماهراً فى تأدية عملية الفصل ، فإنك لن تشعر ابداً بالراحة تجاه ذلك ، فهى دائماً ما تترك أثراً سلبياً فى نفوس الناس . فكللمات جورج اليوت * صادقة فى قولها : « إن فى كل رحيل ، صورة للموت » لكن فى بعض الاحيان يكون من الضرورى التخلص من التفاحة الفاسدة حتى لا يفسد باقى التفاح . فى واقع الأمر ، فإن عملية الفصل تعد جزءاً هاماً من وظيفة المدير ، فإذا لم يستطع أن يقوم بها فلا ينبغى عليه أن يقوم بعملية التوظيف أيضاً أو على الأقل لا ينبغى أن يمنح منصب المدير فى المقام الأول ، فالفصل مهارة مثل أى مهارة أخرى ، يمكن تدريسها ، تعلمها ، إتقانها حتى تصبح أمراً هيناً على الجميع .

« إن الأمر ليس منتهياً حتى يعتبر منتهياً »

فوجى

قبل أن تتخذ قرار فصل أى موظف ، امنح نفسك دقيقة وحاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

- هل أمامى خيارات أخرى ؟

* جورج اليوت سيدة وليست رجلاً ولكن أخذت اسم رجل لتشتهر به وهى روائية .



- هل يمكنني الإحتفاظ به عن طريق نقله إلى قسم آخر ؟
- هل يمكن منحه فرصة أخرى ؟
- هل فعلت كل ما أستطيع بأمانة حتى اساعده على النجاح ؟
- هل قمت بتدريبه جيداً بالفعل ؟
- هل لدى كل الحقائق ؟
- هل أنا متعجل بشأن هذا القرار ؟
- إذا كانت إجابتك نعم على كل الأسئلة ، فعليك أن تفصله فعلاً .
وجه إلى نفسك الآن الأسئلة الآتية :
- متى أقوم بذلك ؟
- هل أنا مستعد بالملف كاملاً ؟
- هل لدى شخص آخر يحل محله ؟
- أستعد بعد ذلك وقم بالتخطيط من أجل عملية فصل ناجحة .

٨٩ - عملية الفصل :

« لابد وأن أكون قاسياً ، فقط حتى أكون حنوناً » ..

وليام شكسبير

دُهبش رون ، المدير العام لفندق صغير وقال « ماذا ، عملية الفصل ، لابد وأنتك تمزح معي ، هل تعتقد أنني سوف أضيع حتى دقيقة واحدة من وقتي من أجل أن القى بتفاحة فاسدة خارج سلتى ؟ » فسألته « ماذا تفعل إذن في العادة ؟ » فرد قائلاً : « أستدعي الشخص المطلوب إلى مكنتي وأخبره بأنه مفصول . هذا هو النظام الذي أتبعه وهو نظام مباشر جداً فلا أعمل سوى مع الأفضل » فعدت وسألته ثانية « ماهو معدل الدوران الوظيفي ؟ » فأجابني « لا أعرف على وجه التحديد ، لكنه حوالي ٥٥٪ وهذا هو متوسط المعدل في صناعة الفنادق » .



إنه لم يعرف معدل الدوران الوظيفي في مؤسسته ولكن يعرف متوسط المعدل في الصناعة بأكملها . في الواقع لقد أراد أن يغطي معدله المرتفع عن طريق تأييد موقفه ، والقاء اللوم على الصناعة بأكملها .

إن الفصل متضمن في وظيفة المدير ، لكن على الرغم من ذلك لا بد من تعلمه واثقانه مثل أى مهارة إدارية أخرى . لذا دعنى اقدم لك عملية الفصل والتي تتألف من أربع خطوات رئيسية :

١ - مقابلة ومذكرة للمتابعة :

يقول فرانسيس بيكون : « أننى أعتبر كل انسان مدين لمهنته » فى هذه الخطوة ، قابل الموظف فى مكتبك ، واعطه تقييماً كاملاً وأخبره برأيك فى ادائه . تأكد من أنه يفهم تقييملك له جيداً ، وامنحه فرصة للتعبير عن وجهة نظره ، ثم قم بوضع خطة عمل وأخبره بما تتوقعه منه . احرص على أن تكون مباشراً فى حديثك معه واجعله يدرك عاقبة الأمور إذا لم يتغير . عقب الإجتماع به ارسل له مذكرة مكتوبة و قم بعد ذلك بمتابعته عن قرب دون التشاحن معه ، فأشعره أنك بجانبه لتساعده على النجاح .

