

في شمس الإدارة

خبرات وظيفية

أسرار لم يخبرك بها أحد

تقديم

صاحب السمو الملكي الأمير

الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود

اللواء الركن

عبدالعزيز بن ضويعن الجهني

الطبعة الثالثة

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

طبعة مزيدة ومنقحة

في كسر الأسرار

خبرات وظيفية

أسرار لم يخبرك بها أحد

تقديم

صاحب السمو الملكي الأمير

الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز آل سعود

اللواء الركن

عبدالعزيز بن ضويعن الجهني

الطبعة الثالثة

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

طبعة مزيّدة ومنقّحة

سورة المدثر

ح) عبدالعزيز ضويغن سلمان الجهني ، ١٤٤٣هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الجهني ، عبدالعزيز ضويغن سلمان

شموع في الإدارة (خبرات وظيفية - أسرار لم يخبرك بها أحد /

عبدالعزيز ضويغن سلمان الجهني - ط ٣ - المدينة المنورة ، ١٤٤٣هـ

٣٥٩ ص ، .. سم

ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٨٨٩٠-٥

١. ادارة الأفراد ٢. الموظفون والمستخدمون أ ، العنوان

١٤٤٣/٣٩٧

ديوي ٦٥٨.٣١٥

رقم الإيداع : ١٤٤٣/٣٩٧

ردمك ٩٧٨-٦٠٣-٠٣-٨٨٩٠-٥

للتواصل مع الكاتب



abdulazizAlJahani2018@gmail.com



@abdulaziz1391

للتواصل مع مصمم الكتاب

سلطان البهيّة



sultanAlhubayshl@gmail.com



تقلّيس

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين؛ أما بعد: إن الإدارة - حسب منظوري الشخصي - لا تقتصر على كتاب أو نظريات ومحاضرات فقط؛ بل هي

كل ذلك، متزامنة مع جانب تطبيقي عملي يمارس من خلاله القائد الجوانب النظرية، مضافاً إليه ما يستجد في الميدان من خلال إيجاد الحلول للمشاكل الطارئة وإدارة الأزمات، على أن يسبق ذلك تأهيل علمي، وإطلاع ثقافي لمتابعة المستجدات في هذا الميدان الواسع. ومما لا شك فيه أن تعامل القائد مع أعضاء الفريق العامل هو جوهر العمل الإداري، متضمناً التنسيق والتحفيز وإشعار الجميع بأنهم شركاء في النجاح والفشل، ويندرج في هذا السياق منح الصلاحيات، وتفويض المهام، وغرس الولاء للمؤسسة، مما يزيد في بث الحماس لدى العاملين، ويؤدي لاستشعار المسؤولية التي يحملونها، حيث يمثل القائد في هذا الجانب القدوة الحسنة، بالتفاني وإنكار الذات، وحسن الخلق، والحكمة في التعامل مع المواقف، والعدل بين الجميع، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب دون تحيز. ويأتي تدوين التجارب الإدارية الرائدة، ليشكل دروساً مجانية للقادة والعاملين في الإدارة، يمكنهم خلالها تطوير أداء المؤسسات والمنظومات التي ينتمون إليها. إن الحديث عن كاتب وكتاب يتطلب دقة في العبارات وانتقاء للكلمات وإنصافاً في التقويم لمنح الكاتب والكتاب حقهما، ولإعطاء القارئ انطباعاً صادقاً عما سيقراه. فهذا الكتاب (شموع في الإدارة - خبرات وظيفية) يقدم خلاصة تجارب إدارية ثرية وخبرات وظيفية وشموعاً تنقلك في بساتين مشبعة بالخبرة، وممتزجة بالعلم الإداري والعمل الميداني ليكون نموذجاً مناسباً لكل قائد ينشد النجاح والتميز. أما الكاتب، فهو الزميل الأخ، سعادة اللواء الركن/عبد العزيز بن ضويعن الجهني، قائد قوة أمن المنشآت بمنطقة القصيم - وفقه الله وزاده علماً - فهو يكتنز فكراً إدارياً حقيقياً، وتجارب علمية وعملية، وممارسات مهنية طويلة، مكنته من المزج بين الدراسات النظرية والتطبيقات الواقعية من خلال مهامه التي يمارسها عبر خبرته الطويلة. ولقد كان الكاتب موفقاً في تدوين تجارب ونظريات إدارية، صقلتها خبرة عميقة؛ فجاء الكتاب متميزاً بطرح إداري شامل، ليكون إضاءة واقعية ونصائح صادقة لكل إداري وقائد في حياة عملية متجددة، لا ينجح فيها إلا من استفاد من تجارب من سبقوه وخبراتهم. وفق الله الجميع لما يحب ويرضى، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

د. فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز

أمير منطقة القصيم ١٤٤٢/١٢/١٥ هـ

فهرس

الباب	عنوان الباب	الصفحة	الباب	عنوان الباب	الصفحة
١	إهداء	١	١٠	ثقافة الاجتماعات	١٨١
٢	مقدمة	٢	١١	خلق الولاء للمنظمة	١٨٥
١	منحني الرضا الشخصي	٤	١٢	استقطاب الكفاءات واستشراف المستقبل	١٨٧
٢	قبل أن تبدأ	١٤	١٣	الأداء والتقييم	١٩٢
٣	طريق لزيادة خبراتك	٧٠	١٤	المشاكل واتخاذ القرار	١٩٥
٤	التعامل مع الزملاء	٧٥	١٥	سليبات في التدريب	٢١٥
٥	كيف تتعامل مع مديرك ؟	٨٣	١٦	النجاح	٢١٨
٦	كيف تكون مديراً ناجحاً ؟	٩٣	١٧	تفاد هذه العيوب	٢٢٢
٧	صفات للمدير الجيد	١٢١	١٨	إضاءات عامة	٢٤٧
٨	التعامل مع الموظفين	١٣١	١٩	أسئلة حائرة	٢١٨
٩	الشكر والحوافز (أسباب وموانع)	١٧٣	٢٠	كيف تدير حياتك بعد التقاعد ؟	٣٥٥

الصفحة	فهرس الاسئلة الحائرة
٣١٩	كيف نكتسب محبة الآخرين ؟
٣٢١	كيف تتعامل الموظف التي تحتم عليها طبيعة عملها الاحتكاك بالرجال ؟
٣٢٣	كيف نتعامل مع المدراء ذوي الطباع الصعبة ؟
٣٢٥	كيف نكتسب الثقة بالنفس ؟
٣٢٧	كيف نكتسب الثقة في نقاشات محيط العمل ؟
٣٢٩	كيف نتأقلم مع العمل في بيئة غير مريحة ؟
٣٣١	كيف نستفيد من كتب ودورات تطوير الذات ؟
٣٣٣	كيف نشكل فرق العمل ؟
٣٣٥	هل الناجح دائماً مُحارِب ؟
٣٣٦	كيف نتعامل مع من ينشر الجوايس في بيئة العمل ؟
٣٣٨	هل أترك وظيفتي ؟
٣٤٠	كيف أتعامل مع الموظفين القدماء أو كبار السن ؟
٣٤٣	ترشحت لإدارة قسم ما ... ماذا يجب أن أفعل ؟
٣٤٤	كيف أتعامل مع شخص متسلط ويتصيد الأخطاء ؟
٣٤٥	تسأل: زميلتي في العمل رائدة ومتفانية في عملها لكن هناك من يفتابها، ما هو التصرف الصحيح ؟
٣٤٦	كيف أعرف هدفي وأحدده ؟
٣٤٨	ماذا تفعل إن وقعت بين المطرقة والستدان بين مديرك ومدير مديرك ؟
٣٥٠	هل يمكن أن أكون مديراً جيداً ؟
٣٥٢	لماذا يختلف البعض في توجهه وسلوكه عندما يستلم منصباً قيادياً ؟
٣٥٤	يسأل: أيهما أهم بالنسبة للقائد: السلوك أم المهارة والخبرة ؟

إِهْدَاء

إلى صانع المستقبل، وعَرَّابِ الرُّؤْيَا، ومُلْهِمِنَا الَّذِي لَمْ يَكْتَفِ
بأنْ يَحْفَظَ فَرِيقَ عَمَلِهِ. بل حَفَظَ شَعْباً بِأَكْمَلِهِ؛ لِيَسِيرَ فِي مَعِيَّتِهِ،
وعلى نَهْجِهِ. إلى سَيِّدِي صَاحِبِ السَّمَوِّ الْمَلَكِيِّ:
الأمير/ مُحَمَّدُ بْنُ سَلَمَانَ بْنِ عَبْدِ الْعَزِيزِ ... أَهْدِي كِتَابِي.

إلى حَامِي حِمَى الدَّاخِلِيَّةِ، وَمُطَوِّرِهَا وَمُلْهِمِ كُلِّ مُنْتَسِبٍ إِلَيْهَا.
إلى مَنْ لَا تَغْفُلُ عَيْنُهُ، وَلَا تَرْتَخِي يَدُهُ عَنْ بَسْطِ الْأَمْنِ وَالْأَمَانِ؛
لِنَحْيَا بِأَطْمَئِنَّانٍ. إلى سَيِّدِي صَاحِبِ السَّمَوِّ الْمَلَكِيِّ:
الأمير/ عَبْدِ الْعَزِيزِ بْنِ سَعُودِ بْنِ نَافِ بْنِ عَبْدِ الْعَزِيزِ ...
أَهْدِي كِتَابِي.

إلى سَيِّدِي؛ صَاحِبِ السَّمَوِّ الْمَلَكِيِّ: الأمير الدكتور/ فَيَّصَلُ بْنُ مَشْعَلٍ
بْنِ سَعُودِ بْنِ عَبْدِ الْعَزِيزِ، أَمِيرِ مَنْطِقَةِ الْقَصِيمِ، مَنْ يُحَالِفُهُ الْحُظُّ
وَيَعْمَلُ تَحْتَ تَوْجِيهِ سُمُوهُ الْكَرِيمِ يَتَعَلَّمُ الْإِخْلَاصَ وَالكَثِيرَ مِنَ
الْمَبَادِئِ السَّامِيَةِ، وَيَقِفُ مُنْبَهراً، كَيْفَ لِلْحَزْمِ وَالرَّحْمَةِ وَالتَّوَاضُعِ
أَنْ تَجْتَمَعَ فِي قَلْبِ إِنْسَانٍ وَاحِدٍ! إلى سُمُوهُ الْكَرِيمِ ... أَهْدِي كِتَابِي.

مُقَدِّمَةٌ

بعد مُمارَسةِ الإدارةِ لسنواتٍ لیسَت بالقليلةِ، زاخِرةٌ بالتجاربِ المتنوعةِ، أَلَيْتُ على نَفْسِي أن أدوِّنَ خُلاصةَ هذهِ التجاربِ على منصبةِ الإعلامِ الجَدیدِ (تویتر) تحتَ مصطلحِ "الإدارةِ السُّلوكیةِ" کَمَا أُحِبُّ أن أَسْمِیَها. وبعْدَ أن لَاحَظْتُ اِهْتِمَاماً کَبیراً بما أَکْتُبُه، ومَلامَسةَ ذلكَ الِاهْتِمَامِ الکَبیرِ مِنَ المَتابعینَ مِنْ خِلالِ الحَاجةِ المَاسَّةِ لِتَبَادُلِ الخِبراتِ، رَأیتُ أن أدوِّنَ ما حَدَثَ لِي خِلالَ مَسیرَتِي الوَظيفیَّةِ، وما تَخَلَّلَها مِنْ إِجاباتٍ وَسَلِباتٍ، وما مرَّ عَلَيَّ مِنْ تَقَلُّباتٍ فی أحوالِ الوَظيفَةِ الَّتِي هِيَ فی واقِعِ الحالِ خِبراتٌ شَعَرْتُ أَنه مِنَ الواجبِ أن أَتحدَّثَ عنها؛ کي لا تَتکرَّرَ الأَخْطَاءُ، وَلِیَتَجَنَّبَها مَنْ یَقْرَأُ هَذا کِتابَ عِندما یَمُرُّ بِتِلْکَ المَوَاقِفِ نَفسَها أوْ ما یُدانِها، وأیضاً لاعتقادي أَنه - لَنَکْتَسِبَ الخِبراتِ - یَجِبُ ألا نَمُرَّ عَلَیْ أَخْطَاءِ الآخَرینَ ثُمَّ نَرْتکِبَها، ولأنَّ سَقوطَکَ عَلَی الأَرْضِ أَثناءَ تَعَثُّرِکَ فی مَشِیتِکَ یُخْبِرُکَ بِحِجْمِ وأَلَمِ سَقوطِکَ مِنْ ارْتِفاعٍ عالٍ، بِالإِضافةِ إلی أنَّ الکَثیرَ یَنقُصُهمُ الجانِبُ السُّلوكيُّ مِنَ الإدارةِ الَّذي یُعَدُّ المِفْتاحَ الرَّئِیسَ لِأَیِّ نَجاحٍ، إذ لا نَجاحَ بِدونِ سُلوكٍ جَیدٍ، والِاهْتِمَامُ بِتَدْرِیبِ المَوْظِفِ، وإِلْحاقِهِ بِدَوَراتِ تَدْرِیبِیَّةٍ أَمْرٌ إِجابيٌّ، وَلَکِن لا قِیمَةً لَذلكَ بِدونِ أن یُغَیَّرَ فی السُّلوكِ أَوَّلاً، فَمَا فَائِدَةُ تَدْرِیبِ المَوْظِفِ أو المَدیرِ وإِلْحاقِهِ بِدَوَراتِ وِبرامِجٍ تَدْرِیبِیَّةٍ لِإِدارةِ الأَزمَةِ - مِثْلاً - وَهو غَیرُ قادِرٍ عَلَی إِدْارَةِ نَفسِهِ وَسُلوكِهِ!

لِذا - عَزِيزِي القَارِئُ - فَإِنَّ هَذا کِتابَ هُوَ مُحْصَلَةُ خِبراتٍ شَخْصِیَّةٍ فی عَالَمِ الوَظيفَةِ، هَذا العالَمُ المَهمُّ الَّذي یَنجُحُ فیهِ القَلیلُ ویعاني ویَتَعَثَّرُ فیهِ الکَثیرُ لافْتِقادِهِمُ لِمَهارَةِ الجانِبِ السُّلوكيِّ فی إِدْارَةِ أَنفُسِهِمُ أَوَّلاً، ثُمَّ التَّعامُلِ مَعَ الآخَرینَ وما یَحْتَاجونَ إلیهِ، ولأنَّها خِبراتٌ شَخْصِیَّةٌ فَإِنَّه لا یُوجَدُ أَیُّ مَرْجِعٍ عِلْميٍّ لَهَذا کِتابٍ، وَلَمْ أرِدْ لَهَ ذَکَ لِأَنِّي أَرَدْتُهَ تَرجَمَةً حَقِیقِیَّةً لِخِبرَاتِي فی عَالَمِ الوَظيفَةِ والإِدارةِ کَمَا فَهَمْتُها، بَلْ إِنَّ بَعْضَ العِباراتِ الوارِدَةِ فی کِتابِي قَدْ لا یَکُونُ لَها قِیمَةٌ فی مُستَقبَلِ الأَیَّامِ عِندما یَرتَفِعُ مُستَوی الشَّفَافِیَّةِ فی التَّعامُلِ الإِداريِّ، إذ وَصَفْتُ الوَاقِعَ کَمَا هُوَ، ثُمَّ أُعْطِیتُ الحُلُولَ مِنَ الوَاقِعِ أیضاً؛ وَلِذا فَکُل ما فی کِتابِی قَابلٌ لِلخَطَأِ، وَلِلقارئِ حَریَّةَ الاختِیارِ، وَلَکِن فی نَهایَةِ الأَمْرِ أَرَدْتُ لِلقارئِ الکَرِیمِ أن یُوفِّرَ عَلَی نَفسِهِ عِناءَ تَکرارِ الأَخْطَاءِ، وَأَنْ یَخْتَصِرَ عَلَی نَفسِهِ الکَثیرَ مِنْ سَنواتِ العَمَلِ الَّتِي قَدْ تَصَلَّ بِهَ فی النَهایَةِ لِقِناعاتٍ مُتقارِبَةٍ مَعَ ما وَرَدَ فی هَذا کِتابِی.

اللواء الركن /

عبدالعزیز بن ضویعن الجُهَني

تنبيه

أينما وردت مفردة (مدير) في هذا الكتاب فهي تعني:
قائداً، رئيساً، مسؤولاً، وزيراً، ... إلخ

فاصل بين الشموع

ارتباط مع شمعه سابقة

رقم الشموع وفي الوسط
لون يدل على الباب وكل
باب له لون محدد



منحنى الرضا الشخصي



منحنى الرضا الشخصي:

يفترض منحنى الرضا الشخصي أن كل شخص لديه عدة أولويات يرجو أن يحققها له الطرف الآخر ويهتم بها بترتيب محدد، ويعطي لها نسبا معينة.

على سبيل المثال:

إذا افترضنا أن موظفاً ما حتى يرضى عن مديره، يجب على مديره أن يحقق له ما يرجوه من متطلبات حسب أهميتها ...

لنفترض مثلاً أن الموظف يرغب من مديره ما يلي:

الحكم على إنتاجية الموظف: أي أن هذا الموظف يحب أن يحكم مديره على إنتاجيته، لأنه يثق بقدراته؛ ولذا إن وجد مديراً يحكم على الإنتاجية كأول اهتمام لدى هذا المدير؛ فسوف يكون هناك رضا من الموظف عن مديره، لكن إن كان أهم أولويات مديره الحكم على أوقات العمل، فسوف يُفقد كثير من الرضا بين الطرفين.

لنفترض أن الطلب الأول كان يمثل للموظف ما نسبته ٤٠٪، فهذا يعني أن هذه النسبة سوف ينقص منها بحسب اهتمام مديره ونظرته للإنتاجية.

لنفترض أن الطلب الثاني من الموظف، كان أن يحصل على العلاوات والترقيات، ونفترض أنها تزن عند الموظف ما نسبته ٣٠٪. فإن حصل على الترقية رضي عن مديره.

لكن! إن كان مديره لا يهتم بترقية ذلك الموظف أو تحفيزه مادياً، مؤكداً أن الرضا سيفقد ما يساوي تلك النسبة .

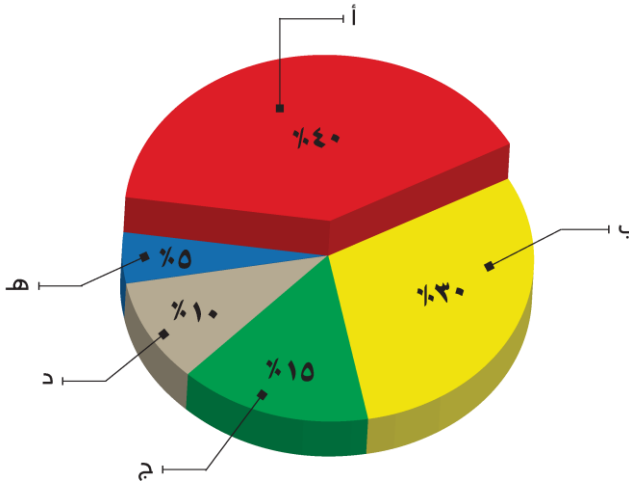
لنفترض أن الطلب الثالث، كان التعامل بلطف، وكانت نسبة أهمية ذلك للموظف ١٥٪، إن كان تعامل المدير لطيفاً حصل على تلك النسبة كاملة، وإن لم يكن كذلك نقص منها.

هذا الموظف يهتم بأن لا يدقق المدير على الحضور والانصراف، لكن اهتمامه ليس كبيرا؛ فهو يهتم بذلك بنسبة ١٠٪، وهي نسبة قليلة. لكن قد يكون هناك موظف آخر يرغب ويهمه ألا يهتم مديره بالحضور والانصراف. ويختلف كل موظف عن آخر بمقدار تلك النسبة، قد تصل نسبة ذلك إلى ٨٠٪ وربما أكثر.

قد يرغب موظف من مديره خطاب شكر، لكن اهتمامه بخطاب الشكر نسبته ٥٪ بالنسبة لهذا الموظف، لكن بالنسبة لموظف آخر قد تزيد تلك النسبة بحسب كل شخص وشخصيته وما يرغب به.

تلك المتطلبات السابق ذكرها، أو الطلبات أو ما يرغبه موظف من مديره لاحظ أن نسبة الطلب الأول تأخذ أعلى نسبة، ثم ما يليها، وهكذا ...

إن وجد الموظف مديرا طريقة إدارته تتوافق معه حسب ما يرغبه فسيكون هنا رضا متبادل، ولا سيما في الطلبات ذات النسبة العالية. لكن! **ما الذي قد يحدث، وقد يكسر ذلك الرضا؟**

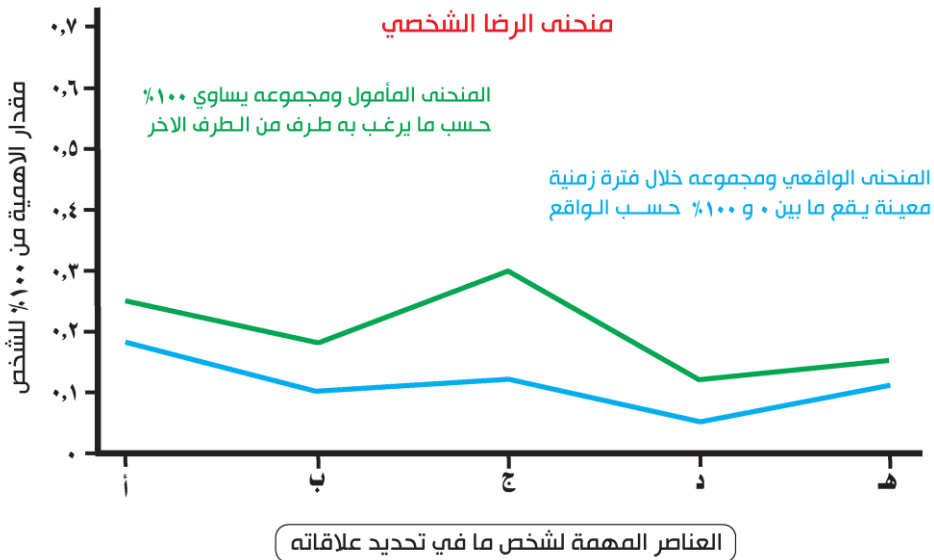


نسبة العناصر المهمة (المأمول) من كل العلاقة المحددة

عندما يكون اهتمام المدير مُنصبًا - على سبيل المثال - على الحضور والانصراف، هذا المدير حتى يرضى عن موظف يعمل معه بنسبة عالية يجب عليه أن يتقيد بالحضور والانصراف، لكن قد يكون هذا الموظف ممن يرغب أن يحكم مديره على إنتاجيته وغير متقيد بأوقات العمل. هنا سيفقد الموظف نسبة كبيرة من الرضا.

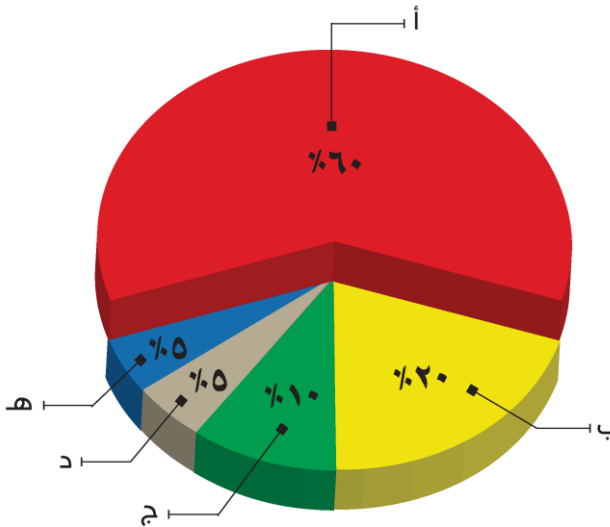
إذا افترضنا أن المدير يهتم بما نسبته ٦٠٪ بأوقات العمل؛ فهذا يعني أن من يتقيد ويحضر في الوقت المناسب سيحصل على أكبر قدر من كعكة الرضا، بغض النظر عن إنتاجيته.

الأمر لا يتوقف عند هذا، قد يهتم المدير ثانيا - أي بعد أوقات العمل - بعلاقة الموظف مع زملاء العمل، بأن لا يكون هناك توتر أو مشاكل بينهم.



وهذه قد يهتم بها بما نسبته ٢٠٪؛ ولذا الموظف المنتج الذي لا يهتم بأوقات العمل، وله علاقة غير جيدة مع زملاء العمل، قد يفقد نسبة كبيرة مما مجموعه ٨٠٪
(أوقات العمل ٦٠٪ + العلاقة مع زملاء العمل ٢٠٪)

وقس على ذلك بقية النقاط التي يهتم بها مديره، ووزن كل نقطة أو متطلب. إن ما سبق مثال فقط للتوضيح أن الرضا يُفقد بين طرفين عندما لا يهتم طرف بأولويات الطرف الآخر. قد يهتم أشد الاهتمام بنقاط رقم ج، د، هـ على سبيل المثال، ولا يهتم بأهم نقطتين عند ذلك الطرف، ولذا يفقد الرضا.



نسبة العناصر المهمة (المأمول) من كل العلاقة المحددة

والأمر ذاته ينطبق على الحياة الزوجية، وعلى أي علاقة بين طرفين، نجد زوجا ما يهمله مثلا بالترتيب:

أ - العلاقة الخاصة

ب - الحوار الراقي

ج - التفنن بالطبخ

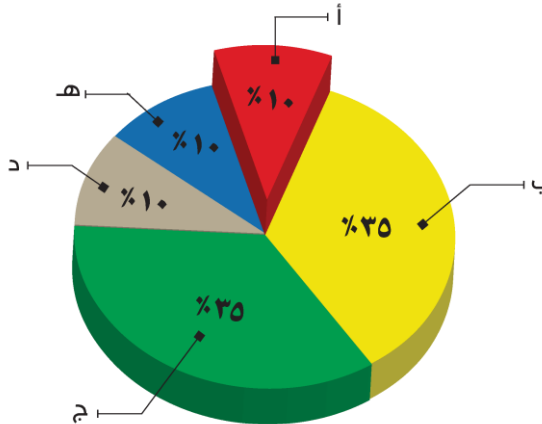
د - تربية الأولاد

هـ - نظافة المنزل

حتى يحصل الرضا من شريك حياتها، يجب أن تهتم بما سبق بحسب ترتيب ذلك ..
لكن: ماذا قد يحدث ويُفقد الرضا؟

تجد الزوجة - مثلاً - بارعة في الطبخ وتربية الأولاد ونظافة المنزل، لكنها لا تهتم في العلاقة الخاصة، ولا تكثر لطيفة حوارها.

هنا، فقدت نقطتين مهمتين. لكن لو فهمت وعرفت ماذا يريد الطرف الآخر فسوف تهتم بما يريده بحسب اهتمامه.



نسبة العناصر المهمة (المأمول) من كل العلاقة المحددة

هذا الوضع نفسه ينطبق على الزوج الذي يود أن يحصل على رضا زوجته؛ يجب عليه أن يهتم بما لديها من أولويات.

ما اهتم به الزوج في النقاط السابقة يختلف من شخص لآخر، قد تجد مَنْ يجعل تربية الاولاد ونظافة المنزل أهم نقاط الرضا؛ ومن ثم يتحدد الرضا بقدرة كل طرف على إرضاء الآخر حسب ما يريده.

كيف نعرف ماذا يريد الطرف الآخر؟

إما بالحديث معه مباشرة، وإما بمعرفة ذلك من خلال كثرة التعامل.

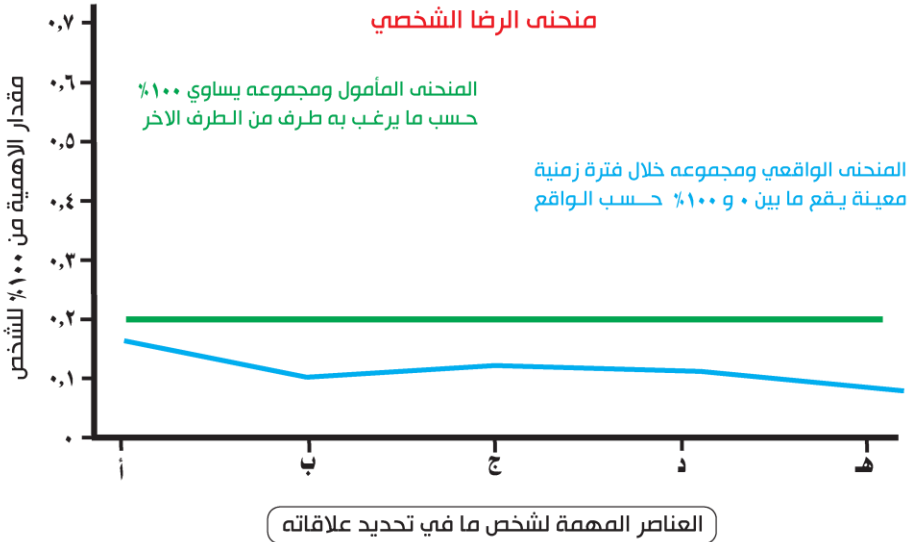
المدير قد يحدد الأشياء التي يريدها من موظفيه وسياسته في الإدارة؛ فيعرف الموظفون ماذا يريد منهم. لكن البعض يكذب؛ فحتى المدير الذي يهتم بالتطيل سوف يقول إنه

يحكم على الإنتاجية والاهتمام بأوقات العمل. هنا، يأتي ذكاء الموظف في معرفة مديره، ومعرفة شخصيته، ونقاط ضعفه.

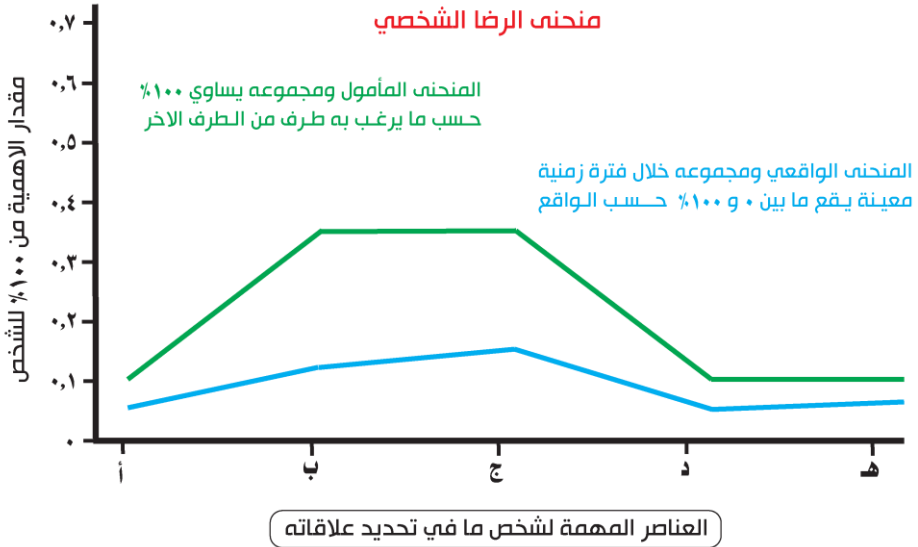
ميزة منحنى الرضا الشخصي أنه واقعي تماما. المدير الذي يحب التطيل والتزلف، قد يكون ذلك يشكل ما نسبته ٦٠٪ إذا الموظف إن لم يتزلف له فسوف يفقد الكثير.

لكن هناك مساحة كبيرة بين التزلف والتعلق في حدها الأعلى، وبين المجاملة في حدها الأدنى. البعض لأنه يكره التزلف فقد القدرة على المجاملة.

بالطبع نحن لا نقول للموظف: تملّق مديرك! وهذه ميزة المنحنى؛ فهو لا يحدد لك الخطأ والصواب، فتلك مسؤوليتك وأنت تتصرف بحسب ضميرك. المنحنى يصف لك الواقع، وبقدر ما يكون حكمك على أولويات أحدهم صائبا، يكون صواب رسم المنحنى. البعض لا يفهم أولويات الشخص الذي يتعامل معه، ومن ثم يرسم المنحنى بطريقة خاطئة.



في بداية أي علاقة بين اثنين، وقبل أن يعرف كل منهما الآخر كما يجب، قد يعتمد أحدهما إلى صرف اهتمامه إلى الأشياء بطريقة شبه متساوية؛ وهذا يفسر وجود منحنى متساو بين طرفين. مع مرور الوقت، وعندما يتم معرفة الطرف الآخر، ونوع اهتمامه - سواء عرف ذلك بسؤاله مباشرة أو من خلال ما تم جمعه من معلومات وملاحظات - يبدأ في معرفة المنحنى الشخصي له، وأي الأشياء يعطيها أهمية أكثر من غيرها.



عندما ترسم أن مديرك يهتم أكثر شيء بالإنتاجية، وتنصرف نحوها بكل جهدك، لكنك غفلت عن أنه يهتم بأوقات العمل أكثر، فإنك سترسم منحنى الرضا بطريقة خاطئة؛ لأنك وإن أنتجت وأبدعت يظل اهتمام مديرك بأوقات العمل أكثر.

إن لكل متطلب أو أولوية وزنا وثقلا، ولنحصل على الرضا يجب قطف الورد الثقيلة.

ربما لاحظت في الشكل نقاط (أ ب ج د هـ)

هذه نقاط يضع أي طرف بما يريده من الطرف الآخر، وماذا يريد الطرف الآخر منه، حتى يحصل على رضاه.

إن حصول الرضا في الحياة سعادة، وفي مجال العمل يعني مزيداً من البروز والترقيات، وعلاقة يسودها الرضا تبقى وتدوم، والهدف الحصول عليه عندما نعرف ماذا يريد الآخر.

بالطبع، سوف تكتشف أن حصولك على رضا أحدهم قد يتعارض مع ضميرك وقيمك ومبادئك. بعض المديرين لتحصل على رضاه قد يكون على قائمة ذلك أن تقوم بتقديم خدمات شخصية له، وهذا قد يتعارض مع قيمك.

لذا؛ قلتُ من البداية: هذا المنحنى لا يعرض لك الخطأ والصواب وما يجب أن تفعله، بل يخبرك ماذا يريد الآخر بحسب فهمك له.

منحنى واقعي تماماً يخبرك من أين تؤكل الكتف! لكن أنت من يحدد؛ هل هي كتف مسمومة يجب أن تتعد عنها، أو يمكن لك أن تأكلها.

كثير من العلاقات انعدم الرضا بها؛ لأن كل طرف لم يهتم بأولويات الطرف الآخر كما يجب.

هذا المنحنى تأمل شخصي، وضعت بعض أشكاله كأمثلة فقط.

أيضاً دعمته برسومات لدوائر الرضا، استعنتُ بصديق متخصص، وشرحتُ له الفكرة كاملة بتفاصيلها، وطلبتُ منه رسم المنحنى، وقد فعل مشكوراً.

هو جهد تأملي شرحته ورسمته حتى يبقى في الذاكرة، وهذه الأولويات قد تختلف من وقت إلى آخر لنفس الشخص؛ فهي متغيرة وليست ثابتة.

وتذكر: ما لا يُدرك كله، لا يُترك جُلّه

قبل أن تبدأ

٢

إذا ذهبت إلى عملك وأنت لم تنم جيدا فتوقع التالي: مزاجا حادا وعصبيا، تركيزا متدنيا، تعاملًا غير جيد مع الزملاء، وبسبب كل ذلك سترتكب الكثير من الأخطاء.



الموظف يفرض نفسه بعمله واجتهاده، بتملقه ونفاقه، بقوة علاقاته، بتشابك مصالحه، بصهر وقرابة... لكن واحدا فقط هو من يبني المستقبل الجيد.



سور المنزل إذا كان قصيرا يشجع السارق الجبان أن يقفز فوقه ويسرقك!... في وظيفتك ارفع السور؛ حتى لا يتناول عليك كل جبان.



هل تعشق شيئا معيناً؟ لعبة (بلايستيشن) مثلاً؟ وتعطيها كل وقتك، وتطور بها قدراتك! هذا تماماً ما يفعله الناجحون، ولكن في مجالهم.



أنا موظف (مكروفا) أكثر من غيري، هذا سيعود عليك بالنفع؛ فهو يعطيك خبرات مضاعفة وسريعة، وستعرفها حقاً بعد سنوات حين يُقال: هذا موظف فاهم.



لا تسبح عكس التيار! أنت من يقرر إن كان عكس التيار فيه نجاتك؛ اعكس ولا تبال إن كان في عكس التيار راحة لضميرك، اعكس ولا تهتم لرأي الآخرين.



مثلما تنتقد عمل الميكانيكي الذي لم يفلح في إصلاح سيارتك، وتصفه أنه (لا يفهم!)؛ كذلك الناس قد تصفك بهذا المسمى إن لم تحسن عملك.



بإمكانك أن تصبح موظفاً جيداً، وبإمكانك أن تكون العكس، لن أقول: حلّ راتبك، وما إلى ذلك من الكلام الذي مللت منه، لكن تأكد أنك ستحاسب نفسك لاحقاً.



جامل مديرِك ولا تنافقهُ!... البعض لأنه يكرهُ النفاق يرى المجاملةَ نفاقاً، وهذا خطأ. حتى أنا وأنت نحتاج لمن يجمالنا. إنها مثل تبسمك في وجه أخيك.



في عملك، في حياتك، لا تظلم! لا تسرق! ثم بعدها لا تهتم بكمية الحرائق في طريقك، ولا تهتم لما يقال عنك، فالحرائق سيطفؤها الله وتبقى مرتاح الضمير.



إن خطر الشناء المفرط على ما تقوم به من عمل لا يقل خطورةً عن النقد الجارح، فكلاهما يعمل على إحداث خلل في التوازن لديك، ومن ثم يسهل إسقاطك.



تذكر: ليس دورك أن تغير الوضع السيء للإدارة التي تعمل بها، دورك أن تجتهد في أداء عملك بما يريح ضميرك، لا تسمح لشيء أن يؤثر عليك.



هناك موظفٌ مخلص فعلاً، لكن واقع العمل سيء جداً، تجده يتذمر من الوضع العام بحرقته المخلصين، حتى يصل به الحال أن يهمل في عمله المكلف به.



إن كانت صورتك مشوهةً عند مديرِك فإن الاجتماعات التي تعقد فرصة كبيرة لتصحيح ذلك، استعد جيداً! اعرف ماذا ستقول! كن ذكياً! كن لبقاً!



تملك من الذكاء ما يجعلك تفلت من عقاب مديرِك لخطأ ارتكبته وتحاجه بالأنظمة وتغلبه! لكن تأكد بأن مديرِك لا يحتاج مثل ذكائك ليترصد أخطاءك!



البعض يؤدي عمله بصعوبة بالغته، ويكاد أن لا يلتقط أنفاسه. والبعض الآخر يؤدي العمل نفسه بكل سهولة وسلاسة الفرق في تنظيم وترتيب العمل.



جميل أداء عملك بنجاح، لكن التوازن مطلوب وضروري، لا تعطِ العمل كل وقتك، وتذكر: إذا أعطيت العمل أكثر مما يجب أخذ منك أكثر مما يجب.



للأسف، بعض الموظفين يعتقد أن شخصيته لا تكتمل حتى يتشاجر مع مديره، بعض المدراء يعتقد أن شخصيته لا تكتمل حتى يضحى بأحد الموظفين.



كل سقف تضعه لنفسك لن تتجاوزه، سواء أكان في دراستك، وظيفتك، تجارتك، هل سمعت بطالب كان سقفه ٩٠٪ وتحصل على كامل الدرجات؟!



أكثر ما يغيظ شخصا لئىما يحاول استفزازك هو سعة صدرك وتعاملك بالنظام وعدم انجرافك لاستفزازه.



يخلطُ الكثيرون بين خدمة الآخرين وبين التمسك بالنظام، فتجده
يتمسك بالأنظمة بحذافيرها، مما يسبب الضرر للآخرين.



ستصادف في عملك شخصا من معارفك يرغب أن تخدمه بما يخالف
النظام، ولا يهمه ما يحدث لك ولو على فصلك! المهم لديه أن تخدمه...
تجاهله!.



لا أعرف كيف لموظف أن يطالب بحقوقه، أو يدافع عن نفسه إذا كان لا
يعرف اللوائح والأنظمة وما له وما عليه!.



مكائد حيكت لموظف رغبة في إقصائه نهائيا، لكن تلك المكائد كلها
أصبحت لصالحه نهاية الأمر واستلم القيادة! بعض الضرر قد يعود
عليك بالنفع!.



إن لم تؤدِّ عملك كما يجب وتهاونت به - حتى لو دون قصد - فأنت تدخل نادي الفساد والمفسدين، ولا تشفع لك نواياك الطيبة.



الإحراج وارد، والمجاملّة في بعض الأوقات لا بد منها، لكن فقط انتبه! لا تكن مجاملتك مضرّة بالعمل أو بالآخرين.



البعض يرى أن الوظيفة راتب مضمون! ونسي أنها مهنته ورسالته في الحياة، وأنه من خلالها يستطيع أن يقدم الكثير.



ما دمت تتحرك، فهذا يعني أن إمكانيّة وصولك لهدفك كبيرة جداً، يبقى أن يكون تحركك بالاتجاه الصحيح.



يخلطُ كثير من الموظَّفين بين ما يقع تحت صلاحيات المدير وما يرى أنه حق من حقوقه، متوهما وقوع الظلم عليه. انتبه لذلك!.



احترس من محاولة دفعك بطريقة مأكرة لتكون في مواجهة مديرك لتدخل معه معركة قد لا يكون لك فيها ناقة ولا جمل.



يعاني الموظف - بصفة عامة - ما بين محاولة كسب مدير غير جيد وبين مبادئ هذا الموظف وقيمه. نقول: بعض المرونة لا تضر.



ستعيش صراعا بين مسايرة الواقع كما هو وبين ما يجب أن يكون عليه، إن شعرت بهذا الشعور فهذا يعني أنك موظف مخلص.



ليس المطلوب أن يرضى الموظفون عنك، ولا أن ترضي مديرك، المطلوب أن تشعر بالرضا عن نفسك استناداً إلى (قيمك السامية).



ذمتك لا تبرأ إذا كان لديك مقترح أو وجهة نظر ولم تذكرها لمديرك وكانت ضمن مهامك وعدم ذكرها قد يترتب عليه ضرر! من الأمانة في العمل أن تذكرها ولو مرة واحدة أخذ بها أو تركها.



رغم أنني لا أفضل ذلك، لكن البعض يحتفظ بأفكار جميلة ولا يصرح بها حتى يتسلم منصباً، ثم يبدأ يطبق تلك الأفكار فيحقق لنفسه نقاطاً جيدة.



من يحذرك من التنازل لمديرك عن أي شيء هو شخص لا يقرأ الواقع جيداً، فرق بين أن تتنازل عن المبادئ، وبين أن تحفظ ردة فعلك وتعامل.



الإخلاص في العمل لا يعني أن تكون نزيها فقط! الإخلاص كلمة شاملة تعني: إتقان كل الجوانب.



الكثير من الأفكار الجميلة والمقترحات الهادفة قُتِلت في مهدها؛ لأن صاحبها لم يعرف كيفية الدفاع عنها. اعرض فكرتك بأسلوب مقنع وافٍ.



من الأخطاء في أذهان البعض الربطُ بين القيادة وتسلمُ منصب وزاري وإداري، هذا غير صحيح، مهما صغرُ عملك وقلت مرتبتك هناك مساحة للقيادة.



التجارب الإدارية في الغالب مكررة، ما حدث لأحدهم سابقاً يحدث لآخر وهكذا، اطلعك عليها يوفر عليك عناء التجارب الخاطئة. اطلع!



إذا كنتَ تعمل ضمن لجنةٍ مشكّلةٍ فاعلم ما هي مهماتك، ومتى يبدأ دورك ومتى ينتهي؟، عدم فهمك قد يجعلك تقوم بأعمال ليست من مهامك.



لن يأتي إليك أحد يقول هذه رشوةٌ هل تقبلها؟! لكنها تتلون بأشكال ومسميات لا تخطر على بال! لن يحميك منها سوى نباهتك ونزاهتك.



كل إنسان ضعيف أمام من يحب، إذا اقتصر ضرر ضعفك على نفسك فهذا شأنك وأنت تدفع الثمن، لكن إذا لحق الآخرين وجب عليك تحكيم عقلك.



الإنسان يقود أشياء كثيرةً جداً، لكن أفضلها وأقواها أن تقود نفسك. إذا نجحت في قيادة نفسك، فاعلم أن الوصول لأهدافك قريب جداً.



أجمل ما يتحلّى به الإنسان ثقته بنفسه، لكن حتى هذه الثقة تحتاج إلى مواضع خاصة بها، وزمن مناسب، وإلا هوت بك في بئر الغرور. انتبه!



ابتعد عن الظلم والمال الحرام؛ فخلال سنوات طويلة شاهدت أثر ذلك في أشخاص بأنفسهم أو بأولادهم. ابتعد إن كنت حريصاً على نفسك وعليهم.



من الطبيعي أن ترتكب بعض الحماقات الإدارية في السنة الأولى من الوظيفة، لكن من المخجل أن تنقلها معك السنوات التي تليها. تعلّم!



لا تقف في عملك إلا لحل مشكلة تمنع تقدمك! أما (قيل وقال وكثرة السؤال) فلن تصل بك إلى أهدافك.



هي الحياة نعيشها في (كبد)، والعمل جزء من هذه الحياة؛ فمن الطبيعي أن يأخذ نصيبه من (المكابدة)، لذا عود نفسك على تقلبات العمل. اصبر!



لا ترجع لمديرك في أي مشكلة إلا إذا كان حلها ليس من صلاحياتك، من المعيب أن ترجع لمديرك في كل ما يعترضك. تعلم اتخاذ القرار!



قد تمر عليك سنوات تهمش بها في عملك، ربما يمر يوم لم توقع فيه ورقة واحدة! استغلها بزيادة المعرفة والاطلاع. تذكر: ما كان لك سيأتي إليك.



إذا نُقلتَ لقسم لا ترغب في العمل به، تذكر: عدم رغبتك لن تقلل من ساعات الدوام ولا من أيام العمل؛ لذا اعمل بإخلاص وسيتغير الحال.



بعض الطرق المؤدية للنجاح مليئة بمطبات السخرية، تجاوزها؛ فهي ليست سوى (مطبات).



لا تقل: "ما بيني وبين المدير غير النظام فقط ولا أحتاج إليه!" ... معاملة المدير لك بالنظام بحذافيه كفيلة بأن تجعلك تعمل بتوتر دائم.



لا تنبهر بالآخرين وتبالغ في انبهارك بهم، هذا الشيء يضعفك أمامهم؛ إذا انبهرت بذكاء أحدهم فسينخفض مستوى ذكائك أمامه.



عقلك ملك وحدك، وأنت الأجدر والأحق بتغذيته بما يفيد، وهو الذي يقودك في طريق الحياة، في عملك وحياتك. انتبه من تسليم عقلك للآخرين!



في كل منشأة يوجد (مهايطي) يخبرك أنه فَعَلَ وفَعَلَ، وتحدى المدير، والمدير يخشاه، ولا أحد يستطيع أن يملئ عليه عمله. احذره!



البعض حريص على دينه، ويتحرى في معاملاته الشخصية، لكنه لا يعطي العمل تلك الأهمية! وكأنه لن يُسألَ عن العمل وعن إهماله وتجاوزاته!



ليس كل ما يُسدى إليك من زملاء العمل من (نصائح) يُقصد فيه صالحك، البعض يريد تصفية حساباته مع الآخرين عن طريقك. زد درجة وعيك!



العمل عشق ورسالة سامية، لكن مهما بلغ بك العشق وحب الإنتاج، فلا تجعله يأخذك من بيتك وعائلتك! أولادك استثمارك الحقيقي والدائم.



لَمَنْ يَعْمَلْ فِي خِدْمَةِ الْعَمَلَاءِ، لَا مَهَارَةً تَعْلُو عَلَى مَهَارَةِ الْإِحْسَانِ فِي
التَّعَامُلِ، وَالتَّحْدِي الْأَكْبَرُ أَنْ تَحُولَ عَمِيلاً غَاضِباً إِلَى عَمِيلٍ دَائِمٍ.



مَنْ يَعْمَلْ فِي خِدْمَةِ الْعَمَلَاءِ (قِضَاءَ حَوَائِجِ النَّاسِ)، فَقَطْ ضَعْ نَفْسَكَ مَكَانَ
الْمُرَاجِعِ، وَتَخِيلْ وَقَعَ الْمَاطِلَةِ وَحُجْمَ الضَّرَرِ عَلَيْهِ مِنْ تَأْجِيلِ تَوْقِيعِ
مُعَامَلَتِهِ.



كُلُّ مَنْ حَوْلَكَ يَهْتَمُّ بِمَا تَهْتَمُّ بِهِ بِدَرَجَةِ أَقْلٍ مِنْ اِهْتِمَامِكَ؛ لَا تَلْمُ
الْآخِرِينَ عَلَى عَدَمِ اِهْتِمَامِهِمْ بِأَشْيَاءَ لَمْ تَعْطِهَا الْاِهْتِمَامَ الْكَافِيَ.



احْذَرِ زَمَلَاءَ الْعَمَلِ الَّذِينَ لَهُمْ سُلُوكٌ سَيِّئٌ وَتَدَوِّرُ حَوْلَهُمُ الشَّبَهَاتِ، أَنْتَ
تَسَبِّبُ لَهُمْ ضَغْطاً وَتَكْذُرُ نَفْسِيَّاتِهِمْ، لَنْ يَرْتَاخُوا حَتَّى تَكُونَ مِثْلَهُمْ.



أيها الموظف النزيه: لا تقلق من كيد الكائدين، فمهما كادوا لك فلن يتعدى كيدهم ما سطر لك مسبقاً في (لوح محفوظ). تذكر: الله معك وكفى.



تذكر شيئاً مهماً: في مرات كثيرة، تكون (ثقةً بالنفس) مع بعض القرارات الخاطئة أفضل بكثير من (انعدام الثقة) مع قرارات صائبة.



لا تغفل عن قوة التحمل للوصول لأهدافك، كثيرون وصلوا لأهدافهم وغلبوا من هم أكثر قوة بصبرهم وقوة تحملهم.



سارع بأقصى ما لديك في تعلم قواعد الإدارة واكتساب الخبرات، لكن طبق ما تعلمته بكل (هدوء)، وتذكر: ليس شرطاً تطبيق القاعدة بحذافيرها.



لا تحكم على مديرِك من واقع ما تسمع عنه من بعض الزملاء في العمل، وعلى فرض صحة ما يقولون تذكر: أسوأ الناس جيد في نظر شخص ما.



بعض الأجهزة الكهربائية تتعرض للعطب أو الانفجار، عندما يتم شحنها بغير شاحناتها الأصلي، كذلك أنت، انتبه للشحن الخارجي السلبي!



هناك تقييم وظيفي يصدر من مديرِك، وهناك تقييم وظيفي يصدر من ضميرِك، المهم صدق الثاني وإن خالف الأول... في النهاية الكل يتقاعد ما عدا ضميرِك.



بناء (سمعة إدارية) جيدة عند التأسيس لن يكلفك الكثير، لكن صدقني إذا أهملت ذلك فستحتاج (لجهد مضاعف) لتبني سمعتك من جديد.





إياك ثم إياك أن يعرف الآخرون نقاطَ ضعفك، نقاط الضعف أزالته دولا
وامبراطوريات من الخارطة، نقاطُ ضعفك هي نقاط قوة المنافسين.



نقاطُ الضعف: إما شخصية وإما تخصص العمل، ما يخص العمل هناك
كادر يحاول حلها، لكن نقاط ضعفك الشخصية لن يحلها غيرك. فانتبه
لها!.



سمعتك الجيدة تسبقك للمكان الذي تنتقل إليه، وستعمل كثيرا
بالنيابة عنك، وسمعتك يبقى أثرها لأجيال قادمة، وهي توفر عليك
الكثير من الجهد!.



خلاف محمد ﷺ، لا تضع لنفسك قدوة تريد أن تكون مثله، بل ضع لك
قدوةً تصل به لأهدافك، بمعنى: لا يقف طموحك عند طموح من اخترته
قدوة لك.

بعض القرارات قد يستغرق منا سنوات طويلةً ما بين القناعة بصوابه والجرأة على اتخاذه، في الغالب ما اقتنعت سابقاً بصوابه ولم تفعله قد تتخذه أخيراً ولكن مع خسائر وربما الكثير من الألم! لذا لا تتردد وتؤجل اتخاذ قراراتك الصائب .



صاحب النفس الطويل يصل لهدفه وإن تأخر، يُكسّر وما أن يتعافى حتى يعود لمساره، صبر ومثابرة ونحت في الصخر، لا يكل ولا يمل. أما صاحب النفس القصير فيقصيه اليأس ولو كان هدفه على مرمى حجر!.



لا يوجد مدير بلا عيوب. وإذا أردت النقل وتغيير عملك كلما صادفت عيوباً في أحدهم فلن يستقر لك عمل والأهم من ذلك لن تستقر نفسك! لذا نصبر بعض الشيء على بعض الأشياء، وليس القصد أن لا تغير عملك وتستغل خياراتك المتاحة؛ القصد أن لا يكون ذلك نهجك في مواجهة مشاكلك.



لا يوجد شيء اسمه: "سلكْتُ هذا الطريقَ ولا أستطيع تغييره!" كل طريق يُوجد به منعطفات ومخارج، صحيح قد تدفع ثمن تغيير مسارك غالباً، ولكنه أقل بكثير مما ينتظرك في نهاية طريقك!.



خلال خمسة وعشرين عاماً من العمل الوظيفي، أغلب القصص التي حملت الظلم والكيد لموظف مخلص انتهت لصالحه، حتى تلك التي أدت لفصله من وظيفته! أقول "الأغلب" لأنني لم أتمكن من معرفة بعض النهايات.



لا يكفي أن يكون لديك فكر رائع ومقترحات جبارة ليلتفت الآخرون إليك! ففكرك يحتاج إلى تسويق، والتسويق يلزمه حكمة وأسلوب، البعض فظاظة أسلوبه قضت عليه!



مرات كثيرة، قد يكون موعد وصولك لهدفك، لتحقيق حلمك وأمنياتك على بعد خطوات بسيطة من يأس يستولي عليك! مع الأسف البعض يشنقه اليأس على مقربة من بوابة الأمل!



أنت كائن بشري؛ ولذا طبيعي أن تُحبط وتشعر بالحزن ويعتريك الهم، من يخبرك أنك يجب أن لا تمر بهذه الأشياء يخدعك وهو يظن مساعدتك، لكن يجب أن لا يأخذ أي شيء أكثر من وقته وحجمه.



من المستحيل أن لا يكون لديك ما يميزك، يستحيل أن لا تكون لديك مهارة ما، ميزة تنفرد بها، الذي اكتشف مهارته بسن متأخرة، هل تعتقد أنها هبطت عليه من السماء؟! أو كان يحملها طيلة كل تلك السنين؟! فكر ستجد ما يميزك.



وإذا كان لديك الوعي ولكن دون تحرك فستبقى في مكانك، ولن تصل إلى ما تريد رغم معرفتك بما يجب أن تفعله.



من الأشياء المؤكدة في الحياة حيثما ترفع نفسك بوعي ستصل إلى ما تريد وربما أعلى مما تظن، وحيثما أنزلت نفسك دون وعي فستهوي إلى أعماق ما كنت تظن نفسك قد تصل إليها، وربما تجد صعوبة في الخروج منها.



مشكلة عندما تصعد إلى قارب لا تملك أن تجدّف به ولا تعرف إلى أين يتجه ولا يمكنك النزول منه، إذا انتظرت ذهبت إلى المجهول، وإن نزلت غرقت في البحر، وكان بإمكانك أن توفر كل ذلك لو سألت نفسك قبل صعودك: ماذا تريد؟ وإلى أين يتجه القارب؟



لا يمكن لحياتك الوظيفية أن تستمر على الوتيرة نفسها، هناك أيام جميلة وأخرى ليست كذلك، هناك بيئة عمل جاذبة قد تنقلب لطاردة، هناك مدير جيد ومدير سيء، الموظف الذكي ينطلق بأقصى سرعته عندما تكون أيامه جميلة، ويبعد الأذى عن نفسه قدر الإمكان عندما لا تكون كذلك.



التاجر لا يهجر التجارة عندما يتردى وضع السوق، هو يحاول التكيف مع الظروف، قدر الإمكان ما بين تحقيق أرباح إلى تجنب خسائر ودراسة خياراته المتاحة أمامه، هو يعلم عن تقلبات السوق، ويعلم أن بعض الصبر سيقوده إلى تحقيق النجاح، حتى حياتك الوظيفية معرضة لتلك التقلبات، فلتفعل مثل ما يفعل التاجر.



اقتناصك الفرص في أيام الرخاء سوف يساعدك كثيرا عندما يتردى وضع المنظمة، يساعدك في الصبر على الأيام العجاف، يساعدك في خياراتك الأخرى مثل انتقالك لموقع آخر، بكل الأحوال وضع من يقتنص الفرص سيكون أفضل حالا من غيره.



مثال للتوضيح فقط: عندما تكون أيام عملك جميلة، ويسمح للموظف بها أن يكمل دراسته ويلحق لبعثات خارجية، لا تؤجل ذلك نهائيا! كيف ظروفك لتناسب وضعك، هذه فرصة قد لا تتوافر في قادم الأيام، في أيام الرخاء اقتنص الفرص، لا تؤجلها.



أن تتعرض للربح والخسارة ذاك من طبيعة الحياة، كلنا معرضون للخسارة وقادرون على تحقيق الأرباح، قد تخسر مشروعك التجاري لكن مقابل تحسين وضعك، تحقيق حلمك، هناك شيء يستحق تلك الخسارة... لكن المؤلم أن نخسر الكثير مقابل أشياء لا تستحق السعي خلفها! إن لم تحقق الأرباح فاجعل لخسارتك قيمة على الأقل!



لا يوجد إنسان بلا حلم يرغب بتحقيقه، الجميع يحلم ولكل منا أحلامه الخاصة، وسواء سيطر الحلم على أحدهم أو كان عارضا فلا قيمة للأحلام دون تحرك واع لتحقيقها، الأحلام قاتلة عندما نحلم ونحلم ولا نتحرك، لذا قيمة أحلامك بقدر ترجمتها لواقع وليس بقدر ما تفكر وتحلم بها!!



البحر لا يهتم بكثرة السفن العابرة، ولا يهتم بنوعها ولا لمن هو على ظهرها، لكن السفينة لا بد أن تهتم به وتحرص أن تعبر وهو راض عنها أو على الأقل تتقي شره وتقلباته حتى يهدأ ويستكين! ربما تضطر يوما لذلك، حاول أن تعبر بسلام.



هذا البحر قد يكون وضعاً سيئاً في عملك، مشروعك، قد تجد نفسك داخله، تحتاج إلى هدوء وصبر لتخرج منه، قد يكون خصما قويا لا ضمير له وقادرا على أن يسبب لك الضرر، ليس المطلوب مدهنته ولا أن تخالف قيمك، المطلوب أن تحاول قدر الإمكان أن تتقي شره حتى تعبر بسلام.



يقول: "عليّ المستوى الشخصي كل قفزة لي في مجال عملي وحياتي سبقتها هزة كنت أظنها ستسقطني أرضاً، لكن العجيب أنه مع ازدياد قوة كل هزة يزداد مقدار تلك القفزة! والعجيب أكثر أنني أصبحت أتعامل مع الهزات وكأنها مبشرات لخير يأتي بعدها!".



في كل أنفاق اليأس هناك أمل ينتظرك في نهايتها، لكن البعض لشدة الظلام ووحشة الطريق وضعف قواه يظن أن نهايته اقتربت ويستسلم لما يعتقد أنه قدره ونصيبه! للوصول إلى النجاح تحتاج إلى صبر ووعي وحسن ظن بالله.



أنت كموظف بحاجة للتسويق لنفسك، نعم! مثل سلعة لا أحد يعرف فوائدها ولا مكوناتها، وإلا فستُرمى على أحد الرفوف حتى انتهاء مدة صلاحيتك أو القيام بإتلافك، ولا أجمل من التسويق لنفسك بإنتاجيتك وأفكارك ومقترحاتك وقدراتك وحسن تواصلك مع الآخرين، وخلاف ذلك من الطرق المشروعة.



حقق الكثير من أهدافه ثم وضع قدمه فوق الأخرى ونظر إلى أسفل وقال: أنا غير ممتن لأي شخص، لم يساعدني أحد وحققت كل أهدافي بمجهودي الشخصي ولا أحد له فضل علي! جحود ونكران لمن ساعده ولمن عمل معه! فقط الذي يعيش وحده في كوكب منعزل يمكن أن يحقق أهدافه دون مساعدة من بشر.



لا تغفل عن بناء علاقات إيجابية مع الآخرين؛ فهي تسهل كثيرا من الوصول لأهدافك، قد تملك الكثير من الصفات الجيدة ومع ذلك تجد صعوبة في الوصول لهدفك؛ لأنك لم تتمكن من بناء علاقات ودودة مع الآخرين!



تذكر: لا أحد يحقق أهدافه بمعزل عن الآخرين، أنت لا تعيش وحدك، أنت في كثير من الأحيان بحاجة إليهم وبالذات في القطاع الخاص وعالم التجارة، تأتي العلاقات الجيدة لتلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف والوصول لمبتغاك.



لا يخدعك المديح ولا يحبطك التجريح واتخذ لنفسك بينهما سبيلا .



لابد أن تعرف وتتأكد أن مشاكل العمل تؤثر على حياتك الخاصة، ومشاكل الخاصة تؤثر على عملك مهما حاولت إخفاء ذلك أو التظاهر بقدرتك الخارقة على الفصل بينهما! لذا في مرات كثيرة حل مشاكل العمل يبدأ من حل مشاكل الشخصية، حل مشاكل الشخصية يبدأ من حل مشاكل العمل!



هذا لا يعني أن تفرغ مشاكل العمل في أهلك والمحيطين بك أو العكس في مشاكلك الخاصة، مؤكد أنك تحاول ولا بد أن تفصل بينهما، لكن القصد أن صبرك في الفصل بينهما سيؤثر عليك سلباً، وطبعاً الحل ليس في إلغاء الفصل ولكن في حل تلك المشكلات.



الكل يتعب، والكل يؤدي دوره ويعمل بوظيفته ومهنته، يظن البعض أن إرهاق العمل من نصيب مهنته وحده، وأن من يعملون في قطاعات أخرى أكثر راحة منه، ويظن أن مهنته هي الأهم والبقية يدورون حوله، والحقيقة لكل مهنة متاعبها، ولكل مهنة أهميتها، ولو كانت غير مهمة لما وجدت واحتاج لها المجتمع!



كل شيء تخشاه وتخافه سيبقى مسبباً لك الخوف حتى تبدأ في مواجهته وتعرف حينها مقدار قوتك وضعفك وقدر قوة ما تواجهه وضعفه، صحيح بعض الأشياء قد تكون قوية وقد تجد صعوبة في تجاوزها ولكن في المقابل قد تجد عشرات الأشياء مثل نمر من ورق تسقط بمجرد أن تقرر مواجهتها!!



الطريق متعب ووعر لمن وضع كرامته نصب عينيه!، الطريق سهل وسالك لمن باع كرامته ليصل لمبتغاه! الأول يحترمه الجميع وإن لم يصل!، الثاني يحتقره الجميع وإن وصل!



في الحقيقة، الأهم من كل ذلك احترامك لذاتك وشعورك بالراحة عندما تسند ظهرك وتسترجع شريط ذكرياتك، كيف وصلت؟ هل الوسيلة كانت شرعية؟ هل أهدرت كرامتك لتصل؟ شعور الندم قاس جدا، ومن لم يستيقظ ضميره يعرف في قرارة نفسه أنه ليس أهلا لما وصل إليه!.



أن تحتفظ بقيمك ومبادئك وأن تبقي ضميرك مرتاحا وسليما ليست عملية سهلة كما يتصورها البعض، أن تمضي في طريق طويل مليء بالإغراء تارة والترهيب تارة وتبقي ضميرك حيا ليس بالأمر السهل، ربما تخسر الكثير من الأشياء من أجل أن تحتفظ بأهم ما لديك!!.



من لا يقدر على ركوب الأمواج عليه أن يبقى بعيدا عنها؛ فهناك - على الشاطيء - سيجد الكثيرين مكتفين بالمشاهدة، وأنت في هذه الحياة يمكنك أن تكون فاعلا وتركب أمواج النجاح والتحديات، ويمكنك أن تكتفي بالمشاهدة!.



يتشكل الماء حسب الإناء الذي يوضع فيه ولكن مهما تبدل شكله يبقى محتفظا بخواصه وتركيبته الأساسية، حتى أنت يمكن لك أن تتشكل مع الواقع والمواقف والأزمات مع احتفاظك بقيمك السامية وكل ذلك نفعه قدر استطاعتنا.



الصبر وقوة التحمل تعوض الكثير من نقص القوة لديك، في الحقيقة الصبر هو تلك القوة الخفية التي تمكنك من هزيمة خصمك الأقوى منك؛ لأنك قادر على تلقي ضرباته وإمتصاصها عندما لا يمكنك تلافيها! في بعض الأحيان قد تهزم خصمك بقوة صبرك.



وصفوا الطاووس بالغرور عندما أظهر إمكاناته من جمال ريشه وقدراته! حتى أنت قد يصفونك بما تكره عندما تفاجؤهم بمواهبك وتعجزهم قدراتك!.



الوعي ثم الوعي ثم الوعي، هذا كل ما تحتاج أن تعرفه. التحرك ثم التحرك ثم التحرك، هذا كل ما تحتاج إلى أن تفعله، تحقيق الهدف = وعي + تحرك.



الكسل هو القاتل الأعظم لأحلامك، ولا تحقيق لأهداف وهو يعيش داخلك، على المستوى الشخصي بعض أهداف التي تحققت في وقت متأخر لم يكن ينقصني الوعي بها، بل كنت على دراية تامة بما يجب فعله لكن التحرك نحو تحقيقها أخذ مني سنوات حتى أتحرك، وأخذ مني بضعة أشهر حتى تحققت بعد تحركي، الكسل قاتل محترف!



كلما عرف الآخرون نقاط ضعفك سددوا لك طعناتهم من خلالها وانكشفت لمن يجيد اللعب على نقاط الضعف، الإنسان الذكي لا يظهر نقاط ضعفه ويسعى جاهدا للتخلص منها، تذكر: نقاط ضعفك هي نقاط قوة لخصمك.



هناك حد معين يمكن للآخرين مساعدتك في إطاره. في الواقع، لا تتوقع كل شيء ممن ينوي مساعدتك، وبالطبع لا تتوقع تقديم أي شيء ممن لا ينوي مساعدتك، كثرة طلباتك والحاك سيجعلهم ينفرون منك، الناس هي أيضا مشغولة في نفسها وفي تحقيق أهدافها، من يبتغ مد يد العون لك فستجده أقرب إليك مما تتخيل!



يجب أن تنتبه جيدا؛ فشعورك براحة الضمير لا يعني أنك على صواب دائما! هذه من الأشياء الخادعة؛ لأن راحة الضمير في النهاية هي ارتكازك على قناعاتك، لكن الإشكالية عندما تتعرض تلك القناعات لتشويه يجعل بعض التصرفات الخائئة صوابا، والصواب خاطئا، عندما يخدعك تبريرك لتصرفاتك وأفعالك! خير مثال على ذلك: من يطبق المساواة التي في أحوال قد تكون ظالمة، ومع ذلك يعتقد في قرارة نفسه أن تلك هي العدالة. (١) ٢



لا يوجد من هو أعدل من الله - عز وجل - ومع ذلك، حظوظ الناس الظاهرة لنا متفاوتة، العقل يقول: المساواة أن يتساوى الجميع في كل شيء، ولكن العدل أن لكل شخص ما يناسبه تماما. (٢)



يجب أن لا تركز لراحة ضميرك؛ حتى تُمعن التفكير جيدا بما فعلت وما تنوي فعله، وأن تجعل الشرع ميزانك الذي تزن به الأشياء، وأن تغير موقفك كلما ظهر لك فعل الصواب، والأهم في كل ذلك أن تستمع لمن يخالفك، وتعرف هل هو على حق فترجع! أو هو مخطيء فتشرح وتوضح له ما أشكل عليه، لا يخذعك ضميرك ولديك عقل يفكر!



