



# 181

نصيحة للقائد المدير

عبدالله عبدالعزيز الغزي

2014  
جميع الحقوق محفوظة



# الإهداء

إلى والدتي ووالدي  
إلى إخوتي.. إلى أخي المحامي مساعد..

إلى دكاترتي.. إلى د. فوزي العيادي..

إلى كل من كان له يد في أن أصل إلى ما أنا عليه..

إلى أمتي.. إلى وطني..



# سيمضي التعب .. وتبقى لذة الإنجاز

عبدالله الغزي

١١- جمادي الآخرة- ١٤٣٥هـ

# في ظهيرة يوم ما

تفاجأت بإيقاف حسابي الخاص بالعمل؛ فأصبح حساباً مجرداً من كافة الصلاحيات، حساباً كحسابات المشتركين لا المشرفين، حاولت جاهداً أن أعرف السبب وفشلت محاولاتي، تواصلت مع الشخص المسؤول، وهو المدير العام وتجاهل الرد علي، ثم وصل إلي بريد إلكتروني من رئيسي المباشر يفيد بإيقاف عن العمل لأن الأخطاء "تكررت" مني، أخطاء تخالف اللائحة -حسب وصفه-، الغريب أنني أنا من كتب مسودة تلك اللائحة وتم اعتمادها وتعميمها على العاملين بعد تبييضها، في الحال أرسلت رداً يذكره أنني أنا من كتب مسودة تلك اللائحة وتابعها حتى اعتمادها، مشيراً إلى أن مخالفتي لها ستكون شيئاً غريباً، وتضمن الرد أيضاً طلباً آخر، طلب معرفة المخالفات التي "تكررت"، بعد ذلك وصلني رد من الشخص المسؤول (المدير العام) بشيء قد صنفه هو على أنه مخالفة، فرددت عليه، أن هذا الشيء لا يعتبر مخالفة وفقاً للائحة المعتمدة، وأني لو سلمت جدلاً أن هذه مخالفة، فأين بقية الأخطاء التي "تكررت"، ليرد علي بما حرفه "انسى القواعد القديمة"!!

هنا حق لي أن أتساءل، كيف له أن يلغي لائحة دون إشعار الأفراد؟ بل هو لم يكتفِ بإلغائها، بل عاقبنا على لائحة جديدة -حسب قوله- ولما طالبت برؤية اللائحة الجديدة لأعلم كيف أعمل رد علي بأن أطلعني على اللائحة ليس عمله، وبعد ذلك تبين لي أن اللائحة الجديدة لا وجود لها إلا في رأس المدير؛ وتلك اللائحة تقتضي شيئاً واحداً، أن يقرر هو، هل هذا التصرف صحيح أم خاطئ، والويل كل الويل لمن وقع في رأس المدير أنه مخطئ.

جدير بالذكر أن العقوبة تضمنت أخطاء قانونية عديدة، أولها فقدان النص القانوني المجرم لما أسماه بالمخالفة ولأهل القانون تعبير جميل، يقول "لا جرم دون نص"، فكيف بالعقوبة بلا نص؛ وثاني الأخطاء أنه أوقع عقوبتين على مخالفة واحدة، كما تضمنت العقوبة خطأ آخر فادح، يتمثل بعقوبة الإيقاف لمدة أسبوع دون أجر، وقد جاء في نظام العمل والعمال في المادة السبعون ما نصه "كما لا يجوز أن يوقع على العامل عن المخالفة الواحدة غرامة تزيد قيمتها على أجره خمسة أيام، ولا توقيع أكثر من جزء واحد على المخالفة الواحدة... ولا أن تزيد مدة إيقافه عن العمل دون أجر على خمسة أيام في الشهر".

غني عن الذكر أن ما صنفه (من رأسه) على أنه مخالفة، وقع من غيري وعلم هو به، ولم يتعرض "المخالف" للعقوبة، وهذا يؤكد أن اللائحة موجودة في رأس المدير فقط وهو من يقرر بحسب الشخص، ويحق لك عزيزي القارئ أن تفهم أنني أقصد قول أن ذلك الرجل (يشخصن) الأمور.

هذه القصة السابقة من أسباب عدة دفعتني لكتابة هذا الكتاب، وستلاحظ عزيزي القارئ أن بعض النصائح مستقاة من القصة السابقة.

وجدير بالذكر أن هذا الكتاب ليس حكراً للمديرين، كما وأن ما يتحدث عنه ليس خاصاً بالمنظمات وأفرادها، بل يشمل كل سبل الحياة، وستجد الفائدة فيه أياً كنت بإذن الله، ويتضمن هذا الكتاب بالإضافة إلى المئة وواحد وثمانون نصيحة مقياساً للنزعة القيادية في الشخصية راعيت فيه قابليته للاستخدام -بدون مساعدة- لكل من عمره تسع سنوات فأكثر.

# عن القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، فالقائد هو شخص يمتلك موهبة تجعل منه قدوة للآخرين، يقتدون به ويقودهم وهنا تجدر الإشارة إلى أن القائد لا يصنع بعكس المدير الذي يمكن صناعته بإكسابه بعض المعارف والمعلومات ولو يمتلك الموهبة.

وفي شأن صفات القائد، ذكر الكتاب والباحثون في مجال الإدارة عشرات الصفات، وبالنسبة لي فإن أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد صفة الشخصية القوية، فمن لا يملك شخصية قوية لن يستطيع أن يقود حتى نفسه، فكيف بقيادة تابعين له؟

جدير بالذكر أن القائد الناجح هو من يستطيع أن يجعل من الفرد العادي أو المحقر-بالنسبة للناس- فرداً متميزاً ليحققاً الإنجازات معاً، ولعل ما قام به أعظم قائد عرفته البشرية محمد ﷺ خير دليل، فقد وحد العرب وأسس دولة شملت فيما بعد العرب وغيرهم، ورغم انتقاله للرفيق الأعلى قبل أكثر من 1400 سنة إلا أن مبادئه باقية وتابعوه ما زالوا في إزدياد يوماً بعد يوم.

جمع النبي ﷺ الصحابة والعرب ووحد كلمتهم، فكسروا الأكاسرة، وقصموا القياصرة، وملأوا الأرض عدلاً ونوراً، فبعد أن كانوا مفرقين مشتتين، محتقرين ذليلين، حكموا مشارق الأرض ومغاربها وملأوها عدلاً ونوراً ونشروا الإسلام فيها حتى قال أحد الخلفاء العباسيين لسحابة في السماء "أمطري حيث شئت؛ فسيأتيني خراجك"<sup>(1)</sup>.

وفي وقتنا بمجال آخر، نجح كثير من مدربي كرة القدم بتحقيق الإنجازات الكبيرة رغم أنهم يدرّبون أندية تصنف مع الأندية العادية، وربما الضعيفة إذا ما قورنت بأندية المقدمة، فرغم أن أندية هؤلاء لم تذق للإنجازات طعماً، ولم تعرف للمنصات طريقاً، نجحوا، وتغلبوا على الجميع، ووصلوا بعدما ساروا، وصلوا بأنديتهم إلى المنصات واثقين ثابتين. رغم وجود لاعبين (أفراد) يصنفون بالمرتبة المتوسطة أو العادية مقارنة بلاعبي الأندية الأخرى؛ كما فعل المدرب التونسي فتحي الجبالي مع فريقه، فريق الفتح السعودي وحقق دوري زين لعام 2012-2013، بلاعبين معظمهم يصنفهم بعض الرياضيون بأنهم رגיע للأندية الأخرى، -مع تحفظي على الوصف-.

وكل ما فعله هؤلاء القادة هو اكتشاف مواطن التميز لدى الأفراد، وبناء خطتهم على نقاط قوتهم ونقاط ضعف خصومهم. وقد ذكرت سابقاً أن القائد هو من يصل بالفرد العادي -بالنسبة للناس- إلى أن يكون فرداً متميزاً، فهو فرد متميز بأصله، ولكن ينقصه اكتشاف ذاته وتوجيهه ليعمل ما هو جيد فيه.

# النزعة القيادية في الشخصية

تم إعداد هذا المقياس ليحلل 20 جانباً من جوانب الشخصية بأسلوب الموقف وردة الفعل عليه، وهذه المواقف تم وضعها بناءً على أهم 20 صفة للقائد من وجهة نظري، وينبغي ملاحظة أن الجميع يتمتع بجينات قيادية وتتفاوت تلك الجينات ما بين الضعف والميل للانقياد وبين القوة ووجود النزعة القيادية.

