

2016

## كتاب في دقائق

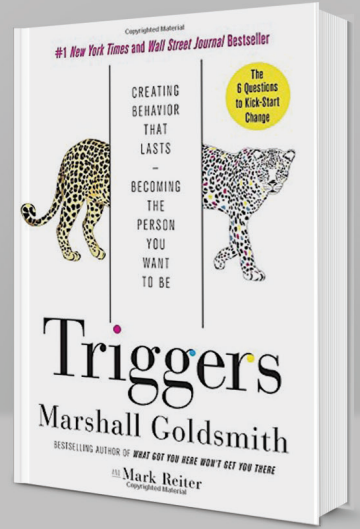
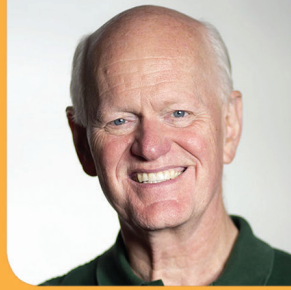
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

# المحفزات

## وصناعة السلوك الإيجابي الدائم



تأليف

مارشال جولدسميث

مارك ريتر

## ما وراء التحفيز

المحفزات هي ما يجذب انتباهنا ويستثير حواسنا ويعيد صياغة أفكارنا وتوجيه أفعالنا، وتشكّل هذه المحفزات في هيئة أشخاص أو أحداث أو مواقف تعيد ترتيب أولوياتنا وتغيّر من نظرتنا إلى من حولنا، وأيضاً إلى ذواتنا وحياتنا. قد تكون هذه المحفزات مبهجة أو محزنة، مشجّعة أو محبطة، إيجابية أو سلبية. ومن بين المحفزات التي تغير حياتنا، فإن البيئة المحيطة هي الأقوى والأكثر تأثيراً. فكم من مرّة اخترت هدفك، ووضعت خطّتك، واعتمدت تحقيق هذا الهدف، لتأتي البيئة المحيطة وما تحمله من معوقات وظروف طارئة لتقلب توفّعاتك رأساً على عقب؟! فقد تدفعك مشاهدتك لزملائك يعملون حتّى وقت متأخّر من الليل إلى مواكبة أدائهم كي لا يتفوّقوا عليك - حتّى وإن كان المقابل هو إهمالك الدائم لأسرتك.

وهكذا، كثيراً ما تتدخل البيئة في حياتنا وتفسد خططنا وتدفعنا إلى تبني سلوكيات غير إيجابية. ونظراً إلى أن بعض آليات عمل بيئتنا تقع خارج نطاق سيطرتنا، فقد يعتقد كثيرون منّا أنه لا يمكنهم فعل أي شيء حيالها؛ فتتعامل كما لو كنّا ضحايا للظروف بدلاً من أن نكون صانعين لها. ولذا فإن هذا الاعتقاد فعلاً غير صحيح؛ فالنجاح هو اختيار، يُتوجّه الإصرار؛ حيث يمكن لكل إنسان منّا أن يكون هو سيّد القرار.

## محفزات فكرية تعرقل التغيرات السلوكية

كثيراً ما نعلّق فشلنا على شناعة الظروف الخارجية. فماذا عن الأفكار التي نتبنّاها وتحول بيننا وبين تحقيق الإنجازات؟ هذه الأفكار ليست مجرد أعداء، بل هي محفزات فكرية تنبأ بالفضل قبل حدوثه وتبرّر تواكلنا، ومنها:



## في ثوانٍ...



لا شكّ في أنّنا نستجيب بوعي معرّف عميق إلى مبادرة «مسرعات دبي المستقبل»، المبادرة الجديدة لـ «مؤسسة دبي للمستقبل» التي أطلقها سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي، رئيس مجلس أمناء مؤسسة دبي للمستقبل، والتي تأتي كمبادرة عالمية فريدة ضمن «أجندة دبي المستقبل» التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» في شهر إبريل 2016، حيث تهدف المبادرة إلى توفير برنامج متكامل لتسريع وتنمية أعمال الشركات الناشئة، المحلية والإقليمية والعالمية، العاملة في مجال التكنولوجيا المستقبلية ضمن قطاعات الابتكار الرئيسية. وستسهم هذه المبادرة في توسيع أطر التعاون العالمي في مجال الابتكار، كما تُسلط الضوء على أهم فرص القرن الواحد والعشرين من خلال تطبيق تكنولوجيا المستقبل مثل الروبوتات، وعلم الجينوم، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والحسابات المالية، ومحاكاة الطبيعة، والتكنولوجيا الحيوية.

واستجابة لهذه المبادرة الاستشرافية، فإنه يسعدنا أن يضمّ أحد أعداد هذا الشهر، ملخصاً لكتاب: «صناعات المستقبل» للمؤلف «أليك روس» أستاذ الابتكار في جامعة «جونز هوبكنز»، الذي يؤكد على أنّ الأسواق الذكية والناشئة بدأت تدفع إلى العالم بمبادرين مبتكرين، أثاروا غيرة أنداهم ومن سبقوهم في «وادي السيليكون»؛ ففي الأسواق المبدعة في كلّ من: «إستونيا» و«دبي» مثلاً، صار الاقتصاد كله إلكترونياً. وفي أماكن كثيرة حول العالم يعمل المبدعون الممكّنون على تكوين شبكات علمية، وبناء تحالفات تجارية تتحدى كل المعوقات وتبدع نماذج أعمال جديدة، تواجه البيروقراطية والإدارة التقليدية، لتتلاقى في آفاق لا محدودة من الإبداع في استثمار الابتكار.