إذا استقامت نيتك استقامت حياتك مع ما يمكن أن تواجهه من مصاعب وعوائق ومكائد، ثق تماما بذلك، إن أردت أن تعرف ماذا يمكن أن ينتظرك من نهايات، انظر إلى ما استقر داخل قلبك، ما يستقر في قلبك يتحول لرسائل خير تأتيك من عالم الغيب مهما ظلمت أو فصلت من عملك، تأكد! ستصل الرسائل لعنوانك.



لا تسمح لأحد أن يعكر صباحك ويسرق منك ابتسامتك، لا تسمح لأحد أن يغتال حلمك ولا أن يسلبك إرادتك ولا تسمح له أن يتجاوز في تعامله معك، وتذكر أن الصباح القوي يعني يوما رائعا وجميلا، وأن الصباح الجميل لا يعني ابتسامة وانسراح صدر فقط، بل يعني أنك قررت أن تتخذ موقفا قويا ضد ما يزعجك.



كل شيء نفعله قدر استطاعتنا، لا تؤذ نفسك بفعل أشياء فوق طاقتها، ولا تلزم نفسك بأشياء تؤذيك وأنت غير ملزم بها، المهم في كل ذلك أن نتأكد هل فعلا هذه قدراتنا وحدود استطاعتنا؟ والأهم من كل ذلك أن نسأل أنفسنا: هل هذا الأمر يستحق كل هذا العناء، هل الجهد مواز لقيمة ما نحصل عليه؟



في وظيفتك، أيا كان مرتبتها، رئيسا كنت أو مرؤوسا؛ انتبه أن تتحدث عن أمور لا يمكن أن تجلب لك الخير. أولا: إياك أن تنتقص من أحد لكونه من قبيلة أو منطقة معينة أو تقدح في أصوله. ثانيا: إياك أن تلمز أحدا بشرفه وسلوكه مهما ظهر منه ما يؤيد تصورك. ثالثا: لا تسخر من شكل أحدهم أو طريقة حديثه. (١)



خلال سنوات، ومع احتكاك بكثير من الزملاء اتضح أن كثيرا منهم يمكن أن يغضروا لزملائهم كثيرا من التجاوزات وتطوى للنسيان إلا أشياء تتعلق بقدح بشرف أو أصول الشخص أو سخرية من شخصه، هذه أشياء إن لم تؤد لنتائج سيئة في حينها فهي تتحول لغل يستقر في القلوب ويصعب نسيانه. انتبه لما تقول! (٢)



الذين أداروا ظهورهم لسخرية الناس وصلوا لأهدافهم أو هم على وشك الوصول. الذين توقفوا عند سخرية الناس ومحاولة مناقشتهم حتى يغيروا من نظرهم وصل الأمر في نهايته إلى أن من كانوا يسخرون منهم أداروا لهم ظهورهم عندما وجدوا أمامهم هدفا يريدون تحقيقه؛ انتبه أن تكون "تسليية" لغيرك! (١)



الأمر يشبه أن تصادف شخصا يسخر منك عندما تفكر بمحاولة اقتناص فرصة لتطوير ذاتك وتحسين وضعك، هو يسخر منك ومن الموضوع برمته، ويصور لك كل ذلك أنه عبث لا فائدة منه. هذا الشخص نفسه لو وجد تلك الفرصة لاقتنصها ولو من فم الأسد ولم يعبأ بنصائحك. (٢)



يمكن أن تخسر كل ما لديك، ولكن لا يمكن أن تخسر كل ما تملك، يمكن أن تخسر كل ما لديك من أموال ولكنك لا زلت تملك صناعاتها وخلقها من جديد، ما لديك شيء ظاهر يمكن خيسارته وسلبه، وما تملكه شيء خفي لا يمكن لأحد سلبه حتى تسمح له بذلك تذكر: خسارة ما لديك لا تعني خسارة ما تملك! (١)



التوهم بخسارة ما تملكه في داخلك لأنك خسرت ما تملكه ظاهريا هو الذي منع الكثيرين من النهوض بعد السقوط، وهو سلاح اليأس الفتاك الذي قد يضربك به عند تعرضك للأزمات، وخير مثال على ذلك: شخص عاد من نقطة الصفر بعد أن خسر كل شيء، وآخر هوى في بئر مظلم من الإحباط في انتظار يد تنتشله، وقد لا تأتي. (٢)



نقطة الصفر يراها البعض نهاية الكون وبداية الأحزان ونقطة سقوط لا نهاية له، ويراه آخرون نقطة تعادل لا له ولا عليه، ومنها يمكن أن يبدأ من جديد في داخلك عزيمته وقوة يمكن عن طريقها صناعة نفسك من جديد، في داخلك يكمن مركز الأمل؛ ومنه يستمد جسدك الطاقة للركض من جديد، في داخلك أشياء مذهلة! (٣)



قد تصادف في طريقك شخصا لا يهتم، ولا يهمله مقدار الضرر الذي قد يلحقه بك، كل ما يهمله إزاحتك عن طريقه بأي وسيلة ممكنة شرعية كانت أو غير شرعية، هو بطبعه انتهازي ظالم، الوسيلة عنده تشير إلى الغاية، والغاية لديه يمكن أن يسحق من أجلها كل مناسف! إن صادفته فارفع درجة حذرك وكن متيقظا!



هذا الشخص قد يكون مديرك في العمل، وربما يكون زميلاً ينافسك، وربما هو تاجر مثلك، عموماً هو في الغالب شخص يمارس نشاطك نفسه ويدور معك في مجالك، ربما هو شخص يجمعك معه صراع مصالح، ربما هو شخص في حياتك الخاصة سلب منك حقوقك ويطمع في ما لديك، عموماً هو شخص قد تجده هنا وهناك.



في كل موقع عمل تذهب إليه، احرص على أن تكون لك بصمة، أن تكون لك إضافة، صحيح قد تكون مقيداً ما بين عدم الدعم وأعداء التغيير والرفض لمقترحاتك؛ ولكن دائماً هناك مساحة للتحرك أو على الأقل التأثير على الآخرين، اسأل نفسك: ما هو صلب عملك؟ ماذا يمكنك أن تضيف؟ كيف تخرج عن المألوف؟ (١) ١٣٤



ليس المطلوب منك أن تغير خارطة الكون ولا كسر قيود المستحيل، المطلوب أن تفعل قدر استطاعتك، أن تضيف ما يمكن إضافته، هناك وضع سيء يمكن لك تحسينه، مشاكل يمكن حلها، تذكر شيئاً مهماً يمكن إضافته، تعاملتك بعدل لا يحتاج إلى إمكانيات، وحسن التعامل لا يحتاج إلى دعم! (٢) ١٣٥



أي شخص قادر على أن يحصل على ما يريد بالتدلل للناس وإراقة ماء وجهه، ويستطيع أن يتحايل عليهم ويأخذ مبتغاه منهم، ليس في هذا ذكاء يتوافر عند أحدهم ويفتقده آخر، لكن عزة النفس هي التي تمنع أحدهم أن يتسلق المجد على حساب كرامته بينما ينحرف آخر قرباناً لتحقيق مصالحه! ١٣٦



إن الأمر يشبه أن كل شخص يمكن له أن يكون سارقاً ومختلساً ومرتشياً، لكن يردعه وازع ديني يخبره أن كل ما نبت من سحت فالنار أولى به، ربما هو لديه من الذكاء أضعاف ما لدى ذلك المرتشي، وربما هو أشد منه حاجة للمال، وقد تكون فرصته لقبول الرشوة أفضل، ومع ذلك يرفض أن يفرض بقيمه مهما كانت المغريات!



لا تُطل الوقوف أمام الأبواب المغلقة حتى لا تخطيء مرتين! مرة عندما ظننت أنها ستُفتَح من أجلك! ومرة عندما أطلت وقوفك!



يجب أن تتعلم متى وكيف تدافع عن حقك أكثر من تعلمك أهمية عدم التنازل عن حقك، من يخبرك أن لا تسكت عن حقك ويلوذ بالصمت مثله مثل من يدفعك على خط النار أو يلقي بك في جبهة قتال دون سلاح، صحيح أن الصمت لن يأتي بحقك المسلوب، لكن التصرف دون وعي قد يزيد من خسائر، وربما يكسر ظهرك! (١) ف



من يقل لك هذا ضعف، وحتى القطط "تخرمش" فأخبره أنها تفعل ذلك عندما تضطر للدفا عن نفسها عندما لا يكون لها خيار آخر، وأخبره أنها في أحوال تختار الهروب عندما تقدر أن خصمها أقوى منها، وأخبره أنها تستخدم أسلحتها بفاعلية، وأنها تفكر في أسلم الطرق وأفضلها لمواجهة خصمها. (٢)



إذا أردت التغلب على منافس أفضل منك، فعليك بالتدرب أكثر منه؛ لأن التدريب يمكنه أن يقلص المسافات ويعوض النقص في القدرات، وتؤكد: مع الوقت ومزيد من بذل الجهد في التدريب يمكنك تجاوزه. تذكر: أن القدرات الحقيقية ليست تلك التي تملكها اليوم، ولكنها تلك التي يمكنك الوصول إليها غدا. (٣)



أما إن كنت تملك الموهبة، وتلك الهبات الربانية التي تكمن داخلك فتأكد، مع التدريب وبذل مزيد من الجهد ستقفز في سماء الإبداع وتحلق عاليا متجاوزا حتى أهدافك التي رسمتها في ذهنك بشرط أن تستمر في تدريب ذاتك وتطويرها. الموهبة إن تلاقى مع الوعي والتدريب والسلوك المنضبط فجرت صخرة المستحيل!



بعد سنوات طويلة من العمل الوظيفي، وجدت أن أفضل أسلوب مريح للنفس للتعامل مع زملاء العمل أو مديرك أو من هم تحت إدارتك هو أن تجعل لك سلوكا ثابتا مبنيا على القيم والمبادئ ولا يتغير من أجل شيء ما، ولكنك قد تغير من أسلوبك بما يناسب الطرف الآخر ويناسب الوضع والحالة. (١)



أن تريخ ضميرك وتعطي رأيك حسب وجهة نظرك وتتعامل بصدق هذا سلوك يجب أن يستمر مع الجميع مهما كان الطرف الذي أمامك، أما أسلوب تعاملك فقد يختلف حسب الشخص والحالة التي أمامك. (٢)



إن كنت من النوع الذي يسأل (بزيادة) ويهتم ويبحث عن معلومات عن مديره الجديد الذي لم يباشر منصبه بعد، وهل هو من النوع المنضبط في عمله؟ ويدقق في حضور وانصراف الموظفين؟... وغير ذلك من المعلومات، إن كنت من ذلك النوع فربما أنت لم تصل للتعامل بسلوك ثابت بعد، من كان له سلوك ثابت لا يهتم كثيرا بكل ذلك!



الموظف النزيه الذي لا يعرف ما يدور حوله يشبه ذلك الساذج الذي تصوره الأفلام ويعمل في بيئة فاسدة، وكيف يُستغل من كل الأطراف ليكون كبش الفداء! والموظف المخلص الفاهم لعمله لا تنطلي عليه حيلهم ولا عيبتهم، ويتحول إلى شوكة في حلوهم وحجر عثرة لا بد لهم من التخلص منه!



نهاية الأول مؤكدة وإن طال الزمن، وهي - بلا شك - نهاية سيئة؛ فهو الكبش الذي ينحره القانون ليحامي الفاسدين من العقاب، أو ربما هم يضجون به لتمرير صفقة رابحة. ونهاية الثاني غير مؤكدة؛ فربما يدخل حربا ويخرج منها منتصرا، وربما ينجحون في إقصائه، هناك احتمالات كثيرة لنهايات مختلفة.



والمختصر في كل ذلك: إخلاص النية، والنزاهة، والحرص على تجنب الشبهات؛ كل ذلك لا يكفي إن لم يقترن بفهم تام للعمل. الوضع يشبه أن تكون مسؤول المشتريات مثلا، وأنت شخص نزيه لكنك لا تعرف تفاصيل عملك، ولا تعرف طرق الخداع، لا تعرف كيف تحمي نفسك بالنظام، سيمر الآخرون ما يريدون عن طريقك وتحت توقيعك!



ليس من الجيد أن تلقي باللوم على الآخرين عندما تجد صعوبة في الوصول لهدفك، نعم، هناك حاسد، وهناك حاقد قد يقف في طريقك؛ ولكن هذا لا يعني أن ترفع راية الهزيمة؛ من لا يمكنك أن تزيحه من طريقك باستطاعتك أن تلتف من حوله، دائما هناك طريق آخر... استخدم عقلك، وابتكر حيلك، لكن لا تستسلم!



إن أطل الله في عمرك فسيمر عليك كثير من المديرين، ولكل واحد منهم إيجابياته وسلبياته! إن كان مديرك سيئا - أو هكذا كنت تظن - فربما يأتي من بعده من هو أسوأ! سيمر عليك أيضا مديرون رائعون، هناك قلب في أحوال الوظيفة، وتحتاج منك التكيف معها من دون أن تفقد هويتك وضميرك لتعبر بسلام!



قد يكون الطريق لهدفك قصيرا وسهلا ومع هذا تجده متعبا، وقد يكون طويلا وعرا ومريحا، الأمور ليس لها علاقة بخارطة الطريق على الأرض؛ لكنها مرتبطة بخارطة الطريق في ذهنك ومقدار وعيك وإصرارك على تحقيق هدفك، متسلق القمم الشاهقة كلما ارتفع إلى الأعلى تعب جسده وارتاحت نفسه لقربه من تحقيق هدفه! (١)



هناك من ولد وفي فمه ملعة من ذهب، وكل ما حوله يمكن أن يدعمه ويساعده؛ لكنه لم يستطع أن يكمل طريقه، وتخبط في حياته، وهناك من ولد من رحم الفقر والمعاناة، وكل ما حوله يقول له: "لن تصل لهدفك؛ لن تحقق أحلامك؛ فهي أحلام الأثرياء!" ومع ذلك وصل لهدفه. أصلح خارطة طريقك في ذهنك ينصلح طريقك على الأرض. (٢)



لا تنتظر شيئاً من الآخرين! الكفيف لا ينتظر من يقوده لوجهته؛ تجده يتحسس طريقه مستعيناً بعصاه، لأنه تعلم من التجارب السابقة أن القليل جداً من قد يهب لمساعدته، وأنه إن انتظرهم فقد يطول مقامه ويرهقه انتظاره؛ ولذا قرر ألا ينتظر أحداً. تذكر: كثير ممن انتظروا المساعدة لم يحصلوا عليها!



مشكلة كثير منا تكمن في استعجال النتائج؛ نزرع مع شروق الشمس ونتوقع الحصاد قبل مغيبها! كثير من الأفكار ناجحة لكن التعجل يقتلها. كثير من الطرق صحيحة لكن نتلفت بحثاً عن نهاية الطريق ولا نبصره، ثم نتحول عنه إلى طريق آخر، وهكذا يضيع من العمر ما يضيع بحثاً عن طريق مختصر ليس له وجود على خارطة الواقع!



يجب أن تعرف وتتأكد تماماً أنك مهما قرأت في كتب تطوير الذات، أو استمعت إلى قصص الناجحين، أو التحقت بدورات فلن يغير ذلك فيك شيئاً حتى تقرر أن تتحرك بوعي نحو هدفك. كما أن هذا التحرك كفيف بأن يغنيك عن الكثير والكثير من تلك الكتب والدورات وإن جمعت بينهما كان خيراً على خير. (١)



والقصد أن تقرأ في بعض الكتب لتجد ما يعينك، وربما تلتحق ببعض الدورات لتعزز ما لديك، ولكن كل ذلك يأتي مع قرارك بالتحرك بوعي نحو هدفك! القليل جداً من الدورات والكتب يغنيك عن الكثير منها؛ مع ضرورة التحاقك بتلك الدورات التي تعنى بالجانب الفني في عملك، وأقصد بالجانب الفني الجانب غير السلوكي. (٢)



مر علينا زملاء أكفاء بكل ما تعني الكلمة؛ لكنهم كانوا يفتقدون مهارة التواصل مع الآخرين! أسلوبهم كان صدامياً، ويثورون عند أنفه الأسباب، ويفتقرون لأدنى درجات المجاملة! كانوا يظنون أن المهارة تكفيهم، لكن الواقع يقول: إنها وحدها لا تكفي وإنك مهما ملكت من مهارة فأنت بحاجة لحسن التواصل.



الوظيفة ليست فقط راتباً آخر الشهر، مهما كانت وظيفتك فهي أعمق من ذلك وأكبر! من خلالها يمكن أن تصنع الأثر، ويمكن أن تؤثر بمن حولك، وإن قلت في نفسك: لا أريد إلا الراتب، فقط تذكر: أن هناك مهمات وواجبات يجب عليك أن تؤديها كما يجب؛ حتى يبارك الله لك في راتبك، ويبارك لمن تطعمهم منه!



في هذه الحياة لا يكفي أن تكون قويا فقط! تحتاج إلى أن تكون ذكياً، تعرف أين تقف وإلى أين تتجه، وما وسيلتك، ومن معك، ومن ضدك، وأن تميز ابتسامة صديق من ابتسامة عدو مخادع! لم ينكسر كثير من الأقوياء لضعف فيهم، بل لأنهم ركنوا إلى قوتهم، ولم يفتنوا لمكائد تُحاك في الظلام من أشخاص كانوا محل ثقتهم.



إن كل شيء تنوي فعله دون تحرك نحوه لا قيمة له، تشعر أنك ذكي وذهنك متقد ولديك مهارة رائعة، لكنك لم تحقق على أرض الواقع شيئاً! فلان أقل ذكاء ومهارة، وأضعف منك قدرات، ومع ذلك حقق نتائج مذهلة، في الوقت الذي تداعب فيه أحلامك، كان فلان يتصبب عرقاً وهو يجري خلف هدفه! النتائج: وعي وجهد وصبر.



لا يمكن أن تمنع كل الناس من السخرية منك، ولا يمكن أن تمنع همزهم ولمزهم، نعم! القانون يحميك؛ لكن هناك تفاصيل لا يمكن للقانون أن يحيط بها، لا يمكن للقانون أن يفسر نظرة أحدهم، هل هي ساخرة؟ ولا يمكن له أن يُجرم من يهمس في أذن صاحبه مسترقا النظر إليك وهما يطلقان ضحكة ساخرة تعرف أنك المقصود بها! (١)



حتى أنت لا يمكنك أن تعيش حياتك بين أروقة المحاكم؛ تشتكي هذا وذاك، وهذا ثبت عليه وآخر لم يثبت، وكثيرون سخروا من وراء حجاب ولم يتم التوصل لهم! لكنك تملك أن تمنع نفسك أن تتأثر بهم، تملك أن تسمو بنفسك عنهم وأن تعرف أن في كل مجتمع هناك حثالة سوف تسخر منك لجنسك، أو لونك، أو لعبيك فيك! (٢)



كثيرون يملكون الموهبة، لكنهم يخشون السخرية! هناك من لديه شيء يملكه لكنه يخشى سخرية الآخرين، يخشى أن يكسر حلمه على يد من يلهو به. تأكد: مهما كان مستواك رائعا فستجد من يسخر منك! بعضهم يسخر ليحصل على بعض المتعة، وبعضهم لهدف في نفسه، وبعضهم سخريته حسد! إن رغبت بهزيمتهم: ابدأ الآن!



أكثر ما يهتم به من يحاول أذيتك، أن يرى أثر ذلك عليك، وكيف استطاع أن يؤثر على نفسك. وأنت حسب الحالة التي أمامك، لك الخيار. ربما تجعله يتوهم أنه سبب لك الضرر، لعله يرحل أو يكتفي بما صنع، وذلك ليس استسلاما، بل في مرات هو الحل السليم..ربما تقرر مواجهته حسب ما يتوافر لديك من خيارات متوافرة!



لا أحد يستطيع أن يقف معك كل الوقت ويفعل لك كل شيء، لك عند الآخرين في أحسن أحوالهم وقت محدد وجهد معين يقومون به من أجلك ثم بعد ذلك يعتذرون منك ويديرون ظهورهم لك. كلما خففنا عليهم كان أفضل لنا ولهم، في النهاية عليك أن لا تعتمد على أحد معين، وأن تبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافك!



مهما كان وضعك وحالك؛ فأنت شخص مؤثر.. مؤثر على وضع يمكن إصلاحه، أو شخص يمكن مساعدته وتوجيهه. لا تعتقد في داخلك أنك غير ذلك، يمكن أن تؤثر في أحدهم وتغير من وضعه إلى ما هو أجمل، ويمكن أن تغير مسار أحدهم وتقوده إلى المجهول. لا تقلل من تأثيرك فيمن حولك. يمكنك أن تؤثر في أي شيء تتعامل معه.



قد تجد معلما له أثر أعظم من المدير في مدرسته، وأعظم من مدير التعليم في منطقتة، وأعظم من وزير التعليم في دولته. كبر هذا الأثر وتحول مع السنين إلى: طبيب بارع، ومهندس ماهر، وتاجر ناجح، وصحفي لامع، ومخترع عظيم، وعقول مفكرة، ونفوس كريمة! من يقول إن الأثر مرتبط بموقع؟ بل هو مرتبط بما يمكن أن تزرع.



إن كنت تنتظر فرصة منصب أو شهرة لتصنع الأثر الإيجابي الخاص بك؛ فلن تصنعه وإن حصلت على ما تريد! إن صناعة الأثر ليست مرتبطة بمكانة وإن كان ذلك مما يعين ويساعد. كثيرون تسلموا أعلى المناصب ورحلوا دون أثر، بل إن بعضهم أتعب من أتى من بعده في تصحيح ما خلفه من دمار. لذا: حيثما كنت فاصنع أثرك!



إن كنت تبحث عن الأمان الوظيفي، وأن لا يُستغنى عنك لأي سبب كان، أحب أن أخبرك أن هذا زمن ربما أوشك أن يذهب دون رجعة! في مستقبل الأيام لتحقق أمانك الوظيفي يجب أن يكون لديك ما يحتاجه المستقبل منك، ولن يحتاج المستقبل من لا يطور نفسه وقدراته ومهاراته ليكون مرغوباً بوجوده والاستفادة منه. (١) ٢



هذا يعني أن كل شخص في مستقبل الأيام هو من يصنع أمانه عندما يكون قوياً في مهنته ومهارته، في قادم الأيام سيرتفع صوت الإنتاجية والربحية على كل صوت، وعندما تقوي من نفسك وتتفوق في مهنتك ومهاراتك لن تشعر بالخوف من فقدانك الوظيفية، بل في الحقيقة ستكون خياراً أوفر في البحث عن مكان أفضل! (٢)



استمر في البحث عن الأفضل لنفسك، حتى ولو كنت تشعر أنك هكذا أفضل، البحث بوعي عن فرص أفضل حق مكفول لك، ومن يتوقف عن البحث تنتهي حياته حيث توقف، ويصبح كل شيء يمر عليه بعد ذلك عبارة عن تكرار لما سبق! هذا وهو في وضع جيد يبحث عن الأفضل؛ فكيف بمن وضعه غير مريح له وتوقف عن البحث؟



يرى بعض من هم في وظائف في المستوى الأقل أن عمله غير مهم؛ ومن ثم فوجوده غير مهم! وهذا يعني أن لا قيمة له، وما يربطه في الوظيفة راتب شهري. نظرة للنفس والوظيفة غارقة في السلبية، لو لم تكن المنظمة في حاجته ما وجد وظيفته، ومادام قد وجدها فهذا يعني أنه مهم، وله دور مهم، ولا ينبغي له أن يقرم نفسه.



الحد الأدنى للإنتاجية في حياة الإنسان أن يكف أذاه عن الناس؛ وهذا شيء عجيب قد يجعل العاقل عن العمل الذي كف أذاه عن الخلق أكثر إنتاجية من مدير منظمة دمر كفاءات ومواهب، ولم يسلم أحد من شره! إن قيمة هذا الباحث عن عمل لمجتمعه أكبر، وأثره أعظم، وكل ما فعله أنه أمسك لسانه ويده عن أذية غيره.



"اقهر عدوك بنجاحك" أنت لا تحتاج أن تنجح من أجل إسعاد أحد، وبالطبع لا تحتاج ذلك لتقهر أحدا. أنت بحاجة إلى النجاح لتُرضي ذاتك وطموحك؛ حتى يكون لك أثر، حتى تضع لبنة في جدار المستقبل. وقهر من يكرهك وسعادة من يحبك هي محصلات فرعية داخل نجاحك العظيم. وخير نجاح تحققه: ما كان له أثر ويبقى بعد رحيلك!



لا تُقزم نفسك أمام أي شخص كان، احترام الآخر لا يعني أن تُظهر نفسك صغيرا أمامه! أول مظاهر التقزم أن لا تعبّر عن رأيك كما تريد. وأشد أنواع التقزم أن تظن أن عقلك أقل من غيرك وأن فكرك لا يرقى إلى فكرهم وأن حياتك لا بد أن تكون أقل من حياتهم ومعيشتهم! لا تضع نفسك في مؤخرة الركب فأنت تستحق ما هو أفضل!



البعض يقول: (حتى والداك!) وأقول: ومتى كان الوالدان شخصين يجري عليهما ما يجري على الناس؟! من أنا لأقول لك افعل، والله يأمرك أن تخفض لهما جناح الذل من الرحمة؟! الحديث هنا عام، ودائما هناك استثناء!



لا تعجل في بعض الأمور! الحماس وتعجل النتائج قد يجعلنا نخسر أشياء ما كنا لنخسرها لو تحليلنا ببعض الصبر. إن أصحاب النفس الطويل مثل قطرة ماء متساقطة، تحفر طريقها في الصخرة الصماء بثبات وروية، هذا لا يعني أن ثمضي سنين طويلة في أمر ما؛ لكنه يعني أن الموضوع الذي ينتهي في شهر، لا تعجل عليه في يوم.



الصدق قد يتعب صاحبه، ويخسر في سبيله علاقات، وتُغلق في وجهه فرص، وربما جلب له العداوات! ومهما حاول أن يُجمّله ويُغلفه بحسن الأدب في عرضه ففي النهاية لا بد له أن يعبر عن رأيه؛ وهذا قد يفتح عليه أبواب الجحيم؛ لكن المؤكد: أن هناك شعورا بالرضا وراحة البال رغم كل ما قد يلحقه من خسائر! (١)



عندما نقول: مهما حاول أن يُغلفه بحسن الأدب في عرضه فلن يفلح، فهذا في أحوال؛ هذا لا يعني أن لا قيمة للتلطف، بل الواجب التلطف في عرض الرأي، واختيار المفردات الجيدة، وحُسن الإقناع. موسى (عليه السلام) طلب الله منه أن يقول لضرعون قولاً لنا، وهو المرسل من الله نحن نعرض رأينا بما هو مناسب وبما يليق. (٢)



إن كنت ملماً بالموضوع الذي تود الحديث عنه؛ فهذا يعني ثقة عالية بالنفس، أفضل المتحدثين على مستوى الكرة الأرضية تضعف ثقته عندما لا يكون متمكناً من موضوع حديثه، صحيح أن للخطابة تأثيراً عظيماً، لكن لا بد من أن يكون المتحدث ملماً بموضوع الحديث، ثم تأتي قدراته وبلاغته في جعل تلك الرسالة قوية ومؤثرة.



لا ترهق نفسك بتتبع ما يقوله الآخرون عنك في غيابك، من الخير لك أن لا تعلم، ومن المريح لقلبك أن يتعامل مع الناس دون ضغوطات! مؤكداً هناك من يثني عليك، وهناك من يسخر منك، وهناك من يتمنى زوالك، وهناك من يحبك لذاتك وصفاتك! لا تدخل تلك المتاهة؛ لأنك لن تجد الحقيقة ولا ما يريحك في دهاليز قال وقيل!



يرحل كثيرون من هذه الدنيا دون أن يعرفوا ما يميزهم من قدرات، يملكون مواهب لكنها في غيابة الحب، ما اهتموا إلى إظهارها، ولم يمر عليهم من يدلي بدلوه ليخرجها! في داخلهم يشعرون أن لديهم شيئاً ما، لكن كانوا يعتقدون أن مداه قصير، وقصير جداً حولنا: هناك من هو مثلهم، وقد يرحل وهو يجهل ما لديه!



عندما تقوم بتمرين الضغط، وتضع في ذهنك أن تقوم به لثلاثين مرة سوف تشعر بالتعب عندما تصل الى العدد عشرين، ثم بالكاد تصل للرقم الذي وضعته في ذهنك! لكن عندما تضع هدفك الوصول لرقم أكبر، خمسين مرة مثلاً، سوف تمر على الثلاثين التي سبق وانهارت قواك عندها بكل سهولة.. ما توحى به لنفسك يؤثر في طاقتك.



لا أحب من يجلد نفسه ويغرقها في السلبية؛ أحب ذلك المتفائل الواقعي الذي يبتسم عندما يتحول وضعه من "سيء جداً إلى سيء" ويرى أنه حقق نقاطاً جيدة، ذلك الذي كاد أن يلفظ أنفاسه، وفرح لعودة النفس إليه وإن لم تشرق شمس بعد! ذلك الذي يحاول في كل وقت أن يحسن من وضعه، دون أن يفقد ابتسامته وتوازنه.



لن تسلم من السخرية مهما كان مستوى ما تقدمه ونوعه، سيبقى في عالمك من يسخر منك ويحاول أن يحبطك، سواء كنت تعرف دوافعهم أم توقفت حائراً مذهولاً تبحث عن سر تصرفاتهم الغريبة معك. يسخر منك من يسكن أقصى المدينة، وقد يسخر منك من يقاسمك فراشك! قدرك أن تجدهم في طريقك، لكن: أسقطهم من اختيارك!



إن انشغالك باستخدام الجوال قد يسبب حوادث مميتة! كذلك انشغالك عن وظيفتك بأشياء جانبية قد تخرجك من السباق وتُصعب الوصول إلى هدفك. مر علينا زملاء أكفاء، لكنهم انشغلوا بمعاركهم الجانبية مع زملاء العمل وفقدوا القدرة على التركيز على أهدافهم واختل توازنهم النفسي في أشياء كان يجب تجاوزها.



إلى حيث يتجه عقلك تتجه قدماك، لا تظن أنك يمكن أن تحقق الشراء وعقلك يبحث عن الراحة ومتع الحياة. ولا تظن أن قدمك يمكن أن تسير بك في اتجاه لا يسيطر عليه عقلك، في الواقع مستقبلك هو الشيء الذي يسيطر على تفكيرك، وما يسيطر شيء على إنسان إلا وحققت نتائج جيدة نحو الوصول إليه مهما كانت صعوبته!



إن ما لديك من إمكانيات وموارد لا يعتبر نقطة قوة لديك حتى توظفها بطريقة صحيحة، بل إن عدم توظيفها كما يجب قد يجلب خسائر، ويجعلها تتحول من نقطة قوة إلى نقطة ضعف. الأمر يشبه أن تكون لديك مزرعة كبيرة من أشجار الزيتون، لكن ينقصك التسويق وإيجاد منافذ بيع، وكم منتجا يمكن صناعته من المنتج الأصلي!



إن الذي يتحرك وتنقصه المهارة أفضل بكثير ممن لا يتحرك ويمتلك المهارة! الذي يحاول أن يصطاد السمك ولا يعرف كيفية اصطياده أفضل ممن يعرف ويمنعه كسله ومطاردة ملذاته من اصطياده. الأول: يمكن أن يقرأ ويسأل، وأن يتعلم من تكرار ارتكاب الأخطاء، وسوف يصل في النهاية. الثاني: سيبقى في مكانه حتى يفيق من غفلته!



من الطبيعي أن يجلب تميزك في عملك عدوات بعض من حولك، هذه الأرض مبنية على تنافس من يعيش فوقها، بعض من يعجز عن منافستك قد يدعو لك بالتفوق، والبعض لا يروقه ذلك وسيعمل على إزاحتك من طريقه مهما كلفه الأمر؛ وهذا النوع يجب أن تحذر منه، وأن تعلم أن حسن نيتك لن يمنع خنجره من أن يستقر في ظهره!



الناس لا تعرف نقاط ضعفك الشخصية، أنت من قد يُظهرها لهم، وأنت من يمكن له أن يخفيها، وأنت من يتحكم بردة فعله إن حاولوا الدخول إليك من خلالها، إن عرفوا عنك أنك من النوع الذي يستفزه الحديث عن موضوع ما فتأكد: في كل مرة يريدون استفزازك سوف يعودون لفتح الموضوع حتى تظهر عدم اكتراثك لهم!



يقول بحرقة: أنا أعمل بإخلاص، وغيري يحصل على الترقيات والعلاوات ويستأثر بالميزات. يصرخ: لقد أرهقني الإخلاص! الإخلاص لا يمكن أن يرهق من وضع راحة ضميره أمام عينيه، بل هو المخلص من تأنيب الضمير عندما تسترجع ذكرياتك في يوم ما وتجد أنك فعلت ما كان يجب عليك فعله. أخِص، وإن خالف الواقع توقعاتك.



من محبتك لوطنك أن تُخلص في عملك، هذا ما يحتاجه وطنك، وأنت إن أخلصت أبدعت، وإن أبدعت أنتجت، والدول تتقدم بقدرتها على الإنتاج، إن أخلصت جعلت مصلحة الوطن فوق خلافاتك الشخصية ومطامعك الفردية، وأخذت بيد من يستحق إلى حيث يجب أن يكون! محبة الوطن: يجب أن تدفعك لبذل المزيد من الجهد في عملك!



إنك لا تعرف متى قد تواجه الصعوبات نحو تحقيق هدفك! قد تواجهك الصعوبات في البداية حتى تمنعك أن تبدأ، وقد تأتي إليك في منتصف الطريق تختبر صبرك، وربما تعترضك قبيل خط النهاية... وفي حالات قد تأتي وتزورك أكثر من مرة خلال رحلتك، لكن، أيهم أشد! هذا يرجع لوعيك وقدراتك ومواردك، وليس لقوة ما يعترضك!



إن تكرار التغيب عن العمل، وكثرة الاستئذان، كثرة الإجازات المرضية، كل ذلك يؤدي إلى نتيجة واحدة وهي أن يكره الموظف الحضور لمقر عمله، النفس على ما تُعوّدها عليه؛ إن عودتها على الانضباط في الحضور والانصراف فسوف تنصاع لك، وهذا فيه خير لك، وإن عودتها على الغياب تعودت على ذلك، وطلبت منك المزيد. أنت من يقرر!



إن قواعد النجاح ليست بشيء جديد مستحدث، فمنذ خلقت البشرية وقواعد النجاح كما هي لم تتغير: وعي بالمطلوب، وتحرك مستمر، ومراجعة للتحركات، وصبر حتى الوصول إلى الهدف! من يأخذ بها بعد التوكل على الله يصل، ومن يخل بها فلن يصل لما يريد! ما أسهل القاعدة! فهي متوافرة، وليست بسر. لكن السر: في قلب من يأخذ بها!



التقينا ببعض الأشخاص، وكان الشعور المبدئي عنهم غير مريح تماماً، أحدهم فسّرنا تصرفاته غروراً تملكه، وبعضهم من حديثه كنا نظن أن بداخله قلباً حقوداً! مع الأيام، اكتشفنا أن الأول فيه من التواضع الكثير. وسريع الانفعال اكتشفنا أنه بداخله قلباً امتلاً طيبة! نظرتك الأولية قد تكون خاطئة أو مخادعة!



ليس الصبر بالشيء الكريه فننفر منه، ولا هو بالأمر المحبب للنفس فنبحث عنه، الصبر هو الذي يجعل الفلاح يزرع ثم يصبر في انتظار الحصاد، الصبر ليس منطقة بقاء دائم، بل مرحلة يجب أن تكون مؤقتة. وإن طالّت المدة، الصبر محطة نتقرب خلالها الوقت المناسب للتغيير. خلال صبرك، خفف عن نفسك بقدر ما تستطيع!



من الصعوبة بمكان فصل مشاكل العمل عن الحياة الخاصة، والعكس صحيح، فنحن نشعر بتأثر بما نمر به من مواقف مختلفة! لكن! لا بد أن نحاول الفصل بينهما قدر الاستطاعة، وأن نسارع إلى حل المشكلات وتخفيفها، والسيطرة على الوضع! فرق كبير بين محاولة السيطرة وقيادة الوضع، وبين الاستسلام وجعل الوضع هو الذي يقودك!



لا تغضب إن رأيت أحدهم يتقدمك بفضل حسن علاقاته رغم أنه قد يكون أقل كفاءة منك، في الحقيقة حسن العلاقة يدخل ضمن معايير الكفاءة. لا أتحدث هنا عن التطويل الممجوج، بل أتحدث عن نجاح الشخص في تكوين علاقة جيدة في محيط العمل! للعلاقات قوتها في النجاح الشخصي، وقد تسهم في نجاح المنظمة!



الطموح وحده لا يكفي، الذكاء وحده لا يكفي، الصبر وحده لا يكفي،
والتحرك وحده لا يكفي، ومعرفة الاتجاه وحده لا يكفي! يعمل النجاح
مثل فريق عمل متعدد المهام، لكن في قلب إنسان واحد. ولذا: حتى تنجح
يجب أن يكون في داخلك فريق عمل يجمع كل ما سبق ويعمل بتناغم
واستمرار بكل كفاءة وفاعلية.



لا يكفي أن يكون لديك محتوى جيد. يجب أن يكون لديك أسلوب جيد
مبني على تعامل حسن. قد يكون ما تقدمه يلامس حاجة المتلقي؛ لكن
أسلوبك في تقديمه فظ وغير جيد. هذا يجعل الآخر ينفر منك ولا
يتقبلك. ليس شرطاً أن يحبك الآخر، لكن من المهم أن يكون القبول هو
الحد الأدنى للعلاقة، القبول بوابة دخول.



صحيح أن التوفيق بيد الله، والأمل في السماء، لكن لا بد أن تفعل شيئاً ما
على الأرض، الأمل بحاجة أن تدعمه وتقف خلفه، الأحلام لا تحقق
نفسها، وتبقى بحاجة إلى من يحققها، لا شك أن كل شيء مكتوب في
لوح محفوظ، لكن حتى هذا المكتوب أنت بحاجة إلى أن تتحرك لتحقيقه!
بقدر ما تتحرك بوعي وصبر بقدر ما تقل المسافة.



يقول: سمع أنني انتقلت إلى إدارة جديدة يعمل بها وبادرني في اتصال
يحذرني من القدوم ويصف مديرها بصفات قدرة! خفتُ وشعرتُ ببعض
الندم، لكن صدر القرار ولا بد من المباشرة، عندما تعاملت مع المدير عن
قرب اكتشفت جميل صفاته ومحبة الموظفين له.. ثم اكتشفت لاحقاً
أن صاحبي أسوأ موظف في الإدارة!



لا يوجد شيء اسمه تغيير مباشر ينقلك إلى ما تريد الوصول إليه بلمح البصر. كل شيء يأخذ وقته بالتدرج. الخوف في صدرك لن ينقشع دفعة واحدة. تحتاج إلى صبر ومحاولات حتى تحل الشجاعة مكان الخوف. أي ضعف لديك تحتاج إلى أن تدرب نفسك وتقويها حتى يزول ضعفك أو يقل أثره فيك. لا تعجل على نفسك، ولا تقس عليها مادمت تتجه حسب استطاعتك إلى التغيير.



لن تصل إلى الصواب وأنت تعيش حيرة سماع الآراء المتضادة. لن تهتدي لطريقك وصوت يرن في رأسك: (افعل)، وآخر يقول: (لا تفعل!). تحتاج إلى أن تتخلص من تلك الضغوط لتعرف أين تقف، وماذا تريد! بالطبع، لن تهمل ما سمعته؛ لكن يبقى ما سمعته رأياً، وتبقى أنت صاحب القرار الأخير! لا تجعل أحدهم يتخذ القرار نيابة عنك. (١) ٢



ما تسمعه من الآخرين، وما يصل إليك من نصائح تجاه موضوع معين تمثل وجهة نظرهم، وطريقة تفكيرهم، وتلك الصورة الواضحة أمامهم عطفاً على ما لديهم من معلومات. حتى نفسياتهم وظروفهم وتجاربهم تؤثر في آرائهم. تبقى أنت صاحب القرار؛ لأنك الوحيد الأدرى بالتفاصيل، وماذا تريد، وأهم من ذلك تعرف ماذا يناسبك. (٢)



التخطيط الاستراتيجي للفرد يشبه التخطيط الاستراتيجي لأكبر المنظمات. تحقيق الأهداف للفرد يشبه تحقيق الأهداف لأكبر المنظمات. هناك فرق في قوة التحديات، وقد تكون التحديات التي تواجه الفرد أقوى من التحديات التي تواجه منظمة عظيمة؛ التحديات لا تقاس بقوتها بحد ذاتها؛ وإنما في قدرتنا على تخطيها!



الوظيفة وسيلة وليست غاية. ليس المطلوب أن تكون طبيبا؛ بل المطلوب أن تكون طبيبا "جيذا" حتى يمكن أن يكون لك أثر إيجابي. إنها وسيلة ضمن وسائل كثيرة في حياتنا، نستطيع أن نخلق من خلالها أثرا جيدا وفقا لقدراتنا المختلفة. من يراها وسيلة فلن يتوقف عند حصوله عليها، ولن يجعلها غاية أحلامه ومنتهاها!



البعض يتجه لهدفه بصمت. يزحف تارة، ويركض تارة أخرى، لكنه مستمر في تحركه، وحتى عندما يتوقف، فإنه يتوقف ليلتقط أنفاسه، أو يحل مشكلة؛ دون أن يمنعه ذلك من التواصل مع من يحب! تكاد لا تسمع له صوتا؛ لأنه مشغول بما بين يديه، ولا يلتفت إلى من يحاول أن يشغله عن هدفه. مثل هذا تحقيق هدفه مسألة وقت لا أكثر!



الوظيفة ليست غاية. الواجهة الاجتماعية ليست غاية، وأن تكون من الأثرياء ليست غاية، وأن تصل للسلطة ليست غاية، وحتى درجتك العلمية ليست غاية! ضع في ذهنك أن كل ما يمكن أن تحصل عليه وإن رحلت عن الحياة انقطع عنك لا يمكن أن يكون غاية. كل ما سبق وسيلة لغاية أعظم، وهي أن تخلق لك من بعدك أثرا يبقى. (١) ٢



وفي صناعة الأثر، كلٌ مُيسر لما هو قادر عليه. هناك من ليس له أثر إلا تربية طفل، وهذا الطفل كان له أثر عظيم. هناك من أثره أن يستر على أهل بيته ويعفهم عن مذلة السؤال، وهذا أثر. هناك من له أثر بدائرتة الصغيرة، وهناك من تجاوزها، اصنع لك أثرا مهما كان نوعه وحجمه وقدر تأثيره، لكن كن صاحب أثر. (٢)



التعامل الجيد مع الجميع مطلب، ومحاولة إذابة الخلافات مع الآخرين مهمة جداً. إن النفس لا تتحمل كثرة الخلافات. هي بطبيعتها تبحث عن الطمأنينة، لكن البعض يرى أن إظهار العداوة فقط هو ما يمكن أن يوقف تجاوزات الآخرين؛ ولذا يجعلها الحل الأول والوحيد لكل خلافاته! من الذكاء أن تكسب أو تحيد.



لا تكتمل الأشياء التي نريدها في الحياة، ثمة أشياء تنقصنا ونظل في بحث دائم عنها. ما ينقصنا قد يكون تحقيقه ضرباً من المستحيل وربما كلفته أكبر من تحملنا، وقد لا تكون الظروف مواتية لتحقيقه، البعض يركز على ما يفقده، ويجعله محور حياته، أو يعيش عقدة نقصه. ركز على ما تملكه، وتأكد أن لديك الكثير.



الثقة في النفس في "أداء عملك" تحتاج إلى قدر من المعرفة والخبرة وما هو مطلوب منك. لا ثقة يمكن أن تشعر بها دون معرفة كافية. الأمر يشبه أن تطلب من أحدهم أن يتحدث إليك بلغة لا يجيدها. لذا البعض يشعر بفقد الثقة في نفسه لضعف معرفته بعمله ويظن أنه أقل قدرات من غيره. زد معرفتك تزد ثقتك بنفسك.



إن قوة الشخصية في بحثها عن الصواب. مرات تجده بما تفعله وتصر عليه ومرات تجد نفسك في جانب الخطأ وتراجع عنه. ليست رغباتك التي تقودك بل قيم ومبادئ سامية ومعرفة وحكمة قد تفرض عليك ما تكرهه مثلما أنها قد ترشدك لما تحب. إن ترويض النفس وكبح جماحها ذروة سنام قوة الشخصية وما عداها اوهام!



١ كن يقظاً

٢ لا أحد يستفزك .

٣ الإتقان وسرعة إنجاز العمل
من الأشياء التي تلفت الانتباه لك .

٤ كن مرئياً إلى أبعد حد.

٥ الاحتكاك بأهل الخبرة.

٦ استفد من التعاميم والأرشيف.

٧ لا بد أن يتوفر لديك كمية
المعرفة اللازمة للقيام بعملك.

٨ اعرف عملك تماماً وما هو
المطلوب منك.

٩ اطلع واقراء فيما يخص
عملك باستمرار.

١٠ أحسن التعامل مع الجميع.

١١ أعط مديرك وزملاءك حقهم
من الاحترام والتقدير.

١٢ طور قدراتك باستمرار، وتأكد أن
وجود قدرات خاصة لديك يعني
بروزاً أكثر في عملك.

١٣ اقرأ في بعض العلوم المرتبطة بتخصصك.

١٤ ضاعف خبراتك بمضاعفة معرفتك.

١٥ أوجد ملفاً خاصاً بك؛ تضع به كل
ما يخصك وله علاقةً بك.

١٦ انتبه من الانجراف للتحيزات في العمل.

١٧ افهم ما عليك من واجبات وما لك من حقوق.

١٨ ابتعد عن أصحاب السلوك السيء
والأفكار الضالّة.

١٩ ابتعد عن المحيطين
بالعمل و(المهائيطية).

ملخص
ما سبق

طرق لزيادة خبراتك

٣

كثير من الأفكار سبق طرقها، ما يحدث أننا نعيد صياغتها، كثير من الخبرات والتجارب مكررة، ما يحدث أننا نعيد اكتشافها. هكذا هي الحياة!.



الخبرة الحقيقية لا تقاس بسنوات الخدمة، البعض خدمته أقل بكثير من غيره، لكن خبراته أعلى بكثير، وهي تعني فهم العمل وعقباته تماما.



الخبرة هي صراع بين نجاح وفشل، ينتج عنه كمية من المعارف والمهارات، يُعاد توظيفها مرة أخرى في ذلك الصراع. وهكذا.



إذا أردت مضاعفة خبراتك في فترة وجيزة افهم عملك بدقة، اطلع على الأرشيف، اطلع على التعاميم السابقة، وعليك بكثرة الاحتكاك بأهل الخبرة.



إذا أردنا اختصار أغلب الخبرات الإدارية العملية بعبارتين نقول:
حُسنُ المعاملة، وحُسنُ التنظيم.



البعض سنوات عمله قليلةٌ جداً، وفهمه وإحاطته أوجدت لديه
مخزوناً هائلاً من الخبرات، البعض يتقاعد وهو لا يعرف عن عمله
إلا وقت الدوام!



مخطيءٌ من يظن أن الخبرة تساوي عدد سنوات العمل! تلك خبرة
حسابية فقط! الخبرة هي: القدرة على الفهم والإحاطة واستشراف
المستقبل.



علوم الإدارة هي نتاج خبرات تم تجميعها، تنظيمها، تسميتها،
تطويرها، وهي ما قد تنقص أهل الخبرة! لكن دارس الإدارة يحتاج
إلى الخبرات!



يبقى سؤال الآخرين عن تجاربهم وخبراتهم جزءاً من المعرفة التي تحتاج إليها، وليس كل ما تحتاجه! إنها عبارة عن جمع معلومات، لكن يبقى القرار لك في نهاية الأمر، وتبقى لتجربتك تفاصيلها الخاصة بها. ما هو أهم من كل ذلك؛ كيفية توظيفها والاستفادة منها، معرفتك وفكرك وسلوكك وشخصيتك هي ما تحدد الفارق.



الخبرة هي التي تجعلنا ننظر إلى الأشياء الصعبة وكأنها سهلة الحل، الخبرة هي ما يجعلنا أكثر حكمة وأكثر تصوراً لما يمكن أن يحدث، الخبرة هي ما يجعلنا نصبر ونصبر في انتظار الوقت المناسب. الخبرة هي التي تجعلنا نتوقع ما يمكن أن يحدث غداً من مشكلات قادمة! الخبرة شرط رئيس لبناء المستقبل!



إننا بحاجة دائماً لمن يساندنا، مهما كنت متمكناً فأنت بحاجة لمن يقف معك ويدعمك، الإنسان ضعيف في نفسه؛ قوي بغيره، وفي طريق حياتك ستجد من يحاربك، وستقابل من يساندك، وأنت بقدر استطاعتك تجتهد أن تحول من يحاربك لصديق وقد تفشل! لا تركز على ذلك، لكن حاول أن توسع من دائرة من يساندك فهذا يجعلك أقوى!



ابحث عن مجالك، صدقني قد يكون لأحدنا مجال عظيم في طريق ما لكنه يخشى السير فيه، يظن أنه لا شيء مقارنةً بمن سبقوه، ويظن في داخله الضعف لمجرد تخوفه من البدايات، لا تتوهم ذلك، ولا تجعله يثنيك عن التحرك، لا شك أن الأمور تحتاج لصبر، لكن تذكر: كلما مشيت في طريقك سهل الأمر عليك واكتسبت قوة وخبرة!



في طريق الحياة، قد لا يكون ما نواجه سهلاً، لكننا نكتسب الخبرة والقوة، تلك القوة تجعل طريقنا أسهل، رغم أن الصعوبات التي تواجهنا قد تكون أعظم وأشد مما لقيناه في بداياتنا. كانت عضلاتنا ضعيفة في البدايات، وكان من الصعب حمل أثقال خفيفة.. اليوم: أصبحت أكثر قوة، وسهل حمل أثقال أكثر وزناً.



في مجموع
الادارة

التعامل مع الزملاء

٤

عند تسلمك للوظيفة سيتم جس نبضك من قبل بعض زملاء العمل لمعرفة توجهك، وكل صاحب سلوك معين سيأتي إليك؛ لعلك تكون من حزبه. احذر من كل ذلك.



من أجمل العلاقات في الدنيا الأخوة، ثم تليها الصداقة، ثم الزمالة في العمل. أعط الزمالة حقها، فهي تسيطر على أغلب سنوات ذاكرتك.



لا تشتم الزملاء أو مديرك علانية وأمام الآخرين، هذا غير لائق، والبعض قد يستغلها ضدك، ثم إنك قد تصطاح معهم ويبقى أثرها في النفوس.



سيمر عليك زملاء عمل، بعضهم الزمالة لديه من طرف واحد، وهي أن تعطيه وتعطيه دون حياء منه أو خجل، إذا تأكدت منه عامله بما يستحقه.



البعض سيطررك أرضاً ليخلو له وجه المدير، البعض يطرحك أرضاً
ليخلو له السوق، والبعض ليخلو له المنصب، والبعض لينعم بفساده
سيطررك ويتأكد أنك لن تنهض!



من يدفعك لفعل أشياء في عملك أو حياتك ويعرف مسبقاً أنها قد
تضررك، مثل من يضعك على خط النار ولا يعطيك بندقية ولا يقف
معك! احذرهم.



فرق بين الحذر والشك، الحذر يحميك والشك يقتلك، الحذر يجلي
الحقيقة لك، والشك يعميك عنها، الحذر خير زاد لك بالدنيا بعد
التقوى.



من حق الزميل أن تأخذه بلطف إليك، أن تسقيه من خبراتك إن
كنت سبقتة للعمل، أن تقف معه عندما يحتاجك، أن يكون تنافسكما
شريفاً لا إثم فيه.



لزميلك حق عليك، ومن حقوقه أن تنصحه بالتتي هي أحسن عندما تشاهده سلك طريقا خاطئا، أن تناقشه، تحاوره، ربما كلماتك البسيطة تنقذه من كارثة.



زملاء العمل خليط من شخصيات مختلفة: فيهم من يقف معك، ومنهم من يكيد لك ومنهم من يقول: نفسي نفسي، وقدرك أن تتعامل معهم وليس أن تجنح لمحاولة "تربيتهم"، ومن الجيد أن تقترب من الجيد منهم، وتبتعد عن متوجس منه خيفة، وأن تتعامل بتوازن مع الجميع، في القرب منهم أو محاولة الابتعاد عنهم. (٩)



تعامل مع كل زميل بما يناسبه: الزميل الذي من طبعه نقل الكلام دعه يجلس عندك ويغادر دون أن يأخذ منك شيئا، هو على كل حال سينقل عنك كلاما ربما لم يصدر منك، لكن أن يتقول عليك خير من أن يأخذ منك ما قد يسيء إليك لاحقا، وهكذا نتعامل بحذر مع عيوب كل زميل دون أن نصل لمرحلة مقاطعة، وخلق عداوة معه. (١٠)



بصفة عامة، لكل زميل عيوب، نأتي لهذا العيب.. هل يمكن أن يؤثر على علاقته بنا؟ إن كان يؤثر نتعامل مع ذلك العيب بما يناسبه، كلنا فينا عيوب، نحن بشر، وبعض العيوب يمكن تحملها ما دام لا ضرر مترتب عليها. (١١)



النقطة الأخيرة والمهمة: يجب أن تقف مع الحق عندما يتطلب الأمر شهادتك، وأن تقف على الحياد دون ذلك، لا تقف مع زميل دون آخر في موضوع متشابك يصعب عليك أن تحكم عليه بوضوح، التوازن في التعامل يعني أن لكل زميل حقه من الاحترام، على أن لا يؤثر ذلك على بقية زملاء العمل، وأصلح بينهم ما أمكن ذلك.



لا تشغل نفسك بغيرة زملاء العمل منك، ولا بحقد الآخرين عليك، ولا بحسد الحاسدين، لا تشغل نفسك بمن يكرهك، تلك مشكلتهم وليس مشكلتك، أنت يهملك فقط من يعترض طريقك، وحتى هذا الذي يعترضك تزيحه بالقدر اللازم لتعبر بسلام! تذكر: كثير من المشاكل لا تخصك! لا تهدر طاقتك بشيء لا يعنيك (١) ١٣



ماذا يعني تزيحه بالقدر اللازم؟ يعني: لا تجعله عدوا لك لا بد أن تقضي عليه، وشئ بك زميل للمدير وتم كشفه؟ يكفي أن تحذر منه ولكن لا تجعله عدوا يصرفك عن أهدافك ويعطلك، استمر! لا تتوقف لأحد، اجعله يلحق بك إن استطاع. ثم إنك إضافة لتعطيل نفسك ووقتك وهدر طاقتك قد تتجاوز في أخذ حقك، وتصبح حينها "ظالماً". (٢) ١٤



لا تصنع شيئاً مع غيرة زملاء العمل! تلك مشكلتهم وليس مشكلتك؛ هم الذين يغارون منك، ولست أنت من يغار منهم، أنت يهملك من يعترض طريقك، وكيف تزيحه بالقدر اللازم دون ظلم! ما دمت قد أرضيت ضميرك ولم تُسءِ التعامل معهم، ولم يعمدوا إلى الإضرار بك فترك مشكلتهم لا مشكلتك! ١٥



في الغالب، الذي لا يملك أن يكون له أثر جميل على زملاء العمل تجد أثره ضعيفاً في عمله وإنتاجه. البعض مجتهد جداً في عمله، وصاحب خبرات عميقة، ولكنه بخيل جداً في نقل خبراته لزملاء العمل. في الحقيقة، بودي أن أهمس في أذنه وأخبره أن تأثير نقل خبراته للآخرين ربما يكون أعظم تأثيراً من أداء عمله!



من الجيد أن تحتفظ بعلاقة ود واحترام مع زملاء العمل، لكن هذا قد لا يحدث، تبقى بعض العلاقات مشحونة مهما حاولت تهدئتها! نحن نحاول أن نبقي علاقاتنا جيدة، لكن من يرفض ذلك يجب أن لا نقف عنده ونشغل تفكيرنا به، ركز في عملك، ولا تسمح لشيء أن يؤثر عليك ولا على تعاملك معه بما يخص أداء العمل!



أحدهم يستطيع سحق خصمه بكل سهولة، يستطيع سحقه وهو يتناول فطوره في الصباح، يملك الذكاء والقدرات؛ لكنه يخشى الله ويخاف أن يتعلق ذنبا في رقبته، لأن ضربته موجعة تكسر العظم، والوسيلة غير شريفة: ولذا أحجم عنها في المقابل: خصمه يتكبد أشد الطرق القذرة وعورة كي ينال منه ويقصيه عن منافسته!



لا يغرك منظر البعض، الحياة الوظيفية أخبرتنا أن هناك سوسة تنخر في المنظمات على شكل موظف؛ قد تظهر على ملامحه الطيبة، وله علاقات جيدة مع كثير من زملاء العمل، يقابلك بابتسامة تشرح الصدر، ويحدثك حديث الصديق الذي قد تفضض إليه بما في خاطرك.. تظنه نعم الزميل وهو مشغول في نسج خيوط العنكبوت!



لا بد أن تعرف أن أجمل العلاقات بعد الأخوة والصداقة هي علاقات الزمالة، وهي تسيطر على الكثير من ذكرياتك (لذا أعطِ الزمالة حقها).

من حقوق الزمالة: التعامل باحترام، وأن لا تُسيء لزميل بقول أو فعل، وأن تجعل تنافسك معه شريفاً، ولا يتجاوز حدود العمل ومشاركته أفراده والوقوف معه في أزماته (كل ذلك حسب الحالة والاستطاعة أنت من يقرر).

لا تنضم لأي تحزبات في العمل. التحزبات دائماً مبنية على مخالفة الضمير، وتقديم المصلحة على كل شيء؛ وهي تعني خسارة أطراف أخرى.

انتبه من محاولة البعض تصفية حساباته مع آخرين، ودفعك لتكون في مواجهة معركة لا ناقة لك بها ولا جمل.

لا تطلب من الزميل أن يكون صديقك. تختبره كصديق وإذا فشل غضبت منه، هو فقط زميل وأنت تخيلته صديقاً، هذا خطأ منك في تصوورك.

ليس كل زميل يصلح أن يتطلع على أحوالك الخاصة، ومشاكلك وخصوصياتك، البعض قد يسيء إليك بمعرفته لكل تلك الخصوصيات.

احرص على فرض الاحترام، ولا تحرص على أن يحبك زملاء. الاحترام يجلب الحب لاحقاً، ولكن تأكداً في طريقك لجعلهم يحبونك سطر نفسك الودود المتسامح طيب القلب خفيف الدم (بدون توازن)؛ وهذا يجعلهم يخطئون في حقك كثيراً.

التعاون شيء طيب، وله أثر عظيم في النفوس؛ وهذا التعاون لا بد أن يكون متبادلاً؛ حتى لا ينجرّف إلى الاستغلال.

تجنب (المهايطية) وهو شخص يخبرك أنه فعل وفعل؛ وأن الجمع يخشى سطوته.

احذر ممن (يحفر) لك دون علمك، ويسيء إليك، وممن هم جواسيس غايته أن يأخذ منك ما ينقله عنك للزملاء أو للمدير، ويثير الفتنة بينكم.

كلما مد الزميل يده لتسامحه مد يدك إليه، ولكن هذا لا يعني أن تلغي حذرك (المؤمن لا يلدغ من جحر مرتين).

النصح شيء جيد، وإذا أحسنت استخدامه فقد تغير من مسار أحدهم، ربما تلقى إليه بكلمات تغير حياته (لا تفعل عنه ذلك حسب الحالة).

من حق الزميل الجديد أن يستقي من خبراتك ويهمل من معرفتك، وهذه الخبرات توفر الكثير من السنوات الوظيفية (لا تقصر معه).

تذكر شيئاً مهماً: في الغالب، العلاقات إذا تطورت وفشلت يصعب عودتها إلى وضعها الطبيعي (زمالة تطورت إلى صداقة وفشلت) تحتاج إلى تعامل معين لضبطها (إن لم تعد لسابق عهدها).

النجاح في كسب زملاء لا يقل أهمية عن كسب المدير (بل إن كسب زملاء تحداً أكبر) وتذكر: لن تكسبهم جميعاً سيقين من يخالفك في مسارك وقد يتحول لخصم وعدو.

(مَنْ تَعْمَلُ مِنَ الْأَخَوَاتِ بَيْنَ الرِّجَالِ)

١ كوني كما أنت؛ واثقة الخطى، وتَصَرِّفي بطبيعتك المتزنة، وتذكّري الرابطَ فقط [علاقة عمل].

٢ ستعاملين مع ثلاثة أصنافٍ من الرجال.

أ صنف لا خوف منه، وفيه من الشهامةِ الشيءُ الكثيرُ، ويرى أنكِ مثلُ أختِهِ.

ب صنف إن مالت المرأةُ إليه مالَ إليها (تذكّري: أيُّ علاقةٍ تتطوّر يصعبُ عودتها لسابق عهدِها).

ج صنف لن تسلمي من شرِّه ولو كنتِ خلفَ حصنٍ منيع. وهو صنفٌ يستغلُّ أيَّ التفاتةٍ طبعيةٍ أو حديثٍ عابرٍ أو موقفٍ مُعينٍ لينسجَ خيوطَه إن أصابَ كانَ بها؛ وإلاّ نشرَ الإشاعاتِ عنك كذبًا.. باختصارٍ، هو صنفٌ قدرٌ، لا أحدٌ يسلمُ من شرِّه (يؤدّبُ بالطُّرق النظاميةِ إن بدرَ منه شيءٌ).

٣ نفس النقاطِ المذكورة سابقاً (من ١ الى ١٥) تشملُ العملَ مع الرجال (نأخذ منها ما يناسبُنَا ويناسبُ الأوضاعَ).

كيف تتعامل مع مديرک؟



ليس من الكاء إصرارك على معارضة مديرك بسبب قرار خاطيء خلال الاجتماع! انفرد به لاحقا، ستصل فكرتك بكل سهولة ويتقبلها.



مديركِ قدرُك، قد يكونُ أحمق لا يطاق، فيه الكثير من العيوب، وأنت لا تملك أن تغير قدركِ، لكن تملك أن تخفف عن نفسك الأذى قدر الإمكان إن كنت لا تقدر على دفعه كليّة.



مديرك قد يتحكّم في وظيفتك، موقعك، ترقيةك، فهذا ملكه. لكن لا تعطه أبدا فرصة التأثير على نفسك، نفسيتك ملكك وحدك. احذر تسليمها له!



إذا أخطأت فاعترف بكل شجاعة، تأكّد: إذا أنكرت وسقت أسبابا لتبرير خطئك، فستكون التبريرات عبارة عن أخطاء أخرى قد تُحسب عليك وأنت لم ترتكبها.



من الثقافات المغلوطة لدينا أن قريب المدير الذي يعمل في الإدارة نفسها لا بد أنه أتى بالواسطة، ولا يفقه بالعمل، و(دبوس) للمدير. هذا من الظلم!



لا تخجل من شرح ظرفك الذي تمر به لمديرك، فهذا تصرف طبيعي ولا يعيبك، وتذكر: حتى مديرك سبق أن شرح ظرفه لمديره وهكذا؛ نحن بشر.



البعض يأتي للوظيفة وهو مشحون نفسيا، حتى أنه يرى كسب المدير تملقا ونفاقا! أسلوب كسبك له يحدد ما إذا كان تملقا أو يُعتبر نجاحا لك.



أفضل قياس لتعاملك مع مديرك ومع أي شخص آخر أن تضع نفسك مكانه تماما، وانظر ماذا ترغب من الآخرين فعله لك. أعط ما ترغب بأخذه.



عقليتك اليوم تختلف عن الأمس، وما تنتقد فيه مديرك في تصرفاته ربما تجد غدا إذا استلمت مكانه أنها تصرفات مناسبة وجيدة! لنعذر غيرنا.



قدرك أن تعمل مع مدير سيء أو متسلط أو أحمق... إلخ، دورك أن تؤدي عملك كما يجب، لا أن تغير سلوك المدير. ركز على الأهم!



التعامل مع المدير مُحيرٌ نوعاً ما، هو يحتاج إلى بعض التنازلات غير المضرة، وألا يتعدى حدوده؛ لذا يجب أن تعرف التنازلات والحدود.



إن أكثر المدراء حنقاً وحقداً عليك لن يستطيع أن يضرّك ضرراً جوهرياً إذا التزمت بوقت الدوام وأديت ما عليك من عمل.



إن دورك ينتهي في عرض رأيك على مديرك، وليس بفرضه عليه، وعرضك لرأيك ولو مرة واحدة يبريء ذمتك. كن أميناً!



لا تتواصل مع مديرك على كل ملاحظة فردية، جمّع بعض الملاحظات وناقشه فيها، من غير اللائق إشغال مديرك بكثرة اتصالاتك.



القائد الجيد والقائد السيء كلاهما يمكن الاستفادة منه؛ فالأول يعزز الجوانب الإيجابية لديك، والآخر يخبرك أين يمكن أن تعثر قدماك.



من الجيد أن يظهر الموظف جهده، ويبرز إنجازاته لمديره، هذا لا علاقة له بالتملق ولا بالتسلق، هذا حق مشروع يغفل عنه كثير من الموظفين، وبعضهم لا يعرف الطريقة المناسبة لعرض جهده ويجهل أهمية اختيار الوقت المناسب!



يقول: في حالات، استفتدت من مديري السيء أكثر من مديري الجيد، كانت تصرفاته البشعة ترسم أمامي مثل جرس تحذير تمنعني عن تكرار مثل تصرفاته السيئة بعد أن لمستُ وشاهدتُ آثارها السلبية في المنظمة وفي العاملين بها.



يكمل ويقول: أتذكر قبل أكثر من عشرين عاماً، صافحتُ مديري ومد إلي أطراف أصابعه بغرور وعينه ترقبني من أعلى إلى أسفل، هذا التصرف غير اللائق جعلني في كل مرة أصافح أحدهم أحرص على أن أعطيه تقديره واحترامه لأنني لا أريد أن أعيش تلك الصورة البشعة.



أفضل ما يمكن أن تفعله مع مدير متسلط أن تسد عليه الثغرات التي يمكن له الولوج من خلالها، وأن ترفع درجة حذرك، وتتقيد بالأنظمة والتعليمات وأوقات الدوام، وتركز في عملك وإنتاجيتك، مع تقليل الاحتكاك به قدر الإمكان، وأن تلجأ للنظام عندما يلحقك منه ضرر، وترى أنت أنه ضرر لا يمكن لك تجاوزه.



قد يقول قائل: كل ضرر صغير أو كبير يجب فيه أن ألجأ للنظام وأشتكيه. أقول له: نعم، في ظاهر الأمر هذا صحيح؛ ولكن عندما تُسقط هذا الأمر على حالة موظف معين فنحن هنا نهتم بالموظف وننظر له بعين، وننظر بعين أخرى للواقع مستذكرين قاعدة الأرباح والخسائر ومقدار التحمل، وهل تتوافر خيارات أخرى؟ ثم نقرر.



صحيح أن للمدير المتسلط عيوباً، وقد يأتي منه ضرر كبير، ولكن على الجانب الآخر هو يدفعك رغماً عنك إلى أن تحذر من التأخر عن دوامك أو تأخير معاملاتك ويدفعك للتزود من المعرفة أكثر بالأنظمة والتعليمات حتى تأخذ حذرك منه وتصبح لديك خلفية عن حقوقك وواجباتك، وهذا جانب جيد وهو ما كان يجب عليك فعله في الأصل.



يظن بعض الموظفين أن المدير ليكون طيباً لا بد أن يتركهم على راحتهم ولا يهتم بحضورهم وانصرافهم؛ وهذا فهم خاطيء! مثلما يظن بعض المديرين أن الحزم يعني مراقبة الموظفين وكنتم أنفاسهم وتقييد تحركاتهم؛ وهذا أيضاً فهم خاطيء! لا بأس بمساحة من التفاوض مادام الموظف قد أدى ما عليه من عمل وأنجزه.



يجب أن تكون لك عين بصيرة تفرق بين من ينتقد جوانب القصور لديك لأنه يريد لك التميز، وبين من ينتقد جانب التميز لديك لأنه يريدك أن تكون مقصراً! الأول قلبه محب وإن لم يعرفك، والآخر يكرهك وإن أظهر الحب لك؛ الأول داعم يستحق أن تستمع له، والثاني حاقد إياك أن يثبط عزيمتك أو يقلل من قدراتك.



