

## الفصل الخامس

التشجيع: بذلك تكون ذواقاً محترفاً  
في نمط أدائك

٥

- ١- قواعد اللعبة ————— ٢٢٧
- ٢- لا تدع الإشاعات يستفحل أمرها ————— ٢٣١
- ٣- قرارات سريعة ————— ٢٣٧
- ٤- التفويض أم الفوضى: هنا يكمن
- جوهر القضية ————— ٢٤٦
- ٥ - اجتماعات ولقاءات مفيدة ————— ٢٦٣
- ٦- إدارة النزاعات ————— ٢٥٦



obeikandi.com



## ١- قواعد اللعبة:

كثيراً ما تعترينا الدهشة حينما نلاحظ مدى الإهمال المقترن بالتعامل مع المعلومات ضمن المؤسسات! ثمة معلومات حول الاندماج المرتقب بين مؤسستين على سبيل المثال، تظهر على الملأ، قبل حصول ذلك الاندماج. وينتج عن ذلك غالباً أن تبدأ الصحافة ووسائل الإعلام بترويج الأخبار غير الدقيقة (الشائعات) بشكل مسبق نظراً لعدم توافر المعلومات الكافية. ويسعى هنا الكثير من الخبراء المتخصصين المعنيين للغياب عن الساحة لبرهة من الزمن، نظراً لخشيتهم من فقدان مراكز عملهم. غالباً ما يكون ذلك الغياب فجائياً وغير مخطّط له. هنا تبدأ النقابات ومجالس الشورى المحلية في رفع مطالبها يشعر العاملون هنا بالإحباط، وبدلاً من التركيز على أعمالهم، يبدؤون بالتفكير في كيفية التصرف السليم. تبدأ كلا المؤسستين بالإعلان تدريجياً عن وهنهما وعجزهما. وغالباً ما تكون مجالس الإدارة منهمكة كلياً في التخفيف من وطأة المشكلة وهول الحدث.

وبشكل مماثل رأينا، في أوقات سابقة، فشل العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة على مستوى العالم نظراً لارتكازها على معلومات خاطئة وغير دقيقة، ونظراً لكون العديد من المعنيين لا يتصرفون بالشكل السليم والمرغوب. ثمة معلومات قد تم الإعلان عنها بوقت مبكر. يكون ذلك

قواعد  
واضحة  
للعبة

أحياناً نتاجاً للجاسوسية الصناعية القائمة فيما بين المؤسسات. ولكن ذلك يظل غالباً نادر الحدوث. فغالباً ما تكون السداجة وقلة الإدراك هنا السبب المباشر لدى العديد من المعنيين، في نشر المعلومات غير الدقيقة والإعلان عنها، دونما تفكيرٍ مسبق في العواقب المحتملة أو الأضرار الجسيمة التي يمكن أن تنتج عن ذلك.

ثمة حماقة، كثيراً ما تصادفنا في هذا السياق: يبدأ مدير الشركة بالإعلان المبكر عن أفكاره بشأن مستقبل الشركة. يبدأ بفعل ذلك من خلال المجلة الخاصة بالشركة. هو يفعل ذلك لغرض الارتفاع بكفاءة الشركة من النواحي التسويقية. وفي الحقيقة فإن أي عامل في الشركة يعلم تماماً أن ذلك يكن أن يشكل خطراً كبيراً على عمله. ثمة ذعر كبير يمكن أن يدبُّ هنا في أوساط العاملين.

فأولاً وأخيراً، لا يحصل العامل في الشركة على رقم تعويض إنهاء خدمته بمقدار ما يحصل عليه المديرون وأصحاب القرار ضمن المؤسسة. اعلم أن العاملين لديك لن يقدموا أكثر من نصف إنتاجيتهم حينما يعلمون من البداية أن عملهم هذا يمكن أن يكون مهدداً بالزوال بين الفنية والأخرى، وذلك فضلاً عن التأزم النفسي الذي يمكن أن ينتاب العاملين في الشركة، والذي لا يُقابل بالطبع بأي تعويضٍ يذكر.



غير أن الأخطاء الكبيرة لا تُرتكب في الشركات الكبرى فقط. فثمة معلومات أو تصريحات يدلي بها القائمون على بعض الشركات الصغيرة الحجم نسبياً، من شأنها أن تؤدي إلى انتشار شائعات كبيرة ومفرضة، تضر بمصلحة الشركة وتفيد المنافسين.

يتعلق الأمر هنا ببعض الإرشادات والنصائح التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمديرين «الناشئين»، وذلك لفرض التعاطي مع معلومات صحيحة في الوقت الصحيح، وتسييرها في الاتجاه الصحيح.

يأخذ المرء هنا:

- ❖ بعض «قواعد اللعب» المحددة، للتعاطي مع المعلومات.
- ❖ «قواعد لعب» محددة تماماً، يؤدي عدم الالتزام بها إلى نتائج وخيمة.
- ❖ الإحساس المرهف، والكفاءة في القيادة، وكذلك التعامل مع سائر العاملين في الشركة على أساس الصدق.
- ❖ الالتزام بسائر الوعود المقطوعة مع سائر العاملين.

التحضير:

- ❖ ادعُ كمدبر للشركة، سائر الكوادر القيادية المعنية ضمن الشركة إلى محادثات عمل تستمر يوماً واحداً.

كن مديراً

محتكاً

يقطاً لأية

حماقات

من

هذا القبيل





❖ ناقش مع العاملين لديك بعض «قواعد اللعبة» المرتبطة بكيفية التعامل مع المعلومات. إن «قواعد اللعب» هذه، لا تتناول فقط نوعية المعلومات ومن سيحصل عليها، وإنما تتناول كذلك الأمر الجهة التي يتم الإدلاء لها بتلك المعلومات. اعمل على تقسيم سائر المعلومات ضمن الشركة إلى أربعة أجزاء مختلفة:

المعلومات  
الصحيحة  
في الوقت  
الصحيح

❖ المعلومات من الفئة ( أ )، هي فقط تلك المرتبطة بمجلس الإدارة، بالإضافة إلى الكوادر المساعدة المرتبطة بمجلس الإدارة.

❖ المعلومات من الفئة ( ب )، مرتبطة ببعض الكوادر القيادية الأخرى، الأدنى مرتبة.

❖ المعلومات من الفئة ( ج )، هي تلك المرتبطة بأولئك العاملين الذين يتداولون المعلومات- بحكم عملهم- مع سائر الأطراف بشكل يومي.

❖ المعلومات من الفئة ( د )، والتي هي من النمط البسيط الذي يتم تداوله كل يوم بشكل اعتيادي.

❖ دون تلك القواعد، وادع سائر الكوادر القيادية (في حال الشركات الصغيرة، سائر العاملين) للتوقيع عليها. احتفظ لنفسك بنسخة من تلك الورقة في ملفّ العاملين.



- ❖ أعلمِ سائر العاملين في الشركة بتلك القواعد التي سيتم اتباعها، مع توضيح الأسباب الداعية لذلك، وذلك على نحوٍ يمكن أن يفهمه ويتفهمه سائر العاملين.
- ❖ اعمل على حفظ تلك المعلومات لدى الجهة المعنية، مع التنويه إلى مدى أهميتها أو سريتها.
- ❖ لا تتساهل مع أي تقصير إزاء عدم الالتزام السليم بتلك القواعد.

### ملاحظة هامة:

انتبه في هذا السياق إلى دورك كقدوة، وذلك بحكم موقعك في مؤسستك كمدیر، أو كرئيسٍ لمجلس الإدارة! لا يصح هنا على الإطلاق تطبيق المقولة الشائعة: «أنا مدير وأستطيع فعل ما أريد»!

### ٢- لا تدع الإشاعات يستفحل أمرها:

ثمة أمرٌ يستدوقه كل من الهواة والمحترفين على حد سواء، وذلك في سياق التعامل مع المعلومات الهامة، والسرية منها على وجه الخصوص:

### يأخذ المرء هنا:

- ❖ شيئاً من السذاجة.
- ❖ قدراً لا يستهان به من اللامبالاة.
- ❖ مزيداً من الثقة بالنفس.
- ❖ قدراً ضئيلاً نسبياً من «عدم الرضا» السائد ضمن المؤسسة.





## التحضير:

إنني أعشق السفر والترحال بحكم طبيعتي! السفر بالنسبة لي أفضل من السينما، وهذا أفضل ما يمكن القيام به لإعداد المعلومات لكي تكون محفوظة في نطاق السرية التامة. إنك لا تحتاج لأكثر من السفر مثلاً للحصول على أفضل المعلومات، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

❖ «أقول لك: هم يرتكبون الخطأ تلو الآخر. لقد نسوا أن يسألوننا عما قد استجدَّ مؤخراً من تطورات على صعيد العمل، هم لا يعلمون ماذا ينتظرهم. أحمد الله أن المعنيين لن يستوعبوا ذلك أبداً».

❖ «لقد قال لي السيد ماير مؤخراً- إن كانت الأرقام ستبدو سيئة إلى هذا الحد، فسنعمل على تجنب وصول تلك المعلومات إلى أوساط المصرف».

❖ «أقول لك: لو ظل السيد شولتز يعيثر بالأمر على هذا النحو، فسأتخلَّى عن الوقوف إلى جانبه. لسنا بحاجة إلى تلك الشركة. حينما أحضر، سيفرح العاملون معنا بالتأكيد».

❖ «أقول لك: لن نتقدم أية خطوة نحو الأمام، فيما لو ظل الوضع قائماً كما هو عليه الآن. سنعرض عليهم خطة بديلة. شركتهم لا يهمها أولاً وأخيراً سوى السعر».







❖ «أقول لك: عرضنا بسعر (٢٥٠)، أدنى من عرض شركتهم ما زال لدينا مُتَّسِعٌ من المجال للتحرك.»

❖ «أقول لك: الأمر سيان فعلاً بالنسبة لي. ستكون زوجتي عند أهلها في مطلع شهر تموز الحالي. إننا نتطلع إلى اجتماعنا القادم. سأسافر إلى مقرِّ شركتهم، حيث أتوقع أن يحيطوني بكرمهم ودلالهم. أقول لك، هم ناجحون فعلاً.»

❖ «أقول لك: لو تعلم شركتهم، ماذا يُحاك من ورائها! مديرهم غير قادر على أية حال على فعل أي شيء. أريد أن أحيأ حياتي الآن، وليس فقط بعد سن التقاعد!»

هذه العبارات كلها، سبق أن، قيلت فعلاً، وبصوت واضح وعال! لطالما سمعت عبارات كهذه، من جيراني، أو في حافلة الركوب، أو في المطار في أثناء سيرتي نحو الطائرة، أو في الطائرة نفسها. حتى ولو لم أكن لأسمع أسماء الشركات التي يدور حولها الحديث، فقد كنت لأعرفها بشكل تلقائي من سياق الحديث. وأحياناً كنت أعرف أسماء تلك الشركات من الشعارات المطبوعة على المخططات، أو الحواسب النقالة التي كانوا يحملونها معهم أولئك المتحدثون.



يمكن لسائر الناس أن يتبادلوا أطراف الأحاديث المختلفة ضمن أمكنة مثل الطائرات أو حافلات الركوب. إنني أفرح دوماً حينما أنسى سائر مشاكل العالقة أثناء سفري، أو أثناء جلوسي ضمن الطائرة أو ضمن حافلة الركوب. إنني أعمل على تجديد أفكاري باستمرار في الطائرة أثناء سفري، أو ربما في سيارة الأجرة.

ويختلف الأمر لدى الكثير من الناس. فقلما تجلس بين مجموعة من الناس، حتى يبدؤون بمناقشة قضايا عائلية ومهنية. فربما تكون هي الفرصة الأخيرة بكل بساطة لكل من الطرفين لإثبات مدى أهميته للطرف الآخر.

أما بشأن التداول في القضايا الشخصية العائلية، فربما يبدو الأمر جيداً ومسلياً، أو ربما مؤلماً. أما في القضايا المهنية فيبدو الأمر مختلفاً! إنني أعرف ثلاث حالات أخطأت في كل منها المؤسسة المعنية في تعاملها مع المعلومات، حيث تم استخدام المعلومات بطريقة خاطئة لأغراض شخصية! لقد كلف ذلك المؤسسة المعنية في واحدة من تلك الحالات على الأقل أن خسرت عقد عمل مريح جداً.

هل ترغب، كهواٍ ناشئ، بالمزيد من الإرشادات والنصائح؟ هاك إذن ما تريد! السفر في القطار يشابه إلى حد كبير السفر في الطائرة وذلك لمرهفي السمع ممن يرغبون في الاستماع لآخر الأخبار المرتبطة بأحوال الشركات. ثمة أمر آخر في هذا السياق، يكفي لتسهيل عملك هنا، أن تمضي إلى عربة المطعم ضمن القطار وتستسمح أحد رجال الأعمال

الكلام

من

فضة

والسكوت

من

ذهب



المنهمكين بالعمل بالجلوس معه. لن تحتاج إلى كثير من الجهد هنا لاستقصاء آخر أخبار العلاقات فيما بين الشركات وذلك حين جلوسك إزاء محدثك بشكل مباشر.

ربما يكون من المفيد، لكي لا تضطر دوماً لاستراق الأخبار، أن تسعى للحصول على بعض التقارير والكاتالوجات. هل هذا صعب؟ بالطبع لا؟ استعلم في قسم الاستعلامات في بهو الفندق عن مكان وجود اللافتة الأساسية المدون عليها سائر المؤتمرات السنوية الهامة التي سيتم انعقادها في الفندق. المؤسسة التي تهتمك وتعنيك شخصياً ستكون حتماً ضمن القائمة. سوف يُعلمك أحد موظفي الفندق حتماً عن الوقت المخصص لفرصة استراحة الظهيرة للشركة العاقدة للمؤتمر، ضمن المؤتمر، وكذلك عن موعد طعام العشاء للمشاركين في المؤتمر. وسواء ضمن أوقات انعقاد المؤتمر، أو خلال فرص الاستراحة، سيشكل ذلك فرصة لك للتحدث إلى بعض المشاركين في المؤتمر، أو للاستعلام عن مكان وكيفية الحصول على بعض التقارير والوثائق والكاتالوجات التي تهتمك بشكل مباشر.