أما العدد الثاني فيلخص كتاب: «المحفزات» لـ «مارشال جولدسميث» ويتناول صناعة السلوك الإيجابي المُستدام، من خلال المحفزات المباشرة والضمنية، والمحفزات الواعية وغير الواعية، والمحفزات المشجّعة التي يجب تشغيلها، والمثبطة التي يجب تعطيلها، لكي نواصل في مسيرة حياتنا، إعادة ترتيب أولوياتنا وترسيخ نظرتنا الإيجابية إلى ذواتنا.

أما العدد الأخير فيقدم سبعة محاور لبناء جيل من الشباب القادر من خلال ملخص كتاب «أبناء مستقلين في عالم مملوء بالمدلّين» تأليف «ستيفن جلين» و«جين نيلسن» اللذان يؤكّدان على أنّنا نعيش في عالم يوفّر لأبنائنا إمكانيات غير مسبوقة، ولذا يكمن التحدي في مساعدتهم للاعتماد على أنفسهم من خلال التحفيز والمهارات التي كنا نعتبرها عناصر أساسية للنجاح في جيلنا والأجيال التي سبقتنا. ولذا علينا أن نسلّح أبناءنا بالقدرات المطلوبة التي لم تعد تُكتسب تلقائياً عبر ممارسات حياتنا اليومية، وهذا هو التحدي الحقيقي الذي نعتبره صعباً ومشوقاً في نفس الوقت.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



## 1. عندما أفهم، سأفعل

إذا كنت واحداً ممن يخرجون من دورات التنمية البشرية مفعمين بشحنة من التفاؤل والرغبة في التغيير، ثم يمرُّ عامٌ تلو الآخر دون أن يحركوا ساكناً، فأنت تدرك الفرق بين الفهم والفعل. فمجرد فهمك لشيء لا يعني أنك ستفعله بالضرورة. وإدراكك لهذا الأمر يحفزُ لديك شعوراً بالالتباس والارتباك.

## 2. على الأقلُّ أنا أفضل من الكثيرين

في لحظات الإحباط التي تعقب الخسارة أو الفشل، ينزع الإنسان إلى تعزية نفسه فيقارنها بمن هم أقلُّ منه. هذه المقارنة تدحض المشاعر السلبية المرتبطة بالفشل من خلال تحفيزها وترسيخ الاعتقاد بأننا لسنا الأسوأ على الإطلاق.

## 3. أمامي الكثير من الوقت

يتضمن هذا المحفز فكرتين متضاربتين يتبناها العقل في آن واحد لتكونا نظرتنا المشوهة إلى الوقت. أولاهما أننا نسيء تقدير الوقت اللازم لإتمام المهمات، وثانيتهما الاعتقاد بأننا نملك قدراً هائلاً من الوقت الذي سيسمح لنا بتحقيق جميع أهدافنا. وهذا المعتقد يحفزُ فينا نزعة المماثلة والتأجيل.

## 4. ستحدث معجزة تغير حياتي

تتمثل هذه المعجزة في أيِّ حدث يقع لنا بشكل مفاجئ فيغيِّر حياتنا. قد تحدث هذه الأمور في بعض الأحيان، إلا أن الاستغراق في هذا العالم الحالم يولِّد التكاسل والتواكل. ولذا من المهم أن ننظر إلى حالات التحول المفاجئ بعين الشك. قد تؤتي مثل هذه التجارب ثمارها على المدى القريب، أمّا على المدى البعيد فلا يكون لها أيُّ أثر لاستنادها إلى الاندفاع والتلهُّف، لا إلى التخطيط والتنفيذ.

## أنواع المحفزات

ومضاعفة مجهوداتنا، وتمتين قدراتنا. فالعداء يضاعف من سرعته ويتحفز جسده للاستمرار في الركض بمجرد اقترابه من خطِّ النهاية. أمّا المحفزات المثبِّطة فتسلبنا الدافع والشغف وتجبرنا على التوقف. فحين يثرثر الطلاب داخل الفصل وتبادر المعلِّمة بقول «هشششش» مقترنة بنظرة غاضبة، يدرك الطلاب أنهم يتبنون سلوكاً مزعجاً فيتوقفون عن الترترة.

تكون فيها الأحوال الجوية منعشة، تبين أنهم كانوا أكثر سعادة من الأيام التي عايشوا فيها طقساً عاصفاً. ورغم تأكيد العلماء على العلاقة بين حالة الطقس وحالة الإنسان المزاجية، إلا إن المشاركين لم يدركوا هذه العلاقة. فالطقس يلعب هنا دور المحفز اللاواعي.

**3. المحفزات المشجِّعة والمحفزات المثبِّطة:** تدفعنا المحفزات المشجِّعة إلى إتقان وظيفتنا،

### 1. محفزات مباشرة ومحفزات

**ضمنية:** تؤثر المحفزات المباشرة بشكل سريع في سلوكياتنا، فلا يفصل بينها وبين ردود أفعالنا شيء؛ فنحن دائماً نبتسم عندما نرى طفلاً ضحوكاً. أمّا المحفزات الضمنية فتستغرق بعض الوقت قبل أن تؤثر في سلوكنا. فعندما نرى صورة عائلية قديمة، نسترجع بعض الذكريات التي تجعلنا نتذكر لاحقاً أن واجبنا الاتصال بأخ أو صديق.

### 2. محفزات واعية ومحفزات غير

**واعية:** المحفزات الواعية تحتاج إلى وعي من جانبنا مثل إدراكنا للسبب الذي يجعلنا نسحب إصبعنا بسرعة عند ملامسة سطح ساخن. أمّا المحفزات غير الواعية فتصوغ سلوكنا دون تدخل مباشر. فحين سُئل بعض الأشخاص عن حالتهم المزاجية في الأيام التي





## عجلة التغيير

نحن بارعون في اختلاق الأعذار التي تبرّر رفضنا للتغيير، بل ونحول تلك الأعذار إلى محفزات فكرية تدعم ذلك الرفض. يقول الملاك «مايك تايسون»: «يبقى كل منا يعمل وفق خطته حتى يتلقى أول لكمة في الوجه» فنحن جميعاً نخطئ ثم نكتشف لاحقاً أن خططنا ذهبت أدراج الرياح.