بعض المديرين جيد في أحواله العادية، لكن ضغط الإدارة العليا قد يؤثر على تصرفاته، فتجده كلما زاد عليه الضغط زاد بدوره الضغط على الموظفين، وهذه الجزئية ربما لها ما يبررها، كون كثير من الضغط ناتج عن تأخر أو استعجال إنهاء بعض المعاملات أو الملفات العالقة! شيء مقبول ما لم يتجاوز المعقول!



يظن بعض الموظفين أن أي جهد يقوم به، يجب على مديره أن يظهره باسمه للمستوى الأعلى وهذا غير صحيح، هناك جهد يدخل ضمن جهود، وهناك أعمال تدخل ضمن مهامه، وليس كل من قام بما عليه من واجبات يجب أن يُشار إليه؛ لكن بالطبع لا بد أن يكون ذلك موضع تقدير مديره، ويدخل في تقييمه وما يترتب عليه! (٢٥)



شكى أحدهم من تجاهل مديره لذكره لدى المستوى الأعلى، وعندما ناقشته في منجزاته كانت ضمن مهامه. لكن: هناك أفكار إبداعية وجهود استثنائية يقوم بها بعض الموظفين، والواجب على مديره أن يحفظها له ويرفعها ضمن منجزاته. وفي أقل الأحوال، لا يسرقها وينسبها لنفسه، ويتجاهل تعب غيره! (٢٦)



قد تعمل تحت إدارة من يفرح بإنجازاتك ويفخر بها، ويتحدث عنها في كل مجلس ويرفعها لمديره الأعلى، ويثني عليك بصدق ويفرح لأجلك ويأخذ بيدك! وقد تعمل مع من يحاول أن يحجب الشمس عنك، وينتقدك في كل مجلس، ويرى أنك خطر يجب أن يزيحه من طريقه قبل أن يقضي عليه. لا بد أن تُمضي بعض الوقت مع كل نوع! (٢٧)



عملت تحت إدارة مدير فيه كثير من الصفات الجيدة، لكن كانت هناك صفة ظاهرة عن بقية الصفات. كنا في أي زيارة عمل لجهات أخرى، سواء كانت داخلية أم خارجية، يحرص أن يقدم لهم فريق عمله أثناء السلام عليهم، يُعرّف كل شخص باسمه وعمله، ويثني عليه أمامهم، وربما ذكر بعض إنجازاته، كان يفعل ذلك بفخر. (٢٨)



إن من الشجاعة أن تعبر عن رأيك؛ لكن الشجاعة شيء وطريقتك وأسلوبك في التعبير شيء آخر، ليس كل شجاع يملك الأسلوب الجيد في إظهار رأيه، بل إن كثيرا منهم يفتقدون حسن التواصل مع الآخرين؛ ومن ثم يظهر رأيهم وكأنه تحدٍ لهم، وأن الآخر لا يفقه في عمله! هذا يحدث، وأكبر من ذلك أن يكون رأيه خاطئا من الأساس!



عندما يرفض المدير أن يأخذ برأيك الصائب فهذا ليس عيبا في حقك، ولا قدحا في شخصك، أو تنقيصا من قدرك، بل هذا عيب في سلوكه إن كان لا يسمع إلا صوته! نعم، من الأمانة أن توضح وجهة نظرك لما تعتقد أنه الصواب ولو لمرة واحدة، لكن لا تملك أن تلزمه بها. يبقى هو صاحب القرار النهائي، ويتحمل تبعاته. (١) ٥



طبعاً نتحدث في مجال الآراء والأفكار والمقترحات والأوامر التي لا تخالف أنظمة، أو يحاكم عليها القانون. أما ما فيه مخالفة للنظام؛ فليس له سلطة نظامية عليك، والواجب أن تحمي نفسك وترفض ما يلحق بك الضرر ويترتب عليه مساءلة! نتحدث هنا عن مساحة معينة فيها مجال لتبادل وجهات النظر! (٢)



ليس كل مدير لا يهتم بأفكارك أو لا يدعمك يعني أنه يخشى أن تحل محله. فكرة أن الآخر يخشى على منصبه انتشرت عند كثير من الموظفين وكأنه لا يوجد أسباب أخرى. ببساطة قد يكون من النوع الذي لا يحب التغيير أو ربما أفكارك كانت غير مناسبة أو طريقة عرضك كانت خاطئة. كثيرة هي الأسباب لكن البعض يفسرها كما يحب.



- ١ أعطه الاحترام الذي يستحقه.
- ٢ أظهر له حماساً للعمل.
- ٣ أضغ بانتباهٍ لتعليماته.
- ٤ تذكر دائماً أنه مديرك وهذا يعني أن رأيه نافذٌ في نهاية الأمر إلا لشيءٍ يخالف النظام.
- ٥ دُون بورقةٍ كل ما يطلبه منك ولا تعتمد على ذاكرتك حتى لا تنسى مع ضغوطات العمل توجهاتٍ هامّة.
- ٦ استفسر عما قد يشكّل عليك فهمه ولا تبدأ بعملٍ غير واضح لك.
- ٧ اعرف هدف مديرك من توجيهٍ معيّن تماماً كي تعمل على تحقيقه والذي يصبّ في أهداف المنظّمة.
- ٨ جمّع الملاحظات وناقشها معه فليس من الشيء الجيد تكرار دخولك أو اتّصالك على كلّ ملاحظةٍ تخطر في بالك.
- ٩ اختَر وقتاً مناسباً للحديث معه.
- ١٠ لا تعارض رأي المدير أمام الآخرين في بعض الحالات طالما هذا الأمر لا يخالف النظام، والقصد قد تهّمك موافقته ويكون من النوع الذي يتعنت برأيه أمام الآخرين، يمكنك أن تنفرد به لاحقاً وتقنعه.

- ١١ كُن مرناً مع مديرك.
- ١٢ لا تحكم على تصرفاته من زاويتك.
- ١٣ ارفع درجةَ تحمُّلك وبالذات عندما ترتكب خطأً معيَّناً وطبعاً كل ذلك داخل حدود المعقول؛ فهو مديرك وربما أكبر منك سناً.
- ١٤ لا ترفض أداء أيّ عملٍ دون مبررٍ قويّ.
- ١٥ إن كنت تعامل الزملاء والمراجعين بما يستحقُّون من احترام فتذكر لمديرك نصيباً من ذلك.
- ١٦ جامل مديرك بالمعقول.
- ١٧ لا تشتم مديرك علانيةً ولا تسخر من تصرفاته.
- ١٨ تصرف معه بلينٍ وحكمةٍ.
- ١٩ ما يهّمك كيف يتعامل معك وليس كيف يتعامل مع غيرك.
- ٢٠ ضع نفسك دائماً مكانه.
- ٢١ لا تتزعّم المعارضة لمجرد أن تعارض.
- ٢٢ النقاط السابقة تمثّل التعامل المثالي مع المدير، خذ منها ما يناسبك.

ملخص ما سبق

كيف تكون مديراً ناجحاً؟

٦

إذا استلمت إدارةً جديدةً، ابتعد عن التغيير لمجرد التغيير، كل قرار محسوب عليك، خذ وقتك، راقب، فكر، ثم قرر.



الإدارة لا تعني مديراً وموظفين فقط، ولا تعني مدير إدارة، الإدارة تبدأ من إدارتك لنفسك وعملك، وتنتهي إلى ما شاء الله لك.



لا إدارة ولا قيادة ولا حياة بدون حدٍّ معين من المهارة، المهارة هي التي يتعلمها الرضيع ولا اختنق على صدر أمه حين ترضعه!



القيادة لا تعني استلامك لإدارة المنشأة فعلياً، كم من مدير يرأس قادة لكنهم من مواقعهم قادوا المنشأة لتحقيق نجاحات مذهلة!



تستطيع بالذكاء فقط أن تدير منشأتك، لكنك تبقى مثل طفل يتعلم المشي وفريسة سهلة للمنافسين. ثقف نفسك واطلع على الخبرات.



إذا استلمت إدارة تذكر: ثلاثة أرباع نجاحك في وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، الربع الأخير في الإشراف، وفي التطلع لتحقيق الأهداف.



في الرخاء: الكل مدراء جيّدون وقادة بارعون، لكن عند الأزمات ينقشع الغبار؛ فيُعرف حينها أفرسٌ تحتك أم حمارٌ!.



تأكّد: مهما كنت محترفاً في الإدارة، مهما كنت متمكناً من طرق تحفيز الآخرين، مهما كنت ذكياً لبقاً، كل ذلك لا قيمة له إذا خالط الظلم إدارتك!.



ماذا تفعل إذا استلمت إدارةً أو ضاعها سيئةٌ جداً؟ ببساطة نركز على الأشياء المهمة جداً، نبدأ بها من أعلى إلى أسفل بالتدرج والعكس، أو حسب الحاجة، أو حسب الاستطاعة.



إذا أوكلت الأمر إلى غير أهله، إذا سلّمت الإدارة إلى غير مستحقّها فسيخرق السفينة. مسألة وقت فقط وسيبتلع الضياع الجميع!.



أغلب أخطائنا التي ربما دفعنا ثمن بعضها غالياً. كان يمكن تلافيها لو فكرنا بها بعمق لخمس دقائق. لا تهمل الدقائق الخمس في حياتك!.



إذا كنت من النوع الذي لا يخرج من مكتبه ولا يسمح بالدخول إليه! دعني أقول لك: مدير مكتبك أو سكرتيرك أو حاجبك هو المدير الفعلي وليس أنت!.



لا تنخدع بحُسن تنظيم مدير مكتبك أو سكرتيرك للمواعيد والاجتماعات و... إلخ، المهم ليس كل ذلك، المهم ألا يستغل موقعه بما يتعارض مع سياستك.



ابتعد في إدارتك عن الحديث في أمور لا تجلب لك خيراً، مثل الحديث عن الأصل والفصل والقبيلة والمناطق، وعن عيوب الأشخاص عموماً مهما صَغُرَت.



انتبه مما يطلق عليه (العُرف)، وهو ما كان يفعلهُ المدراء السابقون، وربما لا علاقة له باللوائح والأنظمة. انتبه من مخالفته للأنظمة!



لا تسأل النقاد المتخصصين عن إنتاجك في بداياتك، ابتعد عنهم، لو حاولت أن تكتب الشعر وسألت أحد النقاد، صدقني! إجابته لن تجعلك تكتب بيتاً واحداً بعدها.



اليأس سيزورك في ثلاث مراحل خلال مسيرتك:

(١) ليمنعك من البداية.

(٢) عند تعثرك في طريقك.

(٣) عند محاولة تطوير أعمالك. كن مستعداً.



الإدارة علم وفن، العدل ركيزتها الأساسية، إذا استقام العدل استقامت باقي فنونها وأساليبها، وإذا افتقد العدل فتأكد: لن تنجح ولو كنت مؤسس الإدارة.



ما الذي يجعل الآلاف من النمل يعملون بطريقة جماعية وعمل منظم لا خلاف حوله، بينما قد يعجز بعض الموظفين عن أداء يوم عمل دون خلاف؟!



مصيبةٌ عندما يتسلم الإدارة مديرٌ يلغي كل ما بناه المدير السابق، ويتبنى خططاً جديدة لن يكملها المدير القادم! متى يحدث التطوير؟!



البعض قد يختار الحل الصحيح لمشكلته، ولكن لأنه عانى كثيراً أسرف في الحل لدرجة خلق مشكلة أخرى، مثل من يعالج تبذيره بالبخل الشديد!



تذكر: نقاط قوتك ليست ثابتة ولا مستمرة، نقاط قوتك اليوم قد تصبح هي نفسها نقاط ضعفك التي تقلقك وتخرجك خارج أسوار المنافسة. انتبه لذلك!



الذي لا يفهم الماضي سيجد صعوبة في فهم حاضره، والمنفصل عن الحاضر لن يستطيع أن يصنع المستقبل، إذا كنت لا تعرف أين تقف فكيف تعرف إلى أين ستجته؟!



لا تغتر بنفسك وبطريقة إدارتك، لا بد أنك تغفل عن أشياء كثيرة قد تفعل لإدارتك الكثير، وتنسى أشياء، هذه الأشياء يفعلها آخرون أقل منك.



إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعني أن المنشأة جاهزة للانطلاق بأقصى سرعة لديها، خلاف ذلك يعني (تعطل إجباري في الطريق).



إن ثلاثة أرباع قوتك وشخصيتك في العمل تحصل عليها من (منصبك)، يبقى الربع الرابع وهو الأكثر أهمية، أن يكون (تعاملك + قراراتك) سليمة.



تأكد: بالعدل تُختصر غالبية كُتب تحفيز الآخرين، فلا محفز للآخرين مثل معرفة كل واحد منهم أن حقه محفوظ وأن جهده مشكور وأنه آمن على نفسه وعلى وظيفته.



الأمر الرئيسة الكل يهتم بها، لا تقلق حيالها، لكن التفاصيل الصغيرة ربما يتم تجاهلها، وفي حالات هي من تقودك للنجاح أو الفشل.



في الحرب من الحماقة أن تفتح على نفسك أكثر من جهة؛ هذا يعني تكالب الأعداء عليك، في حياتك، وظيفتك. حتى وإن كنت مضطراً لا تفتح أكثر من جهة.



من الرائع أن يُعرف عنك أنك لن تغفر لظالم، ولن تغفر لمختلس أو خائن، ولن تغفر لمن سبب الضرر للآخرين، وأنت متسامح فيما عدا ذلك.



يبقى المسؤول جيداً ما اجتنب الكبائر: الظلم، الخيانة، العنصرية، الكبر، الفوضوية، التسرع، الجبن.



في كل إدارة هناك فئةٌ مهيمنةٌ استمدت قوتها من وجودها لسنوات طويلة في المنشأة ومن علاقتها الشخصية، إذا وجدت (حددها، أضعفها، فككها).



يسعدني الثناء أكثر من النقد، فهو يُفرح قلبي، يهمني النقد أكثر من الثناء فهو ينيّر عقلي، إذا وصلت إلى هذه المرحلة فهذا يعني أنك تعمل بتوازن.



انتبه من أعداء التغيير، وانتبه ألف مرة من عشاق التغيير؛ الأول يُتعبك حتى يغير وضعه وأسلوبه، والثاني قد يأخذك للهاوية بتسرع واندفاعه!



(الصلاحيات تُنتزع ولا تُمنح) لا تخدعك هذه العبارة؛ لأن الواقع يقول: إنه يصدر قرارٌ يوضح صلاحياتك. تصحيح العبارة: تمسك بصلاحياتك قدر الإمكان.



ينصحنك: أنت مدير؛ لا تتراجع عن قراراتك الخاطيء مباشرة، تراجع فيما بعد، ألق هذه العبارة من الشباك، تراجع حتى لو لم يحفّحبر توقيعك.





قد تجد بعض المدراء والموظفين لا يعرف ما هو عمله الرئيس. وهذه أم المشاكل كلها، وقد يستغرب البعض ذلك، لكن هذا ما يحدث!



تذكر: بالقدر الذي تتخرج إنسانياً من فصل موظف يستحق الفصل لأن لديه عائلة! تذكر أن هناك عائلة أخرى تنتظر عائلها يتوظف!



تأكد: في كثير من الأحيان قد تكون تحت ضغط من اتجاهين؛ لجعل شخصيتك الإدارية مطواعة ومنقادة لهم، ضغط الموظفين من أسفل، ضغط المدراء من أعلى.



في الإدارة لا يوجد حل وسط، إما أن تدير الموظفين، وإما أن يديرك الموظفون، بعض المدراء قضى سنوات طويلة وهو يعتقد أنه هو المدير!

لكل إدارة عمل رئيس وآخر فرعيّ، بعض المدراء يلتبس عليه ذلك، فيحقق نجاحات كبيرة في الفروع على حساب العمل الرئيس. في نظري: هو فاشل وإن نجح.



المدير يحتاج إلى عين بصيرة ليكتشف المخلصين، قد يتخفى الإخلاص خلف موظف حاد الطباع، خلف موظف لا يوحي منظره بذلك، خلف موقف يكشفه.



بعض المدراء يغلق الباب عليه تماماً. والبعض يفتحه على مصراعيه. والذكي يجعله بينَ بين، لا يمنع ولا يسمح، لا يمنع مظلوماً ولا صاحب اقتراح.



عوض كل ما ينقصك وتحتاج إليه عن طريق استقطاب الكفاءات التي تحتاج إليها، لا تملك الوقت للمراقبة؟ اجعل هناك من يقوم بذلك. وهكذا.



هناك تفاصيل صغيرة غير مؤثرة، وأخرى مؤثرة ومهمة، يقف البعض عند الأولى، ويتجاهل الثانية.



الجميل في تسلُّم منصب: قد يفتح الله على يديك أبواب خير، لا تُغلق حتى بعد رحيلك، قد تبقى عصية على من يحاول إغلاقها.



العجيب في بعض الإدارات وجود مستشارين بأعداد هائلة ورواتب عالية، ومع ذلك أغلب قراراتها خاطئة. تذكر: في الموظفين من هم أهم من المستشارين.



لا تجامل باختيار فريق عملك ومساعدك؛ فإن كانت مجاملتك ذات نفع لهم، فإنها ستسبب لك الضرر الكبير في إدارتك وعملك وتحقيق أهدافك.



الطائرة قبل أن تقلع تتزود بالوقود، ولها سرعة، خط سير، وجهة، كذلك أنت لا بد من تحديد كل ذلك، وإلا أصبح ما تفعله عبثاً وضياع جهد ووقت.



إن جاز التعبير، نصف هيبتك تستمدها من كونك المدير مباشرة، يبقى النصف الثاني الذي يتمثل في العلم والمعرفة والخبرات وقوة الشخصية، إن كان هذا النصف ضعيفاً ضيع النصف الأول.



نجاحك في علاقاتك الشخصية مع من ترتبط بهم من خارج إدارتك عامل مهم في نجاحك في عملك، لا تغفل عنها نهائياً.



مثلاً تبتعد عن كل ما يضر بصحتك لأنه قد ينهي حياتك، كذلك المنشآت يجب أن نحافظ على ما يطيل عمرها ويبعد الضرر عنها.



في إدارتك، احرص على الضبط حتى تحصل على الانضباط، وهي تعني وضع القوانين وعدم كسرها؛ حتى يتم التقيد بها تلقائياً.



هل تعمل بكل ما تعلمت من فنون الإدارة؟ بالطبع لا. ولكن هناك فرقاً بين أن تعرف الصبح وقد لا تعمل به، وبين عدم معرفتك أصلاً للشيء الصحيح.



نقاط الضعف ونقاط القوة في غاية الأهمية، إذا لم تعالج الأولى يعني عدم تطورك مستقبلاً، كسر الثانية يعني خروجك من السوق نهائياً.



أي موظف لديك لا يسعى إلى تحقيق الهدف العام والرؤية المستقبلية، هو يجدف في القارب عكس اتجاه بقية الفريق، يغير تجديفه أو غيره.



نشر العيون والتجسس على الموظفين أسلوب من يعجز عن مراقبة
مؤسسته بالطرق النظامية!



من عيوب بعض المدراء أنه يحيط الإدارة العليا بكل صغيرة وكبيرة
طالباً التوجيه، هذا تصرف معيب في حقك، مارس دورك كما يجب!



كل إنسان ضعيف أمام من يحب، إذا اقتصر ضرر ضعفك على
نفسك فهذا شأنك وأنت تدفع الثمن، لكن إذا لحق الآخرين وجب
عليك تحكيم عقلك.



لا تتحدث عن مشاكل تعصف في إدارتك، إلا لمستشار تثق فيه،
حديثك للآخرين عن المشكلات يخلق لك مشاكل أكبر في منشأتك
وخارجها.



كل ما تعلمته من قواعد الإدارة أو مر عليك من خبرات مكتسبة، لا قيمة له إذا مر عليك موقف معين ولم تطبق ما تعلمت على ذلك الموقف.



لا تغفل عن الأشياء الصغيرة التي لا يكاد يهتم بها أحد، فهي في الغالب قد تقود إلى نتائج كبيرة.



الزيادة في أعداد الموظفين بدون داع يشبه تماماً النقص في أعدادهم، ففي الحالتين الوضع يؤدي إلى خلل إداري، النقص أحياناً أفضل.



كل من حولك يهتم بما تهتم به بدرجة أقل من اهتمامك، لا تلم الآخرين على عدم اهتمامهم بأشياء لم تعطيها أنت الاهتمام الكافي.



لا تربط الوصول إلى أهدافك بشخص محدد وتعتمد على وجوده في خططك المستقبلية، تأكد أن من وصل بك إلى أهدافك لديه أهداف أبعد وأنت كنت وسيلة.



من الجميل أن تخصص يوماً لشعبة أو قسم معين، ليس لمراقبتهم، بل لتعرف كيف يعملون؟ وكيف يدار العمل وآليته؟ جرب وستعرف قيمة ذلك.



لا تستشعر الخوف في داخلك من قدرتك على إدارة المنشأة، تأكد أن هذا الشعور سيكبر مثل (أفعى) تحاول أن تعتصرك. ثق بنفسك وبقدراتك!



إدارتك للمنظومة لا تنتهي بانتهاء عملك، إنها تستمر بعدك لسنوات قد تطول، وقد يعاني من يأتي بعدك من إزاحة ركام إدارتك السيئة.



المنظمة التي تخلو من أهل الخبرة تبقى هشة وعرضة للكسر مهما ملكت من أحدث الوسائل والتقنيات، حتى وإن أظهرت قوتها! لأن اندفاع الشباب طابعها، وهذا الاندفاع قاتل ويحتاج لحكمة الشيوخ لكبح جماحه وتوجيه مساره!.



لا تسع في إدارتك إلى أن يحبك الآخرون، ولا تهتم إن كرهوك وأنت على حق، أنت مطالب بالاجتهاد بتطبيق العدل وحسن الإدارة والتعامل، والحب يأتي نتيجة لذلك، ولكن سعيك للحصول عليه سيُخل بالموازن لديك!.



إذا استلمت إدارة نخرها الفساد واستوطن بها الخراب فلا بد أن تعرف أن حياتك مهددة بالخطر بالقدر الذي تحارب به ذلك الفساد! ففي الجانب الآخر هناك شخص، عصابات لا يريدون لحياتهم أن تنتهي خلف القضبان! لذا؛ احذر وأمن وتوكل.



الإدارة الجيدة مثل فريق كرة القدم، الكل يتجه للهدف بخطة مدروسة، والأهم من كل ذلك اختيار جميع العناصر بعناية تامة. لا ينفع أن تختار المهاجم بمعيار الكفاءة، بينما الحارس اخترته بمعيار آخر مثل الولاء أو القرابة!.



بعض الجهات والإدارات يرفع لهم مقترح جيد من أحد الموظفين، ما يحدث أن الإدارة المختصة تطلب منه حلولاً لبعض المعوقات التي تمنع تنفيذ مقترحه وإلا فلن يؤخذ باقتراحه! شيء غريب، وما هو دور الإدارة المختصة؟!



من أجمل ما يمكنك فعله عند تسلمك إدارة ما، هو القضاء على الأشياء التي يتدمر منها غالبية الموظفين وإن بدت في نظرك غير مهمة! هذا الشيء يعزز مكانتك ويعزز تعاونهم معك في قراراتك الأخرى.



الإدارة ليست قرارات تصدرها وتغييرات تجريها فقط! الإدارة حكمة في اتخاذ القرار وعدل في التعامل ونظرة نحو المستقبل ومعرفة بواقع الحال، الإدارة لا تتأتى لأحمق عجول.



من أكبر الأخطاء الاهتمام بتأهيل الموظف مهارياً وتجاهل تطوير سلوكه! لا قيمة للمهارات والدورات مع تجاهل تطوير سلوك الموظف وبناء شخصيته.



أوضح مثال على ذلك دورات التعامل مع الأزمة، والدورات القيادية بصفة عامة تبقى لا قيمة لها مع شخصية مهزوزة من الداخل لا تثق بنفسها وبقدراتها، لا تجتمع تلك الدورات مع ضعف في الشخصية، ستأتي الأزمة ويطير كل ما تعلمه في الهواء!



ربط التجديد وروح المغامرة بالدماء الشابة ليس بصحيح تماماً لأن ما يحرك الإنسان فكره، والفكر لا علاقة له بعمر معين؛ لذا جدد الفكر قبل تجديد الدماء.



الشباب المغامر بحاجة إلى أن تكون مغامرته محسوبةً و(الشباب) الذين لا يملكون فكر التجديد يجب أن يزاحوا من مناصبهم لترك الفرصة لغيرهم؛ هكذا تستقيم الأمور. (١) ٢



الشباب الذي لا يملك فكر التجديد، وغير مطلع على ما يجري حوله، ولا يملك الخبرة الكافية هو أسوأ من قد يستلم إدارة لأنه سيبقيها جامدة لسنوات طويلة. (٢)



لذا؛ أول ما يجب أن يعرفه الشاب: ما هو (فكر التجديد)؟ البعض يحصر كل ذلك في استخدام التقنية؛ التجديد بنظري مواكبة الحاضر لصنع مستقبلك (المتميز). (٣)



التجديد أن تصنع مستقبلاً يحاول الآخرون مواكبته باستمرار، إذًا للتجديد حد أدنى وهو المواكبة ولاحد أعلى له، بل يعني الاستمرار في صناعة مستقبل متميز. (٤)



وبالطبع لا يوجد أفضل من شاب (مؤهل) ويملك كافة الأدوات، يملك الفكر النير، ولديه خبرات متسارعة وربط بين ماض وحاضر، وعينه على المستقبل البعيد.



كلما ارتفعت إلى أعلى زاد التنافس وزادت الغيرة داخل منظومة العمل وفي كل جولة من سباقك في أداء عملك تجد من يحاول إخراجك من المضمار بأي طريقة كانت، وأشدّها خطورة عندما تقترب من خط النهاية!.



العرف الإداري الخاطيء، أو ما كان يفعله فلان، عاث بالإدارة فسادا ونشر الظلم حيثما حل، وتعملق هذا الكائن المسخ ساحقا بأقدامه أنظمة وتعليمات كانت في جوهرها منصفة للموظفين! (١)



لذا؛ عندما تستلم إدارة مهما كان حجمها، ابحث عن هذا الكائن المسمى بالعرف، واقتله على بوابة الإدارة، ستجد أشياء كثيرة خاطئة، وعندما تسأل عن مستندها النظامي لن تجده، وستجد الإجابة الشهيرة (فلان كان يسوي كذا). (٢)



مثال على العرف الإداري الخاطيء، يقول: استلمت إدارة وأردت الرفع بمستحققات مالية للموظفين لعلمي أنهم يستحقونها نظاما، ولكنني فوجئت بالموظف المختص يهرول إلي ليخبرني أنها ممنوع الرفع بها! وعندما سألته عن السبب قال: المدير فلان منعها وهذا هو التعميم! فلان هذا متقاعد منذ خمسة عشر عاما! (٣)



إذا عينت أحدهم في المنظمة حسب الولاء دون النظر للمؤهلات والجدارة والكفاءة فهذا يعني أنك قد تحصل على الولاء، ولكن من المؤكد أنك لن تحصل على الإنتاجية، وهذا الولاء لن يغفل عن مصلحته الخاصة به وهو شيء يعجل بانتهاء المنظمة!.



يقع بعض المديرين في خطأ اسمه: "العمل بصمت"؛ هو يأخذ العبارة كما هي دون أن يعي أن الصمت هنا يقصد منه تركيزك على عملك وتطوير المنظمة، وليس عدم إظهار جهدك. ليس المطلوب أن تستعرض منجزات المنظمة بخلاف الواقع! المطلوب: إظهار الواقع الجميل لمن لا يراه.



تخيل! يتم تعيين المدير حسب الولاء، ثم يقوم هو بتعيين مساعديه بالطريقة نفسها، وهم بدورهم يقومون بتعيين من دونهم على النهج نفسه، تخيل مفاصل المنظمة أصبحت مبنية على الولاء، مع جهلهم وقلة خبرتهم وبحثهم عن مصالحهم! هل تخيلت مصير المنظمة؟!



هذا يفسر لنا في حالات لماذا لا يُعاقب بعض الموظّفين عندما يرتكبون أخطاءً كبيرة؟ لأن جينات تعيينهم تعود لرأس الهرم في الشركة أو المنظمة أو تعود لمن دونه؛ ولذا يحاولون إيقاف العقوبة إما لاشتراكهم بالفساد وإما (فرعاً) لهم.



أخيراً، هل الولاء شيء سيء؟ بالطبع لا، والمنظمات الناجحة تسعى لخلق الولاء ولكن بطرق صحيحة، وليس على حساب الكفاءة والجدارة، بل بإقامة العدل وإعطاء الحقوق ورفع الوعي، وغير ذلك كثير.



البعض في حياته وفي إدارته يفعل كل شيء جميل، ويحتاط لنفسه في كل الأمور، لكنه يتعجل النتائج؛ فتأتي خلاف ما كان يأمل!... دع كل شيء يأخذ وقته.



حُسن الإدارة لا يعني أنك لا تخطئ في قراراتك؛ فهذا يحدث وطبيعي، حُسن الإدارة يعني أنك تفكر وتستشير قبل أن تقرر وإن ظهر لك صواب وجهة نظر غيرك تعدل عما عازمت عليه، وإن ظهر لك خطأ قراراتك تملك شجاعة التراجع عنه بنفس سرعة اتخاذك للقرار، تراجع عن قراراتك الخاطيء ولو لم يجف حبر توقيعك!



من الأشياء المتناقضة ولم أجد لها مبرراً عندما يقال: "أنت قائد، لا تتراجع عن قراراتك مباشرة، تراجع بعد مضي فترة من الوقت حتى لا يشعر من تحت إدارتك أنك أخطأت!". أولاً: من تحت إدارتك يملكون من الذكاء ما يكشف ذلك، ثانياً: قد يكون هناك تأثير سلبي للقرار خلال فترة تطبيقه القصيرة وإن تم التراجع عنه لاحقاً.



لا إدارة ولا قيادة دون تطبيق العدل، وأن يطمئن كل موظف على سير العدالة في المنظمة، وأن فرصه متساوية مع غيره، وأن الكفاءة والإنتاجية فقط هي من تجعله يستحق تلك الفرص، العدل الذي لا تستقيم الدول إلا بوجوده ولا تنهض الأمم إلا بتطبيقه. تذكر: تنهار المنظمة متى ما غاب العدل عنها.



مرات، من الذكاء عند اشتداد الأزمات أن تختار بسرعة أن تخرج بخسارة وإن كانت مؤلمة، وهذا خير من أن تخرج وقد خسرت كل شيء!، من الذكاء أن تقدر الموقف وتعرف أن بتر قدم أخف من بتر القدمين، وبتر القدمين أخف مما هو أشد من ذلك! كثيرون خسروا كل شيء عندما رفضوا أن يخسروا أي شيء! (١)



الذين قرروا سرعة التخلص من مشروع متعثر بنصف الخسائر أفضل ممن عاند وأكمل وخسر كل ما لديه، ومن عاند أفضل ممن ذهب يقاتل وتحمل ديونا في محاولة حل أزمة وانتهت بخسارة كل شيء مع ديون مرهقة. (٢)



مرات، تكون إدارة أزماتك الخاصة بحاجة إلى تقدير موقف ذكي وحل سريع، بالطبع هناك من استمر ونجح، وهناك من تحمل ديونا ونجح، لكن يبقى أن هناك تقديراً للموقف. أن تتحمل وأنت ترى النور نهاية النفق، يختلف عن شخص يتحمل ولا نور يراه! أنت من يقدر الموقف ويحدد: هل تستمر أو تخرج؟



كلما كبرت أهدافك ومشاريعك احتجت لأهل الخبرة أكثر، لأهل الحكمة والرأي السديد، لا تتصور أن الأهداف العظيمة يمكن أن يحققها عقل يفكر وحده، ثم إن الأهداف العظيمة أخطاؤها جسيمة؛ ولذا لا بد من تواجد أهل الخبرة في فريق عملك، ولا بد من الاستماع إليهم لتجنب الوقوع في المتاعب.



لذا؛ عندما تختار فريق عملك اختر بعناية، اختر من تحتاجه وليس من تحبه، يمكن أن تدعو من تحبه لمنزلك، وتضيفه كل ليلة وتعقد عليه محبتك كما تشاء، إن وجدت من تحبه وتحتاجه فهذا شيء رائع، لكن إن وضعت من تحب في مكان من تحتاج، فربما تدفع ثمن ذلك خسائر متتالية حتى تعود وتضع كلا منهما في مكانه الصحيح!



يحب الموظفون المدير الطيب، لكن ذلك لا يكفي، هناك من الموظفين من لا يريد أن يكون مديره طيباً فقط، يريد أن يكون فاهماً لعمله منتجا يملك القدرة على السيطرة، ويعطي كل ذي حق حقه، وكل ذلك لا يتعارض مع طيبة قلبه! ربان السفينة مهما بلغ من طيبة القلب يجب أن يحافظ على السفينة!



الإدارة التي تفتح أبوابها للأفكار والمقترحات وتتقبل الانتقادات بصدر رحب وتملك فن تحويل كل ذلك إلى تطبيقات هي إدارة متجددة، ولا يمكن أن يصيبها العطب لأن تقبل الآراء الصائبة والعمل بها يشبه القيام بعمل الصيانة الدورية للمركبة والتأكد من جاهزيتها للوصول لوجهتها!



من الجيد أن تتريث في حال محاسبة أحدهم؛ حتى تتضح لك الصورة تماماً، وتعرف أنك مُحق في ذلك. لكن انتبه أن يتحول تريثك إلى ضعف وإهمال في محاسبة المقصرين، فكما أن هناك موظفاً طموحاً يحفزك تكريمك للموظف المتميز؛ هناك موظف سوف يهمل أكثر عندما يرى أنك لا تحاسب المقصرين كما يجب! التوازن مطلوب!



إن اتجهت إلى فعل الصواب فقد يتعارض ذلك مع كثير من رغبات المحيطين بك، هناك منتفعون من وضع معين توشك على تغييره، وهناك مَنْ يدّعي الظلم لعلك تتركه في حاله، وهناك مَنْ هو فعلاً متضرر من التصحيح؛ لأنه تعود على نمط حياة خاطيء ورتب وضعه على ذلك. ولو توقفت عند كل ذلك فلن تتقدم خطوة واحدة!



يحرث المزارع الأرض لتهيئتها للزراعة والتخلص من الحشائش غير المرغوب فيها، وأنت في إدارتك قد تضطر للحرث لأن البذور لا يمكن أن تنمو مع وجود ما يضرها! في عالم المنظمات، هناك حشائش غير مرغوب فيها، مع الوقت تحولت إلى حشائش قاتلة لكل بذرة جديدة! إن أردت أن تزرع للمستقبل فعليك التخلص منها!



القائد الذي تأمن جانبه، القائد الذي يُحسن بالعدل تعامله، القائد الذي يأخذ بيد مَنْ معه، القائد الذي يفيض عطاء بلا حسد! هذا قائد سلوكه محفز، وجوده يشعرك أنك مهما قدمت فهناك ما يمكن أن تقدمه أكثر! هو يزيح عن كتفك أي حمل يمكن أن يُثقل كاهلك، وكأنه يقول لك: هيا يابطل، أرنا إبداعك!



هو مدير حازم في عمله، حازم لدرجة أنه يكاد أن يكون قاسياً، لكن شدته موجهة إلى أداء العمل فقط؛ فهو شديد حيثما كان هناك خلل أو تقصير، وفي الوقت نفسه تعامله رائع مع الموظفين، لا يتلفظ عليهم بقول جارح، ولا يظلمهم، وصادق معهم، وجانبه الإنساني حاضر لمن يستحق منهم. قد يكرهه البعض، لكن: يحترمه الجميع



صفات للمدير الجيد

٧

أعظم المدراء على الإطلاق، ذلك الذي جمع الحزم والرحمة، فلا تدري أحازم هو أم مديرٌ رحيم؟! يتوج كل ذلك بالعدل والمعرفة، والتطلع للمستقبل.



المدير الفعال يركّز على الإنتاج، والمدير غير الفعال يركّز على الدوام. مع الأسف انتشرت هذه الجملة حتى بين بعض المتخصصين وهي غير صحيحة.



المدير الفعال يركّز على الإنتاج وليس الدوام مع الموظف المنتج، ويركز على الدوام مع الموظف غير المنتج حتى يصبح منتجا.



إن المدير الذي يتخلص من النظر إلى أخطاء الموظفين بمنظور شخصي، ويعاقب بناء على ذلك، أعتقد أنه حقق نجاحا لا يتحقق للكثيرين.



هناك أشياء صغيرة تحدث هنا وهناك، وهي تعتبر مؤشرات خطر، المدير الفاهم لعمله يتلقاها ويتعامل معها، والآخر ينتبه عندما تصبح مشكلة ظاهرة.



المدير الشجاع الواثق من نفسه، ينشر الحب والتعاون بين الموظفين على الحق، ولو كان تعاونهم ضده، مثل هذا المدير لا يخشى عليه.



المدير الناجح يزرع في موظفيه القدرة على الاعتراف بالخطأ، وتحمل تبعاته، ويبدأ بنفسه أولاً. وهذا الشيء ليس باليسير تحقيقه، لكنه مهم.



إن تجميل الصواب، وتبشيع الخطأ مطلب مهم يغفل عنه الكثيرون؛ نتصل إلى أن يكون ذلك سلوكاً جماعياً على مستوى المنشأة.



كلما ارتكزت في إدارتك علي القيم والمبادئ، أسست لك قاعدة قوية يصعب كسرها والتف الموظفون حولك حبا واحتراما وتقديرا.



لا تشغل نفسك بـ: هل أنت مدير أم قائد؟ من أشغل نفسه فشل بالاثنتين، كن على طبيعتك، اعمل، طور، أنتج، والتاريخ سيحكم لك والمسمى سيأتي إليك ويختارك.



استمع للصوت الداخلي الذي يحذرك في بعض الأوقات من خطوة قادمة، فهو بمثابة جرس الحريق، تأكد: هل هناك حريق أم أنه إنذار كاذب؟!



الأمر ليست دائما كما تبدو لك، لا تتعجل في الحكم على الأشياء! بل إن ما تراه شديد البياض ربما تكتشف سواده إذا تحققت منه كما يجب.



فقط تحرك، هذا كل ما يلزمك، تحرك بوعي نحو هدفك، تخيل أن هذا هو الأمر على بساطته، لكن قلّة من الناس من يتحرك! جرب، اختر هدفاً، ثم تحرك نحوه!



تخلص من الحمولة الزائدة؛ فهي ترهقك، وقد تكون سبباً في سقوطك، والحمولة الزائدة تعني أن كل شيء حولك أو داخلك يؤخر وصولك لهدفك.



كل شخص تحت إدارتك متفوق عليك بمعلومة، هو أعلى منك حتى تعرف تلك المعلومة منه؛ لذا لا تتكبر على السؤال إذا أردت التفوق في مجالك.



لا تنتظر من أحد أن يخبرك إن كنت قائداً جيداً أو غير جيد، أنت أعلم بنفسك، إن كنت أعلم بـ (فجورها وتقواها) ألا تعلم كيف هي إدارتك؟!



إن مفردةً تُغيّرُ بها حرفاً تعني الشيء الكثير، بدل أن تقول: افعل ذلك، قل: ما رأيك أن نفعل ذلك؟ شارك الآخرين في قرارك ولو اتخذته مسبقاً.



إن القائد الجيد ينتهي رسمه ويبقى أثره لأجيال لاحقة، والقائد السيء يُنسى ويُرمى مع لوحة الاسم التي تقع على مكتبه.



لا تخجل من أخذ معلومة تجهلها من موظف أقل منك مرتبة أو تحت إدارتك أو زميل عمل ستبقى أقل منه؛ حتى تأخذ تلك المعلومة منه! خذها ولا تخجل. (١)



فلا تتكبر على المعلومة، لأنها ستعاملك بالمثل ولن تصل لها حتى تتواضع لمن يملكها، إن رفضتها فستبقى جاهلاً وستضرب على قفاك حتى تعود لتأخذها صاغراً. (٢)



تخيل! معلومةٌ قد تأخذها في خمس دقائق، إن أخذتها أصبحتَ مثل من يملكها، إن رفضتَ فربما ترتكب الكثير من القرارات الخاطئة نتيجة تكبرك وعنادك. (٢١)



قد تتكبر على معلومة صغيرة تأخذها من موظف بسيط، ويكون أمامك قرار حاسم وقد حشدت له المستشارين لتستمع إليهم ولم تستمع لذلك الموظف البسيط، ستدفع الثمن. (٢٢)



القائد الحقيقي لا يعتمد صنع قائد يأتي من بعده، هو يعلم تماماً أنه عندما يختار ويصنع أحدهم فهو يقتل آخرين! لذا هو يؤثر دون أن يعتمد، يصنع دون أن يعلم، يلهم دون أن يقصد؛ ولذا يأتي بعده قادة يتقدم أحدهم ليحمل الراية بعده.



في إدارتك، قد يأتي إليك رجل من أقصى المدينة يسعى.. استمع إليه، لا تهمله! ربما يخبرك عن مالا يأترون بك! هل أنت أكثر حكمة من موسى؟! (٢٤)



صحيح أن اليد الواحدة لا يمكن لها أن تصفق! لكن على الجانب الآخر؛ ما كان لليد الأخرى أن تساعد أختها إلا برعاية عقل أوجد التناغم بينهما، ولك أن تتخيل لو كان لكل يد عقل مختلف وأوامر متناقضة! لذا: المدير الناجح يمثل العقل الذي يخلق التناغم في المنظمة.



مِر عليّ كثير من المديرين، مر الأروع والأسوأ، ومن هو بين وبين! هناك من علمني واستفدت منه، وهناك من حاربني، وهناك من أخذ بيدي وتجاوز عني، وهناك الصريح وهناك المرواغ، وهناك من لا يتحدث عنك إلا بحضورك وهناك من يسلخ ظهره كحال غيابك! شخصياً: أكثر ما أعجبني المدير الصادق في كل تعاملاته!



أساسيات في عملك ليرتاح ضميرك لاحقاً: أخلص في عملك، طبق العدل، ولا تظلم الآخرين بقول أو فعل، تعامل بإحسان وحزم، جامل مديرك وزملاءك في غير مضرة، عبّر عن رأيك بصراحة، ووضح وجهة نظرك لمديرك بما ترى أنه الشيء الصحيح ولو لمرة واحدة، لا تقتلون من أجل أحد أو لأجل منفعة، ابتعد عن الكسب الحرام. (١) ٢



لا أضمن لك الترقيات إن فعلت كل ذلك، ولا أضمن لك حصص شهادات الشكر والعلاوات، ولا أضمن لك استلام المناصب. لكن كل ما أضمنه لك أن تشعر بالراحة عندما تسند ظهره متذكراً سنوات العمل، أن تنام قريح العين، مرتاح البال، وغيرك ربما يقتله وخز الضمير وسوء المصير! تذكر: لا راحة مثل راحة البال والضمير. (٢)



راقب ما يصدر منك من تصرفات وردود أفعال، المواقف شبه متكررة؛ ولذا إن لم تراقب سلوكك وتصرفك الخاطيء في موقف ما فسوف يتكرر الخطأ مع تكرار الموقف نفسه أو شبيهه. كلنا دون استثناء نخطيء في هذه الحياة، لكن لا يمكن لأحدهم أن يفعل الصواب في المرة القادمة إن لم يدرك أنه أخطأ في المرة السابقة.



هناك قيادة منصب، وهناك قيادة نفس! القيادة الثانية شرط رئيس لنجاح الأولى، ويمكن من خلالها أن تفعل الكثير الكثير، وإن لم يتوافر لك منصب، يمكن أن تصنع الأثر في نفسك وفي من حولك! قيادة المنصب قد تعني قيادة سليمة بحسب من يتسلمها وقدراته! لكن قيادتنا للنفس تعني حياة سعيدة ومتوازنة!



شعور مريح للنفس أن تعرف أن قائدك ليس لديه هدف إلا مصلحة العمل والعاملين، وأن ميزان القرب منه مرتبط بمدى ما تنتجه في عملك، وأنه بالإضافة إلى أنه مستمع جيد ومحاور ذكي، هو داعم لك ولأفكارك في التطوير. ليس صعباً أن تكون ذلك القائد! فقط، ضع مصلحة العمل أمام عينيك، وأحسن التعامل مع الموظفين.



نحن لا نحب من يختلف معنا، تلك طبيعة بشرية! لأن النفس تميل لمن يوافقها، وتحب من يظهر وكأنه معها على كل حال. لكن ذلك شيء قلبي، وقلبك أنت حر فيه، لكن تنمية العقل وبناء مداركه بحاجة لمن يختلف معه، القرار بحاجة إلى أن يدور حوله اختلاف يطهره من الخطايا، أو يلقي به بعيداً، عقلك بحاجة لمن يختلف معه!



لا يوجد إنسان يمكن أن يفعل الصواب دائماً، ولا يوجد شخص قراراته صحيحة على الدوام. هذا ليس بجديد؛ ولذا نحن نحيط أنفسنا بمن إن نسينا ذكرنا، وإن أخطأنا نبهنا، وإن اعتزمنا اتخاذ قرار نصحنا، وإن رأى أننا نتجه إلى الفرق اعترض طريقنا. نحن بحاجة إلى مخلصين حولنا؛ فهم سر القوة والاستمرار وتقدم المنظمات.



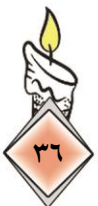
لا أحد يستطيع أن يحقق النجاح دون مساعدة آخرين، الوصول لأهدافك وتحقيق أحلامك مرتبط بمساعدة من شخص ما، وربما أكثر. من يتحدث عن نفسه بأنه قهر الصعاب وتغلب على المعوقات وفتح أبواب المستحيل دون مساعدة من أحد، هذا شخص جاحد وكاذب! كل نجاح خلفه مساعدة وإن كانت بسيطة، لكنها كانت مهمة ومؤثرة.



لا تستطيع أن تنقل منظمة من وضع متهالك إلى وضع فيه إبداع وإنتاج دون العبور من بوابة "التنظيم". التنظيم يدخل في مرحلة الاستعداد، الأمر يشبه أن تتأكد أن سيارتك جاهزة للانطلاق؛ ولذا من العبث الحديث عن خطط مستقبلية دون تنظيم لواقع حال المنظمة! لذا: نظم ورتب الواقع حتى تنطلق للمستقبل.



العدل سيد الصفات الإيجابية وقائدها، لا يوجد مدير عادل وهو جبان؛ لأن العدل يفرض عليه الشجاعة في اتخاذ القرار. ولا يوجد مدير عادل وهو شخص صن خلاقات العمل، ولا يوجد مدير عادل وهو كذوب لأن العدل يتطلب الصدق في التعامل مع الجميع. عجيب هذا العدل وما يمكن أن يفعله إن اتجهنا له بصدق، وطبقناه بوعي!



التعامل مع الموظفين



لا تبين علاقات تعتقد أنها قد تدومُ بعدَ مغادرتك للإدارة حتى لا تُصدمَ، سيخرجُ الكثيرونَ من حياتك، ربما حتى قبل خروجك من بوابة المنشأة.



عند خروجك ودخولك من بوابة الإدارة: افتح النافذة، ألقِ السلام على الحارس، لا طِفْهُ واثنِ عليه. لن تكلفك عشر ثوانٍ، لكن أثرها يدومُ طويلاً.



لا تفرق بين موظف مجتهد ورائع، وبين موظف مهمَل في الحقوق وإن لم يُراعَ واجبه، الحقوقُ لا علاقة لها بأداء العمل، مثل حق الإجازة.



من الجيد أن تقدّمَ البعدَ الإنساني في تعاملك مع الناس، في محيط عملك وحياتك، ولكن تذكر أن إعطاء كل ذي حق حقه أولى من البعد الإنساني.



ابتعد عن التّحزباتِ والتعنّصُر لمجموعات معينة في العمل، فالتعنّصُر لا يمكن أن يجتمعَ مع العدلِ في أي زمان ومكان.



الفترةُ الذهبيةُ لأي موظّف ذكيٍّ ومجتهد، هي تلك التي يعمل بها تحت إدارة مديرٍ واعيٍّ ومُخلص؛ لأن المدير السيء يحيله إلى موظف فقط.



لمن يعملونَ معكَ وهم من قرابتك، أخبرهم أن القرابة إن لم تكن دافعا لهم لتحسين عملهم لن تكون دافعا لك لمجاملتهم.



إن من الظلم أن تعامل الآخرين بالعُنصرية، سواء لقيبلتكَ أو مدينتك، لكن أيضا من الظلم أن تُسارعَ إلى نفيها عنك بظلم المقربين منك.



يُفترض أن كل تقرير يرفعه المدير عن الموظف يعطى نسخة منه، ويحق له الاعتراض عليه، ما عدا التقارير ذات الصبغة الأمنية لحساسيتها.



إن إدارة البشر من أصعب أنواع الإدارة؛ فهي تحتاج إلى تركيز عالٍ، وحضور قوي، وإمام بالنفسيات البشرية، وأساليب مختلفة.



إذا كان الناس شهداء الله في أرضه، كذلك الموظفون، العملاء، الإنتاج، التطوير، الأرباح، شهداء إمامك أو عليك؛ لذا أحسن إحصار الشهود.



سألني: هناك من أخبرني أن بعض الموظفين ينتقدونني في غيابي، ماذا أفعل لأنهي هذه المشكلة؟ قلت: الحل أن تقطع نقل الأخبار، وستختفي تلك المشكلة.



ليس المطلوب منك أن تصبرَ على موظفٍ مُقصرٍ صبرَكَ على أولادِكَ،
لكن على الأقل أن تفعلَ ما بوسعِكَ لإصلاحِهِ، تذكر أنها نفس وقد
تنقذها من ضياع أكبر.



إذا دخل عليكَ موظفٌ يكاد أن يمزقَ ملابسه من الغضب وترى القهرَ
في عينيه، فلا تبادله الغضب بغضب؛ أنت آخر ملجأ له، استمع إليه،
وربما تحاسبه لاحقاً.



بعض الموظفين يعترض على التقييم الوظيفي، ويرعد ويزبد وهو
يعرف أن التقييم مُنصفٌ له! ولكنه أسلوبُ ضغط ليرفع المدير من
درجة الأداء مستقبلاً!



هناك موظف يفهم تفاصيل العمل، ولكنه كسول وغير منتج،
وهناك موظف لا يفهم العمل، لكنه مثابر ونشيط، دورك أن تجعل
كلا منهما مثل الآخر في الشيء الذي ينقصه.



تَذَكَّرْ دَائِمًا: يَهْمُكَ فِي الْمَوْظَفِ أَنْ يَتَوَافَرَ فِيهِ الْأَدَبُ، وَالاحْتِرَامُ،
وَالرَّغْبَةُ فِي التَّعْلَمِ، هَذَا مَا يَخْصُ الْمَوْظِفَ، مَا يَخْصُكَ أَنْ تَقُومَ بِدَوْرِكَ
فِي تَدْرِيبِهِمْ وَتَعْلِيمِهِمْ.



الْمَوْظِفُ الْمُنْتَجِ الْمِثَالِي يَجِبُ أَنْ تَقِفَ لَهُ احْتِرَامًا، ثُمَّ تَقِفَ مَعَهُ إِذَا احْتِاجَ
إِلَيْكَ، هَذَا مَوْظِفٌ إِنْ لَمْ تَقِفِ الْأَنْظِمَةُ مَعَهُ يَجِبُ عَلَيْكَ أَنْ تَقِفَ مَعَهُ
بِقَدْرِ اسْتَطَاعَتِكَ.



سُشَاهِدُ أَصْنَافًا مِنَ الْمَوْظِفِينَ بِطِبَاعٍ مُخْتَلِفَةٍ، وَعُقُولٍ مُتَبَايِنَةٍ،
وظُرُوفٍ مُتَعَدِّدَةٍ، بَعْضُهُمْ نَفْسَهُ عَزِيزَةً، وَآخَرُ يَبِيعُهَا عِنْدَ أَوَّلِ عَرْضٍ
لِلشَّرَاءِ. رَاعِ كُلَّ ذَلِكَ.



مِنَ الْمَعِيبِ أَنْ تَقُولَ لِمَوْظِفٍ كَلَامًا ثُمَّ تَرْفَعُ خِلَافَ ذَلِكَ، تَصَرَّفْ
يَفْتَقِدُ لِلخَلْقِ الْقَوِيمِ وَإِلَى عُرْفِ الرِّجَالِ. اضْرِبْ بِعَصَاكَ الظَّاهِرَةَ وَلَا
تَطْعَنْ بِرَمَحِ الْغَدْرِ.



أحرص على القضاء على حالة الاحتقان بين الموظفين؛ فإنه يجعل كل موظف خصماً للآخر يتمنى له السقوط ولو على حساب العمل، تذكر: لا تعاون مع احتقان.



بعض الموظفين مثل البركان! يبقى في حالة خامدة سنوات قد تطول، حتى تسلمه مسؤولية وحدة أو قسم؛ حينها ينفجر بكل ما فيه من طاقة.



الموظف بصفة عامة يحب المدير العادل، الحازم، الشجاع، أكثر من المدير المتساهل الجبان؛ الأول يعطي الحقوق ويقف مع الموظفين، عكس الآخر.



عند إنزالك عقوبة على موظف، قد يحاول استفزازك ودفعك لارتكاب خطأ في حقه ليقايضك بالعقوبة، أو يشتكيك لاحقاً. انتبه لمثل هؤلاء!



دائماً نسمع عن مدير رفع ملاحظات عن موظف ما، لكن نادراً جداً أن يسأل المدير: ماذا فعلت لعلاج تلك الملاحظات؟



دون بسجل كل ما فعلته من خير لكل موظف؛ ليس من أجل أن تمنّ عليهم بفعلك، لكن بعضهم يأتيك ويطلبك ويحلف أنه لم ير منك خيراً قط!



الأصل السماح ما لم يرد منع؛ لذا ارفع أي طلب لموظف لديك، ما دام لم يرد ما يمنع الرفع؛ لكي تبرأ ذمتك.



إن نقل موظف غير مرضي عنه، في حقيقة الأمر يدل على ضعف المدير في تعديل سلوك الموظف؛ فليجأ لغيره لتغيير سلوك ذلك الموظف!



اللوائح والأنظمة - في الغالب - مُنصفةٌ للموظف، لكن الجهل بها وسوء فهمها وتطبيقها من بعض المديرين جعلها هي الخصم!.



الموظف كائن بشري، وهو يسعى في أثناء تحقيقه لرؤية ولأهداف المنظمة إلى تحقيق أهدافه الخاصة والمشروعة. لا تغفل عن ذلك أيها المدير!.



من أكثر الأشياء التي تُحبط الموظف المنتج، وجود مدير لا يهتم بتقدير العاملين لديه، أو أن تكون عينه لا تُبصر إلا من تحب وترغب.



قد يتعبك أحد الموظفين مادام هو مرؤوساً، ويتغير حاله بمجرد أن تجعله رئيساً على قسم، ولو كان عدد موظفي ذلك القسم لا يتجاوز الاثنين.



لن يكون هناك إنتاج دائم مع عدم الشعور بالأمان الوظيفي، إن مطالبتك لهم بالإنتاج مثل من يطلب من أحدهم أن يرسم لوحة تحت أزيز الرصاص!



من الجميل أن تحتفظ لك (بخط رجعة)، بحيث لا تطلق وعودا غير متأكد من تحقيقها، لكن من السيء أن تستخدم ذلك للتوصل دائما من كل ما وعدت به.



من شهر إلى ثلاثة أشهر - حسب الحاجة - من الجميل أن يكون هناك اجتماع ودي خارج نطاق العمل، وهي فرصة للتعرف إلى الجوانب الأخرى للجميع.



ميزان كره الموظفين أو حبهم لك ميزان خاطيء، ويجب أن لا تزن به تأثيرك! تعامل بعدل، اسع لتحقيق الأهداف، طور، أنتج. هذا ما يجب أن تزن به.



اجْعَلِ الْآخَرِينَ يَشْعُرُونَ أَنَّ أَكْتَافَكَ جَاهِزَةٌ مُسَاعِدَتِهِمْ إِذَا طَلَبُوا
المُسَاعَدَةَ مِنْكَ، لَكِنَّكَ لَنْ تَسْمَحَ لِأَحَدِهِمْ أَنْ يَسْتَغْلِكَ لِيَصِلَ إِلَى
أَهْدَافِهِ.



إِذَا أَسَاءَ مُوظَّفٌ التَّصَرَّفَ مَعَكَ لِتَنْصِفَهُ مِنْ ظُلْمٍ وَقَعَ عَلَيْهِ، فَتَذَكَّرْ
أَنَّ سُوءَ أَدَبِهِ لَا يَعْنِي إِلَّا تَنْصِيفَهُ. أَنْصِفْهُ وَحَاسِبْهُ عَلَى تَجَاوُزِهِ إِذَا أُرِدْتَ
ذَلِكَ.



كُلُّ مُوظَّفٍ لَدَيْكَ جَنَحَ لَطَرِيقِ الْمَخْدَرَاتِ لَا بَدَّ أَنْ تَتَّخِذَ مَعَهُ إِجْرَاءً
فُورِيًّا حَسَبَ اللَّوَانِحِ وَالْأَنْظُمَةِ، إِهْمَالُكَ يَعْنِي انْتِشَارَ الْمَخْدَرَاتِ فِي
مَنْشَأَتِكَ.



لَا تَلُمُ مُوظَّفًا عَلَى خَطَا تَرْتَكِبُهُ أَنْتَ فِي الْوَقْتِ نَفْسِهِ، عَلَى الْأَقْلِ اخْتَرِ
أَوْقَاتًا أُخْرَى لَمْ تَرْتَكِبْ فِيهَا هَذَا الْخَطَا. لَا تَنْهَ عَنْ خُلُقٍ وَتَأْتِي مِثْلُهُ !.



مِنَ الْمُوظَّفِينَ: الْمُحِبِّطُ، الْمُشْتَكِي، الْمُتَمَلِّمِلُ، الْمُهْمِلُ، الْمُتَسَيِّبُ، وَصَاحِبُ
السُّلُوكِيَّاتِ الْمَشْبُوهَةِ. لَا يُعْقَلُ أَنْ كُلَّ هَؤُلَاءِ لَهُمْ عِلَاجٌ وَاحِدٌ! نَوْعُ
طُرُقِ الْعِلَاجِ.



مَنْ هُوَ تَحْتَ إِدَارَتِكَ، مَنْ تَمْلِكُ مَعَهُ اسْتِخْدَامَ صِلَاحِيَّاتِكَ الْوُظُفِيَّةِ،
هَذَا لَيْسَ خَصْمًا لَكَ! لَا تَفْرَحْ بِانْتِصَارِكَ عَلَيْهِ، فِي الْوَاقِعِ: وَظِيفَتُكَ
انْتَصَرَتْ عَلَيْهِ.



إِنْ كُلُّ مَا تَقُولُهُ مِنْ قِيَمِ الصَّدَقِ وَحُسْنِ الْمَعَامَلَةِ، وَإِحْقَاقِ الْعَدْلِ،
يَتَبَخَّرُ عِنْدَ أَوَّلِ مَوْقِفٍ لَا تَتَعَامَلُ مَعَهُ بِتِلْكَ الْقِيَمِ! خَطَرٌ جَدًّا. انْتَبِهْ
لِذَلِكَ!.



لَا (تُشَخِّصَنَّ) خِلَافَاتِ الْعَمَلِ وَتَأْخُذْهَا مِنْ مَنْظُورِ شَخْصِيٍّ، إِذَا فَعَلْتَ
ذَلِكَ فَسَتَجِدُ مَعَ - مَرُورِ الْوَقْتِ - أَنَّ غَالِبِيَّةَ مَنْ تَعْمَلُ مَعَهُمْ أَصْبَحُوا
أَعْدَاءَكَ!.



- لا تَسْمَحْ لموظفٍ بتجاوز مديره المباشر إلا في حالتين:
- (١) أن يكونَ مظلوما ولم يتم إنصافه.
- (٢) أن يكونَ لديه مقترحات لتطوير العمل.



لا تُثَمِّنْ أحدَ الموظفين بمنصب إداريٍّ ثم يتضح لاحقا أن هناك مَنْ هُوَ أجدَرُ منه لتولي ذلك المنصب. لا تتعجل في مثل هذه الأمور!



ابتعد عن نشر العيون والتجسس على الموظفين، هذا أسلوب مَنْ يَعْجُزُ عن مراقبة مؤسسته بالطرق النظامية! أسلوبٌ مدمرٌ لروح الفريق الواحد.



في أي إدارة سيأتي إليك مَنْ يتطوعُ جاسوسا على زملاء العمل، اقطع هذا الأمر! وتذكر: مَنْ أرخص نفسه لن يكون آمينا في نقل الأخبار إليك.



مِنَ الحِكمةِ عِدمَ الاستِهانَةِ بِتقديمِ النصائحِ لِمَن يَعْمَلُونَ مَعَكَ، لَا تَعْتَقِدُ أَنَّ لَا قِيَمَةَ لِكَلِمَاتِكَ، الْكَلِمَاتُ أَثَرَتْ فِي عِتَاةِ الْمَجْرَمِينَ، فَكَيْفَ لَا تُؤَثِّرُ فِي مُوظَّفٍ مُقْصِرٍ؟!



لَا تُلْقِ بِاللُّومِ عَلَى مُوظَّفٍ لِتَقْصِيرِهِ أَمَامَ الْآخَرِينَ، وَخَاصَّةً الْأَقْلَ مِنْهُ وَظِيفِيًّا، تَذَكَّرْ أَنَّ الْبَعْضَ مُؤَدِّبٌ، لَكِنْ قَدْ تَكُونُ رَدَّةُ فَعْلِهِ غَيْرَ مُتَوَقَّعَةٍ.



عِنْدَمَا يَقَعُ ظَلَمٌ عَلَى مُوظَّفٍ لَدَيْكَ، وَتُنْصِفُهُ وَتُعْطِيهِ حَقَّهُ، أَخْبِرْهُ أَنَّكَ مِثْلُهُ سَعِيدٌ لِأَنَّهُ أَخَذَ حَقَّهُ فِي الدُّنْيَا، قَبْلَ أَنْ يُثْقَلَ كَاهِلُكَ فِي الْآخِرَةِ.



بَعْضُ الْمُدِيرِينَ يُعَاقِبُ الْمُوظَّفَ عِنْدَمَا يَخْطِئُ، وَيَبْقَى يَذْكُرُهُ بِهَذَا الْخَطَأِ، حَتَّى يَقَعَ فِي أَخْطَاءٍ أُخْرَى وَهَكَذَا. إِذَا انْتَهَى الْعِقَابُ انْتَهَتْ تَبْعَاتُهُ!.



لأبد أن تصل لكل موظفك الرسالة التالية: لا أحد مقرب مني، ولا أحد غير مقرب، أداء العمل كما يجب هو الذي يقربك مني أو يبعدك. طبق ذلك!.



عند نقل موظف إليك، لا تحكم عليه من مديره السابق! وتجنب أن تسأل عنه، أخبره أنك لا تعلم عنه سوى ما سيكون في المستقبل.



حسن الخطاب ودقته وقوة مغزاه، له دور كبير في إيصال رسالتك، بعض الأهداف قوية جداً، وتصل للموظفين بصيغة ضعيفة. انتبه كيف ترسل رسائلك!.



عاقب نفسك! هل جربتَها؟ هل جربت أن تقول لموظف خطأ: عاقب نفسك! الأكثر طرافة من ذلك، هل عفوت عندما عفا الموظف عن نفسه!؟



التغافلُ نعمةٌ يجهلها الكثيرون، وهي فن لا يُتقنه إلا الحكماء، وهي أن تتغافلَ عن موقفٍ شاهدته أو سمعته لا تنوي اتخاذَ إجراءٍ بشأنه.



عندما يُخطيء الموظفُ المنتجَ المميز، أول ما يحتاجُ إليه قائدٌ قوي يأخذه تحتَ جناحه يحميه من العقوبة، أو على الأقل يخففُ وقعها عليه.



نحنُ لا نعيشُ في المدينة الفاضلة؛ لذا لا تكنُ خبياً، ولا تجعلُ الخبَّ يخدعك، تعاملُك المثالي لا يعني أن يتم خداعُك. كن واعياً.



كل الموازين التي تضعها، لن تجدَ صعوبةً في وضعها إلا ميزانَ العدل، ستجدُ الكثيرين يحاولون الإخلالَ به، إما بقصد أو بغير قصد.



تعلّم فضيلةَ الإصغاء بأذنك وعقلك عندما يتحدث أحدهم إليك عن العمل، وأصغ بأذنك وقلبك عندما يتعلق الأمرُ بظروفه الشخصية.



إن الموظفَ المبدعَ تعرفه عندما يشتعلُ حماساً مع القرارات الصائبة، وتنطفئ ناره مع القرارات الخاطئة؛ لأن الإبداع له اتجاه واحد.



إن الملكَ واستمراريته قائم على العدل، بكل ما للملك من معانٍ ودلالات، هل تتخيل أن منشأتك أو إدارتك ستصمد طويلاً بدون العدل؟!



دون ملاحظاتك على الموظفين بسجلٍّ، خطرٌ أن تعتمدَ على ذاكرتك فقط؛ لأنها قد تخونك، والشيء الأكثرُ خطورةً أن حكمك على موظفيك يُصبح انطباعاً وغيرو علمي.



إن المساواة شيء والعدل شيء مختلف تماما، وإن بعض الظلم قد يُرتكب أحيانا باسم المساواة؛ لذا قدر لكل حالة قدرها.



إن كل العقوبات والمحضرات، ومبدأ الثواب والعقاب لا قيمة له إذا استطعت مخاطبة الحياء في قلب رجل كريم، الحياء قد يصنع المعجزات.



إن من يأتيك وقد ضاق الزمان به واشتدت عليه الحزن، فموقفك إما يعطيه الأمل والحياة أو يشبه حكم الإعدام، كن رفيقا بالآخرين.



إن الرفق مع من يستحق الرفق يشبه تماما الحزم مع من يستحق الحزم، فلا تكن حازما على من يستحق الرفق، ولا ترفق بمن يستحق الحزم، فرق بينهما!



لا تتكئ على صبر الآخرين وتُماطل في إعطاء حقوقهم أو تُسء معاملتهم، لا يغرك هدوؤهم وتبسمهم، للصبر مخزون يستمدون الطاقة منه ولا بد له أن ينفد، وحينها سيفتح مخزون الغضب أبوابه!



العنصرية ليست فقط عنصريةً قبليةً أو مناطقيةً أو مذهبيةً وغير ذلك، تلك عنصريةً عامة! ولكن أشدها وقعا عنصريتنا لمن نُحب؛ فنظلم الآخرين من أجلهم ونسحق حياتهم لنرضيهم! انتبه لذلك.



عندما تزرع الحب والاحترام في تعاملك مع الموظفين فهذا يعني أنهم سيُسارعون إليك لثنيك عن خطأ على وشك ارتكابه مهما أغضبك تدخلهم! وعندما لا يكون الحب حاضرا فتأكد أنهم سيفرحون عندما يشاهدونك تتجه لارتكاب الخطأ القاتل في إدارتك!



يفقد المدير الكثير من قيمته عندما ينزل لأشياء لا يفترض به أن ينزل إليها، ولا بد أن يفهم أن الموظفين لا ينظرون لقراراته وإن كانت صحيحة بقدر مراقبتهم لسلوكه في كيفية تنفيذ تلك القرارات وطريقة تعامله مع الجميع.



يظن البعض أن التسلط على الآخرين وكسر إرادتهم وظلمهم هو الذي يزرع الهيبة منه في قلوبهم، والحقيقة أنه يزرع داخلهم الحقد عليه وإن أظهروا عكس ذلك، ويجعلهم يتعجلون ساعة الانتقام منه!



كان يتحدثُ بحدّة عن موظّف سبق أن عمل تحت إدارته، وأنه يتأخّر عن دوامه ويفتعلُ المشاكل ولا ينجز معاملاته! كان يجترّ صورة عمرها عشرون عاماً! البعض يظن أن الآخرين لا يتغيرون! (١) ر



أخبرته أن هذا الموظّف أكمل دراسته التخصصية، أصبح مديراً لإدارة مهمة، وأنه قيادي ناجح، وشخصية محبوبة. نظر إليّ بتعجب وقال: فلان؟! وأطلق ضحكاته الساخرة. قلتُ له: الجميع يتغيرون ولكن يبدو أنك الوحيد الذي لم يتغير! (٢)



قد يفعلُ الإطارُ للمَقصر أكثر مما يفعله نقدك له لتقصيره! بدل أن تنتقد ابنك لسوء حفظه - مثلاً - جرب أن تمتدح حفظه؛ وسترى الفرق بعد ذلك. في الواقع، نقدنا في بعض الأحيان قد يوجه أحدهم ويضعه في خانة صعب الخروج منها.