السفر في

القطار

الوسيلة

الأفضل لـ

مرهفي

السمع لـ

❖ لا تشك لي شيئاً! افعل ذلك لدى أولئك السادة الذين يريدون تحطيم شركة خطوط السكك الحديدية التي نعمل لديها! الجميع يعلم خبر عربات القطار شبه التالفة وشبه المعطوبة التي نساfer بها دوماً، إلا أولئك القابعون في بروجهم العاجية. (سائق قطار على الطريق لمدينة فرانكفورت، على أثر شكوى أحد الركاب بشأن إحدى عجلات القطار وقد بدت شبه تالفة).



❖ لو تعلم مدى الظروف القاسية التي نمرُّ بها في سبيل تقديم خدماتنا إليك، لتفهّمنا حتماً أكثر مما تتفهّم ذلك «المستوى» لمتجرنا، والذي تعتبره حضرتك مستوى رائعاً ورفيعاً (هذا ما قالته لي بائعة في متجر كبير حينما نُوهت لها، بأنني أتوقع من متجرٍ كبيرٍ وفي هذا المستوى، أن يتصل العاملون بي بمجرد توافر ذلك الصنف المطلوب الذي أرغبه).

عبارات كهذه من شأنها، إما أن تعبر عن خدمة سيئة أو عن عاملين غير راضين عن عملهم. هذه العبارات تعكس عموماً شيئاً من التوتر السائد ضمن جو العمل!

### التحضير:

يأخذ المرء هنا بعض المعلومات الهامة، مثل قوائم الأسعار أو قواعد العمل، أو بعض الأفكار والاستراتيجيات الهامة، أو ربما بعض نتائج ومقررات الاجتماعات، ثم يأتي إلى دمج هذه جميعها مع تقديراته الشخصية.

يضيف المرء هنا إلى ما سبق ملاحظات عديدة، تساعد في الوصول إلى الحل الأفضل، بأفضل وسيلة ممكنة، وكذلك في الوصول لمعرفة أسباب إقدامه على تحقيق ما سبق أن أتمّه من مُنجزات.

الحديث  
المبادل بين  
العاملين  
يمكن أن  
يكون ليس  
ضاراً فقط،  
وإنما فظاً  
وقاسياً  
أحياناً!





### اقترح جاهز:

❖ المعلومات، يمكن أن ينتهي بها الأمر في نهاية المطاف لتصبح ملفات خطية «سرية للغاية»، تودع في خزائنها المخصصة لها، وتذهب مع الوقت في غياهب النسيان.

❖ يمكن أن يتم تبادل سائر المعلومات الأخرى الممكنة المراد ترويجها خلال الرحلات الطويلة على سبيل المثال، سواء في السيارة أو في الطائرة، أو ربما في القطار، وذلك بطرق وأساليب عديدة مختلفة.

### ٣- قرارات سريعة:



«هل أفعل ذلك، أم لا أفعله؟». هذا السؤال اليومي المألوف أرق مضاجع أجيال عديدة من الكوادر الإدارية. وفي الحقيقة فإن أكثر ما تُصاب بالذعر والخوف إنما هي الكوادر الإدارية الشابة، التي تواجهها باستمرار أنواعاً عديدة ومختلفة من الأسئلة والصعاب.

وكما ذكرت في مطلع هذا الكتاب، فإن كثيراً من الكوادر القيادية المميّزة والمعروفة يميل عموماً لشيء من السرعة في اتخاذ قراراته، وذلك بعد اطلاع سريع على الملفات المرتبطة بتلك القرارات. وعلى الرغم من تلك المخاطرة، فإن هذه الكوادر القيادية الناجحة تميل باستمرار للسير وفق أبسط المبادئ وأسهلها.

ثمة أمور أخرى تحتاج إليها القرارات السريعة.



## يأخذ المرء هنا:

❖ شيئاً من عقلية الشارع الخبير والمتمرس. كثيراً ما تكون هذه العقلية أفضل وأكثر ثباتاً من عقلية المفاهيم النظرية. العقلية الأولى لديها الكثير من الحيل والأساليب للوصول إلى الهدف المنشود. إن كنت تنتمي لأهل تلك العقلية، فستسهم الإرشادات التالية حتماً في تقدمك نحو هدفك المنشود.



❖ شيئاً من الوقت والهدوء لغرض التفكير بمنتهى الراحة.

❖ سائر المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات.

## التحضير: ثمة أفكار ينبغي مراعاتها:

❖ لا مانع على الإطلاق من القيام باستشارة بعض المقرّبين من المعارف والأصدقاء، وذلك للتخفيف بعض الشيء من حدة وطأة الشعور بالمسؤولية المترتبة على اتخاذ القرارات. أنظر بما يقوله هؤلاء بمنتهى الجدية. إن أفكار هؤلاء ستكون حتماً بذوراً لأفكار جديدة من شأنها الإسهام في تقدمك نحو هدفك. استمع لما يقوله هؤلاء بأناة وصبر، لا يخلوان من بعض الحذر، ولتكن عباراتك واستيضاحاتك دقيقة وواضحة:



كن حذراً ودقيقاً حينما تسمع العبارات التالية:

❖ ألم أقل لك إن .....



❖ أرى أنه ينبغي فعل كذا وكذا.....

❖ يعلم الجميع أن .....

❖ اذهب، وقل لهم كذا وكذا

❖ اسمع، يالك من أحمق! لماذا لا تفعل كذا وكذا

أمران اثنان عليك تجنبهما هنا: التعميم أولاً، والتبسيط ثانياً. هذا الأمران يعملان على جعل آلية التفكير أكثر صعوبة.

❖ اعمل على استدعاء خبير، بعيد عن أجواء المشكلة التي أنت بصددتها فهو سيقدم لك حتماً العديد من بدائل الحلول. لا شك أنك أنت صاحب القرار في النهاية.

❖ لا تستهلك أكثر من ثلث طاقتك لتحليل ومعالجة مشكلة ما. أما الثلثان الآخران فاستخدمهما للوصول إلى الحلول، واتخاذ القرارات. بذلك تعمل حتماً على توزيع وقتك الثمين بشكل حكيم وسليم.

تتكون عملية التحضير من خطوات عديدة وصغيرة. عليك أولاً أن تعمل على تجاوز سائر ما يعيقك من عوامل. احفظ العبارة التالية تماماً:

لن تكون قادراً على اتخاذ أي قرار، حينما تظل خائفاً باستمرار من أي تدهور محتمل يمكن أن ينتجه قرارك، حيث ستظل هنا متأرجحاً في ظلال «الحلول الوسط».

## مثال :

❖ إن كنت تخشى باستمرار أن تظل وحيداً، وأن لا تجد الزوجة المناسبة (أو الزوج المناسب)، فستميل دوماً للاستسلام وعدم اتخاذ أي قرار. ستكون أغلب ما تكون في وضع الدفاع، عنه في وضع المبادرة والتقدم. ستبقى - كما الأرنب المنوم مغناطيسياً - تنتظر دوماً ما سيفعله الطرف الآخر أولاً.

استدع  
خبيراً

❖ لن تكون قادراً البتة على اتخاذ أية خطوات جدية وحاسمة إزاء شركتك، إن كنت تخشى باستمرار عدم السيطرة على مسألة القروض والديون المستحقة. والحق يقال، إن هذا هو حال الكثير من الكوادر القيادية والإدارية في عالمنا اليوم.

وتكمن الخطوة الأولى والأساسية هنا في السعي الجاد للسيطرة على تلك المخاوف. يتم ذلك حينما تعمل على إعداد فصول الخطة الواجب تنفيذها إعداداً جيداً. يتم ذلك بدوره من خلال فكرة «حوض الاستحمام»، والتي تم التطرق إليها في مطلع هذا الكتاب.

لا تخش

اتخاذ

القرارات

الحاسمة

## تجاوز مخاوف اتخاذ القرارات

## الخطوة (١) :

لطالما تم استدعائي كخبير لتقديم مسانديتي في هذا السياق. بعدي عن المشكلة أولاً، وكلمة «لماذا» ثانياً، شكلاً لي





دوماً مساعدة كبرى. أسعى هنا باستمرار لأن أتمكّن من إتقان فن المبالغة تماماً. هذه المبالغة يقوم بها في البداية كل امرئ تقريباً، ممن يسعى لتوضيح مشكلة ما، أو ممن يقف أمام مخاوف اتخاذ القرار.

لقد قالت لي صديقة عزيزة، حينما وقعت في المشكلة نفسها قبل سنوات: «كُفّ عن المبالغة، وأعدّ سرد القصة لي من جديد!». لقد اعترفتي الدهشة حينذاك، وأعدت الكرة من جديد، حيث استخدمت أنماطاً وأساليب أخرى من «اللف والدوران». لم يتسنّ لي التركيز على جوهر الموضوع والاقتراب منه إلا في المرحلة الثالثة من عملية السرد. وفجأة ظهر جوهر المشكلة للعيان، ولكن هذه المرة ليس بتلك الضخامة.

تجاوز

العناصر

ومنذ ذلك الحين، اعمل غالباً على استخدام العبارة نفسها: «كف عن المبالغة، وأعد سرد القصة لي من جديد»، وذلك مع زبائني. أريدك أن تتعلم من هذه القاعدة البسيطة. اعمل على التركيز على جوهر المشكلة، وتجاوز تلك العناصر ذات الطابع النظري والعاطفي.

النظرية

والعاطفية

### الخطوة (٢) :

اعمل هنا على إعداد فصول «الاحتمال الأسوأ». ذلك الحل الذي يبدو أسوأ ما يمكن لقرار ما، وذلك مع سائر أضراره المحتملة وتبعاته السلبية.



انظر ما الذي يمكن أن يحصل في أسوأ الحالات. ارسم تلك الصورة في ذهنك مع سائر تفاصيلها السلبية المحتملة. اعمل على صياغة تلك الصورة في كلمات مختصرة.

### الخطوة (٣) :

اعمل على إعداد خطة عمل، وذلك حينما يظهر لك بشكل شبه أكيد أنك ستواجه الاحتمال الأسوأ. دون هذه الخطة بسائر تفاصيلها على ورقة، وخذ لنفسك الوقت الكافي لمناقشة ردود الأفعال المحتملة، وقبولها في أسوأ الحالات، ثم العمل على معالجتها.

إعداد

فصول

«الاحتمال

الأسوأ»

تذكر هنا دوماً، أنه ربما تدعوك الضرورة للتنازل عن العديد من المكاسب، سواءً المعنوية منها أو المادية، وخصوصاً حينما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات مالية. هذا ما يشكل في الواقع أكبر العوائق، حينما يتعلق الأمر بإعداد وتطوير خطط طارئة لأسوأ الحالات. إن عدم إمكانية الاستمرار في السعي لشراء سيارة فخمة، بالإضافة إلى النقص الملحوظ في بعض المكاسب المعنوية، وانكشاف القناع عن بعض «الأصدقاء المزيّفين»، والانتقال من السكن في منزل فخم خاص بك إلى السكن في منزل بالأجرة، كل هذه الأحداث الطارئة، من شأنها أن تعيق اتخاذ القرارات بالشكل السليم.

تثبيت

بنود

«الخطة»

### الخطوة (٤) :

اعمل هنا على إعداد فصول «الاحتمال الأفضل»، واحلم بذلك الحل الأفضل والأمثل. اعمل على تفعيل أفكارك

بشكل

خطي



وتوجيهها على نحوٍ يقربك جداً من الاحتمال الأفضل،  
ويبعدك أبعد ما يمكن عن الاحتمال الأسوأ. لن تحتاج هنا  
عموماً إلى أيِّ خوفٍ من اتخاذ أي قرار غير صائب. إن  
خطة عملك هنا ستكون جاهزة، وواضحة تماماً.

### أمثلة :

لا نريد بالطبع أن يصل الأمر إلى هذا الحد، ولكن دعنا  
نفترض أن ثمة أزمة مرضية قد اعترضتك. فطالما أنه لديك  
أدنى خوف من احتمال وقوع الأسوأ على الإطلاق (وهو الموت)،  
فستكون غير قادرٍ بالطبع عقلياً ونفسياً على محاربة مرضك.

❖ فصول خطة الاحتمال الأسوأ: ماذا سيحصل لي في  
حال وقوع الأسوأ؟ ربما عجزُ مزمن، ثم الحاجة الماسة إلى  
الرعاية، وأكثر من هذا وذاك!

إعداد

فصول

❖ خطة للطوارئ: كيف سأرحل عن الحياة وأنا راضٍ؟

«الاحتمال

كيف سأتعامل مع مرضي المؤدي إلى الموت (دون أية مبالغة)؟  
ما الذي ينبغي تنظيمه، وكيف، لكي أنهي حياتي بشكل  
نظيف، وبمنتهى الرضا والقناعة؟

الأفضل»

❖ حوار الاحتمال الأفضل (في غاية التبسيط هنا) :

سأكون سليماً معافى يوماً ما .

❖ المبادرة: قواعد عمل الإجراءات التنظيمية اللازمة،

لغرض إنهاء المعاناة الجسدية من وجهة النظر الطبية

نحو

فهم

أفضل

لفصول

خطتك

والعقلية. «ثم يأتي بعد ذلك التحلي بالقوة والصبر! من المضحك فعلاً أن لا أكون قادراً على تجاوز هذه المحنة: هلمَّ إذن!».

❖ ستتضايق على الصعيد الشخصي، لن تستطيع أن تتحمل دوام العلاقة أكثر من ذلك. وفي الحقيقة يجب عليك إنهاء تلك العلاقة على الفور. غير أنك تجد نفسك في الواقع مرتبطاً بشريك حياتك (زوجتك/ زوجك) من الناحية المالية. فطالما أنه ليس لديك أية خطة محددة لكي تتجاوز عقبة المشكلة بشكل مؤقت، وطالما أنه ليس لديك أية فكرة بشأن البدء في حياة جديدة، والعمل الجاد على الماضي في ذلك، فسوف تستسلم هنا على الأرجح، وتمضي في قبول الحلول الوسط المؤلمة، بدلاً من السعي الجاد والحثيث للمضي نحو هدفك الذي كنت قد وضعته نصب عينيك منذ البداية.