## عندما نحتاج إلى التغيير السلوكي نجد أماناً دائماً أربعة خيارات:

### 1. الابتكار

يرمز الابتكار إلى العناصر الإيجابية التي نود أن نضيفها مستقبلاً، فحين نتخيل أننا نتبنى سلوكيات أفضل، فإننا نتعامل مع هذا الخيال وكأننا نعيد «ابتكار» أنفسنا بالفعل. وبالتالي، يمكنك أن تتخيل أنك أصبحت الشخص الذي تريد، ولكن التحدي هو أن تصبح ذلك الشخص بمحض إرادتك، لأن ترضه عليك الظروف.

عندما يكتفى الإنسان بالشعور بالرضا، يصيبه الكسل والخمول، فيواصل ممارسة أفعاله التي مارسها من قبل. وعندما يشعر الإنسان بعدم الرضا، فقد ينساق وراء ما يقابله من أفكار، فيتشقت وتقتل عملية التغيير برمتها فالأمر يشبه التقلّب بين حمية غذائية وأخرى من دون أن تفقد جرماً واحداً وهذه محاولات تجريبية وليست ابتكاراً. فالابتكار مزيج من الإضافات والاختراعات، وهو يعني خلق الكثير من الفرص لابتداع «نسخة» أفضل من نفسك - بتغيير أسلوب تعاملك مع الآخرين، وأسلوب تفاعلك مع البيئة المحيطة، واختيار المؤثرات الخارجية التي تسمح لها بتوجيه سلوكياتك. وعليك هنا «تخيل» هذه النسخة الجديدة وإنتاجها بأسلوب أكثر إبداعاً.

### 2. الإبقاء

يرمز الإبقاء إلى العناصر الإيجابية التي نمتلكها الآن ونريد أن «نحافظ عليها» في المستقبل. وهذا يحتاج إلى رحلة بحث داخل النفس للتعرف إلى الأشياء التي تضيف إلينا، وتحديد الطريقة التي ستمتّع بها عن التضحية بتلك الأشياء في مقابل أشياء أخرى أكثر شهرةً وبريقاً. فلا شك أن الكثيرين منا - لا سيّما الناجحون - يعمون بالعديد من الخصال الطيبة والإمكانات الجديرة بأن ترافقهم مستقبلاً. ولكن يبقى هناك محرك داخلي يحثهم على الاختيار بين الإبقاء على المزايا الحالية وبين تطوير الذات والبحث عن خيارات أفضل، وهو الخيار الأرجح.

يقول أحد خبراء السياسة: «القرار الأقل حصولاً على التقدير هو القرار الذي يحول دون وقوع أزمة أو تفاقمها». ولكن كيف تثبت للآخرين أن هذا القرار حال دون وقوع ما هو أسوأ؟! وكذلك هو الأمر فيما يتعلق بالإبقاء. فمن الطبيعي أن ينال الإنسان الشكر على ما يقدمه من إسهامات جديدة، ولكن قلماً يحظى بذات التقدير لأنه منع حدوث ما هو أسوأ، وبالتالي فإن مثل هذه الاستراتيجية لا يقدرها سوى أصحابها. فما الذي يستحق أن تحافظ عليه في حياتك؟ ستوفر لك الإجابة عن هذا السؤال الكثير من الوقت والجهد على المدى البعيد. فكلما ازداد عدد سلوكياتك الإيجابية التي تبقي عليها، نقص عدد سلوكياتك السلبية التي ستضطر لاستبدالها.

### 3. الحذف

يشير الحذف إلى العناصر السلبية التي تؤدّ التخلص منها. ورغم ما تطوي عليه هذه الآلية العلاجية من شعور بالتحرك والانطلاق، إلا أننا نطبقها على مريض. فالأمر يشبه تنظيف المنزل من الأدوات غير الضرورية، والتي تتردد ألف مرة قبل التخلص منها، فما بالك بسماتك وخصالك الشخصية. نمّر جميعاً بتجارب تتطلب حذف شيء ما؛ فتجدنا نهرب من الصديق المشائم الذي تضعفنا طاقته السلبية، أو نفلع عن شرب الكافيين لما له من تأثير سلبي في حالتنا المزاجية، أو نتوقف عن ممارسة العادات الغذائية السيئة. فمن البديهي أن يكون الحذف هو الخيار الأمثل - والأسهل - حين تكون نتائج الاستمرار سلبية. إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في قدرتنا على التخلي عن العادات والسلوكيات التي تروق لنا ونستمتع بها - كالقيادة التعسفية مثلاً والتي، من وجهة نظرنا، لا تضر مسيرتنا المهنية لأننا نعتقد أنها تجعلنا أكثر تحكماً في زمام الأمور. وبالتالي فمن الصعب التخلي عن هذه الآلية أو حذفها لصالح آلية أخرى أكثر تعاوناً وتساهلاً. ولذا فإن آلية الحذف تتطلب تقيماً موضوعياً للأمور كي نفاضل بين ما يستحق البقاء وما هو جدير بالحذف.



