





السعادة والعطاء  
لتحقيق النجاح



كتاب في دقائق

سلسلة: التطوير الذاتي

## السعادة والعطاء لتحقيق النجاح

مجموعة من الكتاب

• الأخذ والعطاء

كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح

• عبقرية المكان

البحث عن مناطق الإبداع من اليونان إلى وادي السيليكون

• العطاء بذكاء

عندما يطرح عمل الأخيار أطيّب الثمار

• طريق السعادة

تطبيقات علم السعادة لتحقيق النجاح

• كن قويا

كيف تكتسب المرونة اللازمة لتحقيق النجاح

• وظيفة الأحلام

كيف تمارس العمل الذي يناسبك

# Happiness and Giving for Success Achievement

A Group of Authors

## السعادة والعتاء لتحقيق النجاج

مجموعة من الكتاب

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك، إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر

موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: 2017/9/7 MC-02-01-4610763 تاريخ

ISBN: 978 - 9948 - 10 - 337 - 0



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2017

الطبعة الأولى: تشرين الأول / أكتوبر 2017 م - 1439 هـ

# المحتويات

13	..... المقدمة
	<b>الأخذ والعطاء</b>
	<b>كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح</b>
	<b>تأليف: آدم جرانت</b>
17	..... العنصر الرابع من عناصر النجاح
19	..... بناء شبكات العلاقات بالأساليب الثلاثة
20	..... التعاون والتواكل وأساليب التعامل
21	..... أساليب التعامل الداعمة والمعركة لطاقت الآخرين
23	..... التأثير والتواصل بتواضع
25	..... التواصل بتواضع
25	..... الإقناع بطرح الأسئلة
26	..... الإقناع بالحديث المتردد
26	..... التفاوض البديل والتماس المشورة
27	..... لماذا يُؤثر المعطؤون على أنفسهم
29	..... العطاء من أجل السعادة
31	..... إنقاذ المعطئين من استغلال الآخرين
31	..... الدفاع عن مصالح الآخرين
32	..... السخاء في المعاملة بالمثل

- 33 ..... من يرغب في العطاء؟
- 34 ..... دائرة المعاملة بالمثل
- 36 ..... تعريف جديد للنجاح

## عبقريّة المكان

البحث عن مناطق الإبداع من اليونان إلى وادي السيليكون

تأليف: إريك فاينر

- 41 ..... العبقريّة بين التاريخ والجغرافيا
- 42 ..... العبقريّة الإغريقيّة
- 44 ..... المشي والإبداع
- 45 ..... العبقريّة ليست جميلة بالضرورة
- 45 ..... الصين: الارتباط بالجذور والتشبث بالقيم
- 47 ..... قصّة «علي بابا» الصين
- 48 ..... فلورنسا: للعبقريّة ثمن
- 49 ..... المعرفة والمادة
- 50 ..... إبداع الكثير بالقليل
- 51 ..... إدنبرة: العبقريّة عمليّة
- 51 ..... جيمس سيمبسون
- 52 ..... كالكوّتا: عبقريّة الفوضى
- 54 ..... طاغور
- 55 ..... الفوضى
- 56 ..... فيينا: نعمات العبقريّة
- 58 ..... مهاجرون عباقرّة
- 59 ..... وادي السيليكون: العبقريّة الإلكترونيّة



## العطاء بذكاء

### عندما يطرحُ عملُ الأَخيارِ أَطيبَ الثمار

تأليف: توماس جيه. تيرني - جويل إل. فليشمان

- 63 ..... وإذا كانت النفوس كباراً .....
- 64 ..... كيف تختار مشروعك الخيري .....
- 65 ..... ما هي قيمتي ومعتقداتي؟ .....
- 68 ..... ما هو «النجاح» وكيف يمكن تحقيقه؟ .....
- 70 ..... ما هي مسؤولياتي؟ .....
- 71 ..... ماذا أحتاج لتنفيذ مبادرتي؟ .....
- 73 ..... ما الذي عليك أن تفعله؟ .....
- 74 ..... كيف أتعاون مع المستفيدين من مبادرتي؟ .....
- 75 ..... فكيف يمكنك تجنب النتائج السلبية؟ .....
- 78 ..... ما مدى تحسن الأداء؟ .....
- 81 ..... لماذا أنت؟ .....

## طريق السعادة

### تطبيقات علم السعادة لتحقيق النجاح

تأليف: إيما سيبالا

- 85 ..... سباق السعادة والوقت .....
- 86 ..... مفاتيح السعادة والنجاح .....
- 88 ..... شرك المتعة المتوقعة .....
- 90 ..... حين تعيش الحاضر تنمو شخصيتك .....
- 92 ..... لماذا نربط بين النجاح والضغط؟ .....

93	كيف نستفيد من مرونتنا الفطرية؟
94	التحكُّم في النفس
95	الهدوء والإدارة الحكيمة للطاقة
97	كيف يؤدِّي عدم الانشغال إلى الإبداع؟
98	أعدُّ المرح والسَّعادة لحياتك
100	مخاطر انتقاد الذات
101	النجاح والتعاطف مع الآخرين
102	التعاطف مفيد بسبب نتائجه

## كن قوياً

### كيف تكتسب المرونة اللازمة لتحقيق النجاح

تأليف: جورج أفيرلي - دوغلاس ستروز

107	الوقاية النفسيَّة
108	جوهر المرونة الشخصية
108	مقوِّمات المرونة الشخصية
109	الجندي المجهول
110	التفاؤل الإيجابي
111	آليات تعزيز التفاؤل الإيجابي
112	تمتاز السلوكيات الحاسمة بقدرتها على
112	- تخفيف وطأة المحن
113	- تعزيز القدرة على النهوض من جديد
113	- مضاعفة النمو
114	التغلُّب على العقبات
117	البوصلة الأخلاقية كوقاية نفسيَّة

117	كيف نضبط البوصلة الأخلاقية .....
117	- قانون التأثير .....
118	- إرساء القيم الفاضلة ومحاكاة المتزمين بها .....
118	- استثمار التحفيز الجمعي .....
119	تعميق التحكُّم بالنفس .....
121	المثابرة الجارحة والمرونة الناجحة .....
121	تغليب الرحلة على الوجهة .....
122	تجنب التهادي في الخطأ .....
123	أسس التعاون والدعم .....
124	ابتعد عن يستنزفون طاقتك .....
125	آليات تعزيز التلاحم الجمعي .....
126	الإنصات إلى الآخرين .....
126	نحو مجتمعات أكثر مرونة .....
128	كيف تكتسب المرونة .....

## وظيفة الأعلام

### كيف تمارس العمل الذي يناسبك

#### تأليف: كريس جيلبو

131	راهن على الحصان الرابع .....
131	في البدء كان الحلم .....
132	معادلة بسيطة للنجاح والسعادة .....
134	الاستمتاع: اعمل ما تحب .....
134	المال: الدعم والأمان المادي .....
135	انسيائية الأداء والاستمتاع بإبداعك .....

135	ليس المهمّ ما تفعله فحسب، بل الطريقة التي تفعله بها.....
137	كيف تقيّم المخاطر بشكل أفضل؟.....
139	لا تتخذ قراراتك خوفاً من ضياع الفرص.....
139	تطوير المهارات المناسبة.....
141	توسّع في خياراتك، ثم ركّز على بعضها.....
141	توسّع في خياراتك، ثم ركّز على بعضها.....
143	أمّن لنفسك دخلاً إضافياً.....
143	1. البيع.....
144	2. تقديم خدمات استشاريّة.....
144	3. العمل في مجال الوساطة.....
144	4. اقتصاد المشاركة.....
145	أنت تعمل لحسابك الخاص بشكل أو بآخر.....
146	التبديل بين مهام العمل كأسلوب حياة.....
146	التبديل بين مهام العمل بالتناوب.....
147	التبديل بين مهام العمل بالتركيز على النتائج.....
147	التبديل بين مهام العمل وفقاً لرغباتك.....
148	الحياة متعدّدة الإمكانات.....
149	النموذج الأول: التحكّم في جميع مهام العمل تحت مظلة واحدة.....
149	النموذج الثاني: مهمّتان أو أكثر تفصل بينهما حدود واضحة.....
149	النموذج الثالث: وظيفة تدعم اهتماماتك الحقيقيّة.....
150	النموذج الرابع: هناك وقت مناسب لكلّ شيء.....
150	الحلم يتغيّر.....

## مقدمة

السعادة غاية كل إنسان، وهي المطلب الذي يسعى إليه البشر في حياتهم، وما من تعب أو مشقة في هذه الحياة إلا ويكمن وراءها حلم السعادة أن تلف صاحبها بردائها كي ينعم بالحياة وملذاتها لينثر حوله جواً ممتلئاً بالسرور، وتنفيماً حياته ظلال السعادة الوارفة، التي إن استشعرها الإنسان في نفسه وسكن بها قلبه ترجمتها ملامح وجهه ابتسامات وإشراقاتٍ على تصرفاته وحركاته وسكناته.

ومهما تكن عند امرئ من خليقة وإن خالها تخفى على الناس تعلم

فالمبتسمون للحياة ليسوا على قدم المساواة مع المتشائمين التعساء الذين ينظرون إلى ما حولهم وكأنه ظلمة حالكة؛ فلا يتمتعون بهجة الحياة، ولا ينظرون بإيجابية إلى ما حولهم.

الإيجابيون السعداء أقدر على العمل، وأقوى عزيمة في مواجهة الصعاب وتحدي المستحيل، وإنجاز ما يعجز عنه أولئك المتشائمون المحبطون. لكن السعادة هذه لا تأتي من فراغ؛ إذ هناك أسرار كامنة خلف كل ممتلىء بها، وما من محفّز أكثر تأثيراً وأجدي تفعيلاً للسعادة من العطاء والبذل في إسعاد من حولنا؛ فقد أكدت إحدى الدراسات أن ثقافة العمل التي تتبنى التعاطف مع الآخرين لا تحسّن من الحالة الصحيّة للموظفين وإنتاجيّتهم فحسب، بل تحسّن أيضاً من

الحالة الصحيّة للعملاء ومستويات رضاهم، بمعنى أنّ التعاطف مع الآخرين ينثر السعادة والفائدة في أنفسنا نحن وكل من حولنا؛ لأنّه يحقّق نتائج أفضل على جميع المستويات.

إن من يعطون بوفرة يحقّقون مكاسب أعلى من حيث الشعور بالسعادة، بعكس من يعطون بحساب؛ فالعطاء بوفرة استراتيجية تجمع بين المصلحة الذاتية ومصالح الآخرين، والأعمال الخيريّة تبقى في جميع الأحوال خطوةً فارقةً من شأنها أن تجلب لنا سعادةً غامرةً، وإحساساً عميقاً بتحقيق الذات، وترك بصمة ذات هدف إنساني نبيل وأثر طويل.

**جمال بن حويرب**

**المدير التنفيذي**

**لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة**



ملخصات لكتب عالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# الأخذ والعطاء

## كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح

تأليف:

آدم جرانت







## العنصر الرابع من عناصر النجاح

هناك ثلاثة أشياء تجمع كلَّ الناجحين: الحافز، والقدرة، والفرصة. أمَّا العنصر الرابع من عناصر النجاح الذي نغفله دائماً فهو أنَّه يعتمد أساساً على الطريقة التي ندير بها علاقاتنا مع الآخرين. ففي كلِّ مرة نتفاعل مع شخص آخر في مكان العمل، هناك قرار علينا اتخاذه: هل ندَّعي أكبر قدر ممكن من القيمة لأنفسنا، أم نُعلي من شأن الآخر من دون أن نتظر المقابل؟

على مدار العقود الثلاثة الماضية، اتفق علماء النفس والاجتماع على أنَّ الناس يختلفون اختلافاً بيناً في تفضيلاتهم بشأن أساليب التعامل؛ فإنَّ سلوكياتهم تتفاوت بشأن مزيج الأخذ والعطاء، أو العطاء والأخذ الذي يرغبونه، فالأخادون لهم طابعهم الذاتي؛ إذ يجُبون أن يأخذوا أكثر ممَّا يعطون، ويستغلُّون مبدأ التعامل لصالحهم، فيقدِّمون مصالحهم الشخصية على احتياجات الآخرين. يعتقد الأخادون أنَّ العالم مكان تنافسيٍّ أساسه المصلحة الذاتية. ويشعرون أنَّه كي يتحقَّق لهم النجاح، عليهم أن يكونوا أفضل من غيرهم. ولإثبات كفاءتهم، فإنَّهم يروِّجون لأنفسهم ليحصلوا على قدر وفير من التقدير.

بشكل عام، فإنَّ المعطائين في بيئة العمل أقلُّ من الأخاذين. المعطاؤون يفضلون أن يعطوا أكثر ممَّا يأخذون. وحيث نجد الأخاذين في أغلب الأحيان متمركزين حول ذواتهم، ينصبُّ تركيز المعطائين على غيرهم، فيصرفون قدراً أكبر من الاهتمام إلى ما يحتاجه الآخرون منهم. فإذا كنت معطاءً في عملك، فإنَّك ستكون سخياً في مشاركة وقتك وجهدك ومعرفتك ومهاراتك وأفكارك وعلاقاتك مع كلِّ من يُمكنهم الاستفادة منها.

وخارج العمل، يشيع هذا النوع من السلوك إلى حدِّ كبير، لكنَّ الأخذ والعطاء في مكان العمل يظلُّ أكثر تعقيداً. فعلى المستوى المهني، فإنَّ القلَّة القليلة منَّا هم من يتخذون سلوكاً صارماً أخذاً أو عطاءً، أو يتبنَّون سلوكاً ثالثاً بدلاً من ذلك، فنحن بطبيعتنا مُتوائمون، إذ نسعى للاحتفاظ بحالة من التوازن المتكافئ بين الأخذ والعطاء. المُتوائمون يتصرَّفون استناداً إلى مبدأ العدالة: فعندما يساعدون الآخرين، فإنَّهم يطالبونهم بالمعاملة بالمثل، حيث ترى الشخصية المُتوائمة أنَّ المعاملة يجب أن تكون بالمثل، فتقوم على مبدأ تبادل المصالح.

ولكلِّ أسلوب من أساليب التعامل مزاياه وعيوبه، لكنَّ هناك أسلوباً أكثر تكلفةً من الأسلوبين الآخرين، فعبر مجموعة من المهن المهمَّة، يكون المعطاؤون في موقف لا يحقُّق مصالحهم؛ فهم يسعون إلى تحسين أحوال غيرهم، على حساب نجاحهم الشخصي.

إذا كان المعطاؤون يقبعون أسفل سلَّم النجاح، فمن يا ترى الذي يتربَّع على قمَّته؛ الأخاذون أم المُتوائمون؟ لا هؤلاء ولا أولئك. المعطاؤون يهيمنون على أسفل وقمَّة سلَّم النجاح، فهم الأسباب التي تقف وراء قوَّة العطاء ومخاطره في ذات الوقت.

## بناء شبكات العلاقات بالأساليب الثلاثة

ينظر المعطأون والموائمون إلى تكوين العلاقات باعتبارها طريقة محببة للارتباط بأناس إيجابيين وبأفكار جديدة، فنحن نعرف الكثير من الناس في مختلف مراحل حياتنا الشخصية والمهنية، وبما أننا نملك معارف وموارد مختلفة، فمن المنطقي أن نتحوّل إلى هؤلاء الناس من أجل العون وتبادل المشورة وبناء جسور التعارف. فهل بالإمكان بناء شبكات واسعة النطاق وعميقة الجذور باستخدام أساليب مختلفة في التعامل؟ أم إن أسلوباً واحداً يُشكّل على نحو متسق شبكة أكثر ثراءً؟

يتناقض أسلوب المعطئين في تكوين علاقات مع الطريقة التي يتبعها الأخاذون والموائمون في بناء واستخلاص قيمة من علاقاتهم. فما يعطيه المعطأون أكثر ممّا يحصلون عليه. ويعطي الأخاذون والموائمون أيضاً في سياق علاقاتهم، لكنّ عطاءهم يكون استراتيجياً، مع توقع عائد شخصي يتجاوز أو يكافئ إسهاماتهم. ويميل الأخاذون والموائمون في علاقاتهم إلى التركيز على من سيقدّم لهم العون في المستقبل القريب، وهذا يملي ماهية وتوقيت عطائهم والطريقة المتبعة في العطاء. وبدلاً من مجرد صنّع الجميل في المقابل لأشخاص قدّموا لهم العون بالفعل، يبادر الأخاذون والموائمون بصنّع الجميل لأشخاص يرغبون في أن يحصلوا على مساعدتهم في المستقبل.

ويميل الموائمون إلى تكوين شبكة علاقات أصغر حجماً من المعطئين الذين يسعون بهمة لمساعدة مجموعة أكبر من الناس، ومن الأخاذين الذين يجدون أنفسهم في أغلب الأحيان يوسّعون

من نطاق علاقاتهم لإعادة بناء الجسور التي دُمّرت في معاملات سابقة. وعندما يعطي الموائمون وهم ينتظرون المقابل، فإنهم يوجّهون عطاءهم إلى أناس يعتقدون أنّ بمقدورهم أن يساعدهم. فرغم كلّ شيء، إذا لم تجنّ مكاسب من الجميل الذي أسديته، فما معنى أن تكون موائماً؟

ويضع الأخاذون والموائمون افتراضات صارمة حول الأشخاص الذين بمقدورهم أن يقدموا أكبر منفعة لهم بالمقابل. والأسلوب الذي يتبعه المعطاؤون يمتدُّ في جوهره ليشمل نطاقاً أوسع، وبذلك يتسع نطاق المكاسب المحتملة، حتّى وإن لم تكن تلك المكاسب هي الدافع التحفيزي. يقول «غايكاواساكي» إحدى الشخصيات المؤثرة والرائدة لدى «أبل» وأسطورة وادي السيليكون: عندما تقابل شخصاً ما، ينبغي أن تطرح على نفسك السؤال التالي بغضّ النظر عن ماهية هذا الشخص: «كيف يمكنني مساعدته؟» قد يظنّ بعضنا أنّ هذه طريقة تنطوي على مبالغة في استثمار المرء في الآخرين، لكننا لا نستطيع أن نتنبأ بالأشخاص الذين سيساعدوننا فعلاً.