1 عندما تأمر شخصاً بفعل شيء:

- أ. دائماً ما توضح سبب الأمر
- ب. توضح السبب إن إستلزم الأمر
- ج. طالما أنه أمر فلا حاجة للتوضيح

2 من بين المجالات التالية ستختار أن تكون:

- أ. سياسياً
- ب. رجل أمن
- ج. محاسباً قانونياً

3 هل شخصيتك مستقلة بذاتها أم أنت ممن يتبعون مقولة "افعل كما يفعل الناس"؟

- أ. أنا أمزج بين الاثنين
- ب. أنا افعل كما يفعل الناس
- ج. شخصيتي مستقلة بذاتها

4 إن تلقيت أمراً بفعل شيء تكون:

- أ. منفذاً للأوامر شريطة منطقيتها
- ب. تنفذ الأوامر دون تردد
- ج. غير مسرور إن لم أكن مستاءً

5 من الأهم برأيك؟

- أ. القائد الجيد
- ب. الأفراد الجيدين
- ج. خطة العمل المناسبة

6 لو خيرت بين أساليب العمل التالية ستختار:

- أ. العمل وفق ما يروق لي (فعل الأشياء بأسلوبك الخاص)
- ب. العمل الغير خاضع لنظام محدد
- ج. العمل المنظم والمخطط

7 ردة فعلك إذا كان رئيسك أقل منك خبرة ومهارات:

- أ. ترفض القبول بالوضع الحالي وتحاول تغييره لصالحك
- ب. تحاول التعايش مع الأمر الواقع حتى إشعار آخر
- ج. تترك المنظمة لأنك لا تجد فيها القدر الكافي من الإحترام

8 ردة فعلك تجاه الكلام الموجه لك تكون:

- أ. تستمع بغض النظر عن الكلام ومصدره
- ب. استماعك يكون بحسب نوع الكلام ومصدره
- ج. لا تهتم لكلام الناس

9 في عملك الحالي هل خطت لأن تكون شاغلاً لأعلى الهرم؟

- أ. نعم وبشكل جاد
- ب. فكرت في هذا ولكن صعوبته تقلقني
- ج. لم أفكر من قبل في أن أصل إلى هذا المستوى

10 عندما تواجه مشكلة، يكون خيارك الأول هو:

- أ. تحديد سبب المشكلة تمهيداً لحلها
- ب. التريث حتى تحين الفرصة المناسبة
- ج. طلب المساعدة في حل المشكلة

# النزعة القيادية في الشخصية

16 هل نظمت حملة ضد شيء تعارضه على سبيل المثال عادة اجتماعية تراها غير مناسبة لعصرك؟  
أ. نعم  
ب. لم انظم شيئاً كهذا من قبل ولكن شاركت في مثل هذه الحملات  
ج. لا

17 هل يستشيرك أصحابك ومعارفك في ما يواجهونه؟  
أ. دائماً ما يحدث ذلك  
ب. يحدث ذلك في بعض الأحيان  
ج. نادراً ما يحدث ذلك

18 إذا كنت في رحلة مع أصحابك وحدثت أمامكم مشاجرة، ماذا سيكون موقفك؟  
أ. تحاول أن تحل المشكلة وتبادر في ذلك  
ب. تسأل أصحابك عن رأيهم وعما يبنون فعله وتقرر بناء على ذلك  
ج. الأمر لا يعينك

19 إذا عملت في منظمة ما فأنت تفضل أن:  
أ. تلم بجميع الأنشطة المتعلقة بمجال وظيفتك ومن ثم تتعرف على أنشطة قسمك والمنظمة بشكل عام  
ب. التركيز على مجال وظيفتك ومن ثم تتعرف على أنشطة قسمك  
ج. التركيز على وظيفتك فقط

20 إذا غضبت من شخص ما فأنت:  
أ. تحدد ما يمكن أن يفعله وما تستطيع أنت فعله به وعلى ضوء ذلك تقرر  
ب. تحاول أن تبحث عن سبب للتسامح معه  
ج. تفعل ما بوسعك للانتقام منه

11 هل لديك فكرة عما ستفعله في العشر سنوات القادمة؟  
أ. نعم  
ب. نعم إلى حد ما  
ج. لا

12 هل تستهويك المشاركة في الأنشطة الاجتماعية؟  
أ. نعم  
ب. لم تسنح لي الفرصة ولكن أفكر في فعل ذلك في المستقبل  
ج. لا تستهويني مثل هذه الأنشطة ولا أفكر في المشاركة فيها

13 عندما كنت طالباً، هل كنت ممثلاً للصف الدراسي في التعامل مع الأساتذة؟  
أ. نعم  
ب. لا، لكن كنت ممثلاً غير رسمي في أحيان عدة  
ج. لا أفضل تمثيل الصف

14 هل ابتكرت شيئاً في حياتك؟ على سبيل المثال لفظ تداوله أقرانك في فترة ما؟  
أ. نعم  
ب. أظن أنني قد فعلت شيئاً مماثلاً  
ج. لا

15 وظيفتان، الأولى أمانها الوظيفي مرتفع وفرص الترقية فيها ضعيفة، ووظيفة أخرى يصنف أمانها بأنه منخفض وبفرص ترقية قوية مع إفتراض تساوي الراتب ستختار أيهما؟  
أ. ذات الأمان المنخفض وفرص الترقية القوية  
ب. ذات الأمان المرتفع وفرص الترقية الضعيفة  
ج. سأختار الوظيفة الأكثر راحة

# النزعة القيادية في الشخصية

طريقة إحتساب النتيجة:

(أ) نقطتان (ب) نقطة واحدة (ج) صفر

المجموع من 27 إلى 40:

أنت قائد بفطرتك، لديك نزعة نحو الحرية وعدم الخضوع للقيود المفروضة أو التسليم بها، عليك أن لا تتكبر على التعلم، وتذكر: كلما تعلمت كلما صارت قيادتك أنجح وأنجع. من ناحية أخرى عليك أن لا تتوانى عن طلب المشورة، وتذكر أن إهمالك للتعلم ولطلب المشورة والتحكم المبالغ به قد تجعل منك قائداً غير مرغوب به لأنك لا تواكب التطورات ولا تمنح أفرادك سقف حرية ومساحة تنفس كافيتين، ما سيوجد من يسحب البساط من تحتك عاجلاً أو آجلاً.

المجموع من 13 إلى 26:

قد لا تمتلك الرغبة بالقيادة، ولا تشعر بأنك صالح للقيادة ولا مانع لديك في أن تكون تابعاً لأحد ما في بعض الأحيان، وهذا نتيجة لجهلك بنفسك؛ فأنت تمتلك الأساسيات، وعلى النقيض قد تكون لديك الرغبة وتشعر بأنك صالح للقيادة لكنك لن تكون قائداً ناجحاً نتيجة لوجود مشاكل لديك، تتمثل هذه المشاكل في عدم سعيك نحو تعزيز نقاط القوة وتصحيح وضع نقاط الضعف، عليك أن تثق بي، لديك جينات قيادية، ولكن أنت بحاجة إلى تنميتها وإكتساب المزيد من المهارات والمعارف؛ لتستطيع أن تكون قائداً متميزاً.

المجموع أقل من 13:

يبدو أنك من النوع الذي لا يرغب في أن يكون قائداً؛ فأنت تنام مرتاح البال إذا ما تولى الآخرون زمام الأمور، ووصولك إلى الزعامة أمر صعب فأنت لا تملك الرغبة بأن تكون قائداً، ربما تصل في يوم من الأيام إلى أن تكون مديراً نتيجة لجديتك في العمل لكن لن تكون قائداً وسيظهر من رؤوسيك قادة غير رسميين سيتولون زمام القيادة عنك.

ملاحظات:

1- تم اختبار هذا المقياس قبل اعتماده وتجربته على العديد من المتطوعين -مشكورين مأجورين- وبالرغم من الاختبارات العديدة والمتنوعة فإن هذا المقياس لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يصل إلى نتيجة دقيقة بنسبة 100٪ فهو من صنع بشر.

2- كلما اقترب المجموع من الحد الأعلى كلما كانت النزعة القيادية للشخص أكبر، والعكس صحيح.

3- تم تقسيم مدى قوة النزعة القيادية إلى ثلاثة فئات، ويرجى مراعاة أن المجموع الذي يقع قريباً من فئتين فإن صاحبه قد يكون ممتلكاً لصفات من الفئتين، على سبيل المثال من يظهر له مجموع 27 فهو ممتلك لصفات من فئته (من 27 إلى 40)، كما أنه قد يمتلك صفات من الفئة السابقة (من 13 إلى 26).



1

النظام، النظام، النظام، تعرف على جميع الأنظمة والتشريعات في بيئتك. وفي حياتك كم مديرًا تعرفُ يمكن اعتباره ملءً بالتشريعات والأنظمة واللوائح المحلية؛ نعم سيكلفك فهمها وقتًا وجهدًا كبيرين، وتأكد أن ذلك سيكون أقل تكلفة من التكلفة المالية لو خالفت النظام، فربما تتخذ قرار ضد مرؤوس فتُلزم بتعويضات له نتيجة لأن النظام في صفه، وقد تتخذ قرارًا بالدخول في عملية وهي مما لا يسمح النظام به!

2

تكلم أقل مما تفعل.

