

تو عرب

موقع تو عرب التعليمي

www.arabia2.com/vb

مؤلف كتاب نيويورك تايمز الأكثر مبيعاً
٢١ قانوناً لا يقبل الجدل فى القيادة

جون سى.
ماكسويل

أساسيات القيادة

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته



مكتبة
مؤمن قريش

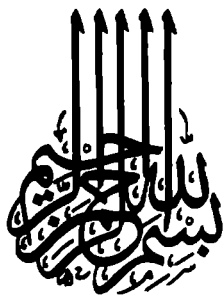
مؤلف: جون سى. ماكسويل
ترجمة: محمد بن عبد الله
ISBN: 9789953000000

#JarirBookstore

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

... ليست مجرد مكتبة

أساسيات
القيادة



أساسيات القيادة

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته

جون سي. ماكسويل



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore...
...تحتوي مكتبة...



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

LEADERSHIP 101, WHAT EVERY LEADER NEEDS TO KNOW
Copyright © 2002 by Maxwell Motivation, Inc., a Georgia Corporation.
All rights reserved.

This Licensed work published under license.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE. Copyright © 2009.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in
any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,
recording or by any information storage retrieval system.

LEADERSHIP

101

WHAT EVERY LEADER NEEDS TO KNOW

JOHN C. MAXWELL

 مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... just a Bookstore ...
... ليست مجرد مكتبة ...


THOMAS NELSON
Since 1798

جدول المحتويات

ز

لماذا هذا الكتاب؟

الجزء ١ : تطور القائد

١

١. لماذا يجب أن أنمو كقائد؟

١٢

٢. كيف يمكنني أن أنمو كقائد؟

الجزء ٢ : سمات القائد

٢٥

٣. كيف يمكن أن أصبح منضبطاً؟

٣١

٤. كيف يجب أن أرتب أولويات حياتي؟

٤٧

٥. كيف أنمي الثقة؟

٥٣

٦. كيف يمكنني وضع رؤية بفعالية؟

الجزء ٣ : تأثير القائد

٦١

٧. لماذا يعد التأثير مهماً؟

٧٠

٨. كيف يعمل التأثير؟

٨٥

٩. كيف يمكنني توسيع نطاق تأثيري؟

٩٩

١٠. كيف أجعل قيادتي تدوم؟

١١٠

عن المؤلف

لماذا هذا الكتاب؟

مرحباً بك إلى كتاب "أساسيات القيادة". لعلك تتساءل عن السبب الذي يجعلني أكتب كتاباً آخر عن القيادة. دعني أرو لك قصة توضح كيف ولد هذا الكتاب ولماذا قمنا بتأليفه.

تتم دعوتي كل عام للتحدث أمام موظفي دار نشر توماس نيلسون بابلشرز Thomas Nelson Publishers في ناشفيل، تينيسي، ويسعدني كثيراً أن ألبى الدعوة. إنني أعتبر ناشري كتبتي شركاء معي، وعلى مدار عقد كامل من الزمن، كانت دار توماس نيلسون شريكاً جيداً لي.

وخلال آخر زيارة لي، تحدثت أمام جميع موظفي دار النشر، من رؤساء الشركة حتى عاملي المخازن، وشرحت لهم أسباب تأليفي للكتب. إنني أفعل هذا لأنني أريد مساعدة الناس على أن يكونوا ناجحين. ولدي يقين أن المرء لكي يحقق النجاح في الحياة، عليه أن يكون قادراً على إتقان عدة مهارات في أربع مناطق: العلاقات، والإعداد، والتوجه الذهني، والقيادة. وتلك هي الموضوعات الأربعة التي أوّلت كتبتي عنها، ولهذا السبب أقول إن أي شخص يمكنه أن يحقق النجاح بحق.

وبعد أن انتهيت من التحدث، اقترب مني مايك هيات، ناشر توماس نيلسون، وبيتي نيكولاوي، نائب الرئيس لتطوير قائمة نشر

العناوين القديمة، وقال لي: "جون، دائماً ما يطلب الناس كتباً صغيرة يمكنهم قراءتها في جلسة واحدة. نريدك حقاً أن تكتب كتاباً صغيراً سهل القراءة عن كل واحد من هذه الموضوعات. ونريدك أن تبدأ بالموضوع الذي وضع كتبك في قائمتي نيويورك تايمز وبيزنس ويك للكتب الأكثر مبيعاً؛ موضوع القيادة".

وما قاله صحيح حقاً. إن حياة الناس الآن حياة سريعة محمومة، ووقتهم ذو قيمة كبيرة، وهم في نفس الوقت يعانون من عبء المعلومات الزائد. هل تعلم أن قدر المعلومات الجديدة التي عرفناها خلال الثلاثين سنة الأخيرة يفوق المعلومات التي عرفناها خلال الـ ٥٠٠٠ عام السابقة؟ إن الطبعة الأسبوعية من نيويورك تايمز تحوي معلومات أكثر من التي كان يعرفها الإنسان العادي في إنجلترا في القرن السابع عشر خلال فترة حياته كلها. إن قدر المعلومات المتاحة في العالم تضاعف في السنوات الخمس الأخيرة، ومستمر في التضاعف.

لهذا السبب ألفت هذا الكتاب. وهذا هو الكتاب الأول ضمن سلسلة من أربعة كتب تمنحك "السبيل المختصر" لما تحتاجه لكي تصبح شخصاً ناجحاً بحق. في هذا الكتاب، قمت بجمع ما تحتاج لمعرفته عن أسس القيادة. هذا الكتاب يحتوي على الأسس التي عرفتتها أنا من خلال أكثر من ثلاثين عاماً من خبرة القيادة. إنه يعرف القيادة، ويحدد بعض السمات التي ينبغي على كل قائد اكتسابها وتنميتها، ويوضح الأثر الذي يمكن أن تتركه القيادة على حياة من تقودهم.

هل تعلم أن كل واحد منا يؤثر في عشرة آلاف شخص على الأقل خلال فترة حياته؟ لذا فإن السؤال ليس هو ما إذا كنت ستؤثر في شخص ما أم لا، وإنما السؤال هو كيف ستستخدم تأثيرك مع الناس. هذا الكتاب مصمم لمساعدتك على تطوير قدراتك القيادية، وزيادة نجاحك الشخصي والمهني. وسواء كانت رغبتك هي إنشاء مشروع تجاري خاص، أو دعم وتعزيز أبنائك، أو الوصول للعالم والتأثير فيه، فإن الخطوة الأولى لتحقيق تلك الرغبة هي رفع مستوى قيادتك.

قال سيرفرانسيس بيكون ذات مرة إن المعرفة قوة. وفي الزمن البعيد الذي عاش فيه، حيث كانت المعلومات قليلة، ربما كان هذا صحيحاً. ولكن اليوم، ربما كان من الأفضل أن نقول إن المعرفة تفويض للقوة؛ طالما كانت هي المعرفة التي تحتاجها. ورغبتني الشخصية هي منحك القوة ورؤيتك تصل إلى المستوى التالي.

الجزء ١

تطور القائد

لماذا يجب أن أنمو كقائد؟

كلما كانت القيادة أفضل،
كانت الفعالية أكبر.

غالباً ما أفتتح المؤتمرات التي أتحدث فيها عن القيادة بشرح ما أسميه قانون السقف، لأنه يساعد الناس على فهم قيمة القيادة. فإذا استطعت فهم هذا القانون جيداً، فسوف ترى التأثير المذهل للقيادة على كل جانب من جوانب حياتك. وإليك القانون: القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء. فكلما كانت قدرة أحد الأشخاص على القيادة أقل، كان سقف إمكانياته منخفضاً. وكلما كانت قدرته على القيادة أعلى، كان سقف إمكانياته مرتفعاً. وكمثال، إذا كان مستوى قيادتك هو ٨، فإن فعاليتك لا يمكن أن تزيد بأي حال على ٧. وإذا كان مستوى قيادتك هو ٤ فحسب، فإن فعاليتك لن تكون أعلى من ٣. قدرتك على القيادة -سواء كانت مرتفعة أو منخفضة- هي التي تحدد دائماً مدى فعاليتك والتأثير المحتمل لمؤسستك.

دعني أرو لك قصة تشرح قانون السقف. في عام ١٩٣٠، انتقل أخوان شابان اسمهما ديك وموريس من نيوهامبشاير إلى كاليفورنيا بحثاً عن الحلم الأمريكي بالثراء. كانا قد تخرجا للتو

من المدرسة العليا، ولم يريا فرصاً كافية في موطنهما. لذا فقد توجهتا مباشرة إلى هوليوود حيث عثرا أخيراً على وظيفتين في أستوديو سينمائي.

وبعد فترة قصيرة، حثتهما روحهما المحبة للعمل المستقل واهتمامهما بمجال الترفيه على افتتاح مسرح في جليندال، وهي مدينة على بعد خمسة أميال تقريباً شمال شرق هوليوود. ولكن برغم كل الجهد الذي بذلاه، لم يتمكن الأخوان من جعل المشروع يحقق النجاح والربح، لذا فقد بحثا عن فرصة عمل أفضل.

فرصة جديدة

في عام ١٩٣٧، افتتح الأخوان مطعماً صغيراً لتقديم الطعام في السيارات في مدينة باسادينا، التي تقع شرق جليندال. فمع اعتماد الناس في جنوب كاليفورنيا أكثر على سياراتهم في الثلاثينيات، انتشرت المطاعم التي تقدم الطعام في السيارات في كل مكان. كان الزبائن يقودون سياراتهم إلى ساحة لإيقاف السيارات بجوار مطعم صغير، ويطلبون طعامهم من نادل المطعم، ويحصلون على الطعام على أطباق تأتيهم وهم جلوس في سياراتهم. كان الطعام يتم تقديمه في أطباق صيني، وأوان زجاجية وأدوات معدنية.

حقق مطعم ديك وموريس الصغير نجاحاً هائلاً، وفي عام ١٩٤٠، قررا نقل مشروعهما إلى سان بيرناردينو، وهي مدينة مزدهرة معظم سكانها من الطبقة العاملة تقع على بعد خمسين ميلاً شرق لوس أنجلوس. قام الأخوان ببناء مطعم أكبر وتوسيع

قائمة الطعام من الهوت دوج، والبطاطس المقلية، والمخفوقات، لتضم أيضاً اللحم البقري المشوي، وساندوتشات الهامبرجر، وغير ذلك من الأطعمة. حقق المشروع نجاحاً هائلاً. وبلغت المبيعات السنوية ٢٠٠٠٠٠ دولار، ووجد الأخوان نفسيهما يحققان أرباحاً صافية تبلغ ٥٠٠٠٠ دولار كل عام؛ وهو مبلغ وضعهما بين نخبة الأثرياء في المدينة.

وفي عام ١٩٤٨، أدركا بغيريتهما أن الوقت قد تغير، وقاما بإجراء تعديلات على مشروع المطعم. قاما باستبعاد الندل وأصبح الزبائن يطلبون الطلبات بأنفسهم. وقاما بتقليص قائمة الطعام، وركزا على بيع ساندوتشات الهامبرجر. وتخلصا من الأطباق، والأواني الزجاجية، وأدوات المائدة المعدنية، وتحولاً إلى استخدام المنتجات الورقية بدلاً منها. كما قاما بتقليل النفقات وتخفيض الأسعار. وقاما بوضع نظام أسمايه "نظام الخدمة السريعة" Speedy Service System. أصبح مطبخ المطعم أشبه بخط تجميع يركز فيه كل موظف على تقديم الخدمة بسرعة. كان هدف الأخوين هو تقديم الطلب لكل عميل في ثلاثين ثانية أو أقل. ونجحاً في ذلك. وبحلول منتصف الخمسينيات، وصلت الإيرادات السنوية إلى ٢٥٠٠٠٠ دولار، وحينها، حقق ديك وموريس أرباحاً صافية بلغت ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً.

من كان هذان الأخوان؟ على واجهة مطعمهما الصغير، كانت هناك لافتة نيون مكتوب عليها ببساطة "هامبرجر ماكدونالدز". لقد حقق ديك وموريس ماكدونالد نجاحاً باهراً، وأصبح الباقي

-كما يقولون- شيئاً من التاريخ، أليس كذلك؟ نعم، هو كذلك. فالأخوان ماكدونالد لم يتجاوزا أبداً هذا المستوى لأن قدرتهما الضعيفة على القيادة وضعت سقفاً لقدرتهما على النجاح.

القصة وراء القصة

صحيح أن الأخوين ماكدونالد حققا الأمان المالي. لقد كان مطعمهما واحداً من أكثر المطاعم ربحاً في أمريكا، وكانت عبقريتهما تكمن في خدمة العملاء وتنظيم مطبخ المطعم، مما أدى إلى إنشاء نظام جديد لتقديم خدمة الطعام والشراب. وفي الواقع، لقد ذاع خبر موهبتهما على نطاق واسع جداً في دوائر خدمة تقديم الطعام، لدرجة أن كثيرين من جميع أنحاء أمريكا كانوا يرغبون في التعرف أكثر على طرقهما. وفي مرحلة معينة، أصبحا يتلقيان ما يصل إلى ثلاثمائة مكالمة هاتفية وخطاب كل شهر. وهذا قادهما إلى فكرة تسويق اسم "ماكدونالدز".

لقد كانت فكرة منح الامتيازات لفتح فروع للمطاعم بنفس الاسم موجودة منذ عدة عقود. وبالنسبة للأخوين ماكدونالد، بدت تلك طريقة لكسب المال بدون الحاجة إلى فتح مطعم آخر بنفسيهما. وفي عام ١٩٥٢، جربا تنفيذ الفكرة، ولكن جهودهما باءت بفشل ذريع. وكان السبب بسيطاً: لقد كانا يفتقران لمهارات القيادة اللازمة لإنجاح الفكرة.

كان ديك وموريس ناجحين كمالكين لمطعم واحد. لقد كانا يدركان كيف يديران المشروع، ويزيدان كفاءة نظام العمل،

ويقللان التكاليف، ويزيدان الأرباح. كانا مديرين بارعين. ولكنهما لم يكونا قائدين. لقد وضعت أنماط تفكيرهما سقفاً لما يستطيعان فعله وتحقيقه. وعند قمة نجاحهما، وجد ديك وموريس نفسيهما يصطدمان بقوة بقانون السقف.

الأخوان يشاركان قائداً

في عام ١٩٥٤، تعرف الأخوان على رجل يدعى راي كروك، وكان هذا الرجل قائداً. كان كروك يدير شركة صغيرة قام بتأسيسها، وكانت تباع ماكينات صنع المخفوقات. كان الأخوان ماكدونالد أحد أفضل عملائه، وبمجرد أن زار مطعمهما، كانت لديه رؤية لما يمكن أن يحققه هذا المطعم. وبعين الخيال، كان يرى هذا المطعم يتوسع بطول البلاد وعرضها في مئات الأسواق. وسرعان ما أبرم اتفاقاً مع ديك وموريس، وفي عام ١٩٥٥، قام ببناء مؤسسة ماكدونالدز سيستمز إنك (التي أصبحت تعرف فيما بعد باسم ماكدونالدز كوربوريشن).

على الفور، اشترى كروك حقوق امتياز بحيث يتمكن من استخدامها كنموذج لبيع حقوق امتياز أخرى. وبعد ذلك، بدأ في تجميع فريق وبناء مؤسسة لجعل ماكدونالدز كياناً قائماً في جميع أنحاء البلاد.

في السنوات الأولى، ضحى كروك بالكثير. وبالرغم من أنه كان في منتصف الخمسينيات من عمره، فإنه كان يعمل ساعات طويلة تماماً كما كان، عندما بدأ في مجال الأعمال لأول مرة منذ

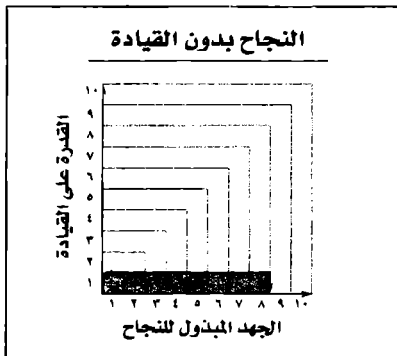
ثلاثين عاماً مضت. قام بالاستغناء عن العديد من مظاهر الترف في منزله، بما في ذلك عضويته في النادي الريفي. وخلال سنواته الثمانية الأولى في مؤسسة ماكدونالدز، لم يتقاض راتباً. وليس هذا فحسب، وإنما قام شخصياً باقتراض مبلغ من المال من البنك على حساب وثيقة التأمين على حياته لكي يتمكن من دفع رواتب بعض القادة الرئيسيين الذين كان يريد ضمهم للفريق. وقد آتت تضحياته وقيادته ثمارها أخيراً. ففي عام ١٩٦١، اشترى كروك الحقوق الحصرية لماكدونالدز من الأخوين مقابل مبلغ ٧, ٢ مليون دولار، ومضى في طريقه نحو تحويل المؤسسة إلى مؤسسة أمريكية وكيان عالمي هائل الضخامة. كان من الواضح أن "السقف" في حياة راي كروك وقدرته على القيادة أعلى بكثير من سقف سلفيه.

في السنوات التي حاول فيها ديك وموريس ماكدونالد بيع حقوق امتياز نظام تقديم الطعام الذي قاما بإنشائه، لم يتمكنوا من بيع الاسم سوى لخمسة عشر مشترياً، عشرة منهم فقط هم الذين افتتحو فروعاً بالفعل. وعلى النقيض، كان سقف القيادة في حياة راي كروك يكاد يبلغ عنان السماء. فبين عام ١٩٥٥ وعام ١٩٥٩، نجح كروك في افتتاح ١٠٠ مطعم. وبعد أربع سنوات من هذا، كان هناك ٥٠٠ من مطاعم ماكدونالدز. واليوم، تملك الشركة أكثر من ٢١٠٠٠ مطعم فيما لا يقل عن ١٠٠ دولة من دول العالم. كانت القدرة على القيادة - أو بالأحرى الافتقار للقدرة على القيادة - هي السقف لفعالية الأخوين ماكدونالد.

النجاح بدون قيادة

إنني أعتقد أن النجاح في مقدور كل إنسان. ولكنني أعتقد أيضاً أن النجاح الشخصي بدون قدرة على القيادة يحقق فعالية محدودة فحسب. بدون القدرة على القيادة، يصبح تأثير المرء مجرد جزء يسير مما يمكن أن يكون عليه إذا كانت هناك قيادة جيدة. فكلما أردت أن ترتقي أكثر، زادت حاجتك للقيادة أكثر. وكلما زاد الأثر الذي ترغب في صنعه، كنت بحاجة لقدرة أكبر على التأثير. وأي شيء يمكن أن تحققه سيكون محدداً بقدرتك على قيادة الآخرين.

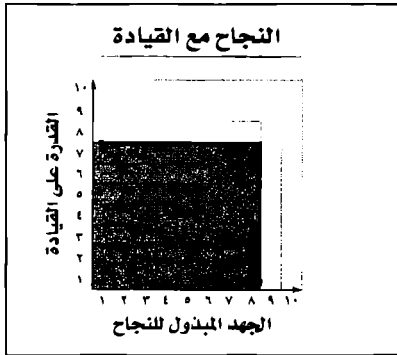
دعني أرسم لك صورة لما أقصده. لنفترض أن درجتك هي ٨ (على مقياس من ١ إلى ١٠) فيما يتعلق بالنجاح. تلك درجة جيدة جداً. وأعتقد أنه سيكون من المنصف أن نقول إن الأخوين ماكدونالد كانا على هذه الدرجة من النجاح. ولكن دعنا نفترض أيضاً أن درجة قدرتك على القيادة هي ١ فقط. سيبدو مستوى فعاليتك كما يلي:



ولكي تزيد مستوى فعاليتك، لديك خياران. يمكنك أن تعمل باجتهاد شديد لزيادة مستوى النجاح والتميز؛ أن تعمل حتى تصل لدرجة ١٠. ومن المحتمل أن تتمكن من الوصول لهذا المستوى، على الرغم من أن قانون تناقص العوائد يقول إن نجاحك سيزيد ليصل إلى نقطة معينة، وبعدها يعجز عن الزيادة بشكل متناسب مع مقدار الجهد الذي تبذله. وبعبارة أخرى، فإن الجهد المطلوب للوصول إلى هاتين الدرجتين الأخيرتين قد يتطلب جهداً أكبر من الذي يتطلبه الوصول للدرجات الثمانية الأولى. ولو أنك قتلت نفسك حقاً في بذل الجهد، فإنك قد تزيد نجاحك تلك الـ ٢٥ بالمائة.

ولكن لديك خيار آخر. دعنا نفترض أنك بدلاً من ذلك عملت باجتهاد لزيادة مستوى قيادتك. ومع مرور الوقت، فإنك تطور نفسك كقائد، وفي النهاية، ستصبح قدرتك القيادية عند درجة ٦. بصرياً، سوف تبدو النتائج كما يظهر في الشكل الموجود في الصفحة التالية.

عن طريق زيادة قدرتك على القيادة - بدون زيادة الجهد المبذول للنجاح على الإطلاق - يمكنك زيادة فعاليتك الأصلية بنسبة ٥٠٠ بالمائة! ولو أنك تمكنت من زيادة قدرتك القيادية إلى درجة ٨، بحيث تكون على مستوى الجهد الذي تبذله من أجل النجاح، فإنك ستزيد فعاليتك بنسبة ٧٠٠ بالمائة! إن للقيادة أثراً متضاعفاً. لقد رأيت أثرها مراراً وتكراراً في جميع أنواع الأعمال والمؤسسات غير الربحية. وهذا هو السبب الذي جعلني أقوم بتعليم القيادة على مدار أكثر من خمسة وعشرين عاماً.



لكي تغير اتجاه المؤسسة، غير القائد

القدرة على القيادة هي دائماً سقف الفعالية الشخصية والمؤسسية. فإذا كانت قدرة الشخص على القيادة قوية، فإن سقف المؤسسة يكون مرتفعاً. ولكن إذا كانت قدرته ضعيفة، فإن المؤسسة تكون مقيدة ومحدودة. ولهذا السبب تبحث الشركات في الأوقات الصعبة عن قيادة جديدة. وعندما تمر البلاد بأوقات عصيبة، تنتخب رئيساً جديداً. وعندما تتعثر مؤسسة خيرية، تبحث عن قائد جديد. وعندما يستمر فريق رياضي في الخسارة، يبحث عن مدرب جديد. وعندما تخسر إحدى الشركات مالها، فإنها تعين رئيساً تنفيذياً جديداً.

منذ بضع سنوات مضت، قابلت دون ستيفنسون، رئيس شركة Global Hospitality Resources, Inc. في سان دييجو، كاليفورنيا، وهي شركة ضيافة استشارية دولية. على الغداء، سألته عن شركته. الشركة اليوم تقدم الاستشارات في الأساس، ولكن في الوقت الذي سألته فيه، كانت الشركة تتولى إدارة الفنادق والمنتجعات التي لا تؤدي أداءً مالياً جيداً. كانت الشركة تشرف على العديد من المنشآت الرائعة، مثل لاكوستا في جنوب كاليفورنيا.

لكي تصل إلى أعلى مستويات الفعالية، عليك أن ترفع سقف قدرتك القيادية.

قال "دون" إنه عندما تتولى شركته السيطرة على مؤسسة ما، فإنهم يبدؤون دائماً بعمل شيئين. أولاً، يدرّبون جميع العاملين بالمكان لتحسين مستواهم في خدمة العملاء، وثانياً، يقومون بطرد القائد. وعندما أخبرني بهذا، انتابني الدهشة. سألته: "هل تطردونه دائماً؟ أعني في كل مرة بدون استثناء؟".

قال: "هذا صحيح. كل مرة".

سألته: "ألا تتحدثون مع الشخص أولاً لكي تتعرفوا عليه وتعرفوا ما إذا كان قائداً جيداً أم لا؟".

أجاب: "كلا. لو أنه كان قائداً جيداً، لما كانت شركته تعاني الفوضى التي تعاني منها".

حينها قلت لنفسي: هذا صحيح بالتأكيد. إنه قانون السقف. لكي تصل إلى أعلى مستويات الفعالية، عليك أن ترفع السقف؛ بطريقة ما أو بأخرى.

والخبر الجيد هو أن التخلص من القائد ليس هو الطريقة الوحيدة. وتاماماً كما أعلم الناس في ندواتي ومؤتمراتي أن هناك سقفاً، فإنني أعلمهم أيضاً أنه من الممكن رفع هذا السقف.

كيف يمكنني أن أنمو كقائد؟

القيادة تتطور يومياً،
وليس في يوم واحد.

كون المرء قائداً أمر يشبه كثيراً الاستثمار بنجاح في سوق المال. إذا كان أملك هو أن تكسب ثروة في يوم واحد، فإنك لن تنجح. إن الأمر الأكثر أهمية هو ما تفعله يوماً وراء يوم على المدى البعيد. يؤكد صديقي تاج شورت قائلاً: "سر نجاحنا يكمن في جدول الأعمال اليومي". إذا كنت تستثمر باستمرار في تطوير قدرتك على القيادة، وترك "أصولك" تتراكم وتتضاعف، فإن النتيجة الحتمية هي النمو مع مرور الوقت.

عندما أقوم بتعليم القيادة في المؤتمرات، دائماً ما يسألني الناس عما إذا كان القادة يولدون. ودائماً ما أجيب عن هذا السؤال بقولي: "نعم، بالطبع إنهم يولدون... إنني لم أقابل حتى الآن قائداً جاء إلى العالم بطريقة أخرى!". ونضحك جميعاً، ثم أجيب عن السؤال الحقيقي، وهو السؤال عما إذا كانت القيادة شيئاً يولد به المرء ويمتلكه منذ البداية أم لا يولد به ولا يمتلكه. وعلى الرغم من أنه صحيح أن بعض الناس يولدون بقدرات طبيعية أعظم من غيرهم، فإن القدرة على القيادة هي في حقيقة

الأمر مجموعة من المهارات المكتسبة، التي يمكن تعلمها وتحسينها جميعاً تقريباً. ولكن تلك العملية لا تتم بين عشية وضحاها. إن القيادة أمر معقد. إن لها العديد من الأوجه والمظاهر: الاحترام، الخبرة، القوة العاطفية، مهارات التعامل مع الناس، الانضباط، الرؤية، القوة الدافعة، التوقيت؛ والقائمة تطول. وكما ترى، فإن العديد من العوامل التي تلعب دوراً في مسألة القيادة غير ملموسة. ولهذا السبب يحتاج القادة للكثير من الوقت والجهد لكي يكونوا فعالين. ولهذا السبب شعرت أنه فقط بعد بلوغ سن الخمسين، بدأت أفهم حقاً الجوانب العديدة للقيادة بوضوح.

المراحل الأربع لنمو القيادة

سواء كنت تمتلك قدرة طبيعية عظيمة على القيادة أم لا، فإن تطورك ونموك سيحدثان على الأرجح وفقاً للمراحل الأربع التالية:

المرحلة ١: لا تعرف ما الذي لا تعرفه

معظم الناس يعجزون عن إدراك قيمة القيادة. إنهم يعتقدون أن القيادة مسألة تخص بعض الناس فحسب؛ تخص أولئك الأشخاص في أعلى السلم الوظيفي بالشركات. وهؤلاء ليست لديهم فكرة عن الفرص التي يفوتونها بعدم تعلمهم كيفية القيادة. لقد فهمت تلك النقطة عندما أخبرني رئيس إحدى الكليات بأن مجموعة صغيرة للغاية من الطلاب هم الذين

سجلوا أسماءهم لحضور مقرر تعليمي في القيادة تدرسه كليته. لماذا؟ لأن قليلين فقط هم الذين كانوا يعتقدون أنهم قادة. ولو أنهم فهموا أن القيادة هي التأثير، وأنه خلال كل يوم من أيام حياتهم، يحاول معظم الأفراد عادة التأثير في أربعة أشخاص آخرين على الأقل، لكانت رغبتهم في تعلم المزيد عن الموضوع قد تأججت. إنه لأمر مؤسف لأنه طالما كان الإنسان لا يعرف ما الذي لا يعرفه، فإنه لا ينمو أبداً.

المرحلة ٢: تعرف ما الذي لا تعرفه

عادة، في مرحلة معينة من حياتنا، نجد أنفسنا في موقع قيادي، وحينها ننظر وراءنا لنكتشف أنه ليس هناك من يتبعنا. وفي تلك اللحظة، ندرك أننا بحاجة لتعلم كيفية القيادة. وبالطبع، تلك هي اللحظة التي يمكن أن تبدأ فيها العملية بأسرها. علق رئيس الوزراء الإنجليزي بنيامين دزرائيلي ذات مرة قائلاً: "أن تدرك أنك تجهل الحقائق هي خطوة كبيرة نحو المعرفة".

القادة الناجحون متعلمون. والتعلم عملية مستمرة. إنها نتيجة للانضباط الذاتي والمثابرة.

هذا هو ما حدث معي عندما توليت أول منصب قيادي لي عام ١٩٦٩. لقد كنت قائد الفرق الرياضية التي كنت ألعب فيها طوال حياتي، وكنت رئيس حكومة الطلاب في الجامعة، لذا فقد كنت أظن أنني قائد بالفعل. ولكن عندما حاولت قيادة الناس

في عالم الواقع، اكتشفت الحقيقة المروعة. إن كون المرء في موقع الرئاسة والمسؤولية لا يعني كونه قائداً. وهذا دفعني للبدء في جمع الموارد والتعلم. وخطرت لي أيضاً فكرة أخرى: لقد كتبت لأفضل عشرة قادة في مجال عملي، وعرضت على كل منهم مائة دولار مقابل نصف ساعة من وقتهم أطرح عليهم فيها بعض الأسئلة (كان هذا مبلغاً طائلاً بالنسبة لي في عام ١٩٦٩). وعلى مدار السنوات العديدة التالية، قمت أنا ومارجريت بتخطيط كل إجازة نقضيها في الأماكن التي يوجد بها هؤلاء القادة. كنا، إذا قبل قائد رائع في كليفلاند عرضي، نخطط لقضاء الإجازة التالية في كليفلاند حتى أتمكن من مقابلته. وقد آتت الفكرة ثمارها بحق. لقد قدم لي هؤلاء القادة أفكاراً ورؤى ما كنت لأتمكن أبداً من تعلمها بطريقة أخرى.

المرحلة ٣: تعرف وتنمو، ويبدأ هذا في الظهور بوضوح

عندما تدرك افتقارك للمهارة وتبدأ النظام اليومي للنمو الشخصي في القيادة، تبدأ أشياء مثيرة في الحدوث. منذ فترة مضت، كنت أعلم القيادة لمجموعة من الناس في دينفر، ووسط الحشود، رأيت شاباً يقظاً بحق في التاسعة عشر من عمره يدعى بريان. وعلى مدار بضعة أيام، راقبته بينما كان يدون الملاحظات بحماس. تحدثت معه بضع مرات في فترات الراحة. وعندما وصلت إلى الجزء الذي أؤكد فيه على أن القيادة عبارة عن عملية مستمرة، طلبت من بريان أن يقف حتى أتمكن

من التحدث معه بحيث يستمع جميع الحضور للمحادثة. قلت له: "بريان، لقد كنت أراقبك منذ بعض الوقت، وقد أعجبني كثيراً نهمك للتعلم والفهم والنمو. وأريد أن أخبرك بسر من شأنه أن يغير حياتك". بدا الانتباه واضحاً على جميع من كانوا في القاعة. قلت: "أعتقد أنك يمكن أن تصبح قائداً عظيماً في غضون عشرين عاماً. وأود أن أحتك على أن تجعل نفسك متعلماً للقيادة مدى الحياة. اقرأ الكتب، واستمع للأشرطة بانتظام، واستمر في حضور الندوات والمؤتمرات. وفي أي وقت تعثر فيه على حقيقة ذهبية أو مقولة رائعة، احتفظ بها للمستقبل".

ثم أردفت: "لن يكون الأمر سهلاً، ولكن في غضون خمس سنوات، سوف تحقق تقدماً كبيراً بينما يزيد تأثيرك. وفي غضون عشر سنوات، سوف تطور مقدرته تجعل قيادتك شديدة الفعالية والنجاح. وفي غضون عشرين سنة، وعندما تكون في التاسعة والثلاثين من عمرك فحسب، إذا واصلت التعلم والنمو، فسيطلب الآخرون على الأرجح منك أن تعلمهم القيادة. وسوف يندعش البعض. سوف ينظرون لبعضهم البعض ويقولون: "كيف أصبح بهذا الذكاء فجأة؟".

وختمت حديثي قائلاً: "بريان، يمكنك أن تصبح قائداً عظيماً، ولكن هذا لن يحدث في يوم واحد. ابدأ في دفع الثمن الآن". وما ينطبق على بريان ينطبق عليك أيضاً. ابدأ في تطوير قدرتك على القيادة اليوم، وفي أحد الأيام، سوف تنعم بآثار قانون العملية.

المرحلة ٤ : تنطلق ببساطة بسبب ما تعرفه

عندما تكون في المرحلة ٣، يمكنك أن تكون شديد الفعالية والنجاح كقائد، ولكن ينبغي عليك التفكير في كل خطوة تقوم بها. ولكن عندما تصل إلى المرحلة ٤، ستصبح قدرتك على القيادة شبه تلقائية. وحينها سيكون العائد مبهراً. ولكن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هذه المرحلة هي أن تتبع قانون العملية وتدفع الثمن.

لكي تقود غداً، تعلم اليوم

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد؛ هذا هو الواقع، القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد؛ تلك هي الحقيقة. والخبر الطيب هو أن قدرتك القيادية ليست ثابتة. فأياً كانت النقطة التي ستبدأ منها، فإن بمقدورك التحسن. هذا ينطبق حتى على الأشخاص الذين وصلوا إلى منصة قيادة العالم. ففي حين أن معظم رؤساء الولايات المتحدة يصلون إلى ذروة أدائهم أثناء وجودهم في منصب الرئاسة، فإن آخرين يستمرون في النمو والتطور، مثل الرئيس الأسبق جيمي كارتر. لقد شكك بعض الناس في قدرته على القيادة عندما كان في البيت الأبيض. ولكن في السنوات الأخيرة، ارتفع مستوى تأثير كارتر بشكل مستمر. لقد أدى إخلاصه ونزاهته في خدمة الناس من خلال مؤسسة ها بيتات فور هيومانيتي Habitat for Humanity وغيرها من المؤسسات التي نما تأثيره بشدة من خلالها. والناس الآن معجبون حقاً بحياته.

شق الطريق لأعلى

هناك عبارة مأثورة قديمة تقول: الأبطال لا يصبحون أبطالاً في الحلبة؛ إنهم يحققون الشهرة هناك فحسب. هذا صحيح. وإذا كنت ترغب في أن ترى أين يتطور شخص ما ليصبح بطلاً، فانظر في نظامه اليومي. يقول جوفريزر، بطل العالم السابق في ملاكمة الوزن الثقيل: "يمكنك أن تضع خطة للمباراة أو خطة للحياة. ولكن عندما تبدأ المباراة، لن تبقى لك إلا القدرة على الاستجابة السريعة. وهنا يظهر ما قمت به من تدريب. فإذا كنت قد غششت في التدريب، فستجد نفسك مهزوماً مطروحاً أرضاً". رياضة الملاكمة تمثل تشبيهاً جيداً بتطور القيادة لأنها تعتمد تماماً على الاستعداد اليومي. وحتى الشخص صاحب الموهبة الطبيعية لا بد أن يستعد ويتمرن لكي يحقق النجاح.

كان أحد أعظم القادة الأمريكيين مشجعاً لرياضة الملاكمة: إنه الرئيس ثيودور روزفلت. وفي الواقع، فإن أحد أكثر أقواله شهرة يستخدم تشبيهاً من حلبة القتال:

ليس الشخص المنتقد هو الذي يستحق الفضل والثناء، ليس الرجل الذي يوضح كيف تعثر الشخص القوي، أو يوضح كيف كان لصاحب العمل أن يحسن عمله أكثر. إنما يرجع الفضل للإنسان الذي يقف في ميدان المعركة؛ الذي يكسو وجهه التراب والعرق والدم؛ الذي يناضل ببسالة؛ الذي يخطئ ويخفق مراراً وتكراراً؛ الذي يعرف الحماس العظيم، والإخلاص النقوي، الذي يهب نفسه لقضية نبيلة؛ الذي -في أفضل

الأحوال- يعرف في نهاية الأمر بهجة الإنجاز الهائل؛ والذي
-في أسوأ الأحوال- إذا أخفق، يخفق وهو يحاول بلا يأس أو
خوف، حتى لا يكون موضعه أبداً مع أصحاب الأرواح الخائفة
الواهنة الذين لا يعرفون النصر ولا الهزيمة.

لم يكن روزفلت -الذي كان هو نفسه ملاكماً- قائداً فعلاً
فحسب، ولكنه كان واحداً من أكثر الرؤساء الأمريكيين توهجاً
وقوة على الإطلاق.

رجل أفعال

كان تي آر (لقب روزفلت) يشتهر بممارسة الملاكمة والجودو،
وامتطاء الخيول العنيدة، والنزهات الطويلة المجهدة. كان أحد
السفراء الفرنسيين الذين عرفوا روزفلت معتاداً على أن يروي
قصة مصاحبته للرئيس في نزهة طويلة عبر الغابات. عندما
وصل الرجلان إلى ضفاف جدول مائي كان أعمق من أن يتمكنوا
من عبوره سيراً على الأقدام، نزع تي آر ملابسه وتوقع من ضيفه
صاحب المقام الرفيع أن يفعل المثل حتى يتمكنوا من السباحة إلى
الضفة الأخرى. لم يكن هناك شيء يقف عقبة أمام روزفلت.

كان حماسه وقوته يبدوان بلا حدود. فعندما كان مرشحاً
لمنصب نائب الرئيس عام ١٩٠٠، ألقى ٦٧٣ خطاباً، وارتحل
٢٠٠٠٠ ميل أثناء حملة الرئيس ماكينلي. وبعد سنوات من تولي
روزفلت الرئاسة، وأثناء تحضيره لإلقاء خطاب في ميلووكي،
أطلق قاتل مأجور النار عليه. وعلى الرغم من ضلعه المكسور

والرصاصه التي تستقر في صدره، أصر روزفلت على إلقاء خطابه الذي استمر لمدة ساعة كاملة قبل أن يسمح لنفسه بالذهاب إلى المستشفى.

بدأ روزفلت ضعيفاً

من بين جميع القادة الأمريكيين، كان روزفلت واحداً من أكثرهم قوة؛ جسدياً وذهنياً. ولكنه لم يكن كذلك منذ البداية. لقد ولد الرئيس الأمريكي راعي البقر في مانهاتن لأسرة ثرية شهيرة. وعندما كان طفلاً، كان ضعيفاً ومريضاً بشدة. كان مصاباً بداء الربو الموهن، وكان بصره ضعيفاً للغاية، وكان نحيلاً بشكل مزعج. لم يكن والداه واثقين بأنه سيعيش طويلاً.

عندما كان في سن اثنتي عشرة سنة، قال له والده: "إنك تمتلك عقلاً ذكياً، ولكنك لا تمتلك جسداً قوياً، وبدون مساعدة الجسم، لا يستطيع العقل الوصول لما يمكنه الوصول إليه. عليك أن تبني جسدك". وهذا ما فعله روزفلت الصغير. بدأ تي. آر. يقضي بعض الوقت كل يوم في بناء جسده وعقله معاً، وظل يفعل هذا طوال ما بقي من حياته كلها. كان يمارس التدريب بالأثقال، والسير على الأقدام لمسافات طويلة، والتزلج على الجليد، والصيد، والتجديف، وركوب الخيل، والملاكمة، وغير ذلك. وعندما جاء وقت تخرجه في جامعة هارفارد، كان مستعداً لدخول عالم السياسة.

لا نجاح بين عشية وضحاها

لم يصبح روزفلت قائداً عظيماً بين عشية وضحاها أيضاً. لقد كان طريقه إلى الرئاسة طريقاً من النمو البطيء المستمر. وبينما كان يخدم في العديد من المواقع المختلفة، بدءاً من رئيس شرطة نيويورك سيتي وحتى رئيس الولايات المتحدة، ظل يتعلم وينمو. لقد حسّن من نفسه، ومع مرور الوقت أصبح قائداً بارعاً.

إن قائمة إنجازات روزفلت مثيرة للإعجاب بحق. ففي ظل قيادته، أصبحت الولايات المتحدة قوة عالمية. لقد ساعد أمريكا على بناء أسطول بحري من الدرجة الأولى. وأشرف على بناء قناة بنما. وقد شارك في مفاوضات السلام بين روسيا واليابان، وفاز بجائزة نوبل للسلام بسبب ذلك. وعندما شكك الناس في قدرة روزفلت على القيادة - منذ أصبح رئيساً لأول مرة بعد اغتيال ماكينلي - خاض حملة الرئاسة بعد ذلك وتمت إعادة انتخابه بأكثر نسبة أغلبية حصل عليها أي رئيس حتى عهده.

وحيث إنه دائماً رجل أفعال، فعندما أنهى روزفلت فترة رئاسته الثانية عام ١٩٠٩، سافر على الفور إلى أفريقيا حيث كان قائداً لبعثة علمية كان يرعاها معهد سميثونيان Smithsonian Institution.

وفي ٦ يناير ١٩١٩، وفي منزله في نيويورك، مات ثيودور روزفلت أثناء نومه. حينها قال نائب الرئيس مارشال: "كان من المحتم أن يأتيه الموت وهو نائم، لأنه لو كان مستيقظاً لصارعه طويلاً".

وعندما حملوه عن سريره، وجدوا كتاباً تحت وسادته. لقد ظل روزفلت يكافح من أجل التعلم وتحسين نفسه حتى الرمق الأخير. كان لا يزال يطبق قانون العملية.

إذا كنت تريد أن تكون قائداً، فإن الخبر الطيب هو أنك تستطيع ذلك. كل إنسان يمتلك القدرة على ذلك، ولكن هذا لا يتم بين عشية وضحاها. إنه يتطلب إصراراً ومثابرة. ولا يمكنك مطلقاً تجاهل القانون القائل إن القيادة عملية. القيادة لا تتطور في يوم واحد. إنها تستغرق عمراً كاملاً.

الجزء ٢

سمات القائد

كيف يمكن أن أصبح منضبطاً؟

أول شخص تقوده هو نفسك.

الطريق إلى القمة طريق صعب. فقليل من الناس هم الذين يصلون إلى موضع يعتبرون عنده من أفضل الأشخاص في مجال عملهم. وأقل منهم أولئك الذين يعتبرون الأفضل؛ على الإطلاق. إلا أن هذا بالضبط هو ما حققه جيرى رايس. إنه يعتبر أفضل إنسان لعب في مركز المتلقي في كرة القدم الأمريكية. وهو يمتلك الأرقام التي تثبت ذلك بما لا يدع مجالاً للشك.

أولئك الذين عرفوه جيداً قالوا إنه موهوب. من الناحية البدنية، كانت قدراته الفطرية مذهلة، إلا أنها لم تكن وحدها التي صنعت منه لاعباً رائعاً. فلقد كان الأساس الحقيقي لنجاحه هو انضباطه الذاتي. لقد كان يعمل ويستعد كل يوم، على عكس أي لاعب كرة قدم محترف آخر.

خلال أحد التمرينات في المدرسة العليا، قام تشارلز ديفيز، مدرب رايس، بجعل لاعبيه يركضون عشرين مرة صعوداً وهبوطاً فوق تل طوله أربعون ياردة. في ذلك اليوم شديد الحرارة والرطوبة على ضفاف المسيسيبي، شعر رايس بالرغبة في الاستسلام والتوقف عن التمرين بعد إحدى عشرة دورة. وبينما كان يتسلل نحو غرفة خلع الملابس، أدرك ما كان يفعله. وحينها، قال لنفسه: "لا تستسلم،

لأنك بمجرد أن تعتاد على الاستسلام، ستشعر أنه لا بأس بهذا".
ومن ثم، عاد وأكمل دورات الركض، ولم يستسلم أبداً بعدها.
وكلاعب محترف، اشتهر رايس بقدرته على الركض فوق تل
آخر؛ وهو واد وعمر مرتفع يمتد لمسافة ٢,٥ ميل في سان كارلوس،
كاليفورنيا، جعله رايس جزءاً معتاداً من نظامه التدريبي. كان
لاعبون مميّزون آخرون يحاولون مجاراته، ولكنهم كانوا يعجزون
عن ذلك متعجبين من قدرته على الاحتمال. ولكن هذا كان
مجرد جزء من نظام رايس التدريبي. وحتى في مواسم توقف
المسابقات، وبينما كان اللاعبون الآخرون يمارسون الصيد أو
يستريحون ويستمتعون بفترة التوقف، كان رايس يطبق روتينه
التدريبي، الذي يستمر من الساعة صباحاً وحتى الظهر. قال
أحدهم ذات مرة مازحاً: "إنه في حالة بدنية رائعة بحيث إن أي
لاعب آخر يبدو كعجوز واهن مقارنة به".
ويقول كيفين سميث، ظهير الزاوية في الدوري الوطني لكرة
القدم: "ما لا يفهمه كثير من اللاعبين بشأن جيرري هو أن كرة
القدم بالنسبة له شيء مستمر طوال اثني عشر شهراً. إنه
موهوب، ولكنه يواصل التدريب باجتهاد مع ذلك. وهذا هو ما
يميز اللاعب الرائع عن اللاعب الجيد".

مهما بلغت الموهبة النظرية للقائد، فإن تلك
الموهبة لن تصل أبداً إلى أقصى قدراتها بدون
الانضباط الذاتي.

وفي عام ١٩٩٧، تسلق رايس تلاً آخر في حياته المهنية: لقد عاد

إلى الملاعب بعد تعرضه لإصابة مدمرة. قبل تلك الإصابة، لم يكن قد غاب عن أي مباراة طوال تسعة عشر موسماً لعب فيها كرة القدم، وهذا وحده يدل على مدى انضباط أخلاقيات العمل لديه كما يدل على إصراره المطلق الذي لا حدود له. وعندما انكسرت ركبته في ٣١ أغسطس، ١٩٩٧، ظن الناس أن الموسم انتهى بالنسبة له. فعلى أي حال، لاعب واحد فقط هو الذي تعرض لإصابة مشابهة وعاد إلى الملاعب في نفس الموسم؛ وهو رود وودسون. كان وودسون قد أعاد تأهيل ركبته في أربعة أشهر ونصف. ولكن رايس فعلها في ثلاثة أشهر ونصف؛ بواسطة عزم لا يلين، وإصرار لا يهدأ، وانضباط ذاتي مذهل. لم يرَ الناس شيئاً كهذا من قبل، وربما لن يروا مثله مرة أخرى. واستمر رايس في بناء سمعته، وإنجازاته، وأرقامه القياسية في الوقت الذي يساعد فيه فريقه على الفوز.

اتجاه منضبط

يعتبر جيرري رايس مثلاً نموذجياً على قوة الانضباط الذاتي. ولا أحد يحقق النجاح ويحافظ عليه بدون الانضباط الذاتي. ومهما بلغت الموهبة الفطرية للقائد، فإن تلك الموهبة لن تصل أبداً إلى أقصى قدراتها بدون الانضباط الذاتي. الانضباط الذاتي يجهز القائد للتقدم نحو أعلى المستويات، وهو أحد أسس القيادة التي تستمر إلى الأبد.

إذا كنت ترغب في أن تصبح قائداً يمتلك الانضباط الذاتي

كواحد من الأصول القيمة التي يمتلكها، فاتبع الخطوات العملية التالية:

قاوم أعدارك ومبرراتك

لكي تنشئ أسلوب حياة يقوم على الانضباط، ستكون إحدى المهام الأولى التي ينبغي عليك القيام بها هي مقاومة أي ميل لإيجاد الأعذار والمبررات، والتخلص من هذا الميل. وكما يقول الكاتب الفرنسي الرائع فرانكوس لاروتشفوكولد: "جميع الأخطاء تقريباً يمكن الصفع عنها، ولكن لا يمكن الصفع عن الأساليب التي نختلقها لحجبها وتبريرها". فإذا كانت لديك أسباب عديدة تمنعك من أن تكون منضبطاً ذاتياً، فاعلم أن تلك الأسباب حقاً ليست إلا مجموعة من الأعذار التي يجب عليك مقاومتها جميعاً إذا كنت ترغب في الارتقاء إلى المستوى التالي كقائد.

لا تفكر في المكافآت إلى أن تنجز المهمة

يقول المؤلف مايك ديلاي بحكمة: "أي مؤسسة أو صناعة تعطي مكافآت متساوية للكسالى المتهاونين والمنجزين المتحمسين ستجد نفسها وقد امتلأت بالكسالى وفقدت المنجزين". فإذا كنت تفتقر للانضباط الذاتي، فربما كنت تمارس عادة تناول طبق الحلو قبل تناول الخضراوات.

إليك قصة توضح قوة تأجيل المكافآت حتى إنجاز المهمة. قضى زوجان بضعة أيام في معسكر تخييم قبل أن تصل أسرة صغيرة إلى الموقع للتخييم بجوارهما. وبمجرد أن توقفت عربة

المعدات الرياضية الخاصة بالأسرة، اندفع الوالدان وأولادهما الثلاثة خارج السيارة. قام أحدهم على عجل بإنزال صناديق الثلج، وحقائب السفر والأدوات، وغير ذلك، في حين قام الآخرون ببناء الخيام بسرعة. وأصبح الموقع جاهزاً في غضون ١٥ دقيقة. اندهش الزوجان الآخرون. وبإعجاب قال الرجل لوالد الأطفال: "إنكم تعملون معاً بشكل رائع يا رفاق". وأجاب الوالد: "إن كل ما تحتاج إليه هو النظام. لا أحد منا كان سيذهب إلى الحمام قبل إعداد المخيم".

استمر في التركيز على الأهداف

في أي وقت تركز فيه على صعوبات العمل بدلاً من التركيز على النتائج والعيوب، الأرجح أنك ستصاب بالإحباط. وإذا فعلت ذلك لوقت طويل، فسينمو لديك شعور بالرتاء للذات بدلاً من الانضباط الذاتي. لذا، في المرة التالية التي تواجه فيها مهمة يجب عليك إنجازها ولكنك تفكر في القيام بما هو سهل ومريح، بدلاً من دفع الثمن من جهدك، غير نطاق تركيزك. احسب الفوائد التي ستعود عليك من القيام بما هو صواب، وابدأ العمل الجاد.

إذا كنت تعرف أنك تمتلك الموهبة، وكنت تبذل
 جهداً كبيراً، ولكنك تحقق نتائج ضئيلة؛ فربما كنت
 تفتقر للانضباط الذاتي.

يقول المؤلف إتش. جاكسون براون الابن ساخرًا: "الموهبة بدون انضباط وتنظيم تشبه أخطبوطا يرتدي حذاء تزلج. إنه

يبذل جهداً كبيراً، ويتحرك كثيراً، ولكنك لا تعرف أبداً ما إذا كان يتحرك للأمام، أو للخلف، أو على الجانب". إذا كنت تعرف أنك تمتلك الموهبة، وكنت تبذل جهداً كبيراً، ولكنك تحقق نتائج ضئيلة؛ فربما كنت تفتقر للانضباط الذاتي.

ألق نظرة على جدول أعمال الأسبوع الماضي. ما القدر الذي أعطيته من وقتك للأنشطة المعتادة المنظمة المنضبطة؟ هل فعلت أي شيء في اتجاه تنمية نفسك مهنيًا؟ هل شاركت في أنشطة تعزز الصحة؟ هل خصصت جزءاً من دخلك للمدخرات أو الاستثمارات؟ لو أنك كنت تؤجل تلك الأمور وتقول لنفسك إنك ستفعلها فيما بعد، فالأرجح أنك بحاجة للعمل على تحسين انضباطك الذاتي.

كيف يجب أن أرتب أولويات حياتي؟

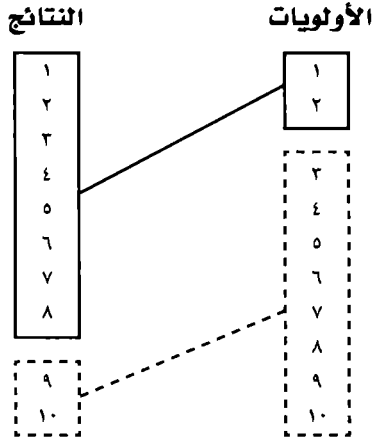
الانضباط اللازم لوضع الأولويات والقدرة على
العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح
القائد.

يمكن تعريف النجاح على أنه التقدم المستمر نحو تحقيق هدف موضوع مسبقاً. وهذا التعريف يدلنا على أن الانضباط اللازم لوضع الأولويات والقدرة على العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح القائد. وفي الواقع فإنني أعتقد أنهما أساس القيادة.

منذ سنوات عديدة مضت، وأثناء العمل للحصول على درجة في مجال الأعمال، تعرفت على "مبدأ باريتو". وهو يسمى عادة "مبدأ ٨٠/٢٠". وعلى الرغم من أن معلوماتي عن هذا المبدأ كانت قليلة في ذلك الوقت، فقد بدأت تطبيقه في حياتي. وبعد سنوات من تعلم هذا المبدأ، أجد أنه أداة في غاية الفائدة لتحديد الأولويات في حياة أي إنسان أو لأي مؤسسة.

مبدأ باريتو: مبدأ ٨٠/٢٠

عشرون بالمائة من أولوياتك تمنحك ٨٠ بالمائة من النتائج، إذا خصصت وقتك، وجهدك، ومالك، وموظفيك لأعلى ٢٠ بالمائة من أولوياتك.



الخطوط المتصلة في الرسم التوضيحي السابق لمبدأ ٨٠/٢٠ تمثل شخصاً - أو مؤسسة - يخصص الوقت، والجهد، والمال، والموظفين لأكثر الأولويات أهمية. والنتيجة هي عائد متضاعف أربع مرات في الإنتاجية. والخطوط المنقطه تمثل شخصاً - أو مؤسسة - يخصص الوقت، والجهد، والمال، والموظفين للأولويات الأقل أهمية. والنتيجة هي عائد ضئيل للغاية.

أمثلة على مبدأ باريتو

- الوقت ٢٠ بالمائة من وقتك تولد ٨٠ بالمائة من النتائج.
- المشورة ٢٠ بالمائة من الموظفين يستهلكون ٨٠ بالمائة من الوقت.
- المنتجات ٢٠ بالمائة من المنتجات تحقق ٨٠ بالمائة من الأرباح.
- القراءة ٢٠ بالمائة من الكتاب تحتوي ٨٠ بالمائة من المضمون.
- العمل ٢٠ بالمائة من عملنا تعطي ٨٠ بالمائة من الشعور بالرضا.
- الخطب ٢٠ بالمائة من عروضنا التقديمية تحقق ٨٠ بالمائة من الأثر.
- التبرعات ٢٠ بالمائة من الناس يعطون ٨٠ بالمائة من أموال التبرعات.
- القيادة ٢٠ بالمائة من الناس يتخذون ٨٠ بالمائة من القرارات.
- النزهات ٢٠ بالمائة من الناس يأكلون ٨٠ بالمائة من الطعام.

ينبغي على كل قائد أن يفهم مبدأ باريتو في مجال إدارة وقيادة الآخرين. فعلى سبيل المثال، ٢٠ بالمائة من أفراد أي شركة يكونون هم المسؤولون عن تحقيق ٨٠ بالمائة من نجاح الشركة. الاستراتيجية التالية من شأنها أن تمكن أي قائد من زيادة إنتاجية مؤسسته.

١. حدد الموظفين الذين يمثلون أعلى ٢٠ بالمائة من المنتجين.
٢. افض ٨٠ بالمائة من الوقت الذي تقضيه مع الموظفين عموماً مع أعلى ٢٠ بالمائة منهم.
٣. أنفق ٨٠ بالمائة من أموال التطوير الشخصي على أعلى ٢٠ بالمائة من الموظفين.

٤. حدد نسبة الـ ٢٠ بالمائة من العمل التي تجلب الـ ٨٠ بالمائة من العائد، ودرب أحد مساعديك على القيام بنسبة الـ ٨٠ بالمائة المتبقية الأقل فعالية من العمل. هذا من شأنه أن "يحرر" الشخص المنجز للقيام بما يبرع في القيام به.

٥. اطلب من أفضل الـ ٢٠ بالمائة من الموظفين أن يقوموا بتدريب الـ ٢٠ بالمائة التاليين لهم.

تذكر أننا نعلم الآخرين ما نعلمه؛ وبالتالي فإننا نعيد إنتاج أنفسنا. فالشبيه يولد الشبيه. إنني أعلم هذا المبدأ في مؤتمراتي حول القيادة، وكثيراً ما أواجه السؤال: "كيف يمكنني معرفة أعلى ٢٠ بالمائة من المؤثرين/المنتجين في شركتي؟". أقترح عليك صنع قائمة تضم جميع العاملين في شركتك أو في قسمك. وبعد ذلك، اسأل نفسك هذا السؤال عن كل فرد: "إذا اتخذ هذا الشخص إجراءً سلبياً تجاهي أو أوقف دعمه لي، فما الأثر المحتمل حدوثه نتيجة لذلك؟". إذا كانت الإجابة هي أنك لن تستطيع العمل، فقم بوضع علامة أمام اسم هذا الشخص. وإذا كان الشخص يستطيع أن يفيد العمل أو يضره، ولكنه لا يستطيع أن يحدد نجاحك أو فشلك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال المهمة، فلا تضع علامة أمام اسم هذا الشخص إذن. وعندما تنتهي من وضع العلامات، ستجد نفسك قد وضعت علامة أمام من ١٥ إلى ٢٠ بالمائة من الأسماء. تلك علاقات حيوية مهمة تحتاج لتنميتها وتدعيمها ومنحها القدر الكافي من الموارد المطلوبة لتنمية وتطوير المؤسسة.

إما التنظيم وإما المعاناة

تذكر: ليس المهم هو قدر الجهد الذي تبذله في العمل؛ وإنما المهم هو الذكاء الذي تعمل به. إن القدرة على التعامل بنجاح مع ثلاثة أو أربعة مشاريع ذات أولوية في وقت واحد ضرورة حتمية لكل قائد.

الحياة التي ليست فيها أولوية لأي شيء تصبح في
النهاية حياة لا يتم فيها إنجاز أي شيء.

ترتيب أولويات المهام

أهمية عالية/إلحاح شديد: تعامل مع هذه المشروعات أولاً.
أهمية عالية/إلحاح منخفض: ضع مواعيد نهائية لإنهاء هذه
المشروعات وادمجها في روتينك اليومي.
أهمية منخفضة/إلحاح شديد: ابحث عن طرق سريعة
تتسم بالكفاءة لإنجاز هذا العمل بدون تدخل شخصي كبير من
جانبك. وإذا أمكن، ففوضه لأحد المساعدين أصحاب القدرة
على الإنجاز.

أهمية منخفضة/إلحاح منخفض: تلك هي الأعمال المستمرة
المتكررة، مثل حفظ الملفات. كدس هذه المهام وقم بإنجازها في فترات
زمنية مدتها نصف ساعة كل أسبوع؛ أو اجعل شخصاً آخر يقوم بها؛
أو لا تقم بها على الإطلاق. قبل أن تؤجل للغد مهمة يمكنك القيام بها
اليوم، ادرسها بعناية؛ ربما أمكنك تأجيلها إلى أجل غير مسمى.

إما الاختيار وإما الخسارة

عندما يتعلق الأمر بالتخطيط، يمكن وضع جميع الناس في فئتين: المبادرون والمستجيبون. والتقويم مثال على ذلك. ليس السؤال المهم هو: "هل سيتمثل تقويمي؟" وإنما السؤال هو: "من الذي سيملاً تقويمي؟". فإذا كنت قائداً للآخرين، فإن السؤال المهم ليس هو: "هل سأرى الناس؟"، وإنما: "من الذي سأراه؟". ومن خلال ملاحظاتي فإن القادة يميلون للمبادرة والأتباع يميلون للاستجابة. لاحظ الاختلافات التالية:

القادة	الأتباع
يبادرون	يستجيبون
يقودون؛ يلتقطون سماعة الهاتف ويتصلون	ينصتون؛ ينتظرون رنين جرس الهاتف
يقضون الوقت في التخطيط؛ يتوقعون المشكلات	يقضون الوقت في العيش من يوم ليوم مستجيبين للمشكلات عندما تقع
يستثمرون الوقت مع الناس	يقضون الوقت مع الناس
يملئون التقويم بالأولويات	يملئون التقويم بالطلبات

إما التقييم وإما التعرض للمتاعب

في كثير من الأوقات، لا تكون الأولويات واضحة تماماً، وإنما يكون كثير منها ضبابياً. ولقد وجدت أن آخر شيء يعرفه المرء

هو ما يجب عليه وضعه في المقام الأول. الأسئلة الواردة فيما يلي ستساعدك في عملية وضع الأولويات:

ما المطلوب مني؟ يستطيع القائد التخلي عن أي شيء إلا مسؤوليته النهائية. والسؤال الذي ينبغي دائماً الإجابة عنه قبل قبول أي مهمة جديدة هو: "ما المطلوب مني؟". وبعبارة أخرى، ما الذي يجب أن أفعله ولا يستطيع أحد غيري فعله؟ وأياً كانت تلك الأشياء، يجب وضعها في أعلى قائمة الأولويات. فالفشل في إنجازها يمكن أن يتسبب في فقد وظيفتك. سيكون هناك العديد من المسؤوليات المنوطة بمستويات خاضعة لقيادتك، ولكن المسؤوليات التي تتطلب عنايتك أنت ولا يستطيع أحد غيرك أنت القيام بها ستكون قليلة. فرق بين ما يجب عليك فعله بنفسك وما يمكنك تفويضه لشخص آخر.

ما الذي يعطيني أكبر عائد؟ الجهد المبذول يجب أن يكون متناسباً مع النتائج المتوقعة. أحد الأسئلة التي يجب أن أطرحها على نفسي باستمرار هو: "هل أقوم بما أقوم به بأفضل صورة على الإطلاق، وأحقق عائداً طيباً للمؤسسة؟". هناك ثلاث مشكلات شائعة يعاني منها كثير من المؤسسات:

- إساءة الاستخدام: قليل جداً من الموظفين يقومون بكثير جداً من العمل.
- عدم الاستخدام: كثير جداً من الموظفين يقومون بقليل جداً من العمل.

• الاستخدام الخاطئ: كثير جداً من الموظفين يقومون بأعمال غير صحيحة.

ما الذي يحقق أعظم المكافآت؟ الحياة أقصر من ألا نستمع بها. إننا لا نقدم أفضل أعمالنا إلا إذا كنا نستمع بالعمل الذي نقوم به. منذ فترة مضت، تحدثت في مؤتمر للقيادة وحاولت تعليم هذا المبدأ. كان عنوان محاضرتي هو: "تقبل هذه الوظيفة واستمتع بها". في تلك المحاضرة، كنت أحث جمهور الحاضرين على البحث عن شيء يحبون القيام به جداً، لدرجة أنهم يمكن أن يوافقوا على القيام به دون مقابل. وبعد ذلك، اقترحت عليهم تعلم القيام به ببراعة فائقة، تجعل الناس يرضون بأن يدفعوا لهم مقابلاً عليه. إنك تمتع نفسك لأنك تصنع إسهاماً في العالم الذي تعيش فيه.

سيزيد النجاح في عملك بشكل هائل إذا كانت العناصر الثلاثة (المتطلبات، والعوائد، والمكافآت) متشابهة. وبعبارة أخرى، إذا كانت متطلبات وظيفتي هي نفسها نقاط قوتي التي تعطيني أعلى العائدات، وكان القيام بهذه المتطلبات يجلب لي سعادة كبرى، فإنني سأحقق النجاح إذن إذا طبقت أولوياتي.

مبادئ الأولويات

الأولويات لا "تظل ثابتة" أبداً

الأولويات تتغير باستمرار وتتطلب الانتباه لها والعناية بها. قال إتش. روس بيروت ذات مرة إن أي شيء متميز أو يستحق الثناء والإعجاب يكون دائماً في المقدمة ويجب الدفاع عنه باستمرار.

الأولويات الموضوعية بعناية دائماً ما تكون في "المقدمة".

ولكي تحافظ على الأولويات في موضعها:

• قيم: في كل شهر، قم بمراجعة العناصر الثلاثة (المتطلبات/ العوائد/ المكافآت).

• استبعد: اسأل نفسك: "ما الذي أفعله ويستطيع شخص آخر القيام به نيابة عني؟".

• قدر: ما أهم المشاريع التي تقوم بها هذا الشهر وما المدة التي ستستغرقها تلك المشاريع؟

جميع الأشياء تقريباً غير مهمة

إنني أحب هذا المبدأ. إنه يحتوي على قدر من المبالغة، ولكن لا بد من ذكره. قال ويليام جيمس ذات مرة إن فن الحكمة يعني "فن معرفة ما يجب أن تتجاهله". إن الأشياء الحقيقية التافهة تسرق الكثير من وقتنا. وكثير من الناس يعيشون من أجل أشياء لا قيمة لها.

يحكي د. أنتوني كامبولو عن دراسة في علم الاجتماع سُئِلَ فيها خمسون شخصاً فوق سن الخامسة والتسعين سؤالاً واحداً: "لو كان من الممكن أن تعيش حياتك كلها من جديد، ما الذي كنت ستفعله بشكل مختلف؟". كان هذا سؤالاً يحتمل إجابات مفتوحة، وكان هناك عدد وافر من الإجابات التي رد بها هؤلاء الأشخاص الأكبر سناً. ولكن، كانت هناك ثلاث إجابات محددة متكررة ومهيمنة على نتائج الدراسة. وتلك الإجابات الثلاث هي:

- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأ تأمل أكثر.
- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأخاطر أكثر.
- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأنجز أعمالاً أكثر تعيش بعد أن أموت أنا.

سُئلت عازفة كمان شابة ذات مرة عن سر نجاحها، فأجابت: "التجاهل المخطط". ثم أوضحت قائلة: "عندما كنت في المدرسة، كانت هناك أشياء عديدة تتصارع على وقتي. فعندما كنت أذهب إلى غرفتي بعد تناول الإفطار، كنت أسوي فراشي، وأرتب غرفتي، وأكنس الأرض، وأفعل كل شيء آخر ينال انتباهي. وبعد ذلك، كنت أسرع إلى درس الكمان. وجدت أنني لا أحقق تقدماً بالمعدل الذي كنت أريده، لذا فقد عكست الأمور. أصبحت أتجاهل كل شيء إلى أن ينتهي تمرين الكمان. وأعتقد أن هذا البرنامج المعتمد على التجاهل المخطط هو المسئول عن نجاحي".

الجيد هو عدو الأفضل

معظم الناس يستطيعون وضع الأولويات عندما يواجهون مسائل الصواب والخطأ. ولكن التحدي ينبع عندما نواجه خيارين كليهما جيد. ما الذي يجب أن نفعله حينها؟ ماذا لو أن كلا الخيارين تتحقق فيه العناصر الثلاثة؛ المتطلبات، والعوائد والمكافآت؟

كيفية كسر الارتباط بين خيارين جيدين

- اسأل رئيسك وزملاءك عن الخيار الذي يفضلونه.
- هل يمكن أن يتولى شخص آخر التعامل مع أحد الخيارين؟ إذا كان هذا ممكناً، فافعله، وتعامل أنت مع الخيار الذي لا يستطيع أحد غيرك التعامل معه.
- أي الخيارين سيكون أكثر فائدة للعميل؟ كثيراً جداً ما نكون أشبه بذلك التاجر الذي كان شديد الإصرار على محاولة الحفاظ على نظافة متجره لدرجة أنه ما كان يفتح باب المتجر أبداً أمام العملاء حتى لا يتسخ. وأن الداعي الحقيقي لإدارة متجر هو اجتذاب العملاء إليه، وليس الحفاظ الدائم على نظافته!
- اتخذ قراراتك بناءً على أهداف المؤسسة التي تعمل فيها.

الأولويات الزائدة عن الحد قد تصيبنا بالشلل

من المؤكد أن كل واحد منا مر بتجربة النظر لمكتب مليء بالأوراق والمذكرات، وسماع الهاتف يرن، ورؤية باب المكتب يفتح، وكل ذلك في نفس اللحظة! هل تذكر "الشعور بالشلل" الذي انتابك حينها؟

يخبرنا ويليام إتش. هينسون عن السبب الذي يجعل مدربي الحيوانات المفترسة يحملون معهم كرسيًا عند دخول قفص الأسود مثلاً. إنهم يحملون سياطهم بالتأكيد، ومسدساتهم جاهزة للاستخدام. ولكنهم دائماً ما يحملون معهم كرسيًا أيضاً.

ويقول هينسون إن هذا الكرسي هو أكثر أدوات المدرب أهمية. إنه يحمل الكرسي من ظهره ويدفع أرجله تجاه وجه الحيوان المفترس. يؤكد العاملون بهذا المجال أن الحيوان يحاول التركيز على جميع أرجل الكرسي الأربعة معاً. وعند محاولة التركيز على الأرجل الأربعة كلها، يشعر الحيوان بنوع من الشلل، ويصبح أليفاً، ضعيفاً، عاجزاً لأن انتباهه يتشتت (ربما أصبحنا أكثر شفقة وعطفاً على الأسود الآن!).

إذا كنت مثقلاً بأعباء العمل، فقم بترتيب أولوياتك في ورقة منفصلة قبل أن تأخذها إلى رئيسك وترى ما الذي سيختاره كأولويات.

في آخر كل شهر، أقوم بالتخطيط وأرتب أولوياتي للشهر التالي. إنني أجلس مع مساعدتي وأجعلها تضع مشروعاتي للشهر التالي في التقويم. إنها تتعامل مع مئات الأشياء نيابة عني شهرياً. ومع ذلك، عندما يكون هناك شيء ذو أهمية عالية/إلحاح شديد، فإنني أخبرها بهذا بحيث يتم تقديم هذا الشيء على غيره. جميع القادة الحقيقيين يتعلمون أن يقولوا لا لما هو جيد لكي يتمكنوا من قول نعم لما هو الأفضل.

عندما تتطلب منا الأولويات قليلة الأهمية وقتاً أطول مما

ينبغي، تحدث مشكلات كبيرة

يقول روبرت جيه. ماكين: "السبب الرئيسي وراء عدم تحقيق معظم الأهداف الكبيرة هو أننا نقضي وقتنا في القيام بالأشياء الأقل أهمية أولاً".

الكفاءة أساس البقاء.
والفعالية أساس النجاح.

كثيراً ما نقع فريسة للأشياء قليلة القيمة في الحياة. وأحد الأمثلة المأساوية على ذلك هي طائرة شركة إيسترن إيرلاينز العملاقة التي تحطمت في مستنقعات إيفرجلادز في فلوريدا. كانت الطائرة هي الرحلة ٤٠١ التي أصبحت شهيرة الآن، والتي كانت متجهة من نيويورك إلى ميامي بحمولة كبيرة من المسافرين لقضاء الإجازة. عندما اقتربت الطائرة من مطار ميامي للهبوط، لم يرضى المؤشر الذي يفترض أن يدل على أن الطائرة اتخذت سرعة الهبوط. حلقت الطائرة في دائرة مغلقة كبيرة فوق مستنقعات إيفرجلادز بينما كان طاقم الطائرة يتحرى ما إذا كانت الطائرة لم تتخذ سرعة الهبوط بالفعل أم أن لمبة الإشارة هي التي تعطلت.

وعندما حاول مهندس الطائرة إزالة لمبة الإضاءة، أبت أن تتزحزح، وحاول باقي أفراد الطاقم مساعدته. وبينما كانوا يحاولون مع اللمبة، لم يلحظ أحد أن الطائرة كانت تفقد ارتفاعها وتنخفض، واتجهت الطائرة ببساطة نحو المستنقعات. مئات الناس قضوا نحبهم في حادث تحطم الطائرة. فبينما كان طاقم مخضرم من الطيارين باهظي الثمن يعبثون مع لمبة إضاءة ثمنها خمسة وسبعين سنتاً، كانت الطائرة بركابها تهوي إلى الأرض.

المواعيد النهائية وحالات الطوارئ تجبرنا على وضع الأولويات هذا هو ما نجد في قانون باركنسون: إذا كان لديك خطاب واحد تكتبه، فإنه سيستغرق اليوم بطوله. وإذا كان لديك عشرون خطاباً تكتبها، فإنك ستكتبها جميعاً أيضاً في يوم واحد. ما وقت ذروة كفاءتنا في العمل؟ إنه الأسبوع السابق للإجازة! لماذا لا نستطيع إدارة حياتنا دائماً بنفس الطريقة التي نستخدمها في الأسبوع السابق لرحيلنا عن العمل لقضاء الإجازة، حيث نتخذ القرارات، وننهي جميع الأعمال المتراكمة على المكتب، ونجري المكالمات الهاتفية الضرورية؟ في الظروف العادية، يتسم الناس بالكفاءة (أي أنهم يقومون بالأعمال بالطريقة الصحيحة). إن الكفاءة هي أساس البقاء. والفعالية هي أساس النجاح.

مساء يوم ١٤ أبريل، ١٩١٢، ارتطمت السفينة العملاقة "تايتانيك" بجبل جليد في المحيط الأطلنطي وغرقت، وفقد معها عدد هائل من الناس أرواحهم. وكانت إحدى القصص الأكثر غرابة عن الكارثة هي القصة التي روتها امرأة وجدت لنفسها مكاناً في أحد قوارب النجاة.

لقد سألت ما إذا كانت تستطيع العودة إلى غرفتها في السفينة لتحضر شيئاً ما، وتم إعطاؤها ثلاث دقائق لا أكثر. وفي غرفتها في السفينة، تجاهلت أخذ مجوهراتها، وأخذت بدلاً منها ثلاث ثمرات برتقال. وبعدها عادت بسرعة إلى مكانها في القارب.

قبل ساعات قليلة من هذا، كان من السخف مجرد التفكير في أن هذه السيدة يمكن أن تقبل بمقايضة واحدة فقط من ماساتها

بقفص كامل من البرتقال، ولكن الظروف غيرت فجأة جميع القيم فوق سطح السفينة التي توشك على الفرق. لقد غيرت حالة الطوارئ أولويات تلك السيدة.

كثيراً جداً ما يفوت أوان معرفتنا بما هو مهم حقاً

يروى جاري ريدينج القصة التالية عن السيناتور بول تسونجاز من ماساتشوستس. في يناير عام ١٩٨٤، أعلن سيناتور بول أنه سيتقاعد من مجلس الشيوخ بالولايات المتحدة ولن يسعى لإعادة انتخابه. كان تسونجاز نجماً سياسياً صاعداً في ذلك الوقت. كان الرجل يحظى بالتأييد الذي يسمح بإعادة انتخابه، بل إن اسمه تردد باعتباره مرشحاً مستقبلياً محتملاً لمنصب رئيس أو نائب رئيس الولايات المتحدة.

قبل أسابيع قليلة من هذا الإعلان، كان تسونجاز قد علم أنه مصاب بأحد أشكال السرطان اللمفاوي الذي يمكن علاج أعراضه ولكن لا سبيل للشفاء منه. وكان المرجح بشدة أن المرض لن يؤثر على قدراته البدنية أو على فترة حياته المتوقعة. إن المرض لم يجبر تسونجاز على الخروج من مجلس الشيوخ، ولكن أجبره على مواجهة حقيقة أنه مخلوق فان. إنه لن يكون قادراً على تحقيق كل شيء ربما رغب في تحقيقه. ماذا كانت الأشياء التي كان يرغب في تحقيقها إذن في الوقت الذي كان متاحاً له؟ لقد قرر أن أكثر ما يريد تحقيقه في الحياة، ما لن يتخلى عنه إذا لم يستطع تحقيق كل شيء، هو قضاء الوقت مع عائلته

ومشاهدة أولاده وهم يكبرون. كان يفضل القيام بهذا على تشكيل قوائم الأمة أو تردد اسمه في كتب التاريخ. وبعد إعلان قراره بوقت قصير، كتب له أحد أصدقائه ملحوظة يهنئه فيها على تصحيح أولوياته. كانت الملحوظة تقول: "لم يقل أحد على فراش الموت أبداً: ليتني قضيت مزيداً من الوقت في العمل".

كيف أنمي الثقة؟

الثقة هي أساس القيادة.

أحد الدروس الأكثر أهمية التي يمكن أن يتعلمها القائد هو كيفية عمل الثقة. بالنسبة لي، يبدو الأمر مثل الحصول على الفكة وانفاقها. ففي كل مرة تتخذ فيها قراراً قيادياً جيداً، تحصل على مزيد من الفكة. وفي كل مرة تتخذ فيها قراراً سيئاً، فإنك تدفع بعضاً من تلك الفكة.

كل قائد يكون لديه قدر معين من الفكة في جيبه عندما يبدأ في موقع قيادي جديد. وكل شيء يفعله إما يزيد ما يمتلكه من الفكة واما يبدها. فإذا اتخذ القائد قراراً خاطئاً وراء آخر، فإنه بذلك يستمر في تبديد ما يملكه من الفكة. وفي يوم من الأيام، وبعد اتخاذ قرار سيئ أخير، سيمد يده في جيبه ليدرك أن الفكة التي يمتلكها قد نفذت. ولا يهم حتى ما إذا كان الخطأ الأخير كبيراً أو صغيراً. فعندما تنفذ منك الفكة، ينتهي دورك كقائد.

إن تاريخ القائد من النجاح والفشل يصنع فارقاً كبيراً في مصداقيته واستحقاقه للثقة. إن أتباعك يعرفون عندما ترتكب الأخطاء. والقضية الحقيقية هي ما إذا كنت ستعترف بذلك أم لا. فإذا فعلت ذلك، عادة ما يمكنك استعادة ثقتهم بسرعة. لقد تعلمت بشكل مباشر أنه عندما يتعلق الأمر بالقيادة، لا يمكنك أن تسلك طرقاً مختصرة، أياً كان طول الفترة التي ظلت تقود الناس فيها.

الثقة هي أساس القيادة

هناك ثلاث سمات ينبغي على القائد تجسيدها لبناء الثقة: القدرة، والارتباط، والشخصية. الناس يصفحون عن الأخطاء العابرة بسبب القدرة، خاصة إذا كانوا يرون أنك مازلت تنمو كقائد. ولكنهم لن يثقوا أبداً بشخص لديه عيوب في الشخصية. في تلك المنطقة، حتى الزلات الصغيرة العابرة تكون قاتلة. جميع القادة الناجحين يدركون هذه الحقيقة. يقر كريج ويزرأب، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة PepsiCo، قائلاً: "الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم، فستجد صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى. هذا أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى التعامل مع الثقة باعتبارها الأصل الأكثر قيمة لديك. يمكنك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبداً أن تخدع زملاءك أو مرءوسيك".

يشير الجنرال إتش. نورمان شوارسكوف إلى أهمية الشخصية قائلاً: "القيادة عبارة عن مزيج فعال من الاستراتيجية والشخصية. وإذا كان من المحتم أن تكون بدون إحداهما، فكن بدون استراتيجية". إن الشخصية ومصداقية القيادة دائماً ما يكونان متلازمين. ويقول أنتوني هاريجان، رئيس مجلس الأعمال والصناعة الأمريكي U.S. Business and Industrial Council:

كان دور الشخصية هو دائماً العامل الأساسي في نهضة وانحدار الأمم. ومن المؤكد تماماً أن أمريكا ليست استثناءً

من تلك القاعدة التاريخية. إننا لن نستمر كدولة لأننا أذكى أو أكثر معرفة ولكن لأننا -كما نأمل- أقوى داخلياً. وباختصار، الشخصية هي الحصن القوي الوحيد الذي يصمد أمام القوى الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى تفسخ أو انهيار الأمر.

الشخصية تجعل الثقة ممكنة. والثقة تجعل القيادة ممكنة.

الشخصية تتحدث

الشخصية توصل العديد من الأشياء للتابعين :

الشخصية توصل الاتساق

القادة الذين لا يتمتعون بالقوة الداخلية لا يمكن الاعتماد عليهم يوماً وراء يوم لأن قدرتهم على الأداء تتغير باستمرار. علق لاعب الدوري الوطني لكرة السلة العظيم جيرى ويست قائلاً: "لا يمكنك إنجاز الكثير في الحياة إذا كنت تعمل فقط في الأيام التي تشعر فيها أنك بخير حال". فإذا كان تابعوك لا يعرفون ما الذي يمكنهم توقعه منك كقائد، فإنهم سيتوقفون عند مرحلة معينة عن النظر إليك كقائد.

عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به،
ويثقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وامكانياتهم.

فكر فيما حدث في أمريكا في نهاية الثمانينيات من القرن

الماضي. لقد تعثر العديد من قادة دور العبادة أصحاب المقام الرفيع وسقطوا بسبب مشكلات أخلاقية. وهذا الغياب للاتساق هدم قدرة هؤلاء على قيادة الناس. بل إنه في واقع الأمر شوه صورة كل رجل دين في أمريكا بأسرها، لأنه جعل الناس يتشككون في استقامة جميع قادة دور العبادة، بغض النظر عن تاريخهم وإنجازاتهم الشخصية. لقد كانت عيوب شخصية هؤلاء القادة الساقطين سبباً في تدمير أساس قيادتهم.

عندما أفكر في القادة الذين يجسدون اتساق الشخصية، فإن أول من يتبادر إلى ذهني هو بيلي جراهام. إن الجميع يثقون بهذا القائد. لماذا؟ لأنه كان نموذجاً للشخصية القوية السليمة لأكثر من نصف قرن من الزمان. إنه يطبق قيمه في كل يوم من حياته. وهو لا يقطع على نفسه التزاماً إلا إذا كان عازماً على الوفاء به. وهو يحاول دائماً تجسيد الاستقامة.

الشخصية توصل القدرة

يقول الكاتب البريطاني جون مورلي: "ليس هناك إنسان يستطيع الارتقاء لما هو أبعد من حدود شخصيته". ينطبق هذا بشكل خاص على القيادة. خذ على سبيل المثال حالة مدرب دوري الهوكي الوطني مايك كينان. حتى منتصف عام ١٩٩٧، كان له سجل إنجازات جدير بالإعجاب من الانتصارات في لعبة هوكي المحترفين: فهو صاحب خامس أفضل رقم في عدد الانتصارات في الموسم، وثالث أفضل رقم في عدد الانتصارات في الوقت الإضافي،

وصاحب ستة ألقاب إقليمية، والمشارك في نهائيات دوري الهوكي الوطني أربع مرات، والفائز بكأس ستانلي مرة واحدة. ولكن برغم كل تلك الإنجازات الجديرة بالثناء والإعجاب، فإن كينان لم يكن قادراً على الاستمرار مع فريق واحد لأي فترة طويلة. ففي أحد عشر موسماً ونصف الموسم، قام بتدريب أربعة فرق مختلفة. وبعد الفترة التي قضاها مع الفريق الرابع - سانت لويس بلوز- لم يستطع العثور على وظيفة لفترة طويلة. لماذا؟ قال الكاتب الرياضي إي. إم. سويغت عن كينان: "إن الإعراض عن توظيف كينان يمكن تفسيره بسهولة تامة. لقد نهر كينان لاعبي وإدارة كل فريق قام بتدريبه". ومن الواضح أن لاعبيه لم يكونوا يثقون به. وكذلك لم يكن أصحاب الفرق، الذين كانوا يستفيدون من الانتصارات التي تحققتهم، يثقون به.

ويوضح كريج ويزرأب قائلاً: "لا يمكنك بناء الثقة بالتحدث عنها وحسب. إن الثقة تبنى عن طريق تحقيق النتائج، باستقامة دائماً، وبأسلوب يوضح الاهتمام الشخصي الحقيقي بالأشخاص الذين تعمل معهم". عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به، ويثقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم. وهذا لا يعطي التابعين أملاً في المستقبل فحسب، ولكنه أيضاً يعزز الإيمان القوي بأنفسهم وبمؤسستهم.

الشخصية توصل الاحترام

عندما لا تمتلك القوة داخلياً، لا يمكنك نيل الاحترام خارجياً. والاحترام شيء ضروري بالتأكيد من أجل القيادة الباقية. كيف

يكسب القادة الاحترام؟ عن طريق اتخاذ قرارات سليمة، والاعتراف بأخطائهم، وتقديم مصالح أتباعهم والمؤسسة على مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

الشخصية القوية للقائد تبني الثقة بين تابعيه. ولكن عندما يحطم القائد تلك الثقة، فإنه يخسر قدرته على القيادة. تذكرت هذا الأمر مرة أخرى عندما استمعت لدرس يقدمه صديقي بل هايلز. إننا نشترك معاً أربع مرات سنوياً في تدريس ندوة بعنوان "القيادة والتواصل لتغيير الحياة". وكان بل يعقد جلسة باسم "دروس من كابوس في القيادة"، وقام بعرض ملاحظات وأفكار حول بعض أخطاء القيادة التي وقع فيها روبرت ماكنامارا وإدارة الرئيس جونسون أثناء حرب فيتنام: عجز الإدارة عن ترتيب أولويات العديد من التحديات، وقبولها لافتراضات خاطئة، وفشل جونسون في مواجهة صراعات خطيرة بين أفراد طاقمه. ولكن من وجهة نظري، فإن أروع فكرة عرضها بل خلال هذا الحديث كانت تتعلق بفشل القادة الأمريكيين، بمن فيهم ماكنامارا، في مواجهة الأخطاء البشعة التي ارتكبوها بشأن الحرب في فيتنام والاعتراف بها أمام الجمهور. لقد أدت تصرفاتهم إلى تحطيم ثقة الشعب الأمريكي، وظلت الولايات المتحدة تعاني آثار هذا منذ ذلك الوقت.

لا يسع القائد انتهاك ثقة تابعيه به والحفاظ في نفس الوقت على تأثيره فيهم. الثقة هي أساس القيادة. فإذا انتهكت ثقة تابعيك، فإنك تقضي على نفسك كقائد.

كيف يمكنني وضع رؤية بفعالية؟

لا يمكنك اغتنام ما لا ترااه.

كان والت ديزني أحد أعظم الحالمين في القرن العشرين. إن أي شخص يستطيع صنع أول فيلم كارتون بالصوت، وأول فيلم كارتون كامل بالألوان، وأول فيلم رسوم متحركة طويل مؤكد أنه صاحب رؤية. ولكن أروع تحف ديزني المتعلقة بالرؤية هي ديزني لاند وعالم ديزني. وقد اندلعت شرارة هذه الرؤية في مكان غير متوقع على الإطلاق.

عندما كانت ابنتا والت ديزني صغيرتين، كان يصطحبهما إلى حديقة ملاه في منطقة لوس أنجلوس في صباح أيام السبت. كانت الفتاتان تُعشقان هذا، وهو أيضاً كان يحبه. إن حديقة الملاهي بمثابة الجنة بالنسبة للأطفال، حيث المناخ الرائع.

كان والت شديد الإعجاب بلعبة الخيول المتحركة. وبينما كان يقترب منها، رأى أجزاء من صور لامعة تتسابق مسرعة على لحن آلة موسيقية صادحة. ولكنه عندما اقترب أكثر، وتوقفت الخيول عن الحركة، أدرك أنه كان مخدوعاً. لقد رأى خيولاً خشبية رثة بالية عليها دهان متشقق متصدع. ولاحظ أن الخيول الموجودة على المحيط الخارجي وحدها هي التي تتحرك لأعلى وأسفل. أما باقي الخيول فهي تقف جامدة، مثبتة في الأرض.

كان إحباط صانع أفلام الكرتون سبباً في إلهامه رؤية عظيمة. فبعين خياله، استطاع أن يرى حديقة ملاء لا يتلاشى فيها الوهم الخادع الجميل، ويستطيع الصغار والكبار فيها الاستمتاع بجو احتفالي كرنفالي بدون الجانب الرث المصاحب لكثير من عروض السيرك أو عربات الكرنفال. وتجسد حلمه في مدينة ديزني لاند. وكما يقول لاري تايلور في كتابه Be an Orange، فإن رؤية والت ديزني يمكن تلخيصها في عبارة: "لا رسوم متشقة. وجميع الخيول تقفز".

انظر قبل أن تبدأ القيادة

الرؤية هي كل شيء بالنسبة للقائد. فلا يمكن الاستغناء عن الرؤية مطلقاً. لماذا؟ لأن الرؤية توجه القائد. إنها تصبغ هدفه. وهي تشعل حماسه الداخلي وتزوده بالوقود، وتدفعه للأمام. وهي أيضاً الشرارة التي تشعل حماس الآخرين ممن يتبعون القائد. إذا قلت لي إنك تعرف قائداً بدون رؤية، فسأقول لك إنك تعرف شخصاً لن يصل إلى أي شيء. إنه، في أفضل الأحوال، يتحرك في دوائر.

ولكي تفهم جيداً ما هي الرؤية وكيف تصبح جزءاً من حياة القائد الجيد، عليك أن تفهم النقاط التالية:

الرؤية تبدأ من الداخل

عندما أقوم بالتدريس في الندوات والمؤتمرات، يطلب مني بعض الناس أحياناً تقديم رؤية لشركاتهم أو مؤسساتهم. ولكنني لا أستطيع ذلك. إنك لا تستطيع شراء، أو استجداء، أو استعارة

الرؤية. ينبغي أن تتبع الرؤية من الداخل. لم تكن الرؤية مشكلة على الإطلاق بالنسبة لوالث ديزني. فبسبب إبداعه ورغبته في التميز، كان دائماً ما يرى ما يمكن أن يتحقق.

إذا كنت تفتقر للرؤية، فانظر في أعماق نفسك. اعتمد على مواهبك الطبيعية ورغباتك. ادرس دوافعك، إذا كانت لديك بعض الدوافع. وإذا ظل لديك شعور بعدم امتلاك رؤية فريدة خاصة بك، ففكر إذن في مصاحبة قائد تجد رؤيته صدى داخل نفسك. كن شريكاً له. هذا هو ما فعله روي، شقيق والث ديزني. لقد كان قائداً ورجل أعمال جيداً يستطيع إنجاز الأعمال، ولكن والث كان هو صاحب الرؤية. لقد شكل الأخوان معاً فريقاً مذهلاً.

الرؤية تعتمد على تاريخك

الرؤية ليست صفة باطنية غامضة تتبع من الفراغ، كما يعتقد البعض. إنها تتبع من ماضي القائد وتاريخ من حوله. كانت تلك هي الحال مع ديزني. ولكن هذا ينطبق على جميع القادة. تحدث مع أي قائد، والمرجح أنك ستكتشف أحداثاً أساسية في ماضيه كانت مفيدة ومؤثرة في وضع رؤيته.

الرؤية تلبى احتياجات الآخرين

الرؤية الحقيقية القوية تكون شديدة التأثير. إنها تتجاوز ما يستطيع فرد واحد إنجازه بنفسه. وإذا كانت لها قيمة حقيقية، فإنها تفعل ما هو أكثر من مجرد إشراك الآخرين وتوحيد جهودهم؛ إنها تضيف القيمة لهم. فإذا كانت لديك رؤية لا تخدم الآخرين، فالأرجح أنها أصغر وأقل قيمة مما ينبغي.

الرؤية تساعدك على تجميع الموارد

إحدى أكثر فوائد الرؤية قيمة وأهمية هي أنها تعمل كمغناطيس؛ تجذب، وتحفز، وتوحد الناس. كما أنها تجمع وتحشد المال وغيره من الموارد. وكلما كانت الرؤية أعظم، كانت قدرتها على جذب المزيد من الأشخاص الناجحين أكبر. وكلما كانت الرؤية أصعب، كان على المشاركين بذل المزيد من الجهد والمشقة لتحقيقها. ينصح إدوين لاند، مؤسس شركة بولارويد Polaroid قائلاً: "أول شيء تفعله هو أن تعلم الشخص أن يشعر بأن رؤيتك في غاية الأهمية وأنها شبه مستحيلة. هذا من شأنه أن يستخرج الحماس من نفوس الأشخاص الناجحين".

ركز على الإنصات

من أين تتبع الرؤية؟ لكي تعثر على الرؤية التي تعتبر لا غنى عنها للقيادة، ينبغي أن تصبح مستمعاً جيداً. عليك أن تنصت لأصوات عديدة، منها:

الصوت الداخلي

كما قلت سابقاً، فإن الرؤية تتبع من الداخل. هل تعرف رسالتك في الحياة؟ ما الذي يثير فيك الحماس؟ ما الذي تحلم به؟ إذا لم يكن ما تسعى وراء تحقيقه نابعاً من رغبة داخلية - من أعمق أعماق كيائك ومعتقداتك - فإنك لن تتمكن من تحقيقه.

الصوت غير الراضي

من أين ينبع الإلهام للأفكار العظيمة؟ من خلال ملاحظة

الوسائل التي لا تفلح. إن عدم الرضا عن الوضع الراهن حافز عظيم للرؤية. هل تشعر بالرضا عن نفسك؟ أم أنك تجد نفسك متلهفاً لتغيير العالم؟ ليس هناك قادة عظماء في التاريخ ناضلوا من أجل منع التغيير.

الصوت الناجح

لا أحد يمكنه تحقيق إنجازات عظيمة وحده. فلكي تحقق رؤية كبيرة، أنت بحاجة لفريق كفاء. ولكنك تحتاج أيضاً لمشورة حكيمة من شخص سبقك في رحلة القيادة. إذا كنت ترغب في قيادة الآخرين نحو العظمة، فابحث عن معلم ناصح. هل لديك مستشار يمكنه مساعدتك على شحذ رؤيتك؟

فكر فيما تحب أن تراه يتغير في العالم من حولك.

الصوت الأعلى

على الرغم من أنه صحيح أن رؤيتك يجب أن تتبع من الداخل، فلا ينبغي أن تسمح بأن تكون تلك الرؤية مقيدة بقدراتك المحدودة. إن الرؤية ذات القيمة الحقيقية ينبغي أن تكون موجهة من الله. فالله وحده من يعرف قدراتك الكاملة. هل نظرت فيما وراء نفسك، وحتى فيما وراء عمرك وحياتك، بينما كنت تصوغ رؤيتك؟ إذا لم تكن قد فعلت، فربما كنت تتخلى عن قدراتك الحقيقية وأفضل ما يمكن أن تقدمه لك الحياة.

لكي تحسن رؤيتك، قم بما يلي:

قيم نفسك. إذا كنت فكرت من قبل في الرؤية التي تريدها لحياتك وقمت بصياغتها، فقم بقياس جودة تنفيذك لهذه الرؤية. تحدث مع العديد من الأشخاص الأساسيين في حياتك، مثل زوجتك، وأقرب أصدقائك، وموظفيك الأساسيين، واطلب منهم أن يخبروك بما يعتقدون أنه رؤيتك. إذا استطاعوا تحديدها بوضوح، فالأرجح أنك تعيش وفقاً لتلك الرؤية بالفعل. قم بفحص داخلي. إذا لم تكن قد قمت بالكثير من العمل فيما يتعلق بتحديد رؤيتك، فاقض الأسابيع أو الأشهر التالية في التفكير في الأمر. فكر فيما يؤثر فيك حقاً على المستوى الداخلي. ما الذي يجعلك تبكي؟ ما الذي يجعلك تحلم؟ ما الذي يزيدك بالطاقة؟

فكر أيضاً فيما تحب أن تراه يتغير في العالم من حولك. ما الذي لا تراه موجوداً؛ ولكن يمكن إيجاده؟ وبمجرد أن تبدأ أفكارك في أن تصبح أكثر وضوحاً، اكتبها على الورق وتحدث مع معلم ناصح بشأنها.

منذ عام ١٩٢٢ وحتى عام ١٩٥٥، شغل روبرت وودروف منصب رئيس شركة كوكا كولا. وخلال ذلك الوقت، كان يريد أن يكون مشروب كوكا كولا متاحاً لكل جندي أمريكي في جميع أنحاء العالم بسعر خمسة سنتات، أيأ كانت التكلفة التي تكبدها الشركة لذلك. يا له من هدف جسور! ولكن هذا لم يكن يقارن بالصورة الكبيرة التي كانت مرسومة في عقله. فقد كان يريد أن يتذوق كل إنسان في العالم مذاق الكوكا كولا أثناء فترة حياته. ما الذي تراه أنت إذن عندما تنظر في أعماق قلبك وروحك بحثاً عن رؤيتك الخاصة.

الجزء ٣

تأثير القائد

لماذا يعد التأثير مهماً؟

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛
لا أكثر ولا أقل.

إذا لم يكن لك تأثير، فإنك لن تتمكن أبداً من قيادة الآخرين. كيف إذن تجد وتقيس التأثير؟ إليك قصة تجيب عن هذا السؤال.

في أواخر صيف عام ١٩٩٧، وقع حادثان صادمان كان الفاصل بينهما أقل من أسبوع: موت الأميرة ديانا والأم تريزا. ظاهرياً، كانت السيدتان مختلفتين عن بعضهما أشد ما يكون الاختلاف. فأحدهما كانت أميرة إنجليزية شابة هيفاء فاتنة من صفوة المجتمع. والأخرى راهبة كاثوليكية عجوزاً ضئيلة مولودة في ألبانيا، وحائزة على جائزة نوبل للسلام، وتحاول خدمة أفقر فقراء العالم في كالكوفا، الهند.

الأمر المدهش أن تأثير هاتين السيدتين كان متشابهاً إلى حد كبير. ففي استطلاع للرأي نشرته صحيفة ديلي ميل اللندنية عام ١٩٩٦، اختيرت الأميرة ديانا والأم تريزا في المركزين الأول والثاني كأكثر الشخصيات اهتماماً بالآخرين في العالم. وهذا شيء لا يحدث إلا إذا كان الإنسان يتمتع بكثير من التأثير. كيف

أصبحت شخصية مثل ديانا ينظر لها بنفس الطريقة التي ينظر بها للأم تريزا؟ الإجابة هي أنها أظهرت قوة التأثير.

استحوذت ديانا على خيال العالم

في عام ١٩٨١، أصبحت ديانا موضوع أحاديث العالم أجمع عندما تزوجت من الأمير تشارلز، أمير إنجلترا. حوالي بليون إنسان شاهدوا حفل زفاف ديانا مذاً على شاشات التليفزيون من كاتدرائية سانت بول. ومنذ ذلك اليوم، بدأ أن الناس لا يشبعون أبداً من أخبارها. كان الناس مفتونين بالأميرة ديانا، تلك التي كانت من أفراد العامة وكانت تعمل مدرسة في روضة أطفال. في البداية، كانت تبدو شديدة الخجل والارتباك بسبب القدر الهائل من الاهتمام الذي كان منصباً عليها هي وزوجها الجديد. وفي بداية زواجهما، ذكرت بعض التقارير أن ديانا لم تكن سعيدة بأداء الواجبات المطلوبة منها كأميرة. ولكن، مع مرور الوقت، تكيفت مع دورها الجديد. وعندما بدأت في السفر وتمثيل العائلة المالكة في أنحاء العالم في مناسبات عديدة، سرعان ما جعلت هدفها هو خدمة الآخرين وجمع التبرعات لعدد لا حصر له من المؤسسات الخيرية. وخلال هذا، قامت ببناء العديد من العلاقات المهمة؛ مع السياسة، ومنظمي الأعمال الخيرية، والممثلين، ورؤساء الدول.

بدأت ديانا تحشد تأييد الناس لقضايا مثل الأبحاث الطبية حول الإيدز، والاهتمام بالمصابين بالجذام، وحظر زرع الأنعام.

وقد كانت شديدة التأثير في جذب انتباه قادة العالم لتلك القضية. وفي زيارة إلى الولايات المتحدة قبل شهور قليلة من موتها، التقت ببعض أفراد إدارة الرئيس كلينتون لإقناعهم بدعم مؤتمر أوسلو لحظر زرع الألغام. وبعد بضعة أسابيع من ذلك، قاموا بتغيير موقفهم من المسألة. قال باتريك فولر من منظمة الصليب الأحمر البريطاني: "لقد أثر اهتمامها بالقضية على الرئيس كلينتون. لقد وضعت القضية على أجندة أعمال العالم لا شك في هذا".

بزوغ قائدة

في البداية، كان لقب ديانا يعطيها مجرد منصة لمخاطبة الآخرين، ولكنها سرعان ما أصبحت شخصية مؤثرة بذاتها وبدون حاجة لألقاب. ففي عام ١٩٩٦، عندما تم طلاقها من الأمير تشارلز، فقدت لقبها، ولكن تلك الخسارة لم تحد على الإطلاق من تأثيرها على الآخرين. وبدلاً من ذلك، استمر تأثيرها في الزيادة في حين كان تأثير زوجها السابق وعائلته يتضاءل؛ برغم ألقابهم الملكية ومناصبهم.

والمفارقة أنه حتى في الموت، ظلت ديانا تؤثر في الناس. فعندما تمت إذاعة جنازتها على شاشات التلفزيون ومحطة بي بي سي راديو، تمت ترجمتها إلى أربع وأربعين لغة من لغات العالم. وتقدر شبكة إن بي سي أن إجمالي عدد المشاهدين وصل إلى حوالي ٢,٥ بليون إنسان؛ وهو أكثر من ضعف عدد الذين شاهدوا حفل زفافها.

القيادة الحقيقية لا يمكن منحها، أو تفويضها. إنها
تنبع من التأثير وحده.

لقد كانت الأميرة ديانا مميزة من جوانب عديدة. ولكن هناك كلمة واحدة لم أسمعها توصف بها: كلمة *قائدة*. ولكنها كانت *قائدة*. ففي النهاية، كانت لديها القدرة على إنجاز الأشياء لأنها كانت تمتلك التأثير، والقيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

خمس خرافات عن القيادة

هناك الكثير من المفاهيم الخاطئة والخرافات التي يؤمن بها الناس بشأن القادة والقيادة. إليك خمسة من تلك المفاهيم والخرافات الشائعة:

١. خرافة الإدارة

إحدى الأفكار الخاطئة واسعة الانتشار هي أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة. وحتى سنوات قليلة مضت، كانت الكتب التي تزعم أنها تتحدث عن القيادة تتحدث فعلياً في الواقع عن الإدارة. والفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعنى بالتأثير في الناس واقتناعهم بالاتباع، في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات. وأفضل طريقة لاختبار ما إذا كان الشخص قادراً على القيادة أم الإدارة فحسب هي أن تطلب منه صنع تغيير إيجابي. المدراء يستطيعون الحفاظ على الاتجاه، ولكنهم لا يستطيعون تغييره. ولكي تدفع الناس في اتجاه جديد، فإنك بحاجة إلى التأثير.

٢. رجال الأعمال

كثيراً ما يفترض الناس أن موظفي المبيعات ورجال الأعمال قادة. ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً. ربما كنت قد سمعت عن إعلانات رونكو التي ظهرت على شاشات التلفزيون الأمريكي منذ بضع سنوات مضت. كانت تلك الإعلانات تروج لمنتجات من بنات أفكار رجل أعمال اسمه رون بوبيل. لقد أطلق على هذا الرجل اسم أفضل رجل مبيعات في القرن، كما أنه ظهر في عدد كبير من الإعلانات التجارية الإعلامية لمنتجات مثل اسبراي إيقاف الصلح وأدوات تجفيف الطعام.

كان بوبيل رجل أعمال ناجحاً ومبدعاً بكل تأكيد، لا سيما إذا تم قياس نجاحه بمبيعات منتجاته التي بلغت ٣٠٠ مليون دولار. ولكن هذا لا يجعل منه قائداً. ربما كان الناس يشترون ما يبيعه لهم، ولكنهم لا يتبعونه. ففي أفضل الأحوال، فإنه يستطيع إقناع الناس للحظة، ولكنه لا يحظى بأي تأثير طويل الأجل عليهم.

٣. خرافة المعرفة

قال السير فرانسيس بيكون: "المعرفة قوة". وإذا كنت تعتقد أن القوة هي جوهر القيادة، فإنك قد تفترض بطبيعة الحال أن هؤلاء الذين يمتلكون المعرفة والذكاء قادة. ليس هذا صحيحاً بالضرورة. ويمكنك زيارة أي جامعة كبرى ومقابلة العديد من الباحثين العلميين اللامعين والفلاسفة أصحاب الفكر غير العادي، ولكن قدرتهم على القيادة منخفضة للغاية لدرجة أنها تكاد تكون معدومة. إن مستوى الذكاء أو التعليم لا يعنيان القدرة على القيادة بالضرورة.

٤. خرافة الريادة

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أي شخص يسبق مجموع الناس إلى شيء ما هو قائد. ولكن كونك الأول لا يعني دائماً أنك قائد. فعلى سبيل المثال، سير إدموند هيلاري كان هو أول إنسان يصل إلى قمة جبل إفرست. ومنذ هذا التسلق التاريخي للجبل عام ١٩٥٣، تبعه مئات الناس إلى تحقيق هذا الإنجاز الرائع. ولكن هذا لا يجعل من سير إدموند قائداً. بل إنه لم يكن حتى القائد الرسمي لبعثة التسلق التي وصل معها إلى القمة. كان جون هانت هو قائد البعثة. وعندما سافر سير هيلاري إلى القطب الجنوبي عام ١٩٥٨ كفرد من بعثة استكشاف القارة القطبية الجنوبية، كان بصحبة قائد آخر هو سير فيفيان فوتش. لكي يكون الإنسان قائداً، ليس عليه فقط أن يكون الأول، ولكن أن يسير الناس خلفه طوعاً، ويتبعوا طريقه، ويعملوا وفقاً لرؤيته.

٥. خرافة المنصب

أعظم سوء فهم عن القيادة على الإطلاق هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب، ولكنها ليست كذلك. لقد أكد ستانلي هافتي قائلاً: "ليس المنصب هو الذي يصنع القائد؛ وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب".

فكر فيما حدث منذ سنوات عديدة مضت في شركة كورديانت، وكالة الإعلان التي كانت تعرف سابقاً باسم ساتشي أند ساتشي. في عام ١٩٩٤، أجبر المستثمرون في ساتشي أند ساتشي مجلس الإدارة على إبعاد موريس ساتشي، الرئيس التنفيذي للشركة.

وماذا كانت النتيجة؟ تبع الرئيس التنفيذي العديد من التنفيذيين في ترك الشركة. وكذلك فعل العديد من كبار عملاء الشركة، منهم الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة Mars لصناعة الحلوى. لقد كان تأثير ساتشي هائلاً لدرجة أن رحيله عن الشركة تسبب في هبوط أسهم الشركة على الفور من $\frac{1}{8}$ ٨ دولار للسهم إلى ٤ دولارات للسهم . ما حدث هو نتيجة لقانون التأثير. لقد فقد ساتشي لقبه ومنصبه، ولكنه ظل قائداً.

من القائد الحقيقي؟

أنا شخصياً تعلمت قانون التأثير عندما قبلت وظيفتي الأولى في دار عبادة في ريف إنديانا. لقد شغلت تلك الوظيفة وأنا أمتلك جميع المؤهلات المناسبة. تم تعييني في منصب كبير رجال الدين، مما كان يعني أنني أمتلك منصب ولقب القائد في المؤسسة. وكنت حاصلاً على الدرجة الجامعية المناسبة. وبالإضافة إلى ذلك، كان لدي قدر كبير من المعرفة بالعمل، راجع إلى التدريب الذي تلقيته على يد والدي، الذي كان رجل دين مميزاً وقائداً عالي القيمة. كان كل ذلك يجعل سيرتي الذاتية تبدو جيدة؛ ولكنه لم يجعلني قائداً. وفي أول اجتماع أحضره لمجلس الإدارة، عرفت بسرعة من هو القائد الحقيقي لدار العبادة. وعندما جاء وقت انتقالي إلى المنصب القيادي التالي بعد ثلاث سنوات من ذلك، كنت قد عرفت أهمية التأثير. لقد أدركت أن الاجتهاد في العمل ضروري لامتلاك التأثير في أي مؤسسة، وكسب الحق في أن تصبح قائداً.

القيادة بدون سلطة

إنني أشعر بالإعجاب وأكن كل الاحترام لقيادة صديقي الطيب بل هايبلس، مؤسس كنيسة Willow Creek Community Church في ساوث بارينجتون، إلينوي، والتي هي إحدى أكبر الكنائس في أمريكا الشمالية. يقول بل إنه يعتقد أن دور العبادة هي المؤسسات الأشد اعتماداً على القيادة في المجتمعات. وكثير من رجال الأعمال الذين أعرفهم يندهشون عندما يسمعون مثل هذه العبارة، ولكنني أعتقد أن بل محق تماماً فيما يقول. ما أساس اعتقاده هذا إذن؟ إن القيادة التي تعتمد على المنصب والسلطة عادة ما لا تفلح في المؤسسات الخيرية التطوعية. فإذا لم يكن القائد يتمتع بالتأثير، فإنه يفتقر للفعالية. ففي المؤسسات الأخرى، يمتلك صاحب المنصب سلطة هائلة. في الجيش مثلاً، يستطيع القادة استخدام رتبهم، وإذا فشلت كل محاولاتهم، فإنهم يستطيعون أن يضعوا الجنود في السجن. وفي عالم الأعمال، يمتلك الرؤساء سلطة هائلة تتمثل في الراتب، والمزايا، وما إلى ذلك. إن معظم التابعين يصبحون متعاونين ومدعنين تماماً عندما تتعرض أسباب عيشتهم للخطر.

لا يمكن إجبار التابعين في المؤسسات الخيرية على التعاون. فإذا لم يكن للقائد تأثير عليهم، فإنهم لن يتبعوه إذن.

ولكن في المؤسسات الخيرية التي تقوم على التطوع، فإن الشيء الوحيد الذي يفلح هو القيادة الحقيقية في أنقى صورها. فالقيادة هناك لا يملكون سوى التأثير لقيادة المتطوعين. يقول عالم النفس هاري إيه. أوفرستريت: "الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة". فليس من الممكن إجبار التابعين في المؤسسات الخيرية على التعاون. فإذا لم يكن للقائد تأثير عليهم، فإنهم لن يتبعوه إذن. فإذا كنت رجل أعمال وكنت ترغب حقاً في أن تعرف ما إذا كان مرءوسوك قادرين على القيادة أم لا، فاجعلهم يتبرعوا ببعض الوقت للأعمال الخيرية في المجتمع. فإذا استطاعوا حمل الناس على اتباعهم أثناء خدمتهم في الصليب الأحمر مثلاً، أو في مخيم لمؤسسة خيرية أخرى، أو في دار العبادة المحلية، فاعلم إذن أنهم حقاً يتمتعون بالقدرة على التأثير؛ والقدرة على القيادة.

وإليك المثل المفضل لدي عن القيادة: "الشخص الذي يظن أنه يقود الآخرين، ولكن ليس له أتباع، هو مجرد شخص يقوم بنزهة مشي فحسب". إذا كنت لا تستطيع التأثير في الناس، فإنهم لن يتبعوك إلى أي مكان. وإذا لم يتبعك الناس، فإنك لست قائداً. وأياً كان ما يقوله لك أي شخص آخر، فتذكر دائماً أن القيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

كيف يعمل التأثير؟

*القيادة الحقيقية تعني أن تكون شخصاً
يتبعه الآخرون بكل سرور وثقة.*

يخبرنا علماء الاجتماع أنه حتى الشخص الأكثر انطوائية يؤثر في حوالي عشرة آلاف شخص آخر خلال فترة حياته! أخبرني بتلك الإحصائية المذهلة مساعدو تيم إلمور. وتوصلت أنا وتيم إلى أن كل واحد منا يؤثر في الآخرين ويتأثر بهم.

يمكن تنمية القدرة على التأثير

يمكن التعرف على القائد البارز في أي مجموعة بسهولة تامة. فقط راقب الناس في تجمعاتهم. إذا كان مطلوباً اتخاذ قرار في مسألة ما، فمن الشخص الذي يبدو رأيه أكثر قيمة؟ من الشخص الذي يتفق معه الآخرون بسرعة؟ والأكثر أهمية من ذلك، من الشخص الذي يتبعه الآخرون؟

يعتبر روبرت ديلينشنايدر، الرئيس التنفيذي لشركة Hill and Knowlton، وهي وكالة علاقات عامة دولية، أحد وسطاء التأثير الرئيسيين في أمريكا. إنه ينسج ببراعة سحره الإقناعي في المعترك العالمي الذي تلتقي فيه الحكومات والشركات هائلة

الضخامة. كتب روبرت كتاباً بعنوان Power and Influence، يعرض فيه فكرة "مثلث القوة" لمساعدة القادة على التقدم. يقول: "الأضلاع الثلاثة لهذا المثلث هي التواصل، والإدراك، والتأثير". إنك تبدأ في التواصل بفعالية. وهذا يؤدي إلى الإدراك، ويؤدي الإدراك بدوره إلى التأثير".

مستويات القيادة

يمكننا زيادة قدرتنا على التأثير والقيادة إذا استطعنا فهم مستويات القيادة التالية:

المستوى ١: المنصب؛ يتبعك الناس لأنهم مضطرون لذلك

هذا هو المستوى الأول للقيادة. فكل ما تمتلكه من تأثير مستمد من لقبك. والأشخاص الذين يبقون عند هذا المستوى يدخلون في منطقة الحقوق، والبروتوكولات، والأعراف، والمخططات المؤسسية. وتلك الأشياء ليست سلبية إلا إذا أصبحت أساساً للسلطة والتأثير، ولكنها بدائل سيئة لمهارات القيادة.

يمكن أن يكون شخص ما "مسيطرًا" مجرد أنه تم تعيينه في منصب معين. في ذلك المنصب، ربما كان يتمتع بالسلطة. ولكن القيادة الحقيقية تعني ما هو أكثر من امتلاك السلطة؛ إنها أكثر من مجرد التمتع بالتدريب الفني الكافي، واتباع الإجراءات المناسبة. القيادة الحقيقية تعني أن تكون الشخص الذي يتبعه

الآخرون بسرور وثقة. إن القائد الحقيقي يعرف الفارق بين كونه رئيساً وبين كونه قائداً.

- الرئيس يقود موظفيه؛ والقائد يدرّبهم.
- الرئيس يعتمد على السلطة؛ والقائد يعتمد على الرضا والقبول.
- الرئيس يبث الخوف؛ والقائد يلهب الحماس.
- الرئيس يقول "أنا"؛ والقائد يقول نحن.
- الرئيس يلقي باللوم عن الأخطاء؛ والقائد يعالج الأخطاء.

٥ الشخصية

<p>الاحترام: يتبعك الناس بسبب شخصيتك وما تجسده.</p>	<p>٤ تطوير الآخرين</p>	
<p>ملحوظة: تلك الخطوة محجوزة للقادة الذين قضوا سنوات في تنمية المؤسسة والناس من حولهم. قليلون هم من يفعلون ذلك. وأولئك الذين يفعلون يحظون بقيمة هائلة.</p>	<p>إعادة الإنتاج: يتبعك الناس بسبب ما صنعته من أجلهم.</p>	<p>٣ الإنتاج</p>
<p>ملحوظة: هنا يتحدث النمو واسع النطاق. فالتزامك بتطوير القادة سيضمن النمو المستمر للمؤسسة والعاملين فيها. أبذل كل ما تستطيع للوصول إلى هذا المستوى والحفاظ عليه.</p>	<p>النتائج: يتبعك الناس بسبب ما حققته للمؤسسة.</p>	<p>٢ التصريح</p>
<p>ملحوظة: يتبعك الناس بغض النظر عن سلطتك المعلنة. وهذا المستوى يجعل العمل ممتعاً. تحذير: البقاء لوقت أطول مما ينبغي عند هذا المستوى وعدم الارتقاء لما بعده سيصيب أصحاب التحفز والحماس العالي بالضجر والاستياء.</p>	<p>العلاقات: يتبعك الناس لأنهم يرغبون في ذلك.</p>	<p>١ المنصب</p>
<p>ملحوظة: تأثيرك لن يمتد لما وراء حدود وظيفتك. وكلما طال بفاؤك عند هذا المستوى، زاد معدل دوران العمالة وانخفضت الروح المعنوية.</p>	<p>الحقوق: يتبعك الناس لأنهم مضطرون لذلك.</p>	

سمات "القائد المعتمد على المنصب"

يعتمد الأمان على اللقب، وليس على الموهبة. هناك قصة عن جندي في الحرب العالمية الأولى صرخ في أحدهم في ميدان المعركة قائلاً: "أطفئ عود الثقاب هذا!" ليكتشف بفرح بعد ذلك أن من صرخ فيه هو الجنرال "بلاك هوك" بيرشينج. وعندما حاول الجندي، الذي كان يتوقع عقاباً قاسياً، الاعتذار بتلعثم، ربت الجنرال بيرشينج على ظهره قائلاً: "لا عليك يا بني. فقط اشكر الله أنني لست أحد الملازمين". الفكرة هنا واضحة. فكلما ارتفع مستوى القدرة الحقيقية للإنسان والتأثير الناتج عن تلك القدرة، أصبح أكثر ثقة وأماناً.

غالباً ما يتم الوصول لهذا المستوى بالتعيين. أما باقي المستويات جميعاً فلا يمكن الوصول إليها إلا بواسطة القدرة الحقيقية. كان ليو دوروتشر يدرّب عند القاعدة الأولى في مباراة استعراضية كان فريق جاينتس يلعبها في ويست بوينت. وظل فتى مزعج يصيح في ليو وبيدل قصارى جهده لمضايقته.

صاح قائلاً: "دوروتشر، كيف استطاع فتى مثلك دخول دوري الكبار؟".

ورد ليو صائحاً: "عينني عضو الكونجرس الذي أتبعه!".
 إن الناس لا يتبعون قائداً يعتمد على المنصب لأبعد من حدود سلطته. إنهم فقط سيفعلون ما يجب عليهم فعله عندما يكون واجباً عليهم فعله. وستكون المعنويات منخفضة دائماً. فعندما يفقد القائد الثقة يفقد التابعون الالتزام. إنهم يكونون أشبه

بالتفتي الصغير الذي سأله بيلى جراهام عن أقرب مكتب بريد. وعندما أجابه الغلام، شكره د. جراهام وقال له: "إذا أتيت إلى مركز المؤتمرات هذا المساء، فستسمعني أخبر جميع من هناك عن الطريق لدخول الجنة".

فأجاب الصبي: "لست أظنني سأحضر. إنك حتى لا تعرف الطريق إلى مكتب البريد".

القادة الذين يعتمدون على المنصب يواجهون صعوبة في التعامل مع المتطوعين، والموظفين الإداريين، ومن هم أصغر سناً. إن المتطوعين ليسوا مضطرين للعمل في المؤسسة، لذا فليست هناك سلطة مالية يستطيع القائد المعتمد على المنصب استخدامها لجعلهم يذعنون. والموظفون الإداريون معتادون على المشاركة في صنع القرارات، وهم يمقتون القيادة الديكتاتورية. ومن هم في منتصف السن بالتحديد ييفضون رموز السلطة بشدة.

يجب أن تظهر السمات التالية بتمييز في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ١: المنصب/الحقوق

- اعرف التوصيف الوظيفي لعملك بشكل كامل.
- تعرف جيداً على تاريخ المؤسسة التي تعمل بها.
- اربط بين تاريخ المؤسسة وبين العاملين فيها (وبعبارة أخرى، كن فرداً في الفريق).
- تقبل المسؤولية.

- قم بأداء وظيفتك بتميز دائم.
- قم بأكثر مما هو متوقع منك.
- اطرح أفكاراً إبداعية للتغيير والتحسين.

المستوى ٢ : التصريح؛ يتبعك الناس

لأنهم يرغبون في ذلك

يقول فريد سميث: "القيادة هي حمل الناس على طاعتك واتباعك دون أن يكونوا مكرهين على ذلك". ولن يحدث هذا إلا عندما ترتقي إلى المستوى الثاني من مستويات التأثير. إن الناس لا يباليون بقدر ما تعرفه حتى يعرفوا قدر ما تبالي. والقيادة تبدأ بالقلب، وليس بالعقل. وهي تزدهر بعلاقة قوية ذات مغزى، وليس بمزيد من القوانين.

والشخص الذي يصل لمستوى "التصريح" يقود بواسطة العلاقات الإنسانية. ولا تكون أجندته هي التذمر والتوبيخ وإنما تطوير الموظفين من حوله. وعلى هذا المستوى، يهب القائد وقته، وطاقته، وتركيزه لاحتياجات ورغبات التابعين. ويمكنك أن تجد شرحاً رائعاً للأسباب التي تضيف أهمية قصوى على وضع الموظفين واحتياجاتهم في المقدمة في قصة هنري فورد الواردة في كتاب أميتاي إتريني Modern Organizations: "لقد صنع سيارة مثالية، الموديل "تي"، قضت على الحاجة لأي سيارة أخرى. لقد كان تركيزه منصباً بالكامل على المنتج. وكان يرغب في أن يملأ العالم بسيارات الموديل "تي". ولكن عندما بدأ الناس يأتون

إليه ويقولون: "سيد فورد، إننا نرغب في لون مختلف للسيارة"، كان يرد بقوله: "يمكنكم الحصول على أي لون تريدهونه طالما كان أسود". وهنا بدأ التدهور والانحدار.

إن الأشخاص الذين يعجزون عن بناء علاقات قوية راسخة دائمة سرعان ما يكتشفون أنهم لا يستطيعون الحفاظ على قيادة فعالة لوقت طويل. وغني عن الذكر أنك تستطيع أن تحب الناس دون أن تقودهم، ولكنك لا تستطيع أن تقودهم دون أن تحبهم.

تحذيراً لا تحاول تجاهل أحد المستويات. إن المستوى الذي كثيراً ما يتم تجاهله وتجاوزه هو المستوى ٢، "التصريح". فعلى سبيل المثال، الزوج ينتقل من المستوى ١، "المنصب"، وهو لقب يوم الزفاف، إلى المستوى ٣، "الإنتاج"، مباشرة. إنه يصبح عائلاً للأسرة، ولكنه أثناء ذلك يتجاهل العلاقات الأساسية التي تربط أفراد الأسرة ببعضهم. وهنا تنفصم عرى الروابط الأسرية وتنهار الأسرة، وكذلك أيضاً ينهار عمل الزوج. إن العلاقات تشتمل على عملية تنتج الصمغ، وقوة البقاء اللازمة لعملية إنتاج دائمة طويلة الأجل.

يجب أن تتقن السمات التالية تماماً في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ٢، التصريح/العلاقات

- امتلك حياً حقيقياً للناس.
- اجعل من يعملون معك أكثر نجاحاً.

- انظر من خلال عيون الآخرين.
- أحبب الناس أكثر من حبك للإجراءات.
- اعمل بأسلوب "فوز-فوز".
- أشرك الآخرين في رحلتك.
- تعامل بحكمة مع الأشخاص صعبى المراس.

المستوى ٣، الإنتاج؛ يتبعك الناس

بسبب ما حققته للمؤسسة

عند هذا المستوى، تبدأ الأشياء في الحدوث، وهي أشياء طيبة. تزداد الأرباح، وترتفع المعنويات، وينخفض معدل دوران العمالة، وتلبى الاحتياجات، وتتحقق الأهداف. ومع النمو، تأتي القوة الدافعة الكبرى. وتصبح القيادة والتأثير في الآخرين متعة. ويتم حل المشكلات بأدنى جهد ممكن. ويتم إطلاع الموظفين المعنيين بدعم نمو المؤسسة على المعلومات والإحصاءات الجديدة بصورة منتظمة. ويكون تركيز الجميع منصباً على تحقيق النتائج المرجوة. وفي الواقع، فإن النتائج هي السبب الرئيسي وراء القيام بأي عمل.

وهذا اختلاف كبير بين المستوى ٢ والمستوى ٣. فعلى مستوى "العلاقات"، يجتمع الناس لمجرد الارتباط. ليس هناك هدف آخر. أما على مستوى "النتائج"، يجتمع الناس معاً من أجل تحقيق هدف مشترك. إنهم يحبون الاجتماع معاً من أجل الارتباط، ولكنهم يعيشون الاجتماع معاً لتحقيق هدف ما. وبعبارة أخرى،

فإن تركيزهم يكون منصّباً على النتائج. يجب أن تتقن السمات التالية بتميز في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ٣، الإنتاج/النتائج

- ابدأ وتقبل المسؤولية عن النمو.
- ضع بياناً برسالة المؤسسة واتبعه.
- اجعل توصيفك الوظيفي وطاقتك جزءاً مكملًا لبيان الرسالة.
- أنشئ نظاماً لتحمل المسؤولية عن النتائج، وابدأ بنفسك.
- تعرف على الأشياء التي تعطي مردوداً مرتفعاً وقم بأدائها.
- قم بتوصيل استراتيجية ورؤية المؤسسة.
- كن عامل تغيير وافهم أهمية التوقيت.
- اتخذ القرارات الصعبة التي من شأنها أن تصنع اختلافاً.

المستوى ٤، تطوير الآخرين؛ يتبعك الناس

بسبب ما صنّعه من أجلهم

لا يكون القائد عظيماً بسبب قوته وسلطته، وإنما بسبب قدرته على تفويض القوة والسلطة للآخرين. إن النجاح بدون وجود خلف يبني على هذا النجاح يعتبر فشلاً. إن المسؤولية الرئيسية

للعامل هي القيام بالعمل بنفسه. أما مسئولية القائد فهي تطوير الآخرين للقيام بالعمل. ويمكن التعرف على القائد الحقيقي من خلال قدرة تابعيه على تقديم أداء متفوق بشكل مستمر.

ويصل الإخلاص للقائد إلى ذروته عندما يكون التابعون قد حققوا النمو الشخصي من خلال توجيه وإرشاد القائد لهم. لاحظ التسلسل: عند المستوى ٢، يحب التابع قائده؛ وعند المستوى ٣، يشعر التابع بالإعجاب بقائده؛ وعند المستوى ٤، يكون التابع وفياً مخلصاً لقائده. لماذا؟ لأنك تستطيع الفوز بقلوب الناس عن طريق مساعدتهم على النمو شخصياً.

يجب أن يكون القادة الأساسيون المحيطون بك جميعاً أشخاصاً أثرت فيهم بصورة شخصية أو ساعدتهم على النمو بطريقة أو بأخرى. وعندما يحدث هذا، سيتم إظهار الحب والإخلاص من جانب أولئك المقربين إليك، وأولئك الذين يؤثر فيهم القادة الأساسيون.

إلا أن هناك مشكلة محتملة يمكن أن تنتج عن الارتقاء بمستويات تأثيرك كقائد لأعلى والشعور بالارتياح مع مجموعة الأشخاص الذين اجتذبتهم حولك. فالعديد من الأفراد الجدد قد ينظرون إليك باعتبارك قائداً يعتمد على منصبه لأنك لم تجر أي محاولة للارتباط بهم. وإليك اقتراحين يمكن أن يساعدك على أن تصبح قائداً يعمل على تنمية وتطوير الآخرين من حوله:

١. تمسّ ببطء بين الحشود. لكن لديك وسيلة ما للحفاظ على الاتصال مع جميع من حولك.

٢. طور قادة أساسيين. إنني أقابل وأعلم الأشخاص المؤثرين داخل أي مؤسسة أقودها بشكل منهجي منظم. وهؤلاء بدورهم يمررون إلى الآخرين ما أقدمه لهم. إليك فيما يلي السمات التي يجب أن تتقنها في هذا المستوى:

المستوى ٤: تطوير الآخرين/إعادة الإنتاج

- اعلم أن الناس هم أكثر أصولك قيمة وأهمية.
- أعط أولوية لتطوير الآخرين.
- كن قدوة حسنة يتبعها الآخرون.
- ابذل أقصى جهودك القيادية مع أفضل ٢٠٪ من موظفيك.
- عرض قادتك الأساسيين لفرص النمو.
- اجتذب أفراداً فائزين/منتجين آخرين نحو الهدف المشترك.
- أحط نفسك بدائرة داخلية أساسية مكملة لقيادتك.

المستوى ٥: الشخصية؛ يتبعك الناس

بسبب شخصيتك وما تجسده

معظمنا لم يصل بعد إلى هذا المستوى. ووحدها حياة كاملة من القيادة القوية الناجحة هي التي تتيح لنا الوصول إلى المستوى ٥، وجني الثمار والمكافآت المشبعة إلى الأبد. وما أعلمه يقيناً هو أنني أرغب في الوصول إلى هذا المستوى في يوم من الأيام. ومن الممكن تحقيق هذا.

السمات التالية تصف قائد المستوى ٥:

المستوى ٥، الاحترام/الشخصية

- يتسم التابعون بالإخلاص والتضحية.
- تكون قد قضيت سنوات في توجيه وإرشاد القادة وضرب القدوة لهم.
- تكون قد أصبحت سياسياً/مستشاراً، ويلتمس الآخرون آراءك ونصائحك.
- تتبع أعظم متعة لديك من رؤية الآخرين ينمون ويتطورون.
- تتفوق أنت نفسك على المؤسسة.

ارتقاء مستويات القيادة

إليك بعض الأفكار الإضافية حول مستويات القيادة:

كلما ارتفعت أكثر، تطلب الأمر وقتاً أطول

في كل مرة يحدث فيها تغيير في وظيفتك أو تتضمن فيها إلى دائرة جديدة من الأصدقاء، فإنك تبدأ من أدنى مستوى وترتقي نحو أعلى.

كلما ارتفعت أكثر، زاد مستوى الالتزام المطلوب

هذه الزيادة في الالتزام عبارة عن طريق ذي اتجاهين. فالالتزام الأكبر لا يكون مطلوباً منك وحدك، ولكن من جميع التابعين المعنيين أيضاً. وعندما يكون القائد أو التابع غير مستعد

لتقديم التوضيحات التي يتطلبها الارتقاء لمستوى جديد، يبدأ التأثير في الانحدار.

كلما ارتفعت أكثر، أصبح من الأسهل عليك أن تقود

لاحظ التسلسل بداية من المستوى الثاني وحتى المستوى الرابع. إن التركيز يتحول من الشعور بالإعجاب تجاهك إلى الشعور بالإعجاب تجاه ما تفعله من أجل المصلحة العامة لجميع المعنيين (إلى حب ما تفعله من أجلهم شخصياً). إن كل مستوى يرتقي إليه القائد وتابعوه يضيف سبباً آخر إلى رغبة الآخرين في اتباعك.

كلما ارتفعت أكثر، كان النمو أعظم

لا يمكن أن يحدث النمو إلا عند حدوث تغيير فعال. وسوف يصبح التغيير أسهل أثناء ارتقاء مستويات القيادة. فمع ارتفاعك، سيسمح لك الآخرون، بل ويساعدونك، في إجراء التغييرات الضرورية المطلوبة.

إنك لا تهجر المستوى الأساسي أبداً

كل مستوى من مستويات القيادة يعتمد على المستوى السابق له، وسوف ينهار إذا تم إهمال المستوى الأدنى. فعلى سبيل المثال، إذا انتقلت من مستوى التصريح (العلاقات)، إلى مستوى الإنتاج (النتائج) وتوقفت عن الاهتمام بالأتباع الذين يساعدونك على الإنتاج وتطويرهم، فقد ينمو لديهم شعور بأنهم يتعرضون

للاستغلال. فكلما ارتقت لمستويات أعلى، أصبحت قيادتك أكثر عمقاً وقوة مع فرد أو مجموعة من الناس.

إذا كنت تقود مجموعة من الناس، فإنك لن تكون على نفس مستوى الجميع

ليس جميع الناس سيستجيبون بنفس الطريقة لقيادتك.

لكي تظل قيادتك تتسم بالفعالية، فمن الضروري أن تصطحب معك الأفراد المؤثرين الآخرين في المجموعة إلى المستويات العليا التأثير الجماعي لك أنت والقادة في المجموعة سيجعل باقي الناس يتبعونك. فإذا لم يحدث هذا، فسيقع شقاق وتضارب في المصالح والولاء بين أفراد المجموعة.

يجب أن تعرف في أي مستوى أنت حالياً

حيث إنك ستكون على مستويات مختلفة بحسب اختلاف الأشخاص، فإنك بحاجة لأن تعرف مستويات الناس من حولك. فإذا كان أكبر المؤثرين في المؤسسة في أعلى المستويات وكانوا داعمين لك، فإن نجاحك في قيادة الآخرين سيكون ممكناً تماماً. وإذا كان أكبر المؤثرين في أعلى المستويات، ولكنهم لا يدعمونك، فإن المشكلات سرعان ما ستطفو على السطح.

إن كل إنسان قائد، لأن كل إنسان يؤثر في شخص آخر. ولا يمكن أن يصبح الجميع قادة بارعين، ولكن كل شخص يمكن أن يصبح قائداً أفضل. هل أنت مستعد لإطلاق قدراتك القيادية؟ هل

ستستخدم مهاراتك القيادية لتحسين حياة الجنس البشري؟

تأثيري

يجب أن تؤثر حياتي في حياة عدة أشخاص
 قبل نهاية هذا اليوم.
 وتترك لمسات لا حصر لها
 قبل مغيب شمس اليوم.

تلك هي الأمنية أتمناها دائماً،
 والدعوة التي لا أكف عن ترديدها:
 يا إلهي، اجعل حياتي سبباً في مساعدة الآخرين
 ممن ألتقي بهم كل يوم .

كيف يمكنني توسيع نطاق تأثيري؟

تفويض الآخرين السلطة بغير حياتهم.

ذهب فنان إنجليزي يدعى ويليام وولكوت إلى نيويورك عام ١٩٢٤ لتسجيل انطباعاته عن المدينة الساحرة. وفي صباح أحد الأيام، كان في زيارة لمكتب زميل سابق له عندما استحوذ عليه إلهام الرسم. وعندما رأى بعض الأوراق على مكتب صديقه، سأله: "هل لي ببعض هذا الورق؟".

فأجابه صديقه: "هذا ليس ورق رسم. إنه ورق تغليف رخيص".

ولأنه لم يكن يرغب في فقد شرارة الإلهام التي اندلعت في تلك اللحظة، أخذ وولكوت ورق التغليف وقال: "ليس هناك شيء رخيص إذا كنت تعرف كيف تستخدمه". وعلى هذا الورق الرخيص، رسم وولكوت رسمين. وفي وقت لاحق خلال نفس العام، بيع أحد هذين الرسمين بمبلغ ٥٠٠ دولار، وبيع الآخر مقابل ١٠٠٠ دولار، وكان هذا مبلغاً طائلاً بالطبع في عام ١٩٢٤.

عندما يكون الناس تحت تأثير شخص يفوض السلطة، فإنهم يشبهون الورق العادي بين يدي فنان موهوب. فبغض النظر عن طبيعتهم، فإنهم يمكن أن يصبحوا كنوزاً لا تقدر بثمن.

إن القدرة على تفويض السلطة للآخرين هي أحد أسس النجاح الشخصي والمهني. قال جو كريج ذات مرة: "أياً كان قدر العمل الذي تستطيع إنجازه، وأياً كانت جاذبية شخصيتك، فإنك لن تتقدم كثيراً في مجال الأعمال إذا لم تستطع العمل من خلال الآخرين". وأكد التنفيذي الكبير جيه. بول جيتي قائلاً: "إذا كان المدير التنفيذي غير قادر على تحقيق النتائج من خلال الموظفين، فإنه عديم الفائدة كتنفيذي، بغض النظر عن قدر المعارف والخبرات الأخرى التي يمتلكها".

عندما يكون الناس تحت تأثير شخص يفوض السلطة، فإنهم يشبهون الورق العادي بين يدي هنان موهوب.

عندما تصبح مفوضاً للسلطة، فإنك تعمل مع الناس ومن خلالهم، ولكنك تنجز أكثر بكثير. إنك تمكن الآخرين من الوصول لأعلى المستويات في تطورهم الشخصي والمهني. وتعريف تفويض السلطة ببساطة هو منح تأثيرك للآخرين من أجل تحقيق النمو الشخصي والمؤسسي. إنه يعني مشاركة نفسك -تأثيرك، ومنصبك، وسلطتك، وفرصك- مع الآخرين بغرض الاستثمار في حياتهم حتى يتمكنوا من الأداء بأفضل صورة. إنه يعني رؤية إمكانيات وقدرات الآخرين، ومشاركة مواردك معهم، والتأكيد لهم على أنك تؤمن بهم بشكل كامل.

ربما كنت بالفعل تفوض السلطة لبعض الناس في حياتك دون أن تدري. فعندما تعهد الزوجة إلى زوجها باتخاذ قرار مهم مثلاً، ثم تدعمه بكل قوة، يكون هذا هو التفويض. وعندما تقرر الأم أن طفلتها أصبحت مستعدة لعبور الطريق وحدها وتعطيها تصريحاً بفعل هذا، يكون هذا تفويضاً لها. وعندما توكل مهمة صعبة لأحد الموظفين وتعطيه السلطة التي يحتاجها لإنجازها، تكون قد فوضته السلطة.

إن تفويض السلطة للآخرين يمكن أن يغير حياتهم، ويكون هذا موقف فوز لك وللأشخاص الذين تفوضهم أيضاً. إن منح الآخرين سلطتك لا يشبه منحهم شيئاً ما، مثل سيارتك. فلو أنك تخلّيت عن سيارتك، فإنك تصبح في ورطة؛ حيث لا تعود لديك وسيلة انتقال. ولكن تفويض الآخرين بمنحهم سلطتك يكون له نفس الأثر الذي تحدثه مشاركة المعلومات: إنك لا تفقد أي شيء. إنك تزيد قدرة الآخرين بدون أن تقلل من قدراتك أنت نفسك.

مؤهلات المفوض

كل إنسان تقريباً لديه القدرة على أن يصبح مفوضاً للسلطة. وتلك العملية لا تفلح إلا عند تحقيق شروط معينة. فينبغي أن يكون لديك:

المنصب

إنك لا تستطيع تفويض أشخاص لا يتبعون قيادتك. أوضح خبير القيادة فريد سميث قائلاً: "من ذا الذي يستطيع منح

تصريح بالنجاح لشخص آخر؟ شخص صاحب سلطة. الآخرون يمكنهم التشجيع، ولكن التصريح لا يأتي إلا من أحد رموز السلطة: والد، رئيس... إلخ".

العلاقات

يقال كثيراً إن العلاقات تنمو ولا تظهر فجأة. وهذا يعني أنها تتطلب وقتاً وخبرة مشتركة بين الأطراف. فإذا بذلت الجهد اللازم للارتباط بالناس، فعندما يحين الوقت لتفويضهم السلطة، ينبغي أن تكون علاقتك بهم قوية بما يكفي لكي تتمكن من قيادتهم. وبينما تفعل هذا، تذكر ما قاله رالف والدو إميرسون: "إن كل إنسان من حقه أن يقدر بحسب أفضل لحظات حياته". فعندما تقدر الناس وعلاقاتك معهم، فإنك بذلك تضع الأساس لتفويضهم السلطة.

الاحترام

العلاقات تجعل الناس يرغبون في أن يكونوا معك، ولكن الاحترام يجعلهم يرغبون في أن يتلقوا تفويضاً للسلطة منك. والاحترام المتبادل شيء ضروري لعملية التفويض. لخص الطبيب النفسي آري كييف الأمر بهذه الطريقة: "كل إنسان يرغب في الشعور بأنه ذو قيمة وأنه يمثل أهمية بالنسبة لشخص ما. ودائماً ما يعطي الناس حبهم، واحترامهم، واهتمامهم لأي شخص يشبع هذا الاحتياج لديهم". عندما تؤمن بالناس، وتهتم بهم، وتمنحهم ثقتك، فإنهم يعرفون ذلك. وهذا الاحترام يوجب لديهم الرغبة في اتباع قيادتك.

الالتزام

الصفة الأخيرة التي يجب أن يتحلى بها القائد ليكون مفوضاً جيداً هي صفة الالتزام. يؤكد إد ماكيلروي، التنفيذي بشركة يو إس إير US Air، قائلاً: "الالتزام يعطينا قوة جديدة. فمهما كان ما يواجهنا، سواء كان مرضاً أو فقراً أو كارثة، فإننا لا نحول أبصارنا أبداً عن الهدف المنشود". وعملية تفويض الآخرين ليست سهلة دائماً، خاصة عندما تبدأ في تنفيذها لأول مرة. إنها طريق وعرة مليئة بالمطبات والطرق الجانبية. ولكنها طريق تستحق سلوكها لأن المكافآت تكون عظيمة في نهايتها. تذكر أنك عندما تفوض الآخرين، فإنك لا تؤثر فيهم وحدهم؛ إنك تؤثر في جميع من يؤثرون هم فيهم أيضاً. وهذا تأثير قوي!

التوجه الذهني الصحيح

هناك عنصر مهم آخر للتفويض يجب التأكيد عليه إذا كنت ترغب في أن تصبح قائداً ناجحاً: يجب أن تتحلى بالتوجه الذهني المناسب.

كثير من الناس يتجاهلون تفويض الآخرين السلطة، لأنهم لا يشعرون بالأمان. إنهم يخشون فقد وظائفهم لصالح من يقومون بتوجيههم وتدريبهم. وهم لا يرغبون في أن يتم الاستغناء عنهم أو وضعهم في مكان آخر، حتى إذا كان هذا يعني أنهم سيكونون قادرين على الانتقال إلى منصب أعلى وترك المنصب الحالي ليملاؤه الشخص الذي قاموا بتدريبه. إنهم يخشون التغيير. ولكن

التغيير جزء من تفويض السلطة؛ بالنسبة لمن تفوضهم وبالنسبة لك شخصياً. فإذا كنت ترغب في الارتقاء لأعلى، فهناك أشياء يجب عليك أن تكون مستعداً للاستغناء عنها.

في النهاية، يكون تفويض القيادة أحياناً هو الميزة الوحيدة الحقيقية التي تمتلكها شركة على شركة أخرى في المجتمعات التنافسية.

إذا لم تكن واثقاً من موقعك فيما يتعلق بتوجهك الذهني نحو التغييرات المترتبة على تفويض السلطة للآخرين، فأجب عن الأسئلة التالية:

أسئلة تطرحها على نفسك قبل أن تبدأ

١. هل أوّمن بالموظفين وأشعر بأنهم أكثر أصول مؤسستي قيمة وأهمية؟
٢. هل أوّمن بأن تفويض الآخرين يمكن أن يؤدي لإنجاز أكبر مما يمكن لفرد واحد أن يحققه؟
٣. هل أبحث باجتهاد عن قادة محتملين لأقوم بتمنيتهم وتطويرهم؟
٤. هل أنا مستعد لمساعدة الآخرين على الارتقاء إلى مستوى أعلى من مستواي أنا شخصياً في القيادة؟
٥. هل أنا مستعد لاستثمار الوقت في تطوير أناس يمتلكون إمكانية كبيرة للقيادة؟

٦. هل أنا مستعد لترك الآخرين ينالون الثناء على ما علمتهم إياه؟
٧. هل أسمح للآخرين بحرية التعبير عن الشخصية، أم أنني بحاجة للشعور بالسيطرة على الأمور؟
٨. هل أنا مستعد لتفويض سلطتي وتأثيري علناً للقادة المحتملين؟
٩. هل أنا مستعد للسماح للآخرين باحتلال وظيفتي؟
١٠. هل أنا مستعد لتسليم عصا القيادة للأشخاص الذين أفوضهم ودعمهم بصدق وإخلاص؟

إذا أجبت بالنفي عن أكثر من سؤالين من هذه الأسئلة، فإنك قد تحتاج لتعديل توجهك الذهني. إنك بحاجة لأن تؤمن بالآخرين بما يكفي، ولأن تعطيهم كل ما تستطيع وأن تؤمن بنفسك بما يكفي لأن تعرف أن هذا لن يضرك. فقط تذكر أنك طالما كنت مستمراً في النمو وتطوير نفسك، فسيكون لديك دائماً شيء تقدمه للآخرين، ولن تضطر للقلق بشأن فقد وظيفتك.

كيف تفوض الآخرين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم

بمجرد أن تتمتع بالثقة في نفسك وفي الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم السلطة، تصبح مستعداً لبدء العملية. ينبغي أن يكون هدفك هو تفويض مهام بسيطة صغيرة نسبياً في البداية ثم

زيادة المسؤوليات والسلطة تدريجياً بعد ذلك. وكلما كان أولئك الذين تعمل معهم أكثر حداثة وأقل خبرة، استغرقت العملية وقتاً أطول. ولكن بغض النظر عما إذا كانوا موظفين مبتدئين أو خبراء مخضرمين، فما زال من المهم أن تتابع معهم العملية كلها. استخدم الخطوات التالية لتوجيهك أثناء عملية تفويض السلطة للآخرين:

١. قيمهم

ينبغي أن تكون بداية تفويض الآخرين هي تقييمهم. فلو أنك أعطيت موظفين لا يتمتعون بالخبرة قدرأ أكبر مما ينبغي من السلطة في وقت مبكر أكثر مما ينبغي، فإنك بذلك تعدهم للفشل. ولو أنك تحركت ببطء أكثر من اللازم مع موظفين يتمتعون بقدر هائل من الخبرة، فإنك قد تحبطهم وتدمر معنوياتهم.

تذكر أن الناس جميعاً لديهم القدرة على النجاح. ومهمتك هي رؤية هذه القدرة، والبحث عما يفتقرون إليه من أجل تنميته، وتزويدهم بما يحتاجون إليه. وبينما تقيم الأشخاص الذين تعتمزم تفويضهم، افحص المناطق التالية:

المعرفة. فكر فيما يحتاجون لمعرفته لكي يتمكنوا من إنجاز أي مهمة تعتمزم تفويضهم فيها. لا تفترض مسبقاً أنهم يعرفون كل ما تعرفه أنت. اطرح عليهم بعض الأسئلة. أطلعهم على التاريخ والمعلومات الأساسية. اعرض لهم رؤيتك عن طريق إطلاعهم على الصورة الكبيرة لكيفية تأثير عملهم على رسالة المؤسسة

وأهدافها. المعرفة ليست مجرد قوة؛ المعرفة تفويض للقوة والسلطة.

المهارات. ادرس مستوى مهارات الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم السلطة. ليس هناك شيء أكثر إحباطاً من أن يطلب منك القيام بأعمال لا طاقة لك بها. ومهمتك كمفوض للسلطة هي أن تعرف متطلبات المهمة التي تنوي تفويضها وتتأكد من امتلاك موظفيك كل ما يحتاجونه للنجاح.

الرغبة. علق الفيلسوف اليوناني بلوتارك ذات مرة قائلاً: "حتى التربة الأكثر ثراءً، إذا لم يتم حرثها والعناية بها، تنتج أكثر الأعشاب ضرراً". إن أي قدر من المهارة، والمعرفة، والقدرة لا يمكن أن يجعل الناس يحققون النجاح ما لم تكن لديهم الرغبة في النجاح. ولكن عندما تكون الرغبة موجودة، يصبح التفويض سهلاً. وكما قال جان لا فونتين، الكاتب الفرنسي الذي عاش في القرن السابع عشر: "لقد خلق الإنسان بحيث يحقق المستحيلات بمجرد أن يشعل أي شيء لهيب الحماس في نفسه".

٢. اضرب لهم القدوة

حتى من يمتلكون المعرفة، والمهارة، والرغبة يحتاجون لمعرفة ما هو متوقع منهم، وأفضل وسيلة لإعلامهم بذلك هي أن تريهم بنفسك. إن الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله.

الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم يحتاجون أن يروا كيف يبدو التحليق. وكمعلم لهم، فإن لديك أفضل فرصة لتريهم

ذلك. اضرب لهم القدوة فيما يتعلق بالموقف الذهني وأخلاقيات العمل التي تريدهم أن يعتنقوها. وفي أي وقت يمكنك فيه ضمهم إليك أثناء عملك، اصطحبهم معك. ليست هناك طريقة أفضل لمساعدتهم على معرفة وفهم ما تريد منهم أن يفعلوه.

٣. أعطهم تصريحاً بالنجاح

كقائد ومؤثر، ربما كنت تعتقد أن كل إنسان يرغب في أن يكون ناجحاً ويكافح تلقائياً من أجل تحقيق النجاح، كما فعلت أنت على الأرجح. ولكن ليس كل شخص تؤثر فيه يفكر بنفس الطريقة التي تفكر أنت بها. عليك أن تساعد الآخرين على الإيمان بأنهم يستطيعون النجاح وتريدهم أنك تريدهم أن يحققوا النجاح. كيف تفعل هذا؟

توقع منهم النجاح. ينصح المؤلف والمتحدث المحترف داني كوكس قائلاً: "الشيء المهم الذي يجب تذكره هو أنك إذا لم تمتلك هذا الحماس الملهم المعدي، فإن أي شيء آخر تمتلكه يكون معدياً أيضاً". إن الناس يمكنهم الشعور بتوجهك الذهني المختفي أياً كان ما تقوله أو تفعله. فإذا كنت تتوقع أن يكون أتباعك ناجحين، فسوف يعرفون ذلك.

عبر عن ذلك بوضوح. أتباعك يحتاجون لسماعك وأنت تخبرهم بأنك تؤمن بهم وتريدهم أن ينجحوا. كرر عليهم كثيراً أنك تعرف أنهم قادرون على تحقيق النجاح. ابعث لهم بملاحظات مشجعة. كن متنبئاً بنجاحهم. وأعد تعزيز أفكارك قدر ما تستطيع.

بمجرد أن يدرك الناس من حولك، ويفهمون أنك ترغب حقاً في رؤيتهم ينجحون، وأنت ملتزم بمساعدتهم على النجاح، فسيبدءون في الإيمان بأنهم يستطيعون إنجاز ما تعهد إليهم به.

٤. انقل لهم السلطة

كثير من الناس مستعدون لنقل المسؤولية للآخرين. إنهم يفوضون إليهم المهام بكل سرور. ولكن تفويض السلطة يعني ما هو أكثر من إشراك الآخرين في تحمل أعباء عملك. إنه يعني إشراكهم في سلطاتك وقدراتك من أجل إنجاز العمل.

يؤكد خبير الإدارة بيتر دراكر قائلاً: "ليس هناك مدير تنفيذي واحد عانى المتاعب بسبب أن مرءوسيه كانوا يتمتعون بالقوة والفعالية". والناس لا يتمتعون بالقوة والفعالية إلا عندما يتم منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات، والمبادرة بالأعمال، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات. وفي النهاية، يكون تفويض القيادة أحياناً هو الميزة الوحيدة الحقيقية التي تمتلكها شركة عن شركة أخرى في المجتمعات التنافسية.

٥. أظهر ثقتك بهم على الملأ

عندما تنقل السلطة لأول مرة إلى الأشخاص الذين تقوم بتفويضهم، عليك أن تخبرهم بأنك تؤمن بهم، ويجب أن تفعل هذا على الملأ. إن التقدير العلني لهم يجعلهم يعرفون أنك تؤمن بقدرتهم على النجاح. ولكنه أيضاً يجعل الآخرين ممن يعملون معهم يعرفون أنهم يحظون بالدعم من جانبك، وأن سلطتك تساندهم وتؤازرهم. إنها طريقة ملموسة لمشاركة (وتوسيع) تأثيرك.

بينما تعمل على تنمية القادة، أوضح لهم ولأتباعهم أنهم يحظون بثقتك وسلطتك. ستجد أنهم سرعان ما أصبحوا قادرين على النجاح.

٦. قدم لهم التقييم

على الرغم من أنه يجب عليك الثناء علناً على موظفيك، فإنك لا تستطيع أن تتركهم لوقت طويل بدون أن تقدم لهم تقييماً إيجابياً صادقاً. التق بهم على انفراد لكي توضح وتصحح لهم الأخطاء والتقديرات السيئة. قد يواجه بعض الناس صعوبة في البداية. وخلال تلك الفترة الأولى، كن متسامحاً. حاول أن تعطيهم ما يحتاجون إليه، وليس ما يستحقونه. شجع أي تقدم يحققونه وأثن عليه. إن الناس يفعلون الأشياء التي يعتقدون أنها ستجلب لهم الثناء.

٧. اتركهم يواصلوا الطريق بمفردهم

أياماً كان الأشخاص الذين تحاول العمل على تفويضهم -موظفيك، أطفالك، شريك حياتك- ينبغي أن يكون هدفك النهائي هو تركهم يتخذون القرارات ويحققون النجاح بمفردهم. وهذا يعني منحهم أكبر قدر ممكن من الحرية بمجرد أن يكونوا مستعدين لهذا.

كان الرئيس الأمريكي أبراهام لنكولن بارعاً في تفويض قاداته. فعلى سبيل المثال، عندما قام بتعيين الجنرال أليس إس. جرانت كقائد لجيوش الاتحاد عام ١٨٦٤، بعث إليه برسالة يقول

فيها: "إنني لا أطلب معرفة أي شيء عن خططك ولا أرغب في ذلك. فقط تحمل المسؤولية وتصرف بناءً على ذلك، وأعلمني إذا احتجت لمساعدة".

هذا هو التوجه الذي يجب أن تتبناه كمفوض للسلطة. امنح السلطة والمسؤولية، وقدم المساعدة عندما تكون مطلوبة. لقد كان الشخص الذي منحتني أكبر قدر من التفويض في حياتي هو والدي، ميلفين ماكسويل. لقد كان دائماً ما يشجعني على أن أكون أفضل إنسان يمكنني أن أكونه، وكان يمنحني تفويضه وقوته متى أمكنه ذلك. وبعد سنوات من ذلك، وعندما تحدثنا عن هذا الأمر، أخبرني أبي عن فلسفته: "إنني لم أحاول تقييدك متعمداً بأي حال طالما كنت أعرف أن ما تفعله صواب من الناحية الأخلاقية". هذا هو توجه التفويض بعينه!

نتائج التفويض

إذا كنت ترأس أي نوع من المؤسسات - شركة، أو ناد، أو جمعية خيرية، أو أسرة - فإن تعلم تفويض الآخرين هو أحد أكثر الأشياء التي يمكن أن تفعلها أهمية على الإطلاق. إن للتفويض عائدات مرتفعاً إلى حد مذهل. إنه ليس فقط يساعد الأشخاص الذين تطورهم عن طريق جعلهم أكثر ثقة، ونشاطاً، وحماساً، وإنتاجاً، ولكنه أيضاً يمكن أن يحسن حياتك أنت نفسك، ويمنحك المزيد من الحرية، ويعزز نمو وقوة مؤسستك.

عندما تفوض سلطتك للآخرين، ستجد أن معظم جوانب حياتك سوف تتغير للأفضل. فتفويض الآخرين يمكن أن يحررك أنت شخصياً، ويتيح لك مزيداً من الوقت للأشياء الأكثر أهمية في حياتك، ولزيادة فعالية مؤسستك، وزيادة تأثيرك مع الآخرين، وأفضل ما في الأمر هو أنه يتيح لك صنع أثر إيجابي إلى حد مذهل في حياة الأشخاص الذين تفوضهم.

كيف أجعل قيادتي تدوم؟

تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه.

في عام ١٩٩٧، مات أحد أفضل قادة الأعمال في العالم. كان اسمه روبرتو جوزويتا، وكان هو الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة كوكاكولا. وفي خطاب ألقاه أمام نادي التنفيذيين في شيكاغو قبل موته ببضعة أشهر، قال جوزويتا هذه العبارة: "صباح أمس... قمنا ببيع بليون زجاجة كوكاكولا. والسؤال الذي نظرحه على أنفسنا الآن هو: ما الذي يجب علينا فعله لبيع بليون زجاجة كوكاكولا هذا صباح هذا اليوم أيضاً؟".

كان الهدف الذي يسعى جوزويتا لتحقيقه خلال حياته هو جعل شركة كوكاكولا أفضل شركة في العالم، وهو هدف ظل يسعى وراءه بكد حتى توفى بشكل مفاجئ غير متوقع. إن الشركات التي تفقد رؤساءها التنفيذيين غالباً ما تمر بفترة اضطراب، خاصة إذا كان رحيل الرئيس غير متوقع، كما كانت الحال عند رحيل جوزويتا. لقد صرح جوزويتا في مقابلة مع صحيفة Atlanta Journal-Constitution، قبل وفاته بوقت قصير بأن "التقاعد ليس منظوراً بالنسبة لي. فطالما كنت أستمتع كما أستمتع الآن،

وطالما كنت أمتلك الطاقة الكافية، وطالما لم أكن أعوق الناس عن الاستمتاع بعملهم، وطالما كان مجلس الإدارة يريدني أن أستمر، فسوف أبقى". وبعد تلك المقابلة ببضعة أشهر قليلة، اكتشف أنه مصاب بالسرطان. وبعد ذلك بستة أسابيع، وافته المنية.

وقد علق الرئيس الأمريكي الأسبق جيمي كارتر على وفاة جوزويتا قائلاً: "ربما لم يجسد أي قائد آخر في العصر الحديث الحلم الأمريكي بنفس الروعة التي جسدها بها جوزويتا. لقد كان يؤمن بأن كل شيء ممكن في أمريكا. لقد عاش هذا الحلم. وبسبب مهاراته القيادية غير العادية، ساعد آلاف الأشخاص الآخرين على تحقيق أحلامهم أيضاً".

إرث جوزويتا

إن الإرث الذي تركه جوزويتا للشركة إرث مدهش بحق. فعندما تولى رئاسة شركة كوكاكولا عام ١٩٨١، كانت قيمة الشركة تقدر بـ ٤ بلايين دولار. وفي ظل قيادة الرجل، ارتفعت تلك القيمة إلى ١٥٠ بليون دولار. وتلك زيادة في القيمة بأكثر من ٣٥٠٠ بالمائة! وقد أصبحت شركة كوكاكولا ثاني أكبر الشركات قيمة في أمريكا، حيث تسبق شركات السيارات، وشركات النفط، ومايكروسوفت، وول مارت، وكل الشركات الأخرى، باستثناء شركة وحيدة كانت أكثر منها قيمة وهي جنرال إلكتريك. وقد أصبح كثير من حاملي أسهم شركة كوكاكولا مليونيرات. وقد أصبحت جامعة إيموري Emory في أطلانطا، والتي تضم محفظتها الاستثمارية عدداً

ضخماً من أسهم كوكاكولا، تمتلك مبالغ مالية تكاد تضاهي ما تملكه جامعة هارفارد.

ولكن القيمة المرتفعة للأسهم لم تكن هي أهم ما قدمه جوزويتا لشركة كوكاكولا. وإنما كان هذا الشيء هو الإرث القيادي الذي تركه. فعندما تم الإعلان عن وفاة الرئيس التنفيذي للشركة، لم يكن هناك أي نوع من الذعر بين حاملي أسهم الشركة. وقد قال المحلل إيمانويل جولدمان، من شركة باين وبيبر التي تعمل في مجال العمولة بالبورصة إن جوزويتا: "أعد الشركة لوقت لا يكون موجوداً فيه بأفضل صورة رأيت أي رئيس تنفيذي يفعل بها هذا".

كيف فعل جوزويتا هذا؟ أولاً، عن طريق إكساب الشركة أكبر قدر ممكن من القوة. ثانياً، عن طريق إعداد خليفة له في موقع الرئاسة يدعى دوجلاس إيفستر. كتب ميكي إتش. جراميج، الكاتب في صحيفة Atlanta Constitution يقول: "على عكس بعض الشركات التي تواجه أزمة عندما يرحل الرئيس التنفيذي أو يموت، فإن شركة كوكاكولا من المتوقع أن تحافظ على مكانتها باعتبارها إحدى أكثر شركات العالم قيمة وقوة. لقد أعد جوزويتا إيفستر لاتباع خطواته منذ تعيينه في منصب الرجل الثاني في الشركة عام ١٩٩٤. وكدليل على ثقة وول ستريت الكبيرة في قوة شركة كوكاكولا، فإن أسهم الشركة تكاد تكون لم تتحرك منذ ستة أسابيع عندما تم تشخيص إصابة جوزويتا بسرطان الرئة".

كان دوج إيفستر، الذي تدرّب ليكون محاسباً، قد بدأ حياته المهنية في شركة كوكاكولا عام ١٩٧٩ كمراقب مساعد. وبعد

أربع سنوات، ترقى إلى منصب كبير المديرين الماليين للشركة. كان إيغستر شهيراً بإبداعه المالي غير العادي، وكان قوة كبرى ساعدت جوزويتا على تجديد أسلوب الشركة في الاستثمار والتعامل مع الدين بشكل شامل. وبحلول عام ١٩٨٩، يبدو أن جوزويتا قرر أن إيغستر يمتلك قدرات غير مستغلة، حيث إنه قام بإبعاده عن دوره المالي المحدد وأرسله إلى أوروبا لاكتساب الخبرات التشغيلية والدولية. وبعد مرور عام على ذلك، أعاده جوزويتا وعينه في منصب رئيس شركة كوكاكولا في الولايات المتحدة، حيث تولى الإشراف على النفقات والتسويق. ومنذ هذا الوقت، استمر في إعداد ورعاية إيغستر، وفي عام ١٩٩٤، لم يكن هناك شك في أن إيغستر سيكون هو خليفة جوزويتا في موقع رئاسة الشركة. لقد جعله جوزويتا رئيس التشغيل بالشركة.

كان ما فعله روبرتو جوزويتا أمراً غير مألوف على الإطلاق. فقليل هم الرؤساء التنفيذيون الذين يطورون قادة أقوىاء ويعدونهم لتولي رئاسة الشركة في عالم اليوم. وقد علق جون إس. وود، وهو مستشار في شركة Egon Zehnder International Inc. قائلاً: "لم تستثمر الشركات في الماضي القريب بالقدر المطلوب في تطوير القادة كما ينبغي. وإذا لم تكن الشركات قادرة على تنمية وتطوير القادة، فإن عليها أن تبذل جهداً كبيراً في البحث عنهم". لماذا كان روبرتو جوزويتا مختلفاً إذن؟ لقد كان يعرف الأثر الإيجابي للتوجيه والتدريب المباشر.

ولد روبرتو جوزويتا في كويا، وتعلم في جامعة يال Yale، حيث حصل على درجته الجامعية في الهندسة الكيماوية. وعندما

عاد إلى هافانا عام ١٩٥٤، تقدم لوظيفة كيميائي يجيد لغتين تم الإعلان عنها في الصحف. وكانت الشركة المعلنة هي شركة كوكاكولا. وفي عام ١٩٦٦، أصبح نائب الرئيس للأبحاث الفنية والتطوير في المقر الرئيسي للشركة في أطلانطا. وكان أصغر رجل على الإطلاق يتولى منصباً كهذا في الشركة. ولكن في بداية السبعينيات، حدث شيء أكثر أهمية من ذلك. قام روبرت دابليو. وودروف، الأب المؤسس لشركة كوكاكولا، بأخذ جوزويتا تحت جناحه وبدأ في رعايته وتطويره بنفسه. وفي عام ١٩٧٥، أصبح جوزويتا نائب الرئيس التنفيذي للقسم الفني بالشركة، كما تولى مسؤوليات أخرى أيضاً، مثل الإشراف على الشؤون القانونية. وفي عام ١٩٨٠، وبمباركة وودروف، أصبح جوزويتا رئيس عمليات التشغيل بالشركة. وبعد ذلك بعام واحد، أصبح الرئيس والرئيس التنفيذي للشركة. لقد كان السبب الذي جعل جوزويتا يختار، وينمي، ويعد من يخلفه في التسعينيات هو أنه كان يبني على الإرث الذي تلقاه في السبعينيات.

القادة الذين يتركون إرثاً للخلافة...

القادة الذين يتركون إرثاً للخلافة في مؤسساتهم يفعلون ما يلي:

يقودون المؤسسة وفقاً لـ "رؤية طويلة الأجل"

إن أي شخص يستطيع جعل مؤسسة ما تبدو بحال ممتازة لبرهة من الوقت؛ عن طريق إطلاق برنامج أو منتج جديد يخطف الأبصار، أو اجتذاب الجماهير في حدث كبير، أو تخفيض

الميزانية لتعزيز المحصلة النهائية لأداء الشركة. ولكن القادة الذين يتركون إرثاً يتبنون نهجاً مختلفاً. إنهم يقودون وهم يفكرون في الغد تماماً كما يفكرون في اليوم. وهذا هو ما فعله جوزويتا. لقد كان يخطط للاستمرار في القيادة طالما كان يفعل هذا بنجاح وفعالية، إلا أنه كان يعد من يخلفه في الوقت نفسه. لقد كان يفكر ويهتم دائماً بمصالح الشركة وحاملي أسهمها.

يتركون ثقافة قيادة

أكثر الشركات قوة وثباتاً هي التي تمتلك قادة أقوياء في جميع مستويات الشركة. والطريقة الوحيدة لتطوير نظام قيادة واسع كهذا هي جعل تطوير القادة جزءاً من ثقافة الشركة. وهذا جزء كبير من إرث كوكاكولا. كم عدد الشركات الناجحة الأخرى التي تعرف أنها تمتلك سلسلة من القادة الذين ارتقوا في المراتب داخل الشركة نفسها؟

يدفعون الثمن اليوم ليضمنوا النجاح غداً

ليس هناك نجاح بدون تضحية. إن كل شركة متفردة، وهذا يحدد الثمن الذي يجب دفعه. ولكن أي قائد يرغب في مساعدة شركته لابد وأن يكون مستعداً لدفع هذا الثمن لكي يضمن دوام النجاح.

يقدرّون قيادة الفريق أكثر من تقديرهم للقيادة الفردية
أياً كانت براعة القائد، فإنه لا يستطيع إنجاز كل شيء وحده. فتماماً كما يحتاج المدرب لفريق من اللاعبين الجيدين

في الألعاب الرياضية لكي يفوز، فإن المؤسسة تحتاج لفريق من القادة لكي تحقق النجاح. وكلما كانت المؤسسة أكبر، كان فريق القادة المطلوب فيها أقوى، وأكبر، وأعمق.

يرحلون عن الشركة باستقامة وشرف

في حالة كوكاكولا، لم تتح فرصة الرحيل لقائد الشركة لأنه مات بشكل مفاجئ. ولكن لو أن جوزويتا عاش، أظن أن هذا ما كان سيفعله بالضبط. فعندما يحين وقت رحيل القائد عن الشركة، ينبغي أن يكون مستعداً للرحيل وترك خليفته يقوم بعمله بطريقته. أما التدخل فيما لا يعنيه فإنه لا يؤدي إلا للإضرار به هو والشركة معاً.

قليل من القادة هم من يسلمون العصا

يقول ماكس ديبيري، مؤلف كتاب Leadership Is an Art: "الإرث هو إحدى المسؤوليات الأساسية للقيادة". ولكن، من بين جميع سمات القيادة، يبدو أن الإرث هو السمة التي لا يفهمها ولا يتحلى بها إلا أقل القليل من القادة. إن الإنجاز يتحقق للإنسان عندما يتمكن من القيام بأعمال عظيمة بنفسه. ويتحقق النجاح عندما يقوم بتفويض السلطة لتابعيه لإنجاز أعمال عظيمة معه. وتتحقق له الأهمية والقيمة الكبيرة عندما يقوم بتطوير قادة يقومون بأعمال عظيمة من أجله. ولكن الإرث لا يتحقق إلا عندما يضع الإنسان مؤسسته في وضع يتيح لها إنجاز أعمال عظيمة بدونه.

لقد تعلمت أنا شخصياً أهمية الإرث بطريقة صعبة. فحيث إن دار العبادة التي كنت أقودها في موقعي القيادي الأول في هيلهام، إنديانا حققت نمواً كبيراً، فقد ظننت أنني حققت نجاحاً هائلاً. فعندما بدأت العمل هناك، لم يكن عدد الحضور إلى دار العبادة يتجاوز ثلاثة أفراد. وعلى مدار ثلاث سنوات، قمت ببناء تلك الدار، وتواصلت مع المجتمع وساعدته، وأثرت في حياة كثير من الناس. وعندما رحلت، كان متوسط عدد الحاضرين أكثر من مائتين، وكان الرقم القياسي هو ثلاثمائة شخص. كنت قد وضعت بعض البرامج وطبقتها، وبدا لي كل شيء وردي اللون. اعتقدت أنني أنجزت عملاً ضخماً بحق.

وبعد ثمانية عشر شهراً من الانتقال إلى دار العبادة الثانية، كنت أتناول الغداء مع صديق لم أكن قد رأيته منذ فترة، وكان قد قضى مؤخراً بعض الوقت في هيلهام. سألته عن الأحوال هناك، وأدهشتني إجابته.

قال لي: "ليست على خير ما يرام".

سألته: "حقاً؟ لماذا؟ لقد كان كل شيء رائعاً عندما رحلت عنها. ما الذي حدث؟".

أجاب: "حسناً، إنه نوع من التدهور الحاد. إن بعض البرامج التي قمت بتطبيقها تلاشت. ولم يعد الحضور يتجاوزون مائة شخص تقريباً. وربما يستمر العدد في التناقص حتى يتلاشى تماماً".

أزعجني هذا بشدة. إن القائد يكره أن يرى شيئاً بذل من

أجله العرق، والدم، والدموع يبدأ في الانهيار. في البداية، وجهت اللوم والتوبيخ للقائد الذي تبغني. ولكنني اكتشفت الحقيقة بعد ذلك. فلو أنني قمت بعمل جيد هناك بحق، لما كانت هناك أهمية لمدي كفاءة القائد الذي يتبغني. لقد كان هذا خطئي حقاً. إنني لم أعد الدار للنجاح بعد رحيلي عنها. وكانت تلك هي أول مرة أدرك فيها أهمية الإرث.

تحول في المنظور

بعد ذلك، بدأت أنظر لموضوع القيادة بطريقة جديدة مختلفة تماماً. إن كل قائد يرحل عن مؤسسته في النهاية؛ بطريقة أو بأخرى. قد ينتقل لوظيفة أخرى، أو ينال ترقية، أو يتقاعد. وحتى إذا كان يرفض التقاعد، فإنه سيموت. وقد جعلني هذا أدرك أن جزءاً من وظيفتي كقائد هو البدء في إعداد أتباعي ومؤسستي لما هوأت لا محالة. وحتي هذا على تحويل تركيزي من قيادة الأتباع إلى تطوير القادة. إن قيمتي الباقية، كقيمة أي قائد آخر، سيتم قياسها بواسطة قدرتي على جعل المؤسسة التي أقودها تحظى بعملية خلافة سلسة لا معاناة فيها.

وأفضل قصة خلافة خاصة بي هي قصة رحيلي عن دار عبادة سكاى لاين. فعندما وصلت إلى هناك لأول مرة عام ١٩٨١، جعلت أحد أهدافي الرئيسية هو تحديد القادة هناك وتطويرهم لأنني كنت أعلم أن نجاحنا يتوقف على ذلك. وعلى مدار أربعة

عشر عاماً قضيتها هناك، قمت أنا وفريقي بتطوير مئات القادة المتميزين، سواء من المتطوعين أو من طاقم العاملين بالدار. إن إحدى أروع متع الحياة بالنسبة لي هي معرفتي بأن دار عبادة سكاى لاين الآن أكثر قوة منها عندما تركتها في عام ١٩٩٥. إن جيم جارلو، الذي خلفني في قيادة الدار، يقوم بعمل رائع فيها. وفي خريف عام ١٩٩٧، طلب مني جيم الذهاب إلى سكاى لاين والتحدث في مأدبة طعام لجمع المال من أجل المرحلة التالية من مشروع البناء، وسرني كثيراً أن ألبى طلبه.

حضر هذا الحدث حوالي ٤١٠٠ شخص في مركز مؤتمرات سان دييجو، الذي يقع على الخليج الجميل للمدينة. ولقد سعدت أنا وزوجتي مارجريت كثيراً بفرصة رؤية الكثير جداً من أصدقائنا القدامى والتحدث معهم. وبالطبع، شعرت بالفخر لأنني كنت المتحدث الرئيسي في تلك الأمسية. كان هذا احتفالاً رائعاً؛ ونجاحاً مبهوراً. لقد تبرع الناس بأكثر من ٧,٨ مليون دولار لتمويل المبنى الجديد لدار العبادة.

وبمجرد أن انتهيت من حديثي، انسلت أنا ومارجريت خارج القاعة. كنا نرغب في أن تكون الليلة هي ليلة جيم، لأنه كان هو قائد سكاى لاين في ذلك الوقت. ولهذا، كنا نعرف أنه سيكون من الأفضل أن ننسحب بسرعة قبل انتهاء البرنامج. وأثناء نزول السلم، أمسكت بيد مارجريت وضغطتها برفق. كان من الرائع أن نعرف أن ما بدأناه منذ سنوات عديدة مضت مازال

قائماً ومستمراً بنجاح. الأمر أشبه بما يقوله صديقي كريس موسجروف: "لا يقياس النجاح بواسطة ما تنتقل إليه، وإنما يقياس النجاح بواسطة ما تتركه وراءك".

وعلى أي حال، فإن قدرتك كقائد لن تقاس بواسطة ما تحققه أنت شخصياً أو حتى بواسطة ما ينجزه فريقك أثناء فترة قيادتك. إن قيادتك ستقاس بواسطة كفاءة أداء تابعيك ومؤسستك بعد رحيلك. ستقاس قيمتك الباقية بواسطة الإرث الذي تتركه.

عن المؤلف

يتحدث جون سي. ماكسويل، الذي يعرف بلقب "خبير أمريكا في القيادة"، شخصياً أمام مئات الآلاف من الأشخاص في كل عام. ولقد شرح مبادئ القيادة التي وضعها في بعض أكبر الشركات الأمريكية في قائمة فورشن ٥٠٠، وكذلك في الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت، وفي بعض المؤسسات الرياضية مثل الاتحاد الوطني لرياضي الجامعات، والاتحاد الوطني لكرة السلة، والاتحاد الوطني لكرة القدم.

وقام ماكسويل بتأسيس عدة مؤسسات، ومنها Maximum Impact، التي تهدف لمساعدة الناس على استغلال إمكاناتهم القيادية. وهو كذلك مؤلف أكثر من ثلاثين كتاباً باعت أكثر من مليون نسخة، ومنها: Developing the Leader Within You و Failing Forward و Your Road Map for Success و There's No Such Thing as Business Ethics و The 21 Irrefutable Laws of Leadership (٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة).

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج



السنة السابعة
العدد الثامن عشر
سبتمبر
(أيلول)
١٩٩٩

www.edara.com

القيادة من الداخل

مبادئ الفعالية الادارية في العمل و التعامل

تأليف: جون ماكسويل

قوانين النجاح الطبيعي:

هناك مجموعة من القوانين أو المبادئ الفطرية تسري على كل الناس من كل الأجناس، في كل زمان ومكان. وهي قوانين لا نستطيع تغييرها حتى لو أردنا. تساعدنا معرفتنا بهذه القوانين على استثمارها وتحقيق غاياتنا في الحياة. وهذه بعض تلك القوانين:

قانون التوازي:

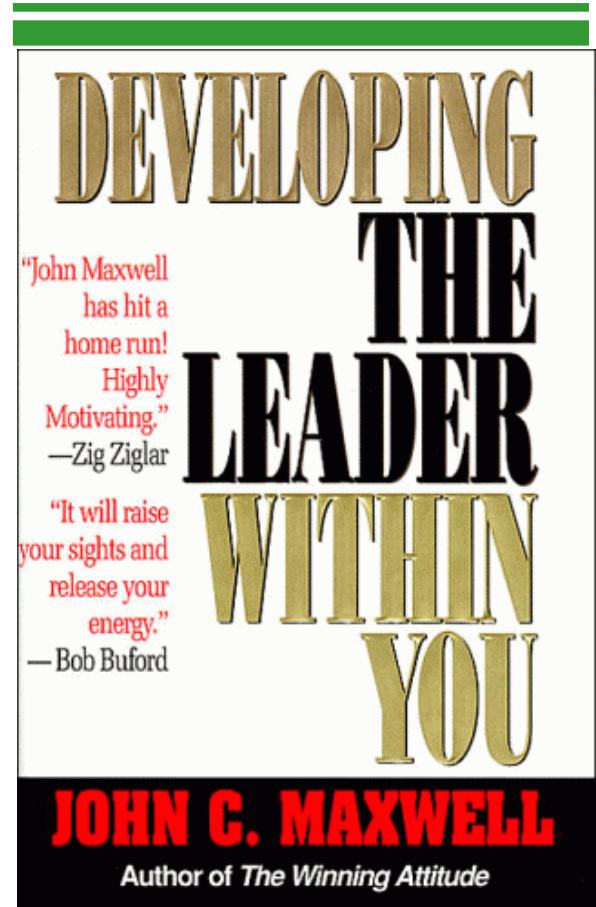
عالمنا الخارجي الملموس يوازي تماما عالمنا الداخلي المحسوس. وظيفتنا في الحياة هي صياغة الحياة التي نريد في عقولنا، والتفاعل معها بقلوبنا. بعد ذلك .. ما علينا إلا أن نتمسك بأهدافنا وسنجدنا نتحول من خيال إلى واقع.

قانون التراسل:

عالمنا الخارجي هو انعكاس كامل لعالمنا الداخلي. هناك تراسل متصل بين ما نفكر ونشعر به داخليا وما نفعله عمليا. علاقاتنا وصحتنا وثروتنا ومرتبنا هي صور خارجية منعكسة من مرآة نفوسنا.

قانون القيم:

قراراتنا وتصرفاتنا هي نتاج لقيمنا ومعتقداتنا



الراسخة في داخلنا. ما نفعله وما نقوله والخيارات التي نفضلها هي تعبير مطلق عما نؤمن به، سواء اعترفنا بذلك أم لم نعترف.

قانون الدافعية:

كل ما نقوله ونفعله ينطلق من رغباتنا الداخلية، سواء أدركنا تلك الدوافع أم لا. مفتاح النجاح هو أن نحدد أهدافنا أولاً، ثم نحدد دوافعنا على ضوء تلك الأهداف.

قانون المسؤولية:

نحن كما نحن وحيث نحن بإرادتنا نحن. كل منا مسئول عن كل ما هو عليه، وكل ما لديه أو ليس لديه، وعن كل ما سيكونه أو لن يكونه. فعندما نوجه إصبع الاتهام للآخرين، تتجه بقية أصابعنا إلينا.

قانون العواطف:

نحن عاطفيون في كل أفكارنا وأحاسيسنا وقراراتنا. الحقيقة هي أننا نقرر عاطفياً ونبرر منطقياً. فنحن نجبر عقولنا على قبول ما تفعله قلوبنا. ولكن.. لأننا نستطيع السيطرة على أفكارنا الداخلية، فإن سعادتنا

أو تعاستنا هي دائماً من فعل أيدينا.

ما هو الداخل؟

ليس المقصود بالداخل جوهر شخصية الإنسان وذاته فقط. لأن ما ينطبق على الفرد ينطبق أيضاً على المنظمة. فالقيادة من الداخل تعنى بالفرد والمؤسسة على السواء. وعند التطبيق الشامل لهذا المفهوم يمكن أن نوجز هذه النظرية فيما يلي:

الإدارة من الداخل هي إدارة الذات: وإدارة الذات هي جوهر القيادة. فبدلاً من محاولة تغيير الآخرين، غير نفسك. وبدلاً من الإدارة بالعصا والجزرة تكون الإدارة بالقدوة الحسنة.

الإدارة من الداخل هي إدارة التوازن: نقطة التوازن هي جوهر الفعالية الإنسانية والتنظيمية. التوازن بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة. بين رغبات العملاء ومصالح العاملين والمالكين. بين المنتجات القديمة الناجحة وبين المنتجات الجديدة المطلوبة. بين الفوضى العارمة والنظام الصارم. بين الارتباط الشديد بالماضي، وبين الاندفاع الأهوج نحو المستقبل. بين الشخصية الداخلية (الجوهر) والشخصية الخارجية (المظهر). بين الذات والعالم وبين الأنا والآخر.

حكايات عن الأولويات:

قام حارس المنارة الطيب بمساعدة جيرانه في الجزيرة النائية، فمنحهم بعضاً من الزيت الذي يستخدمه لإيقاد شعلة المنارة وإرشاد السفن. كان البرد قارساً وتأخرت إمدادات الوقود على السكان، فلم يجد بداً من مساعدتهم وإقراضهم بعض الزيت. وعندما تأخرت السفن أكثر، نفذ مخزون الزيت في المنارة. وعندما وصلت السفن ليلاً، اصطدمت بالجزيرة وضاعت حمولتها أيضاً. وهكذا حدثت الكارثة لعدم إقامة التوازن الطبيعي بين العدل والمساواة. أو بين الضروري والإنساني.

رغم أن مدرب الأسود يحمل معه مسدساً وسوطاً إلا أنه يصر على حمل كرسي صغير يضعه في وجه الأسد كلما هاج. المسدس لقتل الأسد عند اللزوم والسوط لإيلائه. أما الكرسي فيضعه المدرب أرجله الأربع في وجه الأسد، فيفقد التركيز لأنه ينشغل بالأرجل الأربع مرة واحدة فلا يستطيع الهجوم وينصرف لأداء دوره في السيرك لأن في ذلك قدراً أقل من التركيز والتفكير.

يواجه العلماء ظاهرة محيرة وهي جنوح أعداد هائلة من الحيتان إلى الشواطئ الضحلة فيكون مصيرها الموت المحتوم. فلماذا تلقي الحيتان بنفسها إلى التهلكة؟ أجاب أحد العلماء عن هذا السؤال بأن الحيتان تشم رائحة أسماك السردين التي تتغذى عليها فتنتطلق في أثرها بسرعة. وهكذا تموت الحيتان الضخمة وهي تلهث وراء الأسماك الصغيرة لأنها جعلت الطعام على قمة أولوياتها.

خير الأمور أوسطها. ينبع من هذه الوسطية مفهوم التوازن الذي نعنيه أو نبتغيه. فالتوازن يحتاج إلى انضباط ونظام طبيعي أيضاً، وليس لإرادة فقط. فالتوازن بين حياتنا الشخصية والعملية لا يعني مجرد تحويل بعض ساعات العمل إلى ساعات راحة عندما نشعر بالتعب. فهذا يشبه الامتناع عن السرقة أو سداد الديون حتى نستمر في العمل ولا ندخل السجن. التوازن الطبيعي مسألة بناء سلوكي وتكوين ذاتي ينبع من الداخل وليس مسألة إدارة. عندما نوازن بين العمل والحياة، وبين الشركة والأسرة وبين الليل والنهار، فنحن نضع التشكيل البنائي للحياة في موضعه الصحيحة ولا نعيد ترتيب الأمور والأولويات كما نظن.

وهذا التوازن هو تطوير للقائد الحقيقي الفعال من الداخل. ولهذا القائد سمات وصفات.. نوردها فيما يلي:

من القيادة إلى النجاح:

لن تستطيع أن تحقق أي نجاح في حياتك العملية دون تطوير مهاراتك القيادية. فالمسألة ليست ما إذا كنت تستطيع أن تغير نفسك لتصبح أكثر حسماً أو أرجح عقلاً أو أطيب قلباً أو أعذب قولاً. بل هي أسهل من ذلك بكثير. فأنت الآن تقود الموظفين في مؤسستك انطلاقاً من قاعدة معرفية وشخصية خاصة بك. كل ما عليك هو أن ترتقي بهذه القاعدة حتى تصل إلى المستوى الذي تريده. ولكن النجاح لا يتحقق قبل أن تستثمر في هذه المهارات القيادية. النجاح الذي نقصده لا يقتصر على نجاحك الشخصي بل يتضمن نجاح موظفيك ومؤسستك

الإدارة من الداخل هي إدارة المركز: لهذا بدأ خبراء التنظيم يضعون المديرين والقادة في مركز بل وفي قلب المنظمة، وليس على رأسها أو في قمة هرمها الإداري. في المركز يكمن التأثير. حيث توضع الاستراتيجية وتتبع الرؤية الشمولية الواسعة. وحيث يجب أن يسود المنظور العادل تجاه كل ذوي المصالح. وهنا نقل الاهتمامات وتتركز على رؤية واحدة.

التنافس من خلال التوازن:

لتوضيح مفهوم "الإدارة من الداخل" نطرح هذين السؤالين:

١. ما هي أهم نقطة في الميزان؟ هي بالتأكيد نقطة التوازن بين العدل والظلم وبين الخير والشر، وبين السلبي والإيجابي. النقطة المثالية الفعالة القوية التي لا تميل ذات اليمين أو ذات الشمال.

٢. ما هي أهم نقطة في جسم الإنسان؟ هي نفس نقطة الميزان. الخط أو المقطع الطولي الذي يقسم جسم الإنسان قسمين بالتساوي. على مسار هذا الخط نجد نقطة السجود ومدخل التنفس والغذاء والمشيمة وهو مصدر آخر للنمو والحياة، ونقطة التزاوج والتكاثر وإعمار الكون ونقطة إخراج الفضلات الزائدة عن حاجات الإنسان، والعمود الفقري الذي يقيم البنيان والخط الفاصل بين جانبي الدماغ.

التوازن .. قوة:

أي خلل في هذا التوازن الطبيعي أو أي ميل في أي اتجاه هو إخلال بمعادلة الفعالية الطبيعية التي جعلت

كيف تقيس درجة صداقيتك:

- امسك ورقة وقلماً وكتب أسماء أهم الناس الذين تكن لهم الاحترام.
- بجوار كل اسم أكتب أهم سمة تقدرها في هذه الشخصية.
- ثم أكتب أهم سمة تعتقد أن الآخرين يقدرونها في هذه الشخصية.
- اجمع السمات المكتوبة وقيم نفسك (من عشر درجات) على مدى تمتعك بكل واحدة من تلك السمات.
- أطلب من أحد أصدقائك المقربين أن يحدد سماتك القيادية طبقاً لعدد المرات التي رأى فيها تناسقاً بين أفعالك وأقوالك.
- ثم قارن بين إجاباتك وتحليلاته بخصوص شخصيتك.
- إذا وجدت تبايناً بين تحليلاته وتحليلاتك، فاعلم أن صداقيتك تتناسب عكسياً مع هذا التباين. وكلما قل الاختلاف بين تحليلات صديقك وبين تحليلاتك زادت صداقيتك.

ومجتمعك أيضا .

الداخل .. أو من الذات .

أولاً: التأثير:

تستطيع أن تؤثر في الناس اعتماداً على ثلاثة عوامل، كما يلي:

١. منصبك: وهنا يعتمد تأثيرك في الآخرين على مكانتك الوظيفية ومركزك الاجتماعي.

٢. إنتاجيتك: حيث يمنحك عملك وأداؤك وقدراتك العملية نفوذاً داخل شركتك ومجتمعك.

٣. حقيقتك: حيث يحترمك الناس لإخلاصك وولائك ونزاهتك وقيمك الأخلاقية ونقاء سريرتك.

يعتمد تأثير القائد على امتلاكه لأكثر عدد من عوامل التأثير. ويمكن أن ينتقل القائد بين هذه العوامل خلال حياته فيكتسب عوامل تأثير جديدة. فمثلاً لم يكن لدى "بل جيتس" في بداية مشواره إلا تأثير إنتاجيته، ولكنه استطاع أن يصل إلى منصب قوي، وبهذا تمكن من امتلاك عاملين من عوامل التأثير. ويعتمد نجاح القائد على نوع عوامل التأثير التي يمتلكها. فكل أب يستطيع أن يؤثر في أسرته باستخدام منصبه وإنتاجيته وهدمه، ولكن تأثيره يصبح ناقصاً إذا لم يعزز به شخصيته القوية وقيمه الأخلاقية السليمة. أي أن التأثير الحقيقي ينبثق من

ثانياً: ترتيب الأولويات:

يعرف الفلاسفة نظرياً الأهداف الحقيقية التي يجب على الإنسان تحقيقها، لكنهم يشعرون بالفشل لأنهم لا يعرفون كيف يحققونها في الواقع. ويعرف الواقعيون كيف يحققون ما يريدون، ولكنهم يشعرون بالفشل لأنهم لا يعرفون الأهداف الحقيقية التي تستحق التحقيق. أما القادة فهم الوحيدون الذين يعرفون كيف يحققون الأهداف التي تستحق التحقيق. ويتمتع القادة بهذا لأنهم يمتلكون ما نسميه القدرة على ترتيب الأولويات.

الأهداف والمهام:

تتكون الأولويات من أهداف ومهام لتحقيق هذه الأهداف. ولكي ترتب أولوياتك ابدأ بترتيب أهدافك طبقاً للحكمة التالية: "لا يمكنك أن تخطيء في تقدير تفاهة الأهداف التي يمكنك تحقيقها، مهما تعالت في نظرك.

و لا يمكنك أن تخطيء في تقدير أهمية الأهداف التي لا يمكنك تحقيقها، مهما صغرت في نظرك." يمكنك بعد ذلك ترتيب مهامك تبعاً للأهداف التي حددتها لنفسك سابقاً، كما يلي:

البعد النفساني والبعد المنطقي: صراع القلب والعقل

قبل أن تدفع الناس إلى التغيير عليك أن تجعلهم يرحبون به. فإذا لم ترع هذا البعد النفساني فتأكد من فشل محاولتك. وإليك هذين المثالين:

- لقرون طويلة اعتقد الناس أنه كلما زاد حجم مادة ما زادت سرعة سقوطها إلى الأرض. حتى "أرسطو" نفسه كان يعتقد ذلك. فقالوا أن البقرة التي تسقط من ارتفاع عشرة أمتار تنفق، بينما تنجو القطة التي تسقط من نفس المسافة لأن سرعة سقوط البقرة أكبر من سرعة سقوط القطة، نظراً لاختلاف وزن كل منهما.

في عام ١٥٨٩، جمع "جاليليو" حشود العلماء والناس أمام برج "بيزا" المائل ليدحض هذا الاعتقاد. وعندما ألقى بحجرين أحدهما يزن عشرة أرطال بينما يزن الثاني رطلاً واحداً ووصلا إلى الأرض في نفس الوقت انبرت أقلام العلماء تدافع عن آراء "أرسطو" التي لا يصح دحضها، ولم يكن من الصعب عليهم أن يجدوا تبريرات لوصول الحجرين معاً إلى الأرض بإلقاء اللوم على مقاومة الرياح. وعندما شرع "جاليليو" في تأييد نظرية "كوبرنيكوس" عن دوران الأرض حول الشمس، على عكس ما اعتقد الناس من دوران الأرض حول الشمس، رأت السلطات أنه قد تمادى في الاعتداء على معتقدات الشعب وألقوا به في السجن.

- لسنوات طويلة، رفض قائدو السيارات التحول إلى استخدام البنزين الخالي من الرصاص، لأنهم لم يجدوا في ذلك فائدة خاصة لهم. لكن عندما رفعت شركات البنزين شعار: "البنزين خالي من الرصاص لصحتك (وليس لصحة الآخرين أو حتى لصحة البيئة)"، سارع قائدو السيارات إلى التحول لاستخدام هذا النوع من البنزين رغم أن هذه الحقيقة كانت معروفة لديهم منذ زمن.

قسم المهام التي توزع عليها أوقاتك إلى أربعة أنواع، هي:

- مهام ضرورية / عاجلة: مارس هذه المهام بنفسك ودون إبطاء.

- مهام ضرورية / غير عاجلة: حدد مواعيت تنفيذها في جداول زمنية.

- مهام غير ضرورية / عاجلة: فوضها للآخرين.

- مهام غير ضرورية / غير عاجلة: فوضها للآخرين أو قم بها في وقت الفراغ فقط.

وعندما يعمل مؤشر بوصلة الأولويات بوقود الإدارة من الداخل، سوف تعلم أن النجاح ليس أكثر من فن إهمال المهام غير الضرورية مهما كانت عاجلة. وأن عليك أن تعرف أولاً ما الذي ستقدمه ومقدار الجهد الذي ستبذله قبل أن تحدد ماذا تريد.

ثالثاً: المصادقية:

من أهم الصفات التي يفتقر إليها كثير من الناس الذين نقابلهم كل يوم؛ النزاهة والمصادقية. فكل يوم تفاجئنا الأخبار بفضيحة لشخصية مشهورة. لا تقتصر المصادقية على الأفعال التي نأتيها ولا الكلمات التي نلقيها، بل تشمل الأهداف الخفية والنزعات النفسية. فإذا كان الآخرون لا يرون منا سوى الصورة التي نرسمها لهم فإن المصادقية هي الصورة التي نرى أنفسنا عليها. وعندما يفتقر شخص ما للمصادقية يكون هو أول من يعلم ذلك، وقد ينجح في خداع عدد من الناس ليظل هو الوحيد الذي يعلم ذلك. ولكن مثل هذا الشخص لا يستطيع أن يؤمن بذاته ولا أن يثق في قدرته على قيادة الآخرين، فيبقى مترجعاً ومنشغلاً بقصوره

الشخصي.

والمصادقية ليست سمة نولد بها. ذلك أن الطفولة تكسبنا كثيراً من الصفات السلبية مثل الأنانية والغيرة. ولكي يحقق القائد مصداقته عليه أن يجاهد نفسه طويلاً وأن ينتصر عليها.

المصادقية هي الجودة الشاملة للشخصية:

لا تقتصر الجودة الشاملة على إنتاج سلعة خالية من العيوب، بل إنها تمتد لمعالجة العيوب في عمليات الإنتاج نفسها. فإذا كانت عمليات الإنتاج خالية من العيوب، فلا بد أن تخرج السلعة خالية من العيوب أيضاً. وهذا هو الدرس الذي نتعلمه من كارثة مكوك الفضاء "تشالنجر". فقد حذر مراقبو الجودة في وكالة "ناسا" من ظهور بعض العيوب والتعاضى عن القيام ببعض القياسات خلال عمليات إنتاج المكوك. ولكن كل ما كان يهم الوكالة هو أن تلتزم بتوقيت الإطلاق الذي وعدت به وسائل الإعلام.

رابعاً: إدارة التغيير:

ينزع الإنسان إلى الراحة بعد التعب كما يحل ليل المساء الهادئ بعد وهج نهار يوم قانظ. ويضرب التغيير النظام الذي ارتاح الفرد إليه برغم كل مساوئه. ويعارض الناس التغيير حتى ولو كان في مصلحتهم. ذلك أنهم يخشون التغيير قصير المدى الذي يفرضه التغيير على الراحة التي ركنوا إليها.

أبعاد التغيير:

للتغيير بعدان، هما:

أولاً: بعد منطقي وعقلاني، ذلك أن أي تغيير هو عملية محسوبة لتحسين الأوضاع كثيراً ما ينتج عنها

الوصايا المضادة للنجاح:

إليك عدداً من الوصايا التي كثيراً ما نخاطب بها أنفسنا كي نكتفي بالفشل ونبقى دون تغيير:

لا تنتظر - فقد ترى. لا تفكر - فقد تفهم.

لا تتخذ قراراً - فقد تخطيء. لا تتحرك - فقد تتعثر.

لا تحيا - فقد تموت. لا تتغير - فقد تتضج.

لا تأمل - فقد تحاول. لا تحاول - فقد تتجح.

اكتشف هذه الوصايا بداخلك وداخل أتباعك وحاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة. واعلم أنه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل في أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائماً.

حالة أفضل؛

ثانياً: بعد نفساني وسيكولوجي، وهو المسئول عن محاولات مقاومة التغيير. فرغم أنك قد تقنع موظفك بجدوى التغيير من الناحية المنطقية، فإنهم سيجدون غضاضة في قبوله من الناحية النفسية. ولا يمكن أن ينجح أي تغيير دون طرحه على المستويين المنطقي والنفساني. أي أن هناك توازناً يجب أن يقوم بين الخارجي والداخلي في عملية التغيير.

للقيام بذلك يمكنك عمل قائمة بالمضامين المنطقية والنفسية للتغيير المرغوب، ثم تعامل مع كل بند في هذه القائمة، حتى لا تغفل أيًا منها. ولكي تهادن البعد النفسي للتغيير وتقضي على كل مقاومة له عليك أن تمنح موظفك سندات في هذا التغيير (فالتغيير استثمار يمكن أن يكسب أو يخسر).

اكتشف هذه الوصايا بداخلك و داخل اتباعك و حاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة. و اعلم انه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائماً.

خامساً: حل المشكلات:

لا يوجد إنسان في هذا العالم بلا مشاكل. فالعقبة الوحيدة التي يواجهها النسر في طيرانه هي مقاومة الهواء لجسمه. ولكنه لا يستطيع الطيران لولا هذه المقاومة. هكذا يجب أن ننظر إلى المشكلات باعتبارها فرصاً للنجاح وشروطاً لتأكيده. لولا المشكلات والعوائق لأصبح النجاح حالة هلامية لا طعم لها ولا قيمة.

فلم يكن "آينشتاين" ليصبح عبقرياً لولا نعتة بالغباء في بداية حياته.

عن حل المشكلات:

- "إذا بذلت كل ما تستطيع لحل مشكلة، ولم تفلح، فهي ليست مشكلة، بل هي إحدى حقائق الحياة".

- لا تحاول التخلص من المشكلات في حياتك وعملك، بل تخلص من العقلية التي تعتبر المشكلات شراً لا بد منه.

- لا تحل المشكلة للموظف، بل حل المشكلة مع الموظف. فلا تتعامل إلا مع المشكلات التي لا يستطيع أحد سواك حلها. فليس صعباً أن تكون نجماً، الأصعب هو أن تصنع النجوم. اسأل الموظفين عن اقتراحاتهم ولا تعودهم على انتظار الحلول منك. واحذر أن تحدد مناهج خاصة لحل المشكلات.

تأمل هذا المثال:

أعطى القائد للمظلي قائمة تساعد على التعامل مع المشكلات. فانشغل المظلي بحفظ القائمة فكانت النتيجة كما يلي:

١- أقفز من الطائرة عندما يأمرك القائد.

٢- عد من واحد إلى عشرة ثم أجدب المقبض الأيمن للبراشوت (المظلة).

٣- إذا لم يفتح البراشوت (المظلة) اجدب المقبض الأيسر.

٤- بعد الهبوط، ابحث عن عربة الدورية عند العلم الأحمر لتعيدك إلى المعسكر.

عندما ركب المظلي الطائرة أخرج القائمة ليراجع الخطوات. فقفز عندما أمره القائد، ثم عد حتى عشرة وجدب مقبض المظلة لأيمن فلم تفتح، فأخرج القائمة وقرأ البند التالي وجدب المقبض الأيسر فلم تفتح أيضاً. فقال متكهماً: "هه! منهج فاشل! وأعتقد أنني لن أجد عربة الدورية في مكانها أيضاً."

- أظهرت الدراسات أن معظم قائدي السيارات الذين يذهبون ضحايا حوادث الطرق يكونون في حالة توتر نتيجة مشكلات عائلية أو أزمات مالية. وأن ٤٠% منهم اشتبكوا في مشاحنات عائلية أو غيرها قبل الحادث مباشرة. من الخطأ أن تسمح لمشكلاتك أن تشكل حياتك، وإلا لن تكون لك حياة.

ولم يكن بالإمكان أن يصبح "أديسون" مبتكراً لولا حياة الفقر التي عاها.

ولم يكن بالإمكان أن تظهر "هيلين كيلر" لولا معاناتها.

فليست العبرة في المشكلات التي تواجهنا وإنما في الكيفية التي نتعامل بها مع هذه المشكلات. هل نعتبرها حدوداً نهائية تكبلنا أم نعتبرها تحديات ومبررات للاستمرار والصمود ومن ثم الصعود. فليس المهم هو ما يحدث خارجنا، بل ما يحدث داخلنا تجاه تلك الأحداث.

سادساً: الإيجابية

قامت شركة استشارية باستطلاع آراء عدد من المديرين حول أسباب فصلهم الموظفين من العمل، فكانت النتائج كما يلي:

١- قلة الكفاءة: ٣٠%

٢- الافتقار لروح الفريق: ١٦%

٣- الكذب وعدم النزاهة: ١٢%

٤- السلبية: ١٠%

٥- ضعف الحافز: ٧%

٦- معارضة الأوامر: ٧%

٧- أسباب أخرى: ١٨%

لاحظ أن الأسباب من الثاني إلى السادس تصف سلبية الموظفين. وهذا يعني أن الموقف السلبي للموظف بأشكاله المختلفة هو أهم أسباب فصله، لأنه يحتل ٦٢% من إجابات المديرين.

الإيجابية والنجاح:

يعتقد كثيرون أن النجاح يعتمد على الحظ ويظن آخرون أنه يعتمد على الاستعداد والتدريب. ولكن كثيراً ما يخذلك الحظ. وكثيراً ما تفشل رغم التدريب الشاق والاستعداد الخارق. فما الذي يصنع الفرق؟

إنه التفكير الإيجابي. الخاسر يمضي خلال حياته وتحدياته بقلب واهن وعقل خائر. فإذا ما أصابه الفشل يندحر قائلاً: "كنت أشعر

بذلك من البداية!"

أما الفائز فهو لا يعترف بالفشل. فهو يتوقع النجاح ولا يرضى عنه بديلاً. فالفشل بالنسبة له مجرد فرصة لمراجعة الأهداف وإحكام الخطط ووضع النقاط فوق الحروف. فالفائز لا يخسر أبداً.

عن الإيجابية:

- يقال أن أحد أتباع "غاندي" دخل عليه ذات مرة وكان قد جاوز السبعين فوجده يقرأ كتاباً عن الإيجابية والتفاؤل، فبادره سائلاً: "لماذا ترهق نفسك بالقراءة وقد بلغت من العمر عتياً." فأجابته "غاندي": "الإيجابية والتفاؤل ليست حالة يولد عليها الإنسان، بل هي حالات نصل إليها بالتأمل والعلم والصبر. وأنا أقرأ عن التفاؤل حتى لا يصيبني اليأس، وتتملكني السلبية." وأنت:

- لا تستطيع إطالة حياتك، ولكنك تستطيع زيادة الإحساس بهذه الحياة.

- ولا تستطيع زيادة وسامتك. ولكنك تستطيع رسم البسمة التي تضي نوعاً من البهاء على وجهك.

- هل تستطيع أن تتعمد نسيان الإساءة التي اقترفتها أحد المقربين منك؟ هل تستطيع أن تكون عطوفاً وحنوناً ومتفهماً مع أحد الأشخاص، رغم موقفه السلبي منك؟ بالطبع، نستطيع كلنا أن نفعل ذلك مع أولادنا وأخوتنا ووالدينا.. الخ. إذن فمن الممكن أن يغير الإنسان موقفه فيما يتعلق بالأحداث السلبية. فإذا كان من الممكن أن تفعل ذلك مع بعض الناس، فيمكنك، بمزيد من التدريب، أن تفعله مع كل الناس. إذن حاول أن تحدد سلوكياتك السلبية، واستبدلها بالسلوكيات الإيجابية التي تمارسها مع المقربين إليك، ثم اجعلها عادة عندك تقوم بها قبل أن تفكر فيها. بذلك تصبح عادتك أن تكون شخصاً متفهماً وعطوفاً.

- يصاب بعض الناس بمرض تصلب الشرايين، ويصاب آخرون بمرض تصلب الشخصية، فيعتقدون أنه ليس بمقدورهم تغيير سلوكهم أو تعديل مواقفهم. مع أن تصلب الشخصية مرض قابل للشفاء مثل تصلب الشرايين، ولكن لا بد أيضاً من تقلييل نسبة

**يخشى المتشائم أن تهب
الرياح بما لا تشتهي
السفن. أما المتفائل فيتوقع
دائماً أن تهدأ الرياح.
ولكن القائد يعدل وضع
الشراع ليستفيد من قوة
الرياح.**

فهرس الخلاصة

١	قوانين النجاح الطبيعي:
١	قانون التوازي:
١	قانون التراسل:
١	قانون القيم:
٢	قانون الدافعية:
٢	قانون المسؤولية:
٢	قانون العواطف:
٢	ما هو الداخل؟
٢	التنافس من خلال التوازن:
٢	التوازن .. قوة:
٢	من القيادة إلى النجاح:
٤	أولا: التأثير:
٤	ثانيا: ترتيب الأولويات:
٤	الأهداف والمهام:
٥	ثالثا: المصادقية:
٥	المصادقية هي الجودة الشاملة للشخصية:
٥	رابعا: إدارة التغيير:
٥	أبعاد التغيير:
٥	للتغيير بعدان، هما:
٦	خامسا: حل المشكلات:
٧	سادسا: الإيجابية:
٧	الإيجابية والنجاح:
٧	عن الإيجابية:
٨	تفسير القوانين:

بيانات الكتاب

Title: Developing The Leader Within You

Author: John C. Maxwell

Publisher: Neison

Pages: 239

Date: 1999

ISBN: 0-8407-6744-7

الكوليسترول في نفوسنا .

- عندما نريد تغيير سلوك الأطفال فنحن لا نحاول إقناعهم بذلك . بل نبدأ بتدريبهم على السلوك القويم حتى يصبح سلوكهم عادة . فلماذا لا تفعل ذلك مع نفسك؟ درب نفسك على الإيجابية قبل أن تقنع نفسك بجواها . افعل ما هو صحيح دون أن تفكر في جدواه . فالصحيح فناعة داخلية، أما المرود فهو خاضع للظروف . والظروف لا تقبل الجمع والطرح والقسمة والضرب . فهي عوامل خارجية محضة .

تفسير القوانين:

عرضنا في البداية مجموعة من القوانين والمبادئ الطبيعية التي يجب أن نعرفها لنقود أنفسنا من الداخل، ولنغير مفاهيمنا تجاه أنفسنا والعالم من حولنا . وعندما نضع تلك القوانين موضع التطبيق، تكون النتيجة هذه التفسير العلمية من وجهة نظر القيادة الداخلية:

* لتتوقف عن محاولة تنمية مؤسساتنا، ونركز على تنمية سلوك موظفينا . المؤسسات مثل الأفراد يجب أن تنمو من الداخل . وجوهر الداخل هو الإنسان .

* ونحن شباب .. نحاول تغيير العالم . وعندما تكبر نحاول تغيير الشباب .

* معظم الناس يحاولون تغيير العالم الخارجي لتحسين مستوى معيشتهم . ويا له من جهد ضائع . لو ركز هؤلاء على تغيير داخلهم لتحسن العالم تلقائيا .

* المظهر (الخارج) هو ما يرانا عليه الآخرون . الجوهر (الداخل) هو ما نرى عليه أنفسنا .

* تستطيع أن تبهر الآخرين من بعيد (الخارج) . ولكن لن تستطيع التأثير فيهم إلا عن قرب (الداخل) .

* القائد دائما في الداخل (في المركز) وعندما ينمو المركز .. تنمو كل الأطراف .

* القلب النقي (الداخل) أفضل من كل العقول في العالم (الخارج) .

* المشكلات ليست مشكلاتك . ما يحدث لك ليس مهما . المهم هو ما يحدث فيك (داخلك) . لأن الحياة تتشكل من ١٠% مما يحدث لك و ٩٠% من طريقة استجابتك لما يحدث لك .

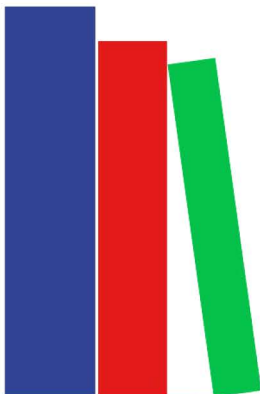
* في معظم الأحيان يفضل أن نغير ما في الإنسان (الداخل) لا أن نغير ما في المكان (الخارج) .

"يجب علينا جميعاً قراءة هذا الكتاب. يتيح الكتاب خبرات وأمثلة مفيدة سوف تساعدك في التطور كقائد بغض النظر عما إذا كنت ما زلت في بداية مسيرتك الوظيفية أم مديرًا تنفيذيًا مخضرمًا".
ريكارد ستايبير، مدير التسويق الدولي، قسم شبكات التواصل الاجتماعي وتطوير المحمول، جوجل

كلنا قادة

القيادة ليست منصبًا
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر



مكتبة مؤمن قريش

لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق
في الكفة الأخرى لرجح إيمانه .
(الإمام الصادق (ع))

moamenquraish.blogspot.com

كلنا
قادة

كلنا قادة

القيادة ليست منصباً،
بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناجمة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2014. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التعميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك، نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية من.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٢٦٣٠٠ +

Cover design: Mackerel

© 2013 Fredrik Armander

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jarir Bookstore and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

إن التسميات المستخدمة من جانب الشركات لتمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات غالباً ما تكون علامات تجارية مسجلة. لذلك فإن كل الأسماء التجارية وأسماء المنتجات المستخدمة في هذا الكتاب أسماء تجارية وعلامات خدمات وعلامات مسجلة أو علامات مسجلة لملكها. ولا يرتبط الناشر بأية علاقة شراكة مع أي من المنتجات أو البائعين المذكورين في هذا الكتاب.

تحديد المسئولية / إخلاء المسئولية عن الضمان: بينما بذل الكاتب والناشر أقصى ما لديهما من جهد في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يمثلان ولا يقدمان أي ضمان يتعلق بدقة أو شمولية محتواه. كما أنهما يخليان مسئوليتهم عن أية ضمانات ضمنية. تم إعداد هذا الكتاب لكي يقدم معلومات دقيقة وموثقة فيما يتعلق بالموضوع الذي يناقشه، ويُباع على أساس أن الناشر ليس منوطاً به تقديم أية نصيحة قانونية أو محاسبية أو مهنية، وأنه أو المؤلف لن يكونا مسئولين عن أية أضرار يمكن أن تنشأ منه. فإذا ما كان من المطلوب مساعدة قانونية أو من أي خبير آخر، ينبغي الاستعانة بخدمات أحد الخبراء.

WE ARE ALL LEADERS

LEADERSHIP IS NOT A POSITION
IT'S A MINDEST

FREDRIK ARNANDER

غالبًا ما تُزَعَمُ الأسماء التي تستخدمها الشركات للتمييز بين منتجاتها أنها علامات تجارية. جميع العلامات التجارية المدرجة في هذا الكتاب هي علامات تجارية أو خدمية أو مسجلة أو تجارية مسجلة خاصة بأصحابها، ولا علاقة للناشر أو المؤلف بأي منتج أو بائع مذكور داخل الكتاب، كما لم تتم أية شركة مذكورة في هذا الكتاب بالتوصية به.

حدود المسؤولية القانونية/إخلاء طرف ضمان: رغم أن كلاً من الناشر والمؤلف قاما بكل جهد ممكن في إعداد هذا الكتاب، فإنهما لا يقدمان أية ضمانات فيما يخص دقة أو شمولية محتويات هذا الكتاب، وخاصة أية ضمانات لقابلية البيع أو التسويق أو مناسبته لأي غرض. ويتم بيعه بناءً على الاعتقاد بأن الناشر ليس مسؤولاً عن تقديم أية خدمات مهنية، وبالتالي فإن المؤلف والناشر غير مسؤولين عن أية أضرار تنشأ عنها. وإذا كان القارئ بحاجة لتلقي نصيحة مهنية أو غيرها من مساعدة أهل الخبرة، يجب أن تُطلَبَ الخدمات من المهني المختص.

إلى ثيودور، وإستيل، ونيكولاس

المحتويات

١	عرض المصعد
٣	القيادة لحقبة جديدة
٩	١. قادة العقلية كيف يمكننا أن نكون قادة
٣٥	٢. رواد الأعمال والمديرون والقادة نمط قيادتك الشخصي
٥١	٣. ذاتي الحقيقية عندما يبدأ كل شيء بقيادتك لنفسك
٧٩	٤. احرص دائماً على الظهور أنت وأفعالك كقائد
١٣٧	٥. دع الآخرين يمارسوا القيادة ركز على المحيطين بك
١٧١	٦. نظام التشغيل الثقافة التي تقود أفعالك
١٨٩	٧. البناء والفوضى تنظيم نفسك

- ٢٠٣ .٨ الأفكار لا قيمة لها
خلق واقعك
- ٢٣٣ .٩ موظفون ذوو عقول متفتحة
التعيين وفق فلسفة
- ٢٤٩ .١٠ احذف الكلمات غير الضرورية
التواصل، ببساطة
- ٢٦٩ اختبار ليدرتشارت
- ٢٩٣ العب لعبة ورق القيادة
- ٢٩٥ مصادر أخرى
- ٣٩٧ المراجع لمزيد من القراءات
- ٣٠١ شُكر وتقدير
- ٣٠٣ نبذة عن المؤلف
- ٣٠٧ الفهرس

عرض المصعد

مثل أي خطة أعمال جيدة، يحتوي هذا الكتاب على عرض المصعد: عرض تقديمي قصير يعبر عن جوهر الفكرة في الثواني المعدودة التي يستغرقها صعود المصعد من طابق لآخر.

١. الرؤية: كلنا قادة بالفطرة؛ فالقيادة ليست منصبًا، لكنها أسلوب تفكير.

٢. المهمة: أن تصبح قائدًا حتى يصبح الآخرون كذلك أيضًا.

٣. كيف؟ عبر مائة مبدأ قيادي يتم تطبيقها اليوم.

٤. قيمتك: فهم أي مبدأ من تلك المبادئ سوف يطور من قيادتك.

٥. لماذا يجب أن تكون جميعًا قادة؟ من أجل بناء مؤسسات يتسم أداؤها بالسرعة والتركيز لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث.

القيادة لحقبة جديدة

في زمن التطور التقني المتلاحق والتذبذب الاقتصادي، لن تزدهر المشاريع الناجحة سوى من خلال تشجيع الموظفين في كل المستويات للقيام بدور فعال في قيادة أنفسهم ومؤسساتهم. ويهدف هذا الكتاب لمساعدتك - أياً كان موقع مسيرتك المهنية - على التفكير بشكل مبادر، وتحمل المسؤولية، والتميز في العمل والحياة من خلال القيادة القوية.

تزداد بيئة العمل عالمية وتسارعاً في الإيقاع، ولن تقبل المواهب الشابة، التي تتسابق الشركات على توظيفها، بالهياكل الوظيفية التقليدية. بالتالي، سوف يتغير الفهم العام للقيادة أيضاً.

ما زالت معظم الكتب، التي تتناول القيادة حالياً، تتحدث عما قبل الحقبة الرقمية. لذا، سوف يساعد هذا الكتاب المخضرمين من المديرين ورواد الأعمال من كل المستويات على تحديث طريقة فهمهم للقيادة والاستمرار في مواكبة البيئة المتغيرة على عالم الأعمال، وكذلك إكساب الذين مازالوا يبدأون مسيرتهم في عالم الأعمال ميزة الأسبقية.

وانطلاقاً من خبرتي في الشركات الناشئة، وفي محاولة خلق مؤسسات مرنة تتميز بسهولة التعامل من خلال القيادة في كل المستويات وتشجيع الإبداع وروح المبادرة، يحدد الكتاب مبادئ وأدوات تجعل من الجميع قادة. وقد جاء هذا الكتاب رداً على الحاجة لتوجه جديد لمفهوم القيادة. يبدأ

الكتاب بالرؤية التي تقول إننا جميعاً يمكننا أن نصبح قادة - ويجب علينا أن نصبح كذلك لنواجه التحديات الجديدة بعالم الأعمال اليوم. لم يشهد عالم ريادة الأعمال منذ حدوث ما يسمى بفقاعة الإنترنت في أوائل الألفية تحركاً يمثل هذه القوة تدفعه الفرص الناتجة عن التقنية الحديثة (وانخفاض تكلفة تلك التقنيات)، والبنية التحتية العالمية للاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والسلوك وأنماط المعيشة للاستهلاكيين المستجدين، وأساليب المعيشة الجديدة، وتدويل رأس مال المخاطرة، وظهور جيل جديد من رواد الأعمال.

اليوم يحدث هذا ليس فقط في الغرب بل في آسيا وأمريكا الجنوبية وأوروبا الشرقية وأفريقيا؛ فهناك أزمة فيما يخص الاقتصاد الكلي، ولكن المبتدئين يحلقون عالياً في القطاع التقني. في الوقت نفسه، فإن عالم الأعمال اليوم يتسم بالسرعة لدرجة أنه يتطلب فكراً جديداً في الإدارة والقيادة وريادة الأعمال.

هناك ثلاثة تحولات رئيسية تشكل أساساً لهذا الكتاب:

١. من المؤسسات التي تحتوي على التدرج الوظيفي إلى المؤسسات التي لا تعتمد على الهياكل الوظيفية. الشركات الحديثة لا تحتوي إلا على قدر يسير من الهياكل الوظيفية أو لا تحتوي على هياكل وظيفية من الأساس.

٢. من ريادة الأعمال والمشروعات والإدارة إلى القيادة. الكيفية التي تُبنى بها المؤسسات من خلال بناء البشر.

٣. من المركزية إلى اللامركزية. سرعة العمل تحتاج إلى المبادرة في اتخاذ الأفعال.

أعدَّ هذا الكتاب لجيل جديد من القادة.؛ نجاح الشركات الحديثة لا يتحقق من خلال سلطة بضعة أشخاص يشغلون مناصب قيادية، ولكنه يعتمد على توجه غير هرمي (بعض الأفراد يقول "من أسفل لأعلى"، ولكن هذا سيوحي بتسلسل وظيفي تقليدي)؛ حيث يتحمل الجميع المسؤولية، ويدفعون عملية الابتكار للأمام ويتصرفون انطلاقاً من المبادرة. يمثل هذا التوجه في القيادة حلاً للتحديات التي تواجهها معظم الشركات في الأسواق سريعة النمو، كما أنه يروق أيضاً لأصحاب المواهب الذين تريد الشركات توظيفهم.

نأمل أن يغيّر هذا الكتاب الطريقة التي يرى بها الناس القيادة من النظرة التقليدية؛ حيث يحكم بضعة أفراد على بقية القطيع، إلى النظرة الحديثة؛ حيث للقيادة أهمية في كل المستويات الوظيفية في الشركة. في عالم مليء بكتب الإدارة والأعمال، فإن ما يحتويه هذا الكتاب يميزه عن بقية تلك الكتب بأربعة أشياء رئيسية:

- أولاً، عادة ما تكون كتب القيادة موجهة نحو مجموعة معينة يمكن تعريفها بالقيادة التقليدية: المديرين التنفيذيين، و"القباطنة"، والرؤساء، والمشرفين، والمديرين، والقادة، والرؤساء، وكبار الموظفين. والقائد التقليدي في الأدب، سواء كان خيالياً أم واقعياً، هو رجلٌ ذو رؤية، ويوجه شركة كبرى أو جيشاً محارباً أو مشروعاً كبيراً نحو النجاح. هذا الكتاب ليس فقط للقيادة التقليدية، بل أيضاً للذين يعملون في أي موقع في مؤسسة ما، وكذلك الذين يريدون أن يصبحوا آباءً ناجحين مثلاً ويريدون تولي مسؤولية حياتهم وعلاقاتهم في مختلف المجالات، إلى جانب القادة غير التقليديين والذين يسمون بـ"قيادة التوجه أو العقلية". لذا، يمكن القول إن كل موقف يمكن أن يدعو لممارسة القيادة، وإن كل إنسان يمكن أن يصبح قائداً؛ فالقيادة ليست منصباً، بل هي حالة عقلية.

• ثانيًا، هذه محاولة لتبسيط فكرة القيادة الرنانة والمجرّدة إلى حد ما لتصبح سهلة الفهم للجميع. تعرض العديد من كتب القيادة توجّهًا أكاديميًا ثقيلًا يتسبب في إبعاد الناس عن قراءة كتب القيادة. فلماذا إذن لا نجعل مفهوم القيادة أمرًا بسيطًا، وواضحًا، وسهل التطبيق؟

• ثالثًا، معظم الكتب التي تم تأليفها عن هذا الموضوع أُعدت في الولايات المتحدة، وهي موطن كتب التحفيز والتنمية الذاتية والعمل، وهي الدولة التي نجد فيها أيضًا أكبر الشركات والأسواق وأذكي البحوث الأكاديمية من أفضل الجامعات في العالم وأكثر المديرين التنفيذيين غرورًا. إنني معجب بثقافة سوق العمل الأمريكي الحيوية وكذلك بالعديد من رواد الأعمال والشركات الأمريكية الرائدة التي خلقتها تلك الثقافة، ولكن من الممكن أيضًا أن نجد بين المؤسسات الأمريكية تلك التقليدية والتي تعتمد على الهيكلية الوظيفية. لذا أردت أن أؤلف كتابًا عن الأعمال من البلاد الإسكندنافية، وهي موطن المؤسسات الديمقراطية غير الهرمية والتي يتم فيها اتخاذ القرارات في جو من المساواة.

• رابعًا، هذا ليس كتابًا موجهًا بالأساس للشركات الكبرى، ولكنه يتحدث عن القيادة في المشروعات الصغيرة والنامية، والشركات التي مازالت تنمو حيث يلعب الجميع دورًا مهمًا في تشكيل النتائج. لا أدعي أنني أمتلك الخبرة الاحترافية فيما يخص إدارة الشركات الكبرى؛ حيث إنني قضيت معظم حياتي المهنية في الشركات النامية والمشروعات الجديدة والصغيرة. ورغم ذلك، هذا الكتاب يمكن أيضًا أن يكون مفيدًا في تحويل الشركات الكبرى والتقليدية والتي تواجه التحديات القيادية نفسها - إن لم تكن أكبر - في هذه الحقبة التي تتميز بالتغيّر السريع.

باختصار، هذا الكتاب بسيط وإسكندنافي ويناسب كل الناس في أي موقف. هل يبدو الأمر كما لو كان كتاباً للقيادة من شركة إيكيا للأثاث؟ حسناً، هذا الكتاب يأتي مفكك في طرد مثل بعض قطع الأثاث، لكن على النقيض من تجميع قطعة أثاث من دليل يدوي، فإن القيادة لا يمكن أن يتم تلقينها بواسطة تعليمات ورسوم بيانية؛ فالقيادة يتم تعلمها عن طريق الفعل، والتأمل في الناتج، واتباع ما يمليه عليك قلبك، كما يمكن القول إن القيادة لا تتعلق بالفرد. لذا ربما يشبه الكتاب منتجات شركة إسكندنافية أخرى، وهي ليجو، فأنت ترتب قطع اللعبة بأية طريقة تروق لك. أتمنى أن تحظى بوقت طيب في أثناء قيامك بذلك.

وفي النهاية، لم أكتب هذا الكتاب لأنني خبير في مجال القيادة ولدي مهمة وهي مشاركة الآخرين الحكمة التي أمتلكها، ولكنني كتبت لأنني ارتكبت الكثير من الأخطاء، واضطرت للتفكير كثيراً في القيادة، وكان يجب عليّ التدرّب لأكون قائداً أفضل. اكتشفت أنني كنتُ قائداً غير ماهر، وكان يجب أن أتعلم لأصبح قائداً أفضل. ربما أكون مثلك؛ اكتسبت خبرات بشكل تدريجي ومؤلم عما يمكن أن يصلح، وما لا يصلح.

قمتُ بتقسيم الكتاب لمائة مبدأ عن القيادة، كل واحد له عنوانه الخاص واختصار يناسبه. إن استخدام تلك الاختصارات هو طريقة للتعلم عن طريق تلخيص تجربة ما لمبدأ ذي معنى؛ ولكنها تمثل أيضاً نوعاً من المفارقة؛ حيث يمتلئ عالم الأعمال بالكثير من الاختصارات وحتى في شركتي أجد إفراطاً مربكاً في الاختصارات مثل أ.م. أ (اجتماع مجموعة الإدارة) وم.ح.ر. (مدير الحساب الرئيسي). على أية حال، فإنني أتمنى ألا يمثل استخدام تلك الاختصارات فقط سخريّة من هذا الاتجاه، ولكنه يعرض أيضاً أفكاراً جديدة مفيدة.

دافعي الأساسي ليس فقط تحسين مهارتي في القيادة، ولكن أيضاً نشر القيادة المفيدة، وإلهام الآخرين في مؤسستي. أعتقد أن أي شخص هو قائد بالفطرة، ويمكن أن يكون كذلك.

فريدريك أرناندر

لندن، ٢٠١٢

الفصل الأول

قادة العقلية

كانت شركتي تمر بمنتصف مرحلة محمومة وكثيرة المطالب وكان يصعب إدراك ما يحدث بوضوح. عندما تعلق في دوامة من المشروعات سريعة النمو وكثيرة التحديات، تحتاج إلى التوقف، أيًا كانت المرحلة التي أنت فيها، والتراجع خطوة للوراء والابتعاد قليلاً. وهذا ما فعلته.

كان مدرب اليوجا الخاص بي يقول لي: "لا تنس التنفس"، وكانت هذه نصيحة مفيدة جداً. بدون التنفس، لن نحيا. وبدون "التوقف لالتقاط الأنفاس" والتأمل، لن نتعلم. وبينما يعتبر الدافع هو أول خطوة على طريق القيادة، فإن الخطوة التالية المهمة هي إنفاق الوقت في التفكير في أفعالك والتعلم من النتائج. القيادة تبدأ بالتعلم. لهذا أيضاً، سوف تجد على مدار هذا الكتاب نقاطاً للتأمل في نهاية كل فصل لمساعدتك على التعلم مما قرأت.

يتحدث هذا الفصل عن التفكير في مهاراتك القيادية - وكيف نصبح جميعاً قادة.

٠٠١ قائد العقلية (ق. ع)

الفرق بين القائد التقليدي وقائد العقلية.

أريد أن أبدأ بمبدأ بسيط جداً يمثل الأساس الفلسفي لهذا الكتاب؛ كلنا قادة. إذا كان هذا صحيحاً، فماذا يعني للمؤسسات والأفراد؟ سل عينة عشوائية من الأشخاص ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم قادة، وغالباً ما ستحصل على ثلاثة أنواع مختلفة من الإجابات: "نعم، أنا قائد" أو "لا، لست بقائد" أو "ربما أكون قائداً، لست متأكداً. ماذا تقصد؟".

هناك العديد من الأسباب وراء إمكانية عدم اعتبار نفسك قائداً:

- أنك لا تشغل منصباً قيادياً رسمياً. لذا، بالنسبة لك، فإن أي شخص آخر يمكن أن يكون قائداً.
- لا تريد أن تكون قائداً؛ فأنت مرتاح لأن "يقودك" الآخرون.
- لا تعلم ما تعنيه القيادة حقاً؛ فهي بالنسبة لك لفظة جديدة ومحيرة.

علاوة على ذلك، إذا كنت تظن أن لديك دوراً قيادياً مثل أن تكون مديراً إدارياً أو رئيساً لأحد الأقسام، ربما ينتابك التشوش بسبب فكرة أن الجميع قد أصبحوا قادة فجأة. ماذا يعني هذا بالنسبة لسلطتك التي اكتسبتها بعد عناء ومشقة؟

الإجابة تكمن في الفارق بين القائد ذي منصب تقليدي ومسمى وظيفي على بطاقة التعريف، وبين قائد تبنى أسلوب تفكير قيادي؛ يمكنك أن تسمى الفريق الأول القادة التقليديين والثاني قادة العقلية.

القيادة

قائد عقلي (ق.ع.)	قائد تقليدي (ق.ت.)
= لديه أسلوب التفكير القيادي	= له مسمى وظيفي رسمي
= يتحمل المسؤولية	= لديه مسؤوليات
= مبادر بالفعل	= عرضة للمحاسبة
= يتعامل مع الجميع	= يتعامل مع بعض الأفراد
= سلطته تكمن في شخصيته	= سلطته تكمن في منصبه

دعوني أريكُم مثلاً لتوضيح الفارق بين القادة التقليديين وقادة العقلية. تخيل وكالة تسويق عبر الإنترنت؛ العمل التقليدي في هذه المؤسسة هو إدارة حملات تسويق لمنتجات الشركة العميلة عبر الإنترنت. سوف تجد في هذه المؤسسة ثلاثة أدوار: ١- مدير مبيعات، ووظيفته بيع المنتج الجديد للعملاء الجُدد. عندما يتم بيع المشروع الجديد، يأتي دور ٢- مدير الحملة، والذي يقوم بإعداد وإدارة حملة التسويق ورفع النتائج للعميل. قام العميل أيضاً بتعيين ٣- مدير الحساب الرئيسي، وهو شخص يتم التواصل معه للتأكد من أن المشروع يسير بسلاسة، بينما يحاول أن يبيع المزيد من الخدمات للعملاء.

الآن، من يكون مسؤولاً فعلاً أمام العميل - رقم ١ أم ٢ أم ٣ أحدهم أعدّ عقداً، والآخر ينفذ العقد، والثالث يقوم بتطوير العلاقة مع العميل. كلهم لديهم أدوار محددة في العمل مع العميل ولكن من المسؤول في النهاية؟ يمكنهم جميعاً أن يصبحوا قادة تقليديين، إذا كان هذا دورهم المحدد

في المؤسسة. يمكن أن يكون أحد الأدوار الثلاثة منوطاً بالمسئولية أمام العميل، ويكون، على سبيل المثال، مدير الحساب الرئيسي، وربما يكون هناك رئيس قسم مسئول بشكل رسمي أمام العميل. كذلك فإنه من الممكن مثلاً أن يكون كبير المديرين التنفيذيين هو القائد التقليدي؛ أي أنه من يتولى المشروع، وعرضة للمحاسبة أمام العميل، والمسئول عن النتائج. لكن إذا قمتَ بجعل أحد الأشخاص مسئولاً، فإن الآخرين سيشعرون بأن مسئوليتهم أقل.

ماذا لو حدثت فجأة مشكلة تتخطى حدود مسئوليات الدور التقليدي؟ ألن يكون من الأفضل للجميع أن يشعروا بالمسئولية تجاه العميل، وبأنه يمكنهم أن يتصرفوا لحل أية مشكلة تطرأ فيما يخص العميل؟ ألن يكون من الأفضل إذا كان يمكنهم تحديد فرص حدوث الأزمات بشكل مسبق، والتعامل معها؟ ألن يكون من الأفضل كثيراً بالنسبة لك كعميل أن تدرك أن كل معارفك في المؤسسة يشعرون بمسئولية تجاه إنجاح حملتك؟ ألن يكون من الرائع أن يكونوا استباقيين بدلاً من أن يوجههم القائد التقليدي للتصرف تجاه أية أزمات تحدث؟ في شركة يديرها القادة ذوو الأسلوب القيادي في التفكير، فإن تولي القيادة أمرٌ يمكن للجميع القيام به. القائد ذو التفكير القيادي سيتواجد ليس فقط لإعطاء قيمة إضافية للعميل، بل أيضاً، وعن طريق التفكير كقائد، لتحديد الفرص المناسبة للشركة ودعم زملائه والأخذ بزمام المبادرة من أجل تطوره الشخصي. تخيل شركة كل من يعمل فيها يمتلك التوجه الفكري القيادي.

ولكن إذا كان الجميع مسئولين، لن يصبح هناك من يكون عرضة للمحاسبة، أليس كذلك؟ هناك نوع من التوازن يحدث بين القادة التقليديين وقادة العقلية؛ فالقادة التقليديون يتصرفون بديكتاتورية، وهذا يقلل من الدافع لدى القادة ذوي العقلية للتصرف بشكل مستقل ومبادر، وهو ما يجعل قلة فقط تشعر بالمسئولية. عندما تسمع جملة "دعني أرجع في الأمر لمديري"، يجب أن تدرك حينها أنك في ثقافة إدارية تقليدية.

ولكن مع ذلك، إذا كانت هناك مؤسسة بها قادة عقلية أقوياء؛ حيث يمارس الجميع القيادة بشكل مستقل، فإن هذا من الممكن أن يمثل خطراً يتهدد الهيكل الوظيفي المفيد والواضح، وكذلك يتهدد أدوار القادة التقليديين. في أقصى اليمين، لديك قائد وحيد يطبعه الجميع (النموذج القديم)، وعلى الجانب الآخر، يوجد قائد يتمتع بالقدر نفسه من القوة والمدخلات في مؤسسة بلا رئيس. الواقع الحالي يتراوح بين هذين الطرفين - هناك قادة تقليديون حولنا في كل مكان، ولديهم العديد من المسؤوليات الرسمية، ولكن بغض النظر عن مستوى القيادة التقليدية، فإن الجميع يجب أن يكونوا قادة ذوي عقلية.

هل يمكن أن يكون أي شخص قائداً في أي مكان؟

ربما يجدي مبدأ القيادة للجميع في نوع واحد من المؤسسات ويمثل تحدياً آخر. على سبيل المثال، فإن التسلسل الوظيفي التقليدي سوف يواجه تحدياً أكبر في قبول هذه الفكرة، بالإضافة إلى أن الكثير في هذا السياق من الممكن أن يعتمد على نوع المجال الصناعي والاعتبارات الثقافية في أجزاء مختلفة من العالم.

يعتبر القطاع التقني قطاعاً سريع النمو، وهذا يعني أنه يحتاج إلى المزيد من القيادة اللامركزية. تسيير الخطى في ذلك المجال بشكل سريع يجعل في بعض الأحيان من الضروري تنفيذ القرارات فوراً. من لديه الوقت لينتظر كبير المديرين التنفيذيين ليقرأ كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم يقرر ماذا سيفعل؟ وعلى أية حال، فإن المدير التنفيذي ليست لديه كل الإجابات.

فكرة أن الجميع يمكن أن يكونوا قادة ليست نتيجة الديمقراطية والمساواة، بل هي ضرورة من ضروريات العمل لتحقيق النتائج في مجالات صناعية ديناميكية تشبه إلى حد كبير أرض المعركة: من هم قريبيون من الحدث يكونون في موضع أفضل لاتخاذ القرارات اللازمة أكثر من رؤسائهم البعيدين عن الخطوط الأمامية، ونلاحظ اتباع هذه المقاربة في

وحدات عسكرية عليا مثل البحرية الأمريكية، مع أنها تبدو من على السطح مؤسسة ذات تسلسل هرمي تقليدي بالعديد من الرتب ومستويات الأوامر. وبشكل عام، تحتاج مواجهة الظروف سريعة التغير وكثيرة المتطلبات - حيث المخاطرة عالية - إلى إيجاد توازن بين القيادة التقليدية والقيادة التي تعتمد على أسلوب التفكير.

القيادة ليست منصباً، بل هي عقلية، وهذه العقلية متاحة لأي شخص يهتم بتبنيها، بغض النظر عن مكان تواجده أو عمله أو وظيفته أو أية ظروف أخرى. العقبة الوحيدة حقاً هي أنت. لذا، فإنه بمجرد أن تبدأ في الاعتقاد بأنه يمكنك أن تصبح قائداً، سوف يبدأ توجهك تجاه العالم من حولك في التغير.

٠٠٢ دافعك الداخلي (د. د.)

إيجاد طريقك

لن تصبح قائداً بشكل تلقائي؛ لأن أحدهم أخبرك بأنك قائد. أولاً، يجب أن تعتقد بأن لديك كل الحق في أن تصبح قائداً، وأن تتصرف كقائد. ثانياً، يجب عليك إيجاد دافع لك لكي تصبح قائداً؛ أي السبب الكامن وراء رغبتك هذه.

كما يقول "دانيال بينك" في كتابه *Drive*، فإن أفضل الدوافع تأتي من الداخل لا بسبب الثواب والعقاب؛ مثل علاوة زائدة أو التهديد بالفصل من العمل؛ أي أنه بدون وجود الدافع الداخلي للقيادة، لن تصل إلى أي شيء أبداً. والكيفية التي تحصل منها على الدافع أمرٌ شخصي ويخصك وحدك؛ فربما يكون اهتماماً مهنيًا، أو دورًا جديدًا وله متطلباته، أو أمنية التحكم في حياتك، أو الحدس، أو الفضول، أو أي شيء يحثك على ممارسة القيادة. وكما أقول لأطفالي: "إذا لم يكن هناك شخصٌ تقوده، فيمكنك أن تقود نفسك".

إذا اتخذت قرارًا بخفض وزنك بحلول السنة الجديدة، فهذا يمثل تحديًا قياديًا. وإذا تمت ترقيتك لوظيفة تتضمن مسؤولية للناس، فأنت أمام تحدٍ قيادي. عندما تقوم بتنمية شركة أو تطوير فريق عمل، أو تريد إعطاء نتائج ربع سنوية، أو تربية الأطفال، أو السفر بطائرة وتم إغلاق شباك التذاكر، أو التعامل مع زميل عمل أو شخص وقع - هذه تحديات قيادية.

في الفيلم الأمريكي *Remember the Titans*، كان لدى المدرب الأسود حديث التعيين "هيرمان بون" دافع قوي لقيادة فريقه في كرة القدم الأمريكية، وهو الفريق الذي كان خليطًا من السود والبيض في جنوب الولايات المتحدة في سبعينيات القرن العشرين. كان يريد أن ينتصر فريقه على الفرق المتنافسة في بطولة ولاية فرجينيا، وكذلك على

التحيز العنصري. كان الأمر مزيجًا من عاطفة والتزام شخصي ومهني دفع به وبفريقه للفوز.

يمكنني أن أقول لكم ما الذي أعطاني دافعًا لأن أصبح قائدًا أفضل. فلفترة كبيرة من حياتي المهنية، عملت مع شركات تقنية ناشئة في المجال، لكنني لا أفتحه الكثير في التكنولوجيا فلا أبرمج الرموز ولا أعرف كيفية عمل التقنيات. لدي شهادة في الأعمال، وهذا يعني أنني لا أعرف ما يكفي عن أي شيء. حقا لا يوجد عيب في كليات الأعمال، ولكن بعد التخرج، شعرت بأنني موظف ذو خبرة عامة غير متخصصة في الشؤون الاقتصادية؛ ولكن رغم ذلك، فقد تعلمت أمرًا أو اثنين حول كيفية جعل الأفكار واقعًا، وحول استثمار المال في مشروع جديد، وبناء مؤسسات وتنمية الشركات؛ فهذا جزء من وظيفتي كرائد أعمال. باختصار، أنا أوّسس الشركات وأبنيها.

عندما أسست شركتي عام ٢٠٠٥، كان العمل يسير كالمعتاد: تحقيق الأفكار على أرض الواقع. الإتيان بالفكرة ليس عملاً سهلاً، بل هو وظيفة شاقّة. فمثلاً، في أثناء عملنا على تنمية الشركة، حدثت الأزمة المالية في ٢٠٠٨، وكنا مجبرين على تقليل التكاليف، وكانت تلك مهام تقليدية للإدارة. بعد أن قمّت بحل المشاكل المالية، وصلتُ لاستنتاج مفاده أنه إذا كنتَ تريد الارتقاء بالشركة للمستوى التالي، فستحتاج لتطوير وتحسين مهارتك في الإدارة. كان هناك تحدٍ إداري خاص جدًا - ألا وهو جعل فريق الإدارة الجديد يعمل معًا بشكل أفضل.

أعلنًا أن الموضوع السنوي سيكون "القيادة". كان هذا يعني أننا كنا نحاول أن نكون قادة أفضل على جميع المستويات. وعندما بدأنا نتأمل ونفكر في القيادة، بدأتُ أيضًا تدوين الملاحظات لتأليف هذا الكتاب.

عملتُ مع العديد من فرق الإدارة ذات الحاجات المتعددة، وكان هذا يحتاج لشروط إدارة عليا. وعادة ما ألتقى التغذية الراجعة، عندما لا تكون هذه الشروط كافية. بدون وجود مَنْ يخبرونك بما يظنون مباشرةً، لن تتطور أبدًا؛ بل ستظل قابلاً في فقاعة خاصة بك بعيداً عن الواقع.

ومع الفريق الذي كنتُ أواجهه، أدركتُ أنه إذا كنتُ قائداً جيداً - عن طريق التحسن المستمر، وعن طريق تقديم فائدة أكثر لزملائي - سأقدر على اكتساب احترام زملائي. كانوا يحترموني بالفعل كرائد أعمال، ولكنَّ "مهارات التعامل مع الأفراد" لديَّ كانت ضعيفة. أدركتُ من خلال كلِّ من التغذية الراجعة المباشرة من الزملاء والكيفية التي كانت بها تصرفاتي وكلماتي بسبب الإحباط للناس. ربما كان هذا، أكثر من أي شيء في ذلك الوقت، أكبر دافع لي للتطوير من مهارتي القيادية: أن أكون جيداً مثل زملائي، أو على الأقل أن أضيف لنقاط قوتهم، ولا أدع اختلافاتنا الفردية تقف عائقاً في الطريق.

أردت أن أتطور من كوني رائد مشروع أناانياً تدفعني أفكاره فقط إلى أن أبدأ في التصرف كقائد يمكن أن يدعم زملاءه، ويخلق طاقة إيجابية في الفريق. لاحظوا أنني لم أختار أن أقول "لقد كنتُ مجبراً على التغيير"؛ لأن جزءاً من عملية التغيير كان يكمن في تبني أسلوب تفكير مبادر وإيجابي؛ أي أن يكون الدافع للتغيير داخلياً.

في حين أن الإدارة هي مهمة يمكن تكليف الآخرين بها، فإن القيادة هي أمرٌ يجب أن تكتسبه. وبملاحظتي أن مجهوداتي للتحسين من القيادة بدأت تأتي آثاراً إيجابية، زاد حيز إدراكي وطموحي لتحويل كل من في الشركة إلى قادة، ثم اتسع ليشمل عائلتي، وكانت محاولتي لأن أكون أباً صالحاً لأطفالي الثلاثة مهمة قيادية هائلة. وأخيراً، قبلت التحدي بأن أقود نفسي بطريقة أفضل. لقد انتقل تركيزي من التركيز على الأفكار والإدارة إلى التركيز على البشر.

في إحدى الجلسات خارج الموقع، كان أفراد فريقنا الإداري يقرؤون ويناقشون كتاب "باتريك لينسيوني" *The Five Dysfunctions of a Team*، ووصلنا لاستنتاج مفاده أنه رغم مجهوداتنا، فقد كنا لا نعمل كما يجب. كانت التحديات التي تواجهها هي "التناغم المصطنع" و"النزاع الهدام" والأنايية، وأخيراً تمكنا من إدراك عيوبنا، وتحدثنا عن كيفية

تحسين أنفسنا وعلاقاتنا في العمل، مدركين أنه طالما أن فريق الإدارة العليا يعمل بشكل سلس في الشركة، فإن كل شيء من الممكن أن يسير على ما يرام. حاولنا أن نكون أفضل مع بعضنا البعض وننشر القيادة الجيدة من حولنا، وازدادت الطاقة الإيجابية في الشركة ونتج عن هذا في النهاية النمو والعائد والأرباح. لقد فعلنا هذا عن طريق تبني إطار عمل عام اتفقنا عليه جميعاً، وكان الاعتراف بوجود مشكلات هو أول خطوة لحل تلك المشكلات. على سبيل المثال، أدركنا أن الاختلاف الصحيّ أمرٌ جيد من أجل خلق الالتزام (يصرح الجميع بأرائهم قبل الاتفاق على اتجاه واحد يلتزم به الجميع)، بينما يخلق النقد والسلبية نزاعاً هداماً يمكن أن يفرق بيننا جميعاً. تدرّبنا أيضاً على كيفية الحصول على التغذية الراجعة وإعطائها بشكل صريح. ولكن لاحقاً، عندما تدهور جو العمل في أوساط الفريق مرة أخرى، تأثرت الشركة بأكملها.

دفعني التركيز على القيادة إلى أن أدقق النظر في أسلوب القيادي، وأفكر في أفعالي والإجابات التي وصلت إليها، وبدأت في التدرّب كل يوم على أن أكون قائداً أفضل من زوايا شتي، وصار لديّ دفتر يوميات للقيادة. النقطة هنا ليست كيف تعلمت الأشياء أو ماذا تعلمت، بل في أنني بدأت في التفكير والتأمل، وفي أنني صار لديّ الدافع لفعل هذا، وذلك من خلال كل من الدوافع الداخلية (لأكون قائداً أفضل) والدوافع الخارجية (زيادة نجاح الشركة). إذن، الأمر يتعلق بدوافعي والعتور على أسبابي الخاصة.

توجد طريقتان أساسيتان لفحص ما إذا كانت وظائف القيادة تعمل بشكل صحيح: الأولى هي قياس الروح المعنوية العامة في الشركة: هل أنت محاط بمناخ بناء وإيجابي وتحفيزي؟ أم أن هناك مناخاً من الشكوى والنحيب والنزاع الهدام والخيانة؟ لاحظ كيف يتصرف من حولك وكيف يتفاعلون مع ما يحدث لهم، وسوف تحصل على معيار لقيادتك للشركة. هذا أيضاً سبب يجعل التغذية الراجعة المباشرة وغير المرشحة من الآخرين أمراً مهماً؛ ففي كل الأحوال، تحتاج إلى تعليقات خارجية.

الثانية هي فحص الأداء. في عالم الأعمال، فإن غرض الإدارة هو إنتاج مستويات أداء ونتائج جيدة. في بعض الأحيان، لا تسير الروح المعنوية الجيدة يدًا بيد مع الأداء، بل ربما تكون محاطًا بجو عمل ممتاز؛ حيث يتفاهم الجميع بشكل رائع، لكن المنتج يكون نتائج مالية ضعيفة؛ لأن فريق عملك لا يساعد في نمو الشركة أو المشروع.

وبالمثل، يمكن أن يكون فريقك سيئًا وغير فعّال، ولكنه يحقق نتائج رائعة على كل حال. على سبيل المثال، ربما تتجح بسبب ظروف السوق الموازية - والتي ربما تتغير في طرفة عين، تاركة فريقك، الذي لا يتحلى بأي دافع، غير قادر على التكيف. يمكنني القول إنه يوجد احتمال كبير في أن أية مؤسسة تمارس قيادة جيدة وفعّالة في كل مستويات المؤسسة من المرجح أن تحقق نتائج جيدة.

٠٠٣ انشر القيادة الجيدة (ن. ق.ج).

قيادتك الجيدة سوف تجعل الآخرين قادة بشكل تلقائي

إذا حدّدت نفسك كقائد، هل:

١. تريد أن ينفذ الآخرون ما تأمرهم به؟

٢. تود أن يصبح الآخرون قادة أيضاً؟

إذا كانت إجابتك رقم ١، ربما تكون قائداً تقليدياً. في الواقع، تتحدث معظم كتب القيادة عن كيفية جعلك قائداً تقليدياً أفضل. أما إذا كانت إجابتك رقم ٢، فإن هذا الكتاب مناسب لك - ولكنه مناسب أيضاً للقائد التقليدي الذي يقبل استخدام منظور جديد للقيادة. إن الهدف الأساسي لك هو جعل الآخرين قادة أفضل عن طريق تحسين مهارتك القيادية، والمقصد العام من قيادتك هو نشرها، وخلق دوائر عمل فعّالة. فكر في هذا لبرهة من الوقت واتركه يتشكل في عقلك ببطء.

بناء فريق من القادة ليس فقط شيئاً ممكناً أو فرصة، بل هو أمرٌ يجب أن تجعله هدفاً يجب تحقيقه؛ لكن الأمر الرائع في ذلك هو أنك لا تحتاج إلى تعليم الناس أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به - اعتنِ فقط بقيادتك الجيدة، وسوف تنتشر بشكل تلقائي. القيادة الجيدة تصبح بسرعة شيئاً مفيداً للجميع؛ إنها مثل العدوى.

تنتشر القيادة الجيدة في محيط العمل، ولكن لا ينطبق الأمر نفسه على القيادة السيئة؟ ما القيادة السيئة؟ من بين الزوايا التي يمكن النظر من خلالها لهذا الأمر هي الاعتقاد بأنه لا توجد قيادة جيدة أو سيئة - بل فقط يوجد سلوك جيد أو سيئ؛ فإذا كان السلوك جيداً (أي كان الإطار المرجعي)، فعندها يسمى قيادة؛ لأنه يجعلك قدوة ونموذجاً؛ ولكن إذا

كان السلوك سيئاً (قياساً على الإطار المرجعي نفسه)؛ فإنه يكون ببساطة سلوكاً سيئاً؛ لأنه يؤدي إلى تصرف الآخرين بشكل سيئ أيضاً. بتذكر هذا دائماً، سوف يصبح لديك توجه مختلف تماماً لقيادتك. لن يتعلق هذا التوجه بالقيادة، ولكن بالقوة المطلقة لسلوكك الواعي بنقل مهارات القيادة للآخرين حتى يمكنهم قيادة أنفسهم. في اللحظة التي تدرك فيها هذا وتبدأ فعلاً في التأمل في أسلوب قيادتك وتتصرف كقائد، ستحدث أمورٌ جيدة.

سوف تلاحظ السبب في أن بعض الأمور تفلح، وأخرى لا تفلح. سوف تلاحظ متى تسعد الآخرين، ومتى تثير ضيقهم، وكذلك سوف تلاحظ مناطق القوة والضعف لديك، وسوف تلاحظ متى تؤدي عملك وتحقق نتائج، ومتى لا يحدث هذا.

دعونا ننظر لمثال بسيط للقيادة. وصلك بريد إلكتروني شديد اللهجة من مرسل غاضب؛ كيف ستصرف؟ هل سترسل له رداً غاضباً أيضاً، أم ستتصل به لحل المشكلة؟ من الممكن أن تؤدي الرسائل الإلكترونية الغاضبة إلى دوائر مفرغة هدامة من سوء التفاهم، ويمكنها كذلك أن تديم المشاعر السلبية. وشخصياً، بمجرد أن توقفت عن إجابة الرسائل البريدية الغاضبة، وبدأت الاتصال أو الالتقاء بالشخص لحل المشكلة، وجدت تدريجياً أنني لم أعد أستلم أية رسائل إلكترونية سلبية من زملائي بعد ذلك. لقد انتشرت الممارسة الجيدة - في شكل تواصل مباشر وغير صدامي - وحلت محل الممارسة السيئة للتواصل الهدام.

من خلال قرار عدم الرد على الرسائل الإلكترونية الغاضبة، يجب أن تكون قد أدركت أن الأفكار الرئيسية وراء القيادة الجيدة هي أن يكون لديك تحكّم جيد في أمرين: تفسيرك للواقع، وتصرفك تجاهه. (انظر أيضاً التأويلات والاستجابات # ٢١ ت. ١.)

ليس بالضرورة أن تكون الرسالة الإلكترونية الغاضبة هجوماً شخصياً عليك؛ بل يمكن أن تكون نتيجة يوم عمل سيئ؛ ولكن بالتصرف بشكل

إنساني ويتسم بالاحترام، ستكون قادرًا على التعامل مع المشكلة التي تسببت في الانفجار الانفعالي، وأيضًا ستشجع المرسل على أن يشعر بالأمان في تواصله معك بشكل مباشر ويتسم بالاحترام أيضًا. إن القيادة في جوهرها تتعلق بالعاطفة والقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين. لنشر قيادتك بشكل أكثر فاعلية، ويشجع على تبني أسلوب العقلية، توجد على الأقل أربع طرق يمكنك نشرها بها وتساعدك على صنع ثقافة قيادية بشكل شامل:

١. ادمع خلق مناخ يتوقع فيه من الجميع أن يصبحوا قادة. كن مستعدًا أيضًا لتفسير وعرض ما يعنيه هذا بشكل عملي.
٢. انشر أسلوب قيادتك الصحيح عن طريق أفعالك. فمن خلال عقلية المبادرة، يمكنك ممارسة القيادة في كل موقف، وتظهر كيف يتم تطبيقها.
٣. قَدِّم أدوات وأفكارًا للتحسين من القيادة ودعوة الناس لمناقشات تتعلق بها. ومن بين أفضل تلك الأدوات التغذية الراجعة - ألهم الآخرين لاستخدامها.
٤. ربما يتمتع القادة التقليديون بسلطة تقليدية في المؤسسة، ولكن يمكنك إعطاء قادة العقلية قوة عن طريق تحديد مصادر للأفكار والعمل وفقًا لمعتقداتهم وتركهم يديرون مشروعاتهم الخاصة ويتولون المسؤولية. أحد قادة العقلية المفضلين لديّ هي "ليندا" والتي دائمًا ما تأخذ بزمام المبادرة لتنظيم حفلات الشركة، لاعبة دور السلطة الروحية للأمر، بدون أي تكليف رسمي بهذا الأمر. القاعدة الذهبية لكل من القائد التقليدي وقائد العقلية هي احترام أدوار الآخرين. (للمزيد عن هذا الموضوع، انظر احترام أدوار الآخرين # ٥٧ - ح. د. آ.).

٠٠٤ تعلم كيفية التعلم (ت. ك. ت).

ما رأيك في الطريقة التي تفكر بها؟

هل لديك رؤية للطريقة التي تتعلم بها؟ أحد الأمور المدهشة حول البشر هو قدرتنا على التفكير في كيفية تفكيرنا. هل تتعلم عن طريق الفعل أم النقاش أم القراءة والتفكير أم التأمل أم السفر أم الاستماع أم المشاهدة أم بطريقة أخرى؟

شخصياً، أتعلم عن طريق الممارسة وتحليل الناتج والتخيل. لقد ارتكبت الكثير من الأخطاء في حياتي وأتمنى أن أكون قد تعلمت منها. إنني أقدر الأشخاص الذين يفعلون ما يريدون سواء كان هزلاً أم بجدية، إذا رأيت أنهم تفكروا في تجربتهم وتعلموا منها بالفعل. إنني أحاول أن أتبنى تفكير المبتدئين، وأقوم بصياغة أفكار وأنفذهها، ثم أدون ملاحظاتي محاولاً أن أخص الأمور حتى أفهمها.

بناء على تأملاتي لأسلوبي القيادي، بدأت في تحديد اكتشافاتي بجمل قصيرة مترابطة مثل السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة (# ٠٢٠ س. ر. ب. غ.) لتسليط الضوء في هذه الحالة على مصيدة الغضب والإحباط، واستهلاك الطاقة والوقت في تبادل الرسائل الغاضبة. لذا في أي وقت تصل إليّ فيه رسالة إلكترونية تبدو محملة بالمشكلات والحوار غير البناء، أتذكر فوراً "السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة"، وبهذا أتصرف بشكل أكثر ذكاءً، وأستطيع أن أقدر أن هذا التصرف البسيط وقر عليّ مئات الساعات، وأطناً من الطاقة الضائعة.

عندما تبدأ في ملاحظة سلوكك والاستماع للتغذية الراجعة ممن حولك، سوف تبدأ في إدراك طبيعة أسلوبك القيادي. ويعتبر الاحتفاظ بمفكرة خاصة بملاحظات القيادة أمراً جيداً لتدوين الملاحظات حول ما ترصده، وربما كذلك تصوغ الاختصارات الخاصة بك حول ما يمكن وما لا يمكن تطبيقه. مفكرتي كانت أساساً لهذا الكتاب، مثلما لديّ مفكرة عن

التنس تحتوي على أفكار خاصة بتدريب راحة يدي وحركة القدمين لتحسين أدائي في اللعبة. رغم أنك تتعلم، فإن الاستكشاف والتأمل أمران أساسيان، ولكن الدافع والفرحة ضروريان أيضًا.

٠٠٥ كلنا قادة (ك. ق.)

عيش الرؤية.

في أثناء التفكير في دوري الإداري وكيفية تأسيس شركات نامية في أسواق سريعة التغير وكيفية إنشاء مؤسسات حديثة، وكذلك في تقديري لكل الأشخاص الموهوبين الذين أعمل معهم، وابتنتي فكرة: قائد واحد جيد، ولكن مائة قائد أفضل.

في الوقت الذي بدأت فيه في تحسين مهارتي القيادية، بدأت أفكر كيف أن الشركة، وكل من يعملون بها، يمكن أن يتطوروا ويستفيدوا. هل كان من الممكن بطريقة ما أن يتبنى الجميع عقلية القائد؟ حسناً، أفضل طريقة لتحويل التفكير لسلوك في أية مؤسسة هي دمجها في ثقافة الشركة.

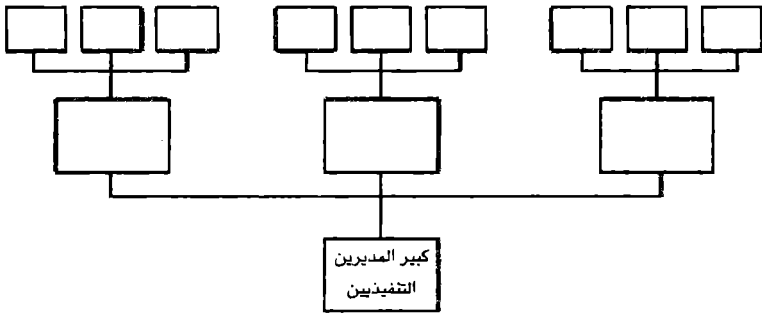
في الشركة التي كنتُ أشغل منصب مديرها التنفيذي، كنا ندير مجموعة من ورش العمل المؤسسية مع أعضاء من كل أقسام الشركة لمناقشة ثقافة الشركة وقيمنا الجوهرية. أطلقنا عليها اسم "مجموعة البيتزا" لأننا كنا نلتقي في المكتب بعد ساعات العمل لتناول البيتزا والمشروبات ونحدث عما يمثل بالفعل أساس الشركة. تحدثنا عن القيم التي وراء سلوكنا، وجوهر ثقافة شركتنا.

من بين تلك القيم الجوهرية التي ذُكرت في نقاشنا كانت أننا جميعاً قادة على جميع المستويات في الشركة، وقادرون على تخطي أية تحديات تواجهنا في العمل. قول هذا أمر ولكن خلق فهم حول القيادة الفردية أمر مختلف تماماً. يعتبر إظهار هذه القيمة في سياق مؤسسي تحدياً آخر بسبب - كما ذكرنا لاحقاً - هيكل رسمي من القادة التقليديين.

رغم أن الشركة لا تتكون من نظام تسلسل هرمي تقليدي، وغير بيروقراطية، وبها ثقافة ديمقراطية، وتتميز بسرعة اتخاذ القرار، فإنها مازالت تضم مجلس إدارة، وفريق إدارة، ورؤساء أقسام، وقادة فرق العمل، وهياكل أخرى، وأنظمة روتينية تحمل ضمناً تسلسلاً وظيفياً تقليدياً.

تعني كل هذه التسلسلات أنك لن تنظر لوظيفتك كدور قيادي، إذا أحسست أنك في أسفل الهرم الوظيفي، وهذا يعني أيضاً أن أية ثقافة أو شركة تحتضن نموذج القيادة التقليدي في شكل مخطط مؤسسي تقليدي (عدد قليل من الأشخاص في القمة وعدد كثير في القاع) هي مؤسسة تقليدية غير حديثة ربما لا تناسب مناخ العمل الحديث. لا يجب عليك أن تهدم الهرم، ولكن يجب عليك قلبه رأساً على عقب. إذا كنت قائداً تقليدياً مثل كبير المديرين التنفيذيين، ضع نفسك في الأسفل لتظهر أن عمك هو دعم الناس الذين ينجزون عملاً حقيقياً في المؤسسة في الصفوف الأمامية.

الهرم المقلوب



لن يصبح الناس قادة لأنك تقول ذلك؛ فأولاً، يجب أن يأتي الدافع من الداخل، وثانياً، سيكون من المفيد، إذا أمكنك أن تظهر للآخرين كيف يمكنهم أن يصبحوا قادة، وأن تلهمهم، وتدعمهم. العقبة الحقيقية تتمثل في دوامة العمل اليومية. في الصفوف الوظيفية الأمامية، يكون لديك الكثير لتتجزه، ويتحتم عليك تحقيق النتائج، والعمل لساعات أطول والالتزام بمواعيد نهائية، وبشكل عام، الحفاظ على سير العمل سلساً.

تقوم الإدارة ومجلس المديرين بتحديد خطة العمل واتجاهه، وهي المعلومات التي تجعلك سعيداً؛ حيث تعتبر نفسك ترساً في الآلة، لا قائداً. أيضاً، يميل الناس لأن يكونوا أقرب لأنفسهم ولمحافظهم، ويقول لسان حالهم: "لماذا أهتم بحال الشركة والمزلاء والأقسام الأخرى أو الصالح العام والمنظور العام؟ لدي فواتيري التي يجب سدادها".

لاحظت في أغلب الأحيان أن الاجتماعات الشهرية والاجتماعات الأخرى - والتي يكون الهدف منها هو إدخال الجميع في المنظور العام للعمل (النتائج، الأرقام، الخطط، الإستراتيجيات، الأخبار، وبقية الأمور التي سيمثل العلم بها دافعاً) - عادة ما تنتهي بأن تصبح حواراً من جانب واحد لجمهور سلبي. لذا، سل نفسك: كيف يمكنني أن أرجع خطوة للوراء، حتى يتقدم الآخرون للأمام؟

أخيراً، في شركة تعمل بشكل فعال، فإن التركيز يكون على العائد (التأكيد المادي على أن العملاء يريدون شراء ما تبيعه)، والنمو (علامة على أن الشركة على المسار الصحيح)، والأرباح (توازن مالي صحي بين كل من التكاليف والاستثمارات من المبيعات وحتى العملاء الحقيقيين). إذا كانت الشركة تركّز على النتائج وقيمة العميل، فإنها بهذا تركّز على الأمور الصحيحة بالفعل. رغم ذلك، هذا يجعل من السهل تركيز معظم نقاشاتك في الشركة حول موضوعات مثل العائد والنمو والربحية (وهي أمور إدارية محضة)، وانس أن أشخاصاً حقيقيين يجعلون كل هذا واقعاً.

إذا طورت من نفسك، فإن الناس الذين يحيطون بك، وشركتك بشكل إجمالي، سوف يتطورون أيضاً بشكل تلقائي. وبالنظر للأثر الإجمالي المحتمل لهذا الأسلوب في التفكير، فإن الاقتصاد بشكل عام سوف ينمو ويعم الرخاء في المجتمع. هكذا ترتبط القيادة برفاهية الناس، والطريقة اللازمة لإحداث هذا هي صياغة ثقافة يشغل الجميع فيها أذوار القادة.

افترض أنك تريد من الجميع في شركتك أن يتبعوا إستراتيجيتك الجديدة. الآن، لديك الخيار؛ هل ستأمرهم أن يتصرفوا طبقاً لأوامرك؟ أم ستأمرهم بشيء آخر؟ هل تعبر عن رؤيتك بطريقة ملهمة لدرجة أن أفراد المؤسسة يتبعونك لأنهم يتصرفون بدافع داخلي؟ الطريقة الأخيرة هي التي استخدمها "يان كارلزون" لتغيير الأمور للأفضل في خطوط الطيران الإسكندنافية في بداية ثمانينيات القرن الماضي ليجعلها أكثر شركات الطيران شهرة في العالم آنذاك.

تمت إعادة تقديم شركة خطوط الطيران الإسكندنافية في الثمانينيات باسم "خطوط طيران رجال الأعمال" بالتركيز على حاجات رجل الأعمال المسافر. أدى إيصال هذه المهمة واستكشاف ما تعنيه بالممارسة - فيما يتعلق بالعروض المتاحة للعميل (مثل السفر المتكرر) والتفضيلات (مثل أهمية الوصول في الوقت المحدد) - إلى خلق توجه داخلي جديد. كان من يعملون في الصفوف الأمامية قادرين على التصرف بشكل مستقل ومبادر بناءً على فهمهم للعمل، وليس بناءً على الأوامر الصادرة من القيادة العليا. أصبح حمّال الحقائب قائداً من قادة العقلية يقوم بتحميل الحقائب على الطائرة بشكل أكثر فاعلية بحيث تطلع الرحلة في الوقت المحدد؛ لأنه يدرك أن هذا أمر مهم للعميل - وليس لأن قائداً تقليدياً طلب منه أن "يعمل بشكل أسرع". كانت ثقافة العمل في شركة خطوط الطيران الإسكندنافية مبنية على الاعتقاد بأن العاملين في الصفوف الأمامية مثل موظفي شباك التذاكر وحاملي الحقائب ومضيفي الرحلات كانوا في أفضل موقع لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية للناس. لقد كان تعزيز القيادة والسماح للصفوف الأمامية بالأخذ بزمام المبادرة يعني تغيير أسلوب الإدارة من التحكم إلى الدعم، وبهذا يتم تأسيس قيم جديدة في أنحاء المؤسسة.

كان التواصل والمعلومات يمثلان جوهر ثقافة الشركة في شركة الخطوط الإسكندنافية، وفي هذا السياق، قال "يان كارلسون" ذات مرة: "لا يمكن للمرء بدون معلومات أن يتولى المسؤولية، أما الفرد الذي يمتلك معلومات فلا بد له أن يتولى المسؤولية".

رغم ذلك، فإن "يان كارلزون" كان لا يزال قائداً أوحد يوضح الإستراتيجية والأهداف، ثم يدع الآخرين يتولون التنفيذ. لم يكن الغرض من القيادة هو إدارة القائد للعمل بنفسه بل صنع مناخ في العمل وتأسيس القيم حتى يقوم الناس بعملهم. رغم ذلك، فإنهم لم يصلوا للنقطة التي يمكن أن يقولوا عندها إن جميع العاملين قادة ولديهم فرص متكافئة لتشكيل الشركة. ولكن مع ذلك، فإن الأفكار التي ظهرت في شركة الخطوط الإسكندنافية في الثمانينيات كانت ابتكارية وغيرت للأبد رؤيتنا للمؤسسات. وعن طريق تضمين القيادة الشاملة والعتور على توازن إنتاجي جديد بين "الإدارة" والعاملين في الصفوف الأمامية، صار "يان كارلزون" قائداً مبدعاً في فن القيادة، وصدر كتابه عن إعادة تخطيط شركة الخطوط الإسكندنافية بالإنجليزية بعنوان *Moments of Truth* ولكن ترجمة عنوانه السويدي الأصلي هي *Tear Down the Pyramids*.

٠٠٦ كن قائداً (ك. ق.)

تعتبر الحياة اليومية ميدان تدريب جيداً للقيادة. أنت المسئول.

لتفترض أنك في مطعم في لندن، ويوجد زجاج على الأرض والجميع يتعثر فيه، ويتكسر تحت أرجلهم حتى يقرر أحد الأشخاص أن يتولى حل المشكلة، ويزيل الزجاج المتكسر؛ هذه هي القيادة. يمكنك دائماً أن تكون مسئولاً متى أردت ذلك.

كنت جالساً ذات مرة مع أطفال في ضوء الشمس في مطعم مفتوح. كان يوماً لطيفاً، وأتى النادل، وكان أطفال يريدون تناول المتلجات، وطلبت لنفسي عصير تفاح. رد النادل: "آسف يا سيدي، ولكننا لا نقدم طعاماً". رددتُ قائلاً: "ولكن المتلجات ليست طعاماً، أليس كذلك؟"، أردف النادل بإصرار: "بل هي كذلك يا سيدي"؛ فسألته: "لماذا لا تقدمون طعاماً؟". رد بقوله: "المطبخ مغلق، لذا، نقدم مشروبات فقط".

نظر لي أطفال في نظرة معناها: يجب أن تحلّ هذه المشكلة! حاولت دون جدوى مخاطباً النادل: "بما أن هذا لا يتضمن طبخاً، هل يمكنك إحضار طبقين من المتلجات؟"، لكنه استمر قائلاً: "لا، سوف يؤدي هذا إلى مشكلة"؛ فسألته: "أية مشكلة؟"، رد قائلاً: "سيظن الناس أننا نقدم الطعام وبيدأون في الطلب".

تأملت لبرهة من الوقت في المشكلة الممثلة في أنه سيكون هناك عدد كبير من الزبائن بشكل مفاجئ، ثم حاولت مرة أخرى؛ فقلتُ مقترحاً: "ماذا لو وضعت المتلجات في كؤوس العصير؟".

رد بعد التفكير: "حسناً... لدينا مخفوق الحليب في قائمة المشروبات". قلتُ له: "ممتاز. ضع المتلجات في كأس وسمها مخفوق الحليب وقدمها كمشروب".

رد قائلاً: "أعتقد أن هذا سيكون مناسباً... سأحضر لكم مخفوق الحليب وعصير التفاح فوراً".

يحدث كل يوم ألا تتفق توقعاتك مع النتائج. تخيل موقفًا يوميًا مثل شراء البقالة أو الحصول على تذكرة حافلة أو حجز غرفة في فندق. إذا كانت هناك مشكلة، حتى لو كانت صغيرة واعتيادية، كيف ستحلها؟ هل ترى نفسك ضحية سلبية للأحداث أم ستقوم بشكل غريزي بتشغيل ردار القيادة لديك لتغيير الموقف للأفضل؟ إذا تعرفت على نفسك بشكل مبادر كجزء من الحل، فهذا يعني ببساطة أنك قائد. تدرّب على القيادة يوميًا في مواقف شائعة، وكل ما يجب عليك فعله هو الاحتفاظ بهدوئك، مع تبني أسلوب التفكير القيادي ومساعدة الآخرين في العثور على حل.

عندما تفكر في قائد ربما يأتي لمخيلتك المدير التنفيذي لشركة تنمو بسرعة أو رئيس الوزراء خلال حرب ما أو مدرب فريق كرة قدم في نهائي مثير يوجه لاعبيه في الملعب، ولكننا محاطون بفرص للقيادة طوال الوقت حتى في أكثر المواقف اعتيادية.

متى كنت تتعامل مع الآخرين، يمكنك أن تقود الناس وتقود نفسك أيضًا. أحيانًا تسمع أنك يجب أن تكون "قائدًا بالفطرة" أو "رائد أعمال بالفطرة". يظن العديد من الناس أن القيادة أو ريادة الأعمال أمر مفروس في فطرة بعض الأشخاص، ولا يمكن اكتسابه أو تعلمه. أظن أن هذا خطأ شائع؛ يمكن للجميع أن يصبحوا قادة.

"يورجن أووم"، عالم نفس سويدي تخصص بناءً على خبرته في الحياة العملية والرياضة في الدوافع وتغيير التوجه. ومن خلال التدريب العقلي مع الرياضيين - والذين كانوا يتضمّنون فائزين بالميداليات الأولمبية الذهبية وفرقًا كبرى في هوكي الجليد - قام بصنع طرق لتأسيس توجهات للفوز والأداء المرتفع. تعلمت من "يورجن" شيئين على الأقل: الأول هو أن الأمر يتعلق بالتوجه الذهني الصحيح لديك، فإذا كنت سلبيًا، ستحدث لك أمور سلبية بالتأكيد. وإذا أمكنك التركيز على الإيجابيات في أي موقف، فإن الناتج من المرجح أن يكون إيجابيًا. الأمر الثاني هو أنه إذا كان هناك شيء سيحدث بأية حال، فإنه سيتماد عليك. كما يقول "يورجن": "إذا كان الأمر

سيحدث، فهذا يرجع لي". أعتقد أن هذه طريقة رائعة لتعريف القيادة. في اللحظة التي تقرر فيها القيام بفعل، سوف تتحول لقائد بالسليقة. وهذا هو جوهر الأمر - بساطته!

علمني "يورجن" أيضاً ألا أقول "ليكن يومك سعيداً"، بل أن أستخدم الجملة الاستباقية "اجعل يومك سعيداً"؛ فالأمر يرجع لك.

نقاط للتفكير

١. اكتب وصفاً مختصراً لدورك (أو أدوارك)، أو لوظيفتك، أو لموقف مررت به اليوم.
 ٢. هل يمكن أن تسمي نفسك قائداً تقليدياً بدور قيادي تقليدي داخل شركتك أو مؤسستك؟ كيف ستصف أسلوبك في التفكير؟ هل ترى نفسك قائداً؟
 ٣. إذا كان لديك الدافع لتصبح قائداً، ما أو من الذي أشار هذا الدافع بداخلك؟
 ٤. هل فحصت طريقة تعلمك؟
 ٥. هل لاحظت الكيفية التي أثر بها سلوكك وقيادتك في الآخرين بشكل جيد أو سيئ؟
 ٦. هل يمكنك التفكير في موقف يومي تمارس فيه القيادة؟
 ٧. في موقف يحوي تحدياً ما، هل تركز على السلبيات أو تركز على الاحتمالات الإيجابية؟
-

الفصل الثاني

رواد الأعمال والمديرون والقادة

كان هناك ثلاثة أصدقاء على وشك تنظيم حفل ما؛ حفل تنكري. يأتي الأول بفكرة للحفل، وهي تحويل مكان الحفل لما يشبه مستعمرة على القمر، وفكرة الحفل أن يتنكر الحاضرون في زي الزومبي في الفضاء. تولى الصديق الثاني إدارة الحفل لحبه للتحضير والتخطيط: حجز المكان وتحضير قائمة الضيوف وإرسال الدعوات وترتيب المأكولات والمشروبات وتسجيل الردود على الدعوات في جدول وإرسال رسائل تذكير إلى آخر تلك الأمور. ورغم ذلك، وفي ليلة الحفل، كانت مهمة الصديق الثالث أن يهتم بالفعل بكل الضيوف، ويتأكد من أن الجميع يحظون بوقت رائع.

ساهم الجميع في إنجاح الحفل؛ فقد أتى الأول بفكرة مبتكرة، وأدار الثاني الحفل، وفي ليلة الحفل، شارك الكل بجهده في جعل الحفل حدثاً كبيراً، ولكن بينما كان الأول هو أكثرهم انشغالاً بما إذا كان الحفل سيقدم فكرة أزياء الزومبي بشكل مرض، والثاني كان يقوم بترتيب جلوس الضيوف، أما الصديق الثالث فكان هو من ركز على كل ضيف وأعطى انتباهه بالكامل للضيوف. من أنت من الأصدقاء الثلاثة؟

في أي مكان تضع نفسك؟ ما الذي أنت عليه في الحقيقة؟ رائد مشروع أم قائد أم مدير؟ هل ما يدفعك للأمام الفكرة أم الإدارة أم الناس؟ هذا الفصل يناقش كيفية تحديد أسلوبك القيادي.

٠٠٧ رواد أعمال، ومديرون، وقادة (ر. م. ق.)

ما قوتك الإدارية؟

شخصيتك، جيناتك، تربيتهك، توجهك في الحياة، مهاراتهك، شفقتك، اعتقاداتك، مرحلتك العمرية، دورك في العمل، أسلوبك في التفكير، خبرتك في الحياة - كل هذه العوامل تساهم في تكوينك، وكذلك أيضاً سوف تحدد أسلوبك وقدرتك على القيادة. الآن، يمكن لقوتك الإدارية وأسلوبك أن يغيراك؛ حيث تتضح وتتعلم أو تنمو شركتك أو تزيد مسؤولياتك. إذا كنت تعرف نفسك، فمن المرجح أن لديك قيماً جوهرية لا تتغير، ولكن أسلوبك وكيفية تصرفك والتعبير عن نفسك قد تتغير بمرور الوقت.

هناك العديد من القصص حول الكيفية التي يدرك بها مجلس إدارة شركة ما أو مستثمرون أو زملاء عمل أو مؤسس مشارك أخيراً أنه يجب التخلص من مؤسس المشروع أو رائد الأعمال. نعم، لقد كانت فكرة رائعة وبداية عظيمة، ولم يكن أحدٌ غيره يقدر على تنفيذها. لكن الآن، أصبح رائد المشروع عبئاً؛ حيث يجعل الآخرين يشعرون بعدم الارتياح في العمل؛ فقد أصبح عنيداً صعب المراس متمسكاً برأيه وغير متعاون وغير مقتصد وغير مرتب ومتعنتاً. إذن، خان وقت استقدام مدير جديد، ثم قائد في نهاية الأمر.

بمواجهة الكثير من الصعاب في العديد من بداياتي في العمل، تطورت من كوني رائد مشروع، إلى مدير، إلى مواجهة تحديات القائد في نهاية الأمر. والآن، ربما تسأل: ما الفرق؟ أعتقد أن هناك فرقاً كبيراً، والأمر يتعلق بتركيزك ومهاراتك ونقاط قوتك. أعتقد أن القيادة لها ثلاثة أشكال: رائد أعمال، ومدير، وقائد.

- رائد الأعمال - وظيفتي هي تحقيق أفكار (الأمر يتعلق بي).
- المدير - وظيفتي هي الإدارة (الأمر يتعلق ببناء مؤسسة فعالة).

- القائد - وظيفتي هي البشر (الأمر يتعلق بالتعامل الجيد مع الآخرين).

لم يكن التحول الأول، من رائد عمل إلى مدير، تحدياً بالنسبة لي؛ لأنني خريج كلية إدارة الأعمال. عندما أسست شركتي الأولى، لم أكن حديث عهد بعالم المال والإستراتيجيات والمخططات المؤسسية. ورغم ذلك، كنتُ أهتم بشكل أكبر بتحقيق أفكارى، بدلا من الاهتمام بالأشخاص الذين أعمل بصحبتهم. لذا دعونا نبدأ بأول دور.

رائد الأعمال

هو شخص مبتكر يأتي بأفكار جديدة. جوهر ريادة الأعمال هو دفع الآخرين بأن يؤمنوا بفكرتك - العملاء، الموظفين، وآخرين تحتاج إليهم لجعل حلمك حقيقة. إنك تحتاج للتواصل وعزيمة لا تلين والإصرار وامتلاك الطاقة والثوق بأن غرائذك على صواب حتى لو حاول الجميع أن يثبتوا خطأك - أو عندما يكونون لا يبالون برؤيتك.

أدى هذا أيضاً إلى وجود نمط رائد الأعمال المنفرد: رجل (أو امرأة) حيث ازداد عدد النساء في الفترة الأخيرة) يحارب جهل أناس لا يتالي - يريدون فقط الفوز في النهاية وأن يصبحوا أغنياء غنى فاحشاً. وعلى أية حال، فإن أسلوب تفكير رائد المشروع يركّز على الفكرة؛ إنه أسلوب تفكير شديد التمرکز حول الذات؛ أنا ثم أنا ثم أنا؛ فكرتي ثم فكرتي ثم فكرتي.

يوجد العديد من الأسباب لبدء مشروع ما أو لتأسيس شركة مثلما يوجد العديد من رواد الأعمال. ورغم ذلك، ومن واقع تجربتي، فإن الأمر لا يتعلق دائماً بالمال أو بالشهرة؛ بل لأنه ليست هناك بدائل؛ حيث يجب عليك فقط أن تحاول تحقيق تلك الفكرة التي لن تفارق تفكيرك.

يظن العديد من الناس أن رواد الأعمال من النوع المخاطر، ويشتهون المغامرة والحياة السريعة. ولكن من تجربتي الشخصية فقط، لم أنظر من

قبل لأية بداية بخوف، بل على العكس تمامًا، كنت دومًا أنظر إليها على أنها طريقة لتقليل المخاطرة. في شركتك، يمكنك التحكم في مصيرك بشكل أسهل مما لو كنت تشغل دورًا صغيرًا في شركة كبرى، وتقع فيها تحت ضغط مستمر من سوق الأسهم وخطر إعادة الهيكلة وتسريح العمال. وبالطبع، فإن كل هذا يعتمد على كيفية رؤيتك للموقف. إن تأسيس الشركات من الصفر وتحقيق الأفكار - بدءًا من الإمساك بالقلم والورقة لتدوين الأفكار إلى تحويل تلك الأفكار حقيقة - هو أسلوب يتطلب الكثير من المثابرة والطاقة. لكن في النهاية، فإن الأمر لا يعدو كونه وظيفة، لا أمرًا جذابًا. إن رواد الأعمال يفعلون ما يجب عليهم فعله. لذا، إذا كان هدفك هو صنع المال، حينها ربما يكون من الأسهل أن تصبح مستثمرًا في بنك.

المدير

عندما تنمو شركة ناشئة، الأمر لا يتعلق بالفكرة بقدر ما يتعلق بإدارة شركة نامية وتحديد الموارد المطلوبة للنمو. يجب على المدير أن يقرر - بالتعاون مع مجلس الإدارة - العائد الذي يتعين توقع الحصول عليه، والتكلفة التي سيتطلبها تشغيل المشروع، ورأس المال الذي تحتاج إليه، والكيفية التي ستضع بها هيكل المشروع والمؤسسة، وأي الموظفين ستحتاج، وأدوارهم ومسمياتهم الوظيفية، وكذلك كيفية حل النزاعات مع الموظفين غير الراضين عن مسمياتهم الوظيفية على بطاقات التعريف الخاصة بهم. إنك في حاجة إلى التعاون مع الناس والوصول لتسويات، وكذلك إلى ألا تكون متمردًا متعنتًا.

إن رائد الأعمال الذي يبقى في الشركة يصبح مديرًا، ولكن مصيره لا يتعلق برغبته في الحياة، بل بحضور اجتماعات الميزانية ومتابعة أداء الموظفين ورسم مخططات وجدول المؤسسة مستخدمًا مربعات وخطوطًا. عادة ما يكون هذا الوقت الذي يدرك فيه رائد الأعمال أنه مجرد "مُطلق" للمشروع، وأن مجلس الإدارة يستدعي مديرًا أكثر خبرة ليدبر

ذلك المشروع. عندها سوف يقوم رائد الأعمال هذا بالتبعية بتحديد دوره هكذا: "أنا لست مُطلقاً للعمل، بل أنا أُجيد إدارة المشروعات".

يكون هذا الوقت أيضاً هو تلك المرحلة في الشركة التي يقول فيها الموظفون: "نحن ننمو الآن، ولا يجب أن نفقد روح ريادة العمل". سوف يشعر الجميع بأن التركيز الخاص بالعمل ينصب بشكل أكثر على الإدارة بدلاً من ريادة العمل. إن أسلوب التفكير الخاص بالمدير هو الإدارة، وهذه أيضاً إحدى النقاط الرئيسية في حياة رائد المشروع الذي يستمر في الشركة. هل لديك ما يحتاج إليه الانتقال من ريادة الأعمال (أنا وفكرتي) إلى التركيز المختلف الخاص بمعنى القيادة (التخطيط والتنظيم ووضع الميزانية والكفاءة والتحكم والهيكل)؟

يتركز الجزء الأكبر من المعرفة والكفاءة والثقافة والخبرة والممارسة المثلى والتدريب والتعليم والأفكار في عالم الأعمال على مبدأ الإدارة، ويتمثل الرمز الذي يشير للمهنيين ذوي العقول التي تميل للتركيز على العمل في اختصار ماجستير إدارة الأعمال MBA. كانت الكفاءة والهيكله واقتصاديات المؤسسات واقتصاديات الحجم أموراً رئيسية عندما قامت الثورة الصناعية في العالم الغربي. لذا، تهدف كليات الأعمال لإعداد طلابها لتولي إدارة موارد الإنتاج والمؤسسات، لكن موضوعات ريادة الأعمال والقيادة هي موضوعات لم يتم البحث فيها بشكل كاف، وتتسم - في العصر الصناعي - بأنها أقل سهولة في فهمها. إن العائد على رأس المال ملموس، أما دافع الناس فهو أمرٌ مبهم.

لذا يجب ألا يكون الأمر مفاجئاً إذا قلنا إنه من المحتمل أن هناك مديرين أكثر من القادة ورواد الأعمال، وهذا يشير أيضاً إلى أنه إذا كنت رائد عمل بالفطرة وتريد أن تظل "مطلقاً" للمشروعات، سوف يكون من المرجح أن تجد الكثير من الأشخاص الجيدين القادرين على تولي المرحلة التالية من مشروعك. إذا ظللت رائدًا للعمل وأحطت نفسك بالمديرين الأكفاء، سوف تحتاج غالباً للتقليل من الفردية والذاتية للتركيز على المؤسسة النامية والموظفين الذين تعمل معهم.

القائد

رغم ذلك، سأقول إن النجاح بعيد المدى لأية شركة أو مشروع أو جماعة لن يعتمد على الأفكار أو على الإدارة؛ فالأمر يتعلق بالقيادة.

نعم، الأفكار أشياء جميلة ورائعة وقوية ويمكن أن تغير الحياة اليومية لملايين البشر كما بيّن هذا العديد من رواد الأعمال العظام، لكنها تكون عبئًا وبلا فائدة إذا لم يستغلها أحد وذلك حتى يقوم شخص بتنفيذها؛ وهي لا تنفذ، وتتغير طوال الوقت، وتستغرق الكثير من الوقت والجهد. إن الأفكار في حد ذاتها لا تصنع النجاح.

نعم، الإدارة والتدبير أمران ضروريان لإدارة أي شركة؛ تحتاج إلى شكل ما من الإستراتيجية والهيكلية، ولكن هذا الشكل في ذاته لا يخلق قيمة.

في النهاية، سوف يعتمد النجاح على العنصر البشري؛ حيث يتحقق في الشركة التي يقضي فيها الموظفون قدرًا كبيرًا من الوقت في العمل؛ فعمل الناس معًا هو ما يحقق الأفكار. وفي هذا السياق، تمثل الثقافة أمرًا مهمًا؛ لأنها تعتبر النظام المشغّل للشركة الذي يوجه الأفعال والسلوكيات. كذلك فإنها أيضًا ما يجعل الذهاب للعمل أمرًا لطيفًا، وكما أنها تجعلك تحب وظيفتك كما يجب أن يكون.

لا تتعلق القيادة بك (حتى لو كان عليك أن تدرك كل عيوبك تمامًا)، ولكنها تتعلق أيضًا بدعم الآخرين ليحققوا النمو وتتعلق أيضًا بأن تكون حاضرًا بين أفراد فريقك وتوفر لهم التدريب لكي يصبحوا من الربحين - أن يصبحوا قادة. تتعلق القيادة أيضًا بفرق العمل الرائعة المتنوعة المتماسكة التي يمكن أن تعمل معًا في تناغم وتتخذ قرارات سريعة. وتتسم عقلية القائد بأنها تهتم بالناس، كذلك فإن القائد في جوهره يشتمل على التعاطف (القدرة على فهم عواطف الناس)، وهو أحد المكونات الخمسة لما يسمى الذكاء العاطفي كما يقول "دانيال جولمان". إذن، من الصعب أن تتعلم أن تكون رائد عمل يهتم بأفكاره فقط، أو مديرًا يهتم بخرائط الأداء المؤسسي.

لا أقول إن وظيفة القائد الأساسية هي تحفيز الناس (حتى لو كان هذا مطلوباً في بعض الأحيان)، ولكن الوظيفة هي تطوير قادة آخرين يجدون بداخلهم الحافز الخاص بهم.

في رواية الأطفال *The Wonderful Wizard of Oz* للمؤلف "فرانك باوم"، كان خيال المائة يريد أن تصبح له رأس، وكان رجل الصفيح يريد قلباً، وكان الأسد الجبان يريد الشجاعة. كانوا جميعاً يؤمنون أن الساحر يمكن أن يحل مشاكلهم. في الكتاب الذي تقرأونه الآن، فإن الشجاعة هي رمز قيادة الأعمال والرأس هو علامة على الإدارة، بينما يمثل القلب القيادة. كقائد، فأنت يجب أن تكون لديك الصفات الثلاث بشكل مثالي، كما في الرواية، يجب أن تجدها بنفسك داخل ذاتك.

إنّ لست رائداً للأعمال أو مديراً أو قائداً فقط: فلديك الصفات الثلاثة بداخلك دائماً وبدرجات مختلفة، طبقاً لمكوناتك الشخصية المختلفة، ومهمتك هي تحديد المكان الذي تكمن نقاط قوتك ووصفك القيادي، مع الاستمرار في البناء على هذا الفهم.

أي شركة في الأساس تتكون من: (١) أفكار، (٢) هيكل وظيفي/هيكل لخلق القيم، (٣) عمل الناس معاً في هذا السياق. هذا أيضاً هو سبب أنك تريد أن تمتلك المزيج المناسب من الأشخاص ذوي المهارات للعمل بالأفكار (رواد الأعمال) والإدارة (مديرين) والناس (قادة).

هكذا، توجد ثلاث طرق مختلفة لإدارة مشروع: أسلوب رائد الأعمال، أسلوب المدير، أسلوب القائد. يمكنك أن تعتبرها ثلاث عدسات مختلفة:

- عدسة رائد الأعمال: تركيزك الأساسي ينصب على صياغة واقع جديد من الأفكار بشكل مستمر. بتحريك بالمتابرة والعاطفة والدافع، سوف تحقق رؤيتك على أرض الواقع بطريقتك الخاصة.

- عدسة المدير: تنتجه عقليتك نحو تحديد موارد لخلق قيمة. إنك مدير بالأساس، ويؤدي التنفيذ والإدارة إلى تحقيق النمو عن طريق إدارة الأفكار.

- عدسة القائد: لا يمكنك تجنب الأفكار أو الإدارة، ولكن ما تركز عليه يساعد الآخرين على تحقيق النجاح، ويدعمهم في حالة الفشل، ويحتفي بهم عند تحقيق الإنجازات.

بمعنى آخر: هل أنت من النوع الذي تمثل له الفكرة دافعاً للعمل أم يكون ذلك الدافع الإدارة أم الناس؟ يمكن لأسلوبك الإداري أن يتطور باستمرار من رائد الأعمال إلى المدير إلى القائد (أو أي طريق آخر تختاره). كذلك يتطلب الأمر العدسات الثلاث نفسها، أو أساليب التفكير المختلفة في أثناء إدارتك لشركة أو مؤسسة، أو عندما تتعامل مع عائلتك أو أصدقائك أو أفراد فريقك الرياضي أو أطفالك. هل تفحص أي موقف يواجهك من خلال عدسة الأفكار (هل نحن على توافق مع الرؤية...؟) أم عدسة الإدارة (كيف يمكننا القيام بهذا بفاعلية...؟) أم عدسة الموظفين (ما سلوكياتهم...؟) كقائد، يجب أن تقوم بدمج هذه العقليات أو العدسات بناءً على الموقف الذي تواجهه، وأحياناً يجب أن تتبنى أسلوباً ريادياً في العمل، أو في أحيان أخرى إدارة عملية، ثم دعم زميلك للوصول لهدفه. المهمة الأساسية للشخص الذي يجمع بين الأدوار الثلاثة الخاصة برائد الأعمال/ المدير/ القائد هي تنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة تبيد الأطراف المعنية، وهذا بناءً على شخصيتك وطريقة إنجازك للأمور. سمها باختصار، خلق القيمة. وكما صرت تعرف الآن، لا توجد طريقة وحيدة للقيادة، بل طريقتك أنت فقط.

الاختيار يرجع لك في التفكير كقائد. وبصفتي مديراً تنفيذياً ومؤسساً مشاركاً في شركات سريعة النمو، كان أحد التحديات الرئيسية التي تقابلني دائماً هي القيادة في جميع المستويات، من الإدارة العليا في مجال صناعي ديناميكي مضطرب إلى القيادة اليومية التي يقوم بها الجميع، وأعني الجميع. وحتى لو كنت لا تنظر لنفسك أنك "رائد أعمال" (بما أنك لست المؤسس الخاص بالشركة)، ربما تظل مبدعاً وابتكارياً. وإذا لم تكن "مديراً" بالمفهوم التقني (بما أنه ليس لديك أي دور إداري رسمي)، ربما تزدهر وتنمو بقوة عن طريق تحديد طرق أكثر فاعلية لإنجاز الأشياء. وأياً كان دورك في الحياة، وعن طريق التصرف بشكل مبادر وحث الآخرين على إظهار هذه السمات، فلك الحرية في أن تسمي نفسك "قائداً".

٠٠٨ النتائج سلوك (ن. س.)

النتائج هي المخرجات، ولكن الناس هم المصدر.

الهدف الرئيسي من القيادة ليس تحديد ومعرفة أسلوبك، بل تحقيق النتائج. فأياً كان الأسلوب الذي يؤدي للنتائج فهو أسلوب ناجح. إن الأمر يتعلق بمعرفة أسلوبك ونقاط قوتك والإضافة لها، وفي الوقت نفسه فهم أسلوبك في الإدارة وطريقتك في إنجاز الأمور. على أية حال، إذا كانت النتائج هي المخرجات، فإن الناس دائماً ما يكونون مصدر تلك المخرجات. في عالم الأعمال، فإن قيادتك يتم قياسها كمياً عن طريق الأداء الذي تبذله. والأمر يتعلق بالأرقام: النمو، والدخل، والعائد، والفوائد، وحصصة السوق، ومؤشرات الأداء الأساسية الأخرى، وتعتبر تلك المؤشرات هي العلامات التي وضعتها أنت لتحديد ما إذا كنت قد حققت الفوز أو منيت بالفشل. بالطبع، يمكن أن يكون هناك مقاييس أخرى للأداء اعتماداً على مؤسستك وعملك. (انظر # ٨٤ إضافة الأرقام (ض. ق.)). رغم ذلك، فإن هذا يعتبر نظراً للمُخرجات ولا لمصدر النجاح.

يوضح كتاب *The 4 Disciplines of Execution*، لمؤلفيه "كريس ماكتشسني" و"شون كوفي" و"جيم هولينج"، الفارق بين مقياس التأخر وبين مقياس القيادة، ويوضح لك مقياس التباطؤ ما إذا كنت قد حققت بإنجاز الهدف؛ فهو مؤشر للنظر للخلف مثل النتائج ربع السنوية أو نتائج لعبة الجولف. إن مقياس القيادة هي ما لديك لتفعله للوصول لهدفك؛ فهي "تقود" للنتائج، وتقيس بعض تلك التأخيرات الهدف (مثل النظر في مرآة السيارة الخلفية)، فإن القيادة تنبؤية ويمكن التأثير عليها (تعلمك كيفية دفع الآخرين). باستخدام هذه المفردات، فإن الهدف من القيادة هو تحقيق النتائج (ما تريد تحقيقه)، ولكن الوصول لتلك النتائج هو الناس (كيف تفعلها).

القيادة تتعلق بالنتائج وهذا ما يتم إيصاله من خلال السلوك وهذا يساوي الناس. النتائج < السلوكيات < الناس = القيادة. هذا أيضاً سبب تفضيلك؛ لأن تمتلك ثقافة قوية ترشد سلوكك. اقرأ أكثر عن "نظام التشغيل" في الفصل السادس.

٠٠٩ نمطك القيادي (ن. ق.)

من أنت؟

ما أسلوبك القيادي؟ المقصد هو أننا جميعاً بداخلنا جزءاً من ريادة الأعمال والإدارة والقيادة، ومهمتك هي تحديد نقاط قوتك والمهارات الأساسية وتصنيف نمطك الإداري. ما الغرض من هذا إذن؟

بتحليلك بفهم أفضل لنمطك القيادي، سوف تصبح لديك أداة لقيادة نفسك ومساعدة من حولك في تحقيق النجاح. كما أن معرفة أسلوبك القيادي والمهارات الأساسية سوف تساعدك على تطبيق نقاط القوة تلك والإضافة لها كذلك. عند البدء في توظيف أفراد فريقك في العمل وتكوينه، حاول التفكير فيما يتعلق بأنماط القيادة. ما مزيج القائد ورائد الأعمال والمدير هنا؟ هل أواجه شخصاً يهتم بالفكرة، أم بالهيكل، أم بالناس؟

عندما تشكل فريق العمل، قد ترغب في أن يضم فريقك أنواعاً مختلفة من الأفراد. ابحث عن الأفراد الذين يمكنهم المساهمة بالأفكار، ثم ابحث عن شخص يمكن أن يحولها لواقع وهيكل وظيفي، وأشخاص يمكنهم أن يسهلوا سير الأمور، عندما تقع أزمة ما، أو عندما تنهار العلاقات الشخصية، وقد تحتاج إلى فرق عمل متنوعة ومترابطة لتحقيق ذلك. تخيل مجموعة من أشخاص من النمط المهتم بالفكرة لديهم أحادية في التفكير، ولا يلتفتون للآراء الأخرى؛ سوف تنفجر تلك المجموعة داخلياً. ثم فكر في مجموعة من المديرين لا يمكنهم الإتيان بأية أفكار جديدة (ولكنهم منظمون). عندما تكون مجموعة العمل مكونة فقط من أناس يهتمون بالعنصر البشري مع اهتمام خاص بالمشاعر وبالترابط معهم في مقابل اهتمام ضعيف بالهيكل والأفكار؛ فإن هذه المجموعة لن تنتج الكثير أيضاً على المدى الطويل. الخلاصة هي أنه يجب أن تعثر على "المزيج القيادي" الصحيح. هذا المبدأ، وهو أن الفريق هو مجموعة من القادة، مبدأ مختلف يجد ذاته من الأسلوب التقليدي حيث يوجد فريق عمل له قائد أوحده.

قد ترغب أيضاً في فهم أنماط القيادة لمساعدتك على التوفيق بين الفرد المناسب للدور وبين المهمة الوظيفية الصحيحة. على سبيل المثال، من الجيد إذا كان المسؤول عن مشروع ضخم ومعقد يتمتع ببعض المهارات الإدارية، أو إذا كان رئيس القسم لديه مهارات إدارية، أو إذا كان كبير الموظفين الماليين أيضاً (بجانب كونه مديراً ماهراً) رائداً للأعمال جزئياً بما يكفي فهم سير العمل من منظور إبداعي.

طريقة أخرى لاستخدام النمط القيادي هي البدء في تغييره لتطوير مهارتك القيادية. منذ عدة سنوات، كان نمطي القيادي قوياً فيما يتعلق بالجزء الخاص بريادة الأعمال، إلى جانب بعض المهارات الإدارية المتوسطة، ومهارات قيادية ضعيفة (كنتُ لا أجيد الاستماع والتعاطف). لكن الآن، نمطي القيادي مختلف تماماً، به تركيزٌ أكثر على الناس الذين أعمل معهم. أدرك أن رائد الأعمال سوف يكون الجزء الأفضل فيما يتعلق بنمطي القيادي، ولكن تحليلي لنمطي القيادي والتغذية الراجعة التي أحصل عليها من الآخرين كل منهما من فهم أنه يجب عليّ العمل على تطوير مهاراتي القيادية (الجزء المتعلق بالبشر).

علاوة على ذلك، فإنه بفهم أفضل لنقاط ضعفك وقوتك، يمكنك البحث بشكل استباقي عن الموظفين الذين يمكنهم أن يكملوك. إذا كنتُ رائد أعمال قوياً تدفعك الفكرة، ولكنك تمتلك مهارات إدارية وعلاقات شخصية محدودة، ربما تجد مديراً يعوض هذا النقص لديك. أخبرني ناصحني في مرحلة مبكرة من حياتي بأن أوظف أشخاصاً "أفضل مني"؛ أي أقوى في نواح لديك ضعفٌ نسبي فيها، وتوظيف أشخاص أقوى منك طريقة متواضعة لقول إنك أدركت نمط القيادي.

وجدت أن أية طريقة سهلة لفهم ذاتك ونمط الناس من حولك يمكن أن تساعدك على أن تكون أكثر نجاحاً، وأن تكون قيادتك أكثر فاعلية. بالطبع، العلاقات فيما بين البشر معقدة، ولذا فإن التحليل البسيط والإطار العام لن يكفي، إذا أردت التعمق أكثر. رغم ذلك، فإن تقييم أنماطك القيادية هو

أداة في المتناول لمساعدتك على تطوير نفسك وفريقك والشركة بالكامل بشكل استباقي.

يمكنك معرفة نمطك القيادي باستخدام الرسم البياني للقائد، والذي يتضمن اختباراً في نهاية الكتاب وقارن نمطك بـ ٢٧ نمطاً قيادياً. يمكنك أيضاً أن تعثر على المزيد حول هذا الامتحان على الموقع الإلكتروني التالي:
www.arnander.com

نقاط للتفكير

١. هل فكرت في أكثر شيء تستمتع بفعله وفيما تظن أنك تجيده أفضل من الآخرين؟
٢. هل أنت ماهر في دور رائد الأعمال أم المدير أم القائد؟ هل عدستك القيادية هي عدسة الأفكار أم الناس أم الإدارة؟
٣. هل جربت كيف أن التحديات الجديدة تحتاج إلى أسلوب تفكير جديد؟
٤. فكر فيمن حولك. هل هناك شخصٌ تظن أنه يناسب دور رائد الأعمال النموذجي؟ هل يمكنك التفكير في مدير تعرفه؟ هل هناك شخصٌ يمكن أن تصفه بأنه قائد؟
٥. كيف تقيس أداءك القيادي؟
٦. هل توافق على أن رائد الأعمال والقائد والمدير يمثلون ثلاث رؤى مختلفة ومفيدة للقيادة؟
٧. هل أدت امتحان الرسم البياني للقائد؟ وماذا أدركت عن نفسك؟

الفصل الثالث

ذاتي الحقيقية

أنفقت الكثير من الوقت والمجهود محاولاً صياغة رؤية لشركاتي، ولم يكن هذا سهلاً دائماً؛ فأحياناً كانت الرؤية تأتي بشكل تلقائي، وفي أوقات أخرى كانت لا تأتي. وبشكل عام، من الممكن أن يكون تحديد رؤيتك الشخصية أمراً أكثر صعوبة من ذلك، لكن بعض الناس لديهم رؤية ترشدهم وترشد مهمتهم في الحياة؛ هل لديك رؤية وثقافة إرشادية خاصة بك؟ هذا الفصل عن قيادة ذاتك.

١٠. كن الأفضل في مجالك (ك. أ. م.)

تحديد رؤيتك.

عندما يتعلق الأمر بإدارة الشركات، من الواضح أنه يجب عليك التركيز على الوصول بتلك الشركات لمعايير الأداء العالمية، مع وجود إمكانية أن تصبح الشركة الأفضل في مجالها. يسمى هذا "الفوز بالعبة" كما تعلمت من الأستاذ "روبرت برجلمان" من جامعة ستانفورد. يمكنك أيضًا أن تسميه "إما المعايير العالمية - أو لا معايير على الإطلاق".

إن الاستماع إلى "أنجا بارسون" أمرٌ مثير للإلهام؛ فهي تعتبر أنجح متزلجي جبال الألب في التاريخ، ودائمًا ما كانت تشعر أن كون المرء الأفضل في العالم هو دافعٌ طبيعي، وعمِلَتْ بجِدِّ لتحقيق هذا. في مجال الرياضة، تواجه منافسيك فيما تبرع فيه والأفضل هو من يتميز بشدة عن الأفضل الذي يليه. وفي لعبة الأعمال، تقيس نجاح شركتك مقابل شركات منافسيك في المجال نفسه. وهناك عدد من المعايير الصعبة لتحديد من هو الأفضل عالميًا: العائد، والسوق، ورأس المال، وحصة السوق، والنمو، والربحية، ومؤشرات أخرى عديدة. وكذلك يمكنك تأسيس شركة أخرى، وأنت لديك طموح لجعلها الأفضل في مجال آخر.

لكن عندما يأتي الأمر لجعل ذاتك الأفضل على مستوى عالمي، فإن الأمر يصبح أكثر تعقيدًا، وبه الكثير من المخاطرة؛ فلا يمكنك أن تكون الأفضل في أمور عدة، ولديك عادة فرصة وحيدة لتحقيق الامتياز في أمر ما. الأمر يتطلب كل ما تملك، ولا يكون من الواضح دائمًا موقعك بالنسبة لمنافسيك.

كانت لديّ دومًا فكرة أن أصبح الأفضل في العالم في شيء ما. إذن، ما الأمر الذي كنتُ سأصبح الأفضل فيه؟ لم أكن سأصبح الأفضل في أية رياضة أو ما يرتبط بالرياضة بشكل عام. في الرياضة، كما في عالم الأعمال، لديك المقاييس الكمية والتنافسية لتحديد أفضل المؤدين، وفي

عالم الرياضة، لا يوجد شك في عالم الرياضة فيمن هو أفضل لاعب تنس، أو في فريق كرة القدم حامل لقب كأس العالم، أو في أسرع عداء سباقات المائة متر.

إذا كان هدفك هو أن تصبح أفضل كاتب في العالم، أعتقد أن المقياس النهائي لهذا هو جائزة نوبل للأدب. ورغم ذلك، فإنه سباق محتم، مثل الرياضة، فحتى لو كانت لديك أفضل المواهب في هذا المجال، والتي لا أمتلكها، من المحتمل أن تكون فرصك ضعيفة بشكل كبير. في النهاية، فإن الأمر مازال يخضع للأذواق الشخصية للأكاديمية السويدية. بالطبع، يمكنك أن تقيس براعة الكاتب بمبيعات كتبه أو عدد الطباعات، إذا كان هذا يؤهل حقاً للحصول على لقب "أفضل كاتب".

يمكنك أن تفوز بالأوسكار وهي مؤشر على أنك الأفضل في مجالك فيما يتعلق بنواحي صناعة السينما. فإذا بدأت الآن وعملت بجد، يمكن (كل شيء ممكن، أليس كذلك؟) أن تفوز بجائزة الأوسكار خلال بضع سنوات. وبالطبع، فإن الإنجاز ما زال يتعين عليه أن يخضع لحكم أكاديمية العلوم والسينما.

يمكنك أن تبني شركة هي الأفضل في مجالها طبقاً لأي معايير اقتصادية نموذجية تحدد أداء الشركات، ولكن سيظل من الصعب تحديد أي شركة هي "الأفضل" بالفعل. هل يجب عليك، على سبيل المثال، أن تقيس نجاح الشركة بحجمها أم برضا العميل؟

الآن، ما أقصده هنا لا يتعلق بالشهرة أو المجد أو الخطط الكبرى، ولكنه يتعلق بمحاولة أن تصبح الأفضل فيما تقوم به. لماذا لا يحاول سائق سيارة الأجرة في شنغهاي أن يصبح أفضل سائق سيارة أجرة في شنغهاي؟ هذا النوع من العقلية يحدث فارقاً، ويحقق رُضاً عميقاً، في هذه الحالة لكل من السائق وعملائه.

أدركت فجأة: أريد أن أكون الأفضل في العالم في قيادة ذاتي.

إذا كان يمكنني قيادة نفسي بشكل جيد حقاً، حينها ربما يمكنني أن أكون قائداً جيداً للآخرين، وذلك بمساعدتهم للوصول في نهاية الأمر

قيادة أنفسهم، وبالتالي إدامة مبدأ القيادة الجيدة. إذا كان الكل يأخذ بزمام قيادة حياته، الشخصية والمهنية، ومصيره، سنصل في النهاية إلى أن يكون لدينا مستقبل مشرق. إن القيادة الجيدة تنتشر بفعل قوتها الإيجابية. لذا، فإنه بقيادة أنفسنا، نصبح نحن "نقاطاً ساخنة" تشع القيادة الجيدة؛ الأمر يبدأ بك.

ربما تظن أن الأمر يبدو غريباً أو زائداً عن الحاجة أن يكون لديك طموح في أن تكون الأفضل في العالم فيما يتعلق بقيادة ذاتك. من بين الاعتراضات على هذا المفهوم هو أنه ليس هناك سوق أو تصنيف لقيادتك لذاتك، لذا فلن تعرف أبداً إذا كنت الأفضل فيما تقوم به أم لا.

يمكنك أيضاً أن تقول إن الأمر لا يتطلب الكثير لكي تكون الأفضل في قيادتك لذاتك. بعد كل شيء، لا توجد أية منافسة. أم أنه توجد؟ من غيرك يدعي أن يكون أفضل منك في قيادتك لذاتك؟ فكر بالأمر. من المحتمل أن هناك العديد من الناس الذين لهم رأي في قيادتك لذاتك؛ مديرك، أو أصدقائك، أو شريك حياتك، أو خطيبتك، أو أطفالك، أو والداك، أو مدربك، أو زملاؤك، أو طبيبك، أو مدربك الشخصي أو أي شخص آخر له شأن في حياتك. لذا دعنا نبدأ بأن تكون أفضل ممن يحيطون بك في قيادتك لذاتك، رغم أنه يمكنك أن تقدر قيادة الآخرين الجيدة عند الاحتياج لها. الرؤية التي تتعلق بأن تكون "الأفضل في العالم" هي أكثر من مجرد عقلية، مهما كان ما تفعله في الحياة. ويعتبر من الطموح أن تمارس يومياً محاولة القيام بأمر جيد. يمكنني أن أسأل نفسي بعد قضاء ليلة طويلة بدون نوم، والقيام مبكراً اليوم التالي: "هل كانت قيادتي لذاتي من الطراز الأول؟".

١١ الصفات الجيدة والسيئة (ص. ج. س.) الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقودك حقًا هو أنت.

المنافسة الحقيقية هي دائمًا مع ذاتك؛ فأنت من تتنافس معه من أجل القيادة الجيدة لذاتك. يتعلق الأمر بالتغلب على الأمور الناقصة لديك ونقاط الضعف والسلوكيات غير المحببة وقلة ثقته بذاتك، وكذلك يتعلق أيضًا بتحقيقك لقيمك والتركيز على كل ما يجعلك الأفضل، إلى جانب التعلم كل يوم كيف يمكنك أن تكون أفضل.