لا يجتمع الشعور بالهيبة من مدير أو قائد ومحبته في نفس الوقت إلا لمدير عادل في تعامله، فقط العدل قادر أن يجعل الناس تحبك وتهابك.



إذا نُقل إليك موظفٌ من إدارة أخرى، لا تسأل مديره السابق عن سلبياته، ولا تسمح له بنقلها إليك، في كثير من الأحيان لا يكون العيبُ في الموظف ولكن في مديره! وعلى فرض العكس؛ هو بحاجة إلى فرصة ليبدأ من جديد، سؤالك عنه سيؤثر عليك وعلى تعاملك معه مهما حاولت أن لا يحدث ذلك! (١)



الحقيقة هذا الشيء من الأشياء المستفزة، يياشر الموظف في عمله الجديد ويجد المدير يعرف عنه كل صغيرة وكبيرة، أخطاء ارتكبتها سابقا يعيدها على مسامعه وكأنه يحذره من تكرارها وغير ذلك كثير، شيء محبط للغاية للموظف!!! (٢)



لذا؛ المدير الجيد لا يسأل، وإن وصلت المعلومة إليه رغما عنه وكانت سلبية وفعلا صحيحة، فهنا لا يُخبر الموظف بما سمع، ويرى أن هناك تحديا يكمن في تحويل هذا الموظف إلى موظف منتج، ومحاولة مساعدته على فتح صفحة جديدة، وإكسابه الثقة بنفسه. (٣)



المدير الذكي يتعاملُ مع الموظفِ وكأنه عميلٌ لا يرغبُ أن يخسره بسهولة؛ لأنه يعرفُ أن خسارته تعني خسارة إبداعه وأفكاره، قد تخسرُ الموظفَ ويبقى يعطيك على الحد الأدنى الذي يُبْعِدُ عنه العقوبة، ولكنك ستخسرُ أشياء ما كانت لتخطر لك على بال!



أؤمن تماماً أن وضع الشاب أمام مواجهة التحديات سيجعله يبتكرُ الحلولَ ويسعى لتجاوزها؛ ما دُمْتَ علمته السباحة فلا بد أن تجعله يواجه البحرَ وتقلباته، الخبرة لا تأتي إلا بالممارسة والتجربة؛ ولذا أؤمن تماماً بأنه قادر على النجاح في أي وظيفة يشغلها.



في بعض المهن التي تحتاجُ إلى وجود عنصرٍ غير وطني إن وُجدت، يجب أن نتعامل مع ذلك العنصر كمدرّب لا موظف، بقاؤه مرهون بعدد من درّب وكيف درّبهم، مع يقيني أن هناك كوادراً وطنياً قادرة على التدريب على تلك المهن التي يُقال إننا نحتاج فيها إلى عنصر غير وطني.



إن سوء تصرف أحد الموظفين مع مديره لشعوره بالظلم ورغبته بإنصافه؛ لا يعني أن يتعسف المدير ولا يُنصفه بحجة وقاحة تصرفه، هذا ظلم وخلط للأمور وتصرف يقودُ إلى مشاكل أكبر! أنصفه وأعطه حقه، ويمكن لك أن تُحاسبه على تجاوزها!



لا يوجد أجمل من يد ترتفع إلى السماء لتدعو لك، يد أنت لا تعرف من صاحبها لكنه يعرفك ولم ينس لك صنيعك، لا زال يتذكر معروفك، يبتسم كلما تذكرك، أنت في يوم ما ساعدته، وقفت إلى جانبه، ثم توليت إلى الظل؛ ولكن شمس معروفك بقيت ساطعة في ذاكرته!



أؤمن تماما أن كل شخص قابل للتغيير! حتي ذلك المدمن الذي سلبت المخدرات عقله وطرد من وظيفته وهجرته زوجته وتنكر له أصحابه وأهله وتكالبت عليه الديون وضاعت عليه الأرض بما رحبت، أؤمن تماما أنه قادر على أن يغير مساره وأن ينتزع تصفيق الآخرين! لا تفقد الأمل في أحدهم؛ ربما يوما يعود.



نحن نجرم في حق الآخرين عندما ننقل التصورات الخاطئة عنهم دون تثبت من الحقائق، نسمع عن أحدهم أنه "ظالم" أو "مختلس"، ونبدأ بنشر هذا التصور عنه في مجالسنا ونشوه سمعة الأبرياء ونحن نظن أننا نحسن عملا.. انتبه! تلك جريمة لا تغفر! لا تنقل شيئا ولو كانت الحقيقة بين يديك!



يقول: كنت في أحد المجالس وتحدث أحدهم عن فلان من الناس بسوء وخلل في سلوكه، دافعت عنه، وسألت المتحدث: هل تعرفه شخصيا؟ وكان جوابه: لا! هل لديك إثبات؟ أجب: لا! والغريب أنني عندما أخرجته أكثر غضب مني وطالبنى بإثبات على النفي! عجيب! إلقاء التهم لا يحتاج إلى دليل بنظره ولكن النفي يحتاج إلى إثبات!



الكثيرُ وقعَ ضحيةَ التصورات الخاطئة، سواء أكان في الحياة أو في المجتمع الوظيفي، كم من موظف مُجتهد أقصيَ نتيجة النقل الخاطيء لحديث حاسد أو حاقد تجنّى بالحديث عنه! وكم من ضحايا لنا تغيّر مسار حياتهم بسبب نقلنا الخاطيء لثُهم وشُبّهات لم تثبت عليهم يوماً، بل كانوا بعيدين عنها كل البعد!



الموظّف المتميز بحاجة لمن يدافع عنه عندما يرتكب الأخطاء، ليس من المعقول أن يتساوى المتفاني في عمله مع آخر غير مجتهد في درجة ونوع العقوبة! المدير الجيد يدافع بكل قوته عن الموظف الجيد؛ لأن سجله المشرف يشفع له بالتعاضّي عن مُحاسبتها.



"أحمد" موظف مخلص ومنتج، ولديه أفكار إبداعية، ويعمل في القسم الذي يُحبه، يمكنك أن تستفيد من "أحمد" إلى أقصى درجات الاستفادة، وفي حالات يمكن لك أن تُحوّله لموظف كسول غير مُنتج عندما تنقله إلى قسم لا يحبه ويكره العمل به، أين يحب أن يعمل الموظف "المنتج" شيء في غاية الأهمية.



هناك تفاصيل صغيرة مهملة لا ينتبه لها كثير وهي مؤثرة، الاهتمام بالتفاصيل يُعطيك حسن تواصل مع الآخرين في مرات كثيرة، الأمر يشبه أن تعرف تقاليد بلد ما لتجنب أن تسيء لهم دون قصد منك، الأمر يشبه أن تُقدّم القهوة لأحدهم بيدك اليسرى، هي أشياء منفرة وقد تساهم في تشكل صورة سلبية عنك!



الإنسان المنطقي قد يتفقُ معكَ مراتٍ ويختلفُ مراتٍ، يرضيكَ في حالاتٍ ويُغضبُكَ في حالاتٍ، ذهنُهُ يتجهُ ويركزُ في جانبِ الصوابِ، وليسَ أيُّ جانبٍ يرضيكَ! هذا الشخصُ هو الذي تحتاجُ إليه ليكونَ مُستشارَكَ، وكم هو رائعٌ لو كانَ صديقَكَ، وأجملُ من كلِّ ذلكِ لو كانَ هذا الشخصُ هو أنتَ وترضى نفسَكَ وتغضبُها بحثاً عن الحقِّ.



أنتَ بحاجةٌ لمن يقولُ لك: "لا" في الوقتِ المناسبِ أكثرَ من حاجتِكَ لمن يقولُ لك: "نعم" في الوقتِ غيرِ المناسبِ.. "لا" وإن تكررَت كثيراً فلن يأتِي من ورائها ضررٌ! "نعم" ربما تجلبُ لك الكثيرَ من الأذى. أصحابُ "لا" مخلصونٌ مُحِبون. أصحابُ "نعم" منتفعونٌ متسلقون. أحطَ نفسكِ بدرعِ "لا" قبلَ فواتِ الأوانِ! (١) ٩٣



عندما يقولُ لك الجميعُ "نعم"، ونحن نؤيدُكَ، ويقولُ لك واحدٌ من ضمنهم "لا" فتأكَّد أن "لا" وصاحبها أهمُّ من الجميعِ "حتى" تستمعَ إليه، وتعرفَ ما لديه، وهل لديه أسبابٌ مُقنعةٌ ورأيٌ سديدٌ؟ وبعد ذلك أنتَ لك الخيارُ، لكن مهمٌ ولا بد أن تستمعَ له وتفهمَ وجهةَ نظره إن كانَ على صوابٍ فخذُ برأيه، وإن كانَ مخطئاً عدلْ له فهمه. (٢) ٩٤



الصدقُ والتلقائيةُ وعدمُ التكلفةِ وإيمانُكَ بأهميةِ ما تقدمه وتتمكنك من الموضوع بصفةٍ عامةٍ وقدرتكِ على توجيهِ التفاصيلِ المؤثرةِ نحو تحقيقِ هدفِكَ، كل ذلكِ بوابتكِ لعبورِ عقولِ الآخرينِ وأسرَ قلوبهم. صحيحٌ هناك مَنْ يخدعُ الآخرينَ بسحرِ بيانه، ولكن ذلك لا يدومُ طويلاً وسرعانَ ما يسقطُ الواقعُ شعاراته! ٩٥



العدل أكبر محفز على الإطلاق! العدل يجلب أشياء كثيرة، العدل يمنع المدير من شخصنة الخلافات والنظر للخلاف بمنظور شخصي، العدل يجعلك قريباً من الكل، العدل الذي قد يغضب أحد الموظفين اليوم عندما تنزع منه شيئاً لا يستحقه سيفرحه غداً عندما ينصفه في حق له، العدل فضيلة جامعة يندرج تحتها فضائل كثيرة.



ربما يطلب منك أن تكتب تقريراً سيئاً عن موظف لديك، أنت ملزم أن تكتب ما ترى أنه الحق ويريح ضميرك ولا يضر الآخرين بغير حق، لا تحاول خداع نفسك وأنت مجبور على فعل ذلك، أنت ظالم! وظلمك - ربما - أشد ممن طلب منك فعل ذلك! أرح ضميرك، ولا تعلق أكباداً رطبة في ذمتك.



جميعنا ربما نضعف، نشعر بالخوف، عندما نُجبر على فعل شيء لا نريده، نخاف على وظيفتنا، نخاف أن نضع أنفسنا أمام فوهة المدفع وتسلط مدير ظالم، لكن يبقى هناك قيم ومبادئ يجب أن نلتزم بها، حاول بكل الطرق أن تتفادى هذا الابتلاء، ثم إن لم تجد طريقة فليس أمامك إلا الرفض، لا تضع قدمك في طريق الظلم نهائياً!



عندما تحفظ للموظف كرامته، وتحسن التعامل معه سيعطيك أكثر مما تتوقع، وعندما تعمداً إلى محاولة التقليل من شأنه واحتقاره سيعطيك في أحسن الأحوال على الحد الأدنى الذي يُبعد عنه العقاب، وسيغمر عينيه عندما يرى أن السفينة تتجه للغرق طالما يمكن له أن ينجو بنفسه!



ماذا يعني يغمض عينيه عندما يرى السفينة تجرّ للغرق؟ يعني أنه لن يراجع مديره في قرارات أصدرها وقد تكون خاطئة وقاتلة، لن يخبره عن مواضع الخلل في إدارته ما دام ذلك ليس من مسؤولياته، لن يعطي الآخرين خبراته، سيدور في دائرة تُبعد عنه المسؤولية وتقلل من جهده المبذول، باختصار يتحول لمعول هدم! (١)



أفضل الموظفين في بيئة عمل مثل هذه تجده يؤدي ما عليه، ويقوم بواجباته، ولكنه في بحث دائم عن خيارات أخرى متى ما توافرت له اتجه لها مباشرة، تجده في بحث دائم في محاولة تغيير موقع عمله، أو البحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر، وبعضهم لا يطيق صبرا ويتخذ قرار ترك الوظيفة مع ما قد يلحقه من أذى من تركها. (٢)



لا يمكن أن تؤثر في الآخرين حتى يثقوا بك، ولا يمكن لهم أن يثقوا حتى تُقدم لهم ما لديك ويكون مؤثرا ويتلمس احتياجاتهم، ولا يمكن لهم قبول ما لديك حتى تمدّ معهم جسورا من التواصل الجيد، والقدرة على إقناعهم بالنتائج، وأن "ما تقوله مطابق لما ستفعله"، ويجب أن تحافظ على كل ذلك باستمرار. (٣)



أنت أشبه ما تكون بالتاجر الذي يعرض بضاعته، يجب أن يعرض ما يحتاجه الناس ويُقبلون على شرائه، ويجب أن يختار الجيد من بضاعته ويُبعد الرديء منها، وأن يتأكد من إمكانية وصول منتجاته إلى الجميع، وبسعر مناسب، وأن يقنعهم لم يجب عليهم الشراء من متجره، وأن يستمر في فعل كل ذلك باستمرار؛ حتى لا يفقدهم. هذا لا يعني أن تعرض ما يعرفه الناس فقط، بل أن تعرض ما يحتاجون إليه، وربما لا يعرفونه. (٤)



جمعتني الزمالة بأشخاص أكفاء بكل معنى الكلمة، قدرة رائعة على إدارة العمل وتحمل ضغوطاته، والعمل لساعات طويلة لإنجازه، كانوا رائعين عندما كانت بيئة العمل رائعة ومريحة، هؤلاء المبدعين تحولوا إلى جثث مُحطَمة عندما تبدلت بيئة العمل، وانتشر الظلم في أرجائها، يمكن لمدير غير جيد أن يدمر منظمة!



لا زلتُ أحفظ لبعض من عملتُ تحت إدارتهم كثيرا من العرفان، وأكثرهم تأثيرا في ذاكرتي، ولا أنساه: من تجاوز عن خطأ ارتكبته في حقه، مع قدرته على أن يلحق بي الكثير من الضرر، كنت شابا متحمسا أميل للحدة في تعاملتي. (١)



هذا المدير عندما طالب أحدهم بتكريمي، قيل له: هل نسيت ما فعله معك؟ قال: عمله شيء وما فعله معي شيء آخر! كان هذا درسا عظيما لشاب صغير؛ ألا تُشخص خلافات العمل وتنظر لها بصفة شخصية، كان يمكنه أن يضرني وبقوة النظام، ولكنه وجد أمامه شابا ربما يكسره العقاب أكثر مما يُصلحه، عاقبني بطريقة مؤلمة أكثر، تجاوز عن الخطأ في حقه وعفا، هذا الموقف ربما نسيه الجميع؛ لكن كان له بالغ الأثر في حياتي الوظيفية! (٢)



يبقى للمدير تأثيرٌ على الجانب المهني، وهو كيفية أداء العمل، وجانب سلوكي وهو كيفية التعامل مع الموظفين ومع المواقف المختلفة. الجانب السلوكي أعمق وأشد تأثيرا من الجانب الآخر على شخصية الموظف ونفسيته، وإن اجتمع الاثنان في شخص واحد فهذا شيء رائع وجميل!



يمكن للمدير أن يجعل العمل جنةً قطوفها دانيةً، ويمكن أن يجعل من المنظمة جحيمًا لا يطاق، ودورنا يأتي عندما تتحول بيئة العمل لكتلة من النار، كيف نحمي أنفسنا، وكيف نجعل من نارها بردًا وسلامًا، كيف نصبر عندما لا نملك خيارات أخرى، وكيف نخفف على أنفسنا، بيئة العمل حياة، والحياة لا تصفو دائمًا..



يكره الموظف المنظمة التي يعمل بها عندما تتعارض توجهاتها مع رغباته وما يريده سواء أكان ما يرغب به مشروعًا ومن حقه، أو كان لا حق له فيه! يكره الموظف الفاسد الإدارة التي تقضي على الفساد، وغير المنضبط في عمله لا يناسبه العمل المنضبط، كما أن الموظف المخلص لا يعيش في بيئة فاسدة. (١)



لذا، حتى المدير الجيد والرائع قد يكون سببًا في جعل بعض الموظفين يغادرون المنظمة، إما بطلب تقاعد أو استقالة، أو تغيير مواقعهم بحثًا عن مكان يناسب توجهاتهم الخاطئة، كما أن بعض الموظفين ظروفهم لا تتناسب وطبيعة بعض الأعمال؛ ولذا ربما يبحثون عن مكان آخر يناسبهم، وهذا من حقهم. (٢)



حتى وإن كان تحت إدارتك موظف واحد لا بد أن يسجل وقت دخوله وخروجه عندما يستأذن منك إن لم تكن هناك آلية لتسجيل ذلك، حتى وإن كان ظاهره الصلاح؛ أنت لا تعلم ما يخفيه وتخفيه الأيام، كم من موظف حاول استغلال استئذانه لتنفيذ أمر ما، ودفع ببراءته بحجة وجوده في عمله. العدالة قد تحتاج لسجلك!



نجاحك كمدير فيما يخص تعاملك مع الموظفين لا يقتصر على شكر المنتجين ومعاقبة المقصرين فقط، بل في قدرتك على تحويل مسار موظف غير جيد إلى موظف جيد ومنتج، كل المديرين يملكون القدرة على المحاسبة؛ ولكن القليل من يملك القدرة على تحويل سلوك موظف سلبي إلى سلوك إيجابي ومثمر. (١)



لا يمكنك تعديل كل صاحب سلوك سلبي، ولكن ربما يذهلك في بعض المرات أنك قد تنجح في تعديل سلوك أحدهم بأقل جهد ممكن؛ بعضهم قد تبدل معه جهداً أكبر، بعضهم المؤثرات عليه أكبر من جهودك، لكنك لا تعلم أي موظف يمكن أن تنجح معه، حاول، وتذكر أنك عندما تنجح مع أحدهم ربما تنقذ حياة أسرة يعولها! (٢)



لست الوحيد المخلص في عمله، ولست الوحيد الذي يحب وطنه، حولك كثير من المخلصين مثلك يهمهم ما يهمك، وكونك لم تعثر عليهم لا يعني عدم وجودهم، قد تكون مررت بمنحدر أو تعاملت مع قلة؛ لكن لا يعدم الوطن وجود المخلصين، لكنهم يعملون بصمت، وبعضهم من يريد له آخرون أن يبقى وراء حجاب! ارفع بصرك تجدهم!



أشد أنواع العنصرية، وأكثرها تخفياً: تعصرك لأشخاص تحبهم، وجه العنصري قبيح مهما حاول أن يجعله، تبدأ العنصرية بمجرد أن تسلب الآخر حقه من أجل شخص تحبه، أن نحب الآخرين أو لا نحبهم ربما هو شيء لا نملكه، ولكن إعطاء الحقوق وعدم ظلمهم شيء نملكه وسنحاسب عليه!



تَأْتِي هَذِهِ الْعَنْصَرِيَّةُ لِمَنْ تُحِبُّ لِتَجْعَلَ الْمُدِيرَ يُقَرِّبُ مَنْ يَحِبُّهُ وَيُكْرِمُهُ عَلَى حَسَابِ مَوْظِفٍ آخَرَ لَيْسَ لَهُ ذَنْبٌ إِلَّا أَنَّهُ لَمْ يَرُقْ لِلْمُدِيرِ، تَأْتِي هَذِهِ الْعَنْصَرِيَّةُ لِنَظْمِ الْبَعْضِ فِي بَيْعٍ وَشِرَاءٍ مِنْ أَجْلِ مَنْفَعَةِ أَشْخَاصٍ نَحِبُهُمْ، تَأْتِي هَذِهِ الْعَنْصَرِيَّةُ، وَتَوْثِّرُ حَتَّى عَلَى تَعَامُلِنَا الْاجْتِمَاعِيِّ فِي تَقْسِيمِ النَّاسِ مِنْ حَوْلِنَا.



عِنْدَمَا يَتَقَدَّمُ الْمُسَوَّلُ لِيَنْصِفَ مَوْظِفًا لَدَيْهِ مِنْ مُدِيرِهِ الْمُسَلَّطِ، وَيَقِفُ إِلَى جَانِبِهِ إِذَا مَا تَأَكَّدَ لَدَيْهِ وَقُوعُ الظُّلْمِ؛ فَهَذَا تَصَرُّفٌ لَهُ أَثَرُهُ الْعَظِيمُ، لَيْسَ عَلَى الْمَوْظِفِ فَقَطْ، وَلَكِنْ عَلَى جَمِيعِ الْمَوْظِفِينَ، فِي الْحَقِيقَةِ؛ كُلُّ تَصَرُّفٍ إِيْجَابِيٍّ كَانَ أَوْ سَلْبِيٍّ لَا بَدَّ أَنْ يُلْقِيَ بَظْلَالَهُ عَلَى الْمُنْظَمَةِ وَمَنْ يَعْمَلُ بِهَا!



خُذْ بَيْدَ مَنْ هُمْ تَحْتَ إِدَارَتِكَ، لَا تَخْشَ الْمُنَافَسَةَ؛ فَلَا أَحَدٌ يَأْخُذُ مَكَانَ أَحَدٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ، الْأُمُورُ لَيْسَتْ مَرْتَبُطَةٌ بِمَجْدِ شَخْصِيٍّ؛ الْأُمُورُ مَرْتَبُطَةٌ بِمَصْلَحَةِ بَلَدٍ وَتَحْقِيقِ أَثَرٍ وَمُسْتَقْبَلِ أَجْيَالٍ قَادِمَةٍ، لَسْتُ الْمَخْلَصُ الْوَحِيدُ كَمَا تَزْعُمُ، وَلَسْتُ وَحْدُكَ الْمَفْكَرُ، نَجَاحُكَ لَا يُقَاسُ فَقَطْ بِكُمْ زَرَعْتَ وَكُمْ حَصَدْتَ، نَجَاحُكَ يُقَاسُ بِكُمْ تَبْقَى مِنْكَ عِنْدَمَا رَحَلْتَ!



عَوِّدْ نَفْسَكَ عَلَى شُكْرِ الْآخَرِينَ، حَتَّى لَوْ كَانَ الشُّكْرُ مُقَابِلَ خِدْمَاتٍ مَدْفُوعَةِ الثَّمَنِ، أَوْ كَانَ وَاجِبًا عَلَى الطَّرَفِ الْآخَرَ أَنْ يُؤَدِّيَهُ إِلَيْكَ، الشُّكْرُ لَهُ وَقْعٌ جَمِيلٌ عَلَى النَّفْسِ. يُمْكِنُ أَنْ تَقْرَنَ الشُّكْرَ بِالْدُّعَاءِ وَهَذَا أَجْمَلُ، لِلشُّكْرِ أَثَرٌ فِي الْآخِرِ، وَلَكِنْ فِي الْحَقِيقَةِ أَثَرُهُ أَعْظَمُ عَلَى أَنْفُسِنَا وَمَشَاعِرِنَا جَرَّبَ: شُكْرًا، اللَّهُ يَعْطِيكَ الْعَافِيَةَ.



يد واحدة لا تصفق! لكنها تستطيع أن تكتب، وتستطيع أن ترسم، ويمكن لها أن تضرب على طبلة ورجع صوتها أجمل، ويمكن أن تقدم المساعدة، ويمكن أن تفعل الكثير خلاف التصفيق! صحيح، قد يكون الوضع متعباً، لكن أبداً لن تكون وحدك! هناك من المخلصين مَنْ ينتظرك أن تبدأ ليعطيك من إخلاصه أكثر من يدٍ تصفق.



احذر أن تخص أحدهم بـتعامـل خاص على حساب مَنْ حوله، صحيح أن المميز يستحق الدعم، لكن ليس على حساب قتل المجموعة! المزارع قد يهتم بشجرة معينة، لكنه لا يقطع الماء عن بقية الأشجار؛ وهكذا في حياتك وتعاملك مع أولادك، وفي عملك، وتعاملك مع الموظفين: لا تخص أحدهم بـتعامـل "على حساب" غيره؛ حتى لا تقتلهم!



لا توجه اللوم إلى رئيس أمام مرؤوسيه، يمكن أن تطلبه لاحقاً أو تنتحي به جانباً إن كان الموضوع لا يقبل التأجيل، لكن إلقاء اللوم عليه وتجريحه يُضعف هيئته ويقلل من شأنه، بل احفظ له قدره أمامهم؛ فهو يعد من فريق عملك، وممن تعتمد عليهم. خلف الأبواب المغلقة: افعل معه ما تشاء، دون تجاوز للنظام.



لا تخجل من سؤال من هم تحت إدارتك عن جزئية معينة تجهلها، الموظف يعرف في تخصصه أكثر من مديره، هذا هو "الأصل"، وغير ذلك قد يشير لخلل في التدريب والتأهيل! بعض المدراء يتكبر عن أخذ المعلومة من موظف يعمل لديه؛ والنتيجة قرارات خاطئة. توقف عن النظر لنفسك كأنك مصدر المعرفة الوحيد، هذا غير صحيح!



لا تجعل من نفسك خصما للموظفين عند محاسبتهم، دع النظام يظهر أنه هو خصمهم ومبدأ العدل هو من حاسبهم، عندما تستعرض قوتك وسلطتك بعنجهية؛ فأنت ترسل لهم رسالة بأنك خصمهم، عندما يعرف الموظف أن خصمه هو النظام وتحقيق العدل سوف تختلف ردة فعله، ويكون للمحاسبة أثر جيد في نفسه!



التحفيز الفردي مهم وضروري حتى داخل فريق العمل، يجب أن لا يذوب جهد الفرد داخل الجماعة، يبقى له ما يخصه، حتى وإن نال الفريق جائزة لا بد أن يكون للمميز منهم جائزته الخاصة به! هذا لا يتعارض مع زيادة الوعي بأهمية العمل الجماعي. يبقى ما يحركنا بصفتنا بشرا هو ما يمكن أن نحصل عليه ويميزنا عن غيرنا.



من المعيب أن تشغل في جوالك، بينما هناك موظف أو مراجع يقف أمامك يشكو ظروفه الشخصية وحاجته لمساعدتك، ربما تخضع مساعدته لاعتبارات كثيرة ولوائح العمل، وظروف أخرى، لكن طريقة تعاملك لا تخضع إلا لأخلاقك واحترامك للآخر! ليس شرطا أن تلبي طلبه، لكن: من المعيب أن لا تعطيه سمعك واهتمامك!



كلما أخذت بيد من معك؛ ارتقيت إلى أعلى. أنت المستفيد الأول من فعل ذلك، وأنت أول من يجني أرباح ذلك، تصعد ويصعدون معك، وتساعدهم ويساعدونك، تأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم، ويزيد ما لديك من أفكار! يمكن أن تتذاكى وتسرق جهد أحدهم، لكن تأكد أن البقية سيعرفون أنك تحمل تلك الصفة القبيحة، ولن يتعامل أحد معك.



من المغيّب في حقك كمدير منظمة، أن تُعِدّ الموظفين بما تعرف مسبقاً أنك لن تستطيع أن تفي به، أو تجعل الوعود الكاذبة وسيلة تحفيزاً وعد القائد في حقيقة الأمر "قرار مؤجل"؛ وهذا يعني أن لا تُعِدّهم إلا بما تستطيع تنفيذه لاحقاً. ربما تُعذّر إن أخلفت وعدك مرة، لكن أكثر من ذلك ستتحوّل في نظرهم إلى كذوب!



لا تسخر من موظف قدّم لك مقترحات وإن ظهرت لك سخيّة وغير عملية! شجّع اليوم، واشكره على مقترحه؛ وسوف يعود لك لاحقاً بمقترحات قد تذهلك! على الجانب الآخر، كل مقترح غير جيد يعني أن وراء ذلك عقلاً لم تتضح الصورة له جيداً، هو يقترح لك ما يتناسب مع فهمه للعمل. لذا: وضح له الخطأ، ولا تكسر حماسه!



مدير ينقل موظفاً مجتهداً ومنتجاً في عمله من قسم يحبه ويمارس فيه تخصصه، إلى قسم لا يحبه وبعيد عن تخصصه؛ رغم حاجة القسم لخدماته، بحجة أنه يثق به ويرغب منه العمل في قسم آخر كثرت الملاحظات عليه، وقلت إنتاجيته! تصرف يضر الموظف والعمل، وغير مضطر إليه! لو وسع مجال رؤيته وجد من يمكن أن يحل محله!



البعض لا يستشعر خطورة ما يفعله، حتى يقال له: "بيّض الله وجهك" فإنه يسلب حق أحدهم في مميزات مالية ويعطيها لمن يجب. هذه المميزات هي مال يصرف منه شخص على نفسه وأولاده بغير وجه حق، ويحرم منها أشخاص يستحقونها، وما يترتب عليها من أمور أخرى أشدّ تعقيداً. تناسى أن الله لا يبيّض وجه من سلب الناس حقوقها.



أولى الموظفين بوقوفك معه الذي تحول فجأة من موظف منضبط في سلوكه وبارع في عمله وغزير في إنتاجيته الى موظف يتأخر عن عمله، ويكثر غيابه، ولا يقوم بتأدية ما عليه من واجبات، مع نفسية تكاد تكون محطمة! هو يمر بظروف أكبر من طاقته، ويحتاج منك أن تعامله "كحالة خاصة"؛ حتى يتمكن أن يعود لسابق عهده! تركت "حالة خاصة" بين علامتي تنصيص^(١)



لأنها فعلا حالة خاصة من حيث عدد مرات حدوثها، فهي قليلة الحدوث نسبيا، ومن حيث تعاملك معها فهي تختلف من حالة إلى أخرى، ومن حيث ما هو متوافر لك لمساعدته حتى يتخطى تلك المرحلة. وإن كان الوقوف مع الجميع حق كحالة إنسانية، فإن الوقوف مع مثل هذا الموظف أولى وأولى^(٢).



المدير الرائع يصنع للموظف يومه كل يوم، يشعر وهو ذاهب لعمله أنه لن يلتقي مديرا يسرق أفكاره وينسبها لنفسه، لن يلتقي ظلما يبحث عن كيفية إلحاق الضرر به، لن يلتقي من يحاول التقليل من شأنه! هو يعرف أنه سيلتقي شخصا يُقدّر له تعبته وعمله، وعادلا في تعامله؛ لذا ينشرح خاطره بمجرد تذكر ذلك.



إن احترام عقل الآخر لا يقل أهمية عن احترام شخصه، ما فائدة أن تُظهر لأحدهم احترامك وحسن انتقاء ألفاظك وترحيبك الحار به، وأنت لا تحترم عقله؟! إن أشد أنواع الاستعلاء أن تستعلي بعقلك على الآخرين، حين تظن أنك الأذكى، ويمكن أن تمرر على عقولهم ما تحب تمريره، وكأنهم لا يملكون القدرة على التفكير.



هناك مصلحة عمل، وهناك مصلحة موظفين.. هي علاقة تحتاج إلى توازن ويحكمها أنظمة عمل، في مصلحة العمل يُنظر إلى الإنتاجية، وفي مصلحة الموظف يُنظر إلى حقوقه التي كفلها له النظام. تبقى الأمور صحيحة ما لم يكن هناك تعدُّ على الحقوق التي أقرها النظام، وما زاد فهو يخضع للظروف المحيطة وإمكانية تحقيقها. (١) ١٣٧

تبقى نقطة في غاية الأهمية: بعض الموظفين لا يعرف حقوقه النظامية، والبعض يظن أن بعض الأشياء من حقوقه وقد لا تكون كذلك. نحن أمام مَنْ لا يعرف حقوقه، ومَنْ يتوهم حقوقاً له ليست في النظام. في أحوال، نقف أمام "عُرف" سلب حقوقاً، وأعطى أشياء ليست بحقوق. هي صورة ضبابية، لا تنجلي إلا بالعودة للأنظمة المعمول بها. (٢) ١٣٨

في أحوال، قد نظلم موظفاً يمنع الحياء وعزة نفسه أن يكرر طلبه، الأمر يشبه أن تعطي ابنك اللحوم ما يريد، على حساب مَنْ يستحي من أولادك! كم من موظف مر بظروف قاهرة مُنِع من شيء يستحقه، لصالح موظف آخر لحوج، يجيد كثرة الوقوف وربما التباكي! رفقا بمَنْ منعه حياؤه أن يطيل وقوفه أمامك! ١٣٩

بعض المنظمات خسرت موظفين أكفاء لأنهم ارتكبوا أخطاء بسيطة، كان يمكن تجاهلها أمام بحر حسناتهم، على الأقل كان يمكن محاسبتهم بما يناسب الخطأ الصادر منهم! لكن يبدو أن هناك مَنْ أراد لبحر الحسنات أن يصغر، حتى أصبح نقطة حبر صغيرة في رأس قلم وقع على قرار الاستغناء عنه! أقبلوا عثرات المبدعين! ١٤٠

إن العنصرية ظلم، بل ظلم بين، لكن محاولة دفعها عن نفسك والابتعاد عن الشبهات قد يجعلك تقع في الظلم أيضاً! قد يكون الموظف المبدع المستحق للترقية أو العلاوة قريبك أو ابن صديقك أو من معارفك، وكونك تقصيه بحجة أن لا يُقال عنك عنصري أو متحزب فهذا تصرف "ظالم". أنصف المستحق، وإن كان ولدك، أو من خاصتك!



إن تركيز أحد المديرين على حضور العاملين وانصرافهم لا يعني أنه مدير غير جيد، وكون أحدهم يهتم بالإنتاج فقط لا يعني بالضرورة أنه مدير جيد! الحضور والانصراف والإنتاج هي عناصر ضمن عناصر كثيرة، قد يهتم أحدهم بالإنتاج لكن يضع للموظف أهدافاً مرهقة ويصعب تحقيقها! المختصر: ليست هناك قاعدة، لكن هناك وضع تختار له ما يناسبه.



هو انطوائي، معقد، جاهل، عنصري... إلخ، لا تتحدث عن أحد الموظفين أمام زملائه عن عيوب في سلوكه، قد تكون وجهة نظرك خاطئة وتفترض غير الحقيقة وتساهم في نشرها وما يترتب على ذلك من تأثير سلبي على الموظف، تأكد: ما تذكره يصل إليه. تصرف معيب ولا يحق لك - نظاماً - الحديث أمامهم حتى وإن كان ما ذكرته صحيحاً. (١) ف



يحق لك أن تتحدث عنه أمام مديره المباشر، وتناقش سلوكه الذي تضرر منه عمله فقط، ويجب أن لا يخرج الحديث عن مكتبك. غير ذلك، لا يحق لك، وأنت مسؤول عن أي تجاوز، ويجب أن تناقش الموظف نفسه عن ذلك السلوك، وتقترح عليه الحلول والعلاج، وتتخذ الإجراءات النظامية. تأكد: إن تأثير ذلك بالغ على نفسية الموظف. (٢)



يفهم البعض قوة الشخصية في الإدارة بأنها القدرة على العقاب والمحاسبة، وهذا تصوّر قاصر! فحتى المعتل نفسيا والجبان يمكن أن يستغل منصبه في محاسبة الموظفين وإصدار العقوبات. إن قوة الشخصية تكمن في وضوحها وعدلها، ورُقّي تفكيرها، وحُسن تعاملها. أصحاب الشخصية القوية يحتفظون بها وإن غادروا مناصبهم!



مشكلة عندما تذهب الدورات، العلاوات، الترقيات، مكافآت خارج الدوام الرسمي وغير ذلك، عندما تذهب لمن لا يستحقها، على حساب من يستحق! تصرف فيه فساد وخبث، وفيه ظلم وإجحاف، يقتل العمل الجماعي، ويئد طموح الموظفين، ويقضي على أي بادرة نمو وارتقاء في المنظمة. وهو تصرف مُشين واضح ومكشوف للجميع!



يجد أحد الموظفين نفسه بين مطرقة مديره المباشر وسندان المدير العام، يبدو أن هناك خلافاً بينهما وهو من يدفع ثمن ذلك، يتلقى أوامر من المدير العام يرفضها مديره المباشر أو يحاول تعطيلها؛ وهذا شيء يُغضب المدير العام، وإن نفذ توجيهه غضب مديره المباشر! هذا تصرف معيب.. (١)



أخرجوا الموظف من خلافتكم. لمديره المباشر نقول: حاول أن تحمي الموظف الذي يعمل تحت إدارتك، بدلا من تعطيل المعاملة أظهر بعض الشجاعة، وأخبر المدير العام أنك ترفض هذا الأسلوب، أو حاوره بما هو أحسن! ونقول للمدير العام: تصرفك معيب، وإن لم تستطع السيطرة على مدير قسم، فلا تتعدّه لمن هو تحت إدارته وتفرض عليه عضلاتك! (٢)



كن صادقاً في تعاملك مع الموظفين، عندما تصدق في التعامل معهم ستكون الأمور واضحة للجميع. تكثر الشائعات في المنظمات التي يكتنفها غموض، أو تفتقد الوضوح، وعندما يُفتقد الصدق يُنزع الشعور بالأمان من قلوب الموظفين! ليس هناك ما يدعوك للكذب، وسلوك الطرق الملتوية! تذكر: وضوحك من قوتك وشجاعتك!



إن خوف الآخرين منك لا يعني احترامهم لك! الخوف حالة مؤقتة تنتهي بزوال أسبابها، لكن الاحترام هو الذي يبقى عندما يزول منصبك، أو ينقص مالك، أو يتغير حالك! بل إن الخائف قد يبحث عن انتقامه الشخصي بمجرد أن يتحرر من أغلال خوفه! تذكر: الناس قد لا تكون عادلة مع من كان ينصفها فكيف بمن ظلمها!



احرص على تطبيق العدل في تعاملك، احرص على تطبيقه بوعي، وتأكد أن العدل كفيل أن يجلب لك "كل" الصفات السلوكية الجيدة في شخصيتك، على سبيل المثال: العدل يجعلك تتعامل بصدق ووضوح مع الجميع، والعدل يجعلك تقف على مسافة "عادلة" وليست واحدة من الجميع، والعدل يمنعك من شخصنة الخلافات. العدل: سيد كل الصفات النبيلة.



إذا شعرت وأنت تحاسب موظفاً لديك أنك تحقق انتصاراً شخصياً لذاتك، راجع نفسك. إذا شعرت بلذة في محاسبة أحدهم، راجع نفسك. تأكد: هناك مشكلة أعظم من خطأ الموظف، وربما أعظم من أخطاء كل الموظفين. لديك مشكلة في ذاتك، وتحتاج أن تجلس مع نفسك لتعرف كيف تخلصها من هذا الداء الخبيث الذي أصاب قلبك ووعيك.



الردّ على اتصالات العمل واجب تُحتمّه المسؤولية، وليس تفضلاً نعطيّه مَنْ نشاء، أي علاقة مباشرة بين طرفين الرد فيها واجب، البعض لا يرد على استفسارات مرؤوسيه أو ممن تجمعهم بهم علاقة عمل مثل طالب مع معلمه، مريض مع طبيبه، بعضهم وهم من أقصدهم تحديداً، لا يرد في أثناء أوقات العمل على اتصالات تخص العمل! ويترك كثيراً من الأمور معلقة، مما يترتب عليها في بعض الأحيان وقوع الضرر.



إن حُسن التعامل مع الموظفين لا يعني عدم الحزم، والحزم معهم لا يعني التعامل بفوقية واستعلاء! إن النظر لمصلحة العمل لا تعني بخس الموظفين حقوقهم لصالح المنظمة، والوقوف مع الموظفين لا يعني الإضرار بالعمل! إن العدل لا يعني أن تقف على مسافة واحدة من الجميع، بل يعني أن تقف على مسافة عادلة!



وضّح للموظف الخطأ الذي ارتكبه، وخطورته، سواء قررت محاسبته أم تجاوزت عنه، إذا حاسبته دون توضيح ربما شعر بالظلم، أو شعر أن الحساب أكبر من الخطأ! ولذا يتولد داخله شعور غير مريح. ثم إن الهدف الرئيس من العقاب لم يتحقق؛ لأنه لم يعرف أين أخطأ؟ وحجم الخطأ وضرره ولم يتغير وعيه، وهنا: صلب المشكلة!



ضعها قاعدة حياة: كلما أكثر من حضورك، وتدخلك فيما لا يستدعيه الأمر؛ ضعف حضورك وقرارك في الأمور التي تحتاج إلى وجودك. كثرة الظهور تُضعف قرارك، وتعود الآخرين على وجودك، ويصبح حتى معالجة التقصير معلقا بحضورك! دعهم يقومون بما عليهم من مسؤوليات، ولا تتدخل في غير ضرورة وهدف!



مشكلة المدير الذي ينشد الكمال من موظف يعمل تحت إدارته، هي نفسها مشكلة الموظف عندما يطلب الكمال في مديره. لن تجد شخصا مكتمل الصفات حسب رغباتنا. في النهاية هناك إطار عمل يحكم الجميع، وهناك مساحة معينة نتحرك خلالها، مطلوب من كل واحد أن يؤدي مهامه التي وجد من أجلها ويتقاضى أجرا عليها.



يظن البعض سواء كانوا مديريين أو موظفين، أن الاهتمام بالإنتاجية يعني بالضرورة تجاهل الاهتمام بأوقات العمل الرسمي؛ وهذا خلط واضح لأن الموجه الرئيس في هذا الموضوع هو طبيعة العمل، وظروفه وطريقة إدارته. فطبيعة العمل تحدد طريقة التعامل، وإلى أي حد يمكن تطبيق ذلك. لا توجد قاعدة؛ لكل وضع ما يناسبه.



يتردد كثيرا على ألسنة الناس أن الموفق من ترك منصبه والناس تدعو له بالخير. وحقيقة هذه عبارة قد تكون خادعة؛ لأنني أضمن لك أن يدعو لك كثير من الموظفين لمجرد أنك أهملت متابعتهم، وتركت لهم حريتهم بالكامل على حساب العمل! لا تغرك مثل تلك العبارات، الموفق من أدى عمله بأمانة وإخلاص. (١)



الموفق من تلمس احتياجات الموظفين دون إضرار بالعمل، ونظر للأمر بتوازن ودون إخلال. الموفق من تعامل بعدل مع الجميع وترك بعده أثرا يُقتدى به. الموفق من كانت نيته وفعله سليما وسعى لبذل ما بوسعه بحسب المتاح له. الموفق من وضع مخافة الله أمام عينيه. أما المدح والثناء فقد يكون مخالفا للحقيقة. (٢)



ربما أنت بحاجة أن تضمن رسالة اللطف التي بعثتها لأحدهم بعض الحزم في ثناياها. يجب أن يعرف ما كان يمكن لك أن تفعله، وأنت قادر على فعله، لكنك اخترت احتواء الموقف؛ إما تقديراً لموقف ما، أو تحقيقاً لمصلحة عامة! البعض يفسر رسائل اللطف ضعفاً في شخصك، وعدم قدرة على اتخاذ قرار!



ليس شرطاً أن تعطي الموظف ما يطلبه، لكن من الضروري أن تحسن مقابله، وأن تُنصت إليه وتُشعره باهتمامك! أن تلبّي طلبه هذا أمر يعود إلى النظام والصلاحيات ومصلحة العمل وتقدير ظروفه، لكن إحسان المقابلة يعود إلى خلقك ومبادئك وما جُبلت عليه!



الموظف في القطاع الخاص لاعب محترف؛ يذهب حيث يرضيه العقد، ويجد مميزات تناسبه وبيئة عمل ملائمة. الولاء والانتماء للمنظمة لديه خلال مدة عقده معهم، ثم بعد ذلك قد يتحول لموقع آخر. المنظمة نفسها قد تستغني عنه إن ساءت أحوالها؛ ولذا من الطبيعي أن يتركها إن وجد فرصة أفضل. حيد العاطفة في قراراتك، وابحث عن مصلحتك!



لا تجعل أي موظف تحت إدارتك خصماً لك. هذا شيء معيب في حقك. ليس تعالياً وفوقية بل لأنك المفروض حاولت أن لا يكون هناك خصام أو عداوة ثم تتعامل معه بحسب الانظمة. إن كان له حق مكنه منه وإن كان على خطأ يمكن لك محاسبته، لكن: الاستقواء بصلاحياتك بما هو ظلم يسلب منك شرف الرجولة والقيادة!



الشكر والحوافز (أسباب وموانع)

٩

عندما تشكرُ موظِّفاً، وتقوم بعملِ حفلٍ خاصٍ له، تذكرُ: هذا الحفلُ خاصٌ به، وتلك الاحتفالية تخصه، اجعله سيِّد الموقف والاحتفال، لا طرفاً مشاركاً فيه.



تناسبُ الشكر مع الإنجاز يعطي حافزاً قوياً للموظِّف، ويشجِّع الآخرين ليحذوا حذوه، وفي نفس الوقت هو صورةٌ من صُور العدالة بين الموظفين.



أيُّ شكرٍ تقدمه للموظِّف مهما كان نوعه، إن لم تُغلِّفه بحُسن التقديم وتُجعل له تأثيراً إيجابياً، يعطي نتائج عكسية. انتبه كيف تشكرُ الموظفين!



يجبُ أن يتدرج الشكرُ الموجه للموظِّفين مع إنجازهم وإنتاجهم، وأجملُ الشكر أن تشكرهم كما يحبون، لا كما تحب أنت. حاول أن تعرفَ ماذا يحبون؟



إن توجيه خطاب شكر لموظف، ووضعه في مظلوف وإرساله لمكتبه، تصرف يخلو من الذوق والحكمة، ويقلل قيمة خطاب الشكر، لا تفعل هذا التصرف.



كل موظف له طبيعته الخاصة، وله حوافزه الخاصة به، شهادة شكر قد تعني الكثير لـ "أحمد"، ولكنها لا تعني شيئاً لـ "سعيد"؛ فهو يهتم بالعلوّة أكثر.



كل مقترح يصل إليك يجب أن ترد عليه، إما صائبا وتشكر الموظف، وإما يحتاج زيادة توضيح، وإما مقترحا خاطئاً فثبّين له موضع الخطأ. مهم جداً.



بعض الإدارات تعتمد إلى (تدوير) تكريم وتحفيز الموظفين فيما بينهم؛ لينتفع به أكبر عدد منهم دون وجه حق؛ فيتحول إلى شرهات توزع عليهم.



كل موقف إيجابي أو سلبي تفعله مع أحد الموظفين، كأنك تفعله مع كل الموظفين، تستطيع نشر الكثير من الإيجابية بموقف واحد. أحسن استغلال ذلك.



احرص على إيجاد آلية فعالة تضمن سرعة الرفع لمستحقات العاملين وحقوقهم، ومتابعتها بعد رفعها، فهذه نقطة يغفل عنها الكثير من المدراء.



لا تنس في عز نجاحك ووصولك البارح لأهدافك، وأنت توزع المكافآت والحوافز على فريقك، لا تنس نفسك وعائلتك؛ فهم شركاء في النجاح.



لا تغفل عن أهمية نشر الرسائل الإيجابية في منشأتك؛ فهي بمثابة الخلايا المناعية التي تُهاجم الخلايا السرطانية وتدمرها.



إِنْ مَنْ يَمْلِكُ الْعِقَابَ، وَلَا يَمْلِكُ الثَّوَابَ كَطَائِرَ بَجْنَحٍ وَاحِدٍ؛ يَدُورُ
حَوْلَ نَفْسِهِ وَلَا يَسْتَطِيعُ الطَّيْرَانِ، إِيَّاكَ أَنْ تُعَاقِبَ وَأَنْتَ لَا تَمْلِكُ
مُكَافَأَةَ مُوظَّفِيكَ.



التحفيز وحده لا يكفي لرفع همّة الموظفين، هم ينظرون لسُلووك
وتعامل مَنْ حفّزهم، إِنْ كَانَ تَعَامُلُهُ رَائِعًا مَعَهُمْ أَتَى التَّحْفِيزُ فِي
مَكَانِهِ الصَّحِيحِ لِدَفْعِهِمْ لِلْمَزِيدِ مِنْ بَذْلِ الْجُهِودِ، وَإِنْ كَانَ غَيْرَ ذَلِكَ
اعْتَبَرُوا التَّحْفِيزَ حَقًّا لَهُمْ مُقَابِلَ سُوءِ تَعَامُلِهِ مَعَهُمْ! (١) ٥



التحفيزُ لَا بد أن يكون مدروسًا لَا يُؤْدي إِلَى خَلَلٍ، وَلَا يَقْتُلُ رُوحَ
الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ، وَلَا يُوْجِدُ خِلَافَاتٍ شَخْصِيَّةً، وَيُؤْدي إِلَى تَحْسِينِ
بِيئَةِ الْعَمَلِ وَالْعَامِلِينَ، وَأَنْ يَعْرِفَ الْجَمِيعُ طَرِيقَتَهُ، وَأَنَّهُ مُطَبَّقُ
بَطْرِيقَةٍ عَادِلَةٍ. (٢)



التحفيزُ لَيْسَ كَلِمَةً نَسْمَعُهَا وَنُطَبِّقُهَا دُونَ وَعْيٍ؛ لِذَا فِي بَعْضِ بَيِّنَاتِ
الْعَمَلِ وَالشَّرَكَاتِ يُطَبِّقُونَ حَزْمَةً مِنَ الْجُرْعَاتِ الْمُحْفَظَةِ لِلْمُوظَّفِينَ،
ثُمَّ يَكْتَشِفُونَ أَنَّ كُلَّ ذَلِكَ لَا تَأْثِيرَ لَهُ! (٣)



التحفيزُ لا يمكن أن يُطبَّق إلا على أرضية عادلةٍ تضمن التنافس الشريف، أصلح بيئة العمل واجعلها صالحة للعمل، وتذكر: التحفيز - وإن كان مهما - ليس بأهم من تطبيق العدل وحسن الإدارة. (٤)



كان على وشك الغرق في عالم مجهول، لاح له طوقُ نجاة وتشبَّث به، ومن هذا الطوق الصغير صنعَ سفينته العظيمة التي أبحرت به في كل الدنيا! كان الطوقُ كلمات تحفيز قالها له أحدهم ومضى!



أجملُ الشكر أن نشكر الآخرين كما يحبون لا كما نحب نحن، لذا كلما كان الشكرُ قريبا من رغبة الطرف الآخر ومحبا له؛ كان أثره عميقا.



لا بد أن يعي ويعرف ويفهم كل مدير أن خطابات الشكر وشهادات التقدير وحدها لا تكفي، في الواقع هي لا قيمة لها عندما يقابلها سلب للحقوق في الجانب الآخر، بل إن بعض الموظفين لا يكثر لها ولا يهتم بها، هو يهتم باقتناص فرص تطوير مهاراته، وأن يتمتع بكافة حقوقه، وأن يطمئن على العدالة في الترشيح.



لا تغفل عن شكر من يستحق حتى وإن كان يؤدي واجبه وما يجب عليه، للشكر مفعول يُشبه السحر في النفوس! فهو قادر على أن يُحيل تعب أحدهم في إنجاز عمل معين إلى شعور بالراحة يسري في جسده، الشكر الذي لا يكلفك أكثر من لحظات ربما يجعل الآخر مبتهجا لأيام عديدة. لو لم يكن له قيمة لما دامت به النعم! (١) ۞



التجربة خير برهان! جرب أن تشكر من تتعامل معهم، وراقب أثر ذلك.. جرب أن تشكر رجل مرور ينظم السير تحت شمس حارقة، وراقب أثر ذلك.. جرب أن تشكر ابنتك أو زوجتك على طبق طعام أعدته وراقب أثر ذلك.. جرب أن تشكر من يتصبب جبينه عرقا ليؤدي واجبه وراقب أثر ذلك.. لا تسأل عن أثر الشكر؛ فهو عميق جدا في العمل: الإدارة التي تعتمد الشكر طريقا لها تجدها أكثر تماسكا، وأكثر إنتاجية، إن صاحب ذلك وعي في الحياة: البيوت السعيدة لا تخلو من الشكر فهو عمادها. (٢)



الإفراط في الشكر وكثرته ليس من التحفيز! الشكر على كل صغيرة وكبيرة له نتائج عكسية، وبالذات عندما يكون الشكر على نفس المستوى والدرجة لأي منجز كان، وحينها تتساوى المنجزات الكبيرة مع الصغيرة: وهذا يشعر الموظف بالظلم، ويرى صاحب المنجزات الصغيرة أن أقل القليل قد يجلب له الكثير!



كل المحفزات في أي بيئة عمل تتحول لمثبطات وأدوات هدم إن لم يكن هناك عدل! تتحول إلى صورة أخرى من صور الظلم، لذا يبقى العدل هو سيد المحفزات على الإطلاق، ثم تأتي حوافز مختلفة مثل الحافز المادي للبعض، والتقدير والشكر للبعض، وبعضهم أكثر حافز يمكن أن يؤثر عليه هو أن تشركه في صناعة التطوير!



التحفيز في بيئات العمل ليس بترف، بل ضرورة وعنصر رئيس في أي بيئة عمل، لكن فهم البعض للتحفيز مشوش؛ فهو إما يظن أنه جانب مادي أو ترقيات، وهذا فهم قاصر! هناك تحفيز دائم وعام للكل، وفيه حسن تعامل وعدل بينهم. هناك تحفيز خاص نتيجة قيامه بجهد خاص؛ وهذا يعني أن تخصصه بتحفيز له وحده دون غيره! (١) ف



وهناك تحفيز مؤقت؛ وهذا يعني أنك أمام حالة معينة تحتاج منك تحفيزا خاصا لها، مثل التحفيز لتحقيق مهمة معينة، أو تحفيز أحدهم لتجاوز وضع معين! المختصر: كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات تلامس احتياج الموظفين يسمى تحفيزا. التحفيز أنواع ودرجات، ويجب: أن يُصرف لمستحقه دون زيادة أو نقصان! (٢)



إن أعلى التحفيز أن تكون حاضرا بوقتك وجهدك ودعمك وأقل التحفيز أن لا تمنع من يريد أن يتقدم بجهد الشخص وموارده الخاصة به. لا يريد منك أن تشكره ولا تكرمه. فقط يريد منك أن لا تقف أمامه وهو يمضي لهدفه. البعض بخيل في تحفيز الموظفين وفوق بخله يمنع صاحب المبادرة أن ينفذها ويحجب إبداعاته!



ثقافة الاجتماعات

١٠

مهم جدا في الإدارة وفي حياتك ألا توجد قاعدة تطبقها على حالة معينة، ولكن توجد حالة معينة اختر لها القاعدة المناسبة، لكل حالة ما يناسبها.



من أكبر الأخطاء التي تُرتكب عند محاولة إقناع الآخرين بأمر ما: استعجال النتيجة في الجلسة نفسها؛ مما يسبب نفور الطرف الآخر وتعصبه لرأيه.



من أخطاء بعض المدراء في الاجتماعات أن يعتمد إلى الإكثار من النقاط التي يُعرج عليها، وهذا غير صحيح ... حيث إن نقطة تُدرس بتَمَعْن أفضل من نقاط كثيرة دون تَمَعْن.



لا قيمةً للاجتماعات إذا لم تُحرر الموظفين من القيود والشعور بالخوف ليتحدثوا بحرية عن كل ما يُشكلُ عليهم دون خوف من تبعات ذلك.



تخير وقتاً مناسباً للاجتماعات (اليوم والساعة)، وتجنب الإطالة،
والأهم: حدد هدفك من الاجتماع لتحدد وسيلتك المختارة، واكسر
الملل.



إن كنت ستجتمع بالموظفين فقط لتكون المتحدث، وتلقي ما لديك وتنصرف،
فليس هناك ما يدعو لعقد الاجتماع حتى وإن كان عن بعد، يمكنك أن ترسل
ما تريد على الايميل، أو ترسله بخطاب! الاجتماعات هي نوع من العصف
الذهني لعقول المجتمعين، ولا بد أن تكون حسب الحاجة، وأن تسمع ما لديهم
بكل شفافية ووضوح!



لا قيمة لأي اجتماع يشعر المجتمعون فيه بالخوف من إظهار وجهة نظرهم أو
مخالفة رأي مطروح. دع الموظف يظهر ما لديه وناقشه. حتى وإن كانت
وجهة نظره خاطئة صوبها له ولغيره. إن في عقول الآخرين كنوزاً لو
أحسنست استخراجها والاستفادة منها. تكتسب القرارات قوتها بقدر نقدها
وتمحيصها ومراجعتها!



وجهاً النظر مختلفة، والمطلوب
أخذ الأفضل منها ولو لم تكن لك
أنت، ولا تنسِ الثناء على من أبداه.

٨

أبعد الخوف وتبعات إبداء
وجهاً النظر التي قد يخشاها
بعض الموظفين.

٩

لا تجعل الاجتماع طويلاً.

١٠

يجب أن يكون مكان ووقت
الاجتماع مريحاً للجميع.

١١

نوع أساليبك حسب موضوع
الاجتماع وأهميته.

١٢

إذا أردت إحداث تغيير، يُفضل عقد
الاجتماع قبيل البدء وليس قبله
بفترة طويلة؛ لضمان قوة التأثير.

١

ابدأ بنفسك وأغلق الجوال،
وامنع التليفونات أو الدخول لغير
الأمر الطارئ، واطلب منهم إغلاق
هواتفهم أو جعلها على الصامت
(مع السماح للحالات الطارئة)
حتى لا يشوش ذلك على المجتمعين

٢

ركّز على موضوع الاجتماع،
ولا تسمح بتشعب الأمور.

٣

اجعل الاجتماع أخوياً وتفاعلياً،
لا جامداً روتينياً.

٤

استمع جيداً لوجهات النظر
المختلفة وناقشهم.

٥

تذكّر: الاجتماع لا يعني إعطاء
الأوامر والتعليمات فقط.

٦

إذا أبدى أحد الموظفين وجهة
نظر خاطئة، فأنت مسؤول
عن إيضاح خطئه، وتصويبه له
ولغيره من المجتمعين.

٧

ملخص
ما سبق

خلق الولاء للمنظمة

١١

خلق الولاء للمنظمة: لتخلق الولاء لدى الموظف تحتاج إلى عدة إجراءات لتصل بالنهاية إلى

خلق ذلك الولاء ونضعها مختصرة في النقاط التالية:

الشعور بالأمان الوظيفي وأقصد هنا أنه في مأمّن من الفصل التعسفي أو من مضايقات تتلبّس بالنظام لجعله يغادر وظيفته.

٩

النظر بعين العدل لمصالح المنظمة ومصالح الموظف في آن واحد.

١٠

الوقوف مع الموظف عند تعرّضه لظروف خاصّة وتكييف الأنظمة لخدمته وليس العكس.

١١

خلق الغيرة والحب للمنظمة وأنها جزء يمثله مثلما أنه يمثّلها.

١٢

الاهتمام بالجانب النفسي بدءاً من طريقة التعامل وبث الرسائل الإيجابية بالطرق المختلفة.

١٣

القضاء على كلّ ما من شأنه تكوين بيئة طاردة للموظف.

١٤

الشكر والحوافز والتقدير.
مراعاة جميع ما ورد في صفحة (١٧٣)
الشكر والحوافز (أسباب وموانع)

١٥

أولا تناسب الأجر مع العمل وأن يكون الراتب مناسباً للموظف ويحقّق تطلّعاته.

١

الاهتمام بكافّة حقوقه الوظيفيّة.

٢

أن يعرف حقوقه ويطمئنّ إلى عدم المساس بها ويعرف واجباته ويرى أنها جزء من رسالته ولا بدّ له من القيام بها.

٣

أن يطمئنّ إلى عدالة الإدارة وأن عمله واجتهاده هو المحكّ في تقييمه.

٤

أن تكون هناك روح تنافسيّة في العمل.

٥

أن لا يكون لطموح الموظف حدود (يعمل ويرى أنه قادر على أن يصل لأعلى مستوى).

٦

خلق التميّز للمنظمة بصفة عامّة وللموظف بصفة خاصّة.

٧

استمرار المنظمة في تقديم التدريب المستمرّ ليشعر الموظف أن قدراته لن تقف عند حدّ معيّن.

٨

بقيت نقطة أخيرة ومهمّة وهي مدى إيمان الموظف بشرعيّة وجود المنظمة وأهمّيّتها للمجتمع وتأثيرها الإيجابي عليه، لأنّ شعوره بقوة تلك المنظمة يعزّز من الانتماء لديه وكأنّه يستمدّ

وجوده من وجودها.

استقطاب الكفاءات
واستشراف المستقبل

١٢

في التوظيف: المدير الذكي هو مَنْ يبحث عن الكفاءات لتوظيفها، ولا ينتظرها تطرُق بابه. خارج أسوار الشركة قد توجد مفاجآت!.



في زمن متسارع لن تصمد أي منشأة في المستقبل، ما لم يكن لديها آلة زمن ومخيلة تستشرف المستقبل، وتعود لتصنع الحاضر بما يناسب المستقبل.



إن لم تستطع صناعة الأصدقاء فلا تصنع الأعداء، كثير ممن اختلفنا معهم وتحولوا للجانب الآخر كان يمكن احتواؤهم وجعلهم أصدقاء لنا! تذكر دائماً: الذكي يكسب، يُحيد، ويحاول أن لا يخسر.



إذا أردت استقطاب كفاءات ذات مواصفات خاصة، فهذا يعني أنك تحتاج إلى تمزيق شروط التوظيف؛ لأنها في الغالب ستكون حجر عثرة نحو استقطابهم!.



مثال: أنت في شركة وترغب في توظيف موظف محترف في الحاسب، وتضع الشروط شهادة، خبرة، سلامة الجسد... إلخ، فهذا يعني أنك في المسار العادي، وشروطك قد تمنع توظيف الأفضل.



التواصل الفعال مع الجامعات، ومتابعة أصحاب الإنجازات والمخترعات وغيرها الذين قد يسلط الإعلام الضوء عليهم قد تجلب لك ما تحتاجه من كفاءات مميزة.



كلما تميز الشخص أكثر احتجت أن تعطيه مميزات أفضل، وأن تهتم تماما بما يحتاجه وبالجانب النفسي؛ حتى تستفيد منه الاستفادة التامة.



المديرون السيئون في الشركات الأخرى قد يساعدونكم في عملية استقطاب الكفاءات، فكثيرا من المبدعين خرج بسبب تعامل مدير سيء، كن جاهزا لاستقبالهم.



الأفكار الجديدة تعني القفز للمستقبل، وتتوقف أي منظمة في حاضرها حتى يصبح حاضرها ماضيا سحيقا، ثم تتلاشى بعد ذلك، وتنتهي عندما تتوقف عن توليد الأفكار ومواكبة التغيرات! حتى أنت ستسجن في حاضرك عندما لا تملك أفكارا لمستقبلك!



لا يكلف الموظف بمهام، ولا يختبر قدراته ثم يتهمه بعدم الإنتاجية! يوكل إليه مهام عاجلة ولا يعطيه الوقت الكافي ثم يتهمه بالتقصير! لا يُدربه ولا يعلمه ولا يلحقه بدورات؛ ثم يتهمه بعدم الفهم! بعد كل ذلك يرفع عنه تقريراً مضاده "المنظمة لا تحتاج جهوده ولا وجوده!"



ليس كل قوي تحتاج إليه، بل إنك تحتاج إلى القوي الأمين، إن القوة تكمن في أمانته لأن من يفتقد الأمانة مع قوته وشراسته قد يجعل الأمور أكثر صعوبة، ويوجه قوته في سبيل تحقيق مصالحه ومنافعه، وإن ظلم وبتش! إن القوة شيء مهم للغاية؛ لكن الأمانة أهم، حتى لا تتحول تلك القوة إلى طعنة غادرة قد تقتلك!



الاختيار حسب الولاء دون النظر للكفاءة، يشبه أن تشرك أحدهم في حسابك البنكي ليصرف منه، هو عاجز أن يضيف لحسابك أرباحاً، وفي الوقت ذاته يصرف من مالك على نفسه، ويرغب أن يؤمن مستقبله، ويُقرب منه من يثق بولائه له، وهذا الآخر يفعل معه مثلما فعل معك؛ عجز عن إضافة أرباح. وقريباً: لن يبقى لك من رأس مالك شيء!



إن وضع شرط الخبرة في التوظيف، وإن كان في ظاهره مفيداً للمنظمة؛ كونه يوفر عليها عناء التدريب، قد يحرم كفاءات من الوصول لعدم توافر الخبرة لديهم. هؤلاء لو تسنى لهم التجربة والتدريب، ربما فاقوا أصحاب الخبرات بمراحل. قد يكون ما لدى المتقدم من قدرات واستعداد أهم من خبرات قد تكون خادعة.



مؤكد أن الموظف المخلص يبحث عن إدارة عادلة منصفة تقدر جهده وتعطيه حقه. كما أن الموظف غير المخلص يخشى وجود العدل ويبحث عن إدارة تتوافق مع سلوكه. ولذا الإدارة الجيدة إما أن تغير سلوك الموظف غير الجيد وتحسنه أو تعتبره بيئة طاردة لن يتحمل البقاء بها كما أن المخلص يحبطه بيئة عمل غير جيدة.



الأداء والتقييم

١٣

التقييم الوظيفي يختلف من إدارة إلى أخرى، ولكن كلما كان التقييم بعيداً عن التدخل البشري (العاطفي)، كان أكثر مصداقية.



إن استخدامك لإمكانيات كبيرة لتحقيق أهداف بإمكانك تحقيقها بطريقة أقل كلفة، يعتبر في حقيقة الأمر خسارة ترتدي ثوب الأرباح.



الكل قادر على استغلال الإمكانيات لكن القليل من يستغلها بطريقة احترافية، وهي تعني: استخدام القدر الكافي لتحقيق هدف معين.



فرق كبير بين إخراج منافس من السوق نهائياً وبين الوصول بمُنتجك إلى المرتبة الأولى، في الأولى: أنت أناني حاقد، وفي الثانية قيادي ناجح.



نحن بشر، قد نحب موظفاً أكثر من غيره، ونرتاح لأحدهم ولا نرتاح
لآخر؛ هذا قلبك. في التقييم وكتابة التقرير لا تسمح لغير عقلك أن
يحكم.



أي تقييم أداء لا يهتم بحوافز معلنة وتنافسية قائمة ومصادقية
واضحة هو تقييم أعرج، ولن يصل بك إلى ما تأمل منه، ولن يعطي
نتائج المرجوة منه.



تكرار النقاط السلبية في كل تقييم تعني أن هناك خللاً في المدير قبل
أن يكون ذلك خللاً في الموظف، ويجب أن يكون تقريراً منفصلاً عن
جهد المدير في مساعدته للموظف بالتخلص من تلك السلبيات.



سجل الإنجاز يجب أن يكون فعالاً، وتتضاعف نقاطه مع ابتكار
الموظف لطرق فاعلة في العمل وأفكاره ومقترحاته.



المشاكل واتخاذ القرار

١٤

كل مشكلة لها سبب وآثار مترتبة عليها، البعض يعالجُ الأثرَ لأنه واضح، ويترك سببَ المشكلة لأنه مخفي ويحتاجُ إلى بحثٍ.



إن حل أثر المشكلة وترك السبب، يشبه مَنْ يقوم بتغيير سقف المنزل المتأثر من تسرب المياه، ويخسر عليه الكثير، ويترك علاج التسرب في الأنابيب.



لو سألت مُحققِي الجرائم عن أهم ما في عملية التحقيق، لذكرَ لك معاناةَ مسرح الجريمة، كذلك بعضُ المشاكل، لا بد من معانيتها بنفسك.



إن بعضَ المشاكل حلُّها أصعبُ ما يكونُ من خلفِ مكتبك، وأسهلُ ما يكونُ في موقع المشكلة، بعضُ المشاكل تحتاجُ إلى زيارات ميدانية.



إن نجاح المدير في حلِّ كمٍّ هائلٍ من المشكلات، لا يعني نجاحه في الإدارة! النجاح الحقيقي في تقليل حدوث المشكلات. اقضِ على منبع المشكلة.



من الرائع أن تتخذ قرارك برفق، وتنفذه بحزم، والرفق يعني اختيارَ أيسر القرارات الموصلة لتحقيق الهدف، والحزم يعني تنفيذه بجديّة ودون تهاون.



المشاكل والأزمات اختبار حقيقي للقيادة، وهي تعني قدرتك على قيادة المركب وسط ظروف جوية مختلفة، وطرق وعرة؛ لتصل لهدفك بكل احترافية.



إن كان الضجيجُ هو المشكلة، فإن وضعك لسدادة في أذنيك قد يمنع الضجيجَ عنك، ويحل مشكلتك، لكن المشكلة الأساسية تبقى قائمة لم تحلّها!