3

تجنب إهمال أي فرد في التنظيم، فأعظم الأفكار يأتي بها من يشغل أقل مستوى في الهيكل.

4

إذا لم تقل للمحسن أحسنت، وللمسيء أسأت، وتكافىء وتعاقب هذا؛ فلا تنتظر دافعية من موظفيك إذا لم يجدوا تفريقًا في التعامل بين المحسن والمسيء!

5

إشرح قراراتك بالتفصيل ولا تُمل. وتذكر أن الشرح يكون لما هو غير معروف بالأساس، فليس من المقبول أن تشرح للفرد كيف تتأثر إنتاجيته بتأخره في الحضور.

6

كل المنظمات لها نقاط قوة، وكلها لها نقاط ضعف، من يعرف نقطة ضعف الآخرين أولاً ويستغل نقطة قوته، سيكتسح السوق.

7

كونك في موقع الزعامة والرئاسة لا يعني أنك الأفضل

ولنا في خطبة الخليفة الراشد أبو بكر الصديق رضوان الله عليه خير دليل على ذلك عندما قال في جزء منها "يا أيها الناس إني قد وليت عليكم ولست بخيركم" والخيرية خيرية دنيوية، أما الخيرية الدينية فهو خير الصحابة -بالإجماع- وخير الرجال في الإسلام بعد المصطفى ﷺ.

8

إذا لاقيت معارضة أبلغ الموظف بثقتك به وأنت تعرف أن لا أحد سواه يستطيع تنفيذ ما تطلبه منه.

شخصياً جربت هذا الأسلوب، -خاصة مع إخوتي- ودائماً ما انجح فيه؛ بكل بساطة أنت هنا تشعر الشخص بتمييزه عن البقية ما يحفزه للتنفيذ دون تردد بدافع تأكيد تميزه.

9

كن شجاعاً وتحمل تبعات قرارك.

قلت: إذا كنت ذا أمر فكن ذا شكيمة \*\* فإن ضياع السؤد أن تتصدد؛ لئلا تكون ممن يقال عنهم "أريده فقط أن يواجهني .. أقنعه أو يقنعني؟" تحمل تبعات قرارك، وما بين التنصيص قد يقوله فرد اتخذ بحقه قرار من مسؤول "جبان" من خلف ستار تستر به فهو غير قادر على تحمل تبعات قراره.

10

واجه المشاكل فور علمك بها، وابحث عن سبب المشكلة لا عن نتيجتها، فمن يعالج النتيجة سيجعل من المشكلة مشكلة مزمنة، ومن يعالج سبب المشكلة سيقضي عليها للأبد.

11

إذا لم تجد عدوًا .. اصنعه ولو في خيالك؛ فوجود شخص قد يهدد منطمتك يمنحك حافزاً للمزيد من العمل ولبذل جهد أكبر.

12

لا تتوقع من أفرادك الإلتزام والولاء والإهتمام إن لم يجدوا ذلك منك أنت.

13

القائد الناجح هو من يبدأ في التنفيذ، فيتبعه تابعوه.

لنا في قصة المصطفى ﷺ بعد صلح الحديبية خير مثال، فقد أمر الصحابة بأن ينحروا هديهم ويحلقوا رؤوسهم، فلم يقم منهم أحد، وكرر أمره ﷺ ثلاث مرات وما قام رجل واحد، فقام فنحر بدنه، ودعا حالقه فحلقه، ولما رأى الصحابة ذلك قاموا وفعلوا مثل فعله، وما منعهم قبل ذلك إلا الغبن والقهر أن منعوا من إتمام عمرتهم<sup>(1)</sup>.

14

العدالة، العدالة، العدالة، والعدالة لا تعني المساواة أبداً.

عندما تساوي بين موظفين تختلف مهامهم فأنت ظالم، ولو كان المال مالك فأنت هنا تمنح مقابل عمل.

15

إذا ما اعتليت الهرم، فهذا يعني أنك تلم بعمل كل من ترأس، وهذا أمر مفروغ منه.

16

ليس عيباً أن تطلب المعونة إن احتجت، وليست مشكلة إن قال لك فرد ترأسه إن ذلك القرار ليس جيداً؛ ففي نفس خطبة أبي بكر رضوان الله عليه السالف ذكرها قال "فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني".

17

تجنب العنصرية والمناطقية ومرادفاتهما، افصل جميع علاقاتك عن قراراتك.

18

حذاري أن تعتقد أن من ترأسهم عبيداً لك جاؤوا لينفذوا ما يطلبه المدير إنما هم بشر عليك إحترام آدميتهم ومشاعرهم.

19

أشعر أفرادك بأن قراراتك هي قراراتهم وأنهم هم المستفيدين. من شأن هذا أن يقوي تفاعلهم ويشكل لديهم دافعية نحو الإنجاز، تخيل أنك تطلب من موظفيك أن يتعاملوا مع الزبون الغاضب بهدوء، هل تعتقد أن هذا الأمر سيلاقي قبولاً كما لو جعلت الموظف يشعر بنفسه أن الإبتسامة والهدوء سيساعدان على إمتصاص غضب العميل؟ ما سيكفيهم عناء الدخول في مشاكل قد يتسبب بها أي عميل غاضب.

20

كن أول من يعمل وآخر من يكل.

21

لا تظهر ذكائك، بل تظاهر بأنك لا تعرف كل شيء، ليبيدي لك الناس كل شيء، وقد قال الشاعر:  
ليس الغبي بسيد في قومه\*\* لكن سيد قومه المتغابي

22

تجنب الجدل، تجنب الإهانة، تجنب التصرف وكأنك الأعم والأحكم والأقدر...إلخ.

23

اسمع أقل مما تتكلم.

24

بينك وبين الفرد وصف وظيفي، التزم به ليلتزم به هو.

25

خطط للأزمات وكأن نسبة وقوعها 100%. وهذا سيختصر عليك وقت إدارتها وسيجعلك مسيطراً على عملية مواجهتها.

26

تجنب التسرع وفكر في الأمور ملياً.

عليك بقول عيسى بن علي مخاطباً الخليفة المنصور:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا تدبير \*\* فإن فساد الرأي أن تتعجلاً

ولا يغررك رد المنصور عليه بقوله:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة \*\* فإن فساد الرأي أن تترددا

27

قبل أن تطالب الأفراد بتأدية واجباتهم، هل هم يستلمون حقوقهم  
كما تطلب منهم تأدية واجباتهم؟

28

أن تعمل مع 4 محترفين، خير لك من أن تعمل مع 20 من الهواة.

29

إن غاب المدير عن العمل، تعطل العمل، وإن غاب القائد فالعمل مستمر  
بنفس المستوى وبنفس درجة الإنجاز، وهنا اختلاف بين الاثنين، فالقائد  
يُصنع قادة ولو لم يلاحظ ذلك، والعكس في العادة مع المدير.

30

الجدية لم تعني يوماً التكشير وعبوس الوجه، الجدية هي الجد والاجتهاد  
والإلتزام.

31

في تكوين الفرق، لا تقتل الإبداع بوضع المبدع مع اتكالي لا يبالي.  
تخيل أنك تعمل مع أفراد اتكاليين؟ أليس ذلك محبطاً لك؟ هذا ولم تتساو الرؤوس، فما بالك لو تساوت ولم يكن لأحد من الأفراد سلطة على البقية؟

32

المناسبات الخاصة بالمنظمة -كمرور مدة على تأسيسها- هي فرصة ثمينة لتحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، هذا إن كنت ترغب بفريق متعاون وبالعلاقات أخوية.

33

حذاري من معاقبة فرد أمام البقية؛ إلا إن استدعى الأمر ذلك وكان هذا آخر العلاج.

34

إياك أن يتجاوز أحدٌ صلاحياته؛ فنهاية ذلك ضياع المسؤوليات، فإن لم تحدد المسؤول، فلن تستطيع أن تجد المخطئ لتحاسبه.

35

من المهم أن يعرف الأفراد لماذا اتخذت هذا القرار ولماذا تجنبت ذلك الطريق؛ برر قراراتك.

36

اطلع الفرد -الذي اجتاز المقابلات- على كل ما يتعلق بوظيفته بكل وضوح، بل واسمح له بالتحدث مع رئيسه المباشر وزملائه في القسم أو الإدارة، لتوفر عليه وعلى نفسك الوقت وربما يتم تعيينه ثم يستقيل.

37

عليك أن تشعر الجميع بقيمته في التنظيم، واقصد بالقيمة فائدته ونفعه لا تكلفته المادية.

38

التهيئة النفسية والظروف المناسبة للعمل تصنعان لك فريق عمل منجز، قد لا تصنعه لك النقود والوعود والمغريات.

39

الفكرة التي لم تدون، هي فرصة غير مستغلة.  
قال الفيلسوف الصيني كونفوشيوس: "أرخص أنواع الحبر يدوم أطول من أقوى ذاكرة".