٢ - لفت نظر أول وإجتماع للمتابعة :

إذا لم يتحسن أداء الموظف أو إذا لم يتغير سلوكه ، ارسل إليه لفت نظر عن سوء أدائه ثم قابله فى مكتبك ، كن أكثر وضوحاً معه وحدد إليه اطاراً زمنياً ليغير من تصرفاته وافعاله .

٣ - لفت نظر ثان وفرصة للتدبير :

إذا كان الموظف مصراً على موقفه وأصبح صعب المراس ولم يحسن من أدائه أو سلوكه ، وجه إليه لفت نظر ثانى وأخيراً . ثم قابله مرة أخرى ، على أن يكون يوم الخميس وأخبره اين يقف



وامنحه يوم الأحد اجازة ليفكر ماذا يريد ، فبذلك تكون قد منحتة ثلاثة أيام لأن الجمعة والسبت عطلة رسمية .

عندما طبقت هذه الطريقة كانت النتيجة أنه في ٩٠٪ من الحالات كان الموظف يأتي يوم الاثنين مقدماً استقالته ، أما العشرة في المائة الأخرى أعادوا التفكير وقاموا ببعض التعديلات ، إلا أنهم عادوا لمثل ما كانوا عليه بعد فترة وجيزة فاضطررنا لفصلهم نهائياً .

٤ - اليوم الأخير :

فذلك هو اليوم الذي تواجه فيه الموظف وتخبره بنبا فصله ، وحتى تجعل الأمر سهلاً عليه وسهلاً لك تأكد من أنك مستعد بكل الآتي :

أ - ملف الموظف بالكامل متضمنا كل تقارير تقييمه ومذكرات لفت النظر التي تلقاها .

ب - اخر شيك له مع كل مستحقاته المالية مثل الأجر المدفوع أثناء الأجازات ، والمزايا المستحقة وأخطار الـ ١٥ يوم الأخيرة ويعتمد كل هذا بالطبع على عدد سنوات خدمته في المؤسسة، وعلى سياسة الشركة وحقوق الموظف القانونية .

قم بإستدعاء الموظف المطلوب إلى مكتبك ، وافصله بسرعة مع مراعاة أن تكون لطيفاً معه ، فأنت تعلم بالطبع أن الفصل أمر ليس بالهين ، لذلك لا تضيع الوقت في الحديث عن أمور لا تتعلق بالموضوع . وقد اعتدت في مثل هذه المواقف أن أقول « جيم لا اعتقد أن هذه الوظيفة تناسبك وأنا عندما ندعك تترك العمل ، فإننا نساعدك فعلاً لتجد وظيفة أخرى تستطيع فيها أن تستغل مواهبك » انتقل بعد ذلك إلى الاخبار السعيدة فأقول « إليك راتبك لمدة اسبوعين مع أجر العطلات بالاضافة إلى اجر اسبوعين آخرين » ثم انظر إليه في عينيه واقول : « أتمنى لك حظاً



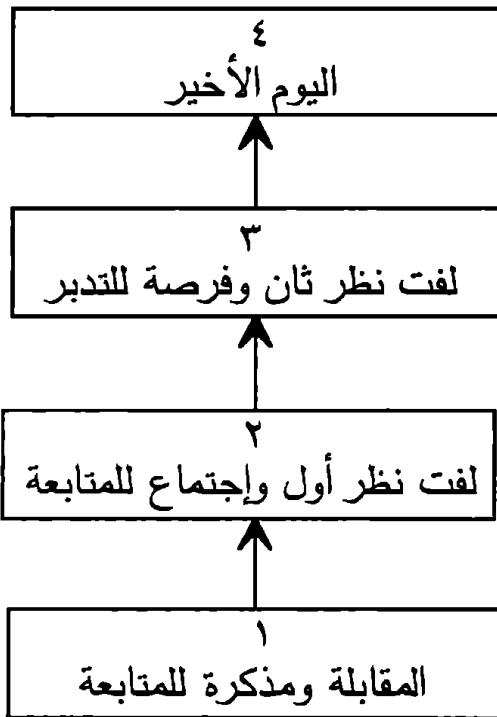
موفقاً « ثم ارافقه إلى الباب ، هكذا ينبغي على المدير أن يؤدي الأمر بسرعة وبشكل مباشر .