«لا يتطلّب العطاء تضحيات خيالية. كلُّ ما يحتاج إليه هو التركيز على ما يفيد مصالح الآخرين مثل تقديم العون والنصح والاعتراف بالفضل، وتكوين روابط تفيد الطرفين»

## التعاون والتواكل وأساليب التعامل

نحن نميل إلى تقدير العبقرى الذي يأتي بأفكار تأسر عقولنا، أو تغيّر عالمنا. ووفقاً لأبحاث أجراها علماء في جامعة ستانفورد، يعتبر الأمريكيون الاستقلالية رمزاً للقوة، ويرون الاعتماد المتبادل علامة

ضعف. ينطبق هذا بالأخص على الأخاذين الذين يرون أنفسهم أعلى منزلة وأكثر استقلالية من غيرهم، فالأخاذون يعتقدون أنهم لو بالغوا في اعتمادهم على الآخرين، فإنهم سيكونون عرضة للخسارة.

المعطاؤون لا يرون الاعتماد المتبادل دليلاً على الضعف، لأنهم يرون الاعتماد المتبادل مصدراً للقوة، وطريقة للاستفادة من مهارات الفريق لتحقيق منفعة أكبر. المعطاؤون يضطلعون بالمهام التي تخدم مصالح الجميع، وليس بالضرورة مصالحهم الشخصية، وهذا ما يجعل فرقهم أفضل حالاً. وكلما زادت نسبة ما يفعله المعطاؤون، زادت جودة منتجاتهم. كما يوسع المعطاؤون نطاق المكاسب ليستفيدوا منها أيضاً، إضافة إلى استفادة مجموعاتهم.

عندما يقدم المعطاؤون مصالح غيرهم على مصالحهم الشخصية، فهم يعرفون أن هدفهم هو تحقيق المصلحة المشتركة، ولهذا السبب يحظى المعطاؤون باحترام من يتعاونون معهم.

## أساليب التعامل الداعمة والمعرقلة لطاقات الآخرين

من المهارات الأساسية في كل مجال تقريباً أن يكتشف المرء القدرات والمواهب التي يمتلكها الآخرون ويعمل على تنميتها؛ من الصعوبة بمكان التأكيد بما يكفي على أهمية إحاطة أنفسنا بالنجوم. ففيما يتصل باكتشاف الطاقات والإمكانات التي يمتلكها الآخرون، تشكل أساليب التعامل منهجياتنا وفعاليتنا.

لتأمل مجالاً مألوفاً ومفهوماً راسخاً: التدريس والتوقعات المتحققة. تشكل أفكار المعلمين حول التلاميذ توقعات كثيراً ما تتحقق، فإذا

اعتقدوا أنَّ طلابهم متميِّزون، فهم بذلك يضعون توقُّعاتٍ وآمالاً كبيرة في نجاحهم. ونتيجة لذلك ينخرط المعلِّمون في المزيد من السلوكيات الداعمة التي تزيد من مستوى الثقة لدى طلابهم وتعزز تعلمهم. ويتواصل المعلِّمون بدفء أكبر مع الطلاب المتميِّزين ويكلِّفونهم بواجبات ومهام تجمع بين الصعوبة والتحدِّي ويطلبون منهم الإجابة عن أسئلتهم كثيراً ويعطونهم تقييماً أعلى من غيرهم. وتكتسب توقُّعات المعلِّمين أهميَّة خاصَّة في تحسين التقديرات ودرجات اختبار الذكاء التي يحصل عليها الطلاب منخفضو التحصيل.

بعيداً عن التعليم، تشير الأدلَّة إلى أنَّ أفكار القادة يمكن أن تحفِّز التوقُّعات المحقَّقة في العديد من الميادين خارج الفصول الدراسية. وقد تبنَّى بعض المديرين والمعلِّمين هذه الرسالة. فهم يعلمون في قرارة أنفسهم أنَّ الطلاب متميِّزون بالفطرة. قلَّما ينطبق ذلك على الأخاذين الذين لا يثقون بغيرهم.

تشير الأبحاث إلى أنَّ الأخاذين يشكِّكون في نوايا الآخرين، ويعتقدون أنَّهم يلحقون بهم الأذى، ولذا فهم يبحثون عن المعلومات التي تعزز اعتقاداتهم ويتعاملون بارتياح. وتُطلق مثل هذه التوقُّعات المنخفضة دائرة خبيثة، وتعرقل تطوُّر الآخرين وتؤثِّر سلباً في دافعيتهم، وحتى عندما ينبهر الأخاذون بإمكانات شخص ما، فإنَّهم يعتبرونه تهديداً لهم، ولا يرغبون في دعمه وتطويره، ولذلك لا ينخرط الأخاذون في السلوكيات الداعمة التي تعزز الثقة لدى زملائهم ومرؤوسيهم وتُنمِّي قدراتهم.

أمَّا الموائمون فهم أكثر استعداداً لتحفيز التوقُّعات، فهم يقدرُّون المعاملة بالمثل، عندما يُظهر أحد الزملاء قدراتٍ وإمكاناتٍ مميَّزة،

يكون تعامل الموائمين إيجابياً، فيحرصون على دعم وتطوير مرؤوسيهـم الواعدين، لكنَّ الخطأ الذي يقع فيه الموائمون يكمن في انتظارهم إظهار الآخرين قدراتهم وإمكاناتهم المميّزة، فنظراً إلى أن الموائمين يحرصون على المعاملة بالمثل، فهم لا يقدمون الدعم إلا بعد أن يروا أدلة على أن هؤلاء الأشخاص واعدون، وقد تفوتهم فرص تطوير أولئك الذين لا يُظهرون دلائل على تميّز قدراتهم وإمكاناتهم في البداية.

المعطاؤون لا ينتظرون دلائل على امتلاك الآخرين قدرات متميّزة. فنظراً إلى أن المعطائين واثقون بنوايا الآخرين ومتفائلون بها، فهم يميلون في أدوارهم كقيادة أو مديرين إلى الاعتقاد بأن لدى الجميع قدرات خاصّة، فالمعطاؤون يرون جميع الناس متميّزين. ويأدراكمهم أنّهم متميّزون، فهم يركّزون على تحفيز الآخرين.

## التأثير والتواصل بتواضع

تشير الأبحاث إلى أنّه يوجد طريقتان أساسيّان للتأثير: السيطرة والمكانة. فعندما نملك السيطرة، نحظى بالتأثير لأنّ الآخرين يروننا أقوىاء وذوي هيمنة وسطوة. وعندما نملك المكانة، نحظى بالتأثير لأنّنا ننال احترام الآخرين وإعجابهم.

وهذان الطريقتان للتأثير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بأساليب التعامل، فالأخادون ينجذبون إلى اكتساب السيطرة ويتميّنون في ذلك، فهم يسعون إلى أن يكونوا أعلى منزلة من غيرهم. ولتحقيق السيطرة، يتبنّى الأخادون أسلوب التواصل بقوة، فهم يتحدثون بقوة ويرفعون أصواتهم للتأكيد على سلطتهم ويتحدّثون بحسم لإظهار

ثقتهم بأنفسهم ويرؤجون لإنجازاتهم ويعرضون آراءهم بثقة وكبرياء. كما أنهم يُظهرون القوّة بسط أذرعهم تعبيراً عن الهيمنة ورفع حواجبهم تعبيراً عن التحديّ. هم كذلك يحرصون على وجود مسافة بينهم وبين الآخرين ويعبرّون عن غضبهم ويطلقون تهديداتهم متى لزم الأمر. وسعيّاً وراء التأثير، يقود الأخاذون دفّة المحادثات ويهيمنون عليها من خلال إرسال إشارات قويّة شفهيّة وغير شفهيّة. ونتيجة لذلك، يكون الأخاذون في الأغلب أكثر فاعليّة من المعطّئين في اكتساب الهيمنة، لكنّ السؤال المطروح: هل هذا الطريق هو الأكثر استدامة للسيطرة؟

مع الجمهور المتشكّك، كلّما حاولت السيطرة عليه، ازداد مقاومة لك، بل وحتى مع الجمهور الذي لديه استعداد لتقبّل ما تقوله، السيطرة هي مسألة «فوز مقابل خسارة»؛ كلّما ازدادت هيمنتني وسيطرتي، قلت هيمنتك وسيطرتك. وعندما يتقابل الأخاذون مع شخص أكثر هيمنة، فإنّهم يخاطرون بفقدان تأثيرهم.

وعلى النقيض، المكانة ليست مسألة «فوز مقابل خسارة»؛ فلا يوجد سقف لمقدار الاحترام والإعجاب الذي يمكن أن نحظي به. هذا معناه أنّ المكانة عادةً ما يكون لها قيمة أكثر استدامة، لأنّ من الأهميّة بمكان معرفة الكيفيّة التي يحصل بها الناس عليها.

التواصل بتواضع هو الأسلوب المقابل للتواصل بقوّة، فالمتواصلون بتواضع عادةً ما يتحدّثون بأسلوب أقلّ حسماً ويعبرّون عن شكوكهم الذاتيّة ويعتمدون بكثرة على نصائح الآخرين. هم يتحدّثون بطرق تدلّ على سرعة التأثر ويكشفون



نقاط ضعفهم ويستخدمون عبارات تعبر عن إخلاء مسؤوليتهم وتحوُّطهم وتردُّدهم. ويتبنَّى المعطاءون بطبيعتهم أسلوب التواصل بتواضع.

## التواصل بتواضع

يساور الأخاذين القلقُ من أن يؤديَّ الكشف عن نقاط ضعفهم إلى تأثر نفوذهم وسلطتهم سلباً. أمَّا المعطاءون فهم مهتمُّون بمساعدة الآخرين وليس بكسب الهيمنة عليهم، ولذلك هم لا يهابون الكشف عن نقاط ضعفهم. ومن خلال التعبير عن نقاط ضعفهم، يمكن أن يبنِّي المعطاءون بالفعل مكانة لأنفسهم. لكنَّ ثمة استثناء هنا: لا يكون التعبير عن الضعف فعَّالاً إلا إذا تقبَّل الجمهور العلامات الأخرى التي تؤكِّد كفاءة المتحدث.

## الإقناع بطرح الأسئلة

المعطاءون هم الأكثر إقناعاً، والسبب الرئيس في ذلك هو تواصلهم بتواضع. وطرح الأسئلة صورة من صور أسلوب التواصل بتواضع الذي يتبنَّاه المعطاءون بطبيعة الحال، فالأسئلة تصبح مجدية لا سيَّما عندما تكون في موقف تفاوضي ينطوي على كثير من المنافسة.

فمن خلال طرح الأسئلة ومحاولة التعرُّف إلى الجمهور، يبنِّي المعطاءون جسور الثقة ويكتسبون المعرفة بشأن احتياجات جمهورهم. وبمرور الوقت، يجعلهم هذا أفضل حالاً في عملية الإقناع.

## الإقناع بالحديث المتردد

كيف يمكن أن يُغيّر المعطاءون عقول الجماهير التي ليس لديها استعداد كبير لتقبُّل ما يقولون؟ «أليسون فراجيل» الأستاذة بجامعة نورث كارولينا، خبيرة بأسلوب التواصل بتواضع. ترى فراجيل أنّ أساليب التحدُّث تبعث إشارات حول طبيعة كلِّ من المعطاء والأخذ، فالأخادون يستخدمون عادةً حديثاً قوياً، فهم حاسمون ومباشرون. أما المعطاءون فيتبنُّون حديثاً ينطوي على شيء من التواضع مستخدمين علامات تدلُّ على عدم الحسم من قبيل:

1. التردُّد: «حسناً»، «كما تعلمون».
  2. التحوُّط: «نوعاً ما»، «ربَّما»، «قد يكون»، «من المحتمل أن»، «أظنُّ».
  3. التخلِّي: «ربَّما تكون هذه فكرة سيِّئة، ولكن...».
  4. الأسئلة الذليلَّة: «هذا أمر يثير الاهتمام، أليس كذلك؟»، «هذه فكرة جيِّدة، أليست كذلك؟».
  5. الأدوات المقويَّة / المشدِّدة: «حقيقةً»، «جداً»، «تماماً».
- تبين «فراجيل» أنّه عندما يتعيَّن على الناس العمل معاً على نحو وثيق، كما هي الحال في العمل الجماعي والعلاقات الخدميَّة، يحقِّق الحديث بتواضع تأثيراً أكبر فعلياً من الحديث بقوة.

## التفاوض البديل والتماس المشورة

التماس المشورة صورة من صور التواصل بتواضع تجمع بين التعبير عن الضعف وطرح الأسئلة والتحدُّث بلا حسم. فعندما

نطلب النصيحة من الآخرين، نطرح سؤالاً يعبر عن حالة من عدم التأكد والضعف. وبدلاً من أن نُظهر بثقة أننا نملك جواباً لكل شيء، نُقرُّ بأن الآخرين قد يكون لديهم معرفة أفضل منا. ونتيجة لذلك، غالباً ما يُحجم الأخاذون والموائمون عن طلب المشورة. فمن وجهة نظر الأخاذين، طلب المشورة معناه الاعتراف بأنك لا تملك جميع الأجوبة. قد يخشى الأخاذون من أن يُظهرهم طلب المشورة بمظهر الضعفاء. هم مخطئون: تشير الأبحاث إلى أن الأشخاص الذين يلتمسون المشورة والمساعدة بانتظام من زملائهم ذوي الخبرة يحظون بتقدير كبير من رؤسائهم مقارنةً بمن لا يلتمسون المشورة والمساعدة أبداً. الظهور بمظهر الضعفاء لا يزعج المعطائين الذين لا تشغلهم كثيراً مسألة حماية كبرياتهم وإظهار الحسم. فعندما يطلب المعطؤون المشورة، فإنهم يفعلون ذلك لأنهم مهتمون بالتعلُّم من الآخرين. أمّا الموائمون، فيحجمون عن طلب المشورة لسبب مختلف: قد يصبحون مدينين بشيء ما مقابل النصيحة التي يحصلون عليها.

## لماذا يُؤثر المعطؤون على أنفسهم

ينصبُّ تركيز الأخاذين على مصلحتهم الذاتية في حين لا يبالون كثيراً بمصلحة الآخرين: هم يسعون إلى تحقيق أقصى درجات النجاح لأنفسهم دون الانشغال كثيراً بغيرهم من الناس. وعلى النقيض، دائماً ما يركّز المعطؤون على مصلحة الآخرين، لكنهم يتباينون في حرصهم على مصلحتهم الذاتية.

فثمة نوعان من المعطائين، ولكلٍّ منهما معدلات نجاح مختلفة اختلافاً بيناً عن الآخر، فالمعطؤون الإيثاريون أناسٌ لديهم اهتمامٌ

كبيراً بالآخرين واهتمامٌ قليلٌ بمصلحتهم الذاتية. هم يمنحون وقتهم وجهدهم دون الالتفات إلى حاجاتهم الذاتية، ويدفعون ثمن ذلك. العطاء الإيثاري صورة من صور التوحد المرضي، الذي عرّفته الباحثة باربرا أوكلاي بأنه «تركيز غير صحي على الآخرين بطريقة تضرُّ باحتياجات الفرد الذاتية»، حيث إنه خلال محاولة المعطّئين مساعدة الآخرين، ينتهي بهم الحال بإيذاء أنفسهم.

يظنُّ معظم الناس أنَّ المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين تمثّلان طرفين لمقياس واحد متصل. ومع ذلك، في دراستنا لما يحفز الناس في العمل، عادةً ما نجد أنَّ المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين هما حافظان مستقلان تماماً: يمكن أن تكون مدفوعاً بكليهما في ذات الوقت.

فيإذا كان الأخاذون أنانيّين بطبيعتهم والمعطاءون الإيثاريّون ناكرين لذاتهم، فإنَّ المعطّئين الناجحين يجمعون بين مصلحتهم الذاتية ومصلحة الآخرين: هم يحرصون على تحقيق المنفعة للآخرين لكنهم يمتلكون أيضاً أهدافاً طموحة تتعلق بمصالحهم الشخصية. في غياب دوافع الحفاظ على الذات، من السهل أن يصبح العطاء الإيثاري طاغياً. أمّا العطاء الموجّه بالمصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين فمعناه الاستعداد لأن يعطي المرء أكثر ممّا يأخذ، مع وضع مصالحه الذاتية نصب عينيه في ذات الوقت، مستخدماً إياها دليلاً يعينه على اختيار الوقت والمكان والطريقة والأشخاص الذين يوجّه عطاءه إليهم. عندما يجتمع الاهتمام بالآخرين مع جرعة صحيّة من الاهتمام بالذات، يصبح المعطاءون أقلّ عرضة للإرهاك ونفاد الطاقة؛ وتزداد احتمالات ازدهارهم وتقدّمهم.

«هناك ثلاثة أساليب جوهريّة للتفاعل الإنساني: العطاء والأخذ والمواءمة. ولا توجد خطوط واضحة بينها، فقد تتصرف مدفوعاً بالأخذ عندما تتفاوض بشأن راتبك، ومدفوعاً بالعطاء عندما تنصح من أقلّ خبرةً منك، ومدفوعاً بالمواءمة عندما تتبادل خبرتك مع زميل لك».

## العطاء من أجل السعادة

ثمّة عدة مبادئ ينبغي مراعاتها للحفاظ على قدرة المعطّئين على العطاء المستمر الذي يحميهم من إنهاك أنفسهم واستنفاد طاقتهم.