40

عليك أن تصل إلى الخليط المناسب من العلاقات في المنظمة، بين نوعيها، العلاقة العملية والعلاقة الاجتماعية واحذر من أن تطغى إحداهما على الأخرى.



41

قبل أن تسعى للنمو، فكر جيداً، ما الهدف من النمو؟ وهل النمو غاية في حد ذاته أم وسيلة؟

42

تأكد من أن كل فرد يحصل على المقابل الحقيقي لجهده وخبراته وشهاداته، فإن كان الراتب لا يصل إلى السعر الحقيقي لذلك الموظف، فلا تنتظر قيمة منه، ولا تنتظر إنتاجاً منه ولا ولاءً!  
بحسب إحصائية قام بها موقع بيت.كوم فإن 20% من المهنيين المستقلين من أعمالهم استقالوا بسبب العائد المادي الغير مجزي!

43

يقال: المرء عدو ما يجهل، وأقول، الجهل عدو للمرء، وكلما تعلم المرء كلما قوي وتنوعت مهاراته وقدراته.

44

احذر تأجيل القرارات التي ينتظرها الأفراد.

45

إن دب اليأس إلى رأس الهرم، فالكل سييأس، لذلك عليك أن تظهر الثقة والهدوء مهما كان الوضع صعباً.

46

يستمر في مكانه من لم يفعل ما يطلق بعض الناس مسميات كالـ "جنون".

47

المخلص من يصدقك، لا من ينافقك!  
إن كان للنفاق لذة، وللصدق مرارة فإن الأول سيجنني عليك والآخر سيجنني لك.

48

يقال بالعامي "قدر الشراكة ما يفوح" كناية عن أن التدخلات الكثيرة في الشيء لن تدعه يكتمل، أما أنا فأقول في مجال العمل إن عقليين خير من عقل، وثلاثة عقول خير من عقليين، وكلما إزدادت العقول التي تفكر في مسألة معينة كان إمامنا بالمسألة أفضل.

49

الحذر كل الحذر من أن يكون معيار الترقية الوحيد هو سنوات الخبرة أو الأقدمية.  
هذا يكون في المنظمات العامة لمكافحة الفساد وما إلى ذلك، وليس ذلك من العدالة في شيء، وإن كان عدلاً بين الأفراد فهو ظلم للمنظمة، فقد يشغل شخص وظيفة مع وجود من هو أكثر كفاءة منه وأكثر فائدة للمنظمة نتيجة لطريقة غير سليمة.

50

إن عرفت ماذا تريد فقد قطعت نصف المشوار، وكل ما يلزمك بعد ذلك أن تتوجه إلى الهدف.

51

اجعل من أوامرك نصوصًا واضحة، لا تحمل محملاً غير الذي قصدته، وتجنب كثرة كلماتها ولا تختصر اختصاراً مَخلاً.

52

إذا لم تصنع صفاً آخر من القادة أو المديرين، فأنت تقود منظمتك إلى الهاوية، تخيل أنك غبت لسبب أو لآخر؟

53

قبل أن تتخذ قراراً تأكد من أنك قادر على تنفيذه، وإلا فإن هيبتك عند الأفراد ستسقط أو ستضعف في أحسن الأحوال.  
أثناء دراستي في مرحلة البكالوريوس اصدر أحد المسؤولين قراراً بمنع دخول الجوال لقيادة الاختبار، ولم يستطع تطبيق القرار لإستحالة ذلك؛ نتيجة لقراره أصبح موضعاً للتندر والسخرية بعد قرار مرتجل متسرع.

54

قدم وعوداً بأقل مما يمكن أن تفي به، وأنجز أعمالك بأقل من الوقت المطلوب لتنفيذها.

55

من أسس النجاح أن تعرف من هم الأفراد المؤثرون فهم كنزك الحقيقي.  
يقول باريتو في نظريته الشهيرة 20-80، أن 80% من النتائج تأتي بسبب 20% من الأسباب، أي أن 20% من أفرادك يحققون لك 80% من الأرباح، والـ 80% الباقين يحققون لك 20% من الأرباح.

56

اعرف خصمك، لا تستحقر خصمك ولا تغتر بقوتك.  
قامت إحدى الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بحملة تسويقية لمنتجاتها في أمريكا قبل عشرات السنين، وكلفت تلك الحملة بعضًا من الملايين، فغضبت من ذلك الشركة الأكبر في السوق قامت بحملة تسويقية كلفت عشرات الملايين، وقضت على الشركة الصغيرة، بل واستحوذت عليها وصارت تبيع منتجاتها بالإضافة لمنتجاتها الأصلية.

57

الطريق إلى غايتك الكبرى يمر بأهداف مرحلية، ومن لم يحقق الأهداف المرحلية فلن يصل إلى الغاية، وبلطف آخر، سيفشل المتعجل بكل تأكيد، فهل يستطيع أحد أن ينطلق من الرياض لجدة دون أن يتجاوز المناطق التي بينها؟

58

أي نعم المشاركة في اتخاذ القرار أمر إيجابي، ولكن حذاري من أن يكون اتخاذ القرار بيد الجميع، حينها ستقول "قدر الشراكة ما يفوح".

59

التعامل مع المحترفين شراء للوقت وللجهد وللمال؛ بالتأكيد سيكفيك عناء تجارب ومحاولات المبتدئين.

60

إن كنت مديرًا فأنت آلة أوامر، وإن كنت قائدًا فأنت قدوة، الأول يقول افعلوا والآخر يقول هيا لنعمل معًا هيا لننجح سويًا.

61

أشرك الأفراد في اتخاذ القرار، ثم أشركهم ثم أشركهم وأشركهم، فما أنت بالأعلم بالتفاصيل ولا أنت الأخبِر بظروف العمل ولا بالمهام التي يؤديها.

62

دع بدائلك جاهزة في كل حين، حتى بدائل الأفراد، حتى بديك أيضاً ليكن جاهزاً فقد تخسر ترقية لعدم وجود من يشغل مكانك.

63

العلم دون عمل والعمل دون علم نهايتهما واحدة ... الخسارة.

64

لا يكن حضور أفرادك للمنظمة حضوراً للحضور فقط، وعلى ذلك فإذا كان عمل الموظف يستلزم 6 ساعات، فلماذا تطلب منه الإلتزام بـ 9 ساعات؟ ذلك سيؤدي إلى ضعف إنتاجيته وسيهدر وقته وسيكلفك مالا كتكاليف إشغال المكاتب دون عوائد على هذا الإشغال.

65

حوافز غير كافية = أفراد كسالى.

66

رأس الهرم وأسفله لهما نفس الأهمية، ومن يقول غير ذلك فلم يجرب غياب سكرتيه، أو حتى غياب مسؤول التنظيف ومسؤول القهوة والشاي!

67

كن ليناً وقت غضبهم، وكن شديداً وقت لينهم.  
تعجب الناس من الخلفية معاوية ابن أبي سفيان ومن طريقته في الإدارة فسأله أعرابي، كيف استطاع أن يحكم الشام 40 سنة، ولم تحدث فتنة، والدنيا من حوله في فتن ومحن؟ فقال رضي الله عنه "إن بيني وبين الناس شعرة إذا أرخوا شددت، وإذا شددت أرخوا"<sup>(1)</sup>.

68

في حياتك عمومًا، استخدم الاسم الأول، استخدم الكنية، استخدم اللقب المحبب للشخص الذي تتعامل معه ولذلك أثر عظيم في النفس وتقبلها للكلام أو تحسين ردة الفعل على الأقل، ولذلك اجعل بداية كلامك بـ "أبا عبدالله يا دكتور.. إلخ" من الألقاب المحببة للنفس.

69

كلما أشتد الليل ظلامًا، كلما اقترب الفجر فالنور والصبح، وتذكر {فإن مع العسر يسراً\* إن مع العسر يسراً}<sup>(2)</sup>.

70

دائمًا.. ليكن تساؤلك، لماذا أقوم بفعل هذا الشيء؟ وما الذي سيحدث إن قمت به وإن لم أقم به؟

71

ستجد معارضاً رافضاً ولو كان قرارك أن ترفع المرتبات، الأهمية في وجود معارضة أن لا تهتم للمعارضين قدر اهتمامك بأن قرارك هو الأنفع والأفضل للمنظمة على المديين القصير والطويل، فالمعارضة ستخرج لك سلبيات قرارك، بحسن نية أو بسوئها.

72

لا تسمع من الأشخاص، ولا تسمع عنهم، ربما يبالغ البعض في مدح نفسه، ولربما يجحف البعض في حق الآخرين، اسمع من عملهم.

73

الخطأ في تقدير الموقف سيسبب مشاكل فيما بعده كله، والخطأ قد يكون لإغفال نقطة بسيطة، لربما اعتبرتها هامشية، لذلك؛ كل التفاصيل تؤثر.

74

حذاري ثم حذاري وحذاري من أن تعتبر أن السكوت علامة على الموافقة، ذلك في رأي البكر بخاطب لها لا في نقاشات وقرارات المنظمات، فأشد الرفض قد يكون من ذلك الرفض الصامت الذي لا يمكنك توقع ردة فعله.