أمامك خيار هام آخر يمكنك اللجوء إليه قبل فصل الموظف وهو أن تخبره بموقفك وتطلب منه أن يقدم استقالته . وفرصة تقديم الاستقالة هذه تعطيه الشعور بالتحكم لأنه هو الذى اتخذ القرار وليس انت . عندما يقدم الموظف استقالته بالفعل ، اعطه خطاب توصية ، لكن دون أى مبالغة .

المقابلة الشخصية الأخيرة : والهدف من هذه المقابلة هو منح الموظف كل الفرص الممكنة ففيها يمكن له أن يقابل رئيس أو صاحب الشركة ويخبره بوجهة نظره للموقف بأكمله . من خلال خبرتى وجدت أن المقابلة الشخصية الأخيرة تعد فكرة عظيمة لأسباب عديدة ، لكن هناك فائدتين رئيسيتين أود

عملية الفصل

الإشارة إليهما :



١ - إنها قد تحفظ للموظف وظيفته إذا ما وجد رئيس مجلس الإدارة أن هناك نوع من الظلم وقع على هذا الشخص .

٢ - إنها تعلم مسئولى الإدارة أن يحسنوا من أنفسهم وأن يتجنبون مشكلات محددة .



٩٠- المحاذير العشرة عند فصل أي موظف :

« لا تفصل أحداً ابداً في نوبة غضب ، فقد وجدت أنني عندما أكون حانقاً بسبب شيء ما فأنتي انتظر لمدة اربع وعشرين ساعة وعلى الرغم من أنني قد أكون لا زلت غاضباً ، إلا أن تنفيذ القرار حينئذ يأتي بشكل أكثر سهولة وفاعلية .. »

فرانك باكتا

إليك هنا عشرة محاذير عليك تجنبها عند فصل شخص ما :

- ١ - لا تقم بذلك دون سجلات أو تقارير .
- ٢ - لا تقم بذلك دون موافقة الإدارة .
- ٣ - لا تقم بذلك على أساس أسباب شخصية .
- ٤ - لا توجه النقد .
- ٥ - لا تصبح عاطفياً .
- ٦ - لا تستغرق الكثير من الوقت للإنتهاء من الأمر .
- ٧ - لا تتحدث كثيراً .
- ٨ - لا تتعجل الأمر .
- ٩ - لا تنتظر كثيراً فالناس يصبحون أكثر الفة مع الوقت .
- ١٠ - لا تحتفظ بموظف سلبي بعد استقالته .

الآن فكر في ذلك :

إذا ما قام المدير بفصل موظف ما بسبب أدائه الضعيف ، فمن هو الذي يتعوزه الكفاءة : الموظف أم المدير ؟ .



٩١ - كيف تعرف أن الضوء مسلطاً عليك :

« إنك إن لم تستطع أن تجد الحقيقة وإنما تكون ، فأين تتوقع أن تجدها إذن ؟ »

دوجن

- ١ - عندما يزداد أنتقاد رئيسك لعملك .
- ٢ - عندما تتلقى مذكرات عن أدائك السيئ .
- ٣ - عندما لا يستعين بك رئيسك في المشروعات الهامة .
- ٤ - عندما تتوقف عن تلقي تغذية إسترجاعية ايجابية .
- ٥ - عندما لا يسألك أحد عن رأيك .
- ٦ - عندما يحصل أقرانك على ترقية دون أن تحصل أنت عليها .
- ٧ - عندما تقرر الشركة أن تخفض الرواتب ويخصم الحد الأقصى من راتبك .
- ٨ - عندما يكون راتبك أعلى بكثير عن الآخرين ، فإن أعلى الناس راتباً هم الذين يفصلون أولاً .

إذا ما شعرت بأى من المؤشرات السابقة فقد تكون إنذاراً كاذباً ، أما إذا تلقيت بعضاً منها ، فعليك أن تستعد فالضوء مسلط عليك . ابحث عن وظيفة أخرى بسرعة ، فمن الأفضل أن تستقيل على أن تفصل .

إنك الآن تعلم كل ما تحتاجه عن التوظيف والفصل . تذكر أن الوقاية أفضل من العلاج . فكن حريصاً جداً عندما تقوم بتوظيف أى أحد ، فامنح نفسك الوقت للتحرى ، وسؤال فريقك ، وجمع المعلومات وعليك أن تثق فى حدسك . إذا ما قررت أن تفصل موظف ما ، فأفعل

ذلك بأمانة ، فكما قال بنيامين فرانكلين ذات مرة : « إن العدالة هي الحقيقة في حيز التنفيذ » . إجعل التوظيف هدفك حاول أن تتقنه تماماً كما يتقن الفائز بالميدالية الذهبية في الالمبياد رياضته . اقرأ المزيد من الكتب ، استمع إلى المزيد من الشرائط احضر المزيد من الندوات ، افعل كل ما في وسعك لأن الناس هم افضل ما تملك . ابدأ اليوم وعاهد نفسك ولا تتوقف .

