

## القيادة في الأزمات ١



د. جمال أحمد بادي

### مقدمة

يقع الكتاب في ٤٤٧ صفحة من القطع المتوسط، ويدور محور الكتاب حول الصفات، والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القادة، أو أصحاب المراتب القيادية في المؤسسات، والإدارات المختلفة، لمواجهة المواقف الساخنة، وقوى الشد، والضغط الداخلية والخارجية ليديروا دفة مؤسساتهم بنجاح وتفوق وتميز. والمنهجية التي تعامل بها صاحب الكتاب مع الموضوع هي منهجية تعتبر المواقف الساخنة والضغوط المختلفة أموراً طبيعية وحتمية وملازمة للقيادة، لا على أنها استثناء وظروف طارئة. كما أن الأفكار والنظريات التي يقدمها الكتاب عبارة عن خلاصة تجربة قيادية لكاتب "داني كوكس" الذي تنقل في عدة مناصب قيادية. فالكتاب يمثل انعكاساً لتلك الخبرات والظروف التي مرّ بها الكاتب، ولذلك جاء الكتاب مشحوناً عشرات القصص والمواقف الشخصية الواقعية التي ولدت أفكار ونظريات الكتاب فيما بعد.

١ داني كوكس وجون هوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجة وريم سرطاوي (٢٠١٩).

\* أستاذ مشارك ورئيس قسم الدراسات العامة في الجامعة الإسلامية بعاليلريا.

وأول ملاحظة تسترعي الانتباه أن غلاف الكتاب قد وضع عليه اسمان بوصفهما مؤلفي الكتاب، هما: ( داني كوكس، وجون هوفر ) إلا أن المقدمة كتبت باسم داني فقط، كما أن جميع القصص المذكورة فيه هي خلاصة تجربة داني، ومعنونة باسمه ومنسوبة إليه.

كما أن أسلوب الخطاب المستعمل هو أسلوب فرد واحد يتكلم عن تجربته وخبراته الشخصية في القيادة ويستبط منها الدروس وال عبر، والنظريات والقواعد التي يمكن أن تؤصل بناءً عليها، ولا يمكن الاعتماد على النسخة العربية للإجابة على هذا التساؤل والسلوك إلا أن عبارة ( نقله إلى العربية بتصرف ) قد توحّي بأن هناك أموراً قد تجاوزها المترجمان، إلا إذا قصد بالعبارة منهج وأسلوب الترجمة الذي حاول الابتعاد عن الحرافية في الترجمة.

اشتمل الكتاب على عشرة فصول مرتبة ترتيباً منهجياً، يمكن اعتبار الأول والثاني منها تقديماً ومدخلاً إلى الموضوع، وأما باقي الفصول الثمانية فهي ما يتوجب على القائد فعله - حسب رأي الكاتب طبعاً - لكي يقلل من الضغوط الداخلية والخارجية التي يواجهها ويخفف من درجات الحرارة العالية الناشئة عنها ليمعن حصول أي كارثة يمكن أن تخل بمؤسساته، وكيفية تجاوز الأزمات. مهارة فائقة ليصل القائد بمؤسساته إلى بر الأمان. هذا من الناحية السلبية للموضوع.

أما من الناحية الإيجابية فالفصول الكتاب تحتوي على أفكار ونظريات إدارية قيادية لتفعيل المؤسسات والدفع بها نحو تحقيق إنتاجية أفضل، وأداء متميز يضعها في المقدمة أمام غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

كما أن الكتاب لم يركّز على جانب القائد فقط منعزلاً عن فريق عمله، بل هو ينظر إلى القائد وفق النظرة الجديدة في الدراسات الإدارية باعتبار أن القائد لا يكون قائداً إلاً من خلال فريق عمل فاعل، وبناءً عليه فالكتاب يمثل نصائح قيمة للقائد من جهتين: الأولى: باعتبار شخصي ذاتي، وما ينبغي للقائد أن يلاحظه ويفعله حيال نفسه ليكون مؤهلاً وكفوئاً لمنصبه.

الثانية: باعتباره مسؤولاً عن فريق عمل وما يتوجب عليه حيال أفراده ليرتقي بهم نحو الأفضل والأكمـل في مستوى الأداء والفاعلية، لأن ذلك سيؤدي إلى نجاح المؤسسة وتفوقها.

اختار الكاتب (جلوس القائد فوق المقعد الساخن) عنواناً للفصل الأول من كتابه، وقرر فيه حقيقة واقعية وهي أن جميع العاملين في مؤسسة ما سواء كانوا عاملين أو مدراء يرثون تحت وطأة ضغوط خارجية (هابطة) وأخرى داخلية (صاعدة)، وهي تمثل قوى شد في حق المدير المسؤول. ثم يتنتقل إلى تقرير حقيقة أخرى وهي أن القيادة فن، ويتقد بشدة ما أسماه بـ (أسطورة القائد بالفطرة) أو ما يطلق عليه البعض (الكارزما). مبيناً أن القائد لا يولد قائداً وأن المهارات القيادية لا يتم تعلمها إلا من خلال الخبرة والممارسة. ثم يبدأ الكاتب الحديث عن عوامل نجاح المؤسسات وأن ذلك لا يتم إلا من خلال أسلوب الفريق المتكامل. وأن كل ما يريدوه الموظفون شخصاً يدعهم ويحترم قدراتهم ومواهبهم الشخصية.

إن القيادة الفاعلة في نظر الكاتب هي المقدرة على تخفيف وطأة الضغط الهابط وامتلاص الضغط الصاعد من خلال تحسين العلاقات مع الموظفين وإعانتهم على تجاوز الحواجز والعوائق الشخصية الذاتية للوصول إلى غايات عليا لتحقيق التحدي المولّد للإبداع. ويحذر الكاتب من أمر اعتبره من العوائق التي يتعرض لها كل الناس في حياتهم وهي المشاكل مؤكداً أن العالم سيكون أروع لو أنها لم تسمح للمشاكل بإعاقتنا مستندًا بقول أحد المدراء:

(إن حجم الفرد هو نفس حجم المشكلة التي توقفه أو تعيقه). مبيناً أن الفرق بين القائد الفاعل وغير الفاعل لا يتمثل في حجم المشاكل التي يواجهها أي منهما، بل يكمن في مدى الفاعلية التي يستحبب بها كل منها لمشاكله. فالشخص غير الفاعل يتجاوب مع مشاكله (Reacts)، بينما يستحبب القائد الفاعل مع مشاكله ويتعلم منها .