## 4. التعايش

يشير التعايش إلى العناصر السلبية التي لا مفرّ منها لأننا لا نستطيع أن نعيش من دونها في المستقبل - ومن ثمّ فهذا هو الخيار الأقلّ استخداماً من بين الخيارات الأربعة. فعلى سبيل المثال، يكتظّ عالم الأعمال بالعديد من معايير الأداء مثل: الحصة السوقية، ومعايير الجودة، وآراء العملاء - التي تبرز حاجتنا الملحة إلى التغيير. إلا أننا نساق وراء غريزتنا التي تبعدنا عن التفكير الواقعي فتغض الطرف عن الجوانب السلبية أمليين حدوث الأفضل. وتتجلّى هذه الغريزة بشكل أكثر وضوحاً في العلاقات الشخصية؛ إذ نتمتع على الانطباعات الأولية - بدلاً من المقاييس الثابتة - التي هي عرضة للتأويلات

التي قد تصيب أو تخيب. فتجدنا نستبطن فقط ما «نريد» أن نراه ونسمعه، ونتجاهل الملاحظات السلبية التي «نحتاج» حقاً إلى سماعها. فنحن نستقبل الأخبار السعيدة ونصم أذاننا عن الأخبار الحزينة. وتزداد قيمة التعايش وتقبّل الواقع عندما تنعدم القدرة على التأثير. ورغم ذلك تبقى هذه من أكثر اللحظات التي نشعر بامتعاض شديد من فكرة التعايش معها. هذه اللحظات هي الأكثر تحريضاً على السلوكيات السلبية. ولذا فإن رفضنا للتعايش وتقبّل الواقع يتمخض عن سلوكيات عكسية وسلبية تفوق ما ينتج عن فشلنا في الابتكار والإبقاء والحذف.



## عجلة التغيير قيد التأثير

تقلّد «إلياس» منصب مدير الموارد البشرية في واحدة من أكبر المؤسسات الاستثمارية التي تضم ما يزيد على مائة ألف موظف وأسندت إليه مهمة تطوير إدارته. وكانت قناعة الرئيس التنفيذي هي أنّ القرارات التي يتخذها مدير الموارد البشرية إما أن ترتقي بالمؤسسة أو تحدر بها، ولذا فقد أفسح المجال أمام «إلياس» ليشترك، ويعترض، وي طرح آراءه، ويعبّر عن وجهات نظره وكأنه مدير عام أو عضو منتدب. اجتمع «إلياس» بفريق عمله على مدى يومين متواصلين بهدف تطوير أدواتهم واستراتيجيتهم في العمل لتواكب مسؤولياتهم الجديدة. وإيماناً منه بالتغيير وما ينطوي عليه من خيارات، أخبر «إلياس» فريقه بأنّ أمامهم أربعة قرارات محورية وعليهم اختيار ابتكار يضيفونه، وثانٍ يبقون عليه، وثالثٍ يحذفونه، وآخر يتقبلونه. وهذا ما توصلوا إليه:



◆ **الابتكار:** أجمع الفريق على ضرورة ابتكار معايير توظيف أكثر فعالية للارتقاء بالقوى العاملة. هذه الاستراتيجية الجديدة ستحقق بالترويج للمؤسسة لدى الجامعات الرفيعة، وفي المؤتمرات والندوات.

◆ **الإبقاء:** تباينت آراء أعضاء الفريق حول ماهية الأشياء الجديرة بالإبقاء، ثم اتفق أعضاء الفريق على الإبقاء على ثقافة إدارتهم حيث أّسم العاملون بهذا القسم بالتعاون والمودة والمؤازرة، وتمتّعوا بالمرونة التي تسمح لكلّ منهم بالتعبير عن وجهة نظره دون خوف من الانتقاد أو الرفض.

يحدث بين عشية وضحاها؛ وإنّما هو عملية مستمرة لا تنتهي. كما اتّفقوا على أنّه مهما ضاعفوا جهودهم فإن نجاحهم سينسب في النهاية إلى الإدارة العليا، وأنّ تذرهم لن يغيّر من هذا الواقع، وهذا هو ما اتفق كل أفراد الفريق على التعايش معه.

وهذا هو التغيير الابتكاري، فعندما نفتش عمّا يستحقّ الحذف وما هو جدير بالإبقاء، وعن الذي نستطيع - أو نعجز عن - تغييره، حينها فقط تفاجئنا بساطة الإجابات وعظمة النتائج.

وبالتالي، أجمع الفريق على المحافظة على المشاعر النبيلة بينهم.

◆ **الحذف:** اتفق أعضاء الفريق على أنّ الترويج للمؤسسة في الجامعات والمؤتمرات يحتاج إلى مزيد من الوقت، فأجمعوا على «تفويض» جزءٍ من مسؤولياتهم الروتينية إلى مرؤوسيه، وحدّدوا عدد الساعات المطلوبة لإنجاز أعمالهم المكتبية التي انخفضت بنسبة 30%.

◆ **التعايش:** اتفق الفريق على مجموعة مسلّمات ينبغي لهم التعايش معها، ومنها أنّ تحسين مستوى الأيدي العاملة لن



## أسئلة الانسجام التام

أجرى المؤلفان تجربة مثيرة شملت مجموعة ثابتة من المشاركين الذين طلبنا منهم أن يجيبوا عن ستة أسئلة ذات صيغة ثابتة على مدى عشرة أيام. صمّمنا الأسئلة وفقاً لخبرتنا في هذا المجال واستناداً إلى دراسات متخصصة حول العوامل التي تجعل الموظفين أكثر التزاماً وانسجاماً في العمل. والأسئلة هي:





## 1. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لأضع أهدافاً واضحة؟

يحرص الموظفون ذوو الأهداف الواضحة معدّلات التزام تجاه العمل أكثر من غيرهم. فبعد الأزمة الماليّة العالمية التي بدأت عام 2008، تناوب ثلاثة مديرين على إدارة أحد البنوك خلال ثلاث سنوات. كان البنك يفتقر إلى الرؤية، ووضح ذلك من انخفاض قيمة الالتزام لدى إدارته العليا. ولكن بمجرد أن أُستبدل سؤال «هل لدينا أهداف واضحة؟» بـ «هل بذلت كل ما في وسعي لأضع أهدافاً واضحة اليوم؟» تبدّل الوضع تماماً، إذ تحرّر المديرين - الذين كانوا يعانون من سطوة قادتهم - وأصبحوا أكثر انتماءً بصورة لافتة، بعد أن شرعوا في وضع أهدافهم بأنفسهم، بدلاً من انتظار أن يملئها عليهم رؤسائهم.