يمكنني بكل سهولة إعداد قائمة بالأمر التي أظن أنها من ضمن نقاط الضعف في قيادتي لذاتي:

- إرسال رسالة بريدية إلكترونية غير مناسبة.
- البقاء متأخرًا خارج المنزل في أي حفل.
- إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه بدلًا من الإنصات.
- عدم العدل مع شخص يستحق الأفضل.
- الانفعال الزائد في وجه أطفالي.
- الرغبة في الانتقام من شخص أساء لي.
- رد الفعل ضد السلوك السيئ لدى الآخرين.
- النوم ساعات قليلة في الوقت الذي أحتاج فيه إلى شحن طاقتي.
- عدم تقديم تغذية راجعة مباشرة وصادقة.

يمكنني أيضًا تحديد ما إذا كنتُ أنجز الأمور على ما يرام، وما يجعلني قائدًا أفضل:

- التدريب الجسماني، بتخصيص نسبة من أيام الشهر لممارسة الرياضة.

- ممارسة اليوجا والتدريب على التركيز والحضور الذهني.
- تحقيق نتائج رائعة بفضل فريق عمل قدمت له الدعم.
- استشفاف مشاعر الناس الكامنة وراء ما يقولونه.
- إظهار التعاطف والشفقة تجاه زميل عمل.
- إرسال ملاحظة شكر بعد تناول غداء لطيف.
- قبول الأمور كما هي.
- المبادرة بالتصرف واختيار أفعالي.
- الإشادة بمن يستحق.

في كتاب للمؤلف "روبين شارما" بعنوان *The Leader Who Had No Title*، هناك قصة جيدة عن طالب معجب بشخص يكبره لإنجازات هذا الشخص وقوة شخصيته، ثم يسأله ما إذا كانت تواتيه أفكار محبطة. هنا أجابه الشخص الذي يكبره في العمر: "بالطبع، تأتيني أفكار محبطة، وتحاول نفسي أن تخرجني عن المسار الصحيح كل يوم. هذا يحدث لأنني بشر، لكنني أيضاً أتمتع بالجانب الواقعي وهي طبيعتي الجوهرية وما أنا عليه حقاً. هذا الجزء مني يصوغ الأفكار النبيلة والشجاعة - ويبقيني على المسار الصحيح لأصبح أفضل ما يمكن أن تكونه ذاتي. الأمر يبدو كما لو أن بداخلي كلبين: كلب صالح يريد أن يقودني لما أحلم بأن أصل إليه، وكلب سيئ يحاول أن يخرجني عن المسار المثالي لي".

يسأله الطالب: "أيهما يربح المنافسة؟".

يرد عليه الشخص الذي يكبره سنّاً: "الإجابة سهلة. الكلب الذي أعطيه أكبر قدرٍ من الغذاء".



دوّن ما تظن أنه قيادة جيدة لذاتك وما تظن وتعتبره قيادة سيئة.

كلمي الصالح يقودني للطريق الصحيح كلمي السيئ يخرجني عن مساري الصحيح

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

إنك تتحكم فيمن يقودك؛ جانبك الصالح أو جانبك السيئ. والحقيقة هي أنك لا تقود الآخرين، بل تقود نفسك بالفعل. يمكنك أن تتحكم فقط، بما أنه سلوكك وتفسيراتك وإجاباتك التي تمثل قلب إدارتك الجوهرية. فكر بالأمر.

إنك دائماً ما تقود نفسك أولاً، وهذا عن طريق تقرير خطة عملك. على سبيل المثال، عندما يخبرك رئيسك بأن الشركة تعيد الهيكلة وأن دورك الوظيفي سيتغير بشكل لن يجعلك سعيداً به، كيف تقود ذاتك؟ هل تصل لفكرة أن العالم لا يسوده العدل، ومن السيئ جداً أن تكون ضحية لقرارات كبار المديرين؟ أم ستخبر ذاتك بأنه رغم أن الأمور تبدو سيئة، يمكن أن

تكون هذه فرصة في نهاية الأمر: يمكنك التفاوض مع رئيسك، أو تبحث عن أدوار أخرى في الشركة، أو تجد طريقة لإحداث تغيير في وظيفتك يناسبك؟ أنت من يقرر هذا؛ لأنك أنت المسئول.

إنك حقاً لا تقود شخصاً غير ذاتك. وعندما تمارس قيادة ذاتك، تقرر أولاً أفعالك وأفكارك ووعيك، وهي الأمور التي ستؤثر على الآخرين فيما بعد، بشكل مباشر أو غير مباشر. وحتى إذا كان أسلوبك القيادي هو ببساطة إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه وإعطاؤهم الأوامر ومكافأة ومعاينة أفراد فريقك طبقاً لهذا، فما زال يجب عليك قيادة ذاتك في أسلوب تفكيرك ثم التصرف طبقاً له.

لذا، من أنت؟ وما القيم التي ترشدك؟ وتاماً كما يكون لدى أية شركة (أو يجب أن يكون لديها) ثقافة إرشادية، ما "نظامك التشغيلي" ومجموعة القيم الجوهرية الخاصة بك؟

٠١٢ ذاتي الحقيقية (ذ. ح.)

كن صريحاً مع ذاتك.

في كتاب *On Becoming a Leader* للمؤلف "وارين بينيس"، هناك مقولة مقتبسة للفيلسوف الأمريكي الراحل "ويليام جيمس"، يقول فيها:

"غالبًا ما كنتُ أظن أن أفضل طريقة لتحديد شخصية الرجل هي البحث عن توجه فكري أو أخلاقي محدد، والذي يشعر المرء من خلال تبنيّه بالفاعلية والحيوية الشديديتين والعميقتين. في تلك اللحظات، يتحدث صوتٌ داخلي قائلاً: هذه ذاتي الحقيقية!".

لمعرفة ذاتك الحقيقية، والسبب في أنها صارت كذلك، هو أول خطوة في أية قيادة. بالطبع، فإن هذه رحلة مستمرة مدى الحياة وربما لا تصل إلى الإجابة. المقصد من هذا الكتاب ليس مساعدتك في العثور على ذاتك - هناك الكثير من الأماكن والسياقات التي يمكن القيام من خلالها بهذا - بل أريد فقط أن أسلط الضوء على أن القيادة الجيدة تبدأ بذاتك. لتعرف المزيد عن ذاتك، راقب حالاتك المزاجية، والظروف، والبيئات، والناس، والسياقات، والتحديات، والغرف، والأبنية، والمناظر الطبيعية، والأحداث، والمواقف الأخرى، التي تشعر فيها بأنك في منزلك. ربما تجد فجأة أنك في راحة تامة، وتستمتع بمجرد أن تكون جزءاً طبيعياً من السياق، وتحدث ذاتك بكلمات "ويليام جيمس": "هذه ذاتي الحقيقية!". إذا حدث هذا، لاحظ حدوثه؛ فهو يعني شيئاً ما، وبعد ذلك سلّ ذاتك لماذا؟، وربما سوف تكتشف حتى المزيد.

لا يمكن أن يكون لديك ذاتان. في عام ٢٠٠٥، طرحت مجلة *Business 2.0* سؤالاً على ٣٠ رجل أعمال من ذوي الرؤى حول القاعدة الذهبية لكل واحد منهم أو الفلسفة التي يعيش بها كل منهم في حياته

الشخصية والمهنية على حد سواء. كان أحد العمالقة الذين أجابوا هذا السؤال "وارين بافيت"، المدير التنفيذي والرئيس الأسطورية لشركة بيركشاير هاثاواي؛ فماذا كانت قاعدته الذهبية؟ لا يمكن أن يكون لديك ذاتان.

عندما تستيقظ صباحاً، وتفكر فيما تريد أن تفعله اليوم، سل نفسك ما إذا كنت تود أن يقرأ الآخرون عما قمتَ به في صحف الغد في الصفحات الأمامية. من المحتمل أن تؤدي الأمور بشكل مختلف قليلاً، إذا تذكرت ما قاله "بافيت".

في الأحوال العادية، أنت شخصٌ صادق وواقعي، ولا تختلف شخصيتك حسب الموقف؛ فهذا إذا حدث، لا يخلق فقط ارتباكاً لدى من حولك، بل يتطلب أيضاً الكثير منك، إذا كنتَ ستحتفظ بسجل للنسخ المختلفة منك. قبل كل شيء، فإن هذا يشير إلى أنك ربما لم تستقر على رأي محدد بخصوص ذاتك، وإلى أنك لست متصلاً بجوهرك وقيمك الأساسية، أو ربما تظن أنه يمكنك أن تكون على سجيتك، عندما لا يكون هناك من يشاهدك.

أيضاً، فإنك برنامج الأعمال الخاص بك. فإذا تساءلت من قبل من أنت، انظر لجدولك. وتعتبر هذه طريقةً بسيطةً لتعلم الكثير عن ذاتك؛ فربما يكون من الواضح جداً أنك لم تفكر في هذا مطلقاً، لكن بشكل عام توضح الكيفية التي تتفق بها وقتك الكثير عنك.

لنفترض أن يومك النموذجي يبدأ هكذا: تستيقظ في السادسة صباحاً، ثم تعد الإفطار للأسرة، وتصطحب الأطفال للمدرسة، ثم تحضر الاجتماع الأول في التاسعة صباحاً مع فريق الإدارة الخاص بك، وتقضي معظم وقتك في اجتماعات ومكالمات هاتفية أخرى، ثم تتناول العشاء مع زوجتك في الثامنة مساءً، وفي النهاية تحكي لأطفالك حكايات ما قبل النوم؛ هذا يخبر بالكثير عنك.

إذا كان يومك يسير هكذا: تصحو في العاشرة صباحاً مرهقاً من ليلة أمس حيث كنت في المقهى مع أصدقائك، ثم تقضي اليوم في البحث عن وظيفة، وبعد ذلك تذهب للمقهى مرة أخرى مع أصدقائك؛ فهذا يقول أشياء مختلفة عنك. إن الطريقة التي تقضي بها وقتك لا تقول سبب كونك ما أنت عليه، ولكنها تقول ما أنت عليه، وأفعالك تتحدث عنك بصوت عالٍ.

٠١٣ اعرف نقاط ضعفك (١. ن. ض. ن.)

نقاط الضعف ليست نقاط قوة، ولكن معرفتها هي نقطة القوة.

أخبرني أحد أوائل الناصحين لي بأن أعظم نقطة قوة يمكنك امتلاكها كقائد هي معرفة نقاط الضعف لديك. هذا أمرٌ مخيف، لأنه مرتبط بجوانب من ذاتنا، ربما نخجل منها ونريد إخفاءها عن الآخرين أو تغييرها. ربما يكون من الأفضل أيضًا أن نتعرف على ذاتك من خلال نقاط الضعف أكثر من نقاط قوتك. بدأ "ليو تولستوي" رائعه *أنا كارنينا* قائلاً: "العائلات السعيدة تتشابه؛ أما العائلات التييسة فكل منها تعيسه بطريقتها الخاصة".

بالطريقة نفسها، إنني أفترض مثلاً أنه من المحتمل أن يكون معظم المحاسبين المهرة مهرةً فيما يفعلون بالطريقة نفسها. إنهم بشكل أساسي ماهرون في مجال المحاسبة، ولكن ما يفرق بينهم، وما يجعلهم بشراً، هو نقاط ضعفهم المختلفة.

هناك أشكال عدة لنقاط الضعف، على سبيل المثال:

- أمور تريدها: مثل أن تقتل شخصاً من أجل حبيبتك، أو تحتاج إلى المخدرات.
- أمور تخاف أن تفقدها: أطفالك، ووظيفتك، ومالك.
- أمور تخفيها: نفش شريكك، أو تسرق.
- أمور تتقصدك: لا تحمل درجة علمية.

النقطة الرئيسية هنا ليست التعامل بشكل عملي مع نقاط ضعفك، رغم أنه من المحتمل أن هذه فكرة سديدة، ولكن لتدرك ماهية تلك النقاط. إن إدراكك لنقاط ضعفك ربما يكون من أعظم نقاط القوة التي يمكنك التحلي بها كقائد. من الأفضل أن تعي تلك النقاط، وتتعرف بتواجدها وتعامل

معها بشكل استباقي قبل أن يكتشفها مَنْ حولك أولاً. من الجيد بالطبع أن تحدد نقاط ضعفك من خلال التغذية الراجعة الصادقة والبنّاءة (ما لم تكن لا تعرف أي شيء عنها) ، لكنه يمكن أن يكون الأمر سيئاً، إذا عرفتها بالمصادفة.

ترتبط الكيفية التي تتعامل بها مع نقاط ضعفك بكل من الأفضلية الشخصية وطبيعة نقاط الضعف. ودائماً ما يكون نمط الفعل الاستباقي نمطاً واحداً: (١) إدراك نقاط الضعف والاعتراف بها، (٢) التعامل معها. إذا كانت نقطة ضعفك هي الإدمان أو السرقة، فيجب عليك طلب المساعدة. أما إذا كانت نقطة ضعفك أسلوب حياة غير صحي بشكل عام، فربما يمكنك إحداث التغيير بنفسك عن طريق تطبيق نظام أفضل وممارسة الرياضة. يمكنك أن تختار ألا تعالج نقطة الضعف أن تتعايش معها، ولكن سل نفسك عن الحد الذي يمكن أن تؤذيك به أنت ومن حولك.

تستند قدرتك على بناء نفسك والآخرين إلى نقاط القوة، ولكن ما يجعلك عظيماً حقاً هو فهم نقاط ضعفك والتحلي بالقدرة على إصلاحها. يمكن تحويل نقاط ضعفك والعوائق التي تواجهك إلى نقاط قوة ومميزات، إذا كنت تحلى بالقدرة على النظر لها بهذه الطريقة. (انظر أيضاً #٤٣ واجه التحديات).

١٤. حدد فضائلك (ح. ف.)

من الجيد أن تكون لديك بوصلتك، حتى إذا فشلت في الاهتداء بها.

هل أتبع قواعد خاصة؟ أحاول، ولكنني أفضل كل يوم. واحدة من الطرق التي تساعدك على التحكم في ذاتك وصفاتك السيئة ونقاط ضعفك هي وضع مبادئ إرشادية لذاتك. نعم، نحن بشر وكلنا راعون كما نحن ولكننا نحاول دائماً أن نكون أفضل مما نحن عليه. طريقة أخرى لقول هذا هو العيش طبقاً لفضائلك، إذا أمكنك هذا.

"بنيامين فرانكلين" أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة، بدأ ممارسة القيادة في مرحلة مبكرة من حياته. ففي عام ١٧٢٦، وكان في العشرين من عمره، قام بصياغة ما يشتهر اليوم بالثلاث عشرة فضيلة والتي وضعها في قائمة ضمن كتاب *السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين*:

١. الزهد. كل واشرب ولكن لا تملأ بطنك.
٢. الصمت. لا تتطرق إلا بما يفيدك، ويفيد من حولك، وتجنب المحادثات التافهة.
٣. النظام: ضع كل ما لديك في مكانه الصحيح، وأعط كل عمل تؤوله حقه من الوقت.
٤. التصميم. اعتزم القيام بواجباتك، وأد ما تعتزم القيام به دون أي فشل.
٥. التدبير. لا تنفق إلا ما سيفيدك ومن حولك ولا تضيع شيئاً.
٦. العمل. لا تضيع وقتاً، واشغل نفسك دائماً بأمر مفيد، وامتنع عن

القيام بالأفعال غير المفيدة.

٧. الصدق. لا تستخدم الغش الضار بالآخرين، وفكر وتحدث بصدق ونزاهة.
٨. العدل. لا تضر أحدًا بأفعالك، أو تغفل ما يمكن أن تفيد به الآخرين.
٩. الاعتدال. تجنّب التطرف، وامتنع عن رد الإساءة بالإساءة.
١٠. النظافة. لا تتساهل في نظافة البدن أو الملابس أو المسكن.
١١. السكينة. لا تتزعج بتوافه الأمور، أو الحوادث الاعتيادية، أو التي لا يمكن تجنبها.
١٢. العفاف. لا تمارس الرذيلة، ولا تضر سمعتك أو سمعة الآخرين.
١٣. التواضع. افتدِ بالصالحين في تواضعهم.

أدرك "فرانكلين" أنه لم يستطع العيش دائمًا وفقًا لمبادئه، وأن له سلبيات، ولكنه أيضًا رأى أن محاولة اتباع تلك الفضائل جعله رجلًا أفضل وساهم في نجاحه. الفكرة هي تطوير إطار عمل لإرشاد نفسك بما يتيح لك أن تعرف ما إذا كنتَ على الطريق الصحيح أم لا. لهذا قيمة في ذاته - فهو يمنحك خريطة لسلوكك، وسوف تعرف ما إذا كنتَ قد جِدتَ أم لا. من المحتمل أنك سوف تفشل في العيش طبقًا لقواعدهك وهذا لأنك بشر، إذا كان في هذا أي عزاء.

في كتابه العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، يقترح "ستيفن كوفي" أن تكتب بيانًا بمهمتك الشخصية تضع إطارًا عامًا لفلسفتك وقيمك ومذهبك في الحياة - أي "ثقافتك الشخصية" التي ترشدك وتوجه أفعالك. يمكن

للأمور التي يتضمنها بيانك الشخصي أن تكون قيماً مثل "استمع أكثر مما تتحدث" و"ادعم الناس لكي ينضجوا"، أو "ضع مصلحتك أولاً"، إذا ما كنت شخصاً أنانياً.

لا تعتبر أهمية قيادة نفسك أمراً جديداً، وكذلك فكرة أن القيادة الجيدة تبدأ بك. لكن نظراً إلى القدر الكبير من التركيز الذي توليه لما حولك، فمن السهل أن تشغل بأمرٍ أخرى: الحاجة لإنجاز العمل في إطار الميزانية المحددة، أو الالتزام بميعاد نهائي، أو إدارة مشروع، أو تنظيم العمل بشركة، أو الإتيان بعائد على رأس المال الذي وضعه مستثمروك في مشروعك، أو التأكد من سعادة أطفالك أو دعم زملائك أو شراء البقالة؛ لا تنس نفسك.

#١٥. مستويان للقيادة (م. ل.)

كيف تتصل أفعالك بجوهرك؟

في جميع أقسام هذا الكتاب، هناك مستويان يجب أن تكون على وعي بهما؛ المستوى الأول هو الأساس، جوهرك، وبيان المهمة الشخصية الخاصة بك، و"ثقافتك" الشخصية أو ببساطة "أنت"، يمكنك أن تسميه المستوى الأساسي. أما المستوى الثاني فهو سلوكك اليومي، وأفعالك، والتي تقوم بها استناداً إلى قناعاتك. يتعلق هذا المستوى الثاني بـ"إدارة نفسك"، ويمكنك أن تسميه المستوى السطحي.

تعد الإدارة - أو التنفيذ - في إحدى الشركات نتيجة لإستراتيجية، وأهداف، وثقافة هذه الشركة. وسواء كانت الإدارة والتنفيذ "صواباً" أم "خطأً"، "سيئين" أم "جيدين"، ناجحين أم غير ناجحين، فإن هذا الأمر يعتمد على الإطار المرجعي. ففي الشركة، من المأمول ألا تتفاعل فقط مع أي شيء يحدث. فإذا كانت هناك فرصة (لدخول سوق جديدة، على سبيل المثال) أو فكرة مبتكرة (إطلاق منتج جديد، على سبيل المثال) أو حركة عدائية من أحد المنافسين، فإنك لا تتفاعل فحسب وتمضي قدماً،

ولكنك في البداية تسأل نفسك: "هل يتماشى هذا الأمر مع ما تريد أن تفعله شركتنا وما نؤمن به؟".

هناك بعض التقديرات في "ثقافتي الشخصية":

- أنا دائماً ما أجعل أطفالي أولويتي الأولى.
- أنا أقبل التحديات بشكل استباقي، وأركز على الواقع.
- أنا عادل، وأمين، وجدير بالثقة في العمل، وأحاول أن أجعل جميع الأطراف فائزة.
- أنا أعرف أن لديّ قدرًا كبيرًا من الأنانية، ولكنني سأبدل قصارى جهدي للتركيز على الآخرين.

في الإدارة "الاحترافية" لنفسك، يجب أن تكون واعياً بأفعالك: حيث لا ينبغي أن تكون أفعالك أبداً ردود فعل صبيانية لما يقوله ويفعله الناس؛ فإذا اصطدم بك شخص في الشارع وقال: "انتبه"، فمن السهل أن تقول تلقائياً: "بل انتبه أنت!" يعد هذا الأمر رد فعل. ولكن بالصمت لجزء من الثانية، ثم اتخاذ قرار بشأن ردك، من الممكن أن تقول بدلاً من ذلك: "أسف"، وهذا الرد يُعدُّ فعلاً، وليس رد فعل.

يستغرق الأمر الكثير من التدريب والممارسة لمقاومة السلوك القائم على رد الفعل. بشكل مثالي، يجب أن تكون متحكماً في المواقف، وأن تتخذ الإجراءات استناداً إلى منظومة قناعتك الشخصية. على سبيل المثال، إذا قلت إنه من الجيد عقد الاجتماعات في مكاتب الأشخاص الآخرين (#٥٨ م. آ.)، فإن هذا الأمر يكون مستنداً إلى تقديري بأنني أريد التركيز على الآخرين؛ فالدعوة إلى عقد اجتماع في مكاتبهم تكون لوضع الأساس من منظور الشخص، بينما سيكون الانتقال وعقد اجتماع في مكتب أحد زملاء هو أمر يهدف إلى وضع الأساس من منظور شخص آخر؛ أي أن هذا يعد إشارة صغيرة للتركيز على الآخرين. لذا فإن هذا الأمر يعد فعلاً مبادراً يستند إلى بيان المهمة الخاص بي.

تماماً مثل الطوابق في المنزل، فالمستوى الثاني (السطح) يُبنى على المستوى الأول (الطابق الأرضي). وكما يتصل كل من السطح بالطابق الأسفل، فإن أفعالك تعد نتيجةً لنظام قناعتك (أو هكذا يجب أن تكون من الناحية المثالية).

سيكون تقديم كتاب به عدد من المختصرات الثلاثية، أو أدوات وإرشادات القيادة، بمثابة توفير سطح الأمور فقط؛ فهذه الأدوات عديمة القيمة، إذا لم ترتبط بقيمك الأساسية. لا تتبنَّ أي شيء تقرأه هنا - أو في أي مكان آخر - بدون التحقق أولاً مما إذا كان هذا الأمر يتماشى مع بيان مهمتك. بالتأكيد كان سيصبح من الرائع إذا كان بإمكان المختصرات الثلاثية أن توفر الإلهام، ولكن استخدامها فقط إذا كنت تعتقد فعلاً أن قيمك تدعمها. ربما تكون الثقافة الشخصية التي تتراح معها هي الثقافة المفضلة لدعوة الموظفين إلى مكتبك في أي وقت تسوء فيه الأمور؛ لأنك تعتقد أن الخوف يجعل الناس حذرين، وأن هذا الأمر بدوره يحقق النتائج في عالمك.

من العادات الجيدة أن تجعل المستويين الخاصين بك حاضرين في ذهنك طوال الوقت؛ فيمكنك فحص أفعالك في مقابل الأساس الخاص بك لتحديد إذا ما كانت متماشية مع قناعاتك، وإذا اتخذت إجراء يبدو أنه يفتقد الأساس، اسأل نفسك ماذا حدث.

في بعض الأحيان، أختار أن أحرك الأمور، وأن أتبنى مقاربة صاحب العمل، متجاهلاً الهيكل أو التنظيم في الشركة (منظور المديرين) والناس من حولي (منظور القادة) لإحداث فوضى صغيرة بأفكار جديدة. من المأمول أنني أعرف ماذا أفعل، وأعرف موقعي على الخريطة. أحياناً تفشل الأمور فحسب، وأخرج عن مساري؛ فالأفعال بدون أساس في "نظام التشغيل" الخاص بك هي مجرد ردود أفعال لأفعال الآخرين، أو نزوات واضحة. عش في مستوى السطح، ولكن كن متأكدًا بشأن المستوى الأساسي الخاص بك.

#١٦. هل تقتنع؟

من الأسهل أن تتخذ إجراءً، إذا كنت تعرف ماذا تريد.

كما يقول "جوناثان بويل" في كتاب *The New Machiavelli* (وكما كتب ميكافيللي عن نفسه من قبله)، تعد الكاريزما أمرًا أساسيًا لمهارات القيادة. ما الذي يمنحك الكاريزما؟ التفاؤل والحماس، ولكي تكون متفائلًا ومتحمسًا، يجب عليك أن تقتنع بشيء ما؛ فالافتناع هو إحدى المهارات الجوهرية للقيادة. ولكن الأمر يتعلق بما هو أكثر من الكاريزما. فإذا لم تكن مقتنعًا بما تفعل كقائد - وبغض النظر عن كونك قائدًا تقليديًا أو قائد عقلي - سيكون من الصعب عليك القيام بهذا الأمر.

لقد اتخذت في بعض الأحيان قرارات بدون اقتناع حقيقي بها. فعلى سبيل المثال، في إحدى الشركات وافقت على إستراتيجية فقط لإرضاء عضوفي الفريق وزميل. لم يكن هذا من الحكمة، وقد نتج عن هذا إلغاؤنا الإستراتيجية بعد ذلك بستة أشهر عندما ثبت فعليًا فشلها، وهو الأمر الذي أدى بالتالي إلى إحباط زميلي. بهذه الطريقة ارتكبت خطأين فادحين؛ الأول هو أنني دعمت شيئًا لست مقتنعًا به (حتى إذا كان زميلي مقتنعًا)، والخطأ الثاني هو أنني فضلت المصلحة الشخصية لشخص على احتياجات الشركة. عندما تدير مشروعًا تجاريًا، لا بد أن تسأل نفسك دائمًا عن الأمر الأفضل للشركة.

هل تقتنع؟ يجب عليك بصفتك قائدًا أن تقتنع بشيء ما. كان "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركة آبل مقتنعًا بالمنتجات المدهشة، وكان "بيل جيتس" الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت مقتنعًا بالمنتجات المتوافقة.

ما الشيء الذي تقتنع به؟ ليس من المهم أن يكون شيئًا صائبًا (ولكن لا بد أن تقتنع أنه صائب وأن تكون راغبًا في المحاربة من أجله حتى يثبت خطؤه). بالإضافة إلى أنه ليس من المهم أن يكون هذا الشيء مدروسًا بشكل

جيد جداً (ولكن دراسته أمر مفيد؛ حيث سيتحدأك الآخرون ببياناتهم). من الممكن أن تستند قناعاتك إلى حدس، أو مجرد إحساس، أو بصيرة، أو ربما تركز على بحث جاد، أو خبرة، أو منطق.

من الممكن التعبير عما تقتنع به بعدة مستويات، من رؤية عامة للمستقبل أو قناعتك بالثقافة الصحيحة للشركة، نزولاً إلى كيفية تنفيذ أدق التفاصيل. يخلق كل من التفاوض والحماس لهذه القناعة الكاريزما التي تحفزك أنت والآخرين من حولك على حد سواء. إلى جانب ذلك، فإن قناعاتك هي الأساس الخاص بأمانتك، إذا ظللت مخلص لهم.

على سبيل المثال، ربما تقتنع بمستقبل الحوسبة السحابية، وهي فكرة أن البرنامج كخدمة يتم تشغيلها من خادم خارجي، يمكن الوصول إليه عبر الإنترنت من خلال المتصفح الخاص بك. ولكنك ليست لديك فكرة بشأن الكيفية التي يجب تنفيذ هذا الأمر في خطة عمل شركتك. وربما يقتنع شخص آخر في شركتك بمستقبل الحوسبة السحابية، ويقتنع كذلك بإستراتيجية خاصة بكيفية إنجازها: ما الموارد المطلوبة؟ ومن العملاء المستهدفون؟ وكيف سيبدو المنتج؟ ومن الذين سيتم توظيفهم لتحقيق هذه الأفكار؟ وربما يقتنع شخص ثالث في الشركة بطريقة لاكتساب العملاء باستخدام قوة تسويق البحث لدفع مبيعات المنتج على الإنترنت. ولكن إذا لم يكن هناك أحد مقتنع بشيء، فمن غير المحتمل أن يحدث لك شيء. لذا، فجزء مهم في القيادة هو أخذ قناعات الآخرين بعين الاعتبار، أيضاً.

أيما ما كان ما تعمل عليه، من الجيد أن تكون لديك قناعات بشأن كيفية تنفيذ الأمور، ما الصواب وما الخطأ؟ وما الجيد وما السيئ؟ كقائد، من المتوقع أن يكون لديك أفكار بشأن المستقبل، أو كيفية إدارة الشركة، أو الطريقة الأفضل لحل نزاع.

في أحد المشاهد الرئيسية لفيلم *Moneyball* (٢٠١١)، شركة سوني بيكتشرز) يشرح المدير العام بيللي بيان لصديقه القريب بيتر براند أنه

على وشك إبدال أحد أفضل اللاعبين لديه، بينما، بلاعب أقل في المستوى، هاتيربيرج، وهو الأمر الذي يتعارض مع الأفعال المفترضة. قام كل من بيان وبرانند - مدفوعين بالحاجة إلى الانتصار على الفرق الأخرى - بتطوير إستراتيجية جديدة، وهي نظام غير تقليدي لا يستند إلى اللاعبين الفرديين (مرتفعي التكلفة)، ولكنه نظام يستخدم الرياضيات لحساب التضايف بين جميع اللاعبين، والذي من الممكن أن يجعل الفريق يفوز، بميزانية أقل.

برانند: "بيلي، بينما أحد كبار النجوم، حسناً؟ وإذا قمت بالتخلص منه مقابل هذا الـ "هاتيربيرج" فلن تسير الأمور بالطريقة التي نريدها، أنت تعلم هذا. هذا النوع من القرارات سيجعلك تخسر عمالك، بالتأكيد".

بيان: "نعم، أنت محق. ربما أخسر وظيفتي. مع الأخذ في الاعتبار أنني أبلغ ٤٤ عاماً وحاصل على شهادة الثانوية ولدي ابنة أود أن أكون قادراً على إلحاقها بالجامعة. وأنت تبلغ من العمر ٢٥ عاماً وحاصل على شهادة من جامعة ييل وقضيت فترة مثيرة للإعجاب في التدريب المهني. أنا لا أعتقد أننا نسأل السؤال الصحيح. أعتقد أن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو، هل أنت مقتنع بهذا الأمر أم لا؟".

برانند: "أنا مقتنع".

بيان: "إنها مشكلة أن تعتقد أنه يتعين علينا تبرير أنفسنا. لا تعتقد ذلك. لا تبرر لأحد".

برانند: "حسناً".

بيان: "والآن، سأستمر في هذا الأمر، مهما كانت النتيجة".

هذا مثال على القيادة المستندة إلى الاقتناع. وهو يظهر كذلك مهارة أساسية أخرى للقيادة: الشجاعة؛ فأنت راغب في المخاطرة. والآن، لكي تكون قائداً، ليس عليك أن تخاطر بكل حياتك في كل قرار تتخذه، ولكن

امتلاك الشجاعة النابعة من قناعاتك يساعد في تحفيز هؤلاء الذين حولك لتحقيق رؤيتك.

ماذا إذا كنت قائداً رسمياً تقتنع بأحد الأمور ويقتنع بقية الفريق بعكسه؟ فجميعكم مقتنع بقوة، ولكن لسوء الحظ ليس بالطريقة نفسها. لا يمكنك السماح بـ"قناعتين" مختلفتين بالاستمرار؛ فإما ستضطر للاستسلام للقناعة الأخرى، أو أن تتأكد من حدوث ما تقتنع به.

#١٧. عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية (ع. م. س. ي.)

القيادة هي وظيفتك، وأنت الذي تضع الوصف الوظيفي لها.

تماماً مثلما تحتاج قطعة موسيقية إلى موسيقي متمرس ليبت فيها الحياة، فإن القيم الجوهرية وثقافة الشركة لإحدى المؤسسات تكون عديمة الفائدة ما لم تستطع تحويل هذه القيم إلى سلوك وأفعال. لهذا السبب، تتبع العديد من الأفكار من الطموح لإظهار ماذا تعني القيادة اليومية بشكل عملي، ولإظهار أن القيادة الجيدة تتطلب ممارسة منتظمة. فلا يمكنك أن تصبح عازف بيانو في حفل موسيقي بدون ممارسة مقطوعاتك اليومية.

بشكل يومي، أفضل كقائد بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك فإن درايتي بأنني قد فشلت يعني أنني فعلت شيئاً خطأ؛ لذلك يمكنني تحديد أوجه القصور والقيام بشيء حيالها. وفي المرة التالية، سأقوم بالعمل بشكل أفضل.

في دورة في جامعة ستانفورد تسمى البرنامج التنفيذي للشركات النامية EPGC، تعلمت مقولة - من المحتمل أنها صيغت في سياق معاناة الغرب الأمريكي - مفادها: "هناك أمر واحد فقط أسوأ من سوء الحظ، وهو أن تكون سيئ الحظ بدون معرفة السبب". إذا عرفت لماذا فشلت، يهون الفشل.

إن المعيار لما يعتبر صحيحاً أو خطأ، جيداً أو سيئاً، هو في النهاية إطارك الخاص. بالتأكيد، من المحتمل أنك تعيش في بيئة حيث هناك قواعد خارجية، مثل ثقافة المؤسسة، وقواعد السلوك، والكتيبات الإرشادية والقواعد الاجتماعية القديمة الجيدة. ولكن سيظل عليك أن تقرر لنفسك كيف ستصرف.

عندما تبدأ في الممارسة، ستلاحظ أن القيادة هي تدريب مستمر في أثناء العمل لن تنتهي منه أبداً؛ فعليك أن تمارس عمالك باستمرار، تماماً مثل الموسيقي الذي يعزف مقطوعاته الموسيقية اليومية. جزء من الممارسة هو التفكير بشأن قيادتك، وجزء آخر من التدريب هو وضع أفكارك موضع التنفيذ. يتم تعلم القيادة دوماً في سياق المشاركة مع الأشخاص الآخرين. (انظر أيضاً #٠٠٦ كن قائداً).

#١٨. أنا إنسان

أفضل أعدارك.

إذا كان هذا يمثل عزاء لك، فإنني أقولها: لا يوجد أحد كامل. أنت إنسان، وستكون هناك أوقات تعرف فيها أنك قد فعلت شيئاً خطأ أو قلت أشياء لا يجب أن تقولها، وأنت كنت وضيعاً وغيبياً، وأنتك أزعجت الآخرين وجرحت أقرب الناس إليك، وأنتك لم تؤدّ بشكل جيد، وأنتك فشلت وتسببت في المشكلات بوضوح. إنك تعرف أنك فعلت هذا، وأنتك تعرف السبب. ربما تكون قادراً كذلك على تحديد أي الجوانب فيك - نقاط ضعفك وقوتك - قد ساهمت في الأفعال التي تتدمر عليها.

ربما يبدو هذا واضحاً، ولكن فكرة أنني مجرد إنسان كانت واحدة من أفضل دروس القيادة التي تعلمتها. كان معلمي هو أحد كبار رجال الأعمال الأجانب وجندي سابق في القوات الخاصة مشهور عنه أنه كثير المطالب. عندما كان مديراً تنفيذياً بإحدى الشركات في إسكندنافيا - حيث كانت ثقافة المؤسسة بأكثر مرونة بعض الشيء في بلاده الأصلية - قيل إنه كثيراً ما جعل الناس يكون بأسلوب قيادته العنيف.

أخبرني بأنه ببساطة لا يمكنه تحمل القدرة المتوسطة وأنه لم يكن يستطيع كظم غيظه عندما كان يراها. من المحتمل أن هذا كان ناتجاً عن نشأته، ومعاناة والديه في أثناء الحرب العالمية الثانية، وخبرته في القوات المسلحة، وتدريبه كمسكري، وخلفيته الثقافية، وشخصيته. إنه لم يدافع عن أسلوبه، وكان يعتذر عندما يتمادى؛ عندما كان يدرك أن فعل هذا (أحياناً كان يدرك أنه تمادى؛ لأن من أمامه كان يبدأ في البكاء). ولكنه كذلك كان يعرف نفسه، ويدرك أن لا يمكنه تغيير سوى قدر محدود من شخصيته. يقول: "أنا مجرد إنسان". لا يمكنك بالضرورة أن تتوقع من الآخرين أن يتقبلوا سلوكك، ولكن عليك أن تفهم ما يمكنك تغييره

في نفسك، وما الذي لا يمكنك تغييره. يمكنك أن تأسف بشأن ما تفعله للآخرين، ولكن لا يجب عليك أن تقدم أعذاراً عن كونك نفسك. في النهاية تقدم فكرة أنك أنت هو أنت بعض العزاء، والعتذر. فلا يمكنك أنت - أو بيئتك - أن تتوقع أن تكون مثاليًا طوال الوقت. فهذا ببساطة ليس إنسانياً.

نقاط للتفكير

١. من أنت؟
 ٢. اذكر نقاط قوتك، كما تراها.
 ٣. هل أنت واع بنقاط ضعفك؟ هل لديك أية نقاط ضعف يجب أن تفعل شيئاً حيالها؟
 ٤. كيف تغذي كلابك الجيدة والسيئة؟
 ٥. هل حدث أن فعلت أشياء لست مقتنعاً بها؟
 ٦. هل لديك مجموعة من القيم، وقائمة محددة من الفضائل أو "بيان المهمة الشخصية" التي تلتزم بها؟ هل يمكنك رؤية كيف تتصل قناعاتك بالمستوى الأساسي مع أفعالك في المستوى السطحي؟
 ٧. متى كانت آخر مرة اضطررت فيها للاعتذار عن سلوكك؟
-

الفصل الرابع

احرص دائماً على الظهور

تتعلق القيادة الجيدة بالانتباه للتفاصيل؛ فكل حدث بسيط يبدو غير ذي أهمية مثل موقف صغير، أو نقاش، أو رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، أو مكالمة هاتفية هو موقف قيادي محتمل يحتاج إلى كل عنايتك وانتباهك. الآن، هناك مدرستان فكريتان؛ الأولى تقول إن السلامة العاطفية للآخرين هي مشكلتك، وإن عليك أن تهتم بها. أما المدرسة الثانية فتقول إنه يمكنك أن تقول وتفعل ما تشاء، ومهما كان رد فعل الآخرين؛ فهذا أمرٌ يخصهم وليس لك علاقة به. سوف نتحدث عن هذا الأمر لاحقاً، ولكن النقطة المهمة هي أن أفعالك سوف تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ردود فعل من المحيطين بك. إننا كائنات اجتماعية، ووجودنا يتحقق بعلاقاتنا مع الآخرين.

أكثر مقاييس نجاحي في الحياة جدياً سوف يكون ما سيقوله أبنائي عني في جنازتي. إذا كان عليّ الاختيار بين أن يقول مستثمريّ إنني أحقق عائداً جيداً وبين أن يقول أطفالي إنني كنتُ أباً صالحاً، فسأختار الخيار الأخير (حتى لو كان زيادة عائدات أرباح رأس مال الآخرين هو المحرك

الأول لي في عملي). في الوقت الذي لن أكون فيه في موقف لسماع ما سيقوله أي منهم عني بعد موتي، فإن النقطة المهمة هي أن اهتمامي بأطفالي يرشدني في الحياة.

في النهاية، يتم الحكم عليك بمجموع أفعالك، ولا يتعلق هذا المجموع فقط بالمواقف والقرارات المهمة والكبيرة، بل هو تراكم كل الأمور غير المهمة التي تفعلها كل يوم، والتي سوف تكون بيانك الشخصي في النهاية. الأمر إذن كما يلي: (١) يجب أن تفكر في أفعالك طوال الوقت، (٢) سوف تجد أنه من المفيد أن تكون لديك بوصلة لإرشادك خلال المواقف الحياتية التي تتطلب اتخاذ قرارات وأفعال - وأحياناً لا تتطلب التصرف.

في عالم اليوم القائم على الكلمة، وبفيض المعلومات المتزايد في صورة الرسائل الإلكترونية والتغريدات، والمنشورات، والحالات المحدثه، والتعليقات، والمراجعات... يمكن أن يظهر للناس أنك ما تقوله. لكن في الحقيقة، أنت مجموع أفعالك لا كلماتك. إنك ما تفعل، لا ما تقول في تغريداتك ومنشوراتك.

هذا الفصل عنك وعن أفعالك.

٠١٩ أحرص دائماً على الظهور (أ. د. ظ.).

افعل ما قلت إنك ستفعله. أمرٌ بسيط. أليس كذلك؟

من بين أكثر الطرق فاعلية لأن تكون قائداً جيداً هي الظهور، وكذلك من بين أكثر الطرق فاعلية في إحباط الناس هي ألا تحضر أو تلغي ميعادك في آخر لحظة. هل تظهر أم لا؟ أنا عادة ما أظهر نفسي للناس، ولكن يجب أن اعترف أنه تحدث استثناءات في بعض الأحيان.

لا بأس أن تلغي ميعاداً لأسباب وجيهة، والتي قد تتضمن مرض طفلك أو تأخر رحلة الطيران أو حدوث أمرٍ مهم غير متوقع له الأولوية. طبقاً لمعظم التقاليد الثقافية، أفترض أنه يجب أن يكون لديك سبب جيد ومقبول اجتماعياً لإلغاء مواعيدك، وإنني متأكد من أنك اضطررت من قبل على الأقل لمرة واحدة لأن تلغي ميعادك لسبب ما.

لماذا من الصعب أن تقول ببساطة: "أسف، لا أشعر بأنني سأستطيع القدوم للعشاء الليلة. أفضل أن أبقى في المنزل، وأقرأ كتاباً؟" على أفضل الأحوال، سوف يعرف الناس أنهم يمكنهم الوثوق بأنك سوف تحضر للعشاء، إذا قلت إنك ستحضر.

هناك دائماً مقياس متدرج يقع على طرف منه الحضور مهما كان السبب وعلى الطرف الآخر إلغاء حضورك بدون سبب. في أية ناحية من المقياس تقع أنت؟ أتظهر في كل الأوقات التي يجب أن تكون متواجداً فيها؟ أم لا تحضر مطلقاً؟ إذا كنتَ تحضر في كل الأوقات، فسوف تثير إعجاب الناس. أما لو كنتَ تلغي حضورك في كل مرة يتوقع الآخرون فيها حضورك، فأنت شخص لن يثق به الناس على المدى الطويل.

سل نفسك: ما بين صفر ومائة بالمائة، متى تنفذ التزاماتك؟ هل معدل التزامك بالحضور هو ٢٥ بالمائة؟ أم ٥٠ بالمائة؟ أم ٧٥ بالمائة؟ أم ٩٩ بالمائة؟

من المحتمل أنك في نقطة في المنتصف. أظن أنك ألغيت اجتماعات، أو لم تذهب للعمل، أو فوتت ميعادًا للفداء ذات مرة أو أخرى. هذا يحدث. ربما التزمت أيضًا بالحضور لميعاد رغم كل الظروف عندما كان أحد الأشخاص يتوقع حضورك. ألا يشعرك الالتزام بالمواعيد بشعور رائع؟

هذه الأمور مهمة ويقدرك الناس حينما تحضر في ميعادك. فإذا كان عدد مرات حضورك ينخفض لأي سبب، يجب أن تنتبه لهذا؛ فربما يكون هذا بسبب أنك تلتزم بشكل زائد عن الحد، وتتصدى لإنجاز الكثير من المهام، وتبدأ في التخلف عن حضور مواعيدك، أو أن الأمر هو أن اهتمامك قلَّ وأصبحت أكثر تكبرًا لشهرتك، أو لأنك مريض وتفتقد للطاقة اللازمة، أو لأنك تظن أن الاجتماع الذي سوف تذهب إليه مجرد مضيعة للوقت، أو لأنك تفترض أنه من الصواب أن تغير ميعاد الاجتماع في آخر لحظة لأنك مشغول، ويجب أن تستفيد من وقتك بأفضل طريقة نظرًا للأولويات الحالية.

لدينا جميعًا اجتماعات أو مواعيد نكره حضورها. هل تجد في بعض الأحيان أنك لا تذهب لتلك الاجتماعات لأنك تظن أنه لا أهمية لها على أية حال - أو لتتبت وجهة نظر ما؟ حسنًا، هذا ما يسمى اللافاعلية العدوانية. وينطوي هذا المصطلح على إعداد بيان خاص بشيء ما بشكل غير مباشر. وهذا أمر سيئ. إذا كان الاجتماع مهمًا ولكنه ممل، يجب عليك حضوره. إذا كنت تشعر حقًا بأنه ليس مهمًا، ربما يكون من الأفضل والأكثر نضجًا أن تقصر لمنظمي الاجتماع أنك لا تعتبر حضور الاجتماع استخدامًا مفيدًا لوقتك، حتى تتسنى لهم فرصة للعمل على تطوير الاجتماع. هذا ما يسمى بالتغذية الراجعة البناءة. أما عدم الحضور للاجتماع فهو نوع من التواصل السيئ، وسوف يعطي الآخرين فكرة سلبية عنك.

من بين الطرق السهلة لتحسين معدل حضورك للاجتماعات والمواعيد هي ببساطة الالتزام بعدد أقل من المواعيد. لا بأس بهذا، ويمكن أن يكون هذا مقارنة سليمة ومنطقية في كل من الحياة العملية والشخصية.

ورغم ذلك، فإن وجود عدد قليل من الأمور التي يجب إنجازها لا يجعل تلك الأمور بالضرورة سهلة الإنجاز. ربما لاحظت أنه عندما يكون هناك أمر واحد فقط عليك أدائه (على سبيل المثال، إجراء مكالمات هاتفية في أثناء عطلة نهاية الأسبوع ولديك الكثير من الوقت)، فمن المستحيل إنجازها، بينما عندما تكون في منتصف أسبوع العمل ولديك مفكرة أعمال ممتلئة، فإن إضافة مكالمات أخرى لا يمثل سوى أمر لا يتطلب إلا القليل من الجهد، حتى لو كان لديك وقت أقل من الوقت الذي كان لديك في نهاية الأسبوع. غالباً ما يكون من الأسهل إنجاز الأمور عندما يكون لديك الكثير لتقوم به. وكما يقال: "إذا أردت إنجاز شيء ما، اطلب من شخص مشغول القيام به".

كقاعدة عامة، أحرص على الحضور دائماً؛ فهذه هي القيادة الجيدة، وأظهر للآخرين أنه من المهم الحضور في الميعاد المحدد. إذا لم يمكنك الحضور، اعتذر لسبب وجيه.

الآن، إذا كان عليك حضور عشاء عمل الليلة - وكان هذا العشاء الثالث هذا الشهر - ولكنك تظن أنه يجب عليك قضاء الوقت في المنزل مع عائلتك، ماذا ستفعل؟

١. تذهب لحضور العشاء.
٢. لا تحضر، بدون إعطاء أي سبب.
٣. لا تحضر، وعتذر بكذبة بيضاء (تخبرهم بأنك مريض).
٤. لا تحضر، وتقول إنه يجب عليك قضاء اليوم مع عائلتك.
٥. لا تحضر، وتقول الحقيقة وهي أنك تريد أن تقضي اليوم مع عائلتك.

كقاعدة عامة، اختر العنصر الأول واذهب للعشاء. إذا كنت تمتلك الجرأة، اختر العنصر الأخير، إذا كان هذا ما يمليه عليك قلبك (وهذا أيضاً يعتبر من عناصر القيادة الجيدة). غالباً ما نقول إنه يجب علينا القيام بأمور ما، كطريقة لتجنب تحمل المسؤولية لأفعالنا. في نهاية الأمر، فإن الطريقة التي تقرر بها التعامل مع الموضوع هي منتج نهائي للبوصلة الداخلية الخاصة بك للتعامل مع الصواب والخطأ، ونتاج رغباتك الشخصية والعواقب الاجتماعية التي أنت مستعد لتقبلها.

عندما تستلم دعوة لحضور حفل ما، فإن ما يلي هو السيناريو الأمثل للتعامل مع الأمر: اكتب ردك على الدعوة بأسرع وقت ممكن بادئاً بأنه يسعدك الحضور. يجب أن تظهر في أبهى حلة، وتحمل هدية شخصية لطيفة وتقضي وقتاً لطيفاً، ثم تغادر وقد اكتسبت إلهاماً جديداً ممن التقيت بهم. بعد ذلك، قم بإرسال بطاقة شكر شخصية مكتوبة باليد تقول إنك استمتعت بوقتك، وأشدّ بمضيفيك. اسع لعيش حياتك على هذا المنوال، وسوف تحدث لك الأمور الجيدة دائماً. (انظر أيضاً #٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية).

٢٠. سيطر على الرسائل البريدية

الغاضبة (س. ر. ب. غ.)

أوقف الحلقات المفرغة المدمرة، وانشر السلوك الجيد.

عندما تكون متضايقاً فهذا يعني أنك في حالة سيئة عاطفياً وعقلياً وغاضب ومصاب بالإحباط أو في أية حالة أخرى سلبية. هذه هي قصة البريد الإلكتروني الغاضب. بين الحين والآخر، يظهر لك هذا الوجدان الدنيء في صندوق البريد الإلكتروني. بشكل هذه الرسائل البسيطة والكريه، تمثل أحد أفضل اختبارات القيادة، ويحدد هذا التحدي بشكل كبير ما هي القيادة. إليكم الموقف المعتاد للغاية:

تصلك رسالة بريدية مليئة بمشاعر السخط والغضب، ودائماً ما لا يكون كل شيء واضحاً فيها، ولكنك تشعر بالكثير ما بين السطور. تتعرض في تلك الرسالة للانتقاد بشكل تظن أنه غير عادل. تبدأ في الغضب، ولكن هناك نقاطاً عديدة في الرسالة تتطلب الرد عليها. ماذا ستفعل إذن؟ هل تتصرف برد فعل أم تبادل بالفعل؟

١. تسمح لكل مشاعرك بالانطلاق، وترد برسالة بريدية غاضبة بالمثل.

٢. تتجاهلها ولا تجب على الإطلاق ناسياً (أو متناسياً) الأمر برمته.

٣. تصبر قليلاً وتفكر كيف تفسر الرسالة وكيف سترد عليها في الوقت المناسب.

يقول بعض الأفراد إنه من الجيد أن تظهر ما تشعر به، وفي سياقات كثيرة يكون هذا صحيحاً؛ لكن في عالم اليوم المعقد سريع التغير والمليء

بالشبكات الاجتماعية، والرسائل النصية، ووسائل التواصل الفورية الأخرى، فإن العامل الإنساني يتعاضم. لذا، فإنه عند التواصل في بيئة مهنية، من الأفضل الالتزامُ بالموضوع محل النقاش؛ ولكي تحل أي نزاع، أو لتقليل الضوضاء (#٠٩٣ ق.ض.)، فالالتقاء هو الأفضل.

المشكلة هي أنه عند الرد على البريد الغاضب باندفاع، مع إرسال رد مليء بالمشاعر السلبية، سوف تزكي الحلقة المفرغة المدمرة، والتي سوف تؤدي لرد سلبي مماثل بما يُخرج الأمر عن نطاق التحكم. وظيفتك كقائد هي كسر تلك الحلقات المفرغة وليس دعمها. ورغم ذلك، فإن تجاهل رسالة إلكترونية غاضبة ليس حلاً أيضاً - فالمشكلة التي تناقشها الرسالة ليس من المرجح أن تختفي لمجرد أنك لم ترد عليها.

من الصعب تقديم نصيحة عامة بشأن معضلة الرسائل الإلكترونية الغاضبة؛ فهناك أيضاً العديد من المواقف والعادات الاجتماعية والعلاقات الشخصية لدرجة أنه لا يمكن إعطاء نصيحة تامة لكيفية الرد على تلك الرسائل.

ورغم ذلك، وبشكل عام، من الجيد إدراك أن:

١. البريد الغاضب علامة تحذيرية ويجب أن تتعامل معه بحذر.

٢. أنت متحكم بشكل كامل في ردودك وتفسيراتك.

٣. أياً كان ردك، فسوف يتسبب في حدوث ردود فعل سواء كانت إيجابية أم سلبية.

يجب أن تلاحظ أنه إذا كانت الرسالة مليئة بالمشاعر الإيجابية، يمكنك أن ترسل أي رد إيجابي كما تشاء. ليست هناك حدود لمستوى أو

قدر الإشادة الذي يمكنك إرساله. بالطبع، فإن الاستخدام المفرط لإظهار حبك للآخرين في أية مناسبة يمكن أن يتسبب في إثارة ضيق ولكن كقاعدة عامة يمكنك أن تكون إيجابياً قدر الإمكان في أثناء التواصل ولكن رسالة واحدة قصيرة سلبية يمكن أن تسبب كوارث.

عندما أستلم بريداً غاضباً، فإن أول ما أفكر فيه هو تصنيفه كخطر، ثم أرفع سماعة الهاتف لحل النزاع أو اقتراح إقامة الاجتماع. لقد لاحظت أن الناس نادراً ما يرسلون رسائل إلكترونية غاضبة هذه الأيام، وعندما أتصل بهم يقلقون لاتصالي لحل نزاع ما؛ فالبريد الإلكتروني يعني أن كل شيء على ما يرام، بينما المكالمة الهاتفية تعني إنذاراً أحمر. لهذا أقوم أحياناً بإجراء مكالمة عبر الهاتف لإلقاء التحية لكي أجعلها قناة تواصل محايدة. لذا، احذر الرسائل الإلكترونية. ولكن كما لاحظتم، هذا الموضوع لا يتعلق بإرسال الرسائل الإلكترونية بل بكيفية التعامل مع التحديات اليومية من حولك.

#٢١ التأويلات والاستجابات (ت. ١.)

الواقع لا يضر.

الواقع في حد ذاته لا يضر - ما يضر هو استجابتنا له. فكما تقول المؤلفة "بايرون كاتي": "معاناتنا لا تكون بسبب المشكلة التي تحدث لنا، بل بسبب تأويلنا لها". إن فهم هذا أمرٌ أساسي لفكرة القيادة، وقد كُتِبَ الكثير والكثير عن هذه الظاهرة في الكتب الخفيفة .

في كتاب *Getting Real*، تحكي مؤلفته "سوزان كامبل" عن المرور بتجربة "ما هو عليه" أو النظر للأشياء كما هي. تقول إن "المرور بالتجارب كما هي يساعدك على التفرقة ما بين ماهيتها، أي بين ما تمر به من تجارب (ترى، تسمع، تشعر، تلاحظ، تتذكر) وبين ما تتخيله (تظن، تفكر، تؤول، تقدر)... هناك فرق بين الواقع والأفكار التي تمتلكها عنه.

يمكن للثرثرة المستمرة داخل أذهاننا حول كل شيء يحدث حولنا أن تقودنا للجنون؛ لكن يجب أن تدرك أنه يمكننا أن نتحكم في عقولنا، ونسأل ذاتنا لنيل رأي آخر. إن القدرة على التفكير في كيفية تفكيرنا ووعينا هي ما تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى. استخدمها إليك مثلاً:

إنك تحب شخصاً ما، وهو يدرك مشاعرك جيداً، وتقضيان الكثير من الوقت معاً ويبدو أن كليكما يروق للآخر - ولكنك لا تعرف ما إذا كان الشخص الآخر يحبك، وما إذا كان يريد أن تصبح العلاقة أكثر من مجرد صداقة. لكي تدرك الحقيقة، تقوم بإرسال رسالة نصية تقترح فيها تناول العشاء معاً. لن يكون هناك رد لفترة، وهذا مؤلم بالطبع. سوف تمر الكثير من الأفكار بخاطرِك؛ إنه يتجاهلني... لا يحبني... هناك شخص آخر في حياته... هذه فكرة غبيّة... لماذا أرسلت الرسالة؟ لا يمكنني التواصل معه ثانية... هل أرسل رسالة جديدة؟ مكالمة؟... هل أتجاهل الأمر برمته؟ عقلك يعذبك. ما يعذبك ليس أنك لم تستلم رسالة بها رد، بقدر ما هو تأويلات للواقع.

حسناً، يمكنك أن تخبر جزءاً آخر من عقلك بأن يعلمك أن ذلك الشخص لم يرد ببساطة لأنه مسافر أو مشغول. أنت لا تدري ببساطة ما يمر به.

أخيراً، عندما يصلك رد يقول: "أسف لعدم ردي مبكراً؛ لأنني أضعفت هاتفي. هل تود تناول العشاء؟"، سوف تشعر بأعظم مشاعر الراحة، وتتعجب من السبب في أنك جعلت نفسك تمر بكل هذه المعاناة.

هذا يحدث في عالم الأعمال طول الوقت. لماذا لم يردوا على عرضنا؟ لماذا لم يستشيرونا بخصوص العقد؟ لماذا لم يرسلوا لنا بريداً إلكترونياً بخصوص تغيير ميعاد الاجتماع؟

في حالة وصول بريد غاضب، يجب أن تدرك أنك لا يجب أن ترد عليه. يمكنك قراءته وتأويله بأية طريقة تروقك (من "ياله من أحق" إلى "لا بد أنه واجه يوماً سيئاً") واختر أي رد (من "سوف أطرده من العمل" إلى "دعنا نتناول القهوة معاً، ونحل المشكلة"). لا تنس أنك من يتحكم في تلك الخيارات.

في أي اجتماع، عندما يخاطبك منافسك بجملة استفزازية، يمكنك اختيار أن تحتفظ بهدوئك، وتتنفس بعمق قبل الرد. لا تكن ضحية لأفعالك، وتستجب مباشرة لكل ما يحدث حولك. حاول أن تمر به كما هو في الواقع، وتحكم في تأويلاتك واستجاباتك، كن مبادراً، وحاول أن تسترشد ببوصلتك أنت. الأمر ليس سهلاً دائماً، ولكنه ممكن ببعض التدريب. التنظيم الذاتي (وهو القدرة على التحكم في الأمزجة والاندفاعات التفاعلية) هو أحد خمسة مكونات تُشكّل الذكاء العاطفي كما أوضح "دانييل جولمان".

#٠٢٢ احتفظ برباطة جأشك (١. ر. ج.)

ضع رأسك في المبرد.

"إذا كان يمكنك الاحتفاظ بهدوئك في الوقت الذي

يفقده من حولك، ويلومونك من أجل هذا،

إذا كان يمكنك الثقة بذاتك عندما يشك الجميع بهذا،

ومع ذلك تترك مجالاً للشك".

من قصيدة للشاعر "روديارد كبلنج"، ١٨٩٥

أستيقظ مبكراً وغالباً ما أحظى بحمام دافئ؛ لأفكر فيما هو قادم من يومي. عندما أصل للمكتب، وأنزلق في دوامة العمل، فهناك اجتماعات وتحديات يجب مواجهتها وقرارات يجب اتخاذها، ومأزق محتملة، إلخ. لذا عندما أبدأ يومي، أود أن يكون لي أساس ولا أنزلق للدوامة وأزيد من الفوضى العامة والإحباط والارتباك. (انظر أيضاً #٠١٧ عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية).

لذا عندما سألتني ابني عن السبب في أنني أحصل على حمام في الصباح، فسرت له الأمر بأنني أريد أن أكون هادئاً ومستعداً للعمل؛ أريد أن أظل محتفظاً بهدوئي. قال لي: "ولكن رأسك يبدو ساخناً، لماذا لا تضعه في المبرد؟".

هذه نصيحة جيدة جداً. عندما تشتد حدة الأمور، قم بنقل التركيز لأمر آخر، افعل شيئاً مختلفاً واهداً قليلاً. "ضع رأسك في المبرد". ابق هناك أكبر كمية من الوقت، وسوف تجد أنك مجبر على التفكير بشكل مختلف.

#٠٢٣ اعتذر على الملام (١.ع.م.)

إذا ارتكبت خطأ على الملام، فاعتذر على الملام ليكون لاعتذارك قيمة.

هذا بالتأكيد أحد أصعب الأمور التي يمكن القيام بها، ولكن يجب القيام بها بدون تردد. تعلمت من ناصحي أنك إذا ارتكبت خطأ أمام مجموعة من الناس، يجب أن تعتذر لمن أخطأت في حقه أمامهم أيضاً؛ فليس هناك خيار آخر.

القاعدة هي أن يكون اعتذارك على مستوى الإيذاء الذي تسببت به للشخص الذي تعتذر له. إذا خيبت أمل صديق، يجب أن تعتذر له مباشرة. إذا ارتكبت غلطة ما أمام من بالشركة بأكملها، يجب أن تعترف بها وتعتذر عنها أمام الشركة بأكملها. إذا ارتكبت خطأ وعلم به الناس، مثلما فعل الرئيس الأمريكي الأسبق "ريتشارد نيكسون" وسياسيون قبله وبعده، يجب أن تعتذر للناس على الملام. لم يقيم "نيكسون" بهذا، ولكنه اعترف بأخطائه في المقابلة الشهيرة مع "دافيد فروست" عام ١٩٧٧. اشتهر "نيكسون" أيضاً بأنه قال: "الهزيمة لا تنهي الرجل، بل الاستسلام هو ما يسبب هذا. لا ينتهي أمر الرجل عندما يُهزم، بل عندما يستسلم لتلك الهزيمة".

ذات مرة، في أثناء رحلة خارجية بصحبة بعثة من رجال الصناعة والأكاديميين السويديين ذائعي الصيت (حيث كانت مشاركتي بعيدة الاحتمال ولكنني كنتُ ممتناً للفرصة) وكان يرأسها ملك السويد. ذات صباح، أخطأت وتأخرت في الاستيقاظ وفاتني ركوب الحافلة التي كان ينتظر فيها الآخرون. لاحقاً في ذلك اليوم، اعتذرت أمام المجموعة بأكملها. ورغم ذلك، حرصت على أن أنهي حديثي بطريقة عني وعن خطئي لكي أنهي الحديث بشكل إيجابي، وقد بدا أن الملك أقر ما فعلت. على أية حال، رحبت بهذا الموقف المحرج كفرصة لتطبيق قاعدة الاعتذار على الملام.

٠٢٤ قل الحقيقة (ق. ح.)

هل تمتلك ما يتطلبه قول الحقيقة؟

هل أنا صادق في كل ما أقول؟ لا، يجب أن أعترف بهذا. هل أصرح دائماً بالحقيقة ولا شيء غيرها؟ لا. هل أقوم أحياناً بإغفال معلومات بدون الكذب؟ نعم.

إلى أي حد يمكنك أن تكون صادقاً؟ عندما أجرت مجلة *فايننشال تايمز* مقابلة مع "الاري ديفيد" مبتكر مسلسلات تلفزيونية مثل *Curb* و *Seinfeld* *Your Enthusiasm*، وسئل عما يمنعه من أن يكون صريحاً لأقصى حد مثل شخصياته التلفزيونية، أجاب قائلاً: "سيضر بني الناس يومياً. لا يمكن أن تكون صادقاً هكذا، وتعيش بشكل طبيعي في المجتمع".

العمل، مثل النواحي الأخرى في الحياة، يتعلق بالناس أولاً وأخيراً، وهذا يعني أن القواعد الاجتماعية التي تنطبق على الحياة بشكل عام تنطبق أيضاً على عالم الإدارة؛ فالأساسيات تبقى كما هي: افعل ما قلت إنك ستفعله، وحافظ على وعودك، والتزم بمواعيدك ولا تكذب. مفهوم الحقيقة هو مفهوم محوري، وغالباً ما يكون صعباً. ولكن على أية حال، هناك على الأقل طريقتان يمكننا قول الحقيقة بهما:

١. التصريح برأيك أو أن تكون صادقاً بشأن مشاعرك وآرائك.

٢. الاعتراف بشيء غير معروف للآخرين أو كشف حقيقة الأمور كما هي.

أعتقد أن الأمر سيعود في النهاية إلى هذا - الصدق والمصارحة. العنصر الأول يكون الدافع له داخلياً، بينما يدفع العنصر الآخر دوافع خارجية. عندما أخبر بيلي بيبب الممرضة ريتشيد في فيلم *One Flew*

Over the Cuckoo's Nest أنه ليس خجولاً من أفعاله، فقد كان يقول حقيقة ما يشعر به. هذا مثال للنوع الأول من التصريح بالحقيقة، وقد تمت معاقبته من أجل ذلك. أما من يسمى بالواشي في شركة ما كاشفاً الأسرار القذرة والفضائح فهو مثال للنوع الثاني.

في إحدى شركاتي، أساء أحد الموظفين المهمين فيها تقدير الأمور؛ حيث كان سيقوم بشراء بعض الأسهم القديمة في شركة ما وفي اليوم الأخير قبل انتهاء صلاحيتها، تراجع وعرض سعراً منخفضاً. بذلك بتنا بلا أية فرصة لإيجاد أي مشتر آخر، وكان السعر مختلفاً عما اتفقنا عليه مع حملة الأسهم.

عندما اتصلت به للاستفسار عن الأمر، لم أخبره بالحقيقة الكاملة؛ أي لم أكن صادقاً؛ حيث عرضت المشكلة كأنها أمرٌ متعلق بالأساس بإجباره لمجلس إدارة الشركة على عرض سعر منخفض في آخر لحظة. المشكلة الحقيقية لم تكن الأسهم بل مشكلة الثقة التي خلقتها هذه الأزمة. فإذا أخذنا في الاعتبار هذا السلوك، هل كنا نريده أن يستمر في العمل في الشركة؟ كان من الأفضل التعامل مع مشكلة الثقة بشكل مباشر، لكنني تعاملت مع الموضوع لاحقاً بشكل أقل مباشرة وذلك بعد يومين من بدء تردي الأمور. حقاً، من الصعب قول الحقيقة مقدماً.

رغم أن الرئيس "نيكسون" لم يعترف رسمياً بأية أخطاء في فضيحة ووترجيت، فقد وقع تحت ضغط شعبي شديد لكشف ما حدث حقاً ودوره في الموضوع. كان الناس يريدونه أن يخبرهم بالحقيقة بالشكل الثاني؛ أرادوه أن يكشف شيئاً كان يخفيه. إذا كان هناك شخص تحبه سرّاً، أو تستخدم أموال الشركة لفائدتك الشخصية، أو ليست لديك شهادة عمل قلت إنها لديك، فأنت لا تقول الحقيقة بالمفهوم الثاني المذكور سابقاً. أنت لا تكشف حقيقة الأمور كما هي.

لحسن الحظ، فإن الأمور التي نكذب بشأنها غالباً ما تكون عادية، أو لا أهمية لها مثل قول كذبة بيضاء لتجنب اجتماع سخيف، وقد قال "أوسكار

وايلد"، المؤلف البريطاني الشهير والمدعش: "القليل من الصدق أمرٌ خطير، والكثير منه مميت".

إن قول الحقيقة في كل الأوقات بدون تنقيح يعتبر انتحارًا اجتماعيًا. وفي الواقع، فإن المجتمع قائمٌ على قدر صحي من الخداع، ومن المحتمل أن العديد منا أخبر شخصًا بأن مظهره رائع، بينما الحقيقة عكس ذلك. إذا كنت تهتم بعلاقتكما، فلا تخبر أحدًا بشكل عام أن مظهره غير لائق، حتى لو كانت هذه هي الحقيقة. الحقيقة دائمًا ما تكون مؤلمة، ويمكن أن تستخدم كسلاح أيضًا. ورغم ذلك، فإنه من السهل قول الحقيقة، إذا كان الشخص الآخر يثق بك، وإذا صرحت بها بتعاطف واهتمام. كقاعدة عامة، يمكنك قول ما تريده وأن تصرح بالحقيقة، إذا كان هذا بأسلوب يحترم الآخرين. إذا كان صديقك يبدو مرهقًا، وتشعر بالقلق بشأن صحته، ربما يمكنك أن تشاركه رأيك الصادق، إذا كان هذا بصدق واحترام لمشاعره. لا يجب عليك فقط قول الحقيقة إذا كانت هناك حقيقة يجب قولها، بدلًا من ذلك، ابحث بنشاط عن الحقائق للتصريح بها، لكي لا تفوتك أي منها.

اجعل من قول الحقيقة قاعدة لك. ابحث عن الحقائق التي يجب قولها؛ فهذا أسلوب تفكير فعّال، ودعوني أوضح هذا بمثال.

في أي وقت أؤدي فيه عرضًا تقديميًا أمام مجلس الإدارة، أبدأ بشريحة تسمى "الأخبار الجيدة والسيئة". ألخص فيها النقاط الإيجابية التي أريد تسليط الضوء عليها، ولكنني أحرص أيضًا على أن أفحص أية معلومات سلبية أظن أنه يجب أن يعرفها الآخرون. إن البحث الفعال عن الأخبار غير السارة لا يعتبر أسلوب تفكير سلبيًا أو تشاؤميًا، بل طريقة لمحاولة قول الحقيقة الكاملة. من السهل نسيان أو التقليل من الأجزاء المثيرة للضيق، ومن صفات الطبيعة البشرية تجنب الأمور العصبية والتظاهر بأنه لا وجود لها. لكن الحقيقة سوف تظهر دائمًا في النهاية. لذا، فإنه من الأفضل أن تقول الحقيقة قبل أن يظن أحد أنك تخفيها.

#٠٢٥ إيصال الرسائل الصعبة (إ. ر. ص). صراحة بتعاطف.

هذه تجربة قيادية بسيطة. كيف يمكنك إيصال الأخبار السيئة أو الرسائل الصعبة؟ حسناً، الإجابة هي أن تقوم بهذا مباشرة وبتعاطف إذا أمكن. "بيلي بين"، المدير الفني لفريق أوكلاند آز للبيسبول، يعبر عن هذا بشكل جيد في فيلم *Moneyball*: "هل تفضل أن تصاب برصاصة في الرأس، أم بخمس رصاصات في الصدر، وتزف حتى الموت؟".

المثال الشهير للخبر السيئ هو عندما يتحتم عليك إخبار أحد الموظفين بأنه سوف يتم التخلي عن وظيفته؛ لأنها باتت زائدة عن الحاجة. إن سلب وظيفة أحد الأشخاص أمرٌ فظيع، فأنت تعبت بمصدر رزقه. لذا، يجب أن تتناول الموضوع بجدية.

- أولاً، إذا كان لديك خبر سيئ تحتاج لأن تخبر به أحداً، قلّه بصراحة ومباشرة، بدون محاولة تجميل الأمور؛ فإلناس يريدون أن يسمعوا أخباراً مباشرة وغير مرشحة، عندما يتعلق الأمر بالأمر المهمة.
- ثانياً، حاول إيصال الرسالة الصعبة بالتعاطف والتركيز على مشاعر الطرف الآخر. فإذا كنت تهتم بشأن الشخص الذي تتحدث معه، أظهر ذلك.
- ثالثاً، افعل هذا وجهاً لوجه وبنفسك. إذا كان لديك خبر سيئ تريد إيصاله، لا تدع شخصاً آخر يفعل هذا بدلاً منك. لا توصل هذه الأخبار بالهاتف أو من خلال الرسائل النصية أو الإلكترونية. افعلها وجهاً لوجه، وأنت تنظر في عيني الطرف الآخر.

#٢٦٠ تحمل اللوم (ت. ل.)

الفشل لك، والنجاح لنا

عندما نرتكب أخطاءً، من الطبيعي أن نحاول أن نفسر لماذا حدثت وأحياناً نلوم أشخاصاً أو ظروفًا - أي نحاول العثور على حجة أو تفسير يوضح كيف أنك لم تكن متورطاً على الإطلاق. لكن قاوم هذه الرغبة. لا تؤنب نفسك كثيراً، أو تشك في ذاتك. لكن تقبل فكرة أن الفشل دائماً ما يكون لك وحدك، بينما نجاحاتك ملك الآخرين. هذا من الأفضل لك كثيراً بدلا من أن يكون الفشل للآخرين، والنجاح لك. إذا سلكت التوجه الأول، ستدرك أنه سيأتي وقت ما سوف ينسب لك أحد الفضل في تحقيق النجاح.

ذات مرة، قمت بكتابة رسالة لحملة الأسهم بصفتي كبير المديرين التنفيذيين كجزء من التقرير السنوي. كانت الشركة لم تنفذ الخطة، وكان هذا يعني أنني ككبير المديرين التنفيذيين لم أنفذ الخطة، وكنت أريد أن أعطيهم فكرة عما يجري في الشركة. كنا قد أطلقنا منتجات وخدمات جديدة خلال العام، وتوسعنا لأسواق جديدة، وزدنا رأس المال، وأنجزنا أموراً أخرى. أردت أن أتحمّل اللوم من أجل إدارة الشركة بهذه الطريقة التي أدت لتضييع تركيزنا بأن قمنا بكثير من المهام في وقت واحد، ولم تنم الشركة. أحسست أيضاً بالرغبة في إعطاء صورة أفضل عما يحدث في الشركة؛ بما أننا قمنا بتطبيق إستراتيجية جديدة، وأنشأنا مشروعاً جديداً باسم تجاري جديد وكان هناك العديد من الفرص المثيرة قادمة. بدلا من ذلك، أدركت أن الرسالة بدت كاعتذار كبير وجهد لتفسير ما حدث. لقد استخدمت كلمة "نحن" كثيراً في الوقت الذي كان يجب أن أكتب فيه "أنا". لذا، اعترف دائماً بالأخطاء بشكل صريح وتحمل اللوم بدون احتجاج.

- أي أمر يتصل بالفشل مثل عدم تحقيق الخطة، يجب أن يبدأ بكلمة "أنا". لم أنفذ الخطة، وأنا آسف.
- أي أمر يتصل بالنجاح مثل كسب عميل كبير يجب أن يبدأ بكلمة "نحن". لقد فزنا بعقد مهم، ونحن سعداء لذلك.

عندما تفشل الخطط، فهذا عادة ما يكون النتيجة السلبية لعدد من الظروف المتشابكة والناس المنخرطة في الأمر. المقصد هنا ليس أنه يجب عليك دائماً تحمل المسؤولية الفردية عن كل خطأ يقع، بل عن كيف أن النجاح والفشل يتم نسبهما للآخرين وتوجهك تجاه هذا. لذا وكقاعدة عامة في تفكيري دائماً: الفشل لك، والنجاح لنا.

#٢٧٠ سحر نقطة التنفيذ (س. ن. ت.)

تابع تنفيذ ما قلت إنك سوف تنفذه. أنجز مهامك.

أنت تعرف هذا الموقف. في نهاية كل اجتماع أو مكالمة هاتفية، هناك عدد من النقاط لننفذها، ويجب أن تتابع تنفيذ مهامك. ومن الممكن أن تكون هذه المهام الإعداد لعمل ما؛ حيث تخطط لميزانية السنة القادمة، أو تخطط مع أصدقائك للقيام برحلة تزلج. "حسنًا، لكي نلخص ما قلنا من قبل، لدينا ٣ نقاط يجب تنفيذها. أنت ستنفذ النقطة الأولى، وأنت ستنفذ الثانية، وأنت يا فريدريك سوف تقوم بهذا. حسنًا؟ حسنًا".

هل حدث من قبل أنك لم تتابع تنفيذ مهامك، وعندما سألك أحد عن نقاط التنفيذ تحتم عليك قول إنك نسيت أمرها؟ وهل حدث أنه لم يكن لديك وقت لتنفيذها، أو بكل بساطة تراجع أولويتها بالنسبة لك؟

هل حدث من قبل أن نسي الآخرون نقاط التنفيذ الخاصة، بهم ولم يتابعوا تنفيذ ما قررت أنت أن يتم تنفيذه؟ أم أنك تابعت تنفيذ ما كان يجب أن تقوم به ولكن الآخرين نسوا تلك النقاط؟ نعم، أعتقد أن كل ما سبق يحدث في أغلب الأحوال.

لا تأتي نقاط التنفيذ غالبًا من الاجتماعات والنقاشات والتواصل مع الآخرين - بل تأتي من داخلك بدون أن تتوقع أن يقدمها آخرون، كأن تكتب ملاحظة لشراء هدية أو إرسال بطاقة أو مهاتفة صديق أو دفع فاتورة ما، إلخ. إن كيفية تنظيمك لنقاط المهام تقول الكثير عنك. كيف تنظم قائمة مهامك؟

- بتطبيق إلكتروني متزامن مع التطبيقات الأخرى.
- قائمة على ورقة.
- في مفكرتك بجانب الأشياء الأخرى.
- في ملف إكسل Excel على الحاسب الآلي.

- على ملاحظات لاصقة على الحائط.
- لا تنظمها مطلقاً.

مثلاً نحن أسرى لساعاتنا، فنحن سجناء لقوائم مهامنا. نشعر بالراحة دائماً عندما نزيل عنصرًا من القائمة، ونشعر بالاستياء عند رؤيتنا للمهام غير المنجزة وهي تتزايد. الحياة عبارة عن قائمة طويلة من المهام، ثم نموت في النهاية.

إدارة قائمة المهام ليست مهمة ممتعة ولكنها فعالة بسبب أنها تركز على إنجاز الأمور. إذا تم التعامل معها بشكل مناسب، فسوف تعمل تلك القوائم على تنفيذ نقاط التنفيذ. إن الاحتفاظ بقائمة والاهتمام بالمهام التي تحويها بشكل منظم يخلق الواقع. افترض أن إحدى تلك المهام هي الاتصال بشخص ما. تتصل به وحينها تصنع الواقع: أمر كان فيما مضى في تفكيرك ومدون في قائمة المهام يحدث الآن في الواقع! ربما تظن أن هذا أمر ممل ولكن في كل مرة تنجز فيها مهمة بسيطة، يحدث أمر رائع:

- يتم إنجاز الأمور. إنك تحول طموحًا ما لواقع.
- عن طريق إنجاز المهام، تنشر القيادة الصحيحة عن طريق متابعة تنفيذ وعودك.

هذا هو سحر نقاط التنفيذ.

#٢٨٠ تخلّ عن التَّكَبُّر

لا تدع الهيبة تصبغ عائقاً.

كان جدي، "أندرس جارتناس"، رجلاً ملهماً. ترك بيته في أرياف ديلكارليا شمال السويد في ١٩١٠ ليلتحق بجامعة جوتنبرج، ويبدأ مسيرته المهنية كمهندس. هذا أمرٌ استثنائي لأنه نشأ في مزرعة في قرية صغيرة، وكان من المتوقع أن يتولى مسؤولية المزرعة بعد رحيل والده. لم يكن هناك أي كتب (ويقال إنه كان ممنوعاً من قراءتها) أو صحف أو إذاعة أو أي مصدر خارجي للتأثير فيه. تخيلوا الحياة حينذاك بدون إنترنت أو تلفاز أو هواتف محمولة. لكن حلمه كان أن يصبح مهندساً وذهب لتحقيقه. حصل على شهادة الهندسة من كلية ذات سمعة جيدة وهي كلية كالمرز للتكنولوجيا، وعمل لمصلحة شركة إل إم إريكسون وهي إحدى أفضل شركات التكنولوجيا آنذاك؛ حيث قام بإطلاق العديد من المنتجات الجديدة، وبدأ مشروعه الخاص بناءً على أفكاره. كان رائد أعمال حقيقياً.

ورغم أنه مات، عندما كان عمري عاماً واحداً فقط ولم نعرف بعضنا البعض، فقد كان دائماً مصدر أعظم إلهاماتي؛ حيث كانت أمي غالباً ما تستشهد بأقوال والدها، ونشأتُ استناداً إلى مقاربتة في الحياة. وكتب هذا الرجل في يومياته عام ١٩١٧ قصيدة حول كفاحه في الحياة و"إرادته الحديدية"، وهي القصيدة التي نقرؤها في بعض الأحيان في الجلسات العائلية. وبالترجمة الأولية المباشرة، من الممكن أن تكون كما يلي:

"إذا كان حملك ثقيلاً

ويجعلك تتحني حتى يقترب رأسك من الأرض

ودربك مظلمًا وكثيبًا

والطريق طويلاً ومرهقاً

وهدفك مازال بعيداً

وأنت مُتعب تماماً
جرب إرادتك الحديدية!
انتظر، وسوف تزول العقبات
كافح للتقدم، ولا تقف مكانك
فالوقت لن يتوقف
كن في إثر السحب
كن شجاعاً وأشعل الأمل مجدداً!"

وبجانب قصيدة "الإرادة الحديدية"، ترك مقولتين أحفظهما معي. الأولى تقول ببساطة: "عصا وصرّة". هذه المقولة تشير إلى المتشرد، وهو شخص يجوب الشوارع دون أية ممتلكات عدا ما يحمله في حقيبته الصغيرة والتي تسمى بالصرّة وتكون مربوطة إلى عصاه؛ ذلك المتشرد هو شخص يتنقل من مكان لمكان. قال جدي إنه لا يجب أن يكون لديك أكثر مما يمكنك أن تحمله في صرتك. بالطبع، فإن معظمنا لديه أكثر من هذا، والنصيحة ليس المقصود بها المعنى الحرفي. النصيحة تعني حقاً أنه لا يجب عليك الاعتماد على الماديات، وأنك إذا خسرت كل شيء، يجب عليك أن تكون سعيداً على أية حال - لأن كل ما تحتاج إليه حقاً يلائم حقيبة صغيرة، بالمعنى المجازي؛ الأمر يتعلق بقوتك الشخصية. كانت هذه هي القوة التي وجدها، عندما ترك منزله من أجل مغامرته. غالباً ما أظن أنه لا بأس بخسارة كل شيء؛ فما زلت أملك نفسي وجوهر ذاتي الداخلي، والمتمثل في أنني أفكر بجديّة، وأشعر بالثقة والقوة.

مقولة أخرى له تظل ملازمة لتفكيري: "يجب ألا يكون لديك الكثير جداً من الكبرياء؛ بحيث لا تضطر للتخلي عن جزء منه". لهذه المقولة العديد من المعاني. يجب أن يكون لديك من الكبرياء فقط ما يكفي لأن تخسره بدون أن تعاني أي آثار سيئة. كل ما لديك من كبرياء لا يساوي شيئاً، إذا لم تستطع التخلي عن بعضه. يجب ألا تكون طامعاً في الفخر، تخل عنه. التعبير العام يقول: "ابتلع كبرياءك" ولكنني أظن أن التخلي عن التكبر أمر

أكثر صلة؛ لأنه عندما تتخلى عن كبريائك، وتخسر القليل من اعتبارك، يكون هذا غالباً لشخص آخر تعطيه بعضاً من هذا الكبرياء.

لذا، أعتقد أنه في مفاوضات العمل، عندما يصل كلا الطرفين لنهاية مسدودة في النقاش، يجب عليّ أن أكون أول من يتخلى عن بعض من الكبرياء. وإذا لم أقم بهذا، فهذه ليست إشارة لأنني متكبر، ولكنها لأنني ضعيف. التخلي عن قليل من الكبرياء لا يجعلك تفقد أيّاً منه. لاحظ أن هناك فرقاً بين الإضرار بمصداقيتك وخسارة القليل من كبريائك طواعية. يمكنك أن تكون الأكثر تعقلاً بدون التضحية بقيمك الجوهرية.

هناك أمور كثيرة في العمل والحياة تعطل بسبب التكبر والهيبة، وخوف الناس من أن يظهروا بمظهر الحمقى. بدلاً من ذلك، تقبل أنه يجب عليك أحياناً القيام بفعل تجده محرّجاً. في عالم الأعمال، فإن النتائج هي ما تهتم، وإذا كانت لديك الفرصة لتقايض بعضاً من هيبتك لتحقيق ناتج أفضل من أجل الجميع، لن يظهر أي شخص بمظهر محرّج، وسوف تحقق عائداً كبيراً مقابل ذلك الكبرياء الذي تخليت عن جزء منه.

#٠٢٩ كن لطيف المعشر (ك. ل. م.)

أهمية اللطف.

أن تكون لطيف المعشر هي إحدى أكثر المناقب التي نبخسها حقها. أحياناً، ما يتم النظر للطفاء على أنهم ضعفاء أو غير مؤثرين. ينال الأشخاص الدنيئون الانتباه والاحترام، إن لم يكن الثقة والإعجاب أيضاً. ولكن كما يقول "روجه فيدرير"، بطل التتس: "من الجيد أن تكون مهماً، لكن من الأهم أن تكون أكثر لطفاً".

انظر لكل الناس الذين يخوضون المعارك؛ الرجل الذي تمر به في مترو الأنفاق أو السيدة في نقطة التفتيش أو الطفل الذي تربيته أو والداك أو زميلك في العمل أو مديرك. كلنا لدينا مشكلات وتحديات وتقلبات في المعيشة ومعارك في الحياة، وقد اعتدنا مصاعب الحياة، ولا نتوقع الحصول على دعم أو تفهم؛ أي أن الحياة هي الحياة. لذا، عندما نقابل شخصاً طيب المعشر، ليس لمكسب أو لمصلحة، مثل غريب على متن الحافلة، فهذا أمرٌ يثلج الصدر. لن يكلفك شيئاً أن تكون لطيفاً مع من حولك، ولكن البهجة التي تنشرها لا تقدر بثمن. انظر لشخص ما، وابتسم وقل: "مرحباً، كيف حالك؟"، وهذا كل ما يتطلبه الأمر.

عادة ما يميل الناس لأن يكونوا أكثر لطفاً في البيئات الأكثر قسوة، وربما يكون هذا لأن هناك فهماً أساسياً أكثر عمقاً لمصاعب الحياة. لقد لاحظت أن احتمالية أن تقابل شخصاً يلقي عليك تحية الصباح في مصعد في نيويورك أكبر من أن يقوم شخص بالأمر ذاته معك في مصعد في ستوكهولم.

في أثناء تربيتي لأطفالي، اخترت ثلاثة أمور بسيطة أردت منهم أن يركزوا عليها كصيغة للنجاح في المدرسة والحياة اليومية:

- أنجز واجباتك المدرسية.
- نظف أسنانك.
- كن لطيفاً.

للمزيد من الإرشادات البسيطة في الحياة الشخصية والعمل، انظر
رقم #٠٩٤ تثبت بثلاثة.

#٠٣٠ استمع بدون تعليق (١. ب. ت.)

هل يمكنك سماع المشاعر؟

ذهبت إلى منتجع صحي في فيكاربين شمال السويد لمدة أربعة أيام، وكان مفيداً بطريقة مثيرة للاهتمام؛ وهي أنني تعلمت كيف أستمع دون قول تعليقات. إذا كنت قد جربت وأدركت كم هذا أمرٌ صعب على النفس، سوف تعرف ما أقول. لكي تستمع لشخص آخر، والذي ربما يكون في مشكلة كبيرة، بدون التدخل أو التصرف أمرٌ صعب. من طبيعة البشر أن يعلقوا على ما يحدث ويحاولوا تقديم المساعدة، ويكون هذا أحياناً لأننا نميل إلى أن نظن أن هذا واجب علينا وليس تعاطفاً حقيقياً.

هذه هي طريقة عمل التدريب. اجلس أنت وشخص آخر - والذي ربما يكون غريباً تماماً لك - قبالة بعضكما، على أن يسرد كل منكما في دوره قصة شخصية للغاية. المهمة هي الإنصات للآخر بدون مقاطعته أو محاولة إسدائه أية نصيحة. عندما ينتهي الآخر من قصته، سيكون ما زال عليك ألا تعلق على ما قاله، ولكن ببساطة عبّر عما شعرت به، عندما استمعت لقصته وعما شعرت به تجاه الشخص صاحب القصة. المقصد من التدريب، حسبما أرى، هو ليس الاستماع فقط للكلمات والقصة ولكن أيضاً لمشاعر الآخرين ولمشاعرك أيضاً. كذلك يتعلق الأمر بالتركيز الحقيقي على الآخر وهو ما يمكن أن يكون تدريباً جيداً للقيادة.

في أحيان كثيرة في العمل والحياة، تحاول أن تتدخل وتحل مشكلة شخص آخر أو تصلح أمراً ما أو تسدي النصيح. من الجيد التدريب على الإنصات ومقاومة إغراء التدخل أو التحدث أو التصرف. تذكر أن دورك غالباً ما سيكون هو التواجد صامتاً. وإذا كنت ستعلق بأي شيء، قم بالتصديق على مشاعره: "أرى كم أنت غاضب أو سعيد أو حزين..." لا يجب أن تحاول إصلاح أي شيء.

#٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية (ز. ت. إ.)

استفد من كل تفاعل بطريقة إيجابية

الكثير من الحياة والعمل يتعلق بالتركرارية. وفي المبيعات، التكرار كلمة أساسية تشير لعدد المرات التي تفاعلت فيها مع العملاء من خلال قنوات اتصال معينة. إذا كنتَ رجل مبيعات اعتاد السفر، فإن التكرار يمكن أن يشير إلى عدد الأبواب التي تطرقها. في التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية، فهو يشير لعدد زيارات الإعلانات عن طريق النقر عليها، والتي تجلب زواراً لموقعك والمبيعات الناتجة عن هذا. والتكرار هو أي نوع من التفاعل مع العميل، ويمكن أن ينطبق أيضاً على التصميم العام لمتاجر التجزئة أو المتاجر الكبرى أو التجارية؛ بما يعني الطريقة التي يتم بها عرض المعروضات للعملاء، والطريق المحدد الذي تسير فيه خلال المبنى. في الحملات السياسية، على سبيل المثال، ربما يكون ذلك التكرار هو عدد الأيادي التي تصافحها.

جزء كبير من حياتنا هو تواصل مع الآخرين، ليس فقط جسمانياً ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات الإلكترونية. تتيح اليوم شبكات التواصل الاجتماعي إمكانية التوصل بشكل عالمي الانتشار على نطاق غير مسبوق من قبل. التحديثات على الفيسبوك والتويتر واللينكدان والشبكات الداخلية في الشركات (الإنترانت) والمنتديات الإلكترونية تمدك بإمكانية التواصل يومياً مع مجموعات كبيرة من الناس. هذا لم يكن متاحاً من قبل ببساطة. عن طريق التواصل مع المزيد من الناس عبر الإنترنت، بمرور الوقت سوف تلتقي بالمزيد من الناس في الواقع؛ سوف تتقابلون وتتعرفون على بعضكم البعض ورويداً ورويداً سوف تلتقون من أجل سبب أو آخر في الواقع وتتناولون الطعام معاً. كم عدد التفاعلات التي تقوم بها يومياً، في الواقع وعبر الإنترنت؟ باستبعاد التدفق المستمر لشبكات التواصل الاجتماعي، يمكنني القول إنني في الغالب أقوم بمائة تفاعل كل يوم: الإفطار مع

الأطفال والاجتماعات والمراجعة السريعة مع زملاء العمل، والبريد الإلكتروني، والرسائل، والمكالمات، والمقابلات غير المخطط لها. هذا يجعل التفاعلات تصل إلى ٣٦ ألف كل عام، وهذا بدون حصر الثروة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي. هذا يعني أنه هناك ٣٦ ألف فرصة لنقل تجربة إيجابية أو سلبية.

في كتابه *Moments of Truth*، يصف "يان كارلزون" تجربة أن الشركة كلها يتم الحكم عليها في كل تفاعل بين العميل وموظف الشركة. كان "يان" مدير شركة طيران بفرص لا حصر لها للتواصل بين موظفي الشركة وعملائها، بداية من نقاط التفتيش في المطار إلى الوصول للوجهة المراد الوصول لها. إذا كان التواصل مع موظف الشركة إيجابياً، فسيتم النظر للشركة كلها بنظرة إيجابية.

يقول "يان كارلزون": "كل واحد من عملائنا العشرة ملايين تواصل على الأقل مع خمسة من موظفي خطوط الطيران الإسكندنافية، وقد استغرق هذا التواصل ١٥ ثانية كل مرة، وهو ما يعني أن خطوط الطيران الإسكندنافية "وُلِدَت" ٥٠ مليون مرة في العام، وكل مرة استغرقت ١٥ ثانية. تلك الخمسون مليون لحظة حقيقة هي اللحظات التي سوف تحدد في النهاية نجاح الشركة أو فشلها. هذه هي الحقائق التي علينا أن نثبت فيها لعملائنا أن خطوط الطيران الإسكندنافية هي البديل الأفضل.

إذا كان اللقاء سلبياً، ينعكس هذا على الشركة بأكملها. كم عدد المرات التي تظن أنك تراجعت فيها عن التعامل مع شركة ما بسبب تجربة واحدة سيئة؟ هذا يحدث، أليس كذلك؟

تخيل الآن أنك مثل تلك الشركة؛ لديك أيضاً عدد لا حصر له من التواصل مع الناس من حولك، ويتم الحكم عليك في كل تفاعل. لذا، سواء كان هذا يتم عبر الإنترنت أم لا، يجب أن تترك انطباعاتاً جيداً وتبشر الطاقة من حولك. اهدف للزيادة من التفاعلات الإيجابية.

٠٣٢ اتبع قلبك (١.ق.)

سيمر عليك وقتٌ ستجد فيه الإجابات التي تحتاج إليها بداخلك.

سوف يواجه كل قائد في نهاية الأمر موقفاً فيه خياران أو أكثر مقبولان ليتم الاختيار بينهما. فيلم *Thirteen Days* وهو مأخوذ من كتاب بواسطة "روبرت كينيدي" ويصف أزمة الصواريخ الكوبية التي حدثت في عام ١٩٦٢ حينما كان الرئيس "جون كينيدي" يواجه احتمالاً رهيباً لوقوع الحرب العالمية الثالثة، كان السوفييت يضعون أسلحة نووية في كوبا على مدى قريب يسمح بقصف الولايات المتحدة، وكانت السفن التي تحمل الصواريخ تبحر عبر الأطلنطي، وكان يجب إيقافها.

ما الذي يمكن فعله؟ في الفيلم، يقول "روبرت كينيدي": "لدينا مجموعة من الأشخاص الأذكياء. سوف نجتمعهم ونحبسهم في غرفة حتى يأتوا لنا بخيارات".

وبالفعل، جاء الخبراء والمستشارون بخيارين؛ الأول هو استخدام القوة العسكرية المفرطة ضد السوفييت والآخر كان أكثر سلمية، وكان الأمر يرجع للرئيس "كينيدي"، والذي كان عليه الاختيار من بين كلا الخيارين، إما الضربة الجوية أو الحظر.

سوف تمر مواقف على كل قائد يمكن فيها التعامل مع قضية صعبة بعدة خيارات متساوية في الثقل. تكمن المعضلة في أنه لا يمكنك بناء قرارك على الحقائق والمنطق فقط؛ لأن كل الخيارات منطقية. ليس هناك صواب وخطأ بشكل قاطع، وكل شيء محتمل. ماذا ستفعل؟ هنا يجب الاعتماد على غرائزك وقيمك وحدسك؛ ليس الصواب ولكن ما تشعر بأنه صواب.

لم يوافق "جون كينيدي" رؤساء هيئة الأركان المشتركة في إعطاء الأمر للقيام بضربة عسكرية والتي كان يُخشى أن تؤدي لوقوع حرب نووية. بدلا من ذلك، لجأ للحظر والمفاوضات مع السوفييت، وتم تجنب وقوع الحرب

العالمية الثالثة. بسبب دستور الولايات المتحدة، فإن القرار النهائي وخطة التنفيذ كانت ترجع لرجل واحد، وكان على الرئيس اتباع ما يمليه عليه قلبه. استلهم كيف تصرف الرئيس "كينيدي" في أزمة الصواريخ الكوبية. إذا كان قد تم التغلب على احتمال حدوث حرب نووية عالمية باتباع الحدس، يمكنك بالطبع العثور على الثقة لحل مشكلاتك اليومية عن طريق اتباع ما يمليه عليك قلبك أيضاً.

٠٣٣ افحص الأمور قبل أن تعد (ف. م. ق. أ. ت.)

هل تضمن تنفيذ ما تعد به؟

هذا يحدث طيلة الوقت وهو إحدى أكثر مصائد القادة شيوعاً. لا يمكنك تنفيذ وعد قطعته على نفسك لأن تنفيذه يتطلب الاستعانة بأشخاص أو موارد لا تمتلكها. من السمات الشائعة لرواد الأعمال أن يعدوا بأكثر مما لديهم لدرجة أن هذه السمة قد أصبحت جزءاً من الوظيفة.

كقاعدة، لا تعد بشيء يتضمن أشخاصاً آخرين بدون التنسيق معهم أولاً. عندما تتم دعوة أولادي لحضور حفلات عيد الميلاد، من عادة الآباء أن يرسلوا دعوات لأولياء أمور الأطفال الآخرين (مثلي). أحياناً، كنت أرد بالإيجاب فقط لكي أرسل الرد وأقلل قائمة مهمامي وأدون المناسبة في نتيجة الحائط. دائماً ما يود الأطفال الذهاب للحفلات، أليس كذلك؟ حسناً، ليس دائماً. يحدث لأطفالي أنهم يرفضون الذهاب للحفل في يوم إقامته. أذكرهم أنه يجب دائماً الذهاب للحفل، إذا وعدت من دعاك بذلك لكن حينها يذكرونني أنني لم أسألهم إذا كانوا يريدون الذهاب للحفل أم لا ولذا فهم ليسوا مضطرين للذهاب مطلقاً. يجب أن أعترف أنهم على صواب. لم أتأكد من الأشخاص الذين يتعلق الأمر بهم قبل أن أقطع وعداً لشخص آخر.

إن صياغة الخطط والوعود التي تتضمن أشخاصاً آخرين بدون ضمهم لعملية اتخاذ القرار يشبه معاملتهم كأطفال. وحتى الأطفال لا يودون أن يعاملوا كأطفال، بل يريدون الحصول على الاحترام.

في عالم الأعمال، فإن المثال الشائع هو موظفو المبيعات الذين يعدون عملاءهم بتوصيل منتج ما لا يمتلكون تحكماً في إيصاله، حيث إنه ربما يتضمن الأمر تطويراً للمنتج من قسم الإنتاج ولم تتم استشارتهم في هذا الأمر. ولكن الأمر لا يقتصر فقط على موظفي المبيعات، بل يمكن أن

يحدث لأي شخص تحت ضغط الوفاء بوعده ما. لذا، افحص الأمر قبل أن تعد بأي شيء، إذا كان تنفيذ هذا الوعد يعتمد بأية طريقة على أشخاص أو موارد أخرى. النظر لوقت الآخرين والتزامهم كأمر مسلم به هو طريقة فعالة لإحباط الناس.

#٣٤. تبين عقلية المبتدئ (ت.ع.م.)

ابق نهماً للمعرفة، وكن مغامراً.

لا يمكنني القول بأنني خبير في أي مجال. في الواقع، لا أريد أن أكون خبيراً. فبالنسبة لي، فإن امتلاك عقل مبتدئ، يعني أنني أتعلم دائماً. لا أرتاح أو أكون كسولاً أو راضياً بقدر معرفتي. حتى عند تنفيذ مشروعات ونشاطات أتقن القيام بها، مثل إنشاء وإدارة الشركات، أشعر أنني لست إلا مبتدئاً يتعلم أموراً جديدة كل يوم. أنا نهم للتعلم ولا أهدأ وغير راضٍ وقلقٍ ومحبط وأرتكب أخطاءً. أحاول أن أكون حكيماً ولكنني أجد نفسي دائماً أواجه تحديات جديدة تتطلب حلولاً مبتكرة وأموراً لم أفعلها من قبل.

تبين عقلية المبتدئ وابق نهماً. بقدر ما كنت مبتدئاً معظم حياتي، ربما أعرف القليل في مجالي أكثر من المبتدئ الذي بدأ التعلم للتو. لكن هذا لا يعني أنني خبير ولا يعني أيضاً أنه لا يجب عليّ التعلم من الآخرين. بالنظر لنفسك كخبير، فأنت تخاطر بحماية معرفتك بشكل مفرط، بما أنها أساس هويتي المهنية. هذا يجعلك غير مستعد لتحدي معتقداتك ويجعلك ضعيفاً وضحية للمعرفة الجديدة حيث إنها تصبح تهديداً لك بدلا من أن تصبح فرصة للتعلم. لذا، كونك خبيراً قد يعني بشكل ما وجود ضعف محتمل بك، فالمبتدئ يتحرك مع التيار.

إذا نظرت لنفسك أنك تمتلك الخبرة، ربما تبني وجودك ومعيشتك عليها وتطلب من الآخرين أن يحترموا سلطتك. لكي تكون خبيراً بالمعنى الإيجابي للكلمة، يعني أنك مستعد لمشاركة "خبرتك" فيما يخص أمراً ما عندما تكون في موقف يوجد فيه أشخاص ذوو خبرة أقل منك. سوف يحدث أحياناً أنك مدعول اجتماع أو حدث بصفتك "خبيراً" في أمرٍ أو آخر. إذا وجدت نفسك في هذا الموقف، كن متواضعاً واعترف بحدود معرفتك وخبراتك.

التكبر هو إحدى أسوأ الجرائم الاجتماعية. الشخص المتفطرس يظن أنه في مرتبة أعلى من البشر ويزدريهم. ربما يكون الأمر أنه يعلم المزيد ولكن هذا لا يعني أنه في مرتبة أعلى منهم.

مرت عليّ أوقات وجدت فيها نفسي الشخص الأكثر معرفة فيما يخص أمراً ما - على سبيل المثال أساسيات العمل الإلكتروني - وفقدت صبري مع أشخاص لا يمتلكون نفس مستوى معرفتي. حدث أن ظهر نفاذ صبري وغطرستي للعيان. هذا يجعلني دائماً أشعر بالاستياء من نفسي. نتائج هذا هي أنني أفقد التواصل؛ ويتم استبدال الألفة والعلاقة بالعداء والبرود. بدلاً من إنجاز أمر معاً، هناك طرفان متضادان. تجنب أن تصبح خبيراً متفطرساً وتجنب صنع مسافة بينك وبين الآخرين. كن مبتدئاً متواضعاً.

٣٥ توقف عن إنجاز الأمور (ت. ع. إ. أ.)

ما الذي يمكنك أنت ومن حولك الاستفادة بدونه؟

عادة ما ينصب تركيزنا على إنجاز الأمور؛ حضور اجتماعات، وإحضار الأطفال من المدرسة، وممارسة الرياضة في صالة الألعاب، والذهاب للبقالة لإحضار المشتريات. ومعظم الأمور التي نقوم بها، ننجزها لسبب ما لا نخضعه للتساؤل. وكما لاحظتم، فإن هناك نزعة لإضافة أمور أخرى لما يتم القيام به بالفعل حتى نشعر بأننا نقوم بالكثير من الأمور وأن الوقت يمر بسرعة. مع ذلك، فإنك تشعر بأنك لا تقوم بما يكفي لملء وقتك بطرق جديدة وبارعة. من السهل إنجاز الأمور، ولكن لماذا من الصعب التوقف عن القيام بتلك الأمور؟ نصبح أسرى للروتين والنمط والطموح والواجب والمواعيد النهائية.

من الأسرار الأساسية للنجاح هو تبني توجه حاسم لكيفية إنفاقك لوقتك (أو حياتك) للعثور على ما يمكنك أن تعيش بدونه. بعض الأمور واضحة لبعض الناس مثل التوقف عن التدخين، أو التوقف عن تناول طعام غير صحي، وبعض الأمور أقل وضوحًا مثل التوقف عن انتقاد الآخرين أو التوقف عن التحدث إذا كان هذا أمرًا تنزع للقيام به كثيرًا.

إنك تكتسب خبرة من القيام بتلك الأمور وتتطور عن طريق التوقف عن أمور أخرى، وأيضًا عن طريق فهم ما يجب أن تقلل من القيام به. هل يمكنك التفكير في ثلاثة أشياء تقوم بها، وتعرف أنها لا تساهم بأية نتيجة فعالة في حياتك أو لمن حولك أو لمجتمعك ككل؟
دون هذه الأمور أدناه. هل أنت مستعد للتوقف عنها؟

.٢

.٣

عندما تتوقف عن القيام بالأمر، ربما تكون لها عواقب على المدينين القصير والطويل بناءً على ما تتوقف عن القيام به. إذا توقفت عن الزواج أو العمل، من المحتمل أن هذا سيكون له تأثير كبير على حياتك أكثر من أن تقوم بتفويت الحضور لاجتماع. عندما تفكر في التوقف عن القيام بأمر ما، قيم ذلك الشيء بأمرين: (١) عواقب التوقف عن القيام بهذا الأمر، (٢) وما هي نتيجة تلك العواقب على المدينين القصير والطويل. سوف ترى أيضًا الأمور التي تريد أن تستمر في القيام بها وربما تقوم بها بشكل أكثر تكرارًا. (للمزيد من التوضيح، انظر رقم #٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة).

٠٣٦ أهمية كمّ الوقت (أ. ك. و.)

الأمر لا يتعلق بما تفعله، بل بعدد مرات فعلك إياه.

أحد أسوأ التعبيرات التي أعرفها هي "وقت الراحة". أعلم أن هذا التعبير يعني أنك عندما تملك القليل من الوقت، يجب أن تستغله في القيام بالكثير؛ أي المثال المعتاد للوالد المكافح ويمتلك القليل من الوقت ليقضيه مع أطفاله. لذا، عندما يقرر الوالد المنشغل الذي يشعر بالذنب أن يفعل شيئاً ما بصحبة أطفاله، مثل قضاء يوم العطلة معاً فإن هذا يكون مصحوباً بأمل أن يجعل هذا اليوم هو أفضل أيام العطلة على الإطلاق ويملاه بالكثير من الأمور الرائعة ويتأكد من أنه وقت للراحة بالفعل ولم يتم تضييعه. ما العيب في هذا؟

- أولاً، عندما تكون العلاقة مبنية على تفاعل مستمر بشد وجذب وتواصل مستمر. لا يمكنك ببساطة تغييرها بتصرفات طموحة.

- ثانياً، بالرهان على "وقت الراحة"، فأنت تضع نفسك تحت ضغط كبير للوفاء بما وعدت به. ماذا لو أصبح وقت الراحة مثيراً للإحباط؟

في أية شركة، فإن عقد مؤتمر أو القيام برحلة عمل أو إقامة فعالية خارج الشركة مع فريق العمل يمكن أن يكون أمراً جيداً، ولكن لا يمكنه أن يحل محل العلاقة اليومية. وكأب لديه أطفال، أعلم أن قضاء الوقت على الأريكة في مشاهدة التلفاز - وهو أمرٌ عديم الفائدة بكل المقاييس - هو تصرف جيد لقضاء الوقت في استرخاء بصحبتهم. كما مع الأطفال، فإن الأمر نفسه ينطبق على زملاء العمل، فإن ما يهم هو كم الوقت الذي تقضونه معاً لتعرفوا على بعضكم البعض، وليس طبيعة ما ستفعله بذلك الوقت.

أفضل مؤتمر حضرته خارج الشركة بصحبة فريق الإدارة الخاص بي
كان رحلة لشمال السويد للتزلج وبدون أجندة عمل؛ كان مجرد قضاء الوقت
معاً. كم الوقت هو ما يهم.

٠٣٧ ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك

(١.١.١)

خذ قسطاً من النوم.

هل سئلت هذا السؤال من قبل: ما الذي يجعلك غير قادر على النوم ليلاً؟ من المفترض أن يعني هذا: ما الأمر المهم والذي ينطوي على تحدٍ؟ بشكل شخصي، مررت بليالٍ لم أستطع النوم فيها لأنني كنت أفكر بشدة في أمر ما، وعادة ما يكون مشكلة أو تحدياً خاصاً بالعمل.

النوم شيءٌ ضروري لبيقيك في أفضل صحة ذهنية وجسدية، ويجب ألا يكون العمل ليلاً أمراً معتاداً، وإلا سوف يؤثر على أدائك وحكمك. إذا كان قلقك يحرمك النوم ليلاً، احرص على أن تتلقى المساعدة والنصيحة، إذا استمر هذا الأمر لمدة طويلة. من المهم أن يكون هذا التعبير "لقد أبقاني مستيقظاً طيلة الليل" مجرد تعبير؛ حيث يجب أن يعني أنك تواجه مشكلة يصعب عليك حلها ولكن بدلاً من ذلك، تختار أن تتجاهلها وتستيقظ منتعشاً في الصباح لتتظر لها نظرة متزنة. من المحتمل أنها ستبدو أقل صعوبة.

إذا لم تفهم السؤال: "ما الذي يبقيك مستيقظاً ليلاً؟"، أجب ببساطة: "لا شيء. أنا أنام ليلاً". حتى لو كانت لديك تحديات كبرى، لا تدعها تقلق منامك. ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك.

٠٣٨ تغيير مع الحقائق (ت. م. ح.)

الناس يحترمون الحقائق أكثر من الآراء.

لا تكف الحقائق عن إذهالي بما يمكنها تحقيقه. إن الوضع المعتاد في عالم الأعمال، وخاصة بالنسبة لفريق الإدارة، هو النقاش الثابت دائماً والساخن أحياناً، والذي يتمثل غالباً في أن طرفاً يعتقد أمراً ما، فيما يختلف معه الآخر، أو في مجموعة من الناس تحمل آراءً مختلفة لا يمكن التوفيق فيما بينها.

الرجوع للحقائق الخاصة بالموقف دائماً ما يكون إستراتيجية جيدة بشرط أن تكون كل الأطراف المعنية تؤمن بصحة تلك الحقائق. مع ذلك، يمكنك أن تجد نفسك في موقف مثل الرئيس "جون كينيدي" خلال أزمة الصواريخ الكوبية حيث كان الجميع موافقاً على الحقائق المتاحة - ولكن لم يتفقوا حول طريقة الرد.

لإحداث التغيير، أستخدم الحقائق بطريقتين؛ الأولى هي تغيير آرائي الشخصية، والثانية هي تغيير آراء الآخرين.

يمكنني أن أتى بآراء وأفكار قوية بناء على حدسي. وإذا شككت بأن أمراً ما ليس على ما يرام، حينها أسعى للحصول على الحقائق. إذا أشارت الحقائق لاتجاه آخر يخالف أفكاري الأولية، أكون حينها أكثر استعداداً لتغيير رأيي. من الأفضل فعل الصواب من أن تكون على صواب.

لتغيير آراء الآخرين، يجب أن تتأكد من ذاتك أولاً، وتقدم دلائل واقعية لدعم رأيك. رأيت العديد من المشروعات والصفقات والاستثمارات وخطط التوسّع تتغير ١٨٠ درجة، عندما يتم تقديم حقائق جديدة، والمضحك هو أن التغيير غالباً ما يتم دون احتكاكات. فإذا تم الوثوق بالحقائق، يصبح الناس أكثر تقبلاً للتغيير؛ فأن يعترف الناس بصحة رأي الطرف الآخر هو أمر أصعب من الاعتراف بصحة الحقائق؛ فالحقائق ليست أمراً شخصياً بل هي موضوعية ومحيدة. لهذا، من الأسهل أن تتغير مع الحقائق بدلا من الآراء.

#٠٣٩ لا تستسلم (ل.ت.)

كن مثابراً بطبيعتك.

من الممكن إحداث أشياء ومواقف وثروات واحتمالات من خلال القوة الخالصة للعقل، وكذلك إقامة شركات كبرى ولوحات رائعة ورحلات للقمر. أعتقد أنه بمجرد أن تريد أمراً ما بشدة، سوف تحصل عليه. يحتاج الأمر إلى شخص واحد فقط وفكرته لجعل الأمر واقعاً. ربما يستغرق الأمر وقتاً، ولكنه سيتحقق إذا تابرت.

في كتابه الملهم الذي يتناول التنمية الذاتية والذي يعتبر من الروائع الحديثة فكر وازدد ثراءً*، وصف "نابليون هيل" كيف أن أوائل رواد الأعمال الأمريكيين مثل "روكفيلر" و"مورجان"، أسسوا إمبراطوريات الأعمال من خلال العزم والإصرار والقوة الذهنية. يمكنك الحصول على كل ما تريد، إذا كنت مستعداً للعمل بجد وتقديم تضحيات. يجب أن تقرر ما إذا كان الأمر يستحق الكفاح، وأن تصبح مليونيراً، إذا كان هذا يعني أيضاً أنك لن ترى أطفالك وهم يكبرون.

لديّ منظوران متوازنان؛ الأول هو أنه لا يجب أن تستسلم أبداً - في نهاية الأمر ستحصل على ما تريد. المنظور الثاني هو شيء أسميه "فلنفسل سريعاً" (#٠٧٨)؛ أن تستلم. هناك خط رفيع بين معرفة أنك سوف تتجح في نهاية الأمر من خلال التحلي الصبر بالمزيد من قوة الإرادة وبين إدراك أن الوقت حان لكي تترك الأمر. انظر للأمر كما يلي: أنت تريد أن تفوز على المدى الطويل ولا تتخلى عن هدفك، ولكنك ستفشل في العديد من المرات في أثناء سلكك لهذا الطريق.

من الأفضل دائماً أن تعرف مبكراً متى ستواجه عقبات لا يمكن تجاوزها لكي تقلل من خسائرك، وتسلك طريقاً آخر جديداً. وإليك مثالاً للفشل على المدى الطويل، من تجربة عصابة في إحدى شركاتي، نتج عن استثمار

* متوافر لدى مكتبة جرير

سنة تلو الأخرى في بناء عملنا في سوق جديدة، لأدرك - بعد سنوات من إنفاق المال والوقت والمجهود - أننا لن نحقق النجاح للظروف الاقتصادية السيئة والمنافسة الفوضوية وتعيين الأشخاص غير المناسبين. إذا كنا قد تخلصنا من العقبات، واستثمرنا الوقت والمال والموارد، ربما كنا سننجح في نهاية الأمر - ولكن الأمر لا يستحق ببساطة.

أظن بالطبع أنه إذا لم تستسلم، فإن أكثر الأعمال الميئوس منها سوف تتحول لنجاحات. كل شيء ممكن وليس هناك أمرٌ محكوم عليه بالفشل. لكن أحياناً، لا يستحق الأمر السعي وراءه. بما أن تفكيري يتجه بشكل أساسي نحو تسهيل وإنجاز الأمور، فإنني لا أستسلم. أحاول، وأحاول، وأحاول. رغم ذلك، إذا افتنعت أن هذا لن يجدي نفعاً، أتوق للخسارة بأسرع ما يمكن، وإنهاء الأمر، والمضي قدماً نحو الأمر التالي.

السؤال الصعب هو معرفة متى تتخلى عن الأمر؛ ربما يكون قراراً مالياً أو تشغيلياً أو مجرد حدس داخلي. عادة، سوف يظهر السبب والوقت المناسب بشكل تلقائي. وبشكل عام، يكون من الصعب ترك أمر ما بعد استثمار الكثير من الوقت والمجهود والمال ويمس الهيبة الشخصية والسياسية - ولا يجب أن ننسى الديناميكيات المعقدة مثل الاتحاد الأوروبي واليورو - بينما يمكن التوقف عن الاستمرار في مشروعات أقل شأنًا. مثلما يجب عليك أن تحقق النجاح، يجب أن تعي متى يحين وقت الفشل. لكن الإعدادات الأساسية لك يجب أن تكون ألا تستسلم.

#٠٤٠ كن دبلوماسياً (ك. د.)

هل تريد أن تكون مثيراً للمشكلات، أم حلالاً لها؟

أحد أجدادي، "فولك أرناندر"، وهو عم أبي، كان دبلوماسياً سويدياً شاباً واعدًا، عندما مات في حادثة سيارة في روما في ثلاثينيات القرن العشرين. رغم أنني لم ألتقه شخصياً، فإنه يعد أحد مصادر الإلهام بالنسبة لي. وقتما وجدت نفسي في مفاوضات معقدة، أو في مشكلة عويصة يجب حلها، أفكر في "فولك" وأجد الإلهام لحل المشكلة بشكل "دبلوماسي" عن طريق وضع نفسي بين الطرفين المتنازعين، وهو ما يمثل جزءاً من بوصلتي.

على سبيل المثال، عندما تستخدم الأمور ويتصاعد الموقف ليصل إلى نزاع ذي أثر سلبي بين الناس، أقترح تناول القهوة خارج المكتب في مقهى أو تغيير المكان والجو العام أو التمهّل أو التمشية وقضاء وقت معاً أو المحادثة. هذا سوف يعطيك أيضاً الفرصة للاستماع بشكل أكثر عمقاً للمشاعر وما "تطوي عليه"، أو الأسباب الرئيسية. تعتمد الدبلوماسية إلى حد ما على مهارات الاستماع الجيدة.

بشكل شخصي، لا تروقتي كثرة النزاعات والمواجهات. ألجأ لها عندما أضطر لهذا، وأحاول ألا أتوارى من الرسائل الواضحة والصريحة التي يجب أن أوصلها أحياناً ولكنني لا أتمن هذا بشكل طبيعي. أحب أن أكون الدبلوماسي وأجد حلولاً سلمية. ربما أنت تختلف عني، وتحل مشاكلك بشكل آخر؛ فأنت تكون دبلوماسياً ليس هو الاقتراح الطبيعي الذي يمكنني اقتراحه، ولكنه يناسبني.

بالنسبة لي، "كن دبلوماسياً" هي طريقة لامتلاك بعض التحكم في الطريقة التي أفسر بها ما يحدث ولاختيار ردود أفعالي لكي أنجز أمراً بناءً. من الجيد إذا كانت كل الأطراف منفتحة وصادقة وتشارك آراءها

ولكن لكي تكون دبلوماسياً يعني ألا تتخذ موقفاً جامداً من الأمور وأن تحاول التقريب بين الأطراف.

على أية حال، لديك خيار أن تكون الشخص الذي يؤجج الخلاف أو يهدئ منه، ويمكنك اختيار أن تكون أياً من الشخصين، وهذا خيار قيادي نموذجي. في أية قيادة جيدة، أنت تختار السلوك والتصرف الخاصين بك. كما تدرك الآن، فإن البشر يمتلكون تلك القدرة.

٠٤١ بناء زخم إيجابي (ب. ز. إ.)

لسوء الحظ، فإن السلبي يهزم الإيجابي. ابن الإيجابي بدلاً من ذلك.

في أحد الأيام في الطريق، قابل السلوك السلبي سلوكًا إيجابيًا. من الذي فاز بالواجهة؟ الأمر المحزن هو أن السلوك السلبي عادة ما يحدد الموقف. لسوء الحظ، فإن السلبية تهزم الإيجابية.

"ياله من طقس شتوي جميل!"

"لا، أنا أكره الثلج".

انتهى النقاش.

إذا كنت تحضر اجتماعًا وأتى شخصٌ ما بفكرة، انتبه لديناميكيات المجموعة. إليك طريقة عمل هذا:

١. تولد الفكرة.

٢. لا تروق الفكرة لأحدهم. "لن تنجح أبدًا، لقد جربناها من قبل".

٣. في النهاية، سوف يرفض الجميع الفكرة، وسوف يتحكم التفكير السلبي في الموقف.

بالطبع، ليست كل الأفكار جيدة؛ لكن إذا كان هناك شخص في فريقك ينتقد أفكار الناس بشكل متكرر، احذر من أن هذا السلوك ربما يكون مرتبطًا برغبته في السيطرة أكثر من علاقته بالمهمة المرتبطة بالأفكار. رفض أفكار الآخرين وآرائهم ومبادراتهم يعطي بعض الناس إيهامًا بالتحكم... وبينما جزء كبير من إدارة العمل يتعلق بمعرفة متى يتم قول "لا" حتى لا تلزم نفسك أكثر من اللازم، إذا لم تقل "نعم" بين الحين

والآخر؛ فإن شركتك لن تنمو أو تتغير للأفضل. هذا هو الجزء ذو المطالب من العمل الإبداعي - تجربة الكثير من الأفكار غير المناسبة للوصول إلى المناسبة.

يكن جوهر "العصف الذهني" في قول نعم لكل ما يطرأ وتجربته.

١. تطراً فكرة ما.

٢. تقول المجموعة: "عظيم. دعونا نستكشفها".

٣. الكل لديه توجه إيجابي، ولكن بمرور الوقت، سوف ينتقلون للفكرة التالية معاً.

التوجه الإيجابي يبني زخماً، ولكن يمكن أن يتم هدم هذا بسبب المدخلات السلبية والشكوى والنحيب. التوجه السلبي هو شخص لا يفهم المقصد من وراء استكشاف الأفكار والخيارات، ويريد أن يركز على كم المشكلات بدلاً من الحلول المحتملة. إذا كان هناك تفكير سلبي في الغرفة، سوف يتطلب كمًا كبيراً من الطاقة الإيجابية للقضاء على هذه الشحنات السلبية. كقائد، يجب أن ترحب بالتغذية الراجعة البناءة والطيبة، ولكن لا يجب أن تتقبل الموقف السلبي. انظر له كما تنظر للحشائش الضارة التي تحتاج للاقتلاع من حديقة أفكارك. ابن زخماً إيجابياً.

إحدى القيم الجوهرية لدى "إيرنست شاكلتون"، القائد والمستكشف القطبي، كانت التفاؤل. اشتهر "شاكلتون" بين المستكشفين الآخرين بأنه يرجع للوطن بطاقم أفراده كاملاً خلال أصعب الظروف الممكنة، حتى بعد أن تحطمت سفينته، ذا إنديورانس، إثر الاصطدام بالجليد في عام ١٩١٥. يقال إنه كان يصر على أن يكون أفراد فريقه متفائلين ومرحين - وكان يعمل على تغذية التفاؤل بداخله لينشر روح الإيجابية فيمن حوله.

#٠٤٢ قد بالأسئلة (ق. أ.)

سل أكثر مما تجيب.

هناك طريقتان أساسيتان للقيادة: يمكنك أن تأمر الناس بما يفعلون، أو أن تسألهم عن آرائهم. في الحياة الحديثة، يميل الناس لتقدير الاستماع لهم وفهم آرائهم.

كقاعدة عامة، يبدو من الجيد أن تنصت أكثر مما تتحدث. وعندما تتحدث، لا يضر أن تردد ما سمعته للتولتظهر أنك كنت منصتًا. القيادة بالسؤال لها فوائد عدة.

- أولاً، إذا قبلت أنك لا تمتلك معرفة مثالية بكل شيء وبكيفية حل أية مشكلة، سوف تتعلم شيئاً من سؤال الآخرين. هناك دائماً شيء لم تفكر به أو منظور لم تأخذه بعين الاعتبار.

- ثانياً، بطرح الأسئلة، فأنت تدخل الآخرين في المشكلات والعمليات وتجعلهم أكثر تحلياً بالدافع، مما لو كنت قد أخبرتهم فقط بما يجب أن يقوموا به. إنك تجعل الآخرين يفكرون.

- ثالثاً، هذا يظهر الآخرين، ويمكن أن يكون دافعاً أيضاً. إنه يقود لقاعدة أخرى مفيدة: سل أي شخص عما يمتقده، ولا تسل فقط زملاءك أو الأصدقاء أو الناصحين. سوف تنشر التحفيز والعمل في أثناء الحصول على إجابات مدهشة.

إنك مصرح لك دائماً بطرح ما يسمى بالأسئلة "الحمقاء"، وهي أسئلة في ظاهرها تبدو مباشرة وبسيطة، ولكنها مراوغة؛ لأنها تتوجه لقلب الموضوع مباشرة. "هذا يبدو رائعاً، لكنني لست خبيراً في الإعلان

عبر الإنترنت. اعدزني في سؤال أحقق ولكن لماذا سينقر الناس هذا الإعلان؟". فقط احذر أن تبدو متغطرساً أو هجومياً؛ فهذا ليس المقصد، وإنما المقصد هو ممارسة القيادة بطريقة بناءة وفاعلة.

٠٤٣ واجه التحديات (و.ت.)

لا تضع حدًا للتحدياتك - تحدّ حدودك.

أظهر الرياضيان الأولمبيان "إيمي مولينز" و"أوسكار بيستورياس" أن كل شيء ممكن إذا واجهت تحدياتك. كلاهما عداءان من طراز عالمي، وكلاهما وُلِدَ بعيب خلقي في ساقه وتم بترها في عمر سنة واحدة. ما رد فعلك عندما تلمّ بك المحن والتحديات والمصاعب فجأة؟ هل تشعر بأنك محظوظ أم لا؟ هل تفكر قائلًا: "لماذا يحدث هذا لي؟ دعوني وشأني!" أم ترحب بتلك المشكلات؟

واجه التحديات! هذه إحدى أقوى الأدوات المتاحة لأي قائد؛ فالمصائب تحدث، ولكن السؤال هو: كيف تقرر رؤية الواقع؟ إن مبدأ مواجهة المشكلات يعني التصدي للمحن؛ فأولاً، لأنها لن تتلاشى من تلقاء نفسها، وثانياً، لأنه يمكنك التعلّم منها والنمو واكتساب الطاقة. إنها مصدر للتطور الذاتي. كذلك فإن مبدأ مواجهة المشكلات يجعلك غير قابل للانكسار؛ فأياً ما كان يأتي في طريقك، فأنت ترحب به بدلاً من أن تتجنبه. إن جزءاً كبيراً من حياة البشر الحديثة يتعلق بتقليل التأثير السلبي؛ فعلى سبيل المثال، لديك تأمين المنزل، وصندوق التقاعد، وأحزمة الأمان، وخوذات الدراجات، وعقود التشغيل. لكن مهما نبذل من مجهودات، فالحياة تصدمنا على أية حال. إذا كان أسلوب تفكيرك هو التصدي للمحن، فإن تلك المحن تفقد قوتها على إخافتك وإيذائك.

بعد التدريب على مواجهة التحديات لفترة، ربما تجد أنك في الواقع تبحث عنها - لمجرد الحصول على متعة مواجهتها - بما أنها يمكن أن تعود بالفائدة بشكل كبير.

في كتابهما *The Adversity Advantage*، يوضح "بول ستولتز" و"إريك ويهنماير" كيف تحول المحن لصالحك. "بول" هو مؤسس طريقة معامل الشدائد Adversity Quotient لقياس وتقوية المرونة البشرية.

أما "إريك" فيتسلق الجبال وأول شخص أعمى ينجح في تسلق جبل إيفرست وقمم أخرى حول العالم، والدرس الذي توضحه قصة "إريك" هو أن كونه أعمى هو محنة، وخاصة إذا كنتَ متسلقاً للجبال، ولكن استخدام تلك المحنة لمواجهة تحديات أصعب يؤدي لعيش حياة غنية ومرضية. تحولت عقبته لميزة وأصبح شاكراً لها.

طبقاً للكلام "بول" و"إريك"، فإن أول شيء يجب عليك فعله عندما تواجه المحن والمشكلات هو تحديد ما ستصدي له بالتحديد. هل ذلك التحدي تسلق جبل أم الفوز بماراثون أم تأسيس شركة أم تصليح آلة قهوة مكسورة؟ بمجرد أن تحدد ذلك التحدي، ستعلم ما تواجهه بالفعل. ثم تبدأ القيادة.

لتتعامل مع أية محنة، يقترح "بول" و"إريك" نموذجاً بسيطاً يتكون من: التحكم، والملكية، والوصول، والتحمل.

- على سبيل المثال، عندما تفاجأ بعاصفة ثلجية عنيفة، سل نفسك: ما الذي يمكنني التحكم فيه؟ إلى أي حد يمكنني التأثير على ما يحدث تالياً؟ حسناً، لا يمكنك تغيير الطقس، ولكن يمكنك التحكم فيما تفعل حياله، ويمكنك دائماً التحكم في موقفك تجاهه.

- ثانياً، سوف تقرر ما إذا كنتَ أنت الشخص الذي سيحل الموقف. ما مدى احتمالية أن تفعل أي شيء للتحسين من الموقف؟ الشخص العادي سوف يقول: "لقد زججت بنا في خضم هذه العاصفة، ومن الأفضل لك أن تخرجنا منها!". القائد يمتلك الموقف.

- بعد ذلك، إلى أين تصل تلك المحنة؟ إلى أين ستصل فيما يتعلق بنواحي العمل أو الحياة؟ العاصفة الثلجية يمكن أن تهدد حياتك، والطلاق يمكن أن يكون محنة، ولكنك أيضاً يمكنك أن تختار النظر لتلك الأشياء على أنها مصاعب ذات تأثير محدود.

- أخيراً، إلى متى ستظل هذه المحنة قائمة؟ يمكنك أن تقول لنفسك: سوف تمر أيضاً.

لذا، حددها، وواجهها، وتعامل معها. وبيعض التدريب، سوف تكون قادراً على التصدي لأية محنة تعترض طريقك. عندما كنتُ أواجه محنة كبرى في طريقي في وقتٍ ما من حياتي، سألني صديقي "جرانت كالدر": "أين الهدية؟". إذا بحثت عنها، ربما تقدر على رؤية كيف أن مشاكلك تجلب بصحتها أموراً إيجابية. خذ الإيجابيات والسلبيات معاً. كما تعلمتُ من "ليف يوهانسون"، وهو المدير التنفيذي السابق لشركة فولفو، فإن "الحياة صفقة متكاملة". لا تنظر للأمور الحسنة أو السيئة، كل على حدة، بل انظر للصورة الشاملة، وربما عندها تختلف نظرتك لما يواجهك من محن.

٠٤٤ محبوب أم محترم؟ (م. أ. م.)

ما الذي تفضله؟

هذا سؤال فلسفي نوعاً ما. إذا أمكنك الاختيار، هل تفضل أن يحبك الناس أم يحترموك؟ الإجابة الواضحة هي أنك تفضل أن تكون كليهما، مثل "نيلسون مانديلا"، كما أفترض. الناس تحب أن تكون بصحبتك؛ لأنك شخص مرح ووفى ودافئ المشاعر، ويحترمونك بسبب كفاءتك، وبعد نظرك ودافعك في العمل؛ يحبونك ويهابونك في الوقت نفسه؛ فأنت الكفاء والأب والقائد.

حسناً، نادراً ما يحدث هذا. الحقيقة هي أن معظم الناس ممن يعملون معاً لا يحترمون أو يحبون بعضهم البعض؛ فغالباً ما يضجون بمن حولهم. سواء كنت تريد أن يحبك الآخرون أو يحترموك، فهذا يرجع لما تفضله أنت. إذا بدت كقائد مثل "ستيف جوبز" في آبل، من المحتمل أنه لم يهتم سواء إذا كان محبوباً أم لا. لقد كان ما يهدف له هو أن يقدم منتجات مبتكرة ويبني شركة وقيمة للعميل، واكتسب احترام الآخرين بسبب هذا. من النادر أن يكون هناك قائد يحبه الناس ويحترمونه في الوقت نفسه، حيث سيكون هناك دائماً وجهات نظر مختلفة حول شخص يقود الآخرين. في أية شركة، يكون لديك عادة الكثير من الناس الذين يتمتعون بمهارات قيادية كبرى، رغم أنهم ليسوا قادة بشكل رسمي في الهيكل الوظيفي للشركة. يحبهم الآخرون؛ لأنهم أصدقاء جيدين في فرق عملهم، ويحترمونهم لأنهم يتمتعون بمهارات عظيمة في أي مما يقومون به ويلهمون من حولهم. إنهم مطورون، ومدبرون رئيسيون، وموظفون في طاقم الدعم، وآخرون يقومون بخلق جو جيد للعمل، ويجلبون الكعك للعمل، ويلعبون تنس الطاولة مع أفراد فرقهم في العمل، وفي الوقت نفسه يقومون بوظيفتهم على أكمل وجه. هذا هو القائد اليومي، القائد ذو أسلوب التفكير الذي تعتمد عليه الشركة.

أحد أهم الأمور التي تسعد الناس هو فرصة قضاء الوقت بصحبة من يحبون. لذا إذا أردت أن يستمتع الناس بأداء وظائفهم، كن أكثر تحفيزاً وسعادة، واحرص على توظيف أشخاص محبوبين، واخلق ثقافة قوامها المرح تجعل الناس يرغبون في أن يتواجدوا في هذا المناخ، وكن شخصاً يحبه الآخرون. حقق هذا، وسوف يحبك الآخرون، وربما يحترموك أيضاً. هناك منظور آخر لهذا الأمر، يصفه "روبرت كيالديني" في كتابه *In-fluence*: إذا أحببت الناس، هناك احتمالية كبيرة أنهم سوف يحبونك في المقابل. كيف يمكنك إظهار هذا؟ قل ببساطة: "أنا أحبك"؛ حاول أن تقولها.

٠٤٥ لا تحضر الغداء (ل.ت.غ.)

اقض وقتك فيما يفيد

في كتابه *The Seven-Day Weekend*، وصف "ريكاردو سيملر" كيف توقف عن تناول وجبات غداء العمل مع العملاء لكي ينفق الوقت بدلاً من ذلك في العمل على توصيل قيمة أفضل لعملائه.

"حضور الغداء" مع شخص يكون عادة لأمر خاص بالعمل. أما "تناول الغداء" فهو أكل الطعام، فكلنا يحتاج إلى الطعام لكي نظل على قيد الحياة، ولكننا جميعاً يمكننا البقاء على قيد الحياة بدون حضور الاجتماعات. لا تفهموني خطأً، فبناء علاقات العمل في أثناء تناول الغداء أمرٌ سار وقيم للعمل. لكن إذا أصبحت هذه عادة لديك، يجب أن تسأل نفسك عن السبب وراء حضورك تلك المناسبات. معظم الناس لا "يحضرون الغداء" بل يقومون بأخذ راحة الغداء ويتناولونه بصحبة زملائهم، أو وهم جالسون إلى مكاتبهم. رغم ذلك، فإن رائد صنع العلاقات الاجتماعية أو القائد مصرّف الأمور أو قائد بناء العلاقات غالباً ما يحصل على دعوات لحضور اجتماعات غداء العمل. المقصد هو أنه يمكنكم الالتقاء في ظروف أقل رسمية وأكثر حميمية بدلاً من حجرة الاجتماعات أو المكتب. من المفترض أنه من اللطيف قضاء بعض الوقت معاً وتناول الطعام الجيد. أخيراً، فإن معظم الناس يفترضون أنك مشغول معظم الوقت ولكن بما أنه يجب عليك تناول الطعام، ربما يكون لديك وقت للالتقاء بهم خلال استراحة الغداء. أصبح الغداء فراغاً في وسط اليوم، عندما ظن الناس أنه لا بأس بالدعوات لحضور الغداء؛ فصار لسان حالهم يقول: "ماذا عن تناول الغداء يوماً ما؟". أظن أن هذه مصيدة.

وقت الغداء ليس فراغاً في يومك تنتظر أن تملؤه، بل هو مساحة ثمينة في وسط اليوم؛ حيث يمكنك فعل أمور قيمة خلالها. بشكل شخصي أحب أن أرتاد صالة الألعاب في استراحة الغداء وتناول طعام صحي وسريع بعد

الانتهاء من التمارين. أحياناً أحضر معي رفيق الغداء لصالة الألعاب؛ حيث يمكننا مناقشة أمور العمل في أثناء ركوب دراجة التمارين أو رفع الأثقال. سوف يكسبك طاقة ويغير مكان النقاش، وفي الواقع سوف يتيح الفائدة لنا جميعاً. في أيام أخرى، أعمل ببساطة في أثناء استراحة الغداء لإنجاز الأمور حتى أرجع للمنزل مبكراً لقضاء بعض الوقت مع عائلتي. لكن مازال يجب عليك تناول الطعام بشكل جيد، فتقويت الوجبات فكرة ضارة.

الآن، فإن إخبار الناس بأنك لا تحضر غداء العمل يمكن أن يتم فهمه كتصرف وقح. إذا قلت: "أنا لا أحضر الغداء كعادة، فأنا أعمل أو أذهب لصالة الألعاب"، فسوف ينظر لك الناس كشخص صعب المراس. لكن ما يجب عليك فعله، رغم ذلك، هو تقييم الغرض من غداء العمل. إذا كان الأمر لا يتعلق إلا بمقابلة ودية لتبادل آخر الأخبار، ربما يمكنك اقتراح تناول القهوة في مقهى قريب وتنتهي من الأمر في خلال ١٥ دقيقة، إذا توجب عليك القيام بهذا في الأساس. إذا كان الغرض من ورائه هو تقوية العلاقات مع عميل مهم، ربما يستحق الأمر المجهود ولكن ربما يقدر العميل الأمر بشكل أكبر إذا تم قضاء تلك الساعة في المكتب في العمل على كيفية العمل على إتاحة المزيد من القيمة للعميل بدلاً من شراء الغداء بأموال الشركة. إذا كنت ستتناول الغداء مع زميل عمل يريد الحصول على بعض من وقتك في مكان خارج المكتب أو الشركة، احضر الغداء كقائد، من الصواب دائماً أن تقضي وقتاً وجهاً لوجه مع أفراد فريق عملك. لكن كعادة طارئة، لا تحضر الغداء. لا تتفق وقتك على أمور بلا فائدة: تحدّ التقليديّة. (انظر أيضاً رقم #٠٣٥ توقف عن إنجاز الأمور).

٠٤٦ وجهاً لوجه (و. ل. و.)

عند الشك، اعقد لقاءً مباشرًا.

وقتما تقع في مشكلات مع الآخرين، التق بهم وجهاً لوجه. هناك برنامج إلكتروني للهواتف المحمولة باسم *FaceTime* يتيح للناس الاستمتاع برؤية أحبائهم على شاشة الهاتف. الحقيقة هي أن الأشخاص قصروا رؤية أصدقائهم وعائلاتهم على الهاتف، رغم أن هذا ممتع لبعض الوقت، وليس دوماً. عادة ما يكون الناس سعداء عندما يعرفون أن كل شيء على ما يرام ويمكنهم أيضاً إجراء مكالمة أو إرسال رسالة نصية أو بريد إلكتروني للتأكيد: "مرحباً! سعدت برؤيتك أمس في الحفل! أتطلع لرؤيتك مرة أخرى"، أو أي شيء من هذا القبيل.

عندما تشعر حقاً بالدافع للالتقاء بأحد الأشخاص للتحدث معه في أمور ما يكون عندما أمر ما ليس على ما يرام ويجب عليك حل المشكلات. هل جربت من قبل حل مشكلة علاقة معقدة وصعبة بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية؟ أو بواسطة المدونات أو التويتر؟ هذا لا يجدي نفعاً. لن يؤدي إلا لحدوث مزيد من سوء الفهم والأسئلة وانعدام الثقة والمشكلات.

إذا كان يجب عليك حل مشكلة ما، حلها عن طريق الالتقاء وجهاً لوجه إذا أمكن هذا. يجب أن تلتقي بالشخص وجهاً لوجه وتجلس وتقضي قدراً من الوقت بصحبته في الواقع إلى أن تنتهيا من مناقشة الأمر على أمل أن يشعر الجميع بالرضا إزاء الموقف. ربما لا تصلان لهدف مشترك ولكن محاولة حل الأمور عبر الشبكات لن تخلق إلا تحدياً غير بشري في التواصل والذي سيحكم على هذا التواصل بالفشل. حتى الآن، فإن التواصل الرقمي عبر الإنترنت، لم يحل كيفية إرسال التماس العين وهو أساس الاجتماعات على أرض الواقع، والذي يجعل كفتها هي الكفة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية كل منكما للآخر علامة أن كلا الطرفين يهتم بالأمر لدرجة استقطاع الوقت والمجهود لإتمام اللقاء، وهذه بداية جيدة لحل المشكلات.

نقاط للتفكير

١. فيما يتعلق بسلوكك، هل لاحظت الأمور التي غالبًا ما تؤدي لنتائج إيجابية؟ على النقيض، ما الأمور التي تقوم بها، ونادرًا ما تؤدي لنتائج بناءة؟ هل يمكنك ذكر الأمور التي يجب أن تتوقف عن القيام بها؟
٢. هل مارست من قبل "التأويلات والاستجابات" والتحكم في كيفية تصرفك، ورد فعلك فيما يتعلق بأفعال الآخرين؟ هل أنت متحكم في تأويلاتك واستجاباتك؟
٣. ما مستوى تكون غالبًا صادقًا ومنفتحًا وأمينًا بشكل كامل؟
٤. هل يمكنك أن تصف نفسك كشخص يظهر دائمًا في ميعاده؟
٥. هل أنت مستمع جيد؟ هل يمكنك الإنصات بحق وليس فقط مجرد الاستماع للكلمات؟
٦. هل يمكنك أن تزيد من تفاعلاتك الإيجابية؟
٧. متى واجهت محنة، ولاحظت أنها جعلتك أقوى؟

الفصل الخامس

دع الآخرين يمارسوا القيادة

قالت كبيرة المديرين التنفيذيين الجديدة: "أشعر بالأسى"، سألتها:
"لماذا؟"

أجابت: "لقد فشلتُ ثانية"،

رددت: "ماذا حدث؟"

قالت: "حسنًا. لقد خذلت زميلًا. أكره حدوث هذا. لدينا الكثير من العمل لنقوم به وكلنا مرهقون، وأوشك العام على الانتهاء ونحتاج إلى طاقتنا للمضي قدمًا، ومع ذلك، فقد نزعمت كل حافز لديه اليوم. كيف فعلت هذا؟".
قاومت إعطاءها أية إجابة أو نصيحة، وأجبتها بالمهمة فقط.

فقالت: "كنتُ جالسة في اجتماع مع فريق المبيعات، وعندما كنا نتحدث حول كيفية البقاء على اطلاع بأحدث المعلومات في مجالنا، قال أحدهم إنه لا يقرأ أي مواقع تعرض أخبارًا تخص الصناعة لأنه يظن أنها مملة جدًا. استثارني ما قال، وانفجرت فيه قائلة إنه إذا لم يكن على علم بما يدور في السوق؛ فسوف يفوته فرص كثيرة، ولن يقوم بوظيفته على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب عليه البحث عن مكان آخر للعمل به".

"فهمت...".

"حسنًا، في الواقع، ليس دافعه هو ما يقلقني الآن، ولكن ما يقلقني هو مارك، رئيس قسم المبيعات. فبعد الاجتماع، كان متضايقًا لأنني انتقدت أحد أفضل رجال المبيعات لديه بينما ليس من وظيفتي أن أدير قسم المبيعات. علاوة على ذلك، لم يضع أحدُ أية توقعات بما يخص أي المواقع التي يجب تصفحها أو لا عند العمل في المبيعات. لذا، أظن أنه يمكنك القول إن هذا كان أمرًا غير عادل. على أية حال، لقد تدخلت في عمل رئيس القسم، والآن يجب عليه التخلص من الفوضى التي صنعتها. أعلم أنني على صواب، ولكن بدلًا من بناء طاقة وثقافة عمل، أثرت غضب الناس".

"أعتقد أنك غاضبة مما فعلت".

"نعم، لأنني أعلم أنني أخطأت".

"أرى أيضًا أنك غاضبة لأنك تريدين دعم من يعمل معك، وخاصة إذا كان شخصًا من فريق الإدارة الخاصة بك، لكن في الوقت نفسه تريدين دفع عجلة العمل للأمام، وتظنين أنك مخولة للحديث عما تفكرين فيه، أليس كذلك؟ لكنك تريدين فعل هذا بالطريقة الصحيحة. لقد وضعت معايير لنفسك وكسرت قواعدك. هذا أمر مؤلم، وتشعرين بأنك فشلت".

"نعم، شيء من هذا القبيل".

"لذا ما التالي؟"

"إذا أفسدت أمرًا على المملأ، أعتقد أنه يجب عليك الاعتذار على المملأ أيضًا. في المناسبة القادمة، أخطط للتحدث على المملأ، وأعترف بأنني أخطأت التصرف".

الآن حان وقت التركيز على الآخرين. في نهاية الأمر، فإن المقصد هو جعل من حولك قادة. هذا الفصل يتحدث عن ترك الآخرين يقودون ويصبحون قادة.

٠٤٧ أيقظ ما بداخلك (أ. م. ب)

استحث الدافع الداخلي.

عندما أقود أطفالتي، أحاول ألا أخبرهم بما يجب أن يقوموا به أو أعطيهم أوامر وتوجيهات؛ فلا أقوم أبداً بدفعهم للقيام بسلوك ما. بدلاً من ذلك، أحاول أن أدربهم على تجربة ما يشعرون بأنه صواب. أحاول أن أوقظ ما بداخلهم، وجعلهم يتبعون ما تمليه عليهم قلوبهم.

فمثلاً، تصلني مكالمة من مدرس ابني، يخبرني فيها بأن ولدي أساء التصرف في مطعم المدرسة؛ فأسأل ولدي ما الذي حدث ثم أسأله ما الذي يظن أنه قام به سواء كان صواباً أو خطأ في ذلك الموقف. فإذا كان يشعر بأنه يجب عليه الرجوع للمعلم وإخباره بما كان يظنه ويعتذر إذا كان هذا مناسباً، أو يعطيه المعلم تغذية راجعة - فهذا عظيم. لا أخبره أنه يجب عليه الرجوع للمدرس والاعتذار عما فعل؛ فأنا لم أكن حاضراً، ولذا لا أعرف. لكنه كان حاضراً ويمكنه تقرير ما يجب أن يكون رد فعله.

في وقت اللعب، يضربني ولدي الآخر بسيفه الخشبي، ولا أخبره بأنه من الخطأ أن يضرب الآخرين، وأنه إذا فعلها مجدداً، فسوف أعاقبه. أخبره بأن هذا يؤلم، ثم أمل أن يفهم مشاعري، ويدرك أن ضرب الناس أمر سيئ ويدرك ما يقوم به. ربما يكون هذا أكثر مما يجب أن يطلب من طفل، ولكني أحاول ويمكنني أن أفهم من نظرتة أنه فكّر في الأمر قليلاً.

في العمل، أحاول تجنب إخبار الناس بما يجب أن يقوموا به. حتى لو كان هذا أمراً واضحاً، وحتى ولو كان إعطاء التوجيهات يوفر الكثير من الوقت، فمن الأفضل إيقاظ إحساس الناس بما يجب أن يتم القيام به. أحياناً، أفضل في هذا، وبدلاً من ذلك، أنفعل وأوزع الأوامر: "هذا ما سنقوم به الآن"، تاركاً غريزة السيطرة تتحكم في الموقف. أو أقول: "العميل يظن أنك قمت بعمل سيئ، أنت مستبعد من المشروع".

التخطيط لحدث خاص بالشركة يمكن أن يكون هكذا:

القائد: "من فضلك، اشتر مشروبات لكل من سيحضر الاجتماع ما بعد ظهيرة اليوم".

مدير المكتب: "حسنًا". *القائد:* "شكرًا لك".

لكن من الأفضل أن يسير الأمر هكذا:

القائد: "لدينا أمرٌ للاحتفال به في اجتماع اليوم ما بعد الظهيرة".

مدير المكتب: "ربما يجب علينا إحضار بعض المأكولات الخفيفة والمشروبات؟". *القائد:* "فكرة عظيمة!".

كلما أنتقي بمرشح لوظيفه ما، أحاول أن أفهم دوافعه. أريد توظيف أشخاص يمتلكون الدافع للقيام بعمل رائع سواء كان هذا بسبب أنهم يحبون المجال الذي يعملون به، أو أنهم فضوليون بالفطرة أو بسبب أنهم إيجابيون فيما يخص حياتهم ومستقبلهم وفرصهم. إنهم يمتلكون بالفعل دافعًا داخليًا. لا أريد أن أوظف شخصًا يريد مسمىً وظيفيًا أنيقًا وراتبًا كبيرًا أو فوائد أخرى لكي يحصل على الدافع للعمل. الراتب هو شيء تحصل عليه مقابل الوقت الذي تمضيه في العمل وفي تحقيق النتائج وتقديم المساهمات للشركة، وهو ليس بالضرورة شرطًا لكي تمتلك الدافع للعمل. بالطبع، فإن الراتب يجب أن يساوي قيمتك في السوق ويدل على مهاراتك وخبرتك، ولكن المحفز الأساسي بشكل مثالي يجب أن يكون الدافع الداخلي لديك. ويقول خبير الإدارة "بيتر دراكر" إن أفضل الموظفين هم من يعملون مثل المتطوعين، فلا يقومون بالعمل من أجل المال ولكن بسبب حبهم للعمل.

٠٤٨ مدرسة الدلافين (م.د.)

كافئ السلوك الجيد، ولا تعاقب.

عندما ذهبت بأطفالي للعب مع الدلافين في خليج الدلافين في دبي، ظننت أنني ذاهب لمصيدة سياحية أخرى. تحول الأمر لدرس مفيد في القيادة. قبل الدخول لحمام السباحة الكبير للقاء الدلافين، تم توجيهنا لغرفة من أجل الاستماع لمقدمة عن تدريب الدلافين. في بداية الأمر، كنت أظن أن هذا مضيعة للوقت؛ حيث إن الأطفال كانوا متشوقين للقاء الدلافين الحقيقية ولم يبد أنهم يدركون قيمة قضاء ثلاثين دقيقة فيما يشبه الفصل الدراسي.

لكني بعد قليل أدركت أن هذا سيصبح أمرًا مفيدًا. ما جذب انتباهي حقًا هو أسلوب مدرب الدلافين في القيادة. تم تدريب الدولفين ذي الشخصية المرحبة بمكافأة السلوك الجيد، حيث إنه يبحث عن الحصول على الانتباه الإيجابي. إذا فعل الدولفين أمرًا لا يرضي المدرب، كان يتم تجاهله. لكن لم يكن يُعاقب. فسّر المدرب هذا بأن الدلافين كائنات ذكية ولا تستجيب جيدًا للعقاب. ربطت فورًا بين هذا الأمر وبين البشر - والذين هم كائنات ذكية أيضًا - وأدركت أن العقاب لا يجدي معنا أيضًا.

لاحقًا، عقدت صفقة مع أطفالي لتبني أسلوب مدرسة الدلافين في المنزل. لن أعاقبهم، ولكن سيتم تجاهل السلوك السيئ. على سبيل المثال، إذا كان الطفل ذو الأربع سنوات يجري حول طاولة العشاء صارخًا بينما جميعنا جالسون لتناول الطعام، لن نعلق على ما يفعل. سيتم تجاهله، وليس عقابه. رغم ذلك، إذا قام بسلوك جيد، سوف تكون هناك مكافأة.

فلسفة مدرسة الدلافين هي إحدى أهم فلسفات القيادة التي تعلمتها وأطبقتها في العمل. في وقت ما، تم إقناعي بمعاينة موظفين كبدأ الشركة خسائر مالية. أذعنت على مضض، ولكن الأمر كان يبدو أنه خطأ؛ فالعقاب يخلق ثقافة الخوف؛ حيث تحدد السلوك قوى خارجية.

الأمر المحزن هو أن العقاب يجدي؛ حيث يتجنب الناس القيام بالأفعال التي يعلمون أنه سوف يتم معاقبتهم من أجل القيام بها، ولكن هذا يخلق جواً ومحفزات سلبية. بدلاً من عدم القيام بالأمور الخطأ كرد فعل للخوف من نزول العقاب بك، فمن الأفضل أن تفعل الصواب بشكل مبادر، وهذا يحقق الرضا والارتياح. ثقافة العقاب تركز على السلبيات، أما ثقافة المكافأة فهي تركز على الإيجابيات.

علاوة على ذلك، فإن العقاب يجعل الناس خائفين وغير واثقين. ففي المنزل، عندما يطمئن الأطفال أنه لن تتم معاقبتهم، يكون من المرجح أنهم سيقولون الحقيقة وهذا بدوره يساعد على بناء علاقة صحية بين الأب وابنه. إن تجاهل الطفل ذي الأربع سنوات والذي يجري حول الطاولة سوف يرجعه بعد قليل للطاولة؛ فالقاعدة تقول إنه إذا لم يجذب سلوكك السيئ أي انتباه، فإنه ليس من المفيد أن يكون سلوكك سيئاً.

كافئ السلوك الجيد، وأظهر ضيقك من السيئ، ولكن لا تعاقب؛ هذه هي فلسفة مدرسة الدولفين.

٠٤٩ اجعل موظفيك نجومًا (ا. م. ن.) أظهر تقديرك علنًا.

من الأمور التي تمثل دافعًا كبيرًا هو أن يتم تقديرك علنًا إذا قمتَ بعمل جيد - التصفيق والتحية من الجمهور والإحساس بأنك نجم. الأمر لا يحتاج لحفل توزيع جوائز، لكن يمكنك الإشادة بموظفيك الذين تعمل معهم في أي وقت، خاصة أمام الآخرين.

عندما أقيم اجتماعات شهرية مع الشركة بأكملها، أحرص على أن يتم الاحتفاء بشخص أو شخصين على الأقل على الملأ. هذا لن يكلفك شيئًا، مثل أن تكون لطيفًا، وسوف تحصد الكثير فيما يتعلق بالروح المعنوية والتحفيز والأداء. وفي الوقت نفسه، وعندما تشجع شخصًا على الملأ، فأنت تتواضع. إذا وضعت شخصًا في بؤرة الضوء، احرص على ألا تتقدم لتقف بجانبه وتحصل على قدر من التقدير. اجعل من الآخرين نجومًا، وليس أنت. (انظر #٠٢٦ تحمل اللوم).

٥٠. وقت التغذية الراجعة (و.ت.ر). التغذية الراجعة نوع من المساعدة، ولكنها تأخذ وقتاً.

لماذا قلنا "وقت التغذية الراجعة"؟ لأنه يجب عليك حجز وقت في مفكرتك لاجتماعات التغذية الراجعة، ولأن مناقشات التغذية الراجعة في حد ذاتها تستغرق وقتاً.

على الأرجح، فإن التغذية الراجعة هي أحد أشهر المصطلحات التي يُساء استخدامها في عالم الأعمال. يمكن أن يعني الأمر أي شيء، بدءاً من تلقي استجابة على أمر صغير (ما رأيك في هذا التقرير؟) إلى نقاش جاد بين شخصين حول أمر مهم (عادة الإدمان خطراً على صحتك).

تعريف التغذية الراجعة الذي تعلمته هو "تدريب الناس بهدف أن يساعدوا أنفسهم"، وغالباً ما تتم استخدام التغذية الراجعة للتفيس عن شيء يثقل صدرك، من أجلك: "إذا لم تقم ببعض المجهود الزائد، سوف أواجه مشكلة في تسليم تقارير هذا الربع من العام". إن الهدف من التغذية الراجعة المفيدة هو مساعدة شخص آخر لتحقيق أهدافه: "أدرك كم تريد أن تحصل على ذلك العميل الجديد، ولكن عندما تتصرف بهذه الطريقة، سوف تبعدهم".

تعلمت من معهد ممتاز لتعليم القيادة في ستوكهولم يسمى TUFF بعض الأمور لأتذكرها عند إعطاء تغذية راجعة وإجراء نقاش بشأنها:

١. التأسيس لثقة متبادلة وأنكما لديكما علاقة بنّاءة. من الصعب جداً تقديم تغذية راجعة، عندما يكون هناك الكثير من المشكلات بين الناس منها عدم الثقة والخلافات، على سبيل المثال.
٢. كن واضحاً في تحديد أن الغرض من حديثك هو إعطاء التغذية الراجعة.

٣. وضح أن الغرض من تلك التغذية الراجعة هو مساعدة الشخص الآخر في النجاح في أي أمر يريد إنجازه. وتؤدي التغذية الراجعة الغرض منها، عندما تكون موجهة لمصلحة الآخرين، وليس لمصلحتك الشخصية.

٤. كن مباشرًا ولا تحاول تجميل الكلام. الصيغة المناسبة هي أن تقدم المساعدة، وأن تكون صارمًا في الوقت نفسه.

٥. احرص على أنه قد تم فهم تغذيتك الراجعة جيدًا، وأنها قد تركت الإدراك والبصيرة اللازمة، أي أنك جعلت الشخص الآخر يرى الحقيقة.

٦. بمجرد أن تحقق ذلك الأثر، يمكنك البدء في التحرك بعيدًا عن المشكلة، والإنصات لمشاعر الشخص، وما يعتمل بداخله. ما دوافعه وحوافزه الأساسية؟ إذا كان الشخص يكره الخلاف، ويتوق لإرضاء الآخرين، سوف تريد حينها أن تعلم لماذا هو ما هو عليه.

٧. أخيرًا، عندما تؤسسان لفهم أفضل حول موضوعات التغذية الراجعة، يمكنك سؤال الشخص الآخر ما يريد أن يفعله بشأنها. بصفتي مدربًا ومانحًا للتغذية الراجعة، فإن وظيفتك هي طرح الأسئلة وتوضيح المشكلة بشكل مناسب، وليس الإتيان بحلول. أسأل: "هل لديك أية أفكار حول كيفية تواصلك بشكل أفضل مع رفقاتك في فريق العمل؟".

يُتوقع من القائد التقليدي إعطاء تغذية راجعة لموظفيه؛ لكن ماذا عن قائد العقلية؟ إذا كان يجب عليك التصرف كقائد، قدم التغذية الراجعة،

حتى لو لم يكن هذا جزءاً من وظيفتك الرسمية أو وصف عملك. يمكنك دائماً إتاحة تغذية راجعة بناءة وتسم بالاحترام لزملائك، إلى مديرك، إلى النادل في المطعم، إلى مدرّس الأطفال. تذكر، أن هناك فارقاً بين التغذية الراجعة والشكوى.

علاوة على ذلك، هناك خيط رفيع بين التحفيز أو دفع الناس لفعل ما تريد أن يتم إنجازه وبين دعمهم فيما يخص مصالحهم. لا يجب أن تكون التغذية الراجعة تلاعباً بارعاً لتنفيذ الأمور كما تريد. إذا قال المدير: "لن يفيدك هذا، إذا كنت ستسلم المشروع في وقت متأخر عن ميعاده النهائي"، فمن المحتمل أن هذا سوف يضر بوظيفتي إذا لم يستطع فريق في العمل إنجاز مهامه بحلول الميعاد النهائي".

إذا كنت جاداً فيما يتعلق بالتطور كقائد، أو كإنسان بشكل عام، ابحث بفاعلية عن التغذية الراجعة. في معظم المؤسسات المهنية، هناك جدول خاص بتقييم الأداء والمتابعة. في مدرسة أولادي، هناك مراجعة ربع سنوية لأداء الطفل تتطلب من الطفل ومدرسيه وكذلك أبويه أن يفكروا في بعض الأفكار، قبل التحدث لمدة نصف ساعة عن التغذية الراجعة - بهدف تطوير الطالب، وليس شخص آخر.

سواء كنت تحب هذا أم لا، أنت تعيش في مجتمع وتعتمد على أشخاص آخرين. بدون التغذية الراجعة عما تقوم به، وهي المعلومات التي نحصل عليها من الخارج، هناك احتمال ضئيل أنك ستصبح قادراً على فهم ذاتك وكيف يتم النظر إليك.

في كتابه *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be*، يقول "بول أردن": "لا تبحث عن نيل الإشادة. ابحث عن النقد". أنت تستمع للأمور الجيدة التي تُقال عنك بشكل بديهي، ولكنك يجب حقاً أن تبحث عن الأمور السيئة أيضاً. هذه هي كيفية التطور.

عندما يأتي انتقاد الآخر، أحاول أن أحذو حذو "وارين بافيت": انتقد الأقسام، وأشد بالأفراد. نحن جميعاً نحب الإشادة وتمثل لنا حافزاً، لذا أشد بالأفراد مباشرة. نحن لا نحب الانتقاد؛ فهو يقلل من حماسنا. لذا إذا

كان يجب عليك أن تكون انتقاديًا، انتقد أمرًا أقل شخصية مثل قسم في الشركة أو سوق عمل أو مشروع. يمكنك أيضًا انتقاد توجه أو سلوك عام، ولكن سيكون من الأفضل بكثير الاحتفاء ومكافأة السلوك الإيجابي وتوجيه الشخص للاتجاه الصحيح.

يتطلب إعطاء التغذية الراجعة ممارسة، ولكن تقبلها فن في حد ذاته. لحسن الحظ، هذا أمر بسيط؛ فأى تغذية راجعة تحصل عليها، لها إجابة واحدة: "شكرًا لك"، يليها التأمل وربما التغيير الشخصي.

٥١. التعاطف، لا التبعية المتبادلة (ت. ل. ت. م.)

انخرط في مشكلات الآخرين، ولكن ليس لدرجة تدمير ذاتك.

التعاطف والتبعية المتبادلة؛ هذا المدخل المختصر يتحدث عن موضوعين كبيرين. التعاطف هو أصل الحضارة البشرية وأساس كل الأديان، بينما التبعية المتبادلة هي منطقة بحث وممارسة كبيرة وتتضمن مساعدة أفراد العائل في التغلب على السلوك المدمر الذي يمارسه أحد أفراد العائلة المتواكل عليها (مثل إدمان المخدرات).

عندما تبدأ في التركيز على من حولك، يجب أن تدرك الآليات؛ فأنت هنا لتقدم المساعدة والتدريب والدعم – وليس لتستغرقك مشكلات الآخرين. إذا كنت تفهم الفرق الأساسي بين التعاطف والتبعية المتبادلة، فقد قطعت شوطاً كبيراً في قيادتك. ببساطة يمكننا القول: اهتم بأمر الآخرين ومشكلاتهم، واشعر بما يشعرون به (كن متعاطفاً)، ولكن ليس من واجبك حل تلك المشكلات. الأمر يرجع لصاحب المشكلة. بالطبع، إذا كان هناك زميل عمل يشعر بالضيق، لا ضير في أن تحاول الترويج عنه. الجانب السلبي في مساعدة الآخرين يحدث عندما تنخرط في حل مشكلات الآخرين لدرجة أن تتولى حلها، كما لو كانت مشكلاتك (يصبح هناك تبعية متبادلة).

رائد المشروع عادة لا يهتم كثيراً بشأن مشكلات الآخرين – أنت لديك ما يكفيك منها! أما المدير، فكونه وصياً ومسئولاً رسمياً، ينظر لمشكلات الآخرين من وجهة نظر عملية – إما مشكلاتهم أو مشكلات الشركة، وإذا لم تكن مشكلات الشركة، فإنها بشكل عام ليست مشكلات.

يجب أن يهتم القائد بأمر الجميع، وأن يكون متعاطفاً. امتلاك وإظهار التعاطف هو أن يقوم بالتوحد مع الارتباط بشعور ومعاناة الآخرين بدون أن يتولى حل تلك المشكلات. تخلّ عن غرورك وركّز على الآخرين، والتي تتطلب ثقة نفس قوية.

٥٢ دوافع الآخرين (د. آ.)

اعلم دافعك، ولكن ركز على دوافع الآخرين.

عندما أتذكر دوافع الآخرين، أسأل نفسي لماذا يفعلون ما يفعلونه؟ إنهم ليسوا هنا لتلبية دوافعك، بل دوافعهم الشخصية. لكي تكون قائدًا جيدًا، نَحِّ دوافعك جانبًا، وركز على ما يدفع الآخرين. إن وقود أية شركة ناجحة هو تزكية رضا ودوافع وعاطفة الموظفين الذين تعمل معهم. تخيّل مكانا يمتلئ بالسخط واللامبالاة والخمول.

إذا نظرت إلى ما يمثل دوافع لدى الآخرين، سوف تجد العديد من الأبعاد؛ الأول يمثل المال دافعاً له، والثاني البرمجة، والثالث الابتكارات، والرابع أن يكون دائماً على صواب. يجب أن تفهم هذه الدوافع، وتبني عليها. وقرّ الحوافز المالية لمن يمثل له المال اهتماماً، وأتّح التحديات للمطور الذي تمثل له كتابة البرامج دافعاً. وفر مساحة جديدة لأصحاب الابتكارات، ولا تهدف للفوز بكل نقاش تقوم به مع الشخص الذي يحتاج لأن يكون على صواب.

٥٣. تواجد لتقديم المساعدة (ت. ق. م.)

كن موجودًا، وادعم، وسهّل الأمور.

إذا انتابتك الحيرة حول ما يجب أن تفعله كقائد، تذكر: أنا هنا لمساعدة الأشخاص الذي أهتم لأمرهم ليحقق النجاح. أنا لست هنا لأصعب عليهم حياتهم. أنا لست هنا لأتسبب في عقبات أو أعقد الأمور. أنا هنا لتقديم المساعدة وتسهيل الأمور. وذات مرة، كانت رئيسة قسم المبيعات منهكة تمامًا لدرجة أنه أصبح لا يمكنها تولي المزيد من العمل. لذا، عرضت أن أنجز بعض المهام الإدارية نيابة عنها، ولم تكن تلك المهام جزءًا من دوري الرسمي ككبير المديرين التنفيذيين، ولكن عندما فكرت في أنني متواجد لمساعدتها، قادني للقيام بأي أمر تحتاج إليه لكي تنجح في عملها.

قمتُ مؤخرًا بزيارة مجموعة ويلكم Welcome Collection في لندن وهي تتكون من مكتبة ومتحف ومركز معارض من أجل أصحاب "الفضول الذي لا يرتوي". الغرض من هذا المكان هو جعل الأماكن والكتب التي يحتويها المكان متاحة للجميع وبسهولة. وليست هناك تذكرة دخول، بل بإمكانك أن تدخل المكتبة الواسعة وغرف القراءة فيها بدون أي تسجيل، وكما أن هناك شبكة الإنترنت اللاسلكية متاحة للجميع مجانًا، ويمكنك الاتصال بها عن طريق نقر اسم الشبكة. يبدو المكان كما لو كان كل شيء هنا لمساعدتك لتقوم فيما جئت لتجزه: أن تقرأ وتتعلم وتجرب وتستمتع. كن هكذا في القيادة أيضًا.

المنظور الذي يقول "إنك متواجد لتقديم المساعدة" تمت تسميته أيضًا قيادة الخادم، وهو مجال مهد له الطريق "روبرت جرينليف". ومن بين السمات الجوهرية للقائد الخادم الإنصات، والتعاطف، وبعد النظر، والالتزام بتطوير الآخرين. لفهم قيادة القائد، فكر في الساحر الصغير هاري بوتر، والطريقة التي يدعم بها فريقه، والكيفية التي يجعل بها رون ويزلي ينمو، وفي الوقت نفسه المساعدة في حل المشكلات مثل التعويذات السحرية ومحاربة الثنائين الضخمة.

٠٥٤ اجعل نفسك زائداً عن الحد (١. ن.

ز. ح.)

لن تنجح إلا عندما تصبح زائداً عن الحد.

اشتهر "وارين بافيت" بمقولته: "فوض الآخرين بالمهام لدرجة التنازل عنها". ما يقصده بهذه المقولة هو تسليم كل التحكم والمسئولية من المالك للمدير فيما يخص مشروعاً ما.

أنا أو من بأنك إما أن تتولى المسئولية كاملة أم لا. إذا كنتُ مسئولاً عن أمر ما، أريد أن تكون لديّ السلطة والمسئولية الكاملة عنه. هذا تحدٍ للقائد التقليدي، مثلي، عندما يقتحم مجالك بواسطة قادة العقلية بأفكارٍ جديدة حول كيفية إدارة المشروع المسئول عنه. الحل هو الاحترام المتبادل؛ فعندما يتصادف أن أكون قائد عقلية في مكان ما، وأعمل في منطقة تخص القائد التقليدي، أحاول أن أحترم أدوارهم وأواصل العمل بحذر. بالطريقة نفسها، فإن القادة التقليديين يجب أن يقبلوا، ويحاولوا أن يستفيدوا من آراء قادة العقلية. ولكن حتى إذا أحببت أن يحترم الآخرون دوري كقائد تقليدي، فإنني سعيد بأن أعطي هذه المسئولية لشخص آخر.

عن طريق ترك الآخرين ليمارسوا القيادة، سوف تحرر طاقة الشخص وقوته المحتملة، وسوف يتم إنجاز المهمة بشكل مختلف وأكثر ابتكاراً وأفضل. لا شيء يسعدني أكثر من أن أسلم سلطة التحكم في مشروع ما لمدير تنفيذي جديد، وأشاهده يؤدي عمله بكفاءة كبيرة - وأفضل مما كنتُ سأقوم به.

كنت دائماً أظن أن النجاح، بالنسبة لرائد مشروع ما، يكمن في أن تجعل نفسك زائداً عن الحد - ألا يتم الاحتياج لك بعد الآن، فإن الأمر يسير على أفضل ما يرام بدونك! عندما تنمو الشركة بصيغة نجاح، تم إثبات نجاحها، ويقود الناس العمل للأمام بدون الرجوع لك كمؤسس للشركة - عندها تدرك أنك نجحت في مهمتك. لقد صنعت شيئاً باقياً ربما

يستمر بعد أن تترك العمل. إذا كانت الشركة تعتمد عليك، ويجب أن تقوم بكل شيء بنفسك بسبب أنك لا تثق في أن يكون من حولك قادة، حينها تكون قد فشلت في مهمتك كمائد.

يمكنك أيضًا استخدام فراغ القيادة لتدع الآخرين يصبحون قادة. في إحدى الشركات التي كنتُ مسئولًا فيها عن قسم المبيعات - حيث كنتُ أدير مجموعة من فرق المبيعات عبر البلاد - خسر أحد الفرق رئيسهم التقليدي (مدير المبيعات في السوق). وبالتالي، فجأة، اختفى أحد خطوط رفع التقارير، حيث إن رئيس الفريق كان يرفع تقاريره لي، وكان موظفو المبيعات يرفعون تقاريرهم له. لم يعد هناك من يقيم الاجتماعات للفريق أو يتابع النتائج أو يدفع الفريق للأمام. قررت ألا أتقدم لشغل مكانه الشاغر. أولاً، حدث ارتباك وسخط، ولكن بعد ذلك، بدأ أفراد الفريق في تنظيم بعضهم البعض وعقد الاجتماعات، ووضع الأهداف، وتحديد التحديات التي يجب حلها. كانت مشاهدة هذا الأمر يحدث شيئاً رائعاً وكيف أن الناس تقدموا للقيام بالمبادرة وأظهروا القيادة. أشدت بهم لاحقاً وشكرتهم من أجل قيادتهم؛ لكن هذا النوع من قيادة العقلية من قادة غير تقليديين لم تكن لتحدث إلى أن قمت فوراً بشغل منصب رئيس القسم التقليدي لسد فجوة رحيله. كمائد تقليدي، تجرأ على ترك الفراغ واترك الآخرين يتوسعوا ليصبحوا قادة. لكن تذكر أن الأمر يصبح أفضل، إذا كانت هناك ثقافة قيادية للجميع في المكان.

٥٥ دع الجميع يتحدثوا (د. ج. ي.)

لا تركز على أصحاب الصوت العالي، بل على الصامتين.

هناك دائماً من يتحدثون أكثر من غيرهم في الاجتماعات. أسمى هؤلاء باسم "أصحاب الصوت العالي". يريدون التأكد من أن الجميع يسمع ما يقولون. أحياناً أكون من هؤلاء، مع أنني أحاول أن أبقى فمي مغلقاً.

ما أسلوبك للتعامل مع متلازمة الصوت العالي؟ هل تظن أن البقاء للأقوى وأنتك تحتاج لأن تصرخ بأعلى صوتك لكي يسمعك الجميع، ب أم يجب أن تشجع الصامتين على التحدث؟ بما أن عنوان هذا المدخل هو دع الجميع يتحدثوا، يمكنك التخمين أنني من أنصار الخيار الثاني. لماذا؟

بالنظر إلى أنك تقدر وتحترم الناس المتواجدين في حجرتك، فأنت تؤمن أن النقاش سيصبح أفضل، إذا شارك الجميع فيه، وليس قلة فقط. علاوة على ذلك، هل تظن أن الناس الذين ساهموا في النقاش سوف يكونون أكثر دافعية للموافقة على أي قرار تم الوصول إليه في ذلك الاجتماع؟ الشخص الذي يظل صامتاً ليس لديه التزام أو دافع؛ لأن يصبح جزءاً من الناتج. ربما يكون ذلك الشخص غير راض عما تم نقاشه بدون علمك أنت. كيف تجعل الجميع يتحدثون؟ حسناً، هذا بسيط. سلهم: "ما رأيكم في هذا؟". (راجع أيضاً #٥٤٢ قد بالأسئلة).

٥٦ أغلق حاسبك الآلي (غ. ح. آ.)

اجعل الآخرين يروك.

بناءً على وظيفتك، فإنه من المرجح أن تقضي الكثير من وقتك أمام الحاسب الآلي. حاول أن تغلقه ليوم، وانظر ما سيحدث. أحد آثار ذلك هو أنك ستشعر بإحساس غريب من جلوسك في المكتب، لأنه ماذا ستفعل لو كنت جالساً في مكتبك دون الحاسب الآلي؟ حسناً، يمكنك إجراء بعض المكالمات الهاتفية، ولكن إذا لم تكن تعمل في مركز لخدمة العملاء، فإنك لن تشغل يومك كله بالمكالمات المفيدة. يمكنك إضفاء الوقت في القراءة، ولكن الجلوس في مكتبك للقراءة ربما يعطي انطباعاً بأنك لا تمارس أي عمل، حتى لو كانت القراءة تكسبك إلهاماً مفيداً لعملك. يمكنك أن تكتب بالقلم عبارة شكر أو بعض العناوين الفرعية في المفكرة؛ لكن هناك أيضاً حدّاً لما يمكن أن تكتبه، لأنه في هذه الأيام من الأكثر عقلانية أن يكون لديك ملاحظات واتصالات بشكل رقمي مثل البريد الإلكتروني والوثائق الإلكترونية. يمكنك ترتيب مكتبك وتنظيم الأوراق. كذلك من الممكن التفكير في العديد من الأمور التي يمكنك القيام بها في مكتبك والحاسب مغلق، ولكن بعد قليل سوف تشغل بأنك غير منتج بتواجدك في مكتبك. هذه هي الفكرة بأكملها؛ إغلاق الحاسب الآلي سوف يجبرك على الخروج من مكتبك.

لذا، ها أنت الآن واقف في مبنى الشركة. ماذا ستفعل؟ يمكنك التجول هنا وهناك والحديث مع الموظفين وسؤالهم عن أحوالهم. أظهر اهتمامك بهم؛ إذ يمكنك الخروج من المكتب والجلوس في مقهى لمدة ساعة ومشاهدة العالم يتحرك من حولك. هذا أيضاً يسمى تضيئة الوقت في "شم الزهور" أو تكريس وقت للأمر القيّمة في الحياة التي لا نمتلك وقتاً لها بسبب أننا نقضي وقتاً كثيراً في العمل في الرد على الرسائل الإلكترونية. عندما تأخذ فترة الراحة، غالباً ما تكتسب منظورات جديدة وتحل المشكلات بشكل لا إرادي.

إغلاق الحاسب الآلي الخاص بك تكتيك قيادي؛ حيث إنه يجبرك على تغيير نمط عملك والخروج من مكتبك وقضاء المزيد من الوقت بشكل مثالي مع أشخاص حقيقيين وزملائك في العمل والتركيز على أحوالهم، أو مع عملائك! أحياناً، أقوم بإغلاق حاسبي الآلي وأترك غرفتي وأحتل مقعداً في وسط الردهة وأتصل بعملاء محتملين على أرض الواقع، وأجعل نفسي مرئياً للجميع.

٥٧ احترام أدوار الآخرين (ح. د. آ.)

ادعم، ولكن لا تتدخل.

دخل أحد مؤسسي وكبير المديرين التنفيذيين لشركة ما - وهو صاحب خبرة كبيرة في مجال ريادة المشروعات - أحد الاجتماعات في قسم التسويق، ترأسه كبيرة مديري التسويق. وفي الاجتماع، أوضح هذا الرجل للحاضرين أنه في أثناء تريضه صباح اليوم، أتته أفضل أفكاره، ثم بعد ذلك قام بتحديد الإطار العام لرؤيته لحملة تسويق جديدة، بينما راحت كبيرة مديري التسويق تشاهد ما يجري في صمت، وهي التي كانت قد دعت لإقامة الاجتماع لتقديم خطة التسويق الخاصة بها والتي من وظيفتها أن تصممها. عندما أنهى كبير المديرين التنفيذيين حديثه، نظر لها، وسألها الحصول على رأيها. كانت في الغالب تظن أن الوقت حان للعثور على وظيفة جديدة؛ حيث كانت تشعر أيضاً بأنها لا تحترم رئيسها، أو بأنه لا يروق لها، بالإضافة إلى أنها كانت تشعر بالتعاسة بقية الأسبوع حتى تصل لمساء يوم العطلة عندما تجلس تتناول العشاء مع زوجها، ثم تعود للعمل مرة أخرى في بداية الأسبوع.

جميعنا نتجول هنا وهناك مرتدين قبعاتنا المهنية المختلفة أو أدوار القائد التقليدي. وفي أية شركة، ربما يكون لدى رائد العمل خمس قبعات رسمية على الأقل: قبة كبير المديرين التنفيذيين، وقبة عضو مجلس الإدارة، وقبة مالك الشركة، وقبة فريق الإدارة، قبة مؤسس الشركة. هذه بشكل أو بآخر أدوار تختلف عن بعضها والتي يمكن أن تشكل مشكلة اعتماداً على مناطق المسؤولية الحقيقية (انظر #٧١ العديد من الطباخين).

رئيس قسم المبيعات يرتدي قبة واحدة، أما كبير مديري التقنيات فليده قبة أخرى، فيما يرتدي رئيس مجلس الإدارة القبة الخاصة به، ولدى مطور الجافا قبة خاصة به - وكل تلك القبعات مرتبطة بمسؤوليات

وسلطات معينة. أحب أن يكون لدى الموظفين الذين أعمل بصحبتهم احترام لتلك الأدوار، وفي الوقت نفسه تحدينا في كيفية أدائنا لتلك الأدوار وكيف يمكننا أداء الأمور بشكل أفضل.

على سبيل المثال، فإن كبير المديرين التنفيذيين يشعر بأن من واجبه الدعوة لإقامة الاجتماعات، وإدارتها مع فريق الإدارة. إذا قام شخص آخر بالبداية في إقامة الاجتماعات، وإدارتها، وله أجدته الخاصة - وربما لا يدعو كبير المديرين التنفيذيين للحضور - فإن الأمر سيصبح فوضى وما يشبه الثورة، وستصبح الشركة عما قريب في حالة من الاضطراب. في هذا المثال، فإن احترام الدور هو أن تترك رئيس الفريق (ويمكن للإدارة أن تنتقل من شخص لآخر بسهولة) يقيم الاجتماعات مع فريق العمل الخاص به. ورغم ذلك، من المناسب تمامًا للفريق أن يتحدى القائد التقليدي في كيفية إدارة الاجتماع. هذا ما يسمى التغذية الراجعة، ويجب إعطاؤها دائمًا بشكل بناء ومدروس ويتسم بالاحترام.

اخترت مثالين لأنه بطريقة أو بأخرى، فإن أكبر الأدوار غالبًا ما يتم إلقاء الضوء عليه في الاجتماعات. الاجتماعات هي عبارة عن سياق اجتماعي مُهيكل يظهر بشكل نظامي في أية شركة أو مؤسسة، وفي كل اجتماع يكون الناس (أو يجب أن يكونوا) مدركين لأدوار من غرفة الاجتماعات. لكن أهمية الاجتماعات أو القبعات التي نرتديها يتم دائمًا التأكيد عليها في كل السياقات: على طاولة العشاء في المنزل، في أثناء ممارسة الرياضة، عند تقديم فكرة جديدة، عند تخصيص المال لمشروع ما، إعطاء شخص ما تغذية راجعة قاسية، إهداء هدية لشخص ما. يمكن أن تكون الأدوار رسمية أو غير رسمية. يمكن أن يتم تعيين شخص رئيسًا، والآخر يمكن أن يتطوع لتنظيم دورة الكرة الطائرة. ما دوري؟ وكيف يرتبط بأدوار الآخرين في هذا السياق؟ هل يجب عليّ تنظيم دورة الكرة الطائرة القادمة رغم أن "بوب" هو دائمًا من يقوم بهذا الدور؟

يمكنك المضي قدماً وكسر القواعد لإرساء قاعدة أو لمجرد أنك تريد النتائج ولا تهتم بأمر الآخرين. هذا الخيار متاح لك للقيام به؛ ولكن سيكون من الحمق ألا تكون مدركاً لعواقب هذا. عادة ما يكون من الجيد احترام أدوار الآخرين لأنه يمثل احترام الآخرين، وهذا ينفذ القيادة.

٥٨ مكاتب الآخرين (م. آ.)

مكان الاجتماع مهم.

تحتّم عليّ فصل رئيس فريق المبيعات. لم أقم الاجتماع في غرفتي، بل ذهبت لغرفته. هذا لم يغير من الناتج في شيء، ولكن رد الفعل كان أقلّ عدائية بالتأكيد.

في أية شركة، يحتاج الناس للتواصل مع بعضهم البعض، والشركة أو القرية أو العائلة هي تنوعات مختلفة للسياقات الاجتماعية، وجوهر هذا السياق هو العلاقات التي غالباً ما تكون معقدة جداً في بعض الأحيان. الطريقة التي تتواصل بها (وجهاً لوجه، من خلال الرسائل النصية، لغة الجسد، بشكل عدواني، بهدوء، إلخ إلخ) وسواء كان بتكرار أم بندرة ومكان التواصل وما توصله فكل هذا بهم - ويتم استلامه بالعديد من الطرق اعتماداً على المتلقي وكل شيء عن خلفيته.

مجرد التفكير في هذا يجعلك تريد الابتعاد عن التواصل مع الناس تماماً بسبب أن خطر حدوث سوء التفاهم والارتباك سيكون كبيراً. وهذا غالباً السبب في أن الناس يفضلون قضاء وقتهم مع أقرب أصدقائهم؛ لأن التواصل يكون بسيطاً: أنتم تحبون النكات نفسها، وتعرفون كيف تقرؤون بعضكم البعض.

مع وضع كل هذا في الاعتبار، هناك القليل من القواعد المهمة التي تعمل على تقليل الأثر السلبي للتواصل. إحدى تلك القواعد هي تجنب استخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية لإجراء أي نقاش ربما يكون حساساً أو مفعماً بالعواطف. قاعدة أخرى وهي ببساطة قضاء الوقت في مكاتب الآخرين. إنه أمر بسيط ولكنه ذو فاعلية كبيرة.

إذا كنت مدير الشركة أو قائد فريق عمل أو مدرباً أو رئيس منظمة أو مدير مشروع، يجب أن تحذر من استدعاء الناس لمكتبك. إن استدعاء أي

موظف لمكتبك هو نوع من التسلط عليه. أما الذهاب لمكاتبتهم أمرٌ أكثر تواضعاً. دائماً ما يكون مكان الاجتماع مشحوناً بالمعاني وراء الكلام؛ فإذا كنت تتقدم لبنك للحصول على قرض، هل تذهب للبنك أم يأتي البنك لمنزلك؟ لا أظن هذا؛ فمن يملك الأرض هو من تكون له اليد العليا.

إذا كنت أنت المدير واستدعيت مرءوساً لمكتبك، فقد تم وضع فارق في الرتب من البداية. هذا يحدث خاصة إذا كنت خلف مكتبك، وأحياناً يحدث أن تكون جالساً في مكان يعلو المكان الذي يجلس فيه الشخص الذي أمامك. مثل هذا المجلس - في سياق العمل في الشركة - يثير الرهبة. لذا، فإنه حتى لو كان الغرض من الاجتماع ليس مهماً، فإن الجو سيكون مشحوناً. إذا كان الغرض أن تهنته لحسن أدائه، سيظل هذا عنصراً متسبباً في مسافة بين المدير ومرءوسه. إذا كان الغرض هو التعليق على أداء ليس على ما يرام، فإن هذا السياق سيجعل الأمر أسوأ. هل تريد أن يشعر الناس بالخوف عند مقابلتك؟ أحياناً نعم، ولكن بشكل عام، لا. أمرٌ آخر يستحق الانتباه له هو القيل والقال والحالة العاطفية التي يخلقها استدعاء موظف لمكتب المدير.

أقم الاجتماع في مكاتب الآخرين؛ حيث يمكنك خلق جو غير مشحون بالرهبة والتركيز على المهمة الحالية وأظهر أنك فرد مساوٍ لهم في فريق العمل.

٥٩. أمور شخصية صغيرة (أ. ش. ص.)

ليست الأمور المهمة فقط هي ما تهتم.

الحياة تتكون من أمور شخصية صغيرة نهتم بها مثل أعياد الميلاد والمناسبات السنوية. تسمى أموراً "صغيرة" لأنها ليست على صلة وثيقة، فيما يتعلق بأهداف المبيعات التي يجب أن تحققها خلال هذا الربع من العام أو أسعار العقارات التي تنخفض أو تهديدات الإرهاب العالمية، إلا بالشخص المنخرط فيها مباشرة.

مع ذلك، فإن يوم ميلادك يبدو لك يوماً مميزاً، وربما يكون أهم من الشؤون السياسية على الساحة حالياً أو المناخ الاقتصادي العالمي. أنت تدرك أن هذا هو عيد ميلادك، فقد احتفلت به مراراً من قبل منذ أن ولدت، وسوف يتذكره أقرب أصدقائك وأفراد عائلتك وأقاربك وبعض معارف الفيسبوك، وسيبعثون لك بالتهنئة. مع ذلك، ستجلس في أحد الاجتماعات وليس لدى أحد أية فكرة عن أن اليوم هو يوم ميلادك ولن يهتموا بهذا. إذا كانوا يعرفون يوم ميلادك، سوف يهنئوك بشكل مقتضب، لكنك لن تقاطع الاجتماع لتخبرهم بهذا، أليس كذلك؟ إنه أمر شخصي بسيط، لكن بالنسبة لك، فهو ذو أهمية كبيرة.

هناك العديد من الأمور تهمننا كأفراد بشكل فردي، بدون أن تعني الكثير للآخرين: جمع اللوحات الفنية الغريبة، أو الاستماع لموسيقى صاخبة، أو حضور فصول تعليم التمثيل في المساء، أو لعب الجولف في عطلات نهاية الأسبوع، أو الذهاب للصيد كل خريف مع أصدقائك، أو جهاز جديد قمت بشرائه، أو قرارات السنة الجديدة، أو طبق المكرونة المفضل لك، وهلم جرا.

كقائد، لا تشغل نفسك بالأمور الكبرى فقط - انتبه للأمور الصغيرة الشخصية حولك وكيف تهتم الناس. واعترف بتواجدها. هناك شخص أعرفه يشغل منصب كبير المديرين التنفيذيين كان يسجل كل أعياد ميلاد

موظفيه في مفكرته وفي تطبيق إلكتروني في هاتفه حتى ينيبه، عندما يحين يوم ميلاد شخص في الشركة. وعندما يحل أحد أعياد الميلاد، يرسل إلى صاحب يوم الميلاد رسالة نصها: "عيد ميلاد سعيد" أو يهنئ الشخص في أثناء مروره بمكتبه صباحاً. إنه لا شيء حقاً، بل هو أمرٌ شخصي صغير، ولكنه يعني الكثير.

٠٦٠ حرر الطاقة (ح. ر.)

ابحث عن كيفية إطلاق العنان للقوة الكاملة.

أحد المبادئ الإرشادية لي هو البحث عن الطاقة والقوة الكامنة التي يمكن أن يتم تحريرها - في الناس أو المشروعات أو الأفكار أو الشركات. أظن أن هذا توجه إيجابي ومليء بالتفاؤل.

ابحث عن قوى الشخص، وفكر كيف يمكن تطويرها. الأمر نفسه ينطبق على الشركات، والتي هي في نهاية الأمر مجموعة من الأفراد يعملون معاً حول أفكار وعمليات مشتركة.

في إحدى الشركات، كنا نطور برنامجاً إلكترونيًا لإدارة حملة إعلانية على موقع الفيسبوك في الأيام الأولى للموقع، قبل أن تظهر مثل تلك الأدوات. ثم اتصلت بنا إدارة الفيسبوك لعرض استخدام الآلة في سوق خارجي أكبر. حولنا ذلك البرنامج لمنتج قوي وسهل الاستخدام ومتاح للمعلنين ومعروض على الإنترنت بشكل عالمي. أصبح ذلك المنتج مختلفاً تماماً عما كان في وكالة التسويق الإلكتروني حيث تم تطويره، لذا قمنا بتأسيس شركة جانبية جديدة ذات سمات خاصة بها جنباً إلى جنب مع الشركة الأم.

لإطلاق الطاقة في المشروع الجديد، جندنا فريقاً إدارياً ومديراً تنفيذياً وقمنا بتمويلها بشكل مستقل وتأكدنا أنها طورت خطة عمل خاصة بها ثم إطلاق العنان للشركة لإطلاق أقصى قوتها بطريقتها الخاصة وتحت اسم تجاري خاص بها. حاز فريق الإدارة أسهماً في الشركة جاعلاً منها شغلهم الشاغل أيضاً؛ حيث خرجت النتائج للنور بسرعة، ونمت الشركة بسرعة، وقبل ميعاد انتهاء الخطة الخاصة بها.

ابحث عن القوى الخفية. ربما يمكن لمدير العمليات أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين في شركة منفصلة، أو يمكن لقائد العقلية أن يتولى مسئولية أكبر. هل هناك أية فرصة لمساعدة الأفراد في الوقت نفسه الذي

تنمو فيه الشركة؟ هل هناك طاقة مكبوتة يمكن تحريرها عن طريق تحويل قسم تطوير الأنظمة لمنطقة عمل جديدة بخطة خاصة بها وقادة وعوائد مشروعات؟ ابحث بشكل مستمر عن القدرات التي يمكن إطلاق العنان لها. أطلق العنان أينما أمكنك هذا. من المحتمل أن هذا أسرف في القيام به، إذا كنت قائداً تقليدياً لديك سلطة تقليدية؛ لأن تبحث عن أية قوى وطاقات مكبوتة تربط كلا من شركتك ودورك بداخلها.

٠٦١ كن مستعداً بنسبة خمسين بالمائة

(ك. م. ب. خ. م.)

أفسح المجال للآخرين لينهوا خطتك.

عندما تذهب لحضور اجتماع أو أي موقف دعوت له أو أدرته، ربما تشعر بأنه يجب عليك تقديم شيء ما لذلك الاجتماع. يجب أن تنظم أجندة الأعمال الخاصة بك فأنت قد دعوت أشخاصاً اقتطعوا جزءاً من وقتهم للحضور لاجتماعك وأنت تفخر أنك درست الموضوعات وبنيت هيكلًا مناسبًا. باختصار، أنت مستعد تمامًا.

الآن، إذا أتيت للاجتماع بخطة جاهزة تمامًا وقدمتها كذلك، كل ما يمكن للحاضرين في الغرفة فعله هو إظهار رأيهم تجاه تلك الفكرة، سواء أعجبهم أم لا. إذا كانت لديك ثقافة الأفق الواسع؛ حيث يمكن للجميع أن يظهروا تعليقاتهم وانتقاداتهم لأي مما تقدمه، ربما تحصل على مدخلات بناءة فيما يخص فكرتك. إذا كانت لديك ثقافة هدّامة، سوف تحصل على تغذية راجعة، أو رد فعل لا مبال أو ما هو أسوأ: الإشادة من شخص يريدك أن تظن أنها فكرة جيدة في الوقت الذي يظنون فيه أنها هراء. في هذه الحالة، ربما تمضي قدمًا في تنفيذها باعتقاد مزيف أن لديك فريق عمل يدعمك بينما في الحقيقة أنهم معادون للفكرة.

تقديم فكرة "جاهزة تمامًا" يخاطر بتقليل انخراط الآخرين وتقبلهم للفكرة. وفي النهاية، هي فكرتك، وليست فكرتهم، وما تريده هو التغذية الراجعة، وفي النهاية، اندماج من فريق العمل الذين سيعملون على تحقيق فكرتك على أرض الواقع. يسمى هذا أيضًا تقبّل وإدراك الفكرة؛ حيث تريد للآخرين أن يدركوا ويتبنوا فكرتك.

الحل هو الدعوة لإقامة اجتماع وتقديم فكرة في شكل ما بين تخطيط أولي على ظهر مظروف وما بين عرض كامل تقبل به أم لا. باختصار، كن مستعداً بنسبة خمسين بالمائة؛ فسوف يتيح هذا لك أن تكون متواضعاً:

"لقد فكرتُ في الأمر" لكن لا تقل "لقد وصلت للقرار النهائي". تقديم الأفكار بهذه الطريقة سوف يتيح للآخرين ويدعوهم للإتيان باقتراحاتهم الخاصة حول كيفية استكمال الفكرة وبالتالي جعلها فكرة خاصة بهم. تذكر أن مهمتك كقائد هي ليست أن يُنسب لك الفضل في كل شيء ولكن إنجاز الأشياء - وهذا دائماً ما يتضمن الآخرين. يجب أن تتذكر أنك لا تمتلك القرار الأخير بشأن كل أمر. العالم معقد جداً وهناك دائماً زوايا رؤية بديلة. لكن لديك المعتقدات الخاصة بك، ولكن رحب بتحدي الآخرين لها ليضيفوا إليها.

خارج شركتك، ربما ترسل عروضاً لعملائك. حتى لو كانت الأفكار بها جاهزة مائة بالمائة، فإن الطرف الآخر ستكون له وجهة نظر خاصة به وسيراجعك بخيارات. رحّب بوجهة النظر هذه وادعمها؛ كن منفتحاً للآراء الأخرى.

٠٦٢ لا تعمل وفقاً لأجندتك (ل. ت. و. أ.)

كن شفافاً، رَحْبِ واسأل.

ذات مرة، كنتُ أتناول العشاء مع رئيسة تحرير إحدى أكبر الصحف في السويد. كانت قد نجحت في إقالة الشركة من عثرتها، وأصبحت الشركة الآن تدر أرباحاً. سألتها عن أسلوبها القيادي؛ فردت قائلة إنها جعلت الموظفين يشعرون بأنهم عائلة واحدة. لاحقاً، قمتُ بسؤال رئيسها، رئيس المجموعة الإعلامية التي تتبع الصحيفة لها، عن سر نجاحها. قال إنها ليس لديها "أجندة عمل" خاصة بها - بل تصرفت مباشرة وفقاً لما تؤمن به بدون أن تحاول أن دفع الآخرين لتنفيذ خططها. كانت تمتلك شفافية في التعامل.

الإيمان بأمر ما شيء جيد. لكن وجود أجندة عمل خاصة بك في أية شركة يمكن أن يكون أمراً سيئاً. تعبير "وجود أجندة" مليء بالطاقة السلبية، ويجعل الناس حذرين. إن الشخص الذي لديه أجندة عمل خاصة به لا يمكن الثقة به بسبب أنه يصر على تحويل كل شيء لإشباع أهدافه.

يمثل وجود أجندة في أي اجتماع، في حد ذاته، جنباً إلى جنب مع العناصر الأخرى، أمراً جيداً وعملياً ومطلوباً من أجل الفاعلية. رغم ذلك، فإن الطريقة التي تضع بها الأجندة والنقاط التي تحتويها وكيف تقدمها يمكن أن يجعل الأمور أكثر عدائية، وخاصة إذا كنت جاهزاً بالإجابات لكل نقطة. ومن الممكن أن يصبح وضع أجندة لأي اجتماع صراعاً على السلطة، لأن الأجندة في حد ذاتها تفسر للواقع أو الأولويات. حاول أن تجعل الآخرين يشاركون في وضع الإجندة. كيف؟ بطريقة بسيطة: وقتما تقوم بإرسال الأجندة، ضع علامة "مسودة" في الرسالة كإشارة إلى أنك ترحب بأرائهم.

الآن، هناك مواقف مختلفة؛ فهناك ظروف تتطلب منك أن تتابع تنفيذ بعض النقاط أو صنع عرض تقديمي والتوقع هو أن تقدم عرضاً تم

تحضيره بعناية. هذا أمرٌ تقليدي في أي اجتماع حيث يفترض أن تقدم إطاراً عاماً لعرض المبيعات. أو في اجتماع لمجلس الإدارة حيث يتوقع من كبير المديرين التنفيذيين تقديم تقارير عن ربع العام الفائت مدعماً بالتحاليل والتعليقات. هذه المواقف مباشرة إلى حد ما وتقليدية حيث يحدث فيها ما يمكن أن تطلق عليه التقديم والتقرير والعرض والتعليق. أنت الشخص صاحب العرض التقديمي، وهذا هو الهدف من وضع الأجندة. يتوقع الآخرون منك أن تقدم شيئاً ما. باختصار، هذا يتعلق بالاستجابة.

الأمر الآخر هو السؤال. هنا يكون غرضك الأساسي هو الحصول على التغذية الراجعة من الآخرين فيما يخص أمراً ما أو تحصل على الموافقة على فكرة أو خطة ما أو تطلق مشروعاً ما. إنك تريد مشاركة الجميع؛ حيث تريد البدء في عملية التمويل، وهذا يتطلب وقتاً ومجهوداً من رؤساء الأقسام، كما تريد بث روح الفوز والطاقة اللازمة. لكن لا تسأل ما إذا كانت لديك كل الإجابات، أو ما إذا كنت فقط تريد ترك انطباع بمشاركة الجميع في الحل النهائي.

إذا كنت تحس بشكل كبير أنك تعرف ما تقوم به، حارب من أجل ما تؤمن به. إذا كنت تظن أن القرار النهائي قضية مفتوحة، ادع الآخرين للمشاركة. إذا كنت تحترم أفراد فريقك في العمل، فإن الأمر الأكثر إمداداً بالطاقة الذي يمكنك القيام به هو سؤالهم أن يحضروا أجندة عمل والإتيان بحلول نهائية. قاوم إغراء أن تصبح فعالاً. قاوم إغراء أن تفرض آراءك وأفكارك التي تتمو في ذهنك منذ شهور. حاول مقاومة خطلتك. والا، ربما تجعل فريقك يصل لقرار نهائي ما بدون أن تخبرهم بشكل واضح ما هو ذلك القرار. هذه هي المشكلة الحقيقية لامتلاك "أجندة" عمل، فأنت تريد إنجاز أمر ما بدون أن تكون صريحاً بشأنه. من الأفضل أن توضح ما تؤمن به مقدماً.

إذا، إذا أردت ضمان مشاركة الآخرين، قدم مخططاً تمهيدياً بالأمر الذي تعمل عليه حالياً. يمكن أن تواجه مأزقاً سواء كان يجب الاستثمار

في المشروع هذا أم ذلك. ثم دع فريق العمل يضع خطة للأجندة. إذا كنتَ القائد التقليدي، فيمكن أن يمثل التخلي عن التحكم تحديًا بالنسبة لك. ربما لا تكون النتيجة هي النقاط المحددة أو القرارات نفسها، ولكنك حققت المشاركة. الآن، ليست أجندتك، بل هي أجندة عمل الفريق.

نقاط للتفكير

١. كيف تجعل من حولك ينجحون؟
 ٢. هل تشجع الآخرين على أن يعطوك تغذية راجعة صادقة؟ كم مرة تعطي فيها تغذية راجعة؟ ولمن؟ وكيف؟
 ٣. ما وجهة نظرك في معاقبة السلوك السيئ في مقابل مكافأة السلوك الجيد؟
 ٤. هل يمكن أن ترى الفارق بين التعاطف والتبعية المتبادلة؟ وكيف يرتبط ذلك الفارق بك؟
 ٥. هل تخاف أن تصبح زائدًا عن الحد؟ أم هو أمرٌ ترحب به بشكل إيجابي؟
 ٦. هل يمكنك أن تفكر في موقف لم تحترم فيه دور شخص ما وتحوله لموقف سيئ؟
 ٧. هل يمكنك ملاحظة أية طاقة مكبوتة في حياتك أو عملك؟
-

الفصل السادس

نظام التشغيل

كان هناك رجلان يجلسان في قارب خشبي صغير ويصيدان السمك في هدوء بعد الظهر. فجأة، اكتشف أحدهما أن الماء يتسرب للقارب وبدأ يملؤه. كان من الواضح أنه لن يمر وقت قصير على امتلاء القارب بالماء، ومن ثم سيفرق الرجلان.

أصاب الجزع الرجل الأول، وأخذ يبحث في جيوبه، ثم أخرج هاتفاً نقّالاً. سأله الآخر: "ماذا تفعل؟".

أجاب: "سأبحث في جوجل عن (القوارب المثقوبة) لأعرف ماذا سأفعل بشأن هذا".

نظر الآخر لمصدر المياه، ورأى ثقباً صغيراً، وعثر على السدادة التي أزيلت بشكل ما، ثم سد بها ذلك الثقب؛ فتوقفت المياه عن ملء القارب.

قدم الرجلان ثقافتين مختلفتين أو استجابتين مختلفتين لتحدٍ مفاجئ؛ فقد نظر أحدهما إلى المشكلة من زاوية أكاديمية، وبدأ فوراً في البحث عن المعلومات والفهم، أما الآخر فنظر للموقف القائم لمعرفة سبب المشكلة، واستطاع حلها. في هذه القصة، كان الأول أستاذاً جامعياً بخبرة قليلة في القوارب، والآخر صائد أسماك مخضرم.

هذا الفصل يتحدث عن ثقافة الشركة من منظور قيادي.

٠٦٣ نظام التشغيل (ن. ت.)

النظام الذي يرشد سلوكك.

تعتبر "ثقافة" أية شركة أو مشروع أو مجموعة أو أي سياق اجتماعي هي إطار العمل. وتتمحور الثقافة في العمل حول السلوك؛ أي إنها تدخل في نسيج الروتين اليومي للعمل؛ بحيث توضح لك ما يجب القيام به في أي موقف يطرأ سواء كان متوقعًا أم غير متوقع.

عندما تدخل مكتب الاستقبال في فندق تابع لسلسلة فنادق شهيرة، تقابلك ابتسامة موظف الاستقبال. لا يتعين على ذلك الموظف الاستعانة بكتيب إرشادي في كل مرة يقابل فيها عميلًا ليعلم ما يجب القيام به. وعندما تطرأ مشكلة غير متوقعة، فإن أول رد فعل له يكون هو تحديد طبيعتها، ثم تقديم المساعدة، وهذا لأن جزء من ثقافة الخدمات مثل الفنادق هو أن تكون ذا عقلية مساعدة دائمًا.

من بين الجوانب المدهشة في الحياة اليومية - وهو جانب غير واضح، ولكنه موجود في خلفية الوعي ويصدر هممة طيلة الوقت - أننا نتعامل دائمًا مع أنظمة التشغيل. ونظام التشغيل (ويتم اختصاره بالإنجليزية OS كما في MS-DOS أو iOS أو Mac OS) هو مجموعة من البرامج التي تدير حاسباتنا الآلية، وتحدد كيفية استخدامنا لها. عندما تستخدم حاسبك الآلي، أو أي حاسب لوحي أو جهاز، فإن الواجهة والبرامج التي تتفاعل معها تعمل بواسطة نظام تشغيل، وهذا النظام يجعل كلا من الحاسب الآلي ومستخدمه يتصرفان بشكل معين.

مثلما يوجد في الحاسب الآلي البرامج الخاصة به، فإن الشركات والمجموعات لديها ثقافة خاصة بها، وهي ترشد وتحدد ما يحدث داخل ذلك السياق؛ فمثلًا عند الدخول لمقهى أو مطعم أو فندق أو بنك أو مستشفى أو قسم شرطة، تشعر فورًا بثقافة العمل السائدة في المكان

وكيفية سير الأمور بداخله. كقائد، يجب أن تكون جزءاً من بناء ذلك النظام التشغيلي؛ حيث إن هذا من أهم ما يمكنك القيام به. ويمكن أن تسمى ثقافة العمل في أية شركة بـ "نظام تشغيل" الشركة. وإذا كانت تلك الثقافة قوية وواضحة - والأهم - ويتقبلها (أو على الأقل يتبناها) من يعملون معك، حينها سترشد تلك القيادة أفعال الناس، وفي النهاية سوف تحدد كيف يسير العمل في الشركة بأكملها. بإيجاز، تتعلق ثقافة العمل بقيم تتحول لأفعال.

وبالطريقة نفسها التي تم بها تصميم نظام التشغيل للقيام بالمهام، فإنه يجب تصميم ثقافة العمل لتحقيق السلوك المطلوب والنتائج المرغوبة في أية شركة، وهو ما يعكس بدوره ما ترمز له الشركة وعملها. إن ثقافة العمل هي الفكرة الأساسية المتعلقة بكيفية عمل الشركة بما يجعلها قادرة على خدمة عملائها، وتحقيق الأرباح، والنمو.

٠٦٤ غنّوا الأغنية نفسها (غ. أ. ن.)

لا تحاولوا أن تغنّوا أغنيتين في الوقت نفسه.

سل عشرة أشخاص مختلفين في الشركة عما تفعله الشركة، ومن المحتمل أن تتلقى عشر إجابات مختلفة. ولكن عندما تكون في الشركة ثقافة قوية ومشاركة، فمن المحتمل أن تتلقى إجابة واحدة، أو على الأقل ما يشبهها. إن أية قطعة موسيقية تكون عبارة عن ورقة عليها مجموعة من الرموز والكلمات التي تحدد الموسيقى. ومثل الجوقة الموسيقية التي تدرت جيداً على أداء النوتة الموسيقية، فإنك تريد مؤسسة يغني من فيها الأغنية نفسها المكتوبة.

يمكنك رؤية آليات الحركة في هذه المقولة والتي تمثل تحدياً؛ إنك لا تريد مجرد أناس يرددون ما يقرءونه من كتيب إرشادي، ولكنك كذلك، مجدداً، لا يمكنك إدارة مشروع أو شركة بناء على الفوضى بدون طموحات مشتركة. إذا كنت تدير مشروعاً ما، فمن الجيد أن تكون لديك أفكار مشتركة عن أي نوع من قيمة العمل تريد تقديمها، ثم تدع الموظفين يبدعون في كيفية توصيلها. فكّر في الأمر على أنه مزج للغنمات الموسيقية للوصول للأغنية النهائية.

في إحدى الشركات، كانت القاعدة هي تقديم أفضل تجربة للعميل، ثم قامت شركة مبتكرة بالإتيان بعدد من الطرق والأدوات ونماذج الأسعار والتقنيات المبتكرة لتنفيذ هذا.

غناء الأغنية نفسها في العمل لا يعني القيام بكل شيء بالطريقة نفسها، ولكن يعني وجود فكرة مشتركة عن هدف الشركة. في الجوقة، لا يغني الصادحون وأصحاب الصوت العالي الجزء نفسه من النوتة الموسيقية، ولكنهم يساهمون في التناغم التام للقطعة الموسيقية.

إذا سألت: "لماذا تأسست هذه الشركة؟"، وتراوحت الإجابات ما بين "تقديم أفضل خدمة للعميل" و"تشكيلة كبيرة من المنتجات" و"الأسعار

المخفضة" و"النمو المحتمل" و"إسعاد العملاء" و"العائد على رأس المال"، فأنتم لا تغنون المقطوعة الموسيقية نفسها.

يمكن أن يكون لكل قسم وكل موظف النوتة الموسيقية الخاصة؛ فربما يريد مدير العمليات تقديم أداء عملي وتقليل التكاليف؛ هذه مقطوعة مهمة فرعية، ربما لو تم تطبيقها بأقصى ما يمكن، فإنها ستخدم أهداف مدير العمليات في تقليل التكاليف، ولكن ربما لا يخدم هذا أهداف كبير المديرين التنفيذيين، والذي يسعى إلى تحقيق نمو الشركة. وكتيجة، لن يكون هناك تناغم في الشركة؛ فهما لا يغنيان المقطوعة نفسها.

ربما يكون الحال مربكاً في شركة مبتكرة بسبب أنه هناك العديد من المقطوعات التي يمكن غناؤها، ويفني كل موظف مقطوعة مختلفة في الوقت نفسه، وأحياناً يحدث شجار فيما يتعلق بما يجب أن يتم غناؤه. تخيل أنك ذهبت لحفل ما ووجدت أن العازفين يتناقشون بشأن ما يجب أن يتم غناؤه سواء كان لموتسارت أم باخ وفي النهاية يعزف كل منهم ما يريده. النظر من الخارج لشركة يمكن أن يكون أمراً مؤلماً. أما العمل داخل الشركة فسيكون أكثر إيلاًماً.

الحل ليس في إيقاف عزف المقطوعة الجديدة فوراً، لكن، إذا أمكن هذا، في العثور على السياق المناسب لها وجعلها مستقلة كشركة أو فريق عمل أو قسم أو وحدة عمل - الكيان الصحيح الذي يكون فيه الموظفون مرتاحين في غناء المقطوعة نفسها معاً. من يريد عزف موسيقى "موتسارت" يمكنه القيام بهذا، ومن يريد عزف موسيقى "باخ" يمكنه القيام بهذا أيضاً. وهذا مثال آخر يمكن أن يحدث فيه خلاف محتمل بين القائد التقليدي وقائد العقلية، وتتضمن الحلول المحتملة احتراماً متبادلاً للأدوار، وثقافة قوية ومشاركة، ورؤية واضحة وعامة، وثقافات فرعية متصلة فيما بينها.

في أوائل الثمانينات، عندما طورت شركة آبل حاسب ماكنتوش، حرص "ستيف جوبز" أن يغني فريق العمل مقطوعة خاصة بهم، بينما يغني فريق ليزا المنافس، الذي طور حاسباً آلياً مختلفاً، مقطوعة أخرى.

٠٦٥ ثقافات فرعية متصلة (ث. ف. م.)

تشجيع الثقافات المختلفة وجمعها معًا.

في أية شركة، لا توجد ثقافة عمل واحدة فقط. بالطبع، من المحتمل أن تكون هناك ثقافة شاملة مشتركة، ولكن داخلها، سوف تجد العديد من الثقافات الفرعية؛ ففريق المبيعات له ثقافته الخاصة ومفرداته الخاصة بناء على التعامل مع العملاء، بينما تتعلق ثقافة المهندسين بتقديم إطار قيمي يعتمد عليه في العمل، وربما تعكس ثقافة قسم المالية وعياً بالتكاليف. في العائلة، ربما تختلف ثقافة الأب عن ثقافة الابن المراهق، حتى لو كان هناك مبادئ إرشادية مشتركة مثل الجلوس إلى طاولة العشاء معًا.

الثقافات الفرعية أمرٌ جيد، وهذا يعني أن هناك ثقافة قوية على المستوى التطبيقي، وتدور حول هدف محدد. إذا كانت لديك ثقافة شاملة، فيجب أن يتم تقسيمها لثقافات فرعية مناسبة للمهمة الجاري العمل عليها. وإذا أردت نموذجًا، إليك تسلسلاً هرمياً للثقافات التي تعمل معًا بشكل مثالي ومتناغم:

- ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه مثل الديمقراطية.
- ثقافة الشركة مثل الخدمات.
- الثقافة الفرعية الخاصة بقسم المبيعات مثل الأداء.
- الثقافة والقيم الفردية مثل الاهتمام.

يختلف المحاسبون والمهندسون وموظفو المبيعات بعضهم عن بعض، ولدى كل فئة منهم ثقافة خاصة، لأن كل فئة لها أهداف ومهام معينة. وبهذا الشكل، تكون تلك الثقافات واقعية وتعمل معًا لدعم تلك الأهداف. كقائد، هناك شيئان يحتمل أنك تريد فعلهما:

- الاهتمام بتلك الثقافات الفرعية حيث إنها مهمة وعادة ما تكون بناءة.
- الربط فيما بينها لتحث الناس على المشاركة والتعلم من بعضهم البعض.

يمكن لكثرة الثقافات الفرعية في أي شركة أن يضرها؛ حيث رأيت شركات يجلس فيها موظفو أقسام مختلفة في الغرفة نفسها (ويكون هذا في الشركات الناشئة والصغيرة) - المبيعات، وتطوير الأنظمة، والمالية، وتطوير المشروعات، والتنفيذ، والتسويق - وكل مجموعة من الموظفين لها ثقافة فرعية خاصة بها، وليس لديها أي فهم للثقافات الفرعية الأخرى في الشركة. على سبيل المثال، ليست لدى المهندس أية معرفة بالعمل اليومي لموظف المبيعات، والذي بدوره لا يفهم ما يقوم به المهندس، ولا الكيفية التي يسير بها العمل في قسم المهندسين. من بين الجوانب السلبية للموضوع، في هذا المثال، هو أن موظفي المبيعات سوف يأتون بحلول لا يمكن للمهندسين الإتيان بها، وبالعكس، فإن المهندسين سوف ينظرون للموظفين في المبيعات على أنهم مجموعة من الجهلة والحمقى. (راجع #٠٢٣ افحص الأمور قبل أن تعد).

يمكن أن يكون هناك تكبر وتنافس وخلافات بين الثقافات الفرعية لاختلاف أهدافها بعضها عن بعض وتصادمها معاً، أو لأنه أصحاب هذه الثقافات يتنافسون على موارد رأس المال نفسها.

لذا، لديك كل ما يمكن أن تكسبه من إيجاد طرق للتواصل والدمج بين الثقافات الفرعية وإقامة تواصل بينها، والنمو معاً. هنا، يلعب القائد غير التقليدي - قائد العقلية - دوراً مهماً. في كل شركة، هناك أشخاص يربطون بين كل العاملين فيها عن طريق تنظيم حفلات ودورات تنس الطاولة. وفيما يخص الناحية الرسمية، تُعتبر دعوة الموظفين بعضهم لبعض إلى اجتماعات الأقسام طريقة بسيطة لإقامة تواصل بين الثقافات الفرعية وإتاحة المجال للتعلم والفهم في أنحاء المؤسسة.

٠٦٦ احتفل بتحقيق النجاح (١. ت. ن.)

استثمر الانتصارات.

الأمر سهل - احتفل عندما يكون هناك ما يستحق الاحتفال به! مع ذلك، فإنه دائماً ما يتم نسيان هذا الأمر. الاحتفال بالنجاح يشبه تطبيق فلسفة مدرسة الدلافين (انظر # ٠٤٨ مدرسة الدلافين) (وهي مكافأة السلوك الجيد بدلاً من معاقبة السلوك السيئ) على مستوى الشركات. ودعوة الجميع للاحتفال بالنجاح؛ إنها طريقة فعّالة جداً.

دائماً أبحث عن أسباب للاحتفال، ودائماً ما أجد أبسط الأسباب لإقامة احتفال ما، وهذا لا يرجع فقط لحبي للاحتفال بلا سبب، ولكن لأن النجاح يُبنى على النجاح، ولأنك تريد أن يدرك الناس ذلك عندما يحدث. الاحتفال أمرٌ مثير للمرح أيضاً ويتيح للشركة فترة من الراحة يُرحّب بها. كان لدى لاعب كرة القدم السويدي "هنريك لارسن" مسيرة طويلة وحافلة في كرة القدم الأوروبية؛ حيث فاز بكأس الأمم الأوروبية للأندية أبطال الدوري مع فريق برشلونة الأسباني في عام ٢٠٠٦. وصف "هنريك" الكيفية التي يمكن أن يكون توقع النجاح منك بشكل روتيني مدمراً، والشعور الممثل في أنك دائماً لم تؤد أفضل ما لديك في المباراة السابقة. بعد أن تكسب المباراة أو حتى نهائي في كرة القدم، تحتفل بنجاحك ليلة الفوز - ولكن في الأسبوع الذي يليه، الأمر يتعلق بالفوز بالمباراة القادمة؛ فأني نصر فائت ليست له علاقة باليوم؛ ما يهم هو النصر التالي.

وظيفتك هي تحقيق النجاح، وتدرك هذا في اللحظة التي ينتقل فيها التركيز لتحقيق النصر التالي. مع ذلك، فإنه ليس هناك من ينادي بأنه لا جدوى من الاحتفال بنصر ما لمجرد أنه سوف يأتي نصر آخر، ويحل محله لاحقاً. من الطبيعي تماماً أن تستغرق لحظة للاعتراف بما تم إنجازه قبل المضي قدماً.

الاحتفال بالنجاح يعني ألا تنظر له كأمر مسلّم به؛ فالنجاح عادة ما يكون نتيجة ساعات لا تنتهي من العمل الجاد الذي يقوم به أشخاص جيدون. لذا، اعترف بذلك المجهود وأشد به، وكن شاكرًا لمن بذلوه. لا يجب أبدًا أن يصبح النجاح روتينًا، حتى لو كنت تتوقع أن يصبح الفوز نمطًا.

٠٦٧ مؤسسة قائمة على القيمة (م. ق. ع.

(ق.

القيم المشتركة هي جوهر ثقافة العمل.

تقوم ثقافة العمل القوية على الإحساس بالفخر: الأشخاص الذين يشعرون بأنهم ينتمون لتلك الثقافة، وفخورون بأنهم جزءٌ منها. كما رأينا من قبل، فالثقافة أيضاً مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط والعادات التي ترشد السلوك، وتتواجد الثقافات على العديد من المستويات: الدول، والشركات، والأندية، والمنظمات غير الهادفة للربح، ودور العبادة، ودوائر الأصدقاء على الإنترنت والواقع.

أي شبكة اجتماعية مثل الفيسبوك هي عبارة عن منصة يمكن لمستخدميها التعبير عن آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم من خلالها (بشرط ألا تخرق شروط الاستخدام)، وبذلك لا يمكنك أن تقول إنها ثقافة في حد ذاتها. رغم ذلك، فإن الفيسبوك لديه ثقافة تحكم كيف يعلق الناس على ما يتم نشره، أو يحدثون معلوماتهم، أو يعطون الموافقة على ما يتم نشره لديهم. في اللحظة التي يجتمع فيها الناس للقيام بشيء ما، تظهر ثقافة أو معيار لما يقومون به؛ وهذه الثقافة أو هذا المعيار يمكن أن يتم إنتاجه بشكل متعمد لإنجاز هدف محدد، أو يمكن أن يتطور بمفرده.

لتبسيط الأمور، تقوم الثقافة على قيم ترشد الفعل طبقاً لترتيب تنازلي:

- قيم
- ثقافة
- أفعال

المكون الرئيسي للثقافة هو القيم، وهذا السبب في أن الحديث عن شركة قائمة على القيمة أكثر صلة بالموضوع من الحديث عن مؤسسة قائمة

على الثقافة؛ فالثقافة يسهل فهمها، إذا تم تقسيمها لقيم جوهرية قليلة سهلة الفهم؛ بحيث يكون الهدف من كل قيمة هو إرشاد الأفعال والسلوك. يستحق الأمر تكرار قول إن الثقافة هي سلوك؛ فإذا كانت لديك ثقافة - وهي الثقافة التي ربما تكون محددة بكلمات وشعارات لطيفة، ولكنها لا ترشد كيفية تصرفك - فلا فائدة منها. على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة العمل في بنك هي "تقديم أداء رائع"، فربما تكون هذه العبارة شديدة العمومية فيما يخص إرشاد سلوك معين؛ أي ما يخص "التقديم"، وتفشل في تحديد ما هو "الأداء الرائع"، وما هي القيم الأساسية. على سبيل المثال، هل يمكنك استخدام أية وسائل لتقديم الأداء؟ أم يجب عليك فعل هذا بطريقة أخلاقية وقابلة للاستمرار؟ لكي تكون مفيداً، تأكد أن قيم شركتك:

- قابلة للتنفيذ ومحددة، ويمكن التصرف طبقاً لها.
- مقبولة ويُنظر لها نظرة إيجابية.
- مشتركة ويفهمها الجميع.
- محددة من جانب الجميع، لا من جانب لجنة بعيدة الاختصاص.
- واضحة وبسيطة وسهلة التذكر.
- تثير الفخر وذات معنى.
- يتم تحديثها مع تطور الشركة والعالم المحيط.

آخر نقطة مهمة جداً، وهي أن العديد من الشركات عانت عندما كانت لديها ثقافة قوية بقيم متصلبة لم تعد متماشية مع المجتمع، أو من تريد الشركة توظيفهم. وفي معظم الدول، يعد الجيش واحدة من أقدم المؤسسات التي تعيّن عليها أن تتكيف وتغير بعضاً من قيمها بتغير المجتمع.

٠٦٨ القيمة الأساسية (ق. أ.)

أسس الشركة حول قيمة واحدة رئيسية، وليس أي شيء آخر.

في أية شركة، إذا كان يجب عليك اختيار قيمة وحيدة جوهرية، ماذا ستختار؟ إن الهدف الأساسي للقيادة هو النتائج، لذا يجب أن تكون تلك القيمة أمراً حددته كدافع نهائي للنتائج. كذلك يجب أن تكون القيمة الأساسية أيضاً شيئاً ذا مغزى ومعنى لمن يعملون به.

إذا سألت موظفي شركة التجزئة الإلكترونية زابوس عن قيمتهم الأساسية في العمل، ستأتيك الإجابة بسرعة: خدمة العملاء. جمعت شركة زابوس كل من يعمل في الشركة حول هدف واحد: تقديم أفضل تجربة ممكنة للعميل، يسمونها "فلسفة الروعة".

إذا سألت جنود البحرية الأمريكية، فإن قيمتهم الأساسية هي *Sem-per Fidelis* وهي جملة لاتينية معناها "مخلص للأبد"، وهذا الشعار مستمر منذ عام ١٨٨٢، وهو يرشد جندي مشاة البحرية الأمريكية إلى أن يكون مخلصاً لمهمته ولزملائه وللقوات البحرية وبلده.

بالنسبة لسلسلة مطاعم بابا جونز، فإن القيمة الأساسية لديهم هي جودة المنتج. هكذا تعرف الشركة ما تركز على تحقيقه: "يجب أن نحافظ على قيمتنا الأساسية لتبقى قيمتنا الأساسية. سوف نستمر في صنع بيتزا بابا جونز التقليدية عالية الجودة".

في شركة فالف - وهي إحدى شركات تطوير ألعاب الفيديو، فإن القيمة الأساسية هي التوظيف. وفي هذه الشركة، يعرفون تلك القيمة في كتيب الموظف الإرشادي كما يلي: "توظيف الأشخاص المناسبين هو أهم شيء في الكون. ليس هناك ما يضاهيه. إنه أهم من التنفس. لذا عندما تعمل على توظيف الأشخاص - بمعنى المشاركة في المقابلات الشخصية أو الابتكار في منطقة التوظيف - أي شيء آخر تقوم به لا فائدة منه ويجب تجاهله".

للقناة الثالثة في الإذاعة السويدية بي ٣ شعار بسيط: "نحب الموسيقى الحديثة". يكررون الأغنيات الجديدة بشكل لا ينقطع، وهذا أمرٌ جيد لأن المستمعين يدركون أنهم عندما يضبطون المذياع على قناة بي ٣، سوف يستمعون للأغنيات الحديثة فقط (ليست هناك أية أغنيات قديمة). إذن انطلاقًا من هذه القيمة، يركز طاقم العاملين بالقناة على الموسيقى الجديدة والحديثة، ويتم تعزيز ثقافة اهتمام القناة بالموسيقى الجديدة، وقبل كل شيء، نستطيع أن نتشارك العاطفة التي تتبع من حب الموسيقى. القيمة الرئيسية في القناة الثالثة في الإذاعة السويدية هي الموسيقى الحديثة، وهي قيمة سيدركها الكل .

الشركة القائمة على القيمة تعني لي ثلاثة أمور، وهي أنها شركة:

- قائمة على القيم والمعتقدات الجوهرية.
- تركّز على القيمة التي تعطيها لحملة الأسهم مثل العملاء.
- قائمة على معتقد وصيغة تتعلق بكيفية كسب الشركة للمال.

لكي تفهم أي نوع من ثقافات العمل تريد أن يصبح جزءًا من الشركة بشكل أفضل، يجب أن تعرف ما القيمة الرئيسية، كما يقولون في مطاعم بابا جونز. وهناك طريقة أخرى وهي النظر لها فيما يتصل بإسعاد العميل، وهذا له أبعاد أخرى أكثر من مجرد تقديم "قيمة"، كما ذكر كلٌّ من "لينا راميلت" و"جوناس كيلبيرج" و"توم كوسنيك" في كتابهم *Gear Up*. القيمة الأساسية لي في شركاتي كانت دائمًا "قيمة العميل"، أيًا كان نشاط الشركة؛ فالغرض من العمل هو إعطاء قيمة ملموسة أو غير ملموسة يدركها العميل، ويجد أنها أعلى من تكلفة الخدمة أو المنتج. إذا ظن العملاء أنهم لا يحصلون على القيمة مقابل ما لهم، يمكنهم الحصول عليها من أي مكان آخر، وسوف يؤدي هذا إلى خسارة المشروع؛ فدائمًا ما تكون هذه العلاقة الحسابية بين المنتج والسعر دائمًا عملية قائمة في ذهن العميل. ولكن بالطبع، فإن منظور قيمة العميل يجب أن يسير في توازن مع منظور

قيمة الشركة: التكلفة والفائدة العائدة على الشركة من تقديم تلك القيمة للعميل؛ فتحمل تكلفة كبيرة سوف يسعد العميل، ولكنه لن يجعل الشركة تحقق أرباحاً. ومع ذلك، فإنه في الوقت نفسه فإن التركيز الكثير على أرباح الشركة ربما يقلل من التركيز على قيمة العميل، ويقلل كذلك من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

هذا المنظور الخاص بالموازنة بين قيمة العميل وقيمة الشركة هو جوهر العمل وقيمة إرشادية في عملي. كلمة القيمة يمكن أن ترتبط بكل من الأرباح والمعتقدات؛ فكلاهما شيء مهم، ويسيران يداً بيد.

٠٦٩ أعط الثقافة اسماً (أ. ث. س.)

كلما كانت الثقافة أوضح، كانت أفضل.

لكي تجعل ثقافة الشركة أسهل في تذكرها والارتباط بها، أطلق عليها اسماً مثل اسم "فلسفة الروعة" الذي أطلقوه في موقع زاپوس. فداًئماً ما يكون وصف الثقافة أفضل ما يمكن عندما تسمى باسم القيمة الجوهرية لها؛ لذا سمّ تلك القيمة أيضاً. اجعل الأسماء سهلة التذكر ومثيرة للمرح، واجعلها مهمة وعش طبقاً لها. كقاعدة عامة، يجب أن تمتلك قيمةً قليلة.

ولما طبقت هذه الفكرة في شركة رئيسية في السمسرة والوساطة، سمّيناها "ثقافة جربنا"؛ حيث إننا كنا نريد أن يجرب العملاء كيف يقدم أداءنا القيمة المطلوبة، وحددنا إحدى عشرة قيمة جوهرية؛ حيث ظننا أن الرقم ١١ أقل ارتباطاً بجو الشركات من الرقم ١٠، لكن الجانب السلبي لهذا الرقم من القيم هو أنه كبير. لذا، حاول الحد من القيم الجوهرية بما يجعلها لا تزيد عن العدد ثلاثة.

كان أصل تلك الثقافة هو الطموح لتقديم قيمة عميل حقيقية من خلال التسويق عبر الإنترنت والتركيّز على النتائج، وفي الوقت نفسه، تقديم بيئة عمل مرحة ومفيدة. وقد تم تحديد الثقافة التي كانت متواجدة في الشركة بالفعل خلال بضع جلسات مع مجموعات من الأقسام المختلفة. كانت عملية الإتيان بثقافة عمل عملية بسيطة:

١. عُقد اجتماع في كل قسم للإتيان بالتسميات والمصطلحات والقيم والمعتقدات والمبادئ والأوصاف والأمور التي تحدد الثقافة مثل "سعر قائم على الأداء"، و"نحن نجيد التعامل مع الأطفال".

٢. بعد ذلك، التقى ممثلو كل قسم مع زملائهم للمساهمة في النتائج في اجتماع ثقافة العمل. تمت كتابة كل شيء في ملاحظات لاصقة

وتعليقها على الحائط.

٣. بعد ذلك، تم تنظيم الملاحظات طبقاً للأفكار، على سبيل المثال، "قيمة العميل" و"الابتكار" و"التوظيف".

٤. لُخِصَت تلك الأفكار - التي شكلت بعد ذلك الأساس للثقافة - في إحدى عشرة قيمة أساسية، ثم سُمِّيت كل قيمة بما يجعلها مختلفة ومميزة، وسهلة التنفيذ، ولا ترتبط بجو الشركات.

٥. أخيراً، كتبنا وصفاً مختصراً وسريعاً لكل قيمة.

كانت قوة هذه العملية تكمن في أنها غير ذات تسلسل هرمي، أو للدقة، عملية مسطحة. تطورت العملية من أساس الشركة. والآن، لم يعد يتطلب الأمر شيئاً سوى الانطلاق في عيش تلك الثقافة وتحدث لغتها وهذا أمر لا يقل أهمية. هذه هي الثقافة التي قدمناها في الموقع الإلكتروني على هيئة إحدى عشرة قيمة جوهرية أو أساسية، من أجل موظفينا ليستمتعوا بها، وكذلك كطريقة لتقديم الشركة للناس الذين نتطلع لتوظيفهم. تم تعريف كل قيمة جوهرية في فقرة صغيرة لجعلها مفهومة. لنعد قول إن إحدى عشرة قيمة عدد كبير ويصعب تذكره. لذا، يجب أن يتم اختصارها في ثلاث قيم فقط. (راجع #٠٩٤ تشبث بثلاثة). ولكن رغم ذلك، لم نهتم بتلخيصها، لذا إليكم إحدى عشرة قيمة على هيئة عناوين:

١. التركيز على قيمة العميل = العميل هو الملك.

٢. شركة ليس فيها تسلسل هرمي = عالمنا مسطح.

٣. دافع الأداء = النتائج، النتائج، النتائج.

٤. التوظيف ومكان العمل = زملاء أذكىء.
٥. القدرة على قول لا = قلوب شجاعة.
٦. شركة قائمة على الفريق = فريق البرازيل.
٧. المهنية = الجودة.
٨. الامتياز فيما نقوم به = أن نكون أفضل من مجرد شركة سمسة.
٩. الابتكار = العقل الموجه بشكل كبير.
١٠. سلوك استباقي = كلنا قادة.
١١. التوازن = تناغم اجتماعي.

على سبيل المثال، بعد كل مقابلة يتم إجراؤها مع موظف محتمل، نسأل بعضنا البعض: "هذا سيصبح زميلاً ذكياً؟"، إذا كانت الإجابة نعم، ندرك عندها أننا وجدنا المرشح المناسب. هكذا ترشد الثقافة الأفعال، وتصبح نظاماً للعمل (راجع #٥٦٣ نظام التشغيل).

نقطة أخيرة، هل يجب عليك حقاً التعبير عن الثقافة بكلمات للاستفادة منها على أرض الواقع؟ بعض أكبر وأنجح الشركات المشهورة في العالم لا تفعل هذا. ليس لدى آبل وجوجل وفيسبوك ثقافات محددة وواضحة ورسمية، على حد علمي. لكن هل لدى تلك الشركات قيمة أساسية؟ نعم، يمكنني قول هذا؛ فشركة آبل تنتج منتجات رائعة، بينما تتيح جوجل للمستخدم تجربة استخدام رائعة، فيما تقدم فيسبوك أداة اجتماعية "تساعدك على التواصل ومشاركة ما لديك مع الآخرين"، وهذا مجاناً. سواء كانت الثقافة،

مكتوبة أم مقروءة، أو كانت قد أتت من خلال عملية ديمقراطية كاملة أم لا، ثقافة لها اسم أم لا - من الأفضل في كل الأحوال أن تكون واضحًا في القيم التي ترشد شركتك.

نقاط للتفكير

١. هل لديك ثقافة واضحة في شركتك؟ هل هي محددة أم لا؟
٢. هل يمكنك ذكر قيم شركتك الجوهرية؟ كم عددها؟ هل لهذه الثقافة اسم؟
٣. ما القيمة الأساسية؛ أهم شيء في عملك؟
٤. ما الأفعال الملموسة التي تنتجها ثقافتك في العمل؟ على سبيل المثال، هل ترشدك في عملية التوظيف؟ أو في الطريقة التي تقدم بها الخدمات والمنتجات؟ أو في الكيفية التي تحتفل بها بنجاحك؟
٥. هل مررت بصدامات ثقافية، على سبيل المثال، بين أقسام مختلفة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها؟ كيف تتعامل أنت وزملاؤك بقيم أساسية مشتركة، وتفكرون بشكل إيجابي بشأنها؟
٦. كيف ظهرت ثقافات وقيم شركتك الأساسية؟
٧. هل شاركت في بناء وتعريف ثقافة العمل في شركتك؟

الفصل السابع

البناء والفضى

كان الذئب والبطة يتناولان الغداء معاً؛ فقال الذئب مخاطباً البطة:
"كيف أحوالك؟" ردت البطة: "حسناً، أنا منشغلة بمطاردة فئات
الخبز هنا وهناك. كيف حالك أنت؟"،
ردّ الذئب الرمادي الخبيث: "هذا جيّد. لقد قمت بتنظيم عصابة
ذئاب جديدة لنهجم على تلك الأغنام في الوادي، ولكن، كالعادة، نحتاج
للاحتياط من المزارع الذي يريد القضاء علينا".
كان هناك حمار يجلس على الطاولة المجاورة لهما، ولم يستطع مقاومة
إغراء الإنصات لما يقولان؛ فقال مخاطباً كليهما:
"يمكنكما تشكيل فريق رائع معاً".
رد كلاهما في وقت واحد: "لماذا؟".

رد الحمار: "أليس هذا واضحاً؟"، ثم وجه حديثه للبطة قائلاً: "يمكنك
أنت وأفراد آخرون من البط العثور على المزيد من قطع الخبز، إذا نظمت
أنفسكم بشكل مناسب، وطبقتم بعض الطرق بدلاً من الذهاب إلى حيث
تدلكم مناقيركم"، ثم التفت للذئب وقال له: "وأنت أيها الذئب، يمكنك
بصحبة عصبتك من الذئاب، العثور على المزيد من الأغنام عن طريق

الارتجال بدلاً من الهجوم على القطيع نفسه كل مرة. إذا نجح هذا، يمكنك افتتاح مطعمكما الخاص!".

لهذا هناك مقهى يسمى "الذئب والبطة" - وأنصحكم بزيارته؛ فهو جيد جداً - ولهذا أيضاً يمكنك إقامة مشروعك الخاص بالطريقة نفسها من خلال الموازنة بين البناء والفوضى.

الفوضى هي الابتكار الإبداعي، والمحاولة المستمرة، والوقوع في الخطأ، وهي ما يطور الشركة، ولكن يمكنها أيضاً أن تقضي على الشركة. البناء هو الهيكل والإطار والنظام والمنصة التي يتم من خلالها إدارة المشروع أو الشركة، ولكن البناء أو الهيكل بمفرده لن يقود لشيء. المقصد هو الوصول إلى المزيج والتوازن الصحيحين. لذا، اجمع بين هذين العنصرين، وستصل إلى صيغة للنجاح.

يتناول هذا الفصل التنظيم من أجل الإدارة.

#٧٠٠ البناء من أجل القيادة (ب. م. أ. ق.) المؤسسة التي تحدث فيها القيادة.

مثلما يحتاج مشروعك أو شركتك للهيكلة، فإن فلسفتك القيادية تحتاج إلى الهيكلة أيضاً. وعادة ما تتكون الشركة التي لديها مجموعة من القادة التقليديين من هيكل هرمي تقليدي، والعديد من طبقات التسلسل والتبعية الإداريين. أما الشركة التي تضم قادة عقلية، فمن المرجح أن يكون لديها أسلوب إداري أفقي، ومبادرات فردية، ومديرون تقليديون أقل (أو دون مديرين تقليديين تماماً). الآن، سوف يكون من الخطأ تصديق أن هيكلًا وظيفيًا أفقيًا أو مسطحًا بدون مديرين لن يكون هيكلًا على الإطلاق؛ فالشركة التي تتكون فقط من قادة العقلية سوف تظل بحاجة إلى هيكل، ولكنه سيكون من نوع آخر.

تعمل شركة تطوير الألعاب فالف بإدارة أفقية بدون مديرين، ويطلقون على ذلك في كتيب الموظف الإرشادي اسم الأرض المسطحة:

إننا نريد مبتكرين، وهذا يعني الحفاظ على البيئة التي ستساعد على ازدهارهم؛ لهذا فإن شركة فالف شركة تعمل بهيكل أفقي. هذه هي طريقتنا المختصرة لقول إنه ليست لدينا أية إدارة، ولا طبقات إدارية تتبع طبقات أخرى. لدينا مؤسس/رئيس، ومع ذلك، فإنه ليس مديرك؛ فهذه الشركة ملكك لتقودها - نحو الفرص وبعيداً عن المخاطر.

في الأساس، فإن غرض شركة فالف هو تحقيق نتائج أفضل من أجل العميل والشركة على حد سواء. وفي هيكل فالف الأفقي الخالي من المديرين، يتم النظر لكل موظف على أنه ما أطلق عليه اسم قائد العقلية، بينما ترشده الثقافة والمبادئ الأساسية مثل توظيف المزيد من أصحاب المواهب، وتحقيق أرباح للشركة، والبحث عن أكثر ما يمكنك القيام به من أمور مفيدة، والعمل على المشروعات التي يمكن أن تقدم قيمة للعملاء.

قدرٌ كبيرٌ من العمل في شركة فالف حول المشروعات، والخيار يرجع في اختيار مشروعات تظن أنه يمكنك المساهمة فيها بأكثر فائدة ممكنة، والمساعدة في تنظيمها، وربما تتقدم لتولي قيادة مشروع ما. كما يقولون في شركة فالف: "هناك هيكل للعمل. غالبًا ما يكون أفراد العمل في مشروع ما هيكلًا داخليًا مؤقتًا لتلبية احتياجات المجموعة". لكن المزيد من التأكيد على مبادرة الأفراد وبدون هيكل تقليدي، يتطلب نظامًا من الفحص والموازنة؛ فمثلًا، هناك مراجعات أقرانك (تغذية راجعة من زملاء العمل حول أدائك)، والتدرج التراكمي (أداؤك النسبي ومساهماتك القيمة وما ستحصل عليه طبقًا لهذا) وثقافة لها توجه بناء نحو الأخطاء. إذن، بنقص الهيكل التقليدي، تظهر أهمية المسؤولية الفردية.

في أية شركة أو مؤسسة عامة، فإن هياكل القيادة التقليدية تتضمن:

- الأدوار – من يفعل ماذا؟ وكيف يمكنك أن تؤثر في تلك الأدوار؟ ومن لديه السلطة لهذا؟
- التقارير – من رئيسك؟ أم أنك تعمل بدون رئيس؟
- الفريق – من يعملون معًا في مجموعة؟ وما هو ذلك الهيكل؟
- الاجتماعات – متى ومن تلتقي بهم للاجتماع بشكل منتظم؟ وما الغرض من الاجتماع؟
- المشروعات – لمن تلك المشروعات؟ ومن يديرها؟
- الملتقيات – أين يجب أن تكون؟ وماذا تفعل هناك؟

الآن، هناك ثلاث نواح لهذا؛ الأولى، أي هيكل تقرر الاستقرار عليه يجب في النهاية أن يخدم الغرض من وراء مشروعك والكيفية التي تظن أنه يمكنك تحقيق النتائج بأفضل طريقة ممكنة.

الناحية الثانية هي أنك سوف تحتاج إلى العثور على التوازن البنائي الصحيح مثل وضع أدوار محددة بوضوح، وإجراءات بسيطة لرفع التقارير،

وفرق عمل ذات حجم وتكوين مناسب، وعدد مناسب من الاجتماعات واللقاءات، وكل هذا طبقاً لتوجهك القيادي بدون بيروقراطية شديدة الثقل. فيما يخص اللقاءات، دائماً كنت أجعل إحدى أولوياتي إقامة اجتماع شهري مع جميع طاقم الموظفين لإمداد الجميع بمعلومات شفافة وواضحة، وبناء ثقافة وبث طاقة للعمل. إن اللقاء ليس مجرد اجتماع، ولكنه تجّمع يضم كل من بالشركة معاً، ويمكن أن يكون هذا التجمع اجتماعاً شهرياً، ولكن يمكن أيضاً أن يتم في أثناء الاحتفال بالعام الجديد، أو في عطلة للشركة، أو في دورة للكرة الطائرة. كذلك من الممكن أن يكون هذا التجمع مؤتمراً لموظفي المبيعات، أو أسبوعاً تدريبياً تمهيدياً للموظفين الجدد.

الناحية الثالثة هي أنه يجب أن تعمل على نجاح هذا التجمع أو اللقاء؛ فربما يكون الناس غير راضين بأدوارهم، أو لا يحبون مديرهم أو لا تسير الأمور بينهم وبين أفراد فرق العمل على ما يرام أو قضاء الكثير من الوقت في الاجتماعات والملتقيات والتي لا تفيد أحداً. كيف تجعل هذا أمراً مجدياً عندما لا يكون كذلك؟ ربما يكون الهيكل ذاته غير مناسب أو به العديد من طبقات التسلسل الهرمي القيادي، أو يحضرون العديد من الاجتماعات غير الهادفة، يوجد عدد زائد من المشاركين في مشروع ما. فكّر كيف تجعل الهيكل الوظيفي أكثر إفادة. علاوة على ذلك، ربما تكون تركيبة الأفراد أو توجهاتهم هي سبب المشكلة، وهنا تأتي أهمية دور قائد العقلية. في الشركات التقليدية، يقوم القائد التقليدي بالدعوة لعقد الاجتماعات ووضع أجندات العمل، ولكن الأمر يرجع للجميع في تبني توجه فكري بناء يؤدي إلى إنجاح الاجتماع. لن ينجح أي هيكل قيادي، إذا كان الناس غير مستعدين لإمداده بالطاقة الإيجابية. وهنا، سوف يستفيد القائد التقليدي من عاطفة ودافع قائد العقلية.

فكّر فيما يلي: يرجع جمال وعاطفة وطاقة مباراة كرة القدم إلى هيكل إدارة المباراة؛ فهناك فريقان، يتكون كل منهما من ١١ لاعباً يلعبون فترتين مدة كل منهما ٤٥ دقيقة بهدف بسيط هو وضع الكرة في مرمى الخصم.

هذا الهيكل هو ما يطلق الطاقة؛ فلم تكن اللعبة لتكون ما هي عليه بدون قواعد أو أساس، بل كانت لتصبح مجرد فوضى. لكن عدم التوقع، عندما يأتي في إطار مرجعي مشترك، ينتج المعجزات.

الأمر نفسه ينطبق على الشركات: ما يطلق الطاقة في العمل هو هيكل وتنظيم المشروع. التركيز والوضوح والنظام؛ كلها أمورٌ جيدة؛ فالتركيز على الكثير من الأمور في آن واحد ونقصان الشفافية وعدم النظام يستنفد الوقت والطاقة. لكن احذر - الكثير من التنظيمات والقواعد سوف تمثل عقبات للطاقة والنمو. وبالتالي، يتمثل دورك كقائد في إيجاد التوازن الصحيح.

يتضمن هيكل العمل السوق التي أنت جزءٌ منها، والعملاء الذين تباع لهم، وما تعرضه عليهم. كذلك يتضمن هيكل العمل الرؤية الأساسية والمهمة وأهداف الشركة، يتضمن ذلك الهيكل ثقافة وروحاً. لذا، فإن كل ما يرتبط بالطريقة التي تنجز بها العمل هو في الأساس هيكل للعمل. يمكن أيضاً أن يكون ذلك الهيكل عقبة؛ فإذا كان لديك فريق عمل لا يعمل بشكل جيد، حتى لو كان كل فرد فيه يعمل جيداً على المستوى الفردي، فإن الحل ربما يكون في تغيير الهيكل. جرب تشكيل فريق آخر بأعضاء يمكنهم العمل معاً أفضل بوجود "الكيمياء" المناسبة بينهم مع إيجاد أدوار جديدة للأفراد الآخرين في فريق جديد أو أقسام عمل جديدة حيث يمكن استخدام مهاراتهم بشكل أفضل. يجب أن تؤمن أن الناس يمكنهم العمل معاً عن طريق تحسين العلاقات والتركيز على العمل والتقدم لمواجهة التحديات، ولكن أحياناً يكون الافتراق هو الحل. على مستوى أعلى، فإن الشركة التي لديها أفرع في العديد من الأسواق، وتتبع أسلوباً مركزياً في التنظيم، ربما تفكر في تطبيق اللامركزية في كل بلد. فكم كيف يمكن أن يصبح الهيكل منتجاً، كما يمكن أن يشكل عقبة. (انظر #٠٦٠ حرر الطاقة).

٠٧١ العديد من الطباخين (ع. م. ط.)

من المسئول؟

هناك نوعان من المواقف يخلقان نوعاً من الارتباك في أية شركة:

- أن يكون هناك العديد من الأشخاص المسئولين عن المهمة نفسها.
- شخصٌ لديه أدوار كثيرة.

يحدث أن يكون هناك مديران تنفيذيان يديران الشركة معاً. على سبيل المثال، تشتهر شركة ريسيرش إن موشن، وهي المطورة لجهاز البلاكبيرى، بأنه يديرها مديران تنفيذيان، وهما "جيم بالسيلي" و"مايك لازاريديس"، واللذان أسسا الشركة عام ١٩٨٤. السبب وراء وجود مديرين هو أنهما قاما بمزج مهارتهما في المبيعات والتقنيات. ولكن في نهاية الأمر، لم يفلح ذلك الأسلوب؛ لأنهما فشلا في الاستجابة للتغيرات السريعة في سوق الهواتف المحمولة، وتم إبدالهما بمدير تنفيذي واحد. عندما يكون هناك مديران أو أكثر لشركة أو مشروع أو قسم، أظن أنه سيظل عليك التأكد من أن المسئوليات والتوقعات موضحة تماماً لتجنب حدوث فوضى. كقاعدة عامة، دائماً ما أفضل أن يكون هناك شخص واحد مسئول عن مجال محدد في الشركة أو العمل للحفاظ على البساطة في العمل.

يمكن أن تحدث مواقف يوجد فيها العديد من "المديرين" أو "الطباخين". أحد الأمثلة على هذا هو عندما يكون كبير المديرين التنفيذيين مسئولاً عن النتائج النهائية، لكن لدى فريق الإدارة آراء مختلفة حول كيفية إدارة العمل. هنا تزداد احتمالية حدوث نزاع بين القادة التقليديين وبين قادة العقلية (وهم رؤساء الأقسام وليسوا القادة التقليديين للشركة)، إذا كانت كل مجموعة منهم تسير في اتجاه معاكس، وهنا يظهر وجود توازن بسيط بين أفراد فرق العمل المنخرطين والمتحمسين من ناحية، وبين إمكانية

وقوع نزاع هدّام جراء الآراء المختلفة من ناحية أخرى. وفي هذه الحالة، سوف يكون في كل اجتماع هناك احتمال لضياع الوقت والطاقة في مناقشة الاتجاهات والإستراتيجية الخاصة بالعمل. إذن، عندما يكون هناك الكثير من الطباخين في المطبخ، سوف يعاني العمل بعد قليل من الصراعات الداخلية. حقًا تحتاج دائمًا لتشجيع النقاش، ولكنّ هناك خيطًا رفيعًا بين النقاش الصحي وبين الخلاف المدمر. يعمل قادة العقلية بشكل أفضل، عندما يكون هناك اتجاه ورؤية مشتركين، ويمكن بشكل كبير أن يكون أحد أولئك القادة هو صاحب الرؤية.

المشكلة المحتملة الأخرى تظهر، عندما يكون هناك فرد أو أكثر يقومون بأكثر من دور واحد في الوقت نفسه. كان هناك في إحدى الشركات، كبيرة مديري التقنيات وكانت أيضًا تشغل رئيسة سوق جغرافية جديدة (المدير الإداري للشركة المحلية)، وبالتوازي مع ذلك، كانت مسئولة بشكل جزئي عن منطقة مشروعات جديدة عبر الإنترنت. كانت المحصلة النهائية هي الفشل في المناطق الثلاث. ولاحقًا، أصبحت كبيرة مديري التسويق، وكانت في الوقت نفسه ما زالت كبيرة مديري التقنيات، وحدث الحجم نفسه من الارتباك ونقص التركيز. إن البساطة والتزام الشخص بدور واحد فقط في العمل يتيح للناس التركيز على ما يتفوقون في القيام به، وفي الوقت نفسه، يتيح الفرصة لتطبيق قيادة العقلية.

تعتمد الطريقة التي يجب للناس أن يتقدموا ويظهروا بها مهاراتهم في القيادة على هيكل وثقافة العمل في الشركة؛ فالقادة يقومون بالمبادرات، بينما تتوقع الشركة ذات الإدارة الأفقية من الموظفين أن يتقدموا، ويتولوا المسؤولية في الوقت نفسه تنظيم أنفسهم حول الأفكار والمشروعات والنتائج. إنك تريد الوضوح، لا مطبخًا به العديد من الطباخين يتحرك كل منهم في اتجاه مختلف، ويطبخ وصفته الخاصة.

٧٢. تجنّب الاجتماعات الكسولة (ت. ا. ك.) لا تضيع الوقت.

الاجتماعات. سواء شئنا أم أئينا، فإننا نقضي الكثير من وقتنا في الاجتماعات، لكن يظل من الضروري الجلوس ومناقشة الأمور في معظم المشروعات. وغني عن القول إنه يجب عليك إدارة الاجتماعات بكفاءة؛ فالخطيئة الكبرى التي تُرتكب في الاجتماعات هي تضييع وقت الناس. كما أن الكسل هو إحدى الخطايا الكبرى، وهو أكثر الأمور ارتباطاً بموضوع الاجتماعات السيئة.

الكسل هو الخمول، ويتخذ أشكالاً كثيرة في الاجتماعات:

- عدم الذهاب للاجتماع في الميعاد المحدد.
- عدم توافر أية أجندة أو غرض للاجتماع.
- النقاشات المطولة حول الأمور غير المهمة.
- عدم اتخاذ أية قرارات وعدم الوصول لأية حلول.
- إنهاء الاجتماع بدون تلخيص ما تم نقاشه.
- عدم تدوين عناصر الاجتماع - لن يتذكر أحد ماذا كان موضوع الاجتماع.
- عدم تدوين ما تم الوصول له في الاجتماع من أفعال أو عدم متابعة ما سيتم القيام به.
- عدم إنهاء الاجتماع في وقته.
- عقد اجتماع جديد لتضييع المزيد من الوقت.

تتطلب إدارة اجتماعات فعّالة عقلية تتعلق بمحاربة الكسل، مع طرح سؤال: "هل نحتاج حقاً لإقامة اجتماع؟"

٠٧٣ كن واضحاً بشأن العمل (ك. و. ب. ع.)

أين ستبدأ وأين ستذهب، وماذا سيحدث خلال الطريق؟

لديك بشكل ما الهيكل الثابت و"خطة" العمل أو المشروع، ولكنك أيضاً لديك السمات الأكثر تطوراً وديناميكية للمشروعات تمضي قدماً داخل هيكل العمل. يمكن أن تتخذ تلك العملية العديد من الأشكال، على سبيل المثال:

- تأسيس شركة في سوق جديدة.
- مشروع تطوير برمجيات.
- وضع خطة لميزانية وأهداف العام الجديد.
- توظيف موظفي مبيعات جدد.
- تنفيذ إستراتيجية.

المكونات العامة هي أنك ستنتقل من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)، وأنتك يجب أن تحقق النتائج المرغوبة، وأن هناك أشخاصاً منخرطين في العمل بأشكال عدة. وكالعادة عندما ينخرط الكثير من الأشخاص في العمل، يجب أن تكون حذراً. هناك بضعة أمور يجب تذكرها عند تخطيط وإدارة مشروع ما:

- وضّح لكل المشاركين ما هو متوقع حدوثه بالضبط في كل مرحلة.
- كن واضحاً فيما يتعلق بدور كل شخص في العمل وما هو متوقع منه.
- شارك الآخرين هدف وغرض المشروع حتى يمضي الجميع في الاتجاه نفسه.
- أشرك الجميع في التخطيط للعملية لخلق نوع من الملكية؛ أي يشعر الجميع أنها عمليتهم.
- بعد انتهائها، قم بتلخيص ما حدث.

في أثناء حضور دورة تدريبية في كلية ستوكهولم للاقتصاد، كان محاضرنا هو العالم والأستاذ السويدي "ديفيد إنجفار"، وهو يشتهر بعمله في مجال علم الأعصاب، كما أنه مؤلف الكثير من الكتب في العديد من النواحي الخاصة بكيفية عمل الدماغ البشري. كيف يعمل الدماغ وكيف نفكر، كانا ذلكما هما موضوعي المقرر. وانطلاقاً من معرفته للكثير عن آليات الدماغ، قال لنا: "لكي أجعلكم تتذكرون محاضراتي، سوف أتقمص دور بائع أمريكي عبر التلفاز: أخبركم أولاً بما سأقوله، ثم أقوله، ثم أخبركم بما قلته للتو".

هذه عملية مباشرة للغاية ويمكنك اتباعها. عندما تسوء الأمور، يكون هذا عادة نتيجة سلبية لامتلاك العديد من الأشخاص أفكاراً مختلفة عما يجب أن يحدث. لا يمكنك أن تعبر عن كل شيء عن العملية بوضوح (انظر #٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها).

٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة (ح. ن. م.)

قاعدة "خمسون - خمسون"، قاعدة "ثمانون إلى عشرين"،
قاعدة "عشرة عشرة عشرة".

توحي قاعدة "خمسون - خمسون" بالتوازن، على سبيل المثال، تحصل على ٥٠ بالمائة إشادة، و ٥٠ بالمائة تغذية راجعة بناءً. وهذا يعني أن كل عنصر متساو في النسبة. أما قاعدة "ثمانون إلى عشرين"؛ فهي توحي بالنسبة المتباينة، فعلى سبيل المثال، ٢٠٪ من العملاء يساهمون بنسبة ٨٠ بالمائة من الأرباح، بينما تمثل قاعدة "عشرة عشرة عشرة" طريقة للتفكير بخصوص المنظور، على سبيل المثال، عند النظر في قرار ما، تخيل كيف سيتم النظر له بعد ١٠ دقائق أو ١٠ أشهر أو ١٠ سنوات.

وضعت "سوزي ويلش" في كتابها *Ten Ten Ten* مخططاً تمهيدياً لهذه القاعدة الأخيرة، وأظن أنها طريقة عظيمة لوضع الأمور في منظور صحيح. ما يمكن أن يكون قراراً صعباً على المدى القصير، مثل ترك وظيفتك، ربما لا يبدو قراراً سيئاً على المدى الطويل. أيضاً، عندما تضع ما تريد تحقيقه صوب أعينك في فترة عشر سنوات (على سبيل المثال، اتخاذ أحد القرارات الآن، مثل العمل بقدر أقل، يدعم الطموح على المدى الطويل).

بالنظر للتناسب، من المفيد فهم كيفية حدوث ذلك في عملك ومؤسستك. على سبيل المثال، تخيل أن تكلفة تقديم خدمة شركتك تمثل ٣٣ بالمائة من العائد، ولكن تكلفة بيع هذه الخدمات لعملاء جدد تمثل نسبة ٢٠٠ بالمائة من العوائد. هذا يجعل العمل أو المشروع غير مربح. تخيل أنك تنفق أربعة أيام من خمسة في المكتب وأنت مشغول بالإدارة الداخلية واجتماعات طاقم الموظفين وتقضي يوماً واحداً فقط مع عملائك. هل أنت راضٍ عن نسبة الأمور التي تحدث في حياتك وعملك؟

التوازن والنسبة والمنظور؛ كل تلك العناصر ترتبط بهيكل قيادتك

بطرق عدة. لذا، فكّر في هذا. كذلك فإن أسلوب حياة غير متوازن وأفعالاً غير متساوية ورؤى قصيرة أو طويلة المدى؛ كل هذه عناصر القيادة السيئة. الطريقة الجيدة للتفكير في قيادتك هي محاولة العثور على التناسب الصحيح.

نقاط للتفكير

١. كيف تم إعداد خطة إقامة مشروعك أو شركتك؟
 ٢. هل هناك ثقافة عمل واضحة في شركتك؟ هل يساعد هيكل العمل على تحرير الطاقة، أم كبتها؟
 ٣. هل رأيت كم تصبح القيادة غير واضحة عندما يكون هناك العديد من المديرين وأدوار مثيرة للارتباك؟
 ٤. هل تصف واقعك كواقع "مهيكّل" أم "فوضوي"؟
 ٥. كيف تتأكد شخصياً من أن الاجتماع الذي دعوت لإقامته أو حضرته ليس مجرد إضاعة لوقت المشاركين فيه؟ ما فكرتك عن الاجتماع الفاجح؟
 ٦. ما خبرتك في عمليات إدارة العمل المختلفة مثل إدارة المشروعات؟ في رأيك، ما عوامل النجاح والمخاطر؟
 ٧. ما التوازن والنسبة الملائمان لك؟
-

الفصل الثامن الأفكار لا قيمة لها

كل شيء ممكن الحدوث،
كل شيء محتمل وجائز الحدوث،
الزمان والمكان لا وجود لهما.
في الواقع الهش، خيال يعمل على
نسج وقائع جديدة.

أوجست ستريندبرج، *A Dream Play* (١٩٠١)

لا حدود للعقل البشري - يمكننا الحلم والتفكير والصنع بدون حدود. يمكننا تخيل الحياة في مجرة بعيدة جداً، وتصويرها في فيلم، وكذلك يمكننا صنع مستقبل من لا شيء وتغيير اتجاه سير العالم بقوة الفكر الخالصة. أيضاً يمكننا إظهار ما كانت عليه الحياة في العصر الذي كانت فيه الديناصورات تجوب الأرض قبل أن يظهر الإنسان على الأرض، ويمكننا تخيل الكيفية التي يتم بها الربط بين جوانب الكوكب بشكل كامل، وهو ما يحدث فعلاً وفجأة، وكذلك يمكننا أن نحول فكرة إلى شركة تقدم منتجات لم تكون موجودة

من قبل للملايين من العملاء. وأيضًا بمقدور أولادي اختلاق قصة يمكنهم تحويلها للعبة للحاسب الآلي تصل لملايين المستخدمين. يمكن لبداية صغيرة أن تطلق برنامجًا خاصًا بالبنية التحتية العالمية الخاصة بالهواتف الذكية، ويصبح هذا البرنامج ظاهرة ثقافية في وقت لا يُذكر، بينما يمكن لعملاق سوق الهواتف المحمولة السابق أن يصبح خارج المنافسة في وقت لا يُذكر أيضًا.

تُصنع الأفكار الجديدة بالمزج بين الأفكار الحالية بشكل متزايد في تسارع خطاه؛ أي بنسج أنماط جديدة والقضاء على القديمة.

دائمًا ما كان الناس يعملون بالأفكار ويحولونها لوقائع جديدة؛ فرجل الكهف الذي صنع بلطة من الصخور ومصمم الأزياء الذي يعمل على تشكيلة ملابس الربيع هما الإنسان نفسه، ولكن الفارق هو أن معظم حياتنا اليوم قائمة على العمل بالأفكار. فحتى القرن التاسع عشر، كنا نعيش في مجتمع زراعي؛ ثم أتت الثورة الصناعية بأساس الرفاهية، وتحولت المجتمعات للصناعة في القرن العشرين. والآن، في الألفية الجديدة، يعتمد صنع القيمة بشكل أساسي على مهاراتك في تطوير الأفكار، وتحويلها لواقع، وصنع القرارات والإستراتيجيات الخاصة بالأفكار وذلك في محيط أفكار متزايد التعقيد.

يتحدث هذا الفصل عن العمل بالأفكار وكيفية إدراك قيمتها - وكيفية التخلص منها، عندما يثبت عدم فاعليتها. إن فهم جوهر الفكرة هو من اختصاصات القيادة: ريادة الأعمال والمشروعات لتحقيق الأفكار على أرض الواقع، والإدارة التي تسيّر الشركة التي يتم فيها تحقيق الأفكار لقيمة، والقيادة التي تتعلق بعمل الناس بالأفكار، ومساعدة هؤلاء الأفراد للنجاح.

٠٧٥ الأفكار لا فائدة منها (أ. ف. م.)

التنفيذ فقط هو ما يكسب الأفكار قيمتها.

كان أحد رواد الأعمال الطموحين يمشي في الحديقة عندما اقترب منه صديقه، الذي حياه قائلاً:

"مرحباً. كيف حالك؟"

قال رائد الأعمال الطموح: "في الواقع، لديّ فكرة عظيمة".

رد الصديق: "رائع! أخبرني!"

"لا أستطيع، ليس بعد".

تساءل الصديق: "لماذا؟"

رد رائد الأعمال: "لأنها قيمة جداً، وأخشى أن يسرقها أحد".

ما الخطأ في هذه القصة؟ حسناً، الأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها.

فلماذا يمكنك ويجب عليك نشر أفكارك؟

- أولاً، الفكرة لا قيمة لها، إذا لم يتم تنفيذها بشكل ناجح.
- ثانياً، بالنظر لكل العمل الشاق المطلوب لتحقيق الفكرة، وحقيقة أن معظم الناس مشغولون جداً بالفعل، فإن احتمالية أن يسرق شخص آخر فكرتك، ويطبقها منعدمة تقريباً.
- ثالثاً، من الجيد أن يسرقها، طالما أن الفكرة تنتمي لمن يحققها على أرض الواقع.
- أخيراً، لا تتحقق الأفكار عادة كما ظهرت في أول الأمر.

عن طريق التحدث عن فكرتك، فإن أفضل ما يمكن أن يحدث هو أن تحصل على تغذية راجعة مفيدة وتعليقات تمكّنك من تطوير تلك الأفكار. دائماً ما يتم اختبار الأفكار في الواقع، وربما تبدأ في إخراج فكرتك للعالم بشكل تدريجي. بالطبع، فإنه من المهم أن تمارس بعضاً من التكتّم حين

يكون هناك منافسون لك، ولكن بعيداً عنهم، وكذلك بعيداً عن أصدقائك وعائلتك، من الآمن أن تفترض أن معظم الناس لن يبالوا كثيراً بفكرتك. لتلخيص ما سبق، لكي تجعل أفكارك قيّمة، سوف تحتاج إلى ثلاثة أشياء:

- الفكرة (ما تظن أنه من الممكن أن يكون جديداً ومفيداً).
- موارد (رأس المال، الوقت، العمالة، مكان العمل).
- القيام بالفعل (بدء إدارة المشروع، التقاء العاملين وشركاء محتملون).

يكمن السحر الحقيقي لريادة الأعمال في خلق واقع جديد من لا شيء؛ فالأمر يتطلب شخصاً واحداً للإيمان بالفكرة، وهو أنت، وبذلك يمكن تحقيقها، بل ستتحقق. ولاحقاً، سوف تواجه كل التحديات الخاصة بالإدارة والقيادة؛ فالأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها، لأن المهم هو المجهود المبذول لتحقيقها، ويمكن للعديد من رواد الأعمال أن يشهدوا لكم العمل الشاق المطلوب لجعل تلك الأفكار حقيقية وقيّمة. قابلت رائد أعمال مخضرمًا وواسع الثراء في سان فرانسيسكو له وجه يشبه راعي البقر القوي، وسألته عن صيغة النجاح الخاصة به. رد قائلاً في بساطة: "حسناً، في لغتي التي أحدثها، العمل يأتي قبل الفوز".

٠٧٦ اتخذ قراراً (١.ق.)

لماذا الأمر صعب جداً؟

كلما ذهبت إلى مطعم، أجد في ذلك فرصة تدريب رائعة على اتخاذ قرار سريع؛ فأُنظر إلى قائمة الطعام، وأختار شيئاً وأتمسك به، وأحاول القيام بذلك قبل أن يحدد أي شخصٍ من الجالسين خياراته، وكأن المسألة لعبة سخيفة، ولكنني أنظر إليها كنوع من التدريب اليومي. ربما أتخذ الكثير جداً من القرارات بسرعة كبيرة، حينما لا ينبغي عليّ، ولا أحتاج إلى، أن أفعل ذلك. وتزداد أهمية اتخاذ القرارات بطبيعة الحال مع ازدياد الأفكار المطروحة.

هناك نوعان من البشر: هؤلاء الذين يروق لهم اتخاذ القرارات، وأولئك الذين يهابون اتخاذها. ومع ذلك، فإن اتخاذ القرارات هو في قلب أي نشاط بشري ويظل ضرورياً لتطبيق الأفكار، وهناك ثلاثة مكونات لعملية اتخاذ القرار:

١. اتخاذ القرار.

٢. القيام بفعل حيال ذلك القرار = تنفيذ القرار.

٣. حصد نتائج تلك الأفعال، جيدة كانت أو سيئة.

وتعتبر الخطوتان الأولى والثانية هما الجزءان الصعب القيام بهما على نحو صائب؛ فما تريد أن تفعله هو الأمر الصواب والطريق السليم، ولكن هناك نتائج أخرى: مثل القيام بالأمر الصواب بشكل خطأ، والقيام بالأمر الخطأ بشكل صائب، والقيام بالأمر الخطأ بشكل خطأ (والذي قد يؤدي في الواقع إلى تحقق الأمر الصواب عن طريق الخطأ).

وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة أو المسألة التي تحتاج إلى قرار. وإذا كنت وسط مجموعة من الناس تأكد أنك جميعكم تحددون المسألة التي تعملون على تحقيقها بالطريقة نفسها. وقد تكون المهمة مثلاً كيفية تجنب حدوث حرب نووية مما يعني أن عليك اختيار إحدى الإستراتيجيتين التاليتين: إما الرد على التهديد بضربة جوية، أو السعي نحو حل دبلوماسي، كما كان الحال في أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢. أما بالنسبة للشركات، فقد تتمثل المهمة في اتخاذ قرار ما إذا كانت ستنفذ المشروع (أ) أم المشروع (ب).

أما الخطوة الثانية فتظهر عندما تسأل - كما يقترح خبير الإدارة "بيتر دراكر" - ما الهدف من هذا القرار؟ بالنسبة للشركات، يتمثل الهدف التقليدي في اتخاذ قرار يتعلق بما إذا كانت الشركة ترغب في النمو أو تحقيق الأرباح أو كلا الأمرين. ويحفز هدف النمو نوعاً واحداً من القرارات بينما يحفز هدف الربح أنواعاً أخرى، وقد يساعدك ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة لكي تحقق هدفك؛ فهو يساعدك على طرح سؤال "لماذا؟" عدة مرات عند اتخاذ القرارات. لماذا نعمل ذلك؟ وقد لاحظت أن اتخاذ القرار بناءً على الهدف منه يمكن أن يحمل القدر نفسه من الصعوبة كاتخاذ القرار نفسه.

هل ينبغي اتخاذ القرارات بسرعة أم بهوادة وحذر؟ إذا أخبرك حدسك بأن تتبعه وكنت تثق بصفة عامة فيه فلا تتردد في اتباعه. أما إذا كنت غير متأكد بعض الشيء، عليك إذن اتباع قاعدة الأربع والعشرين ساعة، وتأجيل اتخاذ القرار قبل التعجل في تنفيذه. وفي حالة ما إذا كان لديك الوقت، فليس من الخطأ مطلقاً أن تفكر قبل اتخاذ القرار، ومع ذلك، لا تفسح لعقلك المجال كثيراً للسيطرة على حدسك.

ومن أسوأ الأخطاء التي قد تقع فيها ألا تتخذ أية قرارات على الإطلاق عندما يكون من الواجب اتخاذ قرار. ويمكن أن يُطلق على تلك الحالة السخيفة، عندما لا يحدث أي شيء، اسم "غياب اتخاذ القرارات". فحتى

القرارات الخطأ والبسطة تُعتبر إلى حد ما جيدة؛ لأن بإمكانك أن تتعلم منها فضلاً عن حصولك على معلومات قيمة ستساعدك على القيام بالأمر بطريقة مختلفة في المرة القادمة. وبالتالي مع غياب القرارات، لا شيء يحدث.

وهناك عدو آخر للقرارات وهو التوأمان "لم تطور هذه الفكرة هنا" و"حاولنا ذلك من قبل"؛ فالعبارة الأولى تعكس التوجه المبني على أن أية أفكار جديدة قد لا تتماشى بشكل صحيح مع ثقافة الشركة؛ لأنها تأتي من مصادر خارجية. لذا، فهي سيئة بطبيعتها. ويحدث الشيء نفسه داخل المؤسسات، عندما يرفض أفراد أحد الأقسام تبني أفكار قسم آخر أو حتى رؤية الواقع بأية طريقة أخرى معتقدين بذلك أنهم يدافعون عن أساليبهم الخاصة في القيام بالأمر (انظر #٦٥٠ ثقافات فرعية متصلة).

أما العبارة الثانية فهي بمثابة ثقافة استسلام مترسخة في الشركة، أو أنها تدل على أن الشركة عانت العديد من الأخطاء السابقة، وباءت جميع محاولاتها بالفشل؛ حيث يكون قد أجريت العديد من المحاولات بالفعل دون جدوى؛ مما يؤدي إلى إثناء الموظفين عن محاولة القيام بأي جديد بسبب الشك في إمكانية نجاحه، أو لاهتزاز ثقة الشركة في أي جديد. ولكن ليس لأنك قد جربت شيئاً ما ولم يفلح الأمر فهذا يعني أن الفكرة كانت خطأ في حد ذاتها؛ فقد يكون الخطأ في الفريق أو التوقيت أو النهج المُتبع. ومع ذلك، لا تشعر الشركة بأنها تريد إعادة التجربة مرةً أخرى. لذلك فإن كلتا العبارتين "لم تطور هذه الفكرة هنا" و"حاولنا ذلك من قبل" يمثلان عقبتين في طريق اتخاذ القرارات الصائبة.

وأخيراً من الجيد أن يشارك الأشخاص في القرار بطريقة بناءة، وأن يشعروا بملكيتهم للقرار؛ لأنهم اشتركوا في اتخاذه. وغالباً ما يحيط القرارات أمور كالصراع والآراء المتنافسة ووجهات النظر المختلفة؛ قد يكون هذا التعارض في الآراء بناءً، إذا كانت العلاقات والمناقشات قائمة على الثقة، وتمنح للجميع فرصة إبداء وجهات نظرهم وآرائهم. وحتى لو لم

يأت القرار كما رغبوا فيه، يجب على الجميع تقبله ومساندته بكل إخلاص، بعد أن أتحت لهم فرصة إبداء وجهات نظرهم. فيبدو الأمر أفضل عند قول "أنا ضد هذا القرار، ولكن بما أنه قرار الشركة فساأبدل كل ما بوسعي للعمل على إنجاحه". ويمكن للتعارض أن يؤدي إلى الالتزام، وهذه النقطة لاحظها "باتريك لينسيوني" في كتابه *The Five Dysfunctions of a Team*؛ ففي واقع الأمر تتطلب أفضل القرارات اختلافات صحية بين وجهات النظر.

تشابه القرارات مع الأفكار: فهما في حد ذاتهما لا قيمة لهما من الناحية العملية؛ فلن يصبح القرار مفيداً، إلا إذا تم تنفيذه على أرض الواقع، على أمل أن يتم تنفيذه بكفاءة مع تحقيق النتيجة التي ترغب فيها. تدور جميع الأعمال التجارية حول أمرين: الإستراتيجية والتنفيذ؛ أولاً تقرر ماذا تريد أن تفعل، ثم تنفذه. وإذا لم تنفذ قرارك على أرض الواقع، فلا يهم حقاً اتخاذك له.

٠٧٧ الصواب قبل الحل الوسط (ص. ق. ح.

(٠)

لا تجعل الحل الوسط هو المعيار.

عندما تناقش مجموعةً خياراتٍ متعددة في أثناء محاولة اتخاذ قرارٍ ما، فمن الشائع أن تكون محصلة المناقشة الوصول إلى حل وسط - ويصبح هذا الحل هو القرار فيما بعد.

وفيما يلي مثال نموذجي: سيتكلف مشروع تطوير برمجيات ٢٥٠ ألف دولار، وسيطلب خمسة مطورين، وسيستغرق حوالي ثلاثة شهور. إذا كنت تريد تنفيذ المشروع، فهذه هي الميزانية التي ينبغي عليك أن تقرر على أساسها ثم تتساءل بعد ذلك عن كيفية تمويل المشروع وإيجاد الموارد. ما يحدث عادةً أن مجموعة من صناعات القرار تتوصل إلى استنتاج أنك ليس لديك سوى ميزانية تُقدر بمبلغ ١٠٠ ألف دولار ومطورين اثنين، وأنه يجب عليك تنفيذ المشروع بهذه الموارد المحدودة أو عدم تنفيذه نهائيًا. يأتي القرار بعد ذلك على هيئة تنفيذ المشروع بما لديك؛ بمعنى السماح للحل الوسط أن يكون هو المعيار. في حين أن الطريقة الصائبة هي أن تقرر تنفيذ المشروع بخمسة مطورين وبميزانية ٢٥٠ ألف دولار في مدة زمنية تُقدر بحوالي ثلاثة شهور من التطوير. إذن ربما عليك اتباع سبيل الحل الوسط على أية حال لتتكيف مع الواقع، ولكنك إذا جعلت الحل الوسط هو المعيار لن تعرف متى تقوم بالمساومة. حدد الأمر الصحيح الذي ينبغي عمله.

٠٧٨ فلتفضل سريعاً (ف. س)

إذا كنت ستفضل، فمن الأفضل أن تفضل سريعاً.

ليست كل الأفكار التي تؤمن بها ستتحقق؛ فبمجرد أن يصبح من الواضح أن شخصاً ما أو امرأ ما سيفشل، فمن الأفضل أن يحدث ذلك عاجلاً وليس آجلاً. فكر في هذه النقطة. إذا كنت ستقدم على تعيين مدير جديد للحساب الرئيسي لفريق المبيعات، فأنت تريده ناجحاً؛ ولكن قد يحدث ألا يكون ذلك الشخص كما تتوقع، فهل تفضل أن تقضي سنوات من أهداف المبيعات الضائعة والمحادثات التي تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تصل إلى نتيجة أن هذا الشخص ليس المناسب لهذه الوظيفة؟ أم ستصل إلى هذه النتيجة في بضعة شهور فقط؟ بالتأكيد من الأفضل لك ولشركتك وللمدير الحساب الرئيسي أن تعلم عاجلاً وليس آجلاً إذا كان الأمر لن يكون ناجحاً. هل ستستثمر في سوق أو مشروع أو فكرة جديدة وتكتشف أنها لم تنجح في عام واحد أو خمس أو عشر؟ بالطبع إن كان بإمكانك أن تتأكد من ذلك في غضون عام واحد فقط؛ فلن تضطر إلى حرق المزيد من الموارد. إن الطرق الطويلة التي تبوء في النهاية بالفشل تُعتبر مؤلمة، وليس من الضروري السير فيها علاوة على أنها مضيعة للوقت والمال.

تكمّن الخدعة بالطبع في تحديد متى يكون الأمر لا يفلح. ويُعتبر أحد أحجار الزاوية في ريادة الأعمال المثابرة - القدرة على المُضي قدماً بفكرتك وتجاهل الإخفاق بعد الإخفاق لكي تثبت في النهاية أن العالم كله على خطأ. وتبين أنك كنت على صواب طوال الوقت. هناك قصص تشبه ذلك، ولكن الشائع حدوثه أكثر أن رواد الأعمال والقادة وشركاتهم ينفقون الكثير جداً من المال والوقت على أشخاص وأشياء كان الوضع سيصبح أفضل، إذا استغنوا عنهم فحسب.

وتُعد أفضل وأنسب طريقة لاكتشاف ما إذا كان شخص ما أو شيء ما ناجحاً أم لا هو تبني عملية ذات إطار زمني وأهداف ومعالم. وإذا كان

التعيين الجديد أو المشروع المطروح يلبي معايير محددة في خلال ستة شهور، إذن عليك بمتابعته. أما في حال لم يحدث ذلك، فينبغي عليك التوقف. كن واضحاً جداً من البداية فيما يخص الأفق الزمني والمعايير كي يفهم الجميع القواعد، وبعد ذلك افعل كل ما بوسعك لجعل هذا الشخص أو المشروع ناجحاً. وإذا لم يحدث ذلك فتحمل خسارتك وامض قدماً. يمكنك أن تجعل بعض الأمور تتجح، ولكن إذا كان مصيرك الفشل؛ فمن الأفضل أن تفشل سريعاً بدلاً من تبيد حياتك وأنت تحاول تغيير الأمور إلى الأحسن.

هناك ملاحظة واحدة أخيرة: فكر في "سرعة فشلك". حيث يفضل بعض الأشخاص "الفشل" سريعاً عندما لا تسير الأمور على ما يُرام والبدء من جديد (أنا شخصياً أحد هؤلاء)، ويجب الآخرون الاستمرار وقتاً أطول قبل الفشل؛ لأنهم يعتقدون أنهم لن يفشلوا. لذا فإننا لدينا وجهات نظر مختلفة بشأن الفشل المحتمل، وعادةً تجد أن الذين استثمروا أكثر هم أكثر الأشخاص الكارهيين للفشل ويعيشون على أمل الاستمرار وقتاً أطول قليلاً. وخلاصة القول هي ألا تكون عاطفياً بخصوص الفشل، فهذا جزء من الوظيفة، ولكن احرص فقط على ألا تفشل سريعاً في كل ما تفعله.

٠٧٩ اربح اللعبة (١.ل.ل.)

حدد ماذا تلعب وكيف تربح.

كيف تربح اللعبة؟ إنه أحد أفظن الأسئلة التي يمكن أن تسألها في الأعمال التجارية، وقد طرح عليّ هذا السؤال البروفيسور "روبرت برجيلمان" من جامعة ستانفورد، ودائمًا ما أضع هذا السؤال في ذهني، عندما أعمل مع شركاتي؛ حيث يجب عليك لكي تربح اللعبة أن تجيب عن بضعة أسئلة بسيطة للغاية:

- ما اللعبة؟ (ما السوق أو الصناعة أو المنتج الذي نعمل فيه؟)
- من منافسوننا في السوق؟ (من المنافسون وما المنتجات والخدمات المنافسة؟)
- بماذا ننافس؟ (ما منتجاتنا وميزاتها؟)
- ما الربح؟ (كيف نعرف أننا نربح؟)

ويتبع ذلك أنك لا يمكنك الاشتراك في أكثر من لعبة واحدة في الحال، إلا إذا كنت شركة كبيرة جدًا ذات فروع عديدة وكل فرع فيها ينخرط في معارك متنوعة - مثل جوجل لديها "ألعاب" مختلفة في مجالات البحث والهواتف المحمولة والتلفزيونات. أما بالنسبة للأعمال الصغيرة والمبتدئة فإن التركيز على ربح لعبة واحدة يُعتبر عادةً أكثر من كافٍ لجعلك مشغولاً. لذا، تجنب الفوضى الإستراتيجية، عندما تحاول القيام بالكثير جدًا دفعةً واحدة. فالتركيز يؤدي إلى النمو، كما يضع حجر الأساس الذي يقوم عليه أي نجاح.

على سبيل المثال، إذا كانت الشركة منقسمة بين كونها وكالة تسويق عبر الإنترنت (توصيل خدمة) وشركة تكنولوجيا (تقدم منتجًا)، فسيكون هناك مناقشات داخلية لا تنتهي بخصوص الطريقة الصحيحة

للمضي قدمًا. لذا يبدو من الأفضل حل هذه المسألة من خلال تقسيم الشركة إلى وحدتين أو إلى شركتين: إحداهما وكالة تقدم خدمات، والأخرى شركة تكنولوجيا تبيع منتجات (وهما مجالاً أعمال مختلفان تمامًا) بحيث تمنح لكليهما الفرصة لربح لعبتها المحددة جيدًا والخاصة بها.

إذا سألت نفسك كيف ستربح أنت وشركتك اللعبة، ولديك مشكلة في الإجابة عن أسئلة عن اللعبة نفسها ودورك فيها. إذن، فقد حان الوقت لإعادة النظر فيما تفعله - أو خسارة اللعبة. وتبنّ عقلية عالمية؛ فتادرًا ما تنحصر اللعبة اليوم في سوقك المحلية: فإما أن تربح اللعبة أو تخسرها على نطاق عالمي.

٠٨٠ الشركة البطيئة (ش. ب.)

تجراً على أن تكون بطيئاً؛ فجميع الأمور تسير على هذا المنوال.
النجاح يستغرق وقتاً.

لقد انتشرت فكرة "الشركة السريعة" في مطلع الألفية الثالثة لتصف الشركة الذكية المتطورة، التي تنطلق سريعاً وتتقدم بسرعة أيضاً دائماً بفضل البنية التحتية التكنولوجية الجديدة والجمهور العالمي الذي لديه الدرجة نفسها من الذكاء والتطور. ولكنني أفضل أن أقول إنك لكي تصبح سريعاً يجب عليك أولاً أن تكون بطيئاً وتجعل الأمور تسير على نصابها الصحيح. وكما يقول بعض الأشخاص "لا تبع جلد الدب قبل أن تصيده." نعم، هذا صحيح فالشركات مثل جروبون وفيسبوك كانت تسير على خطى سريعة جداً نحو العالمية، ولكن لم يحدث ذلك قبل أن ينجح نموذجهم تماماً محلياً. ما يميز كثيراً من الشركات الناجحة هو ما تفعله قبل أن تنطلق بسرعة: إستراتيجيتها وإدارتها في أثناء مرحلة التأسيس، عندما كانت الشركة يُجرى تشكيلها، والكيفية التي حددوا بها نقطة التسارع - تلك اللحظة عندما بدأوا في التقدم بخطى سريعة.

تسمح الشركات البطيئة بتخصيص "وقت للتأسيس" لاختبار الأفكار، ورفضها، وتحسين نموذج العمل، وتطوير ثقافة ربح. ويتيح ذلك لهم الاستمرار في التقدم باطراد وبسرعة؛ فهم يسيرون على نهج منظم نحو الابتكار. وتسلط الشركات البطيئة تركيزها على عدد قليل من المنتجات وعلى أن تصير من الرواد في أسواقها المتخصصة - ثم بعد ذلك الانطلاق نحو عروض عملاء جديدة ومبتكرة. وتبني الشركات البطيئة قاعدة عملاء من خلال وضع معدل قيمة لمنتجاتها - ثم التوسع عبر الإعلان والتسويق لدعم العلامة التجارية. ولا تحاول الشركات البطيئة أن تصبح كبيرة؛ حتى يتسنى الوقت المناسب لذلك. وعندما يصل هذا النوع من الشركات إلى

نقطة التسارع يأتي التوسع عالي السرعة بصورة تلقائية. ويمكن أن يُطلق أيضاً على الشركة البطيئة اسم الشركة "الواعية".

لا تتعلق فكرة الشركة البطيئة ألبتة بعمرها أو المدة الزمنية التي استغرقتها لتصل إلى مستوى معين من الإيرادات والأرباح؛ فالأمر مرتبط أكثر بأسلوب التفكير والنهج المتبع ونمط العمل؛ حيث تتصل الشركات البطيئة بمنحنى نمو شائع: مدة زمنية معقولة لمرحلة التأسيس، ونمو تصاعدي سريع.

لقد احتاجت شركة إيكيا ثلاثين عاماً للتأسيس قبل تحديد الفكرة التي جعلتها تتقدم لتصبح أكبر شركة تجزئة للأثاث على مستوى العالم. كما افتتحت شركة الأزياء إتش وإم أول متاجرها في السويد عام ١٩٤٧، ثم توسعت للخارج ووصلت للدنمارك بعد عشرين عاماً، وواصلت افتتاح متاجر لها في ثلاث بلدان أخرى خلال العشرين عاماً اللاحقة، ثم ازداد نجاحها أخيراً بافتتاح متاجر لها في ست عشرة دولة لتصل بسرعة مذهلة لأكثر من ألف متجر حول العالم. واليوم صار لدى شركة إتش وإم ما يقرب من ٢٦٠٠ متجر في أكثر من أربعين دولة.

وقد قضت شركة أصغر بكثير - جوجل - حوالي أربعة أعوام كمدة زمنية للتأسيس، وهي تعمل على الوصول لمستوى الإتيقان بمحرك البحث وتقنية الإعلان التي جعلتها رقم واحد عالمياً قبل أن تدع طاقتها الإبداعية تتطلق في أدوات المستخدم والتطبيقات، والخدمات المتعددة المتعلقة بمهمة تنظيم معلومات العالم. أما بالنسبة لشركة أمازون دوت كوم، فقد تأكدت أولاً أن لديها أكبر مكتبة إلكترونية على مستوى العالم فضلاً عن ثقافتها التي تنصب بشدة على خبرة العملاء، قبل أن تحاول وتنجح أخيراً في أن تبيع كل شيء تقريباً عبر الإنترنت. كما احتاجت شركة آبل للحواسيب إلى حوالي عشرين عاماً ظلت تكافح فيها قبل أن تعاود الظهور أخيراً كشركة إلكترونيات استهلاكية رائجة بوجود الآيفون في جوهرها. ومن الأمثلة الأخرى على الشركات البطيئة سلسلة متاجر التجزئة الألمانية

الدي وسلسلة مقاهي ستاريكس. وقد بدأ الفيسبوك عام ٢٠٠٤، لكنه لم يفتح شبكة التواصل الاجتماعي للجميع إلا بعد ثلاث سنوات من ذلك التاريخ، بعد أن حسّن الثقافة والأسلوب وخصائص أدوات الويب. بينما دخلت جروبون إلى العالمية في الحال تقريباً، ولكن نموذجهما كان أسهل بكثير أيضاً في النسخ، ولهذا السبب احتاجت أن تتحرك بخطى سريعة. وينطبق الكلام نفسه على شركة راب السويدية الناشئة وتطبيقها لإرسال بطاقات الهدايا من الهواتف المحمولة - فقد احتاجت بسرعة جداً أن تؤسس حضوراً عالمياً وتصد المقلدين.

وتُستخدم كلمة "بطيئة" هنا كاستعارة للسماح للأعمال بالتطور من أساسها والتحرك بسرعة العملاء والمستخدمين؛ فمعنى أن تكون "بطيئة" أنها ظلت على التزام لفترة طويلة، وفي النهاية أصبحت أسرع وأنجح بالطريقة نفسها التي هزمت بها السلحفاة الأرنب في الحكاية. وتكمن المفارقة في أنك نادراً ما تكون سريعاً عن طريق الركض بسرعة. تحدّد فكرة السرعة العالية في مجال الأعمال! وفكر بدلاً منها في "السرعة الأساسية" التي تضع الشركة في مستوى المنافسة من خلال البقاء بتركيز وجعل الأمور بسيطة وتخفيض التكلفة وتقليل التعقيدات. ماذا يمكننا أن نتعلم من نجاح الشركات البطيئة؟

- لا تكن مبدعاً جداً - ركز وقلّ لا للأفكار الإضافية الجديدة (فالكثير جداً من الأفكار يمكنها أن تحطمك).
- لا تعلن عن إنشاء علامة تجارية (أسسها من خلال اكتساب العملاء).
- اضبط كفتي الميزان (يجب أن تكون هزياً وترتكز على النمو).

تحتاج إلى أن تكون حريصاً بخصوص الافتراض الضمني بأن السرعة أمرٌ جيد، وأن النمو السريع للشركة هو علامة أكيدة على النجاح. فبعدما أعدت التفكير في فكرة "سريع" و"سرعة" عند تأسيس شركات جديدة،

بدأت في وضع تعريف لفكرة الشركة البطيئة، ووجدت أنها تعني تلك الشركة السريعة بطريقة ما بخلاف فقط القيام بكل الأمور بسرعة عالية. وقد دعيتي الصحفية "مارتا ساندين" مع البروفيسور "بوديل جونسون" - البروفيسور في قسم علوم التصميم بمعهد لوند للتكنولوجيا - في مقالة بمجلة بريتهارت في ٢٠٠٢ بعنوان *Limits of Speed* لمناقشة مسألة الوقت. وقد تطرقت المقابلة أيضاً للحديث عن جوانب شخصية في الأعمال التجارية، وفي الطريقة التي نعمل بها:

جونسون: "نحتاج إلى وقت للتأسيس لترك نشاط ما والاتجاه نحو آخر، نوعٌ من الوقت للتفكير كثيراً في الأمور أو تركها تتضح كي نقوم بعملنا أو العمل الجماعي، ولكن أيضاً لتكون لدينا خبرات مشتركة ولصياغة أطر من المراجع".

والخلاصة، التي ستوجه قيادتك، هي تبني منظور عقلائي فيما يخص سرعة تطور عملك؛ أدِّ عملك بسرعة، واجعل لك سرعة أساسية، ولا تضع الوقت، ولكن لا توجد ضرورة لأن تستنفد طاقة مؤسستك في الإفراط في السرعة؛ فستتجر أموراً رائعة مع الوقت.

وانظر أيضاً إلى "وقت التأسيس" على أنه "فترة انتقالية"، تلك المسافة التي تنتقل فيها من حالة ما إلى أخرى، على سبيل المثال من اجتماع إلى اجتماع آخر يليه. وبالفعل كما ألهمني صديقي "جرانت كالدر" القيام بعمله: اسمح لنفسك بوضع دقائق لحدوث الانتقال خاصة إذا كنت ستخرج من زوبعة مكتبك لتناول غداءٍ لطيف مع صديقٍ لم تره منذ مدة، وتحتاج إلى تخفيض إيقاع سرعتك وضبط مزاجك. فالوقت بمثابة أداة. (قارن فكرة الشركة البطيئة مع # ٠٣٩ لا تستسلم و# ٠٧٨ فلتفضل سريعاً، لتصل إلى منظورٍ في الوقت المحدد).

٠٨١ تذكر الأساس (ت. س.)

لا تقطع اليد التي تطعمك.

من المفري أن تساير الأفكار الجديدة؛ فالعقل البشري يريد الحصول على المتعة. ودائمًا ما تكون الأمور الجديدة جذابة، ولكن من الأخطاء التي يقع فيها القائد أن يهمل الأساس الذي يُعتبر قوام العمل. وتساير أية شركة الأفكار الجديدة؛ لأن هناك نموذج عمل مؤكدًا يستحضر في الذهن عند وجود سيولة نقدية. هذا أمرٌ جيد. ومع ذلك، فمن المفري للقائمين على إدارة هذه الشركة أن يبدؤا في التطلع إلى فرص جديدة وأمور مدهشة تجلب المتعة. وقد تُجبر الشركات أحيانًا على التغيير والدخول في مناطق جديدة للبقاء على قيد الحياة بما أن العمل الأساسي القديم يحتضر، وقد تبحث الشركات أحيانًا عن مغامرات جديدة فقط بدافع وجود هذه الفرص، ولأنها تتيح المجال أمام المزيد من النمو.

وعلى أية حال لن يحدث التغيير عادةً بين عشية وضحاها، وما لم تكن في وضع متأزم يُلزمك على إيقاف العمل، فسوف يزداد احتمال أن تواجه تحولاً - وهي عملية تريد فيها تغيير الشركة إلى الأحسن بطريقة أو بأخرى. ومثال على ذلك شركات الدليل؛ فقد كان عملهم القديم يتمثل في تقديم العناوين وأرقام الهواتف للأشخاص والشركات من خلال كتالوجات مطبوعة، وبيع مساحات إعلان في تلك الأدلة. وفي معظم البلاد كان دليل الهاتف احتكارًا ومربحًا لدرجة كبيرة. وبظهور الإنترنت، انتقلت عمليات البحث لتصبح إلكترونية، وصارت غالبية شركات الدليل قائمة على شبكة الإنترنت. وما زال هناك طلب على هذا الدليل المطبوع ويحقق أرباحًا إجمالية هائلة حتى بعد أن أصبحت خيارات البحث الإلكتروني متاحة. وإذا كنت تدير شركة دليل، فلن يكون من الحكمة أن تقول ببساطة إن المستقبل أصبح في يد الإنترنت وما هو مطبوع صار في عداد الموتى، حتى لو كان

الاتجاه على المدى الطويل هو بالفعل نقلة من وسائل الإعلام غير المتوافرة على شبكة الإنترنت إلى كل ما هو متصل بالإنترنت ورقمي ومحمول. افترض مثلاً أن هناك شركة تبدأ عملاً جديداً، وأطلقت عليه اسم منتجات، وتضع لنفسها هدف تقديم أدوات إعلان إلكترونية قائمة على شبكة الإنترنت بأسعار معقولة لعملائها وفي جميع أنحاء العالم، وقد انطلق هذا العمل الجديد في الداخل بكثير من البهجة على اعتقاد أن ذلك قد يحفز الموظفين ويثير حماسهم. مع ذلك، كان العمل الأساسي للشركة هو تقديم خدمات أصلية: إدارة حملات على الإنترنت من أجل المعلنين. ويصب مجمل التركيز على المنتجات والإيرادات والأرباح والتحفيز الداخلي، تدنت الخدمات سريعاً. فقد حدث أمران سيئان:

- أولاً: بفقدانك التركيز على العمل الأساسي للشركة، فأنت تخاطر بها. فأيما ما كان مجالك، سوف تظل بحاجة إلى تعزيز شركتك ومشروعك كل يوم للبقاء في الصدارة أو على الأقل البقاء في مجال المنافسة. ويمكنك أن تطمئن إلى حقيقة أنه إذا حولت تركيزك في اتجاه أمر جديد، سيتأثر عملك القديم سلباً عاجلاً أو آجلاً.

- ثانياً: عند فقدان التركيز على عملك الأساسي، فأنت بذلك تخاطر بفقدان الأشخاص الذين يعملون عليه للحافز وراء ذلك. فإذا سمع الناس كل يوم أن عملهم سيصبح عما قريب زائداً عن الحاجة، فمن المؤكد أن ذلك سيثبط من عزيمتهم؛ حيث يحتاج الموظفون إلى سماع أنهم يفعلون أمراً مهماً. وحينها ستوجه إليك الضربة من ناحيتين: معاناة شركتك من فقدان التركيز، وأشخاص يعانون عدم وجود حافز. أما القائد الذكي فسيغير من العمل عن طريق التركيز ليس على الأمور الجديدة بل على الأشياء القديمة (بينما يبني الأمور الجديدة).

٠٨٢ العيش في عالمين متوازيين (ع. ف.

ع. م. ٠)

المهمة المحيرة والضرورية لتنفيذ الأفكار في أثناء فحصها .

يدور العمل التجاري في الأساس حول أمرين: أن تقرر أين تريد أن تذهب (الإستراتيجية) والذهاب إلى هناك (التنفيذ). ويكمن الجزء الأول حقاً في فكرة وجودك ومستقبلك؛ أي ما أنت عليه وماذا يمكن أن تصبح. وبالتالي، عندما تدير شركة تعيش في عالمين متوازيين: الأول هو تنفيذ الإستراتيجية الحالية والأفكار القائمة، أما العالم الآخر فهو الإستراتيجية المستقبلية دائمة التطور لاكتشاف أفكار جديدة (وفحص الإستراتيجية والأفكار القائمة). وبشكل عام، ينبغي عليك أن تشعر بالارتياح لكونك في حركة مستمرة متعارضة الاتجاهات.

إذا كنت في شركة فينبغي أن تحلم طوال الوقت، ويُعتبر هذا النوع من الأحلام بمثابة الإستراتيجية والرؤية والطموح بعيد المدى والأهداف والغايات. ويكمن الفرق بين "حلم الشركة" والحلم العادي هو أنك تحلم جنباً إلى جنب مع حياتك اليومية اليقظة - أنشطتك العملية. وهذان هما العالمان المتوازيان الذي يجب على القائد الموازنة بينهما: التنفيذ يوماً بيوم في العمل بجانب الحوار المتواصل عن مستقبل الشركة، ماذا يمكن أن يكون؟

قد يكون الآن العيش باستمرار في منطقتين زمنييتين مختلفتين - الحاضر والمستقبل - أمراً كثير المطالب، خاصة إذا طلبت من الموظفين قضاء وقت طويل في التفكير في مستقبل الشركة والتخطيط له مسبقاً ومناقشة سيناريوهات وبدائل إستراتيجية مختلفة؛ لأن ذلك سيستغرق وقتاً بدوره من الحاضر، في حين أن القيمة تُصنع، ويتم تقييم الموظفين والدفع لهم بناءً على مدى إضافتهم القيمة لواقع العمل. فكلما قضيت وقتاً أطول تتحدث عن المستقبل، سيزداد لدى الموظفين الشعور بأنك تضيع وقتهم.

ومع ذلك فإن قضاء وقت قصير للغاية في التخطيط للمستقبل سيخلق فراغاً كبيراً في الهدف وارتباكاً في التوجه.

ولجعل الأمور أكثر تعقيداً - كما اعتادت أن تكون - فوظيفة القائد لا تتمثل فقط في الإبقاء على حوارٍ عن المستقبل، ووضع الإستراتيجية وتنفيذها، بل تمتد إلى فحص الإستراتيجية نفسها بمجرد طرحها. وهذه طريقةٌ أخرى للنظر إلى العالمين المتوازيين: تنفيذ إستراتيجية وفي الوقت نفسه التأكد مما إذا كانت هذه الإستراتيجية هي الصحيحة. وبرغم أنه أمر ضروري إلا أنه يحمل بين طياته خطراً؛ لأنه قد يبدو وكأنك لا يمكنك اتخاذ قرارك بعد، وقد يُضعف ذلك من قيادتك. ومع ذلك، يجب عليك أن تكون قادراً على الاستمرار في مناقشة مفتوحة حيال ما إذا كنت حقاً تسير على الدرب الصحيح.

وللإجابة عن هذه المعضلة ينبغي عليك النظر إلى المؤشرات وليس الإستراتيجية نفسها. وهنا يمكنك استخدام إستراتيجيتك كخريطة. فكر في الإستراتيجية كأنها "مجموعة من القواعد البسيطة على حافة الفوضى" كما أوضحت "كاثلين أيزينهارت" من جامعة ستانفورد.

وبدلاً من مناقشة إستراتيجيتك طوال الوقت، تأكد من أنها مُحكمة ويفهمها الجميع، ثم اقصِ بعض الوقت وأنت تتساءل عما إذا كان أيُّ من الموظفين قد لاحظ أية مؤشرات (بمعنى حدوث تغيرات في السوق أو ظهور فرص جديدة) قد تتطلب تغييرات في طريقة التفكير الحالية. كن واضحاً فقط كي تميز المؤشرات عن الضوضاء، فكما يقول أحدهم: "لا يحدث كل يوم تغيرٌ كبير".

٨٣. التوجه نحو إجمالي الإيرادات (ت. ن.

ج. ١٠.)

هل تهتم أكثر بالإيرادات أم التكاليف؟

ما شخصيتك وأسلوب تفكيرك؟ إذا كنت تريد الخروج بنتائج صافي أرباح، هل تفضل الاقتصاد في التكاليف أم زيادة الإيرادات؟ ولا يُسمح لك في هذا التميرين أن تجيب بـ "كلا الأمرين". إذا كان اقتصادك الأسري في حالة عدم توازن هل تفضل خفض التكاليف وتقليل السهرات الخارجية وتخطي الإجازة من أجل ادخار المال، أم ستبحث عن وسائل كي تزداد السيولة النقدية من أجل دفع الفواتير؟

معظم رواد الأعمال ذوو توجه نحو إجمالي الإيرادات؛ حيث إن المتطلب الأساسي عند تأسيس أية شركة أو منظمة أيًا كانت هو خلق نوع من قيمة المستخدم أو العميل والتي تسلم الإيرادات من العملاء الذين يدفعون. وبعد هذا القول، فقد بدأت العديد من الأعمال التجارية الجيدة وهي تتبنى فكرة السعر المنخفض، ويتمثل التحدي الريادي في إبقاء التكاليف منخفضة أو تحقيق توفير في الإنتاج لدعم تلك الأسعار المنخفضة، ومثال على ذلك شركة إيكيا؛ حيث يُقال إنهم حددوا السعر أولاً ثم صمموا المنتج. هل ستكون ثلاثة دولارات ثمناً مناسباً حقاً لمصباح سريري؟ حسناً، ماذا نحتاج إذن بعدها لتصميم وتصنيع ذلك المنتج لكي نصبح قادرين على عرضه على عملائنا بسعر ثلاثة دولارات؟ ولقد كان "إنجفار كامبراد" رائد الأعمال الذي يقف وراء شركة إيكيا رائعاً حقاً في خلق ثقافة تظل التكاليف فيها منخفضة، وبالتالي يمكن أن تبقى الأسعار منخفضة؛ مما يجذب العملاء إلى متاجرك، وهكذا تصنع إيرادات خيالية وفي الوقت نفسه تخدم الكثيرين.

من منظور القيادة، فكر ما إذا كان تركيزك الطبيعي يقع في إجمالي الإيرادات والنمو والتكاليف؟ أم في صافي الأرباح النهائي؟ ما طبيعة عملك؟ ومن الفريق الذي أنت عضو فيه أو المشروع الذي تعمل عليه؟ تركيز إجمالي الإيرادات أو صافي الأرباح سيوجه الطريق الذي تتواصل فيه مع الآخرين. لذا، فكر فيما تهتم به عادةً: هل تنزعج عندما يكون هناك تكاليف غير ضرورية أو عندما تفوتك فرص عملاء (إجمالي إيرادات) أو عندما تتأثر الأرباح؟ فكر في توجهك فهو من سيرشدك كأنه قائد.

٨٤. إضافة الأرقام (ض. ق.)

العمل التجاري أو أي نشاطٍ هوفي النهاية لعبة أرقام.

إن الهدف من وجود قيادة هو الوصول إلى نتائج، وتعد الطريقة الأكثر واقعية لرؤية عملك أو المنظمة التي لا تهدف للربح أو نادي التنس المحلي هي تدفق الأرقام المُضافة؛ حيث ستتم ترجمة الفكرة وراء شركتك أو أي مشروع جديد بداخل تلك الشركة في النهاية إلى أرقام بطريقة أو بأخرى. فالطريقة الوحيدة لمراقبة المدى الذي يمكن أن تصبح فكرة ما واقعاً في الأساس هو النظر إلى الرياضيات. وهناك العديد من أنواع الأرقام، على سبيل المثال:

- الإيرادات والتكاليف وهوامش الربح والأموال النقدية والتبرعات.
- العملاء والمستخدمون الذين يدفعون وعدد مرات التحميل والإعجاب.
- المتابعون والمفردون على تويتر ومعيدو نشر التغريدات وعدد مرات المشاهدة.
- الانطباعات، والنقرات، والتحول من زوار إلى مشتريين.
- المشاركات، والتعليقات، والمنشورات.
- الموظفون، والبلاد، والأسواق.
- معدل النمو، ومعدل التسجيل، والطلبات اليومية.
- الأعضاء، والمتطوعون، والمشاركون.
- مباريات الفوز، والميداليات الذهبية، والتصنيف الحالي.

وبما أن نجاح الأفكار يتم تتبعه في النهاية من خلال الأرقام؛ فمن الجيد أن تعرف ما الأرقام أو مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدمها لتقييم فكرتك. وإذا كان العمل عبارة عن تطبيق لجهاز المحمول فيعتبر

عدد مرات التحميل حينئذٍ رقماً مناسباً. وإذا كانت فكرتك تتمثل في بث موسيقي مثل خدمة Spotify للموسيقى الرقمية، فمن المحتمل أن يكون الرقم الأساسي هو عدد المستخدمين دافعي المقابل. أما إذا كانت فكرتك تتمثل في شن ثورة على ديكتاتور صاحب نظام استبدادي؛ فسيكون حينها عدد المحتجين في الشوارع هو الرقم الأساسي. إذن تحكي الطريقة التي تضيف بها الأرقام القصة وراء فكرتك.

٨٥. الرؤية والرسالة والأهداف (ر. س. هـ).

التعبير عن فكرتك بالكلمات والأهداف.

من بين الأنشطة الأكثر زيادة عن الحاجة عند البدء في عمل تجاري جديد تأتي صياغة جمل الرؤية والمهمة لهذا العمل. والاحتمالية حينئذ أن تلك الوثائق بمجرد صياغتها ستصبح هي نفسها بمثابة إطناب وزائدة عن الحاجة. ومع ذلك إذا كنت تؤسس عملاً على أساس فكرة فيجب عليك إذن التعبير عنها بطريقة تتسم بالكفاءة. ماذا يعني كل ذلك؟ إن كنت ستستخدم رؤية ومهمة وأهدافاً فتأكد من أن تضعها في الترتيب الصحيح. وفيما يلي مثال على ذلك باستخدام فكرة هذا الكتاب:

- الرؤية: (كلنا قادة بالفطرة)
- الرسالة: (جعلك قائداً أفضل)
- الأهداف: (تحويل مجموعة الأشخاص إلى قادة أفضل، وبيع عدد X نسخ من هذا الكتاب)

تعد الرؤية بمثابة فكرة عامة هي أساس ما تفعله؛ فقد كانت مثلاً رؤية مايكروسوفت "جهاز كمبيوتر على كل مكتب". بينما الرسالة فهي ما ستفعله من أجل العميل؛ فمثلاً رسالة جوجل "تنظيم معلومات العالم". أما الهدف فيمكن في الطريقة التي تحقق بها طموحاتك بالأرقام. لا توجد قاعدة مطلقة لذلك بالطبع، ولكن هذا نتيجة لملاحظتي للكيفية التي تعمل من خلالها هذه البنية البسيطة. ويمكن للرؤية والرسالة والأهداف أن تكون بمثابة طريقة عملية لشرح ما تفعله. ويُطلق أيضاً على المهمة اسم "الشعار".

أو يمكنك وصفها بالضبط كما يلي: "يسمح لك هذا التطبيق بالاستماع إلى جميع أنواع الموسيقى في العالم من هاتفك المحمول". ويجب عليك

في كلتا الحالتين - لكي تجعل فكرتك تتحقق على أرض الواقع - أن تكون
قادرًا على التواصل بها بطريقة تجعل الآخرين يفهمونها ويفهمون القيمة
التي تجلبها معها.

٨٦. أنا هنا لأبقى (أ. ه. أ.)

وضع للمنافسين أنك لن تتحرك.

لقد كان مرشدي هو من علمني أن وظيفتك كقائد تتمثل في أن توضح لمنافسيك أنك هنا لتبقى. فالأفكار الجديدة مثلها مثل الأعمال الجديدة ستثير أحياناً ردود أفعال عدوانية من المنافسين. ففي إحدى الحالات، تعرضت شركتي فجأة لهجوم حاد من أحد المنافسين الذي بدا وكأنه يريد قتالنا. كانت الشركة تمدناً بتكنولوجيا التعقب التي كانت ضرورية لقياس أداء التسويق عبر الإنترنت، والذي كان بدوره أساس نموذج التسعير القائم على الأداء في هذا العمل. وقد أدركنا أن منافسنا (والذي كان أيضاً مورداً على المدى الطويل وكنا نثق فيه) سيوقف الخدمة في أسرع وقت ممكن طبقاً للعقد؛ مما سيجعلنا في موقف لن يكون فيه أمامنا أي وقت لإيجاد حلٍ آخر. وإن حدث ذلك، كان سيضرنا بشدة.

فوجئت بهذا التوجه العدواني، واتجهت إلى مجلس الإدارة لمناقشة هذه المسألة. وفي النهاية، تواصلت مع أحد ناصحي ليوضح لي وجهة نظره في هذا التحدي.

لقد جاء رد فعلي الأول في صورة اندفاع نحو مقابلة الأذى بالمثل، ولكنني تعلمت أن رد الفعل الصحيح الذي ينبغي عمله (في هذه الحالة على أية حال) هو أن أوضح ببساطة أننا هنا لنبقى. فالمنافسة هي حقيقة من حقائق الحياة، ودورك أن تبقى وتواصل مسيرتك وأن تعمل على ألا تنغمس كثيراً في المنافسة؛ فعندما يدرك منافسوك أنك وشركتك هنا بالفعل من أجل البقاء سيدأون في التعاون معك، وهذا ما حدث بالضبط مع شركتي. ووفقاً لهذا التوجه، نفذنا حلاً آخر بدلنا فيه كثيراً من الجهد، على افتراض أن منافسنا/مورداً كان سيوقع بنا أكبر قدر ممكن من الضرر. وعندما أنهوا العقد بالفعل بطريقة سيئة للغاية كنا بالفعل قد أوجدنا حلاً بديلاً جديداً وبدأنا في التعامل انطلاقاً منه. لقد أظهرنا أننا هناك لكي

نبقى، وبعد ذلك بدأوا في التعاون معنا وتم طرد الرئيس التنفيذي العدواني من الشركة المنافسة، وتوقف النزاع ودخلنا في النهاية في حيز اتفاقية جديدة بدلاً من التي كنا نعمل معاً وفقاً لها.