### أولاً: أسلوب العطاء، العطاء بوفرة مقابل العطاء بحساب

هب أنّك ستؤدّي خمسة أعمال خيرة هذا الأسبوع، فستفعل أشياء من قبيل مساعدة صديق في مشروعه، أو كتابة برقيّة شكر إلى معلّم سابق، أو التبرّع بالدم، أو زيارة قريب مسن، يمكنك أن تختار واحدة من طريقتين لتنظيم عطائك: العطاء بوفرة، أو العطاء بحساب. إذا كنت مدفوعاً بالعطاء بوفرة، فستقوم بالأشياء الخمسة معاً في يوم واحد من كلّ أسبوع. أمّا إذا كنت مدفوعاً بالعطاء بحساب، فسوف توزّع عطائك بالتساوي على مدار خمسة أيام مختلفة، بحيث تفعل شيئاً واحداً من الأشياء الخمسة كلّ يوم. أيهما في رأيك سيجعلك أسعد حالاً: العطاء بوفرة أم العطاء بحساب؟

أوضحت الدراسات أنّ من يعطون بوفرة يحقّقون مكاسب أعلى من حيث الشعور بالسعادة بعكس من يعطون بحساب، فالعطاء بوفرة استراتيجية تجمع بين المصلحة الذاتيّة ومصلحة الآخرين.

وعلى النقيض، يميل المعطؤون الإيثاريون إلى توزيع عطائهم على أيامهم، إذ يساعدون الناس متى احتاجوا إليهم. هذا السلوك يمكن أن يصبح مربكاً ومنهكاً، إذ يحرم المعطئين من الاهتمام والجهد اللازمين لإنجاز ما يخصهم من أعمال.

### ثانياً: الحدُّ الزمني للعطاء

تشير الأبحاث إلى أنه إذا بدأ الناس يتطوعون بمعدّل ساعتين أسبوعياً، فسيرتفع مستوى شعورهم بالسعادة والرضا وتقدير الذات بعد مرور سنة. إنَّ تخصيص ساعتين أسبوعياً للعطاء هي الطريقة المثلى التي يمكن أن يصنع بها المرء farkاً ملموساً دون إنهاك نفسه أو التضحية بأولويات أخرى. وهو أيضاً النطاق الذي يحقق فيه التطوُّع على الأرجح توازناً صحياً، ممَّا يعود بالنفع على المتطوِّع والمستفيدين من تطوُّعه على حدٍّ سواء.

### ثالثاً: أسباب العطاء

أثبت عالما النفس «نيتا واينشتاين» و«ريتشارد راين» أنَّ العطاء لا يؤثّر تأثيراً مبهجاً ومحفّزاً إلا إذا كان نابعاً من اختيار ممتع وذو معنى لا أن يؤدّي على سبيل الضرورة أو الاضطرار. فوفقاً لدراساتهما: شعر الناس بسعادة أكبر في الأيام التي ساعدوا فيها غيرهم مقارنةً بالأيام التي لم يفعلوا فيها ذلك، لكنَّ أسباب العطاء كانت لها أهميّة كبيرة؛ ففي الأيام التي ساعد فيها أناسٌ غيرهم بمحض اختيارهم النابع من شعورهم بالاستمتاع وإحساسهم بنبيل هدفهم، شعروا بقدر كبير من السعادة والحماس، فالعطاء النابع من هذه الأشياء منحهم شعوراً أكبر بالاستقلاليّة والإجادة والارتباط بالآخرين، وزاد من شعورهم بالحماس والسعادة.

## إنقاذ المعطائين من استغلال الآخرين

إنَّ أسلوب العطاء الذي يجمع بين المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين يجعل المعطائين قادرين على النجاة من شَرِّ الإفراط في الوثوق بغيرهم من خلال المرونة العالية والقدرة على تكييف أساليب تعاملهم، فهذا الأسلوب يساعدهم على التغلب على مخاطر الإفراط في التعاطف والخجل الشديد عن طريق تكييف بعض المهارات التي يكتسبونها بسهولة.

لتجنب التعرُّض للاستغلال أو الاحتيال، من الأهمِّية بمكان تمييز المعطائين الحقيقيين عن الأتخاذين والمخادعين. يملك المعطاؤون مزيَّة غريزيَّة في اكتشاف مدى الصدق، فهم أكثر انتباهاً إلى سلوكيات الآخرين وأكثر قدرة على اكتشاف أفكارهم ومشاعرهم، وهو الأمر الذي يمكنهم من التقاط المزيد من الخيوط الكاشفة مثل التعبير عن النجاحات باستخدام صيغة المفرد المتكلم «أنا» بدلاً من «نحن» على سبيل المثال. كما أنَّ المعطائين يملكون ميزة اكتشاف مدى الصدق من ثقته المعتادة بالآخرين، ما يمنحهم فرصاً لرؤية نطاق أوسع من السلوكيات التي يمكن أن يتبعها الآخرون.

## الدفاع عن مصالح الآخرين

كي يتجنَّب المعطاؤون الخجل الذي يمنعهم من الحصول على ما يستحقُّونه كراتب أعلى أو حزمة أفضل من المزايا والحوافز مثلاً، يمكن أن يلجؤوا إلى أسلوب يجمع بين الوكالة والدفاع عن مصلحة الآخرين.

في حالة الوكالة، يرى المعطاء نفسه يتحدث بالنيابة عن مجموعة أخرى. وفي حالة الدفاع عن الصالح العام يقدم المعطاء شرحاً لطلب يبرز اهتمامه بمصلحة الآخرين وليس مصلحته الذاتية فقط. يساور المعطائين القلق من خرق تفضيلاتهم الشخصية في التعامل، فإذا ما أخطوا في الطلب، فسيشعرون بأنهم أخذون بدلاً من أن يكونوا معطائين، لكن عندما يدافع المعطؤون عن شخص آخر، يصبح إلحاحهم في الطلب أكثر انسجاماً مع قيمهم المتمركزة حول حماية مصالح الآخرين والدفاع عنها.

## السخاء في المعاملة بالمثل

أجرى العديد من علماء النفس في جامعة كولومبيا دراسات وتجارب عديدة في العطاء. في إحدى هذه التجارب، أعطى علماء النفس المشاركين فرصة للعمل مع قرناء لهم إما منافسين وإما متعاونين.

تصرّف الأخاذون بتنافسية بغض النظر عن طبيعة أقرانهم. أمّا الباقون، فقد تكيّفوا مع الطريقة التي يتصرّف بها أقرانهم؛ كانوا يتعاونون عند العمل مع أقرانهم المتعاونين ولكن بمجرد أن يُظهر أقرانهم تنافسية، يستجيبون بطريقة أكثر تنافسية.

واضعو نظريّة الألعاب يطلقون على ذلك الأسلوب «المعاملة بالمثل» أو أسلوب «واحدة بواحدة»، وهو استراتيجية تواقفية خالصة، لكن وفقاً لعالم البيولوجيا الرياضيّة «مارتن نوك» الأستاذ بجامعة هارفارد، هذه الاستراتيجية بها «خلل مميت»، وهو «عدم القدرة على التسامح بالقدر الذي يكفي لتقبّل الأخطاء التي قد تقع من أن إلى آخر».



لقد توصل «نواك» إلى أنه من الأفضل المناوبة بين العطاء والموامة. فيما يتصل بالأسلوب السخي في المعاملة بالمثل، القاعدة هي: «لا تتجاهل أبداً سلوكاً جيداً، ولكن تسامح مع سلوك سيئ من أن إلى آخر». الأسلوب السخي في المعاملة بالمثل استراتيجية من استراتيجيات العطاء التي تجمع بين مصلحة الذات ومصلحة الآخرين، ففي حين يقع المعطؤون الإيثاريون في خطأ الوثوق بالآخرين طيلة الوقت، مَنْ يتعاملون بناءً على مصلحتهم الذاتية ومصلحة الآخرين في ذات الوقت يُظهرون الثقة في بداية تعاملهم، لكن يكون لديهم الاستعداد لتعديل أسلوب تعاملهم مع شخص يُعرف عنه أو يتصرف بأسلوب ينم عن أنه من زمرة الأخاذين.

انتهاج استراتيجية التعامل التي تجمع بين المصلحة الذاتية ومصلحة الآخرين معناه أن المعطائين يقعون على مصالحهم الذاتية في المرآة الخلفية، ويحرصون على إظهار الثقة مع التحقق من كون الآخرين جديرين بهذه الثقة. عند التعامل مع الأخاذين، يصبح التحول إلى أسلوب الموامة استراتيجية لحماية الذات، لكن من أن إلى آخر، ربّما يكون من الحكمة العودة إلى أسلوب العطاء، من أجل منح الأخاذين فرصة لإصلاح ما أفسدوه.

## من يرغب في العطاء؟

لماذا نستعين بعدد الأشخاص الذين لديهم استعداد للعطاء؟ عندما نحاول التنبؤ بردود فعل الآخرين، نركّز على التكلفة التي تترتب على قبولنا لطلبهم، في حين نتجاهل التكلفة المترتبة على رفضنا له. فيتأبنا عدم الارتياح والشعور بالذنب والخرج عندما نرفض طلباً بسيطاً

للمساعدة. وتشير الأبحاث النفسية إلى عوامل سيكولوجية تجعل الناس يعتقدون أنه لا يوجد الكثير من الأشخاص المعطاءين من حولهم.

غالباً ما تُصمَّم مواقع العمل والمدارس بطريقة تجعل منها بيئات أساسها «الفوز مقابل الخسارة»، حيث تكون هناك هرمية جبرية ومنحنيات تقدير الأداء التي تضع أفراد المجموعة مقابل بعضهم في منافسات «الفوز مقابل الخسارة». في مثل هذه البيئات، من الطبيعي أن نفترض أن زملاء سيميلون إلى الأخذ، وهذا من شأنه أن يقلل مقدار العطاء الفعلي الذي يحدث. ما يجعل الناس يستهينون بعدد الأشخاص الذين لديهم استعداد للعطاء. وبمرور الوقت، يبدو العطاء غير شائع، ثم يبدأ الأشخاص الذين يحملون قيم العطاء يشعرون بأنهم أقلية.

ونتيجة لذلك، حتى عندما ينخرط الناس في سلوكيات عطاء، فهم يقلقون أنهم سيعزلون أنفسهم اجتماعياً إذا خالفوا المعيار السائد، ثم يخفون عطاءهم وراء دوافع تتمحور حول مصلحتهم الذاتية الخاصة.

«عندما يكون العطاء منتظماً لدى الأفراد، فإنه يؤسس نمطاً ويُحدث تحولاً في أساليب تعامل الناس بعضهم مع بعض، فمن الواضح أن العطاء سلوكٌ معدٍ»

## دائرة المعاملة بالمثل

حلقة المعاملة بالمثل تمرين طوره «وين بيكر» عالم الاجتماع بجامعة ميشيغان بالتعاون مع زوجته «تشيريل» في مؤسسته

هيوماكس. الخطوة الأولى هي التأكد من أن الناس يطلبون المساعدة. تشير الأبحاث إلى أنه في مواقع العمل، أغلب ما يحدث من عطاء بين الناس يأتي استجابة لطلبات مساعدة مباشرة. ومع ذلك، عندما تكون لدينا حاجة، غالباً ما نتردد في طلب المساعدة. فكثيراً ما نشعر بالإحراج: لا نريد أن نظهر بمظهر الضعفاء أو العاجزين، كما لا نرغب في إثقال كاهل الآخرين بأعبائنا.

في حلقة المعاملة بالمثل، لأنَّ كلَّ مشارك يطلب طلباً، لا يكون هناك مبررٌ للشعور بالإحراج ومن خلال جعل الطلبات واضحة ومحددة، يمنح المشاركون للمعطاءين المحتملين توجُّهاً واضحاً حول الكيفيَّة التي يمكن بها الإسهام بفاعليَّة. تبدأ حلقة المعاملة بالمثل بلعب المعطاءين دور القدوة في الإسهامات. ومن المحتمل أن تضمَّ كلُّ حلقة من حلقات المعاملة بالمثل العديد من الموائمين وبعض الأشخاص الذين يفضلون لعب دور الأخاذين.

وفي سبيل نظام عطاء أكثر عموميَّة بهدف تحقيق فاعليَّة مستدامة، يحتاج هؤلاء الموائمون والأخاذون إلى المساهمة، فإذا لم يحدث ذلك، فسيجد المعطاؤون أنفسهم في نهاية الأمر يساعدون الجميع دون أن يحصلوا على الكثير في المقابل، ما يجعلهم يواجهون خطر الإنهاك، فهل يتقدَّم الموائمون والأخاذون؟

نظراً إلى أنَّ الناس غالباً ما يقدمون طلبات مهمَّة في حلقات المعاملة بالمثل، ينجذب الكثير من الموائمين للمشاركة بفعل التعاطف. وحتى عندما لا يتعاطفون، ينتهي الحال بالموائمين ببذل الكثير من الإسهامات. فمن الصعوبة جداً أن تتصرَّف كموائم

صرف في حلقة المعاملة بالمثل، لأنَّه من المستبعد أن يصبح الأشخاص الذين تساعدهم هم نفس الأشخاص الذين يمكن أن يساعدوك في تلبية طلبك. لذلك، فإنَّ أسهل طريقة تصبح بها موائماً أن تحاول الإسهام بنفس القدر الذي يسهم به الآخرون.

للتأكد من أنَّ كلَّ طلب قد أُجيب، يحتاج المشاركون إلى تقديم إسهامات متعدّدة، حتّى لأولئك الذين لم يساعدهم بشكل مباشر. فعندما يعطي المشاركون أكثر ممَّا يأخذون، فإنَّهم يزيدون احتمالات تلبية مطالب كلِّ فرد من أفراد المجموعة.

لكن ماذا عن الأخاذين؟ هيأت حلقة المعاملة بالمثل سياقاً شجّع الأخاذين على التصرّف مثل المعطّئين، والسرُّ يكمن في جعل العطاء عاماً، فالأخاذون يعلمون أنَّه في المواقف العامّة، سيحظون بسمعة طيِّبة لما يظهرونه من كرم عند مشاركة معلوماتهم ومواردهم ومعارفهم مع الآخرين. فإذا أحجموا عن الإسهام، فإنَّهم سيظهرون بمظهر الأنانيِّين الأشحاء، ولن يحصلوا بالتالي على مساعدة من الآخرين ممَّا يجرمهم من تلبية مطالبهم.

## تعريف جديد للنجاح

للنجاح من وجهة نظر المعطّئين معنى خاص، ففي حين يُعرّف الأخاذون النجاح بأنَّه تحقيق النتائج التي ستجعلهم أفضل من غيرهم، وفي حين يرى الموائمون النجاح توازناً بين الإنجازات الفرديّة وإنصاف الآخرين، يرى المعطّؤون النجاح من منظور الإنجازات الفرديّة التي تؤثّر إيجاباً في حياة الآخرين. وأخذ هذا

التعريف بجديّة يتطلّب تغييرات جذريّة في الطريقة التي تتبعها المؤسّسات في تعيين وتقييم وإثابة وترقية العاملين لديها. ولا يقتصر هذا على الاهتمام بإنتاجيّة الأفراد فحسب، بل ويتطلّب الاهتمام بالآثار الإيجابيّة لهذه الإنتاجيّة في حياة الآخرين.

فإذا ما بسطنا رؤيتنا للنجاح لتتسع وتشمل ما يُقدّم من إسهامات للآخرين بموازاة الإنجازات الفرديّة، فسوف يتحمّس الكثيرون ويعطون المزيد في تعاملاتهم. عندما يتطلّب النجاح تحقيق مصالح الآخرين، فسوف يميل الأخاذون والموائمون إلى إيجاد طرق تجمع بين مصلحتهم ومصلحة الآخرين، فتتحقّق الأهداف الشخصية والعامة في الوقت ذاته.

#### المؤلف:

آدم جرانت

أصغر أستاذ محاضر بدوام كامل

والمعلم المنفرد ذو التقدير الأعلى في

كلية وارتون.





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# عبقرية المكان

## البحث عن مناطق الإبداع من اليونان إلى وادي السيليكون

تأليف:

إريك فاينر







## العبقريّة بين التاريخ والجغرافيا

هناك عباقرة في كل مجال من مجالات الحياة: فهناك القادة والعلماء ولاعبو التنس، ورواد المشروعات، ومصمّمو التطبيقات الإلكترونية والأزياء، والطهاة، والسياسيون، والمفكرون، والصحفيون، والطلاب أيضاً. وكثيراً ما يحرص الآباء والمربّون والمعلّمون على وصف الأبناء والطلاب المتفوّقين أكاديمياً ودراسياً، والمعروفين بالتفرد والابتكار، ومنحهم لقب «آينشتاين الصغير». كما ينفرد النابغون في الموسيقى مثلاً بلقب: «بتهوفن» أو «موتسارت». وقد نخلع صفة العبقريّة على كل من يتسمون بارتفاع نسبة الذكاء، رغم أن هذا الوصف قد يكون مُضللاً: فهناك الكثير من الأذكياء الذين لا ينجزون في حياتهم الكثير. والعكس صحيح أيضاً، فكثيرون ممّن يوصفون بذوي الذكاء المتوسّط يحقّقون إنجازات عظيمة.

العبقريّة التي نتحدّث عنها هنا تعني أعلى درجات الابتكار، وهنا نستلهم تعريف «العبقريّة» من إحصائيّة الذكاء الاصطناعي «مارجريت بودين»، التي ترى أن العبقري يتمتّع بالقدرة على توليد أفكار جديدة، ومدهشة، وقيّمة. وهذا التعريف هو المعتمد لدى

مكاتب براءات الاختراع عند تقييم الاختراعات الجديدة. فالعبقريّة يجب أن ترتبط بتقديم حلول للعالم، وهذا ما قامت به حضارات كثيرة على مرّ التاريخ.

## العبقريّة الإغريقيّة

الحضارة اليونانيّة ليست من الحضارات البائدة، وليس اليونانيون القدماء من الشعوب التي نسيها التاريخ؛ فهم أحياء بثقافتهم، وتراثهم، بين شعوب العالم، وليس هناك من يستطيع أن يزعم أنّه لا يحمل في داخله بعض صفات هذا الشعب؛ فأنت يوناني عندما تُحكّم في المسابقات الرياضية، أو تجلس مع أصدقائك وتناقشون إحدى المباريات، وعندما تقرأ عن القيم والأخلاق في كتب الفلسفة. وأنت يوناني عندما تشارك في حوار منطقي، وتتساءل عن سبب وقوع حدث ما. كما أن الكثير من مفردات اللغة الإنجليزيّة مشتقّة من خطاب بليخ ألقاه أحد روّاد الفكر باليونان، وكان الخطاب زاخراً بالكلمات ذات الأصل اليوناني.