## 2. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لأحرز تقدماً نحو أهدافي؟

من المهم أن تكون لديك أهداف جليّة، ولكن الأهم أن تلاحقها وتتابع تحقيقها بلا كللٍ أو ملل. فالنجاح هو التقدم نحو الهدف وليس الهدف في حدّ ذاته.

## 3. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لإضافة قيمة؟

السعي نحو إضافة قيمة - وليس النتيجة - هو ما يمنحنا القوّة في أكثر البيئات تعقيداً. فأنت من تصنع القيمة حتّى من أبسط الأشياء، وليس مؤسّستك أو زملاؤك أو رؤسائك. يجعلك مثل هذا السؤال تتحلّى بروح الابتكار والبحث عن قيمة في كل ما تفعله.

## 4. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لأكون سعيداً؟

السعادة تتبع من القيمة. في كتابه «البحث عن السعادة»، يؤكّد «دانييل جيلبرت» سوء تقديرنا وعجزنا عن التنبؤ بالأشياء التي يمكن أن تحقّق لنا السعادة. فعادةً ما نظنُّ أنّ سعادتنا تحوم حولنا في «مكان ما» - سواء من خلال وظيفة جديدة، أو مرتّب أعلى، أو منزل أفضل - إلا أنّ السعادة الحقيقيّة تتبع من داخلنا وتتحقق بإرادتنا فقط، قف عن البحث عنها فيمن وفيما حولك، ولا تنتظر أن يبعثها أحدهم في نفسك؛ فالسعادة تلازمك أينما كنت، ولكنها لا تعرف عن نفسها إلا أن تختارها أنت.

## 5. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لتأسيس علاقات إيجابية؟

طرحت مؤسّسة «جالوب» على موظفيها سؤالاً مبتكراً في صيغة استفهام هو: «هل لديك صديق مقرب في العمل؟» ووجدت أنّ انتماء الموظفين يرتبط ارتباطاً مباشراً بصيغة الأسئلة الموجهة لهم. فعند تبديل السؤال من الاستفهام المنفي - «لماذا ليس لديك صديق مقرب في العمل؟» - إلى الاستفهام المثبت، فإننا نتحرّز تجاه تطوير علاقاتنا الإيجابية، والبحث عن تأسيس الجديد منها، بدلاً من إصدار الأحكام على علاقاتنا القائمة بالفعل. لكي يكون لديك أصدقاء مقربون في العمل، لا بدّ أن تكون أنت صديقاً مقرباً وجديراً بالثقة أولاً.



## 6. هل بذلت اليوم كل ما في وسعي لأكون أكثر انسجاماً في العمل؟

يرتكز هذا السؤال على محور أسئلة الاندماج وهو: إن كنا نأمل أن نغدو أكثر اندماجاً في العمل، فلا بدّ أن نسأل أنفسنا: هل بذلنا كل ما في وسعنا لتحقيق هذه الغاية؟ فكما تزداد سرعة العداء في السباقات كلّما ضاعف سرعته في مرحلة التدريب ووضع لنفسه إطاراً زمنياً محدداً، وبالمثل يُصبح الموظف أكثر انتماءً عندما يتخذ قراراً واعياً بأن يصبح كذلك ويجتهد في قياس حجم جهوده. فكلمًا حرصت على تقييم مدى انتمائك، ارتفعت معدّلات الانتماء والانسجام أيضاً. والأهم هو أنّ عمليّة التقييم هذه تذكّرنا دائماً بأنّ الانتماء - مثل السعادة - هو مسؤوليّة شخصيّة يجب أن تتبع من داخلنا.





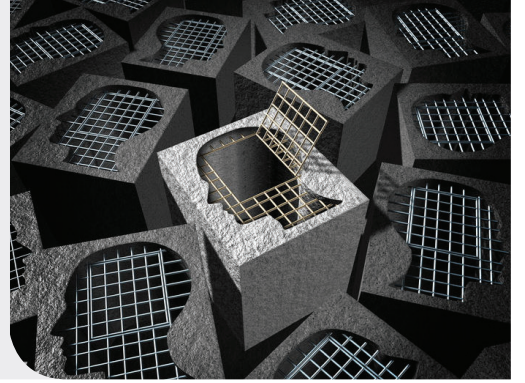
جديداً في عالم التحفيز وتغيير السلوك. إذ تسلط الأسئلة ذات الصيغة الإيجابية الضوء على مواطن قوتنا ونقاط ضعفنا: متى نحاول ومتى نستسلم؟ ما الذي نستطيع تغييره وما الذي نقف أمامه مكتوفي الأيدي؟ وفي خضم هذا وذاك، تعمق هذه الأسئلة إحساسنا بالمسؤولية، بدلاً من تقمص دور الضحية.

◆ حقق 89% منهم تقدماً في نطاق واحد على الأقل.  
◆ 11% من المشاركين لم يحرزوا أي تقدم على الإطلاق.  
◆ 0.4% ازدادت حالتهم سوءاً في نطاق واحد على الأقل.  
◆ وانطلاقاً من طبيعتنا البشرية التي تنزع إلى مقاومة التغيير، تعتبر هذه الدراسة باباً

لقد أجرينا حتى الآن أكثر من 70 دراسة قائمة على الأسئلة الإيجابية، شملت 2537 مشاركاً. وبعد التحليل والمتابعة، جاءت النتائج مثيرة، ومنها:  
◆ حقق 37% من المشاركين تقدماً ملحوظاً في النطاقات الستة كاملة.  
◆ حقق 65% منهم تقدماً في أربعة نطاقات على الأقل.