75

الخسارة الكبيرة هي نتيجة لتخطيط صغير.

76

لا تتصرف وكأنك الشخص الذي لا يخطئ، لا تتصيد أخطاء الأفراد لأن ذلك سينتهي بمنظمتك خالية ممن يبحثون عن مساحة للإبداع والابتكار؛ فهم سيملون مما تفعله.

77

استعمل الأرقام المحددة، وتجنب النسب المئوية؟  
قس ذلك على نفسك لو قيل لك سنخضم لك 5% من 1000... أو سنخضم 50 ريالاً من 1000، ولو كنت جيداً في الحساب فإن ما يوفر عليك التفكير سيكون مرحباً به أكثر من غيره.

78

تعامل مع مرؤوسيك كصديق وقائد، وتعامل مع منافسيك كخضم وعدو.

79

أشعر الجميع بأهميتهم بالفعل لا بالكلام.  
نعم كلمات كـ "أنا مسرور لوجودك معنا... إلخ" كلمات مهمة لكن الأهم منها أن لا تطلب من الموظفين المحترفين أداء أعمال يرونها أقل من قدراتهم، فالجميع يريد أن يؤدي أعمالاً مثيرة للإهتمام، وأعرف أحد الأشخاص ترك منظمته الكبيرة الرائدة في مجالها وكان السبب حسب كلامه أن الأعمال الموكلة له يستطيع أي شخص القيام بها، ولذلك هو لا يشعر بالتحدي في العمل الذي لم يعد ممتعاً بالنسبة له.

80

القيادة لا تعني أنك ذا منصب وحسب، إنها تعني أن هناك من يقتدي بك، وذلك بالتأكيد يعتمد على قدرتك على التأثير فيهم.



81

معارضك ليس عدواً لك، إنه شخص ينظر للموضوع من نواح أخرى؛ لذلك عليك أن تستمع إليه فقد يعلم ما لا تعلم وقد يكون رأى ما لم تره.

82

التفكير شيء، والتخطيط شيء، والتنفيذ شيء؛ والجيد من يجد التركيبة المناسبة لمزج هذه الثلاثة أشياء وفق أهميتها وتأثيرها وحاجتها للوقت حسب موقف منظمتها.

83

سمعتُ أحدهم ذات يوم يقول: "استفزاز الفرد خير وسيلة لإظهار ما لديه" وهذا لا خطأ فادح، إذ أن هذا الاستفزاز لا تؤمن عواقبه.

84

القائد الذكي يبني خطته بناءً على موارده، لا على أحلامه وتطلعاته، لذلك تجد قائداً ينجح مع أفراد عاديين، وقائد آخر يفشل رغم وجود العديد من المتميزين.

85

اعتمد في قراراتك على مبدأ العائد والتكلفة، كم عائد هذا الاختيار وكم سيكلف.

86

ليكن سبب وجود كل فرد في المنظمة هو طريقة تفكيره وعقله،  
مهاراته، قدراته.

87

أتعرف سباق 110 متر حواجز؟ أتعرف ألعاب تجاوز العوائق "سوبر ماريو"  
"كراش"؟ هكذا أنت، هذه هي القيادة، أن تتجاوز العوائق لتصل إلى  
الأهداف بأقل التكاليف وبأعظم الأرباح، ولكن بالسير على الطريق الذي  
يتناسب مع قدرات منطقتك وأفرادك.

88

كن صادقاً صريحاً مع أفرادك، فما من شخص يجب أن يكون تحت قيادة أو  
إدارة كذاب.

89

أعط الفرد ما يكفي حاجته لتحصل على ما تريد منه.  
لا تنتظر الولاء أو الحماس من موظف لم يتقاضَ مقابلاً لجهده، ولا تستغرب أن يسرقك، -إذا  
ما انعدم الوزاع الديني- وهنا أذكر المثل الألماني "الوظيفة بمرتب صغير تخلق اللصوص".

90

القوة تأتي نتيجة التنوع، لا نتيجة التشابه، وعلى ذلك فكلما كان أفرادك  
متنوعين غير متشابهين كلما كنت أقوى.

91

اكتشف مواهب أفرادك الحاليين بدلاً من توظيف موظفين جدد.  
ستتطلب الأولى قليلاً من التشجيع والتوجيه، وتتطلب الثانية تكاليف إعلانات ووقت  
وتكاليف التعيين، والأمر لك، تكاليف عالية أو منخفضة.

92

البطء في العمل سينتهي بك متأخراً فاشلاً، والسرعة المبالغ بها ستنتهي  
بك خاسراً، كن عواناً بين ذلك.

93

ليس عيباً أن يخسر اختيارك في تصويت ما، العيب أن تفرض على البعض  
أن يؤيدك، وإن فشل اختيارك بعد نجاحه في التصويت بشكل غير أخلاقي،  
فلن تجد أحداً تلومه.

94

لا أحد يخسر أبداً أبداً، لو اعتمدت على هذا المبدأ في مفاوضاتك وعملياتك  
ستنجح، وستجعل الجميع مسروراً بالعمل معك؛ لذلك اجعل الناس يكسبون  
كما تكسب، وكما تطلب منهم أن يتنازلوا عن شيء ما فتنازل أنت لهم عن  
شيء يريدونه.

95

الوقت قصير والعمل كثير؟ حان الوقت لاستخدام التفويض واللامركزية.

96

أترضى بالقطع الرديئة عند صيانة سيارتك؟ بالتأكيد لا ولو كان ثمنها مغريباً؛ فهي خطيرة على سلامتك، ولذلك لا ترضُ أبداً بأفراد رديئين في منظمتك ولو كانوا سيوفرون بعض التكاليف على المنظمة، وإلا فإنكم ستفشلون جميعاً وستخسر أكثر مما طمحت لتوفيره.

97

القيادة الحازمة ليست الخيار الأفضل مع الجميع. وإذا كنت تعتقد ذلك فأنت مخطئ؛ أعظم القادة الناجحين كانوا بسيطين وعفويين مع أفرادهم ويستخدمون الأسلوب المناسب بحسب الفرد وبحسب الموقف، كالنبي محمد ﷺ.

98

استخدم أسلوب الرقابة الذي يتناسب مع كل فرد على حدة، بحسب الثقة وطبيعة عمله وتأثيره على النتائج النهائية.

99

مهما كانت مهاراتك وقدراتك وخبراتك، أنت لا تمثل شيئاً لوحدك إذا ما قارنا وحدتك بإتحادك مع موظفيك.

100

أسأل أفرادك، ناقشهم، تفاهم معهم... ما الذي يريدونه منك؟

101

قبل أن تسعى للنمو، فكر جيداً، ما الهدف من النمو؟ وهل النمو غاية في حد ذاته أم وسيلة؟  
وتذكر جيداً مقولة الأمريكي إدوارد آبي "النمو لمجرد النمو فقط هو هدف الخلية السرطانية".

102

استخدم أسلوب الرأي الثالث في النقاشات؛ الرأي المشترك، رأي يتفق عليه أطراف النقاش، الرأي الذي سماه ستيفن آر كوفي البديل الثالث<sup>(1)</sup>.

103

الفرد يستهلك لصالح منظمتك جزء من عمره، فهو يقضي سنوياً ما قد يتجاوز 80 يوماً بالتمام والكمال، أي 1920 ساعة، سؤالي لك، هل يحصل ذلك الفرد على التعويضات المناسبة؟

104

أنت قائد؟ إذا أنت تستمع للجميع وإن لم تحترمهم وإن لم تعجبك آرائهم؛ فالقائد الذي لا ينصت لأفراده قائد غير مرغوب به ويوصف دائماً بأنه غير لبق ومتكبر ومغرور.

105

السير في طريق خاطئ ليس عيباً، العيب أن تستمر في طريق تعلم أنه لن يوصلك وأنك ستعود منه عاجلاً أو آجلاً.  
عليك أن لا تتأخر في اتخاذ قرارات من هذا النوع، فكلما صوبت طريقك كلما انخفضت خسائر، كلما انخفضت تكاليف عودتك.

106

اختيار الاقرار اختيار الجبان.

107

بالنسبة لبعض القادة أو المدراء فإن نجاح فرد من أفرادهم هو مؤشر سلبي، مؤشر على أن هذا الفرد قد يأخذ مكانه في يوم ما، دعني أقل لك شيئاً... هذا يدين أهل الحسد -حاشاك أن تكون منهم- الشخص السوي يرى أن نجاح أفراده نجاح له، نجاح للجميع.

108

خلف كل معدل دوران عمالة مرتفع إدارة موارد بشرية غير ناجحة، فتش عن بيئة العمل وحوافزه وتعويضاته...إلخ.