وطبقاً لنظريّة «فرانسيس جالتون» في قياس العبقريّة، فإن العبقري هو من يدين له العالم بالكثير. ويرى عالم النفس «ميهالي شيكزنتميهالي» أنّه لا بدّ من تقدير الابتكار. وتعدّ المزهريات اليونانيّة من أهمّ الأمثلة على ذلك؛ فالمزهريّات الموضوعة في المتاحف خلف زجاج واقٍ من الرصاص، ويجرسها رجال أمن، ويتوافد عليها السياح من كلّ حدبٍ وصوبٍ لم تكن سوى أوانٍ للطعام والشراب لدى الإغريق. فهي مجرد أدوات منزليّة عادية. وقد استمرّت هذه

الحال حتّى سبعينيّات القرن الماضي حين دفع متحف «المتروبوليتان» في نيويورك مليون دولار لاقتناء مزهريّة فخاريّة يونانيّة! وهكذا رفع عشاق الفنّ قدر الطين وجعلوه إبداعاً. فمتى حدث هذا؟ لقد كانت المزهريات بالفعل قطعاً فنيّة، في حين قد يرى مؤيدو نظريّة العبقريّة لـ «جالتون» بأنّ هذه المزهريّات لم تعتبر إبداعاً فنياً إلا في القرن الماضي حين دفع فيها متحف «المتروبوليتان» مبالغ كبيرة؛ أي حين تحدّث بلغة المال، وليس بسبب قيمتها الفنية والجمالية.

لقد تفوّق الإغريق على معظم الحضارات؛ فلم تكن هناك «يونان» واحدة، بل دولة مترامية الأطراف، مكوّنة من مئات المدن المستقلّة التي تجمع بينها لغة واحدة، وبعض السمات الحضاريّة، رغم الاختلاف الجوهري بينها الذي يُشبه الاختلاف بين «كندا» و«جنوب أفريقيا». كانت لكلّ مدينة حكومتها المستقلّة، وقوانينها الخاصّة، وعاداتها الفريدة، وتقويمها المميّز. ومن البديهي أن تنافس تلك المدن بعضها في الرياضة والتجارة والفن، فقد كانت كل منها مستقلّة بنفسها.

فما الذي أوجد أكثر من «يونان»؟ إنها الجغرافيا؛ فاليونان دولة جبلية ذات حواجز طبيعيّة كانت تعزل الولايات بعضها عن بعض، فصارت كل منها جزيرة مستقلّة، ما أنتج حضارات صغيرة ومتعددة. الطبيعة تمقت الفراغ وترفض الاحتكار أيضاً. فقد حققت البشريّة أرقى إنجازاتها إبان فترات التشظّي، فهناك من يرى بأنّ البشر يصلون إلى قمة الإبداع حين ينتمون إلى أمم مستقلّة، وإن كانت صغيرة.

## المشي والإبداع

كان اليونانيون يعون ما يفعلون؛ فالعابرةُ يكتشفون ويدعون وهم يمشون، فبينما كان الروائي الإنجليزي «تشارلز ديكنز» يكتب رواية «أنشودة عيد الميلاد»، كان يقطع نحو عشرين ميلاً في الشوارع الخلفية لمدينة «لندن»، مقلِّباً الرواية في رأسه، ساهراً بعد أن تخلد المدينة إلى النوم. وكان «مارك توين» يمشي طويلاً دون أن يقصد مكاناً بعينه.

كما درس الباحثون العلاقة بين المشي والعبقرية، ففي دراسة قام بها «ماريلي أوبريتشو» و«دانييل شوارتز» عالما النفس في جامعة «ستانفورد»، قاما بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين: المشين والواقفين. ثم أجريا اختباراً يدعى «اختبار جيلفورد للبدائل» حيث يُطلب من المشاركين أن يضعوا استخدامات بديلة لأغراض عادية في الحياة اليومية. يستخدم هذا الاختبار في قياس «التفكير التباعدي» الذي يعدُّ مكوناً أساسياً للإبداع، بينما يكون التفكير التقاربي خطياً ومؤدياً إلى تضييق نطاق الإبداع، بدلاً من توسيع وتعدد الاختيارات. كما يعرف عن أصحاب التفكير التقاربي أنهم دائمو المحاولة للبحث عن الإجابة الوحيدة الصحيحة لأيِّ سؤال، بينما يحاول أصحاب التفكير التباعدي إعادة صياغة السؤال.

نشرت نتائج البحث في «مجلة علم النفس التجريبي» لتثبت أنَّ اليونانيين القدماء كانوا أصحاب تفكير تباعدي، وأنَّ مستويات الإبداع كانت أعلى لدى المشين. ومن المدهش أنَّ مستويات الإبداع لم تختلف

كثيراً لدى المشين في الخلاء، ومستخدمي جهاز المشي، فقد كانوا يأتون بأفكار مبدعة تساوي ضعف ما يأتي به الجالسون والواقفون.

## العبقريّة ليست جميلة بالضرورة

الجمال ليس من صفات العبقريّة. يقول المؤرخ «بول جونسون» إنّ «سقراط» كان دميماً، كثيف اللحية، جاحظ العينين، وجليظ الشفتين، لكنه لم يعبأ بمظهره. ومثل بقية العباقر، كان سقراط يتمتّع بروح العصر: غير أنّه لم يكن تعيساً بالضرورة، فليس العباقر من يسرون مع روح العصر أو يتبعون الأشياء الرائجة، بل طبقاً لعالم النفس «كيث سوير» هم الأكثر قدرة على الاستفادة من اختلافهم مع عصرهم. هكذا كانت الحالة مع سقراط الذي تحطّى حدود المقبول، فأثارت أفكاره كثيراً من الغضب والتحفّظات. هذه هي حال العباقر؛ فهم يعيشون غرباء في عصورهم، فيبدون كاللؤلؤ داخل المحار، حيث تنشأ أفكارهم في بيئة غير مريحة، ولكنها ضروريّة.

## الصين: الارتباط بالجذور والتشبث بالقيم

تختلف اليونان القديمة عن الصين في أوجه كثيرة. لقد استخدمت الصين التكنولوجيا، فقامت بطباعة الصور والنصوص على القوالب الخشبيّة، فيما يشبه الإنترنت في العصر الحديث، وأزالت حواجز التواصل ومعوقات المعرفة. فما كان حكراً على الكتبة والعلماء والأثرياء أصبح متاحاً للجميع.

ومثل بقية التقنيات الناجحة، صارت الطباعة الخشبيّة تسدُّ الكثير من الاحتياجات، حتّى وإن لم يعرف الناس شيئاً عنها. وحيث كان الناس بحاجة إلى المعلومات، سعى التجّار وأصحاب الحرف لتثقيف أنفسهم بقراءة الأعمال الكلاسيكيّة لـ «كونفوشيوس» و«لاو تزو». لقد كانوا شغوفين بتلك «الألواح الخشبيّة» مما أدّى إلى نشر آلاف الأعمال كلّ عام. وخير مثال على ازدهار حركة الطباعة والنشر في الصين القديمة، هو احتواء مكتبة القصر الإمبراطوري على ثمانين ألف لفافة من الورق تقريباً. ومع ذلك، لم تنجح كل ضروب التطوُّر التقني، فقبل اختراع «جوتنبرج» حروف الطباعة بأربعة قرون، استطاع الصينيون اختراع الطباعة الآليّة (الميكانيكيّة)، لكنّها اختفت وبقيت بلا أثر، مما يثير في أذهاننا مسألة خرافات الابتكار وأهمّها أنّ البشر لا يستطيعون إيقاف الابتكار. والحقيقة أنّ هناك من يستطيعون إيقاف الابتكار، فلو لم يحدث هذا، لغرقنا في خضم من التقنيات الحديثة التي يفيدنا بعضها ويضرُّنا بعضها الآخر.

ومن المهم هنا أن نذكر قصّة «كورنيليوس دريبيل» التي لم نكن لنعرفها لو تواصل الابتكار ولم يتوقف. ففي عام 1620، استكمل «دريبيل» ما كان يعتقد أنّه أعظم اختراعاته، وهو الغوّاصة التي تعمل بكفاءة، وكانت تسع اثني عشر بحاراً يجرُّونها بمجاديف وتستطيع البقاء تحت الماء لمُدّة طويلة بفضل الأوكسجين النقي الذي يقومون بتعبئته في حاويات، وحفظه على متنها. قام «دريبيل» بتجربتها في نهر «التايمز»، لكنّها غرقت، ما جعل الناس يرونها شيئاً خطيراً وسلبياً، لا اختراعاً مفيداً، ما جعل «دريبيل» ينهي حياته بنفسه. واليوم، لا يذكر التاريخ اسم هذا الرجل، فالابتكار

الذي يدوي صدهاء في أرجاء المعمورة لا يعدُّ ابتكاراً، والعبقريَّة التي تسبق زمنها بكثير، لا تعدُّ عبقريَّة.

## قصة «علي بابا» الصين

نشأ الفتى الصيني «جاك ما» في بيئة فقيرة جداً. وحين بلغ أشده، كانت الصين تفتح ذراعيها لأول مرة، أمام السياح الغربيين، ما دفع بـ«جاك» أن يقف طويلاً أمام فندق «شانجريلا» ليراقب بدهشة هؤلاء البشر الذين تزيد أحجامهم على أي مواطن صيني! كان «جاك» يدعي أنه مرشد سياحي ويعرض خدماته مقابل الحصول على دروس في اللغة الإنجليزية. لقد كان سريع التعلم: فاللغة غير مقيّدة بالثقافة أو الحضارة، القيم لا ترتبط بالأشياء بل بالكلمات، ما جعل عقله يستوعب أفكار الأجانب الجديدة والغريبة؛ وقد كانت ترتبط بالمبادرة، والمغامرة، واغتنام الفرص. وظلَّ «جاك» يقلِّب تلك الأفكار في ذهنه حتى اختمرت في عقله، وصار صيني المنشأ، أمريكي التوجُّه والتفكير. وحين دخلت «الإنترنت» الصين، كان «جاك» مستعداً، فأسس شركتي «علي بابا»؛ وهو يملك الآن ثلاثين مليار دولار.

لم يسبق أن حدثت هذه القصة من قبل إلا في «هانجدو»: المدينة الفقيرة التي نشأ فيها الكثير من العباقرة! ويحكي «جاك ما» عن تأسيس «علي بابا» قائلاً: «لم يكن لدينا مكتب ولا غرفة لعقد اجتماعاتنا، فكان الموظفون يستخدمون ضفَّة البحيرة قاعة للاجتماعات، ويجلسون على الحشائش المحيطة ليناقشوا شؤون العمل!». «جاك ما» يرى أنه صيني القلب والعقل والهوى، لكن قصة نجاحه تبدو مزيجاً من احترام عادات وقيم الصينيين، وشجاعة ومغامرة الأمريكيين.

## فلورنسا : للعبقرية ثمن

لم تكن «فلورنسا» مكاناً ملائماً للعبقرية. كانت المدينة مملوءة بالمستنقعات، وموبوءة بالمalaria، ومعرضة لنشوب الحرائق، وانتشار الطاعون بسبب الحشرات والقوارض، علاوة على تعرضها للغرق بسبب الفيضانات، كما لم تكن «فلورنسا» ميناءً تزدهر بسببه حركة التجارة، وما ينشأ عنها من تبادل ثقافي، فضلاً عن شراسة سكان المدن المحيطة بها الذين كانوا يوصفون بالقسوة والعنف، على العكس من المدن الإيطالية الأكثر موارد والأقوى عسكرياً وتجارياً. ورغم كل ذلك، فقد اختارت النهضة «فلورنسا» قبل غيرها.

لم يكن عصر النهضة نتاج جهد فردي، بل نتج عن عمل جماعي، غير أن قليلين هم من لمعوا وحالفهم الشهرة، فصاروا نجوماً. فلم يكن فنّانو فلورنسا يبدعون لأنفسهم، حتّى «مايكل أنجلو» «الفنان الأناني»، لقد كان فنّانو فلورنسا يقدّمون إبداعاتهم إمّا للكنيسة (التي كانت عظمة الثراء فتغدق عليهم الأموال والعطايا)، أو لمن يشتريها بأعلى سعر وأعلى ثمن، حتّى صار الفنُّ عملاً وجهداً مشتركاً، وقيل إنه كان أكبر من نفسه.

كان «ليوناردو دافنشي» وأقرانه من أكثر الرافضين للعمل الجماعي، لكنهم كانوا يعملون مع بعضهم، من دون أن يشعروا! ورغم اختلاف بيئة العمل آنذاك عن بيئة العمل في المؤسسات المعاصرة، ورغم محاولة كل واحد من الفنانين أن يتفوّق على الآخر، أو يجعله أقل شهرة، لم يملك هؤلاء سوى أن يُعرف أحدهم من خلال الآخر. فلم يكن بينهم أبداً من يدّعي الإبداع، لأنهم كانوا مبدعين بالفعل.



في ذلك الوقت، كانت الوظائف في ورش العمل مثل التدريب على رأس العمل؛ فقد كانت محدّدة المدة. وبعد بضع سنوات، كان المدرّب يبدأ مشروعه المستقل، بعدما يشعر أنه قد نضج وتمكّن من عمله. أما «دافنشي» فقد كان متمكناً بالفعل، لكنّه اختار الالتحاق بورشة عمل «فيروتشيو» ومكث فيها عشر سنوات، واستمر في التعلم أكثر من غيره، لأنه يطلب ويرغب في المزيد؟ فهو رغم موهبته الكبيرة، لم يكن متمرداً، ففضل البقاء في ورشة العمل لأنّه كان يتعلم شيئاً جديداً كل يوم.

## المعرفة والمادة

لم يكن أهل فلورنسا يرون تناقضاً بين الثراء والجمال والمعرفة، ولم يقتنعوا بفكرة أن العبقرية تتعارض مع المال، وما زال بيننا من يعتقدون أن العباقرة يعيشون منعزلين عن الآخرين. أما الحقيقة فهي أن العباقرة أكثر ارتباطاً بالعالم المادي وبالواقع من غيرهم؛ فهم على الأقل يلاحظون ما لا نستطيع ملاحظته.

هذ يعني أن الإبداع لا يتم في فراغ، وفي معزل عن العالم، بل ينبع من انخراطنا واندماجنا فيه أكثر من غيرنا. المبدعون لا يهتمون بجمال العالم المحيط بهم أو قبحة، لأنّهم يستلهمون أفكارهم من كل شيء، ومن الجمال والقبح على حدّ سواء، ويوظفون كل ما يميّز هذا وذاك. ولهذا، لم يهتم مبدعو فلورنسا بالأشياء، بقدر ما اهتموا بالاستمتاع وبالاحتفاء بها، رغم تمّتعهم بقدر كبير من الحساسية: فقد كانوا يميلون إلى اختيار كل ما هو مميّز ورائع، وترك كل ما هو عادي، فكانوا ينبذون أيّ شيء رديء الصنع. لقد بنيت إمبراطورية

الجمال في فلورنسا على كل ما هو رقيق! وبعبارة أدق، كان عماد الفن والجمال فيها هو تجارة الأقمشة التي كانت مصدر ثراء المدينة. كان تجار فلورنسا يجوبون كل البلاد ويبحثون في مخازنها عن أجود أنواع الأقمشة وأكثرها رقة وفخامة. وكانت رحلاتهم مصدراً لاستلهاام الأفكار الجديدة والغريبة التي عادوا بها إلى أرض الوطن، مع الأقمشة الفاخرة والصبغات الجميلة.

## إبداع الكثير بالقليل

لا يحتاج الإبداع إلى الكثير كي يزدهر وينمو. يؤكد أحد متخصصي تخطيط المدن أن ثمة ثلاث سمات تميّز المدن المبدعة وهي: التكنولوجيا، والموهبة، والتسامح. علماً بأن التكنولوجيا والموهبة هي أيضاً من نتائج الإبداع. وتعدُّ التكنولوجيا من المقومات المطلوبة في بيئات الإبداع، كما رأينا في أثينا وفلورنسا إبان عصر النهضة. وبينما تعدُّ التكنولوجيا من مقومات المدن والبيئات المبدعة، فهي ليست البطل الحقيقي في مسلسل الإبداع، لأن البطل هو الإنسان.

وهناك مجموعة أخرى من السمات المهمة في صناعة الابتكار وإعمار المدن المبدعة، وهي: الفوضى، والتنوع، والفتنة أو الانتباه. الفوضى المنظمة ضرورية للتفكير في الوضع الحالي وتحويل الركود إلى مبادرات، والسكون إلى حركة. ويعد التنوع في البشر والآراء أمراً مطلوباً لتوليد الكثير من الأفكار، لكنَّ الفتنة والانتباه من أهم تلك السمات، رغم أن الناس يتجاهلونها. قال عالم الكيمياء الفائز بجائزة «نوبل» مرّتين: «لينوس بولينج» حين سأله أحد طلابه عن كيفية التوصل إلى الأفكار الجيدة: «الأمر سهل! لديك أفكار كثيرة؛ خذ القليل والمفيد منها، وتخلص من الباقي».

## إدنبرة: العبقرية عملية

في «اسكتلندا» كان أقل من عشرة في المائة من الأرض صالحاً للزراعة؛ وكانت تقنيات الزراعة بدائية وغير فعّالة، وقد فكّر نجار يُدعى «جيمس سمول» في حل هذه المشكلة. في عام 1760 اخترع «سمول» محراثاً من نوع جديد. قد يبدو هذا تطوراً ضئيلاً في تاريخ البشرية، لكنّه شكل نقلةً نوعيّة في تقنيات الزراعة، وبخاصّة لمن يعتمدون على الزراعة كمصدر للعيش.