### القاعدة الرائدة

في كل خطوة تخطوها وكل تجربة تخوضها، هناك قاعدة رئيسة تحكم على محاولتك إما بالنجاح أو الفشل. ففيما يتعلق بحرفة النجارة على سبيل المثال، تقول القاعدة: تأن في القياس، وتعجل في القطع. أما في عالم البحار فتقول القاعدة: اعرف اتجاه الريح أولاً. أما تطوير الذات، فله قاعدة نسميها: «القاعدة الرائدة»، وهي تأتي على صيغة سؤال تطرحه على نفسك كلما أجبرتك الظروف على الاختيار بين الانسحاب وبين الاستمرار وهي:



### هل أنا مستعد الآن لبذل جهد إضافي لتحقيق أثر إيجابي في هذا الشأن؟

هذا السؤال هو حلقة الموصل التي تفرق بين التعرض لمحفز خارجي وبين اتخاذ رد الفعل الملائم له - بعد أن يدفعك هذا المحفز لفعل شيء ما وقبل أن تقدم على سلوك قد يخلف لديك شعوراً بالندم. ويكفي هذا الفاصل الزمني للبحث عن خيارات إيجابية أكثر قوة وحكمة.

سواها. فالوقت الذي تبدله في نقاشات ومحاولات عقيمة هو وقت مُهدر عليك أن تستثمره في سياق أفضل.  
ولا يقتصر استخدام القاعدة الرائدة على المواقف التي نفاضل فيها بين خيارين - إما المواجهة أو الانسحاب، بل يمكن تطبيقها في كل المواقف التي من الممكن أن تشكل سمعتنا وتؤثر في سيرتنا ومسيرتنا، وتقوض أو تبني علاقاتنا.

◆ **لتحقيق أثر إيجابي:** يسلط هذا الجزء الضوء على الجانب الطيب، والخير، والمعطاء من طبيعتنا الإنسانية، فهو يذكرنا بقوتنا وقدرتنا على اختيار الاستجابات المتأنية والمنتقاة بعناية، والتي تُشكل فارقاً وتخلق عالماً أفضل.  
◆ **في هذا الشأن:** يوجه هذا الجزء تركيزك على المشكلة الفعلية وليس

◆ **هل أنا مستعد:** يرمز هذا الجزء من السؤال إلى قدرتنا على ممارسة قوة الإرادة وتحمل المسؤولية، بدلاً من الرضوخ السلبي للمعطيات التي تفرضها علينا الظروف. فحين تطرح على نفسك هذا السؤال فأنت تقصد: "هل أريد حقاً الإقدام على هذا الفعل؟ وهل يستحق الأمر كل هذا العناء؟"  
◆ **في الوقت الراهن:** يذكرنا هذا الجزء بـ "لحظة" الموقف؛ أي أنه موقف عابر يختص بالوقت الحالي، ولأن الظروف ستغير لاحقاً، فلا تحمله أكبر من قدره.  
◆ **لبذل الجهد المطلوب:** هذا الجزء يؤكد أن ردود أفعالنا تجاه الآخرين ليست مجانية؛ وإنما هي جهد مبدول، ووقت محسوب، و طاقة مهدرة أو مستثمرة، وفرصة قد نستغلها للأفضل أو للأسوأ. فأنت تسأل نفسك: "هل هذا هو الاستثمار الأمثل لوقتي وجهدي؟"





## المزايا المزيّفة

قليلون من يكتثرون لتأثير سلوكهم على الآخرين أو يحرصون على صنع قيمة إيجابية لهم. فالإنسان يميل بطبعه إلى الإشادة بنفسه والإعلاء من قدرها على حساب الآخرين. وهذه بعض مظاهر المزايا المزيّفة: الآليات التي نوظفها لتحسين صورتنا بالتقليل من شأن الآخرين، وتأتي في أكثر من صورة، ومنها:



◆ **التحدق:** أي الاهتمام المبالغ فيه بالتفاصيل البسيطة بهدف إبراز أخطاء الآخرين. فحين يقع زميلك في خطأ نحوي أثناء تقديمه لعرض ما، تبادر بتصحيحه أمام الآخرين - وهو بالطبع إسهام ضئيل لا يضيف إلى المضمون الكلي للاجتماع أو الحضور، فضلاً عن الإحراج الذي قد يدفع بزميلك إلى الارتباك والتلعثم في الكلام.

◆ **«ألم أخبرك بذلك؟!»** تخبر زوجتك بضرورة أن تغادروا المنزل في موعد مبكر لحضور مناسبة ما. تتأخر زوجتك في الاستعداد وتصلان متأخرين قليلاً، فتواصل أنت تأنيبها قائلاً: «ألم أنبّهك وأذكرك بالموعد أكثر من مرة؟!»

◆ **التفوق الأخلاقي:** يحدث ذلك عندما تغالي في نصح صديقك بضرورة أن يقلع عن التدخين، أو حين تذكره على الدوام بأنه أخطأ في اختيار الطريق أو المخرج الصحيح وكأنك الخبير الأول في الطرق. مثل هذه الأساليب قلماً تثبت من حرص أصيل وحقيقي على مصلحة الطرف الآخر، بل هي وسيلة لاستعراض الخبرة والتظاهر بالتفوق العلمي أو الاجتماعي أو الشخصي.

تتمخض هذه المبادرات عن نتائج عكسية تتجاوز في سلبيتها المشكلة الرئيسة. فعلى مدار اليوم تهال علينا المواقف والفرص التي نخرج منها إما مشجعين أو محبطين أو محايدين. فإن لم ننتبه لسلوكنا، فسوف ننزع إلى الخيار الثاني لإثبات تفوقنا وأفضليتنا على حساب الآخرين. أي أننا نتخذ من الأهم سُلماً نصعد عليه. وهنا يأتي دور القاعدة الرائدة للتغلب على هذه النزعة أو اختزال آثارها على الأقل.