❖ حوار الاحتمال الأسوأ: ماذا عساه ينتظرنني؟

علاقتي تسير نحو الأسوأ في جوانب كثيرة. أشعر بأنني مريض من الناحية النفسية، وغير قادر نسبياً على السير قدماً في طريق الحياة. كيف يمكن لي الاستمرار في تحمل مضايقات (زوجتي/ زوجي) لي مع مرور الوقت؟

❖ خطة للطوارئ: كيف سأتعامل مع ذلك؟ أرسم

لنفسك خطوات محددة فيما لو تطور سلوك شريك/ شريكة حياتك في اتجاه الأسوأ.

❖ **حوار الاحتمال الأفضل:** أستطيع تجاوز ذلك بأفضل ما يمكن، ووفقاً لخطة العمل المحددة تماماً، سواء أكان ذلك بموافقة شريك/ شريكة حياتي أو عدم موافقتي/ موافقتها. ستتحسن الأحوال حتماً حينما تتجه العلاقة نحو الأفضل. حينذاك سأقرر ماذا أفعل. وحينما لا تسير العلاقة نحو الأفضل، فسأعمد إلى وضع خطة لإنهاء علاقتي الحالية والبحث لي عن علاقة جديدة.

❖ **المبادرة:** اعمل على وضع خطة عمل تفصيلية وسرية. اعمل على التحضير لكل شيء دقيق. تحدث إلى الطرف الآخر في أحد الأماكن العامة (مطعم، مقهى،... إلخ) بمنتهى الصراحة. ليس من ثمة داع لأدنى خوف أو قلق، طالما أن خطة الطوارئ التي بين يديك جاهزة لتفعيلها على أرض الواقع.

❖ **تعتمد العزم مثلاً على الشروع في بناء منزل جديد لعائلتك.** حينما لا تقوم بإعداد خطة طوارئ احتياطية لأسوأ الحالات (كعدم مقدرتك مثلاً فيما بعد على الاستمرار في سداد أقساط المصرف العقاري)، فلن تكون قادراً هنا على الاستمرار في مشروع خطتك، أو ربما ستقدر على ذلك، ولكن بمزيد من المعاناة القاسية والإرهاق الشديد.

❖ **حوار الاحتمال الأسوأ:** نفترض أنك فقدت مكان عملك، أو أنك أصبحت غير قادر على متابعة عملك، وأنت

نحو

فهم

أفضل

لفصول

خطتك

لم تعد قادراً على الاستمرار في سداد أقساط ثمن منزلك .  
ستجبر على التخلي عن منزلك، وربما على بيع أثاث منزلك .  
ستحذر على الصعيد الاجتماعي إلى درجة أدنى .

❖ خطة للطوارئ: ما الذي ستفعله في بادئ الأمر؟ ما هي أسهل الخطوات التي يمكن اتباعها:

❖ حوار الاحتمال الأفضل: كل شيء يسير على ما يرام .

❖ المبادرة: فعل كل ما يمكن فعله بمنتهى الهدوء والراحة .  
بهدف الاقتراب الفعلي من الاحتمال الأفضل .

لا تكن سائماً هائجاً . لقد سبق لي أن نوّهت لذلك . حينما تكون قد اتخذت قرارك لقيادة سيارتك في طريق سريع (إيجاد حلٍّ ما للمشكلة)، فإنه يتوجب عليك على الأقل أن تتابع القيادة حتى الوصول إلى أقرب تفرُّع طرق! أما إذا حاولت التوقف بسيارتك ضمن الطريق السريع والعودة من حيث أتيت، فلا شك أن احتمال تعرضك لحادث ما كبير نسبياً .

٤- «التفويض» أو «الفوضى»، تلك هي المسألة الحاسمة .

ثمة ظاهرة مزعجة ألاحظها باستمرار في أثناء عملي .  
ثمة مدراء عامون، ورؤساء مجلس إدارة يعانون دوماً من شدة

نحو

فهم

أفضل

لفصول

خطتك



الإرهاق وضغط العمل على الرغم من وجود أعداد كبيرة من الكوادر الإدارية والمساعدين الإداريين والسكرتيرات تحت تصرفهم.

ولكنني حينما أنظر إلى تلك الكوادر الإدارية والمساعدة جميعها، فإنني أجد هؤلاء دوماً مرتبطين كلياً بأولئك الكبار من الرؤساء والمدراء، إلى حد يرجعون معه إليهم دوماً حتى في أصغر الأمور والمسائل. إننا نجد هؤلاء «الكبار» من الرؤساء والمدراء العامين في الوقت نفسه، لا يملكون حتى الوقت الكافي لعقد الاجتماعات، بالرغم من كونهم قلما يرجعون هم أنفسهم لسائر ما يوجد تحت تصرفهم من كوادر إدارية ومساعدة.

وحينما أرجع لهؤلاء الإداريين والمساعدين من الدرجة الثانية، فسرعان ما أسمع منهم أنهم- بالرغم من أعمالهم ومهامهم الكثيرة الملقاة على عواتقهم- غير قادرين في الواقع على اتخاذ أدنى قرار دون الرجوع إلى رؤسائهم.

التفويض

بشكل

صحيح

ونظراً لكون أولئك الإداريين لا يخطون أية خطوة دون الرجوع إلى رؤسائهم، ولو أمكننا بالفعل تصنيفهم مباشرة ضمن الدرجات الإدارية العليا، فإن ثمة تسلسلاً إدارياً ينبغي اتباعه على أية حال. هذا التسلسل الإداري يحول عموماً دون وصول سائر الأخبار والمعلومات إلى الكوادر القيادية العليا ضمن الشركات دون مرورها تحت «عين الرقيب» في الدرجات الإدارية الأدنى.

لا شك أن هذا الواقع يعاني منه عموماً سائر العاملين في الدرجات الإدارية والإنتاجية الأدنى مرتبة.

يدّعي كل امرئٍ تقريباً ضرورة قيامه بعمله بنفسه، لأن لا أحد سواه يستطيع أن يقوم بذلك كما يقوم هو. كذلك يدّعي كل امرئٍ أيضاً أنه يسعى باستمرار إلى تفويض ما يمكن تفويضه من أعمالٍ إلى الآخرين.

ثمة أمرٌ هنا لا يبدو طبيعياً. فإن كنت في موقعك كمدير عام، أو كمديرٍ مساعد، إما أن العاملين تحت تصرفك غير قادرين على القيام بما يمكن أن يُنَاطَ بهم من مهام، أو أنك لا تفوض المهام إليهم بالشكل الصحيح.

أما الاحتمال الأول بأن سائر العاملين غير أكفاء وغير قادرين فيبدو غريباً بعض الشيء، لا بل أقول غير ممكن! الاحتمال الثاني يبدو هنا الأرجح والأقرب إلى المنطق: إن عواقب انعدام التفويض السليم للمهام تبدأ بالتغلغل، ثم يستفحل أمرها تدريجياً فيما بعد. وللأسف فإن الكثير من القياديين ورجال الأعمال لا يكتشفون ضرورة وأهمية تفويض المهام إلا في مراحل لاحقة. حينذاك تبدأ مشاعر الخوف والذعر تسري في نفوس هؤلاء القادة والمديرين.

### نصيحة للنجاح :

بادر بتفويض المهام إلى الآخرين، حينما يكون كاهلك مثقلاً بكثرة الأعباء والمشاكل. يمكن أن يقوم بتلك المهام أحد

يشكو  
الجميع  
تقريباً  
من  
ضغط  
العمل



الكوادر الإدارية المساعدة الموجودة تحت تصرفك. بادراً في القيام بذلك قبل فوات الأوان. إن تكاليف هذا التفويض لا تساوي شيئاً إزاء تكاليف الخسارة التي يمكن أن تنتج من عدم تفويضك للمهام بالشكل السليم وفي الوقت الصحيح.

لا نتحدث هنا عن إدارة الوقت، على الرغم من كونها تلعب دوراً هاماً جداً في عملية تفويض المهام. فيما يلي بعض القواعد الأساسية التي من شأنها الإسهام في تنظيم العمل وتوفير الوقت. إنها تسهم أيضاً في إرساء قواعد مناخ التعامل الإيجابي والممتاز ضمن الشركة. بإمكانك فحص تلك النقاط الأساسية بمنتهى الهدوء، ثم الأخذ منها بما يمكن أن يتلاءم ويتوافق مع مناخ العمل ضمن شركتك.

دعر  
وخوف

### يأخذ المرء هنا:

❖ معرفة ما الذي ينبغي تفويضه.

❖ سائر الأمور التي من شأنها أن تسرق وقتك، نظراً لكونها تستهلك جزءاً كبيراً من الوقت، ذلك الوقت الذي يمكن لك أن تنجز فيه أشياء أكثر أهمية، مثل تحديد المواعيد، أو تدقيق البريد، أو ربما تحضير سائر المعلومات والحقائق والتقارير اللازمة لاجتماع أو مؤتمر قادم، أو سائر المكالمات الهاتفية غير الضرورية التي لا ينبغي لأصحابها بالضرورة أن يتكلموا معك شخصياً. إن سائر المعاملات

المرتبطة بسيارتك يمكنك أيضاً تفويضها للغير، وكذلك الأمر بالنسبة لإنجاز الأمور المرتبطة بتطيف ملابسك في محلات التنظيف.

❖ بعض الأمور التي لا تشكّل سوى حجر الأساس لأمر أكثر تعقيداً، يمكن أن يترتب عليها اتخاذ بعض القرارات اللاحقة، التي لا يمكن لاحقاً أن ينجزها (لسبب أو لآخر)، سوى أنت بالذات. هذا يشكل في واقع الأمر سبباً أساسياً لعملية التفويض، كتفويض البحث عن شتى المعلومات والحقائق من شتى المجالات المختلفة، وذلك لغرض تمكينك من اتخاذ قرارات لاحقة في هذا الشأن.

❖ الأمور التي لا تفقه منها الشيء الكثير، والتي لا بد من إنجازها لغرض الوصول إلى الهدف المنشود. مثال آخر هنا: تضطر مثلاً خلال ندوتك، وفي سياق تطرّفك لبعض أخبار المصارف، إلى التحدث حول بعض التفاصيل المصرفية المرتبطة بمجالٍ من مجالات الشركة، تلك التفاصيل التي لست بقادر أحياناً على لفظ مصطلحاتها، فكيف إذن التحدث عنها ومناقشتها. اعمل على تفويض الخبير المتخصص في هذا المجال ضمن شركتك بهذا الجزء من الندوة، قم بتقديمه للجمهور، وليكن مظهره لائقاً. سيعود ذلك بالنفع الكبير للشركة، ولك أنت بالذات.



## معرفة كيفية التفويض:

السعي بشكل حثيث للحصول على المعلومات الكثيرة! إن مستقبلي رسالات التفويض التي تقوم بإرسالها، لا يستطيعون التفكير والعمل بشكل فعّال إلاّ حينما يكونون على دراية تامة بالأهداف المطلوب تحقيقها، وسبل الوصول إلى هذه الأهداف! لطالما صادفتُ أناساً في حياتي يقومون بمهام وأعمال، وهم لا يعلمون أبداً لماذا يقومون بتلك المهام والأعمال. هذا من شأنه أن يحول العاملين إلى مجرد آلات تعمل دونما أدنى معرفة لماذا تعمل. هذا يحولهم إلى مجرد منفذين للتعليمات، بدلاً من أن يكونوا عاملين فعّالين بأفكارهم لتطوير الشركة.

الاستعانة

بخبراء

من

خارج

الشركة

حين

الضرورة

هم بذلك لن يفعلوا إلاّ ما يطلب منهم، لا أكثر ولا أقل. لا يسعني هنا سوى التحسّر على النفقات الضائعة، والمواهب المكبوتة والمدفونة. والحق أقول، إنني - بالرغم من تلك الحقيقة المرّة- لطالما سمعت الكثير من المديرين يشكو باستمرار ضعف اطلاع العاملين لديهم برسالة الشركة وأهدافها.

من الضروري جداً أن يعرف المفوض إليهم بالمهام، طبيعة العلاقات المتشابكة التي تربط المهام المختلفة فيما بينها. لا تتطلق على الإطلاق من منطلق: «هو يعرف كل شيء على أي حال» أو «هو لا يعرف شيئاً على أي حال» ثمة حلول هامة للكثير من المشاكل المستعصية، قد يتقدم بها أحياناً أبسط

الناس، ثم تثبت فيما بعد نجاحها وفعاليتها في الوقت الذي يعجز فيه عن حلها أكثر الخبراء تخصصاً وحنكة. لقد وصلنا لتلك الحقيقة إثر استقصاء لآراء العاملين في بعض الشركات، كنا قد أجريناها ذات مرة. ولولا ذلك لبقى الكثير من الأفكار الرائعة مدفوناً أو منسياً. لن يكون العاملون لديك قادرين على إظهار ما لديهم من أفكار إبداعية وخلاقة، ما لم يكونوا من البداية، على دراية تامة بما يعملون، ولماذا يعملون ما يعملونه. هذا مهم جداً، وخصوصاً حينما ترغب في تغيير بعض العمليات وقواعد العمل والجودة ضمن الشركة. غير أن هذا ليس موضوع بحثنا هنا.

المطلوب هنا تحديد الاختصاصات المختلفة وتوزيعها. لن يفيد الأمر شيئاً، حينما يسعى مساعدك الإداري لجمع بعض الحقائق والمعلومات في الوقت الذي لا يتعامل معه محدثوه بالجدية المطلوبة، ولا يُيسرون له أمر الحصول على ما يلزمه من حقائق ومعلومات. من الضروري معرفة الاختصاصات المختلفة ضمن الأقسام المختلفة للشركة. اعمل على تشجيع العاملين على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من اختصاصاتهم بمنتهى الحماس وليس بمنتهى الفخر والتباهي. تدخل شخصياً حين بروز أدنى معارضة إزاء تلك التخصصات المختلفة.