اشتهر محراث «سمول» وبدأ الفلاحون يجتمعون لمناقشة ابتكار طرق لزراعة تلك الأرض البور، وجعلها تنتج المزيد من الغذاء. تمخضت تلك الاجتماعات غير الرسمية عن متديّات وجمعيّات رسميّة تخصّصت في الزراعة وتقنياتها. ومن مبادئ التحديث ومواصلة (التحسين) في الزراعة لدى الاسكتلنديين، انبثقت أنشطة أخرى تمثل اليوم بالنسبة لنا مسألة حياة أو موت: إنّه الطب.

## جيمس سيمبسون

من الظواهر التاريخية المثيرة، أن أصبح الطبُّ المهنة الأكثر شيوعاً في اسكتلندا، وبخاصّة طبُّ النساء والتوليد؛ إذ وضعت الأمّهات أملاً كبيراً في أن يصبح أبناؤهنّ أطباءً. وتحقّق حلم أمّهات كثيرات، فبحلول عام 1789، التحق أربعون في المائة من الطلاب الاسكتلنديين بكليّات الطبِّ، فصار حقلاً خصباً لإنتاج العبقرية. كان العبقرى «جيمس يونج سيمبسون» طيبب أمراض نساء وتوليد. وهو يعدُّ من أساطير العبقرية في عصره؛ فقد التحق بجامعة إدنبرة وهو في الرابعة عشرة من عمره.

لاحظ «سيمبسون» أنّ عمليات التوليد التي تُجرى دون تخدير، كانت تجربة مريرة للمريضة ولفريق الأطباء والممرضين على حدّ سواء. ومن هنا قرّر «سيمبسون» أن يفعل شيئاً لتفادي هذا الألم، ما جعله يكرّس جهوده لتطوير علم التخدير.

في إحدى الأمسيات، دعا «سيمبسون» أصدقاءه لتناول العشاء. قدم «سيمبسون» لضيوفه شراباً مخلوطاً بمادة «الكلوروفورم» والمعروف عن الاسكتلنديين أنهم لا يترددون في تناول أيّ مشروب، وهكذا راح ضيوف «سيمبسون» يشربون ويأكلون، ثم بدأوا يشعرون بالخمول والاسترخاء، وراحوا يترنّحون.

في صباح اليوم التالي، استيقظت الخادمة لتجد الجميع نياماً. وكان «سيمبسون» ذكياً لأنّه لم يعطِ ضيوفه جرعة كبيرة من المخدر، بل وضع الكمية المناسبة، والتي لم تكن تكفي للتخدير الكلي في العمليات الجراحية. قام «سيمبسون» بعد ذلك بتجارب لضبط كمية الكلوروفورم وتنقيته، وبعدها بأشهر قليلة، بدأ استخدام الكلوروفورم في عمليات الولادة في جميع أنحاء أوروبا. ورغم اعتراض بعض المتشددين والأطباء على استخدام التخدير في عمليات الولادة، بحجّة أنّ الألم مفيد عند الولادة، فقد حسم الأمر عندما طلبت الملكة فيكتوريا أن يتمّ تخديرها أثناء ولادتها؛ وهكذا انتصر «سيمبسون» ونال حظاً وافراً من الشهرة.

## كالكوتا: عبقرية الفوضى

في «كالكوتا» تتجلى العلاقة الأبدية بين الصدفة والعبقرية، فهذه هي المدينة التي يقال إنها مخيفة ومحيرة ومزدحمة بكلّ شيء، كما

وصفها المخرج «ساتياجيت راي». «كالكوتا» موطن السعادة والفرص الضائعة والأفكار الجديدة، وهي مدينة العبقرية التي لا تبزغ إلا نادراً، ولا تدوم طويلاً. هذه المدينة التي تعاني هذه الأيام من الفقر المدقع، والإدارة الحكومية غير الكفؤة، لم تكن في الماضي كذلك.

بين عامي 1840 و1920، كانت «كالكوتا» إحدى عواصم الفكر والثقافة، وموطن الإبداع الفني، والأدبي، والعلمي. في هذه المدينة ولد أول آسيوي فاز بجائزة نوبل، وأحد الحاصلين على جائزة الأوسكار، علاوة على الكثير من المؤلفات الأدبية العظيمة حيث كانت المدينة ثاني أنشط مدينة بعد (لندن) في طباعة الكتب.

سُلِّطت الأضواء على «كالكوتا» بسبب كتابها العظماء مثل «بانكيم شاتوبادهاي» الذي كان يعمل موظفاً في النهار، ويكتب الروايات في الليل، فبث حياةً جديدةً في ثقافة قديمة. و«هنري ديروتشيو» الذي كتب شعراً ملهماً خلال حياته القصيرة. وقتها، شعر الناس أنهم يعيشون حياة غير عادية، مع أنهم لم يستطيعوا تحديد مكانها وزمانها، ولا سماتها. هذه الحياة هي ما أطلق عليه لاحقاً اسم «النهضة البنغالية»، نسبة للأغلبية الإثنية التي تسكن المدينة، حيث انطلقت الصحوة الهندية على غرار مثلتها الإيطالية. لقد بُعثت بلاد الهند من تحت أنقاض الاحتلال الإنجليزي، مثلما نجت من براثن الطاعون.

وكما استفاق الاسكتلنديون بعد غزو البريطانيين لبلادهم، استفاق البنغاليون كذلك، حتى بدأ أن المستعمرين البريطانيين كانوا يأخذون إلى البلاد التي يحتلونها كلاً من الخير والشر، والمشاكل

والحلول، والجمود والعبقريّة. وفي هذا يقول «سوبراتا داسجوبتا»، وهو أحد مؤرّخي «الكوتا»: «لم تكن النهضة لتحدث لو لم يغزو الغرييون بلادنا».

فما يميّز «الكوتا» هو ذلك المزيج بين حضارة الغرب وغموض الشرق، وهو أمر لم يحدث صدفة، بل جاء نتاجاً لتزاوج عبقرية الثقافة المحلية بالحضارة الغربية. لقد كان زواجاً منظماً، أو زواج صالونات، فصارت «الكوتا» مثلاً للعبقريّة المقصودة والمتعمّدة. يقول الشاعر «سودهين داتا» الذي عاصر نهايات النهضة الهندية: «لا يوجد مكان في العالم أنتج ثقافة جديدة بسبب الخلط المتعمد والمدروس بين ثقافتين قديمتين، مثل الكوتا».

## طاغور

لكلّ نهضة رمز. ويعدُّ «رابندرانات طاغور» الحائز على جائزة نوبل رمزاً للنهضة البنغاليّة. فقد كان شاعراً وباحثاً وكاتباً مسرحياً، وكان مثلاً للنهضة البنغاليّة في أروع صورها. ورغم تنوع إنتاجه وغزارة، اختزل «طاغور» حياته في عبارة قصيرة وبلغية حين قال: «أنا شاعر». كان يرى أنّ كل نشاط آخر قام به، كان نتيجة لحبّه للشعر. وما يلفت نظرنا هنا هو أن المبدعين يعرفون أنّهم مبدعون، ولا يخشون الإفصاح عن هذا. في يوم من الأيام، قال «روبرت فاينر»: «أنا عالم رياضيات»، فجعل من تلك العبارة عنواناً لسيرته الذاتيّة. وكذلك وصفت الروائيّة «جيرترود شتاين» نفسها بكل شجاعة بأنّها عبقرية.

ما زال أهل «الكوتا» يعشقون «طاغور»؛ فنجد صورته تزيّن جدران الأماكن العامة، بلحيته الطويلة وعينه العميقتين. الجميع يتغنّون بأشعاره: بدءاً بالمتقنين، وانتهاءً بالبسطاء. كما تُخصّص متاجر الكتب أقساماً خاصّة لأعماله. فإن زرت «الكوتا» يوماً، فعليك أولاً وأخيراً أن تقرأ أعمال «طاغور».

فكما قال الشاعر العظيم «وليام بتلر بيتس»: «حين تقرأ سطرًا من أعمال طاغور، ستنسى مآسي العالم كافّة». وهكذا يتضح أن هناك نوعين من العباقرة؛ نوع يجعلك تفهم العالم، ونوع يجعلك تنساه. والوحيد الذي نجح في الاثنين هو: «طاغور».

## الفوضى

معظم الناس سيئون استخدام كلمة «فوضى»: هناك من يعتبرها مرادفًا لـ«الاضطراب» و«القلاقل»، وهذه أنشطة إنسانية سلبية. غير أنّ «صامويل بيكيت» ظل يتساءل: «ألا يبحث المبدعون عن طرق لاحتواء الفوضى والوصول إلى إطار يتمكّنون من خلاله أن يتكيفوا مع الفوضى. غير أنّ هناك من يشتاقون إلى الفوضى من وقت إلى آخر؛ فإن لم يجدوها، صنعوها؛ مثل مكتب «بيتهوفن» غير المرتّب، وحياة «آينشتاين» العاطفيّة المبعثرة، علاوة على الفوضى التي تعتمل داخل الإنسان نفسه. المبدعون يعرفون أنّه يمكنهم اقتناص كل فرصة يصادفون فيها الفوضى، أو تصادفهم فيها الفوضى وهي في طريقهم».

الميل إلى الفوضى متجذّر في نفوس المبدعين؛ وتؤكد الأبحاث أنّ لهذا الميل أصولاً في خلايا الدماغ العصبية. لقد أجرى عالم الأعصاب

«والتر فريمان» تجربة علمية لمعرفة ردّة فعل المخّ حين تصله روائح جديدة، فقام بتوصيل أقطاب كهربائية بأفخاخ الأرناب، ثمّ عرضها لمجموعة من الروائح؛ بعضها معروف، والآخر مجهول، وحين كانت الأرناب تشتت رائحةً جديدة لا تتفق مع الروائح المخترنة في أفخاخها، كانت تدخل في حالة أطلق عليها «فريمان» اسم: «أنا لا أعرف». ثمّ كُن «خزانة الفوضى»، المخّ من «تحاشي كلّ ما تعلّمه في السابق» وإنتاج «تجربة جديدة».

استنتج «فريمان» من هذا الاختبار أنّ المخّ يحتاج إلى حالة من الفوضى للتعامل مع المعلومات الجديدة، وقد أوضح هذا بقوله: «من دون السلوك الفوضوي، لا يستطيع الجهاز العصبي إضافة رائحة جديدة إلى مجموعة الروائح المعروفة لديه».

**يقول المثل الأفريقي: «القرى تربّي الأطفال، والمدن تفجر طاقتهم وتجعلهم عابرة».**

## فيينا: نغمات العبقريّة

نبعت الإبداعات الموسيقية من النمسا بسبب استنارة قادتها، ما أوقد شعلة العصر الذهبي للفنّ هناك. تبرهن قصّة الفنّ في النمسا على أن البيئة قد تخلق العبقريّة، وقد تقتلها. وأهم ما في الأمر هو أنّ العبقريّة قصّة يتعاون أبطالها؛ الفنّان وجمهوره، على إنتاج عمل إبداعي، مع أننا كثيراً ما نخرج الجمهور من معادلة العبقريّة؛ حين نعتبرهم مجرد متلقين لما تمّه لهم العبقريّة. يقول الناقد الفنّي «كليف بل»: «ما يميّز المجتمعات المتحضّرة ليس الإبداع، بل



تقدير أهلها للإبداع». وهكذا نعرف كيف أصبح النمساويون من أكثر المجتمعات تحضراً على وجه الأرض.

لم يكن «موتسارت» يبدع لجمهور واحد، بل لعدة جماهير؛ منهم رعاة الفن الأثرياء والنبلاء، والإمبراطور نفسه. أمّا الجمهور الثاني فتمثّل في النقاد الذين يصعب إرضائهم. والجمهور الثالث هو عامّة الناس على اختلاف طبقاتهم؛ كان بعضهم ينتمي إلى الطبقة المتوسطة، وبعضهم الآخر إلى الطبقة الكادحة التي أقبلت على الحفلات الموسيقية في الهواء الطلق. كان «موتسارت» يؤلّف سيمفونيات متناغمة، وأخرى نشازاً. لكنها لم تكن ممّلة.

وهو لم يكن نباتاً عشوائياً، بل جزءاً من عطايا الزمان، وخارطة المكان. كانت في «فيينا» بيئة موسيقية غنيّة ومتنوّعة، مما جعل انطلاق عبقرى في الموسيقى مثل «موتسارت»، أمراً متوقّعا وبديهاً.

لقد كان عاشقاً لـ «فيينا» بموسيقيتها وتسامحها وفرصها وتحدياتها. ومن المؤكد أنّه كان يعشق ارتفاع مقاييسها الفنيّة، فأهل «فيينا» مثل أهل «فلورنسا»، لم يرضوا بالقليل، وطلبوا الأفضل. كان البسطاء من أهل «فيينا» يطلبون من الفرق الموسيقية جودة في الأداء، مثلما يطلبون من البنائين الإبداع في بناء بيوتهم. يقول «ستيفان زفايج» في مذكّراته: «إنّ شعور الفنّانين بأنّهم محلّ للتقييم وإصدار الأحكام طوال الوقت، أجبرهم على تقديم أفضل ما لديهم». لقد أجبرت «فيينا» الموسيقيين والعازفين على بذل قصارى جهدهم لإرضاء المدينة، وإرضاء أهلها الذين لم يرضهم سوى الرائع، والجميل، والمؤنس، والمفرح والمبكي.

## مهاجرون عباقرة

«سيجموند فرويد» لم يولد في «فيينا»، ولم يمت فيها، لكنها المدينة التي صنعته وشكّلته. أسهمت «فيينا» في مولد أفكار «فرويد» حول العقل البشري. ولأنه جاءها مهاجراً، فقد كان مستعداً للإبداع. فمن ملاحظات التاريخ التي سجلها على حوائط الجغرافيا، أن كثيراً من العباقرة تركوا الأماكن التي كان من المفترض أن يعيشوا فيها، وزرعوا بذور عبقريتهم في أماكن غيرها، مثل: «فيكتور هوجو» و«فريدريك شوبان».

وتشير الإحصائيات الخاصّة بعباقرة القرن الحادي والعشرين إلى أن 20% منهم ينتمون إلى الجيل الأوّل والثاني من المهاجرين. وإذ يمثّل المهاجرون خمس سكّان أمريكا، فإنهم يملكون ثلث براءات الاختراع، ويمثّلون ربع الحاصلين على جائزة «نوبل». ولذا تعدّ الهجرة أحد منابع العبقرية بعد «عدم الاستقرار الأسري».

والسؤال هو: لماذا يتمكّن المهاجرون من ارتقاء سلّم العبقرية؟ الإجابة التقليدية هي أن المهاجرين ينتمون إلى مجموعة متلاحمة من البشر (جالية) تحتاج إلى أداء عمل عظيم كي تثبت وجودها في الغربة. وقد يفسّر هذا ارتفاع دخل الجاليات الأجنبية، فهل له أن يفسّر عبقريتهم أيضاً؟ وهل يجعلك ميلادك في بلد غريب أكثر ذكاءً؟ وهل يزيد فنك جمالاً؟ يعزو الباحثون ذلك إلى «تنوع الخبرات» التي يعرّفها عالم النفس الألماني «سايمون ريتز» بأنّها: «أحداث غير عادية، ومواقف غير متوقّعة تدفع البشر إلى الخروج عن النطاق المعتاد والسلوك المألوف». حين يحدث هذا، يكتسب البشر «مرونة معرفية» تؤهلهم إلى رؤية العالم بمنظور جديد.

## وادي السيليكون: العبقرية الإلكترونية

إلى المبنى رقم (367) شارع «أديسون» يتوجه الباحثون المعنيون بدراسة بدايات النهضة في «وادي السيليكون». ولكن ليس البيت هو ما يستهويهم، بل ذلك الباب الأخضر والمرأب الصغير الذي يقبع خلفه. ففي ذلك المرأب بدأ اثنان من خريجي جامعة «ستانفورد» مشوار العبقرية، وهما: «بل هيوليت» و «ديف باكارد». من خلف الباب الأخضر انطلقت ابتكارات جديدة مثل: محرّك التليسكوب المستخدم في مرصد «ليك» لاستطلاع الأجرام السماوية بدقة، وجهاز الإنذار الذي كان يصفّر كلما مرّ بقربه أحد الغرباء.

في ذلك المختبر أيضاً تم اختراع جهاز الذبذبات المستخدم في اختبار أجهزة الصوت. عندما تقف في ذلك المكان، فأنت في رحاب مكان يحترمه المخترعون، حيث انبثق أول نطاق للتكنولوجيا في العالم. لكن وادي السيليكون لم يترعرع هنا فقط. فهناك مكان آخر على مقربة وعنوانه: 913 شارع «إيمرسون»، حيث تقع بعض البيوت الراقية التي يفوق ثمن كل منها، ربما أكثر من كل ما ستقاضاه طيلة حياتك.

في شارع «إيمرسون» يجد الزائر علامة صغيرة مجاورة لمغسلة وورشة لإصلاح السيّارات، وهي المكان الذي كان في الماضي مكتباً للتلغراف. في ذلك المكان صُنعت أول أجهزة الراديو والإرسال عالية الجودة. لقد كانت بداية وادي السيليكون هادئة وبسيطة، لكنّها تمخضت عن أعظم مراكز الاختراع في التاريخ، المراكز التي تبدو وكأنّها تعمل ببساطة، رغم أنها بالغة التعقيد.

نعم، الجغرافيا لا تموت؛ لأن التاريخ لا يقدر على قتلها. فالمكان مهم، وسيظل كذلك مهماً طال عمر الجنس البشري. وقد زاد من أهمية المكان انتشار التكنولوجيا الرقمية: فكلما تحدّثنا عبر «سكايب»، أو راسل بعضنا بعضاً بالبريد الإلكتروني، زادت رغبتنا في مقابلة بعضنا بعضاً، ووجهاً لوجه. وهكذا أضحي السفر بالطائرات العملاقة واكتشاف الأمكنة، أكثر شيوعاً وجاذبية من البقاء في المدن الرتيبة والحيوية على حد سواء. وهكذا بدأ الهنود والصينيون الطموحون يجوبون العالم، ويدخلون مباني ومختبرات وادي السليكون، ويعملون عبر العالم الافتراضي. فسواء أكان الجهاز الذي تحمله بين يديك قادماً من الغرب، واسمه «آيفون»، أم مندفعاً من الشرق، واسمه «جالاكسي»، فأنت تحمل أيضاً قطعاً أو فكرياً أو تجربةً من وادي السليكون. فهذا هو المكان الذي خلط المكان بالزمان، وجعل العبقرية تصنع حلقات متسلسلة ومتصلة من إبداعاتنا البشرية.