ولقد كان هذا النمط غالباً هو نفسه في شركاتي المتعددة؛ حيث سيحاول اللاعبون الحاليون في الصناعة عندما لا يجدون شيئاً يربحونه - علاوةً على خسارتهم لكل شيء بسبب نجاحك - أن يوقفوك. فإذا كنت ستفشل، تأكد من أنك من قرر ذلك بالتوقيت وبالكيفية، وليس للمنافسة شأن في ذلك.

وقد تبدأ الفكرة عديمة القيمة (لأنها لم تبدأ بعد في إضافة الأرقام)، ثم تتحول لفكرة ذات قيمة عندما تثبت نجاحها، وبعد ذلك تموت في النهاية حين يتم تغييرها بما هو أفضل (مدفوعة بيد منافس عدواني). إنها دائرة "التدمير الخلاق" الخاصة برأسمالية السوق، والتي أشاعها الخبير الاقتصادي "جوزيف شومبيتر". وفي هذه الدائرة التي لا تتوقف عن الدوران، بمجرد أن تطلق فكرةً جديدةً يتمثل دورك في أن تبين أنك هنا كي تبقى.

نقاط للتفكير

١. هل طرحت في أي وقت مضى فكرة أمام زملائك أو أصدقائك؟ أو شركاء استثمار رأس المال؟ ماذا كانت النتيجة؟ وهل حولت الفكرة إلى واقع؟ وهل توافق أن الأفكار بعد كل شيء لا قيمة لها إلا إذا أصبحت حقيقية؟
٢. هل مررت بتجربة فشلت فيها الأفكار؟ وماذا حدث؟
٣. ما نهجك فيما يخص السرعة: هل تفضل العمل "بسرعة" أم "ببطء"؟
٤. هل تحب اتخاذ القرارات؟ أم تخشى ذلك؟ كيف تبدو عملية اتخاذ القرارات لديك عادةً؟
٥. ما لعبتك؟ وهل تعلم كيف تربحها؟
٦. ما الأرقام "ذات الصلة" التي تضيفها في عملك؟
٧. هل يمكنك التفكير في موقف رحمت تواصل فيه العمل على فكرة أو مشروع، في حين كنت تعلم أنه ينبغي عليك حقاً إيقافه؟

الفصل التاسع

موظفون ذوو

عقول متفتحة

حدد ديفيد أوجيلفي في كتابه الكلاسيكي *Confessions of an Advertising Man* فلسفته عند التوظيف في مبدأ "رجال ذوو عقول متفتحة". ويكمن السبب وراء هذا المبدأ في أنه بالنظر إلى طبيعة العمل في مجال الإعلانات التجارية، سنجد أن النجاح في هذا المجال يتطلب مهارات اجتماعية (الحفاظ على العلاقات وتطويرها) بالإضافة إلى موهبة إنتاج إعلان مبتكر يحقق مبيعات. وبالتالي، كانت وكالة الإعلان لا تبحث فقط عن أشخاص ماهرين، ولديهم قدرات إبداعية، بل كذلك من تتوسم فيهم الطابع الدبلوماسي والجداب. وبالفعل في بداية صناعة الإعلانات التجارية كان معظم مؤلفي الإعلانات والمخرجين الفنيين من الرجال. وكما ظهر في المسلسل التلفزيوني *Mad Men* - والذي تجري أحداثه في وكالة إعلان بنيويورك في الستينيات من القرن الماضي - كان العمل في مجال الإعلانات التجارية يشبه كثيراً عالم الرجال، الذي يعج بالسكريتيرات اللاتي يجلسن كالديكور والزوجات اللاتي كأنهن تذكارات وميداليات في

خلفية من المطاعم والمكاتب المبهرة. أما في الوقت الحالي فقد أصبح العمل - أو ينبغي أن يكون - أكثر مساواةً بين الجنسين. ويختص هذا الفصل بالحديث عن التوظيف وعن ذلك التعبير الغريب المسمى "الموارد البشرية"، والذي يصنفنا كما يصنف الموارد الأخرى مثل رأس المال والحواسيب، وستكتشف الأساليب التي تتبعها عند تعيين موظفين جُدد والعمل معهم.

٠٨٧ أحب عملك (أ.ع.)

أحب عملك. وماذا إن لم تحبه؟

تمامًا مثل القيادة بشكل عام، فإن كل شيء مرتبط بالموارد البشرية - سواء كان توظيف أشخاص، أو تطويرهم، أو تدريبهم، أو صياغة سياسات العاملين - يبدأ من خلالك. لذا، يجب عليك أن تسأل نفسك ما إذا كنت تحب عملك؛ لأنك تريد من الأشخاص الذين يعملون معك أن يحبوا عملهم أيضًا. فإذا كنت لا تحب عملك، سيتضح ذلك جليًا في كل شيء يرتبط بالموظفين في نطاق عملك، فلن تملأ الحماسة نفسك عند التوظيف، ولن تهتم كثيرًا كما ينبغي بمدى تطور موظفيك، أو بكيفية التعامل معهم؛ فحبك لعملك هو ما سيقودك للسعي وراء إلهاب الحماس وتشجيعه لدى الآخرين. أما إذا كنت لا تحب عملك، فلن يكون لديك الدافع لأداء عمل جيد.

أما الآن فجميعنا لدينا ذلك النوع من التقلبات في حياتنا، وأنت لست مضطرًا لأن تحب عملك كل يوم طالما أنك سعيد بما تفعله في المِجْمَل. فأننا مثلاً أحب عملي كرائد أعمال يعمل مع شركات أبدأ معها من نقطة الصفر، وأبنيها وأنميها بمساعدة أشخاص رائعين بما يحدث تغييرًا. ولكن هل أحب عملي كل يوم؟ الإجابة: لا، فربما أجد نفسي مرهقًا كثيرًا، وأشعر بخيبة الأمل، وأمل مما أقوم به لدرجة تصل بي إلى التفكير في الاستقالة، وأداء أي عملٍ آخر. ولهذا السبب أضع حدًا فاصلاً بين ما أعمله (ريادة الأعمال) ووظيفتي (وجود دور محدد لي في الشركة)؛ فالأولى ضرورية ولازمة في حين تتغير الثانية.

لدي رؤية بسيطة ولكنها عميقة: يقوم الموظفون بعمل أفضل إذا كانوا يحبون عملهم. قد يبدو ذلك الأمر بديهيًا، ولكن مع الأخذ في الاعتبار جميع الأشخاص الذي يعملون بالفعل في أماكن لا يحبونها ومع زملاء عمل لا ينسجمون معهم، فمن الغريب ألا يبذل الكثير جدًا من أماكن العمل المزيد من الجهد لجعل بيئة العمل أكثر لطفًا. ومن بين الأمور التي تجعل في العمل

قدرًا من المتعة هو العمل مع أشخاص تحبهم، ومن ثمَّ ينبغي على مدير الموارد البشرية الحصيف تعيين الأشخاص الودودين. هل يضع معظم مديري التوظيف ذلك كأولوية في أثناء عملية التوظيف؟ ربما لا. ويمكنني التخمين أن الطريقة الأكثر شيوعًا عند تعيين الموظفين تكون استنادًا إلى السيرة الذاتية وطموحاتهم المهنية، والتي على الأرجح ستجعلهم يتنافسون مع زملائهم بدلاً من أن يحبهم. وبصفتك قائدًا، عليك أن تبحث بدلاً من ذلك عن طرق للتوظيف، وأن تنشئ مكان العمل بأسلوب يجذب الموظف إلى حبه، وبالتالي يبسر من حب العمل ذاته.

٠٨٨ الأدوار والأهداف (د. ه. هـ.)

الارتقاء إلى مُسماكِ الوظيفي.

ينبغي تعريف دور القائد التقليدي في المؤسسة بدقة مع تحديد مسؤولياته بكل وضوح؛ مما يسهل الوصول إليه في المؤسسة، وفهم كيفية تناسب الجزء مع الكل وذلك لمصلحتك ومصلحة الموظفين الذين تعمل معهم؛ فقد عملت في شركات يمكن أن يكتب أيُّ موظف فيها ما يشاء على بطاقة عمل، ولا بأس بذلك. ولكن ذلك لا يزال يعني أنك يجب أن تكون واضحاً فيما يخص دورك وما يعنيه.

لا يوجد دورٌ أو وظيفة أو مهمة أو رسالة إلا لسبب: وهو إنجاز شيء ما. ولهذا السبب ينبغي أن يكون لكل دور أهداف، وقد تُصنّف هذه الأهداف على عدة مستويات بدايةً من المسؤوليات الشاملة وصولاً إلى نقاط العمل على أساس المهام. على سبيل المثال، قد يكون لدى رئيس الممرضين هدف كلي لإدارة فريقٍ من الممرضين في قسم الطوارئ بمستشفى، ولديه هدف فرعي لهذا العام وهو تقليل فترات الانتظار.

هناك سحرٌ ما في وضع الأهداف بإطار زمني معين. وتكمن القوة في التفكير في ماهية أفكارك وكيفية الوصول إليها وترسيخها في عقلك الباطن.

ما الإطار الزمني الجيد؟ أقترح أن يكون ربع سنوي. لماذا أختار هدفاً ربع سنوي؟ لماذا لا أضع هدفاً يومياً أو للساعة القادمة أو لمدة عام - أو للسنوات العشر القادمة؟ حسناً، لا يهم ذلك حقاً؛ فالمسألة عملية أكثر؛ حيث إنك عندما تدير عملاً تُعتبر الفترة ربع السنوية فترة مفيدة جداً، علاوةً على أن الكثير من الأعمال التجارية في العالم تُدار على فترات ربع سنوية سواء يؤدي ذلك إلى مستوى أفضل أو أسوأ.

عندما يصبح لديك فريق تعتني به تُعتبر الفترة ربع السنوية فترة جيدة لمتابعتهم. حيث يُعد الشهر الواحد فترة قصيرة للغاية لإحداث أي

اختلاف، فضلاً عن أن متابعة زملائك في الفريق مرةً واحدة في العام لن يأتي في فترات منسقة حقاً بما يكفي للمتابعة الحقيقية. لذا ضع أهدافاً ربع سنوية، وإذا كنت تشغل منصباً قيادياً رسمياً وتعمل مع فريق اجعل أهدافك ربع السنوية جزءاً من روتينك - أما إذا كنت قائداً غير تقليدي؛ فلماذا الا تضع لنفسك أهدافاً، وتراقب تقدمك في كل فترة ربع سنوية؟ إن ذلك من شأنه أن يمنحك شعوراً بالإنجاز وشيئاً ما تكافح من أجله.

واليك الطريقة: اكتب أهدافك قبل كل فترة ربع سنوية؛ فهذه طريقة بسيطة للغاية، وبرغم ذلك فهي مؤثرة. وإذا كنت في فريق اطلب من كل عضو من أعضائه كتابة أهدافه، ثم اجلس قبل كل ربع جديد وبعد انقضاء القديم وناقش كلاً من أهدافك وأهداف زملائك. وبعدها، سيصبح الجميع على دراية بما يركز عليه الآخرون، وقد تتغير أمور على طول الطريق، ولكن على المستوى المبدئي، سوف تتيح لك هذه الإستراتيجية أن تدخل كل فترة جديدة وعينك على غايتك.

ومن أجل إيضاح الأمور لنفسك وللمؤسسة التي تعمل لمصلحتها، فإن الأساسيات تتلخص في أن تكون محددًا حيال دورك وأهدافك. من حيث الجوهر، هذه هي وظيفتي، وهذا ما أبتغي تحقيقه خلال الأشهر القليلة القادمة. لماذا تكتب ذلك؟ إذا كنت الرئيس التنفيذي لشركة؛ فسيكون من المفيد أن توضح لنفسك وللجميع ماذا يعني دورك حقاً بطريقة عملية. ومن المحتمل أن يكون لدى معظم زملائك في العمل فكرة عامة حيال عملك تماماً، كما لديك أنت فكرة عامة عن وظائف الآخرين. ولكن فلتوضح وظيفتك بصورة محددة جداً؛ لأن الوضوح يبعث الطاقة. وفيما يلي ما قد يبدو عليه الأمر:

من الناحية النموذجية، ينبغي أن تتسم الأدوار والأهداف الخاصة بالجميع بالشفافية أمام الجميع؛ فيمكنك مثلاً وضعها على شبكة الإنترنت الداخلية للشركة. تخيل مؤسسة فكر كل فرد فيها في الأهداف التي يرغب في تحقيقها خلال الفترة المقبلة متصوراً خرائط ذهنية فردية للمستقبل،

وأن هذه الأهداف شفافة أيضاً ويتشاركها الجميع. لذلك بدلاً من أن تقول "أهلاً، إذن أنت رجل المبيعات الجديد"، يمكنك أن تقول "أهلاً، أنت الرجل الذي سي جلب عشرة عملاء جُدد في الشهور الثلاثة المقبلة، رائع أتمنى لك التوفيق!". ولكن لا تجري الأمور عادةً هكذا، فستقابل كل هؤلاء الموظفين يومياً في أثناء عملك، ولكنك لن تكون متأكداً تماماً من طبيعة عملهم أو ما يريدون إنجازه.

إنه لأمرٌ عملي إذا أصبحت بنية وأهداف القادة التقليديين واضحة، ولكن وضع الأهداف سيعود بالنفع أيضاً على قادة التوجه. والآن جرب فكرة الدور والأهداف على نفسك: ما طبيعة عملك؟ وما مسؤولياتك وأهدافك للربع السنوي القادم؟

دوري وأهدافي

باربرا سميث، رئيس تنفيذي في الشركة البطيئة.

وظيفتي هي الرئيس التنفيذي، وفيما يلي جوانب مسؤولياتي:

١. النتائج

- مسئولة عن تحقيق أهداف الخطة أو ما يزيد عليها، وتركيزي الرئيسي ينصب على: تنمية العائد الصافي بنسبة ٤٠٪ سنوياً.

٢. فريق ومجلس الإدارة

- تأسيس هيكل القيادة ودعم رؤساء الأقسام.
- اللقاءات: اجتماعات مجلس الإدارة، والاجتماعات الشهرية للإدارة/خارج الشركة، والاجتماع الأسبوعي.
- اجتماع المتابعة ربع السنوي مع جميع أعضاء الفريق بناءً على فكرة الدور والأهداف.

٣. الثقافة

- إلهام كل العاملين يومياً حتى يصبحوا قادة. عقد لقاء خاص تحت عنوان: الاجتماع الشهري العام

٤. العملاء

- الحفاظ على العلاقات مع كبار العملاء

٥. المساهمون

- تقديم تقارير ربع سنوية وتحديثات بين فترة وأخرى

٦. مسؤوليات أخرى

- وضع الإستراتيجية، ومراجعة التنفيذ
- إدارة عملية الموازنة
- العلاقات العامة، عقد مقابلة واحدة على الأقل كل ربع سنة
- إعداد خطة توسع دولية

٧. أهدافي في ربع السنة الثاني

- تنمية العائدات الشهرية الصافية في ربع السنة الثاني في الخطة بما يعادل سبعة ملايين دولار.
- إنشاء وحدة عمل للمنتج الجديد - بهدف تحقيق عائد شهري يصل إلى مائة ألف دولار.
- بدء مشروعات في نيويورك - تعيين موظفين جدد في المشروع الجديد ابتداءً من الأول من يوليو

٠٨٩ موظفون ذوو عقولٍ متفتحة (م.ذ.ع.م.)

التوظيف وفق فلسفةٍ ما .

يتعلق هذا الأمر بفلسفة التوظيف لديك؛ فليس من المستبعد أنك في مرحلةٍ ما ستجد نفسك في موقفٍ تحتاج فيه إلى توظيف شخصٍ ما؛ فالموقف مألوف: تجلس على طاولة، وأمامك مرشح للوظيفة يحاولُ ترك انطباعٍ جيد. في بعض الأحيان، يكون هذا هو الشخص الذي تريد توظيفه حقاً، وفي تلك الحالة يرجع الأمر إليك في أن تقنعه بالوظيفة. وأحياناً أخرى، يكون من أمامك هو الذي يعرض نفسه للبيع. وفي كلتا الحالتين، ستجري صفقةً محتملة، عندما تعقد المؤسسة الطارحة للوظيفة اتفاقاً مع شخصٍ قد يملأ المكان الشاغر، ويكمن التحدي أساساً في العثور على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. ولهذا السبب، تعقد معظم الشركات الكثير من المقابلات جنباً إلى جنب مع الاختبارات وتقديم خطابات التوصية؛ فما تحتاج إليه هو أن تكون متأكداً قدر الإمكان من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في وظيفته فضلاً على أن يكون سعيداً ومتحفزاً للقيام بعملٍ رائع، ويساهم بقيمة للشركة، ويظل فيها مدةً طويلة يرتقي فيها بشخصه، ويصبح قادراً على أن يتولى المزيد من المسؤوليات.

وهكذا تجلس على طاولة وفي يدك السيرة الذاتية للمرشح ناظراً إليه في الجهة المقابلة منك. ولكي تتمكن من تحديد ما إذا كان هذا هو الشخص المناسب للوظيفة المطروحة أم لا، تستخدم شعورك الداخلي والسيرة الذاتية وخبرة المرشح ومهاراته وتعليمه وخطابات التوصية. وبعد أن شاهدت نتائج الاختبار، رحمت تحاول استخلاص استنتاجات منها، ومن المحتمل أيضاً أن تكون قد تلقيت بالفعل بعض التعليقات من زملائك الذين قابلوا هذا المرشح أيضاً. أما الآن وبعد أن أصبح لديك كل هذه المعلومات، تجد نفسك عادةً ما زلت تواجه حالة من عدم التيقن. عند هذه النقطة تكون في حاجةٍ إلى انتهاج فلسفةٍ ما.

وقد طورنا هنا في شركة كيبروكر مبدأ أطلقنا عليه اسم "الموظفون ذوو العقول المتفتحة": فتماماً مثلما ذكر "ديفيد أوجيليفي" في كتابه *Confessions of an Advertising Man*، كنا نبحث عن أشخاص موهوبين يمكنهم المساهمة في العمل، ولكننا علاوةً على ذلك كنا نريد أيضاً أشخاصاً يمكنهم المساهمة في ثقافة الشركة وروحها وجعلها مكاناً رائعاً للعمل فيه. وتذكر أن الموظفين يقومون بعمل أفضل، إذا كانوا يحبون عملهم. وإذا أردت أن تحب عملك، فيجب عليك حب زملائك في العمل. ومن هنا يأتي تأكيدنا على ضرورة توظيف أشخاص ليسوا أذكاء فحسب، بل لا بد أن يكونوا كذلك شخصيات رائعة. فينبغي أن يكون الزميل المثالي هو ذلك الموظف الذي يمد لك يد المساعدة، عندما تحتاج إليها، كما تستمتع معه بحفل بعد العمل ويدفعك إلى الضحك.

عندما نجتمع بعد عدد من المقابلات، لا نطرح هذا السؤال: "هل هذا الشخص مناسب للوظيفة؟"، بل نسأل "هل هذا الشخص موظف ذو عقلٍ متفتح؟"؛ حيث نود كلنا أن نعلم عما كنا نتحدث في تلك المقابلات؛ فتحن نوظف بناءً على فلسفة وثقافة وليس ابتغاءً لوظيفة. هل تلاحظ الفرق؟ لقد بحث "شاكتون" - مستكشف القارة القطبية الجنوبية - عن "أشخاص مرحين ومتفائلين" كضرورة حتمية لتحمل مشاق الرحلات الاستكشافية القطبية. وبالتالي كان ذلك جزءاً مهماً من فلسفة التوظيف لديه.

كذلك فإن شركة فالف للألعاب الإلكترونية تعين ما تطلق عليهم اسم موظفين "على شكل حرف T"؛ وهم كما تصفهم في كتيب الموظفين: "موظفون ذوو خبرة عامة (يمتلكون قدرًا عاليًا من المهارة في نطاق واسع من الأمور القيمة - الخط الأفقي لحرف T) وهم أيضاً خبراء متخصصون (من بين الأفضل في مجال عملهم ضمن نظام دقيق - العمود الرأسي لحرف T)".

وبالإضافة إلى ذلك، عندما يعقدون مقابلةً مع موظف محتمل، لا يتطلعون فقط إلى ما إذا كان موهوباً ومتعاوناً، ولكن أيضاً يبحثون عما

إذا كان قادراً على إدارة الشركة بالمعنى الحرفي للكلمة؛ فهم باختصار يريدون قادة يمكنهم تحمل المسؤولية في شركة ذات هيكل تنظيمي مسطح، وعدد أقل من الرؤساء.

هناك بعض القرارات التي تخص الموظفين، مثل من سيعمل في الشركة، ومن لن يكون جزءاً منها من الآن فصاعداً، وهي من أهم قراراتك. ويُعد هذا النوع أيضاً من القرارات صعباً للغاية؛ لأنه ليس باستطاعتك أبداً أن تتوقع جازماً إلى أي مدى سيناسب شخصٌ ما الوظيفة في حين أنك لديك آليات معقدة في العلاقات بين الموظفين في شركة هي نفسها تتطور باستمرارٍ وسط سوقٍ يتغير كل يوم. ومع كل ذلك، عليك اعتبار هذه القرارات المتعلقة بالموظفين أولوية من أولوياتك.

هناك العديد من الشركات الناجحة التي اعتبرت أن تكون الأفضل في التوظيف، وأن تكون قادراً على توظيف الأفضل يعد عامل نجاح رئيسياً. ومن فضلك لاحظ أن كلمة "الأفضل" ترتبط دائماً بالمهمة التي بين يديك، وبثقافة الشركة وبالتحديات الحالية التي تحتاج إلى مواجهتها. ولهذا السبب لا يمكنك فقط الاطلاع على سيرة المرشح الذاتية عند التوظيف، ولكنك تحتاج أيضاً إلى النظر إلى الصورة الأكبر.

عندما يتعلق الأمر بالقرارات ذات الصلة بالموظفين، فإن هذا المجال أيضاً يكون فيه اتفاق الآراء أمراً مفيداً. فمثلاً، سيكون من المفيد إذا قابل جميع أعضاء فريق الإدارة كل المتقدمين الجدد وناقشوا انطباعاتهم فيما بعد. وتتمثل الطريقة المثالية في أن يقف الجميع في مصلحة هذا التعيين، وإن لم يحدث ذلك فلا تُقدم عليه. والسبب في أنك ينبغي عليك السماح للكثير من الأشخاص مقابلة المرشح هو أننا جميعاً لدينا وجهات نظر خاصة - ومن ثمَّ أسئلة - عند عقد مقابلة. ويمكنك عند مناقشة أمر المتقدم للوظيفة مع الآخرين أن تجمع كل وجهات النظر المختلفة وتحصل على صورة للشخص المتقدم والسؤال أي مدى سيلائم الوظيفة أفضل مما يمكن أن يحدث بعد عقد بضع مقابلات فحسب مع أشخاص يفكرون بالطريقة نفسها.

انتهج عند التوظيف فلسفةً وأضف إليها نوع الوظيفة ونوع الشخص المناسب لهذه المهمة. وتأكد من أن الدور الذي تعلن عنه محدد وموصوف بطريقة تجذب الأشخاص ذوي المهارات وأسلوب التفكير الذي تبتغيه. على سبيل المثال، إذا كنت ستعين "مديرًا إقليميًا" لإدارة مكتبك في سوق جديدة، وتتمثل مسؤوليته الرئيسية في بيع منتجاتك لعملاء جدد، "عين شخصًا للمبيعات" وكن واضحًا في أنك تبحث عن رجل مبيعات. ومن الأفضل بعد ذلك أن تطلق على هذه الوظيفة اسم "رئيس المبيعات" أو "مدير المبيعات" للمقاطعة إكس. فقد لاحظت كثيرًا أنه عندما تكون رؤيتك للمهمة (البيع) تختلف عن رؤية المتقدم للوظيفة (إدارة مكتب إقليمي) مما يترتب عليه التركيز على إدارة شركة فرعية على وجه التحديد وتعيين سكرتير والحصول على سيارة خاصة بالشركة وبطاقات عمل مطبوعة والقيام بالتسويق والكثير من مهام الإدارة - أي شيء عدا عمل المبيعات. وفضلاً عن ذلك، فإن أفضل نهج يمكنك اتباعه عند التوظيف هو أن تكون بكل بساطة شركة جيدة تجذب الموظفين ذوي الكفاءات. وتعرف هذه الشركة أحياناً بأنها لديها "ماركة مسجلة كصاحب عمل"، ويرجع ذلك عادةً إلى اهتمامها ورعايتها للموظفين العاملين بالفعل في الشركة؛ أي الموظفين الحاليين لديك. فيمكن للعمل أن يصبح علاقة زمالة بين الموظفين.

٠٩٠. ضع توقعات واضحة (ص. ت. و). لا نحصل على ما نستحقه، بل على ما نتوقعه.

لا تسيّر الأمور أحياناً كما كان متوقعاً؛ حيث قد يضطر أحد الموظفين لمغادرة الشركة. إنه أمرٌ مؤسف، ولكن ذلك هو الحقيقة في كل الأعمال التجارية. وتظهر هذه المشكلة غالباً، عندما لا تتشارك الأطراف المعنية الرؤية نفسها حيال ما كان متوقعاً بالضبط من دور معين بالمؤسسة. ويعتقد الموظف الذي تم طرده أنه كان يقوم بعملٍ رائع ولكن لا يتفق مديره أو زملاؤه مع هذا الرأي. إذا لم تتم مناقشة التوقعات والاتفاق عليها أو إيضاحها تماماً، يكون ذلك بمثابة خطأ وقع فيه القائد - ونتيجةً لذلك قد يعتبرها كل من الموظف المغادر وزملاؤه غير منصفة. لذلك، من أجل توضيح الأمور ببساطة:

- ضع دائماً توقعاتٍ واضحة معاً، وتأكد من أن الجميع يدركها.
- عند قيامك بمتابعة الموظفين لا تجعل الأمر شخصياً - سلط التركيز على الأداء.
- ضع توقعاتك بناءً على نقاط القوة لدى الموظف.

٠٩١ ركز على مهام عمك (ر.ع.م.ع.)

تتقدم المؤسسة والمهام في الأولوية على الأفراد.

من المفترض أن يكون العمل هو الشاغل الأساسي، ولكن قد تعوقه العديد من الأمور الأخرى. وإليك مثلاً طبيعة عمل رجل المبيعات: قد تبدو مباشرة: "اذهب للخارج، وقم ببيع المنتجات للعملاء؛ فهذه هي وظيفتك". ولكن في واقع الأمر يضيع الكثير من الوقت في مسائل أخرى كاختيار أي عميل له الأولوية، وتحديد أي رجل مبيعات له الحق في البيع لعميل معين، والتفاوض بشأن العلاوة أو العمولة، والتوسط بين أعضاء الفريق المتخاصمين، والتعامل مع الشكاوى التي توضح أن أسلوب المبيعات معقد للغاية، ومحاولة إيجاد حل لم تنخفض نسبة المبيعات في سوق ما... ويمكن أن ينتهي الأمر بالأمر ببيع أحد أي شيء (انظر #٩٢ قلل الضوضاء).

عندما لا يؤتي أي شيء آخر ثماره، سلط تركيزك على مهام عمك. بشكل عام، ما "مهام عمك"؟ إنها كلمة مرادفة لكلمة وظيفة؛ فبالنسبة لهذا الأمر، في أية شركة أو مؤسسة أو حتى وسط عائلة، هناك وظيفة يجب القيام بها؛ وهي الإنتاج والبيع والتنظيم والشراء وإصلاح الأمور. وفي أغلب الأحيان، ينحرف التركيز من على العمل المطروح بسبب عدم انسجام الموظفين. حقاً هناك جهات نظر متباينة بشأن كيفية الإنتاج والبيع والتنظيم وشراء الأشياء، وهذا أمر جيد، لكنه قد يصبح مشتتاً للانتباه، ومدمراً عندما يتحول إلى نزاع يحول بين الموظفين وإنجاز عملهم.

عند ظهور النزاع، ينبغي عليك مواجهته ومحاولة حله ومنحه الاهتمام والانتباه المطلوبين، وهذه أيضاً وظيفة. ولكن ماذا إذا قضيت الكثير جداً من الوقت في حل النزاعات؟ فسيجب عليك بعدئذٍ إعادة حشد تركيز الجميع، والتوقف عن مناقشة المشكلات، والبدء في السؤال عن كيفية إنجاز العمل، وهو الأمر الذي قد يستلزم تعيين موظفين جدد أو طلب المساهمة من الأقسام الأخرى، ولكن تظل الأولوية هي لإنجاز العمل القائم. وإذا كان

هناك هدف مبيعات في ربع السنة القائم، فركز على تلك المهمة، وابحث كيفية إنجازها.

اطلب من الأطراف المختلفة إعداد نقاط عمل لمتابعتهم على أساسها، ووضِع أجندات عمل معاً من أجل اجتماعات المتابعة التنفيذية، ومناقشة مسائل العمل. لن يخلق هذا تلقائياً الثقة ويولد مشاعر إيجابية جديدة بين الموظفين المتنازعين، ولكنه سيغير مجال التركيز ويتيح للجميع مساحة لالتقاط الأنفاس. وفي نهاية الأمر، إذا كان لدى الأطراف المتنازعة نهج احترافي وبنّاء، فلن يعطوا الفرصة للسياسة والدسائس أن تتدخل في العمل القائم؛ فربما يؤدي التعاون بين الجميع إلى أن تقلص أية مشكلات سابقة بين الموظفين لتصبح في حجمها منظورها الصحيح أكثر فأكثر؛ حيث يسمح التركيز على مهام العمل في بعض الأحيان بوجود مساحة ضرورية كافية بعيداً عن الصراع الذي سيختفي كلياً وسيعود الموظفون بذاكرتهم إلى الوراء ويتساءلون عما إذا كانوا حقاً قد اختلفوا حول شيء يبدو الآن تافهاً للغاية. لا يمكنك تجاهل الصراعات المدمرة والتحديات الشخصية الأخرى، ولكن يمكن أن تعيد حشد التركيز، وتحدد الأولويات.

من السُّبُل الرائعة لتحقيق ذلك هو أن تضع مهمة العمل في الأولوية قبل الموظف، والمؤسسة فوق الجميع؛ فالهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في النهاية هو تقديم منتج أو خدمة معينة ذات قيمة - سواء كانت تجارية أو خيرية أو تعليمية أو أيًا ما كانت. وإذا اتخذت قراراتك منفرداً بهدف إسعاد أفراد بعينهم بدلاً من دعم أهدافك المؤسسية، فذلك يعني أنك تفعل شيئاً خطأ. وحين تكون في حيرة من أمرك، فكر في الهدف من مؤسستك ووظيفتك.

نقاط للتفكير

١. هل تحب عملك؟ ماذا تعمل؟
 ٢. هل لديك فلسفة توظيف؟
 ٣. كيف تود أن تعاملك الشركة؟
 ٤. هل أنت وزملاؤك لديكم فهم واضح لوظيفتكم وما تعمله وما تريد إنجازه؟
 ٥. ما أهدافك في وظيفتك الحالية؟ وهل هي طويلة أم قصيرة المدى؟
 ٦. ماذا تفعل عندما لا تسير الأمور على ما يرام في فريقك أو مؤسستك؟
 ٧. هل توقعاتك بخصوص الآخرين واضحة؟ وهل التوقعات بشأنك واضحة؟
-

الفصل العاشر

احذف الكلمات غير الضرورية

قرأت في السابق كتاباً لـ "بوبرونسون" والذي يحكي أحد فصوله عن مبرمج لوادي سليكون في مجال الحواسيب كان يفضل العمل وهو بملابس خفيفة، ومنذ ذلك الحين وأنا أريد أن أكتب قصة عن رجل بملابس خفيفة. ربما تتساءل: لماذا؟ أعتقد أن القارئ حين يقرأ كتاباً في مجال الأعمال يتخيل في ذهنه صورة الموظف الذي يرتدي عادةً بذلة، ولهذا قررت أن أسرد هذه القصة.

إذن إليك هذه القصة التي تحكي عن رجل أصم في ساونا. لقد كنت جالساً ذات مرة في ساونا - وذلك تقليد من تقاليد سكان إقليم شمال أوروبا - في منتجع للتزلج على الجليد بشمال السويد بعد يوم من ممارسة التزلج، وقد ذهبت إلى هناك بفرض التدريب من أجل سباق للمسافات الطويلة في وقت لاحق من الموسم في سباق مارشالونيا للعدو بإيطاليا. ثم دخل الساونا رجلٌ يكبرني سنًا وبملابس خفيفة مثلي تمامًا، وبدأ يتحدث بصوتٍ عالٍ وسرعان ما اتضح لي أنه كان أصم، وأخبرته (وصوتي أعلى

قليلاً، وقد تأكدت أنه يستطيع قراءة شفاهي) أنني في المدينة من أجل ممارسة التزلج.

بعد ذلك تجاذبت معه أطراف الحديث، وأخبرني بمدى استمتاعه بالتزلج ولكنه لم يعد قادراً عليه منذ عدة سنوات جراء إصابات من بينها فقدان إصبع من أصابعه. بدا عليه بكل وضوح ملامح الحزن لأنه لم يعد قادراً على ممارسة الألعاب الرياضية بالطريقة التي اعتادها بناءً على أوامر الطبيب، لذا وددت أن أقول له ألا يصغي كثيراً لما يقوله الأطباء، ولكنني قاومت الرغبة في تقديم مشورة غير مرغوب فيها. لذا، استمرت في الاستماع إليه، وأخبرته في النهاية بما أشعر به - وهو أنه يبدو بالنسبة لي أنه يتمتع بصحة جيدة، فأخبرني بأنه يبلغ من العمر ٦١ عاماً.

ثم سألتني كم أبلغ من العمر، وخبمن أنني ما بين الخمسة والثلاثين أو الأربعين. من الضروري أن الضوء كان خافتاً جداً في تلك الساونا، لذا أخبرته بسني، فواصل حديثه قائلاً: "رائع، إنه لأمرٌ مدهش". حالياً، أنا في حالة طيبة جداً، منذ أن أصبحت أعمل بالخارج بصورة منتظمة، ومع هذا ظلت دهشته تبدولي مبالغ فيها بعض الشيء، لكنني أدركت لاحقاً أنه سمعني خطأ وأنا أقول إنني أبلغ ستة وسبعين عاماً. لذا وضعت أمام ناظري هدفاً جديداً بالهيئة التي سأبدو عليها حين أبلغ حقاً هذه السن.

عليك تغيير طريقة تواصلك بحسب السياق، فمثلاً حين تتحدث مع رجل أصم في ساونا عليك أن تتأكد أنه قد فهمك حقاً، أما إذا شككت في فقدان التواصل، فعليك بمتابعة الأمر. ومن ضمن الدروس الأخرى الاستفادة من هذه القصة، نستطيع أن نستنتج أن التواصل ليس سهلاً. سيهتم هذا الفصل بكيفية توصيل رسالتك؛ حيث إن التواصل هو من صميم عملك كقائد.

٠٩٢ منظور الرؤية من الخارج (م. ر. م. خ.)

انظر للأمور بعيون الآخرين.

عند إدارتك لعمل ما عبر الإنترنت - مثل موقع إلكتروني تجاري - ستكون مضطراً للنظر إلى شركتك من منظور العملاء؛ حيث إن جُل ما يراه العملاء هو صفحة الويب أو التطبيق على شاشتهم. ويعني "التفكير من خلال الويب" رؤية الأمور من المنظور الخارجي، فعندما بدأت أولى شركاتي الإلكترونية - فوندكس (وهي متجر إلكتروني برأس مال مشترك إسكندنافي) - كانت لدينا لوحة كبيرة معلقة على الحائط في المكتب تقول "فكر من خلال الويب" فأنت في عمل يقع في نهاية العلاقة بين الحاسب الآلي وبين العميل؛ حيث الوسيط الرئيسي فيه مع العملاء هو مجرد شاشة. كل شيء لا بد أن يكون واضحاً، وكل رابط أو مفتاح يجب أن يكون مفسراً لذاته؛ فليس هناك مجال لوجود أخطاء إملائية فضلاً عن أن الموقع أو التطبيق يجب أن يعمل بصورة ممتازة. عليك أن ترى العالم من منظور المستخدم؛ أي من الخارج.

عند تفقد العمل في فرع من فروع البنك، ستتضح الأمور أكثر بكثير؛ فهناك باب للدخول ومكتب استقبال وموظفون يعملون وهناك طابور يمكنك الانتظار فيه. مما سيجعلك توجه نفسك في الحال بدون الحاجة للتفكير في ذلك. لذا ينبغي أن تكون المواقع الإلكترونية والتطبيقات والبرمجيات تماماً مثل ذلك، كما يقول "ستيف كروج" في كتابه الكلاسيكي *Don't Make Me Think*. ويُطلق على هذه العملية السريعة والبديهية اسم "منظومة التفكير ١" كما أوضحها "دانيال كانيمان" في كتابه *Thinking, Fast and Slow*، ومثال على ذلك قيادة السيارة؛ فعندما تعرف كيف تقود، ستقودها. في حين أن "منظومة التفكير ٢" هي طريقة الاستدلال التأملية التي تتبناها عندما نحاول اكتشاف شيء ما - على سبيل المثال، عند زيارتك لموقع إلكتروني جديد؛ كيف يعمل ذلك؟ أين أنقر؟ ماذا سيحدث بعدها؟

عندما تعمل في مؤسسة ستطل على العالم تلقائياً من الداخل، بينما بقية سكان هذا الكوكب الذين لا يعملون في الشركة سيرونه من الخارج، وسيكون عملاؤك بعض هؤلاء الأشخاص من الخارج أو مستخدمي الخدمة، وستحتاج إلى تبني منظورهم من أجل تحقيق النجاح.

تخيل مثلاً موقع أمازون: تاجر إلكتروني ضخمة وصل حجم إيراداته في عام ٢٠١١ إلى ٥٠ مليار دولار أمريكي، ويتألف من مراكز بيانات ومخازن في جميع أنحاء العالم، ولوجستيات بنية تحتية هيكلية، ونظام توزيع. مع ذلك، فإن الشيء الوحيد الذي تراه عند التسوق من موقع أمازون الإلكتروني هو صفحة ويب (أو تطبيق إذا كنت تستخدم هاتفك المحمول)، والطرء حين يصلك. ولكن وراء تلك الشاشة عملية عملاقة تمثل مكان عمل يومياً لأكثر من ٤٢ ألف موظف في جميع أنحاء العالم، ويعتمد نجاح الشركة على حقيقة رؤية الشركة من منظور ما يتجاوز ١٤٠ مليون عميل نشط، والتفكير باستمرار في كيفية تقديم خدمة متميزة للعميل.

من السهل أن تمنع النظر من موطئ قدمك في المؤسسة حيثما تعمل وأن تقترض أن باقي العالم يرى الأمور كما تراها، ولكن عليك بدلاً من ذلك الافتراض أنه لا أحد يفهم أو حتى يهتم بما تفعله. اطرح على نفسك من خلال استخدامك لأسلوب التفكير من الخارج باستمرار أسئلة مثل "هل هذا الأمر البسيط يكفي؟" و"ما نوع الخبرة التي سيحصل عليها العميل؟" و"هل نبعث على السرور؟" و"هل يبدو جلياً كيف نقدم قيمة؟".

من أفضل الأمور التي يمكن لرجل الأعمال القيام بها الشرحُ بطريقة مبسطة لما يفعله لكسب العيش، وينطبق الشيء نفسه على أي رجل سياسة، أو عالم، أو أكاديمي، أو محام، أو نجار يعمل مع شيءٍ ما قد لا يبدو واضحاً وضوح الشمس لشخصٍ آخر.

لقد كنت طوال عشر سنوات رئيس مؤسسة غير ربحية أسستها في السويد وأطلقت عليها اسم ترانسفير، وكان الهدف من ترانسفير إحضار متحدثين من عالم الأعمال (أو أي مجال عمل) في المدارس والتحدث عما يفعلونه؛ فهناك طلب كبير في المدارس لفهم أمور تبدأ من التسويق

والقانون وصولاً إلى ريادة الأعمال وكيفية إنشاء شركة. وقد كانت الفكرة وراء ترانسفير "نقل" المعرفة من مجموعة (أشخاص لديهم خبرة عملية) لمجموعة أخرى (المدارس والطلاب)، وبالتالي خلق بنية تحتية فكرية على نطاق واسع لم تكن موجودة من قبل. وقد صارت ترانسفير أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها للمدارس دون مقابل. وبالطبع كانت القيمة التي تقدمها للمدارس وللطلاب واضحة، ولكن اكتسب المتحدثون أيضاً قيمة كبيرة؛ فقد انتقل هؤلاء الأشخاص أصحاب المهارات العالية من منطقة الراحة في مكان العمل - والتي يصعبها تفاهمٌ مشترك قائم على استخدام مشترك للمصطلحات ومعرفة بكيفية جريان الأمور - إلى حجرة دراسية في ضواحي المدينة ومع طلابٍ يحملون إبطاً مرجعياً مختلفاً تماماً. لذلك رحب الكثير من المتحدثين بخوض تجربة الاضطرار إلى التكلم بوضوح، وشرح ما يعملونه لمجموعة من الأشخاص ليس لديهم سوى فهم محدود لطبيعة عملهم مع شعورهم بالرهبة من تلك التجربة. وقد ساعد ذلك الباحث عن المعرفة في أن يفكر في وسائل جديدة تخص عمله من خلال وصف هذا العمل بأسلوب بسيط وملهم. وعليك إدراك أن التحدث إلى مراهق عن وظيفتك لا يختلف كثيراً عن التحدث إلى عميل متوسط.

وحتى لو كان المستمعون إليك ليسوا مجموعة طلاب في حجرة دراسية، فذلك يساعدك على تخيلهم كذلك. فإن كان هناك مثلاً عالم أرساد جوية سيصف عمله لي؛ فربما يفيدني عرضه التقديمي إذا رأني كأني فتى عمره ١٦ عاماً لا يفقه شيئاً وليس لديه أدنى فكرة عن الطقس.

يبدو كل شيء وله تعقيده الخاص. من ثم، انظر لنفسك، وما تعمله من الخارج، وافترض أن باقي العالم لديه طاقة صبر محدودة جداً لفهمك.

٠٩٣ قَلِّ الضوضاء (ق. ض.)

في التواصل الشخصي، ركز على الموضوع، ولاحظ ما خلافه.

هل حدث في أي وقت مضى أنك كنت تناقش موضوعاً معيناً مع زميل في العمل، ولكن بدت المحادثة وكأنها عن شيءٍ آخر تماماً؟ فلتلقِ نظرةً على هذا الحوار:

تقولها بابتهاج: "مرحباً جوني"، مضيفاً: "هل يمكنك مساعدتي من فضلك في هذا التقرير؟".

ويجيب جوني ببرود: "لا، لماذا لا تنجزه بنفسك؟".

وتوجد هنا طبقات من السياق الفرعي؛ حيث إن المهمة التي بين يديك تتعلق بإنجاز تقرير إلا أن الأمر يبدو مختلفاً كلياً هنا. فلن يتم الانتهاء من المهمة بسبب وجود ما يعكر الجو "ضوضاء". ما هي هذه الضوضاء؟ ربما سأم جوني منك لأنك تطلب منه دائماً القيام بعملك. أو ربما تمت ترقيتك على حسابه، ويشعر بأن حياته المهنية قد تعثرت. هل عاملت جوني بطريقة سيئة في وقت سابق، وهو الآن ينتقم منك؟ أو ربما يكون مرهقاً؟ أو هناك مشكلات يواجهها في منزله؟ أو ربما لأن الأمر بكل بساطة عدم وجود ما يكفيه من الوقت؟ أياً كان السبب، فهناك ظروف تُصعب عليك مناقشة المهمة الفعلية (التقرير) - فهي أمور تعوقك؛ أي أنها ضوضاء تعكر صفو الجو؛ فلا ينجح التواصل.

وينبغي عليك، بصفتك قائداً، محاولة تحديد ماهية هذه الضوضاء، وقرأة "ما بين السطور"، وفهم ما يحدث. فإذا رفض جوني مساعدتك وكان من المفترض منه فعل ذلك، لأنه من فريقك ولأنه من باب المجاملة العامة عليكم مساعدة بعضكم البعض، إذن ينبغي عليك التركيز في الحال على "الضوضاء".

قد تبدو الضوضاء كأنها أمرٌ "سيئٌ"؛ كالمشاعر المبهمة التي تقف في طريق العمل الذي ترغب في إنجازه، ولكنها حقاً أمر مهم جداً؛ فهي

تخبرك بما يجري. فإذا أدركت - بعد تحديد الضوضاء - أن زميلك غاضب منك، فهذا الآن بمثابة التحدي الحقيقي، وليس التقرير الذي احتجت إلى مساعدته فيه: وعليك بالجلوس والتحدث بشأن مشاعره السلبية. فإن استطعت فهمها فذلك يعني أنك قد قللت من الضوضاء وبإمكانك العودة إلى العمل. ولا يعني "التقليل من الضوضاء" معالجة المشاعر والجوانب الأخرى من النفس البشرية، والتي تمثل عقبات، ولكنه يعني الإصغاء لما يدور في الأفق والاتفات إليه. فقد يمثل حقاً الكثير جداً من الضوضاء تهديداً لأعمال أية شركة، لذا في أي عمل تقوم به سواء كان قراراً أو خطة فسيكون هناك "مجال تشويه للتواصل" يربك العلاقات، ولقد لاحظت فرق إدارة بها الكثير جداً من الضوضاء (غضب وخيبة أمل وإحباط وانعدام الثقة وجنون الاضطهاد والانتقام) حتى يصير من المستحيل إنجاز العمل. ويمكن لكل شيء أن يُصاب بالعدوى. وستحتاج في ذلك الحين إلى التقليل من الضوضاء بإعطائها الاهتمام. (انظر أيضاً #٠٩١ ركز على مهام عملك).

٠٩٤ تشبث بثلاثة (ت. ث.)

ليس كل شيء على الدرجة نفسها من الأهمية.

بسط الأمر عند التواصل فيما يهم المؤسسة:

- احتفظ فقط بأمر رئيسية قليلة، ومن الأفضل أن يكون أمرًا واحدًا فحسب.
- تأكد من أن تكون هذه الأمور القليلة يسيرة الفهم.
- لا تغير الأمور الرئيسية كل أسبوع.
- كررها قدر المستطاع.
- انتبه عندما لا يتم التعامل مع الأمور الرئيسية القليلة باحترام أو يتم تجاهلها.

من رأي المتواضع أن كلمة قليلة تعني ثلاثة أمور رئيسية كحد أقصى (حتى لو كانت القائمة الواردة أعلاه تتضمن في الواقع خمس نقاط)، ويتم تحديد هذه الأمور إما على مستوى الشركة أو على مستواك الشخصي. وتعلق الأمور الثلاثة الرئيسية بكل ما تتمكن من إبقائه في ذهنك على أية حال، وينطبق الشيء نفسه على عدد النقاط في العرض التقديمي ببرنامج باوربوينت، إذا أردت استخدام هذا العرض لتوصيل رسالتك. وفي كل الأحوال، التزم بالرقم ثلاثة كحد أقصى.

٠٩٥ احترس من زعنفة القرش (١.م. ز. ق.)

هل تضع أهدافًا يمكنك تحقيقها – أم تطمح في ذلك؟

قد يكون أمرك الرئيسي شيئًا تريد تحقيقه؛ أي هدف. إذا كان هدفك هو تجاوز هذا العام بدون خسائر أو تحقيق عائد يُقدر بمليار دولار في العام التالي، فقد يكون ذلك هو الأمر الرئيسي لك ولشركتك. أو أن تصل إلى هدف فوز نادي التزلج بالبطولة الإقليمية أو نشر الابتسامه في أكثر الأماكن المنكوبة على وجه الأرض كما تفعل المنظمة غير الربحية *Clowns With out Borders*.

أما السؤال التالي فهل ينبغي عليك وضع أهداف كبيرة وجريئة – أم واقعية؟ هناك مدرستان فكريتان فيما يخص ذلك الشأن: الأولى تقول بأن تحدي أهداف خيالية هو أمرٌ ملهم، في حين تعتقد الأخرى أن الأهداف الواقعية أفضل لأنك تستطيع تحقيقها في الواقع كما أن الموظفين الذين يعملون معك سيؤمنون بها، إذا كانت ممكنة. ومن المحتمل أن يعتمد أداؤك على ما إذا كنت رائد أعمال (تلهمه الأهداف الخيالية، ويجيد التواصل معها)، أم مديرًا (يسعد أكثر بالأهداف الواقعية التي يمكن تحقيقها)، وقد يكون الفرق مذهلاً.

لقد كان لدينا أولاً في كيبروكر أهداف جريئة وجسورة بمنحنى توقعات للإيرادات كان يصل إلى عنان السماء مدفوعاً برأس مال استثماري جديد، ولكننا غيرنا بعد ذلك ميزانية العام التالي لتصبح أكثر واقعية وكان خط النتيجة الذي تتبعناه يشبه زعنفة القرش – فقد بدأ المنحنى أولاً بالصعود إلى الأعلى ثم هبط هبوطاً حاداً (عند مراجعة التوقعات). لذلك تبيننا مبدأ "احترس من زعنفة القرش"؛ فقد يكون التواصل بأفكار ورؤى عظيمة أمراً ملهماً، ولكنك إن لم تصل إليها مطلقاً أو احتجت إلى مراجعة أهدافك، قد يتغير حينئذٍ الإلهام بسرعة، ويحل محله اليأس وخيبة الأمل.

تخيل مثلاً أنك تجمع الأموال لعمل خيري، وقد وضعت أهدافاً بمقدار المبلغ الذي ستجمعه أنت وفريقك كل شهر، وتتقابل في بداية كل شهر مع مجموعتك لمتابعة نتائج الشهر السابق. وبما أنك قائد العملية، فأنت من سيتولى أداء العرض التقديمي. والسؤال الآن عند التحدث عن أهدافك والنتائج، هل ينبغي عليك مقارنتها بالماضي (ورؤيتها من حيث معدل النمو: رائع لقد جمعنا في هذا الشهر أكثر من سابقه)؟ أم مقارنتها بالمستقبل (من حيث الميزانية: في الشهور القليلة المقبلة سيكون هدفنا جمع ضعف المبلغ)؟

من المفيد التحدث عن تقدمك من المنظور الزمني، خاصةً إذا كنت تحقق تقدماً وبإمكانك إلهام فريقك من خلال توضيح كيف تقدمت منذ الفترة الماضية. ويُعتبر تحديد أهداف مستقبلية أفضل، إذا كنت ترغب في تحديد غايتك، وقضاء وقت أقصر في معرفة موقعك السابق - خلق هدف مشترك. وبرغم ذلك عليك توخي الحذر: فإذا كانت خطتك المستقبلية طموحة للغاية وذات أهداف شهرية جسورة؛ فقد تبدو وكأنها رحلة صعود شاق؛ حيث سيبهرك مشهد التل شديد الانحدار، عندما تنظر إليه بمجرد صعودك عليه، ولكنه قد يثبط همتك عند النظر إليه من الأسفل.

اختتم "داج هامارشولد"، الدبلوماسي وعالم الاقتصاد والمؤلف السويدي وثاني أمين عام للأمم المتحدة منذ ١٩٥٢ وحتى وفاته في حادثة طائرة عام ١٩٦١، كتابه *Markings* أو *Vägmärken* بالسويدية قائلاً:

"لا تقس أبداً ارتفاع الجبل حتى تصل إلى قمته، وحينها ستكتشف كم كان منخفضاً".

٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها (ط. ف. ص. ر. ك.)

لا يمكنك أبداً الوصول إلى الوضوح التام أو الإسهاب في التكرار

عليك دائماً "الإفراط في توصيل" الرسائل التي ترغب في تأكيدها والالتزام بها. من بين المشكلات الأكثر شيوعاً ألا يتم توصيل الرسائل بالشكل المطلوب، فإذا كانت الرسالة مهمة فلن يكفي لتوصيلها أن تقولها مرةً واحدة، بل يجب تكرارها عدة مرات وكل يوم إن أمكن. السبب في ذلك أن الأفكار التي قد تبدو واضحة بالنسبة لك قد لا تكون على القدر نفسه من الوضوح للآخرين؛ فلا تقع في خطأ الافتراض بأن ما يدور في ذهنك هو نفسه ما يدور في أذهان الآخرين.

في أثناء عملك في مؤسسة، لا تعتبره أبداً أمراً مسلماً به أن جميع الأطراف المعنية:

- يؤيدون وجهة نظرك في قرار اتخذته.
- يعملون في اتجاه تحقيق الأهداف نفسها.
- يرون رؤية الشركة ورسالتها بالطريقة نفسها.
- يفهمون الخطة التي عملتم على تطويرها معاً.
- يؤيدون هدف مشروع تديره.
- ينفذون الإستراتيجية نفسها.
- يفسرون التفاصيل كما تفسرها.
- يعملون ضمن الإطار الزمني نفسه.
- يرون القائد التقليدي على أنه القائد الحقيقي.

في حقيقة الأمر، توجد احتماليةٌ كبيرة بأن الجميع لديهم وجهات نظر متباينة عن كل شيء. لذا إن أردت أن تكون واضحًا حيال قرار اتخذته بإيقاف العمل في مكتب فرعي مثلًا أو تعيين مدير للتسويق أو إنشاء مؤسسة جديدة أو بدء العمل في مشروع جديد، عليك أن تتأكد من تكرار ذلك عدة مرات والتحقق من أن الجميع يؤيدونك. ليس ذلك فحسب، فالناس بصفة عامة يسمعون فقط ما يريدون سماعه، ولا يتذكرون شيئًا أرادوا نسيانه؛ والسبب في ذلك سهولة فقدان التواصل. إن كنت تعتقد أنك تتواصل وتكرر أكثر مما ينبغي فذلك يعني أنك لم تصل إلى المرحلة المطلوبة بعد. لا تتوقف عن التواصل، ولكن وازن ما بين حديثك والاستماع إلى الآخرين لما له من أهمية للقائد (انظر #٠٣٠ استمع بدون تعليق، و#٠٤٢ قد بالأسئلة).

٠٩٧ وضح الصورة بأكملها (و. ص. أ.) رؤية الكل تجعل الأجزاء أكثر تحفيزاً.

أؤمن بشدة بضرورة وجود الشفافية قدر الإمكان في أثناء عملي في مؤسسة. إن أمكنك توضيح الصورة بأكملها: أي النتائج والخطط والإستراتيجيات فضلاً عن الإخفاقات والأخطاء والحقائق المؤلمة، فمن المرجح أن يتزايد شعور الموظفين باشتراكهم أكثر في العمل، كما ستلهب حماسهم. علاوةً على أن توضيح الصورة بأكملها يُعد أمرًا ضروريًا للغاية، إذا كنت ترغب في جعل الموظفين ينتهجون عقلية القائد. ويحتاج القائد كي يخطو خطوات استباقية ويتولى زمام المبادرة إلى رؤية الصورة الأكبر وليس فقط دوره في هذه الصورة.

الاجتماع الشهري هو ساحة المناقشة التي تصلح لعرض الصورة الكاملة، فهو مثالي لعرض أحدث النتائج. ستصب بالطبع الأرقام والأرباح المتنامية في صالح الروح العامة في الشركة، ولكن ماذا ستفعل حين تكون الأرقام سيئة ومعدل النمو بطيئاً وليست هناك أية أرباح؟ حسناً، عليك توضيح ذلك أيضاً؛ فإن كانت لديك مؤسسة كل العاملين بها قادة فستوجد احتمالات بأن يقدم الموظفون مبادرات من أجل تحسين الأرقام السيئة. وبالطبع، سيختلف القادة في طريقتهم للنقاش، كما هي الحال عندما يستدعي الناظر الطلاب وأولياء أمورهم لقاعة المدرسة ليشارك الجميع في وضع الخطط الجديدة، وعندما ينادي الخطيب على الناس للذهاب إلى دور العبادة لتعريفهم بالمفهوم الأشمل للدين.

٠٩٨ لا تتواصل بالباوربوينت (ل. ت. ب.) تواصل شخصياً.

لقد تعلمت، عندما كنت ألتقى دروساً في التمثيل على يد مخرج مسرحي كي أصبح محاوراً أكثر كفاءة، أن الأشياء الأكثر إثارة والتي يمكنك فعلها هو الصعود على خشبة المسرح وعدم القيام بأي شيء آخر بل الوقوف فحسب. سيضفي ذلك تأثيراً مذهلاً على الحضور. وحين تبدأ أخيراً في الحديث بعد عدة ثوانٍ (والتي ستبدو وكأنها تدوم للأبد، وخاصة بالنسبة لك) سينتبه الحضور لك وحدك.

ومن هذه الزاوية البسيطة، قد تتردد عند إضافة أية عناصر غير ضرورية تقف عقبة أمام توصيل رسالتك؛ فمازالت معظم العروض التقديمية تبدأ بعدد كثيف من الصور مما يغمر الحضور بكم هائل من المعلومات قبل حتى أن تبدأ.

عليك أن تسأل نفسك قبل القيام بعرض تقديمي: "ما الحد الأدنى من أدوات العرض التي أحتاج إليها لتدعيم رسالتي؟ هل أحتاج إلى برنامج عرض لتوصيل رسالتي؟"

تخيل "وينستون تشرشل"، وهو يستخدم برنامج عرض لتوصيل رسالته في عدة نقاط:

علينا أن نحارب:

- على السواحل
- في المطارات
- في الحقول
- في الشوارع
- في التلال

يعني عدم تفكيرك في التواصل باستخدام برنامج الباور بوينت "برنامج العرض واسع الانتشار" عدم السماح للتكنولوجيا والأدوات بأن تحول بين رسالتك والحضور. إذا كنت تريد توصيل رسالة بحساب الدخل الشهري أو معدل تنامي الهواتف الذكية في السنوات الخمس الماضية، فبال تأكيد سيفيدك استخدام الباور بوينت في صورة رسم بياني. أما إن كنت تريد بث روح الإلهام في المؤسسة فما عليك سوى التعبير عن رسالتك من قلبك! وإذا كنت تقوم بعرض تجريبي كعرض تطبيق أو عرض الأدوار في اجتماع للمبيعات فلا تضع في اعتبارك مطلقاً استخدام أي برامج. اعرض ذلك بالتوضيح الفعلي!

٠٩٩ ضعها على الحائط (ض. ع. ح.)

القريب من العين قريب من القلب.

يقول المثل المأثور: "البعيد عن العين بعيد عن القلب"، والاستخدام الأمثل لهذه المقولة العميقة الدقيقة: "القريب من العين قريب من القلب".
بالتالي، كيف ستحتفظ بشيء ما أمام ناظريك؟ ليس بالأمر العسير - ضعه على الحائط بحيث يتناسب مع مستوى رؤيتك. أنا شخصياً من كبار محبي وضع الأشياء على الحائط ولكن ليس لدرجة أن تزدهم بالمعلومات بل كوسيلة لتسليط الضوء على عدة أمور أساسية تُعتبر مهمة في أية لحظة معينة.

لقد كان الهدف في إحدى شركاتي - وهي متجر إلكتروني برأس مال مشترك - هو إضافة جميع منتجات التمويل المشتركة في السوق. وبالتالي كنا نضع "مقياساً حرارياً" على الحائط، وعندما نقرب من الهدف ترتفع درجة الحرارة. وفي شركة أخرى، كان الهدف هو الوصول إلى عدد معين من نوع خاص من العملاء، لذا، وضعنا لوحة تُلصق عليها النتائج على ورق ملاحظات. يوجد في معظم أقسام تطوير النظم لوحات تبين مدى تقدم مشروعات البرمجيات المتنوعة، ويمكنك كذلك وضع شاشات عرض لتبين المعلومات في وقتها الحقيقي مثل نتائج المبيعات وأحجام الطلبات. في المنزل، قد تُلصق لوحة نتائج على الثلاجة تمنح نقاطاً لأطفالك، وقد ينتهي بهم الأمر لنيل جائزة أو هدية مقابل إنجاز شتى الأعمال المنزلية. في حين قد تتبع مؤسسة غير ربحية عدد المحاضرات المجانية في المدارس، كما فعلنا في منظمتي الخيرية، وترصد العدد باستخدام عداد رقمي على الموقع الإلكتروني والذي يمكن أن يكون بمثابة "حائطٍ للتعليقات".

تتلخص الفكرة في أنك إن وضعت مثل هذه الأمور في مكانٍ عام؛ أي حيثما يقضي فريقك معظم وقته، ستتم ملاحظتها؛ فالمشكلة ليست في إتاحة المعلومات، ففي معظم المؤسسات ستجد كل المعلومات التي تحتاج

إليها بطريقة أو بأخرى، ولكن المشكلة في أنها ليست في المتناول أو لا يمكن استيعابها أو مشاركتها أو وضعها في الأولوية، فهي موجودة فحسب في قواعد البيانات على حواسيب بعينها أو على روابط. من ثمَّ إذا كان لديك عدة أمور أساسية تعتقد أنَّ على الجميع أخذها في الاعتبار، اجعلها بارزة للعيان من خلال وضعها على حائط - مدعومة بشكلٍ مثالي ببياناتٍ متطورة.

أهمية استخدام الحائط في وضع الأشياء عليه:

- نوع من أنواع الشفافية.
- تصور ما يمكن تصوره - توضيح المعلومات.
- إتاحة الدخول إلى البيانات - فمشاركة المعلومات تعني المزيد.
- بث روح الإلهام في المؤسسة بأكملها عن طريق عمل عروض بيانية ممتعة.
- تسليط الضوء على عدة أمور أساسية كي تبقى في الذاكرة.

١٠٠ احذف الكلمات غير الضرورية (ذ. ك. غ. ض. و).

قل رسالتك بإيجاز حتى تصل إلى حيث تريد.

تواصل بأكبر قدر ممكن من الاقتصاد؛ أي لا تستخدم أكثر مما يكفي لتوصيل رسالتك. ففي أغلب الأحيان، يمكنك حذف نصف عدد الكلمات في نص ما دون المساس بفحوى ما تريد قوله. هذا ما يُسمى بالتواصل بإيجاز. عليك أيضاً توخي الحذر عند استخدام كم كبير من الأدوات الإلكترونية (كلمات وصور ونص وشرائح عرض وجداول وأسهم ورسوم توضيحية وما إلى ذلك)؛ حيث إنها تمثل نوعاً من المجازفة؛ فقد تصير عقبات في وجه ما تريد توصيله. إن الرسالة غاية وسيلتها التواصل فلا تجعله يسد عليها الطريق.

عرض "وليان ستنك" و"الوين بروكس وايت" في كتابهما الكلاسيكي *Elements of Style*، وهو كتاب يتحدث عن الأسلوب الجيد في الكتابة تم نشره بالتحديد عام ١٩١٨، فكرة حذف الكلمات غير الضرورية. ضع في ذهنك هذه النصيحة الخالدة في جميع أوقات التواصل. كيف يمكنك قول ما تريده بأكثر الطرق فاعلية؟ الفكرة ليست في أن تكون مقتصداً بالمفهوم المالي؛ فهناك عدد لا حصر له من الموارد المجانية تحت تصرفك. على أية حال، لا يكلفك الأمر أي شيء عدا الوقت الذي ستستغرقه لإضافة عشر شرائح عرض أخرى على الباوربوينت. ليس الأمر بهذه الصورة؛ حيث إن الفائدة التي ستعود عليك من حذف الكلمات غير الضرورية هي توصيل رسالتك بمزيد من التأثير. إن تمكنت من اختصار ما تريد قوله في ثلاثة أمور أساسية مع عرضها للحضور وأنت قائم دون استخدام أي شيء سوى كلماتك وربما مع الاستعانة بأصابعك (واحد، اثنان، ثلاثة)، فسيكون ذلك أفضل بكثير من تشتيت انتباه الحضور بعشر شرائح عرض مزودة بصور وجداول ونصوص. فالفكرة من وراء حذف الكلمات غير الضرورية هي قول

ما تريد دون إفساد عرضك التقديمي بالكثير من الأشياء، وهكذا تتحقق الغاية ويستوعب الحاضرون ما قلته تَوًّا من كلمات مهمة وضرورية فضلاً عن أنها ستبقى بذاكرتهم. ملحوظة أخيرة: أكثر الطرق فاعلية الممكنة عند التواصل هي بدون كلمات على الإطلاق، فهل تعلم ما أفضل نصيحة على القائد اتباعها عند التواصل؟ مجرد ابتسامة!

يقع التواصل والنقاش والحوار في صميم النشاط البشري؛ فقد نواجه صعوبةً في النجاة بدونهم. وهم أيضاً بمثابة العمود الفقري لأي عمل أو مؤسسة، كما أنهم جوهر القيادة. إذا كنت تؤمن حتى الآن بأننا كلنا قادة وبأننا كذلك ويمكننا أن نكون كذلك، إذن لا تتردد في بث إلهام التواصل فيمن حولك. دع زملاءك يتحدثوا وامنحهم المساحة لذلك، وساعدهم على جعل العروض التقديمية أكثر فاعليةً، وقدم لهم تعليقاً بناءً؛ فمن المعلوم أن مهارات التواصل والخبرة كذلك تمنح الأفراد ثقةً في النفس لاقترام المشهد والتحدث وتحمل المسؤولية. وهكذا يرتبط التواصل بجميع رؤى القيادة الواردة في هذا الكتاب، ويتصل في الأساس بك كقائد - يدعم الآخرين ليصبحوا قادة - فيما تريد أن تفعله: بث روح الا في طريق القيادة.

نقاط للتفكير

١. كيف تصف نمط تواصلك وطريقتك في العرض التقديمي؟
٢. هل تحاول باجتهاد النظر إلى نفسك وعملك من الخارج؟
٣. هل يمكنك التفكير في نماذج مختلفة من "الضوضاء" التي يمكن أن تكون جزءاً من علاقة ما؟
٤. أين ترى تحديات التواصل الأساسية؟ وهل تتواصل بأكثر قدر ممكن من الاقتصاد باستخدام الكلمات الضرورية فقط والأدوات المناسبة؟ وهل مررت يوماً بتجربةٍ عرفت منها كيف يمكن أن تتوه الرسالة ولا تصل كما ينبغي؟
٥. هل يوجد "تشويش في التواصل" في المكان الذي تعمل به؟
٦. ما الأمور الأساسية التي تُعتبر مهمة في عملك؟ وما نهجك عند وضع الأهداف؟
٧. كيف تلهم الآخرين للتحدث والقيادة؟

اختبار ليدرتشارت

تكمّن الفكرة من إقامة مؤسسة ليدرتشارت في تبسيط تطوير القيادة وبتّ روح المتعة فيها، بالإضافة إلى إتاحتها للجميع حتى أصغر الشركات بل الناشئة منها. تقوم ليدرتشارت على ثلاثة أنماط للقيادة: رائد الأعمال، والمدير، والقائد، ويضاف إلى هذه الأنماط الثلاثة الاعتقاد بأننا كلنا نمتلك هذه المهارات بداخلنا كلٌّ وفق أسلوبه الشخصي. وبشكل عام، تهدف ليدرتشارت إلى تقديم أداة تساعدك على تطوير ذاتك وفريقك وشركتك بطريقة رائدة؛ ولكن بعد استيعابك لمفهوم القيادة لديك ولدى الآخرين بصورة أفضل ربما تدور في ذهنك بعض التساؤلات مثل:

- ما نقاط القوة والمهارات الرئيسية التي أود مواصلة تطويرها؟
- ما الجوانب الضعيفة التي أود تحسينها؟
- كيف يمكنني البحث بشكل استباقي عن أشخاص يمكنهم تعويض ما ينقصني؟
- هل يتمتع فريقنا بتوازن سليم ما بين رواد الأعمال والمديرين والقادة؟
- ما الأسلوب العام للشركة كلها؟

الطريقة المثالية هي أن تجلس مع فريقك لمناقشة أمور القيادة معاً مستعينين بالرؤى التي حصلت عليها من ليدرتشارت.

كيفية عمل الاختبار

يهدف هذا الاختبار إلى تأليف ليدرتشارت الخاصة بك والتي تحتوي على المكونات الأربعة التالية:

- نتيجة القيادة: إجمالي قوتك القيادية.
- مستوى المهارات: مستوى مهاراتك كرائد أعمال وكمدير وكقائد.
- أسلوب القيادة: أسلوبك من بين سبعة وعشرين أسلوباً، مزوداً بمهارات رئيسية وثانوية.
- فئة القيادة: الفئة التي تقع فيها من أصل ست فئات.

عليك تقييم نفسك لكي تحصل على ليدرتشارت خاصة بك - مدى قوتك كرائد أعمال وكمدير وكقائد على مقياس من صفر إلى مائة، ومن المفضل السماح للآخرين بتقييمك أيضاً. وهكذا ستحصل على نتيجة قيادة إجمالية تحدد مقدار قوتك الكلية، ومستوى مهارات لكل مهارة كرائد أعمال وكمدير وكقائد. توجد ثلاثة مستويات للمهارات:

- صفر - ٢٢ = المستوى الأساسي
- ٢٤ - ٦٦ = المستوى المتوسط
- ٦٧ - ١٠٠ = المستوى المتميز

استناداً إلى مستوى مهاراتك، ستكتسب أسلوب قيادة خاصاً بك يتوافق مع أحد الأساليب السبعة والعشرين المختلفة المحددين داخل فئات قيادة

سنة متباينة. ستوضح حصيلة هذه المعلومات الصورة عن مركزك في القيادة وطبيعة مهارتك الرئيسية والثانوية، وكيفية تحسينها وتطويرها. والآن كيف تقيم نفسك كرائد أعمال وكمدیر وكقائد؟ يمكن إما الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تحدد نتيجتك (ليست متوافرة هنا)، أو تحدد نتيجتك ببساطة على مقياس.

يمكنك التفكير لتحديد النتيجة من ناحية المماثلة؛ أي ما مدى كونك رائدًا أو مديرًا أو قائدًا وما مدى شعور الآخرين بذلك بمعنى إلى أي مدى هذا أنا "حقيقة". أو يمكنك التفكير من ناحية القوة؛ أي كم أنت جيد وماهر وذو خبرة وكيف يرى الآخرون ذلك. وعلى أية حال، يمكن أن يكون التفاوت المحتمل بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك في حد ذاته أداة تعلم قوية، إذا كنت متفتحًا فيما يخص تلقي الملاحظات.

إذن، إلى أي مدى تظن نفسك رائدًا للأعمال؟ إذا كنت صاحب رؤية يكسر جميع القواعد وينطلق، فالمائة هي النتيجة التي تناسبك، أما إن لم يكن لديك أدنى فكرة في حياتك عن ريادة الأعمال، فالنتيجة هي صفر، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. توجد وسيلة لاكتشاف ذلك ألا وهي محاولة التفكير في شخص يعجبك كرائد أعمال عظيم، سواء كنت تعرفه شخصيًا أو سمعت عنه وتقارن نفسك به.

إلى أي مدى ترى نفسك مديرًا؟ إذا كنت منظمًا مثاليًا للمشروعات ورجل إدارة من الدرجة الأولى وتعمل بأسلوب المشورة، فنتيجتك هي مائة، أما إن كنت لا تستطيع حتى إدارة قائمة مهامك، فنتيجتك هي صفر، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. سيساعدك هنا أيضًا التفكير في شخص ما يعجبك كمدیر رائع ومن ثم مقارنة نفسك به لتعرف إلى أي مدى تتشابه معه واحسم نتيجتك على هذا الأساس.

إلى أي مدى ترى في نفسك القيادة؟ إذا كنت شخصاً مثل "نيلسون مانديلا" أو مدرب فريق كرة قدم محبوباً أو شيئاً من هذا القبيل، فنتيجتك مائة، أما إن كنت رجلاً فوضوياً يائساً ينتهي به الأمر بشجارات مع كل من يقابله، فاكتب صفرًا، وإن كنت في المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها في المقياس. مرةً أخرى فكر في شخص تراه قائدًا قويًا وكيف ترى نقاط قوتك مقارنةً بذلك الشخص أو إلى أي مدى تشعر بأنك تشبهه.

إذا كنت ما زلت لا تستطيع حقًا إدراك السمات الثلاثة لأسلوب قيادتك، فحاول التفكير في مدى (١) مشاركتك للآخرين في أحلامك، و(٢) سعادتك حين تخطط للمهام في الجداول، و(٣) إمكانية الاتصال بمشاعر الآخرين. كلما ارتفع تقييم ذاتك في كل نقطة من النقاط السابقة، ارتفع تقييمك لنفسك كرائد للأعمال وكمدبر وكقائد على التوالي. لا يحدّد أسلوبك بالطبع على أنه أبيض أو أسود، ولكن الهدف من تحديده يكمن في البدء في التفكير في نقاط قوتك لكي تصبح قادرًا على رفع مستواها فضلًا عن تحسين المناطق التي تشعر فيها بالضعف نسبيًا.

إجراء الاختبار!

سجل نتيجتك! يمكنك تسجيل صفر أو ٤٣ أو ٩٧ أو أي رقم لكل من رائد الأعمال والمدير والقائد. لا يحتاج الأمر إلى الإضافة كي يصل الإجمالي إلى مائة؛ فالحد الأدنى من النتيجة الإجمالية هو صفر والأقصى ٣٠٠.

١٠٠ ٧٥ ٥٠ ٢٥ ٠

-----|-----|-----|-----|-----|

رائد أعمال

-----|-----|-----|-----|-----|

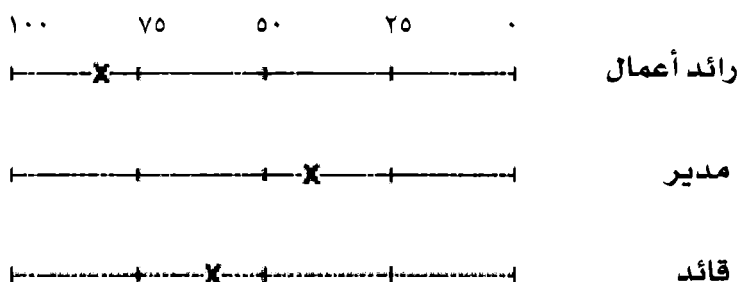
مدير

-----|-----|-----|-----|-----|

قائد

يشير أقصى ناتج نظري (٣٠٠) إلى أنك قائد ممتاز يتقن جميع المهارات، بينما يوجي أدنى ناتج نظري (صفر) أنه ما زال لديك بعض الأمور عليك العمل عليها. يضع أسلوب القيادة الناتجة نتيجتك في جدول يبين أسلوبك الشخصي ويمكنك حينئذٍ مقارنته بسبعة وعشرين أسلوباً معيارياً.

فيما يلي مثال على الاختبار:



في هذه الحالة، تتم ترجمة نقاط رائد الأعمال الثمانين إلى المستوى المهاري المتميز، بينما تمثل نقاط المدير الأربعون ونقاط القائد الستون المستوى المتوسط، وجميعها معاً تمثل أسلوباً متميزاً يطلق عليه اسم "رائد الأعمال متعدد المهارات"؛ حيث إن مهارتك الرئيسية هي رائد الأعمال ولديك مهارتان ثانويتان: مدير وقائد، ويأتي أسلوبك في فئة متعددي المهارات.

نتيجة القيادة: $180 = 60 + 40 + 80$ نقطة

مستوى المهارات:

• رائد أعمال: 80 = متميز

• مدير: 40 = متوسط

• قائد: ٦٠ = متوسط

أسلوب القيادة: الأسلوب الثامن عشر "رائد الأعمال متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

صفر-٣٣ ٦٦-٣٤ ١٠٠-٦٧

رائد أعمال

مدير

قائد

فئة القيادة: متعددو المهارات

لمعرفة المزيد عن هذا الاختبار يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني ar-

nander.com

أساليب القيادة وفئاتها

يتم تصنيف أساليب القيادة إلى ست فئات، تحدّد بحسب نتيجة القيادة ومستوى المهارات والمهارات الرئيسية والثانوية، ورائد الأعمال والمدير والقائد هي ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة، ولكن يمكن رؤيتها أيضاً على أنها مهارات مختلفة (الخبرة في العمل، مع وجود أفكار وإدارة وموظفين). تقع مهارتك الرئيسية حيث أعلى مستوى مهاري، بينما تأتي مهارتك الثانوية كمهاراتٍ أخرى.

فئات القيادة الست:

١. المتطورون

٢. النجوم الصاعدة

٣. أحاديو المهارة

٤. ثنائيو المهارة

٥. متعددو المهارات

٦. النجوم

كلما ارتفعت نتيجة القيادة، كان ذلك أفضل (فهذا يعني أنك قائد أقوى بفضل مهاراتك وثقتك في نفسك)، ويستند ذلك إلى الافتراضات التالية:

- يمكن أن تكون لديك مهارة رئيسية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات رئيسية على الإطلاق.
- يمكن أن تكون لديك مهارة ثانوية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات ثانوية على الإطلاق.
- من الأفضل لو تمكنت من الجمع ما بين أكثر من مهارة رئيسية.
- من الأفضل لو كان لديك العديد من المهارات الثانوية.
- تُترجم المزيد من المهارات ومستويات المهارة العالية إلى نتيجة قيادة أعلى.

١. المتطورون

لدى المتطورين مهارات أساسية في أنماط القيادة الثلاثة جميعها، وربما مهارة رئيسية واحدة (رائد أعمال أو مدير أو قائد) في المستوى المتوسط. بذلك يتمتعون بفرصة مثيرة لمواصلة تطوير نقاط القوة لديهم. انتبه لنقاط القوة والمواهب المتطورة عند هؤلاء القادة، وهل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: صفر - ٩٩

أسلوب القيادة الأول: "المتطور الأساسي"

أساسي متوسط متميز

		رائد أعمال
		مدير
		قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني: "رائد الأعمال المتطور"

أساسي متوسط متميز

	■		رائد أعمال
		■	مدير
		■	قائد

- رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر - ٢٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثالث: "المدير المتطور"

أساسي متوسط متميز

		■	رائد أعمال
	■		مدير
		■	قائد

- رائد أعمال: صفر - ٢٣ = أساسي
- مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر - ٢٣ = أساسي

أسلوب القيادة الرابع: "القائد المتطور"

أساسي متوسط متميز

		رائد أعمال
		مدير
		قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

٢. النجوم الصاعدة

لدى النجوم الصاعدة مهارتان رئيسيتان في المستوى المتوسط تجمع مثلاً بين مهارات رائد الأعمال والمدير، ويزيدون على ذلك بمهارة ثانوية أساسية. هؤلاء القادة الذي يتمتعون بمهارتين في المستوى المتوسط في طريقهم ليصبحوا متعددي المهارات أو قد يصلون إلى مرتبة النجوم، وهم لم يتبعوا بعد أي نظام ولكنهم ينجزون عملهم. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ٦٨ - ١٦٥

أسلوب القيادة الخامس: "رائد الأعمال والمدير الصاعد"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة السادس: "المدير والقائد الصاعد"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي

• مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة السابع: "رائد الأعمال والقائد الصاعد"

أساسي متوسط متميز

	متوسط	متميز
رائد أعمال	متوسط	متميز
مدير	متوسط	متميز
قائد	متوسط	متميز

- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

٣. أحاديو المهارة

لدى أحاديي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، مثل رائد الأعمال الناجح، ولديهم مهارتان ثانويتان في المستوى الأساسي مما يجعل قيادتهم هي الأكثر تميزاً من بين جميع الفئات بالإضافة إلى كونهم أحاديي التفكير. ستجد هنا المدير المالي الكفاء الذي يبرع مع الأرقام، ولكنه لا يبدع ولا يستطيع إدارة العلاقات البشرية. هل تعرف أيًا من أحاديي المهارة؟

مدى نتيجة القيادة: ٦٧ - ١٦٦

أسلوب القيادة الثامن: "رائد الأعمال أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال	أساسي	متوسط	متميز
مدير	أساسي	متوسط	متميز
قائد	أساسي	متوسط	متميز

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة التاسع: "المدير أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال	أساسي	متوسط	متميز
مدير	أساسي	متوسط	متميز
قائد	أساسي	متوسط	متميز

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة العاشر: "القائد أحادي المهارة"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

٤. ثنائيو المهارة

لدى ثنائي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز ويضيفون عليها مهارة ثانوية في المستوى المتوسط. يتميز هؤلاء القادة باستخدامهم للمهارة الرئيسية في إنجاز مهامهم وفي الوقت نفسه يوازنون بينها وبين المزيد من المهارات. سترى مثلاً المدير قوي التحفيز الذي يجيد الإصغاء أيضاً. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ١٠١ - ١٩٩

أسلوب القيادة الحادي عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال	أساسي	متوسط	متميز
مدير	أساسي	متوسط	متميز
قائد	أساسي	متوسط	متميز

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال	أساسي	متوسط	متميز
مدير	أساسي	متوسط	متميز
قائد	أساسي	متوسط	متميز

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث عشر: "المدير المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز

	رائد أعمال	
مدير		
قائد		

- رائد أعمال: ٦٦ - ٣٤ = متوسط
- مدير: ١٠٠ - ٦٧ = متميز
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الرابع عشر: "المدير المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز

	رائد أعمال	
مدير		
قائد		

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ١٠٠ - ٦٧ = متميز
- قائد: ٦٦ - ٣٤ = متوسط

أسلوب القيادة الخامس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز

		رائد أعمال
		مدير
		قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز

		رائد أعمال
		مدير
		قائد

- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

٥. متعددو المهارات

لدى متعددو المهارات الكثير من المهارات الرئيسية في المستوى المتوسط، أو مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، ويصحبها مهارات ثانوية في المستوى المتوسط، لذا تُعتبر قيادتهم أكثر اكتمالاً. على سبيل المثال، ذلك القائد الذي يتقن دعم موظفيه وفي الوقت نفسه على دراية بكيفية التنظيم والابتكار. هل تعرف أيًا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: ١٠٢ - ٢٣٢

أسلوب القيادة السابع عشر: "متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٢٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثامن عشر: "رائد الأعمال متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة التاسع عشر: "المدير متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة العشرون: "القائد متعدد المهارات"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

• رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

٦. النجوم

من الصعب أن تجد النجوم فهم يجمعون بين مهارتين رئيسيتين (أو ربما ثلاث) في المستوى المتميز، علاوة على إجادتهم لمهارة ثانوية في المستوى المتوسط أو أحياناً في المستوى الأساسي. أحد أصدقائي رائد أعمال متميز فضلاً عن أنه شخصية قيادية رائعة، لكنه ليس على الدرجة نفسها من المهارة حين يتعلق الأمر بالتنظيم والإدارة، لذلك عليه أن يجمع حوله مديرين قادرين على ذلك. تفترض القيادة النجومية أنك تتقن جميع المواهب ولكن النجوم لديهم نقاط ضعف أيضاً عليهم الاعتراف بها ومعالجتها وتطوير أنفسهم، فالجميع يعلم أن "ستيف جوبز" كان رائد أعمال أسطورياً، ويُقال أيضاً إنه كان مديراً موهوباً، ومع ذلك يشهد الكثيرون أنه لم يكن على هذا المستوى نفسه من الموهبة عند تعامله مع الموظفين. قد يدل ذلك على أنه يتوافق مع "رائد الأعمال والمدير المتميز". هل تعرف أي نجوم؟

أسلوب القيادة الحادي والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر - ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز ذو مهارات القائد"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٢٤ - ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث والعشرون: "المدير والقائد المتميز"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الرابع والعشرون: "المدير والقائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الخامس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز ذو مهارات المدير"

أساسي متوسط متميز

رائد أعمال

مدير

قائد

- رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السابع والعشرون: "النجم الخارق"

أساسي متوسط متميز

			رائد أعمال
			مدير
			قائد

• رائد أعمال: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

• قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

العب لعبة ورق القيادة

تتلخص رؤية هذا الكتاب في أننا كلنا قادة، أما رسالته فهي جعل الجميع قادة أفضل من خلال مفاهيم وأدوات بسيطة. جرب أن تلعب لعبة الورق كوسيلة لممارسة مهاراتك القيادية وتطويرها ضمن مجموعة (والتي تُعتبر دومًا الطريقة الأمثل للممارسة) باستخدام الاثنتين وخمسين مفهومًا قياديًا الواردة في هذا الكتاب.

واليك طريقة لعب لعبة ورق القيادة: تصفح الكتاب أولاً لإدراك القيادة وشتى أدواتها، ثم اجتمع مع فريق مكون من 3-6 أفراد حول طاولة، ولا تنس تشغيل موسيقى وتقديم طعام ومشروبات. اخلط أوراق اللعب وضعها على منتصف الطاولة، ثم وزع الورق، ولتبدأ اللعبة.

٧. اقرأ المفهوم المكتوب على أولى البطاقة بصوت عالٍ وشرح معناه.

٨. حدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يجيد حقًا هذا المفهوم.

٩. حدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يمكنه تطوير ذاته فيما يخص هذا المفهوم، واستمع لتعليقات باقي الموجودين.

١٠. ما أسلوب في القيادة؟ استمع لتعليقات من حولك.

١١. كيف يُطبق هذا المفهوم وهل هناك شيء ما علينا العمل عليه معاً

يحين الدور بعد ذلك على فرد آخر من أفراد المجموعة بحيث تتم قراءة البطاقة التي يحملها، ثم تُتبع الخطوات الخمس. تتواصل هذه الحلقة حتى تنتهي جميع البطاقات أو حتى تفرغ أكواب المشروبات. يمكنك طلب أوراق اللعب عبر الإنترنت على الموقع الإلكتروني arnander.com

مصادر أخرى

فيما يلي بعض المصادر التي قد تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل.

موقع المؤلف الإلكتروني

ستجد على موقع المؤلف الإلكتروني arnander.com أدوات ومصادر مفيدة يمكن أن تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل:

- أجر اختبار ليدر تشارت واكتشف أسلوبك في القيادة.
- اقرأ المكتوب على المدونة فهي تتابع أخبار عالم ريادة الأعمال والإدارة والقيادة.
- اشتر عبر الإنترنت الكتاب ولعبة بوكر القيادة ودفتر القيادة وأشياء أخرى.
- استكشف روابط مفيدة لكتب ومقالات ومؤسسات ومصادر أخرى.

دفتر القيادة

يُتاح دفتر القيادة لكتابة ملاحظات في القيادة، واكتشاف أسلوبك في الاختصاصات، وكتابة الأهداف التي وضعتها لنفسك بهدف إحراز التقدم.

يتميز هذا الدفتر بأنه أداة بسيطة ورائعة لمتابعة رحلتك نحو القيادة الأفضل. هذا الدفتر مُتاح على الموقع الإلكتروني armander.com.

فيسبوك وتويتر ولينكدين

- اشترك في Fredrik Armander على موقع [facebook.com/ar-nander](https://www.facebook.com/ar-nander).
- للحصول على أحدث الأخبار، تابع [@fredrikarmander](https://twitter.com/fredrikarmander) على موقع تويتر.
- ابحث عن Fredrik Armander على موقع لينكدإن على العنوان التالي [se.linkedin.com/in/armander](https://www.linkedin.com/in/armander.se).

المراجع لمزيد من القراءات

- Allison, Graham and Zelikow, Philip, *Essence of Decision*, Little, Brown and Company: 1971
- Alexander, Graham, *Tales from the Top*, Piatkus: 2006
- Arden, Paul, *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want to Be*, Phaidon Press Ltd: 2003
- Armstrong, Karen, *Twelve Steps to a Compassionate Life*, Bo ley Head: 2011
- Baum, Frank, *The Wonderful Wizard of Oz*, Penguin Classics: 2007
- Bennis, Warren, *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley: 1989
- Bronson, Po, *The Nudist on the Late Shift*, Broadway Books: 2000
- Buffett, Mary and Clark, David, *Warren Buffett's Management Secrets*, Simon & Schuster: 2012
- Business 2.0*, http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/toc.html, December 2005
- Campbell, Susan, *Getting Real*, H.J. Kramer: 2001
- Carlzon, Jan, *Moments of Truth*, HarperPaperbacks: 1989
- Cialdini, Robert, *Influence*, HarperBusiness: 2007
- Collins, Jim, *Good to Great*, Random House Business: 2001

- Covey, Stephen, *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، Simon & Schuster: 2004
- Drucker, Peter, *The Effective Executive*, HarperBusiness: 1993
- Franklin, Benjamin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*, Dover Publications: 1996
- George, Bill, *True North*, Jossey-Bass: 2007
- Giuliani, Rudolph, *Leadership*, Sphere: 2003
- Goffee, Rob and Jones, Gareth, *Why Should Anyone Be Led By You?*, Harvard Business School Press: 2006
- Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing: 1996
- Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?*, Harvard Business School Press: 2001
- Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership*, Paulist Press International: 1977
- Hammarskjold, Dag, *Markings (Kigmar'ken)*, Faber: 1964
- Hill, Napoleon, *Think and Grow Rich*, Fawcett Books: 1975
- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Penguin: 2012
- Katie, Byron and Mitchell, Stephen, *Loving What Is*, Rider: 2002
- Kennedy, Robert, *Thirteen Days*, W.W. Norton & Co: 1971
- Kipling, Rudyard, *If*, Milk and Cookies Press: 2007
- Krug, Steve, *Don't Make Me Think*, New Riders: 2005
- Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team*, Jossey-Bass, 2002
- Lewis, Michael, *Moneyball*, W.W. Norton & Co: 2004
- Machiavelli, Niccolò, *The Prince*, Penguin: 2004
- McChesney, Chris, Covey, Sean and Huling, Jim, *The 4 Disciplines of Execution*, Simon & Schuster: 2012
- Morrell, Margot and Capparell, Stephanie, *Shackleton's Way*, Nicholas Breare Publishing: 2003
- Ogilvy, David, *Confessions of an Advertising Man*, Southbank Publishing: 2011

- Perkins, Dennis N.T., *Leading at the Edge*, Amacom: 2000
- Pink, Daniel, *Drive*, Canongate Books: 2011
- Powell, Jonathan, *The New Machiavelli*, Vintage: 2011
- Ramfelt, Lena, Kjellberg, Jonas and Kosnik, Tom, *Gear Up*:
[www.bokus.com/ bok/9 7 8 9 19795 6 994/gear_up .your.best_](http://www.bokus.com/bok/9789197956994/gear_up_your_best_business_idea_ever)
[business_idea_ever](http://www.bokus.com/bok/9789197956994/gear_up_your_best_business_idea_ever) Semler, Ricardo, *The Seven Day Weekend*,
Random House Business: 2004
- Sharma, Robin, *The Leader Who Had No Title*, Simon &
Schuster: 2010
- Stoltz, Paul and Weihenmayer, Erik, *The Adversity Advantage*,
Fireside Books:2010
- Strindberg, August, *A Dream Play*, Nick Hern Books: 2005
- Strunk Jr, William and White, E.B., *Elements of Style*, Longman:
1999 (original 1918)
- Tolstoy, Leo, *Anna Karenina*, Wordsworth Editions: 1995
- Welsh, Suzy, *Ten Ten Ten*, Pocket Books: 2010

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأشخاص الرائعين الذين ألهمني معظمهم دون قصد للتفكير في القيادة بأساليب جديدة وللارتقاء كمائد وأخيرًا لكتابة هذا الكتاب. لقد تعلمت في الأساس من زملائي - القادة التقليديين وقيادة العقلية كليهما - الذين عملت معهم في العديد من الشركات والمؤسسات والشركات الناشئة على مدار سنوات عمري، وخاصة فريق الإدارة وموظفي كيبروكر الذين دفعوني دفعًا لأصبح قائدًا أفضل.

كما أنني ممتنٌ بشدة لمن علموني: الراحل ريتشارد نورمان؛ لأنه وضع لي من بين عدة أمورٍ أخرى أن "التبسيط هو جوهر كل الأمور" ومبدأ "درس اللغة أولاً، ثم تحدثها" وقد أرشدني كلا المبدئين في مشروع هذا الكتاب، وموموليران ورببيكا جالامبوس لرؤيتهما للجانب الإنساني في القيادة، فقد أثارت رببيكا لديّ أولاً فكرة البدء في تأمل أسلوب في القيادة وتدوين ملاحظات، وأخيرًا فيليب أوديفال التي جعلتني أرى القيادة من منظورٍ مختلف. كما أنني ممتنٌ أيضًا لجميع رواد الأعمال والشركات والناجحين والكتاب والمفكرين والأكاديميين والقادة والأماكن المشار إليها في هذا الكتاب والذين ألهموني بعظمتهم. وأخيرًا، أتوجه بالشكر لأصدقائي الأعرء والمقربين لمساعدتي على مواصلة دربي في النجاح.

كما أود أيضًا شُكر العاملين بشركة كابستوني/وايلي الذين آمنوا بفكرة الكتاب وعلى وجه الخصوص جوناثان شيبلي وإيان كامبيل والمحررين جيني نج وكيت آهل لجعلهما الكتاب يبدو أفضل بكثير ولحذفهما الكلمات غير الضرورية.

نبذة عن المؤلف



"فريدريك أرناندر" هو الرئيس التنفيذي لمجموعة كيبروكر، ورائد أعمال سويدي في مجال التكنولوجيا، ورأسمالي مغامر. أسس "فريدريك" العديد من الشركات والمؤسسات، كما قاد استثمارات رأسمالية من شركته القابضة ستاندرد فينتشرز.

بدأ "فريدريك" حياته المهنية مستشارًا إداريًا يعمل لصالح شركة عالمية ويساعد الشركات المُنشأة على الدخول إلى عصر الإنترنت. ثم التحق بعد ذلك بشركة أيكون ميديالاب وهي وكالة رقمية تقدمت بسرعة حتى صارت مجموعة عالمية.

في عام ١٩٩٨، غادر أيكونويديا لاب ليبدأ العمل في فوندكس، أول متجر إلكتروني برأس مال مشترك في الشمال، وهي شركة جعلت سوق العملاء من أجل الاستثمارات التمويلية يتميز بالشفافية وفي الوقت نفسه تسد الطريق على احتكار البنوك، وقد بيعت فوندكس لشركة بريطانية مدرجة عام ٢٠٠٠.

في وقت لاحق من العام نفسه، أسس "فريدريك" مؤسسة ترانسفير وهي مؤسسة غير ربحية تهتم بإحضار متحدثين من عالم الأعمال للمدارس ليتشاركوا مع الطلاب الخبرة والمعرفة. تُعد ترانسفير "بنية تحتية جديدة للنقل الفكري" بين مجموعات الأفراد في المجتمع، والتي تقدمت لتصبح أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها لعميل واحد وهو المدارس، وبالمجان تمامًا.

بدأ فريدريك في عام ٢٠٠١ سايدووك إكسبريس وهي أكبر سلسلة لنقاط الوصول للإنترنت في أوروبا الشمالية تقدم لعملائها وسيلة بسيطة ورخيصة للدخول إلى الإنترنت.

في عام ٢٠٠٥، واصل مسيرته المهنية ليشارك في تأسيس شركة كيبروكر وهي شركة إلكترونية لتكنولوجيا الإعلان، وقد أصبحت كيبروكر شركة رائدة في مجال البحث والتسويق فهي تقدم حلولاً إلكترونية مبنية على الأداء كما أنها ربحت في تصنيف Deloitte Technology Fast 50 وRed Herring 100. في عام ٢٠١٠، اشترك "فريدريك" في تأسيس كوايا (شركة من ضمن مجموعة كيبروكر)، وهي الشركة التي أطلقت أول أداة مجانية فعالة على شبكة الإنترنت ذات خصائص استثنائية للإعلان على الفيسبوك، وتقدم خدماتها عالمياً للمعلنين وبسعر تنافسي. يعمل "فريدريك" أيضاً رئيس مجلس إدارة شركة إينيرو، وهي أكبر شركة بحث في منطقة شمال أوروبا والمدرجة على NASDAQ OMX.

بدأ "فريدريك" في عام ٢٠١٢ العمل في مؤسسة أومنيس وهي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى نشر أفكار القيادة. تشير كلمة أومنيس Omnes

(التي تعني الجميع أو الكل في اللغة اللاتينية) إلى الرؤية بأننا كلنا قادة .
بالإضافة إلى تأسيسه لشركة ليدرتشارت، وهي شركة تقدم برنامجًا على
شبكة الإنترنت لتطوير القيادة بسعر زهيد .

تخرج "فريدريك" في كلية ستوكهولم للاقتصاد، كما درس في كلية
الدراسات العليا في مجال الأعمال بجامعة ستانفورد، وهو يعيش الآن في
ستوكهولم مع أبنائه الثلاثة .

الفهرس

ب	ا
باتريك لينسيوني ٢١٠، ١٧	أجندة عمل ١١٧، ١٦٧، ١٦٨، ١٦٩
بوديل جونسون ٢١٩	أحاديو المهارة ٢٧٥، ٢٨٠
ت	أداة مجانية ٣٠٤
تحسين العلاقات ١٩٤	أدوات المستخدم ٢١٧
تسلسل هرمي ١٤، ٢٥، ١٨٦	أدوار كثيرة ١٩٥
تطوير الأفكار ٢٠٤	أدوار محددة ١١، ١٩٢
تطوير القيادة ٢٦٩	أساس المهام ٢٣٧
تعيين الموظفين ٢٣٦	أطراف الحديث ٢٥٠
تغير كبير ٢٢٣	أمور شخصية ١٦١
تغيير الهيكل ١٩٤	أنماط جديدة ٢٠٤
تقليل التكاليف ١٦، ١٧٥	أهداف المبيعات ٢١٢
تمويل المشروع ٢١١	أهداف جريئة ٢٥٧
تناغم اجتماعي ١٨٧	أوجست ستريندبرج ٢٠٣
توزيعات مختلفة ١٥٩	أوقات التواصل ٢٦٦
توازن بسيط ١٩٥	إطار العمل ١٧٢
توجه إيجابي ١٢٥، ١٦٣	إطار مرجعي ١٩٤
توجه فكري ٥٩، ١٩٣	إنجاز كامبراد ٢٢٤
توضيح المعلومات ٢٦٥	إيرادات خيالية ٢٢٤

- توظيف أشخاص ١٣٢، ١٤٠، ٢٣٥، ٢٤٢ خ
- توم كوسنيك ١٨٣
- خبراء متخصصون ٢٤٢
- خبرات مشتركة ٢١٩
- خبير الإدارة ٢٠٨، ١٤٠
- خدمات أصلية ٢٢١
- خدمة العملاء ١٨٢
- خرائط ذهنية ٢٣٨
- خطابات التوصية ٢٤١
- خلفية الوعي ١٧٢
- د
- دافع الأداء ١٨٦
- دانيال كانيمان ٢٥١
- درجة الحرارة ٢٦٤
- دفع الفواتير ٢٢٤
- دورة تدريبية ١٩٩
- ديفيد أوجيلفي ٢٢٣، ٢٤٢
- ديفيد إنجفار ١٩٩
- ر
- رأس المال ٤٠، ٦٦، ٩٦، ١٧٥، ١٧٧،
- ٢٣٤، ٢٣٢، ٢٠٦
- رؤساء الأقسام ١٦٨، ١٩٥، ٢٣٩
- رؤية بسيطة ٢٣٥
- رئيس المبيعات ٢٤٤
- رائد أعمال ٣١، ٣٧، ٤٤، ٤٨، ١٠٠،
- ٢٠٦، ٢٥٧، ٢٧٢، ٢٧٣، ٢٧٤،
- ثقافات فرعية ٢٠٩، ١٧٦
- ثقافة الخدمات ١٧٢
- ثقافة الشركة ٢٥، ٢٨، ١٧١، ١٧٦، ١٨٥،
- ٢٠٩، ٢٤٢
- ثقافة المجتمع ١٧٦
- ثقافة هدامة ١٦٥
- ثنائيو المهارة ٢٧٥، ٢٨٢
- ج
- جامعة ستانفورد ٥٢، ٧٣، ٢١٤، ٢٢٣
- جرانت كالدر ١٣٠، ٢١٩
- جودة المنتج ١٨٢، ١٨٤
- جوزيف شومبتر ٢٣١
- جوناس كيلبيرج ١٨٢
- جوهر القيادة ٢٦٧
- جيم بالسيلي ١٩٥
- ح
- حافة الفوضى ٢٢٣
- حرب نووية ٢٠٨
- حقائق الحياة ٢٣٠
- حل دبلوماسي ٢٠٨
- حملة إعلانية ١٦٣

سوق جديدة ١٩٨، ١٢١، ٦٦	٢٧٦، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠
سياق اجتماعي ١٧٢، ١٥٧	٢٨١، ٢٨٢، ٢٨٣، ٢٨٤، ٢٨٥
سياق العمل ١٦٠	٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠
سيولة نقدية ٢٢٠	٢٩١، ٢٩٢
ش	رائد الأعمال ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٣، ٤٨
شبكة الإنترنت ١٥٠، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٣٨	٢٧٢، ٢٧٣، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٧٩، ٢٨٠
٣٠٥، ٣٠٤	٢٨١، ٢٨٢، ٢٨٤، ٢٨٥، ٢٨٧
شخصيات رائعة ٢٤٢	٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١
شركات جديدة ٢١٨	ردود أفعال ٦٨، ٢٣٠
شركة فالف ١٨٢، ١٩١، ١٩٢، ٢٤٢	روبرت برجيلمان ٢١٤
ص	ريادة الأعمال ٤، ٣١، ٣٨، ٤٠، ٤٢، ٤٧، ٢٠٤، ٢١٢، ٢٣٥، ٢٥٣، ٢٧١
صاحب الرؤية ١٩٦	٢٩٥
صافي أرباح، ٢٢٤	ز
صفحة الويب ٢٥١	زعنفة القرش ٢٥٧
صفقة محتملة ٢٤١	زمام المبادرة ٢٦١
صلة وثيقة ١٦١	زيادة الإيرادات ٢٢٤
ط	س
طاقة مكبوتة ١٦٤، ١٧٠	ساحة المناقشة ٢٦١
طبيعة العمل ٢٢٣	سان فرانسيسكو ٢٠٦
طموحات مشتركة ١٧٤	ستيف كروج ٢٥١
ظ	سلطة تقليدية ١٦٤
ظاهرة ثقافية ٢٠٤	سلوك استباقي ١٨٧
ع	سهلة التذكر ١٨٥
عدد زائد ١٩٣	سوء التفاهم ٢١، ١٥٩
	سوزي ويلش ٢٠٠

- عرض تقديمي ١٦٧، ١
- عطلات نهاية الأسبوع ١٦١
- عقلية عالمية ٢١٥
- علامة تجارية ٢١٨
- علم الأعصاب ١٩٩
- عمل تجاري ٢٢٨
- عمل جيد ٢٣٥
- عملية التمويل ١٦٨
- عملية التوظيف ٢٣٦، ١٨٨
- عملية الموازنة ٢٤٠
- عملية مسطحة ١٨٦
- غ
- غياب القرارات ٢٠٩
- ف
- فترة انتقالية ٢١٩
- فروع عديدة ٢١٤
- فريق الإدارة ١٦، ١٨، ٦٠، ١١٧، ١٣٨، ١٥٦، ١٥٧، ١٦٣، ١٩٥، ٢٤٣، ٣٠١
- ل
- لعبة سخيفة ٢٠٧
- لغة الجسد ١٥٩
- لينا راميلت ١٨٣
- م
- مؤسسة ليدرتشارت ٢٦٩
- مارتا ساندين ٢١٩
- مايك لازاريديس ١٩٥
- مبادئ إرشادية ١٧٦، ٦٤
- فلسفة توظيف ٢٤٨
- ق
- قادة التوجه ٢٣٩
- قادة عقلية ١٢، ١٩١
- قارب خشبي ١٧١
- قاعدة عملاء ٢١٦
- قدرات إبداعية ٢٣٣
- قسم الطوارئ ٢٣٧
- قلوب شجاعة ١٨٧
- قوام العمل ٢٢٠
- قوي التحفيز ٢٨٢
- ك
- كاثلين أيزينهارت ٢٢٣
- كتيب إرشادي ١٧٤
- كتيب الموظفين ٢٤٢
- كلية ستوكهولم ١٩٩، ٣٠٥
- فريق العمل ٤٧، ١١٦، ١٤٥، ١٥٧، ١٦٠، ١٧٥، ١٦٩، ١٦٥
- فريق جديد ١٩٤
- فقدان التركيز ٢٢١
- فقدان التواصل ٢٦٠، ٢٥٠
- فكرة عظيمة ٢٠٥، ١٤٠
- فلسفة التوظيف ٢٤٢
- فلسفة الروعة ١٨٥، ١٨٢

- متعدود المهارات ٢٧٤، ٢٧٥، ٢٨٦
 مثال نموذجي ٢١١
 مجلس الإدارة ٣٩، ٩٤، ١٥٦، ٢٣٠، ٢٣٩
 مدخلات بناءة ١٦٥
 مرحلة التأسيس ٢١٦
 مستقبل الشركة ٢٢٢
 مستوى معين ٢١٧
 مشاعر إيجابية ٢٤٧
 مصادر خارجية ٢٠٩
 معارك متنوعة ٢١٤
 مغامرات جديدة ٢٢٠
 مقاهي ستاربكس ٢١٨
 مكاتب الآخرين ١٥٩، ١٦٠
 مكان الاجتماع ١٥٩، ١٦٠
 مكان العمل ٢٠٦، ٢٣٦، ٢٥٣
 مكتب الاستقبال ١٧٢
 مكتبة إلكترونية ٢١٧
 ملاحظات لاصقة ٩٩، ١٨٥
 ملاحظة واحدة ٢١٢
 ممارسة التزلج ٢٤٩، ٢٥٠
 ممارسة الرياضة ١٥٧
 منافس عدواني ٢٣١
 مناقشة المشكلات ٢٤٦
 منتجات رائئة ١٨٧
 منظور قيادي ١٧١
 مهارات اجتماعية ٢٣٢
 مهارات مختلفة ٢٧٤
 مهارة رئيسية ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٨٠، ٢٨٢، ٢٨٦
 مواقف مختلفة ١٦٧
 موقع أمازون ٢٥٢
 ن
 نتيجة سلبية ١٩٩
 نشاط بشري ٢٠٧
 نطاق عالمي ٢١٥
 نظام التشغيل ٩، ٤٦، ٦٨، ١٧١، ١٧٢، ١٨٧، ١٧٣
 نظرة إيجابية ١٨١
 نقاط العمل ٢٣٧
 نمو الشركة ١٩، ١٧٥
 نهج منظم ٢١٦
 ه
 هذا الربع ١٤٤، ١٦١
 هيكل العمل ١٩٤، ١٩٨، ٢٠٢
 هيكل تنظيمي ٢٤٣
 هيكل هرمي ١٩١
 و
 وسائل الإعلام ٢٢١
 وسيلة بسيطة ٣٠٤
 وضع الأهداف ٢٣٧، ٢٣٩، ٢٦٨
 وضع الإستراتيجية ٢٤٠
 وظائف الآخرين ٢٣٨
 وقائع جديدة ٢٠٣
 وقت التأسيس ٢١٩
 وقت قصير ١٧١
 وينستون تشرشل ٢٦٢

العبقرية والإبداع والقيادة

تأليف: دين كيث سايمنتن

ترجمة: د. شاكر عبد الحميد

مراجع: د. محمد عصفور

عالم المعرفة

سلسلة كتب ثقافية شهرية يديرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - الكويت

صدرت السلسلة في يناير 1978 بإشراف أحمد مشاري العدوانى 1923 - 1990

176

العبقرية والإبداع والقيادة

تأليف: دين كيث سايمنتن

ترجمة: د. شاكراً عبد الحميد

مراجع: د. محمد عصفور



1993
المجلس
الوطني
للثقافة
والفنون
والآداب

المواد المنشورة في هذه السلسلة تعبر عن رأي كاتبها
ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلس

المتنوع المتنوع المتنوع المتنوع

7	مقدمة المترجم
13	الفصل الأول: الدراسة العلمية لعباقرة التاريخ
47	الفصل الثاني: الأسلاف والمورثات والأجيال
71	الفصل الثالث: الشخصية والطابع
99	الفصل الرابع: التعليم
121	الفصل الخامس: الإنتاجية والنفوذ
143	الفصل السادس: العمر والإنجاز
173	الفصل السابع: الاستطبيقا والكارزما
203	الفصل الثامن: روح العصر
247	الفصل التاسع: العنف السياسي
269	الفصل العاشر: قوانين القياس التاريخي

المتنوع المتنوع المتنوع المتنوع

275	الملحق (أ): اختبارات الدلالة والعينات الدالة
281	الملحق (ب): العلاقات المنحنية ومقاييس المسافة
285	الملحق (ج): استخدام نموذج المعادلة البنوية
295	الملحق (د): تقدير أهمية الصدفة
303	الملحق (هـ): تحليل سلاسل الزمن الجيلية
311	مراجع الكتاب:
321	المؤلف في سطور

جاء في «لسان العرب» أن عبقر موضع بالبادية كثير الجن. يقال في المثل: كأنهم عبقر. وقال ابن الأثير: عبقر قرية تسكنها الجن فيما زعموا، فكلما رأوا شيئاً فائقاً الجمال مما يصعب عمله ويدق، أو شيئاً عظيماً في نفسه نسبوه إليها: فقالوا عبقري،، زهير: أصل العبقري صفة لكل ما بولغ في وصفه، وأصله أن عبقر بلد يوشى البسط وغيرها، فنسب كل شيء جيد إلى عبقر. وعبقري القوم: سيدهم، وقيل: العبقري الذي ليس فوقه شيء، والعبقري: الشديد، والعبقري: السيد من الرجال، أيضاً الفاخر من الحيوان والجوهر. والمرأة العبقرية هي المرأة الجميلة، ويقال: العبقرية عبقرة، أي ناصعة اللون. وعبقر السراب: أي تاللاً. ويقول: كذب عبقري خالص لا يشوبه صدق. ويعدد ابن منظور استخدامات ومواضع استخدم فيها المصطلح في التراث العربي، وجميعها تشير إلى حالات متميزة من التفوق والبروز.

وفي التراث الغربي هناك ما يشير إلى أن أصل مصطلح العبقرية يعود إلى كلمة ت من الأصل اللاتيني Genius وهي تشير إلى الروح أو القوة الإلهية التي تحفظ الأسران من المهدي إلى اللحد، كما قد تشير إلى الروح الذكري المهيمن على بيت معين لأسرة معينة، وتوجد بشكل خاص في «رأس العائلة» أو الأب، كما أنها توجد أيضاً بجانب المقدس أو الروحي من كل فرد. والكلمة الإنجليزية

Genial «بشوش» أو لطيف «أو أنيس» لها نفس الجذر، ويعتقد أن الروح يتم استرضاؤها واستمالة عطرها من خلال الاحتفالات والأفراح، وهناك إشارات أيضا إلى أن أصل الكلمة ترك مع كلمة «جن» Genie، حيث كان يتم الربط بين العبقرية وبين «الجن» وبين «الجنون» أيضا.

وفي التراث السيكلوجي الحديث هناك تعريفات عديدة خاصة بالمصطلح، لكنها تتفق فيما بينها في أنها تشير إلى القوى والطاقات والإنجازات العقلية الفائقة وغير العادية. والعبقرية في ضوء هذه التعريفات- هي محصلة لتفاعل خاص بين القدرات التي تنتمي إلى المستويات العليا من القدرات الخاصة بالذكاء وأيضا المستويات العليا من القدرات الخاصة بالإبداع والخيال.

يعتقد دين كيث سايمنتن، مؤلف الكتاب، أن مصطلح العبقرية هو مصطلح ينضوي تحت لوائه مصطلحان آخران هما، الإبداع، والقيادة. وهنا لا يوجه المؤلف اهتمامه إلى المستويات المختلفة من الإبداع والقيادة، أي المستويات المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، بل يقوم بالتركيز على المستوى المرتفع فقط من الإبداع وعلى المستوى المرتفع فقط من القيادة، ويطلق على هذين المستويين اسما عاما شاملا هو «العبقرية».

ويرى هذا المؤلف أن تعريف العبقرية من خلال الشهرة أو النبوغ، لا يقدم أي تمييز حاد أو عميق ما بين الإبداع والقيادة، فالإبداع الفائق والقيادة البارزة يمثلان في نظره المظهرين الأساسيين للعبقرية عبر التاريخ، وهنا يؤكد هذا المؤلف أنه عندما نخضع أبرز المبدعين وأبرز القادة للفحص العلمي، فإن التمييزات الخاصة بين الإبداع والقيادة سوف تختفي، حيث سيصبح الإبداع شكلا من أشكال القيادة. وتصبح القيادة مجالا من مجالات الإبداع.

ورغم أن مصطلح العبقرية كثيرا ما يستخدم باعتباره مرادفا لمصطلح المهوبة Giftedness، فإن العبقرية تتضمن دلالات ومعاني خاصة بالندرة الاستثنائية وكذلك الإنجاز العقلي المبكر. أما المهوبة، خاصة عندما تستخدم في سياقات أكاديمية ودراسية، فإن تحديدها لا يكون بنفس الصرامة. ومع ذلك فإن هناك تأكيدات خاصة لدى بعض الباحثين على ضرورة التمييز بين المهوبة والإبداع باعتبار أن المهوبة تتعلق بنشاطات الأطفال، أما الإبداع

فيتعلق أكثر بنشاطات الكبار، ومن ثم لا تقتصر صفة الإنجاز العقلي المبكر على مفهوم العبقرية فقط بل تمتد لتشمل مفهوم الموهبة أيضا. ويعرف بعض الباحثين مثل ألبرت R. S. Albert العبقرية تعريفا يقوم على أساس الإنتاج، فيقول إن العبقرى هو شخص يقوم بالإنتاج عبر مدى طويل من الزمن لعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح والكبير على الآخرين لسنوات عديدة.

يقدم لنا سايمنت هنا، دراسة خاصة حول الأشخاص غير العاديين: المبدعين والقادة الذين كان تأثيرهم في عصرهم وفي العصور التالية شديدا بحيث أصبحوا يستحقون لقب «العباقرة».

إن النظرة المتزامنة التي تنظر إلى الإبداع والقيادة معا، هي أمر غير مألوف، وتظهر هذه المقارنة أنه عندما يوجد المبدعون والقادة عند المستوى الأعلى الذي هو مستوى العبقرية، فإنه توجد أشياء كثيرة متشابهة بينهم، فمثلا: ما هي الأسباب التي جعلتهم يحتفون هذه المنزلة المتفوقة على سواهم من البشر؟ هل هي الخلفية الأسرية الخاصة بهم؟ هل هو التعليم؟ هل هو الذكاء؟ هل هي طبيعة الأزمنة التي عاشوا فيها؟ وهل يوجد عمر خاص يصل عنده الإبداع إلى ذروته؟

يعتقد سايمنت أنه إذا قمنا بإخضاع حياة النوابغ من الأفراد للتحليل العلمي، فإننا سنتمكن من اكتشاف القوانين العامة للتاريخ والسلوك الاجتماعي. ومن أجل إنجاز هذا العمل، قام هذا المؤلف بتعريف مجال يسمى «القياس التاريخ». وقد بدأ بشرح الأسلوب: اختيار وحدات التحليل، سواء أكانت من الفلاسفة أو الأفراد أو من المعارك الحربية التاريخية، أو كانت لحنا موسيقيا كلاسيكيا، ثم تحديد المتغيرات الحاسمة في التحليل وحسابها، ثم القيام بعد ذلك بحساب العلاقات السببية الأكثر احتمالا من خلال تحليلات إحصائية متقدمة.

ومع ذلك، فإن المؤلف لا يركز على التفاصيل الفنية أو الإحصائية، لكنه يركز بدلا من ذلك، على النتائج الجوهرية. فمثلا هل يكون السياسيون البارزون من الأطفال الأكبر أم من الأطفال الأوسط أم الأصغر داخل الأسرة؟ وهل يصل العلماء إلى ذروة الإبداع قبل الفنانين أو المفكرين الآخرين في المجالات الإبداعية الأخرى؟ هل يعكس المفكرون الأكثر شهرة أفكار أزمتهن

أم أفكار الأزمنة الماضية؟

وقد قام سايمنتن بمحاولة لإحداث التكامل بين النتائج التي تصل في بعدها إلى أكثر من قرن من الزمان، والتي تعود في مصادرها إلى مجالات علم النفس والفلسفة وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا والموسيقى والعلوم السياسية والتاريخ والعلوم الطبيعية وغيرها. وقام خلال ذلك بالتركيز على الموضوعات الخاصة بالخلفية الأسرية للمبدعين والقادة بين مستوى العباقرة وكذلك الموضوعات الخاصة بالتأثيرات، المنتقلة بين الأجيال، والموضوعات الخاصة بالشخصية والإنتاجية الإبداعية، والاستطيقا، والكارزما، وروح العصر، والعنف السياسي، وغيرها. والاستنتاجات التي توصل إليها هذا المؤلف قادرة على استثارة اهتمام أي فرد لديه بعض الفضول أو حب الاستطلاع الخاص بمعرفة كيفية انبثاق العبقرية وكيفية بروزها ساطعة عبر مسار التاريخ.

ظلت فكرة تطبيق الأساليب العلمية في البحث على السجلات التاريخية، والسجلات الخاصة بالسير، من أجل اكتشاف الكيفية التي أثر من خلالها بعض المبدعين والقادة هذا التأثير الكبير على التاريخ، ظلت هذه الفكرة تستحوذ على فكري ما يقرب من عقدين من الزمان. وخلال السنوات العشر الأخيرة أخذ هذا الاهتمام شكلا واضحا خاصا بالقيام بالبحث عن قوانين العبقرية باستخدام أساليب القياس التاريخي. وقد كنت على وعي أيضا بالجهود المماثلة التي قام بها عديدون من السابقين والمعاصرين لي. وقد أثمرت هذه المشروعات العلمية إلى درجة تجعل من المناسب الآن القيام بتجميع كل هذه الاكتشافات في كتاب واحد. فالدراسات العلمية لعباقرة التاريخ مبعثرة في الدوريات العلمية الخاصة بعدد من الفروع العلمية على الأقل، وتمتد تواريخ نشرها إلى ما يزيد على القرن. وإذا كان علينا أن نقدر ما وصلنا إلى معرفته حول عباقرة التاريخ حق قدره، فإن هذه البحوث ينبغي وضعها معا وتفسيرها.

وأى تقرير يتناول ما وصل إليه البحث في قوانين القياس التاريخي للإبداع والقيادة، يشكل نوعا من التحدي لمن يتصدى لكتابته، ذلك أن معرفة القراء بالأمور الفنية المتخصصة تتفاوت بشدة، كما أن العديد من النتائج الأمبيريقية المذكورة هنا تقوم على أساس إجراءات رياضية مفصلة، قد لا تكون

في متناول كل من يشاركني فضولي حول الإبداع والقيادة اللذين يصلان مستوى العبقرية. لهذا آثرت أن أبتعد في حديثي عن المصطلحات الفنية المتخصصة قدر الإمكان، ثم التعامل مع بعض القضايا التقنية أو الفنية في ملاحق الكتاب.

لا بد من الاعتراف بأن الفضل يرجع إلى العديد ممن زودوني بالمساعدة أو التشجيع عبر هذه السنوات. لقد شجعني إرك وأثرّ على القيام بالمشروع، وساعدني في حل المشكلات التنظيمية فيه، وقامت سوزان كولتسكي بقراءة مخطوطة الكتاب قراءة متأنية أفادتني كثيرا. وكان ديفد أ. كني مسؤولا إلى حد كبير عن كوني قادرا على جعل أطروحتي للدكتوراه نموذجا للطريقة التي أتمنى أن أقضي فيها وقتي البحثي.

وقدم آخرون الدعم الإيجابي الذي قادني إلى الاعتقاد بأنني على طريق الصواب. والأسماء التي يجب أن تذكر أكثر من أن أستطيع ذكرها جميعا، لكن تبرز من بينها أسماء كل من روبرت ألبرت، وديفد هايز، ورافينا هلس، وكولن مارتنديل، وديفد ماكلييلاند، ووليم مغواير، وديريك دي سولا برايس، وموريس شتاين، وبيتر سويد فيلد، أما من الناحية الشخصية، فإن سوزان يوئيل قدمت لي المساندة العاطفية خلال المراحل المبكرة من انشغالي بالعمل، عندما كانت آمال النجاح مازالت موضعا لشكوك كثيرة. وأخيرا، فإنني أرغب بكل جدية، في أن أشكر كل تلك الشخصيات التاريخية البارزة التي ساعدتني كثيرا، باعتبارها مصادر دائمة للإلهام، ومن بين هؤلاء جميعا، كان لودفيج فان بيتهوفن هو أهم من اعتمدت عليه للحصول على المقاطع الموسيقية البطيئة عندما كان الفشل يلوح في الأفق وعلى المقاطع الموسيقية التي تحفل بأبواق النصر عندما كان النجاح يدق الباب.

الدراسة العلمية لعباقرة التاريخ

كتب توماس كارلايل في مقاله «عن الأبطال وعبادتهم، والبطولة في التاريخ» (1841 م)، «إن تاريخ العالم ليس إلا سيرة الرجال العظماء». وقد ردد رالف والدو إمرسن ما قاله كارلايل في مقالة له بعنوان «التاريخ» حيث قال: «ليس هناك تاريخ بالمعنى الدقيق للكلمة، هناك فقط سير شخصية». كذلك تظهر فكرة التاريخ باعتباره سيرة شخصية في أعمال المؤرخين المعاصرين المشهورين. ففي العمل الكبير «قصة الحضارة» The Story of Civilization الذي كتبه كل من ول وأرييل ديورانت هناك أربعة مجلدات متتالية بعنوان «عصر لويس الرابع عشر» و«عصر فولتير» و«روسو والثورة» و«عصر نابليون». والتاريخ، وفقا لهذه العقيدة التي لم يتخل عنها الناس منذ وقت طويل، صاغته شخصيات بعض الأفراد الأفاضل وإنجازاتهم. وهذه الشخصيات التاريخية البارزة تصوغ التاريخ بإحدى طريقتين رئيسيتين: فمن ناحية هناك المبدعون، الذين قدموا إسهامات خالدة للثقافة الإنسانية. سواء أكانوا علماء أو فلاسفة أو كتابا أو مؤلفين

موسيقيين أو فنانيين. فالمبدعون الذين هم من مصاف آينشتاين، وسارتر، وجويس، وسترافنسكي، وبيكاسو قد تركوا تأثيرا دائما على أفكار عدد لا حصر له من الرجال والنساء وأحاسيسهم. أما من الناحية الأخرى فإن هناك القادة الذين يغيرون العالم بأعمالهم الكبيرة وليس من خلال أفكارهم أو تعبيرهم عن عواطفهم. فالقادة الذين هم من وزن هتلر وستالين وفرانكلين د. روزفلت وماوتسي تونج، قد تركوا علامة دائمة على المسار الذي أخذه التاريخ. وهؤلاء المبدعون والقادة هم من تصبح سيرهم بمثابة كتب للتاريخ. ومن المعتقدات التقليدية الأخرى التي يؤمن بها عامة الناس مثلما يؤمن بها العديد من العلماء الاجتماعيين. أن هؤلاء الأفراد البارزين، من المبدعين والقادة على حد سواء، يشتركون في امتلاكهم لخاصية العبقرية. ويرجع هذا الاعتقاد على أقل تقدير، إلى ذلك الزمن الذي ظهر فيه كتاب فرانسيس غالتن المعروف «العبقرية الوراثية» Hereditary Genius عام 1869 م، وهو الكتاب الذي حاول غالتن فيه أن يضع أساسا وراثيا للإنجاز المتميز. وقد كانت الأمثلة التي طرحها حول العبقرية تتضمن قادة مثل: دوق ولنغتن Earl of Wellington، ووليم بت William Pitt وأبيه: إيرل أوف تشاتم Chatham فضلا عن مبدعين من أمثال عائلة باخ وعائلة شليجل. وقد قامت كاترين كوكس بعد ذلك بأكثر من نصف قرن باقتفاء أثر غالتن فأصدرت مجلدا كان له تأثيره الواضح بعد ذلك، وكان هذا المجلد بعنوان «الخصائص العقلية المبكرة لثلاثمائة من العباقرة» Early Mental Traits of Three Hundred Geniuses وذلك عام 1926م، وقد اشتملت عينة عباقرة التاريخ في دراستها- وسأعتمد كثيرا على تلك العينة في هذا الكتاب-على: نابليون، كرومويل، وبوليفار، فضلا عن فولتير، ونيوتن، وسرفانتس. وقد اعتقد كل من غالتن وكوكس أنه يمكن تجميع الأنماط المحددة من المبدعين والقادة تحت الاسم الشامل المفرد ألا وهو العبقري. وطريقة التعرف على العبقرية في شخصية تاريخية بارزة هي التمعن في تلك الإنجازات التي كان لها تأثير نادر الحدوث على الأجيال المعاصرة أو التالية لها (Albert, 1975)، ولا بد في الغالب أن يكتسب الشخص الشهرة حتى يمكن وصفه بالعبقرية، ولا بد أن تكون هذه الشهرة قد اكتسبت من خلال تقديم هذا العبقري لإسهامات تبقى على الزمن في نواحي النشاط الثقافية أو السياسية، أي أن العبقرية تعرف

بالإنجاز. ومع ذلك فإنه لا يتوجب على المرشح للقب العبقري أن يكون «محقاً» أو «طيباً». فجنكيز خان وأدولف هتلر، مثلاً، يمكن أن يدعيا عبقرين من نوع خاص. «فالعبقري الشرير» يظل عبقرياً، أيا كان مقدار ما يثيره من اشمئزاز من الناحية الأخلاقية. كذلك لا يهم ما كان عليه أفلاطون أو أرسطو من خطأ فيما يتعلق ببعض القضايا الفلسفية أو العلمية، إذ يكفي أن أخطأهما الكبرى نجحت هي أيضاً في إكسابهما أنصاراً على مدى أكثر من ألفي عام. ذلك أن العبقرية تقاس من خلال مقدار التأثير الذي خلفته على المعاصرين واللاحقين، وليس من خلال مدى أخلاقية هذا التأثير أو صدقه. وعندما يسلك أحدهم في عداد العباقره فإنه قد يحظى بالتمجيد أو يستنزل لعنات، لكن المهم هو ألا يتعرض للإهمال التام.

على أن تعريف العبقرية من خلال الشهرة أو النبوغ، لا يقدم أي تمييز عميق ما بين الإبداع والقيادة. فالمبدعون البارزون والقادة النابهون لا يمثلون أكثر من المظهرين الأساسيين للعبقرية في التاريخ. وبمعنى ما، فإننا عندما نضع أشهر المبدعين وأشهر القادة تحت الفحص، فإن ذلك الفرق بين الإبداع والقيادة يختفي، لأن الإبداع يصبح شكلاً من أشكال القيادة. وعلماء علم النفس الاجتماعي الذين درسوا القيادة في ظروف المختبر والحياة العملية، كثيراً ما عرفوا القائد باعتباره ذلك العضو من الجماعة الذي يمارس على أداء هذه الجماعة. وعلى اتخاذها لقراراتها، تأثيراً يفوق تأثير الأعضاء الآخرين.

وانطباق مثل هذا التعريف على القادة المشهورين في الماضي أمر واضح. فلم يسيطر أي شخص على تاريخ الشعب الألماني ما بين عام 1933 وعام 1945 سيطرة بلغت في قوتها ما بلغته سيطرة هتلر. والإبداع، من خلال هذا التعريف، يمكن اعتباره شكلاً خاصاً من أشكال القيادة. فالمبدعون هم قادة ثقافيون. وقد كان لأفكار ألبرت آينشتاين النظرية تأثيرها البالغ على زملائه من علماء الطبيعة، وعلى المجتمع العلمي بشكل عام، وحتى على الجمهور بمعناه الكبير. كذلك كان تأثير بيتهوفن على الموسيقى، ومايكل أنجلو على النحت، وشيكسبير على الدراما تأثيراً فذاً في زمانهم. هم، وفي الأجيال التالية لهم. وكما أشار بن جونسون، منافس شيكسبير في اجتذاب نظارة المسرح، فإن شيكسبير لم يكن ينتمي إلى عصر بعينه، بل إلى كل العصور.

وقد بلغ من إعجاب معاصري مايكل أنجلو، ومن جاءوا بعدهم، أنه أصبح معروفاً بأنه مايكل أنجلو الإلهي. وقد فسر برامز سبب توقفه عن كتابة إحدى سيمفونياته مدة اثني عشر عاماً بقوله «إنك لن تستطيع أن تعرف كيف يشعر أمثالنا، عندما نسمع وقع أقدام عملاق مثل بيتروفن خلف ظهورنا». إن المبدعين المشهورين هم قادة في الشؤون الفنية والعلمية.

وتقدم إلينا مجموعة العوامل التي نستعين بها لفهم المبدعين الأفاضل، عونا مماثلاً على فهم القادة البارزين. وإذا ما شئنا الاكتفاء بعدد قليل من الأمثلة، قلنا إن دراسة عوامل مثل: ترتيب الميلاد، والذكاء والتعليم، والعمر، وروح العصر Zeit geist، والعنف السياسي (وستتم مناقشة كل منها في فصول تالية)، تعمل على تقدم فهمنا العلمي للعابرة أياً كان نوعهم. وهذا يعني أن هناك أسساً مشتركة خاصة بالتعريف، وأسساً مشتركة خاصة بالتعليل (تعليل ظهور القادة أو العابرة)، تبرر مناقشتنا لهذين النمطين من النماذج الممثلة للعبقرية في نفس الوقت.

سأقوم في هذا الكتاب بدراسة العبقرية باستخدام أساليب القياس التاريخي His toriometry. وهو مصطلح وضعه «فردريك وودز F. A. Woods» في عام 1911 «كي يشير به إلى تلك الفئة من البحوث التي يتم فيها إخضاع حقائق التاريخ للمعالجة الإحصائية، وفقاً لبعض أساليب القياس الموضوعية، أو اللاشخصية» (ص 568) ولتجنب الخلط بين هذا الأسلوب، وبين الأسلوب المعروف باسم «الإحصائيات التاريخية»^(1*) Cliometrics. وهو أسلوب له مؤيدوه حالياً بين بعض المؤرخين، فإن هذا التعريف لا بد أن يخضع لقدر من التهذيب، بحيث نعرّف القياس التاريخي بأنه الأسلوب الخاص باختبار الفروض العامة أو الناموسية^(2*) Nomothetic التي تتعلق بالسلوك الإنساني من خلال تطبيق التحليلات الكمية على معطيات مستخلصة من عينات تاريخية، ولكي أجعل هذا المنهج البحثي مفهوماً، سأقوم بمناقشة دلالات المصطلحات الأساسية، ألا وهي «الفروض الناموسية»، و«التحليلات الكمية»، و«العينات التاريخية».

الفروض الناموسية

إن التمييز بين التفسير الناموسي، والتفسير الفردي، أمر جوهري تماماً

لتعريف القياس التاريخي. فالتفسير الناموسي هو تفسير يركز على الجوانب العامة أو الكلية في السلوك الإنساني، ويهمل الجوانب الخاصة المتعلقة بالشخص، والمكان، والزمان، أما التفسير الفردي فيركز على الخاص. والمنحى الناموسي هو مطلب أولي واضح من مطالب العلم، فالتفسير العلمي للإبداع والقيادة، مثلا، يجب ألا يكون متوقفا على الموقع الجغرافي، أو الفترة الانتقالية التاريخية، أو الخصائص النوعية الخاصة بمبدع مفرد أو قائد مفرد. وهذا التوكيد على الجانب الناموسي يربط القياس التاريخي بمنهاج العلم السلوكي الأخرى، كالقياس النفسي مثلا. فعالم النفس الذي يريد أن يختبر الفرض القائل إن الذكاء يرتبط بالإبداع مثلا، يقوم أولا بتطبيق أدوات القياس النفسي المناسبة على عينة من الأشخاص «المفحوصين» ثم يحسب بعد ذلك معامل الارتباط بين المتغيرين (الذكاء والإبداع). ولا يكون هناك، سواء لدى القائم بالقياس النفسي، أو لدى أي قارئ للتقرير الخاص بالنتائج، أدنى اهتمام بأسماء الأشخاص الذين أجري عليهم هذا البحث. كما أنهما-أي الباحث والقارئ-لا يهتمان بها إذا كان هناك من أفراد العينة المجهولين، من حصل على درجات لا تتسق مع العلاقات الإجمالية الناتجة، ومن ثم فهو يشكل استثناء للقاعدة المستخلصة. فلما كان كل فرد يشكل اختبارا مستقلا للفرض، فإن المسألة الوحيدة الهامة هي ما إذا كان عدد الأمثلة المؤيدة للفرض يفوق عدد الأمثلة الداحضة له. وعلى نفس المنوال، فإن القائم بالقياس التاريخي لن يهتم بشكل عام بها إذا كان مبدع بعينه، أو قائد بعينه، متفقا مع علاقة ناموسية ما يتم اكتشافها. فالمعرفة العلمية لا تهتم بمعرفة كنه الاستثناءات التي تمثل الأقلية، ولا بمعرفة الأمثلة أو النماذج التي تشكل الأغلبية.

وهذا الاستخدام الناموسي للبيانات التاريخية يميز القياس التاريخي عن الدراسات الأخرى التي تعتمد اعتمادا شديدا هي الأخرى على السجل التاريخي. فليست مهمة الوصف التاريخي^(3*) -يقينا- اكتشاف القوانين السلوكية التي تتجاوز السمات الشديدة الخصوصية لفترة معينة أو موضع أو شخص معين. كما قد تتعرض الدراسة الوصفية التاريخية لتفاصيل دقيقة خاصة بالظروف السابقة والنتائج اللاحقة الخاصة بقرار سياسي خاص، أو منتج إبداعي بعينه، وعلى ذلك فإن الدراسة الوصفية التاريخية

تعمل على الربط بين أمثلة بعينها، بدلا من أن تشغل نفسها بفحص قوانين التاريخ، أو إثباتها، أو حتى ضرب الأمثلة لها.

كذلك يتميز القياس التاريخي عن التاريخ النفسي والسيرة النفسية بأنه يستهدف التوصل إلى قوانين لها صفة العمومية، فبدءا من دراسات سيجموند فرويد الخاصة بالسيرة النفسية لكل من ليوناردو دافنشي ودستوفيسكي، وودرو ولسن، وحتى تحليلات إرك إركسن التاريخية النفسية حول المهاتما غاندي ومارتن لوثر، فإن مشروع باحثي دراسات وصف السيرة النفسية والتاريخ النفسي ركز على الأفراد بشكل واضح. فقد قام فرويد، مثلا، بالتركيز على تفسير الجوانب الخصوصية المتعلقة بحياة ليوناردو وعمله، وكانت فروض فرويد، رغم اشتقاقها من المبادئ الناموسية التي يفترض أن يقوم عليها التحليل النفسي، فروضا فردية في جوهرها، ذلك أن الكشف عن أن حب الاستطلاع أو الفضول النهم لدى ليوناردو قد نشأ عن عقدة أوديبية لم يتم حلها بشكل كاف، ييصرنا بشخصية هذا العبقري المبدع، لكنه لا يقودنا إلى اكتشاف القوانين العامة للإبداع الإنساني.

ومع أن علم الإحصاءات التاريخية، شأنه شأن علم القياس التاريخي، علم يقوم على الدراسة الكمية، فإنه ليس أكثر ناموسية في طريقة «الوصف التاريخي» أو طريقة «التاريخ النفسي» أو السيرة النفسية^(4*). ولو تركنا جانب الإحصاءات الكمية جانبا، فإن الفروق الأساسية ما بين طريقة الإحصاءات التاريخية وطريقة التاريخ النفسي هي أن الذين يستخدمون طريقة الإحصاءات التاريخية يستخدمون علم الاقتصاد أكثر من استخدامهم لنظرية التحليل النفسي، وينصب اهتمامهم على تفسير الأحداث الهامة أكثر من اهتمامهم بتفسير طبائع الشخصيات الهامة. والكتاب الذي نوقش كثيرا وهو كتاب: «زمن على الصليب» Time on the Cross الذي ألفه روبرت فوجل R. Fogel وستانلي إنجرمان S. Engerman، وصدر عام 1974م، مثال على ما نقول. فقد قام هذا «التاريخ الاقتصادي الجديد»، بتحليل مؤسسة العبودية في الجنوب قبل الحرب^(5*)، من أجل إثبات أن الاقتصاد القائم على العبودية اقتصاد مجز ماديا. وعلى الرغم مما لهذه القضية من أهمية في فهمنا لتاريخ الولايات المتحدة، فإن هذه القضية لا تؤدي إلى فرض علمي بمعنى أن التحليلات لم تؤد إلى قوانين شاملة حول العبودية، ذلك أن

أصحاب أسلوب الإحصاءات التاريخية، وكذلك أصحاب أسلوب التاريخ النفسي، يسعون إلى تقدم التاريخ من خلال تطبيق العلم، وليس إلى تقدم العلم من خلال تحليل التاريخ.

أما النشاط الخاص بفلسفة التاريخ فهو النشاط الوحيد الذي يمكن اعتباره منافسا للقياس التاريخي من بين كل النشاطات العقلية التي تتضمن بعض أوجه التشابه مع القياس التاريخي، وذلك في بحثه عن المبادئ الناموسية. فمنذ ذلك الوقت الذي بدأ فيه المفكرون يتجهون إلى التيارات الكبرى للأحداث، حاول بعضهم أن يسبر غور القوى الفاعلة من داخلها، من أجل الكشف عن الدروس العامة للتاريخ. وتشتمل كتب: «الخان سو» The Han Shu للمؤرخ الصيني بان بياو Pan Piao من القرن الأول الميلادي، أو «المقدمة» للمؤرخ المسلم ابن خلدون في القرن الرابع عشر الميلادي، و«اضمحلال الإمبراطورية الرومانية وسقوطها» للمؤرخ الإنجليزي إدوارد غبن في القرن الثامن عشر، تشتمل كلها على محاولات لتفسير نمو الأنظمة السياسية وانهارها. وفي تاريخ أكثر قربا، نجد أن آرنولد توينبي في كتابه الضخم: «دراسة للتاريخ» (1946)، قد قام بتوحيد كل تاريخ البشرية في ضوء نظرية واحدة زعم أنها قادرة على تفسير حالة القوة الإبداعية والحيوية السياسية في كل حضارة من الحضارات. وبما أن فلسفات التاريخ تخضع خضوعا قريبا لتجريدات هائلة تضمها تحت لوائها، فإن هذه النظريات لا تصمد أو تسقط بمقدار ما تقدمه من الأدلة، ولكن بمقدار قوة الإقناع الذاتي لدى أصحابها. كذلك فإن النظريات الكبرى كثيرا ما تكمن وراءها دوافع أخرى. فمحاضرات هيغل حول «فلسفة التاريخ» (1831)، وهي المحاضرات التي كان لها تأثير بالغ، تبدو أحيانا وكأنها ضرب من الدعاية البارعة للدولة البروسية. ولكن حتى لو كان من الممكن تفسير مفهوم هيغل عن التعاقب أو التسلسل الخاص بالموضوع ونقيضه والمركب الناشئ عنهما في تاريخ الأفكار، وكذلك افتراض توينبي بأن الحضارة إنما تستثار بفعل تحد معتدل، لو كان من الممكن تفسيرهما، كليهما، باعتبارهما فرضين ناموسيين فإن هيغل وتوينبي فشلا في إرساء هذين الفرضين باعتبارهما تعميمين علميين، ذلك أن الاستشهاد غير المنظم ببعض الحالات المعينة لا يقدم برهانا علميا، بل مثالا على البراعة البلاغية. إن فلسفة التاريخ

فلسفة ناموسية في مقصدها، لكنها تميل إلى المعالجات الفردية عند التنفيذ. والقياس التاريخي فقط من بين كل هذه الأساليب لدراسة التاريخ، هو الناموسي في المقصد والنتائج في آن معا.

لا يتطلب هذا البحث عن الاستنتاجات الناموسية من أصحاب القياس التاريخي أن يقلعوا عن أية محاولة لتفسير الظواهر التاريخية الخاصة. فهو لا يعني، مثلا، أنه لا يمكن أن ينجم عن القياس التاريخي أي فهم متعمق لحياة عبقري مثل آينشتاين، وإذا كان أصحاب أسلوب الإحصاءات التاريخية وأصحاب أسلوب السيرة النفسية يمكنهم تطبيق المعرفة المكتسبة في الظواهر التاريخية الخارجية، سواء في المجالات الاقتصادية، أو في التحليل النفسي، فإن أصحاب أسلوب القياس التاريخي، يمكنهم من دون شك تطبيق المعرفة المستقاة من التاريخ مباشرة. فأى قانون عام لا بد أن تكون له بعض القابلية للتطبيق على الحالات الخاصة. وإذا ما عجزت قاعدة تاريخية معينة، عن الانطباق على الأغلبية الساحقة من الأمثلة الخاصة على الأقل، فإن أصحاب أسلوب القياس التاريخي سيكونون قد بينوا فساد اعتبارها تعميما سليما مستمدا من الوقائع.

إن تفسير العبرية التاريخية باستخدام قوانين القياس التاريخي له وجهان، فمن ناحية، يمكن توجيه الجهود التفسيرية نحو إظهار الكيفية التي يمثل بها مبدع أو قائد معينان لقاعدة عامة، فإذا لاحظنا أن سجل الأعمال الكثيرة المنشورة الخاصة بآينشتاين هو مثال على ما نجده لدى غيره من العلماء العظام، فإن آينشتاين يصبح مثلا لقاعدة عامة، وبما أن الاستشهاد بمثال واحد لا يمكنه أن يثبت القاعدة، فإن هذه النماذج الممتلئة تفيد باعتبارها وسائل تعليمية فقط. فالمثال الموضح الجيد الذي يحول المبدأ العام المجرد إلى شيء محسوس يجعل القانون العام أقرب إلى الأذهان. أما من الناحية الأخرى، فإن محاولة استخدام قانون عام لتفسير شخصية تاريخية معينة قد تنتهي بالفشل. فبعض شخصيات التاريخ البارزة قد لا تتفق بشكل تام مع قاعدة عامة، ورغم أن وجود مثل هذه الأمثلة السلبية لا يهدد المشروع الناموسي، فإن هذه الاستثناءات تشكل تحديا للمؤرخ، والقائم بالقياس التاريخي على حد سواء. وقد يقرر المؤرخ، ربما بالاستعانة بكاتب السيرة النفسية، أن يخضع هذه الحالات الشاذة للتحليل الفردي المفصل.

ولو تبين في النهاية أن هتلر ليس نموذجاً ممثلاً للدكتاتور من وجهة نظر ناموسية فإن من الممكن لجانب خاص في طفولته أو فترة نضجه المبكر أن يزودنا بالدليل المفقود الذي أهمله العلماء. كما قد يجد علماء القياس التاريخي هذه الأمثلة مثيرة للاهتمام أيضاً، لكنهم سيقومون بطرح سؤال من نوع مختلف هو: ما الشيء المشترك بين هتلر وبين غيره من الدكتاتوريين غير النمطيين الذي يمكنه أن يفسر حقيقة أن هؤلاء الطغاة المستبدين، ومن ضمنهم هتلر، يختلفون بشكل واضح عن النمط العام للطغاة؟ فإذا شاهدنا صفة شائعة ثابتة أخرى يمكن أن تخضع لمزيد من القياس التاريخي، فإن حدود فهمنا الناموسي للدكتاتورية ستتسع، وستتحرك شخصيات تاريخية أكثر في القائمة المتضائلة باستمرار والخاصة بالذين يشذون عن القاعدة، إلى القائمة المتنامية الخاصة بالنماذج الممثلة. وقد تضيف هذه القدرة على الفصل بين الأمثلة الموضحة والأمثلة غير الموضحة للقوانين العامة والثابتة بعداً جديداً لعملية تقديرنا لأسماء الماضي البارزة يوماً ما. وقد نتمكن في نهاية المطاف، بالاستعانة أيضاً بمقاييس مثل الذكاء والإنتاجية، والتأثير، من تحديد «الدرجة الاحتمالية الناموسية» Nomothetic Probability Score، بالنسبة لكل الشخصيات التاريخية البارزة في العالم، أي قياس المدى الذي كان عنده الفرد فذاً أو استثنائياً. وهذا يعني أنه رغم أن القياس التاريخي يجب أن يقيم في ضوء إنجازاته الناموسية، فإنه قد يساهم كذلك في فهمنا للحالات الفردية.

التحليلات الكمية

يعتبر التقابل ما بين التحليل الكمي والتحليل الكيفي ذا أهمية أساسية لفصل القياس التاريخي عن عدد من الفروع العلمية الأخرى المرتبطة به. فالتاريخ التقليدي كفي حتى النخاع، فصفحة من يخرن لا يمكن اعتبارها خطأً صفحة من نيوتن، والتحليل الكيفي صفة مميزة لأعمال فلاسفة التاريخ الكبار أمثال هيغل وشبنغلر وتوينبي، بقدر ما هو صفة مميزة لأعمال المحللين النفسيين الذين كتبوا تفسيرات خاصة بالسيرة النفسية للمبدعين والقادة البارزين. فدراسة فرويد التحليلية النفسية عن ليوناردو لا تشمل على أي بيانات كمية في أي نوع. وليس هناك من بين مناهج البحث المتعددة

التي ذكرتها ما يعتبر ذا طبيعة كمية خالصة، سوى القياسات النفسية^(6*) والإحصاءات التاريخية، ولقد يمكن القول إن القياس التاريخي هو بمثابة الاتحاد بين القياسات النفسية والإحصاءات التاريخية فمن أجل اكتشاف العلاقة بين الحرب والإبداع، مثلا، قد نستخدم الإحصاءات التاريخية لقياس شدة الحرب ونستخدم القياسات النفسية لتقدير كمية الإبداع. لكن قولنا إننا نستخدم القياسات التاريخية لقياس كلا المتغيرين أرسق وأدق. فقد نقوم بإحصاء عدد المعارك التي خاضها المتحاربون، وعدد الروائع التي أبدعها المبدعون كل عام، ثم نحسب بعد ذلك العلاقة الإحصائية بين هذين المتغيرين.

وهناك من يقول إن من المستحيل استخدام الأساليب الكمية في دراسة الأحداث التاريخية لأن «التاريخ لا يعيد نفسه». فمثلا لا تتشابه ندفات الثلج، كذلك لا توجد معركتان متشابهتان، ولا توجد قطعتان متطابقتان من الروائع. لكن هذا الرأي لا يقنع الباحث الذي يستخدم القياس النفسي، إذ لا يجيب شخصان دائما على نفس الاختبار للذكاء بنفس الطريقة حتى عندما يحصل كلاهما على نفس الدرجة. وبشكل عام يمكننا القول إن العلم يجب أن يتعامل دائما مع التجريدات أو الاستنتاجات العامة التي تهمل بعض الجوانب المتفردة في أية حادثة. فليست هناك عينتان كيميائيتان أو بيولوجيتان متطابقتان تماما. ولا يتطلب الأمر وجود مستوى غير مقبول من التجريد كي نفترض أن وجود معارك أكثر يعني حربا أكبر وأن أعمالا رائعة أكثر تدل على إبداع أكثر. وإذا اكتشفنا من خلال حسابنا لعدد المعارك وعدد الروائع الإبداعية، أنه عندما وصل عدد المعارك أعلى حد له مثلا، وصل عدد الروائع الإبداعية أدنى حد له، فإنه سيكون من العبث أن نؤكد بشكل متسم بالجمود أن الحرب لا علاقة لها بالإبداع أبدا-رغم أن هذه النتيجة كامنة في القياس الكمي.

يتكون التحليل الكمي في دراسات القياس التاريخي من أربع خطوات متميزة هي عادة: تحديد عينات الوحدات الخاصة بالتحليل الإحصائي واختيارها، والتعريف الإجرائي^(7*) Operational Definition للمغيرات الحاسمة أو الهامة التي ستخضع للفحص، وحساب العلاقات بين هذه المتغيرات، ثم استخدام التحليلات الإحصائية الأكثر تقدما لاستخراج العلاقات السببية

الأكثر احتمالاً في مجموعة البيانات، وسأقوم فيما يلي بمناقشة كل خطوة من هذه الخطوات على التوالي.

تحديد الوحدة واختيار البيانات

لا تشغل البحوث النفسية نفسها عادة بتعريف وحدة التحليل أو تحديدها، ويعتبر الفرد في كل الحالات تقريباً هو وحدة التحليل المناسبة. ومن المفروض أن يكون المفحوصون في دراسة للإبداع والقيادة هم الأفراد المبدعون والقيادة. لكن عندما نأتي إلى القياس التاريخي، فإن تحديد وحدة التحليل لا يمكن اعتبارها أمراً مسلماً به إذ نحتاج أحياناً إلى توظيف وحدة تحليل بديلة من أجل اختبار فروض ناموسية معينة.

يستخدم أصحاب منحى القياس التاريخي أحياناً وحدات مأخوذة من مقطع عرضي Cross-Sectional Units وأحياناً وحدات مأخوذة من سلاسل زمنية Time Series Units^(8*). ويعتبر الفرد مثلاً جيداً للوحدة المأخوذة من مقطع عرضي وهذه الوحدة هي السائدة في البحوث التقليدية حول الإبداع والقيادة. وعلى سبيل المثال، فإنني سأقوم في فصول تالية بمراجعة الدراسات المتعلقة بالفروق في الشهرة لما يخص 2012 فيلسوفاً و 696 من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية و 38 رئيس جمهورية أمريكي، و 301 من العباقرة. ومع ذلك فإن الوحدة المأخوذة من مقطع عرضي ليست هي الكائن الإنساني الفرد دائماً.

فبعض الدراسات تهتم بدراسة الناتج الإبداعي المفرد، أو الحادثة التاريخية، باعتبارها الوحدة التحليلية. وسأقوم فيما بعد بمناقشة البحث الذي تم على أكثر من 15 ألف لحن موسيقي من ذخيرة الألحان الكلاسيكية، وكذلك بمناقشة بحث آخر تناول 326 معركة برية من المعارك التي حدثت عبر تاريخ العالم. وقد يستخدم الباحث بدلاً من ذلك مجموعات من الأفراد، كالأمم أو الحضارات، واتخاذ أي منها وحدة في مقطع عرضي للتحليل.

أما الفحص الذي يقوم على أساس وحدات السلاسل الزمنية، فيتم تنظيم الوقائع التي ستخضع للدراسة فيه على شكل تعاقب زمني، وقد لا تزيد الوحدة عن سنة واحدة، أو قد تطول فتصل إلى قرن. فقد قمت على سبيل المثال، في الدراسات التي سأناقشها في فصول تالية، بفحص

التذبذبات في معدل انتصارات نابليون، عبر وحدات طول كل منها سنة واحدة، كما قمت بفحص الإبداع العام في الحضارة الغربية في مائة وحدة طول كل منها عشرون عاما، وأيا كانت وحدة الزمن، فإن النظر إلى الفرد الواحد عبر الزمن، كما في حالة نابليون، يعني العمل من خلال سلاسل زمنية متعلقة بالسير الشخصية، بينما يستلزم فحص الأمة أو الحضارة عبر الزمن سلاسل زمنية تضم حقبا تاريخية طويلة.

وهناك تمييز آخر ما بين الوحدات الفردية والوحدات المتجمعة، فالوحدات الفردية التي يمكن أن تكون إما وحدات في مقطع عرضي أو في سلاسل زمنية، تتكون من كيانات فردية مثل النواتج الإبداعية أو الأشخاص المبدعين. أما الوحدات المتجمعة فتتكون من جدولة مختصرة للخصائص الفردية بحيث تشكل وحدات تحليلية أكبر تنتمي إما لمقطع عرضي أو لسلسلة زمنية. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك استخدامي المتكرر في فصول تالية لسلاسل الزمن الجيلية Generational Time Series التي أقسم التاريخ فيها إلى فترات طول كل منها عشرون سنة، يتم فيها تدوين عدد المبدعين البارزين في كل جيل.

وأية دراسة تستخدم القياس التاريخي قد تدمج المقطع العرضي وسلاسل الزمن، والوحدات الفردية أو المتجمعة في تصميم منهجي مركب واحد. ونمثل على ذلك هنا بالدراسة التي تناولت ألفين من الفلاسفة المشهورين، وهي دراسة ستحتل مكانا بارزا في الفصل الثامن من هذا الكتاب واستخدمت فيها تحليلا يجمع ما بين الأفراد والأجيال مقارنة بين المعتقدات الفلسفية لمفكرين فرادى مأخوذتين من مقطع عرضي، وبين روح العصر الفلسفية السائدة في سلسلة زمنية جيلية متجمعة. وهذه المقارنة تجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت شهرة المفكر معتمدة على اتفاق هذا المفكر مع روح عصره أم لا. لكن هناك منحى آخر يخطو خطوة أخرى أبعد مما سبق من خلال تحليل عدة سير عملية منفصلة إلى وحدات خاصة خاضعة للتقسيمات الزمنية، وينتج عن ذلك ما يسمى بتصميم السلاسل الزمنية المأخوذة من مقطع عرضي Cross-Sectional Time-Series Design. فعلى سبيل المثال، قمت في فحص لحياة عشرة من أشهر مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية، بتقسيم سيرة كل موسيقار إلى فترات عمرية مقدار كل منها 5 سنوات، وقد أنتج

ذلك مائة وحدة تنتمي كل منها إلى مقطع عرضي وإلى سلسلة زمنية في آن واحد معا (Simonton, 1977 a). وبما أنني جدولت أحداثا مفردة مثل عدد المعارك الألحان التي تم تأليفها في كل فترة وأحداثا متجمعة (مثل عدد المعارك التي خاضتها الأمة التي يعيش فيها المؤلف الموسيقي) فقد ضم هذا التصميم مستويات التحليل المفردة والمتجمعة على حد سواء. ولهذا التصميم التحليلي المركب، الذي يشكل سلسلة زمنية موحدة مستمدة من السيرة الشخصية ومن السياق التاريخي، قيمته في تحديد العلاقة ما بين التطور الشخصي والتغير الاجتماعي الثقافي.

وعندما يتم تحديد وحدة التحليل، فإن الخطوة التالية هي اختيار العينات، أي اتخاذ قرار لتحديد أي من وحدات التحليل المستمدة من مقطع عرضي أو من السلاسل الزمنية سيتم فحصها. فإذا كانت الوحدات تمثل مقطعا عرضيا من الشخصيات البارزة فإن البروز يكون في العادة هو معيار اختيار العينة. فعندما، رغبت كاثارين كوكس (1926) على سبيل المثال في دراسة نسب ذكاء المبدعين والقادة. فإنها أخذت أبرز 301 من قائمة كاتل (1903) والمرتبة بشكل متدرج والمتكونة من ألف من شخصيات التاريخ البارزة. وكان المبرر المنطقي الذي يقف وراء معيار البروز بسيطا، فالمبدعون والقادة الذين هم أبرز من سواهم ليسوا فقط هم الأفراد الذين أثاروا فضولنا واهتمامنا، ولكنهم أيضا هم الذين تتوافر عنهم، عادة، أفضل المعلومات الخاصة بسيرهم الشخصية، وبالظروف التاريخية التي عاشوا فيها، أي أن العينة التي ننوي دراستها ينبغي أن تقتصر دائما على تلك الوحدات التحليلية التي تكون البيانات الخاصة بها متاحة.

المقاييس والتغيرات والتباين

كيف يمكن تحويل مادة السير الشخصية والمادة التاريخية إلى قيم كمية؟ الأمر المألوف في نظرية القياس النفسي هو التمييز بين أربعة مستويات مختلفة من عمليات القياس، يمثل كل منها تقدما أكبر من المستويات السابقة عليه من حيث المعلومات التي يشتمل عليها. ويطلق على هذه المستويات اسم: المقاييس الاسمية Nominal Scales، والمقاييس الرتببة Ordinal Scales ومقاييس المسافة Interval Scales ومقاييس النسبة Ratio Scales.

لا يشتمل المقياس الاسمي على بعد كمي، لأن الأعداد فيه لا تكون مفيدة إلا في تحديد الكيانات المتميزة كيفيا، فإذا قمنا في تحليل إحصائي ما بترميز Coding كل الذكور بواسطة الصفر، وكل الإناث بالرقم 1، فإن ذلك لا يعني أن الإناث يتفوقن على الذكور في خاصية كمية غامضة، ذلك أن المقاييس الاسمية مفيدة فقط في تسجيل الخصال أو الصفات الكيفية مثل: مجال الإنجاز، والقومية، أو الجنس «ذكر أو أنثى».

وفي مقابل ذلك، تخبرنا الأرقام في المقياس الرتبي بكيفية ترتيب الوحدات التحليلية تحت خاصية معينة، فمثلا قام فارنرورث Farnsworth (1969) بترتيب 99 فردا من أشهر مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية (بدءا من باخ حتى تارتيني) وقام أيضا بترتيب 50 من أشهر مؤلفي الموسيقى الحديثة (بدءا من سترافنسكي حتى كيرتشنر Kirtchner) والعيب الرئيسي في المقاييس الرتبية هو أن الرتبة الخاصة بالأرقام المتتابعة هي فقط التي لها دلالتها الكمية، وليس الأمر كذلك بالنسبة لحجم المسافة الفاصلة بين هذه الأرقام المتتابعة. فمثلا إذا أعطينا باخ الرتبة رقم (1) وبيتهوفن الرتبة رقم (2) وموزارت الرتبة رقم (3) فهذا لا يعني أن شهرة باخ تفوق شهرة بيتهوفن بقدر ما تفوق شهرة بيتهوفن شهرة موزارت.

وعندما تكون المسافة ما بين الأرقام نفسها دالة على كميات، فإننا نحصل على مقياس للمسافة. والمثال البسيط الأولي لذلك هو التقديرات Ratings، أي المقاييس التي تقوم على أساس تقديرات المحكمين للوحدات الواقعة على طول بعد معين، حينما يتعدى الأمر المطلوب مجرد الترتيب. فعلى سبيل المثال طلب مارانيل (1970) من عدة مئات من المؤرخين الأمريكيين أن يضعوا تقديرات لـ 33 رئيسا من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية على أبعاد مسافة مثل: المكانة العامة، وقوة الفعل، والمثالية، والمرونة، وإنجازات حكمه، فمعرفة أن درجة مرونة الرئيس كندي كانت 61، ودرجة لنكلن كانت 50، 1 وأنדרو جاكسن 18، 2، وولسن 2، 33، تقول لنا-أي هذه المعرفة- ما هو أكثر مما تقوله لنا تلك الحقيقة التي فحواها أن كندي ولنكلن كانا أكثر مرونة من جونسن وولسن. حيث تشير هذه الدرجات أيضا إلى أن الفرق في المرونة ما بين جونسن وولسن هو حوالي نصف الفرق بين كندي ولنكلن فقط.

لا تتطلب الأساليب الإحصائية شيئاً أفضل من مقاييس المسافة، لكن مقاييس النسبة أيضاً لها بعض المزايا التفسيرية التي تتفوق بواسطتها على مقاييس المسافة. ففي مقاييس النسبة لا تكون المسافات بين الأرقام فقط، هي التي تعني شيئاً. ولكن النسب الخاصة بين أي رقمين تكون لها دلالتها أيضاً.. ويشتمل مقياس النسبة الحقيقي كذلك على نقطة صفرية غير تحكمية، فمثلاً إذا افترضنا أن الحرب تكف الابتكار التكنولوجي، فقد نحصى عدد الإصابات في الحرب كل سنة، ونحصى كذلك عدد طلبات تسجيل براءات الاختراع عبر هذه السنوات. وستشكل كل جدول (9*) لهذه السلاسل الزمنية الناتجة مقياس نسبة. ولا شك أن مما له مغزاه أن نقول إن عدد الإصابات في إحدى سنوات الحرب بلغ صفراً، أو أن عدد طلبات تسجيل براءات الاختراع بلغ صفراً، وأن نقول إن ألف إصابة تعني عشرة أمثال مائة إصابة. إن مقاييس النسبة هي مقاييس شائعة تماماً في بحوث القياس التاريخي. أما في عمليات الجدولة التي لا يمكن إحصاء كل الأحداث فيها بطريقة متساوية، فكثيراً ما يستحسن فيها استخدام المقاييس الموزونة Weighted (10*) بدلاً من المقاييس غير الموزونة، ونجد مثلاً على ذلك في البحث الذي قمت به حول ما إذا كانت الأحداث العصبية Stressful في حياة المؤلفين الموسيقيين تؤثر على نمط الألحان التي يؤلفونها أم لا (Simonton, 1980 C). فقد قمت بالبحث في سير المؤلفين الموسيقيين المشهورين عن مصادر القلق. وبدلاً من أن أقوم، بشكل بسيط، بإحصاء الأحداث العصبية، قمت بوزن هذه الأحداث وفقاً لصيغة معدلة من مقياس «تغير الحياة - Life-Change» الذي ابتكره هومز Holmes وراهي Rahe (1967) فأعطيت موت الزوج أو الزوجة مائة نقطة، وتغير البلد أربعين نقطة، والمشكلات القانونية أو المقاضاة أمام المحاكم ثلاثين نقطة، على سبيل المثال لا الحصر. ورغم أن المرء قد يعترض على الوزن المنسوب لكل حادثة، فإن مثل هذه الصيغ الموزونة، رغم عدم دقتها، هي في الغالب أكثر فائدة من مجرد التعامل مع كل الأحداث على أنها متساوية.

إن الهدف من مثل هذه العمليات الكمية، أيا كان نوع المقياس المستخدم، هو إعطاء كل وحدة من وحدات التحليل قيمة تتصل بجانب أو متغير معين. والمتغير هو خاصية معينة، قد تختلف الوحدات التحليلية أو تتذبذب عليها.

وهكذا فإن متغيرا مثل الإصابات في المعارك، قد يمتد من الصفر إلى الملايين، ودرجات مرونة رؤساء الجمهوريات من 2, 33 إلى 1, 61، ورتب الـ 99 الأكثر شهرة من المؤلفين الموسيقيين الكلاسيكيين من 1 إلى 99. وكذلك فإن عباقرة التاريخ يمكن تصنيفهم إما باعتبارهم قادة أو مبدعين. وكى يكون المتغير مؤشرا يدل على سمة معينة، فإنه يجب أن يتباين أو يختلف، وكلما زاد التباين^(11*) كلما كان ذلك أفضل، فترتيب شهرة ألف رجل وامرأة من 1 إلى 1000 يقدم معلومات أكثر حول الفروق الفردية في العظمة التاريخية، أكثر مما تقدمه العملية التي تقتصر على تصنيف كل فرد على أنه مشهور أو مغمور ولو أخذنا حالة متطرفة ووجدنا فيها أن المتغير لا يتغير لانعدمت الفائدة منه. فإذا كنا نريد أن نعرف ما إذا كانت رئيسات الدول الإناث يقل لديهن احتمال توريط أممهن في صراعات عسكرية عن الرؤساء الذكور، فإنه لن يكون مناسباً أن تكون لدينا عينة تتكون من الرؤساء الأمريكيين فقط، لأنهم جميعهم كانوا من الرجال. إن العلاقة بين الجنس «ذكر/ أنثى» والعدوان، لا يمكن تحديدها من خلال عينة يكون تباين متغير الجنس فيها يساوي صفراً. لقد قام علماء الإحصاء بتحديد مقياس يسمى «التباين» يخبرنا بمدى تباين القياسات حول القيمة المتوسطة لهذا المتغير. فكلما اتسع تذبذب صورة الإصابات من سنة إلى أخرى، كان التباين في المتغير الخاص بالإصابات أكبر، وكذلك فإنه كلما ازداد اتساع الفروق الفردية في الذكاء الذي نقيسه، كان التباين في مقياس نسب الذكاء أكبر.

التباين المشترك Covariation ومعامل الارتباط Correlation Coefficient

يكون التباين الخاص بمتغير معين أحيانا مثيرا للاهتمام في حد ذاته. لكن التساؤل الذي كثيرا ما يطرحه باحثو القياس التاريخي تساؤل أعقد من هذا. افترض أن لدينا متغيرين، فإلى أي مدى يكون التباين في أحدهما مرتبطا بالتباين في الآخر؟

لم يذهب العديد من بحوث القياس التاريخي المبكرة إلى ما هو أبعد من القيام بوضع البيانات في شكل كمي. وكان التحليل بعد ذلك مقتصرا على النظر في الجداول والرسوم البيانية والأشكال الموضحة. لكن حتى ذوو الخبرة من الإحصائيين قد لا يكونون قادرين على النظر عبر مجموعة

الدراسة العلمية لعابرة التاريخ

كبيرة من الأعداد، واكتشاف الأنماط الخاصة الموجودة داخل هذه الأعداد فعلا. إن الكائنات البشرية تعجز عن تحديد ما إذا كانت سلسلة من الأرقام عشوائية أم لا، وقد ترى ترابطات أو دورات قد لا تكون موجودة. والأمر هنا شبيه بها يحدث عندما نكتشف بعض الصور في عشوائية السحب أو بقع الحبر. فنادرا ما يلفت انتظام ما في التاريخ انتباهنا بشكل مباشر. وإذا كان علي القياس التاريخي أن ينجح في استخلاص المبادئ الناموسية، فإن إجراءنا الخاصة بتحليل البيانات ينبغي أن تكون في مثل الدقة البالغة التي تكون عليها أساليبنا الأخرى التي نستخدمها في تحويل البيانات إلى أرقام كمية.

والسؤال الهام هنا هو: كيف نقوم بتقدير «التباين المشترك» بين متغيرين عبر عينة من وحدات التحليل؟ إن الأسلوب الإحصائي الذي يستخدم بطريقة متكررة والذي ابتكره كارل بيرسن K. Pearson هو معامل الارتباط المستقيم^(12*) Product-moment Correlation أو ما يسمى أحيانا معامل ارتباط بيرسن (r). ويتراوح هذا المعامل ما بين -1 إلى +1 حيث الإشارة (-) السالبة تعني علاقة سالبة بين متغيرين والإشارة (+) الموجبة تعني علاقة إيجابية (العلاقة السالبة تعني أنه كلما زادت قيمة أحد المتغيرين نقصت قيمة المتغير الآخر، والعلاقة الموجبة تعني أنه كلما زاد أحد المتغيرين زاد المتغير الآخر أيضا). وعندما تكون -r صفرا تكون العلاقة بين المتغيرين عشوائية تماما، ومن ثم تكون غير موجودة. (وهذا يعني أنه عندما يزداد أحد المتغيرين، فإن المتغير الآخر يمكن أن يزداد مثلما يمكن أن ينقص أيضا)، وهكذا فإن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط تكون عادة كسرا عشريا يتراوح بين صفر و 1. والارتباط المرتفع الذي مقداره 0,90 هو ارتباط نادر في الواقع، وتقع معظم الارتباطات ذات الأهمية الجوهرية ما بين حوالي 0,20 و 0,50.

يهتم الباحثون عادة بتأثير متغير واحد على متغير آخر، ويسمى المتغير المسبب بالمتغير المستقل Independent Variable أما المتغير المتأثر به فيسمى بالمتغير التابع Dependent Variable. فلو تناول البحث على سبيل المثال موضوع تأثير الحرب على أزياء النساء لكان مقياس قيمة الحرب أو شدتها هو المتغير المستقل وخصائص الأزياء المختلفة مثل طول التنورة هي المتغيرات التابعة. والطريقة المعتادة في حساب أهمية متغير سببي «مؤثر» معين هي

تربيع معامل ارتباطه مع المتغير المتأثر. أي أن «ر 2» هي نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها أو التنبؤ بها من خلال إثر المتغير المستقل فيه. والدرجة ر 2- 1 تدل على قابلية تامة للتنبؤ. أما الدرجة ر 2- صفرًا فتشير إلى الافتقار التام لأية قيمة تفسيرية أيا كانت والارتباط الذي مقداره «0, 30» بين الحرب الدولية وبين طول التنورة مثلًا (حيث تشير العلامة السالبة إلى أنه كلما طالت الحرب قصرت التنانير)، هذا الارتباط يمكننا من استنتاج أن 9٪ (أي مربع 0, 30) من التباين الخاص بطول التنورة يمكن تفسيره أو التنبؤ به من خلال تأثير الحرب الدولية (Simonton, 1977) والارتباطات الثنائية bivariate Correlations أي الارتباطات بين متغيرين- أدوات مفيدة في بحوث القياس التاريخي لكن الطرق الإحصائية القائمة على المتغيرات المتعددة أفيد منها. فالتحليل متعدد المتغيرات Multivariable Analysis يضع في اعتباره أكثر من متغيرين، وربما مئات المتغيرات. وعندما يبلغ الموضوع الذي نخضعه للدراسة من التعقيد ما يبلغه الإبداع أو القيادة، فإن أي متغير تابع قد يقابله عدد كبير جدا من المتغيرات المستقلة الممكنة، والتحليل متعدد المتغيرات يسمح لنا بمعالجة هذه الكثرة من مؤشرات التنبؤ في وقت واحد معًا. بحيث تندمج مجموعة كبيرة من الارتباطات الثنائية في بيان واحد شامل متعدد المتغيرات.

ويمكننا أن نأخذ مثالًا موضحًا لهذه القدرة التبسيطية الخاصة بالإحصاء متعدد المتغيرات في دراسة أجريتها على 696 من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية المشاهير. (Simonton, 1977b)، فقد أعطتنا الشهرة الفردية لكل من هؤلاء المبدعين معامل ارتباط ثنائيًا مقداره 0, 56 مع طول الحياة الإبداعية و 0, 71 مع الإنتاجية الإبداعية و 0, 19 مع سنوات ميلادهم، وهذا يعني أن أشهر مؤلفي الموسيقى الغربية الكلاسيكية هم الذين كانت حياتهم الإنتاجية أطول وكان إنتاجهم أغزر وولدوا منذ زمن أبعد لا أقرب. لكن تحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة هذه المتغيرات المستقلة الثلاثة التي تقوم بالعمل معًا، لا يتم بالاكتفاء بتربيع الارتباطات الثنائية الثلاثة المنفصلة وجمع التربيعات الثلاثة الناتجة. فهذه المتغيرات الثلاثة ترتبط مع بعضها البعض كذلك، فمقدار الارتباط بين الإنتاجية الإبداعية وطول السيرة المهنية مثلًا هو 0, 51. وهذا يعني أن حوالي 26٪* (13*) من تباين

هذين المتغيرين الخاصين قد ثبت أنه مشترك، فمما يساعد على أن يكون المرء منتجا أن تكون حياته العملية طويلة، ولو لم يمت كل من موزارت وشوبرت في مقتبل العمر لكان من المحتمل أن يزيد عدد الأعمال التي أنتجها كل منهما عن ألف. إن التحليل متعدد المتغيرات يجعل من الممكن الحصول على تقدير معين للقابلية الكلية للتنبؤ الخاصة بالشهرة وبشكل يهمل المعلومات الزائدة عن الحاجة التي ترجع إلى التداخل ما بين المتغيرات المستقلة. وكما ثبت فعلا فإن الارتباط المتعدد، R ، بين الشهرة من ناحية وبين الإنتاجية وطول السيرة العملية وسنة الميلاد، من ناحية أخرى، هو $0,78$ وهذا الارتباط المتعدد يمكن تفسيره بالطريقة التي يمكن بها تفسير الارتباط الثنائي، وذلك لأنه يمثل الارتباط بين المتغير التابع وكل المتغيرات المستقلة الموضوعة في مركب مثالي قادر على التنبؤ. ومربع الارتباط المتعدد هو نسبة التباين التي يمكن تفسيرها باستخدام كل المؤشرات التنبؤية الثلاثة. فإذا كانت $R=0,78$ ، فإن $R^2=0,60$ و 0 و $0,60$ من الممكن عزو 60% من التباين الخاص بالشهرة لدى 696 مؤلفا موسيقيا إلى العوامل التفسيرية الثلاثة المفترضة. أي أن الارتباط المتعدد الذي تم تربيعه يقيس أساسا مقدار ما نعرفه عن الظاهرة التي ندرسها.

الاستنتاج السببي:

من الأشياء الأساسية التي يتعلمها دارس العلوم السلوكية أن الارتباط لا يثبت ولا يدل على السببية، ومع ذلك فقد قمت بمناقشة متغيرات السبب والأثر (أو النتيجة) والتنبؤ والتفسير، كما لو كان الأمر هو أن ارتباط بعض المتغيرات معناه أن بعضها يسبب البعض الآخر. والحقيقة أن الارتباط بين متغيرين قد يكون مزيفا. افترض أن الواقعتين (أ) و(ب) تحدثان كلتاهما، بسبب واقعة ثالثة هي (ج) بحيث أنه كلما حدثت (ج) حدثت (أ) و(ب) معا، ولكن ليس بسبب أن (أ) تسبب (ب) (أو العكس) ولكن لأن (أ) و(ب) لهما سبب مشترك. هنا يكون معامل الارتباط بين جدولة الوقائع الخاصة بـ (أ) والخاصة بـ (ب) نتيجة زائفة غير مباشرة ناجمة عن المتغير الثالث (ج). وقد أوضحت دراستي حول الشهرة الغارقة لـ 301 من المبدعين والقادة المشهورين كيف يمكن أن تتسلل علاقة زائفة إلى التحليل (Simonton, 1976a).

فالارتباط بين مرتبة الشهرة الخاصة بهذه الشخصيات التاريخية البارزة وبين درجات نسب ذكائهم المقدرة كان 0,23، وهي نتيجة تتسق مع الاستنتاج السببي القائل إن الذكاء هو متطلب أساسي للشهرة التاريخية. لكن متغيرا ثالثا هو سنة الميلاد، ارتبط بدرجة 0,14 مع درجة نسبة الذكاء، وبدرجة 0,23 مع مرتبة الشهرة، أي أن هناك نزعة متميزة بالنسبة للأفراد الذين ولدوا في تواريخ أحدث لأن يكونوا أقل شهرة، وكذلك لأن يعطوا درجات ذكاء أقل من تلك الدرجات التي تعطي لأسلافهم. ومن الممكن لهذا السبب، أن يكون الارتباط الملاحظ ما بين الذكاء والشهرة هو نتيجة زائفة للأثر المضلل الخاص بسنة الميلاد.

إن ما نحتاجه هو أسلوب لحساب الارتباط بين متغيرين، بينما نقوم بالتحكم في المتغير الثالث أو إقصائه جانبا، أو تثبيته لأنه قد يكون مصدرا للخطأ. ويكون على مثل هذا الأسلوب أن يحدد «الارتباط الجزئي»^(14*) Partial Correlation بين متغيرين بينما يقوم بتثبيت المتغير الثالث. فإذا نظرنا إلى عباقرتنا إلى 301 مرة أخرى، فإن الارتباط الجزئي ما بين الذكاء والشهرة مع تثبيت سنة الميلاد، هو: 0,20، وهو ارتباط قلت قيمته، لكنه مع ذلك ارتباط له وزنه. لكن المختصين بالقياس التاريخي كثيرا ما يقومون بدلا من حساب الارتباط الجزئي باستخدام أسلوب وثيق الصلة به، هو تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis. فالانحدار المتعدد يجعل من تحديد تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على متغير تابع واحد أمرا ممكنا، حيث يمكن تقدير الأثر السببي الخاص بكل متغير استخدم مؤشرا للتنبؤ، بينما نقوم بتثبيت كل المتغيرات الأخرى المستخدمة في التنبؤ. ويسمح لنا هذا الانحدار المتعدد بالتعامل، مع ما هو أكثر من مصدر واحد من مصادر الارتباطات الزائفة. وقد تبين في الحالة الخاصة بالعباقرة الثلاثمائة والواحد، أن سنة الميلاد ليست هي المصدر الوحيد لحدوث الزيف في الارتباط بين الذكاء والشهرة. فمدى موثوقية بيانات السيرة الشخصية قد يؤثر أيضا على هذه العلاقة. وعندما تثبت سنة الميلاد، وموثوقية البيانات، ومتغيرات أخرى عديدة، تصبح العلاقة بين الذكاء والشهرة غير دالة. فمعامل الانحدار الجزئي المعياري B (بيتا)^(15*) الخاص بالتنبؤ بالشهرة في الذكاء، مع تثبيت كل المتغيرات الأخرى، هو فقط 0,14

(Simonton, 1976 a). ويميل معامل بيتا، مثله مثل معامل الارتباط، إلى أن يتراوح ما بين -1 إلى +1 حيث يشير الصفر إلى غياب العلاقة، ويستخدم هذا المعامل بالشكل التالي: $g=B$ حيث g هي الكسر العشري الموجب أو السالب. ويشير هذا الاستخدام إلى أن أثر المتغير المستقل المقابل لهذا المعامل على المتغير التابع داخل الانحدار المتعدد قد تم تقديره مع ضبط كل المتغيرات المستقلة الأخرى في المعادلة.

إن الاستنتاج القائل إن واقعة معينة تسبب واقعة أخرى يتطلب ما هو أكثر من مجرد إظهار أن الواقعتين مرتبطتان. لكن إثبات عدم زيف الارتباط بين واقعتين لا يبين أي الواقعتين هي السبب وأيهما هي النتيجة. فكي نستدل على أن (أ) تسبب (ب) يجب أن تثبت أنه ليست هناك واقعة ثالثة (ج) تؤثر عليهما معا، وتسبب الارتباط الملاحظ بينهما. كما يجب أن تثبت إضافة إلى ذلك، أن (أ) تسبق (ب) زمنيا.

وإحدى طرائق إدخال بعد الزمن في التصميم البحثي هي أن نوظف نمطا ما من أنماط تحليل السلاسل الزمنية. إذ نستطيع من خلال قياسنا لمتغيرات السبب والنتيجة عبر الزمن، أن نظهر ما إذا كانت التذبذبات في الوقائع المسببة تميل إلى أن تسبق التذبذبات في الوقائع الناتجة. افترض مثلا أننا نقيس مساحة البقعة التي يسيطر عليها نظام سياسي معين، مثل الدولة الرومانية عبر فترات أو أجيال متتابعة مقدار كل منها عشرون عاما. وافترض أيضا أننا نريد أن نقيس دافع الإنجاز كما يتكشف من خلال الأدب القومي لذلك النظام. نفترض أولا أن دافع الإنجاز الموجود في الطابع القومي National Character يؤدي إلى فتوحات عسكرية، بعد انقضاء فاصل زمني مقداره جيل واحد. فإذا كان هذا الفرض صحيحا توجب أن يكون الارتباط الشائبي بين الصور الأدبية الخاصة بالإنجاز وبين التوسع الإقليمي في أقصى حالات ارتفاعه وذلك عندما تحسب عمليات الارتباط بين دافع الإنجاز في جيل معين، وبين التوسع الإقليمي في الجيل التالي له. هذا الارتباط الخاص المُوَجَّل Lagged Correlation ينبغي أن يكون أكبر في قيمته المطلقة من ذلك الارتباط المتزامن Synchronous بين المتغيرين إذا قيسا بالنسبة لنفس الجيل، أكبر حتى من ذلك الارتباط المُوَجَّل الذي يسير في الاتجاه المعاكس (أي بين دافعية الإنجاز في جيل معين وبين التوسع

الإقليمي في الجيل السابق عليه). فالنتيجة تأتي بعد السبب وليس العكس. يعد هذا التحليل الذي لخصته لتوي، والمسمى بأسلوب الارتباط المؤجل التبادلي Cross-lagged Correlation أحد التصميمات شبه التجريبية العديدة. وهو يستخدم بشكل عام مقترنا مع بعض طرق الإحصاء متعددة المتغيرات مثل الارتباط الجزئي أو تحليل الانحدار المتعدد. ففي الفصل التاسع، مثلا، سأقوم باختبار العلاقة بين الإبداع، وبين عدم الاستقرار السياسي في تاريخ الحضارة الغربية (Simonton, 1975 c). ومن أجل هذا البحث ابتكرت مؤشرا للإبداع Creativity Index يشتمل على حصر لكل المبدعين المشهورين الذين كانوا نشطين في كل فترة متكونة من عشرين عاما، ومؤشرا لعدم الاستقرار السياسي يتكون من جدولة للانقلابات، والثورات العسكرية والصراعات على الحكم داخل الأسر الحاكمة، والاغتيالات السياسية. وقد تم حساب الارتباط بين هذين المقياسين، بعد التحكم في العديد من المتغيرات الممكنة. وقد كان الارتباط الجزئي الناتج لا يتعد عن الصفر إلا إذا كان الإبداع موضع الاهتمام متعلقا بفترة زمنية مقدارها جيل واحد بعد حدوث عدم الاستقرار السياسي وتعطينا هذه النتيجة سببا أو مبررا معقولا للاستنتاج بأن عدم الاستقرار السياسي، يكون له تأثيره السببي على الإبداع بعد جيل واحد. وقد كان هذا الارتباط الجزئي سلبيا، مما يشير إلى أن عدم الاستقرار السياسي في جيل معين يعمل على كف الإبداع في الجيل التالي له، ويظهر لنا هذا المثال أهمية الاستنتاجات السببية المستمدة من البيانات الخاضعة للقياس التاريخي من خلال تحديد الأسبقية الزمنية حتى ولو كانت هذه الاستنتاجات غير قطعية.

إن هذا الدمج بين عمليات التحكم متعددة المتغيرات في مصادر العلاقات الزائفة، وبين التثبيت شبه التجريبي في الأسبقية الزمنية، يعني أننا نقبل في تعريفنا للسببية بالحد الأدنى: فالمتغير (أ) يقال إنه سبب مباشر للمتغير (ب): (1) إذا وصلت القيمة المطلقة للعلاقة بين هذين المتغيرين أعلى حد لها عندما يجري تأجيل (ب) مسافة زمنية مثالية، (2) إذا ظل الارتباط غير صفري، حتى بعد تثبيت كل مصادر التأثير الأخرى ذات العلاقة. لا ريب أن قوة الاستنتاج السببي الكامنة في البيانات الارتباطية لا تماثل أبداً تلك القوة التي نحصل عليها من التجربة العملية.

لكن القضايا التي يهتم بها باحثو القياس التاريخي لا يمكن إخضاعها، طبعاً، للأساليب العملية. فإذا افترضنا أن الحرب تميل إلى خنق الإبداع التكنولوجي، فإننا لن نستطيع اختبار هذا الغرض بواسطة النشر العشوائي لقرارات إعلان الحرب عبر عينة من الأمم، كي نرى ماذا سيحدث لطلبات تسجيل براءات الاختراع فيها. إن الاعتبارات العملية والأخلاقية تحول دون استخدام أي شيء أقوى من الأساليب الارتباطية.

العينات التاريخية

يقوم علماء القياس التاريخي بالتركيز على الموضوعات التاريخية أكثر من تركيزهم على الموضوعات المعاصرة. وأحد المبررات المنطقية لهذا التركيز هو أن استثمار هؤلاء العلماء للعينات التاريخية، قد يرفع إلى أقص حد ممكن من قدرتنا على اكتشاف أية قوانين ثابتة تتجاوز الفترة التاريخية خاصة بالإبداع والقيادة. كما أن الفروض الخاصة بطبيعة العبقرية ينبغي اختبارها على عينة تتصف بأقصى حد من التنوع الثقافي والتاريخي. فإذا صمد القانون السلوكي عبر هذا التنوع فإن احتمال صدقه الكلي يصل أعلى حدوده. وقد قمت على سبيل المثال بمحاولة لاكتشاف ما إذا كانت ذروة الإبداع الأدبي من حيث العمر لها مثل هذا الثبات فدرست أكثر من أربعمئة مبدع أدبي ينتمون إلى 25 قرناً من التاريخ، وإلى الآداب اليابانية، والصينية والهندية، والفارسية والعربية، والإغريقية، واللاتينية، وكذلك العديد من الآداب الأوروبية الحديثة «انظر الفصل السادس». ذلك أن القاعدة التي يثبت صدقها بالنسبة لهذه المجموعة المتنوعة من الكتاب يحتمل أن تصدق في المستقبل أيضاً.

وهناك ميزة أخرى للتركيز على العينات التاريخية، وتتمثل هذه الميزة في أنه سهل، بالنسبة للأشخاص المشاهير في الماضي، أكثر مما هو الحال بالنسبة للشخصيات المعاصرة، أن نقرر بدقة من يجب أن نعتبره مبدعاً أو قائداً فالكل يعرف أن الحكم على الآخرين عرضة للخطأ، كما أن صمود الشهرة أمام اختبار الزمن مدعاة لقدر أكبر من الثقة. فقد اعتبر الناس في منتصف القرن الثامن عشر تليمان أفضل من هاندل وباخ. وحدثت نفس الأخطاء في العلم كما في حالة جريجور مندل المعروفة. فقد

ظل مندل مهملا لفترة طويلة، مع أنه هو الذي اكتشف مبادئ الوراثة، وقد صاغ العالم جون تندال John Jyndall هذه القضية بشكل جيد حين قال عام 1897 «يجب على المصور حين يود أن ينظر إلى لوحته في حالتها الكلية أن يبتعد عنها مسافة معينة، كما أن وجهة نظر العصر التالي هي الأفضل للحكم على الإنجاز العلمي لعصر من العصور».

ومن الأسباب الأخرى التي تدعو علماء القياس التاريخي لدراسة العينات التاريخية. أن بعض القضايا الناموسية لا يمكن معالجتها دون الرجوع مسافات كبيرة عبر الزمن وفي هذا الجانب يتشابه القياس التاريخي مع علم الفلك: فعملياته قد تستغرق ما يتجاوز حياة الإنسان الفرد كي تكمل دورتها العادية. لقد اكتشف إدموند هالي E. Halley مذنبه عام 1704 من خلال مراجعته للملاحظات التي تمت في أعوام 1531 و1607 و1682. ولو حصر نفسه في تلك الملاحظات التي قام بها شخصيا لظلت هذه الطبيعة المتواترة للمذنبات سرا حتى الآن. كذلك قد يحتاج عمل العديد من قوانين التاريخ عدة أجيال ليتم اكتماله. وهذه القوانين لا يمكن اكتشافها إذا تمت دراسة الإبداع والقيادة في العينات المعاصرة فقط.

وحتى عندما تحدث العمليات موضع الاهتمام خلال المدى العادي لحياة الإنسان، فإن بعض التساؤلات حول العبرية لا يمكن الإجابة عنها بشكل موثوق إلا من خلال المبدعين والقادة المتوفين. والمثال على ذلك هو التساؤل الخاص بالعلاقة بين العمر والإنجاز. لقد كانت الحياة السياسية لرتشرد نكسن تبدو وكأنها انتهت عندما فشل في أن ينتخب حاكما لولاية كاليفورنيا عام 1962 م، وبعد سنتين فقط من هزيمته بفارق ضيق على يدي جون كندي. هل تخيل أحد آتئذ أن نكسن سينتخب رئيسا للجمهورية بعد عقد من الزمان، ويحظى بتأييد حوالي 97% من الأصوات الانتخابية؟ والسيرة الإبداعية لا يمكن أن نقول عنها إنها اكتملت ما لم يظهر نعي الفقيده. وهكذا يتعين على الباحثين في كثير من الحالات أن يحصروا أنفسهم في عينة من هؤلاء الذين توفوا.

لا يقوم باحثو القياس التاريخي دائما بدراسة الأشخاص الموتى، إذ يمكن، وفقا لما تسمح به الفروض، أن يكون الأفراد الذين نقوم بدراستهم من الأحياء. فالمبدعون والقادة يستطيعون صناعة التاريخ خلال حياتهم

والشخص الذي يكرم بكتابة مادة عنه في Who's Who، أو في موسوعة أو في بحث تاريخي، أو حتى بكتاب عن سيرته الشخصية من الممكن التعامل معه على أنه يماثل أية شخصية تاريخية بارزة أخرى من شخصيات الماضي.

الموثوقية والصدق

يقال إن السيد روبرت والبول R. Walpole قال حينما عرض عليه ابنه أن يقرأ له شيئاً، «أي شيء ما عدا التاريخ، لأن التاريخ لا بد أن يكون زائفاً». ما الذي يضمن إذن أن تكون اكتشافات القياس التاريخي أقل زيفاً؟ هل يعد السجل التاريخي كافياً بوصفه أساساً للدراسة العلمية؟ إن الإجابة على هذين السؤالين تكمن في تمييز يظهر بشكل بارز في مجال القياسات النفسية. فوفقاً لنظرية القياس النفسي يمكن أن تتباين مقياس أية سمة نفسية على بعدي التقييم الخاصين بالموثوقية والصدق. فلكي، يكون المقياس موثقاً به يجب أن يكون دقيقاً. ولكي يكون صادقاً فإنه يجب أن يقيس ما وضع لقياسه. كذلك فإن مقياس القياس التاريخي ينبغي أن تصاغ بعناية للوفاء بهذين المطلبين.

موثوقية البيانات التاريخية:

يحدد اختصاصيو القياس النفسي دقة مقياسهم بحساب معامل الموثوقية-Reliability Coefficient وهذا المعامل هو كسر عشري يمتد من صفر إلى 1، حيث يعني الصفر عدم وجود أية موثوقية، على الإطلاق وحيث يدل الرقم (1) على الهدف الذي لا يمكن الوصول إليه والخاص بالقياس الكامل^(16*). وينبغي أن تكون درجات الموثوقية بشكلها المثالي فوق 0,90 أو على الأقل 0,80، رغم أنه ليس من غير المألوف، حتى بالنسبة للمقياس النفسية الراسخة، أن تبلغ درجات موثوقيتها حوالي 0,70 أو 0,60 أو أحياناً أقل من ذلك.

ومن طرائق تقدير الموثوقية طريقة إعادة الاختبار التي تستلزم أن نعطي الاختبار نفسه مرتين لمجموعة المفحوصين نفسها، ثم نحسب بعد ذلك الارتباط بين مجموعتي الدرجات، فمثلاً يمكن أن نعطي اختباراً ما لقياس نسبة الذكاء مرتين، وبفاصل زمني بينهما مقداره عام، لتلاميذ المدرسة

الابتدائية أنفسهم، وتكون الموثوقية المقدره هي حاصل الارتباط بين درجات نسبة الذكاء التي تم الحصول عليها في الاختبارين. ولسنا في حاجة لأن نقول بأنه إذا تذكر المفحوصون الأسئلة التي تلقوها في المرة الأولى، فإن ذلك سيؤدي إلى تضخيم قيمة الموثوقية المقدره. أما إذا كانت السمات النفسية التي تقاس تتغير بسرعة عبر الزمن من الناحية الأخرى فإن أسلوب إعادة الاختبار هذا سيعمل على خفض قيمة الموثوقية.

هذا الاعتبار الثاني له دلالاته فيما يتعلق بالمقاييس التي تستخدم في القياس التاريخي لقياس الشهرة. وكما يدل التقدير الذي حظي به كل من باخ ومندل بعد الوفاة، فإن الشهرة يمكن أن تكون متقلبة تتذبذب من جيل إلى جيل، ويمكن في الحقيقة أن يستخدم أسلوب إعادة الاختبار ليثبت بطريقة مقنعة أن الشهرة أمر مستقر بدرجة مدهشة عبر الزمن. لقد بين الباحث فارنزورث بشكل كاف، مثلا، أن التذوق الموسيقي يتضمن شكلا من أشكال الاستقرار التاريخي القابل للقياس. فقد وجد فارنزورث عندما عاد إلى الأعمال التي عزفتها أوركسترا بوسطن السمفونية أن تكرار ظهور مؤلف موسيقي في برنامج هذه الأوركسترا في العقد 1915-1924 م، يرتبط بدرجة 0,98 مع تكرار ظهوره في العقد 1925-1934، وبدرجة 0,90 مع تكرار ظهوره في العدين 1935-1944 و 1945-1954، وبدرجة 0,89 مع تكرار ظهوره في العقد 1955-1964. إن درجات الموثوقية بين العقود تتناقص مع تزايد الفاصل بين كل عقدين. لكن نسبة معقولة، من هذا الانخفاض المعتدل في الثبات، قد ترجع إلى إضافة مؤلفين معاصرين إلى البرنامج. وعلاوة على ذلك، فإن هذا الإجماع الموسيقي المستقر، ليس مقصورا على العزف في قاعة الحفلات الموسيقية. فقد حصل فارنزورث على درجات مشابهة للدرجات السابقة تماما من خلال النظر في المساحة المكرسة للمؤلفين المختلفين في الدراسات المكتوبة حول تاريخ الموسيقى، وفي الموسوعات الموسيقية، وكذلك الموسوعات العامة التي نشرت عبر فاصل زمني يزيد على خمسين عاما. وهكذا فإن إعادة الاختبار من أجل التحقق في الموثوقية الخاصة بالشهرة الموسيقية تعطينا نتائج مرتفعة جدا (انظر أيضا، Over 1982) وفي بعض الأحيان يقوم الذوق السائد بوضع باخ على القمة، وفي أوقات أخرى يضع بيتهوفن، وفي أوقات ثالثة يضع موزارت، لكن هذا

الذوق السائد لم يدفع معاصري هؤلاء المؤلفين أمثال غيبيل Gebel ورايخا Reicha وتورك Turk أبدا إلى رأس القائمة.

يشتمل الأسلوب الثاني لتقدير الموثوقية على أشكال بديلة، فبدلا من تطبيق الاختبار نفسه على الأشخاص المفحوصين أنفسهم في وقتين منفصلين، يقوم هذا الأسلوب على أساس تطبيق اختبارين مختلفين على الأشخاص المفحوصين أنفسهم في الوقت نفسه. إذ يمكن على سبيل المثال إعطاء شكلين، كل منهما بديل للآخر من اختبار لنسبة الذكاء لمجموعة من الطلاب ثم نحسب بعد ذلك الارتباط بين مجموعتي الدرجات. إن دراسات القياس التاريخي يمكنها في كثير من الأحيان أن تحصل على مقياسين على الأقل للمتغير نفسه، وتحسب الارتباط بينهما ثم تستخدم هذا الارتباط باعتباره معاملا للموثوقية. وقد قمت بعدة دراسات، على سبيل المثال، حول موثوقية عمليات الإحصاء المستقلة لعدد الاكتشافات والابتكارات العلمية في كل وحدة زمنية وبالنسبة لكل وحدة قطاع مستعرض، سواء تم تحديدها بالنسبة للعلم ككل، أو تم تفتيتها بما يتناسب مع الفروع العلمية المختلفة. كثيرا ما تم الحصول على هذه الإحصاءات المستقلة للوقائع في أنواع مختلفة من المصادر، مثل كتب التاريخ في مقابل قواميس التراجم Biographical Dictionaries. وقد كانت معاملات الموثوقية المقاسة مرتفعة دائما، وبمعدل مقداره 0,90.

تلجأ كثير من دراسات القياس التاريخي إلى أكثر من زوج من المقاييس البديلة. ففي بحث حول شهرة 2012 فيلسوفا، استخدمت عشرة مقاييس متميزة، وفي دراسة حول شهرة 696 مؤلفا موسيقيا كلاسيكيا، استخدمت ستة مقاييس مختلفة. والإجراء الشائع في حالات المقاييس المتعددة هو القيام بتحليل عاملي^(17*) لتحديد ما إذا كان هناك بعد واحد يسمى الشهرة، هو الذي يقف وراء المقاييس المتنوعة. وقد كشف التحليل العاملي في هذه الدراسة عن أن حوالي نصف التباين الكلي في المقاييس العشرة في دراسة الفلاسفة، وحوالي 60% من التباين الكلي في المؤشرات الستة في دراسة المؤلفين الموسيقيين يمكن أن ترجع إلى عامل واحد هو عامل الشهرة. وهذه التحليلات العاملية يمكن أن تكشف أيضا عما إذا كانت هناك أبعاد أخرى للعظمة، مثل التحيزات المتمركزة حول عرق معين Ethnocentric أو حول فترة

زمنية محددة في مصادر المعلومات. ومما يطمئن أن نذكر أن الجانب الأكبر من هذه التحليلات قد وجد حلولاً خاصة بعامل واحد. ويدل هذا على أن مثل هذه التحيزات-إن وجدت-ذات تأثير محدود فقط على تقديرات الشهرة.

لا يعطينا التحليل العاملي كل المعلومات التي نريدها والخطوة التالية هي أن نحسب معامل الثبات الداخلي، ويشير هذا المعامل إلى مقدار اتفاق المقاييس المختلفة لتحقيق هدف القياس ذاته. والشكل المعتاد هنا هو استخدام معادلة كودر رتشردسن Kuder Richardson أو معامل ألفا Alpha Coefficient والنتيجة هي معامل يمكن مقارنته بدرجات الموثوقية المحسوبة بواسطة أساليب إعادة الاختبار أو الصيغة البديلة من الاختبار. فقد قمت على سبيل المثال، في دراسة عن رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية بإجراء التحليل العاملي على سبعة تقديرات للأداء الخاص بهم، ووجدت أن عاملاً واحداً خاصاً بالعظمة الرئاسية كان مسؤولاً عن 71٪ من التباين (Simonton, 1981C) ووفقاً لذلك قمت بتكوين مقياس مركب composite Measure للعظمة من خلال تجميع التقديرات المنفصلة ثم حساب معامل ألفا، وقد نتج عن ذلك معامل موثوقية جدير بالاعتبار تماماً مقداره 0,98 فهناك إجماع راسخ حول من كان عظيماً في رئاسته للسلطة التنفيذية، ومن كان عادياً، ومن كان سيئاً، في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية (انظر أيضاً Kynerd, 1971) إن موثوقية معامل ألفا بالنسبة لشهرة الفلاسفة هو 0,94 وهو يشير إلى اتفاق مماثل حول عظمة المفكرين.

لقد قام عديد من الباحثين بتقدير درجات موثوقية العديد من المقاييس الخاصة بالقياس التاريخي، ووجدوا باستمرار أن هذه المقاييس يمكن الاعتماد عليها. وتصمد الموثوقية سواء أكننا نقوم بفحص الإبداع أو القيادة أو كنا ننظر إلى بيانات السير الشخصية أو البيانات التاريخية. فإذا كانت الموثوقية هي المحك الذي يقرر ما إذا كان مشروع القياس التاريخي مقبولاً من الناحية العلمية، فإن هذا المحك يكون قد تحقق.

ومع ذلك فإن باحثي القياس التاريخي يجب أن يكونوا دائماً على وعي بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على موثوقية البيانات. وأحد هذه العوامل هو عامل اختيار العينة. مجموعة المدعين والقادة المشهورين هي عينة انتقائية

تماما في حقيقة الأمر. وبما أن المغمورين نادرا ما خضعوا لبحوث القياس التاريخي، فإن التباين في مقاييس مثل الذكاء يكون مبتورا بشكل حاد، وهذا البتر يعني أن معاملات الموثوقية تكون منخفضة أكثر مما نتوقه في العينات المتنوعة، ففي المجموعة المنتقاة بعناية والمتكونة من 301 من عابرة التاريخ الذين قامت كوكس بجمعهم (1926) على سبيل المثال كانت معاملات الموثوقية الخاصة بتقديرات نسب الذكاء لديها قرابة 0,50 (Simonton, 1976 a)، ورغم أن قيمة هذه الموثوقية منخفضة إلا أنها جديرة بالاحترام إذا علمنا أن هؤلاء المفحوصين كانوا يشكلون نخبة متميزة وعندما يتم حساب معاملات الموثوقية لدرجات الإبداع ودرجات اختبار الذكاء عند الأطفال الموهوبين فإنها تكون أدنى حتى من ذلك، وتبلغ حوالي 0,30 Hudson (1966, Wallach & Kogan, 1965).

والعامل الثاني الذي ينبغي أن يضعه باحثو القياس التاريخي في اعتبارهم يتعلق القرب التاريخي. فكتب التاريخ تعج بالمعارك والحروب والثورات والانقلابات أو بما سماه وليم كولين براينت W. C. Bryant «الحكاية الكريهة في الكذب والنزاع، والقتل والسلب». وهكذا يمكننا أن نشعر بقدر كاف من الثقة فيما يتعلق بمقاييس القياس التاريخي طالما اقتصرنا على الأحداث السياسية التي تتوافر عنها المعلومات. أما موثوقية البيانات الخاصة بالسيرة الشخصية في مقابل ذلك، فإن موثوقيتها تقل كلما لدنا إلى عابرة العصور القديمة، وعلى سبيل المثال، فإن موثوقية درجات نسبة الذكاء التي قدرتها كوكس للعابرة الذين درستهم وعددهم 301، قد ارتبطت بدرجة إيجابية مرتفعة (ر=0,43) بمدى القرب التاريخي لميلاد كل عبقري (Simonton, 1976). فإذا كنا نرغب في دراسة المبدعين والقادة الذين ينتمون للماضي البعيد، إننا نستطيع حماية موثوقية مقاييسنا من خلال التركيز على مبدعي التاريخ وقادته الأكثر شهرة، أي هؤلاء الذين يتوافر عنهم أكبر قدر ممكن من المعلومات. وقد كان معامل الارتباط في بيانات كوكس بين موثوقية البيانات والشهرة، معاملا متواضعا (ر=0,14).

ولكن حتى عندما يكون الحصول على تقديرات الموثوقية مستحيلا، فإن ثقتنا في نهجية القياس التاريخي كثيرا ما يمكن تعزيزها من خلال تكرار النتائج التي توصل إليها باحث معين، بواسطة باحثين آخرين. ولنقدم حالة

حاسمة الوضوح في هذا شأن، فقد اتفق العديد من الباحثين المنتشرين على مدى قرن، والذين استخدموا صادر سجلات متنوعة، فيما يتعلق بمقدار متوسط العمر المتوقع لمشاهير المبدعين انظر على سبيل المثال ،Beard, 1874; Sorokin, 1925; Simonton 1978, 1976a, 1977b; Eisenstadt 1974 وكان هذا المتوسط حوالي 66 سنة بانحراف معياري مقداره 14). هذا المثال قد يبدو قليل الشأن، ولكن العمر، سيكون حدا Parametrer حاسما عندما أقوم بمناقشة الإنتاجية في الفصلين الخامس والسادس، والأكثر أهمية، هو أن فكرة تكرار النتائج هي فكرة أساسية في العلم، بما في ذلك علم القياسي التاريخي.

صدق مقاييس الشهرة:

علينا، إضافة إلى إثبات أن المقاييس التاريخية تقيس بشكل يعتمد عليه، أن نثبت أنها تقيس الشيء الصحيح أيضا. وأحد الحلول الخاصة بمشكلة الصدق هو «الإجرائية»: Operationalization: وكي نوفر هذا الشرط لمفهوم مجرد، لا بد أن نقيمه على أساس إجراءات مجسدة محددة، وهكذا يحدد الذكاء إجرائيا، من خلال تعريفه بأنه الدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس للذكاء، ومن ثم يمكننا الإصرار على أن الذكاء هو نفسه ما يقيسه اختبار الذكاء. وغني عن القول إن تأكيدا كهذا سهل القول ولا يخدم المعرفة. لكن معظم مقاييس القياس التاريخي تتمتع لحسن الحظ بدرجة عالية من الصدق الظاهري Face Validity، وهذا يعني أن هناك ما يدعو للاعتقاد بأن المقياس يفي بما يعد. فإذا كنا مهتمين بقياس شراسة حرب معينة، مثلا، فإن من المنطقي أن نضع في اعتبارنا المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الحرب، وعدد الأمم المشتركة في الصراع، وتكرار المعارك، باعتبارها مؤشرات للحرب أو دلائل عليها.

وستكون عملية تكوين مركب من هذه التقديرات الكمية مشتملة على صدق ظاهري واضح.

لكن قضية الصدق تغدو أمرا ملحا بشكل خاص عندما نرفع من شأن الشهرة باعتبارها مؤشرا للإبداع أو القيادة أو العبقرية.

وهذه الممارسة لها تاريخها الطويل، نجد بداياته حتى في كتاب فرانسيس

غالتن «العبقرية الوراثية» (1869). وعندما نفكر في الإبداع أو القيادة ذات المستوى الأرقى فإن من الطبيعي أن نضع في اعتبارنا قوائم الأسماء مشهورى التاريخ. وهكذا يكون لتحديدنا للعبقري في ضوء عدد المرات التي ذكر فيها، وكذلك المساحة المعطاة له وعدد الإنجازات، وغيرها من المقاييس المستمدة من السجلات بعض الصدق الظاهري. ومع ذلك فقد لا يوافق الجميع على هذا التحديد الإجرائي. فكما قال اللورد بايرن في ديوانه «دون جوان»:

«ومنذ زمن طويل ظل المجد يجعل الحكماء بيتسمون فهذا الشيء، اللاشيء، الكلمات، الوهم، الهواء يعتمد إلى حد بعيد على أسلوب المؤرخ أكثر من اعتماده على الاسم الذي يتركه شخص ما وراءه».

(النشيد الثالث، المقطع 90).

ويبدو رجال الماضي المتميزون ونساؤهم المتميزات أحيانا مجرد أساطير أنتجها صانعو الأساطير الذين نسميهم المؤرخين. فالقلم المحابي قد يصنع من النكرات عمالقة، بينما قد يقوم الإهمال الراض بإلقاء الشخص العظيم في غياهب التاريخ المظلمة. وهذه قصة قديمة قدم العهدين القديم والجديد، فقد نجح سليمان من خلال اضطهاد شعبه بواسطة جباية الضرائب وتسخيرهم لبناء المعبد في أورشليم في اكتساب رضا المؤرخين الكهنوتيين. فعرفه التاريخ باعتباره أحكم الملوك. وأفضلهم على الإطلاق. أما يربوعام الثاني، فرغم أن حكمه كان مليئا بالفتوحات البارزة ومظاهر الرخاء الاقتصادي، فإن المصلح الديني النبي عاموس Amos عارضه، ومن ثم لم يحظ إلا بذكر عابر في كتب التاريخ التوراتية. وهكذا، فإن أي إجماع بين المؤرخين قد يكون بلا معنى.

غير أنني لا أرى في هذه المشكلة اعتراضا خطيرا على جهود المشتغلين بالقياس التاريخي. فموقفي يتفق تماما مع ما قاله كارلايل: «فلنسلم بأن الشهرة ليست مقياسا مؤكدا للجدارة، لكنها مجرد احتمال لها». ففي مقابل كل شخص عادي، أو متوسط القيمة يحظى بإعجاب لا يستحقه في الأجيال التالية، ربما كان هناك آلاف من العقول الرائعة التي طمرت إلى الأبد في مجاهل التاريخ. لكن التقابل ما بين المشهور والمغمور هو إلى حد كبير،

تقابل ما بين عدد قليل من العباقرة (الذين ربما كان بينهم عدد قليل من المشاهير غير الجديرين) وبين عدد كبير جدا من الأفراد غير الأفاضل «مع عدد أكبر نسبيا من العباقرة الذين تم إهمالهم، لكنهم يمثلون نسبة أصغر». وهكذا فإنه يجب أن تظل هناك فروق منتظمة بين المشهور والمغمور، وهي فروق تعزي إلى الخبرات المتعارضة التي يمكن أن تؤدي إلى تطور الشخصية وإلى الخصائص المميزة للشخصية والمناخ الاجتماعي والاقتصادي. وأنا أعتقد أن الشهرة هي أفضل ما لدينا من المؤشرات الدالة على عباقرة التاريخ.

إن ذلك القدر الكبير من التراث الثقافي والشعبي الذي كرس من أجل عباقرة الماضي-مبدعي التاريخ وقادته البارزين-لم يترك مبررا للشك بأن مثل هذه الشخصيات البارزة تثير قدرا عظيما من الاهتمام بذاتها. لقد قامت هذه الشخصيات بتشكيل الماضي، والتأثير على الحاضر، وربما استمرت في التأثير على المستقبل. وقد تكشف حيوات هذه الشخصيات إذا أخضعت للمزيد من التحليل العلمي، عن بعض القوانين العامة حول التاريخ، وعن مبادئ أساسية حول الإبداع، وحول تحولات الحضارة الإنسانية. وهذا هو الجانب الذي تظهر فيه قوة القياس التاريخي.

فالقياس التاريخي، وهو العلم المكرس لاكتشاف المبادئ الناموسية العامة، من خلال تطبيق الأساليب الكمية على قطاعات العينات التاريخية، يقصد منه بشكل خاص استخلاص تلك الخصائص المنتظمة من بين ذلك الكم الهائل من الأسماء والتواريخ والأماكن. إن الهدف الأساسي للقياس التاريخي هو التعميم الموضوعي واختزال ذلك العدد الكبير المحير من الحقائق التاريخية، إلى مجموعة أصغر من البيانات المجردة الخاصة بالكيفية التي تتمكن من خلالها فئة خاصة من الأفراد في إعادة تنظيم اتجاه التاريخ الإنساني.

الحواشي

(1*) المقصود بهذا الأسلوب، محاولة فهم التاريخ من خلال بعض الأرقام التي تتزايد أو تتناقص أو تتم المقارنة بينها مثل عدد الجيوش -عدد السكان- عدد المؤسسات التعليمية... إلخ. ودور هذه الأرقام في تغيير مسار التاريخ أو جعله يسير بطريقة معينة (المترجم).

(2*) الجذر اليوناني القديم لهذه الكلمة يشير إلى كل ما هو مرتبط أو متعلق بالمجرد أو «القانون» العام. ويسمى أي منحى فلسفي أو علمي يكون موجها بهذا الشكل باسم «المنحى الناموسي» (المترجم).

(3*) المقصود «بالوصف التاريخي» Historiography الطريقة المتبعة في كتب التاريخ التقليدية التي تقوم على أسس وصف تتابع الأحداث وسير حياة القادة وغير ذلك من الأساليب الوصفية المعروفة. (المترجم).

(4*) أي أن كل هذه الطرائق، بشكل أو آخر، طرائق تركز على القوانين والحالات الفردية أكثر من تركيزها على القوانين والمبادئ الناموسية (المترجم).

(5*) المقصود حرب الشمال والجنوب في الولايات المتحدة الأمريكية والتي استمرت في الفترة من 1861 حتى 1865 (المترجم).

(6*) يقصد بالقياسات النفسية عمليات القياس من خلال الاختبارات النفسية التي يقوم بها المختصون بالقياس النفسي لبعض القدرات مثل الذكاء والذاكرة وبعض سمات الشخصية مثل الانطواء

والانبساط وغيرهما (المترجم).

(7*) المقصود بالتعريف الإجرائي تحويل المتغيرات الأساسية التي يراد دراستها للغة الرياضية (المراجع).

(8*) يقصد بوحدات المقطع العرضي: استخدام مجموعات كبيرة من الأفراد أو الأحداث التاريخية والنظر إليها عند نقطة زمنية بعينها. وتسمى هذه الوحدات أحيانا بالوحدات المتزامنة. وفي مقابل ذلك هناك طريقة السلاسل الزمنية التي يتم فيها تتبع فرد أو مجموعات من الأفراد أو الأحداث عبر فترات زمنية متتابعة، وتسمى هذه الطريقة بالطريقة التتبعية أحيانا. (المترجم).

(9*) أي وضع البيانات في جداول تشمل على الأرقام التي ستتم عليها التحليلات الإحصائية (المترجم).

(10*) المقاييس الموزونة تعني، دون الدخول في تفاصيل إحصائية كثيرة، المقاييس التي يعتمد الباحثون عليها في إعطاء درجات حضارية للأفراد على بعض الخصائص. والدرجات الموزونة هي درجات معدلة للدرجات الخام الأصلية تستخدم بهدف رفع كفاءة وصدق عملية القياس وأيضاً تحديد الوزن النسبي لكل درجة مقارنة بالدرجة الكلية (المترجم).

(11*) في الإحصاء يعني مصطلح التباين أو التغاير: مربع الانحراف المعياري، وهو مقياس للتشتت أو القابلية للتغير الخاص بمجموعة من الدرجات، ويمكن فهم هذا المصطلح بشكل عام باعتباره يشير إلى التغير أو المتغيرات المساهمة في رفع أو خفض درجة خاصية معينة بعيداً أو

- قريبا من المتوسط العام، سلبا أو إيجابا (المترجم).
- (12*) هذه هي الترجمة العربية الشائعة - وليست الحرفية- للمصطلح (المترجم).
- (13*) أي أن $0,51 \times 0,51 = 0,26$ (المترجم).
- (14*) في الارتباط الجزئي نقوم بحساب الارتباط بين متغيرين مع الإستبعاد الإحصائي لأثر متغير ثالث أو أكثر بهدف معرفة العلاقة النقية بين المتغيرين موضع الاهتمام (المترجم).
- (15*) حرف «بيتا» هو الحرف الثاني في اللغة اليونانية، وفي المعادلات الإحصائية الخاصة بما يسمى بـ «تحليل الإنحدار» يستخدم معامل «بيتا» كمقياس دال على التقدير الكمي للقوة التنبؤية النسبية الخاصة بمتغير معين والتي يمكننا أن نتنبأ من خلالها بمتغير آخر أو متغيرات أخرى كأن نستطيع التنبؤ مثلا، من خلال معرفتنا بدرجة الذكاء لدى مبدع معين بمقدار الإبداع لدينا أو العكس (المترجم).
- (16*) يقصد المؤلف في ذلك أن مستوى المؤثوقية المطلقة، هو مستوى تجريدي متصور لا يمكن الوصول إليه، بل يمكن الاقتراب منه، من خلال درجات مؤثوقية يعبر عنها بكسر عشري، وكلما ارتفعت قيمة هذا الكسر دل ذلك على زيادة درجة المؤثوقية. (المترجم).
- (17*) التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يستخدم في تلخيص واختزال العدد الكبير جدا من البيانات والمعلومات في شكل عدد قليل من المحاور أو العوامل التي تستخدم في تفسير العدد الكبير جدا من البيانات والمعلومات. (المترجم).

الأسلاف والمورثات والأجيال

هناك جدال طال أمده في علم النفس يدور حول الطبع والتطبع. فعند أحد طرفي النزاع يوجد أصحاب النزعة الفطرية Nativism الذين يعتقدون بأن السلوك الإنساني موجه في الغالب من خلال ما تفرضه بعض المعطيات البيولوجية، أو ما يسمى بالطبيعة، وهم يصرون على أن هناك شيئاً ما يمكن أن نطلق عليه لقب «الطبيعة الإنسانية» هو بمثابة الأساس الغريزي للتفكير والنشاط. ولا يشعر أصحاب هذه الوجهة الفطرية في النظر بالحيرة أمام الفروق الفردية الموجودة بين الكائنات البشرية لأنها يمكن إرجاعها إلى الوراثة، أي إلى عملية بيولوجية صارمة تقوم بشكل غير متعمد بإنتاج التباين في الجينات. أما عند الطرف الآخر فيوجد البيئيون الذين يعززون الدور الرئيسي في تشكيل الشخصية الإنسانية إلى الأحداث التي تقوم بتشكيل الحياة منذ لحظة الميلاد، وهذه الأحداث أو الوقائع هي التي تعزز ارتقاء الفرد الإنساني. وبما أن بعض الخبرات عامة وشائعة عبر الثقافات وعبر التاريخ، فمان ثمة عمليات معرفية وأفعال معينة عالمية وشائعة، ومن ثم تبدو على السطح وكأنها فطرية. ويسهل إرجاع الاختلاف بين الأفراد إلى التنوع

الواضح في البيئات الطبيعية والشخصية والاجتماعية. ولسنا في حاجة إلى القول إن خلاف الطبع والتطبع، أو الوراثة والبيئة، خلاف قديم قدم الفلسفة ذاتها. لقد اعتقد أفلاطون وديكارت كلاهما أن بعض الأفكار فطرية، بينما تمسك بعض الفلاسفة الأميريقيين مثل لوك وهيوم بأن العقل يبدأ، مثل لوح أردواز خال، تقوم الخبرات البيئية بالنقش عليه. لن يدافع معظم علماء النفس اليوم عن أي من هذين الاتجاهين المتطرفين، فالسلوك الإنساني ينظر إليه الآن على أنه دالة لكل من الطبع والتطبع. والسؤال المشروع ليس هو ما إذا كان الطبع أو التطبع هو الذي يحدد السلوك، بل هو كيف يتفاعل كل من الطبع والتطبع وما هي أهميتهما النسبية في تشكيل الشخصية الإنسانية. وهذا التساؤل ذو أهمية خاصة لفهم الإبداع والقيادة. فبعض الناس يعتقدون أن العبقري «يولد» والبعض الآخر يعتقد أنه «يصنع». ولعل الحقيقة توجد في تركيب معين منهما. وإحدى طرائق إلقاء الضوء على هذه القضية هي أن نحص العوالم التي تؤثر على التطور المبكر للعباقرة.

المؤثرات الأسرية

جاء الكثير مما نعرفه حول طفولة المشاهير من ذلك الجهد العلمي الذي قام به فكتر وميلدرد غورتسل «1962». فقد قام هذان الباحثان بدراسة السير الشخصية لأكثر من أربعمئة من قادة القرن العشرين ومبديه، وقاما بسبر أغوار الحياة المبكرة للأشخاص موضع الدراسة، لتبين ما إذا كانت هناك مواقف أو أحداث أسرية ومدرسية معينة تدعم تطور العبقرية، وقاما بفحص أشياء مثل: الإعاقات الجسدية، والصدمات المبكرة، والاضطرابات الأسرية والبيوت المتصدعة اجتماعيا، والأمهات المسيطرات، والآباء المتصلين، والاتجاهات نحو التعلم في المنزل، وردود الأفعال تجاه المدرسة والمعلمين. وفي عمل لاحق قام هذان الباحثان بفحص أكثر من ثلاثمئة شخصية من الشخصيات القريبة العهد في أيامنا، وأضافا بعض البنود إلى مجموعة أبعاد السيرة الشخصية التي اهتمتا بدراستها من قبل، وأجريا المعالجات الإحصائية المناسبة.

(Goertzel, Goertzel, and Goertzel, 1978): وسأقوم فيما يلي بالتركيز على

ثلاث من الخصائص المميزة التي درست بعمق أكثر من غيرها، وأقصد بها ترتيب الميلاد Birth-Order واليتم والإرث العائلي.

ترتيب الميلاد

هناك ميرر نظري قوي يجعلنا ننظر إلى ترتيب الميلاد باعتباره متغير أيمن أن يفسر ظهور العبقرية. فإذا كان لنمط معين في الخلفية الأسرية أن يقوم بتعزيز الإبداع أو القيادة، فأغلب الظن أن هذه الخلفية يشارك فيها، كل أطفال الأسرة. فإذا كانت عوامل المركز الاقتصادي الاجتماعي المرتفع، وبيئة المنزل المحفزة، والآباء النابهون مثلا، كلها متغيرات تساهم في تكوين العبقرية، فلا بد أن يحصل كل طفل من أطفال عائلة كتلك على فرصة مساوية لبقية أخوته للنجاح، لكن، كم من الناس سمع عن أخوة وأخوات لباخ أو مبرانت أو سيرفانتس أو ديكارت، أو دارون، أو غاندي، أو صن يات صن؟ لم يكن أحد من هؤلاء العباقرة طفلا وحيدا، وهناك دون شك أخوة كانوا من المشاهير، فمثلا هناك جاك وجان برنولي Bernoulli اللذان طورا حساب التفاضل والتكامل، وأوجست ولويس لوميير August & Louis Lumiere رائدا صناعة السينما، وأورفيل وولبر رايت Orville & Wilbur Wright اللذان اخترعا الطائرة. ويتكون كل زوج من هؤلاء من اثنين من المتعاونين في الإنتاج. وهناك ندرة واضحة فيما يتعلق بالحالات التي يندفع فيها أخوان بقوة ونشاط في مسارين مختلفين من مسارات العظمة. ففيما عدا الأخوين جيمس (وليم الفيلسوف وعالم النفس، وهنري كاتب الرواية). والأخوين فيبر (إيرنست هاينريخ Ernest Heinrich عالم الفسيولوجيا، وفلهلم إدوارد Wilhelm Eduard عالم الفيزياء) من الصعب تماما أن نجد أمثلة لهذه الحالات.

يفسر ترتيب الميلاد إلى حد بعيد الأسباب التي من أجلها لا يصل الأخوة إلى مستوى الشهرة نفسه. وقد أوضحت الدراسات التي تناولت المشاهير أن الأطفال الأبقار (جمع بكر)، وبخاصة الأولاد الذكور منهم، يميلون إلى الإنجاز أكثر من الأطفال المتأخرين في ترتيب ولادتهم، وقد وجد فرانسس غالتن (1874) أن نسبة الأبقار، والأبناء الوحيديين بين العلماء المشاهير هي نسبة كبيرة بدرجة لا يمكن إرجاعها أبدا إلى الصدفة. وقد

توصل هافلوك أليس Havelock Ellis (1904) في «دراسة حول العبقرية البريطانية» A study of British Genius إلى النتائج التي سبق أن توصل إليها غالبت نفسها، لكنه أظهر أيضا أن ميل الأبقار للتفوق، معقود للنساء مثلما هو معقود للرجال وفي غير النشاط العلمي أيضا. وأضاف أليس تعديلا آخر، هو أن الطفل الأصغر يتفوق على الطفل الأوسط، وإن لم يتمتع هذا الأصغر بما يتمتع به الأكبر من تفوق. وقد وجد آل غورتسل أن 30% من العينة التي درسوها والتي تكونت من 314 من مشاهير القرن العشرين كانوا من الأبقار، و16% منهم من الأطفال الوحيدين، و27% من الأطفال الأصغر، و26% فقط من فئة الطفل الأوسط، (Goertzel Goertzel & Goertzel, 1978). لقد كانت نسبة الأبقار أعلى بشكل لا نظير له مقارنة بجمهور العينة ككل، يليهم في ذلك الأطفال الأصغر.

لا يتسّم الأبقار القمة في كل مجال من مجالات النشاط ففي عينة آل غورتسل نجد أن تمثيل الأبقار الذين هم أيضا وحيديو آبائهم، هو تمثيل ضعيف في ميدان السياسة بينما تميل فئة الطفل الأوسط إلى البروز بشكل ملموس بين الشخصيات السياسية المعاصرة. كما أشارت دراستان استخدمتا عينات مختلفة إلى أن الثوار يغلب ألا يكونوا من الأبقار.

(Stewart, 1977. Walberg, Rasher & parker son, 1980)

ما هي الآليات التطورية النوعية التي يؤثر من خلالها ترتيب الميلاذ داخل الأسرة على الإنجاز؟ لم تتم الإجابة على هذا السؤال حتى الآن إجابة مقنعة تماما. فقد أظهرت البحوث التي تناولت عينات معاصرة أن ترتيب الميلاذ يرتبط بكل من الذكاء والتحصيل الدراسي (Adams, 1972)، وفي الفصلين القادمين سأوضح أن كلا من هذين العاملين يمكنه أن يكون مسؤولا عن تحقيق الشهرة. لكن مثل هذا التفسير يصادر على المطلوب، فلماذا يكون الأبقار أذكى أو أفضل تعلمًا؟ كثيرا ما قبل إن الأسرة قد توجه مواردها المحدودة من أجل الابن الأول كنمط حديث من أنماط حق البكورة Primogeniture. فالطفل الأكبر فقط هو الذي قد يذهب إلى الجامعة. ومع ذلك فإن ترتيب الميلاذ قد لا يؤثر على التطور العقلي قدر تأثير العلاقات الشخصية بين أفراد الأسرة (Stewart, 1977; Albert, 1980)، والنتيجة التي فحواها أن السياسيين يحتمل أن يكونوا من فئة الطفل الأوسط، أكثر مما

الأسلاف والمورثات والأجيال

يحتمل أن يكونوا من فئة الطفل الوحيد نتيجة تتفق مع هذه الفكرة. فوحيدو آبائهم ربما يفقدون تلك الخبرة التي يمكن اكتسابها من خلال التفاعلات اليومية مع الأخوة. أما الأطفال من فئة «الطفل الأوسط» بصفة خاصة فقد يكتسبون خبرات كثيرة خاصة بالتفاوض والتوسط وإيجاد الحلول الوسط ما بين أخوتهم الكبار والصغار.

قد لا يرتبط ميل أصحاب النزعة الثورية لأن يكونوا من الأطفال المتأخرين في ولادتهم بترتيب الميلاد بقدر ارتباطه بحجم العائلة. فمن الواضح أن المولودين أخيراً، كثيراً ما يولدون في أسرة كبيرة. وقد وضع ماتوسيان وشيفر Matossian & Schaefer عام 1977 نظرية مثيرة للاهتمام حول جذور الثورة، وسأتناول هذه النظرية بقدر أكبر من التفصيل في الفصل التاسع من هذا الكتاب. ووفقاً لوجهة نظرهما، فإن الأسر الكبيرة تتميز بدرجة كبيرة من الصراعات والتوترات في العلاقات الشخصية، بين الأخوة والأخوات من ناحية، وبين الوالدين وذريتهما من ناحية أخرى. ويؤدي هذا التوتر العائلي الداخلي، خاصة بين الأب والابن، إلى تكوين اتجاهات تمرد لدى الابن، والنتيجة قد تكون انضمامه إلى القوى الثورية عندما يظهر الموقف السياسي المناسب لذلك. وتتنبأ هذه النظرية، رغم أن ماتوسيان وشيفر لم يقولوا ذلك تحديداً، بأن أصحاب النزعة الثورية سيكونون من فئة الأطفال المولودين أخيراً، وخاصة من الذكور، وبما أن حجم الأسرة، وليس ترتيب الميلاد هو العامل الحاسم هنا، فإن غير أخ من العائلة نفسها يمكن أن يصبح من الثوريين، فمثلاً نجد أن فيديل كاسترو، الابن الخامس من بين أبناء الأب السبعة قد لحق به أخوه راؤول في ثورته التي أطاحت بالحاكم باتستا، كذلك التحق كل الأخوة الذكور والإناث في عائلة أوليانوف-yanov بالحركة الثورية في روسيا. وقد أعدم الابن الأكبر لتخطيطه لاغتيال القيصر. أما الطفل الثالث من حيث ترتيب الميلاد فقد قاد ثورة البلاشفة نحو النصر متخذاً اسماً مستعاراً هو لينين.

فقد الأبوين

مات والد لينين بينما كان لينين في سنوات المراهقة، وفقد بيتهوفن أمه عندما كان في السادسة عشرة من عمره، وعندما بلغ الثامنة عشرة طرد

والده من مدينة بون بسبب إدمانه للكحول وأصبح بيتهوفن مسؤولاً عن أسرته. وأصبح نابليون عائلاً لأسرته في سن الخامسة عشرة عندما مات أبوه، وفقد يوليوس قيصر والده في العمر نفسه تقريباً. ومات والد نيوتن قبل ولادته. وقد أثارت مثل هذه الحالات العديد من الباحثين لكي يتساءلوا مندهشين حول ما إذا كان اليتيم له أي فضل في نمو العبقرية. والشواهد المجتمعة حتى اليوم يبدو أنها تؤيد وجود مثل ذلك الفضل. فهناك نسبة تتراوح ما بين 22% إلى 31% من المشاهير في عينة كوكس (1926) فقدوا أحد والديهم قبل سن الرشد (Albert, 1971, Walberg, Rasher Parkerson, 1980). وتشتمل عينة مارتنديل Martindale، 1972، وهي عينة مكونة من مشاهير الشعراء الإنجليز والفرنسيين، على 30% من الشعراء الذين كان والد كل منهم غائباً عن البيت، وفي عينة آل غورتل الخاصة بمشاهير المعاصرين، كانت هناك نسبة 18% منهم قد فقدت آباءها، ونسبة 10% قد فقدت أمهاتها قبل سن الحادية والعشرين (1978). وقد كشفت المقابلات التي أجرتها Roe مع العلماء المعاصرين البارزين عن أن 15% من هؤلاء العلماء قد فقدوا أحد والديهم، عن طريق الموت، قبل سن العاشرة.

إن أشد البحوث تنظيمياً حول اليتيم مقال ج مارفن آيزنشتات J. Marvin Eisenstadt وعنوانه «فقد أحد الأبوين والعبقرية» Parental Loss and Genius (عام 1978). وقد قام هذا الباحث بفحص حالات 699 فرداً مشهوراً من أمم متعددة ويعملون في مجالات مختلفة. وقد كان تكرر اليتيم بينهم كبيراً تماماً. فربع هؤلاء العباقرة فقدوا أحد والديهم عندما كانوا في عمر العاشرة، وأكثر من ثلثي هؤلاء العباقرة فقدوا أحد والديهم عند عمر الخامسة عشرة، ونصفهم تقريباً فقدوا أحد والديهم عند عمر الحادية والعشرين وأكثر من 60% منهم فقدوا أحد والديهم عند عمر الثلاثين. كذلك فإن حوالي 10% من هؤلاء الأفراد فقدوا كلا الوالدين عند عمر الحادية والعشرين. وقد قارن آيزنشتات هذه النسب المئوية بالمعلومات المستقاة من البيانات الخاصة بالإحصاءات السكانية. ومن الدراسات حول الأحداث الجانحين وكذلك المرضى النفسيين، فكان أهم ما وجدته أن نسبة اليتيم بين العباقرة تزيد بدرجة كبيرة عن نسبته الموجودة في المجموعات الأخرى والمجموعة الوحيدة التي جاءت قريبة في نسبتها من نسبة العباقرة هي

مجموعة الجانحين، وكذلك، بصفة خاصة، المرضى الذين يعانون من اكتئاب حاد أو من ميول انتحارية. وتتسق النتيجة الأخيرة مع المعدلات العالية من الاكتئاب الانتحاري الموجودة بين المشاهير (انظر الفصل الثالث).

لقد أرجع آيزنشتات أثر فقدان أحد الوالدين إلى صدمة الفجعية Bereavement Trauma لكنه لم يتتبع كل النتائج العملية المترتبة على هذا التفسير داخل بياناته هو. فإذا كانت الشهرة عرضا خاصا من جملة أعراض الفجعية، مثلا، فإننا يجب أن نجد فرقا ناتجا عن اختلاف طريقة حدوث هذا الفقدان وزمانه. فمن غير المحتمل أن نيوتن قد مر بصدمة عنيفة عند وفاة والده^(1*). هناك تفسير آخر يتعلق باختلال الهوية لجنسية الذي يسببه غياب الوالد المنتمي إلى جنس الولد (انظر 1972, Martindale). (لقد ركزت معظم البحوث حول هذه النقطة على الآباء والأبناء الذكور ولذلك فإنني سأقصر حديثي على الذكور فقط، فإن مات الأب أو تغيب كثيرا عن البيت، فإن الابن قد يفشل في اكتساب شخصية الذكر، ويقوم بدلا من ذلك علاقة حميمة مع الأم، مما قد يؤدي إلى تكوين شخصية خنثوية، بل ربما تكوين ذكر ذي طبيعة أنثوية إلى حد ما. وهو نمط من الشخصية قد يفرضي إلى (لكن انظر: 1982, Harrington & Anderson)، والأمر البديل لذلك هو أن غياب الشخص الذكر القدوة قد ينتج استعدادا للقتال أو المشاجرة، فالطفل غير الآمن قد يبالغ في التعويض من خلال ادعاء الذكورة الزائدة عن الحد الطبيعي.

وثمة في سير الشعراء والطغاة والأبطال العسكريين شيء مشترك واحد هو أن أمهاتهم كن دائما من الأمهات المسيطرات، المستحوذات، أو من الأمهات ذوات الشخصية الخائفة (Goertzel and Goertzel, 1972).. وقد كشف أكثر من نصف الشعراء الذكور المشهورين عن ميل لاكتساب صفات الجنس الآخر في شكل سمات شخصية تعتبر تقليديا سمات أنثوية (Martindale). وربما كان للطغاة والغزاة ما للشعراء من سمات شخصية، لكنهم يخفونها تحت مظهر الصلابة والجبوت، ومن مزايا هذا الافتراض، خاصة عندما نقارنه بفرض الفجعية، أنه أكثر تحديدا في تنبؤاته ومن ثم فهو أكثر قابلية للتحقق منه. إن فقدان الوالد المنتمي إلى الجنس نفسه سواء من خلال الموت أو الطلاق أو النفي أو الإدمان على الكحول هو الحادثة الحاسمة.

فإذا حل محل هذا الأب شخص آخر مناسب من نفس الجنس، مثل العم (أو الخال) أو الجد، أو العممة (أو الخالة) أو الجدة. فإن اكتساب هوية الجنس الآخر يكون أقل احتمالاً. ثم إن فقدان أخ أو أخت أو قريب آخر، كان على صلة وثيقة بالطفل، لا يكون له أثر عام. وهكذا، فإن من المفيد أن نتثبت من تلك العمليات النفسية التي تقف خلف التأثير الذي يحدثه اليتيم على الشهرة رغم أن البحوث لم تقم بعد بذلك.

العائلات الشهيرة

رغم أن حدوث اليتيم بين العباقره يتجاوز عامل الصدفة، فإن نسبته أقل من أن تسمح باعتباره المبدأ الرئيسي المساهم في الشهرة. فإذا كنا ننظر إلى العائلات بحثاً عن مصادر العبقريه، فإننا يجب أن نكتشف عوامل أخرى، لقد كان معظم العباقره في عينة كوكس (1926). من الطبقات الراقية. ووجد آل غورتل أن حوالي 80% من المشاهير في الأزمنة الحديثه قد جاءوا من عائلات الطبقة المتوسطة التي تعتمد في نشاطها على الأعمال التجارية أو المهنية. بينما عانى 6% فقط من أفراد هذه العينة من الفقر إبان طفولتهم.

وقد توصل بلوندل (Blondel 1980)، إلى أن 60% من القادة في العالم الحديث قد جاءوا من أسر من الطبقة الوسطى. ولكن، رغم هذه النسب المثوية، فإن الشواهد توحي بأن المركز الاجتماعي للوالدين لا يمارس أي تأثير مباشر على الشهرة المتحققة. وقد كشفت لي عمليات إعادة التحليل التي قمت بها لبيانات كوكس الخاصة بالقادة والمبدعين أن المركز الاجتماعي والاقتصادي للأب يرتبط بنسبة الذكاء المقدره، وكذلك بالمستوى التعليمي للذرية، لكنه لا يرتبط بالشهرة التي يحققونها إذا تم التحكم إحصائياً بنسبة الذكاء والتعليم (Simonton, 1976 a) وهكذا فإن تأثير الطبقة الاجتماعية على الشهرة قد لا يكون إلا تأثيراً غير مباشر لا يتم إلا من خلال الذكاء ومستوى التعليم.

والقول بأن الذكاء، ومن ثم الشهرة، قد يتعاقبان في العائلات ليس مستبعداً، وهذه الإمكانية هي النقطة الرئيسية التي تمت مناقشتها في أول بحث في القياس التاريخي، وهو البحث الذي قام به السير فرانسيس غالتن

الأسلاف والمورثات والأجيال

في كتابه «العبقرية الوراثية» Hereditary Genius (1869)، وكما يمكن أن يتوقع المرء من مؤسس علم تحسين النسل فإن غالتن أراد أن يظهر أن العبقرية الفكرية كانت مسؤولة تماما عن إنجازات الحضارة الإنسانية كلها. وقد نظر إلى الظروف البيئية على أنها غير ذات بال. وأراد غالتن أيضا أن يثبت أن العبقرية يرثها الطفل بالوسائط البيولوجية من خلال الوالدين. وتتفق النقطتان السابقتان حول تنبؤ واحد. فإذا كانت العبقرية متعاقبة في الأسر، وإذا كانت العبقرية سببا ضروريا وكافيا للشهرة فإن الأشخاص المتميزين ينبغي أن يتجمعوا في أسر خاصة أيضا. وقد كرس غالتن جانبا كبيرا من بحثه ليظهر أن المشاهير لهم أقارب من المشاهير أيضا، وينسب لا يمكن أن تتوقعها من خلال الصدفة.

ويبدو هذا الدليل مقنعا من الناحية الظاهرية. وقد ذكر غالتن قوائم من القضاة ورجال السياسة، النبلاء الإنجليز، وجنرالات الجيش، وأميرالات البحر، ومؤلفي الأدب، والعلماء، والشعراء، والموسيقيين، والرسامين، ورجال الدين، بل وحتى أبطال الرياضة الذين حازوا على الجوائز. وقد كشفت هذه القوائم عن عدد مثير للاهتمام من سلاسل النسب الخاصة بالأسر المشهورة. وتمثل أسرة باخ من الموسيقيين هذا الاتجاه على أوضحه، فقد جاء يوهان سباستيان باخ من أسرة قامت بتقديم العديد من الموسيقيين المحترفين على مدى أجيال عدة، وقد كان لدى باخ نفسه عدة أبناء من الموسيقيين منهم كارل فيليب إيمانويل، وفلهلم فريدمان ويوهان كريستيان الذين اشتهروا فيما بعد نتيجة لجهودهم الخاصة. وقد أحصى غالتن ما لا يقل عن عشرين مؤلفا موسيقيا مشهورا من أسرة باخ وكان لسبعة وخمسين مؤلفا من هذه الأسرة أهميتهم الكافية كي تظهر أسماءهم في قواميس الموسيقيين، وكان لأكثر من مائة منهم بعض الاهتمامات أو المواهب الموسيقية. ويقال إن اسم باخ نفسه قد أصبح مرادفا لكلمة موسيقار في بعض مناطق ألمانيا.

هنالك أشجار عائلية أخرى أقل إثارة، لكنها مع ذلك تثير الإعجاب في مجالات أخرى. فعائلة هكسلي مثلا هي مثال من زمن أقرب. فهناك عالم الأحياء والمدير العلمي السير جوليان، وأندرو فيلدينج الحائز على جائزة نوبل في علم وظائف الأعضاء، والمؤلف المشهور ألدوس، وكلهم أحفاد توماس

هنري هكسلي الذي كان المدافع القوي عن نظرية التطور لدرجة أنه أصبح يعرف بأنه «الكلب الحارس» لتشارلز دارون. وما دمننا نتحدث عن تشارلز دارون، فإنه يمكننا أن نضيف إلى قائمة غالتن التي يقف على رأسها الجد أرازموس دارون، المبشر بنظرية التطور، اسمين آخرين، ابن تشارلز دارون، السير جورج الذي أصبح عالم فلك مشهوراً وأحد أبناء خؤولة دارون ألا وهو السير فرانسيس غالتن نفسه. لا عجب إذن أن دارون قد علق على كتاب ابن خاله فرانسيس غالتن «العبقرية الوراثية» بقوله: «لا أعتقد أنني قرأت طيلة حياتي أي شيء أكثر أصالة وإثارة للاهتمام من هذا الكتاب». لقد جابهت مقولة غالتن حول وراثة العبقرية صعوبة من جهتين. ففي المقام الأول، لم تكن البيانات المقدمة باعثة على الاطمئنان، كما جعلها غالتن تظهر في البداية. فقد أظهرت التجربة التي كررت بعده بثلاثة أجيال، أظهرت أن مشاهير القضاة هم فقط الذين يتجمعون في تشكيلات أسرية (Bramwell, 1948). فكان لما يقرب من نصف مشاهير القضاة أقارب من القضاة المشهورين، أما في النشاطات الأخرى من الشهرة فقد انخفضت النسبة المئوية إلى حوالي 20٪ أو أقل. وقد شعر غالتن نفسه بالارتباك والحيرة عندما واجه حقيقة أن القادة العسكريين، والعلماء، والشعراء لم تكن أشجار أنسابهم أشجاراً متميزة. وكما يفسر غالتن هذه النتائج الشاذة ويحاول التقليل من شأنها، استشهد بالموت المبكر للقادة، وبأهمية سلسلة الأنساب الخاصة بالإناث فيما يتعلق بوراثة العبقرية العلمية، وبالخط السيئ. هناك تفسيرات أخرى يمكن طرحها، وهذه هي نقطة الضعف الثانية في دعوى غالتن، فتجمع مشاهير التاريخ ضمن سلسلة الأنساب الأسرية قد يدل على التميز الاجتماعي والمزايا الممنوحة للطبقة أكثر مما يدل على الخصائص الوراثية المسؤولة عن العبقرية. ولن يدهشنا كثيراً، إذن، أن نجد أن أوجه النشاط التي ارتفعت فيها أعداد المشاهير في العائلة الواحدة كانت تتصل إما بالصفوة الاجتماعية ذات «الصلات» الخاصة (كما في عالمي القانون والسياسة)، أو بذلك التوجه الحرفي الذي تم فيه نقل المهارات من جيل إلى جيل (كما في النشاطات الفنية). وعندما توقف اعتبار الموسيقى والفن من الحرف، اختفت الأشجار العائلية التي تضم أعداداً كبيرة من المشاهير. وقد قمت، من أجل الالتفاف حول هذه الصعوبات، بتصميم

الأسلاف والمورثات والأجيال

بحث أخذ منحى مختلفا (Simonton, 1983 d). فقد ركزت على نشاط واحد من هذه الأنشطة، فحصت الأجيال المتعاقبة فيه، وقست الشهرة والذكاء، بدلا من استخدام الشهرة مؤشرا للذكاء.

وقد اشتملت الدراسة على 342 ملكا من إنجلترا واسكتلندا، وفرنسا، وأسبانيا، والبرتغال، وهولندا، والنمسا، وبروسيا، والدانمارك والسويد وروسيا، وتركيا، منذ نهاية القرون الوسطى حتى الحقبة النابليونية. وقد حددت شهرة كل حاكم بواسطة مقياس خاص بمدى الذكر له أو الإشادة به Citation Measure، حينما أخذت درجات الذكاء من تقديرات وودز (1906)^(2*) كما حددت هاتين الدرجتين أيضا بالنسبة لأب كل حاكم وجده. ولو كان الذكاء والشهرة متكافئين حقا، كما يدعى غالتن، لتوجب أن يورثا بنفس الطريقة.

لكن ليس هذا هو ما يحدث. فمن ناحية، يبدو أن الذكاء ينتقل عبر الأجيال وفقا لقوانين الوراثة. فمثلا يكون ميراث الابن من ذكاء أبيه ضعف مقدار ما يرثه من جده، وهو فرق له معناه الوراثي، أضف إلى ذلك أن الجد لا يساهم في نسبة ذكاء الابن إذا تم التحكم في إسهام الأب^(3*). كذلك يكون إرث الذكاء متماثلا بصرف النظر عن جنس الحاكم: فالملكة تدين تماما بذكائها لوالدها مثلما يدين به الملك لوالده.

أما الشهرة فتورث بطريقة مختلفة تماما. فشهرة الحاكم ترتبط بشهرة أبيه وجده. ولا يعمل تأثير الجد بشكل مستقل عن تأثير الأب فقط، لكن إسهام الجد قد يفوق إسهام الأب فعلا. ثم إن انتقال الشهرة عبر الأجيال لا يصح إلا بالنسبة للعلاقات الخاصة بنفس الجنس، فالملك يسترشد بأبيه وجده في إحراز العظمة، لكن الملكة لا تفعل ذلك، وليست هناك علاقة بين شهرة الملكة وبين شهرة الجيلين السابقين عليها من الملوك الذكور في أسرتها. ويمكن تفسير الطريقة التي تنتقل بها الشهرة من جيل إلى جيل باعتبارها مثلا على ما يدعى بالاقتران Role Modeling، فكل ملك يمكنه أن يحاكي أسلافه عبر السلالة الملكية أو أن يعرف بما عرفوا به. وبما أن كلا من الأب والجد كثيرا ما يكونان موجودين خلال طفولة الوريث الملكي، فإنه يمكنه أن يتخذهما قدوة للدور الذي يتطلبه منصب الملك.

إن حصر عملية التشبه بالأسلاف هذه بأبناء الجنس الواحد، يتسق مع

ما نعرفه حول الاقتداء^(4*) بشكل عام (انظر، مثلا، Goldstein, 1979)، ثم إن هذه الآلية، خلافا للوراثة البيولوجية، يمكنها تفسير تفضيل الجد على الأب. فالأمير قد يرى أباه غريما منافسا له، إذا عاش طويلا، يمكن أن يحرم الوريث من فرصة اعتلاء العرش، وقد تجعل هذه المنافسة الابن راغبا في الاقتداء بجده أكثر من اقتدائه بأبيه. وهذا ظن يؤديه اكتشاف عدم وجود علاقة بين الدرجات المقدرة للقيادة للابن، وتلك المقدرة للأب، في حين توجد علاقة إيجابية قوية بين الابن والجد من هذه الناحية. وأغلب الظن أن فرديريك العظيم، وهو الذي جعل من بروسيا قوة يحسب حسابها في قارة أوروبا كلها، اقتدى في خصاله القيادية بجده فرديريك الأول الذي نصب نفسه بجسارة أول ملك لروسيا، أكثر من اقتدائه بأبيه الذي اتسم سلوكه بالحدز.

تظهر هذه الدراسات حول الأسر الملكية أن غالباً كان مصيبا بشكل جزئي فقط. فالذكاء يتم توريثه حقا بطريقة بيولوجية، لكن ليس بنفس الدرجة التي تصورها غالباً. ومع ذلك فإن الشهرة يمكن نقلها من جيل إلى جيل من خلال الاقتداء بالدرجة الأولى، وهي عملية نفسية اجتماعية، أكثر من كونها عملية بيولوجية.

التوارث عبر الأجيال

شرح ألفريد كروبير A. Kroeber أحد رواد علم الأنثروبولوجيا في أمريكا، Configurations of Culture Growth «تشكيلات نمو الثقافة» (1944) في إثبات أن غالباً كان على خطأ، وأن العبقرية الفردية ليست لها أدنى قيمة تفسيرية عندما نناقش الإبداع، فبين من أجل التدليل على قضيته، أن ما يسمى بالعبقرية المبدعة ليست موزعة بشكل عشوائي عبر التاريخ، ولكنها تتجمع بدلا من ذلك على هيئة تشكيلات. وتتمثل هذه التشكيلات في العصور الذهبية Golden Ages أو العصور الفضية Silver Ages للحضارة وهي عصور تفصل بينها فجوات طويلة أو عصور ظلام يركد فيها الإبداع الثقافي. وهكذا نتحدث عن العصر الذهبي للإغريق، أو النهضة الإيطالية، مع الاعتقاد ضمنا بأن تجمع تلك العقول الراقية في مثل هذا الحيز الصغير من الزمن هو شيء خاص. فإذا كانت العبقرية

موروثة، كما يدعى غالباً فكيف توزعت العبقرية بهذا الشكل المتفاوت، عبر مسار التاريخ؟ إن نسبة الجمهور الذي له مستوى ذكاء العباقرة يجب أن يظل ثابتاً إلى حد ما عبر الزمن، ومع ذلك فإن جماهير اليونان وإيطاليا تزايدت دون أن تصاحبها زيادة في قائمة الفلاسفة الإغريق أو الفنانين الإيطاليين. لقد طرح غالباً تفسيراً عرقياً (ظل لذلك وراثياً) لهذه الظاهرة، فقد قال إن العرق الأثيني النابه تزواج لسوء الحظ مع أعراق أخرى أدنى بحيث تقوضت الأسس العقلية للحضارة الأثينية العظيمة.

لقد استبعد كروبير أي تأثير للعرق على إبداع الجنس البشري، وقال إن المناخ الثقافي الذي يوجد فيه الفرد هو المحدد الوحيد للإبداع. فكما تثبتت خبرات الأزمنة الحديثة بشكل متزايد، فإن من الممكن أن تتغير الثقافة بشكل أسرع من الشكل الذي يمكن أن تتغير من خلاله الأسس البيولوجية للذكاء، حتى في ظل البرامج الصارمة لتحسين النسل. إن الإبداع في حضارة معينة ينمو وينمحق ليس باعتباره أمراً يتزامن مع ممارسات الزواج الإنسانية، بل مع نمو النمط الثقافي وتشعبه وازمحلاله.

لكن لماذا يتجمع العباقرة المبدعون ضمن هذه التشكيلات الثقافية الخاصة؟ يرى كروبير أن فكرة المحاكاة التنافسية ربما كانت هي الجواب، ويستشهد بقول المؤرخ الروماني فيليوس باتركولس Velleus Paterculus إن العبقرية ترعاها المحاكاة التنافسية التي تثبتق تارة من الحسد وتارة من الإعجاب، وإنه من طبيعة الأشياء أن ما يتم تعهده بالرعاية بأقصى حماس ممكن، يتقدم نحو أقصى اكتمال ممكن، لكن من الصعب الاستمرار عند نقطة الاكتمال، ومن الطبيعي أن من لا يستطيع التقدم لا بد أن يتقهقر (Kroeber, 1944, p18). لقد لاحظ فيليوس أيضاً أن العبقرية تميل إلى أن تتجمع على شكل أجيال من الوفرة الإبداعية، تسبقها وتتلوها أجيال من الندرة الإبداعية. وإشارته للمحاكاة التنافسية على أنها تفسير محتمل أمر معقول^(5*)، فكل جيل من العباقرة المبدعين قد يحاول أن يتجاوز إنجازات الجيل السابق عليه. فقد حاول ليوناردو. أن يتفوق على سابقيه، ولم يتفوق عليه إلا مايكل أنجلو، الذي كان يصغره بأكثر من عشرين عاماً. ثم يصل الإبداع إلى ذروة لا يمكن تجاوزها في حدود النمط الثقافي المعين ويبدأ الإبداع بعدها بالهبوط السريع. ولا يمكن له أن ينطلق من جديد إلا إذا

أرسيت له أسس جديدة. فقد وصل أسلوب الرسم الذي تميزت به أزهى فترات عصر النهضة High Renaissance إلى القمة على يدي رافائيل، فحكم هذا على الأجيال اللاحقة بالنسيان من حيث الإبداع. وكان على من أعقبه من الرسامين إما أن يواصلوا عمله عن طريق محاكاته بطريقة أكاديمية، تزداد تفاهتها مع مرور الزمن أو أن يندفعوا في مغامرة جديدة كل الجدة، ذات مخاطر عظيمة.

القوة والمثل

إن فكرة المحاكاة التنافسية هي فكرة مماثلة لفكرة الاقتداء، وهي الفكرة التي استخدمتها لتفسير تجمع المشاهير داخل بعض الأسر. وقد يفسر الاقتداء أيضا تجمع المشاهير على هيئة تشكيلات. وبما أن كل جيل تحفزه الأجيال التي سبقتها أو يستجيب لها فلا بد أن يدخل قدر من الاستمرارية في حالة العائلات الشهيرة التي تحدث عنها غالبن وحالة الازدهار الثقافي التي تحدث عنها كروبير.

وقد ظهر في أحد البحوث الحديثة حول الظروف التي سادت حياة المشاهير قبل حصولهم على الشهرة، أن حوالي 82% من الأفراد الذين تمت دراستهم قد عايشوا عديدا من الراشدين في وقت مبكر من حياتهم، وأن 68% منهم ترعرعوا في ظل وجود بعض الراشدين الذين كانوا يعملون في مجالات يمكن الوصول فيها إلى الشهرة عند الرشد. وأن 63% منهم تعرفوا على مشاهير في مرحلة مبكرة من العمر، Walberg Rasher, and parkerson, 1980 أي أنه توافر لهؤلاء المشاهير إمكانية وجود عدد كبير ممن كان يمكن الاقتداء بهم في تطورهم المبكر. وتبين في مستوى عمري آخر أن ما يزيد على نصف الحائزين على جائزة نوبل في العلم قد تعلموا على أيدي بعض من سبق لهم الحصول على هذه الجائزة (Zuckerman, 1977) وتوحي هذه الحقائق بأن وجود من يقتدى بهم من المبدعين قد يكون أمرا جوهريا بالنسبة لتطور العبقرية العلمية. وهذا التأثير عبر الأجيال قد لا يتطلب دائما الاتصال الشخصي المباشر بين الأساتذة الناضجين وبين المعجبين الصغار، فالنشأة أو التربية في أزمنة الحيوية العقلية أو الفنية الجمالية قد تفضي بذاتها إلى التطور الإبداعي. إن الإعجاب هو قوة دافعة شديدة

الأسلاف والمورثات والأجيال

في التطور الشخصي. ويمكننا جميعا أن نعجب من بعيد، إذا دعت الحاجة لذلك.

لكن ماذا يحدث عند غياب القدوة غيابا تاما؟ إن أحد الطرق الممكنة للإجابة على هذا التساؤل، هو أن نستخدم تحليل السلاسل الزمنية الجيلية Generational Time-Series Analysis والخطوة الأولى هي أن نقسم التاريخ إلى شرائح تسمى الأجيال والطول المؤلف لكل جيل في البحوث الحديثة هو 20 سنة. والخطوة الثانية هي أن نكون قائمة شاملة بالمبدعين في فرع معرفي معين. ثم نضع كل مبدع في جيل معين وفقا لتاريخ بلوغه الأربعين من عمره. فمثلا ستضع دراسة حول الإبداع الفني في أوروبا مايكل أنجلو في الجيل الذي يقع في الفترة من سنة 1500 إلى سنة 1519 وذلك لأنه وصل إلى سن الأربعين سنة 1515. وقد اختيرت سن الأربعين في الحياة، في هذا التصميم، بمثابة «مركز الثقل» في حياة المبدع، أو سن الازدهار والذروة. والخطوة الأخيرة هي أن نحسب عدد المبدعين في كل جيل. فالجدولة الخاصة بكل فترة مكونة من 20 سنة تقيس بشكل مباشر كمية الإبداع، فكلما زاد العدد كان الجيل أكثر إبداعا.

ويمكننا أيضا أن نحسب الارتباط بين جيلين متعاقبين لنرى كيف يتجمع المبدعون معا وفقا لتشكيلات كروبير. فالارتباط بين متغير معين ونفسه، ولكن في زمنين مختلفين، يسمى الارتباط الذاتي Auto-correlation، والارتباطات الذاتية لأنماط مختلفة من الإبداع تكون عادة كبيرة جدا وإيجابية (Simonton, 1974, 1975b, 1976e). وقد كان معدل الارتباطات الذاتية عبر 15 فرعا من الفروع المعرفية الإبداعية بالنسبة لمائة وثلاثين جيلا من أجيال الحضارة الغربية مثلا 0,39 (Simonton, 1974) فالأجيال ذات الأعداد القليلة من المبدعين تتلوها أجيال مماثلة في قلة عدد مبدعيها، بينما الأجيال الزاخرة بأعداد كبيرة من المبدعين من الطراز الراقى، تميل إلى أن تأتي بعدها أجيال مزدهرة مماثلة. وهذه التشكيلات الثقافية مسؤولة عما يتراوح ما بين 10% إلى 80%، من التباين الخاص بالتغيرات التاريخية في الإبداع. ويتوقف ذلك بالطبع على الفرع المعرفي الذي نقوم بدراسته، وكذلك على اتساع الرقعة الزمنية التي نقوم باستعراضها.

ويمكن لهذه الارتباطات الذاتية أن تلقي الضوء على الفرض الخاص

بالاقتداء. فإذا كان المبدعون يتم تحديدهم في جيل معين وفقا ليوم بلوغهم سن الأربعين، فإن هذا يعني أن متوسط عمر المبدعين في هذا الجيل هو أربعون سنة، وحيث إن طول الجيل 20 سنة فقط، فإن المبدعين الذين يكون متوسط أعمارهم 40 سنة، في جيل معين، كانوا في سن العشرين في الجيل السابق على هذا الجيل. ولو صغنا ذلك صياغة شكلية أخرى لقلنا إن وضع المبدعين في الجيل (ج) وفقا لسنة الذروة (40 سنة)، يتماثل مع وضع نفس المبدعين في الجيل (ج-1)^(6*) وفقا للسنة التي بلغوا فيها سن العشرين من حياتهم، والمؤشر (ج) هو فقط مجرد إحصاء لعدد الأجيال بدءا من الجيل الأول (ج=1) إلى الجيل الأخير (ج=ن)، حيث ن= عدد الأجيال التي درسناها. ماذا كان هؤلاء المبدعون يفعلون عند سن العشرين؟ من المحتمل أنهم لم يكونوا قد أصبحوا بعد من المنتجين، لكنهم كانوا وما زالوا يتعرضون لعدد من المؤثرات التطويرية، بما فيها الأشخاص القدوة. أي أنهم ربما كانوا يربطون تفكيرهم بالمبدعين الذين ازدهروا إبداعيا في الجيل السابق عليهم تماما أو يقتدون بهم. وهكذا فإن الارتباط الذاتي، أو الارتباط بين الجيل (ج) والجيل (ج-1) يمكن النظر إليه باعتباره مقياسا للأثر الخاص بالاقتداء، خاصة إذا تم التحكم في عديد من المتغيرات الخارجية. إن هذا الارتباط الذاتي يشير إلى أن عدد المبدعين في الجيل (ج) هو دالة موجبة لعدد المبدعين في الجيل (ج-1) كما تم التنبؤ بذلك من خلال فرض الاقتداء. لقد أشرت في موضع سابق إلى أن شهرة الملك دالة موجبة على شهرة كل من أبيه وجدته على حدة، فإذا تجمعت الشهرة في العائلات الملكية من خلال استمرارية تشمل ثلاثة أجيال ألا يمكن أن يتجمع الإبداع بنفس الطريقة أيضا؟ هذا هو ما يحدث فعلا (Simonton, 1975c). فعدد المبدعين في الجيل (ج) هو دالة موجبة لعدد المبدعين في كلا الجيلين (ج-1، ج-2) أي في الجيلين السابقين عليه. وهذا يعني أن المبدعين الممكنين في أواخر سنوات مراهقتهم أو في العشرينات المبكرة من أعمارهم يتأثرون فعلا، ليس فقط بالمبدعين المعاصرين لهم، عندما يكون هؤلاء في أواخر الثلاثينات أو أوائل الأربعينات من أعمارهم ولكنهم يتأثرون أيضا بأبائهم الروحيين، عندما يكون هؤلاء في أواخر الخمسينات أو أوائل الستينات من أعمارهم، ولا يمتد هذا التأثير، على كل حال، إلى ما هو أبعد من جيلي الآباء والأجداد.

فعدد المبدعين في الجيل (ج-3) ليس له أي تأثير فعال على عدد المبدعين في الجيل (ج) يضاف إلى التأثيرات التي يساهم بها الجيلان (ج-1 و ج-2). فإذا كان الإبداع في جيل ما هو دالة للإبداع في الجيلين السابقين عليه، فإن تذبذب الإبداع، عبر زمن تاريخي، إنما يحدث في حدود ضيقة جدا.. والإبداع في تاريخ حضارة ما يمكن أن يزدهر أو يخبو بشكل تدريجي فقط، وعصور الظلام لا تصبح عصورا ذهبية بين عشية وضحاها. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه الرابطة المشتملة على ثلاثة أجيال تعني أن الأمر قد يتطلب قرنا أو نحو ذلك كي ينبعث الإبداع من أعماق الركود الثقافي. ويؤكد هذا القصور الذاتي في الوقت نفسه أن من الصعوبة بمكان أن يندثر العصر الذهبي في التو واللحظة. فحتى لو تم محو جيل بأكمله في حرب مدمرة، فإن الجيل السابق عليه قد يبقى حياً بصفته نموذجا يمكن الاقتداء به. وهكذا فإنه رغم ضياع جيل كامل من المبدعين بتأثير التمزق الذي حدث خلال الثورة الثقافية في جمهورية الصين الشعبية، فإن المبدعين الأكبر ربما ظلوا يلهمون المبدعين الأصغر عبر هذه الهوة بين الأجيال. وقد نجحت أوروبا في إدارة الأمور بنفس الطريقة كي تنهض، رغم أنها فقدت العديد من المبدعين الواعدين في الخنادق خلال الحرب العالمية الأولى. فالإقتداء عملية نفسية يمكنها أن تفسر تشكيلات كروبير الثقافية. كما أن فكرة المحاكاة الثقافية ليست بعيدة تماما عن الصواب.

قد يبدو التحليل الجيلي، من خلال تأكيده على فترات مداها عشرون سنة متعسفا أو مصطنعا. فقد حددنا طول الجيل بعشرين سنة وقلنا إن المبدعين الممكنين يبحثون عن يفتدون بهم عندما يكونون في سن العشرين تقريبا بينما يكون من يتخذونهم قدوة لهم أكبر منهم بعشرين سنة تقريبا. ومع ذلك فهناك شواهد عملية تشير إلى أن هذا التخطيط ليس تعسفيا إلى هذا الحد، فالعديد من الحائزين على جائزة نوبل درسوا على أيدي علماء سبق لهم أن حازوا عليها، كما ذكرت من قبل. وقد حسبت تسوكرمان (1977)، فرق العمر النموذجي ما بين الأستاذ والتلميذ المرید، وكان حوالي 42%، من هذه الفروق الثنائية يتراوح بين 16 و 25 سنة، مع فرق لمتوسط العمر يزيد قليلا على 19 عاما. وحيث إن الحائزين على جائزة نوبل يميلون إلى الحصول على درجة الدكتوراه حوالي سن الخامسة والعشرين. فإن

أساتذتهم، يكونون فعلا قد تجاوزوا سن الأربعين بقليل، وذلك عندما تبدأ تلمذة هؤلاء العلماء الشبان على أيديهم.

التأثير والأفكار

تمثل إسهام ماكس بلانك M. Planck الكبير في العلم في صياغة نظرية الكم Quantum theory. وكانت نظرية الكم قد صممت أصلا للتعامل مع بعض مظاهر الشذوذ. (أو الغرابة) في المشكلة الصغيرة نسبيا حول «إشعاع الجسم الأسود» Black-body Radiation^(7*) لكنها اتسعت منذ ذلك الحين وأصبحت القاعدة الأساسية للكثير مما هو موجود الآن في علوم الكيمياء والطبيعة والفلك. وصار ثابت بلانك Planck's Constant واحدا من ثوابت الكون الأساسية. ومع ذلك، فقد كان بلانك قد بدأ في نشر مقالاته حول نظرية الكم في عام 1897، ولم يحصل على جائزة نوبل في الفيزياء حتى عام 1918، لقد تطلب الأمر عشرين سنة حتى يحظى إسهامه الثوري بالاعتراف الذي يستحقه. وليست هذه هي المرة الوحيدة التي تمنح فيها جائزة نوبل متأخرة بعد ظهور الأمر الجلل. فقد كان على آينشتاين أن ينتظر 17 سنة حتى يحصل على ميدالية نوبل خاصة به. ومن المفارقات أن آينشتاين لم يحصل عليها من أجل نظرية النسبية، ولكن من أجل تطبيقه لنظرية بلانك عن الكم على التأثير الضوئي الكهربائي Photoelectric Effect. والسبب الذي كان على بلانك أن ينتظر من أجله كل هذا الوقت الطويل هو أن نظريته لم تحظ بالقبول المباشر من المجتمع العلمي. فقد تطلبت نظرية الكم أن يعاد النظر في تركيب الفيزياء الكلاسيكية من جذورها. وقد عبر بلانك نفسه عن هذا قائلا إن الحقيقة العلمية الجديدة لا تنتصر من خلال إقناعها لمعارضيهما وجعلهم يبصرون الضوء، ولكن لأن معارضيهما يموتون في النهاية، وينمو جيل جديد يكون على ألفة بها (من خلال: Cropper, 18, p. 1970)، والحقيقة أن المقالة التي كتبها آينشتاين، الذي كان يصغر بلانك بواحد وعشرين عاما، هي التي ساعدت على إقناع المجتمع العلمي بأن نظرية الكم تجاهلها الجيل المعاصر لبلانك دون عدل. وعندما استخدم نيلز بور N. Bohr الذي كان يصغر بلانك بسبع وعشرين عاما نظرية الكم، بعد ذلك، لتفسير خصائص الذرة، فإن نجاح نظرية بلانك صار مضمونا.

وقد تأكد علمياً تفسير بلانك للتأخر الكبير في الاعتراف بما أنجزه في مقالة بعنوان «مبدأ بلانك»: هل يتقبل العلماء الشباب الأفكار الجديدة بسرعة أكبر مما يتقبلها بها العلماء الكبار؟ (Hull, Tessner, and Diamond, 1978).

وقد ركز هؤلاء المؤلفون على نظرية دارون حول الانتخاب الطبيعي- Natural Selection، وقارنوا متوسط أعمار العلماء الذين قبلوا وجهة نظر دارون بمتوسط أعمار العلماء الذين رفضوها. ووجدوا فارقاً يقدر بعقد من الزمان بين متوسط العمرين. لم يكن الاختلاف الناتج عن العمر كبيراً، لكن كان احتمال قبول العلماء الأصغر سناً للأفكار الجديدة أكبر بدرجة واضحة من احتمال قبول العلماء الأكبر سناً لها.

يطرح «مبدأ بلانك» القضية الخاصة بكيفية تأثير أفكار جيل معين على أفكار الجيل التالي له. فما هي النتائج المترتبة على تعرض المبدعين الناشئين الصغار للاكتشافات والاختراعات والأيدولوجيات التي يقدمها المبدعون المنتجون الناضجون من الجيل السابق عليهم؟ لقد قمت بفحص الطريقة التي تقوم من خلالها الإنجازات الكبيرة في فرع علمي معين باستثارة الإنجازات في الجيل التالي في فرع علمي آخر (Simonton, 1976e). ومن السهل أن نذكر حالات خاصة من مثل هذه التأثيرات المتبادلة بين الفروع المعرفية عبر الأجيال، فكتاب تشارلز لايل C. Lyell الثوري «مبادئ الجيولوجيا» (Principles of Geology, 1830) كان أحد مصادر الإلهام الكبرى لكتاب دارون «أصل الأنواع» (Origin of Species, 1859). والسؤال الذي ينبغي طرحه هنا هو ما إذا كانت مثل هذه الحالات هي نماذج ممثلة لاتجاهات عامة في تاريخ الأفكار العلمية. وقد بحثت عن الإجابة من خلال استخدام «تحليل الارتباط المؤجل المتقابل» Correlational Analysis Cross Lagged على جداول تشتمل على بيانات مأخوذة من عدة أجيال ساهمت بعدد من الاختراعات والاكتشافات في تسعة فروع علمية. وقد اكتشفت وجود تأثيرات متبادلة عديدة خاصة بهذه العلوم. فالكيمياء تنشط الجيولوجيا، وهذا اتجاه ربما كان يعكس أهمية التحليل الكيميائي في علم المعادن. كذلك يميل التقدم في علم الأحياء إلى التأثير بتقدم يسبقه في الجيولوجيا والكيمياء والطب. لكن ربما كان تنشيط الطب لعلم الأحياء أشد هذه التأثيرات إثارة

للاهتمام. فهذا الأثر المرجأ يوحي بأن البحوث «التطبيقية» في مجال الطب قد تؤدي إلى ظهور البحوث البحتة في مجال علم الأحياء فالعديد من الاكتشافات الأساسية في مجال علم الأحياء ربما أتت استجابة للتقدم الكبير في مجالات علوم الأمراض والصيدلة والجراحة.

تنشط التأثيرات ما بين الأجيال بطرائق أكثر اتساعاً في تاريخ الأفكار. لقد استخدمت مثلاً سلاسل الأزمنة الجيلية لتحديد كيفية قيام الأفكار السائدة في جيل معين بالتأثير على الأفكار التي يتبناها الجيل التالي له (Simonton, 1978c). فقسمت تاريخ الفكر الأوربي من عام 540 قبل الميلاد إلى عام 1900 ميلادية إلى 122 فترة، مقدار كل فترة منها عشرون عاماً. وحددت التذبذبات عبر الزمن بالنسبة للمعتقدات الفلسفية الأساسية التي تخص سبع قضايا في الفلسفة باستخدام تقديرات قدمها فلاسفة متخصصون في هذا المجال (Sorokin, 1941-1937). (من هذه القضايا مثلاً: قضية الخبرة في مقابل الإيمان، فالمعتقدات حول هذه القضية، تشتمل على التجريبية Empiricism، التي تؤسس المعرفة الإنسانية على قاعدة من الخبرة الحسية، وعلى العقلانية Rationalism التي تؤسس المعرفة على أساس من العقل، وعلى الشكية Scepticism التي ترى أن المعرفة لا يمكن الوصول إليها بشكل عام، ثم على الإيمانية Fideism التي تعتبر المعرفة قابلة للاكتساب من خلال الإيمان فقط). وقد قست شدة الاعتقاد بكل عقيدة من هذه المعتقدات، بالنسبة لعدد من الفلاسفة الذين يؤيدون كل وجهة من وجهات النظر هذه في كل جيل، واضعاً في الاعتبار، خلال جدولة البيانات، مدى الشهرة التي كان عليها كل فيلسوف. وطبقت الأسلوب الإحصائي المسمى التحليل الارتباطي المرجأ على هذه البيانات دون وضع الموقع الخاص لكل زمن في السياق الكلي للتاريخ في الاعتبار.

ولقد كانت الارتباطات الذاتية بالنسبة للمعتقدات الفلسفية كبيرة بدرجة منتظمة. فمثلاً، كانت شدة التجريبية في جيل معين (ج) مرتبطة بدرجة 0,89 مع شدة التجريبية في الجيل (ج-1). وتشير هذه الارتباطات الذاتية الكبيرة إلى أن الفلسفة السائدة في الحضارة الغربية لا تتغير بسرعة من جيل إلى آخر. لكن هذا القصور الذاتي في انتشار الأفكار ليس كبيراً بدرجة تمنع حدوث التغيير. ففي حقيقة الأمر يمكن أن تؤثر المعتقدات

الفلسفية في جيل معين على طبيعة المعتقدات السائدة في الجيل التالي بطريقة لا تختلف عن الطريقة التي تدور حولها الفكرة الهيجلية الخاصة بالموضوع Thesis ونقيضه Antithesis. فالجيل الذي يتميز بنزعة تجريبية متطرفة أو مبالغ فيها مثلاً يميل ميزان الأمور فيه، إلى أن يأتي بعده جيل تكون فيه النزعة التشككية هي السائدة، وهذا يعني أنه عندما يبدأ الناس في الاعتقاد بأن المصدر الوحيد للمعرفة هو حواسنا، فإن الخطوة التالية تكون هي نمو الشك الذي يدور حول ما إذا كنا نستطيع معرفة أي شيء على الإطلاق حول العالم الذي يقع فيما وراء حواسنا. وقد يزداد رد الفعل هذا حدة بحيث يحل محل اعتقاد جيل ما بأن الأفكار المجردة لها وجود حقيقي «الواقعية Realism» اعتقاد الجيل التالي بأن الأفكار ما هي إلا أسماء النزعة (الاسمية Nominalism). والفكرة القائلة بوجود مجتمع واحد فقط (العالمية Universalism) يعقبها بعد عشرين سنة انبعاث فكرة الفردية (الخصوصية Singularism)، والفكرة القائلة إنه لا شيء يتغير أبداً (الأبدية Eternalism) تتراجع أمام الفكرة القائلة إن كل شيء في تغير مستمر (الصبورية Temporalism) ويميل الاعتقاد في الإرادة الحرة في جيل معين (اللاحتمية) إلى أن يظهر كرد فعل للنزعة القدرية الآلية السائدة في الجيل السابق عليه (الاحتمية). فكأن المفكرين الشباب في جيل معين (ج) يتمردون على تطرف الأيديولوجيات الموجودة لدى أسلافهم في الجيل (ج-1) وبذا يدفعون البندول الفلسفي بالاتجاه المعاكس.

وأحد الجوانب المثيرة للاهتمام، فيما يتعلق بالطريقة التي تصطدم من خلالها الأفكار بأفكار أخرى، عبر الأجيال، هو أن بعض الأفكار تبدو فعالة تماماً، بينما تبدو الأفكار الأخرى «متلقية». وإذا شئنا الحديث بشكل ألدق بالأفراد قلنا إن بعض الفلاسفة يميلون إلى أن يؤثرنا بشكل كبير على الفكر الفلسفي في الجيل التالي لهم، بينما يميل سواهم من الفلاسفة إلى أن يكونوا هم أنفسهم نتيجة للتأثيرات القادمة من الجيل السابق عليهم ومن الأمثلة على الفكرة الفعالة فكرة التجريبية، فظهور عدد كبير من المفكرين التجريبيين في جيل معين، يعقبه عادة في الجيل التالي تزايد عدد المفكرين الذين يؤيدون فكرة أن المادة هي الواقع النهائي (المادية) وأن الفرد فقط وليس المجتمع، هو الذي له وجود حقيقي (الفردية)، وأن المجردات ما

هي إلا تكوينات (فرضية) سيكولوجية توجد داخل عقول الأفراد. (التصورية Conceptualism). وهذا يعني أ الماديين الفرديين والتصوريين قد ينظر إليهم على أنهم يعملون من خلال ما تضمنته الأفكار التي اعتنقها ما أفرزه الجيل السابق من التجريبيين. ومع ذلك فإن المفكرين التجريبيين أنفسهم لم يظهروا نتيجة تأثير أفكار فلسفية سابقة عليهم، ومن ثم يمكن النظر إلى التجريبيين على أنهم عوامل فعالة في تاريخ الأفكار. ويبدو على النقيض من هذا، أن المفكرين الذين يرفعون من شأن النزعة التصورية يستجيبون لما يجذبهم في فلسفات الجيل السابق عليهم من المفكرين، لكن دون أن يكون لهم أي تأثير يذكر على الجيل التالي لهم. ورغم أنه لا يوجد طراز خاص بالفيلسوف الذي يعقب جيل التصوريين، فإنه يبدو أن التصوريين أنفسهم يستجيبون لانشغال الجيل السابق عليهم في التجريبية والتشكيكية والمادية وفلسفة الصيرورة والفردية وأخلاق السعادة Ethics of Happiness، أي أنه عندما يعتقد جيل معين بأن الخبرة الحسية هي مصدر الحقيقة، أو يتشكك في إمكانية المعرفة ذاتها، ويرى أن الواقع إنما يتكون من المادة، التي هي في حالة مستمرة من التغيير، ويمنح الفرد أولية على المجتمع، إلى الدرجة التي يصبح من الممكن عندها حمل الأخلاق على مبدأ اللذة، فإن الجيل التالي سيضع مصدر الأفكار داخل عقل الفرد بدلا من وضعه داخل الإجماع الخاص المنطق عليه داخل الجماعة اللغوية الواحدة أو داخل عالم الأشكال الثابتة غير المادية.

إن مفكري جيل معين لن يستجيبوا كلهم بنفس الطريقة، بطبيعة الحال، لأفكار المفكرين السابقين عليهم. إذ تستقطب الاستجابة أحيانا على شكل أيديولوجيات متناقضة تماما. فإذا سيطرت التجريبية والمادية والاسمية والحتمية والصيرورة والفردية وأخلاق السعادة على جيل معين مثلا، فإن المفكرين الكبار في الجيل التالي قد يتحولون إلى الشك أو إلى الإيمان فماذا كان الواقع لا يتكون من شيء عدا المادة الخاضعة للتغيير المتواصل الذي لا نهاية له، وإذا كانت المعرفة لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال المعطيات التي تستثير أعضاء الحس فينا، وإذا كانت الأفكار ليست إلا اصطلاحات لغوية، وإذا كان كل فرد لعبة في يد الحتمية الآلية، ومع ذلك يتم تشجيعه في نفس الوقت على أن يسير في ضوء معيار اللذة المتمركزة

الأسلاف والمورثات والأجيال

حول الذات بالنسبة لاختياراته الأخلاقية، فإن الملاذ الفلسفي هو التشكك تماما في كل شيء، لكن هذه المجموعة من الأفكار قد تتسبب في ظهور النزعة الإيمانية. والإيماني هو شخص يعتقد بوجود الله، أو بواقع روحاني آخر، ليس نتيجة للافتتاح الصارم القائم على أساس العقل، والشواهد المثبتة، ولكن نتيجة للحاجة إلى الإيمان. وعلى الإيماني أن يتصرف كما لو كان الله موجودا وأن يقوم بوثبة إيمانية. لكن سواء اختار المفكر النزعة الإيمانية أو التشككية، فإن حدوث هذا التشعب المتطرف قد يكشف عن قدر من الفتور إزاء مجموعة المعتقدات السابقة.

يبدو بشكل عام أن البيئة تلعب دورا أكبر بكثير من الوراثة في ظهور العبقرية.

ورغم أن الذكاء خاضع للوراثة البيولوجية بشكل قابل للقياس، فإن الظروف البيئية للأسرة، وكذلك المؤثرات ما بين الأجيال، يبدو أنها أهم في تطور المباع الممكن أو القائد الممكن.

ويزيد توافر الأشخاص الذين يمكن أن يقتدى بهم من الناحية الاجتماعية الثقافية فرص احتواء أي جيل من الأجيال على عدد من العباقرة المشهورين، وتساعد الظروف الأسرية على تقرير أي الأعضاء في جيل من الأجيال سيحرزون الشهرة. وكل جيل يكمل البناء فوق إنجازات الجيل السابق عليه ويقوم بدفع الثقافة الإنسانية إلى الأمام حتى تصل الحضارة إلى عصر ذهبي، لا يمكن للإبداع بعده إلا أن يضمحل ويجعل من الجيل التالي جيلا من المقلدين. ومع ذلك فإن العباقرة الفعالين في الجيل الذي وصل أعلى درجات التقدم والازدهار، يدينون بشيء ما لأسلافهم الأقل شهرة، وقد عرف إسحاق نيوتن هذا حين قال في أوج شهرته «إن كنت رأيت أبعد من غيري فالأنبي وقفت على أكتاف العمالقة».

الحواشي

- (1*) وذلك لأن والده قد مات بينما كان إسحق جنينا في بطن أمه (المترجم).
- (2*) ما يحدث في هذه الحالة هو أن يقوم الباحث بتقدير نسبة ذكاء مبدع أو حاكم أو قائد من العصور الماضية، من خلال إعطائه درجات مناسبة للسلوكيات الفذة أو غير المألوفة التي قام بها إبان حياته، ويختلف هؤلاء المبدعون والحكام والقادة فيما بينهم، دون شك، في مدى فداة وتفوق سلوكياتهم. وتسمى نسبة الذكاء التي نحصل عليها في هذه الحالة باسم «نسبة الذكاء المقدر» أو التي تم تقديرها وقد يتم هذا من خلال رتب معينة أو نسبة معينة تعطى لهم أو غير ذلك من أساليب التقدير (المترجم).
- (3*) أي أنه إذا تم استبعاد إسهام الأب لا يكون للجد أي إسهام، ويتم هذا ببعض طرائق التحليل الإحصائي مثل الارتباط الجزئي مثلا. (المترجم).
- (4*) يشير هذا المصطلح إلى أن عملية الاقتداء تتم مع الدور الذي يقوم به الشخص القدوة، أكثر من كونها تتم بالنسبة له كشخص، بعيدا عن هذا الدور (المترجم).
- (5*) تستفيد بعض الدراسات النفسية الحديثة من مثل هذا المفهوم في تفسير عمليات التقدم الحضاري والتكنولوجي في بعض المجتمعات المعاصرة، كالمجتمع الياباني والمجتمع الألماني مثلا (المترجم).
- (6*) ج-1 تعني الجيل السابق مباشرة على الجيل الحالي، أما ج+1 فتعني الجيل اللاحق مباشرة للجيل الحالي (المترجم).
- (7*) أي إصدار الطاقة المشعة الذي ينبغي أن يحدث من جسم أسود عند درجة حرارة ثابتة، وهو يحدث بمعدل يعبر عنه قانون ستيفان-بولتزمان، مع توزيع طيفي للطاقة تعبر عنه معادلة بلانك (انظر: معجم مصطلحات العلم والتكنولوجيا، الجزء الأول، معهد الإنماء العربي: بيروت، 1982).
- (المترجم).

الشخصية والطابع

اعتاد الباحثون في مجال الشخصية على اعتبار كل من الإبداع والقيادة موضوعين يقعان ضمن مجال دراستهم واعتقدوا أن الأشخاص المبدعين يمتلكون سمات طبع مميزة وأن القادة لهم شخصياتهم التي تجعلهم في موضع متميز مقارنة بأتباعهم. وقد شاع هذا المنحى في الدراسات الخاصة بالشخصية في جانب منه لأنه كان يتفق بدرجة كبيرة مع الأفكار النمطية الشائعة حول العظمة. فقد اعتبرت العبقرية خصلة شديدة الاتساع، تشتمل على قوى عقلية ودافعية تتجاوز الحد الطبيعي. فالعبقري الحقيقي، كما قال الدكتور صمويل جونسون S. Johnson في كتابه «حياة الشعراء الإنجليز» *Lives of the English Poets* هو «بمثابة عقل ذي قوى عامة كبيرة، تحوّل صدفة نحو هدف خاص محدد». كما اعتبر الناس أن العباقرة في كثير من النشاطات، سياسية كانت أو ثقافية، يتشابهون فيما بينهم بدرجة تتجاوز ذلك التشابه الموجود بين كل عبقري وزملائه الآخرين في نفس مجال النشاط. ووفقاً لهذه الواجهة من النظر، فإن الأخوة العقلية والانفعالية بين مايكل أنجلو وجاليليو وحتى مع يوليوس قيصر، هي أكبر

من تلك الأخوة الموجودة بينه وبين أي فنان من الدرجة الثالثة يقوم بتلطيخ سقف كنيسة صغيرة أو يفسد كتلة من المرمر.

لقد حاول الباحثون في مجال الشخصية أن يختبروا الفرض القائل بأن المبدعين والقادة لهم سمات مميزة وقابلة للتحديد. والإجراء المعتاد يتمثل في اكتشاف مجموعات من الأشخاص الذين يختلفون إما في الإبداع أو في القيادة، كما يستدل من خلال الاختبارات أو التقديرات ثم جعل هؤلاء الأشخاص يملؤون مجموعات من الأسئلة الخاصة بالشخصية Personality Inventories^(*) وقد اشتملت البحوث حول القيادة في النصف الأول من هذا القرن، والبحوث حول الإبداع في النصف الثاني منه، على عدد هائل من الدراسات التي قامت بذكر الارتباطات بين درجات الإبداع أو القيادة وبين مئات من مكونات الشخصية. وقد كانت نتائج هذه الجهود مخيبة للأمال. إذ لم يتمخض البحث إلا عن عدد قليل من السمات الشخصية التي تصلح لأن تكون مؤشرات تنبئية عامة. إذ لم يكن المبدعون مجرد نوع منفصل عن القادة وحسب، بل تطلب الأمر أيضا التمييز بين الأنماط المختلفة من الإبداع والقيادة كل على حدة. ومع تحول عالم الإنجاز، شيئا فشيئا، نحو الانقسام والتخصص، في سعي الباحثين نحو مؤشرات تنبئية مضمونة، فإن وجهة النظر الرومانسية أصبحت تبدو أقرب إلى الأسطورة منها إلى النظرة الثاقبة.

وأخذ الباحثون يتخلون عن فكرة النمط العبقري Genius type العام، ويرفضون الفكرة القائلة إن الشهرة المتحققة قد يكون لها أساس في مجال الصفات الشخصية.

ويمكن تقديم عدد من المبررات لتفسير هذا التحرر من الوهم، فقد لا تكون عمليات تقدير القيادة كافية، وربما كانت اختبارات الإبداع أيضا غير صادقة. كما أن مجموعة الخصائص الشخصية ربما كانت ملوثة بالتصنع والافتعال. أو ربما كان الأمر، حقيقة، هو أنه لا توجد هناك شخصية تشكل أساس العظمة. ورأي الخاص أن هذه البحوث لم تتجح في فصل العبقرية عن الموهبة، وبين الموهبة وعدم التميز، فمعظم المفحوصين الذين تمت عليهم هذه البحوث كانوا من طلبة الجامعات الذين يدرسون مقررا تمهيدا في علم النفس، وأشك في أن عديدا من أصحاب العقول ذات المرتبة

الأولى قد قاموا بملء الاستبيانات. وأرى أنه إذا كان علينا أن نكتشف الخصائص المميزة لشخصية المبدعين والقادة من مستوى العبقرية، فإننا يجب أن نجعل من أصحاب العقول المتميزة التي لا شك فيها مركز اهتمامنا العلمي.

الذكاء والتمكن

عندما نتمعن في المبدعين والقادة من الطراز الأول فإننا نميل إلى التفكير في ذكائهم. ولا ينحصر رد الفعل هذا في الميل إلى إسقاط معرفتنا المكتسبة على الأحداث التاريخية السابقة أو إلى غزل الأساطير حول تلك الأحداث، فالمعاصرون لهؤلاء العباقرة يقدمون أحكاما مماثلة أيضا. فكثيرا ما أبدى أبرز زملاء نيوتن دهشتهم لقدراته العقلية. وفي عام 1696، قام عالم رياضيات سويسري بتحدي أبرز دارسي أوروبا في ذلك الوقت لأن يحلوا مسألتين تتسمان بصعوبة خاصة فأعاد نيوتن المسألتين بعد حلها، دون أن يوقع على الحلول، إلى ذلك المتحدي السويسري بعد يوم واحد من رؤيته للمسألتين. وتعرف المتحدي على هوية نيوتن على الفور، وعلق على الموضوع بقوله: «لقد تعرفت على مخلب الأسد».. وليس العباقرة المبدعون فقط هم الذين يتمتعون بمثل هذا النوع من الاحترام. فقد كان جوته شديد الإعجاب بمواهب نابليون العقلية. ويعد هو نفسه-أي جوته-واحدا من آخر من أنتجهم التاريخ من ذوي العقليات الشاملة.

لقد بحثت دراسات عديدة عن أدلة واقعية لما إذا كان مشاهير المبدعين والقادة يتفوقون على غيرهم في الذكاء. فمثلا: أوضح وايت (1931) (White) أن المشاهير يميلون إلى إظهار تنوع استثنائي في الاهتمامات، أي أنهم يكشفون عن تمكن أو اقتدار في عديد من أنواع النشاطات الإنسانية. وقد وجد والبرج وراشر وباركرسون (1980)، أن 90٪ من الشخصيات المشهورة التي درسوها تتميز بدرجة عالية من الذكاء ومن حب الاستطلاع، الذي لا يكف عن طرح التساؤلات. والبحثن السابقان هما في جوهرهما استكمال لبحث سابق عليهما أصبح عملا كلاسيكيا في مجال القياس التاريخي. وهو كتاب كاترين كوكس «السمات العقلية المبكرة لثلاثمائة من العباقرة» (1926) *The Early Mental Traits of Three Hundred Geniuses* وكتاب

كوكس هذا هو المجلد الثاني من دراسة لويس تيرمان L. Terman. ذات التأثير البالغ «دراسات وراثية حول العبقرية» (1926) Genetic Studies of Genius وقد كان تيرمان مستغرقاً في واحد من أضخم البحوث الطويلة في تاريخ علم النفس. لقد أخذ عينة من الأطفال الذين حصلوا على درجات مرتفعة بدرجة فائقة في بعض اختبارات الذكاء المقننة، وقام بمتابعة حياتهم حتى وصلوا إلى مرحلة النضج كي يرى ما إذا كانوا قد حققوا تميزاً في حياتهم أم لا. وقد حاولت كوكس تكرار تجربة تيرمان الطولية ولكن بطريقة عكسية، فقد بدأت بمجموعة من مشاهير التاريخ، وتعقبت سيرهم الشخصية بالعودة إلى طفولتهم، باحثة عن شواهد مؤكدة لنضجهم العقلي المبكر. وقد أدى بها هذا البحث إلى أن تقدم لنا مجموعة هائلة من بيانات السير الشخصية حول السمات العقلية المبكرة لـ 301 من العباقرة الذين ولدوا منذ عام 1450 ولأنماط سلوكهم. وكان هناك مع كوكس ثلاثة من الباحثين الذين قاموا، كل على حدة، باستخدام هذه المعلومات لحساب درجات نسب الذكاء. وقد حددت نسبة الذكاء وفقاً للمفهوم التقليدي الذي يقوم على أساس نسبة العمر العقلي إلى العمر الزمني، وقد كان على الباحثين القائمين بالتقدير أن يحسبوا العمر العقلي الذي يتطلبه نشاط عقلي مبكر معين، وقسمة هذا التقدير على العمر الزمني للعبقري، وقت قيامه بهذا النشاط، ثم ضرب الناتج كل 100 للحصول على نسبة الذكاء. فإذا كان السلوك واقعاً داخل مدى السلوكيات المتوقعة بالنسبة لسن معين، فإن هذا التحديد ينتج عنه نسبة ذكاء مقدارها 100، أي نسبة ذكاء متوسطة. وكمثال لاستخدام هذه الطريقة في قياس نسبة الذكاء، لنضع في اعتبارنا جون ستيوارت مل J. S. Mill. فقد بدأ مل في تعلم اليونانية في الثالثة. وقرأ أفلاطون في السابعة، ودرس الهندسة والجبر عندما بلغ الثامنة. وحساب التفاضل والتكامل في الحادية عشرة وكتب تاريخاً لروما وهو في السادسة وناقش مزايا ولنغتن بالمقارنة مع مزايا مارلبورو عندما كان في الخامسة. وإذا ما أردنا أن نحدد نسبة ذكائه توجب علينا أن نعرف العمر المتوسط الذي يستطيع عنده الإنسان العادي إنجاز مثل هذه المهام. وحيث أن متوسط عمر دراسة حساب التفاضل والتكامل هو حوالي الثامنة عشرة، وبقسمة العمر العقلي المطلوب لحساب التفاضل والتكامل (18) على عمر مل الزمني

الشخصيه والطابع

(11) وضرب النتائج في 100 يكون الناتج هو نسبة ذكاء = 164، وعندما وضعت السيرة الشخصية المبكرة في الاعتبار، فإن كوكس ومساعدتها وصلوا إلى تقدير بلغ 190 بالنسبة لدرجة ذكائه، وقد حسبت هذه التقديرات بالنسبة لكل العباقره في عينة كوكس. وأخذت على عاتقها مهمة إثبات أن هذه التقديرات تتميز بدرجة معتبرة من الموثوقية أيضا. وقد كان المدى الذي تراوحت عبره درجات نسب الذكاء كبيرا لدى العباقره إلى 301 الذين تناولتهم في هذه الدراسة، فقد تراوح ما بين 115 إلى 210، وبمتوسط مقداره حوالي 165، ولا تبلغ هذه الدرجة العالية من الذكاء إلا نسبة ضئيلة من عامة الناس.

لقد أرادت كوكس أن توضح أن الذكاء كان مرتبطا بالشهرة المتحققة فقامت بقياس الشهرة المتحققة بتعديل بعض التقديرات التي نشرها كاتل Cattel (1930). وكي نعطي فكرة عن التباين في الشهرة الذي كان يمكن أن نجده في هذه الصفوة نذكر أن أشهر القادة كان نابليون أما أقلهم شهرة فقد كان الجنرال شريدان P. H. Sheridan وتدرج المبدعون من فولتير إلى هاربيت مارتيانو H. Martineau وقامت كوكس بحساب الارتباطات بين هذه التقديرات للشهرة، وبين درجات نسب الذكاء التي قامت بحسابها، ووجدت علاقة بين الشهرة المتحققة ونسب الذكاء، ولكن لم تتوفر لها لسوء الحظ أدوات التحليل الدقيقة لتتحاشى بواسطتها بعض النتائج الزائفة أو غير المنطقية. ونتيجة لذلك فإن تلك العلاقة التي زعمت أنها وجدتها قد تبدو بدعة منهجية مصطنعة «كما ناقشنا ذلك في الفصل الأول»، كما توجد عقبة أخرى في دراسة كوكس وهي أنها لم تتعامل مع القادة والمبدعين على حدة. إن هناك مبررا قويا يدعونا للنظر إلى العلاقة بين الذكاء والإبداع بمعزل عن العلاقة بين الذكاء والقيادة.

نسب الذكاء والإبداع

توحي البحوث الحديثة حول الإبداع لدى جماهير معاصرة بأن العلاقة الوظيفية بين الذكاء والإبداع قد تكون أعقد مما تبدو للوهلة الأولى Barron and Honington, 1981) فهناك علاقة إيجابية بين الذكاء والإبداع (McNemar, 1964). لكن هذه العلاقة الإيجابية تميل إلى التلاشي في المستويات العليا

من الذكاء . فإذا تجاوز الذكاء نسبة 120 ، فإن الزيادات لا تزيد من احتمالات الإنجاز الإبداعي، وليست نسبة الذكاء التي تبلغ 120 نسبة متميزة بشكل خاص . فهي نسبة الذكاء المتوسط لدى خريجي الجامعات (Gronbach, 1960)، كما أن حوالي 10٪ من الجمهور العام تبلغ نسب ذكائهم 120 أو أعلى . هذه النتائج العملية ينبغي أن تؤخذ ببعض الحذر . فالقدرة العقلية يتم تقديرها باختبارات نسب الذكاء، وهي أدوات للقياس النفسي يشك من صحتها . وقد رافق هذا الشك هذه الاختبارات منذ نشأتها على يدي عالم النفس الفرنسي الفريد بينيه، وقد كان أداء هنري بوانكاريه في^(2*) اختبارات بينيه المبكرة من السوء، بحيث إنه كان سيعتبر أبله لو أن نسبة ذكائه قدرت وهو طفل وليس وهو عالم رياضيات شهير (Bell, 1937) . أي أن علينا أن ننظر إلى ما هو أبعد من نسب الذكاء المحسوبة بأساليب القياس النفسي قبل أن نصل إلى استنتاجات حول دور الذكاء في الإبداع .

ورغم أن تعريف كوكس للذكاء قد قام على أساس تعريف بينيه، فإن قيامها بفحص أوجه من السلوك الفعلي بدلا من بنود الاختبار التجريدية منح درجاتها قدرا أعلى من الصدق . وقد كانت نسب الذكاء الخاصة بالمبدعين في عينتها رائعة إلى حد كبير . فقد حصل غوته على نسبة ذكاء 210 ، وباسكال على 195 ، وهيوم على 180 ومايكل أنجلو على 180 ، وموزارت على 165 . وكان متوسط نسب الذكاء للمبدعين في الفروع المعرفية المختلفة- العلم، والفلسفة، والأدب، والموسيقى، والفن- هو 170 تقريبا، وهو رقم مدهش حقا . ومع ذلك فلم تظهر علاقة دالة بين الذكاء والشهرة، عندما أجريت الحسابات على المبدعين إلى 192 في عينة كوكس بعد استخدام الضوابط المناسبة . ولا تبعث هذه النتيجة على الدهشة . فرغم أن هذه العينة تضم فروقا ملموسة في كل من الشهرة والذكاء، فإن هؤلاء المشاهير الثلاثمائة والواحد ينتمون إلى مجموعة الصفوة العليا . والموسيقيون مثال ذلك . فمأذا يمكن أن نفعله مع مجموعة متفوقة من أحد عشر موسيقيا يتراوحون في شهرتهم من بيتهوفن وباخ وموزارت إلى مستوى لا يقل عن غلوك Gluck وبالسترينا Palestrina . إن هناك 700 مؤلف موسيقي تقريبا لهم أعمال تعزف في برامج الحفلات الكلاسيكية المعتادة، وتتراوح نسب ذكاء هذه النخبة التي تمثل 2٪ من خيرة الموسيقيين ما بين مستوى العبقري ومستوى العبقري

الفائق فإذا كان علينا أن نتبين علاقة إيجابية ما بين الشهرة والذكاء فإن علينا أن ندرس عينة أكثر تغيراً.. وهذا ما يمكن إنجازها بالنسبة للقادة.

نسب الذكاء والقيادة

أظهرت البحوث التي أجريت على الجماهير المعاصرة أن الشك بأن عامل الذكاء يحدد ملكة القيادة لا يقل عن الشك بأنه يحدد ملكة الإبداع (Stogdill, 1948). وبالرغم من أن الذكاء هو أحد السمات الشخصية القليلة التي ارتبطت بشكل متسق مع القيادة، فإن الشخص قد يكون شديد الذكاء بدرجة تجعله يعجز عن اجتذاب ولاء الاتباع. والشخص المتصف بالعبقرية الفائقة قد يتكلم بشكل لا يفهمه من كان يمكن أن يتبعوه. (Hollingworth, 1926). وفي تاريخ الرئاسة الأمريكية، فشل أدلاي ستيفنسن A. Stevenson في دورتين انتخابيتين أمام منافسه الأقل ذكاءً آيزنهاور وخسر جورج مغفرن G. McGovern، وهو واحد من مرشحي الرئاسة الأمريكية القلائل الحاصلين على درجة الدكتوراه خسارة مودية عام 1972، كما أن وودرو ولسن، الرئيس الأمريكي الوحيد الحاصل على درجة الدكتوراه قد، انتخب لمنصب الحاكم للمرة الأولى بفارق الأصوات وليس بالأغلبية.

إن تقديرات كوكس لنسب الذكاء يبدو أنها تدعم الاستنتاج القائل بأن إلقاء الزائد قد يعوق القائد. فالمعدل المتوسط لنسب الذكاء الخاصة بالمائة والتسعة من القادة الذين ضمتهم عينتها، والذين كان من بينهم الساسة وقادة الجيوش والثوريون والقادة الدينيون-كان يقل-هذا المتوسط بما يتراوح بين أربع إلى ست نقاط عن مستوى ذكاء المبدعين الـ 92 في هذه العينة (Simonton, 1976 a). والعباقرة المبدعون لا يابهون أحياناً بما يصادفونه من سوء الفهم الذي يظهره معاصروهم. فعندما تدمر عازف كمان بشأن ربايعات رازوموفسكي Razoumovsky لبيتهوفن، فإن هذا الموسيقار رد عليه بثقة قائلاً: «إنها ليست لك، بل لعصر لاحق»، (Knight, 1973, p. 67). أما القادة فعلى العكس من ذلك لا بد أن يحرزوا العظمة في حياتهم هم، وإلا سقطوا في غياهب النسيان الدائم. فالأعمال الإبداعية الرائعة غير المنشورة أو غير المؤداة قد يعاد اكتشافها بعد وفاة مبدعها، لكن من غير المحتمل أن تكون هناك إصلاحات سياسية أو حركات دينية أو معارك حاسمة غير

معروفة حتى الآن رغم أنها جديرة بالذكر والإشادة ثم تظهر هذه المآثر المجهولة فجأة على السطح إبان تولي أحد الورثة للحكم، وتعمل على إحداث زيادة مفاجئة في شهرة قائد معين بعد وفاته.

إن المجال الذي يعمل فيه القائد قد يحدد أهمية قدرته على جعل نفسه مفهوماً. فأقل القادة الـ 109 ذكاء في دراسة كوكس هم العسكريون الـ 27، ومعظمهم من الجنرالات وأمرأ البحرية، وبلغ متوسط نسب ذكائهم 140، مقارنة بالمعدل الإجمالي لذكاء الـ 301 عبقري، وهو 164. فالقادة العسكريون كثيراً ما يتعين عليهم أن يقنعوا جنودهم ويخادعوهم. وقد كان نابليون ذا كفاءة عالية في مثل هذه المهام المحمسة الرافعة للروح المعنوية، كما في خطابه الشهير عام 1798 قبل معركة الأهرام^(3*). لكن هذا الانسجام مع الجماهير ليست له مثل هذه الأهمية في ميادين أخرى من القيادة. فنسب ذكاء الساسة والثوار في عينة كوكس وصل معدلها إلى حوالي 165 درجة، أي بزيادة قدرها 25 درجة فوق الدرجات الخاصة بالشخصيات العسكرية ذلك إن رؤساء الوزارات ومشرعي القوانين، والثوار ربما اضطروا إلى العناية بالتعقيدات الخاصة بمن في يدهم مقاليد القوة وبتشكيل التحالفات أكثر من العناية بكسب التأييد من الجماهير، والشئ المثير للاهتمام أن ثمانية من أكثر رؤساء الولايات المتحدة شهرة لم يزد متوسط نسب ذكائهم عن 152، أي أقل بـ 13 نقطة من درجات السياسيين بشكل عام. فالمسؤول الأمريكي الأول يعتمد اعتماداً أشد من كثير غيره من السياسيين على الاتصال المباشر مع الجمهور من أجل نجاحه السياسي.

لقد تبين من عينة كوكس أن الشهرة بين القادة لا ترتبط بنسب الذكاء. وربما كان الذكاء في حقيقة الأمر لا ينبئ بالإنجاز. لكن هناك تفسيرات أخرى محتملة لهذه النتيجة، ففي المقام الأول، ربما كان تعريف الذكاء خاطئاً. وربما كان مفهوم نسبة الذكاء الذي سلمت كوكس بصحته منحازاً باتجاه قدرات عقلية ضيقة. ولو جئنا بتعريف آخر لربما حصلنا على نتائج أفضل، فمن السمات النفسية المرتبطة بدرجة وثيقة بالذكاء مثلًا سمة تنوع الاهتمامات أي تنوع المجالات المستقلة التي يحرز فيها الفرد التميز والبروز.

والمثال الكلاسيكي لهذا العقل المتنوع هو ليوناردو دافنشي الذي برز في

الشخصيه والطابع

الرسم والنحت والاختراع والهندسة، وفي كل من الفيزياء وعلم الأحياء، وحتى في الموسيقى. أما القادة فقد ظهر فيهم واحد جمع المجد من أطرافه، هو العالم والمؤلف والناشر والمخترع والسياسي والدبلوماسي بنيامين فرانكلين. وعندما أعدت تحليل بيانات كوكس تبين لي أن تنوع الاهتمامات هذا يرتبط ارتباطا له دلالاته بالشهرة المتحققة ($r = 0,23$)، وأن هذه العلاقة هي علاقة واضحة بشكل خاص بالنسبة للقادة (Simonton, 1976a)، فإذا عرّف الذكاء في ضوء تنوع الاهتمامات العقلية، أمكننا التنبؤ بالقيادة من خلال الذكاء.

وهناك احتمال آخر هو أن عينة كوكس ربما كانت عينة انتقائية تماما^(4*) بحيث لم تسمح للأثر التام للذكاء بأن يكشف عن نفسه. وبقدر ما يتعلق الأمر بظاهرة الإبداع فإنه لا خيار لنا إلا أن نقصر اهتمامنا على الصفوة، لكن القيادة قد تروغ من هذا التحديد. فمن المحتمل أن نجد شخصا متمسما بالغباء يحتل المواقع العليا للقيادة. ففي الحكومات الملكية الوراثية مثلا، يمكن أن يطالب الوريث الملكي بالعرش بحكم المولد، لكنه قد يحرم منه لو كانت الكفاءة العقلية شرطا لاعتلاء العرش. لقد تعمدت كوكس أن تستبعد في عينتها كل المشاهير الذين اعتقدت أنهم لم يحصلوا على الشهرة بها يتمتعون به من مزايا. إن محك الانتقاء هذا يعني استبعاد بعض أشهر قادة التاريخ، قادة مثل لويس الرابع عشر في فرنسا، وأليزابيث الأولى في إنجلترا، وبطرس الأكبر في روسيا، ولا شك أن الخاملين المغمورين من الملوك تتحدث عنهم سجلات التاريخ مع المشاهير القديرين منهم، غير أن دخول هؤلاء الملوك من غير المتميزين أمر له قيمته في ما نحن فيه، لأنه يزودنا بجماعة للمقارنة يمكننا من خلالها تقدير الذكاء والشهرة والقيادة وغير ذلك من سمات الشخصية وثيقة الصلة بالموضوع، ويوسع من مدى هذه المتغيرات ومن ثم يسمح بإيجاد اختبار أصدق للعلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات.

لقد قام فريدريك وودز (1906) بترتيب مئات من أعضاء الأسر الملكية على مقياس من عشر نقاط باستخدام البيانات الخاصة بالسير الشخصية (وبموثوقية تتراوح ما بين 0,77 و 0,81). ولم يبذل وودز أية محاولة لتقدير القيادة أو الشهرة، وهكذا فإن كل ما نستطيع أن نستخلصه من بياناته هو

أن نسبة العباقره هي إلى حد ما أعلى مما قد نجده في الجمهور العام، وهي حقيقة تصدق أيضا على عينة القادة في دراسة كوكس، وقد وجد وودز أيضا نسبة عالية من ضعاف العقول بين شخصيات الأسر الملكية، وفي بحث آخر قام وودز (1913) بحساب درجات القيادة لعدة مئات من الحكام في أسر يتم فيها توارث الملكية في أكثر من اثنتي عشرة أمة أوروبية. ولم يتم وودز مطلقا بالمقارنة المباشرة ما بين هذه التقديرات للقيادة ودرجات الذكاء السابقة المتوفرة لديه. وقد قمت أنا بهذه المقارنة الكمية في دراستين أجرتهما على 342 ملكا وملكة ووصيا على العرش (Simonton, 1983d, 1984b)، وقد أضفت أيضا مقياسا لقياس شهرة هؤلاء الحكام (درجة موثوقيته هي 0, 90)، وقد كانت القيادة دالة وإيجابية في ارتباطها بالذكاء ($r = 0, 80$). كذلك وجدت أن شهرة الملك دالة إيجابية للذكاء، كما أملت كوكس أن تثبت (بيتا = 0, 16). والشيء المثير للاهتمام أن الاستعداد العقلي كان متفقا أيضا مع طول فترة الحكم وطول العمر.

فالمملوك الأذكى يعيشون أطول (بيتا = 0, 22) وهي نتيجة ربما عادت إلى الدهاء المطلوب للنجاح من مؤامرات الاغتيال، والمحاولات الانقلابية، كذلك يرتبط الذكاء بطول مدة الولاية ($r = 0, 26$) لكن معظم هذه العلاقة بين الذكاء وطول فترة الحكم، ناتج عن ارتباطاتهما المتبادلة مع طول العمر. فإذا تحكمتنا في المتغير الخاص بطول العمر، فإن العلاقة بين الذكاء وطول الحكم تصبح ذات وظيفة منحنية *Curvi linear* من النوع الذي يأخذ الشكل $U^{(5*)}$. أي أن المملوك الذين يحكمون أطول فترة ممكنة من بين المملوك ذوي الأعمار المتماثلة يكونون إما بلاء أو من ذوي الذكاء المتوقد، غير أن قدرة العبقري على الاحتفاظ بالقوة لا تحتاج لتفسير. بينما لا بد من تفسير لقدرة البليد على الاحتفاظ بها إذ ربما يتمكن الحكام الأغبياء من البقاء في الحكم لأنهم يكونون بياذق لا حول لها ولا قوة في أيدي صناع المملوك. لم تثبت البحوث حتى الآن إلا وجود علاقة إيجابية محددة بين الذكاء والقيادة، وهو أمر لم يثبت بعد في حالة العلاقة بين الذكاء والإبداع. إن الذكاء يرتبط بالنجاح السياسي إذا ما صح التعميم من حالة الملكية الوراثية إلى حالة الحكام عموما. والتوقد العقلي يأتي بقيادة أفضل وشهرة أوسع، بل وحتى حياة أطول، ومن ثم فترة حكم أطول.

الدوافع

ليس الذكاء شرطاً كافياً لضمان الشهرة، فرغم أن نسبة ذوي العقول العبقريّة نسبة ضئيلة، فإن عددهم الكلي عدد كبير. فحتى لو كان هناك واحد من كل عشرة آلاف يمكنه أن ينافس العباقرّة الذين اشتملت عليهم دراسة كوكس، فإنه في شعب يبلغ مائتي مليون من البشر، أو أكثر، لا بد أن تكون هناك مجموعة كبيرة تكفي لأن تشكل مدينة صغيرة، تعج بعقول لها قوة عقل بيتهوفن، ومونتاني Montaigne وهيغل ودارون، ومع ذلك فإن معظم أصحاب هذه العقول لا يحققون الشهرة المرجوة. فمن الواضح أن هناك خصائص أخرى للشخصية تتدخل في تحديد الإبداع والقيادة.