إذا أردتَ اتخاذَ قرارٍ معينٍ تأكَّد من صحته، كُن حازماً في تنفيذه؛
حتى تحققَ الهدفَ، كسرُ قرارك يعني ضعفك، وضعفك يعني كسرَ
قراراتك المستقبلية.



القرارُ الذي تضطر إلى اختياره لا يسمى قراراً القرارُ لك الحرية أن
تختاره أو ترفضه، ما تُجبر عليه يسمى وضعاً لا تملك تغييره.



إن حل أحدهم لمشكلة تشبه مشكلتك، لا يعني أن هذا الحل مناسب
ويصلح لك، تذكر: لكل حالة وضعها الخاص بها، ولها تفاصيلها
وما يناسبها.



المتحدث الإعلامي للمؤسسة يشبه تماماً وزير الإعلام للدولة، يجب
أن يكون مثقفاً، سريع البديهة، يعرف التوجهات، يجيد المناورة، لديه
مخزون لغوي.



قدرتُك على علاج سلوك معين خاطيء لدى أحد الموظفين، تعني إمكانية علاج هذا السلوك لدى غيره، ومنعه من الانتشار، وفشلك يعني إمكانية حدوث العكس.



أغلب القرارات الخاطئة بسبب التسرع، وعدم وضوح الرؤية، وكذلك قلة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح.



إذا صادفت مشكلة في عملك ولم يتم حلها، فاستمع للمشكلة من مصدرها الأساسي، ولا تكتف بما يُنقل إليك من مساعديك.



إن السرعة أو التأني في دراسة موضوع، ليس بالأمر المهم، الأهم استيفاء كافة الجوانب لدراستها، فلا فائدة للتأني مع إغفال جانب مهم.



إن كثرة المشاكل التي نجحت في حلها، قد تدل على ذكائك، لكنها تدل أيضا على أن الحكمة تنقصك؛ لأن الحكمة تقتضي تجنب المشكلات أساسا.



إن تكرار المحاولات للوصول لهدفك لا قيمة لها إذا لم تكن كل محاولة مختلفة عن أختها، كثرة محاولتك لفتح باب بمفتاح خاطيء لن تفتحه!



كل شيء ينقصك هناك مجال لتعويض هذا النقص، تعاني من ضعف التذكر، دُون ما تريد بسجل ترجع إليه. وهكذا باقي النواحي.



كل أمر تُصدره ولا تراقب تنفيذه لا قيمة له، قيمة الأوامر في تنفيذها والالتزام بها، ومحاسبة من لم يلتزم بها.



قاعدة المكاسب والخسائر لا تغفل عنها، ففي بعض الأوقات قد تتنازل عن مكاسب جيدة مقابل خسائر صغيرة؛ لأن تلك الخسائر لا تليق بك وبمكانك.



إذا واجهت مشكلة لا تُجهد نفسك في حلها، حاول ثم اتركها، اهدأ قليلاً، عقلك سيعمل على حلها دون تعمد منك، عد إليها، ستجد الحلول بين يديك.



هناك فرق كبير بين التروي في حل مشكلة وبين تركها تتفاقم وتكبر، التروي حكمة، وتركها حماقة، والتروي يعني اختيار الحل المناسب للمشكلة.



من المشكلات التي قد تواجهها كمدير، مشكلة احتكار الخبرة من أجل احتكار المنصب، الأكثر خبرة لا يدرب الأقل خوفاً أن يحل محله!



إذا تعثرت وسقطت على الأرض، فلا تتلفت للآخرين تنتظر مد يد العون لك، مَنْ يرغب بمساعدتك فلن ينتظر طلبك. استخدم يديك؛ فهما الأقرب إليك.



مؤشر التراجع عن القرارات الخاطئة مؤشر ذو حدين، بقدر ما يعطي إشارة على شجاعتك، بقدر ما يشير إلى أن هناك خلافاً ما إذا ارتفع مُعدّل استخدامه.



لكل تغيير تحاول أن تجرّيه على نفسك أو وظيفتك ضريبة، لا تُقدّم على التغيير ما دمت لا تستطيع دفع تلك الضريبة؛ لأن كلفة عدم القدرة عالية.



إن القرار يحتاج إلى زمن مناسب، ومكان مناسب، ورجل مناسب ينفذه. وقدرات مناسبة ووسيلة مناسبة.



عندما تبرر موضوعاً للآخرين يجب أن يرتقي ما تقوله لمستوى عقولهم، الناس ملت من متحدث يظن أن خُزَعْبَلاتِه كافية لإقناعهم! تذكر: عقول المستمعين أذكى من مُحَدِّثها. (١) ٢٩



لذا؛ المتحدث الرسمي للإدارة، الوزارة، لا بد أن يكون على دراية تامة أن ما يقوله وإن صدقه الكثيرون، فهناك عقول تفكر وتفنّد ما يقوله وبالأدلة والبراهين، لا إقناع دون المنطق والكثير من الشفافية وإظهار الحقائق. (٢) ٣٠



إذا فكّرت ثم فكّرت وبعد ذلك قررت وظهر لك صوابُ قرارك؛ فإياك ثم إياك أن تضعف أو يُكسر هذا القرارُ مهما أتعبك تنفيذه؛ لأن ذلك يعني كسرَ إصرارك، تذكر: لا قيمة لتفكيرك الصحيح مع إصرار ضعيف. ٣١



تماماً مثل بعض الأدوية؛ قد تُجدي نفعاً مع أحدهم ولا تنفع مع آخر رغم تشابههما بالمرض، كذلك لكل مشكلة حلها الخاص بها وإن تشابهت مع مشاكل أخرى. ٣٢



والقصد عندما ترى حلاً قام به أحدهم لحل مشكلته يجب أن تُكيّف هذا الحل مع مشكلتك وتضيف إليه أو تحذف منه بما يُناسبك، وليس شرطاً أن تأخذه كما هو، قد تزيد وقد تنقص حسب الوضع والحالة، أنت من يقرر لأن هناك تفاصيل عميقة تحدد الحلول المناسبة. (١)



هذه إحدى الأشياء الخادعة في عملنا وفي الحياة، نأخذ حلول الآخرين كما هي ونفرض تطبيقها وتعطي نتائج عكسية! لذا خذ الحل وادرسه جيداً وانظر في إمكانية تطبيقه من كل النواحي. (٢)



لا تتهاون بالمشاكل الصغيرة، إنها تعمل في الخلفية وتؤثر على قراراتك دون أن تشعر بذلك وتستهلك الكثير من طاقتك! لذا تخلص من مشاكلك الصغيرة.



إذا احترت في طريق فربما هناك طريق آخر أفضل منه، وإن احترت بين اثنين فربما يكون هناك ثالث بينهما أفضل وأجمل، ولكن لأنك لم تبصر إلا طريقين ولم تفكر إلا بما أبصرته من طرق جعلك تظن أنها هي المتاحة فقط، وهي الخيار الوحيد! لذا، تذكر: باستمرار قد يكون هناك طريق آخر.



مرات، قد تكون بين خيارين، وتكون الصورة واضحة لك تماما مثل شمس النهار، ومع ذلك تختار الخيار السيء منهما لأن قلبك كان يميل إليه، ثم تندم على ذلك ويتكرر منك ذلك في كل مرة! سيرافقك الندم حتى تختار ما اختاره عقلك. (١) ٣٧



في الحقيقة، ضعفك تجاه الطرف الآخر أو الشيء الآخر جعلك تختاره مع علمك وربما يقينك أن اختيارك خاطيء، لكن يبقى القلب دائما يعطي الفرصة تتلوها فرصة، لعل وعسى! ولكن هذه الفرص إن لم يكن لها من المنطق نصيب فهي وهم وخداع! لذا لا تخدع نفسك عندما تكون خياراتك واضحة تماما. (٢) ٣٨



من الجيد أن تفتح النوافذ لدخول الشمس وتجدد الهواء، ولكن عندما يخبرك أحدهم أن الواقع يقول إن هناك غبارا وأتربة فهنا عليك أن تستجيب للواقع وتغلق نوافذك حتى ينقشع الغبار؛ لأن تمسكك بما ترى أنه الشيء الصحيح قد يجلب الضرر لك أكثر مما تتوقع!. ٣٩



قصتك في الحياة لم تنته بعد؛ وهذا يعني أن فصولها قد تتغير، وأن نهايتها قد تتبدل، وأن أحداثها لزيادة الحبكة والهزيمة لتجعل العقدة تصل للذروة ومنها انفراج أزمة، وأن بطلها لا زال حيا يُرزق وبيده الخيار، بيده أن يغير النهاية!. ٤٠



أيها المظلوم؛ قصتك لم تنته بعد، أنت بطلها، وطالما أنت حي فهذا يعني أن هناك أملاً في تبدل الأحداث، صحيح قد يكتب الظالم بعض فصولها لكنه قد يعجز عن كتابة نهايتها، لطالما كان هناك خروج عن النص!



طبعاً، هذا لا علاقة له بالقيم والمبادئ الثابتة، بل له علاقة بالمشاكل والحلول وفنيات اتخاذ القرار السليم وقائمة المكاسب والخسائر وما يجب عليك فعله وما يفضل تركه، أي حل لا يتماشى مع الواقع هو في حقيقة الأمر مشكلة قادمة!



في كثير من الأحيان، لا يمكنك الحكم على قرار اتخذته أحدهم حتى تعرف هدفه تماماً، في أحوال قد نحكم على تصرفاته وما يصدره من قرارات ونرى أنها خاطئة، لكن على الجانب الآخر قد يكون لديه أهداف خفية نكتشف بعد معرفتها أنه كان على حق في اتخاذ تلك القرارات!



خلاصة حل المشاكل: لكل مشكلة ما يناسبها من حلول، لكل وضع تفاصيله الخاصة به، لا توجد قاعدة يجب أن أطبقها على الحالة، ولكن هناك حالة أختار لها ما يناسبها، ربما آخذ من القاعدة نصفها أو ربعها، ربما أمزجها مع قاعدة أخرى، التعمق في التفاصيل يقودك للحلول المناسبة.



إن حل فلان لمشكلته لا يعني أن حله مناسب لمشكلتي وإن تشابهت في الظاهر تماماً، هذا شيء مهم جداً، جميعنا إن وقعنا بمشكلة سألنا: كيف حلها من وقع بها من قبل، هذا شيء جيد بصفة عامة لكن أن تطبقه بحذافيره على وضعك قد يخلق لك مشاكل جديدة؛ لذا تأخذ منه ما يناسبك تماماً.



المشكلة تتحرك وتكبر وليست ثابتة، وإهمالك لحلها لا يعني أنها ستبقى جامدة بمكانها في انتظار أن تلتفت إليها في يوم ما، هي تتحرك خفية في كل اتجاه بحثاً عن أخواتها لتتحد معهن، وفي الوقت نفسه تحاول أن تخلق لك مشكلة جديدة لم تحسب حسابها.



إن أفضل قرار تتخذه للحرب قد يكون عندما تعيش في لحظة سلام، مرات قرار خلع ضرر يؤولك يجب أن تتخذه وتنفذه عندما يهدأ ألمه ويسكن وجعه! وهكذا في الحياة الكثير من القرارات يجب أن ننفذها في لحظة هدوء.



تعاملنا مع المشكلات يجب أن لا يخرج عن حالتين؛ إما حل للمشكلة والخروج منها بوعي أو نحاول التخفيف من وقعها علينا، مرات قد يكون قدرك عدم قدرتك لسبب ما على حل مشكلة تعترضك، وهنا تأتي أهمية التخفيف من تأثيرها عليك قدر الإمكان، البعض إما يواجه وقد يكسر أو يستسلم تماماً للمشكلة!



لم يكن البحث عن الحلول هو العائق لحل المشكلات، الحل شيء ليس من الصعوبة معرفته أو الاهتداء إليه، لكن القدرة على اتخاذ القرار وتحمل تبعاته هي التي تجعل الشخص عاجزاً عن الخروج من مشاكله، هو يفتقد الصبر والتحمل ويفتقد الشجاعة في اتخاذ قراره، ويتصور أن خسائره ستكون أكبر! (٤٩)



والقصد هنا أننا نعرف الحل الصحيح، نحن نعي الحل تماماً ولكن تنقصنا الشجاعة في اتخاذه، نتصور أن الخسائر قد تكون أكبر وأن المستقبل أسوأ؛ ولذا نلجأ للصبر على تحمل الوضع القائم، ونزيد من الصبر كلما تعبنا أكثر، نصبر على أمل أن نحل المشكلة نفسها! لكن هذا "لا يحدث في الغالب"، الحل يحتاج شجاعة. (٥٠)



ليس المطلوب منك أن تلقى بنفسك من السفينة وأنت لا تجيد السباحة، لكن قد يكون قرار مغادرتها الحل الوحيد عندما تتجه السفينة للغرق!، تعلم السباحة، ابحث عن قارب، عن طوق نجاة، وغادر قبل أن تغرق سفينتك، ما يمكن أن تواجهه من مصاعب وأهوال وخوف وأنت متعلق بطوق النجاة أخف بكثير من غرق السفينة. (٥١)



تكرار الوقوع في الخطأ نفسه ضعف في الإرادة تجاه شيء ما قبل أن يكون ضعفاً في الوعي، تكراره يعني أنك لا زلت تظن أن المفتاح الخاطيء الذي بحوزتك يمكن أن يفتح الباب المؤصد أمامك، تكراره يعني أنك لا زلت ترفض نصيحة عقلك عندما أخبرك أن قلبك يوماً ما قد يوردك المهالك!



يجب أن تعرف أن لقلبك مساحةً معينةً، وقدرةً محددةً لتحمل الضغوطات والمشاكل، ومثلما أنه يضخ الدم لسائر جسدك؛ فهو يضخ معه ما تعانيه من ألم وتعب؛ لذا إن لمحت إمكانيةً إنهاءً مشكلةً فجعل بذلك؛ حتى لو اضطررت في حالات للتنازل. تذكر: الهموم متجددة؛ ولذا احرص على تفريغ ما لديك باستمرار. (١)



للمشكلة وزن وثقل، والبعض يظن أن المشاكل الكبيرة هي التي يمكن لها أن تؤثر عليه؛ لذا تجده يحاول حلها مع تجاهل تام لتلك المشكلات الصغيرة والمتناثرة هنا وهناك؛ ناسيا أن مجموع أوزانها ربما يفوق كثيرا من المشكلات الكبيرة، البعض حريص على قلبه من تراكم الدهون، لكنه لا يُلقي بالا لتراكم الهموم. (٢)



لا يقتل الإنسان شيءٌ مثل المكابرة، وأن يسير في طريق مليء بالخسائر وهو يعرف ذلك، ومع ذلك يرفض أن يعترف بالهزيمة، يرفض أن يقول: "أخطأت"، يظن ذلك يحط من قدره وكرامته، يرفض أن يعود لقلب يحبه؛ لأنه اتخذ منه موقفاً، ولن يُغير موقفه مهما كانت خسائره؛ تقسو الحياة على من يكابر وتُجبره على أن يعيش وحده.



لم يكن البحث عن الحلول هو العائق لحل المشكلات في يوم من الأيام، الحل شيء ليس من الصعوبة معرفته أو الاهتداء إليه، لكن القدرة على اتخاذ القرار وتحمل تبعاته هي التي تجعل الشخص عاجزا عن الخروج من مشاكله، هو يفتقد الصبر والتحمل، ويفتقد الشجاعة في اتخاذ قراره، ويتصور أن خسائره ستكون أكبر!



يرفض البعض الاعتراف بوجود مشكلة، بل قد ينكر دوره في وجودها، وتلك مصيبة؛ لأن المشكلة لا يمكن حلها دون اعتراف بوجودها، ثم يعقب ذلك إحساس بمسؤوليته عن حلها. تتفاقم كثير من المشكلات لأن أحدهم استكبر أن يقول: نعم، أنا جزء من المشكلة، وأنا جزء من حلها! الحل بحاجة إلى شخص شجاع يتحمل مسؤوليته!



القرار الصائب لا يملكه صاحبُ الصلاحية؛ القرار الصائب يملكه الأكثر معرفةً بالتفاصيل؛ مَنْ يملك معلومات أكثر، مَنْ يعرفُ ماذا يريد تحديداً ويتخذ قراره حسب ما لديه من معطيات؛ ولذا عندما تكون المعلومات مصدرها لا يتعدى مكتب المدير، فمن الطبيعي أن نشاهد قرارات خاطئة!



قيل: إن الحياة يوم لك ويوم عليك، في يومك الذي هو لك انطلق إلى أبعد مدى، واستغله في قطع أطول مسافة للمستقبل، وفي يومك الذي قيل إنه عليك حاول أن تكسبه لصالحك؛ فقد يكون في أصله لك وأنت تظنه عليك، وإن عجزت عن كسبه وأعبت الحيل لا تستسلم؛ اعقد معه هدنة، فإوضه؛ لعلك تطلع منه بأقل الخسائر.



لا تحمّل الأمور أكثر مما تحتمل، كل مشكلة أو وضع تضخم من وجوده يتحول إلى قوة ضغط على قلبك وعلى إدراكك، ليس المطلوب أن تقلل من حجم الأشياء؛ فهذا شيء قد يخدعك ويؤثر فيك، المطلوب أن تنظر بتوازن إلى الأشياء، وتعطي كل شيء ما يستحقه! تذكر: كلما ضخمت من حجم المشكلة تضخمت حلولها!



ما لا يؤثر فيك اتركه! لا تتبعه وتدخله دائرتك ثم تبدأ بعد ذلك رحلة معاناة في محاولة إخراجك! سمعت أن أحدهم يتحدث عنك بسوء، لكن لا يوجد ما يثبت لتقاضيه، اتركه؛ قد تتبعه وتنفعل وتصدر منك أخطاء في حقه، ثم تكتشف أنك أدخلت نفسك في مشكلة أنت الملام بها، يكفيك أنه جبان لا يستطيع الحديث أمامك.



لطالما آمنت أن حل كثير من المشاكل الكبيرة يكمن في تفاصيلها الصغيرة! يذهب الجميع إلى رأس المشكلة؛ في حين أن ذيلها من يتحكم بها؛ لذا عندما تعترضك مشكلة كن تفصيلياً في سماعها، اسمع التفاصيل، وإن لم تجد الحل فأكمل غوصك في تفاصيل التفاصيل.. حتما ستجد الحلول؛ لأن كل مشكلة تُخفي حلها في أحشائها!



قبل أن تفكر أن تتقدم للأمام، يجب عليك أن تحل المشاكل العالقة. عليك معرفتها، حصرها وتقييمها، ترتيب أولوياتها، وضع خطة حلول.. من يرغب تسلق القمم يأخذ معه ما يحتاج إليه فقط، فقط الأحمق من يضع على ظهره أشياء لا يجب أن يضعها، وربما تتسبب في سقوطه. المشاكل العالقة قد تفعل ذلك وتمنع تقدّمك.



ينبغي أن لا تنقل مشاكل عملك لمنزلك؛ فمن يسكن معك ليس له ذنب في ذلك، ولا تنقل مشاكلك الخاصة إلى محيط عملك؛ في الحقيقة، يجب أن تحاول أن تفصل بينهما قدر الإمكان؛ لأن نقلها يعني تفجر مشاكل جديدة قد تكون كلفتها أعلى. وفي أحوال حل مشاكل العمل قد يعني حل مشاكل الخاصة، والعكس صحيح.. بينهما ترابط.



دائماً هناك حل، لا توجد مشكلة ليس لها حل أو وضع لا يمكن تغييره، المشكلة ليست في الحلول؛ ولكن في قدرتنا على تنفيذها. جميعنا نخشى دفع الضريبة؛ لأن بعض الحلول لا بد أن تخرج من عنق الألم، ولأننا متعبون من الألم نخشى الحلول التي قد تدمي جراحنا، والخوف يدفعنا أن نختار الصبر الذي قد يزيد جراحنا ويتعبنا أكثر!



أتعجب ممن إذا اشتكى له موظف من بيئة عمل غير جيدة، أو علاقة متوترة مع مديره، نصحه أن يترك وظيفته ويبحث عن وظيفة أخرى! هل يعيش مثل هؤلاء منفصلين عن الواقع؟ ألا يعرفون صعوبة وجود وظيفة، فضلاً عن أن يتركها ويبحث عن غيرها؟ لو كانت الخيارات متاحة للجميع لما كانت هناك مشكلة ولما شكى أحدهم همومه. (١) ف



ترك الوظيفة "قرار"، والقرار يجب أن يُترك لصاحب القرار، دورك أن تحاول شرح الصورة تماماً، قد يكون المدير غير جيد والوضع سيئاً، لكن قد يكون من طلب نصيحتك مشاركا وله دور، هناك أسباب قد تكون خفية، هناك قدرات تحمل وضرر، وهو الأقدر على تقديرها، اترك له القرار يتخذه بنفسه، وهو مسؤول عن تبعاته. (٢)



في أحوال، يكون من تطلب منه حل المشكلة مشاركا فيها، وله مصلحة في بقاء المشكلة وتعهدها، له مصلحة قد تكون خفية عليك أو ظاهرة! انتظاره حتى يقوم بدوره في حلها نوع من العبث وانتظار ما لا يجب انتظاره. ضع في ذهنك أنه هو أيضا مشكلة، وعليك تجاوزه. الأمور تحتاج لحزم، والحلول بحاجة حزم في اتخاذها! حل المشكلة يتطلب الجدية في حلها من الطرفين. (١) ف



في أحوال نصبر لعل الطرف الآخر يُظهر جديته وتعاونُه في حلها، لكن قد يكون عاجزا عن حلها، أو هناك سيطرة ما على قراره أو مصلحة خفية! وهنا يتحول الطرف الآخر لمشكلة أخرى! الحل أن تتجاوز غير المتعاون وتذهب لمصدر المشكلة وتقتلعها من جذورها! (٦٩)



اهتم بحلول مشاكلك الصغيرة، ولا تعتقد أنها غير مهمة ويمكن تجاهل حلها. لديك مشكلة صغيرة مع قريبك أو مع جارك ويمكن حلها؟ بادر لحلها حتى وإن اقتضى الأمر بعض التنازل غير المضر! خطورة المشاكل الصغيرة أنها تعمل في الخفاء وتؤثر في مشاعرك، ومع تكررها يثقل وزنها ويمكن أن تطيح بميزان توازنك!



خفف على نفسك. خفف عنها قدر استطاعتك، ولا تحملها ما لا تطيق. كثير من الضغوطات هي من صنع أيدينا. عندما تفتعل مشكلة ما فأنت في حقيقة الأمر تضيف حملا إلى ما تحمله، وعندما لا تتجاهل ما يمكن تجاهله فأنت تضيف تعباً إلى تعبك. عندما لا تركز على صلب ما تريد فأنت تحمل أشياء على ظهرك لا يجب حملها.



لا تصر على الاستمرار في تنفيذ حل خاطيء، متى ما ظهر لك ذلك تحول عنه. الحلول الخاطئة لا يمكن أن تصحح مسارها من تلقاء نفسها، وهي في حقيقة الأمر عبارة عن مشكلة أخرى أضفتها للمشكلة الرئيسة! البعض يقاتل ويستमित، ويصبر وفي ظنه أن الوقت كفيلا لجعل قراره صائبا. الوقت لن يصوب القرارات الخاطئة.



كثير من الأمور سهلة ونحن نعقدها بطريقة تعاملنا؛ إما أن نتشدد في أمور يمكن تجاهلها، أو نظن أن الحق لنا في أشياء لا حق لنا بها. حتى ما هو حق لنا نحتاج إلى مرونة في أخذه، وربما تنازل عن بعضه! انظر دائماً للجانب السهل؛ فقد يكون هو الحل المثالي.. مشاكل عظيمة قد ينهيها حل بسيط، والعكس صحيح!



الحلول بحاجة لشخص عملي يقرأ الواقع جيداً؛ لأن من قرأ الواقع اختار له ما يناسبه من حلول. ليس كل حل يصلح، وليس كل حل يمكن تنفيذه! لذا، من يُقدم عاطفته قد يتعثر في الوصول لحلول، ومن يضع في ذهنه أن لا يخسر نهائياً ربما يخسر كل شيء، ومن تمسك بكل شروطه ربما لن ينفذ منها شيئاً! الواقع يفرض نفسه.



بعض الامور قد تكون سهلة ميسرة تناسب دون تعقيدات حتى يحاول أحدهم إعادة تنظيمها فيعقدها بعد أن كانت ميسرة وتتشابك خيوطها بعد أن كانت واضحة. ليس كل تنظيم حل؛ وبعض الحلول هي بداية صناعة لمشكلة قادمة! التنظيم يجب أن ينطلق من الواقع ويعود إليه. التنظيم تسهيل وترتيب وما خرج عن ذلك ليس بتنظيم!



لا يمكن أن تحل مشكلة وأنت في حالة غضب. ولا يمكن أن تصل لقرار صائب وعقلك معطل. ولا يمكن أن تعرف وجهتك وأنت تجهل أين تقف وإلى أين يجب أن تتجه! لذا مهما كان حجم المشكلة أنت بحاجة للهدوء حتى تشعر أن نبضات قلبك على ما يرام وأن تفكر بعمق حتى تشعر أنك أمسكت بجذر المشكلة ثم بعد ذلك لك أن تختار.



سليبات في التدريب

١٥

إذا اجتمعت في المنشأة إدارة تدريب ضعيفة ومدير يعيش في غيبوبة وانفصال عن الواقع، فقل على الإدارة السلام.



هناك جانبان: فني وإداري، والمسار التدريبي يجب أن يتناسق مع الجانبين حسب احتياج الموظف والمنشأة.



المدرّب الذي يجعلك تسرح بخيالك بخلاف الواقع يوهمك وربما يخدرك، والدورات التي تتجاهل الواقع والانطلاق منه تهتم بما في جيبك أكثر من اهتمامها بتطوير ذاتك، والمدرّب الذي يردد على مسامعك (قاتل من أجل حلمك) ولا يعلمك فنون الدفاع قبل القتال فهو يخدعك!



الأمر لا تقاس بما لديك وما تملكه، بل بما يمكنك أن تقدمه، وجود الملايين في رصيدك لا يعني أنك صاحب أثر حتى تنفق على الخير منها، وإلا فكل من أنفق وهو أقل منك مالا أعظم منك أثراً، كونك عالماً لا يعني أن لك أثراً حتى تقدم هذا العلم للآخرين؛ وقس على ذلك الكثير!



١٠ اختلاف بين الاحتياج الفعلي وبين البرامج التدريبية.

١١ حصر التدريب في جهات معينة أو أشخاص معينين، وهذا قد يكون بسبب عوائق أو فساد.

١٢ عدم الاستفادة من الخبراء فعلياً.

١ انفصال البرنامج التدريبي عن الواقع الوظيفي.

٢ المحابة في الدورات المتخصصة والمفترض أن تكون لموظفين متخصصين.

٣ عدم الاطلاع العميق على محتوى البرنامج التدريبي لمعرفة مدى مناسبة.

٤ عدم إشراك الموظفين في اختيار البرنامج.

٥ ضعف استبانات التقييم التي توزع على الموظفين وعدم الاهتمام بها.

٦ ضعف الكادر التدريبي المسؤول عن البرنامج.

٧ محتوى البرنامج يكون أقل من خبرات الموظفين.

٨ ضعف الإدارة المعنية بالتدريب في المنشأة وجعلها بالاحتياج التدريبي.

٩ الهدر المالي على دورات تدريبية معينة على حساب دورات أخرى

ملخص
ما سبق

النجاح

١٦

بلوغ الهدف بحد ذاته ليس دليلَ النجاح! الوسيلة، الوقت، التكلفة، هذا مقياس النجاح؛ لذا قد يصل اثنان للهدف نفسه لكن النجاح نصيبُ أحدهما.



النجاح هو تحركٌ مناسب ومشروع نحو هدف واضح، يستند إلى معرفة لازمة، شريطة أن يكون للنجاح أثر إيجابي، فإن فقدَه أصبحَ غير ناجح حتى وإن وصل لهدفه!



النجاح شرف، والناجح يُفترَض أن يضع اسمه في قائمة الشرفاء، وأنا لا أستطيع أن أضع التافهين في القائمة، وإن وصلوا لأهدافهم؛ مثلهم مثل من تاجر في المخدرات!



أنتَ تحتاج إلى وسيلة مشروعة لتكون ناجحاً، تحتاج إلى أن يكون لك أثر إيجابي في المجتمع بصفة عامة، أو بمن حولك بصفة خاصة، دون ذلك الأثر لا تُعتبر ناجحاً.



القصد: نحن بحاجة إلى إعادة تعريف النجاح؛ فلا يُربط بالمال ولا يُعزلُ عن الوسيلة ونُبَلِ الغاية وطيب الأثر.



مفردة (ناجح) مفردة جيدة، ولا يليقُ أن نُطلقَها على كل من هب ودب ووصل لهدفه بطريقة غير مشروعة، أو كانت غايته غير نبيلة أو لم نجد له أثراً في غيره.



الحاقد والحاسد ومَن يكيد لك، ومَن يرغب في إسقاطك، والصعوبات التي تعترضك، كل ذلك وُجدَ في طريقك لزيادة مُتعتِك في الوصول لأهدافك، تماماً مثل لعبة كلما انتهيت من مرحلة زادت صعوبتها وزاد شغفك لتجاوزها. (١) ٢



هذه الصعوبات، وكل ما يمر بك من تحديات، تجعلك تقدر قيمة الوصول لهدفك؛ وبالتالي تحرصُ على المحافظة عليه والدفاع عنه، سهولة الوصول للهدف جعلت الكثيرين يفرطون في المحافظة عليه.



(٢)

لذا؛ نشاهد مَنْ تعبَ وتعثر وسقط ثم نهضَ وحقق أهدافه، وبعضهم كون ثروته، ونجد أنهم يميلون للحرص في صرف أموالهم وللتأني في اتخاذ قراراتهم، وأكثر ما يميزهم الكم الهائل من الخبرات التي اكتسبوها.



المغامرة غير المحسوبة التي تفتقد للوعي تشبه محاولة الانتحار ومن يفر بها يشبه من ينجو من الانتحار وكلما زادت المغامرة وقل الوعي زادت خطورة المغامرة! لذا المغامر الحقيقي هو شخص نرى أنه يقدم على الانتحار بينما هو يعي ما يفعله تماما.



أن تعيش حياتك وأنت تظن أنك متعبٌ من التعامل مع كثير من الحاقدين والحاسدين؛ فهذا يعني أنك بحاجة لمراجعة نفسك، فمن بين كل الحاقدين يجب أن لا تهتم إلا بمن يعترض طريقك ويقف أمامك، وأما مَنْ يشير إليك بسبابته فمن السخف أن تقف عنده! (١) ف



البعض يتحدث عن عشرات من الحاقدين والحاسدين مروا عليه في حياته، بينما الحقيقة مَنْ اعترض طريقه ثلاثة إلى أربعة فقط والبقية لم يهتموا لأمره ولم يقدموا له المساعدة؛ فظن فيهم الحسد والحقد وربما يكون الخطأ منه عندما لم يقدم لهم نفسه بطريقة صحيحة! (٢)



تفاد هذه العيوب

١٧

المدير المركزي شكك لا يثق بغيره، متمسك بالأنظمة والتعليمات، في أحسن حالاته يميل إلى التحسين ويفتقد الابتكار، تتأخر المعاملات على مكتبه.



من أخطاء بعض المدراء: أنه يوافق على نقل موظف من القسم الذي يعمل به بناء على ما رفعه مديره المباشر. تأكد ماذا فعل لعلاج سلوك الموظف؟



بعض المدراء يُبرمج عقله على ملاحظة السلبيات فقط! ويجهل أن الاستفادة من الإيجابيات وتطويرها أكثر فائدة من تلافي السلبيات غير المؤثرة!



من أسوأ العيوب في بعض المدراء، تلك المتأصلة في سلوكه، مثل الحقد عند الاختلاف مع أحد الموظفين، والنظر لهذا الخلاف بمنظور شخصي!



بعض المدراء يفتخرون بأن لا صاحب له في العمل، ويحاول إشاعة هذه الصفة عنه. هناك فرق بين أن لا يكون لك صاحب، وبين أن يفقد الشعور بالأمان معك.



من أبشع تصرفات بعض المدراء استغلال ظروف أحد الموظفين، والضغط عليه ليكون جاسوسا لديه ينقل له الأخبار، تذكر: بإمكانك المراقبة بصفة نظامية.



من أسوأ أنواع المدراء: من يحكم بما يسمعه وما يصل إليه، وفي الوقت نفسه لا تستطيع عينه أن تميز وتحكم بصدق أو كذب ما وصل إلى مسامعه!



بعض المدراء كل خبراته في الإدارة لا تتعدى ما كان يفعله مديره السابق، فتجده يكرر أخطاء مديره السابق وكأنه نسخة طبق الأصل!



المديرُ دنيء النفس والطُّباع هو من يستغل نقاطَ ضعفِ بعضِ موظفيه
ليصلَ لأغراض غير شرعية وغير نظامية.



أسوأُ المدراء على الإطلاق، ذلك الذي لا يستطيعُ الفصلَ بين صفاته
السيئة وبين عمله، فتجدُه يتعاملُ بها في عمله، مثل العصبية
والمزاجية.. إلخ.



بعضُ المدراء ابتلاء بكل معنى الكلمة؛ تجدُه جاهلاً بالعمل، وفوقَ جهله
جمعُ صفاتِ الحقد والغدر، وإلحاق الضرر بالآخرين.



ما لا يفهمُه الكثيرُ من المدراء أنه كما أن الطالبَ يراقبُ تصرفات مُعلمه،
كذلك الموظفون يراقبون مديرهم؛ لذا انتبه لتصرفاتك وما تعكسُه.



المديرُ الذي يُحيطُ نفسه بجيشٍ من السكرتارية، ويصعُبُ الدخولُ إليه إلا من خلالهم، هذا مدير لا يمكن أن يرى أكثرَ مما يسمحُ له مديرٌ مكتبه.



من المؤسف أن كثيرا من المدراء وربما القادة، لا يعرفُ ماهي مهام عمله الرئيسة، فتجده قد يرتقي فعلا بالمنشأة، ولكن في جوانب فرعية.



لم أصادف في حياتي مديرا ناجحا أو قائدا متمكنا وهو يُرخي سمعه في غير مصلحة العمل والعاملين، من يُرخي سمعه - غالبا - فاشل في عمله.



عيبٌ مقررٌ عندما يتم نقلُ موظفٍ غير مرضيٍّ عنه إلى إدارة أخرى، ويكتشف أن مديره الجديد يعرفُ كل شيء عنه من مديره السابق.



بعض المدراء يتجاوز حدوده، ويتدخل في أشياء شخصية تخص الموظف، مثل تعاملات مالية خاصة، ويطلب منه أحد الأطراف التدخل والضغط على ذلك الموظف.



من التصرفات المشينة لبعض المدراء استغلال حافز معين يهتم به الموظف بالضغط عليه بهذا الحافز لتحقيق أهداف غير مشروعة للمدير.



لا علاقة لك بسلوك موظف تحت إدارتك، حقود، حسود، بخيل، مزواج، مادام هذا السلوك لا يؤثر على العمل، ما يهمك هو عمله وإنتاجه.



من أخطاء بعض المدراء أنه يجعل الموظف يشعر أن المدير من عاقبه! وهذا خطأ جسيم، المدير الذكي يجعله يشعر أن النظام هو من عاقبه.



من أخطاء بعض المدراء: يُعَجَّب بما لديه من نقاط قوة ويركنُ إليها،
وينصرفُ تماماً إلى سد نقاط الضعف، نقاط القوة أشد خطراً لو تم
كسرُها.



لا تغفل عن الأشياء الصغيرة التي لا يكادُ يهتم بها أحد، فهي - في الغالب -
قد تقودُ إلى نتائج كبيرة.



من التصرفات المعيبة لبعض المدراء إعطاءُ أمر شفوي لأحد موظفيه، ثم
يتنصلُ عن ذلك إذا ثبت خطأ الأمر أو لم يعجب الإدارة العليا.



من أخطاء بعض المدراء أن يعتمدَ إلى زيادة الحزم على الجميع من أجل
السيطرة على موظف أو اثنين. عامل كل موظف بما يستحقه.



يعتقد بعض المدراء أن الشناء على الصف الأول من الموظفين كافٍ لرفع الروح المعنوية، تماماً مثل مَنْ يهتم بعمود الخيمة ويُهمل أوتادها.



تصرف معيب أن يرفع المدير ملاحظات عن موظف لم يُخبره مسبقاً بها ويطلب تعديلها، مثل هذا التصرف يجمع بين اللؤم وضعف الشخصية.



ليس شرطاً أن نقاط الضعف سيئة، أو غير مشروعة في أصلها، بحثك عن زيادة الأرباح مشروع، رغبتك بالتوسع بتجارتك مشروعة، لكنها تنقلب إلى نقطة ضعف عندما لا تخطط لها جيداً أو تتعجل تحقيقها.



من فعل الصغائر لدى بعض المدراء تتبع سلوك الموظف خارج إدارته، ترفع عن ذلك، وتذكر: علاقتك بالموظف لها مكان محدد وزمن محدد.



سياسة فرق تسد بين الموظفين سياسة حمقاء ينتهجها من لا يرى إلا ما تحت قدميه، ولا يهتم إلا بنفسه، وهي قاتلة للمنشأة. دعهم يتحدون ولو ضدك.



كلما استسلمت للمؤثرات الخارجية: واسطة، علاقات خاصة، مصالح شخصية.. إلخ؛ أصبحت هذه المؤثرات هي المدير الفعلي للمنشأة.



لا يوجد أخبث ممن يعرف الأنظمة تماما ويلعب على حبالها بمهارة تامة بقصد إلحاق الضرر بالآخرين. (١) ٢



قد تجده على هيئة موظف يوظف قدراته في كيفية تعطيل معاملة معينة وكيف يؤدب صاحبها ويضره، هو بارع في فهم الأنظمة، والرتب الإداري السيء قد يساعده؛ ولذا قد يلحق الضرر فعلا بآخرين. (٢)



العنصري لا يمكن له أن يقيم العدل؛ لأن توجهه يخالف ذلك، العنصرية تفجر الشعور بالظلم في المنظمة وتقتل روح التنافس، العنصرية تُذكي روح الانتقام؛ ولذا تختفي عنصرية معينة وتحيا أخرى.



لا ينجح مدير بهذه الصفات حقود، كذوب، جبان، حسود، يرخي سمعه، يشخص الخلافات، ظالم، مصلحجي، غير أمين.... إلخ ويزداد الوضع سوءا كلما اجتمعت فيه أكثر من صفة.



يفعل ما يحلو له من ظلم للموظفين وسوء تعامل وهضم للحقوق وبخس الناس أشياءهم، ثم عندما يحين الرحيل يجمعهم ويقول: (استروا ما واجهتم)! ويظن ذلك كافيا ليخرج خاليا من الذنوب! الستر لا يعني الغفران ولا يكفي لاسترجاع الحقوق!.



أشد أنواع الغيرة في العمل أن يغار مديرك منك سواء أكان ذلك حقيقة أو توهما منه، وتخوفه من سحبك البساط من تحت قدميه وخصوصا عندما لا يكون لديه ضمير يردعه عن اتخاذ أي وسيلة ليقصيك عن المنافسة، أيضا غيرة الزملاء التي تشتد مع كل تنافس على منصب أو استحقاق معين.



أسوأ أنواع الغيرة والتنافسية في العمل تلك التي تنشأ في بيئة عمل غير صالحة ويغذيها المدير بالتفرقة بين الموظفين ويوغر صدورهم على بعضهم، ويفتح الأبواب للوسائل غير الشرعية؛ لتكون وقود تلك الغيرة ومشعلة ذلك التنافس غير الشريف.



أنت لا يمكن أن تكون نسخة متطابقة مع آخرين ولا أفضل منهم ما دمت تقلدهم، حتى لو حاولت بكل جهدك، ستبقى تأثها وأنت تظن نفسك على هدى! بل إن تقليد غيرك يقضي على أهم وأجمل ما فيك من صفات ويمنع مواهبك وميزاتك المدفونة داخلك من الظهور! كن كما أنت، وتأكد: هناك ما يميزك. (١) ٣٨



إن وضعتَ مديركَ هو مثلك الأعلى في الإدارة فستصبح نسخة مكررة منه ولكن بإيجابيات أقلّ وسلبياتٍ أكثر، قد تكونُ في الأصل من النوع الهادي الحكيم الذي يتخذ قراراته بهدوء ولكنك قلدتَ جانباً من سلوكه في كونه متعجلاً وسريعاً وعصبياً، حينها ستفقدُ تلك الميزة، هذا مثالٌ في السلوك. (٢) ٣٩



أخطرُ ما يمكن أن يقودك لتكرار شخصية أحدهم عندما تتخذهُ قدوة لك، أو كما يقال تجعله مُلهمك، ستفعلُ الكثير من الأشياء الجيدة ولكنك لن تتعاده ما دمتَ تمشي على أثره، قد يكونُ ما لديك أكثر وأهم ولكنك منعتَ كل ذلك من الظهور، ستبقى كذلك حتى تُقرر أن تشق طريقك الخاص بك. (٣) ٤٠



إن الأمر يشبه تقليد أحدهم لأحد الممثلين أو المطربين، قد ينجح في تقليده إلى درجة انتزاع تصفيق الآخرين وإعجابهم ولكن يبقى نسخة مكررة ويقاس إبداعه بمدى دقة تقمصه للشخصية، يعني في أقصى درجات إبداعه هو نسخة لا جديد تحمله! ولذا عندما يتجه بعضهم لشق طريقه الخاص يتميز ويُظهر ما لديه. (٤)



متى نفهم أن دوام الموظف من أجل أن ينهي واجبات وظيفته، وليس من أجل أن يستكمل ساعات عمله؟ ماذا أستفيد من موظف ينتهي دوامه ولم يُلِه معاملات لو بدأ بها لأنها قبل منتصف وقت الدوام؟ وماذا أستفيد من وجود موظف حتى نهاية دوامه وقد أنهى معاملاته في الساعات الأولى؟!



أسوأ ما يمكن أن يتعرض الموظف له أن يأتي لمقر عمله ولا عمل له، أنت تُحول مساره من المسار المنشط إلى مسار خمول نتيجة الفراغ، وهذا الوضع مشجع لظهور السلبيات واكتسابها، ويشجع على نمو الطفيليات السلبية بكافة أشكالها!.



إن كنت لا تسمع إلا صوتك ولا تستمع للآخرين ولا تهتم بمقترحاتهم وأفكارهم، ولا تُعطي الفرصة لهم ليُدافعوا عنها؛ فمن الطبيعي أن تظن نفسك المفكر الوحيد في المنظمة، وأنها ستنتهار لمجرد مغادرتك بوابتها، وأنت لا تجد الكفاء الذي يمكن أن يخلقك في منصبك!.



أَسْوَأُ مَا مَرَّ عَلَيَّ - وَلَكِنَّهُ وَاقِعٌ تَمَامًا - عِنْدَمَا يَسْأَلُ أَحَدُ الْمَوْظُفِّينَ عَنِ "مَزَاجِ الْمَدِيرِ" قَبْلَ دُخُولِهِ عَلَيْهِ، وَكَأَنَّ الْحَقُوقَ وَرَدَّةَ الْفِعْلِ وَالتَّعَامُلَ مَرْتَبُطَةً بِمَزَاجِهِ وَلَيْسَتْ مَرْتَبُطَةً بِلَوَائِحِ وَأَنْظُمَةٍ بَعِيدَا عَنْ مَزَاجِ سَعَادَتِهِ! هُوَ شَيْءٌ خَاطِيءٌ، وَمَعَ ذَلِكَ أَنْصَحُ بِهِ إِنْ كَانَ مَدِيرُكَ مِنْ هَذَا النُّوعِ! مِنَ الذِّكَااءِ اخْتِيَارُ الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ.



كَيْفَ يَكُونُ شَيْءٌ خَاطِيءٌ وَأَنْصَحُ بِهِ؟! لِأَنَّ خَطَأَ عَدَمِ الْفَصْلِ بَيْنَ تَعَكُّرِ الْمَزَاجِ وَالتَّعَامُلِ مَعَ الْمَوْظُفِّينَ يَقَعُ عَلَى الْمَدِيرِ، وَهُوَ مَنْ يَجِبُ عَلَيْهِ أَنْ يُصْلِحَ ذَلِكَ الْخَطَأَ، لَكِنْ بِالنِّسْبَةِ لَكَ هَدَفُكَ أَنْ يَلْبِي طَلِبُكَ؛ وَلِذَا نَصِيحَتِي لَكَ أَنْ تَخْتَارَ الْوَقْتَ الْمُنَاسِبَ؛ لِأَنَّ مَا يَهْمُكَ هُوَ تَحَقُّقُ مُرَادِكَ وَالحَصُولُ عَلَيْهِ.



مُؤَسَّفٌ جَدًّا أَنْ تَظُنَّ أَنَّكَ عَلَى حَقٍّ وَتَطْبِقَ الْعَدْلَ وَتُرْضِيَ ضَمِيرَكَ الْحَيَّ، وَالْحَقِيقَةَ عَكْسَ ذَلِكَ تَمَامًا!



مِنْ أَسْوَأِ الْمَدِيرِينَ مَنْ يَعْمَدُ إِلَى الْإِضْرَارِ بِبَعْضِ الْمَوْظُفِّينَ؛ لِيَفْرَضَ سَيَظَرَّتَهُ، وَيَزْرَعُ هَيْبَتَهُ حَسَبَ ظَنِّهِ، وَكَأَنَّهُ يَقُولُ فِي قَرَارَةِ نَفْسِهِ: سَوْفَ أَبْدَأُ بِتَأْدِيبِ وَكْسَرِ الْبَعْضِ لِتَأْدِيبِ الْبَقِيَّةِ! هَيْبَتُكَ تَزْرَعُهَا بِالْعَدْلِ وَتَطْبِيقِ اللُّوَائِحِ وَعَدَمِ تَجَاوُزِهَا إِلَى الْإِضْرَارِ بِالْآخَرِينَ!.



قد يكون المدير طيب القلب مُحباً لمساعدة الموظفين، ولكنه لا يتنبه لبعض تصرفاته التي قد تكون مهينة لمن يعمل معه ولا يحسب لكلامه الجارح حساباً، ويظن أن طيبة قلبه تشفع له بكل ذلك! وهذا بلا شك خطأ جسيم. انتبه وتذكر: قد ينسى أحدهم مساعدتك له!، لكنه لا ينسى إهانتك لشخصه!.



هذه أسميها من الأخطاء الخفية. والأخطاء الخفية هي سلوكيات خاطئة تدخل ضمن سلوك جيد وقد يغفل عنها كثيرون، هذه ليست في الإدارة فقط، بل حتى في الحياة قد تعمد لجرح مشاعر من نطن أنفسنا مقربين منه ولنا يد بيضاء عليه، ولا نتنبه لسلوكنا معه، بينما قد نتنبه لنفس ذلك السلوك مع آخرين.



من التصرفات المعيبة أن يغار المدير من موظف يعمل تحت إدارته لتمييزه في أداء عمله؛ وبالتالي يخشى أن يحل محله، هذا شيء قد يحدث عندما تكون مراتبهم الوظيفية متقاربة، فكيف عندما يكون هناك فاصل كبير بينهما، ومع ذلك يتوهم أن هذا الموظف من سيأخذ مكانه مستقبلاً! (١) (٢)



متى يفهم هذا المدير أن نجاح أي موظف لديه هو نجاح له وللمنظمة؟ متى يعرف المدير بأنه عندما يشجع الناجحين فهذا يعني أن نجاحه سيبقى مستمراً باستمرار ذلك الموظف؟ متى يعلم أنه قد يتقاعد وربما يتغير ولكن يبقى نجاحه وأثره مستمراً بقدر الذين شجعهم وأخذ بيدهم؟ متى يفهم ويفرح بنجاح موظف لديه؟ (٣)



يكره الموظفون - بصفة عامة - المدير صاحب المزاج المتقلب في تعامله معهم؛ من تجده في الصباح بمزاج يختلف عن مزاجه بعد الظهر، وإن انهزم فريقه فله مزاج، وإن فاز فله مزاج، وإن خرج من منزله مغاضباً زوجته فله مزاج، وإن رضي فله مزاج.. وهكذا! تذكر: لا أحد يحب صاحب مزاج متقلب في تعامله! (٣)



كل إنسان معرض لتقلب المزاج، هذا شيء بشري وطبيعي، وتختلف درجة السيطرة عليه من شخص لآخر، ويزداد حدة في القطاع الخاص، وبالذات عندما يكون المدير هو المالك للشركة! لكن يبقى المدير مسؤولاً عن السيطرة على وضعه عند تعامله مع الآخرين؛ فليس لهم ذنب بتعكر مزاجك وتقلب أحوالك. (٤)



رغم أن الكرسي دوار، والحياة متقلبة، والمناصب لا تدوم لأحد؛ فإن البعض لا يفهم ذلك إلا بعد أن يلقى به خارج المنظمة، رغم أن هذا الشيء تكرر أمامه عشرات المرات؛ يُصر على أن يعيش ألم التجربة ويكون لغيره عبرة! تذكر: وُجدت المناصب لتساعدنا على لذة العطاء، أرح ضميرك، وتجهز للرحيل.



لأن الإنسان بطبعه ميال إلى سماع المديح، ويُطربُه الشئاء عليه؛ يقع البعض فريسة للمطلبين له، يضحّمون إنجازاته ويصورونه كأنه الرجل الذي لم تلد النساء مثله، وأنه المدير العبقرى الذي انتشل المنظمة من انهيار مؤكد؛ ومن هنا يتحول المطلبون إلى مديري أقسام وشُعَب، ومن هنا يبدأ الانهيار!



لا يوجد أخطر من النقد الجارح الذي يُقصد منه تحطيمك إلا الثناء المفرط، بل إن بين ثنايا النقد أشياء نستخلصها وتقيدنا رغم الشعور بالألم، لكن الثناء والمديح يعمي البصر عن رؤية الأشياء على حقيقتها، يُصور لك أن كل الأمور سليمة، وأن الجميع بخير، هو شيء لا يجعلك تبصر الخطر إلا عند فوات الأوان! (١)



لذا؛ ونتيجة هذا التطبيل الممجوج والمبالغ به يسبب ردة فعل لدى ذلك الموظف المخلص في عمله، والذي يصل به الوضع إلى أن يكره حتى المجاملة في عمله فيتحول إلى شخص صيدامي سرعان ما يصاب بالإحباط واليأس من تغيير الوضع القائم. إن التوازن عندما يختل ينشأ عنه تصرفات متطرفة في اتجاهات مختلفة. (٢)



والسؤال: كيف يمكن أن أتخلص من كل ذلك؟
أولاً: أن تعرف قيمة ما أنجزته؛ لتعرف هل يستحق ذلك الثناء؟
ثانياً: أن تشعر في داخلك أنك مهما قدمت فأنت يمكن أن تقدم الأفضل،
ثالثاً: أن لا تقطع التواصل مع كافة المستويات،
رابعاً: أن تبقي باب النقد مفتوحاً وتتقبله، خامساً: أن تتعرف إلى المخلصين وتقربهم. (٣)



لا نزال وحتى هذا اليوم في بعض الإدارات يتم نحر وحرق الموظف المنتج بحجة عدم القدرة على الاستغناء عنه، وأن العمل يتوقف حال غيابه، يُمنع عنه الالتحاق بدورات ويُحرم من تطوير قدراته، وربما يتم التحكم بمتى يُمنح إجازاته وإن شكروه سطروا له خطابات شكر لا تُسمن ولا تُغني من جوع!



أحد الموظفين الرائعين قبل عشر سنوات أراد أن يدرس الماجستير، كان يعتقد أن مديره سيقف معه، لكنه وقف ضده بحجة عدم القدرة على الاستغناء عنه، حاول بشتى الطرق ثم اضطر إلى أن يقدم استقالته، في الوقت نفسه تم ترشيح موظف سيء للدورة نفسها بحجة (التخلص من إزعاجه وتنظيف الإدارة منه لبعض الوقت!).



إخلاص النية وحده لا يكفي؛ تحتاج إلى الوعي حتى لا يتحول إخلاصك لمعول هدم، يتحدث أحدهم عن مديره، وكيف كان يقتر في صرف آلات الطباعة ومستلزماتها، وكدها في المخازن بحجة عدم استهلاكها ولكن ما حدث أنها تعرضت للتلف داخل تلك المخازن! نيتك الحسنة قد تجعلك أحد الفاسدين!



المدير الذي لا يثق بموظفي إدارته لا يستحق أن يكون في منصبه، اتفهم أن لا يثق بموظف معين ولكن أن ينزع الثقة من موظفين لديه أكفاء؛ فهذا عيب في شخصيته وسلوكه وليس في غيره، وعلى فرض عدم وجود أكفاء في منظمته حسب زعمه، فهذا يدل على فشله في تدريب وتهيئة من يعمل معه!



بعض الإدارات ابتليت بمدير يظن أن العمل لا يستقيم إلا بوجوده وأن لا أحد يفهم وهو فهامة زمانه، مركزي يحتكر كل شيء بين يديه، وإذا حدث خطأ رمى به على أقرب موظف، يشتكي دائما أن لا أحد يقوم مقامه، وهو الذي لم يعط غيره الفرصة ولو فعل لافتضح أمره وظهر للآخرين سوء إدارته!



من أعظم ما يمكن أن تنجح به على مستوى السلوك، أن تتخلص من شخصنة الخلافات، وتحويلها من مسار الاختلاف في العمل إلى خلاف شخصي ينتج الغل والأحقاد؛ وهذا لا يتوفر إلا بتطبيق العدل واستشعاره لأن شخصنة الخلافات لها آثار خطيرة جدا على بيئة العمل وجميع أطرافها.



بعض المديرين عندما يوشك على الرحيل أو عندما يتوقع ذلك يفتح الأبواب على مصراعيها للموظفين من تنفلات وتغيير مواقع وطريقة عمل وغير ذلك كثير.. محاولا أن يكسب الجميل، وسمعة شخصية على حساب العمل والعاملين؛ وهذا يضع المدير الجديد في حرج وإرباك بسبب تصرفات غير مسؤولة.



كان يتحدث عن مديره السابق، وسرد كثيرا من الصفات الرائعة: جريء، وقوي، ومدافع عن موظفيه، وفاهم لعمله، ولديه نظرة مستقبلية، وحريص على حقوق وتطوير موظفيه... وغير ذلك من الصفات الجيدة، لكن كان ينقصه شيء مهم للغاية... كان ينقصه حسن التعامل مع الآخرين؛ وهذا جعله يخسر الكثير!



المدير الذي يقتل المبدعين في منظمته هو نفسه من يصرخ ليل نهار أنه يعمل "وحده"، وأن كل موظفي المنظمة ومساعديه لا يفقهون شيئا، وأنه هو العلامة الفهامة الذي لم تلد النساء مثله؛ هو نفسه الذي يرفض ويحارب أي فكرة يمكن أن تقفز بالمنظمة؛ لأنه يخشى أن يلقي حتفه بتلك القفزة، وينكشف أمره!



لا يوجد شيء اسمه (مدير عادل وعنصري!)، متى ما حضرت العنصرية حضر الظلم؛ لأنها مبنية على الظلم وتتغذى عليه، لذا مَنْ وجد في نفسه شيئاً منها فعليه أن يعلم بأنه ظالم، وإن صفق مَنْ حوله لعدله. لك الحق أن تحب مَنْ تشاء، لكن ليس من حَقك أن تسلب الآخرين حقوقهم لترضيهم! أمام الله: لن يأتي أحد منهم لينقذك.



مشكلة الحمقى أنهم ينقصهم الذكاء لمعرفة أنهم حمقى؛ ولذا هم يتصرفون في الحياة على أساس معدل ذكائهم المرتفع، والذي تأكدوا منه من خلال تطييل منتفعين يحيطون بهم، كلما اتخذوا قراراً صفقوا لهم ورقصوا.. لا يرون ولا يسمعون إلا أنفسهم ومَنْ يوافقهم، لذا: هم يعتقدون أنهم الأكثر حكمة ودراية!



أنت على خير مادمت لا تشعر في داخلك أنك اكتفيت من التعلم، ما دمت تقرأ، تسأل، تناقش وتتأمل نفسك وما حولك، وعندك استعداد أن تغير قناعاتك متى ما ظهر لك أنها غير صحيحة، المشكلة في نوعية تعتقد أنها اكتفت بما لديها، وأنها وصلت منتهى الحكمة؛ ومن ثم يصبح أي شيء يخطر في ذهنها هو "الصواب"!



تكرر أمامه عشرات المرات أن المكر السيئ لا يحيق إلا بأهله، ومع ذلك لا يزال يكرر شاهد وسمع عشرات القصص عن نهايات مؤلمة لمن لم يعتبر، ومع ذلك أصر على أن يتحول لقصة وعبرة! يا إنسان: لا منصب يدوم، ولا سلطة تبقى، وعندما تحين ساعة الرحيل سوف تتحول إلى ذكرى وأثر، وهذا فقط ما يمكن أن يبقى ويدوم.



أي منصب مهما صغر هو أكبر من أي شخص يعمل وحده، ويسمع فقط صدى صوته، ويظن أنه وحده قادر على أن يفعل كل شيء! الإنسان بطبعه ضعيف بمفرده مهما بلغت قوته، وقوي بمن حوله مهما بلغ ضعفه! وما ينطبق في الحياة، ينطبق على المنظمات. المدير الذي يدير المنظمة بمفرده يتعب ويضعف مهما كانت قوته!



عندما ينتشر تشويه السمعة في أي منظمة، ويجد نقل الكلام قبولاً لدى مديريها ويشجعه؛ فإن الموظف المخلص هو الذي يدفع الثمن، لأنهم يستخدمون أسلحة لا يمكن له أن يستخدمها، هو منصرف إلى عمله، وهناك من يحيك المكائد لينال منه. يظن بعض المديرين أنه مُحصّن من تأثير نقل الكلام! هذا وهم؛ فما يسمعه يؤثر عليه حتماً.



بعض المديرين عند نقل موظف لديه غير راض عنه لموقع آخر، يقوم بالاتصال بمديره الجديد، ويحرضه ضده ويعدد عيوبه ويحذر منه، حتى إن الموظف يُصدم من التعامل الجاف معه عند مباشرته عمله الجديد، هذا سلوك معيب ومشين وغير أخلاقي! هناك ملف للموظف، ويُفترض أن يكتفي مديره الجديد بما هو موجود به، (١) فـ



وحتى وإن اطلع على ملفه، فيجب أن يعرف أن كل عملية نقل لموظف هي بداية جديدة، ويجب أن يحكم عليه بما يراه منه في قادم أيامه، وأن يعطيه الثقة ويشعره بذلك، ويُخبره أنه ينبغي ألا ينظر للماضي! كم من موظف كان مظلوماً، وآخر غير سلوكه عندما وجد من احتواه، وعرف كيف يتعامل معه ويستفيد منه! (٢)



شيء عجيب! بعض البشر تجده يحدثك عن الحلال والحرام، ويغضب إن اشترت في أسهم يراها لا تجوز، ويغلق التلفاز إن سمع أغنية! هو يتقي الله في كل شيء، إلا "عمله"! يتغيب عن العمل، يتمارض، يتهرب من تأديته ما عليه من مهام وواجبات، غير متعاون، كثير الشكوى! كل شيء أفتى فيه وحرّم إلا راتبه آخر الشهر.



الأحمق يرى نفسه يعيش في أعلى درجات الفهم وهو أشد خطورة من الجاهل؛ لأن الجاهل يمكن أن يؤلمه جهله ويدفعه إلى التعلم، لكن الأحمق يظن أن ما لديه يكفيهِ وأن ما يملكه مقياساً للفهم والذكاء، ويرى تلك الأفكار النيرة التي عجز عقله عن فهمها أنها أفكار هدامة لا قيمة لها؛ ومن ثمّ عليه أن يحارب أصحابها!



مشكلتنا أننا دائماً نحاول أن نتصر لأنفسنا، هذا الانتصار للنفس مقدّم على الصواب، نتعامل مع كل اختلاف وكأنه حرب لا بد أن يُقتل فيها أحدهم، أو نجبره على الانسحاب! حتى حواراتنا البسيطة لم تسلم من دق طبول الحرب. ساحات حرب لا تنتهي في العمل وفي محيطك الاجتماعي، والمشكلة أنها حروب بلا غنائم!



للتأمل: مشكلة كثير من أصحاب الكفاءات أنهم ينتظرون الفرصة تأتي إليهم، يفقدون الذكاء العاطفي وكيفية بناء العلاقات، ويرون ذلك نوعاً من التطييل تأنف منه نفوسهم، في الوقت الذي ينتظرون من ينصفهم وينصف قدراتهم، في حين أن هناك من هو أقل منهم يتسلل من الأبواب الخلفية ويبني علاقات ويفوز بالفرص!



لا تكن حاداً في ردود أفعالك، إن كنت تشعر أنك من النوع الذي يملك ردود فعل متعجلة وحادة؛ فعليك أن تدرب نفسك على عدم اتخاذ موقف في لحظتها، أو درب نفسك على أن يكون لك أكثر من سيناريو للرد، وفاضل بينهما، كثير من الأمور لو فكرت بها بعمق لوجدتها لا تحتاج إلى ردود فعل فورية! كم، وكم خسرنا بردود أفعال متعجلة!



يظن كثير من المديرين أنه ليكون حازماً يجب عليه أن لا يتسم في وجوه الموظفين، وأن يكون متجهما كأن هناك عداوة بينه وبينهم! وأن لا يتبسط في الحديث معهم نهائياً، ولا يجب أن يكون هناك أي حوار أو اختلاف في الآراء، وأنه إن كسر ذلك ضاعت هيئته وكسرت شوكرته! نظرة متخلفة: يمكن أن تكون حازماً وحسن التعامل!



أرى أن المدير الذي يرفض منح الموظف المنتج بإجازته التي هي حق من حقوقه، أو يمنعه من الترشح للدورات؛ بحجة حاجة العمل له، هو مدير لا يفقه حقيقة دوره الإداري، ويتوارى خلف عمل الموظف المتقن، ولا يريد أن ينكشف للإدارة العليا؛ لأنه لو كان يفهم عمله لن يخشى من غياب موظف لديه مهما كان عمله مؤثراً!



من الطبيعي أن تجد موظفين يطلبون للمدير! المطبل جنين في طور التكون، يولد ويتضخم إن وجد بيئة حاضنة. هذا شيء يحدث منذ مئات السنين ولا غرابة، ولا ألوم موظفاً شعاره "مَنْ كان له حيلة فليحتل"، و"الذي تكسب به اللعب به" أنا ألوم المدير الذي خدع نفسه، وسمح لذلك أن يحدث، ويعمي بصيرته عن فعل الصواب.



تغفر الناس وتنسى كثيرا من الأشياء، لكنها لا تنسى الظلم وسلب الحقوق، أو ما تعرضت له من إهانة. سلب الحقوق يبقى أثره في حياة الإنسان ويتأثر به، وقد يدفع ثمنه باهظاً؛ ولذا يصعب نسيانه. الذاكرة لا تنسى وإن خدرها جريان السنين. والإهانة صعب نسيانها لأنها تمس الكرامة؛ والحر لا ينسى من أهان كرامته!



يظن نفسه المدير لمجرد أنه يجلس خلف مكتب المدير، يعتقد أنه يملك القرار لمجرد أن القرار يحتاج لتوقيعه، لكن في واقع الحال، هو يرخي أذنه لكل من يدخل مكتبه، وهو مستسلم للواسطات التي لطالما غيرت من توجهاته، وهو يبحث عما يثبتته في منصبه ويخشى من أسهل الأمور أن تطيح بمركزه! هو يتوهم أنه المدير! (١)



القصد من ذلك، أن يتخذ أحدهم قراراً لمصلحة العمل، ثم يأتيه اتصال "واسطة" فيعدل عن قراره لمصلحة المتصل، أو يعين موظفين في بعض المواقع ثم يعدل عن ذلك لتأثير الآخرين عليه! أغلب ما يتخذه من قرارات، أو ما تراجع عنها لم يكن هو مصدرها، وهكذا في أمور كثيرة. (٢)



هذا مدير يُدار، وهو يظن أنه يدير! قلت "أغلب" قراراته؛ لأن هناك دائماً استثناء، فقد يكون هذا التصرف ليس من طبيعته، لكن قبله بصفة استثنائية، وقد تكون الواسطة في تعيين أحدهم متوافقة مع مصلحة العمل، أو لا تضر بعاملين آخرين. الأمور ليست إما (نعم) أو (لا)! الأمور دائماً فيها استثناء؛ شريطة أن يكون ذلك الاستثناء حالة نادرة تكرر. (٣)



أحد المديرين تأخرت معاملته على مكتبه لفترة طويلة، وترتب على تأخيرها ضرر لحق بالمنظمة، الموظف أنجزها في حينه، لكنه جعلها حبيسة مكتبه رغم تذكير الموظف له أكثر من مرة؛ لكنه برر ذلك أن الموظف تأخر في إنهاؤها، (١)



وألقى اللوم عليه أمام الإدارة العليا! تصرف فيه ظلم وجبن، وسلوك معيب أن يبحث عن كبش فداء يداري به أخطاءه. ما دمت تتلقى الشاء على إنجاز حقيقته، وتفرح به؛ يجب عليك تقبل اللوم على تقصيرك، وكن رجلا على قدر من الشجاعة في تحمل مسؤولية الخطأ! (٢)



إذا لم تثق في نفسك لن تستطيع أن تدير فريق عملك وإن كنت لا تملك المعرفة لا يمكن أن تنقلها لغيرك. إن كنت لا تعرف إلى أين تتجه فلا يمكن أن ترشد غيرك إلى أين يتجه. إن كنت لا تسمع إلا صوتك فكيف يمكن أن تسمع صوت من هم حولك؟ إن كنت تسعى لمصلحتك فقط فكيف يمكن أن تفكر بمصلحة وطن؟ هي أشياء تجلب أشياء.



١٧ لا يشعر الموظفون معه بالأمان

١٨ يستغل نقاط ضعف الموظفين لتحقيق أغراض غير شرعية.

١٩ الكذب في الوعود التي يطلقها.

٢٠ عدم الدفاع عن موظفيه وإدارته.

٢١ افتقاده للجانب الإنساني.

٢٢ التعامل بنفسية متقلبة.

٢٣ استخدامه لمفردات غير لائقة في زجر الموظفين.

٢٤ لا يتواصل مع الموظفين.

٢٥ عزل نفسه عن العالم الخارجي.

٢٦ لا يقف على بعض المشكلات بنفسه.

٢٧ لا يسمح بالدخول عليه نهائياً.

٢٨ لا يقبل المقترحات التي تصل إليه.

٢٩ كثرة القرارات والتخبُّط في اتخاذها.

٣٠ افتقاده للحكمة.

١ عدم التعامل بالعدل مع الجميع

٢ جهله بالأنظمة والتعليمات

٣ محاباة بعض الموظفين

٤ الـ غـرور

٥ جهلة بمهام عمله

٦ عدم ترفعه عن صغائر الأمور

٧ لا يهتم بحل المشكلات

٨ استخدام فرق تسد بين الموظفين

٩ ينسب جهد الموظفين واقتراحاتهم لنفسه

١٠ ضعيف الشخصية

١١ يرخي أذنه لسماع كل واش ومنافق

١٢ يستخدم العمل لتحقيق منافعه الشخصية

١٣ التجبر في القرارات

١٤ التعامل بحقد وحسد

١٥ عدم تقدير العواقب

١٦ الرجوع بكل صغيرة وكبيرة لمن هو أعلى منه

ملخص ما سبق

إضاءات عامة

١٨

همةٌ عاليةٌ، إنسانيةٌ حاضرةٌ، عدلٌ واستقامةٌ، معرفةٌ تامةٌ، تلك هي الإدارة، وفي قولٍ آخر: هي القيادة.



سواءً كنت مديراً، موظفاً، أياً كان موقعك، أول صفةٍ يجب أن تتصف بها: أن تكون صادقاً في التعامل مع الآخرين. تذكر: من السهل كشفُ المخادع والكذاب.



(الانتماء ♦ التنافس ♦ التأهيل) أسميه: الثلاثي المرعب، وهو قادرٌ على نقل الموظف، الشركة، المجتمع، إلى مراحلٍ متقدمة، متى ما توفر بدرجة عالية.



بعض الناجحين أوصيك أن لا تجالسهم أبداً؛ فهم يصورون لك نجاحهم وكأنهم أبطالٌ بمواصفات خارقة! وكأنهم هم سر النجاح؛ ليصنعوا لأنفسهم هالةً ترضي غرورهم.