#### المؤلف:

#### إريك فاينر

هو مؤلف كتاب «جغرافيا النعيم» الأكثر مبيعاً في «نيويورك تايمز»، الذي تُرجم إلى ثماني عشرة لغة، إضافة إلى أنه مؤلف كتاب «البحث عن الله» الذي ذاع صيته بشكل انتقادي. وهو أيضاً مراسل أجنبي سابق لدى الإذاعة الوطنية العامة (NPR)، حيث كتب التقارير الصحفية من أكثر من ستة وثلاثين بلداً.



ملخصات لكتب عالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## العطاء بذكاء

عندما يطرحُ عملُ الأخيار أطيَبَ الثمار

تأليف:

توماس جيه. تيرني

جويل إل. فليشمان





## وإذا كانت النفوس كباراً

أعتبر نفسي واحداً من المتبرّعين بأموالهم. ورغم أن بعض المقربين والمتابعين يرون أنني أتبرع بمبالغ كبيرة، فإن تبرعاتي هذه لا تُقارن باحتياجات الناس التي أراها كل يوم من حولي، بدءاً من سكان المناطق العشوائية والمناطق الريفية الفقيرة، ومروراً بالأطفال الذين يلتحقون بمدارس فقيرة، أو الأطفال الذين لا يستطيعون الالتحاق بالمدارس نهائياً، ووصولاً لتجريف وتصحّر الأراضي الزراعية، وشرب المياه الملوثة، والأمراض الفتاكة على اختلاف أنواعها. فالاحتياجات هائلة في كل مكان. وطموحاتي تفوق مواردني كثيراً، حتى ليبدو الأمر في بعض الأحيان وكأنني أحرث في البحر. أريد لعطائي أن يُؤتي ثماره، ولهذا أجدني أفكر في هذه المسألة على الدوام وأتساءل: كيف يمكنني تحقيق ذلك؟

نسمع مثل هذه الآراء والأفكار في كل منحنى ونشاط يدور في عالم الأعمال الخيرية حول العالم. وتتباين أدوار أصحاب هذه الآراء وظروفهم تبايناً كبيراً، إلا أن طموحهم واحد، وهو تحقيق أفضل نتائج ممكنة من أعمالهم الخيرية، كما أنهم يتبادلون نفس المشاعر

بشأن قدرتهم على تحقيق المزيد. ومن المؤكد أن قلقهم هذا في محلّه؛ فكل مُتبرّع يريد أن يصنع فارقاً، ولا أحد يرغب في أن يرى الثروات التي جُمعت بالكدّ والجهد، سواء أكانت ثروته أو ثروات المتبرّعين، تذهب سدى. غير أن الأوضاع السائدة في عالم المشروعات الخيريّة ليست على ما يرام. صحيح أن الكرم الذي يدفع الناس إلى استخدام ثرواتهم في سدّ احتياجات الآخرين هو تعبير رائع عن الإنسانيّة في أفضل صورها، ويمكنه أن يحقق قدراً هائلاً من السعادة في حياة المتبرّعين، لكنّ الكرم وحده قلّمًا يكفي إذا كنت تطمح في ترك موروث من النتائج الرائعة. وهذا النهج الصارم في ممارسة العمل الخيري هو ما نقصده من «العطاء بذكاء». قد يبدو هذا النهج عادياً، لكنه عند الممارسة العملية، يكون أقل وضوحاً بكثير، وأعمق أثراً ونفعاً، ممّا قد يبدو عليه في بادئ الأمر.

## كيف تختار مشروعك الخيري

ليس هناك نوعٌ واحدٌ من الأعمال الخيريّة يمكن اعتباره الأفضل على الإطلاق. فالمسار الذي تسلكه في العمل الخيري هو المسار الذي تختاره وتصممه وفق ظروفك وطموحاتك وقيمك الخاصة. بيد أن هناك طريقةً أكثر ذكاءً لاختيار هذا المسار، وهي الانخراط في عمليّة استقصائيّة صارمة تتمحور حول ستة أسئلة منفصلة ومتصلة في ذات الوقت:

\* ما هي قيمي ومعتقداتي؟

\* ما «النجاح» وكيف يمكن تحقيقه؟

\* ما هي مسؤولياتي؟



- \* ما الذي سأحتاج إلى بذله لتنفيذ مهمتي؟
- \* كيف أعاون مع المستفيدين من عملي الخيري؟
- \* هل يشهد أدائي تحسناً؟

## ما هي قيمى ومعتقداتى؟

رغم أن هذا الطرح قد تمت صياغته ليعكس وجهة نظر المتبرعين، فإن السؤال الذي يطرحه والقضايا التي يثيرها تناسب كل من يشارك بشكل جاد في العمل الخيري. ولأن العمل الخيري مسعى شخصي إلى حد كبير، فإن القيم والمعتقدات مهمة للغاية؛ ليس للمتبرعين فحسب، بل ولأفراد عائلاتهم وأوصياء مشروعاتهم الخيرية، وقادتها الذين يتعاونون معهم أو يعملون لحسابهم. فهؤلاء الأفراد قد يتأثرون تأثراً كبيراً برغبات المتبرع حين يكون على قيد الحياة، أو يكونون على علم بما أوصى به المتبرع الذي توفي حديثاً، إلا أن قراراتهم ستتخذ في نهاية المطاف بناءً على ما يرونه مناسباً. يتخذ العمل الخيري طابعاً فردياً بقدر تنوع العالم الذي يعيش فيه صاحب العمل الخيري. ينطبق الأمر على المتبرع الأصلي وأفراد أسرته وأوصيائه وموظفيه الذين قد ينهضون بدور موازٍ أو لاحق في إطار العمل الخيري.

ويمكن لأصحاب الأعمال الخيرية أن يقدموا الدعم لأي شيء تقريباً، وهذا ما يحدث على أرض الواقع. فباستطاعتهم الإسهام في تعليم تلاميذ المدارس وتقديم المعلومات لأناس يحتاجونها كي يتخذوا قرارات بالأصالة عن أنفسهم، ونيابةً عن الآخرين الذين

قد يقطنون في الطرف الآخر من العالم. تلك الحرّية المطلقة هي مركز القوّة الهائلة للعمل الخيري، لأنها تتيح للمُتبرّعين فرصة التعبير عن فرديّتهم، وتوفّر مساحةً للإبداع وتقدّم الدعم للأعداد الهائلة من المؤسّسات، ومراكز السلطة والأنشطة التي تمتاز بها المجتمعات المفتوحة والإيجابية.

تبدأ ممارسة العمل الخيري بما يتجاوز هذا النوع من العطاء بتوضيحك لقيمك ومعتقداتك. من بين المفارقات المتعلّقة بالعمل الخيريّ أنه يصبح أكثر فاعلية عندما يركّز على النتائج، ومع ذلك فإن كل مبادرة تقريباً من مبادرات الأعمال الخيرية تتضمّن جرعة كبيرة من «الأناء». ونتيجة لذلك، فإنها تتبلور وتشكّل جوهرياً، كنتيجة منطقيّة، استناداً إلى ميول واهتمامات المُتبرّعين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسّسات.

في هذه المرحلة، لا توجد أي قرارات جوهرية صحيحة. فأولوياتك الخيريّة ستُحدّد بناءً على الأشياء التي تتحمس لها وترى أنه يجدر بك أن تفعلها. وحين تبدأ التفكير بعمق في ماهيّة تلك الأشياء، قد تجد أنه من المفيد أن تفكّر في بعض القوائم العامّة التي شكّلت نقاط ارتكاز لمساعي وجهود الآخرين على مدى الأعوام الماضية:

**الأفراد:** قد تميل إلى مساعدة جماعة معينة من البشر على مواجهة ظروف تُحدّد معالم حياتهم (وتُقيّدُها على الأرجح). فعلى سبيل المثال، تأمل مثلاً مؤسّسة «لاري ستوبسكي» و«جويس ستوبسكي» التي تهدف إلى «تحسين ظروف حياة الأطفال الأفارقة الذين يرزحون تحت وطأة الفقر والتمييز.

**القضية:** أصبح «جون دور» مهووساً بقضية الأمان على الطرق السريعة. أمّا «ستيف كيس» والعديد من أصحاب الأعمال الخيرية، فإن القضية التي تستحوذ على اهتمامهم هي الوصول إلى علاج لأحد الأمراض القاتلة أو الموهنة.

**المكان:** الحفاظ على صحّة وحياة سكان منطقة جغرافيّة بعينها قضية استحوذت على اهتمام العديد من أصحاب الأعمال الخيريّة.

**المسار:** الإيمان الراسخ بأهميّة انتهاج أسلوب بعينه يشكّل حجر الأساس للعديد من أنشطة أصحاب الأعمال الخيريّة. فعلى سبيل المثال، تؤمن مؤسّسة «أميديار» بقدرة التكنولوجيا والأفراد على صنع التغيير، ويؤمن «دونكان كامبل» بقدرة الناصح المستشار على توجيه الشباب ودعمهم.

**الفلسفة:** وأخيراً، فإن معتقداتك بشأن الكيفيّة التي يسير بها العالم، أو الكيفيّة التي يجب أن يسير بها، قد تصبح محوراً أساسياً تركز عليه.

وبصرف النظر عن التفاصيل الدقيقة، يجب أن تتوقّع أن الأحداث قد تجعلك في مرحلة ما، أو تجعل صنّاع القرار في مؤسّستك يتراجعون ويعيدون النظر في الأمر. عندما يكون لديك طموحات وقيم ومعتقدات واضحة بالقدر الكافي، فإن الأولويّات الجديدة التي ستظهر، ستستمرُّ في إضفاء الخير - الذي تتوق إلى صنعه - على العالم.

«التبرّع بالمال أمر يسير، أمّا التحديّ الأكبر فهو صنّع فارق حقيقي»

## ما هو «النجاح» وكيف يمكن تحقيقه؟

بمجرد أن تفرغ من التفكير في قيمك ومعتقداتك، وتقرر أين ترغب في تركيز أعمالك الخيرية، فإنك تصبح على استعداد للتفكير في الكيفية التي ستستخدم بها مواردك الاستخدام الأمثل. وباختصار، تكون قد أصبحت على استعداد للعمل بطريقة استراتيجية. وهذا لا يعني التخلي عن المبدأ الذي تتحمس له أو لديك شغف به، وإنما يعني دمج عنصري التفكير الصارم والاستدلال ضمن مزيج صنع القرار.

وضع استراتيجية لمشروعك الخيري عمليةً ترابطيةً تتطلب ثلاثة أسئلة، وثلاث إجابات؛ منفصلة ومتصلة في آن واحد: «فما هي عناصر نجاح هذه المبادرة؟»، «ما الذي سأحتاج إلى بذله لتحقيق النجاح؟»، «ما هي مسؤولياتي؟». من المفيد النظر إلى هذه العملية على أنها وسيلة لاستيضاح الأمور، واكتساب نظرة واقعية وإضفاء طابع شخصي على الأمر.

واستيضاح الأمور معناه تعريف النجاح تعريفاً محدداً بالقدر الذي يكفي لمساعدتك في اتخاذ قرار حول الوجهة التي ستوجه إليها مواردك. وأياً كان تعريفك النهائي له، يجب أن يمكنك هذا التعريف من تحديد النطاق المسموح به، والقيود القائمة في إطار مبادرة ما. مثلاً أن تغير المناخ هو القضية التي تستحوذ على اهتمامك.

ربما سمعت مثلاً عن أصحاب أعمال خيرية يستفيضون في الحديث عن تصميمهم على «مواجهة الاحتباس الحراري». هذه الرؤية قد تكون ملهمة ومحفزة للغاية. ولكن إضافة إلى كونها ضخمة ويصعب

على أي دولة تحقيقها بمفردها، ناهيك عن المتبرعين من الأفراد أو المؤسّسات، فإنها أيضاً رؤية مفرطة في عموميتها بحيث لا تُعينك على المفاضلة. وعليه، فإنها لا تمدُّك بزواية رؤية مفيدة تساعدك على اتخاذ القرارات بشأن الطريقة المثلى التي تُخصّص بها الموارد المحدودة لمشروعك الخيري. ولكي تصل إلى هذا المستوى من الوضوح الاستراتيجي، أنت بحاجة إلى بلورة رؤيتك لعالم حُلَّت فيه أزمة الاحتباس الحراري في صورة نتائج محدّدة رفيعة المستوى يمكن أن تُؤدّي إلى قرارات ومفاضلات تتعلق بتخصيص الموارد.

ولاكتساب نظرة واقعيّة لا بدّ من التخطيط التفصيلي للأنشطة أو الأحداث المتتابعة التي تراها ضروريّة لتحقيق النجاح. ويشير أصحاب الأعمال الخيريّة في الغالب إلى هذا الأمر باعتباره «نظريّة تغيير».

بأسلوب مُبسّط، تبدأ نظريّة التغيير بالهدف النهائي في العالم الذي تريد أن تراه، ثم بالتحرك في الاتجاه المعاكس للتخطيط التفصيلي لكل شيء تعتقد أنه ضروري كي يتحقّق التغيير المنشود. وتحدّد هذه النظرية اللاعبين الأساسيين - وأنت أحدهم - الذين سيحتاجون إلى المشاركة كما تُحدّد مسؤوليّة كل منهم، والأسباب التي تُحفّزهم على التصرف بالطريقة التي تتوقعها منهم.

وأخيراً، فإن إضفاء الطابع الشخصي يتضمّن اتخاذ قرار استعدادك لتحمل مسؤوليّة نجاح المشروع. هل تملك أنت وشركاؤك الموارد الماليّة وغير الماليّة التي تجعل سعيك إلى تطبيق الاستراتيجية التي تتصوّرها مقنعاً؟ وإجابة هذا السؤال هي ما ستتناوله فيما يلي.

## ما هي مسؤولياتي؟

يتزايد عدد أصحاب الأعمال الخيرية الذين يطالبون بمحاسبة المستفيدين من أعمالهم تزايداً هائلاً. بيد أن عدد أصحاب الأعمال الخيرية الذين يحاسبون أنفسهم لا يزال محدوداً للغاية. وهذه فرصة ضائعة لأن طرح سؤال «ما هي مسؤولياتي؟» ليس الوسيلة المثلى لاختبار مدى نجاعة وفاعلية استراتيجية مشروعك الخيري فحسب، ولكنها تلعب دوراً جوهرياً في بلوغ النتائج التي تنوي تحقيقها أيضاً.

لماذا نعتقد أن إضفاء الطابع الشخصي مهم جداً لدرجة تجعلنا نتحدث عنه باستفاضة؟ لأنه في مجال الأعمال الخيرية، يُعتبر التميز أمراً نابعاً من صاحب العمل الخيري ذاته. فما لم تطالب نفسك بأداء مذهل، فلن يطالبك به شخص آخر. هذه الحقيقة المفزعة لن تجعلك عرضةً لضعف الأداء (ثمَّ الإحباط) فقط، ولكنها ستزيد أيضاً من احتمالات عدم بذل ما هو مطلوب منك لصالح ذات الأشخاص والقضايا التي تسعى لخدمتها.

اتخاذ قرار حول ما ستفعله لصنع تغيير هو خيار يتطلب تفكيرك ووجدانك معاً. فالاستراتيجية المناسبة لأي مبادرة خيرية هي تلك التي تتواءم مع مواردك المحدودة: مالك ووقتك وطاقتك وتأثيرك. ومن المفترض أن تعتمد تلك الاستراتيجية على نقاط قوتك، وأن تُحقق لك إشباعاً شخصياً، لأنها تتطلب مساهمات يكون لديك الاستعداد والقدرة على تقديمها.

في مجال الأعمال الخيريّة، حيث يصعب قياس النتائج، قد يستغرق تحقيق تأثير واضح أعواماً، بل وحتى عقوداً، والآثار المباشرة لإسهاماتك المباشرة قد يستحيل تحديدها. وهذه الظروف تُضعف دافعيتك وحماسك، وربما تجعلك تراجع عن تنفيذ مبادرتك الإنسانية الهادفة.

تشكل المسؤولية التي يفرضها صاحب مبادرة العمل الخيري على نفسه ضغوطاً كبيرة عليك وعلى كل الأطراف المسؤولة عن تنفيذها. بمعنى أنك إذا وضعت لنفسك سقفاً مرتفعاً للمسؤولية، فقد لا تستطيع تغييره، وسيضعك هذا في مأزق، لا سيّما في هذا العالم الذي لا يقبل الفشل. فإذا لم يطالبك أحدهم بهذا السقف المرتفع وبمحاسبة نفسك على الالتزام به، وإذا كان من الصعب عليك فعل هذا، وأنت تدرك أنك ستجد نفسك في مأزق، فلماذا تقبل على تحمّل المسؤولية من الأساس؟

«التأثير» باختصار هو الإجابة عن هذا السؤال - فضلاً عن التزامك بإحداث تغيير إيجابي نيابة عن المجتمع. في مجال الأعمال الخيريّة، شأن غيره من المساعي الإنسانيّة، لا يحدث التميّز «من تلقاء نفسه». فالأمر يتطلب قوّة الإرادة والمثابرة والسعي المنظم نحو الارتقاء لأعلى مستويات الأداء. وهذا يتطلب بدوره التنفيذ المتميز، من جانبك ومن جانب المؤسّسات والأفراد الذين تقدّم لهم الموارد، والذين ستعتمد على أدائهم كي تتمكن من تحقيق نتائج إيجابيّة.