الحاجة للإنجاز

لاحظت كوكس (1926) أن الرغبة في التفوق بين عباقرتها الثلاثمائة والواحد كانت عاملاً أساسياً في الشهرة المتحققة وكثيراً ما عوضت هذه الرغبة عن حالات الذكاء التي لا ترقى إلى الرتب العالية. وقد وجد بحث حديث أن 90% من المشاهير يظهرون حاجة قوية لتحقيق التفوق (، 1980 Walberg, Rasher, and Parkerson) والدراسة الأكثر تأثيراً في هذا الموضوع هي دراسة ماكليلاند MaClelland «المجتمع المنجز» (1961) The Achieving Society. ولا يفحص ماكليلاند العلاقة بين حالات الإنجاز والشهرة المتحققة مباشرة. لأن هدفه هو إثبات أن العامل السيكولوجي الأساسي المسؤول عن النمو والازدهار الاقتصادي هو الحاجة لوضع معايير للتفوق والكفاح من أجل الوصول إليها. وهذه الدراسة لها أهميتها بالنسبة لنا لسببين، الأول: هو أننا إذا نظرنا إلى رجال المقاولات ورجال الأعمال على أنهم مجموعة خاصة من القادة، فإن دراسة مكليلاند قد تساعدنا في فهم أساس القيادة. ففي المجتمعات الرأسمالية، كالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أصبح لأسماء مثل روكفلر، وكارنيغي، وفورد، ومورغن نفوذها الكبير، لا يحتاج هذا البحث إلى تبرير. والثاني: إن القوة الاقتصادية لأمة أو حضارة معينة قد تقدم الأساس النهائي لإنجازاتها الثقافية والسياسية (Gray, 1961). واعتماد القوة العسكرية على قوة الأمة الاقتصادية أمر واضح، وكما صاغ رابليه Rabelais هذا الأمر فإن «المال هو عصب المعركة». أما فيما يتعلق بالإنجازات الثقافية

فإن «الفن والأدب يزدهران»، كما قال عالم الاقتصاد ديفس H. T. Davis «في الاقتصاد الناهض ويزبلان ويموتان عندما يأخذ في الاضمحلال» (1941, p. 572). وقد زعم مكلياند نفسه أن الدراسة العملية لدافع الإنجاز ستساعدنا في فهم ازدهار الحضارات وسقوطها.

وقد غامر مكلياند وزملاؤه بالبحث في السجلات التاريخية من أجل تحديد المتغيرات الرئيسية الخاصة بالتوجه الإنجازي لأمة ما، وكذلك قوتها الاقتصادية ومن أجل تتبع تلك المتغيرات. وقاموا لقياس حاجات الإنجاز، فحصى أدب الأمم باعتباره مستودعا للقيم القومية. فقاموا مثلا بتحليل محتوى الآداب الكلاسيكية في اليونان وأسبانيا وإنجلترا لتحديد كيفية تذبذب دافع الإنجاز عبر التاريخ وقاموا أيضا بفحص الرسومات والأشكال الفنية الخاصة بحضارة معينة، فأظهرت البحوث أن رسومات الشعب المتمتع بدرجات عالية من دافع الإنجاز، وخربشاته تتعارض بشكل بالغ الحدة مع تلك التي ينتجها شعب يتميز بدرجات منخفضة من دوافع الإنجاز (Aronson, 1958). وكعبداً عام، إذن، فإن المنتجات الفنية لمجتمعات برمتها قد تكشف عن حاجات أساسية للإنجاز تقف خلفها. فالزخارف الموجودة على الزهريات اليونانية القديمة، وعلى الجرار التي تضم رفات الموتى في الفترة السابقة على حضارة «الإنكا» في بيرو، وجد أن عناصرها الأساسية هي الخطوط المائلة Diagonals، وتلك التي تأخذ شكل الحرف S وشكل الموجات المتعددة، وغير ذلك من العناصر الفنية المتكررة. كما قيست الظروف الاقتصادية بشكل إبداعي أيضا من خلال استخدام مؤشرات مثل: المدى الذي كانت تتحرك فيه تجارة الأثينيين (كما ينم عنها انتشار الأواني الفخارية المستخدمة في نقل الخمر أو زيت الزيتون)، وعدد السفن التي غادرت في طريقها من أسبانيا إلى العالم الجديد، ومعدلات الزيادة في واردات لندن من الفحم، وحجم المباني العامة في وادي فيرو Viru Valley في البيرو.

يؤدي الدمج بين هاتين المجموعتين من المقاييس إلى استنتاج أن دافع الإنجاز يحفز النمو الاقتصادي، ويبدو أن هذه العلاقة تصدق أيضا على حضارة بيرو قبل عصر الإنكا، وعلى اليونان القديمة وعلى إسبانيا في العصور الوسطى والحديثة المبكرة وعلى إنجلترا حتى الثورة الصناعية، وكذلك على الولايات المتحدة (انظر: Cortes, 1960, Bradburn and Berlew).

. (1961, Decharmst & Moeller, 1962).

وتوضح دراسة كل من ديتشارمز ومويلر كيف يمكن أن نصل إلى هذا الاستنتاج. فقد أراد هذان الباحثان أن يوضحا أن فرض مكلييلاند حول المجتمع المنجز يمكن أن يفسر التاريخ الاقتصادي للولايات المتحدة بدءاً من عام 1800 وحتى عام 1950 م، ومن أجل الحصول على مقياس للصور العقلية الأمريكية حول الإنجاز في هذه الفترة قاما بدراسة أشيع كتب القراءة الخاصة بالأطفال في المدارس الأمريكية. وهذا الخيار شبيه بالخيار الخاص بالأعمال الأدبية، لكنه يمتاز عنه بأن هذه الكتب تحاول إضافة لتعليم مهارة القراءة، أن تغرس القيم الأساسية. وقد وجد ديتشارمز ومويلر أن معدل ظهور الصور العقلية الخاصة بالإنجاز في كتب القراءة هذه يتزايد تزايداً لا انقطاع فيه حتى عام 1890 م، ويظهر بعده انحدار حاد، دون حدوث صحوة مؤقتة، حتى ولو كانت ضئيلة. وبحلول عام 1950م، كان دافع الإنجاز قد ضعف إلى المستوى الذي كان عليه قبل مائة سنة.

ومن أجل تقدير اقتصاد الولايات المتحدة في الفترة الزمنية نفسها بدأ ديتشارمز ومويلر بإحصاء عدد براءات الاختراع التي منحها مكتب براءات الاختراع في الولايات المتحدة، واستخدماً أرقام إحصاءات السكان، لتحويل هذا المؤشر إلى مقياس ينسب عدد براءات الاختراع، إلى عدد السكان. وهذا المؤشر الذي ينسب عدد البراءات إلى عدد السكان يكشف عن اتجاه زمني عام مماثل تماماً لما وجد بالنسبة لدافع الإنجاز. فعدد الاختراعات يتزايد بشكل مطرد حتى عام 1890 ويستمر في معدله المرتفع حتى ظهور كساد عام 1929م، ثم ينحدر بشكل مثير بعد ذلك. والارتباط بين التصورات الخاصة بالإنجاز في كتب قراءة الأطفال وعدد براءات الاختراع بالنسبة لعدد السكان هو 0.79 أي أنه معامل ارتباط محترم. وبما أن منحى الصور العقلية الخاص بالإنجاز يبدو أنه يتوقع منحى مؤشر براءات الاختراع، فلا غرابة إن قلنا إن دافع الإنجاز قد يسبب النمو التكنولوجي. فالانكماش الاقتصادي حل بعد حوالي أربعين سنة من الانحدار الذي حدث في الصور العقلية الخاصة بالإنجاز، وقد احتاج التلاميذ الصغار الذين ربوا على كتب قراءة أقل توجهها نحو الإنجاز إلى بعض الوقت لكي ينمو ويتضح ضمور الطموح لديهم على المستوى الاقتصادي.

إن بحوث مكلياند ومعاونه، رغم جرأتها وأهميتها، لا تخلو من النقائص (انظر (Finison, 1976. Mazur and Rosa, 1977) وربما كان أكبر عيوب هذا البحث من وجهة نظرنا الحالية استبعاده للفرد، وقد يكون من المفيد أن نحصل على درجات لكل من أندروكارنيغي A. Carnegie وهنري فورد H. Ford، وجون بيير بونت مورغن J. P. Morgan وغيرهم من مشاهير رجال المال والأعمال، لكي نرى ما إذا كان من الممكن القول إن الحاجة للإنجاز تساهم بشكل مباشر في النجاح الاقتصادي الشخصي، أم لا.

الحاجة إلى القوة

عكست بحوث دافع القوة ما تشدد عليه دراسات الإنجاز، وذلك من خلال تركيزها-أي بحوث دافع القوة-على الفرد فقط، بل على نمط خاص من الأفراد، وقد ركزت معظم البحوث التي جرت حتى اليوم حول الحاجة للقوة جل جهودها على القيادة السياسية، بل مالت دراسات القياس التاريخي هذه في الحقيقة إلى التركيز على مجموعة محدودة من القادة السياسيين، ألا وهي مجموعة الرؤساء الأمريكيين.

وأول دراسة تناولت حاجة الرؤساء إلى القوة هي كتاب ديفد ونتر D. Winter المسمى دافع القوة (1973) (The Power Motive). وقد قام ونتر بتحليل محتوى خطابات الولاية (التي يلقيها الرؤساء عند توليهم للرئاسة) التي ألقاها اثنا عشر رئيساً للولايات المتحدة بدءاً من ثيودور روزفلت إلى رتشارد نكسن وقام بتعقب آثار الصور العقلية الخاصة بالقوة والإنجاز في هذه الخطابات، فوجد أن الرئيسين: كندي وروزفلت أظهرتا أعلى درجة من الحاجة إلى القوة. بينما كانت أعلى حاجات الإنجاز من نصيب نكسن وجونسن. وحصل الرئيس تافت Taft على أقل الدرجات على هذين البعدين. ففي حالة الرؤساء وليس في حالة الناس عامة، هناك ارتباط إيجابي قوي بين الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة. وكما أشار ونتر نفسه فإن هذا الارتباط ربما يعكس ذلك الاستقطاب الثنائي الذي يتميز به النظام السياسي الأمريكي، إذ يتبع الرؤساء الديمقراطيون حسبما تمليه عليهم فلسفة حزبهم سياسة نشطة تنادي بالتوسع في السيطرة وبتحويل المجتمع، بينما يفضل الرؤساء الجمهوريون سياسة عدم التسرع، والرؤساء ذوو الحاجات القوية

إلى القوة والإنجاز يميلون إلى أن يكونوا من رجال السلطة التنفيذية الأقوياء، أما الرؤساء الذين يفتقرون لهذه الحاجات فيكونون من رجال السلطة التنفيذية الضعفاء، مما قد يعبر عن التزامهم بفلسفة ما، أكثر مما يعبر عن ضعف في شخصياتهم. لقد قام كالفرن كولج C. Coolidge، ومثلًا، ومن خلال ما أملاه عليه ضميره، بجعل السلبية السياسية فنا جميلًا. ويبدو الدافع إلى القوة من بين الدافعين هو الأكثر حسما في تحديد كيفية قيام رئيس معين بأداء مهامه، وقد ربط دافع القوة بالتقديرات التي وضعها 571 مؤرخًا لهؤلاء الرؤساء على أبعاد مثل: المكانة العامة، قوة الفعل، فاعلية الرئاسة في مقابل سلبيتها وإنجازات الإدارة (التقديرات مأخوذة من (Maranell, 1970).

لقد وجد ونتر أن الرؤساء الذين تتحكم فيهم الحاجة للقوة -أكثر من غيرهم- هم الرؤساء الذين يزداد احتمال إدخالهم للولايات المتحدة في حرب ما، وهذه القاعدة التي فحواها أن رؤساء زمن الحرب هم الرؤساء الذين يكون الدافع نحو القوة عندهم أعلى من غيرهم، وأن رؤساء أزمنة السلم هم الرؤساء الأدنى مرتبة على سلم الدافع إلى القوة، ظهر لها استثناء واحد فقط، وهو استثناء يثبت في حقيقة الأمر القاعدة ولا ينفيها، ويتعلق هذا الاستثناء برئيس حكم زمن السلم هو الرئيس تيودور روزفلت، وهو واحد من أكبر رجال السلطة التنفيذية ولعا بالحرب في التاريخ الأمريكي. كذلك تبين أن رؤساء السلطة التنفيذية الذين تحركهم دوافع القوة تزيد عندهم احتمالات إجراء التعديلات الوزارية كما تزداد احتمالات تعرضهم لمحاولات الاغتيال فالرؤساء الأربعة الذين تميزوا بدرجات عالية من الحاجة للقوة وهم تيودور روزفلت وفرانكلن روزفلت وترومن وكندي، هم الرؤساء الوحيدون الذين أطلق عليهم الرصاص من بين الرؤساء الذين شملتهم هذه الدراسة. وقد اعتقد ونتر أن مثل هؤلاء الرؤساء الأقوياء قد يستثمرون عداوة قوية لدى بعض الناس، وربما كان الرؤساء الذين تتحكم فيهم دوافع القوة هم من يميلون إلى تعريض أنفسهم أكثر للجمهور العام، مما يجعلهم معرضين أكثر لمحاولات الاغتيال.

لقد قامت نتائج ونتر على أساس دراسة أجراها على اثني عشر رئيسًا فقط من رؤساء الولايات المتحدة، وقد ظهر بحث آخر نفذته ويندت Wendt

ولاية 1976 (Light) بتوسيع العينة لتشمل كل الرؤساء بدءاً من هيز Hayes، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من نتائج ونتر مرة أخرى. فقد وجد الباحثان ثانية أن الصور العقلية الخاصة بالقوة ترتبط بالصور العقلية الخاصة بالإنجاز، وبمحاولات الاغتيال، وبالعضوية في الحزب الديمقراطي، وكذلك بالعلاقات الفعالة مع الصحافة ووسائل الإعلام، وهكذا يبدو أن بوسعنا القول إن الحاجة إلى القوة تترك آثاراً على القيادة السياسية، في حالة الرئاسة الأمريكية على الأقل.

العقل والانفعال

يدل الذكاء، وبصفة خاصة، نسبة الذكاء، على القدرة على التفكير الفعال، لكن الدوافع الداخلية كالحاجة إلى القوة والحاجة إلى الإنجاز، قد تضعف من قدرة الفرد العقلانية وسأقوم هنا بفحص التركيب العقلي والاختلال الانفعالي للحصول على فهم أفضل لهذه العناصر المتعارضة في الطبع الإنساني.

التركيب العقلي:

لا ينجح في الإطاحة بحكومة مكروهة أو حاكم بغيض إلا عدد قليل من الثوار، أما الذين ينجحون في الاحتفاظ بالقوة بعد اكتسابها بشق الأنفس، فعددهم أقل. فالخصائص التي تصنع الثوري الناجح ليست هي بالضرورة تلك الخصائص التي يتسم بها زعيم الدولة الكفاء. إذن ما الخصائص التي تدعم النجاح طويل المدى، وليس مجرد النجاح قصير المدى، للثائر؟ لقد افترض سويدفيلد Suedfeld ورانك (1976) Rank أن الحنكة العقلية قد تكون هي السر، إذ لا بد من أن يكون القائد الثوري متشدداً تماماً من الناحية العقائدية حتى يتمكن من الإطاحة بالحكومة أي أنه يجب أن يختزل العالم السياسي إلى معسكر للأخيار وآخر للأشرار، ويجب ألا يكون هناك أدنى شك عند هذا القائد حول أي الجانبين يمثل الحق والعدالة. ولكن، بعد أن يمسك الثوار بزمام السلطة، لا بد أن يسيطروا على التعقيدات الضخمة في تسيير أمور الأمة. فوحدة الحزب التي دفعت بهم إلى القمة، كثيراً ما تبين أنها تحالف مؤقت من عديد من المصالح الخاصة ذات الأهداف

المتصارعة ويتطلب الاحتفاظ بالقوة في ظل هذه الظروف ذهنية متغيرة. هنا لا بد من استبعاد الجمود العقائدي وإفساح الطريق للمرونة العقلية. ولا بد للثوار لكي يطول أمد نجاحهم، من أن يكونوا قادرين على التحول من الأيديولوجية الساذجة إلى أشكال التفكير العملية المتسمة بالحنكة.

قام سويد فيلد ورائك لاختبار هذا الفرض بفحص حالات 19 قائداً لخمس من الثورات الناجحة هي: الثورة الأمريكية، والثورة الروسية، والثورة الصينية، والثورة الكوبية، إضافة إلى الحرب الأهلية في إنجلترا، ووصف التأثير بأنه ناجح إذا شارك بشكل بارز في المرحلة السابقة على اشتعال الثورة، وتقلد موقعا هاما في الحكم بعد نجاح الثورة إلى أن تقاعد بشكل إرادي، أو مات موتا طبيعيا. أما الثوار الذين أجبروا على التنازل عن السلطة ضد إرادتهم فقد اعتبروا فاشلين. وكانت الخطوة التالية هي تقدير التركيب العقلي للثوار التسعة عشر قبل توليهم مقاليد الحكم وبعده. وقد تم تجميع الرسائل الشخصية والدراسات المنشورة والخطابات العامة في الفترات السابقة واللاحقة لقيام الثورة بالنسبة لكل ثائر. ونتج عن تحليل مضمون هذه المواد التوثيقية مقياسان مستقلان للحنكة العقلية الأول خاص بما وصفه سويد فيلد ورائك بالتركيب التصوري Conceptual Complexity، وهو ما أطلق عليه في دراسات أحدث اسم التركيب التكاملي Intergrative Complexity وهو يشير إلى التمايز Differentiation والتكامل Integration المعرفي للمعلومات الواردة، فالشخص الذي يتميز بدرجة عالية من التركيب التصوري هو شخص يدرك العالم بطريقة متعددة الأبعاد ومتسمة بالمرونة، وفي نفس الوقت، يضع في اعتباره وجهات النظر المتنوعة، ومع ذلك فهو ينجح في إحداث التكامل بين كل هذه المدخلات من منظور واحد. أما الشخص الذي يفتقد إلى التركيب التصوري فيميل إلى رفض المعلومات التي لا تتناسب مع تخطيطاته Schemes^(6*) العقلية المسبقة والجامدة، كما أنه يميل إلى أن يكون خاضعا للسلطة والمقياس الثاني هو التعارض القطبي Polar Contrast وهو يقول بتقدير المدى الذي يتعامل عنده فرد ما مع وجهتين من النظر على أنهما وجهتان متعارضتان، فالأشخاص الذين يفضلون التعارضات القطبية التبسيطية يكثر احتمال أن يحصلوا على درجات منخفضة على بعد التركيب التصوري.

لقد أيد تحليل البيانات فرض سويدفيلد ورانك. فكل الثوار ينزعون إلى الافتقار للبراعة العقلية خلال المرحلة السابقة على توليهم لمقاليد السلطة. إذ لا تعالج أقوالهم أو تصريحاتهم إلا القليل من الآراء المتباينة. ويتناولون ما يتناولونه من آراء ومواقف بطريقة الأبيض والأسود، ولكن ما أن يمسك الثوار بزمام الأمور حتى تقل حدة الاستقطاب في آراء الناجحين منهم بينما يمضي الفاشلون في مواقفهم المتعنتة. والثورة الروسية توضح هذا التعارض. لقد كان بوخارين ولينين وستالين وتروتسكي ذوي عقول أيديولوجية يشغلها هم واحد، هو قضيتهم، وبعد تأسيس الدولة السوفيتية تفرقت السبل برفاق السلاح هؤلاء. وتبنى لينين منحى أكثر عملية في حكم الدولة. وتراجع لصالح ترسيخ قاعدة قوته باتجاه الرأسمالية في سياساته الاقتصادية الجديدة عام 1921 م، وتابع ستالين، خليفة لينين، هذا الاتجاه العملي.

واتخذت الحركة الشيوعية الروسية صبغة قومية أشد وأفسحت مثالية ثورة أكتوبر الطريق لسياسة انتهاز الفرص عقب معاهدة عدم الاعتداء التي عقدها ستالين عام 1939 م مع هتلر. العدو الأكبر للشيوعية، أما بوخارين وتروتسكي فقد فشلا في تطوير ذهنيتهما وفقدتا صلاتهما بالاتجاه العام، الذي اتخذته الحكومة السوفيتية، وقد حوكم بوخارين في محاكمة للتطهير (أي للتخلص من الأعضاء غير المرغوب فيهم) ونفذ فيه حكم الإعدام عام 1938م، أما تروتسكي فقد نفي من روسيا ثم اغتيل بعد ذلك. لم يحدد سويدفيلد ورانك في واقع الأمر، ما إذا كانا يقومان بقياس القدرات أو الميول أو الاستراتيجيات المعرفية العابرة. فهل يتصف الثوار قبل تولي مقاليد الحكم فعلا بالجمود العقائدي؟ أم أنهم من الأفراد المتصفين بالحنكة العقلية البالغة الذين يستخدمون بساطة ظاهرية كحيلة مناسبة للتعامل مع الأمور؟ قد تكون الإجابة مزيجاً من كل هذا، فالثوار الذين يفشلون في القيام بالتحول العقلي المطلوب للبقاء في الحياة السياسية بعد الثورة، قد يكونون فعلاً من التبسيطيين في تفكيرهم حتى النخاع. وقد يكون هؤلاء الثوار الفاشلون عاجزين عن التكيف في طريقة عملهم المعتادة مع الأزمنة المتغيرة. أما الثوار الذين ينجحون في القيام بالتحول الضروري، فقد يمتلكون دائماً عقولاً مركبة وبارعة في المناورة.

الجنون والمرض

عبر الشاعر جون درايدن عن اعتقاد واسع الانتشار عندما كتب قائلاً:
«ما أشبه الذكاء الخارق بالجنون وما أرق الفاصل بينهما!».
وهذه النظرة للعبقرية لها تاريخها الطويل جدا (Becker 1978). فقد
اعتقد أرسطو، مثلاً، أن المزاج السوداوي شرط لا بد منه للموهبة الخارقة.
وقال سنيكا Seneca: «ليست هناك عبقرية عظيمة دون لمسة جنون». وقائمة
المشاهير غير المتزنين قائمة طويلة ومتنوعة، وهي تشتمل على أسماء مثل
نيوتن، ونيتشه، وشومان، وفان غوخ، ويعاني المشاهير من عدد كبير من
الاضطرابات، فمنهم من يعاني من ذهان واضح ينتهي بهم إلى مصحات
عقلية، ومنهم من يعاني من مشكلات شخصية أو وجدانية لا تجعلهم عاجزين
تماماً. وقد اشتملت دراسة تكونت عينتها من قادة ومبدعين من القرن
العشرين، حظوا بإعجاب الجماهير، اشتملت على 9% ممن كانوا يعانون من
مرض عقلي خطير، و2% من المنتحرين و3% ممن حاولوا الانتحار (Goertzel,
Goertzel, and Geretzel, 1978). وكانت كل هذه الشخصيات الانتحارية تقريبا
من الذين يعانون من الهوس-الاكتئابي^(7*) Manic Depression الحاد ومثل
هذه المشكلات أشيع لدى المبدعين منها لدى القادة، كما أنها تشيع بين
المبدعين الفنانين، أكثر من شيوعها بين المبدعين العلماء، (Goertzel
Goertzel, and Goertzel, 1978). وقد أظهرت دراسة حول مشاهير الشعراء أن نصف
هؤلاء الشعراء كانوا يعانون من بعض الأعراض المرضية، وكان 15% منهم
ذهانيين بشكل واضح (Martindale, 1972).

ورغم أن هذه الإحصاءات تصادق على الفكرة النمطية حول العبقري
المجنون، فإنه لا يمكننا أن نأخذ هذه الإحصاءات على علاتها. فقضية
إيجاد جماعة مقارنة مناسبة قضية أساسية. فهل تعد نسبة العباقرة ذوي
الأعراض المرضية نسبة أكبر بدرجة دالة من تلك النسبة المميزة للجمهور
العام؟ إن إحدى طرائق الاقتراب من الإجابة على هذا السؤال هي أن ننظر
إلى الأفراد المفحوصين المعاصرين لنا لتكون الجماعات الضابطة متاحة
أكثر. وقد وجدت الدراسات التي تمت على جماهير معاصرة أن الشخصيات
المبدعة ليست بالضرورة شخصيات مريضة لكن هناك احتمالية واضحة
لدى المبدعين في مجال الفن لأن يظهر لديهم الاختلال الوجداني أكثر من

المبدعين العلماء (انظر على سبيل المثال Barron, 1963). لكن مثل هذه الدراسات نادرا ما قارنت بين العباقرة والأفراد الأسوياء، بل قارنت بين المفوضين المبدعين وغير المبدعين، وفيها عرف الإبداع عادة في ضوء اختبار لقياسه. وإحدى طرائق تجاوز هذا الضعف هي أن نقارن مقاييس الصحة العقلية التي تم حسابها بالنسبة للشخصيات المتميزة تاريخيا مع قياسات تم حسابها بالنسبة لأشخاص معاصرين. ونحن في المقارنات عبر الحقب Cross-era، لن نكون متأكدين تماما من أن الفروق الملحوظة لم تسببها التغيرات التاريخية، بدلا من الفروق بين الشخصيات.

لكن المقارنة ستكون مع ذلك مقارنة مضيئة. فوفقا لهذه الدراسات، لا يظهر المرض العقلي ولا الانتحار بشكل يزيد عند المشاهير عن سواهم. وبعض الجماعات المهنية، بما فيها الأطباء النفسيين، هي أكثر عرضة للانتحار من العباقرة، كما أن نسبة حدوث المرض النفسي في الجمهور العام هي تقريبا نسبة حدوثها بين المشاهير، أي حوالي 10%.

والقضية الأساسية الهامة هي ما إذا كان المرض يساهم في العبرية. من الجائز أن تكون الأعراض المرضية نتيجة للشهرة وليست سببا لها. لقد واجه عديد من المشاهير معارضة شرسة لأفكارهم. وهي معارضة ربما أدت إلى إضعاف اتزانهم العقلي. لقد مات إغناس زيملفايتس في مصحة عقلية بعد الانهيار العصبي الذي أصيب به، والذي نجم عن الجدل الذي دار حول اكتشافه أن معدلات الوفاة الناجمة عن حمى النفاس يمكن خفضها إلى حد كبير إذا قام من تقع على عاتقهم مهمة توليد الأم بغسل أيديهم قبل عملية التوليد. وقد حاول يوليوس روبرت فون ماير J. R. Von Mayer الانتحار، وعولج في مصحة عقلية بعد أن تجاهل المجتمع العلمي أفكاره الأصلية، حول قانون الاحتفاظ بالطاقة مثلا.

وحتى عندما لا تسبب الاستجابة المعادية من قبل المجتمع حدوث الانهيار العقلي، فإن المشكلات النفسية قد تكون أثرا أو نتيجة أكثر منها سببا لهذا الانهيار. فالإبداع يرتبط بأن يكون الشخص محققا لذاته، ويقدم تحقيق الذات قاعدة قوية لترسيخ الشعور بالسعادة العقلية (Maslow, 1962). لقد قال بيتهوفن إن الشيء الذي منعه من الانتحار عندما علم أنه قد أصيب بالصمم هو الفن. فقد كانت هناك روائع عديدة من الأعمال في عقله، ما

الشخصيه والطابع

زالت تنتظر أن توضع على الورق. وربما لا يعاني عابرة المبدعين ذلك الكرب العقلي الشديد إلا عندما يصلون إلى طريق مسدود، في تطورهم العقلي، أو في إمكانيةهم الاستيطيقية^(8*). قد لا تكون مؤلفات شومان الأخيرة التي تتسم بالقصور الملحوظ بالنسبة لأعماله المبكرة، أعراضا تشير إلى اضطرابه العقلي. بل ربما اضطرب اتزانه الوجداني بتأثير الذبول الذي طرأ على قواه الإبداعية.

إننا نحتاج للكثير من بحوث القياس التاريخي قبل أن نحسم هذه القضايا، وما نحتاجه بشكل خاص هو بحث يحدد العلاقة بين الصحة العقلية والإنجاز، ولن نعرف قبل التصدي لهذه القضية الواضحة ما إذا كان اضطراب شخص مثل نيوتن أو مايكل أنجلو كان جزءا لا يتجزأ من إنجازاتهم الكبيرة، أم أنه كان أمرا عارضا أم ضارا.

الأسلوب الاجتماعي

يختلف الناس بشكل جذري في الأسلوب الذي يظهره في حياتهم الاجتماعية، فبعض الأشخاص من الانبساطيين، والبعض الآخر من الانطوائيين. والبعض يبحث عن السيطرة على زملائه، والبعض الآخر يجد راحة كبيرة في الخضوع. ويختلف الناس بشكل هائل في الأهمية التي ينسبونها إلى الأخلاقية Morality في علاقاتهم الشخصية المتبادلة. فهل تؤثر الفروق في الأسلوب الاجتماعي على الإبداع والقيادة؟ إن الإجابة على هذا السؤال أسهل في حالة القادة منه في حالة المبدعين، فالعديد من المبدعين انطوائيون بدرجة متطرفة، ويكشفون أحيانا عن ازدراء للعلاقات الاجتماعية المألوفة (Cottell, 1963, Roec, 1952). وهنري كافندش H. Cavendish، مثلا، الذي اكتشف الهيدروجين، وقام بحساب كتلة الأرض، لم يكن يخاطب النساء، ولم تزد كلماته لأي رجل عن بضعة كلمات. وكان لا يتخاطب مع خدمه من الإناث إلا من خلال الملاحظات المكتوبة. وكان يطرد فوراً أية خادمة تعترض طريقه في البيت، وكان له مدخله، الخاص إلى المنزل، وقد بنى هذا المدخل بحيث كان يمكنه الذهاب والإياب دون الالتقاء بأحد.

أما القادة، فعلى العكس من ذلك، لا يمكنهم أن يكونوا نساكا. فطبيعة

القيادة راسخة الجذور في العلاقات الاجتماعية فنابليون مسجوناً في جزيرة القديسة هيلانه ليس قائداً. واعتماد القيادة هذا على المجتمع، هو شارع ذو اتجاهين فأسلوب القائد الاجتماعي يؤثر على الأنماط الاجتماعية لدى الجماعة.

السيطرة والانبساط

إن التفاعلات بين الأمم كثيراً ما يبدو أن لها نفس أنماط العلاقات بين الكائنات البشرية الفردية. فالأمم، كالأفراد، يمكنها أن تفقد احترامها وهيبته، أو تسلك بشكل عنيف، أو تقوم بالخداع والمناورة، وبعض الأقطار تأخذ على عاتقها القيام بأدوار الوسيط، مثلما يفعل بعض الأشخاص إلى القيام بأدوار توفيقية أو دبلوماسية. وتبدو بعض الأمم منبسطة ودودة تماماً، بينما تبدو أمم أخرى منعزلة، وهذا التناظر بين الفرد والأنظمة الاجتماعية له معناه: فالأفراد هم الذين يصوغون سياسات الأمم وينفذونها. وربما يعمم صناع السياسة، عندما يفكرون في الشؤون الخارجية، ميولهم في مجال العلاقات الشخصية المتبادلة على ميدان العلاقات الدولية.

لقد قام إيثرج (1978) Etheredge باختبار «نظرية تعميم العلاقات المتبادلة بين الناس» بطريقة موضوعية وكمية ففحص السياسة الخارجية الأمريكية ما بين عامي 1898، 1968، وركز على الخلافات أو حالات عدم الاتفاق بين أعضاء في عهد رئيس ما، كالخلافات بين الرئيس نفسه ووزير خارجيته وغيرهما من المستشارين. لقد درس ما مجموعه 62 مناظرة حول السياسة الخارجية، يتعلق 49 منها باستخدام القوة، كالإجبار أو التهديد في الشؤون الخارجية، و13 منها بالرغبة في موقف أميل إلى المصالحة نحو الاتحاد السوفيتي. وقد تم تقدير صناع السياسة الستة والثلاثين الذين اشتركوا في هذه المناظرات على بعدين حاسمين للشخصية الانبساط والسيطرة على المرؤوسين وقد قام ثلاثة من المحكمين المستقلين بوضع هذه التقديرات على أساس من السجلات التاريخية والسير الشخصية.

وتوصلوا إلى درجة أساسية من الإجماع ما بين المحكمين أو المقدرين (وصلت درجات الموثوقية إلى حوالي 90، 0) ثم استخدمت التقديرات بعد ذلك للنتيجة باتجاه الاختلاف في المناظرات السياسية وقد وجد أنه في 75%

من المجادلات، كان الجانب الذي يأخذه صناع السياسة يتفق بطريقة صحيحة مع الفروق المعروفة عنهم في علاقاتهم الشخصية. فالذين يفضلون السيطرة في تعاملاتهم الاجتماعية مع مرؤوسيهم يميلون إلى تبني استخدام القوة، سواء من خلال التهديد، أو من خلال التدخل الفعلي بالقوة. كما أنهم يعارضون التحرك نحو التحكيم أو اتفاقيات نزع السلاح. أما صناع السياسة ذوو الدرجة العالية على بعد الانبساط فيميلون إلى قدر أكبر من التعاون مع الاتحاد السوفيتي، في محاولات تشمل الاتفاقيات التجارية، والاعتراف الدبلوماسي، والمفاوضات لحل الصراع، ومؤتمرات القمة. وتؤيد هذه النتائج الأفكار الأساسية لنظرية «تعميم العلاقات بين الأشخاص» فالأشخاص الذين يصنعون السياسة الخارجية الأمريكية، يصوغون الشؤون الدولية على غرار الأنماط المفضلة لديهم في العلاقات الاجتماعية فعلا. وقد قام إيثرج بتدعيم نتائجه من خلال تقسيم التوجهات نحو السياسات الدولية تقسيما مؤقتا إلى أنماط. فأولا، يمكن تصنيف صناع السياسة على أساس أنهم من النمط مرتفع السيطرة، أو النمط منخفض السيطرة، ويسعى النمط الأول إلى إعادة صياغة النظام السياسي الدولي من خلال القوة، أما النمط الثاني فيسعى للحفاظ عليه كما هو. ثانيا: يمكن تصنيف صناع السياسة على أنهم من الأنماط الإنطوائية، وهم الذين يتخذون مواقف متعالية بالنسبة للأمم الأخرى. أو من الأنماط الإنبساطية، وهم من يرغبون في توسيع العلاقات مع الأمم الأخرى. والدمج بين هذين البعدين تنتج عنه أنماط أربعة من الساسة: الإنطوائيون مرتفعو السيطرة الرئيس وودرو ولسن ووزير الخارجية جون فوستر دالاس J. F. Dulles وهؤلاء يحاولون تشكيل جبهات مضادة لمواجهة التكتلات الأخرى. أما الإنطوائيون منخفضو السيطرة فيسعون، على العكس من ذلك، للمحافظة على الوضع الراهن النمط، ويعد وزير الخارجية فرانك كيلوغ F. Kellog مقدم الاقتراح الخاص بمعاهدة كيلوغ-بريان Kellog-Briand الخاصة بتحريم الحرب مثلا طيبا للشخص ليحافظ على الأوضاع الراهنة. أما الشخصيات المؤيدة لعمليات التوفيق والتسوية من أمثال الرئيس وارن هاردنغ W. Harding ووزير الخارجية جون هاي J. Hay، بعدان من الشخصيات المنخفضة على بعد السيطرة لكنهما من الشخصيات المرتفعة على بعد الانبساط، ولذلك أخذوا على

عاقتهما القيام بدور أنشط في الشؤون الخارجية من الدور الذي قام به المحافظون على الأوضاع الراهنة. وأخيرا، يمثل الرئيسان بودور، وفرانكلن روزفلت، الأشخاص الانبساطيين المرتفعين على بعد السيطرة للذين يتخذون لأنفسهم صفة القائد العالمي المتكامل. ومما تدل عليه نتائج إيثرج أن صناع السياسة قد يسقطون استعداداتهم المتعلقة بالعلاقات الشخصية على شؤون عالم الدولية بشكل له مخاطره. ففي 25٪ فقط من المناظرات أيد المناظر سياسات لا تتفق مع المزاج الفطري لشخصيته.

النزعة الأخلاقية

لا ينظر إلى الاعتبارات الأخلاقية على أنها وثيقة الصلة بموضوع الإبداع، فنادرا ما نهتم بالحياة الشخصية للمبدع في الحكم على القيمة الاستطيقية لقصيدة أو للحن موسيقي، أو على المنزلة العلمية لنظرية معينة. فتذوقنا لموسيقى بيتهوفن لا يتأثر بتعاملاته المجردة من المبادئ الأخلاقية مع الناشرين.

لكن المجتمع أقل تحملا للأعمال غير اللائقة عندما يتعلق الأمر بتقدير القيادة، فالقيادة تفترض سلفا حدا أدنى من الثقة في حسن نوايا القائد لأنها تشتمل على علاقة اجتماعية. ورئيس الدولة في قطر معين هو رمز بارز لقيم هذا القطر وطموحاته. وهذه الوظيفة الرمزية كانت أحد أسباب رد الفعل العنيف إزاء تسجيلات ووترغيت المتعلقة بأحداث الرئيس نكسن الخاصة مع مستشاريه: لقد ذهل العديد من الأمريكيين عندما اكتشفوا أن أمة تدعى الأخلاقية في الشؤون الدولية يحكمها شخص معايير الأخلاقية ليست فوق مستوى الشبهات، وبمصطلحات هوبز فان تلوث رأس الأمة يكون نذيرا بفساد الأمة.

ورغم أن الناس يفضلون الثقة بالنزعات الخيرة الموجودة لدى قادة الأمة، إلا أنهم يميلون كذلك إلى التشكك في مثل هذه النزعات. وكثيرا ما ينظر إلى الساسة على أنهم انتهازيون دهماويون متعطشون للقوة. ويصدق كثير من الناس توكيد اللورد أكتن الشهير بأن «القوة تقضي إلى الفساد، والقوة المطلقة تؤدي إلى الفساد المطلق، والرجال العظماء أشرار في معظم الأحوال». وأغلب الظن أن عددا أكبر من اللازم من القادة السياسيين

يختارون كتاب «الأمير» لميكافلي على أنه كتابهم المفضل المفضي إلى النجاح السياسي، فقد كان هتلر يحتفظ بنسخة من هذا الكتاب بجوار سريره، كما امتدح موسوليني هذا الكتاب باعتباره مرشده الأعلى في المناورات والاستراتيجيات، ويؤكد مبحث ميكافلي بصفة خاصة أن الإنجاز السياسي ينبغي أن يقوم على الانفعالات والرغبات الإنسانية الدنيئة فالأمير المثالي هو شخص بلا مثل، ماعدا «مثال» الانتهازية التي تكاد تطفو على السطح وتتصف باستغلال الناس والظروف وتسعى للمنفعة الشخصية ولا تدخل المعايير الأخلاقية في حسابها.

ما العلاقة المباشرة بين النزعة الأخلاقية والقيادة؟ إن عدد البحوث التي تتناول هذه المسألة قليل بشكل يثير الدهشة، وقد أشار الباحثون من آل غورتل إلى أن رجال السياسة في القرن العشرين يميلون إلى أن يتمسكوا بالتقاليد المتعارف عليها في سلوكهم الجنسي أكثر مما يفعل المبدعون الذين لا يقلون عنهم شهرة، (Goertzel, and Goertzel, Goertzel 1978). أما إذا شئنا أن نجد محاولة منظمة لتقدير مظاهر الفضيلة لدى الحكام فإن علينا أن نعود إلى عام 1906، وإلى كتاب الوراثة العقلية والأخلاقية في الأسر الملكية Mental and Moral Heredity in Royalty لمؤلفه فردريك وودز، فقد وضع وودز في عمله الرائد هذا، تقديرات لأكثر من ستمائة عضو من أعضاء الأسر الملكية، من حيث كل من الذكاء والنزعة الأخلاقية. ووجد أن الذكاء والنزعة الأخلاقية يرتبطان بمدرجة معتدلة ($r=0.40$). فإذا كان الذكاء متصلا بالإنجاز السياسي، فإن النزعة الأخلاقية تسهم إيجابيا أيضا، فالحاكم الداهية قد يكون حاكما ذا نزعة أخلاقية أيضا لكن نتائج وودز قابلة للشك، وذلك لأنه أقام قياساته لكل من الذكاء والنزعة الأخلاقية على أساس من التقديرات الذاتية الإجمالية، وبذا ترك مجالا واسعا لدخول عنصر التحيز، غير أن عمل وودز هذا، كرر تجربته إدوارد ثورنديك E. Thomdike عام 1936 وهو واحد من أشهر علماء النفس الأمريكيين الأوائل. وقد لجأ ثورنديك إلى عدة أشخاص يقومون بتقدير الذكاء والنزعة الأخلاقية على أساس معلومات غزيرة مستمدة من السير الشخصية، وقام ثورنديك أيضا بتحليل المصادر العديدة للخطأ التي يمكن أن ترفع أو تخفض الارتباط. واستنتج أن العلاقة بين الذكاء والنزعة الأخلاقية قد

تكون فعلا أقوى مما توصل إليه وودز (ر=60, 0). ومن الأمثلة الجيدة للحاكم المتميز في هاتين الصفتين الملك غوستاخوس أدولفوس. G. Adolphus صاحب العبقرية العسكرية السويدية المرتبطة بحرب الثلاثين عاما. وقد كان من بين الحكام الثلاثة الأوائل في الذكاء والنزعة الأخلاقية.

كذلك كررت أنا تجربة وودز، وقصرت دراستي هذه المرة على الـ 342 ممن تولوا الحكم فعلا من قائمة وودز الخاصة بالشخصيات الملكية (Simonton, 1983d). وكشفت دراستي شأنها شأن دراسة ثورنديك، عن الموثوقية الأساسية لتقديرات وودز للذكاء والفضيلة. كما أكدت الارتباط بين هاتين السمتين. لكنني قمت كذلك بتقدير خصائص أخرى: فقست الشهرة وفقا لتكرار ظهور اسم الملك في كتب التاريخ، ومراجعته المعتمدة (وبمعامل موثوقية مقداره 0,90)، وعدلت درجات القيادة من خلال عمل آخر قدمه وودز (1913)، وقست طول الزمن الذي ظل الملك فيه في الحكم، كما سجلت طول حياته. فتبين لي ما يعارض ميكافيللي إلى حد ما، إذ إن الدرجات المقدرة للقيادة ترتبط بالنزعة الأخلاقية في الاتجاه الإيجابي (ر=0,28). ومع ذلك فإنني لم أجد أية علاقة بين النزعة الأخلاقية، وطول فترة بقاء الملك في الحكم، أو طول حياته أو شهرته القصوى في كتب التاريخ. فإذا كانت النزعة الأخلاقية تدعم النجاح السياسي، فإنها تفعل ذلك من خلال علاقتها بالذكاء والقيادة. وهما السمتان الشخصيتان اللتان ترتبطان بشكل وثيق بطول فترة الحكم. وبطول العمر، وبالشهرة.

إن غياب وجود علاقة بين النزعة الأخلاقية والشهرة يتطلب بعض التعديل. فقد وجدت في دراسة تالية علاقة منحنية ذات شكل U بين هاتين الخاصتين (Simonton, 1984a). أي أن أشهر القادة هم إما أولئك الذين يتحلون بأخلاق القديسين، أو أولئك القادة الذين عرفهم التاريخ وكأن الشيطان تجسد فيهم. وهكذا، فإن أصحاب النزعة الأخلاقية الاجتماعية وكذلك الانتهازيين الذين لا يؤمنون بشيء، يحصلون على ما يريدون إذا كان الهدف النهائي هو الوصول إلى تخليد التاريخ لذكورهم.

تعني النزعة الأخلاقية شيئا آخر للقيادة، فالخير ينزع نحو تربية الخير، بينما الشرير يتوالد عنه الشر. لقد وجدت شواهد تشير، على سبيل المثال، إلى أن النزعة الأخلاقية في النظم الملكية المتوارثة خاضعة لعملية الافتداء،

كما بينت في الفصل الثاني. فولي العهد يميل إلى أن يتبنى المعايير الأخلاقية للأب الحاكم، لكنني وجدت أيضا بعض الشواهد التي تشير إلى أن الحكام الذين يحصلون على السلطة، بالعنف يميلون إلى فقدانها بالعنف أيضا (Simonton, 1984 b). والارتباط هنا ليس قويا ($r=0.13$)، لكنه ليس صفريا ولا سلبيا، وهكذا يمكننا استنتاج أن من يغتصبون العرش قد يلاقون نفس الحظ العاثر الذي قاسى منه أسلافهم.

ملخص:

إن الشخصية شديدة الرسوخ في ظاهرتي الإبداع والقيادة، والذكاء بشكل خاص فائدته التنبئية. واختيار المرء لمجالس سلوكي معين، وكذلك كمية الإنجاز في هذا المجال السلوكي، يتحددان من خلال القدرة العقلية. وهناك متغيران وثيقا العلاقة بالذكاء لهما قيمتهما التنبئية أيضا. فتنوع الاهتمامات يرتبط بشكل عام بالشهرة المتحققة لدى القادة. بينما ترتبط الحنكة العقلية، أو على الأقل القدرة على التحول السريع من الجمود العقائدي إلى المرونة العملية وفقا للظروف، بالإنجاح طويل الأمد عند الثوار. وتتغرز هذه القوى العقلية بمجموعة من القوى الدافعية، فالتوق للإنجاز هو أحد الملامح المميزة للعابرة، كما أنه قد يتصل اتصالا وثيقا بالنمو والرخاء الاقتصاديين. كذلك ترتبط الحاجة للقوة بالنجاح السياسي وبالأداء أيضا. ورؤساء السلطات التنفيذية المتعششون للقوة يتسمون بميول خاصة نحو القتال في علاقاتهم الشخصية والدولية. كما أن صناع السياسة الذين يفضلون السيطرة على المساواة في علاقاتهم مع مرؤوسيهم يميلون إلى الدعوة بأن تقوم الولايات المتحدة بأدوار مماثلة في علاقاتها مع الدول الأخرى. والاستعداد الأصيل لدى صناع السياسة باتجاه الانبساط أو الانطواء، له تأثيره الهام أيضا. وأثار دافع القوة، والسيطرة، والانبساط-قد يتم تعديلها أو تلطيفها أو لا يتم من خلال الاعتبارات الأخلاقية.

ورغم أن النزعة الأخلاقية ترتبط بالذكاء ومهارات القيادة لدى حاكم دولة ما، إلا أن من السهل على القائد أن يحتل موقعا دائما في التاريخ سواء أكان خيرا أم شريرا.

الحواشي

- (1*) أو ما يترجم أحيانا باسم بطاريات الشخصية. وهي مجموعة من الأسئلة أو الاختبارات الخاصة بالكشف عن أبعاد الشخصية الإنسانية (المترجم).
- (2*) هنري بوانكاريه (1854-1912 م) عالم رياضيات فرنسي شهير. كان نشطا في فروع رياضية وعلمية عديدة، كما أن له كتابات هامة حول الإبداع في مجال الرياضيات والعلم (المترجم).
- (3*) من الجمل الشهيرة المذكورة عن نابليون في هذا الخطاب: إن أربعين قرنا تنظر إليكم من وراء هذه الأهرامات. (المترجم).
- (4*) بمعنى متحيزة وغير دقيقة. (المترجم).
- (5*) تعني العلامة المنحنية بين متغيرين، وجود علاقة غير خطية أو غير مستقيمة أو غير مباشرة بينهما، فقد يتزايد متغيران حتى نقطة معينة ثم بعد ذلك يتزايد أحدهما بينما يقل الآخر. (المترجم).
- (6*) التخطيط العقلي هو خطة عقلية منظمة، ويستخدم بعض الباحثين هذا المصطلح باعتباره مرادفا لمصطلح «مخطط» Schema بينما يفضل البعض الآخر استخدام مصطلح التخطيط مع الأنواع الأكثر عيانية من البنية العقلية التي يتم تكوينها بشكل واع، بينما يستخدم مصطلح «المخطط» مع البنى العقلية الأكثر تجريدا، كما هو الحال لدى جان بياجيه مثلا (المترجم).
- (7*) حالة من الاضطراب العقلي والوجداني ينتقل المريض خلالها من حالات الفرح والانتشاء الشديد إلى حالات الحزن والاكتئاب العنيفة بشكل دوري ومنتابح (المترجم).
- (8*) والمثال الواضح على ذلك هو حالة الروائي الأمريكي الشهير أرنست همنجواي. (المترجم).

كثيرا ما يتم الاستشهاد بألبرت آينشتاين لتأييد وجهة النظر الرومانسية القائلة إن التعليم التقليدي يعيق العبقرية ولا يدعمها. ففي «ملاحظات في السيرة الذاتية» حتى كتبها آينشتاين تظهر الإدانة التالية للأساليب التربوية: «لقد كان على المرء أن يحشو عقله بكل هذه المواد، سواء أكان يحبها أم لا، وكان لهذا الإجبار أثر بلغ من سوءه على أنني وجدت، عندما اجتزت الامتحان النهائي، أن النظر في أية مشكلات علمية أمر بغيض لمدة عام كامل» (من خلال (Hoffman, 1972, p. 31). وتذمر آينشتاين وهو يتحدث بشكل أعم: «أما أن أساليب التدريس الحديثة لم تخنق حب الاستطلاع المقدس بعد فأمر يكاد يصل حد المعجزة، فهذه النبتة الصغيرة الطرية يحتاج أكثر ما تحتاج إلى الحرية فضلا عن الحوافز. ومصيرها التلف لا محالة إن لم تحصل على هذه الحرية. ومن الخطأ القاتل أن نعتقد أن متعة الرؤية والبحث يمكن أن تتعزز من خلال وسائل القهر والشعور بالواجب» (من خلال (Schlipp, 1951, p. 17).

تميل البحوث حول جدوى التعليم إلى أن تحصر نفسها في الإبداع، وتستبعد القيادة، في حين أن

قضية ما إذا كانت التربية لها أي دور في تطوير القيادة قضية تستحق الاهتمام التجريبي كذلك. فقد تؤدي بعض الخبرات والفرص المدرسية إلى «بناء الشخصية» كما يريدنا مربو فرق كرة القدم أن نعتقد. وكما قال الدوق ولنغتن^(1*) مؤكداً فإن «معركة ووترلو تم كسبها في ميادين اللعب في إيتن»^(2*).

وتوحي ملحوظة ولنغتن هذه بأن الجوانب البنائية في عملية التربية قد تكون جوانب لاصفية Extra Curricular أكثر منها مدرسية. ونحن مازلنا نهمل الآثار الفعلية للتعليم. ومن اليسير تماماً أن نذكر أمثلة تؤيد الآثار الإيجابية للتعليم، مثلما يسهل أن نقدم أمثلة حول الآثار السلبية له. وفي مجال القيادة، لا تفسر حقيقة أن تيودور روزفلت قد تخرج من جامعة هارفرد وهو عضو في جمعية^(3*) Phi Beta Kappa - لماذا كان روزفلت على تلك الدرجة من التأثير إبان وجوده قائداً في البيت الأبيض. وقد كان جون كوينسي آدامز J. Q. Adams خريجاً من هارفرد وعضواً في Phi Beta Kappa ورئيساً تنفيذياً فاشلاً بينما اتبع فرانكلين روزفلت سيرته غير المتميزة قبل التخرج من هارفرد برئاسة كشفت عن قدرات فائقة للقيادة. سأخصص هذا الفصل لتتبع آثار التعليم على كل من الإبداع والقيادة. وسأبدأ بفحص مفضل للعلاقة بين مستوى التحصيل التربوي والمقدار النهائي في الإبداع أو القيادة، ثم أقوم بعد ذلك بفحص قيمة التحصيل الأكاديمي في تطور العبقرية.

التدريب الرسمي^(4*)

يقوم بعض الأفراد، بكل فخر، بعرض درجاتهم العلمية المتقدمة على جدران مكاتبهم، بينما يخفي آخرون حقيقة أنه لا توجد لديهم حتى شهادة مدرسة ثانوية تحمل أسماءهم، والافتراض الشائع هنا هو أن هؤلاء الذين لم يحظوا إلا بقدر قليل من التعليم هم أقل حظاً وأقل نجاحاً ومع ذلك فإن اثنين من أكثر رؤساء الولايات المتحدة مكانة ومنزلة، وهما جورج واشنطن وإبراهام لنكولن، قد حصلوا على قدر أقل من التعليم الرسمي من غيرهم من رؤساء الولايات المتحدة. والعالم العظيم السير إسحق نيوتن لم يستمر في تعليمه إلى ما بعد درجة البكالوريوس، وربما كان تأثير التعليم الرسمي

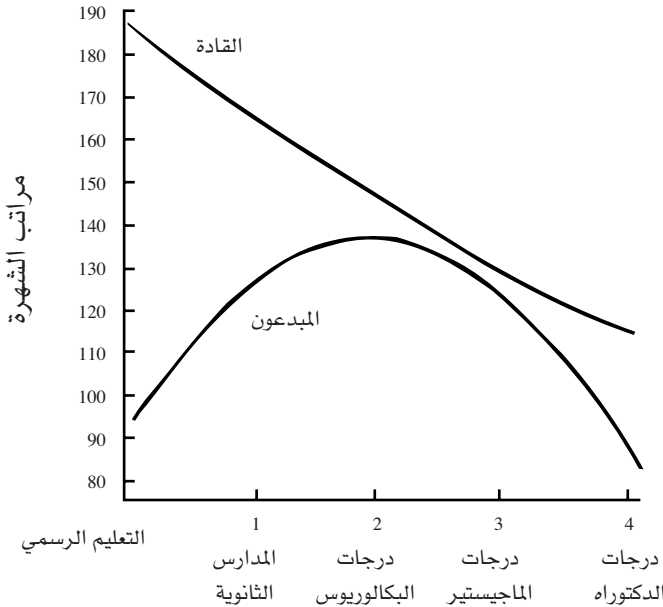
على الإنجاز لا هو بالإيجابي ولا هو بالسلبى، بل هو تأثير منحني، وربما أمكن وصف هذه العلاقة بأنها دالة منحنية على شكل U معكوسة (أي أن المنحنى يشبه القنطرة). فبعض أنواع التعليم الرسمي قد تعزز التطور الإبداعي، لكن التعليم الأكاديمي الزائد عن المطلوب قد يغرس في الذهن التزاما مبالغاً فيه بوجهات النظر التقليدية، ومن ثم يخمد الأصالة. فإذا كانت العلاقة الوظيفية في حقيقة الأمر علاقة منحنية وليست خطية، فإن السؤال الحاسم يتعلق بموضع النقطة المثالية على هذا المنحنى: أي ما قدر التعليم الرسمي المطلوب لكي نرقى بالإمكانية الإبداعية إلى أقصى حد ممكن؟

لقد حسبت كاترين كوكس (1926) نسب الذكاء لـ 301 من العباقرة كما ذكرنا في الفصل الثالث. وجمعت كوكس أثناء عملها هذا مادة غزيرة حول التحصيل العلمي لهذه الشخصيات البارزة. وقد استخدمت هذه البيانات في بحث حول العلاقات ما بين التعليم والإنجاز (Simonton, 1976a)، وحولت مستوى التعليم الرسمي لكل شخص من هؤلاء المفحوصين الـ 301 إلى قيمة عددية وفقاً للنظام التالي:

- الصفـر (0) يشير إلى عدم وجود أي تدريب رسمي من أي نوع.
 - الدرجة (1) تشير إلى المدرسة الثانوية أو ما يعادلها.
 - الدرجة (2) تشير إلى درجة البكالوريوس أو ما يعادلها.
 - الدرجة (3) تشير إلى درجة الماجستير.
 - الدرجة (4) تشير إلى درجة الدكتوراه أو أية درجات مهنية أخرى.
- فإذا وقع شخص في مكان ما ما بين نقطتين على المقياس، فإنني كنت أضيف نصف نقطة إلى النقطة الأقل من هاتين النقطتين.

وهكذا فإن الشخص الذي لم يتم مرحلته الجامعية، كان يحصل على درجة 5، 1 نقطة. وأنا أعتزف بأن هذا التخطيط لا يتسم بالإتقان، لكنه يصف فعلاً الاختلاف الواضح في التعليم الرسمي الذي تلقاه 301 من العباقرة. لقد حصل هانز كريستيان إيرستد H. C. Oersted، عالم الفيزياء الدنمركي الذي اكتشف المغناطيسية الكهربائية على درجة دكتوراه الفلسفة. أما عالم الفيزياء الإنكليزي العظيم مايكل فارادي، الذين كانت صورته الشخصية واحدة من صور ثلاث وضعت على الحائط في مكتب آينشتاين،

فقد أجبر على أن يترك المدرسة عندما كان في الرابعة عشرة من عمره. وهكذا حصل فارادي في نظام الترميز هذا الذي وصفته على نصف (1/2) نقطة فقط مقارنة بايرستد الذي حصل على أربع نقاط على مقياس التعليم. لقد قمت بتحديد العلاقة بين التعليم الرسمي والشهرة المتحققة لدى كل من المبدعين والقادة على حدة (مع تثبيت بعض المتغيرات مثل المركز الاجتماعي والاقتصادي للأب، والذكاء، وتنوع الاهتمامات، وطول العمر، وسنة الميلاد، وموثوقية البيانات). ويوضح الشكل رقم (1) الحصيلة التي توصلت إليها. ومنه يتبين أن الشهرة عند القادة ذات ارتباط خطي سلبي بمستوى التعلم، وقد كان من وصلوا أعلى المراتب من الساسة، وقادة الألوية (الجنرالات) وقادة البحرية والمصلحين الاجتماعيين والدبلوماسيين والمصلحين الدينيين، هم الذين حصلوا على أقل قدر من التعليم الرسمي.



شكل (1)

يوضح العلاقة بين التعليم الرسمي ومراتب الشهرة لدى 109 من القادة، و192 من المبدعين في عينة كوكس (نقلًا عن سايمنتن، 1981a)

ومن الواضح أن التعليم العالي لا يساهم كثيرا في تطوير الإمكانية القيادية. أما الشهرة عند المبدعين فقد اتخذت ذلك الشكل الذي تتبأت به، أي معامل ارتباط منح له شكل U المعكوس. ورغم أن قدرا معينا من التعليم الرسمي قد يعزز احتمالية الإنجاز الإبداعي، فإن الماضي إلى ما بعد نقطة معينة من التعليم يبدو أنه يعمل على إنقاص فرص إحراز الشهرة. ومن الغريب أن المبدعين الذين حصلوا على درجة الدكتوراه تميل شهرتهم إلى أن تكون أقل بدرجة طفيفة عن شهرة الذين حصلوا على قدر أقل من التعليم الرسمي، إذ تقع ذروة الشهرة عند النقطة 85، 1 على مقياس التعليم، وهي قيمة تترجم على أنها تعليم جامعي لم يصل إلى درجة البكالوريوس، وهذا يعني أن معظم العلماء والفلاسفة والكتاب والفنانين والمؤلفين الموسيقيين المشاهير يميلون إلى إكمال السنوات الأولى، ولكن ليس السنوات الختامية في دراستهم الجامعية. وقد ترك كل من إدون لاند E. Land وبكمنسز فلر B. Fuller كلية هارفرد دون الحصول على درجتيهما العلميتين. ومن الواضح أن لاند لم يكن يحتاج إلى درجة البكالوريوس كي يبتكر عدسة البولارويد Polaroid Lens^(5*) كما نجح فلر على نحو مماثل في التوصل إلى القبة الجيوديسية^(6*) دون الحاجة إلى البكالوريوس.

إن تفاصيل الشكل الوظيفي، ومنها التحول الذي يتم عند النقطة 85، 1 لا ينبغي أن نأخذها بشكل جاد تماما حيث إنها تقوم على أساس دراسة واحدة، ولكن هذه النتائج تعززها مجموعة أخرى من البيانات التي توحي بأن المنحنى الذي يأخذ شكل حرف U المعكوس هو منحنى دقيق. لقد قام عدة مئات من المؤرخين الأمريكيين بوضع تقديرات متدرجة لـ 33 رئيسا من رؤساء الولايات المتحدة، وفقا لسبعة جوانب متميزة للقيادة السياسية، منها المثالية والمرونة (Maranell, 1970). وقد وجد أن مثالية الرئيس ترتبط سلبيا مع مرونته في التعامل مع الشؤون السياسية. وقد كشف التحليل العملي حقا عن استقطاب واضح ما بين التصلب الفكري المثالي من ناحية والمرونة العملية من الناحية الأخرى، (Wendt and Light, 1976; Simonton, 1981 c).

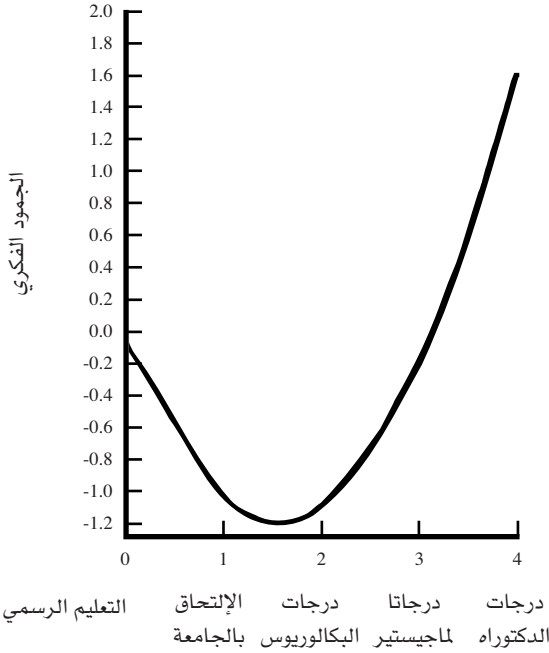
ومن الممكن أن نسجل الفروق ما بين الرؤساء على هذا البعد من خلال طرحنا لدرجة المرونة المقدره لدى كل رئيس من الدرجة المقررة لتفكيره

المثالي. وهذا القياس مفيد لأن هناك شواهد كثيرة تشير إلى أن التصلب الفكري والإبداع يمثلان نهايتين متعارضتين في بعد ثنائي الأقطاب. وقد ظهر من دراسات على عينات حديثة أن درجات اختبار الإبداع ترتبط بطريقة سلبية بمؤشرات القياس النفسي لبعده التسلطية (Grossman and Eisenman, 1971) ولبعد التصلب المعرفي (Cognitive Rigidity)، (Leach, 1967) ولبعد الجمود العقائدي (Uhes and Shaver, 1970). كما أن الخصائص الشخصية العامة المميزة للمبدعين تميل إلى أن تتطابق تقريبا مع خصائص الأفراد المنخفضين في الجمود والتسلطية (Adorno et al., 1950, Rokeach, Stein, 1960).

وهكذا فإن العلاقة بين التعليم الرسمي والشهرة الإبداعية تثبت إذا كان المنحنى الذي يربط بين الجمود والتعليم هو صورة مرآة لذلك المنحنى الذي يصوره الشكل رقم (1). وقد قمت، للتحقق من ذلك، بإعطاء القيم التالية للمستويات التعليمية لـ 33 رئيسا من رؤساء الجمهورية في الولايات المتحدة:

- (صفر) لمن أنهى المدرسة الثانوية أو ما هو أقل منها.
- (1) لمن حصل على بعض التعليم الجامعي.
- (2) للحاصل على درجة جامعية.
- (3) للحاصل على درجة الماجستير.
- (4) للحاصل على دكتوراه الفلسفة (Simonton, 1981 c).

ثم حسب العلاقة بين هذا المقدار من التعليم الرسمي ومتغيرات الجمود العقائدي أو العقلي (بعد ضبط المتغيرات الأخرى). ويكشف المنحنى الناتج كما يتضح من الشكل (2) عن علاقة منحنية ذات شكل حرف U بين التعليم الرسمي والجمود الذي وضعت له تقديرات. فالرؤساء الأكثر جمودا هم الرؤساء الذين إما حصلوا على أقل قدر من التعليم الرسمي، أو الذين حصلوا على درجات متقدمة. لقد كان أندرو جونسون الذي كان أميا، حتى قامت زوجته بتعليمه القراءة والكتابة، وكذلك وودرو ولسن، وهو الرئيس الوحيد الحاصل على درجة الدكتوراه، هما أكثر رؤساء السلطة التنفيذية جمودا في التاريخ الأمريكي فقد أدى عجز جونسون عن الوصول إلى تسوية أو حل وسط مع الجمهوريين الراديكاليين فيما يتعلق بالأمور الخاصة بإعادة



شكل (2)

يوضح العلاقة بين التعليم الرسمي والجمود الفكري لدى 33 رئيساً من رؤساء الجمهورية في الولايات المتحدة الأمريكية (نقلا عن سايمنتن، 1981a)

البناء أو التنظيم إلى إدانته بالتقصير. كذلك أدى عناد ولسن المماثل-فيما يتعلق بعصبة الأمم-بصحته إلى الانهيار وبحزبه إلى الهزيمة السياسية. لقد حظي أقل الرؤساء جموداً بمقدار معتدل من التعليم الرسمي، فقد كان توماس جفرسن الذي واظب بعض الوقت في الجامعة وفرانكلن روزفلت الذي تخرج منها أكثر الرؤساء مرونة.

تقع الدرجة السفلى على المنحنى عند مستوى 1,53، وقبل أن أقارن هذا الرقم بالدرجة 1,85 في الشكل رقم (1) يجب أن أعدّل الفارق بين هذين المقياسين. فالقيمة 1,53 في الشكل رقم (2) تترجم إلى 1,76 في الشكل رقم (1) وهو رقم مماثل بدرجة مثيرة للدرجة العليا 1,85. ويشكل كل من المنحنيين الخاصين بالجمود والشهرة الإبداعية بوصف كل منهما دالة من

دوال درجة التعليم صورة مرآة للآخر. فالخبرة الجامعية المنخفضة عن مستوى درجة البكالوريوس تميل إلى أن تقلل من درجة المرونة المثالية، وتحدث ذروة الانخفاض قرب نهاية السنة الجامعية قبل النهائية وعند نفس النقطة تقريبا تكون الإمكانيات الإبداعية عند مستوى الذروة. والفترة السابقة على السنة النهائية قد تقوم بتوسيع مدارك الطالب وتزوده بالأدوات العقلية والمعرفة التي يحتاجها للتفكير بطريقة عملية مرنة إبداعية. أما بعد السنة السابقة على السنة النهائية فقد يبدأ التعليم الرسمي في عكس اتجاه هذا المسار خلال العمل على تدريب العقل كي يكون أكثر أكاديمية وأكثر مشابهة للتفكير التأملي المنعزل. ومن أجل تأييد هذا التفسير يمكنني أن أذكر حقيقة أخرى مؤداها، عند ضبط تأثير التعليم الرسمي، أن الرؤساء ذوي الخبرة السابقة كأساتذة جامعيين يميلون إلى أقصى درجات الجمود (Simonton, 1981c). إن جون كوينسي آدمز، الذي كان في فترة ما أستاذا للخطابة والبلاغة في جامعة هارفرد هو واحد من أكثر رؤساء الولايات المتحدة جمودا، كما كان الحال كذلك بالنسبة لودرو ولسن أيضا، الأستاذ السابق للقانون والاقتصاد السياسي في برنستن.

هذا التماثل القريب ما بين نتائج المبدعين الاثنين والتسعين والمائة والرؤساء الثلاثة والثلاثين هو تماثل دال. لقد كانت عينة كوكس عينة غير متجانسة. فقد كان العباقرة ينتمون إلى تشكيلة كبيرة من الأمم والفترات التاريخية ومجالات الإنجاز. إن التنوع له قيمته في السماح بأن يكون المنحنى صادقا (أو قابلا للتحقق منه) بالنسبة لعينة شديدة الاتساع، ومن ثم فهو يسمح بإظهار قابلية الاكتشاف للتعميم. أما قصر العينة على رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، وكلهم ولدوا في نفس الأمة، داخل مدى زمني قصير نسبيا، واشتركوا في نفس الوظيفة النهائية، فإنه يظهر أن هذا التأثير له خصوصيته، كما أن له عموميته أيضا. وهكذا، فإننا يجب أن نكون على ثقة أكبر بالادلة المنحنية.

لكن نتائج هذين الباحثين لا يمكن أخذها على أنها إدانة عامة للتعليم العالي. فعلى الأقل هناك ثلاث قضايا حاسمة ينبغي أن نواجهها قبل أن نفسر هذه النتائج بهذه الثقة. وتتعلق القضية الأولى منها بما إذا كان أثر التعليم الرسمي كبيرا أم صغيرا، ففي حالة الشهرة الإبداعية هناك نسبة

من التباين مقدارها حوالي 2٪ تقريبا، هي التي يمكن تفسيرها من خلال التحصيل العلمي. ورغم أن هذه النسبة قد تبدو صغيرة إلا أنها تمثل فعلا نسبة هامة من التباين. وهذا الرقم يجسد فقط الأثر الفريد للتعليم الرسمي. مع استبعاد أي تباين قد يشارك فيه هذا الموضوع مع متغيرات أخرى في معادلة الانحدار. وهكذا فإن 2٪ قد تكون تقديرا محكوما عليه بالبقاء ضمن التقديرات الدنيا. ومن المحتمل كذلك أن تكون الشهرة المتحققة في أي نشاط إبداعي ظاهرة شديدة التركيب تتميز بوجود محددات عديدة لها، بعضها فيسيولوجي وبعضها نفسي، وبعضها الثالث اجتماعي ثقافي، وهكذا. افرض أن هناك معادلة قادرة على التنبؤ الدقيق بالعبقرية وأن بها بضع عشرات من المؤشرات التنبئية-مما يعطينا درجة عالمية من تنوع المسببات-حينئذ لن يتجاوز إسهام كل مؤشر على حدة نسبة الـ 2٪ من التباين في أي حالة وبالنظر للتعقيد الشديد في هذه الظاهرة، علاوة على ما سبق ذكره، فإن من غير العدل أن نتساءل فقط عن النسبة التي يمكن أن يساهم بها التعليم في تفسير التباين الكلي للشهرة. إن قدرا كبيرا من هذا التباين قد يبقى غير مفسر، بسبب صعوبة التنبؤ بأثر المتغير التابع، ومن أجل هذا، فإن السؤال الذي ينبغي طرحه هو: ما قدر المشاركة في التباين الذي تفسره المعادلة التنبئية الكلية، والذي يمكن إرجاعه إلى التعليم؟ لقد تبين، في ضوء هذا، أن التعليم الرسمي يفسر تقريبا حوالي 9٪ من التباين وبالنسبة للجمود لدى رؤساء الجمهوريات، فإن حوالي 13٪ من التباين الكلي (23٪ من التباين المنتبأ به) يمكن إرجاعه إلى مستوى التعليم الرسمي فقط، وعندما تكون العينة أكثر تجانسا من حيث الزمان والمكان والمهنة يصبح التعليم مؤشرا تنبئيا أفضل. إن أثر التعليم ليس تافها البتة.

ويتعلق الاعتبار الثاني بإمكانية تطبيق العلاقة المنحنية عبر فروع معرفية مختلفة. فليس من المستبعد، مثلا، أن يتطلب النشاط الفني والنشاط العلمي مقادير معينة من التعليم الرسمي من أجل الوصول إلى الحد الأمثل من الارتقاء الإبداعي، ولقد أشار هُدسون (L. Hudson, 1966)، إلى أن عمليات التفكير الإهتراقى^(7*) Divergent قد تكون مطلوبة أكثر من أجل الإبداع الفني، بينما تكون عمليات التفكير الاتفاقي^(8*) Convergent لازمة أكثر من أجل الإبداع العلمي وتحيد أساليب التعليم التقليدية المعرفة الاتفاقية على

المعرفة الافتراضية (Haddon and Lytton, 1968)، وعندما نضع في اعتبارنا التعقيد الشديد والتركيب البالغ في العلم الحديث، فإن ما يبدو محتملا هو أنه حتى لو كانت الدالة الوظيفية/ العلاقة) منحنية، فإن الذروة Peak تتغير في اتجاه المقادير الأعلى من التعليم الرسمي.

لقد اكتشف الباحثون من آل غورتسل في عينتهم التي اشتملت على 314 من شخصيات القرن العشرين المشهورة أن نسبة الحاصلين على درجات جامعية عليا من العلماء كانت أعلى (Goertzel, Goertzel, and Goertzel, 1978) ولكن ربما أدى التعليم الرسمي إلى الإنجاز في المجالات الراسخة من العلم، لكنه لا يجعل المرء عالما وريا حقا. إن أينشتاين لم يحصل على علامات تؤهله للالتحاق بالدراسات العليا واضطر للحصول على الدكتوراه، ليس من خلال التدريب الرسمي، ولكن من خلال تقديمه لإحدى مقالاته (الأقل قيمة) باعتبارها أطروحة للدكتوراه بينما كان يداوم دواما كاملا في أحد مكاتب براءات الاختراع في سويسرا. وهكذا فإن العلماء الثوريين الحقيقيين قد يكشفون عن علاقة منحنية لا تختلف كثيرا عن العلاقة التي اكتشفت لدى الفنانين.

ويتعلق التساؤل الثالث بما إذا كانت العلاقة الملاحظة بين التعليم الرسمي والإبداع هي علاقة ثابتة عبر التاريخ. فالباقرة الـ 301 في دراسة كوكس ينتمون إلى الفترة الممتدة من القرن الرابع عشر إلى القرن التاسع عشر، أي قبل فتح باب التعليم العالي لمختلف طبقات الشعب. لكن هناك مبررات عديدة تجعلنا نقبل القول بثبات هذه العلاقة المكتشفة عبر التاريخ. فأولا يكشف تحليل اتجاه مستويات التعليم الرسمي التي وصل إليها العباقرة الـ 301 عن عدم وجود ميل عام لأن يتزايد مقدار هذا التعليم عبر الزمن (Simonton, 1976 a) كذلك كشفت دراسة الجمود لدى رؤساء الجمهوريات عن منحني يمثل صورة مرآة لفكرة الإبداع مع أن هذه العينة تتكون أساسا من شخصيات تاريخية من القرن التاسع عشر والقرن العشرين. وهكذا فإنه رغم أن معدلات تواريخ ميلاد الأشخاص في عينة كوكس، وفي عينة الرؤساء يفصل بينها حوالي قرن من الزمان، فإن الدراستين متفقتان بشكل تام تقريبا على أن نقطة التحول تحدث بعيد السنة الثالثة من سنوات الدراسة الجامعية. لقد ثبت صدق هذه الدالة، أو العلاقة، منذ ليوناردو

دافنشي وحتى الرئيس لندن جونسن.. وقد لاحظت الدراسات التجريبية على عينات معاصرة حدوث انخفاض في درجات الإبداع خلال سنوات الدراسة الجامعية. وخاصة عند الالتحاق ببرامج شديدة التخصص (Eisenman, 1970, Bednar and Parker, 1969) وأخيرا، فإن التعقد والتطور المتزايدين للمجتمع، قد يتطلبان تعليما رسميا أكثر من الاختصاصيين التقنيين أو الفنيين، الذين يديرون المجتمع، لكن هذا المطلب قد يحدث تأثيرا معاكسا على الإبداع. ففي المجتمع البيزنطي مثلا كان الدارسون يحتاجون إلى معرفة أوسع بكثير من المعرفة التي كان يحتاجها أسلافهم في العصر الذهبي للإغريق، لكن عالم البيزنطيين لم يظهر فيه الكثير من الإبداع، على عكس اليونان القديمة.

إن أفضل طريقة لحسم هذه القضايا هي أن نقوم ببحث آخر يتضمن ما يلي:

(أ) أخذ عينة تشتمل على مجموعة من المشاهير الأقرب إلى زماننا.
(ب) الفصل بين المبدعين في مجال العلم وبين سواهم من أنماط المبدعين الآخرين.

والناحية الثانية التي يتوجب على هذه الدراسة أن تتناولها هي أن تزودنا بتقدير آخر لمدى أثر التعلم الرسمي على بزوغ العبقرية وذلك بعد تثبيت معاملي الحقب التاريخية وتداخل الفروع المعرفية.

وسأستخدم من أجل هذه الدراسة الثالثة، البيانات الخاصة بالشخصيات الـ 314 المشهورة التي قام آل غورتسل بفحصها في دراستهم (1978). إن معدل سنة الميلاد لهؤلاء الأشخاص هو سنة 1902 م، وبمدى يتراوح ما بين عامي 1841 و1948، أي أنهم أكثر معاصرة من عينة الرؤساء بحوالي قرن، وأكثر حداثة من عينة دراسة كوكس بحوالي قرنين، وقد جرى تحديد شهرة هؤلاء الأفراد في ضوء المساحة المكرسة لكل واحد منهم في ستة أعمال مرجعية وقد قام آل غورتسل بإعطاء القيم التالية للمستوى التعليمي:

(1) للصف الثامن الدراسي أو أقل من ذلك (15%) من العينة عند هذا المستوى).

(2) للحاصلين على بعض التعليم الثانوي (11%) من العينة عند هذا المستوى).

(3) لل حاصلين على شهادة إتمام الدراسة الثانوية (19٪ من العينة عند هذه الدرجة).

(4) لل حاصلين على بعض التعليم الجامعي (9٪ من العينة).

(5) للدرجة الجامعية الأولى (19٪ من العينة)، و

(6) لمن التحقوا بالدراسات العليا (4٪ من العينة) و

(7) لل حاصلين على شهادة عليا (19٪ من العينة). لاحظ أن ما لا يزيد

عن نصف هؤلاء الأشخاص الـ 314 المشاهير ذهبوا إلى الجامعة، وأن عدد الذين تركوا الدراسة في المرحلتين الابتدائية والثانوية يزيد على عدد الذين حصلوا على شهادات عليا منهم.

لقد قام آل غورتسل بتجميع الأشخاص الذين تشتمل عليهم دراستهم في عشرين مجالاً من مجالات الإنجاز. وقد قمت بتجميع فئاتهم في أربعة ميادين عامة لتحديد أثر التعليم على الشهرة بشكل مستقل لكل ميدان من هذه الميادين.

وقد تكونت المجموعة الأولى من 78 قائداً، معظمهم من السياسيين والموظفين الحكوميين، مع حفنة من العسكريين والمصلحين وزعماء العمال والثوار. وعلى عكس العلاقة الخطية السالبة بين التعليم والشهرة بالنسبة لعينة القادة في دراسة كوكس، فإن الشهرة التي وصل إليها هؤلاء القادة، الأكثر حداثة، أمكن التنبؤ بها بواسطة دالة خطية على شكل حرف U المعكوس خاصة بالتعليم الرسمي لهم، وتقع ذروة هذا المنحنى عند النقطة 7,5، أي عند بعض القدر المتوسط من التعليم العالي. ولا يوحي هذا المستوى المثالي إلا بأن معظم القادة المشهورين في الأزمنة الحديثة يميلون إلى أن يكونوا من المحامين، والتفاوت بين هذه النتيجة وبين النتيجة التي أمكن الوصول إليها في عينة كوكس قد تتضمن واحداً من أمرين: فمن الناحية الأولى، ربما كان التحول من الحياة الريفية إلى حياة المدينة في القرنين الأخيرين يعني أن القادة المعاصرين يحتاجون إلى تعليم رسمي أكثر. ومن الناحية الأخرى، فإنه ربما كان من الصعب تماماً أن تقوم، بتقدير شهرة القادة الذين يبلغون هذه الدرجة في القرب منا. ومن المحتمل أنه مع مجيء تقديرات أكثر موضوعية لهذه القيادات، فإن العلاقة الوظيفية سوف تتعكس وتتحول إلى الشكل الخطي السالب^(9*).

التعليم

أما المجموعة الثانية وهي مجموعة لا يوجد مقابل لها في عينة كوكس، فقد تكونت من 91 شخصا من مجالات عديدة، ولم يكونوا من القادة أو من المبدعين بالمعنى المحدد لهذين المصطلحين، لكنهم، مع ذلك، كانوا يتمتعون ببعض الشهرة في زمانهم. والعديد من هؤلاء الأفراد كانوا يؤديون أدوارا فنية ما، والبقية كانوا من الرياضيين والمغامرين ورجال الأعمال والمحربين والناشرين والمتصوفين وذوي القدرات النفسية الخارقة، وكذلك من الأشخاص الذين ارتبطوا بالمشاهير في مرحلة من مراحل حياتهم. وما يشترك فيه كل هؤلاء هو أنهم كانوا من المشاهير. وهي فئة لم تضمنها كوكس في عينتها، وذلك لأن شهرة أفرادها كانت سريعة الزوال، وقد تبين أن شهرة هؤلاء المشاهير كانت دالة مستقيمة مباشرة وإيجابية لتعليمهم الرسمي، أي أنه كلما زاد مستوى التعليم الذي حصلوا عليه، زادت احتمالات شهرتهم. وهذه هي المجموعة الوحيدة في العينة التي كان أثر التعليم على الشهرة لديها مستقيما أو مستمرا.

لقد قمت بتقسيم المبدعين إلى مجموعتين: المبدعين في المجال العلمي والمبدعين في المجال الفني، وقد كون العلماء والمخترعون المجموعة الأصغر، وقد اشتملت على 20 فردا، وقد شكل أثر التعليم الرسمي على الشهرة العلمية علاقة منحنية (أخذت الشكل المعكوس للحرف J) بلغت الذروة عند النقطة 0,6 أي عند بعض الانتظام في الدراسات العليا، لكن دون الحصول على الدرجة العليا. وتؤيد هذه النتيجة فرضيتي القائلة إن الإبداع في المجالات العلمية قد يتطلب تدريباً أكثر من التدريب المطلوب في المجالات الإبداعية الأخرى. ومع ذلك فإن الانتهاء بدرجة دكتوراه الفلسفة قد لا يعزز مطامح المرء في أن يقوم بإسهامات علمية عظيمة.

أما المجموعة المتبقية في عينة آل غورتسل فقد تكونت من 125 مبدعا مشهورا في مجال الفنون والإنسانيات، وقد كان ثلثا هؤلاء المبدعين من المؤلفين في مجالات الشعر والرواية أو التأليف الأدبي غير القصصي، وقد كان أكثر من ربع هؤلاء المبدعين من الفنانين، والمؤلفين الموسيقيين، ومنتجي الأفلام، وكانت بقية العينة من الفلاسفة والمفكرين الدينيين. ومما له أهميته، أن الشهرة المتحققة لدى هذه المجموعة أخذت شكل دالة منحنية للتعليم الرسمي، وكانت الذروة تظهر عند النقطة 4,4، أي فيما بين البقاء بعض

السنوات في الجامعة وبين التخرج منها. أي أن المقدار المثالي في التعليم المؤهل للوصول إلى أعلى درجة الشهرة في الفنون والإنسانيات يقع ما بين آخر سنتين من سنوات الدراسة الجامعية، ويكاد اتفاق هذه النتيجة مع الدراستين السابقتين أن يكون تاما. وهذا بالضبط هو مستوى التحصيل الدراسي لدى معظم المبدعين المشهورين في دراسة كوكس، ولدى أقل رؤساء الولايات المتحدة جمودا كذلك. والإضافة الوحيدة التي تتميز بها هذه الدراسة على الدراستين السابقتين هي أن المؤشر الحالي للمستويات التعليمية أشد دلالة عند الطرف الأسفل من المقياس، ونتيجة لذلك، فإنه يكشف عن أن الأفراد الحاصلين على درجات عليا هم الأكثر احتمالا لأن يحققوا النجاح من الأشخاص الذين حصلوا على التعليم الابتدائي فقط. إن تكرار التجربة باستخدام عينة آل غورتسل يظهر أن العلاقة المنحنية بين الإبداع والتعليم هي في أغلب الظن علاقة ثابتة عبر التاريخ. وهي علاقة تصدق عبر كثير من الأمم منذ عصر النهضة حتى الآن. وبالرغم من أن نقطة الذروة على المنحنى قد تختلف بالنسبة لبعض مجالات الإبداع، فإن شكل المنحنى ثابت إلى حد كبير. كذلك يظهر تكرار التجربة هذا تقديرا آخر لحجم الأثر الخاص بالتعليم، إذ يمكن تفسير حوالي 10% تقريبا من التباين في الشهرة لدى هذه الشخصيات المعاصرة الـ 314 من خلال مستوى التعليم الرسمي فقط. ومن النادر، في العلوم السلوكية، أن تكون آثار بهذا الحجم قابلة للتكرار، عبر مثل هذه الفروع المعرفية، والفترات التاريخية والجنسيات المتنوعة، بل وحتى بالنسبة لمثل هذه الإجراءات المتغيرة. وهذا يعني أن آثار التعليم لا يمكن تجاهلها أبدا..

إن العلاقة المنحنية، يبدو أنها موثوقة، والسؤال الذي يجب أن نطرحه الآن هو لماذا هي كذلك؟

لقد أشرت إلى أن تطور الإمكانية الإبداعية، قد يضعف من خلال التدريب الرسمي الزائد عن الحد، والتفسير البديل قد يكون هو أن العباقرة المبدعين يختارون المستوى الذي يناسبهم من التعليم. وربما كان أكثر العباقرة شعورا بالثقة، يذهبون إلى المدرسة ليتمكنوا من الحصول على المعرفة المطلوبة والقدرة التقنية المناسبة وبعد ذلك يهجرون المدرسة. والمبدعون من الطراز الراقى يميلون إلى الانشقاق عن وجهات النظر التقليدية المألوفة،

وقد يكتشفون أن التعليم العالي لا يساهم في تحقيقهم للأهداف التي تكمن خارج الاتجاه السائد في المجال التعليمي. أما زملاؤهم الذين لا يبلغون شأوهم فإنهم يحققون الشهرة، ليس من خلال تغييرهم لمسار التاريخ ولكن من خلال التقدم به، ويجدون أن التعليم الرسمي يحسن فرصتهم في الإنجاز. ومن المهم أن نلاحظ أن هذا التفسير البديل لا يزعم أن الدراسات العليا ضارة، بطريقة مباشرة، لتطوير الإمكانات الإبداعية إلى أقصى حد ممكن، ولكنه يزعم فقط أن هذه الدراسات لا علاقة لها بمثل هذا الأمر، أي أن العقول المبدعة قد لا تحتاج إلى الدكتوراه. لقد كتب آينشتاين إلى أحد أصدقائه قبل سنتين بالضبط من نشره لمقالته حول النسبية الخاصة، قائلاً له: «لن أصبح من حملة الدكتوراه.. فالملهة برمتها أصبحت تثير فيّ الضجر» (من خلال Hoffman, 1972, p. 55).

النجاح المدرسي والتعليم الذاتي

قد تكون هناك بجانب شهادة الدكتوراه المعلقة على حائط المكتب شهادة ذات إطار متقن تحدد شاغل الغرفة على أنه عضو في جمعية Phi Beta Kappa أو أية جمعية أخرى يعد الانضمام إليها شرفاً أكاديمياً، وينظر إلى مثل هذه الشهادة أحياناً على أنها لا تقل أهمية بالنسبة لنجاح الكبار، عن شهادة الدكتوراه. والرغبة في التخرج بمرتبة الشرف، وإلقاء خطبة الوداع في حفل التخرج أو الحصول على درجة المرتبة الممتازة، تدفع طلاب المدارس الثانوية والجامعة لأن يتنافسوا مع بعضهم البعض من أجل الحصول على المعدلات الأعلى من الدرجات وهذا التنافس يصل في بعض الأوقات إلى درجة قد تعمل على تصديق الهدف الأساسي من التعليم. لقد كان هاردي G. H. Hardy يعتقد بشكل راسخ بأن الامتحانات التنافسية التي كان يدخلها المتقدمون لنيل درجة الشرف في الرياضيات والتي كانت تحدد من هم «طلبة الشرف» في الرياضيات بين طلاب جامعة كامبردج هذه الامتحانات قد دمرت بشكل فعال الرياضيات الإبداعية في إنجلترا على مدى قرن من الزمان.

وليس هناك من الشواهد ما يكفي للتدليل على أن النجاح المدرسي له تأثير، أي كان، على الإنجاز طويل الأمد. وتشير البحوث على عينات معاصرة

إلى أن التفوق الدراسي لا ينبئ بالنجاح المهني (Mackinnon, 1960; Hoyt, 1965).

كذلك فإن الإنجازات الإبداعية غير الأكاديمية أو اللاصفية والتي تظهر في المدرسة، والتي تساهم غالباً في النجاح الفعلي، لا ترتبط مع الإمكانية والإنجاز الأكاديميين.

(Bednar and Parker, 1965, Richards, Holland and Lutz, 1967)

وتصدق هذه الصورة في معظم جوانبها على المشاهير أيضاً. فالأداء الدراسي للطلاب في جامعة كامبردج لا يحمل أي علاقة مع ما إذا كان هؤلاء الطلاب سيحصلون على درجة دكتور في العلوم أو أنهم سينتخبون في النهاية زملاء في الجمعية الملكية، أعلى مراكز الشرف العلمي في بريطانيا العظمى (Hudson, 1958).

لقد كان 20% فقط من المشاهير في عينة آل غورتسل من الطلاب الحاصلين على مراتب الشرف هذه وكان ما نسبته 8% من هذه العينة من الفاشلين. لقد كان ترتيب المؤلف البريطاني د. هـ. لورنس D. H. Lawrence، مثلاً، هو الثالث عشر من بين واحد وعشرين طالبا انتظموا في مادة الإنشاء في إحدى المدارس الثانوية. وليس مما يدعو للدهشة أن 60% من الشخصيات البارزة في عينة آل غورتسل كانوا يكرهون المدرسة مقارنة بـ 30% فقط، هم من كانوا أكثر ميلاً لها. وهؤلاء الذين كانوا أكثر تكيفاً داخل المدرسة، كانت لديهم الفرصة الأفضل لأن يكونوا من الساسة أو من العلماء. ومع ذلك فإنه حتى في هذه المجالات لم تكن العلاقة مكتملة. ووفقاً لما قاله واحد من أبرز أساتذة آينشتاين في معهد زيورخ للبوليتكنيك (متعدد العلوم التطبيقية أو الفنية) وهو هرمان مينكوفسكي، فقد كان آينشتاين «خلال سنوات تلمذته كائناً كسولاً، ولم يكن يهتم بالرياضيات أبداً»، وربما لم يكن آينشتاين ليتخرج فعلاً لو لم يصادق تلميذاً نابهاً في فصله، هو مارسيل جروسمان الذي كان يكتب مذكرات دقيقة خاصة بالمحاضرات ويسمح لآينشتاين بحشو ذهنه بما يريد منها من أجل الامتحانات.

لقد استخدم آينشتاين الساعات المنتزعة في وقت فراغه كي يدرس ويتعلم ويفكر حول القضايا الكبرى غير المحلولة في علم الفيزياء، عند منعطف هذا القرن. وحالته تأخذنا إلى قلب المشكلة. فالوقت الذي ينفق

في تعقب درجات الشرف الأكاديمية، هو وقت يضيع من الجهد المبذول لاكتساب المعلومات والخبرات التي لا ترتبط مباشرة بالعمل الدراسي. وهو وقت لا يمكن أن يستخدم في التأمل العميق. والعديد من المشاهير ينهمكون في برامج التعليم الذاتي الخاصة بهم. وقد كان ما لا يقل عن نصف الأشخاص المشهورين الذين قام آل غورتسل بدراساتهم من القراء النهمين منذ وقت مبكر، واستمر حبهم للقراءة خلال سنوات رشدهم. وقد أظهرت إحدى الدراسات حول المراهقين المبدعين أنهم يميلون إلى أن يقرؤوا أكثر من 50 كتابا كل سنة (Schaefer and Anastasi, 1968). إن سعة الاطلاع ليست تسليية غير ضرورية. وتقول حساباتي الخاصة، إن الشهرة المتحققة لهؤلاء الأفراد في عينة آل غورتسل ترتبط بطريقة إيجابية مع كونهم من القراء النهمين ($r = 0.12$). هذه العلاقة لا تدعو للدهشة، فالبحوث حول الشخصية المبدعة غالبا ما تشير إلى أهمية الاهتمامات العريضة، وسعة الأفق، وإلى الحاجة إلى الجدة والتنوع والتركييب (Stein, 1969). فالابتكار يعتمد على القدرة على رؤية العلاقات بين الأفكار والأساليب التي لم يتنبه أحد إلى وجودها من قبل، ثم القيام بصهر هذه الأفكار والأساليب في مركب جديد (Bamett, 1953, Koestler, 1964). فقد قام نيوتن بدمج التطورات الأخيرة في الرياضيات، مع ميكانيكا جاليليو، وعلم الفلك لدى كبلر، في بنية واحدة متسعة النطاق. كذلك كان على أينشتاين، من أجل التوصل إلى البنية التي سماها نظرية النسبة الخاصة، أن يغوص في موضوعين كان يظن أنهما غير مرتبطين: نظرية ماكسويل حول المغناطيسية الكهربائية، ونظرية نيوتن حول الميكانيكا. لقد كانت محاولة أينشتاين للمزج بين ما اعتبره علماء الفيزياء الآخرون في زمنه، فرعين علميين منفصلين تماما، شيئا يتفق ونمط الإبداع.

هناك بالطبع عباقرة عديدون من الطراز الراقى حصلوا على علامات مدرسية ومراتب شرف أكاديمية ممتازة دون أن يضحوا بشكل واضح بالإمكانية الإبداعية لديهم، فقد كانت ماري كوري تسبق كل زملائها في المدرسة الابتدائية في كل المواد بمدة سنتين. كما حصلت على ميدالية ذهبية في سن السادسة عشرة عندما تخرجت من مدرسة الليسييه (الثانوية) الروسية. وكان سيجموند فرويد على رأس فصله في المدرسة الثانوية

J. R. (10*) أوبنهايمر وتخرج بدرجة الامتياز الفائقة. وتخرج روبرت أوبنهايمر Oppenheimer بدرجة الامتياز الفائق في جامعة هارفرد مع أعلى مرتبة للشرف منحتها الجامعة في تاريخها لطالب بكالوريوس، والأمر الواضح هو أن اكتساب المعرفة الأكاديمية واكتساب المعرفة اللاصفية، ليسا بالضرورة غير متسقتين مع بعضهما البعض.

وفي تلك العلوم المسماة بالعلوم الصعبة، كالطبيعة والكيمياء، مازال نوع التعليم الذي يتلقاه الطالب في مستوى الجامعة متسع المدى. فهذه العلوم تشتمل على قدر من المعرفة الأساسية يبلغ في سعته أن حدوده لا تتبين إلا على سبورات حلقات البحث والمناقشة التي تعقد في كليات الدراسات العليا. ولذا فإن من المنطقي أن تقع ذروة الارتقاء الإبداعي في العلوم في مكان ما في منتصف فترة الدراسات العليا. أما في الفروع المعرفية الأخرى، كالفنون والإنسانيات، فيحدث التشعب في وقت أبكر في السلسلة التعليمية وقد لا يؤدي السعي إلى الحصول على درجة البكالوريوس إلا إلى قتل الإمكانية الإبداعية في مثل هذه المجالات.

ومن المهم أيضا أن نضع في أذهاننا ذلك التمييز الذي قدمته في موضع سابق ما بين إحداث ثورة في مجال معين، وبين مجرد التقدم به. ومن المحتمل أن يكتشف الثوريون في العلم قبل العاملين على تقدمه أن التعليم الرسمي غدا هامشيا على المسار الذي اختطوه لأنفسهم. لقد كان أوبنهايمر تلميذا أفضل من آينشتاين إلى حد بعيد، لكن آينشتاين هو الذي أعاد تشكيل مجال علم الفيزياء.

ومن المحتمل أيضا أنه كلما زادت العبقرية العقلية التي يمتلكها شخص ما، كلما زاد احتمال أن يقوم بإشعال الشموع العقلية من طرفها، دون أن يحيق به الخطر. ذلك أن العبقري هو شخص في مقدوره التمكن من أشياء أكثر في وقت أقل، مقارنة بالذين يمتلكون إمكانيات أقل إثارة للدهشة. ولعل هذه السرعة متعددة الجوانب في التقاط المعرفة هي ما يجعل النبوغ المبكر الذي تحدثت عنه في الفصل السابق-وكذلك الإنتاجية المذهلة في مرحلة الرشد التي سأعالجها في الفصل القادم-من الأمور الممكنة. ومن ثم فإنه كلما زادت الألمعية أو الوقدة في عقل معين زاد مقدار نجاح هذا العقل في الحصول على مراتب الشرف الدراسية، وعلى التعلم الذاتي

المثير في آن واحد. والشيء الطبيعي، أنه كلما صعّد الفرد على السلم التعليمي، زادت صعوبة هذا النشاط المزدوج. فعند كل مستوى تعليمي يجيء زملاء الفصل في مجموعات عقلية أفضل ويصبح التنافس أشدّ ضراوة، وعاجلاً أو آجلاً، يجد الطالب نفسه مضطراً لأن يختار ما بين أن يكف عن متابعة التفوق العام، أو أن يتخلى عن أمّله في المكافآت الأكاديمية. وهذا الاختيار هو اختيار حاسم، فالطالب الذي يخضع كل شيء للهدف الخاص بالنجاح الدراسي قد يفقد أي فرصة تتاح له كي يصبح مبتكراً من النوع الثوري. لكن الطريق البديل ليس أسلم، فالانسحاب من سباق الفئران الأكاديمي^(11*)، والتركيز على البرنامج المرسوم، أو المحدد ذاتياً، والخاص بالنمو العقلي، لن يؤدي تلقائياً لأن يصبح المرء ذلك الثوري المأمول. إن قدره قد يكون هو أن يصبح هذا الشخص لا ثورياً ولا عاملاً على التقدم، بل من غير المساهمين في العلم. إن حداً أدنى من التمكن هو مطلب أساسي في كل مجال، لقد انقضت تلك الأيام التي كان يمكن أن يأمل فيها شخص لم يذهب إلى المدرسة مثل فارادي في أن يقوم بإسهام أساسي في علم الطبيعة.

نحن الآن في موضع يتيح لنا أن نفهم السبب في كون الإبداع في الفروع المعرفية المختلفة، يتطلب درجات مختلفة من القدرات العقلية. وتميل العلوم الطبيعية إلى أن تجتذب أصحاب نسب الذكاء الأعلى، وتجتذب العلوم البيولوجية أصحاب العقول التي لا تبلغ تلك القمم الأولمبية، أما العلوم الإجتماعية فتجتذب أصحاب نسب ذكاء تقل حتى عن هذه (Roe, 1952) Harmon, 1961). فكيان المعرفة المعقدة في العلوم الطبيعية يتطلب ذكاء من أعلى طراز لمجرد التمكن من الجوهريات. لا بل إن قدراً من الذكاء يكون مطلوباً إذا كنا سنترك الباب مفتوحاً للتعلم الذاتي العام، ولذلك التأمل الذي يغذي المنحى الثوري في التعامل مع المشكلات. أما المعرفة المتراكمة في العلوم الإجتماعية فلا تتطلب ذكاء متوقداً، ويترتب على ذلك أن المرء قد لا يحتاج لأن يكون متوقد الذهن تماماً من أجل أن يقوم بإسهامات ثورية في العلوم الإجتماعية، بل قد يكون الذكاء المطلوب، من أجل تقدم المعرفة العلمية الإجتماعية في الإتجاهات الراسخة فعلاً أقل حتى من ذلك. وهكذا فإنه ليس من غير الطبيعي أن نشير إلى أن أينشتاين وأوبنهايمر كانا

متوقدي الذهن بدرجة مماثلة، وأنهما كانا يفوقان فرويد عقليا. وقد كان آينشتاين وفرويد كلاهما من الثوريين، لكن فرويد قام بتثوير مجال كان يتطلب درجة أقل من الذكاء كي تحدث الثورة بداخله، وربما كان أوبنهايمر أذكى من فرويد من حيث الذكاء الصرف، لكن مجال علم الطبيعة يتطلب ما هو أكثر من ذلك، ولذلك فإن فرويد ثوري، أما أوبنهايمر فهو أحد القائمين برفع العلم إلى الأمام. وأخيرا فإنه رغم أن آينشتاين وأوبنهايمر ربما كانا متمثلين في عبقريتهما الفطرية «الأولية»، إلا أن أوبنهايمر قد استخدم عبقريته كي يصل إلى تميز غير مألوف في جامعة من الطراز الأول. أما آينشتاين فقد استخدم عبقريته كي يسير في طريقه الأصيل الذي اختاره بقدر كبير من التروي.

إن المنظور المتكامل متعدد المتغيرات الذي قمت بعرض خطوطه الرئيسية في هذا الفصل يفرض علينا أشد الحذر عندما نتصدى للحكم على قيمة التعليم العالي في تطور الإمكانية الإبداعية. ولا ريب في وجود شواهد قوية على أن العلاقة بين الشهرة والتعليم تتناسب مع العلاقة المنحنية التي تأخذ الشكل U المقلوب. وإن مراتب الشرف الأكاديمية ليست كفيلا بتحقيق النجاح النهائي. لكن مع ذلك، فإن الدرجات ومراتب الشرف ليست هي العوامل الوحيدة في المعادلة. فقوة الفرد الفكرية والثراء المعلوماتي والتكنولوجي في حقل من الحقول وكذلك مدى نضوج هذا الحقل واستعداده لتقبل الثورة في مقابل التقدم البسيط. كل هذه الأشياء يجب حساب وزنها ووضعها في الاعتبار. فمن الممكن بالتأكيد أن يتخرج شخص ما بمراتب الشرف وأن يحصل على الدكتوراه، ثم يتقدم نحو تثوير مجال معين. لقد فعل ماكس بلانك هذا. فقد أحرز درجة الدكتوراه بامتياز فائق عندما كان في الحادية والعشرين من عمره، ثم مضى لتثوير علم الطبيعة من خلال ابتكاره لنظرية الكم. ومن ثم فلا يمكن التسليم بأن ملاحظات آينشتاين المستخفة بالتعليم تصدق في كل الأحوال.

الحواشي

(1*) هازم نابليون في معركة ووترلو عام 1815 عاش في الفترة من 1769 وحتى 1852، من أصل أيرلندي، شغل في وقت واحد قيادة الجيش ورئاسة الحكومة، كان أكثر الرجال احتراماً في أوروبا عامة، وفي بريطانيا خاصة، وكان الناس يتقدمون إليه طالبين مشورته في كثير من أمور الحياة. (المترجم).

(2*) المدينة التي تربي فيها ولنعتن (المترجم). (أما المراجع فيرى أن الإشارة هي إلى كلية إيتن الشهيرة التي كان يؤمها أبناء الأثرياء الإنجليز، وتتعزز فيها القيم والعادات التي يقول ولنغتن إنها انتصرت في ساحة المعركة).

(3*) درجة زمالة شرفية أسست عام 1776 لطلاب وخريجي الجامعات، ويتم اختيار أعضاء هذه الزمالة على أساس الدرجات الأكاديمية المرتفعة كما أنها تشير إلى عضوية جمعية علمية متميزة في الولايات المتحدة الأمريكية شعارها «الفلسفة موجّهة للحياة». (المترجم). (أما المراجع فيقول إن هذه جمعية للطلبة الجامعيين المتميزين، وليست درجة).

(4*) المقصود بهذا التعبير التعليم أو التدريب المنتظم الذي يتلقاه الدارس في المدارس والجامعات. (المترجم).

(5*) البولارويد: مادة مستقطبة للضوء تستعمل في المصابيح والنظارات.. إلخ لمنع السطوع المؤذي للعين. (المترجم).

(6*) القبة الجيوديسية أو قبة المثلثات هي قبة مشكلة من عدة عناصر إنشائية مستقيمة وخفيفة، تحت تأثير إجهادات الشد، ومرتبطة في إطار من المثلثات لخفض الوزن والإجهادات. (المترجم).

(7*) أي التفكير في نسق مفتوح تغييرى غير تقليدى (المترجم).

(8*) أي التفكير في نسق اتباعى تقليدى متفق عليه (المترجم).

(9*) أي تصبح العلاقة بين التعليم والقيادة علاقة عكسية، إذا زاد التعليم قلّت القدرات القيادية والعكس صحيح. (المترجم).

(10*) روبرت أو بنهايمر (1904-1967) عالم أمريكي أشتهر بسبب إسهاماته الكثيرة في مجال نظرية الكم، وبسبب تطويره للقنبلة الذرية أيضاً (المترجم).

(11*) أي المحموم. (المراجع).

الإنتاجية والنفوذ

سجل توماس أديسون 1093 براءة اختراع، ومازال هذا الرقم هو الرقم القياسي المسجل لدى مكتب براءات الاختراع في الولايات المتحدة حتى الآن. وقد أنجز ألبرت آينشتاين 248 مادة منشورة. وأنجز دارون 119 مقالة. أما في مجال علم النفس فقد نشر سيجموند فرويد 330 بحثًا والفريد بينيه 277، وفرانسس فالتن 227. وأنجز موزارت أكثر من 600 مؤلف موسيقى قبل وفاته في عمر الخامسة والثلاثين. وألف شوبرت أكثر من 500 عمل قبل أن يموت بالتيفوس في الحادية والثلاثين من عمره. ومؤلفات باخ الموجودة فعلا تزيد عن الألف، وتملاً 46 مجلدا. لقد كان معدل العمل الذي ينجزه باخ من الموسيقى المكتملة حوالي 20 صفحة. كل يوم، أي يكفي فيما يقال لأن يشغل ناسخا يعمل العدد المؤلف من الساعات، طوال حياته ليكتب أجزاء مؤلفات باخ بيده. وهذا الناتج الهائل يذكرنا بعبارة توماس أديسون الشهيرة القائلة إن «العبقرية هي 1% إلهام و99% عرق جبين». إن القلم أو الفرشاة أو الإزميل لا يبدو أنها تتوقف أبدا عن العمل. فقد أنتج رمبرانت حوالي 650 لوحة، وحوالي 300 تخطيط و2000 رسم. وقام بيكاسو بتنفيذ أكثر من

20000 (عشرين ألف) من الأعمال الفنية.

إن بؤرة اهتمام هذا الفصل هي تحليل هذه الإنتاجية المدهشة وعلاقتها بالشهرة. ولا بد أن يتركز جانب كبير من المناقشة على الإبداع وليس على القيادة، لكن هناك بعض جوانب التوازي التي يمكن استخلاصها ما بين الإنتاجية الإبداعية ونفوذ القادة.

التفاوت في الإبداع

إذا كان القائد شخصا يترك على الجماعة أثرا يفوق أثر بقية أعضاء الجماعة الآخرين، فإن من المؤكد أن بعض المبدعين قادة داخل حقولهم الثقافية الخاصة. لقد قام وين دنيس (W. Dennis, 1955)، بفحص توزيع الإنتاجية في سبعة مجالات هي: الموسيقى الأمريكية غير الدينية في القرن الثامن عشر، والكتب الموجودة في مكتبة الكونجرس ابتداء من عام 1942، وعلم الشيخوخة Gerontology وطب الشيخوخة Geriatrics، وعلم الجيولوجيا في أمريكا الشمالية في عام 1929 إلى عام 1939، والبحوث حول شلل الأطفال في عام 1789 حتى عام 1944، وعلماء الكيمياء في مجلة «الملخصات الكيميائية» Chemical Abstracts من عام 1937 إلى عام 1947 م، والبحوث في ميدان علم اللغة من عام 1939 حتى عام 1947 م. وحدد دنيس عدد الأعمال التي ساهم بها كل مبدع من المبدعين المائتين، الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي من كل مجال.

وقد وجد دنيس فيما يتعلق بالموسيقى الأمريكية المبكرة أن 64% من مجمل الأعمال، قد أنتجها 10% ممن كانوا أكثر إنتاجية. والمؤلف الموسيقي الذي فاق سواه في الإنتاجية كان في حقيقة الأمر، مسؤولا عن حوالي 11% من كل المؤلفات. فقد أنتج عددا قليلا وصل إلى 146 عملا في حياته الفنية. وعلى النقيض من ذلك، فإن 46% من هؤلاء المؤلفين أنتج كل واحد منهم عملا واحدا فقط. ورغم أن النتائج هي أقل التواء^(*) بالنسبة للمجالات الستة الأخرى، فإن التفاوت في الإنتاجية كان مع ذلك أمرا بارزا. وفي الحقل المعرفي الذي بلغ فيه الالتواء أقله، وهو مجال دراسات علم اللغة، كان أغزر 10% من الباحثين في إنتاجهم مسؤولين عن 34% من كل البحوث المنشورة، وكان الباحث الذي يقف على قمة هؤلاء الباحثين مسؤولا بمفرده

الإنتاجيه والنفوذ

عن 5% من العدد الكلي للبحوث. وقدم 71% من المساهمين إسهاما واحدا فقط لكل منهم، وساهم 10% من العاملين المبدعين عبر كل المجالات السبعة بحوالي 50% تقريبا من كل الأعمال المنتجة. وقدم 61% من المساهمين عملا واحدا لكل منهم. وكان أغزر المبدعين إنتاجا مسؤولا وجده عن 9% من الأعمال المنتجة في كل المجالات وزاد إنتاج المبدعين في أي مجال في هذه المجالات بمقدار 57 مثلا عن أقلهم إنتاجا. وهذا التوزيع المتفاوت للإنتاجية صادق أيضا في مجال علم النفس، كما أظهر دنيس في دراسة أخرى . (1954 c) لقد نشر 10% من علماء النفس ما بين 37% و 47% من كل البحوث النفسية المنشورة. بينما ساهم 50% من الأقل إنتاجا بـ 15% أو أقل من الأبحاث المنشورة. وهكذا، فإن 10% من الصفوة المنتجة قد أنتجت ما هو أكثر من مثلي ما أنتجه 50% من مجموعة علماء النفس الأقل إبداعا أو ثلاثة أمثاله. وقد أشار دنيس إلى أن حساباته ربما كانت تفالي في حقيقة الأمر في تقدير إسهام المنتجين الأقل نشاطا. إذ لم يتضمن التحليل في أي فرع معرفي إلا الذين نشروا شيئا ما، بينما هناك أعداد أخرى لا تحصى من علماء النفس، وعلماء اللغة، وعلماء الجيولوجيا، وغيرهم ممن لم يسهموا بشيء يذكر في التراث المنشور.

لقد لاحظ باحثون آخرون، إضافة إلى دنيس، المنزلة المتوقعة للنخبة الذين يوجدون على قمة المنتجين في مجال معين. فقد ذكر مولز، (Moles) (1958) أنه بالرغم من أن عدد مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية قد يصل إلى الآلاف، فإن فقط منهم هم المسؤولون عن المقطوعات التي تعزف بشكل منتظم في الحفلات الموسيقية العادية أو قاعات عزف مختارات من آثار مؤلف واحد Recital Halls، وأن 36 مؤلفا فقط مسؤولون عن ثلاثة أرباع كل الأعمال التي تعزف وأن 16 بالضبط هم من يقدمون نصف الموسيقى التي تسمع فعلا، وأن الـ 10% الذين يتربعون على القمة من هؤلاء المؤلفين قدموا لنا 40% من الروائع، بينما قدم المؤلفون الثلاثة الذين يتربعون على القمة: موزارت، بيتهوفن وباخ، حوالي 6% لكل منهم بمفرده، أو 20% تقريبا إذا وضعوا في الاعتبار معا. وباختصار، نقول إن أقل من 1% من المؤلفين الموسيقيين أصحاب المؤلفات التي وصلتنا (هي نسبة المؤلفين الثلاثة إلى العدد الكلي 250) يقدمون لنا معظم ما هو موجود من ذخائر الموسيقى

الكلاسيكية .

لقد تمت صياغة هذا التوزيع شديد الالتواء للإسهامات الإبداعية باعتباره قانونا علميا اجتماعيا . فقد صاغ ألفريد جيمس لوتكه (A. J. Lotka, 1926)، وهو الأب الحقيقي للتحليل الديموغرافي (أو السكاني) (والمؤلف لـ 95 مقالة علمية متخصصة وستة كتب)، المبدأ الذي أصبح يعرف باسم قانون لوتكه ووفقا لهذا القانون، فإن عدد العلماء الذين ينشرون عددا محددًا من المقالات هو (ن) متناسب تقريبا مع الصيغة $n^{-1/2}$ (2*)، حيث يختلف ثابت التناسب باختلاف الفرع المعرفي. افترض من أجل أن نوضح الأمر-أن هذا الثابت يعادل عشرة آلاف، ومن ثم فإن عدد العلماء الذين ينتجون عددا محددًا من الإسهامات سيكون هو $n^{-1/2}$ 10⁴ وهكذا فإن عدد العلماء المساهمين بمادة منشورة واحدة لكل منهم سيكون هو 10000 عالم وعدد المساهمين بمادتين منشورتين سيكون 2500 عالما، وبثلاثة مواد منشورة 1111 عالم، وبعشر مواد منشورة 100 عالم، وأن عالما واحدا فقط هو الذي سيساهم بعدد من المقالات يصل إلى مائة مقالة منشورة. ومما يلفت النظر أن قانون لوتكه هذا يشبه قانون باريتو Pareto's Law حول توزيع الدخل (Price, 1963). وبمقتضى هذا القانون فإن الحسابات المتراكمة الخاصة بالمكاسب التي أن يحققها الأشخاص، كما تم تقديرها لدى أمم عديدة عبر فترة طويلة من الزمن، تميل إلى أن تتناسب مع الصيغة $n^{-1/5}$ وهو توزيع للثروة يتسم بالالتواء بدرجة كبيرة، بحيث يسمح لنسبة صغيرة جدا من الجمهور بأن تهيمن على قدر لا يتناسب مع حجمها من القوة الاقتصادية. إن هناك تشاكلا Isomorphism مثيرا ما بين الإبداع الثقافي والقيادة الاقتصادية، لدرجة أنه يمكننا أن نقارن بين الهيمنة العقلية لشخص مثل آينشتاين والاحتكار المادي لشخص مثل روكفلر .

إن دقة قانون لوتكه دقة مرتفعة، لكن هذا القانون لا يتناسب بشكل تام مع حقائق الواقع. وقد قادت هذه التفاوتات بين القانون والواقع، عددا من الباحثين نحو اقتراح صياغات أكثر دقة. وإحدى هذه الصياغات البديلة الجديرة بالاهتمام قدمها برايس (1963) وهي صياغة أبسط بكثير من قانون لوتكه، ومن ثم فهي أقل نضجا منه، بدرجة طفيفة، ومع ذلك فإن هذه الصياغة لها قيمتها التعليمية الجديرة بالاعتبار. ووفقا لقانون برايس،

فإن نصف الإسهامات العلمية كلها يقدمها العدد المماثل للجذر التربيعي الخاص بالعدد الكلي للمساهمين من العلماء، ومن ثم، فإنه إذا كان هناك مائة عالم داخل نظام معرفي معين، فإن ما لا يزيد عن عشرة منهم سيكونون مسؤولين عن 50% من كل المادة المنشورة. ورغم أن كلا من قانوني لوتكة وبراييس وضعا في الأساس لقياس الإنتاجية العلمية، فإن هذين القانونين من الممكن تطبيقهما على النشاطات الإبداعية في الفنون كذلك. فقد وجد دنيس (1955). مثلا، أن المؤلفين العشرين الأغزر إنتاجا والذين يتربعون على قمة مؤلفي الكتب في مكتبة الكونجرس، قد ساهموا بنسبة 53% من مجموع المواد المنشورة والموجودة في قوائم الفهارس، ويتبأ قانون براييس بأن الـ 14 الذين يتربعون على قمة المؤلفين الأغزر إنتاجا، هم المسؤولون عما يعادل 50% من المواد المنتجة. وإذا ما عدنا إلى بيانات مولز حول مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية، وقلنا إن هناك 250 مؤلفا يشكلون ذخيرة الموسيقى الكلاسيكية، فإن قانون براييس يعطينا $\sqrt{250}$ ، أي أن 15,8 منهم سيكونون مسؤولين عن نصف الموسيقى التي تعزف، وهو تتبؤ يتفق تماما مع العدد الفعلي لهم وهو 16 مؤلفا. ويمكننا أن نضيف إلى هذا الدليل المأخوذ من فرع معرفي آخر حقيقة أن هذه المبادئ حول الإنتاجية الإبداعية، هي حقيقة تصدق على أمم عديدة، وعلى فترات تاريخية عديدة كذلك، وأن الاستنتاج الذي يجب أن نصل إليه هو أن هذه القواعد هي قواعد ناموسية حقيقية. إن تفاوت الإنتاجية الذي ظهر في التوزيع الملتوي بدرجة مرتفعة للنتاج الإبداعي هو أحد قوانين القياس التاريخي التي لا يمكن إنكارها.

الكم والكيف

كان آرثر كيللي A. Cayley بالتأكيد واحدا من أغزر علماء الرياضيات إنتاجا في كل العصور، فقد كان ينتج ما معدله مقالة كل أسبوعين أو ثلاثة، وكان الناتج الكلي عبر حياته هو 995 مادة منشورة، أما هنري بوانكاريه، مقارنة بذلك، فقد نشر 500 مقالة، وثلاثين كتابا «فقط». لكننا لا نستطيع أن نستنتج أن كيللي قد بز بوانكاريه بما مقداره مرتان في إبداعه. فالبرغم من أن نتاج كيللي الهائل كان بعيد المدى. وهاما، وطور من بين ما طور جبر المصفوفات ذات الأهمية المركزية في ميكانيكا الكم والإحصاءات متعددة

المتغيرات، إلا أن الأجيال التالية له قد قيمت بوانكاريه على أنه صاحب التأثير الأكبر على مجال الرياضيات والفروع المرتبطة به. كما وضع برنارد ريمان B. Riemann، عالم الرياضيات الألماني العظيم في القرن التاسع عشر، واحدة من أولى الهندسات اللاأقليدية، مبتكرا بذلك أفكارا اجتذبت اهتمام آينشتاين بعد ذلك، وأدت به إلى أن ينتج النظرية النسبية العامة. ومع ذلك فإن قائمة مؤلفات ريمان لا تضم سوى 19 إسهاما. فهل يمكننا إذن أن نستدل على أن إبداع ريمان يعادل 1/50 من إبداع كيلى وربيع إبداع بوانكاريه؟ ما العلاقة بين الكم والكيف؟

لقد قام دنيس (1954 a)، بوحدة من أوائل الدراسات التي تصدت للإجابة على مثل هذا السؤال. فقد بدأ بتحديد الإنتاجية الكلية للعلماء الأمريكيين الذين بلغوا من الشهرة درجة جعلتهم يختارون أعضاء في الأكاديمية الوطنية للعلوم The National Academy of Sciences. وقد اختار دنيس من هؤلاء من وصلوا سن السبعين فقط، أي من كانت لديهم سيرة عملية كاملة، فوجد أن عضو الأكاديمية الأقل إنتاجا قد اشتملت قائمة مؤلفاته على 27 بندا، بينما اشتملت قائمة مؤلفات العضو الأكثر إنتاجا على 768 بندا، وكان متوسط الأعمال هو 203 أعمال، وبلغت نسبة من قدموا أقل من مائة إسهام 36% فقط، بينما بلغت نسبة من قدموا 300 عمل على الأقل 27%. ومن أجل إجراء المقارنة مع مجموعة الصفوة هذه، قام دنس بأخذ عينة أخرى من العلماء من كتالوج التراث العلمي Catalog of Scientific Literature فيما بين عامي 1800-1900 م، الذي نشرته الجمعية الملكية في لندن. وقد تراوحت إنتاجية هذه العينة من مادة واحدة منشورة إلى 458 مادة. وقد أنتجت نسبة 30% من هذه العينة مادة واحدة منشورة لكل منهم، وأنتج 50% منهم أقل من سبع مواد لكل منهم، والواقع أن 25% فقط من هذه العينة بلغوا إنتاجية ريمان الذي يعد معدل إنتاجه من المعدلات المنخفضة ما بين العلماء المشاهير. وقد رجع دنيس إلى الموسوعة البريطانية ليرى أي أعضاء هذه العينة حظي بوجود مادة عنهم فيها، وهي ميزة ليس من السهل الحصول عليها. فوجد أن إلى 10% الأكثر إنتاجا منهم (وقد ساهم كل منهم بأكثر من 50 مادة منشورة) بلغت فرص ذكرهم في الموسوعة البريطانية 50%، بينما لم تتجاوز الاحتمالية بالنسبة للـ 90% الباقين الـ 3%. وهذا الفارق الصارخ يتحول إلى

معامل ارتباط قيمته 0.46 بين كون المرء أحد العشرة الأوائل من حيث الإنتاجية، وبين إمكانية أن يحظى هذا الشخص بإعجاب الأجيال القادمة بعد حوالي نصف قرن (Simonton, 1981 b) ومن ثم فإن الكيف، مقيسا بالشهرة، يرتبط بكم الإنتاج.

لا ريب أن الارتباط ليس تاما، فهناك استثناءات للنزعة العامة، وقد لاحظ دنيس بعض الأمثلة فقد نشر غريغور مندل، وهو الأشهر بين كل علماء البيولوجيا في القرن التاسع عشر، تسع مقالات علمية فقط. وهذا الرقم لا يوصل مندل إلا إلى الـ 50٪ الأعلى في العينة، لكنه قطعاً لا يوصله الـ 10٪ الذين يتربعون على القمة. لكن دنيسن أشار إلى أن حالة مندل هي حالة استثنائية نادرة حقا، فمن بين أكثر من 13 000 عالم في كتالوج الجمعية الملكية الذين قدموا سبعة أعمال أو أقل، لم يحرز أي منهم ما أحرزه مندل من شهرة. وهناك أيضا جون إدوارد غري J. E. Gray، عالم التاريخ الطبيعي الإنجليزي، الذي توجد لديه كما أشير في قائمة الكتالوج 883 مادة منشورة، ولكن دنيس لم يجد اسمه في أي تاريخ للبيولوجيا أو في الموسوعة البريطانية. إن غري ليس شخصية مغمورة تماما، فقد وجدته مذكورا في موسوعة (1968) World Who's Who in Science وليس ظهور عالم بيولوجي مات عام 1875 في عمل مرجعي معتمد بعد حوالي مائة عالم تقريبا، بالأمر الذي يمكن التقليل من شأنه. غير أن الاستثناءات في القاعدة لا تقوض صدقها. لقد أيدت أعمال باحثين آخرين عمل دنيا هذا حول العلاقة بين الكم والكيف. فقد بينت تسوكرمان (1977) أن العلماء الأمريكيين الذين حازوا على جائزة نوبل في العلوم يميلون إلى أن ينشروا ضعف ما تنشره عينة مماثلة من العلماء أخذت من قائمة موسوعة American Men of Science وهي مجموعة لا يمكن القول عنها إنها تتكون من المغمورين. ووجد باحثون آخرون ارتباطا مرتفعا بين عدد الأعمال المنشورة وعدد المرات التي يذكر فيها العالم أو يستشهد به في الأبحاث المنشورة في ذلك العلم، وقد ارتبط المؤشر الأخير (الاستشهاد والذكر للعالم) بدرجة عالية بالشهرة العلمية (انظر مثلا (Ashton and Oppenheim, 1978; Myers, 1970). ففي علم النفس على سبيل المثال، كان ارتباط عدد مرات الاستشهاد أو الاقتطاف من الباحث مرتفعا (r=0.67). مع تقديرات الشهرة التي قدمها فريق من الخبراء

(Clark 1957). كما كان عدد مرات الذكر (أو الاستشهاد بالعالم) مرتفعاً بدرجة جديرة بالاعتبار (47, 0) في ارتباطه مع عدد الأعمال المنشورة (Helmreich, et al, 1980) وعلاوة على ذلك، فإنه رغم أن معظم هذه البحوث قد أنجزت في مجال الإبداع العلمي، فإن نتائج مماثلة قد ثبت صدقها في مجال الإبداع الفني. فقد وجدت أن أفضل مؤشر على الفرق في درجة الشهرة لـ 696 مؤلفاً من مؤلفي الموسيقى كان هو عدد الألحان المنتجة (بيتا=0,56) (Simonton, 1977 b)، ومن الواضح أن الإنتاجية هي عامل رئيسي، وإن لم يكن العامل الوحيد، في تحقيق الشهرة.

تتفق هذه العلاقة الواضحة ما بين الكم والكيف مع نموذج «الاحتمالية الثابتة للنجاح» Constant Probability الخاص بالإنتاجية الإبداعية. وربما كانت احتمالات نجاح أي إسهام فردي هي عند كل المبدعين. ومن ثم فإن المبدعين الذين ينتجون أكثر تزداد فرص إنتاج الروائع عندهم. لقد لاحظ و. هـ. أودن مرة أنه بما أن الشعراء الكبار مكثرون فإن من المحتمل أن ينتجوا عدداً أكبر من القصائد الرديئة من الشعراء الصغار (نقلاً عن Bennett, 1980, p. 15). وقد عبر دنيس عن ذلك بلغته الرصينة في مجال العلم فقال: «إن العلاقة بين الشهرة وكثرة الإنتاج يمكن فهمها جزئياً في ضوء الفرضية القائلة إنه كلما زاد عدد الأعمال العلمية التي ينتجها شخص من الأشخاص، زاد احتمال انطواء واحد منها أو أكثر على الأهمية.. وإذا ما تساوت المتغيرات الأخرى فإنه كلما زاد عدد الأبحاث الجارية زادت فرص التوصل إلى اكتشاف مهم يجعل صاحبه مشهور (1954 c, p. 182).

ويتفق هذا النموذج نظرياً مع نموذج التباين الأعمى أو العشوائي Blind Vani jation الاحتفاظ الانتقائي Selective Retention^(3*) الذي قدمه كامبل Campbell (1960) فيما يتعلق بالفكر الإبداعي. ووفقاً لكامبل، فإن مسار التطور الثقافي يناظر مسار التطور البيولوجي، فالكفاءة الثقافية لدى فرد مبدع تعتمد على قدرته على توليد الأفكار الكبيرة. وكل فكرة من هذه الأفكار تمثل تبديلاً معيناً Permutation، في مواضع الأفكار الأصغر، وكلما زاد قدر هذه التبديلات التي أمكن توليدها، زاد احتمال أن يثبت تبديل ما أمام عمليات الغرلة أو الفرز التي ستقوم بها الأجيال القادمة. إن المبدع الأقل غزارة في إنتاجه ستكون لديه، ببساطة، فرصة أقل لأن يترك إنتاجاً

عقليا يتحمل عملية الاختيار هذه. ويتنبأ هذا النموذج بوضوح بأن الكيف هو نتيجة احتمالية مترتبة على الكم، ومن ثم فهو يقدم إطارا نظريا للاحتتمالية الثابتة الخاصة بنموذج النجاح.

النضج العقلي المبكر ومعدلات الإنتاج وطول العمر

قصرت الحديث حتى الآن على ما ينتجه المرء في حياته كلها. لكن من الواضح أن ظاهرة الإنتاجية الإبداعية أعقد من هذا بكثير. فهناك ثلاثة مكونات مستقلة على الأقل تسهم بشكل مباشر في إنتاجية المرء عبر حياته (Simonton, 1977 b) فمن النعم الكبرى قبل كل شيء، أن يبدأ المبدع إنتاجه في بواكير حياته. ولا بد للمبدع-ثانيا-من أن يكون معدل إنتاجه السنوي مرتفعا إذا أراد الوصول إلى حصيلة إجمالية تثير الإعجاب ومما يساعد على ذلك-ثالثا-أن تطول مسيرته العملية ويدوم فيها الإبداع حتى سنوات العمر المتأخرة.

إن الإنتاجية المبكرة للعباقرة أمر شبيهه بالأساطير. فقد بدأ موزارت يؤلف وهو في عمر السادسة، وكتب باسكال مقالا أصيلا، حول المقاطع المخروطية، عندما كان في السادسة عشرة أو السابعة عشرة. واكتشف غاليليو التكرار المنتظم لزمن حركة البندول عندما كان في السابعة عشرة ونشر فرويد أول مقالة في مجال تخصصه عندما كان في الحادية والعشرين. وبدأ كل من دارون وآينشتاين النشر في الثانية والعشرين من عمريهما. وقد توصل أحد البحوث حول شخصيات مبدعة من القرن التاسع عشر- أمثال بلزاك وفارادي وجوته وجاوس وماكسويل وباستير وتولستوي- إلى أن متوسط العمر، الخاص بالإنتاج الأول لديهم كان هو ما بين الرابعة والعشرين والخامسة والعشرين (Raskin, 1936) وفي القرن العشرين فإن العلماء الأمريكيين الحائزين على جائزة نوبل في العلم، كان لدى كل منهم معدل يزيد على اثنتي عشرة مادة منشورة قبل أن يصلوا إلى سن الثلاثين، أي ما يعادل حوالي أربعة أمثال ما يساهم به العلماء الآخرون بشكل عام خلال حياتهم بأكملها، وقد نشر هؤلاء العلماء الحائزون على جائزة نوبل أيضا خلال عشرينات حياتهم ما يعادل مثلي ما أنتجته عينة مضاهية لهم من زملائهم الذين أخذت أسماؤهم من موسوعة «رجال العلم الأمريكيين»

(Zukerman, 1977). كذلك فإن علماء النفس الذين حازوا على جائزة الإسهام العلمي المتميز من جمعية علم النفس الأمريكية قاموا بالنشر أولاً، في المتوسط، عندما كانوا في حوالي الخامسة والعشرين من أعمارهم. (Albert, 1975)

لقد قام دنيس (1956) بحساب الارتباط ما بين الإنتاجية المبكرة والإنتاجية المتأخرة لـ 156. علماً أخذت أسماؤهم من «موسوعة وبستر الدولية الجديدة».

Websters New International Encyclopedia.

فبدأ بوضع المنشورات العلمية التي تظهر في كل عقد من الحياة في جداول. وتبين أن حوالي 38٪ من هؤلاء العلماء البارزين قد بدؤوا يقدمون إسهاماتهم قبل سن الخامسة والعشرين، وأن معدل عدد الإسهامات التي أنتجت في سن العشرينات لدى كل هؤلاء العلماء الـ 156 كان حوالي ثمانية أعمال. والأمر الأكثر دلالة، أن دنيس وجد أن عدد الأعمال المنشورة في العقد الأول في السيرة المهنية الإنتاجية لدى هؤلاء العلماء يرتبط بمقدار 0,57 مع الإنتاجية في العقد الرابع وبمقدار 0,46 مع الإنتاجية في العقد الخامس والسادس وبمقدار 0,35 مع الإنتاجية في العقد السابع وبمقدار 0,33 مع الإنتاجية في العقد الثامن. وهكذا فإن النضج العقلي المبكر يسمح لنا بتوقع وجود إسهام إنتاجي مستمر عبر السيرة المهنية للمبدع. والافتراض القائل إن هؤلاء الذين يبدأون إطلاق شراراتهم الإبداعية مبكراً سوف يحترقون مبكراً هو افتراض لا أساس له من الصحة. (Dennis, 1954b)

إن معدل الإنتاجية بين العباقرة المشهورين هو معدل تضرب به الأمثال كذلك. قد كان دارون ينشر ما متوسطه أكثر من مادتين منشورتين كل عام، وكان أينشتاين بنشر حوالي أربع، وفرويد ما يزيد عن سبع، أما بوانكاريه فقد كان ينشر حوالي ست عشرة مادة كل عام. وفي مجال الفنون، كان معدل ما ينتجه شوبرت يربو على ثلاثين مؤلفاً موسيقياً كل عام، وموزارت على 20 عملاً كل عام. وبيكاسو على أكثر من مائتي عمل كل عام وكان برتراند رسل يكتب حوالي ثلاثة آلاف كلمة كل يوم. وقد نشر الحائزون على جائزة نوبل في الإبداع العلمي من العلماء الأمريكيين ما متوسطه 3,24 مقالة كل سنة، مقارنة بعينة مماثلة من العلماء نشرت ما متوسطه

48, 1 مقالة كل سنة (Zukerman, 1977). ونشر علماء النفس الذين حصلوا على جائزة الإسهام العلمي المتميز حوالي 2, 9 مادة منشورة كل سنة، (Albert, 1975) وقد تجاوز متوسط الإنتاجية السنوية في عينة دنيس التي تكونت من 156 عالما، ما مقداره إسهامان كل عام. وخلال فحصي للمؤلفين الموسيقيين الـ 696 الذين يساهمون في ذخيرة الموسيقى الكلاسيكية كان متوسط معدل الإنتاجية يتجاوز ما مقداره لحنان متميزان كل عام (Simonton, 1977 b).

إن هذا المعدل الوفير من الإنتاج يجعل من الممكن للمبدع أن يصل إلى الشهرة الفائقة رغم موته المبكر. ويشكل الشاعران كيتس وشلي، اللذان ماتا في عشرينات حياتهم، مثالين على ذلك، وفي الحقيقة، فإنه عندما يقترن معدل الإنتاجية المرتفع بإنتاجية عقلية مبكرة، فإن العبقرى قد يموت في وقت مبكر تماما ومع ذلك يظل قادرا على أن يترك تأثيره على حضارة العالم.

أما المكون الثالث في ناتج العمر فهو طول العمر الإنتاجي. فقد أملى باخ مؤلفه الموسيقي الأخير في الخامسة والستين وهو على سرير الموت. وكان يوفون لا يزال يضيف مجلدات جديدة لمؤلفة «التاريخ الطبيعي» Histoire Naturelle عندما مات وهو في الثمانينات من عمره، وأكمل سرفانتس الجزء الثاني من دون كيشوت في الثامنة والستين من عمره، وابتكر بنيامين فرانكلين العدسات ثنائية البؤرة Bifocals من أجل تحسين ضعف الإبصار الذي كان يعاني منه وهو في الثامنة والسبعين من عمره، وكان مايكل أنجلو لا يزال ينحت في عمله المسمى Rondanini Pieta قبل ستة أيام فقط من موته في سن التاسعة والثمانين. وأنجز وليم فونت، مؤسس علم النفس التجريبي، مراجعته الأخيرة لمؤلفه الضخم «علم نفس الحشد» Vol kerpsychologie عندما كان في التسعين من عمره تقريبا.

إن استمرار الإنتاجية، حتى في السنوات الأخيرة من حياة إبداعية عظيمة واقتران ذلك بالميل إلى الإنتاجية المبكرة، يدلان على أن الشهرة قد ترتبط بالسيرة المهنية الإبداعية الطويلة. وقد وجدت دراسة على مشاهير من العلماء والشخصيات الأدبية الكبيرة في القرن التاسع عشر أن متوسط السيرة المهنية المنتجة هو حوالي ثلاثة عقود من الزمان (Raskin, 1936)

وليس هنالك من شيء يمنع أن يمتد مدى الإبداع إلى نصف قرن أو ما هو أكثر من ذلك، كما نشاهد في السير المهنية الطويلة لدارون وآينشتاين وكانت، وراسل وفولتير وهاندل وفيردي ومايكل أنجلو وبيكاسو. لقد قام جان بياجيه عالم النفس وعالم المعرفة التطورية السويسري الشهير بإسهامه العلمي الأول عندما كان في الحادية عشرة من عمره، وظل ينتج على مدى حوالي ستين عاما بعد ذلك. وعندما تلقى بياجيه جائزة الإسهام العلمي المتميز، وكان قد بلغ الثالثة والسبعين من عمره، كان مجموع المواد المنشورة التي تحمل اسمه هو 300 عمل تقريبا.

وإذا سلمنا بأن أشهر المبدعين يبدؤون سيرهم العملية مبكرين، وينهونها متأخرين، وينتجون بمعدلات سنوية مثيرة للإعجاب، فلن يدهشنا أن نعرف أن الشهرة ترتبط بشدة بنتاج كبير عبر الحياة. لكن المثير للدهشة هو أن هذه المكونات الثلاثة للإنتاجية الإبداعية ترتبط فيما بينها بهذه الدرجة العالية. وليس هنالك من مبرر رياضي لوجوب ارتباط النضج العقلي المبكر مع المعدل الفائق للإبداع أو للسير العملية التي تمتد حتى أواخر العمر، كما لا توجد هناك أية ضرورة منطقية لأن يرتبط معدل الإسهام بطول العمر. ومع ذلك فإن كل هذه العوامل ترتبط ارتباطا وثيقا في الواقع العملي (Albert, 1975; Simonton, 1977 b) إن شيئا ما يبدو أنه يدفع هؤلاء المبدعين لأن يبدؤوا مغامراتهم في عالم الحقيقة، أو الجمال في عمر مبكر وأن يساهموا بروائع الأعمال بسرعة محمومة وأن يواصلوا نشاطاتهم الإبداعية حتى آخر عمرهم.

الفائدة المترجمة

تصور موقفا افتراضيا يضم مائة من ذوي الإمكانيات الإبداعية يريدون كلهم أن يقدموا إسهاما ما في مجال العلم. افترض أن جميع هؤلاء المبدعين المائة لهم قدرة عقلية متساوية وتحصيل دراسي متماثل. وأن جميعهم قد قاموا في نفس الوقت بتحويل بعض البحوث التي تقوم على أساس أطروحاتهم للدكتوراه لكي يقوم ناشر أرفع المجلات العلمية في مجال تخصصهم بفحصها، وهي مجلة شديدة الانتقائية ترفض 90% من المخطوطات التي تقدم لها. وحتى لو كانت المخطوطات المائة متساوية في

القيمة بشكل عام فإن عشرة منها ستشر وستفرض المخطوطات التسعون الأخرى. لكن هذا لا يعني أن هذه المخطوطات إلى 90 لن تنشر في مكان آخر، ولكنه يعني أن هذه المقالات المرفوضة سيكون الاعتراف بها أقل من المقالات العشر الأخرى التي ستظهر في المجلة الأكثر نفوذا وتأثيرا في المجال. إذن فقد تم تشجيع 10 من العلماء الشبان وتم تثبيط همة 90 منهم. إن المجموعة الأولى ستكون لديها احتمالية أكبر لأن تقدم مخطوطات أبحاث أخرى كي تخضع للفحص، وهي على ثقة من حسن استقبال هذه البحوث من رئيس هيئة التحرير. أما العديد من الطامحين الأقل حظا، فقد يشعرون على العكس من ذلك، باليأس من إمكانية اقتحامهم لهذه المجلة رفيعة المستوى. افترض أن 100% من مجموعة العشرة الأولى الذين حظوا بامتياز النشر قد قدموا مخطوطة ثانية إلى المجلة نفسها وأن 50% فقط من التسعين غير المحظوظين قد فعلوا ذلك، إن البحوث العشرة الخاضعة للفحص من المجموعة الأولى ستكون احتمالية قبولها أكبر من البحوث الخمسة والأربعين المقدمة للفحص من المجموعة الثانية. ذلك أن المحرر كان قد ألزم المجلة فعلا بنشر المقالات التي تأتي من البرامج البحثية الخاصة بالمجموعة الأولى، وربما وجد خمسة من العشرة الناجحين (في المرة الأولى)، إن بحوثهم قد قبلت بينما يجد ثلاثة من المجموعة غير الناجحة، لكن المتابرة، أن الحظ ابتسم لهم. إن المجموعة المكونة من خمسة باحثين التي حظيت بحوثها بالقبول للمرة الثانية، ستتشجع أكثر وستكون احتمالية قبول مخطوطاتها التالية أعلى بينما ستثبط عزيمة المجموعة المكونة من 42 فردا التي فشلت مرتين. وسيبدو أي تحيز من قبل المحرر ضد محاولتها الثالثة أكبر حجما.

ومع استمرار هذه العملية، سنة وراء أخرى فإن التمايز بين المجموعة التي تنشر وتلك التي ترفض بحوثها سيتسع مداه. كذلك فإن هؤلاء الباحثين الذين ينشرون أكثر في المجالات العلمية سيبدوون في جني مكافآت أخرى نتيجة ظهورهم المتكرر في أكثر المجالات احتراما في المجال، ومن ذلك مثلا أن يحصلوا على وظائف للتدريس وأمواله للبحوث، ومراتب شرف، وجوائز مهنية، وهذا يعني أن الفائدة ستتراكم لنخبة من العلماء كانت ناجحة في البداية. وأن الهوة المتسعة بين هؤلاء العلماء، وبين زملائهم غير الناجحين

ستكون حادة بدرجة خاصة لأنها لا تعكس بالضرورة أي تفاوت واقعي في الجدارة عندما بدأت المجموعة الأصلية المكونة من مائة باحث، مطاردتها للشهرة المراوغة. إن الطامحين المائة، كلهم، ربما دخلوا عملية الغريبة بالقدرة الفطرية نفسها وبالحماس نفسه، ومع ذلك فإن التفاوت بينهم في الإنجاز سيوسع، بسبب الانتقائية البالغة في نظام المكافأة في العلم.

لقد وصف عالم الاجتماع البارز روبرت ميرتن R. K. Merton هذه العملية وأطلق عليها اسم أثر مٲى Matthew Effect بالإشارة إلى جملة وردت في إنجيل مٲى (29:25) «لأن كل من له يعطى فيزداد، ومن ليس له، فالذي عنده يؤخذ منه». وكما صاغ ميرتن هذه العملية، فإن «أثر مٲى يتكون من تراكم مقادير أكبر من الاعتراف بالإسهامات العلمية التي يقدمها علماء من ذوي الشهرة العريضة وحجب مثل هذا الاعتراف عن علماء لم يعرفوا بعد (1968, p. 58). وعندما نأخذ النشر في أفضل المجلات العلمية المتخصصة مؤشرا للاعتراف العلمي فإننا نجد من الأدلة ما يكفي لدعم هذا الأثر. فعلى سبيل المثال أظهر عدد من الباحثين أن مفهوم الفائدة المتراكمة بالمصطلحات الرياضية يتنبأ بتوزيع شديد الالتواء لما ينتجه العالم في حياته، وهو ما شوهد لدى العلماء فعلا (Simon, 1955, Price, 1976, Allison, 1980) كذلك قد يفسر مبدأ الفائدة المتراكمة العلاقة الإمبريقية بين الإنتاجية المبكرة، ومعدل الإنتاجية، وطول العمر الإنتاجي. فهؤلاء الذين نجحوا في النشر مبكرا سيبدأون في تلقي الحوافز المبكرة كذلك، مما يحفزهم أكثر لإنتاج، ويزيد من مبررات استمرارهم في الإنتاج حتى فترة متأخرة من حياتهم. ومن الأسباب الرئيسية للتمايز في إنتاجية الحياة ذلك المعدل الكبير من الذين يتساقطون على الطريق من بين العلماء الأقل نجاحا (Allison and Stewart, 1974). أما العلماء الأغزر إنتاجا فينتهي بهم المطاف في جامعات أكثر مساندة لبحوثهم من حيث عبء التدريس والموارد العملية، كما أن الباحثين في الجامعات ذات المنزلة الرفيعة، والموجهة نحو البحوث، يكونون، في كثير من الأحيان، سمعة لا تتناسب مع القيمة الفعلية لأعمالهم (Crane, 1965; Coleand Cole, 1973).

لكن أثر مٲى، رغم وجوده في كل مكان. لا يمكنه أن يقدم لنا التفسير الكلي للفروق في الإنتاجية. إذ يشير أحد النماذج الرياضية التي تقوم على

أساس مبدأ الفائدة المتراكمة، يشير بشكل لا يدعو للدهشة إلى أن المبدعين لا يبدأون جميعهم من نفس النقطة في السباق طلبا للشهرة (Allison, 1980). ومع ذلك فإن أثر متى مازال قادرا على تفسير السبب الذي من أجله يبدأ مبدعان سيرتهما المهنية، بالمهارة والحماس ذاتهما لكنهما ينهيان هذا السباق المرهق، وبينهما أميال عديدة.

طول العمر

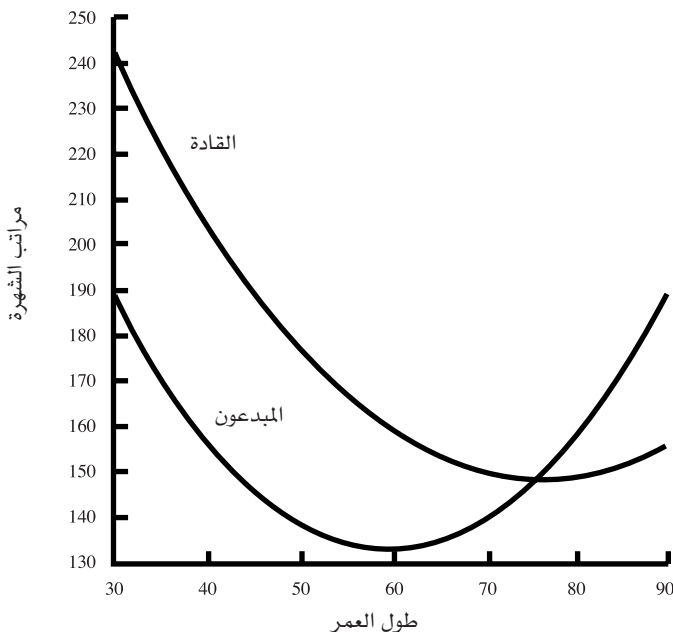
نستطيع القول من خلال ما قلناه حتى هذه النقطة إن أحد المحددات الأساسية للشهرة هو طول العمر. فالشهرة نتيجة احتمالية مترتبة على الإنتاجية الوافرة، التي تتوقف هي أيضا على الإنتاجية المبكرة، والمعدل الكبير لما ينتجه المبدع، وطول العمر الإنتاجي. وهذا العامل الأخير ينبغي أن يربط بطول العمر إطلاقا. فلا شك أن برنارد ريمان كان سينشر أكثر من تسع عشرة مقالة، لو أنه تجاوز سن الأربعين وأن أرثر كيللي ستقل مواده المنشورة عن 995، لو أنه مات عند سن الثلاثين بدلا من الثالثة والسبعين. كما أن عوامل أخرى قد تفعل فعلها إذا عاش المبدع حياة أطول. إن متوسط العمر الذي يحصل فيه العلماء على جائزة نوبل هو أوائل الخمسينات (Zukerman, 1977)، وأما العمر الذي يحوز فيه علماء النفس على جائزة الإسهام العلمي المتميز فهو أواسط الخمسينات (Albert, 1975). ورغم أننا قد نسمع عن تقديم مظاهر الحفاوة والتكريم هذه للعلماء الأصغر سنا- فقد حاز كارل أندرسون C. Anderson، مكتشف البوزيترون Positron^(4*)، على جائزة نوبل وهو بعد في الحادية والثلاثين-إلا أن من المعتاد أن ينتظر العالم حتى يجتاز سن الخمسين، ويترتب على هذا أن من يموتون مبكرا، نادرا ما تتوافر لديهم فرصة الحصول على الكثير من مراتب الشرف والجوائز.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين طول العمر وبين التأثير ليست علاقة بسيطة البتة، فقد وجدت خلال دراستي لـ 696 مؤلفا موسيقيا كلاسيكيا، أن طول العمر البيولوجي لا يرتبط بطريقة مستقيمة مع الشهرة، وأن تأثير العمر الطويل بيولوجيا تأثير متواضع على طول العمر الإبداعي (بيتا = 0,25) (Simonton, 1977 b). إن أثر طول العمر يفوق مجرد علاقته بالإنتاجية وتلقي

آيات التبجيل من المعاصرين. وربما كانت العلاقة بين طول العمر والشهرة المتحققة هي علاقة منحنية أكثر منها علاقة مستقيمة. فلا ريب أن الحياة الأطول تنطوي بدهاء على منتجات إبداعية أكثر، وعلى مظاهر تكريم وحفاوة أكبر، ومع ذلك فإن الحياة القصيرة في حساب الزمن قد تكون لها حوافزها هي الأخرى ومن المحتمل أن تتعاطف الأجيال التالية مع المبدعين الذين قضوا نحبهم في شبابهم وأن تميل إلى الإعلاء من شأن منجزاتهم أكثر مما تستحق. وكيل المديح للإنتاجية الممكنة، بدلا من الإنتاجية الفعلية أمر محفوظ بالمخاطر. لأن بعض المبدعين يستفدون قواهم عقب بداية مبكرة مثيرة للإعجاب. والمثال على ذلك هو بييترو ماسكاني P. Mascagni الذي ألف أوبرا Cavalleria Rusticana، المعروفة جماهيريا، عندما كان في السادسة والعشرين فقط من عمره، وأصبح في التو واللحظة مشهورا. لكن ماسكاني لم يقترب من تحقيق النجاح الذي حققه في البداية ثانية خلال حياته. وكان ناتجه الإبداعي يمثل انحدارا مستمرا رغم أنه واصل عملية التآليف حتى سبعينات عمره. وقد تأسّى ماسكاني نفسه على هذا بقوله: «إنه لما يدعو للأسى أنني كتبت «كافاليري» أولا، وذلك لأنني توجت قبل أن أصبح ملكا». ولو افترضنا أن ماسكاني مات عشية العرض الأول لرائعته، فإن شهرته ربما كانت أكثر سموفا اليوم، وربما كان ماسكاني، وليس بوتشيني، هو من كان سيلقب خليفة فيردي.

تقودنا هذه الاعتبارات نحو الفرض القائل إن الموت المأساوي المبكر قد يضحخ من تأثير مبدع ما بشكل لا يتناسب مع الإسهام الموضوعي له. وقد عدت من أجل اختبار هذا الفرض إلى عينه كوكس (1926) المتكونة من 301 من العباقرة وفصلت القادة عن المبدعين، وقدّرت العلاقة بين رتبة الشهرة وطول العمر، (Simonton, 1976 a). ويعرض الشكل رقم (3) نتائج هذه العملية. لاحظ أن الشهرة المتحققة للمبدعين هي دالة منحنية لطول العمر وتأخذ شكل الحرف U. إن أشهر المبدعين، هم الذين إما ماتوا بشكل مأساوي في الثلاثينات من أعمارهم، أو الذين بلغوا العقد التاسع من أعمارهم. وتقع النقطة السفلى على الرسم عند سن الستين من العمر. فالموت عند هذا العمر الوسيط لا يستثير أي إحساس مأساوي بالفقدان، ومع ذلك فهو أبكر من أن يسمح للمبدع بأن يصبح أسطورة حية من العظمة الفنية أو

الإنتاجية والنفوذ



شكل (3)

ويوضح العلاقة بين الشهرة المتحققة وطول العمر لدى 301 عبقريا من عينة كوكس

العلمية. وليس من راحة العقل أن نستطيق هذا المنحنى إلى ما هو أبعد من ذلك كثيرا، خاصة في الاتجاه الخاص بالأعمار الأقصر. والمنحنى الذي يظهره الشكل قد حسب بالنسبة لـ 192 مبدعا حققوا الشهرة فعلا لقاء ما قدموه للثقافة العالمية في مجال من المجالات الجمالية أو العلمية. والإسهامات ذات القيمة الباقية يكاد يستحيل القيام بها قبل سن العشرين. أما المنحنى الثاني الذي يعرضه الشكل (3) فيبين الرابطة الوظيفية بين طول العمر والشهرة المتحققة لدى 109 من القادة في عينة كوكس. ويكشف هذا المنحنى عن علاقة منحنية مثله مثل منحنى المبدعين، لكن مع فارق واحد جدير بالتبويه، هو أن العلاقة المسيطرة على هذا المنحنى هي علاقة سالبة في شكلها الكلي. ويمكننا القول بشكل عام إن الأجيال التالية تسمح بشهرة أكبر للقادة الذين يموتون في ريعان شبابهم، ويتزايد احتمال تبجيل

هؤلاء القادة بشكل يفوق إسهاماتهم الفعلية، فقد كانت جان دارك^(5*) ما تزال في العقد الثاني من عمرها عندما ماتت على الخازوق حرقاً. وتقديرنا لفترة الرئاسة الخاصة بجون كنيدي قد يكون متأثراً بشكل متحيز باغتياله في ريعان شبابه.

إن الدرس الكبير الذي نستخلصه من الشكل (3) في مجال القياس التاريخي هو أن إحراز الشهرة، يشتمل على ما هو أكثر من تراكم الإنجازات. فليست الإنتاجية فقط هي التي تحدد التأثير التاريخي النهائي، فالسياق الذي تحدث فيه هذه الإنتاجية له دوره أيضاً. وتقييم الأجيال التالية للعمل الذي أنتج في بواكير العمر يعتمد جزئياً على ما إذا كان مبدع العمل قد مات صغيراً أم لا. فإذا كان المبدع قد عاش حياة مديدة، فإن العمل المبكر قد تتناقص قيمته ويوصم بأنه من أعمال فترة الصبا، وتتحصر قيمته في كونه أحد تفاصيل سيرة حياة مبدعة. أما إذا كان العمل واحداً من أواخر ما أنتجته عبقرية شابة قضى عليها في مهدها فإنه يكتسب أهمية عريضة باعتباره شهادة على الإنجاز، وليس مجرد وعد به.

القيادة والتأثير

بما أن أثر القائد لا يعتمد بشكل مباشر على الإنتاجية الإجمالية لحياته كما هو الحال بالنسبة للمبدعين، فإن العمر القصير للقائد تكون له آثار مختلفة. وقد لا تكون للكثير من هذا النقاش الحالي حول الإنتاجية أية علاقة مباشرة بفهمنا للقيادة المشهورين. ومع ذلك، فإن بعض النتائج التي ذكرناها من قبل قد يكون لها ما يناظرها فيما يتعلق بالقيادة.

دعنا ننظر أولاً، وقبل كل شيء، إلى التوزيع الملتوي جداً في النشاطات الإبداعية. هل يكشف تأثير القادة عن توزيع ملتو مماثل؟ لقد سبق لي أن أشرت إلى أنه، وفقاً لقانون باريتو، فإن توزيع الثروة، وهي التي تشكل أساس القوة الاقتصادية، يسير وفقاً لهذا النمط. ومعنى ذلك أن هذا الاحتكار شبه التام للنفوذ قد يصدق على أنماط أخرى من القادة. وعندما نطلق على بعض الشخصيات التاريخية لقب المصلح العظيم فإن من المحتمل أن تكون لدينا معرفة ضمنية بأن هذه الإصلاحات ذات توزيع مائل إلى حد كبير، بحيث يكون عدد قليل من المصلحين هم المسؤولون من عدد كبير من

الابتكارات السياسية. وقد يكون الأمر هو أن 10% من المشرّعين، مسؤولون عن نصف القوانين الجديدة كلها. لقد خاض نابليون من المعارك ما فاق عدد المعارك التي خاضها أي قائد آخر في التاريخ. ولربما انطبق قانونا لوتكه وبراييس على أي مؤشر معقول على تأثير القائد أو قوته، سواء كان ذلك مشتملا على الإصلاحات أو القوانين أو الحروب التي خاضها.

إن النضج العقلي المبكر، ومعدل الإنتاجية، وكذلك طول العمر الإبداعي، كلها قابلة للتطبيق على القيادة، وعلى الإبداع، على حد سواء. فقد ترك نابليون أثره الكبير الأول على التاريخ العسكري عندما هزم البريطانيين في قاعدة الأسطول الفرنسي في طولون عام 1793، عندما كان ضابطا في سلاح المدفعية وفي الرابعة والعشرين فقط من عمره، وعندما بلغ السابعة والعشرين نال رتبته القيادية الكبيرة الأولى، وقبل أن يصل إلى الثلاثين كان قد كسب سلسلة من المعارك الكبيرة مثل معركة جسر لودي، ومعركة أركول، ومعركة الأهرام. كذلك كان الإسكندر الأكبر قد بدأ غزواته في العشرينات المبكرة من عمره، وأخضع كل المناطق المتحضرة من العالم الغربي تقريبا قبل أن يموت في الثالثة والثلاثين من عمره. وليس النضج العقلي المبكر فقط هو الخارق للمألوف عند هذين القائدين، بل هو أيضا سرعة غزواتهما. فالمعدل الذي غير من خلاله نابليون وجه أوروبا والذي سيطر به الإسكندر على الإمبراطورية الفارسية الكبرى هو معدل ينافس المعدلات الإنتاجية الخاصة بأي عبقرى مبدع آخر. أما فيما يتعلق بطول العمر الإنتاجي، فينبغي علينا أن نلقي نظرة على أمثلة أخرى، غير هذين القائدين. ومع ذلك، ورغم كل ما قيل عن قصر حياة الإسكندر ووصفها بأنها اشتعلت كالشهاب إلا أنه قد حكم مقدونية حوالي اثنتي عشرة سنة، أي أطول بدرجة كبيرة من معدل حكم أباطرة الرومان (Sorokin, 1926). إننا مازلنا في حاجة إلى البحوث التي تكشف لنا عما إذا كان طول العمر الإنتاجي للقيادة له أثر على شهرتهم يماثل أثره على المبدعين، وما إذا كان يترتب على هذا الأثر، كما هو الحال في طول العمر البيولوجي، نمط مختلف من المنحنيات في مجال القيادة.

وأخيرا، يبدو أنه من المحتمل تماما أن مبدأ الفائدة المتراكمة ينطبق على القيادة مثلما ينطبق على الإبداع. وسنرى في الفصل الثامن أن أحد

مؤشرات التنبؤ الرئيسية بالنصر التكتيكي في ميدان المعارك، هو الكبر النسبي لعدد المعارك التي انتصر فيها قائدا الجيشين المتحاربين. فالنجاح الحربي يميل إلى أن يدفع في اتجاه نجاحات أخرى، أما الإخفاق فتلقته إضافات أخرى. والنجاح في ميدان السياسة بشكل عام يجلب القوة «ويصبح الثري أكثر ثراء، والفقير أكثر فقرا»، في مجال السلطة العلنية. وما أكثر ما يتحدث الناس في سنوات الانتخابات الرئاسية في الولايات المتحدة عن الميزة التي يتمتع بها الرئيس الحاكم المرشح لولاية ثانية مقارنة بمتحديه. والوصول إلى موقع السلطة العليا لا يتم إلا بعد سلسلة طويلة من النجاح في الانتخابات (أو في معظمها) ومن التقلب في المناصب. ولا بد أن يرافق كل خطوة من هذه الخطوات خاسرون يسقطون على الطريق يائسين. أي أن «أثر متي» يعمل على خلق مجموعة صغيرة من القادة البارزين، وهذا يعني في القيادة كما يعني في مجال الجهود الإبداعية أن نخبة قليلة تجمع قدرا متزايدا من النفوذ والقوة، بينما تنقسم البشرية إلى المشاهير، وإلى من سقطوا على درب الشهرة، وإلى الكثرة الكاثرة من الناس الذين لا يسمع بهم أحد.

الحواشي

- (1*) التوزيع المتتوي هو توزيع لا يخضع لخصائص المنحنى الاعتنالي، ففي المنحنى الاعتنالي تتوزع الخصائص والصفات (كالذكاء مثلا) بطريقة تجعل معظم الأفراد المتوسطين يقعون عند المستوى الأوسط من المنحنى، بينما تقع فئة قليلة من العباقرة، وفئة قليلة من المتخلفين عقليا عند نهايتي المنحنى، أما في التوزيع المتتوي فيتزايد عدد من يوجدون عند أحد الطرفين ويقل عدد من يقعون في المنتصف. (الترجم).
- (2*) حيث ن = عدد الإسهامات في مجال محدد، كعدد المقالات المنشورة في مجال علم النفس مثلا. (الترجم).
- (3*) قام سايمنت (مؤلف الكتاب الحالي) بتطوير استفادته من نموذج كامبل هذا في شكل كتاب صدر حديثا بعنوان: «العبقرية العلمية» Scientific Genius وقد صدر عام 1988. (الترجم).
- (4*) البوزيترون: جسم موجب ذو كتلة تعادل كتلة الإلكترون. (الترجم).
- (5*) قديسة فرنسية وبطلة حربية خلال حرب المائة عام عاشت في الفترة من 1412-1431، وقادت جيوش الملك تشارلز السابع، وكسبت معركة باتاي ثم أسرها البورجانديون وأحرقت على الخازوق عام 1431. وقد ضمت إلى طائفة القديسين في فرنسا عام 1920. (الترجم).

العمر والإنجاز

كان شكسبير في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات من عمره عندما كتب «هاملت» و«الملك لير» و«عطيل» و«ماكبث»، وكان تولستوي في الثامنة والثلاثين حينما نشر «الحرب والسلام» وأكمل مايكل أنجلو كنيسة سستين في السابعة والثلاثين من عمره، وكتب نيوتن «المبادئ» Principia وهو في الخامسة والأربعين، وكتب بيتهوفن السيمفونية الخامسة وهو في السابعة والثلاثين. وقد أدت أمثلة من هذا القبيل ببعض علماء السلوك لأن يظنوا أن سن الأربعين هي علامة الحد الأعلى (باللاتينية Flokuut الإزدهار وبال يونانية Acme الذروة) من السيرة الإبداعية. ومع ذلك فإنه من السهل أن نذكر مبدعين سبق أوج عمرهم الإنتاجي سن الأربعين بكثير أو تأخر عنه بكثير. فقد كان آينشتاين في السادسة والعشرين عندما نشر مقالاته الثورية المبكرة حول الأثر الكهربائي الضوئي وحول نظرية النسبية الخاصة. وكان روسيني في الثالثة والعشرين من عمره عندما كتب ما قد يعد أروع الأوبرات الكوميديّة التي كتبت حتى الآن وهي «حلاق إشبيلية». ونشر كانت «نقد العقل الخالص» عندما كان في السابعة والخمسين، وهو نفس العمر

تقريباً الذي أكمل فيه كوبر نيكس «دوران الأجرام السماوية» Revolution of The Heavenly Spheres. إن هدفي في هذا الفصل هو الذهاب إلى ما وراء مجرد الاستشهاد بأمثلة وأمثلة مضادة، من أجل اكتشاف أية مبادئ ناموسية تنظم العلاقة بين العمر وذروة الإنجاز. وسأبدأ بعرض تفاصيل النتائج الواقعية الموجودة حول العلاقة الوظيفية بين العمر والإنجاز، وبعد ذلك سأقوم بمراجعة بعض التفسيرات النظرية التي يمكن طرحها حول تلك العلاقات الملاحظة.

النتائج الأمبيريقية

لا بد أن يشكل كتاب هارفي ليمن H. C. Lehman «العمر والإنجاز» Age and Achievement (1953) نقطة البداية لأية معالجة خاصة بالتذبذبات الطولية^(*) Longitudinal في الإبداع. لقد وضع ليمن ثمار ما يقرب من عشرين عاماً من الجهد الأمبيريقى، في سلة واحدة. ولم يقدم النتائج الأمبيريقية الجوهرية على أساس راسخ فقط، لكنه، إضافة إلى ذلك، قام بطرح التساؤلات الرئيسية التي شغلت الباحثين التاليين له. ومن ثم فإن مراجعتي للنتائج الخاصة بالعلاقة بين العمر والإنجاز ستتبع إلى حد كبير نفس النقاط التي قام ليمن بتتبعها من قبل وذلك من أجل تحديث معلومات كتاب ليمن. وسأبدأ بفحص المنحنى الخاص بالعمر الذي يميز الإسهام الإبداعي، ثم أقوم بفحص العلاقة بين نوعية الناتج الإبداعي عبر السنوات وكميته.. وبعد ذلك أقوم بمناقشة كيفية تغير دالة العمر من فرع معرفي إلى فرع آخر، وهو موضوع يرتبط بالنقطة البحثية الأخيرة الخاصة بتناسب العمر مع الإنجاز لدى القادة.

منحنى العمر

درس جورج بيرد (1874) G. Beard سير ما يزيد على ألف من المشاهير كي يتثبت من الأعمار التي قدم فيها هؤلاء الأشخاص إسهاماتهم الكبيرة في التاريخ. وأعطى بيرد مسميات مجازية للعقود المختلفة في الحياة. فالفترة من سن العشرين حتى الثلاثين هي العقد البرونزي، ومن الثلاثين إلى الأربعين هي العقد الذهبي، ومن الأربعين إلى الخمسين هي العقد

الفضي، ومن الخمسين إلى الستين هي العقد الحديدي، ومن الستين إلى السبعين هي العقد القصديري، ومن السبعين إلى الثمانين هي العقد الخشبي.

ووجد بيرد أن 70٪ من أروع الأعمال العالمية، قد أنجزها أشخاص تقل أعمارهم عن الخامسة والأربعين، وأن 80٪ من هذه الأعمال أنجزها أشخاص تقل أعمارهم عن الخمسين. وفترة الذروة المطلقة في السيرة المهنية، يبدو أنها تقع ما بين الثلاثين والخامسة والأربعين رغم أن سنوات نصف العقد الواقعة فيما بين الخامسة والثلاثين والأربعين، هي سنوات أكثر إنتاجية من سنوات نصف العقد الواقعة فيما بين الأربعين والخامسة والأربعين. ثم إن العقدين الأخيرين من الحياة يميلان إلى أن يضمحل الإنتاج فيهما بشكل عام. وهكذا فإن الإنجاز يميل، وفقا لبيرد، لأن يتزايد بسرعة حتى يصل إلى ذروته قبل سن الأربعين، ثم يتناقص بشكل تدريجي حتى لا يبقى منه شيء عند سن الثمانين.

وقد نشر ليمان (1953) بعد حوالي ثمانين عاما من ظهور دراسة بيرد استنتاجاته الخاصة بالموضوع، وهي استنتاجات قامت هذه المرة على تناول أشد انتظاما وموضوعية للمعلومات المستمدة من الخير وأكثر اعتمادا على التحليل الكمي. وعرض ليمان سلسلة مثيرة للإعجاب من الجداول أعطى فيها إحصائيات لعدد الإسهامات الإبداعية الكبيرة كدالة للعمر. وعلى سبيل المثال نظر ليمان في الأعمار التي أنتج فيها أعظم فلاسفة العالم إسهاماتهم التي يشار لها أكثر من غيرها، فوجد أن سنوات الإنتاجية العليا تميل إلى أن تقع فيما بين الخامسة والثلاثين والتاسعة والثلاثين. كما أن متوسط العمر الخاص بإنتاج كبريات الأعمال الفلسفية يقع في أوائل الأربعينيات. كذلك فإن منحنيات العمر تشير إلى أن الإبداع الفلسفي يزداد بسرعة فيما بين الخامسة والعشرين والأربعين، ثم يخبو بعد ذلك تدريجيا. والحقيقة أن دالات العمر تكاد تتطابق في شكلها مع ما هو موجود في الشكل رقم (4) في الفصل السابق. وقد وجد ليمان منحنيات مماثلة بالنسبة للعلوم والطب، والموسيقى والفن التشكيلي والأدب، ولعديد من ميادين الإنجاز الإنساني الأخرى، وبدا أيد نتائج بيرد. ففي معظم الأمثلة كانت ذروة العمر الإنتاجي تقع حول سن الأربعين، مع زيادة أو نقص مقدارهما خمس سنوات

حول هذا العمر. والمبدع يصعد نحو هذه القمة بسرعة بدءاً من منتصف العشرينات. وبعد أن يصل إليها يهبط بشكل تدريجي بحيث أن حوالي نصف إجمالي الإسهامات الباقية في الثقافة العالمية هي من إنتاج مبدعين كانوا في الأربعين من أعمارهم، أو أقل من ذلك.

لقد حصل باحثون آخرون على نتائج مماثلة. وقد وجدت خلال فحص للأعمار التي أنتج فيها 696 مؤلفاً من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية ألحانهم التي تعزف أكثر من غيرها، أن العقد الواقع فيما بين سن الثالثة والثلاثين والثالثة والأربعين هو فترة الذروة الإنتاجية (Simonton, 1977 b). وقد تبين في علم النفس مراراً أن ذروة العمر الإنتاجي للأعمال المؤثرة، تقع فيما بين الخامسة والثلاثين والتاسعة والثلاثين (Lehman, 1966; Lyons, 1968; Zusne, 1976). ومنذ أن قدم ليتمان دراسته، أكد عديد من الباحثين الخطوط العريضة لمنحنى العمر، على امتداد الحياة، (Davis, 1954; Zusne, 1976). وعندما قمت بفحص البيانات الخاصة بأعظم عشرة مؤلفين للموسيقى الكلاسيكية مثلاً، وجدت أن دالة العمر المنحنية تفسر حوالي ثلث التذبذبات في الناتج الإبداعي والمرتبطة بالعمر (Simonton, 1977 a) ومع ذلك، يبدو أن هناك استثناء بسيطاً لهذا النمط: فهناك حالات نادرة يمكن أن نلاحظ فيها أكثر من ذروة إنتاجية واحدة في دالات العمر. فقد لاحظ هيفيل (Haefele, 1962) مثلاً أن القوة الإبداعية تعود للظهور في الفترة ما بين سن الثمانين والخامسة والثمانين، وقد أرجع ذلك إلى تذكور أيام الشباب في السنوات الأخيرة من العمر. ولاحظ دنس (1966) أيضاً تدفقاً مماثلاً في النشاط الإبداعي، لدى علماء الرياضيات في ستينات حياتهم، وهي نتيجة أكدها كول (Cole, 1962) إلى حد كبير. لكن هذه الانحرافات عن الشكل الإجمالي لمنحنى العمر ضئيلة الحجم إلى حد كبير، في واقع الأمر. وقد بينت في الحقيقة، أن دالة العمر ذات الذروة الواحدة (والتي سأناقشها عما قليل في هذا الفصل) يمكن التنبؤ من خلالها بأكثر من 90% من التباين الطولي في الإنتاجية الإبداعية في الجداول التي قدمها ليتمان (1953) ودينيس (1966) وكول (1979) وتسو كرمان (1977) (Simonton, 1983 a). إن إمكانية التوصل لإنتاجات إبداعية جديدة بالتنويه تميل إلى الانخفاض مع عبور المبدع للذروة الإنتاجية التي تقع حول سن الأربعين.

الكيف في مقابل الكم

وجهت انتقادات إلى ليمان لأنه أقام تحليله في ضوء أبرز ما أنتجه كل مبدع وأهم النظر في الناتج الكلي للمبدعين. ويبدو للوهلة الأولى أن ما فعله ليمان يتسق تماما مع أهدافه الحالية، وأن الأعمال الشهيرة هي التي يجب أن تقوم عليها شهرة المبدع، فمكانة بيتهوفن بين رواد الحفلات الموسيقية والمقتنين لأعماله المسجلة لا تعتمد على المقطوعات الموسيقية المجهولة وتلك التي وضعها لمناسبات خاصة، وأنجزها على عجل من أجل أصدقائه أو من أجل الحصول على مزيد من النقود. ومع ذلك فقد يكون في وضع كل أعمال المبدع، وليس أعماله الكبيرة فقط، في الاعتبار بعض الفائدة.

لقد قام وين دنيس (1966) ببحث اشتمل على فحص الناتج الكلي للمبدعين دون اعتبار لمنزلة الأعمال لدى الأجيال التالية، وقام، مثل ليمان، بدراسة تشكيلة متنوعة من النشاطات الإبداعية في الفنون والعلوم، فوجد بشكل عام أن الكم الإبداعي لا ينخفض بنفس السرعة التي ينخفض بها الكيف الإبداعي. فالمبدعون في ستينات حياتهم لا يقل إنتاجهم عادة عن إنتاج المبدعين في عشرينات حياتهم، كما أن نسبة تتراوح ما بين 6% إلى 20% من الإنتاج الكلي للمبدع قد تنتج في سبعينات العمر. والأرقام الدقيقة تعتمد على الفروع المعرفية الخاصة التي يتم فحصها. فالانخفاض الإنتاجي أشد في المشروعات الاستيطيقية منه في المشروعات العلمية أو البحثية، ومع ذلك، فإن دنيس أظهر أن الانخفاض في الإنتاجية يمكن أن يكون ضئيلا أيضا. وقد اشتد باحثون آخرون استنتاجات دنيس الرئيسية.

فقد فحص كول (1979)، كمثال على ذلك، كمية الناتج بالنسبة للمبدعين في ستة فروع معرفية علمية، واستنتج أن الإنتاجية تزايد تدريجيا حتى سن الخامسة والأربعين ثم تتناقص بعد ذلك بشكل تدريجي. وقد وجد في معظم هذه المجالات الستة التي درسها أن العلماء فوق سن الستين، كان إنتاجهم مماثلا، في الغالب لما ينتجه العلماء الذين كانوا تحت سن الخامسة والثلاثين. وقد توصلت دراسة توكرمان (1977) عن الحائزين على جائزة نوبل في العلوم إلى الاستنتاج نفسه، فذروة العمر الإنتاجي لهؤلاء العلماء المتميزين تقع في الأربعينات، وأي اضمحلال يحدث بعد ذلك ضئيل لا أهمية له.

لقد تصدى ليمان نفسه لقضية كيف في مقابل الكم، وكانت استنتاجاته متشابهة مع استنتاجات دنيس. فعندما تدخل المنتجات الأقل جدارة في عمليات الجدولة، فإن اضمحلال الإنتاجية مع التقدم في السن يبدو تدريجياً أكثر إلى حد كبير. كذلك وجد كل هؤلاء الباحثين أن العقد الأصعب من حيث الكم، قد يكون هو الأربعينات وليس الثلاثينات. ويبدو أن أسلم تعميم يمكننا المغامرة به هو أن ذروة العمر الإبداعي تكون حوالي سن الأربعين، وأن الأعمال الأعظم قد تظهر قبل الأربعين بقليل، وأن الأعمال الأقل أهمية قد تظهر بعد الأربعين بقليل. لكن لم ينظر أي من الباحثين لسوء الحظ إلى العقد الواقع ما بين الخامسة والثلاثين والخامسة والأربعين، وهي فترة الذروة الإنتاجية المحتملة. كيفاً وكما. وبدلاً من ذلك، فإن سن الأربعين، وهي النقطة التي يحتمل أن تصل الإنتاجية فيها مداها، قد اختيرت باعتبارها الحد الفاصل بين الثلاثينات والأربعينات، مما شطر العقد الأكثر أهمية وحسماً إلى شطرين.

تثير هذه النتائج مسألة العلاقة الوظيفية ما بين كم الناتج الإبداعي وكيفه. فهل تكون نسبة الأعمال الكبرى للأعمال الصغرى في كل وحدة زمنية متزايدة. أم متناقصة، أم ثابتة مع تقدم المبدع في السن؟ إن كل احتمال من هذه الاحتمالات يمكن دعمه بنقاش نظري معقول. فإذا كان المبدعون يستفيدون من الخبرة الماضية بحيث يعرفون ما يمكن أن ينجح وما لا يمكنه أن ينجح فإن نسبة الإبداعات الموفقة يجب أن تزداد تدريجياً عبر الزمن. ويمكن أن نطلق على هذا الوضع اسم نموذج التعليم Learning Model. أو قد يكون الأمر هو أن الومضة الإبداعية وقف على الشباب، وأن الإنتاج الروتيني العادي هو اللعنة التي ترافق التقدم في السن. وربما كان طموح الشباب هو ما يدفع العملية الإبداعية نحو الإنجازات العليا وبعد ذلك يخلي هذا الطموح طريقه لأهداف عملية أكثر ولكنها فقدت صفة الجسارة. ويتبأ نموذج «الشباب الجسور» هذا بأن أعظم المنتجات الإبداعية تأثيراً، يحتمل أن تظهر في وقت مبكر من السيرة العملية للمبدع.

والنموذج الثالث البديل هو صيغة طولية من نموذج «الاحتمالية الثابتة للنجاح» Constant Probability of Success الذي تناوله الفصل الخامس، ويزعم هذا النموذج أن نسبة المنتجات عالية القيمة تظل ثابتة نسبياً عبر السيرة

العملية للمبدع. وبما أن كيف المنتج الإبداعي هو دالة لكمية الناتج، فإن الفترات الأغزر في حياة المبدع ستشهد أعمالاً جيدة أكثر وأعمالاً سيئة أكثر. وكان دنيس (1966) هو أول من طرح هذه الفكرة ليدافع عن موقفه النظري في مقابل موقف ليمان. وتتفق هذه الفكرة بشكل جيد مع نموذج التباين الأعمى والاحتفاظ الانتقائي لدى كامبل (1966) وكنا قد لخصناه في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

ليس هناك من بحوث إمبيريقية تذكر حول التغيرات الطولية في نسبة الكم إلى الكيف. ولأسباب عديدة، فإن الجداول التي عرضها الباحثون السابقون ليست مجدية. وكمثال على ذلك فإن الملاحظة التي فحواها أن كم المنتج يضمحل بشكل أكثر تدريجية من كيف المنتج، لا يمكن تفسيرها باعتبارها مصادقة على نموذج «الشباب الجسور». فالمقارنات المتوافرة هنا تتناول مبدعين مختلفين، كما أن طرق تجميع البيانات تجعل الجداول المشتملة على الأعمال الكبرى أبرز من تلك التي تتناول الأعمال الإبداعية الكلية. إن المطلوب هو دراسة التقلبات التي تحدث في الإنتاجية الكلية وفي إنتاج الأعمال البارزة لمجموعة المبدعين نفسها وذلك من حيث ارتباطها بالسن.

لقد قمت بهذه الدراسة (Simonton, 1977 a)، فدرست السير العلمية الخاصة بعشرة من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية الذين رتبهم أعضاء الجمعية الموسيقية الأمريكية على أنهم أعلى الموسيقيين منزلة. وقسمت حياتهم الإنتاجية إلى فترات طول كل منها خمس سنوات، ووضعت مؤشرين مستقلين للإنتاجية وفقاً لتجاه العمر، الأول هو عدد الألحان التي ألفها الموسيقي في كل فترة عمرية (طولها خمس سنوات) وذكرها قاموس معتمد للألحان الموسيقية. أما المؤشر الثاني فاشتمل على جدولة موزونة ذات درجات محددة لكل الأعمال التي أنتجها الموسيقي، قدرت من خلال منزلتها في كتالوجات الأعمال المنشورة للمؤلفين. وقد وضع هذا المخطط العام في اعتباره الجهد المتنوع الذي تتطلبه الأشكال الموسيقية المختلفة: فموسيقى القداس Masses حددت لها درجة 50 والسمفونيات 40 والكونشرتات 30 والسوناتات 15 والقطع المكتوبة لألات منفردة 5، كما وضعت أوزان (درجات) مناسبة للأشكال الموسيقية الأخرى. وتمثلت الخطوة التالية في قسمة كل

مؤشر من مؤشري الإنتاجية هذين إلى قسمين، يتكون الأول من الأعمال الكبرى والثاني من الأعمال الصغرى. واشترطت أن يكون العمل الكبير المذكوراً في مصدرين على الأقل من 15 مصدراً من المصادر مثل: نصوص التذوق الموسيقى والتسجيلات المختارة، وكتيبات الحفلات الموسيقية، وما شابه ذلك. وقد أمكن تقسيم مؤشر الألحان المعروفة نتيجة لذلك، إلى مؤشرين فرعيين خاصين بالألحان الكبرى والألحان الصغرى، كما أمكن تقسيم مؤشر الإنتاج الإجمالي على نفس النحو. فأصبح من الممكن حسب هذا المعيار اعتبار 80% من قائمة المؤلفات الكلية ألحاناً كبيرة، بينما أمكن اعتبار 35% من الأعمال الموضوعة في جداول موزونة^(2*)، أعمالاً كبيرة. ثم إنني استخدمت بعد ذلك هذين المؤشرين الذين تم تقسيمهما من أجل تكوين مقياسين طوليين لتحديد نسبة الكيفية (أو النوعية) الإبداعية باعتبارها تتشكل في كل حالة من نسبة الإسهامات الكبيرة (الأعمال أو الألحان) إلى الإسهامات الإبداعية ككل، كما قمت أيضاً بتحديد عمر المؤلف في كل فترة من فترات السنوات الخمس، وكذلك العديد من متغيرات ضبط البيانات.

لقد وجدت ارتباطات جديرة بالاهتمام ما بين الأعمال الكبرى والأعمال الصغرى ($r = 0,35$) وفيما بين الألحان الكبرى والألحان الصغرى ($r = 0,56$). وقد كانت الفترات التي أبداع فيها هؤلاء المؤلفون العشرة مؤلفاتهم الفذة تميل إلى أن تكون هي نفس الفترات التي أبداعوا فيها أقل مؤلفاتهم شهرة. وحتى عندما يتم ضبط العديد من المتغيرات الدخيلة، خاصة دالات العمر المستقيمة والمنحنية، فإن العلاقة تظل مرتفعة (0,32) بالنسبة للأعمال، 0,45 بالنسبة للألحان). ولا ينطبق هذا الاتجاه العام على الحياة العملية برمتها فقط، لكنه ينطبق أيضاً على التذبذبات التي تحدث من فترة عمرية إلى أخرى. كذلك فإن نسبة الأعمال ذات القيمة العالية، ووفقاً لمؤشري الإنتاجية كليهما، هي نسبة ثابتة إلى حد كبير عبر الزمن. ومع أن بعض الفترات الإبداعية قد تشهد إنتاج نسبة أعلى من المؤلفات الموسيقية العظيمة، وأن بعضها الآخر قد يشهد نسبة أقل من هذه الأعمال إلا أن نسب الأعمال الناجحة لا تتغير بأية طريقة منتظمة مع تزايد نضج المؤلف. وحتى عند عمر الذروة الإنتاجية فإن نسبة الأعمال العظيمة تكون هي تقريبا نفس

نسبتها عند المراحل المبكرة أو المتأخرة من سيرة المؤلف الموسيقى العملية. والفترات الذهبية التي تشهد ميلاد الروائع هي نفسها التي تشهد أيضا أعمالا تكون قيمتها سريعة الزوال.

وهناك شيء مثير للاهتمام تتضمنه هذه النتيجة وهو أن المؤلفين الموسيقيين أنفسهم قد لا يعرفون أي أعمالهم هي أفضلها. إن سيمفونيتي بيتهوفن المفضلتين، الثالثة والتاسعة، ليست بالضرورة هما السيمفونيتان المفضلتان أكثر من غيرهما في القاعات الموسيقية بينما نجد أن مقطوعتين للبيانو لا يمل الناس من عزفهما هما: «سوناتا ضوء القمر» ومقطوعة «من أجل إليزا» Fur Elise كانتا موضعاً لاذراء المؤلف (بيتهوفن) نفسه. فليس من المحتمل أن يرى المبدعون أعمالهم الخاصة بنفس العيون التي ينظر بها المتذوقون في الأجيال القادمة إلى هذه الأعمال^(3*).

لكن بما أن نموذج احتمالية النجاح الثابتة يتعارض مع عديد من التصورات المسبقة حول العملية الإبداعية، فمن الضروري التأكيد بأنني كررت التجربة السابقة على عشرة من علماء النفس المشهورين (Simonton, 1983) مما أدى إلى إلقاء مزيد من الضوء على الاعتقاد السائد الذي مؤداه أن مظاهر التقدم الثورية الحقيقية في العلم، هي نتاج للشباب. فقد صاغ عالم الفيزياء ب. أ. م. ديراك P. A. M. Dirac معادلاته حول الموجة النسبية Relativistic Wave Equations عندما كان في الخامسة والعشرين من عمره فقط وحصل لقاء هذا الإنجاز على جائزة نوبل عندما بلغ الحادية والثلاثين من العمر، وبلغ من كثرة علماء علم طبيعة الكم الأوائل الذين كانوا في عشرينيات حياتهم أن المجال أصبح يعرف باسم: Knabenphysiks (أي علم الطبيعة الشاب) ولذا فلا غرابة أن ديراك وضع الأبيات التالية (نقلا عن: (Zukerman, 1977 p. 164

بطبيعة الحال، فإن الشيوخوخة قشعريرة حمى

لا بد أن يخاف كل عالم طبيعة منها

ومن الأفضل له أن يموت بدلا من أن يظل حيا

عندما يتجاوز سن الثلاثين

لكن على الرغم من شهادة ديراك، فإن الشواهد لا تؤيد الفكرة القائلة إن الكيف يسبق الكم كثيرا في مجال الإبداع العلمي لدى توزيعه على

سنوات العمر. فقد أظهرت تسوكرمان (1977) أن متوسط العمر الذي يبدع فيه العلماء العمل الذي يتلقون عنه في النهاية جائزة نوبل هو حوالي سن التاسعة والثلاثين. وهو عمر قريب من عمر الذروة الإنتاجية بالنسبة للنتاج الكلي، ولقد قمت، بالاعتماد على البيانات الخاصة بالإنتاجية ومعدلات الذكر أو الاستشهاد بالعالم التي جمعها كول (1979) حول علماء في ستة ميادين، بحساب ارتباط وصل إلى 0.77 ما بين الكم والكيف. وتبين أن الفترات التي ينشر فيها العالم خلال سيرته العملية مقالات أكثر تميل إلى أن تشهد أيضا نشر المقالات التي يستشهد بها أكثر من غيرها. لقد كشفت تحليلاتي لبيانات كول في حقيقة الأمر عن أن نسبة الاستشهادات إلى المواد المنشورة تظل ثابتة تقريبا عبر السيرة المهنية للعالم وهي النتيجة ذاتها التي توصلت لها دراستاي الخاصتان بالمؤلفين الموسيقيين العشرين والعشرة وعلماء النفس العشرة.

كيف يمكننا إذن أن نفسر ميل العلماء الثوريين إلى أن يكونوا شبابا؟ إن الإجابة تكمن في واحد من الدروس الأساسية المستخلصة من الفصل السابق: فعابرة العلم من الطراز التاريخي الأعلى يميلون، في العادة، إلى أن يبدووا سيرتهم المهنية في أعمار مبكرة. ومع ذلك فإن هذه العقول السابقة لزمانها لا تتوقف عن تقديم إسهاماتها بمجرد قيامها بهز قواعد العلم المألوفة. وعلى العكس من ذلك، فإن جهودها الهادفة إلى إصلاح مسار التفكير العلمي تستمر دون كلل تقريبا حتى السنوات الأخيرة من الحياة.. وما يقدمه أصحابها من كتابات إبداعية متأخرة قد لا ينظر المجتمع العلمي إليها على أنها على ما كانت عليه أعمالهم الأولى من تجديد. لكن هذه النظرة قد لا تكون في جانب منها إلا نتيجة للوهم القائم على المقارنة. وقد يكون الأمر هو أن الجهود المبكرة قلبت الحقل العلمي رأسا على عقب بحيث تبدو الأعمال المتأخرة، التي يتم تفسيرها في ضوء السياق الجديد، مفتقرة لخاصية الثورية. لقد وضع أينشتاين نظريته الخاصة حول النسبية عندما كان في السادسة والعشرين من عمره فقط ونظريته العامة حولها بعد ذلك بأكثر من عقد من الزمان، وتعتبر النظرية العامة إسهاما لا يقل ثورية بأية حال من الأحوال عن النظرية الخاصة، إذا وضعنا نقطة الأساس، أو البداية، المتغيرة في الاعتبار عند المقارنة. إذ بالنظر إلى أن إسهام

آينشتاين الخاص بعام 1905 قد غير الطريقة التي كان العلماء ينظرون من خلالها إلى العالم، فإن إسهامه الذي قدمه عام 1916 قد يبدو أقل أهمية مما هو عليه.

التقابلات بين فروع المعرفة

لم نفصل القول في العديد من التحفظات التي ألمحنا لها في القسمين السابقين. وتتبع هذه التحفظات من حقيقة أن كلا من الشكل العريض أو العام لمنحني العمر وكذلك موضع الذروة المحدد يختلفان من فرع إبداعي إلى آخر. وقد أثبت دنييس (1966) أن الذروة الإنتاجية في مجالات بحثية كالتاريخ والفلسفة لا يتم الوصول إليها إلا في مرحلة الستينات من العمر، وأن ما ينتجه المبدع في سنة الإنتاج القصوى تلك لا يكاد يتفوق على ما ينتجه في مراحل الأربعينات والخمسينات والسبعينات تقوفا كبيرا. أما في النشاطات الفنية، كالموسيقى والشعر والدراما، فإن الذروة تصل عادة قبل عدة عقود من هذا، أي في الثلاثينات أو الأربعينات، ثم ينخفض الناتج بعد ذلك بشكل حاد. فبينما يمكن أن يظهر ما نسبته 20٪ مما ينتجه الباحث في السبعينات، فإن أقل من 10٪ من إسهامات المبدع الفنية يمكن أن تتسبب إلى هذا العقد المتأخر. أما العلماء فيقعون في مكان ما بين هذين الطرفين. فالعلماء مثلهم مثل الفنانين أميل إلى أن تظهر نقطة الذروة عندهم في الأربعينات، وهم أيضا مثل الباحثين الثقافيين، يميلون إلى الاحتفاظ بمعدلات الإنتاج لفترة أطول لدرجة أن حوالي 15٪ من إسهاماتهم الكلية قد تظهر في عقد السبعينات.

ورغم أن ليمان (1953) ركز على الإنتاجات ذات الأهمية التاريخية بدلا من الناتج الكلي، فإن نتائجه تؤيد نتائج دنييس بشكل جوهري، فيما عدا أن نقاط الذروة تحدث لدى ليمان أبكر قليلا. وإضافة إلى ذلك، فإن ليمان قد بين أنه حتى داخل الفرع المعرفي الواحد، فإن دالات العمر يمكن أن تختلف بشكل مثير وفقا للنمط الخاص من الإبداع الذي يحاول المبدع القيام به. ففي الموسيقى الكلاسيكية مثلا، تحدث الذروة في إنتاج المؤلفات العظيمة المخصصة للألات المختلفة فيما بين الخامسة والعشرين والتاسعة والعشرين، وفي إنتاج السيمفونيات ما بين الثلاثين والرابعة والثلاثين، وفي إنتاج

موسيقى الغرفة ما بين الخامسة والثلاثين والتاسعة والثلاثين، وفي إنتاج الأوبرا الخفيفة Light Opera أو الكوميديا الموسيقية بين الأربعين والرابعة والأربعين. كذلك لاحظ دنيس أن عقد الذروة بالنسبة لإنتاج موسيقى الغرفة هو الثلاثينات، بينما كان عقد الذروة بالنسبة لإنتاج الأوبرات هو الأربعينات. وقد كشفت دراستي لعشرة من أعظم المؤلفين الموسيقيين عن أن الألحان الكلاسيكية التي يتكرر سماعها عبر العالم أكثر من غيرها تميل إلى أن تكون قد أبدعها مؤلفوها في ثلاثينات أعمارهم المبكرة، بينما يميل إنتاج الأعمال الضخمة مثل مجموعات الكنتاتة^(4*) Contatas والموشحات الدينية^(5*) Oratorios وموسيقى القداس والأوبرات لأن يبلغ حده الأقصى في الأربعينات المتأخرة.

لقد قمت بتصميم أحد البحوث كي أعرف من خلاله ما إذا كانت بعض الجوانب المتعارضة في عمر الذروة الإنتاجي ثابتة عبر الثقافات، وعبر التاريخ، بحيث يمكن اعتبارها مبادئ ناموسية، يمكن الثقة بها حول السلوك الإبداعي الإنساني (Simonton, 1975 a). وكانت بؤرة الاهتمام الخاصة في هذا البحث مركزة حول الفروق بين الشعراء ومؤلفي النثر في الأدب العالمي. فانتماء الشعراء إلى مرحلة الشباب أمر يتناقله الناس من جيل إلى جيل. فقد ألف بليك «أغنيات البراءة»^(6*) Songs of Innocence عندما كان في العقد الثاني من عمره، هذا رغم أنه عاش حتى السبعين. وكتب كولرج الذي عاش حتى الثانية والثمانين^(7*) المواويل الغنائية Lyrical Ballads و«الشيخ الملاح» The Ancient Mariner في عشرينات حياته. أما الروايات العظيمة مقارنة بذلك، فهي نتاج عقود أكثر نضجاً: فقد ظهرت رواية «البؤساء» عندما كان فكتور هوغو في سن الستين، وظهرت «الأخوة كارامازوف» عندما كان دستوفيفسكي في التاسعة والخمسين. وقد اكتشفت ليمان (1953) أن عمر الذروة بالنسبة لكتابة الشعر العظيم قد يسبق عمر الذروة الخاص بكتابة الروايات العظيمة بعقد من الزمان أو نحو ذلك، وهذا يتفق مع ما تذهب إليه هذه الأمثلة. كما لاحظ دنيس (1966) أيضاً فجوة عمرية واضحة ما بين أفضل الأعمال التي أنتجت من هذين الجنسين الأدبيين. ومن أجل اختبار هذا التعارض العمري، أخذت عينة تتكون من 420 مبدعا أدبيا يمثلون 25 قرناً من تاريخ الأدب العالمي، وحددت العمر

الذي قدمت فيه كل شخصية من الشخصيات البارزة إسهامها الكبير، كما حددت العديد من المتغيرات الضابطة أيضا، مثل طول العمر، ومدى شهرة الإسهام مثلا، وقد اتضح أن عمر الذروة بالنسبة لكتابة النثر الأدبي، سواء كان نثرا قصصيا أو غير ذلك من أشكال النثر، هو حوالي سن الثالثة والأربعين، بينما كان عمر الذروة بالنسبة لكتابة الروائع الشعرية يقع حوالي سن التاسعة والثلاثين (رغم وجود مبرر للاعتقاد بأن الشعر الملحمي يتم إنتاجه في مرحلة تالية لذلك). وقد لا يعد فارق الأربع سنوات هذا فارقا هاما. ورغم ذلك، فإنه كبير بدرجة تكفي لتفسير السبب الذي من أجله تستمر شهرة الشعراء حية حتى لو ماتوا في أعمار مبكرة مقارنة بالروائيين أو المؤرخين. فالشاعر ينتج في فترة العشرينات من حياته ما يعادل ضعف ما ينتجه خلال بقية حياته، وكذلك الأمر في حالة الروائيين أيضا^(8*) (Dennis, 1966).

إن الفروق في العمر بين فروع المعرفة الأخرى قد تمثل أيضا خصائص مميزة ثابتة للتطور الإبداعي. وعلى سبيل المثال فإن النتيجة التي فحواها أن الإبداع في مجال الرياضيات يميل إلى بلوغ ذروته في وقت أبكر من الإبداع في الجيولوجيا مثلا (Lehman, 1953; Dennis, 1966; Cole, 1979) قد يثبت أنها نتيجة عامة أو شاملة. فمثل هذه الفروق في عمر الذروة الإنتاجي لا يمكن أن تتسبب بشكل آلي إلى بعض خصائص حضارتنا المعاصرة. أما في حالة الإبداع الأدبي، فقد يكون هناك شيء داخلي أصيل وملازم لمضمون التعبير الأدبي وشكله. وهذا الشيء يجعل الشعر نشاطا ألق بالشباب من تأليف النثر الأدبي. كذلك قد تكون هناك بعض الخصائص في الرياضيات تجعل من الممكن حدوث ذروة الإنتاج في وقت سابق على الإنتاج في الميادين العلمية الأخرى. وهذا التلازم بين الإبداع الشعري والرياضي والشباب جعل من الممكن وجود شعراء أو علماء رياضيات ماتوا في عنفوان الشباب واحتلوا مع ذلك موقعا في حويليات التاريخ. لقد أنتج الشاعر الإنجليزي توماس تشاترتون T. Chatterton شعرا به ملامح العبقرية رغم أنه مات في سن السابعة عشرة، وقدم عالم الرياضيات الفرنسي إيفاريسست غالوا E. Galois إسهامات هامة للفكر الرياضي قبل أن يموت في مبارزة وهو في العشرين من عمره. ولا أعرف أي مبدعين آخرين، في مجالات غير الشعر

والرياضيات ماتوا صغار السن وأنجزوا، رغم ذلك، ما يكفي لتخليد أسمائهم.

العمر والقيادة

قد يزودنا فحص متوسطات العمر المختلفة بمرشد أو دليل أولى عن دالة العمر بالنسبة للقيادة. فنظرة إلى متوسط أعمار 301 من المشاهير الذين درستهم كوكس (1926) سوف تثير الانتباه. فمن الغريب أن القادة في هذه العينة يظهرون أعلى متوسطات الأعمار وأدناها. فبالمقارنة مع معدل العمر الإجمالي (لدى عينة هذه الدراسة ككل) وهو 8, 65 سنة كان متوسط أعمار رجال المشاهير هو 70 سنة. وقد عاش 30٪ منهم حتى سن الثمانين أو بعد ذلك وعاش 5٪ منهم فقط إلى ما هو أقل من سن الخمسين. وفي مقابل ذلك، فإن الفلاسفة يتمتعون بحياة أطول بشكل لافت للانتباه بين كل المبدعين في عينة كوكس، وبمتوسط قدره 4, 68، ومع ذلك فإن نسبة الذين عاشوا حتى العقد التاسع من حياتهم كانت أقل من 14٪. إن سن الرابعة والثمانين التي بلغها بنيامين فرانكلين وسن الحادية والتسعين التي بلغها جون آدمز ليسا شاذتين بين رجال الدولة. وفي مقابل ذلك فإن ذوي النزعات الثورية في عينة كوكس كان متوسط أعمارهم هو 4, 51 سنة فقط. ولم يعيش أحد منهم حتى يبلغ الثمانين، ومات 44٪ منهم قبل أن يصلوا إلى سن الخمسين. أما بين المبدعين، فإن المجموعة ذات متوسط العمر الأدنى كانت هي مجموعة الموسيقيين بمتوسط بلغ 8, 61 سنة. ومع أنه لم يصل أحد من الموسيقيين في عينة كوكس إلى سن الثمانين، فإن حوالي 28٪ منهم فقط ماتوا قبل أن يصلوا إلى علامة نصف القرن. وهكذا فإن ذوي النزعة الثورية يعيشون حياة أقصر من المؤلف مقارنة بالشخصيات التاريخية الأخرى، سواء أكانت من المبدعين أو القادة. فالثورة كالشعر والرياضيات، من الأمور التي تشغل الشباب. لقد كانت أعمار نصف مجموع الثوار المشهورين الذين درسهم ريجاي Rejai (1979) أقل من 35 سنة عندما بدؤوا يشغلون أنفسهم بعملية تغيير التاريخ، كما كان قرابة 80٪ منهم أقل من سن الخامسة والأربعين. لقد كان توماس جفرسن في الثالثة والثلاثين عام 1776، وكان فيدل كاسترو في الثانية والثلاثين عام 1959. لكن حوالي 13٪ فقط من قادة العالم وصلوا إلى السلطة قبل سن الأربعين (Blondel, 1980).

والقادة الوحيدون الذين يقتربون من منافسة الثوار في شبابهم هم المحاربون المشهورون في عينة كوكس، إذ إن حوالي 8٪ منهم فقط عاشوا حتى بلغوا سن الثمانين، وحوالي 18٪ منهم ماتوا قبل سن الخمسين. ولكن حتى هؤلاء المحاربين كان متوسط العمر الخاص بهم أطول بما مقداره 11 سنة من متوسط العمر لدى الثوار.

لقد أشار ليمان إلى أن الثوريين الدينيين العظماء الذين قاموا بتأسيس الديانات والمذاهب والجماعات الدينية يميلون إلى أن يبدؤوا حركاتهم والترويج لها وهم في ثلاثينات أعمارهم، بينما يميل زعماء المنظمات الدينية الراسخة، إلى أن يكونوا من «الشيوخ». إن 97٪ من الباباوات كانوا في الخمسين من أعمارهم، أو أكبر من ذلك، عندما تسلموا مقاليد مناصبهم. وكانت أعمار 65٪ منهم تزيد على الخامسة والستين. أما معارض الكنيسة البابوية مارتن لوتر فكان، على العكس من ذلك، في أوائل الثلاثينات من عمره عندما ألصق أفكاره المذهبية الثورية على باب الكنيسة في عام 1517. كذلك كان جون كالفن^(9*) في السابعة والعشرين عندما نشر كتابه «المؤسسة المسيحية» Institution Chrétienne. وبدأ جورج فوكس يبشر بمبادئ الكويكرز^(10*) (الأصحاب) Quakerism في الثالثة والعشرين من عمره، وكان جون ويسلي في الخامسة والثلاثين عندما أسس المنهجية^(11*) (الميثودية) Methodism. وكان جوزيف سميث في الخامسة والعشرين عندما نشر «كتاب المورمون»^(12*) Book of Mormon وكان محمد (صلى الله عليه وسلم) في الأربعين عندما بدأ يبلغ رسالته النبوية. وبدأ بوذا تعاليمه في الخامسة والثلاثين، وكان المسيح (عليه السلام) مازال في ثلاثينات حياته عندما تم تعذيبه. إن لدينا هنا أمثلة على تحويل الكارزما إلى طقوس، وهذا الأمر الذي ناقشه ماكس فيبر، (Eisenstadt, 1968). فالقادة الكارزميون الشباب يؤسسون عقائد جديدة، ثم يخلفهم شيوخ يضعون التقاليد الروتينية للديانة في شكل منظمة رسمية راسخة، ويحلون الطقوس الناضجة المنظمة والتعاليم الثابتة محل الوحي الملهم. فقد كان عُمرُ برغمُ ينغ Brigham Young ضعف عمر سميث عندما تولى إمرة كنيسة المورمون، وكان قادة هذه الكنيسة التاليين أكبر سناً حتى من ذلك. لقد عبر غرانفيل ستانلي هول عن ذلك بقوله في كتاب «التقدم في السن: النصف الأخير من العمر»: Senescence:

The Last Hall of Life (1922) «جاء الشباب بالديانات العظمى وجعلها الشيوخ تسود» (ص 420).

إن هذه العملية يمكن مشاهدتها في عدد من المجالات السياسية كما أوضح ليتمان بشكل كبير. فأعضاء مجلس النواب ومجلس الشيوخ في الولايات المتحدة غدوا أكبر سناً، شيئاً فشيئاً، عبر الزمن. وقل مثل ذلك عن زعماء المجلس والوزراء وقضاة المحكمة العليا والسفراء وقادة الجيش. إن الفروق العمرية ليست صغيرة، فهي تتراوح ما بين 10 إلى 20 سنة. والأمر الواضح أن القيادة الكارزمية التي قدمت القوة الدافعة للثورة الأمريكية تحولت بالترجيح إلى روتين بحيث أصبح قادة المؤسسات الفدرالية هم حراس الوضع الراهن، بدلا من أن يكونوا دعاة لمزيد من التدابير الثورية. وفي الاتحاد السوفيتي، الذي لم يكمل عمره القرن، كان متوسط عمر أعضاء المكتب السياسي (اللجنة التنفيذية للحزب الشيوعي الحالي) هو أعلى إلى حد كبير من العمر الذي كان عليه لينين عندما أسس الدولة الشيوعية. على أن هناك ميلا كبيرا لأن ينعكس هذا الاتجاه العام، عندما تواجه الأمة اضطرابا سياسيا كبيرا أو تتعرض للتهديد. ففي مثل هذه الأوقات، يتقدم القادة الأصغر سنا مرة أخرى إلى الأمام.

والسؤال الجدير بالبحث هو ما إذا كانت هناك أية علاقة بين العمر والنجاح السياسي والقوة أو النفوذ. لقد حذر مكياقلي من أن إلهة الحظ المتقلبة «عاشقة للشباب لأنهم أقل حذرا، وأكثر عنفا، ويصدرون لها الأوامر بجرأة أشد». إن البحوث الموجودة حول علاقة العمر بالنجاح السياسي هي بحوث قليلة بدرجة تبعث على الدهشة. وقد قدم ليتمان رسومات بيانية وجداول عن القادة مماثلة في شكلها العام للرسومات والجداول الخاصة بالمبدعين، لكن النتائج ليست متشابهة تماما، فرسومه البيانية الخاصة بالأعمار التي يمكن أن تزداد فيها بدرجة كبيرة احتمالات قيام الجنرالات بقيادة الجيوش إلى المعركة-مثلا-هي رسوم بيانية لا معنى لها. وذلك لأن ليتمان وضع القادة المنتصرين والمهزومين معا دون تمييز. إن تحديد العمر الذي يأخذ فيه أحد الأشخاص على عاتقه القيام بدور قيادي معين هو شيء، وإظهار أن عمرا معينا يرتبط بأقصى درجات النجاح هو شيء آخر. وأكثر ما اقترب ليتمان من الصواب في فهمه لدور العمر في اكتساب القوة

أو النفوذ، كان في تحليله لانتخابات الرئاسة الأمريكية. فمرشحو الرئاسة الفائزون عادة ما يكونون في أواخر الخمسينات من حياتهم، بينما يغلب أن يكون خصومهم الفاشلون إما أصغر أو أكبر منهم سنا، مع نزعة واضحة بشكل خاص لدى من يخسرون الانتخابات لأن يكونوا ممن بلغوا العقد التاسع من أعمارهم. والعمر المثالي لهؤلاء الذين يكسبون انتخابات الرئاسة يبدو أنه يقع فيما بين الخامسة والخمسين والستين. وفي حقيقة الأمر، على كل حال، فإن معظم المرشحين الخاسرين يقعون أيضا في هذا المدى العمري، ولو أن نسبتهم المثوية هي أقل من النسبة الخاصة بالفائزين، ويميل مرشحو الرئاسة، أيا كانت درجة نجاحهم، إلى أن يكونوا في الخمسينات المتأخرة من حياتهم. كذلك لا بد أن نعترف بأن النجاح الانتخابي لا يعادل بالضرورة القدرة القيادية. فالرئيس قد ينجح في الانتخابات نجاحا ساحقا، ليحصل في النهاية على تقدير متدن بصفته قائدا.

لقد قمت، من أجل فهم العلاقة بين العمر والقيادة، بفحص 25 ملكا تولى العرش بالوراثة في عصر الملكية المطلقة (Simonton, 1984 a). وكان لهذا الاختيار للأفراد الممثلين، من مؤسسة سياسية بائدة، ومن حقبة عتيقة، مبررات منطقيات: أولهما أن تقدير دالة العمر يتطلب النظر في سير عملية سياسية طويلة، ولا يوجد أي منصب سياسي آخر يدوم صاحبه فيه، كما يدوم في الملكيات الوراثية. وثانيهما أن الملوك المطلقين يمتلكون قوة أكبر من تلك التي يمتلكها رؤساء الوزارات، أو رؤساء الجمهوريات، الذين يخضعون للدستور. فإن كنا نريد أن نحدد كيفية ارتباط العمر بالإنجاز السياسي فليس لدينا أفضل من القيام بالتمعن في حال الحكام الذين كانت إرادتهم الشخصية هي القانون الفعلي. ففي مثل الحالات الاختبارية الخاصة هذه، ترتبط حالات الازدهار والانحدار في المصائر السياسية لأمة ما، بشكل وثيق، بالتطورات التي يمر بها زعيم الدولة.

لقد أخذت عينة تتكون من 25 من الملوك الذين دام حكمهم المطلق أطول من غيرهم من الملكيات الوراثية الأوروبية: من العصور الوسطى حتى الحقبة النابليونية، وضمت هذه المجموعة إضافة إلى لويس الرابع عشر^(13*) شخصيات مثل فردريك العظيم^(14*) من بروسيا، وسليمان العظيم^(15*) من الإمبراطورية العثمانية، والإمبراطور تشارلز الخامس^(16*) في أسبانيا

إقطاعيات هابسبورج، وإيفان الرهيب^(17*)، وبطرس الأكبر^(18*) من روسيا. كما اشتملت العينة على ثلاث ملكات: اليزابيث الأولى^(19*) من إنجلترا، وماريا تيريز^(20*) من النمسا، ومرجريت^(21*) ملكة اسكندنافيا. وقد حكم كل ملك من هؤلاء الملوك 36 سنة أو أكثر من ذلك وبلغ متوسط فترة الحكم لهذه العينة 43 سنة.

وقد قمت بتقسيم كل عهد إلى فترات طول كل منها خمس سنوات مستخدما التصميم الذي استخدمته في دراستي عن مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية. وقد وفرت وحدات الزمن هذه الأساس المناسب لجدولة عدد كبير من القياسات الخاصة بالمنجزات والنكسات السياسية، كالنصر العسكري أو الهزيمة، والاستقرار أو النزاع الداخلي. كذلك استخدمت عددا كبيرا من المتغيرات من أجل ضبط كل آثار الجوانب المنهجية المصطنعة الممكنة. وقد أشارت حصيلة استخدام أسلوب تحليل اتجاه العمر متعدد المتغيرات Multivariate Age Trend Analysis إلى أن عمر الحاكم له أثره الجدير بالاعتبار على حالة الأمة. فمع تقدم الملك المنفرد بالسلطة في العمر، يقل احتمال أن تقوم الأمة بغزو قطر آخر، أو أن تحصل على مكاسب إقليمية إذا قامت بالغزو. كما يقل احتمال أن تحرز جيوشها الانتصارات في ميادين المعارك، خاصة إذا كان الجيش تحت الإمرة المباشرة للملك. أما على المستوى الدبلوماسي، فإن تقدم العمر يعني انخفاضا في عدد المعاهدات التي يتم التفاوض حولها بنجاح. وفي المجال الداخلي تصبح الاضطرابات بين الجماهير وكذلك بين أعضاء الأسرة الحاكمة نفسها أكثر تكرارا، خاصة في سنوات الحاكم الأخيرة.

إضافة إلى هذه الدالات المستقيمة الخاصة بالعمر، تظهر علاقات أخرى منحنية كذلك، وتشير كل هذه العلاقات إلى وجود عمر معين لندرة القوة، مشابه لعمر الذروة الإنتاجية الذي وجدناه لدى المبدعين المشهورين. ففي الشؤون الحربية، تقل احتمالات هزيمة الملوك في ميدان المعارك إلى أقصى درجة عند حوالي عمر الثانية والأربعين. وعند هذا العمر المثالي (إحصائيا) يقل احتمال أن يفقد الملك مقاطعة من مقاطعات بلاده لصالح الأقطار المجاورة سواء من خلال المفاوضات أو من خلال القوة العسكرية. وبالنظر إلى الأمور في مجملها، فإن النتائج تبين أن رفاهية الأمة تعتمد

العمر والإنجاز

على عمر حاكمها . فيما أن تتدهور حالة الأمة مع تقدم ملكها في العمر، أو أن تعقب الصعود إلى ذروة القوة حالة من الأفلو السريع . وليس من بين هذه القياسات ما يظهر أن الأمور السياسية تتحسن بشكل متسق، مادام الحاكم يتقدم في العمر .

نحن لا نستطيع بطبيعة الحال أن نندفع نحو تعميم هذه النتائج على القادة السياسيين في العالم المعاصر . ومع ذلك، فإن هذه النتائج لها دلالاتها، خاصة لأن عمر الذروة الخاص بالنجاح السياسي شديد القرب من الازدهار عند سن الأربعين الذي يحدث في حالة معظم النشاطات الإبداعية . والإبداع قد لا يقل أهمية في إنجاز القائد المشهور عن أهميته للمبدع المشهور-هذا إذا كنا نعني بالإبداع نوعا معيناً من الخيال المرن . ومن ثم فإن علاقة العمر بنجاح القادة قد تكون مهمة مثلما هي مهمة لنجاح المبدعين .

تفسيرات جوهرية

على أن الضعف الأساسي في جهد ليتمان الإمبريقي حول العمر والإنجاز يكمن عندي في ضآلة النقاش النظري لديه . كذلك فإن معظم البحوث التالية له كانت معنية بدحض نتائج ليتمان الإمبريقيّة، أكثر من اهتمامها بإحداث تقدم في فهمنا النظري للظاهرة . ولهذا فإن عرضي للتفسيرات الممكنة لا يدعي أنه يحسم القضية . لكن الأسباب الكامنة خلف منحني العمر هي-في معظمها- إما قيود خارجية-أي مؤثرات من الخارج تؤثر مباشرة على سلوك المبدع-أو عمليات تطويرية داخلية .

القيود الخارجية

إن الأسباب الخارجية التي تقف وراء تذبذب الإبداع أسباب عديدة، اجتذب اثنان منها بحثوا إمبريقيّة كثيرة مباشرة . وقد اقترح ليتمان أن أحد الاحتمالات الواضحة هو أن منحني العمر يتوازي مع المسار الطولي للقوة الجسمانية . فمن المؤكد أن الحيوية العقلية تحتاج لدرجة معينة من الصحة البيولوجية . وعلى سبيل المثال، فإن إنتاجية بيتهوفن في الفترة الثالثة النهائية من حياته، قد أعاقها اعتلالاته الجسدية المختلفة التي لم يكن أقلها صممه المتعاضم مع مر الأيام . ولكن رغم المعقولة الكبيرة لهذا الاقتراح، فإنه لا

يستطيع أن يقدم لنا التفسير الكافي. ففي المقام الأول، قد تظهر ذروة الصحة الجسمية في وقت أبكر من أن تفسر ذروة النشاط العقلي. وقد وجد ليمان أن أنجح الرياضيين، محطمي الأرقام القياسية، واللاعبين المحترفين في الفرق الرياضية، وأبطال الرياضة-يميلون إلى أن تكون أعمارهم في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات. فإذا أخذنا نجاحهم كمؤشر لعمر الذروة في القوة البدنية، فإن هذا النجاح يحدث قبل عقد كامل من الازدهار الإبداعي الذي يحدث عند سن الأربعين. لقد قدرت دراستي للمؤلفين الموسيقيين العشرة أثر المرض الجسيمي على الناتج الإبداعي، لكنها لم تجد أي دليل على سيطرة الجسم على العقل (Simonton, 1977 a). فرغم أن صحة المؤلفين الموسيقيين مالت إلى التدهور مع تقدم السن، ورغم أن هذا التدهور كانت له آثار سلبية على معدل التأليف، فإن منحنى العمر ظل ثابتا، حتى بعد التحكم الإحصائي في هذا العامل الخارجي. ولقد يجعل افتقاد اللياقة البيولوجية التدهور الأخير أسرع مما لو ظلت الصحة جيدة، لكن التدهور حادث بصرف النظر عن الصحة.

لقد طرح مبدأ الفائزة المتراكمة، الذي عرضناه في الفصل السابق، أيضا، كتفسير ممكن (Allison and Stewart, 1974; Cole, 1979) فالمكافآت، ومظاهر التكريم والحفاوة، وغير ذلك من الأحداث الإيجابية قد تدعم سلوكيات معينة ترتبط بالنجاح الباهر، بينما قد يطمس افتقاد مثل هذه المكافآت الاجتماعية مثل هذا السلوك، من خلال تخييب آمال المبدع أو القائد الطموح وتثبيط همته. ولكن مع ما لهذه الحجة من معقولية ظاهرة، فإن الحجة المناقضة لها معقولة أيضا، فالاعتراف الاجتماعي والشهرة قد يكونان هدفين أكثر من كونهما داعمين للسلوك. فقد يكافح المبدع من أجل الفوز بجائزة نوبل، مثلا، وما أن يتم الوصول لهذا الهدف، حتى يضعف الدافع الذي دفع به نحو القمة ضعفا كبيرا. كذلك، فإن الشهرة والحظ السعيد غالبا ما يجلبان مسؤوليات ومطالب خارجية متزايدة تستهلك بدورها مقادير أكبر من وقت المبدع، بحيث ينخفض الناتج العقلي له (Roe, 1972). وإذن تكون المكافآت الاجتماعية حقيقية يختلط فيها التشجيع وتثبيط الهمم. لقد لاحظت عمليا تأثير المدعمات الاجتماعية على الإنتاجية الإبداعية،

ولم أجد تأثيرا يذكر. ففي الدراسة التي أجريتها على المؤلفين الموسيقيين العشرة، لم يكن لمظاهر التكريم والاحتراف أي تأثير على الناتج المؤلف. لكنني لاحظت توزعا يثير الاهتمام للمكافآت الاجتماعية مع التقدم في السن، فهي تتوزع على شكل منحى يأخذ شكل الحرف J. أي أن معظم عمليات التكريم هذه تأتي إما مبكرة جدا في السيرة المهنية، أو متأخرة جدا قرب نهاية هذه السيرة، وتحظى الفترة الأخيرة بأكبر قدر من الشهرة والمجد. والمكافآت المبكرة تعطى لمن أظهروا إنتاجية مبكرة، بينما تعطى المكافآت المتأخرة لمن أكملوا حياة مليئة بالإنتاج الإبداعي، ومما تجدر ملاحظته أن هذا المنحى يكاد يتطابق ومنحى العلاقة بين الشهرة وطول العمر. وكما لاحظنا في الفصل الخامس، فإن معظم مشاهير المبدعين والقادة يميلون إما إلى أن يعيشوا حياة مأساوية في قصرها، أو حياة طويلة جدا (انظر الشكل رقم 3). والمنتجون إلى المجموعة الأولى يموتون في منتصف فترة الذروة الأولى من المكافآت الاجتماعية، بينما يموت المنتجون إلى المجموعة الثانية خلال فترة الذروة الثانية. وفي الحالتين فإنهم يتركون العالم وهم عند قمة اعتراف معاصريهم بهم، وهو اتفاق في الرأي قد لا تتساه الأجيال التالية لهم. أما الأفراد الذين يموتون في منتصف العمر فقد يعانون في مقابل ذلك من انخفاض في التقدير الرسمي الذي يتلقونه من معاصريهم، مما قد يؤثر سلبيا على أحكام الأجيال التالية لهم. ويتربط على كل ما سبق أن المكافآت الاجتماعية المعاصرة قد تؤثر على التقدير الذي تمنحه الأجيال التالية لفرد معين تأثيرا كبيرا.

ومن التفسيرات الممكنة لمنحى العمر تفسير بوسعنا أن نسقطه من حسابنا، مؤداه أن أي اكتمال أو تضائل في الإنتاجية أو التأثير عبر تقدم السن لا يمكن عزوهما بشكل معقول إلى الزيادة أو النقص في الذكاء. فرغم أن الذكاء أحد العوامل الفعالة في النجاح التاريخي للفرد حقا، إلا أن التذبذبات في ذكاء الفرد مع تقدمه في السن لا تتخفف بشكل سريع وبالدرجة التي تكفي لتفسير التغيرات التي تحدث مع التقدم في السن في الإسهامات الثقافية أو السياسية. ففيما عدا ما يحدث في حالات الخرف الواضحة، فإن الهبوط في ريادة العبقرية الفكرية إلى موضع الشخص العادي في قدراته أمر لم نسمع به من قبل، كذلك فإن الاتجاه الكلي

لنموذج الاحتمالية الثابتة للنجاح يتعارض والافتراض الخاص بالاضمحلال العقلي. وبما أن الناتج الإبداعي الناشئ في السنوات المتأخرة له نفس فرص النجاح التاريخي التي يتمتع بها الناتج الذي أنتج خلال عمر الذروة الإنتاجية المقترح، فإن الانخفاض العقلي لا فائدة منه لتفسير المنحنى المذكور. لقد أخطأ من قال، في مسرحية «جعجة بلا طحن» (التي كتبها شكسبير وهو في الرابعة والثلاثين): «عندما تدخل الشيخوخة من الباب يخرج العقل من النافذة».

المؤثرات الداخلية

يشير المقدار الأكبر من البحوث الإمبيريقية إلى أن منحنى العمر الخاص بالإنتاجية الإبداعية، لا يتأثر بالأحداث الخارجية (Blackburn, Behymer, and Hall, 1978; Simonton 1978 a). كما تفسر دالة العمر المنحنية وبشكل ثابت قدرا أكبر من التباين في الناتج الشخصي، أكثر من أي عامل خارجي آخر. وهكذا، فإننا يجب أن نقبل الإمكانية القائلة إن قوة داخلية معينة، شيئا يلزم العملية الإبداعية، هو ما يفسر الاتجاهات التطورية الملاحظة. وقد اقترح بيرد (1874) نظرية كهذه فعلا، وترى هذه النظرية أن الإبداع هو دالة لمتغيرين أساسيين هما: الحماس Enthusiasm والخبرة Experience. فالحماس يزود المبدع بالكثير من الطاقة الدافعة لمواصلة الجهد. لكن الحماس وحده لن ينتج عنه أي شيء أكثر من العمل الأصيل، أما الخبرة فهي التي تمنح المبدع القدرة على تمييز الغث من السمين من الأفكار، كما تساعده على صياغة الأفكار الأصيلة بكفاءة عالية. لكن الخبرة دون حماس تؤدي إلى العمل الروتيني المتكرر. أما الإبداع الحقيقي فيتطلب القدر الكافي من الحماس والخبرة معا. غير أن نموذج بيرد هذا يرى أن هذين العاملين يكشفان عن توزيعات متعارضة مع تقدم السن، فالحماس يميل إلى أن يبلغ ذروته في وقت أبكر من الحياة، ثم يذبل بعد ذلك بشكل مطرد، بينما تتزايد الخبرة بالتدريج مع تقدم السن. ويرى بيرد أن التوازن المناسب بين هاتين القوتين لا يحصل إلا فيما بين الثامنة والثلاثين والأربعين. بحيث يكون ناتج المبدع قبل فترة الذروة هذه أصيلا بدرجة كبيرة أما بعد ذلك فيكون رتيبا وهكذا فإن الإزدهار الذي يأتي مع سن الأربعين هو نتيجة

مرتبة على هذا التجاور المتوازن الفريد ما بين بهجة الشباب، وحصافة النضج.

يتسم نموذج بيرد رغم بساطته ببعض القوة التفسيرية، فهو يفسر على سبيل المثال، لماذا يصل الإبداع إلى ذروته في أعمار مختلفة في الفروع المعرفية المختلفة إذا افترضنا أن بعض أنماط النواتج الإبداعية تتطلب حماسا أكبر، وأن بعضها الآخر يتطلب خبرة أكثر. ولنأخذ مثلا ذلك التعارض العمري الراسخ ما بين الأدب الشعري والأدب النثري. إن الشعر يبدو أنه يتطلب حماسا أكثر، بينما تتطلب الروايات خبرة أكثر. ومن ثم يصل الشعراء إلى الذروة قبل الروائيين وتتطلب النشاطات البحثية في الأمور الثقافية نسبة أعلى من الخبرة، مما تتطلبه من الحماس، وهذا يفسر غياب الانخفاض في نشاطات مثل التأريخ مع التقدم في السن. وإذا كان الإبداع الفني يميل، بشكل عام، إلى أن يصل إلى ذروته في وقت سابق على الإبداع العلمي، فإن الدرجات النسبية المختلفة من الحماس والخبرة، داخل هذين النشاطين، قد تقدم لنا السبب الخفي الذي يقف وراء ذلك.

وقد تنطبق هذه الأفكار على القيادة أيضا. فالحماس قد يكون هو الشرط الأول المسبق لأن يصبح المرء ثوريا، بينما قد يعتمد نجاح المرء كسياسي في نظام مستقر تماما على الخبرة. كذلك قد يفسر التعارض العمري ما بين مؤسسي العقائد الدينية وبين المحافظين والمدافعين عن المؤسسات الدينية الراسخة، على أنه تقابل ما بين الوجد الديني وبين الخبرة أو المعرفة التنظيمية الواسعة. وإذا كانت القيادة تميل إلى أن تبلغ ذروتها في عمر متأخر عن الإبداع، فإن العلاقات النسبية ما بين الحماس والخبرة قد تكون هي العامل الحاسم. لقد اشتهر بنيامين فرانكلين أولا بصفته عالما ثم بعد ذلك بصفته سياسيا. وكتب دزرائيلي أعظم رواياته قبل أن يصبح رئيسا للوزراء. وهذا يعني، بشكل عام، أن نموذج بيرد المشتمل على عاملين له قدر مدهش من الفائدة التفسيرية على ما يبدو.

وأيا كان نجاح نموذج بيرد في التفسير، فإن دقته التنبؤية غير مرضية. فهذا النموذج نموذج تصوري Conceptual أكثر منه نموذجا رياضيا Mathematical ومن ثم فمن الصعب إخضاعه للاختبار. وقد اقترحت نموذجا رياضيا حول الإنتاجية الإبداعية، يتفادى هذا النقص (Simonton, 1983 a).

ويبدأ هذا النموذج بافتراض بسيط مؤداه أن كل مبدع يبدأ بمقدار معين من القدرة الإبداعية الكامنة يحددها العدد الكلي من الإسهامات التي سيكون المبدع قادراً على إنتاجها في عمر غير مقيد. وتتباين هذه القدرة الإبداعية الكامنة فيما بين المبدعين. (ومن ثم يصبح التوزيع الدقيق الذي يكمن تحت الفروق الفردية توزيعاً لا قيمة له). ويستخدم كل مبدع هذا المخزون من القدرة الكامنة خلال سيرته الإنتاجية عن طريق تحويله إلى إسهامات فعلية. ومع ذلك فإن ترجمة هذه القدرة الإبداعية الكامنة إلى أعمال فعلية إبداعية لا يحدث مرة واحدة. وبدلاً من ذلك فقد افترضنا أن العملية الإبداعية تتكون من خطوتين على الأقل، تشتمل الأولى منهما على تحويل القدرة الممكنة إلى تصورات (أو تخيلات)، أي إلى أفكار خاصة بمشروعات إبداعية فعلية. أما في المرحلة الثانية فيتم تركيب هذه الأفكار وتحويلها إلى إسهامات إبداعية فعلية على الهيئة التي جعلها تعلن على الملأ. والخطوة الأولى يمكن أن تسمى خلق الأفكار Ideation والثانية يمكن أن تسمى تفصيل الأفكار Elaboration. فإذا افترضنا أن المعدل الذي تنتج من خلاله الأفكار يتناسب مع القدرة الكامنة، وأن المعدل الذي يتم فيه تفصيل مثل هذه الأفكار، في شكل منتجات منجزة أو مكتملة، يتناسب مع عدد الأفكار في الأعمال، أمكننا أن نعيد صياغة هذه العملية المشتملة على هاتين الخطوتين، بحيث تتخذ شكل مجموعة من معادلات التفاضل الخطية Linear Differential Equations تصف التحويلات المعرفية عبر الزمن.

إن حل معادلات التفاضل هذه، يعطينا معادلة جديدة، تنتبأ بالكيفية التي تختلف من خلالها الإنتاجية مع اختلاف العمر العلمي أو السيرة العملية للمبدع.

$$P(t) = C (e^{-at} - e^{-bt})$$

والنتيجة هي:

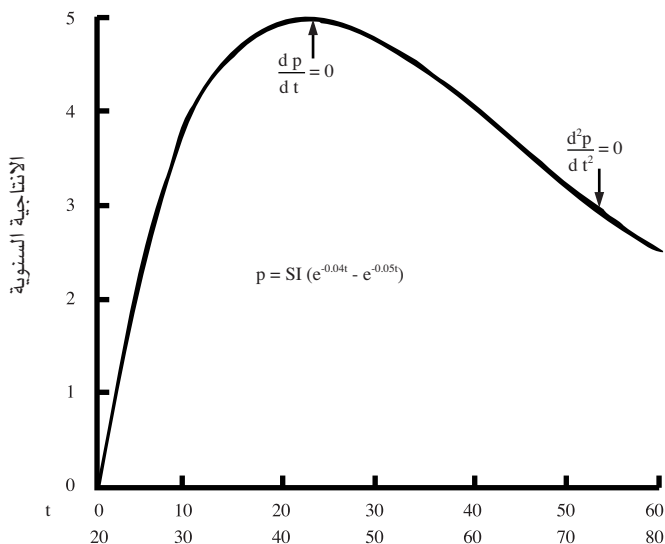
حيث P هي عدد الإسهامات التي قدمت في السنة t ، وحيث يتم حساب t منذ بداية السيرة العملية للمبدع، أما e فهي الثابت الأسّي Exponential Constant الذي مقداره 2,718. وإضافة إلى ذلك، فإن a تشير إلى معدل إنتاج الأفكار، و b تحدد معدل التفصيل الذي حدث في هذه الأفكار وحيث a أصغر من b بينما C تسمح بوضع الفروق في مستويات الإنتاجية الإبداعية في الاعتبار. وبينما يفترض أن معدل إنتاج الأفكار « a » s ومعدل التفصيل

العمر والإنتاج

الخاص بها «b» س، هما من الخصائص المميزة للإبداع في فرع معين من فروع المعرفة، فإن C هي، بدرجة أكبر، دالة للفروق الفردية في القدرة الممكنة الأولى. وهكذا، فإن القيم الدقيقة لهذه الثوابت الثلاثة ستختلف من فرع معرفي إلى فرع معرفي آخر (في حالة a، b) ومن شخص إلى آخر (في حالة C). على كل حال فإن القيم النموذجية هنا هي:

$$(Simonton, 1983a) \quad 61 = c \quad 05 = b \quad 04 = a$$

أما الرسم البياني الخاص بالعلاقة الموجودة أعلاه، والمتعلقة بهذه القيم فيعرضه لنا الشكل رقم (4).



(4) شكل

ويوضح العلاقة بين العمر والإنتاجية الإبداعية وفقاً لنموذج يتكون من خطوتين إبداعيتين (نقلا عن سايمنتن 1983a)

تكاد هذه الدالة أن تتنبأ بشكل دقيق بالمسار الملاحظ للإنتاجية الإبداعية عبر العمر، فالارتباط بين القيم المتنبأ بها والقيم الملاحظة يقع عند قيم إلى 0,90 العليا (Simonton, 1983 a). ومن مزايا هذا النموذج أيضاً أنه يستوعب منحنيات العمر المختلفة الخاصة بالأنظمة المعرفية المختلفة. ففي

بعض المجالات يكون المعدل الذي يمكن من خلاله تركيب الفكرة الإبداعية، في شكل ناتج مكتمل-أي معدل التفصيل (b) معدلا بطيئا جدا. ففي مجال التأريخ، مثلا، قد تكون الفترة الفاصلة بين التصور والنشر كبيرة جدا. فقد استغرق غبن أكثر من اثنتي عشرة سنة، كي يكتب «اضمحلال الإمبراطورية الرومانية وسقوطها». وعندما يتم تعديل الحد المناسب في المعادلة السابقة من أجل وضع هذه الثغرة الزمنية في الاعتبار، وهي الثغرة الزمنية الخاصة بالخطوة الثانية، فإن النموذج يتبأ بمنحنى عمري شديد الاستواء، في^(22*) مجال النشاط التاريخي في السنوات الأخيرة من عمر المؤرخ، مع حد أدنى من الانخفاض في هذا النشاط. أما بالنسبة للشعر، فعلى العكس من ذلك، فإن الفترة الفاصلة بين الفكرة وتوصيلها هي فترة قصيرة، ومن ثم يتنبأ النموذج هنا، بانخفاض سريع في التأليف الشعري في سنوات العمر الأخيرة. يمكن لهذا النموذج التعامل أيضا مع العمر الخاص بموضع الذروة الإبداعية. والحد الأساسي هنا هو معدل خلق الأفكار (a)، الذي يرتبط بالخطوة الأولى في النموذج. ففي حالات مثل الشعر أو الرياضيات، حيث قد يكون معدل الإلهام مرتفعا تماما، يمكن التنبؤ بوجود الذروة في موضع أبكر من موضعها في مجالات مثل الجيولوجيا (علم طبقات الأرض) أو البيولوجيا (علم الأحياء). وحيث أن معدل خلق الأفكار هذا يمثل أيضا السرعة التي يتم بها استهلاك الطاقة الإبداعية الكامنة؛ وحيث أن استهلاك هذه الطاقة يأخذ نفس الشكل الذي تأخذه عملية التناقص الأسّي Exponential Decay التلقائي التدريجي الذي يحدث للمواد المشعة، فإننا نستطيع أن نتحدث، بشكل له معناه، هنا عن العمر النصفّي^(23*) للفروع المعرفية المختلفة. والعمر النصفّي هو مقدار الزمن الذي يستغرقه مبدع ليحول 50٪ من طاقته الإبداعية الكامنة إلى أعمال في طور الإنتاج وأخرى مكتملة. وقد تبين من خلال حساباتي الخاصة أن العمر النصفّي للنشاطات الفنية، على سبيل المثال هو 13,9 سنة، وللنشاطات البحثية في المجالات الثقافية 34,6 سنة. وهذا يعني أن نصف الطاقة الإبداعية الكامنة الكلية للفنان سيكون قد استهلك بعد 14 سنة من بدء سيرته الإبداعية. فإذا بدأت السيرة العملية عند سن الخامسة والعشرين، فإن علامة منتصف الطريق، ستكون عند سن التاسعة والثلاثين. أما الباحث فسوف يصل إلى نقطة

المنتصف من سيرته العملية، بعد 35 سنة، أي عند عمر الستين إذا كانت بدايته عند سن الخامسة والعشرين.

كذلك يعني هذا النموذج أن الطاقة الإبداعية الكامنة لا تنضب تماما، فالإبداع، كالنشاط الإشعاعي، يقترب من الصفر، لكنه لا يصل إليه. ومع أن هذا النموذج الرياضي يقول إن هذا الانخفاض في الإنتاجية هو أمر من صلب العملية الإبداعية، إلا أنه يرى أيضا أن الطاقة الإبداعية قد لا تختفي أبدا. والحقيقة أن هذا النموذج يشير ضمنا إلى أنه حتى عندما تقع فترة الذروة الإنتاجية نحو سن الأربعين، كما يتبين من الشكل رقم (4) فإن المبدعين في سبعينات حياتهم سيكونون أغرز إنتاجا عما كانوا عليه في العشرينات منها. كذلك حتى المبدع الذي بلغ الثمانين من عمره ستظل لديه نسبة 26% من الطاقة الإبداعية الأولى القابلة للاستغلال. ومع أن هذا النموذج يفترض أن الطاقة الإبداعية لا يمكن تجديدها، إلا أنه يرى مع ذلك، أن معظم المبدعين يموتون، وقد حبس داخل رؤوسهم ما يتراوح بين ربع تلك الطاقة وثلاثها. إن القدرة البيولوجية على البقاء، وليس المقدرة العقلية، هي التي تضع القيد الأكبر على ناتج الحياة الإجمالي.

وهناك ميزة أخرى في هذا النموذج تتعلق بالإنتاجية الإبداعية عبر المبدعين، وليس داخل السيرة المهنية لكل مبدع. لننتذكر أن الفروق في الطاقة الإبداعية الكامنة بين الأفراد تنعكس في الثابت C. فالشخص ذو الطاقة المرتفعة سيكون مقدار C لديه في المعادلة الخاصة به كبيرا. كذلك فإن الشخص الذي يوجد لديه قدر ضئيل من هذه الطاقة سيكون مقدار ما لديه من C ضئيلا أيضا. فإذا استخدمت المعادلة من أجل تحديد التوزيع الإجمالي للإنتاجية، كدالة للعمر بالنسبة لكل مبدع، فإن المبدعين أصحاب الطاقة الإبداعية المرتفعة أصلا، يمكن التنبؤ بأنهم سيبدوون الإنتاجية أبكر من سواهم. وأنهم سينتجون بمعدلات أعلى سنويا، وأنهم سينهون العملية الإنتاجية في وقت متأخر من حياتهم إلى حد كبير، وأنهم سيكون لديهم ناتج أكبر على مدى حياتهم. وهذا يعني أنه إذا كان هذا النموذج الرياضي معقولا تماما، فإن الارتباط الملاحظ (الذي وصفناه في الفصل السابق) ما بين متغيرات النضج العقلي المبكر، ومعدل الإنتاجية، وطول العمر، وحصيلة الإسهامات النهائية، يصبح لازمة رياضية. بدلا من كونه

مجرد صدفة مشاهدة.

ما تزال المعالجتان النظريتان الوحيدتان للعلاقة بين العمر والإنتاجية هما نموذج العاملين الذي اقترحه بيرد ونموذج الخطوتين الذي وضعته أنا. وكلا النموذجين ينبغي النظر إليه على أنه نموذج مؤقت أو غير نهائي، لكن مظاهر النجاح التفسيرية والتنبؤية الخاصة بهما تشير ضمنا إلى أن العمليات الداخلية تتحمل معظم المسؤولية في إنتاج منحنى العمر. وهذا لا يعطي نتائج ليमान حول شكل المنحنى وعمر الذروة الإنتاجية دعما عمليا فقط، بل يزود عمله ببعض الأسس النظرية أيضا. ويبدو لنا أن الإنتاجية، خلال السيرة العملية، تتذبذب بشكل يمكن التنبؤ به، وذلك لأن هذه الإنتاجية تعتمد أكثر على متطلبات العملية الإبداعية وشروطها الأساسية أكثر من اعتمادها على القيود وعوامل الضغط الخارجية.

الحواشي

- (1*) أي التذبيذبات التي تحدث عبر مراحل العمر المختلفة لدى المبدع. (المترجم).
- (2*) أي التي تم إعطاء درجات وتقديرات معينة لها بواسطة الباحث أو بواسطة محكمين آخرين (المترجم).
- (3*) ليس من الواضح تماما ما إذا كان المؤلف يؤمن فعلا بنتائج إحصاءاته التي تقول أن بيتهوفن كان مخطئا باعتبار سمفونيتيه الثالثة والتاسعة أعظم من سوناتا «ضوء القمر» ومقطوعة «إليزا» لكن هذا ما يستدل من الفقرة. فإن صدق هذا الاستدلال فإنه يثير الشك العميق في قيمة هذا المنهج الدراسي كله! (المراجع).
- (4*) الكتاتنة: قصة تشدها المجموعة على أنغام الموسيقى في غير تمثيل. (المترجم).
- (5*) الموشحة الدينية: قطعة موسيقية ذات موضوع ديني. (المترجم).
- (6*) الصحيح أن المجموعة التي تنتمي إلى هذه الفترة من حياة بليك هي تلك المعنونة Poetical Sketches وليست Songs of Innocence التي تنتمي إلى فترة لاحقة. (المراجع).
- (7*) الصحيح أنه عاش 62 عاما فقط، فقد ولد سنة 1772 وتوفى سنة 1834. وهو لم يكتب Lyrical Ballads بل شارك في هذا الديوان الذي كتب وردزورث معظم قصائده. وقصيدة «الشيخ الملاح» هي إحدى قصائد هذا الديوان. (المراجع).
- (8*) من الأشياء المعروفة عن الروائي العربي نجيب محفوظ الحائز على جائزة نوبل في الأدب عام 1988 أنه كان يحتفظ في صدر شبابه بمخطوطات لتسع عشرة رواية ينوي كتابتها، وقد أنجزها وزيادة في سنوات عمره التالية ولذلك قد يكون ما يقصده المؤلف هنا هو الأفكار الروائية وليس الروايات الفعلية التي تم إنجازها، كما أن قيمة الأعمال الروائية والشعرية المختلفة عبر العمر، ينبغي أن توضع في الاعتبار أيضا. (المترجم). أما المراجع فيرى أن الجملة الأصلية سيئة الصياغة وأن المقصود هو أن الشاعر يكون قد كتب في فترة العشرينات قدرا يكفي من الشعر لكي يذكر به، بينما لا يكون الروائي قد كتب شيئا ذا بال بعد، وذلك لأن الروايات العظيمة تأتي في العادة في سن متأخرة.
- (9*) مصلح ديتي فرنسي متشائم كان أقرب إلى البروتستانتية مع نزعة قدرية عاش في الفترة من 1509 حتى 1564. (المترجم).
- (10*) مصلح ديني إنجليزي عاش في الفترة من 1624 حتى 1691، كان معارضا لتعاليم الكنيسة الإنجليزية (المترجم).
- (11*) المذهب الديني المسيحي الذي أسسه جون ويسلي (1703-1791) ونشره في إنجلترا في أربعينات القرن الثامن عشر وعارض من خلاله الطقوس التقليدية وسمح فيه لغير رجال الدين بالوعظ في الكنائس والقيام بالخدمات الدينية. (المترجم).
- (12*) المورمون طائفة دينية مسيحية أنشأها جوزيف سميث عام 1830 وقد أباحت تعدد الزوجات فترة ثم حظرته. (المترجم).
- (13*) ملك فرنسا ما بين 1643-1715 م ولقب بملك الشمس نظرا للأمجاد التي حدثت خلال

- (14*) عاش في الفترة من 1712 حتى 1786 وكثرت الإنجازات في عصره. كان رجل حرب وسلم وفكر أيضا (المترجم).
- (15*) حكم الإمبراطورية العثمانية في الفترة من 1520-1566 وقام بفتوحات كثيرة في أوروبا وأفريقيا (المترجم). واسمه عند العرب هو سليمان القانوني (المراجع).
- (16*) حكم في الفترة من 1517-1555 وامتدت إمبراطوريته إلى أمريكا الجنوبية والمكسيك والمشرق (المترجم).
- (17*) حكم في الفترة من 1544-1584 ورغم عنفه ازدهرت الدولة والفنون في عصره (المترجم).
- (18*) قيصر روسيا في الفترة من 1689-1725 رجل حرب وبناء، بني مدينة القديس بطرس (المترجم).
- (19*) ملكة إنجلترا في الفترة من 1558-1603 حققت لإنجلترا مكانة كبيرة في أوروبا في عهدها (المترجم).
- (20*) إمبراطورة النمسا في الفترة من 1740-1780 حدثت خلال حكمها حرب الوراثة النمساوية (المترجم).
- (21*) ملكة الدانمارك والنرويج والسويد فيما بين عامي 1353-1412 أطاحت عام 1389 بالملك السويدي ألبرت وكونت وحدة بين الدول الإسكندنافية وتركزت السلطة في يدها أيضا خلال تولي ابنها إريك السادس الحكم فيما بين عامي 1389-1429 (المترجم).
- (22*) بمعنى أنه يكون منحنى مستمرا على وتيرة واحدة لا تحدث فيها عمليات ارتفاع أو انخفاض كبيرة. (المترجم).
- (23*) العمر النصفى: الزمن الضروري لتفكك نصف ذرات مادة ذات نشاط إشعاعي. (المترجم).

الاستطبيقا والكارزما

ما الذي يجعل قطعة أدبية أو موسيقية تعرف بأنها من الروائع الفنية؟ ما الذي يمكن القائد من الاستثثار بولاء الجمهور، ومن أن يعرف في التاريخ بوصفه أحد العظماء؟ إن الإجابة على السؤال الأول هي من أمور علم الجمال^(1*)، أما الإجابة على السؤال الثاني فتتعلق بتلك الخاصية الغامضة المسماة «سحر الشخصية» أو «الكارزما» Charisma^(2*). والأحكام الاستطبيقية والكارزما يشتركان في خاصية واحدة وهي أن كلا منهما يقوم على إحساس ذاتي عميق، فكلاهما يعتمد على قدرة العبقرى على الاستثارة المباشرة للانفعالات. وبسبب هذه الخاصية اللاعقلانية، فإن هاتين الظاهرتين لا تدعنان تماما لتطبيق المنهج العلمى، ولذلك فإن نتائج البحوث حول الاستطبيقا والكارزما ذات طابع أولى ومؤقت. وكلا هذين الموضوعين من الحقول الجديدة التى يبحث فيها القياس التاريخى عن مبادئ ناموسية أو عامة.

النتائج الإبداعى

لقد كانت الاستطبيقا دائما واحدة من أكثر الموضوعات مراوغة فى مجال العلوم السلوكية. ولم

يستكمل كل من الاستطيقا الفلسفية التأملية والنقد الفني بالبحوث الأميميريقية إلا مؤخرا، وظلت التجارب المعملية، حتى. الآن هي السائدة في هذا النوع من البحوث. ويقدم الباحث في التجربة النمطية من هذا القبيل منبهات مصطنعة على مفحوصين متطوعين للتثبت من الأساس الذي يقوم عليه استحسانهم الفني أو عدمه. (انظر على سبيل المثال: 1971، Berlyne). ولهذا الأسلوب مزاياه، خاصة ما يتعلق منه بقوة الاستنتاج السببي الذي لا تقدمه لنا إلا التجارب المعملية فقط.، لكن الاستجابة لمنبهات مفتعلة في «كشك» جامعي بعيدة كل البعد بطبيعة الحال عن تذوق الأشياء الاستطيقية الفعلية في معارض الفن أو قاعات الموسيقى أو غرفة القراءة. إن الهدف الهام لأي استطيقا علمية ينبغي أن ينصب على تبين تلك الخصائص التي تجعل سيمفونية بيتهوفن الخامسة أو مسرحية «هاملت» لشكسبير من الروائع الفنية. ويبدو لي أن الطريق الموصل إلى هذا الهدف إنما يتمثل في الفحص المباشر، بأسلوب موضوعي كمي، لروائع الأعمال الفعلية التي أنتجها أعظم مبدعي العالم جماليا، وفي مقارنة الأعمال التي فازت بالخلود بتلك التي لم تترك وراءها أثرا يذكر.

ومثلما نقوم بتقدير الشهرة النسبية للأفراد المبدعين، يمكننا تقدير الشهرة، أو الأثر الاستطريقي المفترض للأعمال الموسيقية، والفنية، والأدبية المختلفة. وتكمن الصعوبة في تقييم خصائص هذه الأعمال التي قد تساهم في نجاحها.

وهذه الصعوبة هي التي دفعت علماء النفس نحو التجريب، مع السيطرة على كل المتغيرات الممكنة، وباستخدام منبهات مصطنعة ومبسطة. لكن الطريقة البديلة لمواجهة هذه المشكلة تتمثل في الاستفادة من الأساليب البحثية الواقعة تحت العنوان الشامل «تحليل المضمون». وما يجعل تحليل المضمون أداة قوية بشكل خاص، هو قابليته، من خلال تطبيقات معينة، للتناول من خلال أجهزة الحاسوب.

فقد صمم العديد من مجموعات برامج الحاسوب الجاهزة من أجل تحليل محتوى الرسائل Messages. ورغم أن معظم هذه البرامج قد أعد كي يستخدم مع نص مكتوب، فإن أشكالا أخرى من الاتصال، خاصة الموسيقى، يمكن تكييفها بحيث تتناسب مع مثل هذا النوع من التحليل. والتحليل

باستخدام الحاسوب يجعل من الممكن القيام بتقدير موضوعي لعدد من الخصائص الاستطيقية المميزة، كلها معا، وبدرجة تامة من المؤثوقية، كما أنه يسمح أيضا بتحليل عد هائل من الأعمال الإبداعية، ومن ثم يسمع بتوسيع كبير للعينة المستخدمة.

ومن التطبيقات الرائعة لتحليل المضمون المحوسب على المسائل الاستطيقية كتاب كولن مارتنديل C. Martindale، التقدم الرومانسي: علم نفس التاريخ الأدبي (1975). فقد اختبر مارتنديل بعض التصورات النظرية الخاصة بالإبداع الشعري من خلال تحليله لمحتوى قصائد لـ 21 شاعرا إنجليزيا، و21 شاعرا فرنسيا. وحاول أن يكتشف الصلات بين بعض المتغيرات مثل عملية التفكير الأولية وعملية التفكير الثانوية^(3*)، الانفعال، المعرفة النكوصية^(4*) Regressive Cognition ومظاهر التجاور غير المتجانسة^(5*) Incongruous Juxtaposition. وبوضع هذه المقاييس والإجراءات في اعتباره، قام مارتنديل باقتفاء آثار التغيرات في المضمون الشعري، عبر التاريخ الخاص بالتراث الأدبي لكل من هاتين الأمتين، مع التركيز بشكل خاص على الطرائق التي يستجيب من خلالها الشعراء للضغط المتواصل لأن يكونوا أصلاء دائما.

من غير الممكن هنا أن نعطي ثراء نتائج مارتنديل حقه من التقدير. وشكواي الوحيدة حيال مشروعه الطموح تتعلق بالوحدة التي اختارها أساسا لتحليلاته. فبدلا من أن يختار القصيدة المفردة وحدة تحليلية، فإنه اختار الشاعر المفرد، بل قام في أغلب الأحيان بتجميع الشعراء في وحدات جيلية طول كل منها عشرون سنة. لقد كان هذا الاختيار مفيدا في محاولته لفهم مسار التاريخ الأدبي، لكن الوحدة التي اختارها تعتبر -من وجهة نظر دراستي هذه- بالغة الطول.

فحتى أعظم الشعراء يؤلفون بعض القصائد الرديئة، وقد يصادف أن تظهر قصيدة عظيمة في أعمال شاعر متوسط القيمة. وقد كان من الأفضل أن يجرى اكتشاف العوامل التي تحدد الفارق المميز لكل قصيدة أولا ثم يسأل بعد ذلك عما إذا كان أشهر الشعراء هم من أنتجوا نسبة أعلى من القصائد الجديرة بالاهتمام. وسوف أسير على هدى هذا الأسلوب في القسمين التاليين من هذا الفصل، مستخدما أمثلة من الدراما والموسيقى.

الموسيقى الكلاسيكية

لماذا تعلق بعض المقطوعات الموسيقية بأذهاننا، ونقوم بتصنيفها أثناء مشينا في الشارع، بينما تتلاشى مقطوعات أخرى من الذاكرة بسرعة بمجرد انتهاء النغمات الأخيرة منها؟ إن القول بأن قابلية لحن معين للتذكر أكثر من غيره تعتمد على تكرار إذاعته على موجات الأثير أو عزفه في قاعات الموسيقى، هو من نوع المصادرة على المطلوب، ففي المقام الأول لماذا يجرى عزف بعض المؤلفات أكثر من غيرها؟ ويفترض أن الإجابة تكمن في فارق الجمال، أو القوة الانفعالية المميزة للألحان المختلفة، فالألحان التي تمتلك أعظم أثر يجب أن يكون احتمال سماعها ومن ثم تذكرها أكبر. والسؤال الذي ينبغي طرحه الآن هو: ما هي هذه الخصائص التي تجعل العمل الموسيقي جميلاً أو قوياً لا ينسى؟

للإجابة عن هذا السؤال قام برلين Berlyne (1971) وهو واحد من رواد الاستطيقا التجريبية، بتطوير نموذج «الاستثارة المثالية» Optimal Arousal Model. ووفقاً لهذا النموذج، فإن الخبرات الاستطيقية تستثير العقل، وترفع مستوى الاستثارة الحسية إلى مستوى سار معين. وتنشأ إمكانية التنبيه بفعل خصائص التعقيد Novelty والجددة والإدهاش Surprisingness والغموض Ambiguity وغير ذلك من الخصائص المميزة للمثير الاستطريقي. فالأعمال الفنية البسيطة جداً، والمبتذلة، أو العادية هي أعمال لا تثير الاهتمام. أما الأعمال الاستطيقية التي تمعن في التعقيدات وتسرف في المفاجآت غير المتوقعة ويبلغ من أصالتها أنها تتحدى فهم من يسعون لتذوقها فأغلب الظن أنها ستستثير رد فعل معاكس. والأمر المثالي، بالنسبة لأي عمل استطريقي كالمؤلف الموسيقي، هو أن يقع فيما بين هذين النقيضين.

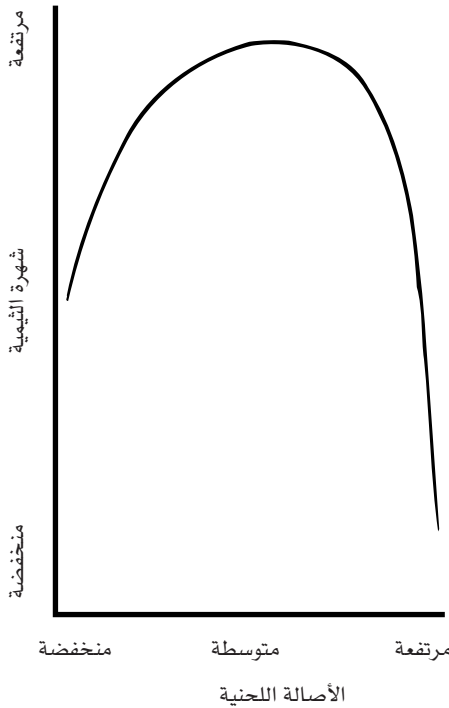
لقد أيدت التجارب العملية بشكل عام نموذج برلين (انظر Heyduk 1975) ولكن بما أن هذه الدراسات استخدمت منبهات مصطنعة، فإننا لا نستطيع أن نعرف بشكل يقيني ما إذا كان هذا النموذج ينطبق على المواقف الاستطيقية في الحياة الواقعية أم لا-هذا رغم أن واحداً من علماء الموسيقى قد طرح نظرية تتفق وهذا النموذج (Meyer, 1956). وما نحتاجه هو فحص يعتمد على القياس التاريخي للمؤلفات الموسيقية الفعلية، وهو ما فعلته في دراسة حديثة، (Simonton, 1980 d). وقد كانت وحدة التحليل هي اللحن

الواحد أو الثيمة. وقد تم الحصول عليه من ذخائر الموسيقى الكلاسيكية التي تتردد في الحفلات الموسيقية. وتكونت العينة من 618 15 ثيمة قدمها 479 مؤلفا موسيقيا. ولم أستبعد أي مؤلف موسيقى كبير، ولا حتى أية مقطوعة موسيقية ابتذلت لكثرة تكرارها. وقمت من خلال استخدامي لكتب التذوق الموسيقي، وأدلة بيع الأسطوانات، ومجموعات المقطعات الشائعة، وكتب التاريخ الثقافية العامة، والقواميس الثيمية، وأدلة المكتبات، قمت بتقدير الثيمات بشكل موضوعي عبر مقياس يتكون من 32 نقطة يبدأ من أقلها إلى أكثرها. وقد أظهر مقياس «الشهرة الثيمية» هذا أنه يرتبط مع التكرار الفعلي لعزف هذه الألحان في الحفلات الموسيقية (Simonton, 1983 c).

كانت المهمة التالية هي تقدير الأصالة اللحنية في كل ثيمة. فاستخدمت تحليل المضمون المحوسب لحساب احتمالات الانتقال بين نغمتين في كل لحن داخل في الذخيرة الكاملة من الألحان. ففي مقام C مثلا كانت النقلتان من C إلى C ومن C إلى G شائعتين تماما، بينما كانت النقلتان من C إلى Dsharp ومن C إلى Gflat أندر بكثير. وقد استطعت من خلال أخذ النغمات الست الأولى في كل ثيمة وحساب احتمالات الانتقال الخمس الممكنة بين كل نغمتين من هذه النغمات الست أن أحدد الأصالة اللحنية للثيمة في الذخيرة على أنها تتمثل في عدم احتمال ظهور الثيمة في سياق كل الألحان التي يتشكل منها التراث الكلاسيكي منذ عصر النهضة. وقد اعتبرت الألحان عالية الكروماتية^(6*) Highly Chromatic Melodies المشتملة على نوتات عارضة^(7*) Accidentals كثيرة أشد أصالة من تلك التي تلتزم بالنوتات السبع للسلم الموسيقي. كذلك فإن الألحان التي تقفز فيها النوتات المتتالية قفزات غير مألوفة أو غير عادية، هي أكثر أصالة من الألحان التي تتقدم بشكل ثلثي by Thirds، ورغم أنه قد يبدو من المرغوب فيه النظر إلى نقلات من مستوى أعلى إلا أنه ظهر أن هذا غير ضروري، إذ وجدنا أن درجات الأصالة اللحنية التي قامت على أساس من احتمالات النقلات بين ثلاث نغمات، ترتبط بدرجة مرتفعة بدرجات الأصالة اللحنية التي تقوم على أساس النقلات بين نغمتين (r = 0.81). والنوع الأخير من النقلات النغمية تكاليف حسابه أقل بكثير. وقد يتشكك امرؤ من إمكانية الحصول على

معلومات كثيرة حول لحن ما من خلال نغماته الست الأولى فقط. لكن البحوث السابقة اكتشفت أنه، حتى النغمات الأربع الأولى تكفي عادة لكشف أسلوب المؤلف الموسيقي (Paisley, 1964). فإذا كانت النغمات الأربع الأولى قادرة على الكشف عن هوية المؤلف الموسيقية، فإن النغمات الست الأولى لا بد أن تكفي لتخبرنا بشيء عن البنية اللحنية لتلك الثيمة.

يسمح لنا هذان المقياسان بتحديد العلاقة الوظيفية بين شهرة الثيمة وبين الأصالة اللحنية. فالشهرة دالة لها شكل (المعكوسة) (انظر الشكل رقم 5)، فمع تزايد الأصالة اللحنية يتزايد تكرار عزف الثيمة إلى الحد الأقصى،



شكل (5)

يبين العلاقة بين شهرة الثيمة وبين الأصالة اللحنية الخاصة بـ 15,618 ثيمة موجودة في ذخيرة الأعمال اللحنية الكلاسيكية (نقلا عن: سايمنت 1983)

ثم ينخفض معدل تكراره وتميل أقل الثيمات شعبية إلى أن تكون أشدها أصالة، فجمهور المستمعين يفضل النغمات المبتذلة أو الشائعة على الألحان اللامقامية Atonal أو الجمل الموسيقية القائمة على النوتات المسلسلة Serial. وقد اكتشفت هذه العلاقة المنحنية بعد التحكم في مجموعة من العوامل الاصطناعية الممكنة. فيما أن الألحان المؤداة بواسطة الآلات تميل إلى أن تكون أشهر من الألحان المغناة-مثلاً-وبما أن مقطوعات الحفلات الموسيقية تميل إلى أن تكون أكثر شعبية من مقطوعات الغرفة Chamber والمسرح، أو الأعمال التي تعزف في الكنائس، فقد كان لابد من أخذ ذلك التفضيل المشار إليه ضمناً للموسيقى الأوركسترالية-في الحسبان.

كما أدخلت بعض الضوابط أيضاً فيما يتعلق بكون شهرة الثيمات أعظم، في المتوسط، كلما قرب تاريخ وضعها منا، وكلما كانت الألحان جزءاً من مؤلفات أكبر كالسمفونيات والأوبرات، وليست جزءاً من مؤلفات أصغر كمقطوعات البيانو أو الأغنيات الفنية. ويقدم لنا تضمين العديد من متغيرات الضبط في معادلة الانحدار المتعدد التي اشتملت على 35 متغيراً بعض الضمان حول دقة العلاقة المنحنية بين الشهرة والأصالة. لقد بينت هذه الدراسة القائمة على القياس التاريخي أن ذلك النموذج الذي طور في البحوث التجريبية: أي نموذج برلين حول الإثارة المثالية هو نموذج قابل للتعميم حقا على عالم التذوق الفني الواقعي.

ليست الأصالة اللحنية، بطبيعة الحال، هي المحدد الوحيد للشهرة الثيمية، وكما يمكن أن يتباً نموذج الاحتمالية الثابتة للنجاح، فإن الألحان ذات المكانة البارزة تميل إلى أن يكون مؤلفوها أغزر الموسيقيين في إنتاجيتهم، خاصة خلال فترة الذروة الإنتاجية لدى المؤلف، أي حوالي سن التاسعة والثلاثين (حتى بعد قيامنا بضبط تأثير عملية المنافسة).

وعلى الرغم من هذه العوامل التنبئية الإضافية فإن الأصالة اللحنية تلعب دوراً هاماً في تحديد التأثير الاستطريقي للثيمة. ويمكننا ذكر العديد من العوامل التي تساهم في الأصالة اللحنية لثيمة معينة داخل ذخيرة الأعمال الموسيقية. فأولاً، تعد الأصالة اللحنية في جانب منها دالة من دوال واسطة ظهور اللحن والشكل الذي يظهر فيه. وبالنظر إلى محدودية الصوت الإنساني وإلى متطلبات النص المكتوب، فإن الألحان المغناة أقل

أصالة-في المتوسط-من الألحان المكتوبة للآلات فقط. كذلك فإن الألحان المأخوذة من موسيقى الغرفة، أو الكنيسة مقارنة بتلك المأخوذة من موسيقى الحفلات الموسيقية هي الأكثر أصالة، أما تلك المأخوذة من المسرح (البالية أو الأوبرا) فهي أقل أصالة. والأكثر دلالة هنا أن الأصالة اللحنية هي أيضا دالة منحنية شكلها شكل ج معكوسة الاتجاه لعمر المؤلف الموسيقى. فكلما تقدم المؤلفون الموسيقيون في السن ارتفع عدم إمكانية التنبؤ بما ستكون عليه ألقانهم إلى ذروة معينة ثم يبدأ بالانخفاض. هذا رغم أن الألحان التي يؤلفونها في سنوات عمرهم الأخيرة تظل أكثر أصالة من الألحان التي يكونون قد ألفوها في سنوات شبابهم. والواقع أن ذروة الأصالة اللحنية لا تقع عند عمر التاسعة والثلاثين، كما هو الحال بالنسبة للشهرة الثمينة بل تقع، بدلا من ذلك، عند عمر السادسة والخمسين. ولا يظهر انخفاض ملموس في الأصالة اللحنية للمؤلف الموسيقى إلا بعد سن الستين. (قارن Porter and Suedfeld, 1981). والأمر المثير للانتباه أن بيتهوفن مات في السادسة والخمسين، وأنه ألف رباعياته الوترية الست، التي يضعها عديد من النقاد الموسيقيين ومستمعي الموسيقى على قمة أصالته في هذا الشكل، (ويعدونها من بين أعظم الرباعيات في كل العصور)، فيما بين الثالثة والخمسين والسادسة والخمسين-أي خلال فترة الذروة بالنسبة للأصالة اللحنية بالضبط.

هناك محدد آخر للأصالة اللحنية يستحق التنويه به، فإمكانية التنبؤ بالثيمات الكلاسيكية، تميل إلى أن تنخفض عبر التاريخ بدءا من المؤلفات البسيطة الشائعة (أو المتوالية) في عصر النهضة وانتهاء بمجموعات النوتة الموسيقية، اللامقامية منها، والمتسلسلة التي نجدها في القرن العشرين وهذا الاتجاه التاريخي يتفق مع ما ذكر مارتنديل (1975) أنه يدفع مسار الإبداع الاستطقي. فكل جيل من المؤلفين الموسيقيين يكون واقعا تحت تأثير ضغط قوى كي يتفوق على أسلافه في الأصالة، مما يدفع المبدعين إلى القيام بأعمال تأليفية غير مسبوقه في جراتها.

تعبير الموسيقى أيضا عن العاطفة. ولقد تعكس بنية اللحن شكل حالاتنا الانفعالية الداخلية حقا. فقد قيل مثلا إن الكروماتية Chromaticism أو استخدام نوتات موسيقية تقع خارج السلم الدياتوني Diatonic Scale، ويتم

تحديدها من خلال دليل المقام الموسيقى، قيل إنها تتقل إحساسات الكرب والأسى. أما النغمات الموسيقية شبة الكروماتية في موسيقى الجاز والتي تسمى النغمات الزرقاء Blue Notes، فترمز إلى الحالة الانفعالية الخاصة بالكآبة. كذلك فإن القفز بين نغمة وأخرى أو استعمال الفواصل غير المألوفة بين النغمات، غالبا ما تفسر على أنها رموز للانفعال العنيف والمضطرب (Larue, 1970).

وبما أن كلا من الكروماتية، والنقلات غير المألوفة بين الفواصل يدخلان في التعريف الاحتمالي للأصالة اللحنية، فإن من الممكن أن تعود أشد الألحان أصالة إلى الفترات التي كان المؤلف الموسيقى يعاني فيها من أشد مشقات حياته النفسية وطأة. لقد صممت دراسة لقياس كمية المشقة النفسية Stress في فترات عمرية مقدارها 5 سنوات لأرى ما إذا كانت الوقائع المسببة للمشقة النفسية قد أثرت على طبيعة التأليف اللحني الموسيقى (Simonton, 1980 c). وكما ذكرت في الفصل الأول في هذا الكتاب، فإن قياسي للمشقة قد أنجز من خلال تطبيق مقياس تغير الحياة Life-change Scale الذي صمم من أجل إجراء البحوث في مجال الأمراض النفسية الجسمية (السيكوسوماتية) (Holwes and Rahe, 1967) على بيانات الحياة الشخصية المناسبة. وقد اخترت، لإجراء هذه الدراسة أبرز عشرة مؤلفين للموسيقى الكلاسيكية. وقد أبدع هؤلاء المؤلفون العشرة أشد ألحانهم أصالة خلال الفترات التي كانوا يواجهون فيها أكثر تحديات حياتهم شدة: موت أعضاء في الأسرة، تغيرات الوظيفة، تغيير أماكن الإقامة، الزواج، المشاحنات والمشكلات القانونية، وما شابه ذلك. وتقدم هذه النتيجة دليلا مباشرا على أن بنية اللحن قد تتأثر بالحالات الانفعالية الخاصة للمؤلف الموسيقى. وبما أن المشقة النفسية تؤثر على الأصالة والأصالة ترتبط بالشهرة فإن الشهرة التيمية ترتبط جزئيا وبشكل لا فكاك منه بحياة المبدع. لم تفعل هذه البحوث أكثر من خدش السطح الذي يخفي تحته السر الذي يجعل العمل الموسيقي من الروائع. فاللحن هو جانب واحد فقط من جوانب نجاح المؤلف مع مستمعيه، ومع ذلك، فإن القياس التاريخي لا بد أن يبدأ في موضع ما، واللحن المفرد بوصفه وحدة بناء تأليفية، هو موضع جيد لهذه البدايات.

الدراما

تعد «هاملت» و«أوديب ملكا» من روائع الأعمال المعترف بها، فهما كثيرا ما تقرأن، وتناقشان، وتقدمان للجمهور، ويستشهد بهما. ومع ذلك فإن كلا من شكسبير وسوفوكليس، أنتج أيضا أعمالا درامية أقل مرتبة. فكم مرة قدمت «تايتس أندرونيكوس» Titus Andronicus للجمهور؟ ومن يقرأ «بنات تراخيس»^(8*) الآن؟ من الواضح أن هناك شيئا ما أكثر رهافة ومراوغة من اسم المؤلف الموجود على صفحة العنوان، هو الذي يجعلنا نصف مسرحيات معينة بأنها أعظم من غيرها ونودع مسرحيات أخرى في غياهب الإهمال. لقد تصديت لمسألة الأسباب التي تساهم في جعل مسرحية معينة من الروائع، فقامت بفحص 81 مسرحية أبدعها خمسة من أشهر مؤلفي الدراما في العالم: منها 7 مسرحيات لأيسخيلوس، و7 مسرحيات لسوفوكليس، و19 ليوريديس و11 لأرستوفانيس، و37 لشكسبير. وهناك تحليل مضموني مفضل لكل هذه المسرحيات موجود في كتاب والكتب العظيمة في العالم الغربي) (The Greol Books of the Western World (Hutchins, 1952). وقد حددت من هذا المرجع القيم الثيمات الاثنتين والأربعين الكبرى لهذه الأعمال الدرامية الكلاسيكية: وعزفت الثيمة الرئيسية بأنها موضوع ناقشه المؤلفون الخمسة في مسرحية واحدة على الأقل لكل منهم. ويشكل موضوع «الصراع بين الحب والواجب» مثلا على ذلك. وقد قمت بحساب النسبة المكرسة لكل قضية في كل مسرحية، ثم قمت بعد ذلك بإجراء التحليل العاملي لدمج هذه القضايا في 19 قضية أساسية. واستخدمت هذه العوامل المضمونية أيضا من أجل التحديد الإجرائي «لثراء القضايا» Issue Richness التي تثيرها كل مسرحية: أي عدد القضايا أو المشكلات الأساسية التي تتناولها كل مسرحية. وقمت، من أجل تقدير عظمة المسرحية، بالتحليل العاملي لخمسة مقاييس للاستشهاد من بينها: تكرار الظهور في المختارات، والملخصات الأدبية، وملخصات الحكايات وتواريخ الأدب. وكانت النتيجة مقياسا للعظمة الدرامية له درجة عالية من الموثوقية (معامل الفا 0,82). وتم تقدير خصائص أخرى عديدة للمسرحيات، من بينها مدى قابلية المسرحية للاستشهاد بها، Play's Quotability وعدد أبيات المسرحية البارزة أو الجديرة بالذكر فيها. وقد وضعت في اعتباري أيضا عمر المؤلف المسرحي عند تأليفه للمسرحية،

وكذلك متغيرات عديدة تتعلق بالسياق السياسي المعاصر له، من أجل إلقاء الضوء على القاعدة التطورية والاجتماعية الثقافية للإبداع المسرحي. وأخيرا أدخلت العديد من متغيرات الضبط المناسبة.

لقد تبين أن أشهر مسرحيات هؤلاء المؤلفين الدراميين الخمسة تشتمل على العديد من المقطوعات التي يكثر الاستشهاد بها ($r = 0,39$) وأنها تحيط بعدد أكبر من القضايا الكبرى ($r = 0,26$) من ذلك الذي تحيط به أعمالهم المسرحية الأقل شهرة. وقد كشف تحليل المسار Path Analysis^(9*) أن ثراء القضايا ليس له تأثير مباشر على النجاح المستمر للمسرحية، وبدلا من ذلك، فإن هذه السمة المضمونية تجعل أثرها محسوسا من خلال أثرها على قابلية المسرحية لأن يستشهد بها. وكلما اتسع مدى القضايا الفلسفية الجوهرية التي تطرحها المسرحية زاد تأثير ما تقدمه من أقوال مسرحية جديدة بالذكر والاستظهار. والشئ المثير للاهتمام أن المناظرات الفلسفية التي تتلاقفها الشخصيات في المسرحية لا علاقة لها بنجاح المسرحية لدى المشاهدين، فالمسرحيات العظيمة لا يمكن تمييزها عن المغمورة على أساس الثيمات التي تتناولها. إذ لا يمكن لقصة الحب مثلا أن تتقد مسرحية رديئة من الفشل أكثر مما يمكنها أن تتقد فلما رديئا. إن عدد القضايا التي تعالجها المسرحية (أي ثراءها) هو ما ينبغي أن يوضع في الحسبان بشرط أن يتم التعبير عن هذه القضايا بلغة تعلق بالذاكرة. لم تقم هذه الدراسة التي استخدمت أسلوب تحليل المضمون بأكثر من خدش سطح السؤال التالي: ما الذي يجعل بعض المسرحيات من الروائع؟ ومع ذلك فإن هذا الاستقصاء التمهيدي قد قدّم لنا مثلا موضحا عن الكيفية التي يمكن من خلالها اختبار عظمة المبدعات الأدبية في ضوء خصائص المحتوى. ولا شك أن بحوث المستقبل ستقربنا من اكتشاف الخصائص الاستيقية التي تنتج معا ما نسميه بالعظمة.

القائد الكفاء

قليلة هي السمات الشخصية التي تضاهي الكارزما في صعوبة التعريف الدقيق. فإن تكون كارزمية معناه أن تمتلك خاصية غامضة تزودك بالأساس القوي للتأثير الفذ، سواء أتم هذا في الصلات الشخصية الحميمة، أو

أمام الحشود الهائلة من البشر. ومن الأسهل بكثير أن نقدم أمثلة موضحة لهذا الموقف من أن نعرفه إجرائياً بأي شكل من أشكال التعريف. لقد كان نابليون قائداً كارزيميا بشكل واضح، وكذلك كان هتلر، ولكن ما الذي جعلهما كذلك؟

كان الباحث الوحيد الذي أحرز بعض التقدم في اتجاه تقدير المستويات المختلفة من الكارزما التي أظهرها زعماء عديدون للدول هو تشارلز سل (1974) C. Cell. فقد ابتكر، من خلال تركيزه على زعماء الدول المذكور، مقياساً يحتوي على مؤشرات وثيقة الصلة بالموضوع: فالقائد تتراكم عنه نقاط تجعله شخصاً كارزيميا إذا ألصقت صورته الشخصية، أو وضعت بطريقة بارزة، في الأماكن العامة والمنازل، وإذا ظهر تمثال للزعيم في عاصمة الأمة خلال توليه مقاليد الحكم، وإذا اعتبر موحداً للدولة في اتجاه هدف عظيم، وعلى أنه يقودها نحو النصر العسكري ضد الأعداء الخطيرين، وإذا كان هذا القائد يلقي بخطب طويلة، ولا يبالي في تقديره للأمور الاقتصادية الأساسية، وإذا كان لدى الناس الرغبة في القيام بتضحيات شخصية من أجله، وإذا كان يتصف ببعض الفحولة. وقد قام سل بتطبيق قياسية المكوّن من 11 نقطة حول الكارزما على 34 من زعماء دول العالم المعاصرين. وكان الزعماء الذين حصلوا على عشر نقاط، وهي تقع عند قمة هذا المقياس، هم هتلر وكينيانا وموسوليني وأتاتورك؛ أما عند قاع المقياس، وعند النقطة صفر فقد وجدت شخصيات مثل: بن غوريون، وفري (Frei^(10*)) وأديناور، وفيما بين القمة والقاع وجدت شخصيات مثل: سوكارنو وحصل على 9 نقاط، وماو وحصل على 8 نقاط، وكاسترو وحصل على 7 نقاط، وديغول وحصل على 5 نقاط، ولينين وحصل على 4 نقاط، وحصل نيريري على 3 نقاط، وتشرشل على نقطتين. أما خروتشوف فحصل على نقطة واحدة. وقد كان الرئيسان الأمريكيان الوحيدان بين هؤلاء الزعماء الـ 34 هما فرانكلين روزفلت وحصل على 6 نقاط، وجون كندي وحصل على 4 نقاط.

إن محاولة سل هذه لجعل مفهوم الكارزما مفهوماً موضوعياً، هي محاولة غير عادية، فمعظم البحوث التي ترتبط بهذا الموضوع لم تحاول حتى أن تقيس الكارزما بشكل مباشر، رغم أن هذه السمة كانت دائماً تكمن في

الخلفية. فقد انحصر التركيز عادة في جوانب القيادة التي تبدو أكثر مطاوعة للقياس العلمي. وسأقوم فيما يلي باستكشاف هذه البدائل المختلفة غير المباشرة، من خلال التركيز على فئة فرعية من القادة، هم رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية. وسأنظر أولاً في العوامل التي تؤثر على شعبية الرئيس، وعلى نجاحه في الانتخابات، لأدرس بعد ذلك محددات الأداء والعظمة الرئاسية.

الشعبية الرئاسية

أصبح القائمون باستطلاعات الرأي العام منذ رئاسة هاري ترومان مغرمين بسؤال الجمهور الأمريكي عما يعتقدونه حول أداء الرئيس الحالي. وبما أن استطلاعات الرأي هذه تظهر تذبذبات ملحوظة في تقديرات الموافقة عبر الزمن، سواء عبر الرئاسات أو أثناء الرئاسة الواحدة، فإنها تقدم مؤشراً مفيداً حول الكيفية التي غير بها الشعب الأمريكي نظراته نحو زعيم الدولة. ومن أوائل من بدؤوا الاستفادة من هذه المعلومات جون مويلر J. Mueller (1973) الذي انطلق كي يكتشف العوامل المسؤولة عن تذبذب شعبية الرئيس بدءاً من ترومان وانتهاءً بجونسون. ومن هذه العوامل قيل التقدير الخاص بالموافقة أو القبول إلى الانخفاض خلال فترة حكم الرئيس، بدءاً من شهر العسل الذي يعقب انتخابه مباشرة، إلى فتور المشاعر أو ركودها نحوه بعد حوالي أربع سنوات. فإذا ما أعيد انتخابه فإن شعبيته ترتفع ثانية من جديد مع خطاب افتتاح ولايته الثانية، لكنها تعود للهبوط من جديد. وقد بلغ من ثبات هذا النمط أن بعض العلماء السياسيين يقترحون أن تقديرات القبول قد لا تعتمد مطلقاً على الأداء الفعلي للرئيس خلال توليه مهام منصبه (Stimson, 1976).

والعامل الآخر هو أنه كلما حدثت أزمة دولية، فإن الميل للالتفاف حول العلم يؤدي إلى تدعيم شعبية الرئيس. وعلى سبيل المثال، فإن الإخفاق التام في خليج الخنازير^(*) عام 1962، الذي حاول فيه المنفيون الكوبيون-بدعم أمريكي-الإطاحة بفيديل كاسترو الحصين، رفع فعلاً من مكانة الرئيس كندي أمام الشعب. وعلى الجانب السلبي، فإن شعبية الرئيس تتضرر عندما تسوء الحالة الاقتصادية أو تتزايد البطالة. أما الأمر المثير للدهشة فهو أنه

رغم أن الرئيس يلام على حالات الركود الاقتصادي، فإنه لا يحظى بالعرفان عندما يزدهر الاقتصاد خلال عهده (انظر أيضا; Bloom & Price, 1975; Kenski, 1977). وأخيرا فإن الحرب يمكنها أن تؤثر على شعبية الرئيس. فقد تدهورت تقديرات الموافقة للرئيس ترومان نتيجة لتوريطه للقوات الأمريكية في الحرب الكورية.

لقد تعرض بحث مويلر الرائد لبعض النقد. فقد رأى كيرنل Kernell (1978) أن الشعبية لا تتخفض ببساطة بعد الانتخاب أو بعد إعادة الانتخاب. ولكن الأمر، بدلا من ذلك، هو أن هذا الانحدار الظاهر في التأييد يمكن أن يعزى إلى وقائع أو أحداث معينة، وبصفة خاصة إلى النتائج المترتبة على قرارات ونشاطات خاصة قام بها الرئيس. ولكن الأمر الأكثر حسما هو أن كيرنل أثبت أن تقدير الموافقة وفقا لأحد استطلاعات الرأي، يشتمل على ارتباط ذاتي Auto-Correlation إيجابي مع التقدير المستخلص من الاستطلاع السابق، وهذا يعني أن هناك قصورا ذاتيا معينيا يسيطر على الرأي العام حول كيفية قيام الرئيس بمهامه خلال فترة ولايته، وهو رأى يمكن أن يتغير بشكل تدريجي فقط. لكن ما يتفق عليه مويلر ومنتقدوه هو أن شعبية الرئيس تتجاوزها التقلبات السياسية. فمن بين الرؤساء الخمسة الذين وقع حكمهم ما بين رئاسة ترومان ورئاسة نكسن يبدو أن شعبية آيزنهاور فقط لم تخضع لهذه المؤثرات الخارجية.

النجاح في الانتخابات

لشعبية الرئيس علاقة وثيقة بنتائج انتخابات الرئاسة (Singleman, 1979). فالنجاح في الانتخابات قد يبدو مؤشرا مفيدا في الحكم على القدرة على القيادة، وربما حتى على الكارزما. فمن المألوف الاعتقاد بأن النجاح في الانتخابات يتطلب مهارة كبيرة في اجتذاب انتباه الناخبين وإعجابهم، ولكن الانتخابات، في حقيقة الأمر، ليست في أحسن حالاتها، إلا مجرد مؤشرات غير كاملة للمهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص. فكثيرا ما تحل الاعتبارات السياسية محل الاعتبارات الشخصية في غرفة الاقتراع، كما أن الفوز في الانتخابات غالبا ما يقول أشياء كثيرة عن نقائص المرشح الخاص، وعن مزايا المرشح المنتصر. فالهزيمة المدوية لجورج مغلزن في

عام 1972 قد تقول أكثر حول رد فعل الجمهور نحو حركة السلام المعارضة لحرب فيتنام مما يمكن أن تقوله حول أي افتتاحن برتشرد نكسن. وتشير البحوث القليلة التي تمت حول النجاح في الانتخابات إلى الدلالة الكبيرة للعوامل السائدة في موقف أو سياق ما. فقد درس غروش على سبيل المثال (Grush, 1980) محددات النجاح في انتخابات الرئاسة الأولية التي أجراها الحزب الديمقراطي عام 1976، ووجد أن 80% تقريبا من التباين في التصويت يمكن إرجاعه إلى ثلاثة متغيرات تنبئية. فأولا: يتمتع المرشحون المعروفون في مناطقهم المحلية، أي تقلدوا بعض المناصب العامة، مثل منصب السناتور أو حاكم الولاية، فعرفوا من قبل ناخبي المنطقة التي تحدث فيها الانتخابات الأولية، إن هؤلاء يتمتعون ببعض الأفضلية على غيرهم. وثانيا: يؤدي الأثر الخاص بـ «عربة الموسيقى»^(12*) فعلة بحيث يؤدي الفوز في أحد الانتخابات الأولية إلى تحسين فرص الفوز في الانتخاب الأولي التالي. وكما يمكن التنبؤ من خلال أثر متي (انظر الفصل الخامس) فإن الغني يصبح أكثر غنى، والفقير يصبح أكثر فقرا بحيث تتسع المسافة الفاصلة ما بين المرشحين المنتصرين والمهزومين، ويتناقص عدد المرشحين بدرجة واضحة عند نهاية الحملة السياسية. أما نتيجة غروش الثالثة فتقول إن معدلات الإنفاق على الحملة تؤثر بشكل جوهري على نتائج الانتخابات الأولية، خاصة عند بداية السباق من أجل الترشيح. ذلك أن عرض المرشح على جمهور الناخبين من خلال الصحف والإعلانات والتلفزيون، أو الراديو، يحتاج إلى أموال، بل إلى الكثير منها. وعندما يتحقق النجاح في الاقتراعات الأولية، ويقوى الزخم المحرك، يمكن أن تقل الأموال التي تصرف في الانتخابات الأولية التالية لأن أثر «عربة الموسيقى» أو أثر الفائدة المتراكمة سوف يتولى المهمة.

لكن اعتماد النجاح في انتخابات الرئاسة الأولية الكبير على الشهرة المحلية، وعلى نتائج الانتخابات السابقة، وعلى معدلات الاتفاق خلال الحملة الانتخابية، لا يعني أن الشخصية، أو حتى الكارزما، لا تلعب دورا في هذه العملية. فهذه العوامل الثلاثة قد تؤدي وظيفة العوامل البديلة لخصائص فردية تكمن تحتها، فمادامت الشهرة المحلية مثلا تعتمد على تولي المرشح مقاليد منصب ما، مثل منصب الحاكم أو السناتور أو الممثل النيابي، فإن

هذا المرشح لا بد وأن يكون قد أثبت فعلا امتلاكه لبعض مهارات القيادة. كذلك تفترض نفقات الحملة الانتخابية، ما لم يكن المرشح ثريا جدا، توفر التبرعات المقدمة من قبل أعداد كبيرة من المؤيدين. وهذه التبرعات قد تكون هي الدلالة الكمية المالية على الخصائص الكارزمية المميزة للمرشح. ويبدو أن ظاهرة «عربة الموسيقى» فقط من بين المؤشرات التنبئية الثلاثة هي المؤشر الوحيد الخالي تماما من المحتوى الشخصي. فالتفاوت في نتائج الانتخابات الأولية قد يبدأ في الظهور وكأنه نتيجة لاختلاف القدرات القيادية لدى مجموعة المرشحين، ولكن العائد المتراكم يجعل سلسلة الانتخابات التمهيدية، في النهاية تضخم حجم أي تفاوت أولى. وعندما يفوز مرشح الرئاسة بترشيح حزبه له تكون الانتخابات العامة ما تزال بانتظاره. وخروج المرشح منتصرا من هذه الحملة ليس بالأمر السهل. ومما يلفت النظر أن نجاح مرشح الرئاسة لا يختلف عن نجاح الثوري. لقد ناقشت في الفصل الثالث التحول في التركيب التصوري Conceptual Complexity لدى الثوريين بين مرحلتي ما قبل اعتلاء صهوة الحكم وما بعدها. وقد أظهر تتلوك (1981 b) أن تحولا مماثلا يحدث لدى مرشحي الرئاسة الناجحين عندما يتقلدون مهام منصبهم. فخلال الحملة الانتخابية تكون لغة المرشح تبسيطية جدا، فتراه يقترح الحلول البسيطة السهلة للمشكلات المعقدة الصعبة ويعرض الأفكار السياسية بشكل غير نسبي تقسم فيه الأمور إلى أبيض وأسود فقط. ولكن ما أن يتقلد الرئيس مهام منصبه ويشكل إدارة تتولى الأمور حتى تظهر لغته تحولا يناسب وضعه الجديد. وهذا التغير الذي يحدث في شكل التركيب المتكامل قد يعكس توافق الرئيس المعرفي مع المسائل الواقعية الخاصة بالحكم. لكن تتلوك قد أظهر شيئا مختلفا. فبساطة لغة الرئيس أو تعقدها هي مسألة تتعلق أكثر ما تتعلق بخلق الانطباع لدى الآخرين. وقد وجد تتلوك أن البيانات السياسية للرئيس لا تصبح أكثر تركيبا بشكل تدريجي مع مرور الوقت عليه وهو يمارس مهامه في منصبه، بل يحدث هذا التغير من البساطة إلى التركيب، مباشرة بعد خطاب الرئيس الافتتاحي، وهو تغير يبلغ من حدته أنه لا تفسره عملية التعلم البطيئة. والحقيقة الأكثر دلالة هي أنه عندما يسعى من أجل إعادة انتخابه، فإن بياناته السياسية،

تعود مرة أخرى إلى البساطة التي سادت خطاباته السياسية قبل أربع سنوات. أما أن الجمهور يتخدع بهذا التذبذب بين الخطابة التبسيطية التي تسود الحملات الانتخابية، وبين البحث عن الأعذار العملية التي يقدمها الرئيس فهي من خصائص الديمقراطية الأمريكية.

أداء الرئيس وعظمته

حاول الباحثون في مجال القياس التاريخي أن يتوصلوا لطريقة تمكنهم من التنبؤ بأي الطامحين لمنصب الرئاسة سيكون الرئيس الأكفأ، آخذين بعين الاعتبار ثروة المعلومات المتاحة عن خلفية كل مرشح وعن خبرته السياسية. لكن هذه المحاولات لم تكن ناجحة تماما مع الأسف. وعلى سبيل المثال، فقد قمت بدراسة شاملة عن رؤساء الولايات المتحدة الثماني والثلاثين منذ واشنطن حتى كارتر، (Simonton, 1981 c). وقمت بتحديد مجموعتين من المتغيرات. اشتملت الأولى على عدد كبير من المتغيرات، واشتملت الأولى على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالسيرة عن فترة ما قبل الرئاسة، وتم التعريف الإجرائي لهذه المتغيرات لتكون مؤشرات تنبئية ممكنة. وقد اشتملت هذه المتغيرات الخلفية الأسرية، والتعليم الرسمي، والعديد من الخصائص الشخصية (مثل العمر عند تسلم الرئيس مقاليد منصبه الرئاسي) والمهنة السابقة، والخبرة السياسية السابقة. أما المجموعة الثانية من المتغيرات فقد تم تحديدها إجرائيا على أنها معايير موضوعية للأداء الرئاسي الفعلي. وقد اشتملت هذه المعايير على جوانب عديدة من سلطة الرئيس التشريعية والتنفيذية، مثل استخدام حق الفيتو أو الاعتراض، والمفاوضات لعقد المعاهدات، ونوعية التعيينات التي يقوم بها في المحكمة العليا وفي مجلس الوزراء. وقد كان عدد هذه المتغيرات ومداهما مماثلين بدرجة كبيرة لعدد المتغيرات التنبئية ومداهما.

وقد تبين أن هناك متغيرا واحدا من متغيرات السيرة السابقة على الرئاسة له فائدة تنبئية عامة فيما يتعلق بالأداء الرئاسي الذي قيس قياسا موضوعيا: فالرؤساء الذين وصلوا إلى منصب الرئاسة من مواقعهم في نيابة الرئيس، عقب وفاة الرؤساء السابقين و استقالتهم ثبت أنهم أقل نجاحا من الرؤساء الآخرين. فهؤلاء الرؤساء غير المنتخبين يميلون إلى أن

تحدث خلال حكمهم، استقالات أكثر من مجلس الوزراء إلى أن يرفض مرشحوهم للتعين في مجلس الوزراء أو المحكمة العليا أكثر من قبل مجلس الشيوخ، وأن يرد استخدامهم للفيديو أكثر، من قبل الكونغرس^(13*)، وأن يرفض حزبهم ترشيحهم للجولة القادمة من انتخابات الرئاسة. فمن بين نواب الرؤساء التسعة الذين أصبحوا رؤساء بشكل غير متوقع، وهم تايلر وفيلمور وأندرو جونسون آرثر وتيودور روزفلت وكولج وترومان ولندن جونسون وفورد، لم ينتخب إلا أربعة منهم لفترة ثانية من الحكم. وبالمقارنة بذلك، فإن 8 فقط من 30 رئيسا تم انتخابهم بشكل طبيعي هزموا خلال عملية إعادة الترشيح أو إعادة الانتخاب وهم: جون آدمز وجون كوينسي آدمز، وفان بيورن، وكليفلاند، وبنيامين هاريسون وتافت وهوفر وكارتر، ولا يكاد كليفلاند يستحق الضم إلى هذه القائمة لأنه خسر الانتخابات ضد هاريسون رغم أنه قد كسب أغلبية الأصوات الشعبية ولأنه هزم هاريسون في الانتخابات التالية فأصبح الرئيس الوحيد الذي يحكم فترتين غير متتاليتين.. وهكذا، فإن احتمالات هزيمة الرؤساء غير المنتخبين في مسعاهم لإعادة انتخابهم تزيد بمقدار الضعف تقريبا، عند مقارنتهم بالرؤساء المنتخبين. وإذا ما أخذنا أداءهم الضعيف نسبيا في الاعتبار، فإن هذه الفروق لا تثير العجب. لكن لماذا يكون أداء هؤلاء الرؤساء أسوأ من أقرانهم الذين جاءوا إلى الرئاسة عن طريق الانتخاب؟

قد يكون الأمر -من ناحية- هو أن الرئيس الذي نجح في الوصول إلى منصب الرئاسة دون انتخاب لا يعد قائدا شرعيا. فهذا الرئيس غير المتوقع لا بد أن يواجه الكونغرس المتشكل من شيوخ ونواب يمكنهم الادعاء بوجود ناخبين يقفون خلفهم. وهذا الفارق الواضح في الشرعية قد يجعل الكونغرس غير مهياً بشكل كاف للموافقة على تعيينات الرئيس في مجلس الوزراء وفي المحكمة العليا، وأن يكون أميل لرد لجوئه لحق النقض. ومن ناحية أخرى، فإنه من المحتمل بدرجة مماثلة أن هذه الهزائم السياسية تعبير عن افتقار هؤلاء الرؤساء لمهارات القيادة. فالرئيس غير المنتخب قد يحاول أن يعين أشخاصا غير أكفاء، أو غير مقبولين لأسباب أخرى في المراكز العليا، كما أنه قد يفتقر إلى الكارزما أو الفطنة المطلوبة لإقناع الكونغرس بتأييد استخدامه لحق الفيديو. ولنتذكر أيضا أن المرشح لمنصب نائب الرئيس

غالبا ما يختار من أجل تحقيق التوازن بين مرشحي الحزب أيديولوجيا أو جغرافيا، ومن ثم فليس هنالك من ضمان بأن الصفات القيادية ستكون هي ما تتوخاه عملية الاختيار بالدرجة الأولى.

وربما كان سبب فشلنا في اكتشاف معادلة موضوعية يمكنها أن تتنبأ بأداء الرئاسة هو أن المتغيرات المعيارية التي استخدمناها كانت أشد موضوعية مما يجب. فرفض المرشحين للتعين في مناصب مجلس الوزراء أو المحكمة العليا، ليس أكثر من ظاهرة سطحية، أي مجرد مظهر من مظاهر القصور الأعمق من حيث التأثير الشخصي للرئيس. ومثل هذه المقاييس قد تكون بعيدة تماما عن الموضوع الأصلي لدراستنا الحالية: أي الكارزما الرئاسية. وقد ننجح أكثر إذا ما لجأنا إلى معيار أشد ذاتية، وقد ذكرت في الفصول السابقة البحث الذي قام به مارانل (1970) الذي طلب من 571 مؤرخا أن يقدروا 33 رئيسا على سبعة أبعاد للقيادة. وقد أخذت تقديرات مارانل هذه وقمت بدمجها، باستخدام التحليل العملي، في بعد واحد أطلقت عليه اسم العظمة الرئاسية (Simonton, 1981 c). وانظر أيضا: (Wendt & Lighi, 1967). واعتبرت أعظم الرؤساء هم الذين يحصلون على درجات أعلى في كل من: المكانة العامة، وقوة الفعل، والنشاط الرئاسي وإنجازات إدارته، وهي خصائص تبدو أقرب للكارزما للوهلة الأولى من العد البسيط لعدد المرات التي رد الكونغرس فيها فيتو الرئيس، أو عدد الترشيحات المرفوضة. وأعظم رئيس للولايات المتحدة الأمريكية وفقا لهذا المقياس هو فرانكلين روزفلت الذي كان تقديره مرتفعا أيضا على مقياس الكارزما الذي قدمه سل. وقد ارتبط مقياس العظمة هذا ارتباطا عاليا مع تقديرات أخرى للرؤساء الأمريكيين، ومع المتغيرات التي اعتبرها سل شواهد على القيادة الكارزمية ر وطبقا لهذا المقياس يزداد احتمال وجود نصب تذكارية بنيت لتخليد ذكرى الرؤساء العظماء في عاصمة الأمة، ووجود حاضرة إقليم أو عاصمة ولاية سميت بأسمائهم، وظهور صورهم على أوراق العملة الورقية الصغيرة، وما شابه ذلك. وهكذا فإن هذا المقياس يمزج ما بين الإجماع الأكاديمي، والإجماع الشعبي.

بعد ذلك استخدمت «تحليل الانحدار المتعدد» لتحديد أفضل المؤشرات للتنبؤ بالعظمة بواسطة هذا المعيار الأكثر ذاتية. وقد أمكن التنبؤ بحوالي

75 ٪ من فروق العظمة لـ 33 رئيساً من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية بنجاح. وكانت أهم أربعة مؤشرات تنبئية هي ما يلي: أولاً: أن الرؤساء الذين حصلوا على أسوأ تقديرات كانوا هم الذين أصاب حكوماتهم وبالفضائح الكبيرة (بيتا = 0.20). والرؤساء غرانت وهاردنج ونكسن هم رؤساء السلطة التنفيذية الثلاثة الوحيدون الذين وقعت خلال رئاستهم فضائح وصلت إلى مستوى مجلس الوزراء. ثانياً: يميل الرؤساء الذين تعرضوا لمحاولات اغتيال غير ناجحة إلى أن يعتبروا أعظم من قبل مؤرخي الأجيال اللاحقة (بيتا = 0.30). وترومان هو أحد الرؤساء الذين كتب لهم البقاء بعد محاولة اغتيال خطيرة. لكن الأمر اللافت للنظر هو أن الرؤساء الذين وقعوا ضحايا محاولة اغتيال، مثل لنكلن أو كندي، لم ترتفع تقديراتهم الخاصة بالعظمة بشكل مماثل. ثالثاً: أن الرؤساء الذين كانت تقديراتهم هي الأعلى يميلون إلى أن تكون فترات حكمهم أطول (بيتا = 0.24). فقد حصل فرانكلين روزفلت الذي عمل في البيت الأبيض 12 سنة و39 يوماً على أعلى تقدير للعظمة. أما معظم الرؤساء الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة أمثال تايلر وأندرو جونسون، وأرثر، وهاردنج. فقد عملوا إما أقل من فترة رئاسية، أو فترة رئاسية كاملة واحدة. وتوحي هذه النتيجة بأن تقديرات المؤرخين تميل إلى أن تكون في حالة اتفاق تقريبي مع تقديرات المعاصرين للرؤساء، الذين يرفضون انتخاب الرؤساء الأقل كفاءة لفترة ثانية.

أما المؤشر التنبئي الرابع فيبدو متناقضاً مع ما صح بالنسبة للشعبية. فرغم أن تقديرات الموافقة الخاصة بكل من ترومان وجونسون تدهورت بتأثير الحرب الكورية وحرب فيتنام، فقد ظهر أن العظمة الرئاسية إنها ترتبط إيجابياً مع كون الرئيس قائداً وقت الحرب (بيتا = 0.36). فالقائد الأعظم هو الذي يقود الأمة خلال سنوات أطول من الحرب. فكل السنوات التي قضاها لنكلن في الحكم ومقدارها 4 سنوات و 42 يوماً كانت مملوءة بالحرب الأهلية، وكرس روزفلت وقتاً مماثلاً في طوله لكسب الحرب العالمية الثانية. وربما كان السبب الذي من أجله عدّ لنكلن وروزفلت من العظماء بينما فقد ترومان وجونسون شعبيتهما هو أن لنكلن وروزفلت قد كسبا حربيهما، بينما ظل ترومان وجونسون يحاربان حرباً لم تحسم هذا إذا تعذر القول إنهما خسراها. غير أنني أخشى أن المؤرخين يحبون الحروب

أكثر مما يحبها معاصروها الذين لا بد أن يخوضوها ويتحملوا تكلفتها. فنحن نميل لأن ننسى أن حرب عام 1812 كانت حربا غير شعبية بدرجة كبيرة. وأن الأمريكيين في نيو إنجلند بشكل خاص، ساعدوا البريطانيين أحيانا. والأسوأ من ذلك، أن الحرب لم تكسب فعلا، ولم تحسم معاهدة غنت The Treaty of Ghent^(14*) أي شيء في القضايا التي أضمرت نيران الحرب من أجلها. كما أن النصر الوحيد الحاسم للأمريكيين، الذي حققه أندرو جاكسون في نيو أورليانز لا يمكن اعتباره معوضا عن إحراق عاصمة الأمة. ومع ذلك، فإن الرئيس ماديسون الذي كان عليه أن يتحمل تسمية هذا الصراع غير الشعبي، «بحرب ماديسون»، لم يعان من الانخفاض في تقدير عظمته ما يعادل ما عاناه كل من ترومان وجونسون من فقدان الشعبية. وهكذا فإن ترومان وجونسون قد يزداد قدرهما أمام عيون التاريخ على المدى البعيد، نتيجة تورطاتهما العسكرية.

إن أحد التفسيرات الممكنة لقدرة هذه العوامل الأربعة على التنبؤ بالعظمة، هو أن عظمة أحد الرؤساء لا تعتمد كثيرا على سماته الفردية بقدر ما تعتمد على الموقف الذي وجد نفسه فيه. ولنأخذ مثلا النتيجة القائلة بوجود ميل لأن ينظر إلى رؤساء زمن الحرب على أنهم أعظم. فالأمر الذي له دلالة في هذا الشأن هو أن عدد سنوات الحرب التي كان فيها الرئيس القائد الأعلى للقوات المسلحة هو المؤشر الذي يتبأ بشكل أفضل من غيره بالعظمة المقدره. فالرئيس لا سيطرة له على عدد السنوات التي يمكن أن تقضيها الأمة في حالة حرب. ومما لا ريب فيه أن الرئيس يمكنه أن يسلم رسالة حرب إلى الكونغرس، ولكن هذا السلوك مؤشر ضعيف للعظمة، مقارنة بعدد السنوات الفعلية للحرب، أو حتى بموافقة الكونغرس على إعلان الحرب. وقد انزلق عديد من الرؤساء إلى حروب حاولوا جاهدين أن يتجنبوها. فقد دفع مكثلي دفعا إلى الحرب الإسبانية-الأمريكية، واضطر ولسن إلى الاشتراك في الحرب العالمية الأولى تحت ضغط الرأي العام. ويعد بولك Polk الوحيد الذي أضرم نيران أحد الحروب، بينما حاول فرانكلين روزفلت أن يورط الولايات المتحدة في الحرب الأوربية^(15*) الثانية، لكنه لم يحقق هدفه حتى هاجم اليابانيون بيرل هاربر. والظاهر بشكل عام أن طول فترة بقاء الرئيس قائدا أعلى للقوات المسلحة

خلال زمن الحرب أمر يعتمد على الظروف أكثر من اعتماده على صفاته الفردية.

كذلك قد تكون المؤشرات التنبئية الأخرى موقفية إلى حد كبير. فحدوث فضيحة حكومية كبيرة، أو حدوث محاولة اغتيال، ليس شيئاً يمكن أن يتحكم به الرئيس، حتى ولو نتجت هذه الأحداث عن إهمال في المعايير الأخلاقية أو في الأمن. ومن المؤكد أيضاً أن طول فترة بقاء الرئيس في البيت الأبيض ليس أمراً خاضعاً لتحكمه الشخصي كلية. فالمسألة ليست مجرد النجاح في الانتخابات أو النجاح في الانتخابات الرئاسية الثانية، وذلك لأن طول فترة البقاء في الحكم قد تعتمد على ظروف تخضع للصدفة، مثل موت الرئيس السابق، أو موت الرئيس الحالي نفسه. كذلك فإن متغيرات الشخصية، ومتغيرات السيرة، لا تتنبأ بشكل كامل بطول فترة بقاء الرئيس في منصبه. ومما له دلالاته أن المؤشرات التنبئية الرئيسية بالبقاء الطويل في البيت الأبيض هي: ما إذا كان الرئيس قد كان (مرشح الحصان الأسود)^(16*) (بيتا = 0,46) وما إذا كان والده سياسياً أيضاً (بيتا = 0,44) وما إذا كان ديمقراطياً (بيتا = 0,28)، وما إذا كان حزبه يتحكم في مجلس النواب، وهو ذلك القسم من الكونغرس الذي يعكس الرأي العام بشكل أكثر دقة (بيتا=0,41) وهذه المؤشرات التنبئية، ربما باستثناء المؤشرين التنبئيين الأولين، هي مؤشرات ذات اتجاه موقفي أكثر منها ذات اتجاه فردي، صحيح أن البقاء الطويل في الحكم يرتبط أيضاً بمجموعة من الأحداث الأخرى التي تجعل الرئيس يبدو نشيطاً وفعالاً، مثل: زيادة عدد القوانين التي وافق عليها، وتلك التي نقضها. وعدد المعاهدات التي تفاوض حولها وعدد التعيينات والاستقالات في مجلس الوزراء، والتعيينات في المحكمة العليا، والتدخلات العسكرية (في شؤون بلدان أخرى)، وإعلانات الحرب. لكن هذه الأحداث لا تكون لها علاقة بالعظمة الرئاسية إذا تم التحكم في فترة بقاء إدارته في الحكم. والنتيجة التي لا مفر من قولها، هي أن العظمة الرئاسية، شأنها شأن الشعبية الرئاسية، هي، في معظمها، نتاج وقائع لا يتحكم الرئيس كثيراً فيها. وقد يتفق عديد من الرؤساء مع ما كتبه لنكلن في خطاب له عام 1864 قال فيه: «لا أستطيع أن أدعي أنني تحكمت في الأحداث، ولكنني أعترف ببساطة بأن الأحداث هي التي تحكمت في».

قد يعترض أحد الذين يسلمون بالقيمة التفسيرية لمتغيرات الشخصية بأن الطبيعة الموقفية للعظمة الرئاسية قد بولغ فيها . وربما لم يكن العديد من العوامل الموقفية أو السياقية أكثر من بدائل ظاهرية للتكوينات الأساسية للشخصية . لقد كشفت مناقشتنا لدافع القوة في الفصل الثالث من هذا الكتاب عن أن حاجة الرئيس للقوة ترتبط مع استعداده لتوريث الولايات المتحدة في نشاطات عسكرية، وحتى مع تعرضه لخطر الاغتيال، سواء نجحت المحاولة أم فشلت لذلك قد يكون الأمر هو أن هذه الأحداث هي مؤشرات لدافعية القوة لدى الرئيس، وأن المؤشرات التنبئية الموقفية في المظاهر هي في الواقع بدائل عن البعد الشخصي الذي يسبب الأحداث . ومع ذلك، فإن الحاجة للقوة كما تظهر في خطاب تولي الرئاسة لا تستطيع التنبؤ بعظمة الرئيس إذا تم ضبط المتغير الخاص بسنوات الحرب وغيره من المتغيرات (Simonton, 1981 c) . ثم إن هناك شواهد أخرى كثيرة يبدو أنها تحل العوامل الفردية في المحل الثاني بعد العوامل الموقفية، وهي شواهد سأتناولها في الفصل التالي .

كنت قد أشرت في الفصل الرابع إلى أن الجمود الفكري عند الرئيس أو عدم المرونة فيما يتعلق بمثله العليا لا يرتبط بالخصال التي تشكل عظمة الرئاسة . فالرئيس الجيد يمكن أن يكون جامدا فكريا مثله مثل الرئيس السيئ، فالأهم هو ماهية المثل العليا التي يتمسك بها، وليس درجة تمسكه بها . وجمود الرؤساء الأمريكيين يميل إلى أن يتذبذب بطريقة غريبة، فالارتباط الذاتي ارتباط سلبي، مما يشير إلى أن الرؤساء الجامدين يميلون إلى المجيء عقب الرؤساء غير الجامدين، والعكس صحيح؛ فالرئيس لنكلن الذي كان عمليا مرنا إلى حد بعيد، جاء بعده أندرو جونسون غير العملي وغير المرن، وجاء بعد ولسن المترفع في برجه العاجي هاردينغ الأليف . ويوحى هذا التآرجح الشبيه بحركة البندول بأن الناخبين الأمريكيين يميلون إلى أن يكون رد فعلهم تجاه واحد من أنماط الرئاسة في صورة انتخاب نمط آخر، وذلك من أجل التعويض . ويوحى هذا التآرجح أيضا بأن مرشحي الرئاسة المنتمين إلى الحزب نفسه (أي الرئيس ونائبه) يميلان إلى موازنة بعضهما البعض في هذه الناحية أيضا . ويبدو أن الجمود الفكري، بدلا من كونه أحد متغيرات الشخصية المشكلة للأحداث التاريخية، يؤدي دور المعيار

الموقف الذي يختار الناخبون من خلاله رئيسهم التالي. يظهر لنا الجدول رقم (1) الدرجات التي حصل عليها الرؤساء على مقياس العظمة، فضلا عن الدرجات التي تتبأ بها المعادلة (باستخدام المؤشرات التنبئية التي ذكرت سابقا، وهي: الفضاخ، ومحاولات الاغتيال، ومدة الولاية، وسنوات الحرب)، وكذلك الفرق بين الدرجات الفعلية والدرجات المتبأ بها. ويقدم لنا هذا الجدول نظرات مفيدة حول الرئاسة الأمريكية. ولم يحصل الرئيسان هاريسون وغارفيلد على تقديرات وذلك بسبب القصر غير العادي لفترة توليها الحكم. ولم توضع تقديرات لنكسن وفورد وكارتر وذلك لأن كتاب مارانل الذي اعتمدت عليه صدر عام 1970. لقد كان أعظم ثلاثة رؤساء من بين الرؤساء إلى 33 الذين وضعت تقديرات لهم، هم روزفلت F. D. Roosevelt^(17*) ولنكلن وروزفلت T. Roosevelt^(18*) (بهذا الترتيب)، وكان

جدول رقم (1) ويوضح درجات تقديرات العظمة الملاحظة، والمتبأ بها، والمتبقية والخاصة بـ38 رئيسا من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية

م	الرئيس	تواريخ رئاسة الجمهورية ^(19*)	تقديرات العظمة		
			الملاحظة	المتبأ بها	المتبقية
1	واشنطن	1797-1789	5,69	0,66-	6,53
2	ج. آدامز	1801-1797	1,99	0,38	1,61
3	جفرسن	1809-1801	5,98	4,71	1,27
4	ماديسون	1817-1809	0,43	2,75-	2,32-
5	مونرو	1825-1817	0,09-	0,66-	0,57
6	ج. ك. آدامز	1829-1825	0,43-	0,18-	0,25-
7	جاكسن	1837-1829	5,66	2,78	2,88
8	فان بيورن	1841-1837	1,97-	2,99-	1,02
9	و. هاريسون	1841	-	3,45-	-
10	تايلر	1845-1841	4,15-	2,99-	1,16-
11	بولك	1849-1845	1,68	0,04-	1,72
12	تيلور	1850-1849	4,91	3,92-	0,99-
13	فلمور	1853-1850	6,69-	2,99-	3,50-
14	بيرس	1857-1853	6,89-	2,99-	3,90-
15	بيوكانن	1861-1857	5,85-	2,01-	3,84-

تابع جدول رقم (1)

ويوضح درجات تقديرات العظمة الملاحظة ، والمنتبأ بها ، والمتبقية
والخاصة بـ38 رئيسا من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية

م	الرئيس	تقديرات العظمة		
		الملاحظة	المنتبأ بها	المتبقية
16	لنكلن	8,26	6,76	1,50
17	أ. جونسون	0,95-	2,99-	2,04
18	جرانت	5,66-	5,13-	0,53-
19	هيز	3,72-	2,99-	0,73-
20	غارفيلا	-	3,92-	-
21	آرثر	3,73	2,99-	0,74-
22	غارفيلا	1885-1889 + 1897-93	0,45	1,58
23	ب. هاريسون	5,19-	2,99-	2,20
24	ماكلي	1,57-	0,61-	0,96-
25	ت. روزفلت	6,61	8,87	2,26-
26	تافت	0,30-	2,05-	1,75
27	ولسن	5,94	5,05	0,89
28	هاردينج	6,92-	7,45-	0,53
29	كولج	5,10-	1,59-	3,51-
30	هوفر	0,51-	1,58-	1,07
31	ف.د. روفلت	9,04	11,88	2,84-
32	ترومان	5,45	4,74	0,71
33	ايزنهاور	0,81-	0,32	1,13-
34	كندي	3,91	1,11-	5,02
35	ك.ب. جونسون	4,10	3,78	0,32
36	نكسن	-	0,68-	-
37	فورد	-	1,39	-
38	كارتير	-	2,25-	-

(المصدر : c : 1981 Simonton)

ملحوظة : تقوم تقديرات العظمة الملاحظة على أساس مسح قام به مارانل (1970) لآراء 571 مورخا. وتقوم التقديرات المنتبأ بها للعظمة على أساس معادلة الانحدار المتعدد التي تشمل على متغيرات مثل: طول فترة البقاء في الحكم، سنوات الحرب، ومحاولات الاغتيال. والفضاح، وقد ثبت أن هذه المتغيرات هي أفضل مؤشرات التنبؤ بالعظمة التي يتم قياسها ، أما العظمة المتبقية فهي الفرق بين درجة العظمة الملاحظة، ودرجة العظمة المنتبأ بها. أو ما يمكن أن يسمى بخطأ التنبؤ .