إذكرك في النهاية بقول فرانسيس دروبى : « لابد من وجود بداية لكل امر عظيم ، لكن الاستمرار حتى النهاية هو الذى يثمر المجد الحقيقى »

اتخذ القرار لتتقدم لكن ما تستقيمه

عن التوظيف والفصل ..

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتدىات مجلة الإبتسامة



إيمانك بنفسك هو سر نجاحك ..

« إن ما يمكن لعقل المرء إستيعابه

وتصديقه ، يمكنه أن يحققه »

كليمنت ستون

ذات يوم قال برايان إلي زوجته شاكياً : « لا أعرف ماذا أفعل ، فإنني أفقد كل شئ ، عملي يتحول من سئ إلي أسوأ والدائنون حولي في كل مكان يطالبونني بنقودهم . ماذا أنا فاعل ؟ » . أجابت زوجته قائلة : « لا تقلق بشأن الغد برايان ، فالأمور سوف تتغير ، أذهب الآن وتريض قليلاً » .

أخذ برايان بنصيحة زوجته ، وذهب ليتريض ، وإذ به يصل إلي غابة وقد أعياه التعب ، فجلس ليتدبر في مشكلاته . فجأة ظهر له من بين الأشجار رجل عجوز إقترب منه وسأله : « لماذا أجدك حزيناً أيها الشاب ؟ » فحكى

برايان للعجوز عن مشاكله ، فما كان من العجوز إلا أن
إبتسم إبتسامة دافئة، وقال له في صوت رقيق : « أعتقد أن
بإستطاعتي مساعدتك » ، فأعطي برايان شيكاً وطلب منه
أن يعود إليه في نفس المكان بعد عام بالضبط حتي يرد إليه
ماله .

شكر برايان الرجل ، ثم عاد إلي منزله ودهش عندما
وجد أن الشيك يمنحه ٥٠٠,٠٠٠ دولار ، وأنه موقع بإسم
واحد من أثري أثرياء العالم ، چون د. روكفلر . كان برايان
سعيداً ، وقال لزوجته : « سوف أرد لكل الدائنين نقودهم ،
وأبدأ ثانيةً من جديد » . ثم أخذ يفكر لدقيقة ، ثم قال : «
لا سوف أحتفظ بهذا الشيك ، وأحاول أن أستعيد عملي
دون مساعدة أحد » . فقام بإستدعاء دائنيه ، وقام بترتيبات
معهم علي أن يرد لهم أموالهم بأقساط شهرية .

بدأ برايان في العمل بجد وإجتهد ، وباع الكثير ،
وإستطاع في فترة تقل عن عام أن يحقق نجاحاً عظيماً .

مرّ العام ، وحن الوقت للعودة إلي الغابة ورد الشيك
إلي السيد / روكفلر . وعندما وصل برايان إلي نفس المكان
في الزمان المحدد ، وجد الرجل العجوز بين الأشجار ، فلما
هم ليقص عليه ما حدث ، لاحظ سيده ترتدي ملابساً
بيضاء تأخذ بيد العجوز ، وتنظر إليه قائلة : « أرجو ألا
يكون قد أزعجك .. إنني ممرضته في بيت المسنين ، وهو

كثيراً ما يهرب من البيت من حين إلي آخر ، ويخبر الناس بأنه چون د . رو كفلر .

أحب الآن أن أسألك سؤالاً : « ما الذي جعل برايان يحقق النجاح ؟ هل كان ذلك الشيك الزائف ؟ أم كان إيمانه وعقيدته ؟ » . إن برايان عمل بجد أكثر ، وذكاء أكثر حتي وصل إلي هدفه المنشود . إن إيمانه القوي قد جعله يستغل قوته مع كامل الإلتزام والإصرار والصبر . فإيمانه هذا هو الذي خلق واقعه ، تماماً كما يمكنك أنت الآخر .

إنه في مقدورك أن تكون ناجحاً ، ليس فقط في عملك ، بل في أجزاء حياتك الأربعة : الشخصية والمهنية والمالية والصحية . والأمر لا يحتاج منك سوي الخطوة الأولى : خطوة صغيرة تسمى الفعل . قم بممارسة الإستراتيجيات التي تعلمتها في هذا الكتاب ، عاود قراءتها مرات ومرات ، وإجعلها عادتك ليكون النجاح عادة لك .