## إنجاز وانهاك بلا إنهاك

تستيقظ كل يوم مفعماً بالحيوية والنشاط وتخطط للذهاب إلى النادي في نهاية اليوم لممارسة الرياضة، ولكنك تجد نفسك منهكاً في المساء، فتبرّر لنفسك قائلاً: «سأذهب غداً مبكراً في الصباح» وفي اليوم التالي تستيقظ متأخراً فتوجّل الذهاب إلى النادي مرة أخرى إلى نهاية اليوم. وهكذا، هل يبدو هذا الوضع مألوفاً بالنسبة إليك؟!

ما الذي يحدث هنا؟ ولماذا تتراجع قدرتنا على الأداء، والإنجاز، والحسم مع نهاية كل يوم؟ يرجع علم النفس الاجتماعي هذه الظاهرة إلى مخزوننا المحدود ممّا يسمونه «قوة الأنا»، والتي تنضب على مدار اليوم بفضل الجهد المبذول في تنظيم الذات وما يندرج تحت ذلك من مقاومة للإغراءات، وكبح لجماح الرغبات، وسيطرة على الأفكار والسلوكيات، ورضوخ قسري للقواعد التي يفرضها علينا الواقع والمعطيات.

الإطلاق هي تلك التي نتخذها في نهاية اليوم. فكيف نتغلب على هذه المعضلة؟ يكمن الحل في خلق بنية تنظيمية. فالنظام قدرة هائلة على التخفيف من سرعة نضوب طاقتنا وقدرتنا على اتخاذ القرارات الصائبة. فحين نتبع بنية تنظيمية محكمة، يقل عدد القرارات التي ينبغي علينا اتخاذها على مدار اليوم.

درسنا طبيعة الإنهاك الناتج عن ضبط النفس والالتزام من خلال إغراء المشاركين في تجربة الشيكولاتة. اتضح أن مقاومتنا لتناول الشيكولاتة تقل أيضاً من قدرتنا على مقاومة الإغراءات الأخرى فيما بعد. فالأمر يشبه وقود السيارة الذي يستنزف مع الاستهلاك المستمر. لذلك تكون قراراتنا الأسوأ على





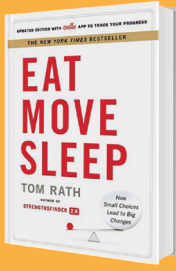
ويبدو أن «ألن مولالي» كان على دراية بهذه الاستراتيجية عندما ابتكر خطة مراجعة العمل. ترأس «مولالي» شركة «بوينج» لصناعة الطائرات قبل أن يصبح رئيساً تنفيذياً لمؤسسة «فورد» للسيارات عام 2006. امتاز «ألن» عن سائر الرؤساء التنفيذيين بيقينه الراسخ في قدرة البنية التنظيمية المحكمة على الارتقاء بمستوى المؤسسة والعاملين بها على حدٍ سواء. وكانت «خطة مراجعة العمل» التي ابتكرها أفضل تجسيد لهذا اليقين. بمجرد دخوله شركة «فورد»، وضع روتيناً أسبوعياً يجتمع فيه كبار المديرين التنفيذيين صباح الخميس من كل أسبوع. وقد وضع مجموعة من القواعد التي تحكم هذه الاجتماعات، وكانت كلها جديدة على «فورد»، ومنها أن الحضور إجباري ولا تُقبل الأعذار، وليست هناك استثناءات، ولا يُسمح بالنقاشات الجانبية، ولا بالسخرية من آراء الآخرين، ولا باستخدام الهواتف المحمولة، ولا بمقاطعة الزملاء، ولا بتفويض الآراء وتقديم العروض إلى المرؤوسين. فقد كان مطلوباً من كل مدير أن يعبر عن الوضع الحالي لفريق عمله، وخطة، وتطلعاته، ونقاط الضعف التي تحتاج مزيداً من الاهتمام والتركيز. لقد تلخّصت مهمة كل المديرين في مساعدة نظرائهم، وليس انتقادهم وتشثيتهم، بحيث يكمل كل منهم الآخر. اعتاد «ألن» أن يفتح اجتماعه وفقاً لنهج ثابت وهو: «اسمي آلن وأنا الرئيس التنفيذي لمؤسسة «فورد» لصناعة السيارات». ثم يبدأ بمراجعة الخطة، وحالة المؤسسة الراهنة مقارنة بمنافسيها، وتطلعاتها المستقبلية، والنقاط الأكثر احتياجاً إلى التركيز والاهتمام، مستخدماً نظام تقييم قائم على الألوان؛ الأخضر ويعني «جيد»، والأصفر ويعني «مقبول» والأحمر ويعني «ضعيف». وطلب من المديرين أن يسيروا على النهج ذاته فيما يتعلّق بالمقدمة، وترتيب وتناول الموضوعات، ونظام التقييم الملون.

استمرّ «ألن» على هذا المنوال ولم يدع مجالاً للتشتيت والآراء المتضاربة. ظنّ بعض المديرين في بداية الأمر أن في أسلوبه نوعاً من الدُعاة أو محاولة فرض السيطرة التي سرعان ما ستخبو شعلتها.





## كتب مشابهة:

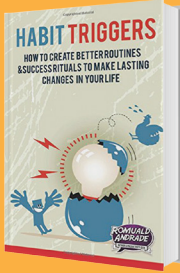


**Eat Move Sleep**  
How Small Choices Lead to Big Changes.  
By: Tom Rath. 2013.



**The Rechargeables**  
Eat Move Sleep.

By: Tom Rath & Carlos Aon. 2015.