الثلاثة الأسوأ هم هاردنغ وبيرس وفلمور. وكانت درجات العظمة المتنبأ بها متفقة في معظمها مع هذه التقديرات: وكان الارتباط بين الدرجات الفعلية والدرجات المتنبأ بها هو 0,87، فشجعتني درجة الارتباط العالية هذه فاستخدمت المعادلة للتنبؤ بدرجات للرؤساء الخمسة الذين لم تعط لهم تقديرات. فجاءت درجات كل من هاريسون W. Harrison وغارفيلد أقل من المعدل المتوسط بكثير. ومن المحتمل أن هذه الدرجات المنخفضة كانت ستثبت أيضا حتى ولو حكم هذان الرئيسان فترة الحكم القانونية كلها، وذلك حسبما يستدل من التقديرات المنخفضة للرئيسين تايلر وآرثر اللذين حكما في ظل ظروف مماثلة للظروف التي حكم أثناءها كل من هاريسون وغارفيلد. والفارق الوحيد هو أن غارفيلد كان سيحصل على درجة أعلى، لو أنه ظل حيا ولم يفارق الحياة بتأثير رصاصة أطلقها عليه مغتاله. أما الرؤساء الثلاثة المعاصرون الذين لم يحصلوا على تقديرات فإن التقديرات منخفضة أيضا. لاحظ أن نكسن حصل على تقديرات أقل من خليفته فورد. وتقوم هذه النتيجة على حقيقتين، أولاها: أن فورد تعرض مرتين لمحاولتي اغتيال غير ناجحتين، وثانيهما: أن نكسن قد دفع ثمن أكثر الفضائح الحكومية خزيا في تاريخ الولايات المتحدة وأصبح أول رئيس يجبر على الاستقالة. يعرض العمود الثالث من الجدول الأخطاء المتبقية نتيجة عملية التنبؤ. لاحظ أن هناك أربعة رؤساء يبدو أن المؤرخين أعطوهم تقديرات أقل مما يستحقون، وهم الرؤساء: فلمور، وبيرس، وبيوكانن، وكولج. لكن ما تجدر ملاحظته أكثر من هذه الدرجات المتبقية السالبة، هو تلك الدرجات العالية المتبقية الموجبة عند كل من واشنطن وكندي، مما يشير إلى أن هذين الرئيسين ربما حصلوا على تقديرات أعلى مما يستحقان. وربما حصل واشنطن على بضع نقاط إضافية لأنه كان «أب الأمة»، أي لإنجازات حققها قبل أن يصبح أول رئيس للولايات المتحدة. وقد نعزو التقدير المرتفع الذي حصل عليه كندي إلى «سحر كندي» Kennedy Mystique، أي إلى الكارزما التي يحسبها الناس فيه. وهو تأثير قد يتناقص عبر الزمن حتى يستقر كندي عند تقدير قريب من تقدير ماكنلي. وأيا كان التفسير، فإن من الواضح أن المعايير التي استخدمها المؤرخون لتقدير واشنطن وكندي ليست متطابقة مع تلك التي استخدموها في تقدير باقي الرؤساء.

تعطي لنا مناقشة الجدول رقم (1) أيضا بعض المؤشرات عن قيمة تطبيق أساليب القياس التاريخي على القيادة الرئاسية. ورغم أن هذا التطبيق مازال في مهده، فإنه قد يجعل من الممكن في النهاية لا أن نتنبأ بالعظمة فقط، ولكن أن نلقي الضوء على جوانب أخرى من القيادة أيضا، عن طريق وضع معايير موضوعية للأداء الرئاسي مثلا. وقد نستطيع يوما ما، من خلال التوسع في الأساس النظري لمعادلات التنبؤ، ومن خلال دمج العوامل الخاصة بالسيرورة مع العوامل الخاصة بالشخصية، أن نفهم أي الخصائص المميزة تحديدا هي التي تصنع القيادة الجيدة أو السيئة لدى المسؤول التنفيذي الأول في الولايات المتحدة الأمريكية.

الخلاصة:

لا بد من الاعتراف بأن دراسات القياس التاريخي التي تناولها هذا الفصل هي كلها جهود أولية. ورغم هذا فإن الجهد القليل الذي بذل حول الاستطيقا والكارزما يكشف عن بعض الأشياء حول الطريقة التي تؤثر بها الانفعالات على أحكام التاريخ. فقد رأينا في حالة الفنون كيف أن أحد الأهداف الظاهرة للتأليف الموسيقي هو إثارة المستوى المناسب من الاستثارة الانفعالية لدى المستمع. كذلك تمثل الأصالة اللحنية التي تولد هذه الاستثارة، في جانب منها، استجابة المؤلف الموسيقي لأزمات حياته الشخصية وتقلباتها. وتكتسب الأعمال الدرامية أيضا قوتها من خلال نقلها لمجموعة خصبة من الثيمات التي تتناول القضايا الرئيسية في الوجود الإنساني. وهي تعبر عن ذلك باستخدام أكبر عدد ممكن من الأقوال التي لا تبرح الذاكرة. أما الدراسات الخاصة بالكارزما فقد اعتمدت الأسلوب غير المباشر، ولكن يبدو أنها تشير إلى أن شعبية الرئيس وتقديرات العظمة الخاصة به تعكس درجة عالية من اللاعقلانية. فالطريقة التي تؤثر بها الحرب على هذه الأحكام، وكذلك التأثير غير المتجانس للكساد الاقتصادي في مقابل الازدهار أو الرخاء، وأصدقاء محاولات الاغتيال، والأزمات الدولية، كلها تشير إلى أحكام غير موضوعية، من قبل المؤرخين والجمهور على حد سواء. وسيكون من المفيد للبحوث في المستقبل أن تغوص بشكل أعمق في الأسس الانفعالية لكل من الكارزما والأعمال الاستطيقية.

الحواشي

(1*) هذه هي الترجمة الشائعة لكلمة aesthetics، لكن الجمال هو أحد الأمور التي يدرسها علم الاستطيقا، ولذا فسنعود إلى المصطلح الأصلي «الاستطيقا»، كما عاد المترجم إلى «كارزما» لعدم اقتناعه بالمقابلات العربية لهذا المصطلح (المراجع).

(2*) يترجم بعض الباحثين العرب كلمة Charisma على أنها «شخصية ملهمة» ويترجمها آخرون على أنها «شخصية ساحرة»، وبسبب تلك الظلال والإيحاءات الدلالية المرتبطة في العربية بمفاهيم «الإلهام» و «السحر»، سنقوم خلال هذا الكتاب بعملية نقل حرفية Translation لهذا المصطلح، حيث أننا لم نتمكن من القيام بالترجمة Translation المناسبة له. ويمكن أن نقترح ترجمات أخرى لهذا المصطلح مثل «الشخصية الأسرة» و «الشخصية المستحوذة على الانتباه» وما شابه ذلك، ولكننا نظل أيضا في حاجة إلى مصطلح دقيق وبسيط. (المترجم).

(3*) في التحليل النفسي تشير عمليات التفكير الأولية إلى عمليات «السهو» التي تخضع لمبدأ اللذة والتي تتسم بأنها عمليات لا شعورية ولا منطقية ولا تضع حسابا لقبود الزمان والمكان ويسيطر عليها مبدأ اللذة، أما العمليات الثانوية فهي العمليات المنطقية والعقلية والواعية التي يسيطر عليها الأنا والتي تخضع لمبدأ الواقع (المترجم).

(4*) في التحليل النفسي هي المعرفة التي تتم من خلال الرجوع الواعي أو اللاواعي إلى مناطق مبكرة من النمو النفسي (المترجم).

(5*) أي النزعة العقلية التي يتم من خلالها وضع عنصرين معرفيين أو صورتين عقليتين معا من خلال روابط بدائية غير منطقية أو غير مدركة بشكل مباشر (المترجم).

(6*) مصطلح له معان عديدة في الموسيقى والفن التشكيلي، وهو مشتق من كلمة Chromos الإغريقية التي تعني «لون»، وكانت «الكروماتية» إحدى التصنيفات الثلاثة للسلم الموسيقي لدى الإغريق، وفي الموسيقى الحديثة يشير المصطلح إلى النغمات التي لا تنتمي للسلم «الدياتون» أو القوي. ويتكون المقاييس الكروماتي من 12 «نصف نغمة» semitones صاعدة أو خفيضة أو نازلة. (المترجم).

(7*) ثلون هذه النوتات نوتات اللحن الأصلية عن طريق تغيير مقامها عما هو عليه إلى sharp أو plat مثلا (المراجع).

(8*) إحدى مسرحيات سوفوكليس، وقد ترجمها إلى العربية الدكتور أحمد عثمان وصدرت في سلسلة المسرح العالمي التي تصدر عن وزارة الإعلام بالكويت (يونيو 1990) (المترجم).

(9*) أسلوب إحصائي وضع المؤلف تفاصيله المختلفة في الملحق (ج) من هذا الكتاب (المترجم).

(10*) رئيس شيلي في الفترة من 1964-1970، ومؤسس الحزب الديمقراطي المسيحي هناك عام 1957، وقد قام كرئيس للدولة بعدد من الإصلاحات الديمقراطية والاقتصادية (المترجم).

(11*) غزو غير ناجح لكوبا قامت وكالة المخابرات الأمريكية CIA بتدعيمه عام 1961 كانت نتيجته إخفاقا تاما للقوات الغازية. (المترجم).

(12*) العربة التي تحمل فرقة موسيقية في استعراضات السيرك أو في احتفالات الأحزاب

الاستطبيقا والكارزما

السياسية (المترجم). وأن تكون على هذه العربية يعني أن تكون على الجانب الرابع في الانتخابات (المراجع).

(13*) إذا أصدر الكونغرس تشريعا ما واستخدم الرئيس حق النقض ضده فإن للكونغرس أن يرد نقض الرئيس بإعادة إصدار التشريع بأغلبية الثلثين، مما يجعل التشريع نافذا بغض النظر عن رأي الرئيس (المراجع).

(14*) معاهدة تمت عام 1814 بين الولايات المتحدة وبريطانيا لإنهاء حرب عام 1812 بينهما، وبمقتضى هذه المعاهدة تم الاتفاق على بقاء الوضع على ما هو عليه بسبب التوازن الكبير بين قوتي البلدين في ذلك الوقت. ولم يتم الاتفاق النهائي إلا عام 1856. وبمقتضى هذه المعاهدة أيضا تم حل بعض نزاعات الحدود بين كندا والولايات المتحدة وتم أيضا الاتفاق بين إنجلترا والولايات المتحدة على البدء بتحريم تجارة الرق. (المترجم).

(15*) يقصد المؤلف بذلك، الحرب العالمية الثانية (المترجم).

(16*) هو في السياسة الأمريكية المرشح الذي يحصل على ترشيح حزبه له بشكل غير متوقع لأن ترشيحه حل وسط يرضى المتنافسين الآخرين. والتعبير مأخوذ من سباق الخيل الذي يفوز فيه حصان لا يتوقع أحد له أن يفوز (المراجع).

(17*) أي فرانكلين روزفلت (المترجم).

(18*) أي ثيودور روزفلت (المترجم).

(19*) هذه الخانة غير موجودة في الكتاب الأصلي وقد أضفناها لجعل التعليقات المصاحبة لهذا الجدول أكثر وضوحا. (المترجم).

تواكب ظهور أشهر المفكرين في العلم خلال مسار الحضارة الغربية مع ظهور المبدعين في الفلسفة والأدب والموسيقى. فقد شهدت ألمانيا حوالي عام 1800 ظهور كل من المبدعين ألكزاندر فون همبولت وهيغل وشلر وبيتهوفن. وكلهم ولدوا خلال عقد واحد تقريبا وصبغوا ألمانيا بذلك البريق الذي تتصف به العصور الكلاسيكية. وقد أطلق على هذا الطراز من تجمع المواهب مصطلح الكوكبة الفكرية. أما مشاهير المصورين والنحاتين والمعماريين فيؤلفون معا كوكبة أخرى هي الكوكبة العارضة (أي التي تعرض إبداعاتها لأعين الناس). لقد كان المصور الإغريقي الشهير بوليغنوتس من ثاسوس معاصرا أكبر لفيدياس الذي زين البارثون بالمنحوتات، وهو مبنى ضخم بناه المعماريان إكتاينس وكاليكرتيز من أجل بركليز. واللافت للنظر أن هذين النمطين من التجمعات لا يرتبط أحدهما بالآخر. فازدهار الفنون البصرية في أثينا لم يرافقه تدفق إبداعي مماثل في النشاطات الفكرية. فقد جاء كل من أفلاطون وأرسطو ويوريبديس بعد ذلك. وهذا يعني أن أنماط النشاطات الثقافية لا تزدهر كلها في الوقت نفسه بالضرورة. ولكن لا يمكن

إنكار أن بعض النشاطات الإبداعية تتجمع معا فيما يبدو بطريقة غامضة عبر التاريخ أيضا، (Simonton 1975b).

ويبدو أن هذه التزامات البيئة لا تترك للبعقري الفرد سيطرة كبيرة على أي الأزمنة أنسب لظهور إسهام إبداعي في مجال من المجالات. فأحيانا يكون العالم مستعدا لاستقبال اكتشاف عظيم في مجال الفيزياء، أو بحث جديد في مجال الفلسفة، وقد لا تكون الظروف مواتية لذلك في أوقات أخرى، ولكنها قد ترحب باتجاه جديد في الفنون البصرية. ولربما كانت روح العصر Zeitgeist هي التي تحدد الطريقة التي تكشف بها العبقرية عن نفسها. وربما كانت العظمة الفردية تمنح لأولئك الذين يستجيبون لتوقعات العصر أفضل من غيرهم لقد طرح هيغل هذه الدعوى في «فلسفة الحق» حين قال: «إن الإنسان العظيم في عصر ما هو ذلك الذي يستطيع صياغة إرادة عصره، ويخبر عصره عما هي ويحققها. وما يقوم به هو صميم عصره وجوهره إنه يحقق عصره». وقال غوته في «فاوست».

إن ما تسميه «روح العصور»

ليس إلا روح هؤلاء الحكماء

التي يكشف العصر المنعكس على مرآتها عن نفسه

والقيادة أيضا يمكنها أن تندفع في مسارات معينة من خلال روح العصر السياسية أو العسكرية. «فمن يوجه نشاطاته وفقا لروح العصر ينجح» حسب رأي مكيافلي. وقد انفق تولستوي، الذي تناول القيادة العسكرية أكثر من القيادة السياسية، مع هذا الرأي. فقد دافع في «الحرب والسلام»، بعد تحليل سيرة نابليون العسكرية، عن الرأي القائل إن القادة لا يقودون على الإطلاق بل يتبعون أتباعهم بقوله: «حسبنا أن نتعمق في جوهر أية حادثة تاريخية، هذا الجوهر الذي يكمن في نشاط الجماهير التي تشارك فيها، كي نقتنع بأن إرادة البطل التاريخي لا تتحكم في نشاط الجماهير، بل تخضع هي للسيطرة الدائمة» (1865-1869, p. 563).

سأبدأ الآن بإلقاء نظرة على الاتجاهات القائمة على أساس فكرة الزمن وعلى النماذج النظرية المتفق عليها التي تصف كيف تتغير روح العصر عبر مسار التاريخ من أجل التثبت من صدق النظرية القائلة إن روح العصر هي التي تتحكم في العبقرية التاريخية.

الاتجاهات الجينية على فكرة الزمن

هناك اعتقاد بأن روح العصر تكشف عن نفسها في أنماط أو دورات منتظمة تظهرها الأحداث التاريخية عبر الزمن. ويعتقد بعض المفكرين أن حركة التاريخ تسير إلى الأمام، بينما يرى مفكرون آخرون أن التاريخ يسير في دورات. ففي فلسفة التاريخ عند هيغل، على سبيل المثال، يشكل مسار الأحداث الإنسانية اتجاها محددًا تتحكم فيه روح العصر. والنتيجة هي عالم يتحسن باطراد بالنسبة لتطور الحرية الإنسانية. ويعتقد ماركس أيضا أن أنماط التاريخ تبرهن على التقدم. ويؤدي التقدم في هذه الحالة إلى سيطرة العمال على وسائل الإنتاج. لكن فيلسوفا آخر من القرن التاسع عشر هو هربرت سبنسر سلك منحى مختلفا كل الاختلاف. وقد تطور هذا المنحى تدريجيا حتى أصبح هو المقابل الاجتماعي الثقافي للمتغيرات في الأنساق البيولوجية كما رصدها تشارلز دارون. فالمجتمعات، مثلها مثل الكائنات الحية، تتطور عبر الزمن، مدفوعة بالحاجة إلى التكيف مع البيئة. وقد كان سبنسر في الحقيقة هو الذي صاغ مصطلح «البقاء للأصلح» لكي يصف قوة هذه الضغوط الانتقائية. وهذه العملية التطورية يظن أنها تضمن عدم توقف هذه المجتمعات عن التغير نحو الأفضل. «فالتقدم، إذن، ليس صدفة، بل ضرورة»-كما قال سبنسر.

على أن هؤلاء الفلاسفة الاجتماعيين لم يجمعوا بيانات وثيقة الصلة بالموضوع بشكل منظم، ناهيك عن إخضاع البيانات للتحقق الموضوعي والكمي. وتميل البحوث القليلة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى التركيز على التيارات الأسية في نمو العلم والتكنولوجيا بدلا من التركيز على المؤشرات المباشرة للتقدم المادي. ومن أبرز هذه المحاولات ما قام به برايس Price (1963) الذي فحص النمو الأسي^(*) للعلم منذ عصر النهضة، فلاحظ وجود زيادة تفوقت حتى على النمو الأسي للمكان عبر الفترة نفسها. كما أشار تاغابيرا (Taagapera, 1979) إلى أن العمليات الكامنة تحت التزايدات العلمية والسكانية قد تكون مرتبطة مع بعضها البعض بطريقة أشد خفاء. فإضافة إلى حقيقة أن التقدم العلمي لا بد أن يعتمد على الذخيرة الأساسية من العلماء المبتكرين الذين يحتمل ظهورهم من بين الجمهور العام، فإن نمو السكان يعتمد في جانب منه على قاعدة تكنولوجية

معززة في مجالات الزراعة والنقل والاتصال والصناعة، وعلى التقدم في التشخيص والعلاج الطبيين. وقد بين تاغاييرا كيف أن التفاعل بين التقدم التكنولوجي وتحسن أوضاع السكان يساعد في تفسير الزيادات الملحوظة في السكان عبر القرون القليلة الماضية.

على أننا نجد مقابل ندرة البحوث الجيدة حول التغير التقدمي فيضا من البحوث المكروسة لدراسة التغيرات الدورية في روح العصر. فقد خلبت إمكانية وجود دورات للتاريخ ألباب العديد من الفلاسفة الاجتماعيين والعلماء السلوكيين. وقد فسر الفلاسفة الصينيون القدماء التاريخ في ضوء التذبذب بين الين Yin واليانغ Yang، بين السلبية والسكون في مقابل الإيجابية والكفاح. واستخلص المؤرخ المسلم ابن خلدون في العصور الوسطى إيقاعا دوريا يظهر في ازدهار الأنظمة السياسية وسقوطها. وتنبه فيلسوف التاريخ الإيطالي جامباتيستا فيكو إلى وجود دورات تعاود الحدوث في تاريخ الحضارة اليونانية الرومانية والحضارة الغربية الحديثة. وهذه الدورات التاريخية-إذا أمكن إثبات وجودها-تتناقض، فيما يبدو، مع فكرة التقدم المتدفق إلى الأمام دون عائق يعيقه. فالتاريخ يمكن أن يتراجع مثلما يمكن أن يتقدم.

أما الحقيقة فهي أن التفسيرات المبنية على التقدم المطرد وتلك التي ترى أن التاريخ يسير في دورات يمكن أن تكمل بعضها البعض بدلا من أن تكون متعارضة. فهذا كونه مثلا (Kuhn, 1970) يرى في نظريته عن بنية الثورات العلمية أن أنموذجا نظريا ومنهجيا معينا يبدأ بتحقيق سلسلة من الانتصارات الأبيريقية البارزة، ثم ما يلبث أن يتعثر عند اكتشاف ظواهر جديدة لا تتفق وتوقعات هذا الأنموذج. وكلما تزايد عدد هذه الظواهر الشاذة تزايد الشعور بأن العلم غير تراكمي وبأنه خلافي بدلا من الشعور بأنه يسير إلى الأمام ويشكل وحدة متراضة متماسكة. أخيرا يصل أحد ثوار العلم ليقدم تصورا تركيبيا أشمل يزود الناس بإطار لمرحلة أخرى من التقدم العلمي المشحون بالحماس، حتى يأتي الوقت الذي تظهر فيه مجموعة أخرى من الظواهر الشاذة التي تمثل تحديا أمام الأنموذج الجديد. أي أن مخطط كون هذا يعني أن العلم يتقدم في هبات غير منتظمة من خلال دورات يمر فيها العلم بمرحلة ثورية، فمرحلة عادية، فمرحلة شاذة أو

غربية. ومع ذلك فإن الاتجاه الإجمالي هو نحو تراكم المعرفة العلمية المنظمة. لقد حاولت البحوث الحديثة تقديم شواهد إمبيريقية حول الدورات التاريخية، فميزت بين تصورات مختلفة للدورات عبر ثلاثة أبعاد، يرى البعد الأول منها أن بعض العمليات الدورية تحدث بسرعة نسبية، بينما يستغرق بعضها الآخر عدة قرون. فقد تكون تقلبات الاكتشاف والابتكار العلميين سريعة لا يركن إليها (Rainoff, 1929)، بينما تكون دورات الأنظمة الأيديولوجية أو دورات ظهور العباقرة المبدعين أبطأ من هذا، وتستغرق بضعة قرون، وربما آلاف السنين (Sorokin, 1937-1941; Kroeber, 1944).

أما البعد الثاني فيرى أن الحلقات التاريخية يمكن أن تكون ذات طابع دوري فعلي، وذات موجة محددة الطول، أو قد تتسم بعدم الانتظام. والحقيقة هي أن أكثر الدراسات العملية الواقعية تشير إلى أن حلقات التاريخ ذات طابع غير دوري أو أنها شبه دورية في طبيعتها. ولا تعتق إلا حفنة قليلة من الباحثين رأياً مختلفاً (ديوي على سبيل المثال: Dewey, 1970). وقد تدمج تشكيلات كروبير (1944) الثقافية التي تتكون من مبدعين تجمعوا في أجيال متتالية أقل من قرن أو ما يقرب من ألف عام، مع وجود فترات فاصلة من الركود الإبداعي، مماثلة في تغيرها. وقد أشرنا في الفصل الثاني إلى أن عدد المبدعين في الجيل (ج) هو دالة لعدددهم في الجيلين (ج-1) و(ج-2)، وهذا يعني أن توزيع المبدعين عبر الزمن يكشف عن نمط تشكيلي شبه دوري، وهو ليس نمطاً أو شكلاً حتمياً البتة. ومجمل الأمر أن الحلقات متغيرة الشدة والاتجاه التي تشاهد في الظواهر الطبيعية وكذلك الإيقاعات اليومية الثابتة التي تشاهد في العالم البيولوجي ليس لها ما يماثلها تماماً في الميدان الاجتماعي.

أما البعد الثالث-أخيراً-فيقول إن هذه الدورات قد تنتج عن عملية داخلية، أو قد تكون نتيجة لبعض الأسباب الأساسية التي حدث اتفاقاً أنها اتسمت بطابع شبه دوري، أو كان لها توزيع زمني دوري فعلاً. وقد اقترح غري (Gray 1958, 1961, 1966) في محاولة منه لتقديم تفسير نظري لتشكيلات كروبير، نموذجاً «داويرياً»^(2*) طريفاً للتطور الثقافي. والإبداع في هذا النموذج دالة لحلقات غير دورية في الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية. وقد اقترح رينوف، في مثال أكثر واقعية للنموذج الخارجي،

أساسا اقتصاديا للتذبذب في الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجية. وهذا النموذج يجعل من تفسير هذه الدورات العلمية مشكلة في مجال الاقتصاد، بدلا من كونه مشكلة في مجال الإبداع. وقد اهتم شلدن (Sheldon, 1980) بشكل مماثل بتفسير التقلب في الناتج العلمي، لكنه نظر إلى أشباه الدورات هذه على أنها نتيجة تسببها عمليات داخلية، واعتقد شلدن بشكل خاص أن المؤثرات الخاصة بالافتداء واجتذاب العلماء، وهي المؤثرات التي تفعل فعلها عبر أجيال متعاقبة، ينتج عنها نمط مركب، لكنه منتظم زمنيا. ومن المهم أن نتعرف على الفارق بين الأسباب الداخلية والخارجية للدورات، ولكن ربما كان من المحتمل أن الحلقات شبه الدورية في التاريخ مركبة فعلا من هذين النمطين من العوامل. وقد بينت، على سبيل المثال، أن تشكيلات كروبير الثقافية إنما تنتج عن كل من الآلية الداخلية الخاصة بالافتداء عبر الأجيال، وكذلك عن العامل الخارجي الخاص بالتيارات السائدة في عصر معين تحت ظروف سياسية معينة (Simonton, 1975 c).

ما يزال أشد أبحاث القياس التاريخي طموحا حول الدورات التاريخية هو بحث بتريم سوروكن المسمى «الديناميات الاجتماعية والثقافية» (1937-1942). لقد اعتقد سوروكن أن التاريخ يتأرجح في حركات بندولية بطيئة بين نظامين أيديولوجيين كبيرين أطلق سوروكن عليهما اسمي النظام الحسي Sensate System والنظام التصوري Ideational System. ويتميز النظام الحسي بالإمبريقية والاسمية^(3*)، ويتمسك بالمادة باعتبارها الأساس الوحيد لواقع يكون في حالة تحول مستمر، هو مع ذلك حتمي (المادية، والزمانية Temporalism^(4*))، والاحتمية) كما يتمسك هذا النظام بالفكرة القائلة إن الفرد هو الوحدة الاجتماعية الأولية (الفردانية Singularism)، وأن هذا الفرد توجهه الأخلاقية اللذيذة Hedonistic أو النفعية (أخلاقيات السعادة). أما النظام التصوري فينظر، على العكس من ذلك، إلى العقل (النزعة العقلية)، وبصفة خاصة الوحي (التأمل والتصوف)، على أنه المصدر الأولي للمعرفة الخاصة بعالم يتألف من الجوهر الروحي (المثالية) الذي هو ثابت وخالد (الأزلية). وللأفكار المجردة في هذا العالم وجودها الواقعي (الواقعية). ويمنح هذا النظام للفرد إرادة حرة (اللاحتمية) داخل حدود النظام الاجتماعي الذي يتمتع بمكانة أسمى من الفرد. (العالمية أو الشمولية)،

وكذلك داخل حدود القيود الأخلاقية المحمولة على الأفكار المجردة والإيثار أو الغيرية (أخلاقيات المبادئ أو أخلاقيات الحب). ويرى سوروكن أن روح العصر المستمدة من النظام الحسي ترتبط بأشكال الفن الواقعي والديني، أما روح العصر المستمدة من النظام التصوري فترتبط بأساليب التعبير الإستطبيقية الأيقونية والدينية. كما أن لكل نظام ملامحة الخاصة المميزة لأبنيته السياسية والقانونية والاجتماعية. والإبداع العلمي والحنكة الاقتصادية هما من نواتج الروح الحسية أكثر من كونهما من نواتج الروح التصورية. وهكذا فإن النظامين الحسي والتصوري يشكلان في نظر سوروكن طريقتين شاملتين لتحديد الشخصيات المنوالية أو العقليات الاجتماعية الثقافية المفضلة في حضارة معينة، في لحظة من لحظات تاريخها.

لقد أكد سوروكن أن النظامين الحسي والتصوري تناوبا الأدوار عبر مسار تاريخ الغرب، فسيطرت روح العصر الحسية على عالم المينونيين والمسيحيين^(5*) واليونان^(6*) الهلنيين، وعلى عالم روما الجمهورية، وكذلك على أوروبا^(7*) الحديثة منذ عصر النهضة. أما روح العصر التصورية فقد سادت اليونان خلال العصور المظلمة بعد الغزوات الدورية Dorian، وكذلك خلال العصور المظلمة في أوروبا. وقد افترض سوروكن أن الحركة البندولية ما بين العوالم الحسية والعوالم التصورية متأصلة في طبيعة الفكر الإنساني، مما يجعل مثل هذا التغير وشيك الوقوع دائماً. ولا يعد أحد النظامين بمفرده كافياً تماماً للوفاء بالحاجات الإنسانية، ومن ثم فإن سيطرة أحد النظامين تولد السخط ورد الفعل المضاد، ثم تؤدي في النهاية إلى ظهور النظام المعارض له تماماً. لقد كان انتصار المسيحية مثلاً هو بمثابة رد الفعل إزاء النقائص النفسية الموجودة في النزعات البراغماتية اللذنية، والمادية، والفرديّة التي سادت العصور اليونانية الرومانية.

لقد جمع سوروكن كمية هائلة من البيانات لدعم فكرته، وتبدو هذه الشواهد مثيرة للإعجاب والدهشة حقاً. لكنني وجدت عندما حللت هذه البيانات إحصائياً أنها تدحض نظريته في واقع الأمر (Simonton, 1976 c). فقد تبين أن الفلسفتين الحسية والتصورية ليستا نظامين متعارضين. ففترات الحضارة الغربية التي أفرزت أكثر الفلاسفة تأكيداً على الحسية هي الفترات التي ظهر فيها أكبر عدد من الفلاسفة أصحاب النزعة

التصورية. والتوزيع الزمني لمؤيدي هذين النظامين يكاد يتطابق تماما (r=98, 0). فمنذ عام 540 قبل الميلاد (وهو التاريخ الذي تبدأ عنده بيانات سوروكن) أخذ العدد الكلي للمفكرين، حسيين وتصوريين، بالتزايد إلى أن وصل إلى ذروة أولية خلال العصر الذهبي للفلسفة اليونانية. ثم انحدر بعد ذلك مع وجود نقاط صغيرة تدل على عمليات إحياء متقطعة. واستمر الانحدر إلى أن أخلت الإمبراطورية الرومانية السبيل للعصور المظلمة. وعندما ازدهرت الفلسفة السكولاستية^(8*) أو المدرسية التي انتهت باشتعال فتيل عصر النهضة، عاد الاتجاه الصاعد ثانية واستمر حتى الآن. أما بالنسبة للعلاقة بين روح العصر السائدة والإبداع العلمي فلا شك أن احتمال ظهور العبرية العلمية يتزايد عندما تنتعش الأفكار الحسية-خاصة الأفكار الإمبريقية والمادية والحتمية-لكن انتعاش الأفكار التصورية لا يحكم بالضرورة على آمال العلم بالهالك المحتوم. وشبيه بذلك أيضا أنه بالرغم من أن ظهور القادة الدينيين يرتبط إيجابيا بروح العصر التصورية، إلا أن روح العصر الحسية لا تتضمن وجود علاقة، أيا كانت، إيجابية أو سلبية، بالنشاط الديني، فالدين والعلم نظامان متعامدان orthogonal^(9*) أكثر من كونهما نظامين متعارضين.

إن زعم سوروكن أن الفلسفة الحسية تظهر من خلال عملية جدلية داخلية باعتبارها رد فعل إزاء النقائص السائدة في روح العصر التصورية تقوض أساسه النظري بشواهد أحدث، جوهرها أن القوى الخارجية يمكنها أن تنتج روح عصر حسية. وسنرى بعد قليل في هذا الفصل أن المناخ السياسي المتسم بالتشظي أو التفتت هو شرط سببي سابق لظهور المعتقدات أو الأفكار الأساسية الموجهة التي تشكل العقلية الحسية. وسأشير في الفصل القادم إلى أن الحرب قد تكف ظهور التوجه الحسي، وليس هناك من شواهد حالية على أن روح العصر تتذبذب ما بين الأيديولوجيات الحسية والتصورية بطريقة جدلية محضة ضد القوى الخارجية. والواقع أنني اكتشفت خلال متابعتي لبيانات سوروكن عبر التاريخ أن الأيديولوجية الحسية لا تقف أبدا بمفردها، بل توجد معها دائما أيديولوجية تصورية محتملة رغم أن روح العصر التصورية الخالصة أمر ممكن. فقد كانت العقلية الحسية في اليونان قبل الحروب الفارسية على سبيل المثال تشكل 21%

فقط من روح العصر. ومن ثم فإن النزعة التي سادت ذلك العصر كانت هي النزعة التصورية. وقد وصلت العقلية الحسية مع مجيء الجيل الأخير من القرن الخامس قبل الميلاد، ومع اشتداد وطيس الحروب البيلو يونانية^(10*) إلى ذروة تمثل 70٪ من روح العصر، مع احتفاظ العقلية التصورية بالنسبة الباقية ومقدارها 30٪، ونسبة إلى 30٪ هذه هي أقل نسبة وصلت إليها العقلية التصورية عبر القرون الخمسة والعشرين التي استعرضها سوروكن. وفيما عدا ذلك الانبعاث المؤقت الذي وصل إلى نسبة 67٪ في النصف الأخير من القرن الثالث قبل الميلاد في منتصف العصر الهلينستي فإن الثقافة الحسية انحدرت بعد ذلك الارتفاع الذي استمر طوال العصر، ثم فقدت أي ارتفاع جدير بالذكر مع بداية عصور الظلام.

كانت روح العصر السائدة خلال القرون الخمسة التالية روحا تصورية تماما، ولم يوجد أي مفكر حسي واحد. ثم بدأت الأفكار الحسية بالانبعاث نحو نهاية القرن الحادي عشر ووصلت الثقافة الحسية مع عصر التنوير إلى ذروة جديدة. ومع ذلك، فقد كانت هذه الذروة حسية الطابع بنسبة 55٪ فقط. أما النسبة الباقية فكانت تصورية الطابع. ثم انحدرت الفلسفة الحسية خلال الحقبة الرومانتيكية في النصف الأول من القرن التاسع عشر إلى أقل من 30٪ بسبب التدفق الجارف للمثاليين الألمان. وما أن حل القرن العشرون حتى تساوى النظامان في نصيبهما من روح العصر. ولذا فإن العصر الحسي الخالص لم يوجد مطلقا في تاريخ الغرب، كما أن انفراد الفكر التصوري بالوجود خلال عصور الظلام هو موضع للشك. فقد كان عدد المفكرين خلال تلك الفترة صغيرا جدا، إذ انتشر أربعون فيلسوفا فقط عبر 25 جيلا، والأمر الواضح هو أن سبب كون الثقافة التصورية «خالصة» هو أن عدد الفلاسفة كان قليلا جدا. والفلاسفة الحسيون يلحقون بالفلاسفة التصوريين بمجرد ظهور عدد أكبر من المفكرين يبدأ تبريري النظري الخاص لهذه الحركات الأيديولوجية بثلاثة افتراضات، أولها أن بعض البيئات الثقافية الاجتماعية تساند ظهور المفكرين أكثر من غيرها؛ وثانيها أن عدد المدارس أو المذاهب يتزايد مع تزايد عدد الفلاسفة؛ وثالثها أن الفلاسفة التصوريين قادرين على البقاء في ظل ظروف اجتماعية وثقافية معاكسة، بينما يحتاج الفلاسفة الحسيون إلى

وضع مساند تتوافر فيه الحرية والتعددية الفكرية. ويتسق هذا الافتراض الثالث مع توكيد سوروكن على أن معظم الثقافات المسماة بالثقافات البدائية هي ثقافات تصورية إلى حد كبير. بينما تزدهر الأيديولوجيات الحسية بقوة في المجتمعات الأكثر نمواً من الناحيتين الاقتصادية والسياسية. وتجعل هذه الافتراضات الثلاثة من وجود نموذج ذي منشأ خارجي للتغيرات في روح العصر أمراً ممكناً. فعندما يكون المناخ السائد غير مهياً بشكل خاص للإبداع الفلسفي ويكون المفكرون نادريين، فإن الفلاسفة القلائل الموجودين سيكونون أكثر تمسكاً والتزاماً بالقضايا التصورية. لكن الجدل الفلسفي يعمل، مع تحسن البيئة وظهور عدد أكبر من المفكرين، على ميلاد مدارس متنافسة يكون بعضها حسياً في توجهه. وعندما يكون المناخ العام ممهداً أكثر للاختمار العقلي في نهاية الأمر، فإن الذخيرة الكاملة من الاحتمالات الفلسفية ستكون ممثلة.

وهكذا فإن الإمبريقية ستتواجد مع المادية والمثالية، والزمانية مع الأزلية، والاسمانية مع الواقعية، والفردانية مع الشمولية، والاحتمية مع اللاحتمية، وأخلاقيات السعادة مع أخلاقيات المبادئ أو الحب، مثلما يحدث الآن في عصرنا المتميز بالصراع الأيديولوجي. ويفسر هذا التأويل لماذا كان الفلاسفة التصوريون ممثلين دائماً بشكل جيد في العصور المفترض أنها حسية. بينما يمكن أن توجد روح العصر التصورية بشكل خالص. ويعالج هذا التأويل أيضاً تلك الهوية المتقاربة للتيارات الزمنية الخاصة بالأيديولوجيتين. فالمنح العام المساند للمفكرين سيولد كلا العقلين الحسي والتصوري. وعندما يظهر الانحدار الإبداعي للعيان في كلتا الأيديولوجيتين فإنه سوف يفقد ممثليه، وذلك رغم أن الانحدار في النزعة التصورية غالباً ما يكون ذا معدلات أبطأ بحيث تكون الفلسفة فلسفة تصورية عندما يظهر مفكر أو مفكران فقط في كل جيل.

الشروط المادية:

كان كارل ماركس لسنوات عديدة حوارياً من حوارياً هيغل. لكن بينما كان هيغل مثالياً مبرزاً كان ماركس مادياً حتى النخاع. ويرى مؤسس المادية الجدلية أن الأفكار أصداء للظروف السائدة، خاصة القوى الاقتصادية،

على عكس هيغل الذي رأى أن الروح أو الفكرة تقدم الزخم الذي يقف خلف التغيرات المادية في الأنظمة الاجتماعية الثقافية. والماركسية ترى أن صراع الطبقات وليس صراع الأيديولوجيات هو الذي يوجه مسار التاريخ الإنساني.

المناخ الاجتماعي الاقتصادي العام:

يرى العديد من المؤرخين أن الرخاء الاقتصادي هو أساس الإنجازات الاجتماعية والثقافية، فالعصر الذهبي لحضارة ما هو العصر الذي يحدث فيه ذلك الرخاء. إنه العصر الذي يشتري فيه الذهب الفراغ للعظمة. وقد كان بيركليز قادرا على تزيين الاكروبول بالبارثيون لأنه كان يمتلك تحت إمرته أموالا أودعها حلفاء أثينا في حلف ديلوس^(11*) في الخزائن الأثينية. ومع ذلك فإن هناك أمثلة مقابلة عن الثروة الطائلة التي تزامنت مع ندرة النشاط الثقافي. لقد كان البيزنطيون أكثر ثراء من الأثينيين، ومع ذلك فلا يمكن مقارنة إنجازات هؤلاء اليونانيين المتأخرين بإنجازات أسلافهم في عصرهم الذهبي باستثناء ميدان العمارة والفسيفساء.

لقد ظلت دراسات القياس التاريخي التي حاولت اختبار الفرض القائل إن الرخاء يرتبط بالإبداع قليلة جدا. وحتى هذه الدراسات القليلة تميل إلى اختبار هذا الفرض بشكل غير مباشر فقط. فقد حاول أحد الباحثين مثلا أن يبين أن الاستثمار المالي في البحوث الأساسية والتنمية يساهم في الابتكار التكنولوجي كما يتبين من عدد براءات الاختراع (Schmookler, 1966). لكن ظهرت أيضا بضعة دراسات مثيرة حول الطريقة التي يؤثر بها الرخاء أو الكساد الاقتصادي على الأيديولوجيات السائدة. ويبدو، بشكل خاص، أن النشاط الديني يرتبط بالتهور الاقتصادي، بينما يميل الرخاء الاقتصادي إلى دفع الناس بعيدا عن العبادة، سعيا وراء المصالح المادية. وقد كان سوروكن (1947) أول مشتغل بالقياس التاريخي أثبت هذا المبدأ العام. فقد أحصى تكرار ظهور الشخصيات الدينية الكبيرة في مقابل تكرار ظهور رجال الأعمال البارزين عبر مسار تاريخ الغرب، واستنتج أن الإبداع في الأنظمة التصورية الخاصة بالدين والإبداع في الأنظمة الحسية الخاصة بدنيا الأعمال لا يتوافقان.

وقد أشار سيلز (Sales, 1972) إلى أن هذه العلاقة السالبة بين الرخاء

الاقتصادي والدين لا تصدق على المشاهير فقط، بل على عامة الناس أيضا. فقد درس المعدلات التي تحدث بها عمليات التحول إلى الكنائس التسلطية وغير التسلطية باعتبارها دالة من دوال الشروط الاقتصادية. والكنيسة التسلطية هي كنيسة تتطلب الطاعة المطلقة. وقد تلجأ إلى إدانة من تزعم أنهم هراطقة وتمارس الحرمان الكنسي على المتمرّد أو العاصي. أما الكنائس غير التسلطية فتسمح لأعضائها بقدر أكبر من النشاط وفقا لما يمليه عليهم ضميرهم في العقيدة والسلوك. وقد درس سيلز معدلات التحول في الولايات المتحدة كلها بدءا من عام 1920 وحتى عام 1939 وكذلك في مدينة سياتل في عقد الستينات، واستخدام الدخل الفردي مؤشرا للظروف الاقتصادية في الولايات المتحدة وإحصائيات البطالة مؤشرا لهذه الظروف في مدينة سياتل. فوجد أن أوقات الرخاء تجلب معها زيادة في معدل التحول للكنائس غير التسلطية، بينما تجلب الأحوال الاقتصادية العصبية معها زيادة في معدلات

التحول للكنائس التسلطية.

وقد اكتشفت دراسة أحدث تناولت ألمانيا في فترة ما بين الحربين وجود علاقة مماثلة بين الكساد الاقتصادي وبين شيوع التجيم والغيبيات (Padgett and Jorgenson, 1982) ووجدت دراسة أخرى أن درجة التسلطية في برامج التلفزيون في الولايات المتحدة ما بين عامي 1950 و 1974 ترتبط بشكل دال مع الصعوبات الاقتصادية في هذه الفترة (Jargenson, 1975). وقد استجابت أمم كثيرة للكساد الكبير^(12*) باللجوء إلى القيادة التسلطية. وحتى في الولايات المتحدة أعطي فرانكلن روزفلت سلطات لم تعط من قبل لأي رئيس خلال أوقات السلم. ويبدو أن الناس في أوقات عدم الاستقرار الاقتصادي يحتاجون إلى شيء محدد كي يعتقدوا به، سواء أكان هذا الشيء ديانة مترزمة، أو خرافة لا عقلانية، أو قائدا متسلطا قويا.

وهناك اعتبار آخر أكثر تغلغلا وسيطرة من البطالة والدخل الفردي، ألا وهو نظام الطبقات الاجتماعية، وهي خاصية للمجتمع تجمع ما بين القوة الاقتصادية والقوة السياسية.. إذ يكون نظام الطبقات عند حده الأدنى في بعض الأزمنة والأمكنة، فيعزز أنظمة تؤمن بالمساواة نسبيا،

وتتوافر للجميع فيها فرص الاستمتاع بالموارد الاقتصادية والوسائل السياسية، أما المجتمعات الأخرى فتكون أقل ديمقراطية في تكوينها، فتتحكم صفة قليلة بشكل لا يتناسب مع عددها في المصالح المادية والسلطة السياسية. وقد وجد الباحثون أن نظام الطبقات الاجتماعية له تأثيره الواضح على الفن المنتج في مجتمع ما. فقد قام درسلر وروبنز (Dressler and Robbins, 1975) مثلا بتحليل مفصل لعناصر التصميم الشكلية المرسومة على أواني الزهور في بلاد اليونان منذ عام 1000 حتى عام 450 ق. م. ووجدوا أنه كلما تعقد نظام الطبقات في المجتمع الأثيني أكثر تعقد الأسلوب وازدادت الاستفادة من الفراغات المتاحة، وازداد معها حصر الشخصيات في بقع خاصة بها. وتعكس هذه الخصائص المميزة للتصميم البنية الاجتماعية المتزامنة معها. فالمجتمع الطبقي مجتمع أشد تركيبا، كما تميل الصفة القابضة على زمام السلطة فيه لأن تكون معزولة عن العامة من خلال رموز عديدة تدل على المكانة المتميزة. وهكذا فإن تصميم الزهريه ينقل عن المجتمع الذي عاش فيه الرسام معلومات للناظر مهما بدا على الزخرفة الموجودة عليها من أنها زينة خالصة.

التفتت السياسي

كانت اليونان القديمة في عصرها الذهبي مفتتة إلى عديد من دويلات المدن المستقلة، مثل أثينا وإسبرطة، وقد وحد الإسكندر الأكبر الدويلات اليونانية الشرقية في وحدة سياسية واحدة. لكن حياة هذه الإمبراطورية كانت قصيرة، وتواصل التفتت السياسي الكبير هناك خلال العصور الهلنستية، ثم جاء الغزو الروماني بعد ذلك، وأعقبه تحول الإمبراطورية الرومانية الشرقية إلى إمبراطورية يونانية بيزنطية تحولا كاملا. ومع ذلك فإن هذا الانبعاث السياسي لليونان لم يأت بنهضة في الإبداع الثقافي. فقد حلت دولة كبيرة ذات شخصية محددة محل ذلك التنوع الوافر من الدويلات. ويمكن مشاهدة هذا النمط التاريخي في مكان آخر أيضا. فقد كانت إيطاليا في عصر النهضة منقسمة أيضا إلى وحدات سياسية صغيرة هي التي قدمت المراكز الخاصة بالنشاط الثقافي. وقد أنتجت هذه الثقافة المفتتة سياسيا عباقرة أمثال ليوناردو ومايكل أنجلو ورافائيل ودانتي وبترايك

وبوكاشيو ومكياڤلي، ويبدو أن التفتت السياسي ممدد للارتفاع الإبداعي المفاجئ في الحضارات غير الغربية كذلك: فقد وجد أحد مؤرخي الثقافة الإسلامية، مثلاً، أن الإبداع قد انتعش خلال حقبة الإمارات عندما كان الخلفاء ضعفاء وكان الأمراء يحاربون بعضهم بعضاً (Armajani, 1970). وإذا ما انتقلنا إلى أوقات أقرب منا وجدنا أن كلا من هيفل وماركس وغوته وشلر وموزارت وبيتهوفن ولدوا في ألمانيا التي كانت مكونة من عدد كبير من الدويلات وتحررت من سيطرة الحكم المطلق للإمبراطور الروماني المقدس. وعندما وحد بسمارك ألمانيا تحت حكم القيصر فإنه ربما كان قد دق ناقوس الموت للعصر الذهبي للإبداع الألماني. وربما كان غلادستون على حق حين قال عن بسمارك: «لقد جعل ألمانيا كبيرة والألمان صفاراً».

هل يمكن أن نعتبر هذا درساً ناموسياً من دروس القياس التاريخي؟ هل يزداد احتمال ظهور المبدعين المشاهير في الحضارات المفتتة في أقسام سياسية صغيرة؟ هل يؤدي توحيد هذه الأقسام السياسية الصغيرة في إمبراطوريات كبيرة إلى فناء ماحق للعبرية المبدعة؟ لقد حاول بحث رائد أجري منذ أكثر من عقد من الزمان^(13*) أن يتناول هذه المسألة (Naroll et al., 1971). فقد أحصى نارول وتلاميذه، باستخدام قوائم المبدعين التي ضمها عمل كروبير الكلاسيكي (1944)، عدد المبدعين النشطين خلال كل قرن في الحضارات الأربع الكبرى وهي الحضارات الصينية والهندية والإسلامية والأوروبية منذ حوالي عام 500 قبل الميلاد حتى عام 1899 ميلادية، وأحصوا أيضاً عدد الدول المستقلة في كل حضارة وفي كل قرن. فتبين أن التفتت السياسي والنشاط الإبداعي يرتبطان ارتباطاً إيجابياً (ر=0.29)^(14*). وأمکن تفسير حوالي 9% من التباين الخاص بعدد المبدعين من خلال هذا الارتباط. وقد قام هؤلاء الباحثون، إضافة إلى دراسة التفتت السياسي، بفحص تأثير الثروة، والامتداد الجغرافي، ومركزية الحكم، والحرب، لكن كان التفتت السياسي هو الوحيد الذي كشف عن تأثير مهم.

لكن بما أن نارول استخدم القرن وحدة زمنية فإن تحليله ربما لم يكن من التماسك بحيث يعطينا فكرة دقيقة عن كيفية تأثير التفتت السياسي على الإبداع، وقد أجريت بعد سنوات قليلة من دراسة نارول دراسة مماثلة باستخدام فترات طول كل منها عشرون سنة (Simonton, 1975 c)، فاستعرضت

الحضارة الغربية منذ عام 700 قبل الميلاد حتى عام 1839، وقسمت هذه الفترة إلى 127 وحدة، مقدار كل منها 25 سنة، وقد ظهر أن التفتت السياسي هو أفضل مؤشر للإبداع. كما وجدت ما يبرر الظن. بأن التفتت السياسي يؤثر على النمو أو التطور، أي أن النشأة في بيئة تتميز بوجود عديد من الدول المستقلة يميل إلى زيادة الطاقة الإبداعية، ثم تتحقق هذه الطاقة فعلا خلال مرحلة الرشد، بصرف النظر عما يكمن أن يكون قد حدث للموقف السياسي. وقد يسبب التوحيد السياسي انحدارا أو انخفاضا في الإبداع بعد عشرين عاما من حدوث هذا التوحيد. لكن المراحل الأولى من بناء الإمبراطورية قد تمتاز بوجود مبدعين فيها نمووا في ظل ظروف سياسية أكثر تفتتا. لقد كان أرسطو معلما للإسكندر الأكبر، لكن أثينا الصغيرة وليس الإمبراطورية المقدونية هي التي يجب أن تفخر بتطوير عقل أرسطو. يبدو أن التطور الإبداعي يعتمد على التعرض للتنوع الثقافي. لكن تشييد إمبراطورية كبيرة غالبا ما ترافقه ضغوط باتجاه التجانس والتمائل الثقافيين. لقد حاول الإسكندر توحيد الثقافتين الفارسية واليونانية في مركب يتجاوزهما. لكن ما فشل فيه الإسكندر نجحت الإمبراطورية الرومانية في عمله إلى حد كبير، فنشرت لغة واحدة، ونظاما قانونيا واحدا، وثقافة واحدة عبر الجزء الأكبر من أوروبا والشرق الأدنى. ويمثل ذلك ما فعله الإمبراطور الصيني شي هوانغ تي^(15*) الذي وحد الشعوب الصينية في دولة واحدة تعرف بالصين. وأمر بتوحيد كل شيء تقريبا، مثل خط الكتابة، والأوزان والمقاييس، بل وحتى اتساع محاور عجلات عربات النقل. وأمر بمصادرة أي كتاب في الإمبراطورية لا يعجبه وحرقه. وقد شمل ذلك كل كتب الفلسفة والتاريخ. وقد وجدت تأييدا إضافيا للأثر الذي يتركه التوحيد السياسي على التنوع الثقافي في دراسة قست فيها مؤشرا واحدا من مؤشرات التغيرات الثقافي، ألا وهو عدد المدارس الفكرية المتنافسة في التراث الفلسفي الغربي. فتبين لي أن التناقص في التفتت السياسي يعقبه بعد عشرين عاما انخفاض في التنوع الأيديولوجي (Simonton, 1976d)، وتختفي المدارس المتنافسة مع تلاشي حكم الدول الصغيرة، إلى أن يختفي التنوع الأيديولوجي تماما في ظل الإمبراطوريات الكبيرة.

ما الذي يمكن عمله لتقليل التأثير الخانق الناتج عن التماثل الذي

تسعى الدول الموحدة الكبيرة إلى خلقه؟ إن الإجابة بسيطة جدا. التمرد! فحركات التمرد ضد الأنظمة الاستعمارية تميل إلى أن تستحضر معها نهضة في المجال الإبداعي-على الأقل في النشاطات الفكرية كالعلم والفلسفة والأدب والموسيقى-بعد حوالي عشرين سنة من حدوث التمرد. (Simonton, 1975 d). ومن الواضح أن مثل هذه الاضطرابات المدنية تذكر بأن هناك وجهات نظر أخرى موجودة إلى جانب وجهة النظر الاستعمارية المهيمنة. وترتبط الثورات ضد السلطة الاستعمارية ارتباطا وثيقا بانتعاش التنوع الأيديولوجي (r=0,41) (Simonton, 1976 d).

لقد أحس العديد من العلماء الاجتماعيين والمؤرخين بوجود علاقة بين النزعة القومية والإبداع. فوجد توينبي مثلا (1946) علاقة سالبة بين نمو الدولة الشاملة وامتدادها وبين النشاط الإبداعي في حضارة ما. ولاحظ كروبير (1944) ندرة الإنجازات الفائقة لدى الأمم الخاضعة للقمع. وقال سوروكن (1947) إن العديد من الأمم تصل إلى ذروة إبداعها في مجالات كثيرة بعد تحررها من السيطرة الأجنبية. وكانت تلك العلاقة هي «القانون الثاني من قوانين ديناميات الثقافات العظيمة» لدى العالم الطبيعي ومؤرخ الفلسفة دانيلفسكي. وفحوى هذا القانون «إن الجماعة التي تكمن فيها القدرة على الإبداع لا بد أن تكون هي وفروعها مستقلة سياسيا حتى يمكن تصور بدئها بحضارة خاصة بها وتطويرها» (عن سوروكن، 1947، p. 343). إن للفتت السياسي تأثيرا حاسما على تاريخ الأفكار. فضلا عن أن الإبداع الفلسفي ينمو في تربة التنوع السياسي الخصبة، فإن وجود أمم عديدة يساهم في ظهور مجموعات محددة تماما من المعتقدات الفلسفية. إذ يظهر، بعد عشرين سنة من حدوث زيادة في الفتت، فلاسفة أكثر يتبنون وجهات النظر الحسية الخاصة بالإمبريقية والتشككية والإيمانية والمادية والزمانية والاسمانية والفردانية وأخلاقيات السعادة (Simonton, 1967 d). وتنتمي هذه الاتجاهات إلى مجموعة الأعراض أو المظاهر الأكبر الخاصة بالفردية الحسية التي يمكن أن لا تزدهر إلا في حضارة تتكون من أحجام صغيرة من الوحدات السياسية المستقلة. وأية نزعات إمبريقية أو تشككية أو مادية أو زمانية أو إسمانية أو فردانية أو نفعية-لذية في كتابات مكيافي أو ماركس ما هي إلا ثمرة طبيعية لروح العصر السياسية التي

تلقى منها عقلاهما تغذيتهما الضرورية. ومثلما يمكن أن تعكس زخارف الزهرية الأثينية نظام الطبقات الاجتماعية في الدولة الأثينية، كذلك يمكن أن يعكس كتاب «الأمير» لكيافلي أو «رأس المال» لكارل ماركس الاضطراب السياسي في حضارة بعينها.

العبقرية في مقابل روح العصر: دراسات لخمس حالات

يبدو أن الفكرة التي طرحها هذا الفصل إلى الآن هي أن روح العصر هي التي تتحكم في العبقرية. فروح العصر تقرر كلا من كمية النشاط الإبداعي وطابعه. والعبقري الشهير ليس أكثر من لسان حال عصره، أو هو بوتقة تنصهر فيها القضايا الاجتماعية والثقافية المتنوعة. ولسنا في حاجة إلى القول إن العديد من الدارسين قد يعترضون على إخضاع الفرد للموقف. إذ يعتقدون أن العبقري عنصر فعال يعلو على عصره ويغير طبيعته. وقد أعلن كارلايل وجهة النظر هذه عام 1841 حين قال: «إن تاريخ العالم، تاريخ ما أنجزه الإنسان في هذا العالم، هو في حقيقة الأمر تاريخ الرجال العظماء الذين عملوا هنا». وسأتناول فيما يلي هذين التفسيرين المتعارضين للسلوك التاريخي من خلال دراسة لخمس حالات من حالات التفاعل بين العبقرية وروح العصر. وتتعلق هذه الحالات الخمس بالعظمة السياسية والنجاح العسكري والشهرة الفلسفية والأصالة الموسيقية والاكتشاف العلمي.

القادة يمنحون أسماءهم لعصورهم

وجد سوروكن (1925, 1926) في دراسة مطولة حول الحكام على مر العصور أن الملوك العظماء يعيشون وقتاً أطول من الملوك متوسطي القيمة. وإذا ما أخذنا الملوك والملكات الذين ماتوا ميتة طبيعية فقط فإن متوسط عمر أشهر 78 منهم هو 62 عاماً، بينما بلغ متوسط عمر أندادهم المغومرين 54 عاماً فقط. لقد عاشت أليزابيث الأولى ملكة إنجلترا سبعين سنة، وعاش فردريك العظيم، حاكم بروسيا، أربعاً وسبعين سنة، ووصل لويس الرابع عشر الذي يمكن القول إنه أشهر ملوك الأسر التي توارثت الملكية في تاريخ أوروبا إلى سن السابعة والسبعين. فلماذا يكون الملوك العظام هم الملوك الذين يعمرون طويلاً؟ إن أحد الاحتمالات هو أن الحكام طوال العمر يمنحون

التاريخ أسماءهم، وهي الأسماء المعروفة لعهود التاريخ. ففي عالم الملوك الذين يرثون العروش، غالبا ما تكون الحياة الطويلة مرادفة فعلا للحكم الطويل. لقد كان لويس الرابع عشر ملكا إسميا لفرنسا مدة 72 سنة، وحكم فعلا مدة 54 سنة إذا أسقطنا الزمن الذي قضاه في ظل الوصاية على العرش. وهذا العهد الطويل يجعل من لويس عنوانا بالغ الجودة لأحداث التاريخ الأوروبي في النصف الثاني من القرن السابع عشر، وللعقد الأول أو نحو ذلك من القرن الثامن عشر. والتعبير «عصر لويس الرابع عشر» يستعمل اسما للحقبة كلها، وهو ليس اسما سياسيا فقط بل ثقافيا أيضا.

فإذا كانت شهرة الحكام تعتمد على قدرتهم على منح أسمائهم للعهود التاريخية، وهي قدرة تعتمد بدورها على طول عهود هؤلاء الحكام فلا بد أنهم لا يتحكمون في مدى الشهرة التي يحرزونها. وعلى نظرية «القدرة على منح الاسم للحقبة» أن تسلم مع تولستوي بأن «الملك عبد التاريخ... من يسمون بالرجال العظماء هم مجرد ألقاب تسمي الأحداث، وعلاقة هؤلاء الرجال بالأحداث لا تزيد عن علاقة الأسماء بمسمياتها. وكل فعل من أفعالهم قد يبدو لهم فعلا أنه منطلق من إرادتهم الخاصة، ولكنه بالمعنى التاريخي فعل لا إرادي، يرتبط بالمسار الكلي الذي تحدد منذ الأزل» (1965-1969, pp. 343-344).

ويبدو أن الأفكار التي طرحناها في الفصل السابق حول العظمة بين رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية تؤيد فكرة تولستوي حول من يمنحون العصور أسماءهم. فالمؤشر التنبئي الأساسي للعظمة الرئاسية، ألا وهو طول فترة الحكم، قد تكون أسبابه موقفية أكثر منها فردية. لكن اختبار نظرية مسمى العصور على الرؤساء الأمريكيين يواجه العائق المتمثل في أن طول فترة الرئاسة قد يعتمد، إلى حد ما، على التأثير الشخصي، أي على قدرة الرئيس على كسب الترشيح ثانية وعلى الفوز بالانتخابات ثانية. لكننا لو اخترنا الملوك لإجراء البحث لربما توصلنا إلى فحص تكون نتائجه أثبت بشأن هذه النظرية لأن الملوك الذين يعتلون العروش أو يتنحون عنها لا يفعلون ذلك إلا لأسباب موقفية.

لقد نتج عن دراسة أجريتها على 342 ملكا أوريبيا مطلق الحكم تحدثت عنها في الفصلين الثاني والثالث من هذا الكتاب، بعض التأييد لوجهة

النظر الخاصة بمسمى العصور (Simonton, 1984 b). إذ يمكن إرجاع ما يتراوح بين حُمسَيّ التباين في الشهرة الخاصة بهؤلاء الملوك وتلثيه إلى عدد الأحداث التاريخية المهمة التي حدثت خلال ملكهم. فكلما زاد عدد المعارك والتمردات والثورات والإصلاحات والقوانين وما شابه ذلك، زادت قيمة إطلاق اسم الحاكم على عصره، ومن ثم ازداد تميزه. وهذا الثراء في السجل التاريخي هو، دون شك، نتيجة مباشرة لطول العهد، وطول العمر وهو المحدد الأساسي لطول العهد طبعاً. فالملوك الذين يعيشون أطول من غيرهم يحكمون فترة أطول، وطول فترة الحكم يحدد مقدار النشاط التاريخي خلال فترة الحكم، وهذا النشاط التاريخي هو ما يقوم عليه بروز اسم الملك اسماً للعصر، أي لما ندعوه بالشهرة.

هناك نتيجتان أخريان تجعلان نظرية تسمية العصر باسم الحاكم مقنعة حتى أكثر من ذلك. إذ لا يهم، بادئ ذي بدء، ما إذا كانت الأحداث إيجابية أم سلبية مادامت هذه الأحداث مسجلة في حوлийات التاريخ. وعدد المعارك التي خسرتها قوات الدولة خلال عهد الملك تساهم في شهرته قدر مساهمة المعارك التي كسبتها. كذلك يساهم عدد المقاطعات التي فقدت قدر مساهمة عدد المقاطعات التي اكتسبت، وتساهم الغزوات التي شنتها أمم أخرى على الدولة قدر مساهمة الغزوات التي شنتها الدولة نفسها ضد غيرها. كما تساهم وقائع مثل المجاعات والمذابح في مركب النشاط التاريخي الذي يقف خلفه عظمة الملك المقدره. كذلك فإن الأحداث التي يتحكم الملك فيها أكثر بصفته الشخصية لا تختلف في كيفية مساهمتها في تحديد الشهرة. فالمعارك التي شنت خلال عهد الملك يمكن تقسيمها إلى معارك كان الجيش فيها تحت إمرته الشخصية ومعارك لم تكن كذلك. لكن هذا التمييز لا يقدم مثقال ذرة من الفرق. فكمية الأحداث التاريخية غير الشخصية وليس طبيعة المزاج أو المسؤولية الشخصية هي العامل الأساسي الذي يقف خلف شهرة الملك.

لقد عرضت في موضع سابق بعض الشواهد حول أثر الخصائص الفردية على شهرة الملوك. وبينت في الفصل الثالث أن شهرة القائد هي دالة تأخذ شكل حرف U مع النزعة الأخلاقية ودالة إيجابية للذكاء، وأن الذكاء يؤثر على فترة الملك وعلى طول العمر أيضاً، وهما محددان غير

مباشرين لعظمة القائد الذي يعطي عصره اسمه. كما أظهرت أيضا، أن الذكاء يرتبط إيجابيا بالقيادة ذات المرتبة العالية. كذلك فإن خصوبة النشاط التاريخي في عهد معين دالة منحنية تأخذ شكل الحرف U للنزعة الأخلاقية لدى القائد. فالملوك الذين يتميز عهدهم بأكبر عدد ممكن من الأحداث يميلون إلى أن يكونوا إما عديمي الأخلاق تماما أو يتمتعون بالفضيلة التامة. ويزداد احتمال قيام الملوك الظالمين بشن حملات عدوانية خارج بلادهم أو بالقمع داخل البلاد، مما يستثير العصيان والمصاعب الاقتصادية. أما الملوك الأكثر ورعا فقد يسعون إلى شن حروب مقدسة في أراض أجنبية أو لبدء إصلاحات داخلية ضد الفساد والرشوة، وهي تدخلات قد تعمل هي الأخرى على زعزعة الموقف السياسي. أما الملوك الذين لا تشغلهم الاعتبارات الأخلاقية إلى هذا الحد، وكذلك الملوك الأقل أنانية، فلا يفعلون الكثير مما يمكن أن يهز قارب الدولة، ولذلك فإنهم لا يتركون أثرا يذكر على مسيرة التاريخ.

هناك خاصية شخصية مميزة أخرى يبدو أنها وثيقة الصلة بموضوع العظمة. فطول فترة العهد يرتبط بامتلاك خصائص القيادة. ولقد قام وودز (1913) منذ وقت طويل بتقدير قدرات القيادة لدى ملوك أوروبا في محاولة منه لإثبات أن مثل هذا المتغير الفردي يرتبط بازدهار الأحوال الاقتصادية والسياسية والعسكرية، وحتى الثقافية لدى الأمة. وقد وجد فعلا أن الملوك «الأقوياء والمتوسطين والضعفاء يرتبطون بفترات قوية، ومتوسطة، وضعيفة على التوالي». وتراوحت الارتباطات في أكثر من اثنتي عشرة أمة ما بين 0,60 و 0,70. وأيضا كان قدر تشككنا بتقدير وودز لازدهار حال الأمة، وهو التقدير القائم على النظرة الشمولية، فإن تقديراته تتمتع بموثوقية عالية (Simonton, 1983 b). والأهم هو أن تقديرات القيادة هذه هي واحدة من المؤشرات التنبؤية الأساسية لطول العمر.

إن تأثير العوامل الفردية المتمثلة في الذكاء والنزعة الأخلاقية والقيادة على الشهرة، وهو تأثير يحصل مباشرة ومن خلال مؤشرات الشهرة الملكية التي تنبئ باكتساب العصر لاسم الحاكم، يعني أن العبقري قد يلعب دورا لا تقل أهميته عن الدور الذي تلعبه روح العصر في تشكيل التاريخ. ويلخص الشكل رقم (6) الإسهام النسبي لكل من العبقري وروح العصر في تكوين

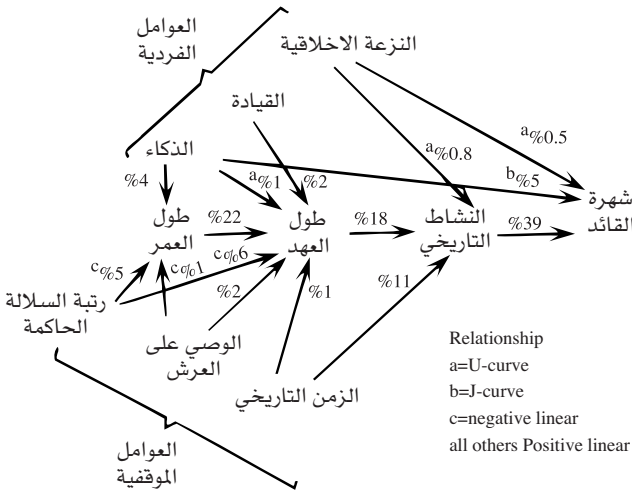
الصورة التاريخية. لاحظ أن هذا الشكل التخطيطي يضم إلى جانب العوامل الفردية الثلاثة (الذكاء والنزعة الأخلاقية والقيادة) والمتغيرات الأربعة المكونة للسلسلة السببية التي تجعل العصر يكتسب اسم الحاكم (طول العمر وفترة الحكم والنشاط التاريخي وشهر القائد) لاحظ أن هذا الشكل يضم أيضا ثلاثة عوامل موقفية. فالزمن التاريخي يؤثر على كل من كمية النشاط التاريخي في عهد معين وعلى طول هذا العهد. ويميل قادة العهود المتأخرة إلى التمتع بفترات حكم أطول تكون مليئة أكثر بالأحداث. ويرتبط بالزمن التاريخي ما يسمى بالرتبة داخل السلالة الحاكمة، أو موقع الملك في قائمة الحكام المتتابعين في عائلته. فالحكام المبكرون في السلالة يميلون إلى أن تكون حياتهم أقصر، لكنهم يحكمون أيضا فترة أطول، وهي مفارقة يمكن تفسيرها بالحقيقة القائلة إن أفراد السلالة الحاكمة يمكن أن يعتلوا العرش وهم أصغر سنا دون الخوف من اغتصاب العرش عندما ترسخ أقدام هذه السلالة، بينما يتوجب أن يكون الحكام في المرحلة المبكرة من تاريخ السلالة أنضج، أي أكبر سنا، وأقل بقاء في الحكم للدفاع عن العرش ضد المزاحمين لهم عليه (انظر Sorokin, 1925, 1926).

أما العامل الموقفي الثالث فيتعلق بكون القائد ملكا فعلا أو وصيا على العرش حكم خلال الفترة التي كان فيها الوريث الشرعي ما يزال قاصرا. والأوصياء على العروش تميل عهودهم إلى القصر، لكن أعمارهم تميل إلى الطول-ربما لأن وضعهم الذي لا يهدد الملك يحميهم من محاولات الاغتيال باعتبارهم يتولون المنصب بشكل مؤقت.

لقد أشرت إلى مقدار التباين الذي يفسره كل متغير تبني في الشكل بواسطة النسب المئوية الموجودة إلى جانب الأسهم السببية. وتعد العوامل الفردية مسؤولة في الأغلب الأعم عن أقل نسب التباين، وكان الذكاء أفضل هذه العوامل، بينما كان إسهام النزعة الأخلاقية أقلها أهمية. والذكاء يفسر 4% من التباين الخاص بطول العمر و5% من التباين الخاص بالشهرة، أما النزعة الأخلاقية فتفسر أقل من 1% من التباين في كل من الشهرة والنشاط التاريخي. وتفسر القيادة حوالي 2% من التباين الخاص بطول العهد.

أما العوامل الموقفية الثلاثة فتفسر تباينا أكثر بشكل عام. لكن المقدار

الأعلى من التباين تتولاه السلسلة السببية الخاصة باكتساب العصر لاسم الحاكم. إذ يمكن إرجاع حوالي 39% من شهرة القائد إلى النشاط التاريخي فقط، و18% إلى طول العهد، أما طول العمر فيفسر 22% من التباين في طول العهد، وقد حسبت هذه النسب كلها من خلال إطار متعدد المتغيرات Multivariate تحكم بالطرق غير المألوفة التي اعتلى بها الملك أو الملكة العرش أو تخليا عنه. وتؤيد هذه النتائج صيغة ضعيفة فقط من نظرية اكتساب العصر لاسم الحاكم، وهي صيغة تسمح لبعض الخصائص الفردية لأن تؤدي دورها. فربما قدم لويس الرابع عشر اسما ملائما لعصره بسبب حياته الطويلة وعهده المديد الغني بالأحداث البارزة، لكن مواهبه العقلية والقيادية وربما نزعته الأخلاقية أثرت هي أيضا على السلسلة السببية الخاصة باكتساب العصر لاسم الحاكم. ومن ثم يمكننا القول إن عبقريته الفريدة قد أعطت لعصره مذاقه الخاص.



الشكل رقم (6)

ملخص المحددات الأساسية المباشرة وغير المباشرة لشهرة القادة. ويظهر هذا الشكل شكل النسبة المئوية للتباين أو الإسهام المفسر ووظيفتها (نقلا عن سايمنتن 1984b).

العبقرية العسكرية: كارلايل أم تولستوي؟

من الممكن أن تكون المعارك نقاط تحول في التاريخ. فقد تقرر معركة واحدة نجاح تمرد أو فشله، كما في هزيمة لي Lee في غيتسبرغ. أو تقرر بقاء أمة، كما في انتصار الإنجليز على الأسطول الإسباني (الأرمادا)^(16*)، أو نهاية قائد، كما في هزيمة نابليون في ووترلو. ويرى بعض المؤرخين هذه المواجهات باعتبارها اللحظات التي تسود فيها إرادة العباقرة سيادة مطلقة. وهنا يبرز توماس كارلايل ثانياً بين هؤلاء المؤرخين أصحاب مذهب عبادة البطل. ولم يكن وضع نابليون ضمن القائمة المقتصرة على العباقرة صناع التاريخ التي ناقشها في كتابه الكلاسيكي «حول الأبطال» On Heroes من قبيل المصادفة وليس كارلايل هو المؤرخ الوحيد الذي يضع نابليون في مثل هذه المنزلة الرفيعة. فنابليون يتمتع بأعلى مرتبة شهرة بين كل العباقرة الـ 301 في عينة كوكس (1926). وقد قال الدوق ولغنت بعد خمس عشرة سنة من هزيمة نابليون في ووترلو: «كنت أقول عنه إن وجوده في الميدان يعادل ما مقداره أربعون ألف رجل».

لكن هناك العديد من المؤرخين الآخرين الذين يعارضون إعطاء مثل هذه الأهمية الكبيرة لشخص فرد. ومن بين هؤلاء ليو تولستوي الذي يمكن أن تقرأ روايته «الحرب والسلام» على أنها خطبة لاذعة ضد تفسير التاريخ بواسطة العبقرية عموماً وعبقرية نابليون بوجه خاص. فقد قال تولستوي بعد أن وصف المعركة الملحمية في بورودينو: «لم يكن نابليون هو الذي وجه مسار المعركة لأن أياً من أوامره لم ينفذ، كما أنه لم يكن يعرف خلال المعركة ماذا يحدث أمامه، ومن ثم فإن الطريقة التي قتل بها هؤلاء الناس بعضهم بعضاً لم تقررهما إرادة نابليون، بل حدثت مستقلة عنه. وبما يتفق مع إرادة مئات الآلاف من الناس الذين شاركوا في هذا العمل المشترك» (1865-1868). (p. 448).

من المصيب؟ هل أصاب كارلايل عندما وضع نابليون بين نجوم التاريخ؟ أم أن تولستوي هو الذي أصاب عندما أخضع نابليون للحركات الكبيرة غير المتعلقة بالشخصية السائدة في عصره؟ لقد درست سيرة نابليون ووجدت أن لكل من الموقفين ما يبرره. (Simonton, 1979 b). فمن ناحية يصل معدل نجاح نابليون إلى ما يقارب ضعف معدل نجاح زملائه من الجنرالات

الفرنسيين الذين حاربوا عبر السنوات نفسها. وكان معدل انتصار نابليون خلال الثورة الفرنسية والحروب النابليونية 85%، بينما وصل معدل انتصارات زملائه إلى حوالي 47%، ويعني هذا التفاوت في الكفاءة أن نابليون مسؤول عن 9% من حجم التباين في النجاح العسكري الفرنسي ما بين عامي 1796 و 1815. لكن فحص معدلات النصر عبر الزمن سنة بسنة، من ناحية أخرى. يعطي بعض التأييد للتفسير الذي طرحه تولستوي. فقد كان الارتباط بين معدل نجاحه كل سنة ومعدل نجاح زملائه مرتفعاً جداً (ر=0,50) عبر السنوات الأربع عشرة التي كان نابليون فيها نشطاً في ميدان المعارك. وهذه النتيجة تشير إشارة قوية إلى أن كل الجنرالات الفرنسيين نجحوا أو فشلوا اعتماداً على قوة آلة الحرب الفرنسية أو ضعفها. وقد يكون تولستوي على حق في إرجاعه هذه القوة إلى الروح الجماعية لدى عامة أفراد الجيش، أو في أن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية قد تلعب دوراً رئيسياً. وأياً كان الأمر، فإن روح العصر العسكرية وفرت الشروط الضرورية لانتصار فرنسا أو هزيمتها. وقد يمكن إرجاع 25% من التذبذبات عبر السنوات فيما أصاب الفرنسيين من حظ سعيد أو عاثر إلى العوامل النشطة في روح العصر. ربما كان كارلايل على حق، لكن تولستوي ربما كان على حق أكثر منه.

غير أن حسم القضية بدراسة حالة واحدة مستمدة من السيرة العملية لجنرال واحد قد يعد أمراً متعجلاً. لذا تجاوزت في دراسة أخرى من دراسات القياس التاريخي الحقبة النابليونية (Simonton, 1980 a). وحددت أولاً مجموعتين من المؤشرات التنبؤية الممكنة الخاصة بالنجاح العسكري، تركز أولهما على الخصائص الفردية لدى قادة الجيوش المتصارعة. أما المجموعة الثانية من المؤشرات التنبؤية فتكونت من الخصائص الموقفية المميزة للجيوش المتصارعة. وقد كان العمر النسبي، وكذلك خبرة كل قائدين متصارعين، من بين العوامل الفردية التي تم تقديرها، بينما كان من بين العوامل الرئيسية في العوامل الموقفية: الدفاع عن الوطن، وحجم الجيش نسبة للجيش الآخر. ثم حسبت النجاح في ميدان المعارك بطريقتين مختلفتين: النصر التكتيكي الفعلي والعدد النسبي للخسائر من القتلى والجرحى والمفقودين في المعركة. وقد أمكن الحصول على بيانات مناسبة

عن 326 معركة باستخدام معيار النصر التكتيكي و205 معارك باستخدام معيار الخسائر البشرية.

يمكن تحديد الظاهر تكتيكيًا في ميدان المعارك بشكل صحيح وبنسبة 70٪ من المرات باستخدام أربعة متغيرات فقط. فأولاً: يكون لدى الجنرال المنتصر سنوات من الخبرة أكثر مما يتوافر لغريمة. وثانياً: إن القائد المظفر يأتي إلى المعركة وخلفه سلسلة متصلة من الانتصارات يبلغ طولها تسعة أضعاف سلسلة انتصارات غريمة. وتتفق هذه النتيجة مع مبدأ الفائدة التراكمية الذي ناقشناه في الفصل الخامس. (والحقيقة أن طول السلسلة المتصلة من الانتصارات لدى جنرال معين يبلغ من ارتفاع درجة ارتباطها مع الخبرة القتالية الإجمالية أن هذين المتغيرين متكافئان تقريباً: $r = 0.98$): فالطريقة الوحيدة التي يستطيع الجنرال فيها أن يخوض معارك عديدة هي أن يكسب هذه المعارك لأن الخاسرين سرعان ما يستبدلون. والمؤشر التنبؤي الثالث هو مدى استعداد القائد للمبادأة بالهجوم. فالقادة المنتصرون هم غالباً القادة الذين يهاجمون أولاً، إذ يجبر هذا القائد خصمه، بامتلاك زمام المبادرة، على أن يتخذ موقفاً مدافعاً. لقد كان الاسكندر الأكبر ويوليوس قيصر وجنكيز خان وفرديريك العظيم وناپليون جميعهم ميالين دائماً للهجوم أولاً.

إن هذه المؤشرات الثلاثة الأولى التي تتبأ بالنصر التكتيكي كلها خصائص مميزة للجنرال ذاته. أما المؤشر الرابع فأكثر موقفية بطبيعته، وهو القيادة المتعددة. فعندما يندمج جيشان أو أكثر من أمم مختلفة لتشكيل قوة واحدة متحالفة فإن القادة الأمرين المستقلين قد يكونون فيما بينهم شراكة أُنداد لا يخضع فيها بعضهم لبعض.. ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك الثنائي الذي تشكل من كل من الدوق مارلبورو والأمير يوجين أمير سافوي لقيادة القوات البريطانية والهولندية والنمساوية ضد جيوش لويس الرابع عشر الفرنسية. وقد أدى هذا الاندماج إلى النصر وإلى كارثة نزلت بطموحات الملك الشمس^(17*) في أوروبا. وهذه المشاركة الظافرة توضح نزعة تاريخية خاصة: فالجيوش التي تخضع لإمرة اثنين أو أكثر من الجنرالات المتعاونين تميل إلى أن تكسب المعارك. وهذا العامل الموقفي وحده مسؤول عن 14٪ فقط من قوة المؤشر التنبؤي، بينما كانت العوامل الفردية الثلاثة الأخرى مسؤولة

عن 86% من التنبؤ العام. وهكذا يبدو من معيار البراعة الحربية هذا أن كارلايل قد انتصر على تولستوي.

والغريب أن الحجم النسبي للجيش ليس مؤشرا حاسما في التنبؤ بالنجاح التكتيكي. وقد كان فولتير مخطئا حين قال: «إن الله يساند الكتائب الكبيرة دائما». وأحد الأسباب التي تجعل حجم الجيش لا يكفي للتنبؤ بالنصر هو أن أحجام القوات المتعاركة غالبا ما تكون قريبة من بعضها. والارتباط ما بين أحجام الجيوش التي تواجه بعضها بعضا هو 74%. وتوجد أمثلة كثيرة بالطبع على قادة جسورين قادوا رجالهم في مواجهة قوات متفوقة عليهم عدديا بدرجة مخيفة، كما كان حال الاسكندر في مواجهة قوات داريوس في إيسوس، ويوليوس قيصر في مواجهة فيرسنجتو ريكس في أليزيا، وتشارلز الثاني عشر ضد بطرس الأكبر في نارفا، وفردريك الأكبر ضد الأمير تشارلز في ليوثين. لكن هذه الأمثلة هي مجرد استثناءات توفرت فيها للقوة الأصغر بعض المزايا التكنولوجية أو الجغرافية أو التوقيتية عوضت عن التفاوت في الحجم.

وبما أن الارتباط بين الحجم النسبي لقوات الجنرال وبين نزوعه للمبادرة بالهجوم هو ارتباط منخفض ($r = 0.16$) فإن عدد الجنود على كل جانب من الجانبين المتحاربين يؤثر تأثيرا غير مباشر على النجاح العسكري. والقادة الذين يعرفون أن لديهم تفوقا في حجم القوات يكونون أميل لشن الهجوم أولا. ومع ذلك تظل الحقيقة هي أن التفوق العددي ليس له أي تأثير مستقل على نتيجة المعركة.

وإذا ما قيس النجاح في المعركة حسب المعيار الثاني، أي قلة عدد الخسائر البشرية في المعركة فإن حجم الجيش النسبي سيمدنا بأفضل معيار تنبؤي للنجاح العسكري ($r = 0.27$). وبالرغم من أن الخسائر التي يبتلي بها كل جانب تميل إلى الارتباط بشكل مرتفع ($r = 0.74$) فإن الجانب المنتصر يكون في وضع أفضل: فمعدل عدد القتلى والجرحى والمفقودين بالنسبة للمنتصر كان 5326 بينما بلغ هذا العدد بالنسبة للمهزوم 8841، أي ما نسبته 14% للجانب المنتصر و23% من الجانب المهزوم. والحقيقة القائلة إن حجم الجيش يتنبأ بميزة معينة في عدد الخسائر لا تتناقض والحقيقة المتعلقة بالفشل في التنبؤ بالنصر التكتيكي من خلال معرفة حجم الجيش-

مع أن قلة عدد الخسائر معيار مناسب للتنبؤ بالنصر. والواقع أن الارتباط بين الوضع الأفضل من حيث عدد الخسائر والنصر هو ارتباط بعيد تمام البعد عن الكمال ($r=0,51$). فبعض الظافرين يكسبون معاركهم باستعدادهم لتحمل أعداد هائلة من الضحايا، بينما يتمكن بعض الخاسرين من تجنب الخسارة الفادحة في الأرواح بالانسحاب السريع.

تختلف معظم المؤشرات التنبؤية المتعلقة بأفضلية الوضع من حيث عدد الخسائر عن تلك المتعلقة بالنصر التكتيكي. والمؤشر الوحيد المشترك بينهما هو مؤشر القيادة المشتركة. فأفضلية الوضع من حيث عدد الخسائر تكون في حالة غياب هذا المؤشر دالة لمؤشرين تنبئيين آخرين، أحدهما موقفي والآخر فردي، والمتغير الموقفي المتبقي هو تاريخ المعركة ففي الأزمنة القديمة كان التفاوت في عدد الخسائر التي تحيق بكل جانب كبيرا في العادة، لأن الجيش المنتصر كثيرا ما كان يتعقب الجيش المهزوم وذبحه. لكن هذه الهزائم المنكرة أصبحت مع ظهور صناعة الأسلحة الحديثة والحروب الضخمة والانضباط العسكري المتنامي أندر بكثير. فالجيشان أصبحا الآن يعرفان معنى الإبادة المتبادلة التي قد يتكبد المنتصر فيها خسائر تكاد تماثل خسائر المهزوم.

تتنبأ العوامل الموقفية الخاصة بحجم الجيش، والقيادة المشتركة، وتاريخ المعركة بحوالي 83% من التباين القابل للتفسير في الوضع الأفضل من حيث عدد الخسائر. أما المؤشر الباقي فهو مؤشر فردي يتعلق بعدد الانتصارات المتلاحقة لدى القادة المتحاربين. فالقائد الذي كسب العدد الأكبر من المعارك في الماضي سيعاني من خسائر أقل. كذلك فإن عدد الانتصارات التي حققها القائد في حياته حتى وقت المعركة ترتبط باستعداده للمبادرة بالهجوم ($r=0,25$). ومن المحتمل جدا أن حزم القائد في المعركة يعمل في النهاية على التقليل من عدد الخسائر، بحيث يمكننا التنبؤ بمعرفة المنتصر من معرفة البادئ بالعدوان. إذ أن معظم الخسائر تحدث بعد أن تحسم المعركة. أما السبب في كون المبادرة بالهجوم لا تظهر على أنها مؤشر فردي يتنبأ بوضع أفضل من حيث عدد الخسائر فهو أن المبادرة لا تحافظ على الأنفس إلا إذا نجح الهجوم. وبما أن مؤشر الانتصارات المتلاحقة يشكل العامل الوحيد من بين المؤشرات التنبؤية الأربعة التي تفسر معا 18%

من التباين الكلي في أفضلية الوضع من حيث عدد الخسائر في المعارك فإن تولستوي، وفقا لهذا المعيار الخاص بالنجاح العسكري، يكون قد هزم كارلايل. أي أن الموقف له اليد العليا على الفرد في تحديد أي جانب من الجانبين هو الذي سيتكبد خسائر أكثر في المعركة.

على أن ما يثير الدهشة في ضوء المناقشة المطروحة في الفصل السادس من هذا الكتاب هو أن عمر القائدين المتحاربين لا يكفي للتنبؤ بالنجاح العسكري من خلال أي من المعيارين المطروحين في المناقشة الحالية. لكن للعمر بعض التأثير غير المباشر على الإنجاز العسكري. فكلما اقترب القائد من عمر الذروة الواضح، وهو الخامسة والأربعون، زادت خبرته وطالت سلسلة مكاسبه والواقع أن النزوع نحو البدء بشن الهجوم في المعركة هو دالة سالبة صغيرة للعمر (ر = 0, 14). فالقادة الأكبر سنا يقل احتمال قيامهم بالمبادأة بالهجوم إلى حد ما. وهكذا فإن تأثير العمر يقدم بعض التأييد لكارلايل. لكنه ليس تأييدا كافيا لدحض وجهة نظر تولستوي. وواقع الأمر أعقد من أن يسمح بتسليم راية النصر لأي من هذين المفكرين. لقد وصل كارلايل وتولستوي إلى نقطة التعادل على أرض المعركة على الأقل، حيث لا غالب ولا مغلوب، ولم ينجح أي منهما في اجتياح الميادين التفسيرية التابعة لخصمه.

الشهرة الفلسفية: عصر فولتير؟

كان فولتير واحدا من أبلغ ممثلي عصر التنوير الفرنسي وأبعدهم أثرا. وكان غزير الإنتاج في ميادين عديدة تمتد من التاريخ إلى الشعر، ومن الفلسفة الخفيفة إلى الهجاء الساخر المشاكس. فسيطر فولتير على عصره. ورغم أنه نفي عن وطنه الأصلي فترة طويلة إلا أنه عاد مظفرا إلى باريس وهو في الثالثة والثمانين، ومات هو في قمة عظمته. ولم يتجاوز فولتير من بين عباقرة كوكس الثلاثمائة والواحد إلا نابليون في مرتبة الشهرة، وقد يكمن مصدر هذا البروز في علاقة فولتير بعصره. فاسمه دليل قيم لعصر التنوير. وهو يحتل مكانا ثابتا في التاريخ لكونه لسان حال عصره والممثل له. فهل تعد حالة فولتير حالة نمطية؟ وهل يعتبر الفلاسفة العظماء الآخرون أقل صلاحية لتمثيل روح العصر السائدة في حياتهم؟ لقد طرحت هذا

السؤال وما يرتبط به من أسئلة في دراسة أجريتها على 2012 فيلسوفا أوريبيا منذ أيام اليونان القديمة وحتى القرن العشرين (Simonton, 1976 f). ودرست كل مفكر باعتباره فردا مبدعا وباعتباره عضوا في جيل له خصائصه الأيديولوجية وسماته السياسية المميزة في الوقت نفسه. وكان قد جرى تقدير معتقدات كل هؤلاء المفكرين فعلا بواسطة فريق من الفلاسفة المحترفين، أو المشتغلين بالفلسفة، بتوجيه من سوروكن (1937-1941)، وأمكنت الاستفادة من هذه التقديرات للمعتقدات الفردية في التعريف الإجرائي لروح العصر الأيديولوجي لدى كل جيل أيضا. أي أن روح العصر تحددت، بكلمات أبسط، في ضوء المعتقدات التي تؤيدها أغلبية المفكرين في كل جيل. فالعقدان الأولان من هذا القرن كانت تسودهما، حسب هذا التعريف، الإمبريقية والاسمانية والحتمية وأخلاقيات السعادة، من بين معتقدات أخرى. وقد جعل قياس روح العصر في كل فترة طولها عشرون سنة من الممكن تحديد مدى كون المفكر ممثلا لعصره، وكذلك المدى الذي كان عنده المفكر متخلفا عن عصره أو متقدما عليه، بل وتحديد درجة الحداثة الأيديولوجية في النسق الفلسفي عنده. وقد استتبعت، إضافة إلى ذلك، مقياسا واحدا للشهرة الفلسفية توفر له قدر مرتفع من الموثوقية والصدق الظاهري.

وقد تبين على عكس مثال فولتير-أن أعظم مفكري التراث الفلسفي الغربي لا يمثلون عصورهم. لقد كان زملاؤهم الأقل تميزا هم، في الحقيقة، من تناغموا بشكل أدق مع أرواح عصورهم. أما المفكرون الذين يثيرون الإعجاب حقا فيتسمون بالاستقلال الصارم عما تمليه روح العصر على جيلهم. والفلاسفة الذين هم من وزن أرسطو وديكارت ليسوا مجرد ناطقين بلسان عصورهم، بل يستكشفون عالما جديدا خاصا بهم.

فإن لم تكن العقول العظيمة أسيرة عصرها، فهل تراها تبشر بروح العصر الذي سيعيشه الجيل التالي؟ إن ما يثير الدهشة هو أن التحليل يشير إلى العكس تماما: فبدلا من أن يكون المفكرون المشهورون مبشرين بعصر أيديولوجي جديد، فإنهم ينظرون إلى الوراء في أفكارهم بشكل يدعو إلى الاستغراب، ويمثلون الإجماع الأيديولوجي في الجيل السابق أكثر من تمثيلهم لجيلهم أو الجيل الثاني لهم، فالعقول الجبارة تكافح من

أجل دمج أفكار الماضي القريب في مركب كبير شامل. وقد كان أرسطو أحد هؤلاء المركبين، وكذلك كان توما الإكويني. وقد حاول الفيلسوف الأخير، على سبيل المثال، أن يوفق بين مذاهب الكنيسة المسيحية وبين ذلك الافتتان الجديد بأرسطو، فابتكر نظاما شاملا أصبح الأساس لعقيدة الكنيسة الرومانية الكاثوليكية التقليدية^(18*).

إن الصورة النمطية عن العقل العظيم باعتباره عقلا يسبق عصره صورة مضللة تماما. ويبدو أن مبرر ذلك هو أن أشهر المفكرين في تاريخ الفكر الأوربي مالوا أيضا إلى اعتناق أكثر الأفكار عصرية. أي أن الصيت الفلسفي هو دالة للاتفاق الكبير مع روح العصر. ومن الواضح أن هذه العلاقة تعكس تميزا قويا متمركزا حول حقبة معينة من الزمن. وعندما تتغير الروح تتغير التقديرات المعطاة لمفكري الماضي.

وهكذا يكون أشهر المفكرين نتاج روح العصر التي سادت الجيل السابق أو التي كانت سائدة في شبابهم. ولسبب ما، يؤثر المناخ السياسي العام الذي يطور فيه المفكرون إمكانياتهم الإبداعية على احتمالات إحرازهم لمكانة فلسفية مرموقة. ويغلب أن يتعرع أشهر الفلاسفة في فترات التفتت السياتي مثلا، ويقل احتمال تطورهم خلال فترات عدم الاستقرار السياسي المعطل للطاقت أو خلال فترات الفوضى. كذلك فإن لوجود أناس يحتذى بهم في الجيل السابق نتيجة سلبية على ظهور المفكرين من الطراز الأول. فالفلاسفة العظماء يظهرون في أوقات الركود العقلي النسبي التي يتبع زملاؤهم غير المتميزين فيها خطى جيل من أصحاب الفلسفة التي لا تضيف شيئا جديدا. وتبدو هذه النتيجة، للوهلة الأولى، غير متفقة مع القاعدة العامة التي توصلنا إليها في الفصل الثاني من هذا الكتاب، والتي فحواها أن عدد الفلاسفة في الجيل (ج) هو دالة إيجابية لعدد الفلاسفة في الجيل (ج-1). لكن هذا التناقض الظاهري ينحل عند فحص الموضوع عن كثب. إذ تتعزز احتمالية النشاط الفلسفي إذا كان الجيل السابق نشطا عقليا بسبب الإقتداء. لكن الإبداع من الطراز الأرقى لا بد أنه ينضج في فراغ فلسفي نسبي. إذ يحتمل، مع الوفرة في الأمثلة القابلة للاقتداء بها، أن يصبح العبقري الممكن تلميذا لأحد المفكرين البارزين في الجيل السابق. أما إذا شح المفكرون الذين يمكن الاقتداء بهم فإن المفكر يجد نفسه مضطرا لأن

يسلك طريقا خاصا به يتميز به عن غيره. وقد وجد أن ذلك ينطبق على مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية الذين تكون إنتاجيتهم الإبداعية دالة سالبة لمدى توافر النماذج القابلة للاقتداء بها-هذا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن توافر القدرات يؤثر تأثيرا إيجابيا على النضج الإبداعي المبكر (Simonton, 1977 c). ومع ذلك فإننا نجد في الموسيقى الكلاسيكية أيضا أن عدد المؤلفين الموسيقيين في الجيل (ج) هو نتيجة إيجابية مترتبة على عدد المبدعين في الجيل (ج-1). ومن الواجب أن نميز هنا محددات الشهرة الفارقة الخاصة بالمبدعين الأفراد عن محددات التباين بين مجموع المبدعين عبر الأجيال. فالأمور التي جعلت أرسطو أشهر من زينوقراط Xenocrates لا تتطابق بالضرورة مع الأمور التي جعلت هذين الفيلسوفين يبرزان معا في منتصف القرن الرابع قبل الميلاد.

على أن بعض الخصائص الفردية تيسر أيضا تحقيق التميز إلى جانب التأثيرات الناتجة عن المناخ الأيديولوجي والسياسي والثقافي العام. وتتعلق هذه العوامل الفردية ببنية المعتقدات الموجودة في النسق الفلسفي لدى الفيلسوف. فأشهر الفلاسفة هم، أولا وقبل كل شيء، أولئك الذين تتسع أنساقهم الفلسفية للتعامل مع عدد كبير من القضايا. وبينما قد يكرس المفكرون الأقل حظا من الشهرة حياتهم لمناقشة الأخلاق أو نظرية المعرفة أو نظرية طبيعة الوجود فقط فإن رفاقهم اللامعين يحاولون معالجة كل القضايا الكبيرة في نظام فخيم. ويشكل كل من أرسطو وتوما الإكويني وكانت أمثلة موضحة للمدى الذي يصل إليه أبرز المفكرين. ثانيا: يميل المفكرون غير المتميزين إلى اتخاذ مواقف معتدلة، بينما يزداد احتمال أن يدافع المفكرون الحقيقيون عن وجهات نظر متطرفة. وقد تقدم أشهر الفلاسفة بأفكار اعتنقها أقل من 10٪ من مجموع المفكرين إلى 2000 في التراث الفلسفي الغربي. ثالثا: يضع المفكرون المشهورون أفكارهم بأشكال تتسم بالأصالة الشديدة. أي أن أعلى الفلاسفة منزلة يدمجون وجهات نظر ترى غالبية المفكرين، ضمنا، أنها لا تنتمي إلى بعضها البعض.

هذه الخصال الثلاث: السعة، والتطرف. والأصالة التركيبية، وهي الخصال المميزة للأنساق الفلسفية التي تستحق الاهتمام والتبويه أكثر من غيرها، تجعل العقل الفلسفي العظيم يبدو كأنه فنان يسعى وراء كل ما

يستفز أو يثير. ويمكننا، بالنظر إلى هذه السمات، في ضوء الحقيقة القائلة أن الفلاسفة العظماء لا يمثلون عصرهم، أن ندرك ذلك المدى الذي يستطيع العبقري أن يعلو فيه على مقتضيات روح العصر. فالفيلسوف العبقري شخصية متوحدة في تاريخ الأفكار، وهو مستقل عن الإجماع المعاصر له، يجرؤ على قلب الفكر الإنساني بها يقدمه من إنجازات مركبة بأصالة عالية، إنجازات ذات مدى رحيب.

الأصالة الموسيقية: هل هي التأليف من أجل عصر آخر؟

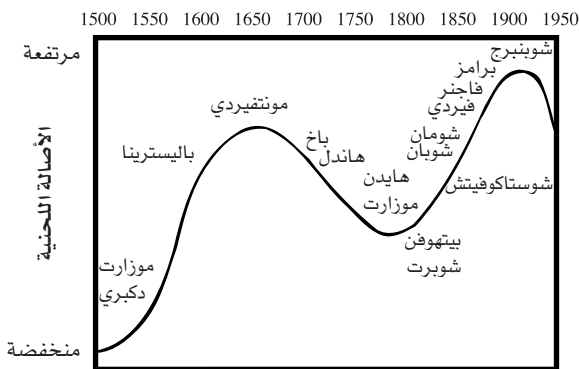
تمخضت إحدى الدراسات التي تناولت الاستطيقا وناقشناها في الفصل السابع عن نتائج تتفق تماما مع صورة المفكر العظيم باعتباره إنسانا يستشير وينبه بإعلانه لأنظمة من المعتقدات تتسم بالسعة والتطرف والتعارض الظاهري. وتناولت تلك الدراسة الشهرة المميزة لـ 15618 ثيمة قدمها 479 من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية (Simonton 1980 d) وقد حسبت «الأصالة اللحنية في الذخيرة»^(19*) على أساس احتمالات الانتقال بين نغمتين، وذلك بالنسبة للنغمات الست الأولى. وقد تبين أن هذا المتغير يتنبأ بشهرة كل ثيمة، وذلك من خلال علاقة منحنية تتفق مع نموذج الإثارة المثالية الخاص بالتذوق الاستطريقي. كذلك تبين أن الأصالة اللحنية في ثيمة ما هي-في جانب منها-رد فعل للوقائع العصبية في حياة المؤلف الموسيقى، وتوحي هذه النتيجة بأننا يجب أن نضع سير حياة المؤلف الموسيقى في اعتبارنا عندما نقدر نواتج العبقرية. كذلك تتصف بعض فترات التاريخ بقدر أكبر من الأصالة اللحنية من فترات أخرى. وكما لاحظنا من قبل فإن أصالة الثيمات قد تزايدت بشكل عام منذ عصر النهضة، وهو اتجاه قد يوحي بأن روح العصر قد تشكل خلفية أفضل لتفسير إبداع المؤلف الموسيقى من سيرة حياته الشخصية.

لكن رغم أن الاتجاه الإجمالي يشير إلى زيادة في الأصالة، فإن تفاصيل هذا الاتجاه تكشف عن وجود دورات تقع فوق ذلك الاتجاه العريض. وقد أجريت تحليلا للاتجاه العام للأصالة اللحنية في الثيمات وحصلت على الدالة المرسومة في الشكل رقم (7). إذ تبدأ الأصالة اللحنية في الزيادة، بدءا من النقطة المنخفضة في الألحان الشائعة في عصر النهضة حتى

روح العصر

تصل إلى ذروة تقع في منتصف القرن السابع عشر. فثيمات موننتفيردي أعقد بكثير من ألحان جوسكان دي بري التي ظهرت قبل موننتفيردي بحوالي قرن. ثم بدأت الأصالة اللحنية بعد هذه الذروة بالانخفاض، إذ حلت مصادر جديدة للإثارة الاستطيقية، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بتطور شكلي الفوجة والسوناتة^(20*) وبتطور^(21*) الصوت الأوركستراي-حلت في المكان الأول قبل اللحن. وعندما جاء بيتهوفن نحو نهاية القرن الثامن عشر وصلت الأصالة اللحنية إلى أدنى مستوى. فثيمات سمفونيات بيتهوفن هي من أبسط الثيمات التي أنتجها عظماء الموسيقى الكلاسيكية. وتعد افتتاحية سمفونيته الخامسة الشهيرة من البساطة بحيث اعتقد أعضاء إحدى فرق الأوركسترا الذين كانوا يتدربون على كتابتها أن المؤلف كان يمزح. لكن رغم أن الأصالة اللحنية هبطت هبوطا شديدا أثناء العصر الكلاسيكي إلا أنها ظلت في مستوى أعلى من مستواها إبان عصر النهضة. وقد أخذت الأصالة اللحنية تصعد من جديد، بعد هذا الانخفاض الشديد، طوال القرن التاسع عشر. وغدت الأصالة اللحنية واضحة في حالة شوبان، ثم صارت إحدى

التاريخ



شكل رقم (7)

الاتجاه العام لمخزون الأصالة اللحنية عبر الزمن بالنسبة لـ 618، و،

15 قدمها 479 مؤلفا من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية (نقلا عن

سايمنتن: 1980d)

متطلبات «الموسيقى الجديدة» التي جاء بها فاغنر. وتصل هذه النزعة غير القابلة للتنبؤ في السنوات المبكرة من القرن العشرين إلى ذروة جديدة، ذروة كانت أعلى في مستواها من المستوى الأقصى الذي وصلت إليه حوالي عام 1650. وكانت هذه النقطة المرتفعة هي النقطة التي ظهرت عندها الموسيقى اللامقامية Atonal^(23*)، والموسيقى المتسلسلة. وقد كتبت مقطوعة شوينبرغ الثورية اللامقامية المسماة Pierrot Lunaire عام 1912 عندما كان في الثامنة والثلاثين من عمره. أما «طريقة التأليف باستخدام اثنتي عشرة نغمة» فقد كتبت بعد عقد من ذلك التاريخ. وقد أخذت الأصالة اللحنية في التراجع بسرعة شديدة بعد هذا الحد المرتفع إلى درجة أنه مع انتصاف هذا القرن عادت الأصالة اللحنية إلى المستوى الذي كانت عليه في منتصف القرن السابع عشر ومنتصف القرن التاسع عشر. ويشكل هذا المنحنى الدوري وصفا واضحا لروح العصر الموسيقية، وذلك فيما يتعلق بإمكانية التنبؤ اللحنية.

ومثلما كان أشهر الفلاسفة هم الذين لا يمثلون عصورهم كذلك تختلف الألحان المتميزة عن غيرها تماما عن توقعات الحقبة التي ألفت فيها. ويزيد الاختلاف هذا في الاتجاهين الإيجابي والسلبي أي في اتجاه المزيد من الأصالة أو نحو قدر أقل منها-يزيد من فرص النجاح رغم وجود ميل أقوى للألحان التي هي أشد أصالة من المتوسطة في هذه الفترة. وربما فسّر هذا الاستعداد الاستطقي الاتجاه العام في مجال الأصالة اللحنية نحو الارتفاع المستمر. وهذا التفاوت بين الأصالة اللحنية التي يمكن التنبؤ بها من خلال روح العصر وبين الأصالة اللحنية الفعلية التي تكشف عنها الثيمة يمكن أن نسميه الأصالة اللحنية في الثيمة نسبة لروح العصر.

كيف تتغير الأصالة اللحنية في ثيمات مؤلف معين نسبة لروح العصر عبر حياة هذا المؤلف؟ لننذكر من الفصل السادس أن أشهر الألحان على مستوى العالم تميل إلى أن تكون قد أنتجها موسيقيون تقع أعمارهم ما بين الثالثة والثلاثين والثالثة والأربعين.

ولنتذكر أيضا من الفصل السابع أن أشهر الثيمات تصل احتمالات ظهورها أقصى درجاتها عندما يبلغ المؤلف الموسيقى سن التاسعة والثلاثين، وأن أصالة هذه الثيمات نسبة للذخيرة لا تصل ذروتها مع ذلك إلا عند سن

السادسة والخمسين. لقد نتج عن ذلك أن الناتج المتعلق بالأصالة اللحنية المرتبطة بروح العصر لدى مؤلف موسيقى ما هو دالة إيجابية مستقيمة لعمر هذا المؤلف الزمني. فالتقدم في السن يأتي معه دائماً باستقلال أكبر عن روح العصر. ويمكن اقتفاء أثر هذا الاتجاه العام في كونشرتات البيانو لموتسارت وفي سمفونياته مثلاً أو في أوبرات فاغنر. وقد أنهى باخ سيرته العملية بأعمال من قبيل «فن الفوجة» Art of the Fugue و«عرض موسيقى» Musical Offering، وهي أعمال مختلفة إلى حد كبير عن المؤلفات الموسيقية لمعاصريه، ولعل أفضل مثال يوضح هذا التحرر التدريجي من قيود العصر الموسيقية ما نجده في أعمال الفترة الثالثة من سيرة حياة بيتهوفن الفنية مقارنة بأعمال الفترة الأولى منها. إن السيرة الإبداعية العظيمة تبدأ بروح العصر وتختتم بالعبقرية.

الاكتشاف والاختراع المتعدان: هل التقدم العلمي أمر حتمي؟

كان عالم الفلك الإنجليزي آدمز J. C. Adams في عام 1845 وعالم الفلك الفرنسي ليفرييه U. J. J. Leverrier في عام 1846 يعملان، كل منهما على حدة. ولم يكن أي منهما على معرفة بوجود الآخر. وقد استفاد كل منهما من علم فلك الجاذبية لدى نيوتن في التنبؤ بوجود كوكب وراء الكوكب أورانوس، وهو ما ثبت بعد مدة وجيزة باكتشاف الكوكب نبتون. وقد أبلغ إلايشا غري مكتب براءات الاختراع في الولايات المتحدة عن رغبته في تسجيل شهادة براءة باختراعه للتلفون في اليوم الذي كان ألكزاندر غريهام بل قد انتهى فيه توا من تسجيل مثل هذه الشهادة، بادئاً بذلك معركة قضائية مريرة لإثبات حقه. واعتقد نيوتن أن لايبنتس قد سرق فكرته عن حساب التكامل والتفاضل، وشجب سلوكه، واصفا إياه بالمنتحل الكذاب، مع أننا نعرف الآن أن لايبنتس طور فكرة التكامل والتفاضل مستقلاً عن نيوتن. وقد نشأ موقف، أكثر سلاماً ووداً من هذا عندما عرف تشارلز دارون عام 1858، بعد أن عمل عملاً متواصلاً على كتابه «أصل الأنواع» منذ عام 1844، أن ألفيرد رسل والاس قدم مقالة نظرية يعلن فيها مبدأ التطور من خلال الاختيار الطبيعي. وتدخل بعض الأصدقاء ونظموا العملية بحيث تقرأ مقالة والاس ومعها ملخص كتاب دارون الموشك على الصدور في

اللقاء الذي عقدته «جمعية يتيوس»^(24*).

قد ينظر إلى تكرار حدوث الاكتشافات المستقلة المتزامنة على أنه دليل على الأهمية البالغة لروح العصر في مقابل العبقرية الفردية في ميدان الإبداع العلمي. وقد ذكر أوغبرن وتوماس (1922) قائمة تضم حوالي 150 حالة من هذا القبيل ليجيبا بالإيجاب على السؤال: «هل الاختراعات حتمية؟» ويبدو أنه عندما ينضج العصر ويكون مستعدا لظهور اكتشاف أو اختراع جديد فلا بد لهذا الاكتشاف أو الاختراع من الظهور. وقد كان أحد الممثلين البارزين الجدد لوجهة النظر هذه واحدا من تلامذة سوروكن، ألا وهو روبرت ميرتن، مكتشف أثر متى. فقد جمع ميرتن قائمة تضم 264 اكتشافا متعدد^(25*) ليثبت فكرته، ثم قال مؤكدا: «إن الاكتشافات المفردة أي الاكتشافات التي حدثت مرة واحدة في تاريخ العلم هي الحالات المتبقية، وهي التي تتطلب تفسيرا خاصا» (1961, p. 477).

فإذا كانت مظاهر التقدم العلمي أمورا حتمية في كل الأحوال فليس الأفراد المبدعون سوى عوامل يمكن إحلال الواحد منها محل الآخر. لكن البيانات الخاصة بهذه المسألة تحتاج إلى فحص أدق. إذ تعد الاكتشافات المتعددة أندر-في المقام الأول-مما قد توحي به القوائم المقدمة (انظر، 1978 Constant). فحساب التكامل والتفاضل لدى نيوتن لم يكن مطابقا تماما لحساب التكامل والتفاضل لدى لايبنتس. ولم يتقدم آدمز وليفرييه بالتنبؤات نفسها وذلك لأن المدارين المحسوبين للكوكب الموجود وراء الكوكب أورانوس لم يكونا متطابقين ويتطلب الأمر درجة عالية من التجريد لنستدل على حدوث اكتشاف متعدد. والعديد من الإسهامات المستقلة لا يمكن القول إنها إسهامات متزامنة حتى عندما تقبل التجريد الكافي لضمان وجود بعض الاكتشافات المتعددة الصادقة. فقد سبق نيوتن لايبنتس بحوالي نصف عقد من الزمان. وقد ذكر ميرتن (1961) أن 34% من حالات الاكتشاف المتعدد التي درسها كانت تفصل بينها عشر سنوات أو أكثر، بينما حدث ما نسبته 18% منها خلال مدى زمني قدره عامان. لكن لماذا يحدث كثيرا أن يستغرق قبول الإسهامات العلمية وقتا طويلا إذا كانت هذه الإسهامات نواتج لعصورها؟ إن هذا البطء يدل بقوة على أن العالم قد يتوصل إلى أفكار تسبق عصره تماما وأن قبول هذه الأفكار غير التقليدية قد يتطلب

الانتظار حتى تتغير روح العصر. لقد حاولت تقييم وجهة النظر القائلة بأن روح العصر، لا العبقورية الفردية، هي التي تحدد الاكتشاف العلمي، وذلك بتطبيق أساليب القياس التاريخي، فأخضعت الافتراض الخاص بروح العصر لأربعة اختبارات عملية (Simonton, 1978 b, 1979 a). وقد تعلق الاختبار الأول بالحقيقة القائلة إن الاكتشافات المتعددة نادرا ما تكون متزامنة. إذ لا يكون هناك شك-في العادة-حول من توصل إلى الاكتشاف أولا. وقد كان على هذا الاختبار أن يكشف كيفية اختلاف العلماء الذين توصلوا إلى الاكتشاف أولا عن العلماء الذين توصلوا إليه بعد ذلك. والاعتقاد بقوة العبقورية قد يوحي للمرء بأن العقليات العظيمة فعلا في مجال العلم هي التي تتوصل إلى الاكتشاف أولا. لكن تمعّني في الاكتشافات المتعددة كشف لي أن العلماء الأشهر يقل احتمال توصلهم للاكتشاف قبل زملائهم الذين يقلون عنهم شهرة (Simonton, 1979 a). ويبدو أن هذه الرابطة بين الشهرة والسبق تتناسب مع النتيجة التي كنت توصلت إليها فيما يتعلق بالفلاسفة. فمثلا مال أكثر المفكرين نباهة لأن يكونوا متخلفين عن أزمئتهم، يعملون على تكريس الإنجازات السابقة، كذلك يكون العلماء ذوو المنزلة الأرفع مشغولين بتركيب المعرفة المتوافرة. لكنهم قد يتوصلون خلال قيامهم بعمليات التركيب هذه إلى أفكار كان قد توصل إليها فعلا علماء يقلون عنهم شهرة. ومن ثم فقد يستولي أصحاب هذه العقول الأعلى على الحق الواجب إعطاؤه لهؤلاء الذين يحق لهم أن يدعوا سبقا لم يعرف بشكل كاف.

أما الاختبار الثاني فمستمد من النتيجة القائلة إن أشهر الفلاسفة لم يكونوا منصاعين لروح العصر العقلية السائدة في عصورهم. ألا يمكن أن تصدق هذه النتيجة على العلماء أيضا؟ فإذا كانت الاكتشافات المتعددة برهاننا على أن روح العصر العلمية روح نشطة، وأن أكثر العقول تميزا تميل إلى أن لا تتصاع لهذه الروح السائدة، فإن مثل هؤلاء العلماء ستقل احتمالات مشاركتهم في الاكتشاف المتعدد. لكن تفسير الوقائع من خلال فكرة روح العصر قد يتنبأ، في مقابل ذلك، بأن ترتبط الشهرة العلمية ارتباطا إيجابيا مع المشاركة في الاكتشافات المتعددة وذلك لأن أشهر العلماء يمنحون أسماءهم لعصورهم ويشكلون رموزا لها. وقد أيدت الاختبارات العملية في واقع الأمر التفسير القائم على أساس فكرة روح العصر: فأشهر العلماء

يزيد احتمال مشاركتهم في اكتشافات واختراعات مستقلة عن غيرهم زيادة بيّنة. (Simonton, 1979 a). ويتضح من ذلك أن العلماء أشد اعتماداً من الفلاسفة على التناغم مع روح عصرهم للحصول على النجاح الاجتماعي والثقافي.

ومع ذلك فإن هذه النتيجة لا يمكن قبولها على عواهنها. فهناك وجهة نظر بديلة ثالثة يمكنها أن تؤثر على عملية القياس. وقد أثبت الفصل الخامس بشكل قاطع أن نوعية الناتج العلمي تعتمد بشدة على الكمية. لذا فإن العلماء الذين يزيد إنتاجهم عن غيرهم تزيد احتمالات توصلهم إلى اكتشافات متعددة. والعبقرية العلمية العظيمة-وفقاً لما قاله ميرتن-«هي تلك التي شاركت مراراً في اكتشافات متعددة لأن العبقرية سيكون قد توصل إلى العديد من الاكتشافات العلمية» (1961, p. 484). وترتبط شهرة العالم ارتباطاً مقداره 0,25 مع عدد الاكتشافات المتعددة التي شارك فيها، لكن الإنتاجية الإبداعية ترتبط ارتباطاً مقداره 0,32 مع الشهرة و 0,42 مع عدد الاكتشافات المتعددة (Simonton, 1979 a). وهكذا فإن علينا أن نضبط متغير الإنتاجية الإبداعية لنتحاشى تشويش نتائجنا. فاستبعاد العنصر الخاص بالإنتاجية الإبداعية يخفض الارتباط بين الشهرة والمشاركة في الاكتشافات المتعددة إلى 0,14، مما يشير إلى أن 2٪ فقط (0,14) من التباين الخاص بالشهرة والاكتشافات المتعددة هو ما يمكن أن نعتبره تبايناً مشتركاً. وبالفعل، فإن الإنتاجية الإبداعية تفسر ما يعادل ضعف ما يمكن تفسيره من خلال مساهمة روح العمر في مجال الاكتشافات المتعددة. وبما أن هذه الإنتاجية هي علامة على العبقرية فإن العامل الفردي يمكن القول إنه حاسم في ظهور الاكتشافات المتعددة. وقد يشارك أشهر العباقرة في الاكتشافات المتعددة جزئياً لأنهم متوافقون مع عصرهم. ولكن يمكن عزو معظم هذه المشاركة إلى كثرة إنتاجهم، وهو الناتج الذي يجعل من احتمال التكرار الإبداعي احتمالاً أعلى بكثير.

يركز الاختبار الثالث على الاحتمالية الفارقة لظهور الاكتشافات المتعددة التي تظهر في فروع مختلفة من المعرفة. ففي مجال العلم تتشكل روح العصر إلى حد ما مما سماه كون (1970) بالأنموذج، وهو بنيان حسن التحديد رغم أنه كثيراً ما يكون بنياناً ضمنياً من المناحي النظرية

والاستراتيجيات المنهجية. فبعض المشروعات العلمية أقرب إلى هذا النموذج من غيرها. وقد يكون تأثير هذا النموذج في العلوم الراسخة كالكيمياء أو الفيزياء أقوى منه في الفروع المعرفية التي تقل عنها رسوخا كعلم الأحياء. وهكذا فإن القضية هي ما إذا كانت احتمالية حدوث الاكتشافات المتعددة في الفروع المعرفية الأكثر تنظيما وتنسيقا أعلى أم لا. لقد درست الإسهامات التي قدمتها عدة علوم فوجدت، بما يتفق اتفاقا تقريبا مع التوقع، أن 16% من مظاهر التقدم في الرياضيات و8% في الفلك و8% في الفيزياء و3% في الكيمياء و2% في علم الأحياء و14% في الطب و2% في التكنولوجيا أدى إليها اكتشاف أو اختراع متعدد (Somonton, 1979 a). لكنني ألقيت، بعد أن أجريت تحليلا رياضيا مستقصيا للموضوع، ببعض الشك على الفكرة القائلة إن احتمالية الاكتشاف المتعددة تختلف من علم إلى آخر (Simonton, 1978 b). وتبين لي بدلا من ذلك أن الاكتشافات قد تتورع بشكل عشوائي تقريبا عبر الفروع المعرفية وفقا لآلية الصدفة، وأن الصدفة، وليس روح العصر، هي ما يمكن أن يكون المتغير التفسيري الأساسي في الاكتشاف والاختراع المتعددين.

أما الاختبار الرابع فيتناول الحقيقة القائلة إن الاكتشافات المتعددة تختلف في المرتبة. فبعضها اكتشافات ثنائية توصل لها عالمان أو مخترعان مستقلان عن بعضهما، وبعضها اكتشافات ثلاثية، وهكذا. وكلما ارتفعت المرتبة أو الدرجة قل تكرار الحدوث. وقد حصر ميرتن مثلا في دراسته (1961) 264 اكتشافا متعددًا منها 179 اكتشافا ثنائيا، و51 اكتشافا ثلاثيا، و17 اكتشافا رباعيا، و6 اكتشافات خماسية و8 اكتشافات سداسية، واكتشاف سباعي واحد (. واكتشافان تساعيان اثنان. وكان هناك في عينة دراستي 449 اكتشافا ثنائيا، و104 اكتشافات ثلاثية، 18 اكتشافا رباعيا، و7 اكتشافات خماسية واكتشاف ثماني واحد (Simonton, 1979 a). وكان برايس (1963) هو أول من اقترح أن هذا التوزيع المتلوي يتبع ما يمكن أن نتوقعه من خلال ما اصطلح على تسميته «عملية بواسون الاحتمالية» Poisson Probability Process. وقد أثبتت شخصا صدق هذا التخمين (Simonton, 1978 b, 1979 a). ويصح نموذج بواسون هذا حتى عندما يجري تقسيم هذه التوزيعات التكرارية الإجمالية على الفروع العلمية المتنوعة. فقد كان هناك في عينة أو غبرن

وتوماس (1922) على سبيل المثال 11 اكتشافا شائبا في الفلك، و 4 اكتشافات ثلاثية واكتشاف خماسي واحد-وهذا هو بالضبط ما يمكننا أن نتنبأ به على أساس عملية بواسون. ويعد هذا الاتفاق مثيرا من الوجهة النظرية لأن نموذج بواسون يطبق عادة على معدلات وقوع الأحداث النادرة. فهو يتنبأ مثلا بشكل جيد بعدد ضباط الجيش البروسيين الذين قتلوا في أي وقت نختاره من القرن التاسع عشر بواسطة ركلة حصان. وهذا يعني أن الاكتشافات المتعددة قد تكون أحداثا نادرة الوقوع جدا، وأنها تحدث مصادفة أكثر من حدوثها بفعل أية قوة سائدة في روح العصر. أما الاكتشافات المفردة وفق نموذج بواسون فيجب أن تكون شائعة شيوعا أكبر بكثير من الاكتشافات المتعددة، وهي كذلك بالفعل. والاكتشافات المتعددة هي-على عكس ما زعم ميرتن-الأحداث الخاصة في العلم، أما الاكتشافات الفردية فهي القاعدة العامة.

لقد لجأ ميرتن إلى الحجة القائلة إن عدد الاكتشافات المتعددة أكبر بكثير مما يظن. لكن هذه الحقيقة في ذاتها-حتى لو صحّت-لا تطيح بنموذج بواسون ما دامت احتمالية التوزيع بالنسبة للمراتب أو الدرجات المختلفة ثابتة. لقد أجريت بحثا مفصلا على أساس عملية بواسون، وافترضت وجود عدد هائل من الاكتشافات المتعددة التي لم يعلم الناس بها من قبل (Simonton, 1978 b). ويؤيد هذا النموذج الاحتمالي دعوى ميرتن فعلا، لكنه ينكر، في الوقت نفسه، أن هذه الاكتشافات المتعددة الخفية تجعل روح العصر هو العامل الحاسم. ويوحى هذا التحليل نفسه أيضا بأن الاكتشافات الفردية تتكرر أكثر من الاكتشافات المتعددة، وأن الاكتشافات الصفريّة-وهو الأمر الأسوأ-أشيع إلى حد بعيد من الاكتشافات الثنائية. والاكتشاف الصفري هو «لا اكتشاف» أو «لا اختراع»، هو إمكانية للإسهام لم تر النور أبدا، وذلك لأن احتمالية الوصول إلى اكتشاف بالغة الضالة. فحتى لو عمل عشرات من العلماء معا سعيا وراء الهدف نفسه فإنهم قد لا يتمكنون من تطوير أية فكرة محددة. ويتفق وجود مثل هذه الإمكانيات غير المتحققة مع المقترح الذي قدمه محللون آخرون (مثلا: Schmookler, 1966)، وفحواه أن حدوث الاكتشافات المتعددة ليس دليلا لا شبهة فيه على أن التقدم التكنولوجي والعلمي أمر حتمي. فهناك قدر كبير من عدم اليقين حول أثر

كل من روح العصر والعبقرية. إن لكل منهما دورا يؤديه، لكنهما ليس أكثر من عضوين يؤديان دورين مساعدين في مسرحية إبداعية تلعب الصدفة فيها دور البطل.

المنظور التفاعلي

لقد عرضت شواهد كثيرة تدل على أن كلا من العبقرية وروح العصر يساهمان معا في الإبداع والقيادة. إذ تشارك روح العصر بوصفها اتجاها خطيا أو دوريا، أو ظروفًا اقتصادية أو سياسية، أو ستارة خلفية لمسرح الأحداث التي تحدد العلامات المميزة الدالة على العصر، أو تحدد مدى النجاح الاجتماعي الثقافي للقائد السياسي أو العسكري أو الفلسفي أو الاستطقي أو العلمي. على أن السباق الموقفي يتأثر أيضا ببعض الخصال الفردية كالذكاء، والاتجاه الأخلاقي، وخصائص القيادة، والإنتاجية، والعمر، وبنية المعتقدات، وذلك وفقا للمجال النوعي من النشاط. وكون الشخص هو الشخص المناسب يكاد أن يعادل في الأهمية وجوده في المكان والزمان المناسبين. لكنني تعاملت إلى الآن مع هذا الجدل الذي يضع العبقرية مقابل روح العصر كما لو أنه مسألة بسيطة هدفها التثبت من التأثير النسبي للمؤثرات الفردية والمؤثرات الاجتماعية الثقافية. لكن مثل هذا التركيز على التأثيرات الرئيسية يتجاهل الاحتمالية الخاصة بالتأثيرات التفاعلية للفرد-في-الموقف (إذا استخدمنا مصطلحات الطريقة الإحصائية المسماة تحليل التباين). أي أن المسألة قد تكون، هي أن يكون المرء هو «الشخص المناسب في المكان المناسب في الزمان المناسب». وقد تكون احتمالية الإنجاز لدى طراز معين من العباقرة أعلى عندما تأخذ روح العصر شكلا معينا، بينما قد يستفيد طراز آخر من العبقرية إذا تحولت روح العصر إلى شكل آخر.

وتتجلى إمكانية هذا التفاعل في دراسة طريفة قام بها ستوارت (1977) حول العلاقة بين ترتيب الميلاد وروح العصر السياسي. فالأشخاص المولودون أولا-كما ذكرنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب-قد تكون فرص نجاحهم أرجح، مع وجود ما يشير إلى أن الأطفال الأواسط قد يكونون أكثر استعدادا للقيادة السياسية، والأطفال الأواخر أكثر استعدادا للثورة. وقد تستثار مثل

هذه النزعات السلوكية نتيجة أنماط العلاقات بين الأخوة والأخوات. وقد فضل ستيوارت القول في هذه النقطة بفحص الخبرات التطورية المختلفة لدى الطفل الوحيد والابن البكر والابن الأوسط والابن الأخير، وكذلك بوصف الكيفية التي تؤدي بها هذه الخبرات المختلفة إلى إعداد القائد الراشد لظروف سياسية متعارضة. فالطفل الوحيد يزداد احتمال صعوده إلى القمة عندما تتهار الوظائف الاجتماعية ويندلع الصراع الداخلي. أما الابن البكر فيصعد للقمة في أوقات الأزمات والحروب الدولية. ويرتقي الابن الأوسط للقمة عندما تنعم الأمة بالسلام وتتهمك في خلق التوافق الدقيق في شؤونها الداخلية. أما الابن الأخير فيكون في الطليعة عندما تكون الثورة هي الحالة السائدة. لقد كان لنكلن ابنا وحيدا تم انتخابه خلال الأزمة الداخلية التي أدت مباشرة إلى الحرب الأهلية. بينما جفرسن ديفس الابن الأصغر من بين عشرة أطفال. أما ونستن تشرتشل فقد كان الابن البكر المستقل بذاته قبل الحرب العالمية الثانية، ثم أصبح رئيسا للوزراء عندما احتاج وطنه لشخص يصلح لأن يكون له وزن يوازي مخططات هتلر، وهي مخططات شجعته السياسات السلمية التي أبدتها وزارة نيفيل تشيمبرلن في زمن السلم، وكان ترتيب مولده الثاني بين الذكور، والثالث بين أخوته الستة من الذكور والإناث. ورغم ما قد تبدو عليه هذه التوكيدات من ضعف، إلا أن ستيوارت فحص نظريته هذه بانتظام وموضوعية، وطبقها على رؤساء الجمهورية في الولايات المتحدة الأمريكية، ورؤساء الوزراء البريطانيين، وكانت النتائج مثيرة للدهشة. فقد أوضح ستيوارت مثلا أن المرشحين الرئيسيين للرئاسة في الولايات المتحدة خلال أي سنة انتخابية محددة يميلون لأن يحتلوا المواضع نفسها من حيث ترتيب ميلادهم بين أفراد أسرهم. ويوضح بحث ستيوارت هذا كيف يمكن أن تتفاعل الخصائص المميزة للفرد والخصائص المميزة للموقف معا، خلال العملية الخاصة بظهور العبقرية التاريخية. ويعتبر عمله هذا مثلا لأحد الاتجاهات التي ينبغي لبحوث القياس التاريخي أن تسير فيها.

الحواشي

- (1*) النمو الأسي مصطلح رياضي مرتبط بالدلالات الأسية مثل $v = 2^s$ وهي دلالات تتنامى فيها قيم v باطراد كبير مع زيادة قيم s زيادة بسيطة (المراجع).
- (2*) هذا المصطلح مأخوذ من نظام التروس التداويري الذي يشير إلى سلسلة من التروس تدور محاورها حول مركز مشترك. (المترجم).
- (3*) أو الاسمانية: مذهب فلسفي ظهر في أواخر القرون الوسطى، مفاده أن المصطلحات الكلية المجردة هي من مستلزمات الفكر أو اللغة، ولا وجود لها بصفقتها أسماء ليس لها ما يوازها في عالم الواقع. (المراجع).
- (4*) مذهب فلسفي يؤكد على واقعية الزمان النهائية والأشياء الموجودة في الزمان، على عكس مذهب الأزلية الذي يرى أن الموجود في الزمان ما هو إلا تبدل للأشياء الأزلية. وهو مذهب قريب من مذهب الدهرية في التراث العربي-الإسلامي. (المراجع).
- (5*) ميني: حضارة جزيرة اقريطش (كريت)(3000-1100 ق. م 0). (المترجم).
- (6*) مسيني: نسبة إلى مدينة مسيني القديمة في جنوب اليونان أو إلى شعب غزا بلاد اليونان حوالي القرن 12 ق. م. (المترجم).
- (7*) من حوالي 476 م إلى حوالي 1000 م، وهي ما يشار إليها بشكل عام باسم القرون الوسطى. (المترجم).
- (8*) هي الفلسفة النصرانية السائدة في القرون الوسطى وأوائل عصر النهضة. وقد بنيت على منطلق أرسطو ومفهومه لما وراء الطبيعة. ولكنها اتسمت في أوروبا الغربية خاصة بإخضاع الفلسفة للاهوت. ومن أبرز رجالها توما الإكويني الذي حاول أن يقيم صلة عقلانية بين العقل والدين (المترجم).
- (9*) يعني التعامد هنا وجود سمة معينة مستقلة عن سمة-أو سمات-أخرى، ومن ثم تكون العلاقة الارتباطية بينهما علاقة صفرية. وما يقصده المؤلف هنا أن الدين والعلم مستقلان عن بعضهما البعض ويجب عدم الخلط بينهما. (المترجم).
- (10*) اعتبر بعض المؤرخين الحروب التي نشبت بين عامي 431-421 ق. م. (الحروب الأرخبيدامية) وكذلك بين عامي 414-404 ق. م. (الحروب الإيونية) حربا واحدة أطلقوا عليها الحرب البيلوبونيزية. وقد نشبت هذه الحروب بسبب وجود نظامين كبيرين لتحالفين متنافسين في بلاد اليونان وبعض أجزاء أوروبا الأخرى. وكان أي نزاع صغير يشمل هذه المناطق كلها. وقد نشبت هذه الحروب بشكل عنيف عام 431 ق. م. وحتى عام 404 ق. م. بين إسبرطة وأثينا بوجه خاص (المترجم).
- (11*) حلف أبرم بين المدن اليونانية حوالي عام 478 ق. م. لمواجهة غزو اليونان من قبل الإمبراطورية الفارسية. وكانت مراكز القيادة وخزائن الأموال الخاصة بهذا الحلف موجودة في جزيرة ديلوس، واحتفظت أثينا بقيادة الحلف. وتحول هذا الحلف تدريجيا إلى ما سمي بالإمبراطورية الأثينية. (المترجم).
- (12*) أو ما سقي بأزمة الثلاثينات من هذا القرن. (المترجم).

- (13*) نسبة إلى تاريخ نشر الكتاب عام 1984 (المترجم).
- (14*) لا يمكن النظر إلى مثل هذا الارتباط على أنه ارتباط كبير يبرر هذه العلاقة الإيجابية التي يطرحها المؤلف بين التفتت السياسي والإبداع (المترجم). وهذا القول مثال على أن العقيدة تصنع الإحصاءات ولكن الإحصاءات لا تصنع العقيدة. (المراجع).
- (15*) إمبراطور صيني من سلالة تشين. وقد حكم الصين في الفترة من 246-210 ق.م. وهو الذي شيد سور الصين العظيم بإجبار الفلاحين والسجناء السياسيين على العمل فيه. (المترجم).
- (16*) الأرمادا: أسطول حربي وجهته أسبانيا عام 1588 لمقابلة الإنجليز فدمرت العواصف والأسطول الإنجليزي معظمه. (المترجم).
- (17*) أحد الألقاب الشهيرة التي أطلقت على لويس الرابع عشر. (المترجم).
- (18*) يلاحظ أن هذا الفيلسوف تأثر تأثراً كاملاً في نظريته بالفيلسوف الإسلامي ابن رشد. وقد كان هذا الفرض موضوع دراسة قيمة للدكتور محمود قاسم بعنوان «نظرية المعرفة بين ابن رشد وتوماس الإكويني». (المترجم).
- (19*) الذخيرة هي مجموعة الألحان الموسيقية التي يتكرر عزفها في الحفلات الموسيقية. (المترجم).
- (20*) الفوجة هي إحدى أشكال الموسيقى البوليفونية، أي التي تتعدد فيها الأصوات، لكن صوتاً واحداً منها يكون غالباً على الأصوات الأخرى، ويكون هذا الصوت الغالب هو الممثل الأكبر للثيمة الأساسية. (المترجم).
- (21*) السوناتة هي قطعة موسيقية لآلة موسيقية منفردة أو أكثر تتشكل من عدة حركات (3 إلى 4 عادة) تتباين في مقاماتها وفي المشاعر التي تعبر عنها؛ وتعتبر السوناتا الأساس البنائي للسمفونية. (المترجم).
- (22*) هناك ثلاث فترات، على الأقل، في تاريخ الموسيقى يستخدم مصطلح الموسيقى الجديدة للإشارة لها: حوالي عام 1300، وحوالي 1600 م، ثم بعد عام 1850 م عندما أخذت الموسيقى تجسد المبادئ الثورية عند كل من ليست وفاغنر. وتسمى الفترة الأخيرة عادة باسم «موسيقى المستقبل». (المترجم).
- (23*) الموسيقى اللامقامية، كما في حالة موسيقى شوبنبرغ خاصة، هي موسيقى لا يوجد فيها لثيمة واحدة أولوية على النغمات الأخرى. وهذا اللون من الموسيقى اللامقامية تعوزه بالطبع «الختامية» بالمعنى المقامي. ومع ذلك فإنها بعد التعود والتدريب (أي الألفة) تصبح عند البعض سارة ومقبولة، وتهدئ مشاعر الاسترخاء في مقابل الإجهاد والتوتر. وقد يرجع هذا إلى الطبيعة الجوهريّة للحن التي تجعله يبدو كأنه «وحدة كلية إجمالية» (انظر «لغة الموسيقى: دراسة في علم النفس اللغوي وتطبيقاته في مجال الموسيقى»، تأليف د. أمل أحمد مختار صادق، القاهرة: مركز التنمية البشرية والمعلومات، 1988، ص 114. (المترجم).
- (24*) تأسست هذه الجمعية التي تضم أعضاء متخصصين في علوم النبات واليوان والبيولوجيا عام 1788. وهي تمتلك مجموعة لنيوس النادرة من الحيوانات والنباتات. ولنيوس هذا هو كارلوس لنيوس (1707-1778) عالم النبات والمكتشف السويدي الذي كان أول من وضع المبادئ الخاصة بتحديد أنواع الكائنات الحية وسلالاتها. (المترجم).
- (25*) يقصد من هذا التعبير غير الدقيق أن الاكتشاف الواحد يتعدّد مكتشفوه. (المترجم).

العنف السياسي

قال غبن «إن التاريخ ليس أكثر من سجل لجرائم بني البشر وحمقاتهم ومصائبهم». ووافق فولتير كذلك على أن «التاريخ ليس أكثر من صورة للجرائم والمحن الإنسانية». ولو عدنا هذه الجرائم والمحن التي تركت أكبر الأثر على سجل التاريخ فإن الحرب ستكون، دون شك، على رأس القائمة. فالتاريخ، أكثر من أي شيء آخر، هو قصة الغزوات والمؤامرات والمعارك والثورات. ويبدو من الطبيعي أن نتوقع أن يستغل القياس التاريخي هذا السجل ليجيب على عدد من الأسئلة الحاسمة المتعلقة بموضع المبدعين والقادة في التاريخ. وتبدو دلائل هذا التطبيق للقياس التاريخي واعدة بشكل خاص في ضوء النجاح الذي حققته أساليب القياس التاريخي إلى الآن. لكن من المهم أن نختار أسئلة جوهرية يمكن إخضاعها للبحث القياسي التاريخي، والسؤال الذي سأطرحه هنا هو: ما الشروط السابقة للعنف السياسي والنتائج المترتبة عليه؟ ما المتغيرات المسؤولة عن الصراعات الداخلية والحروب العالمية؟ ما المضاعفات المترتبة على اندلاع موجات العنف الجماعي هذه؟ إن مراجعتي للبحوث المتعلقة بهذا الموضوع لا يمكنها أن تستوفي كل ما يمكن أن يقال

حول هذا الموضوع، وذلك لأن عليّ أن أحدد مناقشتي بالنتائج المتصلة بموضوعي الإبداع والقيادة. فمن الواضح أن العنف السياسي يولد فرصا فريدة لظهور القادة البارزين، كما ينبغي أن يكون واضحا أن العبقري المبدع يتأثر هو أيضا، إلى حد ما، بخبرة الحرب.

الاضطرابات المدنية

يصل العنف السياسي، على المستوى المحلي أحيانا، إلى درجة الثورة التي تقضي على السلالات الحاكمة والطغاة أو الديمقراطيات، ويصغر في أوقات أخرى إلى مستوى الشعب المحلي في المدينة، أو يقتصر على مؤامرة في القصر. والأسباب والنتائج المترتبة على الاضطرابات الداخلية أسباب ونتائج مركبة لم تفهم إلا فهما جزئيا إلى الآن. لكن بحوث القياس التاريخي ألقت بعض الضوء على هذه الظاهرة.

بعض محددات الشعب والتمرد

لنتذكر من الفصل الثاني أن الثوريين من وزن لينين يميلون لأن يكونوا من الأطفال المولودين بعد عدد من الأخوة في أسر كبيرة العدد. وترتبط هذه النتيجة بالنموذج النظري للثورة الذي طوره ماتوسيان وشيفر (1977). ويمكن تلخيص هذا النموذج في النقاط الأربع التالية: أولا، إن الشرط الأساسي السابق لاندلاع الاضطرابات الداخلية هو زيادة مفاجئة غير عادية في ضغط السكان زيادة تتجاوز الزيادة التي يتمكن نظام اجتماعي اقتصادي معين من استيعابها في الظروف العادية. وتعد ظاهرة زيادة معدلات إنجاب الأطفال التي حدثت في الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية مثلا على هذه الزيادة المفاجئة في السكان. وقد لا تكون مصادفة أن جيل أولئك الأطفال هو الذي قاد تمرد الشباب في الستينات. ثانيا، يعد أهم جانب من جوانب تلك الزيادة في عدد السكان تلك الزيادة الحادة في نسبة صغار الراشدين من الذكور. ويعمل هذا التدفق المفاجئ من الذكور الذين يشعرون بالاعتراب على توفير احتياطي من الثوريين الممكنين، وذلك لأن الذكور يهيمنون على الثورة هيمنتهم على الحرب تقريبا. ثالثا، يعتبر الضغط السكاني مسؤولا عن وجود قدر أكبر من العداوة بين الأب والابن، وكذلك

بين الأخوة، بينما يعزز العلاقة الإيجابية بين الأم والابن. وتؤدي معدلات الخصوبة المرتفعة إلى وجود أسر كبيرة وتكون هذه البيوت المكتظة بالسكان تربة خصبة لثوار المستقبل. رابعا، تبلغ الفترة الفاصلة بين ضغط السكان وبين العنف السياسي الداخلي حوالي 25 سنة-مع وجود زيادة أو نقص مقداره 4 سنوات-أو ما مقداره جيل واحد تقريبا. إن صغار الذكور الذين يتعرضون لعلاقات لا تتسم بالتآلف أو الانسجام مع آبائهم وأخواتهم تنمو فيهم شخصية متمردة عليها أن تنتظر مجيء مرحلة الرشد المبكرة لتعبر بعنف عن سخطها ضد من يحكمون المجتمع.

وقد اختبر ماتوسيان وشيفر نموذجهما هذا بطريقة غير تقليدية. فدمجا العينات التاريخية والمعلومات السياسية من ناحية، والمعلومات الخاصة بالعلاقات الأسرية المستقاة من سير شخصيات الأدباء الفرنسيين والإنجليز. وقد اختيرت الشخصيات الأدبية هذه بسبب وفرة المعلومات المتاحة حول الحياة المبكرة لكل منهم. ونحن لسنا ملزمين لدى الاستفادة من المعلومات المأخوذة من السيرة بأن نفترض أن درجة التوتر الأسري في حالة مبدعي الأدب تساوي درجة التوتر الأسري لدى الثوريين. ولكن علينا أن نفترض أن تقلبات التوتر الأسري عبر التاريخ تسير بشكل متواز لدى هاتين المجموعتين. فإذا قبلنا هذا الافتراض فإن البيانات المتاحة تدعم تقريبا فرضية ماتوسيان وشيفر. فقد جاءت ثورات الأعوام 1830 و1848 و1871 كلها في التاريخ الفرنسي مثلا عقب زيادات مفاجئة في الضغوط السكانية كانت قد حدثت في أوقات سبقت تلك الثورات بثلاث وعشرين سنة، وست وعشرين سنة، وتسع وعشرين سنة على التوالي. كما ظهر أن التوترات الأسرية تقدم الرابطة السببية التي تربط ما بين تلك الانفجارات السكانية والثورات.

لقد قدم ماتوسيان وشيفر بعض الملاحظات المثيرة التي تربط نموذجهما بالنظريات الأخرى في العلوم السلوكية. فقد زعما، مثلا، أن نموذجهما يتفق والفكرة القائلة إن العنف السياسي ينشأ نتيجة لخيبة الأمل. والمثال المعاصر الذي يمكن تقديمه لتوضيح هذا الأمر يتعلق بجيل «زيادة معدلات إنجاب الأطفال» الأمريكي، وهو جيل عاش في فترة من التوقعات المتزايدة ومن التوسع الاقتصادي المماثل للتفجر المفاجئ في الخصوبة. ولكن عندما وصل أبناء هذا الجيل المتفائل إلى سن المراهقة وإلى عشرينات أعمارهم

أصبحت ملامح الواقع أقسى، وانحدرت الآمال بشكل عنيف، محدثة الإحباط. وهذه الزمرة تكون-وفقا لما ذكره ماتوسيان وشيفر-أميل للعنف عند سن الخامسة والعشرين (زد أو نقص أربع سنوات)-أي للتمرد ضد الشخصيات الممثلة للسلطة. لقد شهدت أمريكا في الستينات صراعات تمثلت في تولي الطلاب مقاليد الأمور في جامعات كولومبيا وهارفرد وبيركلي، كما شهدت المظاهرات التي حدثت في شيكاغو أثناء انعقاد مؤتمر الحزب الديمقراطي عام 1968 وفي جامعة كنت الحكومية بعد غزو كمبوديا عام 1970. ويمكن أن تعكس هذه الأحداث كلها أشكالاً شخصية من الصراعات التي تدور داخل الأفراد، وهي صراعات تنشأ من الأسر التي ترعرعوا فيها حتى وصلوا مرحلة البلوغ.

لا شك أن أحداث الشغب والثورات أحداث ذات أسباب متعددة يشكل النمو السكاني الذي يتجاوز الحدود مجرد عامل واحد منها. ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على توقيت العنف السياسي الداخلي عامل حرارة الجو. فالاضطرابات الداخلية لها صلة وثيقة بالأشهر الحارة من السنة. ففي فرنسا مثلاً حدث الاندفاع الجماهيري العاصف نحو سجن الباستيل في 14 يوليو/ تموز 1789، وهو اندفاع بدأ -رمزيا- سلسلة ثورات الصيف العديدة في باريس، وهي الثورات التي تضم ثورة يوليو/ تموز 1830 وأيام الحرب الأهلية الدموية في يونيو/ حزيران خلال ثورة 1848. ولا ريب أن النزاع الداخلي ليس دائماً من الأنشطة الصيفية. فقد حدثت كل من الثورة الصينية عام 1911 والثورة الروسية عام 1917 في أكتوبر/ تشرين الأول. لكن بحوث القياس التاريخي حول هذه النقطة تشير إلى أن الاضطرابات الداخلية يزداد احتمال وقوعها خلال الأشهر الحارة من السنة (Baron and Ransberger, 1979; Carlsmith & Anderson, 1978) فلم تشهد ستينات هذا القرن فترة من ثورة الشباب فقط، بل شهدت أيضاً ذروة تمرد السود في المدن الداخلية الأمريكية. وقد حدا هذا الميل العام لحدوث عمليات التمرد والشغب هذه خلال الأيام الأكثر حرارة من السنة بالعديد من الناس لأن يعزوا ذلك لأثر «الصيف الطويل الحار». ورغم وجود بعض الاختلاف حول الشكل الدقيق للعلاقة الوظيفية بين درجة الحرارة المحيطة بالإنسان وبين العنف الداخلي فإن الكفة الراجحة من الشواهد تشير إلى أن احتمال حدوث العنف في

المدن يرتفع عندما تصل درجة الحرارة إلى مستوى لا يمكن تحمله. أي أن درجة الحرارة قد تلعب دورا مساعدا في توقيت التعبير العنيف عن السخط الشعبي. لقد كان الظلم الاجتماعي والإحباط الاقتصادي والاعترا ب السياسي من الظواهر التي أصبحت مزمنة في منطقة «الجيتو» الخاص بالسود في واتس بلوس أنجلوس، واحتاج هذا الحال إلى ليلة صيفية حارة من شهر أغسطس/ آب عام 1965 لتشعل الانفجار الذي أطلق آلاف الأفراد، معظمهم من الذكور، الذين كان متوسط أعمارهم خمس وعشرون سنة (زد أو نقص 4 سنوات) في هياج استمر ستة أيام من النهب والحرق.

بعض النتائج المترتبة على الاضطرابات الداخلية

قد يتأخر اندلاع العنف المحلي حوالي جيل واحد بعد حدوث الزيادة في الضغط السكاني مثلما قد تحتاج الآثار الناجمة عن هذا الانفجار إلى جيل آخر لتكشف عن نفسها. ومثلما قد تكون التوترات داخل الأسر الكبيرة شروطا سابقة لظهور الشخصيات المتمردة، كذلك قد تشكل نشاطات هؤلاء المتمردين خبرات تطويرية يستفيد منها جيل آخر ذات يوم. فما هي بالضبط آثار «الجيل العنيد المتمرد» (بكلمات الكتاب. المقدس) على الجيل التالي له؟ لقد لاحظنا في الفصل الثامن أن هناك احتمالا متزايدا لأن تغذي الثورات الموجهة ضد محاولات إحداث التجانس بين الدول المكونة للإمبراطوريات الكبيرة عملية ظهور العبقري المبدع بعد جيل من حدوث هذه الثورات. وانتهيار أدوات السيطرة والتحكم خلال فترات الغليان الاجتماعي يبدو أنه يفتح الطريق أمام الابتكار (Barnett, 1953) لكن العنف السياسي ليس دائما إيجابيا في تأثيراته على الإبداع. لنتذكر من الفصل الأول من هذا الكتاب أن عدد المبدعين في المجالات الفكرية، أي المبدعين في العلم والفلسفة والأدب والموسيقى، في مقابل التصوير والنحت والعمارة، وهي المجالات التي تعرض مبتكراتها عرضا، يكون هذا العدد في الجيل (ج) دالة سالبة لمدى شدة الاضطرابات السياسية في الجيل (ج-1) (Simonton, 1975 c).

إن الاضطراب السياسي، كما أعرفه هنا، يعني الفوضى بين قادة الأمة: انقلابات عسكرية، صراعات بين الأعضاء المتنافسين في البيت الملكي،

اغتيالات سياسية للوارثين الشرعيين للعرش أو للحكام، وغير ذلك من المؤثرات التي تدل على الخصومات العنيفة بين النخبة القابضة على زمام السلطة. ولا بد لنا من أن نميز هنا بين الاضطراب السياسي وبين الاضطرابات المدنية أو الداخلية التي تستدعي مشاركة الجماهير، وليس النخبة فقط. إن الصراعات بين رجال السلطة تجند الجماهير أحيانا. ولكن من يحتلون المواقع السياسية العليا هم الذين يقررون مجرى الأحداث في حالات الاضطراب السياسي. فالفوضى في قيادة الأمة هي معركة بين الأقوياء. أما الاضطرابات المدنية فهي صراع بين الأقوياء والضعفاء.

والاضطراب السياسي يؤثر سلبيا على الإبداع الفكري فقط وليس على الإبداع الذي يعتمد أسلوب العرض. وينحصر تأثيره السلبى ذاك على فرص ظهور المبدعين ذوي القدرات العقلية العليا. وقد بينت بالنسبة لواحد من الفروع المعرفية الفكرية وهو الفلسفة أن شهرة المبدع الفرد الناشط في جيل معين (ج) تكون دالة سالبة لمقدار الاضطراب السياسي السائد في الجيل (ج-1) (Simonton, 1976 F). والظاهر أن الاضطراب السياسي لا يؤدي فقط إلى خفض العدد الكلي للعقول الفلسفية العظيمة بل إلى خفض نسبة العباقرة العظام إلى من يقلون عنهم في المهبة. كذلك فإن الاضطراب السياسي يترك وهذا الأثر خلال فترة تطور المبدع، لكنه لا يؤثر على المبدعين الراشدين بشكل ملموس.

والفارق بين مظاهر النشاط الفكري ومظاهر النشاط القائم على العرض فارق هام لفهم هذه النتائج. فالنشاطات الفكرية تشتمل على درجة عالية من المنطق والتحليل اللغوي المنتظم على هيئة صيغ متسلسلة عبر الزمان. أما النشاطات القائمة على العرض فتستلزم أفكارا بصرية تعتمد على التجاور يتم تشكيلها على هيئة صيغ متزامنة من خلال المكان. وتقدم الأفكار في الأعمال الأدبية والفلسفية والعلمية من خلال سلسلة زمنية ومن خلال منطقتين مختلفتين تماما عن ذلك النشاط الذي يعرض الأفكار كلها في التوالف واللحظة، كما هو الحال في التصوير أو النحت أو العمارة. والموسيقى هي أيضا تتكون من تتابع أفقي للنغمات التي يؤدي تسلسلها الخطي إلى تكوين لحن يهيمن على العرض الأفقي المتزامن للنغمات المحددة للهارموني. وهذا يعني ضمن ما يعني أن العالم والفيلسوف والكاتب والمؤلف الموسيقي يتحكمون

أكثر في الكيفية التي سيستوعب بها القارئ أو المستمع المعلومات الواردة إليه، بينما يجب أن يترك المصور والنحات والمعماري عمليات الاستيعاب الحسي للناظر.

قد يتعذر أن تتطور العملية الإبداعية التي تكمن خلف العبقرية الفكرية في ظل مناخ يأتي فيه نظام حكومي عقب نظام آخر دون سبب معقول. وقد يتولد لدى الشباب الذين تكمن فيهم عبقرية ممكنة وينشؤون في ظل ظروف سياسية تتسم بالفوضى إحساس بأن العالم ليس منطقيا أو معقولا بحيث يمكن للمرء أن يسيطر فيه على قوانين الطبيعة أو المجتمع أو أن يتحكم بمصيره بنفسه. فالإبداع الفكري يعتمد إلى حد كبير على الثقة في النظام وفي فعالية الجهد الشخصي وذلك عندما يتصور الشخص السلاسل المتعاقبة من الرموز المنطقية-اللغوية للعلم والفلسفة والأدب والموسيقى، وهي سلاسل تحاكي السلاسل السببية التي يؤدي فيها شيء معين إلى شيء آخر بطريقة عقلانية. ولذا فإن احتمالية ظهور مبدع فكري عظيم في أزمنة الفوضى السياسية المستفحلة قد تكون منخفضة إلى حد كبير. تؤثر الاضطرابات المدنية-أي العنف السياسي الذي تشارك به الجماهير- على التطور الإبداعي أيضا. وترتبط شدة الاضطرابات المدنية في الجيل (ج) ارتباطا سببيا بمقدار التفتت السياسي في الجيل (ج + 1) (Simonton, 1976g). وهذا الأثر منطقي لأن الكثير من الصراعات المدنية التي تحدث هي ثورات قومية. وبما أن التفتت السياسي، كما لاحظنا في الفصل السابق، يشجع التطور الإبداعي في كل مجالات السلوك فإن الثورة الشعبية يمكن أن يقال إنها تؤثر تأثيرا غير مباشر على ظهور العبقرى المبدع بعد فترة طولها جيلان. أما أثر القلاقل المدنية على محتوى الإبداع، خاصة في الفلسفة، فهو أكثر مباشرة بكثير. وقد طرح سوروكن أحد مبادئ القياسي التاريخي العامة، وهو ما يسمى بقانون الاستقطاب Law of Polarisation، وزعم من خلاله أن الثورات لها آثار متعارضة على العناصر المختلفة من السكان «فالأغلبية الساحقة من السكان لا تتسم في الأوقات العادية بالشر الواضح أو الفضيلة البينة ولا يهتمها أمر المجتمع كثيرا، ولا تعمل ضده بشكل متطرف، ولا تتميز بالتدين الملحوظ أو عدم التدين البالغ. لكن هذه الأغلبية غير المبالية تميل للانقسام بحيث يندرج قسمها إلى قطبين

متعارضين، فتفرز عددا أكبر من الخطاة والقديسين، من ذوي النزعات الاجتماعية الإيثارية ومن أعداء المجتمع الأنانيين، من المؤمنين الأتقياء ومن الملحدن المناجزين. وتميل «الأغلبية المتوازنة» لللاضمحلال لصالح فرق شقاقية مستقطبة في المجالات الأخلاقية والدينية والفكرية وغيرها. وينشأ هذا الاستقطاب بفعل الثورات في كل مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية» (1947, p. 487).

وقد اختبرت زعم سوروكن في دراسة تابعت الموضوع درست فيها مدى شيوع معتقدات فلسفية متنوعة والتذبذبات التي حصلت في الاضطرابات المدنية في أوروبا عبر 122 فترة جيلية مقدار كل منها عشرون سنة، بدءا من عام 540 قبل الميلاد إلى عام 1900م (Simonton, 1976 g). ووجدت، باستخدام أسلوب الارتباط المرجأ عبر الفترات، أن البيانات أيدت استنتاج سوروكن بشكل أساسي. إذ يظهر، بعد عشرين سنة من اندلاع ثورة شعبية كبيرة، استقطاب بارز فعلا في الجدال الفلسفي حول كل قضية مركزية في تاريخ الأفكار. وهذا يعني أن عباقرة الفلسفة الممكنين الذين يتعرضون للصراعات المدنية خلال فترة نموهم يتخذون، خلال المرحلة الإنتاجية من حياتهم بعد حوالي عقدين من هذا التعرض، مواقف متطرفة حول القضايا الفلسفية المختلفة. سيقولون مثلا إن أعضاء الحس وحدها هي التي يمكنها أن تزودنا بالمعرفة أو أن المعرفة الموثوق بها لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال العقل الخالص، بل وحتى الإلهام، وأن المادة هي الجوهر الأولي للواقع، أو أن أساس الواقع أساس روحاني كلية، وأن الواقع يخضع لتحويلات لا تنتهي، أو أن هناك ثباتا سرمديا جوهريا يقف خلف هذه المظاهر العابرة المصاحبة له، وأن المفاهيم المجردة هي مجرد أسماء للأشياء، أو أن مثل هذه الأفكار توجد فعلا في عالم أفلاطوني يقع فيما وراء التجليات المادية لهذه الأفكار، وأن الفرد هو الوحدة الاجتماعية الأساسية، أو أن المجتمع له أسبقية على الأفعال والاستعدادات الفردية؛ وأن الأحداث محتومة تماما من خلال قدر آلي، أو أن إرادة الكائنات الإنسانية تنفق متحررة من قيود السلاسل التي تربط بين السبب والنتيجة، وأن النزعة الأخلاقية لا بد أنها موجهة من خلال مبدأ السرور بطريقة لذية أو نفعية، أو أن المبادئ العليا وعمليات الالتزام الغيرية تتحكم في اختيار الفرد الأخلاقي. أي أن كلا من

العنف السياسي

الأيديولوجية الحسية والأيديولوجية التصورية تجند أتباعا شديدي التحزب لهما بعد فترة طولها جيلان من حدوث الاضطرابات المدنية. لن نبالغ في القول مهما أكدنا أن قانون الاستقطاب يتضمن أثرا تعامليا بين الأجيال. فالاضطرابات المدنية تستقطب المعتقدات في الجيل التالي لها بدلا من الجيل المعاصر لحدوثها. والصراعات السياسية لدى أحد الأجيال تغدو صراعات فلسفية لدى الجيل التالي. ومما لا ريب فيه أن الاضطرابات المدنية تؤثر على تفكير المواطنين الذين يلزمهم أن يتحملوا هذه الصدمات بوصفهم بالغين. وقد كنت وجدت في الدراسة التي ناقشتها في الفصل السابع من هذا الكتاب حول مسرحيات أسخيلوس وسوفوكليس ويوربديس وأرستوفانس وشيكسبير أن المسرحيات التي كتبت خلال أوقات الغليان الداخلي تميل إلى معالجة موضوعات معينة مثل مصلحة الفرد في مقابل مصلحة الجماعة، والصراع بين الواجب والرغبة، وبين مشاعر الولاء ومشاعر الحب (Simonton, 1983b). وقد أظهر بحث آخر أن التركيب التكاملي للأفكار المعبر عنها في رسائل كبار الروائيين البريطانيين يميل إلى التزايد خلال أوقات الاضطرابات المدنية (Porter and Suedfeld, 1981). ومع ذلك تظل هذه الآثار المترتبة على هذه الاضطرابات آثارا مؤقتة. فبعد أن يعود النظام المدني إلى الظهور مرة أخرى يعود كتاب المسرح والروائيون إلى الموضوعات والأساليب المعهودة. أما تأثير الاستقطاب الذي تسببه الاضطرابات المدنية على شباب الجيل التالي فيتعذر محوه. ونمط الأفكار الذي سيحدد الهوية الفلسفية تشكله بعض الأحداث التاريخية الأساسية التي تكون قد حدثت في مرحلة التطور المبكر.

الحرب الدولية

تعد الحروب بين الأمم أسوأ الكوارث على وجه الأرض. ولها آثار أبعد في مداها عادة من تلك التي يخلفها العنف داخل الأمة الواحدة، ومن هنا فإن الحاجة لدراسة أسبابها حاجة ماسة.

بعض محددات الحرب الدولية

أبدى علماء السياسة اهتماما ملحوظا بفحص مسببات الحرب بتطبيق

أساليب كمية على بيانات القياس التاريخي، ويمكننا أن نجد بعض المحاولات الرائدة في هذا المجال في كتاب عنوانه «السلم والحرب والأرقام» Russett, Peace, War and Numbers 1972، وتميل هذه البحوث إلى أن تضع نصب أعينها العوامل المجردة والمنتظمة نسبياً، وعند مستوى تحليلي من البحث لا يسمح بقدر كبير من تدخل الأفراد. ومن بين المتغيرات التي جرى فحصها استقطاب نظام التحالفات الدولية إلى معسكرين، والقدرات النسبية للأمم المتحاربة، والموقع الجغرافي. فعندما تصبح الزمرة المتحالفة أكثر تحديدا وثباتا على سبيل المثال تزداد احتمالية حدوث الحروب واحتمالية استمرارها (Buero de Mesquita, 1978). ومن ثم فقد ينظر إلى هذا العامل الموقفي على أنه يفرض قيودا على فاعلية العبقرية السياسية أو العسكرية.

غير أننا نميل إلى الاعتقاد بأن الحروب نتاج خبيث لأحد «العباقره الأشرار». وقد قيل إن لويس الرابع عشر كان هو المحرض على الحروب الهولندية، وحرب حلف أوغزيرغ، وحرب وراثة العرش الإسبانية. وإن فريدرك الأكبر هو المسؤول عن الحروب الساييسية^{(*)1} وأن نابليون الشرير هو سبب الحروب النابليونية التي سميت باسمه. وأن التحالف الثلاثي بين هتلر وموسوليني وتوجو^{(*)2} هو الذي أشعل نار الحرب العالمية الثانية. لكن الحروب لا تحدث جميعها بمثل هذه الطريقة. فرغم أن معاهدة فرساي ترى عكس ما نرى إلا أن الحرب العالمية الأولى لا يكمن خلفها عبقري شرير واحد. فقد كان قادة الأطراف المتصارعة من غير المتميزين، ويفتقرون إلى الفطنة التي تمكنهم من تجنب الحرب. إذ انجروا إلى تشكيلات من التحالفات. بلغ من ضيقها وحساسيتها أن حادثة كان يمكن اعتبارها غير هامة نسبياً في شبكة العلاقات الدولية، ألا وهي حادثة اغتيال الأرشيدوق فرديناند على يد القوميين الصربيين، كانت كافية لإشعال سلسلة من الأحداث المروعة.

لكن نجاح مثل هذه البحوث الكمية فيما يتعلق بمسببات الحرب لم يكن مؤثراً مع الأسف. فحتى ج. ديفد سنجر (Singer, 1981) مدير المشروع الطموح عن متعلقات الحرب Correlates of war في جامعة متشغن لاحظ أن الكثير من الكتابات التي تتناول هذا الموضوع تفتقر إلى الاتساق والوضوح، فلا يكاد يرى. فيها الاتجاه نحو تشكيل مجموعة متراكمة من المعارف أو

المعلومات. وتبين أن قوانين القياس التاريخي صعبة المنال. وربما كان من الواجب توجيه قدر أكبر من الانتباه إلى المتغيرات النفسية. وأحد هذه المتغيرات هو متغير التركيب التكاملي (أو التصوري) الذي ناقشناه في الفصلين الثالث والسابع من هذا الكتاب. تذكر أن قدرة الثوار على البقاء في السلطة في مرحلة ما بعد الوصول إلى سدة الحكم ومسؤولياته تعتمد على القدرة على التحول من نمط التفكير التبسيطي الذي يصنف الأمور إلى أبيض وأسود إلى نمط من التفكير أكثر تركيباً، ونسبية وتعدداً في أبعاده (Suedfeld and Rank, 1976) وقد بينت بحوث أخرى أن هذه الوظيفة المعرفية الفكرية قد تكون وثيقة الصلة بكل من اعتبارات السياسة الخارجية التي تجهز خلفية المسرح للأحداث الدبلوماسية المتعلقة بالحرب، وكذلك بعمليات صناعة القرار الذي يؤدي مباشرة إلى انفجار الحرب الدولية. وقد أشار تتلوك (1981 a) مثلاً إلى أن دعوة أعضاء مجلس الشيوخ في الكونغرس الثاني والثمانين لأن تتبع الولايات المتحدة سياسة خارجية، انعزالية كانت مرتبطة بمستويات التركيب التكاملي لدى هؤلاء الأعضاء.

فقد مال الأعضاء الانعزاليون من أمثال ديركسن ومكارثي إلى رؤية العالم بطرائق تبسيطية استقطابية، بينما كشف أعضاء آخرون ليسوا على مثل هذه الدرجة من الإنعزالية، أمثال همفري وكيفوفر وفلبرايت عن وجهات نظر أكثر تفصيلاً وتمييزاً فيما يتعلق بالقضايا الخاصة بالشؤون الخارجية. ومال الانعزاليون أيضاً إلى التعبير عن اتجاهات أكثر إيجابية فيما يتعلق بالداخل وأكثر سلبية فيما يتعلق بالخارج، فاعتقدوا بأن الولايات المتحدة على صواب دائماً وأن الاتحاد السوفيتي على خطأ دائماً. وقد أشرت في الفصل الثالث إلى أن التوصيات السياسية التي تقدمها مجموعة مستشاري الرئيس تتفق مع أساليبهم التي يتبعونها في علاقاتهم الشخصية مع الآخرين. وقد يختار مصدر مهم آخر من مصادر المعلومات التي تلعب دوراً في اتخاذ السياسة الخارجية، أي أعضاء مجلس الشيوخ، قد يختار هذا المصدر المواقف السياسية وفقاً للطرائق الفردية في تناول المعلومات وهذا يعني أنه لا يمكن إنكار دور الشخصية الفردية في تشكيل السياسة الخارجية.

ويعد متغير التركيب التكاملي أهم حتى من ذلك في عمليات اتخاذ القرار التي تقف خلف اندلاع الحرب. وقد وضع سويدفلد وتتلوك (1977)

درجات للتركيب التكاملي في الرسائل الدبلوماسية المتبادلة خلال الأزمات الدولية. وقد أدت هذه الأزمات في حالتين إلى نشوب الحرب: الحرب العالمية الأولى عام 1914 والحرب الكورية عام 1950. أما المواقف الثلاث المتبقية، وهي الأزمة المغربية عام 1911، وحصار برلين عام 1948، وأزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 فقد حلت دون إراقة للدماء. فقد مالت الأطراف المشتركة في الأزمات التي حلت سلمياً إلى الكشف عن مستويات أعلى من التركيب في رسائلها، بينما أظهرت الأطراف المنغمسة في أزمات أدت إلى الحرب درجة أكبر من التصلب والجمود الفكري. كذلك فإن الشواهد توحي بأن تركيب التفكير أو تعقده لدى قادة العالم يتزايد عندما تحل الأزمات سلمياً. أما الأزمات التي لم تحسم إلا بالسلح فقد شهدت تناقصاً في التركيب الذي يكشف عنه القادة الذين أصدروا القرارات الأساسية.

ولقد أصبحت الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي خلال أزمة الصواريخ الكوبية أكثر حنكة وأقل ميلاً لاستخدام لغة الدعاية في مراسلاتهما الدبلوماسية المتبادلة. أما المراسلات التي جرت عقب اغتيال الارشيدوق فرديناند عام 1914 فقد مال تركيبها التكاملي إلى الانخفاض، فانعكس الضيق المتزايد في بنى التحالف على ضيق الأفق المتزايد في التفكير.

وقد دعمت دراسة ثانية هذه الدراسة السابقة من خلال تركيزها على الشرق الأوسط الذي شهد أربع حروب منذ إنشاء دولة إسرائيل عام 1948 (Suedfeld, Tetlock and Ramirez, 1977). وأعطيت في هذه الحالة درجات للتركيب التكاملي في الخطابات التي كانت تلقى أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة. وقد كشفت كل الأمم بشكل مباشر أو غير مباشر، فيما عدا الاتحاد السوفيتي، عن انخفاض ملحوظ في التركيب في تناول المعلومات قبيل نشوب الحرب. والأمر المثير للانتباه أن الولايات المتحدة وإسرائيل اللتين أظهرتا أعلى خطين قاعديين Base lines^(3*) في التركيب في ظروف السلم قد كشفتاً عن أكبر انخفاضين ممكنين في التركيب قبل اندلاع الحرب مباشرة.

هل يتسبب الانخفاض الحاد في التركيب التكاملي في أن ينجم عن أزمة ما اندلاع للحرب أم أن هذا التناقض في التركيب التكاملي هو نتيجة مترتبة على أزمة مفضية إلى الحرب لا محالة؟ ليست هناك أدلة كافية

خاصة بهذه القضية عند هذه النقطة. لكن دراسة حديثة أظهرت أن التركيب التكاملي في الرسائل التي كتبها خمسة من كبار كتاب الرواية البريطانيين يتناقص خلال أوقات الحرب (Porter and Suedfeld, 1981) وبما أن هؤلاء الروائيين لم يكونوا يصدرون أية قرارات سياسية حاسمة، وبما أن درجات التركيب التكاملي التي أعطيت لهم جرت في مراسلات مكتوبة فإنه يبدو لنا أن الحرب قد تطبع الذهن بقدر من البساطة في تناول المعلومات حتى من قبل من لا يشاركون بها بشكل مباشر. ومن ثم فإن المسألة تبدو مسألة أزمة مفضية إلى الحرب تعمل على غرس طريقة التفكير البسيطة داخل عقل القادة السياسيين أكثر من كونها مسألة قادة ينزلقون إلى الحرب بسبب افتقارهم للتفكير التصوري في الشؤون السياسية في الوقت الحرج. وهناك مؤثرات أخرى قد تؤثر أيضا على التركيب التكاملي للقادة. وأحد هذه المؤثرات هو عامل «الرأي الجماعي» Groupthink^(4*) الذي قد يدفع من هم عادة مفكرون بعيدو النظر إلى التفكير المبسط.

وقد طبق تتلوك (1979) أساليب القياس التاريخي ليدرس مدى مشاركة «الرأي الجماعي» في القرارات التاريخية الهامة. ويعد قرار الرئيس كندي الخاص بتأييد غزو خليج الخنازير عام 1961، وهو الغزو الذي انتهى بإخفاق مرجح، مثالا كلاسيكيا على ذلك. ويحدث التفكير الجماعي لدى الجماعات ذات الروابط الوثيقة من صناعات السياسة الواثقين من أنفسهم والمخلصين للقائد. وقد تطغى في مثل هذه الظروف الرغبة في الإجماع على رأي على الحاجة للتروي العقلاني. ومن حقائق التاريخ المبهجة أن كندي تعلم درسا في هذا الخطأ واتخذ تدابير تجنب بواسطتها ديناميات الرأي الجماعي عندما ثارت أزمة الصواريخ الكوبية، إذ تحول التركيز خلال المناقشة الجماعية من محاولة الوصول إلى الإجماع إلى محاولة حل المشكلة.

وهناك عامل سببي آخر جدير بالذكر. فقد أشرنا في القسم السابق من هذا الفصل إلى أن الأحداث السياسية تحدد بدرجة ما روح العصر الفلسفية. وهناك مبرر للاعتقاد بأن هذه العملية تحدث أحيانا بالعكس: أي أن سياقاً أيديولوجياً معيناً قد يعمل على زيادة احتمالات نشوب الحرب (Simonton, 1976g) فالحرب الدولية يزداد احتمال نشوبها بعد حوالي جيل من هيمنة المعتقدات المادية والتشككية على روح العصر (الارتباطان الجزئيان

هما 0, 20 و 0, 26 (على التوالي). وقد يساهم الترععر في ظل نزعات مادية وتشككية في تنمية العقلية العسكرية أو على الأقل العقلية التي لا تحجم عن نشر القوة العسكرية عندما تتعثر الجهود الدبلوماسية.

بعض النتائج المترتبة على الحرب الدولية

إن الآثار الاقتصادية والسياسية للحرب آثار ضخمة ومركبة وقد درسها المؤرخون كثيرا، لذا فإنني لن أتعرض للعديد من هذه الآثار في هذا السياق. لكنني اكتشفت أثرا سياسيا يخلفه الصراع الدولي العنيف، ولم يحظ هذا الأثر بالكثير من المناقشة وهو أن مقدار الحرب في الجيل (ج) ترتبط بشدة الاضطرابات المدنية في الجيل التالي (ج+ 1) (Simonton, 1976g).

وهكذا فإن العواصف المدنية التي اجتاحت الكرة الأرضية خلال الستينات مثلا، بدءا من الجامعات الأمريكية والأوروبية وانتهاء بشوارع بكين وطوكيو، قد يمكن تفسيرها على أنها استجابة تأخرت جيلا واحدا لما أحدثته الحرب العالمية الثانية. وليس من الواضح تماما لماذا يرتبط هذان الشكلان الأساسيان من أشكال العنف السياسي (ومن ثم هذان النوعان من القيادة) بمثل هذه العلاقة السببية. وليس من الواضح أيضا لماذا يتجه السهم السببي متحركا من المجال الخارجي إلى المجال الداخلي (ومن ثم من القائد العسكري إلى القائد الثوري). وقد يزودنا نموذج ماتوسيان وشيفر الذي ناقشناه في موضع سابق من هذا الفصل بعلامة هادية. إذ ربما كانت الزيادة السريعة في معدلات الخصوبة التي تحدث بعد أي تسريح للجنود في فترة ما بعد الحرب هي ما يعمل على زيادة الضغط السكاني المطلوب لزعة استقرار البيئة المدنية. إذ يعود الرجال من جبهة القتال بعد الحرب إلى أوطانهم. وتحمل النساء بملايين الأطفال. وبعد حوالي جيل من ذلك يشعر المجتمع بوطأة كل ذلك. وربما لم يكن من قبيل المصادفة أن الاضطرابات المدنية التي اجتاحت العالم بأسره قد جاءت خلال الستينات، أي بعد جيل تماما من أول صراع عسكري اجتاحت العالم بأسره حقا.

هناك بطبيعة الحال آثار أخرى للحرب لا تنتظر حتى يمر جيل كامل لتكشف عن نفسها. فالعنف السياسي الدولي بشكل خاص قد يؤثر تأثيرا مباشرا على الإبداع. وغالبا ما اعتقد الناس بأن الحرب تعمل على تعجيل

العنف السياسي

التطور الثقافي إلى حد ما، ويستشهدون على ذلك بتزامن عصر بيركليز في أثنينا مع الحروب البيلوبونيسية. ولكن يبدو أن التاريخ يشير إلى عكس ذلك في معظم الحالات: أي أن الحرب تؤثر سلبا على النشاط الثقافي والعقلي. فأعظم مسرحيات شكسبير وأسجيلوس وسوفوكليس ويوربديس وأرستوفانس مثلا ظهر أغلبها خلال أوقات السلم، بينما ظهرت غالبية مسرحياتهم الأقل مرتبة خلال أوقات الحرب (Simonton, 1983a). لقد تم تأليف «أنتيغوني» و«الملك أوديب» و«ميديا» خلال فترة من الهدوء القصير في الصراع الذي دار بين أثنينا وإسبرطة. وظهرت «هاملت» و«الملك لير» بعد أن أغمدت إنجلترا وإسبانيا سيوفهما للمرة الأولى بعد حرب استمرت اثنتي عشرة سنة.

كذلك كان تأثير العنف الدولي على الاكتشاف العلمي والاختراع التكنولوجي في أوروبا، منذ عصر النهضة، سيئا (Simonton, 1980b). ويمكن عزو حوالي 5٪ من التذبذبات السنوية في الإسهامات العلمية إلى تأثير الحرب حتى بعد ضبط العديد من العوامل المصطنعة الممكنة (بيتا=0, 12). لا بل إن المعرفة الطبية هي الأخرى لا تتقدم بسبب الحرب. فالحرب تجتذب الباحثين الممكنين في المجالات الطبية بعيدا عن المعامل (المختبرات) نحو ميادين القتال والمستشفيات. والمقدار الضئيل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال فحص الجسد الإنساني المشوه-كما في حالة تخمين موضع الوظائف النفسية العصبية من خلال ملاحظة آثار الإعاقاة الناشئة عن تلف بعض الأجزاء من المخ-لا يعوض أبدا عن البحوث الأساسية والتطبيقية ذات الطبيعة الأكثر تنظيما، وهي البحوث التي ضاعت فرص إجرائها. والحقيقة أن أحد دروس القياس التاريخي يقول إن الخسائر البشرية التي تم إحصاؤها في الحرب قد ارتبطت ارتباطا سلبا مع عدد الاكتشافات الطبية التي ظهرت خلال الفترة الزمنية نفسها (Simonton, 1976e).

لا بد من التزام الحيطة والحذر خلال دراسة الآثار الضارة للحرب على الإبداع. فقد فشل عديد من الباحثين الأوائل في هذا المجال بسبب جوانب القصور المنهجية في إثبات مثل هذا الأثر (انظر، Narrol et al., 1971; Simonton, 1975c, 1976b, 1977a). ومن المهم أن نميز بين أنماط مختلفة من الحروب:

فالحروب بين الأمم الأوروبية، والحروب الدفاعية التي دافعت فيها شعوب الحضارة الأوروبية عن نفسها ضد هجمات شعوب غير أوروبية كلها أثرت تأثيرا سلبيا على الناتج العلمي الأوربي، بينما لم يكن للحروب الأهلية في أوربا وكذلك الحروب الاستعمارية التي شنتها الأمم الأوروبية ضد الثقافات غير الأوروبية أي أثر مهما كان (Simonton, 1980b). وأحد الأسباب المحتملة لهذا الاختلاف هو مدى تورط الدولة في الحرب وما يشتمل عليه هذا التورط من الخسائر البشرية. كذلك تتصف وحدة التحليل الزمنية المستخدمة في الدراسة بأهمية مركزية. فتأثير الحرب سريع الزوال إلى حد كبير-أسرع من أن يكشف عن نفسه في دراسات تستخدم وحدات زمنية طويلة كالجيل.

وقد يعمل اندلاع الحرب على إخماد الإبداع لبعض الوقت، لكن عودة هذا الإبداع إلى وضعه السابق تكون سريعة، وفي بعض الحالات تعوض هذه العودة عن بعض الخسائر التي حدثت خلال الحرب. وقد تجبر الحروب القصيرة المبدعين على إعادة توزيع ناتجهم الإبداعي عبر مسار سيرتهم الإبداعية، بحيث تظهر روائعهم خلال الأوقات التي تنعم بهدوء أكبر. ولا يفقد العالم جيلا كاملا من العباقرة إلا إذا طالت الحرب طويلا يكفي لإخماد فترة الذروة الإبداعية برمتها. لكن مثل هذه الحروب نادرة لحسن الحظ.

لقد أشارت الدراسة التي قمت بها عن شكسبير وأربعة من مؤلفي الدراما اليونانيين (Simonton, 1983a) إلى أن الحرب قد تكون أكثر تدميرا للإبداع إذا حدثت خلال عصر الذروة الإنتاجية من حياة المبدع منها إذا حدثت في بداية سيرته العملية أو في نهايتها. فقد مالت الحروب للحدوث خلال بداية السير العملية الخاصة بهؤلاء المبدعين الخمسة من كتاب المسرح العظماء أو نهايتها أكثر من ميلها للحدوث خلال الثلاثينات أو الأربعينات من حياتهم. والمبدع الذي يخوض وطنه حربا خلال فترة كان يمكن أن تكون أحسن فتراته إنتاجية قد يفقد فرصا لا يمكن استعادتها للإنجاز.

كذلك يمكن للحرب أن تترك آثارها على محتوى الإبداع الثقافي. وأحد الأمثلة التي أمكن توثيقها يتعلق بظهور شخصية دون جوان في أدب أمة من الأمم. فقد درس ووتر (1973)، الذي ناقشنا عمله عن دافع القوة في

الفصل الثالث، دون جوان باعتباره نمطا أوليا archetype^(5*) للحاجة إلى القوة. وأسطورة دون جوان غنية بالصور المعبرة عن القوة. والشخصية المحورية في هذه الأسطورة تنتمي إلى سلالة عريقة من الفاتحين. لكن هذه الشخصية تستعيز عن القوة العسكرية بالقوة الجنسية. ورغم أن شخصية دون جوان ظهرت أولا في الحكايات الشعبية المترجمة بالتاريخ، إلا أنها اكتسبت شكلها الأدبي لأول مرة عام 1630 في مسرحية تنسب إلى مؤلف الدراما الإسباني تيرسو دي مولينا. ثم دخلت صيغ معدلة عديدة من القصة الأصلية منذ ذلك الوقت في كثير من الآداب العالمية والأجناس الأدبية. وقد أتاحت البيبليوغرافيا الشاملة الموجودة عن هذه القصة الفرصة لونتري لأن يرى ما إذا كان ظهور صيغة معدلة جديدة من هذه القصة هو أحد دوال المناخ السياسي العام، خاصة ما يتعلق من هذا المناخ بالفتوحات القومية. وقد وجد ونتر أن ضم إنجلترا وفرنسا لمناطق استعمارية أو فقدتهما لمثل هذه المناطق كان يعقبه بعقدين من الزمان نشر صيغ جديدة من أسطورة دون جوان في الأدب القومي. لكن ما يعيننا أكثر هنا هو أن اشترك 15 أمة أوروبية في الحرب بين عامي 1830 و1959 قد ارتبط بإبداع قصص تدور حول دون جوان بعد حوالي عقد من هذه الحروب. لقد ظهرت مسرحية تيرسو الأصلية عن دون جوان نفسها بعد حوالي عقد من الزمان من دخول إسبانيا المتسرع في حرب الثلاثين عاما في ألمانيا وكذلك دخولها في حرب طائشة مماثلة مع هولندا. ويبدو أن المغامرات العسكرية الاستعمارية تعمل على تعزيز دافع القوة الذي تمثله شخصية دون جوان.

والفلسفة، مثلها مثل الأدب، تتأثر هي الأخرى بالحرب الدولية. فشدة حرب أوروبية في الجيل (ج) يكون لها تأثيرها المحدد على روح العصر الأيديولوجية في الجيل (ج+) (Simonton, 1976g) فيعد حوالي عشرين سنة تقريبا من حدوث حرب كبيرة يتضاءل عدد الفلاسفة الذين يؤيدون وجهات النظر الحسية التي تؤمن بالإمبريقية والزمانية والاسماينة والفردانية وأخلاقيات السعادة. فهناك شيء ما يتصل بالتعرض للصراع الدولي العنيف خلال فترة المراهقة أو الرشد المبكر يجعل المفكر عندما يصل إلى مرحلة النضج أقل ميلا لأن يفترض أن المدخل الحسي هو المصدر

الوحيد للمعرفة، أو أن الواقع يتعرض لتغير دائم عبر الزمن، أو أن الأفكار الموجودة ليست أكثر من أسماء تم الاتفاق عليها، أو أن الأفراد فقط هم الموجودون (وليس المجتمعات)، أو أن مبدأ اللذة هو المعيار النهائي للصواب الأخلاقي. وربما كان ما يعكسه هذا التشكيل الثقافي هو آثار فترة التطور من العمر المترتبة على الدعاية التي كانت موجودة وقت الحرب والتي كانت تحاول أن تدعم الإيمان الأعمى بوجود كيان سياسي دائم، ليس رمزيا ولكنه واقعي، يتطلب، من أجل بقائه واستمراره الجماعي على قيد الحياة، تضحية وطنية بالذات وخضوعا للإرادة العامة.

والأمر اللافت للانتباه هو أن أثر الحرب على روح العصر الأيديولوجية في الجيل التالي لها هو عكس الأثر الذي تكشف عنه عمليات التفتت السياسي التي تحدثنا عنها في الفصل الثامن. ويبدو أن هيمنة الأفكار الحسية تزيد بعد عشرين سنة من التفتت السياسي، وتقل بعد عشرين سنة من الحرب الدولية.

إن الأجيال التي تشهد الموت والتشويه بين أبنائها تتلوها أجيال تنعم بالسلام حسب معدلات التذبذب في أرقام الخسائر البشرية (وليس حسب معدلات تكرار الحروب). وتكشف أرقام الخسائر البشرية عبر الأجيال عن وجود ارتباط ذاتي بينها مقداره 0,30. وهذا يعني أن الخسائر كلما زادت في جيل معين قلت معدلاتها في الجيل التالي. وربما عملت خبرة الحرب على ظهور جماعة محبة نسبيا للسلام. أو ربما تعلقت المسألة بندرة الأجسام السليمة التي يمكنها أن تزود حملة عسكرية أخرى بالرجال. وفي الحالتين، فقد غدت أيام السلم أبقي وأكمل بقدر ما غدت الحروب أفضع وأفتك.

سيكون من المبهج حقا أن نعتقد أن الملايين الخمسين أو نحو ذلك من البشر الذين فقدوا خلال الحرب العالمية الثانية جعلوا احتمال قيام حرب شاملة أخرى احتمالا ضعيفا. وربما أمكننا حقا أن نعتبر حقيقتنا هذه حقيبة «الحرب المحدودة» التي يحدث القتال فيها على نمط الحروب «غير المؤذية» نسبيا التي حدثت في القرن الثامن عشر: فالحرب الأخيرة التي قادها فريدريك العظيم ملك بروسيا، وهي حرب الوراثة البافارية (المعروفة باسم حرب البطاطس^(6*) ما بين عامي 1778 و1779) لم تشهد أي مواجهة دموية واحدة.

العنف السياسي

فإن لم تكن أهوال حروب القرن العشرين المرعبة كافية الآن لمنع حرب عالمية وكان لا بد من حدوث ما لا يمكن التفكير فيه ومن اندلاع الحرب النووية على نطاق واسع فإن معدلات خسائر هذا الجيل تعس الحظ ستتجاوز الحصر إلى حد يجعل السلام يهيمن بعد ذلك لعدة أجيال- إن لم يكن للأبد.

الحواشي

(1*) حرب حدثت بين عامي 1742، 1740 ثم بين عامي 1744 و1745 بين بروسيا والنمسا من أجل امتلاك سايليسيا. وقد انتهت الحرب الثانية بعقد حلف درسدن بين النمسا وبروسيا. وبمقتضى هذا الحلف احتفظ فريدريك الثاني ملك بروسيا بملكية هذه المنطقة (المترجم).

(2*) هو هديكي توجو (1884-1948)، قائد ياباني ورئيس وزراء اليابان زمن الحرب العالمية الثانية. حرض على مهاجمة بيرل هاربر وتدمير الأسطول الأمريكي هناك عام 1941، وقاد نشاطات اليابان العسكرية حتى عام 1944. وقد نفذ فيه حكم الإعدام بوصفه مجرم حرب بعد ذلك (المترجم).

(3*) الخط القاعدي هو خط رئيسي يتخذ قاعدة أو أساسا أو نقطة بداية لشيء ما أو لبيانات معينة (المترجم).

(4*) مصطلح قدمه عالم النفس ارفنغ جانج Janis عام 1972 ليشير به إلى الميل الذي ينشأ لدى الجماعات، خاصة جماعات الضغط والصفوة الحاكمة، نحو تحقيق الإجماع على رأي معين أو على قرار معين، ومن ثم فهو يختلف عن «الرأي العام» الذي هو رأي الجماهير بقطاعاتها المختلفة. هذا الرأي أو الاعتقاد الجماعي قد يخفص قدرة هذه الجماعات على الاستخدام الكفء للمعلومات المتاحة، ويكون هذا الإجماع ضروريا في رأي هذه الجماعات لمواجهة الكوارث السياسية والعسكرية في العصر الحديث خاصة، وهناك تضمين في هذا المصطلح بأن عملية التفكير الفعالة والمستمرة والمميزة للأفراد تتوقف عن مسارها الطبيعي، ويظهر ذلك في حذف المقطع -ing من المصطلح الخاص بعملية التفكير thinking. ومن ثم يظل ناتج هذه العملية عبارة عن «رأي» أو «اعتقاد» أو «ظن» فقط. ويختلف هذا المصطلح عن مصطلح «العقل الجمعي» Gronp mind الذي يشير إلى الروح أو الوعي الجمعي المفترض والذي افترض بعض المفكرين أنه يميز الجماعة أو المجتمع. وقد ظهرت فكرة «العقل الجمعي» في مواضع عديدة من تاريخ الفكر، بدءا من الكتابات المبكرة لبعض الفلاسفة، ومرورا بعلماء النفس مثل مكدوغل وبعض علماء الأيثلوجيا (علم دراسة التشابهات بين سلوك الحيوان والإنسان) المعاصرين الذين يعتقدون بأن بعض الأنواع الحيوانية الاجتماعية كالنحل والنمل تقوم بوظائفها بتوجيه من العقل الجمعي نفسه. وقد افترض أن هذا العقل يوجد مستقلا عن أي كائن فرد، وأنه ينبعث بوصفه إبداعا أو مركبا مؤلفا عندما يصل تماسك الجماعة إلى مستوى معين من التجمع والتنظيم. ويختلف هذا أيضا عما سمي باللاشعور أو «اللاوعي الجمعي» الذي استخدمه المحلل النفسي يونغ ليشير به إلى ذلك الجانب من اللاشعور الذي يشارك فيه البشر جميعا عبر التاريخ. وقد افترض يونغ أن اللاوعي الجمعي موروث ومنتقل عبر الأجيال، وأنه يشتمل على الخبرات القديمة المتراكمة منذ آلاف السنين، وأن مادته الأساسية هي الأنماط الأولية التي هي عبارة عن صور وأفكار غريزية تعبر عن استجابات الإنسان الغريزية تجاه الكون والحياة وتضم أفكارا وصورا عن الخير والشر والشيطان وما شابه ذلك (المترجم).

(5*) النمط الأولي مصطلح يعني حرفيا النموذج الأصلي الذي تم تشكيله أولا. ويشير هذا

العنف السياسي

المصطلح في تحديد يونغ للنفس البشرية إلى الأفكار والصور اللاشعورية الموروثة التي تشكل المكونات الجوهرية للعقل الجمعي (المترجم).

(6*) حرب البطاطس أو حرب الوراثة البافارية هي نزاع محدود منعت خلاله بروسيا النمسا من السيطرة على الأراضي البافارية. وقد بدأ النزاع بتخلي تشارلز ثيودور عن بعض الأراضي البافارية للإمبراطور الروماني المقدس جوزيف الثاني. وخاف فريدريك الثاني (العظيم) من زيادة النفوذ النمساوي في جنوب ألمانيا، ومن ثم قام، بمشاركة سكسونيا، في رفع حالات التعبئة للحرب ضد النمسا. ولم تكن هناك معارك كبيرة، بل مناقشات محدودة انتهت بعقد حلف تشن عام 1779 (المترجم).

قوانين القياس التاريخي

لقد كشف القياس التاريخي لنا عن قدر كبير من المعلومات التي تخص مشاهير المبدعين والقادة. فنحن نعرف أن بعض الخبرات التطورية مثل ترتيب الولادة داخل الأسرة، وتوافر أشخاص يتخذون قدوة، تساهم جميعها في ظهور شخصيات تاريخية لها تأثيرها وميولها. ومن المفترض أن تكون هذه المؤثرات التطورية مسؤولة عن بعض عوامل الشخصية مثل القوة الذهنية، والتركيب التصوري للتفكير ودافعية الإنجاز والقوة، وأسلوب العلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين (خاصة الاستعداد نحو السيطرة والانبساط)، والمعيار الأخلاقي-وهي العوامل التي تلعب دورا في تحديد مسار الأحداث التاريخية. والمتغير والتطوري الآخر، وهو التعليم الرسمي، يمتد تأثيره إلى مرحلة متقدمة من سن الرشد. فقد اتفقت ثلاث دراسات مستقلة عن بعضها على أن التدريب الأكاديمي يكشف عن علاقة منحنية (أي غير تصاعدية) مع الناتج الإبداعي. إن الطاقة الكامنة عند المبدع أو القائد تكاد تكون مكتملة في مرحلة المراهقة والرشد المبكر، وتكون بقية حياة المرء مكرسة لتحقيق هذه العبقرية الممكنة. وتشير بيانات القياس التاريخي إلى أن

بعض غزيري الإنتاج مسؤولون عن قدر من الإنجازات يفرق النسبة الطبيعية في أي مجال من مجالات النشاط، وأن هذا الكم من الناتج الإبداعي يرتبط احتماليا بنوعية التأثير أو الشهرة. ويعد مبدأ الفائدة المتراكمة أحد العوامل الأساسية المسؤولة عن الفروق المتجاوزة للحدود العادية بين الأفراد في الشهرة أو التأثير. ولهذا المبدأ علاقة أيضا بالعلاقة المنحنية بين العمر الشخصي والإنجاز التاريخي. ورغم ما يبدو من وجود ذروة إنتاجية محددة فإن نموذج الاحتمالية الثابتة للنجاح يصح على البيانات المستعرضة والطولية معا، مما يدل على أن احتمال أن يصل مبدع ما إلى ناتج إبداعي له قيمته النوعية يتناسب طرديا مع كمية إنتاجه، بغض النظر عن عمر المبدع.

أما من حيث صفات ما تنتجه العبقرية فإن اختيار ما ينال الإعجاب باعتباره من الروائع ليس أمرا خاضعا للنزوات. فالعمل المسرحي أو الموسيقي الرائع له صفات موضوعية تجعله يختلف عن الإبداعات غير المتميزة. وقد تنشأ هذه الصفات المفيدة بدورها عن أحداث أو ظروف تتعلق بحياة المبدع الخاصة، مثل أزمات الحياة أو السن. أما بالنسبة للقيادة فإن الكثير مما يؤدي إلى النجاح، على العكس من ذلك، يقع خارج سيطرة الفرد. فقد تشمل الشعبية المعاصرة، ودرجة العظمة التاريخية المقدر، وحتى أشكال الأداء السياسي المموسة لدى أحد رؤساء الجمهورية الأمريكيين على جانب كبير من العوامل الموقفية التي لا تعمل الميول الفردية إلا على إحداث التناغم المرهف بينها. وتفاعل روح العصر مع العبقرية في الشؤون الإنسانية تفاعل مركب، كما بينت الدراسات التي أجريت حول القيادة السياسية والعسكرية، وحول الإبداع الفلسفي والاستطقي والعلمي. فلا روح العصر ولا العبقرية شيء يمكن وصفه بعدم الأهمية لكن هذين العاملين لا بد أن يتركا جانبا من التفسير لتأثير الصدفة كذلك.

إن هذا التعاضد بين عاملي الموقف والفرد حاسم أيضا في تحديد الحرب والثورة. ويستحق أثر الضغط السكاني على عدم الاستقرار المدني وأثر التركيب التكاملي على القرارات السياسية التي تتجم عنها الحروب الدولية، يستحق كلاهما أعلى درجات الاهتمام. أما الآثار الأيديولوجية المترتبة على العنف السياسي كما تتجلى في قانون الاستقطاب فيجب إضافتها إلى قائمة الآثار اللاحقة لاندلاع الصراع والمعارك. ومن الدروس

قوانين القياس التاريخي

الهامة هنا أن الآثار المترتبة على حادثة سياسية قد تقتضي مرور بضعة أجيال حتى تكشف عن نفسها .

وعندما نصل إلى مناقشة مشاهير العباقرة تبرز عمليات وقضايا جوهرية مماثلة تماما خلال معالجتنا للإبداع والقيادة، فكثيرا ما يصح القفز جيئة وذهابا بين المبادئ التي تنطبق على المبدعين والمبادئ المناظرة التي تنطبق على القادة. والعملية الخاصة بأثر متى، وتأثير العمر، ودور الذكاء، وأثر روح العصر هي مجرد أمثلة قليلة في هذا الشأن.

وهذه المبادئ التي استخلصناها من البيانات التاريخية لها منزلتها الناموسية الجديرة بالاحترام، فالمبادئ العامة الخاصة بآثار ترتيب الميلاد، وتلك المترتبة على الاقتداء وعلى أثر متى، ومبدأ الفائدة المتراكمة وقانون برايس ولوتكة، ومبدأ بلانك، وقانون الاستقطاب، والعلاقات المنحنية بين التعليم والإنجاز وبين العمر والإنجاز وبين الأصالة للحنية والنجاح الثمي هي نتائج ناموسية واضحة. وهي نتائج ثابتة عبر الثقافات وعبر التاريخ في ظل الظروف المعينة. ولا ريب أن اكتشافات القياس التاريخي أقل عددا من الاكتشافات التي توصلت إليها العلوم الفيزيائية والبيولوجية فضلا عن كونها اتجاهات احتمالية أكثر من كونها قوانين. لكن القياس التاريخي مازال علما أصغر عمرا من أي علم من تلك العلوم المسماة بالعلوم الراسخة. كما أنه لا بد لعلم القياس التاريخي من أن يعالج قضايا أكثر مرواغة سواء من حيث مادتها أو منهج بحثها. ولذلك فإن الإنصاف يتطلب ألا نحكم على المستوى المطلق للموضوعية، بل على الزيادة النسبية في المعرفة الموضوعية والمعرفة الدقيقة. وإذا ما استعملنا لغة التكامل والتفاضل قلنا إن قيمة المشتقة^(1*) الأولى التي تم وضعها عند نقطة معينة من الزمن التاريخي هي المعيار المنصف. فالإسهام ينبغي الحكم عليه في سياقه المناسب.

لقد اعتاد العلماء، بطبيعة الحال، القيام بذلك بدرجة ما. فالمشروعات العلمية الكبيرة، مثل علم طبقات الأرض، وعلم الإحاثة^(2*) وعلم الآثار

(1*) المشتقة هي معدل التغير اللحظي لاقتران ما نسبة إلى متغيره المستقبل، أي المتغير المسؤول عن إحداث التغير. (المترجم).

(2*) Paleontology : علم يبحث في أشكال الحياة في العصور الجيولوجية السالفة، كما تمثلها المتحجرات أو الاحاثات الحيوانية والنباتية. (المترجم)

مثلا، هي مشروعات محترمة داخل المجتمع العلمي كله وذلك رغم عدم موثوقية السجلات الجيولوجية والإحاثية والآثرية. أما السجل التاريخي فهو أكثر اكتمالا وموثوقية من سجلات-هذه العلوم. كما أن مقاصد القياس التاريخي موجهة بشكل أكثر مباشرة نحو اختبار فروض ناموسية عليه. وبينما-قد يركز عالم الجيولوجيا على تشكيل خاص، وعالم الإحاثة على سلالة خاصة، وعالم الآثار على موقع معين، فإن المتخصص في القياس التاريخي قد يبحث عن القواعد العامة للسلوك الإنساني التي تقف-مثلا- خلق الإبداع والقيادة عند المستوى الاجتماعي الثقافي الأكبر.

والأهداف العملية لأي نشاط علمي هي أن تفسر وتتنبأ وتتحكم في مسار الأحداث. ويتحرك القياس التاريخي كذلك سعيا وراء التفسير والتنبؤ والتحكم. وقد قدمت في مناسبات عديدة في هذا الكتاب أمثلة توضح القيمة التفسيرية الممكنة لبعض النتائج الناموسية. وعندما نعبر عن قوانين التاريخ هذه بمصطلحات رياضية دقيقة دقة كافية فإننا نستطيع أن نستخدم هذه المعادلات للقيام ببعض التنبؤات، كما حدث عندما استندت من معادلة الانحدار المتعدد في التنبؤ بتقديرات العظمة لدى رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، أو عندما تنبأت بالإنتاجية الإبداعية في حيوات الأفراد. وهكذا فإن علم القياس التاريخي الناشئ قد خطا خطوات واسعة في الاتجاه المؤدي إلى التفسير الكفء والتنبؤ الدقيق.

أما التحكم فيروغ من قبضتنا على الدوام. فرغم رغبتني الشديدة في الاعتقاد بأن بعض النتائج التي وصلنا إليها عن الحرب قد يمكن استخدامها لتقليل احتمالات المذابح الجماعية. المنظمة،-إلا أن مثل هذه التطبيقات العملية ما تزال بعيدة المنال. لكن الفجوة الفاصلة بين الاكتشاف العلمي والتطبيق العملي أو التكنولوجي هي غالبا فجوة هائلة. والأخطر هو أن حجم الشؤون الإنسانية يبلغ من الضخامة حدا يجعل تدخلنا لإحداث نتائج-مرغوب فيها تدخل العاجزين حتى عندما يتم التنبؤ بهذه-النتائج على أساس القوانين العلمية الاجتماعية الدقيقة. وعلماء الفلك لا يستطيعون فرض إرادتهم على تعاقب الأحداث الكونية، كما يجب أن يظل علماء الأرصاد قانعين بكونهم قادرين على إخطار الناس بمتى يتوجب عليهم ارتداء معاطفهم الواقية من المطر. أما علماء الجيولوجيا فليس بإمكانهم الآن القيام بأكثر

قوانين القياس التاريخي

من الدعاء لأن يتمكنوا يوماً ما من أن يأمروا بثقة بإخلاء المدن في اليوم السابق على حدوث الزلزال. ولكن حتى لو بقينا عاجزين عن التحكم في العالم الخارجي فإننا قد نحصل على الأقل على العزاء النفسي من خلال توسيع قدرتنا على فهم البعد الإنساني من هذا العالم، وعلى التنبؤ به. لقد كان المبرر الأصلي لظهور علم الفلك هو أن يجعل نشاط الأجرام السماوية أكثر قابلية للتنبؤ به، ومن ثم أقل إثارة للخوف. فالتنبؤ بكسوف الشمس معناه حرمانها من القدرة على إخافتنا. وقياساً على ذلك فإن القدرة على توقع انفجار العنف السياسي لا يفوقها في الأهمية شيء إلا القدرة على منعه.

إن عمر الحضارة الإنسانية هو أربعة آلاف سنة فقط. ولا ترجع سجلات التاريخ الموثوق بها حقاً إلى ما هو أبعد من نصف هذه المدة. لكن فترة من ألف عام بمقياس الزمن الجيولوجي وزمن علم الإحاثة وحتى زمن علم الآثار القديمة فترة قصيرة جداً. فإذا افترضنا أن ملايين السنين من حضارة الإنسان تنتظرنا فإن الضرورة الملحة لاستخدام المنحى الناموسي في دراسة السجل التاريخي المتراكم لا بد أن تكون ضرورة واضحة. فكلما انقضى عام تزايد ثراء المادة التاريخية المودعة في الأرشيف. وهكذا فإنه سيكون في متناول أحفادنا بعد آلاف الأعوام من أيامنا هذه وسائل أكثر لاكتشاف قوانين التاريخ. وقد تصبح معادلات القياس التاريخي في ذلك الزمن البعيد قادرة على التنبؤ بالأحداث بدرجة عالية من الثقة القائمة بدورها على أساس موقف نظري تم التأكد منه بشكل جيد - لا بل إن مسار التاريخ قد يخضع جزئياً لتحكم الجنس البشري. لقد لاحظ هيجل أن «ما تعلمنا إياه الخبرة والتاريخ هو أن الشعوب والحكومات لم تتعلم أبداً أي شيء من التاريخ، كما أنها لم تسلك البتة وفقاً لأية مبادئ مشتقة منها. لكن علينا أن نحاول بكل قوتنا أن نبرهن على أن هيجل كان على خطأ. فالتاريخ الإنساني كما نهبنا هـ. ج. ويلز-أصبح، على نحو متزايد، نوعاً من السباق ما بين التعليم والكارثة».

اختبارات الدلالة والعينات

الدالة

يمكننا أن نجد في كل دراسة علمية-تقريباً-في العلوم السلوكية عبارات مثل «كان هذا الارتباط دالاً إحصائياً». والدلالة الإحصائية لمقياس الارتباط، سواء أكان ثنائي المتغيرات أم متعددها، يعبر عنها عادة بمصطلحات تدل على درجة الاحتمال، مثل $0,05 > [أي أن الدلالة الاجتماعية تقع عند مستوى 0,05] أو ح=0,01$ [وهي تعني أن مستوى الثقة في النتيجة يقع عند مستوى 0,01].

ويفترض أن مثل هذه المستويات من الثقة تخبرنا باحتمال حصولنا على نتائجنا بمحض الصدفة. وهكذا فإن «ح $> 0,05$ » تعني أن احتمال الحصول على نتيجة إحصائية ذات حجم معين من خلال الصدفة أو الحظ فقط هو احتمال أقل من 5%. وهذه التعبيرات الاحتمالية مشتقة من بعض أشكال الإحصاء الاستدلالي Inferential مثل χ^2 أو «ت» أو اختبار «ف» F Test. والإحصاء الاستدلالي يسمح لنا بمعرفة ما إذا كان من الممكن أن نستدل على علاقات أو خصائص معينة موجودة في

الجمهور الأكبر من الوقائع، وذلك من خلال عينتنا الصغيرة. فعندما يقوم أحد علماء علم النفس الاجتماعي مثلا بإجراء تجربة معملية حول كيفية ظهور القيادة في الجماعات الصغيرة فإن هذه الدراسة قد تشتمل على خمسين شخصا فقط. ويسمح الإحصاء الاستدلالي للمجرب بأن يقرر احتمالية تعميم أية نتائج يجدها في هذه العينة الصغيرة على الجمهور الإنساني الأكبر.

ورغم أن اختبارات الدلالة تلعب مثل هذا الدور الكبير في البحوث التجريبية، وحتى في البحوث المسحية Survey Research^(2*)، فإنني نادرا ما سجلت مستويات الدلالة في هذا الكتاب. فقد انصب اهتمامي هنا على الإحصاءات الوصفية Descriptive Statishes لا على الإحصاءات الاستدلالية. والإحصاء الوصفي إحصاء يقوم بوصف الخصائص الفعلية المميزة لعينة معينة. وكثيرا ما عرضت معاملات ارتباطية (r) ومعاملات انحدار جزئية معيارية (بيتا) وتعتبر مثل هذه الإحصاءات إحصاءات زاخرة بالمعلومات إلى حد كبير، وذلك لأنها تزودنا بتقديرات مناسبة حول حجم العلاقة بين متغيرين داخل عينة خاصة من الوحدات التحليلية. أما الإحصاء الاستدلالي فلا يعطى على العكس من ذلك-أية تأكيدات حول حجم نتيجة معينة قد نتوصل إليها.

واحتمال أن تكون النتائج جاءت عن طريق الصدفة هو دالة لحجم النتيجة إضافة إلى حجم العينة. وهكذا فإن حجم معامل الارتباط الصغير جدا قد يكون «دالا» بدرجة كبيرة إذا كان حجم العينة كبيرا بدرجة كافية. فالعينة التي يزيد حجمها على ألف من الحالات تحتاج إلى معامل ارتباط قدره 0,06 فقط كي يكون هذا الارتباط دالا عند مستوى 0,05، وذلك حتى لو كان هذا الارتباط يشير إلى أن حوالي ثلث الواحد في المائة من التباين الخاص بالمتغيرين هو فقط التباين المشترك بينهما. ومع ذلك فإن بعض الباحثين يقدمون على نشر المستويات الاحتمالية فقط دون الاهتمام بنشر أحجام النتائج المتفكة معها. ولكن رغم أنني أقوم بعكس ما سبق تماما فلا أذكر القيم الاحتمالية، فإن هذا لا يعني أنني لم أحسب اختبارات الدلالة المطلوبة وأن الإحصاءات الوصفية المذكورة تقع دون مستويات الدلالة الإحصائية المعهودة في هذا المجال. فالأمر على عكس ذلك تماما. وكل

اختبارات الدلالة والعينات الداله

نتيجة ناقشها هذا الكتاب هي نتيجة دالة فعلا عند مستوى 0,05. وكثيرا ما وقعت عند مستوى 0,01 أو عند مستويات أفضل من ذلك فعلا. كل ما في الأمر أنني تجنبت عرض الأرقام التي يمكن أن تكون مضللة تماما، خاصة لأنها لا تخبرنا بشيء ذي معنى حول حجم النتيجة السببية على الإطلاق.

غير أن اعتراضى على الإحصاءات الاستدلالية أعمق غورا (انظر: Morrison & Henkel, 1970). فاختبارات الدلالة تقوم على افتراضات أساسية أجدها غير مقبولة تماما، على الأقل في الدراسة القياسية التاريخية للعبرية. ففي المقام الأول، يجب علينا عادة أن نفترض، لاختبار دلالة معامل ارتباط ما، أن التوزيع الخاص بكل متغير من المتغيرين اللذين نريد حساب الارتباط بينهما هو توزيع يخضع لخصائص المنحنى الاعتدالي أو الجرسى Bell-shaped curve^(3*).

وهذه فرضية تكاد تجافي المنطق. فالعديد من المتغيرات الأساسية الملزمة للإبداع والقيادة تشتمل على توزيعات شديدة الالتواء بحيث تبتعد كثيرا عن الشكل المطلوب هنا. صحيح أنه يمكننا استخدام بعض أنماط الإحصاء اللابارامترى non-parametric الذي لا يفترض اعتدالية التوزيع. لكن هذه الأساليب الإحصائية لا تناسب التحليلات متعددة المتغيرات والتصميمات شبه التجريبية، وهي التحليلات والتصميمات التي تلعب دورا كبيرا في عملية الاستدلال السببي في بحوث القياس التاريخي. وبما أن معامل الارتباط والانحدار المتعدد لا يقومان على أي افتراض مسبق خاص بالتوزيع باعتبارهما يصفان العلاقات الملاحظة داخل عينة معينة فإنه لا يوجد أي مبرر يمنع استخدام هاتين الأداتين التحليليتين مع أية مجموعة من المتغيرات بصرف النظر عن مدى شذوذ توزيعاتها عن المنحنى الاعتدالي. فتفترض اختبارات الدلالة كذلك أن عينة ما قد أخذت عشوائيا من جمهور هائل الحجم. وأنا أعتقد أن هذا الافتراض غير صحيح في معظم البحوث النفسية، وغير صحيح أبدا في بحوث القياس التاريخي. فليس هناك من عالم نفس تجريبي يأخذ عينته عشوائية من بين بلايين الكائنات البشرية الحية، ولا حتى من المجموعة التي يضرب بها المثل^(4*) من طلاب الصف الثاني في الكليات، والتي تدرس مقررا تمهيدا في علم النفس.

والوضع أسوأ في دراسات القياس التاريخي. فاختيار عينة من الأفراد حسب معيار الشهرة ليس اختبارة عشوائياً أبداً. ويفترض معيار الشهرة فضلاً عن ذلك أن العينة التي نخضعها للفحص والتمحيص تمتلك أعظم قيمة داخلية ممكنة. وعينة من أشهر المبدعين أو القادة في مجال معين ربما كانت أكثر إثارة للاهتمام، من الناحية العملية، باعتبارها مصدراً للمبادئ الناموسية، من كل الشخصيات الأخرى التي يطويها النسيان. فرغم أن عدة مئات من المؤلفين الموسيقيين هم المسؤولون عن الموسيقى التي مازالت حية في الذخيرة الكلاسيكية مثلاً، فليس من غير المبرر أحياناً أن نركز على أشهر عشرة من هؤلاء المؤلفين، إذ إن هؤلاء العشرة الكبار مسؤولون عن 39% من كل القطع الموسيقية التي تعزف في قاعات الموسيقى في استوديوهات التسجيل.

غير أن معظم دراسات القياس التاريخي ليست على هذه الدرجة من الانتقائية-طبعاً- عند اختيار عيناتها. فقد اشتملت عينة أخذتها في دراسة أخرى على 700 مؤلف موسيقي يعدون مسؤولين معاً في الواقع عن 100% تقريباً من كل الموسيقى الكلاسيكية التي تسمع في الحفلات الموسيقية وفي أنظمة الاستيريو المنزلية. والواقع إن أحد مصادر القوة في دراسات القياس التاريخي هو هذه القدرة على الإحاطة بهذا الجمهور الذي يشد الانتباه بحد ذاته. فلم تستبعد دراستي التي أجريتها على الفلاسفة أي مبدع يستحق الذكر لمساهمة قدمها لتاريخ الأفكار بدءاً من طاليس وحتى نيتشه. ومن ثم فسيكون مما يثير السخرية أن نتساءل عما إذا كان من الممكن أن نعمم من هذه العينة على «الجمهور الأكبر». كذلك فإن حجم العينة يجعل الإحصاءات الوصفية ذات دلالة لا تحتاج إلى بيان. ولذلك فإن التساؤل عما إذا كانت النتائج التي توصلنا إليها من الأهمية ما يجعلها جديرة بالاهتمام من الناحية الناموسية أفيد من التساؤل عما إذا كانت هذه النتائج تتسحب على جمهور آخر مفترض.

تخبرنا الإحصاءات الوصفية إذن بالكثير من المعلومات حول ما نريد أن نعرفه فعلاً دون اللجوء إلا لأقل عدد ممكن من الافتراضات. لكن ليس معنى هذا أن هذه الإحصاءات لا تشمل على افتراضات مسبقة خاصة بها. إذ يتضمن معامل الارتباط بشكل خاص-وهو حجر البناء الأساسي في

اختبارات الدلالة والعيّنات الداله

تحليل البيانات-مسلمة فحواها أن الأفراد الذين يختلفون أكثر عن المعدل المتوسط يؤثرون على النتائج أكثر من الأفراد القريبين منه. والمبدأ الخاص بأقل المربعات The least squares الذي يقوم على أساسه كل من الانحدار المتعدد والتحليل الارتباطي-هذا المبدأ يركز على الأفراد الاستثنائيين حقا أكثر من تركيزه على الأفراد القريبين من المعدل المتوسط. وهذا التركيز على الحالات البارزة يناسب البحث عن القوانين الناموسية الخاصة بالإبداع والقيادة. وهو يعني أننا عندما ندرس الفلاسفة فإن أشهر المفكرين-أي من هم من وزن أفلاطون وأرسطو ولوقريطس وتوما الاكوييني وديكارت وكانت- سيؤثرون على إحصاءات الارتباط تأثيرا يفوق التأثير الذي يحدثه معاصروهم المغمورون كثيرا. وتتنوع درجات الشهرة عادة بطريقة ملتوية بحيث يكون الأقل شهرة أقرب إلى المستوى المتوسط للشهرة ممن يفوقونهم في الشهرة. ولذا فإن تحيز إحصاءات الارتباط باتجاه الأطراف البعيدة عن المتوسط هو تحيز باتجاه الطرف الأكثر فائدة. فكلما زاد تميز الشخصية التاريخية أثرت على اشتقاق القوانين الناموسية للتاريخ أكثر. ويتفق هذا الأثر المعزز تماما مع الهدف الساعي إلى اكتشاف السبب الذي جعل لبعض هؤلاء الأفراد مثل هذا الأثر البالغ على مسار التاريخ. إننا نريد من إحصاءاتنا أن تعطي وزنا أكبر لهتلر أو آينشتاين مما تعطيه لأرنست روم (5*) أو فريدريك هازن إيرل Hasenöhrl (6*) مثلا.

الحواشي

(1*) حيث $H =$ النسبة الاحتمالية. وتعني هذه النتيجة أننا لو قمنا بدراسة ما أو تجربة معينة ووصلنا إلى نسبة ثقة احتمالية في نتائجها تقع عند مستوى 0,05 لكان معنى ذلك أننا لو كررنا هذه الدراسة أو التجربة مائة مرة فإن النتائج التي سنتوصل إليها ستصدق بنسبة 95٪، وستبلغ نسبة عدم الصدق 5٪. (المترجم).

(2*) البحث المسحي هو بحث يصمم لجمع المعلومات عن الاتجاهات أو نوعيات الأداء العامة أو الميول الموجودة في مجتمع معين أو في قطاع منه نحو موضوع أو موضوعات ما. وغالبا ما يعني هذا المصطلح الإشارة إلى استخدام الاستبانات وغيرها من أدوات البحث المناسبة التي تعتمد على الأسئلة والأجوبة في تقدير اتجاهات الرأي العام نحو موضوع معين (المترجم).

(3*) المنحنى الاعتدالي أو المنحنى الشبيه بشكل الجرس هو منحنى يصف احتمالية التوزيع المتوقع نظريا عندما تؤخذ العينات من جماهير كبيرة جدا. ويفترض مثلا، وفقا لهذا المنحنى الذي لا ينطبق في حالات كثيرة على الواقع، أنه إذا أخذنا عددا كبيرا من الأفراد ووزعناهم وفقا لمستويات ذكائهم فإن عددا قليلا منهم سيكون عند الطرف الخاص بالمستوى الأدنى، وهو مستوى المتخلفين عقليا، وسيكون عدد الموجودين عند الطرف الأعلى قليلا أيضا، وهو مستوى العباقرة، بينما يقع معظم الناس في القسم الخاص بمتوسطي الذكاء أو العاديين (المترجم).

(4*) المقصود هنا أن مثل هؤلاء الأفراد كثيرا ما يعتمد عليهم بوصفهم عينات للدراسات النفسية (المترجم).

(5*) أرنست روم (1887-1934): محارب ألماني أسس فرقة «القمصان البنية» في ألمانيا عام 1921، وأصبح من مؤيدي هتلر في «حزب العمال الاشتراكي القومي». ولعب دورا بارزا في انقلاب سنة 1923 في ميونخ، وسجن فترة قصيرة باعتباره محدثا للفتنة والانقسام. ثم قاد بعد ذلك فرقة «القمصان البنية» فرقة «القمصان السوداء» في ألمانيا عام 1931، وقاد ثورة قومية في بافاريا عام 1933 وأصبح مفضوا ورئيسا لوزرائها في العام نفسه. لكنه اتهم بتدبير مؤامرة للإطاحة بهتلر وأعدم عام 1934 دون محاكمة (المترجم).

(6*) عالم فيزياء نمساوي (1874-1915) اشتهر بكتابه حول الإشعاع الكهربائي المغناطيسي (المترجم).

العلاقات المنحنية ومقاييس المسافة

أشرت عدة مرات في الفصل الرابع إلى العلاقة المنحنية التي تأخذ شكل الحرف U أو العلاقة التي تأخذ شكل حرف J المقلوب بين مستوى التعليم والإنجاز. والآن فلنرجع إلى تلك العلاقة الوظيفية التي وجدناها بين التعليم الرسمي والشهرة المتحققة كما تجلت في عينة كوكس من المبدعين لأخذ فكرة عن الكيفية التي تجعل لهذه العبارات ما يبررها. ويمكن وضع المعادلة التي اعتمدت عليها لرسم المنحنى الأدنى من بين المنحنيين الموجودين في الشكل رقم (1) في الصيغة التالية:

$$E = 94.81 + 44.34F - 11.96F^2$$

حيث E هي رتبة الشهرة و F هي مستوى التعليم الرسمي كما حدد سابقا. وتصف هذه المعادلة أحد المنحنيات في نسق الإحداثيات الديكارتية(*) الذي تقع فيه رتبة الشهرة على المحور الرأسي، ويقع التعليم الرسمي على المحور الأفقي في الرسم البياني. أي أن هذه المعادلة-بكلمات أدق-لا تصف في الواقع العلاقة التي تأخذ شكل U المقلوب،

(*) وهو النسق الخاص بمجموعة الأعداد التي تحدد مواضع نقطة معينة في مساحة معينة بالنسبة لمحورين متعامدين (الترجم).

ولكنها تصف، بدلا من ذلك، منحني مقعرا قطعيا مكافئا نازلا. وتمثل المنحنيات القطعية المكافئة من خلال دوال رباعية، أي من خلال معادلات تشتمل على الحددين: الخطي F والرباعي أو المربع F^2 .

فإذا ما كانت عندنا هذه المعادلة، فكيف نستطيع أن نعرف أين تقع ذروة المنحنى؟ إننا نستطيع أن نشق المعادلة باستخدام حساب التفاضل والتكامل بالنسبة للتعليم الرسمي، وأن نجعل المشتقة الأولى تساوي صفرا، ثم نجري الحل بالنسبة لـ F ، فتكون النتيجة هي 85، أو قدرا من التعليم الجامعي يقع تماما عند النقطة السابقة على الحصول على درجة البكالوريوس. وقد حصلت على كل النقاط العظمى أو المثالية التي بحثتها في الفصل الرابع بتطبيق حساب التفاضل والتكامل على معادلة الدرجة الثانية التي تصف العلاقة الوظيفية بين التعلم والإبداع أو القيادة.

لم أقل حتى الآن كيف حصلت على هذه المعادلة أصلا. إن المعاملين الثابتين اللذين يقعان قبل F و F^2 هما معاملان من معاملات الانحدار المتعدد غير المعيارية. أما الرقم الموجود بمفرده، وهو الرقم الذي يضاف إليه حاصل الضربين هذين، فهو بمثابة القاطع Intercept المأخوذ من تحليل الانحدار المتعدد. فتحليل الانحدار يقوم بملاءمة المنحنى مع النقاط الخاصة بالبيانات إلى الدرجة التي يستطيع عندها تقليل أخطاء التنبؤ إلى أقصى حد ممكن. ويمكننا قول الشيء نفسه بطريقة أخرى بأن نلاحظ أن هذه المعادلة تفسر التباين في الشهرة المتحققة بشكل يفوق ما تستطيعه أية معادلة أخرى. وبصرف النظر عما نستطيع القيام به من تلاعب في هذه الحدود فليس هناك من معادلة أخرى تستطيع التنبؤ بالفروق الملاحظة في الإبداع الذي تحققت له الشهرة من خلال الفروق الموجودة في مستوى التعليم بشكل يتفوق على هذه المعادلة. وما يحدث فعلا هو أننا لا نقلل أخطاء الدرجات الأصلية بل نقلل الأخطاء المربعة Squared errors. وبما أن العدد الأكبر هو الذي يتغير أكثر من العدد الأصغر عند التربيع فإن تقليلنا من الأخطاء المربعة يعني أن ما يهمنا هو الأخطاء الفادحة في تنبؤاتنا، وليس الهفوات الصغيرة.

لقد استخدمت هذه الطريقة لتحديد العلاقات المنحنية مرارا في هذا الكتاب. غير أن استخدام الانحدار المتعدد هذا يقوم على أساس افتراض

خاص، وهو أن المتغيرات قد قيست «بمقياس للمسافة»، أي مقياس تكون إضافة نقطة واحدة عند إحدى نهايتيه مساوية لإضافة نقطة واحدة في أي موضع آخر على هذا المقياس. فقد افترضت عند وضع المعادلة السابقة مثلا أن الانتقال من شهادة المدرسة الثانوية إلى درجة البكالوريوس يؤدي إلى القدر نفسه من التعليم الرسمي الذي يؤدي إليه الانتقال من درجة الماجستير إلى درجة الدكتوراه. ولا ريب أن هذا الافتراض هو مجرد عملية تقريبية. ولم أكن نفسي متسقا دائما فيما يتعلق بالمسافات المحددة في الدراسات الثلاث التي راجعتها في هذا الفصل.

لكن هل يعني عدم الاتساق هذا أن انتهاكا خطيرا للشرط المسبق الضروري لاستخدام تحليل الانحدار قد حدث؟ إن الإجابة هي بالنفي. تخيل -مع التمعن في الشكلين (1) و(2)- ما يمكن أن يحدث لو جعلنا بعض المسافات أضيق وبعضها أوسع مما هي عليه (ربما لتحسين تمثيلها لما نرى أنه القيمة الحقيقية للزيادة في التعليم الرسمي). وبصرف النظر عن مدى المواءمة التي سنكون قد أحدثناها في المسافات، فإن الدوال ستظل تأخذ شكل المنحنى المقعر النازل، وسينجم عن ذلك مستوى ذروة يصور الحد المثالي الأعلى. غير أن ترتيب المستويات الأكاديمية في رتب معينة يعطيها وزنا أعلى من الوزن الذي تعطيه إياها المسافات الفاصلة بين هذه الرتب. ولو زعم امرؤ أن الطالب يحتاج إلى تعليم رسمي أكثر للحصول على درجة البكالوريوس مما يحتاجه للحصول على درجة الماجستير لتزعزعت النتائج الرئيسية التي توصلت إليها في الفصل الرابع. لكن هذا الزعم يجافي المنطق. لذلك فإن الملامح العامة للمنحنيات صحيحة مادام التسلسل الرتبي صحيحا.

لا شك أن نظريتي قد حصلت على دعم كبير من خلال نقطة التحول المعينة في المنحنيات، وذلك عندما كانت التحولات الكبيرة في المسافات تعني تغيير نقاط الحد الأقصى أو نقاط الحد الأدنى بدرجة ما. وربما كانت الدرجة 1، 85 في كثير من الأشكال الدالة المعطاة معبرة عن فجاجة المقياس المستخدم. لكننا نعرف على وجه اليقين أن الذروة في الشكل (1) تقع في مكان ما بين المدرسة الثانوية والتخرج من الجامعة، وليس قبل ذلك أو بعده. أضف إلى ذلك أن الدراستين الأخيرتين تدعمان هذا التقدير

الأولي رغم اختلاف هذه المسافات. وهكذا فإن شيئاً ما لا بد أنه يحدث فيما بين السنة الثالثة والرابعة من سنوات التعليم الجامعي مادامت هذه النتائج ثابتة عبر التعريفات المتغيرة للمسافة.

لقد بولغ أحياناً في الشكوى من ندرة مقاييس المسافة التي لا مطعن فيها في العلوم الاجتماعية. ولا شك أن المقارنة بين المقاييس البدائية في العلوم الاجتماعية وأدوات القياس المعقدة المحكمة في العلوم الطبيعية تثير فينا قدراً كبيراً من مشاعر الخجل. لكن عمر العلوم الطبيعية يبلغ آلاف السنين، بينما لم تخلص العلوم الاجتماعية نفسها من الفلسفة إلا في هذا القرن. وإذا كنا نريد إجراء المقارنات فإن علينا أن ننظر بعيداً إلى الماضي. فعندما أراد غاليليو مثلاً أن يدرس قوانين الإنجسام الساقطة لم يكن في متناوله أية ساعة إيقاف. ولذا كان عليه أن يستخدم نبضات يده رغم أن وسيلة قياس الزمن هذه لم تعط مسافات زمنية متساوية بين النبضات. وحتى عندما وجد غاليليو باستخدام نبضاته أن تأرجح البندول يقيس مسافات زمنية متساوية فإن مشكلة القياس هذه لم تكن قد حلت بعد. وقد تطلب الوصول إلى ساعة بندولية دقيقة، الانتظار حتى يكشف هويجنز Huygens عن أن حركة البندول لن تكون متماثلة في الزمن إلا إذا خضع مسارها للمنحنى الدائري. وهذا يعني ببساطة أن غاليليو لم يكن قادراً على قياس الزمن من خلال مقياس ثابت للمسافة. ومع ذلك فإنه لم يمنع غاليليو من اكتشاف قوانين الإنجسام الساقطة. لقد جعلته تجاربه البدائية قريباً بدرجة كافية من الظواهر موضع الفحص بحيث تمكنت معرفته في الرياضيات من أخذ زمام الأمور. وأعطت الرياضيات بعد ذلك أشكالها الوظيفية المجردة التي ناسبت البيانات المتجمعة بأقرب ما يكون من الدقة. لقد بدأت كل الموضوعات الرئيسية في ما يسمى بالعلوم الدقيقة بهذا القدر من عدم الدقة. ويستطيع القياس التاريخي أن يفعل ما فعلت.

استخدام نموذج المعادلة البنوية

لقد درست 696 مؤلفا موسيقيا ينتمون إلى تراث الموسيقى الغربية للتوصل إلى محددات الشهرة الفارقة، وفيها شكل المؤلف الفرد وحدة التحليل الأساسية (Simonton, 1977b). وقد فحصت سبعة متغيرات اعتبرت الشروط السابقة التي يمكن أن تكون مسؤولة عن العظمة الموسيقية، وهذه الشروط هي: طول العمر الإبداعي، أو طول السيرة العملية للمؤلف الموسيقي، وطول العمر، والإنتاجية الإبداعية، أو العدد الكلي للثيمات الجديدة بالذكر التي أبدعها المؤلف، والنضج الإبداعي المبكر، أو العمر الذي بدأ فيه المؤلف إنتاجيته الإبداعية (وحدد باعتباره عمرا سالبا من أجل إعطائه علاقة إيجابية ببعض المتغيرات الرئيسية الأخرى)، والهامشية الجغرافية، أو مدى بعد المكان الذي ولد فيه المؤلف عن مركز النشاط الموسيقي في جيله، ومدى توافر القدوات، أو عدد المؤلفين النشيطين في الجيل السابق على جيل المؤلف، وأخيرا، سنة الميلاد. وقد ذكرت الإحصاءات الوصفية الأساسية لكل هذه المتغيرات في الجزء الأسفل تحت الخط

القطري (المائل) في الجدول رقم (أ-1).

جدول رقم (أ - 1) ويشتمل على الارتباطات والإحصاءات الوظيفية والانحرافات
 عن الارتباطات التي يتنبأ بها النموذج ، وخاصة بـ 696 مؤلفا من مؤلفي الموسيقى الكلاسيكية

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - سنة الميلاد		0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,04	0,03
2 - توافر القدرات	0,85		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 - المايمية الجغرافية	0,45	0,48		0,03	0,06	0,01	0,04	0,03
4 - النضج الإبداعي المبكر	0,23	0,24	0,08		0,00	0,01	0,00	0,02
5 - الإنتاجية الإبداعية	0,02	0,02	0,07	0,32		0,01	0,00	0,00
6 - طول العمر	0,06	0,18	0,14	0,24	0,05		0,01	0,03
7 - طول العمر الإبداعي	0,09	0,03	0,4	0,40	0,51	0,15		0,01
8 - الشهرة	0,19	0,19	0,14	0,26	0,71	0,71	0,56	
التوسط	1796	4,14	2,38	33	24	63	10	10
الانحراف المعياري	112	0,57	1,08	9	74	14	12	22

المصدر : Simonton, 1977c .

ملاحظة : الارتباطات من النوع الصفري موحدة أسفل الخط القطري. أما الاختلافات بين هذه الارتباطات وبين تلك التي تنبأ النموذج في الشكل رقم (أ-1) فوحد فرق الخط المذكور. ويجب أن تصل معاملات الارتباط إلى 0,062 على الأقل كي تكون دالة عند مستوى 0,05 بالنسبة للاختبار ذي الذيل الواحد.⁽⁴⁷⁾

تدلنا المتوسطات الموجودة في هذا الجدول على أن المؤلف النموذجي في هذه العينة قد ولد عام 1796، وبدأ إنتاجه الإبداعي في سن الثالثة والثلاثين، وأنتج 24 ثيمة رئيسية، وعاش حتى بلغ الثالثة والستين، وأن سيرته العملية الإبداعية امتدت عقدا واحدا. وتعطينا الارتباطات بين كل هذه المتغيرات الثمانية مؤشرا معينا عن المحددات السببية المحتملة الخاصة بالشهرة الإبداعية. وقد ارتبطت الشهرة ارتباطا مرتفعا تماما مع الإنتاجية الإبداعية، كما هو متوقع. وهذا يعني أن أكثر المؤلفين الموسيقيين تميزا مسؤولون عن أكثر الألحان الجديرة بالإشادة والتبويه داخل ذخيرة الموسيقى الكلاسيكية. وبما أن شهرة هذه الثيمات تعتمد على أصالتها اللحنية، وبما أن هذه الأصالة اللحنية تقوم على أساس بعض العوامل الشخصية مثل العمر والمشقة التي تعرض لها المؤلف خلال حياته، فإننا نكون بذلك قد أكملنا بناء الجسر الواصل بين الأحداث الشخصية والنجاح الثقافي الاجتماعي. كذلك ترتبط الشهرة، إضافة إلى ارتباطها بالإنتاجية الإبداعية، ارتباطا ايجابيا بطول السيرة العملية للمبدع وبالنضج الإبداعي المبكر،

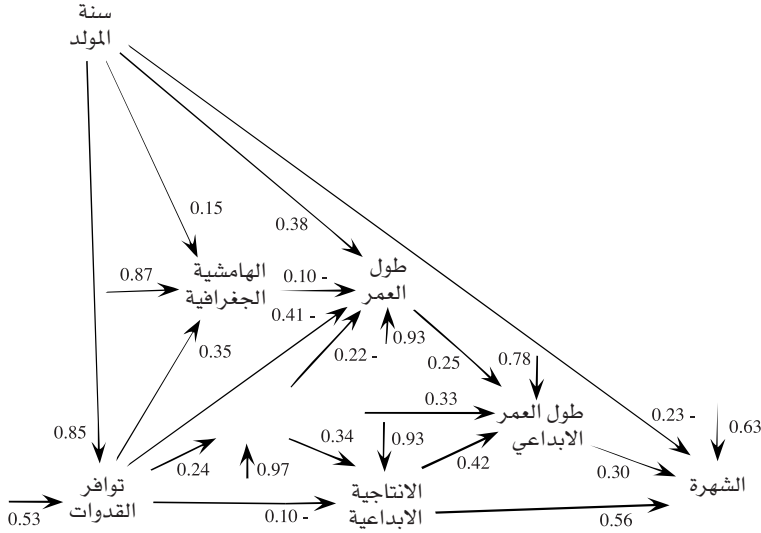
استخدام نموذج المعادلة البنوييه

وسلبيا ببعض العوامل الموقفية مثل سنة الميلاد ومدى توافر القدوات التي يمكن أن تحتذى والهامشية الجغرافية، ولو أن هذه الارتباطات الثلاثة الأخيرة ارتباطات تقل بدرجة واضحة عن الارتباطات الأخرى. وأشهر مؤلفي الموسيقى يبدؤون الإنتاج مبكرا، ويتسمون بالاستمرارية الإبداعية، ويولدون بالقرب من المركز الجغرافي للنشاط الموسيقي، ويكون عدد من يمكن أن يتخذوا منهم قدوات لهم أقل، كما أنهم يميلون إلى الانتماء إلى عهد مضى منذ وقت طويل، لا إلى عهد حديث. وطول العمر من بين هذه المتنبئات السبعة هو المتبوء الوحيد الذي لا يتضمن أي علاقة خطية مع الشهرة.

لكن علينا أن نتساءل الآن عما إذا كانت هذه الارتباطات الستة مع الشهرة هي أسباب مباشرة لها، أم أن بعضها قد يكون بمثابة الأسباب غير المباشرة، أو حتى بمثابة الأمثلة على العلامات غير الحقيقية. ويجب أن نذهب إلى ما وراء هذه الارتباطات لتوضيح العلاقات السببية الداخلية بين هذه المتغيرات الثمانية الموجودة في الجدول (أ-1). ويجب بشكل خاص أن نطبق مجموعة الأساليب المعروفة باسم تحليل المسار أو استخدام نموذج المعادلة البنوييه. ويترتب على هذا الأسلوب في حالتنا الراهنة-استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل تقدير معاملات المسار أو الحدود البنوييه التي تسجل النتائج أو التأثيرات السببية على هيئة شبكة سببية مركبة. ومحصلة مثل هذا التحليل معروضة في الشكل (أ-1) الذي يوضح المعادلات البنوييه الناتجة.

تمثل السهام التي تربط بين المتغيرات الثمانية في هذه الدراسة الاتجاه المفترض للتأثير السببي. وقد افترضت الدراسة أن كل العلاقات السببية الموجودة هي علاقات متكررة، أي أن الأسباب تتحرك باتجاه واحد فقط دون وجود أية حالة سببية ثنائية الاتجاه أو شبيهة بالدوائر المقفلة الخاصة بالعاقد أو المرودود. Feedback^(2*)

وهكذا نقول إن الشهرة هي نتيجة سببية مترتبة على الإنتاجية، وليس العكس. وإذا لم يربط أي سهم بين متغيرين فليس هناك من علاقة سببية بينهما. وهكذا نرى أن طول العمر لا يؤثر مباشرة على الشهرة، وأن أي تأثير قد يتركه لا بد أن يتم من خلال طول العمر الإبداعي.



الشكل رقم (أ - 1)

نموذج المعادلة البنوية المتعلق بمحددات الشهرة الخاصة بست وتسعين وتسعمائة من مؤلفى الكلاسيكية (نقلا عن سايمنتن 1977b). وتظهر معاملات المسار Path درجة المؤثر السببي واتجاهه.

أما الكسور العشرية الموجودة على طول كل سهم فهي المعاملات السببية التي تخبرنا بالإسهام النسبي لكل سبب في نتيجة. وهذه المعاملات هي في الواقع معاملات انحدار متعدد معيارية (أو بيتا). وهي تقدر تأثير واحد من المتغيرات المستقلة مع تثبيت تأثيرات المتغيرات الأخرى المباشرة. وهكذا فإن معامل المسار الذي مقداره 0,56 بين الإنتاجية والشهرة يبين لنا قوة تأثير الإنتاجية بعد ضبط تأثير سنة الميلاد وطول العمر الإبداعي. ويمكننا تفسير مثل هذه المعاملات بالطريقة التي نفسر بها معامل الارتباط. فهي تميل إلى أن تتراوح ما بين +1 و -1، حيث تدل القيمة السالبة على أن الزيادات في المتغير المسبب يتسبب عنها تناقص في المتغير المسبب، أو الناتج. لاحظ أن بعض المعاملات السببية التي تتعلق بشكل وثيق بأحد المتغيرات الناتجة الموجودة تبدو كأنها جاءت من مكان مجهول. وهذه المعاملات تسجل تأثير كل الأسباب التي لم يجر قياسها في

استخدام نموذج المعادله البنوييه

شبكة العلاقات موقع الاهتمام. ومن نافلة القول أن نشير إلى أن هذه الأسباب التي أغفلت تميل لأن تمارس التأثير الأكبر على أي متغير يكون موضعاً للاهتمام. وإذا طرح مربع هذا المعامل من واحد صحيح فإن الفرق سيكون ممثلاً لنسبة التباين في هذا المتغير التابع، وهي النسبة التي يمكن تفسيرها من خلال كل المتغيرات التابعة الواضحة الموضوعية معاً. وفي حالة متغير الشهرة مثلاً فإن 60% من الشهرة الفارقة الخاصة بـ 696 من مؤلفي الموسيقى ($0,63^2 - 1 = 0,60$) يمكن تفسيرها في ضوء الإنتاجية وطول العمر الإبداعي وسنة الميلاد.

وللجوانب السببية الخاصة بالمتغيرات الملحوظة فائدة تنبئية كبيرة لأنها تخبرنا بعدد الانحرافات المعيارية التي سيوجد عندها أحد المؤلفين الموسيقيين، ارتفاعاً أو انخفاضاً عن المتوسط نسبة لمتغير الناتج إذا وقع هذا المؤلف على بعد عدة انحرافات معيارية-ارتفاعاً أو انخفاضاً-عن متغير السبب. (والانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين) فإذا أخذنا المعامل 0,42 الذي يقع بين الإنتاجية وطول العمر الإبداعي فإن هذه القيمة تدل على أن المؤلف الذي يكون-مثلاً-عند مستوى انحراف معياري واحد فوق المتوسط في إنتاج الألحان ($98 = 74 + 24$)^(3*) ستصل انحرافات المعيارية إلى 0,42 فوق المتوسط وذلك فيما يتعلق بطول السيرة العملية، أي 15 سنة وليس 10 سنوات ($15 = 10 + [12 \times 0,33]$). ولكن ماذا يمكننا أن نقول بشأن أثر النضج الإبداعي المبكر على طول العمر الإبداعي؟ قد نبدأ فنقول إن السيرة العملية الإجمالية تكون أطول بما يعادل الثلث كلما بدأت السيرة العملية بانحراف معياري واحد قبل متوسط السن.

فإذا بدأت السيرة العملية-مثلاً-عند عمر الرابعة والعشرين بدلاً من الثالثة والثلاثين أمكننا أن نتوقع أن هذه السيرة سيكون طولها حوالي 14 سنة ($14 = 10 + [12 \times 0,33]$).

لكن هذا التنبؤ خاطئ لأنه يشتمل على التأثير المباشر للنضج الإبداعي المبكر فقط على طول العمر الإبداعي، ويتغاضى عن تأثيرين غير مباشرين يحدث أحدهما من خلال طول العمر والآخر من خلال الإنتاجية الإبداعية. فالمدعون الذين يبدؤون إنتاجهم مبكراً يميلون لأن يكونوا أغزر إنتاجاً، لكنهم يميلون أيضاً إلى الموت المبكر. ولهذا فإن علينا أن نضيف إلى ذلك

التأثير المباشر هذين التأثيرين غير المباشرين. ويمكننا عمل ذلك بوضع نواتج ضرب معاملات المسار المناسبة في اعتبارنا. فالتأثير غير المباشر للنضج الإبداعي المبكر على طول العمر الإبداعي من خلال المتغير الوسيط الخاص بالإنتاجية يساوي $(0,14 = 0,34 \times 0,42)$ ، بينما يكون التأثير غير المباشر الذي يحدث من خلال طول العمر هو $(-0,06 = -0,30 \times 0,22)$. ويكون التأثير الكلي للنضج الإبداعي المبكر على طول العمر الإبداعي مساويا لمجموع التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة، أو $0,41$ وبمعنى آخر، فإننا عندما نحسب كل ما يتعلق بتعدد العلاقات السببية بين النضج الإبداعي المبكر وبين طول العمر الإبداعي فإن كل سنة من سنوات التأخر في البدء بالسيرة العملية لدى أحد المبدعين تؤدي إلى تقصير تلك السيرة بحوالي 200 يوم.

لا حظ أن المعامل الناتج الذي قيمته $0,41$ هو معامل قريب بدرجة واضحة من معامل الارتباط الذي قيمته $0,40$ وليس هذا التطابق القريب من قبيل المصادفة. فما قمنا به هو أننا فككنا الارتباط الثنائي بين متغيرين- هما هنا المتغيرات الخاصان بالنضج الإبداعي المبكر وطول العمر الإبداعي- إلى نتيجة تشتمل على مسارين سببيين منفصلين، أحدهما مباشر والآخر غير مباشر. وتعد هذه القدرة على فك إحدى العلاقات إلى مكوناتها السببية إحدى الخصائص المميزة لتحليل المسار، خاصة عندما يمكننا ذلك من تجنب الاستنتاجات الخاطئة. فالفحص البسيط للجدول (أ-1) مثلا قد يؤدي إلى الظن أن توافر القدوات في وقت مبكر من الحياة لا تأثير له على الإنتاجية الإبداعية أثناء فترة النضج. لكن هذا الاستنتاج زائف تماما. فكما يتضح من الشكل (أ-1) فإن وجود القدوة يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على الإنتاجية. ويحدث التأثير غير المباشر عن طريق متغير النضج الإبداعي المبكر. فكلما زاد عدد من يمكن أن يتخذهم المرء قدوة من حوله خلال فترة التطور الإبداعي مال المباع لأن يبكر في تأليف الألحان الخالدة. غير أن الوفرة الزائدة في وجود هذه القدوات قد يقلل من العدد الكلي للألحان الأصلية، ربما لأن توافر القدوات قد يشجع المحاكاة أكثر مما يجب. وهكذا يوشك التأثير الإيجابي غير المباشر أن يلغي دور التأثير السلبي المباشر. وينتج عن إضافة هذين التأثيرين إلى بعضهما البعض

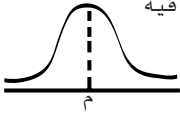
استخدام نموذج المعادله البنيويه

ارتباط لا يمكن أن نعتبره ارتباطا حقيقيا موجودا في الأمر الواقع، وذلك لأن قيمته لا تزيد على $-0,02$ والأمر الواضح هو أن غياب الارتباط يعني بالضرورة أن هذين المتغيرين لا يتعلقان ببعضهما سببيا . فالارتباط الصفري يجب أن يفكر دائما في ضوء شبكة من العلاقات السببية الكلية التي تماثل في تكوينها الشبكة التي يعرضها لنا الشكل (أ-1). إن تحليل المسار يجعل من الممكن فك الارتباط الصفري إلى مجموع يشتمل على المسارات السببية المباشرة وغير المباشرة.

وإذا أردنا حساب المقدار الذي يكون عنده ارتباط ما بين متغيرين هو بمثابة النتائج الزائف الناتج عن سبب مشترك بينهما فما علينا إلا أن نحسب مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ونطرحها من الارتباط الإجمالي بينها . فمثلا، يرجع جزء من العلاقة بين طول العمر الإبداعي والشهرة إلى اعتمادهما المتبادل على الإنتاجية وسنة الميلاد . فإذا وضعنا في اعتبارنا التأثير المباشر لطول العمر الإبداعي على الشهرة (وليس هنالك من تأثير غير مباشر في هذه الحالة)، ثم قمنا بطرح هذا التأثير من معامل الارتباط فإننا سنحصل على الدرجة $0,26 (= 0,30 - 0)$. ومعظم هذا الأثر الزائف يمكن أن ينسب إلى الإنتاجية $(0,24 = 0,42 \times 0,56)$ ، وما يتبقى بعد ذلك يمكن أن ينسب إلى النتائج المباشرة وغير المباشرة المترتبة على سنة الميلاد . وتكشف لنا عملية فك الارتباطات عن التعقد السببي الخصب الذي يحتفي خلف مصفوفة الارتباط . ويشتمل هذا الأسلوب التفكيكي على ميزة أخرى . فعندما نعرف كيفية تفكيك أحد الارتباطات على أساس نموذج بنيوي معين ويتوافر لدينا تقدير للحدود السببية، يمكننا حينئذ أن نقارن الارتباطات التي يتبأ بها النموذج بتلك التي نلاحظها فعلا . ويمكننا . عندما نضع الفرق بين القيم المتبأ بها والقيم الملاحظة في اعتبارنا، أن نحصل على النتائج التي نراها فوق الخط القطري في الجدول (أ-1). والشيء الواضح هو أن أخطاء التنبؤ هي أخطاء لا تذكر، أي أنها جديرة بالإهمال . والتفاوت الوحيد الجدير بالانتباه هو التفاوت الموجود بين الهامشية الجغرافية والإنتاجية الإبداعية . فهناك ميل متبق- غير متضمن في الشكل (أ-1)-لأن يقل إنتاج المؤلفين الموسيقيين الذين ولدوا بعيدا عن مركز النشاط الموسيقي . لكن هذا الميل ليس من القوة بحيث

يتطلب وجود سهم آخر خاص به في النموذج البنيوي المعروض. ليس استخدام نموذج المعادلة البنيوية بالبساطة التي قد تبدو في هذا المثال. كما أن النموذج السببي الموجود في الشكل (أ-1) لا يمثل حصيلة مكتملة منتهية. فهو ليس أكثر من مقارنة أولى. لكنه مثال يوضح أساليب اللجوء إلى هذا النموذج. وهذه النماذج قادرة على تمثيل أشكال التركيب المختلفة في الشبكات السببية وفي المواقع المختلفة من العالم الواقعي تمثيلاً صادقاً. كما أنها تجعل من الممكن طرح تنبؤات معينة على درجة فائقة من الدقة والفهم. وقد نتمكن في نهاية المطاف من تلخيص كل بحوث القياس التاريخي التي أجريت على الإبداع والقيادة بمعادلات بنيوية تحدد العلاقات السببية المباشرة، وغير المباشرة، والزائفة بين كل المتغيرات الأساسية التي تكون موضعاً للاهتمام النظري والتطبيقي.

الحواشي



(1*) يمثل الشكل المرسوم جانبا التوزيع الطبيعي لبيانات عينة عشوائية، فيه عبر النقطة (م) متوسط قيم البيانات.

والبيانات الواقعة إلى يسار (م) تقل عن المتوسط والواقعة إلى يسار (م) تزيد عنه وهناك أسلوب في التحليل يسمى التحليل ذا الذيلين ندرس

فيه قرب متوسط قيم عينة محددة تهما أو بعدها عن المتوسط الافتراضي العام المقبول بناء على خبرات سابقة. ويساعدنا هذا القرب أو البعد على اتخاذ القرارات. أما التحليل ذو الذيل الواحد فيستخدم في الحالات التي تهما فيها معرفة ما إذا كان المتوسط لعينة ما أكبر من المتوسط الافتراضي المقبول ولا يهما أن نعرف ما إذا كان أقل منه. والعكس جائز، أي قد يهما أن نعرف ما إذا كان متوسط العينة أقل من المتوسط الافتراضي دون الاهتمام بما إذا كان أكبر منه. ومن الأمثلة على التحليل ذي الذيل الواحد دراسة قد يجريها معلم يريد أن يعرف إذا كان متوسط علامات الطلاب في صف ما أكبر من المتوسط المعتاد ليكتف المنهاج الدراسي، ولكن لا يهمله أن يعرف ما إذا كان متوسط العلامات أقل من المتوسط المعتاد لأنه لا يني أن يتساهل مع الطلاب (المراجع).

(2*) استخدم المصطلح أصلا في مجال الهندسة للإشارة إلى المعلومات التي ترد في شكل إشارات خاصة بعملية ما تحدث في نظام معين كما في نظام السرعة في السيارة خلال ساعة زمنية معينة. وانتقل المصطلح إلى علم السبرنطيقا ليشير إلى التعديلات والتوافقات التي تحدث في أنظمة الاتصالات والمعلومات وفي علم النفس هناك استخدامات كثيرة للمصطلح، منها مثلا ورود معلومات من أنظمة الاستقبال الحي إلى الجهاز العصبي لتوجيه الحركات الخارجية أو الداخلية. وكذلك فإن الابتساماة التي يرد بها الآخرون على ابتسامنا لهم تسمى بالمرود أو العائد الاجتماعي (المترجم).

(3*) وهي قيم المتوسط + الانحراف المعياري الخاصة بمتغير الإنتاجية (المترجم).

تقدير أهمية الصدفة

استنتجت في القسم الخاص بالاختراع والاكتشاف المتعددين من الفصل الثامن أن هذا النوع من الاختراعات والاكتشافات يخضع للصدفة أكثر من أي شيء آخر، بما في ذلك روح العصر. وقلت، على أساس هذا الاستنتاج، إن التقدم العلمي والتكنولوجي قد لا يكون أمرا حتميا. ويثير هذا التفسير القضية الخاصة بذلك القدر من التاريخ الذي هو نتاج التسلسل العشوائي المحض من الأحداث. لقد أكد مكيافلي في كتابه «الأمير» مرارا أن «إلهة الحظ مسؤولة عن نصف أفعالنا، ولكنها تترك لنا أمر توجيه النصف الآخر من هذه النشاطات، وربما أقل قليلا من النصف». أما تولستوي، المدافع الصلب عن تفسير التاريخ من خلال روح العصر، فقد قدم لنا في روايته «الحرب والسلام» (1865-1869، ص 646) الحوار التهكمي التالي:

- لماذا حدث الأمر بهذه الطريقة ولم يحدث بأي طريقة أخرى؟
- لأنه حدث هكذا! والتاريخ يقول: لا الصدفة تخلق الموقف والعبقري يستغله». ولكن كلمتي «الصدفة» و «العبقري» لا تشيران

إلى أي شيء موجود فعلا، ومن ثم فلا يمكن تعريفهما. ولا تشير أمثال هذه الكلمات إلا إلى حالات معينة من الفهم البشري للظواهر.

إن أحد الأهداف الرئيسية للقياس التاريخي هو تقديم تقدير كمي موضوعي لروح العصر والعبقرية والصدفة باعتبارها عوامل تفسيرية. وقد أحرزت دراسات القياس التاريخي بعض التقدم لتقدير الوزن النسبي لهذه العوامل الثلاثة. فقد لاحظت في دراستي للعبقرية العسكرية في الفصل الثامن أن بإمكاننا التنبؤ بنجاح في 71% من المرات بحالات النصر التكتيكي في ميدان المعارك من خلال مركب مؤلف من مجموعة من المتغيرات الفردية والمتغيرات الموقفية. وكما هو واضح، فإن 71% هي نسبة أفضل من معدل نجاح مقداره 50% يقوم على أساس رمي قطعة نقود معدنية في الهواء والنظر إلى ما تسفر عنه عند سقوطها. لكن إلى أي حد هي أفضل؟ لقد ثبت في النهاية أن حوالي 20% من التباين الخاص بالنصر التكتيكي في المعارك هو ما يمكن التنبؤ به فعلا. أما النسبة الباقية التي مقدارها 80% فتظل رهن الصدفة. وقد تكشف دراسات تالية عن متغيرات أخرى يمكن أن ندرجها في المعادلة التنبؤية بحيث تقلل من كمية التباين غير المفكر. لقد أصاب تولستوي إلى حد ما: فتقدير إسهام الصدفة يعادل مقدار جهلنا الراهن.

لكن اعتبار هذه القسمة إلى تباين مفسر وآخر غير مفكر هو محاولة أولى للاقترب من الحقيقة تسمح لنا بتجزئة التباين المفسر إلى تباين يمكن أن ينسب إلى المؤشرات التنبؤية الفردية الثلاثة (تكرار الانتصارات، والخبرة، والمبادرة بالهجوم) وإلى تباين يمكن أن يعزى إلى مؤشر تنبئي موقفي واحد (تعدد القيادات). وقد تبين في الفصل الثامن أن 86% من القيمة التنبؤية في المعادلة هي من نصيب العوامل الفردية. أما إلى 14% المتبقية فيمكن إرجاعها إلى متغير الموقف. ولذا يمكننا القول قولاً لا تزعم أنه نهائي إن نسبة 80% من النصر التكتيكي في ميدان المعارك ترجع إلى الصدفة وإن 17% منه ترجع إلى العبقرية و3% إلى روح العصر. ويوضح لنا هذا التقسيم الثلاثي غير الناضج كيف يمكن أن يبدأ القياس التاريخي في الإجابة على هذا السؤال الحاسم على الأقل.

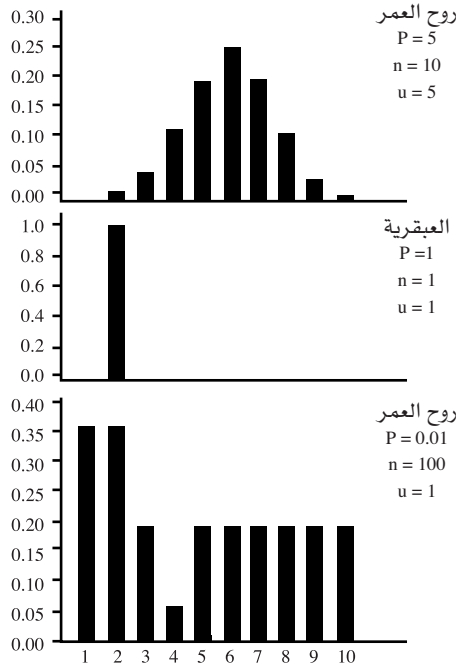
لكن هناك سبيل آخر يمكن اتباعه. فبدلاً من استخدام معدلات التنبؤ

تقدير أهميه الصدفة

لتقسيم الشطيرة التفسيرية إلى ثلاث قطع غير متساوية بطريقة الاستقراء يمكننا أن نشرع في العمل من اتجاه آخر وذلك بإخضاع استبطاقتنا النظرية للاختبار الأمبيرقي. وسأصوغ بالعودة إلى مشكلة الاكتشافات والاختراعات العلمية نموذجا بسيطا حول هذه الظاهرة يمكننا من تعيين كيفية قيام روح العصر والعبرية والصدفة بتوجيهنا نحو توقعات أمبيرقية قابلة للتمييز (Simonton, 1979a). ولنبدأ بفرض يقول إن أي اختراع أو اكتشاف يمكن لعدد مقداره n (الحرف الأول من كلمة number) من الأفراد أن يتوصلوا إليه، وأن احتمال نجاح أي منهم مقداره P (الحرف الأول من كلمة Probability)، حيث: n هي أصغر من الواحد الصحيح أو تساويه، بينما تكون p أكبر من صفر وأصغر من الواحد الصحيح أو تساويه. يمكننا حينئذ أن نستخدم النظرية ذات الحدين binomial theorem لحساب نسبة الأعداد المختلفة من العمليات الناجحة، أو درجات الاكتشافات والاختراعات المتعددة. ولنأخذ نظرية روح العصر نقطة بداية لنا. فإذا كانت هذه النظرية صحيحة فإن عدد المبدعين الذين يمكن أن يقوموا بإسهام ممكن لا بد أن يكون كبيرا. لكن احتمال نجاح كل منهم ينبغي أن يكون صغيرا بحيث لا يكون للعبرية أي دور تؤوليه. وبما أن الدرجة القصوى للإسهام هي 9، فلنحطط أكثر ولنقل إن أي إسهام ممكن يعمل على إبداعه عشرة من المبدعين، أي أن $n = 10$. ولنفترض أيضا أن كل مبدع لديه فرصة نجاح تعادل 50% فقط. أي أن الاحتمالية هي 0,5. فإذا ما حصلنا على هذه القيم البارامترية(*) حصلنا على التوزيع ذي الحدين الموجود في القسم الأعلى من الشكل (أ-2). وهنا نجد أن مضاعفات الدرجة 5 هي الأشيع وأنها تفسر ما مقداره ربع الإسهامات المتعددة تقريبا. وتعادل هذه القيمة المنوالية قيمة المتوسط الخاص بالتوزيع، وهو ما توضحه المعادلة $u = np = 10 \times 0.5 = 5$. وستكون الدرجات المرتفعة أو المنخفضة عن 5 أندر، ومن ثم تصحح الإسهامات الأحادية نادرة تماما والإسهامات الصفرية غير مسموع بها فعلا. والحقيقة أن 99% من الإسهامات في العلوم والتكنولوجيا سيقوم بها اثنان أو أكثر من

(*) البارامتر أو الوسيط هو ثابت أو متغير يكون في عبارة جبرية، وكلما أعطي قيمة ما تحدد للعبارة الجبرية حالة خاصة من حالاتها المختلفة (المراجع: نقلا عن «معجم الرياضيات» الذي نشرته مكتبة لبنان).

المبدعين المستقلين عن بعضهم. ولا يصبح التقدم العلمي في ضوء هذا التخطيط قدما حتميا فقط بل يصبح قدما متكررا (أي أن ما يكتشفه عالم هنا يكتشفه عالم آخر هناك). وهذا التنبؤ بأن الإسهامات العلمية المتعددة ستتجاوز في عددها الإسهامات الأحادية، وأن الإسهامات المتعددة من المراتب الأعلى ستفوق الإسهامات المتعددة من المراتب الأولى من حيث العدد لا يعتمد على قيم بارامترية خاصة اختيرت من أجل التوضيح. وما دامت np تزيد على الواحد الصحيح زيادة قابلة للملاحظة فإن الصورة العامة نفسها ستبقى. وإذا أبقينا قيمة n مساوية لـ 10 وجعلنا احتمالية



عدد مرات النجاح (مرتبة الاكتشاف المتعدد)

شكل (أ - 2)

وبيين التوزيعات الاحتمالية المتنبأ بها التي تم الحصول عليها من خلال التفسيرات الخاصة بالنظريات الثلاث البديلة حول أسباب الاكتشافات المتعددة، وفي ضوء التوزيع الثنائي الحدين وأيضا القيم المختلة الخاصة بعدد المحاولات (N) واحتمالية النجاح (P).

(نقلا عن: Simonton, 1980a).

تقدير أهمية الصدفة

النجاح أميل إلى العلو أي إلى أن تصبح $p = 0,9$ فإن الإسهامات المتعددة من الدرجة الأعلى ستكون أشيع، وستصبح الاكتشافات المتعددة من المرتبة الأدنى نادرة تماما، ومن ثم يكون التقدم العلمي أمرا حتميا.

والآن دعنا ننتقل إلى وجهة النظر المتطرفة الأخرى. فالنظرية التي تعطي العبقرية الدور الأكبر في الاختراع والاكتشاف ستقول في أنقى أشكالها إن هناك لكل إسهام ممكن مبدعا واحدا فقط قادرا على تقديم ذلك الإسهام. وستقول أيضا إن هذا المبدع الفرد تبلغ فرص نجاحه 100%. فإذا ما سلمنا بوجود هذه الحالة المثالية فمان $P = 1,0$ ، وكذلك $n = 1$ ، مما يعطينا التوزيع المتلاشي الذي نجده في وسط الشكل (أ-1). وهنا نجد أن المتوسط والدرجة المنوالية يساويان الواحد الصحيح (أي: $np = 1$)، مع تباين مقداره صفر. وهذا يعني أنه ليس ثمة من مضاعفات أو أصفار، بل أحاد. ولا تحصل الاكتشافات المتعددة لأن عبقريا واحدا فقط هو القادر على تقديم الإسهام، وليس هناك من أصفار لأن كل عبقرى يملك كل فرص النجاح. غير أن من الطبيعي ألا يدافع عن هذه النظرة كثيرون من معاصدي العبقرية. فقد يعطون n قيمة مقدارها 2 أو 3. وقد يجعلون p تقل عن الواحد الصحيح. لكن التفسير بالعبقرية لا بد أن يعني، مع كل هذا التساهل، أن الاكتشافات المفردة أشد احتمالا من كل الاكتشافات المتعددة أو الصفرية. أما نظرية الصدفة فتعطي قيما مختلفة تماما للحددين الرئيسيين الموجودين في التوزيع ذي الحدين. افترض أن عدد المحاولات عدد كبير جدا، لكن احتمال نجاح كل محاولة صغير جدا. واجعل لتوضيح هذه القضية $n = 100$ ، $p = 0,01$ ، أي أن أي اكتشاف أو اختراع يشغل مائة عالم أو مخترع، لكن فرصة نجاح كل منهم لا تزيد على فرصة واحدة في المائة. سيكون متوسط التوزيع الناتج ذي الحدين هو واحد صحيح مرة أخرى ($np = 1$)، لكن شكله سيكون مختلفا كما نلاحظ مباشرة من القسم الأسفل من الشكل (أ-2). والمحاولات التي ستنتجم عنها اكتشافات متعددة في ضوء هذه الحدود ستقل عن الثلث. أما الثلثان الباقيان فأكثر فيتوزعان بالتساوي ما بين الإسهامات الفردية والإسهامات العبقرية. لاحظ أيضا أنه كلما تزايدت مرتبة الإسهامات المتعددة تقلصت الاحتمالية الخاصة بإسهامات هذه المرتبة. وستكون هناك إسهامات ثنائية أقل من الإسهامات الفردية وإسهامات ثلاثية

أقل من الإسهامات الشائبة، وهكذا تذكر أيضا أن هذا الشكل التوزيعي هو الشكل الذي لاحظناه واقيا في كل عينة من عينات الإسهامات المتعددة التي جمعناها. والحقيقة هي أن التوزيع ثنائي الحد سيقترب من توزيع بواسون باعتباره حالة خاصة أو محددة عندما تكون الاحتمالية صغيرة جدا والعدد كبير جدا. وقد ثبت أن توزيع بواسون يتناسب تمام التناسب مع البيانات الموجودة، وفيه لا تكون الفروق بين القيم الناتجة والقيم المتنبأ بها أكبر من الفروق التي يمكن توقعها على أساس الخطأ الناتج عن الاختيار العشوائي للعينات (Simonton, 1978b, 1979a) كذلك أمكن تحديد متوسط توزيع بواسون إمبريقيا فوجد أنه قريب قريبا معقولا من الواحد الصحيح. ولذلك يمكن أن يقال عن احتمالية التوزيع التي يوضحها الشكل (أ-2) بالنسبة لنموذج الصدفة إنها نموذجية أيضا فيما يتعلق بالتوزيع الفعلي الملاحظ. ويبدو أن بيانات القياس التاريخي تدعم التفسير المؤيد لحدوث الإسهامات المتعددة من خلال الصدفة. فقيمة الحدود، خاصة منها ما يتعلق بالقيمة الصغيرة p ، ستجعل انطباق عملية بواسون على الأحداث النادرة أكثر مسألة واضحة بذاتها.

من الممكن تعديل تصورنا لهذا النموذج بحيث نجعله أكثر توافقا مع نظريتي روح العصر والعبرية كليهما، بينما نحفظ بالسيادة الكفية للصدفة، (Simonton, 1979a). وليس هناك مبرر نظري أو عملي يجعلنا لا نفترض أن الحدين الحقيقيين للنموذج ذي الحدين هما: $p = 0, 1, n = 10$. وتظل مثل هذه القيم قادرة على توليد توزيع شبيه بتوزيع بواسون له متوسط مقداره واحد صحيح، مما يدعم صحة المعتقدات الأساسية الخاصة بالتفسير من خلال الصدفة. ومع ذلك فإن القول بوجود حفنة من المبدعين ممن يتميزون بغزارة الإنتاج إلى حد يجعلهم قادرين على الوصول لأي اكتشاف أو اختراع-هذا القول يبدو أنه يؤيد الرأي الذي يتمسك به أصحاب وجهة النظر المؤيدة لروح العصر، والذي مفاده أن التقدم العلمي لا يعتمد البتة على فرد واحد، عبقريا كان أم لم يكن. كذلك فعلى الرغم من وجود العديد من الإسهامات الصفرية إلى حد يفوق ما تتضمنه وجهة النظر الخاصة بروح العصر فإن كون متوسط التوزيع هو الواحد الصحيح يشير إلى كل إسهام صفري يقابله إسهام متعدد بحيث يكون متوسط عدد المرات

التي يتم عندها إدراك فكرة معينة مساويا للواحد الصحيح. وليس ثمة-في الوقت نفسه-ما يناقض وجهة النظر المؤيدة للعبقرية في قولنا إن عشرة فقط من العلماء هم من يمكن أن يبتكروا فكرة علمية معينة. ومجمل الأمر هو أن من الممكن أن نعيد تفسير نموذج الاحتمالية البسيط ذا الحدين هذا بحيث نجعله قادرا على مواءمة كل وجهات النظر الثلاث هذه حتى ولو كان ذلك على حساب وجهتي النظر المساندتين للعبقرية وروح العمر.

غير أن هذا النموذج نموذج شديد التبسيط رغم كل ما يشتمل عليه من قدرات تفسيرية وتنبؤية. فهو يتجاهل كون بعض الأفكار العلمية شروطا مسبقة لازمة لأفكار أخرى. فمن المستحيل تصور طبيعيات نيوتن دون قوانين كبلر ورياضيات غاليليو وعلم الجبر التحليلي الديكارتي. لقد كان كبلر وغاليليو وديكارث ثلاثة من العمالقة الذين وقف نيوتن على أكتافهم ليستكشف الكون. لكن القول بأن فكرة معينة ضرورية لا يعني القول بأن تلك الفكرة سبب كافٍ لفكرة أخرى. وإذا كانت أفكار معينة أفكارا ضرورية دون أن تكون كافية فإن ما يتحدد هنا هو نظام التقدم العلمي وليس توقيته. فقد حدث اكتشاف غاليليو لأقمار المشتري بعد عام واحد فقط من اختراع التلسكوب، وكان هذا الاختراع هو الشرط المسبق الضروري. لكن اكتشاف ليفنك للبيكتيريا لم يحدث إلا بعد قرنين من اختراع الميكروسكوب.

يبدو أن وجود اكتشافات واختراعات عديدة مستقلة ومتزامنة يثبت أن التقدم العلمي ليس وليد الصدفة إلى هذا الحد. ومع ذلك فإن من الممكن أن نصمم نموذجا للصدفة يمكنه التنبؤ بحدوث الإسهامات المتزامنة دون التخلي عن الفرضية الأساسية التي فحواها أن حدوث هذه الاكتشافات ووليد الصدفة المحضة. وكل ما نحتاجه هو أن ندخل آلية «العدوى» Contagion إلى هذا النموذج الاحتمالي. افترض أن الإعلان عن اكتشاف ما سيجعل المبدعين الآخرين يعرضون عن تكرار ما سبق إنجازهم، ويمضون بدلا من ذلك نمو شيء آخر. إن انتشار المعرفة العلمية يحتاج بطبيعة الحال إلى بعض الوقت كي يحدث. ويكون هذا التأخر أكبر عندما يكون على المعلومات أن تعبر الحدود اللغوية والثقافية المختلفة. لكن هذا التعقيد يمكن تضمينه باعتباره تعديلا إضافيا على النموذج. حينئذ يصبح الاكتشاف المتزامن اكتشافا شائعا فعلا حتى مقارنة بالإسهامات المتعددة غير المتزامنة التي

تكون مع ذلك مستقلة. فقيام أحد العلماء باكتشاف ما لا يعيق عالما آخر عن القيام بالاكتشاف نفسه عقب توصل العالم الأول إليه مباشرة تقريبا. لكن مع مرور الزمن وانتشار المعرفة بالاكتشاف الأول تتراد أعداد الباحثين المستقلين الذين تتابهم مشاعر الإحباط في سعيهم نحو الهدف نفسه. وبما أن زمن انتشار المعرفة يكون أطول عبر الحدود اللغوية والثقافية فإن الإسهام المتعدد الذي يشتمل على مساهمات تفصل بينها مدد زمنية كبيرة يأتي في الأغلب من مساهمين من أمم مختلفة.

والفكرة الجوهرية هي أن نموذج الصدفة الذي يسمح بوجود احتمالات غير ثابتة راجعة إلى عملية «العدوى» هو نموذج يمكنه أن يسقم بسهولة بوجود إسهامات متعددة دون أن يفترض مسبقا أن روح العصر هي التي تخبر العلماء متى يمكنهم الانهماك في مشروع علمي معين. وإذا ما جعلنا هذا النموذج أكثر واقعية بإضافة قدر من الترتيب على بعض الإسهامات الممكنة (أي بافتراض إن حدوث أحد الاكتشافات الضرورية المسبقة يرفع احتمال التوصل المعتمد عليه إلى ما هو أعلى من الصفر) فإن دقة النموذج التنبئية تصبح أكثر فاعلية دون التخلي إطلاقا عن هيمنة عامل الصدفة. لم تثبت هذه المناقشة أن التفسير بالصدفة تفسير صحيح. لكنها تدعو أنصار تفسير التقدم العلمي بعزوه إلى روح العصر لأن يقدموا بعض الاختبارات الحاسمة التي يمكنها أن تثبت أن روح العصر تلعب دورا أكبر من الترتيب الزمني الضعيف لأحداث معينة ومن الزمن الذي تستغرقه المعرفة لكي تنتشر.

تحليل سلاسل الزمن الجيلية

استعنت في هذا الكتاب مرارا بالأسلوب المعروف باسم تحليل سلاسل الزمن الجيلية. والتحليلات الجيلية تبدأ بتحديد وحدة التحليل، وتكون الخطوة الأولى هي تحديد الوحدة على أساس مقطع عرضي ممتد في المكان: فهل نحن نتعامل مع أجيال من تاريخ أمة مفردة أم مع أجيال من حضارة كاملة؟ إن الاختيار هنا يعتمد على الفروض الناموسية التي سنختبرها، فالتعميمات المتعلقة بتذبذب العبقرية الأدبية عبر الأجيال مثلا قد يكون من الأفضل تناولها من خلال الوحدات القومية، وذلك لأن التقاليد الأدبية تميل إلى أن تكون شديدة التعلق في جوهرها بطبيعة الأمة. أما الخطوة التالية فهي تعيين حدود الوحدة الزمنية. وقد كانت هذه الوحدة في معظم التحليلات الجيلية التي ذكرت في هذا الكتاب عشرين سنة.

كانت الخاصية الأساسية المميزة للتحليل الجيلي المتضمن في هذا الكتاب هي أن العباقرة وزعوا على فترات الأعوام العشرين التي يحتفلون فيها بعيد ميلادهم الأربعين، وذلك استنادا إلى النظرية القائلة إن هذا العمر يمثل التقدير المناسب لكل الأغراض في تحديد الذروة الإنتاجية في السيرة

العملية لأي مبدع. ولنأخذ بيتهوفن كمثال يوضح هذه الإجراءات. فقد ولد بيتهوفن عام 1770 وبلغ الأربعين عام 1810، وهذا يضعه مباشرة في الجيل الذي يقع ما بين عامي 1800-1819. فلنشر إلى هذه الفترة بتعبير الجيل (ج)، ونمضي بعد ذلك لمعرفة ما كان يحدث لبيتهوفن في الجيل السابق (ج-ا). ومن الواضح أن بيتهوفن كان في ذلك الجيل أصغر بمقدار عشرين سنة، أي كان شابا خاضعا للمؤثرات التطورية الخاصة بعمره. كما أنه ربما كان عرضة لتأثيرات الاقتداء، وحساسا إزاء الأحداث السياسية، ومتأثرا أيضا بالأفكار الفلسفية الباهرة في عصره. والطاقة الإبداعية التي اكتسبها خلال أواخر مراهقته وبدايات العشرينات من حياته ستتحول إلى منتجات إبداعية خلال سيرته العملية التأليفية. ولا ريب أن قولنا إن بيتهوفن كان في الأربعين في الجيل (ج) وفي العشرين في الجيل (ج-ا) قول تتقصه الدقة. فقد كان عمره يقع بين سن 30-49 في الجيل (ج) وبين سن 10-29 في الجيل (ج-أ). لكن هذين الامتدادين العمريين يمكننا من الكلام عن الفترة من سن الثلاثين إلى سن التاسعة والأربعين باعتبارها فترة الذروة الإنتاجية لدى بيتهوفن. ويمكننا النظر على الشاكلة نفسها إلى الفترة التي تقع بين سن العاشرة وسن التاسعة والعشرين باعتبارها فترة تطوره. وأنا أقر بأنني اخترت بيتهوفن لأنه يصلح للخطة المنهجية مع أقل قدر من العناء. وبما أن عيد ميلاده الأربعين يقع في منتصف الجيل الممتد من عام 1800 حتى عام 1819 فإن فترة ذروته الإنتاجية-وهي التي تعرف حقيقة بفترة الثانية المدهشة-تنفق بشكل كامل تقريبا مع التقسيم التخطيطي للتاريخ إلى فترات. أما شكسبير فلا يتناسب مع هذا التخطيط إلى هذه الدرجة. فقد ولد عام 1564، ووصل الذروة الخاصة بعمر الأربعين في الجيل الذي يقع ما بين عامي 1600 و1619. وترجع معظم الروائع المسرحية التي أنتجها مثل «هاملت» و«عطيل» و«الملك لير» و«ماكبث» و«العاصفة»، وكذلك سوناتاته العظيمة إلى هذه الفترة. ولكن أعماله الأخرى مثل «ترويض النمرة» و«روميو وجوليت» و«حلم ليلة صيف» و«تاجر البندقية» و«ايوليوس قيصر» تنتمي إلى الفترة من 1580 إلى 1599. لا بل إن مثال رافائيل أشد دلالة. فقد ولد عام 1483، ومن ثم فإن تقسيمنا يضعه في الجيل الواقع بين 1520-1539. ولكن وضعه فيه لا معنى له لأن كل لوحاته العظيمة ترجع في تواريخها إلى ما قبل عام 1520.

تحليل سلاسل الزمن الجيلي

والحقيقة أن رافائيل مات عام 1520 ولم يعيش حتى يصل إلى سن الأربعين، ولم يعيش إلا بضعة أشهر في الجيل الذي يفترض منهجنا أنه كان أنشط ما يكون فيه.

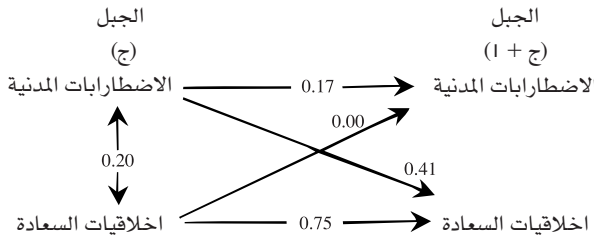
لا بد لي، للاستجابة لمثل هذه الصعوبات، من التركيز على نقاط ثلاث. أولاً: ليس التحليل الجيلي معنياً بجدولة النواتج الإبداعية، بل بوضع الأشخاص في أجيال متتابعة مقدار كل منها عشرون عاماً. وثانياً: إن مبرر القيام بذلك هو، ببساطة، ابتكار طريقة لتقدير التأثير التطوري الذي تحدثه العوامل الاجتماعية الثقافية أو السياسية المحيطة على العبقري الناشئ. وثالثاً: إن هذا الاستنتاج السببي التطوري لا يقوم على أساس حفنة قليلة من الحالات الخاصة، بل على أساس مئات، بل آلاف من الأشخاص المبدعين. فإذا أخذنا هذه الجوانب الواقعية المميزة للأسلوب في الاعتبار، فليس يهـم أن تقع فترة الذروة الإنتاجية أحياناً في جيلين، وذلك لأن كل مبدع بلغ سن الأربعين قرب بداية فترة السنين العشرين المحددة للجيل يقابله مبدع آخر يبلغ الأربعين قرب نهاية هذه الفترة. وهكذا متوسط العمر في أي جيل ما، خاصة إذا اشتمل هذا الجيل على عينة كبيرة من الأفراد، سيظل يدور حول سن الأربعين. وبما أن العينة كبيرة جداً في حجمها فإن شذوذ حالة مثل حالة رافائيل لن تمثل أية مشكلة. لقد عاش 11٪ فقط من عينة كوكس التي اشتملت على 301 من العباقرة أقل من نصف قرن، ومن ثم يكون تشويه النتائج الذي يحدثه الموت المبكر شيئاً قابلاً للتجاهل. وليس من الضروري كذلك أن نفترض أن رافائيل كان سيستمر في إنتاج الروائع لو أنه عاش أطول عاش. وكون المبدعين أحياء في جيل الفترة الإنتاجية أقل أهمية من كونهم ترعرعوا في جيل تطورهم، وذلك لأهمية هذه المرحلة في إكسابهم الشهرة أصلاً.

والمبرر الأفضل لهذا المنحى التخطيطي الذي نتخذه في تناولنا للتاريخ هو ما أنجزه علماء القياس التاريخي إلى الآن.

وكما لاحظت سابقاً، فإن سلاسل الزمن الجيلية تستدعي تصميمات شبه تجريبية مثل أسلوب «تحليل الارتباط المرجأ»، ومثل الأساليب متعددة المتغيرات من نوع أسلوب تحليل سلاسل الزمن بالانحدار المتعدد، وهي أساليب وشعت قدرتنا على الوصول إلى الاستنتاج السببي فيما يتعلق

بالمؤثرات التطورية. ولننظر الآن إلى مثال من هذه التطبيقات، بادئين بأسلوب الارتباط المرجأ التقابلي. ويوضح الشكل (أ-3) الأساس الذي قام عليه توكيدي أن المناخ السياسي يؤثر على التطور الإبداعي للفلاسفة (Simonton, 1976g). وفي هذه الحالة الخاصة تعتبر أخلاقيات السعادة استجابة مرجأة أو لاحقة زمنيا لوقوع اضطرابات مدنية داخلية في جيل سابق. وهناك ثلاثة مكونات رئيسية في هذا الرسم التخطيطي. فأولاً: هناك ارتباطان ذاتيان يشيران إلى المدى الذي يكون عنده مستوى أحد المتغيرات في الجيل (ج) مرتبطاً بمستواه في الجيل (ج+1).

فالارتباط الذاتي بالنسبة للاضطرابات المدنية هو ارتباط صغير إلى حد ما (0, 17)، مما يشير إلى أن مثل هذه الأحداث تتوزع بشكل عشوائي تقريباً عبر الزمن، مع وجود ميل طفيف لدى عمليات الشغب والتمرد الشعبية لأن تتجمع في أجيال متتابعة عبر الأجيال الاثني والعشرين والمائة في التاريخ الأوربي. أما التذبذب في أخلاقيات اللذة والمنفعة فأثبت بكثير إذا ما نظرنا إليه من خلال الارتباط الذاتي (*) الذي وصلت درجته إلى 0, 75 بالنسبة للمتغير الفلسفي.



شكل رقم (أ - 3)

ويوضح تحليل الارتباط المرجأ

التقابلي الخاص بالبيانات الجيلية حول العلاقة السببية بين الاضطرابات المدنية وظهور فلاسفة يناصرون الأنساق الأخلاقية اللذية أو النفعية. والأرقام بين الأسهم هي معاملات ارتباط بيرسون المستقيمة سيكون العديد من أعضاء الجيل (ج+1) في الحقيقة تلامذة للفلاسفة اللذيين أو النفعيين

(*) وهو الارتباط بين المتغير ونفسه في فترتين زمنيتين مختلفتين (المترجم).

البارزين في الجيل (ج). أما المكون الثاني فهو عبارة عن ارتباط متزامن ما بين المناخ السيالي وروح العصر الفلسفية، مقدرين معا عند النقطة نفسها من الزمن. وهذا الارتباط إيجابي، لكنه متواضع يصل إلى 0, 20، مما يشير إلى أن الاضطرابات المدنية لها علاقة تعاصرها بأخلاقيات السعادة. أما المغزى الحقيقي لهذا الارتباط المتزامن فلا يفهم إلا إذا قورن بالارتباطين المرجأين الآخرين

وأحد هذين الارتباطين خاص بالعلاقة بين عدد المفكرين المتوجهين نحو أخلاقيات السعادة في الجيل (ج) وبين تكرار الاضطرابات المدنية في الجيل (ج+1). وهذا الارتباط هو ارتباط صفري حتى عند موضع المرتبة العشرية الثانية. فمن الواضح أن الزيادة المفاجئة في مثل هذه الأفكار الأخلاقية لا يمكن الزعم بأنها مسؤولة عن إنتاج جيل من المتمردين رغم أن هذا التأثير ينشط فعلا بطريقة متزامنة مع هذه الأخلاقيات، وغالبا بطريقة متسقة مع الارتباط المتزامن.

لكن ما يجعلنا نسقط الاحتمال الأخير من الاعتبار هو أن الارتباط المرجأ التقابلي الآخر بين مؤشر عدم الاستقرار المدني في الجيل (ج) ومؤشر أخلاقيات السعادة في الجيل (ج+1) هو ارتباط جدير بالاعتبار يصل كلى 0, 41، أي إلى أكثر من ضعف الارتباط المتزامن بينهما. ويدعم هذا الارتباط النتيجة القائلة إن التعرض للاضطرابات المدنية-عندما يكون المفكر في سنوات المراهقة أو سنوات الرشد المبكرة-يزيد من احتمالية أن يؤيد هذا المفكر عندما ينضج نظريات أخلاقية تقوم على أساس مبدأ اللذة. سأبادر وأقول إضافة إلى ما سبق إن هذا الرسم التخطيطي يبسط الأمر بشكل واضح.

ومع ذلك فهو يؤدي وظيفته بصفته مدخلا للتحليل الجيلي. فالمنطق يتطلب أن نعطي الأسبقية الزمنية للمتغير السببي المفترض، وهذا هو ما يحققه تحليل الارتباط المرجأ الذي يعرضه لنا الشكل رقم (أ-3).

ومن المهم أيضا أن نثبت المصادر المحتملة للعلاقات الزائفة التي قد تنشأ عن متغيرات ثالثة غريبة أو عن أسباب مشتركة أخرى.

ولنتحول الآن إلى الجدول (أ-2) لنرى كيف تجري عملية الضبط هذه. وقد أخذت هذا الجدول من دراسة أجريتها على العوامل المسؤولة عن

التذبذبات الجيلية في عدد المبدعين في مجال الفكر (Simonton, 1975c). وكان المتغير التابع هو عدد العلماء والفلاسفة والأدباء والموسيقيين الذين كانوا نشيطين في الجيل (ج).

وقد أعطيت درجات موزونة لكل مبدع وفقاً لشهرته. وبما أن عدد المبدعين في العينة بلغ الآلاف فإن باستطاعتي أن أؤكد بثقة أن متوسط العمر في كل جيل من الأجيال التي بلغ عددها 127 جيلاً كان 40 سنة، وهو عمر الذروة المنهجية في أية سيرة عملية. وقد تضمنت المعادلة عدة متغيرات مستقلة منها: كمية الإبداع الفكري في الجيل (ج-أ) والجيل (ج-2)، ومقاييس التفتت السياسي وعدم الاستقرار الاستعماري والاضطراب السياسي في الجيل (ج-1)؛ وعنف الحرب والاضطهاد الثقافي والاجتماعي في الجيل (ج). كذلك أدخلت بعض أساليب الضبط المنهجية مثل متغير الزمن للتحكم في التيارات الزمنية الخطية (المستمرة)، وكذلك أربعة من المتغيرات الجيلية المحدودة أو الوهمية وذلك من أجل التعامل مع التحيز الممكن الخاص بتحديد تاريخ الأحداث.

وقد أجريت الحسابات الإحصائية التالية على كل المتغيرات الأساسية والمنهجية: معاملاً الانحدار الجزئي غير المعياري (b)، والخطأ المعياري لهذا المعامل نفسه (SE)، وقيمة اختبارات (T)، واحتمالية الحصول على قيمة ت من خلال الصدفة فقط (P). والعلماء متفقون على أن قيمة (P) يجب أن تقل عن 0,05، أي أن احتمالات الحصول على تلك النتائج من خلال الصدفة المحضة يجب أن تقل عن واحد من كل عشرين. ومن ثم فإن المتغيرات الخمسة الأولى في هذا الجدول هي المتغيرات الوحيدة التي يمكنها أن تزودنا بمؤشرات تنبئية دالة إحصائياً وخاصة بالمتغير التابع. كما أن هذه المتغيرات كلها ما عدا الأخير منها تكشف عن معاملات انحدار إيجابية (وبما أن كل هذه المعاملات هي معاملات غير معيارية فإن الأحجام النسبية لها لا تعني شيئاً).

وهكذا فإن بإمكاننا أن نستنتج أن عدد المبدعين الفكريين الذين حصلوا على درجات شهرة في الجيل (ج) هو دالة إيجابية لعدد المبدعين الفكريين الذين حصلوا على درجات شهرة في الجيل (ج-1) وفي الجيل (ج-2)، وهو كذلك دالة إيجابية لكمية التفتت السياسي وعدم الاستقرار الاستعماري

تحليل سلاسل الزمن الجيلية

جدول رقم (أ - 2) ، وبين تحليل سلاسل الزمن :
الدرجات الموزونة للإبداع الفكري في الجيل (ج)

احتمالية الصدفة	قيمة ت	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار الجزئي	المتغيرات المستقل
0,00004	4,266	0,0852	0,36335	الإبداع الفكري (ج-1)
0,00003	4,379	0,0834	0,36533	الإبداع الفكري (ج-2)
0,01701	2,423	0,0056	0,01370	التفتت السياسي (ج-1)
0,00467	2,887	0,1192	0,34403	عدم الاستقرار الاستعماري (ج-1)
0,04104	2,067-	0,0109	0,02247-	عدم الاستقرار السياسي (ج-1)
0,83790	0,205	0,0034	0,00068	الحرب (ج)
0,24193	1,688	0,0327	0,05524	الاضطهاد (ج)
0,24576	1,167	0,0019	0,00226	الزمن
0,24193	1,176	0,1773	0,20855-	الجيل الثاني
0,97401	0,033	0,1780	0,00581	الجيل الثالث
0,74716	0,323	0,1767	0,05711	الجيل الرابع
0,28114	1,083-	0,1757	0,19033-	الجيل الخامس
	2,729	0,226	0,6164	القاطع (الجيل الأول)

المصدر : Simonton, 1975c (معدلاً) .

ملاحظة : يظهر الجدول بالنسبة لكل متغير معامل الانحدار المتعدد غير المعياري (b) ، والخطأ المعياري لهذا المعامل (SE)، وقيمة ت لاختبار الوزن ، وكذلك الاحتمالية (P) الخاصة بإمكانية الحصول على نتيجة معينة من خلال الصدفة فقط. وهناك 111 درجة من درجات الحرية بالنسبة لاختبارات الوزن ، وقد وصل الارتباط المتعدد المربع (R2) إلى 0,72.

في الجيل (ج-1)، ودالة سالبة لشدة عدم الاستقرار السياسي في الجيل (ج-1).

هناك حقيقتان تجعلان هذا المبدأ التاريخي العام مبدأً يوثق به. الأولى هي أن التحليل المرجأ التقابلي أجري أولاً للتأكد من أن فترات الإجراء بين الأجيال كانت فترات مناسبة فعلاً، مما أعطاه الفائدة المرجوة من معيار الأسبقية الزمنية.

والحقيقة الثانية هي أن تأثير كل متغير تنبئي في معادلة التحليل الزمني قد قدر في الوقت الذي ضبطت فيه كل المتغيرات الأخرى بطريقة متزامنة. ولذلك يمكن القول إن عدد العلماء والفلاسفة والكتاب والموسيقيين المتميزين سيتناقص، عند تثبيت العوامل الأخرى كلها، نتيجة لدرجة عدم الاستقرار السياسي في الجيل السابق. كذلك فإن المعادلة التي يتضمنها الشكل رقم

(أ-2) تفكر 72 ٪ من التباين في التغيرات بين الأجيال في الإبداع الفكري. ويعزى معظم هذه القوة التفسيرية إلى التأثيرات المترتبة على مدى توافر القدوات.

والجدول (أ-2) مثله مثل الشكل (أ-2) هو مثال مبسط، ولكنهما يوضحان معاً مزايا تحليل سلاسل الزمن الجيلية، وهو أحد أعلى التحليلات قيمة في الكشف عن قوانين التاريخ.

مراجع الكتاب

- Adams, B. N. 1972. Birth order: A critical review. *Sociometry* 35: 411-439.
- Adorno, T. W., E. Frenkel-Brunswik, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, eds. 1950. *The authoritarian personality*. New York: Harper.
- Albert, R. S. 1971 cognitive development and parental loss among the gifted, the exceptionally gifted and the creative. *Psychological Reports* 29: 19-26.
- _____. 1975. Toward a behavioural definition of genius. *American Psychologist* 30: 140-151.
- _____. 1980. Family positions and the attainment of eminence: A study of special family positions and special family experiences. *Gifted Child Quarterly* 24: 87-95.
- Allison, P. D. 1980. Estimation and testing for a Markov model of reinforcement. *Sociological Methods and Research* 8: 434-453.
- Allison, P. D., and J. A. Stewart. 1974. Productivity differences among scientists: Evidence for accumulative advantage. *American Sociological Review* 39: 596-606.
- Armajani, Y. 1970. *Middle East past and present*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Aronson, E. 1958. The need for achievement as measured by graphic expression. In *Motives in fantasy, action and society*, ed. J. W. Atkinson. Princeton: Van Nostrand.
- Ashton, S. V., and C. Oppenheim. 1978. A method of predicting Nobel prizewinners in chemistry. *Social Studies of Science* 8: 341-348.
- Barnett, H. U. 1953. *Innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Baron, R. A., & V. M. Ransberger. 1978. Ambient temperature and the occurrence of collective violence: The "long, hot summer" revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 36: 351-360.
- Barron, F. X. 1963. *Creativity and psychological health*. Princeton: Van Nostrand.
- Barron, F. X., and D. M. Harrington. 1981. Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology* 32: 439-476.
- Beard, G. 1874. *Legal responsibility in old age*. New York: Russell. Becker, G. 1978. *The mad genius controversy*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Bednar, R. L., and C. A. Parker. 1965. The creative development and growth of exceptional college students. *Journal of Educational Research* 59: 133-136.
- Bell, E. T. 1937. *Men of Mathematics*. New York: Simon and Schuster.
- Bennett, W. 1980. Providing for posterity. *Harvard Magazine* 82/83: 13-16.
- Berlyne, D. E. 1971. *Aesthetics and psychobiology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Blackburn, R. I., C. E. Behymer, and D. E. Hall. 1978. Correlates of faculty publication. *Sociology of Education* 51: 132-141.

- Blondel, J. 1980. World leaders. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Bloom, H. S., and H. D. Price. 1975. Voter response to short-run economic conditions: The asymmetric effect of prosperity and recession. *American Political Science Review* 69: 1240-1254.
- Bradburn, N. M., and D. E. Berlew, 1961. Need for achievement and English economic growth. *Economic Development and Cultural Change* 10: 8-20.
- Bramwell, B. s. 1948. Galton's "Hereditary Genius" and the three following generations since 1869. *Eugenics Review* 39: 146-153.
- Bueno de Mesquita, B. 1978. Systemic polarization and the occurrence and duration of war. *Journal of Conflict Resolution* 22: 241-267.
- Campbell, D. T. 1960. Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review* 67: 380-400.
- Carlsmith, J. M., and C. A. Anderson. 1979. Ambient temperature and the occurrence of collective violence: A new analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 337-344.
- Cattell, J. McK. 1903. A statistical study of eminent men. *Popular Science Monthly* 62: 359-377.
- Cattell R. B. 1963. The personality and motivation of the researcher from measurements of contemporaries and from biography. In *Scientific creativity*, ed. C. W. Taylor and F. Barron. New York: Wiley.
- Cell, C. P. 1974. Charismatic heads of state: The social context. *Behaviour Science Research* 9: 255-305.
- Clark, K. E. 1957. America's psychologists. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Cole, S. 1979. Age and scientific performance. *American Journal of Sociology* 84: 958-977.
- Cole, J. R., and S. Cole. 1973. *Social stratification in science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Constant, E. W., II. 1978. On the diversity of co-evolution of technological multiples: Steam turbines and Pelton water wheels. *Social Studies of Science* 8: 183-210
- Cortés, J. B. 1960. The achievement motive in the Spanish economy between the 13th and 18th centuries. *Economic Development and Cultural Change* 9: 144-163.
- Cox, C. 1926. *The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Crane, D. 1965. Scientists at major and minor universities: A study of productivity and recognition. *American Sociological Review* 30:699-714.
- Cronbach, L. J. 1960. *Essentials of psychological testing*. 2d ed. New York: Harper and Row.
- Cropper, W. H. 1970. *The quantum physicists*. New York: Oxford University Press.
- Davis, H. T. 1941. *The Analysis of economic time series*. Bloomington, Ind.: Principia Press.
- Davis, R. A. 1954. Note on age and productive scholarship of a university faculty. *Journal of Applied Psychology* 38: 318-319.
- DeCharms, R., and G. H. Moeller. 1962. Values expressed in American childrens readers: 1800-1950. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 64: 136-142.

- Dennis, W. 1954a. Bibliographies of eminent scientists. *Scientific Monthly* 79: 180-183.
- _____. 1954b. Predicting scientific productivity in later decades from records of earlier decades. *Journal of Gerontology* 9: 465-467.
- _____. 1955. Variations in productivity among creative workers. *Scientific Monthly* 80: 277-278.
- _____. 1956. Age and productivity among scientists. *Science* 123: 724-725.
- _____. 1966. Creative productivity between the ages of 20 and 80 years. *Journal of Gerontology* 21: 1-8.
- Dewey, E. R. 1970. *Cycles*. Pittsburgh: Foundation for the Study of Cycles.
- Dressler, W. W., and M. C. Robbins. 1975. Art styles, social stratification, and cognition: An analysis of Greek vase painting. *American Ethnologist* 2: 427-434.
- Eisenman, R. 1970. Creativity change in student nurses: A cross-sectional and longitudinal study. *Developmental Psychology* 3: 320-325.
- Eisenstadt, J. M. 1978. Parental loss and genius. *American Psychologist* 33: 211-223.
- Eisenstadt, S. N., ed. 1968. *Max Weber on charisma and institution building*. Chicago. University of Chicago Press.
- Ellis, H. 1904. *A study of British genius*. London: Hurst and Blachett.
- Etheredge, L. S. 1978. Personality effects on American foreign policy, 1898-1968: A test of interpersonal generalization theory. *American Political Science Review* 78: 434-451.
- Farnsworth, P. R. 1969. *The Social psychology of music*. 2d ed. Ames: Iowa State University Press.
- Finison, L. J. 1976. The application of McClelland's national development model to recent data. *Journal of Social Psychology* 98: 55-59.
- Fogel, R. W., and S. L. Engerman. 1974. *Time on the cross*. Boston: Little, Brown.
- Galton, F. 1869. *Hereditary genius*. London: Macmillan.
- _____. 1874. *English men of science*. London: Macmillan.
- Goertzel, V., and M. G. Goertzel. 1962. *Cradles of eminence*. Boston: Little Brown.
- Goertzel, M. G., V. Goertzel, and T. G. Goertzel. 1978. *Three hundred eminent personalities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goldstein, E. 1979. Effect of same-sex and cross-sex role models on the subsequent academic productivity of scholars. *American Psychologist* 34: 407-410.
- Gray, C. E. 1958. An Analysis of Graeco-Roman development: The cyclical evolution of Graeco-Roman civilization. *American Anthropologist* 60: 13-31.
- _____. 1961. An cyclical model for Western civilization. *American Anthropologist* 63: 1014-1037.
- _____. 1966. A measurement of creativity in Western civilization. *American Anthropologist* 68: 1384-1417.
- Grossman, J. C., and R. Eisenman. 1971. Experimental manipulation of authoritarianism and its effect on creativity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 36: 238-244.
- Grush, J. E. 1980. Impact of candidate expenditures, regionality, and prior outcomes on the 1976 Democratic presidential primaries. *Journal of Personality and Social Psychology* 38: 337-347.

- Haddon F. A., and H. Lytton. 1968. Teaching approach and divergent thinking abilities. *British Journal of Education Psychology* 38: 171-180.
- Haefele, J. W. 1962. *Creativity and innovation*. New York: Reinhold.
- Hall, G. S. 1922. *Senescence*. New York: Appleton.
- Harmon, L. R. 1961. The high school backgrounds of science doctorates. *Science* 133: 679-689.
- Harrington, D. M., and S. M. Anderson. 1981. Creativity, masculinity, femininity, and three models of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology* 41: 744-757.
- Helmreich, R. L., J. T. Spence, W. E. Beane, G. W. Lucker, and K. A. Matthews. 1980. Making it in academic psychology: Demographic and personality correlates of attainment. *Journal of Personality and Social Psychology* 39: 896-908.
- Heyduk, R. G. 1975. Rated preference for musical compositions as it relates to complexity and exposure frequency. *Perception and Psychophysics* 17: 84-91.
- Hoffman, B. 1972. *Albert Einstein: Creator and rebel*. New York: Plume.
- Hollingsworth, L. s. 1926. *Gifted children*. New York: Macmillan.
- Holmes, T. s., and R. H. Rahe. 1967. The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research* 11: 213-218.
- Hoyt, D. P. 1965. The relationship between college grades and adult achievement. *American College Testing Program, Research Report No. 7*, Iowa City.
- Hudson, L. 1958. Undergraduate academic record of Fellows of the Royal Society. *Nature* 182: 1326.
- _____. 1966. *Contrary imaginations*. Baltimore: Penguin.
- Hull, D. L., P. D. Tessner, and A. M. Diamond. 1978. Planck's principle: Do younger scientists accept new scientific ideas with greater alacrity than older scientists? *Science* 202: 717- 723.
- Hutchins, R., ed. 1952. *Great books of the Western world*. 54 vols. Chicago: Encyclopaedia Britannica.
- Jorgenson, D. O. 1975. Economic threat and authoritarianism in television programs: 1950-1974. *Psychological Reports* 37: 1153-1154.
- Kenski, H. C. 1977. The impact of economic conditions on presidential popularity, *Journal of Politics* 39: 764-773.
- Kernell, S. 1978. Explaining presidential popularity: How ad hoc theorizing, misplaced emphasis, and insufficient care in measuring ones variables refuted common sense and led conventional wisdom down the path of anomalies. *American Political Science Review* 72: 506-522.
- Knight, f. 1973. *Beethoven and the age of revolution*. New York: International Publishers.
- Koestler, A. 1964. *The act of creation*. New York: Macmillan.
- Kroeber, A. L. 1944. *Configurations of culture growth*. Berkeley: University of California Press.
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions*. 2d ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Kynerd, T. 1971. An analysis of presidential greatness and president rating. *Southern Quarterly* 9: 309-329.
- La Rue, J. 1970. *Guidelines for style analysis*. New York: Norton.

- Leach, P. J. 1967. A critical study of the literature concerning rigidity. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 6: 11-22.
- Lehman, H. C. 1953. *Age and Achievement*. Princeton: Princeton University Press.
- _____. 1966. The psychologists most creative years. *American Psychologist* 21: 363-369.
- Lotka, A. J. 1926. The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences* 16: 317-323.
- Lyons, J. 1968. Chronological age, professional age, and eminence in psychology. *American Psychologist* 23: 371-374.
- MacKinnon D. W. 1960. The highly effective individual. *Teachers College Record* 61: 367-378.
- Maranell, G. M. 1970. The evaluation of presidents. An extension of Schlesinger polls. *Journal of American History* 57: 104-113.
- Martindale, C. 1972. Father absence, psychopathology, and poetic eminence. *Psychological Reports* 31: 843-847.
- _____. 1975. *Romantic progression*. Washington, D.C.: Hemisphere.
- Maslow, A. 1962. *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand.
- Matossian, M. K., and W. D. Schafer, 1977. Family, fertility, and political violence, 1700-1900. *Journal of Social History* 11: 137-178.
- Mazur, A., and E. Rosa. 1977. An empirical test of McClelland's Achieving Society theory. *Social Forces* 55: 769-774.
- McClelland, D.C. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand.
- McNemar, O. 1964. Lost: Our intelligence? Why? *American Psychologist* 19: 871-882.
- Merton, R. K. 1961. Singletons and Multiples in scientific discovery: A chapter in the sociology of science. *Proceedings of the American Philosophical Society* 105: 470-486.
- _____. 1968. The Matthew effect in science. *Science* 159: 56-63.
- Meyer, L. B. 1956. *Emotion and meaning in music*. Chicago: University of Chicago.
- Moles, A. 1968. *Information theory and esthetic perception*. Trans. J. E. Cohen, Urbana: University of Illinois Press. (Originally published, 1958.)
- Morrison, D. E., and R. E. Henkel, eds. 1970. *The significance test controversy*. Chicago: Aldine.
- Mueller, J. E. 1973. *War, presidents and public opinion*. New York: Wiley.
- Myers, C. R. 1970. Journal citations and scientific eminence in contemporary psychology. *American Psychologist* 25: 1041-1048.
- Naroll, R., B. C. Benjamin, F. K. Fohl, M. J. Fried, R. E. Hildreth, and J. M. Schaefer, 1971. Creativity: A cross-historical pilot survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 2: 181-188.
- Ogburn, W. K., and D. Thomas. 1922. Are inventions inevitable? *Political Science Quarterly* 37: 83-93.
- Over, R. 1982. The durability of scientific reputation. *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 18: 53-61.

- Padgett, V., and D. O Jorgenson. 1982. Superstition and economic threat: Germany 1918-1940. *Personality and Social Psychology Bulletin* 8: 736-741.
- Paisley, W. J. 1964. Identifying the unknown communicator in painting, literature and music. The significance of minor encoding habits. *Journal of Communication* 14: 219-237.
- Porter, C. A., and P. Suedfeld. 1981. Integrative complexity in the correspondence of literary figures: Effects of personal and societal stress. *Journal of Personality and Social Psychology* 40: 321-330.
- Price, D. 1963. *Little science, big science*. New York: Columbia University Press.
- _____. 1976. A general theory of bibliometric and other cumulative advantage processes. *Journal of the American Society for Information Science* 27: 292-306.
- Rainoff, T. J. 1929. Wave-like fluctuations of creative productivity in the development of West-European physics in the eighteenth and nineteenth centuries. *Isis* 12: 287-319.
- Raskin, E. A. 1936. Comparison of scientific and literary ability: A biographical study of eminent scientists and men of letters of the nineteenth century. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 31: 20-35.
- Rejai, M. 1979. *Leaders of revolution*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Richards, J. M., Jr., J. L. Holland, and S. W. Lutz. 1967. Prediction of student accomplishment in college. *Journal of Educational Psychology* 58: 343-355.
- Roe, A. 1952. *The making of a scientist*. New York: Dodd, Mead.
- _____. 1972. Maintenance of creative output through the years. In *Climate for creativity*, ed. C. W. Taylor. New York: Pergamon.
- Rokeach, M. 1960. *The Open and closed mind*. New York: Basic Books.
- Russett, B. M., ed. 1972. *Peace, war and numbers*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Sales, S. 1972. Economic threat as a determinant of conversion rates in authoritarian and non-authoritarian churches. *Journal of Personality and Social Psychology* 23: 420-428.
- Schaefer, C. B., and A. Anastasi. 1968. A biographical inventory for identifying creativity in adolescent boys. *Journal of Applied Psychology* 58: 42-48.
- Schlipp, P. A., ed. 1951. *Albert Einstein*. New York: Harper.
- Schmookler, J. 1966. *Invention and economic growth*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Shekton, J. C. 1980. A cybernetic theory of physical science professions: The causes of periodic normal and revolutionary science between 1000 and 1870 A.D. *Scientometrics* 2: 147-167.
- Sigelman, L. 1979. Presidential popularity and presidential elections. *Public Opinion Quarterly* 43: 532-534.
- Simon, H. A. 1955. On a class of skew distribution functions. *Biometrika* 42: 425-440.
- Simonton, D. K. 1974. *The social psychology of creativity: An archival data analysis*. Ph. D. dissertation, Harvard University.
- _____. 1975a. Age and literary creativity: A cross-cultural and transhistorical survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 6: 259-277.

- ____ 1975b. Interdisciplinary creativity over historical time: A correlational analysis of generational fluctuations. *Social Behaviour and Personality* 3: 181-188.
- ____ 1975c. Sociocultural context of individual creativity: A transhistorical time-series analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 32: 1119-1133.
- ____ 1976a. Biographical determinants of achieved eminence: A multivariate approach to the Cox data. *Journal of Personality and Social Psychology* 33: 218-226.
- ____ 1976b. The causal relation between war and scientific discovery: An exploratory cross-national analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 7: 133-144.
- ____ 1976c. Does Sorokins data support his theory?: A study of generational fluctuations in philosophical beliefs. *Journal for the Scientific Study of Religion* 15: 187-198.
- ____ 1976d. Ideological diversity and creativity: A re-evaluation of a hypothesis. *Social Behaviour and Personality* 4: 203-207.
- ____ 1976e. Interdisciplinary and military determinants of scientific productivity: A cross-lagged correlation analysis. *Journal of Vocational Behaviour* 9: 53-62.
- ____ 1976f. Philosophical eminence, beliefs, and zeitgeist: An individual-generational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 34: 630-640.
- ____ 1976g. The sociopolitical context of philosophical beliefs: A transhistorical causal analysis. *Social Forces* 54: 513-528.
- ____ 1977a. Creative productivity, age, and stress: A biographical time-series analysis of 10 classical composers. *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 791-804.
- ____ 1977b. Eminence, creativity, and geographic marginality: A recursive structural equation model. *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 805-816.
- ____ 1977c. Womens fashions and war: A quantitative comment. *Social Behaviour and Personality* 5: 285-288.
- ____ 1978a. the eminent genius in history: The critical role of creative development. *Gifted Child Quarterly* 22: 187-195.
- ____ 1978b. Independent discovery in science and technology: A closer look at the Poisson distribution. *Social Studies in Science* 8: 521-532.
- ____ 1978c. Intergenerational stimulation, reaction, and polarization: A casual analysis of intellectual history. *Social Behaviour and Personality* 6: 247-252.
- ____ 1979a. Multiple discovery and invention: Zeitgeist, genius, or chance? *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1603-1616.
- ____ 1979b. Was Napoleon a military genius? Score: Carlyle 1. Tolstoy 1. *Psychological Reports* 44: 21-22.
- ____ 1980a. Land battles, generals, and armies: Individual and situational determinants of victory and casualties. *Journal of Personality and Social Psychology* 38: 110-119.
- ____ 1980b. Techno-scientific activity and war: A yearly time-series analysis, 1500-1903 A.D.