## ماذا أحتاج لتنفيذ مبادرتي؟

لقد حدّدت معالم النجاح الذي تريد أن تبلغه، والنتائج التي ستقيّم مشروعك على ضوءها. والآن يمكننا طرح السؤال المحوري

التالي: ما الذي علي توفيره لتنفيذ مهمّتي؟ يشكّل هذا السؤال نقطة تحوّل، سواء في رحلتك من الطموحات إلى التأثير، أو في سياق الموضوع الذي نتحدّث عنه. إنها النقطة التي يتحوّل عندها التركيز من التصميم إلى العمل أو التنفيذ. والتنفيذ هو المرحلة التي تصبح الاستراتيجية عندها واقعيّة، وهو المرحلة التي تُوضع في إطارها أفضل أفكارك على المحك. إنه أيضاً المرحلة التي تحدث في إطارها عمليّة التعلّم التي تغذي الاستراتيجية بالمعلومات، وتؤدي إلى نتائج أفضل بمرور الوقت.

وتبقى كل وأفضل الاستراتيجيات عديمة الفائدة ما لم تُنفذ بفاعلية. فالطموحات النبيلة والنظريات المثيرة للاهتمام التي تتمحور حول التغيير بمقدورهما الهيمنة على خيالنا، وتصبح مصدر إلهام لنا، كما تحفزنا على إظهار التزام مبدئي من جانبنا. ولكن في نهاية المطاف، فإن النتائج التي تتحقّق على أرض الواقع تتطلّب استثمار المهارات الأساسية بشكل منتظم ومنظم، فضلاً عن القدرة على التعلّم والتحصّن بمرور الوقت. العناصر الجوهرية واضحة وهي: الأشخاص المناسبون، العمليّات المناسبة، التكاليف المناسبة.

فحتّى تحقّق نتائج مذهلة وتحافظ عليها، عليك الاستعانة بالأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة، وتأسيس العمليّات التي تمكّن هؤلاء الأفراد من العمل معاً لالتّخاذ قرارات ذكيّة، وتقديم الموارد المناسبة لهم من خلال نموذج مالي مستدام. لكن تنفيذ كل هذا على أرض الواقع، وعلى نحوٍ صحيح ليس سهلاً. ولكنك كصاحب عمل خيري، تواجه تحديات من نوع خاص، لأن قدرتك على تحقيق النتائج ستعتمد اعتماداً كبيراً على أداء المؤسّسات غير الربحيّة، ومؤسّسات



المجتمع المدني التي ستقرر تقديم الدعم لها. لذا، فإنه إضافة إلى تفكيرك في حجم القدرات التي ستحتاج إليها لتنفيذ أنشطتك الخيرية، سيكون عليك أيضاً أن تفكر في قدرة المستفيدين الذين سيتحملون مسؤولية أداء الأعمال المطلوبة وتحقيق النتائج المنشودة.

تحديد القدرة «المناسبة» للمشروع هو أحد المهام الاستراتيجية التي تطبقها، والنتائج التي حملت نفسك مسؤوليتها. ففي أثناء تفكيرك فيما تحتاج إليه لإنجاز مهمتك، ستكتشف على الأرجح أنك بالفعل قد أجبت على الأقل عن بعض الأسئلة ذات الصلة، من خلال رسم ملامح الدور الذي تريد أن تؤديه أنت شخصياً في مشروعك الخيري.

والوقت والموارد التي ستكرسها للمشروع، وحجم المشاركة الشخصية الذي ترغب في تقديمه، كل هذه العوامل تؤثر في نسبة المهام التنفيذية التي تريد أن تتولها. وفي بعض الأحيان، قد لا ترغب في تكريس كم كبير من القدرة الإضافية، هذا إن كنت سترغب في تكريس المزيد من القدرة من الأساس؛ مثلما يحدث مثلاً عندما تمنح المال المؤسسة أنت تعرفها جيداً، وحين تتطوع لديها، أو تقدم خدماتك لها وكأنك موظف تعمل لصالحها.

## ما الذي عليك أن تفعله؟

أولاً: عليك إدراك هذه المشكلات الصعبة المتعلقة بمسألة القدرة، ومن الضروري ألا تقلل من مدى تأثيرها السلبي في النتائج التي تسعى لتحقيقها.

ثانياً: يجب العمل على بناء شراكة حقيقية مع المستفيدين من مشروعك الخيري، كي تتعاونوا معاً في معالجة هذه المشكلات وتصلوا إلى نتائج أفضل.

## كيف أتعاون مع المستفيدين من مبادرتي؟

كثيراً ما يتحدث المتبرعون والمانحون والمؤسّسات الخيرية عن «الشراكة» مع الجهات المستفيدة من أنشطتهم ومنحهم. وهذا الوصف بليغ للغاية. ولكن قلّما يشعر قادة ومديرو المشروعات الخيرية الذين يعملون معهم بأن هذا ما يحدث فعلياً على أرض الواقع. فهؤلاء القادة يُقدِّرون بالتأكيد المبالغ الماليّة التي يمنحها لهم المتبرعون. ولكن فيما يتعلق بالعلاقة بين الطرفين، يمكننا القول إن اختيار كلمة «شراكة» للتعبير عن العلاقة الفعلية بينهما عادةً ما يكون تعبيراً غير موفق. هل يشكّل هذا الأمر أهميّة؟ نعم، لأن قدرة المتبرّع على العمل بفاعلية مع المستفيدين من نشاطه الخيري هي المطلب التشغيلي الرئيس في رحلته بدايةً من الطموحات، ووصولاً إلى التأثير الفعلي. فهؤلاء المستفيدون هم من يؤدّون على أرض الواقع معظم، إن لم يكن كل المهام الصعبة. لذا، ليس من سبيل المبالغة أن نستنتج أن أهمّ مهامك هو اختيار المستفيدين من نشاطك الخيري بحكمة، ثمّ بذل قصارى جهدك لمساعدتهم على تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

في معظم الأحيان، لا يختلف تأسيس علاقة فعّالة مع المستفيدين من نشاطك الخيري، بحيث يمكن أن يصفها كلٌّ منكما بصدق بأنها نوع من الشراكة، لا يختلف كثيراً عن بناء أي علاقة إنسانية سليمة أخرى.

فالأمر يبدأ بالاهتمام المشترك. وهذه العلاقة تتطلب الاستعداد لفهم وجهة نظر الطرف الآخر، وبذل قدر من الجهد لرؤية العالم بعينه، وتعزّزها أو تُضعفها طبيعة التفاعل اليومي أو السنوي بين الطرفين.

ما يميّز العلاقات في إطار الأعمال الخيرية عن غيرها من الأعمال هو أنه نظراً إلى عدم التوازن الملحوظ في القوّة والنفوذ بين الذين يملكون المال، والذين يحتاجون إلى هذا المال، فإنه تكون للمانح دائماً اليد الطولى. فحقيقة أنك تتحكّم في الموارد التي يعتمد عليها عمل الجهة المستفيدة لا تغيب مطلقاً عن بال مدير المشروع غير الربحي. وهذه الحقيقة تؤثر لا محالة في استعداده لأن يكون صادقاً، وأن يُقدّم تقييماً فعالاً عمّا يجدي وما لا يجدي، أو حول تأثير طلبات المُتبرّع في قدرة الجهة المستفيدة على الأداء. والمشكلة هي أنك تحتاج إلى هذه المعلومات بنفس درجة احتياج الجهة المستفيدة لها، كي تتجنّب الشعور الزائف بالرضا عن النفس، والسقوط في فخّ الأداء الضعيف، أو الأداء المتوسط على أكثر تقدير.

## فكيف يمكنك تجنّب النتائج السلبية؟

تتخذ العلاقات الفعّالة بين المُتبرّع والجهة المستفيدة أشكالاً وأحجاماً متعدّدة، إلا أن لها في العادة سمتين مميّزتين؛ الأولى هي أن المانح والجهة المستفيدة قد توصّلا إلى تعريف مشترك للنجاح واحتفظا به، وبالتالي فإن أهدافهما متناسقة فعلياً من الناحية الاستراتيجية. والثانية هي أن علاقة العمل التي تربط بينهما مُثمرة، أي إن كلاهما يستفيد من شريكه الآخر، لأن هذه العلاقة تعزّز قدرة الجهة المستفيدة على تحقيق النتائج المرجوة.

تحقيق الاصطفاف الحقيقي يتطلَّب الوضوح من كلا الطرفين - المانح والجهة المستفيدة - في ما هو مسموح به، وما هو غير مسموح به من الناحية الاستراتيجية. لذا، فإن الوقت الذي تستثمره في تحديد النتائج التي ستتحقق النجاح لمشروعك الخيري، وفي تصميم استراتيجية لتحقيقها مهم للغاية. وينطبق هذا الأمر على الجهات المستفيدة. فمثلما أنك مطالب بأن تكون واضحاً بشأن أهدافك ودورك، فإن قادة المشروعات غير الربحية الذين تعمل معهم مطالبون بأن يكونوا بنفس القدر من الوضوح في النتائج التي سيحاسبون أنفسهم عليها، وفي كيفية تحقيقهم لها. ولذا، فإن غياب الوضوح الاستراتيجي الذي يستند إلى الحقائق لدى أي من الطرفين يزيد من احتمالات فشل كل منهما في تحقيق مبتغاه.

ومن بين طرق تصوُّر العلاقة التي تربط بين المتبرِّع والجهة المستفيدة، النظر إلى تلك العلاقة باعتبارها مصفوفة تشتمل على محورين هما:

\* المحور (س) ويمثل الأهداف المشتركة.

\* المحور (ص) ويمثل علاقة العمل المثمرة.

وتشغل الشركات الحقيقية التي تتَّسم باتساق أهدافها وتجمع بين أطرافها علاقة مثمرة، الجزء العلوي الأيمن من المصفوفة. أمَّا الجزء السفلي الأيسر، الذي تشغله ثنائيات مؤسسية ذات استراتيجيات متضاربة وعلاقات غير فعَّالة، فهو الجانب الأكثر عُرضة للإخفاق.

يعد بدء علاقة جديدة على نحو جيد وسيلة رائعة للوصول إلى شراكة. ولكنك، في الواقع، ستكون دائماً في حالة مقاومة للحقائق القاسية من ناحية، وآليات صنع التغيير من ناحية أخرى. فالشراكات الفعّالة تؤسّس بوعي، ومع سبق الإصرار والترصد. وحين تتغيّر الظروف، أو ينضمّ لاعبون جدد إلى أي من طرفي العلاقة، فمن الممكن الاعتماد على مخزون الثقة. ولكن التسليم جديلاً بوجود نوع من الثقة دون السعي لترسيخها يؤدي إلى تلاشيها.

وفي نفس الوقت، فإن الأهداف المشتركة التي تُمثل البعد الاستراتيجي للمصفوفة، تميل إلى أن تكون أكثر ديناميكية، حيث إن التنفيذ يُشعل جذوة التعلم لا محالة، مما يؤدي بدوره إلى تغيير استراتيجي. فإذا كنت تحاول أن تفعل شيئاً معقداً بقدر طفيف للغاية، فمن المؤكّد فعلياً أن بعض الأشياء لن تتحقق على النحو المنشود. فإن لم تستطع أنت والجهة المستفيدة أن تناقشوا ما يحدث بحريّة، لتعدّل استراتيجيتك كي تتواءم مع الحقائق التي ستظهر، فإن علاقتكما ستأخذ منحى سلبياً لا طائل من ورائه.

الأعمال الخيريّة ليست مسابقة لقياس مدى شعبيّة أصحابها؛ فأصحاب الأعمال الخيرية الناجحون يحتاجون للانضباط والالتزام والصرامة فيما يتعلّق بالكيفيّة التي يخصّصون بها مواردهم المحدودة، وهم مطالبون أيضاً بأن يكونوا منصفين، وأن يفترضوا في الآخرين أنهم جميعاً موضع ثقة، ويكسبون ثقتهم. إظهار الاحترام لآخرين وآراء الآخرين، وكذلك وقتهم ومواردهم، أمر بالغ الأهميّة. فشيء أو عمل بسيط مثلاً، كالاستجابة السريعة للاتّصالات الهاتفية

للجهات المستفيدة، بمعاودة الاتصال بها، سيقطع شوطاً طويلاً نحو إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بين الطرفين.

لا تُترجم النوايا الحسنة تلقائياً إلى نتائج إيجابية، مع أن تلك النوايا تُحسن كثيراً من التواصل، وتمكّن أطراف المشروع من الانخراط في الحوارات المفتوحة والنزيرة المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة، والتأكد من أن تلك النتائج تتحسن على نحو مستمرّ بمرور الوقت.

## ما مدى تحسن الأداء؟

هذا هو أهمُّ سؤال ينبغي طرحه على الإطلاق، لأن إجابته هي أكثر الإجابات تحدياً. ويُعد هذا السؤال هو الأهم لسببين: الأول أنه يركّز على النتائج التي تحاول تحقيقها تماماً، ويطلبك بتبني وجهة نظر مدروسة حول أدائك الحالي. وهو يفترض أنك تستطيع الإجابة فعلياً عن السؤال التالي: «ما هو المستوى الفعلي لأدائي؟»، بذلك أنت تعرف ما الذي تحاول إنجازه، وما هي الكيفية التي تتقدّم بها جهودك على هذه الجبهة، وما مدى ما أحرزته الجهات المستفيدة من تقدم إزاء النتائج التي اتفقتُم على تحقيقها.

وثانياً، يشير هذا السؤال ضمناً إلى أنه أياً كانت إنجازاتك في إطار مشروعك الخيري، ومهما كانت النتائج إيجابية، فإنها قابلة للتحسين. ولذا، فإن سؤالاً من قبيل «هل يشهد أداءنا تحسناً؟» يتعلّق بالتحسّن المستمر لا بالوضع الراهن. إنه المقابل الموضوعي للحديث الوردّي وغير المنطقي الذي كثيراً ما يغلب على تقييم الأداء في مجال الأعمال الخيرية، حيث تكون مناقشات الأداء مثل

البرامج التدريبيّة التي تتلخص نتائجها؛ إمّا في اجتياز الدارسين للاختبارات أو رسوبهم؛ حيث يعبر اجتيازهم للاختبارات عن نجاحهم، ويكون رسوبهم أمراً نادر الحدوث، وقلما تجري مناقشته.

يمثل سؤال «هل يشهد أدائي تحسناً؟» تحدياً كبيراً لأنه يعني أنك ستواجه حقيقة عملية، أساسية ومزعجة، وهي أن التحسّن قرار واختيار شخصي. فحين يقترح عليك طبيبك أن تتبّع نظاماً غذائياً صحياً، أو أن تمارس الرياضة يومياً، قد تقرّر اتباع نصيحته لأسبوع الأقل أو اثنين على الأقل. بيد أن تحسّن صحتك يتطلّب مجهوداً يومياً، والتزاماً شخصياً دائماً. ورغم كم المعلومات والآراء والنصائح المتاحة، يختار معظم الناس ألا يعيشوا حياةً صحيّة، إلى أن يصابوا بأزمة قلبية، أو بسكتة دماغية، وهنا، كما يحدث في معظم الأحوال، يتطلّب الأمر قدراً كبيراً من التحفيز الشخصي لبذل الجهد الكبير المطلوب منك كي تتحسّن. والتحسّن على مستوى الأعمال الخيرية ليس استثناءً من تلك القاعدة.

تهربك من الإجابة عن سؤال: «كيف أحسّن أدائي؟» يعني قبولك بالوضع الراهن، وهو الأمر الذي سيؤدّي في نهاية المطاف إلى انحراف جهودك ومساعدتك إلى مستويات متواضعة. في مجال الأعمال الخيرية، يكون مستوى الأداء في العادة عادياً، أو جيداً في أحيان قليلة. ونظراً إلى غياب المنافسة وآليات السوق، وغياب المنافسين، فإن هذا الأداء العادي يصبح ضعيفاً بعد فترة وجيزة. ولذا فإن التحسين، أي السعي إلى الإتقان والتميّز، يبقى خياراً جوهرياً. وتترب على اتّخاذ هذا القرار الشجاع نتيجة حتمية وقوية وشاملة، ألا وهي فرصة وتجربة «التعلم».

تمنحنا الحياة فرصاً كثيرةً لكي ننعيم بالحظ السعيد، بأساليب شتى، أمّا التحسُّن المستمر فيتطلَّب التعلُّم. هذا الأمر ينطبق على أصحاب الأعمال الخيرية، بقدر ما ينطبق على اللاعبين الرياضيين والرؤساء التنفيذيين، والفنانين والأطباء، وهو ينطبق على المهارات، كتحسين لاعبي الجولف لقدراتهم ودقتهم في التصويب، وكذلك على حياتنا الشخصية كسعينا لتحسين مهاراتنا التربوية. ولكن حين يصيب الجمود الأشخاص والمؤسسات نتيجة لغطرستها وضيق أفقها، فإنها تقوِّض عملية التعلُّم الحقيقي.

وهناك صناعات بأكملها، كصناعة السيارات الأمريكية، قد سقطت في هذا الفخ. فكلنا نعرف أشخاصاً توقَّفوا عن التعلُّم في الثلاثينيات أو الأربعينيات من عمرهم. فالتعلُّم يتطلَّب درجة محدَّدة من التواضع والإدراك والإقرار بالأشياء التي ربما لم نعرفها أو أسأنا فهمها، كما يتطلَّب الإرادة القويَّة كي تستثمر وقتك ومجهودك في تحسين أدائك على نحو دائم.

عند الحديث مع أشخاص ناجحين وتناول مشروعاتهم وإنجازاتهم، فإنهم كثيراً ما يقولون إنهم يعتبرون أنفسهم محظوظين. وهم يصرون على أن هناك نوعاً من الحظِّ، كالعائلات التي ينتسبون إليها، أو الصدف المتعلقة بقراراتهم في مساراتهم المهنية، أو جوانب حياتهم الشخصية، والتي يرون أنها لعبت دوراً محورياً في نجاحهم. والاعتقاد الجوهري أن ثمة ضربة حظ ميّزتهم عن غيرهم قد حفز المُتبرِّعين، بدايةً من «أندرو كارنيجي» ومن بعده، للسعي بقوة نحو خدمة الفئات المجتمعية الأقل حظاً منهم.