ثم يأتي الفصل الثاني والذي اختار الكاتب له عنوان (عملية مولد القائد) وقد ناقش فيه الصفات القيادية التي يجب على القائد أن يتحلى بها. وقد ذكر عشر صفات:

١. وهي الأهم في نظر الكاتب ... صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، واحتساب الأزدواجية في الأخلاقيات.
٢. النشاط العالي بالترفع عن توافق الأمور وصغرتها والانغماس في القضايا الجليلة. مؤكداً أن التخلص من العوائق التي تفرضها الاهتمامات الثانوية يمكن الأفراد من

- التركيز على المهمة الواجب إنجازها، كما حذر من أن بعض التشريعات التي وضعت لإزالة بعض الشوائب الصغيرة قد تتحول إلى عوائق.
٣. المقدرة على إنجاز الأولويات دون تنازل عن أي منها مؤكداً أن كل أولوية تحمل الأهمية القصوى حينما يحين دورها.
٤. امتلاك الشجاعة، وألا تسيطر عليه المخاوف وتحجزه عن فعل الأمور المهمة والمفيدة.
٥. العمل الجاد بتفان، والتزام الناتج عن حب العمل والاستمتعاب به.
٦. العمل بدافع الإبداع منبهاً أن البحث عن الامتياز لا يتم إلا عن طريق التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم والاستفادة منها مع الحرص على عدم تكرارها.
٧. أن يمتلك حساً في تحديد أهدافه لأن ذلك يعد ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
٨. امتلاك الحماس المستمر والصادق النابع عن حب العمل، مشيراً إلى أن الحماس معد. وقد سئل أحد المتحمسين عن سر إنجازاته فقال: (القد خلقت بدون مفتاح للتوقيت).
٩. امتلاك الحنكة التي تعني الاستجابة مع المشاكل والتعامل مع الحياة بواقعية، فالقادرون أن المشاكل ليست محطات للتوقف، بل هي محل إصدار القرارات.
١٠. مساعدة الآخرين ((أي أعضاء الفريق)) على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك.

ثم يأتي الفصل الثالث والذي اختار له الكاتب عنواناً توضيحاً صغيراً تحت اسم (الخطوة الأولى). وهو تصرف يؤكّد ما ألحّت إليه في مقدمة هذه المراجعة من أن الفصلين الأول والثاني بمثابة مدخل للموضوع، وأن الفصول الباقيّة هي ما ينبغي للقائد فعله في المواقف الساخنة. لذلك سيكون التعامل مع بقية الفصول في هذه المراجعة على هذا الأساس فإذا الخطوات القيادية في المواقف الساخنة:

**الخطوة الأولى: بناء الفريق:** يقرّ الكاتب أن الانتصارات التي تتحقق في منشأة ما، ما هي إلا نصر مشترك لجميع العاملين فيها، ومن هنا يتوجّب على القائد الفاعل تعين ذوي الخبرات وتوظيف المواهب المتميزة، فضلاً عن سعيه دوماً لاجتناب الشخص الأفضل لفريقه. ثم يبدأ رحلته أي القائد مع فريق عمله لتحرير مواهبهم الدفينة ويساعدهم على وضع أهداف جليلة والتخطيط والفهم الأكبر لوقتهم وتوظيف المزيد من إبداعاتهم والتعامل مع إجهادهم العصبي والجسدي بشكل أفضل. وهذه الأمور تساعده في رأي الكاتب على ثبات الكادر وانتشار روح الفريق بين العاملين. ثم يشير

الكاتب إلى مجموعة صفات للمؤسسة الفاعلة وهي: الإبداع وتجنب الروتين، النشاط المتولد عن الاستماع بالعمل، والسعى دوماً وراء التغيير السليم، الحس الإلحادي، الالتزام نحو الامتياز، عدم الاقتناع بالأمور كما هي عليه، تقدير المسؤولية.

ثم ينتقل الكاتب إلى الحديث عما يجب أن يفعله القائد مع فريقه بالعناية بهم واكتشاف مواطن القوة لديهم ( هل هو: تخيلي. لديه وعي كاف - متزن - متعاون - شجاع - قادر على إصدار الأحكام - واسع المعرفة - يمتلك روح الفكاهة - ذو قدرات تخيلية - مستقل - مبدع - مستمع - منطقي - ناضج - حاد الملاحظة - مثابر - قادر على التخطيط - قوي الشكيمة - دقيق في المواجه - سريع التفكير - كثير التدقيق - عميق التفكير - مدبر للوقت - متتحمل للمسؤولية - متعدد البراعات - حساس - منضبط - مبادر ) وعلى المدير أن يعلم أن العاملين لا يحتاجون إلى المدير بقدر حاجة المدير إليهم. كما أن عليه أن يقوم بتحفيز الفريق ( الانتباه إلى مستويات الدافعية الثلاث: مستوى الإذعان وتنفيذ الأوامر، مستوى توضيح الأهداف، ومستوى إضفاء الصفة الذاتية بأن تنبئ الأهداف من ذاته هو وهي أعلى المستويات). وحذر الكاتب القائد من أن يكون في جهة أو صف وفريقه في جهة أخرى بوجود سياج بينهما. كما عليه أن يتتجنب القيام بخداعهم لاستغلالهم.