من الممكن تعلم العادات ، كما من الممكن إستبدالها أيضاً ، لذلك أقلم نفسك بحيث يكون النجاح عادة لك . حدد أهدافك ، تحكم في وقتك ، إصنع قرارات أفضل ، كن قائداً ممتازاً ، ومؤسس لفريق عمل ناجح ، أحرص علي أن تكون أفضل ما يمكنك الوصول إليه ، وحاول أن تجعل من العمل متعة بإستخدام هذه المفاتيح القوية الفعالة .

إن كلمات جورج برنارد شو صادقة حقاً فهو يقول :
«أحرص علي أن تحصل علي ما تحب ، وإلا سينتهي بك الأمر
بأن تحب ما تحصل عليه» . كذلك يقول بابلو بيكاسو :
[لا تنتظر حتي
تحدث الأشياء ، إذهب وإجعلها تحدث بنفسك ، لا تعطي
أذنيك للأشخاص السلبيين إذا ما قالوا أنك لا تستطيع فعل
شيء ما ، لأن ما يقولونه ويعتقدونه لا أهمية له .

إعتني بنفسك جيداً ، ولا تنسي أن تكثر من الضحك ،
فقد قال هيرودوت ذات مرة : « إذا ما أصر المرء علي أن
يكون جاداً دائماً ، وألا يسمح لنفسه بمقدار قليل من المتعة
والإسترخاء ، فسوف يصيبه الجنون ، ويصبح غير متزن
دون أن يدرك ذلك » .

إن بين يديك الآن خلاصة خمسة وعشرين عاماً من
العمل المهني ، والتعليم ، والبحث ، فإستغل ذلك بأفضل
ما يمكنك حتي تصل للنجاح المنشود .

أوجه لك جزيل شكري إن سمحت لي أن أشاركك
خبرات حياتي ، وأتمني لك وافر النجاح والسعادة
والصحة . حظ سعيد ويرعاك الله .

الوصايا العشر للنجاح والسعادة

- .. آمن عندما يشك الآخرون
- .. إعمل عندما يحلم الآخرون
- .. أنصت عندما يتحدث الآخرون
- .. إمتدح عندما ينتقد الآخرون
- .. إبتسم عندما يشكو الآخرون
- .. إبنى عندما يهدم الآخرون
- .. إنسى عندما يحكم الآخرون
- .. سامح عندما يدين الآخرون
- .. حب عندما يكره الآخرون
- .. ولا تنسى أن تتحلى بروح ساخرة مع
جرعة كبيرة من الصبر

إبراهيم الفقي

FARES_MASRY
www.ibtesama.com
منتدىات مجلة الإبتسامة

هذا الكتاب

أسرار قادة التميز ..

عبارة عن مجموعة كاملة شاملة . سهلة التناول . تضم الصفات الأكثر تداولاً والتي تشكل الإدارة الجيدة .
هذا الكتاب في الحقيقة يُعدُّ ١٢ كتاباً مجتمعين معاً على هيئة كتاب واحد فعال . قوي التأثير .

كريستيان هومزي
مونتريال جازيت

والله .. يمكنك الحصول على أحدث الأساليب والإستراتيجيات . وأكثرها فعالية والتي تم إبداعها في مجال الإدارة . وقد إستخدمها كبار المسئولين التنفيذيين عبر أنحاء العالم .
سوف يعلمك هذا الكتاب كيف يمكنك :
- التحكم في التوتر .
- إتخاذ قرارات صائبة .
- تحفيز نفسك والفريق الذي يعمل معك .
- أن تتصل وتتفاهم مع الآخرين بشكل ممتاز ، وأن تصير قادراً على الإقناع بشكل مدهش .
- تحديد أهدافك وإجازها ، وإستخدام وقتك بشكل أفضل . التعامل مع عمليات التوظيف ، والفصل ، وأشياء أخرى

إبراهيم الفقى :

هو مؤسس ورئيس مؤسسة

CHEOPS International Seminars Inc.

مؤلف أكثر الكتب مبيعاً على طريق التفوق في المبيعات . ومؤلف (٨ مفاتيح للنجاح) فيديو . وهو حاصل على أكثر من ٢٢ دبلومه . طبيب في علوم الميتافيزيقا .



تصريفات

2014

مجلة
الابتسام

www.ibtesama.com