أصعب حالات المساواة الظالمة، إذا كان من يطبقها يستند بجهل منه إلى الشرع، فيعتقد أنه بتطبيق المساواة يطبق العدل!



المساواة لا تعني العدالة، عندما تساوي بين الموظف المنتج - وربما المبدع - وبين موظف غير منتج في الحضور والانصراف؛ فأنت تطبق المساواة الظالمة!



في الغالب، تؤثر الصفات الشخصية بالمدير، من طبعه البخل تجده يُقتر في صرف المكافآت، من يتصف بالجبن تجده متمسكاً بالتعليمات بحذافيرها.



في الغالب، من يقرر النجاح يحصل على مراده، مع اختلاف الجهد والهدف، هو ليس شيئاً يصعب تحقيقه، يحتاج فقط إلى جهد مناسب.



لا تجتمعُ الإدارةُ وحب تطوير العمل مع المصالح الشخصية في مدير واحد، كلما زادت المصالحُ كان ذلك على حساب العمل والعاملين!.



إذا وضعتَ لك في الإدارة قدوةً تصلُ لمستواه فلن تتعدها، لكن ضع لك قدوات تصل بهم إلى كل ما تبتغيه.



مفهومُ الوقت المناسب يشبه تقديمَ وجبة طعام شهية لشخص جائع وهذا مناسب، أو تقديمها لشخص لتوّه فرغ من طعامه!.



الوقتُ المناسبُ سر انتصارات الجيوش، سر القفزات الهائلة، سر كل نجاح، وسوء اختياره قد يقلب نجاحك إلى فشل.



من الجميل أن يبدأ من يأتي بعدك من حيث انتهيت، ومن المؤسف أن
تُجبره أن يبدأ حيث بدأت ليصلح ما أفسدته أنت خلال سنوات عملك.



مؤلفات الإدارة وتطوير الذات مثل البقر الذي تشابه علينا، السمينة منهن
تجزيك عن غيرها؛ فالعبرة فيك وليس بكمية ما قرأت.



البعض مدير مسمى فقط، فهو يستسلم لكل الوساطات والمؤثرات،
ويربط قرارته بها، ويعتقد أنه المدير.



إن علوم الإدارة وتطوير الذات في غاية الأهمية، لكنها لا تستطيع أن
تخلق شيئاً من العدم، هي فقط تَسقي نبتة داخلك، لكن الماء وحده لا
يكفي!



في حالات، قد يكونُ ذم المدير أو القائد مؤشرا على حسن الأداء، مثلما يكون المديح مؤشرا على عكس ذلك.



لا يقفز اللصوص والمنتفعون إلا على جدار قصير، فهو مغرٍ لهم، وأنت أنت من يبني الجدار.



كل قضية يُنصَف فيها مظلوم، تعني أن هناك ظالماً، ولو تمت محاسبة هذا الظالم لقلت القضايا المنظورة أمام القضاء.



كمية القضايا التي رُفعت وأنصف النظام بها الموظفين كثيرة جداً، والواجب مع إنصاف الموظف معاقبة المسؤول حتى تقلّ مستقبلاً.



معظم دورات الإدارة تركّز على إدارة الحدث، ولا تركّز على إدارة مَنْ يدير الحدث! ثم يأتون إليك ويقولون التغيير من الداخل. غيرني أولاً.



نحن جميعاً لا نفعل كل ما نقوله، ولو فعلنا كل ما نقول لعشنا في المدينة الفاضلة، لكن على الأقل اعرف الشيء الصحيح.



أنت أقوى مما يظن الآخرون بك، إن كان خيراً كنت أفضل بكثير، وإن كان غير ذلك خيبت ظنونهم. التوقعات لهم والأفعال لك.



لو قدر لشخص ما أن ينجح في كل هدف يسعى إليه، دون أخطاء أو فشل في محاولته، فمن المستحيل أن يعطيك أي خبرات في مجاله.



إذا توقفتَ عند أول محاولة فاشلة فتأكد أنك لن تحقق أي نجاح، كل محاولة هي ضربة معولٍ واحدة، ولا تعلم كم تحتاج لتكسر الصخرة.



الحياة فُرص، والفرص على جناح طائرٍ يخلق بسرعة عالية مُبتعداً عنك، تحتاج إلى سرعة اتخاذ القرار، سلاح، دقة في التصويب.



احذر كل شيء تذهب إليه مرةً واحدةً، واحذر كل شيء يأتي إليك - دون طلب منك - عشرات المرات.



يقولون: الجالس لا يسقط، وهذا جميل، لكن الجالس لا يستطيع مقارعة خصومه الواقفين، لا تجلس ولك عدو واقف يتربص بك.



إذا كنت تعتقد أنك لوحدك تصنع النجاح فأنت واهم، أعظم قادة الجيوش نجحوا لأن هناك من ضحى بنفسه لينتصر الجيش، أموات صَنَعُوا نجاحَ الأحياء.



كل عظماء التاريخ - بخلاف الأنبياء والرسل - كان يعيش في زمنهم أشخاص، لو اكتشفوا أنفسهم لكانَ لهم شأن أكبر منهم!.



أعظم النجاح أن تنجحَ في معرفة نفسك وما تملك، ومع ذلك يرحلُ الكثيرون من هذه الدنيا دون أن يعرفوا أنفسهم، أو ما كانَ يمكنُ أن يفعلوا!.



كلُّ كُتَبِ علم النفسِ لن تجدي نفعاً لمساعدتك على تجنب الخوف من الظلام! حتى تعبّر الظلامَ.



من فشل في مقاعد الدراسة، وانقطع عنها لسنوات، ثم عاد ليحقق شهادة الدكتوراة! اسأله: ما الذي اختلف فيه؟! أنت تصنع نجاحك.



بعض الإدارات غيرت مسمى (مدير) إلى (قائد)، ما حدث أن القائد الجديد أصبح يتصرف (كمدير) أكثر من السابق. ما أسهل القيادة لو كانت (مسمى) فقط!.



الإدارة ليست عسيرة عليك، ولا يُحبطك من يصورها لك أنها في غاية الصعوبة ليصنع لنفسه بطولات! تزود بالوقود وانطلق.



اختر أحد التجار العصاميين، لم يدرس الإدارة، واطلب منه أن يفكر خارج الصندوق؛ لن يعرف حرفيا! رغم أن سبب نجاحه تفكيره خارج الصندوق.



القيادة حكمةٌ، والحكمةُ تعني وضعُ الشيء في موضعه الصحيح، ولكي تتمكنَ من ذلك تحتاجُ إلى المعرفة، وقوة اتخاذ القرار. باختصار: الحكمة = معرفة + قرار.



أعظمُ قادة التاريخ وعظماءِ العالم لم يتلقوا دورات عن القيادة ولا علم الإدارة، كان سلوكهم (قيادة)، ولتعرف أنت أن النجاح = فكر وسلوك.



يوما ما ستضعُ رأسك على يدك؛ تسترجع السنين الماضية، لن تشعر بطعم النجاح على حقيقته إذا كان على أكتاف الآخرين. لا تظلم!



متى تعرفُ أنك ناجح في قيادتك بدون لغة الأرقام؟ إذا بلغت الحيرة مداها في وصفك، هل أنت حازم أم رحييم أم منتج؟ اسأل نفسك.



مخطيء مَنْ يظن أن علوم الإدارة - مهما بلغت - تستطيع خلق شخصية جديدة، إنها أشبه بالبنائية وأنت تشبه الأرض، لا بد من أرض صالحة تتحمل البناء.



البعض يُخسر، ويعودُ ليستعيد خسائره، ويصفُ نفسه أنه وصلَ لنقطة التعادل. يا سيدي: هذا ظلم للنفس كبير! استعادة خسائرِكَ مكسب مضاعف.



إن تغيير مسمى مدير إلى قائد لا يعني شيئاً يُذكر، ما دُمنا بقينا نعملُ بالفكر نفسه والأدوات السابقة نفسها.



المركزية ليست سيئةً على الإطلاق، وتفويض الصلاحيات ليس جيداً في كل حال، لكل وضع ما يناسبه في حينه.



لا شرفَ لك تدعيه إن لم تصل لكل أهدافك بطرق مشروعة، صحيح المنافسة حاميةٌ والسوق لا يرحمُ، لكن لا شيءٌ يعلو فوق المبادئ السامية.



لا تُخبر أحدا أنك قائد ما لم تتغلب على الأزمات وتسقط من فوق السحاب لقاع الأرض لتعاود معانقة السماء، خلاف ذلك أنت (مُنْفَذٌ) فقط.



إن لكل قائد بصمةً خاصةً به تشبه بصمة الإنسان، قد تتشابه البصمات لكنها لا تتطابق، وهذا الاختلاف هو ما يميز قائدا عن آخر، كن مُختلفاً.



إن القيادة ليست كتباً تُقرأ ومبادئ تُحفظ، بل هي سلوكٌ يتأثر ويؤثر، سلوكك وتصرفاتك وقيادتك وحديثك لا قيمة لها إذا لم تُترجم في أفعالك.



لا قاعدة للإدارة، كل شيء قد يكون مختلفاً عن الآخر، وكل كتب الإدارة هي مؤشرات على أنك على الطريق الصحيح، لكنها لا تعني الوصول لوجهتك.



كلما اشتدت المنافسة بينك وبين الآخرين زاد عدد الواشين بك، وكثر حولك المتآمرون عليك، وخر السقف عليك دسائس، هدفهم إزاحتك من طريقهم بأي وسيلة كانت وأي طريقة ممكنة؛ ليصلوا لغايتهم الدنيئة.



حقّد الناس وحسدّهم ووقوفهم أمام تحقيق الأحلام وأنانيتهم المفرطة، كل ذلك حكاية يتكرر سماعها! حكاية يحكيها الفاشل في حاضره ليبرر فشله، وقد يحكيها الناجح كحكاية عابرة مرت عليه في الماضي.



إذا أتتك الفرصة فاستغلّها لأبعد مدى، ارفع شراعك للريح واجعلها تدفعك لأبعد نقطة ممكنة، استغلّ كامل طاقتك، لا تهدر الوقت، اجعلها كأنها فرصتك الأخيرة.



الخبرة هي طريق مشيناه ونصيفه لمن يأتي بعدنا، سيجد كل وصف أمامه، سيجد الأشياء تنتظره في مواقعها ولكن قد يختلف تفسيره وفهمه لتلك الأشياء.



إغلاق الأبواب لا يعني أن المكائد لن تصل إليك، سيبحثون عن كل النوافذ وفتحات التهوية ليُسقطوا مكيدتهم عليك، لذا تذكر: المكيدة لا تستأذنك بطرق الباب.



أعظم ما تقدمه لتطوير ذاتك: أن تفهم واقعك وحياتك، وأن تعلم أن للحياة سُنناً لا تتبدل ولا تتحول، وأن من ضمن ذلك أن لكل جهد واع نتيجة، وكلما زاد ذلك الجهد زادت نتائجه، وأن القليل قد يُسعفهم الحظ ولكنك لا ترى نفسك من ضمنهم! (١) ٥٥



إذا فهمت كيف تسير هذه الحياة ونظامها، أمكنك أن تعرف كيف تسير من خلالها، إذا علمت أنها تقلبات لك بعضها وعليك البعض أمكنك تحملها، إذا علمت أنك الوحيد الذي يجب عليه أن يساعد نفسه، وأن الآخرين ليسوا ملزمين أمكنك حينها أن تعرف ماذا تفعل وتصنع! (٢) ٥٦



إِنْ كُنْتَ تَظُنُّ أَنَّ الدُّنْيَا سَتَفْتَحُ لَكَ أَبْوَابَهَا وَتَأْخُذُكَ فِي أَحْضَانِهَا لِمَجْرَدِ أَنْ اسْمَكَ فَلَانَ فَأَنْتَ إِنْسَانٌ وَاهِمٌ! الْحَيَاةُ ثَابِتَةٌ فِي مَوْقِعِهَا وَلَا تَتَحَرَّكُ مِنْ أَجْلِ أَحَدِهِمْ، وَلَا تَمْلِكُ أَنْ تَخْتَارَ مَنْ تَصِلُهُ بِأَعْطِيَّاتِهَا وَمَنْ تَمْنَعُهُ! هِيَ لَا تَأْتِي لِأَحَدٍ، وَلَا تَمْنَعُ مَنْ يَأْتِي إِلَيْهَا.



سَوَاءٌ كَانَتْ الْأَرْضُ كَرَوِيَّةً أَوْ مَسْطُوحَةً كَمَا يَدَّعُونَ، أَوْ كَانَتْ عَلَى شَكْلِ مُثَلَّثٍ أَوْ كَانَتْ لِلْمَعْيَنِ أَقْرَبَ؛ فَكُلُّ هَذَا لَا يَعْنِيكَ وَكُلُّ هَذَا لَنْ يُوَثِّرَ فِي مُحِيطِكَ الْخَاصِّ بِكَ، وَلَنْ يُسَاعِدَكَ لِيَكُونَ وَضْعُكَ أَفْضَلَ! تَرَى كَمْ مِنَ الْأَشْيَاءِ تَشْغَلُنَا وَهِيَ لَا تَعْنِينَا! (٩). (١) ٢



لَوْ اسْتَرْجَعْنَا مَا يَشْغَلُنَا وَكُتِبْنَا قَائِمَةً بِالْأَشْيَاءِ مَوْضِعَ اهْتِمَامِنَا لَرُبَّمَا وَجَدْنَا كَثِيرًا مِنَ الْأَشْيَاءِ لَا تَعْنِينَا، هِيَ فَقَطْ تَوْثِّرُ عَلَيْنَا فِي الْجَانِبِ السَّلْبِيِّ فَقَطْ، وَلَكِنْ لَا أَثَرَ لَهَا فِي الْجَوَانِبِ الْإِيجَابِيَّةِ، أُمُورٌ نَهْدِرُ طَاقَتَنَا عَلَيْهَا بِلَا مَقَابِلٍ! (٢)



مَحَاوِلَةُ التَّخَلُّصِ مِنْ دَيُونِكَ الْمُتْرَاكِمَةِ عَلَيْكَ وَتَنْظِيمُ حَيَاتِكَ أَهَمُّ بِكَثِيرٍ مِنْ أَشْيَاءَ كَثِيرَةٍ تَظُنُّهَا تَشْبَعُ جَانِبَكَ النَّفْسِيَّ، وَهِيَ فِي الْحَقِيقَةِ تَوْثِّرُ عَلَى حَيَاتِكَ وَتَمْنَعُكَ مِنْ تَرْتِيبِ أَوْلَوِيَّاتِكَ.



الحرية التي لا تقودك إلى فعل الصواب ليست بحرية، الحرية التي لا تصل بك إلى النور ليست بحرية، أنت تظنها هكذا! الحرية ليست حرية جسد وما تصنع به، بل حرية عقل وكيف تفكر به وأن تعلم أن أهم شروطها أنك لا تملك مطلق الحرية! (١) ٦١



يجب أن تعلم أنك حرّ داخل قيود، هذا الكون الذي لا تستطيع أن تنفذ من أقطاره هو قيد، وأنت لن تخرق الأرض ولن تبلغ الجبال طولاً هو قيد، وأن الله خلقك لعبادته قيد، وأن للآخرين حقوقاً هو قيد وأنت لك مطلق الحرية داخل تلك القيود. (٢) ٦٢



أنت في بعض الأوقات بحاجة إلى كسر روتينك الممل، مهما كان روتينك رائعاً فأنت بحاجة لتغييره، تكرار أيامك وكأنه يوم واحد سيحيلك إلى آلة صماء، حتى الآلة تتمرد على روتينها وتصيب نفسها بالعطل! ٦٣



في بعض الأفلام، يقوم البطل بمحاولة إنقاذ ضحية من خاطفيها، وخلال عملية الإنقاذ تلك يتسبب في كثير من الحوادث وقتل لأبرياء، ولكن المشاهد متحمس لإنقاذ الضحية أكثر من أي شيء آخر! ترى كم من الأشياء نتعاطف معها ونحن في الاتجاه الخاطيء! ٦٤



الإنسان الممتلئ بالأمل وحسن الظن بالله يسمع كغيره قذائف السخرية وكلمات التثبيط والازدراء، ولكن عقله يسمع عكس ما سمعته أذناه! أذنه تسمع جملة "أنت ستفشل" ويسمعها عقله "أنت ستنجح". يسمع "هذا مستحيل" ويسمعها عقله "هذا ممكن".



من طبعه المكر والخديعة ويشغله كيفية أذيتك لن يستمع لنصائحك وطلبك المتكرر أن يكف عن تصرفاته كونها أصبحت مكشوفة بالنسبة لك، ولن يخجله صبرك ولا حسن تعاملك! هو بحاجة لدرس، وأيا كان حجم ذلك الدرس ونوعه فلا بد أن يكون كافيا لردعه!



يحمل كل منا بعض القناعات الخاطئة وربما يحملها لسنوات طويلة، الإشكالية عندما تتحول تلك القناعات إلى تصرفات مؤذية لأنفسنا أو للآخرين، ومشكلة تلك القناعات أنها تؤثر في طريقة تفكيرنا وتشوش على نظرتنا للأشياء من حولنا وطريقة استقبالنا وفهمنا لها!



قد تجد من يعمل في صمت ويتولى إلى الظل! وقد تجد من يعمل في خبث ويتولى أعلى المناصب!



الضوء الأخضر سلاح ذو حدين، إن أعطيته لمدير واع متمكن قفز بالمنظمة إلى عنان السماء، وإن أعطيته لأحمق عاث بالمنظمة فساداً وقلب عاليها سافلها وأحالها إلى هشيم تذروه الرياح! (١) ٦٩



أكثر المعاناة في القطاع الخاص، عندما يملك المدير الضوء الأخضر فيبدأ في مضايقة الموظفين، ويكثر في عهده التعسف في الأوامر، ويكثر الفصل والهروب من المنظمة، لأنه مطمئن أن لا رقيب عليه أو يتكئ على الاطمئنان الخاطئ والثقة العمياء ممن هم أعلى منه! (٢) ٧٠



افتقدنا من يخرق السفينة ليعييبها لأن وراءه ملكاً يأخذ كل سفينة غصبا، وابتلينا بمن يخرقها ليغرق أهلها لأن وراءه من يدفع له. ٧١



ليس المدير من يدير المؤسسة أو الشركة فقط، الإدارة تبدأ من إدارتك لنفسك، حتى عامل الشاي يمارس أعمال الإدارة وإن لم يساعده إلا شخص واحد! ما يحتاجه ذلك العامل من الإدارة السلوكية نفس ما يحتاجه مدير تلك الإدارة. ٧٢



التجاهل والتغاضي شيء رائع وجميل لكن له استثناء مهم للغاية: لا تتجاهل مَنْ يعترض طريقك، وبقدر اعتراضه لطريقك ودرجة خطورته على قدر تعاملك معه، لكن إن أزعجته عن طريقك فهذا يكفي، إياك أن تلاحقه فهذا يعطلك كثيرا ويشغلك عن السير في طريقك، تعامل مع كل حالة بما يناسبها تماما.



البعض يُنَجِّحُ في إزاحة مَنْ يعترضُ طريقه، لكنه لا يكتفي بذلك، بل يصنع منه عدوا يلاحقه بغية القضاء عليه تماما ويستهلك الكثير من الجهد والوقت في ذلك في شيء كان يكفي أن تُبعده عن طريقك، هذه نقطة في غاية الأهمية والكثيرون لا يتنبهون لها.



مثال : شخصٌ وشى بك عند مديرِك واستطعت أن تُثبت كذبه، وطالبتَ بمحاسبته، هنا أنت أزعجتَه عن طريقك ولكن إلى هنا يكفي، لا تصنع منه عدوا مستمرا يستهلك طاقتك، البعض يغوص بحثا عن الكثير من الأخطاء في الطرف الآخر ليزيدَ من القضاء عليه.



البعض قد يتحول إلى عدو شرس بمجرد أن يشعر أنك أصبحتَ خطرا يهدد موقعه أو مركزه أو وجوده ولا يختلف إن كان ذلك حقيقة واقعة أو هو وهم من نسج خياله، بل إن توهمه الشعور بالخطر أشد من غيره فهذا يعني أنه بدأ يناصبك العداوة، وربما لم تصبح ندا له بعدا.



ساعد نفسك قبل مساعدة غيرك، عامل الجميع بمحبة واحترام. للآخرين أحلامهم، قف إلى جانبهم، لا تغفل عن التوازن في حياتك وتعاملاتك، اهتم بدائرتك الصغيرة؛ لأنك يوما ما ستعود إليها باختيارك أو رغما عنك، للكلمة الطيبة أثر، توقف عن صناعة الخلافات، لرأيك قيمة لا تلق به في أي مكان.



لو كانت القيادة تغيير مسمى وظيفي من مدير إلى قائد لأصبحنا كلنا قادة بقرار صادر، ولكن القيادة سلوك حسن متأصل في النفس يُصقل بالعلم والمعرفة؛ ولذا تبقى المسميات جميعها بلا قيمة وغير مؤثرة إن لم يكن التغيير من الداخل.



لا يمكنك أن ترضي الجميع، ستبقى في نظر أحدهم ظالماً، وفي نظر آخر مختلساً خبيثاً، وثالث يرى أنك متسلق تبحث عن مصلحتك، ورابع يرى أنك لست أهلاً لموقعك، هذا شيء مفروغ منه ويحدث مع الجميع ولن تكون مختلفاً عنهم! لكن يمكنك أن تختلف عن الكثيرين بأن لا تلتفت لكل ذلك.



لا أحب من يكثر الشكوى من الحاسدين والحاquدين وكأنه خلق لينجح وخلق الآخرون ليحاربوه فقط! في الحياة تجد الخير والشر وتجد من يحاربك ومن يدعمك، لكن الغريب أن من طبعه التشكي من الحاquدين والحاسدين حسب ظنه لا تجد له أي إشارة شكر لمن دعمه، وهو أول الجاحدين لفضل من وقف معه وساعده.



في الحقيقة، مَنْ تجده يفعل ذلك وبكثرة ويشتهي من أهوال صادفها من الناس ويصف طريقه بأنه صعب جدا ويستحيل على مَنْ لم يكن مثله أن يتجاوزه وأن ذلك يحتاج لصفات تكاد لا تتوافر إلا بشخصه الموقر، وأنه لم يجد مَنْ يشجعه ويدعمه، مثل هذا شخص سلبي، احذر من الجلوس معه ولو كان هو مكتشف الجاذبية.



مَنْ يفتقد المجاملة يفتقد احترام الآخرين، ومن يخبرك أنه لا يمكن أن يجامل في كل شيء فهذا شخص لا يحترم المحيطين به؛ لأن المجاملة مرتبطة بالجانب الإنساني، ومن فقدوها فقد ذلك الجانب، جامل دون تملق أو تزلف، جامل فمن المجاملة أن تجبر الخواطر، جامل مادام ذلك لا يضر في دنيا أو دين.



لكل ظالم نهاية لقصته، بعضهم تنتهي قصته سريعا وبعضهم تطول فصولها لحكمة لا نعلمها، والعقاب يختلف أيضا، بعضهم تكاد نجزم أن ما حدث له جزاء فعله وبعضهم نتعجب من طول تمتعه بحياته، ولكن المؤكد أن لكل ظالم عقابا ونهاية، قد نجهل العقاب وكيفيته وقد لا نشاهد النهاية لكن كل ذلك مؤكد حدوثه.



الإدارة حكمة، حكمة في التفكير، حكمة في تحديد الأولويات، حكمة في التصريح والهدف منه، حكمة في حل المشاكل، حكمة في معرفة الوقت المناسب، حكمة في معرفة الأثر السلبي، حكمة في إيجاد البدائل، حكمة في معرفة الخسائر والمكاسب.



من الغريب أن البعض يحمل موهبته الخاصة داخله، وقد تمر سنوات طويلة قبل أن يكتشفها وربما كان يحدث نفسه عنها لكنه حديث العابرين، كان يظن أن ما يحمله أقل من أن يعرضه للآخرين! لا تخجل مما تملك وتذكر: لم يهبها الله لك لتحفظ بها لنفسك.



بعضكم الآن ربما لديه موهبة الرسم، لكن لأنه يظن أن ما لديه قليل؛ أحجم عن عرض ما لديه ولم يطور من ذاته، وربما استسلم لكلمة عابرة سخرت من قدراته.



نصيحة: إن كان لديك شيء اقتحِم مجاله، واعرض ما لديك وتأكد أنك ستطور من ذاتك وقدراتك، ضَع نفسك تحت سياط النقد، وتأكد ستهربُ من لسعها بتطوير نفسك.



هل تعتقد أن أعظم الكتاب والمبدعين هم الأفضل لدينا؟ إن كانت إجابتك بـ(نعم) فهذا جواب خاطيء.. ربما هم أفضل مَنْ نعرف ولكنهم ليسوا بأفضل الموجودين، الأفضل قد يكون أنا أو أنت، وقد يكون شخصا آخر لا زال يخجل ويخاف من اقتحام المعركة!.



في كل أنفاق اليأس هناك أمل ينتظرك في نهايتها، لكن البعض لشدة الظلام ووحشة الطريق وضعف قواه يظن أن نهايته اقتربت، ويستسلم لما يعتقد أنه قدره ونصيبه! للوصول إلى الأمل تحتاج إلى: الصبر والوعي وحسن الظن بالله.



لكل شيء حيز في حياتك ينبغي أن لا يزيد عنه؛ لا في اهتمامك ولا في مشاعرك ولا حتى في تفكيرك، إن زاد شيء فوق حجمه وتعدى حيزه فهذا على حساب أشياء أخرى تنتظر منك الاهتمام بها.



إن خوفك من أن يفترسك ذئب في الصحراء قد يكون أثره عليك أشد من مواجهته، هذا الخوف قد يقتلك عشرات المرات في اليوم والليلة كلما فكرت به، سيبقى هذا الذئب مسيطرا على حياتك حتى تفكر بعقلك كيف تحمي نفسك، وكيف يمكن لك أن تتخلص منه! ثرى، كم ذئبا نخاف منه! وكم ثعلبا جعلنا منه ذئبا!



خفف الأذى عن نفسك قدر الإمكان، من يمكن أن تتصالح معه فتصالح دون تأخير، من يمكن أن تتقي شره فابتعد عنه قدر ما تستطيع، من أخطأت في حقه فاعتذر منه وراضيه، مد يدك للجميع دون استثناء، أنت لا تفعل كل ذلك من أجلهم؛ بل من أجلك، من أجل قلبك الصغير الذي حتما سيتعبه تراحم المشاكل داخله!



كلما اشتدت المنافسة وزادت شراستها أصبحت أخطاءك الصغيرة كبيرة،
والكبيرة تصبح قاتلة، والعاقل يقرأ أفكار خصمه ويعرف أين يضع قدمه،
ويكون له من التفكير العميق نصيب؛ لأن القمة وإن اتسعت للجميع - كما
يقال - فهو شيء على الخارطة فقط، وليس في أذهان المنافسين!



مرات، لا يستهين بك إلا مَنْ يعرفك! فهو يعرفك طفلاً شقياً، ويعرفك شاباً
مندفعاً، ويعرف أنك سبق وتعثرت في دراستك الجامعية، وهو اليوم عاجز عن
تصور نجاحك، ويظن أن الحظ من صنع إنجازاتك، هو يحكم عليك من خلال
مرحلة عمرية معينة، ويظن أنك ستعيش أبد الدهر في جلبابها! (١)



في إحدى المرات، كنت في مناسبة اجتماعية، وتحدث أحدهم عن فلان من الناس وكيف
أصبح طبيباً، كان يتحدث عنه مسترجعاً سنوات طويلة عندما كان يدرس معه في المرحلة
الابتدائية، كان حديثه مليئاً بالسخرية، وكيف أنه كان طالباً بليداً في دراسته، وصاحب
شخصية مهزوزة، كان يتحدث وهو ينظر إلى ذلك الطفل الذي كان يعرفه! (٢)



عندما انتهى من حديثه، نظر إلي مبتسماً، ولم أرْ أن أشاركه الحديث، ولكن عندما
بادرني بسؤاله: هل أوافقه بما ذهب إليه؟ أجبت أنه أرى أنه يحكم عليه من ذاكرة
قديمة جداً، وعندها قاطعني قائلاً: الشخصية لا تتغير! حينها نظرت إليه وقلت:
كل ما أراه في الصورة أمامي "طفل يحكم على طفل مثله" وأنهيت حديثي معه. (٣)



رغم أن الكلام الجارح مؤذٍ للنفس ولا أحد يتقبله، فإنه في بعض الأحيان يحمل وجه الحقيقة، ومن يتأذى مما يسمعه ويعيش دور الإنسان المجروح دون أن يحاول أن يتحرك ويغير من وضعه فسيصل لمرحلة يزيد فيها الأذى على نفسه، مع ضعف القدرة على التغيير.. تذكر: استغل قوتك لتغيير وضعك.



كلما زاد وقت الفراغ لدى أحدهم زاد فضوله وتبعه ونقده لما يفعل الآخرون، وكلما كانت حياته خالية من التخطيط لتحقيق الأهداف انشغل أكثر بأهداف غيره؛ ولذا تجد الفضول لدى الناجحين موجهها فقط لما يخدم أهدافهم ويزيد من خبراتهم ويخدم مصالحهم.



نتعرض لمواقف مزعجة في حياتنا اليومية، ونحن بين الرد عليها وبين تجاهلها تماما، ولكن دقيقة من الصمت في أي موقف يمر عليك قد يوفر عليك الكثير، دقيقة من التفكير ربما تهديك إلى فعل الصواب، حتى لو أردت الرد لاحقا فسيكون ردك أكثر تعقلا وأقوى أثرا خصوصا عند عدم وضوح الرؤية حينها. (١)



إن كنت من النوع العجول، العصبي، وأردت أن تدرب نفسك على مثل هذه المواقف، فدرب نفسك على تجاهل خيارك الأول؛ لأنه في الغالب هو الخيار المتسرع، أول رد يخطر في ذهنك تجاهله وفكر بخيار آخر، صدقني لن يفوتك شيء عندما تؤخر ردة فعلك، ولكن قد تخسر الكثير في تسرعك. (٢)



يجب أن تنتبه حيث تضع قدمك، العاقل يسير الناس خلفه، والأحمق يقوده الآخرون، البعض يحاول أن ينزلك من مقامك الرفيع إلى حيث وضاعة تفكيره، هو إن صعد إليك أصبح صدره ضيقاً حرجاً وما استطاع مجاراتك؛ ولذا يحاول قدر استطاعته أن يجعلك تُنازله على أرضه وحسب أسلوبه! ترفع عنه قدر استطاعتك.



لا تطلب الثقة من آخرين لم يتعرفوا عليك بعد، ولا تغضب لعدم ثقتهم بشخصك، وإن عرفوك عن قرب، لا يكتب على جبين الإنسان "خائن" أو "أمين"، ثم إن إعطاء الثقة حق وقرار للطرف الآخر وليس لك، أنت يمكن أن تبرهن على أحقية نيلها أو ترحل بهدوء! حتى أنت ربما لا تثق بالآخرين بسهولة!



إذا انتقصت من الآخرين وسخرت منهم في حوارك وتعاملك معهم سيعمدون إلى السخرية منك والانتقاص من قدرك، لا أحد يتحمل الإهانة، ولا تتوقع أن تهين أحدهم ويشني عليك، ربما يدفع الخوف بعضهم إلى الصمت، لكنه صمت يتحول مع الأيام إلى قبللة لا بد أن تنفجر في موقف ما!



ولذا؛ عندما تدير حواراً مع أي كان انتبه أن تسخر منه، ربما لا ينطق لسانك بما يقلل من قدر الآخر، ولكن تعابير وجهك وطريقة حديثك وطريقة نظرك له تدل على انتقاصك من قدره، تأكد أن الآخر بمجرد أن يشعر بذلك سيتحول مباشرة لوضع الهجوم، ولا حوار ولا تعامل في حال وضع الهجوم! اخفض أسلحتك، لست في حرباً!



القلوب الطيبة تحتفي بك، تعتربك وبما تحقّقه من نجاحات، تبارك لك وتُسعّرُ بصدقها، هي تفرح لفرحك، القلوب الطيبة خير مسوّق لك؛ فهي دون قصدٍ منها تُثني عليك هنا وهناك، وكأنّها تقول: هذا الشخص أحبه وأفخر بما حققه! والقلوب التي سكّنها الحسد تود لو اعترضت النهر، ومنعته أن يسقي أرضك!



الحياة ليست حلمًا محددًا، إما أن نحقّقه، وإما أن نعيش على هامش الحياة، ربما لا يتحقّق الحلم ولا نصل إلى أهدافنا، ربما تلك إشارة قوية لتغيير طريقك، وتعودُ لرسم خارطة أحلامك، ربما حلمك الحقيقي يتخفى خلف ألف حلم زائف.



قطار يتحرك في موعده قد يكون أفضل بكثير من طائرة يتأخر موعد إقلاعها! قابلت أشخاصا محطمين، فشلوا بالوصول لأحلامهم، وجلسوا يندبون حظهم العاثر، قال لهم أحدهم: (قاتل من أجل حلمك)، وقتلوا وقتلوا أنفسهم، ظنوا أن تكرار المحاولات الخاطئة قتال، ثم ظنوا بعد ذلك أن القتال يمكن أن يحيي جثة هامدة! طال عويلهم وزادت جراحهم.



لا ترهن حياتك بتحقيق أشياء محددة. حلمك دراسة الطب ولم يتحقق لك ذلك؟ لا تقلق! ربما حلمك الحقيقي أن تكون مهندسًا رائعًا! حلمك الهندسة ولم يتحقق؟ لا تقلق! ربما حلمك أن تكون صحفيًا لامعًا! أيا كان حلمك ولم يتحقق؛ فتأكد أن الناجحين يزرعون الأثر في أي موقع كانوا. صحيح، ربما نحب أشياء ونرغب فيها، لكن كم من أشياء أجمل لم نجرّبها!



للعقاب فن، وله أثر. وليكون أثره جيدا لا بد أن يعرف الموظف حجم ما ارتكبه من خطأ، وأن يشعر أن الأنظمة واللائحة ومصلحة العمل في الانضباط العام هي التي عاقبته، وأن لا يشعر أن مديره يعاقبه تشفيا منه، وأن يتناسب الخطأ مع العقاب، وأن يُنظر لسلوكه العام وما يشفع له. للعقاب هدف لا تفقده!



يقول: أتذكر أنني أردت معاقبة موظف على غيابه، وطلبت منه معاقبة نفسه، نظرٌ بدھشة ثم قال: أعاقب نفسي بحسم يوم من مرتبي، وافقته على ذلك، انصرف وعاد بعد ساعة، قال: لقد عفوت عن نفسي! قلت له: لك ذلك... استمررنا بالعمل بعد ذلك لعدة سنوات ولم يعد نهائيا للغياب. هي أشياء بسيطة قد تُغير سلوك أحدهم!



اصبر، لا بد لحزنك أن يرحل، اصبر؛ فالهموم لا تطيق البقاء في قلوب الصابرين، اصبر؛ فغاية همك أن يكسرك، أن يحرق قلبك ويتعبك، اصبر؛ فالصبر يؤلم الهموم ويقتلها، وحسن الظن بخالقك كفيل بوضعها على حبل المشنقة. اصبر؛ لعل الله يحدث بعد ذلك أمرا!



لاتهم كثيرا بتلك الآراء التي تختلف باختلاف ذائقة الآخرين، لا تبني عليها خططك، ولا قرارك، لون سيارتك الأبيض ستجد من ينتقده، ويطلب منك تغييره إلى لونه المفضل، إن أرخيت سمعك لمثل تلك الأشياء فستعيش في دوامة إرضاء الآخرين؛ لذا عندما يبدي لك أحدهم رأيه اسأل نفسك: هل هذا مختلف حوله؟



الحياة تستحق مَنْ يتعبُ مِنْ أجلها، أليست حياتك وفيها سعادتك؟
أليست حياتك وفيها أهدافك؟، أليست حياتك ويمكن فيها أن تصنع الأثر؟
بعض التعب يعقبه راحةٌ خير من راحةٍ يعقبها كثير من التعب! من
يقول: إن الحياة لا تستحق! أخبره أن حياتك (أنت) تستحق!



لا يمكن لأي إدارة أن تتطور ما لم يكن سجل الموظف وإنجازه وإنتاجيته وما حوى
من قدراته وشخصيته هو الفيصل في تحديد مساره وترشيحه للمناصب القيادية، لا
يمكن أن نتقدم للأمام ونحن نستخدم وسائل بدائية، لا يمكن أن نتقدم وبإمكان أي
مدير ظالم أن يُطفئ سراج موظف منتج، وأن ينهي طموحه بجرة قلم!



بدون مبالغة، كثير من الموظفين الرائعين والمنتجين يتم نحرهم عندما يقترب
الزرع من أوان حصاده، كثير منهم يتم إخراجهم من المضمار لأنهم لم يسوقوا
لأنفسهم كما يجب، أو لأنه تم حجب منجزاتهم عن الإدارة العليا، لذا؛ إن حانت
لك فرصة ليعرفك صاحب القرار اغتنمها، وقدم نفسك بما يليق بك. (١)



التسويق ليس عيباً ولا يتعارض مع القيم، أنت عندما تعرض أفكارك فهذا تسويق،
وعندما تتقدم بمقترحاتك فهذا تسويق، عندما تُظهر لهم مهاراتك وإبداعاتك فهذا
تسويق، لا أحد يمكنه أن يعرف ما تخفيه وما تملكه إن لم تظهره؛ ولذا إن حجب
أحدهم إبداعاتك فحاول أن تكون مثل الماء.. يلتف حول الصخور ولا يقف! (٢)



قد تفعل الكثير، وتنفق الكثير، لكن لا أثر لما تفعله، وقد تفعل أبسط الأشياء ويكون لها عظيم الأثر، ربما لأن الأمور معقودة بالنوايا، وربما للقبول والبركة رأي آخر، هناك مَنْ أنفقَ عمره وجهده ووقته في تضخيم أرصده البنكية ورحل ولا أثر له ولا قيمة! عاش اسماً فقط، ورحل اسماً!



الإيجابية في نظرتنا للأشياء لا تعني أن ننظر إلى مرآة سيارتك المكسورة ونقول: ما أجملها من مرآة، ويمكن النظر إليها بوضوح! تلك ايجابية غير واعية، لكن الوعي أن تقول: "هي مرآة مكسورة لا يمكن لها عكس الصورة بوضوح؛ وتحتاج إلى إصلاح أو تبديل!" الإيجابية لا بد أن تتماشى مع الواقع لتُغيّره (١)!



مَنْ هو الإيجابي؟ هو شخص يتطلع لمستقبل أفضل، وينطلق من واقع يعيشه إلى مستقبل يحلم بالوصول إليه، ولكي يحقق هدفه لا بد أن يعرف المشكلة ويصفها كما هي، ثم يضع حلولها بما يملك من قدرات؛ ولذا مَنْ يقول: "الوضع جيد" وهو يكذب، هو شخص سلبي في حقيقة الأمر؛ لأنه لا يطمع في تغيير الواقع السيء الذي يعيشه. (٢)



ساعد الآخرين عندما يمكنك مساعدتهم، واعتذر منهم عندما تعرف أنه لا يمكنك مساعدتهم، لا تعلق أحلامهم وآمالهم وحاجتهم على كلمة "أحاول!" وأنت تعلم علم اليقين عدم استطاعتك، دعهم يبحثون عن طرق أخرى، لا تخجل أن تقول لهم: "لا أستطيع!"، ولا تحمل هم غضبهم ما دمت تعرف الصدق في نفسك. كم من حلم اغتالته "أحاول!"



بعض الأبواب قد يحاول أحدنا فتحها بالمفتاح المخصص لها، لكنه لا يتمكن من ذلك، بينما ينجح آخرون في الدخول، متغيرات كثيرة أثرت على المفتاح وعلى قلب "الكالون" وأصبح فتحه يحتاج إلى بعض الاحترافية في التعامل معه.. كذلك التعامل مع الفرص، الأشخاص، المواقف؛ ربما تكون بحاجة للاحترافية!



طبيعي أن نشعر بالخوف، بل نحن في حاجة له أكثر من الشعور بالأمان غير الواعي! في الحقيقة، الشعور بالأمن عبارة عن اطمئنان نزعا الخوف منه، أسلاك الكهرباء خطيرة جدا؛ ولذا نعمل على تعطيل مصدرها حتى يمكننا العمل، نزعا مصدر الخوف لنحقق الأمان... لتتحقق الاطمئنان انزع مصدر خوفك!



ضع لنفسك مهمات أو أهدافاً صغيرة جداً، أهدافاً سهل جداً تحقيقها، ولا تستغرق منك وقتاً طويلاً، ضع من خمسة إلى سبعة أهداف، وحققها على التوالي، ستشعر بشيء اسمه "لذة الإنجاز"؛ وهي لذة إن تمكنت منك، وتمكنت منها ستدفعك إلى البحث عن أهداف أكبر ومهام أصعب.. لذة الإنجاز تشبه لذة التفوق لمن جربه.



منذ أن خلقت البشرية، كان للواشي حضور، بل حضور مدمر، فهو موجود حيث تكون هناك علاقة قوية بين طرفين. كم دمرت الوشاية من علاقات، وكم باعدت بين محبين، وكم علقت من رقاب على المشانق، وكم من أبرياء زجت بهم في السجون! الوشاية نبتة خبيثة تزهو في أذان من يرخون سمعهم دون بينة وتثبت!



أين ينتشر الوشاة؟ ينتشرون حيث تكون هناك مصالح لهم، وينتشرون حيث تكون هناك منافسة. لهم في بيئة العمل وجود، ولهم في كل إدارة حضور، هم أشبه بخلايا نائمة تنتظر من يسمح لها بالنهوض، خطرهم فتاك؛ لأنهم لا خلاق لهم ولا قيم، ويستخدمون أقدر الأسلحة لمحاربة خصومهم ليصلوا لأهدافهم.



تختلف نظرة الآخرين حول منجزاتك؛ فبعضهم يشيد بها، والبعض يلتزم الصمت، وآخرون ينتقدونها، وليس كل من يشيد صادقا في إشادته، ولا كل ناقد يكذب في نقده، والصمت لا يعني القبول ولا يعني الرفض، وكل ما سبق ليس بالمهم المهم ثققتك بنفسك، وبما أنجزت، وأن تأخذ من كل تلك الأصوات ما يفيدك ويطورك.



تعلمت عند هبوب العاصفة أن أضع كماما على أنفي، وأن أحمي نفسي، وألا أجزع لمرورها، ولا أستبطئ انقشاعها. تعلمت أن أحافظ على وضعي، وألا أسمح لها أن تقتلعني بعيدا إلى حيث أرادت، قريبا سوف تنجلي غمؤها، وأريد عندما أفتح عيني أن أجد نفسي لا زلت في جنتي... لا تسمح للعواصف أن تخرجك من جنتك! (١)



جنتك هي ثققتك بنفسك، لا تسمح لأحدهم أن ينزعها منك، جنتك هي اطمئنانك الداخلي أن أقدار الله كلها خير وحسن ظن بخالقك، جنتك محافظتك على الوصول لأهدافك وإن واجهت المصاعب، جنتك ألا يُنزعَ من داخلك الأمل، جنتك أن تعرف أنك وإن كنت ضعيفا لبعض الوقت، فلا يعني أن تعيش الضعف في كل وقت. (٢)



لا إدارة مع مدير حاسدا! لا إدارة مع مدير حاقدا! لا إدارة مع مدير جبان! لا إدارة مع مدير ظالم! لا إدارة مع مدير جاهل! لا إدارة مع مدير له مصالح! لا إدارة مع مدير عنصري لذا! الإدارة من جانب آخر تعني التخلص من العيوب الشخصية، مع توافر العلم والمعرفة والخبرات اللازمة.



لكل إنسان جانب مشوه من سمعته، نجح الحاقدون في خلقه ونشره، هذا الجانب يبقى في تصورنا عنه حتى نتعامل معه، أو نسمع خلاف ذلك؛ فنكتشف كذب ما وصلنا عنه! يقول أحد الأصدقاء: "من المفارقات العجيبة أن أفضل من تشرفتُ بزمالئهم، وأعتز بهم وبالعامل معهم، سبقهم ذلك الجزء المشوه من سمعتهم!".



تُحافظُ السفينةُ على وجهتها نحو الهدف، وتحاول أن تسلك طريقا مستقيما يجعلها تصل لهدفها بوقت مناسب، لكنها قد تتعرض لكثير من الظروف التي تجعلها تغير اتجاهها، ولكنها سرعان ما تعود لوجهتها. تذكر: حتى أنت قد تتعرض لظروف تغير اتجاهك، ولكن! حاول أن تعود لوجهتك سريعا؛ حتى تصل لهدفك.



الوظيفة ليست دائما قيда كما يُشاع عنها! هي قد تكون قيدا إن كان هدفك تكوين الثروة، وأحلامك التي في ذهنك لا ترتبط بوظيفتك، لكن على الجانب الآخر هي مفتاح، ومفتاح مهم لمن كان له هدف ورسالة سامية وسعى لتحقيقها بوعي. يمكن من خلال وظيفتك أن يكون لك أثر وأثر قد يغير ما حولك ويبقى للأجيال القادمة.



إن فقدت أمنية؛ فقل في نفسك: لعل نصيبي في أمنية أعظم، إن ضاع في زحام الحياة حلمك فقل: لعل هناك ما هو أجمل، وإن خاب ظنك في أحدهم فقل: لعل من أثق به في طريقه إلي! نحن في هذه الحياة نبذل الأسباب كما يجب، لكن ليس شرطاً أن تأتي نتائجها كما نحب! وسواء تحقق لك ما تبحث عنه أو تأخر، فهو خير!



إن التطوير بحاجة إلى عقول مفكرة، والعقول المفكرة ليست مرتبطة بعمر معين، قد يمر عليك موظف متقدم في عمره متقد الذهن، وقد يمر عليك موظف في عنفوان شبابه لا يستطيع أن يرى أبعد من ظله، وإن اختفى ظله تاه واحتار. تسرع بعض المنظمات إلى تغيير الدماء ولا تدري أنها تنحر خبرات أن أوانها لتعطي أفضل ما عندها!



لا تنتظر تقديراً من أحد، لا تنتظر من يأخذ بيدك لتصعد، إن وجدته فهذا خير، لكن لا تعتمد على شخص محدد! الحياة أخبرتنا أن كل وهج هناك من يحاول أن يُطفأ، وكل إبداع هناك من يحاول قتله! استمر في الصعود لأعلى حتى تتحول لشمس ساطعة لا يمكن تجاهلها، شمس تتجاوز من كان بالأمس يحاول حجبها.



تذكر دائماً: أن الصبر لا بد منه، وأن أكثر بشارات الخير تأتي بعد صبر، اصبر عندما تشعر أن الأرض ضاقت عليك بما رحبت، اصبر لبعض الوقت! كثيرون تخلوا عن أهدافهم؛ ليس لأن بعض القدرات تنقصهم، ولا لأن تحقيق الهدف كان مستحيلاً، بل إنهم كانوا في منعطف الصبر الأخير، لكن: كانوا بحاجة إلى بعض الصبر!



لا يتصور الإنسان الشريف أن هناك مَنْ يمكن أن يسرق، لكن ذلك يحدث! لا يتصور مَنْ لديه عزة نفس وكرامة أن هناك مَنْ يمكن أن يهين نفسه على موائد اللئام؛ من أجل فتات يُرمى إليه! لا يتصور صاحب الخلق الرفيع أن هناك مَنْ يمكن أن يفعل أي شيء للوصول لهدفه! عدم التصور هذا هو ما يجعله يتلقى طعنة غادرة!



المنظمة تحتاج لتنظيم، وحتى مع وجوده سيكون هناك خلل لا بد من إصلاحه، فكيف يكون حالها إن فقد التنظيم؟ تحتاج لقائد عادل، وحتى مع وجوده سيكون هناك ظلم؛ فكيف عندما لا يكون هناك عدل؟ هي بحاجة لمن لديه معرفة وتطلع وحسن إدارة وإخلاص، وحتى مع وجوده ستكون هناك أخطاء؛ فكيف بمن لا يملك ذلك؟



هو يعرف عن نفسه أنه لا يستطيع أن يجاريك أو ينافسك، وأن قدراته أقل منك بكثير، وطعم الهزيمة مر والخسارة فادحة، أو هكذا يرى ذلك. أنت تنظر لمصلحة عمل، وهو ينظر لمصلحته. وأنت تريد وضع لبنة في جدار الوطن، وهو يريد وضعها في جداره! هو بلا قيم ولا مبادئ؛ ولذا: توقع أن تكون المنافسة مؤذية!



لا يهتم العميل بما يحدث في منظمتك، لايهمه كيف يتعامل مديرك معك، ولا يكثر لشاكاك مع بعض زملاء العمل، وهو كذلك لا يهتم بمشاكاك العائلية وما تنوي أن تقوم به! يهتم فقط أن تُقدم له الخدمة كما يجب بطريقة تُرضيه؛ ولذا هو يحكم عليك من لحظة دخوله إلى خروجه، وكيفية تقديم الخدمة له!



إن ما يحدد قيمتك ليس كم هو رصيدك البنكي، ولا كم كتاباً تحتوي مكتبتك، ولا منصبك ووضعتك الاجتماعي، ولا شهادتك أو تخصصك! إن قيمتك في قدرتك على خلق الأثر الإيجابي في أسرتك ودائرتك الصغيرة، والمحيطين بك، وفي مجتمعك! إن كل ما تملكه من قدرات وموارد لا يرفع من قيمتك، حتى يتحول إلى أثر!



الإخلاص: إتقان كل ما هو مطلوب منك، يظن البعض أن الإخلاص فقط في النزاهة والبعد عن الكسب غير المشروع، وهذا تصور غير صحيح! لا يكفي أن يكون الشخص نزيهاً حتى تسلمه القيادة، بل لا يكفي ذلك لتجعله مسؤولاً عن الجوانب المالية. كم من نزيه شهد في عصره وتحت مسؤوليته اختلاسات كان هو آخر من يعلم عنها! (١) ٢



لذا؛ القيادة أو تحمل المسؤولية - مهما كان مستواها - هي خليط من سلوكيات، وشخصية جيدة ومعرفة كافية، وتمكن مما هو مطلوب منه في حاضره ومستقبله! هذه المشكلة تعود لنا بأكثر من وجه مختلف، مثلها مثل أن يتعين أحدهم حسب الولاء دون الكفاءة. لذا نعود، ونقول: أحسن الاختيار؛ لتحسن النتائج! (٢)



يرفض الجسد أي جرح لم يتم تنظيفه وتعقيمه وعمل ما يلزم له، إن تجاهلت ذلك فسوف يوقظك ألم تعفن الجرح الذي لا يُطاق، صحيح تنظيفه مؤلم؛ لكنه شيء لا بد منه! كذلك في علاقتنا مع الآخرين، لا يمكن أن تلف ضمانة على جرح ملوث دون تنظيف، وتظن أنه يمكن أن يبرأ ويتعافى. الجروح الملوثة بحاجة إلى تعقيم!



لا تكن حاداً في نظرتك ومشاعرك وفي حكمك على الآخرين، الأمور سهلة لا تحتاج كل هذا التعقيد، أنت تتعامل مع بشر يعترهم النقص في تصرفاتهم، وليس كل شخص يقصد الإساءة إليك في تصرفاته، لا تُحْمَلْ الأمور أكثر مما تحتمل، لأنك أنت من سيجعل ثقلها ويُعبه التنقل بها. لمصلحتك: حاول أن تخفف حمولتك.



نحن نستطيع أن نفعل الكثير، فقط نبحث عن مساحة مناسبة مهما كانت صغيرة، ومسار يخصصنا نتحرك من خلاله. إن أكثر ما يقيدنا هو تصورنا أن ما نقدمه يجب أن يكون خالياً من العيوب، وأن يصادق المختصون على جودته وقوته! لاتهتم لكل ذلك، وتذكر: كثير من النهايات الجميلة بدأت متواضعة!



امض في طريقك، ولا تلتفت لمن سبب لك الأذى! إن تجاوزته فلا تتوقف عنده في محاولة تصفية حسابات، لقد شغلك في المرة الأولى وعطل تقدمك، لا تجعله يفعل ذلك مرة أخرى، أعلم ما يجول في صدرك وما يشفي غليلك، لكن هذا الأمر لن يأتي بخير. لبس المطلوب أن تغفر، وإن فعلتَ كان خيراً! المطلوب: أن تستمر في طريقك دون توقف!



أشد أعداء التغيير هم قادة المنظمات أنفسهم! لا تطوير ولا تغيير إلا بوجود قائد يعي هذا التغيير، قد تفرض رؤية صاحب القرار التغيير عليه، لكنه تغيير ظاهري ومخادع يطال الأشياء التي يمكن مشاهدتها مثل: التغيير في الجانب التقني. لكن قد يبقى عمق المنظمة يعيش في الماضي، وعمقها يعني كيفية قيادتها.



إن التقدم التقني ليس كل شيء، يجب أن نعي أن التقنية وبرامج التطبيقات والهياكل وتنظيمها وتطبيق الجودة، وغير ذلك، وجدت لتسهيل عملية القيادة وتنظيمها! هي تشبه مواصفات متقدمة لمركبة تشارك في سباق، لكن الوصول للهدف مرهون بمهارة السائق، لا بجودة المواصفات! لذا: نحتاج أن نهتم بقائد المركبة.



بعض المعارك والمشاكل ليست بالشرسة، لكن نفسها طويل وطويل جداً، وقد تأخذ منك الكثير في مقابل مكاسب لا تذكر، رغم أن ذلك حق لك، ورغم أن كل شخص من حقه الدفاع عما يخصه مهما كان قليلاً، فإن هذا المبدأ ذهب خلفه أشخاص ربما خسروا أكثر مما كسبوا. ربما لو عاد الوقت: اختاروا تجاهل الأمر وتجاوزه.



ارتكبنا في حياتنا كثيراً من الأخطاء، صحيح أنها تحولت لخبرات، لكنها أخذت من سنين حياتنا شيئاً ليس بالقليل، كان يمكن تجنب بعضها لو استمعنا لبوعي لصوت الخبير الذي قال: ابتعد! لكن لم نسمع نصحه، وسلكنا طريقاً دفعنا ثمن المرور به! مؤكداً أنك تسمع بعض نصائح الصادقين حولك، والسؤال: هل ترغب بالتجربة؟



لا أميل إلى وصف أحدهم أن لديه "ثقة مفرطة" أو ثقة زادت عن حدها، لا أظن العبارة تستقيم مع الفهم، فليس هناك ثقة مفرطة أو زادت عن حدها، بل هناك توهم امتلاك الثقة؛ لأنها لو كانت ثقة في حقيقتها ما زادت عن حدها، ولا نقصت! الثقة اطمئنان صائب بما نملكه من قدرات وإمكانات بالنسبة لما نريد فعله.



نحن لانريد خلق عداوات، ولانسعى لها ولانسعد بها، لكن تبقى شيئاً محتمل حدوثه! حتى لو تركت الشر وابتعدت عنه فلن يتركك، وفي أحوال كثيرة لا بد من المواجهة. رحلة الحياة فيها مشقة وطريقها ليس معبداً كما تحب أن يكون، فضلاً أن تتصوره مفروشا بالورود! الحياة فيها خير يسعدك وشر يجب أن تواجهه!



القناعة أن ترضى بما لديك، وليس أن تكتفي! ترضى بما قسمه الله لك، وتسعد به وتؤمن أن ما تشاهده بعينك ليس كل رزقك، وأن هناك ما هو قادم في الطريق، وهناك ما هو خفي لا يدركه عقلك. نحن يجب أن لا نكتفي بما نملك، وأن نسعى لزيادة ما لدينا، لكن مهما كان ما نملكه قليلاً فيجب أن لا نتركه يُفسد علينا حاضرنّا.



المتأمل في الجانب السلوكي أو أخلاقيات العمل يتعجب كيف أن السلوك يدخل في كل شيء، ويؤثر في كل شيء! نهضة أي منظمة مرتبطة بكادرها البشري من تعليم وتدريب ومعرفة، وأهم من كل ذلك هؤلاء البشر، لا بد من وجود قواعد تنظم سلوكهم وتعاملهم مع أنفسهم، ومع الآخرين! أحسن السلوك؛ حتى يتحسن كل شيء.



لا أحد يستطيع أن يمنع عنك خيراً كتبه الله لك مهما كانت قوته وجبروته، ما منع عنك ليس مقدراً لك، وربما ما هو مقدر لك لم يحن وقته بعد، وربما يكون في مكان آخر، وربما يكون خيراً من نوع آخر، وربما لو تحصلت على ما تريد كان شراً لك! اطمئن: لا أحد يمكن له أن يمنع عنك رغيف خبز كتبه الله لك!



البعض في حياتك لا يظهر إلا عندما تعثر قدمك، أو هكذا يظن! لا يظهر ليقدّم لك يد المساعدة أو حتى يواسيك بنصيحة ومشورة، هو يريد أن يتأكد فعلاً أنك سقطت، وأن يحظى بمتعة تسديد الطعنة الأخيرة! شاهدك لمئات المرات تفعل أشياء جيدة ومذهلة، ولم يقل لك يوماً: أحسنت! هو موجود في انتظار تعثرك!



مشكلة أي منظمة في مديرها؛ إذا صلح صلحت المنظمة كلها، وإذا فسد فسدت! والواقع يشهد عن منظمات وجدت الدعم المناسب، لكنها كانت تحت إدارة قبطان لا يعرف الاتجاهات ولا مراقبة السماء، ولا يعرف ما يجري تحته؛ ولذا غرقت سفينته رغم كل إمكاناتها الجبارة! لذا: من العبث الحديث عن أي أمر خلاف ذلك!



استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان! كم حاجة كان أحدهم أقرب لها من غيره، وضاعت منه في زحام الحياة عندما أخبر عنها. كم من حاسد سمع منك ما سمع، وذهب خلف أحلامك يغتالها! وكم من حقود سبقك ينثر الأشواك في طريقك عندما عرف اتجاهك! لا تُخبر الناس عمّا في خاطرك. حتى تفكيرك: إياك أن تفكر بصوت مسموع!



تبقى الشهادة مؤشراً على توافر المهارة لدى صاحبها، لكن قد يكون هناك استثناء! ليس المهم الشهادة أو المهارة بحد ذاتها، بقدر أهمية الآلية التي يتم الاختيار من خلالها، والتي تضمن توظيف الأفضل فعلاً! إن لم تكن هناك آلية مقبولة ودقيقة؛ فكل ما فعلناه أننا أوجدنا فرصة أكبر لتغلغل الواسطات!



أذكر قصة قديمة عن فيل أراد قتل سلحفاة، قالت له السلحفاة: أرجوك، لا تلق بي في النهر؛ أنا لا أجيد السباحة! فألقاها في النهر يريد أن يغرقها، لكنها سبحت بعيداً عنه وهي تضحك! البعض لأبد أن نوهمه خلاف ما نريد حتى يفعل العكس؛ ثم نظهر له الضيق مما فعل! ونحن في الحقيقة: نسبح بعيداً عنه!



من الذكاء عند عقد اجتماع معين مع عدة جهات، وكنت ترغب في الحصول على تأييدهم لوجهة نظرك حيال موضوع معين، أن تقوم بالتواصل معهم كلاً على حدة قبل عقد الاجتماع؛ لتعرف وجهات نظرهم مسبقاً، وتحاول إقناعهم بوجهة نظرك، وتعرف أسباب الاعتراض وتناقشهم؛ ومن ثم تجهز لها ردودك أثناء اللقاء بهم! (١) ٥



بالطبع، ليس المقصود أن تتواصل معهم في نفس يوم الاجتماع، بل قبل عقده بفترة زمنية كافية، أيام، أسابيع، حسب أهمية الاجتماع وتشعب نقاطه، أنت من يحدد الزمن المناسب وكيفية التواصل؛ زيارة، مكالمة... إلخ. والقصد من التواصل مسبقاً؛ أنه نظراً لضيق وقت الاجتماع وكثرة المجتمعين؛ ربما لا تصل وجهة نظرك لكل بوضوح. (٢)



أعتقد أن الشناء على من يستحق واجب. على الأقل هو واجب أدبي مقابل أننا ننتقد من يستحق الانتقاد حسب وجهة نظرنا، العجيب أننا نسارع بكل قوتنا نحو نقد المسيء وذمه ولومه، ونتكاسل عن الشناء على من أحسن عملاً، وكأننا وجدنا فقط لمحاربة الأشياء غير الجيدة! لن دعم المحسن؛ وهذا كفيل بطرد المسيء!



لم يُوضع حُسْن الخلق في مقام رفيع ومرتبة عالية إلا لأن القليل مَنْ يصل إليها؛ فهي مرتبة ليست متاحة للجميع، ولذا قد نرى حملةً شهادات ودعاة ومثقفين وناجحين وصلوا وحققوا كثيراً من النجاحات، وأبدعوا في مجالهم، لكن لم يكن لهم من حُسْن الخلق نصيب؛ فخسروا ودَّ مَنْ حولهم، وأثر ذلك على قبولهم لدى الآخرين.



توكل على الله وأحسن الظن به، ولا تنفك عن الدعاء، ثم ضع كل تلك الأسلحة في نحر مَنْ يريد بك شراً، ابدل الأسباب، وطوّر من نفسك، وطب نفساً إن خالفت النتائج التوقعات؛ فنحن قد لا نحصل على كل ما نريد، لكن المؤكد أننا سنحصل على كل ما كتبه الله لنا، وكل هذا لا يعني أن تتوقف وترفع راية الاستسلام!



لا قيادة دون سيطرة، يجب أن تسيطر حتى يمكنك أن تقود، سواء كنت تقودهم نحو الصواب أم كنت تقودهم نحو الهاوية! يبقى كيفية السيطرة هو ما يفرق بين فلان وفلان؛ أحدهم قد يسيطر بالظلم والاستبداد، ويستقوي بسلطته دون فهم ومعرفة؛ والآخر قد يسيطر بحسن تعامله وحزمه وفهمه لما هو مطلوب منه!



الكل يدعي حُسْن الإدارة، لم يمر عليّ مَنْ قال عن إدارته أثناء توليه المنصب إنها سيئة، حتى ذلك الذي ثبت فشله للعالمين، كان يعزي فشله لمؤامرة كونية أطاحت بعرشه. كثيرون مفهومهم للإدارة أن لا ينقلب القارب ويغرق، لكن أين يمكن أن يتجه ليس في حساباتهم؛ وهذا ما يفسر أن كثيراً من القوارب لا تصل لوجهتها!



كل المقترحات والأفكار الرائعة تصبح سيئة عديمة النفع عندما لا تُنفذ بطريقة صحيحة؛ لذا، كثير من الأفكار نُحرت لأنها نُفذت بطريقة خاطئة، أو لم يكن هناك رقابة فعالة على تنفيذها، أو لم تصل الفكرة بوضوح للقائمين على تنفيذها. الحل الرائع بحاجة لتنفيذ رائع وإلا تحول من كونه حلاً إلى مشكلة قادمة!



كل إنسان بحاجة للدعم، بحاجة للتحفيز، حتى أعظم القادة بحاجة للدعم، الدعم شيء يأتي من الخارج، ربما بدعم نفسي وعاطفي، أو دعم مادي وإعطاء المزيد من الصلاحيات له، وربما سماع رؤيته ودعمها. تتعدد أشكال الدعم، لكن المؤكد أن كثيرا من القادة البارعين رحلوا ولم يقدموا الكثير لأن الدعم كان ينقصهم!



تعاني كثير من المنظمات من انعدام نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، يفترض كثير من المديرين أن لدى الموظفين ما لديه من خبرات، كثير منهم بخيل في نقل خبراته، وبعضهم لا يُقدّر قيمتها وأهميتها، والبعض ليس لديه ما يمكن أن ينقله! ومع الأسف لا توجد آلية يمكن من خلالها حفظ الخبرات ونقلها!



لو أمضى الحاسد ربع وقته الذي قضاه في تتبع الآخرين وحياسة المؤامرات ضدهم، ونصب الفخاخ في طريقهم ومحاولة منعهم من الوصول لأهدافهم... لو أمضى كل ذلك في تطوير ذاته فلربما فاق كثيرا منهم وحقق نتائج جيدة، وكان له أثر في محيطه! لكن القلوب التي مسها مرض لا يمكن أن تبصر ما تملكه بين يديها.



نحن - بصفة عامة - نتعامل بالتجاهل والتغاضي عن أشياء وتصرفات تصدر من الآخرين وقد تزعجنا، نتعامل بذلك لأنه الحل لتلك الحالة، أو لأنه ضمن التدرج في الحلول. لكن لكل قاعدة استثناء، وليس كل تجاهل محموداً، وليس كل تغاضٍ حكمة، بل في أحوال يجب أن نواجه وربما بقوة؛ لأن ذلك قد يكون هو الحل الوحيد! (١) ١٧٣



القاعدة في ذلك هي: مقدار الضرر، وأهمية الموضوع وقدرتك على التحمل، لا تتحمل ما يؤذيكَ في وقت يمكن أن تريح نفسك، أنت من يحدد حسب الآخر وقربه، ونوع الضرر والظروف المحيطة، وقاعدة المكاسب والخسائر. أنت من يحدد هل تتجاهل أو تقرر المواجهة. في التجاهل خير، وقد يكون في المواجهة خير أكثر! (٢) ١٧٤



إن الكرام إذا فعلوا معروفاً لا يذكرونه حتى في أنفسهم، بل إنهم يملكون ذاكرة ضعيفة، فحيث يزرعون الخير لا يعودون يتذكرون في أي أرض زرعوه، تجدهم يتحاشون إرهاب من لهم عليه صنيع معروف، بل يتجنبون حتى إحراجهم في أي أمر كان! إن الكرام لهم نفوس سامية ترفض أن تُلحق بمعروفها منا وأذى! ١٧٥



ليس شرطاً أن من سقط ونهض أفضل ممن لم يجرب مرارة السقوط والفشل، الأمور ليست مرتبطة بفشل أو نجاح، الأمور مرتبطة بمدى ما يواجه الشخص من صعوبات وتحديات وما لديه من قدرات، قد يسقط أحدهم وينهض أمام تحديات صغيرة، وقد يستمر أحدهم في النجاح متجاوزاً تحديات عظيمة دون أن يسقط أو يُكسر! ١٧٦



الحالمون في الأرض أشخاص هدفهم إرضاء ضمائرهم، يشغلهم البحث عن الصواب، يتطلعون لبناء المستقبل، البعض ينظر إليهم باستغراب كأنهم قادمون من كوكب آخر، والبعض يسخر منهم كلما دار حديث عنهم، يوصفون بأنهم أصحاب مشاكل، وغير متعاونين. التعاون في نظرهم يعني أن تصمت عن أشياء يجب أن لا تصمت عنها!



قلتُ له: إن تطوير المنظمات يحتاج إلى نية صادقة. قاطعني وقال: ماذا عن المعرفة والمهارة والإمكانات؟ قلتُ: كل ذلك يأتي تباعاً، ولن يمضي وقت طويل حتى يجد كل شخص ما ينقصه ويحتاج إليه. النية الصادقة تدفعك لتفعل ما يجب عليك أن تفعله. كل شيء ينقصنا يمكن أن نعوضه، لكن ليس هناك ما يعوض صدق النوايا.



الخبرة هي القدرة على معرفة التفاصيل والخبايا، وتوظيفها لتحقيق نتائج جيدة. الخبرة هي القدرة على البحث عن منافذ خروج عندما تُغلق الأبواب الكبيرة. الخبرة هي القدرة على معرفة وابتكار الطرق البديلة، عندما تصبح الطرق الرئيسية غير صالحة للسير من خلالها. الخبرة معرفة وحكمة وحسن قرار.



عندما لا تكون هناك آلية عدل ومراقبة، وعند افتقاد نظام محاسبة حازم، وعندما تصبح تصرفات الأشخاص ورغباتهم هي الأنظمة واللوائح، ويتوارى النظام خجلاً غير قادر على أن يفرض نفسه، حينها فقط تبدأ أولى خطوات المنظمة في الانهيار، ويبدأ المخلصون فيها يبحثون عن طرق الخلاص منها، والبحث عن خياراتهم المتاحة.



أقيمت مسابقة في منظمة ما، وفاز بالجوائز الثلاث الأولى أعضاء في لجنة التحكيم! تنازعوا أمرهم بينهم؛ أيهم يفوز بالمركز الأول، واتفقوا على تدويره، بحيث يكون كل عام من نصيب أحدهم ما دامت المسابقة مستمرة وهم مستمرين في لجنة التحكيم! شيء لا يقبله نظام، ولا تقره لائحة، ولا يرضى به عرف!