كما أن على القائد أن يركز على مواطن القوة في أعضاء فريقه مقرراً أن التواصل الجيد مع الأفراد يكون بمخاطبة مواطن القوة فيهم. ويتعذر الكاتب لإشكالية وهي أنها تمثل بوصفه بشراً إلى ملاحظة المواطن الضعيفة أولاً، وقد يكون السبب في ذلك هو أنها قد تم لفت انتباهنا منذ الصغر لتلك المواطن. ثم يعقب الكاتب بقوله: إنها نزعة إنسانية صرفة أن يحب الإنسان من يحترمه ويعقدره ويظهر له الاهتمام العظيم. فإذا قام القائد بذلك فليكن متيناً بأن العاملين لديه سيأتون يوماً ما طالبين منه مساعدتهم على تلافي موطن الضعف فيهم بعد أن قام بدور فاعل في إبراز مواطن القوة لديهم.

ويختتم الكاتب الفصل الثالث من كتابه بقاعدة تعين المدير الفاعل على تقلص الضغط الصاعد في المؤسسة وهي أن يتوقف عن النظر للأمور من وجهة نظره هو والبدء بالنظر إليها من وجهة نظر العاملين كما أن عليه أن يدرك أن جميع آرائه التي يديها لن تكون ذات جدوى إلا إذا اقتنع بها العاملون. لذلك لا يفت القائد الفاعل من بذلك حل جهوده من أن يتلاءم تفكيره مع تفكير العاملين لديه.

## الخطوة الثانية: وضع الأهداف

يفتح الكاتب هذا الفصل بالمقوله الآتية: لا يستطيع أحد أن يقود أفراداً دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو باع الأمل. ويؤكّد ابتداءً أن عملية وضع الأهداف بفاعلية تعمل على تغيير التركيز مما نحاول تبنيه إلى ما نحاول تحقيقه. ويقدم أسئلة للقائد الفاعل للإجابة عليها مما يساعدنا على توضيح الصورة له وللعاملين معه: هل تعرف ما الذي تقوم بالعمل من أجله؟ هل تستطيع رؤية ذلك بالتفصيل؟

وينصح الكاتب القائد بالتحلي بالإقدام والشجاعة في اقتحام المجهول. معللاً أن المأساة في العديد من المؤسسات تكمن في تكرارها للأمس دون تحقيق أي تقدم، فالأمس يشكل الأمان للعديد من بدلاً من الخوض في الغد المجهول. ونحن نشعر بالأمان والاستقرار بتكرار المألوف بدلاً من المضي في المجهول حتى لو كان ذلك المجهول واعداً.

وحول إعانة العاملين على رؤية أهدافهم يركّز الكاتب على أنه من المهم أن نتأكد أن الأهداف التي يضعها الفرد نصب عينيه هي أهداف قابلة للتحقيق. والأهداف ليست اقتحام أشياء جديدة فقط، بل هي للتعامل مع المشاكل القديمة المستمرة وعليها أن نتيقن أن أول وضع للأهداف يكون بالتخلص من المشاكل المستمرة من أجل مستقبل خال من المشاكل. ويمكن أن نقوم بتحديد تلك المشكلة بالسؤال الآتي: ما أكبر المشاكل تعقيداً في حياتي؟ وما الذي فعلته بشأنها؟ وإذا ما كنت قد تركتها بدون حل فما السبب وراء ذلك؟

إن باستطاعة الواحد منا أن يرى أن كثيراً من المؤسسات تقضي معظم وقتها في حل المشاكل البسيطة السهلة، بينما تترك المعضلات دون حلول ناجعة. ويتبع عن ذلك سلوك سلبي عنوانه:

(نحن نخاول أن نتعايش مع المشكلة). وإذا نظرنا إلى جداول أعمالنا اليومية فسندرك كم من الوقت قد أنفقنا على القيام بالمهام التي تتعلق بشكل مباشر بوضع الأهداف وإنجازها متطلعين أن تزول المشاكل وحدتها دون أن يقوم أحد على حلها. إن عدم وضع أهداف واضحة لحياة الفرد الشخصية ولمؤسساته ستؤدي به إلى عدم إدراك قدراته الشخصية الكامنة فيه، كما ستؤدي إلى عدم الاستمتاع بالأشياء التي

يستلزم المرء بعملها أكثر من غيرها في الحياة. علينا أن ندرك أن هنالك مخاطرة كبيرة في عملية وضع الأهداف، ولكن المخاطر و ستكون أكبر بكثير إذا لم نقم بوضع الأهداف، فنحن إذا لم نقم بتلك العملية على خير وجه فإننا سترتك أمر مستقبل شؤوننا الشخصية والمهنية للحظ و الصدفة.

ثم يذكر الكاتب ثلاث خطوات عملية بشأن وضع الأهداف: ١. قم بتشكيل صورة حية لأهدافك. ٢. قم بتقسيم أهدافك إلى مهام يومية ممكنة التحقيق. ٣. اعمل على أهدافك كل يوم. إن علينا أن ندرك أن المدف هو نظير الحلم، وأن المدف غير المنجز هو أحد أحلام اليقظة. فلا تدعن يوم عمل يمر دون أن تشعر مع انتهاءه أنك قد اقتربت خطوة من أجل تحقيق أهدافك. إن علينا أن نسأل أنفسنا بعد إدراكنا أن المستقبل قادم لا حالمة: كيف سنقوم بتشكيله؟

وما الذي سنقوم به الآن من أمور ترك آثارها على المستقبل؟ ويدرك الكاتب الشروط المعروفة لوضع الأهداف الصحيحة وهي: ١. أن تكون قابلة للقياس. ٢. أن تكون واقعية. ٣. أن تحمل في طياتها التحدى. كما يذكر أنواع الأهداف: وهي: الأهداف قصيرة المدى (وتتراوح بين الوقت الحالي وسنة واحدة)، والأهداف المتوسطة المدى (وهي تتراوح بين سنة وخمس سنوات)، والأهداف طويلة الأمد، وهي ما زاد عن خمس سنوات.