معرفة

العلاقات

الترابطة

لسائر

المهام

والأعمال



## - لتكن معطياتك واضحة تماماً

اعمل على تحديد أوقات تستلم فيها من العاملين معك تقارير مرحلية حول سير العمل ضمن الشركة. أعلم العاملين بضرورة التزامهم بتلك الأوقات من تلقاء أنفسهم ودونما حاجة منك لأن تطلب ذلك منهم.

دع توجيهاتك بخصوص حقوق العاملين لديك وسائر أمور النفقات المتنوعة، تحمل في طياتها طابعاً مفيداً. حدد النتيجة التي ترغب في الوصول إليها، بشكل واضح ودقيق. فحينما يأخذ توجيهك مثلاً الشكل التالي: «أحضِر لي بعض أرقام البيع من الأشهر الماضية، واعمل بسرعة على إعداد بعض الملفات، هذا التوجيه لا يبدو مثالياً تماماً، ويمكن أن يؤدي إلى بعض المزاج السيئ، وإلى «عجلة الدقيقة الأخيرة».

تحديد  
الاختصاصات  
المختلفة

### تقدير سليم للذات:

اعلم أنك غير قادرٍ على أن تحيط علماً بكل شيء، ولست مضطراً لذلك من الأساس. بإمكانك، إن كنت ذكياً فعلاً، أن تعمل على تفويض تلك المهام التي لا تفقه منها الشيء الكثير. استفد من المعرفة والخبرة الموجودتين بحوزة العاملين لديك. اعمل على جمع سائر المعلومات المطلوبة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة وذلك في الوقت المناسب.

## لتكن ثقتك كبيرة بالعاملين لديك:

كن واثقاً من قدرة العاملين لديك على إنجاز المهام المفوضة إليهم. المهم هنا معرفة الشخص المناسب للمهمة المناسبة. لا شك أنه من الصعب تكوين الثقة اللازمة لتفويض المهام الصعبة والمصيرية إلى الآخرين. إن تغيير هذه الحقيقة في حالة تسليم أمر المريض للجراح غير ممكن. على المريض أن يؤد تلك الثقة بالجراح رغماً عنه. الجراح هنا في الموقف الأقوى بالطبع. وفي حالة العاملين معنا، فإننا نكون غالباً في غاية الحذر. وتلعب التجارب السيئة من ناحية، والتقدير الخاطئ للآخرين من ناحية أخرى، دوراً رئيسياً في تعزيز ذلك الحذر. إن التقدير الخاطئ للآخرين يمكن أن يكون في غاية الخطورة. ليس بالضرورة مثلاً لمن يرأس أحد الأقسام، أو حتى ربما لمن يحمل الدكتوراه، أن يكون قادراً على إنجاز مهمةٍ ما بالشكل السليم والمطلوب.

إن تكوين هذه الثقة لا يتم في وقت قصير، وإنما يحتاج إلى وقت حتى ينمو. اعلم أن الشخص الذي تفوض إليه مهامك، لا يمكنه في الواقع القيام بأعباء تلك المهام وإنجازها على أكمل وجه إلا حينما يعرفك بشكل جيد من ناحية، وحينما يكون على دراية تامة بالكثير من العلاقات المترابطة والمتشابكة التي تربط سائر الأعمال المختلفة ضمن الشركة. من ناحية أخرى أعلن تلك الثقة للعاملين معك بمنتهى الصراحة (أو لدى قيامك بتفويض المهام الأولى على الأقل)

احترز

من

«عجلة»

الدقيقة

الأخيرة»



قل لمن تفوضه المهام، وبغاية الرقة والالطف: «لا تخيب أُملي»  
أو «أنا أثق بك جيداً»، فعبارات كهذه لا تمثل تشجيعاً  
فحسب، وإنما كذلك تحذيراً رقيقاً ولطيفاً.

أوضح لمن تفوضه المهام أنه، هو أيضاً، يمكن أن يخطئ.  
إن عدم وجود الخوف يشكل عاملاً هاماً لإنجاز المهام  
المطلوبة على أكمل وجه. ثمة أشخاص جديرون بالثقة فعلاً:  
هم مع ذلك يرتكبون الأخطاء نفسها كل مرة. تسامح قدر  
الإمكان مع الأخطاء، ولكن اعلم العاملين معك بضرورة  
سعيهم قدر الإمكان لعدم تكرار الأخطاء نفسها.

### ملاحظة هامة:

ثمة ملاحظة في هذا السياق لموضوع «الثقة» ثمة خطر  
يكنم في اطلاع بعض الجهات غير المرغوبة على الوثائق  
والملفات، وذلك من خلال تداولها بين الأشخاص في سياق  
آلية تفويضك للمهام. من الضروري جداً النظر إلى تلك  
المسألة بعين الجدية. ستواجه حتماً بعض المشاكل فيما  
يرتبط بموضوع «الثقة»، حين يكون تفويضك للمهام موجَّهاً  
إلى أقسام بعينها. الأمر يكون أبسط وأقل تعقيداً بالطبع،  
حينما يكون تفويضك موجَّهاً إلى شخص واحد فقط. ناقش  
هذه المسألة بمنتهى الصراحة، واعلم الشخص المنوط بثقتك  
بعواقب عدم الالتزام بالجدية والسرية اللازمتين في التعامل  
مع المهمات المنوطة به، وذلك بالنسبة له شخصياً من ناحية،  
وبالنسبة للشركة من ناحية أخرى.

ليكن

عملك

مبنياً على

قاعدة

متينة

وراسخة

من الثقة

المتبادلة

## ٥- اجتماعات ولقاءات مفيدة

هل تشعر بالوحدة؟

هل تتجزأ الكثير من الأعمال لوحدهك؟

هل تكره اتخاذ القرارات؟

هل لديك اجتماع الآن!

تستطيع إذن..

.. رؤية الآخرين.

.. رسم الكثير من الصور

... الشعور بمدى أهميتك

.. جذب زملائك من خلال أسلوبك ونمط عرضك

وأجمل ما في الأمر:

كل شيء يحدث خلال وقت عملك.

الاجتماعات

البديل الفعال لمضمون أي عمل

اجتماعات

ناجحة

وعمل

بناءً





هذا ما قرأته ذات مرة على ورقة معلقة ضمن لائحة الإعلانات في إحدى الشركات، وهو يحمل في مضمونه العكس تماماً. ليس المقصود أبداً عدم عقد أية لقاءات أو اجتماعات.

إن سير الأمور لا يمكن أن يتم مع مرور الوقت دون اجتماعات! ثمة قواعد أساسية في هذا السياق ينبغي بالضرورة مراعاتها.

نأخذ هنا..

#### ❖ مكاناً للاجتماع نشعر فيه بالراحة.

يجب أن لا يكون مكاناً يفتر إلى سوء التصميم الداخلي والخارجي يجب أن تكون الأمكنة التي يتم فيها التباحث بأمور هامة تتعلق بالشركة، أمكنة مفعمة بالهدوء والراحة. ينبغي أن يشعر المرء في تلك الأمكنة بمنتهى الراحة، وذلك لساعات طوال إن اقتضى الأمر! كل ما يكتنف مكان الاجتماع ينبغي أن يوحي بالهدوء والسكينة والراحة، وذلك بدءاً من المقاعد وانتهاءً بمستويات الإضاءة.

#### ❖ تقنيات حديثة:

لا شك أن وجود تجهيزات ومعدات متداعية ومليئة بالخدوش، وربما وجود نقص في بعض المعدات المكتملة الضرورية، كأجهزة التحكم عن بعد على سبيل المثال، لا يجعل العمل أكثر صعوبة فحسب، وإنما يفقد المرء رغبته في



التفاعل مع مضمون الندوة بشكل هادف وفعال، من خلال آرائه وأفكاره. فلطالما أدى مثلاً وجود بعض النقص في الأوراق على طاولة الإسقاط، إلى عدم رغبة المحاضر في رسم سائر الرسوم على ورقة وتصويرها ثم توزيع نسخها على الحاضرين، الأمر الذي أدى إلى بقاء الكثير من الآراء والأفكار الجيدة للمشاركين، مدفونة في أذهانهم، تلك الآراء والأفكار التي يمكن أن تولد تلقائياً من خلال ردود أفعالهم على تلك الرسوم.

#### ❖ سبب وجيهٌ للاجتماع:

ثمة اجتماعات كثيرة يتم عقدها في الكثير من المؤسسات. ثمة اجتماعات كثيرة تعقد بشكلٍ نظامي دون التدقيق في مدى فائدتها وجدواها. ثمة اجتماعات كثيرة تتعقد بشكل دوري، دونما أية حاجة لانعقادها، نظراً لعدم وجود أيٍّ جديدٍ مطروح للعرض والنقاش على الساحة.

لا شك أن لمجرد انعقاد الاجتماعات الدورية العابرة أهدافاً اجتماعية، هذا صحيح، ولكن يكفي لهذا الغرض تخصيص بضع دقائق في بداية اجتماع هام ومفيد، أو ربما في نهايته. وحينما سعيينا، فريق عملي وأنا، لمعالجة هذا الموضوع بمنتهى الجدية، فإننا لاحظنا على الفور أن العدد الاعتيادي للاجتماعات قد انخفض دون أن ينعكس ذلك سلباً على جوهر الأفكار والمعلومات المطروحة.

### ❖ المشاركون الحقيقيون:

غالباً ما تأخذ اللقاءات والاجتماعات طابع الروتين المألوف، إلى حدٍّ يجعل معه المشاركين في لقاءات كهذه، ليسوا بأولئك المشاركين المعنيين بشكل مباشر في المواضيع التي تتناولها تلك الاجتماعات. غالباً ما يدعى هنا الكثير من الأشخاص ممن لا يفقهون الكثير عما يدور في تلك الاجتماعات من أحاديث. ثمة عدم وعي يكمن هنا في مسائل النفقات المرتبطة باجتماعات كهذه، وغالباً ما تكون النفقات باهظة فعلاً.

### ❖ موضوع واضح:

لا يكون للاجتماع أي معنى، إلا حينما يكون المجتمعون على دراية تامة من البداية بالموضوع الذي سوف يتم تناوله خلال الاجتماع. ثمة عائقٌ حقيقي يكمن هنا في عدم وجود أية أفكار أو آراء في أذهان الحاضرين بشأن موضوع اللقاء. من الضروري إذن تحضير بعض أوراق العمل التي تتضمن بعض المعلومات والآراء في هذا السياق.

### ❖ مدير جيد للندوة:

من الجيد وجود شخص لإدارة الندوة أو الاجتماع، حتى ولو كان عدد الحاضرين لا يتعدى الثلاثة أو أربعة أشخاص. هذا ضروري على وجه الخصوص حينما تتشعب مواضيع اللقاء، وتداخل فيما بينها، بحيث تصبح الضرورة هنا ملحة

للوصول إلى نتائج محددة وواضحة. تكمن مهمة مدير الندوة هنا في تقريب المشاركين من الهدف الذي يحمله معه هذا اللقاء، وذلك من خلال طرح الأسئلة المتنوعة، وتلقّي شتّى المداخلات والتعليقات التي تمس جوهر الموضوع الذي يتناوله هذا اللقاء. هذه المهمة ليست في واقع الأمر بتلك السهولة، وخصوصاً حينما يكون عدد المشاركين في اللقاء كبيراً نسبياً.

### ❖ قواعد هامة ينبغي اتباعها

ليس المطلوب من المشاركين في اللقاء الدقة في المواعيد، والتحضير الجيد فحسب، وإنما كذلك بعض قواعد التعامل الصارمة الأخرى. سرعان ما يصل الأمر خلال المناقشات في بعض الأحيان إلى المشادات الكلامية الحادة. أحياناً يكون بعض تلك المشادات الكلامية مقصوداً من قبل بعض المشاركين لغرضٍ معينٍ مرسوم، كإثارة البلبلة الهادفة إلى إضاعة الوقت وعدم الوصول لأي هدف. هنا يبرز دور المدير الناجح للندوة. هنا تكمن ضرورة الالتزام بقواعد محددة لتنظيم سير اللقاءات والاجتماعات على مستوى سائر المؤسسات.

### ❖ التحضير:

- اعمل على توجيه الدعوة وموضوع الدعوة بشكل مبكر. فقط من خلال ذلك تستطيع تحضير المشاركين بشكل

دقة

في

المواعيد

مع قواعد

واضحة

للتعامل





جيد . اطلب وفي الوقت المناسب، تزويدك ببعض الملاحظات المرتبطة بالتجهيزات والمعدات التي يتضمنها مكان الاجتماع.

- ضع في مكان الاجتماع بعض الفواكه الطازجة، وبعض الكعك والعصائر والمياه المعدنية. سيدهشك فعلاً مدى إعجاب الحاضرين بتلك الضيافة اللطيفة.

- اعمل على تحديد ربع ساعة من الزمن لمجرد التحادث والتعارف المتبادلين!

وفقاً لمضمون الدعوة، يلتقي المشاركون في الندوة قبيل بدء الندوة بربع ساعة تقريباً. لا تضمن هذه الفترة الزمنية عدم حضور المشاركين في الندوة في وقت متأخر فحسب، وإنما تضمن كذلك نشوء شيءٍ من تبادل المعلومات، ومن التعارف المتبادل فيما بين المشاركين في اللقاء.

لا شك أن هذه الفترة الزمنية قبيل بدء الاجتماع تفسح لك المجال للتحدث بحرية إلى العاملين معك، وخصوصاً أولئك الذين اعتادوا أن يحضروا للشركة باستمرار في وقت متأخر.