المنصب قوة، لكنه بحاجة لشيء أقوى منه حتى يستقر داخله ويضمن له التوازن؛ إنه بحاجة لشخصية قوية، شخصية لديها معرفة وحكمة، لديها فهم وتطلع، وتملك القدرة على التمييز، ومهارة التعامل مع الأشخاص والأحداث. إن أصحاب الشخصيات الضعيفة، ومن يعانون من عُقد النقص لا يستطيعون حمله كما يجب؛ ولذا فإنهم يتخبطون.



الغربة الوظيفية: أن تكون لديك أفكار لا يُنظر لها، وقدرات لا يُستفاد منها، وتشعر أنه بقدر ما لديك من اهتمام وطموح بقدر ما لدى الآخرين من إهمال ولا مبالاة، أن تشعر أنك غير قادر على أن تصل برسالتك لما تصبو إليه في وقت تكاد تكون خياراتك معدومة في البحث عن بديل!



صحيح أن من يعمل بإخلاص قد يواجه كتائب من الفاسدين والحاسدين ومن لا يروقهم نجاحه! لكن على الجانب الآخر، سيجد من هو مخلص مثله، ويأخذ بيده ويدعمه ويتضامن معه في سبيل تحقيق المصلحة العامة، الصورة ليست سوداء كما قد نظن! ما تبحث عنه يبحث عنك، فاسأل الله التوفيق والرشاد.



إن الشغف والتعلق في لعبة معينة هو نفسه الشغف الذي يدفع أحدهم لتحقيق نجاحات مذهلة في مجال ما! هو نفسه الشغف الذي يجعله كلما تجاوز مرحلة تطلع لما بعدها دون كلل ولا ملل، هو نفس الشغف الذي يدفعه كلما فشل أعاد المحاولة مرة تلو الأخرى... لكن الوعي هو الذي يتحكم بنوع الشغف ووجهته!



إن قيمة ما تكتسبه رهينة بما يمكن أن تعطيه؛ فلا قيمة للعلم في عقلك حتى يتحول لمنتج يؤثر فيك وفي الآخرين. ولا قيمة للمال الذي تجنيه حتى يتحول لمنتج تستفيد منه وتفيد الآخرين. كثيرون كان لديهم علم ومال، وتمتعوا بالمنصب والجاه، ولكنهم بخلوا بما أعطاهم الله من فضله، ورحلوا دون أن يتحول ما بحوزتهم لعطاء يفيد ويبقى أثره... كل شيء انتهى برحيلهم!



يجب عند سن الأنظمة واللوائح للمنظمات أن تكون واضحة محددة، وليست مبهمّة قابلة للتأويل حسب الأهواء، أو مليئة بالثغرات، بل يجب أن تكون صريحة "محدثة" كدليل يفهمه كل من يتصفحها. إن هناك دهاة وشياطين يستغلون تلك الثغرات في تحقيق منافعهم، ويفسرون النص حسب رغباتهم! إن كانوا أخفوا الواضح، فكيف بالمختلف حوله!



عندما تكون المبادئ والقيم السامية هي مرجعك وليس رغباتك، عندما يكون البحث عن الصواب مرجعه عقلك ومعلوماتك وليس عاطفتك، عندما تفعل ما قد تكره لأنه صواب، وتترك ما تحب لأنه خاطئ، عندما تتحرى العدل وتطبقه على نفسك قبل الآخرين؛ عندها فقط يمكن أن تقول إنك استطعت أن تقود نفسك.



بعض الموظفين قدراته ضعيفة وصبره قليل، ويبالغ كثيراً في وصف مشاق مهنته ومعاناته فيها، تجده يشيع السلبية بين الموظفين، ويتشكى من العمل وضغوطه، وليس السبب في ذلك عائداً لبيئة العمل وإنما يعود إلى عجزه عن مواكبة المتغيرات حوله واللاحاق بركب المتميزين؛ مما يجعله دائماً السخط على وضعه وعمله. (١) ۞



ولو أنه وجه عقله نحو تطوير نفسه، ومحاولة إيجاد مهام عمله، والاحتكاك بأهل الخبرة والسؤال عما أشكل عليه وتنمية قدراته لسهل عليه ما كان صعباً ولأحب ما كان يكرهه لأن النفس بطبيعتها تكره أن تتعامل مع شيء لا تجيده! البعض يحاول صرف الذهن إلى أمور غير صحيحة، والعلّة تكمن فيه وفي طريقة تفكيره! (٢)



طبعاً، هناك دور منوط بالمنظمة في تدريب وتأهيل الموظف ضعيف القدرات، وهو تدريب سابق وأثناء ولاحق لعملية التوظيف، بل إن التدريب وإجادة الموظف للمهارات المطلوبة يسهم في زيادة الثقة بنفسه، ويزيد من محبته لعمله، ويُشعره بقدرته على المنافسة وتحقيق نقاط جيدة. إنها مسؤولية مشتركة. (٣)



الحزم مطلوب وشيء مهم، ولاستتقيم الأمور دونه، ولكن الحزم لا يعني الشدة المفرطة أو سوء التعامل، بل يعني الجدية في أداء المهام، وعدم خرق القواعد المنظمة للعمل! الحزم لا يعني تغييب الجانب الإنساني، أو التجهم، والفظاظة والجفاء! الحزم يركز على أداء العمل؛ ولذا فهو يزداد أو يقل حسب وتيرة العمل وأهميته!



في أحوال، قد لا تكون بيئة العمل بكل ذلك السوء، لكن صبر الموظف ضعيف، وقدرات تحمّله هشة، وهذا الموظف لو وضعته في أي بيئة عمل لاشتكى منها وتذمّر. نعم! لبيئة العمل دور مؤثر، لكن للموظف أيضا دورا مهما بما يحدث. البعض يكره وضع بينَ بين، يريد بيئة عمل مثالية؛ ولا استسلم لشاعره السلبية وسيطرت عليه.



ليس هناك نجاح محدد في الحياة، قد ينجح أحدهم في بناء إمبراطورية مال وأعمال، ويفشل في بناء أسرة صغيرة، وقد يلامس أحدهم خط الفقر، وينجح في بناء أسرة عظيمة. لو كان للنجاح نسبة معينة ١٠٠٪، لوضعت ٩٩٪ لبناء أسرة قوية متحابّة مترابطة لها قيم ومبادئ، وتركت الواحد الباقي لكل منجزات الإنسان في حياته.



التبرير هو أشنع ما يمكن أن نقع فيه، أن نبحث عن تبرير لتصرفاتنا الخاطئة، ونوجد لها ما يجعلها مقبولة لدينا. يسحق أحدهم منافسه ويظلمه بحجة أن الظروف لو ساعدت خصمه لفعل به الشيء نفسه، نقطع علاقاتنا على أي خطأ بحجة أنها أصبحت مؤذية لنا! مصيبة: تصرفاتنا مقيدة بما نرغب به، وليس بما هو صواب!



نحن وإن مررنا بطرق متعرجة، لا نستطيع أن نستخدم الأساليب الملتوية، كم كنا نأمل لو تحايلنا على أنفسنا بعض الوقت حتى نستعمل إحدى تلك الطرق لنعبّر جبال الضباب، وطرقا لا يمر بها من رفع راية الضمير، حاولنا بحجة أننا يجب أن نكون واقعيين، لكن تذكرنا: من الواقعية أن نعرف أننا سنرحل يوما ما.



إن الوظيفة التي لا نستشعر بها المسؤولية لن نعطيها حقها، سواء كانت أدنى الوظائف أم كانت أعلاها، لا فرق! الفرق في صدر من يشعر أنه أمام أمانة يجب عليه أن يؤديها كما يجب، ومن يرى الوظيفة فقط راتباً شهرياً، ولا يهم كيف يؤدي عمله! إن الشعور بالمسؤولية يجعل الموظف رقيب نفسه وخصمها إن قصر!



الضعف مهما طال مكوثه هو حالة طارئة، منعطف لا بد من المرور به، وبعض المنعطفات ربما نتأخر في تجاوزها، ليس عيباً أن نشعر بالضعف ونعاني منه، لا أحد يملك القوة الدائمة، وحياتنا تتأرجح بين ضعف وقوة. نحن نعيش حياتنا في محاولة جعلها أفضل، والنجاح - بعد توفيق الله عز وجل - حليف من يحاول بوعي وصبر.



لا يمنعك من تحقيق هدفك أنك لن تجني ثماره إلا بعد سنوات طويلة من الانتظار، لا يحبطك طول فترة الغرس وتأخر جني المحصول، عدم الرغبة في الانتظار جعلت البعض إما أن يترك مقاعد الدراسة، أو يبحث عن أقصر الطرق المؤدية للوظيفة، تؤكد مهما طال الأيام فستمضي سريعاً، وتحقق ما كنت تحلم به!



لا تؤجل ما ترى أنه فرصة تستحق اقتناصها وربما لا تتكرر، قد يكون لديك ظروف، حاول أن تطوع ظروفك لتجعلها مناسبة، أو على الأقل تجعلها على الحد الذي لا يجعل الفرصة ترحل عنك، البعض تأتيه الفرصة ويبحث داخله وحوله عن أسباب تمنعه، وكأنه فقط يريد إقناع نفسه أن الظروف ضده! والبعض لا يفوت الفرص!



نحن قد لا نروق للبعض، كما أن البعض قد لا يروق لنا! قد لا توجد أسباب تستحق، بعضها نظرة أولية غير جيدة، أو حكم على حسب ما وصل لمسامعنا عنه، وبغض النظر عن صِدق كل ذلك من عدمه، فليس شرطاً أن تكون علاقاتنا مع الجميع ودودة؛ فهذا شيء قلبي ربما لا نملك التحكم به، لكن: التعامل باحترام واجبٌ ونملكه.



يدفع بعض القادة ثمنَ أخطاء القائد الذي سبقه يتسلم قيادة منظمة كثرت فيها الملاحظات والأخطاء وسوء التنظيم، حتى أن بعض الموظفين نتيجة التراخي والإهمال السابق يعتقدون أن ما حصلوا عليه في الفترة السابقة بطريقة خاطئة هو شيء من حقوقهم النظامية. بدل أن ينطلق للمستقبل؛ ينشغل في رفع مخلفات الماضي.



إن أفضل علاج لانتقادات الآخرين "المحبطة" ذات النوايا السيئة أن لا تسمعها، البعض يضع أذنه في كل شارع وبيت، وفي كل مجلس، ويسأل ماذا قيل عنه، ثم يعود يشعر بالأسى، ويغلي في داخله حتى يكاد ينفجر! سوف تسمع بكل الأحوال ما يزعجك، لكن هناك فرقاً بين أن تسمع مجبراً وأنت تجري لهدفك، وبين أن تتوقف بحثاً عما قيل عنك!



مشكلة البعض، أنه يندفع بكل جوارحه نحو مدّعي تطوير الذات، وهو يظن أنهم نموذج كامل يجب أن يصل إليه، أو ضوء يجب أن يتبعه، صحيح قد تجد لديهم ما يعينك؛ لكن ما يعينك هذا شيء تصل إليه بتأملك، وليس بتبعيتك لهم! إن الضوء موجود بداخلك، وعليك أن تقرأ وتداول وتفكر وتتأمل بعمق؛ حتى يمكن لك أن ترى النور داخلك. إشكالية بعض مدّعي تطوير الذات، أنهم بلا قيم ومبادئ! (٨)



عندما يحرض أحدهم على أن يتخذ قراره دون أن يهتم بما يمكن أن يحدث، لا يخبره أن هناك استثناء، وهذا الاستثناء قد يحكمه وضع ودين وقيم وعرف. لا يخبره أن هناك من قد يتضرر من قراره، وأنه حتى وإن كان قراره صحيحا يجب أن لا يموت في داخله الإنسان! (٢)



المخلص لا يترك موقعه، ولا يتنصل من مسؤوليته، وينظر لمصلحة العمل وما أوّتمن عليه، المخلص جندي شجاع يعلم أنه من موقعه يخدم وطنه؛ ولذا هو ينظر لتقدم وطن قبل أن ينظر إلى تحقيق نصر شخصي يُخلد في سجله. المخلص له عقلية مختلفة، وطريقة تفكير مختلفة، وشعور مختلف بالمسؤولية. هو يفكر في المستقبل؛ في حين أن غيره مشغول بتتبع مصالحه.



لا تفقد التوازن في حكمك على الأمور، يبقى لكل قاعدة يروج لها أحدهم استثناء، وقد يكون (أنا) أو (أنت) ذلك الاستثناء، البعض ظن أن ما جرى على الآخرين لا بد أن يجري عليه، ونسي أنه قد يكون استثناء، حالة خاصة لها تفاصيلها الخاصة؛ تلك التفاصيل التي تجعلنا مختلفين. أنت مسؤول عن نفسك، وكيف تتعامل معها.



قدر المخلصين أن يبقوا في السفينة، قدرهم أن يغرقوا معها إن غرقت، قدرهم أن يصلوا بها لوجهتها، أو يعانون من تخطّاتها، هم على ظهرها، وفي أحوال لا يملكون تغييرها أو تركها، تحترق من أجلها قلوبهم. لكن المطبلين والمنافقين هم أول من يهرب منها إن تمايلت غرقا كيف لا يهربون، وبحوزتهم قوارب النجاة!



البعض يتجه لهدفه بصمت، وإن واجه في طريقه ما يزعجه حاول تجاهله أو دفعه عنه بما يناسب وبأقل كلفة، لا يتحدث إلا لضرورة، قطع كثيرا من الأميال في رحلته الجميلة نحو تحقيق أهدافه. والبعض يسمع الشرق والغرب عن خطوته العظيمة القادمة، وما يعتزم أن يفعله، وكيف وضع خطته. لكنه لا يتحرك من مكانه!



لا يغرك هدوء من أمامك، الناس قد تتحول لوحوش حال الدفاع عن نفسها، على قدر الخطأ قد تنشب فيك أنيابهم، نعم! تعاملهم جميل ورائع، وابتسامته تملو وجوههم، لكنك تجاوزت تلك الخطوط الحمراء، والشخصية خلف تلك الخطوط تختلف عن التي كانت تتعامل معك. لا أحد يملك أن يتكهن بردود أفعال الآخرين الغاضبة.



التواصل مع الرؤوسين مهم وضروري، لا بد أن تكون هناك وسيلة تواصل جيدة، لا تفترض أن الآخرين يعرفون ما تعرفه، ولديهم نفس ما لديك من رؤية، قد يكون هناك تفاصيل مشوشة. هناك فراغ في بعض المنظمات ما بين مستويات القيادة وبين الموظفين. هذا الفراغ بيئة حاضنة للشائعات والمحيطين والتصورات الخاطئة.



لا أحد يحب الخسارة، كل صاحب طموح يرفضها ويرغب في التميز والترقي وأن يصعد لأهدافه ويحقق أحلامه، حتى لو كان من ينافسك صاحب قيم عليا، تأكد أن الخسارة موجهة له ولا يرغب بتجربتها، صحيح سوف يبارك لك بطيب نفس لأن قيمه أخبرته أن في خسارته خيرة له، لكن في النهاية ضع في ذهنك: الخسارة غير مفرحة لأحد!



لو كانت القيادة معرفة فقط لحصدها الأوائل والمتفوقون ومن يملكون الكم الهائل من المعرفة، ولو كانت فقط سلوكاً جيداً لحصدها أصحاب الخلق الرفيع... لكنها ليست كذلك! إنها خليط من المعرفة والإدراك، واتساع الرؤية ورجاحة العقل، مع سلوك حسن ومبادئ وقيم ثابتة. جناح طائر، وهو يحلق بقدر قوة جناحيه.



بمجرد أن تهتم كما يجب بما تريد تحقيقه من أولويات، سوف ينظم الوقت تلقائياً ويطوع نفسه حتى يجد لك متسعاً لفعل ما ترغب به، اسأل من كان لديه وظيفة ويدرس في المساء، ولديه عائلة يهتم بها ويمارس رياضة المشي بانتظام، ويقرأ بضع صفحات قبل أن ينام! أسأله: كيف اتسع وقته لفعل كل تلك المهام؟! تلك المهام؟!!



يميل البشر إلى انتقاد ما لا يُحسنون صنعه، من يجد في لعبة ما صعوبةً ينتقدها ويرى أنها غير جيدة، ومن لا يستطيع مواكبة التغير ينتقده، ويرى أن لا فائدة منه، ومن لا يحسن التعامل مع الآخر يرى أنه لا يمكن أن ينصلح حاله، وقس على ذلك كثيراً من الأشياء. وكم من منتقد عاد وأثنى عندما تجاوز ما كان يزرعجه!



التجاوز في محاسبة أحدهم ظلم، والتجاوز في أخذ حقك ممن ظلمك ظلم، والتنافس لا يبيح لك سحق منافسك وأنت يمكنك أن تزحجه عن طريقك. عندما نتجاوز في أخذ ما هو لنا فإننا نتحول لنسخة أخرى مشابهة لمن ظلمنا، وربما كنا أسوأ منه! إن عفوت كان أجمل، وإن رفضت فهذا من حقك أن تقتص لنفسك، ولكن لا تتجاوز!



ليكن لسان حالك وما ينطق داخلك: لا! لن تهز ثقتي في نفسي مهما سخرت من قدراتي.. أثقُ بنفسي عطفًا على ما أملك، وليس حسب ما تراه أنت، أو ما وقر في قلبك، نعم! لست أفضل البشر وأذكاهم؛ لكنني أملك عقلا راجحاً يعرف كيف يميز طريقه، وعزيمة قوية تقهر ما يواجهها من صعاب، وصبرا هو أطول من مكرك وخداك. وأملك ما لا تملك: حُسن الظن بالله.



أنت تحتاج لعزلة من وقت إلى آخر، ليس كراهية في الآخرين وإنما حبا لنفسك وذاتك، تحتاج أن تغير من روتينك اليومي، وأن تصفو أفكارك، ويرتاح ما في داخلك، تحتاجها مراجعة للنفس حتى تعرف ماذا تريد تماما، تحتاجها حتى تعرف كيف تكون عندما تبتعد قليلا عن محيطك. لكن: عزلة مع برامج تواصل ليست بعزلة!



يعتمد البعض إلى الحكم على الآخرين بحسب علاقته معه؛ فإن كانت علاقة جيدة وصفه بالقائد الهمام، والمطور الشجاع، حتى وإن كان الواقع يقول خلاف ذلك؛ بل إن مجرد خدمة يقدمها له في مصلحة ما، كفيلة بتنصيبه أفضل قائد مرّ على المنظمة؛ وفي المقابل، البعض إن كانت علاقته غير جيدة؛ جعله أسوأ من مرّ على المنظمة وقادها! (١)



هذا لا ينفي أن تكون العلاقة جيدة والوصف صحيحا، ولا ينفي أيضا أن يكون الوصف صحيحا والعلاقة غير جيدة، إن طابقت الحكم الصحيح. نتحدث هنا عن الحكم على القيادة في إطار العلاقة الشخصية فقط؛ دون النظر إلى معايير حقيقية. لمست ذلك في مدح البعض وذمهم لقيادات لمجرد علاقة شخصية أو مصلحة قائمة، احذر ممن يحكم حسب هواه! (٢)



من أعظم ما يمكن أن تقدمه لمنظمتك ولوطنك أن تمكن الكفاءات من الوصول للمواقع المناسبة لهم! إن كان ذلك بمقدورك، لكنك تعمدت أن يصل للموقع فلان من الناس لعلاقة قرابة أو رابط مصلحة وأنت تعلم ضعف كفاءته أو تعلم أن هناك من هو أجدر منه ولم تمكنه أقول لك: أنت خائن لضميرك ومنظمتك وخائن لبلدك! (١) ۞



لا فرق بين من يختلس ويسرق، ومن ارتقى في أحضان فئات ضالّة، ومن مد يده لعدو بلده، وبين من يتعمد عدم وصول الكفاءات! فجميعهم يعملون لمصالح تخصصهم، والمتضرر الوحيد من ذلك هو المنظمة والوطن والأجيال القادمة. جميعهم مجرمون ولست ابالغ لأن من أعظم أسباب هدم الأوطان عدم تمكين الكفاءات! (٢) ۞



نحن فقط نتعجل ولا نطبق الصبر، نظن كل موجة عنيفة قادمة نحونا لتغرقنا، في حين أنها قد تكون ضرورة لتنتقلنا إلى حيث نريد أو ما هو أجمل! نخطط؛ فإن خالف الواقع ماخططنا له اعتقدنا أن ذلك نهاية الكون وبداية يوم حزين. عقولنا قاصرة عن فهم أقدار الله لعباده؛ ولذا فهي لا تنظر إلى أبعد مما ترغب به وتحبه، ربما يكمن مقتلنا بما نظن أننا نحبه! ۞



إن التأمل والتفكير وإعمال العقل في الأشياء بغية الوصول للصواب، أهم من اكتساب الخبرات عن طريق ارتكاب الأخطاء. يبالغ البعض في تعظيم أهمية ارتكاب الأخطاء لاكتساب الخبرات، وكأن الخطأ أصل وليس استثناء غير محبب لكن يستفاد منه. لا تحتاج أن تلمس الكهرباء لتعرف قدر الضرر؛ يكفي أن عقلك يعي ذلك! ۞



الشخص الحافظ يطبق كامل ما حفظه خطوة بخطوة، ولا يفضل عن أي جزئية كانت مهما كانت غير مهمة! أما الشخص الفاهم، أو لنقل: الخبير، فإنه يقدر لكل حالة وضعها، ويركز على صلب الموضوع والنقاط المهمة، ويتجاهل الخطوات التي لا تحتاج الحالة إلى تطبيقها. الأول قد يعطل العمل، والآخر إنجازه سريع بما يتناسب مع الحالة.



المزاح في بيئات العمل يجب أن يكون منضبطاً، ولا يتحول لسخرية أو يخرج عن ضوابطه. في كثير من الأحيان، يتحول المزاح لمشكلة؛ لأن من سمح لنفسه أن يلقي النكات على أحدهم لم يتحمل ردود الآخر التي أغضبته، بعضهم استغل مزاحه لإيصال رسالة سلوكية، لكن الآخر لم يتقبلها، والبعض وجد مزاح زميله معه "فرصة" للانتقام منه.



إننا لا نستطيع أن نطبق كل ما نريده بشكل مثالي وخال من الأخطاء على سبيل المثال، لن نستطيع تحفيز الجميع في منظمك، ولن تحسن التعامل مع جميع الزملاء وإن حرصت، وبالطبع لن تطبق العدل تماماً مهما اجتهدت! لكن المهم في كل ذلك، ليس الوصول الكامل فهذا مستحيل.. المهم أن هذا توجهك وطريقتك ومشارك!



احفظ لنفسك حدودها في التعامل مع الآخرين لا تتجاوز تلك الخطوط التي وضعت بين البشر، أنت إما تتجاوز على كريم وقد تخسره، وإما تتجاوز على لئيم وتجد منه ما لا يسرك، وضعت القواعد حتى نعرف أين نقف، وكل إنسان إن تجاوزت عليه سوف يدافع عن نفسه! لا تضع نفسك في موقف يخرجك، أنت في غنى عن ذلك!



صداقات عديدة حوّلها التنافس إلى خصومة شديدة! إن فهمنا للتنافس غير صحيح؛ فنحن نفهم أنه القدرة على الوصول، وليس القدرة على التأثير، نفهمه إنجاز أشياء فردية وليس أداء عمل جماعي، نفهمه مصلحة شخصية ولا نفهمه مصلحة منظمة وبناء وطن. بالطبع كل إنسان ينظر لمصلحته، لكن من خلال تنافس شريف لغاية شريفة.



خذ بنصائح الآخرين، خذها بوعي ومن أهل للثقة، طريق الحياة فيه منعطفات كثيرة، وبعضها في منتهى الخطورة، التجربة تعطينا معرفة، وإذا كان يمكنك الحصول عليها دون المرور بالتجربة فهذا قد يوفر عليك الكثير! لا تحتاج أن ينفجر فيك لغم حتى تعرف خطورته! يكفي أن تعي أثره، والمهم: كيف لك أن تعبره بسلام.



عندما نقول خذها بوعي؛ فهذا يعني أن نفكر جيدا، وأن نأخذ منها ما يناسبنا، وقد نضيف ونحذف بما يناسب وضعنا والحالة التي أمامنا، يبقى لكل شخص تجربته، وللتجربة تفاصيل قد تختلف عن تجربتك. كل ما تطلع عليه يجب أن تفكر فيه بعمق لأنك إن لم تفعل ذلك فسوف تبقى رهين عقل من سبقك. فكر بوعي بكل شيء.



لا يضع الآخر نفسه في مكانك؛ ولذا فهو لا يعرف ما تمر به من تقلبات حياتية، بل يتعامل معك بحسب ما يريد منك وما تمليه مصالحه، في أحوال هو لا يهتم بما تعانیه، ولا يعنيه ذلك! إن كان على مستوى خدمة عميل فهو ينظر للخدمة المقدمة له، ولا يعنيه أن حياتك توشك على الانهيار، أو كنت ترقص على صفيح ساخن!



الناس تحب من يُشركها وتجد فائدة بقربها منه، وسواء كانت تلك فائدة معنوية أو فكرية أو مصالح مشتركة، وعلى قدر اقترابها ممن يحقق لها ذلك؛ على قدر نفورها ممن تشعر أنه بخيل! إنها لا تحب البخيل في مشاعره، ولا تحب من يملك المعلومة ويشح بها عليهم، ولا تحب من يستأثر بكل شيء دون أن يُشركهم معه!



التصور المسبق عن أحدهم خطير، وقد يؤثر في تعاملك معه! تصوّر أن أحدهم يملكه الغرور يجعلك تتعامل معه بجفاء؛ لأن طبيعتك تكره تلك الصفة في شخصه؛ وهو بدوره ستكون له ردة فعل تجاهك غير جيدة؛ وهذا يجعل العلاقة بينكما متوترة، لأننا نتعامل حسب ردود أفعالنا لتصور خاطيء ولا نتعامل بوضعنا الطبيعي.



ليس شرطاً أن تكون أغنى اهل الكوكب، يكفي أن تكون من الأغنياء. ليس شرطاً أن تكون أفضل كاتب، يكفي أن تكون كاتباً جيداً. ليس شرطاً أن تكون الأفضل في مجالك، وإن كان أحدنا قادراً على ذلك. الدعوات إلى أن تكون الأفضل أو لا تكون قضت على كثيرين! افخر بما حققت وواصل، لكن تذكر أن لكل منا نصيبه وقدره.



ليس دورك أن تغير وضعاً غير جيد في إدارتك، دورك أن تقوم بعملك كما يجب، وأن تغير داخل مسؤولياتك بما تستطيع، كثيرون يشكون من وضع عام غير جيد، تجده يستلم رئاسة قسم ويستسلم لهذا الوضع العام رغم أنه بإمكانه أن يغير في قسمه بعض الشيء! التغيير تصنعه بنفسك ومن حولك، ومن هنا يبدأ التغيير.



قد لا يتوافر لك أن تكون صاحب "سبع صنائع"، لكن ربما يمكنك أن توجد لك صنعة أخرى تكون خيارك، ومجالك الآخر لو احتجت في مسيرتك أن تغير طريقك! حاول أن تكون الخيارات لديك متعددة، نعم؛ قد يكون هناك صعوبة للبعض، لكنه قد يكون خياراً متوافراً لآخرين! كلما تعددت خياراتك المتاحة أصبحت أقوى وأكثر ثباتاً!



النصيحة أكثر أهمية من التجربة، لكن التجربة أكثر عمقاً وتأثيراً. النصائح، القراءة، تجارب الآخرين كل ذلك يتحول لمعرفة، ولو تتبعنا طريقك فستجد أنك تجاوزت كثيراً من المنعطفات لأنك تملك المعرفة، وقد تكون عبارة عن نصيحة، ولو تبصرت أكثر تجد أنك قد تعثرت في طريق كنت تفتقد فيه المعرفة، وقد تكون نصيحة.



ولأن التجربة أكثر عمقاً، يميل الناس إلى جعلها أكثر أهمية وهذا غير صحيح، هم فقط لم يلحظوا أنفسهم وكيف تجنبوا الوقوع بكثير من الأخطاء بفضل ما لديهم من معرفة، والتي قد تكون عبارة عن نصيحة. لا يلحظ الإنسان الوسائل التي أنجته بقدر ما يتوقف كثيراً عند عثراته وسقطاته! الأمر نفسي فقط لا أكثر.



متى يعي البعض أنه ما وجد إلا لخدمة البعض؟ وجد المدير لخدمة المنظمة والموظفين؛ ولولا وجودهم ما كان له وجود! وجد المعلم والأستاذ لخدمة الطالب؛ ولولا وجوده ما كان له وجود! وجد الطبيب لخدمة المريض؛ ولولا وجوده ما كان له وجود! لا يمكن تقديم تلك الخدمة مع نغمة تعالٍ وفوقية وإهدار حقوق.



ليس كل صاحب نية حسنة وتنافس شريف يمكن أن ينتصر في معركته، الواقع يقول إن صاحب النية الحسنة قد يُهزم ويُكسر في كل مرة يكون خصمه فيها محتالاً ولئيمًا، هناك فرق في الأسلحة المستخدمة. الواقع يقول إن الحسد تارة، والوشاية تارة أخرى أخرجت أكفاء من مضمار السباق، لكن تبقى خسارة معركة في ميدان حياة.



لا يمكن أن تختار مديرك، إن نجحت في اختياره مرة، فلا يمكن أن تنجح في كل مرة، نحن لا نختاره، ولا هو يختارنا، بل نحاول التكيف والوصول لنقاط التقاء، ولو فتح الباب لكل موظف أن يختار مديره لانهارت منظمات! في الحقيقة وجود موظفين أكفاء تحت إدارة غير جيدة قد يضمن بعض التوازن لبقاء المنظمة! (١) ف



أحدث هنا بنظرة من زاوية أكبر للمنظمة بعيداً عن تأثير ذلك على الموظف الجيد، نعم، وجود مدير غير جيد محبط، لكن تخيل منظمة مديرها غير جيد ولا يوجد فيها موظفون أكفاء، بالطبع ستتهار! وفي منظمات أخرى سيتكدس الأكفاء تحت إدارة مدير جيد، وربما لا عمل لهم، الحل التكيف والبحث عن نقاط التقاء. هذا حل عام، وأما الحلول الشخصية؛ فقد يكون من ضمنها تغيير موقع العمل. (٢)



إن فعلت الصواب فستجد من يعارضك، وإن فعلت الخطأ فستجد من ينتقدك، وإن طاردت هدفك فستواجه من يحاول أن يعطلك، وإن قفلت عليك بابك وزهدت من ملاحقة حلمك فستفاجأ بمن يحاول أن يقتحم نافذتك ويلتقط لقمته من بين يديك! إن حملت همّ ردود أفعال الآخرين ضدك فلن تتقدم خطوة واحدة! لذا لا تتوقف من أجل أحد!



من جرب العطاء لن يتركه، من جرب التأثير الإيجابي لن يتنازل عنه؛ ففيه لذة وراحة، وفيه شعور أنك لست زائداً على هذه الدنيا، وأنتك حيثما توجهت يمكن أن تضيف لنفسك ومن حولك. من جرب لذة العطاء يتيقن لديه أن المحروم هو من انكفاً على نفسه وبخل بما لديه وغل يديه إلى عنقه! العطاء لذة وراحة، ونحن حقيقة نحيا بالعطاء حتى وإن كان لأهل بيتنا.



الحياة فيها أشياء كثيرة تدعوك للكذب والتزلف والتملق، بعض من حولك قد ينتهجون هذا النهج للوصول لأهدافهم، رغم قدراتك العالية تشعر أنك تدور في عنق الزجاجة، في حين يسبح غيرك في الفضاء الفسيح! لا تحزن على صدقك في التعامل، ولا تيأس من روح الله، ليس هناك أجمل من الصدق في التعامل!



دروب الحياة كثيرة، بالطبع ليس كل طريق مفروشا بالورود، الطرق الممهدة تؤكد هناك من سبقك إليها، وطريقك الخاص بك قد يحتاج منك كثيراً من الصبر والجهد، لكن تبقى الأرض فسيحة لكل من أراد أن يسعى ويبحث عن رزقه... تختلف ظروفنا، وتختلف التحديات، لكن لكل شخص نصيب وقدر، نصيب من الفرح ونصيب من التعب!



كل إنسان يستحق فرصة أخرى، في الحقيقة تحيا العلاقات بين البشر بوجود تلك الفرص ومساحة من التسامح، صحيح بعض الأخطاء قاتلة مثل طعنة في الظهر غادرة، ولك الحق أن لا تغفر إن أردت ذلك، لكن هناك أخطاء كثيرة يمكن لنا أن نشرع أمامها باب العفو والتسامح! ربما كلنا مذنبون، لكن كلنا نستحق فرصة أخرى!



في بعض المنظمات لا يستفاد من المنافس، لا يستفاد من الأقوياء، من ينافسنا إما أن نقضي عليه تماماً ونلغي وجوده، أو يسيطر علينا ويلغي وجودنا، وكأن الأمر صراع شخصي وليست مصلحة وطن ومستقبل أجيال! حتى عندما يتم اختيار أحدهم لقيادة منظمة ما، فإنه لا يحرص على تطويرها بقدر حرصه على القضاء على من ينافسه!



إن كان الدفع بإحسان قادراً على تحويل أحدهم من عدو متربص إلى ولي حميم؛ فهو قادر على ما دون ذلك. قادر على تخفيف الحقد في بعض القلوب وإن لم تصل لمرحلة الحب لشخصك، قادر على أن يغير كثيراً من الأشياء حولك. العلاقات البشرية تتأرجح بين مسافتين: عداوة وبغضاء، وعلاقة ود وحميمية؛ وبينهما كثير من المكتسبات يمكن تحقيقها.



نلقي نظرة على تلك المسافة وما يوجد خلالها عدو متربص، عدو غير مهم، شخص يكرهك دون عداوة، شخص يميل لكرهك، شخص لا يهتم (أي لا يحبك ولا يكرهك)، شخص يميل لحبك، شخص يحبك، الإحسان قادر على تحويل أحدهم من درجة سيئة معينة إلى درجة أقل، وهذا يُعتبر نجاحاً تحقق، فليس المطلوب تحويله من عدو لولي حميم، وإن كان يمكن تحقيق ذلك.



الصبر والمثابرة تصنعان الكثير، وإن وافق موهبة وشغفاً عند أحدهم صنعت المعجزات! الصبر والتدرب المستمر كفيلاً بأن يصلا بمن لا يملك موهبة فطرية لتحقيق أهداف لا بأس بها؛ وربما مذهلة.. ما بالك عندما ترتبط بشغف داخلي ودافع مستمر! ليتنا نستطيع أن نسقي الشغف لكل صاحب موهبة؛ لأنهم هم من يصنعون الفارق!



كل شيء لا يزيد من حسابك البنكي، أو يرفع رصيدك المعنوي، أو يكون لك تجارة مع الله في سباق للخيرات، أو ينمي مداركك العقلية فهو بلا قيمة، وبقدر انشغال أحدهم بغير تلك الأشياء بقدر تدني قيمته في هذه الحياة! من انشغل بسفاسف الأمور فلن تتعدى قيمته ما شغل نفسه به! وقيمة المرء بما يعطي وليست بما يملك!



لا تنجرف وراء ما تسمعه من طرف ضد آخر، دون أن تتبين الحقيقة، فالبعض لديه القدرة على تحريف الحقيقة، والظهور بمظهر المظلوم الذي لم يتم إنصافه، والبعض في أحسن أحواله لا يذكر لك إلا ما يخدمه وفي صالحه! في أحوال، قد تكون الأمور معقدة وأنت تستمع لكل الأطراف! فما بالك عندما تستمع فقط لطرف واحد!



بعض القائمين على خدمة العملاء، لجمال أسلوبه وطريقة حديثه وتميزه في تقديم الخدمة وتفانيه في إرضاء المستفيد، تتمنى لو أمكنك أن تُقيّمه مرة ومرتين وثلاث، بل ربما تود لو أمكن أن ترسل لمديره ما يلي: هذا الموظف رائع، ويعكس صورة حسنة عن المنظمة، وسرّ استمرار التعامل معكم وجود أمثاله.



لا تعول كثيرا على رفع الوعي بمفرده! الوعي عملية مستمرة نستهدف بها الجميع، لكن يبقى الوعي من نصيب أقلية، ويبقى السواد الأعظم بحاجة للضبط مع استمرار توعيتهم! لا بد من وجود القوانين والعقوبات، ومن وجود آلية مراقبة فاعلة! احرص على الضبط حتى تحصل على الانضباط، ولن تحصل عليه من الجميع!



التطوير يحتاج إلى شرطين: وجود قائد "مخلص"، وتوافر دعم "مناسب". ما يخطر في ذهنك من أمور أخرى - مهما كنت تظنها مهمة - تأتي تباعاً لوجود القائد الذي يعي ما يفعله، وما يريد الوصول إليه، مع ضرورة توافر دعم مناسب لتحقيق الرؤية! حتى فريق العمل الذي يركز عليه تحقيق الأهداف، يأتي ضمن توافر الشرطين. (١) ٢٥٧



قائد مخلص: يعني نزيه، صاحب وعي، يعرف إلى أين يتجه، ويتصف بالعدل وحسن التعامل مع التحديات والأشخاص. والدعم: يعني إعطاء الصلاحيات اللازمة، والدعم بكافة صورته: مادياً كان أو غير ذلك. يفعل الدعم الشيء الكثير، ونقصه قد يحيد بأعظم القادة عن تحقيق الهدف المنشود. إن تحقق ذلك تحقق كل ما يأتي بعده. (٢) ٢٥٨



ليس المهم أن تسمع وجهات النظر. المهم أن تكون لديك القدرة على تمييزها ومعرفة صوابها؛ وإلا دخلت في بوابة الحيرة والتخبط. البعض يسمع ما لدى الآخرين، لكنه يقرر بحسب آخر شخص أظهر وجهة نظره. في الصباح له رأي، وبعد الظهر له رأي مختلف! لذا، جوهر القيادة يكمن في القدرة على تمييز الصواب وتنفيذه. ٢٥٩



يطلبون منك الكمال، وأن تتعامل معهم على أفضل حال، وهم يعترهم النقص! يرون خطأك جريمة لا تغتفر، ويغفرون لأنفسهم كل حين! يرون أنك جزء صغير، وهم محور الكون، وعليك أن تدور حول محورهم حيث داروا! يظنون حياتك وجدت لتحسن حياتهم، ونفسيك حاضرة لتروح عن نفسياتهم! يظنون وأنت خيبت ظنونهم! ٢٦٠



لا تخجل من إظهار جانبك المشرق. لا تحمل همّ سخريتهم وتندّرهم في مجالسهم الخاصة. مؤكّد أن الناس تسخر من كل مختلف عنهم. اختلافك عنهم قوة، وخشيتك منهم ضعف قد يدمر ما تملكه. ما دمت تثق في نفسك وتثق بما لديك لا تلتفت لهم. العالم لا يسخر منه إلا جاهل، وأنت يسخر منك من لا يستطيع اللحاق بك!



البعض تشعر أن التوفيق الذي يلزمه يعود - بعد فضل الله عليه - إلى نقاء قلبه ومحبته لمن حوله وصفاء سريرته، رغم ما يحدث حوله من مكر وخديعة، إلا أن ذلك لم يؤثر في طريقه، بل إن بعض ما أصابه من مكرهم كان سببا في فتح بعض الأبواب المغلقة! توفيق وراحة بال تلازم من يؤمن أن العطاء حياة أخرى.



إن كان لديك مشكلة في مشاركة الآخرين أفراحهم، والثناء على منجزاتهم؛ فتلك مشكلتك، ويمكن أن تحتفظ بها لنفسك. أما محاولة التقليل من منجز فلان من الناس، فهي أشياء لا تليق بك! يمكن لك أيضا أن تفخر بما حققت، لا أحد يمنعك، ويبقى حقا من حقوقك ما دمت لم تخالف شرعا، أو تخترق نظاما، أو تدعي ما ليس لك.



حاول... ربما لن تستطيع، لكن لن تعرف حتى تحاول مرة ومرتين، المحاولة تُقرب الوصول للهدف، والمحاولة تقيس بُعد المسافة، وهي قد تكسر وهم اليأس في صدرك، وهي في كل مرة تخبرك ماذا ينقصك حتى تكون محاولتك القادمة ناجحة وصحيحة! حاول؛ لأنك ستبقى في مكانك حيث أنت حتى تحاول. حاول: قد تنجح هذه المرة!



حسدُ المقربين وأصحاب المهنة الواحدة، والتنافس غير الشريف في بيئة العمل من أخطر ما قد يواجهك في مسيرتك الوظيفية، بل إن بعضهم قد يمد يده للبعيد، ويساعده على النهوض، ويحفزه للوصول لأهدافه، وفي الوقت نفسه يحاول كسر من أظهر كفاءة وطموحاً في مجاله! عينة ترى أن نجاح القريب يعني فشله!



قوتك ليست في قول "لا" دون أن تعي لماذا قلتها.. كثيرون يظنون أن القوة في الرفض، ويظنون أن القبول ضعف وقدح في شخصيتهم، في الحقيقة القوة ليست رفضاً أو قبولاً مطلقاً. القوة أن نقول "لا" عندما يجب أن نقولها وتكون هناك أسباب منطقية. القوة أيضاً أن نقول "نعم" عندما يجب أن نقولها. إذًا: القوة في معرفة الصواب، وتنفيذه!



لو طلبت من أكثر الأشخاص ثقةً في أنفسهم أن يتحدث إلى الآخرين عن موضوع لا يفقه فيه فلن يستطيع أن يفعل شيئاً، وسيظهر ضعفه واضحا للجميع! ذلك أن الثقة هي اطمئنان منطقي بما لديك من قدرات، نسبة إلى ما تريد أن تقوم به! ولذا لا يمكن لأي قائد أن ينهض بمنظَّمته وهو يفتقد المعرفة اللازمة!



يقول: لا أذكر أنني تجاهلت اتصالاً يردني مهما كان المتصل، صحيح قد أكون مشغولاً، لكن أعيد عليه الاتصال في أقرب وقت ممكن. كنت. ولا أزال. أرى أن من يتصل على هاتفي مثل من يطرق باب منزلي، ومن المغيب تجاهل الطارق! إن كنت أستطيع خدمته فعلت، وإن لم أستطع اعتذرت؛ ولا يهم بعدها رضي عني أم غضب!



المطلوب منك عند مقابلتك لمتقدم على وظيفة أن تركز على ما يمتلكه من مهارات، عطفًا على ما ينتظره من مهمات. لا تتقمص شخصية المحقق وتبحث في خفايا المتقدم عن سقطات، ولست بمختص نفسي حتى تبحث عن درجة تحمّله واستعداده النفسي. حتى المختص لا يمكن له معرفة ذلك في مقابلة سريعة! ركز على المطلوب! (١)



ليس دورك أن تفسر تصرفاته حسب قناعاتك؛ إن قدّم سيرته بلغة أجنبية قلت؛ هذا فيه غرور. وإن حضر راكبًا سيارة فارهة قلت؛ هذا لا يحتاج الوظيفة. لم يتقدم إلا لحاجة، ثم إن المنظمة هي من تحتاجه. ركز على المطلوب، ولا تشتت نفسك بتفريعات لا قيمة لها، وتذكر: نفسية المتقدم قد تختلف عن نفسية الموظف! (٢)



كل إنسان يحمل مشاعر في صدره كما تحملها تمامًا كل شخص لا يحب أن تخرجه أمام الآخرين. لديه أحلامه، ولديه أسرة يود أن يعود إليها نهاية اليوم بما يفرحها. كلنا نشبه بعضنا البعض في أحلامنا، في مشاعرنا، وفي قيمتنا بالنسبة لمن يحبوننا ونحبهم ليس هناك فرق يُذكر، لكن هناك من يظن نفسه فوق الجميع.



صحيح أن حسن الخلق يفعل الكثير، لكن ذلك لا يكفي في حياة تحتاج منك أن تكون قويًا. من الجيد أن تكون لديك علاقات تعينك على تحقيق أهدافك، لكن في نهاية الأمر: الأمور مرهونة بقوّتك بعد فضل الله عليك. الأقوياء يخشاهم من في قلبه مرض، والأقوياء يصنعون تاريخهم. وما أجمل القوة مع حسن الخلق!



أرفق بنفسك، إنك لن تحرق الأرض ولن تبلغ الجبال طولا. تواضع لمن حولك إن أردت أن ترقى بنفسك. تواضع فليس فيك ما يجيز لك أن تتعامل بفوقية مع الآخرين. لا قوتك ولا سلطتك ولا رصيدك البنكي يمكن أن يذهبوا معك إن أفلعت آخر رحلاتك الدنيوية. تواضع؛ لأن التواضع سمة الذين امتلأوا مبادئ وقيما سامية.



التجاوز في أخذ حقك ممن ظلمك ظلم في الحقيقة، التجاوز يحيلك لنسخة مشابهة لمن ظلمك. لك الحق أن تأخذ حقك، لكن بما يوازي الخطأ وليس بما يرضيك. إن عدم التجاوز ليس بالشيء الهين؛ لأن نفس المظلوم مغبونة مقهورة؛ ولذا قد تبطش يده بمجرد أن تكسر قيدها. لذا إن حانت ساعة قصاص فانتبه أن تتجاوز وتظلم!



كلنا قد نتعرض للفشل في مرحلة ما، أو في طريق معين مشينا. قسوة الفشل مؤلمة، وعلى قدر الشغف والطموح يكون الألم وخيبة الأمل! في الحقيقة، من لا يملك الطموح لا يتألم لضياح الفرص، ولا يؤلمه واقعه إلا إذا زادت عليه الضغوط. ما دام الفشل يشعرك بالألم فهذا يعني أنك حي؛ والحي يحتاج إلى أمل كي لا يموت!



قليل جدا أن تجد مديرا يدعم مساعده؛ لأنه إن فعل ذلك أخرجوه من السباق لصالح مساعده، ولذا يعتمد كثيرون إلى تهميش دوره. الثقافة نفسها لدينا خاطئة، والمفروض أن نتمسك بمن يدعم غيره، وأن يُشَرط بقاؤه بقدر من دعم، ومن أظهر، ومن ساند! وكلما ظلت ثقافتنا هكذا فسيبقى الوضع كما هو عليه!



يفهم بعض الموظفين أن الإشراف والرقابة على عمله، ومعرفة أوجه القصور هو من باب تصيّد الأخطاء، وهذا فهم خاطئ. ويفهم بعض المديرين أن الرقابة تعني أن تضع الموظف تحت المجهر، وهذا أيضا فهم خاطئ! التوازن أن تنظر للعمل المطلوب إنجازه وتركز عليه، تنظر للانضباط بصفة عامة، تنظر للمخالف بصفة خاصة. (١)



التركيز على العمل المطلوب يُظهر لك أوجه القصور، ومن هو المتسبب. أنت لا تقصد شخصا بعينه، لكن الخلل في العمل هو من يظهره، والخلل يحدد مقدار المحاسبة. التركيز على الانضباط بدرجة معقولة مهم؛ حتى لا يفلت زمام الأمور من يدك. النظر للمخالف بصفة خاصة، ومحاولة تقويم سلوكه والتدرج في ذلك أمر مهم. (٢)



الخبرات المتراكمة لدى أحدهم تجعل قدرته على اتخاذ القرار أسرع وأكثر دقة. مخزون المعرفة جعل حل المشكلات أسرع، واختصر كثيرا من الجهود المهدرة. ليس هذا فحسب؛ بل إن الخبرة في أحد جوانبها تعني التنبؤ بالمستقبل واستشعار الخطر قبل حدوثه، والقدرة على التعامل معه حال حدوثه، هكذا يفعل الخبير.



لا تنتظر انكسار من ظلمك. قد يطول انتظارك، وربما يزداد قوة وأنت لا تزال تنتظر لحظة سقوطه! تجاوز ذلك ما دمت قد حاولت دفع ظلمه وما استطعت، ودّع الأمر لله، وتبصّر في حالك وأين تقف، وما خياراتك، وكيف تجعل وضعك أفضل. البعض شغله الشاغل متى يسقط من ظلمه، ومتى يرى انكساره وضعفه، وأهمل نفسه وحاله!



أسئلة حائرة

١٩

كيف نكتسب محبة الآخرين؟

(٤) أول طرق الحصول على المحبة أن تتعامل مع

الآخرين بإحسان واحترام، الاحترام المتبادل شيء مهم للغاية، ليس المهم أن يحبك الآخرون، ولكن المهم أن يعاملوك باحترام، أن يكون هناك خطوط حمراء لا تسمح لنفسك بتجاوزها، ولا تسمح لهم بالتعدي عليها، وتذكر: احرص على الاحترام تحصل على المحبة غالباً.

(٥) سلوكك الشخصي له دور مهم وفعال في حصولك على نتيجة مرضية، لا يمكن للآخرين أن يحبوا إنساناً مغتاباً، ولا شخصاً بخيلاً، ولا من يسعى للتفريق بينهم، ولا يمكن لهم محبة لئيم ومُخادع. صدقك مع نفسك ومع الله ومع الناس في التعامل شيء في غاية الأهمية، أحسن التعامل والأسلوب ولا تهتم بالنتائج فهي في علم الغيب وتأتي تبعاً لسلوكك الشخصي.

(٦) أكثر ما يأسر قلوب الناس الإحسان إليهم بالمعاملة قولاً وفعلاً، تواضع إن قابلت أحدهم، أشعره بمحبتك عند السلام عليه، اجعله يشعر في داخله أنك تخرجه بمحبة دون غيره، قدم المساعدة له قدر استطاعتك، وتذكر: أنت تفعل كل ذلك لنفسك وليس لهم، ولا تنتظر شكرهم ولا مدحهم، وبالطبع لا تنتظر محبتهم!

(١) المحبة ليست غاية نسعى لها، بل هي نتيجة قد نصل لها وربما لا نصل، قد ننجح في اكتسابها من البعض، والبعض لا ننجح معهم، من يجعل المحبة غايته في الغالب يخسرها.

(٢) كيف نجعل الآخرين يحبوننا؟ سؤال خاطيء لأن محبة الآخرين نتيجة مثلها مثل عشرات النتائج لأفعال نقوم بها. في الابتعاث للخارج غايتك التعلم والحصول على الشهادة، لذلك إجادتك للغة الإنجليزية تأتي تبعاً لهدفك الأساس ولكنها ليست غايتك، ولو جعلتها غايتك فلربما فشلت في دراستك، كذلك المحبة تأتي نتيجة مجموعة من العوامل والأسباب التي لا تستهدف الحصول عليها فقط.

(٣) كثير ممن جعل الحصول على محبة الناس هدفه الرئيس تعرض لصدمات منهم، البعض يفهم سعيك لذلك ضعفاً، وأنت قد تجبر على تنازلات كثيرة حتى لا تخسر تلك المحبة، وتحتاج كثير صبر لتحمل إساءتهم لأن غايتك أن يحبوك، وهذا يسبب لك الكثير من الضغط ويُرهِقك، وقد لا تحصل عليه؛ لأن هدفك كان خاطئاً من الأساس.

كيف نكتسبُ محبة الآخرين؟

(١٠) كل ما سبق شيء عام نتعامل به مع الآخرين كافة، ولكن يبقى لكل حالة ما يناسبها، ويبقى للأقربين ومن تعولهم شرعا ومن يجب عليك الإحسان إليهم وضع خاص وتعامل خاص، ويخضع لحسابات خاصة، معهم قد يزيد الصبر وتزيد التنازلات، وكل شخص حسب طاقته بالصبر وما يمكن أن يقدمه من تنازلات.

(١١) أخيرا، تذكر: عليك فعل كل ما سبق، ولكن لا تحزن إن لم تكن النتائج مرضية، سبقك من هو خير منك من الأنبياء والرسل والمصلحين ولم يحصلوا على محبة الجميع، لا تهتم بالنتائج ما دمت قد اتبعت الطريقة السليمة، سيبقى هناك من يكرهك، ومن لا يكثرُ بك، ومن مصالحه توجبُ عليه مناصبتك العداء، وتلك سنة كونية.

(٧) الناسُ لا تحب من يثقل عليها بالطلبات، كن خفيفاً في حضورك وانصرافك، الناس لا تحب من يثقل عليها ومن يفتعل المشاكل، ومن يقف عند كل كلمة يطلب تفسيرها، ولا تحب من يكثر العتب واللوم! ومن يتطفل على خصوصياتها وينتقد تصرفاتها، وتكره من يخاطبها بفوقية، ولديه تحسس عالٍ من الغرور وقدرة عالية على اكتشافه.

(٨) الناسُ تريدُ منك أن تكون إضافة جميلةً لحياتهم، لديهم من الهموم ما يكفي، إن لم تكن ذلك الذي يضيف لهم الأمل، يضيف لهم السعادة، يضيف لهم ما يرغبون به، فهم ليسوا بحاجة إلى إنسان يزيد من همومهم بسوء تصرفاته معهم، إن لم تقدر على إضافة الشيء الجميل فكف عما يؤذيهم، عاملهم كما تحب أن يعاملوك.

(٩) كما تحب أن يتغاضى الآخرون عن هفواتك، وأن يكون لديهم بعض الصبر والتحمل لردات فعلك، كذلك هم بحاجة لذلك؛ لذا نتجاهل قدر الإمكان بما لا يضرنا، ونصبر بما لا يرهقنا، ونتجاوز عما يمكن تجاوزه؛ فالحياة قصيرة فلا نُضربها بما لا فائدة منه، نجازي الإساءة بالإحسان حسب استطاعتنا، من أجل أنفسنا وراحتنا.

كيف تتعامل الموظفة التي تحتم عليها طبيعة عملها الاحتكاك بالرجال؟

(٤) الرجال في العمل ثلاثة أصناف: الصنف الأول

صنف رائع ولا خوف منه، وهذا الصنف يجعل العلاقة في حدود العمل والعمل فقط، ولا تزيد إلا لحالة إنسانية وفي حدود الاحترام. والصنف الثاني صنف إن مالت المرأة إليه مال إليها وهذا ينقسم إلى نوعين: نوع إن ابتعدت عنه ابتعد، ونوع إن ابتعدت لاحقاً وقد يتحول إلى الصنف الثالث.

(٥) الصنف الثالث وهو الصنف الخطير والقذر جدا ومنه تصدر الشائعات، وهو صنف يعمد إلى محاولة تكوين علاقة وبالذات مع كل موظفة جديدة فإن نجح كان بها وتفاحر بنجاحه أمام سربه وخاصته، وإن فشل أطلق الشائعات الكاذبة وأنه فعل وفعل وتحصل على مراده، وهذا الصنف لن تسلم منه المرأة على كل حال إلا أن لا يكون له وجود في بيئة العمل.

(٦) التعامل بحذر ينقذنا من أشياء كثيرة، والنظر إلى حيث يضع الإنسان قدمه ينجيه من السقوط والتعثر، ولأنه يصعب معرفة كل نوع وتمييزه وجب على المرأة التي تعمل في بيئة فيها رجال أن تتعامل بحذر، وأن تجعل هذه العلاقة محصورة في العمل وتنتهي حيث انتهى العمل، ولا بد أن تضع نفسها خطوفاً حمراء لا تسمح لأي شخص مهما كان بتجاوزها!

(١) تضخيم الأمر عن حده مضر، وكذلك التهاون في التعامل معه مضر أيضاً ولذا يجب علينا إيجاد الطريقة المناسبة للتعامل معه.

(٢) يجب على الموظفة التي تعمل بهذه الظروف أن تكون طبيعية جداً وواقعة بنفسها وبقدراتها، وكونها تعمل مع رجال لا يعني التأخر إلى الصف الثاني في أداء العمل كما يجب عليها إظهار قدراتها في العمل، ولا يعني التنازل عما هو حق لها بحجة الحياء من الرجال، الحق لا حياء فيه مادام الإنسان يسعى له بطريقة سليمة لا تخدش حياءه ولا تريق كرامته. يجب عليها أن تكون قوية وواعية وتعرف عملها وحقوقها كموظفة.

(٣) أحيانا تحتم طبيعة العمل التحدث إلى الرجال وهذا شيء طبيعي، بعض النساء تفضل أن يبدأ الحديث وينتهي بما يفرضه العمل ولا تسترسل في غير ذلك، أخريات يذهبن إلى الحديث عن مشاكل العمل، وبعضهن تذهب إلى أبعد من ذلك، وأنت من يقرر أين يمكن أن تقفا في النهاية أنت المسئولة عن تصرفاتك ونتائجها.

كيف تتعامل الموظفة التي تحتم عليها طبيعة عملها الاحتكاك بالرجال؟

(١٠) لا تتساهلي مع مُطلق الشائعاتِ الكاذبةِ حولكِ
إن وُجدَ الدليل، لا تقولي في نفسك: "إن اشكيتِه
فسيعلم الكثيرون عن ذلك"، وإنك تريدين المحافظةَ
على سمعتكِ! إن تركتيه فلن يتوقّف وسوف يشوه
سمعتكِ على المدى الطويل، وماكنتِ تخشين أن
يعرفه عدد قليل سيعرفه كثيرون؛ لذا كوني
حازمةً ليتأدّب، وتؤدبي مَنْ هو على شاكلته.

(١١) السمعةُ شيء غالي وجميل، وجميعنا يسعى
لتكوين سُمعةٍ جيدة، البعض يقول: "ما دمتُ لم
أرتكب الخطأ فلا يهمني ما يقال عني" وهذا صحيح
إلى حدٍ كبير. ولكن، ما هي السمعة؟! السمعةُ ما
يتناقله الآخرون عنكِ، وإن تعرضتِ لتشويه أنتِ
تعرفين مصدره فلا بد من الرد عليه بحزم.

(١٢) أخيراً، في بعض الحالات - وهي قليلة - ربما
تلاحظين أن هناك مَنْ على سلوكها ملاحظة
ثم تجدين أنها قد تترقى في عملها، وربما
تحصدُ العلاوات، أو تعمل حيث أرادت وأحبّت، لا
يحبطُكِ ذلك؛ هي دفعت ثمن ذلك، وسوف
تستمر بدفع الثمن، في النهاية ضميرُكِ مرتاح،
وغيرُكِ لا بد أنها ستشعرُ يوماً بالآلم.

(٧) هذه الخطوط الحمراء المرأة نفسها مَنْ يملك تحديدها
عطفاً على شخصيتها وما هو مناسب لها، البعض لا ترى
بأساً من تبادل المكالمات الهاتفية والحديث عن العمل، وهناك
مَنْ ترفض ذلك تماماً، هذا مثال فقط، ولها أن تقرر الشيء
الصحيح، ولكن يجب أن تعلم أنه كلما ضُعفت الخطوطُ
الحمراء كلما سهل اختراقها وأصبح من الصعوبة بمكان
دفع المخترق.

(٨) يجب على المرأة أن لا تتحدث عن أسرارها الخاصة
ومشاكلها الأسرية لزملءِ العمل ولا حتى لزميلاتها،
فالعمل علاقةٌ رسمية، وكل سرٍ يخرج منها هو نقطةٌ
ضعف في جدارها مستقبلاً، ومن الممكن استغلاله ضدها في
يوم ما، لذلك يجب على المرأة العاملة أن لا تضع زميلةً لها
في موقع الصديقة وتخبّرها بأسرارها الخاصة ثم تكتشف
أنها أشاعتها فتغضب منها، والسبب أنها وضعتها بمرتبة
الصديقة وهي مجرد زميلة عمل، لذا عليها أن تتحمل
النتيجة!

(٩) إن سبق وأخطأتِ، فلا يزال لديك وقت للتراجع عن
الخطأ، لا تسمحِ لأحد أن يقودكِ مُجبرةً إلى حيث لا
ترغبين، لا تسمحِ بابتزازكِ مهما حدث، والنظام كفّل لك
حق التقدّم بالشكوى، إن قبل الطرف المسيء إليك تحذيرك
وتوقّف عن تصرفاته فخير، وإن لم يقبل فالنظام كفيل
بتأديبه، لا تضعفي مهما حدث؛ لأن الاستمرار يعني المزيد
من ارتكاب الأخطاء في حقِّك مستقبلاً!

كيف نتعامل مع المدراء ذوي الطباع الصعبة؟

(٤) المدير غير الجيد قدرُك، وقد لا تملك تغييره، ومن لا يستطيع المواجهةَ ولا يملكُ خيارات أخرى عليه أن يخفّف عن نفسه الأذى قدر الإمكان، وأن يقلّل الاحتكاكَ به، وربما عليه ببعض الصبر الذي لا يصل إلى امتهان كرامته، وبعض التنازلات غير المضرة وبعض المجاملة التي تدفع بها شره، ولكل حالة ما يناسبها.

(٥) إذا قررت مواجهة رئيسك بالعمل فعليك أن تعرف أنك دخلت في طريق قد يصعب التراجع عنه دون أضرار تصيبك، ولكي تكون مواجهتك قوية وموقّفة سليما يجب عليك أن تركز للنظام، وأن يكون بين يديك ما يدعمك من أدلة وشواهد تعزز موقفك، وأن تعرف نقاط القوة والضعف لديك ولديه، وأن تعرف إلى أي مدى ممكن أن تصل إليه وتحمّله.

(١) خلال مدة خدمتك الطويلة، وحتى تقاعدك على خير - بإذن الله - سيمر عليك الكثير من المديرين، أنت الثابت ومديرك متغيّر، ولا يُعقل أن يأتي كل مدير كما يروق لك وتحب؛ ولذا يجب أن تكيف نفسك على التعامل مع أنماط مختلفة من المديرين، وأن توجه نفسك بما يجب عليك أن تفعله، وليس ما يجب أن يفعله مديرك!

(٢) عليك أن تؤدي عملك بما يرضي الله ويريح ضميرك قدر استطاعتك، بغض النظر عن سلوك مديرك؛ لأن سلوك المدير السيء وإن كان يمنع الإبداع عند الكثيرين يجب ألا يمنعك عن أداء الحد الأدنى المطلوب منك عمله، الذي يجعلك تشعر براحة الضمير وعدم التقصير في عملك ومهامك الموكلة إليك.

(٣) تحتاج بصفة عامة أن تلم باللوائح والأنظمة فهي من ضمن أسلحتك التي قد تحتاج إليها إن أجبرت الظروف على مواجهة مديرك، الموظف الذي لا يعرف ما له وما عليه يُضَيّع على نفسه الكثير من حقوقه، وفي الوقت نفسه يقع في أخطاء كثيرة لجهله باللوائح والأنظمة والتعليمات المسيرة للعمل، زد وعيك وفهمك.

كيف نتعامل مع المدراء ذوي الطباع الصعبة؟

(٧) ليس شرطاً أن تحب مديرك ولا أن تكرهه، الزمالة لها حقها، والحب خير من الكراهية، ولكن عود قلبك أن يقف في منطقة متوازنة، أحسن التعامل، وقم بعملك كما يجب، ولا تربط عملك بعاطفتك، ولا تجعله رهن مدير تحبه أو تكرهه، وتذكر: أنت الثابت ومديرك المتغير!

(٦) بعض الموظفين حبه للمدير السابق يجعله يعتقد السوء في مديره الجديد، ويجعل عينه لا تتجه إلا لرصد السلبيات وتضخيمها، ويجعله يفسر تصرفات مديره بطريقة خاطئة. فهو فسر وقوفه على رأسه في أثناء العمل بعدم ثقته به، بينما قد يكون بذلك يحاول التعرف على قدراته. يحتاج المدير الجديد - الذي لا تحبه لأنك تحب مديرك السابق - أن تعطيه الفرصة كاملة، وأن تحسن التعامل والتعاون معه، لأنك إن لم تحسن العمل والتعامل قد يضطر إلى الحزم في التعامل معك ليفرض سيطرته على تسيير العمل وهذا الشيء سوف يعزز الفكرة الخاطئة الموجودة في ذهنك مسبقاً، لذلك تعاون معه فالواقع يقول إنه في أحيان كثيرة قد يرحل مدير جيد ويأتي آخر نظنه سيئا ونكره التعامل معه لحبنا للمدير السابق، ولكن مع مرور الوقت يظهر لنا أنه أفضل من السابق كثيراً، وأن الفكرة التي تكونت عنه كانت عاطفية، ولم يتدخل العقل لتصحيحها؛ ولذا قد تقودك تلك الفكرة لارتكاب بعض الأخطاء في حقّه.



كيف نكتسب الثقة بالنفس؟

(٤) لا تخجل من التعبير عن نفسك وماذا تريد، مهما كانت لغتك ضعيفة؛ لأن الصمت ثمنه باهظ. اللغّة مثل العضلة مع كثرة التمرين تبدأ تقوي من نفسها، وتركها يجعلها تترهل وتضعف، يمكنك أن تبدأ بتدريبتها مع المقربين ومشاركتهم أفكارك، وابتعد عن المحبطين، وتعلّم أن تدافع عن أفكارك ما دامت صحيحة.

(٥) راقب سلوكك ومظهرك؛ لأن الثقة بحاجة لأرض صلبة، ومظهرك الخارجي لابد أن يكون له أثر على الآخرين، وتقبلهم، ونعني بذلك نظافة مظهرك وهندامك، وقبل ذلك كله راقب سلوكك كي تتأكد أنه يتطابق مع أقوالك؛ فمن خالف واقعه كلامه سيمنح الآخرون فرصة في هز ثقته بنفسه، والنيل منه.

(١) لابد أن تعرف أنك تملك الثقة في الأصل وأنت تحاول إخراجها وتشبثها، لقد ولدت الثقة مع ولادتك مع أول نفس في هذه الحياة، ومع أول خطوة خطتها قدماك، إذا آمنت بذلك فستكون المهمة سهلة؛ كونك تسترجع ما كان لك، ولا تخلق شيئاً جديداً لا تملكه.

(٢) لا بد أن تعرف أن لا ثقة في النفس في إدارة العمل دون معرفة كيف يدار العمل من حولك؛ لذا فأنت بحاجة إلى فهم عملك، وأن تقرأ عن تخصصك باستمرار، وتحك بأهل الخبرة؛ لأن ذلك شيء في غاية الأهمية في تعزيز ثقتك بنفسك؛ لأن كثرة الأخطاء تهز ثقة الواثق بنفسه فكيف بمن كان يوهم نفسه بفقدان تلك الثقة؟!

(٣) كلما كان حديثك صائبا عزز ذلك من ثقتك بنفسك، وهذا يعني أن عليك مراقبة أفكارك وحديثك، وأن لا تخرجها قبل فحصها والتأكد من صحتها، وأنت تملك الثقة الكافية في الدفاع عن وجهة نظرك عطفاً على كمية المعرفة لديك، مثال ذلك: لا تقترح أفكاراً لمجرد أنها خطرّت على ذهنك في حينها، ادرسها أولاً.

كيف نكتسب الثقة بالنفس؟

(٨) من الجيد حُسن التعامل مع زملاء العمل، وإعطاء الزمالة حقها، ولكن لا بد أن يكون هناك خطوط حمراء لا تسمح بتجاوزها، لا تسمح بالسخرية منك ولا بإهانتك، وتأكد أن الثمن الذي تدفعه بسكوتك أشد من مواجهتهم، ويمكن لك أن تختار منهم من يناسبك، وتترك من لا يعجبك، لكن بصفة عامة: التعامل الحسن يعزز الثقة.

(٩) راقب عيوبك وما يخرج منك، وابدأ في تدريب نفسك على التخلص منها بتوازن، فلو كنت انطوائيا، ابدأ ببناء علاقات جديدة بتوازن، ولو أنك تفتقد الشجاعة فابدأ في تدريب نفسك عليها، كل شيء ممكن أن يأتي إليك بالتدريب. وقد قيل: "العلم بالتعلم، والحلم بالتحلم" أي: يمكنك أن تكون حليما بتدريب نفسك. وفي كل ما سبق: "لا تستعجل النتائج".

(٦) هناك أمر في غاية الأهمية: اطرّد تلك الوسواس التي تجلد بها ذاتك ولا تسمح لها أن تدخل إلى عقلك وتدمره مثل: "الآخرون سوف يستهزؤون بكلامي ويسخرون مني، هم أفضل مني وأنا أقل منهم، هم يتآمرون ضدي، هم أذكى مني"، كل تلك الرسائل خاطئة ومدمرة: لأنك لست أقل منهم، ولا يتفوقون عليك بشيء، هم لم يسمحوا لتلك الرسائل المحبطة أن تخرق عقولهم.