109

العبرة بالكيف لا الكم، وهذا يؤكد على المبدأ الاقتصادي "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة" فخلافة عمر بن عبدالعزيز لم تصل إلى السنتين والنصف، حل فيها مشكلة الفقر، وعلى النقيض فرعون مصر الأشهر، رمسيس الثاني، وغيره من الذين استعبدوا الناس سنيماً طوال أذاقهم فيها من الذل ما أذاقهم في سبيل توسيع ملكهم وإرضاء شهوتهم ولم يوفروا لشعوبهم تلك الرفاهية.

110

اجعل إدارتك كلها قائمة على مبدأ، الشخص المناسب في المكان المناسب، وتذكر {إن خير من استأجرت القوي الأمين}<sup>(1)</sup> و {إنني حفيظ عليم}<sup>(2)</sup>.

(1) سورة القصص: 26

(2) سورة يوسف: 55

111

ليكن لسان حالك وأنت تواجه العثرات والعوائق في طريق النجاح قول  
الشاعر:  
لا تحسبن المجد تمرًا أنت آكله \*\*\* لن تبلغ المجد حتى تلعق الصبرا (1).

112

المساواة جيدة، ولكنها لا تعني العدالة دائمًا، ولذلك لا تطلب من جميع  
الأفراد أن يقوموا بما يقوم به أفضل موظفيك، أو أقواهم، فالقدرات  
تختلف، وقد جاء "كل ميسر لما خلق له".

113

لا تسمع لمن يقول النقد وسيلة للبناء، لا تصدق مقولته على الإطلاق، فقد  
يكون المدح وسيلة للبناء خاصة مع الأفراد صغار السن.

114

الفشل ليس نهاية المطاف، فاتخاذ القرار الصحيح لم يأتِ إلا بعد تجارب  
سابقة، ومن البديهي أن بعض هذه التجارب تجارب فاشلة.  
بعد أن اخترع اديسون البطارية قال اكتشفت 100 طريقة لا تؤدي لاختراع البطارية (2).

115

إن كنت لا تعرف عن مشاكل منظمتك ولا أفرادك، فلا اختلاف بينك وبين  
القائد الذي يعرف مشاكل منظمته ولم يقم بحلها؛ فكلكما لا تصلحان  
للقيادة، فأنت جاهل وهو مهمل.

116

كثرة المستشارين، الخبرة الواسعة، التجارب العريضة، كل هذا لن يغني عن الاستغلال الأمثل للوقت؛ فالوقت إن مضى لن يعود.

117

تجنب التحدث عن الأشخاص السيئين، تحدث عن أفعالهم السيئة فقط، فالرجل الشريف لا يعادي السيئين، بل يعادي أفعالهم، وبالتحدث عن الأفعال السيئة ستتجنب مشاكلاتهم، وستتجنب ردودهم عليك، فأنت أرسلت لهم رسائل غير مباشرة سيخجلون منها.

118

كن مرناً فيما يتعلق بالإجازات والظروف الطارئة. وفي هذه النصيحة اذكر قصة حدثت لأحد الموظفين الذي صادف في أسبوع تعيينه أن تعطلت سيارته وهو في الطريق إلى العمل، فبعث برسالة إلى مديره المباشر يخبره بذلك ويشعره بأنه لن يأتي اليوم وسيعمل من المنزل (ويمكن للعمل أن يستمر بذلك) المهم أن مديره رفض مفيداً بأن المنظمة لا تسمح بذلك خلال فترة التجربة؛ ما أدى لإستقالة الموظف لأنه يرى المنظمة ليست متسامحة في بداية الأمر فكيف بعد ذلك.

119

أن تعمل مع أربعة من المحترفين خير لك من أن تعمل مع عشرة من الهواة، وقد قال قائل لأن أكون فرداً في جماعة أسود، خير لي من أن أكون رئيساً على جماعة من التيوس! ولكم كل الكرامة والإحترام.

120

ثلاث ثوان من التفكير قبل التحدث خير لك من أن تندم لتسرعك في الحديث، فأنت نقطة التركيز، وكلامك محسوب على المنظمة، ولذلك فإن كلامك يحمل أهمية أكبر مما قد تعتقد.



121

لا تفرط في استخدام قوة منصبك، وإن كان هذا دأبك فراجع نفسك، فربما أنت تفتقد مقومات القائد الأساسية، ومن أهم ما تفقده كاريزما القائد.

122

لا تكن متشددًا، وهذا لا يعني أن تكون متساهلاً، فالتشدد سيخسرک موظفيك، والتساهل سيفقدك المال.

123

لا تتدخل في قرارات موظفيك بعد أن تفوضهم، هذا من شأنه أن يوجد في أنفسهم عدم الثقة بك فأنت لا تثق بهم ولا بقدراتهم.

124

احتفظ بقدر كافٍ من الغموض، فإن كنت مكشوفًا فأنت سيء، سيء كمدير وكقائد، الأصل فيك أن موظفيك لا يستطيعون توقع خطواتك التالية لتحافظ بزمam المبادرة، ولتتمكن من السيطرة على مجريات العمل باحتفاظك بقدر من الهيبة.

125

لا أحد يعمل منفردًا أفضل مما لو كان في يعمل ضمن مجموعة، وإن رأيت هذا في أحد أفرادك ولم تستطع تحسين ذلك، راجع نفسك فقد فشلت في إيجاد بيئة تعاونية.

126

المنظمة لها مصالح، والأفراد لهم مصالح، وأنت لك مصالح، فلا تطغى مصلحة على مصلحة لئلا تفشل منظمتك.  
الفرد إن رأى أن المنظمة لا تراعي مصالحه لن يكون له ولاء وقد يتسبب هذا الشيء بحدوث فساد أو تسرب وظيفي.

127

اربط قراراتك عند تعميمها على الأفراد بعوائدها عليهم وعلى المنظمة لا على عوائد المنظمة فقط.

128

أن تمدح الفرد أمام الملأ، فهذا دين سيقضيه لك، سيقضيه بالعمل، بالجد، بالحرص على التحسن والتطور، وأجعل لنفسك قاعدة مع أفرادك، النقد يكون سرًا والمدح يكون علانية.

129

تغيير الطريق ليس عيبًا، العيب أن لا تستغل فرصة سنحت لك، العيب أن تستمر في طريق يزيد من خسائك ويعظم مشاكلك.. نوكيا الفنلندية أسسها صاحبها لتنتج الورق وبعض الأخشاب، حتى حان وقت رأى فيه فريدريك ايديستام ضرورة البدء في نشاط جديد، ليصل مجموع موظفيه فيما بعد إلى أكثر من 97 ألف موظف وليكون البائع الأكثر في سوق الهواتف النقالة من 1998 إلى عام 2012.

130

إذا حصلت على فرد متميز فأنت حققت نصف الهدف، النصف الآخر يتمثل بتدريبه وتطويره، ليبقى فردًا متميزًا؛ وإلا فإن الزمن سيعفى عليه وسيبقى "دقة قديمة".

131

لا تصدق من يقول لك أن الهيبة هي طريق الإدارة الناجحة، وصدق من يقول لك اجعل بينك وبين الموظفين مسافة "قصيرة" تذكرهم أنك قائدهم أو مديرهم وأن حديثك حديث ذا سلطة.

132

أشعر الأفراد باهتمامك بأسرهم ومشاكلهم الخاصة إن عرفت بها، وما الذي يضيرك لو سألت الموظف عن ابنه الصغير؟ وهل تحسنت صحته بعد نزلة البرد التي تعرض لها؟ وذلك من شأنه أن ينشر الألفة بين عناصر التنظيم.

133

نعم المخاطبات توفر بعض الوقت، ولكن التواصل المباشر يحقق لك من الشفافية والصراحة ما لا يحققه ألف خطاب وخطاب.

134

حدد طرق تحقيق الأهداف، وسياسات وقواعد التنظيم بناء على نوعية موظفيك وقدراتهم، لا بناء على ما تريد أنت، وهذا أسميه تحقيق النتائج المثلى وفق الموارد المتاحة.

135

الذاكرة القوية جيدة؛ لكنها ستكون نقمة على منطمتك لو أصبحت تعامل الأفراد بناء على أخطاء ارتكبوها قبل سنة أو قبل سنتين؛ أو حتى قبل شهرين سواء كانت بقصد أو بدون قصد.

136

كونك قائد أو مدير لا يعني أنك ستحارب الكل حتى موظفيك، عليك أن تستمع لهم، عليك أن تؤمن بمهاراتهم، عليك أن تتقبلهم، عليك أن تتحملهم، فكما أن لك عيوباً تحملوها هم، فإن لهم عيوباً عليك أن تتحملها.

137

أنت لا تتعامل مع عميل خارجي فقط؛ فكما أن للمنظمة عميل خارجي تبحث عن إشباع رغباته لتحقيق الأرباح، فإن لها عميل داخلي عليها أن تشبع رغباته ليقوم هو بإشباع رغبات من يحقق للمنظمة الأرباح.