وبينه الكاتب على ضرورة اتصف الأهداف بالملروننة منهاً على أن العديد من الناس يمتلكون ميلاً نحو تحقيق درجة من الجودة المتوسطة من النجاح، فهم ينقصهم الدافع للمتابعة نحو تحقيق المدف على الوجه الأكمل. وينهي الكاتب الفصل بضرورة قيام كل منا باختبار نفسه لتحديد مدى الالتزام نحو النمو الشخصي وتحقيق الأهداف بالإيجابة على بعض الأسئلة مثل:

ما أهدافك الشخصية والمهنية السنة الماضية؟ وما إنجازاتك في السنة نفسها على المستويين المذكورين؟ وهل توافقت إنجازاتك مع أهدافك قصيرة الأمد أم أنك انتقلت إلى الأهداف متوسطة الأمد وطويلة الأمد؟ ما الجوانب التي يتوجب عليك تحسينها؟ وماذا يتوجب عليك أن تفعل كي تتحسن؟ وما التغيرات التي ترغب في إحداثها في حياتك المهنية والشخصية؟

ماذا تستطيع أن تعمل كي تحقق هذه التغييرات؟ ما مواطن القوة الشخصية والمهنية التي تشعر بأنك لا تستخدمنها؟ ما خطتك للنمو والتقدم بوصفك قائداً على المدى القصير والمتوسط والطويل؟ ما خطواتك القادمة ومن سوف تختار ليكون بدلاً لك؟ ويختتم الكاتب الفصل الرابع بمقولة: (إن لم يكن لديك هدف فاجعل هدفك الأول إيجاد هدف).

### الخطوة الثالثة: التخطيط الزمني من أجل إنتاجية أعلى:

يفتح الكاتب هذا الفصل بمقولة له: بإمكان المرء أن يجعل الشيء المهم إلى شيء ضروري وملح جداً إذا ما انتظر فترة كافية. ثم نبه على أهمية وضع الزمن في الصورة. وذكر مقوله أخرى: لا يكفي أن تكون كادحاً فالنمل أشد كدحاً، ولكن المهم ما الذي تكدرح من أجله؟

إن المشكلة التي تكمن في الوقت أنه يختفي بينما تحاول التفكير فيما ستفعله به. وإدارة الوقت تتعلق بالبدايات لا بال نهايات الإعجازية. كل ما تستطيع أن تفعله بالوقت هو أن تقوم بقضاءه أو أن تقوم بتبيديه، فعليك أن تجد الطرق المثلث لقضاء الوقت المتأخر وكمية الوقت المناسب لإنجاز كل مهمة. وعليك بالتركيز على أفضل الطرق لقضاء الوقت بدلاً من القلق حول توفيره.

إن علينا أن ندرك أن الوقت والإنتاجية أمران متلازمان لا يفترقان. إن المستقبل ليس إلا سلسلة متصلة من ((الآنات)) التي تقترب منه. كما أن المستقبل الأكثر إشراقاً ينبع من ((الآن)) المشوقة، ولذلك فإن مستقبل أي إنسان يتحسن عندما يقوم بأفضل استغلال للحظة الحالية.

ينتقل الكاتب بعد ذلك إلى تحديد أربعة أمور عدها من أكبر مبددي الوقت: ١. قيام أحد الموظفين بعمل موظف آخر. ٢. قيام شخص بمهام معينة كان بالإمكان أن توكل إلى شخص آخر ذي مسؤوليات أقل. ٣. أن يقضي المدير حصة الأسد من وقته على (مشروعه المفضل) على حساب موضوعات أكبر أهمية للمنظمة ككل. ٤. تكرار الإرشادات هي عنصر آخر لقتل الوقت. ويقرر الكاتب أن معظم الأفراد يبذدون وقتهم كل يوم بالطريقة نفسها.

ومن الأمور التي نبه عليها الكاتب تقديم اقتراحات لأحد خبراء الإداره وأهمها:

١. قم بتسجيل وقتك وكيفية قضائه لمدة ثلاثة أيام فسوف تقتضي بعدي حاجتك للتخطيط للوقت. ٢. قم بإدارة وقتك فإنك لن تستطيع إدارة أي شيء حتى تتمكن من إدارة الوقت. ٣. قم بوضع الأعمال الروتينية ضمن مجموعات من أجل التنفيذ الأكثر فاعلية بدلاً من القيام بالتخطيط لوقتك ثم بتوقيت خططك. ٤. إن التخلص مما هو غير ضروري وغير فاعل هو الخطوة الأولى لوقف عن عمل الأشياء غير المجدية. ويضيف الكاتب بأننا عندما ننظر إلى جداول أعمالنا اليومية، بإمكاننا أن نسأل عن كل بند فيها: ما الذي سيحدث لو أنها لم نقم بتنفيذ أحد البنود مطلقاً؟

ويقترح الكاتب على القارئ شراء مفكرة يومية تبين اليوم والأسبوع بشكل واضح، واعتبر ذلك الخطوة المهمة في عملية التخطيط الزمني. وينصحه أن يبدأ فيسجل على كل يوم الأمور التي يتوجب عليه القيام بها مؤكداً أنه كلما كبرت تفاصيل المفكرة اليومية للفرد كلما ظهر له الكثير من الوقت الذي يمكن استغلاله في المزيد من النشاطات المفيدة.

أما الخطوة القادمة فهي تنظيم محيط العمل، بأن يقوم الفرد باستغلال يوم عطلة، أو إجازة، أو صباح يوم باكر بتنظيم حقيبته، أو مكتبيته، أو سيارته إذا كانت مستخدمة في عمله، وعليه أن لا يدعي شيئاً من الرحمة في التخلص من الأشياء عديمة الأهمية، كما أن عليه إعداد نظام للملفات بشكل منظم ومفيد. ثم تحدث الكاتب عن الطريقة الفعالة من وجهة نظره. لعمل قائمة الأعمال. ذكر في بدايتها أنه يتوجب على القائد الفاعل أن يقوم بوضع خطة على أساس خطوات منتظمة مع تحديد موعد نهائي لكل جزء ثم يبدأ بالعمل. ويجب أن تحتوي قائمة الأعمال الأصلية على جميع المهام التي يرغب لإنجازها سواء أكانت ذات أولوية عالية أو منخفضة. ويجب أن تكون الخطة مكتوبة وقابلة للقياس، وأن يكون التعبير عنها بالنتائج وليس بالنشاطات، كما يجب أن تكون موضوعية وقابلة للتنفيذ وتحتوي على موعد محدد للانتهاء منها.