(٧) كل من اعتلى منصة الخطابة لو استشعر داخله ما يقوله الحاضرون عنه في أثناء خطابه، أو استشعر أنهم يرون خطابه ركيكاً، وسمح للرسائل السلبية أن تدخل عقله أثناء وقوفه لربما جثا على ركبتيه ولم تسعفه نفسه على الوقوف، هو ببساطة يمنع نفسه من التفكير في تلك الرسائل مهما كان مصدرها ونوعيتها.

كيف نكتسب الثقة في نقاشات محيط العمل؟

(٤) توافر المعلومات اللازمة لا يكفي وحده، بل تحتاج إلى اختيار الوقت المناسب والاستدلال بما يقوي فكرتك، وتنظيم وترتيب نقاشك، ويفضل أن تبدأ بالأشياء الواضحة والنقاط القوية التي تعزز دفتك في إدارة النقاش، وقبل ذلك الاتفاق على محاور الحديث وعدم تشتيت نفسك بأشياء خارج صلب الموضوع المطروح.

(٥) ليس شرطاً أن تقنع الآخرين، بل إن من أشد الأخطاء أن تعتمد لمحاولة إقناعهم على حساب توضيح أفكارك والدفاع عنها، ولا تستعجل النتائج، وليس شرطاً أن يغير الطرف الآخر قناعاته، دورك أن توضح بكل هدوء ما لديك بطريقة مؤثرة وجاذبة، ودع الأمور تأخذ وقتها، وتذكر النقاش شيء ثانوي، وليس أساساً بحياتك.

(١) لا بد أن نعرف أن الكثير من النقاشات لا قيمة لها، ولا حاجة إليها؛ ولذا أول خطوة يجب تحديدها هي: هل أنت مستفيد من إدارة هذا النقاش، وهل أنت بحاجة إليه، وما مقدار حاجتك؟

(٢) بعد أن نحدد أهمية النقاش، يأتي دفاعنا عن أفكارنا بقدر أهميتها وضرورة تحقق الهدف منها، ليس شرطاً أن تكون أول من يتحدث، ولكن المهم أن تكون أفضل من تحدث، أو على الأقل أن يكون حديثك جيداً، لا تستعجل، واستمع إلى الجميع، واستفد منهم، ثم بادر بما لديك بعد أن تستوي أفكارك كاملةً وتنظم طريقة سردك لها.

(٣) هناك شرط في غاية الأهمية لإدارة نقاش أو حديث حول موضوع معين؛ وهو توافر المعلومات لديك عن موضوع النقاش، كلما كانت معلوماتك أكثر كان تحركك بين جنبات الموضوع أفضل، وكلما ضُعفت المعلومة لديك كان من الأفضل تجنب النقاش، ويمكن أن تكون مداخلتك أسئلةً ليزيد فهمك، وتكون فقط في وضع المستمع.

كيف نكتسب الثقة في نقاشات محيط العمل؟

(٨) على عكس من ينصحك بتجنب النقاش مع من طبعهم الجدل، ولا يقتنعون بغير رأيهم؛ فإني أفضل (في بعض الأحيان) أن تدخل في نقاشات معهم؛ لتدريب نفسك، ومعرفة كيف يفكر هؤلاء، لأنك قد تجد أشباههم على أرض الواقع في وقت تُجبر على إدارة نقاش لأمر ما، خذ منهم واستفد، قد تجد لديهم جوانب جيدة.

(٩) إذا ملكت كل ما سبق فلا تتهيب من الآخرين، ولا تعتقد أنهم يسخرون منك لضعفك، ولا تظن نفسياً أنهم أفضل منك، لا فرق بينك وبينهم إلا أنهم تحدثوا عن أفكارهم، يمكن لك فعل ذلك، قد تبدأ بتدريب نفسك على نطاق ضيق، وأن تختار موضوعات أنت ملم بها ثم توسع الدائرة.

(٦) على مستوى العمل، إن أردت إقناع مديرك، أو جهة ما فعليك أن تعرف كيف يفكر الطرف الآخر، وأن تقدم ما لديك في عرض مقنع، وأن تستخدم الأدوات المساعدة ما أمكن، فإن لها تأثيراً كبيراً، وعلى حسب أهمية ذلك النقاش تدور معه للدفاع عن أفكارك، وتذكر: اعرض أفكارك بما يناسب فهم الطرف الآخر وعقليته.

(٧) ما دمنا قسمنا النقاش حسب أهميته في النقاط السابقة؛ فهذا يعني أنه ليس كل نقاش يمكن أن تشارك فيه، وحتى ما يستحق المشاركة، ربما تكتفي بالنقاش في نقاط معينة منه، وهذا يعني أن توفر طاقتك في النقاش مع الآخرين في أشياء الوصول لاتفاق حولها لن يغير في الأمر شيئاً، مع استثناء أذكره في النقطة التالية.

كيف نتأقلم مع العمل في بيئة غير مريحة؟

(٤) في بيئة غير جيدة يجب أن تتذكر أنه لا يمكن لك أن تغيرها، ولكن يمكن لك أن تتكيف معها، وأن تعمل على تغييرها والتأثير بها حسب قدراتك، عليك أن تعرف أنك مسؤول أن تؤدي عملك بما يرضي ضميرك بغض النظر عن بيئة العمل جيدة كانت أو غير ذلك؛ لأن كونها كذلك لا يعني أن تخل بالعمل الموكل إليك.

(٥) إن كثرت النسيمة والغيبية في مجال عملك فهذا لا يعني أن تفعل مثلهم، ولا يعني أن تستمع إليهم، ابتعد عن أصحابها ولا يخرج من لسانك ما يفرحهم، ويطيرون بما سمعوه منك ليثيروا الفتنة، انشغل بعملك فقط وإرضاء ضميرك، وحاول أن يكون لك تأثير إيجابي على الآخرين حسب قدراتك، وبما تستطيع فعله.

(١) أولاً لا بد أن نعرف أن كل شخص ينطلق حسب الخيارات المتاحة أمامه، البعض يملك خيار تغيير بيئة العمل والانتقال لغيرها، والبعض ظروفه أخف من غيره، والبعض يضحي بالوظيفة ليربح نفسه.

(٢) من يملك الخيارات يمكن له أن يتحرك من خلالها، يبحث عن وظيفة أخرى، يترك الوظيفة إن كان يمكن له تدبر أمر نفسه دونها، البعض قد ينتقل لقسم آخر الوضع به أفضل من غيره؛ ولذا حديثنا في السطور التالية عمن لا يملك خيارات متاحة، وظروفه تجبره على التمسك بالوظيفة وهو بحاجة إليها.

(٣) لا بد أن تعلم أن العمل جزء من الحياة وما يحدث في الحياة من منغصات يحدث في العمل والبيئة غير الجيدة هو قدر البعض الذي يجد نفسه داخلها، ولا يمكن له أن يخرج منها ولا يملك سلطة تغييرها؛ لذا أول ما تحتاج إليه الصبر، وأن تخفف عن نفسك الأذى قدر الإمكان، وأن تهون على نفسك بالأمل بالتغيير.

كيف نتأقلم مع العمل في بيئة غير مريحة؟

(٨) تذكر: شيء مهم عندما تستلم وحدة أو قسما، مهما يكن تذكر: بيئة العمل السيئة للشركة أو الإدارة لا تعني أن أجعل بيئة العمل للقسم الذي أديره سيئة كذلك، هناك تتكيف مع الوضع مع محاولة التأثير، وهنا يجب عليك تغيير الوضع السيئ حسب استطاعتك، اجعل بيئة عملك الصغيرة جاذبة لأن التأثير يبدأ منها.

(٩) حاول أن تقترب من الزملاء الإيجابيين الذين يعينونك على الصبر والتحمل، وتلتصق الصديق في التعامل معهم، وابتعد عن أصحاب الفتن والقبل والقال، ومهما ساء الوضع فأياك أن تصبح مثلهم، وتذكر أن الإنسان يجب عليه أن يفعل ما يرضي ضميره، وينشغل بنفسه وعمله، والله لا يضيع أجر من أحسن عملا.

(٦) ستجد أن بعض من يستخدم سلاح الغيبة والنميمة والكذب قد يترقى بعمله، وربما يحصد علاوات، وعلى حسابك أنت أيها الموظف الصادق والنزيه، هذا قد يحدث، ولكن تأكد أن في نهاية الأمر لا راحة تعلو راحة الضمير، ولا احترام يعلو احترامك لنفسك، صحيح هذا يؤلنا، ولكن لا نملك إلا الصبر ومحاولة التأثير.

(٧) إن ثبت الضرر فعلا لقيام أحدهم بالمكيدة لك ولديك الدليل فيمكن لك أن تتقدم بشكوى ضده، وبالنسبة لي شخصيا في بيئة عمل سيئة، لا يمكن أن أتنازل عن حقّي، وذلك كي أؤدب به آخرين، لكن لكل حالة ما يناسبها وأنت من يقرر، وبكل شيء نطبق قاعدة "المكاسب والخسائر" أي: ماهي مكاسبك وخسائرَكَ لو اتخذت القرار.

كيف نستفيد من كتب ودورات تطوير الذات؟

(٤) تأتي الكتب والبرامج وكأنها مصابيح لمركبتك تنير لك الطريق إن كانت نوعيتها جيدة، ولكنها تبقى مصابيح لا يمكن لها أن تذهب أو تتحرك، أنت من يجب عليه التحرك مستعيناً بالجيد منها الذي يخدمك في تحقيق أهدافك، ابتعد عن تلك التي لا تراعي الواقع، وتلعب على وتر العاطفة والأحلام.

(٥) الاحتكاك بأهل الخبرة، وأن تقرأ لهم شيء رائع وجميل، مما يعزز في تطوير ذاتك لأنك بذلك تأخذ عصارة ما توصلوا إليه وهي أشياء مرت عليهم، وهذا يعني تطابقها مع الواقع كونها حدثت مسبقاً، وبالطبع لا بد لك أن تنقدها وتفكر بمحتواها، وتأخذ ما يناسبك منها وينير طريقك، وتذكر: لكل وضع ما يناسبه.

(١) لا بد أن تعرف أنه لا شيء يمكن أن يتغير داخلك إن لم يكن لديك الاستعداد للتغير، وأنك فقط ينقصك الوعي، ولكنك مستعد تماماً لتغيير وضعك.

(٢) أفضل مطور للذات هو أنت، وأن تقوم بمراقبة سلوكك وتصرفاتك، ونقدها وتقييمها، وأن تعلم أنه لا تطوير للذات دون الاستناد إلى القيم الأساسية "الصدق، العدل، الصبر، الرحمة، الإحسان... الخ" وتحليّك بهذه القيم كما هي قد يكفيك عناء البحث داخل تلك الكتب وتتبع المحاضرات، لا يوجد أفضل من تحليّك بالقيم.

(٣) كتب وبرامج تطوير الذات مثل (البقر) الذي تشابه علينا وكثرت حتى أصبحت المكتبات والقنوات ووسائل التواصل تعج بها، والسمينة منها تكفيك عن غيرها، وكلها لن تجدي نفعاً ما دمت لم تتحرك لتطوير ذاتك، وإن تحركت دونها فستصل لمراحل جيدة، ولكن هي تأتي لتعطيك خلاصة الفنيات، وأفضل الطرق لتصل إلى وجهتك.

كيف نستفيد من كتب ودورات تطوير الذات؟

(٨) يأتي التأمل في الأشياء من حولك، وفي داخلك كأحد أهم الأشياء لتطوير الذات، مراقبة سلوكك وسلوك الآخرين واستخلاص النتائج، عقل يقرأ ولا يتأمل لن يتعدى ما وجدته مكتوباً، عقل يتأمل ولا يقرأ قد يصل لبعض الأشياء التي لو قرأ لعرف أن هناك من سبقه إليها، من يقرأ ويتأمل فسيصل إلى الكثير.

(٩) اختصار ما سبق: اقرأ في المفيد وما تحتاج إليه، راقب ما يخرج منك وما يصل إليك وتفكر بما حولك، لا بد أن تتحرك نحو هدفك، خذ ما في عقول أهل الخبرة واستفد من ذلك، تماش مع الواقع ولا تخرج عنه واجعل خطط المستقبل تبدأ منه، تذكر: لكل شخص ما يناسبه، ولكل حالة حكمها الخاص بها.

(٦) ابتعد عن تلك البرامج الخيالية التي تحاول إقناعك بقدرتك على حمل وزن يصل ٢٠٠ (kg) وأنت في الواقع لا يمكن أن تحمل أكثر من ٥٠ (kg) ابتعد عنها حتى لا تكسر ظهرك، ابتعد لأنها حاولت إقناعك أن تبدأ برفع الأثقال، ولم تخبرك أنك بحاجة للتدرب حتى تصل لما تريد، ابتعد عن برامج لا تحتاج إليها في حياتك..

(٧) عندما تذهب إلى السوق لا بد أن تعرف ما ينقصك وما تحتاج إليه فعلاً؛ لأنه من الحماقة أن تشتري ما لا تحتاج إليه أو ربما يكون من النادر أن تحتاج إليه، مثال: التنويم المغناطيسي يحتاجه المختص، وليس كل مختص بارعاً فيه، ولكن عندما تأخذ فيه دورات وتدفع مائتك وأنت لا تحتاج إليه؛ فأنت تخدع نفسك وتضيع مائتك.

كيف نشكل فرق العمل؟

(٤) تأتي لنقطة مهمة جداً بعد أن استوفينا ما سبق، وهي الاختيار الدقيق لكل عضو، والذي يراعي الكفاءة المناسبة لمهامه، هذا أمر في غاية الأهمية، والاختيار الخاطئ يعني نتائج غير جيدة، لا تختار حسب علاقاتك الشخصية أو حسب القرابة إلا في حال كونه الشخص المناسب؛ فهذا لا يمنع وإن كان ابنك.

(٥) يفضل أن يتم الاختيار حسب الرغبة، وأن يكون الفريق متجانساً لا توجد خلافات مسبقة بين الأعضاء، ولكن هذا لا يمنع في حالات أن تختار بعضهم من غير المتجانسين عندما تحتاج لمهاراتهم، ولكون لكل منهم مهامه الخاصة به، ويمكن لك أن تقرب بينهم قدر استطاعتك بأن تفهمهم أن العمل أكبر من خلافاتهم.

(١) لا بد لرئيس الفريق قبل اختيار بقية الأعضاء أن يعرف ما هو العمل المكلف به تماماً، ويحيط بكافة تفاصيله وأبعاده وأهدافه وكل ما يتعلق به، ويجب عليه أن يحدث كافة معلوماته عن طبيعة العمل الموكل به؛ بأن يقرأ عنه، ويسأل أهل الخبرة.

(٢) بعد أن يستوفي كافة ما ذكر سابقاً، عليه أن يحدد المهام قبل اختيار فريق العمل، ومن الأخطاء التي يقع فيها الكثير عندما يحدد فريق عمله مسبقاً، ثم يفاجأ أن بعض المهام تحتاج لمهارات معينة يخلو منها أعضاء فريقه، مثل: مبرمج، مصمم وغير ذلك كثير؛ ولذا نحدد المهام تماماً، ثم نختار الفريق المناسب.

(٣) قد تتطلب طبيعة العمل أن يتم على مراحل قد تكون متباعدة، وهذا لا يمنع أن نختار لكل مرحلة فريقها المناسب. لك أن تضيف وتستبدل حسب طبيعة كل مرحلة وما يحتاج العمل إليه، وقد يكون من المناسب في المراحل القصيرة الإضافية فقط دون الاستبدال؛ حتى لا يؤثر ذلك على نفسيات طاقم العمل.

كيف نشكل فرق العمل؟

(٨) نشر روح العمل الجماعي شيء رائع وجميل، ومن الرائع جداً أن يكون هناك تناغم بين الفريق الواحد وتعاون لتحقيق الهدف، لكن كل ذلك لا يعني سحق جهود المتميز من الفريق؛ ففي النهاية وإن تحقق الهدف وإن رفعت شعار العمل الجماعي يبقى للبعض جهود مميزة ساهمت في جعل ذلك النجاح ممكناً.

(٦) حتى فريق العمل، وإن كان مؤقتاً، بحاجة إلى تهيئة البيئة المناسبة والجاذبة لهم ليعملوا بكل أريحية، مع الأخذ في الاعتبار وضع جداول زمنية لتنفيذ المهام وعليهم التقيد بها، ولا تخل من استبعاد أي عضو يظهر لك عدم تعاونه؛ لأن وجوده بالتأكيد يؤثر على إنتاجية البقية.

(٩) أخيراً، كل ما سبق لن يجدي نفعا إن لم تطبق العدل "بكل ما تحوي هذا الكلمة من حوافز وتشجيع وتعامل حسن وغير ذلك" مع الحزم في تأدية العمل، وأن يعمل الفريق بروح الأخوة فيما بينهم كفريق واحد، وأن يدركوا أن نجاح الفريق يعتمد على نجاح كل عضو بمهامه الموكلة إليه.

(٧) يجب أن يفهم كل عضو مهامه الخاصة به، وأن يعرف مهام غيره ليعرف الترابط بين ما يقوم به وما يفعله زميله، فبعض الأعمال ليقوم بها زميل لا بد أن ينتهي منها زميله، ثم يجب أن يكونوا على دراية بالأهداف والرؤية العامة، وقيمة هذا العمل حال الانتهاء منه، لأن هذا الأمر مهم جداً.

هل الناجح دائماً محارب؟

(٤) لو كان فعلاً محارباً وهذا واقع فالأسباب كثيرة منها التنافس وقوته، وشراسة التنافس معه وقوة أسلحته التي يستخدمها، بالذات عندما تكون أسلحة غير شرعية، وطرقاً غير شريفة، وهذا التنافس قد يكون من مديرك لأنه يظن أنك ستحل محله، أو زميل ينافسك على الوصول للمنبص، أو منافس لك في السوق، وغير ذلك الكثير.

(٥) يأتي الحسد ضمن أهم الأسباب، وفي بعض الأحيان يملك الحاسد قدرات أكبر من المنافس، ويسعى إلى إسقاطه، وأسباب الحاسد نفسية خاصة به مثل: كرهه لرؤية ناجحين، أو خلفية اجتماعية كأن يكون المحسود من قرابته أو قريته ويكون هو شخصاً ناجحاً - مثلاً - ولا يريد النجاح إلا لنفسه ليحافظ على مكانته الاجتماعية وسبقه الذي حققه.

(٦) تأتي المصالح لتلعب دوراً مهماً ومفصلياً في شراسة الحرب ضد الغير، وكلما هددت مصالح أحدهم شن الحرب عليك، وبقدر أهميتها بقدر شراسة ما يفعله، مثال: وزير أصدر قراراً وفيه تهديد لمصلحة بعض التجار؛ فهنا يبدأ التاجر في شن حرب له لإسقاطه. وقس على ذلك الكثير من الأسباب: التنافس، الحسد، المصالح، وبالطبع من ضمن الأسباب العداوات الشخصية السابقة أو اللاحقة، وما يترتب عليها، وغير ذلك.

(١) لا بد أن تتأكد أنك فعلاً محارب؛ لأنه في مرات كثيرة يظن البعض أن هناك من يحاربه، وفي الحقيقة هم فقط لا يهتمون بمساعدته، لم يستطع أن يظهر نفسه لهم بطريقة جاذبة، ولديه مشكلة في التواصل معهم؛ وبالتالي يعتقد أنهم يقضون ضده، وضد أحلامه.

(٢) البعض نفسه قصير وطريقه طويل وفيه عقبات ومصاعب كثيرة، يرى أنه غير قادر على تجاوزها، وبدلاً من أن يحضر نفسه أكثر ويصبر يضع اللوم على محاربيهم وهميين ويرفض الاعتراف بالفشل ويرفض وضع أصبعه على المشكلة؛ وبالتالي يريد حجة تحفظ له ماء وجهه وعذراً نفسياً يلجأ إليه لتبرير إخفاقه.

(٣) ما ذكر في النقطتين السابقتين مهم جداً حتى لا يتوهم البعض ما يحدث حوله، وحتى يأخذ التصور الصحيح لما يحيط به؛ فمن يخلق لنفسه أعداء وهميين لن يلبث حتى يصبح الجميع أعداءه، ثم عندما يصل لمبتغاه يصبح أسوأ قائد لأن تصوره القديم يتحكم به؛ وبالتالي يتخيل أن من يديرهم يحلمون بإسقاطه.

كيف نتعامل مع من ينشرُ الجواسيسَ في بيئة العمل؟

(٤) يلجأ بعض المديرين إلى استغلال ظروف الموظف وحاجته للعمل واحتياجه المتكرر للمدير؛ فيبدأ في تجنيده وإرغامه على نقل الأخبار، ونحن نعلم أن ذلك ليس مبرراً لهم، ولكننا نصف الواقع كما هو، وهناك - وهم الأكثرية - من تجده مع كل مدير جديد يبدأ في عرض خدماته إليه تلميحاً وبطرق مختلفة.

(١) نتحدث عن المدير صاحب السلوك السيء في نشره الجواسيس نجد أن هناك من يهتم بالعمل، ولكنه يرى أن لا بأس في ذلك، وهذا يحقق له السيطرة على العاملين، ومن يستخدم ذلك فإنما يستخدمه للحفاظ على كرسيه وإرهاب الموظفين.

(٢) لا تختلف النتيجة في الحالتين؛ ففي النهاية يؤثر ذلك على روح العاملين ويقتل الأخوة والزمان بينهم، ويثير الشك والريبة بين بعضهم البعض، وقد يظلم الكثيرون في ذلك ويصنفون بأنهم ضمن الجواسيس وهم غير ذلك، وهذا يؤثر عليهم حتى على المستوى الاجتماعي وعلاقاتهم خارج نطاق العمل.

(٥) لا يلجأ لنشر (العيون) إلا من كان عاجزاً عن السيطرة على إدارته بالطرق النظامية، وفي العادة تجده من النوع الذي لا يخرج من مكتبه، ولا يقوم بجولات للتعرف على الموظفين والوقوف على مشاكلهم بنفسه؛ ولذا هو إداري ذلك الضعف بنشر العيون، أو يكون له مصالحه الخاصة وغير مهتم بالعمل. "الحالات كثيرة".

(٣) من أرخص نفسه، وتدنى لينقل أخبار زملائه في العمل لن يكون أميناً في نقل الأخبار وسيبدأ يختلقها عندما لا يجد ما ينقله ليرضي مديره عنه، وهذا يعني أن المدير سيبنى كثيراً من القرارات بناء على معلومات مغلوطة وغير صحيحة، وأضف إلى ذلك استغلال من ينقل الأخبار ذلك الوضع لتصفية حساباته مع آخرين.

كيف نتعامل مع من ينشر الجوايس في بيئة العمل؟

(٨) بالنسبة للموظف: تأكد أن انضباطك في عملك وتركيزك عليه والتزامك بأوقات الدوام وابتعادك عن القيل والقال يكفيك الكثير من شروء نقل الأخبار بإذن الله. أنت لا يمكنك أن تتهم أحدهم بأنه ينقل الأخبار لأنك لا تملك الدليل، تعامل مع الوضع كما هو، وارفع درجة الحذر، ولا تعطهم ما يريدون منك!

(٩) بعض الموظفين يستغلون الجوايس الذين تم كشفهم في ترمير رسائل للمدير بما يعزز وضعهم.

(٦) يجب أن يعرف المدير أن الموظفين أذكاء، ويمكن لهم كشف العيون والجوايس ومعرفتهم بكل سهولة، وأنها مسألة وقت حتى يتم التعرف عليهم ثم نبذهم من المجموعة على مستوى العمل، وعلى مستوى العلاقات الاجتماعية، ويجب أن يتذكر أن قتل روح الأخوة والزمالة وتدمير روح الفريق الواحد هي نتيجة مؤكدة.

(٧) حل ذلك سهل للمدير الواعي، ارفض أسلوب نقل الأخبار من أول يوم لتسلم الإدارة، أخبر الجميع أنك لا تتقبل نقل الأخبار، وأن من يأتيك بخبر عن زميله فسوف تحضر زميله وتخبره بما قال لك أمامه، هذا من أكثر الأساليب نجاحاً، وتأكد أنك بذلك تؤسس لعمل الفريق الواحد، وتوضح الصورة للجميع.

هل أترك وظيفتي؟

لا تتوفر في كل وقت وحين. لذا يجب أن
نصبر ونتكيف على تقلباتها ونخفف الأذى
عن أنفسنا قدر الإمكان.

(٤) هناك خيار يسبق ترك الوظيفة عندما لا
يمكننا الصبر، وهو خيار التغيير والانتقال
لموقع آخر، وحتى هذا الخيار يخضع لقاعدة
المكاسب والخسائر التي يجب أن تضعها نصب
عينيك وأنت تتخذ أي قرار يخصك: هل
الموقع الجديد يرضي طموحك؟ هل هذا
الموقع يتناسب مع تطلعاتك؟ أنت من يملك
معرفة التفاصيل، ومن يعرف قدراته؛
وبالتالي من يعرف التفاصيل يمكن له اتخاذ
القرار. عندما أترك وظيفتي هل هناك خيار
آخر مدروس يمكن الاتجاه إليه (أعمال حرة،
وظيفة أخرى، وغير ذلك)؟

(١) سؤال كثيرا ما يتردد على ألسنة
الموظفين عندما يجد أن بيئة العمل لا تناسبه
بصفة عامة؛ مثلا: لا تحقق طموحه ولا
ترضي تطلعاته، ويجد نفسه يعمل في موقع
لا يحبه؛ مما يسبب له الكثير من الضغوط
ويستسلم لها، ثم تنعكس سلبا على نفسيته
مما يجعله يبحث عن طرق الخروج.

(٢) وفي أحوال أخرى قد لا تتناسب الوظيفة
مع الظروف الخاصة للبعض، مثل أن تكون
الوظيفة على فترتين يومية، أو ذات إجازة
قصيرة، أو عمل يدوي مهني لا يناسبه، وغير
ذلك كثير؛ ولذا إجابة السؤال السابق تعتمد
على الخيارات المتاحة للموظف وظروفه
ومدى تحمله.

(٣) بصفة عامة يجب أن نعرف أن الوظيفة
جزء من الحياة، وأن الحياة متقلبة الأحوال،
ولا بد من التكيف مع أحوال الوظيفة، تعمل
مع مدير جيد ثم يرحل ليأتي مدير غير
جيد أو العكس، كل ذلك وارد حدوثه، ومن
غير المعقول أننا كلما عملنا تحت إدارة مدير
غير جيد تركنا الوظيفة! فالوظيفة

هل أتركُ وظيفتي؟

(٧) لابد أن يعرف أن الأجر مقابل العمل، وأن راحة الضمير في أداء العمل مقدمة على كل شيء، فهي الأصل والمطلوب من الموظف، لذا عليه أن يعدل سلوكه أو يتحمل عواقب إهماله فليس أمامه سوى مغادرة الوظيفة راغباً أو راغماً.

(٥) على الجانب الآخر، هناك موظف يبحث عن وظيفة أفضل ومميزات أكثر، وهذا حق مشروع، وإن وجد الإنسان خياراً آخر أفضل له ولتطلعاته فلا يوجد ما يمنع من أن يتجه إليه شريطة أن يضمن الحصول على الوظيفة الجديدة أو ما يحقق له اطمئنان الحصول عليها.

(٦) كل ما سبق يخص موظفاً جيداً في بيئة عمل غير جيدة، هناك موظف غير جيد في بيئة جيدة؛ وهذا يعني أن هذا الموظف عندما أصبحت بيئة العمل جيدة وتمنع التسبب والانفلات أصبح لا يطبق الوظيفة لأنها أصبحت قيداً يمنعه عن رغباته، فهذا الموظف ليس أمامه إلا أن يراجع نفسه ووضعه ويعدل سلوكه الخاطيء.

كيف أتعامل مع الموظفين القداماء أو كبار السن ؟

تذكر أن كثيرا منهم ربما أمضى أكثر من عشرين عاما في المنظمة، وبعضهم أكثر. لكن! قبل أن تسأل نفسك كيف تتعامل معهم؟ اسأل نفسك: كيف يجب أن تظهر أمامهم.

مهم جدا أن تظهر بمظهر الواصل بنفسه، وهذه الثقة لا تأتي دون معرفة، يجب أن تعرف مهام عملك تماما، وأن تكون الرؤية واضحة لديك تماما؛ حتى يمكنك أن تنقل تلك الصورة لهم، هم يمتلكون الخبرة، ولذا عليك أن تمتلك المعرفة.

ومع المعرفة لا تتعجل في الأمور، واحذر أن تقع في خطأ الافتراضات، هم وقعوا في خطأ افتراض أنك مدير جديد وشاب لكنك عديم الخبرة ضعيف الإدارة، أنت أيضا قد تقع في الخطأ عندما تفترض أن كبار السن من الموظفين غير متعاونين، ولا يعطونك ما تستحق من احترام وتقدير، هذا الافتراض يشوش عليك الصورة.

يحدث أن يستلم أحدهم إدارة ما، وفيها بعض الموظفين الأكبر منه سناً وربما هو في سن أولادهم، وهذا موضوع محرج للطرفين! ولذا حتى نستطيع أن نتعامل معهم علينا أن نعرف الطرف الآخر وطريقة تفكيره؛ حتى يسهل التعامل معه، وإيجاد قاعدة حوار جيدة.

تختلف نظرة الموظفين كبار السن لمديرهم الشاب؛ فبعضهم تعامله جيد ولا ينظر للعمر بقدر ما يهمله أن ينجز عمله ويؤديه كما يجب، وبعضهم يجد في نفسه غضاظة كونه يتلقى الأوامر ممن هو أصغر منه لكنه مجبر أن يقوم بها، وهناك من يراه شاباً عديم الخبرة ولا يتقبل هذا الوضع الجديد؛ كونه يرى نفسه أفضل وأجدر.

طبعا تختلف حدة تمسك كل واحد منهم بموقفه حسب الظروف وشخصيته، لكن معرفتهم مهمة حتى يسهل عليك التعامل معهم؛ أول خطوة للتعامل معهم هو الاحترام الذي نتعامل به مع الموظفين بصفة عامة، ومع كبار السن منهم بصفة خاصة، تذكر.

كيف أتعامل مع الموظفين القدماء أو كبار السن ؟

تناديه كما يحب، وأن تكون ودودا معهم
وصبورا، فهم يستحقون.

الصنف الثاني أيضا سهل التعامل معه، ومع الوقت سينضمون للمجموعة الأولى. أما الصنف الثالث، فهذا يحتاج لتعامل خاص، اعدادهم في الغالب قليلة، وبعضهم في أصله موظف غير منتج؛ ولذا ربما تحتاج أن تتعرف على المحرضين منهم، وتضعف قوتهم وترباطهم، وكل الأصناف الثلاثة يجب أن تجلس معهم وتحاوهم وتناقشهم. لا تنس، هم بشر ويؤثر فيهم التعامل الجيد، يبقى بعضهم كما ذكرت لا يقبل أي حلول، أو لا يكون هناك وقت لديك حتى تصبر ويغيرون مسارهم.

بعضهم يمكن الاستفادة منهم، وبعضهم لو سلمته الإشراف ربما يفيدك أكثر، وبعضهم أحرص أن ينقل خبراته لزملائه وأوجد آلية مناسبة لذلك، بعضهم قليل من الحزم يفيد معه.

تذكر أن: المنصب أعطاك قوة بحكم النظام، لكن تصرفاتك الخاطئة قد تضعف من تلك القوة لأنه مهما كانت قوة المنصب؛ فهي بحاجة لقوة شخصيتك حتى يمكنك أن تحملها وتوجهها بطريقة صحيحة، هم يقدرّون تلك القوة، لكن بعضهم يحاول سلبها منك بطريقة أو بأخرى، ولن تسلب منك إلا إذا تعاملت معهم بطريقة خاطئة. تعامل معهم كما تتعامل مع بقية الموظفين، احتراما وتقديرا، لكن معهم نزيد لبعضهم التقدير لمن يستحق منهم.

تذكر: ستجد عينة تجد نفسك مجبرا أن تتعامل معهم بقوة النظام، هم فئة قليلة ولا تقلق بخصوصها، أنت لا يهمك قلة من تنضم إليك، بل يهمك أن كثيرا منهم يتعاون معك، وهؤلاء سينضم لهم آخرون. إذا، نتعامل معهم باحترام ولين ولا نتعجل النتائج، الصنف الأول الذي لا يهمه كم عمر مديره سهل التعامل معه، فأنت تتعامل معه مثل بقية الموظفين الأصغر عمرا منك، لكن بدرجة تعامل أفضل وأكثر تقديرا، درجة التعامل قد تكون في طريقة المخاطبة؛ كأن

كيف أتعامل مع الموظفين القدماء أو كبار السن ؟

العالقة في المنظمة. بعضهم إن نجحت في إيجاد آلية مناسبة لنقل خبراتهم للموظفين الصغار. تأكد أن ذلك يوفر عليك كثيرا من عناء الدورات التدريبية، ورفع التأهيل للموظفين لديك في المنظمة. لديك مدربون رائعون؛ فلا تجعلهم يغادرون دون الاستفادة منهم ونقل ما لديهم لزملاء العمل... حاول أن تستفيد من ذلك قدر استطاعتك.

تبقى نوعية لن يجدي معها نصح ولا نقاش ولا تحاور، مثلها مثل أي عينة في أي بيئة عمل؛ وهذه إن استفدت معها الحلول الودية فليس أمامك إلا تطبيق المحاسبة، بحسب ما ينص عليه النظام ولكنك لن تعرفهم حتى تحاول تغييرهم إلى الأفضل. وتذكر: متى ما أراد أحد منهم أن ينضم للمتعاونين معك رحب به بكل ود.

لكن! وأنت تتعامل معهم انس انهم أكبر منك سناً؛ حتى لا يؤثر ذلك عليك، وتذكر أنهم موظفون يعملون تحت إدارتك، لكن تتعامل معهم باحترام ودون تجاوز. بعضهم التعامل الجيد قد يغير منه، وبعضهم إن تجلس معه وتظهر له أنك بحاجة وبحاجة خبراته قد يغير منه، وبعضهم قد تنقصه مهارة معينة. يرى البعض ألا تؤهل من تنقصه مهارة معينة لأنه قريب من التقاعد، وفي الحقيقة بالنسبة لي أرى أن ذلك يحكمه الواقع ومدى الاستفادة، ثم إن المهارة تلك وإن فقدتها المنظمة في تقاعده ستبقى مع الموظف يستفيد منها في مجال آخر، أرى بصفة عامة أن ندرسه على ما ينقصه إن كان العمل بحاجة لذلك.

بعض منهم وصل لمرحلة الملل قد يحتاج لتحفيز، تذكر: هم بشر وقد يحفزهم ما يحفز أصغر موظف، بل هم بحاجة التحفيز والثناء وحسن التعامل. بعض منهم لديه خبرات هائلة لكنه متشبع من العمل، يمكن أن تستفيد منه في الإشراف، وتستفيد منهم في مناقشة واتخاذ القرار، وحلول المشاكل

ترشحت لإدارة قسم ما ... ماذا يجب أن أفعل ؟

تضعه أمامك، خط سيرك الذي كان يمكن أن تؤدي به عملك وتطوره، وتطور من نفسك ستجد أمامك صخرة، ألم يخطر في بالك أنك ستبدع في القسم الذي استلمته؛ ومن ثم مستقبلاً تُرشَّح لمنصب أعلى، كيف يحدث ذلك وأنت بنفسك وضعت أمامك صخرة يصعب تجاوزها، أنت قلت الصداقة أهم من الطموح والمستقبل، الآن تأتي لجانب مهم، تطوير المنظمات التي هي جزء من تطوير الوطن هل تظن أن من مصلحة المنظمة أن تعتذر وأنت الأقدر على إحداث التطوير، من مصلحة العمل ومصلحة المنظمة أن يترشح الأفضل ومن يطور فيها؛ أم يتم ترشيح من لا يخدمها؟ أنت عندما تستلم وتطور تستفيد المنظمة، ويستفيد الزملاء ومنهم قريبك. همسة أخيرة: لا تظن أن أي علاقة يمكن أن تدوم، حتى هذا الصديق الذي تظنه لن يتغير؛ قد يتحول لعدو إن استلم منصبا، هذا شيء يحدث ويتكرر في بيئات العمل، أقول: قد يحدث، أنا أتحدث عن وصف واقع يتكرر، حينها ستندم لأنك خسرت صداقة وخسرت طموحك؛ لذا: القرار لك، لكن لو كنت مكانك لقبلت بكل ثقة.

يسأل: ترشحت لإدارة قسم ما، ورفضت لأن هناك ضمن الزملاء في القسم قريبا أو صديقاً أو من هو أكبر مني في العمر وأقدم في الوظيفة، وأخشى أن يؤثر ذلك على علاقاتنا، علماً أن المدير العام مصر على ذلك؛ كوني أفضل منه بكثير وأحق منه، ويرغب بتطوير القسم! ما رأيك؟

أولاً: يجب أن نفرق بين علاقة الصداقة أو القرابة وبين علاقة العمل ولا يجب أن يطغى جانب على آخر ونعطي كل جانب حقه، ولذا قريبك أو صديقك إن أغضبه ما تحصلت عليه في العمل بجهدك واجتهادك فهذا شأنه، تلك مشكلته لأن الواجب أن يرى أنك ترشحت لأنك الأفضل؛ فتدفعه تلك العلاقة لدعمك.

ثانياً: رفضك استلام القسم لا يعني أن قريبك هو بديلك، بل قد يختار المدير العام من هو بعدك مباشرة في القدرة؛ فتكون قد خسرت وهو لم يرشح! ثم تعال قليلاً لنفترض أنك تنازلت له! ماذا عن الفرص القادمة، دورات ابتعاث وغير ذلك، هل تستمر في التنازل له بالحجة نفسها؟ هل فكرت بنفسك مستقبلاً؟ عندما تتنازل له فأنت

كيف أتعامل مع شخص متسلط ويتصيد الأخطاء؟

قد يتطور الأمر، وتصل الأمور لمرحلة شكوى نظامية، فقد تصل معه لمرحلة انعدام الصبر أو ضرر لا يمكن تحمله. عموماً، تحاول في هذه الفترة أن تخفف التعامل المباشر معه قدر الإمكان (لاحظ هنا في حالة عدم الوصول لحل صلب المشكلة، وعدم توافر خيارات متاحة). خلال هذه الفترة، حاول أن تطور من ذاتك ومهاراتك.

هي مرحلة مؤقتة في رحلتك الوظيفية، قد لا تكون لك على الصعيد المهني، فلا تخسرها على الصعيد الشخصي. اصبر ما أمكنك ذلك، وخفف الأذى عن نفسك قدر الإمكان، واحم نفسك بقوة النظام، وتأكد أن هدفه أن يُخرجك عن طورك ويجعلك تقوم بتصرفات يحاسبك النظام عليها، كن أدكى منه وأكثر صبراً وحكمة.

كلما أغلقنا الأبواب التي يمكن أن يدخل منها ارتحنا أكثر، مع ملاحظة أن ذلك قد يدفعه للتسلط أكثر، وهذا شيء قد يجعله يرتكب الأخطاء، وكلما فعل ذلك كان في صالحك إن صعدت الأمر لاحقاً في شكايته، وبعضهم قد يمل ويصيبه اليأس من تتبعك، وبعضهم قد يكتشف فيك عكس ما سمعه منك، وهذا في صالحك.

خلال قيامنا بكل ما سبق، لا نغفل عن البحث عن خيارات أخرى قد تتوافر، خيارات أفضل لنا. يجب ألا نتوقف عن البحث عن الأفضل، حتى ولو كنا في وضع جيد أيضاً، نراجع تصرفاتنا، ونقيم وضعنا باستمرار؛ فقد تستجد أمور تحمل معها حلولاً. في النهاية، لا نغفل عن الدعاء وكثرة الاستغفار؛ ففيهما خير كثير وعظيم.

قبل الإجابة على هذا السؤال، يجب أن تسأل نفسك: لماذا ذلك الشخص يفعل ذلك؟ هل يفعل ذلك بطبيعته مع الجميع أو يفعل ذلك معك أنت وحدك؟، هل هناك مشكلة سابقة أو خلاف؟ هل حاولت أن تجلس معه وتناقشه؟ ربما هناك سبب يزول لو ناقشته!

هل وقع منك خطأ في حقه؟، كيف يمكن تلافي ذلك؟ وغير ذلك من الأسئلة التي توضح لك الحالة التي أمامك حتى يمكنك أن تتخذ الحل المناسب لك على ضوء ما لديك من معلومات وتحليل لها، قد يكون الحل في المناقشة معه، قد يكون الحل في الاستعانة بوسيط ثقة، قد يكون الحل في البعد عنه، وقد يكون هناك حل آخر.

يجب أن تضع كل الحلول أمامك، وتختار المناسب منها. قد تكون خياراتك محدودة مثل التعامل مع مديرك في وقت لا تملك فيه خيار النقل، وظروفك تمنعك من الاستقالة، ولا توجد خيارات أخرى، هنا أنت مجبر على التعامل معه وعلى رفع درجة الحذر. هنا يجب أن نحصر تلك الأشياء التي يمكن له أن يستغلها ضدك.

على سبيل المثال: في أوقات العمل، كن حريصاً على عدم التأخر عن عملك، حريصاً على أداء ما عليك من عمل ومعاملات، منضبطاً ومتقيداً بلوائح وأنظمة العمل، هذه أشياء يجب أن تفعلها حتى ولو كان مديرك شخصاً جيداً، فما بالك عندما يريد أن يتصيد الأخطاء عليك؟! يجب أن تعرف ما لك وما عليك، وأن تعرف الأنظمة والتعليمات وتفهمها.

تسأل: زميلة في العمل رائعة ومتفانية في عملها لكن هناك من يغتابها

نذكرهم بإثم الغيبة، ونذكر صفاته الجيدة وأن ما ذكره غير صحيح، ولا بد أن تعرف أن تصديق للدفاع عن زميل مظلوم قد يفتح عليك أبواب عداوة، وقد يضعونك معه في خندق واحد؛ ولذا لا تقدم على هذه الخطوة إن كنت تظن أنك لن تستطيع مواجهتهم.

أنا أرى أن الدفاع عن زميل مظلوم هو من نبل الأخلاق ومن الشجاعة، لكن من المهم التدرج في كل ذلك؛ حتى لا نفقد الحلول السهلة، ولا نفقد الود معهم.

إذًا، نقسيم الحالة والوضع، وهل الحالة تستحق تدخلنا، هل فعلهم متكرر ومؤذ أو هو نادر الحدوث، وهل يتعدى ضرره الكلام إلى أفعال؟ لكن بصفة عامة وجهة نظري: التدخل للدفاع عنه إن وثقت بقدراتك.

تسأل: زميلة في العمل رائعة ومتفانية في عملها، لكن هناك من الزميلات من تحاول التمر عليها، وهناك من تتحدث عنها بكلام غير جيد في غيابها، وأنا قررت أن يكون لي موقف، بماذا تنصحنني؟

بصفة عامة، لا علاقة لك بما يحدث بين زملاء العمل، ما دام الأمر لم يصل إليك، أو يطلبون تدخلك فيما بينهم. لكن هناك دائماً استثناء من وجهة نظري الشخصية، وهو أن ليس كل زميل قوي الشخصية، أو يمكن أن يدافع عن نفسه وليس كل زميل لديه الوعي الكافي في تصرفاته، وأن لكل حالة ما يناسبها لكن قد يقع الظلم على أحدهم، وفي مقدورك أن ترفعه عنه، وفي إمكانك أن تدافع عنه؛ فهنا؛ أرى من حقه عليك أن تتدخل للدفاع عنه، لكن يكون تدخلنا بوعي، ونبدأ في التدرج في الحديث لكل زميل على حدة ونحدثه بلطف؛ بغية تغيير سلوكه العدائي ونعطي لكل شيء وقته، ولا نتعجل النتائج، ونذكرهم بالزمالة وحقها، ثم نذكرهم أن ما يفعلونه مخالف للشرع والنظام، وأنهم ذكروا زميلاً عندنا بصفة ليست فيه.

كيف أعرف هدفي وأحدده؟

اسأل نفسك: أين تريد أن تكون بعد بضعة سنين؟ ومن خلال إجابتك يتحدد هدفك الذي تريده. في الغالب، **ما نود تحقيقه مرتبط بعدة أشياء:**

(١) نحب الشيء؛ ولذا نتعلق به عاطفياً.

(٢) يمكن لنا ممارسته؛ وهذا يعني وجود بذرة مهارة في داخلنا.

(٣) نتعلم ما يخصه بسرعة.

(٤) له أثر إيجابي على النفس، وعلى المجتمع.

والنقطة (٤) مهمة للغاية؛ فمن يحب لعب الورق - أو حتى القمار - قد تنطبق عليه النقاط الثلاث الأولى.

لكن، النقطة الرابعة هي ما توجه وعيه، فليس كل ما نحبه ونبرع فيه يمكن أن يكون هدف حياتنا، يجب أن يكون الهدف "شرعياً" وله أثر إيجابي على الإنسان، وعلى من حوله!

يعاني البعض من ضبابية الرؤية بسبب ضغط الوالدين والأصدقاء، وحتى ضغط سوق العمل فتدفع أحدهم أن يكون مهندساً غير جيد، وكان يمكن أن يكون صحفياً بارزاً.

هذا السؤال رغم بساطته إلا أنه عميق جداً، وربما قليل في الحياة من يعرف هدفه بوضوح، وكثيرون يرون أن حياتهم مجرد وظيفة، ثم تكوين أسرة وتربية وبناء منزل، وهذا تقريباً هدفنا جميعاً دون استثناء.

المتعلم يمكن أن يفعل ذلك، وغير المتعلم كذلك، وأي مهنة كانت قد تحقق ذلك!

ما سبق، مطالب بشريّة يشترك فيها جميع البشر ويرغب بها الجميع، لا يوجد من لا يرغب أن يمتلك منزلاً يخصه، مع اختلاف البشر في تحديد أولوياتهم؛ فبعضهم يتجه لتحقيقها وتكون هي الهدف، وبعضهم يتحصل عليها نتيجة تحقيق هدفه الخاص به، من كان هدفه الطب حقق ذلك من خلال تحقيق هدفه، والفرق يكمن في تحديد الأولويات.

يعرف الإنسان هدفه من خلال ما يسيطر على مشاعره، وبعيدا عن كون ما يسيطر عليه شيئاً صائبا أم خاطئاً، فإنه يبقى هدفاً يسعى لتحقيقه. إن ما نحبه ونرغب بتحقيقه هو في الغالب هدفنا إن كانت الرؤية صحيحة.

كيف أعرف هدفي وأحدده؟

من نفسها عطفاً على ما تملكه من قدرات
حالية، أو قدرات يمكن اكتسابها، أو بذرة
موهبة استقرت داخلها، هي التي تحدد ما هدفنا
الذي نحيا من أجله "بعد عبادة الله سبحانه
وتعالى".

تعرف إلى حلمك: فهو في داخل صدرك.

بقي أن نقول: إن التقدم في العمر لا يعني أن لا
يكون لنا هدف، وإن شعور أحدهم أنه حقق
هدفه، مهما كان مستوى هدفه لا يعني أن
يتوقف عن الحركة، أن يموت واقفاً مثل
شجرة بريّة انقطع عنها المطر.

بل يجب أن يسقي نفسه حتى لا يموت، وأن
يتكرر لنفسه هدفاً يتلوّه هدف، وأن يسأل
نفسه السؤال ذاته، الذي ربما أحدهم سأل به
نفسه قبل ثلاثين أو أربعين عاماً.

ماذا يمكن أن يفعل ويحقق، عطفاً على ما
لديه من قدرات وإمكانات؟

ماذا يريد أن يضيف لحياته في قادم الأيام؟

ما الأثر الذي يمكن له أن يصنعه؟

يظن البعض أن تحقيق الهدف يكمن في أن
تأخذ فقط هذا غير صحيح!

العطاء من أعظم الطرق لتحقيق الأهداف
والأثر.

كلما اتفق الهدف مع الشغف لتحقيقه ومع
مواهبنا وقدراتنا وما نحبه، كان أكثر
وضوحاً من غيره. لكن ينبغي معرفة أنه
كما أنّ الإنسان عدو ما يجهل، فهو كذلك
عدو لما لم يتدرب عليه، قد تجد أحدهم يكره
البرمجة والتقنية، لأنه لم يسبق أن تدرب،
أو سبق وتدرب لكن لم تكن تجربته جيدة.

بعضهم، عندما يدخل عالماً كان يكرهه قد
يتعلق به، بل ربما وجد فيه موهبته التي لم
يعرفها عن نفسه إلا بعد التجربة والممارسة!
ليس شرطاً أن يصبح الجميع هدفهم الوصول
للمريخ، هذا شيء مستحيل! ولذا؛ الناس
تختلف فيما بينهم، وتلك من سنن الحياة. أنت
أيضاً قد تكون من ضمنهم؛ وهذا لا يعبك.

أنت كائن لك هدفك الذي تشعر أنه
يرضيك، لكن هذا لا يعني أن نرضى بأقل مما
نملك من قدرات، على الأقل نستمّر في
تحقيق بعض الخطوات إلى الأمام.

المهم، ليس إلى أي مكان نصل، المهم أن يكون
لنا أثر؛ أثر جيد على نفسك، على ولدك،
على زميل في عملك أو صديق في حياتك،
على المحيطين بك.

إن سؤال النفس عن احتياجها الحقيقي، وماذا
ترغب أن تصل إليه في المستقبل، وكيف تحسن

ماذا تفعل إن وقعت بين المطرقة والسندان بين مديرك ومدير مديرك ؟

ثالثاً: عليك في ظل هذا الوضع أن تحاول أن لا تخسر أحداً منهما. وضع للمدير العام بلطف أنك تجد حرجاً مع مديرك، وأنتك تفضل أن يواجه الأمر له؛ ومن ثم يواجه هو الأمر لك، قد يقول لك إنكم جميعاً تعملون تحت إدارته، أخبره أنك تود أن يقول ذلك لمديرك وليس لك، وأن يخرجك من هذا الحرج.

رابعاً: وضع لمديرك المباشر الوضع، وأنتك تجد نفسك في وضع حرج، واطلب منه أن يجد حلاً لهذه المشكلة، اطلب منه أن يتحدث للمدير العام بوضوح، تلك مشكلة تخصهم، وليس عليك أن تدفع ثمنها، بعض المديرين يهاب أن يناقش المدير العام ويضع اللوم على الموظف، هذا تصرف غير صحيح، يجب التركيز على صلب المشكلة!

خامساً: رسالة أوجهها لمديره المباشر وللمدير العام، ولكل من وضع موظفاً لديه في مثل هذا الوضع، أقول للمدير العام: من غير اللائق تجاوز مسؤول لديك لمن هو تحتها، إلا نظرف خاص، وعلى أضييق نطاق ولأسباب معقولة، أعلم أنك ترى في هذا الموظف كفاءة، لكن هناك أيضاً من قد يكون مثله، وربما أفضل منه لكنك لا تعرفه، اترك مسؤولية ذلك للمدير المباشر، اترك له توزيع

يسأل: أنا موظف جيد، ونلت ثقة مديري المباشر، وكذلك ثقة مدير مديري وهو المدير العام، لكن هناك مشكلة وقعت فيها؛ المدير العام يكلفني بمهام مباشرة، ومديري المباشر يطلب مني تجاهل توجيه المدير العام والعودة له... ما الحل في رأيك؟

وأقول: هذا وضع يتكرر في بيئات العمل مع الأسف الشديد، يجد الموظف نفسه بين المطرقة والسندان، وبعضهم يدفع ثمن خلاف ومكائد بين مديره المباشر ومن هو أعلى منه، وقد يكون لهذا الوضع أسباب أخرى لا علم للموظف بها!

أولاً: يجب أن تعرف أن مديرك المباشر هو الشخص الذي يفترض أن تتلقى منه التوجيهات، وليس المدير العام، هذا هو الترتيب الصحيح الذي تستقيم به الأمور، لكن هذا الشيء لا يحدث دائماً؛ ولذا نحاول أن نتعامل مع الوضع دون خسارة أحد منهما.

ثانياً: هذه المشكلة في "أصلها" لا تخصك وليس عليك حلها، تلك مشكلة يفترض أن يحلها مديرك المباشر، وأن يتفاهم مع المدير العام؛ لأن هناك توجيهات صدرت لموظف تحت إدارته وتم تجاوزه، هو من يجب عليه أن يبادر لحل المشكلة!

ماذا تفعل إن وقعت بين المطرقة والسندان بين مديرك ومدير مديرك ؟

وأقول لمديره المباشر: تلك مشكلتك وليست مشكلة الموظف، أنت تعرف مقدار حرجه فلماذا تحرجه أكثر؟، بادر إلى حل مشكلتك وتضاهم مع المدير العام، وضع له الصورة تماماً، وأكد له أن هذا وضع لا يليق بكما، لماذا تطلب من الموظف حل مشكلة لا تخصه؟

المهم، أخرجوا الموظف من دائرة خلافاتكما، فمن غير الجيد ظهور الخلافات بين المسؤولين في المنظمة، يجب أن تكون هناك قواعد نلزم أنفسنا بها، ظهور المشكلات له تأثير نفسي على استقرار المنظمة وعلى العاملين بها، وبالطبع سيكون له نتائج غير الجيدة على الإنتاجية.

المهام على موظفيه، ليس المطلوب منك في التعامل مع الأقسام أن تركز على الأشخاص، بل ركز على المهام، واترك للمدير المباشر حرية الاختيار وحمله مسؤولية نجاح المهمة، ما يهمك هو الأداء الناجح، وليس الشخص الذي يقوم به.

أنت عندما ترفع يدك عن مثل هذا التدخل غير اللائق، سوف تعطي المدير الذي يعمل تحت إدارتك فرصة اكتشاف الكفاءات وتطويرها، وتوزيع المهام وترتيب عمله وتنظيمه، تدخلك هذا وإن أعطاك نجاحاً مع موظف معين فهو يقتل بقية الموظفين، وإن كان هذا أسلوبك مع كل إدارة تعمل تحت إدارتك فهذا مؤثر خطراً!

عندما نقول (مؤشر خطر) فذلك لتأثيره العظيم في اكتشاف الكفاءات وبناء الخبرات داخل المنظمة، وتوزيع العمل وتنظيمه، وفوق ذلك يمثل ضغطاً شديداً على موظف معين قد يدفعه للبحث عن خيارات أخرى.

ما تفعله تصرف مؤقت، سيترب عليه ضرر كبير في قادم الأيام.

هل يمكن أن أكون مديراً جيداً؟

(٦) استمر دائماً في طرح أسئلة الطرف الآخر في ذهنك، تريد مناقشة موضوع ما، ماذا تتوقع أن يسألك الحاضرون، صحيح ربما درست الموضوع جيداً، لكن ضع نفسك مكان الآخر ستأتيك أسئلة لم تمر عليك من قبل، لماذا نفضل ذلك؟ لأن البعض لا يقوم بالتحضير جيداً، وتنهال عليه أسئلة لا يجد لها جواباً شافياً فتحبطه؛ وهذا يؤثر فيه سلباً. ما سبق يخص بناء الثقة في النفس، قد تأتي لمدير جيد، وقد تأتي لمدير سيء!

الآن أكملنا بناء الثقة في النفس؛ لكنها وحدها لا تكفي لتكوين قائد جيد! هي بحاجة أن تكون داخل إطار يحملها ويحميها وهو "السلوك"، والسلوك يدخل في كل شيء؛ ولذا: تحتاج إلى أهم ما في السلوك وهو تطبيق العدل.

تطبيق العدل بدوره يقودك إلى أشياء ويمنعك عن أشياء كثيرة؛ فهو على سبيل المثال يمنحك من شخصنة الخلافات وظلم موظف اختلفت معه، ما يحققه العدل كثير، والعدل صفة متداخلة مع كل الصفات، وحسن التعامل والتحفيز وغير ذلك كثير.

أي شخص إذا وضع في ذهنه أن يتجه من موقع إلى آخر؛ فقد يصل إليه، أو هو في طريقه للوصول إليه! ليس المهم الوصول؛ بقدر ما يهم أنك اتجهت بوعي نحو هدفك! اتجاه النية شيء مهم للغاية.

إن الركيزة الأساسية للقيادة هي الثقة في النفس؛ والثقة تحتاج لقومات يمكن تعلمها، ويمكن التدرب عليها، وتتمثل مقومات الثقة فيما يلي:

- (١) معرفة ما هو عملك "الرئيس" ثم ما يتعلق به، من لا يعرف أبعاد عمله وطبيعته فستنهار ثقته؛ بسبب كثرة ما يرتكبه من أخطاء.
- (٢) إحاطتك ببعض العلوم المتصلة بعملك، والمرتبطة بدورك فيه.
- (٣) مستوى مناسب من المهارة اللغوية؛ حتى يصل ما تريد توصيله للآخرين.
- (٤) الاحتكاك بأهل الخبرة يزيد من ثقتك بنفسك؛ لأنك تصبح حينها أكثر فهماً وعمقاً.
- (٥) معرفة ما هو المطلوب منك، وأين تريد أن تصل، وأين تقف تماماً، وما موقعك من العالم الخارجي.

هل يمكن أن أكون مديراً جيداً؟

إن فهمك الأول لعملك، وماذا تريد أن تصل إليه يسهل عليك تحديد الخطة المناسبة لمنظمتك، وبعيداً عن كيفية رسم الخطط،

فأنت الآن وصلت لمرحلة أنك تحتاج خطة وآلية تنفيذ ومراقبة وتعديل وإضافة وقدرة ومواد، ويجب أن يساعدك في ذلك مختصون من فريق عملك أو من جهة أخرى؛ لأن رسم الخطط يفوق دائماً القدرات الفردية ويحتاج لأدوات عملية ملموسة تحقق الهدف.

بعد أن عرفنا ما تحتاجه كشخص، وما سلوكك الواجب أن تتبعه؛ نأتي إلى نقطة مهمة للغاية وهي وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب، فريق عملك الذي يمثل المنظمة بالكامل، الاختيار المناسب وعدم المجاملة في الاختيار يحقق لك الكثير، بل إن نجاحك متوقف على حسن اختيارك، نحن نختار من نحتاج حسب "الكفاءة"

بل إن "بعض نقاط ضعفك" يغطيها اختيارك المناسب!

وقد تطرقت في موضوعات سابقة إلى كيفية اختيار فريق العمل؛ يمكنك العودة لها في هذا الكتاب، مع مواضيع أخرى كثيرة. البعض يضع الخطة، ثم يختار فريق عمله. والبعض يختار فريق عمله، ثم يضع الخطة ويشركهم فيها من البداية... أرى أن الفاصل هنا هو الوضع والحالة.

ففي حالات؛ قد لا يمكنك أن تختار فريق عملك، لأنه مفروض عليك لاعتبارات كثيرة، لكن هذا لا يعني ألا تحاول بطريقة أو بأخرى اختيار من تحتاج إليه، وتحديد من لا يخدمك أو توظفه فيما يحسنه.

لماذا يختلف البعض في توجهه وسلوكه عندما يستلم منصبا قياديا؟

في شخصيته، جباناً في قراراته، حتى الجبان يمكن أن يحكي قصص الشجاعة.

البعض يعاني من ضعف في شخصيته، ولا يستطيع أن يحول الكلام إلى أفعال، كان يظن أنه يمكن أن يرفع الأثقال بسهولة، لكن الحمل أثقل من أن يحمله.

بعضهم لا يعاني الضعف في شخصيته، لكن عينه تبصر ما لم تكن تبصره، قلت الدعم، الروتين القاتل، إجراءات وأنظمة تقيده، تعنت إدارات عليا وخوفهم من التغيير.

يجد نفسه محاصراً بكم هائل من المثبطات، يحاول أن يحقق النجاح، قد ينجح في أشياء وقد يخفق في كثير منها، بعضهم يستسلم، وبعضهم يحاول أن يصمد، وبعضهم قد يحقق نجاحات بحسب قدرته على تجاوز تلك المعوقات. لكن في كثير من الأحيان يبقى الدعم من أعلى هو سيد الموقف!

يختلفون حسب شخصياتهم الحقيقية

كان يقول أشياء، وعندما تسلم القيادة لم يلتزم بها؟ تختلف الأسباب؛ بعضها تعود للشخص نفسه، وبعضها تعود للعمل الموكل له! بصفة عامة، يتحدث البشر بمثالية، وهذه المثالية قد تكون متأصلة في نفسه.

فتنعكس على تصرفاته في كل مراحل حياته، أو تكون وسيلة اتخاذها ليصل لأهداف في ذهنه، وفي الحالتين وعندما يكون خارج الصورة فإن الذهن يتجه لرصد السلبيات في بيئة العمل دون معرفة ما يجري على أرض الواقع فعلاً، ولذا فإن هذا النقد يجد طريقه الواسع في الانتشار؛ لأنه يلامس هموم كثيرين ومعاناتهم.

هنا منعطف آخر؛ فلم يعد يتعامل بقلمه كما كان في السابق، هنا لابد أن تظهر شخصيته الحقيقية وهنا يختلف البشر، في الكتابة الكل قد يكونون أقوياء، لكن ذلك في الكتب والمقالات والتغريدات، هنا وضع مختلف، البعض قد يكون ضعيفاً

لماذا يختلف البعض في توجهه وسلوكه عندما يستلم منصبا قياديا؟

البعض غير قادر على تحويل ما يملكه من معرفة إلى شيء ملموس، وبعضهم ينشغل في جزئية معينة عن باقي الصورة المتكاملة فيغرق بها.

وبعضهم يرث تركة سابقة ثقيلة جدا، هي أقوى من أن يحملها.

هم يختلفون والأسباب تختلف وطريقة تعاملهم تختلف، ولكل شخص منهم وضعه وحالته الخاصة به.

البعض عندما يصل يحدث لهم تحول؛ من محاولة إحداث التغيير، إلى محاولة الحفاظ على منصبه ومكتسباته، يتحول من محاولة إرضاء العميل إلى إرضاء المدير، بعضهم يهاب التغيير، التغيير يشبه أن تضع شخصا فوق بناءة وتطلب منه أن يقفز، هو كان يظن القفز سهلاً، لكنه اكتشف أنه بحاجة لتدريب ومظلة قفز.

بعضهم حتى لو دربته وزودته بمظلة فلن يقفز؛ لأن التغيير أحيانا يكون مرعبا لمن لا يستطيع أن يرى هذا التغيير كيف سيكون مستقبلا!

بعضهم تصبح المكتسبات الحالية له ومصالحه أهم من أي شيء آخر؛ ولذا يقوده تفكيره غير الواعي إلى بقاء الوضع كما هو عليه!

بعضهم إدارته ضعيفة، وبعضهم محارب من الداخل.

القصد مع اختلاف الأسباب:

يسأل: أيهما أهم بالنسبة للقائد؛ السلوك أم المهارة والخبرة؟

مثال: من أسس نجاح المنظمات وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب؛ وهذا يعني أن من يختارهم لابد أن يراعي مصلحة العمل والكفاءة، وهذا شيء لا ينظر له من في سلوكه خلل.

إن السلوك الجيد من عدل ونزاهة وحسن تعامل و"فطنة" وغير ذلك كثير، تنبع من ذات الشخص؛ فهي متأصلة في نفسه ولها جذورها. **مختصر الكلام**

السلوك مهم، والمهارة كذلك، لكن نريد من المهارة أن تركز على السلوك حتى يمكن لها أن تسير بثقة نحو المستقبل.

وكما ذكرت في البداية، فإن صاحب السلوك الجيد يدفعه سلوكه لزيادة مهارته وخبراته، وتحسين ذاته.

لكن صاحب المهارة لا تدفعه المهارة إلى تحسين سلوكه القيادي، وهنا يكمن الفرق بينهما. **أخيراً هذا رأي يحتمل الخطأ**

ولو سئلت: من توظف منهما؟ فسأقول: أوظف الاثنين، وأضع المتمكن في المهارة تحت قيادة صاحب السلوك الجيد.

في النهاية، لا يوجد كمال تام؛ لكن هناك حد مقبول يجب توافره، ولكل حالة ما يناسبها وقرارها الذي يصلح لها.

كلاهما مهم، وكلاهما يمثلان جناحي طائر لا يمكن له التحليق بدونهما، لكن: توافر السلوك الجيد يعني عيأ جيداً، وهذا الوعي يقوده ليطور من مهارته وخبرته إن كان ينقصه ذلك، لكن توافر المهارة لدى أحدهم لا يدفعه لتحسين سلوكه؛ لأن السلوك أفكار.

نعم، السلوك أفكار نعتنقها ثم تتحول لتصرفات، الوعي السلوكي وعي عام يراقب به الإنسان داخل نفسه وخارجها، أما الوعي المهاري فهو خاص ويدور حول ما يملكه المرء من مهارة، وكيف يطور تلك المهارة تحديداً، لكن لا يمتد أثرها إلا بمقدار ما لديه من وعي سلوكي.

القائد صاحب الوعي السلوكي يمكن أن يعوض النقص لديه، ويقوده ذلك السلوك الجيد إلى الاستعانة بأهل المعرفة والخبرة، لكن من يتوافر فيه المهارة دون الوعي، فكيف له أن يستعين بمن يعينه في اتخاذ قرارات ينصب غالبها في الجانب القيادي؟

الجانب الفني أو المهاري مهم جداً؛ فمهما كان سلوك الشخص جيداً فلن يستطيع أن يفعل شيئاً لا يعرفه، فهو بحاجة مستمرة للمعرفة..

كيف تدير حياتك بعد التقاعد؟

٢٠

مُتقاعد = مُتقاعدٌ، هذه من أسوأ العبارات التي مرت عليّ، وكان من تقاعد توفّي، وإنما التقاعد بوابةٌ لحياةٍ أخرى، بمقدورك أن تجعلها أكثر إشراقاً وسعادةً من حياتك الأولى.



إذا لم يكن لديك الجديد، إذا لم تكن من صناع المستقبل، إذا لم يكن هناك ما يجبرك على الاستمرار، تقاعد يا صديقي وتمتع بحياةٍ أخرى.



تخرج من العمل المُقيد لك إلى رحاب عملٍ آخر تحبه، وقد تنطلق بك إلى مراحلٍ مذهلةٍ، ربما يكون هناك متسع من الوقت لفعل أشياء لم يسعك فعلها سابقاً.



اسأل نفسك: هل أنت بحاجةٍ إلى العمل؟ هل العمل بحاجةٍ إليك؟ إن كان العمل بحاجةٍ إليك فلا تقلق!، سيجد غيرك. إن كنت بحاجةٍ إلى العمل فاستمر إلى أن تنتفي حاجتك إليه.



أفكار ما بعد التقاعد: هي أفكارك أنت ورغباتك أنت، أعرف البعض استغل التقاعد في أعمال الخير، صلة الرحم، فتح مشاريع جديدة، وهكذا.



التقاعد فرصة لتُحقق ما كان عملك يقيدك عن تحقيقه، فرصة أخرى لأحلام لم تجد الوقت الكافي لتلتفت إليها.



البعض أسس شركته الخاصة، وفي سنوات قليلة نافست شركات كبرى، البعض اتجه إلى الأعمال الخدمية والاجتماعية. لكل شخص قراره ومساره.



وعلى عكس ذلك، هناك من شعر بالإحباط وأصبح يعاني من العزلة والاكئاب بعد صدور قرار تقاعده.



البعض فاجأه التقاعد ولم يستكمل بناء منزلته، فرط في سنواته الأولى في بناء المنزل، وفرط في الادخار حتى وجد نفسه أسيرا بين مطرقة التقاعد وسندان الديون.



البعض كان يعلّق تحقيق مصالحه بوجوده في العمل، فلما تقاعد انقطعت تلك المصالح، فكان تأثيرها عليه كبيرا.



أتذكّر أحدهم داوم لمدة أسبوعين بعد صدور تقاعده، عقله لم يتحمل فكرة التقاعد، وكان زملاء العمل لديهم من الحكمة ما جعلهم يتصرفون معه بهدوء حتى اقتنع بالواقع.



لا بد أن تُخطّط للتقاعد من أول يوم وظيفته؛ لكي تصل إليه بدون ضغوط. ادخر وأمنّ بناء منزلتك، وليكن لديك احتياطي بنكي كافٍ.



التقاعد يعني انتهاء ارتباطك بوظيفة محددة، وانتهاء إنتاجك عن طريقها؛ لكنه لا يعني توقفك عن العمل، أنت انتقلت من إنتاج محدد بساعات معينة وموقع معين إلى إنتاج من نوع آخر لا وقت له ولا مكان، التقاعد قد يكون بداية لعمل تنتج من خلاله، وتصنع أثرا بطريقة قد تفوق بها وظيفتك السابقة!





للتواصل مع الكاتب

 @abdulaziz1391