**Habit Triggers**  
How to Create Better Routines and Success Rituals to Make Lasting Changes in Your Life.

By: Romuald Andrade. 2015.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



فما الذي يجبرهم على الإيمان بكفاءة هذا الروتين البسيط؟ وكيف لهذا الاجتماع الأسبوعي أن ينهض بالمؤسسة ويحقق ما عجز الآخرون عن تحقيقه؟ إلا أن «ألن» كان صارماً وملتصقاً بمنهجه حتى آخر لحظة، إذ انبثق إصراره هذا من إدراكه التام لكثرة عناصر التشبث التي تجتاح غرف الاجتماعات. حيث يرتبك المديرون عادةً بسبب القرارات المتعددة التي عليهم اتخاذها في كل اجتماع: ماذا يقولون، ومن ينافسون، وبأي صيغة يعبرون عن التقدم الذي أحرزوه، وما الموضوعات التي ينبغي عليهم تجنبها، وما مقدار التعاون الذي يسمحون به. من شأن كل هذه القرارات أن تصيب العقل بخلل لحظي يحول دون عمله بالكفاءة المطلوبة. ومن ثم فقد جاءت اجتماعات «ألن» التنظيمية لتجنبهم هذا العناء وذلك بتقليص عدد القرارات التي عليهم اتخاذها في كل اجتماع.

كانت اجتماعات «ألن» تبدأ في الساعة الثامنة صباحاً وتستمر لعدة ساعات. ولولا البنية التنظيمية والقواعد الثابتة التي رسخها، لأهدر الكثير من الوقت في إدارة الاجتماعات، فضلاً عن استنزاف طاقة المديرين ووقوعهم فريسة للإرهاك في نهاية اليوم. فلا عجب إذن أن تضع مجلة Fortune «ألن مولالي» في المركز الثالث ضمن أعظم قادة العالم بعد تقاعده من مؤسسة «فورد».

## حياة بلا تغيير هي حياة بلا قيمة

تخيّل أنك تحيا حياة قوامها الرتابة ومحركها الملل وعدوها التغيير. بالطبع مثل هذه الرتابة لا تعني فقط الاستمرار في وظيفة واحدة طوال العمر، أو الاكتفاء بأصدقاء الطفولة، أو حتى البقاء في مسقط رأسك؛ فهذه خيارات تُحترم. كذلك لا نقصد تغيير نوعية الطعام الذي تتناوله، أو الكتب التي تُحبذ قراءتها، أو حتى ملابسك وهيئتك. التغيير الذي نقصده هو تغيير الفكر والسلوك الذي تتبثق منه أفضل العلاقات، وأعظم الابتكارات، وأهم الإنجازات. فالتغيير هو سمة العصر الذي من دونه نتخلف ونترجع ونفشل. فمهما تشبّث الإنسان بماضيه ووضع الراهن، فسيأتي اليوم الذي تُتهك فيه قواه ويعجز فيه عن مقاومة متغيرات العالم التي ستجبره - شاء أم أبى - على التغيير.

ورغم اجتياح التغيير لشتى نواحي الحياة، فإننا ما زلنا نتبني بعض السلوكيات غير الإيجابية، من دون أن ندرك أخطئنا. فكّر الآن في كل ما يمكنك تغييره؛ فمبادرة واحدة محفزة من شأنها أن تصنع الكثير. اتصل بأحد عملائك لشكره على ولائه الدائم لمؤسستك، أو بصديق انقطع أخباره، أو اعتذر من زميلك عما بدر منك في حقّه، أو قرّر أن تبقى صامتاً في الاجتماع المقبل بدلاً من الاستحواذ على كل الحوار طوال الوقت كعادتك. فالفرض في الحياة كثيرة، وأهمها هي الفرص التي تصنعها بنفسك وتتيحها لنفسك. ابدأ اليوم، ابدأ الآن، فهذه اللحظة - هي أيضاً - مواتية مثل كل اللحظات السابقة التي غير فيها الإيجابيون عالمهم وعالمنا.



## ضمن مبادرات مؤسسة

# محمد بن راشد آل مكتوم

## في عام القراءة 2016



### مكتبة دبي الرقمية

منصة إلكترونية متطورة تدعم ثقافة القراءة وتتضمن مجموعة ضخمة من الكتب المؤلفة أو المترجمة في مجالات الحياة كافة والدوريات العربية والأجنبية والمعاجم والتراجم والسير الذاتية والصور والخرائط.  
[www.ddl.ae](http://www.ddl.ae)



### كرسي المعرفة

مبادرة تدمج أرفف الكتب ضمن كرسي ليشكل مكتبة مصغرة جميلة ومفيدة ويتم وضع الكرسي في الأماكن العامة لترسيخ ثقافة القراءة والاستفادة من أوقات الانتظار.



### كتاب في دقائق

ملخصات باللغة العربية لأهم المؤلفات العالمية التي تلاقي رواجاً كبيراً حيث توفر للقراء خلاصة فكر الكُتّاب والمؤلفين في دقائق وتتركز على مجموعة من المواضيع كالطاقة الإيجابية والإبداع والابتكار والتنمية البشرية وفنون التعامل مع الحياة والأسرة والعائلة.



### عائلي تقرأ

باقة قيمة ومختارة من الكتب باللغة العربية تضم موضوعات متنوعة للطفل والأم واليافعين، وفي الإدارة والتاريخ والتراث وقصص الأطفال، ويبلغ عدد الأسر المستهدفة 50 ألف أسرة في الدولة، وتم توزيع 100 ألف كتاب.



### الكتاب الصوتي

مبادرة تسعى إلى تسجيل أفضل الكتب العربية بأصوات متميزة من أبرز الإعلاميين ونشرها على مختلف المنصات الإعلامية لسد الفجوة في المحتوى العربي الصوتي وتعزيزه بمؤلفات ذات قيمة عالية في شتى المجالات.



### استراحة سيدات

نادي كتاب لجميع السيدات في العالم العربي للمشاركة في قراءة الكتب والاجتماع لمناقشتها والتواصل مع مؤلفي تلك الكتب لإيصالها إلى شريحة أوسع من الجمهور.