- Scientometrics 2: 251-255.
- ____ 1980c. Thematic fame, melodic originality: A multivariate computer-content analysis. *Journal of Personality* 48: 206-219.
- ____ 1980d. Thematic fame, melodic originality, and musical zeitgeist: A biographical and transhistorical content analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 39: 972-983.
- ____ 1981a. Formal education, eminence, and dogmatism: The curvilinear relationship. Davis, Calif.: University of California. ERIC Document Reproduction Service no. ED20 1 276, abstracted in *Resources in Education* 16: 89.
- ____ 1981b. The library laboratory: Archival data in personality and social psychology. In *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 2, ed. L. Wheeler. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- ____ 1981c. Presidential greatness and performance: Can we predict leadership in the White House? *Journal of Personality* 49: 306-323.
- ____ 1983a. Creative productivity and age: A mathematical model based on a two-step cognitive process. *Developmental Review* 3: in press.
- ____ 1983b. Dramatic greatness and content: A quantitative study of 81 Athenian and Shakespearean plays. *Empirical studies of the Arts* 1: 109-123.
- ____ 1983c. Esthetics, biography, and history in musical creativity. In *Motivation and creativity: Documentary report on the Ann Arbor symposium on the application of psychology to the teaching and learning of music (Session III)*. Reston, Va.: Music Educators National Conference.
- ____ 1983d. Intergenerational transfer or individual differences in hereditary monarchs: Genes, role-modeling, cohort, or sociocultural effects? *Journal of Personality and Social Psychology* 44: 354-364.
- ____ 1983e. Quality, quantity, and age: The careers of 10 distinguished psychologists. *International Journal of Aging and Human Development*, in press.
- ____ 1984a. Leader age and national condition: A longitudinal analysis of 25 European monarchs. Department of Psychology, University of California, Davis. Typescript.
- ____ 1984b. Leaders as eponyms. Individual and situational determinants of monarchal eminence. *Journal of Personality*, in press.
- Singer, J. D. 1981. Accounting for international war: The state of the discipline. *Journal of Peace Research* 18: 1-18.
- Sorokin, P. A. 1925. Monarchs and rulers: A comparative statistical study. I. *Social Forces* 4: 22-35.
- ____ 1926. Monarchs and rulers: A comparative statistical study. II. *Social Forces* 6: 28-40.
- ____ 1937-1941. *Social and cultural dynamics*. 4 vols. New York: American Book.
- ____ 1969. *Society, culture and personality*. New York: Cooper Square. (Originally published, 1947.)
- Stein, M.I. 1969. Creativity. In *Handbook of personality theory and research*, ed. E.F. Borgatta and W. W. Lambert. Chicago: Rand McNally.
- Stewart, L. H. 1977. Birth order and political leadership. In *The psychological examination of political*

مراجع الكتاب

- leaders, ed. M. G. Hermann. New York: Free Press.
- Stimson, J. A. 1976. Public support for American presidents: A cyclical model. *Public Opinion Quarterly* 40: 1-21.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Personality* 25: 35-71.
- Suedfeld, P., and A. D. Rank. 1976. Revolutionary leaders: Longterm success as a function of changes in conceptual complexity. *Journal of Personality and Social Psychology* 34: 169-178.
- Suedfeld, P., and P. Tetlock. 1977. Integrative complexity of communications in international crises. *Journal of Conflict Resolution* 21: 169-184.
- Suedfeld, P., P. Tetlock, and C. Ramirez. 1977. War, peace, and integrative complexity. *Journal of Conflict Resolution* 21: 427-442.
- Taagepera, R. 1979. People, skills and resources: An interaction model for world population growth. *Technological Forecasting and Social Change* 13: 13-30.
- Tetlock, P. E. 1979. Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers. *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1314-1324.
- _____. 1981a. Personality and isolationism: Content analysis of Senatorial speeches. *Journal of Personality and Social Psychology* 41: 737-743.
- _____. 1981b. Pre-and postelection shifts in presidential rhetoric: Impression management or cognitive adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology* 41: 207-212.
- Thorndike, E. L. 1936. The relations between intellect and morality in rulers. *American Journal of Sociology* 42: 321-334.
- Tolstoy, L. 1865- 1869. War and peace. Trans. L. Maude and A. Maude. Chicago: Encyclopaedia Britannica, 1952.
- Toynbee, A. J. 1946. A study of history. Abridged by D. C. So merwell. 2 vols. New York: Oxford University Press.
- Tyndall, J. 1897. *Fragments of science*. Vol. 2. New York: Appleton.
- Uhes, M. J., and J. P. Shaver. 1970. Dogmatism and divergent-convergent abilities. *Journal of psychology* 75: 3-11.
- Walberg, H. J., S. P. Rasher, and J. Parkerson. 1980. Childhood and eminence. *Journal of Creative Behaviour* 13: 225-231.
- Wallach, M. A., and N. Kogan. 1965. *Modes of thinking in young children*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wendt, H., and P. C. Light. 1976. Measuring greatness in American presidents: Model case for international research on political leadership? *European Journal of Social Psychology* 6: 105-109.
- White, R. K. 1931. The versatility of genius. *Journal of Social Psychology* 2: 460-489.
- Winter, D. G. 1973. *The power motive*. New York: Free Press.
- Woods, F. A. 1906. *Mental and moral heredity in royalty*. New York: Holt.

____ 1911. Historimetry as an exact science. *Science* 33: 568-574.

____ 1913. *The influence of monarchs*. New York: Macmillan.

Zuckerman, H. 1977. *Scientific elite*. New York: Free Press.

Zusne, L. 1976. Age and achievement in psychology: The harmonic mean as a model. *American Psychologist* 31: 805-807.

المؤلف في سطور:

دين كيث سايمنتن

* أستاذ علم النفس بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.
* يجمع في مؤلفاته بين دراسات الإبداع ودراسات علم النفس السياسي
وله دراسات سيكولوجية معروفة للمتخصصين حول رؤساء الولايات المتحدة
الأمريكية.

* من مؤلفاته:

- لماذا ينجح الرؤساء ؟ (دراسة حول رؤساء الجمهورية في الولايات
المتحدة الأمريكية). 1987.
- العبقرية العلمية، 1988 م.

المترجم في سطور:

د. شاكرا عبد الحميد

* من مواليد جمهورية
مصر العربية عام 1952 م.
* دكتوراه في الفلسفة
وعلم النفس من جامعة
القاهرة عام 1984 م.
* أستاذ مساعد بقسم
علم النفس بكلية الآداب
جامعة القاهرة ومعار حاليا
بقسم التربية وعلم النفس
بكلية التربية والعلوم
الإسلامية جامعة السلطان
قابوس بسلطنة عمان.
* له مؤلفات ومترجمات
عديدة، منها:

- العملية الإبداعية في
فن التصوير، الكويت: سلسلة



المذاهب الأدبية والنقدية

عند الغربيين

تأليف: شكري محمد عياد

عالم المعرفة، العدد (159)، 1987م.

- السهم والشهاب، دراسات في القصة والرواية، 1987 م.
 - الأسطورة والمعنى، تأليف كلود ليفي شتراوس، (ترجمة)، 1986 م.
 - بدايات علم النفس الحديث، تأليف: أونيل، (ترجمة) 1987 م.
 - الطفولة والإبداع، عن «الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية».
- وقد صدر في خمسة أجزاء عام 1989 م.

المراجع في سطور:

د. محمد عصفور

- * دكتوراه في الأدب الإنجليزي من جامعة إنديانا،
- * أستاذ الأدب الإنجليزي في الجامعة الأردنية.
- * رئيس قسم اللغة الإنجليزية وآدابها (1982-1988).
- * ترجم عدة كتب منها:
- البدائية: نشر في سلسلة عالم المعرفة، عام 1982.
- مفاهيم نقدية: نشر في سلسلة عالم المعرفة، عام 1987.

هذا الكتاب

انطلق «دين كيث سايمنتن»، مؤلف هذا الكتاب، من مصطلح «القياس التاريخي» الذي وضعه المؤرخ «فردريك وودز» عام 1911 فتجول عبر تاريخ البشرية القديم والوسيط والحديث والمعاصر، وعبر فروع المعرفة العلمية والأدبية والفلسفية والفنية والسياسية المختلفة. وكانت مادته الأساسية التي اعتمد عليها هي تراث الإنسانية المخزون والمتراكم على هيئة كتب ودراسات، وموسوعات وقواميس، وسير ذاتية وتراجم. وقد استهدف من وراء ذلك استخلاص القوانين والمبادئ العامة حول مجالات الإبداع الإنساني، وكذلك القوانين العامة للقيادة. فالإبداع في رأيه هو شكل من أشكال القيادة، كما أن القيادة يمكن أن تكون إبداعية. وقد استمر «سايمنتن» يعمل في هذا المجال لسنوات عديدة، وترتب على عمله هذا ظهور هذا المؤلف المتميز الذي يعد في حدود علمنا أول دراسة مؤلفة، أو مترجمة، تقدم إلى قراء العربية حول ذلك الميدان الخصب والمتنامي المسمى بـ «القياس التاريخي».

لقد قدم لنا مؤلف هذا الكتاب مجموعة من المبادئ العامة المرتبطة بالقيادة والإبداع في مجموعة من المجالات كالعلم والفلسفة والأدب والموسيقى والسياسة، وخلال ذلك قام بالتركيز على موضوعات مثل: الشخصية والطابع، والتعليم، والإنتاجية والنفوذ والعمر والإنجاز، والجماليات و«الكارزما»، وروح العصر، والعنف السياسي، وغير ذلك من الموضوعات.

l e a d e r s h i p i n I s l a m

موسوعة
القيادة
في الإسلام
Leadership in Islam



أجيال
AJIAL

2007

د. محمد فتحي
خبير التنمية البشرية والتطوير الذاتي

القيادة في الإسلام

تأليف

محمد فتحي

خبير تنمية بشرية وإدارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كُلُّ الْحَقُوقِ مَحْفُوظَةٌ

الدَّائِرَةُ الْعَالَمِيَّةُ
لِلنَّشْرِ وَالتَّوْزِيعِ

الطبعة الأولى

١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م

رقم الإيداع: ٢١٤٤٨ / ٢٠٠٧



الدَّائِرَةُ الْعَالَمِيَّةُ لِلنَّشْرِ وَالتَّوْزِيعِ

٣١ ش الصالحى - محطة مصر - الإسكندرية

محمول: +٢٠١٠٥٤٠٦٤٠٣ / ت: +٢٠٢ ٤٩٧٠٣٧٠ / تليفاكس: +٢٠٢ ٣٩٠٧٣٠٥

E-mail: alamia_misr@hotmail.com

الفهرس

٩	الإدارة في صدر الإسلام
٩	أولاً النظرية الإدارية الإسلامية
١٧	ثانياً مبادئ الإدارة في الإسلام
٢٧	الهياكل التنظيمية في الدول الإسلامية
٣٩	القيادة والصفات الأساسية
٤٠	الإيمان
٤٧	الإخلاص
٥٦	اليقين والتوكل
٦١	العلم والتعلم
٧٦	التربية
٧٧	- صفات القائد كمربي
٧٨	- أنواع التربية
٧٩	- نماذج عملية في التربية
٨٣	الحلم
٨٦	- حلم النبي
٨٧	حسن الخلق
٩٠	- خلق النبي
٩١	الرحمة
٩٣	- رحمة الرسول
٩٤	العدل
٩٨	الصبر وتحمل الشدائد
١٠٤	- صبر النبي
١٠٩	القيادة والمقومات الضرورية
١١٠	الشورى

- ١١٣ - صفات المستشار
- ١١٤ المروءة
- ١١٦ - مراحل المروءة لدى القائد
- ١١٧ - شروط المروءة لدى القائد
- ١٢١ - مروءة الرسول
- ١٢٢ الجود والكرم
- ١٢٥ - جود النبي وكرمه
- ١٢٦ الجراءة في الحق
- ١٣٢ الصدق
- ١٣٦ - صدق الرسول ﷺ
- ١٣٧ الانتماء
- ١٤٣ - انتماء الرسول
- ١٤٤ التفاؤل
- ١٤٨ المزاح والترويح
- ١٤٩ - القائد والمزاح والترويح
- ١٥٠ - مزاح النبي
- ١٥٣ التعرف على طبيعة المجتمع
- ١٥٥ إعداد الصف الثاني من القادة
- ١٦١ **القيادة والمهارات الشخصية**
- ١٦٢ القدوة الحسنة
- ١٦٥ - الرسول ﷺ كقدوة حسنة
- ١٦٦ الثقة
- ١٦٨ تحديد الهدف
- ١٧١ العرض الواضح
- ١٨٤ الإرادة والعزم وعدم التردد
- ١٨٤ - إرادة وعزم النبي

- ١٨٦ تكوين الملكات والمهارات
- ١٩٢ فوائد الملكة الفقهية للمجتمع
- ١٩٢ رابعاً: مقومات الملكة الفقهية
- ١٩٤ خامساً: تجنب القائد آفات الملكة الفقهية ومعوقاتها
- ١٩٥ تحديد الاختصاصات
- ٢٠٦ اختيار الرجال الأكفاء
- ٢٠٧ اختيار الرسول للرجال الأكفاء
- ٢٠٨ استيعاب الآخرين
- ٢١٠ استيعاب الرسول ﷺ للمؤسسة الإسلامية والمسلمين
- ٢٢١ أبو بكر الصديق... قائداً
- ٢٢١ الإيمان
- ٢٢٧ العلم
- ٢٢٨ الرحمة
- ٢٢٩ العدل
- ٢٣١ الصبر وتحمل الشدائد
- ٢٣٢ الشورى
- ٢٣٤ المروءة
- ٢٣٤ كتمان السر
- ٢٣٥ الوفاء بالعهد
- ٢٣٦ الجرأة في الحق
- ٢٣٨ الصدق
- ٢٤٠ إعداد الصف الثاني من القيادة
- ٢٤١ القدوة الحسنة
- ٢٤٢ اللين
- ٢٤٤ تحديد الهدف
- ٢٤٥ الإرادة والعزم وعدم التردد

٢٤٩	التخطيط والتنظيم والإشراف
٢٥٢	اختيار الرجال الأكفاء
٢٥٣	الرقابة على العاملين
٢٥٩	عمر بن الخطاب الفاروق... قائداً
٢٦٠	الإيمان
٢٦١	العلم
٢٦٧	الحلم
٢٦٩	حسن الخلق
٢٧٠	الرحمة
٢٧٢	العدل
٢٧٨	الصبر وتحمل الشدائد
٢٧٩	الشورى
٢٨٢	الجرأة في الحق
٢٨٣	المسرح
٢٨٥	القدوة الحسنة
٢٩٨	اللين
٢٩٩	تحديد الهدف
٣٠٠	العرض الواضح
٣٠٢	التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه
٣٠٦	اختيار الرجال الأكفاء
٣١٠	الرقابة على العاملين ومحاسبتهم
٣١٤	المراجع

الإدارة
في صدر الإسلام



الإدارة في صدر الإسلام

الإسلام دين ومنهج للحياة يربط بين الفرد وكل ما يتعلق به من مناحي هذه الحياة، ويربطها كذلك بلا شك بالحياة الآخرة؛ فهو يربط بين الروح والجسد، وبين الفرد والمجتمع الذي يحيا فيه فإن لم يوجد لدى الفرد الخبرة الكافية علّمه إياها بل وكلفه على أن يتعلّمها وإلا أثم هو والمسلمين جميعاً، المهم أن يتواجد الفرد والمجتمع والإسلام بمنهجه القويم سيسير هذان الأمران معاً - الفرد والمجتمع - نحو نجاح حياة كل الأطراف، وحتى نتعرف على كيفية أداء ذلك الأمر لا بدّ لنا من بيان النقاط التالية:

أولاً: النظرية الإدارية الإسلامية:

تعتمد هذه النظرية في أدائها وسر نجاحها على تركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر على العملية الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثر الاجتماعي، وأشد أنواع التأثيرات الاجتماعية أثراً على الأفراد العاملين البعد الأخلاقي، فلا يوجد مجتمع إداري مسلم بدون أخلاق هذا بالإضافة إلى المؤثر الاقتصادي (المادي)، والمؤثر الإنساني كل ذلك في إطار قدر من المسؤوليات والسلطات يعبر عنها المؤثر النظامي.

١ - المتغير الاجتماعي:

حدّد الإسلام الغاية من وجود الفرد في المجتمع في توازن دقيق وبسيط تماماً فهذا الفرد جزء من الكون الفسح مرتبط به تماماً كما يقول ﷺ في كتابه:

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُونَ ﴿٥٧﴾﴾ [الذاريات: ٥٦، ٥٧].

وكذلك في قوله:

﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾﴾ [الأنعام: ١٦٢، ١٦٣].

هنا على الفرد أن يعيد حياته الدنيا على هذا الأساس، وهذه الشريعة، وينظم حياته الإدارية والاقتصادية والاجتماعية بل والسياسية تنظيمًا يتناسب وسر وجوده في هذا الكون، وبما فيه والعبادة هنا تعني تعمير الأرض، ونشر الحكم الآلهي، وعمل كل ما هو مفيد في المجتمع حتى آخر لحظة في حياة الفرد بل وفي حياة هذا الكون كما يقول رسول الله ﷺ: «إذا قامت الساعة، وفي يد أحدكم فسيلة؛ فإن استطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليفعل».

هكذا حتى والساعة آتية، وقامت القيامة لجميع الخلائق العمل بدأب وكد وسعي.

كذلك العبادة عمل كل شيء مفيد للمجتمع ولل فرد حتى ولو كان بالصمت والبعد عن الأذى وحسن الخلق للغير والصبر عليهم.

هكذا عمل دائم وخير مستمر، عمل جاد، وجهاد متواصل سواء الخروج على رزق أو جهاد في سبيل الله.

وحتى يكتمل للفرد أمره كله فيكون في حلقة متوازنة من الأخلاق الحميدة لا بد أن يتم تهيئة المجتمع كذلك؛ فعلى الدولة الإسلامية أن توفر للفرد -الذي ترجو منه أن يكون صالحاً ذو خلق- المناخ الملائم ليحقق للدولة ما تريد فهي تقوم بتطبيق الشرائع التي أنزلها الله لتحكم بينهم في كل مناحي الحياة في

الاجتماعيات، الاقتصاد، السياسة منذ مولد هذا الفرد، وحتى في وفاته، وعند دخوله قبره ليحاسب على عمله تقنن له الأمور وتحدد لها ليسير عليها ذلك الفرد دون أي تعثر، ويسير عليها المجتمع دون أي خلل أو زلل.

فهى تقيم الصلاة، وتؤتي الزكاة، وتأمّر بالمعروف، وتنهي عن المنكر، وتقيم العدل بين النفوس؛ فتطمئن على ما لديها، وما عليها من حقوق وواجبات، وتنمي داخل كل فرد أن الذي يرمى كل ذلك ويراقبه هو الله، وليس مخلوق مثله، فيزداد الورع والتقوى، يقول رسول الله ﷺ: «اعبد الله كأنك تراه؛ فإن لم تكن تراه فإنه يراك»^(١).

وليكون هذا هو الالتزام الخلقي التعبدي العقائدي الذي يوجه سلوك الأفراد في المجتمع الإسلامي، وفي الدولة الإسلامية كلها.

٢- المتغير الاقتصادي:

حدّد الإسلام اقتصاديات الحياة ومادياتها بسهولة ويسر، ماذا يريد الفرد داخل المجتمع الذي يعمل فيه، وهو المؤسسة على سبيل المثال؟ يريد أن يطمئن على العدل عندما يطلب منه العمل، عندما يريد أن يأخذه أجره، ويستوفيه كاملاً لا ناقصاً، وأن تراعى هذه المؤسسة ظروفه الحياتية والمعيشية، وإذا ما حدث له طارئاً لا قدر الله، فأصابه مرض أو شيخوخة أو أي شيء آخر عاش حياة كريمة لا ذل فيها، ولا إزلال.

فإذا ما أراد الفرد العدل داخل المؤسسة وجّه الإسلام النظر إلى أن الوظيفة

(١) رواه مسلم مرفوعاً عن عمر بن الخطاب.

أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد العامل؛ فيقول تعالى ﷻ: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨].

ولقد فسرت كلمة «الأمانات» بأنها تعني الوظائف العامة.

ويقول رسول الله ﷺ: «إذا ضيعت الأمانة، فانتظروا الساعة، قيل: يا رسول الله! وما إضاعتها؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله، فانتظروا الساعة»^(١).

وإذا ما أراد الفرد الحصول على أجره كاملاً طالما أدى عمله بأمانة وإخلاص مطلوبين فرض الإسلام على المستأجر لجهود هذا الفرد - مؤسسة كانت أو فرداً - أن يوفي الفرد أجره بقدر عمله بدون تسويق أو تعطيل وأن يكون هذا الأجر معلوماً لهذا الفرد قبل أن يبدأ في العمل.

يقول تعالى في حديث قدسي: «ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً، فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً، فاستوفى منه، ولم يوف أجره».

يقول الرسول ﷺ: «من استأجر أجيراً؛ فليعمله أجره».

يقول ﷺ: «أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه».

وإذا ما أراد الفرد أن يتم مراعاة ظروفه راع ذلك الإسلام، فأوجد للمتزوج أجر أكبر من الأعزب، ولل فرد أن يطالب بزيادة أجره إذا ما وجد ألا يكفيه، ليس ذلك أفضل من يتكفف الناس، ويطلب منهم أو يرتقي فيطلب مالا حراماً من رشوة أو غيرها ليكفي مؤنة بيته.

ففي رواية أن أبا بكر الصديق ؓ حينما أصبح خليفة للمسلمين، وانقطع

عن العمل بالتجارة، قال لأصحابه: زيدوني؛ فإن لي عيالاً، وقد شغلتموني عن التجارة، فزادوه خمسمائة درهم على أجره السابق.

وإذا ما أرد الفرد أن يأمن على حياته إذا ما أصابه مكروهًا أقرَّ الإسلام التأمين الاجتماعي، وذلك للفرد غير المسلم فما بالك بالمسلم، ويروى عن عمرو بن الخطاب رضي الله عنه أن حين مرَّ على باب قوم، وعليه سائل يسأل، وهو شيخ كبير ضريب، فضرب عمر عضده من خلفه، وقال له: من أي أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودي، قال: فما ألك إلى ما أرى؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها، فأخذ عمر بيده، وأرسل إلى خازن بيت المال، وقال له: انظر هذا وضرباه (أي: أشباهه)؛ فوالله ما أنصفناه إن أكلنا شيبته ثم نخذله عند الهرم، وإنما الصدقات للفقراء، والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية.

٣- المتغير الإنساني:

طالما أن الإسلام دين حياة؛ فهو يهتم بمشاعر الفرد داخل المؤسسة فما الفائدة والضرر يتعامل بعدل، وتم إعداده خلقياً، ولكن لا يؤخذ رأيه في شيء، وكأنه فرد جامد لا فائدة ترجو من رأيه، ويتولاه قائد جامد المشاعر لا يرحم من معه، ولا يعاملهم بالحسنى.

لا شك أن الفرد عند ذلك سوف يشعر بضيق شديد، وتذمر داخلي يؤثر على أدائه الخارجي في العمل، وتنمو فطريات التمرد داخل النفوس، فتؤثر على أداء الإنتاج بالمؤسسة لذا كان الإسلام حريصاً على المشاعر الداخلية للأفراد، وراع كرامتهم، واحترم مشاركتهم في العمل بالفكر والنقاش والرأي فأسس مبدأ:

- الشورى والمشاورة: وهو مبدأ أساسي في نظرية الإدارة الإسلامية، ويجب المشاركة والمشاورة بالرأي كما قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].

وكان الرسول ﷺ أحرص الناس على ذلك، فالفرد طبقاً لهذا المبدأ يكون مواطن إيجابي وفعال ومساهم بدور بارز في إدارة مؤسسة، وطبقاً لمرونة هذا النظام أقر الإسلام المبدأ، وترك وسيلة تطبيقه طبقاً للظروف الخاصة بطبيعة العمل، فأصل النظام وجود رئيس ومرءوس، ولا تنازع بينهم، والكل ملتزم بالعمل للصالح العام، وليس لأغراض خاصة أو مصالح ذاتية، والدولة المسلمة ترعى وتنظم تلك العلاقة، ويتم اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ هذا المبدأ حسب التغيرات الحياتية، والمعيشية، والزمانية، والمكانية.

- القيادة الإدارية الرشيدة: وهو مبدأ أساسي إذ لا بد من راع يتولى الرعية، مسئول عنهم، يدفعهم نحو الإمام، يتولى قيادة دفة السفينة والفتن والهرج والمرج، وهذه القيادة في الإسلام تتميز بقوة الإيمان بالهدف والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من الأفراد المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم هذه القيادة ليست متسلطة، ولا متعالية، ولا غير مبالية، ولكنها تحسن التصرف في الأمور، وتقدرها بقدرها لا تهتم بالإنتاجية على حساب المشاعر الإنسانية، ولا تهتم بالفرد على حساب الإنتاج، وإنما هي توازن بين الأمرين؛ فهي تعطي الفرد الأمن، والأمان، والاطمئنان، والانتماء، والاحترام، وفي ذات الوقت تعطي الإنتاج، والذي على أعلى درجة من الجودة نفس الاهتمام كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف».

٤- المتغير النظامي:

هذا الفرد العامل وهذا المجتمع في ظل راية الإسلام لا بدُّ له من نظام حاكم، له سلطة توجيه المخطئ، وتدريب الجديد على العمل، وتعريف كل فرد بحقوقه وواجباته، وأوجب عليه أن يسمع ويطيع طالما ليس هناك أمر بمعصية، فإن أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة، بل يجب هنا تقويم سلوكه.

هذا النظام ليس طبقي، ولا استبدادي أو تسلطي، وإنما سنده الرئيسي المعرفة، وفنية العمل، والتدرج في الأداء، ويعرف تمامًا التفاوت في العلم، والمقدرة على الأداء، وهذا النظام لا يعرف سوى التنظيم الرسمي للسلطة؛ فالكل سواسية، وليس هناك أية صراعات أو مصالح لطبقة من الطبقات، فالكل يعمل للمصالح العام، ويعالج الانحراف أينما وجد، فالولاء للشريعة الإسلامية، وليس للحاكم، والعمل بإخلاص وإتقان هذا هو جوهر النظرية الإدارية الإسلامية، وهي كنظام مفتوح تحتوي على مدخلات وأداء عمليات ومخرجات تتفاعل مع البيئة الخارجية، وتعطي مؤشرات حتى تستمر دورة الحياة كما أرادها خالقها حتى يرث الأرض ومن عليها، وبالتفصيل هي:

١- المدخلات:

وتحتوي على عنصرين رئيسيين هما:

أ- الهدف من الإدارة في الإسلام، ويتلخص في:

- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام.
- عمارة الأرض التي فرضها الله على عبادة.

- خلافة الله في الأرض، وتشمل إقامة الحكم، والعدل، وتنظيم العلاقة بين المجتمع وأفراده.
- توفير الكفاية في المجتمع من كل شيء.
- ب- برنامج العمل الذي يترجم الأهداف السابقة إلى واقع ملموس، ويشمل:
 - توفير المتغير الاجتماعي.
 - توفير المتغير الاقتصادي.
 - توفير المتغير الإنساني.
 - توفير المتغير النظامي.

٢- العمليات الإدارية: وهو هنا يشمل الوعاء الذي يحوي المدخلات التي تأتيه من المجتمع المسلم، ويقسمها إلى جزئيات وفروع متخصصة، ويكسبها الخبرات الفنية، والمهارات الإدارية، فيتم التفاعل داخل هذا الوعاء، فتتحول المدخلات في النهاية إلى مخرجات.

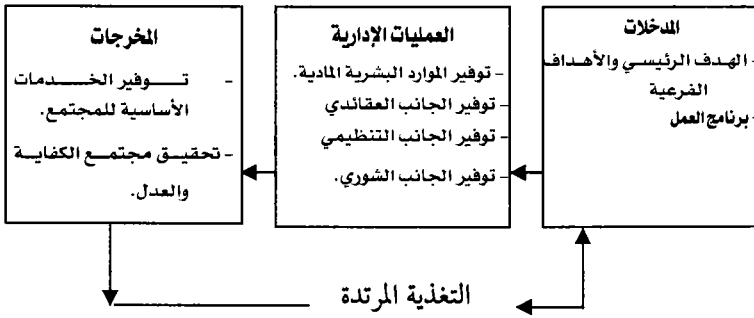
وهذا الوعاء يركز على أربعة متغيرات متكاملة معاً هي:

- ١- توفير وإعداد الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- ٢- توفير الجانب العقائدي للفرد (الأمانة) عن طريق الرقابة الإدارية والتدريب العملي.
- ٣- توفير الجانب التنظيمي من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وإشراف، و...
- ٤- توفير الجانب الشوري أو المشاركة الفعالة.

٣- المخرجات: في النهاية بعد عملية التفاعل تتحقق الرسالة المرجوة من النظرية الإدارية الإسلامية في عنصرين رئيسيين:
الأول: توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.
الثاني: تحقيق مجتمع الكفاية والعدل.

٤- التغذية المرتدة: وهي مجموعة الآراء والأفكار والتقييمات التي تغذي النظام، وتوضح له مدى قدرته على أداء رسالته، وتصحيح مساراته وإرشاده للطريق السليم حتى تستمر دورة الحياة كما رسمها رب هذا الكون دون خلل أو زلل.

ويبين الشكل التالي دورة حياة هذه النظرية:



ثانياً: مبادئ الإدارة في الإسلام:

كان للإدارة في صدر الإسلام العديد من المبادئ الأساسية التي ارتبطت بها فكراً وعملاً، فالإسلام شأنه منهج حياة، ولا يوجد شيء يكون منهج حياة إلا وهو يضع الأسس النظرية للأشياء، ومعها الطرق العملية لتنفيذ هذه الأسس، فكان من مبادئ الإدارة في صدر الإسلام:

١- التخطيط: وهو من أوليات مبادئ الإدارة، وأول مراحل أي عمل

مهما كان حتى يتحقق طبقاً للهدف المرسوم، ومنهج الإسلام في التخطيط يعتمد على مبدأ أساسي، وهو الدراسة الواعية للأمر جيداً، ثم التشاور مع أهل الرأي، وأصحاب الحل والعقد في المجتمع الإداري المحيط، ومبدأ الشورى في كل تخطيط يبعث على تجنب العشوائية والتخبط، وكان التخطيط في صدر الإسلام يعتمد على مركزية القائد في التخطيط هو ومن يشاورهم حتى إذا ما وضعوا التخطيط المناسب للأمر كان هناك مرونة، وعدم مركزية في التنفيذ؛ فالرسول ﷺ يخطط للحرب، ويضع لها خططها -بعد أن يتشاور مع الصحابة الكرام- أو يعطيها لقائد الجيش ليقوم بتنفيذها، ويضع له الخطوط العامة للأمر، ويوصيه بها، ثم يترك لقائد الجيش طريقة قيادة جيشه ومعركته حسب ظروف المعركة، وكان من بعده كذلك الخلفاء الراشدون عندما كان يرشدون ولاتاهم في الأقاليم والأمصار في الرفق بالرعية، وعدم التشديد عليهم في جباية الأموال، وحثهم على القيام بكل ما يفيد المسلمين من اهتمام بالزراعة، وتشجيعهم للعمل المثمر، ومن نماذج التخطيط في صدر الإسلام:

التخطيط في مكة:

ظلت دعوة الرسول ﷺ سرّاً قبل أن يأذن الله له بالجهر بالدعوة حيث قال تعالى: ﴿فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ﴾ [الحجر: ٩٤]، ثم كان التخطيط بكيفية البدء بالدعوة فكان أولاً يبدأ بالعشيرة الأقربين؛ لأنهم أولى، ولأنهم إذا اقتنعوا بدعوة الرسول ﷺ كان ذلك أدعى أن يقتنع بقية الآخرين؛ فقال تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ * وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ * فَإِنْ عَصَوْكَ فَقُلْ إِنَّي بَرِيءٌ مِّمَّا تَعْمَلُونَ * وَتَوَكَّلْ عَلَى الْعَزِيزِ الرَّحِيمِ * [الشعراء: ٢١٤-٢١٧].

فهنا تم تحديد أولى الناس بالدعوة الطريقة المناسبة للدعوة، والصبر عليهم، وإن لم يتحقق ما تريد، وفشل التخطيط المراد فليس عليك من شيء.

برنامج عمل متكامل للتخطيط حيث جوهر العمل وسياساته وإجراءاته وخطه العمل وطريقة تنفيذه والنتائج كذلك إن كانت إيجابية أو سلبية.

ثم بدأت الدعوة الجهرية للناس واشتداد الأذى بالمسلمين والدعوة الناشئة فكان التخطيط للحفاظ على مرتكزات الدعوة ورجالها فكانت الهجرة الأولى إلى الحبشة فهاجر تسعة رجال من المسلمين وزوجاتهم ثم الهجرة الثانية للحبشة وكان فيها ثلاثة وثمانون رجلاً وثمانين امرأة.

وفى مرحلة أخرى للتخطيط لإنجاح الدعوة، وهي عرض الرسول ﷺ نفسه على القبائل في مواسم الحج، فكان وفد قبيلتي الأوس والخزرج، وكانت البيعة الأولى بالعقبة، وفى السنة الثانية البيعة الثانية للعقبة، وما تم بها سرّاً ودون علم بقية الوفود من الأوس والخزرج غير المسلمين.

ثم كانت مرحلة التخطيط للهجرة إلى المدينة؛ فكان أمر الرسول بالهجرة بعد دراسة متأنية بأن مجتمع مكة لن يصلح كنواة لإقامة المجتمع الإسلامي في هذا الوقت، ولا بدّ من مكان آخر يقوم فيه هذا الأمر، فكان الأمر بهجرة المسلمين إلى المدينة، ولم يخرج الرسول إلا في آخر المهاجرين، وبعد أن اطمأن على هجرة كل رجاله، وبقي معه أبو بكر الصديق، وعلي بن أبي طالب، ونفر من المستضعفين لم يتمكنوا من الهجرة.

ثم كانت هجرة الرسول وصاحبه، وكان التخطيط الجيد لها -والذي سوف نستعرضه في موضع آخر- فكان الرسول ﷺ يأخذ بالأسباب، ويحكم تنفيذ الخطط، ويحكم التنفيذ حتى يتحقق الهدف الكامل لخطته.

النخطيط في المدينة:

اختلفت المجتمع الآن عن مكة وأوضاع جديدة تم تحليلها، وبسرعة حتى يتمكن الوافد الجديد من بناء المجتمع الذي ينشده، فكان هناك حرب وعداء بين

العشائر وأولاد العم، ديانات متعددة، وملل متبانية، أعداء متربصون بالداخل والخارج، فكان التخطيط أولاً لوجود مكان لبحث كل الأمور فيه، فكان المسجد حيث شعائر الدين، والتعلم، والمشاورة، وكل شيء، وإلقاء أول خطاب رسمي لهذا المجتمع؛ فقال الرسول ﷺ في أول خطبة له بالمسجد النبوي واضحاً دستور العمل بهذا المجتمع، فقال بعد أن حمد الله وأثنى عليه: «أما بعد، أيها الناس: فقدموا لأنفسكم تعلمون، والله ليضعفن أحدكم ثم ليدعن غنمه ليس لها راع، ثم ليقولن له ربه، وليس لترجمان ولا صاحب يحجبه دونه: ألم يأتك رسولي فيبلغك، وأتيتك مالاً، وأفضلت عليك؟ فما قدمت لنفسك؟ فلينظرن يميناً وشمالاً فلا يرى شيئاً ثم لينظر في قدامه، فلا يرى غير جهنم، فمن استطاع أن يقي بوجهه من النار، ولو بشق تمرّة؛ فليفعل، ومن لم يجد فبكلمة طيبة، فإن بها تجزى الحسنة عشر أمثالها إلى سبعمائة ضعف، والسلام عليكم، ورحمة الله وبركاته».

ثم كان التخطيط للمؤاخاة بين المسلمين المهاجرين والأنصار، وذلك حتى تذوب عصبية الجاهلية؛ فلا حمية إلا للإسلام، وأن تسقط فوارق النسب واللون، والوطن؛ فلا يتقدم أحد أو يتأخر إلا بمروءته وتقواه.

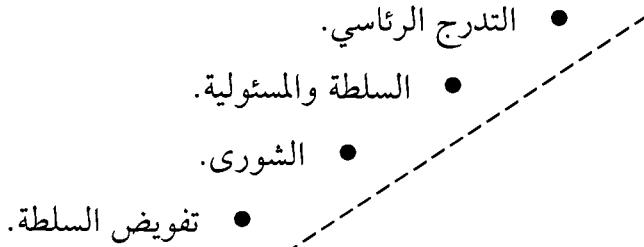
ثم كان التخطيط بتكوين اتحاد يضم جميع سكان المدينة من مهاجرين، وأنصار، ويهود، وتشاور معهم، وعقد وثيقة تضمن لليهود المدينة حرية العقيدة، ونصره، وحماية الجار، ورعاية الحقوق العامة، وشملت كذلك حقوق المسلمين وواجباتهم فيما بينهم وفيما بينهم وبين اليهود.

هذا كله تخطيط من الرسول ﷺ ليعيش أهل المدينة في سلام ووئام منذ بداية المجتمع الإسلامي المدني الأول.

وهكذا كان تخطيط الرسول وأصحابه -رضوان الله عليهم- في كل شيء في الحروب في الاقتصاد في الزراعة، والرعي، و...

٢- التنظيم:

وهو المبدأ الثاني من مبادئ الإدارة حيث يتم حصر وتوجيه النشاط الضروري لتحقيق هدف معين، ويتطلب التنظيم وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة، وأقسام معينة منعاً للازدواجية، وتضارب، وتداخل الصلاحيات في العمل اليومي، وكان في صدر الإسلام للتنظيم الإداري عدة مرتكزات هي:



وبشيء من التفصيل تتناول النقاط السابقة: (١)

التدرج الرئاسي:

لقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي، وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة قبل أن يفتن إليه غيره، يقول الرسول ﷺ: «لا يجل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم»، ويقول: «إذا خرج ثلاثة في سفر؛ فليؤمر عليهم أحدهم».

فالقيادة التي تتمتع بسلطة التوجيه والتنظيم أمر لازم وضروري لسير الحياة الجماعية في أي صورة من صورها، وهدفه هو إلا يستبد كل فرد برأيه أو أن يتصرف تبعاً لهواه فيحدث الضرر لنفسه وللمجموعة التي هو فيها.

(١) يرجى الرجوع بالتفصيل في هذا الجزء إلى المراجع التالية:

الإدارة في الإسلام ، د. أحمد إبراهيم أبو سن.

التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، فتحي قابيل محمد متولى.

وإذا كان من ضروريات التنظيم الجماعي أن يؤمر المسافرون عليهم أحدهم؛ فإنه ألزم وأشد ضرورة في المنظمات الإدارية التي ترعى مصالح الجماعة المسلمة.

وتدرج السلطة الرئاسي لا يعني أن ينفرد المسئول الأول بالسلطة كلها، بل وضع الإسلام لها قيوداً تحد منها؛ فالقيادة في الإسلام ليست سلطة تنفرد باتخاذ القرارات، ولا تتركها لمن هو دونها من ذوي الخبرة، بل ألزم المسلمين بالشورى مبدأً وتطبيقاً في سلوكهم في أي عمل جماعي بالمنظمة الإدارية، وألزم الأخذ بما ينتهي إليه رأي الجماعة، وعندئذ فقد أوجب على المسلمين طاعة القائد إلا أن يأمر بمعصية، فإن فعل فلا سمع ولا طاعة.

وواقع الأمر أن التدرج الرئاسي للسلطة لا يستند إلى وضع طبقي تسلطي في المجتمع الإسلامي بل يستند إلى درجة المعرفة، ومدى فنية العمل، ولما كان الأفراد يتفاوتون في المقدرات والمدارك العقلية والعلم؛ فإنهم يتفاوتون بالتالي في مستويات العمل والمقدرة على أدائه، فالتدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال، وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٧٦]، كما يقول جل من قائل: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١].

السلطة والمسئولية:

السلطة والمسئولية مقترنان في التنظيم، ومرتبطان بالتدرج الرئاسي في المؤسسة الإدارية حيث أن السلطة والمسئولية تتنازل مع مستويات الهيكل التنظيمي المختلفة.

والسلطة هي القدرة على اتخاذ القرار أو التصرف النهائي الملزم على الآخرين تنفيذه، والعمل بموجبه، وإطاعة مصدره.

والسلطة هي التي تمكن المسئول من القيام بالمسئولية المناطة به، وبإدارته وهي تتكون من الواجبات والالتزامات التي ينبغي أن تؤدي.

ويعتبر تحديد السلطة والمسئولية للأفراد والإدارات بالتنظيم الإداري مبدأ أساسياً للتنظيم لكي يعرف كل عامل واجباته فيؤديها، وسلطاته فيمارسها، وبذلك تسهل مساءلته إن أخطأ، وجزؤه إن أحسن.

والمسئولية هنا شخصية إذ أن كل عامل مسئول عن عمله وتصرفه، كما يقول عز وجل: ﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى﴾ [فاطر: ١٨].

ومن الملاحظ أن الإسلام لم يستخدم لفظ السلطة حتى لا ينصرف المعنى إلى التسلط أو التحكم، بل استخدم لفظ ﴿أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾، وذلك في قوله ﷺ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩]؛ لأن العمل العام هو أداء بمعروف وخدمة بإحسان.

ويرتبط بمبدأ السلطة والمسئولية تحديد اختصاص الوظائف الأخرى في الوحدة الإدارية، ويتم ذلك عن طريق تحليل الواجبات والمسئوليات ثم ترتيب الوظائف ترتيباً نسبياً تبعاً لصعوبة العمل فيها، وما يتطلبه من مؤهل علمي، ودقة فنية، وما يرتبط بها من أهمية، وعلى الرغم من أن تحديد المسئوليات للوظائف المختلفة، وترتيبها ترتيباً نسبياً لم تطرأ الحاجة إليه في صدر الإسلام إلا أن الترتيب للوظائف، وتحديد المسئوليات والسلطات كان معمولاً به تطبيقاً وعملاً؛ فقد رأى رسول الله أن يقوم بتنظيم الدولة بعد أن استتب له الأمر، فحدد واجبات الوظائف، واختار لكل وظيفة من يشغلها بكفاءة ومقدرة، من ذلك ما حدث عندما أنزل الله سبحانه وتعالى على رسوله الكريم آية تحريم الخمر، فدعا الرسول ﷺ ابن عمر -رضي الله عنهما-

وعهد إليه تنفيذ أمر الله في تحريم الخمر لما كان يعهده فيه من شدة في الدين، فأمره أن يأتي الأسواق ويشق كل زق خمر يجده فيها، وذهب معه أول مرة وأخذ منه المدينة، وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته، ثم أعطاها له، وأمر من كانوا معه أن يمضوا مع ابن عمر، ويعاونوه في عمله.

ومن المبادئ المرتبطة بالسلطة والمسئولية أن تكون السلطة بقدر المسئولية، وهو ما يعرف بمبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية، ويتضح هذا المبدأ عندما كلف الخليفة أبو بكر رضي الله عنه أسامة بن زيد قيادة جيش المسلمين في حرب الروم، ومنحه السلطة المطلقة في إدارة الجيش، ولم يستطع أبو بكر بعد ذلك أن يستبقي عمر بن الخطاب، وقد كان عمر أحد جنود جيش أسامة لمعاونته في إدارة شؤون المسلمين بالمدينة إلا بعد أن استأذن أسامة بوصفه القائد المسئول عن الجيش، وله السلطة المطلقة عليه، فقال له: «إن رأيت أن تعيني بعمر فأفعل» فما كان من أسامة إلا أن يستجيب لطلب الخليفة.

الشورى في التنظيم الإسلامي:

لقد أُلزم الله سبحانه وتعالى المسلمين بتبادل الشورى بين الرؤساء والمرءوسين في مختلف مستويات التدرج الرئاسي بالمؤسسة؛ فقال عز وجل: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨] كما أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يستشير في كل أمر قبل أن يبت فيه؛ فمبدأ الشورى في الإسلام مبدأ إلزامي وإيجابي، يقول الله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ٥١].

وكان الرسول يلتزم الشورى في مباشرته مهام الدولة، فكان يستشير أولي الرأي والخبرة من أصحابه في كل أمر من أمور الدولة السياسية والاقتصادية والحربية والإدارية، وكثيراً ما كان ينزل على رأي من يستشيرهم ما لم يوح إليه بغير ذلك.

ولقد قَتَنَ الرسول الشورى فكوَّن لها مجلساً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الرأي والبصيرة ممن يشهد لهم بالعقل والفضل، وممن أبانوا قوة الإيمان والكفاية في بث الدعوة الإسلامية، وقد كان اختيار النقباء مناصفة بين الأنصار والمهاجرين حتى يكون القرار شمولياً يقبله الأنصار والمهاجرين.

وقد سلك الخلفاء الراشدون طريق الشورى أسوة برسول الله؛ فكان أبو بكر رضي الله عنه إذا أنزل به أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأي وأهل الفقه دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار دعا عمر وعثمان وعلياً وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب وزيد بن ثابت، وكل هؤلاء كان يفتي الناس في خلافة أبي بكر.

وكان عمر لا يقطع أمراً عظيماً من دون استشارة أصحابه، ويقول: «الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مزار لا يكاد ينتقض».

كما كان عمر رضي الله عنه يسأل الناس في المسجد عن آرائهم في المسائل العامة ثم يعرض رأيه ورأيهم على مجلس الشورى الذي يتكون في عهده أيضاً من أربعة عشر عضواً، فإذا استقر رأي هؤلاء على أمر أمضاه.

وفي الشورى قوة للمسلمين وترابط بينهم، وهي تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك، وتقوي أواصر الأخوة بين المسلمين، وقد حرص الإسلام على تأكيد التآلف والترابط الجماعي في مواقف كثيرة.

يقول الله تعالى: ﴿واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا﴾ [آل عمران: ١٠٣]، ويحذر من مغبة التنازع يقول: ﴿ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم﴾ [الحشر: ١٤].

ويعتبر الرسول الخروج على الجماعة، وما اتفقت عليه بعد الشورى،

وتبادل الرأي ردة جاهلية؛ فيقول: «من خرج من الطاعة، وفارق الجماعة فمات، مات ميتة جاهلية».

كل ذلك يؤكد أن مبدأ الشورى مبدأ أساسي في الإدارة في الإسلام، فإذا ما اتفق المسلمون على شيء وجب تأييده واتباعه والالتزام به دون مخالفة أو معارضة للجماعة المشاورة أو لولي الأمر المنفذ لقرار الجماعة، ويؤيد ذلك قول الرسول ﷺ: «من أطاعني فقد أطاع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع أميري فقد أطاعني، ومن يعصي أميري فقد عصاني، وإنما الإمام جنة يقاتل من ورائه، ويتقى به، فإن أمر بتقوى الله وعدل؛ فإن له بذلك أجراً، وإن قال بغيره؛ فإن عليه منه».

نفيوض السلطة:

إن مبدأ الشورى الذي ألزم به الله عباده في إدارة شئون المسلمين لا يجعل السلطة مطلقة في يد الخليفة أو الوالي، بل أن من ضروريات الشورى ومستلزماتها أن تفوض السلطة أيضاً إلى المساعدين والمرءوسين للخليفة، وقد كان الخليفة يفوض السلطة لولياته وعماله في الولايات، والإمارات الإسلامية، كما يفوض لمساعديه على المستوى المركزي كل في حدود اختصاصاته.

ومن الأحداث التي توضح تفويض ذوي الاختصاص في عهد عمر رضي الله عنه جاء نفر من الناس، فقالوا له: إن عياض بن غنم، وهو من كبار الفاتحين ورجال الإدارة في حكومته يتوسع كثيراً في إعطاء المال حتى لا يقل في هذا المعنى عن خالد بن الوليد؛ فقال لهم: «إن ذلك من شأن أبي عبيدة».

إشارة إلى أن مراقبة التصرف في أموال المسلمين هو من اختصاص أبي عبيدة بن الجراح أمين بيت المال، وله السلطة في التحقق من سلوك عياض، لا سيما وأن عياض بن غنم كان من أقرباء أبي عبيدة.

كما كان الولاة أو الأمراء مفوضين تفويضاً عاماً في كل ما يتعلق بإدارة الأقاليم، إلا أن هذا التفويض لا يمنع الخليفة من إسداء النصح من وقت لآخر، ومن مراقبة الوالي ومحاسبته إذا أساء استعمال السلطة المفوضة له، ومن الأمثلة على التفويض الكامل للولاة تلك المعاهدات، والانفاقات التي عقدها الأمراء من الأعداء والمحكومين مع غير المسلمين كمعاهدة خالد بن الوليد مع الفرس، ومعاهدات عمرو بن العاص مع المقوقس حاكم مصر دون الرجوع إلى الخليفة.

الهيكل التنظيمية في الدول الإسلامية:

ففي عهد الرسول:

كان الرسول يمثل السلطة العليا في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية، يعاونه من يختارهم من المسلمين الأوائل؛ فمنهم مجلس الشورى ممن شهد لهم بالعقل والفضل والتفاني في بث دعوة الإسلام، وهم سبعة من المهاجرين، وسبعة من الأنصار، منهم حمزة، وجعفر، وأبو بكر، وعمر، وعلي، وابن مسعود، وسلمان، وعمار، وحذيفة، وأبو ذر، والمقداد، وبلال.

كما كان له صاحب سر هو حذيفة بن اليمان، وأمين على خاتمه هو الحارث بن عوف المري، وأيضاً حنظلة بن الربيع بن صيفي.

كما كان يكتب له نفر كريم من أجله الصحابة، كان علي بن طالب يكتب العهد والصلح، ومن كتب له أبو بكر، وعمر، وعثمان، والزيبر، وخالد وأبان ابنا سعيد بن العاص، وحنظلة الأشيدي، والعلاء بن الحضرمي، وخالد بن الوليد، وعبد الله بن رواحة، ومحمد بن مسلمة، وعبد الله بن أبي بن سلول، والمغيرة بن شعبة، وعمرو بن العاص، ومعاوية بن أبي سفيان، وجهيم بن الصلت، وشرحيل بن حسنة، وعبد الله بن سعد بن أبي سرح، وقد بلغ كُتَّاب الرسول اثنين وأربعين رجلاً.

وكان معيقب بن أبي فاطمة يكتب مغامم الرسول، وكذلك كعب بن عمرو بن زيد الأنصاري، وكان يقال له: صاحب المغامم، وحذيفة بن اليمان كان يكتب حرث ثمر الحجاز، والعلاء بن عتبة، وعبد الله بن الأرقم يكتبان بين الناس في قبائلهم ومياهم، وفي دور الأنصار بين الرجال والنساء.

وكان عبد الله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول، والزيير بن العوام، وجهيم بن الصلب يكتبان أموال الصدقات، والمغيرة بن شعبة والحصين بن غير يكتبان المداينات والمعاملات، وشرحبيل بن حسنة يكتب التوقيعات إلى الملوك.

ومن شعراء الرسول حسان بن ثابت، وعبد الله بن رواحة، وكعب بن مالك، وقد انتدبهم لهجو المشركين، وكان خطيبه ثابت بن قيس، وترجمانه إلى الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية زيد بن ثابت، وكان ناجية الطفاوي، ونافع بين ظريب النوفلي يكتبان المصاحف.

وكانت شفاء أم سليمان بن أبي حنمة تعلم النساء الكتابة، وعبادة بن الصامت يعلم أهل الصفة القرآن.

وكان أول قاضٍ في المدينة عبد الله بن نوفل، ومقرئ المدينة مصعب بن عمير، وأول لواء عقد في الإسلام لواء عبد الله بن جحش.

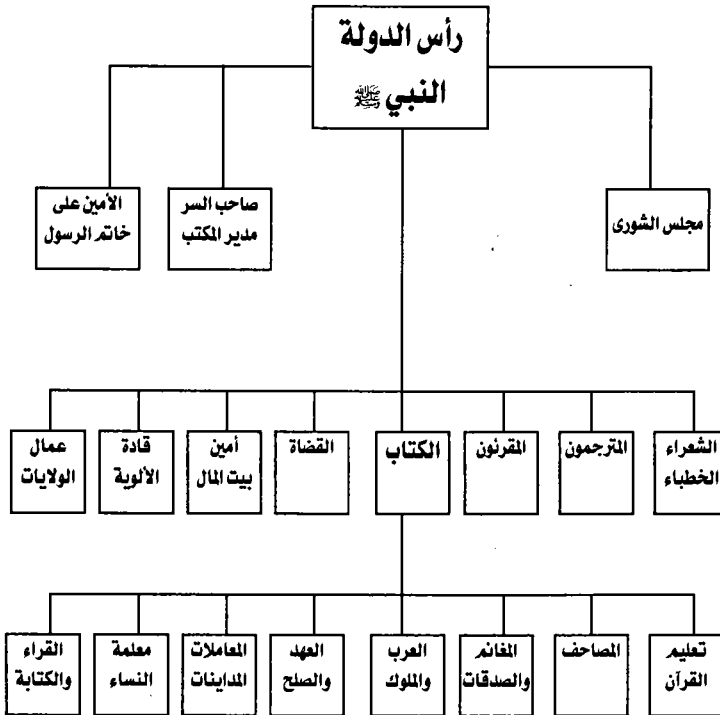
ومن عماله أبو دجانة الساعدي وسباع بن عرفطة عامله على المدينة، واستعمل أبا سفيان بن حرب على نجران فولاه الصلاة والحرب، ووجه راشد بن عبد الله على القضاء والمظالم، وعتاب بن أسيد كان والي مكة.

وكان الرسول ﷺ يقول: «أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأقضاهم علي، وأعلمهم بالحلل والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرأهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح».

كما قال: «خذوا القرآن من أربعة: من عبد الله بن مسعود، وأبي بن كعب، ومعاذ بن جبل، وسالم مولى أبي حذيفة».

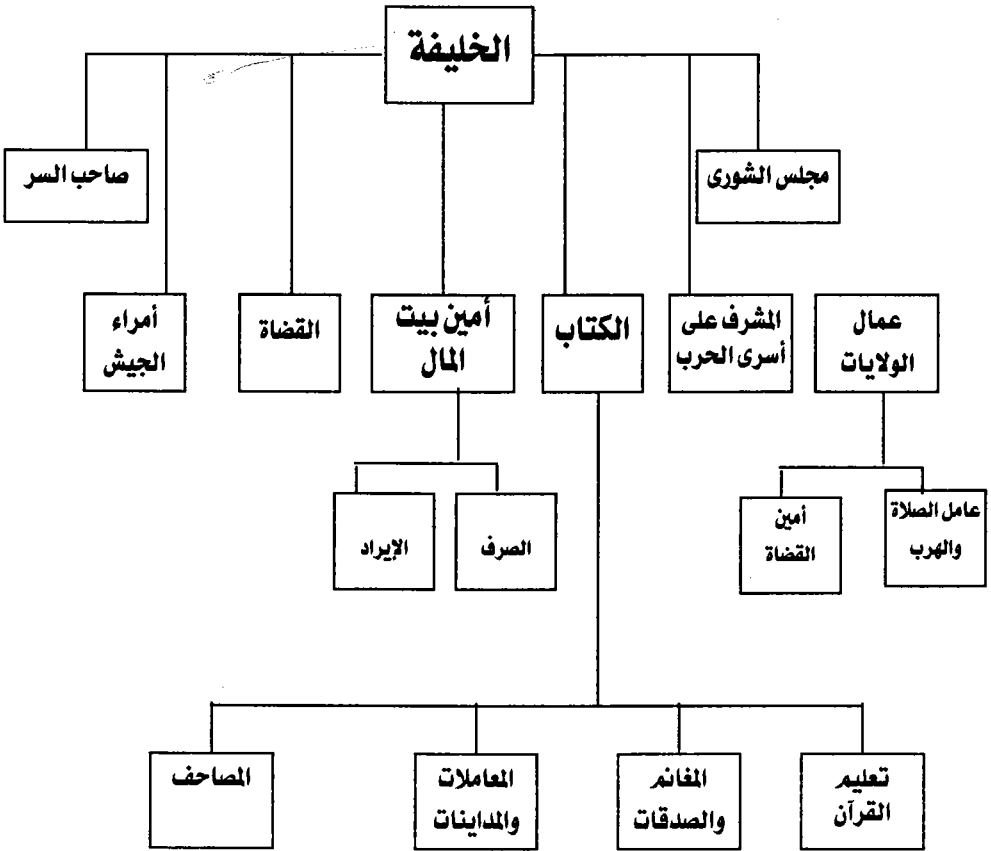
وجمع القرآن (أي: حفظه جميعه) من الأنصار أبي، ومعاذ، وزيد بن ثابت، وأبو قيس بن السكن.

الهيكل التنظيمي في عهد الرسول ﷺ



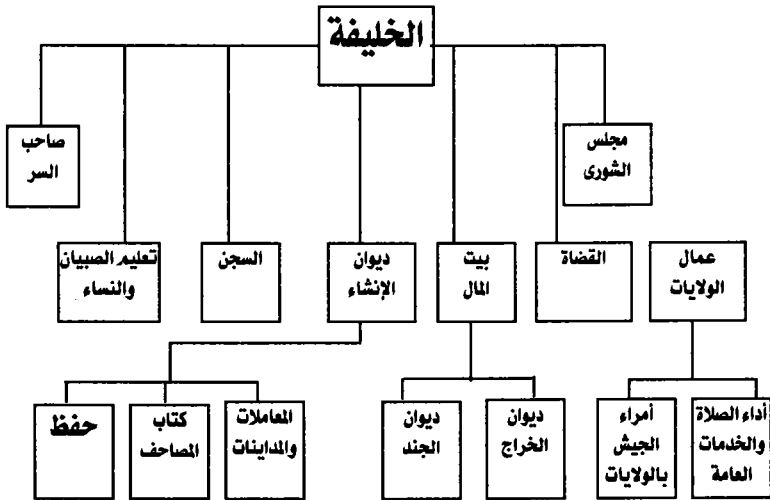
الهيكل التنظيمي في عهد الخليفة الأول أبي بكر الصديق رضي الله عنه:

تعديل الهيكل التنظيمي في عهد أبي بكر الصديق، وذلك تبعاً لمقتضيات الموقف، وظروف البيئة حيث التوسعات، والفتوحات، وزيادة أعداد المسلمين والغنائم، فقام أبو بكر بإسناد القضاء إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه، والإشراف على الأسرى من الحروب إلى علي بن أبي طالب، وأمانة بيت المال إلى أبي عبيدة بن الجراح، وقسمت الولايات إلى الحجاز ثلاث ولايات، وهي: مكة، المدينة، الطائف، واليمن ثمان، وهي: صنعاء، حضرموت، جولان، زبيد، رمع، الجند، نجران، حرش، البحرين، وما إليها ولاية، وأبقى على مجلس الشورى كما هو على عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.



الهيكل التنظيمي في عهد الخليفة الثاني عمر بن الخطاب ؓ:

عدّل عمر الهيكل التنظيمي؛ فقد زادت في عهده رقعة الدولة، فأضاف مؤسسات جديدة تبعاً لهذا التوسع الذي حدث فظل مجلس الشورى كما هو، واحتفظ بإدارة بيت المال لنفسه، ووزّع باقي الأعمال على الصحابة، وقال: من أراد أن يسأل عن الفرائض (الميراث)؛ فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه، فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال، فليأتني فإن الله جعلني خازناً وقاسماً، ووضع الدواوين الخاصة بالخراج والأموال والإنشاء والجند، وفصل القضاء عن إدارة الولايات، وقام بإحصاء للناس لتقدير الخراج، وتقدير مساحة الأرض والخراج عند الحصاد، وأقام مساجد ومكاتب لتعليم الصبيان وتأديبهم.



٣- الرقابة ومتابعة الإنجاز والأداء:

حرص الإسلام منذ البداية على وضع التوجيهات التي تكفل الرقابة على الأداء والمتابعة الواعية للسلوك البشري، وذلك حتى يكون هناك حفاظ على سلامة الكيان والمجتمع الإسلامي بما يضمن استمراره دون معوقات، ويشجع في ذات الوقت الحاجات الجماعية المختلفة لأفراد هذا المجتمع، وكان أفضل الوسائل في هذه الرقابة هي:

- الرقابة الذاتية - متابعة الإنجاز - وضع الضوابط والمعايير.

- الرقابة الذاتية^(١):

النهج السوي للإسلام اقتضى أن يكون ديناً ودنياً، منهاج حياة، وهو ما استتبع أن يكون للعبادة فيه مفهوم شامل متكامل إذ تعني اتباع أوامر الله، وتجنب نواهيه في سائر شؤون الدنيا والدين، كما نصَّ على ذلك القرآن الحكيم، وبينته سنة الرسول الكريم، باعتبارهما مصادر مشرعة تضع لنا ضوابط السلوك والفكر الإسلامي القويم.

وتستهدف هذه الضوابط خير البشرية في شؤون الدنيا والدين لذا حرص الإسلام على التزام المسلمين بهذه الضوابط عن طريق نوع من الرقابة الذاتية قوامها التناصح فيما بينهم بالالتزام بالمعروف، والتناهي عن المنكر، وبذلك يحققون مجتمعاً فاضلاً، ويكونون بالتالي خير أمة أخرجت للناس.

وتؤكد آيات القرآن المجيد هذه المعاني السامية؛ فيقول جل من قائل: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ [التوبة: ٧١]. كما يقول سبحانه: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ سَبْحَانَهُ﴾

(١) حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن.

هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿آل عمران: ١٠٤﴾، و﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ [آل عمران: ١١٠].

ويبين لنا الرسول الكريم أهمية النصيحة كأساس تقوم عليه هذه الرقابة الذاتية؛ فيقول: «الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم».

ويحذر المولى سبحانه من سوء عاقبة ترك المنكر يستشري دون نهى عنه؛ فيقول: ﴿لَعْنُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ ﴿٧٩﴾ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴿٧٨﴾﴾ [المائدة: ٧٨، ٧٩].

كما يوضح صلوات الله وسلامه عليه أساليب النهي عن المنكر، وتغييره، ويدرجها حسب الاستطاعة؛ فيقول: «من رأى منكم منكراً؛ فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان».

إن هذه الرقابة الذاتية هي أداة التغيير السلوكي الذي يؤمن به الإسلام لتطوير المجتمع إذ يقول سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: ١١]، وقد كانت هذه الرقابة قوام نظام الحسبة، الذي عرفته الإدارة العامة في الدولة العربية الإسلامية.

ويحقق الأخذ بهذه الرقابة على مستوى المؤسسة الإصلاح الإداري المنشود تلقائياً، كما يحقق الأخذ بها على مستوى الدولة ما تستهدفه من تطوير اجتماعي.

- متابعة الانجاز:

يقرر الإسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا، وهي مسؤولية تجد أساسها العقائدي في الإيمان بيوم الحساب (اليوم الآخر)، يوم يحاسب الله البشر على أعمالهم، ويجازيهم عنها؛ إما بشواب الجنة أو بعقاب

النار؛ فهو سبحانه المحيط، والبصير، والخير بأعمالهم، والرقيب عليهم، وهو ما تؤكدُه العديد من آيات الذكر الحكيم نذكر منها قوله تعالى: ﴿وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا﴾ [النساء: ١٠٨]، ﴿وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [آل عمران: ١٥٦]، ﴿وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [البقرة: ٢٣٤]، و﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: ١].

وفى ضوء هذه المتابعة الإلهية لسائر أعمال البشر يوجهنا الله سبحانه إلى إجراء متابعة إنجاز من هذا القبيل بمعرفتنا دنيويًا، وهو ما يشير إليه صراحةً قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]، كما يشير إليه ضمنا قوله سبحانه: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۖ وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ﴾ [النجم: ٣٩، ٤٠].

وفى ضوء ما تقدم نجد أنه مادام عمل الإنسان، وسعيه في هذه الحياة هو مصدر قيمته، ومناطق مسؤوليته؛ فإنه يتعين رؤية هذا العمل بواسطة الآخرين باتباع وسائل متابعته المختلفة سواء عن طريق الإشراف، وما يتطلبه من مهارات قيادية، أو تقييم الإنجاز بموجب تقارير نشاط دورية، وممارسة التفتيش، والرقابة على اختلاف أنواعها، وأجهزتها؛ فلا بد من أساليب متابعة نشطة تخصى على العامل نشاطه، وتتابع سعيه لتقييمه أولاً بأول في ضوء معدلات دقيقة ومعروفة، ووفق ضوابط، ومعايير محددة للتكاليف والأداء.

- الضوابط والمعايير:

يدعو الإسلام إلى التزام الفكر والسلوك السوي القويم الذي لا يعرف إفراطاً أو تفريطاً ولا انحرافاً أو تطرفاً، مما يقتضي تنظيم وتقنين النشاطات البشرية وفق ضوابط معينة، ومعايير محددة معلومة يلتزمها الأفراد، وتجري مساءلتهم على مقتضاها، ولذا يتعين وضع ضوابط، ومعايير إنجاز توازن الأعمال، ويقوم العاملون على أساسها بموجب تقارير نشاط، وهو ما تستند إليه الرقابة والمتابعة وفق أحدث أصولها العلمية وأساليبها الفنية.

ولنا في توجيهات القرآن الحكيم خير مرشد في هذا الصدد؛ فالله خلق الكون، وأبدع صنعه، وأحكم تسييره وفق ضوابط دقيقة قدرها، إذ يقول سبحانه: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ [القمر: ٤٩]، ﴿وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا﴾ [الفرقان: ٢]، و﴿قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾ [الطلاق: ٣]، ﴿وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ﴾ [الحجر: ٢١]، ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ﴾ [يونس: ٥]، ﴿وَالْقَمَرَ قَدَرْتَاهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ ﴿١٠﴾ لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾ [يس: ٣٩، ٤٠]، و﴿أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا﴾ [الرعد: ١٧]، ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَبْتَنَّا فِيهَا مِنَ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونَ﴾ [الحجر: ١٩].

فالله سبحانه يرشدنا في الآيات السابقة إلى أنه جرى في خلقه للكون وتسييره له وفق معايير محددة وضوابط معينة قدرها وقررها، ومن ثم كان خليقاً بنا - في ضوء هذا التوجيه الإلهي - أن نسير في فكرنا وسلوكنا على نحو رشيد وفق أصول وضوابط يهدي إليها العقل السليم.

كما يضع تبارك وتعالى - وهو العليم بطبائع البشر الخبير بأعمالهم - المقاييس الحق والموازن القسط لأعمال الناس بحسبهم على مقتضاها يوم القيامة إن ثواباً أو عقاباً.

وفي هذا يقول جلت قدرته، وسمت حكمته: ﴿وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ﴾ [الأنبياء: ٤٢]، ﴿وَالْوِزْنَ يَوْمَئِذٍ الْحَقُّ فَمَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ وَمَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُولَئِكَ الَّذِينَ خَسِرُوا أَنفُسَهُمْ بِمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَظْلِمُونَ﴾ [الأعراف: ٨، ٩].

وعلى ضوء هذا الهدي القرآني في وضع موازين العمل يتم وضع

معدلات للأداء، ومقاييس للأعمال في الحياة الدنيا، ويتم المساءلة عنها، والمحاسبة عليها بموضوعية دقيقة.

وإحكاماً للرقابة والمسئولية ينبغي أن تحصى الأعمال، وتسجل الإنجازات بدقة أولاً بأول، فتدون في تقارير وصحائف منشورة، ولذا يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمَتَاهُ طَائِرَةٌ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا﴾ ﴿أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾ [الإسراء: ١٣، ١٤] كما يقول سبحانه: ﴿وَوَضِعَ الْكِتَابُ فَتَرَى الْمُجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَا لِهَذَا الْكِتَابِ لَا يُغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا يَظُنُّ رَبُّكَ أَحَدًا﴾ [الكهف: ٤٩].

هذه هي المقومات الإسلامية الأساسية التي مراعاتها في وضع وتطبيق أفضل نظم الرقابة والمتابعة.

ومن أمثلة الرقابة عند الرسول ﷺ:

كان الرسول عليه الصلاة والسلام يراقب ولاته وعماله، فقد اشتكى وفد عبد القيس العلاء بن الحضرمي واليه عليهم، وبعد أن استمع إليهم، وتحقق من صحة شكواهم عزل العلاء، وولى عليهم أبان بن سعيد وزوده بوصيته قائلاً: «استوص بعبد القيس خيراً، وأكرم سراقم».

واستعمل مرة رجلاً على الصدقات؛ فلما رجع حاسبه، فقال: هذا لكم وهذا أهدي إليّ، فقال النبي: ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله؛ فيقول: هذا لكم، وهذا أهدي إليّ، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه، فنظر أيهدى إليه أم لا؟ وقال: من استعملناه على عمل ورزقنا رزقاً فما أخذ بعد؛ فهو غلول (أي: خيانة).

القيادة والصفات الأساسية



القيادة والصفات الأساسية

إن العناصر الأساسية اللازمة لقيام أي قيادة على الجماعة تتلخص في ثلاثة عناصر هي:

- ١- جماعة من الناس تبدأ بشخصية أو تزيد.
- ٢- أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- ٣- أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد، ويتعاونون معه لتحقيق هذا الهدف، وبلوغ الغاية التي يرجونها، ولا بدّ هنا أن تثبت قدرة القائد على الإسهام في قيادة الجماعة، وتقدمها نحو الاتجاه والهدف المرغوب، ولن يتأتى له ذلك إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي مع أتباعه حتى يعملوا كفريق متعاون منسجم، وأن يكون القائد كفرد منهم يؤمن بما يؤمنون به، ويلزم نفسه بما يلزمون به أنفسهم، وحتى يتحقق ذلك لا بدّ لهذا القائد من صفات أساسية يتحلّى بها، هذه الصفات هي:

١- الإيمان.

٢- الإخلاص.

٣- اليقين والتوكل.

٤- العلم والتعلم.

٥- التربية.

٦- الحلم.

٧- حسن الخلق.

٨- الرحمة.

٩- العدل.

١٠- الصبر وتحمل الشدائد.

﴿ الإیمان ﴾

إيمان القائد أساس أولي للقيادة:

يقول الله ﷻ: ﴿ آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ آمَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْ رُّسُلِهِ وَقَالُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ ﴾ [البقرة: ٢٨٥].

ويقول سبحانه وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ عَلَيَّ رَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي أَنْزَلَ مِنْ قَبْلُ وَمَنْ يَكْفُرْ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا بَعِيدًا ﴾ [النساء: ١٣٦].

وقال أيضاً: ﴿ لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ ﴾ [البقرة: ١٧٧].

وفي حديث جبريل حين جاء إلى النبي ﷺ في صورة إعرابي يسأله عن الإسلام، والإيمان، والإحسان، قال ﷺ عن الإيمان: «أن تؤمن بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر، وتؤمن بالقدر خيره وشره»^(١).

فهذه الأمور الستة هي أركان الإيمان، وهي الأصول التي بعث بها القائد الأول ﷺ، ولا يتم إيمان القائد إلا بها جميعاً.

(١) صحيح مسلم .

١- الإيمان بالله ﷻ:

ومعناه الاعتقاد الجازم بأن الله رب كل شيء، ومليكه، وخالقه، وأنه الذي يستحق وحده أن يفرد بالعبادة من صلاة، وصوم، ودعاء، ورجاء، وخوف، وذل، وخضوع، وأنه المتصف بصفات الكمال كلها المنزه عن كل نقص، فالإيمان بالله يتضمن توحيده في ثلاثة:

في ربوبيته ← وتعني الاعتقاد الجازم بأن الله رب كل شيء ولا رب غيره.
 في الوهيته ← وتعني الاعتقاد الجازم بأن الله سبحانه هو الإله الحق، ولا إله غيره، وإفراده سبحانه بالعبادة والإله هو المألوه أي: المعبود، والعبادة في اللغة هي الانقياد، والتذلل، والخضوع، أي: كمال الحب مع كمال الخضوع.

في أسمائه وصفاته ← فالله هو الأحد، الصمت، لم يلد، ولم يولد، ولم يكن له كفواً أحد، ومعنى توحيد الله ﷻ في هذه الأمور اعتقاد تفرده سبحانه بالربوبية والألوهية، وصفات الكمال، وأسماء الجلال؛ فلا يكون القائد مؤمناً بالله حتى يعتقد أن الله رب كل شيء، ولا رب غيره، وإله كل شيء، ولا إله غيره، وأنه الكامل في صفاته وأسمائه، ولا كامل غيره.

٢- الإيمان بالملائكة:

والمقصود بذلك الاعتقاد الجازم من القائد بأن الله ﷻ ملائكة مخلوقين من نور، وأنهم لا يعصون الله ما أمرهم، وأنهم قائمون بوظائفهم التي أمرهم الله بالقيام بها.

يقول تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا

وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾ [فصلت: ٣٠].

ويقول تعالى: ﴿جَاعِلِ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا أُولِي أَجْنِحَةٍ مَّثْنَى وَثُلَاثَ وَرُبَاعًا﴾ [فاطر: ١].

وعن عائشة -رضي الله عنها- قالت: قال رسول الله ﷺ: «خلقت الملائكة من نور، وخلق الجن من نار، وخلق آدم مما وصف لكم»^(١).

وعن جابر بن عبد الله -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله ﷺ: «ما في السماوات السبع موضع قدم، ولا شبر، ولا كف إلا وفيه ملك قائم أو ملك ساجد أو ملك راکع؛ فإذا كان يوم القيامة قالوا جميعاً: سبحانك ما عبدناك حق عبادتك إلا أنا لم نشرك بك شيئاً»^(٢).

وللإيمان بالملائكة آثار عظيمة في حياة القائد منها:

- أن الله ﷻ جنبنا بما أطلعنا من أمور هذه الأرواح المؤمنة، وأفعالها الوقوع في الخرافات، والأوهام التي وقع فيها من لا يؤمنون بالغيب، ولا يتلقون معارفهم عن الوحي الإلهي.
- الاستقامة على أمر الله ﷻ؛ فالقائد الذي يستشعر بقلبه وجود الملائكة جنود الرحمن، ويؤمن برقابتهم لأعماله وأقواله وشهادتهم على كل ما يصدر عنه ليستحي من الله، ومن جنوده؛ فلا يخالفه، ولا يعصيه لا في السر، ولا في العلن، إذ كيف له ذلك، وهو يعلم أن كل شيء محسوب، ومكتوب، ومشهود عليه.
- الصبر، وعدم اليأس، والشعور بالآنس، والطمأنينة؛ فهو ليس وحيداً.

(١) رواه مسلم.

(٢) رواه الطبراني.

٣- الإيمان بالأنبياء والمرسلين:

ويعني ذلك الإيمان بمن سمي الله ﷻ في كتابه من رسله وأنبيائه والإيمان بأن الله ﷻ أرسل رسلاً وأنبياء لم يعلم عددهم وأسماءهم إلا الله تعالى حيث يقول: ﴿وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلًا مِّن قَبْلِكَ مِنْهُمْ مَّن قَصَصْنَا عَلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَّن لَّمْ نَقْصُصْ عَلَيْكَ﴾ [غافر: ٧٨].

ويقول تعالى: ﴿وَإِن مِّنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ﴾ [فاطر: ٣٤].

ويقول أيضاً: ﴿وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولٌ﴾ [يونس: ٤٧].

فهؤلاء الرسل والأنبياء يجب الإيمان برسالتهم ونبوتهم تفصيلاً بمعنى أن القائد لو عرض عليه واحد منهم لم ينكر نبوته، ولا رسالته، وكذلك الإيمان بأن الله بعث هؤلاء الرسل والأنبياء إلى الخلق لتبشيرهم وإنذارهم، تبشيرهم برضوان الله وثوابه وجنته وإنذارهم من غضب الله، ويقول ﷻ: ﴿وَمَا تُرْسِلُ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ فَمَنْ آمَنَ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفَ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ وَالَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا يَمَسُّهُمُ الْعَذَابُ بِمَا كَانُوا يَفْسُقُونَ﴾ [الأنعام: ٤٨-٤٩].

وكذلك الإيمان في ربوبيته وألوهيته وأسمائه وصفاته؛ فقد قال سبحانه: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ مِن رَّسُولٍ إِلَّا نُوحِي إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ﴾ [الأنبياء: ١٥].

وعلى القائد أن يؤمن بأنهم -الرسل والأنبياء أكمل الخلق علماً وعملاً وأصدقهم وأكملهم أخلاقاً، وأن الله سبحانه خصهم بفضائل لا يلحقهم فيها أحد، وأنه عصمهم، ونزههم عن الكذب، والخيانة، والكتمان، والتقصير في التبليغ، وعن الكبائر كلها والصغار، وقد تقع منهم زلات وعثرات بسيطة، ولكنهم لا يقرون عليها بل يوفقون للتوبة منها، كذلك على القائد أن يؤمن بأن رسل الله جميعاً وأنبيائه كانوا رجالاً من البشر؛ فلم يكونوا من الملائكة، ولم يعث الله أنثى حيث قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ﴾ [الأنبياء: ٧].

وكذلك لم يخصصهم سبحانه بطبائع أخرى غير الطبائع البشرية، وإنما هم رجال يأكلون، ويشربون، ويمشون في الأسواق، وينامون، ويجلسون، ولهم أزواج وذرية، ويتعرضون للأذى، وتبطش بهم أيدي الظلمة أحياناً، وقد يقتلون في سبيل الله، وبغير حق، ويتألمون، ويصعبهم المرض، وسائر الأعراض البشرية التي لا تؤدي إلى نقص في مراتبهم العلية بين الخلق.

٤- الإيمان بكتب الله ﷻ:

أي: الإيمان بالكتب التي أنزلها الله على أنبيائه ورسوله؛ فكما أن الله ﷻ قد أنزل القرآن على محمد ﷺ؛ فقد أنزل كتبه من قبل على سائر الرسل، ومن هذه الكتب ما سماه الله لنا في القرآن الكريم، ومنها ما لم يسم، والذي أخبرنا به ﷻ منها: التوراة، والإنجيل، والزبور، وصحف إبراهيم، وموسى، وعلى القائد أن يؤمن بأن القرآن الكريم هو آخر كتاب نزل من عند الله تعالى، وأن ﷻ قد خصه بمزايا تميز بها عن جميع ما تقدمه من الكتب المنزلة، ومن أهمها:

- أنه تضمن خلاصة التعاليم الإلهية.
- أنه هو الكتاب الوحيد الرباني الذي تعهد الله بحفظه؛ فقال ﷻ: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾ [الحجر: ٩].

٥- الإيمان باليوم الآخر:

والقصد هنا الإيمان بكل ما أخبر به الله ﷻ في كتابه، وأخبر به رسوله ﷺ مما يكون بعد الموت من فتنه، وعذابه، ونعيمه، والبعث، والحشر، والصحف، والحساب، والميزان، والحوض، والصراط، والشفاعة، والجنة، والنار، وما أعد الله تعالى لأهلها جميعاً.

ويهتم رب العزة بهذا اليوم العظيم دائماً؛ فهو كثيراً ما يربط الإيمان به بالإيمان بالله ﷻ ومثال ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ [البقرة: ١٧٧].

وكذلك: ﴿مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [البقرة: ٦٢].

وكذلك قوله تعالى: ﴿قَاتِلُوا الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَا بِالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ [التوبة: ٢٩].

٥- الإيمان بقضاء الله وقدره:

وهو أحد أركان العقيدة الإسلامية، ومن كفر بالقدر خرج من دين الله ﷻ والقدر: هو علم الله تعالى بما تكون عليه المخلوقات في المستقبل، والقضاء: إيجاد الله تعالى الأشياء حسب علمه وإرادته.

يقول ﷻ: ﴿وَكُلُّ شَيْءٍ عِنْدَهُ بِمِقْدَارٍ﴾ [الرعد: ٨].

ويقول أيضاً: ﴿وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزَلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَعْلُومٍ﴾ [الحجر: ٢١].

وكذلك: ﴿إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ﴾ [القمر: ٤٩].

وعن عبد الله بن عمرو بن العاص -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله قدر مقادير الخلائق قبل أن يخلق السماوات والأرض بخمسين ألف سنة، وكان عرشه على الماء»^(١).

وعن ابن عمر -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله ﷺ: «كل شيء بقدر حتى العجز والكيس»^(٢).

وعن أبي هريرة ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك، واستعن بالله، ولا تعجزن فإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كذا كان كذا، ولكن قل: قدر الله، وما شاء فعل فإن (لو) تفتح عمل الشيطان»^(٣).

(١) صحيح مسلم .

(٢) صحيح مسلم .

(٣) صحيح مسلم .

وعندما سُئل الإمام أحمد عن القدر، قال: القدر قدرة الرحمن.

ويقول الطحاوي: «وكل شيء يجري بتقديره، ومشئته، ومشئته تنفذ لا مشيئة للعباد إلا ما شاء الله؛ فما شاء لهم كان، وما لم يشأ لم يكن لا راد لقضائه». ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية -رحمه الله: إن الإيمان بالقدر يشتمل على أربعة مراتب هي:

الأولى ← الإيمان بعلم الله القديم، وأنه علم أعمال العباد قبل أن يعملوها.

الثانية ← كتابه ذلك في اللوح المحفوظ.

الثالثة ← مشيئة الله النافذة، وقدرته الشاملة.

الرابعة ← إيجاد الله لكل المخلوقات، وأن الخالق وكل ما سواه مخلوق.

ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا، واطمئنانه الكامل إليها، وثقته فيها، وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج، وبالأهداف، والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج. وكذلك الإيمان بقيم كل من المجتمع، والمؤسسة، والجماعة التي يتولى هذا القائد قيادتها، وإيمانه، وثقته في كل رؤسائه، ومرءوسيه، وفي نفسه.

فإيمان القائد من أساسيات القيادة، ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة:

حينما جاءت سادات قريش إلى أبي طالب؛ فقالوا له: يا أبا طالب! إن لك سناً، وشرفاً، ومنزلة فينا، وإنا قد استنهيناك من ابن أخيك، فلم تنهه، وإنا والله لا نصبر على هذا من شتم آبائنا، وتسفيه أحلامنا، وعيب آلهتنا، حتى تكفه عنا أو تنازله، وإياك في ذلك حتى يهلك أحد الفريقين؛ فعظم على أبي طالب هذا الوعيد والتهديد الشديد، فبعث إلى رسول الله ﷺ، وقال له: يا ابن أخي! إن قومك قد جاءوني؛ فقالوا لي: كذا وكذا، فابق عليّ، وعلى نفسك، ولا تحملني

من الأمر ما لا أطيق، فظن رسول الله ﷺ أن عمه خاذله، وأنه ضُعب عن نصرته؛ فقال: يا عم! والله لو وضعوا الشمس في يميني، والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر -حتى يظهره الله أو أهلك فيه- ما تركته ثم استعبر وبكى، وقام فلما ولى ناداه أبو طالب، فلما أقبل قال له: أذهب يا ابن أخي، فقل ما أحببت فوالله لا أسلمك لشيء أبداً، وأنشد:

والله لن يصلوا إليك بجمعهم حتى أوسد في التراب دفينا
فاصدع بأمرك ما عليك غضاضة وأبشر وقر بذاك منك عيونا

الإخلاص:

الإخلاص في حقيقته قوة إيمانية، وصراع نفسي يدفع صاحبه -وهو القائد- بعد جذبٍ وشدٍ إلى أن يتجرد من المصالح الشخصية، وأن يترفع عن الغايات الذاتية، وأن يقصد من عمله وحبه الله لا يبغي من ورائه جزاءً ولا شكراً إلا منه.

وإذا استمر القائد على هذه الحالة من المجاهدة والتغلب على وساوس الشيطان، والنفس الأمارة بالسوء، يصبح الإخلاص في أعماله كلها خلقاً وعادة بل تصبح الأعمال التي تصدر عنه خالصة لله رب العالمين دون أن يجد في ذلك أي تكلف أو مجاهدة.

يقول تعالى: ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ...﴾ [البينة: ٥]

﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ [الكهف: ١١٠].

﴿وَيُطْعَمُونَ الطَّعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا ۗ إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا

نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا﴾ [الإنسان: ٨-٩].

﴿إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ﴾ [النساء: ١٤٦].

﴿أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ﴾ [الزمر: ٣٠].

ويقول الرسول ﷺ:

- عن عمر بن الخطاب ؓ قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى؛ فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته إلى دنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه»^(١).

- عن أبي أمامة عن رسول الله ﷺ أنه قال: «إن الله ﷻ لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً، وابتغى به وجه»^(٢).

- عن معاذ بن جبل أنه قال حين بُعثَ إلى اليمن: يا رسول الله! أوصني قاله عليه الصلاة والسلام: «أخلص دينك يكفك العمل القليل»^(٣).

وفى الأثر:

- قال علي -كرم الله وجهه-: لا تهتموا لقلة العلم، واهتموا للقبول.

- كتب عمر بن الخطاب ؓ إلى أبي موسى الأشعري: من خلصت نيته كفاه الله تعالى ما بينه وبين الناس.

- كان معروف الكرخي يضرب نفسه، ويقول: يا نفس أخلصي تتخلصي.

- سئل الفضيل بن عياض عن أحسن العمل في قوله تعالى: ﴿لِيَلْبُوكُمُ آيَكُمُ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ [المك: ٢٠]؛ قال: أحسن العمل أخلصه وأصوبه.

وقال: إن العمل إذا كان خالصاً، ولم يكن صواباً لم يقبل، وإذا كان صواباً ولم يكن خالصاً لم يقبل، لم يقبل العمل حتى يكون خالصاً صواباً.

(١) متفق عليه.

(٢) رواه أبو داود والنسائي.

(٣) رواه الحاكم.

وقال: والخالص ما كان لله، والصواب ما كان الشريعة، ثم قرأ قوله تعالى في آخر سورة الكهف: ﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ [الكهف: ١١٠].

- وقال بعضهم:

كـ أخلص النية في أعمالك يكفك القليل من العمل.
 كـ تخلص النيات على العمال أشد عليهم من جميع الأعمال.
 كـ من صفى صُفي له، ومن خلط خلطَ عليه.
 كـ مراد الله من عمل الخلائق الإخلاص فقط.
 كـ إن الله عبادةً عقلوا، فلما عقلوا عملوا، فلما عملوا أخلصوا، فاستدعاهم الإخلاص إلى أبواب البر أجمع.
 كـ الإخلاص فقد رؤية الإخلاص؛ فإن من شاهد في إخلاص الإخلاص فقد احتاج إخلاص إلى إخلاص.
 كـ الإخلاص صدق النية مع الله تعالى.
 كـ قيل: أي شيء أشد على النفس؟ قيل: الإخلاص إذ ليس لها فيه نصيب.

- وكان هناك عابد من العباد في الأمم السابقة يعبد الله دهرًا طويلًا فجاءه قوم، فقالوا: إن هاهنا قومًا يعبدون شجرة من دون الله، فغضب لذلك، وأخذ فأسه على عاتقه، وقصد الشجرة ليقطعها، فاستقبله إبليس في صورة شيخ؛ فقال: أين تريد... رحمك الله؟

قال: أريد أن أقطع هذه الشجرة.

قال: وما أنت وذاك؛ تركت عبادتك، واشتغالك بنفسك، وتفرغت لغير ذلك؟!..

قال: إن هذا من عبادتي.

قال: فإني لا أتركك أن تقطعها.

فقاتله، وما هي إلا لحظات، حتى طرحه العابد على الأرض، وقعد على صدره.

فقال له إبليس: أطلقني حتى أكلمك، فقام عنه.

فقال إبليس: يا هذا، إن الله تعالى قد أسقط عنك هذا، ولم يفرضه عليك، وأنت لا تعبدها، وما عليك من غيرك؟ والله تعالى أنبياء في أقاليم الأرض، ولو شاء لبعثهم إلى أهلها، وأمرهم بقطعها!!..

فقال العابد: لا بدَّ لي من قطعها.

ونابذه القتال، وتصارعا، فغلبه العابد ثانية، وصرعه وقعد على صدره، فلما رأى إبليس عجزه وضعفه سلك طريق الاحتيال، وعلم أن هذا العابد ما دام مخلصاً لله، فلن تكون قوة في الأرض تغلبه، أو تشنيه عن عمله، وبالفعل فقد لجأ إلى أن يغير العابد نيته، وأن يريد شيئاً غير الله وثوابه.

فقال له: هل لك في أمر فصل بيني وبينك، وهو خير لك وأنفع؟

قال العابد: وما هو؟

قال إبليس: أطلقني حتى أقول لك، فأطلقه.

فقال إبليس: أنت رجل فقير، لا شيء لك.. والناس تعولك، ولعلك تحب أن تتفضل على إخوانك، وتواسي جيرانك، وتشيع، وتستغنى عن الناس؟

قال العابد: نعم!!

قال: فارجع عن الأمر، ولك عليّ أن أجعل عند رأسك في كل ليلة دينارين، إذا أصبحت أخذتها، فأنفقت على نفسك وعيالك، وتصدقت على إخوانك، فيكون ذلك أنفع لك، وللمسلمين من قطع هذه الشجرة التي يغرس مكانها، ولا يضير عبادها قطعها شيئاً، ولا ينفع إخوانك المؤمنين قطعك إياها!!.

فتفكر العابد فيما قال... ثم قال: صدق الشيخ، لست بنبي فيلزمني قطع هذه الشجرة، ولا أمرني الله أن أقطعها فأكون عاصياً بتركها، وما ذكره أكثر منفعة؛ ثم وضع يده في يد الشيخ وتعهداً، وقد عاهده إبليس على الوفاء بذلك وحلف له.

ورجع العابد إلى صومعته، فبات، فلما أصبح رأى دينارين عند رأسه، فأخذهما، وكذلك في الغد، ثم أصبح في اليوم الثالث، وما بعده، فلم ير شيئاً!! فغضب، وأخذ فاسه على عاتقه، ومضى إلى الشجرة يريد قطعها، فاستقبله إبليس في صورة شيخ، فقال له: إلى أين تريد؟

قال: أقطع تلك الشجرة.

فقال: كذبت! والله ما أنت بقادر على ذلك، ولا سبيل لك إليها.

فتناوله العابد ليفعل به كما فعل أول مرة، فقال: هيهات هيهات!!.

وما هي إلا لحظة حتى أخذه إبليس، وصرعه، فإذا هو كالعصفور بين رجليه، وقعد إبليس على صدره، وقال: لتنتهين عن هذا الأمر أو لأذبحنك.

فنظر العابد، فإذا لا طاقة له به، قال:

يا هذا غلبتني فخل عني، وأخبرني كيف غلبتك أولاً، وغلبتني الآن؟

فقال إبليس: لأنك غضبت أول مرة لله، وكانت نيتك الدار الآخرة، فغلبتني بقوة الله، وهذه المرة غضبت لنفسك وللدينار فصرعتك.

فبالإخلاص إذن يكون التأثير، ويكون الاحترام، وتكون الثقة.

ألا فليتحل القائد بالإخلاص، وليتجنب مواطن الانزلاق والزلل.

وليحذر مكائد الشيطان، وديبب الرياء، وحبائل الهوى، ووساوس النفس الأمارة بالسوء.

وهناك سلوكيات لا تتنافى مع الإخلاص عند عمل القائد منها:

- الظهور أمام رجاله بالمظهر الحسن في البدن والثوب أو في النعل يقول تعالى: ﴿وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ﴾ [الضحى: ١١].

- الفرح أو السرور بالهداية والتوفيق والحزن على عكس ذلك.

- الإتيان بالنوافل من الطاعات على مرأى ومسمع من الناس بهدف بث روح الاقتداء والتأسي في نفوسهم.

- الإعلان عن النفس بل التقدم لحمل الأمانة، ورفع الراية عند خلو الساحة أو الميدان كما فعل يوسف الصديق عليه السلام: ﴿اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥].

وكما فعل خالد بن الوليد في اليرموك حيث وجد الجيوش متفرقة، فقام فيهم خطيباً، وأمرهم بالاجتماع، ونهرهم عن التفرقة والاختلاف، فاجتمع الناس، وتصافوا مع عدوهم، وقام خالد بن الوليد في الناس، فحمد الله، وأثنى عليه، وقال:

«إن هذا يوم من أيام الله لا ينبغي فيه الفخر، ولا البغي أخلصوا جهادكم

وأريدوا الله بعملكم، وإن هذا اليوم له ما بعده لو ردونا لهم إلى خندقهم فلا نزال نردهم، وإن هزمونا لا نفلح بعدها أبداً فتعالوا فلتتعاور الإمارة، فليكن عليها بعضنا اليوم والآخر غداً، والآخر بعد غد حتى يتأمر كلكم، ودعوني اليوم إليكم فأمره عليهم».

فكلٌ من يوسف عليه السلام وخالد رضي الله عنه طلب حمل الأمانة؛ لأنه يريد إنقاذ موقف، وتفادي ضرر، وليس هناك من يؤدي هذه المهمة على وجهها الصحيح سواه، وما كان هذا خدشاً أو شرخاً في نواياهما الطيبة أو إخلاصهما لحظة واحدة.

- كما أن هناك فوائد للإخلاص يجنيها القائد منها:

١- أنها تكون سبباً في تحصيل مرضاة الله تعالى وقبول العمل.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «من فارق الدنيا على الإخلاص لله وحده لا شريك له، وأقام الصلاة وآتى الزكاة فارقها، والله عنه راضٍ»^(١).

وإذا رضي الحق سبحانه، وقبل العمل كانت المكافأة التي تتمثل في:

أ- الإمداد بالقوة والطاقة التي تعين على مواصلة المسيرة، والمضي في الطريق إلى نهايتها بل، والتغلب على كل ما فيها من عقبات وعثرات.

ب- النجاة من المحن والشدائد، ويتجلى ذلك بوضوح في سيرة الأنبياء والمرسلين: «قِيلَ يَا نُوحُ اهْبِطْ بِسَلَامٍ مِنَّا وَبَرَكَاتٍ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ أُمَمٍ مِّمَّنْ مَعَكَ» [هود: ٤٨].

«وَإِذْ يَمْكُرُ بِكَ الَّذِينَ كَفَرُوا لِيُثْبِتُوكَ أَوْ يَقْتُلُوكَ أَوْ يُخْرِجُوكَ وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ» [الأنفال: ٣٠].

(١) أخرجه ابن ماجه والحاكم.

ويتجلى هذا أيضاً في حديث أصحاب الغار إذا يقول النبي ﷺ:

«بينما ثلاثة نفر يتمشون أخذهم المطر، فأووا إلى غار في جبل، فانحطت على فم غارهم صخرة من الجبل، فانطبقت عليهم، فقال بعضهم لبعض: انظروا أعمالاً عملتموها صالحة لله، فادعوا الله تعالى بها، لعل الله يفرجها عنكم، فقال أحدهم: اللهم إنه كان لي والدان شيخان كبيران، وامرأتي، ولى صبية صغار أرعى عليهم، فإذا أرحت عليهم حلبت، فبدأت بوالدي، فسقيتهما قبل بني، وأنه نأى بي ذات يوم الشجر، فلم آت حتى أمسيت، فوجدتهما قد ناما، فحلبت كما كنت أحلب، فجنث بالخلاب، فقممت عند رءوسهما، أكره أن أوقظهما من نومهما، وأكره أن أسقي الصبية قبلهما، والصبية يتضاغون عند قدمي، فلم يزل ذلك دأبي ودأبهم حتى طلع الفجر، فإن كنت تعلم أي فعلت ذلك ابتغاء وجهك؛ فافرج لنا منها فرجة نرى منها السماء، ففرج الله لنا منها فرجة، فرأوا منها السماء.

وقال الآخر: اللهم إنه كانت لي ابنة عم أحببتها، كأشد ما يحب الرجال والنساء، وطلبت إليها نفسها، فابت حتى آتيتها بمائة دينار، فتعبت حتى جمعت مائة دينار، فجنحتها بها، فلما وقعت بين رجليها، قالت: يا عبد الله! اتق الله، ولا تفض الخاتم إلا بحقه، فقممت عنها، فإن كنت تعلم أي فعلت ذلك ابتغاء وجهك، فافرج لنا منها فرجة، ففرج لهم.

وقال الثالث: اللهم إنى كنت استأجرت أجيراً بفرق أرز، فلما قضى عمله قال: أعطني حقي، فعرضت عليه فرقه، فرغب عنه، فلم أزل أزرقه حتى جمعت منه بقراً ورعاءها، فجاءني فقال: اتق الله، ولا تظلمني حقي، قلت: اذهب إلى تلك البقر ورعائها فخذها، فقال: اتق الله، ولا تستهزئ بي، فقلت: إنى لا أستهزئ بك، خذ ذلك البقر ورعاءها، فأخذه فذهب به، فإن كنت تعلم أي فعلت ذلك ابتغاء وجهك؛ فافرج لنا ما بقى، ففرج الله ما بقى»^(١).

ج- الثبات والطمأنينة وسكينة النفس عند نزول المحن والشدائد بل وعند

(١) رواه البخاري.

طول أو استمرار أمدها يقول تعالى: ﴿يُثَبِّتُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا بِالْقَوْلِ الثَّابِتِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الآخِرَةِ﴾ [إبراهيم: ٢٧].

ويقول: ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ [الفتح: ١٨].

د- جمع القلوب على المخلص أو صاحب النية الحسنة وربطها أو تعلقها به عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قلت للنبي: الرجل يعمل العمل لله، فيحبه الناس عليه؟ قال: «ذلك عاجل بشرى المؤمن»^(١).

هـ- الظفر بالحكمة بل ونفاذ البصيرة وحماية الصف من الأدعياء والدخلاء.
و- جريان الأجر أو الثواب عليه إن انقطع العمل لعذر أو لأسباب خارجة عن إرادته.

- ٢- أنها تكون سبباً في وحدة الصف وجمع الكلمة.
- ٣- أنها تكون سبباً في التضحية، وإتقان العمل، وإحسانه.
- ٤- أنها تحمل على الأمانة والاستعلاء على المطامع والشهوات.
- ٥- أنها تدفع إلى قبول النصيحة أو النقد بنفس راضية، وصدر منشرح بل إنها تدفع إلى مجاهدة النفس لتقلع عن الخطأ، وتتخلص من العيوب.
- ٦- أنها تكون سبباً في الستر، وعدم الفضيحة ذلك أن القائد إذا كان مخلصاً أو حسن النية، ووقعت منه أخطاء كما هو شأن البشر، وكانت هذه الأخطاء غير مقصودة؛ فإن الله تعالى تفضلاً منه، وتكرماً يتولى الستر وعدم الفضيحة.

(١) أخرجه ابن ماجه وأحمد في المسند.

اليتقين والتوكل:

التوكل مشتق من الوكالة، يقال: وكل أمره إلى فلان أي: فوضه إليه، واعتمد عليه فيه، ويسمى الموكول إليه وكيلًا، والمفوض إليه متكلًا عليه ومتوكلاً عليه.

القائد يجب ألا يرى التوكل على الله في جميع أحواله وأعماله واجبًا خلقياً فحسب بل يراه في فريضة دينيه، ويعدّه عقيدة إسلامية، وذلك لأمر الله تعالى به في قوله: ﴿وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ [المائدة: ٢٣].

ويقول أيضاً ﷺ: ﴿وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [إبراهيم: ١٢].

لهذا كان التوكل المطلق على الله سبحانه وتعالى جزءاً من عقيدة القائد المؤمن بالله تعالى، والقائد إذ يدين لله تعالى بالتوكل عليه، والإطراح الكامل بين يديه لا يفهم من التوكل أنه مجرد كلمة تلوكها الألسن، ولا تعيها القلوب، ولا تفهمها العقول أو نبذ الأسباب، وترك العمل، والقنوع بالرضا تحت شعار التوكل على الله، والرضا بما تجري الأقدار.

بل القائد يفهم التوكل الذي هو جزء من إيمانه وعقيدته أنه طاعة الله بإحضار كافة الأسباب المطلوبة لأي عمل من الأعمال التي يريد في مزاولتها والدخول فيها؛ فلا يطمع في ثمرة بدون أن يقدم أسبابها، ولا يرجو نتيجة ما بدون أن يضع مقدمتها.

التوكل عند القائد إذاً هو عمل وأمل مع هدوء قلب، وطمأنينة نفس، واعتقاد جازم أن ما شاء الله كان، وما لم يشأ لم يكن، وأن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً، والقائد إذ يؤمن بسند الله في الكون، فيعد للأعمال أسبابها المطلوبة لها، ويجتهد في إحضارها، وإكمالها، ولا يعتقد أبداً أن الأسباب وحدها كفيلة بتحقيق الأغراض بل هو يرى وضع الأسباب أكثر من شيء أمر الله به

يجب أن يطاع فيه كما يطاع في غيره مما يأمر به، وينهى عنه أما الحصول على النتائج؛ فقد وكل أمرها إلى الله تعالى إذ هو القادر على ذلك دون غيره، وأن ما شاء كان، وما لم يشأ لم يكن.

ومن هنا تأتي نظرة القائد إلى الأسباب أن الاعتماد عليها وحدها واعتبارها هي كل شيء في تحقيق المطلوب كفر وشرك يتبرأ منها، وأن ترك الأسباب المطلوبة لأي عمل، وإهمالها وهو قادر على إعدادها، وإيجادها فسق ومعصية يجرهما الله تعالى.

يقول تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ [الطلاق: ٣] أي: كافي.

﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

﴿أَلَيْسَ اللَّهُ بِكَافٍ عَبْدَهُ﴾ [الزمر: ٣٦].

﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [الأنفال: ٤٩] أي: عزيز لا يذل من استجار به، ولا يضيع من لاذ بجانبه، والتجأ إلى حماه، وحكيم لا يقصر عن تدبير من توكل على تدبيره.

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

ويقول الرسول ﷺ:

عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «أريت الأمم في الموسم فرأيت أمتي قد ملأوا السهل والجبل، فأعجبتني كثرتهم وهياقمهم، فقيل لي: أرضيت؟ قلت: نعم، قيل: ومع هؤلاء سبعون ألفاً يدخلون الجنة بغير حساب، قيل: من هم يا رسول الله؟ قال: الذين لا يكتبون، ولا يتطيرون، ولا يسترقون، وعلى ربهم يتوكلون»؛ فقال عكاشة: وقال: يا رسول الله! ادع الله أن يجعلني منهم، فقال رسول الله ﷺ: «اللهم اجعله منهم»؛ فقال آخر: فقال: يا رسول الله! ادع الله أن يجعلني منهم،

فقال ﷺ: «سبقك بما عكاشة»^(١).

عن عمر رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير تغدو خماصًا وتروح بطانًا»^(٢).

- عن عبد الله بن عباس - رضي الله عنهما - قال: كنت خلف النبي يومًا فقال لي: «يا غلام! إني أعلمك كلمات: احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده تجاهك، إذا سألت فاسأل الله، وإذا استعنت فاستعن بالله، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام، وجفت الصحف»^(٣).

وفى الآثار:

روي أنه لما قال جبريل لإبراهيم -عليهما السلام- وقد رمي إلى النار بالمنجنيق: ألك حاجة؟ قال: أما إليك فلا، وفاء بقوله: «حسبي الله، ونعم الوكيل» إذ قال ذلك حين أخذ ليرمي فأنزل الله تعالى: ﴿وإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّى﴾ [النجم: ٢٧].

• أوحى الله تعالى إلى داود عليه السلام: يا داود! ما من عبد يعتصم بي دون خلقي فتكيده السماوات والأرض إلا جعلت له مخرجًا.

• قيل: حسبك من التوسل إليه أن يعلم من قلبك حسن توكلك عليه فكم من عبد من عباده قد فوض إليه أمره، وكفاه منه ما أهمه.

• حقيقة التوكل هو صدق اعتماد القلب على الله تعالى في استجلاب ودفع المضار من أمور الدنيا والآخرة كلها، ووكلت الأمور كلها إليه، وتحقيق الإيمان بأنه لا يعطي، ولا يمنع، ولا يضر، ولا ينفع سواه.

(١) الشيخان.

(٢) الترمذي.

(٣) رواه الترمذي وأحمد في المسند.

- قال سعيد بن جبير: التوكل جماع الإيمان.
- قال وهب بن منبه: الغاية القصوى التوكل.
- قال الحسن: إن توكل العبد على ربه أن يعلم أن الله هو ثقته.
- قال سهل التستري: من طعن في الحركة -يعني: في السعى والكسب- فقد طعن في السنة، ومن طعن في التوكل فقط طعن في الإيمان، فالتوكل حال سنته.
- قال يوسف بن أسباط: يقال: اعمل عمل رجل لا ينجيه إلا عمله، وتوكل توكل رجل لا يصيبه إلا ما كتب له.
- قال ابن أبي الدنيا: بلغني عن بعض الحكماء، قال: التوكل على ثلاث درجات: أولها: ترك الشكاية، والثانية: الرضا، والثالثة: المحبة بترك الشكاية ودرجة الصبر والرضا سكون القلب بما قسم الله له، وهي أرفع من الأولى، والمحبة أن يكون حبه لما يصنع الله به؛ فالأولى للزاهدين، والثانية للصادقين، والثالثة للمرسلين.
- المتوكل على الله إن صبر على ما يقدره الله له من الرزق أو غيره؛ فهو صابر، وإن رضي بما يقدر له بعد وقوعه؛ فهو الراضي، وإن لم يكن له اختيار بالكلية، ولا رضا إلا فيما يقدر له؛ فهو درجة المحبين العارفين.
- يقول عمر بن عبد العزيز: أصبحت وما لي سرور إلا في وضع القضاء والقدر.

يقين وتوكل النبي ﷺ:

- ١- في كافة غزوات النبي كان لا يخوض معركة حتى يُعدَّ لها عدلتها، ويهيئ لها أسبابها، فيختار حتى مكان المعركة وزمانها، فقد أثر عنه ﷺ أنه كان لا يشن

غارة في الحر إلا بعد أن يبرد الجو، ويتلطف الهواء من آخر النهار بعد أن يكون قد رسم خطته، ونظّم صفوفه، وإذا فرغ من كل الأسباب المادية المطلوبة لنجاح المعركة رفع يديه سائلاً الله ﷻ: «اللهم منزل الكتاب، ومجري السحاب، وهازم الأحزاب، انصرنا عليهم»^(١).

وكذلك كان هديه ﷺ في الجمع بين الأسباب المادية والروحية، ثم يعلق أمر نجاحه على ربه.

٢- في أمر هجرة الرسول ﷺ من مكة للمدينة اتخذ الرسول ترتيبات معينة منها:

- إحضار رفيق للرحلة من خيرة الرفقاء، وهو صاحبه أبو بكر الصديق ﷺ.
- إعداد زاد الرحلة من طعام وشراب وتكليف شخص به، وهي أسماء بنت أبي بكر.
- إعداد وسيلة للرحلة، وهي دابة ممتازة للركوب عليها في هذا السفر الشاق الطويل.
- اتخاذ طريق لم يألفه الناس للسير فيه.
- اختيار وإحضار دليل للطريق (جغرافي) عالم بمسالك الطريق ودروبها الوعرة.
- موء على العدو بأن نام علي بن طالب في فراشه حتى يتسنى له الخروج والاستفادة من الوقت حتى ينكشف أمره.
- لما طلبه المشركون، واشتدوا في البحث عنه، وعجن صاحبه لجأ إلى غار ثور ليستتر فيه عن أعين طالبيه.

(١) متفق عليه.

◉ لما قال له أبو بكر: لو أن أحدهم نظر تحت قدميه لأبصرنا يا رسول الله، قال له: «ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما؟!».

تتجلى هنا حقائق الإيمان، والتوكل على الله؛ فالرسول لم ينكر الأسباب، ولم يعتمد عليها بل أخذ بالأسباب، واستعان بالله، وفوض إليه الأمر في ثقة واطمئنان، ويتضح ذلك في قوله: «لا تحزن إن الله معنا، ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما»^(١).

كـ العلم والتعلم:

علم القائد وتعلمه وتعليمه لرجاله يعتبر من أساسيات نجاح القائد في تحقيق مهامه المحددة والمطلوبة منه، وهذه المهام سوف ينفذها بلا شك هو ورجاله معاً فكيف سيقوم بها هذا الفريق، إن لم يكن عالماً بها متعلماً إياها، وبالتبعية فإن القائد هو المسئول الأول، والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية نفسه أولاً ثم نقل كل هذا إلى رجاله وتابعيه، وكلما كان القائد حريصاً على تعلم العمل، وتعليمه كلما كان عارفاً مؤمناً بالمهام الموكولة إليه.

والشاهد على ذلك حرص الأنبياء والرسل وتابعيهم الكرام على هذا العلم والتعلم للآخرين.

يقول الله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الزمر: ٩] فمنع سبحانه وتعالى المساواة بين العالم والجاهل لما خص به العالم من فضيلة العلم.

(١) صحيح البخاري.

وقال تعالى: ﴿وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالَمُونَ﴾ [العنكبوت: ٤٣]، وهذا نفي أن يكون غير العالم يقل عنه أمراً أو يفهم منه زجراً.

ويقول ﷺ: ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَانِمًا بِالْقِسْطِ﴾ [آل عمران: ١٨]؛ فانظر كيف بدأ سبحانه وتعالى بنفسه، وثنى بالملائكة، وثلت بأهل العلم، وهذا شرف وفضل وثناء.

وقوله ﷺ: ﴿قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ﴾ [النمل: ٤٠]، وهذا دليل على أن اقتدر بقوة العلم، وقال ﷺ: ﴿وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلَكُمْ ثَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِّمَن آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا﴾ [القصص: ٨٠] أي: أن عظم قدر الآخرة يُعلم ويعرف بالعلم.

وقال تعالى: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَ الَّذِينَ يُسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾ [النساء: ٨٣]، وهو ﷺ رد حكمه في الوقائع إلى استنباط أهل العلم، وألحق رتبتهم برتبة الأنبياء في كشف حكم الله.

وفي قوله تعالى: ﴿يَا بَنِي آدَمَ قَدْ أُنزِلْنَا عَلَيْكُمْ لِبَاسًا يُورِي سَوَاءَاتِكُمْ وَرِيشًا وَلِبَاسُ التَّقْوَى﴾ [الأعراف: ١٠].

واللباس الذي يوراي السوءة هو العلم.

والريش هو اليقين.

ولباس التقوى يعني الحياء.

وفي حق الرسول ﷺ يقول تعالى: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ [البقرة: ١٥١].

ويقول تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ [الجمعة: ٢].

ويقول ﷺ: ﴿وَمَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمْ﴾ [النحل: ٦٤].

ويقول تعالى: ﴿فَهَلْ عَلَى الرُّسُلِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ﴾ [النحل: ٣٥].

ويقول رسول الله ﷺ: «أوصى إلى إبراهيم عليه السلام أني علم أحب كل علم».

وعن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال النبي ﷺ: «مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل غيث أصاب أرضاً فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء، فأنبتت الكلاً والعشب الكثير، وكان منها أجادب أمسكت الماء، فنفع الله بها الناس، فشربوا منها، وسقوا وزرعوا، وأصاب طائفة منها أخرى، إنما هي قيعان لا تمسك ماءً، ولا تتب كلاً فذلك مثل من فقه في دين الله، ونفعه ما بعثني الله به؛ فعلم وعلم ومثل من لم يرفع بذلك رأساً، ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به»^(١).

ذلك أن من الأرض نوعاً صالحاً للزراعة يقبل الماء، فينبت حباً وعنباً وقضباً، وزيتوناً، ونخلاً، وحدائق غلباً، وفاكهة وأبا، وهذا شبه من تعلم العلم وعلمه، فاستفاد وأفاد، وهناك أرض صخرية لا تنتفع هي بالماء، ولكن تحفظه لمن يحتاجه، ومثله من يتعلم العلم؛ فلا يعمل به، ولا يستفيد منه، ولكنه يعلمه الناس والنوع الأخير هو الأرض السبخة التي لا تنبت شيئاً، ولا تحفظ ماءً؛ فإنه لا يحفظ علماً، ولا يعمل به، وبالتالي فليس عنده ما يعطيه للآخرين.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «... ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة»^(٢).

وعنه أيضاً قال: قال رسول الله ﷺ: «إذ مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له»^(٣).

(١) متفق عليه.

(٢) صحيح مسلم.

(٣) صحيح مسلم.

وعنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى، وما والاه وعالمًا أو متعلمًا»^(١).

وعن أبي أمامة ؓ أن رسول الله ﷺ قال: «فضل العالم على العابد كفضلي على أدناكم، ثم قال رسول الله ﷺ: إن الله وملائكته، وأهل السماوات والأرض حتى النملة في حجرها، وحتى الحوت ليصلن على معلمي الناس الخير»^(٢).

وعن أبي الدرداء ؓ قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «من سلك طريقًا يتبغي فيه علمًا سهل الله له طريقًا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات، ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء، وإن الأنبياء لم يورثوا دينارًا، ولا درهمًا، وإنما ورثوا العلم؛ فمن أخذه أخذ بحظ وافر»^(٣) وقوله ﷺ: «من يرد الله به خيرًا يفهمه، وإنما العلم بالتعلم»^(٤) وكذلك بقوله: «إنما بعثت معلمًا أي: لا بد إذا كان لدي القائد علمًا، وألا يتقاعس عن تعليمه للآخرين، ولا يجب عنهم خبراته ومهاراته ومعارفه ومعلوماته، وإلا ناله أثم كبير.

وقال علي بن أبي طالب ؓ عنه: «الناس أبناء ما يحسنون».

وقال مصعب بن الزبير: تعلم العلم؛ فإن يكن لك مال كان لك جمالاً، وإن لم يكن لك مال كان لك مالاً.

وقال عبد الملك بن مروان لبنيه: يا بني تعلموا العلم؛ فإن كنت سادة فقتم، وإن كنت وسطاً سدتم، وإن كنتم سوقة عشتم.

(١) سنن الترمذي.

(٢) سنن الترمذي.

(٣) سنن أبو داود والترمذي.

(٤) صحيح البخاري.

وقال أيضاً: العلم شرف من لا قدر له، والأدب مال لاخوف عليه.

العلم أفضل خلف، والعمل به أكمل شرف.

تعلّم العلم؛ فإنه يقومك، ويسدّدك صغيراً،
ويقدمك ويسودك كبيراً، ويصلح زيغك (أي: الميل
عن الحق)، ويرغم عدوك وحاسدك، ويقوم عوجك
وميلك، ويصح همتك وأملك.

وقال يحيى بن خالد - مؤدب هارون الرشيد - لابنه: عليك بكل نوع من
العلم؛ فخذ منه فإن المرء عدو ما جهل، وأنا أكره أن تكون عدو شيء من
العلم.

وقد بيّن علي بن أبي طالب عليه السلام فضل ما بين العلم والمال؛ فقال: العلم خير
من المال، العلم يحرسك، وأنت تحرس المال، العلم حاكم، والمال محكوم عليه،
مات خزان الأموال، وبقي خزان العلم، أعيانهم مفقودة، وأشخاصهم في
القلوب موجودة، وكذلك المال تنقصه النفقة، والعلم يزكو بالإنفاق.

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: تفقهوا قبل أن تسودوا أي: قبل أن تصيروا
سادة، فتمنعكم الأنفة عنم هو دونكم، فتبقوا جهالاً.

وقال ابن عباس - رضي الله عنهما: خير سليمان بن داود - عليهما
السلام - بين العلم والمال والملك؛ فاختر العلم، فأعطى المال، والملك معه.

فإذا كنت عزيزي القائد متعلماً عليك ب:

- إخلاص النية لله تعالى بطلب هذا العلم.
- احتمال واصبر على العلم؛ فمن لم يحتمل ذل التعلم ساعة بقى في ذل
الجهل أبداً، وإذا قعدت وأنت صغير حيث تحب قعدت، وأنت كبير
حيث لا تحب.

وقال علي بن أبي طالب عليه السلام عنه: «الناس أبناء ما يحسنون».

وقال مصعب بن الزبير: تعلّم العلم؛ فإن يكن لك مال كان لك جماً، وإن لم يكن لك مال كان لك مالاً.

وقال عبد الملك بن مروان لابنيه: يا بني تعلموا العلم؛ فإن كنت سادة فقتم، وإن كنت وسطاً سدتم، وإن كنتم سوقة عشتم.

وقال أيضاً: العلم شرف من لا قدر له، والأدب مال لا خوف عليه.

العلم أفضل خلف، والعمل به أكمل شرف.

تعلّم العلم؛ فإنه يقومك، ويسدّدك صغيراً،
ويقدمك ويسودك كبيراً، ويصلح زيغك (أي: الميل
عن الحق)، ويرغم عدوك وحاسدك، ويقوم عوجك
وميلك، ويصح همتك وأملك.

وقال يحيى بن خالد -مؤدب هارون الرشيد- لابنه: عليك بكل نوع من العلم؛ فخذ منه فإن المرء عدو ما جهل، وأنا أكره أن تكون عدو شيء من العلم.

وقد بيّن علي بن أبي طالب عليه السلام فضل ما بين العلم والمال؛ فقال: العلم خير من المال، العلم يحرسك، وأنت تحرس المال، العلم حاكم، والمال محكوم عليه، مات خزان الأموال، وبقي خزان العلم، أعيانهم مفقودة، وأشخاصهم في القلوب موجودة، وكذلك المال تنقصه النفقة، والعلم يزكو بالإنفاق.

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: تفقهوا قبل أن تسودوا أي: قبل أن تصيروا سادة، فتمنعكم الأنفة عنم هو دونكم، فتبقوا جهالاً.

وقال ابن عباس -رضي الله عنهما: خير سليمان بن داود -عليهما

لموسى عليه السلام: يا ابن عمران تعلم العلم لتعمل به، ولا تتعلمه لتحدث به؛ فيكون عليك بُوره، ولغيرك نوره.

● وقال أبو الدرداء: أخوف ما أخاف إذا وقفت بين يدي الله أن يقول: قد علمت؛ فماذا عملت بما علمت؟!

● عدم البخل بتعليم ما تعلمه، ولا تمتنع عن إفادة الآخرين به، فالبخل به لوم وظلم، والمنع به حسد وإثم، يقول تعالى: ﴿وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ﴾ [آل عمران: ١٨٧].

ويقول عليه السلام: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ﴾ [البقرة: ١٥٩].

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «من كتم علماً يحسنه أجمه الله يوم القيامة بلجام من نار».

وقال علي بن طالب -كرم الله وجهه: ما أخذ الله العهد على أهل الجهل أن يتعلموا حتى أخذ العهد على أهل العلم أن يعلموا.

وقيل: كما أن الاستفادة نافلة للمتعلم، كذلك الإفادة فريضة على المعلم.

ولا شك أن للمعلم بهذا نفعان: الأول: التعليم صدقة.

الثاني: زيادة العلم، وإتقان الحفظ.

● الشفقة على المتعلمين: فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إنما أنا لكم مثل الوالد لولده»^(١).

والقصد من ذلك أن الوالدين ينقذا ولدهما من نار الدنيا، والعلماء والمعلم يخرج المتعلم من نار الآخرة، ولذا فحق المعلم أعظم من حق الوالدين بسبب شفقتة على المتعلمين.

(١) أبو داود والنسائي وابن ماجه وابن حبان.

- نصح من تقوم بتعليمه، والرفق به، وتسهيل الطريق عليه.
- عدم تعنيف المتعلم، والتحقير من الناشئين، وتصغير المبتدئ منه، والعطف عليه، وحثه على الرغبة فيه، وعدم تياسه من العلم، والزهد عما في يد المتعلم.

وروي عن النبي ﷺ أنه قال: «علموا، ولا تعنفوا؛ فإن المعلم خير من المعنف».

وروي عنه كذلك أنه ﷺ قال: «وقرّوا من تتعلمون منه، ووقرّوا من تعلمونه».

- اتباع الوسائل المختلفة لتوصيل الفهم إلى المتعلمين، ولك في رسول الله ﷺ أسوة حسنة حيث كان القائد المعلم الأول لكل المسلمين، فكان يستخدم وسائل متعددة في تعليم أصحابه -رضي الله عنهم- ومن هذه الوسائل ما هو بصري أو سمعي لزيادة الفهم أو تأكيد المعنى، وتجسيد المفهومات المجردة، وتحقيق الهدف المتوخى من الموقف التعليمي؛ فمن الوسائل التي استخدمها الرسول ﷺ:

• الإشارة بالأصابع - الإشارة باليد الواحدة - الإشارة باليدين.

• استخدام الحصى - استخدام العصا - الرسم على الأرض.

• العروض أو التوضيحات العلمية.

• استخدام الأشياء الحقيقية.

وبشيء من التفصيل لما سبق:

أولاً: الإشارة بالأصابع:

ورد في أحاديث كثيرة أن الرسول ﷺ استخدم أصابعه عند تعليم أصحابه -رضي الله عنهم- في إشارات تعليمية هادفة، فتارة يستخدم إصبعاً واحداً، وتارة أخرى يستخدم إصبعين، وثالثة يستخدم ثلاثة أصابع، وحيناً يشير بأربع،

وحيثما آخر يستخدم أصابعه الخمس.

وفى كل مرة تحقق إشارته ﷺ هدفاً تعليمياً من زيادة وضوح معنى إلى إثارة انتباه إلى ترسيخ فكرة، ومن تلك الأحاديث:

• قال رسول الله ﷺ: «والله ما الدنيا في الآخرة إلا مثل ما يجعل أحدكم إصبعه هذه (وأشار يحمي بالسبابة) في اليم؛ فلينظر بم ترجع»^(١)، ويحمي أحد الرواة، و(اليم) هو البحر.

ففى هذا الحديث نجد أن الرسول ﷺ يستخدم وسيلة الإشارة الحسية التي يرتبط فيها المفهوم المجرد بشيء ملموس، وهو هنا إصبع، ولا شك أن ذلك أشد وقعاً في نفوس الحاضرين من مجرد القول: إن الدنيا لا تساوي شيئاً بالنسبة للآخرة.

- عن سهل بن سعد الساعدي ؓ عن الرسول أنه قال: «بعثت أنا والساعة كهذه من هذه أو (كهاتين)، وقرن بين السبابة والوسطى»^(٢).

فإشارته ﷺ بإصبعيه لبيان قرب مبعثه من قيام الساعة لها من الوضوح والوقع والثبات في الأذهان أشد من القول: بعثت قرب الساعة.

- وإذا كان الرسول يستخدم في الأحاديث السابقة أصابعه الشريفة؛ فإنه كان يستخدم أحياناً أصابع المتعلم لتوضيح المعنى المراد؛ فقد أخرج الترمذي عن أبي هريرة ؓ قال: قال رسول الله: «من يأخذ عني هؤلاء الكلمات، فيعمل بهن أو يعلم من يعمل بهن؟» فقال أبو هريرة: «فقلت: أنا يا رسول الله! فأخذ بيدي، وعدّ خمساً، وقال:

«اتق المحارم تكن أعبد الناس.. وأرض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس.. وأحسن

(١) صحيح مسلم.

(٢) صحيح البخاري.

إلى جارك تكن مؤمناً.. وأحب للناس ما تحب لنفسك تكن مسلماً.. ولا تكثر الضحك فإن كثرة الضحك تميت القلب»^(١).

ثانياً: الإشارة بالأصابع مثل القبة:

- عن جبير بن مطعم رضي الله عنه قال: أتى رسول الله أعرابي؛ فقال: يا رسول الله! جهدت الأنفس، وضاعت العيال، ونهكت الأموال، وهلكت الأنعام، فاستسق الله لنا؛ فإننا نستشفع بك على الله، ونستشفع بالله عليك.. قال رسول الله: ويحك أتدري ما تقول؟ وسبح رسول الله فما زال يسبح حتى عرف ذلك في وجه أصحابه، ثم قال: ويحك إنه لا يستشفع بالله على أحد من خلقه شأن الله أعظم من ذلك، ويحك أتدري ما الله؟ إن عرشه على سماواته هكذا (قال بأصابعه مثل القبة عليه) وأن لينط به أطيظ الرحل بالراكب»^(٢).

(لينط) أي يصوت

ثالثاً: الإشارة بالأصابع على شكل حلقة:

عن زينب بنت جحش -رضي الله عنها- أن رسول الله دخل عليها يوماً فزعاً يقول: «لا إله إلا الله، ويل للعرب من شر قد اقترب، فتح اليوم من ردم يأجوج ومأجوج مثل هذه (وحلق بأصبعيه الإبهام، والتي تليها).. قالت زينب بنت جحش: فقلت: يا رسول الله! أنهلك وفينا الصالحون؟ قال: نعم، إذا كثر الخبيث»^(٣). (ردم): سد، (الخبيث): الفسوق والفجور والمعاصي.

رابعاً: التشبيك بين الأصابع:

استخدم الرسول التشبيك بين أصابعه الشريفة للكناية عن القوة والتماسك

(١) سند الترمذي.

(٢) سنن أبي داود

(٣) صحيح البخاري.

حيناً، وللتداخل بين شيئين حيناً آخر، ومن ذلك الأحاديث التالية:

- عن أبي موسى رضي الله عنه عن النبي قال: «المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً، وشبك بين أصابعه»^(١).

- عن عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله قال: «كيف بكم وبزمان يوشك أن يأتي، يغربل الناس فيه غربلة، تبقى حثالة من الناس قد مرت عهودهم وأماناتهم واختلفوا، وكانوا هكذا، وشبك بين أصابعه»^(٢).

خامساً: الإشارة باليد:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: كان رجل من الأنصار يجلس إلى النبي فيسمع من النبي صلى الله عليه وسلم الحديث فيعجبه، ولا يحفظه فشكا ذلك إلى النبي، فقال: يا رسول الله! إني أسمع منك الحديث فيعجبني ولا أحفظه، فقال رسول الله: «استعن بيمينك» وأوماً بيده للخط^(٣).

- عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي أنه قال: «يقبض العلم، ويظهر الجهل والفتن، ويكثر الهرج، قيل: يا رسول الله! وما الهرج؟ فقال: هكذا بيده فحرفها كأنه يريد القتل»^(٤).

ونجد هنا الرسول لم يقدم للسائل عن معنى الهرج إجابة شفوية بل اكتفى بحركة من يده الشريفة بما يعني القتل.

سادساً: الإشارة باليدين:

ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه استخدم يديه الشريفتين في شرح بعض المعاني

(١) صحيح البخاري.

(٢) صحيح البخاري.

(٣) سنن الترمذي .

(٤) صحيح البخاري.

التعليمية المجردة للصحابة - رضي الله عنهم - فحينما يستخدمها للكناية عن إفاضه الماء على الرأس، وللإشارة للجها، وللدلالة على عدد أيام الشهر، وهكذا ومن هذه الأحاديث:

- عن جبير بن مطعم رضي الله عنه قال: قال رسول الله: «أما أنا فأفيض على رأسي ثلاثاً، وأشار بيده كليهما»^(١) أي: أشار أنه يأخذ الماء بكفيه معاً.
- عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: «صلى لنا النبي ثم رقى المنبر، فأشار بيديه قبل قبلة المسجد، ثم قال: لقد رأيت الآن منذ صليت لكم الصلاة الجنة والنار ممثلتين في قبلة هذا الجدار، فلم أر كاليوم في الخير والشر (ثلاثاً)»^(٢).

سابعاً: الإشارة إلى السمع والبصر:

- عن سليم بن جبير مولى أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت أبا هريرة يقرأ هذه الآية: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ إلى قوله تعالى: ﴿سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ قال: رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يضع إبهامه على أذنه، والتي تليها على عينه، قال أبو هريرة: رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقرأها، ويضع إصبعيه^(٣).

ثامناً: الإشارة إلى الوجه والكفين:

- عن عائشة - رضي الله عنها - أن أسماء بنت أبي بكر دخلت على رسول الله صلى الله عليه وسلم وعليها ثياب رقاق، فأعرض عنها رسول الله صلى الله عليه وسلم، وقال: «يا أسماء إن المرأة إذا بلغت المحيض لم يصلح لها أن يرى منها إلا هذا وهذا، وأشار إلى وجهه وكفيه»^(٤).

تاسعاً: الإشارة إلى الأنف:

- عن ابن عباس - رضي الله عنهما - أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «أمرت أن أسجد

(٢) صحيح البخاري.

(٤) سنن أبي داود.

(١) صحيح البخاري.

(٣) سنن أبي داود.

على سبعة أعظم، الجبهة (وأشار بيده على أنفه)، واليدين، والرجلين، وأطراف القدمين، ولا نكفت الثياب، ولا الشعر»^(١).

(نكفت): الكفت الجمع والضم.

عاشراً: الإشارة إلى الصدر:

- عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «إن الله لا ينظر إلى أجسادكم، ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم، (وأشار بأصابعه إلى صدره)»^(٢).

حادي عشر: الإشارة إلى اللسان:

عن عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله: «إن الله لا يعذب بدمع العين، ولا بحزن القلب، ولكن يعذب بهذا (وإشار إلى اللسان) أو يرحم، وإن الميت يعذب ببكاء أهله عليه»^(٣).

ثاني عشر: استخدام الحصى:

- عن بريدة رضي الله عنه قال: قال النبي: «هل تدرون ما هذه وهذه؟ ورمى بحصاتين، قالوا: الله ورسوله أعلم، قال: هذا الأمل، وهذا الأجل»^(٤).

ثالث عشر: استخدام العصا:

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه: «أن النبي ﷺ (غرز بين يديه غرزاً، ثم غرز إلى جنبه آخر، ثم غرز الثالث فأبعده)، ثم قال: هل تدرون ما هذا؟ قالوا: الله ورسوله أعلم، قال: هذا الإنسان، وهذا أجله، وهذا أمله، يتعاطى الأمل، والأجل يختلجه دون ذلك»^(٥).

(٢) صحيح مسلم.

(٤) سنن ابن ماجه.

(١) صحيح مسلم.

(٣) صحيح البخاري.

(٥) مسند الإمام أحمد.

رابع عشر: الرسع على الارض:

عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: «خطَّ رسول الله ﷺ خطاً بيده، ثم قال: هذا سبيل الله مستقيماً، قال: ثم خطَّ عن يمينه وشماله، ثم قال: هذا السبل ليس منها سبيل إلا عليه شيطان يدعو إليه، ثم قرأ: ﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ﴾ [الأنعام: ١٥٣]، ونرى في هذا الحديث أن النبي يفسر لأصحابه الوصايا العشر في سورة الأنعام، ولم يقتصر على تفسيرها بالكلام المجرد بل استعمل ما هو ميسور له، وهو الرمل يخط عليه بيده بدل اللوح ثم يختم هذا التوضيح العملي بقراءة الآية الكريمة، فتقع أعظم موقع في نفس السامع المشاهد وعقله؛ فهنا اشتراك البصر مع السمع في استيعاب معنى الآية^(١).

خامس عشر: العروض أو التوضيحات العملية:

قام الرسول ﷺ بتوضيح بعض الأعمال والشعائر توضيحاً عملياً - وذلك حتى يتم إتقانها على الوجه المطلوب، ولا يكتفي فيها بالتوضيح النظري، وذلك مثل البيان العملي لأوقات الصلاة لمن سأل عنها، وقوله عقب ذلك: «وقت صلاحكم بين ما رأيتم».

وقيامه ﷺ بالوضوء أمام الصحابة ثم قوله: «من توضأ وضوئي هذا...»

وكذلك أدائه الصلاة، وقوله كما ورد في صحيح البخاري: «صلوا كما رأيتموني أصلي».

وكقوله وهو يؤدي مناسك الحج: «لتأخذوا مناسكم».

ونحو ذلك من المهارات الحركية التي أداها ﷺ أمام الصحابة - رضي الله

(١) يوسف القرضاوي: الرسول والعلم، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.

عنهم- كذلك عقده لما يشبه الدورة التدريبية لمجموعة من الشباب المتقاربين في السن قد تركوا أهلهم، وحضروا إلى المدينة المنورة لتعلم شرائع الإسلام على يدي الرسول المعلم ﷺ، وقد قال لهم الرسول في ختام وصاياه وتوجيهاته لهم (وهو يودعهم): «صلوا كما رأيتموني أصلي» تأكيداً لأهمية الصلاة من ناحية ولفناً لأنظارهم للتركيز على القدوة العملية فيها من ناحية أخرى.

وكذلك تدريب الرسول لما يشبه التدريب في الموقع عملياً حيث أخرج ابن ماجه عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن رسول الله مرَّ بـغلام يسلم شاة، فقال له رسول الله: «تنح حتى أريك»، (فأدخل رسول الله يديه بين الجلد واللحم، فدحس بها حتى توارت إلى الإبطن)، وقال: يا غلام هكذا فاسلم، ثم مضى وصلى للناس ولم يتوضأ^(١).

(الدحس): هو إدخال اليد بين جلد الشاة ولحمها.

سادس عشر: استخدام الأشياء الحقيقية:

جاء في جملة الأحاديث الشريفة أن الرسول استخدم الأشياء الحقيقية في تعليم أصحابه مثل الحرير، والذهب، والوبر، ونحوها، ومن المسلم به أن التعليم والتدريب باستخدام الأشياء الحقيقية أشد وضوحاً، وأبقى من التعليم اللفظي المجرد.

وعن عبد الله بن عمر -رضي الله عنها: قال: خرج إلينا رسول الله، وفي إحدى يديه ثوب من حرير، وفي الأخرى ذهب؛ فقال: «إن هذين محرم على ذكور أمتي حل لإنائهم»^(٢).

(١) سنن ابن ماجه.

(٢) سنن ابن ماجه.

التربية:

التربية الصحيحة لها أصول أساسية واتجاهات رئيسية تأخذ بيد الفرد والمجتمع تجاهها، وتدفعهم إليها حتى تصبح تلك الأصول والاتجاهات ممتزجة بالنفس موحدة خطى الفرد والمجتمع في وحدة متناغمة متناسقة.

والتربية الإسلامية تمر بثلاث مراحل هي:

كمفهوم: هي صياغة الإنسان صياغة جديدة، ونقله من ميدان إلى آخر، وتنقيته من كل الرواسب التي تعوق حركته وتقدمه، وتخليصه من جميع الأخطاء والمخالفات التي علقته به، وإخراجه من التيه الذي يحيط به، ويتخبط فيه من غير أن يدرك غاية أو يصل إلى نهاية.

ثم تأتي مرحلة التطهير: وهو تنقية النفس من الآثام والصفات الفاسدة والضارة، ويقول تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى ۖ وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى﴾ [الأعلى: ١٤، ١٥].

وأخيراً مرحلة التزكية: وهي تنمية ملكات الخير في الفرد بعد تطهير النفس بالمجاهدة والطاعة، ويقول تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ۖ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا﴾ [الشمس: ٩، ١٠].

أي أن القائد عليه أن يصل لمستوى للفرد من رجاله سليم العقيدة، صحيح العبادة، قوى الجسم، متين الخلق، مثقف الفكر، منظمًا في شئونه، قادرًا على الكسب، مجاهدًا لنفسه، حريصًا على وقته، نافعًا لغيره، هادفًا القائد من ذلك بناء الرجال، وتحقيق كل الآمال الأملس واليوم وغدًا؛ فبالتربية سيعدُّ القائد الرجل العادل الأمين الصادق.

أسس التربية:

تقوم التربية على عدة أسس هي:

- ١- إيقاظ القلوب وإحياء الضمير وتثبيت دعائم الإيمان.
- ٢- إرساء أسس الخلق الحسن النابعة من العبادة والطاعة الحسنة.
- ٣- إرساء أسس الإيجابية والعطاء والبعد عن السلبية والإسراف.
- ٤- العمل المتواصل والعطاء المستمر والبذل الدائم.

صفات القائد كمربي:

من أشد الصفات التي يتطلب توافرها في المربي:

- ١- أن يكون قدوة صالحة حيث سيكون عندها من أنجح الوسائل المؤثرة؛ فالقائد كقدوة حسنة سوف ينطبع سلوكه في قلوب من يقوم على تربيتهم، وإلا فسوف ينطبق عليه قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢١﴾﴾ [الصف: ٢، ٣].
- ٢- أن يلتزم القائد المربي بالإخلاص والصدق والتجرد والعلم والمعرفة بأصول التربية، وأن يكون محيطاً بأمور دينه حلاله وحرامه، وأن يكون عالماً بمبادئ الأخلاق متصفاً بها.
- ٣- أن يتصف بالحلم، وسعة الصدر، والدقة بحيث يكون قادراً على ضبط نفسه من غير انفعال ولا اندفاع، وأن يكون لديه الاستعداد الكامل للعطاء.
- ٤- أن ينهج أساليب متعددة للتربية سواء أكانت:

أ- التربية بالموعظة: وهي أساس من أسس التربية والإصلاح، يقول تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ

بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ ﴿...﴾ [لقمان: ١٣].

ب- التربية بالربط بالعقيدة: حيث ربط الرجل بدوام المراقبة من الله وخشيته في السر والعلن، يقول تعالى: ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ﴾ [ق: ١٦].

ج- التربية بالقصة: وهو منهج تربوي قرآني له تأثيره على النفس البشرية وقد أكثر منه القرآن، وكذلك السنة النبوية، والهدف من ذلك العبرة والعظة، يقول تعالى: ﴿وَكُلًّا نَقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ﴾ [هود: ١٢٠].

وعلى القائد هنا أن يحسن عرض القصة، ويركز على العبرة والعظة فيها.

د- التربية بالملاحظة: أي: أن يديم القائد ملاحظة من يقوم بتربيتهم، ويرصد أقوالهم وأفعالهم ليشجع المصيب، ويقوم المخطئ.

هـ- التربية بالعقوبة: وهي آخر وسائل التربية، ويجب مراعاة التدرج بالعقوبة من الأخف إلى الأشد.

أنواع التربية:

تمر عملية التربية بعدة أنواع مجتمعة معاً هي:

- ١- التربية الإيمانية، وهي التي تحمي القلب والضمير بالخوف والرجاء والمحبة المنافية للجفاف الناتج من البعد عن نصوص القرآن والسنة.
- ٢- التربية العملية: وهي القائمة على الدليل الصحيح المنافية للتقليد.

٣- التربية الواعية: التي لا تعرف سبيل المجرمين، وتدرس خطط الأعداء، وتحيط بالواقع علمًا، وبالأحداث فهمًا وتقويمًا المنافية للانغلاق والتفوق على البيئات الصغيرة المحدودة.

٤- التربية المتدرجة: وهي التي تسير بالفرد شيئًا فشيئًا ترتقي به في مدارج كماله بتخطيط موزون والمنافية للارتجال والتسرع والقفزات المحطمة.

وفي سيرة الرسول ما يوضح ذلك، وإلا فما هو مصدر ثبات صحابة النبي في مكة إبان فترة الاضطهاد حيث ثبت بلال، وخباب، ومصعب، وآل ياسر، وغيرهم من المستضعفين، وحتى كبار الصحابة في حصار الشعب وغيره. هل يمكن أن يكون ثباتهم بغير تربية عميقة من مشكاة النبوة صقلت شخصياتهم.

كيف كان خباب بين الآرت ﷺ ومولاته تحمي أسياخ الحديد حتى تحمر ثم تطرحه عليها عاري الظهر فلا يطفئها إلا ودك (شحم) ظهره حين يسيل عليها. ما الذي جعله يصبر على هذا كله. وبلال تحت الصخرة في الرمضاء. وسمية في الأغلال والسلاسل.

نماذج عملية في التربية:

كان سالم مولى أبي حذيفة -رضي الله عنهما- من أحسن الناس صوتًا بالقرآن؛ فعن عائشة -رضي الله عنها- قالت: استبطنني رسول الله ﷺ ذات ليلة، فقال: ما حبسك؟ قلت: إن في المسجد لأحسن من سمعت صوتًا بالقرآن، فأخذ ردائه، وخرج يسمعه، فإذا هو سالم مولى أبي حذيفة؛ فقال: الحمد لله الذي جعل في أمي مثلك».

هذا القارئ الممتاز كان عتيقاً وأخى النبي ﷺ بينه وبين أبي عبيدة عامر بن الجراح أمين هذه الأمة، ويروي الواقدي عنه: «لما انكشف المسلمون يوم اليمامة قال سالم مولى أبي حذيفة: ما هكذا كنا نفعل مع رسول الله ﷺ، فحفر لنفسه حفرة، فقام فيها ومعه راية المهاجرين يومئذ، ثم قاتل حتى قتل شهيداً سنة اثنتي عشرة من الهجرة، فعل هذا بعد أن شهد بدرًا والمشاهد»^(١).

- ويروي الصحابي الجليل شقيق أبي وائل رضي الله عنه: «كان.. إذا خلا ينشج (يبكي بصوت وتوجع)، ولو جعل له الدنيا على أن يفعل ذلك، وأحد يراه لم يفعل، وكان له خُص يكون فيه هو وفرسه، فإذا غزا نقضه، وإذا رجع بناه».

فهنا نجد طاقة رائعة من العبادة، والعكوف على كتاب الله، والجهاد العنيف المرهق، ولم يحاول هذا الجليل -وحاشاه أن يفعل- أن يوفر جهوده على القرآن دون جهاد أو يكتفي بالجهاد دون علم، وإنما أخذ الإسلام -كما تلقاه- كلا لا يتجزأ، ووجدت روحه القوية مجالاتها في الحراب والميدان معاً.

هذه الأرواح القوية، والتربية الناضجة، دفعت آباءنا إلى التجرد لأمر الدين، فصاغوا حياتهم على أساسه، وتوفروا على خدمته والدفاع عنه، ولم يرضوا بأنصاف الحلول وأرباعها، أو تغيير حكم من أحكام الله أو كتم ما يعتقدون أنه الحق.

- ومن الأمثلة الكريمة على ذلك ما رواه ابن كثير^(٢) عن العالم الجليل أحمد بن نصر، وموقفه في محنة خلق القرآن أمام الواثق الخليفة العباسي... «وكان أحمد ممن يدعون إلى القول بأن القرآن كلام الله منزل غير مخلوق (وهي عقيدة السلف الصالح وأهل السنة والجماعة).

وكان الواثق من أشد الناس في القول بخلق القرآن؛ فقام أحمد يدعو إلى الله

(١) تاريخ الذهبي جزء (١).

(٢) البداية والنهاية.

وإلى الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، فاجتمع عليه جماعة من أهل بغداد، والتف عليه ألوف، وانتظمت له البيعة في السر على القيام بالمعروف، والنهي عن المنكر، وعندما افتضح أمره استدعاه الواصل.. وكان أحمد قد استقتل وباع نفسه وحضر وقد تحنط وتنور (تطيب استعداداً للموت)، وشد على عورته ما يسترها.

وسأله الواصل: ما تقول في ربك، أترأه يوم القيامة؟ فقال: يا أمير المؤمنين، قد جاء القرآن والأخبار بذلك: قال الله تعالى: ﴿وَجُودٌ يُؤْمِنُ تَأْوِرَةٌ ۖ إِلَىٰ رَبِّهَا نَاطِرَةٌ﴾.

وسأله: ما تقول في القرآن؟ فقال: هو كلام الله؛ قال: أمخلوق هو؟ قال: هو كلام الله، وتدفع أحمد بن نصر في هذا الموقف الرهيب بين السيف والنطع يتلو الآية بعد الآية، والحديث بعد الحديث، وتكاتف عليه علماء الخليفة يجرضونه على العالم الأعزل.

وهو سيف الواصل على رأس أحمد، وهو يردد كلمة التوحيد، وقال عنه الإمام الجليل أحمد بن حنبل -رحمة الله: «ما كان أسخاه بنفسه لله، لقد جاد بنفسه له!!».

ومرَّ أحمد بن حنبل في هذه المحنة: دعوة إلى القول بخلق القرآن، وأمر المأمون بإحضاره، فلما اقتربوا من جيش الخليفة، جاء خادم وهو يمسخ دموعه بطرف ثوبه، ويقول: يعزُّ عليَّ يا أبا عبد الله أن المأمون قد سلَّ سيفاً لم يسله قبل ذلك، وأنه يقسم بقرابته من رسول الله ﷺ لئن لم تجبه إلى القول بخلق القرآن ليقتلنك بذلك السيف.

قال: فجثا أحمد على ركبتيه، ورمق بطرفه إلى السماء، وقال: سيدي! غرَّ حلمك هذا الفاجر حتى تجرأ على أوليائك بالضرب والقتل، اللهم فإن يكن القرآن كلامك غير مخلوق، فاكفنا مؤنثه.

قال: فجاءهم الصريخ بموت المأمون في الثلث الأخير من الليل، قال أحمد: ففرحنا».

وسجن أحمد في زمن المعتصم وأحضره، وقد زادوا قيوده، قال أحمد: فلم أستطع أن أمشي بها، فربطتها في التكة، وحملتها بيدي، ثم جاءوني بدابة فحملت عليها، فكدت أسقط على وجهي من ثقل القيود، وليس معي أحد يمسكني! وبات أحمد في الحبس ثم أحضره إلى الواثق، وناظر من عنده من العلماء ثلاثة أيام يقيم عليهم الحجة، ولا يتزحزح عن موقفه، حاملاً علمه في صدره، متمكناً من الكتاب والسنة، غير كاتم شيئاً رغبة أو رهبة..


وأخيراً جاءوا الخليفة من ناحية السياسة العامة، فقالوا له: «ليس من تدبير الخلافة أن تخلي سبيله ويغلب خليفتين»!!!

وأخذوا أحمد وجرده من ثوبه، وضربوه بالسياط حتى أغمي عليه مراراً، وحملوه مغشياً عليه بعد ضرب مرهق! حدث هذا وهو صائم فأصر على إكمال يومه صائماً، وصلى في دمه، ومضت فترة، وقام أحمد من مرضه، وصفح عمن آذاه إلا أهل البدع، وكان يقول: «ماذا ينفعك أن يعذب أخوك المسلم بسبيك؟!».

ورحم الله بشراً الحافى في تعقيبه على المحنة إذ يقول: «أدخل أحمد الكبير؛ فخرج ذهباً أحمر»^(١).

هذه النفوس ثمار تربية كريمة على هدي الكتاب والسنة، تملقها السلطان فما لانت، واشتد عليها البطش، فما وهنت وما ضعفت، وجمعت من العلم الكثير، ورضيت من الدنيا القليل، وعبدت ربها بالدعوة إليه، والجهاد في سبيله، والدفاع عن دينه، وعاشت بخلق أبي لم تستطع الشهوات أيًا كانت أن تعلوه.

(١) ابن كثير - البداية والنهاية.

الحلم: 

الحلم من أشرف الأخلاق التي يتحلي بها القائد؛ لأنها فضيلة لذوي الألباب لما فيها من سلامة النفس، وراحة الجسد، واجتلاب الحمد، والقائد الحليم أول عوض له عن حلمه أن الناس أنصاره وتابعيه ورجاله.

ويقول تعالى ﷻ: ﴿مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّنَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ﴾ [آل عمران: ٧٩].

وقيل في قوله تعالى: (ربانيين) أي: حلما علماء.

وفي قوله تعالى: ﴿وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا﴾ [الفرقان: ٦٣] قال الحسن: حلما، وإن جهل عليهم لم يجهلوا.

وقال عطاء بن أبي رباح: ﴿يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا﴾ [الفرقان: ٦٣] أي: حلما.

وقال ابن أبي حبيب في قوله ﷻ: ﴿وَيُكَلِّمُ النَّاسَ فِي الْمَهْدِ وَكَهْلًا وَمِنَ الصَّالِحِينَ﴾ [آل عمران: ٤٦] (كهلاً): الكهل منتهى الحلم.

- وفي قوله ﷻ: ﴿وَإِذَا مَرُّوا بِاللُّغُومِ مَرُّوا كِرَامًا﴾ [الفرقان: ٧٢] أي: إذا أودوا صفحوا.

وعن أبي هريرة: عن رجلاً، قال: يا رسول الله! إن لي قرابة أصلهم ويقطعونني، وأحسن إليهم ويسيئون إليّ، ويجهلون عليّ وأحلم عنهم، قال: «إن كان كما تقول فكأنما تسفهم المَلَّ، ولا يزال معك من الله ظهير ما دمت على ذلك»^(١).

والمل: يعنى به الرمل.

وقال رسول الله ﷺ: «أيعجز أحدكم أن يكون كأبي ضمضم»، قال: «رجل ممن كان قبلكم كان إذا أصبح يقول: اللهم إني تصدقت اليوم بعرضي على من ظلمني».

وروي أن وفد على النبي ﷺ الأشج، فأناخ راحلته ثم عقلها، وطرح عنه ثوبين كانا عليه، وأخرج من العيبة ثوبين حسنين فلبسهما، وذلك بعين رسول الله ﷺ يرى ما يصنع، ثم أقبل يمشي إلى رسول الله ﷺ؛ فقال ﷺ: «إن فيك يا أشج خلقين يحبها الله ورسوله» قال: ما هما بأبي أنت وأمي يا رسول الله؟ فقال: «الحلم والأناة»، فقال: خلطان تخلقتهما يجبهما الله ورسوله^(١).

وقال ﷺ: «إن الله يحب الحلیم الحمی الغنی المتعفف أبا العیال التقی، ویبغض الفاحش البذئ، السائل الملحف الغبی»^(٢).

وروى محمد بن حارث الهلالي أن جبريل نزل على الرسول ﷺ، فقال: يا محمد! إني أتيتك بمكارم الأخلاق في الدنيا والآخرة: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ [الأعراف: ١٩٩].

وروى سفيان بن عيينه أن الرسول ﷺ حين نزلت هذه الآية قال: «يا جبريل ما هذا؟ قال: لا أدري حتى أسأل العالم، ثم عاد جبريل، وقال: يا محمد ربك يأمرك أن تصل من قطعك، وتعطي من حرمك، وتعفو عمن ظلمك».

وقال ﷺ: «من حلم ساد، ومن تفهم ازداد».

ومن الآثار: قول عمر ؓ: تعلموا العلم، وتعلموا للعلم السكينة والحلم.

وقال علي ؓ: ليس الخير بأن يكثر مالك وولدك، ولكن الخير أن يكثر

(١) متفق عليه.

(٢) صحيح البخاري.

علمك، ويعظم حلمك، وألا تباهي الناس بعبادة الله، وإذا أحسنت حمدت الله تعالى، وإذا أسأت استغفرت الله تعالى.

وقال علي عليه السلام: إن أول ما عوض الحليم من حلمه أن الناس كلهم أعوانه على الجاهل.

وقال الحسن: اطلبوا العلم، وزينوه بالوقار والحلم.

وقال معاوية رضي الله عنه: لا يبلغ مبلغ الرأي حتى يغلب حلمه جهله، وصبره شهوته، ولا يبلغ ذلك إلا بقوة العلم.

وقال معاوية لعمر بن الأهتم: أي الرجال أشجع؟ قال: من رد جهله بحلمه.

وقال معاوية لعرابة بن أوس: بم سدت قومك يا عرابة؟ قال: يا أمير المؤمنين! كنت أحلم عن جاهلهم، وأعطي سائلهم، وأسعى في حوائجهم؛ فمن فعل فعلي، فهو مثلي، ومن جاوزني فهو أفضل مني، ومن قصر عني فأنا خير منه.

وسب رجل ابن عباس -رضي الله عنهما- فلما فرغ قال: يا عكرمة! هل للرجل حاجة فنقضها؟ فنكس الرجل رأسه واستحي.

وقال رجل لمالك بن دينار: بلغني أنك ذكرتني بسوء قال: أنت أكرم علي من نفسي إني إذا فعلت ذلك أهديت لك حسناتي.

وقيل: الحلم أرفع من العقل؛ لأن الله تعالى تسمى به.

وقال لقمان: ثلاثة لا يعرفون إلا عند ثلاثة: لا يعرف الحليم إلا عند الغضب، ولا الشجاع إلا عند الحرب، ولا الأخ إلا عند الحاجة إليه.

وقال رجلاً لضرار بن القعقاع: والله لو قلت واحدة لسمعت عشرًا، فقال له ضرار: والله لو قلت عشرًا لم تسمع واحدة.

وقال الشعبي: ما أدركت أم فأبرها، ولكن لا أسب أحداً فيسبها.

حلم النبي ﷺ:

عن عبد الله ﷺ قال: لما كان يوم حنين أثر النبي ﷺ ناساً أعطى الأقرع بن حابس ﷺ مائة من الإبل، وأعطى عينه ﷺ مثل ذلك، وأعطى ناساً فقال رجل: ما أريد بهذه القسمة وجه الله، فقلت: لأخبرن النبي ﷺ فأخبرته، فقال: «رحم الله موسى قد أودى بأكثر من هذا فصبر»^(١).

- عن أبي سعيد ﷺ قال: بينما نحن عند رسول الله ﷺ، وهو يقسم قسماً إذا أتاه ذو الخويصرة -رجل من بني تميم- فقال: يا رسول الله! أعدل فقال رسول الله ﷺ: ويلك ومن يعدل إن لم أعدل!! لقد خبت وخسرت!! إذا لم أعدل فمن يعدل؟! فقال عمر بن الخطاب ﷺ: يا رسول الله ائذن لي فأضرب عنقه، فقال رسول الله ﷺ: «دعه فإن له أصحاباً يحقر أحدكم صلاته مع صلاتهم، وصيامه مع صيامهم، يقرءون القرآن لا يجاوز تراقيهم، يمرقون من الإسلام كما يمرق السهم من الرمية، ينظر إلى نصله فلا يوجد فيه شيء، ثم إلى رصافه فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر إلى نضيه -وهو قدحه- فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر إلى قدذه فلا يوجد فيه شيء قد سبق الفرت والدم آيتهم -أي: علامتهم- رجل أسود إحدى عضديه مثل ثدي المرأة أو مثل البضعة تدردر - أي: ترتج - ويخرجون على حين فرقة من الناس»^(٢).

قال أبو سعيد: فأشهد أنني سمعت هذا من رسول الله ﷺ، وأشهد أن علي بن أبي طالب ﷺ قاتلهم، وأنا معهم، يقصد الخوارج، وقد قاتلهم على يوم النهروان.

- عن عمر قال: لما توفي عبد الله بن أبي دُعا رسول الله ﷺ للصلاة عليه؛ فقام إليه، فلما وقف يريد الصلاة، تحولت حتى قمت في صدره فقلت: يا

(١) صحيح البخاري.

(٢) البخاري ومسلم.

رسول الله! أعلى عدو الله عبد الله بن أبي القائل يوم كذا وكذا وكذا -يعدد أيامه؟ قال: رسول الله ﷺ يتسم حتى إذا أكثرت عليه، قال: «أخّر عني يا عمر إني خيرت فاخترت قد قيل لي: ﴿اسْتَغْفِرْ لَهُمْ أَوْ لَا تَسْتَغْفِرْ لَهُمْ إِنْ تَسْتَغْفِرْ لَهُمْ سَبْعِينَ مَرَّةً فَلَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَهُمْ﴾ [التوبة: ٨٠] لو أعلم أني لو زدت على السبعين غفر له لذدت»، قال: ثم صلى عليه، ومشى معه، وقام على قبره حتى فرغ منه، قال: فعجبت من جرأتي على رسول الله ﷺ، قال: فوالله ما كان إلا يسيراً حتى نزلت هاتان الآيتان: ﴿وَلَا تُصَلِّ عَلَى أَحَدٍ مِّنْهُم مَّا تَأْتِي بَدَاؤُكُمْ﴾ فما صلى رسول الله ﷺ بعده على منافق، ولا قام على قبره حتى قبضة الله ﷻ» (١).

- وأخرج الشيخان عن أبي هريرة ؓ قال: جاء الطفيل ابن عمر الدوسي ؓ إلى النبي ﷺ؛ فقال: إن دوساً قد عصت وأبت، فادع الله عليهم فاستقبل القبلة رسول الله ﷺ، فقال الناس: هلكوا، فقال: «اللهم اهد دوساً، وائت بهم، اللهم اهد دوساً، وائت بهم، اللهم اهد دوساً، وائت بهم» (٢).

كـ حسن الخلق:

القائدة قدوة وأسوة والفردي الذي يقبل على القيادة يجب أن يكون هذا الأمر وعاءً له وسابقاً لأي أمر من أموره؛ فأية قدوة وأسوة فيمن ساء خلقه، وفحش قوله وفعله، والقائد إذا حسنت أخلاقه كثر أتباعه ومصافوه، وقلَّ أعداؤه ومعادوه، فتسهلت له الأمور الصعاب، ولانت له القلوب الغضاب.

(١) مسند الإمام أحمد.

(٢) البخاري ومسلم.

فالخلق الحسن دعامة من دعامات تأهيل الإنسان للقيادة الرشيدة في الإسلام، وقد أثنى رب العزة على نبيه ﷺ؛ فقال: ﴿وَأِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤]، وأمره بمحاسن الأخلاق؛ فقال: ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ [فصلت: ٣٤].

وجعل الأخلاق الفاضلة سبباً ينال به الفرد الجنة؛ فقال: ﴿وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ﴾ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران: ١٣٤].

ويقول تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وعن أنس رضي الله عنه قال: «كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً»^(١).

وعن الصعب بن جثامة رضي الله عنه قال: أهديت رسول الله ﷺ حماراً وحشياً فرده عليّ؛ فلما رأى ما في وجهي، قال: «إِنَّا لَمْ نَرُدُّهُ عَلَيْكَ كَرَاهِيَةً لَهُ، وَلَكِنَّا حُرْمٌ»^(٢).

أي: أنه ﷺ لم يرده عليه استهانة به، ولكن لأن المحرم يحرم عليه صيد البر.

وعن أنس رضي الله عنه قال: ما مسست ديباجاً ولا حريراً ألين من كف رسول الله ﷺ، ولا شممت رائحة قط أطيب من رسول الله ﷺ، ولقد خدمت رسول الله ﷺ عشر سنين، فما قال لي قط: أف، ولا قال لشيء فعلته: لم فعلته، ولا لشيء لم أفعله: ألا فعلت كذا؟»^(٣).

وعن النواس بن سمعان رضي الله عنه قال: سألت رسول الله ﷺ عن البر والأثم فقال: «البر حسن الخلق، والإثم ما حاك في نفسك، وكرهت أن يطلع عليه الناس»^(٤).

وعن عبد الله بن عمرو بن العاص -رضي الله عنهما- قال: لم يكن رسول

(١) (٢) (٣) متفق عليه .

(٤) رواه مسلم .

الله ﷺ فاحشاً ولا متفحشاً، وكان يقول: «إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً»^(١).
 وعن أبي الدرداء ؓ: أن النبي ﷺ قال: «ما من شيء أثقل من ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق، وإن الله يبغض الفاحش البذيء»^(٢).
 وعن أبي هريرة ؓ قال: قال رسول الله ﷺ: «أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً، وخياركم خياركم لنسائهم»^(٣).
 وعن عائشة -رضي الله عنها- قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم»^(٤).

ومن الآثار:

قال عبد الله بن المبارك: حسن الخلق في ثلاث خصال: اجتناب المحارم، وطلب الحلال، والتوسعة على العيال.
 وقال الحسن: حسن الخلق بسط الوجه، وبذل الندي، وكف الأذى.
 وقالوا:

- حسن الخلق أن يكون من الناس قريباً، وفيما بينهم غريباً.
- حسن الخلق كف الأذى، واحتمال المؤمن.
- حسن الخلق أن يكون كثير الحياء، قليل الأذى، كثير الصلاح، صدوق اللسان، قليل الكلام، كثير العمل، قليل الزلل، قليل الفضول، برأ وصولاً، وقوراً صبوراً، شكوراً رضيعاً، حليماً وفيماً، عفيفاً لا لعاناً، ولا سباباً، ولا نماماً، ولا مغتاباً، ولا عجولاً، ولا حقوداً، ولا بخيلاً، ولا حسوداً، بشاشاً هشاشاً،

(٢) رواه الترمذي.

(٤) رواه أبو داود.

(١) متفق عليه.

(٣) رواه الترمذي.

يحب في الله، ويبغض في الله، ويرضى في الله، ويسخط في الله.

• من ساء خلقه ضاق رزقه.

• الحسن الخلق من نفسه في راحة، والناس منه في سلامة، والسيئ الخلق الناس منه في بلاء، وهو من نفسه في عناء.

وقال الأحنف بن قيس: ألا أخبركم بأدواء الداء؟ قالوا: بلى، قال: الخلق الدني واللسان البذيء.

خلق النبي ﷺ:

عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: سألت عائشة -رضي الله عنها- عن خلق رسول الله ﷺ؛ فقالت: كان خلقه القرآن، يرضى لرضاه، ويسخط لسخطه^(١).

وعن يزيد بن بابنوس قال: قلنا لعائشة: يا أم المؤمنين! كيف كان خلق رسول الله ﷺ؛ فذكرت وفي حديثه: ثم قالت: أتقرأ سورة المؤمنون؟ اقرأ: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ﴾ إلى العشر قالت: هكذا كان خلق رسول الله ﷺ^(٢).

- عن ابن أبي شيبه عن قيس بن وهب عن رجل من بني سراة قال: قلت لعائشة: أخبريني عن خلق رسول الله ﷺ؛ فقالت أما تقرأ القرآن: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤].

قالت: كان رسول ﷺ مع أصحابه فصنت له طعاماً، وصنعت له حفصة -رضي الله عنها- طعاماً فسبقتني حفصة، فقلت للجارية: انطلقني فاكفني فصعتها، فأهوت أن تضعها بين يدي النبي ﷺ، فكفأتها فانكفأت القصعة، فانتشر الطعام فجمعها النبي ﷺ، وما فيها من الطعام على الأرض، فأكلوا ثم

(١) أخرجه البيهقي.

(٢) رواه النسائي.

بعثت بقصعتي فدفعتها النبي إلى حفصة فقال: «خذوا ظرفاً مكان ظرفكم، وكلوا ما فيها» قالت: فما رأيته في وجه رسول الله ﷺ.

- عن أنس ؓ قال: كان رسول الله ﷺ إذا صافح أو صافحه الرجل لا ينزع يده حتى يكون الرجل ينزع يده من يده، وإن استقبله بوجه لا يصرفه عنه حتى يكون الرجل ينصرف عنه، ولا يرى مقدماً ركبتيه بين يدي جليس له^(١).

- وعن أبي دواد عن أنس ؓ قال: ما رأيت رجلاً قط التقم أذن النبي ﷺ فينحي رأسه حتى يكون الرجل هو الذي ينحي رأسه، وما رأيت رسول الله ﷺ أخذاً بيده رجل فترك يده حتى يكون الرجل هو الذي يدع يده^(٢).

الرحمة:

الرحمة هي الدقة والعطف، والقائد لا بد أن يكون رحيم، والرحمة خلق من أخلاقه إذ منشأ الرحمة صفاء النفس، وطهارة الروح، والقائد بإتيانه الخير والعمل الصالح والبعد عن الشر سيكون دائماً في طهارة نفس وطيب روح من كان هذا حاله؛ فإن الرحمة لا تفارق قلبه.

ولهذه الرحمة أثر كبير على رجال القائد فالغلظة والفظاظة، وانعدام الرحمة في سلوك القائد تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة وفرق العمل واختلافها على قائدها، وانفضاضها من حوله، ولقد كانت رحمة الرسول ﷺ بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له، والتفافهم من حوله، والتألف والانطواء تحت لوائه والأنس به.

(١) رواه ابن ماجه والترمذي.

(٢) رواه أبو داود وتفرد به.

ويجب هنا أن نركز على أمر هام، وهو أن الرحمة لا تعني التسيب، وترك الأمر على هوى المرءوسين بل يجب الأخذ على يد المخطئ والمتسبب، وذلك لا يتنافى تمامًا مع الرحمة.

يقول تعالى: ﴿ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ وَتَوَّصُوا بِالرِّحْمَةِ﴾ [البلد: ١٧].

﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ [الأنبياء: ١٠٧].

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾

[آل عمران: ١٥٩].

﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾ [الحج: ٨٨].

ويقول الرسول ﷺ:

- «إنما يرحم الله من عباده الرحماء»^(١).

- «ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء»^(٢).

- «لا تترع الرحمة إلا من شقي»

- «من لا يرحم لا يرحم»^(٣).

- «اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً، فشق عليهم، فاشقق عليه، ومن ولي من أمر

أمتي شيئاً فرفق بهم؛ فارفق به»^(٤).

- عن أبي هريرة ؓ، أن رسول الله ﷺ قال: «بينما رجل يمشي فاشتد عليه العطش،

فترل بئراً فشرب منها ثم خرج فإذا هو بكلب يلهث يأكل الثرى من العطش؛ فقال: لقد بلغ

مثل الذي بلغ بي فمأخفه ثم أمسكه بفيه ثم رقى فسقى الكلب فشكر الله فغفر له، قالوا: يا

رسول الله، وإن لنا في البهائم أجراً؟، قال: «في كل كبد رطبة أجر»^(٥).

(٢) رواه الطبراني والحاكم بسند صحيح.

(٤) صحيح مسلم.

(١) صحيح البخاري.

(٣) صحيح البخاري.

(٥) صحيح البخاري.

وفى الأثر:

أخرج ابن المنذر والحاكم والبيهقي عن بريدة قال: كنت جالساً عند عمر رضي الله عنه إذ سمع صائحة، فقال: يا يرفاً انظر ما هذا الصوت؟ فنظر ثم جاء فقال: جارية من قريش تباع أمها، فقال عمر رضي الله عنه: ادع لي المهاجرين والأنصار، فلم يمكث إلا ساعة حتى امتلأ الدار والحجرة فحمد الله وأثنى عليه ثم قال:

«أما بعد: فهل تعلمون كان فيما جاء به محمد صلى الله عليه وسلم القطيعة؟ قالوا: لا، قال فإنها أصبحت فيكم فاشية، ثم قرأ: ﴿فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتَقَطُّعُوا أَرْحَامَكُمْ﴾ [محمد: ٢٢] ثم قال: وأي قطيعة أقطع من أن تباع أم امرأة فيكم، وقد أوسع الله لكم، قالوا: فاصنع ما بدا لك؛ فكتب في الآفاق ألا تباع أم حر؛ فإنها قطيعة رحم، وأنه لا يجلب».

- روي أن زين العابدين علي بن الحسين رضي الله عنه كان في طريقه إلى المسجد فسبّه رجل فقصدته غلمانته (أي: خدمه) ليضربوه ويؤذوه فنهاهم، وكفهم عنه رحمة به، ثم قال: يا هذا، أنا أكثر مما تقول، وما لا تعرفه عني أكثر مما تعرفه، فإن لك حاجة في ذلك ذكرت، فنجعل الرجل، واستحيا فخلع عليه زين العابدين قميصه، وأمر له بألف درهم.

رحمة الرسول صلى الله عليه وسلم:

عن عبد الله بن بريدة قال: سمعت أبي يقول: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يخطبنا فجاء الحسن والحسين عليهما قميصان أحمران يمشيان ويعثران، فنزل رسول الله عن المنبر فحملهما فوضعهما بين يديه، ثم قال: صدق الله: ﴿إِنَّمَا أَمْوَالُكُمْ وَأَوْلَادُكُمْ فِتْنَةٌ﴾ [التغابن: ١٥] نظرت إلى هذين الصبيين يمشيان ويعثران، فلم أصبر حتى قطعت حديثي ورفعتهما^(١).

(١) رواه أحمد في المسند.

وهذا من كمال رحمته ﷺ ولطفه بالصغار وشفقته عليهم.

- عن أسامة بن زيد قال: أرسلت ابنة للنبي ﷺ إليه إن ابناً لي احتضر فأتنا، فأرسل يقريها السلام، ويقول: «إن لله ما أخذ، وله ما أعطى، وكل شيء عنده بأجل مسمى، فلتصبر ولتحتسب» فأرسلت إليه تقسم عليه ليأتيها فقام ومعه سعد بن عباد، ومعاذ بن جبل، وأبي بن كعب، وزيد بن ثابت، ورجال فرجع الصبي إلى الرسول ﷺ فأقعده في حجره ونفسه تقعقع كأنها شنن-أي: تتحرك وتضطرب بصوت- ففاضت عيناه، فقال سعد: يا رسول الله ما هذا؟ قال: «هذه رحمة جعلها الله في قلوب من يشاء من عباده، وإنما يرحم الله من عباده الرحماء»^(١).

- جاء أبو أسيد النبي ﷺ بسبي من البحرين، فنظر النبي إلى امرأة منهن تبكي؛ فقال: ما شأنك؟ قالت: باع ابني، فقال النبي لأبي أسيد: «أبعث ابنها؟» قال: نعم، قال: «فيمن؟» قال: في بني عبس، فقال النبي: «اركب أنت بنفسك فأت به».

العدل

القائد يجب أن يرى العدل من أوجب الواجبات وألزمها؛ فالجميع أمامه متساوون، ولا بد من تنفيذ العدل فيهم بدرجة واحدة من أدنى فرد من رجاله إلى أكبرهم أهمية وأعلاها، وليس فيه موضع لمعاملة شخص ما معاملة مختلفة عن غيره، ويقول تعالى على لسان الرسول ﷺ: ﴿وَأْمُرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ﴾ [الشورى: ١٥].

أي أن الرسول مأمور كقائد بالإنصاف دون عداوة فليس من شأن القائد التعصب لأحد أو ضد أحد، وعلاقته بالناس كلهم سواء، وهي علاقة العدل والإنصاف؛ فالقائد نصير من كان الحق في جانبه، وخصيم من كان الحق ضده، وليس لديه أية امتيازات لأي فرد كائناً من كان، وليس لأقاربه حقوق وللغرباء

(١) صحيح البخاري.

عنه حقوق أخرى، ولا للأكابر من رجاله عنده امتيازات لا يحصل عليها الأصاغر من رجاله، والشرفاء والوضعاء عنده سواء؛ فالحق حق للجميع، والذنب والجرم ذنب للجميع، والحرام حرام على الكل، والحلال حلال للكل، والفرض فرض على الكل حتى هو نفسه ليس مستثنى عن غيره.

ويقول تعالى في أمره بالعدل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ﴾ [النحل: ٩٠].

وأخبر تعالى أنه يحب أهل العدل فيقول: ﴿وَأَقْسَطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ [الحجرات: ٩].

والإقساط هو العدل، والمقسطون هم العادلون.

وأمر به تعالى في الأقوال كما أمر به في الأحكام فيقول: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ﴾ [الأنعام: ١٥٢].

ويقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: ٥٨].

ويقول رسول الله ﷺ:

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: إمام عادل، وشاب نشأ في عبادة الله تعالى، ورجل معلق قلبه بالمساجد، ورجلان تحابا في الله، اجتمعا عليه، وتفرقا عليه، ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال، فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه»^(١).

- عن عبد الله بن عمرو بن العاص - رضي الله عنهما - قال: قال رسول

(١) أخرجه مسلم.

الله ﷺ: «إن المقسطين عند الله على منابر من نور: الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا»^(١).

- عن عياض بن حمار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله يقول: «أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مقسط موفق، ورجلٌ رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى ومسلم وعفيف متعفف ذو عيال»^(٢).

- عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «ما من رجل ولى عشرة إلا أتى به يوم القيامة مغلوله يده إلى عنقه حتى يقضى بينه وبينهم»^(٣).

- عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «من طلب قضاء المسلمين حتى يناله ثم غلب جوره فله الجند، ومن غلب جوره عدله فله النار»^(٤).

- عن معقل بن يسار، عن النبي قال: «ليس من والى أمة قلت أو كثرت لا يعدل فيها الأكبر الله تبارك وتعالى على وجهه في النار»^(٥).

- عن ابن عباس -رضي الله عنهما- عن النبي قال: «صنفان من أمتي لن يناهما شفاعتي: إمام ظلوم غشوم، وكل غالٍ مارق»^(٦).

ومن آثار السلف:

يقول الإمام ابن تيمية -رحمه الله تعالى: «إن الله يقيم الدولة العادلة، وإن كانت كافرة، ولا يقيم الدولة الظالمة، وإن كانت مسلمة».

كهم من جعل العدل عدةً طالبت به المدة.

كهم أحق الناس بدوام الملك، وبأقصى الولاية أقسطهم بالعدل في الرعية

(١) أخرجه مسلم.

(٢) أخرجه مسلم.

(٣) أخرجه أحمد في المسند.

(٤) أخرجه أبو دواد في سننه.

(٥) أورده المنذرى في: الترغيب والترهيب: كتاب القضاء وغيره.

(٦) أخرجه البخاري.

وأخفهم عنها كلاً ومثونة.

كـ بالعدل تملك سرائر العير، ويكون الصدق في النصحية، وبالجور تملك الأجساد فقط، ويكون التملق والنفاق.

كـ من قام من الملوك بالعدل والحق ملك سرائر رعاياه ومن قام فيهم بالجور والقهر لم يملك إلا الأجساد، ولم ير إلا المتصنع والقلوب عليه مختلفة؛ فإن السرائر تطلب من يمتلكها بالإحسان.

كـ بالعدل تكون الجنة، وبالجور تكون النار.

كـ بالعدل تكون المعية والعون والمدد الرباني، وبالجور يكون الخذلان والترك إلى النفس.

عدل النبي ﷺ:

عن عروة أن امرأة سرت في عهد رسول الله ﷺ في غزوة الفتح ففرع قومها إلى أسامة بن زيد رضي الله عنه يستشفعون، قال عروة: فلما كلمه أسامة فيها تلون وجه رسول الله ﷺ، وقال: «أتكلمني في حد من حدود الله تعالى؟!» فقال أسامة: استغفر لي يا رسول الله؛ فلما كان العشي قام رسول الله ﷺ خطيباً فأثنى على الله بما هو أهله ثم قال: «أما بعد: فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها»^(١).

- عن خولة بين قيس - امرأة حمزة بن عبد المطلب - رضي الله عنهما: قالت: كان على رسول الله وسق من تمر لرجل من بني ساعده فأتاه يقتضيه فأمر رسول الله ﷺ رجلاً من الأنصار أن يقضيه فقضاه تمرًا دون تمره، فأبى أن يقبله فقال: أترد على

(١) صحيح البخاري.

رسول الله ﷺ؟ قال: نعم، ومن أحق بالعدل من رسول الله ﷺ؟!!

فاكتحلت عيننا رسول الله ﷺ بدموعه ثم قال: «صدق ومن أحق بالعدل مني؟! لا قدس الله أمة لا يأخذ ضعيفها حق من شديدها ولا يتعتعه» ثم قال: «يا خولة عديه واقضيه؛ فإنه ليس من غريم يخرج من غريمه راضياً إلا صلت عليه دواب الأرض، ونون البحار، وليس من عبد يلوي غريمه، وهو يجد إلا كتب الله عليه في كل يوم ليلة إثمًا».

(متع:): يصيبه أذى يقلقه أو يزعجه.

(نون البحار): الحيتان.

يلوي: يسوف ويؤخر.

- ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «رأيت رسول الله ﷺ يقيد» أي: يقتص (من نفسه).

الصبر وتحمل الشدائد:

أصل كلمة الصبر هو المنع والحبس؛ فالصبر حبس النفس عن الجزع واللسان عن التشكي، والجوارح عن فعل ما يغضب الله أو التشويش، ويقال: يصبر صبراً، وصبر نفسه.

قال تعالى: ﴿وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ﴾ [الكهف: ٢٨] والصبر خلق فاضل من أخلاق النفس يمتنع به من فعل ما لا يحسن ولا يجمل، وهو قوة من قوى النفس التي بها صلاح شأنها، وقوام أمرها، وقيل: الصبر هو شجاعة النفس.

وقال الإمام أحمد: الصبر في القرآن في نحو تسعين موضعاً، وهو واجب بإجماع الأمة، وهو نصف الإيمان، فإن الإيمان نصفان: نصف صبر، نصف شكر.

والقائد مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محدودة، ويعمل في ظل ظروف متغيرة

وعقبات وتحديات مستمرة تواجه مسيرته في تحقيق هذه الأهداف والغايات، وفي مواجهة هذه الحالات والمواقف والعقبات والتحديات يحتاج إلى الصبر فهو -أي: الصبر- العلاج الناجح والوسيلة الفعالة للمواجهة بالإضافة إلى أن أغلب الصفات المطلوبة للقائد رهن بمدى صبر القائد على اكتسابها أو إكسابها للغير، كذلك القائد عليه أن يتجمل بالصبر ويسلك سلوك الصابرين ويتصدى لبواعث العجلة والتسرع، وعليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة ثم يضع الأشياء في موضعها الصحيح زماناً ومكاناً حتى يسوس أمور وأمور رجاله نحو تحقيق أهدافه وغاياته.

يقول ﷺ في كتابه الكريم عن الصبر في ستة عشر نوعاً:

الأول: الأمر به؛ قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ﴾ [البقرة: ١٥٣] وقوله: ﴿وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ﴾ [البقرة: ٤٥]، وقوله: ﴿اصْبِرُوا وَصَابِرُوا﴾ [آل عمران: ٢٠٠]، وقوله: ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ﴾ [النحل: ١٢٧].

الثاني: النهي عن ضده كقوله: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ﴾ [الأحقاف: ٣٥]، وقوله: ﴿فَلَا تَوَلُّوهُمْ الْأَدْبَارَ﴾ [الأنفال: ١٥] فإن توليه الأدبار: ترك للصبر والمصابرة، وقوله: ﴿وَلَا تُبْطِلُوا أَعْمَالَكُمْ﴾ [محمد: ٣٣] فإن إبطالها ترك الصبر على إتمامها، وقوله: ﴿وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا﴾ [آل عمران: ١٣٩] فإن الوهن من عدم الصبر.

الثالث: الثناء على أهله، كقوله تعالى: ﴿وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة: ١٧٦]، وهو كثير في القرآن.

الرابع: إيجابه سبحانه محبته لهم، كقوله: ﴿وَاللَّهُ يُحِبُّ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ١٤٦].

الخامس: إيجاب معيته لهم، وهي معية خاصة، تتضمن حفظهم ونصرهم،

وتأييدهم، ليست معية عامة، وهي معية العلم، والإحاطة، كقوله: ﴿وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [الأنفال: ٤٧]، وقوله: ﴿وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ٢٤٩] و [الأنفال: ٦٦].

السادس: إخباره بأن الصبر خير لأصحابه، كقوله: ﴿وَلَنْ صَبْرُكُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِلصَّابِرِينَ﴾ [النحل: ١٢٦]، وقوله: ﴿وَأَنْ تَصْبِرُوا خَيْرٌ لَكُمْ﴾ [النساء: ٢٥].

السابع: إيجاب الجزاء لهم بأحسن أعمالهم، كقوله تعالى: ﴿وَلَنَجْزِيَنَ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [النحل: ٩٦].

الثامن: إيجابه سبحانه الجزاء لهم بغير حساب، كقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يُوفِي الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ﴾ [الزمر: ١٠].

التاسع: إطلاق البشرى لأهل الصبر، كقوله تعالى: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ٩٦].

العاشر: ضمان النصر والمدد لهم، كقوله تعالى: ﴿بَلَىٰ إِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا وَيَأْتُوكُم مِّن فُورِهِمْ هَذَا يُمْدِدْكُمْ رَبُّكُمْ بِخَمْسَةِ آلَافٍ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُسَوِّمِينَ﴾ [آل عمران: ١٢٥]، ومنه قول النبي ﷺ: «واعلم أن النصر مع الصبر».

الحادى عشر: الإخبار منه تعالى بأن أهل الصبر هم أهل العزائم، كقوله تعالى: ﴿وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنَ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ [الشورى: ١٢٥].

الثانى عشر: الإخبار أنه ما يلقى الأعمال الصالحة وجزائها والحظوظ العظيمة إلا أهل الصبر، كقوله تعالى: ﴿وَيَلِكُمْ ثَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِّمَن آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا وَلَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ﴾ [القصص: ٨٠]، وقوله: ﴿وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾ [فصلت: ٣٥].

الثالث عشر: الإخبار أنه إنما ينتفع بالآيات والعبر أهل الصبر. كقوله تعالى لموسى: ﴿أَنْ أَخْرِجَ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكَرَهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ﴾ [إبراهيم: ٥]، وقوله في أهل سبأ: ﴿فَجَعَلْنَاهُمْ أَحَادِيثَ وَمَزَقْنَاهُمْ كُلَّ مُمَزَّقٍ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ﴾ [سبأ: ١٩]، وقوله في سورة الشورى: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ الْجَوَارِ فِي الْبَحْرِ كَالْأَعْلَامِ ۝ إِنَّ يَشَأُ يُسْكِنِ الرِّيحَ فَيَظْلَلْنَ رَوَاكِدَ عَلَى ظَهْرِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ﴾ [الشورى: ٢٣].

الرابع عشر: الإخبار بأن الفوز المطلوب المحبوب، والنجاة من المكروه المرهوب، ودخول الجنة، إنما نالوه بالصبر، كقوله تعالى: ﴿وَالْمَلَائِكَةُ يَدْخُلُونَ عَلَيْهِمْ مِنْ كُلِّ بَابٍ ۝ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ بِمَا صَبَرْتُمْ فَنِعْمَ عُقْبَى الدَّارِ﴾ [الرعد: ٢٦].

الخامس عشر: أنه يورث صاحبه درجة الإمامة، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: بالصبر واليقين تنال الإمامة في الدين.

قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ [السجدة: ٢٤].

السادس عشر: اقترانه بمقامات الإسلام، والإيمان، كما قرنه الله سبحانه باليقين وبالإيمان، وبالتقوى والتوكل، وبالشرك والعمل الصالح والرحمة.

ولهذا كان الصبر من الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد، ولا إيمان لمن لا صبر له، كما أنه لا جسد لمن لا رأس له.

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «خير عيش أدركناه بالصبر»، وأخبر النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح: «أنه ضياء»، وقال: «من يتصبر يصبره الله».

وعن رسول الله ﷺ:

- قال أنس بن مالك رضي الله عنه: إن رسول الله ﷺ أتى على امرأة تبكي على صبي لها فقال لها: «اتقي الله، واصبري؛ فقالت: وما تبالي بمصيبي فلما ذهب قيل لها: إنه رسول الله فأخذها مثل الموت، فأنت بابه فلم تجد على بابه بوايين، فقالت: يا رسول الله! لم أعرفك؛ فقال: إنما الصبر عند الصدمة الأولى»^(١).

- عن أم سلمة قالت: «قال رسول الله: إذا أصابت أحدكم مصيبة فليقل: إنا لله وإنا إليه راجعون، اللهم احتسب مصيبي فأجرني فيها، وأبدلني خيراً منها؛ فلما احتضر أبو سلمة قال: اللهم أخلفني في أهل خيراً مني؛ فلما قبض قالت أم سلمة: إنا لله وإنا إليه راجعون عند الله احتسب مصيبي»^(٢)، فأرسل لها الرسول حاطب بن أبي بلتعة يخاطبها وتزوجت الرسول ﷺ.

- عن أبي موسى الأشعري قال: قال رسول الله: «إذا مات ولد العبد قال الله لملائكته: قبضتم ولد عبدي؟ فيقولون: نعم، فيقول: قبضتم ثمرة فؤاده؟ فيقولون: نعم، فيقول: ماذا قال عبدي؟ فيقولون: حمدك واسترجعك؛ فيقول: ابنو لعبي بيتاً في الجنة، وسموه بيت الحمد»^(٣).

- عن عروة عن عائشة -رضي الله عنها- قالت: قال رسول الله ﷺ: «ما من مصيبة تصيب المسلم إلا كفر الله بها عنه حتى الشوكة يشاكها»^(٤).

وفى الآثار:

كـ قال عمر بن الخطاب: أفضل عيش أدركناه بالصبر، ولو أن الصبر كان من الرجال كان كريماً.

كـ وقال أيضاً: لو أن الصبر والشكر بعيران ما باليت أيهما ركبت.

(٢) سنن أبو دواد.

(٤) في الصحيحين.

(١) في الصحيحين.

(٣) سنن الترمذي ومسنن الإمام أحمد.

كـ قال علي بن أبي طالب: ألا إن الصبر من الإيمان بمنزلة الرأس من الجسد؛ فإذا قطع الرأس بار الجسم ثم رفع صوته؛ فقال: «ألا إنه لا إيمان لمن لا صبر له»، وقال: الصبر مطية لا تكبو.

كـ وقال علي بن أبي طالب للأشعث بن قيس: إنك إن صبرت جرى عليك القلم، وأنت مأجور، وإن جزعت جرى عليك القلم، وأنت مأذور.

كـ قال عبد الله بن عباس -رضي الله عنهما: أفضل العدة الصبر على الشدة.

كـ قال الحسن: الصبر كنز من كنوز الخير لا يعطيه الله إلا لعبد كريم عنده. كـ قال عمر بن عبد العزيز: «ما أنعم الله على عبد نعمة فانتزعها منه فعاضة مكانها الصبر إلا كان ما عوضه خيراً مما انتزعه».

كـ قيل للأحنف بن قيس: ما الحلم؟ قال: أن تصبر على ما تكره قليلاً.

كـ وقال الإمام أحمد: قال لقمان وسأله رجل أي شيء خيراً؟ قال: صبر لا يتبعه أذى، قال: فأبي الناس خيراً؟ قال: الذي يرضى بما أوتي، قال: فأبي الناس أعلم؟ قال: الذي يأخذ من علم الناس إلى علمه، قيل: فما خير الكنوز من المال أو من العلم؟ قال: سبحان الله بل المؤمن العالم الذي ابتغى عنده خيراً وجد، وإن لم يكن عنده كف نفسه، وبجسب المؤمن أن يكف نفسه.

كـ وسئل ربيعة بن أبي عبد الرحمن: ما منتهى الصبر؟ قال: أن يكون يوم تصيبه المصيبة مثل قبل أن تصيبه.

كـ قال عمرو بن دينار: قال عبيد بن عمير: ليس الجزع أن تدمع العين، ويجزئ القلب، ولكن الجزع القول السيئ، والظن السيئ.

- كـ وقيل: من خير خلالك الصبر على اختلالك.
- كـ من أحب البقاء؛ فليعد للمصائب قلبًا صبورًا.
- كـ الصبر صبران: فاللثام أصبر أجسامًا، والكرام أصبر نفوسًا.
- كـ الصبر مفتاح الفرج.
- كـ بحسن التآني تسهل المطالب.
- كـ من صبر نال المنى، ومن شكر حصن النعم.
- كـ من قل صبره عزب رأيه، واشتد جزعه؛ فصار صريع همومه، وفريسة غمومه.
- كـ قالت امرأة من العرب:

أيها الإنسان صبرًا إن بعد العسر يسرًا
 كم رأينا اليوم حرًا لم يكن بالأمس حرًا
 ملك الصبر فأضحى مالكا خيرا وشرًا
 اشرب الصبر وإن كان من الصبر أمرًا

صبر النبي ﷺ:

كان النبي ﷺ يتحمل الشدائد، ويصبر على المرض، والأذى، والجوع، والعطش في سبيل الله.

- عن أبي سعيد رضي الله عنه أنه دخل على رسول الله ﷺ، وهو موعوك (أي: محموم) عليه قطيفة فوضع يده فوق القطيفة، فقال: ما أشد حماك! يا رسول الله؟! قال: «إنا كذلك يشدد علينا البلاء، ويضاعف لنا الأجر»، ثم قال: يا رسول الله من أشد الناس بلاء؟ قال: «الأنبياء»، قال: ثم من؟ قال: «العلماء»، قال: ثم من؟ قال: «الصالحون». وكان أحدهم يُبتلى بالقمل حتى يقتله، ويبتلى أحدهم بالفقر

حتى ما يجد إلا العباءة يلبسها، ولأحدهم كان أشد فرحاً بالبلاء من أحدكم بالعطاء»^(١).

- عن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «لقد أوديت في الله وما يؤذى أحد وأخفت في الله، وما يخاف أحد، ولقد أتت عليّ ثلاثون من بين يوم وليلة، وما لي ولبلال ما يأكله ذو كبد إلا ما يوارى إبط بلال»^(٢).

- عن عروة رضي الله عنه قال: سألت ابن العاص رضي الله عنه؛ فقلت: أخبرني بأشد شيء صنعته المشركون برسول الله؟ قال: بينما النبي يصلي في حجر الكعبة إذا أقبل عليه عقبة بن أبي معيط فوضع ثوبه على عنقه خنقه خنقاً شديداً فأقبل أبو بكر رضي الله عنه حتى أخذ بمنكبه، ودفعه عن النبي، وقال: «أتقتلون رجلاً أن يقول: ربي الله وقد جاءكم بالبيانات من ربكم؟!»^(٣).

- عن عروة عن عائشة -رضي الله عنها- زوج النبي حدثته أنها قالت للنبي: «هل أتى عليك يوم كان أشد عليك من يوم أحد؟ قال: «لقد لقيت من قومك ما لقيت، وكان أشد ما لقيت يوم العقبة إذا عرضت نفسي على ابن عبد ياليل بن عبد كلال؛ فلم يجيني أي: ما أردت، فانطلقت وأنا مهموم على وجهي؛ فلم استفق إلا وأنا بقرن الثعالب^(٤) فرفعت رأسي فإذا أنا بسحابة قد أظلتني فنظرت فإذا فيها جبرئيل رضي الله عنه؛ فناداني فقال: إن الله قد سمع قول قومك لك، وما ردوا عليك، وقد بعث الله إليك ملك الجبال لتأمره بما شئت فيهم، فناداني ملك الجبال، فسلم عليّ ثم قال: يا محمد! فما شئت؟ إن شئت أن أطبق عليهم الأخشبين»^(٥).

قال النبي: بل أرجو أن يخرج الله ﷻ من أصلابهم من يعبد الله ﷻ لا يشرك به شيئاً»^(٦).

(١) رواه بن ماجه والبيهقي.
 (٢) رواه أحمد في المسند والترمذي وابن حبان.
 (٣) صحيح البخاري.
 (٤) قرن الثعالب: موضع بقرب مكة.
 (٥) الأخشبان: جبلان في مطيفان في بمكة أبو قيس والأحمر.
 (٦) في الصحيحين البخاري ومسلم وسنن النسائي.

- عن أنس رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم كسرت رباعيته يوم أحد، وشج في رأسه فجعل يسלט ^(١) الدم عن وجهه، ويقول: «كيف يُفلح قوم شجوا نبيهم، وكسروا رباعيته، وهو يدعوهم إلى الله»؛ فنزل قوله تعالى: ﴿أَلَيْسَ لَكَ مِنَ الْأَمْرِ شَيْءٌ﴾ ^(٢).

وما سبق قليل من كثير من صبر النبي كقائد داعية، وقدوة حسنة في الصمود والثبات؛ فالمشركين في مكة سلكوا معه صلى الله عليه وسلم مسالك شتى في الأذى وأساليب متنوعة في الاضطهاد ليصدوه عن دعوته، ويشوه عن أداء رسالته فما استكان وما خضع.

سلكوا معه طريق الإغراء بالمال والرياسة والجاه... فما استكان، وما خضع.

سلكوا معه طريق الضغط العائلي، والتأثير الطائفي... فما استكان، وما خضع.

سلكوا معه طريق الاستهزاء والسخرية والانتهام... فما استكان، وما خضع.

سلكوا معه طريق المقاطعة الاقتصادية الشاملة له ولمن آزره... فما استكان

وما خضع.

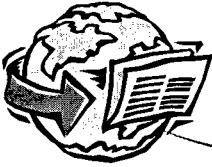
وقرروا أخيراً اغتياله وملاحقته... فما استكان وما خضع.

وبعد أن أذن الله له بالهجرة حاربوه بمجمات متعددة وحروب طاحنة ليستأصلوا دعوته واتباعه؛ فما كان ذلك يرده عن تبليغ الدعوة ونشرها في الأرض وظهورها على الدين كله وظل صلى الله عليه وسلم صابراً دعائياً مجاهدًا محتسباً ماضياً في طريق إعزاز دين الله حتى جاء نصر الله والفتح ودخل الناس في دين الله أفواجاً وتحقق ذلك بفضل صبره وثباته صلى الله عليه وسلم.

(١) أي: يسح.

(٢) في الصحيحين.

القيادة والمقومات الضرورية



القيادة والمقومات الضرورية

القيادة هي بمثابة الرأس من الجسد تحدد الأهداف، وتتجمع عندها المعلومات، وتدرس وتفكر مستعينة بالكفاءات المتخصصة، وتصدر التعليمات وتتابع التنفيذ، وهكذا يسير العمل على وجه صحيح، وبقدر ما تكون القيادة قوية ويقظة، وعلى مستوى جيد من الكفاءة بقدر ما تكون الحركة سديدة، ويكون الأداء متميزاً، والعكس أيضاً فبقدر ضعفها، ونقص كفاءتها يكون التراخي والعجز أو القصور عن تحقيق الأهداف.

وهذه القوة ونقيضها، وهو الضعف يعتمد على توافر المقومات الضرورية للقيادة أو عدمها وهذه المقومات الضرورية هي:

- ١- الشورى.
- ٢- المروءة.
- ٣- الجود والكرم.
- ٤- الجرأة في الحق.
- ٥- الصدق.
- ٦- الانتماء.
- ٧- التفاؤل.
- ٨- المرح والمزاح.
- ٩- التعرف على طبيعة المجتمع.
- ١٠- إعداد الصف الثاني من القيادة.

الشورى:

هي أصل من أصول القيادة، وهي تعني في اللغة المشاورة والمشورة.

وتعني في الاصطلاح استطلاع الرأي من ذوي الخبرة فيه للتوصل إلى أقرب الأمور للحق، وهي ثابتة بالكتاب والسنة وسيرة الخلفاء الراشدين، وهي من الأمور التي لا غنى للقائد عنها سواء كانت في الأمور الهامة كتدبير شئون الأمة أو في الأمور الخاصة بالأفراد والشئون الشخصية، وقد حملت هذا الاسم إحدى سور كتاب الله القرآن الكريم.

يقول تعالى ﷻ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

ويقول أيضاً: ﴿فَمَا أَوْتِيتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ۗ وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ۗ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٦-٣٨].

يقول الأستاذ سيد قطب -رحمه الله: «وهنا في هذه الآيات يصور خصائص هذه الأمة التي تطبعها وتميزها، ومع أن هذه الآيات مكية نزلت قبل قيام الدولة المسلمة في المدينة؛ فإننا نجد فيها أن من صفة هذه الجماعة المسلمة ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ فما يوحي بأن وضع الشورى أعمق في حياة المسلمين من مجرد أن يكون نظاماً سياسياً للدولة؛ فهو طابع أساسي للجماعة كلها يقوم عليه أمرها كجماعة ثم يتسرب من الجماعة إلى الدولة».

ويقول رسول الله ﷺ:

«روي عن عبد الرحمن بن غنم أن النبي ﷺ قال لأبي بكر وعمر: «لو

أنكما تتفقان على أمر واحد ما عصيتكما في شورة أبدأ»^(١).

كـ عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: ما رأيت أحدًا أكثر شورة لأصحابه من النبي صلى الله عليه وسلم.^(٢)
كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «المستشار مؤتمن».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «ما ندم من استشار، ولا خاب من استخار».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «ما شقي قط عبد بمشورة، وما سعد باستغناء رأي».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «أما إن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتي؛ فمن استشار منهم لم يعدم رشداً أو من تركها لم يعدم غياً».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «المشورة حصن من الندامة، وأمان من الملامة».

كـ قوله صلى الله عليه وسلم: «استرشدوا العاقل ترشدوا، ولا تعصوه تندموا»^(٣).

ومن الآثار وأقوال السلف:

كـ قال علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه: «نعم المؤازرة المشاورة، وبئس الاستعداد الاستعداد».

كـ قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «الرجال ثلاثة: رجل ترد عليه الأمور فيسددها برأيه، ورجل يشاور فيما أشكل عليه، وينزل حيث يأمره أهل الرأي، ورجل حائر بأمره لا ياتمر رشداً، ولا يطيع مرشداً».

كـ قال عمر بن عبد العزيز: «إن المشورة والمناظرة باباً رحمة، ومفتاحاً بركة لا يضل معهما رأي، ولا يفقد معهما حزم».

(١) رواه أحمد في المسند.

(٢) رواه الترمذي في سننه والشافعي في الأم والبيهقي.

(٣) أخرجه الخطيب من روايه مالك عن أبي هريرة مرفوعاً.

كـ قال سيف بن ذي يزن: «من أعجب برأيه لم يشاور، ومن استبد برأيه كان من الصواب بعيداً».

كـ وقال لقمان الحكيم لابنه: «شاور من جرب الأمور؛ فإن يعطيك من رأيه ما قام عليه بالغلاء، وأنت تأخذه مجاناً».

كـ وروي عن الحسن أنه قال: «ما تشاور قوم قط بينهم إلا هداهم الله لأفضل ما يحضرهم».

كـ وفى لفظ: «إلا عزم الله لهم بالرشد أو بالذي ينفع».

كـ وقال قتادة: «ما تشاور قوم يبتغون وجه الله إلا هُذوا لأرشد أمرهم».

وقال الحكماء:

كـ المشاورة راحة لك، وتعب على غيرك.

كـ الاستشارة عين الهداية، وقد خاطر من استغنى برأيه.

كـ من حق العاقل أن يضيف إلى رأيه آراء العقلاء، ويجمع إلى عقله عقول الحكماء؛ فالرأي الفذ (أي: الفرد) ربما زل، والعقل الفرد ربما ضل.

كـ نصف رأيك مع أخيك؛ فشاوره ليكمل لك الرأي.

كـ الخطأ مع الاسترشاد أحمد من الصواب مع الاستبداد.

كـ إذا أشكلت عليك الأمور، وتغير لك الجمهور؛ فارجع إلى رأي العقلاء، وأفرغ إلى استشارة العلماء، ولا تأنف من الاسترشاد، ولا تستنكف من الاستمداد؛ فلأن تسأل، وتسلم خير لك من أن تستبد وتندم.

ومن الفوائد التي يجنيها القادة من المشاورة:

- تطيب نفوس أتباعه ورجاله، وتألّف قلوبهم عندما يسمع منهم، ويستعين

- إحراز الصواب دائماً حيث يجتهد الكل في استخراج الوجه الأمثل للأمر.
- الأمن من ندم الاستبداد بالرأي الظاهر خطؤه.
- زيادة العقل واستحكامه.
- الأمن من عتب الرجال والأتباع عند الخطأ، وإقامة الحجة على المعارض.
- التجرد عن الهوى والبعد عن الوقوع في شبابه.
- استمناع الرحمة والبركة كمال كما قال عمر بن العزيز من قبل.
- تكشف طبائع الرجال وقدراتهم ومدى الاستفادة منهم ومن كفاءاتهم.

* صفات المستشار:

- لا بدّ من توافر خمس صفات فيمن يستشيرهُ القائد، وهذه الصفات هي:
- ١- عقل كامل مع خبرات وتجارب سابقة كثيرة: فقد قال عبد الله بن الحسن لابنه محمد: احذر مشاورة الجاهل، وإن كان ناصحاً كما تحذر عداوة الجاهل إذا كان عدوًّا؛ فإنه يوشك أن يورطك بمشورة فيسبق إليك مكر العاقل وتوريط الجاهل.
 - ويقال أيضاً: إياك ومشاورة رجلين: شاب معجب بنفسه قليل التجارب في غيره أو كبير قد أخذ الدهر من عقله كما أخذ من جسمه.
 - وكل شيء يحتاج إلى العقل والعقل يحتاج إلى التجارب والخبرات.
 - ٢- أن يكون ذا دين وتقى؛ وقد روي عن عكرمة عن ابن عباس -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله ﷺ: «من أراد أمراً فشاور فيه امرأً سلماً وفق الله لأمره».
 - ٣- أن يكون ناصحاً ودوداً؛ فالنصح والود والمودة يدعمان الفكرة والرأي،

ويقول الحكماء: لا تشاور إلا الحازم غير الحسود واللبيب غير الحقود.

٤- ألا ينشغل فكره بالهم والغم؛ فإن من شاب فكره هموم لم يسلم له رأي ولا يستقيم له خاطر.

٥- ألا يكون صاحب غرض يتبعه، ولا هوى يساعده. وعلى القائد أن يذكر دائماً قول رسول الله ﷺ: «رأس العقل بعد الإيمان بالله التودد إلى الناس، وما استغنى مستبد برأيه، وما هلك أحد عن مشورة؛ فإذا أراد الله بعد هلكه كان أول ما يهلكه رأيه».

مشاورة النبي ﷺ عديدة ومنها:

كـ في غزوة بدر حين استشار النبي أصحابه في أمر الخروج لقريش، وكذلك حين أخذ بمشورة الخباب بن المنذر حول المنزل الذي فيه ينزل المسلمون، وقال له ﷺ: «لقد أشرت بالرأي» ثم مشاورته في أسرى بدر كذلك.

كـ في غزوة أحد حين استشار الرسول المسلمين في أمر التحصن بالمدينة أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة.

كـ في صلح الحديبية حين شاور الرسول أصحابه في أن يميل على فراري المشركين؛ فلم يوافق أبو بكر رضي الله عنه على ذلك، فأجابه الرسول، وأخذ برأيه.

كـ في حادثة الإفك ومشاورة الرسول علياً وأسامة -رضي الله عنهما- كما استشار في أمر المروجين لتلك الواقعة من المنافقين.

كـ المروءة:

اعلم أيها القائد أن النفس البشرية تتجاذبها ثلاثة أمور:

الأول: يدعوها إلى الاتصاف بأخلاق الشيطان من الكبر والحسد والغلو

والبغى والشر والأذى والفساد والغش.

الثانى: داعٍ يدعوها إلى أخلاق الحيوان، وهو داعي الشهوة.

الثالث: داعٍ يدعوها إلى أخلاق الملائكة من الإحسان والنصح والبر والعلم والطاعة.

وحقيقة المروءة هي بغض الداعي الأول والثاني وإجابة الداعي الثالث.

وكما قال بعض السلف: خلق الله والملائكة عقولاً بلا شهوة، وخلق البهائم شهوة بلا عقول، وخلق ابن آدم، وركب فيه العقل والشهوة؛ فمن غلب عقله شهوته التحق بالملائكة، ومن غلبت شهوته عقله التحق بالبهائم.

ولذا فإن المروءة هي غلبة العقل للشهوة، وهي عند القائد استعمال ما يجمله ويزينه وترك ما يفسده ويشينه.

وهي أيضاً: استعمال كل خلق حسن، واجتناب كل خلق وقبيح.

﴿ فمروءة اللسان لدى القائد: حلاوته وطيبه ولينه واجتناء الثمار منه بسهولة ويسر. ﴾

﴿ ومروءة الخلق لدى القائد: سعته وبسطه للحبيب والبغيب. ﴾

﴿ ومروءة المال لدى القائد: الإصابة ببذله مواقعه المحمودة عقلاً وعزماً وشرعاً. ﴾

﴿ ومروءة الجاه لدى القائد: بذله للمحتاج إليه. ﴾

﴿ ومروءة الإحسان لدى القائد: تعجيله وتيسيره وتوفيره وعدم رؤيته حال وقوعه ونسيانه بعد وقوعه. ﴾

روي عن النبي ﷺ أنه قال: «من عامل الناس؛ فلم يظلمهم وحدثهم؛ فلم يكذبهم

ووعدهم فلم يخلفهم، فهو ممن كملت مروءته، وظهرت عدالته، ووجبت أخوته».

وفى الأثر:

كـ قال بعض البلغاء: من شرائط المروءة أن يتعفف عن الحرام، ويتصلف عن الآثام، وينصف في الحكم، ويكف عن الظلم، ولا يطمع فيما لا يستحق ولا يستطيل على ما يسترق -أي: لا يتكبر على من يتواضع- ولا يعين قوياً على ضعيف، ولا يؤثر دنياً -أي: دنيئاً ساقطاً- على شريف، ولا يُسر ما يعقبه الوزر والإثم، ولا يفعل ما يقبح الذكر والاسم.

كـ سئل بعض الحكماء عن الفرق بين العقل والمروءة؛ فقال: العقل يأمرك بالأنفع والمروءة تأمرك بالأجمل.

كـ إذا طلب رجلان أمراً ظفر به أعظمهما مروءة.

مراحل المروءة لدى القائد:

على القائد أن يلتزم بـ:

• ترك الخصام، المعاتبة، المطالبة والإلحاح للأشياء.

• التغاضي عن عيب ما في خلق أحد الرجال، وترك الاستقصاء في طلبه.

• التغافل عن عثرات الرجال، وإشعارهم أنك لا تعلم لأحد منهم عثرة.

• التوقير للكبير وحفظ حرمة النظر ورعاية أدب الصغير.

ومراحل المروءة هي:

الأولى: مروءة القائد مع نفسه، وهي أن يحملها قسراً على ما يُجمل ويزين وترك ما يدنس ويشين ليصير لها مالكاً في السر والعلانية فلا يفعل خالياً ما يستحي من فعله في العلن.

الثانى: مروءة القائد مع رجاله بأن يستعمل معهم شروط الأدب والحياء والخلق الجميل، ولا يظهر لهم ما يكرهه هو من غيره لنفسه، وأن يتخذ رجاله مرآة لنفسه فكل ما كرهه ونفر عنه من قول أو فعل أو خلق فليجتنبه، وما أحبه من ذلك، واستحسنه فليفعله.

الثالث: مروءة القائد مع الحق سبحانه وتعالى بأن يستحي أن ينظر له الله تعالى، وهو على خطأ؛ فهو المطلع عليه في كل لحظة ونفس، وأن يجتهد أن يصلح عيوب نفسه قدر الإمكان، وليس من المروءة تسليمه على ما فيه من العيوب.

شروط المروءة لدى القائد:

هناك أمران في شروط المروءة لدى القائد:

الأول: شروط المروءة في نفس القائد، وهي تشمل:

أ- التزام ما أوجبه الشرع من أحكام.

ب- العفة والنزاهة والصيانة.

١- العفة وهي نوعان:

أولاً- العفة عن المحارم، وهي ضبط الفرج عن المحارم، وكف اللسان عن الأعراض.

بالنسبة للفرج: يقول الرسول ﷺ: «من وقى شر ذبذبه ولقلقه وقبقه؛ فقد وقى» يريد بذبذبه الفرج، وبلقلقه اللسان وبقبقه البطن.

وروي عن الرسول أنه قال: «أحب العفاف إلى الله تعالى عفاف الفرج والبطن».

- وحكى أن معاوية سأل عمر -رضي الله عنهما- عن المروءة؛ فقال:

تقوى الله تعالى وصلة الرحم.

وسأل يزيد؛ فقال: هي الصبر على البلوى، والشكر على النعم، والعفو عند القدرة.

- وقال أنوشروان لابنه هرمز: من الكامل المروءة؟ قال: من حصن دينه ووصل رحمه، وأكرم إخوانه.

- وقال بعض الحكماء: من أحب المكارم اجتنب المحارم.

بالنسبة لضبط اللسان:

قال رسول الله ﷺ: «ألا إن دماءكم وأموالكم وأعراضكم حرام عليكم حرام عليكم»، والرسول جمع هنا بين الدم والعرض لما فيه من إيغار للصدر وإبداء الشرور واكتساب الأعداء، وإظهار البذاءة في القول.

وقال الرسول ﷺ: «شر الناس من أكرمه الناس إتقاء لسانه».

وقال بعض الحكماء: إنما هلك الناس بفضول الكلام وفضول المال.

والقدح في الأعراض باللسان يشمل الكذب، وفحش القول، والغيبة، والنميمة، والسب بقذف أو شتم.

ثانياً: العفة عن المآثم، وهي تشمل الكف عن المجاهرة بالظلم وخيانة الأمانة.

بالنسبة للكف عن المجاهرة بالظلم: وهي تؤدي -المجاهرة بالظلم- للطغيان والفتن، وإذا ما حدثت فتنة؛ ففي الأغلب ستحيط بالقائد أولاً وتنعكس عليه كما قال تعالى: ﴿وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئُ إِلَّا بِأَهْلِهِ﴾ [فاطر: ٤٣].

وروي عن النبي أنه قال: «الفتنة نائمة فمن أيقظها صار طعاماً لها».

وروي عن النبي أنه قال: «من أصبح، ولم ينو ظلم أحد غفر الله له ما اجترم». وروي عن النبي أنه قال: «يا علي اتق دعوة المظلوم؛ فإنه إنما يسأل الله حقه، وإن الله لا يمنع ذا حق حقه».

وقال جعفر بن محمد: الفتنة حصاد الظالمين.

وقيل: ويل للظالم من يوم المظالم.

وقيل: من جار حكمه أهلكه ظلمه.

وبالنسبة للخيانة:

روي عن النبي أنه قال: «اد الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تحن من خانك».

وروي عن النبي أنه قال: «كذب أعداء الله ما من شيء كان في الجاهلية إلا هو تحت قدمي إلا الأمانة؛ فإنها مؤداة إلى البر والفاجر».

وقيل: من يُخن يهن.

وقيل: من التمس أربع بأربع التمس ما لا يكون؛ فمن التمس الجزء بالرياء التمس ما لا يكون، ومن التمس مودة الناس بالغلظة التمس ما لا يكون، ومن التمس وفاء الإخوان بغير وفاء التمس ما لا يكون، ومن التمس العلم براحة الجسد التمس ما لا يكون.

٢- النزاهة: وهي نوعان:

أولاً: النزاهة عن المطامع الدنية؛ فالطمع ذل والدناءة لؤم، ويعدان عن المروءة. وروي أن رجل قال: يا رسول الله! أوصني، قال: «عليك باليأس مما في أيدي الناس وإياك والطمع فإنه فقر حاضر، وإذا صليت فصل صلاة مودع، وإياك وما يعتذر منه».

ثانياً: النزاهة عن مواقف الريبة: وقد قال النبي ﷺ: «دع ما لا يريبك إلى ما لا يريبك».

ولعل موقف الرسول ﷺ - وهو أبعد الناس عن الريبة - مع رجلين من الأنصار حيثما وقف مع زوجته صفية ذات ليلة على باب المسجد يحادثها، وكان معتكفاً فمرَّ به رجلان من الأنصار، فلما رأياه أسرعاً؛ فقال لهما النبي ﷺ: «على رسلكما إنما صفية بنت حبي؛ فقالا: سبحان الله! أوفيك نشك يا رسول الله؟ فقال النبي ﷺ: «مه إن الشيطان يجري من أحدكم مجرى الدم في لحمه ودمه، فخشيت أن يقذف في قلبكما سوءاً».

٣- الصيانة: وهي تشمل التماس كفاية نفسه، وتقدير ما يحتاج إليه، ويؤده بنفسه، ولا يطلب من أحداً شيئاً يقدر على أدائه أي: لا يسئل الناس أن يؤدوا له عمل خاص به، وكذلك صيانة نفسه عن تحمل المن، والفضل من الغير.

الشرط الثاني: شروط المروءة في تعامل القائد مع الغير، وهي تشمل:

أ- المؤازرة، وهي تتم بأنه يسعف الغير بجاه وفي النوائب.

فهو الأعلى قدراً والأنتقد أمراً، وهو - أي: القائد - الظل الذي يلجأ إليه المضطرون، والحمى الذي يأوي إليه الخائفون.

وقد روي عن النبي أنه قال: «الخلق كلهم عيال الله، وأحب خلق الله تعالى إليه أحسنهم صنيعاً إلى عياله».

وقيل: اصنع الخير عند إمكانه يبقي لك حمده عند زواله، وأحسن والدولة لك يحسن لك والدولة عليك، واجعل زمان رضائك عدة لزمان بلائك.

وقيل لحكيم: من أضيق الناس طريقاً، وأقلهم صديقاً، قال: من عاشر الناس بعبوس وجهه، واستطال عليهم بنفسه.

ب- التيسير على الغير، وهي تشمل:

أولاً: العفو عن الهفوات فلا يوجد شخص إلا وبه عيب.

وقال رسول الله ﷺ: «إن الله تعالى أمرني بمداراة الناس كما أمرني بأداء الفرائض».

وقيل لأنوشروان: هل من أحد لا عيب فيه؟ قال: من لا موت له.

وعلى القائد أن يعفو عن الهفوات.

ثانياً: المسامحة في الحقوق: النفوس استقرت على حب من يأسرها،

ويسامحها فمن عاشر إخوانه بالمسامحة دامت له موداتهم، وإذا أخذ القائد بعفو

القلوب عن الغير زكا ريعه، وعلا قدره لدى رجاله والغير.

مروءة الرسول ﷺ:

كان رسول الله أفضل خلق الله تعالى مروءةً على الأرض، وليس أدل على

ذلك من:

- حلم النبي وحسن خلقه على الغير.
- جود وكرم النبي وإنفاقه للأموال.
- حفظ اللسان عن الخطأ في حق الغير مع طيب كلامه وحسن عشرته.
- صبره على أذى الناس خاصةً في مكة، وعفوه عنهم حين فتح مكة.
- حفظ السر والأمانة خاصة عند الهجرة من مكة للمدينة.
- حفظ العهود وعدم النكوص فيه.
- العدل بين الجميع.
- العفو عن هفوات رجاله مع تعليمهم إياها للاستفادة منها برفق ولين.
- البعد عن مواقف الريبة والشك.
- إلى غير الكثير من فعله ومروءته ﷺ.

﴿ الجود والكرم: ﴾

الجود والسخاء خلق القائد والكرم شيمته، والقائد المسلم لا يكون شحيحاً ولا بجيلاً إذ الشح والبخل خلقان ذميما منسؤهما خبث النفس وظلمة القلب والقائد بإيمانه وعمله الصالح نفسه طاهرة، وقلبه مشرق فيتناهى مع طهارة نفسه، وإشراق قلبه وصف الشح والبخل، والجود وسط بين الإسراف والاقتار وبين البسط والقبض.

يقول تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا مِنْ مَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنْ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾ [المنافقون: ١٠].
ويقول: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿١﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٢﴾ فَسَنِيْسِرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ﴿٣﴾ وَأَمَّا مَنْ بَخَلَ وَاسْتَعْتَىٰ ﴿٤﴾ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٥﴾ فَسَنِيْسِرُهُ لِلْعُسْرَىٰ ﴿٦﴾ وَمَا يُغْنِي عَنْهُ مَالُهُ إِذَا تَرَدَّىٰ﴾ [الليل: ٥-١١].

ويقول: ﴿وَمَا لَكُمْ أَلَّا تُنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ [الحديد: ١٠].
ويقول: ﴿وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ يُؤَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ [البقرة: ٢٧٢].
ويقول: ﴿وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ﴾ [سبا: ٣٩].
ويقول رسول الله ﷺ: «إن الله جواد يحب الجود، ويجب مكارم الأخلاق، ويكره سفاسفها»^(١).

ويقول: «لا حسد إلا في اثنين: رجل أتاه الله مالاً فسلطه على هلكته في الحق، ورجل أتاه الله الحكمة؛ فهو يقضي بها ويعلمها»^(٢).

ويقول: «ما من يوم يصبح العباد فيه إلا ملكان يترلان؛ فيقول أحدهما: اللهم أعط منفقاً خلفاً، ويقول الآخر: اللهم أعط ممسكاً تلفاً»^(٣).

(١) رواه البخاري.

(٢) رواه البخاري.

(٣) رواه البخاري.

ويقول: «اتقوا الشح؛ فإن الشح أهلك من كان قبلكم حملهم على أن سفكوا دماءهم، واستحلوا محارمهم»^(١).

عن أبي كبشة عمر بن سعد الأنماري رضي الله عنه أنه سمع رسول الله ﷺ يقول: «ثلاثة أقسم عليهن، وأحدثكم حديثاً فاحفظوا: ما نقص مال عبد من صدقة، ولا أظلم عبد مظلمة صبر عليها إلا زاده الله عزاً، ولا فتح عبد باب مسألة إلا فتح الله عليه باب فقر أو كلمة نحوها وأحدثكم حديثاً فاحفظوه، قال: إنما الدنيا لأربعة نفر: عبد رزقه الله مالاً، وعلماً؛ فهو يتقى فيه ربه، ويصل فيه رحمه، ويعلم الله فيه حقاً فهذا بأفضل المنازل.

وعبد رزقه الله علماً، ولم يرزقه مالاً؛ فهو صادق النية، يقول: لو أن لي مالاً لعملت بعمل فلان؛ فهو نيته فأجرهما سواء.

وعبد رزقه الله مالاً، ولم يرزقه علماً؛ فهو يخبط في ماله بغير علم لا يتقى فيه ربه، ولا يصل فيه رحمه، ولا يعلم الله فيه حقاً؛ فهذا بأخبث المنازل.

وعبد لم يرزقه الله مالاً، ولا علماً؛ فهو يقول: لو أن لي مالاً لعملت فيه بعمل فلان فهو نيته فوزرهما سواء»^(٢).

وفى الأثر: قيل:

كـ البخيل: من أجاب داعي الشح، والمؤثر: من أجاب داعي الجود.

كـ السخاء عما في أيدي الناس هو السخاء.

كـ سخاء النفس عما في أيدي الناس أفضل من سخاء النفس بالبذل والعتاء.

كـ ويحكى أن قيس بن سعد بن عبادة -رضي الله عنهما- وكان من الأجواد المعروفين، ومرض مرة فاستبطن إخوانه في العيادة؛ فسأل عنهم؟ فقالوا: إنهم كانوا يستحيون مما لك عليهم من الدين؛ فقال: أخزى الله

(٢) رواه الترمذي .

(١) رواه مسلم.

مالاً يمنع الإخوان من الزيارة ثم أمر منادياً ينادى: من كان لقيس عليه مالاً؛ فهو منه في حل، فما أمسى حتى كسرت عتبة بابه لكثرة من عاده.

ومراتب الجودة الكرام لدى القائد هي عشرة درجات:

- ١- الجود بالنفس، وهو أعلى مراتب الجودة ودرجاته، ويقول الشاعر:
يجود بالنفس إذا ضمن البخيل بها والجود بالنفس أقصى غاية الجود
- ٢- جود القائد برئاسته أي: يجود القائد بسلطته في قضاء حاجات رجاله والتماسها.
- ٣- جود القائد براحته ورفاهيته، فيجود بها تعباً وكداً في مصلحة رجاله، ومن هذا أيضاً جود القائد بنومه لمسامرة رجاله.
- ٤- جود القائد بالعلم وبذله، وهو أفضل من الجود بالمال؛ لأن العلم أشرف من المال.

ومن جود القائد بالعلم أنه:

- ❦ يبذل العلم لمن يسأله عنه، وأن يطرحه عليه طرحاً.
- ❦ إذا سُئِلَ عن شيء استقصى الجواب الشافي، وليس بقدر ما يدفع به الضرورة أو الإيجاب بـ«نعم» أم «لا».
- ❦ لا يقتصر على السؤال فقط بل يذكر كذلك نظائره ومتعلقاته حولها بحيث يشفي غليل السائل وأكثر.
- ٥- جود القائد بالجاه كأن يشفع، ويمشي مع رجل إلى ذي سلطان، ونحوه ليقضي له حاجته.

- ٦- جود القائد بالبدن على اختلاف أنواعه كما قال رسول الله ﷺ: «يصبح على كل سلامي من أحدكم كل يوم تطلع فيه الشمس يعدل بين اثنين

صدقة، ويعين الرجل في دابته فيحمل عليه أو يرفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وبكل خطوة يمشيها الرجل إلى الصلاة صدقة، ويميط الأذى عن الطريق صدقة»^(١).

٧- جود القائد بالعرض كجود أبي ضمضم من الصحابة: كان إذا أصبح قال: اللهم إنه لا مال لي أتصدق به على الناس، وقد تصدقت عليهم بعرضي؛ فمن شتمني أو قذفني فهو في حل؛ فقال النبي ﷺ: «من يستطع منكم أن يكون كأبي ضمضم؟».

أي: يجود القائد هنا بسلامة الصدر، وراحة القلب، والتخلص من معاداة الخلق.

٨- جود القائد بالصبر، والاحتمال على أذى الآخرين والعفو عنهم.

٩- جود القائد بحسن الخلق، والبشر، والبسطة، وقال النبي: «لا تحقرن من المعروف شيئاً، ولو أن تلقى أخاك ووجهك منبسطاً إليه».

١٠- جود القائد بتركه ما في أيدي الناس عليهم؛ فلا يلتفت إليه، ولا يتعلق به قلبه، ولا يتعرض له بحاله، ولا لسانه.

جود النبي وكرمه ﷺ:

- عن أنس رضي الله عنه قال: ما سئل رسول الله ﷺ على الإسلام - أي: لأجل الإسلام - شيئاً إلا أعطاه، ولقد جاءه رجل فأعطاه غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه، فقال: يا قوم أسلموا؛ فإن محمداً يعطي عطاء من لا يخشى الفقر، وإن كان الرجل ليسلم ما يريد إلا الدنيا؛ فما يلبث إلا يسيراً حتى يكون الإسلام أحب إليه من الدنيا وما عليها^(٢).

(١) متفق عليه .

(٢) رواه مسلم.

- عن عمر رضي الله عنه قال: قَسَمَ رسول الله قَسَمًا؛ فقلت: يا رسول الله لغير هؤلاء كانوا أحق به منهم؟ قال: «إنهم خيروني أن يسألوني بالفحش، فأعطيهم أو ييخلوني، ولست باخل»^(١).

- عن جبير بن مطعم رضي الله عنه أنه قال: بينما هو يسير مع النبي مقفلة - أي: رجوعه - من حنين فعلقه الأعراب (أي: أخذوا به) يسألونه حتى اضطروه إلى سمرة فخطفت رداءه، فوقف النبي؛ فقال: «أعطوني ردائي، فلو كان لي عدد هذه العضاه نعمًا لقسمته بينكم ثم لا تجدوني بخيلًا، ولا كذابًا ولا جبانًا»^(٢).

(السمرة): شجرة، (العضاة): شجر له شوك.

- قوله صلى الله عليه وسلم لعائشة: «بقي كلها إلا كتفها» لما سأها عما بقي من شاة ذجوها؛ فقلت: ما بقي منها إلا كتفها تعني أنها أنفقت كلها، ولم يبق من لحمها إلا الكتف.

وغير ذلك في جود النبي صلى الله عليه وسلم حيث كان يجود بنفسه وبراحته في سبيل تعليم أصحابه، ويسير في حوائج النساء، ويصبر، ويحتمل، ويعفو عن من أساء إليه.

الجرأة في الحق:

الجرأة في الحق قوة نفسية رائعة يستمدّها القائد من الإيمان بالله الواحد الأحد الذي يعتقدّه، ومن الحق الذي يعتنقه، ومن الخلود السرمدي الذي يوقن به، ومن القدر الذي يستسلم إليه، ومن المسؤولية التي يستشعر بها، ومن التربية التي نشأ عليها.

وعلى قدر نصيب القائد من الإيمان بالله الذي لا يغلب، وبالحق الذي لا يخذل، وبالقدر الذي لا يتحول، وبالمسؤولية التي لا تكل، وبالتربية التكوينية التي لا تمل، بقدر كل هذا يكون نصيبه من قوة الجرأة والشجاعة، وإعلان كلمة الحق

(١) رواه مسلم.

(٢) رواه البخاري.

التي لا تخشى في الله لومة لائم.

يقول تعالى ممتدحاً الذي يبلغون رسالات الله، ويخشونه، ولا يخشون أحداً سواه:

﴿الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَيَخْشَوْنَهُ وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ وَكَفَى بِاللَّهِ حَسِيبًا﴾ [الأحزاب: ٣٩].

ويقول الرسول ﷺ: «أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر»^(١).

ويقول أيضاً: «سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب، ورجل قام إلى إمام جائر؛ فأمره ونهاه فقتله»^(٢).

وعن عبادة بن الصامت رضي الله عنه أنه قال: «بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره، وعلى أثره علينا، وعلى إلا ننازع الأمر أهله إلا أن تروا كفراً بواحاً عندكم من الله فيه برهان، وعلى أن نقول بالحق أينما كنا لا نخاف في الله لومة لائم».

ومن المواقف الحية والرائدة في الجراءة في الحق:

- موقف «العز بن عبد السلام» قال مرة لسلطان مصر «نجم الدين أيوب»، وكان في مجلس حافل برجال الدولة: يا أيوب!! ما حجتك عند الله إذا قال لك غداً: ألم أبوأ لك ملك مصر ثم تبيح الخمر.

فقال: هل جرى هذا؟

قال: نعم: الحانة الفلانية يباع فيها الخمر، وتستباح فيها المنكرات، وأنت تتقلب في نعمة هذه المملكة.

فقال: هذا أنا ما عملته، هذا من زمان أبي.

(١) رواه أبو داود والترمذي.

(٢) رواه الحاكم.

فقال العز بن عبد السلام: أنت من الذين يقولون: ﴿إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ﴾؟ [الزخرف: ٢٣].

فرسم السلطان بإبطال تلك الحانة وإغلاقها.

- كان «سلمة بن دينار» المكنى بأبي حازم يدخل على معاوية، فيقول: السلام عليك أيها الأجير، فإذا حاولوا أن يقولوا لأبي حازم قل: السلام عليكم أيها الأمير، أرى عليهم ذلك، ثم التفت إلى معاوية؛ فقال له: «إنما أنت أجير هذه الأمة أستأجرك ربك لرعايتها!!»

- لما أنشأ «عبد الرحمن الناصر» مدينة الزهراء في الأندلس أبدع في بنائها أيما إبداع، وأنفق عليها من الأموال ما لا يكاد يعد ولا يحصى، وبلغ من إنفاقه وتفننه في تزيينها أن أقام «الصرح الممرد»، واتخذ لقبته قراميد من ذهب وفضة، فما إن سمع بذلك الفقيه القاضي «منذر بن سعيد»، حتى ارتاع لعمل الناصر، وغضب لتبديده أموال الشعب، فوقف في المسجد يخطب الناس بحضور الناصر، ويتوجه إليه باللوم والتأنيب، وهو يقول: «ما كنت أظن أن الشيطان -أخزاه الله- يبلغ بك هذا المبلغ، ولا أن تمكنه من قيادك هذا التمكين مع ما أتاك الله، وفضلك به على العالمين، حتى أنزلك منازل الكافرين...»!!

فاقشعر عبد الرحمن الناصر من قوله، فقاطعه، وقال له: انظر ما تقول؟ كيف أنزلي الله منازلهم؟

قال: نعم، أليس الله تبارك وتعالى يقول: ﴿وَلَوْلَا أَن يَكُونَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً لَّجَعَلْنَا لِمَن يَكْفُرُ بِالرَّحْمَنِ لَبُيُوتِهِمْ سُقُفًا مِّنْ فِصَّةٍ وَمَعَارِجَ عَلَيْهَا يَظْهَرُونَ ﴿٣٣﴾ وَلِبُيُوتِهِمْ أَبْوَابًا وَسُرُورًا عَلَيْهَا يُتَكَنُونَ ﴿٣٤﴾﴾ [الزخرف: ٣٣، ٣٤].

فوجم الخليفة، ونكس رأسه ملياً، ودموعه تجرى على لحيته خشوعاً لله تبارك وتعالى، ثم أقبل على القاضي، وقال له: «جزاك الله تعالى -يا قاضي-

خيرًا، وعن المسلمين والدين، وأكثر في الناس من أمثالك، فالذي قلته -والله- هو الحق؛ وقام من مجلسه، وهو يستغفر الله، وأمر بنقض القبة، وأعاد قراميدها ترابًا!!..

- وروى زياد عن مالك بن أنس قال: بعث «أبو جعفر المنصور» إلى «والي بن طاووس» أحد أفاضل العلماء في عصره، فدخلنا عليه، وبين يديه أنطاع قد بسطت (جلود توضع تحت المحكوم عليهم بالقتل)، وجلادون بأيديهم السيوف يضربون الأعناق، فأومأ إلينا أن اجلسا، فجلسنا، فأطرق عنا قليلاً، ثم رفع رأسه، والتفت إلى ابن طاووس، فقال له: حدثني عن أبيك.

قال: نعم، سمعت أبي يقول: قال رسول الله ﷺ: «إن أشد الناس عذاباً يوم القيامة، رجل أشركه الله في حكمه، فأدخل عليه الجور في عدله».

قال مالك: فضمت ثيابي مخافة أن يملأني دمه؛ فأمسك ساعة، ثم التفت إليه أبو جعفر؛ فقال: عظمي يا ابن طاووس، قال: نعم، يا أمير المؤمنين!! يقول الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِعَادٍ ﴿١﴾ إِرَمَ ذَاتِ الْعِمَادِ ﴿٢﴾ الَّتِي لَمْ يُخْلَقْ مِثْلُهَا فِي الْبِلَادِ ﴿٣﴾ وَثَمُودَ الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ ﴿٤﴾ وَفِرْعَوْنَ ذِي الْأَوْتَادِ ﴿٥﴾ الَّذِينَ طَعَوْا فِي الْبِلَادِ ﴿٦﴾ فَأَكْتَرُوا فِيهَا الْفُسَادَ ﴿٧﴾ فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ ﴿٨﴾ إِنَّ رَبَّكَ لِبَلْمِرْصَادٍ ﴿٩﴾ [الفجر: ٦-١٤].

قال مالك: فضمت ثيابي مخافة أن يملأ ثيابي من دمه!! فأمسك ساعة، ثم قال: يا ابن طاووس، ناولني هذه الدواة، فأمسك عنه، فقال: ما يمنعك أن تناولنيها؟

قال ابن طاووس: أخشى أن تكتب بها معصية، فأكون شريكك فيها!!.

فلما سمع ذلك قال أبو جعفر: قوما عني!!

قال ابن طاووس: ذلك ما كنا نبغي منذ اليوم!!

قال مالك: فما زلت أعرف لابن طاووس فضله.

- وذكر الغزالي في إحيائه: عن الأصمعي قال: دخل «عطاء بن أبي رباح» على عبد الملك بن مروان، وهو جالس على سريره، وحوله الأشراف من كل بطن، وذلك بمكة في وقت حجه في خلافته، فلما بصر به قام إليه، وأجلسه معه على السرير، وقعد بين يديه، وقال له: يا أبا محمد ما حاجتك؟

فقال: يا أمير المؤمنين! اتق الله في حرم الله، وحرم رسوله، فتعاهده بالعمارة، واتق الله في أولاد المهاجرين والأنصار؛ فإنك بهم جلست هذا المجلس؛ واتق الله في أهل الثغور؛ فإنهم حصن المسلمين، وتفقد أمور المسلمين، فإنك وحدك المسئول عنهم؛ واتق الله فيمن على بابك؛ فلا تغفل عنهم، ولا تغلق بابك دونهم!!.

فقال عبد الملك بن مروان: أجل، أفعل.. ثم نهض وقام، فقبض عليه عبد الملك!!.

فقال: يا أبا محمد، إنما سألتنا حاجة لغيرك، وقد قضيناها فما حاجتك أنت؟

فقال: ما لي إلى مخلوق حاجة!! ثم خرج.

فقال عبد الملك: هذا وأبيك الشرف!! (...).

وعلى القائد أن يميز بين الجرأة والغلظة:

فالجرأة شيء والغلظة شيء آخر فالجرأة أن يقول كلمة الحق، ولا حساب لهذه الكلمة أي حساب، ولو أدت إلى المحنة والابتلاء، ولا يمنع أن يكون القائد في موقفه هذا رفيقاً حكيماً مع من ينصحه، ويقوم اعوجاجه، ويقول أمامه كلمة الحق..

بل الأصل في دعوة من يدعو، ونصيحة من ينصح، الرفق واللين والحكمة والموعظة الحسنة.. تحقيقاً لقوله تبارك وتعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ

الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥].

أما الغلظة؛ فهي أن يبدأ من يريد إصلاحه، وتقويم اعوجاجه، ودعوته إلى الخير.. أن يبدأ بالجفاء والفظاظة والشدة.. وهذه المبادرة تورث لدى المدعو أو المنصوح له ردود فعل قد تؤدي به، وبمن يدعو إلى أسوأ العواقب، ولا سيما إذا كان المنصوح له ذا مركز مرموق، وسلطة قوية.

وفي هذا الأمر نسوق هذا الحدث: دخل واعظ إلى أبي جعفر المنصور، وأغلظ عليه في الكلام؛ فقال أبو جعفر للواعظ: يا هذا ارفق بي، أرسل الله سبحانه من هو خير منك إلى من هو شر مني أرسل الله موسى عليه السلام إلى فرعون فقال له: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾ [طه: ٤٤].

فخجل الرجل مما بدر منه، وعرف أنه لم يكن أفضل من موسى عليه السلام وأن أبا جعفر لم يكن شرًّا من فرعون، نعم قد يكون في بعض مواقف الدعاة ما يلمح منها الشدة والجفاء كما يتبين من بعض الأمثلة التاريخية التي استشهدنا بها في هذا المقام، ولكن هذه الشدة أحياناً قد تكون لها مبرراتها وأسبابها كما رأينا من موقف القاضي «منذر بن سعيد»، والعالم «والي بن طاووس» فالأول: أنكر على من أنفق أموال الأمة وبددها في غير ما وضعت له، والثاني: ذكر بالله من بين يديه جلادون يضربون الأعناق.. فالموقف إذا استدعي أخذ الأمور بالحزم، وتوضيح المسائل بالصراحة عسى أن يكف الظالم عن ظلمه، والمستهتر بمصالح الأمة وأموالها عن استهتاره.. وهذا ما جعل الخليفة «عبد الرحمن الناصر» أن يرد لبنات الذهب والفضة إلى بيت المال لصراحة القاضي «منذر بن سعيد»، وما جعل الخليفة «أبا جعفر المنصور» أن يتذكر أو يخشى لتذكير العالم «والي بن طاووس» له بنهاية الطغاة ومصيرهم..

وخلاصة ما سبق:

أن الجراءة في الحق خلق محمود في القائد، وأن الأصل فيها الرفق واللين، ولا سيما لمن يبدأ معهم في النصيحة

والهداية والإصلاح.. اللهم إلا إذا دعت الضرورة أن يكون القائد أكثر صراحة، وأظهر حزمًا، وأقوى اندفاعًا، وأدعى تبيانًا.. فلا بأس في صراحته وحزمه، ولا مانع من اندفاعه وتبيانته.. بشرط ألا يخرج عن الطور، وإلا يتعدى حدود الحكمة، وإلا يسبب حدوث فتنة.. كما تبين من المواقف السابقة.

الصدق:

الصدق هو: اسم لحقيقة الشيء بعينه حصولاً ووجوداً، وهو حصول الشيء وتمامه وكمال قوته، واجتماع أجزائه كما يقال: عزيمة صادقة إذا كانت قوية تامة، وكذلك: محبة صادقة وإرادة صادقة.

وكذا قولهم: حلاوة صادقة: إذا كانت قوية تامة ثابتة الحقيقة لم ينقص منها شيء.

ومن مظاهر صدق القائد:

- صدق الحديث فإذا تحدث لا يتحدث بغير الحق والصدق، وإذا أخبر فلا يخبر بغير ما هو الواقع في نفس الأمر إذ كذب الحديث من النفاق وآياته.
- صدق المعاملة؛ فالقائد إذا عامل أحداً صدقه في معاملته؛ فلا يغش، ولا يخدع، ولا يزور، ولا يغرر بحال من الأحوال.
- صدق العزم؛ فالقائد إذا عزم على فعل ما ينبغي فعله لا يتردد في ذلك بل يمضي في عمله غير ملتفت إلى شيء أو ميال لآخر حتى ينجز عمله.
- صدق الوعد؛ فالقائد إذا واعد أحداً أنجز له ما وعده به إذ خلف الوعد من آيات النفاق.

• صدق الحال؛ فالقائد لا يظهر في غير مظهره، ولا يظهر خلاف ما يبطن؛ فلا يلبس ثوب زور، ولا يرائي، ولا يتكلف ما ليس له لقول رسول الله ﷺ: «المتشبع بما لم يُعطِ كلابس ثوبي زور»^(١)، ومعنى هذا أن المتزين والمتجمل بما لا يملك ليرى أنه غني يكون كمن يلبس ثوبين رديين ليتظاهر بالزهد، وهو ليس بزاهد، ولا متقشف.

القائد يجب أن يكون صادقاً، ويلتزمه ظاهراً وباطناً في أقواله، وفي أفعاله إذ الصدق يهدي إلى البر، والبر يهدي إلى الجنة.

والقائد لا ينظر إلى الصدق كخلق فاضل يجب التخلق به لا غير بل إنه يذهب إلى أبعد من ذلك يذهب إلى أن الصدق من مميزات إيمانه ومكملات إسلامه إذا أمر الله تعالى به حيث يقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩].

وقال: ﴿رَجَالَ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ﴾ [الأحزاب: ٢٣].

وقال: ﴿وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ﴾ [الأحزاب: ٢٣].

قال: ﴿وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [الزمر: ٣٣].

قال: ﴿وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَأُولَئِكَ مَعَ الَّذِينَ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ مِنَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ﴾ [النساء: ٦٩].

وقال: ﴿وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة: ١٧٧].

وقال: ﴿فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ﴾ [محمد: ٢١].

ويقول الرسول ﷺ:

- عن ابن مسعود ؓ عن النبي قال: «إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً»^(١).

- عن أبي محمد الحسن بن علي بن أبي طالب -رضي الله عنهما- قال حفظت من رسول الله ﷺ: «دع ما يريك إلى ما لا يريك؛ فإن الصدق طمأنينة والكذب ريبة»^(٢).

- عن أبي سفيان صخر بن حرب ؓ في حديثه الطويل لهرقل، قال هرقل: فماذا يأمركم -يعني: النبي ﷺ- قال أبو سفيان: قلت: يقول: «اعبدوا الله وحده لا تشركوا به شيئاً، واتركوا ما يقول آبائكم، وأمرنا بالصلاة، والصدق، والعفاف، والصلة»^(٣).

- عن صفوان بن سليم قال: قيل للنبي: «أ يكون المؤمن جباً؟ قال: نعم، قيل: أ يكون بخيلاً؟ قال: نعم، قيل: أ يكون كذاباً؟ قال: لا.

وفى الآخر:

كـ قال ابن عباس: أربع من كن فيه فقد ربح الصدق، والحياء، وحسن الخلق، والشكر.

كـ قال بشر بن الحارث: من عامل الله بالصدق استوحش من الناس.

(١) متفق عليه.

(٢) رواه الترمذي.

(٣) متفق عليه.

كـ قال أبو سليمان: اجعل الصدق مطيتك، والحق سيفك، والله تعالى غاية طلبتك.

كـ وقال الكتاني: وجدنا بين الله تعالى مبنياً على ثلاثة أركان: على الحق والصدق، والعدل؛ فالحق على الجوارح، والعدل على القلوب، والصدق على العقول.

كـ قال وهب بن منبه: وجدت على حاشية التوراة اثنين وعشرين حرفاً كان صلحاء بني إسرائيل يجتمعون فيقرءونها ويتدارسونها: لا كنز أنفع من العلم، ولا مال أربح من الحلم، ولا حسب أوضع من الغضب، ولا قرين أزين من العمل، ولا رفيق أشين من الجهل، ولا شرف أعز من التقوى، ولا كرم أوفى من ترك الهوى، ولا عمل أفضل من الفكر، ولا حسنة أعلى من الصبر، ولا سيئة أخزى من الكبر، ولا دواء أليّن من الرفق، ولا داء أوجع من الخرق، ولا رسول أعدل من الحق، ولا دليل أنصح من الصدق، ولا فقر أذل من الطمع، ولا غني أشقى من الجمع، ولا حياة أطيب من الصحة، ولا معيشة أهنأ من العفة، ولا عبادة أحسن من الخشوع، ولا زهد خير من القنوع، ولا حارس أحفظ من الصمت، ولا غالب أقر من الموت.

كـ قال أبو بكر الوراق: احفظ الصدق فيما بينك وبين الله تعالى، والرفق فيما بينك وبين الخلق.

وقيل:

كـ الكذاب لص لأن اللص يسرق مالك، والكذاب يسرق عقلك.

كـ الخرس خير من الكذب، وصدق اللسان أول السعادة.

كـ الصادق مصان جليل، والكاذب مهان ذليل.

كـ من قلَّ صدق قلَّ صديقه.

كـ الصدق منجيك، وإن خفته، والكذب مرديك، وإن أمنتته.

كـ الصدق والوفاء توءمان، والصبر والحلم توءمان فيهم تمام كل دين
وصلاح كل دنيا، وأصدادهن سبب كل فرقة، وأصل كل فساد.

كـ الصدق: الوفاء لله بالعمل.

كـ الصدق: موافقة السر النطق.

كـ الصدق: استواء السر والعلانية يعني أن الكاذب علانيته خير من
سريره كالمنافق الذي ظاهره خير من باطنه.

كـ الصدق: القول بالحق في مواطن الهلكة.

كـ الصادق لا تراه إلا في فرض يؤديه أو فضل يعمل فيه.

كـ ثلاث لا تخطف الصادق: الحلاوة، الملاحاة، الهيبة.

كـ عليك بالصدق حيث تخاف أن يضررك؛ فإن ينفعك، ودع الكذب حيث
ترى أنه ينفعك؛ فإنه يضررك.

صدق الرسول ﷺ:

لا يخفى علينا صدق رسول الله ﷺ حتى لقب بالصادق الأمين قبل بعثته،
وفي مثال بسيط على صدقه قبل البعثة ما رواه عبد الله بن الحمساء قال: بايعت
رسول الله ﷺ ببيع قبل أن يبعث، وبقيت له بقية فوعده أن آتبه بها في مكانه،
فنسيت ثم ذكرت بعد ثلاثة أيام، فجئت فإذا هو في مكانه، فقال: يا فتى لقد
شقت عليّ أنا ها هنا منذ ثلاث أنظرك»^(١).

(١) رواه الترمذي.

الانتماء:



الانتماء هو الانتساب، والانتساب إنما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت ومن ذلك انتساب المرء لأبيه ولأسرته ولجماعته ولقومه ولمجتمعه الصغير والمجتمع الإنساني الكبير والانتماء يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تؤهل الفرد لقيادة الآخرين؛ فالفضرة السليمة تأخذ بذلك وتقره.

والمقصود بالانتماء هنا ليس هو الانتماء العرقي أو العصبي أو الجنسي فحسب بل المقصود به الانتماء في شموله بكل أبعاده وجوانبه الذي يمتد ليشمل بالإضافة إلى الانتماء العرقي الجوانب التالية:

١- الانتماء اللغوي.

٢- الانتماء السلوكي والاجتماعي والحضاري.

٣- الانتماء الوجداني أو العاطفي.

٤- الانتماء الفكري والعقائدي.

ويثري الانتماء ويقويه استمرار التوحد الزماني والمكاني بين القائد ورجاله واستمرار التفاعل بينهما، ولا شك أن الانتماء يجعل الأفراد أو التابعين أكثر تقبلاً للقائد ولقيادته، ويجعل القائد أكثر قدرة على القيادة؛ فالقائد المنتمي أكثر تفهماً لمشاعر رجاله، وأكثر تقديرًا وتفهمًا لتقاليدها، ولعرفها السائد، وأكثر قدرة على تفهم وتحليل نمط تفكير هؤلاء الرجال، ومن ثم فهو أقدر من غيره على التعامل معهم، وهو كذلك أكثر من غيره رحمة بهم وصبراً عليهم؛ لأنه بضعة منهم، وهم كذلك بضعة منه، ويجعل هؤلاء الأفراد بدورهم أكثر إقبالاً على التعاطف معه، والسماع لأفكاره، والاهتمام بها، والاستعداد لتقبلها.

يقول تعالى في حق الرسول ﷺ:

﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ﴾ [آل عمران: ١٦٤].

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ

رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨].

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ﴾ [الجمعة: ٢].

ويقول الرسول ﷺ:

«أنا أعرب العرب ولدت في قريش، ونشأت في بني سعد».

«أنا أعربكم أنا من قريش، ولساني لسان بني سعد بن بكر».

وهذا عن الانتماء العرقي والجنسي واللغوي، وقد يكون انتماء إيماني كما

في موقف نوح عليه السلام مع ابنه إذا قال تعالى:

﴿وَنَادَى نُوحٌ رَبَّهُ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ابْنِي مِنْ أَهْلِي وَإِنَّ وَعْدَكَ الْحَقُّ وَأَنْتَ أَحْكَمُ

الْحَاكِمِينَ﴾ قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ﴾ [هود: ٤٥، ٤٦].

فهذا الانتماء هنا يجب أن يكون انتماء عقائدي إيماني، وليس عرقي أو

عصبي، وبالتالي يختلف وضع القائد حسب طبيعة الانتماء المطلوبة.

كيف يزرع القائد الانتماء في رجاله (نموذج للانتماء الديني العقائدي

لجماعة دينية تدعو إلى الإسلام):

بداية: لا بدَّ من وجود نظام للانضمام لهذه الجماعة، وليكن مبدئيًا الإيمان

بأهدافها ومبادئها ثم يتبع ذلك الالتزام بما تقرره من وسائل للتربية المتكاملة من

أعضائها سواء في مجال حفظ القرآن الكريم أو الأحاديث النبوية، والبعد عن

الحرام، والسعي نحو الحلال والالتزام به، وكيف يتحرى السنة المطهرة ما

استطاع إلى ذلك سبيلاً في الأقوال والأفعال والأحوال، ومن ذلك: قيام الليل، وأداء الصلوات في الجماعة إلا لعذر قاهر، والبعد عن كل ما هو غير إسلامي في العبادات والمعاملات وفي شأنه كله و...

ثم أخيراً الاشتراك المالي في هذه الجماعة سواء باشتراك محدد أو غيره.

ثانياً: وضع الشروط النفسية للانتماء، وهي تشمل:

١- صلاح الفرد للعمل الجماعي:

روى أبو داود والترمذي عن أبي ثعلبة الخشني: «أنه سأل النبي ﷺ عن هذه الآية: ﴿عَلَيْكُمْ أَنْفُسُكُمْ﴾ [المائدة: ١٠٥]. فقال: ائتمروا بالمعروف، وانتهوا عن المنكر، حتى إذا رأيتم شحاً مطاعاً، وهوى متبعاً، ودنيا مؤثرة، وإعجاب كل ذي رأي برأيه، فعليك بنفسك ودع عنك العوام؛ فإن من ورائكم أياما الصبر فيهن مثل القبض على الجمر، للعامل فيهن مثل أجر خمسين رجلاً يعملون مثل عملكم، قيل: يا رسول الله أجر خمسين منا أو منهم؟ قال: بل أجر خمسين منكم».

وروى البخاري عن أبي عمرو: «شَبَّكَ النبي ﷺ أصابعه، وقال: كيف أنت يا عبد الله بن عمرو إذا بقيت في حثالة قد مرجت عهدهم وأماناتهم واختلفوا فصاروا هكذا؟ قال: فكيف يا رسول الله؟! قال: تأخذ ما تعرف، وتدع ما تنكر، وتقبل على خاصتك، وتدعهم وعوامهم».

كم حضنا رسول الله ﷺ على الألفة والمودة والجماعة والصحبة الصالحة، ومع ذلك؛ فإنه يحضنا هنا بالتزام أنفسنا، واعتزال العامة، وذلك أنه متى أصبحت الأمور كما وصف ﷺ تعذر الإصلاح.

إن هناك أخلاقاً متى وجدت تعذر العمل الجماعي المشترك مع أصحابها، والجماعة الإسلامية ما لم يتطهر أفرادها من هذه الأخلاق؛ فإنها لا تكون جماعة، ويتعذر سيرها سيراً مشتركاً، ومن ملاحظة النصين السابقين نجد أن من هذه الأخلاق:

أ- الشح المطاع: فمن لم يكن كريماً منفقاً في الله، والله لا يصلح للعمل الجماعي.

ب- الهوى المتبع: فما لم يكن الإنسان قادراً على مخالفة نفسه بالحق، قادراً على جعل الهوى خاضعاً للحق، متبعاً للكتاب والسنة، لا يصلح للعمل الجماعي.

ج- الدنيا المؤثرة: أنه ما لم تكن الآخرة أحب إلى المسلم من دنياه، وما لم يكن يؤثر أعمال الآخرة على أعمال الدنيا؛ فإنه كذلك لا يصلح للعمل الجماعي.

د- الإعجاب بالرأي: فما لم يكن الإنسان يرى أن سداد رأي الاثنين أكثر من سداد رأي الواحد، وسداد رأي الثلاثة أكثر من سداد رأي الاثنين، وما لم يكن الإنسان يرى أن رأي الجماعة أكثر سداداً من رأيه، وأن رأي القائد مبارك، وما لم ير القائد أن البركة في الشورى، وأن اتجاه قلوب بقية الأعضاء إلى شيء دليل على أن المسألة تحتاج إلى نظر ما لم يكن فيها نص أي: أنه ما لم تكن الأمور كذلك يتعذر العمل الجماعي.

هـ- عدم حفظ العهود والأمانات: إن التزام المسلم بعهده الحق يساعد على وجود صف ملتزم صالح، أما إذا كان الإنسان يعاهد ويخلف؛ فمن أين يوجد صف سليم؟! كما أن عدم التفريط في الأمانات يساعد على الثقة أما إذا كان الإنسان لا يؤتمن على أمانة من سر وغيره فكيف يمكن أن تقوم جماعة؟!.

هذه خمسة شروط لا بد من توفرها ليصلح الإنسان أن يكون داخل جماعة إسلامية، ويشارك في عملها، وبالتالي انتماء للعمل الجماعي.

٢- التطهر من الحسد:

قال تعالى: ﴿وَمَا تَفَرَّقُوا إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَعِيًّا بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ١٤]. الحسد لا يمكن أن يصلح معه عمل مشترك؛ فإذا تحاسد الناس افترقوا، ولا بد أن يتطهر كل فرد من أفراد الجماعة من الحسد إذا ما أريد لهذه الجماعة أن تبقى كتلة واحدة؛ فإنه إذا كان فرد في الجماعة يحسد أخاه أن كان لأخيه ميزة، ويكيد له نتيجة لذلك؛ فيكيف تصح الأمور وتقوم الجماعة؟!.

إن الجماعة يصلحها أن يحس كل فرد من أفرادها أنه يكمل أخاه ويكمله أخوه، وأن الجميع جسد واحد؛ فمنه العين، ومنه القلب، ومنه الروح، كل يقوم بدوره، ويستاء إذا قصر الآخر بدور، وهكذا تكون الجماعة، ويكون الفرد في الجماعة.

وكان الشيخ سعيد النورسي يوصي إخوانه أن يفنوا ببعضهم، ومعنى الفناء هو ما ذكرناه مع كمال المحبة والمودة، فالجماعة يجب أن يكون رأسها الإيمان والعمل الصالح، والمودة والمحبة، والحسد لا يبقى معه إيمان ولا عمل صالح ولا مودة ولا محبة.

ورسول الله ﷺ يقسم أن الإيمان والحسد لا يجتمعان في قلب، وخلق قلوب أفراد الجماعة من الحسد شرط أساسي للانتماء للجماعة، وإمكانية السير فيها.

٣- القدرة على الجندية:

المسلمون جسد واحد وجماعة المسلمين جسد، ولا يمكن أن يكون الجسد كله رءوساء، فإن الجسد له رأس واحد، ولا يحتل رأسين، فإذا ما كان كل فرد في الجماعة يعمد داخل الجماعة إلى طلب الرئاسة خرجت الجماعة وتحطمت، وكان ذلك علامة على عدم الإيمان في الأنفس، أنه لا يجوز للمسلم أن يطلب

الرئاسة، ولكن إذا قدمه الصف فيجب عليه أن يتحمل مسؤوليتها، أما أن يطلبها فلا: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ [القصص: ٨٣].

ولذلك كان من الشروط النفسية الرئيسية للانتماء: القدرة على الجندية والنظام والاستعداد لهما، ومظهر ذلك الاستعداد: الطاعة التامة. إذ كل إنسان قادر على السير المنفرد، ولكن السير المنظم يحتاج إلى تدريب، والتدريب يحتاج إلى طاعة وانضباط.

٤- التمثل بالصفات التي يستحق صاحبها رحمة الله:

قال الله تعالى: ﴿وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۗ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ﴾ [هود: ١١٨، ١١٩]؛ فقد ذكر الله ﷻ من يستحقون رحمته؛ فقال جل جلاله: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ﴾ [التوبة: ٧١]، إن هذه كلها شروط رئيسية لا يمكن أن يقوم عمل جماعي ويستمر إلا بها.

٥- الإيمان بالإسلام كله:

قال الله تعالى: ﴿فَنَسُوا حَظًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ فَأَغْرَيْنَا بَيْنَهُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاءَ﴾ [المائدة: ١٤].

إن الإيمان بالإسلام كله شرط أساسي ليقوم عمل جماعي ويستمر، ومن ثم يجب أن يكون أركان الانتماء للجماعة «الفهم، والإخلاص، والعمل، والجهاد، والتضحية، والطاعة، والثبات، والتجرد، والأخوة، والثقة».

إن السير داخل الجماعة يحتاج إلى نفسيات معينة، واستعداد خاص، وما لم يكن الإنسان عنده هذه النفسية، وهذا الاستعداد؛ فإنه لا يستطيع السير والصبر، وإن

الصف يقدم من شاء «بعد مشيئة الله»، ويؤخر من شاء، وقد يقدم اليوم إنساناً، ويؤخر غداً إنساناً، فما لم يكن الإنسان مستعداً لهذا كله، ويرتاح لهذا كله؛ فإنه لا يستطيع السير، والمهم أن تكون هناك قواعد صحيحة للتقديم والتأخير.

وقد يكون الإنسان خارج الجماعة إماماً، ولكنه إذا قرر السر في الجماعة فعليه أن يتحمل أن يكون مأموماً -وقد تقدمه الجماعة- فما لم يكن مستعداً ليكون حيث تريد الجماعة لا حيث يريد هو، لا يستطيع السير ولا الاستمرار، قد يكون الإنسان مقتنعاً بشيء، وقد يكون هذا الشيء صواباً، ولكن الجماعة لم تقبله، فعليه أن يصبر، ويقبل الرفض حتى تقتنع الجماعة بتبينه، وقد يكون الإنسان غير راضٍ عن وضع، ولكن ليس أمامه إلا الإقناع الهادئ مع الالتزام الكامل، حتى يزول ما يظن أنه غير صالح، وما لم يكن الإنسان كذلك لا يستطيع السير ولا الصبر ولا الاستمرار.

وعلى القائد أن يعلنها صراحة أنه من لم يستطع السير في الجماعة فالتقصير تقصيره؛ فهو إما صالح يريد صلاحاً فعليه أن يعمل ملاحظاً الوضع النفسي العادي للجماعات، وإذا لم يعمل فهو مقصر، وإن كان غير ذلك فهو مقصر كذلك، فليست العلة في الجماعة، وإنما العلة فيمن لم يستطع أن يعيش داخل الجماعة الإسلامية، فالجماعة ليست إلا مجموعة من البشر، وعليه أن يتعامل مع البشر، وأن يوطن نفسه لرؤية كل ما يصدر عن البشر.

انتماء الرسول ﷺ:

كان رسول الله يتتمي اجتماعياً إلى الطبقة الوسطى من قومه، وهذا أتاح له أن يكون قريباً من فقرائهم، وغير بعيد عن فكر واهتمامات أغنيائهم في نفس الوقت فعاش هؤلاء وهؤلاء فدان له الانتماء، ودانت له القيادة بقدرته على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعته، وفي ذات الوقت استطاع التعامل

مع هم دونه، ومن هم يفضلون في صفة من الصفات أو في قدرة من القدرات أو في ملكه من الملكات.

التفاؤل:

التفاؤل قوة نفسية إيجابية فعالة ينظر صاحبها إلى الغد بابتسامة أمل ويسير إلى الغاية المرجوة بروح القائد الشجاع، وبنفسية العزيز المنتصر دون أن يعتريه اليأس أو يستحوذ عليه قنوط، والقائد هو أولى الناس بأنه يتحلى بالأمل لأسباب عديدة ومختلفة منها:

• أن القرآن الكريم حرّم اليأس، وندد باليائسين.

• أن الرسول ﷺ أمر بالتفاؤل، والبعد عن التشاؤم، وبشّر أمته بالعز والسيادة، وبالتالي التفاؤل في كل شيء حيث طالما تم استحضار النية الخالصة، والعمل الصادق، فسيتم بعد الأخذ بالأسباب النجاح بعون الله وتوفيقه.

يقول الله تعالى:

﴿وَلَا تَيَاسُوا مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْسُ مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ﴾ [يوسف: ٨٧].

﴿قَالَ وَمَنْ يَقْنَطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ﴾ [الحجر: ٥٦]. حيث اليأس هنا قرين

الضلال.

ويقول تنديداً بالإنسان اليائس، وتقبيح لنفسه الخسائرة، وقلبه الهالع:

﴿وَإِذَا أَدْقْنَا النَّاسَ رَحْمَةً فَرِحُوا بِهَا وَإِنْ تُصِيبُهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمْتْ أَيْدِيهِمْ إِذَا هُمْ

يَقْنَطُونَ﴾ [الروم: ٣٦].

ويتضح مما سبق أن اليأس لا يجوز؛ لأن اليأس يقتل الرجال، ويهزم

الأبطال، ويزلزل الشعوب، ويحطم الآمال بينما التفاؤل يقوي العزم، ويبعث

على الجدد، ويعين على الظفر.

ويقول الرسول ﷺ: «لا عدوى، ولا طيرة، ولا هامة، ولا صفر».

«إذا ظننتم؛ فلا تحققوا، وإذا حسدتم؛ فلا تبغوا، وإذا تطيرتم؛ فامضوا، وعلى الله

فتوكلوا».

«إن في الإنسان ثلاثة: الطيرة، والظن، والحسد؛ فمخرجه من الطيرة ألا يرجع

ومخرجه من الظن ألا يحقق، ومخرجه من الحسد ألا يبغى».

كفارة الطيرة التوكل على الله تعالى.

وكان الرسول ﷺ يتفاءل في غزواته وحروبه، وروي أبو هريرة أن رسول

الله ﷺ سمع كلمة فأعجبته؛ فقال: أخذنا فألك من فيك».

ويروى أن الوليد بن يزيد بن عبد الملك تفاءل يوماً في المصحف؛ فخرج له

قوله تعالى: ﴿وَاسْتَفْتَحُوا وَخَابَ كُلُّ جَبَّارٍ عَنِيدٍ﴾ [إبراهيم: ١٥] فمزق المصحف،

وأنشأ يقول:

أتوعد كل جبار عنيد فها أنا ذاك جبار عنيد

إذا ما جئت ربك يوم حشر فقل يا رب مزقني الوليد

فلم يلبث إلا أياماً حتى قتل شر قتلة، وصلب رأسه على قصره، ثم على

سور بلده.

ومن الشواهد التاريخية على التفاؤل موقف أبو بكر الصديق ؓ عندما تولى

مقاليد الخلافة بعد الرسول ﷺ؛ ففي هذا الوقت من خلافة أبي بكر عظم

الخطب، وأشدت الحال، ونجم النفاق.

وارتد من ارتد من أحياء العرب، وظهر مدعو النبوة، وامتنع قوم عن أداء

الزكاة، ولم يبق للجمعة مقام في بلد سوى مكة والمدينة؛ وأصبح المسلمون كما

يقول «عروة بن الزبير» رضي الله عنه: (كالغنم في الليلة المطيرة الشاتية لفقد نبيهم، وقلة عددهم، وكثرة عدوهم..)، حتى وجد من المسلمين من قال لأبي بكر رضي الله عنه: (يا خليفة رسول الله: أغلق بابك، وألزم بيتك، واعبد ربك حتى يأتيك اليقين) أي: الموت.

ولكن أبا بكر رضي الله عنه لم يعتره اليأس، ولم يستحوذ عليه القنوط.. وإنما واجه هذه الأحداث الجسام كلها بإيمان راسخ، وعزيمة ثابتة، وتفاؤل عظيم.. هو الذي قال للعالمين: «أينقص الدين، وأنا حي؟».

وهو الذي قال لعمر رضي الله عنه حين جاء يعاتبه على قتال مانعي الزكاة: «مه يا عمر رجوت نصرتك، وجئتني بخذلانك، أجبار في الجاهلية، وخوار في الإسلام؟! ماذا عسيت أن أتألفهم بسحر مفتعل أم بشعر يفتري؟ هيهات هيهات!! مضى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وانقطع الوحي، فوالله لأجاهدنيهم ما استمسك السيف في يدي؛ فوالله لأقاتلن من فرّق بين الصلاة والزكاة؛ فوالله لومنعوني عقاب بغير كانوا يؤدونه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم عليه!!».

فقال عمر: (ما هو إلا أن رأيت أن قد شرح الله صدر أبي بكر للقتال، فعلمت أنه الحق..).

وهو الذي أنفذ جيش أسامة رضي الله عنه وقال للمعارضين: (والذي نفس أبي بكر بيده، لو ظننت أن السباع تخطفني لأنقذت بعث أسامة كما أمر به رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولو لم يبق في القرى غيري لأنقذته، ما كنت أحل عقداً عقده رسول الله صلى الله عليه وسلم بيديه).

ولم يزل أبو بكر رضي الله عنه يخطط ويجاهد ويرسل البعوث، ويسهر على مصالح الرعية.. حتى استطاع أن يتغلب على الصعاب، وأن يقضي على الثورات والفتن، وأن ينتصر على المرتدين، ومدعي النبوة، ومانعي الزكاة، ومبطلي

الصلاة.. وأن يعيد للمسلمين عزتهم، ولليائسين تفاؤهم، وللإسلام دولته، وللخلافة هيبتها.

- من كان يظن أن تقوم للمسلمين قائمة لما استولى الصليبيون على كثير من البلاد الإسلامية، والمسجد الأقصى ما يقارب قرناً من الزمان؟ حتى ظن الكثير من مسلمين وغير مسلمين أن لا أمل في انتصار المسلمين على الصليبيين، وأن لا رجاء في ردّ أرض فلسطين مع المسجد الأقصى إلى حوزة المسلمين!!..

ومن كان يظن أن هذه البلاد ستتححر في يوم ما على يد البطل المغوار «صلاح الدين» في معركة حطين الحاسمة، ويصبح للمسلمين من الكيان والقوة والعزة والسيادة.

من كان يظن أن تقوم للمسلمين قائمة لما خرب المغول والتتار العالم الإسلامي من أقصاه إلى أقصاه، ونهبوا الأموال، وداسوا القيم، وفتكوا في الأنفس والأعراض فتكا ذريعاً؟!.. حتى قيل: إن جبالاً شائخة، وأهرامات عالية.. أقامها «هولاكو» من جماجم المسلمين!!.. ومما قاله المؤرخ «ابن الأثير الجزري» في هول الأحداث: (لقد بقيت عدة سنين معرضاً عن ذكر الحادثة استعظماً لها، كارهاً لذكرها.. فكنت أقدم رجلاً وأؤخر أخرى؛ فمن الذي يسهل عليه أن يكتب بيديه نعي الإسلام والمسلمين؟ ومن الذي يهون عليه ذكر ذلك؟ فيا ليت أُمي لم تلدني!! ويا ليتني مت قبل، وكنت نسيًا منسيًا!!)

ومن كان يظن أن بلاد الإسلام - بعد هذا الذي حدث - ستتححر في يوم ما على يد البطل المقدم «قطز» في معركة «عين جالوت» الحاسمة، ويصبح للمسلمين من المجد والعظمة والرفعة.. ما فخرت به الأجيال!!?

(إن هذه الكوارث الثلاث التي وقعت في عصور مختلفة وانتفاضة الأمة الإسلامية بعدها ونهوض العرب، يلتقى على نقطة واحدة، وهي وجود

قيادة مؤمنة، راسخة العقيدة، قوية الإيمان بوعد الله ونصره، وبصلاح الإسلام، وبالقوة الكامنة فيه، شديدة التمسك بتعاليم الإسلام وآدابه وأخلاقه، مجردة عن كل أنانية، وعصبية جاهلية.. ويلتقى هؤلاء القادة على أنهم كلهم كانوا يدعون إلى الإسلام، ويقاتلون بسيف محمد عليه الصلاة والسلام، واستحقوا بذلك نصر الله، وتأييده الخارق للعادة، وظهرت المعجزة.. فقد قال الله تعالى: ﴿أُولَئِكَ حِزْبُ اللَّهِ أَلَا إِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [المجادلة: ٢٢].

إن التفاؤل بانتصار دين الله هو مقدمة الفوز والنصر لهؤلاء القادة العظام والقوة المعنوية هي التي دفعت شباب ورجال هذا الزمان إلى تحقيق هذه الانتصارات، هذا هو التفاؤل المطلوب لدى القائد حتى يزرعه في نفوس رجاله.

المزاح والترويح

المراد بالمزاح والترويح إدخال السرور على النفس فهو مطلوب لما يدخله على الإنسان من تجديد الهمة وإحداث النشاط، ومن المعلوم أن الإنسان إذا استمر على حالة واحدة فترة طويلة من الزمن تمل نفسه ويسأم قلبه وتتعطل مواهبه، ويصبح كالآلة الصماء يعمل دون أن يعي شيئاً مما يعمل، ويتصرف وكأنه محموم فلا يدري ما يقول ولا ما يفعل ذلك لأن النفس البشرية مجبولة على المراحة بين الأشياء؛ فهي تنتقل من عمل إلى آخر، ومن قول إلى قول وتخلط بين الفكاهة والجد وتجدر راحتها في عمل ما فترغب في القيام به ولم تكدره حتى تمله فتبحث عن عمل ولا تزال مصغية إلى قول معين حتى إذا ما ملت طلب حديثاً من نوع آخر، والمزاح والترويح له أهمية عظيمة في حياة

الرجال بل والأمم فهو كالوقود الذي يدفع عجلة الحياة للحركة والإنتاج وكالماء يزيل كل معلق بالنفس من الهموم والأحزان، ولا شك أنه كلما كان للقائد أثره في المزاج والترويح كلما كان فعالاً في جوانب قيادته للغير خاصة في:

- **الجوانب النفسية:** فكلما كانت النفس مكتئبة قلقة كلما كانت تصرفاتها معبرة عن الاكتئاب والقلق ضيقة بما حولها من الناس والأعمال معقدة لكل سهل يائسة من الانفراج والمرح، وبالعكس من ذلك تماماً عندما تكون النفس مبتهجة مستقرة حيث الأمل واليقين وبالتبعية الإتقان والتدقيق والقدرة الفائقة على الإنجاز وحسن الاستقبال وجميل المعاملة.

- **الجوانب الاجتماعية:** المؤسسة أو المجتمع الذي يقوده القائد حتى يكون مجتمعاً سوياً يؤدي مهمته ويقوم بواجبه يحتاج إلى نفوس هادئة وقلوب مطمئنة، وذلك الهدوء النفسي والاطمئنان القلبي لا يتأتيان إلا في جو تسيطر عليه البهجة ويغمره السرور، وذلك لا يكون إلا في حالات المرح التي يوجد فيها المزاج أو الترويح، ولن يجدي معها سوى المباح من هذا الترويح.

القائد والمزاج والترويح:

القائد المسلم عليه أن يعي تماماً أن الإسلام دين شامل يجمع بين خيرى الدنيا والآخرة، ويضع مصلحة المسلمين في المكان التي تليق بها، ويرعى شؤونهم بالطريقة التي تتلائم مع ما حدده لهم وكلفهم به من الأعمال، ولهذا فإن الإسلام لا يعارض الترويح، ولا يقف منه موقفاً سلبياً بل يدعو إليه أحياناً ويعده مما يتقرب به إلى الله أحياناً؛ فعن رسول الله ﷺ أنه قال: «إن أحب الأعمال إلى الله تعالى بعد الفرائض إدخال السرور على المسلم»^(١)، وكان رسول الله يمزح ويداعب ولكن لا يقول إلا حقاً، ويستوي في ذلك الصغير والكبير والرجل والمرأة.

(١) رواه الطبراني.

مزاح النبي ﷺ:

- عن أبي هريرة ؓ قال قالوا: يا رسول الله! إنك تداعبنا قال: «إني لا أقول إلا حقاً»^(١).

- عن أنس ؓ قال: كان رسول الله أحسن الناس خلقاً، وكان لي أخ يقال له: أبو عمير، وكان إذا جاء رسول الله فرأه قال: «أبا عمير ما فعل النغير»^(٢). والنغير: طائر كان يلعب به عمير.

- عن أنس بن مالك ؓ أن رجلاً أتى النبي فاستحمله - يعني: أن يعطيه دابة يركبها - فقال رسول الله: «إنا حاملوك على ولد ناقة»؛ فقال: يا رسول الله! ما أصنع بولد ناقة؟ فقال رسول الله: «وهل تلك الإبل إلا النوق»^(٣).

- عن أنس ؓ قال: قال لي رسول الله: «يا ذا الأذنين»^(٤) أي: يمازحه.

- عن أنس ؓ قال: إن رجلاً من أهل البادية كان اسمه زاهراً، وكان يهدي النبي ﷺ إذا أراد أن يخرج؛ فقال رسول الله: «إن زاهراً بادتيننا، ونحن حاضروه»، وكان رسول الله يحبه، وكان دميماً فأتاه الرسول، وهو يبيع متاعه فاحتضنه من خلفه، ولا يبصره الرجل؛ فقال: أرسلني من هذا؟ فالتفت فعرف النبي فجعل لا يألو - أي: لا يقصر - ما ألصق ظهره بصدر النبي حين عرفه وجعل رسول الله يقول: «من يشتري العبد؟»؛ فقال: يا رسول الله! إذن والله تجدني كاسداً؛ فقال رسول الله: «ولكن عند الله لست بكاسد»^(٥).

- عن النعمان بن بشير ؓ قال: استأذن أبو بكر ؓ على النبي فسمع صوت عائشة عالياً على رسول الله؛ فلما دخل تناولها ليلطمها، وقال: ألا أراك ترفعين

(٢) رواه ابن ماجه وأحمد في المسند.

(٤) رواه الترمذي.

(١) رواه البخاري.

(٣) رواه أحمد في المسند، الترمذي.

(٥) رواه أحمد في المسند، والترمذي.

صوتك على رسول الله؟ فجعل النبي يحجزه، وخرج أبو بكر مغضباً؛ فقال رسول الله حين خرج أبو بكر: «كيف رأيتني أنفذتك من الرجل»، فمكث أبو بكر أياماً ثم استأذن على رسول الله، فوجدهما قد اصطلحا؛ فقال لهما: أدخلاني في سلمكما كما أدخلتماني في حربكما، فقال رسول الله: «قد فعلنا قد فعلنا»^(١).

- عن الحسن رضي الله عنه قال: أتت عجوز النبي فقالت: يا رسول الله! ادع الله أن يدخلني الجنة؛ فقال: «يا أم فلان، إن الجنة لا تدخلها عجوز»، قال: فقلت تبكي، فقال: «أخبروها أنها لا تدخلها، وهي عجوز إن الله تعالى يقول: ﴿إِنَّا أَنْشَأْنَاهُنَّ إِنِشَاءً﴾ فَجَعَلْنَاهُنَّ أَبْكَارًا»^(٢) [الواقعة: ٣٥، ٣٦].

- عن بكر بن عبد الله قال: كان أصحاب النبي يتبادحون - يترامون به - بالبطيخ، فإذا كانت الحقائق كان هم الرجال»^(٣).

- عن أم سلمة - رضي الله عنها - أن أبا بكر رضي الله عنه خرج تاجراً إلى بصرى، ومعه نعيمان - وهو مضحك النبي صلى الله عليه وسلم - وسويبط بن حرملة - رضي الله عنهما - وكلاهما بدري، وكان سويبط على الزاد؛ فقال له نعيمان: أطعمني، قال: حتى يجيء أبو بكر، وكان نعيمان مضحكاً مزاحاً فذهب إلى ناس جلبوا ظهراً فقال: ابتاعوا مني غلاماً عربياً فارهاً، قالوا: نعم، قال: قال: إنه ذو لسان، ولعله يقول: أنا حرٌّ، فإن كنتم تاركيه لذلك فدعوني لا تفسدوه عليّ، فقالوا: بل نبتاعه فابتاعوه منه بعشر قلائص (أي: نوق شابة)، فأقبل بها يسوقها، وقال: دونكم هو هذا، فقال سويبط: هو كاذب أنا رجل حر، قال: قد أخبرنا خبرك فطرحوا الجبل في رقبته، فذهبوا به، فجاء أبو بكر، فأخبر فذهب هو وأصحابه إليهم، فردوا القلائص واخذوا، ثم أخبروا النبي بذلك؛ فضحك هو وأصحابه منها حولاً»^(٤).

(٢) رواه الترمذي.

(٤) رواه أحمد.

(١) رواه أبو داود.

(٣) رواه البخاري.

- جاءت امرأة يقال لها: أم أيمن الحبشية إلى رسول الله ﷺ؛ فقالت: إن زوجي يدعوك، فقال: من هو: أهو الذي بعينه بياض؟ فقالت: ما بعينه بياض فقال: بل بعينه بياض، فذهبت المرأة إلى زوجها فوجدته نائمًا، فأخذت تفتح عينه لترى هل بها بياض أم لا؟ «فقال ﷺ: ما من أحد إلا بعينه بياض».

ومما سبق نرى من هذه الطرائف ما يدل على أنه ﷺ كان لا يميل المرح، ولا يكره الترويح والفرح، وإذا دققنا النظر؛ فإننا لا نرى كلمة واحد نابية عن حدود الذوق والأدب، ولا لفظة شاردة عن وجود التربية والتوجيه.

دور القائد في المزاج والاسنفادة منه:

كان ﷺ يُعَلِّم من خلال الطرفة، ويهدِّب ويربِّي بالملحة، وهذا أسلوب فريد يعتبر لدى الآخرين من أجود الأساليب حيث يستطيع القائد توصيل المعلومات بدون كد للذهن أو إرهاق للعقل، وبالتالي يستطيع المتعلم أن يتقبل ما يلقي عليه من غير ملل، ولا سأم؛ فهو مع الصبي يلاعبه بما يعزیه ويسليه، ومع أم أيمن يلفت نظرها إلى شيء تراه كل يوم، ولم تفتن له ليعودها المراقبة، وسرعة الخاطر، ومع العجوز ينهها إلى معنى جليل ودقيق أوردته القرآن الكريم، وغاب عن الأذهان؛ فكانه ﷺ يحثها، ويحث المسلمين جميعًا على التأمل في قصص القرآن وما يحكيه عن عالم الغيب ليزدادوا به إيمانًا ويتعمقوا في دينهم بفقته وبصيره، كما كان ﷺ لا يكره من يمزح بين يديه بل كان يضحك ويستريح لذلك.

وهكذا كان ﷺ يمزح بنفسه ويمزح بين يديه حتى ملأ بيته وبلده فرحًا وسرورًا، وحتى سرت تلك الروح المرحية بين أصحابه فكانوا يمزحون ويمرحون، وقد فهم ذلك أصحاب رسول الله فكانوا يمزحون بقدر حتى إذا جد الجد كانوا أسودًا.

التعرف على طبيعة المجتمع:

التعرف على المجتمع: عاداته وتقاليده وأنماط الثقافة فيه جزء من وظيفة القائد لقيادته لهذا المجتمع.

ووسيلة التعرف على المجتمع هي الدراسة كما شرحها الكاتبون في خدمة الجماعة، ولكن التعرف الذي يحتاج إليه علم وفن خدمة الجماعة، هو تعرف سطحي، ويحتاج إلى زمن ثم هو تعرف على المجتمع من جانب السيد الخادم لمن يسودهم، وهنا تبرز علمية المنهج الإسلامي في العمل مع الجماعة بصورة أجمل وأسمى وأشمل وأوسع؛ لأنها تأخذ مفهوم التعرف على المجتمع التبادل المعرفي بين طبيعة المجتمع وطبيعة الداعية.

لقد تعرف النبي ﷺ على طبيعة المجتمع بأسلوب الممارسة، والاشترك هو نط أقوى في إدراك حقائق الأمور من الدراسات المستعجلة.

لقد عاش النبي ﷺ مع المجتمع الذي سينقل إليه الدعوة عيشة المستوعب لثقافة البيئة دون أن يغامس حياة المجتمع في اتجاهاتها التي تؤثر مستقبلاً عليه؛ فهو لم يغفل عنها، ولم ينغمس فيها بل عاش حياة المجتمع الفاضلة فكان راعياً للغنم عند أمه حليمة، وكان راعياً للغنم عند قريش على قراريط.

وكان تاجراً معهم في السوق، وكان قاضياً لهم في مدلهمات الأمور عند وضع الحجر الأسود، واشترك معهم في حلف الفضول لقد عاش معهم الحياة الاجتماعية في مستواها العفيف، وعاش معهم الحياة السياسية في مستواها العادل الواضح.

وعاش معهم الحياة الاقتصادية في مستواها الأمين الحلال، ومع هذا فما سجد لصنم قط، ولا حلف باللات والعزى.

كقوله وقالت أمة آمنة: والله ما للشيطان عليه سبيل، وإن لابني لشأنا.

كـ وقال فيه رجال من نصارى الحبشة: إن هذا الغلام كائن له شأن نحن نعرفه.

كـ وقال فيه جده عبد المطلب: يا بركة لا تغفلي عن ابني؛ فإن أهل الكتاب يزعمون أنه نبي هذه الأمة.

كـ وقال عنه أبو طالب:

وأبيض يستسقي الغمام بوجهه
ثمال اليتامى عصمة الأرامل

كـ وقال بجيراً: فإنه كائن لابن أخيك هذا شأن عظيم نجده في كتبنا، ورويناه عن آبائنا، واعلم أي قد أدت لك النصيحة.

كـ وقالت خديجة -رضي الله عنها: يا ابن عم: إني قد رغبت فيك لقربتك، وسطيك في قومك، وأمانتك، وحسن خلقك، وصدق حديثك.

كـ وقال له ورقة: ولئن أنا أدركت ذلك اليوم لأنصرن الله نصرًا يعلمه، ثم أدنى رأسه منه فقبل يافوخه.

كـ وقد كان الخصوم معه أشهد الناس بكماله وسموه ورفعته وطهارته يقول أبو جهل: والله إن محمداً لصادق، وما كذب محمد قط.

كـ وقال النضر بن الحارث: قد كان محمد غلاماً أرضاكم فيكم وأصدقكم حديثاً، وأعظمكم أمانة.

كـ وقاله له عتبة: يا ابن أخي أنت منا حيث قد علمت من السطة في العشيرة والمكانة في النسب.

كـ ويقول الوليد بن المغيرة: إن لقوله لحلاوة، وإن أصله لعذق، وإن فرعه لجناء.

لقد كان معروفاً لأبناء مجتمعه القريب، وكان معروفاً لأبناء مجتمع دعوته البعيد؛ فقال فيه النجاشي: أشهد أنه رسول الله، وأنه الذي بشر به عيسى.

كـ وقال فيه قيصر:

فلو أني أعلم أني أخلص إليه لتجشمت لقاءه، ولو كنت عنده لغسلت عن قدمه.
والقرآن الكريم يضع هذا الانفتاح بكلتا شطريه في موضع الاستدلال على صدق نبوته ﷺ.

يقول الله تعالى: ﴿قُلْ لَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا تَلَوْتُهُ عَلَيْكُمْ وَلَا أَدْرَاكُمْ بِهِ فَقَدْ لَبِثْتُ فِيكُمْ عُمُرًا مِّن قَبْلِهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ [يونس: ١٦].

«لبثت» فوجودي مشهود كله لكم، «فيكم» وأنتم مشهودون لي.

والحياة مكشوفة بيننا وأنتم تعرفون عني كل شيء حتى كيف تزوجت؟ وكيف سافرت؟ وكيف عاشرتكم؟ وأنتم مكشوفون لى عادة وسلوكاً وأخلاقاً.

ولهذا نفى القرآن عنهم في هذا الاستفهام التأنبي المزلزل... نفى عنهم التعقل، فإن حياة محمد ﷺ معلومة لهم لا تحتاج في إدراك نبوته إلى علم فأمانته ونسبه مشهوران معروفان، وهي كلها تؤهله مع تاريخه المجيد لأن يكون للعالمين رسولاً وذلك هو القائد الناجح.

كـ إعداد الصف الثاني من القادة:

مَنْ للمؤسسة بعد رحيل القائد، لا بدُّ له من مساعدين وكوادر وصفوف خلفية يتم إعدادها في الظل حتى تكبر وتنمو وترتوى بفكر القائد وما يريده.

هذا المبدأ أسسه النبي ﷺ حيث قرر إعداد قيادة أخرى بديله له تحمل معه أمر الدعوة إلى الله، واختار لهذا الأمر أشخاص توسم فيهم الاستجابة لدعوته ثم تعهدهم بعيداً عن المجتمع وثقافته بالتربية والإعداد وكل ذلك قبل أن يبدأ

بالجهر بمبادئ الدين الجديد، وعلى القائد أن ينهج نهج الرسول الله ﷺ فأول من اختار الرسول ألصق الناس به من آل بيته وأصدقائه فأمنت خديجة -رضي الله عنها- وزيد بن حارثة مولاه، وعلي بن أبي طالب، وصديقه الحميم أبو بكر ثم راح رسول الله ﷺ ينتخب الأخيار المصايح ويدعوهم إلى الإسلام يعاونه في ذلك سيدنا أبو بكر ﷺ فقد تعرّف على وظيفته بفطرته فجعل يدعو إلى الإسلام كل من وثق به من قومه وكان أبو بكر رجلاً مألماً مألماً محبباً سهلاً ذا خلق ومعروف وكان رجال قومه يأتونه ويألفونه لعلمه وتجارته وحسن مجالسته فجعل يدعو من يثق به من قومه فيمن يغشاه ويجلس إليه فأسلم على يديه عثمان بن عفان الأموي، والزبير بن العوام الأسدي، وعبد الرحمن بن عوف، وسعد بن أبي وقاص الزهريان، وطلحة بن عبيد الله التيمي؛ فكانوا هؤلاء النفر الثمانية الذين سبقوا الناس هم الرعيل الأول وطلیعة الصنف الثاني في الدعوة لمبادئ القائد الرسول ﷺ.

ثم كان من أوائل المسلمين بلال بن رباح الحبشي، وأبو عبيدة بن الجراح - أمين هذه الأمة - عن بني الحارث بن فهر، وأبو سلمة بن عبد الأسد، والأرقم بن أبي الأرقم المخزوميان، وعثمان بن مظعون وأخواه قدامة وعبد الله، وعبيدة بن الحارث بن المطلب بن عبد مناف، وسعيد بن زيد العدوي وامرأته فاطمة بنت الخطاب العدوية أخت عمر بن الخطاب، وخباب بن الأرت، وعبد الله بن سعود الهذلي، وهم من جميع بطون قريش أي: يمثلون مختلف المجتمع فقير وغني.

هذا الصف الثاني كانت له خاصية محددة وتربية خاصة بعيدة عن جاذبية المجتمع التي تضغط دائماً على المبادئ في مهدها لتموت، ولذا فقد كان النبي يتخير الأشخاص أولاً ثم ينتهيهم عن الضغط الاجتماعي حتى تسربت مبادئ الإسلام إلى المجتمع كالنور يقهر الظلام رويداً رويداً.

وكان الرسول يجتمع بهؤلاء على فترات في دار الأرقم، وسراً حتى يحول

بينهم وبين المشركين، وما يريد لهؤلاء من تزكية للنفس، وتعليم للكتاب والحكمة، ولizardادوا إيمانًا بدعوته.

وكذلك حتى يتجنب مصادمة مع الطرف الأقوى في ذلك الوقت وهم مشركي مكة فتجهض هذه القيادة اللاحقة وتموت قبل نموها وتبيد عن آخرها.

إلى أن أتم الله دعوته على العالمين؛ فمن كان خليفة المسلمين الأول وخليفة رسول الله ﷺ، ومن الثاني والثالث والرابع.

ألم يكن خليفة رسول الله أبو بكر الصديق.

وخليفة خليفة رسول الله عمر بن الخطاب.

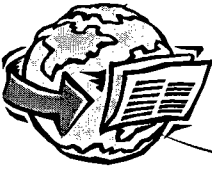
والخليفة الثالث الراشد عثمان بن عفان.

والخليفة الرابع الراشد علي بن أبي طالب.

ألم يكن هؤلاء هم قادة الصف الثاني الذي أعدهم رسول الله ﷺ.

إن هذا الأمر وهو مسئولية إعداد قيادة بديلة وصف ثاني مسئولية كل قائد يتولى زمام الأمور، هي مسئولية إعداد رجال على مستوى رفيع سيكولوجيا ووجدانيًا، وبقدر ما يتاح من إمكانات مالية واقتصادية وخلافه.

القيادة والمهارات الشخصية



القيادة والمهارات الشخصية

إذا كانت القيادة هي:

- التأثير الفعّال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها.
- قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم.
- القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة وبحماس.
- عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم.

وإذا كانت القيادة الناجحة هي تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين، والقائد هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ في تحديد أهداف المجموعة وبلورتها وتحقيقها، وحتى يتحقق هذا لا بدّ من توافر مهارات سلوكية شخصية هي:

- ١- القدوة الحسنة.
- ٢- الثقة.
- ٣- تحديد الهدف.
- ٤- العرض الواضح.

- ٥- الإرادة والعزم وعدم التردد.
- ٦- تكوين الملكات.
- ٧- تحديد الاختصاصات.
- ٨- اختيار الرجال للأعمال والإشراف عليهم ومحاسبتهم.
- ٩- اختيار الرجال الأكفاء.
- ١٠- استيعاب الآخرين.

القدوة الحسنة:

من طبيعة النفس البشرية أنها دائماً مولعة بتقليد الأقوى سواء كان في الخير أو الشر وحيث أن القائد هو الذي في يده زمام السلطة؛ فإن نفوس رجاله تكون مولعة فيما يذهب إليه لذلك وجب عليه أن يكون قدوة حسنة لهم حتى يسيروا على نهجه، ويقلدوه في سنته الحسنة؛ لأن عيونهم معقودة به وأبصارهم شاخصة إليه فإن أي صغيرة تبدو منه تتجسم لدى هؤلاء الرجال والأتباع، ويتخذون منها ثغرة ينقدون إليها، ومنها إلى الانحراف، وقل أن يردهم بعد ذلك نصح أو تخويف.

وقديماً قالوا: «إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل» فبالأعمال بالأقوال يكون تأثير الرجل في الرجال فينال احترامهم وتقديرهم ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم، وإذا كان ممن يؤثرون العناية بالكلام على حساب العناية بالأعمال والأفعال، فلا وزن، ولا حول له ولا قوة في توجيه وقيادة رجاله والتأثير عليهم.

وقد حرص الإسلام على التأكيد على ضرورة التزام الرسل الكرام بالقدوة

منهجاً وسلوكاً لهم يلتزمون به، ويلزمون أهليهم وذويهم بضرب المثل والمبادرة بالأعمال والأفعال قبل المبادرة بالأقوال ورسولنا ﷺ نعم القدوة الحسنة.

فيقول تعالى:

«لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ» [الأحزاب: ٢١].

«قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ» [المتحنة: ٤].

«أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمُ اقْتَدِهْ» [الأنعام: ٩٠].

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا
تَفْعَلُونَ» [الصف: ٢، ٣].

ويقول الرسول ﷺ:

«خذوا عني مناسككم».

«صلوا كما رأيتموني أصلي».

«صنفان من أمتي إذا صلحا صلح الناس، وإذا فسدا فسد الناس: الأمراء
والعلماء».

«إنما الإمام جنة يقاتل من ورائه، ويتقى به؛ فإن أمر بتقوى الله ﷻ وعدل كان له
بذلك، وإن يأمر بغيره كان عليه منه»^(١).

«من سنَّ في الإسلام سنة حسنة؛ فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن
ينقص من أجورهم شيء، ومن سنَّ في الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من
عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيء»^(٢).

(١) صحيح مسلم.

(٢) صحيح مسلم.

وفى الأثر:

• روى البخاري عن أبي بكر رضي الله عنه في حديثه للأحمسية لما سألته ما بقاء هذا الأمر الصالح الذي جاء الله به بعد الجاهلية؟ قال: «ما استقامت بكم أئمتكم».

• لما دخل سعد بن أبي وقاص قائد جيش المسلمين رضي الله عنه قصر كسرى جعل يتلو قوله تعالى: ﴿كَمْ تَرَكُوا مِنْ جَنَّاتٍ وَعُيُونٍ ﴿٢٥﴾ وَزُرُوعٍ وَمَقَامٍ كَرِيمٍ ﴿٢٦﴾ وَنَعْمَةً كَانُوا فِيهَا فَآكِهِينَ ﴿٢٧﴾ كَذَلِكَ وَأَوْرَثْنَاهَا قَوْمًا آخَرِينَ ﴿٢٨﴾﴾ [الدخان: ٢٥-٢٨]، وأرسل سعدًا كل ما في قصر كسرى إلى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، وأخذ عمر رضي الله عنه يقلب هذه النفائس، ويقول: إن قومًا أدوا هذا لأمناء؛ فقال علي بن أبي طالب رضي الله عنه: «لقد عففت فعفت رعيتك، ولو رتعت لرتعت» ثم قسم عمر ذلك على المسلمين.

• وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: إن الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم أئمتهم وهداتهم.

• الرعية مؤدية إلى الإمام ما أدى الإمام إلى الله؛ فإن رتع الإمام رتعوا.

• وكان عمر إذا أراد أن ينهى الناس عن شيء تقدم أهله فقال: لا أعلمن أحدًا وقع في شيء مما نهيت عنه إلا أضعفت له العقوبة.

• قال شيخ الإسلام ابن تيمية «ينبغي أن يُعرف أن أولي الأمر كالسوق ما نفق فيه جُلب إليه هكذا قال عمر بن عبد العزيز، فإن نفق فيه الصدق والبر والعدل والأمانة جلب إليه ذلك، وإن نفق فيه الكذب، والجور، والخيانة جلب إليه ذلك».

• في تاريخ المسلمين ناطق بما للأسوة الطيبة في الحكام من أثر في الأمة ففى أيام عمر بن الخطاب شاع الزهد والتقشف اقتداء به، وفي أيام الوليد بن عبد الملك تنافس الناس في إنشاء المساجد، وإقامة الملاجئ للمرضى والعجزة

مجاراة لميول الخليفة في ذلك، وفي أيام عمر بن عبد العزيز شاعت روح العدالة في المجتمع، وأقبل الناس على إقامة شعائر الدين أسوة بهذا الخليفة العادل.

الرسول ﷺ كقدوة حسنة:

لأن الأسوة الحسنة هي تأديب عن طريق إيقاظ الضمير وإذا استيقظ ضمير الجماعة أصبح هو قانونها وشرعتها ومنهجها في الحياة ولذا فإن الرسول كان يمثل رأس هذا الأمر في القدوة الحسنة، ولذا لما قدم الرسول المدينة أقدم على إنشاء المسجد وعمارته من أول يوم فكان يشترك بالعمل بيده في المسجد، وينقل الحجارة مع أصحابه بنفسه، ويقول: «اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة».

وروى ابن هشام: قال (ابن اسحاق) يروي خبر دخول عمار بن ياسر على رسول الله أثناء بناء المسجد قالت أم سلمة زوج النبي: «فأرأيت رسول الله ينفذ وفرته بيده (أي: شعر رأسه)، وكان رجلاً جعداً، وهو يقول: ويح ابن سمية».

فكان رسول الله كان يعمل في البناء حتى امتلاء شعر رأسه بالغبار فجعل ينفذ بيده، وهذه هي القدوة الحسنة التي أراد الرسول أن تكون سبيله لتربية جماعته كان إذا أراد من المسلمين أن يعملوا عملاً بدأ هو العمل بنفسه دون أن يصدر أمراً فإذا رآه الناس تبعوه فيه طواعية واختياراً ومحبة ويجدون في ذلك شرفاً وقربة.

- ويروى أن الرسول كان في سفر مع أصحابه يتهيئون لإعداد الطعام ويتقاسمون العمل فيما بينهم فقال النبي ﷺ: وعليّ جمع الحطب، فقال له أصحابه: «يا رسول الله إنا نكفيك هذا»، فقال النبي: «قد علمت أنكم تكفوني، ولكن أكره أن أتميز عليكم».

- سُئِلَت السيدة عائشة -رضي الله عنها- ماذا كان يعمل الرسول ﷺ فقالت: «كان بشراً من البشر يخلص نعله، ويرقع ثوبه، ويحلب شاته، ويعمل ما يعمل الرجل في بيته إذا حضرت الصلاة خرج».

الثقة:

ثقة القائد بنفسه من أهم مرتكزات قيادته، ويجب أن تقوم أولاً على ثقته بربه ثم بالحق الذي يدعو إليه وثقته بنصر الله طالما أن ما يدعو له مشروعاً عادلاً لا ظلم فيه ولابغي، وثانياً ثقة المجتمع بهذا القائد حتى، وإن كذبوا ما يدعوا إليه أو يأمرهم به.

أولاً: الثقة بالنفس:

كان رسول الله أفضل من وثق بنفسه، وعبر عن ذلك أصدق تعبير حين قال: «والله لو وضعوا الشمس في يميني، والقمر في يساري، على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته» قيلت هذه العبارة في جو تحيطه غلبة الباطل على الحق، والضلال على الإيمان، ولو كانت شخصية الرسول ﷺ لا تساوي في وزنها الاجتماعي ثقل هذا المجتمع المشرك لما أمكن أن يضع هذا المعيار الواضح الظاهر الذي يصور القائد في عزه نفسه وثقته بالله وبما يدعو إليه وكانت ثقته - ﷺ - بنفسه كداعية أسلم وجهه لله، وهو محسن تفوق قدرة البشر حتى ولو تقدموا علمياً أو تكنولوجياً، واستطاعوا أن يخلعوا قرص الشمس من ظلها وينتزعوا القمر من هالته وحاولوا أن يقنعوه فما بعد لو صح لهم أن يضعوا هذا الشمس المخلوعة من فلکها يمينه وهذا القمر المنتزع من هالته في يساره ما قبل، وما وثق، وما رضي، ولا استمر على دعوته؛ لأنها أحق مما وصلوا إليه لو كانوا يقدرون.

والرسول بهذا يحدد مستوى الثقة بالنفس للشخص الذي يضطلع بأعباء عمل ما مؤكداً تعالى هذا الأمر إذا كان خاص بالداعية نحو الإسلام؛ لأنه مستند في ثقته بالنفس إلى الإيمان بالله العلي الكبير حيث يقول تعالى:

﴿وَاللَّهُ الْعِزَّةُ وَالرُّسُولُ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [المنافقون: ٨].

وهو ﷺ في ثقته هذه إنما هي ثقة رحمة وحنان وحسن خلق.

ثانياً: ثقة المجتمع بالقائه:

كان رسول الله ﷺ واحداً منفرداً أجمع الناس عليه في مكة على أن يفردوه وحده بلقب الأمين، وعادة المجتمع الجاهلي لم تكن بتقليد النياشين، وإنما تكون نتيجة لأفعال حدثت أمام جميع الخلائق حيث ساحات الوغي والأسواق أفعال لا أقوال.

فكان أن تاجر بأموال السيدة خديجة حيث كانت تستأجر الرجال في مالها وتضاربهم إياه بشئ تجعله لهم وكانت قريش قومًا تجارًا فلما بلغها من صدق حديثه وعظم أمانته وكرم أخلاقه أن بعثت إليه فعرضت عليه أن يخرج في مال لها إلى الشام تاجرًا وتعطيه أفضل ما كانت تعطي غيره من التجار.

ثم وهو في سنة الخامسة والثلاثين حينما قامت قريش ببناء الكعبة بعد تعرضها لسيل عرم فجزأوا الكعبة، وخصوا لكل قبيلة جزءاً منها فجمعت كل قبيلة حجارة على حدة وأخذوا يبنونها، ولما بلغ البنيان موضع الحجر الأسود اختلفوا فيمن يمتاز بشرف وضعه في مكان، واستمر النزاع أربع ليال أو خمساً واشتد حتى كاد يتحول إلى حرب ضروس في الحرم إلا أن أبا أمية بن المغيرة المخزومي عرض عليهم أن يحكموا فيما شجر بينهم أول داخل عليهم من باب المسجد، فارتضوه، وكان جل ما يفكرون فيه هو من الشخص القادم الذي يقدر على حل النزاع إلى أن دخل الرسول؛ فلما رأوه هتفوه: هذا الأمين رضينا هذا محمد، فلما انتهى إليهم وأخبروه الخبر طلب رداءه فوضع الحجر وسط وطلب من رؤساء القبائل المتنازعين أن يمسكوا جميعاً بأطراف الرداء وأمرهم أن يرفعوه حتى إذا أوصلوه موضعه أخذه بيده فوضعه في مكانه وخمدت الفتنة.

- ثم بعد الوحي والرسالة وما بلغ من العداة مع قريش تتضح حينما لقي الأحنس بن شريق أبا جهل يوم بدر فقال: يا أبا الحكم أخبرني عن محمد

أصديق هو أم كاذب؟ فإنه ليس هاهنا غيري وغيرك، فقال له: والله إن محمداً لصديق، وما كذب محمد قط، فيقسم ويؤكد ويثبت الصدق بطريقتين: الإيجاب والسلب معاً ثم يؤكد ذلك بالتأكيد الأخير (قط).

هكذا كان القائد الأول:

الرسول ﷺ يثق بنفسه ثقة قائمة على ثقته بربه، ويثق به مجتمعه ثقة مبنية على وضوح سلوكه ومعرفة تامة بأخلاقه ومعاملة مستمرة تظهر في كل يوم جليل خلقه، وتقيس صدقه، وعظيم وفائه، ورفيع محبته للناس جميعاً.

ك تحديد الهدف:

هذه الصفة ضرورية لكل قائد حيث بناء عليها يتحرك هو ومعه نحو ما يرغب، ولنا في رسول الله أسوة حسنة؛ فقد حدد الرسول ﷺ هدف الدعوة بوضوح تام، ونفى كل شبهة وجابه كل محاولة تريد الانحراف بهدف الدعوة وذلك التحديد للهدف والوضوح فيه هو ما يعوزه القائد الناجح.

فلقد جمعهم رسول الله ﷺ في مؤتمر عائلي خاص، وأعطاهم من الأمان والراحة ما أنسهم ثم قال لهم: «الحمد لله أحمده وأستعينه وأؤمن به وأتوكل عليه وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ثم قال: إن الرائد لا يكذب أهله، والله الذي لا إله إلا هو إني رسول الله إليكم خاصة، وإلى الناس عامة، والله لتموتن كما تنامون، ولتبعثن كما تستيقظون، ولتحاسبن بما تعملون، وإنما لجنة أبداً أو النار أبداً»^(١).

فهو نبي لهم وللناس عامة:

يدعو إلى توحيد الله والإيمان بالبعث والحشر والحساب والجنة والنار. وهو في سبيل هذا لا يسألهم أجراً، وقد حدد لهم هذا بوضوح:

(١) الكامل في التاريخ لابن الأثير.

«ما جئت بما جئتم به أطلب أموالكم، ولا الشرف فيكم، ولا الملك عليكم، ولكن الله بعثني إليكم رسولاً، وأنزل عليّ كتاباً، وأمرني أن أكون لكم بشيراً ونذيراً، فبلغتكم رسالات ربي، ونصحت لكم؛ فإن تقبلوا مني ما جئتمكم به؛ فهو حظكم في الدنيا والآخرة، وإن تردوه عليّ أصبر لأمر الله حتى يحكم الله بيني وبينكم»^(١).

لقد عرضوا عليه فعلاً الدنيا بخدافيرها، وعرضوا عليه الملك، وعرضوا عليه المال، وعرضوا عليه الرياسة والشرف، فرفضها كلها.

لقد رفضها رفضاً قوياً؛ لأنها ليست واحدة من أهداف الدعوة، ورفضها بأسلوبه النبوي، ورفضها بما أوحى إليه من عند ربه.

﴿قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِلَّا مَنْ شَاءَ أَنْ يَتَّخِذَ إِلَيَّ رَبَّهُ سَبِيلًا﴾ [الفرقان: ٥٧].

﴿قُلْ مَا سَأَلْتُكُمْ مِنْ أَجْرٍ فَهُوَ لَكُمْ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى اللَّهِ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

شَهِيدٌ﴾ [سبا: ٤٧].

﴿قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُتَكَلِّفِينَ﴾ [ص: ٨٦].

﴿قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِلَّا الْمَوَدَّةَ فِي الْقُرْبَى وَمَنْ يَقْتَرِفْ حَسَنَةً نَّزِدْ لَهُ فِيهَا

حُسْنًا إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ شَكُورٌ﴾ [الشورى: ٢٣].

يقول الطبري في معنى بعض هذه الآيات:

ما اتبع إلا وحي الله الذي يوحيه إليّ وتنزله الذي ينزله عليّ في كل ما أقول لكم، وأدعوكم إليه، إني لم أسألكم على ذلك جعلاً فتهمونني، وتظنون أنني إنما دعوتكم إلى اتباعي للمال أخذه منكم، ومعنى قوله فهو لكم أي لا أسألكم شيئاً كقول القائل: مالي من هذا؛ فقد وهبته لك يريد ليس لي فيه شيء.

(١) ابن هشام.

إنما الذي يريده هو اهتداء الإنسان إلى ربه، وتقربه إلى الله الحق إلا من شاء أن يتخذ إلى ربه سبيلاً.. هذا وحده هو أجره يرضي قلبه الطاهر، ويستريح وجدانه النبيل أن يرى أهله والناس عامة قد اهتدوا إلى صراط الله العزيز الحميد.

وينفي الرسول ﷺ ذلك مرة أخرى في إطار منهج الدعوة العام الذي سلكه موكب الأنبياء من قبل.

فيرد لقريش وللدنيا كلها من بعد ما قاله إخوانه الأنبياء: ﴿وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [الشعراء: ١٠٩].

لقد قالها نوح من قبل وقالها هود.

وقالها صالح.

وقالها لوط.

وقالها شعيب.

وهو نص واحد لا يتغير، ولا يتبدل ﴿وَمَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (١٠٩، ١٢٧، ١٤٥، ١٦٤، ١٨٠ من سورة الشعراء).

لقد طمأنهم النبي ﷺ أنه لا يريد شيئاً من حطام الدنيا؛ فما له فيها من مآرب، وما يطلب منهم أجراً جزاء دعوتهم وهدايتهم إلى الله، إنما هو يطلب أجره من رب الناس الذي كلفه دعوة الناس إلى الصراط المستقيم.

ذلك هو طريق الأنبياء جميعاً، وهو تنبيه يبدو أنه كان ضرورياً للدعوة الصحيحة حتى تتميز عما عهدته الناس من الكهان، ورجال الدين من استغلال الدين لسلب أموال العباد، وهو توضيح لطبيعة الدعوة، وبيان للشرف النبيل الذي يضطلع به الداعية المنتسب إليها.

﴿قُلِ اللَّهُ يُخَيِّكُمْ ثُمَّ يُمَيِّتُكُمْ ثُمَّ يَجْمَعُكُمْ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ لَا رَيْبَ فِيهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ

النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿ [الجاثية: ٢٦].

- ولتحاسبين بما تعملون:

﴿فَأَمَّا مَنْ ثَقَلَتْ مَوَازِينُهُ ﴿ فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ ﴿ وَأَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ ﴿ فَأُمُّهُ هَاوِيَةٌ ﴿ وَمَا أَدْرَاكَ مَا هِيَةٌ ﴿ نَارٌ حَامِيَةٌ ﴿ [القارعة: ٦-١١].

- وإنها لجنة أبداً أو لنار أبداً:

﴿يَوْمَ يَأْتِ لَا تَكَلِّمُ نَفْسٌ إِلَّا بِإِذْنِهِ فَمِنْهُمْ شَقِيٌّ وَسَعِيدٌ ﴿ فَأَمَّا الَّذِينَ شَقُوا ففِي النَّارِ لَهُمْ فِيهَا زَفِيرٌ وَشَهِيقٌ ﴿ خَالِدِينَ فِيهَا مَا دَامَتِ السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ إِلَّا مَا شَاءَ رَبُّكَ إِنَّ رَبَّكَ فَعَّالٌ لِّمَا يُرِيدُ ﴿ وَأَمَّا الَّذِينَ سُعِدُوا ففِي الْجَنَّةِ خَالِدِينَ فِيهَا مَا دَامَتِ السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ إِلَّا مَا شَاءَ رَبُّكَ عَطَاءٌ غَيْرَ مَجْذُوذٍ ﴿ [هود: ١٠٥-١٠٨].

📖 العرض الواضح:

نجاح أي فكرة أو دعوة واستمرارها يتوقف على مقدار عرضها عرضاً واضحاً صادقاً يضمن لها الوضوح والثقة دائماً في المستقبل، وإذا ما قام القائد بعرض دعوته عرضاً أجوفاً مجرداً خادعاً من الممكن أن تنتشر بين الناس من حوله، ولكن تكون كطبيعة الزبد يذهب جفاء، وتبقى الحسرة والغيبظ والكمند والحيرة والآلام والعسر للطرفين معاً القائد؛ لأن الناس تخلوا عن فكرته ودعوته وانحسر حماسهم والناس لكونهم أدركوا أنهم مستهدفين بالخداع من القائد.

وقد حرص الرسول ﷺ أن يعرض دعوته عرضاً واضحاً، واتخذ عرض الدعوة زمناً فسيحاً زهاء ثلاثة أعوام على ما رواه العلماء، واتخذ لذلك أسلوباً واضحاً جلياً مثاني تقشعر من جلود الذين يخشون ربهم.

ووضوح العرض هنا يراد منه:

- وضوح الهدف - ووضوح الدليل.

أما وضوح الهدف؛ فقد استفاض النص المعصوم من القرآن الكريم أو الأثر النبوي الشريف في تحديد المراد من الدعوة لقد كان تحديد الهدف بارز المعالم فصيح المنطق قوى الأسلوب.

وكان مع ذلك جدياً لا هزل فيه، وكانت جديته صريحة يعزب معها كل لون من التجاهل أو التناسي أو التعامي أو التغافل أو التثاقل إلى هوى النفس ووسوسه الخناس الذي يوسوس في صدور الناس من الجنة والناس.

لقد قال لهم الرسول ﷺ في استفاضة طويلة يحكيها ابن هشام: ما بي ما تقولون، ما جئت بما جئتم به أطلب أموالكم، ولا الشرف فيكم، ولا الملك عليكم، ولكن الله بعثني إليكم رسولاً، وأنزل عليّ كتاباً، وأمرني أن أكون لكم بشيراً؛ فبلغتكم رسالات ربي، ونصحت لكم؛ فإن تقبلوا مني ما جئتمكم به فهو حظكم في الدنيا والآخرة، وإن تردوه عليّ أصبر لأمر الله حتى يحكم الله بيني وبينكم.

وتلا عليهم القرآن الكريم تلاوة مرتلة وحدد لهم أهداف الدعوة:

﴿قُلْ إِنِّي نُهِيتُ أَنْ أَعْبُدَ الَّذِينَ تَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ قُلْ لَأَتَّبِعُ أَهْوَاءَكُمْ قَدْ ضَلَلْتُ إِذًا وَمَا أَنَا مِنَ الْمُهْتَدِينَ ﴿٥٦﴾ قُلْ إِنِّي عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَكَذَّبْتُمْ بِهِ مَا عِنْدِي مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ يَقْضُ الْحَقَّ وَهُوَ خَيْرُ الْفَاصِلِينَ ﴿٥٧﴾ قُلْ لَوْ أَنَّ عِنْدِي مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِ لَقُضِيَ الْأَمْرُ بَيْنِي وَبَيْنَكُمْ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِالظَّالِمِينَ ﴿٥٨﴾﴾ [الأنعام: ٥٦-٥٨].

﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٦٦﴾ قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٧﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٨﴾ قُلْ أَغْيَرَ اللَّهُ وَبَعَثَ فِي كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٩﴾﴾ [الأنعام: ١٦٦-١٦٩].

﴿اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ﴾

[الأعراف: ٣].

﴿إِنَّ رَّبِّكُمْ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مَا مِنْ شَفِيعٍ إِلَّا مِن بَعْدِ إِذْنِهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ فَاعْبُدُوهُ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ﴾ [يونس: ٣].

ولقد نقى هذا الهدف من كل شائبة حتى صار قانوناً سرمدياً إذا حادت عنه الدعوة ضل القائمون عليها طريق الرشاد.

ونقى رسول الله ﷺ هدف الدعوة من عرض الحياة الدنيا قل أو عظم: ﴿قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُتَكَلِّفِينَ﴾ [ص: ٨٦].

كما نقى أن تتخذ الدعوة مصدراً للإثراء والتجارة:

﴿قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنِّي كُنْتُ مِنَ الْغَافِقِينَ﴾ [الأنعام: ٥٠].

لقد قال لهم في قوة وصرامة: ترون هذه الشمس؟

قالوا: نعم.

قال: فما أنا بأقدر أن أدع ذلك منكم على أن تشتعلوا منه بشعلة^(١).

وأما وضوح الدليل؛ فهو قائم على وضوح اللفظ، وشمول الدليل على عناصر الإقناع؛ وهي قبول العقل لها، إحساس الوجدان بصدقها، وتصويرها لحقائق مسلمة.

واللفظ القرآني والنبوي قد اشتملا على هذه الركائز، أما عن اللفظ النبوي فقد أحاطه الله بالعصمة ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ﴾ [النجم: ٣].

وأما اللفظ القرآني فقد استفاض القرآن نفسه في ألفاظه وآياته بذلك:

(١) السيرة لابن كثير.

﴿وَهَذَا كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ مُبَارَكٌ مُصَدِّقٌ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَلِتُنذِرَ أُمَّ الْقُرَى وَمَنْ حَوْلَهَا
وَالَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْآخِرَةِ يُؤْمِنُونَ بِهِ وَهُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ﴾ [الأنعام: ٩٢].