ويجب أن تكون جميع البنود في القائمة معونة تحت ثلاثة عناوين رئيسية: ١. قم بعمل اليوم. ٢. قم بعمل اليوم إن أمكن. ٣. قم بعمل اليوم إذا توفر الوقت. ثم يؤكّد الكاتب على جعل إعداد الأولويات أحد الأولويات معللاً أنه من الممكن أن تكون فاعلين دون أن تكون مؤثرين مذكراً بأن الأشياء الملحة نادراً ما تكون مهمة، والأمور المهمة نادراً ما تكون ملحّة، ناصحاً بأن من المهم أن تقوم بالشيء الصحيح أكثر من

القيام بالأشياء بالشكل الصحيح لذلك يتوجب على الفرد أن يقضي عشر دقائق في نهاية كل يوم للتخطيط لنشاطات اليوم الذي يليه كما أن علينا ألا نقوم بالتخطيط لأكثر من ٧٥٪ من العمل في ذلك اليوم. والأكثر أهمية أن يبدأ بإنجاز المهام غير الممتعة والأشياء الأسوأ والمقيمة.

أولاً يجعل الساعة الأولى من العمل تعدل اثنين. وعلى الفرد أن يقوم بعرض مخزونه الشخصي ليحاول أن يحدد أي الأوقات يكون فيها أكثر فاعلية لأن التناغم البيولوجي مختلف من شخص لآخر هذا مع الاستعداد لمقاومة المشاكل غير المتوقعة ومن الاستراتيجيات في هذا الموضوع تعلم الفرد أن يقول لا ومراجعة نفسه قبل الموافقة على القيام بأي التزام مستقبلي. كما أن عليه الحذر من الأمور الآتية:

١. القيام بعمل دون قدراته.
٢. المقاطعات غير المتوقعة لذلك لأنّه من جدولة النشاطات وتخصيص فترة انقطاع عن الناس، والكلمات، والزيارات التي يخصص لها وقتها المناسب كذلك.
٣. معالجة المهام الثانوية بينما يترك العمل الرئيس متوقفاً.
٤. العمل بدون خطة. ثم ينصح الكاتب القائد بمسح يومي مختصر للإنتاجية الشخصية وتقويمها. كما لا ينسى تذكيره بإيجاد حد زمني للحديث على الهاتف ومهارة إنهاء المكالمة عندما تطول مع الشرارين بالتلبيح أو التصريح: كأن تخبره أنك في وسط مهمة عاجلة وأنك ستتصل به لاحقاً ومحاولة توجيه الحديث الهاتفي نحو قضايا تهمك وقد تكون عن طريق سؤال المتكلم نفسه حتى يفهم منها أنك غارق في أمر مهم أو يجعل السكرتيرة تقوم بالرد. ومن المفيد في حفظ الوقت أن تسأل نفسك كيف ستغير من طريقة عملك إذا أجبتك الحالة الصحية على العمل لأنصاف الأيام فقط؟ وما المهام التي ستتخلى عن أدائها حينئذ؟

ويneathي الكاتب الحديث بالتأكيد على أهمية التدرب على القراءة السريعة وباحترام المواعيد واحترام وقت الآخرين، وبالعناية بوقت الفراغ لإعادة شحن البطاريات وضرورة التشغيل الذهني، والبدني، واستغلال الإجازة في الراحة، والاستحمام، ولا ينسى التذكير بترتيب المكتب آخر اليوم وإذا ما واجهته مشكلة في آخر الدوام، فليخلصها بشكل واضح ليبادر بحلها في صباح اليوم القادم.

الخطوة الرابعة: الاحتفاظ بالمعنويات عالية في المواقف الساخنة:

يفتح الكاتب الفصل السادس بتقرير قاعدة عامة لعمل أي قائد فاعل تمثل في ضرورة الاحتفاظ بالمعنيات عالية لدى موظفيه ليحقق أداء مرتفعاً. وبين معنى المعنيات العالية بأنها تلك الحالة الذهنية التي تتضمن شعور الفرد بالثقة والشجاعة والأمل والحماس. ثم يبين المعنى بضذه فيذكر مؤشرات المعنيات المنخفضة العشرة وهي: اتخاذ مواقف غير تعاونية، نقص الحماس، غياب الالتزام، الميل إلى اكتشاف الأخطاء والشكواوى المتزايدة، التذمر المستمر، تداعى الانظام، اكتئاب الوجه والساخريه المستمرة على موضوع المعنيات المنخفض. ولا يفوت الكاتب تنبية القائد الفاعل إلى الانتباه إلى وجود تلك الإشارات وتفسيرها.

ثم يحاول الكاتب التعرف على مسببات المعنيات المنخفضة من خلال تجربته الشخصية العملية ويوصلها إلى عشرة وهي:

١. عجز العاملين عن فهم طبيعة العمل.
٢. الأهداف غير الواقعية أو دائمة التغير.
٣. عمليات الاتصال الضعيفة والتي من بينها: أ. النقد الدائم ومارسة دور الأخ الأكبر. ب. الإدارة الغائبة أو التي يصعب الوصول إليها. ج. الانضباط على الاتساق. د. التفكير بالعاملين بوصفهم أرقاماً فقط. هـ. النقص الكامن في المدير للنمو كقائد.
٤. البيئة التنظيمية المتضخمة.
٥. وجود كادر عاملين أكثر من اللازم.
٦. التوظيف الخاطئ.
٧. جو العمل النفسي السيء.
٨. انعدام الاهتمام بالعاملين إدارياً.
٩. نقص الأداء والتغذية الراجعة.
- ١٠ - التعليم المستمر المتصرف بالمللل أو غير الموجود أصلاً. (يفضل مراجعة التفصيلات والشرح لمزيد الفائدة ص ٢٨٤ . ص ٢٩٢).