إن بعض فرق العمل تضع ما هو أشبه بصندوق غرامات على الطاولة، بحيث ينبغي على كل من يحضر متأخراً، وضع مبلغ من المال في هذا الصندوق، يتم ضربه بعدد المشاركين المنتظرين، أو ربما بعدد دقائق التأخر المنقضية. لقد اعتاد

بذلك

تعطي

فرصة

لما هو

أت

صديقي المتعهد «أوفه ريزة» أن يلزم كل متأخر إلى الاجتماع برمي مكعب النرد للحصول على العدد (٦) من الرمية الأولى لكي ينجو بنفسه من تسديد الغرامة، والأ فالغرامة واجبة لا محالة. هذه الطريقة، مع كونها مؤلمة بعض الشيء للشخص المتأخر، إلا أنها تخلق جواً من البهجة والتسلية.

### ❖ مناقشة بنود الاجتماع بشكل موضوعي وبناء:

ثمة أمر هام هنا، ألا وهو ضرورة الوصول لنتائج محددة. الإجماع على أمر ما، واستحسانه من الجميع، لا ينبغي لها بالضرورة أن يحصل دوماً، وفي كل مرة. إن الغرض من الاجتماع يمكن أن يكون مجرد تبادل المعلومات فيما بين المشاركين. يتحقق ذلك حينما يحصل المشاركون على سائر المعلومات التي تهمهم شخصياً، ويفهمونها تماماً.

اسع، كمدير للندوة، لأن تفسح المجال لكل من يريد التكلّم، بالتكلّم وإبداء الرأي. يمكن أن يكون بين هؤلاء من هو صموت بطبعه لسبب أو لآخر، ولا يجرؤ كثيراً على المبادرة في الكلام. تكمن مهمتك هنا، كمدير للندوة، أن تفسح مجالاً كبيراً لهؤلاء، على وجه الخصوص، بالمشاركة الفعالة في الندوة، والإفصاح عما في جعبتهم من آراء وأفكار.

### ❖ اعمل على تكليف من يُعدُّ تقريراً مفصلاً حول سير الاجتماع.

هذه ليست مهمتك أنت. اعمل على تكليف أحد الأشخاص بتلك المهمة، ممن هو غير مضطر بالضرورة

ينبغي

أن

يتضمن

التقرير

كل ما هو

جوهري

وهام



للمشاركة الكلامية في الندوة، وممن يعرف في الوقت نفسه الكثير عن مضمون عما يدور في الاجتماع من مواضيع وأفكار، وذلك لغرض انتقاء التعابير الدقيقة والمناسبة لإعداد هذا التقرير. ينبغي أن يطلع سائر الحاضرين فيما بعد على هذا التقرير. ينبغي أن يتضمن هذا التقرير ليس فقط المواضيع والأفكار التي تم الاتفاق بشأنها، وإنما كذلك سائر المهام الواجبة الإنجاز خلال فترات زمنية محددة.

### نصيحة للنجاح:

افحص مدى إمكانية انعقاد الاجتماعات دون ضرورة وجودك شخصياً خلال تلك الاجتماعات. ادخل بغتة كمدير أو كرتب عمل إلى العاملين معك في أثناء اجتماعهم. انتبه خلال ذلك لعدم التسبب بإزعاجهم أثناء اجتماعهم.

### ٦- إدارة النزاعات

ثمة إدارة ناجحة لسائر النزاعات، يمكن أن تقوى جذورها مع مرور الوقت من ثنانيا الأعضاء والمشاكل اليومية المتكررة التي تواجهك، ليس ذلك بالأمر الصعب على الإطلاق.

### نأخذ هنا:

❖ شيئاً من الإحباط الناتج عن مشاعر الغضب من ناحية، ومشاعر اليأس من ناحية أخرى (وربما ينتج هذا



الإحباط أيضاً عن افتقار الكوادر القيادية إلى التعامل الصادق والبنّاء مع الآخرين).

❖ شيئاً من الاعتقاد الخاطئ، بأن الآخرين هم دوماً السبب في حلول الكارثة!

❖ أحدهم ممن ربما يقف عقبة في طريق النجاح، أو ربما ممن هو حساس للغاية إزاء النقد.

❖ شيئاً من عدم المقدرة الذاتية على النجاح وتحقيق الذات من خلال التعامل السليم المبني على الصدق والاستقامة.

❖ بعض الهجوم اللاذع الذي يقوم به البعض ممن يروجون الاتهامات والإشاعات المغرضة.

❖ شيئاً من ردود الأفعال «المناسبة»، إزاء النوايا السيئة التي يبيتها بعض المغرضين في أذهانهم إزاء الشركة.

❖ شيئاً من الجرأة المفرطة نسبياً في مدح الذات، والظهور بمظهر البريء دوماً.

### التحضير:

❖ نأخذ الإحباط الشخصي أو العجز الذاتي كذريعة لاستخدام الاتهامات والإشاعات التي يروجها الآخر، وكذلك الدسائس التي يحيكها، وتوظيفها ضده بالشكل الأمثل، وذلك عبر أشهرٍ عديدة.







❖ حافظ في أثناء ذلك على التعامل مع الآخرين بمنتهى الرِّفَّة واللباقة، وأظهر للآخرين باستمرار أنك بريء من أي اتهامات تُسبب إليك.

❖ استمر في طهي عملك هذا على نارٍ هادئة حتى يُعلن الخصم استسلامه، أو ربما حتى يعلن تركه للعمل لأسباب صحية.

❖ إلقاء خطاب وديٍّ مؤثر في حفل وداعه.

وفيما لو كان أسلوب التحضير هذا لا يناسبك، أو ربما لا يناسب ظروفك أو طبيعة عملك، في الوقت الذي ترغب فيه بمعرفة المزيد حول موضوع إدارة النزاعات، فما عليك سوى متابعة قراءة الفقرات التالية:

### جوهر مفهوم «النزاعات»:

أثبتت تجاربي الشخصية، بما لا يقبل مجالاً للشك، أن النزاعات توجد باستمرار حيث يوجد الخطأ في التواصل والاتصال مع الآخر. لقد أثبتت التجارب عموماً أن هذه الظاهرة الشائعة ترتبط أكثر ما ترتبط بظروف العمل القاسية على الصعيدين المهني والشخصي.

لاشك أن الأزمات على اختلاف أنواعها وألوانها تزداد حدتها في زمننا هذا مع مرور الوقت، كما يزداد عدد الناس باضطراد مع مرور الوقت، الذين يسعون باستمرار إلى

مفهوم  
النزاعات  
يرتبط  
جوهرياً  
بخطأ  
أساسي في  
نمط  
التواصل  
والاتصال  
مع الآخر:

الارتقاء من خلال الصعود على أكتاف الآخرين، أو ربما من خلال تحطيم الآخرين.

من الصعب القول عما لو كان الرجال يتسببون أكثر من النساء بحدوث الأزمات، أم العكس. يتعلّق الأمر إلى حدّ كبير بنمط السلاح الذي يستخدمه عادةً كلٌّ من الجنسين. ليس من ثمة قاعدة محدّدة تسري عموماً في هذا الصدد.

كثيراً ما أسمع، خلال المحادثات المبدئية الأولى مع طالبي العمل عبارة: «لقد خدعوني»، وذلك في سياق سردهم لقصة عملهم السابق الذي تخلّوا عنه. ويصعب على أحدهم هنا، حينما أسأله عن سبب ذلك، أن يعلل قوله هذا، أو أن يدعمه ببعض الأمثلة المحدّدة. الخديعة الكبرى هنا، ليست سوى مفهوماً عاماً يشمل سلسلة من الخدع الصغيرة والأزمات المتكررة مع العديد من الأشخاص غير المرغوبين وغير المحبوبين. يشمل ذلك بالطبع سلسلة من الأفعال غير المرغوبة وغير السليمة، بدءاً من العبارات الجانبية التي تحمل في طياتها الاستهزاء بالآخر والسخرية منه، أو ربما الإساءة إلى سمعته، وانتهاءً بالأفعال الضارة والمؤذية، والتي ربما تحمل أحياناً طابعاً جنائياً، ولأن مفهوم «الخديعة» غالباً ما يصعب تحديده أو تعريفه، فإنني سوف أدعه في إطاره العام. وكما سنلاحظ لاحقاً فإن الأمر غالباً ما يتعلق بوجهة النظر التي ينظر المرء من خلالها إلى جوهر القضية.



وكما هو الحال دوماً، ثمة طرفان دوماً في أي نزاع: الطرف الجائر والطرف المُجار عليه. لا أميل هنا إلى الرأي الشائع أن الطرف المُجار عليه والضعيف هو الطرف الذي يقع عليه أكبر اللوم. سأتطرق هنا أكثر للأسباب التي تدعو بعض الناس إلى اتباع أساليب ملتوية وغير سليمة لغرض إلحاق الضرر والأذى بمن لم يؤذهم مباشرة، ولا بقيد أنملة! سأقوم بعد ذلك، بعرض بعض الإرشادات المجرية لمواجهة تلك الظاهرة السلوكية الشاذة. ستستطيع من خلال اتباع تلك الإرشادات تحقيق بعض النجاحات السريعة الأولى على الأقل.

أطراف  
النزاع

سيتم التطرق في مفهوم «النزاع» هنا، إلى أطراف ثلاثة. ثمة طرفٌ ثالث لم يتم التطرق إليه هنا، ألا وهو الطرف الذي يسعى لتوضيح وجهة نظر كلٍّ من الطرفين، والتقريب بينهما. لن أتطرق هنا إلى بعض الجوانب النفسانية المرتبطة بجوهر النزاع، على الرغم من كون التطرق إليها لا يبدو ثانوياً أبداً، حينما يود المرء دراسة هذه الظاهرة بشكل بناء وموضوعي.

### الأسباب الخفية للطرف الجائر:

نبدأ أولاً بالتطرق للأسباب التي تدعو الطرف الجائر لأن يفعل ما يقوم بفعله. حتى ولو بدا الأمر غريباً للوهلة الأولى، فلا شك أن سلوك الطرف الجائر إنما هو نمطٌ من أنماط الدفاع العضوي التلقائي! هذا صحيح حتى ولو كانت

تصرفاته واعية وهادفة تماماً . لقد سبق أن تم تكليفي بأدوار تحكيمية خلال فترات زمنية عديدة، وتحدثت خلالها مع العديد من الأشخاص المعروفين بسعيهم وضلوعهم باستمرار لإلحاق الأذى بالغير بأساليب شتى. وقد استطعت خلال ذلك تصنيف هؤلاء الأشخاص في مجموعات ثلاث (بصرف النظر بالطبع عن بعض الاستثناءات):

دفاع  
«عقوي»  
غير  
مقصود»  
على  
الأغلب

### ❖ المجموعة الأولى ( أ ) : «المنكرون لجوهر أفعالهم»:

هؤلاء لا يقرّون على الإطلاق بما يوجّه إليهم من اتهامات بشأن سائر أفعالهم وأخطائهم. هم لا يقرّون حتى بوجود ثمة أخطاء في سلوكهم. وفي أسوأ الحالات يقولون أنهم ليسوا هم المذنبين، وإنما هم الآخرون الذين أسأؤوا فهمهم. هم يقولون باستمرار أن الأسباب التي دعتهم لفعل ما يفعلون ليست هي تلك الأسباب التي «اعتقدها»، الآخرون. هؤلاء يسعون باستمرار لإخفاء عجزهم وعدم مقدرتهم، وهم يعتقدون دوماً أن الآخرين ممّن يتعاملون معهم يريدون الإيقاع بهم.

### ❖ المجموعة الثانية (ب): «المقرّون بأفعالهم»:

هؤلاء الأشخاص يقرون بشكل «جسور» وغير معقول بسائر ما يفعلونه. هم يفعلون ذلك في الوقت الذي يرمون به الطرف «المُجار عليه» بسيلٍ جارٍ من الاتهامات على

اختلاف أنواعها . هؤلاء نسمع منهم باستمرار عبارات بشأن الطرف الآخر المُجار عليه بالطبع، مثل: «هو لا يطبق أفعاله أحد» أو «هو لا يحبُّه أحد» أو «الكل يعرف أنه.. كذا وكذا».

هؤلاء يرددون باستمرار تلك العبارات التي تحمل طابع العمومية والشمول بشأن خصومهم أو بشأن من لا يحبونه، ساعين خلال ذلك لإفهام الغير أن الجميع يرى ما يرونه هم بشأن الشخص المعني. كل ما في الأمر (من وجهة نظرهم بالطبع)، أن الجميع لا يحرك ساكناً إزاء ذلك، وأنهم هم الوحيدون الذين يقضون في موقف المجابهة إزاء ذلك الشخص (المُجار عليه)!

مجموعات

ثلاث

### ❖ المجموعة الثالثة (ج): «العضويون»:

هؤلاء يعتر بهم الذهول والذعر للوهلة الأولى، حينما يتهمهم المرء أنهم يؤذون الآخرين بأفعالهم. هم قلما يدركون تماماً مدى العواقب الأليمة والوخيمة التي تلحقها أفعالهم بالغير، لأنهم في الواقع يفعلون ما يفعلون بشكل غير مقصود، وبمنتهى السذاجة والعموية.

ثمة عاملٌ مشتركٌ واحد فيما بين تلك المجموعات الثلاث من الأشخاص: هم دوماً في مأزقٍ حقيقي، سواءً كانت أفعالهم مقصودة أم غير مقصودة. ثمة أسبابٌ عديدة تلعب دورها هنا، كبعض المخاوف المرتبطة بالعمل، أو الإرهاق أو الحسد أو بعض الأسباب الشخصية الأخرى. أشخاص

المجموعتين الأولى والثانية يعون أفعالهم أكثر مما يعي أشخاص المجموعة الثالثة أفعالهم. وفيما يتقبل أشخاص المجموعة الثالثة أية حلول أو مقترحات برحابة صدر، يتفاعل أشخاص المجموعتين الأولى والثانية مع أية حلول أو مقترحات بشكل أكثر قساوة، وربما حتى أكثر ضراوة إزاء من يتقدم بتلك المقترحات. حتى أنني أنا شخصياً كنت لأتلقى من هؤلاء أحياناً - مع كوني لم أكن بأكثر من محكّم- الكثير من الانتقادات الهجومية اللاذعة.