138

السلطة التي تفوق نطاق المسؤولية تؤدي إلى الفساد وإلى صعوبة الرقابة، والمسؤولية التي تفوق نطاق السلطة تؤدي إلى التنفير والهروب من المنظمة؛ لذلك عليك أن تصل إلى التكافؤ بين سلطة الفرد ومسؤوليته.

139

لوهلة، فكر في نجاحاتك وإنجازاتك، هل صنعتها بنفسك؟ لقد ساعدك كثير من الأشخاص، بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وهذه رسالة لك، لا تتكبر، فلولاهم بعد الله لما كنت أنت على ما أنت عليه وبالتأكيد فإن أفرادك من ضمن الأشخاص الذين ساعدوك.

140

تخيل ما قد يواجهك وضع جميع الاحتمالات (خاصة السلبية) وذلك سيساعدك في أن تجهز الحلول المناسبة للمشكلات قبل أن تحدث، وبالتالي ستصل للحل الأمثل الذي يضمن مناسبة الحلول للمنظمة ولك وللأفراد وللموردين والموزعين.

141

دع بدائلك جاهزة في كل حين، حتى بدائل الأفراد، حتى بديلك أيضًا فقد تخسر ترقية لعدم وجود من يشغل مكانك.

142

إذا رأيت الأفراد يعتمدون على أحدهم بشكل ملفت للنظر فاستأصله، بقاءه سيجعل من البقية إتكاليين.

143

لا تتوقع من الأفراد أن يكرسوا أنفسهم للعمل كما تفعل أنت؛ فأنت ستنال من الصيت والمال أوفرهما، سواء كنت صاحب المنظمة (أرباح) أو (مكافآت) إن كنت مديرًا أو قائدًا.

144

إذا أردت أن تملك قلوب أفرادك وولاءهم، أحسن إلى من أحسن إليك بأن تحسن إليه بشكره وتقديره وبالامتنان له.

145

خذ من الوظائف الحكومية صفة الأمان الوظيفي.

146

مرن نفسك على أن تتخذ القرارات بشكل سريع، وأن تكون قراراتك الأولية هي الأفضل؛ فأنت في عالم سريع يأكل فيه السريع البطيء، لا كما كان سابقاً يأكل قويه ضعيفه.

147

اعتمد على مبدأ التقسيم؛ قسم كل شيء، قسم الوقت، قسم الموارد، قسم المهام، وهذا سيمنحك فرصة لإعطاء كل شيء حقه وأداء كل شيء كما يجب.

148

تشتكي من فقدان أفرادك للدافعية؟ بلا تردد الجواب سيكون أن هذا يعود إلى حوافز غير كافية.

149

رتب أولوياتك، فهناك مهم وهناك أهم، وكم من شخص تاه لأنه لم يفرق بين أولوياته ولم ينظم تحقيق الأهم فالمهم.

150

لا تجعل قوة أحدهم وفائدته للتنظيم سبباً يشهره في وجهك ويجعله على رقبتك؛ فليستقل من يريد الاستقالة، وليذهب من يريد أن يذهب، الأبواب مفتوحة، والمنظمة ستنجح به وبغيره<sup>(1)</sup>.

151

لا تدع العواطف تسيطر عليك وعلى قراراتك، لتكون مصلحة الفريق مقدمة على مصلحة الفرد، إلا في الحالات الضرورية والتي ستكسب منها أكثر مما ستتكلف.

152

إذا أردت أن تنمو وتتطور ابتعد عن أصحاب العقول القديمة.

153

أنت وأفرادك قبطان وبحارة، شاهد بعيونك وبعيونهم، وفكر بعقلك وبعقولهم، واعمل ببدنك وبأبدانهم. فلو أتيت سفينتكم من جهة أحدكم لغرقتم جميعاً.

154

ليكن هدفك من النقاش الوصول إلى رأي مشترك، لا جعل آراء البقية مطابقة لرأيك.

155

يجب أن تكون سلطة الأمر واضحة، شاغل الوظيفة الفلانية تحت سلطة شاغل الوظيفة الفلانية... إلخ؛ لئلا تضيع سلطة الأمر.

156

لا تكثر من الدخول في النقاشات المباشرة، ولتجعلها آخر الخيارات، فكثرة النقاشات ستكشف عيوباً لم تراها من قبل في أفرادك ورغم عدم تأثيرها على سير العمل، بينما ستتأثر قراراتك تجاههم بمعرفتها.

157

ليكن شعارك، كل مشكلة يمكن حلها، وكل منافسة يمكن ربحها، وليكن هذا شعارك قولاً وعملاً.

158

عقلك، إرادتك، بعد نظرك، ثلاث سيقودك للنجاح إن عرفت وعملت بالترتيب: عقلك، إرادتك، بعد نظرك.

159

جاهد نفسك لتجعل ما تبغضه عادة لك، وتأكد أن كرهك لشيء هو نتيجة لضعفك فيه -ككره البعض لمقرر الرياضيات في المدرسة- فلو أجدت القيام به لأحبيته، وهذا ينطبق على الأفراد أيضاً.

160

ليس مهماً كثرة ما تعرفه، المهم أن تعرف كيف تترجم تلك المعرفة إلى عمل ذو فاعلية.



161

في الاجتماعات والمقابلات لا تتحدث قبل أن تسمع من الجميع، خاصة في الاجتماعات، حتى مع سكرتيرك ومدير مكتبك لتعرف وضع وموقع المتحدث وبناء على ذلك تقرر توجيه النقاش.

162

كل سقوط هو فرصة للقفز، وكل فشل هو فرصة للنجاح، الأمر يمنحك فرصة لأخذ العبرة وللتصحيح.

163

السكين في أصلها معدن غير حاد، فرن الحداد وضرباته وسنه لها جعلها منها آلة حادة، وهكذا هي المحاولات والتجارب، ستصقلك.

164

لا تهمل الهفوات الصغيرة، فهي ككرة الثلج تبدأ صغيرة حتى تدمر كل شيء، وقد قال الشاعر:  
لا تحقرن صغيرة من صغرها \*\* إن الجبال تكون من الحصى (1).

165

النجاح بتحقيق الأهداف لا يأتي بفعل المطلوب، بل بفعل ما هو أكثر.

166

تجارب الآخرين ليست مقياساً، فإن ينجح أحد أو يفشل في فعل شيء ما، هذا لا يعني أنك ستكون مثله إذا قمت بفعل نفس الشيء؛ فحتى أشد التوائم تشابهاً لا يتطابقان بنسبة 100٪.

167

الأحلام والتخيلات لا تحقق لك شيئاً عدا بعض الدافعية، التي إن حصلت عليها فعليك بالعمل ثم العمل للبدء بتحويل الأحلام المنطقية إلى واقع، وإلا لرأينا ملايين الناجحين وكان النجاح كشرب الماء.

168

لتكن من مبادئك في القيادة والإدارة أن السعادة تكبر بالقسمة والقوة تزيد بالجمع والهزيمة تعظم بالطرح.

169

ما تخاف منه واجهه، يقول مارك توين "افعل أكثر شيء تخشاه وتخافه، وسيموت الخوف داخلك"

170

ما يسميه البعض مبدأ الجذب هو مبدأ سليم، ولذلك كن متفائلاً واثقاً؛ فما ستنتوقه سيحدث.

جاء في الحديث القدسي "أنا عند ظن عبدي بي... الحديث" (1).

في حياتك عمومًا وفي عملك خاصةً كن حليماً صبوراً، وتجنب الاستفزاز؛ فقد يجرك استفزاز لتركب خطأ قد تستمر في إصلاحه سنوات وسنوات، ولا غرابة في ذلك.

للتوضيح خذ هذا المثال: لو أن ابنك سكب فنجان قهوتك عليك في الصباح الباكر وقمت بضربه فبكى، ثم تشاجرت مع زوجتك التي عارضت ضربك لابنكما الوحيد الذي فانتته الحافلة التي نقله إلى مدرسته بسبب بكائه.. فاضطرت إلى أن تنقله بنفسك إلى مدرسته، وفي الطريق إلى عملك قادت سيارتك بتهور وازداد غضبك وساءت نفسيتك، وبعد وصولك إلى عملك قابلك رئيسك المباشر غاضباً ووبخك، فلم تحتمل ذلك منه ورددت عليه برد لم يعجبه، ربما حرمك من الترقية على أقل حال وربما تسبب بفصلك من عملك إن استمررت في مجادلته.

الفرد لا ينتظر منك المال فقط، إنه يبحث عن تقديرك لما يقوم به، لذلك قبل أن تتعامل مع موظفيك راجع هرم إبراهيم ماسلو "سلم الحاجات الإنسانية"

عليك أن تنسب الأعمال لمن قام بها، وتذكر أن الكثير من الأفراد يتركون منظماتهم نتيجة لشعورهم بأن أفكارهم ما زالت تسرق، وأن إنجازاتهم تنسب للغير.