﴿كِتَابٌ أَحْكَمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ﴾ [هود: ١].

﴿تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ الْمُبِينِ﴾ إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ﴾ [يوسف ١-٢].

﴿وَلَقَدْ نَعَلِمَ أَنَّهُمْ يَقُولُونَ إِنَّمَا يُعَلِّمُهُ بَشَرٌ لِسَانُ الَّذِي يُلْحِدُونَ إِلَيْهِ أَعْجَمِيٌّ وَهَذَا
لِسَانٌ عَرَبِيٌّ مُبِينٌ﴾ [النحل: ١٠٣].

﴿وَنُنزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ﴾ [الإسراء: ٨٢].

﴿وَقُرْآنًا فَرَقْنَاهُ لِتَقْرَأَهُ عَلَى النَّاسِ عَلَى مُكْثٍ وَنَزَلْنَاهُ تَنْزِيلًا﴾ [الإسراء: ١٠٦].

﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَى عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَلْ لَهُ عِوَجًا﴾ قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا
مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا﴾ [الكهف: ١-٢].

﴿وَكَذَلِكَ أَنْزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا وَصَرَّفْنَا فِيهِ مِنَ الْوَعِيدِ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ أَوْ يُحْدِثُ لَهُمْ
ذِكْرًا﴾ [طه: ١١٣].

﴿وَهَذَا ذِكْرٌ مُّبَارَكٌ أَنْزَلْنَاهُ أَفَأَنْتُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ﴾ [الأنبياء: ٥٠].

﴿قَدْ كَانَتْ آيَاتِي تُتْلَىٰ عَلَيْكُمْ فَكُنْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ تَنْكَبُونَ﴾ مُسْتَكْبِرِينَ بِهِ
سَامِرًا تَهْجُرُونَ﴾ أَفَلَمْ يَدَّبَّرُوا الْقَوْلَ أَمْ جَاءَهُمْ مَا لَمْ يَأْتِ آبَاءَهُمُ الْأُولِينَ﴾ أَمْ لَمْ
يَعْرِفُوا رَسُولَهُمْ فَهُمْ لَهُ مُنْكَرُونَ﴾ أَمْ يَقُولُونَ بِهِ جِنَّةٌ بَلْ جَاءَهُمُ بِالْحَقِّ وَأَكْثَرُهُمُ لِلْحَقِّ
كَارَهُونَ﴾ [المؤمنون: ٦٦ - ٧٠].

﴿تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ الْمُبِينِ﴾ [الشعراء: ٢].

﴿نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ﴾ عَلَى قَلْبِكَ لِتَكُونَ مِنَ الْمُنذِرِينَ﴾ بِلِسَانٍ عَرَبِيٍّ مُّبِينٍ﴾
وَإِنَّهُ لَفِي زُبُرِ الْأُولِينَ﴾ أَوْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ آيَةٌ أَنْ يَعْلَمَهُ عُلَمَاءُ بَنِي إِسْرَائِيلَ﴾ وَلَوْ نَزَّلْنَاهُ

عَلَى بَعْضِ الْأَعْجَمِينَ ﴿ فَقَرَأَهُ عَلَيْهِمْ مَا كَانُوا بِهِ مُؤْمِنِينَ ﴾ . [الشعراء: ١٩٣ - ١٩٩].

﴿ طس تِلْكَ آيَاتُ الْقُرْآنِ وَكِتَابٍ مُّبِينٍ ﴿ هُدًى وَبُشْرَى لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [النمل: ١-٢].

﴿ طسم ﴿ تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ الْمُبِينِ ﴿ نَتْلُو عَلَيْكَ مِنْ نَبَأِ مُوسَى وَفِرْعَوْنَ بِالْحَقِّ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ [القصص: ١-٣].

﴿ أَوْ لَمْ يَكْفِهِمْ أَنَّا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ يُتْلَى عَلَيْهِمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَرَحْمَةً وَذِكْرَى لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ [العنكبوت: ٥١].

﴿ تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ الْحَكِيمِ ﴿ هُدًى وَرَحْمَةً لِلْمُحْسِنِينَ ﴾ [لقمان: ٢، ٣].

﴿ تَتْرِيلُ الْكِتَابِ لَا رَيْبَ فِيهِ مِنْ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ [السجدة: ٢].

﴿ وَمَا عَلَّمْنَاهُ الشِّعْرَ وَمَا يَنْبَغِي لَهُ إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ وَقُرْآنٌ مُبِينٌ ﴾ [يس: ٦٩].

﴿ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ وَلِيَتَذَكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ [ص: ٢٩].

﴿ تَتْرِيلُ الْكِتَابِ مِنَ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ ﴿ إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ ﴾ [الزمر: ١-٢].

﴿ اللَّهُ نَزَّلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَابًا مُتَشَابِهًا مَثَانِيَ تَقْشَعِرُّ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ذَلِكَ هُدًى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُضَلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ ﴾ [الزمر: ٢٣].

﴿ تَتْرِيلُ الْكِتَابِ مِنَ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ﴾ [غافر: ٢].

﴿ تَتْرِيلٌ مِّنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿ كِتَابٌ فُصِّلَتْ آيَاتُهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لِّقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾

[فصلت: ٢-٣].

﴿ إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِالذِّكْرِ لَمَّا جَاءَهُمْ وَإِنَّهُ لَكِتَابٌ عَزِيزٌ ﴿ لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَتْرِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ ﴾ [فصلت: ٤١، ٤٢].

﴿وَكَذَلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِّنْ أَمْرِنَا مَا كُنْتَ تَدْرِي مَا الْكِتَابُ وَلَا الْإِيمَانُ وَلَكِن جَعَلْنَاهُ نُورًا نَّهْدِي بِهِ مَن نَّشَاءُ مِنْ عِبَادِنَا وَإِلَيْكَ لَتَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ [الشورى: ٥٢].

﴿حَم * وَالْكِتَابِ الْمُبِينِ * إِنَّا جَعَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا لَّعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ * وَإِنَّهُ فِي سُمْ الْأَمِّ الْكِتَابِ لَدَيْنَا لَعَلِّي حَكِيمٍ﴾ [الزخرف: ١-٤].

﴿حَم * وَالْكِتَابِ الْمُبِينِ * إِنَّا أَنْزَلْنَاهُ فِي لَيْلَةِ مُبَارَكَةٍ إِنَّا كُنَّا مُنذِرِينَ﴾ [الدخان: ١-٣].

﴿حَم * تَنْزِيلِ الْكِتَابِ مِنَ اللَّهِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ﴾ [الجاثية: ١، ٢]، [الأحقاف: ١، ٢].

﴿تِلْكَ آيَاتُ اللَّهِ تَتْلُوهَا عَلَيْكَ بِالْحَقِّ فَبِأَيِّ حَدِيثٍ بَعْدَ اللَّهِ وَآيَاتِهِ يُؤْمِنُونَ﴾ [الجاثية: ٦].

﴿وَمِن قَبْلِهِ كِتَابُ مُوسَى إِمَامًا وَرَحْمَةً وَهَذَا كِتَابٌ مُّصَدِّقٌ لِّسَانًا عَرَبِيًّا لِّيُنذِرَ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَيُبَشِّرَ لِّلْمُحْسِنِينَ﴾ [الأحقاف: ١٢].

﴿وَإِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفْرًا مِّنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ فَلَمَّا حَضَرُوهُ قَالُوا أَنصِتُوا فَلَمَّا قُضِيَ وَلَّوْا إِلَى قَوْمِهِمْ مُّنذِرِينَ * قَالُوا يَا قَوْمَنَا إِنَّا سَمِعْنَا كِتَابًا أُنزِلَ مِن بَعْدِ مُوسَى مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ وَإِلَى طَرِيقٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ [الأحقاف: ٢٩، ٣٠].

﴿ق وَالْقُرْآنِ الْمَجِيدِ﴾ [ق: ١].

ولقد شهد القوم بهذا:

لقد قال فيه عتبة بن ربيعة:

قد سمعت قولاً، والله ما سمعت مثله، والله ما هو بالشعر، ولا بالسحر
ولا بالكهانة.

يا معشر قريش أطيعوني واجعلوها بي، وخلوا بين هذا الرجل وبين ما هو
فيه؛ فاعتزلوه، فوالله ليكون لقوله الذي سمعت منه نبأ عظيمًا^(١).

(١) ابن هشام ج١.

وقال فيه الوليد بن المغيرة:

«والله إن لقوله لحلاوة، وإن أصله لعذق، وإن فرعه لجناة».

«إن عليه لطلاوة، وإن له لنور، وإنه يعلو، وما يعلو عليه».

«والله إن لقوله لحلاوة، وإن عليه لطلاوة، وإنه لمثمر أعلاه، مغدق في

أسفله، وإنه ليحطم ما تحته، وإنه ليعلو، وما يعلو عليه».

تقول الروايات: إن عقبة بن ربيعة أمسك بفم رسول الله ﷺ وناشده

الرحم أن يكف عن القراءة عندما وصل إلى قوله تعالى:

﴿أَنْذَرْتُكُمْ صَاعِقَةً مِثْلَ صَاعِقَةِ عَادٍ وَثَمُودَ﴾ [فصلت: ١٣].

وقال لقومه: قد علمتم أنه لا يكذب أبداً فخفت نزول العذاب عليكم

فأطيعوني واعتزلوه.

وصدق الله العلي العظيم إذ يقول:

﴿قَدْ نَعَلِمُ إِنَّهُ لَيَخْزُنُكَ الَّذِي يَقُولُونَ فَإِنَّهُمْ لَا يُكَذِّبُونَكَ وَلَكِنَّ الظَّالِمِينَ بآيَاتِ اللَّهِ

يَجْحَدُونَ﴾ [الأنعام: ٣٣].

قال علي -كرم الله وجهه: قال أبو جهل للنبي ﷺ: إنا لا نكذبك في

الصدق والأمانة، ولكن نكذب بما جئت به من القرآن».

قال ابن كثير في تفسيرها:

لا يتهمونك بالكذب في نفس الأمر، ولكنهم يعاندون الحق، ويدفعونه

بصدورهم^(١).

وأما شمول الدليل على عناصر الإقناع؛ فهي متعددة ومختلفة وتحتوى

العديد منها، وتشمل:

(١) تفسير ابن كثير ج١.

• أدلة التوحيد والتنزيه.

• وحدانية الصفات.

• وحدانية التدبير.

• وحدانية التصرف في الملك.

• كما شملت بعث الوجدان الفطري لإدراك وحدانية الله جل جلاله.. إلخ.

وهي كلها أدلة للخلق والقصد والإبداع والتدبير، وهي كلها دون تحزلق أو تشدق تشمل كل أنواع الأدلة العقلية، والوجدانية، والفطرية الأولى.

﴿إِنَّ اللَّهَ فَالِقُ الْحَبِّ وَالنَّوَى يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَمُخْرِجُ الْمَيِّتِ مِنَ الْحَيِّ ذَلِكُمْ اللَّهُ فَالِقُ فَأَلَى تُؤَفِّكُونَ • فَالِقُ الْإِصْبَاحِ وَجَعَلَ اللَّيْلَ سَكَنًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ حُسْبَانًا ذَلِكُمْ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ • وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ التُّجُومَ لِتَهْتَدُوا بِهَا فِي ظُلُمَاتِ الْبَرِّ وَالْبَحْرِ قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ • وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ فَمُسْتَقَرًّا وَمُسْتَوْدَعًا قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَفْقَهُونَ • وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَيْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِرًا نُخْرِجُ مِنْهُ حَبًّا مُتَرَاكِبًا وَمِنَ النَّخْلِ مِنْ طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِّنْ أَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ انظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَيَنْعِهِ إِنَّ فِي ذَلِكُمْ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ • وَجَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ الْجِنَّ وَخَلَقَهُمْ وَخَرَقُوا لَهُ بَنِينَ وَبَنَاتٍ بِغَيْرِ عِلْمٍ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى عَمَّا يُصِفُونَ • بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَلَى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ • ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ • لَا تَدْرِكُهُ الْأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ [الأنعام: ٩٥-١٠٣].

إن هذا السياق يشبه في تدافعه وإيقاعاته على العمل والحس مجرى النهر وهو يتدافع بالأمواج المتلاحقة لا تفر واحدة منها حتى تأتيها لاحقة تدفعها من الخلف، وتتشابك معها في مجراها المتصل.

وهي كلها في تدافعها وتشابكها تسمو فوق حد الروعة الباهرة، وتأخذ على النفس كل أقطارها، وتغلق على النفس كل دروب الهرب، وهي تهزها بالروعة الباهرة والحيوية الدافعة، وتقول للإنسان: هذا هو ربك الذي خلق فسوى، وقدر فهدى، فشاهد السامع كأنما الآي تنبثق عن مدلولاتها في التماع لآلاء مشرق تجلي للحواس، وللقلب في بهاء أخاذ يبلغ آفاق الروعة.

واللفظ القرآني في آية قوى الدلالة على كل ما تزخر به الحقيقة الأصلية في عقيدة الإسلام.

ها هو ذا المرء يقف أمام القوة الخارقة المعجزة التي تقع في كل لحظة من الليل ومن النهار إنها خارقة في انبثاق الحياة النابضة من هذه المواد الهامدة.

«فالق الحب والنوى» لا ندري كيف ينبثق، ولا ندري من أين جاءت اللهم إلا أنها من عند الله، وانبثقت بقدرته.

وها هو ذا المرء يقف أمام دورة الفلك العجيب الدائبة السرمدية الدقيقة فالفق الإصباح وجعل الليل سكنا.

ويقف كذلك أمام نشأة الحياة في النبات ويشاهد من التدفق النوراني للآيات مشاهد الأمطار الهاطلة والزروع النامية وأثماره اليانعة، وتحشد له الحياة حشداً ليتأمل، ويشاهد ليعي الحس المتحفز، والقلب المتفتح.

وكأنما الوجود يرى لأول مرة حياً شاباً مزهراً معطراً متحرراً تدب في أوصاله الحركة تنطق بذاته عن وحدة خالقه دالاً بآياته على تفرد جل شأنه بالربوبية والملك والتدبير.

حتى ليبدو للعاقل -والسياق يواجه بهذه الآيات جماعة المشركين- أن الشرك غريب على الفطرة، غريب على فطرة الوجود وغريب على فطرة الإنسان فينطق القلب السليم، ويشهد الحس الواعي، وتنشد العواطف الكريمة إلى تلك الحقيقة.

﴿ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ
وَكَيلٌ﴾ [الأنعام: ١٠٢].

ومع هذا فقد قدم القرآن الكريم عرض الدعوة في أسلوب عبقري التسلسل في مجموعة السور المكية التي سجلت حياة الدعوة الإسلامية في ظلال البيت العتيق.

ففى سورة الإنعام عالج القرآن قضية العقيدة على أنها القضية الكبرى والقضية الأساسية فهى القاعدة الرئيسية للعبودية الصحيحة لله رب العالمين.

وعالج مع قضية العقيدة قضية الطعام، فالطعام يغذي القلب بالدم والقلب محل الاعتقاد؛ فإذا ما طهر مما ذبح على الأصنام والأوثان والنصب فقد خلص القلب لنور الحقيقة أما إذا تغذى القلب بلحوم النصب والأصنام فقد قسى وأظلم.

وتأتى سورة الأعراف: فتعالج موضوع العقيدة بطريق آخر أنها تعرض العقيدة في مجال التاريخ البشري، مجال رحلة البشر كلها من آدم وقصته، مع المدى المتطاوّل تسير السورة مع موكب الإيمان من لدن آدم إلى سيدنا محمد ﷺ، تعرض هذا الموكب، وهو يحمل «لا إله إلا الله»، ويمضي بها على مدار التاريخ مواجهها بها البشرية جيلاً بعد جيل، ويرسم سياق السورة في تتابعه: كيف استقبلت البشرية هذا الموكب، وما معه من الهدى، وكيف خاطبها هذا الموكب وكيف جاوبته؟

وكيف وقف الملائم منها لهذا الموكب بالمرصاد، وكيف تحطى هذا الموكب أرسادها، ومضى في طريقه إلى الله.

وكيف كانت عاقبة المكذبين، وعاقبة المؤمنين في الدنيا والآخرة؟

وهو وسورة الفرقان: فيها أدلة الرسالة ودحض لافتراءات الكافرين.

﴿ وسورة الشعراء: فيها إثبات للرسالة بطريق آخر، إنها تثبت الرسالة بالحوار والتسلسل والقرابة. ﴾

﴿ وسورة النمل: إثبات للوحي كفضل من عند الله يمنحه لمن يشاء كما منح داود وسليمان ملكاً ونبوة. ﴾

﴿ وسورة القصص: تحديد لمدى ما يملكه البشر بالمال والسلطان إن جاءه حق الله وغضبه. ﴾

﴿ وسورة العنكبوت: تعرض حاصل نتائج الدعوة التي بلغها الأنبياء وعاقبة المكذبين. ﴾

﴿ وسورة الروم: تدريب للعواطف على تحير صداقة الجانب الإلهي، وفيها محاصرة للفرد بعدد من الأدلة على صدق رسالة سيدنا محمد ﷺ. ﴾

﴿ وسورة لقمان: رد على المواجهة الثقافية وتعليم البشر وتحديد لقدراتهم بالنسبة لسلطان الله وجلاله. ﴾

﴿ وسورة سبأ: حصر الحمد لله وحد ودعوة الكافرين للتفكير المنظم ليصلوا إلى الحق الذي يجحدونه ظلماً وعلواً. ﴾

﴿ وسورة فاطر: بيان كامل عن السلطان الإلهي، وأن الناس جميعاً فقراء إلى الله. ﴾

﴿ وسورة ياسين: مثل عملي للطائعين بالفطرة، وإن لم يأتهم دليل ولا أقيمت لهم حجة ومثل كذلك للمعاندين الجاحدين دين الله للهوى والبغي. ﴾

﴿ وسورة الصافات: تصفية وجلاء لحقيقة الدين من العبث البشري. ﴾

﴿ وسورة ص: مقارنة بين أحوال المؤمنين الطائعين وأحوال الكافرين الذين ردوا الحق انحرافاً وعبثاً وغياً.

﴿ وسورة الزمر: تحديد لموقف المسلم وبيان لطبيعة سلوكه ومداه.

﴿ وسورة غافر: النموذج العملي لهذا الموقف الذي حددته من قبل سورة الزمر.

﴿ سورة الشورى: توضيح لحقيقة الدين ووحدته وهيمنة الرسالة المحمدية على كل ما سبقها من رسالات.

﴿ وسورة الزخرف: بيان لهيمنة الكتاب الكريم الخاتم على الكتب السماوية الأولى ومعالجة لعديد من قضايا التدين التي ابتدعها البشر انحرافاً وجذافاً.

﴿ وسورة الدخان: قرع للمشاعر، وهز عنيف للقلوب، وجذب للبشر من نواصيهم ليدخلوا في دين الله الخفيف.

﴿ وسورة الجاثية: هجوم على القلب، وضرب في الأحاسيس والمشاعر ليستيقظ ضمير الإنسان وتسلم فطرته حتى يعود إلى رحاب ربه حيث الأمان والراحة.

﴿ سورة الأحقاف: تقرير وتأييب للمعاندين المتجافين مع الفطرة والطبع المتزن الذي أحسست به الجن، فأسلموا لما سمعوا كتاباً يهدي إلى الحق، وإلى طريق مستقيم دون أن يطالبوا النبي ﷺ بدليل أو برهان.

لقد فهمت الجن معاني القرآن فأمنوا ورجعوا إلى قومهم يدعونهم إلى

الإيمان.

﴿يَا قَوْمَنَا إِنَّا سَمِعْنَا كِتَابًا أُنزِلَ مِنْ بَعْدِ مُوسَى مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ وَإِلَى طَرِيقٍ مُسْتَقِيمٍ ﴿٣٠﴾ يَا قَوْمَنَا أَجِيبُوا دَاعِيَ اللَّهِ وَآمِنُوا بِهِ يَغْفِرَ لَكُمْ مِنْ ذُنُوبِكُمْ وَيُجِرْكُمْ مِنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ ﴿٣١﴾ وَمَنْ لَا يُجِبْ دَاعِيَ اللَّهِ فَلَيْسَ بِمُعْجِزٍ فِي الْأَرْضِ وَلَيْسَ لَهُ مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءُ أُولَئِكَ فِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ [الأحاف: ٣٠-٣٢].

لقد عرضت الدعوة الإسلامية عرضاً واضحاً تفرّدت به على طول الزمن.

لقد فهمها الجن قبل البشر، ولسانها هو لسان القرآن، عربي مبين.

ولقد أحاط اللفظ القرآني بجميع جلال المعاني في جاذبية انسيابية حلوة تستجيب لها العاطفة النيرة، وينشد إليها القلب الصادق، ويتلذذ بجلاوتها الوجدان السليم.

لقد عرض اللفظ القرآني الدعوة لكل أجزاء الموضوع متخذاً كل زاوية من زوايا الفكر والوجدان والتاريخ في جملة ما ساقه حتى لا تكون للناس حجة بعد هذا التوضيح والواضح.

وليس هناك أدنى شك في أن عرض الدعوة الإسلامية امتاز وحده بالوضوح الدائم على طول الزمن الممتد، وأن غيرها منا لدعوات لم ينل هذا الحظ لعجز البشر عن توضيح هدفه وفساد صنعة التعبير التي تصدر عن الإنسان فستان ما بين وحي معصوم هو كلام الله المجيد، وإنشاء مردول هو كلام البشر الوضيع.

فهل يقدر القائد هنا أن يعرض أفكاره، وما يعتنقه بمثل هذا الوضوح والبرهنة بعيداً عن الإثارة والشغب وأساليب الوجاهة التي لا تبغي إلا الشهرة والعصية والاتجار..؟

﴿الإرادة والعزم وعدم التردد﴾

من الأسس التي لا غنى عنها للقائد أن يكون ذا إرادة وعزم وإقدام على تنفيذ ما يجب تنفيذه فلا يكون ضعيفاً ولا متردداً حتى لا تضيق من فرص متاحة في عمله أو تحدث بسبب ترده مفسده يقول تعالى أمراً رسوله ﷺ ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وبيّن رسول الله ﷺ في أقوال عديدة منها:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله: «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير، احرص على ما ينفعك، واستعن بالله، ولا تعجز، وإن أصابك شيء؛ فلا تقل: لو أني فعلت كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله، وما شاء فعل؛ فإن لو تفتح عمل الشيطان»^(١).

وفي فعل رسول الله ما يوضح هذا الأمر بصورة كبيرة.

إرادة وعزم النبي ﷺ:

- روي عن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه أنه قال: قلت: يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي ثم قال: «يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها»^(٢).

وأبو ذر هنا لا ينقصه علم ولا أمانة، ولكن ينقص القوة في أداء هذه الأمانة والعزم في اتخاذ القرار المناسب لهذه القيادة التي يحاسب عليها الله تبارك وتعالى.

- في صلح الحديبية مع مشركي مكة، والذي كان ظاهره ظلم للمسلمين لما في شروط الصلح من رجوع الرسول وأصحابه عن البيت الحرام قبل أداء العمرة وإرجاع من جاء من المشركين مسلماً إليهم وعدم إرجاع من جاء من

(١) رواه مسلم.

(٢) رواه مسلم.

المسلمين إلى المشركين حتى أخذ عمر رضي الله عنه يصول ويجول ويراجع أبا بكر ثم رسول الله ﷺ يقول: «أأست برسول الله؟» قال: «بلى»، قال: أولسنا بالمسلمين؟ قال: بلى، قال: أوليسوا بالمشركين؟ قال: بلى، قال: فعلام نعطي الدنية في ديننا قال: «أنا عبد الله ورسوله لن أخالف أمره، ولن يضيعني».

موقف صارم من موقفه ﷺ؛ فقد اتخذ قراره بتوقيع الصلح وعزم على ذلك يدعمه موافقه ربه تعالى عليه، ولا يعرف ذلك أتباعه، وثقته في أن الله لن يضيعه.

- في غزوة أحد والخروج لملاقاة المشركين كان رأي ﷺ أولاً عدم الخروج من المدينة بل يبقى هو وأصحابه بها، فإذا هاجمهم المشركون قاتلهم الرجال في الطرقات والنساء من على سطوح المنازل ثم تنازل عن رأيه وعزم على الخروج ندم الذين طلبوا منه الخروج وطلبوا منه البقاء فأبى أن يتنازل بل وعزم على الخروج، وقال: «ما ينبغي لنبي لبس لامته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه».

هذا هو القائد الذي لا يتردد في الأمور حتى لا يتعرض هو ومن معه للفشل الذريع بل العزم والإرادة في اتخاذ القرار ثم التوكل على الله ﷻ.

- روى عروة بن الزبير أن الزبير كان يحدث أنه خاصم رجلاً من الأنصار قد شهد بدرًا إلى رسول الله في شراج من الحرة كانا يسقيان به كلاهما فقال رسول الله للزبير: «اسق يا زبير ثم أرسل إلى جارك» فغضب الأنصاري، فقال: يا رسول الله، أن كان ابن عمك، فتلون وجه رسول الله، ثم قال: اسق ثم احبس حتى يبلغ الجدر»^(١).

هنا أعطى الرسول كامل الحق للزبير وكان من قبل أشار على الزبير برأي

(١) البخاري ومسلم.

له سعة للزبير وللأنصاري فلما أحفظ الأنصاري، وقال ما قال أعطى الزبير حقه، وحكم بذلك حتى قال عروة: والله ما أحسب هذه الآية نزلت إلا في ذلك ﴿لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ﴾ فأولاً طلب من الزبير أن يسقي مع شيء من التسامح لخصمه فلما تكلم خصمه ذلك الكلام الذي فيه اعتراض على الرسول غضب ﷺ وحكم بالحق الذي للزبير أن يستوفيه، وهو سقى أرض حتى يبلغ الماء الجدر، وهو مع كونه حكماً شرعياً حزم إداري مضبط للأمور مع إصرار على التنفيذ.

تكوين الملكات والمهارات:

من منا كبشريملك كل المهارات والملكات المطلوبة، لا واحد من البشر على الإطلاق يملك هذا، ولكن القائد إذا رأى أن هناك ملكة معينة يجب أن يرسخها في ذاته فعليه أن يبحث عنها، ويكونها في نفسه، وهو هنا يحدد نوعية الملكات المطلوبة لدعم موقفه القيادي.

فإذا كانت متطلبات عمله القيادي تتطلب منه أن يكون فقيهاً وهو ليس بفقير عند ذلك يجب عليه أن يكون لديه ملكة الفقه.

كيف؟

مبدئياً يعرف ما هي الملكة؟

الملكة في اللغة: مأخوذة من ملك وهو -كما قال ابن فارس: أصل صحيح يدل على قوة في الشيء وصحة؛ فيقال: ملك الشيء ملكاً حازه وانفرد بالتصرف فيه؛ فهو مالك.

والملكة في الاصطلاح: صفة راسخة في النفس، وبعبارة أخرى: «الهيئة

الراسخة في النفس» حيث تحصل في النفس هيئة بسبب فعل من الأفعال يقال لها: (كيفية) أو (حالة)، فإذا كانت تلك الهيئة سريعة الزوال سميت كيفية أو حالة أما إذا تكررت تلك الهيئة ومارستها النفس حتى رسخت فيها وصارت متعذرة الزوال أصبحت ملكة كملكة الحساب وملكة اللغة وغير ذلك.

ثم يعرف الملكة الفقهية باعتبارها لقباً:

الملكة الفقهية هي صفة يقتدر بها على استنتاج الأحكام من مأخذها ومن مفرداتها:

- ١- فقه النفس.
- ٢- القدرة على استحضار الأحكام الشرعية العملية في مظانها الفقهية وذلك بالإحاطة بمبادئ الفقه وقواعده والوقوف على مسائله.
- ٣- القدرة على استنباط الأحكام العملية من الأدلة التفصيلية.
- ٤- القدرة على تخرج الفروع على الأصول، وتخرج الفروع من الفروع والترجيح في المذهب.
- ٥- القدرة على الترجيح إذا اختلف الفقهاء في مسألة من المسائل؛ لأن أعلم الناس أبصرهم بالحق إذا اختلف الناس فهذه صفة الفقهاء الراسخين.
- ٦- القدرة على التعبير عن مقصود الفقه ودفع الشبهات الواردة عليه.

وبالتالي الملكة الفقهية هي «صفة راسخة في النفس تحقق الفهم لمقاصد الكلام الذي يسهم في التمكن من إعطاء الحكم الشرعي للقضية المطروحة إما برده إلى مظانه في مخزون الفقه أو بالاستنباط من الأدلة الشرعية أو القواعد الكلية».

ثانياً: على القائد أن يعرف بعد ذلك أنواع الملكة الفقهية على اختلافها حيث لا بد من معرفة ملكة تقرير القواعد الأصولية والاستنباط الفقهي المستقل: وهي تتحقق في الفقيه الذي يستقل بإدراك الأحكام الفقهية من الأدلة الشرعية من غير تقليد لغيره في الغالب، لا في الأصول ولا في الفروع كعلماء الصحابة والتابعين والأئمة الأربعة.

١- ملكة الاستنباط الفقهي المبني على أصول الغير:

وهي تتحقق في الفقيه القادر على استنباط الأحكام من أدلتها الشرعية بناء على قواعد الاستنباط التي قررها إمامه، وقد تكون اجتهاداته موافقه لاجتهادات إمامه، وقد تكون مخالفة لها، ومن هؤلاء الفقهاء: أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم بن حبيب الأنصاري (١٨٢هـ)، وأبو عبد الله محمد بن الحسن الشيباني (١٨٩هـ) من الحنفية، وعبد الرحمن بن القاسم (١٢٦هـ)، وأشهب بن عبد العزيز القيسي العامري (٢٠٤هـ) من المالكية، وإسماعيل بن يحيى المزني (٢٦٤هـ)، والربيع بن سليمان المرادي (٢٧٠هـ) من الشافعية، وأبو بكر أحمد بن محمد الخلال (٣١١هـ) من الحنابلة.

٢- ملكة التخريج الفقهي:

وهي تتحقق في الفقيه المتمكن من تخرج الوجوه الفقهية على قواعد إمامه الكلية ونصوصه الفرعية؛ فهو متمكن من إلحاق الفروع بالقواعد الكلية وإلحاق الشبه بالشبه من الفروع، والتمييز بين المتشابهات بإدراك الفروق والموانع، وهو يحيط بقواعد الاستنباط في المذاهب، ويعرف تقييدات مطلقات المذهب ومخصصات عمومها، ويدرك مأخذ الأحكام التي نص عليها الإمام، ويعرف عللها ومعانيها.

ومن هؤلاء الفقهاء: الحسن بن زياد اللؤلؤي (ت ٢٠٤هـ) من الحنفية، وأبو محمد

عبد الله بن عبد الرحمن (ابن أبي زيد) القيرواني المالكي (٣٨٦هـ)، ومحمد بن نصر المروزي (٢٩٤هـ) الشافعي، محمد بن الحسين (٤٥٨هـ) الحنبلي.

٣- ملكة الترجيح في المذهب:

وهي تتحقق في الفقيه المتمكن من الترجيح بين أقول الإمام وبعض أصحابه فيقررهما، ويرجح قولاً على قول آخر، ويميز أصح الأقوال من غيرها، ويرتبها ويحررها ويكتب المؤلفات والتصانيف فيها ويستند في ذلك إلى معرفة أدلة الأحكام ومرجحاتها وأصول الإمام ومعرفة علل الأحكام المنصوص عليها في المذهب وما أخذها.

ومن هؤلاء الفقهاء: أبو الحسن بن أبي بكر القدوري (٤٢٨هـ) من الحنفية، وأبو الوليد محمد بن رشد القرطبي الجدي (٥٢٠هـ) من المالكية، وإمام الحرمين عبد الله بن عبد الله الجويني (٤٧٨هـ) من الشافعية، وعمر بن الحسين الخرقني (٣٣٤) من الحنابلة.

٤- ملكة استحضار المذهب (القول المعتمد):

وهي تتحقق في الفقيه بالتمكن من حفظ الأقوال المعتمدة في المذهب، وذلك بفهم واضحات المسائل ومشكلاتها، ومعرفة تقييدات المطلقات وعمومات الأحكام، ولكنه لم يدرك مدارك إمام المذهب ومستنداته في فروع الفقهية إدراكاً متقناً، بل سمعها من حيث الجملة من غير من الفقهاء فإذا عرضت له واقعة لا يوجد فيها نص لا يستطيع أن يخرجها على نصوص إمامه إلا إذا كانت واضحة الشبه بالمسألة المنصوص عليها، بحيث يدرك وجه الشبه بالبداهة من غير جهد؛ وذلك لأن إدراك الشبه الخفي يحتاج إلى الإحاطة بمدارك إمام المذهب وما أخذ الأحكام.

ومن هؤلاء الفقهاء: عبد الله بن أحمد بن محمود النسفي (٧١٠هـ) الحنفي

صاحب كنز الدقائق، و خليل بن إسحاق (٧٧٦) المالكي صاحب مختصر خليل، وإبراهيم بن سوف الشيرازي (٤٦٧هـ) الشافعي، صاحب المهذب، وموسى بن أحمد المقدسي الحجاوي (٩٦٨هـ) الحنبلي صاحب الإقناع.

٥- ملكة الترجيح بين المذاهب:

وهي تتحقق في الفقيه الذي يتمكن من دراسة آراء الفقهاء في المذاهب المختلفة دراسة مقارنة بحيث يصور المسألة تصويراً دقيقاً، ويعرض آراء المذاهب عرضاً صحيحاً بحيث يعتمد في تقريرها على الكتب المعتمدة في كل مذهب، وبين أسباب اختلاف الفقهاء فيها، ويذكر الأدلة التي إليها كل مذهب، ثم يعوم بتمحيصها وعركها سنداً ومثلاً ودلالة ويقارن ببعض بهدف الوصول إلى الرأي الذي تقويه الأدلة.

ومن قام بهذا العمل من الفقهاء: محمد بن جرير الطبري (٣١٠) في كتاب اختلاف الفقهاء، وأبو عبد الله محمد بن نصر المروزي (٢٩٤هـ) في كتاب اختلاف العلماء، وأبو بكر محمد بن إبراهيم بن المنذر (٣١٨هـ) في كتاب الإشراف على مذاهب العلماء، والأوسط في السنن والإجماع والاختلاف، وأبو الحسن علي بن محمد الماوردي (٤٥٠هـ) في الحاوي الكبير، وأبو محمد عبد الله بن أحمد بن قدامة (٦٢٠هـ) في كتاب المغني وغير ذلك.

ثالثاً: يلي ذلك معرفة القائد بفضل الملكة التي يرغب في التزود بها وإتقانها وأهمية وجود هذه الملكة وفوائدها له وللمجتمع الذي يقوده أي أن يعرف القائد.

أ- فضل تحصيل الملكة الفقهية:

حيث بين الإسلام فضل العلماء عامة والفقهاء خاصة في عدة نصوص من القرآن والسنة نذكر منها:

١- قوله تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ [المجادلة: ١١].

ما روي عن حميد بن عبد الرحمن قال: سمعت معاوية رضي الله عنه خطيباً يقول: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين».

ب- أهمية وجود الملكة الفقهية:

يمكن إدراك أهمية الملكة الفقهية من خلال تلمس فوائدها لكل من الفقيه والمجتمع الذي يعيش فيه.

فوائد الملكة الفقهية للفقيه القائد:

١- النضوج العقلي والفكري:

إن الملكة الفقهية بما تشتمل عليه من أنواع الملكات تزيد الفقيه ذكاء في عقله وإضاءة في فكره؛ لأن النفس تزداد كيساً بالعلوم والملكات التي توجد فيها.

سئل أحد المبدعين المعاصرين الغربيين (نيوتن) عن سبب إبداعه؛ فقال: «إن ٩٧% منه يرجع إلى الجهد والمثابرة في التحصيل و ٣% يرجع إلى الذكاء».

٢- الحذق في الفقه والتفنن فيه والاستيلاء عليه:

إن الملكة الفقهية تجعل الفقيه حاذقاً في علم الفقه، متمكناً منه قادراً على الإبداع فيه والعطاء بالتأليف وتصوير المسائل تصويراً دقيقاً ورد الشبهات عنه.

يقول ابن خلدون: «إن الحذق في العلم والتفنن فيه والاستيلاء عليه إنما هو بحصول ملكة في الإحاطة بمبادئه وقواعده والوقوف على مسائله، واستنباط فروعه من أصوله.. ما لم تحصل هذه الملكة لم يكن الحذق في ذلك الفن المتناول حاصلًا».

٣- الوصول إلى آراء فقهية ناضجة:

إن الفقيه صاحب الملكة الفقهية الراسخة يتمكن من الوصول إلى آراء فقهية ناضجة مبنية على أصول الاستنباط وعلل الأحكام ومآخذها، وقد تجلّى ذلك في كثير من العلماء مثل الإمام أبي عبد الله محمد المقرئ (٧٥٩هـ) صاحب كتاب القواعد الفقهية.

٤- القدرة على استخراج الأحكام الخفية من الأدلة البعيدة: إن الذي يميز صاحب الملكة الراسخة عن غيره من الفقهاء القدرة على استخراج واستنباط الأحكام الخفية من الأدلة البعيدة أو غير المباشرة، كأن يستنبط الأحكام العقائدية والفقهية من الآيات التي تتعلق بقصص القرآن وغيرها مما ليس له علاقة بالعقيدة أو الفقه.

٥- شدة الحذر في الفتوى:

إن نظر الفقيه صاحب الملكة الفقهية الراسخة في القضية الفقهية المطروحة عليه يكون أتم وأشمل، حيث إنه عند وضع تصور لتلك القضية يضع كل الاحتمالات ويورد كل الإشكالات والمعضلات التي تتعلق بتلك القضية، ويعمل عقله في إيجاد الحلول المناسبة لتلك الإشكالات والمعضلات، وهذا مما يجعله يتوقف فيها أحياناً ويتردد فيها أحياناً أخرى.

فوائد الملكة الفقهية للمجتمع:

إن عودة الفقهاء ذوي الملكات الفقهية حاجة اجتماعية ملحة تحقق للمجتمع الاستقرار وتمنحه القدرة على النمو ومواكبة المستجدات، وفيما يلي بعض الفوائد التي تتحقق للمجتمع الإسلامي من وجود الفقهاء ذوي الملكات الفقهية الراسخة:

١- معالجة قضايا العصر ومشكلاته ووقائعه المستجدة.

٢- ترشيد الصحوة الإسلامية.

٣- ترشيد المؤسسات المالية الإسلامية.

٤- تذليل طريق العودة لقيام المجتمع الإسلامي.

رابعاً: مقومات الملكة الفقهية:

الملكة الفقهية تحصل لطالب الفقه بوجود مقوماتها حيث يغرسها المدرس الحاذق في نفس الطالب المستعد لذلك وفق منهاج أصيل، وذلك على النحو التالي:

١- الاستعداد العقلي والروحي والشخصي للمتفقه.

٢- المدرس الحاذق والقُدوة.

٣- المنهاج الدراسي الأصيل.

٤- الطريقة المثلى في تدريس الفقه.

فمن الاستعداد العقلي والروحي والشخصي مثل الرسول ﷺ لطالب العلم بالأرض التي تستقبل الماء، وتنبت الزرع فإذا كانت الأرض صالحة انتفعت بالماء في نفسها، وأنبت فنفعت غيرها، وكذلك طالب العلم إذا كان مستعداً لتلقي العلم عقلياً وروحياً وشخصياً.

٢- المدرس الحاذق القُدوة:

الأصل في تكوين الملكة الفقهية أن تتم تحت إشراف أساتذة متمكنين في علمهم وقُدوة في سلوكهم؛ لأن من شأن الأستاذ المرشد الأمين الناصح أن يقوم ببناء شخصية الطالب، ويعمل على تنمية عقله وتهذيب سلوكه وإعداده للتفاعل مع المجتمع وقضايا الحياة، وأن يراعي في تدريسه مرحلة الطالب هل هو مبتدئ أم لا؟

٣- المنهاج الدراسي الأصيل:

من المقومات الأساسية للملكة الفقهية وجود منهاج دراسي أصيل يتلقاه المتفقه في مراحل دراسته، ويتمثل في العلوم الأساسية التي ينبغي له أن يدرسها وهي:

⊖ معرفة القرآن وعلومه.

⊖ معرفة السنن النبوية وعلومها.

⊖ معرفة مواقع الإجماع في الفقه.

⊖ معرفة علم أصول الفقه.

• معرفة علوم اللغة العربية.

• معرفة مقاصد الشريعة الإسلامية.

• فهم الواقع المعاصر.

٤- الطريقة المثلى في تدريس الفقه:

اتبع المسلمون في تدريس العلوم الشرعية سابقاً طريقة أصيلة تقوم على أساس تحفيظ الطالب منذ الصغر متوناً في علوم الشريعة من عقيدة وأصول فقه ومصطلح حديث وفقه ونحو وصرف وغير ذلك بالإضافة إلى تحفيظ القرآن الكريم وبعض الأحاديث السهلة ثم تدرجوا بالطالب فيتعلم العلوم الشرعية إلى أن تتحقق له الملكات العلمية المطلوبة؛ فلينظر القائد كيف يتعلم ملكته.

خامساً: تجنب القائد آفات الملكة الفقهية ومعوقاتها:

إذا وهب الله تعالى القائد الفقه وملكة الفقه وجب عليه أن يحافظ عليها وذلك بإبعاد الآفات والمعوقات عنها.

فالآفات الخلفية والنفسية للملكة الفقهية والتي لها أثر كبير في شل الملكة الفقهية الكبر والعجب والغرور والحسد.

والمعوقات المنهجية للملكة الفقهية والتي تؤثر عليها وتعطل حركتها وتوقف نموها: إخلال الفقيه بالنصوص الثابتة، والتقليد الذي ينطوي على الجمود والتعصب والتمسك بحرفية النصوص والتشدد والتضييق والغلو في اعتبار المصلحة وتبرير الواقع.

هذا عن تعلم القائد ملكه الفقه، ويستوي هذا مع رغبة القائد في تعلم أو امتلاك أية ملكات أخرى سواء أكانت علم الكمبيوتر أو إتقان عملية العرض والتقديم أو ... أي شيء آخر المهم هو كيفية اكتساب القائد لهذه الملكة.

تحديد الاختصاصات:

المراد بتحديد الاختصاصات تقسم وظائف العمل على العاملين بحيث يكون كل فرد عالماً بالعمل الذي يكلف به ليقوم به دون تقصير فيه، ولا يتجاوزه إلى عمل آخر مسند إلى غيره، وعلى القائد أن يعلم أن تقسيم الوظائف وتحديد سنة كونية وسنة شرعية والقائد الذي لا يقسم الوظائف على رجاله يخالف سنتين وسيصاب بالجهد والإرهاق العقلي والفضل الإداري؛ لأن طاقته محدودة، ولن يقدر على أداء كل الأعمال بمفرده أو بمساعدة عدد قليل من رجاله بالإضافة إلى أنه إذا فعل ذلك فهو يجمد طاقات رجاله ويحرم مجتمعه من نشاط هؤلاء الأكفاء.

وعلى القائد أن يعلم أن الله ﷻ قد قَسَمَ أمر تدير العالم على ملائكته، وهذا واضح في قوله تعالى: ﴿فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا﴾ [النازعات: ٥].

وكذلك في قوله تعالى: ﴿فَالْمُقَسَّمَاتِ أَمْرًا﴾ [الذاريات: ٤]؛ فهناك ملائكة موكولة بالمخلوقات والجبال والسحاب والمطر والموت والجنة والنار وحملة العرش وحتى في إرسال السفراء للأرض والعبادة وكذلك في الدعوة إلى الله ﷻ والحكم بين الناس بالحق والجهاد في سبيل الله فأرسل الرسل، وقال:

﴿رُسُلًا مُّبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ لِئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ﴾ [النساء: ١٦٥].

وقال: ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ﴾ [المائدة: ٦٧].

وقال: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِلَاغٍ هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥].

وقال: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاغْلُظْ عَلَيْهِمْ﴾ [التوبة: ٧٣].

ألم ترى معي عزيز القائد مهمة الرسول واختصاصاته المتفق عليها والواضحة من رب العزة سبحانه وتعالى.

وكذلك عليك أنت الآن أن تفعل مع رجالك.

ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة في معاملة رجاله وتحديدًا اختصاصات أعمالهم^(١).

ففي حديث ابن عباس -رضي الله عنهما- الذي رواه عن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال: «بعثني رسول الله ﷺ، قال: «إنك تأتي قومًا من أهل الكتاب، فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله، وأني رسول الله؛ فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد إلى فقرائهم، فإن هم أطاعوا لذلك، فإياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم، فإنه ليس بينها وبين الله حجاب»^(٢).

فقد بعث الرسول ﷺ معاذًا عاملاً وداعيةً إلى اليمن، وحدد له وظيفته تحديدًا دقيقًا، إذ بين له العمل المهم الذي يبدأ به مرتبًا عليه ما ينبني عليه، فالأصل الأول هو الدعوة إلى توحيد الله والإقرار برسوله، والأصل الثاني أداء فرائض الصلاة التي هي الركن الثاني من أركان الإسلام، وهي عمل يحقق معنى الشهادتين؛ لأنها عبادة الله واتباع لرسول الله ﷺ، والأصل الثالث: أداء الزكاة الذي هو الركن الثالث من أركان الإسلام، وهي مع كونها عبادة لله أصل في أداء حقوق عباد الله إليهم، ثم أمره بالرفق بالرعية والعدل في معاملتهم والتجنب لظلمهم.

وقد بعث مع معاذ بن جبل رضي الله عنه أبا موسى الأشعري رضي الله عنه، وجعل كل واحد منهما على خلاف، وأمرهما إذا اجتمعا أن يتطوعا ولا يختلفا، ويسرا

(١) الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية (بتصرف).

(٢) رواه البخاري ومسلم.

ولا يعسرا ويبشرا ولا ينفرا.

روى أبو بردة قال: بعث رسول الله ﷺ أبا موسى ومعاذ بن جبل إلى اليمن، وبعث كل واحد منهما إلى مخلاف، قال: واليمن مخلافان فانطلق كل واحد منهما إلى عمله قال: وكان كل واحد منهما إذا سار في أرضه وكان قريباً من صاحبه أحدث به عهداً فسلم عليه^(١).

فيظهر من هذا الحديث أن كل واحد منهما كان أميراً على مخلاف مستقل، وأمره لهما بالمطاوعة المراد منه إذا التقيا على قضية من القضايا.

وقد بوب البخاري على الحديث بقوله: «باب أمر الوالي إذا وجه أميرين إلى موضع أن يتطوعا ولا يتعاصيا»^(٢). وفي تبويب البخاري هذا -رحمه الله- إشارة إلى رد قول من قال: وفيه جواز نصب قاضيين في بلد واحد واشتراكهما في الولاية.

قال الحافظ: «وقال ابن التين: الظاهر اشتراكهما، لكن جاء في غير هذه الرواية أنه أقر كلاهما على مخلاف.. وكان اليمن مخلافين، قلت: وهذا هو المعتمد، والرواية التي أشار إليها تقدمت في غزوة حنين، باللفظ المذكور، وتقدم في المغازي أن كلاهما كان إذا سار في عمله زار رفيقه، وكان عمل معاذ في النجود، وما تعالى من بلاد اليمن، وعمل أبي موسى في التهائم وانخفض منها، فعلى هذا فأمره ﷺ لهما بأن يتطوعا ولا يتخالفا محمول على ما إذا اتفقت قضية يحتاج الأمر فيها إلى اجتماعهما»^(٣).

قلت: ولو بعثهما الرسول ﷺ إلى موضع واحد بحيث يكونان مجتمعين على عمل واحد لما كان كل منهما أميراً، بل دأبه ﷺ أن يؤمر واحداً.

(١) (٢) رواه البخاري .

(٣) فتح الباري.

ومن أمثلة تحديد الرسول ﷺ وظائف العاملين - وهو مثال لكل أمير جيش - حديث بريدة رضي الله عنه قال: كان رسول الله ﷺ إذا أمر أميراً على جيش أو سرية أوصاه في خاصته بتقوى الله، ومن معه من المسلمين خيراً، ثم قال: «اغزوا باسم الله، قاتلوا من كفر بالله، اغزوا ولا تغلوا، ولا تغدروا، ولا تمثلوا، ولا تقتلوا وليدًا، وإذا لقيت عدوك من المشركين، فادعهم إلى ثلاث خصال.. فأيتهن ما أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، ثم ادعهم إلى الإسلام، فإن أجابوك فاقبل منهم، وكف عنهم، ثم ادعهم إلى التحول من دارهم إلى دار المهاجرين، وأخبرهم أنهم إن فعلوا ذلك فلهم ما للمهاجرين وعليهم ما على المهاجرين، فإن أبوا أن يتحولوا منها فأخبرهم أنهم يكونون كأعراب المسلمين يجري عليهم حكم الله الذي يجري على المؤمنين، ولا يكون لهم في الغنيمة والفيء شيء إلا أن يجهدوا مع المسلمين، فإن هم أبوا فسلهم الجزية، فإن هم أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، فإن هم أبوا فاستعن بالله وقاتلهم، وإذا حاصرت أهل الحصن، فأرادوك أن تجعل لهم ذمة الله وذمة نبيه فلا تجعل لهم ذمة الله ولا ذمة نبيه، ولكن اجعل لهم ذمتك وذمة أصحابك، فإنكم إن تحفروا ذمكم وذم أصحابكم أهون من أن تحفروا ذمة الله وذمة رسوله، وإذا حاصرت أهل حصن فأرادوك أن تزلمهم على حكم الله فلا تزلمهم على حكم الله، ولكن انزلهم على حكمك، فإنك لا تدري أتصيب حكم الله فيهم أم لا؟»^(١).

فقد بين الرسول ﷺ في هذا الحديث لأمرائه على الجيوش الأمور التي لهم أن يأتوها والأمور التي ليس لهم أن يأتوها وحددها تحديداً دقيقاً صريحاً.

فوظيفتهم العامة هي الغزو في سبيل الله، وتفصيل ذلك في أمور:

الأمر الأول: أن يدعو المشركين إلى الإسلام، فإذا أجابوا ذلك وجب الكف عنهم.

الأمر الثاني: أن يدفع الكفار الجزية، فإذا دفعوها وجب الكف عنهم.

الأمر الثالث: إذا لم يستجيبوا لدعوة الإسلام، ولا لدفع الجزية وجب أن يستعين بالله ويقاتلهم.

(١) صحيح مسلم.

والذين يستجيبون للإسلام يدعون إلى الهجرة من بلادهم لينضموا إلى إخوانهم المهاجرين للجهاد في سبيل الله، فإذا استجابوا كان لهم ما للمهاجرين وعليهم ما على المهاجرين، فإن أبو فليس لهم شيء من الغنائم والفبيء إلا إذا حضروا المعركة.

أما ما ليس للأمير وجيشه أن يتعاطوه فيستخلص في أمور:

الأمر الأول: عدم اعتداء على العدو بما لم يأذن به الله تعالى، كالغدر والتمثيل، وقتل غير المقاتلين أو المحرضين على القتال.

الأمر الثاني: عدم إعطاء العدو ذمة الله ورسوله في الصلح خشية ألا يفني أمير الجيش وجيشه بما وعدوا، لما في ذلك من جعل ذمة الله وذمة رسوله ﷺ عرضة للنقض ونقض ذمة الأمير وجيشه أهون من نقض ذمة الله ورسوله.

الأمر الثالث: عدم إنزال العدو على حكم الله في الأمور الاجتهادية التي يحتمل ألا يصيبوا حكم الله في الواقع فيها.

قال النووي - رحمه الله: «وفى هذه الكلمات من الحديث فوائد مجمع عليها، وهي تحريم الغدر، وتحريم الغلول، وتحريم قتل الصبيان، إذا لم يقاتلوا، وكراهة المثلة، واستحباب وصية الإمام أمراءه وجيوشه بتقوى الله تعالى والرفق بأتباعهم وتعريفهم ما يحتاجون في غزوهم وما يجب عليهم وما يحل لهم وما يحرم عليهم، وما يكره وما يستحب»^(١).

ومن أمثلة ذلك بعث الرسول ﷺ أبا بكر ﷺ أميراً للحج في السنة التاسعة من الهجرة، ثم إردافه بعلي ﷺ ليتلو على الناس سورة التوبة، فلما لحق علي ﷺ بأبي بكر قال له: أمير أم رسول؟ قال: لا، بل رسول، كما روى ذلك جابر

(١) شرح النووي على مسلم.

ﷺ أن النبي ﷺ حين رجع من عمرة الجفرانة، بعث أبا بكر على الحج، فأقبلنا معه، حتى إذا كنا بالعرج ثوب بالصبح، ثم استوى ليكبر، فسمع الرغوة خلف ظهره فوقف عن التكبير، فقال: هذه رغوة ناقة رسول الله ﷺ الجداء، لقد بدا لرسول الله ﷺ في الحج، فلعله أن يكون رسول الله ﷺ، فنصلي معه، فإذا علي عليها، فقال أبو بكر: أمير أم رسول؟ قال: لا، بل رسول، أرسلني رسول الله ﷺ براءة أقرؤها على الناس في مواقف الحج، فقدمنا مكة، فلما كان قبل يوم التروية بيوم قام أبو بكر فخطب الناس، فحدثهم عن مناسكهم حتى إذا فرغ قام علي ﷺ فقرأ على الناس براءة حتى ختمها ثم خرجنا معه حتى إذا كان يوم عرفة قام أبو بكر فخطب الناس فحدثهم عن مناسكهم حتى إذا فرغ قام علي ﷺ فقرأ على الناس براءة حتى ختمها.

ثم كان يوم النحر فأفضنا، فلما رجع أبو بكر خطب الناس فحدثهم عن إفاضتهم، وعن نحرهم، وعن مناسكهم، فلما فرغ قام علي ﷺ فقرأ على الناس براءة حتى ختمها، فلما كان يوم النفر الأول قام أبو بكر فخطب الناس فحدثهم كيف ينفرون؟ وكيف يرمون؟ فعلمهم مناسكهم، فلما فرغ قام علي ﷺ فقرأ على الناس براءة حتى ختمها^(١).

والشاهد في الحديث كون أبي بكر ﷺ كان أميراً للحج وكان هو الذي بين الناس ما يتعلق بالمناسك وكيفية السير والنفر، وكون علي ﷺ بعث بقراءة سورة براءة على الناس، فلم يتجاوز أحدهما ما حدده له الرسول ﷺ من العمل، بل التزم كل منهما بوظيفته.

وفى غزوة أحد أجلس ﷺ عبد الله بن جبير ﷺ وطائفة من أصحابه في موضع معين، وأمر عليهم عبد الله ﷺ وحدد وظيفتهم بالبقاء في ذلك المكان لحماية

(١) سنن النسائي.

ظهر المسلمين من خيل المشركين، وألزمهم بذلك في كل حال من الأحوال، وكان ذلك التحديد صريحاً، كما روى البراء رضي الله عنه قال: لقينا المشركين يومئذ، وأجلس النبي ﷺ جيشاً من الرماة، وأمر عليهم عبد الله، وقال: «لا تبرحوا، إن رأيتمونا ظهرنا عليهم فلا تبرحوا، وإن رأيتموهم ظهوراً علينا فلا تعينونا»^(١)

وكان لرسوله الله ﷺ بعض الأعمال والوظائف يسندها لبعض أصحابه عملاً، وإن لم يحدداهم بالقول، حتى كانوا يعرفون بأصحاب تلك الأعمال، كما كان ابن مسعود رضي الله عنه صاحب نعليه ووسادته ومطهرته، وكان حذيفة رضي الله عنه صاحب سره، كما صحَّ ذلك عن أبي الدرداء رضي الله عنه^(٢).

مشاركة الرجال في أعمالهم والإشراف عليها ومحاسبتهم:

إذا كان القائد عليه أن يحدد اختصاصات رجاله، ويشرف على أداء أعمالهم ويراقبهم في أداء هذه الاختصاصات والأعمال؛ فإن عليه أن يشارك رجاله في هذه الأعمال فهي أولاً لا تجعله يجلس في برج عاج فينظر إليهم، وإنما هو هنا منهم وبهم ولهم^(٣).

وكان الغالب من سيرة القائد الأول الرسول ﷺ أن يشارك رجاله أعمالهم فقد كان يشارك في الغزوات؛ «فقد غزا ﷺ بنفسه تسع عشرة غزوة قاتل في ثمان منها»^(٤).

وكان يشارك أصحابه في أعمال الحرب الشاقة، قال البراء رضي الله عنه: «لما كان يوم الأحزاب وخندق رسول الله ﷺ رأيتُه ينقل من تراب الخندق حتى وارى عني التراب جلده بطنه، وكان كثير الشعر، وسمعتُه يرتجز بكلمات ابن رواحة، وهو

(١) رواه البخاري .

(٢) رواه البخاري.

(٣) الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية (بتصرف)

(٤) رواه البخاري ومسلم.

ينقل التراب، ويقول:

اللهم لولا أنت ما اهتدينا
فأنزل سكينه علينا
إن الآلي قد بغو علينا
قال: ثم يمد صوته بآخرها^(١).

ولما رأى ﷺ ما أصاب أصحابه من الجهد: جهد البرد، وجهد الجوع،
وجهد تعب، حفر الخندق، ونقل التراب أخذ يسليهم، ويقول:
اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فأكرم الأنصار والمهاجرة
ويقولون هم مجيبين له:
نحن الذين بايعوا محمداً على الجهاد ما بقينا أبداً^(٢)

وكذلك شاركهم في أصعب الأعمال التي لم يقدرها عيها، فشكوا إليه قطعة
صلبة من الأرض اعترضتهم، فنزل من مقر قيادته، وأخذ معولاً فضربها فعادت
كثيلاً مهياً، كما روى ذلك جابر رضي الله عنه قال: إنا يوم الخندق نحفر، فعرضت كدية
شديدة فجاءوا النبي ﷺ؛ فقالوا: هذه كدية عرضت في الخندق، فقال: «أنا نازل
ثم قام وبطنه معصوب بحجر، ولبثنا ثلاثة أيام، لا ندوق ذواقاً، فأخذ النبي ﷺ
المعول، فضرب فعاد كثيلاً أهيل». ^(٣)

وشاركهم في بناء مسجده ﷺ، وكان يسليهم ويرتجز كما روى أنس بن
مالك رضي الله عنه قال: «وجعلوا ينقلون الصخر وهم يرتجزون، والنبي ﷺ معهم، وهو
يقول:

(١) البخاري ومسلم.

(٢) البخاري ومسلم.

(٣) البخاري.

اللهم لا خير إلا خير الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة^(١)
 وكان ينفض التراب عن بعض أصحابه العاملين في المسجد^(٢).

والذي يتتبع سيرته ﷺ يجد أن مشاركة أصحابه في العمل هي الأصل في حياته، وكان لتلك المشاركة النبوية أثرها في نفوس جنده -رضي الله عنهم- وفي حماسهم العظيم لإنجاح أي عمل كان يسنده إليهم، ولقد كان ﷺ يتأخر عن المشاركة في بعض الأعمال شفقة بأصحابه، وخشية عليهم أن يكلفوا أنفسهم فوق طاقتهم لرغبتهم في الاقتداء به.

ولهذا قال ﷺ: «والذي نفس محمد بيده لولا أن أشق على المؤمنين ما قعدت خلف سرية تغزو في سبيل الله، ولا تطيب أنفسهم أن يقعدوا بعدي»^(٣).

والأعمال التي لم يكن يباشر المشاركة فيها بنفسه كما يشرف عليها بعد أن يولي عليها من يراه كفوًّا من أصحابه.

ومن أمثلة ذلك أمره ﷺ أبا بكر أن يصلي بالمسلمين في مرض موته، وقد راجعته عائشة -رضي الله عنها- طالبة منه أن يأمر عمر بذلك، لما تعلم من رقة أبيها التي قد لا يسمع الناس معها بسبب البكاء، فأصر ﷺ على أن يصلي بالناس أبو بكر ثم كشف ﷺ الستارة، وأشرف إلى المسلمين، وهم يصلون وراء أبي بكر فسر بذلك، وتبسم لاطمئنانه على اجتماع أصحابه وراء الصديق الذي كان لإصراره ﷺ على إمامته مغزى الإشارة إلى أنه هو الكفاء الأول لإمامة المسلمين العامة بعده، وفي إشرافه وسروره ما يدل على متابعتة لتنفيذ أمره واتباع سنته وبخاصة ما يتعلق باجتماع أمته على من يخلفه في صلته وفي ولاية أمره.

(١) البخاري ومسلم.

(٢) البخاري والذي كان ينفض التراب عنه هو عمار رضي الله عنه.

(٣) مسلم.

كما روى أنس بن مالك رضي الله عنه أنا أبا بكر كان يصلي بهم في وجع النبي ﷺ الذي توفي فيه حتى إذا كان يوم الإثنين، وهم صفوف في الصلاة، فكشف النبي ﷺ ستر الحجر، فنظر إلينا، وهو قائم، كأن وجهه ورقة مصحف، ثم تبسم رسول الله ﷺ ضاحكاً قال: فبهتنا، ونحن في الصلاة من فرح بخروج رسول الله ﷺ، ونكص أبو بكر على عقبه ليصل الصف، وظن أن رسول الله ﷺ خارج للصلاة، فأشار إليهم رسول الله ﷺ بيده: أن أتموا صلاتكم، قال: ثم دخل رسول الله ﷺ، فأرخى الستر، قال: فتوفى رسول الله ﷺ من يومه ذلك» (١).

قال النووي -رحمه الله تعالى: «سبب تبسمه ﷺ فرحه بما رأى من اجتماعهم على الصلاة، واتباعهم لإمامهم، وإقامتهم شريعته، واتفق كلمتهم، واجتماع قلوبهم، ولهذا استنار وجهه ﷺ على عادته إذا رأى أو سمع ما يسره يستنير وجهه» (٢).

أما محاسبة الرسول ﷺ لولاته إذا خالفوا أمره فكانت واضحة في سيرته، فقد حاسب خالد بن الوليد رضي الله عنه على قتله بني جذيمة لقولهم: صبأنا ولم يقولوا: أسلمنا، روى عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- قال: بعث النبي ﷺ خالد بن الوليد إلى بني جذيمة فلم يحسنوا أن يقولوا: أسلمنا، فقالوا: صبأنا صبأنا، فجعل خالد يقتل ويأسر، ودفع إلى كل رجل منا أسيره، فأمر كل رجل منا أن يقتل أسيره، فقلت: والله لا أقتل أسيري، ولا يقتل رجل من أصحابي أسيره، فذكرنا ذلك للنبي ﷺ فقال: «اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد بن الوليد» مرتين (٣).

ولا شك أن براءته ﷺ مما صنع خالد تعتبر محاسبة له على ما صنع، وإن كان ذلك صدر عن اجتهاد منه، إلا أنه كان يجب أن يترث ويستشير أصحابه،

(١) البخاري ومسلم.

(٢) شرح النووي.

(٣) البخاري.

بل كان عليه أن يستفسر من خالفه كابن عمر، بل يستفسر القوم عن مرادهم.

قال ابن حجر -رحمه الله: «والغرض منه -أي: من الحديث قوله: «اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد»، يعني: من قتله الذين قالوا: صبأنا صبأنا قبل أن يستفسرهم عن مرادهم بذلك القول، فإن فيه إشارة إلى تصويب فعل ابن عمر ومن تبعه في تركهم متابعة خالد على قتل من أمرهم بقتلهم المذكورين»^(١).

وحاسب عليه السلام ابن الأتبية على المال الذي قال: أنه أهدى إليه، كما روى أبو حميد الساعدي رضي الله عنه قال: «استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأزد على صدقات بني سليم، يدعى ابن الأتبية؛ فلما جاء حاسبه قال: هذا مالكم، وهذا هدية، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «فهلما جلست في بيت أهلك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً» ثم خطبنا، فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: «أما بعد؛ فإني استعمل الرجل منكم على العمل مما ولاي الله، فيأتي فيقول: هذا ما لكم، وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتية هديته إن كان صادقاً، والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حق إلا لقي الله تعالى يوم القيامة، فلأعرفن أحداً منكم لقي الله يحمل بغيراً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر» ثم رفع يديه حتى روى بياض إبطيه، ثم قال: «اللهم هل بلغت؟»^(٢).

وحاسب عليه السلام معاذ بن جبل على إطالته الصلاة بالناس، كما روى جابر بن عبد الله، قال: أقبل رجل بناضحين فوافق معاذاً يصلي، فترك ناضحه وأقبل إلى معاذ فقرأ بسورة البقرة.. فانطلق الرجل، وبلغه أن معاذاً نال منه، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم فشكا إليه معاذاً فقال النبي صلى الله عليه وسلم: «أفتان أنت، فلو صليت بسبح اسم ربك الأعلى، والشمس وضحاها، والليل إذا يغشى؛ فإنه يصلي وراءك الكبير والضعيف وذو الحاجة»^(٣).

(٣) البخاري ومسلم.

(١) الفتح (١٣/١٨٢).

(٢) البخاري ومسلم.

وفى حديث أبي مسعود الأنصاري رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: إنى لأتأخر عن صلاة الصبح من أجل فلان مما يطيل بنا، فما رأيت النبي في غضب في موعظة قط أشد مما غضب يومئذ؛ فقال: «يأيها الناس إن منكم منفرين فأیکم أم الناس فليوجز؛ فإن من ورائه الكبير والضعيف»^(١).

ك اختيار الرجال الأكفاء:

القائد هو المسئول الأول عن مصالح رجال والمجتمع الذي يتولى قيادته وبالتالي عليه أن يحسن اختيار هؤلاء معاونين له على إتمام أعمال قيادته ويجتهد في ذلك أيما اجتهاد فهؤلاء الرجال سيكونون هم البطانة التي سوف يعتمد عليها.

ولذا يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَّا عَنْتُمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ﴾ [آل عمران: ١١٨].

وعن عائشة - رضي الله عنها - قالت: قال رسول الله: «من ولاه الله من أمر المسلمين شيئاً فأراد به خيراً جعل له وزير صدق إن نسي ذكره وإن ذكر أعانه»^(٢).

وفى رواية «وإذا أراد الله به غير ذلك جعل له وزير سوء إن نسي لم يذكره وإن ذكر لم يعنه»^(٣).

وعنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: «من ولى من أمور المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله».

وفى رواية: «من ولى رجلاً على عصابة، وهو يجد في تلك العصابة من هو أَرْضَى

(٢) رواه أحمد والبخاري.

(١) البخاري ومسلم.

(٣) رواه أبو داود.

لله منه؛ فقد خان الله ورسوله وخان المؤمنين»^(١).

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين».

ويقول ابن تيمية -رحمه الله: يجب على ولي الأمر أن يولي على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل.

وعلى القائد بعد أن يختار أفضل الكفاءات الموجودة في رجاله لم يبق عليه إلا توجيه هؤلاء الرجال إلى ما فيه من مصلحة المجتمع وطبقاً للأعمال المنوط بهم عملها».

وعليه أيضاً أن يستعلم هل هؤلاء الرجال أدوا ما هو مفروض ومحدد لهم أم لا فإن وجد أن اختياره لم يكن صحيحاً وجب عليه أن يصحح من اختياره، ولا يلو من نفسه طالما أنه اتخذ كافة الأسباب لهذا الاختيار، وسأل عن هذا الشخص الرجال الثقات.

اختيار الرسول ﷺ للرجال الأكفاء:

- كان رسول الله يهتم بمشاورة أصحابه، وكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه لديه هو أكفائهم عنده فكانت بمثابة وزيرة فكان يشاوره في جميع أموره، وكان ثانيه في الإسلام، وكان ثانيه في الغار، وكان ثانيه في العريش يوم بدر، وكان ثانيه في القبر، ولم يكن رسول الله ﷺ يقدم عليه أحد.

- روى ابن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله بعث بعثاً وأمر عليهم أسامة بن زيد فطعن في إمارته، وقال: «إن تطعنوا في إمارته؛ فقد كنتم تطعنون إمارة أبيه من قبل، وإيم الله إن كان خليقاً للإمرة، وإن كان لمن أحب الناس إليّ، وإن هذا لمن

أحب الناس بعده»^(١).

وقد كان أسامة بن زيد من صغار الصحابة حيث توفي الرسول وعمره ثمان عشر سنة، وقيل: عشرين سنة، ولكن الرسول ولاه مع صغره؛ لأنه كان كفوًّا للإمرة، وإن كان يوجد في الصحابة من هو أكبر منه إلا أن الرسول أراد أن يربي أصحابه على قبول أمره الكفاء، وإن كان أصغر سنًّا.

حتى أن أبا بكر بعد وفاة الرسول قرر أن ينفذ بعث أسامة إلى الروم فخرج يودعه، وهو سائر على قدميه، وأسامة راكب فأراد أسامة إما أن ينزل، ويمشي هو أيضًا أو أن يركب أبا بكر فرفض أبو بكر، وقال: «والله لا أركب، والله لا تنزل» فكان هذا إعطاء لمكانة القائد في قلوب رجاله ثم استأذنه أن يترك عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأنه يحتاج إلى مشورته، يستأذنه وهو خليفة المسلمين وقائدًا أعلى لأسامة بن زيد.

فحينما تولي أحدًا عزيزي القائد أعطه موضعه بين رجاله فيحترمونه ويبجلونه فتستفيد منه أكثر.

استيعاب الآخرين:

الاستيعاب هو قدرة القائد على جذب الآخرين على اختلاف عقولهم وأمزجتهم وطبقاتهم وثقافتهم فالناس يختلفون اختلافًا نوعيًا في كل شيء في نمط التفكير، وفي الذكاء، وفي كافة القدرات الحسية والنفسية والقائد الناجح هو القادر على التأثير في الآخرين كل الآخرين، واستيعاب هؤلاء الآخرين فكريًا، وكل شيء فيهم، وبذلك يكون الاستيعاب قدرة شخصية ومؤهلات خلقية وصفات إيمانية وربانية تساعد القائد وتجعله منارة للهدى في موقعه يستقطب الناس ويلتف من حوله الناس والحقيقة أن القدرة على الاستيعاب

(١) رواه البخاري.

هي المؤهل الأول الأهم في شخصية القائد وإن لم تتوافر هذه القدرة على الاستيعاب -ولا الحد الأدنى منها- فسيصبح هذا القائد عقيم الإنتاج، وعديم الفائدة، بل وقد يصل لدرجة أنه مسيء للإنتاج مسيئاً للضرر لنفسه.

القائد وأنواع الاستيعاب للآخرين^(١):

هناك نوعان من الاستيعاب:

أ- الاستيعاب الداخلي: ويعني القدرة والأهلية على الاستيعاب للأفراد وللرجال ضمن عملك حتى يتحقق حسن الاستفادة من هؤلاء في العمل حتى يتحول هؤلاء إلى طاقة موجهة، وقدرة فاعلة للعمل، وحتى يتم ذلك يمر بمرحلتين.

المرحلة الأولى: الاستيعاب المؤسسي:

في هذه المرحلة يتعين على القائد أن يقوم بتنقية أفكار الرجال من كل الرواسب الماضية سواء كانت أفكاراً أو ممارسات ويصحح لهم مفاهيم العمل بالمؤسسة ويقوم سلوكياتهم ويهذب أحاسيسهم ومشاعرهم ويوجه رغباتهم وتطلعاتهم ويحدد ويوضح أهدافهم وغاياتهم.

هذه المرحلة من أهم المراحل على الإطلاق؛ لأنها بمثابة الأساس الذي سيبنى عليه العمل كله، ويقوم عليه البناء بأكمله، فإذا حدث استهتار في هذه المرحلة يترتب عليه خطر كبير على صعيد القائد ورجاله والمؤسسة ككل.

ومهمة القائد هنا أن يضع ويهيئ كافة الأسباب والأدوات والمناهج اللازمة لعملية الاستيعاب المؤسسي، وعليه ألا يتغاضى عن ضعف في أي فرد مهما كان أو أن يتساهل في القواعد والأسس التي تقوم عليها أعمال

(١) محمد أحمد الراشد، العوائق.

المؤسسة ولا التي ينبغي نموها داخل شخصية رجل المؤسسة الجديد مع مراعاة اختلاف أسس الاستيعاب من فرد لآخر، ومن مجموعة لأخرى، ومن عمل إدارة أو قسم إلى آخر.

استيعاب الرسول ﷺ للمؤسسة الإسلامية والمسلمين:

منهج الرسول منهجاً متميزاً في تكوين الفرد بما يتناسب مع طبيعة الإسلام كمؤسسة فلم يكن يستوعب الفرد روحياً فقط، وإنما كذلك مادياً محضاً حيث نظر للإنسان كإنسان متكامل الميول والنوازع والدوافع والحاجات، وبدأ في تكوين بناء الفرد بناءً سليماً من خلال:

١ - تغليب الإيجابية على السلبية ← فلم تكن مؤسسة الإسلام تدعو إلى الجمود والتفوق والرهبانية بل هي داعية نحو حياة متصلة حيث حض على الجماعة والتفاعل مع الناس حيث قال ﷺ:

«إن الشيطان ذئب الإنسان كذئب الغنم يأخذ الشاة القاصية والناحية؛ فإياكم والشعاب، وعليكم بالجماعة والعامّة والمسجد»^(١).

«الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم».

٢- تغليب الاعتداء على التطرف ← الإسلام دين يسر لا عسر لا غلو فيه ولا تطرف فيقول الرسول ﷺ: «ألا هلك المتنطعون، ألا هلك المتنطعون».

ويقول: «إن هذا الدين شديد فأوغلوا فيه برفق».

(١) رواه أحمد في المسند.

ويقول: «يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا».

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله: «إن الدين يسر، ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه، فسددوا، وقاربوا، وأبشروا، واستعينوا بالغدوة والروحة، وشيء من الدلجة»^(١).

٣- القليل الدائم خير من الكثير المنقطع ← حض الرسول صلى الله عليه وسلم على الاستمرارية في أعمال البر والخير مهما كانت ضئيلة ومستطاعة وفي مقدور الإنسان القيام بها.

﴿ فعن عائشة -رضي الله عنها- أن رسول الله سئل أي الأعمال أحب إلى الله؟ قال: أدومها، وإن قل.﴾

﴿ وقال صلى الله عليه وسلم: «سدودا، وقاربوا، واعلموا أنه لن يدخل أحدكم عمله الجنة، وأن أحب الأعمال إلى الله أدومها، وإن قل»^(٢).

﴿ وقال صلى الله عليه وسلم: «القليل الدائم خير من الكثير المنقطع».

٤- تحديد الأولويات العليا ← كان من فعل الرسول في الاستيعاب تغليب الأولوية وتقديم الأهم على المهم، وإذا لم يحدث ذلك يكون الاستيعاب هش قائم على المزاح والهوى، وليس على أسس وقواعد راسخة فيتساقط ويقع في مهب أي ريح تواجهه.

وعليه فإن الرسول في منهجه نحو تكوين الفرد اعتمد أولاً على بناء العقيدة وقبل كل شيء، وجاء هذا المنهج ترجمة عملية لسياق التنزيل القرآني ومراحلها، فالقرآن الكريم كان يركز بشكل دائم ومستمر على بناء العقيدة طيلة العهد المكى الذي استمر ما يقرب من ثلاثة عشر عاماً لتكون بعد ذلك

(١) رواه البخاري.

(٢) رواه البخاري ومسلم

سائر الفروع الأخرى من عبادات وتوجيهات وتشريعات مبنية على قاعدة عقائدية صلبة وأسس مبدئية راسخة.

وذلك واضح في القرآن مثل:

﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [سورة العصر].

﴿وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ﴾ [البقرة: ٨٢].

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [البقرة: ٢٧٧].

﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة: ١٧٧].

٥- الاستيعاب من خلال القدوة ← لسان الحال أوقع من لسان المقال وأثر

العمل أقوى من أثر القول، وكان هذا هو حال الرسول في الاستيعاب؛ فهو المثل الأعلى، والأسوة الحسنة للمسلمين في كل زمان ومكان، وكان ترجمة حقيقية عملية للقرآن الكريم؛ فقد كان خلقه القرآن، وقد بين الرسول أثر القدوة حيث قال:

﴿ليس الإيمان بالتمني، ولا بالتحلي، ولكن هو ما وقر في القلب، وصدق العمل﴾^(١).

﴿ما من عبد يخطب خطبة إلا الله ﷻ سائله عنها﴾^(٢).

(١) رواه الديلمي في مسند الفردوس.

(٢) رواه البيهقي.

﴿ مثل الذي يعلم الناس الخير، وينسى نفسه مثل الفتيلة تضئ على الناس وتحرق نفسها ﴾^(١).

﴿ إن الرجل لا يكون مؤمناً حتى يكون قلبه مع لسانه سواء، ويكون لسانه مع قلبه سواء، ولا يخالف قوله عمله، ويأمن جاره بوائقه.﴾

ويقول علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه: «من نصب نفسه للناس إماماً فليبدأ بتهديب نفسه قبل تهديب غيره، وليكن تهديبه بسيرته قبل تهديبه بلسانه، ومعلم نفسه ومهدبها أحق بالإجلال من معلم الناس ومهدبهم».

٦- التكوين الكللي لا الجزئي ← اعتنى الرسول ﷺ بكل جوانب الشخصية الإسلامية روحاً وصبراً اهتماماً متوازناً من غير تفريط أو إفراط حيث تناول الجوانب الفكرية والنفسية الجسدية.

• ففى الناحية الفكرية يقول الرسول ﷺ:

«من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة»^(٢).

• «أفضل العبادة الفقه، وأفضل الدين الورع»^(٣).

• وفى الناحية النفسية، يقول الرسول ﷺ:

• «لا تميتوا القلوب بكثرة الطعام والشراب؛ فإن القلب كالزراع يموت إذا كثرت عليه الماء».

• «روحوا القلوب ساعة فساعة»^(٤).

• وفى الناحية الجسدية، يقول الرسول ﷺ:

(٢) رواه الترمذي.

(٤) رواه أبو داود.

(١) رواه البيهقي.

(٣) رواه الطبراني.

☉ «ما ملأ آدمي وعاء وشرًّا من بطنه بحسب ابن آدم لقيمات يقمن صلبه؛ فإن كان لا بدًّا فاعلاً فنلت ل طعامه، وثلت ل شرابه، وثلت ل نفسه»^(١).

☉ «المؤمن القوي خيرًا وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف»^(٢).

☉ «نعم يا عباد الله تداووا؛ فإن الله ﷻ لم يضع داء إلا وضع له شفاء غير داء واحد، قالوا: ما هو؟ قال: الهرم»^(٣).

٧- سلامة البيئة ← من أجل نجاح عملية الاستيعاب المؤسسي داخليًّا عمد الرسول ﷺ إلى الاهتمام بسلامة البيئة حيث لها دورها الفعال في تكوين الفرد المسلم، وكلما كانت هذه البيئة نظيفة خالية من عوامل الفساد درأ الفساد وساعدت الفرد على الاستقامة وسلك سبيل الصالحين، ويبدأ تكوين الفرد في بيئة سليمة من:

☞ الأسرة فالأبوان مسئولان عن إشاعة هذا الجو الفطري السليم للفرد فيقول الرسول ﷺ: «الرجل راعٍ في أهله والمرأة راعية في بيت زوجها، ومسئولة عن رعيتها»^(٤).

ويقول أيضاً: «أدبوا أولادكم، وأحسنوا أدهم»^(٥).

☞ اختيار الأصحاب والأصدقاء: حدّر النبي من مخالط الأشرار والمنحرفين؛ فقال ﷺ: «المرء على دين خليله؛ فلينظر أحدكم من يخال»^(٦).

ويقول: «المرء مع من أحب، وله ما اكتسب»^(٧).

(١) رواه الترمذي.
 (٢) رواه أحمد والنسائي.
 (٣) رواه ابن ماجه.
 (٤) رواه البخاري ومسلم.
 (٥) رواه الترمذي.
 (٦) رواه الترمذي.
 (٧) رواه الترمذي.

﴿تنظيف وتنقية المجتمع من رواسبه؛ فيقول ﷺ:﴾

- «إن القوم إذا رأوا المنكر، فلم يغيروه عمهم الله بعقاب»^(١).
- «من رأى منكم منكراً؛ فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان»^(٢).

٨- باستخدام الثواب والعقاب ← لا بدّ من الجزاء؛ فيقول تعالى: ﴿وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾، ولكن استخدام العقوبة يتم في آخر مراحل الاستيعاب الداخلي، ولا بدّ من اتباع الأولويات، ومراعاة الفوارق النسبية بين فرد وآخر في المؤسسة حيث لا بدّ من:

﴿بداية التوجيه.

﴿ثم الملاطفة بالامتناع عن الخطأ.

﴿ثم بالإشارة والتنبيه.

﴿ثم بالتوبيخ.

﴿ثم بالمقاطعة.

﴿ثم أخيراً بالعقوبة الرادعة.

ويقول الرسول ﷺ:

- «مروا أولادكم بالصلاة، وهم أبناء سبع سنين، وأضربوهم عليها، وهم أبناء عشر».

(١) رواه النسائي.

(٢) رواه مسلم والترمذي وابن ماجه والنسائي.

- «من شرب الخمر فاجلدوه، فإن عاد في الرابعة فاقتلوه»^(١).

المرحلة الثانية: الاستيعاب الديناميكي العملي:

وهو يعني في هذه المرحلة استيعاب القائد للأفراد والرجال عملياً للشئون والأصول والقواعد المتفق عليها في العمل، وذلك حتى يصبح هذا الفرد طاقة مستغلة غير مهدرة له أثر وشأن وفاعلية في مجتمع عمله، وحتى يتمكن القائد من استيعاب رجاله ديناميكياً وعملياً لا بداً من:

- ١- النجاح بداية في عملية الاستيعاب المؤسسي للأفراد، وإلا أصبح الاستيعاب الديناميكي عملية غير مضمونة النتائج والعواقب.
- ٢- أن يكون هؤلاء الرجال قد وصلوا، واكتملت لديهم الطاقات والإمكانات اللازمة لعملية الاستيعاب حيث القدرات التنظيمية والتخطيطية والفكرية و....
- ٣- أن يعرف حقيقة رجاله هذه المعرفة، فيعرف طاقاتهم، وميولهم، ومواطن القوة والضعف لديهم، وبالتالي يمكن له أن يحدد مهامهم ومسئولياتهم.
- ٤- أن يوظف كافة الرجال في العمل وليس عدد أو نفر منهم، وأن يجد عمل لكل فرد مهما كان بسيطاً ومحدوداً، وذلك حتى يتجنب الصراع والفتن والنزاع الناجم عن تعطل البعض عن العمل.
- ٥- أن يتم العمل بشكل مؤسسي جماعي، وليس بشكل فردي، وعلى القائد ألا يربط قيام العمل بأفراد، وإنما بأجهزة.

(١) رواه الترمذي وأبو داود.

وعلى القائد هنا أن:

- ⊖ يستوعب استيعاب كامل لأهداف المؤسسة ووسائلها حتى لا ينحرف عن الخطة والهدف المطلوب.
- ⊖ يستوعب استيعاب كامل للناحية التنظيمية في المؤسسة وطبيعتها حتى يعرف حقوقه وواجباته.
- ⊖ يستوعب استيعاب كامل لكافة الأمور التي تدور من حوله داخلياً وخارجياً.

- الاستيعاب الخارجي: ويعني استيعاب من هم خارج المؤسسة، ويتم التعامل معهم بطريقة أو بأخرى، وهي عملية شاقة إذ كيف يتسنى للقائد أن يجعل الآخرين يثقون به، ويتأثرون بسلوكه، ومن ثم يرتبطون، ويعملون معه بل ويضحون، ويجاهدون بأموالهم وأنفسهم أحياناً.

ومن أبرز الصفات المتطلبات المطلوبة حتى يتم استيعاب خارجي متميز للآخرين، ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة - ما يلي:

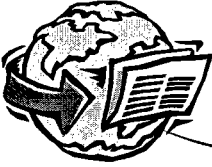
١- الفقه في دين الله ثم في عمله الذي يتقنه سياسياً كان أو محامياً أو مدرساً... فلن يسود الناس إلا من هو متميزاً في عمله عالماً به أشد العلم، وهل وجدنا قائداً يقود جماعة أو نقابياً يقود نقابة جاهلاً لأسس العمل النقابي وكيفية أدائه؟

٢- القدوة الحسنة فالناس لا يتأثرون بلسان المقال بقدر ما يتأثرون بلسان الحال.

٣- الصبر وعدم الضيق والتبرم مع التوجية الناعم ولفت النظر.

- ٤- الحلم والرفق بالآخرين فالإنسان يمقت العنف وأصحابه وينفر من القسوة وأهلها.
- ٥- معالجة الأمور باليسر واليسير وليس بالعسر والتعسير.
- ٦- التواضع والبعد عن الكبر حتى لا يشكل جداراً وحاجزاً بين القائد والناس.
- ٧- طلاقة الوجه وطيب الكلام.
- ٨- الكرم والإنفاق وعدم البخل.
- ٩- قضاء حوائج الناس والقيام بخدمتهم.
- ولنا في رسول الله ﷺ في كل ما سبق أسوة حسنة.

**أبو بكر الصديق
قائدًا**



أبو بكر الصديق... قائداً

يقول الله تعالى:

﴿إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِي اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: ٤٠].

توفى الرسول ﷺ بعد أن بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، وأسس الدولة الإسلامية، والتي دستورها القرآن، ومنهاجها السنة النبوية الشريفة، وتولى الراية من بعده صاحبه أبو بكر الصديق ﷺ بعد أن وعى مبادئ الإدارة من الرسول ﷺ فكان قائداً صديقاً.

كان أبو بكر الصديق، وكانت قيادة النادرة.

كـ الإيمان:

لا شك أن هناك المواقف العديدة التي تبرز لنا إيمان أبو بكر الصديق، وسنختار هنا موقفين فقط ليدلان على ذلك؛ ففي ساعات العسرة وخلال الأزمات العظمى كان إيمان هذا المؤمن يملاً الزمان.

والمكان الأول:

في السنة الخامسة من الهجرة غادر الرسول المدينة وأصحابه والمسلمين قاصدين مكة ليعتصروا وساق الهدي أمامه لتعلم قريش أنه جاء زائراً للبيت الحرام، ولم يأت مقاتلاً، ولكن سبق الأمر لقريش فحشدت جموعها وصممت على منع الرسول وصحبه من دخول مكة وزيارة الكعبة.

ونزل الرسول وأصحابه عند مهبط الحديبية، وأوفد إلى قريش «عثمان بن عفان» ليشرح لها سبب مجيئه، وأوفدت قريش «سُهَيْل بن عمرو» ليفاوض

الرسول في الأمر، وانتهت المفاوضات إلى عقد ميثاق، يعود المسلمون بمقتضاه إلى المدينة مُرجئين زيارة البيت إلى العام القادم، كما يتضمن الميثاق التزام المسلمين بأن يردوا إلى قريش من يأتيهم مسلماً، ولا ترد قريش إلى المسلمين من يعود إليها مرتداً..

ولم يكد الكاتب ينتهي من كتابة الميثاق، ولم يمهره الرسول بخاتم النبوة بعد، حتى فوجئ المسلمون بفتى يأتيهم صارخاً مستمياً، يرسف في قيوده، ويجر جر أغلاله المثبتة في حجارة غليظة كي تعوقه عن المسير.

كان هذا الفتى «أبا جندل» وهو ابن «سهيل بن عمرو» مندوب قريش.. هذا الذي يتفاوض مع رسول الله، وفاض قلب الرسول من الأسى لمنظر «أبي جندل» الذي ارتفع صوته مستغيثاً برسول الله.

وقال الرسول لسهيل:

- اترك لنا «جندلاً» فإننا لم ننجز العهد بعد..

وما كان لسهيل أن يترك ولده يذهب إلى الإسلام، وهو واحد من زعماء قريش، فأصر على تسليمه، أو ينقض العهد كله... وتكون الحرب.

وصاح أبو جندل:

- يا معشر المسلمين، أتركوني أردد إلى المشركين، وقد جئت مسلماً..؟

- ألا تبصرون ما على جسدي من عذاب في الله..؟

وناداه الرسول بكلمات آسية:

- اصبر.. وسيجعل الله لك مخرجاً.

كان هذا المشهد أدهى وأكبر من أن تحتمله أعصاب المسلمين؛ فكيف يرجعون دون أن يزوروا البيت الحرام؟!!

وكيف يسلمون للعذاب مسلماً جاء يستصرخ بهم، ويستغيث...؟
وهنا أبرى «عمر بن الخطاب» ﷺ، وذهب إلى الرسول يسأله، ويناقشه..

- يا نبي الله، أأنت نبي الله حقاً..؟

وأجابه الرسول: بلى، يا عمر..

قال: فلمَ نعط الدنيا في ديننا..؟

أجابه الرسول:

- يا عمر، إني رسول الله، ولست أعصيه، وهو ناصرني..

قال عمر:

أو لم تعدنا، يا رسول الله، بأننا سنأتي البيت ونطوف به..؟؟

قال الرسول: أوقلت هذا العام، يا عمر..؟؟

قال عمر: لا..

قال النبي: فإنك آتية ومطوف به.

ولكن ما شأن أبي بكر بهذا كله..؟؟

إن أبا بكر هو أستاذ فن الإيمان في ذلك اليوم العصيب، كما سيظل أستاذه

في كل حين..

ينصرف عمر.. من بين يدي رسول الله، وهو لا يزال يعاني مشاعره القلقة..

ولقد رده الأدب مع الرسول عن الاسترسال في المناقشة والإلحاح في السؤال، بيد أنه

يחס في نفسه حاجة إلى مزيد من الوضوح، فلم يجد أفضل من أبي بكر..

ومضى يجتاز صفوف المسلمين وحلقاتهم حتى لمح هناك، في أقصى الجمع

تغمرة طمأنينة عجيبة.

ألقى عليه ذات الأسئلة التي ألقاها على رسول الله منذ لحظات.
وتلقى من أبي بكر ذات الإجابات التي سمعها من رسول الله.
وانتهى الحوار بينهما.

يقول عمر:

- « فأخذ أبو بكر بيدي، وجذبها في قوة، وقال لي:
«أيها الرجل، إنه رسول الله، ولن يعصيه، وإن الله ناصره، فاستمسك
بغرضه، فوالله إنه على الحق..»

- «فأنزل الله السكينة على قلبي، وعلمت أنه الحق».
هذا هو إيمان أبي بكر الذي لا يتلعثم، ولا يبحث عن نفسه أبداً.. الإيمان
الذي لا تأخذه سنة، ولا تقحمه خلجة شك في سر أو علن..

الثاني:

يوم تلفت المسلمون فجأة، فلم يروا بينهم «الأب» الذي كان يملاً حياتهم
حناناً، و«النور» الذي كان يملاً وجودهم ضياءً.
يومئذ تكشف جوهر هذا الإيمان.

إيمان رجل إلهي، أعطى الله موثقة مع محمد، فإذا اختفى محمد بالموت، فإن
هذا الإيمان لا يضعف، بل يتفوق.. ولا يجزع، بل يحتشد.. ولا ينوء تحت وقع
الضربة، بل ينهض رشيداً ثابتاً، ليحمل مسئولياته وتبعاته..!!

وهكذا وقف «أبو بكر» أو بتعبير آخر: وقف «إيمان» أبي بكر يوم وفاة
الرسول وقفة ما كان يقدر عليها سواه.

يومئذ، وبعد أن صلى بالمسلمين، عاد الرسول لحجرته واستاذنه في أن

يغيب عنه بعض الوقت، وذهب إلى داره بالعالية في أقصى المدينة.
ومضى وقت ليس بالطويل قضى فيه بعض حاجات أهله.
وإذا هو يتهباً للعودة إلى رسول الله إذا الناعي يقطع الأرض إليه وثباً،
ويلقي عليه النبأ الذي يهد الجبال.
حمد واسترجع، واختلطت دموعه الهاطلة بكلماته وهو يقول: «إنا لله، وإنا
إليه راجعون».

وواصل السير رابط الجأش، قوي الجلد إلى بيت رسول الله.
لم يكذ يقترب من المسجد حتى رأى الفاجعة الكبرى.. لقد فقد المسلمون
صوابهم!! حتى ابن الخطاب القوي الراسخ، وقف بين الناس شاهراً سيفه،
صائحاً:

- «إن رجالاً من المنافقين يزعمون أن رسول الله مات، وإنه والله ما
مات، ولكنه ذهب إلى ربه كما ذهب موسى بن عمران..
«والله ليرجعن رسول الله، فليقطعن أيدي رجال زعموا أنه مات..
«ألا، لا أسمع أحداً يقول: إن رسول الله مات، إلا فقلت هامته بسيفي
هذا»...!!

تلك كانت حال عمر؛ فكيف كانت حال سواه..؟؟
لقد كان موت الرسول مفاجأة تامة للمسلمين على الرغم من سابق مرضه
كانهم ما تصوروا أبداً أن يقال لهم ذات يوم: مات الرسول..
فلما أنفذ الله أمره، واختار لجواره رسوله، وكتب على الناس أن يسمعوا في
لجج من الهول والأسى كلمة الموت مقترنة بكلمة الرسول، طار منهم صوابهم.
ولقد كان أبو بكر أحق الناس بأكبر قدر من الأسى، والذهول.. فهو

«صديق» العمر لمحمد منذ طفولته الحياة وشبابها.. وهو «صديقه» منذ أول أيام الوحي والدين.. وهو قد أحبه حباً، وآخاه مؤاخاة تجعل الصبر على فراقه فوق طاقة البشر.

لكن أبا بكر كان يبدو وكأنه لا تحركه طاقات بشرية، بل طاقة إلهية حلت فيه!!
وأقبل أبو بكر، يكلم الناس، فلم يلتفت إلى شيء، ودخل على رسول الله ﷺ، وهو مسجى في ناحية البيت، عليه برد حبرة، فكشف عن وجهه، ثم قبله وقال:

بأبي أنت وأمي، طبت حياً وميتاً- إن الموتة التي كتبها الله عليك قد متها..
«ثم رد الثوب على وجه الرسول..»

«ثم خرج، وعمر يكلم الناس فدعاه للسكوت، فأبى عمر إلا أن يسترسل في قوله..»

«فلما رآه أبو بكر لا ينصت. أقبل على الناس يكلمهم..»

«فلما سمعوه أقبلوا عليه منصتين، فحمد الله وأثنى عليه ثم قال:

«أيها الناس من كان يعبد محمداً، فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله، فإن الله حي لا يموت، ثم تلا هذه الآية: ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ﴾ [آل عمران: ١٤٤].»

فوالله لكان الناس يسمعون هذه الآية لأول مرة..

وكان إيمان أبو بكر الذي يشبه عين الصقر قد وقع في أقل من لمح البصر على كلمة السر التي ستردها لهم التي فجعت في وفاة الرسول إلى وعيها لتستقبل التبعات القادمة وحتى تعبر أزمة الموت بسلام.

العلم:

كان أبو بكر عالمًا بأمور دينه أشد العلم حريصًا عليه فعن ابن سيرين قال: إن أبا بكر وعمر -رضي الله عنهما- كانا يعلمان الناس الإسلام: تعبد الله، ولا تشرك به شيئًا، وتقيم الصلاة، والتي افترض الله عليك لوقتها، فإن في تفرطها (أي: التقصير فيها) الهلكة، وتؤدي الزكاة طيبة بها نفسك، وتصوم رمضان وتسمع وتطع لمن ولي الأمر.

كما كان أبو بكر عالمًا بآنساب العرب ويعرف محامد ومثالب القبائل العربية وكان يساعد النبي في التعرف على القبائل ودعوتهم للإسلام وحينما كان رسول الله يعرض نفسه على القبائل تقدم أبو بكر وسلم وقال: ممن القوم؟ قالوا: من ربيعة؟

قال: وأى ربيعة أنتم؟ أمن هاممتها أو من لهازمها.

قالوا: من هامتها العظمى قال: وأى هامتها العظمى أنتم؟

قالوا: من ذهل الأكبر.

قال: فمنكم عوف بن محلم الذي يقال فيه: لا حر بوادي عوف؟

قالوا: لا، قال: فمنكم المزدلف الحر صاحب العمامة الفردة؟

قالوا: لا، قال: فمنكم بسطام بن قيس أبو القري ومنتهى الأحياء؟

قالوا: لا، قال: فمنكم جساس بن مرة حامي الذمار، ومانع الجار؟

قالوا: لا، قال: فمنكم الحوافزان قاتل الملوك وسالب أنفسها؟

قالوا: لا، قال: فمنكم أصهار الملوك في كفدة؟

قالوا: لا، قال: فمنكم أصهار الملوك من لحم؟

قالوا: لا، قال (أبو بكر): فلستم ذهلا الأكبر إنما أنتم ذهل الأصغر.

وقد اشتهر بهذا النوع من العلم حتى أن المشركين كانوا ينسبون إليه تلقين شعراء المسلمين في ردهم على ما جاء بهجاء شعراء المشركين.

وقد جاء في الحديث أنه ﷺ قال: «كأني أعطيت عُسًا مملوءًا لبنًا فشربت منه حتى امتلأت فرأيتها تجري في عروقي بين الجلد واللحم، ففضلت منها فضلة فأعطيتها أبا بكر، قالوا: يا رسول الله هذا علم أعطاكه الله حتى إذا امتلأت فضلت فضلة أعطيتها أبا بكر، قال ﷺ: قد أصبتم».

العس: الإناء أو القدح الكبير.

☞ الرحمة:

أعطاه الرسول ﷺ حقه حين قال عنه: «أرحم أمي بأمتي أبي بكر» كان يحمل قلبًا مشحود الإحساس بكل ألم إنساني كان في بدء إسلامه لا يطيق أن يرى مؤمنًا يتعذب، وكانت نفسه تنوء بالألم حين يكون أولئك المعذبون رقيقًا، ومن ثم وضع ثروته في سبيل تحريرهم وحررهم جميعًا بماله: بلال، عامر بن فهيرة، زبيدة، أم عبس النهديّة وابنتها، جارية ابن عمرو بن مؤمل، وغير هؤلاء.

وحين افتدى بلالاً قاله سيده -تحقيرًا من شأن بلال: «خذ فلو أبيت إلا أوقية واحدة لبعتهك بها»؛ فأجابه أبو بكر قائلاً: والله لو أبيتتم أنتم إلا مائة لدفعتها»، وكان الناس في مكة تعرف أن أبا بكر يبذل في سبيل تحرير العبيد من ماله بذل السماح فيعمد بعضهم حين تنابه أزمة مالية إلى إنزال العذاب بعبده كي يسارع أبو بكر لنجدته ويتقاضاه السيد ثمنًا يدفع به ضائقته وأزمته.

لماذا؟ لأنه رحيم أواب.

وله رحمة أخرى بولده عبد الله الذي كان يأتيه بأخبار قريش حين هاجر مع النبي إلى المدينة وكانت له زوجة تسمى عاتكة بنت زيد، وكانت عاتكة من أشهر نساء عصرها بالجمال والعقل والفتنة ففتن بها عبد الله، وشغل بها عن مصالحه

وشئونه فنصح له أبوه بطلاقها فطلقتها، فما زال حتى ندم، وألح به الندم على فراقها، وأنشد فيها شعراً:

أعاتك لا أنساك ما ذر شارق وما لاح نجم في السماء مخلق
أعاتك قلبي كل يوم وليلة لديك بما تخفي النفوس معلق
لها خلق جزل ورأي ومنصب وخلق سوى في الحياء مصدق
ولم أر مثلي طلق اليوم مثلها ولا مثلها في غير شيء تطلق

حتى رحمه أبوه وأمره بمراجعتها فراجعها.

العدل:

نوى أبو بكر الصديق أن يحكم بالعدل بين الناس والعدل في أمور المال العام حتى يصون كافة عملياته من أي انحراف أو مخالفات سواء بمعرفة الممولين أو من يديرون أموره، فبدون - العدالة تهتز العلاقة بين الحاكم والمحكوم وفي أمور المال العام تهتز العلاقة بين بيت المال والممولين اهتزازاً يؤدي إلى وقوع الظلم على أحدهما أو كليهما.

ومن أمثلة العدل بين الناس ما أخرجه البيهقي عن عبد الله بن عمرو بن العاص أن أبا بكر الصديق رضي الله عنه قام يوم الجمعة، فقال: إذا كان بالغداة فأحضرُوا صدقات الإبل تقسم، ولا يدخل علينا أحداً إلا بإذن، فقالت امرأة لزوجها: خذ هذا الخظام لعل الله يرزقنا جملاً فأتى الرجل فوجد أبا بكر وعمر -رضي الله عنهما- قد دخلا إلى الإبل فدخل معهما فالتفت أبو بكر، فقال: ما أدخلك علينا؟ ثم أخذ منه الخظام فضربه فلما فرغ أبو بكر من قسم الإبل دعا بالرجل فأعطاه الخظام، وقال: استقد، فقال له عمر: والله لا يستقيد لا تجعلها سنة.

قال أبو بكر: فمن لي من الله يوم القيامة؟ فقال عمر: أرضى.

فأمر أبو بكر غلامه أن يأتيه براحلة ورحلها وقטיפه (وهو كساء له خمل) وخبثه دنانير فأرضاه بها.

ومن ناحية المال العام كان عدل أبو بكر يخشى من الظلم من جانب الممولين للمال العام في المظاهر الآتية:

- عدم أداء المسلمين للزكاة التي فرضها الله.
- إنقاص ما يؤديه المسلمون من زكاة لبيت المال عن الواجب أدائه كاملاً.
- ارتكاب الغلول في الغنائم.
- عدم أداء أهل الكتاب الجزية.
- مخالفة أهل الكتاب شروط الصلح التي تعقدها معهم دولة الإسلام وعدم تطبيق نصوصها خاصة شرط الجزية وأدائها لبيت المال.
- ومن جانب بيت المال وعلاقته بالمولين كان أبو بكر يعدل خشية أن يتم:
- المغالاة في تقدير قيمة ما يستحق على المسلمين من زكاة.
- أخذ زكاة الأنعام من أجودها لا من أواسطها.
- تحديد وعاء الزكاة للزروع دون أن يترك حق المتصدق كما أمر الرسول ﷺ.
- المغالاة في قيمة الجزية المفروضة.
- أخذ الجزية من أهل الكتاب على الرغم من إسلامهم.
- المغالاة في تحديد فراح على الأرض فلا تطيقه.

من أجل ذلك أنشأ أبو بكر ديوانين للعتاء والخراج الأول ينظم النفقات العامة للدولة، والثاني تحصيل الإيرادات العامة.

الصبر وتحمل الشدائد:

تحمل أبو بكر الكثير من الأذى في الدعوة إلى الله؛ فعن عائشة قالت: لما اجتمع أصحاب النبي ﷺ وكانوا ثمانية وثلاثين رجلاً - ألح أبو بكر على رسول الله في الظهور فقال: «يا أبا بكر إنا قليل» فلم يزل أبو بكر يلح حتى ظهر رسول الله وتفرق المسلمون في نواحي المسجد كل رجل في عشيره وقام أبو بكر في الناس خطيباً ورسول الله جالس فكان أول خطيب دعا إلى الله وإلى رسول الله، وثار المشركون على أبي بكر وعلى المسلمين فضربوا في نواحي المسجد ضرباً شديداً ووطئ أبو بكر وضرب ضرباً شديداً ودنا منه عتبة بن ربيعة فجعل يضربه بنعلين مخصوفتين ويحرفهما لوجهه ونزا على^(١) بطن أبي بكر حتى ما يعرف وجهه من أنفه، وجاء بنو تميم يتعادون فأجلت المشركين عن أبي بكر وحملت بنو تميم أبا بكر في ثوب حتى أدخلوه منزله، ولا يشكون في موته ثم رجع بنو تميم فدخلوا المسجد، وقالوا: والله لئن مات أبو بكر لنقتلن عتبة بن ربيعة فرجعوا إلى أبي بكر فجعل أبوه أبو قحافة وبنو تميم يكلمون أبا بكر حتى أجاب فتكلم آخر النهار، فقال: ما فعل رسول الله؟ فمسوا منه بالستهم وعذلوه - أي: لاموه - ثم قالوا لأمة أم الخير: انظري أن تطعميه شيئاً أو تسقين إياه فلما خلت به ألحت عليه، وجعل يقول: ما فعل رسول الله ﷺ؟ فقالت: والله ما لي علم بصاحبك، فقال: اذهبي إلى أم جميل بنت الخطاب فاسألها عنه فخرجت حتى جاءت أم جميل، فقالت: إن أبا بكر يسألك عن محمد بن عبد الله، فقالت: ما أعرف أبا بكر، ولا محمد بن عبد الله، وإن كنت تحبين أن أذهب معك إلى ابنك قالت: نعم، فمضت معها حتى وجدت أبا بكر صريعاً مريضاً، فذنت أم جميل، وأعلنت بالصياح، وقالت: والله إن قوماً نالوا هذا منك لأهل فسق وكفر، وإنني أرجو أن ينتقم الله لك منهم.

(١) نزا عليه: أي وثب عليه.

قال: فما فعل رسول الله؟ قالت: هذه أمك تسمع.

قال: فلا شيء عليك منها، قالت: سالم صالح.

قال: أين هو؟ قالت: في دار ابن الأرقم.

قال: فإن لله عليّ ألا أذوق طعاماً ولا أشرب شراباً أو آتي رسول الله فأمهلنا حتى إذا هدأت الرجل - أي: سكتت - وسكن الناس خرجنا به يتكئ عليهما حتى أدخلته على رسول الله فأكب عليه رسول الله، فقبله وأكب عليه المسلمون، وورق له رسول الله رقة شديدة، فقال أبو بكر: بأبي وأمي يا رسول الله، ليس بي بأس إلا ما نال الفاسق من وجهي..

ألم يكن أبو بكر في غنى عن هذا البلاء كله، لا إنها دعوة الحق وعليه الصبر وتحمل الشدائد.

كـ الشورى:

كان أبو بكر الصديق رضي الله عنه إذا نزل به أمر من يريد فيه مشاوره أهل الرأي وأهل الفقه دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار ودعا عمر وعثمان وعلياً وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب وزيد بن ثابت ومن أبرز مشاورات أبو بكر ونزوله على رأي من استشارهم ما وقع بين أبي بكر وعمر في إقطاع أرض لبعض الصحابة حيث جاء رجلان إلى أبي بكر من الذين كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتألف قلوبهم فقالا له: يا خليفة رسول الله عندنا أرض سبخة ليس فيها كلاً، ولا يتنفع بها فإن رأيت أن تقطعناها لعلنا نحرثها أو نزرعها ولعل الله أن ينفع بها بعد اليوم، فقال أبو بكر لمن حوله: ما رأيكم فيما قالوا؟

قالوا: إن كانت أرضاً سبخة لا منفعه بها فنرى أن تقطعها هذين لعل الله أن ينفع بها بعد اليوم، فأقطعهما الصديق إياها وكتب لهما بذلك كتاباً وأشهد عمر وهو ليس في القوم فانطلق الرجلان إلى عمر بن الخطاب ليشهداه فوجداه فلما

سمعا عمر ما في الكتاب تناوله من أيديهما ثم تفل عليه فمحاها فتذمرا، وقالوا له مقاله سيئة، فقال لهما: إن رسول الله كان يتألفكما والإسلام يومئذ قليل ذليل وإن الله ﷻ قد أعز الإسلام اذهبوا فاعملا واجهدا جهدكما لا رعى الله جهدكما إن رغبتما (أي: عن العمل) فأقبلا إلى أبي بكر وهما يتذمران.

فقالا يستفزانه: والله ما ندري من الخليفة أنت أم عمر؟

قال الصديق: بل هو لو كان شاء.

فجاء عمر وهو مغضب حتى وقف على أبي بكر، فقال: يا خليفة رسول الله أخبرني عن هذه الأرض التي أقطعتها هذين أرض لك خاصة أم بين المسلمين عامة؟

فقال الصديق: بل هي للمسلمين عامة.

قال عمر: فما حملك أن تخص بها هذين دون جماعة المسلمين.

قال الصديق: استشرت هؤلاء الذين حولي فأشاروا على بذلك.

قال عمر: فإذا استشرت هؤلاء الذين حولك أفكل المسلمين أوسعهم شورة ورضا؟

قال أبو بكر: قد قلت لك: إنك أقوى على هذا الأمر مني، ولكنك غلبتني.

وأقر الصديق عمر على اجتهاده.

وعن سهم بن منجاب قال: خرج الأقرع والزبرقان إلى أبي بكر فقالوا: اجعل لنا خراج البحرين، ونضمن لك ألا يرجع من قومنا أحد ففعل، وكتب الكتاب، وكان الذي يختلف بينهم طلحة بن عبيد الله، وأشهد شهودًا منهم عمر فلما أتى عمر بالكتاب، ونظر فيه لم يشهد ثم قال: ولا كرامة ثم فرق الكتاب ومحا فغضب طلحة وأتى أبا بكر فقال: أنت الأمير أم عمر؟ فقال: عمر غير أن الطاعة لي فسكت.

وهكذا كان الصديق يستشير قبل اتخاذ القرار.

كـ الروعة:

كان أبو بكر الصديق أليفاً ودوداً حسن المعاشرة، وكان مطبوعاً على أفضل الصفات فلم يتعال على أحد قط في جاهليته ولا في إسلامه وكان في خلافته أظهر تواضعاً من قبل ولايته الخلافة فإذا مدحه مادح قال: اللهم أنت أعلم مني بنفسي، وإذا سقط منه خطام ناقته وهو راكب نزل منها ليأخذه، ولم يأمر أحداً بمناولته إياه، ولم يكن تألفه الناس محض مجاملة باللسان ولكنها كانت ألفه النجدة والكرم والسخاء فكان كما يقول ابن الدغنة لقريش عندما هم أبو بكر أن يهجر بلده: أخرجون رجلاً يكسب المعدوم، ويصل الرحم، ويحمل الكل، ويقرى الضيف، ويعين على نوائب الحق».

وكانت من مروءته أنه لم يشرب الخمر في الجاهلية تماماً وسئل في ذلك فقال: كنت أصون عرضي وأحفظ مروءتي فإن من شرب الخمر كان مضيعاً في عقله ومروءته.

وكان من مروءته أن يتقى كل ما ويورده موارد الشبهات وكان يتحاشى السقط من الكلام فلا يتكلم إلا أن يدعو داع إلى قوله خير فيقولها إذن وبصدق في قوله وكان دائماً ما يوصي رجاله عند التكليف بالأعمال «إذا وعظتهم فأوجز فإن كثير الكلام ينسى بعضه بعضاً».

كـ كتمان السر:

كان من صفات الصديق كتمان للأسرار خاصة أسرار الرسول والدليل على ذلك بعد أن تأيتم حفصة بن عمر بن الخطاب رضي الله عنه فعرضها على عثمان ابن عفان رضي الله عنه ليتزوجها.

فقال عثمان: سأنظر في أمري، وبعد أيام لقي عمر وأخبره أنه لا يريد

الزواج في ذلك الوقت فعرضها عمر على أبي بكر ﷺ فلم يرجع أبو بكر إلى عمر بالرأي.

ثم خطبها الرسول ﷺ وبعدها لقي أبو بكر عمر فقال له: لقد وجدت على حين عرضت على حفصة فلم أرجع إليك بشيء، فقال عمر: نعم.

قال أبو بكر: لم يعني أن أرجع إليك فيما عرضت على إلا أنني كنت علمت أن رسول الله ﷺ قد ذكرها فلم أكن لأفشي سر رسول الله، ولو تركها رسول الله قبلتها.

﴿ الوفاء بالعهد: ﴾

كان الصديق وفيًا بوعدة وعهده فقد خطب الرسول ابنته عائشة حين ذكرتها له خولة بنت حكيم، وكان المطعم بن عدي قد خطبها من أبي بكر قبل ذلك لابنه؛ فقال أبو بكر لزوجته أم رومان: أن المطعم بن عدي قد كان ذكرها على ابنه والله ما أخلف أبو بكر وعدًا قط، ثم أتى أبو بكر مطعمًا ومعه امرأته فسأله: ما تقول في أمر هذه الجارية؟

فأقبل مطعم على امرأته وسألها: ما تقولين؟

فأقبلت على أبي بكر وقالت: لعلنا إن أنكحنا هذا الصبي إليه تصبئه وتدخله في دينك الذي أنت عليه.

فلم يجيبها أبو بكر وسأل المطعم بن عدي: ما تقول أنت؟

فقال مطعم: إنها تقول ما تسمع.

فلما رأى أبو بكر أن الزوج والزوجة تحللا من خطبتها لعائشة بما يخشيان على ابنتهما من أن يدخله أبو بكر الإسلام تحلل أبو بكر عند ذلك من وعده ولم يتحلل منه قبل ذلك على ما في نسب الرسول من شرف لا يعلوه شرف وما في

قلبه من محبة لا تفوقها محبة.

ك ه الجرة في الحق:

لم يكن أبا بكر عادلاً فقط وإنما كان جرئاً في الحق حتى ولو كان أعز الناس إليه بنت رفيقه وصاحبه بنت رسول الله ﷺ.

ذلك أن السيدة فاطمة بنت رسول الله، والعباس عم رسول الله، ذهبا إليه يسألانه حقهما في قطعة أرض صغيرة كان الرسول قد أصابها في بعض الفيء، وكان ﷺ يعطى السيدة فاطمة وبعض أهله جزءاً من نتاجها، ثم يقسم الباقي بين فقراء أصحابه.

والآن، بعد وفاته ﷺ ذهبت فاطمة إلى خليفة الرسول تسأله هذه القطعة من الأرض باعتبارها ميراث أبيها ﷺ.

قال أبو بكر لها وللعباس:

- «سمعت رسول الله ﷺ يقول: نحن معاشر الأنبياء لا نورث، ما تركناه صدقة، وإني والله لا أدع أمراً رأيت رسول الله يصنعه إلا صنعته، فإني أخشى إن تركت شيئاً من أمره أن أزيغ»..

إن أبا بكر يعلم أن أولى الناس بالرعاية - في الحق - هي بنت رسول الله، ويعلم كم كان الرسول يحبها ويؤثرها..

ويعلم مدى حاجتها وزوجها وأولادها إلى هذه القطعة الصغيرة من الأرض..

وأبو بكر يؤثر أن يركب الصعب في غبطة، على أن يقول لابنة الرسول: لا..

ومع هذا؟ فقد قالها..!!

ولم تكذ السيدة فاطمة -رضى الله عنها- تسمع جواب أبي بكر على

مسألتها حتى اكتسى وجهها بالأسى والألم..

والصديق يعلم أنها أسرع الناس إلى طاعة رسول الله، وأنها لا تخالف قط عن أمره.. ولكن قد يخامرها الشك في أن الرسول قد قال هذا الحديث، وشرع هذا الحكم. ومن ثم أرسل إلى عمر، وطلحة، والزبير، وسعد بن أبي وقاص، وعبد الرحمن بن عوف، وسألهم أمامها:

«نشدتكم بالذي تقوم السماء والأرض بأمره، ألم تعلموا أن رسول الله قال:

نحن لا نورث، ما تركنا صدقة»؟؟

وأدلت فاطمة بحجة جديدة، فقالت للخليفة: إنك تعلم أن الرسول كان قد

وهبها لي في حياته، فهي لي إذن بحق الهبة، لا بحق الإرث..

قال أبو بكر: أجل أعلم.. ولكني رأيتك تقسمها بين الفقراء والمساكين وابن السبيل

بعد أن يعطيكم منها ما يكفيكم.. وإذن فقد أراد أن يكون فيها حق دائم للفقراء..

قالت فاطمة: دعها تكن في أيدينا، ونجري فيها على ما كانت تجري عليه

وهي في يد رسول الله..

قال أبو بكر: لست أرى ذلك، فأنا ولي المؤمنين من بعد رسولهم، وأنا أحق

بذلك منكما - أضعها في الموضع الذي كان النبي يضعها فيه...!!!

هكذا حتى وإن كانت بنت رسول الله ﷺ.

ويقول محمد بن إسحاق عن عكرمة أنه حدثه عن ابن عباس قال: دخل

أبو بكر الصديق بيت المدراس فوجد من اليهود ناسا كثيرة قد اجتمعوا على

رجل منهم يقال له: فنحاص، وكان من علمائهم وأخبارهم، ومعه خبر يقال له:

أشبع، فقال له أبو بكر: ويحك يا فنحاص اتق الله وأسلم والله إنك لتعلم أن

محمدًا رسول من عند الله قد جاءكم بالحق من عنده تجدونه مكتوبًا عندكم في

التوراة والإنجيل، فقال فنحاص: والله يا أبا بكر ما بنا إلى الله من حاجة إلى من نفر وأنه إلينا لفقير ما نتضرع إليه كما يتضرع إلينا، وإنا عنه لأغنياء، ولو كان عنا غنياً ما استقرض منا كما يزعم صاحبكم ينهاكم عن الربا، ولو كان غنياً ما أعطانا الربا، فغضب أبو بكر ﷺ فضرب وجه فنحاص ضرباً شديداً، وقال: والذي نفسي بيده لولا الذي بيننا وبينك من العهد لضربت عنقك يا عدو الله فأكذبونا ما استطعتم إن كنتم صادقين.

فذهب فنحاص إلى رسول الله وقال: يا محمد أبصر ما صنع في صاحبك.

فقال الرسول: ما حملك على ما صنعت يا أبا بكر.

فقال أبو بكر: يا رسول الله، إن عدو الله قال قولاً عظيماً يزعم أن الله فقير وأنهم عنه أغنياء فلما قال ذلك غضبت لله مما قال فضربت وجهه.

فجحد فنحاص ذلك وقال: ما قلت ذلك.

فنزلت آية: ﴿لَقَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّذِينَ قَالُوا إِنَّ اللَّهَ فَقِيرٌ وَنَحْنُ أَغْنِيَاءُ سَنَكْتُبُ مَا قَالُوا وَقَتْلَهُمُ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقٍّ وَتَقُولُ ذُوقُوا عَذَابَ الْحَرِيقِ﴾ ذَلِكَ بِمَا قَدَّمْتُمْ أَيْدِيكُمْ وَأَنَّ اللَّهَ لَيْسَ بِظَلَّامٍ لِلْعَبِيدِ ﴿[آل عمران: ١٨١، ١٨٢].

هكذا الجرأة في الحق والغضب لله ﷻ.

الصدق:

من يتكلم عن صدق القائد الصديق، به عرف الصدق والصدق عُرف به. حينما كان عائداً من قافلة تجارية بالشام وعند مدخل مكة قابلته جماعة صغيرة يتقدمها أبو جهل وتعانقوا جميعاً وقال أبو جهل: أوجدثوك عن صاحبك يا عتيق.

أجابه أبو بكر: تعني محمد الأمين، قال أبو جهل: نعم أعني يتييم بني هاشم.

فقال أبو بكر: ماذا قال؟ قال أبو جهل: يقول إن في السماء إلهًا أرسله إلينا لنعبده ونذر ما كان يعبد آباؤنا.

قال أبو بكر: أو قال: إن الله أوحى إليه، قال أبو جهل: أجل.

ألم يقل كيف كلمه ربه؟ قال: إن جبريل أتاه في غار حراء.

وتألق وجه أبي بكر كأن الشمس قد اختصته آنثذ بكل ضيائها وسناها، وقال في هدوء مجلجل: إن كان قال فقد صدق.

ودارت الأرض بأبي جهل وتلعثمت خطواته وكاد جسمه يتهاوى وتناقل الناس كلمة أبي بكر من واحد إلى آخر حتى صار لهم بها دوي كدوي النحل.

وفى ضحا يوم من الأيام كان أبو جهل مارًا بالكعبة فأبصر الرسول جالسًا وحده في المسجد الحرام صامتًا مفكرًا فأراد أن يسخر منه فاقرب منه وسأله: أولم يأتك الليلة شيء جديد، قال الرسول: نعم أسري بي الليلة إلى بيت المقدس بالشام.

فقال أبو جهل مستنكرًا: وأصبحت بين أظهرنا، قال الرسول: نعم.

فجن جنونه أبو جهل واستنفر الناس جميعًا وقريش وقص عليهم الأمر وذهبوا إلى أبي بكر، وقال له ما حدث للرسول.

فأجابهم وقد تهلل وجهه: هل قال محمد ذلك؟ إن كان قال فقد صدق إني لأصدقه فيما هو أبعد من ذلك أصدقه في خبر السماء يأتيه في غدوه وروحه، ثم ذهب إلى الرسول حيث يجلس وانطرح عليه يعانقه، ويقول: بأبي أنت وأمي يا رسول الله، والله إنك لصادق، والله إنك لصادق.

وصادق أنت يا أبا بكر.

كه إعداد الصف الثاني من القيادة:

لم يكن أبا بكر بالرجل الذي لا يدرك حجم المسؤولية الملقاه على عاتقه فما باله لو لاقى الله فمن يحل محله بداية اتخذ عمر بن الخطاب يستشيريه في كل أموره وواجه القضاء ثم أصبح وزيراً له ولكن لماذا عمر الرجل الثاني في الدولة؟ لأنه: أعز الله به الإسلام، شديد في الحق، من الملهمين، محدث الأمة، من المبشرين بالجنة، ما لقيه الشيطان سالكاً فجاً قط إلا سلك فجاً غير فجه.

هذه الصفات تجعله من الأكفاء المميزين القادرين على المشاركة في أمور تسيير سياسة الدولة مع أبو بكر وتمكنه بالتبعية من الوزارة حتى إذا مرض أبو بكر مرضه الذي توفي به حتى دعا عبد الرحمن بن عوف: فقال: أخبرني عن عمر.

فقال: يا خليفة رسول الله هو والله أفضل من رأيك فيه من رجل ولكن فيه غلظة.

فقال أبو بكر: ذلك لأنه يراني رقيقاً، ولو أفضى الأمر إليه لترك كثيراً مما هو عليه لا تذكر يا أبا محمد مما قلت لك شيئاً.

قال: نعم ثم دعا أبو بكر عثمان بن عفان وسأله عن عمر أيضاً.

قال عثمان: أنت أخبر به واللهم علمي به أن سريرته خير من علانيته، وأن ليس فينا مثله.

قال أبو بكر: رحمك الله يا أبا عبد الله لا تذكر مما ذكرت لك شيئاً، قال عثمان: أفعل، وأشرف أبو بكر على الناس، وقال: أترضون بمن استخلف عليكم؟ فإنني والله ما ألوت من جهد الرأي ولا وليت ذا قرابة، وإنني قد استخلفت عمر بن الخطاب فاسمعوا له وأطيعوا فقالوا: سمعنا وأطعنا.

هكذا كان أبو بكر يعرف عمر حق المعرفة وما ذلك يسأل عنه بعد أن إكتسى عمر بالخبرة الإدارية اللازمة لقيادة أمة الإسلام.

📖 القدوة الحسنة:

كان أبو بكر قدوة لكل من بعده من القادة فكان يتحرى الحلال في كل شيء خاصة في مطعمه، وهي صفة تقود من يتولى أمر دولة وأمور ماليتها إلى التنزه عن النيل من المال العام بطرق مباشرة أو غير مباشرة وتوجيههم إلى التعفف عن أية مزايا أو منافع أو عوائد تأتيهم بغير حق من بيت مال المسلمين وإذا كان رئيس الدولة يتحرى الحلال في المال العام كان قدوة طيبة وصاحب سنة حسنة يقتدى بها العاملون بالدولة، وتشعر بها الرعية فتستقيم أمور المال العالم وعملياته بين الحكام والمحكومين.

يقول الإمام البخاري في صحيحه: أنه كان لخليفة رسول الله غلام جاءه يوماً بشيء فأكل منه، ولما فرغ من أكله قال له الغلام: أتدري ما هذا يا خليفة رسول الله؟

قال أبو بكر: ما هو؟ قال الغلام: إني كنت قد تكهنت لرجل في الجاهلية وما أحس الكهانة إلا أنني خدعته، وقد لقيني اليوم فأعطاني فهذا الذي أكلت منه، فأدخل أبو بكر يده في فمه حتى قاء كل شيء في جوفه.

حتى قيل له: «يرحمك الله كل هذا من أجل لقمة واحدة».

فأجاب قائلاً: والله لو لم تخرج إلا مع نفسي لأخرجتها سمعت رسول الله ﷺ يقول: «كل جسد نبت من سحت فالنار أولى به فخشيت أن ينبت شيء من جسدي من هذه اللقمة».

وكان إصراره عظيمًا على ألا ينال من بيت المال إلا ما يكفيه وأهله بالمعروف وما نال من المال وهو خليفة ولا نال من مناعم الحياة إلا ما كان يأكل

وأهله من جريش الطعام وإلا ما كانوا يلبسون من خشن الثياب ورغم هذا كله فحين أدركه الموت دعا إليها ابنته عائشة -رضي الله عنها- وقال لها: «انظري ما زاد في مال أبي بكر منذ ولى هذا الأمر فردية على المسلمين» وحملت عائشة تركة أبيها فور وفاته وفور مبايعة عمر حملتها إلى أمير المؤمنين تنفيذًا لوصية أبيها فما كاد «عمر» يرى ويسمع حتى انفجر باكياً.

وقال: يرحم الله أبا بكر لقد أتعب كل الذين يجيئون به بعده.

فماذا كانت تركة أبي بكر:

بعير كان يستقي عليه الماء.

ومحلب كان يحلب فيه اللبن، عباءة كان يستقبل فيها الوفود!

هذا عن القدوة في المال:

وفى قدوته في الحروب كثيرة ونأخذ منها موضع واحد فقط فحين حارب المرتدين وهزمهم وأدوها راغمين كان يتقدم بنفسه الصفوف ويصمم على قيادة المعارك بالرغم من خشية الصحابة عليه فقالوا له: نشدك الله يا خليفة رسول الله أن تعرض نفسك فإنك إن تصب لم يكن للناس نظام ومقامك أشد على العدو فابعث رجلاً فإن أصيب أمرت آخر.

فقال: لا والله لا أفعل ولأواسينكم بنفسي.

كـ اللين:

كان الصديق من ألين الناس فكان اللين طبع من طباعه وصفة من صفاته وقد وصفه رسول الله بتلك الصفة فعندما ما استطلع الرسول ﷺ رأي أبي بكر وعمر وعبدالله بن رواحة في كيفية معاملة أسرى بدر، فقال أبو بكر: يا رسول الله هؤلاء بنو العم والعشيرة والإخوان وهم قومك وأهلك أرى أن تأخذ منهم

الفدية فيكون ما أخذنا منهم قوة وعسى الله أن يهديهم فيكونون لنا عضدا فقال رسول الله: ما ترى يا ابن الخطأ؟

فقال عمر: يا رسول الله كذبوك وأخرجوك وهم صناديد الكفار وقادتهم فأرى أن تضرب أعناقهم، وقال عبد الله بن رواحة: يا رسول الله، انظر وادياً كثير الحطب فأدخلهم فيه ثم أحرق عليهم ناراً فسكت رسول الله، ولم يجيبهم ثم دخل، فقال ناس: يأخذ بقول أبي بكر.

وقال ناس: يأخذ بقول عمر، وقال ناس: يأخذ بقول عبد الله بن رواحة.

ثم خرج فقال: إن الله ﷻ ليلين قلوب رجال فيه حتى تكون ألين من اللين، وإن الله ليشدد قلوب رجال فيه حتى تكون أشد من الحجارة إن مثلك يا أبا بكر مثل إبراهيم قال: ﴿فَمَنْ تَبِعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [إبراهيم: ٣٦].

ومثلك يا عمر مثل نوح قال: ﴿رَبِّ لَا تَذَرْنِي عَلَى الْأَرْضِ مِنَ الْكَافِرِينَ دَيَّارًا﴾ [نوح: ٢٦].

ومثلك يا ابن رواحة كمثل موسى قال: ﴿رَبَّنَا اطْمِسْ عَلَيَّ أَمْوَالَهُمْ وَاشْدُدْ عَلَيَّ قُلُوبَهُمْ فَلَا يُؤْمِنُوا حَتَّى يَرَوْا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ﴾ [يونس: ٨٨].

وتأكد لين أبي بكر ﷺ حينما استشار الرسول المسلمين حينما اجتمعت قريش لصدده وصد المسلمين عن البيت فنأدى بالناس: «اشيروا أيها الناس عليّ أترون أن أميل إلى عيالهم وذراري هؤلاء الذين يريدون أن يصدونا عن البيت، فإن فاتونا كان الله قد قطع علينا من المشركين، وإلا تركناهم محروبين؟» فقال أبو بكر: يا رسول الله خرجت عامداً لهذا البيت لا تريد قتال أحد، ولا حرباً فتوجه له فمن صدنا قاتلناه».

فقد رأى الصديق الاقتصار على قتال من صد المسلمين عن البيت الحرام وعدم قتال من لم يصدده.

تحديد الهدف:

بدأ الخليفة عهده بخطاب يوضح فيه سياسته العامة تجاه البلاد حتى يعرف القاصي والداني كيف يتعامل معه، وفي ظل قيادته فبعد أن بايع الناس الصديق الخليفة الأول للمسلمين، وكان على منبر مسجد الرسول ﷺ خطب، فقال بعد أن حمد الله وأثنى عليه بالذي هو أهله: «أما بعد أيها الناس فإنني قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني الصدق أمانة والكذب خيانة والضعيف فيكم قوي عنده حتى أريح عليه حقه إن شاء الله والقوى منكم الضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله لا يدع أحد منكم الجهاد في سبيل الله؛ فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالبلاء، ولا تشيع الفاحشة في قوم إلا عمهم الله بالبلاء؛ أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله؛ فلا طاعة لي عليكم قوموا إلى صلاتكم يرحمكم الله.

هكذا تم وضع مبادئ الحياة السياسية في كلمات بسيطة وكذلك الحياة ومناهجها كلها حيث:

- عدم الثناء على نفسه وأن أمر القيادة تكليف وابتلاء وليس حق مكتسب بدم أريق في سبيل الحصول عليه.
- العدل في كل شيء للفقير قبل الغني، والضعيف قبل القوي.
- رقابة كل المسلمين والأتباع على القائد؛ فهو ليس منزه عن الرقابة وليس فوق مستوى الشبهات.
- الجهاد الجهاد في سبيل الله منهاج وسنة حياة المسلم الدائمة وإلا الذل والهوان والوهن في مواجهة أعداء الدين.
- الطاعة ملزمة لهم وإن تغير في سياسته وإدارته للبلاد فلا طاعة له عليهم بل وعليه أن يخلعوه من منصبه.

• الحكم وظيفة لا استعلاء وزمالة لا كبرياء.

• الحاكم فرد في الأمة وليس الأمة في فرد.

الإرادة والعزم وعدم التردد:

قبل وفاة الرسول، كان عليه السلام قد أعد جيشاً تحت إمرة أسامة بن زيد، وجهته الشام.

وكان الجيش يوم مات الرسول معسكراً على بعد ثلاثة أميال من المدينة، يتهيأ للسير.

وأرجأت وفاة الرسول زحفه.. واختلفت الرأي بعد هذه في أمره:

فرأى فريق من المسلمين وعلى رأسهم عمر بن الخطاب أن بعث جيش أسامة إلى الشام مخاطرة رهيبة في الوقت الذي أصبحت المدينة نفسها عاصمة الإسلام مهددة بغزو المرتدين.

ورأوا ضرورة عودة الجيش إلى المدينة ليكون في مواجهة الأحداث الجديدة الزاحفة.

وكان «أسامة» نفسه قائد الجيش من أصحاب هذا الرأي..

والمسألة حين تقاس بالمنطق المجرد لا يبدو الصواب إلا في هذا الرأي الذي تبناه عمر وأسامة.

لكن أبا بكر يستمد منطقة من إيمانه.. وكل قضية عنده تتسع للاجتهاد إلا قضية أبرم الله فيها حكماً، أو أصدر الرسول فيها أمراً، ولقد أمر الرسول عليه السلام قبيل وفاته أن ينفذ بعث أسامة، فليكن ما أمر الرسول به: مهما تكن مستحادثات الظروف، ومهما تكن الأخطار التي تهدد المدينة.

وهكذا كان جواب أبي بكر للناس:

- «أنفذوا بعث أسامة؛ فوالله لو خطفتني الذئاب لأنفذته كما أمر رسول

الله، وما كنت لأرد قضاء قضاءه»..

لم يعد ثم نزاع في الأمر، ولم يكن أبو بكر بتصميمه هذا مفتأناً على آراء الآخرين؛ لأن القضية أساساً ليست مما يعرض للشورى بعد أن قال فيها رسول الله كلمته وأعطى أمره.

وأبو بكر يؤثر أن تتخطفه الذئاب على أن يرد للرسول قضاء، أو يعطل مشيئة..!!

وعاد بعض المسلمين وعلى رأسهم «عمر بن الخطاب» أيضاً، يطلبون من أبي بكر أن يجعل على رأس الجيش قائداً غير أسامة الذي كان فتى صغير السن محدود الخبرة، لا سيما وفي هذا الجيش شيوخ الصحابة وأجلاؤهم.

وهذه المسألة أيضاً إذا بحثت في ضوء المنطق المجرد يبدو ذلك الرأي سديداً. لكن أبا بكر في هذا، شأنه في كل أمر يستمد منطقة من إيمانه.. فالذي ولي أسامة قيادة هذا الجيش، هو رسول الله..

ولقد رضيه الصحابة ورسول الله حى، أفيخلع أبو بكر رجلا ولاه الرسول..؟؟؟

لم يكده عمر يعرض الرأي المقترح على أبي بكر حتى ثار الرجل الحليم ثورة ما ثار مثلها قبل ولا بعد..!!

- «فوئب أبو بكر من مكانه وأخذ بلحية عمر، وقال ويحك يا ابن الخطاب.. أيوليه رسول الله، وتأمرنى أن أعزله»؟؟؟!!

«ثم قام يتبعه عمر إلى حيث كان الجيش معسكراً، فدعاهم للتحرك على بركة الله وسار معهم مودعا..

وكان الأمر الجلل وهو رده العرب عن الإسلام بعد وفاة الرسول ﷺ

والكل يتساءل أي مصير للإسلام لولا عزم وإرادة أبا بكر وعدم ترده في حرب المرتدين.

- أي مصير كان ينتظر الإسلام لو لم يكن أبو بكر يومئذ هناك...؟؟

لقد كان ابن مسعود يبسط الحقيقة الكبرى في قوله التالية:

«لقد قمنا بعد رسول الله ﷺ مقامًا كدنا نهلك فيه، لولا أن من الله علينا

بأبي بكر».

فقد تضرمت الأرض نارًا في الجهات النائية من المدينة والتي كان معظم أهلها حديثي عهد بالإسلام، ولم يكونوا يتصورون بفطرتهم الساذجة أن رسول الله يموت كما يموت الناس، وهكذا بهذه السرعة..!

لقد سقط هؤلاء تحت صياح الكاذبين المهرة الذين كانوا يتربصون بالإسلام

كل سوء.

لقد انشقت الأرض فجأة عن كل الموتورين به والمتربصين، وعن أنبياء كذبة، قادوا ببراعة الإفك، جميع الذين كانت الغفلة ترشحهم لأن يكونوا ضحايا أكاذيبهم، ولا سيما أولئك البعيدين من المدينة والداخلين في الإسلام من قريب.

وقف طليحة الأسدي يعلن نبوة كاذبة، وتبعه الكثيرون من قبائل أسد، وغطفان، وطبيء، وعبس، وذبيان.

ثم اشتعلت نيران الردة في بني عامر، وهوازن، وسليم.

ثم شبت في بني تميم، وجاءتهم المرأة (سجاح) ترعق فيهم بنبوتها الضالة المهرجة.

ثم تمرد أهل اليمامة رافعين لواء أخطر مدعي النبوة جميعًا - مسيلمة الكذاب.

وهكذا، بعد أن كان أبو بكر يواجه فلولا صغيرة، أصبح أمام جيوش جرارة، قوامها عشرات الألوف من المقاتلين.

وسرت العدوى إلى أهل البحرين، وعمان، والمهرة، وصار هؤلاء وأولئك يتغنون ببيت من الشعر أطلقه أحد شعرائهم:

أطعنا رسول الله ما دام بيننا فيالعباد الله ما لأبي بكر !!!؟!!

ولكن، لله من خلقه رجال تتحول المحن بين أيديهم إلى منح، والكوارث إلى ربيع، تملؤه روح الحياة...!! حيث عدم التردد أبداً.

وأبو بكر، من هؤلاء الرجال...!!

كان عمر يقول لصاحبه: يا خليفة رسول الله، تألف الناس، وارفق بهم كيف تقاتلهم وقد قال رسول الله ﷺ: «أمرت أن أقاتل الناس حتى يقولوا: لا إله إلا الله فمن قال: لا إله إلا الله فقد عصم مني نفسه، وماله إلا بحقه».

وكان أبو بكر يقول: والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة فإن الزكاة حق المال والله لو منعوني عناقاً لقاتلتهم على منعها «ثم يملكه الغضب فيصيح بصاحبه: يا ابن الخطاب رجوت نصرتك وجئتني بخذلانك؟ أجبار في الجاهلية وخوار في الإسلام إنه قد انقطع الوحي وتم الدين أو ينقص وأنا حي؟»

فخلال هذه المحنة الصاهرة التي أملت بالإسلام، تكشفت كل جوانب الضعف في البناء البشري للإسلام، وهب الرجل الحكيم القوي من فوره، فرأب الصدع، وحول الصف إلى تماسك واقتدار...!!

وكانت حظوظ الإسلام وافية، ومقاديره سعيدة، إذ جاءت هذه المحنة وأبو بكر حامل الراية، وقائد الأمة..

وبفضل من الله ورحمة تفوق الرجل الكبير، والخليفة المؤمن على أخطار

كانت حرية بأن تداعى بناء امبراطورية شامخة راسخة، فما البال بدين غض جديد...!؟

وكانت تلك الأيام المزلزلة أعظم أيام الإسلام بعد رسول الله وأخصبها، وأكثرها بركة عليه، وخيرًا لمصيره.

لقد سقطت الأقنعة عن الوجوه المتكبرة، وتقيأت الصدور الموتورة كل أحقادها الدفينة، وأقبلت النار المباركة تصهر الأمة الجديدة، وتنفي خبثها بصورة شاملة، وأكد إيمان وارانته وعزمه وعدم تردده أبي بكر مقدرته، لا على اقتحام العقبات فحسب، بل وعلى أن يعلم الدنيا كلها أهمية الإيمان.

لقد آمن بأن الله حق، وبأن الإسلام حق، وبأن محمدًا رسول الله حق.. فلم يعد له مع هذا الإيمان أن ينكث أو يتردد.

التخطيط والتنظيم والإشراف:

التخطيط المالي في الإسلام تولاه الله ﷻ حينما فرض الزكاة وحدد أوجه صرفها، وأحل الغنائم للمسلمين، وأمر بأن يئول خمسها لبيت المال لينفق في وجوه محددة والإنفاق العام كذلك خططه الإسلام تخطيطًا عامًا فأمر بترشيده فلا إسراف ولا تقتير وأجاز العلني منه والسري، وحرص على عدم اكتنازه وحرّم معاملاته الربوية، ونهى عن بخر معاملاتة، وحينما تولى أبو بكر الخلافة أعلن في أول خطاب له عن عزمه على طاعة الله ورسوله، ومن الطاعة الالتزام بما ورد بالقرآن الكريم بشأن تخطيط الموارد والنفقات الخاصة بالدولة الإسلامية وقد التزم بذلك أبو بكر وصمم عليه وحارب المرتدين عن الزكاة وكان تخطيطه للمعارك والفتوحات تخطيطًا سليمًا موفقًا أدى لانتصار المسلمين.

وكان من نتائج النصر تثبيت إيراد عام من موارد الدولة الإسلامية وهو الزكاة والإنفاق العام منها على وجوهها المخططة بالقرآن وكان من نتائجه

كذلك تدفق موارد أخرى وهي خمس الغنائم والجزية على أهل الكتاب.

وفي تخطيط الصديق لجهاد المرتدين أعد البعوث وعقد أحد عشر لواء على

النحو التالي:

• عقد لخالد بن الوليد وأمره بطليحة بن خويلد فإذا فرع سار إلى مالك ابن نويرة بالبطاح.

• عقد لعكرمة بن أبي جهل وأمره بمسيلمة.

• عقد للمهاجر بن أمية وأمره بجنود العنسي.

• عقد لخالد بن سعيد بن العاص وبعثه إلى الحمقتين من مشارق الشام.

• عقد لعمر بن العاص وبعثه إلى جماعة قضاة ووديعه والحارث.

• عقد لحذيفة بن محصن الغلفاني وبعثه إلى أهل دبا.

• عقد لعرفجة بن هرثمة وأمره بمهرة.

• وبعث شرحبيل بن حسنة في أثر عكرمة بن أبي جهل، وقال له: «إذا

فرغت من اليمامة فالحق بقضاة وأنت على خليلك تقاتل أهل الردة.

• وعقد لطريفة بن حاجز وأمره ببني سليم ومن معهم من هوازن.

• عقد لسويد بن مقرن وأمره بتهامة اليمن.

• وعقد للعلاء بن الحضرمي وأمره بالبحرين.

فكانت خطة شاملة تهدف إلى استئصال الردة من المجتمع الإسلامي، وقد

قامت الخطة على تحديد مناطق المرتدين، وإرسال مجاهدين إلى كل منطقة تحت

إمرة قيادة قادرة على سحق المرتدين إذا لم يستجيبوا إلى الرجوع إلى دين الله

طائعين بعد أن يتلو القائد كتاباً أعده أبو بكر الصديق وزود به القواد ليتلوه كل

منهم على المرتدين في منطقتهم التي وجه إليها يدعوهم فيه إلى العودة لدين الله وإلا قاتلهم القائد وجنوده وأحرقهم بالنار، وسبى النساء والعذارى.

- التنظيم والإشراف كذلك، تولى الإشراف العام على أمور الدولة الإسلامية، ومنها الأموال العامة، وكان يساعده في ذلك أبو عبيدة بن الجراح وعين الولاية الذين يدخل في اختصاصهم جمع خراج الدولة والمصدقين المكلفين بجمع أموال الزكاة وكان قواده يتلقون من التعليمات بإعلان الإسلام أو الجزية أو القتال وكان هؤلاء بعد النصر يرسلون للخليفة الصديق ما جمعه من الجزية طبقاً لعقود الصلح التي كانوا يبرمونها مع زعماء البلاد المفتوحة وكانوا يعينون ممثلين من الدولة الإسلامية ليجمعوا ما استحق عليهم للدولة من خراج طبقاً لشروط الصلح.

وكان من أهم المبادئ التنظيمية التي أرساها أبو بكر القائد في وصيته لأحد قواده:

- «من ولى أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباه؛ فعليه لعنة الله».
- أي أن الكفاءة لا بد أن تكون أساس اختيار من يتولون أمور الدولة.
- «إن لك قرابة عسيت أن تؤثرهم بالإمارة» قيلت ليزيد بن أبي سفيان حينما ولاة أبو بكر وبعثه إلى الشام.
- أي أنه لا يجوز للقائد أن يؤثر أقاربه بالتعيين لتولي أمور الدولة.
- «أقرب الناس من الله أشدهم تقريباً بعمله».
- أي أن العمل العام مما يتقرب به إلى الله.
- «يا يزيد إني قد وليتك لأبلوك وأجربك؛ فإن أحسنت زدتك، وإن أسئت عزلتك» أي: يمضى العاملون بالدولة في بدء تعيينهم فترة اختبار فإن أحسنوا ثبتوا، وإن أساءوا عزلوا.

«إياك وعيبة الجاهلية».

أي الولاية وعمال الدولة لا يتكبرون على الرعية ولا يزهون عليهم.

«إذا قدمت على جنديك فأحسن صحبتهم، واسمر بالليل في أصحابك»
أي: لا بدّ من علاقات إنسانية قوية بين القائد ورجاله.

«أكثر مفاجأة جنودك في محارستهم بغير علم منهم بذلك» أي: لا بدّ من وجود نظام للرقابة حتى ترتفع كفاءة الأعمال.

«فمن وجدته غفل عن محرسه فأحسن أدبه وعاقبه في غير إفراط» أي:
لا بدّ من وجود عقاب للمقصرين في مهام الدولة وذلك للمصلحة العامة، ولا بدّ من تنفيذ العقاب.

«وإذا استشرت فأصدق الحديث تصدقه المشورة ولا تخف عن المشير
خبرك فتؤتى من قبل نفسك».

«ولا يتخذ حاشية من دون الآخرين».

«وفي النهاية تقوى الله له فيها صلاح الأمر كله».

اختيار الرجال الأكفاء:

كان الصديق يختار رجاله كل حسب كفاءته وحسب طبيعة العمل المكلف به وكان هناك جمع من صحابه الرسول يقوموا بمعاونته مباشرة وغير مباشرة في أمور الدولة وكانت صفات هؤلاء المساعدين التفقه في أمور الدين وتعاليم القرآن، وأوعى الناس بسنة الرسول ﷺ فمنهم رواة الحديث، وأهل الفتوى وفقهاء الدين والمجاهدون في سبيل الله فكان من مساعديه: عمر بن الخطاب، عثمان بن عفان، علي بن أبي طالب، عبد الرحمن بن عوف، الزبير بن العوام، أبو ذر الغفاري، بلال بن رباح، سعد بن أبي وقاص، صهيب بن سنان، عبد الله

بن مسعود، أبو عبيدة بن الجراح.

وفى اختيار قواد المعارك كان يختار الكفاء للقيادة؛ لأنه أدرى بالحرب من غيره ففي معركة اليرموك جعل الصديق خالد بن الوليد أميرًا على أبي عبيدة بن الجراح لأن خالدًا أكفأ وأدرى منه بالحرب بالرغم من أن أبا عبيد كان الأسبق إسلامًا وواحدًا من بين المبشرين العشرة بالجنة وبالرغم من أن أبا عبيدة أمين الأمة وكان يوم السقيفة أحد الذين رشحهم الصديق للخلافة وبذلك تستفيد الدولة من كفاءة الأكفاء حتى ولو لم يكونوا من الذروة في التقوى.

📖 الرقابة على العاملين:

وضع الصديق أولى أسس الرقابة على العاملين ومتابعة أعمالهم ومحاسبتهم عليها وذلك حتى يضمن أداء العمل، وكذلك إتقان أدائه مستمداً ذلك من القرآن الكريم وسنة صاحبه ﷺ حيث قال الرسول: «إن الخازنة المسلم الأمين الذي يعطي ما أمر به كاملاً ومؤخراً طيبة بما نفسه حتى يدفعه إلى الذي أمر له به أحد المتصدقين»^(١).

وكذلك ما قاله بريدة الأسلمي ؓ عن النبي قال: «من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد فهو غلول».

وطبق الصديق هذا عملياً فلما قدم معاذ بن جبل أمير اليمن على المدينة، وقال له الصديق: ارفع حسابك.

فغضب معاذ، وقال: حساب من الله، وحساب منكم؟ والله لا إلى لكم عملاً أبداً.

وحتى في المعارك كان الصديق يتابع نتائجها، ويحاسب قادتها على ما فعلوه،

(١) رواه أحمد والبخاري ومسلم وأبو داود والنسائي.

ويحاسبهم على ما يرسل إليه من خمس الغنائم، ويسأل القواد إذا بلغه عنهم ما لا يرضى فحينما بلغه أن خالد بن الوليد أثناء حربه المرتدين قتل مالك بن نويرة ثم تزوج إمراته فلما علم بذلك عمر بن الخطاب أخبر الصديق بذلك وطلب منه أن يحاسب خالد في ذلك فاستدعى خالدًا، وأخبر خبره فعذره وقبل منه وعنقه في التزويج الذي كانت تعيب عليه العرب وقال لعمر: تأول فأخطأ فارفع لسانك عن خالد ودفع الصديق دية مالك بن نويرة.

- وعندما عزل خالد بن سعيد أوصى به شرحبيل بن حسن وكان أحد الأمراء فقال له: «انظر خالد بن سعيد فاعرف له من الحق عليك مثل ما كنت تحب أن يعرف لك من الحق عليه لو خرج واليًا عليك، وقد عرفت مكانة من الإسلام وأن رسول الله توفى وهو له وال، وقد كنت وليته ثم رأيت عزله وعسى أن يكون ذلك خيرًا له في دينه ما أغبط أحدًا بالإمارة، وقد خبرته في أمراء الأجناد فاخترتك على غيرك إختارك على ابن عمه فإذا نزل بك أمر تحتاج فيه إلى رأي التقي الناصح فليكن أول من تبدأ به أبو عبيدة بن الجراح ومعاذ بن جبل وليكن خالد بن سعيد ثالثًا فإنك واحد عندهم نصحاء وخيرًا وإياك واستبداد الرأي عنهم أو أن تطوى عنهم بعض الخير».

هكذا كان أسلوب أبي بكر في الرقابة على عماله: إنقاذ لقرار العزل دون تشف أو إساءة للمعزول بل إشادة به وتوجيه لمن يخلفه بأن يحسن معاملته ويستشير ثلاث ثلاثة من الصحابة.

وفي النهاية عند وفاته لم يلعنوه أو يسبوه، وإنما قالوا عنه:

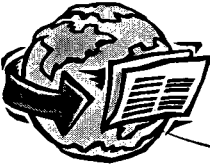
عمر بن الخطاب: يا خليفة رسول الله لقد كلفت القوم بعدك تعبًا ووليتهم نصبًا ففهيئات من شق غبارك فكيف للحاق بك.

علي بن أبي طالب: رحمك الله يا أبا بكر، كنت والله أول القوم إسلامًا

وأخلصهم إيمانًا وأشدهم يقينًا وأعظمهم غنى وأحفظهم على رسول الله ﷺ وأحدهم على الإسلام وأحاهم عن أهله وأنسبهم برسول الله خلقًا وفضلًا وهديًا وسميًا فجزاك الله عن الإسلام، وعن رسول الله، وعن المسلمين خيرًا صدقت رسول الله حين كذبه الناس وواسيته حين يخلوا وقمت معه حين قعدوا وسماك الله في كتابه صديقًا؛ فقال: «والذي جاء بالصدق، وصدق به» يريد محمدًا ويريدك كنت والله للإسلام حصنًا وللكافرين ناكياً، ولم تضلل حجتك ولم تضعف بصيرتك ولم تجبن نفسك كالجبل لا تحركه العواطف ولا تزيله القواصف كنت كما قال رسول الله ﷺ: «ضعيفاً في بدنك قويًا في دينك متواضعاً في نفسك عظيماً عند الله جليلاً في الأرض كبيراً عند المؤمنين لم يكن لأحد عندك مطمع ولا هوى فالضعيف عندك قوي، والقوي عندك ضعيف حتى تأخذ الحق من القوي وتأخذه للضعيف فلا حرمننا الله أجرك ولا أضلنا بعدك».

هكذا كان الفائدة الصديق.

**عمر بن الخطاب
الفاروق... قائدًا**



عمر بن الخطاب الفاروق ... قائداً

يقول تعالى:

﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ﴾

هكذا توفى الرسول وظهرت المشكلات السياسية والإدارية بالجزيرة العربية وقام خليفته أبو بكر الصديق في فترة حكمه الوجيزة مجلها حتى قضى الله أمراً كان مفعولاً وكان إلى جواره عمر وزيره ومستشاره الأول، وتولى عمر وامتد به الأجل وبسطه العمر يضع الحلول الجزرية للمشكلات، والتي كشفت عن عبقرية فذة حتى جعلت رستم قائد الفرس يقول عنه: «إن هو عمر الذي يكلم الكلاب فيعلمهم العقل ... أكل عمر كبدي» حتى أصبح أسطورة في تاريخ العالم ويبرز لنا السؤال:

لماذا نجح عمر في قيادته لركب الدولة الإسلامية الفتية لتكن سادة الأمم على الأرض كما وعد ﷺ رسوله والمؤمنون؟

لماذا نجح ذلك الفتى القرشي في إدارته لدولة الإسلام؟

لأنه كان الفاروق

لأنه كان العدل

لأنه كان القدوة الحسنة

لأنه كان الشهيد

لأنه كان ابن الخطاب قائداً

الإيمان:

إنه إيمان الفاروق الذي كان من قبل محافظاً على دينه القديم فما بالك بدين لأشبهه، فيه ولا ريبه، إنه إيمان حق معه من الله برهان في نفس بها قوة وأصالة فيقول للرسول: «ألسنا على الحق في مماننا ومحيائنا؟ ويجيبه الرسول: «بلى يا عمر والذي نفسي بيده إنكم لعلى الحق إن متم، وإن حيتم؛ فيقول عمر: فقيم الاختفاء إذن؟ والذي بعثك بالحق لتخرجن ولنخرجن معكم.

ويخرج الرسول والمسلمون معه في صفين عمر في صف وحمزة في الصف الآخر

إنها قوة الإيمان في الحق ثم يزيد ويقول: «والله لن أترك مكاناً جلست فيه بالكفر إلا جلست فيه بالإيمان» فهو لا يعرف أنصاف الحلول ومن الإيمان أن يترك كل معالم الجاهلية التي عاشها حتى تذوب وتتلاشى مع إيمان الجديد.

ثم لا يسكت بل يحمله إيمانه على أن يضحده مضهدي المسلمين فيذهب لهم ويلقاهم في دورهم ولكنهم يتحاشونه جميعاً فيبدأ جولته بأبي جهل فيذهب إليه في داره، ويقرع عليه بابه فيخرج أبو جهل ليجد أمامه عمر، فيغلق الباب دونه والكل يتجنبه.

فقد أدرك عمر بإيمانه أن يعلنها داوية عالية أمام الجميع: أنه مسلم لله ﷻ ليس هذا فحسب، وإنما فيما بعد يأخذ بيد الرجل والرجلين من أصحابه فيقول: قم بنا نرداد إيماناً فيذكرون الله ﷻ.

وأخرج الحافظ أبو القاسم اللالكائي في السنة عن قيس بن حجاج عن عمن حدثه قال: لما فتحت مصر أتى أهلها عمرو بن العاص ﷺ وكان أميراً بها حين دخل بؤنة فقالوا: أيها الأمير إن لنيلنا هذا سنة لا يجري إلا بها، قال: وما ذاك؟ قالوا: إذا كانت اثنتا عشرة ليلة خلت من هذا الشهر عمدنا إلى جارية بكر بين

أبويها فأرضينا أبويها وجعلنا عليها من الحلبي والثياب أفضل ما يكون ثم ألقيناها في النيل، فقال لهم عمرو: إن هذا لا يكون في الإسلام إن الإسلام يهدم ما كان قبله فأقاموا بؤنة (أي: شهر من شهور القبط)، والنيل لا يجري حتى هموا بالجلاء فكتب عمرو رضي الله عنه إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه بذلك فكتب إليه عمر: إنك قد أصبت بالذي فعلت، وقد بعثت إليك ببطاقة داخل كتابي هذا فآلقها في النيل فألقى البطاقة في النيل فأصبحوا يوم السبت، وقد أجرى الله النيل ستة عشر ذراعاً في ليلة واحدة وقطعت تلك السنة عن أهل مصر.

فماذا كان في تلك البطاقة؟

«من عبد الله عمر إلى نيل مصر أما بعد فإن كنت تجري من قبلك فلا تجر، وإن كنت تجري من قبل الله؛ فنسأل الله أن يجريك».

علم:

بلغ علم عمر بثئون الدنيا والدين، درجة جعلته يشغل مرتبة لم يبلغها أحد من بعده من الخلفاء، وقد ساعده على ذلك ظروف عديدة، ترجع إلى استعداده الفطري، وإلى نشأته الأولى قبل الإسلام، وإلى سنه المناسب، سواء يوم أسلم، أو يوم آلت إليه الخلافة.

ثم فوق ذلك كله حكمة الطويل المستقر. الذي لم ينازعه فيه أحد سلطة الدولة، مما مكن له أن يجتهد في جميع ضروب الحياة، وأن يخرج بعلمه من الدائرة النظرية المجردة إلى مجال التطبيق الحي^(١).

وقد أنبا الرسول صلى الله عليه وسلم بعلم عمر، وفي هذا المعنى تروي أحاديث صحيحة عن رسول الله من أشهرها:

(١) المصدر: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة - دراسة مقارنة (بتصرف).

أ- عن عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله ﷺ قال: بينما أنا نائم إذا رأيت قدحًا أتيت به فيه لبن، فشربت منه، حتى إنني لأرى الري يخرج في أطافري، ثم أعطيت فضلي لعمر بن الخطاب، قالوا: فما أولت ذلك يا رسول الله؟ قال: العلم.

ب- عن أبي سعيد الخدري أن رسول الله ﷺ قال: بينما أنا نائم رأيت الناس يعرضون عليّ، وعليهم قمص، منها ما يبلغ الثدي، ومنها ما دون ذلك، وعرض عليّ عمر بن الخطاب وعليه قميص يجره، قالوا: فما أولت ذلك يا رسول الله؟! قال: الدين^(١).

ج- (ج) عن أبي أمامة الباهلي أن رسول الله ﷺ قال: دخلت الجنة.. ثم خرجنا من أحد أبواب الجنة الثمانية، فلما كنت عند الباب أتيت بكفه، فوضعت فيها، ووضعت أمي في كفة أخرى، فرجحت بها ثم أتى بأبي بكر، فوضع في كفه، وجيء الجميع أمي في كفه، فرجح أبو بكر. وجيء بعمر فوضع في كفه، وجيء بجميع أمي فوضعوا فرجح عمر.

د- (د) عن عبد الله بن عمر عن النبي ﷺ أنه قال: «أريت في المنام أني أنزع بدلوك بكرة علي قلب (بئر) فجاء أبو بكر فترع ذنوبًا (دلوا مملوءة) أو ذنوبين نزعًا ضعيفًا، والله يغفر له، ثم جاء عمر بن الخطاب فاستحالت غربًا، فلم أر عبقرًا يفري فريه حتى روى الناس وضربوا بعطن»^(٢).

قال الإمام الشافعي: ومعنى قوله: «وفي نزع ضعه» (يعني: أبا بكر) قصر مدته، وعجلة موته، وشغله بالحرب لأهل الردة عن الافتتاح والزيادة الذي بلغه عمر في طول مدته.

(١) رواه مسلم

(٢) رواه البخاري ومسلم.

من أين جاءت ثقافة عمر؟ لقد بدأ علمه وثقافته قبل الإسلام: والقراءة والكتابة - كما نعلم - هي مفتاح العلم والثقافة.

وتروي كتب السيرة أن عمر في طفولته وصباه، قد امتاز على أقرانه بأنه كان ممن تعلموا القراءة والكتابة، وكانوا قليلين جدًا، فلم يكن في قريش كلها حين بعث النبي غير سبعة عشر رجلاً يقرأون ويكتبون.!! وقد يكون في هذا الرقم بعض المبالغة؛ لأن كتاب الوحي زادوا في بعض الروايات على الأربعين. ولكنه يوضح في الوقت ذاته أن عمر كان من القلة الضئيلة في قريش، والتي ملكت مفتاح العلم والثقافة.

ولما شبَّ عمر، تذوق الشعر، بل وقرضه في بعض الروايات، فقد روى صاحب «العقد الفريد» أن عمر قال يوماً للنابغة الجعدي: أسمعني بعض ما عفا الله لك عنه من غنائك، فأسمعه كلمة له، قال: «وإنك لقائلها؟ قال، نعم! لطالما غنيت بها خلف جمال الخطاب».

وكان عمر بن الخطاب يسمع الشعراء في سوق عكاظ وفي غير عكاظ، ويحفظ عنهم، ويروي ما يروقه من شعرهم، وكان له من بعد أحاديث طويلة مع الحطيئة، وحسان بن ثابت، والزبيرقان وغيرهم.

وكان جيد البيان، حسن الكلام، ولهذا كله كان يذهب في سفارات قريش إلى غيرها من القبائل، وكانت حكيمته ترضى في المنافرة كحكمة أبيه من قبله.

وكمعظم شباب قريش، عمل عمر في صدر شبابه بالتجارة، «ولعل غلظته هي التي حالت بينه وبين الإفادة من التجارة ما أفاد غيره، فهو لهذه الغلظة لم يكن يستطيع بالتجارة أن ينبع الماء من الحجارة، ولا أن يجيل التراب ذهباً على تعبير قومه من قريش، هذا مع أنه لم يكن يقف من تجارته عند رحلتي الشتاء والصيف إلى اليمن وإلى الشام، بل كان يذهب إليهما، وإلى غيرهما من بلاد

فارس والروم، لكنه كان في رحلاته هذه أكثر اشتغالاً بثقيف ذهنه، منه بإتمام تجارته.

وقد أشار المسعودي في «مروج الذهب» إلى رحلات عمر في جاهليته، وأنه لقي في أثنائها كثيراً من أمراء العرب وتحدث إليهم، وأغلب الظن أن ما كان يقوم به من السفارة عن قريش، وما بلغه من المعرفة بالإنساب وأيام العرب، وما اطلع عليه أثناء قراءاته في كتب عصره، قد جعله أكثر حرصاً على الكسب لزيادة علمه منه على الكسب لنماء ماله.

فلما أسلم عمر لزم رسول الله، سواء في مكة أو المدينة، وعمل له فتفه في شئون الدين حتى وصل إلى الدرجة التي سجلها الرسول عليه الصلاة والسلام في أحاديثه التي أوردنا بعضها فيما سبق كما أنه تفرس في شئون الحكم، فجمع بين العلم النظري، والتطبيق العملي.

ومن جوانب علم عمر وثقافته:

أولاً- الشريعة الإسلامية: ولقد بدأنا بها، لأنها قانون الدولة، الذي آل إلى عمر أن يطبقها، وأن يستنبط قواعدها، فأصبح فارسها المجلى. وإذا كان الرسول عليه الصلاة والسلام هو الذي أرسى أسسها نقلاً عن ربه، فإن عمر بن الخطاب هو الذي بين أسلوب تطبيقها، واستمداد الأحكام الجديدة منها لمواجهة ظروف المجتمع المتغيرة، وهنا تكمن عظمة عمر.

فقد جمع بين الإيمان الراسخ، وبين المرونة التي تستجيب لحاجات الناس المشروعة، ومن ثم فقد سجل الفقهاء فضل عمر في هذه الناحية: فعبد الله بن مسعود يقول مثلاً: «كان عمر أعلمنا بكتاب الله، وأفقهنا في دين الله». وكان إذا اختلف أحد في قراءة الآيات قال له أقرأها كما قرأها عمر، وأطب فقالت: «لو أن علم عمر بن الخطاب وضع في كفة ميزان، ووضع علم الأرض في كفة،

لرجح علم عمر بعلمهم، ولقد كانوا يروون أنه ذهب بتسعة أعشار العلم».

وقال ابن سيرين: «إذا رأيت الرجل يزعم أنه أعلم من عمر، فشك في دينه».

وكل ما فسر به عمر أي القرآن في معرض الحكم والعظة، فهو التفسير الراجح في وزن العقل والدين؛ وكل ما استخرجه من أحكام الشريعة فهو الحكم الواضح الصحيح.

وكان عمر ينصح بالانكباب على العلم في كثير من المأثور عنه، ومن ذلك قوله لهم: «تعلموا العلم، وتعلموا مع العلم السكينة والحلم، وتواضعوا لمن تتعلمون منه، وتواضعوا لمن تعلمون، ولا تكونوا جبابرة العلماء فلا يقوم علمكم بجهلكم».

وكان يوصي طلاب العلم بأن يكونوا أوعية الكتاب، وينابيع العلم، وأن يسألوا الله رزق يوم بيوم، وألا يضرهم إلا يكثروا لهم، وأن يتفقهوا قبل أن يسودوا».

ثانياً - اللغة العربية وآدابها:

لما كانت الشريعة الإسلامية تقوم على أساس الإحاطة بالقرآن الكريم، فإن مفتاحها يكمن في اللغة العربية، ولهذا فإن عمر بن الخطاب يجيء على القمة بين من أحاطوا بأسرار اللغة العربية، وقد ساعده ذلك في إعداد خطبة الكثيرة في المناسبات الجمّة التي تعرض لها بعد أن آل إليه أمر المسلمين.

ولم يحفظ التاريخ لأحد من الحكام العرب، ما حفظ لعمر بن الخطاب من خطب خالدة في شؤون الحكم والإدارة، صيغت أبداع صياغة، ومن ثم كانت وصايا عمر للعرب في خصوص اللغة العربية متعددة من أشهرها:

• تعلموا العربية، فإنها تثبت العقل، وتزيد في المروءة.

- تعلموا النحو كما تتعلمون السنن والفرائض.
- تعلموا إعراب القرآن كما تتعلمون حفظه.
- شر الكتابة المشق، وشر القراءة الهذرمية، وأجود الخط أبيينة.
- وكان إذا رأى رجلاً يلجلج في كلامه، قال: خالق هذا، وخالق عمرو بن العاص واحداً.
- بل وورى عنه، أنه أمر بجلد بعض الكتاب لخطأ في النحو.

ولما كان الشعر هو أصل كلام العرب، كما روي عن عمر نفسه، فإنه اهتم بروايته في جاهليته وفي إسلامه، وروي عنه أنه قال بخصوصه: «كان الشعر علم قوم لم يكن لهم علم أصح منه، فجاء الإسلام فتشاغلت عنه العرب بالجهاد، وغزو فارس والروم، ولهيت عن الشعر وروايته، فلما كثر الإسلام، وجاءت الفتوح، واطمأنت العرب بالأنصار، راجعوا رواية الشعر، فلم يئلوا إلى ديوان مدون، ولا كتاب مكتوب، فألفوا ذلك، وقد هلك من العرب من هلك بالموت، والقتل، فحفظوا أقل ذلك، وذهب عنهم منه أكثره».

ووجه خطابه إلى العرب كافة فقال: «أرووا من الشعر أعفه، ومن الحديث أحسنه، ومحاسن الشعر تدل على مكارم الأخلاق، وتنهى عن مساوئها».

كما كتب إلى أبي موسى الأشعري: «مر من قبلك بتعلم الشعر، فإنه يدل على معالي الأخلاق، وصواب الرأي، ومعرفة الأنساب».

ولهذا تروي كتب السير أن عمر ما كان يعرض له أمر إلا أنشد فيه بيت شعر.

ثالثاً: الاهتمام بأنساب العرب وأخبارها:

من المشهور عن عمر بن الخطاب أنه كان عليمًا بتاريخ العرب وأيامها ومفاخرها، كعلمه بالمتخير من شعرها ونثرها وسائر أمثالها. ولعله في ذلك كان

ينقل عن أبيه الخطاب فكثيراً ما كان يقول سمعت ذلك عن الخطاب، ولم أسمع ذلك عنه، ولذلك فإن من أشهر وصاياه لابنه عبد الرحمن: «يا بني انسب نفسك، تصل رحمك، واحفظ محاسن الشعر يحسن أدبك، فإن من لم يعرف نسبه لم يصل رحمه، ومن لم يحفظ محاسن الشعر لم يؤد حقاً، ولم يقترف أدباً».

وقال أيضاً في نصيحته الموجهة إلى المسلمين عامة بعد أن أوصاهم برواية الشعر العفيف، والحديث الحسن: «ارووا من النسب ما تواصلون عليه، وتعرفون به، فرب رحم مجهولة قد عرفت فوصلت».

رابعاً: الاهتمام بكل أنواع المعرفة التي تفيد الإنسان في دنياه:

لم يكن عمر يهتم فقط بعلم الدين واللغة، وإنما كان يهتم بكل علم نافع للمسلمين ولهذا كانت نصيحته لأهل الشام في خصوص تربية أبنائهم: «علموا أولادكم الكتابة، والسباحة، والرمي، والفروسية، ومروهم فليشوا على الخيل وثباً، ورووهم ما سار من المثل، وحسن من الشعر».

وكان ممن يجيدون علم الجغرافيا عن سماع فقد كان يأمر ولاته أن يصفوا له بلادهم وصفاً دقيقاً وكان يفرض على الولاة أن يحيطوا بعلم ما يتولون من البلاد وعزل في ذلك عمار بن ياسر لما سأله عن مواقع استعمله عليها فلم يعرفها في الكوفة وكان حريص على تعلم الجديد والنافع للناس في معاشهم فطلب إلى أبي لؤلؤة غلام المغيرة - وقاتل عمر - أن ينجر ما دعاه من اختراع طاحون تدار بالهواء وكانت آخر من انتهى علم الصناعات إليه في عصره.

الحلم:

- بعد أن عزل عمر خالد بن الوليد جمع الناس في المدينة، وقال لهم: «إنني أعتذر إليكم من عزل خالد فإني أمرته أن يجبس هذا المال على ضعفه المهاجرين فأعطى ذوي البأس وذوي الشرف وذوي اللسان» فنهض أبو عمرو بن حفص

بن المغيرة وقال: «والله ما أعذرت يا عمر ولقد نزعت فتى ولاه رسول الله وأعمدت سيفاً لرسول الله ووضعت امرأً رفعه رسول الله، وقطعت رحماً وحسدت بني العم».

فلم يغضب عمر بل ابتسم ابتسامة صافية، وقال مخاطباً أبا عمرو:

«إنك قريب قرابة حديث السن تغضب في ابن عمك».

- وبينما هو يجتاز الطريق يوماً ومعه «الجارود العبدى» فإذا امرأة تناديه وتقول: «رويدك يا عمر حتى أكلمك كلمات قليلة».

فيلتفت عمر ورائه ثم يقف حتى تبلغه السيدة فتقول له وهو مصغٍ مبتسم:

يا عمر: عهدي بك، وأنت تسمى عميراً تصارع الفتيان في سوق عكاظ فلم تذهب الأيام حتى سُميت عمر ثم لم تذهب الأيام حتى سُميت أمير المؤمنين فاتق الله في الرعية وأعلم أن من خاف الموت خشى الفوت».

فقال لها الجارود العبدى: اجترأت على أمير المؤمنين.

فجذبه عمر من يده وهو يقول:

دعها فإنك لا تعرفها هذه «خولة بنت حكيم» التي سمع الله قولها من فوق سبع سماواته وهي تجادل الرسول في زوجها، وتشتكي إلى الله فعمر والله أحرى أن يسمع كلامها.

- ويدور حوار بينه وبين أحد الناس ويتمسك الأخير برأيه، ويقول لأمر المؤمنين: اتق الله يا عمر ويكررها مرات كثيرة.

ويزجره أحد الحاضرين قائلاً: صه فقد أكثرت على أمير المؤمنين.

ولكن أمير المؤمنين يقول له: دعه فلا خير فيكم إذا لم تقولوها ولا خير فينا إذا لم نسمعها».

آية عظيمة في حلم قائد يملك ويحكم ويجعل كل الناس تبدي رأيها في كل شيء بدء من طريقة حكمه هو

«إنه حلم القادة في الدنيا والآخرة».

كـ حسن الخلق:

أخرج البخاري والبيهقي عن ابن عباس قال: قدم عينيه بن حصن (ابن حذيفة) بن بدر رضي الله عنه فنزل على ابن أخيه الحربن قيس رضي الله عنه - وكان من النفر الذين يدينهم عمر رضي الله عنه وكان القراء أصحاب مجلس عمر ومشورته كهولاً كانوا أو شباباً فقال عينية لابن أخيه: يا ابن أخي لك وجه عند هذا الأمير فاستأذن لي عليه فاستأذنه له فإذن له عمر فلما دخل عليه قال: هي يا ابن الخطاب فوالله ما تعطينا الجزل (أي: الكثير) ولا تحكم بيننا بالعدل.

فغضب عمر حتى هم أن يوقع به فقال الحر: يا أمير المؤمنين إن الله تعالى قال لنبيه ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ وإن هذا من الجاهلين فوالله ما جاوز عمر حين تلاها عليه وكان وقافاً عند كتاب الله صلى الله عليه وسلم.

- وعن ابن عمر قال: ما رأيت عمر غضب قط فذكر الله عنده أو خوف أقرأ عنده إنسان آية من القرآن إلا رقد (أي: غفل) عما كان يريد.

- وروى أن استوهب رجلاً يسمى خداش من رسول الله قصعة يأكل فيها فكانت عندنا فكان عمر يقول: أخرجوها لي فيملؤها من ماء زمزم فيشرب منها ويصب على رأسه ووجه ثم حدث أن سرقت مع متاع للرجل فجاء عمر بعدما سرقت فسأل أن يخرجوها له فقال الرجل: سرقت في متاع لنا يا أمير المؤمنين فقال: لله أبوه سرق صفحة رسول الله صلى الله عليه وسلم.

يقول الرجل: فوالله ما سبه ولا لعنه.

كـ الرحمة:

كانت الرحمة تجذب طريقها عند عمر كلما مرت على قلبه ورآها في كل حياته حتى قبل إسلامه، وعلى الرغم مما سرد عنه من عذابه وبطشه بالمسلمين في مكة فعن أم عبد الله بنت حنمة قالت: لما كنا نرحل مهاجرين إلى الحبشة أقبل عمر حتى وقف على وكنا نلقى منه البلاء والأذى والغلظة علينا فقال لي: إنه الإنطلاق يا أم عبد الله.

قلت: نعم والله لنخرجن في أرض الله أذيتونا وقهرتمونا حتى يجعل الله لنا فرجاً.

قال: صحبكم الله ورأيت منه رقة لم أرها قط.

- وبعد إسلامه وبعد أن تولى مقاليد الخلافة استدعى أحد المسلمين ليكتب له عهد الولاية وبينما الكاتب يكتب جاء صبي من أولاد عمر فجلس في حجر الخليفة فلاطفه وقبله فقال الرجل: يا أمير المؤمنين لي عشرة أولاد مثله، ما دنا أحد منهم مني، فقال عمر فما ذنبي إن كان الله ﷻ نزع الرحمة من قلبك وإنما يرحم الله من عباده الرحماء، ثم أمر بخطاب الولاية فمزق وقال: «إذا لم يرحم أولاده فكيف يرحم الرعية».

- ومن ذلك أيضاً عندما قدم المدينة بعض التجار في إحدى الليالي وخيموا على مشارفها فاصطحب ابن الخطاب عبد الرحمن بن عوف ليتفقد أمر القافلة وكان الليل قد انتهى واقترب الجزء الأخير منه فوقف عمرو عبد الرحمن يجرسا الضيوف من السرقة، وإذا هما جالسان سمع صوت بكاء صبي فاتتبه عمر وصمت، وانتظر أن يكف الصبي عن بكائه، ولكنه تمادى فيه فمضى يسرع نحوه وحين اقترب منه وسمع أمه تنهيه قال لها: اتق الله وأحسني إلى صبيك ثم عاد إلى مكانه وبعد حين عاود الصبي البكاء، فهرول نحوه عمر، ونادى أمه:

قلت لك اتق الله، وأحسني إلى صبيك، وعاد إلى مجلسه بيد أنه لم يكذب يستقر حتى زلزلته مرة أخرى بكاء الصبي فذهب إلى أمه، وقال لها: ويحك إني لأراك أم سواء ما لصبيك لا يقر له قرار؟

قالت وهي لا تعرف من تخاطب: يا عبد الله قد اضجرتني، إني أحمله على الفطام فيأبى.

فسألها عمر: ولم تحملينه على الفطام.

قالت: لأن عمر لا يفرض إلا للفطيم.

قالت وأنفاسه تتوالب وتتسارع: وكم له من العمر؟

قالت: بضعة أشهر.

قال: ويحك لا تعجلية.

يقول صاحبه عبد الرحمن بن عوف: فصلى بنا الفجر يومئذ وما يستين الناس قراءته من غلبة البكاء، فلما سلم قال: يا بؤساً لعمر كم قتل من أولاد المسلمين ثم أمر منادياً ينادي في المدينة: لا تعجلوا صبيانكم عن الفطام؛ فإننا نفرض من بيت المال لكل مولود في الإسلام، ثم كتب بهذا إلى جميع ولاته في الأمصار.

- كان كلاب بن أمية الكناني في غزوه فاشتاق إليه أبوه الهرم وحزن لغيابه واتصل نبأه بعمر فكتب إلى قائد الجيش يستعيد كلاباً إلى المدينة فلما عاد دخل عليه سأل: ما بلغ من برك بأبيك؟ قال: كنت أكفيه أمره وكنت اعتمد - إن أردت أن أحلب لبناً - أغزر ناقة في إبله وأسمنها فأريجها وأتركها حتى تستقر ثم أغسل أخلافها حتى تبرد ثم أحلب له فأسقيه، ثم بعث إلى أبيه فجاء يترأوح في مشيته ضعيفاً في بصره محنياً ظهره فسأله: كيف أنت يا أبا كلاب؟

قال: كما ترى يا أمير المؤمنين ثم جاء بلبن حلبة ابنه، ففطن الرجل، وقال وهو يدني الإناء من فمه: لعمر الله يا أمير المؤمنين إني لأشم رائحة يدي كلاب في هذا الإناء.

فقال عمر: هذا كلاب عندك حاضر قد جئناك به فوثب إليه ابنه وطفق الأب الذي لم يكذب يراه يضمه ويقبله.

وبكى عمر وأمر كلاباً أن يلزم أبويه ما بقيا وله عطاؤه كأنه يجاهد في سبيل الله.

العدل

إنها صفة عمر ورمزه في جميع العصور؛ فهو العادل الفاروق ويرجع عدل عمر إلى أسباب كثيرة أهمها: الوراثة فعمربن الخطاب من قبيلة عدي بن كعب وهي قبيلة -رغم شرفها ومكانتها- كانت قليلة العدد على جانب محدود من الثراء إلا أنها كانت تمتاز بالدراية والعلم والحكمة، ومن ثم فقد أهلتها هذه الصفات لوظيفة السفارة والحكم في المنازعات، وكانوا ذو بلاغة وحسن عبارة.

- إحساس عمر بوطأة الظلم فقد ظلمت قبيلته بني عدي وأجلوا عن منازلهم إلى قبيلة بني سهم كما أنه عمر قد تعرض في صباه لمعاملة خشنة وقاسية من والده فهو ينفر من الظلم ويضرب على أيدي الظالمين.

- جاء الإسلام فنما في قلب عمر الإحساس بالعدل فهو جماع كل الفضائل فهذب الإسلام نفس عمر ووصل بها إلى قمة الأداء في العدل البشري.

- المران فقد كان الرسول يعهد إليه أحياناً بالفصل بين الناس ثم أتى أبو بكر فعهد إليه بالقضاء وظل عامين كاملين لا يأتيه خصمان لما عرف الناس عنه من الشدة والحزم.

ومن أبرز ما روي عن عدل عمر:

- روى البيهقي عن الشعبي قال: كان بين عمرو وبين أبي بن كعب خصومة؟ فقال عمر: اجعل بيني وبينك رجلاً فجعل بينهما زيد بن ثابت رضي الله عنه فأتياه فقال عمر: أتيناك لتحكم بيننا وفي بيته يؤتى الحكم فلما دخلا عليه وسع له زيد عن صدر فراشه فقال: هاهنا يا أمير المؤمنين.

فقال له عمر: هذا أول جور ^(١) جرت في حكمك، ولكن اجلسني مع خصمي، فجلسا بين يديه، فادعى أبي وأنكر عمر، فقال زيد لأبي: اليمين على أمير المؤمنين، فإن شئت أعفيه، وما كنت لأسألهما لأحد غيره، فحلف عمر، ثم أقسم له: لا يدرك زيد القضاء حتى يكون عمر ورجل من عرض ^(٢) المسلمين عنده سواء.

قصة العباس وعمر في توسيع المسجد النبوي:

عن زيد بن أسلم قال: كان للعباس بن عبد المطلب دار إلى جنب مسجد المدينة، فقال له عمر رضي الله عنه: بعنيها، فأراد عمر أن يزيد لها في المسجد، فأبى العباس أن يبيعها إياه، فقال عمر: فهبها لي، فأبى، فقال: فوسعها أنت في المسجد، فأبى. فقال عمر: لا بد لك من إحداهن، فأبى عليه. فقال: خذ بيني وبينك رجلاً، فأخذ أبي بن كعب رضي الله عنه، فاخصمنا إليه. فقال أبي لعمر: ما أرى أن تخرجه من داره حتى ترضيه. فقال له عمر: أرأيت قضاءك هذا في كتاب الله وجدته أم سنة من رسول الله صلى الله عليه وسلم؟ فقال أبي: بل سنة من رسول الله صلى الله عليه وسلم. فقال عمر: وما ذاك؟ فقال: إني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «إن سليمان بن داود -عليهما الصلاة والسلام- لما بنى بيت المقدس جعل كلما بنى حائطاً أصبح منهدمًا، فأوحى الله إليه أن لا تبني في حق رجل حتى

(١) جور: ظلم.

(٢) من عرض المسلمين: من عامتهم.

ترضيه»، فتركه عمر، فوسعها العباس بعد ذلك في المسجد.

قصة عبد الرحمن بن عمر بن الخطاب وأبي سروعة:

وأخرج البيهقي عن ابن عمر قال: شرب أخرى عبد الرحمن، وشرب معه أبو سروعة عقبة بن الحارث - وهما بمصر - في خلافة عمر رضي الله عنه فسكرا، فلما أصبحا انطلقا إلى عمرو بن العاص رضي الله عنه - هو أمير مصر - فقالا: طهرنا، فإننا قد سكرنا من شراب شربناه. قال عبد الله: فذكر لي أخي أنه سكر، فقلت: ادخل الدار أطهرك، ولم أشعر أنهما قد أتيا عمر، فأخبرني أخي أنه قد أخبر أمير المؤمنين بذلك، فقلت: لا تحلق اليوم على رءوس الناس، أدخل الدار أحلقك، وكانوا إذ ذاك يحلقون مع الحد، فدخلوا الدار، قال عبد الله: فحلقت أخي بيدي ثم جلدهم عمرو. فسمع بذلك عمر فكتب إلى عمرو: أن ابعث إليّ بعبد الرحمن على قتب^(١)، ففعل ذلك. فلما قدم على عمر رضي الله عنه جلده وعاقبه لمكانه منه، ثم أرسله فلبث شهراً صحيحاً ثم أصابه قدره فمات.

ما كان يعمل عمر في الموسم: عن عطاء قال: كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يأمر عماله أن يوافقوه بالموسم، فإذا اجتمعوا قال:

«يأيها الناس، إني لم أبعث عمالي عليكم ليصيبوا من أبشاركم، ولا من أموالكم، (ولا من أعرضكم) إنما بعثتهم ليحجزوا بينكم، وليقسموا فيئكم بينكم، فمن فعل به غير ذلك فليقم».

فما قام أحد إلا رجل، قال فقال: يا أمير المؤمنين إن عاملك فلانا ضربني مائة سوط، قال: فيم ضربته؟ قم فاقتص منه، فقال عمرو بن العاص رضي الله عنه فقال: يا أمير المؤمنين إنك إن فعلت هذا يكثر عليك، وتكون سنة يأخذ بها من بعدك، فقال: أنا لا أقيد، وقد رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقيد في نفسه؟! قال: فدعنا لترضيه،

(١) القتب: هي الإبل التي توضع الأقتاب على ظهرها والقتب للإبل كالسرج للفرس.

قال: دونكم فأرضوه، فاقتدى منه بمائتي دينار عن كل سوط بدينارين.

قصة مصري وابن عمرو بن العاص:

عن أنس رضي الله عنه أن رجلاً من أهل مصر أتى عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فقال: يا أمير المؤمنين عائد بك من الظلم. قال: عدت معادًا. قال: سأبقت ابن عمرو بن العاص فسبقته، فجعل يضربني بالسوط، ويقول: أنا ابن الأكرمين، فكتب عمر إلى عمرو يأمره بالقدوم ويقدم بابنه معه، فقدم فقال عمر: أين المصري؟ خذ السوط فاضربن فجعل يضربه بالسوط، ويقول عمر: اضرب ابن الأكرمين. قال أنس: فضرب والله! لقد ضربه ونحن نحب ضربه؛ فلما أفلع عنه حتى تمنينا أنه يرفع عنه. ثم قال للمصري: ضع على صلعة عمرو، فقال: يا أمير المؤمنين إنما ابنه الذي ضربني، وقد استقدت منه، فقال عمر لعمر: مذكم تعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً؟ قال: يا أمير المؤمنين لم أعلم، ولم يأتي.

مؤاخذة عمر عامله على البحرين:

أخرج ابن جرير عن يزيد بن أبي منصور قال: بلغ عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه عامله على البحرين ابن الجارود أو ابن أبي الجارود أتى برحل يقال له: أدرياس قامت عليه بينة بمكاتبة عدو المسلمين، وأنه قد همَّ أن يلحق بهم، فضرب عنقه وهو يقول: يا عمراه، يا عمراه! فكتب عمر رضي الله عنه إلى عامله ذلك فأمره بالقدوم عليه؛ فقدم فجلس له عمر ويده حربة. فدخل على عمر فعلا عمر لحيته بالحربة وهو يقول: أدرياس لبيك، أدرياس لبيك، أدرياس لبيك! وجعل الجارود يقول: يا أمير المؤمنين إنه كاتبهم بعورة المسلمين وهم أن يلحق بهم. فقال عمر: قتلته على همه، وأينا لم يهمه لولا أن تكون سنة لقتلتك به.

مؤاخذة عمر لعامله على غرق مسلم بسببه:

أخرج البيهقي عن زيد بن وهب قال: خرج عمر ويدها في أذنه - وهو

يقول: يا لبيكاه يا لبيكاه! قال الناس: ما له؟ قال: جاءه بريد من بعض أمرائه أن نهراً حال بينهم وبين العبور، ولم يجدوا سفناً، فقال أميرهم: اطلبوا لنا رجلاً يعلم غور النهر، فأتى بشيخ فقال: إني أخاف البرد - وذلك في البرد - فأكرهه فأدخله، فلم يلبثه البرد، فجعل ينادي: يا عمراه! فغرق، فكتب إليه، فأقبل، فمكث أياماً معرضاً عنه، وكان إذا وجد على أحد منهم فعل به ذلك، ثم قال: ما فعل الرجل الذي قتلته؟ قال: يا أمير المؤمنين ما تعمدت قتله، لم نجد شيئاً يعبر فيه، وأردنا أن نعلم غور الماء، ففتحنا كذا وكذا، فقال عمر: لرجل مسلم أحب إليّ من كل شيء جئت به، لولا أن تكون سنة لضرب عنقك، فأعط أهله ديته، واخرج فلا أراك.

قصة أبي موسى ورجل وكتاب عمر في ذلك:

أخرج البيهقي عن جرير أن رجلاً كان مع أبي موسى رضي الله عنه فغنموا مغنماً فأعطاه أبو موسى نصيبه ولم يؤفه، فأبى أن يأخذه إلا جميعه، فضربه أبو موسى عشرين سوطاً وحلق رأسه. فجمع شعره وذهب به إلى عمر رضي الله عنه. فأخرج شعراً من جيبه فضرب به صدر عمر. قال: ما لك؟ فذكر قصته. فكتب عمر إلى أبي موسى:

«سلام عليك، أما بعد؛ فإن فلان بن فلان أخبرني بكذا وكذا، وإني أقسم عليك إن كنت فعلت ما فعلت في ملأ من الناس إلا جلست له في ملأ فاقصص منك، وإن كنت فعلت ما فعلت في خلأ فاقعد له في خلأ فليقتص منك».

فلما دفع إليه الكتاب قعد للقصاص؛ فقال الرجل: قد عفوت عنه.

قصة فيروز الديلمي مع فتى من قريش:

كتب عمر بن الخطاب إلى فيروز الديلمي: ^(١)

(١) فيروز: كان من أبناء فارس الذين يحكمون اليمن ثم أسلم.

«أما بعد: فقد بلغني أنه قد شغلك أكل اللباب^(١) بالعسل، فإذا أتاك كتابي هذا فاقدم على بركة الله، فاغز في سبيل الله».

فقدم فيروز فاستأذن على عمر رضي الله عنه فأذن له، فزاحمه فتى من قريش، فرفع فيروز يده فلطم أنف القرشي، فدخل القرشي على عمر مستدمي.

فقال له عمر: من فعل بك؟ قال: فيروز، وهو على الباب، فأذن لفيروز بالدخول فدخل: فقال: ما هذا يا فيروز؟ قال: يا أمير المؤمنين، إنا كنا حديثي عهد بملك، وإنك كتبت إليّ ولم تكتب إليه، وأذنت لي بالدخول، ولم تأذن له، فأراد أن يدخل في إذني قبلي، فكان مني ما قد أخبرك، قال عمر رضي الله عنه: القصاص. قال فيروز: لا بد؟ قال: لا بد، فجثى فيروز على ركبتيه، وقام الفتى ليقصص منه. فقال له عمر رضي الله عنه: على رسلك أيها الفتى أخبرك بشيء سمعته من رسول الله صلى الله عليه وسلم: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات غداة، وهو يقول: «قتل الليلة الأسود العنسي الكذاب^(٢)، قتله العبد الصالح فيروز الديلمي!» أفتراك مقتصاً منه بعد إذ سمعت هذا من رسول الله صلى الله عليه وسلم؟! قال الفتى: قد عفوت عنه بعد إذ أخبرتني عن رسول الله صلى الله عليه وسلم بهذا، فقال فيروز لعمر: أفترى هذا مخرجي مما صنعت إقراراً له وعفوه غير مستكره؟ قال: نعم. قال فيروز: فأشهدك أن سيفي، وفرسي، وثلاثين ألفاً من مالي هبة له، قال: عفوت مأجوراً يا أخا قريش، وأخذت مالاً.

قصة جارية وعدل عمر رضي الله عنه:

أخرج الطبراني في «الأوسط»، وابن عساكر والبيهقي عن ابن عباس قال: جاءت جارية إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقالت: إن سيدي اتهمني فأقعدني على النار حتى احترق فرجي، فقال لها عمر: هل رأي ذلك عليك؟ قالت: لا. قال:

(١) اللباب: المحض الخالص الصريح، والمراد هنا الخبز الأبيض لأنه لباب القمح.

(٢) كان قد ادعى النبوة في اليمن في آخر حياة النبي صلى الله عليه وسلم.

فهل اعترفت له بشيء؟ قالت: لا، فقال عمر: عليّ به، فلما رأى عمر الرجل قال: أتعذب بعذاب الله؟ قال: يا أمير المؤمنين اتهمتها في نفسها، قال: أرايت ذلك عليها؟ قال: لا، قال: فاعترفت لك به؟ قال: لا، قال: والذي نفسي بيده لو لم أسمع رسول الله ﷺ يقول: «لا يُقاد^(١) مملوك من مالكة، ولا ولد من والده» لأقدتها منك، وضربه مائة سوط، وقال للجارية: اذهبي فأنت حرة لوجه الله، وأنت مولاة الله ورسوله؛ أشهد لسمعت رسول الله ﷺ يقول: «من حرق بالنار أو مثل به فهو حر، وهو مولى الله ورسوله».

كـ الصبر وتحمل الشدائد:

عن ابن عمر قال: لما أسلم عمر قال: أي قريش أنقل للحديث؟ فقيل له: جميل بن معمر الجمحي فغدا عليه يقول عبد الله: وغدوت أتبع أثره وأنظر ما يفعل وأنا غلام أعقل كل ما رأيت - حتى جاءه فقال له: أعلمت يا جميل أنني أسلمت ودخلت في دين محمد؟ قال: فوالله ما راجعه حتى قام يجر رداءه وأتبعه عمر وأتبعته أنا حتى قام على باب المسجد صرخ بأعلى صوته: يا معشر قريش وهم في أنديتهم (مجالسهم) حول الكعبة - ألا إن ابن الخطاب قد صبأ، قال: يقول عمر من خلفه: كذب، ولكن قد أسلمت، وشهدت أن لا إله إلا الله، وأن محمداً رسول الله، وساروا إليه فما برح يقاتلهم ويقاتلونه حتى قامت الشمس على رءوسهم، قال: وطلح (أي: أعيا) فقعد وقاموا على رأسه وهو يقول: افعلوا ما بدا لكم فأحلف بالله أن لو قد كنا ثلاث مائة رجل لقد تركناهم لكم أو تركتموها لنا.

قال: فبينما هو على ذلك إذ أقبل شيخ من قريش عليه حله حبرة وقميص موسى حتى وقف عليهم قال: ما شأنكم فقالوا: صبأ عمر، قال: فمه! رجل

(١) أي يؤخذ به.

اختار لنفسه أمراً، فماذا تريدون أترون بني عدي يسلمون لكم صاحبكم هكذا؟
خلوا عن الرجل.

قال: فوالله كأنما كانوا ثوباً كشط (كشف) عنه.

قال: فقلت لأبي - بعد أن هاجر إلى المدينة - يا أبت من الرجل الذي زجر
القوم عنك بمكة يوم أسلمت وهم يقاتلونك؟ قال: ذاك -أي: بني- العاص بن
وائل السهمي.

إن الفاروق صاحب الحق متحمل الشدائد من أول يوم في إسلامه.

- وعن عمر بن عبد الرحمن بن زيد بن الخطاب رضي الله عنه قال: كان عمر
يصاب بالمصيبة فيقول: أصبت بزيد بن الخطاب فصبرت وأبصر عمر قاتل أخيه
زيد فقال له: ويحك لقد قتلت لي أخاً ما هبت الصبا (أي: الرياح) إلا ذكرته.

كـ الشورى:

وضع عمر دستور الشورى في الدولة الإسلامية والشورى التي وضع
دستورها هي شورى الرأي الأصيل يستعين بكل أصيل من الآراء ولم يكن عمر
يرم أمراً دون مشورة المسلمين ومن أهم القرارات التي صدرت نتيجة الشورى
وأصبحت فيما بعد تقليداً وهو هل يذهب الخليفة إلى قتال العدو على رأس
الجيش أم يبقى في عاصمة الحكم وكان هذا الأمر ملحاً لتخرج موقف جيوش
المسلمين بالعراق فقد استرد الفرس أنفاسهم بعد هزائمهم أمام المسلمين وبعد
ذهاب خالد بن الوليد بقوة من الجيش لنجده المسلمين في الشام وبدأ «يزدجرد»
يجمع الجيش والحشود فأسرع المثنى بن حارثة قائد الجيش يستنجد بعمر فكتب
عمر إلى عماله أمر استغاثه يقول: «لا تدعوا أحداً له سلاح أو فرس أو نجدة أو
رأي إلا انتخبتموه ثم وجهتموه إليّ والعجل العجل» فلما اجتمع له من الجند
بضعة آلاف خرج بهم حتى نزل على ماء يدعى صراراً فعسكر به ولا يدري

الناس أيسير بنفسه على رأس الجيش إلى العراق أم يقيم بالمدينة ويؤمر على الجيش رجلاً غيره.

قال له عثمان: ما الذي تريد؟ فنأدى عمر: الصلاة جامعة فاجتمع إليه الناس فلما أخبرهم الخبر قال العامة: سر وسرنا معك فدخل معهم في رأيهم وكره أن يدعهم حتى يخرجهم منه في رفق فقال: استعدوا واعدوا؛ فإني سائر إلا أن يجيء رأي هو أمثل من ذلك ثم بعث إلى أهل الرأي فاجتمع إليه وجوه الصحابة وأعلام العرب فقال: أحضروني الرأي، فإني سائر فاجتمعوا جميعاً وأجمع رأيهم على أن يبعث رجلاً من أصحاب رسول الله ويقيم ويرميهم بالجنود فإن كان الذي يشتهي من الفتح فهو الذي يريد ويريدون وإلا أعاد رجلاً وندب رجلاً آخر وفي ذلك ما يغيب العدو ويكف المسلمون ويجيء نصر الله بإنجاز موعود الله وقام عبد الرحمن بن عوف وأيد هذا الرأي فنأدى عمر: الصلاة جامعة وقام في الناس فقال: «إن الله ﷻ قد جمع على الإسلام أهله فألف بين القلوب وجعلهم فيه إخواناً والمسلمون فيما بينهم كالجسد لا يخلو منه شيء من شيء أصابه غيره وكذلك يحق على المسلمين أن يكونوا أمرهم شورى بينهم وبين ذوى الرأي منهم؛ فالناس تبع لمن قام بهذا الأمر ما اجتمعوا عليه ورضوا به لزم الناس وكانوا فيه تبعاً لهم ومن قام بهذا الأمر تبع لأولى رأيهم ما رأوا لهم ورضوا به لهم من مكيدة في حرب كانوا فيه تبعاً لهم يا أيها الناس إني كنت كرجل منكم حتى صرفني ذوو الرأي منكم عن الخروج فقد رأيت أن أقيم وأبعث رجلاً وقد أحضرت هذا الأمر من قدمت ومن خلفت».

- وكان كذلك يستشر الناس في اختيار الولاة وقواد الجيش وربما أعانهم على حسن المشورة فقد أراد عمر أن يختار أحد القواد لجيوش العراق فقال للناس: أشيروا عليّ برجل أوّله أمر هذه الحرب، وليكن عراقياً، قالوا: أنت أفضل رأياً، وأحسن مقدرة، وأبصر بجندك، وقد وفد عليك أهل العراق وجنده

فرأيتهم وخبرتهم قال: أما والله لأولين أمرهم رجلاً يكون أول الأُسنة إذا لقيها غداً، النعمان بن مقرن»، قال الناس: هو لها.

- وقال مرة: دلوني على رجل استعمله على أمر قد أهمني، قالوا: فلان، قال: لا حاجة لنا فيه، قالوا: فمن تريد؟ قال: أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان أميرهم كأنه رجل منهم، قالوا: ما نعرف في هذه الصفة إلا في الربيع بن زياد الحارثي، قال: صدقتم فولاه.

وامتدت الاستشارة إلى كل شيء فشملت تنظيم مرافق الدولة وكيفية الاستفادة من الأموال العامة، وإنشاء الدواوين، وكان يستشير الأحداث والصبيان والمرأة حتى قال يوسف بن الماجشون لبعض الصبيان: لا تستحقروا أنفسكم؛ فإن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان إذا أعياه الأمر المعضل دعا الأحداث فاستشارهم لحدة عقولهم.

وكان ينصح من يطلب استشارته فيقول: «لا تقولوا الرأي الذي تظنون يوافق هواي، وقولوا: الرأي الذي تحسبونه يوافق الحق».

وحينما حرر المسلمون العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها في دين الله رأى عمر ألا يقسم أرضها الزراعية بين المهاجرين، وأن تظل كما هي بأيدي أصحابها ثم ترد الضرائب المأخوذة عليها إلى بيت المال فتقسم بين الناس جميعاً كل منهم ونصيبه المفروض، وكان يرى أن هذا التقسيم سيقعد المهاجرين عن الجهاد ويجوهم إلى مالكين للأرض والآخرين محرومون منها هم ومن سيلحق بهم من بعد فعارض نفر من الصحابة وعلا صوتهم فقال لهم في هدوء: إنما أقول رأي الذي رأيته ثم جمع فريقاً من الأنصار مشهود لهم بالخبرة وفتح باب المناقشة وقال لهم: «إني دعوتكم لتشاركوني أمانة ما حملت من أموركم؛ فإني واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تقرون بالحق خالفني من خالفني، ووافقني من

وافقني، ولست أريد أن تتبعوا هواي، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده فما أريد به إلا الحق».

كـ الجراءة في الحق:

يقول الرسول ﷺ: «إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه».

وقال أيضاً ﷺ: «عمر بن الخطاب معي حيث أحب وأنا معه حيث يجب والحق بعدي مع عمر بن الخطاب حيث كان».

يقول ابن عباس: كان عمر يعطينا من الغنائم سهم ذي القربى من الخمس نحو مما كان يرى أن لنا فرغبنا عن ذلك، وقلنا: حق ذي القربى خمس الخمس.

فقال عمر: إنما جعل الله الخمس لأصناف سماهم فأسعدهم بها أكثرهم عدداً وأشدهم فاقة فأخذ ذلك منهم أناس وتركه أناس.

- وقد راجع علي والعباس وناس معهم عمر بن الخطاب في نصيب الرسول ﷺ فقال لهم: أنشدكم بالله الذي ياذنه تقوم السماء والأرض أتعلمون أن رسول الله قال: لا نورث ما تركناه صدقة.

قالوا: نعم ثم أقبل عمر على العباس وعلي فقال: أنشدكم الله الذي ياذنه تقوم السماء والأرض أتعلمان أن رسول الله قال: لا نورث ما تركناه صدقة.

قال: نعم. فقال عمر: إن الله ﷻ كان خصاً رسول الله بخاصة لم يخص بها أحداً غيره.

قال: ﴿مَا آفَاءَ اللَّهِ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ﴾ [الحشر: ٧].

قال: فقسم رسول الله بينكم أموال بني النضير فوالله ما أستأثر عليكم ولا أخذها دونكم حتى بقي هذا المال فكان رسول الله يأخذ منه نفقة سنة ثم يجعل ما بقي أسوة المال (أي: يضمه إلى بيت المال للمسلمين) ثم قال: أنشدكم بالله

الذي بإذنه تقوم السماء والأرض أتعلمون ذلك؟ قالوا: نعم ثم نشد عباسًا
وعليًا بمثل بما نشد به القوم أتعلمان ذلك؟

قال: نعم.

قال: فلما توفى رسول الله قال أبو بكر: «أنا ولي رسول الله ﷺ» فجئتما
تطلب ميراثك من ابن أخيك ويطلب هذا ميراث امرأته من أبيها، فقال أبو
بكر: قال رسول الله: «ما نورث ما تركناه صدقة» فرأيتماه كاذبًا أثمًا غادرًا خائنًا
والله يعلم إنه لصادق بار راشد تابع للحق ثم توفى أبو بكر فوليتها وأنا ولي
رسول الله وولى أبي بكر فرأيتماني كاذبًا أثمًا غادرًا خائنًا والله يعلم أنني لصادق
بار راشد تابع للحق ثم جئتي أنت وهذا وأمركما واحد فقلتما: ادفعها إلينا
فقلت: إن شئتم دفعتها إليكم على أن عليكما عهد الله أن تعملوا فيها بالذي
كان يعمل رسول الله فأخذتماها بذلك.

قالا: نعم.

قال: ثم جئتماني لأقضي بينكم لا والله لا أقضي بينكما بغير ذلك حتى
تقوم الساعة فإن عجزتما عنها فرداها إلي.

هكذا الحق في عم الرسول وابن أخيه لم يدفع النصيب من خمس الغنائم
لذى قربي الرسول وإنما للمحتاجين منهم فقط ولسد حاجتهم فإن كانوا غير
محتاجين صرف كله أو بعضه في باقى وجوه الصرف المقررة وكذلك في أمر
ميراث رسول الله ﷺ.

☞ المرح:

عمر القائد على الرغم مما هو معروف عنه من شدة في التعامل وزهد في
الحياة كان يمرح وتعجبه الفكاهة ويطرب لها، ومما يروى في ذلك:

- فرغ الرسول ﷺ من بيعة الرجال بعد فتح مكة وأخذ في بيعة النساء فاجتمع إليه نساء من قريش فيهن هند بنت عتبة متنتقة متنكرة لما كان من صنيعتها بحزمة عم الرسول يوم أحد وهي تخاف أن يأخذها الرسول بصنيعتها بحزمة ﷺ فلما دنون منه ليباعنه قال ﷺ: تبايعني على ألا تشركن بالله شيئاً.

قالت هند: والله إنك لتأخذ علينا أمراً ما تأخذه على الرجال وسنوتيكه.

قال: ولا تسرقن قالت: والله إن كنت لأصيب من مال أبي سفيان الهنة (الشيء القليل) والهنة وما أدري أكان ذلك حلالاً لي أم لا؟

قال أبو سفيان وكان شاهداً: أما ما أصبت فيما مضى فأنت منه في حل.

فقال رسول الله: وإنك لهند بنت عتبة.

قالت: أنا هند بنت عتبة فاعف عما سلف، عفا الله عنك. فمضى رسول الله في أخذ البيعة وعاد يقول: ولا تزنين.

قالت: يا رسول الله هل تزني الحرة؟

قال: ولا تقتلن أولادكن.

قالت: قد رييهاهم صغاراً وقتلتهم يوم بدر كباراً فأنت وهو أعلم فضحك عمر بن الخطاب حتى استغرب (أي: بالغ في الضحك) وكان قليل الإغراب في الضحك.

- دخل على خادمه أسلم وابنه عاصم وهما يغنيان فوقف يستمع ويستعيد وشجعهما إصغاؤه واستعادته فسألاه: أينا أحسن صنعة.

قال: مثلكما كمثلي حماري العبادي.

سئل: أيهما شر؟

قال: هذا ثم هذا!

- فرض عمر لعمر بن معدى كرب في الفيين؛ فقال له: يا أمير المؤمنين! ألف هاهنا (وأوماً إلى شق بطنه الأيمن)، وألف هاهنا (وأوماً إلى وسط بطنه الأيسر) فما يكون هاهنا (وأوماً إلى وسط بطنه) فضحك عمر من كلامه وزاده خمسمائة.

- حينما كان الخطيئة الشاعر العربي يهجو الناس، ففاجأه عمر بمزاح قاسٍ عليه حتى يكف عن هذا الأمر حيث دعا بكرسي وجلس عليه ودعا بالخطيئة من محبسه وأجلسه بين يديه ودعا بمثقب (أي: سكينه عظيمة) وشفرة يوهمه أنه سيقطع لسانه فضج الخطيئة، وتشفع له الحاضرون، ولم يطلق حتى أخذ عليه عهداً لا يهجون أحداً، واشترى منه أعراض المسلمين بثلاثة آلاف درهم فما هجا أحداً بعدها وعمر بقيد الحياة.

- نظر عمر إلى أعرابي يصلي صلاة خفيفة؛ فلما قضاهما، قال: اللهم زوجني بالخور العين؛ فقال عمر: أسأت النقد، وأعظمت الخطبة.

هكذا كان عمرًا مازحًا، وهو قائدًا أعلى لكل المسلمين.

كلمة القدوة الحسنة:

كان عمر قدوة في كل شيء من أفعاله حتى قيل لعثمان بن عفان: ألا تكون مثل عمر؟ قال: لا أستطيع أن أكون مثل لقمان الحكيم ومن أمثلة عمر كقدوة وما حققته هذه القدوة من نتائج ما يلي:

أولاً: القدوة في حياة عمر الخاصة:

١- ونقصد بذلك، أسلوبه في الحياة، من حيث المأكل، والملبس، والمركب... إلخ. وفي هذا المجال تفيض كتب التاريخ بأمور قد يعدها البعض

اليوم من قبيل المبالغة. ولكن من تمنع في حياة عمر، يجد أنها أمر طبيعي، وأن عمر قد وضع لنفسه خطأ معيناً لا يتجاوزه، وهو أن يحيا حياة عامة المسلمين، بل ودون ذلك في كثير من الحالات. وحجته في ذلك قاطعة لا سبيل إلى الرد عليها، عبر عنها بنفسه عام الرمادة، حين أخذ نفسه بأن يحيا كما يحيا رعاياه في ذلك العام الجذب. قال: «كيف يعينني شأن الرعية إذا لم يصبني ما أصابهم؟!» وبقيناً أن هذه الحقيقة التي عبر عنها عمر ببساطة، هي مفتاح الحكم الصالح في كل عصر وزمان. فيوم يحس الحاكم بإحساس شعبه، فسوف يستقيم الحكم، وينصلح حال الرعية. ويوم يفصل الحاكم عن شعبه، وتكون له حياته الخاصة المرفهة، فحينئذ يفتح باب الفساد، ويتحقق قوله تعالى: ﴿وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا﴾ [الإسراء: ١٦]. وهذا يؤكد مرة أخرى أن تكشف عمر لم يكن مجرد عبادة- وفقاً للظاهر من قوله كما سنرى بعد قليل- ولكنه كان تعليماً للرعية من ناحية، ووسيلة للإحساس بمشاكلها من ناحية أخرى.

٢- طعام عمر: تجمع كتب السير، على أن طعام عمر - منذ ولى الخلافة

- كان أبعد ما يكون عن الطعام الشهى، الذي يغري الآكلين. ولهذا فليس بغريب أن زائريه لم يكونوا يرحبون بالأكل من طعامه، على عكس المألوف من موائد الحكام. ومما يروى في هذا الخصوص، أن حفص بن أبي العاص، كان يحضر طعام عمر، ولا يشاركه فيه. فقال له عمر ذات يوم: ما يمنعك من طعامنا؟! فرد ابن أبي العاص: إن طعامك جشب غليظ، وإني راجع إلى طعام لين، قد صنع لي، فأصيب منه. فرد عمر مغضباً «أتراني أعجز أن أمر بصغار المعزى فيلقى عنها شعرها، وأمر بلباب البر ثم أمر به فيخبر خبراً رفاقاً، وأمر بصاع من زبيب فيقذف في سعن (قربة) حتى إذا صار مثل عين الحجل صب عليه الماء، فيصبح كأنه دم الغزال، فأكل هذا وأشرب هذا؟!» فقال ابن أبي العاص: إنني لأراك عالماً

بطيب العيش. فقال عمر: والذي نفسي بيده، لولا أن تنتقص حسناتي لشاركتكم في لين عيشكم. لكني أستبقي طيباتي، لأنني سمعت الله تعالى يقول عن أقوام: ﴿أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَاتِكُمْ فِي حَيَاتِكُمُ الدُّنْيَا وَاسْتَمْتَعْتُمْ بِهَا﴾ [الأحقاف: ٢٠].

ومن المشهورة أيضاً أنا أبا موسى الأشعري قدم على عمر في وفد البصرة، وقال: كنا ندخل على عمر كل يوم، وله خبز ثلاث، وربما وافقناها مآدومة بزيت، وربما وافقناها بسمن، وربما وافقناها باللبن، وربما وافقناها بالقدائد (أي: اللحوم المجففة) اليابسة، قد دقت ثم أغلى بها، وربما وافقنا اللحم الغريض (الطري) وهو قليل.

وقال لهم عمر يوماً: «أيها القوم! إني والله لقد أرى تعذيركم وكراهيتكم طعامي. وإني والله لو شئت لكنت أطيبكم طعاماً، وأرفهكم عيشاً! أما والله لو شئت لدعوت بصلاء (شواء) وصناب (خردل) وصلاتق (خبز رقاق) وكراكر وأسنمة وأفلاذ (من أطيب لحم البعير)، ولكني سمعت الله جل ثناؤه غير قوماً بأمر فعلوه فقال: ﴿أَذْهَبْتُمْ طَيِّبَاتِكُمْ فِي حَيَاتِكُمُ الدُّنْيَا وَاسْتَمْتَعْتُمْ بِهَا﴾ [الأحقاف: ٢٠].

وكثيراً ما كان يقول: «لنحن أعلم بطيب الطعام من كثير من أكله، ولكننا ندعه ليوم تذهل فيه كل مرضعة عما أرضعت، وتضع كل ذات حمل حملها». والذي نعلمه من حياة عمر الأولى في صدر شبابه، وقبل إسلامه، يؤيد ما يقول: فلقد كان صاحب خمر، يشرب بالكبير؛ وكان صاحب نساء، ومن توافرت فيه هاتان الصفتان، فحري به أن يعرف أطيب الطعام.

ولقد التزم عمر في الطعام مبدأ أخذ به نفسه وأسرته، أنه لا يجمع بين إدامين، وما يروى في هذا الصدد: أنه دخل على بنته حفصة -زوج الرسول- فقدمت إليه مرقةً بارداً، وصبت عليه زيتاً، فقال: إدمان في إناء واحد؟ ألا آكله حتى ألقى الله ﷻ.

وأحضر له لحم سمين ولبن، فأبى أن يأكلهما، وقال: كل واحد منهما إدم.
 وذهب يتناول الطعام عند ابنه عبد الله، وبعد لقيمات قال: إني لأجد طعم
 دسم غير دسم اللحم، فقال عبد الله، يا أمير المؤمنين، إني خرجت إلى السوق
 أطلب السمين لأشتره. فوجدته غالياً، فاشترت بدرهم من المهزول، وجعلت
 عليه بدرهم سمناً. فقال عمر: ما اجتمعا عند رسول الله ﷺ، إلا أكل أحدهما
 وتصدق بالآخر. فقال عبد الله، يا أمير المؤمنين، ولن يجتمعا عندي أبداً إلا
 فعلت ذلك!

وإذا كان مسلك عمر السابق يمكن تفسيره بتأسيه برسول الله وبصاحبه أبي
 بكر، فإن المبدأ التالي الذي أخذ به يؤكد المعنى الذي أبرزناه، وهو مضمون
 القدوة، ونعنى به أنه حرم نفسه كل طعام لا يسع المسلمين: وما يروى في ذلك:
 لما قدم عتبة بن فرقد أذربيجان، أكل الخبيص، وهو نوع من الحلوى تصنع
 من التمر والسمن أو ما يشبهه. فلما وجدته حلوا صنع منه سفطين عظيمين
 وأرسلهما إلى الخليفة عمر بن الخطاب في المدينة. فلما تذوقه عمر، سأل
 الرسول: أكل المسلمين يشبعون من هذا في رحالهم؟! قال الرسول لا. فقال
 عمر: أما لا، فأرددهما! وكتب إلى عتبة «أما بعد؛ فإنه ليس من كدك، ولا كد
 أمك، أشبع المسلمين مما تشبع منه في رحلك!!..»

وحضر عتبة بن فرقد طعاما لعمر، فإذا هو طعام خشن لا يستطيع أن
 يستسيغه، فقال يا أمير المؤمنين، هل لك في طعام يقال له: الحوارى (يصنع من
 لباب الدقيق) فقال عمر: ويلك، ويسع المسلمين كلهم؟! قال: لا والله. قال:
 ويلك يا عتبة، أفأردت أن أكل طبياتي في حياتي الدنيا واستمتع بها!!.

وقدم الشام فصنع له طعام لم ير قبله مثله، فقال: هذا لنا، فما لفقراء
 المسلمين الذين ماتوا وهم لا يشبعون من خبز الشعير!! قال خالد بن الوليد:

لهم الجنة. فأغرورقت عينا عمر، وقال، لئن كان حضنا في هذا الطعام وذهبوا بالجنة، فلقد باينونا بونا بعيداً.

ولهذا كان عمر لا يرفض طعاماً يقدم إليه: فقد كان يأكل التمر بمحشفه (بما فيه من تمر رديء)، وكثيراً ما كان التمر والماء يمثل وجبة كاملة عنده، يمسح بعدها على بطنه ثم يقول: «ويح لمن أدخله بطنه النار» وكان ينصح المسلمين بالابتعاد عن الإكثار من الطعام حيث يقول: «إياكم والبطنة، فإنها مكسلة عن الصلاة، مفسدة للجسد، مورثة للسقم» وينصح بالإقلال من اللحم.

فقد دخل على ابنه عاصم، وهو يأكل لحمًا؛ فقال: ما هذا!! قال: قرمنا إليه! قال: ويحك، قرمت إلى شيء فأكلته، كفى بالمرء شرها أن يأكل كل ما يشتهي! ولهذا لم يقبل عمر بن الخطاب من عمرو بن معدي كرب أن يصف قوماً بالبخل، لأنهم أطعموه وهو ضيف بعض اللبن، وبقية من تمر، وقليلاً من السمن، وقال له: «إن في ذلك لشبعا!».

وربما انتهى عمر طعاماً، ثم حرم نفسه منه لسبب أو لآخر، كما في القصة التالية: انتهى عمر ذات يوم سمكا طريا. فأخذ يرفأ (مولاه) ناقة فسافر ليلتين مقبلا وليلتين مدبراً حتى أحضر السمك. وعند وصوله إلى المدينة طفق يغسل الراحلة من العرق فنظرها عمر فقال: عذبت بهيمة من البهائم في شهوة عمر. والله لا يذوق عمر ذلك!

٣- **لباس عمر:** لم يكن لباس عمر بأحسن حالاً من طعامه، فلعله أول رئيس دولة في التاريخ يلبس المرقعات، ويحتجب عن الناس؛ لأن قميصه يرفع أو يغسل! والمتوافر في ذلك أكثر من أن يحصى، ومن أشهره:

- قال علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه: رأيت لعمر بن الخطاب إزاراً فيه إحدى وعشرون رقعة من آدم (أي: جلد) ورقعة من ثيابنا!.

- وقال أنس: رأيت في قميص عمر أربع رقاع بين كتفيه.
- وقال أبو عثمان النهدي: رأيت عمر يرمي الجمرة وعليه إزار مرقوع بقطعة جراب.
- وأبطأ عمر بن الخطاب جمعة في الصلاة فخرج، فلما صعد المنبر، اعتذر للناس، فقال: إنما حسبني قميصي هذا، لم يكن لي قميص غيره!
- ومر عمر بن الخطاب بدهقان إحدى القرى، فألقى إليه قميصه فقال: اغسل هذا. قال الدهقان: فعمدت إلى قطريتين فقطعت من كل واحدة منهما قميصاً، ثم أتيته فقلت: اليس هذا فإنه أجمل وألين: قال عمر: أمن مالك؟ قال: بلى، قال: هل خالطه شيء من الذمة؟ قال: لا إلا الخياطة. قال: اغرب، هلم إلى قميصي، فلبسه وأنه لم يجف!
- وعن عبد الله بن عباس قال: خرجت أريد عمر بن الخطاب، فلقيته راكباً ماراً وقد ارتسنه بجبل أسود، وفي رجليه نعلان مخصوفتان، وعليه إزار وقميص صغير، وقد انكشف منه رجلاه إلى ركبتيه، فمشيت إلى جواره، وجعلت أجذب الإزار وأسويه عليه، كلما سترت جانباً انكشف جانب، فيضحك ويقول: إنه لا يطيعك، حتى جئنا العالية فصلينا، ثم قدم بعض القوم إلينا طعاماً من خبز ولحم. فإذا عمر صائم، فجعل يقدم إلى طيب اللحم ويقول: كل لي ولك! ثم دخلنا حائطاً فألقى إلى رداءه، وقال: أكفنيه، وألقى قميصه بين يديه وجعله يغسله وأنا أغسل رداءه، ثم جففناه العصر ومشينا!
- وسواء تعلق الأمر بالطعام أو اللباس، فإن عمر يعلم يقيناً أن الإسلام لا يتطلب هذه القسوة. لا على النفس أو على الغير، وهو يقرأ قوله تعالى: ﴿قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ﴾ [الأعراف: ٣٢]، ولكنها القدوة من ناحية، والزهد والتقشف من ناحية أخرى.

ولهذا فإن عمر نفسه لم يفرض على الولاة أسلوبه في الحياة وكل ما طلبهم به القصد والاعتدال، فلقد وفد إليه عامله من اليمن وعليه حلة فاخرة، فقال له: أهكذا بعثناك؟! فأمر بالحلة فنزعت، وألبس جبة صوت، ثم سأل عن ولايته، فلم يذكر إلا خيراً، فرده على عمله، ثم وفد إليه بعد ذلك، فإذا بالعامل أشعث مغير، عليه أطلاس. فقال عمر: لا، ولا كل هذا! إن عاملنا ليس بالشعث ولا العافي، كلوا واشربوا وادهنوا، إنكم ستعلمون الذي أكره من أمركم.

وكتب إليه أبو عبيدة أنه لا يريد الإقامة بأنطاكية لطيب هوائها، ووفرة خيراتها مخافة أن يخلد الجند إلى الراحة، فلا ينتفع بهم بعدها في قتال، فأنكر عليه عمر ذلك وأجابه: «إن الله ﷻ لم يحرم الطيبات على المتقين الذين يعملون الصالحات؛ فقد قال تعالى في كتابه العزيز: ﴿يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾ [المؤمنون: ٥١].

وكان يجب عليك أن تريح المسلمين من تعبهم، وتدعهم يرغدون في مطعمهم ويريحون الأبدان النصبية في قتال من كفر بالله.

وحدث حذيفة بن اليمان أنه أقبل على الناس وبين أيديهم القصاع، فدعاه عمر إلى الطعام وعنده خبز غليظ وزيت. فقال حذيفة: أمنعتني أن أكل الخبز واللحم، ودعوتني على هذا؟! قال عمر: إنما دعوتك على طعامي، أما ذاك فطعام المسلمين!!

بل إن عمال عمر رفضوا أن يعاملوا معاملة عمر لنفسه! ولعل هذا آية العجب فقد قدم أبو موسى الأشعري في وفد البصرة على عمر؛ فقال أبو موسى: لو كلمتم أمير المؤمنين يفرض لنا من بيت المال أرزاقنا. فلما كلموه. قال لهم عمر: يا معشر الأمراء! أما ترضون لأنفسكم ما أرضاه لنفسي! قالوا: يا أمير المؤمنين إن المدينة أرض العيش بها شديد، ولا نرى طعامك يغشى ولا

يؤكل. وإنا بأرض ذات ريف. وأن أميرنا يغشى وإن طعامه يؤكل. فنكت في الأرض ساعة ثم رفع رأسه فقال: نعم، فإني قد فرضت لكم كل يوم من بيت المال ثم رفع رأسه فقال: نعم، فإني قد فرضت لكم كل يوم من بيت المال شاتين وجريين (مكيال) فإذا كان بالغداة فضع إحدى الشاتين على أحد الجريين فكل أنت وأصحابك، ثم ادع بشرابك، فاشرب ثم اسق الذي على يمينك ثم الذي يليه، ثم قم لحاجتك. فإذا كان بالعشي، فضع الشاة الغابرة على الجريب الغابر، فكل أنت وأصحابك، ثم ادع بشرابك فاشرب، ألا وأشبعوا الناس في بيوتهم. وأطعموا عيالهم، فإن تحفينكم للناس لا يحسن أخلاقهم، ولا يشبع جائعهم!، وواضح تمامًا أن هذا النوع من الطعام، يختلف عما أخذ عمر به نفسه، وهو الخبز والزيت في معظم الحالات.

إن أخشى ما كان يخشاه عمر - وقد أثبتت الأحداث فراسته فيما بعد - أن تخرج النعمة الوافدة، العربي عن طبعه الأصيل، فينسى في غمار اللذة، الهدف الكبير، والرسالة السماوية الخالدة التي حمل بها هذا الشعب. ومن هنا كان نفور عمر من انكباب ولاته على الترف الدنيوي، لأنهم بدورهم قدوة المسلمين كل من ناحيته. نجد هذا المعنى واضحًا في القصة التالية التي رواها الأحنف بن قيس حيث يقول: أخرجنا عمر في سرية إلى العراق وبلاد فارس، أصبنا من بياض فارس وخراسان، فحملنا معنا واكتسينا. فلما قدمنا على عمر، أعرض عنا بوجهه وجعل لا يكلمنا. فاشتد ذلك علينا فشكونا ذلك إلى ولده عبد الله فقال: لقد رأي عليكم لباسًا لم يلبسه رسول الله ﷺ ولا الخليفة من بعده. فأتينا منازلنا، فنزعنا ما كان علينا وأتيناه في البزة (الهيئة) التي يعهدنا منا، فقام فسلم علينا، على رجل رجل، واعتنق رجلًا رجلًا حتى كأنه لم يرنا، فقدمنا إليه الغنائم فقسمها بيننا بالسوية، فعرض في الغنائم شيء من أنواع الخبيص، فذاقه، فوجده طيب الطعم والريح. فقال: يا معشر المهاجرين والأنصار، ليقتلن منكم

الابن أباه، والأخ أخاه على هذا الطعام! ثم أمر به فحمل إلى أولاد من قتل من المسلمين، ولم يأخذ لنفسه شيئًا!.

ومثلها أيضًا أن عمر استحضر عامله زياد بن عبد الله، فجاء وعليه ثياب من كتان، وخفان ساذجان (من نوع فاخر) وكان في يد الخليفة مخصرة على رأسها حديد، فغمزها في خفي زياد حتى أذى رجله. فلما كان الغد رجع إليه زياد في خفين غليظين، وعليه ثوبان من قطن. فلما رآه عمر هش له، وقال: هكذا يا زياد، هكذا يا زياد!

لقد أدرك عمر أن الله حين حمل العرب رسالة الإسلام، وفرض عليهم الجهاد، قد حولهم إلى جنود، والجندي لا يصلح له الترف، بل إن الترف يفسده، ويعين عليه عدوه. ولقد صدق عمر، ففى عهده اندفعت الجيوش الإسلامية كالإعصار الكاسح، لم يقف في طريقها شيء إلا دمرته. حتى إذا أخلد المسلمون إلى الترف، وقلدوا غيرهم من الأمم، لم تقم لهم قائمة وهزموا في مشارق الأرض ومغاربها.

٤- مركب عمر: كان عمر رضي الله عنه يركب المألوف من الدواب عند العرب، وأشهرها الخيل والجمال؛ وهو لم يتخذ شيئًا مما يختص به الحكام أو رؤساء الدول من وسائل الركوب المميزة. بل إنه لم يجد حرجًا أن يركب مع غلام حمارة في يوم حار، فقد خرج الخليفة في يوم قائف، واضعًا رداءه على رأسه، فمر به غلام على حمار. فقال له: احملي معك، وأراد الغلام أن يترك الحمار للخليفة إكبارًا له، ولكنه أبى وركب خلف الغلام، ودخلا المدينة والناس ينظرون.

ولقد سببت هذه البساطة حرجًا لولاته بالشام، حين ذهب إليها في شؤون الدولة، فقد قدم الجابية (موضع بالشام) على جبل أورك، وهو حاسر الرأس، تلوح صلعته للشمس، ليس عليه قلنسوة أو عمامة، رجلاه بين شعبي رحله بلا ركاب، وطاؤه كساء أجباني (نسبة إلى منبج) ذو صوف هو ركابه إذا ركب،

ووسادته إذا نزل؛ عليه قميص من كرايس (أي: قطن) مخطط، قد تحرق جنبه. فقال: ادع لي رأس القربة؛ فلما جاء، طلب منه أن يغسلوا قميصه ويخيطوه، وأن يعيروه قميصاً أو ثوباً حتى يجف. فقبل لعمر: أنت ملك العرب! وهذه بلاد لا تصلح بها الإبل، وجيء له ببرذون، فطرح عليه قطيفته بلا سرج ولا رحل، وركبه فقال: احبسوا احبسوا! ما كنت أظن أن الناس يركبون الشياطين قبل هذا وركب جملة ومضى.

وفى رواية أخرى أن الناس لما استقبلوه وهو على بعيره قالوا: يا أمير المؤمنين، لو ركبت برذونا يلقاك عظماء الناس ووجوههم، فقال: لا أراكم هاهنا، إذا الأمر من هاهنا (وأشار بيده إلى السماء) خلوا سبيل جهلي.

٥- القدوة في آل عمر: وكما جعل عمر من نفسه قدوة، فإنه جعل آلة قدوة أيضاً؛ لأن الناس كما ينظرون إليه ينظرون إلى آله.

فكان أحصف وأقوى من أن تغيب عنه هذه الحقيقة، ولهذا فقد كان إذا نهى الناس عن شيء جمع أهله، ثم قال لهم: «إني قد نهيت الناس عن كذا وكذا، وإن الناس ينظرون إليكم كما ينظر الطير إلى اللحم، فإن وقعتم وقعوا، وإن هبتم هابوا! وإني والله لا أوتي برجل منكم وقع فيما نهيت الناس عنه إلا ضاعفت له العذاب لمكانه مني؛ فمن شاء منكم فليتقدم، ومن شاء فليتأخر!!»

ثانياً: القدوة في حياة عمر العامة:

١- ونعني بها سلوكه كخليفة، ورئيس دولة، قد استودع السلطة العامة، وصار حفيظاً على أموال المسلمين، وهنا أيضاً نجد أن عمر قد جعل من نفسه، ومن آله، قدوة حية على مدى العصور.

٢- وأول ما يعرض في هذا المجال راتب عمر من بيت المال كرئيس دولة.

كان لعمر رأي في هذا الأمر إبان خلافة أبي بكر ذلك أن الخليفة الورع لم

يخطر بباله حين خلف رسول الله، أنه سوف يؤجر على عمله، وظنها حسبة لوجه الله تعالى. ولكن مطالب الحياة -له ولأسرته- اضطرتته إلى ممارسة التجارة، فانشغل بذلك عن أمور المسلمين. فطلب إليه عمر التفرغ، على أن يؤجر على عمله من بيت مال المسلمين.

فلما آل الأمر إلى عمر، جمع الناس يستشيرهم في مرتبه، وقال لهم: إني كنت امرأً تاجرًا، وقد شغلتموني بأمركم هذا، فما ترون أنه يصلح لي من هذا المال؟! فقال عثمان رضي الله عنه: كل وأطعم، وقال ذلك سعيد بن زيد، وأكثر القوم، وعلي ساكت، فقال له عمر: وما تقول أنت في ذلك؟ قال: ما يصلحك ويصلح عيالك بالمعروف، ليس لك من هذا الأمر غيره، فقال القوم: القول ما قال علي بن أبي طالب.

وفى موضع آخر فصل عمر ما يستحله من بيت المال بقوله: «استحل منه حلتين: حلة للشتاء وحلة للصيف، وما يسعني لحجي وعمرتي، وقوت أهل بيتي، وسهمي مع المسلمين كسهم رجل منهم، ليس بأرفعهم، ولا بأوضعهم ثم أنا بعد رجل من المسلمين يصيبني ما أصابهم.

وكان أيضًا يقول: «إني أنزلت نفسي من مال الله بمنزلة ولى اليتيم، إن استغنيت استعفت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف، فإن أيسرت قضيت».

٣- على أن المسلمين كانوا إلى القدوة في آل عمر أحوج منهم إلى القدوة في عمر ذاته، وربما قسى على أبنائه قسوة تجافي العدالة آخذًا بالأحوط وتطهيرًا لمال أبنائه من أن يخالطه مال حرام.

فقد حدث أن اشترى عبد الله بن عمر إبلاً هزيلة، وساقها إلى الحمى، فلما سمت ذهب بها إلى السوق لبيعها، فلما رآها عمر، قال لابنه يوضح له موضع الريبة في كسبه: ارعوا إبل ابن أمير المؤمنين! اسقوا إبل ابن أمير المؤمنين! يا عبد

الله ابن عمر! خذ رأسمالك، واجعل الربح في بيت مال المسلمين!.

وشبيه بالحالة السابقة ما روي من أن عبد الله وعبيد الله ابني عمر، خرجا في جيش العراق، فلما قفلا مرًا على أبي موسى الأشعري، وهو أمير البصرة، فرحب بهما. وأراد أن يسدي إليهما معروفًا، فقال لهما: هاهنا مال من مال الله، أريد أن أبعث به إلى أمير المؤمنين وأسلفكما، فبتبتاعان به من متاع العراق ثم تبعانه بالمدينة، فتؤديان رأس المال إلى أمير المؤمنين، ويكون لكما الربح، ففعلا، وكتب إلى عمر ليأخذ منهما المال، فلما قدما على عمر، قال: أكل الجيش أسفل كما أسفلكما؟! فقالا: لا، فقال عمر: أديا المال ورجحه. أما عبد الله - وكان أشبه الناس بأبيه ورعًا وتقوى، ومن ثم كان أحب آله إليه - فسكت. وأما عبيد الله، فقد أثر مناقشة أبيه وفقًا لقواعد المنطق، فقال: ما ينبغي لك يا أمير المؤمنين، لو هلك المال أو نقص لضمناه.

ولا شك أن تلك حجة قوية ما كان عمر القاضي ليغفل عن دلالتها، ولهذا قبل الخليفة أن يجعل المال قراضًا (شركة) فأخذ رأس المال، ونصف ربحه، وترك لهما النصف مقابل ما تعرضا له من مخاطر، وما بذلاه من جهد.

وبينما كان عمر يمشي في سكة من سكك المدينة، إذا هو بصبيبة تطيش هزالا، تقوم مرة، وتقع أخرى، قال عمر: يا حوبتها، يا بؤسها، من يعرف هذه منكم؟! قال عبدالله: أما تعرفها يا أمير المؤمنين؟! قال: لا، قال: هذه إحدى بناتك، قال: وأي بناتي هذه؟! قال: هذه فلانة بنت عبد الله بن عمر!!! قال: ويحك، وما صبرها إلى ما أرى؟ قال: منعك ما عندك.

قال عمر: ومنعي ما عندي، منعك أن تطلب لبناتك ما يطلب القوم لبناتهم، إنك والله ما لك عندي غير سهمك في المسلمين وسعك أو أعجزك! هذا كتاب الله بيني وبينكم!!

وكان عامل بيت المال ينظفه يومًا، فوجد فيه درهماً، فدفعه إلى ابن لعمرو، فاستدعاه الخليفة حين بلغه الأمر، ونهره وقال له: أوجدت على في نفسك سبيًا؟! أردت أن تخاصمني أمة محمد ﷺ في هذا الدرهم يوم القيامة!!.

وكان عمر يعرف ضعف النفس البشرية، ومحاولة الناس التقرب إلى الحاكم عن طريق مجاملة آله وذويه، وكان الخليفة يرى في ذلك كسبًا حرامًا، بل ومعصية يجب أن يحصن أبناءه ضدها، وليس أبلغ في الدلالة على ذلك من القصة التالية، التي كان بطلها عبد الله بن عمر، صورة أبيه في الورع والتقوى والزهد، قال عبد الله: استأذنت عمر في الجهاد، فقال: أي بني أخاف عليك الزنا!!! فقال عبد الله: أو على مثلي تتخوف ذلك؟ قال عمر: تلقون العدو، فيمنحكم الله أكتافهم، فتقتلون المقاتلة، وتسبون الذرية، وتجمعون المتاع، فتقام جارية في المغنم، فينادي عليها فتسوم بها، فينكل الناس عنك، ويقولون: ابن أمير المؤمنين، والله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل فيها حق، فتقع عليها، فإذا أنت زان!!!.

وبهذا المنطق كان يرى أن كسب أولاده من التجارة ليس كل نتيجة لمهارتهم فيه بل يرجع إلى مجاملة الناس لهم في البيع أو الشراء، ومن ثم فهو كسب حرام. وما فعله مع أبنائه فعله مع أزواجه فقد قدم بريد ملك الروم على عمر فاستقرضت إحدى زوجاته دينارًا واشترت به عطرًا وجعلته في قوارير وبعثت به مع البريد إلى زوج ملك الروم فقامت هذه بتفريغ القوارير مما فيها وملأتها جواهر وأرسلت بها إلى زوج عمر فلما بلغ عمرًا أخذ الجواهر فباعها ودفع إلى امرأته دينارًا وجعل ما بقي من ذلك في بيت مال المسلمين.

ولعل ما حققته قدوة عمر من نتائج كانت طبيعية لذلك القائد القدوة فقد اتضحت في:

للأمانة الجند عند جمع الغنائم.

للأمانة الولاية في رعاية المحكومين.

للأمانة تنفيذ الولاية أوامر عمر حرفياً، وذلك ليس لهيبة منه، ولكن أولاً لقدوة ضربها بنفسه وآل بيته.

اللين:

اللين عند عمر كانت لضعيف المسلمين وأخذ الحق له من قلوبهم وحدث أن اجتمع على وعثمان والزبير وطلحة وعبد الرحمن بن عوف وسعد - رضي الله عنهم - وكان أجراهم على عمر عبد الرحمن بن عوف قالوا: يا عبد الرحمن لو كلمت أمير المؤمنين للناس؛ فإنه يأتي الرجل طالب الحاجة فتمنعه هيبتك أن يكلمك في حاجته حتى يرجع، ولم يقض حاجته فدخل عليه فكلمه فقال: يا أمير المؤمنين لن للناس؛ فإنه يقدم القادم فتمنعه هيبتك أن يكلمك في حاجته حتى يرجع ولم يكلمك، قال: يا عبد الرحمن أنشدك الله أعلي وعثمان وطلحة والزبير وسعد أمروك بهذا؟ قال: اللهم نعم، قال: يا عبد الرحمن والله لقد لنت للناس حتى خشيت الله في اللين ثم اشتدت عليهم حتى خشيت الله في الشدة فأين المخرج؟ فقام عبد الرحمن يبكي يجري رواءه - بيده يقول: أف لهم بعدك.

- وعن الشعبي قال: قال عمر رضي الله عنه: والله لقد لان قلبي في الله حتى هو ألين من الزبد (أي: الزبدة) واشتد قلبي في الله حتى هو أشد من الحجر.

- وعن ابن عساكر عن ابن عباس - رضي الله عنهما - قال: لما ولي عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال له رجل: لقد كان بغض الناس أن يجيد هذا الأمر عنك، قال عمر: وما ذلك؟

قال: يزعمون أنك فظ، قال عمر: الحمد لله الذي ملأ قلبي لهم رحماً وملأ قلوبهم لي رعباً.

تحديد الهدف:

الخطاب الأول، خطة العمل المقرر تنفيذها واتباعها طوال الحكم إلى أن يشاء الله.

يقول عمر بن الخطاب عندما تولى الخلافة: «بلغني أن الناس هابوا شدتي وخافوا غلظتي، وقالوا: قد كان عمر يشتد ورسول الله بين أظهرنا ثم اشتد علينا وأبو بكر والينا دونه فكيف، وقد صارت الأمور إليه؟ ألا من قال هذا فقد صدق؛ فإني كنت مع رسول الله عونه وخادمه وكان ﷺ من لا يبلغ أحد صفته من اللين والرحمة وكان كما قال الله تعالى: «بالمؤمنين رءوف رحيم» [1]؛ فكنت بين يديه سيفاً مسلولاً حتى يغمدني أو يدعني فأمضى فلم أزل مع رسول الله ﷺ على ذلك حتى توفاه الله، وهو عني راضٍ، والحمد لله على ذلك كثيراً وأنا به أسعد.

ثم ولي أمر المسلمين أبو بكر فكان من لا تنكرون دعتة وكرمه ولينه فكنت خادمه وعونه أخلط شدتي بليته فأكون سيفاً مسلولاً حتى يغمدني فأمضي فلم أزل معه كذلك حتى قبضة الله ﷺ، وهو عني راضٍ والحمد لله ذلك كثيراً وأنا به أسعد.

ثم إني قد وليت أموركم أيها الناس؛ فاعلموا أن تلك الشدة قد أضعفت، ولكنها إنما تكون على أهل الظلم والتعدي فأما أهل السلامة والدين والقصد فأنا ألين لهم من بعضهم لبعض، ولست أدع أحداً يظلم أحداً أو يعتدي عليه حتى أضع خده على الأرض حتى يذعن للحق، وإني بعد شدتي تلك أضع خدي على الأرض لأهل العفاف وأهل الكفاف ولكم على أيها الناس خصال أذكرها لكم فخذوني بها: لكم عليّ ألا أجتبي شيئاً من خراجكم، وما أفاء الله عليكم إلا من وجهه، ولكم عليّ إذا وقع في يدي إلا يخرج مني إلا في حقه، ولكم عليّ أن أزيد عطاياكم وأرزاقكم إن شاء الله تعالى وأسد ثغوركم، ولكم

عليّ إلا ألتقيكم في المهالك، وإذا غبتم في البعوث فأنا أبو العيال حتى ترجعوا إليهم فاتقوا الله، وأعينوني على أنفسكم بكفها عني وأعينوني على نفسي بالأمر المعروف، والنهي عن المنكر، وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله من أمركم».

هكذا:

☉ القائد جنديًا طالما هناك قائدًا أعلى منه عليه أن يناقش ويسدي النصح وفي النهاية يسمع ويطيع.

☉ للشدة موضعها وللرحمة كذلك:

فالشدة على الظالمين الطامعين في غير حقوقهم فإن رجعوا عن ذلك فهو من القائد وله وهو خادمهم عند ذلك طالما أذعنوا للحق.

☉ كل شيء بحساب لا ظلم في أخذ الحقوق بل على الجميع العدل وإعطاء كل ذي حق حقه.

☉ المسؤولية ليست أمام البشر وإنما أمام الله الذي لا تخفى عليه خافية.

☉ المسؤولية مسئولية مباشرة عن كل رجل في الأمة وامرأة وطفل يحمل القائد على كتفيه ولا يوزعها على الآخرين الذين هم بمسئولياتهم مشغولون.

☉ على الجميع أن يعين القائد بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإسداء النصيحة الخالصة حتى يسعد الجميع وينعم بالأمن والأمانة.

العرض الواضح:

حينما تولى عمر الخلافة وخطب خطبته الأولى وحدد بها أهدافه أعلن فيها سياسته العامة ومنها سياسته المالية، وقال: «أيها الناس! إنه لم يبلغ ذو حق في حقه أن يطاع في معصية، وإنني لا أجد هذا المال (يقصد المال العام) يصلحه إلا خلال ثلاث أن يؤخذ بالحق ويعطى في الحق ويمنع من الباطل».

ثم استطرد يقول: إنما أنا ومالكم كولي اليتيم إن استغنيت استعفت، وأن افتقرت أكلت بالمعروف، ولست أدع أحدًا يظلم أحدًا أو يعتدي عليه حتى أضع خده على الأرض وأضع قدمي على الخد الآخر حتى يذعن للحق ولكم أيها الناس خصال أذكرها فخذوني بها، لكم عليّ إلا أجتبي شيئًا من خراجكم، ولا مما أفاء الله عليك إلا من وجهه، ولكم عليّ إذا وقع في يدي إلا يخرج مني إلا بحقه، ولكم عليّ أن أزيد أعطياتكم وأرزاقكم إن شاء الله، وأسد ثغوركم.

هكذا من هذه النقاط تتضح السياسة المالية لعمر حيث الأسس

التالية:

أولاً: تأخذ الدولة المال العام بالحق فلا يجبي شيء من الخراج أو مما أفاء الله على الناس إلا من وجهه أي: تراعي الدولة الحق فيما تفرضه من فرائض مختلفة فتراعي العدل في هذه الفرائض فتأخذ من كل فرد ما يتناسب مع مقدرته وتحدد الوعاء الخاضع لما تقرض فلا تزيد نصيب بيت المال بالجور على الفرد ولا العكس.

وأن تراعي الدولة الحق كذلك في تحصيل استحقاقها، وأن تضع مواعيد معينة ملائمة في تحصيل الزكاة والخراج.

ثانياً: تعطي الدولة المال العام في الحق، ولا يخرج إلا بحقه، وتزيد الدولة الأعطيات، وتسد الثغور، أي: يكون الغرض النفقة العامة مشروعاً فلا ينفق المال العام في باطل، وأن توجه الأموال والموارد العامة في أوجه الإنفاق التي حدّها الله ﷻ.

وأن يكون إعطاء المال بالقدر الذي يحقق الغرض المشروع بدون إسراف أو تقتير وأن تعود المنفعة على الرعية فلا ينفرد بها فئة دون أخرى.

ثالثاً: تمنع الدولة المال العام من الباطل ولا يأخذ الحاكم منه إلا كما يأخذ ولي

اليتيم أن استغنى استعفف، وإن افتقر أكل بالمعروف.

أي منع المال من سوء الإدارة الذي يتسم به القائمون على المال العام مما يؤدي إلى فساد قرارات المال العام كلها أو بعضها فتنحرف عن الحق مع التدقيق الدائم في اختيار القائمين على المال والتأكد من توافر صفات لازمة فيهم تمنعهم من إتيان الباطل وهذه الصفات هي:

﴿ أن المال كمال اليتيم أي: لا بدّ من اتباع مبدأ الإعفاف.

﴿ إن هذا المال للإنسان مستخلف عليه.

﴿ إن المال العام مستقل عن أموال الحاكم والولاية وعليه ليس لهم أن يحصلوا عليه فهو مال الشعب.

تلك كانت سياسة عمر المالية الأساسية عرض واضح مفصل موجز لا ظلل فيه ولا تقصير.

﴿ التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه :

- لما كان التخطيط يرتبط بفلسفة المجتمع فإنه يعمل على تحقيق أهداف هذا المجتمع والمجتمع الإسلامي يرتبط بكتاب الله وسنة رسوله وبناء عليه يعمل التخطيط الإسلامي في ظل فلسفة الدين الإسلامي ويحقق أهدافه ومن أبرز النماذج على التخطيط لدى عمر بن الخطاب التخطيط المالي خاصة فرض الخراج على أرض الغنائم فقد جمع عنها البيانات اللازمة فلما رأى اتساع مساحتها قرر عدم توزيعها، وساند ذلك بالمشورة وكذلك تناقش عمر مع الصحابة في ماهية الأسس التي يمكن أن يقوم عليها التوزيع بعد أن تبين له كبر حجم الغنائم التي وردت لبيت المال فوضع أسساً قامت عليها خطة توزيع الأعطيات تخالف سياسة أبي بكر التي قامت على المساواة في التوزيع وكذلك تخطيط عمر بن الخطاب للمعارك الحربية التي كانت نتائجها نصراً وغنائم

وكانت خيرًا وبركة على بيت المال فضلاً عن تخطيط الجانب الحربي للفتوحات كان يخطط الجانب المالي كتخيير أهل الكتاب بين الإسلام و دفع الجزية وجذب الفلاحين نحو البقاء في الأرض و دفع الخراج و تخطيط الأماكن اللازمة للجنود و مصادر تمويلها حتى أنه خطط كيفية بناء مدينتي الكوفة والبصرة بحيث يتلائم وطبيعة العربي في شبه الجزيرة.

وكان من سمات عمر عند التخطيط ما يلي:

- جمع البيانات: فكان يرجع إلى القرآن والسنة فإذا وجد بهما ما يرشده أخذ به، ومثال ذلك عند تطبيق الجزية على الجوس تأكد من أن الرسول قد طبقها عليهم.

- المفاضلة بين البدائل المختلفة: كان يفاضل بين البدائل المختلفة ويختار أصلحها لخير الإسلام والمسلمين، ومثال ذلك فرض الجزية على بني تغلب فقد رفضوا الجزية وطالبوا بتطبيق الزكاة عليهم وكانوا أولي بأس في الحرب فكان أمام عمر بن الخطاب بديلان إما ألا يستجيب إلى طلبهم فيلحقون بالأعداء ويكونون حرباً على الإسلام والمسلمين أو يستجيب لطلبهم ويضعف الأعداء وقد طبق الرأي الثاني إثارة للمصلحة العامة.

- الأخذ بالمشورة: وقد أخذ بها في فرض الخراج والأعطيات وفي تحديد راتب له.

- مرونة التخطيط: كان ﷺ يعدل خطه إذا طرأت على المجتمع ظروف تدعو لذلك فقد أجل تحصيل الأموال العامة في عام الرمادة إلى عام تالي وطبق سعر منخفض لعشور التجارة على بعض السلع التي كان المجتمع الإسلامي في حاجة إليها بسبب قلة المعروض منها.

- بعد وضع الخطط أتى التنظيم فإذا ما قام عمر بتنظيم الأموال والمالية

للمسلمين تطلب تنفيذ الخطة المالية إنشاء وحدات تنظيمية تدار بمعرفة مشرفين ويعاونهم عاملون من مستويات مختلفة يقومون بأداء الأعمال المنوطة بهم في ظل اختصاصات واضحة وتعليمات معلنة، ويخضع ذلك كله لنظام الرقابة من عمر فقام عمر بـ:

• إنشاء وحدات تنظيمية للمالية العامة حث اتسعت دائرة النشاط المالي في عهده واحتاجت الدولة إلى مقار لمزاولة أنشطة المالية العامة الإسلامية فأنشأ عمر ديوانين لهذا الغرض وهما ديوان العطاء الذي يختص بالنفقات العامة للدولة وديوان الخراج ويختص بالإيرادات العامة للدولة وأقام كذلك دار الدقيق فجعل فيها الدقيق والسويق والتمر والزبيب وما يحتاج إليه الضيف أو المنقطع يعينه به وديوان الإنشاء لحفظ الوثائق الرسمية.

• إشراف عمرو وتوجيهه للرعية كان نابغاً من مبدأ إشراف القيادة في الإدارة الإسلامية استناداً لحديث الرسول: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم» كما يقرر الإسلام التدرج في الدرجات، ومن ذلك كان إشراف عمر فكان الإشراف المالي على عهد الرسول يعاونه فيه كتبه لأموال الصدقات والمغانم وفي عهد أبو بكر الصديق عهد به إلى أبي عبيدة بن الجراح ثم تولى عمر الخلافة فأشرف بنفسه على بيت المال وأعلن ذلك على الناس ووزع باقي الوظائف التنفيذية على الآخرين بعد اختيارهم بدقة واستحدث عدة وظائف يشرف عليها بنفسه منها:

• وظيفة عامل الخراج ← وهي وظيفة توجد في كل ولاية أو بلد ويقوم بجمع الخراج.

• وظيفة العاشر ← وهي وظيفة تقوم على أخذ عشور التجارة بعدما فرضت العشور في عهده.

⊖ وظيفة المصدق ← وهي وظيفة جامع الزكاة الذي يفد على الناس فيراجع ما يملكونه ويتحقق من صحة بياناتهم عند جمع الزكاة.

⊖ وظيفة العامل على أرض الحمى ← قدر عمر في كل بلد وولاية خيولاً من أفضل أموال المسلمين لتكون عدة تحسباً لأي طارئ قد يطرأ.

⊖ وظيفة صاحب الأقباض ← وهو الذي كان يصاحب الجيوش الإسلامية ويقبض المغنم ويسجلها.

كما أصدر عمر ما يوضح به سياسته وزاد على ذلك بإصدار التعليمات والفتاوى والفصل بين المنازعات وتقديم النصح عندما يمنح العطاء من بيت المال بل ويناقش آراء المنتفعين بأموال بيت المال إذا ما رأوا أن ما حصلوا عليه من أموال قليلة.

ومن توجيهات عمر للناس نحو استثمار الأعطيات وعدم صرفها كلها على الاستهلاك أمناً من الفقر في مستقبل الأيام ما قاله خالد بن عرفطة الغدري لعمر:

«يا أمير المؤمنين تركت الناس يسألون الله أن يزيد في عمرك من أعمارهم ما وطئ أحد القادسية إلا وعطاؤه ألفان أو خمس عشرة مائة وما من مولود يولد إلا الحق وجريين في كل شهر ذكراً كان أم أنثى وما يبلغ لنا ذكراً إلا الحق على خمسمائة أو ستمائة فإذا خرج هذا لأهل بيت منهم من يأكل الطعام ومنهم من لا يأكل فما ظنك به؟ إنه لينفق فيما ينبغي وفيما لا ينبغي

فقال عمر: الله المستعان إنما هو حقهم أعطوه وأنا أسعد بأدائه إليهم منهم بأخذه، فلا تحمدني عليه؛ فإنه لو كان من مال الخطاب ما أعطيتموه، ولكني قد علمت أن فيه فضلاً، ولا ينبغي أن أحبس عنهم فلو أنه إذا خرج عطاء أحد

هؤلاء ابتاع منه غنماً فجعله بسوادهم فإذا خرج عطاؤه الثانية ابتاع الرأس والرأسين فجعله فيها فإني -ويحك خالد بن عرفطة- أخاف عليكم أن يأتاكم بعدى ولاة لا يعد العطاء في زمنهم مالا، فإن بقي أحد منهم أو أحد من ولده كان لهم شيء قد اعتقدوه فيتكئون عليه؛ فإن نصيحتي لك، وأنت عندي جالس كنصيحتي لمن هو بأقصى ثغر من ثغور المسلمين، وذلك لما طوقني الله من أمرهم قال رسول الله: «من مات غاشاً لرعيته لم ير رائحة الجنة».

ك اختيار الرجال الأكفاء:

كل قائد يحتاج إلى معاونين له حتى يقوموا معاً بصالح البلاد والعباد وتحددت طبيعة هؤلاء المعاوين في عهد عمر بن الخطاب فحدد شروطه في اختيار من يعاونوه فقال:

- «لو علمت أن أحداً أقوى مني على هذا الأمر لكان ضرب العنق أحب إليّ من هذه الولاية».

- إن الله ابتلاكم بي وابتلاني بكم بعد صاحبي فلا والله لا يحضرنى شيء من أمركم فيليه أحد دوني ولا يتغيب عني فألو فيه عن أهل الصدق والأمانة ولئن أحسنوا لأحسنن إليهم، ولئن أساءوا لأنكلن بهم».

- «ما كان يحضرتنا بأشرناه بأنفسناه، وما غاب عنا ولينا فيه أهل القوة والأمانة؛ فمن يحسن نزده، ومن يسيء نعاقيه».

ومعنى هذه القواعد واضح جداً من النواحي الإدارية حيث:

• على القائد أن يباشر الأمور العامة ما اتسعت لها قدراته وألا يوكل ذلك إلى أحد مهما كانت ثقته به، وذلك في حدود قاعدة التخصص وتوزيع السلطات.

• على القائد أن يختار أقدر المسلمين على القيام بالمهام العامة وأن يراقبهم

ويحاسبهم على أعمالهم إن خيراً فخير، وإن شراً فشر.

كيف كان يختار عمر بن الخطاب؟

كان عمر يتطلب في المرشح للولاية شروطاً مثلى فضلاً عن العلم والورع كان يشترط القوة في الرجل فيقول: «إني لأتخرج أن أستعمل الرجل وأنا أجد أقوى منه»، والدليل على ذلك أنه ﷺ كان قد ولي شرحبيل بن حسنة على الشام وأضاف عمله إلى معاوية بن أبي سفيان، فقال الوالي المعزول يسأل الخليفة: أعن سخطة عزلتني يا أمير المؤمنين؟

فقال الخليفة: لا إنك لكما أحب، ولكن أريد رجلاً أقوى من رجل، قال شرحبيل: فأعذرني في الناس لا تدركني هجنة.

فقام عمر فقال: أيها الناس إني والله ما عزلت شرحبيل عن شخصه، ولكنني أردت رجلاً أقوى من رجل.

● الهيبة مع التواضع فكان يقول: «أريد رجلاً إذا كان في القوم، وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم» فعلى الرغم من شدة تواضع عمر بن الخطاب إلا أن كان حريصاً على هيبة السلطان وعدم إجترأ الرعية على الحاكم وطبق هذا المبدأ على نفسه وعلى ولاته فحينما أتى مال له فجعل يقسمه بين الناس فزدهموا عليه فأقبل سعد بن أبي وقاص يزاحم الناس حتى خلص إلى الخليفة فعلاه عمر بالدرة وقال: «أقبلت لا تهاب سلطان الله في الأرض فأحببت أن أعلمك أن سلطان الله لن يهابك».

● الرحمة بالناس وقصد الوالي المختار للولاية سبق ذكرها عندما، قال لعمر: «أن لي عشر أولاد مثله ما دنا أحد منهم مني».

● إلا يطلب الولاية مرشح لها فعندما أراد أن يستعمل رجلاً فبدر الرجل

يطلب العمل فقال له عمر: كنا أردناك لذلك، ولكن من طلب هذا العمل لم يعن عليه.

• لا يتم اختيار الرجل وتكليفه إلا بعد استشارة الآخرين وهم أولي النهى والاجتهاد فقد استبقي عمر كبار الصحابة من أمثال علي وعثمان وطلحة وعبد الرحمن بن عوف .. ليعينوه ويقدموا النصيح في الشؤون العامة وذلك لصدق عقيدتهم وبعدهم عن زخرف الدنيا ومطامعها.

تحديد أسلوب للرجال: بعد الاختيار كان عمر يحدد أسلوب العمل والقواعد التي يسير عليها الرجل المختار حتى تكون بمثابة اتفاق لمحاسبته عليها بعد ذلك وكانت هذه القواعد خاصة وعامة.

فكانت الشروط الخاصة: إذا استعمل عمر رجلاً كتب له خطاباً وأشهد عليه رهطاً من المهاجرين والأنصار بألا يظلم أحداً في جسده ولا في ماله ولا يستغل منصبه لفائدة أو مصلحة له أو لمن يلوذ به وكان يحدد للعامل سلطاته فيقول له:

«إني لم استعملك على دماء المسلمين ولا على أعراضهم ولكن استعملتك لتقيم فيهم الصلاة وتقسم بينهم فياهم وتحكم فيهم بالعدل». وكان يشترط عليهم أربعة أمور: ألا يركب الوالي برذوناً، ولا يلبس ثوباً رقيقاً، ولا يأكل نقياً، ولا يغلق بابه دون حوائج الناس».

وكانت الشروط العامة:

في الاجتماع السنوي للمراجعة والمحاسبة واستطلاع الآراء في كافة الأقطار للدولة من أقصاها إلى أقصاها في موسم الحج كان يقول عمر بن الخطاب:

- ألا وأني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم، فأدروا على المسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تخمدوهم

فتفتنواهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قلوبهم ضعيفهم ولا تأثروا عليهم فتظلموهم ولا تجهلوا عليهم وقاتلوا بهم الكفار فإذا رأيتهم بهم كلاله فكفوا عن ذلك فإن ذلك أبلغ في جهاد عدوكم».

أيها الناس:

إني أشهدكم على أمراء الأمصار، إني والله لم أبعثهم إلا ليفقهوا الناس في دينهم ويقسموا عليهم فيأهم ويحكموا بينهم فإن أشكل عليهم شيء رفعوه إليّ. ويقول عمر أيضاً:

أيها الناس إني والله ما أبعث إليكم ليعلموكم دينكم وسنة نبيكم فمن فعل به سوى ذلك فليرفعه إلي فوالذي نفسي بيده لأقصنه منه؛ فوثب عمرو بن العاص فقال: يا أمير المؤمنين! رأيت إن كان رجل من المسلمين والياً على رعيته فأرب بعضهم إنك تقص منه؟ فقال عمر أي والذي نفسي بيده لأقصنه منه، وقد رأيت رسول الله يقص من نفسه ألا لا تضربوا المسلمين فتذلوهم، ولا تمنعواهم حقوقهم فتكروهم، ولا تنزلوا بهم الغياض فتضيعوهم».

وكتب عمر إلى أمراء الأمصار: إن لكم معشر الولاة حقاً على الرعية ولهم مثل ذلك فإنه ليس من حلم أحب إلى الله ولا أعم نفعاً من حلم إمام ورفقه وإنه ليس جهل أبغض إلى الله ولا أعم ضرراً من جهل إمام وخرفه وإنه من يطلب العافية فيمن هو بين ظهرائه ينزل الله عليه العاقبة من فوقه.

وكتب إلى أبي موسى الأشعري: أن سو بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا يياس ضعيف من عدلك، ولا يطمع شريف في ضيفك.

وإلى سعد بن أبي وقاص حاكم العراق: «عد مرضى المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح بابك، وياشر أمرهم بنفسك؛ فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً، وقد بلغني أن فشا لك ولأهل بيتك هيئة في لباسك

ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها فإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة التي مرت بواد خصيب فلم يكن لها إلا السمن وأن حتفها في السمن، واعلم أن للعامل مردًا إلى الله فإذا زاغ زاغت رعيته وإن أشقى الناس من شقيت به والسلام».

الرقابة على العاملين ومحاسبتهم:

قال عمر يوماً لمن حوله: أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟! قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا؟».

هذا هو منهج عمر في رقابة عامليه ومرءوسيه.

فكان عمر يضرب المثل بنفسه أولاً في الرقابة على نفسه رقابة ذاتية نابعة من رقبته لله ﷻ فحدد لنفسه ما يأخذه من مال الله؛ فقال: «أنا أخبركم بما استحل منه يحل لي حلتان حلة في الشتاء وحلة في القيظ وما أحج وأعتمر من الظهر وقوتي وقوت أهلي كقوت رجل من قريش ليس بأغناهم ولا بأفقرهم ثم أنا بعد رجل من المسلمين يصيبني ما يصبهم».

وكان عمر يقوم بإحصاء أموال الولاية قبل ولايتهم ليجعلها أساساً عند محاسبتهم فيما بعد إذا علم أنه قد خالطها زيادة غير شرعية قد نتجت بسبب وظيفته وفي أثناء تقلده لها فيردها إلى بيت المال.

وكان يأمر الولاية بدخول المدينة -عاصمة الإسلام- نهاراً إذا ما أتوه بالأموال ولا يدخلوها ليلاً حتى لا يحتجزوا من الأموال شيئاً.

وكان يتأكد بنفسه من عدالة الخراج على الأرض فقد سأل عثمان بن حنيف وحذيفة بن اليمان عن خراج أهل السواد وعدالته وهل حملا الأرض ما لا تطيق فأجاباه إجابة اطمأن منها إلى عدالة فرض الخراج.

وكان ﷺ يأخذ بنظام التفتيش المالي فكان يسأل في موسم الحج كل أهل بلد عن سيرة واليهم حتى يطمئن إلى حسن إدارته لأموال المسلمين ومنها الأموال العامة ومن أبرز الأمثلة على محاسبة العاملين ما قام به من:

محاسبة أبي هريرة:

لما قدم أبو هريرة من البحرين وكان هو الصحابي الجليل.

قال له عمر: يا عدو الله وعدو كتابه أسرقت مال الله؟

قال أبو هريرة: لست بعدو الله، ولا عدو كتابه، ولكنني عدو من عاداهما، ولم أسرق مال الله.

فقال له عمر: فمن أين اجتمعت لك عشرة آلاف درهم؟

قال له أبو هريرة: خيلي تناسلت، وعطائي تلاحق، وسهامي تلاحقت، ولكن عمر قبضها منه، وأودعها بيت المال.

ثم قال لأبي هريرة: ألا تعمل؟ قال أبو هريرة: لا.

قال عمر: قد عمل من هو خير منك «يوسف».

قال أبو هريرة: إن يوسف نبي ابن نبي، وأنا ابن أميمة، وأخشى ثلاثاً واثنين، قال عمر: فهلا قلت خمساً؟

قال أبو هريرة: أخشى أن أقول بغير علم، وأحكم بغير حلم، وأخشى أن يضرب ظهري، ويشتم عرضي، ويتنزع مالي.

محاسبة عمرو بن العاص:

أرسل عمر لعمرو بن العاص كتابه فيه: «بلغني أنه فشت لك فاشية من خيل وإبل وغنم وبقر وعبيد وعهدي بك قبل ذلك أن لا مال لك، فاكتب إلي من أين أصل هذا المال، ولا تكتمه؟».

فكتب إليه عمرو بن العاص:

«إني بأرض السعر فيه رخيص، وإني أعالج من الحرفة والزراعة ما يعالج أهله، وفي رزق أمير المؤمنين سعة، والله لو رأيت حياتك حلالاً ما ختكت» فاقصد أيها الرجل لنا أحساباً هي خير من العمل لك إن رجعنا إليها عشنا بها»

فيم يعجب هذا الرد عمر بن الخطاب فأرسل إليه مفتشه محمد بن سلمة لكي يراجع ماله كله، ويقتسمه معه، فشاطره المال بأجمعه حتى بقيت نعلاه فأخذ إحداهما وترك الأخرى.

كما كان عمر يمنع ولاته من التجارة أثناء الولاية حفاظاً على المال العام فقد صادر أموال الحارث بن وهب، وقال له: ما قلاص وأعبد بعثها بمائة ودينار؟

قال: خرجت بنفقة لى فاتجرت فيها.

قال: إنا والله ما بعثناك للتجارة أدها.

قال: أما والله لا أعمل لك بعدها.

ثم صعد عمر المنبر فقال: يا معشر الأمراء إن هذا المال لو رأيناه أنه يحل لنا لأحللناه لكم فأما إذا لم يحل لنا وظلفنا (كففنا) أنفسنا عنه وأنفسكم؛ فإني وجدت لكم مثلاً إلا عطشان ورد اللجة، ولم ينظر الماء فلما روى غرفة».

هكذا كان عمر في رقابة عامليه حتى كان يرصد لهم الرقباء والعيون من حولهم ليبلغوه ما ظهر وما خفى من أمرهم حتى كان الوالي من كبار الولاية وصغارهم يخشى من أقرب الناس إليه أن يرفع نبأه إلى الخليفة، وكان يندب لهم وكيلاً خاصاً بجمع شكايات الشاكين منهم، ويتولى التحقيق والمراجعة فيها.

هكذا كان عمر حتى وفاته.

فله در ابن الخطاب أي امرئ كان.

كان إداريًا عبقرياً لا يندع حتى تنبأ له الرسول ﷺ بعبقريته في إدارة الدولة وتنبأ كذلك بازدهار الأحوال في عهده؛ فقد قال الرسول:

«بينما أنا نائم رأيتني على قلب^(١) عليها دلو؛ فترعت منها ما شاء الله ثم أخذها ابن أبي قحافة فترع^(٢) بها ذنوباً^(٣) أو ذنوبين وفي نزعة ضعف والله يغفر له ضعفه ثم جاء عمر بن الخطاب فاستحالت غرباً^(٤)، فلم أر عبقرياً يفري فرية حتى روى الناس وضربوا بعطن^{(٥)(٦)}».

* * *

(١) قلب : بئر مقلوب ترابها.

(٢) فترع : أي أخذ من البئر.

(٣) الذنوب: الدلو الممتلئة.

(٤) أي تحولت الدلو وصارت دلوًا عظيمة.

(٥) العطن: ما يعد للشرب حول البئر من مبارك للأبل.

(٦) رواه البخاري ومسلم.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: تفاسير القرآن الكريم:

- إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي؛ تفسير القرآن العظيم، القاهرة، دار إحياء الكتب الجامعية، بدون تاريخ.
- سيد قطب: في ظلال القرآن، القاهرة، دار الشروق، القاهرة، الطبعة ٢٥، ١٩٩٦-١٤١٧هـ.

ثالثاً: كتب التراث:

- ابن قيم الجوزية: عدة الصابرين وذخيرة الشاكرين، تصحيح ومراجعة أ. نعيم زرزور، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، ١٤٠٣هـ-١٩٨٣.
- ابن قيم الجوزية: مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، دار الحديث، القاهرة، بدون تاريخ.
- الحافظ ابن كثير: البداية والنهاية، تحقيق أحمد عبد الوهاب فتيح، دار الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ-١٩٩٢م.
- أبو حامد الغزالي: إحياء علوم الدين، دار الريان للتراث، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م.
- أبو الحسن الماوردي: كتاب أدب الدنيا والدين، تحقيق/ محمد فتحى أبو بكر، دار الريان للتراث، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ-١٩٨٨.
- أبو زكريا بن شرف النووي: رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، شرح وتحقيق/ عبد الرؤوف سعد، مكتبة الكليات الأزهرية، القاهرة، ١٩٨٦.
- صدر الدين الحنفي: شرح الطحاوية في العقيدة السلفية، تحقيق/ أحمد محمد شاكر، دار التراث، القاهرة، بدون تاريخ.
- صحيح مسلم.
- صحيح البخاري.
- زين الدين بن رجب الحنبلي: جامع العلوم والحكم، دار الريان للتراث، القاهرة، الطبعة

- الأولى، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧.
- محمد يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، تحقيق / نايف عباس، محمد علي دولة، النور الإسلامية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.
 - مقدمة ابن خلدون: دار القلم، بيروت، لبنان، الطبعة الرابعة، ١٩٨١.
 - ثالثًا: كتب معاصرة:
 - أبو الأعلى المودودي: الحكومة الإسلامية، المختار الإسلامي للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٧٧.
 - د. أحمد عبد الرحمن إبراهيم، خلق القرآن - المبادئ والمعوقات، (الناشر: المؤلف)، الطبعة الأولى، ١٩٨٦.
 - د. أحمد العسال: مفاهيم أساسية في فقه الدعوة والتجديد، تحقيق / قطب عبد الحميد، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٩٧.
 - أبو بكر الجزائري: منهاج المسلم، (الناشر: المؤلف)، الطبعة الثامنة، ١٩٨٦.
 - د. أحمد إبراهيم أبو سن: الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣.
 - د. السيد محمد نوح: توجيهات نبوية على الطريق، الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٣.
 - د. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٩٠.
 - د. حسين مؤنس: دستور أمة الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠.
 - خالد محمد خالد: رجال حول الرسول ﷺ، دار المقطم للنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
 - خالد محمد خالد: خلفاء الرسول ﷺ، دار المقطم للنشر والتوزيع، ١٩٩٤.
 - د. رعوف شلبي: الدعوة الإسلامية: التجربة - الأخطاء - الحل، الأمانة العامة للجنة العليا للدعوة الإسلامية بالأزهر الشريف، ١٩٨٨.
 - زياد أبو غنيمة: مواقف بطولة من صنع الإسلام، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٩٠.
 - د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة - دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ١٩٧٦.

- د. شوقي ضيف: عالمية الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠.
- سعيد حوى: المدخل إلى دعوة الإخوان المسلمين، (الناشر: المؤلف)، الطبعة الثانية، ١٩٧٩.
- سيد قطب: دراسات إسلامية، دار الشروق، الطبعة الخامسة، ١٩٨٠.
- سيد قطب: خصائص التصور الإسلامى ومقوماته، ١٩٨١.
- صفى الرحمن المباركفوري: الرحيق المختوم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧.
- عمر التلمساني: شهيد المحراب عمر بن الخطاب، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون تاريخ.
- د. عبد الرحمن رأفت الباشا: صور من حياة الصحابة، دار الأدب الإسلامى، الطبعة الأولى، ١٩٩٧.
- عبد الله ناصح علوان: صفات الداعية النفسية، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، ١٩٩٠.
- عبد الرحمن عبد الغفور: أبواب مهجورة من السنة، (الناشر: المؤلف)، بدون تاريخ.
- د. عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامى الطبعة الأولى، ١٩٩٦.
- عبد السميع سالم الهراوي: لغة الإدارة في صدر الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٦.
- عباس محمود العقاد: عبقرية عمر، نهضة مصر للطباعة، ٢٠٠٠.
- عباس محمود العقاد: عبقرية الصديق، نهضة مصر للطباعة، ٢٠٠٠.
- عباس محمود العقاد: عبقرية عثمان بن عفان، نهضة مصر للطباعة، ٢٠٠١.
- عباس محمود العقاد: عبقرية الإمام، نهضة مصر للطباعة، ٢٠٠١.
- عباس محمود العقاد: الإسلام دعوة عالمية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٩.
- د. علي محمد جريشة: الدعوة والداعية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٨٥.
- د. عبد الله بن أحمد قادري: الكفاءة الإدارية في السياسية الشرعية، دار المجتمع للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٦.

- فتحي قابيل: التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٠.
- فتحي يكن: أجدديات التصور الحركي للعمل الإسلامي، مؤسسة الرسالة، سوريا، الطبعة الثالثة، ١٩٨٥.
- فتحي يكن: الشباب والتغيير، مؤسسة الرسالة، سوريا، الطبعة العاشرة، ١٩٨٧.
- فتحي يكن: الاستيعاب في حياة الدعوة والداعية، مؤسسة الرسالة، سوريا، الطبعة التاسعة، ١٩٩٠.
- فتحي يكن: نحو حركة إسلامية عالمية واحدة، مؤسسة الرسالة، سوريا، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧.
- قطب إبراهيم محمد: السياسة المالية لأبي بكر الصديق، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٠.
- قطب إبراهيم محمد: السياسة المالية لعمر بن الخطاب، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤.
- قطب إبراهيم محمد: السياسة المالية لعثمان بن عفان، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٢.
- د. محمد سعيد البوطي: فقه السيرة، دار الفكر، الطبعة السابعة، ١٩٧٨.
- محمد الغزالي: عقيدة المسلم، دار الدعوة، الطبعة الثالثة، ١٩٩٠.
- محمد نعيم ياسين: الإيمان ونواقضه، (الناشر: المؤلف)، بدون تاريخ.
- قطب إبراهيم محمد: الإيمان: أركانه - حقيقته - نواقضه، دار عمر بن الخطاب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- منير محمد الغضبان: المنهج التربوي للسيرة النبوية - التربية الجهادية، دار الوفاء، الطبعة الثانية، ١٩٩٢.
- د. محمد منصور: تربية النفس، دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى، ١٩٩٨.
- محمد عبد الله الخطيب: مفاهيم تربوية، دار المنار الحديثة، الطبعة الأولى، ١٩٩١.
- محمد عبد الله الخطيب: في التربية - نحو جيل مسلم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٨٦.

- د. مصطفى السباعي: السيرة النبوية دروس وعبر، (الناشر: المؤلف)، ١٩٧٢.
- محمد أحمد الراشد: العوائق، مؤسسة الرسالة، بيروت، بدون تاريخ.
- مصطفى مشهور: مقومات رجل العقيدة على طريق الدعوة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٩٢.
- محمد صالح المنجد: وسائل الثبات على دين الله، (الناشر المؤلف)، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ.
- د. محمد السيد الوكيل: الترويح في المجتمع الإسلامي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ١٩٨٤.
- د. مجدى الهلالي: واجبات الشباب المسلم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ١٩٩٣.
- نديم الجسر: القرآن والسنة في التربية الإسلامية، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٧.

الويينار الثاني

قادة
الجامعات
ACADEMIC
LEADERS

مقياس الشخصية القيادية

شرح نتائج مقياس اكستندد ديسك

د. محمد عبدالرحمن القرني

EXTENDED
DISC



محاوّر اللقاء

الإجابة على
استفساراتكم

كيف استفيد
من المقياس في
تطوير قدراتي
القيادية؟

شرح تقرير
نتائج المقياس

شرح نموذج
DISC



مقدمة عامة عن DISC



معظم مقاييس الشخصية مبنية على نموذج الدكتور يونيان لكارل
يونج ١٩٢١م



نموذج ديسك للشخصية تم بناءه عن طريق الدكتور/ وليام
مارستون في كتاب "مشاعر الناس الطبيعيين" عام ١٩٢٨م

مقياس اكستندد ديسك تم تطويره ما بين الأعوام ٩١-٩٤ ميلادي



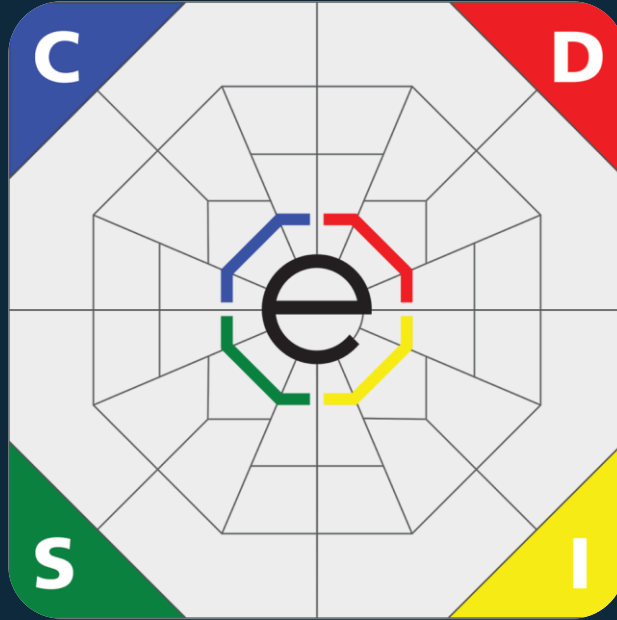
ماذا يقيس اكستندد ديسك؟



كلما ازدادت معرفةً بنفسك
كلما زادت جودة وصحة قراراتك

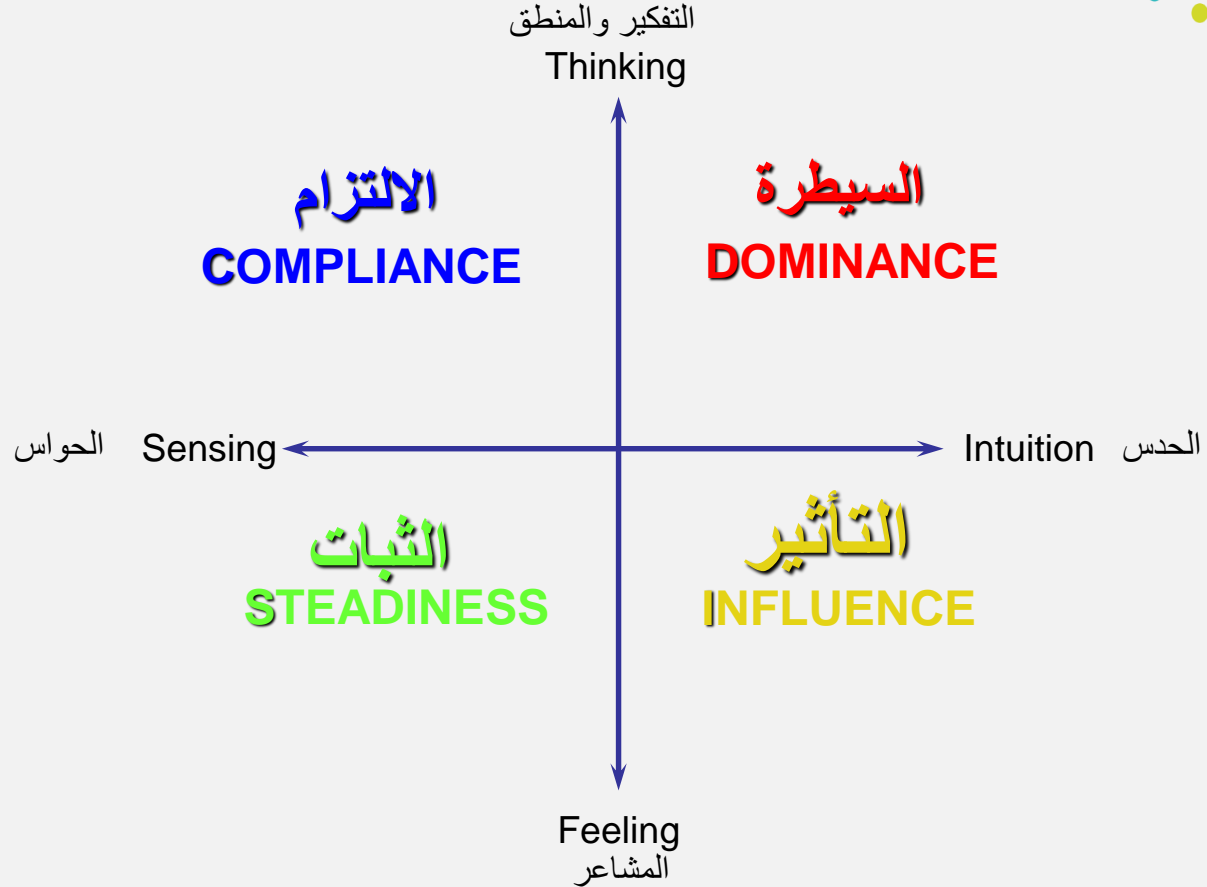
شرح نموذج DISC

المحور
الأول





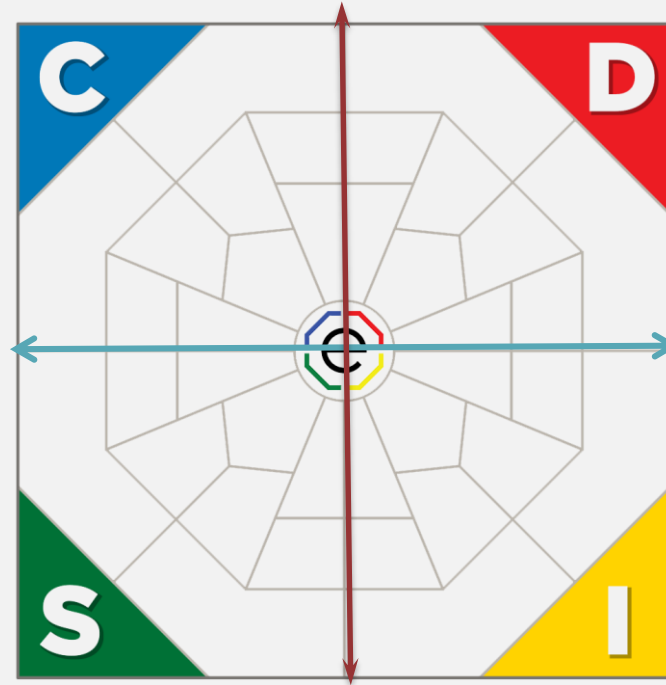
DISC نموذج



Extended DISC Diamond



التوجه للحقائق المهام
Task/Facts Orientation

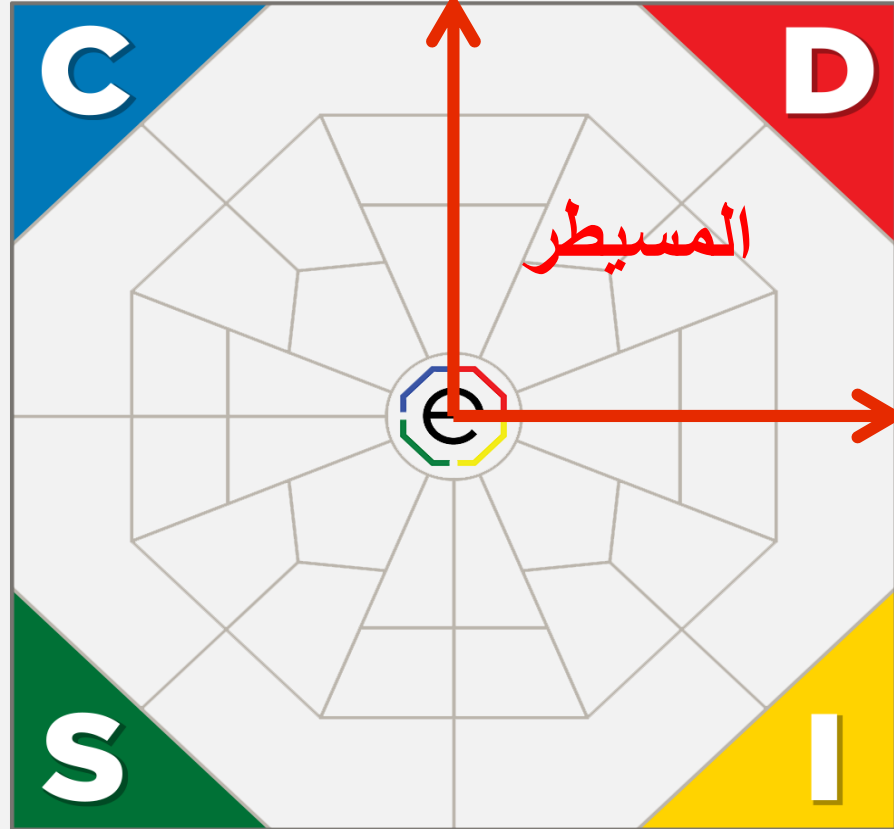


الهدوء والتحفّظ
Reserved

النشاط والحماس
Active

التوجه للأشخاص والمشاعر
People/Feelings Orientation

الاهتمام بالمهام والعمل
Task-orientation



النشاط والحماس
Active

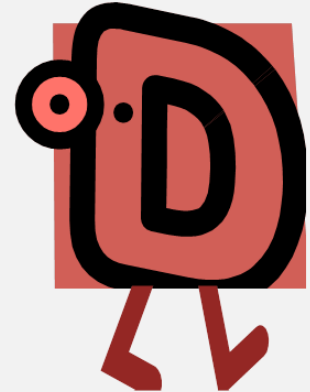
التعرف على
نمط المسيطر
D



كيف نتعرف على نمط

D

- نشيط وعملي
- واثق من نفسه
- يركز على المهام والنتائج
- يتخذ قرارات حاسمة دون خوف من الآخرين
- مستقل ويتطلب الكثير من زملاء عمله
- يتحفز بالسلطة والمنافسة والنجاح
- يركز على الفكرة العامة
- يحب المخاطرة
- شخص واضح وما يفكر فيه هو مايقوله
- يستطيع إنجاز مهام متعددة في نفس الوقت
- يفكر في إنجازة الشخصي ويسأل "كيف هذا سيفيدني؟"
- قد يسهل إثارة غضبه
- يعتبر رأيه الشخصية كحقيقة لاتقبل الجدل
- يصعب عليه تقبل آراء ومشاعر الآخرين



الأشخاص من نمط

D

شخصية D يفضل أن:

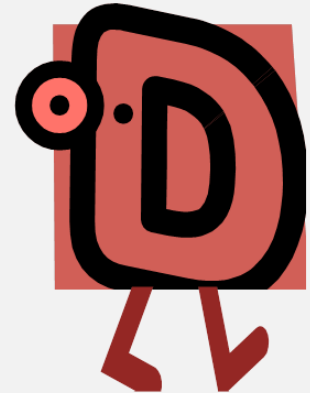
- اهتم بموضوع النقاش
- اهتم معه العمل ونتائجه
- أن يربح

شخصية D لايفضل :

- أن يكون مكتوف اليد ولايفعل ويتخذ قرارات
- يخاف من فقدان السيطرة والتحكم
- أن تقلل صلاحياته وقوته
- قضاء أوقات كثيرة في العلاقات الاجتماعية

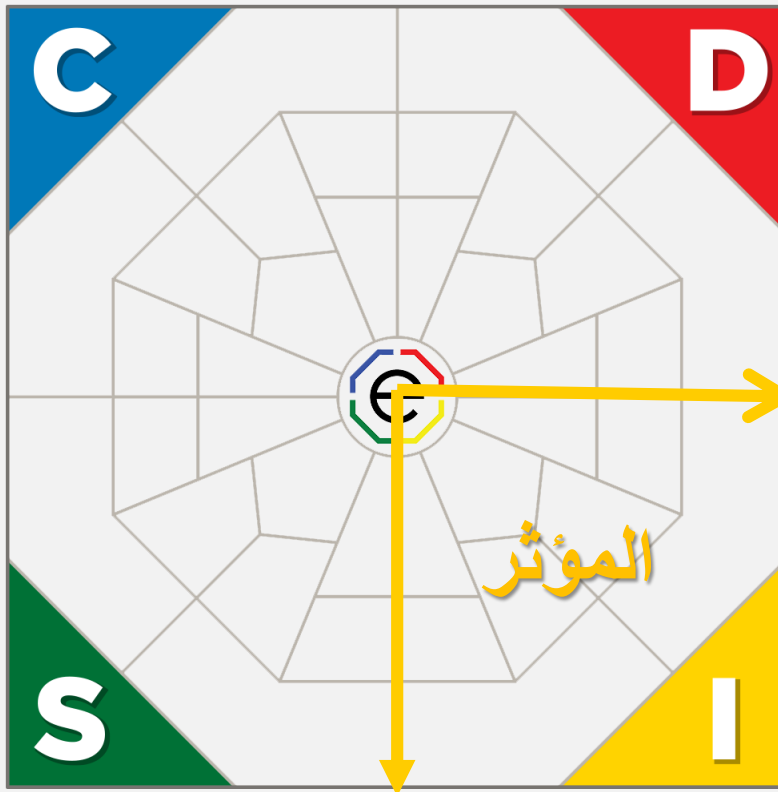
للتطوير

- كن أكثر صبر
- التحدث أقل، والاستماع أكثر
- السماح بوقت للحديث الجانبي الودي
- التركيز أكثر على المشاعر والعواطف
- كن حذرا لا تأتي منك عبارة حادة وغير مهذبة





التعرف على
نمط المؤثر
I



النشاط والحماس
Active

التوجه للناس والعلاقات
People-orientation

كيف نتعرف على نمط

• منفتح على الآخرين واجتماعي

• ملهم ومؤثر في الآخرين

• متفائل

• نشيط ومتحمس

• مقتنع في حديثه

• واسع الخيال

• يظهر مشاعره للآخرين

• يفضل الأعمال النشطة والتي لها علاقة بالناس

• يتحدث كثيراً ويقفز من موضوع لموضوع آخر

• يظهر أنه شخص غير منظم

• لا يستمع للآخرين

• غير صارم وجاد في تحقيق أهدافه

• يتق في كل الناس

• قد يكون غير واقعي في تقييم الآخرين



الأشخاص من نمط

1

يفضل أن:

- تظهر الحماس وتبتسم له
- اعطه فرصة يتحدث
- كن إيجابي ولا مانع أن تكون مرح

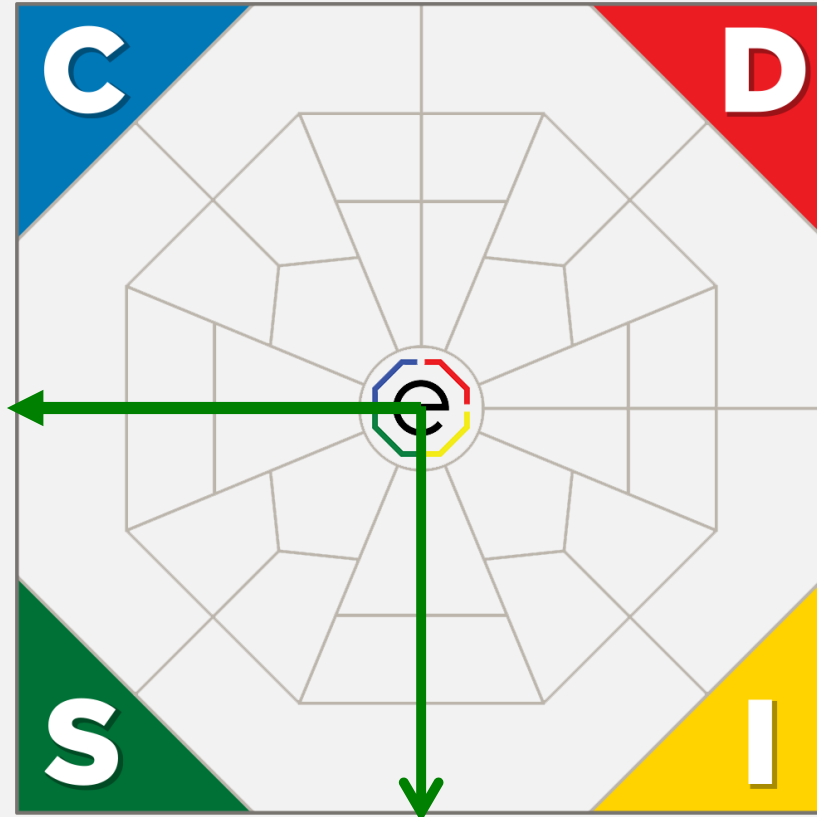
لا يفضل أن:

- تقلل من حماسه
- يخشى عدم قبول الآخرين له
- لا يحب التركيز في التفاصيل
- عدم إعطائه الإهتمام

للتطوير

- الوضوح والصراحة
- التحدث أقل والاستماع أكثر
- إنجاز مهام بسيطة والاستمرار عليها
- التركيز أكثر على التفاصيل والحقائق





الهدوء والتحفيز
Reserved

التعرف على
نمط الودي
S

التوجه للناس والعلاقات
People-orientation

كيف نتعرف على نمط

S

- هادئ ومتأني
- منفتح على الآخرين وودود
- مستمع جيد للآخرين
- يتحدث قليلاً
- صبور ويتحمل الضغوط
- متعاون مع الآخرين
- أهلاً لثقة الآخرين
- يفضل الأعمال الروتينية والتي لها علاقة بالناس
- لا يتسرع في اتخاذ القرارات
- حذر في عمله
- لديه ولاء للمكان والأشخاص الذين يعمل معهم
- يحب الثبات ولا يحب التغيير
- قد يتصف بالتردد



الأشخاص من نمط

S

يفضل أن:

- يفضل التأني وعدم الإستعجال
- يفضل الدعم والضمانات من الآخرين
- يفضل العمل في بيئة آمنة وثابتة

لايفضل أن:

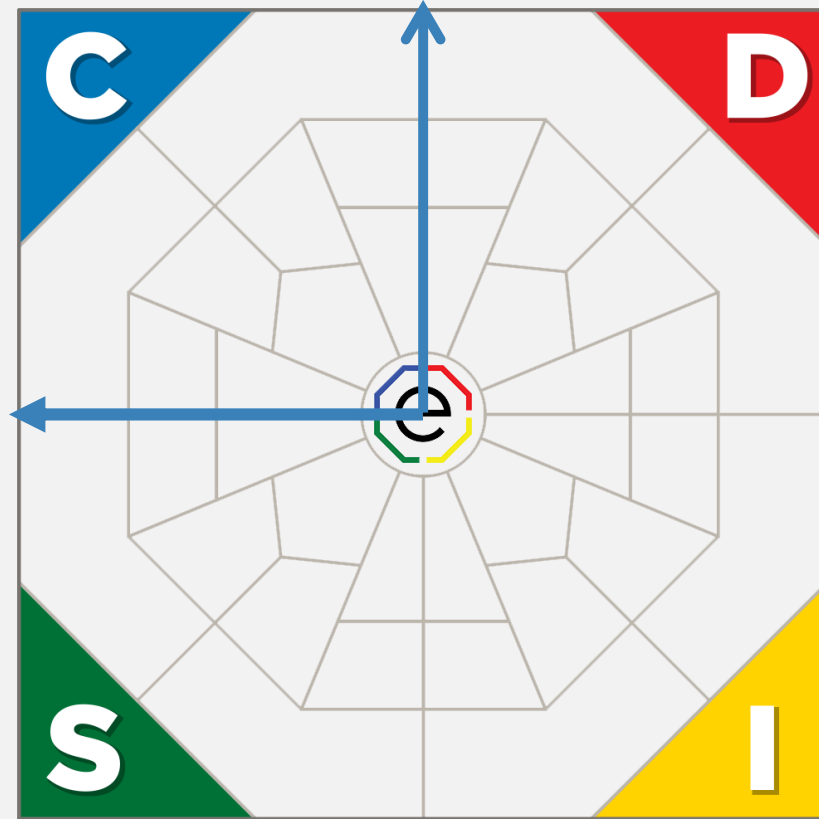
- العمل في المهام الجديدة والغير واضحة
- انجاز المهام السريعة وضغط الآخرين له للعمل
- عدم الوفاء بالعهود والوعود

للتطوير:

- تكلم اكثر
- التركيز أقل على التفاصيل
- إبقاء العواطف تحت السيطرة
- كن أكثر تعبيراً
- كن أكثر توجها نحو النتائج في تواصلك



الاهتمام بالمهام والعمل
Task-orientation



الهدوء والتحفيز
Reserved

التعرف على
نمط التحليل

C

كيف نتعرف على نمط C

- هادئ وحذر
- دقيق ويهتم بالتفاصيل
- يتبع القوانين والأنظمة
- منطقي وتعامله رسمي مع الآخرين
- يركز على إنجاز المهام
- يحلل المهام والأشياء والأشخاص
- منظم ومنجز للمهام بجودة عالية
- لا يحب التغيير
- يحب أن يسأل كثيراً
- لا يحب أن يتخذ قرار إلا بعد دراسته كثيراً
- يحب أن ينتقد لكن انتقاده غالباً ما يكون للعمل
- قد لا يسامح من يخطئ في حقه
-



الأشخاص من نمط C

يفضل أن:

- يعمل في الأمور الواضحة ووجود معلومات كافية
- اعطه الوقت الكافي ليتخذ القرار
- ركز على المهام والعمل

لايفضل أن:

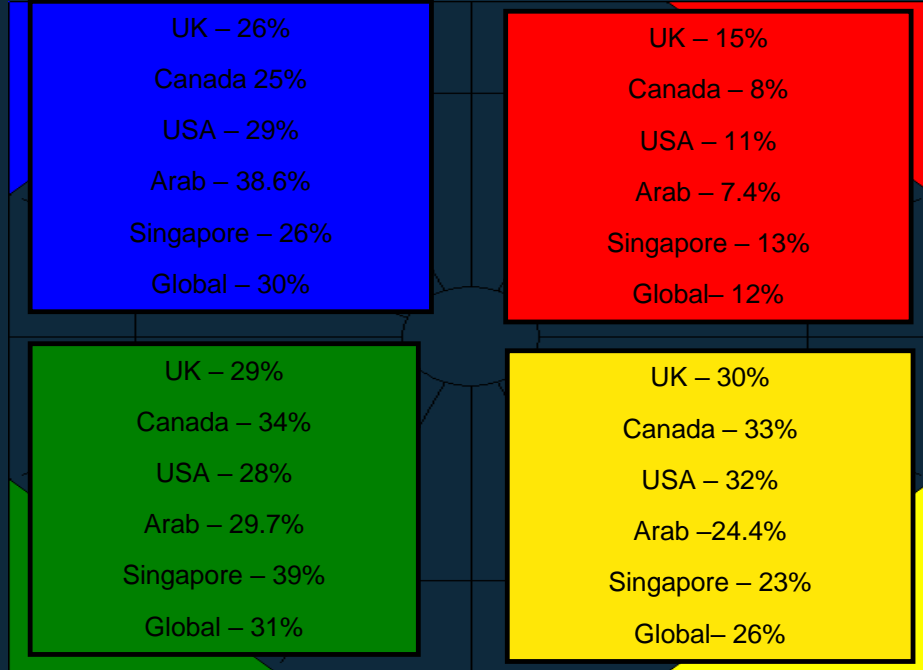
- أن يظهر مشاعره
- لا يفضل المخاطرة
- لا يحب أن يكون في موقف خجول

للتطوير

- تكلم اكثر
- كن أكثر تعبيراً عن مشاعرك
- قد يكون ملهماً لك للتحدث أكثر مع الناس
- التحدث أقل عن التفاصيل والحقائق والأرقام
- يجب الحرص أن لا تظهر أنك شخصية باردة



نسب الناس في دول مختلفة بين الأنماط الأربعة Extended DISC® 2015 Style Distribution

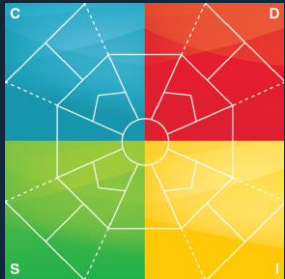


معلومات مهمة عن نموذج DISC

لا يوجد نمط
أفضل من
الآخر

كل نمط له نقاط
قوة ونقاط
يحتاج أن
يطورها

٩٩% من
الأشخاص الذين
عملوا المقياس
لديهم أكثر من
نمط





شرح تقرير مقياس DISC

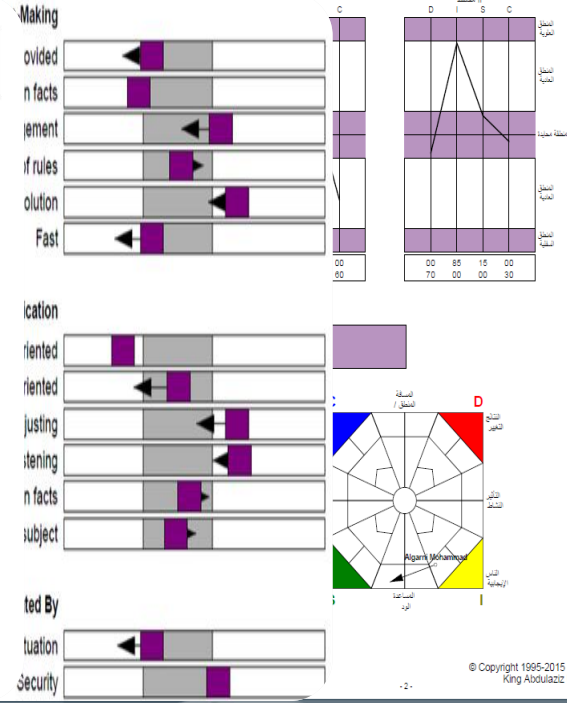
المحور الثاني

Extended DISC Sales Assessment REPORT	Person analyzed	Allan, John	
	Organization	Hospice Compassus	
	Date	04.23.2014	



This analysis is based on the responses given in the Extended DISC Personal Analysis Questionnaire. This analysis should not be the sole criterion for making decisions about oneself. The purpose of this analysis is to provide supporting information to the respondent in self-development.