وبعد ذكر هذا الجانب السلبي يعود الكاتب ليذكر بالمبادئ العشرة لبيئة المعنيات العالية وهي:

١. المحافظة على العمل ممتعًا.
٢. الترحيب بالأفكار الجديدة.
٣. تعزيز الإحساس بالإنجاز.
٤. تقدير الجهد والاعتراف بها.
٥. معاملة الأفراد بإنصاف.
٦. مواءمة المسؤولية مع القدرة.
٧. تقديم التعويضات العادلة والمناسبة عن الجهد المبذولة.
٨. دعم النمو الشخصي.
٩. تقرير الإحساس بالانتماء.
١٠. إتاحة الفرص.

ثم يؤكد الكاتب على أهمية العناية القصوى بأفضل المنجزين وبخاصة عنواناً بهذا الشأن: المحافظة على أفضل المنجزين سعداء: ومن أفضل المنجزين؟ إنهم يتميزون بالصفات الثلاث الآتية:

١- الاندفاع نحو تحقيق الذات. ٢. حب حل المشاكل. ٣. الوله في اكتشاف طرق جديدة والإنجاز الأمثل للعمل. وذكر بعد ذلك بعض القواعد الأساسية للقائد ليقوم بتوفير بيئة عمل خصبة لهم: ١. أن يتبع لهم المجال لينموا ويطوروا قدراتهم. ٢. عندما يكون هناك تغيير كبير على وشك الحدوث، فعلى القائد أن يعمل على مناقشته مع أكبر المنجزين أولًا.

٢- إن الأفراد ذوي الإنجاز المرتفع يمثلون خيول السباق الأصيلة، ويرغبون في استهلاك أنفسهم إلى أقصى مدى ليتجاوزوا حدود طاقاتهم ويستمتعوا بتحدي المنافسة، فعلى القائد الفاعل أن يتتأكد من توفير تلك الفرص لهم وإلا شعروا بالملل. كما عليه أن يساعدهم في اكتشاف فرص جديدة داخل المنظمة بعد ارتياحهم لإنجاز المهام القديمة، وذلك بهدف تشجيعهم على تحمل أكبر قدر من المسؤولية. ٤. جودة المرتبات والثواب والتقدير والعلاقات الشخصية القوية تُعدّ القواعد الأساسية للدافعة. ٥. على القائد أن يجعل أفضل المنجزين في تحد دائم وإن اختار المهام المناسبة لكل منهم بعد معرفته الجديدة لقدراتهم. وفي آخر الفصل ذكر بعض التكتيكات والاستراتيجيات لرفع معنوياتهم.

#### الخطوة الخامسة: التفكير الخلاق في المواقف الساخنة

يستهل الكاتب الموضوع بتحريض القاري على التفرد وعدم السير وراء الناس ليصل إلى أبعد مما وصلوا إليه، مذكراً إياه بأن التفكير المبدع في الحياة لا يخلو من الصعوبات المرافقة مشجعاً له بأن لكل فرد خيارات في الحياة؛ إما أن يكون متميزاً أو أن يستسلم للتيار. ثم يقرر أن الإبداع والتفكير الخلاق هو المروحة التي تعمل على تلطيف الجو في المواقف الساخنة.

فإن سألت ما الحد الأدنى للتفكير الإبداعي؟ أجابك الكتاب أنه يتمثل في اكتشاف طرق جديدة إذا فشلت بعض الأساليب القديمة. ثم يذكر صفات المفكر المبدع الأربع: ١. حس التعجب الطفولي. ٢. توفر البديل بشكل مستمر. ٣. القدرة على اختبار الأفكار الجديدة. ٤. المرونة المستمرة. ثم يعقب بالقول بأن أي شخص قادر على تطوير القدرات الإبداعية عن طريق فهم ماهية التفكير المبدع، والشخص المبدع هو شخص ذو طبيعة فضولية ومحبة للبحث والتنقيب. غير أن بعض الأفراد يقومون بكبت قدراتهم الإبداعية عن طريق الخوض في الخوف من المجهول، ثم يبين دور القائد الفاعل الذي عليه أن يتتأكد من أن أفراد فريقه المبدعين يحصلون على التغذية الراجعة

لأفكارهم الجديدة ليروا كيفية سير عملها فقمة الإثارة بالنسبة لهم عندما يرون أفكارهم تعمل بشكل جيد. ثم يقدم الكاتب مجموعة من النصائح يمكن تلخيصها في الآتي:

١. اتباع نظام العزلة المؤقتة عند التعرض للمشاكل، لأنه من المرجح أن يفقد المرء قدرته على تصور الأمور بشكل سليم عند بقاءه قريباً جداً من القضايا الصعبة. فالانعزal يسمع بمشاهدة الموقف من خلال عدسات أكبر.
٢. إن الأشخاص الذين يخشون من ارتکاب الخطأ لا يمكن أن يتولد لديهم أي تفكير إبداعي.
٣. إذا لم يواجه الفرد ضعطاً خارجياً وداخلياً كبيراً خلال العملية الإبداعية، فهذا يعني أنه ليس متعمقاً في العملية الإبداعية كما ينبغي، فالصراع هو مكان ولادة الإبداع الأعظم.
٤. الخدر من رمي الأفكار بتسريع، فعلى الفرد ألا يتخلى عن الأفكار التي قد تشكل بداية الانطلاق نحو الجديد.
٥. التأكيد على عامل التميز فالمعيار الأول للسعى الإبداعي هو التأكيد أن الفكرة مميزة ونادرة.
٦. اتباع أربع خطوات لتعزيز الإبداع: الإعداد، الحضانة، نفاذ البصرة، التمحیص.
٧. القيام بتقويم الفكرة بموضوعية من حيث الملائمة، ومن حيث إمكانية الحصول عليها وهل هي عملية؟، ومن حيث القبول (من سيدعمها).
٨. التخلص من الحواجز الأربع المعيقة للإبداع: العادة، والخوف، والحكم المسبق والجمود.
٩. إيجاد بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي: التجربة، المزبل، العفووية.
١٠. ويدرك الكاتب في أواخر الفصل القواعد الأساسية لجلسات التخييل لتنظيم إبداع الفريق وهي ما يمكن تسميته بتشويير الدماغ (Brain Storming) وهذه القواعد هي:
  - أ. قم بتحديد الوقت حتى لا تبدد الجهد، مع تنظيم وتحفيص الأفكار.