غير أنني كنت أتجاوز تلك العوائق والصعوبات بمنتهى السهولة، نظراً لكوني كنت أبحث النتائج في نهاية المطاف، ليس مع هؤلاء الأشخاص، وإنما مع أولئك الذين كلّفوني بمهامي التحكيمية من مديرين أو أرباب عمل.

فيما يلي بعض الإرشادات في هذا السياق. لقد أثبت سائر من عمل معي جدارته بالفعل، وحتى في الكثير من الأحيان نجاحه. هذه الإرشادات المرتبطة بمن يقوم بدور «المُصلح أو المُحكّم»، لا تخلو من ضرورة التحلّي ببعض المهارة واللباقة. غير أنه لامناص أحياناً من التدخل الفعّال والهادف لفرض إحداث التغيير اللازم، وذلك للحؤول دون وقوع الأسوأ.

ربما تنتمي أنت لإحدى تلك المجموعات الثلاث. ربما تكون أنت بنفسك ذلك الشخص المستهدف أو المُجار عليه،

الذي يقع على عاتقه حلُّ المشكلة. اقرأ السطور التالية بكل عناية.

### إرشادات خاصة بالطرف الجائر:

❖ غالباً ما لا يدرك المرء أنه يجور على أحدهم في تصرفاته. هل تصدر منك الكثير من المزاعم والأقوال غير المؤكدة وغير المثبتة، والتي تلتقطها بين الفينة والأخرى من هنا وهناك؟ هل تُكنُّ بعض مشاعر النفور والكراهية إزاء بعض الأشخاص ممن تتعامل معهم في محيط عملك، والذين لم يسبق لهم في الواقع أن تسبّبوا لك ذات مرة بأدنى ضرر؟ هل تشعر أحياناً أنك تتمنى السوء للآخرين، سواءً عن قصد أو عن غير قصد؟ هل تشعر أنك كثيراً ما ترغب بنقل الإشاعات المغرضة دون أن تسعى أولاً للتحقق من مدى صحتها؟ هل تملكك باستمرار رغبة التقليل من شأن الآخرين والسيطرة عليهم؟

أنظر

فيما

لو كنت

«جائراً»

إزاء

أحدهم

أم لا؟

إن كنت لتجيب بـ «نعم»، في سرِّك، على كل من الأسئلة السابقة، فاعلم على الفور أنك تقوم بأفعال جائرة مباشرة أو غير مباشرة، إزاء الآخرين. هذا من شأنه أن لا يؤثر سلباً على جو العمل فحسب، وإنما من شأنه أن يؤثر سلباً عليك شخصياً، حيث أن الكثيرين سينفرون منك وسيبتعدون عنك

ستلاحظ، في مرحلة من المراحل، نفور أقرب أصدقائك منك واستيائه من تصرفاتك إزاء الآخرين، وربما تبرّته منك

ومن تصرفاتك. سينخفض عدد أصدقائك مع مرور الوقت. من عادة الناس عموماً أن لا يتضامنوا مع من هو هجومي بطبعه، إلا في حالاتٍ نادرة. هم يتضامنون على الأغلب مع المظلومين والمغلوب على أمرهم.

احذر

نفور

الأصدقاء

منك

ثمة أمرٌ هام: حينما تكون هجوماً بطبعك، فما عليك إلا أن تتوقع، عاجلاً أم آجلاً هجوماً مُضاداً. ربما يعود عليك هذا الهجوم المضاد بالضرر والويل، خاصة وأنك ربما لم تقصد من الأساس إيذاء أحدٍ أو على الإطلاق، وأنك ربما فعلت ذلك لغرض التسلية لا أكثر!

❖ هل تكتشف ربما، في وقتٍ من الأوقات، أنك تجور على الآخرين بشكلٍ أو بآخر، عفوياً، ومن غير قصدٍ منك؟ فما عليك هنا إذن سوى أن تعمل على تغيير ذلك! هذا ضروري لكي تتحسن أحوالك، وأحوال علاقاتك مع الآخرين! افترض أنك قوبلت بهجوم مضاد، أو أنه قد تم اتهامك، بأنك تجور باستمرار على الآخرين، وذلك كله في الوقت الذي ربما تدفعك به الأقدار بعد أشهر أو بعد سنوات للعمل في مكانٍ آخر، بحيث يضطر هنا رب عملك الجديد لأن يسأل عنك وعن سلوكياتك لدى الشركة التي كنت تعمل فيها! ما عساهم سيكون جوابهم بشأنك هنا؟

احذر

اتهام

الآخرين

لك

بالجور

حتى ولو كنت لتعتقد أنك لا تؤذي أحداً في واقع الأمر، وأن جل ما في الأمر أنك لا تتصرف بما تقتضيه قواعد





اللباقة، بحيث تجد نفسك مازلت مُتَّهماً بشكل أو بآخر بالجور على الآخرين، ولكن بدرجة أخف وأقل حدة، فما عليك هنا سوى السعي ضمناً لتغيير نفسك والعودة إلى طبيعتك. تستطيع فعل ذلك حينما تسعى لتحسين تعاملك مع الآخرين، وحينما لا تتكلم إلا بما هو صحيح ومُتَّبَت ومؤكد! غالباً ما يلقي هذا التغيير البطيء والخفي في نمط التصرف قبولاً حسناً.

وحينما تتمعن بالحالات السابقة، وتقر في قرارة نفسك أنك ممن يجور بتصرفاته على الآخرين، فما عليك سوى الإجابة على التساؤلات التالية، ثم معرفة أن هذا الجور على الآخرين من قبلك، يمكن أن يحمل في ثناياه نهايتك على الصعيد الاجتماعي.

- ما مدى معرفتك للشخص الذي تعاقبه؟ هل تعرفه من أوساط عملك فقط؟ هل أنت على دراية بهوموم هذا الشخص واحتياجاته؟

- هل تستمتع فعلاً بِالْحَاقِ الأذى والضرر بذلك الشخص؟

اختبار:

- ما الذي ارتكبه هذا الشخص إزاءك، وكيف تفسّر أفعالك تجاهه؟ هل تفعل ذلك بسبب معاناتك من الإرهاق على الأغلب؟

هل

تجور

على

- ما الذي يدعو الشخص المُجَارِ عليه لأن يقوم بفعل ما تعتقد أنه سيفعله؟ لاشك أن معرفة مبررات شخص ما تجعل

الآخرين؟

الأمر أكثر وضوحاً ربما يكون ذلك الشخص هو نفسه ذلك الذي يمكن أن يقف إلى جانبك في أوقاتك العصبية.

- هل فكّرت ذات مرة أن سبب ما تقوم به من أفعال وما تروّجه من أقوال، إنما يعود إلى عجزك إلى ضعفك وإخفاقك في مواجهته بشكل صريح وموضوعي وبنّاء؟

- ما هي مزايا ذلك الشخص الذي تعاقبه؟ عن لم يكن له في رأيك ثمة مزايا، فاعلم أنك «حالةٌ ميئوسٌ منها».

- ما الذي ينبغي فعله لحل هذا النزاع فيما بينك وبين ذلك الشخص الذي تعاقبه وذلك بما يرضيكما معاً؟ حينما يكون ردُّك هنا: «ليرحل» أو «ليذهب» أو «ليعد من حيث أتى»، فاعلم أنك هنا حالةٌ ميئوسٌ منها أيضاً!

- اسأل نفسك، ماذا لو تصرف أحدٌ ما في محيط عملك مثلما تتصرف أنت تماماً، أو ربما لو تصرف بشكل أسوأ مما تتصرف أنت؟

### نصيحة للنجاح:

إذا أردت التعامل مع التساؤلات السابقة بشكل موضوعي وبنّاء، لغرض التغيير من الوضع القائم، فما عليك سوء اللجوء إلى التحدّث الموضوعي والمباشر مع غريمك الذي تجور عليه باستمرار، وذلك حول بعض الأمور العالقة والمستعصية. ادعه إلى الطعام في أحد مطاعم المدينة واعتذر له عمّا بدر منك من سوء التصرف. ليس من



الضروري هنا التطرق إلى مسألة ظلمك له أو جورك عليه! تحدثت أكثر ربما عن مجرد أخطاء حدثت أثناء تعاملك معه، وربما أحياناً عن سوء فهم قد طرأ فيما بينكما. لا مانع هنا من أن تتطرق لبعض مشاكلك التي تؤرقك؟ لقد أثبتت التجارب بنسبة ٩٩٪ أن من شأن ذلك أن يعمل على إعادة توطيد العلاقات بينكما.

اعتذر  
عما بدر  
منك من  
سوء في  
التصرف

### ملاحظة:

حينما تدرك أنك تجور على الآخرين ممن حولك فعلاً، في الوقت الذي تشعر فيه بالعجز المطلق عن اتباع النصيحة أعلاه، فاعمد على الفور إلى تقديم استقالتك من العمل، وذلك قبل أن تتأزم الأمور أكثر وأكثر، وتعود عليك بالوبال الشديد. ما أنصحك به بعد ذلك هو اللجوء إلى المعالجة النفسانية لغرض معرفة الأسباب الكامنة وراء سوء سلوكك إزاء الآخرين، ولكي تعود قادراً من جديد على العمل مع الآخرين ضمن فريق.

في أسوأ  
الحالات  
العلاج  
النفساني

**إرشادات خاصة بمن يُجار عليهم، وكذلك بمن يعتقدون أنه يُجار عليهم:**

❖ هل من ثمة أحدٍ يجور عليك فعلاً بتصرفاته؟ أو أن ما تشعر به ليس سوى نتاج جو العمل العام والسيئ ضمن الشركة؟ ليس من السهل القول أن ثمة أحداً يجور عليك بتصرفاته نظراً لكونك تتهم الغير هنا بنمط من السلوك

يكاد يشبه نمط العمل الجنائي، أو يقترب منه. إن مفهوم الجور يبقى أولاً وأخيراً مفهوماً عاماً يصعب تعريفه. إن بعض المبالغة في اتهامك لأحدهم بالجور عليك في حدث عرضي عابر، يمكن أن يؤدي بسهولة إلى نزاعٍ حادٍ وجدي فيما بينكما. وحينما تصل للقناعة التامة بأنك فعلاً ضحية الجور المستمر من أحدهم، فلا يبقى هنا سوى أن تتصرف على الفور، وبسرعة.

❖ اسأل نفسك فيما لو كانت مزاعم وأفعال الطرف الجائر إزاءك مدعمة بالإثباتات أم لا. خُذْ لنفسك فعلاً الوقت الكافي للتفكير بذلك! يميل المرء، بحكم طبيعته، حينما يشعر بالجور أو الظلم أو الإهانة لأن يبدأ ذهنه بتكوين أفكار ونوايا سيئة إزاء الطرف الجائر. هذه النوايا والأفكار السيئة تظهر أكثر ما تظهر وبسرعة لدى الأشخاص المنتمين إلى المجموعة ( ج ) التي ورد ذكرها فيما سبق.

أما الجور على الآخرين، والذي يصدر من الأشخاص المنتمين إلى المجموعتين (أ) و (ب)، فهي أفعال هادفة ترمي إلى إعاقة عمل الطرف المُجار عليه، أو إلحاق الضرر به، كما ترمي إلى تحقيق مكاسب شخصية على حساب الطرف المُجار عليه.

البحث

عن

براهين

موضوعية



❖ اسأل نفسك، ما الذي تفعله باستمرار وبشكل عفوي، رداً على الطرف الجائر، وذلك في سياق النزاع فيما بينك وبينه. يكون الجور موجّهاً في معظم الأحيان لأولئك الذين يتركون مجالات رحبة لمهاجميهم لكي يجوروا عليهم، حيث يريد هؤلاء الآخرون الوصول من خلال ذلك إلى نجاحات سريعة.

هل  
تفسح  
مجالاً  
رحباً

❖ هل تبدو أحياناً عابثاً وغير مكترث؟ هل تشعر باستمرار بأنك مستهدف من الآخرين من خلال أسئلتهم التي يطرحونها عليك؟ هل تهدد الآخرين باستمرار برفع الشكايات عنهم إلى مديرك، في الوقت الذي تبدو تصرفاتك فيه غير منطقية، ثم لا ترفع في نهاية المطاف أية شكاية تذكر؟ هل شكوتَ إلى مديرك ذات مرة معاناتك المستمرة من الآخرين؟

للطرف  
الجائر  
لكي  
يجور  
عليك؟

❖ ربما أبدو الآن وكأنني أضعك في موقع المذنب، بالرغم من كونك الطرف المُجَار عليه. هذا خطأ! ما أريده هنا بالفعل لا يتعدى التحقق من مدى ارتكابك أحياناً لبعض الهفوات أو الأخطاء السلوكية الصغيرة.

اسأل

غريمك،

❖ ما مدى معرفتك بغريمك الذي يجور عليك؟ هل تعرف دوافعه واحتياجاته؟ ثمة أمرٌ ما يدفع هذا الشخص لأن يجور عليك بتصرفاته تجاهك. ربما تكون أسبابه هنا غامضة ومعقدة! ثمة أشخاص يستمتعون بإلحاق الأذى بالآخرين، سواء بالقول أو بالفعل! معظم الناس ممن

إن أمكن،

عن أسباب

جوره

عليك!

يجورون على الآخرين بتصرفاتهم، يفعلون ذلك بدافع من الغباء أو سوء التصرف، أو ربما بدافع من الدفاع النفسي الباطني، وكل تلك الدوافع مرفوضة اجتماعياً بالطبع.

❖ لاشك أن معرفة دوافع شخص ما يجعل الأمور أكثر وضوحاً. ربما يكون ذلك الشخص الذي يجور عليك بأفعاله، غارقاً هو بنفسه في أزمةٍ ما، ومتخبطاً فيها خبط عشواء، غير آبه في ذلك على الإطلاق بنمط سلوكه وتصرفه إزاء الآخرين ممن حوله! لا أقول لك بوجوب قبولك لما يصدر من غريمك هذا من تصرفاتٍ إزاءك، أو ربما تسامحك معها، وإنما أقول بأنه ينبغي عليك بالفعل أن تسعى لأن تتفهمه.