This analysis is prepared by Extended DISC International and it is protected by Copyright. Licensed to: Hospice Compassus



ماذا يقيس مقياس اكستندد ديسك؟

الأمر التي تتجنبها

الحوافز التي تناسب
نمط شخصيتك

نمط شخصيتك
الطبيعي (اللاوعي)
ونمط شخصيتك الذي
الواعي

أسلوب القيادة
٢٠ نقطة عن القيادة

مناطق التطوير التي
يجب أن تتنبه لها

نقاط القوة في
شخصيتك



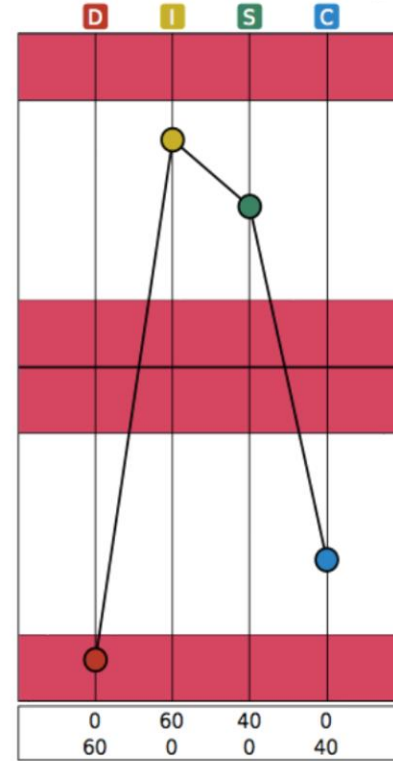
مخطط Profile II

نمط شخصيتك اللاوعي والطبيعي والذي بشكل كبير يبقى كما هو مع الزمن وهو النمط الذي تفضله وترتاح بممارسته بدون أي جهد أو تكلف

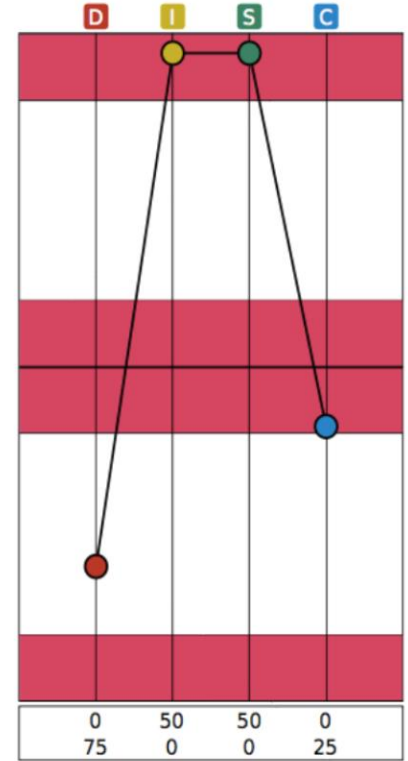
مخطط Profile I

نمط شخصيتك الواعي الذي تود حالياً أن تكون عليه لتتحقق متطلبات البيئة التي تعيشها

Profile I - Perceived Need to Adjust



Profile II - Natural Style



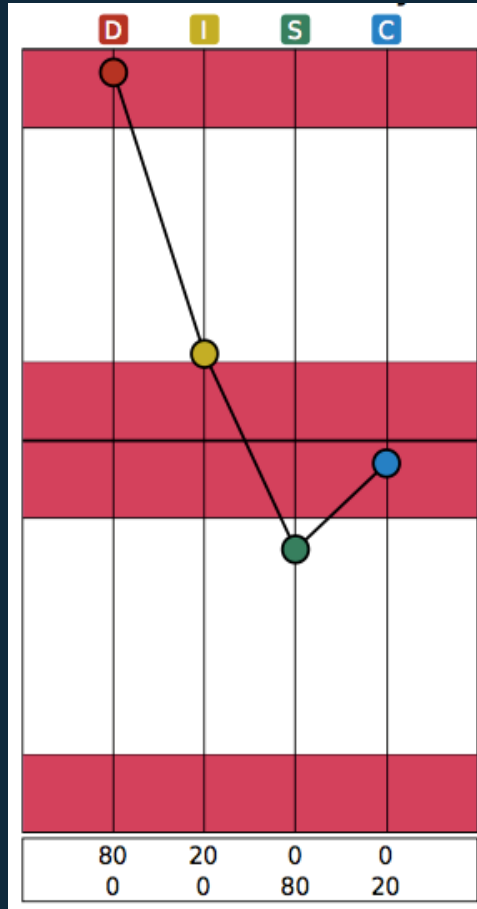
Your DISC style is: IS (I - 50%, S - 50%)

Profile II النمط الطبيعي اللاوعي = مخطط Natural Style

إذا كان المؤشر هنا فأعلى
معناه أن النمط ظاهر ويمثل
شخصيتك الطبيعية

منطقة المنتصف

الرقم الأكبر في النسب بالصف الأعلى يمثل
النمط الأساسي في شخصيتك



إذا كان المؤشر هنا معناه أن هذا
النمط طاغي وقوي في شخصيتك

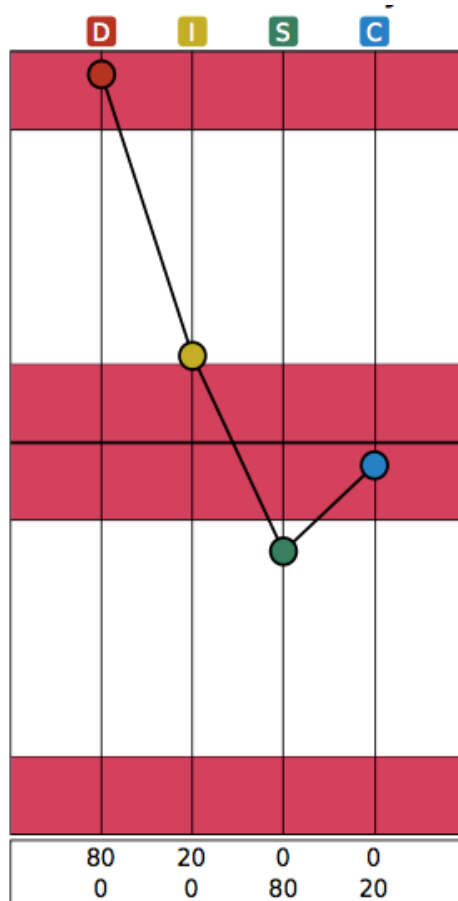
إذا كان المؤشر هنا تحت منطقة المنتصف
معناه أن هذا النمط لا يظهر في شخصيتك

النسبة في الأعلى توضح
نسبة النمط في شخصيتك

Profile I النمط الواعي = مخطط Adjusted Style

إذا كان المؤشر هنا فأعلى
معناه أن النمط تحاول أن
تظهره في شخصيتك

منطقة المنتصف



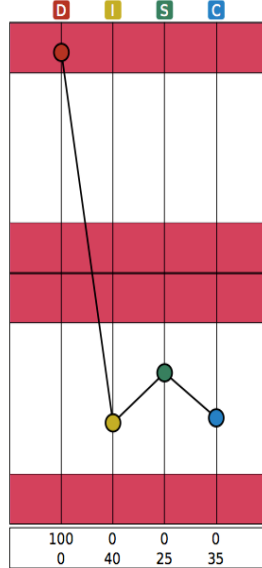
إذا كان المؤشر هنا تحت منطقة المنتصف
معناه أن هذا النمط تحاول أن تخفيه من
شخصيتك

النسبة في الأعلى توضح
نسبة النمط الذي تحاول أن
تظهره في شخصيتك

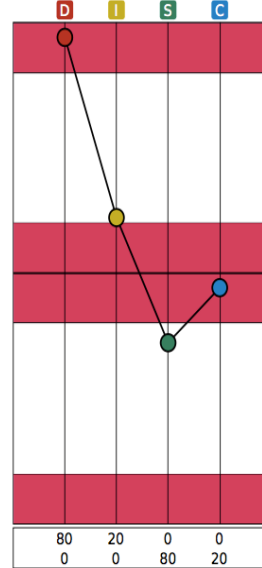


ماهي العلاقة بين الشكلين؟

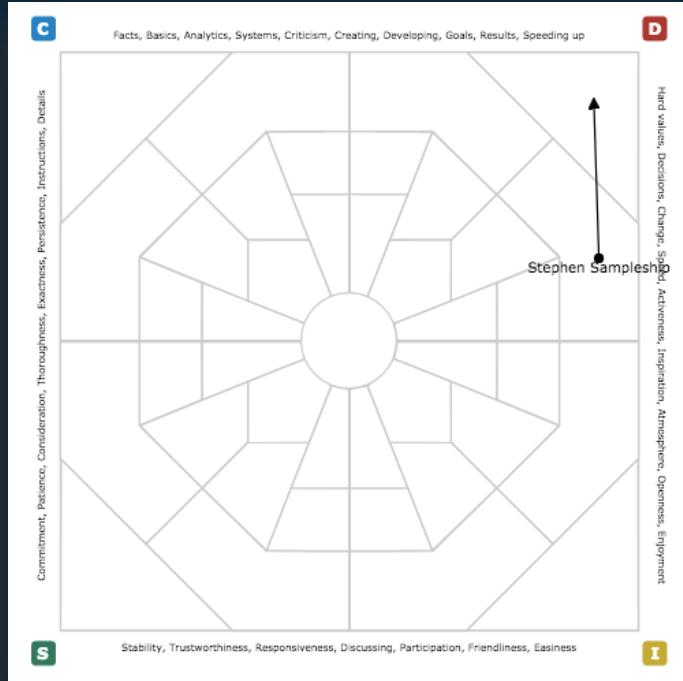
Profile I - Perceived Need to Adjust



Profile II - Natural Style

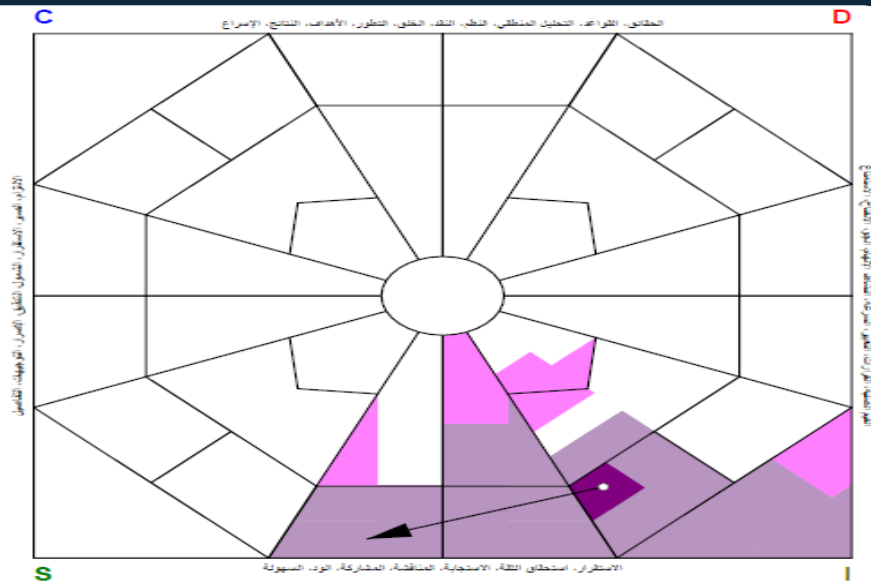


Your DISC style is: DI (D - 80%, I - 20%)



النقطة تمثل
بروفایل ٢
النمط
الطبيعي
اللاواعي
والسهم
يمثل
بروفایل ١
النمط
الواعي
الذي تود
أن تكون
عليه

ماسة اكستندد ديسك ومناطق التطوير؟



مناطق المرونة

- المنطقة الحالية = وضع المخطط الآن
- منطقة المرونة الطبيعية = المنطقة حيث سيتحرك المخطط على الأرجح
- منطقة التطوير الأسهل = المنطقة الأسهل للمخطط أن يتطور إليها
- أكثر مناطق التطوير صعوبة = المناطق التي تتطلب تحليل واعى قوى للسلوك

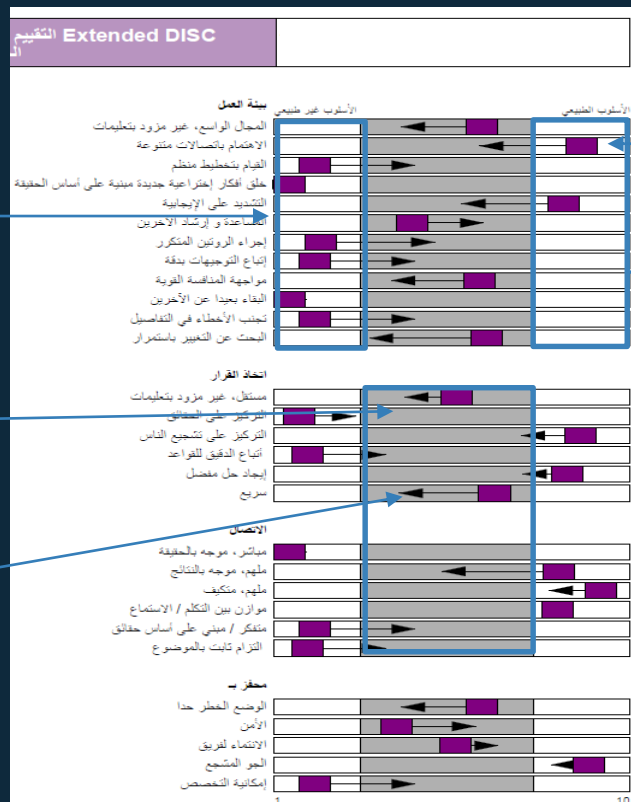


ماذا يعني هذا الشكل ؟

إذا كان المربع البنفسجي في هذه المنطقة معنا أن هذا السلوك لا يمثل نمطك الطبيعي وربما يكون غير ظاهر في شخصيتك

المنطقة الرمادية تمثل منطقة المنتصف وهو أن هذا السلوك بين الجانبين

الأسهم السوداء تعبر عن مدى رغبتك في تغيير سلوكك الطبيعي (المربع البنفسجي) إلى أن تظهره أكثر إذا كان السهم متجه الليمين أو تخفي هذا السلوك إذا كان السهم متجه الليسار



المربع البنفسجي يمثل نمطك الطبيعي

إذا كان المربع البنفسجي في هذه المنطقة معنا أن هذا السلوك موجود وظاهر في شخصيتك



كيف استفيد من مقياس Extended DISC في تطوير أسلوبى فى القيادة؟

المحور
الثالث



LEADERSHIP DEVELOPMENT PLAN

خطة التطوير القيادي

LEADERSHIP DEVELOPMENT PLAN



الأبعاد الأربعة للقيادة

(اتخاذ القرار- بيئة العمل- أسلوب الإتصال-
أسلوب القيادة)

Four Dimensions of Leadership



مناطق التطوير

Development Area



نقاط القوة وربطها

بأسلوب القيادة

Strength Based Leadership





القيادة تبدأ من داخلك وثقتك بنفسك بأنك تستطيع التأثير في الآخرين، ومعرفتك بنفسك وسيلة مهمة لزيادة ثقتك بنفسك





شكراً لاستماعكم

وانتظع إلى الإجابة على أسئلتكم

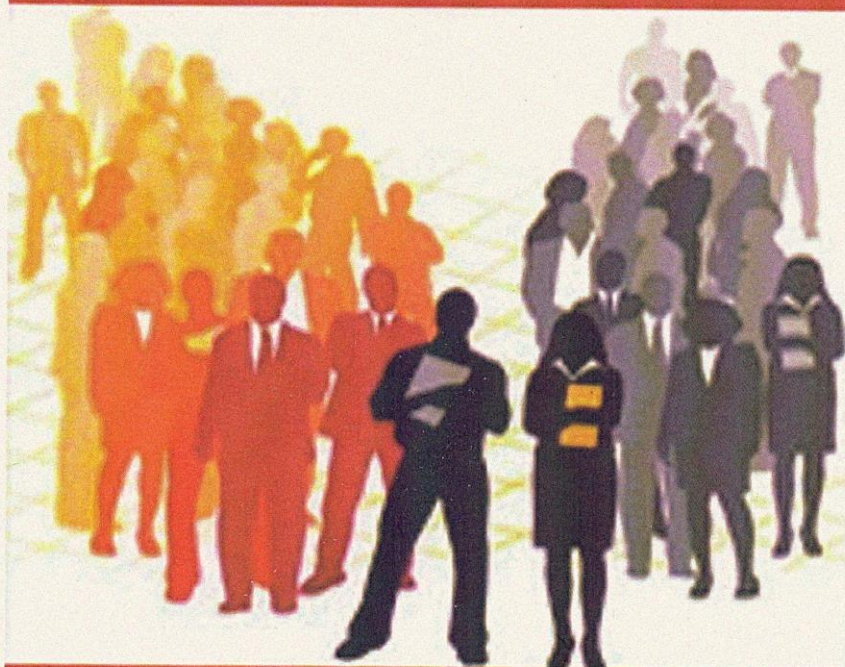


مارك أندرسن

مدخل إلى فن القيادة



المركز القومي للدراسة



ترجمة: عايدة الباجوري
مراجعة: طريف شوقي محمد

2673

مدخل إلى فن القيادة

المركز القومي للترجمة

تأسس في أكتوبر ٢٠٠٦ تحت إشراف: جابر عصفور

مدير المركز: أنور مغيث

- العدد: 2673

- مدخل إلى فن القيادة

- مارك أندرسن

- عابدة الباجوري

- طريف شوقي محمد

- الطبعة الأولى 2016

هذه ترجمة كتاب:

The Leadership Book

By: Mark Anderson

Copyright © Pearson Education 2010

Arabic Translation © 2016, National Center for Translation

This translation of "The Leadership Book 01 edition" is published by
arrangement with Pearson Education Limited.

All Rights Reserved

حقوق الترجمة والنشر بالعربية محفوظة للمركز القومي للترجمة

فاكس: ٢٧٣٥٤٥٥٤

ت: ٢٧٣٥٤٥٢٤

شارع الجبلية بالأوبرا- الجزيرة- القاهرة.

El Galalaya St. Opera House, El Gezira, Cairo.

E-mail: nctegypt@nctegypt.org

Tel: 27354524

Fax: 27354554

مدخل إلى فن القيادة

تأليف : مارك أندرسن

ترجمة : عايدة الباجوري

مراجعة : طريف شوقي محمد



2016

بطاقة الفهرسة
إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشؤون الفنية

أندرسن ، مارك
مدخل إلى فن القيادة / تأليف : مارك أندرسن: ترجمة :
عايدة الباجورى:
مراجعة : طريف شوقى محمد .
ط ١ - القاهرة - المركز القومى للترجمة: ٢٠١٦
٣٤٠ ص : ٢٤ سم
١ - القيادة الإدارية
(أ) الباجورى ، عايدة
(ب) محمد: طريف شوقى
(ج) العنوان
(مترجمة)
(مراجع)
٦٥٨،٤٠٩

رقم الإيداع ٢٠١٤ / ٢٠٠٦٥
الترقيم الدولى 3 - 875 - 718 - 977 - 978
طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

تهدف إصدارات المركز القومى للترجمة إلى تقديم الاتجاهات والمذاهب الفكرية المختلفة للقارئ العربى وتعريفه بها، والأفكار التى تتضمنها هى اجتهادات أصحابها فى ثقافتهم، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المركز.

المحتويات

9	شكر وتقدير
11	مقدمة
15	الجزء الأول: شخصيتك القيادية
16	الأيام الأولى فى الوظيفة
22	سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤسين نحوك
29	مبادئ القيادة
35	الوثوق فى حدسك
40	التركيز على ما هو مهم
45	إدارة الاجتماعات
51	إدارة الوقت
57	أنت ورئيسك
63	الجزء الثانى: الرؤية والإستراتيجية : أيقونة القيادة
65	تكوين الرؤية وترويجها
71	إستراتيجية القيادة
79	الأسواق الدولية والخطة الإستراتيجية
85	أولويات القيادة
91	الجزء الثالث: فريقك القيادى
93	كيفية اختيار فريقك القيادى
98	كيفية إدارة فريقك القيادى

103 اللقاءات الفردية
108 فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك
113 أعضاء الفريق في بلدان أخرى
119 الجزء الرابع: قيادة مؤسستك
121 المصادقية تأتي نتيجة التكرار
127 مقاومة التغيير
133 المنهج: عمل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب
140 عقد اجتماعات مع المساعدين
146 التعاون مع المؤسسات العاملة في المجال نفسه
153 الجزء الخامس: قيادة الأداء المتميز
155 إدارة التغيير
163 إدارة أداء الأفراد
171 الصراع بين الأشخاص
178 المقابلات العصبية
186 الأهداف والحوافز
193 الجزء السادس: المستهلكون يقودونك
194 أهمية المستهلك
200 التوجه نحو المستهلك (١) خبرة المستهلك
206 التوجه نحو المستهلك (٢) كيفية شرح التقنية
213 البيع! البيع! البيع!
221 الجزء السابع: التسويق: الريادة في السوق
223 التسويق مسؤولية كل شخص

230 العلامة التجارية وهوية المؤسسة
238 قيادة تطوير المنتج
245 التحولات فى التسويق بسبب الإنترنت
251 الجزء الثامن: الموردون والشركاء : القيادة معا
253 بناء العلاقات
259 إستراتيجيات الموردين
267 إدارة التكاليف
275 الجزء التاسع: التعلم : تنمية القيادة
277 المعرفة المتميزة
284 اللقاءات خارج مواقع العمل
291 السعى وراء النتائج
297 الجزء العاشر: المصادر : مقومات القيادة
299 الموارد البشرية
310 المصادر التكنولوجية
321 مصادر التعلم
323 -قراءات إضافية-

شكر وتقدير

أوجه شكرى العميق إلى فريقى النشر : ريتشارد ستاج لتوفيره جميع الإمكانيات التى أسهمت فى خروج هذا العمل إلى النور وليز جووستر ومارتينا أوساليفان اللتين قدمتا أفضل ما يمكن لمحربين تقديمه إلى كاتب. لقد ساعدتا فى جعل هذا الكتاب أفضل وأكثر تركيزا مما كان يمكن أن يكون عليه دون تلك المساعدة .

وللتحديد فأنا أدين بالامتنان إلى كل رئيس قسم عملت معه - فقد تعلمت الكثير من كل واحد منهم، لذا أتقدم بشكرى إلى أندرو ماكلينين، وبيتر وارويك، وأنتونى فوربس واتسون، وروب فرانسيس، وهنرى ريسين، وجراهام إلتون، وبشار الزين، وليندا كنيدي، وجيم جلوفر، وجو أوكونو، وكولين باب، ونيك وينكس، وكلايف هاى-سميث، وجون فاللون.

كما أنى أدين بالكثير، أيضاً، إلى البروفيسور لورنس هاندى الذى كان مديراً للدراسات العليا فى إدارة الأعمال فى مدرسة أشريدج، والذى جعلنى وجعل كثيرين غيرى يدركون أنهم سوف يصبحون قادة.

وأولا وقبل كل شيء، أتوجه بعميق شكرى إلى زوجتى كلير التى ساندتنى وتعلمت منها الكثير.

لندن، يناير ٢٠١٠

مقدمة

الغرض من هذا الكتاب

لا عتاب على أى شخص يلتقط بالصدفة كتاباً آخر حول موضوع القيادة ثم يتساءل عما إذا كانت هناك أية فائدة فى كتاب جديد نظراً لكثرة ما كتب حول هذا الموضوع على مدى السنوات القليلة الماضية. وهذا يعكس أفكارى بالضبط - فى سبب رغبتى فى أن أكتب هذا الكتاب، وكيف بدأت فى كتابته عندما التحقت فى عام ١٩٨٠ - بوصفى خريجاً متدرجاً - للعمل فى صناعة النشر بالمؤسسة المعروفة آنذاك باسم "لونجمان". لم أكن أعرف شيئاً حينئذ عن عالم النشر، ولا عن عملية الإدارة. لكنى عملت تحت إمرة شخص كان لى بمثابة القدوة والمثل الأعلى. وعندما حصلت بعد ذلك على درجة الماجستير فى مدرسة "أشريدج"، أدركت أن الصفات التى أعجبت بها كثيراً فى مديرى (الذى كان، بالطبع، يشكك فى جدوى الحصول على الدرجات العلمية فى إدارة الأعمال) هى جوهر ما يطلق عليها القيادة. وبعد حصولى على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال تم تكليفى بإدارة مشروع عن طريق استعمال الفيديو، وأعتقد أنني قمت به بشكل سيئ للغاية. فقد افترضت أن جميع النظريات التى تعلمتها فى برنامج الإدارة يمكن أن يتقبلها المتدربون (غالبيتهم من الشباب الطموح والمنفتح) لكننى فشلت فى أن أدرك أن تجربة شخص فى التاسعة والعشرين من عمره يتمتع بالقليل من الخبرة كان يمثل لهم كل ما هو غير جذاب، وبكل معنى الكلمة، نموذجاً لا يصدق. ومع ذلك، فقد كان ذلك درساً لى، وربما الدرس الوحيد الذى استفدت منه بدرجة تفوق ما تعلمته من تحضير برنامج الماجستير وفى إدارة الأعمال، ألا وهو أن النجاح فى مجال الأعمال التجارية يعتمد اعتماداً كلياً على الأشخاص ولا يوجد أى برنامج أو خطة أو شهادة يمكنها أن تكون بديلاً عن الخبرة.

هكذا كان أول مدير لى قائداً بفطرته، ولكن تجربتى علمتى أن مهارات القيادة الفعالة يمكن اكتسابها، ورعايتها وتنميتها. وأن المؤسسة التى تركز تركيزاً شديداً على مجرد الأداء وفق التسلسل للقيادة تحول دون بزوغ القيادة فى الأنشطة اليومية للمشاريع اليومية.

وهنا يأتى دور هذا الكتاب "القيادة" فمع أنه موضوع كتب عنه الكثير، فإنه موضوع محير، وقد أدهشنى عدد الكتب المتداولة فى موضوع تحليل القيادة سواء من الناحية النظرية التى تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذى لشركة؛ حيث شخصيته (التي عادة ما يقال عنها إنها "كاريزمية") حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجاً للقيادة الفعالة. وفى حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة جداً، فإنها تمثل إلى تجنب أقصى حد من الحقائق - أن تكون قائداً - يوماً بعد يوم فى ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتاً للنظريات كما أن التجربة لا تعطيك إحساس كونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية جداً. ومهما تكن طمع فى أن تكون مثل جاك ولشن أو شوجر آلان، فإن معظم القادة ليسوا من كبار المدراء التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات فعليهم طبيعة الحال أن ينجحوا أو يكونوا من المشاهير.

فى بيئة أعمال تجارية متقلبة على نحو متزايد، لم يكن هناك حاجة أكبر لقيادة قادرين على تنظيم الأداء المتميز، حيث لا تمثل القيادة غاية فى حد ذاتها ولكنها تركز على الاستثمار الأمثل للتميز فى مؤسسة كبرى - ألا وهو رأس المال البشرى، كما أن المتطلبات على القيادة هى أيضاً معقدة، وهى لا تتبع نمطاً محدداً؛ حيث إن التحديات ذاتها التى تمثل التقلبات العالمية والتى تتطلب استجابات القيادة الفعالة تتسم بالمرونة، وتعددية الرؤى التى تعد ضرورية، وتكون ذات منظور دولى.

ربما يكون واحداً من أكبر التحديات التى يواجهها قائد أى فريق هو ضرورة مواجهة مفارقة - خططت على أساس عدم اليقين؛ لتوفير قيادة مستمرة فى مجال من عدم اليقين المخطط الذى لا يتطلب فقط مثابرة فى الغرض ولكن أيضاً على الاهتمام بالتفاصيل - وفهم أن القيادة الفعالة لا تكمن فى التصورات الكبرى ولكن فى المشاركة الفعالة مع الناس فى كل جانب من جوانب وجود المؤسسة اليومية المعتادة. لذلك

فالقيادة الفعالة تكون الاهتمام بالإستراتيجية التفاصيل، وهذا ما يحاول شرحه هذا الكتاب.

إن هذا الكتاب لا يعنى فقط ببيان قواعد الإدارة ولكنه يطرح أيضا سبل تحسين أداء المرؤوسين من خلال احترام قيمتهم الفردية التى تكمن فى داخلهم، وهو معنى بمعرفة أن القائد الفعال يجب عليه أن يبث مثل هذا النهج عبر مجموعة متنوعة من الأنشطة.

كيفية الاستفادة من هذا الكتاب

يتضمن كتاب القيادة عشرة أجزاء، والتي أعتقد أنها تمثل المجالات الرئيسية التى سوف يواجهها قائد فريق من أى حجم كقاعدة يومية. كما أن كل جزء فرعى مقسم إلى موضوعات عمل فرعية محددة. وقد كتبت جميع موضوعات العمل الفردى بشكل مستقل تمامًا، وهدفى من ذلك أن تنغمس فى تلك التى تشعر بأنها ذات أهمية بالنسبة إليك فى أى لحظة فى حياتك العملية.

كل موضوع من موضوعات العمل يتكون من التالى :

- وصف العنوان الرئيسى بما فى ذلك "سلوكيات القائد الفعال"
- الهدف : لماذا يجب أن تأخذ هذا الموضوع بجدية بوصفك قائداً؟
- السياق: كيف يلائم هذا الموضوع النمط الأوسع لقضايا القيادة؟
- التحدى : لماذا يكون من الصعب التعامل مع هذا الموضوع؟
- النجاح : كيف يتعامل مع هذا الموضوع على نحو فعال؟
- مقاييس نجاح القادة : الطرق الثلاث التى يمكن من خلالها تقييم التقدم الذى أحرزته.

- **العقبات : ما الذى يجب الحذر منه؟**

- **قائمة مرجعية القائد:** ملخص تذكيرى من الإستراتيجيات الرئيسية. ويركز القسم الأخير- على موارد القيادة - والتكنولوجيا البشرية والتعليم - الذى يجب أن تخطط له لزيادة قاعدة المهارات الشخصية.

سلوكيات القائد الفعال

لقد حاولت أن أصنف كل موضوع عمل وفقاً لأهميته، فى حين أن هذا ينطوى بالضرورة على قدر كبير من الذاتية، فإنه مصمم لإثارة اعترافك بأنك بوصفك قائداً توجد بعض المجالات عليك أن تحدد فيها الأولويات، وقد وصفت ستة موضوعات عن القيادة لأننى أعتبرها من أولوياتكم المطلقة.

الجزء الأول

شخصيتك القيادية

مع أن قدرا كبيرا من القيادة يدور حول تناغم تمييز الآخرين، فإنك بوصفك فردًا تمثل نقطة البداية، وعليك أن تدرك أن كلماتك وأفعالك تحدد وتيرة عملك. كما أن لسلوكك - منذ يومك الأول في مؤسستك أو مع فريقك - دورًا فعالا في تحديد أسلوب العمل على كل المستويات بالنسبة إلى التحديات والفرص التي يواجهها فريقك؛ وكذا طبيعة العلاقات التي يتم تحديدها مع الموردين والشركاء؛ لتفهم ردود الفعل بالنسبة إلى السوق، وإلى مواقف الإدارة من الناس. ولكن سلوكك على الوجه الآخر يتم فحصه بدوره - حيث يقوم المرؤوسون بمراقبتك لمعرفة الحدود التي قمت بوضعها، وما توقعاتك، وما السلوكيات التي تطلبها في المقابل، وعلى وجه الخصوص، فإن تلك العملية من التدقيق الشرعي تبحث هي الأخرى عن إثبات - والتمسك برسالتك وتطابق كلماتك مع أفعالك.

إن عددًا كبيرًا من أعضاء الفريق لهم وجهات نظر. فهم يرغبون في أن يكونوا من القادة وفي الوقت نفسه، أن تتم قيادتهم - وهم يتلهفون للتأثير الفعال لكونهم أعضاء فريق يسعى وراء تحقيق أهداف ذات مصداقية تحت راية قائد ملهم. ولكن من المحتمل أن يكونوا مرتابين - ومن المحتمل أيضا أن يكونوا متشككين - ومن المرجح أن يكونوا قد مروا عبر عملية تغير قبل ذلك، ومن الممكن أنهم كانوا يومًا من القادة، والأهداف تأتي وتذهب، لذلك يجب أن تدرك أنك تواجه جمهورًا متشككًا، ومهمة كبيرة ألا وهي الإقناع، وأنت سوف تلتقي مع أتباع مرنين وكذا مع من هم أشداء في التشكك، وقبل كل شيء فإن كل أقوالك وأفعالك يجب أن تدعم رؤيتك (انظر ص 61 - 68).

ولكي تكون قائدا فعالا، عليك أن تبدأ بنفسك - عليك التأكد من الاستراتيجية "المناسبة" لسلوكك، وأن تكون مثالا يحتذى به. وأن يتم تحديد تلك الأمثلة، ومن الضروري أن تدرك أنك لا تقوم فقط بنقل رسالة، ولكن أنك أنت تلك الرسالة.

الأيام الأولى فى الوظيفة

تعتبر الأيام الأولى حاسمة بوصفك قائداً فى وظيفة جديدة، يقوم بقيادة فريق جديد، إذ إنها تحدد الأسلوب وتعبّر عن الانطباع الذى سيحدد من أنت وتضع التوقعات حول ما تريد تحقيقه.

معدل التكرار - فرصة واحدة للعمل بطريقة صحيحة!!

المشاركون الرئيسيون - جميع العاملين .

تصنيف القيادة ****

الهدف

بوصفك قائداً للفريق، يمكنك أن تعمل بفعالية من خلال تعظيم أداء فريقك، وهذا بدوره يعتمد على كيف تستهل علاقاتك مع أعضاء فريقك وتحافظ عليها. يجب أن تحسم (الأمر منذ البداية، بتوازن دقيق ما بين تأكيد توجيهاتك الواضحة واحترام مساهمات الآخرين)، فتكون أيامك الأولى فى دور القيادة الجديدة هى أساس هذه العلاقات، ويجب أن تفهمها على هذا النحو، إن مقابلاتك الأولى مع أعضاء فريقك الجديد من الضروري أن تُبنى على أساس تفكير وتخطيط مسبق، ويجب ألا تبدو عفوية بأى حال من الأحوال .

خلال تلك الأيام الأولى، وبوصفك قائداً جديداً فإنك ترسل إشارات واضحة عن كيفية المضى قُدمًا - فى حين قد تنتظر لاتخاذ القرارات والتغييرات، إلا أنك منذ البداية سوف تحدد إيقاعك، وتوقعاتك.

سوف تتم مراقبة كل خطوة تخطوها بعناية، وعليك أن تكون على يقين من أنك تتنقل بالضبط الانطباع الذى تريد.

كيف يمكن لقائد الفريق. القيام بدوره فى خلال الأيام الأولى فى الوظيفة - مع تركيزه الشديد على العلاقات - بحيث تشكل جزءاً من إستراتيجية التعامل مع العاملين فى المؤسسة ودورها وقيمتها. وهذا من خلال الاجتماعات الأولى مع العاملين فى المؤسسة الجديدة.

فعليك أن تعبر عن وجهة نظرك فيما يخص:

قيمة الخبرة : كيف تنظر المؤسسة إلى القيمة المكتسبة من الخبرة المتراكمة.

الفريق فى مجتمع يعكس المعرفة: كيفية تحديد المؤسسة للخبرة والمعرفة باعتبارهما ميزتين تنافسييتين وكذا التعليم المستمر.

دور القائد فى مجتمع المعرفة: كيفية احترامك للتعلم، وقيامك بعرض فن التعلم.

فاعلية الإنصات: أنت تنصت إلى آراء الآخرين وتحترمها.

طبيعة عملية صنع القرار : كيف توازن بين أن تكون حاسماً مع حاجتك إلى تمكين الآخرين فى التحلى بالحسم .

فاعلية المبادئ: كيفية أن تكون مثلاً يحتذى به .

وقبل كل شيء، إن دورك هو إظهار قيمة المعرفة فى حد ذاتها، وقيمة المعرفة التى يجلبها أعضاء الفريق.

التحدى

عندما تجرى مقابلات فى بعض الأحيان بغرض الحصول على أدوار جديدة، يطلب من القادة الإجابة عن السؤالين التاليين للنظر فى تعيين القائد:

• كيف ستدير أول أيامك بوصفك قائداً؟

• ما الإستراتيجيات والإجراءات المحددة لإدارتك؟

وهى أسئلة تكشف عما يخفونه أكثر مما يقولونه بالفعل؛ فهم يظهرون قلقاً من ناحية تقديم دماء جديدة، على الرغم من أن ذلك قد يكون السبب بعينه الذى يوضع فى الاعتبار لتعيين القائد من البداية! وهذه هى المفارقة التى سوف تواجهها فى الأيام الأولى فى دور القيادى الجديد. وسوف تطالب بـ:

• احترام الفريق فى المؤسسة، وأن تظهر هذا الاحترام والتقدير؛

• إبراز ما يدل على شخصيتك الفردية.

إن التحدى الذى تواجهه هو عدم السماح للقلق من "تعزيز صفو" ما تقوم به: بحيث تضعف من إظهار نهجك المميز.

النجاح

يمكن تعزيز الأيام الأولى بشدة عن طريق التخطيط الدقيق، وبوصفك قائداً جديداً يجب أن تفكر فى بعض المبادئ الأساسية:

• المعلومات: احصل على أكبر قدر من المعلومات عن فريقك الجديد قبل البدء، ولا سيما من المخططات الهيكلية؛ فالأمر يستحق الوقت والجهد فى طلبها ودراستها، لأنها سوف توفر لك نظرة شاملة عن السياق التنظيمى لمؤسستك الجديدة. وهذا وحده قد يكشف لك عن بعض الأمور.

• التخطيط: خطط اليوم الأول مقدماً مع مساعدة أولئك الذين جندوا لك.

ويجب أن تستهدف المقابلة أو التحدث إلى مرؤوسيك المباشرين وبعد ذلك مقابلة جميع الموظفين الآخرين العاملين فى المكتب الرئيسى (إذا كان ذلك عملياً) وكرس ما أمكن من الوقت للقيام بذلك.

• المظهر الخارجى: يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنه حتى الملابس التى ترتديها تنقل العديد من الرسائل؛ فعليك أن تفكر فى الشكل الذى تظهر به، حيث إن الملابس يمكن أن تكشف عنك بقدر ما تقوم به الكلمات.

• اللقاءات المباشرة: تظهر مجموعة اللقاءات المباشرة نهجك الذى تنوى أن تسير عليه:

• التقارير الواردة من الرؤوسين: تناول تلك التقارير المباشرة مجموعة، وقرر نهجك الذى تنوى أن تسير عليه.

ولا يعنى هذا إيصال المعلومات ولكن يعنى وضع جدول أعمال لطريقة العمل. من الواضح أنك سوف تكرر وقتاً ليس فقط مع تقاريرك المباشرة ولكن أيضاً مع كثير من العاملين الذين تتحمل مسؤوليتهم. عرف المجموعة بعض الشئ عن خلفيتك وخبراتك، وإذا فعلت ذلك بطريقة لطيفة سوف يساعد ذلك على إظهار أصالة شخصيتك .

• الاجتماع مع العاملين: من المناسب أن تتحدث إلى مجموعة أكبر من الرؤوسين حيث سيعتبر ذلك وقتاً حاسماً لتحديد اتجاهاتك وتوجيهاتك المستقبلية معهم. ولا تخف من الاستماع إلى أسئلتهم وتأكد من أنك تعطى إجابات غير مراوغة. إذا كنت لا تعرف الجواب عن سؤال ما، قل ذلك، ثم تابع ذلك بإعطائهم جميعاً بريدك الإلكتروني.

• مشاركة جميع الأطراف الخارجية: حاول أن تحدد مقدماً - إن أمكن - من هم جميع الأطراف الخارجيين. وينبغى أن يشمل ذلك الشركاء الاستراتيجيين والموردين والمستهلكين الرئيسيين. عليك التأكد من أنه سوف يتم الاتصال بهم فى وقت مبكر، وأن تضع خططا لمقابلتهم .

مقاييس نجاح القادة

- تقابلت أو تحدثت مع موظفيك الذين يقدمون التقارير المباشرة ليوم واحد.
- تحدثت إلى جميع الرؤوسين فى اجتماع (إذا كان ذلك مناسباً) خلال يوم واحد.
- قمت بتحديد أصحاب المصالح الرئيسيين فى خلال أسبوع واحد.

إذا كانت الأيام الأولى تعد حاسمة من أجل خلق الانطباعات المناسبة فإنها من الجائز أيضا أن تتسبب في خلق انطباعات سيئة قد تستغرق وقتاً طويلاً للتخلص منها، والمعوقات الرئيسية التي قد تواجهها هي:

• الافتقار إلى التخطيط

إذا لم تعط ما يكفي من الأهمية إلى تسلسل الأحداث - وعلى وجه الخصوص من عليك مقابله في بادئ الأمر ومتى تقوم بعمل ذلك - في هذه الحالة، فإن مخاطر النتائج العشوائية قد تنفر العاملين الرئيسيين.

• اتباع نهج "معرفة كل شيء": من غير المستحب تماما أن يقوم أى قائد بتوصيل انطباع أنه ملم بكل شيء، وأنه يعرف جميع الأجوبة، وقد تصبح المخاطر كبيرة في البداية حيث قد يتولد لديه إحساس بضرورة تبرير نفسه من خلال المبالغة في إظهار مقدار كفاءته وجدارته. واقتراح يفيد أن خبرة العاملين الحاليين ليست كما يجب، وهنا يكون من السهل أن يعطى نتائج عكسية.

كما أن التواضع في الأيام الأولى يصبح من الصفات المحمودة.

• اتخاذ قرارات غير مناسبة: من الممكن أن يواجه أى قائد جديد قرارات عليه اتخاذها ولم يتم ذلك بعد وتكون في انتظار اتخاذ القرار. ويصبح من الأفضل، في مثل هذا الوضع، أن تعمل على تأخير اتخاذ مثل تلك القرارات، وذلك كلما أمكن حتى لا تكون مضطراً إلى اتخاذ قرار مبنى على أدلة غير كافية. ومن هذا المنطلق، يجب عليك ألا تدخل تغييرا نابعاً من أفكارك وذلك دون قيامك بالتعرف على دورك الجديد وأن تبدأ في جمع الأدلة المطلوبة.

سلوكيات القائد الفعال

- تأكد من حصولك على كم مناسب من المعلومات التي تخص فريقك مقدما، وعلى سبيل المثال : الهياكل التنظيمية- الميزانيات - خطط الأعمال - التقييمات الحديثة - السير الذاتية.
- خطط لليوم الأول بأجندة محددة وذات مواعيد ثابتة، وتأكد من أن جدول الأوقات يسمح بأية تغييرات فى أوقات العاملين .
- إن أمكن قم بإعلان الأجندة للفريق قبل بداية علمك - بوصفها إحدى الآليات لحثهم على المشاركة الفعالة .
- بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية والجماعية للعاملين، خُطِّط لمكان هذه الاجتماعات، وكذلك للمساعدة التي قد تحتاج إليها، مثل المرطبات وأجهزة العرض.
- أعد ملاحظات مقدما لاجتماعاتك الرئيسية للتأكد من أنك لا تغفل عن أى من الرسائل الرئيسية - حيث شد الأعصاب قد يؤدي بك إلى إغفالها.
- اقتنص بعض الوقت لإجراء لقاءات فردية لتزويدك ببيانات تساعدك فى سلوكك القيادى .

سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤوسين نحوك

" الموقف " : هو الطريقة التى يتصرف بها الشخص فى داخل مؤسسة ما كما يمكن أن يحفز أداء مرؤوسيك واتجاهاتهم نحوك .

معدل التكرار ... مستمر إلى ما لا نهاية

المشاركون الرئيسيون ... جميع العاملين

تصنيف القيادة ****

الهدف

يمثل البريق الشخصى الذى يطلق عليه " القيادة " فى معظم الأوقات الفرق بين الأداء المتوسط والممتاز، والأساس هنا ببساطة لا يعنى ما يجب على القادة القيام به، ولكن ما ينتظره الفريق منهم لتقديمه. وهذا ما يطلق عليه " الموقف " - أى الطريقة التى يتصرف بها القائد فى كل يوم فى مواجهة مجموعة من الموضوعات والتفاصيل .

ولكن، لا تقع فى الخطأ. فى أى فريق، وفى أية مؤسسة، فإن القائد مراقب فى كل خطوة يخطوها، كما أن كل تصرفاته توضع تحت المجهر وتفسر بشكل منفصل وتراكمى بوصفها مؤشراً لبيان النيات فيما يخص الفريق أو المؤسسة. وفى معظم الوقت وبطريقة لا شعورية، فمن خلال مواقفه يقوم القائد بإرسال إشارات حول تنظيم كل شئ وثيق الصلة بالمؤسسة وتنسيقه مثل أى مهمة أو رؤية أو مجموعة قيم أو أهداف خطة عمل وجميعها تتم ملاحظتها بدقة.

كما أنه من الواضح، أن معظم العاملين عندما يدركون وجود قائد وليس فقط أحد المدراء، فهم يفضلون الأمر على هذه الصورة؛ إذ ليس هناك تعريف موجز وواضح للفظ " القائد " سوى أننا نشعر جميعاً بذلك عندما نجد أنفسنا فى حضور قائد، ومما لا

شك فيه أن الأمر ينطوى على افتراض كونه يتعلق بالقيام بالعمل بطريقة صحيحة بدلا من القيام بما هو صحيح ولا يتعلق الموضوع بإصدار الأوامر فقط لا غير سواء أكانت مقبولة من الجميع، أم على النقيض من ذلك، اتخاذ القرارات الصحيحة والتي لا تحظى بالشعبية، وقد يكون الأمر يتعلق بكل ما سبقه كما أنها لا تتناول التسلسل الهرمي ومظاهره فقط لا غير.

إن القيادة هي السمة التي يمكن البرهنة عليها في أى دور، وفي أى وظيفة وفي أى وقت كان ويجب عليك أن تدرك أن موقفك - أى الطريقة التي ينظر من خلالها إلى تصرفك - هو فى واقع الأمر جزء غير ظاهر، ولكنه جزء أساسى لتحقيق أقصى قدر من أدائك.

السياق

لماذا تتوق المؤسسات والعاملين فيها إلى هذا السلوك القيادي؟ لأن معظم العاملين يكتسبون ارتباطاً مع مؤسساتهم وفريقهم يكاد يقود فى نهاية الأمر إلى التبعية. وفى نطاق هذه العلاقة، يجدون أنهم فى حاجة إلى إدارة البوصلة التي تتحكم فى هذا الشعور بانتماء. فلا يوجد شخص يلتزم بإعطاء ثلث يوم تقريبا من وقته لمؤسسته ولا يرغب فى أن يكون قد أمضى هذا الوقت عبثاً ودون أى غرض محدد، وأن هذا الهدف فى حاجة إلى تجسيد على كل المستويات - كما توضح تصرفاتهم .

وهناك يمكن إلقاء سؤاليين:

- هل مواقف القيادة الفعالة يمكن تعلمها بحال من الأحوال؟ أم أن أفضل القادة موهوبون بالفطرة؟

- هل فن القيادة الناتج عن الممارسة والتعلم يقع تحت خطر أنه أداء تم المران عليها، وبالتالي يعد زائفاً؟

يعد هذا موضوعاً سلوكياً ضخماً ولا يندرج ضمن مجال هذا الكتاب. ويمكن أن نكتفى بالقول إنه فى حين يوجد بعض الأفراد الذين يولدون بسلوك وفاعليات قيادية منذ النشأة، فإنه مما لا شك فيه أن الخبرة المكتسبة يمكن أن تسهم فى سلوك ومواقف القائد وفاعليته وما يتحتم عليك فعله فى هذا المجال هو إدراك أهمية التعلم - وأن تتعلم من خبرتك وذلك من خلال ملاحظة الآخرين .

التحدى

أن يصبح المرء مديراً هو صفة يتمناها الكثيرون في مجال العمل، كما أنها تعنى ضمنياً درجة من النجاح، وعادة ما يعنى أننا نتقلد مسؤولية ما نيابة عن أشخاص آخرين، مثل : الفريق، وميزانيته، ومؤشرات الأداء الرئيسية إضافة إلى توهج اسم الشركة فيما يخص أداء الفريق. كما قد يعنى ذلك أيضاً خطوة إلى أعلى فيما يخص الرواتب وفوائد التحسينات. إن الصفات الوظيفية المرتبطة بالعمل المهني غاية في الأهمية، وليس من المفترض أن نبخس قيمة هذه الهيئة المرتبطة بالتقدم في المجال الرئاسي والقيادي.

وعلى حد سواء، يجب علينا عدم التقليل من شأن أهمية "الإدارة" عند القيام بالأداء. فليس هناك مؤسسة يمكنها أن تصل إلى مرتبة النجاح دون أن تولى عملاءها ما يكفى من الاهتمام بالابتكار وتوفير عملية التسليم، ورعاية العاملين. ويقع على كاهل الإدارة أكثر الأدوار أهمية للتواصل إلى تلك المتطلبات. على أن معظم المدراء سوف ينجحون في حالة استطاعتهم إنجاز ثلاثة أهدافاً يجب أن تكون مخرجات فريقهم واضحة، ويجب أن تختبر عمليات التسليم وبعد اختبارها. وضع الشخص المناسب في المكان الذي يناسبه.

إن التحدى الذي يواجهه مواقف القيادة الفعالة هو الاعتماد الزائد على الإدارة بدلا من الاعتماد على السلوك القيادي؛ إذ من الضروري أن تتعلم إدراك الفرق بين الإدارة والقيادة.

المدراء	القادة
يتبع القواعد	يتبع الحس الشخصي
يركز على عمل ما هو مطلوب	يركز على عمل ما هو صحيح
يسلك جانب الأمان	يسلك جانب المجازفة
يركز على المعطيات يوميا	يركز على بلورة الأمر في اليوم التالي

يمكنك مجابهة هذا التحدي إذا عرفت أنك:

- أنت القائد (ولا تكن متواضعاً بحيث لا تعترف بذلك) .

- القيادة ليست حكرًا على عدد قليل.

- القيادة تدور حول طريقة سلوكك وليست كتاب قواعد يجب اتباعه.

- حاول أن تؤثر في الآخرين من خلال أفعالك وأقوالك .

النجاح

هل يعنى كونك قائداً، أن عليك تقمص دور ممثل ما؟ كلا، بالطبع لا يعنى الأمر ذلك لأن الزيف دائماً ما يذوى، ولكن يعنى أن تكون كالممثل، أن تعى وقع كلماتك وأفعالك.

• إذا ما الجوانب الرئيسية لمواقف القيادة التى يبحث عنها الفريق؟

• الوجود: كن موجوداً على أساس منتظم، فوجودك يعبر عن المشاركة، والظهور مما يسمح للشخصية القيادية فى داخلك أن تتألق.

• الرسائل : يجب أن تكون رسائلك متسقة، يوثق فيها، فمن الصعب الثقة بقائد يغير رسائله.

الاتجاه : تحدث بوضوح عن إحساسك تجاه المؤسسة، ولماذا تسلك هذا الاتجاه فليس هناك من قائد يستحق عن جدارة لقب قائد دون أن يقترح للفريق الاتجاهات والأهداف الواضحة القابلة للقياس.

• قابلية الإدراك: كن مدركاً لكل فرد من الفريق على حدة، إن القادة الذين يبتئون الرعب فى قلوب موظفيهم، أو من يكونون بمعزل عن أفراد الفريق يجعلون من القيادة عملاً اسمياً دون فاعلية.

• الإنصات : أنصت إلى الآخرين واستوعب وجهات نظرهم. وعليك أن تظهر على الملأ احترامك للمهارات العظيمة لأفراد فريقك فى مجال تخصصهم.

• **العدل** : تعامل مع المواقف الصعبة بإنصاف ونزاهة. جميع القادة يواجهون قرارات صعبة عليهم التعامل معها، وطريقة مجابتهك لتلك القرارات سوف تجعل منك جديرًا بالاحترام دائمًا.

• **إدارة الأداء** : ليكن معروفًا عنك أنك تكافئ النجاح وتعالج الأداء السيئ، معظم أعضاء الفريق يستجيبون للمناخ حيث يحتفى بالنجاح، والأداء الضعيف يعالج بطرائق بناءة.

• **الارتقاء الشخصي** : كن متلزمًا بالعمل على الارتقاء الشخصي، فالتعلم مستمر على الدوام، وأفضل المؤسسات والقادة لا يصنفون العاملين على أنهم خارج نطاق الارتقاء.

• **الابتكار** : كن منفتحًا على التحدى والأفكار الجديدة، إن الفرق تبتكر حينما تنطلق شرارة الإبداع ويتم تشجيعها، كذلك رحب بال مناقشات القوية.

• **الاحترام** : احترم دائما اختلافات النوع من الذكور والإناث والعرق والثقافة، إن الفريق المتنوع يعكس العالم الذى نعيش فيه، كما أن الفريق الذى يعتمد على الجدارة هو الفريق الذى تدفعه الفرص إلى الابتكار والنجاح.

مقاييس نجاح القادة

- وضع جدول لاجتماعات العاملين والاجتماعات الفردية ١ مقابل ١ والالتزام به .

- عرض إستراتيجيات العمل سنويًا على كل أعضاء الفريق .

- الإشادة بحالات النجاح فى أثناء اجتماعات العاملين .

أحد أهم المخاطر التي قد يواجهها أى قائد تتمثل فى غياب الوعى بالنسبة إلى تأثيرها على الزملاء. وعلى وجه الخصوص، فإن تصرفك سوف يتأثر بشدة نتيجة لـ :

• **عدم التواصل مع العاملين** : إن وضع المسافات بينك وبينهم يحد من فرص أن يكون لك تأثير عليهم .

• **عدم اتساق الرسائل** : هذا يؤدي إلى تقويض مصداقية جميع الرسائل، وعلى وجه الخصوص الأهداف والغايات الإستراتيجية .

• **عدم الإنصاف فى اتخاذ القرارات** : إن اتخاذ القرارات دون تشاور حساس أو القرارات التي تطبق بتضارب سوف تؤدي إلى تقويض مصداقية القائد ونزاهته .

ويجب أن يبرز القائد من وسط المجموعة، ولن يتم ذلك إلا إذا وضعت نفسك بمعزل عن الجميع أو أن تكون متنافراً وغير جدير بالثقة، وعلى أسوأ الأحوال، فإن احتمال هذا إخفاء دور القيادة مع الشعور بالقلق والتردد وعدم توافر اتجاه محدد للمضى فيه.

سلوكيات القائد الفعال

• **عرف الآخر بتوجهاتك منذ اليوم الأول.**

• **لا تسمح لنفسك بدخول مؤسسة ما دون تخطيط منهجى مسبق وتأكد من أن تكون بارزاً من اليوم الأول وما بعده، كما أنه من الضروري أيضا أن تبدو وجهة نظرك ثابتة وليس فقط كصوت يسمع أو كشخص سمعوا عنه.**

• **كن ثابتا، ضع طرقاً للعمل وتمسك بها حتى يصبح زملاؤك متأكدين من الثقافة التي يعملون من خلالها.**

• **لا تدع الأحداث تعصف بك فهي دائما ما سوف تتضمن ما هو غير متوقع وغير سار، وتمسك بمبادئك الأساسية.**

- تأكد أن منهجك يسمح بالتوقعات، ولكن ليس من الضروري أن يكون ذلك بالنسبة إلى النتائج، حتى يكون لدى زملائك فكرة واضحة عما هو متوقع منهم.
- وضح أن المسؤولية تقع عليك، وأنت لست من يكتفى بأن يكون المنفذ السلبي لأفكار الآخرين .
- كن صادقاً، دائماً وقل ما تعتقد واكسب الثقة بأنك لا تتلاعب بأحد.
- كن سخيًا في التواصل مع الآخرين، ولا تفترض أبداً أنك قلت أكثر مما ينبغي ولا تتوقف أبداً، إن القاعدة الذهبية تقول إنك تبدو صادقاً فقط عندما تقوم بتوصيل الرسائل نفسها مرة تلو الأخرى حتى تبدو ذا مصداقية.

مبادئ القيادة

تعرف المبادئ بالأعمال الفعالة للقيادة، فهي توفر إطارًا من القيم المبنية على الاحترام والتي تدفع كل جانب من جوانب علاقات الفريق وأدائه إلى الأمام.

معدل التكرار - المستمر - إلى ما لا نهاية.

المشاركون الرئيسيون - أنت بمفردك هذه المرة!

تصنيف القيادة ****

الهدف

من خلال المبادئ فإنك بوصفك قائدًا تضع بوصلة أخلاقية لمؤسستك؛ حيث ترسم مسارك ومسار فريقك من خلال مجموعة من الأخلاقيات التي تبين كيفية ارتباطك مع زملائك وشركائك وعملائك، تلك المبادئ تتضمن كل شيء، بدءًا من إستراتيجية المؤسسة وحتى تفاعلاتك اليومية مع زملائك.

إن الفلسفة المؤثرة هنا هي أن أية مؤسسة تقوم على أساس مجموعة من القيم التي غرست فيها سوف تجذب إليها أفضل العاملين والشركاء، وفي نهاية الأمر تقييم أعظم العلاقات مع المستهلكين.

إن القيم هي مفتاح ازدياد حصتها السوقية، سواء أكان ذلك مباشرة أم من خلال فريقك فهم يعبرون عنك، وعن تكون؟

السياق

يعد أى قائد نموذجًا للدور الذى يقوم به - والذى يناسب وضع المؤسسة التى يقودها، مثله كمثل والد يقوم على تربية طفل، فهو يقوم بعمل قيادى متواصل يصبح، تدريجيًا، جزءًا لا يتجزأ من الفريق أو المؤسسة، إلا أن هذا نادرا ما يتم على الفور وعادة ما يستمر بطريقة تدريجية عبر فترة زمنية طويلة، إلا أنه مهما تكن براعة الطريقة التى يتم بها ذلك، فإن التأثير الثقافى للقيادة يعتبر كبيرا جدا، ذلك لأن القادة هم الذين يضعون مقاييس السلوك المقبول، ولعل أوضاع العديد من البنوك فيما يطلق عليها "أزمة الائتمان" هى المثال الأفضل لذلك، حيث تضع مجالس الإدارة نموذجًا للقيادة يتمثل فى أن تخفيض درجة المخاطر يعتبر مقبولا بل مطلوبًا أيضا فى مجال الأعمال.

التحدى

إن الرد المتوقع لرسم مسار بينى على أساس القيم هو أنه بسبب التنافس والتناحر فى إدارة فرق العمل والمؤسسات، فإن القوة المطلقة من الملابسات والظروف تتطلب نهجًا أكثر واقعية.

ولكنى لا أتفق مع ذلك، فإن المبادئ أعظم ما يتحلى به القائد على المستوى الفردى هو الاستقامة التى تنبع من خلال توافر المبادئ واستعمالها واستخدامها، وإذا لم تحترم ذلك بما يكفى فإنه يشكل خطرًا عليك، وفى حالة ما إذا قمت بسلب قيمتها مرة وتبديلها بخيارات سهلة، فإنها تصبح عملة من الصعب إعادتها إلى قيمتها الحقيقية، وإذا لوحظ أنك تفتقر إلى النزاهة فإنك تفقد السلطة والمصداقية ويبدأ فريقك فى العمل من خلال ولاء كاذب وما يتطلبه السلم الوظيفى بدلا من العمل بسبب الحافز.

النجاح

• الأمانة : يردد القادة للناس كيفية رؤيتهم للأشياء دون زيادة أو تحريف وقد يكون ذلك مؤلما للجميع على المدى القصير، حيث إنه من الممكن أن تقوم بتوصيل رسائل

قد لا تكون إيجابية بالكامل، أو تختلف عن ما هو متوقع، ولكن ما ينتج عنها من استفادة هو أنه بمرور الوقت يصبح حكمك موثوقاً فيه على أساس كونه حكماً عادلاً بالنظر إلى الظروف.

وهذا بدوره سوف يعمل على تشجيع الآخرين على تقدير صراحتك وعلى عكس ذلك، فإن الثقافة التي ترى أن الأشخاص يقولون ما يرغب الآخرون في سماعه تعمل على غرس بذور فشلها.

● الاحترام : ينتظر منك في كل الأوقات أن تحترم الآخرين حسب صفتهم وبالنسبة إلى ما يرونه، فأنت تظهر سعة أفق تعمل على استخراج أفضل ما لدى الآخرين مفترضاً أن الجميع لديه مساهمة إيجابية بصرف النظر عن دورهم الذى يقومون به، أو الخلفية التي جاءوا منها؛ والفائدة المكتسبة أنها تمكن الزملاء من الازدهار لإدراكهم بأهميتهم.

● العدل : يعرف عنك أنك تتخذ قرارات مبنية على الواقع وليس نتيجة للتحامل أو الافتراض. فأنت تتناول كل الموضوعات حسب ظهورها ودون تطبيق أى حلول مسبقة، كما أنك مستعد لتغيير رأيك عن ظهور أى دليل قد يؤدي بك إلى ضرورة تغيير قرار معين، عن طريق إظهار أن التحديات يتم تقييمها على أساس عادل، فإنك سوف تشجع زملاءك على أن يصبحوا متفتحين تجاه أى مشكلة بكل ثقة واثقين من أن تلك المشاكل سوف تتم مناقشتها بطريقة بناءة .

● الوضوح : أى إنك تخبر ما تعنى وتعنى ما تخبر به، وتتأكد من أن كل فرد فى فريقك يرى بوضوح رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك والمواضيع التي تشغلك وأفعالك تجاه ذلك، وفى حالة وجود أى التباس فالسبب هو أنك تتعامل مع ما هو غير واضح، وأنت لا تستعمل ذلك باعتباره وسيلة لتجنب اتخاذ قرار ما أو اختيارات صعبة.

● الصراحة : إلى جانب الوضوح فتأكد (بصرف النظر عن أية قيود تشعر بضرورة فرضها) أنه من الأفضل أن تكون الصورة واضحة تماماً كما تراها. فأنت تريد أن تتجنب شعور زملائك بوجود جدول أعمال هم ليسوا جزءاً منه. إن مثل تلك الصراحة من جانبك سوف تقابل بصراحة مماثلة من جانبهم، وبذلك تتوالد ثقة تكون هى حجر الأساس بالنسبة إلى العمل الجماعى.

• **الزمالة :** إن القائد الفعال لا يجلس فى برج عاجى وينشر تعليماته ويتخذ قراراته من على بعد، عليك ليس فقط أن تشرك الآخرين فى اتخاذ القرارات الأساسية، بل أيضاً فريقك بأكمله أيضاً، كلما أمكن ذلك فى نطاق إطار عمل يحافظ على الوقت بطريقة معقولة، فسوف يعمل على تولد احترام متبادل ويساعد على أن يتجنب بعض أعضاء مختلفين من الفريق من التوقع داخل صومعتهم.

• **الحسم :** إن مشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات لا تعنى تجنب اتخاذ القرار، ولكن العكس هو الصحيح، حيث يجب على تلك المشاركة أن تسهل الأمر، ومن الضرورى، أن يدرك فريقك المكاسب التى تأتى نتيجة للحسم، وأنه ليس هناك قرارات تتخذ دون سبب على الرغم من أنه فى بعض الأحيان يكون اتخاذ قرار أفضل من لا شىء، ولكن لأنه من الضرورى مواجهة الموضوعات وتحليلها ثم تقرر ما يجب عمله ثم التصرف وفقاً لذلك.

• **التواضع :** إن القادة لا يملكون الأجوبة جميعها، ولكن هم ييسرون الحصول عليها، فعليك أن تجعل فريقك بأكمله يشعر أنهم بالأهمية نفسها، وأن دورك القيادى لا يتمثل فى المعرفة الأعظم ولكن فى التيسير الأعظم، عليك أن تتذكر مدحهم حينما يستحق الأمر ذلك وألا تنسب لنفسك الفضل كله فى النجاح الذى ينتج عن أفكار الآخرين.

• **التنوع :** يمكنك رؤية قيمة التنوع بالنسبة إلى فريقك ولا تُعَيِّن من هم صورة منك أو مرؤوسون من ذوات الصور النمطية فأنت تعمل مع فريق الموارد البشرية لتتفهم الكفاءة المطلوبة لأعمال فريقك، مع المزج بين الأنماط والخبرة التى سوف تعطى فريقك القيمة التنافسية المطلوبة.

• **الشجاعة :** ربما تكون قراراتك أهم قرارات ولا بد من التأكد - خلال فترة قيادتك - من أن فريقك يعلم أنك على أتم استعداد لاتخاذ القرارات، قد تتسبب فى شعبية أقل أو تحمل مخاطر تجارية، مثل تلك القرارات الصعبة التى سوف تبدو أنها ذات مصداقية أكثر إذا اتخذت فى ضوء مبادئ أخرى تمت مناقشتها، وسوف يلهم ذلك فريقك الثقة التى تأتى نتيجة للقيام بكل ما هو صحيح.

- استخدم الدراسات المسحية (يطلق عليها فى بعض الأحيان الدراسات المسحية المناخية)، وذلك بغرض تقييم شعور العاملين حول الثقافة السائدة فى مؤسستهم.
- تنوع الملف الشخصى لفريقك يتم تقييمه من خلال دراسة مستقلة.
- عليك أن تعمل على تشجيع العاملين من خلال تواصل منظم، للحصول على مبادئ وقواعد سلوك الشركة وقراءتها، والتوظيف، والتنوع وسياسات الفرص المتساوية.

المعوقات

- العزم والتواضع والمرونة تعتبر جميعها من متطلبات المبادئ، وجميعها من السهل التضحية بها.
- العزم : دائما ما يتم تحدى المبادئ وخاصة من قبل الزملاء الذين يختارون الطريق السهل للخروج من المأزق ويفضلون النجاح السريع، لذا، عليك أن لا تتراجع بسهولة إذا كنت تعتقد فيما تناضل من أجله.
- التواضع : يجب عدم اللعب بالمبادئ، إن القادة المؤثرين لا يقفون ليقولوا لزملائهم أن ما يفعلونه يستند إلى مبادئ، بل إن أفعالهم تتحدث عنهم ونزاهتهم واضحة من خلال أعمالهم وليس من خلال أقوالهم.
- المرونة : قد يشعر القادة بالعزلة الشديدة أحيانا ويرجع ذلك إلى أنهم دائما ما يكونون، تحت ملاحظات مستمرة أثناء أدائهم لعملهم. وتلك العزلة تجعل فى بعض الأحيان من الالتزام بالمبادئ حملا ثقيلًا؛ لذا لا تجعل العزلة تزحف داخلك بل ركز على تجميع شبكة من الزملاء من الذين يمكنك أخذ رأيهم والحصول على مساندهم .
- إن المغزى، بالنسبة إلى القادة واضح، لا تستسلم للضغوط حتى لا تتنازل عن المبادئ.

سلوكيات القائد الفعال

- كن على حذر، سواء أعجبك ذلك أم لا. إن زملاءك وأقرانك يلاحظون كل خطوة تخطوها وخاصة الأعمال والألفاظ التي من خلالها تعد وتيرة الأعمال، فأنت البوصلة المعنوية، وبالتالي فإنه كيفما تقود سوف يتبعك الآخرون.
- اعرف نهاية ما يمكنك التنازل عنه، وحدد ما يمكنك التنازل عنه وما لا يمكنك المساس به.
- تذكر ألا تتباهى بمبادئك ولكن أن تقود بالأمثلة.
- ليكن هدفك أن يكون معك بعض زملائك أو - إن أمكن - أن يكون لديك مستشار يمكنك اللجوء إليه للمساعدة في بعض موضوعات قد تؤرقك .
- تعلم أن تعرف علامات الضغط، وذلك عندما يكون زملاؤك في حالة من الضغط، في حين أنت تحاول حل الصراع.

الوثوق فى حدسك

إن الوثوق فى الحدس شىء جيد وضرورى، ويلجأ القادة إليه فى عدد ضخم من الموضوعات والقرارات، كما أن القادة الناجحين عادة ما يثقون فى قدرتهم كما يثقون فى حدس الآخرين.

معدل التكرار - يجب أن تصبح عادة من عاداتك

المشاركون الرئيسيون - جميع الرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة

تصنيف القيادة ***

الهدف

كم عدد المرات التى خطرت لك فيها فكرة إعادة النظر فى قرار اتخذته، حسب ما يدعو إليه حدسك ثم أهملته، ثم بعد ذلك تأسف لكونك لم تكن أكثر جرأة؟ كم مرة سمحت لعوامل ما بدت وكأنها أكثر أهمية مما هى عليه فى الواقع من أن تصرفك من القيام بما كنت تعرف أنه الخطوة الصحيحة؟ يمكن لمعظمنا الاعتراف بهذه المشاعر إذا كنا بالفعل صادقين مع أنفسنا، وأنا أعترف بأن معظم أخطائى السيئة وقعت عندما كنت أشعر أنى كنت أتبع المسار الخطأ.

لتصبح قائداً ناجحاً، مكن حدسك ليصبح جزءاً رئيسياً من مجموعة أدوات اتخاذ القرار، دعه يصبح رفيقاً يهمس فى أذنيك، وأنصت إليه!

أخبرني أحد الرؤساء التنفيذيين في إحدى المرات أن أهم جزء في عملي بوصفي قائد فريق (وكنت وقتها عند مستوى مدير) أن أكون متأكدًا من تكوين الفريق الصحيح، وإذا كان ذلك سوف يعنى أنه على العمل فقط لفترة نصف أسبوع، فلا بأس! ولم يكن مخطئًا.

بوصفك قائداً فعالاً، سوف تدرك أن جزءاً من الوثوق في حدسك هو أن تتأكد أن لديك الفريق الصحيح في المكان الصحيح وأنه يتم تشجيعه على اتخاذ قراراته. ويعد هذا أول المجالات وأكثرها حسماً، حيث يجب عليك أن تثق في حدسك؛ لأن اختيارك للفريق يحدد نتيجة العديد من الأعمال المستقبلية. إضافة إلى ذلك، سوف تواجه مناسبات حينما يأتي العاملون إليك بموضوع حيث لا يكونون متأكدين مما يجب عليهم عمله، إن التصرف الصحيح في هذه الحالة هو أن لا تفكر في الإجابة نيابة عنهم، ولكن أن تُسهّل طرائق تفكيرهم متسائلاً عما إذا كانوا يعلمون الإجابة لكن ليسوا على استعداد للاعتراف أو الالتزام بها، وهكذا فإن الوثوق في حدسك يكون كذلك حول تشييد إرث، مما يدل على أهميته وقوته، وإلجاز ما سبق، فالنتيجة هي التمكين، الذي أصبح مصطلحاً كثر استخدامه ولكنه فيما يخص القيادة الفعالة يحدث في واقع الأمر، حيث يمكنك رؤية أشخاص تفوقوا من خلال الاستجابة إلى حكمهم، لذلك عليك أيضاً أن تتمتع بحرية فعل ما تشعر أنه صحيح.

التحدى

هناك إجابة سهلة و عفوية فيما يخص قيمة الحدس لديك، إن الأمر كله عبارة عن كونه موضوع خبرة، ولا يمكن تذكر أن هناك " مرة أولى " عند الحصول على أدوار القيادة، والعديد من الطرائق التي تمت مناقشتها في هذا الكتاب تتطور في حين أنت تتعلم كيف يستجيب العاملون والزملاء لطريقتك في العمل، ولكن عملية التعلم التي لا مفر منها يمكن أن تتم بسرعة إذ عرفت ثلاث صفات حاسمة هي :

- إنك مثل أى قائد لديك حدسك وهو ليس مسموحًا به فقط فيما يخص العمل، ولكنه يعتبر غاية فى الأهمية، ويجب ألا يعتبر حكرًا على الرواد فقط، أو أنه لا مكان له فى عالم المؤسسات.

- إن الوثوق فى حدس ما لا يتساوى مع كونك مندفعًا، فالحدس ما هو إلا وتر عميق الجذور يتحسس طريقه إلى مسار قد يحتاج لاختباره على زملاء أو التأكد منه خلال بعض التحليلات.

- أما القرار المندفع فهو قرار عاطفى مبنى على أساس رد فعل للملابسات وغير مدعم بمساندة تحليلية. إن زملاءك سوف يعلمون سريعًا كيفية ملاحظة الفرق الذى حدث.

- يجب ألا يكون هدفك هو خلق شعبية لك، إذ إن القائد الذى يتبع حدسه لن يمتنع عن اتخاذ قرارات لا تحظى بشعبية، ولكن سوف يتحلى بالشجاعة اللازمة لمساندة تلك القرارات، لذا حاول أن تمنع تحليل قراراتك من أن تصبح استراتيجية لا يمكن التخلي عنها.

النجاح

ما مكسب المؤسسة أو الفريق بالنسبة إلى الاعتراف وترسيخه؟ إن المكسب هو تطوير ثقافة تكون سريعة الخطى، ومتجاوبة، وتحلى بالصفات التالية:

• الإحساس العام: هناك قيمة وضعت فيما يخص الإحساس العام، والملكية والمساءلة بحيث يصبح على معظم العاملين أن يأخذوا بها خلال أيام حياتهم العائلة كأطفال، أو أزواج، أو آباء.

• الخبرة: إن الخبرة، والتبصر يؤديان إلى الاحترام، الذى يقدر على الأقل مثل التحليل.

• التمكن: يشعر المدراء أن فى إمكانهم اتّخاذ القرارات بدلا من وضعها تحت طائلة المراجعة من بداية الأمر (حسب حدود السلطة التى قد تحتاج إليها أية مؤسسة).

• اتخاذ القرار : تكون القيمة الكبرى هي جودة القرار، وليس على الطريقة المتبعة في اتخاذ القرار.

• السرعة : اتخاذ القرار يصبح أكثر سرعة.

• الفردية : يصبح اتخاذ القرار وسيلة لجميع العاملين كل على حدة، وليس دائما شيئاً يحدث من خلال الاستشارات والاجتماعات.

وفي نهاية الأمر، فإن الثقة بحدس الآخرين، شكلت فريق عمل جيداً واتخذت القرار الجيد، ثم مكنتهم من اتخاذ القرار بأنفسهم.

مقاييس نجاح القادة

• اسأل نفسك- هل هناك موضوعات تتسرب من بين يديك وأنت لا تجابهها؟

• اسأل نفسك- كم عدد الموضوعات التي أعيد فحصها لأنك كنت غير سعيد بقرارك الأول؟

• قم برصد عدد الحوادث مع فريقك حيث يتساءلون عن صحة قراراتهم.

المعوقات

ربما يكون الخطر الأكبر في تقييم قدرتك الطبيعية هو السماح لها بتجاوز ضرورة القيام بتحليل مفصل، مفترضا أن الحدث المبني على الخبرة المتزايدة غالبا ما يكون كافياً، فمع الخبرة المتراكمة تأتي السهولة الكبيرة في تقييم كيفية اختيار طرائق اتخاذ القرارات. إما من جهة الحذر الإضافي وهو أن الحذر الزائد فيما يخص الحدث يؤدي إلى ضياع المحفز على الريادة، وأن هذا التردد يمتد على وجه التحديد، ليس فقط إلى اتخاذ القرار فحسب، ولكن أيضا إلى نهج أوسع نطاقاً يحتاجه القائد ليلازمه في القيام بالعمل.

سلوكيات القائد الفعال

- تعلم كيفية الشعور بوجود هذا الحدس لديك، وتعلم كيفية التعبير عنه بدلا من إخفائه وتجنبه.
- تعلم أيضا كيف تتصرف نحو استجابتك المفرطة عاطفياً، - على سبيل المثال: الرد الفوري على البريد الإلكتروني الذي من المفترض أن يرسل أولاً بوصفه مسودة والتعامل معه بمهنية.
- تفهم بعد أن تتعلم التصرف كما يجب فإن تعيين الصف الثاني من المرؤوسين المناسبين يعد أهم قرار سوف تتخذه.
- شجّع، أو مرّن موظفك على أن يتعرفوا على قيمة حدسهم.
- راجع قراراتك وقيّم العدد الذي أعدت مراجعته؛ حيث إنك شككت في رأيك الأول.

التركيز على ما هو مهم

يضع القادة الناجحون نصب أعينهم أهمية التركيز على الأعمال التي تحدث فرقا بالنسبة إلى التوصل إلى أهداف الفريق.

معدل التكرار : أنت في حاجة لأن تذكر نفسك باستمرار

المشاركون الرئيسيون : أنت ومرووسوك المباثرون

تصنيف القيادة : ****

الهدف

كان لى فى إحدى المرات تجربة لا تصدق، وكان ذلك عند إدارتى لمشروع كبير رأس ماله عدة ملايين من الجنيهات، وكانت التجربة تتلخص فى التحدى الذى واجهنى (من قبل أحد أقسام الخدمات بخصوص رسوم التجوال لهاتف بلاك بيرى يستخدمه أحد العاملين معى). مما لا شك فيه أن المساعد التنفيذى تلقى ردى المتضمن عدم سرورى، كان دون شك يقوم بعمله، كان قد طلب منه محاولة التقليل من مصروفات التليفونات وقد بدا له أن استعمال الهاتف البلاك بيرى الدولى كان خياراً جيداً. كما وأن توفير جنيهين عن كل عشر دقائق من التحدث كما ورد، بدا وكأنه يستحق العناء، ومن جهة أخرى، كنت أواجه تأخيراً فى المشروعات بجانب تجاوز التكلفة، لذا إذا قورنت بتكلفة التجوال كانت مما لاشك فيه تعتبر غير ذات أهمية كبرى.

وقد أصبح من المعترف به فى الوقت الحالى فى مجال شعارات الإدارة أن النجاح يعتمد على عمل ما هو صحيح بدلا من عمل الأمور فى نصابها الصحيح، مما يجعل ذلك جزءاً حاسماً من أسلحة القائد، وهذا يهم لأن ما تفعله بوصفك قائداً يؤثر فى نهاية الأمر على ما يقوم به العاملون معك، وإن كان ذلك فى بعض الأحيان لا يبدو جلياً، المؤسسات الأكثر نجاحاً هى التى يكون قادتها هم هؤلاء الذين يركزون بشدة على المهمة المطروحة:

- وجود تصنيف واضح من المستهلكين .

- تفهم احتياجاتهم وتوفيرها.

- توفير استجابات مقبولة من قبل مالكي الأسهم وأطراف أصحاب المصلحة.

إن الخطر الذى تواجهه فى حين ينمو فريقك وتنضج مؤسستك، يجعل تلك المهام تضيع، وتكتسب نظامًا وطرقًا تصبح غاية فى حد ذاتها.

إن هدفك بوصفك قائدًا ناجحًا هو التركيز المتواصل.

السياق،

يمكن القول إن الأشياء غير المهمة تصنف فى فئتين.

الأشياء التى لا أهمية لها مطلقًا: مناطق النشاط الموجودة بلا هدف فى معظم المؤسسات والتى يظهر وجودها قضايا السلوك التنظيمية فى المؤسسة.

وعلى سبيل المثال: المؤسسة التى تتطلب تبريرًا مكتوبًا، موقَّعًا عليه من قبل المدير الإدارى للقسم من أجل صرف هاتف بلاك بيرى لاستعمال أحد المدراء الذين يعملون معه، مما لاشك فيه أن هناك حاجة لوجود أثر كتابى بالموافقة على إدارة الأصول، ولكن تبرير مكتوب؟ إذا كانت أية مؤسسة لا تثق فى مدرائها إلا قليلا ليقرروا صرف هاتف بلاك بيرى؛ إذا فى هذه الحالة. فهى تتعامل مع المدراء الخطأ. وعليها التركيز، أولاً، على إنهاء خدمة المدراء بدلا من ترشيد هواتف البلاك بيرى!

الأشياء التى يختارها القادة لا تهم؛

الأشياء التى تقرر أنها ليست مهمة هى قائمة قد تتغير من وقت لآخر، كيف تقرر ما هو موجود فى القائمة؟ يتوقف الأمر وقبل كل شىء على تصميمك على التركيز على الأعمال

الأساسية، وأن ترفض تحويلها إلى أنشطة غير أساسية، خذ مثالا، المؤسسة التي قد حددت أسواقها الدولية الرئيسية على أن تكون الولايات المتحدة وأوروبا، ولكنها أصبحت على بينة من وجود فرص كبيرة في اليابان، ولكن يستبعد القائد تلك الفرصة غير المنتظرة، ويستمر في تركيزه على الأسواق الأخرى بدلا من أن يسمح بتتبع الفرصة الجديدة على حساب الأهداف الأساسية، بطريقة قد يفهم منها أنهم اختاروا ما هو غير صحيح.

جميع القادة في الفرق كلها سوف يكونون دائما عرضة للالتقاء بأنشطة أعمال أو فرص تكون هامشية بالنسبة إلى الأهداف الأساسية، وبالفعل، قد تكون مغرية أو مثيرة للانتباه. إلا أنه من الضروري رفضها، كما أن الحفاظ على التركيز يتطلب ضراوة مثله مثل احتياج المخاطرة للشجاعة.

التحدى:

إن عالم الأعمال الذي نعيش فيه هو أحد التغيرات السريعة والشديدة، وقد ظهر ذلك جليا خلال التأثيرات التي حدثت في أعوام ٢٠٠٨-٩ فيما عرف بأزمة الائتمان، كما أن النجاح يتطلب القدرة على التكيف والاستجابة والحسم، والذي يبدو أنه قد يتعارض مع التركيز المستمر. ولكن ذلك ينبئ عن عدم فهم لطبيعة التركيز. فالتركيز لا يعنى تمسك بما قلت إنك سوف تفعله لفريقك، وذلك لأنك قلت ذلك، فهذا يعتبر من العناد المطلق.

إن إحدى النقاط الأساسية للتركيز، على سبيل المثال، قد تكون حساسية متطلبات المستهلكين أو تحقيق بعض الأهداف المادية، عندما تتغير متطلبات المستهلكين أو عندما تجابه الأهداف المالية بعض المخاطر، فإن التركيز الفعال يعنى اتخاذ الخطوات التي تستجيب للأوضاع المتغيرة.

بالنسبة إلى حالة التغير الملحوظ لأحوال بيئة العمل. يجب - في هذه الحالة - أن تتمتع بتركيز كافٍ بالنسبة إلى الآثار المترتبة على الأداء لتكون مستعداً لطلب مراجعة إستراتيجية فريقك بدلا من أن تؤيد تكريس مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي ستزداد قدماً.

النجاح

إن الحفاظ على تركيز واضح يتوقف على :

- الإستراتيجية: وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية
- الأهداف: أهداف ثابتة ومعلنة
- البنية: الانحياز للهيكل التنظيمي
- القيمة: الاستبصار بالقيمة المضافة للقائد كافة
- الدعم: المتكرر والمستمر للإستراتيجية والأهداف

مقاييس نجاح القادة

- ترتبط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف الشخصية جميعاً لأعضاء الفريق أجمع، وكذا خطط الربح
- جدول اجتماعات الفريق يرتبط بالأهداف الإستراتيجية
- تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية السنوية

المعوقات

من السهل جداً الانزلاق فيما ليس مهماً وعليك أن تكون على أهبة الاستعداد دائماً لمواجهة هذا الخطر، وهذا من المرجح إذا لم يكن لدى فريقك أو مؤسستك تركيز على الأهداف الإستراتيجية بما أن كل شيء آخر ينبع من هذا المنطلق. وإذا سمحت لنفسك بأن تفقد من تركيزك فإنك سوف تكتشف في القريب العاجل أن :

- مؤسستك تصبح مثقلة بمهام غير ضرورية.
- الأفراد في فريقك لا يمكنهم وصف الأغراض المشتركة بينهم بسهولة.

- تتحول مؤشرات الأداء الرئيسية لتصبح سلبية.

عادة ما يكون اختلال تركيز المؤسسة على السمة المميزة بأنها تتسم بالانشغال للغاية، وأن مستوى النشاط يعد علامة على قلة الانتباه فيما يخص الأغراض الأساسية.

سلوكيات القائد الفعال

- عليك أن تتفهم أنه ليس هناك إستراتيجية تساوى شيئاً دون توافر قدرات مناسبة من أجل تطبيقها، وأن جزءاً رئيسياً من عملية التنفيذ هو التركيز عليها.

- كن مستعداً للتركيز على ما هو مركز عليه مسبقاً، وتحدث وتصرف وأنت تتحلى بالتركيز. نكر الزملاء بالتركيز وشدد على أهميته.

- تحلّ بالشجاعة من أجل أن تسمح بمرور بعض الفرص، مهما تكن تبدو في جوهرها، في حالة ما كان هناك خطر من أن يتسببوا في عدم اختلال تركيز المؤسسة.

- كن متواضعاً بما يكفي لتدرك أن التركيز ينطبق عليك وعلى الآخرين، واستخدام القائمة المرجعية وكذلك عملية المراجعة للتأكد من أنك مستمر في تركيزك.

- تذكر أن فاعليتك بوصفك قائداً تقاس بالنتائج، وليس بالمدخلات وأن عليك عدم السماح للشعور بالذنب بالنسبة إلى التركيز من أن يدعك تأخذ مهاماً لمصلحتهم الخاصة.

إدارة الاجتماعات

فى معظم الأحيان، تسيطر الاجتماعات على الحياة العملية القادة وفرقهم، كما تلعب كيفية التحكم فى تلك الاجتماعات أو إدارتها دورًا أساسيًا فى تطوير ثقافة المؤسسة.

معدل التكرار : كلما قل العدد كان أفضل

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ***

الهدف:

إن الاجتماعات هى الوسائل الأولية للاتصال بأعضاء فريقك، ومن ثم فهى تلعب دورا حاسمًا بالنسبة إلى :

- التواصل بالإستراتيجية والأهداف.

- إبراز المبادئ والقيم.

- نشر المعلومات.

- ترسيخ العلاقات الشخصية.

- تحديد وسيلة وطريقة اتخاذ القرار.

إن القائد الفعال يدرك أن الاجتماعات تعنى دائمًا أكثر من الموضوع المثار فى الاجتماع، خطط لإنهك لجميع الاجتماعات، سواء لجدول الأعمال الحالى والجدول الضمنى (القيادة) .

السياق

عند إدارة الاجتماعات، كما هو الحال فى كثير من الأنشطة الأخرى، فأنت بوصفك قائداً تتحكم فى تحدى أسلوب الاجتماع، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على أساس الاجتماعات المتتالية والتي تصبح المنتدى الرئيسى لاتخاذ القرار، ففى هذه الحالة، يكون الأسلوب روتينياً، أى عملية خائفة، تغلب عليها هيمنة النظم وليس الفردية، وأسوأ من ذلك أن تتحول ثقافة اتخاذ القرار إلى شأن جماعى وليس مستقلاً. وهذا بدوره قد يخلق ثقافة التبعية والاعتماد عليك، حيث لا يحدث أى شىء نى أهمية دون أن تكون جزءاً منه (فى الاجتماع).

عليك أن تتعلم كذلك كيفية التحكم فى وقتك، ليس فقط أن تكيف كل شىء طبقاً للوقت المتاح، ولكن للتأكد من أنك تعطى وقتاً للأشياء المهمة. إن الاجتماعات تصبح أداة حاسمة فى فن إدارة الوقت، حيث تتحكم فى مدة الاجتماعات التى تقوم بإدارتها، بالإضافة إلى عدد الاجتماعات الأخرى التى قد تختار الوجود فيها.

التحدى

تمثل الاجتماعات تناقضاً فى القيادة - فرغم أنك تشارك مبدئياً فى أن الاتصالات هى مواد التشحيم الضرورية بالنسبة إلى آلة الأعمال، فإنك تعلم أيضاً أن الاجتماعات هى لعنة العمل فى الشركات بالنسبة إلى الكثير من أعضاء فريقك .

- كم مرة تقابلت مع أشخاص يشكون من أن حياتهم العملية تهيمن عليها الاجتماعات؟

- كم مرة أجريت مكالمات هاتفية، وشعرت بخيبة الأمل عند سماعك أن " فلان " فى

اجتماع؟

- كم مرة نظرت إلى مفكرتك بشعور من الإحباط بسبب أنك سوف تضغط العمل

الذى عليك إنجازاه ما بين اجتماع وآخر؟

- كم مرة جلست فى اجتماع وكان شعور أنك ربما كان من الأفضل أن توجد فى

مكان آخر، وأن الاجتماعات أطول مما ينبغى، وأن رئاستها سيئة؟

- كم مرة حضرت اجتماعات دون أن تسفر نتائجها عن التوصل لأى قرار أو وضع نقاط عمل لن يتم إنهاؤها؟

إذا كنت ناجحاً سوف تستغل الاجتماعات لتصبح أداة رئيسية للتواصل، مما يرحب بها العاملون نظراً للصراحة. والفاعلية التى تتسم بها، بدلاً من استيائهم بسبب عدم جدواها وإضاعة الوقت.

النجاح

إن أى موقف تتخذه بالنسبة إلى الاجتماعات يعتبر جزءاً رئيسياً من الموقف الذى يجب عليك اتخاذه تجاه ثقافة المؤسسات، وريادة الأعمال، واتخاذ القرار وتطوير الأشخاص؛ إذ إنه جزء من التواضع الذى تسعى إليه، ودورك بوصفك قائداً هو خلق مناخ يؤدي إلى ظهور الأشياء العظيمة، لذا ليس عليك أن تقوم أنت بعمل كل الأشياء العظيمة، بل عليك أن توفر تخطيطاً واضحاً للاجتماعات.

- الاجتماعات المنظمة للعاملين: أن تجتمع مع جميع العاملين (وتكون وجهاً لوجه أو عبر وسائل الإعلام الإلكترونية، وتحدد بشكل يتكرر مجموعة من الرسائل الإجرائية وجوهر الإستراتيجية. وسوف تتعلم درساً واحداً أنه إذا لم ترد أية رسالة أو علم بها لم يتم تكرارها (وبالتالى إعطاء المصادقية) وتحدد هذه الاجتماعات والرسائل سياقاً عاماً للإجراءات.

- اجتماعات فرق الإدارة العليا: وهى الاجتماعات مع فريق الإدارة العليا والتي تركز على جوهر الموضوعات الإستراتيجية والتنفيذية، على ألا تعقد سوى مرة واحدة أسبوعياً.

- اجتماعات خارج المؤسسة: اجتماعات منتظمة مع فريقك الأعلى بهدف خلق روابط اجتماعية وتوفير مسافة للتفكير المنطلق بعيداً عن الأمور اليومية والعملية.

- الاجتماعات المنفردة مع موظفيك المباشرين: مع التركيز فيها على موضوع محدد ومعرفة مدى التقدم الذى تم التوصل إليه بالنسبة إلى الأهداف.

- وقت دون اجتماعات: إن أمكنك ذلك، (فيما عدا الاجتماعات المعنية بالإدارة العليا) عليك أن تحدد قليلاً من الاجتماعات الأخرى، كأن تخصص في دفتر يومياتك بعض الوقت لتمضيه مع شركاء حاليين، أو متوقعين، أو مع الموردين وأهم من كل هؤلاء مع المستهلكين، أو حتى لتقضيه بمفردك. ويكون ذلك هو الوقت الذي تفكر فيه بطريقة بناءة عن المستقبل.

- جدول الأعمال: تجرى الاجتماعات وفقاً لجدول أعمال واضح، وجدول مواعيد، وبنود عمل معدة مسبقاً.

عليك أن تكون واضحاً بالنسبة إلى نوعية الأعمال التي تتوقع المشاركة فيها - وأن تلك الأعمال سوف تختلف ليس فقط بالنسبة إلى نوعيتها، ولكن أيضاً بالنسبة إلى مرحلة التنمية ودورة الأعمال التي تتعامل بها المؤسسة، وبالتالي فعليك أن:

- تشرح كيفية اتخاذ القرارات بالنسبة إلى تلك المواضيع .

- تشدد على مروضيك المباشرين بأنهم مسئولون عن اتخاذ القرار داخل فرقهم وأنت تفضل أن تكون مشاركتك محدودة في المساعدة غير المباشرة بالنسبة إلى حل المشكلات؛ لأنك إذا ما بدأت في حضور اجتماعات موظفيك المباشرين فأنت تقلل من مسؤولياتهم وقيادتهم .

مقاييس نجاح القادة

- تقوم بجدولة الاجتماعات الضرورية بالنسبة إلى الاجتماعات المنفردة مع مروضيك المباشرين وأيضاً فريقك بأكمله، على أن يكون ذلك خلال فترة ستة أشهر مقدماً .

- تترك على أقل تقدير ساعتين يومياً خالية من الاجتماعات على أن تخصص هذا الوقت للتفكير والإعداد. وأيضاً يوماً أسبوعياً على الأقل يكون خالياً من الاجتماعات الاعتيادية.

- تبدأ وتنتهي اجتماعاتك في الوقت المحدد .

المعوقات

- لديك فرصة ذهبية فى الاجتماعات التى ترأسها لتكون مثالا يحتذى به . وقد تتسم ممارساتك بالمبالاة، فى حالة ما إذا سمحت بواحد أو أكثر مما يلى :
- الاجتماعات ليست على أساس جدول زمنى، ولكن أكثر الأوقات تعقد لغرض ما تحديدا .
- لا يقتصر الحاضرون فقط على هؤلاء الذين من الممكن أن يساهموا فيها، ولكنها تكون مفتوحة للجميع .
- تبدأ الاجتماعات متأخرة .
- عدم التمسك بطول فترة الاجتماعات، أو الالتزام بالفترة المحددة لها .
- عدم تركيز المناقشات والابتعاد عن القضايا المطروحة .
- عدم تسجيل الأعمال المطلوبة أو توزيعها أو جدولتها لإمكانية متابعتها .
- ومن المهم لمؤسستك أو لفريقك أن تصبح الاجتماعات، وهى أكثر الأنشطة حدوثا، وأقلها انضباطا .

سلوكيات القائد الفعال

- بدءا من اليوم الذى تتقلد فيه دور القيادة، عليك ألا تقبل أن ترث هيكل اجتماعات سابقا .
- ركز، بقدر ما تستطيع، على التواصل مباشرة مع أعداد كبيرة من الأشخاص وجها لوجه، وأمنح نفسك وقتا حرا تخصصه للعملاء ولتفكيرك الخاص .
- ثابر على إبلاغ مرؤوسيك بأنك لا تتخذ قرارات بدلا منهم، وأنت تتوقع فاعليتهم فى حل المشاكل، وحضهم على خلق ثقافة بين فرقهم بأن صنع القرار ليس مركزيا، وأنه تم تفويضهم فيه .

- كن عنيدا عندما ترأس أى اجتماعات لتتأكد من أنك فعلا غرست ثقافة تتضمن ضرورة وجود هدف لهذه الاجتماعات، وأنها ليست النهاية فى حد ذاتها.
- ارفض حضور اجتماعات ترى عدم وجود علاقة لك بها، وكن واضحا فى تبريرك أسباب الرفض.
- حاول أن تكون دائما موجودا فى الاجتماعات، واحرص على ملاحظة نسبة الحضور بطريقة ذكية.

إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت عنصرًا أساسيًا من أسلحة القائد، فالقيادة تعنى بالأشخاص، وطبيعة الوقت الذى يقضيه معهم ونوعيته.

معدل التكرار - دائم

المشاركون الرئيسيون - مرؤوسوك المباشرون

تصنيف القيادة ***

الهدف :

إدارة الوقت عنصر مهم فى فاعلية القيادة وهو أحد أسلحتها، وقبل كل شىء، فإن القيادة تعنى بالأشخاص، فمعظم قيادتك للوقت سينقضى فى حديثك مع زملائك سواء بشكل رسمى أو غير رسمى، وبالتالي فإن أولوية التفاعل معهم ونوعيتها تعلى من قيمته، لذا فإن التحدى الذى تواجهه هو التأكيد على أنك تتفهم قيمة الوقت والدور الذى تلعبه إدارة الوقت.

بادئ ذى بدء، عليك أن تدرك أنه بمجرد تفهمك أولويات القيادة وهى :

- وضع رؤية وإستراتيجية واضحة.

- تحقيق دعم للهيكل التنظيمى.

- ملء الأماكن الرئيسية فى الهيكل بالعاملين المناسبين، والمؤهلين.

- إنشاء هيكل مساعد خاص باتخاذ القرار.

عندها تكون قد توصلت إلى غرضك بنسبة تسعة أعشار.

ومع أنها قائمة قصيرة، لكنها تشمل اتخاذ القرارات، وكثير من القادة يخطئون في فهم القائمة. وبالتالي، يخطئون في الأعمال؛ لذا فأنت كقائد، من الضروري، أن تركز أولاً على تلك البنود وليس على التفاصيل الأقل.

عندما تفهم هذه النقاط الأربع الخاصة بالقيادة. (مع وضع آلية خاصة بالمراجعة المستمرة)، عندها يمكنك أن تصبح فعالاً فيما يخص توزيع وقتك .

السياق

كم شخص منا لديه مدراء راقبهم وهم يقومون بإرسال بريد إلكتروني، ويتحدثون في الهاتف في جميع الأوقات؟ والذين يكونون الأوائل في الحضور إلى المكتب أو آخر من ينصرفون أو الاثنين معاً؟ والذين يشعرونك باندفاعهم باستمرار من موعد إلى آخر، أو من اجتماع إلى الاجتماع التالي؟ الذين يحملون معهم حزمًا من الأوراق واضحًا أنهم لم يقرؤوها. هؤلاء الزملاء من الأرجح قد وقعوا في خطأ جوهرى عندما افترضوا أن :

- الحكم على القادة يتم وفقاً لساعات عملهم .

- أكثر القادة فاعلية هم هؤلاء الذين ينجحون في تحمل أقصى حد من أعباء العمل الكبيرة والقوية .

- وهى نظرية خاطئة، لأنها تعمل على الخلط بين النوعية والكمية، وبالتالي تستبدل بالتأثير الفاعلية.

وقد تعلمت من أخطائي أن إدارة الوقت بفاعلية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا أدرك أهمية وجوده وهناك شيء جوهرى من المستحيل أن نتذكره جميعاً ألا وهو أن الفرق الحقيقى الذى يحققه قائد فعال يتحدد فى بعض القرارات الرئيسية، وهذا هو السبب الذى جعل الرئيس السابق لـ "جرنادا" يستشهد دائماً بقول الإعلامى التليفزيونى المميز جبرى روبنسون بأنه لم يتخذ أكثر من خمسة أو ستة قرارات سنويا .

أن تتعلم البحث عن الإشارات الدالة على أنك تسيء استخدام وقتك وهى :

- زملاء، والعاملون، أو المستهلكون يقولون إن رؤيتك وإستراتيجيتك غير واضحة.

- أن تسأل نفسك دائما عما إذا كانت إستراتيجيتك صحيحة.

- أن يخبرك زملاؤك أن المسؤوليات غير واضحة فى البنية الحالية للمؤسسة.

- أداء زملائك الرئيسيين إما يشعرك بالحرَج أو الانزعاج.

- تبدأ فى تولى المهام التى تخص زملاءك الرئيسيين.

- القرارات البسيطة مهمة على مكتبك.

وفى هذه الحالة، عليك أن تدرك - على الفور - أن القاسم المشترك لهذه الأمثلة (والتي

ليست شاملة على أى حال) هى استنزافها للوقت - وبالتالي، تمثل ضياع الوقت الفعال

الذى جلبته أنت على نفسك، والذى كان يمكنك تلافيه .

كما عليك أن تبحث أيضًا عما يمكن أن يطلق عليه نزعة البطل السوبر فى طريقة

توجهاتك للعمل . وهذه صفات تشير إلى أنك قد أقنعت نفسك أنه بإمكانك أن تتحمل كما لا

نهاية له من العمل - على سبيل المثال .

- إن جدول أعمالك هو الاجتماعات المتتالية مما يُبقى على القليل من الوقت الفائض،

أو وقت للتفكير، أو الوقت المخصص لما هو شخصى.

- لديك جدول عمل منتظم يمتد من السابعة صباحا وحتى السادسة مساء، بالإضافة

إلى وقت العشاء.

- أنت تحضر اجتماعات دون قراءة المستندات الرئيسية مقدّمًا.

- أنت دائم التأخير على الاجتماعات لأن جدولك ملىء بما يترك القليل لإنهاء أعمالك

فى الوقت المحدد .

- دائما ما تتم إعادة جدولة اجتماعاتك أو يتم إلغاؤها وذلك بسبب كثرتها، وأى تغييرات كفيلة بأن تصبح الضربة القاضية الرئيسية .
- لديك قائمة طويلة بالمهام المعلقة لا ينقص عددها .
- الإجراءات الرئيسية لا يتم القيام بها لأنها تتطلب وقتاً وتفكيراً مركزاً - كل ما فى الأمر أنك لا تملك الوقت لذلك .
- عندما تدرك أن الوقت لا يملكك، ولكنه ملكك لتتحكم فيه، فإن إدارة الوقت تصبح فناً يمكنك القيام بها وليس تحدياً تخشاه.

النجاح

الإستراتيجيات المقترحة للنجاح فى التحكم فى الوقت تتضمن:

الوقت والإستراتيجية المناسبة: سوف يطلب منك العديد من شركاء العمل والموردين مقابلتك بغرض المناقشات والصفقات والعقود والشراء.. إلخ والقاعدة الذهبية هى ألا تجتمع مع أى شخص بغرض الاجتماع فى حد ذاته - عليك أن تفكر عما إذا كان الشركاء يتعرضون لأى أزمة يمكن تخيلها تخص الإستراتيجية. واتصال هاتفى قصير فى بادئ الأمر يعد مصفاة جيدة فى هذا المجال.

التفويض: فوض أكبر قدر من الموضوعات لغريقك، وتأكد من حصولهم على سلطة واضحة ولكن محدودة، وأنهم ينظرون إليك على أنك أنت متخذ القرار فى نهاية الأمر وليس فى أوله .

جداول أعمال واضحة: حاول التأكد من أن الاجتماعات تجرى على أساس جدول أعمال واضح، وعندما يتطلب الأمر المتابعة يتم عمل محضر اجتماع - حتى تصبح الاجتماعات منظمة ولا يقلت زمامها؛ حيث يتم إهدار كم كبير من الوقت ليس بسبب وجود عدد كبير من الأشخاص، والتفاعل فى المؤسسة، ولكن بسبب السماح لتلك الاجتماعات بالاستمرار لوقت طويل، ولن تجد على الإطلاق أى شخص يحب الاجتماعات الطويلة!

- القيمة: من الضروري أن تسأل نفسك، عند كل اجتماع أو تفاعل أشخاص عما إذا كنت تضيف أية قيمة لتلك الاجتماعات، وسوف تدهش عند معرفتك أنه إذا كنت تتبع أولويات القيادة، فعليك أن تصبح أقل مشاركة فيها مما تظن.

فكرة أخيرة. هناك حل جذري - وهو إعادة التفكير في النهج الأساسي المتبع بالنسبة إلى الوقت. فمن الممكن تخطيط أيامك بطريقة عادية (يتم استبعاد الموضوعات الرئيسية أو الحالات الطارئة) بحيث تترك ساعات الصباح خالية تماماً من الأنشطة الجدولة، وبدلاً من ذلك، يمكن أن تكون خالية من أجل الأعمال الخاصة مثل - البريد الإلكتروني، والتقارير، والقراءة، والإعداد والقيام بالكلمات الهاتفية، وكذلك من أجل مقابلة الزملاء. في هذا السيناريو، يكون بعد الظهيرة مخصصاً للاجتماعات المقررة والتفاعلات.

القادة الذين يتبنون تلك الفكرة قد يجدون بالفعل أنه في حالة الجمع بين ذلك ووجهة نظر واضحة عن الأولويات، فإنه يصبح لديهم وقت أكثر مما كانوا يتوقعون أنه قد يكون في الإمكان.

مقاييس نجاح القائد

- اترك فترات خالية في مفكرتك - من ساعتين لثلاث ساعات يومياً.
- اجتماعاتك تكون منضبطة بالوقت ونادراً ما تتم إعادة جدولته.
- لا تحضر اجتماعات إذا لم تكن قد قرأت المستندات التي تم تعميمها مقدماً .

المعوقات

- إذا كان كل - أو الجزء الأكبر - من المواقف التالية التي تخلو من كل ما هو متوقع قد حدث لك فيجب أن تسمع أجراس الخطر تدق :
- تصل إلى الاجتماعات في المكان الخطأ.

- تنسى الاجتماعات كلية.

- تنام أثناء الاجتماعات.

- مساعدك (إذا كان لديك واحد) لديه جدول مختلف للاجتماعات على الرغم من أنكما تستخدمان برنامج الحاسب الآلى نفسه.

- تكون غير مستعد للمناقشات بحيث يجب تذكيرك بالموضوع.

إذا كان أيا مما ذكر يضرب على وتر ما فى نفسك: ففى هذه الحالة، عليك أن تبدأ فى إعادة تقييم ما تعتقد أنك موجود بغرض القيام به.

سلوكيات القائد الفعال

- كن واضحا بالنسبة إلى دورك بوصفك قائداً - فهو محدد فى واقع الأمر بعدد صغير من الأولويات الجوهرية.

- كن قاسياً فيما يخص توفير وقت للموضوعات غير الإستراتيجية.

- ركز على قيمة الوقت فى تعاملاتك مع مرؤوسيك المباشرين، فمن الأفضل أن يكون لقاؤك بهم أقل، ولكن لوقت أطول بدلاً من مرات عابرة .

- اجعل الاجتماعات الرسمية منظمة وفى صميم الموضوع، فمن السهل إهدار الوقت، ولا أحد يحب الاجتماعات الطويلة وغير المركزة.

- فكر فى نهج جذرى، ولا خطأ فى أن تكون هناك أوقات خالية فى مفكرتك.

أنت ورئيسك

إن هذه من أكثر العلاقات إخراجاً لحياتك العملية، فهي تحدد أداءك، وتطور مهنتك وتكون في صالحك.

معدل التكرار - غالباً ما تكون اجتماعات متقطعة.

المشاركون الرئيسيون - أنما الاثنان فقط .

تصنيف القيادة : ****

الهدف

أى قائد متزن لديه إستراتيجية للمدير المباشر، وهى التفهم، والموافقة وإدارة التوقعات. وما قد يرغب فيه الرئيس لن يختلف عما ترغب فيه أنت من موظفيك المباشرين ويتلخص فيما يلى :

- تواصل واضح وصادق بالنسبة إلى الموضوعات المتفق عليها.

- التحذير المبكر بالنسبة إلى الموضوعات المحتملة التى تتناول مخاطر الأبناء والسمعة.

- المعلومات المنتظمة التى تسلم حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

- تسليم الأهداف الإجرائية المتفق عليها.

إن مهمتك بالنسبة إلى أى مدير مباشر، هى مناقشة أين توجد التوقعات، والحدود فى هذه المجالات، ولن تكون مماثلة تحت أى حال من الأحوال، على سبيل المثال، فإن بعض المدراء المباشرين يطلبون تقارير مكتوبة منتظمة، والبعض قد يرغب فى تحديثات لفظية، والبعض الآخر يطلب الاتصال فقط فى موضوعات استثنائية. ومهمتك هى تقييم كل منهم حسب ما هو مطلوب. وليس تطبيق ما تفضله أنت.

يجب أن يكون الهدف الرئيسي أن تقدم إلى رئيسك إجابات وليس أسئلة، وتقديم
علاجات وليس مشاكل، وأن تظهر دائماً فى مظهر من يحل المشاكل وليس من يخلقها، بهذه
الطريقة فإن رئيسك سوف يراك فى مصدر مساندة له بدلاً من تحدٍ يجب احتواؤه.

السياق

أى مدير قسم قد تقابله سوف يكون لديه، دائماً، مجموعة من الموضوعات والتي من
الممكن ألا يعيها كاملة وهى:

- الطموحات المهنية.
- العلاقة مع رئيسها، أو رئيسه.
- أهداف الأداء.
- العلاقة مع أقرانها، أو أقرانه والسياسات المرتبطة.
- التنافس على الموارد.

وسوف يؤثر ذلك كله على جميع العلاقات، والأحكام؛ لذا فإن التفكير المنطقى الذى
عليك أن تسلكه هو أن تحدد ما هذه الموضوعات وأن تقرر خطواتك الإستراتيجية معهم
جنباً إلى جنب، أما البديل (التفكير أحادى الرؤية) فهو أن ترى كل الموضوعات خارج
سياق رئيسك وخطر ذلك هو إبعاد الشخص الذى تسعى إلى مساندة، وإذا ما كان ذلك
يبدو تسييساً للموقف، فهو فى واقع الأمر كذلك، وكلما كبر مركز مديرك المباشر زادت
الصبغة السياسية.

التحدى

مواجهتك لأعظم التحديات عندما تجد صعوبة فى إقامة علاقة فعالة مع رئيسك:

- شعورك أنك لا تستطيع توقع متطلبات رئيسك بسهولة.

- ومهما تفعل لا تجد التقدير المناسب لك.

- شعورك أن علاقتك ينقصها التعاطف.

فى نهاية الأمر، إنك لا تتقاضى راتبك لكى تقييم صداقة مع موظفك، أو مع رئيسك. وبالتالي، عليك أن تتقبل أنه فى بعض الحالات سوف تكون العلاقات أفضل مع البعض أكثر من البعض الآخر. والعلاقة المبنية على الثقة يمكن لها أن تظهر فقط بعد فترة من الإنجازات الناجحة لذا عليك أن تؤكد على :

- وضوح الرؤية واتجاهها لك ولرئيسك.

- أن تتعرف على نوع التواصل واستمراره الذى يفضله رئيسك (والذى قد يختلف عما يصفونه بالفعل) .

- أن تفكر فى الحلول بدلا من المشاكل .

- تأكد من كونه يراك وأنت تقف فى الظل (وأنه يلاحظ أنك على استعداد دائم لمعاونته) .

النجاح

إن مفتاح العلاقة الناجحة مع مديرك المباشر هو أن يكون لديك تفهم واضح، وغير مبهم لما هو متوقع، وأن تعمل على توفير ذلك، على أن لا يكون الهدف مجرد (الاستمرار) فإن العلاقة الشخصية الناجحة من المفترض أن تنتج عن طريق تحقيق الأهداف أكثر من كونها نقطة بداية.

من المتوقع أن تنجح فى علاقتك مع رئيسك وفقاً للأسس التالية:

- الأهداف : تأكد من أن لديك مجموعة من الأهداف المتفق عليها.

- المستجدات : أن تعمل على إعلام رئيسك بالمستجدات بصفة دورية .

- المعطيات : أن تبين (وعلى وجه التحديد بما له علاقة بالأداء المالى) أنك تعمل ولا تتعاون فى الأداء.

- **الحلول** : أن تعرض المشكلات بمجرد علمك بها، وتبين أنك تتوقع أن تكون أنت مصدر الحل.

- **النصح** : أن تطلب المساعدة، أو النصح عندما تشعر باحتياجك لذلك.

- **العلاقات** : أن تركز على إدارة العلاقات الخارجية، والداخلية بطريقة تعود بالفخر على رئيسك، ولا تولد أى نتائج سلبية.

- **القيم** : أن تعكس قيم رئيسك عند تعاملك مع الآخرين.

يجب ألا تتحول إلى نسخة كربونية، أو مجرد وكيل، أو مفوض، فأنجح العلاقات تكون على أساس القيم، والأهداف المشتركة التى تتحقق من خلال شخصيات، وأساليب عمل تكميلية مميزة.

مقاييس نجاح القائد

- رئيسك يعطيك رد فعل إيجابياً.

- رئيسك يعطيك مهمات، ومسؤوليات إضافية.

- يطلب منك رئيسك أن تحل محله فى الاجتماعات، والمناقشات.

المعوقات

إذا أصابت علاقتك مع رئيسك بعض القصور، فإن ذلك قد يتطلب وقتاً طويلاً للإصلاح؛ لذا، فإن استمرار هذه العلاقة بنجاح يجب أن يكون على رأس أولوياتك، وعلى الرغم من أن ذلك قد يتوقف على نوعية رئيسك وطبيعة مؤسستك، فإنه مع ذلك يتطلب منك ألا تسقط فى بعض الفخاخ التالية:

- **ال فشل فى التعامل الحازم مع المبيعات، أو السعر السائد.**

- **ال فشل فى إنهاء الأعمال التى طلبت منك خصيصاً.**

- الفشل فى التواصل بالطريقة التى يتعامل بها رئيسك دون أن يتحدث عنها.
- الفشل فى إعلام رئيسك بالإنجازات الرئيسية، أو القضايا المتعلقة بالأشخاص فى وقت مبكر.
- الفشل فى إشراك رئيسك فى المناقشات مع الآخرين، وإبراز الموضوعات الحساسة، كوجود بعض الزملاء الذين يشعر المدير بحساسية تجاههم.
- كل ما سبق هو عناصر فشل، ودورك أن تدبر رئيسك بالقدر الذى يمكنك أن تفعله.

سلوكيات القائد الفعال

- ضع نفسك فى صورة من يحل المشاكل وانحيازك الفعلى إلى الحلول، واعرض دائماً المشكلة مع الحل المحتمل.
- تفهم الإطار والمحددات (والتي ما تكون سياسية) التى يتعامل مديرك فى نطاقها، وإذا تطلب الأمر ، اكتب قائمة بالموضوعات التى تعتقد أنها تتضمن اتجاهات رئيسك.
- تفهم دورك الأساسى فى الارتفاع إلى مستوى إنجاز التوقعات من خلال اهتمامك بالأداء.
- تأكد أن استراتيجيات قيادتك تعكس أولويات مديرك وقيمه.

الجزء الثانى

الرؤية الإستراتيجية؛ أيقونة القيادة

سواء كنت ترأس فريقًا، أو عملاً صغيرًا، أو مؤسسة عمل بأكملها؛ فأنت فى حاجة إلى التأكد من أن فريقك يملك إجابة شافية وواضحة عن أسباب وجودهم فى هذا المكان، وخاصة فيما يتعلق بالتالى:

- «سبب وجود مؤسستك» - رؤيتك.

- خططك لتحقيق رؤيتك - إستراتيجيتك.

- أنشطتك الأكثر أهمية - أولوياتك.

هذه الأمور لها أهميتها لأن الأداء النهائى فى كل المؤسسات ما هو إلا مجموع كل الأعمال النوعية التى يؤديها كل أفراد فريق العمل، كما أن الأداء يتحسن دائمًا عندما يعمل كل فرد فى الاتجاه نفسه وسعيًا وراء الأهداف نفسها. قد يبدو ذلك واضحًا، ولكن عليك أن تدرك أن الرؤية، والإستراتيجية ليستا ببساطة مجرد سلسلة من كلمات تشملها خطط العمل، أو تلك التى قد تشتمل عليها اللافتات التى يتم تعليقها فى المكاتب، بل التعبير عنها يتمثل فى ترجمتها إلى أنشطة جميع الفرق فى المؤسسة فى مختلف الوظائف، ولتحقيق ذلك يجب أن تكونا واضحتين تمامًا؛ فالرؤية والإستراتيجية اللتان لا يمكن توصيفيهما بسهولة لا يمكنهما أن تستميلا القلوب والعقول.

ويعتبر دورك «مساعدًا»، وقد ذكرت سابقًا، كيف أنك فرد تخضع في كل مبادراتك وكلامك لرقابة دقيقة من فريقك، فلكى تغرس الرؤيا والإستراتيجية في أذهانهم يجب عليك أن تراعى ذلك، ويجب أن تنمى لديك تدريجيًا ما أسميه أنا أيقونة القيادة، أى سلسلة من البيانات التى تحدد موضع مؤسستك، والتى تكررها دائما بوجه خاص، والتى تقوم بتضمينها بصورة واضحة فى أعمال القيادة، كما يجب أن تكون مقتنعا تماما أن رؤيتك، وإستراتيجيتك قد تم فهمها على الوجه الصحيح، وأنه يتم تقبلهم بصفتهم شريان الحياة للمؤسسة.

يجب أن تكون دقيقا «جداً» عند التعامل مع مختلف الدوافع الاقتصادية، والقانونية، والثقافية التى تحرك عولة البيئة التجارية؛ ولذلك يجب أن تفكر فى التداعيات الرائدة على الصعيد الدولى وكيف أن رؤيتك، وإستراتيجيتك تعكس التنوع والتعقيد الذى تتسم به عولة البيئة التجارية، ولكن أينما تقود مؤسستك فتوجهك إلى التواصل، يعتبر شيئاً أساسياً، يجب أن تعمل على تكرار عناصر رؤيتك وإستراتيجيتك أكثر بكثير مما تعتقد أنه ضرورى، حتى لو شعرت أنك تقول الأشياء أكثر من اللازم، فهذا غير صحيح، فأنت لا تستطيع أن تكف عن تكرار أهدافك كثيراً «جداً» ..

اعمل على أن تثبت رسالتك عن الرؤية، والإستراتيجية فى شكل مجموعة من الأولويات المفهومة على نطاق واسع، كما أنك تؤكد على أن أفعالك وأفعال فريقك تركز على النجاح.

تكوين الرؤية وترويجها

« الرؤية » مجرد كلمة تعبر بوضوح عن ما هو الغرض من وجود مؤسسة أو فريق عمل، كما أنها تمثل إطار عمل لتقييم المؤسسة وعملها. ولكي تكون فاعلة ومؤثرة يجب أن يتم «ترويجها»، لذلك فيجب أن يقتنع فريق العمل بالصلة الوثيقة التي تربطهم بها.

معدل التكرار - أكثر مما تتوقع غالباً!

المشاركون الرئيسيون - جميع أعضاء فريق العمل

تصنيف القيادة - القيادة السادسة

الهدف

أنت، بوصفك قائداً فعلاً يجب أن تدرك أن فريقك، أو العاملين في مؤسستك يحتاجون إلى معرفة ما الذي تهدف إليه المؤسسة، وستدرك أن المؤسسة ستكون في حاجة إلى الشعور الكامل بالهوية، يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

المؤسسة في حاجة إلى تعريف نفسها؛ أي أن تعرف وتقول ما الذي تهدف إليه.

- يحتاج الأمر إلى معرفة إلى أين تمضي المؤسسة.

- يحتاج الأمر إلى معرفة كيف يمكنها قياس النجاح.

وهذا التعريف الذاتي يمدك بإطار الإستراتيجية، والأداء الإجرائي وقياسه، وتقع عليك المسؤولية الكاملة في أن تصيغ الرؤية في صورة واضحة ومفهومة، وعادة ما يتم التعبير عن مثل هذه الرؤية في كلمة أو جملة، ومفهوم الرؤية يجب ألا يكون بعيداً عن قائد فريق العمل داخل المؤسسة الكبيرة، ومسئوليتك هنا هي أن تقوم بترجمة رؤية المؤسسة ككل إلى رؤية تسيير عليها وحدتك الأصغر.

عندما يتم تحديد «الرؤية»، يجب «ترويجها»، وتكرارها بمختلف أشكال الاتصال وبتكرار كافٍ وبإيمان راسخ، وذلك لتبيان أنها تدعم فى الواقع الأنشطة اليومية للمؤسسة. وبوصفك قائداً عليك أن تتأكد من وضوح أهمية الرؤية أمام الآخرين؛ لذلك، يجب عليك أن تبتكر رؤية واضحة ومحفزة، كما يجب أن تشاهدها وتدافع عنها بصورة متواصلة.

السياق

يجب على أى قائد فريق دائماً أن يحقق الأداء المنتظر منه. فبناء المؤسسة، والتوصيف الوظيفى، والأهداف السنوية، وخطط التطوير الفردية، وخطط المكافآت السنوية، والحوافز الخاصة، والكثير من الأمور الأخرى يتم وضع معادلاتها مع الوضع فى الاعتبار تحقيق أعلى معدلات الأداء. وتفسيراً للأمر، فإن القصد يكون دائماً توظيف أفضل العمالة ليتقاضوا مكافأة مناسبة لتحقيقهم الأهداف، وعملهم داخل إطار عمل يحدد مسؤولياتهم.

وبتحديدك للرؤية، فأنت توفر بيانات إرشادية تحدد ما يلى:

- أن يجد فيها كل فرد من الفريق محفزات العمل.

- الربط بين جميع أنشطة الأداء .

وبهذه الطريقة، تخلق الرؤية شيئاً واقعياً، إنها تصبح أكثر من مجرد سلسلة من الكلمات أو التطلعات، إنها القاسم المشترك الذى يوحد جميع أفراد العمل على هدف مشترك يتعلق بأنشطتهم. ويجب أن تؤمن بقيمة الرؤية مع أنها، فى حد ذاتها، لا توضح وسائل قياس أداء محددة، وتتفهم أنه توجد أحياناً قيمة غير ملموسة للتعبير عن الطموح وسيلة للتحفيز العاملين وتوجيههم.

التحدى

عادة، ما توجد خطورة من الوقوع فى التدقيق الزائد على بلورة الرؤية، وضعف الانتباه لأهمية اتصال هذه الرؤية بشكل كلى، بالإضافة إلى ضعف الانتباه أيضاً لأهمية

ترويج هذه الرؤية بشكل كاف، فالرؤية لن تكون مؤثرة (داعمة لكل أنشطة الأداء) إلا إذا كانت مسموعة ومرئية من خلال معدل التكرار الذى يمنحها المصداقية، ويجب ألا تكون جملة افتتاحية لخطط العمل، أو التقارير السنوية، ثم توضع بعد ذلك بعيداً فى الملفات.

يجب أن توفر لرؤيتك إستراتيجية اتصال تركز على ترويجها، ويجب أن تستند هذه الإستراتيجية إلى التأييد الحماسى أكثر من النشر السلبي، لذا يجب أن تشير رؤيتك عادة إلى :

- اجتماعات فرق العمل، أو العاملين.
- تحديثات مكتوبة باستمرار للعاملين.
- نشرات أخبار فرق العمل.
- الموقع الإلكتروني الداخلى والخارجى .
- العروض الداخلية، والخارجية.
- المقابلات الصحفية (كلما أمكن ذلك).
- اللقاءات الفردية، والأحاديث غير الرسمية.

وكذلك فى أية فرصة أخرى فالتكرار هو المفتاح الرئيسى، ويجب ألا تشعر بالإحباط من التكرار المستمر والمتحمس والمتالى لرؤيتك. فالرؤية لن تؤخذ على محمل الجد إلا إذا كانت حاضرة دائماً وأبداً، وليست مثل أى حديث إدارى يذكر اليوم وينسى غدا .

النجاح

إن الوقت وحده هو من يعلمانا إذا كانت الرؤية التى بلورتها لمؤسستك قد تحققت أم لا. وعلى المدى القريب يكون من المرجح أنك قد وضعت أسس النجاح إذا كانت هذه المحاولة الشخصية منك قد تم اختبارها، ومدى تحملها للضغوط ولكن الشرط المسبق الأساسى أن رؤيتك يجب أن تكون قائمة على مجموعة الثوابت والقيم الخاصة بمؤسستك، فيجب ألا تكون قد استعرت هذه الرؤية، أو أن تكون رؤية خلقها أحدهم بأمر منك.

الخطوات الرئيسية للنجاح:

- « الرؤية » أمر شخصي، فالرؤية يجب أن تكون قائمة على موهبتك حتى ولو تم نقاشها وبلورتها مع آخرين، فأنا لا أؤمن بأن الرؤية الناجحة تخرج من لجان عمل، فحتى لو خرجت رؤيتك من مناقشة فريق عمل، أو آراء جماعية (أو ربما في بعض الحالات حتى باستخدام مصادر استشارية خارجية)، فالتعبير المحدد للرؤية يجب أن يكون من اختيارك.

- يتم اختبار الصيغة المقترحة للرؤية. ومن الأفضل أن تجرب رؤيتك أمام مجموعة صغيرة من الزملاء، الموثوق فيهم لكي تختبر ردود أفعالهم تجاه الاقتراح بمجمله، وتجاه الطريقة التي توضح بها رؤيتك. فالرؤية لا تمثل شيئاً إذا لم تكن واضحة، ومفسرة، وقابلة للتكرار.

- يراعى أن تكون الرؤية بسيطة، مثالية إذا كانت جملة مباشرة، أو شبه جملة، وليست سلسلة طويلة من الفقرات.

- يجب أن يتم تخطيط الاتصال الأولي، يتطلب إيصال الرؤية تحليلاً « حذراً وديقياً»، خاصة، إذا كانت تنطوي الرؤية في داخلها على مجموعات من الأهداف الداخلية والخارجية، فكلما زاد عدد أصحاب المصالح داخل رؤيتك تقدمت عملية التخطيط، يجب عليك أن تتأكد من التواصل مع جميع أصحاب المصالح في الوقت المناسب، وبالترتيب المناسب.

- التخطيط للاتصالات الجارية وتكثيف رؤيتك؛ فهي فقط البداية. فالاختبار الحقيقي يكمن في استمرار التواصل برؤيتك ونشرها لفترة طويلة من الوقت، كما أن الخطط يجب أن توضع لتسمح بالتكرار. كما يجب أن تدرب نفسك على استغلال أي فرصة؛ وخاصة الاتصالات التي تحدث وجها لوجه، لتدعم الرسائل الرئيسية لرؤيتك.

- رسائل التواصل يجب أن يتم تقييمها، في حين أنه يجب ألا تفترض أنه لأنك قمت بالتخطيط للتواصل بطريقة جيدة، فإن ذلك «كاف» حتى لا تقوم بتحسين رسالتك. فلو كانت هناك طرق تواصل جيدة تظهر بسبب التكرار، فهذه الطرق يجب أن يتم تبنيها.

- الخطط والإستراتيجيات السنوية تتم تقييمها بالنظر إلى الرؤية، فالرؤية يجب أن لا تكون مجرد مقولة يتم تناقلها بشكل طبيعي؛ بل يجب أن تكون هي المعيار الذي «دائماً» ما ينظر إليه لمعرفة مدى نجاح الخطط الطويلة المدى، والخطط السنوية.

مقاييس نجاح القادة

- وجود رؤية ، ووجود وثيقة تصفها.
- أن تشير إليها «دائماً» فى الاجتماعات، والعروض، واللقاءات الفردية.
- يمكن للعاملين وصفها (عند طلبها منهم) ، كما تظهر على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

المعوقات

- الرؤية تضعف فى أربعة مواقف رئيسية:
- عندما تكون الرؤية طويلة جداً «أو معقدة جداً» - أو ببساطة، غير مفهومة أو لا يمكن شرحها بسهولة.
- الرؤية تبدو، بشكل واضح، على خلاف مع حقائق العمل السائدة، فمسؤوليتك الرئيسية هى أن توجه فريق عملك بوضوح تجاه تحقيق الأهداف، فإذا كانت رؤيتك بعيدة عن ذلك، فإن مجمل عملك سوف يفتقد المصداقية.
- القائد الذى يفشل فى إيصال رؤيته بانتظام، ويندر اتصاله بالعاملين، سيؤدى ذلك إلى أن تخبر الرؤية، أو يتم استخدامها لجرد إكمال عملية التخطيط الإدارى.
- اعتقادك بأن الرؤية ليست لها علاقة بك، إذا أظهرت انطباعك لفريق عملك الصغير بأن الرؤية الإجمالية للمؤسسة ليس لها صلة بك، فإن عدم ولائك للإستراتيجية يخاطر بإبعاد فريقك عن السعى خلف الأهداف الكبرى للمؤسسة.

سلوكيات القائد الفعال

- اسأل نفسك هل لفريق عملك أو مؤسستك رؤية ما؟ هل هي واضحة؟ هل تقوم بتحديثها؟
- إذا كانت إجابة أى سؤال مما سبق بـ «لا»، قم بالبداية فى عملية بلورة الرؤية.
- إذا كنت تبلور رؤية، تأكد من أنك أثناء استطلاعك لآراء الآخرين، فإن طبيعة الرؤية وتبنيها تحمل لستك الشخصية.
- اختبر حدود رؤيتك، فإذا كانت طويلة «جداً»، فسوف تفقد فاعلية البساطة ويجب اختصارها فى هذه الحالة.
- تأكد من أن الرؤية يشار إليها فى كل وسائل الاتصال المتاحة، وأنت تقوم بنفسك بالإشراف على خطط التواصل.
- درب نفسك على استغلال كل الفرص لتدعم الرسائل الرئيسية التى لها علاقة بالرؤية.

إستراتيجية القيادة

«الإستراتيجية» هى خطة منظمة، ومصممة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأنت تلعب دوراً رئيسياً فى تكوين الإستراتيجية، والتركيز عليها تماماً.

معدل التكرار - تقارير مراجعة ثانوية - تعزيز مستمر

المشاركون الرئيسيون - الفريق الذى تقوده

تصنيف القيادة - القيادة السادسة

الهدف

إذا وضعت مؤسسة لنفسها رؤية واضحة، فإنها سوف تعمل أيضاً على تحديد سلسلة من الأهداف: هذه الأهداف من المحتمل جداً أن تكون مجموعة كبيرة تتمحور حول المبيعات والأرباح، والنقود من السوق، وذلك فى ضوء شروط محددة، أو وفق معدل النمو. إن إدارة المؤسسة بشكل يومى، ومتكامل بغرض تحقيق أهدافها، يتطلب وجود خطة إستراتيجية تستعرض الأنشطة الرئيسية، وستكون هذه الأنشطة هى بؤر التركيز التى تساهم فيها كل خطة من خطط فريق العمل التالية:

- تخصيص الموارد.
- عمليات الاستحواذ والشراكات.
- تطوير الموارد البشرية، والمنظومة الاستثمارية.
- التوظيف المتناغم.
- التخطيط الإدارى.
- البيئة الخارجية.

وحيث إن الخطة الإستراتيجية تصبح «إطاراً» للعمل، و«مؤشراً» لكثير من القرارات والأعمال المستقبلية، فإنه يجب عليك بوصفك قائداً أن تتأكد من أن إستراتيجية مؤسستك لها ثلاث خصائص رئيسية.

- الوضوح، فالإستراتيجية يجب أن تكون مفهومة، ويمكن تكرارها بسهولة، حتى يتم إيصالها بسهولة.

- الواقعية، يجب أن تستند الإستراتيجية إلى واقعية بيئة العمل الذي توجد فيه المؤسسة.

- القابلية للتحقيق، يجب أن تكون الإستراتيجية سهلة التحقق لأن أى عمل ينظر إليه على أنه غير واقعى يفقد الكثير من مصداقيته .

إذا تحققت فى الخطط الإستراتيجية المعايير السابقة، سوف يحس ذلك فريق العمل، ويساهم فى تدعيمها، كما سيمكنك من تجميع الموارد البشرية، والعملية وتكون تحت تصرفك لتحقيق أهدافك، ويعتبر هدفك بوصفك قائداً هو أن تقوم ببلورة إستراتيجية قابلة للتصدير للآخرين، يجب أن تحمس فريقك عن طريق وضوحها، وواقعيته، وقابليتها للتحقيق.

السياق؛

تتطلب مؤسستك أو فريق عملك وجود اتجاه تسيير عليه، لتكون فاعلة، فليست مهمتك أن تخبر أعضاء فريقك ماذا يفعل، وإنما أن تمكنهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم فيما يخص مدى ملاءمة أنشطتهم وأهميتها، علاوة على ذلك، فإن هذا التوجه الذاتى ليس هو مجرد السعى نحو رؤية شاملة، والتي قد تبدو فى بعض الأحيان بعيدة عن الأنشطة اليومية واتخاذ القرارات، بل الأمر يتعلق أيضاً بتحديد الأولويات اليومية، فالإستراتيجية توفر هذا الاتجاه، وتمكن من التركيز على تدرج مجموعة من الأهداف، مثل :

- أهداف أسبوعية، وشهرية، وربع سنوية، وسنوية.

- مكافآت موازية، وخطط ، وحوافز.

- اختيار شركاء العمل.

- تحديد أولويات اكتساب الأهداف.

- تحديد أولويات خطط الدخول فى أسواق جديدة.

- لديك اختيار قوى تحدهه بين الفاعلية وعدم الفاعلية.

- التوجه الإستراتيجى الفعال، فجميع أنشطة فريقك تتجمع لتحقيق الأهداف العامة

المتوافق عليها.

- التوجه الإستراتيجى غير الفعال، فقد تختلف الأولويات من فريق لآخر، سواء من

ناحية التوقيت، أو أحياناً من ناحية الانحياز للمزاج العام.

وحتى فى المؤسسات التى تشتهر بإدارات يعمل أفرادها بعيداً عن البيروقراطية

(مل ٣ إم، وحديثاً جوجل)، فإن الوقت المخصص لتنظيم مشاريعها الريادية تحدهه أيضاً

الأولويات العامة. فالتنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب وجود رؤية واضحة ومحددة، يجب

أن تسير بالتوازى مع جميع الأنشطة، وإلا سيتم تفويض المؤسسة بفعل الانحراف عن

الإستراتيجية.

التحدى؛

يبدو من الصعب «أحياناً» التمسك بالإستراتيجية أمام تقلبات التغييرات السريعة فى

بيئة العمل - وخصوصاً، على سبيل المثال، خلال فترة الركود ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ التى شهدت

انخفاضات سريعة لا مثيل لها فى نشاط العمل، ومع ذلك، فإن أكثر التوجهات فاعلية فى

مثل هذه الظروف أن تمثل الإستراتيجية جهة دعم ولا تمثل عبئاً إضافياً، «فإذا تبلورت

النظرة الإستراتيجية بشكل صحيح اعتماداً «على فرص السوق»، فسوف تعلم إذا كنت

واحدًا من اثنين - المثال:

- أن تخطط لجزء من عملك، لتحصد مبيعات، وأرباح قصيرة الأمد، لذا فنحن أمام

إستراتيجية الخروج (المخطط لها)؛ أو

- أن تستثمر في خطة طويلة الأمد، وتملك إستراتيجيات لتحسين الوضع المالى خلال وقت قصير إذا احتجت لذلك .

وسوف تكون الإستراتيجية أكثر فاعلية إذا صممت لتستوعب أداء يتجه إلى خطة العمل وليس إلى تخطيطه، فجوهر الأمر هناك هو إدارة المخاطر والحساسية للتعلم .

- إدارة المخاطر ، الخطط الإستراتيجية يجب أن تواجه ما قد تتطلبه الأنشطة فى حالة حدوث ظروف غير متوقعة (على سبيل المثال انحراف المبيعات، أو الأرباح عن بداية تحقيق الهدف).

- الحساسية للتعلم، يجب أن يكون للمؤسسة ملكة استشعار (هوائى) قادرة على اكتشاف، ظروف السوق والاستجابة لتغييرها، بدلاً من الاستمرار فى الإستراتيجيات المتفق عليها فقط لأنه تم الاتفاق عليها.

- الثبات على الإستراتيجية لا يحول دون الاستجابات، فواقع الأمر أن أكثر الإستراتيجيات نجاحاً هي ما بنيت على المرونة.

النجاح

ينبغى أن يتبع التخطيط الإستراتيجى خطوط توجيه محددة، ومناهج عمل، تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك، فإن القيادة الناجحة للإستراتيجية ينبغى أن تكون قائمة على مجموعة أساسية من التوجهات، يقرها المنطق وسوق العمل كالتالى:

- مشاركة العاملين، ينبغى على الفريق المسئول عن التخطيط الإستراتيجى أن يكون على علم بالمسؤوليات المحددة له خلال جدول زمنى محدد.

- لا تضع أية حدود، من خلال الرؤية المتفق عليها، والأهداف العامة للمؤسسة، يجب أن تكون هناك قاعدة واضحة أثناء التخطيط الإستراتيجى، وهى أنه لا يمكن رفض أى أفكار فقط لكونها جديدة، أو حتى لأنه سبق طرحها، ورفضها.

- تحليل السوق وتحليل ما لا يمكن التنبؤ به، حتى عند تحليلك لتصنيفات المنتج وجغرافياته، فإن عملية وضع الإستراتيجية يجب أن تشمل على «التفكير فيما يجب عدم

التفكير فيه» ؛ ويجب عدم تطبيق أية افتراضات اعتمادا على أن العوامل الحالية ستظل دائما.

- تغيير طرق التفكير ، يجب تغيير طريقة التفكير لأن ذلك سيعمل أساسا على تغيير المصطلحات، والمفاهيم التجارية داخل قطاع العمل، فإذا لم يظهر شيء على الأرجح يجب إعادة البحث مرة أخرى، ومرة أخرى، فهي موجودة فعلا!

- الدخول في سوق جغرافي جديد، إذا كانت مؤسستك تدرس الدخول في سوق جغرافي جديد، فيجب أن تعرف المعوقات المرئية، وغير المرئية، وأن تتحدث إلى خبراء هذا السوق للتحقق من الأمور؛ فيجب ألا تتصرف على أساس افتراضات عن هذا السوق عن بعد.

- إدخال المنتج في سوق جديد، إذا اشتملت الخطة الإستراتيجية على إطلاق أنواع جديدة من المنتجات، فإن عملية مراجعة الإستراتيجية يجب أن لا ترى الأمر كما هو اليوم، إنما أيضا كيف سيتغير المشهد العام بعد انطلاق إنتاج المنتج، وخاصة بسبب ردود أفعال المنافسين.

- التحليل البيئي: سلسلة من تحليلات (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات، تعرف بـ SWOT) الخاصة بالمنافسين، يجب أن تجرى من وجهة النظر الداخلية للمؤسسة، ومن رؤية المنافسين، كما أن عملية المراجعة يجب أن تحاول قياس كيفية استجابة المنافسين الداخليين الجدد لأنشطة المؤسسة.

- تحليل الموردين، يجب أن تتم مراجعة الموردين، ليس فقط لوضع برامج خفض التكاليف (فهذا أمر مفروغ منه)، ولكن أيضا لقياس إلى أى مدى توجد علاقة حساسة بين الموردين، ومؤسستك؛ فقاعدة خفض عدد الموردين من الممكن أن تكون قاعدة تعامل هشة مع الموردين.

- الموارد البشرية والكفاءات، لا يحدث أى شيء من الخطة الإستراتيجية دون العنصر البشرى، وتعتبر كفاءة العنصر البشرى هى الاختبار الحقيقى الذى يثبت مدى قابلية الخطة الإستراتيجية للتحقيق واقعيًا.

- اقتراح القيمة، من الضروري أن يكون واضحًا سواء أكانت المنافسة قائمة على السعر أم القيمة، ويظل هذا التمييز صحيحًا في وقتنا الحالي أكثر من أى وقت مضى، بل إنه المحرك الرئيسى للافتراضات الرئيسية حول مختلف أوجه المنتج، والتكلفة، والسوق.

- العلامة التجارية وتنفيذ العمليات التسويقية، وهى ليست حكرًا على البيئة المستهلكة للمنتج، ولكن مدى وعى العملاء بالمنتج، والخدمات المقدمة، هو مكون رئيسى من مكونات الخطة الإستراتيجية.

- التكنولوجيا والابتكار، ليس السؤال هو هل تستطيع التكنولوجيا تحويل أنشطتك، إنما السؤال هو كيف؟

- التخطيط المالى، يجب أن تتحدى الإستراتيجية جميع القواعد الافتراضية للأسعار والتكاليف، وخاصة ما هو مميز لمؤسستك منهم؛ فالرضا عن المألوف يمثل أعلى المناطق فى الفرص والتهديدات.

- التخطيط للطوارئ؛ يجب أن توفر الخطة الإستراتيجية رؤية للتعامل مع ما هو غير متوقع، والأشياء التى تحدث خطأ؛ يجب ألا تفترض التمييز فى التنفيذ، وأن الأمور تسير على ما يرام فى السوق. فمن الأدوات الجيدة أن تجرى اختبار إجهاد للتوقعات المالية ذات التباينات تصل إلى (٢٥٪).

- معالم التنمية، الخطط الإستراتيجية ليست عمليات تبدأ ثم تنتهى، بل لها مراحل تسليم مهمة. أو معالم يجب أن يقاس نتاجها ليتم تقييم تقدم العملية بأكملها.

- الخيارات غير الملزمة، ينبغى الاحتفاظ بخيارات التطوير داخل الخطة الإستراتيجية، متمثلة فى إضافة محركات نمو محتملة إضافية خارج التزامات الخطة.

كثيرا ما يسهل التخطيط الإستراتيجى الناجح عن طريق الفريق الأساسى للقائد، حيث يتم تبادل الأفكار فى « يوم خارج العمل » بعيدًا عن المكاتب، ورسماياتها.

- تتم المراجعة السنوية للخطة الإستراتيجية المتداولة لثلاث سنوات.

- يتم تحقيق المعالم الإستراتيجية الرئيسية.

- إذا تجاوز نمو المبيعات متوسط الحد المخطط للقطاع، يعنى أن حصة السوق فى

تزايد.

المعوقات:

يمكن القول بوضوح إن ما يثير الجدل هو أنك لا تضع فى اعتبارك المعايير المنصوص عليها فى فقرة «النجاح»: حيث إنه يمثل إجمالى نقاط الإستراتيجية، ومع ذلك. فبعضها يستحق إلقاء الضوء عليه بالتحديد مثل:

- التخطيط الإستراتيجى الجزئى: وهو أن ترى الإستراتيجية أساساً لخلق المنتجات و / أو الدخول إلى الأسواق دون تركيز خاص على العائد، وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والمبيعات، والتسويق وتكمن المخاطر الرئيسية فى عدم تقدير الجهد المطلوب للتقدم بالإستراتيجية للأمام.

- الإستراتيجية المبالغ فيها، بمعنى تضمين العديد من المبادرات فى الوقت نفسه داخل الخطة الإستراتيجية، والخطأ هنا فى أن تفترض أن إتاحة الفرصة مهم، فذلك يسبب وجوده فقط عدم الرغبة فى الأخذ باختيارات صعبة بين الفرص.

- الجهل بالسوق الجديدة، عدم تقدير العقبات (وخاصة المختفى منها)، لدخول سوق العمل والسير خلف توقعات مبالغ فى تفاؤلها بالنسبة إلى نمو المبيعات.

- الجهل بنموذج العمل، الفشل فى فهم ديناميكيات نموذج عمل جديد، والذى من الممكن أن يشمل أيضاً نقل (حتى إذا كان بطريقة لا شعورية) افتراضات تتعلق بنماذج أكثر شهرة.

- طرح قيمة غير صحيحة، أو غير متناسقة، الفشل في بلورة الإجابة عن سؤال هل المنافسة قائمة على السعر أم القيمة؟ والخلط بينهما مما يؤدي إلى الخلط بين المواقع التنافسية.
- عدم الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، الإيمان بأن أفراد فريق العمل ما هم إلا ملحق زائد، أو هم أقل أهمية في تحصيل النجاح، أكثر من الإيمان بكونهم وسيلة لتحقيقه.

هناك في التخطيط الإستراتيجي دائماً توازن دقيق يبدو واضحاً بين المخاطرة والتهور، وبين الطموح والغرسة، وأنت بوصفك قائداً يجب أن تتعلم أن تأخذ المخاطرة الضرورية والمدروسة.

سلوكيات القائد الضعال

- تذكر أن الأمر يتعلق بمنهج عمل الفريق، فأنت تقوده إلى التمكين، وليس إلى فرض رأيك على الآخرين.
- وافق على الأهداف الإستراتيجية الواضحة، والواقعية، والقابلة للتنفيذ.
- لا تنسى أن التخطيط الإستراتيجي متعدد الأبعاد ويتطلب الالتزام بتسليم المنتج كما يتطلب الريادة في العمل.
- تأكد أن الجانب الشخصي لا يضعف من فريق عملك، وأن كفاءته تصنع أهم مسببات تحقيق النجاح.
- تجنب الغفبات التي ستواجهك إذا حاولت أن تعمل أكثر من اللازم، وتقلل من التحديات المرتبطة بالتزاماتك .
- اجعل مؤسستك تعليمية، وتأكد من وجود « حاسة الاستشعار » التي تمكنك من اكتشاف تغييرات السوق والاستجابة لها.
- حافظ على التركيز في جميع الأوقات، ولا تسمح لنفسك، أو لفريق عملك أن يتم تحويلهم بفعل أنشطة مثيرة لكنها فرعية.

الأسواق الدولية، والخطة الإستراتيجية

معظم القادة لديهم منحى دولى داخل نطاق مسؤولياتهم، سواء من خلال العملاء، أو الشركاء، أو الموردين، لذلك يجب عليك أن تتعلم كيف تصبح دوليا فى الفكر، والفعل.

معدل التكرار - منقطع

المشاركون الرئيسيون - العاملون من ذوى الاتصالات الدولية

تصنيف القيادة: ***

الهدف

أنت تواجه ما قد يطلق عليه «الفكرة الخاطئة عن التنمية الدولية». بمعنى أنه يمكن الجمع بين تزايد الثروة، وعودة العادات، وبمجهها فى إستراتيجية إنمائية دولية مع إمكانيات لا حدود لها تقريبا لتوسيعها. ومع ذلك فأى شخص يسافر من واشنطن إلى سان بترسبرج ومن كوالامبور إلى سيدنى سوف يدرك أن فرق الأنواع، والممارسات، والثقافات سوف يظل متفاوتاً بشكل جاد.

الدرس هنا، أن المستهلكين داخل السوق الدولية يريدون المنتجات، والخبرات التي تربطهم، غالباً عاطفياً وعملياً بثقافة العالم، مع الاحتفاظ بالمقدمات الأساسية للهوية التي تشكل هويتهم - فالمستهلكون يريدون فوائد هذا التوسع الكبير مع الاحتفاظ فى الوقت نفسه بقيم مجتمعتهم، هذا الأمر غامض وملتبس (وأيضاً) يتطلب توجهاً لتعلم القيادة، لا يمكن لقائد أن يقوم بتعليم ذلك لفريقه، يمكنك فقط نقل بعض الرسائل الرئيسية من خلال الكلمات والأفعال التي تشير إلى حتمية التعلم.

رؤى العمل، والخطط الإستراتيجية، يجب أن يتوافر لها تعريفات واضحة لفرص السوق حتى يمكن التركيز على دراسته.

يجب أن يراك الآخرون وأنت تقوم بزيارة الأسواق الرئيسية بصفة مستمرة، ليتضح لهم أن التعلم الحقيقي يكون هناك. وليس بالمنظور النمطى داخل مبنى المؤسسة الرئيسى. يجب أن تكرر بشكل ثابت أهمية قيمة الاختلاف وأن تشير، على سبيل المثال، إلى أن الكلمات التى تستخدمها عادة (نتيجة التعود، والملاءمة) لجذب الناس والأسواق معاً (مثل أوروبا وآسيا) تتضمن على الأقل الكثير من الاختلافات أكثر من التطابقات. هدف القيادة الدولية الرئيسى أن تقوم بتطوير ثقافة يتم التركيز فيها على استمرار التعلم فى المستقبل بالقدر نفسه الذى يتم فيه التركيز على المعرفة السائدة:

السياق :

من المتوقع أن يجابه فريقك بعداً «دولياً» خلال قيامه بأنشطته عن طريق واحدة من أربع طرائق، العملاء، والموردين، وشركاء العمل، أو من خلال عمليات داخلية بدول أخرى، وسيؤدى ذلك مباشرة إلى وجود تحد نشأ عن التعامل مع ثقافات عمل مختلفة، وبشكل رئيسى، فإنك تملك الخيار من بين اتجاهين :

– أن تقوم بعرض وجهة النظر التى ترى بأن أسلوب التعامل الداخلى للشركة هو المطبق فى أى مكان.

– أن تؤمن بأن العلاقات الدولية الناجحة تكون قائمة على احترام الاختلاف وقبوله.

هذه هى القيمة الجوهرية الثقافية التى يجب أن توضحها عندما تنخرط فى المعاملات الدولية، ولأن الموضوع خاضع للاختيار الحر، فمن الممكن أن يكون مثاراً للجدل، خاصة إذا كانت السيطرة الغالبة للعمل للسوق المحلى. ومع ذلك، فمن الممكن أن تكون هناك أعمال قليلة محلية بالكامل، وحتى إذا كان التركيز على العملاء المحليين، فيجب أن تقوم المؤسسة بدراسة طريقتين لخفض قاعدة التكاليف من خلال استخدام موردين دوليين، وأيضاً احتمال دخول منافسين جدد لأسواقها من دول أخرى .

خلاصة القول، هى أنه بالنسبة إلى الاقتصاد المعولم، لم يعد هذا خياراً بالنسبة إليك، ومع ذلك، فإنه خيار حقيقى لأنك ستظل دوماً تتقابل مع زملاء، سواء بسبب قلة الخبرة

أو الغطسة المطلقة، ويؤمنون بأن العنصر الرئيسي للقيام بعمل على المستوى الدولي هو تطبيق نموذج عملهم المحلى أينما كانوا. كما يؤمنون أيضاً بأنهم لا يقدمون فقط المنتج أو الخدمة بعينها للأسواق الأخرى بل يعرضون أيضاً ثقافتهم، وافتراساتهم، علاوة على ذلك، إنجازاتهم، وأنهم يفترضون أنه أيا ما كان قد أوصلهم للنجاح داخل حدود أوطانهم، فإنهم سوف ينجحون فى أى مكان آخر.

التحدى

حتى تضع فريقك، أو مؤسستك على الخريطة الدولية، يجب أن تعطى الأولوية لما تجهله. والكثير من الجدل حول العمل الدولي يمكن أن يتركز على نموذج العمل الإستراتيجى.

- التصدير، تجد المؤسسة أسواقا لمنتج قياسى دون تغيير تصميمه ليتلاءم مع الأسواق المحلية، وبالتالي فهى استثمارات محدودة فى بنية السوق المحلية.

- الدولي، الاستثمار محليا فى الأسواق، والمتطور فعليا عن طريق التصدير. هذا سيشمل تنقية محدودة للمنتجات أو تطويرها، لتتناسب الأنواق المحلية.

- العالمى، توريد بضائع لكثير من البلدان، بمستوى نمطى مُصنَع حسب متطلبات سوق معينة، ومدعم من قبل كيانات محلية، حيث خلقت العولة طلباً موحداً (مثل برامج الكمبيوتر)

«عالمية محلية» أو محلى بنكهة عالمية، على عكس «الدولى»، حيث يتم إنشاء المؤسسة بطريقة فعالة، كمؤسسة محلية تموج فيها الموارد العالمية والمنتجات والكفاءات مع المنتجات المخصصة للسوق المحلية.

ويعتبر تحدى اختيار أحد تلك النماذج، أو تغيير أحدهم بآخر، هو اعتبار منطقى، فمؤسستك تعمل بطبيعة الحال معتمدة على افتراضات تتبع على الأقل أحد هذه النماذج. ومع ذلك فإن تطبيق أحد هذه النماذج أو تشغيله ويفترض وجود مستوى ما من المعرفة، لا ينبغى أن يكون أمراً مفروغاً منه، يقيناً بشأن ظروف السوق الدولية يجب تحديها، وبالتالي مما يجب عليك القيام به هو أن تكون مخالفاً لذلك عن طريق:

- تحدى الطريقة التى يتم بها التوجه إلى الأسواق الدولية.

- تحدى الطريقة التى يتناول بها فريقك الأسواق الدولية.

- إثارة نقاش حول ديناميكيات السوق الدولية.

واختلافك هنا أمر حيوى، فإذا أرادت أية منظمة أن تطور رأس مالها الفكرى، فسوف يكون ذلك فى مجال العمل الدولى، حيث يجب أن تتوافق أحياناً مع مجموعة مبهرة من العناصر الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والقانونية التنافسية، وفى هذا السعى من أجل المعرفة، فأنت القائد الفكرى، ليس بادعاء المثالية، أو ادعاء المعرفة، ولكن بادعاء الجهل. وافترض الجهل هو الذى يمكن أن يجعل من مؤسسة متطورة قيادة عقلانية، فهذا هو التحدى المستمر المناقض للوضع الراهن الذى يستسلم لفكرة عدم الوصول إلى وضعية الفهم التام.

النجاح

إن المزج بين التأكيد على قيمة الاختلاف، ونهج التناقض فى فهم الأشياء، قوى ومتقلب للغاية ويحتمل أن يساهم فى تكوين رؤية بعيدة المدى، فهو يمكنك من غرس الاتجاه لتطوير العمل الدولى داخل فريق عملك، بطريقة لا تقوم على نماذج معاملات (مع أنها فى نهاية المطاف يجب تطبيقها لأسباب عملية وإجرائية)، ولكنها بدلا من ذلك، تقوم على حساسية المسؤول تجاه التنوع الدولى والتغير، وهذه مهمة شاقة يواجهها القائد، لأن طبيعة العولة المتزايدة والواضحة لاقتصاد القرن الحادى والعشرين، بالإضافة إلى العديد من المنتجات والأنواع المشتركة، يمكن لها أن تغرى فرق العمل للخوض فى افتراضات أن التقارب بين سلوك العملاء أمر لا مفر منه، لذا فسوف يقع على عاتقك:

- تحديد الأولويات، تأكد دائما من أن أولوياتك الدولية واضحة وقابلة للإدارة،

وغير مفتونة بحجم طموحات الفرص التى لا يمكن دعمها بالموارد.

- تعلم، ذكر فريقك دائما بأن كل شخص يعرف دائما القليل عن الأسواق الدولية، أو

أقل مما يعتقدون أنهم يعرفون .

- خذ الوقت الكافي، ولا تتوقف عن استثمار وقتك الشخصي فى الأسواق الرئيسية، فنجاح قيادتك أن تكون قدوة لهم فتنمية الفهم يأتى من المشاركة .
- فكر دوليا ، لا تفترض أن ما ينجح داخل السوق المحلية فى وطنك يصلح أيضا لأى دولة أخرى، فإن الأمر ليس بهذه السهولة.
- كن متواضعا ، توقع دائما أنك على خطأ وأنه سيتعين عليك تغيير المسار.

مقاييس نجاح القادة

- نمو المبيعات الدولية.
- وصولك إلى السوق المستهدفة داخل الأسواق الدولية.
- دخول أسواق جديدة خلال السنة ، أو الثلاث ، أو الخمس السنوات الأخيرة عكس ما هو مخطط له .

المعوقات:

- لقد ذكرت سابقا المخاطر المحفوظة بالدخول إلى أسواق جديدة اعتمادا على افتراضات السوق المحلية. إنها أخطار واضحة، ولكن هناك أخطار لا تقل خطورة تنجم عن الالتزام بالتأييد الحماسى المنوط لتطور السوق الدولية، منها:
- تشجيع التطور الدولى، علنا وبدون فعل واضح، حيث لا يقابل الالتزام، أو حتى التعلم التزاما مناظرا للمورد؛ فالاستثمار الفاتر داخل السوق المستهدفة، ربما هو أسوأ من لا شىء.
 - المعرفة السطحية ، حيث تكون أبحاث، ودراسات السوق غير كافية مما يؤدى إلى عوائق مرئية وغير مرئية لا يتم تقديرها .

- عدم الالتزام بالخبرة المحلية، حيث يتم تفويض الالتزام به بسبب نقص الاستثمار فى تمكين كبار العاملين والعمالة المحلية القادرة على تقديم خبرتها المعرفية بالسوق، وحيث يكون التعلم تابعاً لبقايا ثقافة الاغتراب .

- العمل داخل أسواق كثيرة ، حيث تؤدي حماسة استثمار الفرصة إلى «التجاوز»، عندما تحاول المؤسسة أن تأخذ على عاتقها أنشطة كثيرة مرة واحدة، فتنشر القليل من مواردها فى أماكن جغرافية عديدة.

سلوكيات القائد الفعال

- ركز على التعلم، يجب أن تتأكد من أن فريقك المنوط به مسؤوليات دولية يدرك أن تعلم الأسواق الدولية أمر لا نهاية له.

- «كن واضحاً» ، من الخطأ أن تفترض أن ما يقلح داخل بيئة عمل ما من الضرورى أن يكون أفضل خيار فى أى مكان.

- اعمل على أن تكون قدوة يحتذى بها، زُر الأسواق الرئيسية بانتظام لإثبات أن أفضل تعلم عن الأسواق يحدث داخل الأسواق نفسها.

- جدول استثمارك فى أسواق جديدة، لضمان الاقتراب من كل منها بشكل كامل وفعال، بدلا من معالجة الكثير من الأمور دفعة واحدة.

- اجعل أولويات الاستثمار فى العاملين المحليين نوى المعرفة المحلية.

- راقب لغتك ولغة مؤسستك، وقم بتكييفها مع العصر، وقل على سبيل المثال: آسيا المحيط الهادى «بدلا من» الشرق الأقصى.

أولويات القيادة

يمكن أن ينحرف القائد بسهولة عن أولوياته - وحتى يتم التركيز عليهم، يجب أن تعرف من هم!

الهدف

يواجه قائد فريق العمل ما قد يبدو أحياناً مجموعة من التحديات المستمرة تحتاج إلى تحديد الأولويات مثل ، أمور، وموضوعات يومية، والتعامل مع ما هو غير متوقع، والإعداد لحضور اجتماعات مجدولة، ووضع تقارير، والمتابعة الدائمة لصندوق البريد الإلكتروني، وقضاء وقت كبير مع العاملين والشركاء الرئيسيين والعملاء.

ويكمن الخطر الأساسي عليك، وعلى أداك هو أنك قد تتحول إلى مستقبل للأحداث، وأن تشعر، أو حتى ترى، بأنك تستجيب فقط لما هو واقع في اللحظة التالية، فالشعور، إذا كانت لديك القدرة على الأحداث. بأنك فاقد للتحكم في ذاتك هو شعور غير مريح، وهو شعور يجب عليك أن تتعلم كيف تتعرف عليه، والحل الإستراتيجي هو دائماً أن تراجع الخطط الإستراتيجية لإدارة الوقت. ومع ذلك. لن يفلح نهج إدارة الوقت ولن يكون فعالاً، إذا لم يكن واضحاً فيما تدير وقتك فيه.

يجب أن يكون لك إطار عمل لأولوياتك العملية يخبرك باختيارات عن كيفية استثمار وقتك، وطاقتك.

السياق،

يعتبر تحديد الأولويات يوماً بيوم هو الأنسب عملياً لتنفيذ رؤيتك، وخطتك الإستراتيجية. وعند هذه النقطة تتقاطع رؤيتك لنفسك مع الطريقة التي تحدد بها فريقك وتديره. أثناء تحديد أولوياتك. وتتضمن:

- خلاصة رؤية مؤسستك.

- التركيز والإصرار على الأهداف.

- التذكير الدائم فى إستراتيجياتك الأساسية.

- قيادتك الشخصية.

- الرسائل التى تستخدمها لقيادة، وتحفيز فريقك.

- انتباهك لأهمية تحقيق إنجاز.

وسيزل ذلك قضية حاضرة دوماً، أن تتأكد من توازن هذه العوامل، وأنك لم تهتز من أحداث تؤدي إلى أنشطة قد تكون حسنة المقصد ولكنها هامشية.

التحدى

التحدى الحقيقى هو صلة القيادة بالإدارة، وإلى أى مدى تعتبر بوصفك قائداً، «الإدارة» جزءاً من مسؤولياتك.

- إذا كنت مديراً ، فالأمر يتعلق بالدور الذى تقوم به، وبالتدرج الوظيفى وبمنهج العمل، فالمؤسسات تضع وظائف فى تعريفها مدلول « الإدارة»؛ ولها مكان فى البناء التنظيمى هو «المديرون» يدخل فى التسلسل الهرمى الرسمى، أو غير الرسمى الخاص بالمؤسسة؛ ويتطلب الاشتراك فى عمليات محددة فى شئون العاملين، وقد يملك المدير أو لا يملك خطأ إدارياً مباشراً يحمله المسؤولية عن الآخرين، ومعظم زملاء العمل يعرفون من هم « المديرون» ويدركون أن المدير الجيد يمارس مهام أعمال محددة وتنظيمية على نحو فعال، على سبيل المثال أن ينظم عمليات التقييم فى الوقت المحدد، ويسجل نتائجها بأمانة.

- أما إذا كنت قائداً فالأمر يتطلب تركيزاً صائباً على توزيع رسائلك على الناس ، بمعنى أن القائد يحتاج إلى صمام، فالقادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة عندما يريدون تحقيقها وكيفية تحقيقها، ويتم ذلك عن طريق إصدار عدد صغير من القرارات الرئيسية تتعلق ببناء المؤسسة، وفريق عملها؛ وعن الإعلام المتواصل ودون خطأ عن نهجهم تجاه أنشطة العمل اليومية فى ضوء معرفتهم بأن فريق العمل قادر على الأداء بامتياز عندما يكونون محفزين بدرجة كافية.

جوهر الموضوع :

- كونك مديرًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك لنفسك.

- كونك قائدًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك للآخرين.

سوف تحتاج إلى أن تكون مديرًا فعالًا لتتعامل مع الشركات الضرورية، ومناهج عمل الفرق وإدارتها، أما بالنسبة إلى تجميع الرؤية والأهداف والخطة الإستراتيجية فأنت هنا قائد «أولاً» ومدير «ثانياً» .

النجاح

بوصفك قائدًا ناجحًا، يجب أن تفهم أنه يوجد ست أولويات عملية رئيسية تفيد استخدامك لوقتك:

- تطوير وايصال رؤية، وإستراتيجية واضحة وخطة إستراتيجية، ففريقك سيحتاج إلى الإحساس بمعنى واضح للهدف. إنهم يريدون خطة اللعبة لذلك من واجبك أن تدافع عنها باستمرار، وتحاول تنشيطها وتشير دائماً إلى جوهر الرؤية، والإستراتيجية فيها، فالمصداقية تصل إلى قيمتها العظمى بالدعم المستمر.

- تنفيذ هيكل تنظيمي دايم، من خلال تقييمك لفريق عملك أو هيكل مؤسستك لتتأكد من تركيزه على الكفاءات التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف، فهدفك الأول هو أن تضع الهيكل التنظيمي المناسب الذى يتيح لفريقك الفرصة العظمى للنجاح، وقد يترتب على ذلك حدوث تخفيض إجمالى للأنشطة، ففرق عمل كثيرة يكون أداؤها مخيباً للأمال بسبب اعتقاد طموح، وخاطى بلا محدودية قدراتها، الأمر الذى يؤدي إلى تقليل انتباهها إلى ما يهم فعلا.

- التشديد على تسكين الوظائف الرئيسية بهيكل العمل بالكفاءات المناسبة، والقيم، مناسبة العنصر البشرى على الوظيفة وليس مناسبة الوظيفة على العنصر البشرى! كما قيل لى ذات مرة، ويعد هذا صحيحًا، ولكن ما أسهل ألا تفعله ! فأنت لا تريد نسخًا منك - بل على العكس أنت سترحب بفريق يساهم أعضاؤه بشخصياتهم المميزة، أنت تريد أن يشاركوك فى قيمك وأن يتبنوا ما ترجمه من مواقف بشأن القضايا، ولكنك لا

تبحث عن خلق تماثل بشري، وإنما مشاركة متماثلة في الأهداف، فإذا لم تستطع وضع ثقتك في فريقك عند هذا المستوى، فأنت لن تستطيع أن تفوض أحدهم أو تدعمه بطريقة فعالة .

- إنشاء مستوى تكميلي من متخذي القرارات ، يجب أن يعرف فريقك كيف تصنع القرارات، من تحتاج إلى مشاركته، وإلى أى مدى يمكن لهم المشاركة. هذه هي الركيزة الأساسية بالنسبة-إلى التمكين الشخصي وبناء الفريق على حد سواء، فالقرارات التي تتخذها والطريقة التي تصنع بها تلك القرارات، تميز بشكل ملحوظ نوع فريقك الذي تشكله، ومدى الإحساس بالهوية في داخل كل فرد منهم .

- المراقبة الدائمة للأداء ، أنت تراجع ، وتقيم النواحي المالية ، والإجرائية والخدمية أسبوعياً، وشهرياً، و«ربع سنوي» بناء على العلامات الفارقة المتفق عليها في عملك. هذه العلامات وأداؤها الفعلي يجب أن تتسم بالشفافية مع نشرها.

- التحفيز الدائم، أنت تفعل كل شيء في مقدورك، لتشعر فريقك بالاحترام، والقيمة، وباستطاعتهم تحقيق أهدافهم.

مقاييس نجاح القادة

- التقدم في المعالم الواردة بالخطة الإستراتيجية.

- هناك تناقض في القضايا المفتوحة التي تنتظر قرارات، ربما يتم إدراجها في الاجتماعات الإدارية الأسبوعية.

- الأهداف الأسبوعية، الربع سنوية ، والسنوية تم تحقيقها وتجاوزها.

المعوقات

عادة ما تكون هناك قلة من المخاطر ناتجة عن استمرار التركيز على الأهداف التي تم الاتفاق عليها. ومع ذلك، يحتاج كل قائد إلى أن يكون واعياً وألا يسقط داخل فخين كبيرين:

- أن يصبح ضيق الأفق في مواجهة التغييرات في الخطة الإستراتيجية، بمعنى أن يكون تركيزه على تحقيق الأهداف المتفق عليها كبيراً إلى الدرجة التي يغفل معها التغييرات التي طرأت على السوق (وبالتالى على الأهداف).

- تجاهل موضوعات مهمة، ولكن ليست لها أولوية، بمعنى أن تكون موجهة بقوة صوب المهام الإستراتيجية الرئيسية إلى الدرجة التي تغفل فيها عن موضوعات تحتاج إلى اهتمام الإدارة ولكنها تبدو بعيدة، مع أن إغفالها دون حل قد يتسبب فى مشاكل حقيقية.

ربما يبدو هذا أداءً متوازنًا وصعبًا للغاية، ولكن مع مرور الوقت، وبالخبرة، فإن أفضل القادة يقومون بتطوير هوائيات حساسة للغاية لالتقاط إشارات الإنذار، ومنع أنفسهم من الوقوع فى هذه الفخاخ.

سلوكيات القائد الفعال

- نكر نفسك، باستمرار، بأولويات القيادة الست.

- كن «جاهزاً» لتوضيح، وتدعيم رؤيتك، وخطط الإستراتيجية باستمرار أكثر مما تعتقد أنه ضرورى.

- راجع باستمرار الهيكل الوظيفى لمؤسستك للتأكد من أنه يركز على فرص العمل.

- راجع باستمرار مدى ملاءمة أداء فريقك لأهدافك.

- قيّم ، بصفة دورية، ما إذا كانت آلية اتخاذ قراراتك تعمل على تفعيل القرارات التي تحتاجها وخلال الفترة الزمنية المطلوبة.

- التمس نتائج المعلومات المرتدة حول أدائك، وتأكد من أن فريقك يشعر بالتمكين والتحفيز لتحقيق الأهداف.

الجزء الثالث

فريقك القيادي

يتمثل الفريق الذي تقوده في المجموعة التي تتبعك مباشرة. والتي سوف تقضى معها ساعات عمل سواء بشكل فردي، أو جماعي خلال أيام العمل، وذلك أكثر من أى مجموعة أخرى فى حياتك، بما فى ذلك عائلتك، وبوصفها مجموعةً فهى سوف تؤثر عليك، ويكون لها مغزى فى حياتك بأكملها، تجربتك فى العمل، وفاعليتك، ونجاح مؤسستك، أو فريقك، بالطبع يجعلك تشعر بالراحة.

معظم القادة يرثون فريقاً عند توليهم المسؤولية، وهذا لا يعنى فقط أعضاء الفريق، ولكن سلوكياتهم الجماعية، والفرديّة؛ لذلك يجب عليك تطبيق أسلوبك فى العمل الذى سوف تتبعه مع فريق أصبح تابعا لك.

فى هذه الحالة ، تحتاج إلى أن تضع الأسس التالية:

- مجموعة واضحة لتوقعات الأداء.
- معايير للسلوك الفردي، والجماعي.
- العلاقات الشخصية مع كل عضو من أعضاء الفريق.
- الهيكل التنظيمى للمؤسسة، والفريق كما تريده.
- ما إذا كان الأفراد التابعون لك يتناسبون مع الدور الذى تتوقعه منهم أم لا،
- ما إذا كنت بحاجة إلى تعيين فريق جديد أم لا .

إن علاقتك مع أعضاء فريقك يغلب عليها التناقض: بما أنك تتعامل مع أفراد تركز لهم الكثير من الوقت، ولكن لا تستطيع توثيق علاقتك الشخصية بهم؛ لديك بدلا « من ذلك عمل يتطلب منك وضعه في الحسبان؛ بجانب علاقة عمل مدفوعة تتطلب منك إقامة حواجز واضحة المعالم ومتميزة. لديك صداقة، ولكنها صداقة عمل، ولديها كثير من الأحاسيس وكثير من التحديات، التي تملو وتنخفض، إلا أنه في نهاية الأمر، عليك أن تترك العمل وراءك وترجع إلى منزلك؛ والمنزل ليس دائما ببعيد أبداً» فهو الملاذ الذي تلجأ إليه. لأنك بوصفك قائداً يجب أن تحتفظ دائماً بهذه الحواجز، وتعد تلك الحواجز ضرورية للمحافظة على التركيز؛ فإذا ما تعديتها وأدخلت هذا العامل الشخصي، فسوف يقوض قدرتك على التحكم في أداء فريقك، وبالتالي؛ فعليك أن تعي جيداً أن هذه العوامل الشخصية في دورك بوصفك قائداً قد تؤدي بك إلى العزلة، والشعور بالوحدة.

كيفية اختيار فريقك القيادي

فريقك القيادي هو المجموعة الرئيسية لزملاء العمل، والذي تقضى معهم معظم الوقت، تعريفهم واختيارهم إحدى الأولويات الرئيسية.

معدل التكرار - دورى، ولكن فى كثير من الأحيان أكثر مما كنت تتوقع.
المشاركون الرئيسيون - إلى حد كبير أنت وحدك فى ذلك.
تصنيف القيادة : القيادة السادسة

الهدف:

دعونا نبدأ بتحديد ما هو ليس «فريقاً قيادياً»: فهو لا يعنى:

- اختيار الأفراد الذين سوف يقدمون تقارير إلى الفريق أو إلى رئيس المؤسسة.

- تحديد من سيحضر الاجتماعات.

- تقرير من الذى سيحمل مسمى وظيفياً يعنى مستوى معيناً من المسؤولية فى

التسلسل الهرمى،

كل ذلك يمكن أن يكون نتائج، ومع ذلك؛ فتحديد الفريق يبدأ بعملائك؛ ثم الفريق الذى سوف يتعامل معهم؛ قد تكون مسؤوليتك عن العمل كاملة، أى تغطى المسئوليات كافة، وقد تكون . بدلا من ذلك، مسؤولا فقط عن خدمة العملاء، وقد يكون عملاؤك من الخارج، أو الداخل، وفى كلتا الحالتين، يجب أن يكون هدفك الأول هو تحليل نقاط المواجهة مع العميل، وتقييم ما إذا كان هيكلك يعكس احتياجات تتناسب مع الكفاءات الموجودة معك، والموارد المخصصة لها.

سينتج هذا النهج مراجعة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبغض النظر عما إذا كان يلزمه تغييراً، أم لا، يجب مراجعته حتى تشعر بملكيتك له، وعند ذلك ينبغي تحديد الأدوار القيادية الرئيسية (أو إعادة تحديدها).

المرحلة الأخيرة هي تقييم الشخص المناسب لكل دور، وما إذا كانت عملية مناسبة «الشخص المناسب» سوف تؤدي إلى تغييرات في الأشخاص الحاليين أم لا، إنه شرط أساسي لتلبية الهيكل الوظيفي لاحتياجات السوق الذي تتعامل معه المؤسسة، وأن تكيف الأشخاص على الوظائف، وليس الوظائف على الأشخاص. وهدفك هو ضمان وجود هيكل مناسب تواجه به المستهلكين مع مرؤوسيك المباشرين تناسب الوظائف التي يشغلونها، وليس وظائف مصممة خصيصاً لتناسبهم.

السياق

هناك عدة عوامل أخرى سوف تؤثر على رؤية، أو مراجعة فريقك القيادي وتتضمن:

- تساؤلات أشمل عن الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف، وهل هي بحاجة إلى مراجعة هيكلية.

- تخطيط جداول زمنية تنظيمية، واستثنائية لاستعراض الاستراتيجيات، وكيف ترتبط بجدولك الزمني في مراجعة فريقك.

- الأداء الحالي للعمل، هل هذا يوحى بتغيير استراتيجية الفريق؟

- تقييم فوري للفريق الذي ورثته، وهل يؤدي إلى مخاوف فورية؟

- المدى الذي يتطلبه تغيير البرامج على نطاق واسع، وهل سيؤثر ذلك على الهيكل

التنظيمي وتكوين فريقك القيادي؟

إن إدارة هذه العوامل وتحقيق توازنها يتطلب إشرافاً عملياً للأمور، والمشكلات بطريقة كبيرة، سوف يكون لديك فريق في مكانه من اليوم الأول، وهذا الفريق وإعادة تحديده يجب أن يكون مرناً، ومستمرًا. ومن غير المحتمل أن يكون ثابتاً.

التحدى

• إذا كان فريقك القيادى ثابتا، فسوف يزرع ذلك عنصر الشك فى نفوسهم، وهناك تكون هذه المخاطرة مزعزة للاستقرار ، حيث يهتم أعضاء الفريق بالدفاع عن مواقعهم الحالية أكثر من تركيزهم على المستقبل.

يجب أن تكون محدداً، وثابتا، ومن البداية يجب أن تحدد بوضوح، لا لبس فيه أن:

• فريقك القيادى لن يكون ثابتاً أبداً.

• سوف تتم إعادة النظر فيه على ضوء الإستراتيجية، والأداء.

• سيتم تحديد الأدوار طبقا لاحتياجات السوق.

• التغيير طبيعى، وليس استثنائياً.

ولعل هذا هو التحدى الأكبر الذى تحدد به فريقك، بمعنى أنهم يعبرون فى الوقت نفسه، عن الثبات والتغيير، و«كل» من الاستمرارية، والتكيف، وكذلك السلطة على حد سواء، ولتحقيق النجاح، يجب على المؤسسة إدراج التغيير كعملية طبيعية، وهذا ينطبق على الأقل على تشكيل ، وإعادة تشكيل فريقك القيادى والتزاماته.

النجاح

شعار النجاح فى تحديد فريقك القيادى هو الاتجاه الواقعى، بمعنى تقبل فكرة أن العمل فى تطوره يكون عرضة «دائماً» للحاجة إلى التغيير، ولتحقيق أقصى قدر من النجاح سوف تحتاج إلى :

• وضع الإستراتيجية أولاً - تفهم أن الهيكل التنظيمى، واختيار فريقك القيادى هما أداتا الإستراتيجية، وليس الغاية فى حد ذاتها.

• وضع الوظائف قبل الأشخاص، صمم الهيكل والفريق لتحقيق النجاح، وليس من خلال الأفراد الذين لديك.

• لا تتورع عن تغيير تركيبة ، وأعضاء الفريق الذى ورثته.

• حافظ على مسافة خاصة فى العلاقات الشخصية، تذكر أن القدرة على اتخاذ قرارات صعبة خاصة بالهيكل التنظيمى، والفريق يهددهما الإفراط فى العلاقات الودية.

• كن مرناً، توقع أن هيكل فريقك القيادى وأعضائه سوف يتغير بشكل متكرر باستمرار وفق تعديل العمل طبقاً لظروف السوق .

• اطلب المشورة، من أولئك الذين لديهم الخبرة فى تصميم المؤسسات، على سبيل المثال خبراء الموارد البشرية.

• استطلع رأى مديرك المباشر، أعلمه بكل ما يدور حتى لا تكون هناك مفاجآت.

فى كل الأوقات فريق العمل هو فريقك، أنت الذى كونته، تستطيع صياغته، وإعادة تشكيله، ومع هذه السيطرة تأتى المساءلة فى النهاية.

مقاييس نجاح القادة

- راجع هيكل فريقك القيادى، وتكوينه فى غضون ثلاثة أشهر من قيامك بدورك القيادى الجديد.

- راجع فريقك القيادى خلال عملية التخطيط الإستراتيجى السنوية .

- ناقش مدى ملاءمة هيكل الفريق، وأعضائه على أساس ثابت مع رئيسك، كحد أدنى كل ستة أشهر.

المعوقات

يجب أن تكون مدركاً على الأخص بالآتى:

- عدم فصل الهيكل عن الإستراتيجية، لأنه يهدد بتقويض مصداقية الإستراتيجية ويؤدى إلى التشكيك فى أهداف التركيز . .

- عدم إعادة النظر «عملياً» فى الهيكل بصفة مستمرة؛ فالحفاظ على الهيكل والفريق يمكن أن يكون مريحاً، ولكن الاحتفاظ بهما لفترة طويلة قد يصبح عائقاً للتشغيل والأداء.

- عدم الاعتراف بمدى مساهمة الهيكل الوظيفى فى ضعف الأداء؛ فضعف تصميم الهيكل، وضعف اختيار المرؤوسين يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء، والذي قد يؤدي بدوره إلى توجيه اللوم لعوامل أخرى.

يجب على القادة ألا يصمموا الهيكل ليتناسب أعضاء الفريق، والأكثر خطورة، يحتمل أن يكون غير موفق، قيامك بتعيينات جديدة قد تكون بشكل واضح ليست على أساس الجدارة. وقد يتضمن ذلك تعيين زملاء كنت قد عملت معهم فى السابق، فكثير من القادة يسعون إلى إيجاد ملاذ فى هؤلاء الزملاء لأنهم يكونون محل ثقة قد استغرقت سنوات لتطويرها، ولكن يجب أن تكون حذراً فى إظهار أنك تمنح هؤلاء الزملاء أدواتاً تفضيلية أو حرية فى العمل، إذ قد يؤدي ذلك إلى انقسامات داخلية ويترك الباب مفتوحاً أمام التحديات المتعلقة بالنزاهة.

سلوكيات القائد الفعال

- تذكر أن فريقك ليس هو الغاية فى حد ذاته، فتكوينه يعد استعراضاً دقيقاً لتوجهات إستراتيجيتك، ومتطلبات الهيكلية.
- تأكد أنك تصمم هيكلك أولاً وتحدد الوظائف ذات الصلة. ثانياً - لا تصمم هيكلًا يناسب الوظائف.
- نكر فريقك القيادى دائماً بأنك أداة تغيير ولا يوجد شىء مقدس، بما فى ذلك هيكل الفريق الذى هم جزء منه.
- تعلم كيفية التعرف على المشاكل المتكررة الناجمة عن هيكل غير فعال أو عن عضو فى الفريق بدلا من العوامل العملية.

كيفية إدارة فريقك القيادي

تعريف فريقك القيادي لا يختلف عن أى فريق آخر؛ فهو يحتاج إلى قواعد للارتباط بالعمل بشكل فعال.

معدل التكرار - بصفة مستمرة، خاصة الاجتماعات الأسبوعية.

المشاركون الرئيسيون - الرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة ****

الهدف

يتسم فريقك القيادي بأهمية كبرى فى عدد من الجوانب المهمة :

- تعتمد على كل عضو من الفريق لتوضيح القيم الجوهرية، وشرح الإجراءات الأساسية، لمجموعته أو مجموعتها.
- تعتمد على كل عضو من الفريق لطرح القضايا ذات الأهمية التى يجب أن تكون على علم بها.
- فريق القيادة العليا آلية نعم مهم بالنسبة لك للحفاظ على المصادقية مع الجماعات الرئيسية، وعلى سبيل المثال، الشركاء، والموردين وخاصة رئيسك المباشر.
- من تختاره ليكون ضمن فريقك المباشر، وكيف تعمل على إدارته يبعث إشارات مهمة للمؤسسة ككل حول الالتزام بدوافعك، وسلوكك وقيمك.
- تماسك القيادة العليا فى الفريق من خلال تماسك رسالته يلعب دوراً رئيسياً فى دعم مصادقية ، وإستراتيجية المؤسسة.

طريقة عمل الفريق، كيف يجتمع، ويتفاعل، ويعرض نفسه، هو ما يحدد طريقة المتابعة ومعاييرها التي سوف تميل إليها المؤسسة، حتى لو كانت مخادعة.

يجب أن تعي، أن كل من هم في القيادة العليا لفريقك هم سفراء لك، وأن أفعالهم سوف تنعكس عليك إذاً، فريقك هو امتداد مهم لك، وبالتالي فكيفية إدارة هذا اللغيف من السفراء يصبح جانباً «مهماً» في إنجاز أدائك ككل. وهدفك من قيادة فريقك هو خلق مجموعة كاملة تمثل وجهة نظر موحدة للأهداف، والإستراتيجية والقيم.

السياق

يعمل الفريق بأقصى قدر من الفاعلية عندما يكون لكل عضو فيه سلطة في منطقتة، في هذه الجزئية يتحدد نهجك، يجب أن تكون متواضعاً لتقول، وتؤمن، بأن كلا من الرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة، هم أكثر حرفية منك، ويجب أن تعي أن دورك ليس أن تكون الجببر في كل شيء، وملك كل العصور، ولكن أن تمكن كل فرد في فريقك من أن يكون نجماً، هذا النهج من المرجح أن يكون ذا مصداقية في الحالات الآتية :

- أن يكون واضحاً أنك تراعى المعرفة الخاصة للأفراد، وأنت لا تتحدى خبراتهم بل مبرراتهم تعلن على الملأ أن دورك ليس أن تكون خبيراً.

- استخدام التفويض الموسع، وأسلوب حل القضايا يساعدك في هذه العملية؛ فالدور الكبير لقائد فعال هو المساعدة في حل المشاكل، ولكن عندما ينظر إليك بوصفك حلالاً للمشاكل في المقام الأول، تخلق ثقافة التبعية مما يقوض التخصص لأعضاء الفريق، ومعها فاعلية الفريق ككل، وعن طريق تفويض المسئوليات في المقام الأول لأعضاء فريقك، وبتحديد أنك تتوقع تدخلك لحل المشاكل باعتبارك ملائماً أخيراً. فإنك بذلك تمكن أعضاء فريقك من كسب احترام ذاتهم داخلياً وخارجياً، وفي بعض الأحيان، يعني ذلك أن تسمح بالقرارات التي قد لا توافق عليها، ولكن المسئولية التي يكتسبها أعضاء الفريق تفوق الجانب السلبي لهذا القرار.

التحدى الكبير للفريق هو إدارة الصراع؛ فالخلاف الصريح، والبناء هو صحى ويجب تشجيعه، أما ما ينبغى عدم تشجيعه موقف المعارضة لوجهات النظر المختلفة، والذي يزداد رسوخاً من خلال المناقشة، ويشكل موقفاً متنامياً، بحيث تصبح عملية المعارضة هى قضية أكثر من القضية الأساسية نفسها! فى هذه الظروف يجب الوقوف بحزم، واستخلاص النقاط الحقيقية للخلاف، وتحدى المتنازعين لحل القضية بناء على استخلاصك للحقائق، والنتيجة المثالية هو القرار الذى يتم الاتفاق عليه، مع أنك لم تتراجع، وسوف يعى فريقك ذلك، عن طريق فرض قرارك إذا لزم الأمر، وفى هذا الشأن، كما هو الحال فى جميع جوانب إدارة الفريق، فإن القيادة الفعالة تعرف كيفية التحرك، ومتى.

النجاح :

حتى يكون الفريق فعلاً، يجب أن يكون فريقاً عملياً، وليس مجرد اسم، وهناك بعض الأساليب الفنية التى يمكنك اعتمادها لضمان أن فريقك يعمل بطريقة فعالة.

• عقد اجتماعات منتظمة، يجب أن يجتمع فريقك فى مواعيد منتظمة، ومن الأفضل أسبوعاً، فى يوم ووقت يناسب الاجتماعات الدورية للمؤسسة، مثل هذه الاجتماعات الدورية، ينبغى وضع القواعد الأساسية بشكل واضح، والقاعدة الأساسية أنه لا ينبغى الوقوف فى وجه أى عضو فى الفريق يعبر عن وجهة نظره فى أى موضوع أو عمل.

• القضايا المثارة فى الاجتماعات، يجب فصل الفريق عن المناقشات العميقة للقضايا الأساسية (والتي قد يدخل فيها أيضاً مروسون آخرون)، عليك أن تشعر متى يجب أن ترأس هذه الاجتماعات بنفسك، أو يرأسها أحد شاغلى الوظائف الرئيسية، وبالطبع، عندما يجب الامتناع عن الحضور، يجب أن ينظر الفريق والقادة إلى شاغلى الوظائف الرئيسية على أنهم قادة، إلا أنه يمكن إعاقة ذلك إذا كنت تهيمن على كل الإجراءات.

• الاجتماعات الفردية (١ - ١) - اجتماعات المجموعة يجب أن تستكمل باجتماعات منتظمة بينك وبين مروسيك المباشرين، ومن الواضح أن ذلك يخدم غرض رصد التقدم المحرز بانتظام على الأهداف الرئيسية، ويسمح كذلك بمناقشة أوسع للعمل وأدائه، هذه

اللقاءات الفردية سوف تسهم فى أداء الفريق بشكل عام، لأنها سوف تساعد على تأمين سلسلة من العلاقات الفردية التى يقوم عليها الفريق.

• اللقاءات خارج موقع العمل، يمكن أيضا أن يعزز الفريق بالاستخدام الدقيق للفرص المتاحة خلال الأيام التى يقضيها خارج الموقع لفترات طويلة للتحليل والتفكير دون عائق، وإذا وضعنا جانباً طبيعتهم، فإن ذلك سوف يعمق أو اصر العلاقة، والأداء عن طريق التفكير بعيدا عن أماكن عملهم، وتأكيد علاقات شخصية أقوى.

مقاييس نجاح القادة

- اجتماعات منتظمة لفريق القادة تعقد أسبوعياً.
- قضاء أيام خارج الموقع، ويفضل مرة على الأقل سنوياً.
- لقاءات فردية مرة شهرياً.

المعوقات

بادئ ذى بدء، عامل فريقك باعتباره فريقاً؛ فإذا تفرق الفريق إلى مجموعة من الأفراد تعمل فى اتجاهات مختلفة، أو تتنافس مع بعضها؛ سوف يتم فقدان التركيز على الأداء، ومن المرجح أن تكون فاعلية الفريق فى خطر فى حالة ما :

- إذا عاملت كل فرد بطريقة مختلفة.
 - إذا ظهر أنك تتخذ قرارات عشوائية .
 - إذا فشلت فى عقد اجتماعات منتظمة وغيرها من أحداث تطور الفريق.
 - التجاهل المستمر لنصائح الزملاء، وتطبيق أسلوب استبدادى فى صنع القرار.
- إن عملية تطوير الفريق صعبة، والقادة سوف يجربون حتماً بعض عناصر التشكيل، والإقصاء، والمعيار، والأداء فى تطوير فريقهم القيادى، كما أن تجنب معظم المعوقات الواضحة يتطلب اهتماماً دؤوباً بتفاصيل إدارة الفريق.

سلوكيات القائد الفعال

- انظر لفريقك باعتباره مجموعةً من السفراء.
- شجع كل فرد في الفريق بطرائق مختلفة على الاعتقاد، وفهم أنهم أبطال ومناصرة احتياجات العميل، وعليهم استيعاب ذلك الفهم.
- ضع توقعات واضحة لسلوك الفريق، في كل من الاجتماعات العادية، أو العلاقات الشخصية.
- ابذل جهداً لتأكيد اعتمادك على مهارات المتخصصين في فريقك.
- شجع النقاش الصحي، ولكن ثبط العقليات المنغلقة، والعصبيات.
- تذكر أن العمل الناجح أكبر دائماً من أجزائه المتفرقة، وأن هذا يعتمد على التعاون البناء.
- نظم مناسبات اجتماعية يورية تجمع أعضاء الفريق معاً في جو غير رسمي، وحتى إذا كان الحديث عن العمل، فإن مثل هذه اللقاءات تساعد على تقوية العلاقات عن طريق إزالة المظاهر الخادعة الموجودة في مكان العمل.

اللقاءات الفردية

تعبير اللقاءات الفردية يشير إلى اجتماع دورى يتم بين شخصين لا ثالث لهما، وغير قابل للمقاطعة، وهذه الجلسة جزء من إستراتيجية إدارة الأداء، وتبادل المعلومات.

معدل التكرار - شهري.

المشاركون الرئيسيون - الرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة: ***

الهدف

الغرض العام من إستراتيجية اتصالك هي تأكيد أن رؤية مؤسستك وغاياتها، وأهدافها الإستراتيجية تصل لكل من يريد الاستماع إليها، وأنه يتم توصيلها باستمرار، وبكثافة تجعل من الواضح أنها جادة وموثوق فيها.

الالتزام بتقديم مثل هذه الرسائل لمجموعة كبيرة من الرؤوسين متطلب، ومضيعة للوقت، ولكنه ضرورى إذا كان يجب أن تكون الإستراتيجية والأهداف ذات مصداقية.

إن أحد العناصر الأساسية للأداء الفعال هي التأكد من أن أداء كل أعضاء الفريق يتم عند مستوى يتناسب مع جوهر أدوارهم، والأهداف التي تم تحديدها لدعم إستراتيجية الفريق.

اللقاءات الفردية تتم وجها لوجه بين شخصين لتحقيق المستهدفات الخاصة بإدارة الأداء وتبادل المعلومات، وتمثل هذه اللقاءات اعترافاً بأن الأداء الفعال لوحدة المشروع يعتمد عليك من خلال إقرار إستراتيجيات تجعل الفريق مترابطاً كفريق عمل، وتبنى أيضاً أساساً لعلاقات شخصية ناجحة بين فرد وآخر.

وأنت تستخدم اللقاءات الفردية اجعل تبادل المعلومات، والتغذية المرتدة للأداء واضحة وفعالة.

السياق:

• اللقاءات الفردية هي جزء من إستراتيجياتك الخاصة بالأداء، وتبادل المعلومات، وتشمل:

• لقاءات منتظمة مع مرؤوسيك المباشرين.

• وسائل اتصال / تحديثات منتظمة مع جميع أفراد طاقم العمل عن طريق البريد الإلكتروني.

• الاشتراك في الاجتماعات العادية للمرؤوسين، تكرر ذلك يعتمد على مقياس الهيكل الجغرافي للمؤسسة.

• الإجازات العرضية للمرؤوسين المباشرين.

• رد الفعل المستمر، كتابة وشفهياً.

• تقييم سنوى رسمى.

اللقاءات الفردية تأخذ مكانها باعتبارها أداة رئيسية لتخصيص، وتنظيم الاتصالات وتوحيدها، وإدارة الأداء.

التحدى

سوف يدرك جميع أعضاء الفريق أن موقعهم يعتمد على كل من أدائهم الفردى، ومدى فاعلية علاقاتهم برئيسهم، وسوف يملأ البعض أذنك بوجهات نظرهم الخاصة متمنين كسب نفوذ لا يناسبهم. بعض القادة يفضلون هذا الأسلوب، ويلعبون على خلافات الفريق، ويحرضون الأعضاء ضد بعضهم بعضاً، ومن ثم يستمد القائد فعاليته من التوتر بين الأشخاص، الأسلوب البديل هو المساواة بين الجميع، ولذلك ينتظر منك:

- معاملة جميع الأعضاء بالتساوى.
- منح الاحترام لكل فرد بما يعادل منطقية، رأيه وصحته.
- التأكيد على أن عمليات صنع القرار تنطبق دائماً على كل أعضاء الفريق.
- تشجيع النقاش الصّحى، والمفتوح الذى يتم فيه احترام الاختلاف فى الرأى ومناقشته بدقة، وليس بحقد.
- وبتابعك أسلوب اللقاءات الفردية على أساس منتظم، سوف يوفر بناء يلبي الحاجة للاتصال المنتظم، والمعلومات المرتدة المتسقة مع جميع أعضاء فريقك على أسس مشتركة.

النجاح

هناك أربعة عناصر رئيسية فى اللقاءات الفردية الفعالة:

- مناقشة عامة عن « كيف تسير الأمور »، قد يبدو هذا غامضاً، ولكن الهدف هو إتاحة الفرصة لمعرفة التغييرات فى المؤسسة، وخاصة العلاقات الشخصية، والأهم، السماح للفرد بإثارة المخاوف، والقضايا.
- استعراض الأهداف الشخصية، فيجب تحديد الأهداف العامة ككل، ومن غير المرجح مراجعتها تحديداً على أساس شهري، ومع ذلك توفر اللقاءات الفردية الفرصة للمراجعة الانتقائية، لأن مصلحتك الشخصية، ومصلحة موظفيك تقتضى ذلك للوصول لأهدافك، كما أن مشاكل الأداء يتم التعامل معها على الفور.
- مناقشة قضايا العمل الراهنة، وهى قضايا تتغير باختلاف الوقت، والأساس أن نتعامل معها بحسب أهميتها بما يضيف قيمة للمناقشة وتحقق الفوائد التالية:
 - يرى زملاؤك أنك تنخرط فى مجال تخصصهم.
 - يمكنك أن تنتهز الفرصة، لتتعلم المهارات والمعرفة من الآخرين.
 - يمكنك انتهاز الفرصة لتقوية أسس الاستراتيجية.

- تعزز من توجهاتك لحل المشاكل، واتخاذ القرار.

- مناقشة التقارير المباشرة للمستوى التالى من المرؤسين أى التابعين لك مباشرة، سيقود هذا لعدة اتجاهات ولكن سيكون هناك فائدتان رئيسيتان:

• يوفر لك رؤية ثاقبة لأداء الجماعة، والتي قد تكون محور تفكيرك عن التخطيط للقيادة.

• الأخذ بما تتضمنه التقارير المباشرة عن مشاكل الأداء التي تواجههم.

• من الضروري تسجيل النقاط الواردة فى اللقاءات الفردية كتابة، ومتابعة تنفيذها خلال فترة لا تتجاوز الاجتماع الشهرى التالى :

مقاييس نجاح القادة

• عدد اللقاءات الفردية المنعقدة فى العام للمرؤسين المباشرين.

• المحاضر المسجلة بعد كل اجتماع ، ومراجعتها فى الاجتماع التالى.

• يتم إجراء تقييم مستقل من قبل المدير التنفيذى للموارد البشرية عما إذا كان قد تم حل مشاكل الأداء أم لا.

المعوقات

إذا كانت اللقاءات الفردية حيوية بالنسبة إلى أداء الإدارة، والاتصالات، عقدها، أو عقدها بشكل غير منتظم، سوف يقوض الالتزام فى الأداء، وهناك ثلاث مخاطر بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية:

• أن تلغيها عادة أو لا تعقدها على الإطلاق، ولتجنب ذلك يجب أن تدرب نفسك على إدراك أهميتها، مثل التقارير المالية الشهرية، والتي ينجزها فريق المحاسبين والتي غالباً ما تكون غير قابلة للتفاوض.

- ينقص اللقاءات الفردية هيكل أعمال أو جدولها، وهذا إشارة إلى أنها تعنى القليل، لذلك يجب دائماً التأكد من أنه قد تم تزويد أعضاء الفريق بقائمة جدول الأعمال.
- أن يفاخر القائد بإنجازاته الشخصية، مما قد يثير الشعور بعدم الراحة، كما أن تجنبها يثير احتمال تدنى الأداء؛ وبالتالي، إذا كانت المواجهة يجب أخذها في الاعتبار يكون من الضروري عندئذ تقديم الملاحظات، والنتائج للسلطة المعنية بالموارد البشرية.

سلوكيات القائد الفعال

- نذكر أن اللقاءات الفردية ترسل إشارة مهمة عن مدى التزامك بالتواصل والمعلومات المرتدة، لذا يجب تنظيمها على الأقل على أساس شهري، وعلى أساس دورى متجدد كل ستة أشهر على الأقل.
- السماح على الأقل بمدة ساعة لكل جلسة، حيث إن أقل من ذلك الوقت يحول دون المناقشات التفصيلية.
- تأكد أن اللقاءات الفردية يتم إرسالها لأفراد الفريق الموجودين في الخارج، فبالنسبة إلى هؤلاء الذين قد يشعرون أنهم مستبعدون تصبح هذه اللقاءات الفردية أكثر أهمية.
- أعد جميع اللقاءات الفردية بوضع قائمة من النقاط للمناقشة (جدول أعمال) لضمان وجود أجندة، بما في ذلك استعراض ما تم تنفيذه من الجلسة السابقة.
- إذا كان من المرجح أن يتضمن الاجتماع نتائج الأداء، فربما تكون بحاجة إلى مناقشتها مع مسئول الموارد البشرية، وقد يكون تقييمك الشخصي للنتائج صعباً بعض الشيء؛ بالتالي فإن مناقشتها مع خبير مسئول قد يؤكد لك أن قلقك يستند إلى أساس سليم، هذا بالإضافة إلى اختبار مدى فاعلية وحساسية توجهاتك.
- شجع مرؤوسيك المباشرين لإبداء الرأي عنك، وعن الدور الذي تقوم به، فالتعليقات المتبادلة سوف تخلق جوّاً من الثقة، مما يؤدي بدوره إلى تسهيل مناقشة أكثر انفتاحاً للقضايا.
- تأكد أن اللقاءات الفردية تنعقد في بيئة خاصة وأنها لن تسبب إزعاجاً لك.

فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك

إن مجال خبرتك الرئيسية هو القيادة - عدا ذلك، يجب أن يكون هدفك إيجاد فريق من الأفراد نوى المهارات العالية التي تفوقك.

معدل التكرار - كل تفاعل شخصي!

المشاركون الرئيسيون - الرؤوسون المباثرون.

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف

أيا كان الفريق المسئول منك، وفى أى مستوى، وأى عمل، وفى أية وظيفة، فمن الضرورى للغاية ألا تخلط بين المهارات القيادية لديهم والمهارات الوظيفية، فالقيادة فن يتطلب فهماً مكثفاً، وتنمية، وممارسة عبر مجموعة واسعة من الأنشطة الشخصية المتداخلة، فالقيادة هى انضباط خاص بها، وليست البديل للمهارات الفنية الكبيرة جداً والتفصيلية المطلوبة عادة فى أى جزء محدد من الأعمال.

وقد أشرت فى مكان آخر إلى مدى أهمية الأولوية فى اختيارك الأفراد الذين سوف تلحقهم بفريقك، وبالأهمية نفسها، أيضاً يكون اختيارك للأفراد الذين هم أكثر خبرة منك فى مجال تخصصهم؛ وأيضاً وبالأهمية نفسها للحفاظ على فاعلية فريقك يكون التأكيد بصورة شخصية وعلنية على أن تلك المهارات واضحة، ومعترف بها.

فى بعض الأحيان (وربما فى كثير من الأحيان)، يعد أسلوب تقييم الكفاءة مؤلماً، فاتخاذ القرارات بنفسك، أو تفويض تلك العملية إلى أشخاص بعينهم أبسط بكثير من موازنة معرفة جماعات متفاوتة، ولكن إذا اتبعت هذا النهج الصحيح، سيشعر أعضاء فريقك بأنهم يساهمون عند الطلب، وإذا كان بإمكانك أن تركز على تحقيق ذلك، فإنهم سوف يدركون أن اختيارك مبنى على مهارتهم فى المقام الأول بجانب خبراتهم، وليس بسبب الأقدمية، أو اسم الوظيفة ومما يثير فيهم شعور الرضا بقيمتهم الذاتية.

ويتطبيق هذا المنهج، فسوف تدرك أن القيادة ليست فى أنك تعرف أكثر من فريقك، على العكس من ذلك، فإنها تعنى التواضع بالاعتراف أنك تعرف أقل، كما أنها لا تعنى أيضاً أن تكون المثل للقائد الذى يمتلك جميع الأجوبة، ولكنها تعنى أداءك المتميز فى التنسيق بين الرؤية الجماعية فوق المتوسطة، وتعنى قدرتك على تحدى تحقيق توازن يكون مستحيلاً أحياناً، وأنه مع ضرورة وجودك فى المقدمة، والتأكيد على شخصيتك المؤثرة حتى تحفز على تحقيق الرؤية، والهدف، إلا أنك يجب أن تظل فى الخلفية الثقافية.

التحدى

العديد من الأعمال التجارية متعددة الأوجه ومعقدة، وحتى إذا كانت من الموضوعات اليومية فهى تتطلب رديداً معقدة ومتطورة، وفى معظم الأحيان، نجد أن الأداء المتفوق يقدم من قبل المنظمات التى فكرت فى هذه المواضيع بدقة، ولكن ما تعرفه أيضاً هو أن الكثير من هذه الاستجابات المتطورة تتم على نحو متزايد من السرعة، فنحن باعتبارنا كبار قيادات الأعمال نواجه التحدى المتمثل فى تقديم الإجابات الأكثر تعقيداً بأقصى سرعة.

هناك نوعان من أساليب القيادة البديلة لمواجهة هذا التحدى، والتى أعتقد أنها من المرجح على نحو متزايد ألا تكون فعالة.

• القائد الموجه، هو الشخص الذى ربما قد قابلناه جيداً، والذى لا يكتفى باستخدام منصب القيادة باعتباره منبراً كبيراً للتعبير عن الآراء، ولكنه، أيضاً يحب توجيه ما يحدث، وهو الشخص الذى يتولد لديه الاعتقاد أن القيادة توزع تجربتها عبر الميادين جميعاً، وأن سبب وجودها هو أسلوب الأداء، وأنه يحتل مركز السائق، ويشاهد دائماً وهو يتخذ القرارات.

مثل هذه القيادة القائمة على الذات، وقوة الإرادة، فى حين قد تكون فعالة للغاية على مستوى قرارات الفرد، فإنها تكون بعيدة عن تفاصيل المعرفة المطلوبة لمجابهة قضايا متعددة.

• **القائد الذى يفوض المسؤولية** ، هو الذى يعتقد أن عملية التفويض هى شعار التحرر، ولكنه مع إدراكه للتأثير الحماسى لتفويض المسؤولية لأحد الأفراد، قد يتجاهل الموازنة القوية التى تنتج عن توحيد مهارات فردية مختلفة ومتعاونة (والتي تتطلب بعض القيود على هذا التفويض). وبدلاً من ذلك، ولمجابهة هذه التحديات المعقدة يجب أن يوجد اتجاه يجمع بين المعرفة، والخبرة عبر آراء شاملة، وليست تسلسلية.

النجاح

إن المشاركة الناجحة للمعرفة لا تعنى أن تعبر المنظمات عن مدى الثقة بالعقول، والتي قد يصيبها الشلل نتيجة كثافة التحليل المستمر، ولا يعنى كذلك أن اتخاذ القرار يتم من قبل لجنة دائمة، ولكنه يعنى أنه فى مواجهة القضايا يجب أن يتوقع فريقك العمل فى ضوء المبادئ التالية:

• **التركيز على المستهلكين**: يجب التركيز، أولاً، على مبدأ أن القضايا لا ينبغي أبداً أن ينظر إليها فى سياق إدارى مصلحى، ولكن ضرورة التركيز على نطاق العمل مع التوجه إلى المستهلكين.

• **المرونة**، التأكد من أنه مع إدراك أن الفريق بأكمله بالتحديات الرئيسية الحالية، يجب أن يدرك أيضاً أن حل المشاكل دائماً، سوف يكون بالاعتماد على المهارات المطلوبة لكل حالة على حدة.

• **الفرق المتخصصة** ، أن تنشئ فرقاً فعالة متخصصة المرة تلو الأخرى للتعامل مع التحديات المستمرة.

• **التعليمات**، توجيه تعليمات إلى هذه الفرق مع توفير جدول زمنى واضح لتقديم الحلول المقترحة.

• دورك، تحدده على أنك المنظم، والذي سوف يقوم بالتقييم النهائى، ولكنك لا تلعب دور المحرك، والمحلل الرئيسى.

• إزالة العقبات، عليك التأكد من أن تتم إزالة أى مصدر يتسبب فى إرباك، وتقييد العمل، وسوف يعزز هذا الاتجاه الطريقة التى تمكن من خلالها أعضاء الفريق من العمل معاً، فعندما يرون أن مشاركتهم فى حل المشاكل تعتمد على قدرتهم على المساهمة، فسوف يكتسبون - تدريجياً- مزيداً من الاحترام لمهارة كل منهم، بالإضافة إلى إدراك المدى الذى يمكنهم التعلم من زملائهم، أى إن قيمتهم الخاصة تستمد من تكاملهم مع بعضهم.

مقاييس نجاح القادة

- المدى الذى يقدم فيه أعضاء فريقك الحلول بدلا من المشاكل.
- السرعة التى يتم بها حل الموضوعات.
- عدد الموضوعات التى لم تحل فى أى وقت من قبل أى شخص.

المعوقات

هناك توازن ينبغى تحقيقه بين تبادل الأفكار، وصنع القرار، الكثير من الأول يمكن أن يعيق الثانى! وفى حين أن أعضاء الفريق يريدون (ويستحقون) احترام مهاراتهم الخاصة، فإنهم يريدون أيضاً أن يروا فاعلية اتخاذ القرارات، فمن غير المرجح أن يتأثروا بأسلوب قيادة متواضع جداً يحترم آراء الآخرين، ولكنه يؤدى إلى تجنب حل المسألة، لذلك يجب تجنب ما يلى:

- الإفراط فى اتخاذ القرارات التوافقية، حيث يتم بذل وقت أكثر من اللازم فى التوفيق بين الآراء المتضاربة.
- ثقافة احترام الرأى الآخر بما يعنى أن كل شخص يعرض رأيه فى كل شىء.

- الشعور بأن أعضاء فريقك من نوى التخصص الوظيفي، وبالتالي فلا يتوقع منهم إظهار خصائص القيادة.

هذا توازن صعب، ولكن إذا كنت قائداً فعالاً، فسوف تدرك متى تشجع إبداء الرأي، أو متى تفرض قرارك، ومتى تشجع، أو متى تنهى مناقشة، أو متى تتراجع إلى الوراء ومتى تتقدم فيما يخص موضوعاً ما،

سلوكيات القائد الفعال

- مهما يبلغ من كثرة تعبيرك عن قدرتك الذاتية في القيادة لدفع عجلة العمل إلى الأمام، فلا تعلن أنك تملك جميع الأجوبة، اذكر بدلاً من ذلك أنك موجود لتوفر إطار (ثقافة عمل) ليجد الآخرون الحلول.

- حاول استبعاد نفسك، كلما أمكن من العمليات المباشرة التي تستخدم بغرض معالجة الموضوعات (إلا في حالة ما إذا كانت هذه الموضوعات ذات طبيعة إستراتيجية، بحيث يصبح غيابك نوعاً من عدم المبالاة). قف بعيداً، ودع الخبراء يقودون.

- استخدام اللقاءات الفردية مع مرؤوسيك المباشرين، للتعرف على مجالات تخصصهم الوظيفي، دعهم يشعرون أنك ترغب في التعلم منهم، وأنك تنظر إليهم على أن لديهم دوراً أساسياً في عملهم.

- احرص على الاعتماد على المتخصصين بدلاً من الموظفين الدائمين لمجابهة الموضوعات بحيث تُستخدم دائماً المهارات التي تحتاجها لمواجهة التحدي.

- اعترف على الملأ بالنجاح الذي يحرزه فريقك، ولا تنسب لنفسك نجاح أفكار الآخرين.

أعضاء الفريق في بلدان أخرى

بعض القادة لديهم مروسون مباشرون في بلدان أخرى، وهذا يمثل تحديات بالنسبة إلى المسافات، والاختلاف في الوقت مما يتطلب حكمة واهتماماً خاصاً.

معدل التكرار - متقطع

المشاركون الرئيسيون - غالباً عدد محدود من المرؤوسين المباشرين

تصنيف القيادة: **

الهدف

عندما يقيم أى شخص في بلد بعيداً عن مقر شركته، خاصة إذا كان هناك فرق واضح في التوقيت عندما يقيم سوف يدرك أن ذلك يمثل خبرة كبيرة، ومهمة، وقد يمثل ذلك انطلاقة بعيدة عن بيروقراطية المركز الرئيسى، بجانب الإحساس الكبير بالريادة فى الأعمال نتيجة القرب من الأسواق النامية، كما قد تكون فرصة للحصول على خبرة تجارية كبيرة عن طريق إدارة مهام (الموارد البشرية، والمرافق، والماليات)، والتي تعد من الخدمات الأساسية فى المركز الرئيسى.

كما أنه من الممكن أن يكون لتلك الخبرة نواحٍ سلبية:

- بالنسبة إلى العضو المحلى فى الفريق، وتحديات اختلاف ثقافة الأعمال، والمعرفة، وكذا اللغة، والجهل بثقافة البلد الأصلي للمؤسسة.

- بالنسبة إلى أعضاء الفريق المغتربين، تحدى ثقافة البلد التى يقيم فيها، وممارساتها التجارية، بجانب العزلة بعيداً عن مركز جاذبية البلد الأصلي للمؤسسة، إضافة إلى البعد عن مكان إقامة العائلة.

بوصفك قائداً لفريق متركز عبر البحار، فأنت تتحمل مسؤولية مهمة، وهى التأكد من متابعة أهدافك على أساس مشترك، وفى الوقت نفسه احترام التحديات التى تنشأ فى البلاد المختلفة.

السياق

يجب أن تدرك بوصفك قائداً لأى نشاط تجارى ندى نطاق دولى، موقف مؤسستك الإستراتيجية فيما يتعلق بالتصدير الدولى، أو العالمى، أو تكييف المنتجات العالمية وفق الاحتياجات المحلية والمباشرة اليومية، لذلك سوف تشير إلى من هم العاملون لطاقم العمل الرئيسى فى بلدان أخرى ومن أى بلدان حضروا وما نوع الخبرة التى يتمتعون بها وما توقعات الأداء المتوقعة منهم.

- وتتضمن بعض العوامل التى تؤثر على اختيار أعضاء الفريق الأساسى ما يلى :

- إذ ما كانت العملية الدولية «تمثيلاً» أو «تجارية» - حيث إن لكل واحدة منهما متطلبات تجارية مختلفة.

- ما اللغات المطلوبة من أجل المعاملات التجارية؟

- مستوى التفاعل مع المنظمات الحكومية، والتنظيمية، وتأثيره على متطلبات المهارات فى التفاوض، والدبلوماسية.

- التوازن بين السوق العام، ومعرفة صناعة محددة.

- حجم العملية التجارية، ومستويات الدعم المرتبطة بها، تأثيره على المدى الذى يحتاجه فريق العمل الرئيسى، ليتحرك بقوة ذاته.

- عدد المرات التى تتوقع فيها أن تكون قادراً على مقابلة عضو الفريق وجها لوجه، وهذا قد يعطى المستوى المطلوب من الاستقلال .

- ما إذا كان يلزم خبرة سابقة فى المؤسسات الدولية، وبذلك سوف تدرك على الفور أن عملية توظيف المرؤوسين خارج موطنك معقدة إلى حد كبير.

نقطة البداية بالنسبة إليك أن تعترف بأن هناك اختلافات إذا كان لديك فريق عمل فى بلدان أخرى، وهى اختلافات معقدة لأن الفريق الذى يعمل فى الخارج قد ينتمى إلى واحدة من أربع فئات:

- من بلد المؤسسة، ولكنه يعمل فى الخارج،

- من بلد المؤسسة، ويعمل على أساس محلى،

- من البلد الذى يتمركز فيها.

- من خارج موطن المؤسسة، أو خارج مكان التمركز.

هذا التنوع يصبح شائعاً بشكل متزايد ، حيث يتعلم الناس المزيد من الأعمال التجارية على الصعيد الدولى، حيث يعملون ويسافرون، كل فئة من الفئات الأربعة المذكورة أعلاه تجلب معها مجموعة من التحديات الخاصة بها فقط، وتتمثل فى :

- تحديات ثقافية ، وهى القضايا، والضغوط الناجمة عن العمل فى محيط ثقافة أجنبية، وخاصة بالنسبة إلى المدير الذى يقوم بذلك للمرة الأولى.

- الأسرية، الضغوط المرتبطة بانتقال الأسرة، وخاصة فيما يتعلق بالتعليم، والصحة، ورعاية الأطفال.

- الأزواج والشركاء، المسائل الخاصة المتعلقة بالزوجين هم أنفسهم قد يضطرون إلى التخلّى عن وظائفهم للانتقال، وأحياناً إلى مواقع جديدة حيث تصاريح العمل من الصعب الحصول عليها.

- المالية، الآثار المالية التى يتعرض لها المغتربون، والتى تنشأ عن العمل فى الخارج، غالباً ما تكون إيجابية للغاية، ولكن يمكن أن تقوض من عدم كفاية المشورة ، والتخطيط للضرائب، والمعاشات التقاعدية، والضمان الاجتماعى.

- الإستراتيجية العالمية، التحديات التى يمكن أن تنشأ عن محاولة تطبيق الإستراتيجيات العالمية. والقيم فى بيئات يجرى العمل فيها بشكل مختلف، وتختلف التوقعات من كبار المديرين.

- الإستراتيجية الإقليمية، التحدى أمام كبار المديرين الإقليميين، والدوليين، حيث قد يواجهون الكثير من الاختلافات بين ثقافتهم وثقافة الوطن الأصلي.

وبالتالى، فإذا كنت مسئولاً عن إرسال زميل أو نذبه إلى بلد آخر، فمن الأهمية بمكان أن يبدأ التزامك بدعمهم بإعادة تأهيلهم للموطن الجديد، وهذا يستتبع التأكد من :
- أن حزمة الأجور تعكس البيئة المناسبة التى يتم نقل موظفك التابع لك إليها.
- إبراك أن الضرائب، والمعاشات، والضمان الاجتماعى يساعد فى التخطيط.
- أن تضع الأطر الزمنية، وتوقعات العمل التى تعكس متطلبات نقل العائلة فى هذا الحال.

النجاح

من المهم جداً أن يشعر أعضاء فريقك المقيمين فى بلدان أخرى، أنهم داخل المنظومة، وفى كثير من الأحيان، سوف توفر لهم إدارة العمل بعيداً عن المركز الرئيسى مزيجاً من:
- أكبر التحديات المرتبطة بتوسيع نطاق السيطرة.

- تعزيز حرية أداء العمل وفق رغباتهم.

إلا أنه على الجانب الآخر سيوجد لديهم شعور بعدم الرغبة فى أن يكونوا منعزلين، واستجابتك لذلك هو إشعارهم بأنك تتواصل معهم وتذكر تلك المقولة ليس من الممكن أن تتواصل أكثر مما تفعل، وبالتالي، فعليك تعويض البعد الشخصى عنهم عن طريق اصطناع بعض السلوكيات فى إستراتيجية العمل التى تطبقها، والتى يمكن أن تتضمن:

- اللقاءات الفردية، مكالمات هاتفية فردية أسبوعياً لا يكون الغرض منها فقط متابعة ما يجرى ولكن لتحديد موعد ثابت للاتصال بالمركز الرئيسى، والتعرف على أية مخاوف عامة.

- الاجتماعات، وجود المرؤوسين المباشرين فى كل الاجتماعات سواء أكانت هاتفية، أم باستعمال الفيديو، أم الويب، والتى يجب أن تعد أمراً واقعاً، وليس استثناء.

- زيارات إلى المركز الرئيسي قم بدعوة مرؤوسيك إلى اجتماعات دورية فى موطن المؤسسة وذلك للتأكد من استمرار العلاقات الشخصية مع الزملاء.

- زيارات ميدانية، خطط لزيارات دورية لمرؤوسيك فى موقعهم فى الخارج لتشعرهم ببقية طاقمهم أن وجهة نظرك فى مجال العمل الدولى لا تتوقف عند آراء المركز الرئيسى.

قد تبدو بعض هذه النقاط واضحة، أو حتى تافهة، ولكن لا يمكن إغفال أهميتها، فالهدف منها هو التأكد من أن فريق العمل الذى يعمل عبر البحار متكيف مع موقعه وأنه يتم الاستماع إليه وإدخاله فى منظومة العمل ككل، ولكن هذا التوجه، إذا كان عابراً، سيصبح سطحياً ولا قيمة له، أما إذا كنت ستجعله بنداً ثابتاً فى منهج قيادتك للعمل، فسوف تحقق مصداقيتك، وتعزز قدراتك الدولية فى الإدارة.

مقاييس نجاح القادة

يتم تضمين أعضاء الفريق وراء البحار فى جميع اجتماعات المرؤوسين (على سبيل المثال عن طريق الهاتف) أو بشكل منفصل.

- اللقاءات الفردية المقررة والمنفذة بأعضاء فريق ما وراء البحار.

- زيارة بلدان أعضاء فريق ما وراء البحار، ومقابلتهم وجهاً لوجه على الأقل مرة واحدة سنوياً.

المعوقات

يمكن أن يتلقى المرؤوسون العاملون فى مناطق مختلفة اتصالات من مدراء فى الموطن الأسمى تنم عن أداء غير محسوب، فعلى سبيل المثال:

- المكالمات الهاتفية فى المنزل، فى أوقات تبدو عشوائية؛ وطلبات للمشاركة فى المؤتمرات فى بعض الأحيان فى وقت مبكر، أو فى وقت متأخر غير ملائم فى اليوم نفسه.

- المؤتمرات أو الاجتماعات، أو الزيارات المقررة دون أى اعتبار للاختلافات فى أيام العطلات الرسمية، أو الأعياد.

- البريد الإلكتروني، والمراسلات الأخرى التى لا تتناسب مع الثقافات المحلية.

- العمليات التجارية التى لا تتناسب مع متطلبات السوق كل على حدة.

- تعيين العمالة وفقاً لمعايير الشركة بدلا من توافقها مع متطلبات السوق.

- عمليات تخطيط المبيعات، والتسويق تستند إلى رؤية المركز الرئيسى للشركة بدلا من قيامها على فكرة السوق المحلية.

هذه هى بعض الأمثلة المعتادة التى يمكن سردها، والتى يمكن تجنبها أيضا، والمغزى فيما نذكرناه، أن القائد الذى لديه فريق عمل يعمل فى بلدان أخرى يجب أن يعى جيدا مدى الحساسية للاختلاف الثقافى، وأن يعتمد على معرفة التفاصيل والاهتمام بها.

سلوكيات القائد الفعال

- ضع فى اعتبارك أنه بغض النظر عن كيف يبدو العالم من مكتبك، فإن نقطة التركيز هى التى تختارها أنت وأن العالم يختلف كثيرا من موقع لآخر.

- تأكد من أن جميع مدراء مرؤوسيك فى الخارج، وأن عدم الرضا عن الشروط الموضوعية يؤدى إلى تعظيمها عن بعد، وبالتالي تأكل الأداء.

- كن على علم أنه عندما يتعلق الأمر بإدارة مواقع فى الخارج، فإن الأداء فى حد ذاته يتحدث بصوت أعلى من الكلمات، لذلك عليك أن تكون واضحا، وأن ينظر إليك على أنك على علم بالأماكن المختلفة والثقافات.

الجزء الرابع

قيادة مؤسستك

يوصفك قائداً من الجائز أن يتجاوز فريق عملك الزملاء الذين تحت قيادتك مباشرةً، فقد يصل مجال مسؤولياتك إلى فرق عملهم الفرعية بل قد يمتد إلى كل فرد من الأفراد من الذين ليسوا تحت قيادتك أيضاً، حتى إننا قد نصل فى النهاية إلى فريق عمل يصل عدد أفراده إلى العشرات وربما المئات، لذا يجب أن تعى دائماً أثناء تحديدك لأهداف عملك وإستراتيجياته، بل وحتى فى اختيارك للكلمات وتوجيهاتك، أنك تخاطب وتوجه فريق عمل ضخم، عدده أكبر بكثير من عدد الزملاء الذين هم يتبعونك مباشرةً، كما يجب عليك العمل على تحديد حلول عملية وطرائق للتواصل بين هذا الفريق الضخم المتباعد الذى لا ترى معظم أفراد، هذه الحلول والطرائق يجب أن يكون القصد منها:

- تدعيم الأهداف، والغايات، وإستراتيجيات العمل.
- غرس منهجك فى إدارة العمل والطريقة التى ترى أن العمل لا يستقيم دونها داخل المؤسسة.
- تغيير ثقافة المؤسسة إلى الطريقة الأنسب فى رأيك.
- تحدى المعوقات العتيقة التى قد تعوق أداء المؤسسة وخطتها المستقبلية.
- الارتقاء بأداء العمل.
- التماس معلومات مرتدة صريحة وواضحة عن أداء العمل وثقافته.

مما سبق يتضح معنى أن القيادة تبدو مرادفا لكلمة الأداء، فهذا صحيح وكما أقول فى موضع آخر: إن الأمر لا يتعلق بالتمثيل أو الزيف ولكن الأمر يأتى بوضع نفسك فى مكان يراك فيه الآخرون ويسمعونك. وهذا يتطلب كثيراً من الجهد، والالتزام، والإصرار والصبر والجلد، فالفوز بالقلوب والعقول أو حتى تغييرها لا يتأتى بسهولة، ويجب أن تقتنص نجاحك.

توجد دائماً حاجة ملحة داخل بيئة العمل المتزايدة والمتقلبة باستمرار إلى قائد قادر على الأداء بمهارة، فالقيادة ليست غاية فى حد ذاتها، ولكنها هى التركيز المستمر على التنشيط وتعظيم الاستفادة من تمايز المؤسسة فى رأس مالها البشرى، وفى السياق نفسه، نجد أن القائد لا يجلس على قمة التسلسل الهرمى كما كان قديماً، ولكنه الآن وعلى العكس يجلس أسفل مصفوفة الموهوبين والتميزين بمؤسسته. ويمثل التحدى الأكبر بالنسبة إليك فى ظهور تأثيرك الإيجابى على فريق العمل فى سبيل إطلاق طاقاتهم، فقيادتك تظهر أحياناً وبشكل متناقض فى مرحلة السير على خطى أفكارك الخاصة.

المصداقية تأتي نتيجة التكرار

يجب على القادة المؤثرين أن يراهم الآخرون ويسمعوهم، وحتى تصل رسالتهم يجب أن يكرروها دائماً وبلا انقطاع.

معدل التكرار - ثابتة

المشاركون الرئيسيون - جميع الموظفين والشركاء

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف:

القادة هم أنوات إنجاز العمل - فهم يريدون أن ينجزوه ويراهم الآخرون وهم ينجزونه، لذلك يجب أن تدرك أنك تحتاج إلى الدعم من جميع أفراد العمل، وخاصة أثناء مواجهة المواقف الصعبة وخلال تقرير مسار العمل. يجب أن يستوعب العاملون إلى أين تسير بهم ولماذا وكيف؟ كما يجب أن تدرك أن هذا الاتجاه والغرض منه هما رسالتان يجب أن يصلتا إلى كل فرد من أفراد فريق العمل يومياً بجانب رسائل العمل نفسها. كما يجب أن تكون واقعياً وعلى قناعة تامة أن كل فرد من أفراد الفريق يأتي وفي داخله افتراضاته وأحكامه المسبقة على الأشياء والتي غالباً ما تكون متأصلة وعميقة داخله.

لذا يجب عليك حتى تكون قائداً فعالاً وأن تثق في أن الوسيلة الأساسية لتحقيق طموحك الذي من أجله تسعى لكسب عقول أفراد العمل وقلوبهم؛ هي التكرار، فالاستمرار في تدعيم الأفكار بالتكرار يخدم غرضين:

- إثارة الانتباه والمشاركة الفكرية - فرسالتك قد سمعت تماماً.

- الفوز بالمصادقية - فمن خلال تكرار الاستماع إليك فى هذا الخصوص، يتم اتخاذ كلامك على محمل الجد.

بوصفك قائداً يجب أن تتجاوز كل التوقعات لتوصيل رسالتك الرئيسية، فأنت لن تبدأ فعلياً فى التواصل مع الآخرين، إلا إذا شعرت بأنك قد قدمت الكثير فى سبيل الوصول إلى هذا التواصل.

السياق:

القائد الفعال هو من يحتل مكانة فى وجدان فريق عمله، فإن كل حركة لك يدقق فيها الآخرون. فكلماتك يجب أن تكون، فى حد ذاتها. عملة صعبة تضبط بواسطتها مسار العمل بمؤسستك، بداية من طريقة التعامل مع الزملاء والموظفين، ووصولاً إلى تحديد مبادئ العمل الأساسية فى المؤسسة. مع الوضع فى الاعتبار أن القائد الفعال هو من يتصرف بشكل طبيعى غير زائف، وهو من يجيد تعلم اختيار كلماته بدقة وعناية ويظهر تأثيرها على الآخرين بشكل طبيعى. مع ملاحظة أن الأهم ليس هو كم ما يقال ولكن ما تقوله فعلاً، كما أن ما تقوله يجب أن يكون هادفاً فى حد ذاته لأنه:

- يدعم الرؤية والإستراتيجية.

- واضح ولا يحتاج تفسيراً.

- متنسق مع نفسه ولا لبس فيه.

- عملى وقابل للتنفيذ.

جميع هذه السمات السابقة يجب تدعيمها بالميزة الأساسية للتكرار، أو بمعنى آخر أن تعمل دائماً على إيصال الرسالة نفسها للآخرين حتى تحصل على التأثير نفسه، وبهذه الطريقة يتكون لفريقك بوصلة عمل واضحة الاتجاه، ومحل ثقة، ويعتمد عليها الفريق.

إن طبيعة أى عمل من الأعمال (مهما يكن حجمه) تقتضى أن تعدل القيادة عن مسارها، فلا يمكنك أن تفترض أنك تملك المبررات والأسباب التى ستسمح لك دائماً ولغترات طويلة بتدعيم وتأكيد رسائلك التى تتواصل بها مع الآخرين، كما يجب أن تعى دائماً أن فريق عملك من الممكن أن يكون فى أذهانهم صوراً ساخرة عن «رؤية» القائد. وذلك لأنهم قد يكونون قد تعاملوا مع قادة أو رسائل ضعيفة وزائفة مع الآخرين .

فتعديل المسار والتشكيك هما التحديان الأساسيان للقائد، هل تملك الوقت للمحافظة على ثبات رسائلك ومواقفك التى تغلب بها على الطبيعة البشرية بالتشكك فى الأمور؟ سوف تدرك أنك فى سبيل بناء مصداقيتك وحمايتها، سوف تواجه أنواعاً فريدة من التناقضات من بين عدة أشياء أخرى.

الإرث: الوضع الذى «أرساه من كان قبلك، وخاصة تأثير هذا الوضع على مدى استعداد فريقك لتبنى رؤيتك.

الوقت: الحاجة إلى إجراء تغييرات سريعة داخل بيئة عمل متقلبة.

الأسلوب: قدرتك على سرعة التواصل بشكل مؤثر وفعال.

الرؤية: استعدادك لجعل الآخرين يشاركونك إدراكك للأشياء وفهمك لها برويتك المستقبلية.

قدرة الاحتمال: قدرتك على التواصل بلا انقطاع مع الآخرين دون فقدان حماسك.

التغيير: قدرتك على مواجهة التغيير بجانب تواصلك باستمرار مع الآخرين.

إن تأثير الشخصية والظروف يمكن أن يدفعك إلى الحذر بشأن التزاماتك، إلا أن أفضل القادة هم من يمارسون الحذر مع الشجاعة.

النجاح:

«التمسك بالقول» هو الأساس؛ فيجب أن يكون لديك ثقة كاملة بالنفس تنعكس دائماً على ما تفعله أو تقوله، فدورك ليس مقصوراً فقط على تبنى رؤية واضحة أو إستراتيجية أو وضع أهداف، ولكن عليك أن تعبر عن ذلك أيضاً، فالأمر ليس أن تكون قائداً وإنما أن تتصرف أيضاً بوصفك قائداً.

هذا يعنى أن عليك استغلال أية فرصة لتعيد تكرار رسائلك الأساسية وتأكيدهما.

- فالخطط السنوية يجب أن تشتمل على إعادة صيانة للإستراتيجية الأساسية والرؤية والأهداف.

- المواقع الإلكترونية والإنترنت وبرامج المؤسسة يجب أن تنتشر الرسائل الأساسية لجمهور أكبر من المهتمين والشركاء.

- أية اجتماعات إدارية أو اجتماع لفريق العمل، يجب أن تكون بمثابة منبراً لتكرار رسائلك.

- المنكرات والإعلانات المرسلة إلى فريق العمل تربط الأهداف الرئيسية بالتطورات المعلنة والتغييرات.

- اللقاءات الفردية تربط بين أهداف التطوير وأهداف أخرى أوسع وأعم.

- الأحداث الخارجية (مثل المؤتمرات، الخطابات العامة) والأحداث الإعلامية (مثل المقابلات، المقالات) تساهم جميعها فى تدعيم عام لأهداف المؤسسة ورسالتها.

عليك فى الواقع أن تعيش داخل رؤيتك، وإستراتيجيتك وأهدافك التى وضعتها لمؤسستك ، حتى يمكنك أن تجسدها فى شخصك، وهذه هى الشخصية القيادية الفعالة، الشخصية التى تجيد استخدام المهارات الفردية المتمثلة فى القدرة على الإقناع، والقيادة، ولديها الزعامة، لجذب الآخرين للالتفاف حول رؤيتها المستقبلية. فأنت وحدك من يقوم بهذا الأمر، مع أن ذلك إلى حد ما يحمل بعض المخاطرة، فقوة الشخصية فى واقع الأمر هى التى تقود الآخرين من خلال الاقتداء بك.

مقاييس نجاح القادة

- الإشارة إلى الرؤية، والإستراتيجية والأهداف جميعاً فى الخطط الإستراتيجية ومقابلات فريق العمل واللقاءات الفردية.
- يجب أن تشير إلى الرؤية والإستراتيجية والأهداف مرة واحدة على الأقل يومياً.
- أن تسمع هذه الكلمات، الرؤية والإستراتيجية والأهداف من فريق العمل أنفسهم دون أن تطلب أنت منهم ذلك - فهذه دلالة على مدى اقتناعهم وانغماسهم فى الأمر .

المعوقات

- إن حدوث ارتباك فى تواصل القائد مع أفراد فريقه يمثل الخطورة الأكبر - فإذا كانت إدارة العمل تدعمها رؤية واضحة وإستراتيجية فمن السهل أيضاً أن تفقد قيمتها إذا لم يفهمها كل فرد وهناك ثلاث مخاطر رئيسية لذلك هي:
- رسائل ضعيفة : فنقص التعزيز المستمر للرسائل يجعل منها رسائل غير مهمة وغير متميزة ، كما أن المتلقى سوف يصعب عليه تمييز ما هو مهم وخاص.
- رسائل كثيرة جداً: بغض النظر عن تكرارها وتعزيزها فأرسال العديد من الرسائل يربك متلقى الرسالة لعدم وضوح التركيز وتحديد الأولويات.
- تغيير الرسائل : عملية تغيير الرسائل الأساسية، ينتج عنها تعود الأفراد المتلقين على تجاهل ما يصدر من رسائل مستقبلاً، ذلك بسبب عدم ثقتهم فى جوهر الرسائل.
- وتجنب هذه العثرات يأتى بأن يكون القائد واثقاً من الرسائل الأساسية التى يرغب فى نقلها للآخرين، وأن يستمر فى التواصل معهم بإصرار ودأب، بل وأن يشعر أن تواصله يزيد عن الحد.

سلوكيات القائد الفعال

- تذكر دائماً أنك الممثل الشخصي للروية والإستراتيجية والأهداف التي خلقتها أو دعمتها، وأن سلوكك يدعم ذلك.
- تذكر أيضاً أنك تجسيد لقيمك، فالطريقة التي تتصرف وتحدث بها أبلغ بكثير من أية ملاحظات مكتوبة عن قيمك.
- انقل رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك بالتدرج من خلال الرسائل الأساسية، وذلك لتدعيمها خلال حياتك العملية.
- عليك أن تتفهم ضرورة استغلالك لكل فرصة لكي تنقل رسائلك الأساسية، حتى أنك نفسك قد تشعر أنك تقوم بذلك كثيراً، فإذا لم تشعر بذلك، فأنت بالتأكيد لا تتواصل مع الآخرين بما يكفى.
- اعلم أنك ربما لا تملك الكثير من الوقت، لذا تواصل دائماً وبوضوح من أول يوم لك فى العمل، حتى إذا كنت تهدف فى البداية إلى إيصال قيمك وإرساء الدعائم لحديث أكثر تحديداً فيما بعد.

مقاومة التغيير

« إننا دائماً، نفعل الأمور على هذا النحو» مثال لجملته تذكر دائماً لمقاومة أى تغيير -
يجب عليك أن تكون حساساً لمثل هذه الإشارات وأن تعلن أنك لا تقبلها.

معدل التكرار - التعزيز المستمر

المشاركون الرئيسيون - كل شخص تقابله

تصنيف القيادة: ***

الهدف

لا شىء يجب أن يزعجك عند سماعه أكثر من الجمل التالية :

- هذه هى الطريقة التى تفعل بها الأشياء هنا.

- هذه هى الطريقة التى نجحت مع العملاء الآخرين.

- إننا، دائماً، نفعل الأمور على هذا النحو.

عند سماعك لأى من هذه الجمل، عليك أن تظهر غضبك، وسواء كنت منصفاً أم لا -
فعلبك أن تقتنع تماماً أن مثل هذه الجمل لا تصدر إلا من أشخاص لا يرغبون فى حدوث أى
تغيير. وكلما انخرطت فى العمل بمؤسستك، أدركت تماماً مدى مقاومة الآخرين للتغيير،
مهما تكن طريقة تعبيرهم عن ذلك.

السياق :

إذا كان دورك هو الإخبار على التغيير، وكان دور فريقك هو قبول حتمية التغيير، فإن
ذلك سوف يثير بعض الاشتباكات بين الانفتاح والدفاع، وعند سماعك لجمل مثل «إننا دائماً
نفعل الأمور على هذا النحو هنا» فإن ما تشهده فعلياً هو :

- مقاومة، لأن التغيير صعب؛ فالمدافعون عن مصالحهم الشخصية يخشون من تقويض مصداقيتهم، والراضون بالوضع الحالي حيث يفتقدون حافز التغيير.
- الخوف من تغير الأدوار، واحتمالية فقدان فرصة العمل.

تكون ربود الأفعال هذه عادة متأصلة بعمق، خاصة فيمن يعانون الحساسية الزائدة وتعاملك معها يتطلب منك الإقناع والصمود أمام التحديات والمعوقات المتكررة، كما يجب عليك أن تركز في أهدافك بعيدة المدى أكثر من التركيز في فترات الصعود، والهبوط التي ستحدث لك حتماً مع التغيير.

التحدى

ينبغي دائماً أن تكون جاهزاً للوضع الراهن لتتخذ أى إجراء، حتى وإن تسببت أنت في هذا الوضع، لذا يجب عليك أن تتحمل سماع الراضين لطلبك بالتغيير، كما ينبغي أن تصر دائماً على التغيير في بيئة العمل لأن النجاح يعتمد على التحسين المستمر.

عند سماعك لجمل صريحة أو ضمنية تقول «لا نفهم لماذا تريد أن تفعل الأمر بشكل مختلف» فعليك أن تناقش حاجة مثل هذه الجمل العمياء إلى التغيير، ويجب أن تركز على قولك.

- المسؤولية تقع، دائماً، على القائد في طلب التغيير، وعلى مرؤوسيه أن يتجاوبوا بوضوح.

- أن تركز على أن سير الأمور بنجاح خلال الفترة السابقة ليس مبرراً حتمياً على رفض التغيير.

- أن تعمل على وضع إجراءات عمل جديدة ومراحلها تتفق مع التغيير الذي تريده، أفضل من أن تقوم بتكليف مراحل العمل الحالية لتتفق مع هذا التغيير.

لا يوجد قائد يريد أن يتجاهل وجهة نظر الآخرين، أو يبدو صلباً وصعب التعامل معه، وبالمثل لا يوجد قائد يعمل على تجنب مواجهة التحديات الشرعية في حجج الآخرين، ولكنك عندما تكون ثابتاً على ما تود القيام به، فلا بد أن تكون عازماً على المقاومة من خلال اقتناعك التام بالنجاح.

كيف يمكن للقادة أن يتَّحدوا مقاومة الآخرين للتغيير بنجاح، وفي الوقت نفسه، أن يتأكدوا من أن الآخرين أنفسهم لم يتحولوا إلى المشكلة في حد ذاتها؟

أولاً: أنت تتنافس مع فريقك؛ لذلك يجب أن تكون على قناعة تامة بل ويجب أن يسمعك أفراد فريقك وأنت تذكر لهم أنه بغض النظر عن نجاح الفريق، وعن نسبة نجاح المؤسسة في سوق العمل وعن مدى شعور فريق العمل بأنه مستوعب لسوق العمل، ومتغيراته وبناءه، إلا أنه يجب أن يعيد تقييم موقعه التنافسي. ففريق العمل ينبغي أن يكون واعياً:-
- الرضا الذاتي : فالنجاح قد يولد هذه الآفة الخطيرة.

- الوضع الراهن : الاعتماد عليه كلية يكشف عن عدم فهم لطبيعة كون العمل رحلة مستمرة.

- التغيير مستمر : فالتغيير ليس أمراً تقوم به في كثير من الأحيان، إنه طريقة حياة مؤسسية.

كما يجب على فريق العمل أن يعي أن هذه العوامل تنطبق عليهم وبالمثل على منافسيهم.

ثانياً: أنت تتنافس مع نفسك، فبناء عمل أو فريق عمل عملية شاقة ومرهقة، وإن كانت مثيرة. ففي طريقك أنت تتعرض للمخاطر، وتواجه العقبات، وتبرم الصفقات، لتبني فريق عملك. وهي عملية متقلبة عاطفياً، حيث تشكل تحدياً لقدرتك على التحمل باستمرار، وتحدي معتقداتك الشخصية وإرادة السلطة لديك. إن البقاء على الوضع الراهن هو ملاذ آمن في حد ذاته وأمر جذاب، ولكن إدراكك هذا الوضع يجب أن يظل العامل الأساسي للبعد عن المقولات التي تشبه «أنا دائماً نعمل الأمر بهذه الطريقة». فأنت بوصفك قائداً مؤثراً، تفضل المخاطرة عن إثارة السلامة، والتغيير عن الحفاظ على الوضع الراهن، ومع ما في ذلك من صعوبة فإنها تعني:

- الخروج : لا تتوقف عن مقابلة اللاعبين فى أماكنهم لتكتشف اتجاهات ناشئة جديدة.

- التراجع قليلا : تقوم به بشكل منتظم لتقييم مدى ملاءمة إستراتيجية مؤسستك لاحتياجات السوق.

- إدارة التقييم : يجب أن تقوم بعملية التقييم باستمرار لفعالية هيكل الإدارى.

- التحدى :. فأنت دائما فى صراع لتلبية احتياجات العملاء، ويتطلب ذلك منك الاطلاع الدائم على شكاوهم، مع الوضع فى الاعتبار ضرورة التفاعل مع جميع العاملين فى المؤسسة للتعرف على جوانب القصور.

- الإنصات : أنت تنصت لما يقوله زملاؤك لتجمع الدليل على مدى إيمانهم بأقوال من أمثال « إننا دائما ما نقوم بعمل الشئ على هذا النحو».

- الاستثمار : أنت تستثمر وقتك بالإنصات لعملائك لتعرف ما يقولونه عن أداء مؤسستك ، ولتأكد من أن عملية التطوير تتوافق وروى العملاء.

- التنشيط : فأنت تواجه الواقع، الذى قد يكون صعبا أحيانا، والذى يتمثل فى أن فريقك المقرب نفسه، سوف يحتاج مثلك إلى تنشيط باستمرار عن طريق أفكار مبتكرة وتوجهات جديدة.

فضلا عما سبق، عليك أن تظهر وعيك بقبول الانفتاح على التغيير، وأن إيمانك بالتغيير المستمر لا يعد انعكاسا للفشل، ولكنه ببساطة مسؤوليتك.

مقاييس نجاح القادة

- كم عدد المرات التى كان عليك فيها تحدى العبارات الراضية للتغيير؟

- كم هى عدد المرات التى احتجتها للتأكيد على أهمية برامجك للتغيير، رداً على

راضيه؟

- إلى أى مدى نالت قراراتك رضا استقصاءات العملاء؟

المعوقات

يجب الحذر من الاندفاع الزائد نحو التطوير حتى لا يصبح التغيير فى حد ذاته مشكلة، لذا عليك أن تحذر من التالى:

- القائد الذى يفرط فى انتقاد الماضى: وصف «الماضى» ككل بأنه هو المشكلة، بدلا من تحديد نقاط معينة منه، فإن هذا قد يعكس ضمنا أن جميع الأفكار والخبرات السابقة ليست ذات قيمة، ولذلك فمن الممكن أن يتسبب ذلك فى قمع معارف وروى على درجة كبيرة من الأهمية أو التصحية بها.

- القائد الذى يفرط فى انتقاد أحد العاملين المشاركين فى الماضى، فمن الممكن أن يقلل ذلك من قيمة خبراتهم، ويقوض حماسهم لمساندة أى تغيير، وهو تماما عكس ما تصبو إليه.

- ردود الأفعال المتسارعة تجاه الوضع الراهن، فقد تكون ردود أفعالك لأوجه القصور التى تكتشفها مريحة لك، ولكن عليك دائما أن تتعرف على الأسباب التى وصلت بالأمور إلى هذا الحد، فالفشل، فى فهم التعقيدات الخفية التى أدت إلى ذلك قد يقوض من عملية التغيير.

- الإصرار الزائد على التغيير يجب أن يتوازن مع التعليق بثناء على أداء، وثقافة المؤسسة: فإذا كنت منازحا تجاه إلقاء اللوم المستمر على الأخطاء، فإن حجم احترامك باعتبارك قائداً داخل فريقك يتأكل، ففريق العمل يقبل دائما بتحديات العمل، بل يقبل ببعض الانتقادات، فقط، إذا كانت متوازنة مع ثناء مستحق.

سلوكيات القائد الفعال

- منذ أول أيامك باعتبارك قائداً، شدد على أهمية التغيير، وكن متواضعا، واعترف بالأمر حينما تقوم بعملية تغيير لنفسك.

- تحدث عن التغيير بإيجابية، وضمنه فى ثقافة المؤسسة كقاعدة، وليس كأمر عارض.

- كن شجاعاً، وقف باستمرار بعيداً عن العمل الذى قد تكون استثمرت فيه بعاطفتك، واسأل نفسك، ماذا ستكون رؤيتك إذا كنت جديداً عليه؟

- التمس دائماً آراء العملاء، واعمل على إيجاد طرق تبين أن المعلومات المرتدة قد وضعت فى الاعتبار، وتحولت إلى إجراءات عملية.

- إذا سمعت من أحد أعضاء فريقك جملة مثل «إننا نقوم بالأمر دائماً على هذا النحو»، كن واضحاً بأن هذه الطريقة فى العمل غير مقبولة على الإطلاق.

المنهج : عمل الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب

تتم إدارة الأعمال الناجحة أثناء كل خطوة من خطواتها؛ فالقائد الفعال يعلم جيداً أن المنهج ما هو إلا امتلاك مفتاح وضع الأمور فى نصابها الصحيح فى الوقت المناسب.

معدل التكرار - جزء لا يتجزأ من عمليات مستمرة

المشاركون الرئيسيون - جميع العاملين

تصنيف القيادة: ****

الهدف

إن كلمة «منهج» تصف تسلسل أحداث مخطط لها تحت ظرف معين، ومجرد اقتراح هذا الأمر قد يقلل من حماس العديد من القادة، لأنها تنطوى على الاهتمام بالتفاصيل المخطط لها والبناء، الأمر الذى قد يبدو معاكساً تماماً لبريق القيادة وإثارته، وقد يعتقد البعض أن المنهج المفصل يتبع مجالات هندسية أو صناعية معقدة التكنولوجيا.

ولكن تأمل خمسة تحديات، تبدو جميعها غير مترابطة تماماً، ولكنها تتطلب نتائج محددة، لها جدول زمنى وخطط:

- توفير عمالة زائدة بما يتسق مع تشريعات سوق العمل.
- إطلاق منتج رئيسى جديد فى الوقت المناسب، وطبقاً للميزانية.
- تسليم المبيعات المستهدفة ربع سنوياً.
- الرد على شكاوى العملاء حول سوء الخدمة والاعتذار أو التعويض المناسب.
- نقل العاملين من مكتب إلى آخر فى الوقت المناسب وطبقاً للميزانية.

تشمل كل هذه الأمثلة مجموعات مختلفة من الموظفين (بالترتيب: شؤون العاملين، تطوير المنتج، المبيعات، خدمة العملاء والمرافق) ، ومع ذلك، يجب أن يحدد لها المواعيد النهائية لإنجاز العمل مع مراعاة التكلفة، وسوف ينجحون في ذلك، إذا كانت لهم رؤية واضحة لما هو مطلوب ومتى، ومن هم القاشمون عليه.

إن هدفك من جميع العاملين أن تتأكد من أنهم يفهمون جيدا أن تحقيق الأهداف، سواء بالنسبة إلى مشروع واحد أو المشاريع القائمة سوف يتم عند تخطيط المهام داخل عملية البناء.

السياق

جميع الأعمال لها الهدف نفسه، وهو تحصيل أعلى عائد بأقل تكلفة. وهذا يتحقق من خلال بعض الخطوات الرئيسية:

- معرفة فرص سوق العمل.

- خلق المنتجات والخدمات وتسليمها، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع والدعم.

إن إدارة التطوير، والبيع ، والدعم، تتطلب الاهتمام بتخصيص الموارد، أى ببساطة الإجابة عن أسئلة أين ومتى تستثمر بحكمة؟ وكيف تحصل على مستوى أمثل من المبيعات وهوامش الربح؟ ومع ذلك، فإن هذا الانهماك فى الميزانية، أحيانا يركز كثيرا على ما تم إنفاقه أكثر من التركيز على كيفية إنفاقه، فمحاولة تقليل الإنفاق، مثلا؛ يتم التركيز فيها غالبا على برامج خفض تكاليف الموارد أو خفض عدد الموظفين وليس على أسباب تكبد الخسائر.

على أية مؤسسة، أو وحدة عمل أن تعرف أى الإجراءات التى تم اتخاذها، وتسببت فى تكبد الخسائر، ويجب أن ترى ذلك فى أعين عملائها (سواء المحليين، أو فى الخارج)، وأن تسأل عن مدى رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم. كما يجب أيضا أن تسأل نفسها عن مدى تكلفة علاج حالات الفشل فى الماضى، والقرارات السيئة أو الخطط الخاطئة.

يجب أن يكون مواجهة تكبد تكاليف تدفعها المؤسسة لعلاج الفشل، وهو ما يطلق عليه أحيانا «تكلفة الجودة»، من أولوياتك، وهذا يشمل :

- ضياع مبيعات بسبب منتج غير مناسب، أو ضعف معدلات البيع.

- الإفراط فى تكبد التكاليف بسبب الارتباك، أو ازدواجية أساليب العمل.

- لتكاليف التى يتم إنفاقها لمعالجة أخطاء ما بعد البيع، والشكاوى.

يجب ألا تتقبل فكرة أن التكاليف اليومية هى التكلفة المنطقية لعملك أو لوظيفتك، بل يجب أن تعمل على تحفيز فريقك ليقوموا بمنهج العمل - تنظيم خطواتهم وأفعالهم - حتى يحققوا ما يطلق عليه العمل الصحيح من أول مرة بين جميع الفرق.

التحدى

هناك نوعان من ردود الفعل السلبية لمفهوم منهج العمل، الأول عاطفى، فاتباع منهج عمل، يبدو عملية مملة، والانتباه الزائد إلى التفاصيل يبدو أيضا مملاً وبيروقراطياً، بل الأسوأ من ذلك، أن الأمر قد يدفع إلى التفكير بعقلية اللعب بحذر، وهى العقلية التى لا تشجع على المبادرة والمخاطرة. ويمثل عدم الاكتراث بالسير على منهج عمل موحد، ملاذاً آمناً وسريعاً أيضاً، كما أن عدم تقدير العواقب جيداً غالباً ما يؤدي إلى التفكير بمنطق من المنتظر حدوث الأمر مستقبلاً، ومع ذلك، يمكن أن تكون الاستجابة إلى تحديات عدم وجود منهج موحد للعمل مثيرة، فبعض الموظفين يرون أن التصرف السريع لحل موقف صعب أكثر تحفيزاً من الانخراط فى التخطيط التفصيلى لتجنب موقف صعب منذ البداية.

- التحدى الثانى لمفهوم منهج العمل هو تحدّي تنظيمى ثقافى، وهو يؤثر على المؤسسة من خلال ثلاثة محاور واضحة:

- البدء فى عمل جديد، فتدشين منهج للعمل فى هذا الوقت قد يبدو رفاهية بين هرج ومرج، واستقرار، وتذبذب مسار العمل.

- نمو كيان العمل، فالعمل الذى ينمو سريعاً. من الممكن أن يواجه صعوبة فى احتفاظه بمنهج مطابق باستمرار لمتطلبات عملائه، كما يجد صعوبة فى التوفيق بين الاستمرار فى النمو، والتقييم المستمر للأداء فى نفس الوقت.

- العمل القائم بذاته، فبالنسبة إلى الأعمال القائمة قد تكون العضلة فى كونها تسيير على منهج عمل خاطئ قد يتحول إلى عائق فى وجه النجاح.

ويعتبر دورك بوصفك قائداً هو أن تتفهم، وتوضح أهمية وجود منهج للعمل بغض النظر عن المرحلة التى توجد فيها مؤسستك أو فريقك. وأن توضح القيمة العظمى لوجود منهج للعمل. كما أن التحدى الأكبر لك هو أن تعرض كيف أن منهج العمل لا يقوض حرية الإبداع والتفكير، بل على العكس فإنه منهج العمل هو نفسه مجالاً لحرية الإبداع والتفكير.

النجاح

فى حالة النجاح فى تفهم أهمية منهج العمل ميدئياً، لفريق العمل أن:

- يسأل هل منهج العمل له صلة بنشاط معين أم لا؟

- تضمين منهج العمل فى أى نشاط بدلاً من رؤيته كإضافة منفصلة، واختيارية.

- تعريف، وتسجيل منهج العمل لنشاط ما، وتحديد مسؤولياته.

- جعل الخطوات العملية لمنهج العمل تسيير بشكل تلقائى كلما كان ذلك ممكناً، ومقبولاً لأصحاب المصلحة.

- توسيع نطاق منهج العمل ليشمل الموردين والعملاء.

- مراجعة منهج العمل من قبل أصحاب المصالح قبل تنفيذه عملياً، إذا كان جديداً.

- إعادة تصميم منهج العمل فى ضوء المعلومات المرتدة.

- العمل على إيجاد مؤشرات أداء رئيسية لقياس منهج العمل.

- تدريب الموظفين كلما اقتضى الأمر على الالتزام بمنهج العمل.

- لتدعيم أهمية منهج العمل، يجب أن تعلن أنه مهم لجميع الموظفين، ويجب أن تدعم هذه الرسالة باستمرار من خلال الأفعال والمراجعات، وعليه فرسائلك الأساسية يجب أن تكون:

- الاستخدام، والدفاع عن كلمة «منهج العمل» على الملأ- لا تخجل مما يمكن النظر إليه على أنه أمر ممل أو كلمات تقنية.

- أن تطلب انتباه فريق عملك لمنهج العمل، تحدث عنه خلال مقابلات فريق العمل في سياق الحديث عن الأداء العام.

- طلب مراجعة جميع مناهج العمل الرئيسية وبشكل دائم، وكيف تترابط في منهج العمل الموحد.

- أن تراقب مدى قصور منهج العمل وتتعرف من خلال التقارير الرسمية، أين تظهر أوجه القصور وكيف يمكن التعامل معها؟

- ألا تتسامح في أى فشل، وتطلب وجود ثقافة تطوير مستمر، والتحصيل المتدنى أمر غير مقبول.

- أن تقيس تكلفة الفشل، فالفشل يجب ألا يتم التعامل معه ببساطة مثل الأخطاء العارضة التي يمكن تصحيحها وإعادة تصميمها، وتأكد من وجود مقياس للفشل وتكلفته.

- إن الاهتمام الناجز بمنهج العمل يتطلب استثمارا هائلا للوقت، تأكداً أيضاً على أن فريق عملك يوجد به أعضاء يمكنهم فهم منهج العمل وتوضيحه ومتابعته، كما يمكن استيعاب أن النجاح بالنسبة لهم مثل شريان الحياة.

مقاييس نجاح القادة

- يملك كل فريق وثائق عمل لمجموعة الأنشطة المتفق عليها.

- يملك كل فريق آلية للحصول على التغذية المرتجة وعمليات مستمرة لتطوير منهج عملهم.

- العمليات ذات الصلة معتمدة بشهادة خارجية كالأيزو.

وكل مجموعة من مناهج العمل لها شهادتها الدولية مثل (BSI,ISO).

المواقف

يمكن أن تفوض أهمية منهج العمل من خلال نظرتين متعاكستين.

- **منهج العمل ومدى الرضا عنه** - إنه لأمر مغرٍ للقادة افتراضهم أنه بمجرد وضع منهج العمل في مكانه، فيمكنهم أن يكتفوا بالجلوس ومراقبته وهو يعمل ومع ذلك، فإن منهج العمل لم ينته بعد، فليس له نقطة نهاية، فبقدر حاجته المستمرة والدائمة لضرورة الانتباه للتفاصيل، بقدر حاجته إلى الانتباه للمراجعات والتجديد، ويجب أن تتوقع ضرورة تركيزك المستمر على تغيير منهج العمل بقدر اهتمامك بتطبيقه حتى تحافظ على القوة الدافعة للتطور المستمر؛ فالبديل هو أن يتحول منهج العمل إلى نقطة ضعف للمنظومة.

- **المنهج والضمور**: دون وجود تفسير دقيق، فإن أهمية منهج العمل قد ينظر إليها كأولوية التخطيط لتفادي الخطر. فمع رغبتك في القيام بعمل الأشياء الصحيحة، قد يفقد عملك تركيزك المستمر وبشكل محدد أكثر قد تتم التضحية بشعلة الإبداع والتميز. وبالتالي فيجب عليك أن تتأكد من أنه لا يوجد أحد يؤمن أن منهج العمل هو بديل للأفكار، ولكنه في كثير من الأحيان يمثل دعماً لفاعلية تحقيقها.

القيادة في حقيقة الأمر تحول تكرر اختلال التوازن في نقاط العمل نفسها، فالنهج المتبع في منهج العمل يحتاج إلى دقة، وتحقيق الانتباه إلى التدقيق، في الوقت نفسه للحفاظ على الإبداع.

سلوكيات القائد الفعال

- تحدث عن منهج العمل باستمرار، ولا تتهرب من موضوع يحتمل أن يكون مملأً بالنسبة إلى الآخرين.

- اجعل من منهج العمل أمراً تجارياً. اربط بينه وبين المبيعات، والأرباح حتى لا يراه الآخرون على أنه نهاية الأمر.
- تحدث لفريق عملك بشكل جماعي عن منهج العمل وبالمثل لكل مرؤوسيك، ولا تسمح بأن يكون «منهج العمل» مقصوراً على وظيفة معينة أو ملزماً لها دون غيرها.
- اشترك مباشرة في مراجعات منهج العمل، وتطلع إلى معرفة أوجه قصوره.
- اختبر مناهج العمل بنفسك كلما أمكنك ذلك، وشاهدكم من وجهة نظر العميل.
- احتفل بأبطال منهج العمل الذين عادة ما يكونون أبطالاً مجهولين.

عقد اجتماعات مع المساعدين

تلعب اجتماعات فريق العمل دورًا كبيرًا فى تعظيم قدرتك على التواصل معهم وتدعيم رسائلك الرئيسية.

معدل التكرار - شهرياً لفريقك المباشر

المشاركون الرئيسيون - جميع العاملين المسؤولين منك

تصنيف القيادة: ***

الهدف

إن التفاعل الشخصى فى لقاءاتك الفردية جزء حيوى فى طريقة إدارتك لفريقك - فقدرتك على التواصل، والإنصات وأن تشاهد وأنت تتعلم على المستوى الشخصى، كلها أشياء تميز القائد الذى يدرك قيمة كل عضو من أعضاء فريقه على حدة، وبالمثل، فأنت تحتاج إلى أن تدير فريقك بأعتباره وحدة واحدة، ويعكس ذلك مدى اختلاف ديناميكية القائد فى التحدث إلى مجموعات كبيرة محتملة من الأفراد، فى مختلف الظروف سواء على الملأ أو فى اجتماعات شبه عامة. وهذا يتطلب مهارات مختلفة، وإعدادًا مختلفًا وانتباهًا دقيقًا للتفاصيل. فإذا كنت تقود مجموعة، فأنت تحتاج إلى التحدث عن الأهداف والقيم التى ستجمع أفراد المجموعات المختلفة معا. وهنا يتدخل دور القيادة الفعالة، لأن القائد فى هذه الحالة يصبح شخصية عامة، بل حتى أيقونة وواجهة للمؤسسة. وفى حين ما يتطلب التفاعل لمسة شخصية، لذلك فإن العرض العام يحتاج إلى مناصرة وتأييد.

يستخدم القادة الفاعلون اجتماعات مع المساعدين لتذكيرهم بأهدافهم وقيمهم.

عليك أن تدير الأنواع المتدرجة من التواصل الشخصي، بناءً على حجم مسؤوليتك، وذلك على النحو التالي:

- مقابلات فردية غير رسمية، تكون عادة مناقشات خاصة، ولكنها تمثل دائماً، فرصة للتواصل الشخصي، ولتدعيم اتجاهات العمل وقيمه.

- لقاءات فردية رسمية، تكون عادة لقاءً شهرياً وتشكل فرصة لمراجعة الموضوعات الجارية، والأهداف والأداء الشخصي.

- اجتماعات مخصصة للمجموعات، تكون لمناقشة موضوعات محددة العنوان والزمن، وتركز في المقام الأول على التحليل، وصنع القرار.

- اجتماعات الفريق، وهي مهمة إذا كنت تدير عملاً واحداً، فتجتمع فريقك الرئيسي لمراجعة مسار هذا العمل، وأسلوب أدائه.

- اجتماعات الإدارة - مراجعات أسبوعية، نصف أسبوعية، أو شهرية (بجدول أعمال) لمراقبة أداء الفريق.

- المراجعات الموضوعية - مراجعات دورية، طبقاً لجدول أعمال وجدول مواعيد تضعه بنفسك، حيث تختار تقييمات دورية لوظائف العمل الرئيسية.

- التخطيط والميزانية السنوية - فرصة لاستعراض إستراتيجيات، وخطط العاملين للسنوات القليلة القادمة.

وعلى قمة هذا التدرج تأتي مقابلة العاملين؛ حيث تقود هنا فريق أكبر من العاملين تحت رئاستك مباشرة. كما أنها تمثل الفرصة الواحدة الكبيرة لضبط إيقاع مؤسستك.

لا تخطئى - اجتماعات الموظفين يمكن أن تكون مبعثاً للخوف، بل يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر، أو يمكن أن تسبب لك الإحباط.

لماذا تكون مبعثاً للخوف؟ الحديث، لأى مجموعة كبيرة من الممكن أن يكون أمراً مخيفاً، فقط أكثر الأفراد تهوراً هم من يفشلون فى إبراز مدى الضغط المصاحب لهم وقت الحديث، بعض القادة بطبيعة الحال أقل ثقة فى أين تطلأ أقدامهم، ويشعرون أنهم سيعجزون عن التأكيد على النقاط التى يحتاجون إبرازها. والبعض قد ينتابه الخجل، وقد يشعر أن هذه الاجتماعات الرسمية العامة أقرب لخلق مسافة بينه وبين فريقه من خلق روابط بينهم.

لماذا تكون محفوفة بالمخاطر؟ لأن اجتماع مجموعة من الأفراد معا هو أمر فى حد ذاته مجهول العواقب، وفى أكثر الثقافات انفتاحاً قد يؤدي إلى ظهور موضوعات غير متوقعة وباعثة على القلق، والخطورة هنا أنه قد يحدث انحراف عن جدول أعمال. ومع ذلك، فإن المكسب من الانفتاح يفوق، عادة، سلبيات الصراحة.

لماذا يحدث الإحباط؟ فعكس ما يحدث عند إثارة موضوعات غير متوقعة، قد لا تحدث أية استجابة نهائياً، وبالتالي، فقد تشعر أن كلماتك قد وقعت على آذان صماء، ومن الممكن أن يبعث ذلك على الإحباط لأنك قد ترجع ذلك إما إلى رسالتك أو طريقة عرضها - مع أنه يجب أن تتذكر أن فريقك قد ينتابه هذا الشعور نفسه أثناء الاجتماعات الموسعة.

تتطلب كل هذه التحديات جرأة، وتخطيطاً حذراً ومرونة. وقبل كل شىء ذلك الاقتناع بأهميتها، فهذا الاقتناع فى النهاية يجعلك تجتاز الأمر.

النجاح

إن أكثر اجتماعات العاملين فاعلية هى التى تجمع ما بين التخطيط الحذر والانتباه للتفاصيل مع لمسة الفرد الشخصية، مع مراعاة ما يلى:

- وضع جدول للمواعيد كلما أمكن، إلا إذا كان الاجتماع لإعلان خاص، أعلن عنه قبل موعده بـ ٤٨ ساعة لتسمح لفريق العمل بتعديل جدولهم.

- التخطيط المسبق إذا كانت الاجتماعات متتالية، أعلن عن المواعيد خلال ستة أشهر قادمة.

الاجتماعات عن بعد - إذا كان فريق العمل يقوم بالاتصال خلال الاجتماعات عن بعد، تأكد من أن أرقام التليفونات قد تم الإعلان عنها (عن طريق الأوت لوك مثلا) وتأكد، أيضا، من أن نظام الصوت مناسب، وتسمح الأنظمة الحديثة بإمكانية تسجيل الاجتماعات ورفعها على شبكة الإنترنت للغائبين.

- الحضور الدولي - إذا قام فريقك بالاتصال ، من مسافات بعيدة، يجب أن تكون واعياً لفروق التوقيت.

- اختيار مكان الاجتماع من الواضح أن هذا الأمر فى المقام الأول يرجع لحجم الاجتماع. عموماً، يفضل الاهتمام بالإضاءة الطبيعية، ووضع المقاعد.

- تقاليد الاجتماع، قد تستضيف اجتماعات فى بلدان بالخارج، فينبغى أن تكون مطلعاً على العادات المختلفة التى يمكن تطبيقها.

- التوقيت، ابدأ فى الوقت المحدد تماماً، فالحضور لا يرغبون عادة فى انتظار الاجتماع لفترة طويلة.

- الإعداد، محتوى الاجتماع ورسائله يجب أن تختار بدقة، ولا تدرج بسرعة وبدون تفكير.

- توصيل الرسائل، يجب تنظيم عرض المعلومات بما يتلاءم مع المناسبة. وكمثال على ذلك، ينبغى أن تدار الاجتماعات المنتظمة بطريقة غير رسمية، أما العروض غير الرسمية (مثل إعلانات الشركة) فمن الممكن أن يتم الاهتمام أكثر بكتابتها.

- الإعلان عن جدول الأعمال - يجب أن تبدأ بذكر ما أنت ذاهب لتغطيته. وإذا كان الاجتماع واحداً من سلسلة اجتماعات، فيمكنتك فى هذه الحالة توزيع جدول الأعمال كاملاً مقدماً.

- إشراك عاملين آخرين - يجب ألا تفترض أن الاجتماع يجب أن يظل مقصوراً على تمثيلك الشخصي - بل اعمل على أن يتحدث في الاجتماع أفراد آخرون.

- الإجابة عن الأسئلة - يجب أن يتم الترحيب دائماً بالأسئلة بل يجب أن تتم الإجابة عنها مباشرة - ففريق العمل يمكنه دائماً أن يشعر بالمرادغة وتجنب الإجابة عن الأسئلة.

- توصيل الرسائل - لا تتردد في تدعيم الرسائل الرئيسية، فإنك ستستحوذ على مصداقية أكثر في حالة قيامك بذلك.

- نقاط العمل - إذا كانت المناقشات تبلور أفعالاً، فعليك أن تلتزم بمتابعتها والإبلاغ عن التقدم المحرز في اجتماعات لاحقة.

إن القائد الذكي، سوف يسعى إلى إشراك المسؤولين بإدارة الموارد البشرية في تخطيط الاجتماعات المنتظمة وتنفيذها، فهم يرتبطون بعمق أكثر بالثقافة والمعنويات العامة داخل المؤسسة.

مقاييس نجاح القادة

- اجتماعات العاملين تكون منتظمة - بداية من الانعقاد شهرياً فصاعداً اعتماداً على حجم العمل، ويتم وضع جدول مواعيد اجتماعات فريق العمل قبلها على الأقل بـ ٤٨ ساعة، مع ملاحظة أن نقاط العمل يجب أن يتم التعامل معها قبل الاجتماع التالي.

المعوقات

- اجتماعات فريق العمل، مثل أي اجتماع آخر، تفشل في تحقيق الهدف منها بسبب التخطيط السيئ أو الأداء السيئ.

- القيادة السيئة - فغياب الرسائل الواضحة والمتسقة أمام مجموعة كبيرة من العاملين، يمثل خطورة على القائد حيث يراه الآخرون دون إستراتيجية أو توجهات مما يضعف الشعور بوجود هدف مشترك.

- عدم وجود جدول أعمال، فالمقابلة التي لا يتم التخطيط لها بدقة، والتي تقفز من موضوع إلى آخر، ستقتل في تدعيم الرسائل المهمة.

- استبعاد حضور بعض العاملين من الاجتماع، قد تنتهي اجتماعات فريق العمل بنتائج عكسية تماما إذا ما تم استثناء أفراد فريق العمل دون قصد من الحضور، خاصة إذا كانوا بعيدين، أو إذا لم تتح لهم الفرصة للاتصال أو الاجتماع بهم بصفة خاصة. في هذه الحالات فإن البعد عن موقع الاجتماعات قد يبعد فريق العمل عن الرسائل الرئيسية.

- قد تجلب اجتماعات العاملين بعض المواقف الحرجة؛ فأى قائد يستحق مكانته سوف يطلب طرح أسئلة، مما قد يثير لحظات غير مريحة، حيث تطفو موضوعات حساسة على السطح (مثل المرتبات) أو قد تكون غير محسوبة، فلا يوجد القائد الذى يتوقع جميع الأسئلة، وتوجد قواعد ذهبية للتعامل مع ذلك:

- عندما تعرف الإجابة، أطلقها مباشرة وبتقّة! فالموظفون يشعرون، دائماً، عند حدوث مراوغة.

- عندما لا تعرف الإجابة، قل ذلك ولا تكتر، وعدّ السائل بالرجوع له بإجابة شافية فى وقت آخر.

- عندما تعرف أن الإجابة تقتضى الاعتراف بالفشل، قل ذلك - فالتواضع يكسبك أصدقاء.

سلوكيات القائد الفعال

- التزم بانعقاد اجتماعات بشكل دورى - وتفهم دورها فى تواصل القيادة.

- استثمر اجتماعات فريق العمل لتوصيل رسائلك الرئيسية دائماً.

- خطّط لمحتوى توزيع الرسائل وطرقه، ومكان الاجتماعات بعناية.

- كن حساساً تجاه العاملين بعيداً عن مكتبك، وتأكد من عدم شعورهم بالاستبعاد.

- احرص دائماً على متابعة ما وعدت به من أفعال.

التعاون مع المؤسسات العاملة في المجال نفسه

ستحتاج في كثير من المواقف أن تعمل مع شركات "لها نفس النشاط"، أو وحدات عمل في المؤسسة نفسها لا تقع عليك مسؤوليتهم مباشرة، فالقيادة اليومية الفعالة تتطلب أن ترى أبعد مما هو أمامك لتعبر عن الأهداف العامة للمؤسسة.

معدل التكرار - لا يمكن التنبؤ به بدرجة عالية

المشاركون الرئيسيون - الزملاء الأساسيون

تصنيف القيادة: ***

الأهداف

عندما تذكر كلمة التعاون، نسمع ردود أفعال ساخرة مع أن الكثير منا سيكون مشاركاً في مشاريع «متعاونة»، واستثمارات، أو اختكارات، حيث كان التعاون كلمة سهلة القول ولكن صعبة التنفيذ، فالتعاون يأخذ العديد من الأشكال، في أفضل وصف له أنه محاولة لتحقيق قيمة متزايدة عن طريق تعاون، أو جمع أنشطة منفصلة، أو كفاءات، أو مؤسسات بذاتها، وقد تظهر القيمة المتزايدة في صورة مبيعات متزايدة، وهوامش ربح، أو تكاليف أقل، أو كلها معاً.

وحيث يمثل تعاوناً من هذا النوع فرصة واضحة (قل مغامرة عمل جديدة)، ومشاركة للمعرفة والتكنولوجيا (وكمثال، التحويل الداخلي للملكية الفكرية)، أو السعي وراء هدف مشترك (مثل مجموعة من الأهداف المكتسبة)، توجد ثلاثة عوامل مهمة لتقييم الأمر وهي:

- هل فوائد التعاون المرجوة واقعية؟ هل تم تقدير حجمها؟ إذاً إنني أرحب بها، هل تم التعبير عنها في صورة مجموعة من الفوائد مرحباً بها من العملاء؟

- هل تم تحفيز فريق العمل فى مثل هذا التعاون لتحقيق النجاح؟ هل تم تنظيم أهداف المؤسسة بطريقة تدعم هذا التعاون المخطط له؟ أم أن التعاون متوقع أن تضطلع به المؤسسة بناء على مبدأ حسن النية؟

- هل تم تقييم جميع العقبات أمام التعاون؟ هل تم إدراك جميع العوائق المرئية منها وغير المرئية، ووضعها فى الاعتبار عند التنفيذ؟

- بوصفك قائداً، سوف تواجه بالمتطلبات اللازمة للتعاون من خلال مؤسستك، وخارج نطاق مسؤوليتك المباشرة؛ وبالتالي؟ يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين مواطنة مسؤوليتك الفعالة والتقدير الواقعى لتسليم المنتج.

السياق

يوجد العديد من أنواع المؤسسات متعددة الأقسام، ونذكر فيما يلى مثالين على ذلك:

- التكتلات على الطريقة القديمة حيث خلط أنشطة العمل المتباينة فى ضوء مفهوم أن التخصصات الإدارية المشتركة من الممكن أن تولد عوائد فوق متوسطة.

- الأعمال الموجهة لقطاعات عريضة (الرعاية الصحية، والبنية التحتية، والبناء، ووسائل إعلام المعلومات، والتعليم)، والتي يتم تحديد شرائح محددة داخل قطاعاتهم (تعرف عادة، بـ«الأسواق الرأسية») حيث تكون لعملائها خصائصهم المميزة .

داخل أى هيكل، تسعى وحدات العمل المختلفة، كل على حدة، إلى تطوير مجموعة المهارات الخاصة بها، والتي ينظر إليها باعتبارها مميزات تنافسية تملكها، وفى كثير من الأحيان تتناقض الاختلافات بين قطاعات العمل مع التشابه فى متطلبات العميل، والتقدم التكنولوجى ومجموعة المهارات. وفى عصر تقدر فيه المؤسسات هذه الأفكار، فسوف تسعى إلى (إعادة) تطبيق هذه الأفكار عبر وحدات أعمالها المنفصلة بدلا من الاستثمار مرارًا وتكرارًا فى كل منها على حدة. وعلاوة على ذلك، فى بعض الحالات تحدد الأعمال فرصا تجارية جديدة تنشأ، لأن المؤسسة الأم تجمع الكفاءات التي يتم تنظيم العمل بها حالياً بشكل منفصل.

يعتبر التحدى الرئيسى هو تسليم المنتج، بمعنى تفعيل التعاون، فعادة ما تكون العوائق جوهرية.

- الصوامع، إذا كان للمؤسسة الأم تاريخ فى إدارة العمل كاتحاد، فسوف تحتفظ ببقايا ثقافية ضخمة نتجت عن اختلاف الوحدات، والتي تشجع شعور الفخر بتباينها واختلافها.

- الثقافة، سوف تخلق الثقافات الفردية مساحة كبيرة من الاختلافات الثقافية، والتي ستكون على درجة من الأهمية تماثل أهمية التشابه بين الكفاءة، والرؤية.

- الأهداف، سوف تملك كل وحدة مجموعة من الأهداف الخاصة بها، ومن المحتمل أيضا حوافز مختلفة.

- التركيز، إذا كانت الأعمال الفردية تدار بطريقة تركز على رؤية العميل وتراقبها، فمن المرجح أن تنظر للمشاريع الداخلية، أو الممتدة فى الأقسام على أنها مشاريع لتحويل الانتباه، أو مشاريع سطحية.

- التواصل - قد تكون أنظمة الاتصالات مصممة بشكل جيد يبشر بالنجاحات التي حققتها الشركات المنفصلة، ولكنها أقل مهارة فى تعزيز العلاقات المشتركة بين الأقسام المتباعدة، لذا فإن العامل المهم فى التعاون بين وحدات العمل المنفصلة هو الثقافة، وهو أمر بسيط وصعب فى الوقت نفسه.

- بسيط، لأنه يهتم بالتوجه.

- صعب، لأن التوجهات قد يكون من الصعب تغييرها، وهو صعب أيضا لأنه لا يحدث نتيجة التلويح بعصا سحرية من المؤسسة، ولكنها منطقة تتطلب اتباع نهج متسق، ومتكرر.

النجاح

تعتبر الخطوات العامة التي تحتاجها مؤسسة العمل لتحقيق النجاح واضحة ولكنها شاقة.

- يجب أن يكون هناك شعار للتعاون، وأن يأتي من أعلى المستويات، أى من المستوى الأكبر فى المؤسسة متعددة الأقسام.

- لا بد من تكرار شعار التعاون، وأن يصبح جزءاً من مصطلحات المؤسسات عن طريق تكراره أثناء أى شكل من أشكال المناقشات، والحديث داخل المنظمة.

- شعار التعاون يجب أن ينظر إليه على أنه حقيقى، وينبغى تحديد مجالات التعاون على مستوى المجموعات، وأن تكون معلنة، ومحددة الأوليات.

- يجب أن يكون هناك شعار مواز للقيم، فالبيانات حول التعاون يجب أن يتم تدعيمها بشعار مواز يركز على القيم المشتركة، والمعتقدات التي يركز عليها أى دافع للتعاون.

- يجب أن تكون نظم الحوافز متماثلة - أى بناء نظم الحوافز على مكافأة المجالات ذات الأولوية التعاونية.

- يجب أن ينظر إلى أنشطة التعاون كمبدأ أو قاعدة سلوك، وبالتالي يتعين على أنشطة الأقسام الداخلية، أو أنشطة وحدات العمل، أن تصبح هى القاعدة وليس الاستثناء.

- لذا فعند الحاجة إلى التعاون مع أقسام أخرى، يجب عليك القيام ببعض الأمور المحددة:

- تجسد القيم، تأكد من أنك تجسد قيم المؤسسة لتجمع الأقسام المختلفة معا من خلال أفعالك وكلماتك.

- اجعل التعاون هو القاعدة، وجزءاً من طريقة التشغيل الخاصة بالمؤسسة باعتباره قاعدة.

- التدريب، الاعتراف بأن جزءاً أساسياً من القيمة المضافة التي تواجهها شخصياً هى تدريب الزملاء لتعزيز التعاون على مستوى كل منهم، وفى نطاق وظيفة كل منهم.

- الحافز، قم بتنظيم نظام الحوافز لتكافئ ما يفيد التعاون، وقد يكون ذلك من خلال أهداف شخصية تستحق المكافأة.

يعتبر هذا التحدى أحد أصعب التحديات التى يواجهها القائد على الإطلاق. فإذا كان لعملك أهداف محددة (ونظام حوافز يخدم هذه الأهداف)، فإن فريقك سينشغل تماماً فيما لديه من مهام. ويمكن اعتبار أى متطلبات للعمل مع الشركات الشريكة أنها غير مجدية، بل وقد يتم تشويبهها من خلال وجهة النظر الساخرة القائلة بأن التعاون الداخلى هو بديل للخيار الحر بالاعتماد على الشركاء الخارجيين أو الموردين، و فقط من خلال شخصية أهداف شركتك وقيمها، سيتم اغتنام فرصة مثل هذا التعاون.

سلوكيات القائد الفعال

- يتم تحديد التعاون مع المؤسسات الأخرى داخل الخطط الإستراتيجية، والسنوية.
- يتم تضمين هذا التعاون داخل الأهداف الشخصية الرئيسية لأعضاء فريق العمل.
- استحقاق للمكافأة.

المعوقات

سيعطى التعاون نتائج عكسية فى حالة ما إذا لم يتم تحديد أو تحقيق المعايير المختلفة التى أشرت إليها سابقا، وهى القيم المشتركة، والتقييم الواقعى للعائد، ونظام الحوافز الموازية وهكذا. وعادة وببساطة شديدة، يفشل التعاون بسبب عدم تقدير مؤسسات العمل المشتركة فيه لأى مدى يختلف التراث الثقافى لكل شركة.

يعتبر عدم التوافق أيضاً على «اتفاقيات التجارة» سبباً مهماً من أسباب الفشل، وتحديدًا كيف تتم مشاركة المبيعات، والتكاليف بين شركاء العمل، ويتسبب هذا العامل المؤثر فى عرقلة الكثير من فرص التعاون مع الأسواق الخارجية. ويكون تناول هذا من

الموضوع من خلال التركيز على ما يهم، وهو، الفرصة. وأيضًا من خلال ضمان تيسير الترتيبات المالية ميسرة، ربما من قبل مخطط مزدوج أو ثلاثى الأبعاد والذي تحمل فيه جميع الشركات حقيبة مبيعاتها وتكاليفها ذات الصلة، ومن ثم يتم التخلص من الازواجية مركزيًا.

سلوكيات القائد الفعال :

- لا تقم بتعزيز التعاون إذا كان مخالفا لقيم مؤسستك مجتمعة، أو مجموعة منها ، فأنت تهدر وقتك.
- قم بتفعيل التعاون، ودعمه، والحديث عنه، حتى يصبح شعارًا للمؤسسة، وقم بقيادته والترويج له داخل اجتماعات ومؤتمرات مؤسستك، وقم بتشجيع الآخرين لتفعيله والاشترك فيه، وافعل دائما ما تقوله.
- اعمل على انتقاء عملية التعاون واجتهد تماما فى فهم التكتلات المشابهة من خلال مشاركة المعرفة ومجموعة المهارات. وكأى شىء آخر، التركيز يحقق النجاح.
- على الرغم من سعيك وراء التكتل، شجع على الاختلاف، فمشاركة مجموعة المهارات لا يعنى أن المؤسسات لها السمات نفسها، فسيختلفون دائما، حتى ولو كان ذلك سيتم بنكاه، باختلاف قاداتهم، وامل على تشجيع فريقك ليدرك أن مبدأ المشاركة قد يكون سببًا فى تعرض الأفراد لاختلافات يمكن أن يتعلموها.
- اعمل على نشر النجاحات علنًا، وبث فى فريقك شعورًا طيبًا تجاه فكرة التعاون واجعل الأفراد يرون قيامك بتدعيمهم على ذلك.

الجزء الخامس

قيادة الأداء المتميز

إذا كان جوهر قيادة أية مؤسسة يدور حول ضمان توافق العمل فيها توافقاً تاماً مع الرؤية والإستراتيجية التي تسير المؤسسة وفقهما، فإن جوهر قيادة الأداء المتميز يدور حول الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ كل من الرؤية والإستراتيجية، فهذا النوع من القيادة ما هو سوى تعبير عن كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أمور محققة، وملموسة على أرض الواقع؛ وتحويل الرؤية إلى حقائق، وتحويل الأهداف إلى إنجازات. بشكل عام، يمكن القول إن جوهر القيادة يكمن فيما يطيب للناس أن يطلقوا عليه فى بعض الأحيان "التناغم بين الكلمات والأفعال"، أى تحويل ما ترى المؤسسة القيام به إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع.

هيا بنا ننتقل إلى رؤية المسألة بنظرة صريحة وواقعية. فمن البديهي أنه ما من أحد يحب الفشل فى العمل، وإنما يرغب الجميع فى أن تكون لديهم أهداف يمكن تحقيقها (أى بعبارة أخرى أن يكون لديهم فهم واضح لما هو متوقع منهم) وأن يعملوا فى ظل مناخ يهيئ لهم فرصة عادلة لتحقيق النجاح، ونيل ما يستحقون من إشادة وثناء عندما يحققون ذلك. وفى حقيقة الأمر، فإننا جميعاً نتقبل النقد بصدور رحب عندما نعلم من صميم قلوبنا أن هذا النقد عادل، ويوجه إلينا بطريقة بناءة تسمح لنا بالتعلم، والارتقاء بمستوانا فى العمل. وبلا شك ما من أحد يروى له العمل فى ظل أهداف غير قابلة للتحقيق، أو فى ظل عدم منحه ما يستحق من الثناء، والتقدير عندما يحقق نجاحاً ملموساً.

وبوصفك قائداً، ينبغى عليك أن تبدأ عملك باستثمار أحد أهم الأصول فى مؤسستك: وهى فرق العمل التى ترغب فى تحقيق النجاح حتى وإن كانت هذه الفرق لا تدرك أن

بمقدورها تحقيق ذلك، حتى وإن لم يسبق استخدام هذه الفرق في دور المبشرين بالنجاح والحاملين لشعله. وبوصفك قائداً فإن مهمتك هي العمل بحماس مع فريقك (أو فرقك)، وتوفير كل ما يحتاجون لتحقيق النجاح؛ وتقويتهم في الأمور التي يعانون فيها من ضعف؛ والقضاء على المشاكل التي تتسبب فيها سوء علاقات الأشخاص ببعضهم والتي لا طائل من ورائها، بل وربما تأتي بنتائج عكسية تؤثر سلباً على العمل؛ ومهمتك أيضاً هي تحديد أهداف واضحة وعادلة يكون من الممكن تحقيقها؛ والسماح -عند الضرورة- للأفكار والفرص المبتكرة، والتي تمثل تحدياً كبيراً بأن تسود وترسخ.

وفي الواقع، فإن ما تفعله هو ثققتك في تحقيق النجاح، وغرسها في عقول أشخاص آخرين وما من شك أن هذه ليست بالمهمة اليسيرة، وإنما على العكس تماماً فهي مهمة شاقة، وعسيرة وخصوصاً إذا كان بعض هؤلاء الأشخاص قادرين بالفعل على تحقيق النجاح، ولكن ليس في عالمك، أو وفقاً لأسلوبك في العمل. ستجد نفسك أمام قرارات صعبة لا مفر من اتخاذها كما ستجد نفسك مضطراً إلى توجيه رسائل إلى زملائك في العمل الذين لم يحققوا النجاح... رسائل تكون في معظم الأحيان غير مرحب بها.

واعلم، أيها القائد، أن النجاح سيكون حليفك دائماً شريطة تحقيق التكامل بين ما تقوله، وما تفعله، وهو أمر سيظهر جلياً من خلال التطبيق المستمر، والعدل للمبادئ.

إدارة التغيير

اعتاد القادة على المقولة الشهيرة التي تصفهم " بأنهم مدراء " التغيير، ولذلك فالقيمة الحقيقية لك بوصفك قائداً تكمن فى كيفية جعل هذا التغيير ناجحاً، بالإضافة إلى إدخال تحسينات الارتقاء بالمستوى، وطبقاً لذلك يجب عليك أيها القائد معرفة كيفية قياس مدى نجاح التغيير.

معدل التكرار: مستمر

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ***

الهدف

لا تخطئ الفهم، إن التغيير ليس صفة مطلوبة فى حد ذاتها، ولا ينبغى النظر إلى " التغيير " باعتباره نوعاً من الأوسمة التي يتم ارتداؤها لإثبات الرجولة والقوة. كما أنك مطالب بعدم ارتكاب خطأ اللجوء إلى التغيير بغرض التغيير فحسب، فأنت أيضاً مطالب بعدم التعلق بحبال الوهم، ففى أية بيئة عمل محتملة (سواء فى القطاع العام، أو الخاص) ستجد نفسك وجهاً لوجه أمام مجموعة من الظروف التي ستجبرك على تغيير الوضع القائم أياً ما كان هذا الوضع:

أما أهم الأهداف التي يجب أن تتمسك بها وتضعها نصب عينيك فهي إدراك أن التغيير أمر طبيعى، وليس جزءاً لا يتجزأ من نسيج الطريقة التي تعمل بها الشركة، أى إن التغيير ليس مجرد "مسألة عابرة" تحدث بين الحين والآخر (ويحدوك الأمل فى ألا يحدث هذا التغيير سوى على فترات بعيدة جداً بقدر الإمكان). إذا كنت تفكر بهذه الطريقة فإنك دون شك تعلم علم اليقين أنه يجب عليك ما يلى:

- كن على علم، ودراسة بمدى الحاجة إلى التغيير فى أى وقت من الأوقات.
 - اعمل على إعداد موظفك للتغيير الدائم.
 - إياك أن تستسلم للظروف السائدة، أو النظر إلى هذه الظروف باعتبارها أمرًا واقعاً.
- وفى حقيقة الأمر، فإن وتيرة التغيير هى الوتيرة التى يعتمز القادة الناجحون تطبيقها فى المرحلة القادمة من التغيير الذى سيحدثونه فى مؤسساتهم، وفى الوقت نفسه يمضون قدماً فى المرحلة الحالية من التغيير.
- انظر إلى التغيير باعتباره أمرًا مستمرًا لن يتوقف أبدًا، واصل على إعداد موظفك للجولات المستمرة، والمتكررة من التغيير وساعدهم على أن ينظروا إلى التوتر الذى يتسبب فيه التغيير باعتباره أمرًا وضمنًا جديدًا.

السياق

فى إدارة التغيير، يجب عليك تحقيق التوازن، والتوفيق بين قوتين متعارضتين. القوة الأولى عبارة عن مجموعة كبيرة من الضغوط الداعية إلى التغيير، مثل عدم الاستقرار الاقتصادى، ونشاط المنافسين، والابتكار التكنولوجى، وحاجة المستهلكين لخفض الأسعار، والتغيرات فى عادات الشراء فى ظل تزايد استخدام الإنترنت. هذه القائمة طويلة جدًا وتتطلب قدرًا كبيرًا من الاهتمام والجهد. وفى الوقت نفسه، يتعين عليك تحقيق أهداف فريقك، وأنت تعمل مع زملاء يكون العمل بالنسبة إلى غالبيتهم مصدر دخلهم الوحيد مما يعنى أن حدوث التغيير فى هذا العمل قد يهدد مصدر رزقهم فى الحياة، ومن المعروف أن كثيرًا من الناس يستمدون إحساسهم بالإنجاز والكرامة الشخصية من ارتباطهم بأساليب عمل ناجحة بالفعل فى الوقت الحالى، ولذلك ستجدهم يشعرون بالاستياء تجاه أية اقتراحات للتغيير.

وفى بعض الأحيان، قد لا تشير الظروف السائدة إلى وجود أى ضرورة للتغيير، وخصوصًا عندما يكون أداء المؤسسة جيدًا وفقًا لمقاييس النجاح التى وضعتها هذه

المؤسسة لنفسها. وعند هذه النقطة يصبح السياق فى غاية الخطورة بالنسبة إلى القائد، فزمان النجاح فى هذه الحالة يتحول إلى خمول نتيجة الإفراط فى الرضا عن الذات.

قد تجد السياق قويًا جدًا بحيث يصعب التعامل معه، مثل التعرض لقدر هائل من ضغوط السوق الخارجية، والذى يتزامن مع صعوبات جمة فى مواجهة هذه الضغوط بالاستعانة بموظفين يجعلون من اختيار مسار التغيير مسألة تدعو للخوف والرعب.

ومن أجل ذلك، وحتى تتمكن من إحداث التغيير باعتباره شكلاً من أشكال الأمن، وليس خطرًا يهدد الموظفين، وحتى تتمكن من الدفاع، والدعوة إلى التغيير باعتباره ضرورة وليس خيارًا، فإنك تحتاج إلى إحدى السمات الشخصية المهمة وهى الشجاعة.

التحدى

إن أى شخص خاض تجربة برامج التغيير من قبل يعلم علم اليقين أنه بمجرد اتخاذ قرار التغيير (على سبيل المثال التغيير فيما يتعلق بهيكل المؤسسة، أو عملياتها أو منتجاتها... إلخ)، فإن التحدى الصعب سيكمن فى كيفية إدارة المؤسسة فى الوقت الحالى أثناء تنفيذ التغيير، وقد وصف أحد الزملاء هذا التحدى قائلاً إنه تحدٍ يشبه "إعادة بناء طائرة من طراز بوينج ٧٤٧ أثناء تحليقها فى الجو".

وباعتبارك قائدًا شجاعًا فإنك يجب أن تتحدى بالكثير من المهارات فى وقت واحد؛ فيجب أن تتمتع بمهارات الخبير الإستراتيجى، والخبير التكتيكى، والمغامر، والدبلوماسى. وفيما يلى توضيح أسباب ذلك:

الخبير الإستراتيجى: يجب أن تمتلك رؤية واضحة، وشاملة بخصوص مدى حاجة فريقك، والإدارة التى تقودها للتطوير.

الخبير التكتيكى: يجب أن تختار متى، وكيف ستقوم بإحداث التغيير.

المغامر: لأنك تعرف أن بعض عناصر التغيير قد تنطوى على بعض المخاطر التى يمكن أن تؤثر على النشاط الحالى للمؤسسة.

الدبلوماسى: يجب أن تجرى مفاوضات بشأن برنامج التغيير مع الزملاء المعارضين للتغيير.

ومما لا شك فيه، أن هذه المجموعة الكبيرة من المهارات توضح مدى التعقيد الذى تتسم به إدارة التغيير: كما توضح -أيضاً- أنه فى مثل هذا التغيير، يتعرض القائد لأشد الاختبارات صعوبة فى حياته المهنية.

وفى هذا الصدد، فإن قوة رؤيتك سوف تحتاج إلى أقوى مستويات الدفاع عنها، كما ستضع أقصى قدر من الضغوط بشأن ولاء فريقك.

النجاح

التغيير عبارة عن استثمار فى المخاطر، وباعتبارك قائداً فإنك تتخلى عن بعض المعلوم مقابل بعض المجهول، وينبغى عليك أن تكون حساساً لقدر من عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج، صحيح أنك لن تستطيع عزل نفسك عن الفشل، ولكن نجاح التغيير الذى أحدثته سيزداد إن اتبعت الخطوات التالية:

- خذ وقتك: ابتعد عن التفكير فى المسائل، والأمور اليومية، ولا تدعها تشغل بالك، وفكر بدلا من ذلك فى الخطوات التالية.
- تجاهل الوضع الراهن: إن تخيل مستقبل مختلف يتطلب رفض سيناريو الوضع الراهن، واعلم أن التفكير بهذه الصورة ليس خاطئاً على الإطلاق.
- التحلى بالشجاعة: إن تخيل صورة المؤسسة فى المستقبل قد تكون مخيفة، ولذلك يجب أن تذكر نفسك بالتحلى بالشجاعة.
- استثمر الحلفاء: يمكن أن يؤدي التغيير إلى بناء جدار من العزلة، ولذلك تحتاج إلى أن تعين فى مؤسستك حلفاء يشاركونك رحلتك نحو التغيير خطوة خطوة، بحيث يمكنك أن تتشارك معهم فى الاستكشاف والشجاعة!

• **تجاهل الرافضين:** فإثناء مرحلة خلق الحلقاء، ستواجه الرافضين للتغيير الذين ينظرون إلى هذا التغيير على أنه يمثل مخاطرة، أو خطرًا عظيمًا يهدد عملهم، وعليك عندئذ أن تتحلى بالشجاعة المستمدة من قناعتك بأنك تستطيع مواصلة العمل والنجاح سواء بهؤلاء الرافضين أو دونهم.

• **فكر مبكرًا في عملية التغيير:** إن أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح إدارة التغيير يتمثل في كيفية تطبيق التغيير، وتنفيذه على أرض الواقع، ولذلك فإن التفكير في الكيفية التي سيكون عليها التغيير ينبغي أن يكون إحدى الخطوات المبكرة جدًا في إستراتيجيتك.

• **صمم الهيكل أولاً والموظفين لاحقًا:** إياك أن تقوم بتخطيط، وتصميم الهيكل الجديد أو العمليات الجديدة وفقًا لإمكانيات الموظفين الحاليين في المؤسسة، وإنما يجب عليك دائمًا التأكد من أن التخطيط لبناء الهيكل الصحيح الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة يأتي في المقام الأول، ومن البديهي أن بناء الهيكل أولاً سيصب في مصلحة الموظفين دائمًا أيضًا.

• **قيمة الانفتاح:** فعندما نتحدث عن الأسباب الداعية إلى التغيير، ينبغي عليك أن تتحلى بأكثر قدر ممكن من الانفتاح والصراحة، وذلك حتى تتجنب أية آراء تقول إن هناك أجندة خفية وراءه.

• **لا تمل من التكرار:** فأهمية التغيير ومعناه تعتزم إحداثهما سيتضحان ويبلوران من خلال الوصف والتفسير الدورى والتكرار.

• **اربط التغيير بالرؤية والإستراتيجية:** يجب أن تربط التغييرات التي تعتزم إحداثها برويتك وإستراتيجيتك، وذلك من أجل بيان اتساقهما معًا.

وقبل أن أختتم هذه الفقرة أرى أنه إذا كان هناك نطاق تظهر فيها قيادة القائد بالفعل، فهذا النطاق ليس سوى التغيير، ففي هذا النطاق ستعرض كقائد لاختبارات غاية في الصعوبة والصرامة لدى التزامك برويتك، وقوتك في الدفاع عن سياستك، والتطابق مع الرسائل التي ترسلها لموظفيك، وشجاعتك وإرادتك وتصميمك على النجاح.

مقاييس نجاح القادة

- إذا انتابك القلق من عدم تمكنك من إحداث التغيير المطلوب، إذا حدث ذلك فأنت لا تتحلى بالقدر المطلوب من الشجاعة.
- ناقش التغيير مع فريق الموارد البشرية بمؤسستك.
- قم فى أى خطة بالتغيير، بغض النظر عن نطاقها، بتحديد النتائج المطلوبة، وخصوصًا المقاييس المستخدمة فى قياس هذه النتائج.

المعوقات

إن أشد أعداء التغيير هو الخوف، والجمود وفقدان الشجاعة. وإذا ما سقطت فريسة لهؤلاء الأعداء، فإنك إما ستقلل من شأن الحاجة إلى التغيير وإما ستجد نفسك، بعد تقييمك للحاجة إلى التغيير، تنفقر إلى الإرادة، أو العزم اللازم لتحقيقه على أرض الواقع.

وفى حقيقة الأمر، فإن إدارة التغيير تعتمد إلى حد كبير على الخبرة، ومما لا شك فيه أنك سوف تكتسب قدرًا كبيرًا من الخبرة على مدار مسيرتك المهنية، إذا عملت فى بداية حياتك العملية مع قادة ممن يعتبرون مثالاً يحتذى سواء فيما يتمتعون به من مهارات إدارة التغيير، أو فيما يبذلونه من جهد فى مساعدة غيرهم فى إدارة التغيير. ومن المؤكد أنك ستعرف أيضًا خلال حياتك المهنية القيمة الكبيرة التى تمثلها شبكة الدعم التى تتكون من زملائك المقربين الذين يمتلكون الدوافع نفسها ووجهات النظر، والذين سوف يدعمونك من خلال تأييدهم العلنى للتغيير، وبدون شك، فإن الطريقة التى يتم بها التغيير هى من الأمور بالغة الأهمية، لأنك ستعجز عن تحقيق كل أهدافك من التغيير إذا لم تتذكر. بغض النظر عن مدى ثقتك فى صحة التغيير الذى تتبناه، فإنه توجد أساليب، وطرائق من شأنها جعل التغيير مؤثرًا وفعالاً. ويحدث ذلك فى كثير من الأحيان نتيجة عدم تخصيص وقت كاف للتفكير الدقيق فى النتائج التى يمكن أن يسفر عنها هذا التغيير. وفى هذا الصدد، عليك أن تطرح الأسئلة التالية على نفسك:

هل تم التشاور مع جميع الأطراف المعنية؟

- هل تم تحليل، وعمل دراسة مفصلة لجميع المخاطر التي يمكن أن تنشأ عند حدوث تغيير معين؟
- ما تأثير التغيير على سير العمل الحالي؟
- ما شكل خطة التواصل، ومن الذين ستستهدفهم هذه الخطة، ومتى سيتم تنفيذها؟
- هل هناك أشخاص يُعد تأييدهم للتغيير (أو رفضهم له) أمرًا بالغ الأهمية؟
- هل تمت دراسة جميع التبعات القانونية؟
- هل هناك عوامل خارجية (شركاء أو موردين أو وسائل إعلام) يجب أخذها في الاعتبار؟

وأخيرًا وباختصار، فإن العقبة الرئيسية التي تواجه إدارة التغيير هي عدم وجود الوعي؛ وبعبارة أخرى، الفشل في إدراك الحاجة إلى التغيير و / أو الافتقار إلى الحساسية لمعرفة الكيفية التي يمكن أن تساعد بها طريقة التغيير في تنفيذ التغيير على أرض الواقع.

سلوكيات القائد الفعال

- خصص وقتًا للتفكير بشأن التغيير وما الخطوات التي يخطوها فريقك.
- عدم قصر التفكير على الخطوة التالية من التغيير فقط، وإنما يجب التفكير في خطوتين أو ثلاث خطوات من التغيير في وقت واحد.
- تأكد من قضاء أكبر قدر ممكن من الوقت مع عملاء مؤسستك، ومورديها، وشركائها حتى تتعرف على مجموعة الظروف الخارجية الدافعة إلى التغيير.
- تحدث عن التغيير في لقاءاتك الفردية مع فريق الإدارة، الذي يعمل معك، وأيضًا مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والحرص على أن يتضمن حديثك مفردات اللغة التي تصف الوضع اليومي في مؤسستك.

- تحلّ بالجرأة قدر الإمكان، وإدراك أن هناك دائماً مجالاً للمزيد، وأن التغيير عادة ما يحظى بالقبول على أرض الواقع أكثر مما يحظى به عند التخطيط له.
- أشرك الزملاء من قسم الموارد البشرية عند استعانتك بحلفاء، لتنفيذ خطط التغيير؛ فهؤلاء الزملاء هم أفضل فريق استطلاع رأي في هذا السياق، بالإضافة إلى أن استعانتك بهم يضمن عدم ارتكابك أية أخطاء خطيرة، أو ضارة، ولاسيما وأن إحداث أى تغيير يتعلق بالتوظيف ستكون له تبعات قانونية .
- عدم إغفال أن تنفيذ التغيير غالباً ما يحتاج إلى التأييد المتكرر، وينبغي عليك الاستعداد للرد على معارضيك في هذا الشأن.
- استعد لمواجهة من يسعون إلى تثبيط عزيمتك؛ فمن البديهي أن هناك من لا يوافق على ما تقوم به من تغيير، بل سيسعى البعض إلى وضع العراقيل في طريقك.

إدارة أداء الأفراد

فريقك هو شريان حياتك، والأداء المتميز هو ثمرة وضع الشخص المناسب فى المكان الذى يناسبه ومنحه القدر الذى يناسبه من الدعم، والتشجيع، والتقييم، والتطوير.

معدل التكرار

المشاركون الرئيسيون: المرؤوسون المباشرون، وفريق الموارد البشرية

تصنيف القيادة: ***

الهدف

يجب على القائد خلق سياق يمكن فيه تقييم الأداء وقياسه، غير أن الأمر ليس بمثل هذا القدر من الوضوح، إذ إنه أكبر بكثير من مجرد إجراء عمليات تقييم عامة للفعالية. ويتطلب ذلك أن تكوين رؤية واضحة للمؤسسة تتم ترجمتها فى البداية إلى إستراتيجية وخطة عمل، ثم ترجمتها بعد ذلك إلى أهداف يتم وضعها لكل وحدة عمل أو لكل قسم. وبعد ذلك يتم توزيع هذه الأهداف على الأفراد العاملين فى هذه الأقسام.

ومما لا شك فيه، أن هذا الإطار التسلسلى فى غاية الأهمية، ومبعث هذه الأهمية ليس لجرد جعل الموظفين متوائمين مع نشاط المؤسسة، وإنما لوضع المسؤولية الفردية داخل الإطار العام لمسؤولية المؤسسة. والاستفادة من أن هؤلاء الأفراد سيتولك فى داخلهم قدر هائل من الحماس عندما يمكنهم الربط بين أنشطتهم، وأهدافهم وأهداف المؤسسة التى يعملون فيها. وفى هذا الصدد، فإنك كالقائد الفعال الذى يقود أوركسترا المؤسسة فى عزفهم للنغمة الموسيقية التى قمت بتأليفها، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين التناغم العام. والأسلوب الفردى.

من بين العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد ما يلي:

• **الظروف الشخصية:** من غير المنطقي الاعتقاد بأن الظروف الشخصية بمنأى عن بيئة العمل، بل إن تجاهل هذه الظروف، والعوامل الشخصية يمكن أن يسهم بشكل كبير في إحداث التوتر.

• **العلاقات السيئة في الماضي:** سواء مع قادة آخرين، أو مدراء، أو زملاء؛ حيث إن هذه العلاقات لا يقتصر أثرها السلبي على الأفراد فحسب، وإنما يمتد على قدرتهم على التواصل وإظهار الكفاءة.

• **الإهمال:** إن الافتراضات المبنية على معلومات سابقة بشأن نقاط القوة، والضعف لدى الأفراد قد تكون لأي سبب من الأسباب غير معبرة تعبيراً صادقاً عن قدراتهم الحقيقية.

• **التعبيرات الساخرة:** حيث قد تكون إستراتيجيات، وأساليب القيادة السابقة أو إدراكهم بأن التغيير لن يتوقف هي العوامل التي أتت إلى إثارة سخطهم، وتثبيط عزيمتهم. وهو ما يعني أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم رصدها وتطويرها كما ينبغي:

• **نقص المهارات المتلقاة سابقاً، والتدريب والتطوير:** وهو ما يعني أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم تطويرها كما ينبغي.

• **ضعف المهارات التنظيمية الشخصية:** على نحو يخفى وراءه الكفاءات ذات الصلة.

• **ضعف مهارات التعامل مع الآخرين:** وهذا يؤثر على فعالية الأفراد ويؤدي في الوقت نفسه إلى إخفاء الإسهام الحقيقي الذي يمكن أن يقدموه إلى مؤسستهم.

• **فقدان الاحترام من الأقران، والزملاء والذي من شأنه أن يخلق شعوراً بالاستياء** يمكن أن يفسد الأداء .

• **التوتر الناجم عن أي من العوامل المذكورة أعلاه أو نتيجة لعوامل أخرى.**

• وطبيعة الحال، فإننى لم أقصد من القائمة السابقة وضع قائمة نهائية تضم جميع العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، وإنما قصدت توضيح أن أى تقييم للأداء يحتاج إلى فهم عميق لجميع هذه العوامل، وهذا لا يعنى أن مثل هذه العوامل ستؤدى حتماً إلى ضعف الأداء، وإنما تعنى أن التقييم الواضح للأداء، وهو أمر يتطلب خطوات أخرى، يمكن قياسه بصورة أكبر وأكثر ملاءمة.

ومن المؤكد، أنه ستكون لديك أيضاً بوصلة ستمكنك من اكتشاف مشاكل ضعف الأداء؛ ولن يتأتى ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة فحسب، وإنما عن طريق التعليقات المباشرة، وغير المباشرة التى تصدر خلال التواصل بين مجموعة الأفراد العاملين فى المؤسسة.

التحدى

يجب عليك أن تأخذ، بعين الاعتبار، مدى ملاءمة الهيكل التنظيمى لمؤسستك لمطالب السوق الذى تمارس فيه المؤسسة نشاطها. وفى هذا الصدد، توجد كثير من الطرائق والأساليب التى يمكن اتباعها، ولكن جوهر جميع هذه الطرائق يكمن فى محاولة مواءمة تخصصات الموظفين مع متطلبات المستهلكين. وهذه إحدى الركائز الأساسية فى التعامل مع الأداء؛ وبعبارة أخرى، فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد على تقييمها الواضح للتخصصات المطلوبة، وبالتالى تحديد قدرات الموظفين فى المؤسسة فيما يخص تلك التخصصات.

وبناء على ذلك، فإنه سيكون من الصعب عليك تقييم الأداء تقيماً صادقاً، وسيستحيل عليك تحديد إسهامات الأفراد أو تقييمها إلا إذا كان لديك فهم واضح لإستراتيجية المؤسسة، وأهدافها والتخصصات الواجب توافرها لتحقيق الإستراتيجية، والأهداف.

إن مشاركة فريق الموارد البشرية أمر فى غاية الأهمية ولا يقدر بثمن، صحيح أن قسم الموارد البشرية قد تكون له سمعة سيئة، ولكن هذا لا يحدث إلا عندما يقتصر موظفو الموارد البشرية فى عملهم على أداء مهام إدارة "شئون العاملين"، أى التعيين والفصل من العمل وحفظ السجلات. أما عندما يقوم فريق الموارد البشرية بالنظر إلى المؤسسة وموظفيها بنظرة شاملة، وقياس المناخ البيئى لعمل المؤسسة، ورؤية الأفراد كأفراد فيظل سباقاً كاملاً، فعندئذ فقط يمكن لفريق الموارد البشرية أن يلعب الدور الكبير المنوط به. وفى الواقع، يجب أن تكون علاقتك وثيقة مع أعضاء فريق الموارد البشرية بمؤسستك، لأن باستطاعتهم أن يعكسوا لك "صورة حقيقية لأداء الموظفين فى المؤسسة". والذى يمكنك خلالها رؤية الإستراتيجيات والقرارات.

ومما لا شك فيه أن مواجهة الموظفين نوى الأداء الضعيف بهذه الحقيقة أمر صعب للغاية، نظراً لأن العديد من الأفراد الذين يتعرضون لهذا الموقف لا يكونون مدركين أن أداءهم سيئ وضعيف. أما إذا كانوا مدركين لهذه الحقيقة. فإنهم سيقومون ببناء حواجز دفاعية كبيرة لتجنب هذه المواجهة، وبوصفك قائداً فعلاً للموظفين التابعين لك، فإنك المسؤول الأول عن معالجة المشاكل المتعلقة بسوء أدائهم، ولن يمكنك فعل ذلك سوى بمناقشة هذه الأمور وجهاً لوجه مع كل شخص على حدة. ومن ناحية أخرى، فإذا عزمت على الاستغناء عن أحد الموظفين، لا ينبغي أبداً أن تنفذ هذا القرار دون مشاورة فريق الموارد البشرية، وذلك لأن أى قرار بالاستغناء عن أحد الزملاء يعتبر بالنسبة إليهم أحد الأحداث الصادمة. وبناء على ذلك ينبغي عليك أن تتوقع من موظف الموارد البشرية المهنى معارضة المبررات التى اعتمدت عليها لاتخاذ قرار من هذا القبيل. وينبغي عليك أيضاً أن تتوقع رغبة قسم الموارد البشرية فى ضمان أن أى قرار من هذا القبيل قد تم اتخاذه وفقاً لأسباب يمكن تبريرها، وهكذا، فإن دورك فى التعامل مع مشاكل الأداء سيكون تحت الملاحظة الدقيقة، وإذا ما تمت الموافقة على قرارك بالاستغناء عن أحد الموظفين، ينبغي أن يتم تنفيذ القرار بطريقة تتفق مع الإطار القانونى المتبع فى المؤسسة، ويمكن أن يشمل هذا الإطار ضرورة اتباع توجيهات محددة بشأن كيفية إدارة اجتماع إنهاء التعاقد، وما يمكن أن يقال فى هذا الاجتماع، بل وحتى مكان مثل هذا الحوار وتوقيته.

وفى حقيقة الأمر، فإن الحوار فى حد ذاته خلال هذا الاجتماع يحمل فى طياته اعترافاً بفشل نزيح للمؤسسة.. والاعتراف بأن عملية التوظيف قد فشلت، وبناء على ذلك ينبغى عليك فى هذا الاجتماع أن تتحلى بعدة صفات هى:

• كن صريحاً، ومباشراً ومتأهباً دائماً لأى ردود أفعال، لأن فى مثل هذه الظروف من المستحيل التنبؤ بردود أفعال الموظف الذى ستقوم بإنهاء عمله فى مؤسستك.

• اعرض عملية متابعة واضحة (لما إذا كان إنهاء التعاقد سيتم على الفور أو بعد فترة لاحقة) مع توضيح الفرص الرئيسية المتاحة أمام الفرد المتضرر للرد عليها، أو لمعارضتها أو إجراء مزيد من الحوارات بشأنها، ولاسيما حوار الآثار المالية.

• كن على علم بأنه ما من أحد سيشكرك على الإطلاق على مثل هذا القرار، ولكن على الأقل سيسهم هذا الحوار فى جعل من يترك المؤسسة يشعر أنه قد عومل معاملة عادلة، وأن إنهاء التعاقد معه قد تم فى إطار القانون، وبما يحفظ له كرامته.

• أما إذا كنت ستعقد اجتماعاً مع شخص بعينه واضحاً فى ذهنك أن الغرض من هذا الاجتماع هو الارتقاء بمستوى أداء هذا الشخص، ينبغى عليك فى هذه الحالة القيام بما يلي:

• التوضيح منذ اللحظة الأولى فى الحوار أنك تريد عقد اجتماع لمناقشة الأداء بحيث يتم طرح مسألة تحسين الأداء للنقاش فى هذا الاجتماع.

• الاستعداد لتقديم الدليل على وجود عدة أمثلة على ضعف الأداء.

• سؤال الشخص المعنى إذا كانت لديه أية أسئلة أو يريد الرد على الفور على هذه الأمثلة.

• تحديد موعد آخر لإجراء مزيد من الحوار.

ويجب أن يعقب ذلك الاجتماع اجتماع آخر يعقده قسم الموارد البشرية مع الموظف المعنى، ولا يقتصر الهدف من هذا الاجتماع على التعرف على وجهة نظر مختلفة، وإنما

يهدف أيضاً إلى تسهيل إجراء حوار أوسع إذا لزم الأمر، والمحصلة النهائية لهذين الاجتماعين هي الوصول إلى اتفاق مشترك على التحسينات التي ينبغي إجراؤها على الأداء، ووضع جدول زمني لتنفيذ هذه التحسينات وفقاً لأهداف متفق عليها ويمكن قياسها، وينبغي أن يتم دعم كل ذلك من خلال تقييم دائم لمدى التقدم الذي تم إحرازه في هذا الصدد، ويجب ألا يقتصر هذا التقييم فحسب على النقاط التي تؤخذ في الاعتبار عند إجراء المراجعة الرسمية.

ومن ناحية أخرى، لكي تستطيع مواجهة متطلبات تحديد ضعف الأداء، كما نذكر سابقاً، تحتاج إلى فهم واضح للمهام المطلوبة فقط من صاحب هذا الأداء الضعيف من بين جميع المهام المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها. وفي هذا الصدد، يجب أن تعلم أن محاولة تطوير الموظف ذي الأداء الضعيف عن طريق مقارنة أدائه بالأداء القياسي المطلوب من وظيفته ستكون محاولة غير مضمونة النجاح، ولكن هذه المحاولة ستفيد للغاية، حيث قد تقودك إلى اكتشاف ما يمتلكه الموظف من مهارات رائعة مكونة لا يعلمها أحد، واحرص على عدم المساس بالأمانة، والشجاعة، التي تتحلى بهما واستخدامهما بأمانة وحسن نية في هذا الشأن.

مقاييس نجاح القادة

- إجراء تقييم سنوي لجميع الموظفين.
- تسجيل النتائج، ورصدها والعمل بموجبها.
- ما نتيجة التقييم الدوري مع مدير الموارد البشرية في مؤسستك فيما يخص مشاكل الأداء لدى الموظفين؟ يجب أن يتم عرض جميع المشاكل، وإيجاد حلول للعمل بموجبها.

يفضل بعض الناس الاعتماد على الفطرة يُكوّنون وجهة نظر واضحة المعالم بشأن الموظف "المناسب" فى رأيهم، ولكن فى ظل النظام الديناميكي المعقد الذى أتحدث عنه فى هذا الكتاب، فإن أداء الموظفين يمكن أن يسوء نتيجة عدد كبير من العوامل، وأعتقد أنه باعتبارك قائداً فعلاً فإن دورك هو فهم مثل هذه الفروق الدقيقة، وذلك لأن القائد الذى يتم النظر إليه باعتباره يحس بالموظف كإنسان مثله، ولا يقبل الآراء، والشعارات المتداوله كما هى.. مثل هذا القائد سيفرض على الآخرين احترامه وسينجح بالفعل فى الارتقاء بالأداء.

ولا شك أن التعامل مع هذا الأمر من الموضوعات الشائكة وسيوضح لك ذلك عند مواجهته. فمن السهل جداً افتراض - حتى فى ظل السلطة التى تمنحها القيادة، أن حل مشكلة الأداء المتدنى هو الفصل من العمل؛ أى يتم استدعاء الموظفين نوى الأداء الضعيف وإخطارهم بالنبأ المشؤوم بأن "الأمر لا تسير على ما يرام"، ويتم نقل خبر فصلهم من العمل فى إطار "اتفاق لتسوية" الذى ينبغى التوصل إليه حسب اشتراطات التشريعات العمالية. صحيح أن هذا يمكن أن يكون حلاً، ولكن هذه الطريقة، وإن كانت تقليدية، يمكن أن تعبر فى نهاية المطاف عن العجز عن تحقيق النتيجة المرجوة. وبالنسبة إلى الموظف، تعطيه هذه الطريقة رسالة مفادها أن ثقافة المؤسسة هى "إنك إما أن تؤدى ما هو مطلوب منك بالشكل المطلوب، وإلا لا مكان لك فى المؤسسة"، وأن المؤسسة تضحى بالتطوير الشخصى لموظفيها من أجل مصلحة الشركة على المدى القصير، أما بالنسبة إليك بوصفك قائداً تمثل هذه الطريقة لك مخرجاً يمكن استخدامه لتفادى مواجهة تحديات القيادة الحقيقية.

سلوكيات القائد الفعال

- كن واضحاً بقدر ما تستطيع بشأن النتائج، والكفاءات التخصصية المطلوبة فى كل قطاع من قطاعات مؤسستك حتى تتمكن من وضع المعايير الخاصة بذلك.

• أشرك فريق الموارد البشرية بمؤسستك في إجراء تحليل كامل لما يمكن وصفه بأنه موظف "مناسب" مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وأشركهم أيضاً في تحديد مواطن الضعف.

• استعد تماماً لمواجهة الموظفين ذوي الأداء الضعيف، واستعن في ذلك بالأدلة.

• اعتبر عملية تحسين الأداء فرصة، وليس تهديداً، أو عملاً روتينياً مملأً، فلا يحدث سوى في حالات نادرة جداً ألا يريد الموظفون أداء عملهم جيداً، أو يريدون التعرض لمهانة الفصل من العمل، ومن هذا المنطلق؛ فإنك تملك في جعبتك عوامل مهمة للتحفيز.

• تذكر أن الإجراءات المتبعة تمثل أحد الجوانب المهمة في تحسين الأداء وخصوصاً تلك الإجراءات ذات التبعات القانونية المحتملة.

• كن مدركاً بأن عمليات التحسين من هذا النوع قد لا تتم بشكل طبيعي، وأنتك شخصياً قد تحتاج إلى التطوير، والدعم في التعامل مع مثل هذه العمليات.



رغم أنه كثيرًا ما كتب عن موضوع القيادة، إلا أنه موضوع محير، وقد أدهشني عدد الكتب التي تداولت موضوع تحليل القيادة، سواء من الناحية النظرية، التي تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذي لشركة بشخصيته -عادة ما يقال عنها إنها "كاريزمية"- حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجًا للقيادة الفعالة. وفي حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة إلا أنها تميل إلى تجنب أقسى حد من الحقائق؛ أن تكون قائدًا، يومًا بعد يوم في ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتًا للنظريات، كما وأن التجربة لا تعطيك إحساسًا بكونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية للغاية. ومهما كنا نطمح في أن نكون جاك والشن أو شوجر ألان، فإن معظم القادة ليسوا من كبار المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، فعليهم بطبيعة الحال أن ينجحوا، أو أن يكونوا من المشاهير.