- ب. لا تبدأ عملية التمحص بسرعة. ج. تجنب عمليات الانتقاد والمدح والتشكيك في الأفكار وقت جمعها. د. شجع على انطلاق الأفكار بحرية، ففكرة شخص ما يمكن أن تشجع على تحفيز ذهن شخص آخر.
- هـ. بعد الانتهاء من عملية جمع الأفكار قم بإعداد نظام الأولويات الذي يمثل أفضل عشر أفكار قبل البدء في عملية التمحص.

#### الخطوة السادسة: حل المشاكل في المواقف الساخنة:

يمكن تلخيص أفكار الفصل الثامن في الكيفية المثلث لحل المشاكل حسب رأي الكاتب كما يلي:

١. يتوجب على القائد أن يتبع الحال للعاملين في المؤسسة في حل المشاكل مع توفر عنصر الإشراف وليس المراقبة اللصبة.
- ٣- يمكن للحس الفكري أن يكون منقذاً للحياة.
- ٤- إن من السهل التعرف على بعض الفوائد التي يمكن أن تظهر من الأزمات من خلال النظر إلى الزاوية الإيجابية للمشاكل، لأن الأزمات تعمل على بناء الشخصية.
- ٥- إن مواجهة القائد للمشاكل ستعمل على تطوير قدرة الفريق على التعامل معها مع مرور الوقت، والتصرف السليم في حل المشاكل، والخبرة التي يكتسبها الفرد في التعامل معها ستعمل على بناء الشخصية الفذة للقائد وللمؤسسة ككل.
- ٦- الاستعداد الذهني حل المشاكل وذلك بالأمور الآتية: أ. الالتزام بشكل كامل نحو حل المشكلة. ب. تنظيف المكتب من كل المشوشات. جـ - التعامل مع المشكلة بشكل منظم وضمن منهجية واضحة.
- ٧- يذكر الكاتب ست خطوات حل أي مشكلة: أ. قم بتعريف المشكلة ثم العمل على عزّلها فليس كل شيء يشكل مشكلة. بـ. اجمع جميع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة. جـ. قم بعمل قائمة لكل الحلول الممكنة للمشكلة. دـ. قم بإثارة الأسئلة الآتية: ما مدى نجاح هذا الحل المعين؟ هل هذا الحل ممكن التتحقق؟ هل نستطيع تنفيذه؟ ما المشكلة التي سيختلفها هذا الحل؟ وهل نستطيع التعامل مع هذه المشاكل الجديدة. هــ. قم باختيار الحل الأفضل بالاشتراك مع الفريق. وـ. قم بتفعيل الحلول.

وينصح الكاتب بضرورة إعداد دورية لحل المشاكل للعودة إليها مستقبلاً. كما يقدم الكاتب ضمن الفصل وفي آخره أقوالاً حكيمة لبعض القادة هذه مقتطفات منها: اليأس يضاعف قوتنا - البحر الهادئ لا يصنع بحراً ماهراً، وحل المشاكل يعمل على شحذنا بقوة جبارة للتصدي لغيرها ببراعة وحنكة أكبر - إذا لم يرتكب الفرد الأخطاء التي يسميها البعض بـ(تجارب التعلم غير المتوقعة). فإنه لن يحظى بأي اكتشاف - إن الفشل هو الفرصة لتبدأ مرة أخرى بذكاء أكبر - فالهزيمة ليست إلا الخطوة الأولى نحو شيء أكبر - نستطيع أن نستدل على شخصية الفرد من خلال الخيار الذي يقوم به تحت الضغط - المحن تحرر الفضيلة والهزيمة هي عتبة الانتصار - عندما يغلق باب يفتح باب آخر، ولكننا نبقى منتظرين طويلاً أمام الباب المغلق بحيث لا نرى الباب الذي تم فتحه - أنت لا تهزم إلا عندما تستسلم، ويمكن أن تبدأ بداية جديدة في أي لحظة تختارها. الخبرة ليست ما يحدث لك، ولكنها ما تفعله بما يحدث لك.

#### الخطوة السابعة: التعامل مع التغيير في المواقف الساخنة:

يفتح الكاتب هذا الفصل بمقدمة شهيرة تقرر: أن التحسن يعني التغيير، ولكنها تصبح كاملاً عليك أن تتغير بشكل متكرر. ثم يعلق على ذلك بأن الأزمات تدعوا إلى التغيير، وأن تجاهل الشروع في التغيير سوف يوجد مشكلات متفاقمة مما يؤدي إلى نشوء الحرارة وارتفاع معدل السخونة. وسر الإعداد الناجح للتغيير لا يكون بعمل السياسات والإجراءات بشكل وقتي بل يجب التخطيط له خارج إطار الوقت.

وتحت عنوان الخيار أن تغدو نحو الأمام، أو ترقص رقصة الرفض يقول الكاتب: من الجميل أن نعلم أن هناك دائماً طريقة أفضل لعمل الأشياء، وهناك أشياء جديدة ليتعلّمها الإنسان. إلا أنها قد ورثنا عن الآباء والأجداد أن التغيير شيء سيء. ثم يبحث الكاتب على تكوين نظرة سليمة حول التغيير، فالقائد الفاعل شخص يدرك تماماً أن التغيير عنصر مهم ومستمر، ويجب ألا يظن أن مؤسسته قد وصلت إلى مستوى المدينة الفاضلة التي لا تحتاج إلى أي نوع من التغيير فيها. وقد يجد القائد أن الطرق الحالية لا

يحب القيام بها أبدا فالجهد الضروري اليوم قد يصبح بعد فترة وجيزة تقليداً عديم الأهمية والإنتاجية.

ويذكر الكاتب بأن أساس التغيير الناجح هو التخلص من عنصر المفاجأة والتفكير بتمدن، لذلك يرى أهمية النظر إلى التغيير بوصفه سلسلةً من الأحداث، فهناك مرحلة الإعلام، ثم مرحلة المشاركة، ثم مرحلة الاتصال، ثم مرحلة التسهيل، ثم مرحلة المعلومات، وأخيراً مرحلة إعادة الالتزام.