❖ ما هي مزايا ذلك الشخص الذي يجور عليك؟ حينما تقول أن ليس لديه أية مزايا تُذكر، فاعلم إذن أنك جزءٌ لا يُستهان به من سبب المشكلة!

❖ ما الذي يجب فعله لحل هذا النزاع القائم فيما بينك وبين غريمك الذي يجور عليه بأفعاله، وذلك بما يرضيك ويرضيه؟ حينما يكون ردُّك هنا: «ليذهب» أو «ليعد من حيث أتى»، فاعلم أن ثمة عقبة كبرى من طرفك تقف في طريق الحل!

وحينما تصل إلى نتيجة مفادها أنك لست في الواقع بذلك الشخص المُجار عليه، وأن كل ما في الأمر أنك تشعر

بما هو أشبه بالانعزالية في سياق علاقاتك مع الآخرين، فما عليك سوى أن تسعى لأن تكون أكثر انفتاحاً في علاقاتك مع الآخرين ممن حولك.

لا تشك هنا باستمرار! اعمل على أن يبقى مديروك خارج نطاق اللعبة. اعمل في البدء على تغيير نمط سلوكك.

اخرج من مجرد الدور الدفاعي الذي تتخبط فيه. لا تفسح الكثير من المجال لغريمك لكي ينال منك باستمرار. بادر وبسرعة إلى الأفعال، وليس فقط إلى ردود الأفعال. حاول بشكل أكبر أن تتفاعل مع ظروف غريمك وأسبابه، وكذلك مع أجواء المحيط العام الذي يعيش بداخله.

اعمل على أن تدعو ذلك الشخص الذي تشعر بسوء معاملته لك، إلى أحد المقاهي، أو ربما إلى فطور صباحي مشترك، وقل له حرفياً: «لدي مشكلة، وأحتاج إلى مساعدتك». أسرد عليه بمنتهى الحرية ما يجول في خاطرك. ومرة أخرى للتذكير: لا تبادر باتهامه من جديد، وإنما عبّر عن مشاعرك فقط! قل له بصراحة ووضوح: «هذا يجرحني حقاً!» أو «أنت تؤلني فعلاً!» ثم قل له: «أحتاج فعلاً إلى مساعدتك هنا». اسأله بصراحة: «ما الذي يمكننا فعله للوصول إلى ما آتمناه في هذا الصدد؟»

### ملاحظة هامة:

حينما تدرك تماماً أن سلوكك هذا مع غريمك، من شأنه أن يعمل على دفعك خطوة إيجابية نحو الأمام، في الوقت

ليكن

ظهورك

ملؤه الثقة

بالنفس،

وكذلك

الأمر

بالنسبة

لعباراتك

التي تنطقها



الذي تشعر فيه بعدم مقدرتك على القيام بتلك المبادرة معه، فاعمل هنا على استشارة أحد الخبراء المختصين. لا تعتمد بسرعة لإخضاع نفسك للمعالجة النفسانية، وإنما اعمد فقط إلى القيام باستشارة أحد المتخصصين أو المعالجين النفسانيين عبر جلسات عديدة. ينبغي أن يتمتع ذلك الخبير النفساني، ليس فقط بمجرد المعرفة النظرية للجوانب النفسية التي تكتنف مشكلتك، وإنما أيضاً بالخبرة العملية في هذا السياق.

وحيثما تصل إلى القناعة التامة، بأن ثمة من يجور عليك بتصرفاته وأفعاله فعلاً، وأن هذا الجور يؤثر سلباً مع الوقت على صحتك من ناحية، وعلى مركزك الوظيفي والاجتماعي من ناحية أخرى، فلا تعتمد هنا إلى اتخاذ أية إجراءات وحيدة الجانب بمفردك، قبل الرجوع إلى مشورة أهل الخبرة والاختصاص.

ثمة مراكز تخصصية في هذا المجال، موجودة اليوم في الكثير من دول العالم المتقدمة. ابتعد عن بعض المراكز الاستشارية «المشبوهة»، التي - تحت شعار المساعدات الاستشارية النفسية- تتبع في واقع الأمر أهدافاً أخرى مختلفة.

### ملاحظة:

إن مشورة أهل الخبرة والاختصاص تبدو ضرورية للغاية، حينما يكون مديرك، هو بنفسه الطرف الجائر الذي يجور

الذي

بيادر

باللين،

هو الطرف

«الأدكى»





عليك بتصرفاته وأفعاله. يحصل ذلك أحياناً، حينما اندماج شركتين أو أكثر في شركة واحدة على سبيل المثال، حيث يتبع ذلك بطبيعة الحال حصول اندماج للأقسام والإدارات المختلفة فيما بينها. اتّبع تعليمات أهل الخبرة والتجربة بدقة، حتى لو سمعت منهم عبارات مثل: «بادر باللين إن كنت ذكياً فعلاً»، أو «بادر إلى الاستقالة والعمل في مكانٍ آخر قبل أن تتدهور صحتك وتفنى أعصابك!».

### بعض الإرشادات لمن يسعون «كطرف ثالث محايد» إلى حل النزاع:

أنت- كمدير أو كərb عمل، أو كرئيس مجلس إدارة- مُعرّضٌ باستمرارٍ للدخول في حل شتى أنواع النزاعات المختلفة. ثمة إرشادات عملية ومجرّبة، يمكن أن تساعدك في هذا السياق. لا شك أن شيئاً من الحنكة من ناحية، والقسوة من ناحية أخرى، مطلوبٌ حتماً. ثمة ضرورة لتدخلك في نهاية المطاف، ولو بشكل قسري، لإحداث التغيير اللازم والضروري للحؤول دون وقوع الكارثة.

❖ لا تنتظر تلك المبررات التي تبرر شكواك بصدد الجور الذي يُمارس عليك. بادر بالتصرف بشكل آني، لا يخلو من الحذر في بادئ الأمر! يمكن لمسألة الجور فيما بين العاملين أن تلحق الأذى والضرر بالشركة، ربما أكثر مما تفعله القرارات الخاطئة.

التصرف

بشكل

سريع

ضروري

حتماً

❖ اجمع سائر المعطيات والمعلومات الممكنة حول جوهر المشكلة. لا تتطرق في بادئ الأمر إلى لب المشكلة بشكل مباشر! إن استقصاء آراء العاملين ضمن الشركة، يمكن أن يساعد كثيراً في هذا الصدد. كذلك تساعد في هذا الصدد، اللقاءات العابرة في ممرات الشركة على سبيل المثال، أو في المصعد الكهربائي، أو في مرآب السيارات، أو في أثناء الحفلات ... الخ

❖ لو أردت أن تكون صادقاً مع ذاتك، وقد وصلت إلى قناعة تامة، كمدير أو كرجل عمل، بأن الموضوع ليس جوراً بالمعنى الحقيقي، فاعمد هنا إلى التحدث لذاك الذي يشكو الجور من أحد زملائه، وذلك بحرية تامة خارج الشركة. حاول معه هنا تحليل أسباب النزاع، ثم ابحث معه عن الحلول الممكنة لذاك النزاع.

حوار مفتوح  
وصريح

❖ ثمة أشياء ينبغي إنجازها على وجه السرعة. فيما لو وصلت لقناعة تامة بأن الحالة التي بين يديك، حالة «جور» بالفعل:

❖ اعمل- قبل تدخلك بشكل مباشر- على استشارة أحد الخبراء المختصين! ثمة مراكز للعلاج النفسي المرتبط بموضوع «الجور» موجودة في سائر دول العالم المتقدمة، تجنب بعض المراكز التخصصية الاستشارية «الظاهرية»، التي تتبع في باطنها في واقع الأمر أهدافاً أخرى مختلفة.



تجنب هنا أيضاً استشارة العاملين في قسم التوظيف في الشركة، ممن لا يعرفون الشيء الكثير عن طرق وأنماط المعالجة النفسانية. ثمة فرق شاسع في هذا السياق فيما بين النظرية المدروسة بدقة من ناحية، والتجربة العملية المستقاة من أرض الواقع من ناحية أخرى!

❖ حاول استقصاء دوافع غريمك. هل لديه بعض المشاكل على الصعيد الشخصي؟ ربما تتعرف هنا على المزيد من بعض مشاكله في مجال عمله. هل من المنتظر أن تقوم إدارة الشركة عما قريب بتسريح بعض العاملين من عملهم؟ هل الوضع المالي والاقتصادي للشركة غير مطمئن إلى حدٍّ ما؟ هل يتنافس العاملون في الشركة عموماً للإيقاع ببعضهم بعضاً؟ إن كان هذا صحيحاً، هل ما زال بإمكانك السيطرة على الحالات الخمس الأولى المرتبطة بموضوع الجور. هل تزداد حدة المشاكل مع الوقت داخل الشركة؟

❖ هل أنت بصدد غريم واحد، أم أنك بصدد مجموعة من الغرماة؟ إن كانت الأخيرة هي الصحيحة، فحاول إيجاد ذلك الشخص المتكلم باسمهم. تكلم مع الشخص الأضعف ضمن هذه المجموعة، وانقل عن طريقه الخبر الذي ترغب بإعلامه للمجموعة، مثل العواقب الوخيمة التي تنتظر كل من يجور بتصرفاته على الشركة وعلى العاملين.

❖ راقب الشخص المُجار عليه عن كثب. ما الذي يدعو الآخرين لكي يجوروا عليه بتصرفاتهم تجاهه.

❖ أعلم الخبير الاختصاصي الذي تستشير به بسائر تلك المعلومات والحقائق!

### ملاحظة هامة:

إن لم يكن لديك الوقت الكافي للاستعانة بمشورة أهل الخبرة والاختصاص، فخذ لنفسك تلك الجرعة الجيدة من الإرشادات والنصائح:

❖ فكّر ملياً بمدى أهمية كل من طرفي النزاع بالنسبة للشركة: مدى أهمية الطرف الجائر من ناحية، ومدى أهمية الطرف المُجَار عليه من ناحية أخرى.

❖ لا تعتمد - لغرض حل المشكلة - إلى عقد اجتماع ثلاثي (الطرف الجائر، الطرف المُجَار عليه، الوسيط). فعلى الرغم من كون ذلك مُحَبَّباً بالنسبة للكثير من الخبراء النفسانيين، إلا أنني شخصياً أميل للاعتقاد - بحكم تجربتي - أن ذلك لا يُنصِف - في الكثير من الحالات - الطرف المُجَار عليه.

❖ اعمد - بدلاً من ذلك - إلى دعوة الطرف الجائر إلى محادثة «حيادية: في جو هادئ ومريح (مطعم، حديقة، مقهى).

❖ بادر ضيفك هنا بتوجيه الاتهامات إليه بشكل مباشر. انتبه لأن تظل أنت - خلال المحادثة - الطرف الذي يطرح الأسئلة، وذلك مهما كان رد فعل ضيفك! اطرح أمامه سائر اتهاماتك وملاحظاتك وأدلتك على شكل أسئلة مباشرة. مثلاً: «كيف تفسر ذلك؟» أو «ما سبب كونك.. الخ».

بعض

الإرشادات

والنصائح

للتصرف

بشكل

هادف

وفعال



❖ تدرب جيداً، وقبل لقاءك معه، على نمط الأسئلة المباشرة هذا! بإمكانك السيطرة على مجرى محادثتك معه، من خلال بقاءك في موضع السائل. كرر أسئلتك باستمرار إذا لم يعتمد ضيفك للإجابة عليها بشكل مقنع.

❖ اطرح على ضيفك بعد ذلك أسئلة مباشرة، وقاسية إلى حد ما، مرتبطة مباشرة بعواقب الجور على الآخرين: «هل يسرك إيداء الآخرين؟» أو «ماذا ستفعل فيما لو ثبتت صحة الاتهامات الموجهة ضدك؟».

❖ حينما تقرر- كمدير أو كرجل عمل- أن تعتمد إلى حل المشكلة العالقة بين الطرفين من خلال تغيير مكان عمل أحدهما، أو نقله من قسم إلى آخر، أو ربما طرده من العمل، فاعمل هنا، من كل بد، على أن يكون المستفيد هنا الطرف المظلوم، وليس الطرف الجائر! عليك أن تكون واضحاً مع نفسك! وحينما ترى أنه لا يمكنك الاستغناء عن الطرف الجائر هنا، نظراً لعدم إمكانية الاستعاضة عنه، في الوقت الراهن، بشخص آخر يرأس مهامه، فما عليك هنا سوى الاتفاق معه خطياً حول نمط التصرف والسلوك الذي يجب عليه اتباعه، ثم الاحتفاظ بذلك الاتفاق الخطي ضمن ملفه الوظيفي. عليك، في الوقت نفسه، إبعاد الطرف الجائر عنه عن المحيط الذي يعمل فيه الطرف الجائر، ووضعه في جو العمل المريح والملائم، والذي يستطيع أن يعمل فيه بمنتهى الراحة والهدوء.

تصرف

حازم

وفي الختام، أعرِّضُ عليك طريقة سيئة ولكنها حازمة وفعالة في إيقاف الطرف الجائر عند حده، ووضع حدود لتصرفاته وأفعاله، ولطالما عمدتُ إلى استخدام تلك الطريقة، وقد أثبتت معي نجاحها فعلاً. ولا مناص في حالتنا هنا، من الاعتراف بالمقولة الشائعة: «الغاية تبرر الوسيلة»: ثمة طريقتان، أتعامل من خلالهما عادة مع الأشخاص الذين اشتهر عنهم الجور على الآخرين، وذلك حسب مقتضيات الظروف المحيطة: الطريقة الأولى تتمثل بكل بساطة بطرد ذلك الشخص من عمله. أما في الطريقة الثانية فأتصرف على النحو التالي:

❖ بعد انتهاء المحادثة، وحالما ينهض ضيفي (الطرف الجائر)، أبادره على الفور بالسؤال: «كيف نستطيع أن نعمل معاً، على أن لا يعلم أحدٌ ما في الشركة أنك مدمن على الكحول / مدمن على المخدرات / مصاب بمرض الإيدز/ أنه سبق أن حُكم عليك بجناية / أو ما شابه ذلك من اتهامات مفرضة.