في هذا السياق اذكر موظفًا في إحدى الشركات الرائدة قدم مقترحًا لتطوير النظام الإلكتروني الإداري وبعد فترة طلبت الإدارة الأفراد المعنيين للاجتماع معها، وتفاجئ صاحبنا بأن أفكاره التي قدمها وتحليلاته تم استخدامها وليست الكارثة في هذا، بل في أن ما قدمه من تحليلات ومقترحات نسبت إلى مديره! ضع نفسك في مثل هذا الموقف وجرب شعوره.. وأجب.. هل ستقدم لمنظمتك أفكارًا لتسهيل وتطوير العمل مرة أخرى؟

ليست كل الأخطاء تصوب فور العلم بها، لذلك عليك أن تحدد الوقت المناسب لتصويب الأخطاء لأن تصويبها في وقت غير مناسب قد يتسبب بزيادة أثارها، بالتالي تصحيح بعض الأخطاء أثناء حدوثها قد يتسبب بآثار أكبر من لو تركنا الخطأ يستمر حتى تحين الفرصة المناسبة لتصويبه، ولنا في قصة الأعرابي الذي بال في مسجد المصطفى ﷺ، فنهره الصحابة، فنهاهم ﷺ وطلب منهم أن يتركوه حتى ينتهي، والعلة في ذلك ظاهرة، فلو توقف ذلك الأعرابي ودافع بوله وتحرك من مكانه فربما تسبب بتنجيس أماكن أخرى وبالتالي حجم المشكلة زاد.

في المجال العملي لو كان لديك مندوباً للمبيعات يختلس من الإيراد، لكن في نفس الوقت يحقق لك عوائد كبيرة لا يحققها أي مندوب غيره، وهنا أنت بين فكي كماشة، أن توقف سرخته وتفقد الإيراد، أو أن تتركه يقوم بسرقتك وأنت تعلم، وهنا ليس عليك أن تتصرف فور علمك بالمشكلة، عليك أن تتأني وتترك فورة الغضب تهدأ، لئلا تتخذ قراراً قد تندم عليه، ولو تأنيت لاخترت أن ترفع مرتبه مثلاً، أو ترفع نسبته من المبيعات مثلاً.

بدون مثالية، أنت في بيئة تجد فيها الكل، السيء والجيد، المسالم والعدواني؛ لذلك ستحتاج لكل الشخصيات، لتصل إلى مزيج مناسب يمكنك من التعامل مع جميع الأحداث، فالمسالم قد يسالم في وقت تحتاج فيه إلى العدوانية -كأن يقوم أحد منافسيك بحملة تسويقية تهدف إلى أخذ جزء من حصتك من كعكة السوق- وهنا عليك أن تستعين بمسوق عدواني فالسلم سينتهي بك إلى الخسارة.

يقال، إذا أردت أن تجد أسهل طريقة للقيام بالعمل فأعطه أكسل الأشخاص ليؤديه، وأقول: إذا أردت أن تنجز أعقد الأعمال، فأبحث عن أقل الأفراد ذكاءً، وسيجد الطريقة الأسهل له.

في مصنعين يصنعان صابون اليدين السائل كان لديهم إنتاجاً معيناً يتمثل في علب صابون فارغة، في أحد المصانع اختاروا أن يبحثوا عن جهاز ليزر يفحص العبوات ثم يستبعد الفارغ منها، في المصنع الثاني قاموا بوضع "مروحة هواء" وتشغيلها بقوة هواء تسقط الفارغ (المعيب) ولا تستطيع إسقاط الممتلئ.

177

الثقة بالنفس مطلوبة، والغرور مرفوض، وإياك إياك أن تحتقر منافسك مهما كان صغيراً ولك في أفول نجم نوكيا وبروز سامسونج وأبل خير دليل، ولك في تصريح مايكل دل مؤسس شركة دل للحواسيب تجاه شركة أبل في عام 1997 "لو كنت مكان ستيف جوبز لكنت أغلقت الشركة وأعدت للمستثمرين أموالهم" ورد عليه ستيف جوبز في 2006 برسالة بريدية تضمنت ما معناه الطلب بسحب الكلمات وابتلاعها؛ فقد تخطت مبيعات أبل مبيعات دل<sup>(1)</sup>.

178

الناس ليسوا سواسية، منهم من يبحث عن المنطق، ومنهم من يبحث عن إشباع خيالهم، ومنهم من تستطيع كسبهم بالتعامل العاطفي، ومنهم من يستهويهم التنفيذ ولا غيره يستهويهم، وكونك قائد فإن ذلك يتطلب منك التعرف على نظرية هيرمان لقياس الشخصيات.

179

اسخف الحلول للوهلة الأولى قد تكون أنجعها.. وتذكر ما حدث في الكويت في عام 1964 عندما غرقت ناقلة بحرية تحمل 6000 رأس من الأغنام إن لم تنتشل ستعفن البحر بأكمله فهي تحمل 6000 جيفة، والخوف أن تخرج هذه الجيف من الناقلة عند رفعها ما سيعقد العملية ويزيد العمل صعوبة.. وعند ذلك خرج مهندس ما بفكرة سخيفة ومجنونة للوهلة الأولى.. لقد أشار إلى أن تعباً الناقلة بملايين من كرات تنس الطاولة لترفع الناقلة دون الحاجة لفعل شيء غير ذلك.. وبالفعل ملئت الناقلة بسبعة وعشرين مليون كرة وانتشلت بنجاح.. وهذه الفكرة في الأصل مقتبسة من قصة للشخصية الكرتونية "بطوط"<sup>(2)</sup>.

اصنع المنافسة الإيجابية بين الأفراد دون أن يشعروا أنها من صنيعك. يروي أن هنري فورد مؤسس شركة السيارات الشهيرة فورد قد عانى من تدني إنتاجية قطع الغيار، وحاول أن يجد طريقة لتحسين الإنتاجية فوصل إلى أن يستخدم "الطابشور" ليلاً لكتابة رقم ما على الأرض ويقارب هذا العدد المجموع الكلي للوحدات التي يريد أن ينتجها، ليحضر عمال الفترة الصباحية ويظنون أن عمال الفترة المسائية كتبوه ليتحدوهم، وكأن الرقم يقول "نحن صنعنا 730 قطعة" ليحضر عمال الفترة المسائية ويجدون رقماً كتبه عمال الفترة الصباحية، وليصلوا إلى أن هذا تحدٍ من عمال الفترة الصباحية وعندها بدأت منافسة بين الفريقين.. حققت للقائد مبتغاه وزادت من الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

أول خطوة في حل المشكلة معرفة سببها، فإن عرفت سبب المشكلة، فقد وجدت الطريق إلى حلها، تخيل لو أن ابنك الصغير قد ارتفعت حرارته، وذهبت به لطبيب صرف له خافضاً للحرارة، وعدت إلى بيتك وتحسن ابنك بعد تناول العلاج، ثم تكرر هذا كثيراً، وفي كل مرة تفعل نفسي الشيء، هنا أنت تقوم بإخفاء آثار المشكلة لا حلها، فلربما كان السبب أن ابنك يعاني من إتهاب مزمن في اللوزتين، وعلى ذلك يلزم استئصالهما لتحل المشكلة بدلاً من تخفيفها كل فترة وفترة.

وأخيراً.. أعد قراءة النصائح مرة  
أخرى واعمل على تطبيق ما ترى  
أنه مناسب لك! \*



هذا جهد إنسان، وعلى ذلك فإنه لن يخلو من النقص  
والخطأ، وليس من حقي أن أطلبك عزيزي القارئ بأن  
تسلم بكل ما قرأته، بل اعرضه، وناقشه، وحله، وطوره،  
واقنع بما تصل إليه وما يمليه عليك، عقلك فقط.

ستقرأ في هذا الكتاب 181 نصيحة استنبطتها من أحداث وقعت لي، أو لأشخاص أعرفهم، أو استنبطتها من مواقف سمعت بها، كما ستجد في هذا الكتاب مقياساً مبتكراً، سميته مقياس النزعة القيادية للشخصية، وستقرأ بالتأكيد في هذا الكتاب قصة المتعسف الذي له الفضل بعد الله في بدايتي ومواصلي في كتابة هذا الكتاب.

## المؤلف

كتاب ممتع ومفيد بمحتواه التحفيزي وبسهولة وبساطة طرحه وفقراته وتنظيمه، حفزني هذا الكتاب وقد استفدت منه بما يتعلق ببيئة العمل.

عبدالغني غروي

الأمين العام للجنة مرشدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة والحاصل على جائزة أفضل مرشد للأعمال 2013 - جائزة الأمير عبدالعزيز بن عبدالله العالمية لريادة الأعمال

ربما لا يلزمك MBA وغيره، إذا أعادت تشكيلك وتصنيعك هذه الافكار بل هذه الرؤى، جميع ما يكتب في القيادة هو خبرات رجال الاعمال.

سليمان العليان - رجل أعمال



 A@Aghizzi.com

 Aghizzi7