كما يرى الكاتب أن الترويج للتغيير سياسة ضرورية مزودا القائد بعشر خطوات أساسية من أجل إطلاق فكرة جديدة بنجاح هي: إظهار الحماس للفكرة الجديدة . إقناع الأشخاص ذوي التأثير مسبقاً - تفسير جميع الأسباب الداعية للتغيير - مناقشة المخاطر - إظهار النتائج المتوقعة - تعزيز المشروع نفسه - التشجيع على الاختلاف - إيجاد أهداف قصيرة المدى لكل فرد - إبقاء الأشخاص ذوي التأثير في المقدمة - السيطرة على المشاكل.

ثم يذكر الكاتب القائد بعض النقاط الواجب توقعها في التغيير منهاً له أن مما يجعل موقفه أقوى هو فهمه الفعلي لكيفية تطوير الفكرة الجديدة.

ويختتم الكاتب الفصل بأنه علينا دائماً أن نخرج من الإطار الزمني لواقعنا واتجاهاتنا وسياساتنا وإجراءاتنا فهذا سيساعدنا على التكيف السريع مع التغيير. فالتكيف هو القدرة على جعل الأشياء تتلاءم مع الفكرة الجديدة واستخدامها استخداماً مناسباً. وقدرة التكيف السريع تعني أننا لسنا محصورين بالوقت والظروف. ويجب أن يتصرف القائد بالمرونة مع الأوضاع الجديدة إذ ليس هنالك مكان لمن يتصرف بالتصلب وعدم المرونة. إن التكيف لا يعني فرض التغيير ولكنه يتضمن اليقظة وقبول النتائج والافتتاح وتبادل المعلومات حول الأفكار الجديدة والأشخاص الجدد ويصبح التكيف ضرورة إذا أردنا أن نبقى فاعلين في قيادتنا للمؤسسات والأفراد.

الخطوة الثامنة والأخيرة: مواجهة تحديات الغد القيادية في الوقت الحاضر يفتح الكاتب الفصل العاشر والأخير بمقولة شهيرة تقول: ( حتى لو كنت على الدرب الصحيح، فإنه يمكن أن يتم تجاوزك إذا بقيت جالساً مكانك، لأن الوقت يتغير

باستمرار). كلنا نعمل من أجل المستقبل، من أجل الغد، من أجل الأسبوع القادم والستة القادمة لأن المستقبل مفعم بالفرص التي لم نكن نعلم بها. إلا أن الخطر الحقيقي الذي يهدد مستقبلنا هو الركود، فالاستمرار بالنمو على الصعيدين العملي والشخصي هو أمر ذو ضرورة قصوى من أجل الوصول لغد أفضل.

ويعيد الكاتب تبيه القارئ القائد بضرورة تجاوز الأسوار والحواجز الذاتية إذ أنه لا يوجد شىء معيق ومهدد للنمو والتطور المستقبلي أكثر منها. مؤكدا على صفة التكيف لإعدادنا للتحدي القيادي.

ثم يذكر الكلمات الأربع الأكثر أهمية وهي: احلم (Dream) - ادرس (Study) - خطط (Plan) - افعل (Act).

ويقرر إن عملية تدريب وتطوير الآخرين ليصلوا إلى مستوى قدراتنا نفسه، هو فرض عين على كل مدير مسؤول لذا يتوجب أن تتحسن مواهب وقدرات الفريق في شهر عن سابقه. وانتقد السلوك السائد في المؤسسات حيث يوجد تركيز كبير على التنبؤ بالمستقبل بدلاً من التركيز على صنع المستقبل معللاً أن التأمل بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً هو موقف سلي، وإننا نحتاج بوصفنا قادة أن نكون في موقع أكثر فاعلية تبدأ بسؤال (ماذا يجب أن يكون عليه المستقبل؟). ثم يختتم الكاتب بلمحة عن قائد الغد بذكر أهم عشر صفات يجب أن تتوفر فيه وهي:

- ١ - أن يكون منظماً ويعرف كيفية تحديد الأولويات ويعمل على تفعيلها.
- ٢ - أن ينشئ نمطاً من النمو لا يتوقف.
- ٣ - أن يمتلك فهماً جيداً للأشخاص.
- ٤ - أن يقوم بالترحيب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة.
- ٥ - أن يكون لديه وعي قوي لروح الفريق والجهد الجماعي المنظم.
- ٦ - أن يكون منصفاً للآخرين، فضلاً عن احترامهم.
- ٧ - أن يمتلك ثقة عالية بالنفس وعطشاً للمعرفة بشكل فطري.
- ٨ - أن يكون ذا لياقة جسدية وذهنية عالية.
- ٩ - أن يقدر التفكير المبدع ولا ينحاف من الخوض في المخازنة.

١٠- أن يكون مستعداً للاعتراف بالخطأ، وأن يقوم بإحداث التغيير عند الحاجة.  
أما آخر فقرة يختتم بها الكاتب كتابه المشوق فهي: (فرؤية الأفراد ينمون هو ما يجعل القائد يرقص فرحاً، والقيادة الحقيقة تتعلق بالأشخاص أولاً وأخراً. وكلما كنا أفضل بوصفنا أشخاصاً عاديين تحسناً كقادة، وتحسن مستوى الأفراد الذين نقوم بقيادتهم).

ويبدو واضحاً أن آخر فصلين في الكتاب أكثر تركيزاً، وأقصر وأقل صفحات، خلافاً للفصول الأخرى التي قبلها والتي حظيت بالتفصيل والبساط ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة تلك الفصول. وقد استطاع الكاتب - في رأيي . صياغة تجربته الشخصية في القيادة في قوالب تتسم بالفعالية والعملية كما نجح في إيصال فكرته إلى القارئ بأسلوب مشوق من خلال قواعد عامة تفيد الآخرين، ودعم أفكاره بنقل ما يؤيدها من أقوال بعض القادة الآخرين ومن عشرات القصص الواقعية لغيرهم.  
وأرجو أن يجد القارئ الكريم متعة وفائدة في عرض أهم أفكار وآراء هذا الكتاب.