❖ سيُحدِّقُ ضيفي بي لأول وهلة بمنتهى الدهول والرعب، وخاصة بعد أن أعقب قولي بعبارة: «لقد سمعت بذلك من أحدهم»

❖ أترجع في اللحظة ذاتها عما قلته، قائلاً: «لا، لا هذا غير صحيح طبعاً، أنا أعرف ذلك. ولكن اعلم أن عبارة





واحدة تكفي في الوقع لتحطيمك على الصعيد الاجتماعي.  
 لن يعيب علي أحدٌ ذلك، لأنني أنقل ما قد سمعته فقط! ألا  
 ترى معي أن ذلك سهلٌ فعلاً؟ ألا يمكن لمن تجور عليه  
 باستمرار أن يلجأ إلى هذا السلاح لتحطيمك؟

❖ بعد ذلك، لا أقول له سوى عبارة واحدة: «أتمنى لك  
 يوماً سعيداً!»

### النجاة قبل فوات الأوان:

(الحياة مدرسة! هو ميت حقاً، ذاك الذي لا يتعلم من  
 دروس الحياة) - هذه هي وصفة النجاة.

هل تعلم سبب ارتكاب الكثير من الناس لأخطاء صغيرة،  
 بالرغم من كونهم في الواقع على قدرٍ عالٍ من المعرفة  
 والكفاءة. يعود السبب في ذلك، إما لنقص في التدريب، أو  
 لكون تحصيلهم العلمي والمعرفي قد مضى عليه زمناً طويلاً،  
 أو ربما لعدم توافر أية فرصة لتطبيق معرفتهم النظرية على  
 أرض الواقع، وبالتالي اكتساب الخبرة اللازمة والضرورية  
 للمضي قُدماً في الحياة العملية.

ليس من ثمة فائدة تذكر لأية معرفة نظرية، دون معرفة  
 كيفية استخدامها وتطبيقها على أرض الواقع العملي.

### مثال:

يمكنك الاشتراك بدورة تدريبية في أنماط المحادثة فيما  
 بين العاملين. لن تكون هذه الدورة ذات جدوى، إن لم يتحسن



نمط محادثتك مع العاملين خلال ستة أشهر من انتهاء الدورة. ثمة دورات تدريبية أيضاً، متخصصة في أنماط تقديم وعرض البرامج وما شابه ذلك، مما تساعدكم في اكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية، شريطة الالتزام بالتدريب الذاتي المستمر، على معطيات كل درس من دروس الندوة، وذلك بعد انتهاء كل درس.

الشيء نفسه يسري بالطبع للعاملين معك. تعمل بالطبع أية دورة تدريبية من هذا القبيل، على إدخال عنصر الحماس الذاتي إلى نفوس العاملين!

#### ملاحظة هامة :

التدريب ليس مجرد عملية تزود المرء بالمعرفة وتحسين مهاراته وقدراته، وإنما هو أداة فعالة أيضاً لتحسين نمط التعامل البناء والعادل مع العاملين.

#### نأخذ هنا:

❖ إرادة العمل الثابتة لتجاوز جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة.

❖ المعرفة اليقينية بأن التعلم لا يكون ضمن الجامعات والمعاهد، وإنما يكون باستمرار وعلى مدار الساعة.

❖ الاستعداد الذاتي المستمر لتكريس بعض الوقت لغرض تحصيل المعارف الجديدة، ذلك الوقت الذي كان من المفترض أن يكون مكرساً لأمر هاماً أخرى.





❖ المعرفة الأكيدة بأن إمكانية التعلم، مرتبطة مباشرة بدرجة الحماس الذاتي.

❖ الاستعداد الذاتي للسيطرة على مشاكل العاملين، ولفسح المجال أمام سائر العاملين للتعلم والتدريب، من خلال تخصيص المال الكافي واللازم لهذا الغرض. المعرفة الأكيدة بأن ليست سائر الندوات والدورات التدريبية على ذلك القدر اللازم والمطلوب من الكفاءة، وبأن ليس كلّ مدربٍ بالضرورة على ذلك القدر اللازم والمطلوب من الخبرة والمعرفة.

### التحضير:

❖ اعمل، ضمن خطة العمل، على تخصيص ميزانية كافية لأغراض التعلم والتدريب.



❖ اعمل على دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة لديك. حدد ما الذي ينبغي فعله لإجراء التغييرات اللازمة والضرورية. اعمل على صياغة خطة التدريب الخاصة بك شخصياً.

❖ اعمل، مع العاملين لديك، على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، وامل على تحديد التغييرات الواجب القيام بها، والفترات الزمنية اللازمة لإحداث تلك التغييرات. اعمل على إعداد خطة تدريبية مرتبطة مباشرة بسائر النشاطات والأعمال الواجبة الإنجاز.

❖ فكر ملياً بمن ستفرحه بخبر اختيارك له للمشاركة في الدورة التدريبية، الأمر الذي سيزيد بالتأكيد من تشجُّعه وحماسه للعمل. ليس بالضرورة أن تكون تلك الندوات والدورات التدريبية مرتبطة بشكل مباشر بالمهام الوظيفية للمشارك فيها. ابحث عن تلك الندوات والدورات التدريبية التي تناسبك وتناسب العاملين معك. وفي حال اختيارك لدورة تدريبية لك ولبعض العاملين معك، فانتبه لأن لا يكون الوقت الذي تشارك فيه كمدير، أو كرب عمل، في تلك الدورة، هو نفسه الوقت الذي سيشارك فيه العاملون معك في تلك الدورة؟ لانتدب العاملين معك لدورة تدريبية ما، إذا لم تتوفر لهم فرصة التدرُّب على دروس الدورة، فيما بعد وقت الدورة، وتطبيق تلك الدروس بشكل عملي على أرض الواقع. إنْتَظِرْ هنا، ولا تبادر للتسجيل في الدورة التدريبية حتى تتحقق تماماً من توافر الفرصة للعاملين معك، لكي يتدربوا بشكل جيد، فيما بعد وقت الدورة، على المعطيات النظرية التي تم تداولها خلال كل درس من دروس الدورة. أَعْلَمْ العاملين معك عن السبب الذي دفعك لتأخير التسجيل في الدورة. أما الدورات التي تهدف إلى تشجيع العاملين، أو التي تعبّر عن جزيل الشكر والامتنان لهم، فليس من ثمة داعٍ على الإطلاق لتأخير الاشتراك بها.

❖ اعمل، بعد انتهاء زمن الدورة التدريبية، على إجراء محادثة وديّة ضمن أجواء مريحة، مع كل مشارك من



المشاركين الذين قد شاركوا في الدورة، ودعه يسرد لك انطباعاته حول بعض التفاصيل والدروس التي تم تداولها خلال الدورة.

❖ اطلب من العاملين معك، بعد كل درس من دروس الدورة، ما يثبت تقدمهم خطوة فعالة نحو الأمام على صعيد التدريب والتعلم! لا أعني بذلك طبعاً وثيقة النجاح التي يحصل عليها المشارك في نهاية الدورة. ينبغي على كل من شارك في دروس الدورة أن يكون قادراً فيما بعد على استعراض ما قد تم تداوله خلال تلك الدروس التعليمية. كما ينبغي على كل من أتم دورة تدريبية في مجال قيادة العاملين، أن يعرض أمامك قدراته في مجال التخاطب مع العاملين.

❖ افحص مدى كون معارفك الحالية وقدراتك الذاتية تتضمن آخر ما تم الوصول إليه من معارف وعلوم. ينبغي عليك تجديد معارفك فور اكتشافك بأن بعضاً منها قد نسيت. الأمر نفسه يسري بالنسبة للعاملين معك.

### ملاحظة هامة:

❖ يتزود المرء بالمعرفة الجديدة من خلال مشاركته بدورة تدريبية ما. إن اكتساب المعرفة الجديدة أكثر أهمية هنا من التدريب بحد ذاته.



❖ تهدف أية دورة تدريبية إلى تفعيل المعارف النظرية والقدرات الذاتية لكي يتسنى للمرء العمل بها وتطبيقها على أرض الواقع.

كيف يتم الاهتداء إلى الندوة، أو الدورة التدريبية المناسبة؟ تحمل بعض عناوين الندوات أو الدورات التدريبية معها أحياناً طابعاً من الغرابة مثل: «كن نجماً من نجوم البورصة!» أو «بذلك تصبح مليونيراً» أو «أطلق العنان لشخصيتك الكاريزمية». هذه العناوين وغيرها مما يشبهها، توقظ لدى المرء الآمال والتطلّعات التي غالباً ما لا يتم تحقيقها. يجب عليك، قبل شروعك بالمشاركة في دورة «تدريبية» ما، أن تتفحص، وبدقة متناهية، المواضيع والفقرات التعليمية التي سيتم تناولها خلال الدورة. هل هذه الفقرات التعليمية قريبة من الواقع، أم أن ثمة وعوداً يتم قطعها باستمرار، وهي في الحقيقة لا تعدو كونها أضغاث أحلام ليس إلا؟

احذر بشدة، تلك الدورات التدريبية، التي تحمل عناوينها وعوداً مستمرة بـ «السعادة الحقة» أو «القوة الهائلة» أو «القدرات الفذة» أو «الغنى السريع»! إحذر إلى حدّ كبير كذلك الأمر تلك الدورات التدريبية التي تحمل عناوينها باستمرار طابع «التشجيع النفسي أو الذاتي». الأشخاص مرهفو الأحاسيس على وجه الخصوص، تتقلّب عواطفهم بشدة في تفاعلهم «الجاد» مع تلك الحملات الدعائية «التعليمية»، الأمر الذي غالباً ما يؤدي إلى استنفاد طاقاتهم دون جدوى.

### ملاحظة هامة:

ثمة ندوات ودورات تدريبية كثيرة يُنصح بالاشتراك بها! وعموماً فكلّما كان العنوان المطروح أكثر وضوحاً، وأقل دغدغة للعواطف، فإنه يكون التالي أكثر قرباً من الواقع العملي الملموس.

ليس من ثمة سوق يرتاده الفاشلون أو أولئك الساعون إلى الكسب السريع، مثل سوق الدورات التدريبية والتعليمية. لاشك أن إعداد أية دورة تدريبية يلزمه بالضرورة توافر- ليس فقط الكفاءة التربوية- وإنما أيضاً المعرفة العملية المتخصصة في كل مجال من المجالات التدريبية المطروحة ضمن هذه الدورة.

إن الخبرة العملية شرطٌ ضروري وأساسي ينبغي توافره لدى أيّ كادر تدريبي. لا يعني ذلك أن المدرب ينبغي أن يكون عموماً أفضل ممّن يدرّبهم. عليه أن يكون قادراً على اكتشاف مواطن القوة ومواطن الضعف لدى الآخرين، ثم الخروج بأفضل ما يمكن لجعل الآخرين أكثر معرفةً وأكثر خبرةً وتخصّصاً. لاشك أن القدرات الذاتية للمدرب، المستقاة من واقع خبرته اليومية، مهمّة وحاسمة في تلك الدورات والندوات التدريبية المرتبطة بمواضيع البيع أو تقديم البرامج على وجه الخصوص!

اجمع إذن بعض المعلومات حول الشخص المكلف بالتدريب في هذه الدورة، وخصوصاً حول مدى خبرته ومدى تخصصه، وذلك قبل أن تعمد إلى تسجيلك أو تسجيل العاملين معك للاشتراك في هذه الدورة. لا تحتاج فنون وأساليب تعليم الآخرين أو تدريبهم إلى الكثير من الوقت لتعلمها واكتسابها. أما المعرفة المتخصصة فهي مقترنة لا محالة بخبرة المدرب العملية.

ثمة مدربين في مجالات تقديم البرامج، لم يسبق لهم أن كانوا، هم أنفسهم، مقدمي برامج، وثمة مدربون في مجالات فنون البيع، سبق أن طردتهم الشركات التي كانوا يعملون بها بسبب ضعف كفاءاتهم. ثمة معالجون نفسانيون يقودون دورات تدريبية، تتسم بالغموض الشديد، تدور حول تحقيق الذات. ثمة مدربون في مجال إدارة الوقت، كثيراً ما يعتمدون إلى التحدث على الهاتف خلال دروس الدورة، لأنهم إن لم يفعلوا ذلك، يفشلون في تنظيم وقتهم وإدارته بشكل سليم.

### نصيحة للنجاح :

اعمد إلى الاستعلام والاستفسار حول طبيعة الشخص المكلف بالتدريب والتعليم في سياق هذه الدورة. إفحص بدقة من البداية، مدى الفائدة التي ستعود على من انتدبتهم، أنت كمدير أو كرتب عمل، للمشاركة في هذه الدورة.



## من الخبراء للخبراء

إن فريق عمل الكاتب فريد مارو وشركاه يمثلُّ بحدِّ ذاته تحوُّلاً جذرياً في عالم التواصل الإداري والاجتماعي ، حيث يمكن للمرء الاستفادة من خبرات هذا الفريق ، حينما يتعلَّق الأمر بالدعم الهادف لسائر الكوادر القيادية .

إن الكاتب فريد مارو يدير هذا الفريق ، ويقدمُّ استشاراته للكوادر القيادية ، ويلقي المحاضرات في موضوع التواصل الإداري والعلاقات الإدارية . هو يقدمُّ باستمرار كلَّ عام حصيلة خبراته العديدة والمختلفة في مجال العمل الإداري لسائر الكوادر القيادية الشابة واليافة .

لا تترددُّ أبداً في السعي للاستفادة من تلك الخبرات المتميِّزة والمتمرسَّة .

❖ كلُّما تم اكتشاف عوائق التواصل الإداري بشكلٍ مبكِّرٍ أكثر ، كان من الأسهل حتماً التغلُّب على تلك العوائق .

❖ كلُّما تسعى لتحسين قدراتك، من خلال الاستفادة من خبرات الخبراء المتمرسِّين في مجالات التواصل الإداري والاجتماعي ، فإنك تقرب بذلك أكثر فأكثر من تحقيقك لذلك النجاح المنشود على الصعيد المهني.