## لماذا أنت؟

أنت ومشروعك الخيري، والنتائج التي حملت نفسك مسؤوليّة تحقيقها، كل ذلك يركّز على الأفراد والمجتمعات والقضايا والغايات النبيلة التي تسعى لخدمتها. الأمر يتمحور حول كل هؤلاء، لا حولك أنت. ولكن على مستوى أكثر عمقاً، فإن مشروعك الخيري يتعلق بك أنت في المحصّلة النهائية. فسواء كنت تقدّم من خلاله المال، أو كنت مسؤولاً عن إدارة الأموال التي يساهم بها الآخرون، فإن مشروعك الخيري يتمحور بصفة أساسية؛ حول قيمك وحياتك والموروث الذي ستخلفه. كما أن طريقة تعاملك مع المشروع تقدّم أكثر الأدلة وضوحاً على شخصيّتك الحقيقيّة من الناحية الإنسانيّة؛ وعلى كرمك وأريحيّتك أو أنانيّتك؛ وعلى حكمتك أو سذاجتك؛ وعلى تواضعك أو غطرستك؛ وعلى فطنتك أو اندفاعك. فالأعمال الخيريّة تبقى في جميع الأحوال، خطوةً فارقةً من شأنها أن تجلب لك سعادةً غامرة، وإحساساً عميقاً بتحقيق الذات، وترك بصمة ذات هدف إنساني نبيل وأثر طويل.

### المؤلّفان :

#### توماس ج. تيرني

المؤسس المشارك ورئيس مجموعة  
بردجيسبان، وهو مستشار غير ربحي  
للقطاع غير الربحي ومانحيه.

#### جويل إل. فليشمان

أستاذ القانون والسياسة العامة في  
جامعة ديوك ومؤلف كتاب «المؤسسة».





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# طريق السعادة

## تطبيقات علم السعادة لتحقيق النجاح

تأليف:

إيما سيبالا





## سباق السعادة والوقت

السعادة والنجاح هدفان مُراوغان نسعى جميعاً إلى تحقيقهما. ومع تقدّم التكنولوجيا وحلول العصر الرقمي ازدادت وتيرة حياتنا تسارعاً ولم نعد نستقر على حال. وسواء أكنت تشغل منصباً تنفيذياً رفيع المستوى أو تدير عملك الخاص، فإنّك مثل معظم الناس، ستجد نفسك أسيراً لمواعيد تسليم المهام التي لا تنتهي، ولهااتفك المحمول الذي يأتيك بسيل من الأخبار والرسائل والتحديثات التي لا تتوقّف، وتتصفّح ما بين الفينة والأخرى أحدث المدوّنات أو آخر الأخبار، وتتحرك بسيّارتك بلا هوادةٍ من هنا إلى هناك، وتشارك في مؤتمر متلفز على الهواء مباشرة، وترقّب حضور حفل العشاء الذي دُعيت إليه هذا المساء، ولأنّ كلّ المعلومات والبيانات متاحة لك ولغيرك عبر بوابات الإنترنت، فلا بدّ أن تتسم أبحاثك بالعمق، وقراراتك بالدقّة والتأني، لأنّ رؤساءك يتوقّعون جودة أعلى، وعملاءك يتظرون خدمة أفضل وأسرع وتكلفة أقل.

ولا تنسَ زملاءك وموظّفيك الذين يتوقّعون منك ردوداً فوريّة على رسائلهم وطلباتهم، وحلولاً نهائية لمشكلاتهم وأزماتهم. كل هذا يحدث وأنت في سباق مع الوقت وبحثٍ عن السعادة، رغم ما

بين هذا وتلك من تناقض ظاهري عجيب. لكي تواكب متطلبات الحياة، فإنك ربّما تنام وهاتفك المحمول إلى جانبك، ولا تفعل شيئاً عندما تستيقظ قبل أن تراجع بريدك الإلكتروني ناسياً أو متناسياً أهميّة إفطار الصباح. وعندما تتصل بـ«أصدقائك» من خلال منصّات التواصل الاجتماعي مثل «تويتر» و«فيسبوك» و«لينكدإن»، فإنك تستجيب للطلبات الجديدة، ولكل ما يرسلونه إليك، ولا تستطيع تجاهله، فتستجيب للالتزام الضمني أو الوهمي الذي وقع على عاتقك، والذي يتعلّق بنشر التحديثات والصور لكي تبقى على اتّصال بالعالم، فهل تستطيع أن تكون سعيداً بالمعنى «العلمي» للسعادة على اعتبار أنّ السعادة حالة من المشاعر الإيجابية العميقة والمؤثّرة في حياتنا المهنيّة والشخصيّة؟ ولأنّ السعادة تزيد من ذكائنا العاطفي والاجتماعي، وترفع من مستوى إنتاجيتنا، وتزيد من تأثيرنا في كل من حولنا، فما هي تحديداً العناصر التي تقودنا إلى طريق النجاح الحقيقي من دون أن نضطرّ إلى التضحية بصحتنا الجسديّة وتوازننا النفسي؟

## مفاتيح السعادة والنجاح

### أولاً: توقّف عن ملاحقة المستقبل

«من الصعب تنفيذ الخطط التي نضعها لإدارة المستقبل قبل أن نعيش اللحظة الراهنة بكلّ تداعياتها»

آلان واتس

حين تسافر إلى وادي السيليكون، أرض الـ«فيسبوك» و«تويتر» و«جوجل» و«جامعة ستانفورد»، ستلاحظ أن الجوَّ محمَّلٌ بأصدقاء قويَّة. فسواء أكنت داخل مقاهي «بالو ألتو» التي تقع في وسط المدينة حيث ستتسلَّل إلى سمعك محادثات حماسية بين أصحاب المشروعات الجدد والراغبين في الاستثمار، أم كنت داخل الحرم الجامعي لـ«جامعة ستانفورد» حيث يجلس الطلاب الأذكاء داخل قاعات المحاضرات الرائعة ليستمعوا إلى أساتذتهم الحاصلين على جائزة نوبل، فإنَّ الأصدقاء القويَّة للحماس والإنجاز ملموسة فعلياً. فسحر الفرص والابتكار والنجاح يسيطر على الأجواء، ولكنك إذا استمعت لما يدور حولك عن كثب، فستكتشف أن هناك أصدقاءً أخرى قويَّة وواضحة ومزعجة، وتلك هي أصدقاء القلق المزمن من المستقبل الملبَّد بالغيوم والفرص السانحة والعبارة.

تركيز الطلاب على المستقبل وعلى كلِّ ما يحتاجون أن يفعلوه يجعلهم في حالة قلق مستمر، فجميعهم يسعون بجنون كي يحققوا إنجازاً تلو الآخر. وقبل أن ينتهوا من كلِّ مهمَّة، تكون عقولهم قد استعدت لخوض المهمَّة التالية التي يستطيعون إنجازها تحت شعار الإنتاجية المرتفعة والنجاح. وكنتيجة لذلك، فإنهم لا يستطيعون أن يعيشوا في الوقت الحاضر ويحتفوا بإنجازاتهم الحالية، فما بالك بالاستمتاع بحياتهم؟

ميل هؤلاء الطلاب نحو إنجاز المهام لا ينظر إليه بالطبع على نحو سلبي، فالإنجاز أمر محمود. غير أن تركيزهم بشكل مستمر على المهمَّة التالية يجعلهم في نهاية المطاف عاجزين عن تحقيق النجاح الذي يلاحقونه، الأمر الذي يدعو إلى السخرية والإحساس بهذه

المفارقة الإنسانية المربكة، فحين يعتنق الجميع فكرة أن كل دقيقة هي فرصة لإنجاز المزيد والمضيّ قدماً، فإنهم يقعون فريسة تلك الفكرة ولا يتوقفون للتحقق من أنها فعلاً ستُجدي نفعاً، على الرغم من أنهم جميعاً يفخرون بأنفسهم لقوة إرادتهم.

أظهرت الأبحاث أن قدرة الأطفال على تأخير شعورهم بالإشباع والرضا، أي قدرتهم على التوقف عن فعل شيء ما يجلب لهم شعوراً بالرضا الفوري كي يصبحوا قادرين على تلقي مكافأة أكبر فيما بعد، تنبئ بنجاحهم في حياتهم، ففي إطار إحدى الدراسات الشهيرة والقديمة، قُدمت للأطفال أنواع من الحلوى الشهية، وقيل لهم إنهم ما لم يأكلوها في الحال، فسيحصلون على ضعف كميتها أو أكثر لاحقاً. وقد انتهى المطاف بالأطفال الذين استطاعوا الانتظار وعدم التهام الحلوى بسرعة بتحقيق نتائج أفضل في حياتهم كبالغين ومهنيين ممارسين.

## شرك المتعة المتوقعة

في كتابه «السعادة الحقيقية»، يروي عالم النفس الإيجابي «مارتن سليجمان» قصة سحلية أليفة تشبه التمساح الصغير رفضت الأكل فأصابتها حالة من الجوع الشديد الذي كاد يودي بحياتها. كان مالك السحلية في حيرة من أمرها وهو يحاول أن ينقذ حياتها، وفي يوم من الأيام حين كان يتناول شطيرة، استجمعت السحلية قوتها وقفزت نحوه وخطفتها.

لم تكن السحلية تحتضر بسبب امتناعها عن الطعام، بل فضّلت أن تموت جوعاً عن أن تحيا حياة خالية من فرص الصيد والاقتناص، فالصيد بالنسبة إليها سلوك فطري وخطف الشطيرة يشبع في



داخلها تلك الغريزة الطبيعيّة القويّة. يستهويننا نحن أيضاً الصيد والاقتناس، فهما سبب انهماكنا إلى حدّ كبير في ملاحقة الإنجازات.

ومتعة الملاحقة هذه، أي حماسنا الشديد لإمكانيّة الحصول على مكافأة أو تحيّلنا لذلك، تُسمّى المتعة المتوقّعة، وهي تساعدنا على البقاء على قيد الحياة من خلال سعينا إلى موارد الحياة ومصادر الغذاء، وتضمن تكاثرنا كجنس بشري من خلال سعينا إلى التزاوج. المتعة المتوقّعة تجعل الأنماط العصبيّة جذّابة للغاية، فتجعل أحدث أجهزة الـ«آيفون»، على سبيل المثال، تغرينا وتشدّنا وتدغدغ مشاعرنا. وسواء أكنّا نسعى للفوز بغنيمة ما، أو بترقية وظيفيّة، أو بشريحة بيتزا شهية، أو بالمزيد من المتابعين على «فيسبوك» و«تويتر»، فإنّ رغبتنا تؤجّج حماسنا، فالمتعة المتوقّعة هي ما يجعل الناس يذهبون لمشاهدة البضائع المعروضة في واجهات المحلات، ويغامرون، ويجربون قيادة السيارات الـ«فيراري». والمسوّقون خبراء في استغلال حبّنا لمطاردة الأشياء المميّزة، ولذا فإنّهم يستخدمون أساليب ذكيّة لجذبنا مثل إعلانات: «صفقة مميّزة»، أو «عرض وفرصة مميّزة لفترة محدودة». وربّما أنّك أنت أيضاً تستخدم مثل هذه الأساليب في الترويج لمشروعاتك وفي محاولاتك للتفاوض والفوز بالصفقات المتلاحقة.

إدمان العمل هو أيضاً نوع آخر من أنواع الملاحقة الدؤوبة والمتعة المتوقّعة التي تؤدّي إلى إدمان العمل، أي الميل إلى العمل بإفراط وبشكل إلزامي. وقد أظهرت الأبحاث التي أجراها عالم النفس «مايكل تريدواي» أنّ هؤلاء الذين يكثرون في العمل يُطلقون كمّيّات أكبر من الدوبامين (وهو أحد الناقلات العصبيّة التي تعدّ مؤشراً على السعادة) في مناطق المكافأة والتحفيز في المخ.

يعيش المفرطون في الإنجاز مشاعر السعادة المفرطة التي تبُعد من استجابتهم لتلك الرسالة الإلكترونية الإضافية، أو انتهائهم من أحد المشروعات الإضافية، أو حذفهم لمهمة أخرى من قائمة المهام التي ينبغي لهم أدائها. وإدمان العمل، على خلاف أشكال الإدمان الأخرى، تكافئه ثقافتنا بالترقيات، والعلاوات، والمدح والثناء، والجوائز، وما إلى ذلك، ولذا يُنظر إليه كسلوك إيجابي رغم آثاره الصحية السلبية على المدى الطويل.

## حين تعيش الحاضر تنمو شخصيتك

يستطيع الإنسان ذو الشخصية الكاريزمية أن يؤثر تأثيراً هائلاً في الآخرين؛ لأنه يتصل بهم بأساليب ذات مغزى. وقد عرّف عالم الاجتماع «ماكس فيبر» الكاريزما بأنها سمة محددة للشخصية، يتميز المرء بفضلها عن الأشخاص العاديين، ويُعامل على أنه يمتلك قوى أو سمات خارقة للعادة، أو جبارة، أو على الأقل مميزة بشكل خاص. وتلك السمات ليست متاحة لكل الناس، فهي تعتبر منحاً سماوية أو سمات مثالية، ولهذا السبب يُعامل أصحابها كقادة مؤثرين، أو على الأقل كأشخاص ناجحين.

رغم أن الأبحاث التي تُجرى حول ما يسمّى «الكاريزما» ما زالت جارية ولم تخلُص إلى نتيجة حاسمة بعد، فإن واحدة من أكثر الدراسات شمولية توصلت إلى أن الكاريزما ليست هبة أو منحة بقدر كونها مهارة قابلة للتعلم؛ لأنها تتعلق بالقدرة على الحياة بشكل كامل في الحاضر، وقد أشارت الدراسة إلى ستة عناصر تتوافر في الشخصية الكاريزمية:

- \* التعاطف مع الآخرين.
- \* مهارات حسن الاستماع.
- \* التواصل البصري.
- \* الحماس.
- \* الثقة بالنفس.
- \* التحدث بمهارة وإقناع.

## ثانياً: تجنب التعنت واستفد من مرونتك

المشاعر تأتي وتذهب كالسحب في سماء ملبدة بالغيوم، أمّا الضمير الحي فهو بوصلتنا ودليلنا على طريق المجهول.

يريد الجميع تحقيق النجاح، ولكن تعريف النجاح يختلف من شخص إلى آخر، فهناك من يرغب النجاح في مجال الفنون، وهناك من يرغب النجاح في الطهي، وهناك من يرغب النجاح كمدرّب للمشاهير، وهناك من يرغب النجاح كأب أو أم. نحن جميعاً نرغب الاستفادة من كامل قدراتنا وإمكاناتنا وحين يتعلّق الأمر بأهدافنا وأحلامنا وطموحاتنا، فلا يقبل أحدنا أن يكون مستواها أقلّ من المقبول.

ومن البديهيّات التي نعرفها أنّنا دائماً بحاجة إلى دوافع، أو كما نسمّيها أحياناً: حوافز، أو طموحات، أو محفّزات، أو طموحاً، أو احتياجات. وسواء دوافعنا في ذاتنا، أو في عائلاتنا وأعمالنا، فإنّنا نفكر في الحوافز بصفته سمة مرغوبة للغاية ومطلوبة إلى ما لا نهاية، فنحن نحاول بشكل مستمر أن نفعل المزيد ونحسّن من

أنفسنا، بالتقدم في حياتنا المهنية، وفقدان الوزن، وكسب قدر أكبر من المال، والوصول إلى مرحلة أكبر من اللياقة البدنية، والتميز في أدوارنا كأب وأم. وتعتبر الحوافز شيئاً إيجابياً نتلقاه على دفعات، ولكن المشكلة هي أننا نعيش في حالة من التحفيز المفرط، رغم أن العالم من حولنا وخبراتنا الشخصية يثبتان لنا أننا ندفع الثمن غالباً بسبب القلق المستمر. ووفقاً لـ «المعهد الأمريكي لأبحاث القلق والضغط»، أظهر استقصاء أُجري في عام 2014، وشمل عينة معبرة وكافية من الأمريكيين، الإحصائيات التالية:

\* تكاليف الرعاية الصحية السنوية للموظفين الذين يعانون من القلق والضغط 300 مليار دولار.

\* نسبة الأشخاص الذين يعانون بشكل منتظم من مشاكل صحية ناجمة عن القلق والضغط 77٪.

\* نسبة الذين يعانون بشكل منتظم من مشاكل نفسية ناجمة عن القلق والضغط 73٪.

\* نسبة الأشخاص الذين اعترفوا بعدم قدرتهم على النوم ليلاً جرّاء ما يعانونه من قلق وضغوط 48٪.

## لماذا نربط بين النجاح والضغط؟

أثبت العلم أن النظرية التي تربط النجاح بالحوافز والضغط، رغم ما تحظى به من قبول كبير، غير صحيحة تماماً؛ لأن هناك نتائج مناقضة لها، فالجرعات الصغيرة والمفاجئة من الضغوط النفسية قد

تساعدنا على تحسين أدائنا إلى أعلى مستوى ممكن، وربما تساعدنا على تحقيق أحد أهدافنا قصيرة المدى. ونظراً إلى هذا التأثير الإيجابي، يشعرون بأن الضغوط قد ساعدتهم على تحقيق أهدافهم في الماضي، ولذلك فإنهم يستتجون أن تلك الضغوط ضرورية طوال الوقت - إلا أنه بمرور الزمن تُعتبر الضغوط المزمّنة عدوًّا للنجاح، فهي تُهكنا وتُضعف بعض المهارات المعرفية التي نحن في أشد الحاجة إليها، من دون أن تضيف إلينا شيئاً ذا بال، بل قد تصبح عقبة في طريق نجاحنا.

## كيف نستفيد من مرونتنا الفطرية؟

المرونة هي القدرة على الارتداد سريعاً بعيداً عن المواقف التي تجبرنا على مواجهة الضغوط كل يوم، كالتواصل مع أشخاص مزعجين، أو تأخر رحلة الطيران التي تهددنا بالتأخر عن اجتماع مهم، أو العمل لساعات طويلة على مشروع قد أوشك موعد تسليمه، إلخ.

قضى «سري سري شانكر» معظم حياته في تعليم الكثيرين ممارسة مهارة التنفس كجزء من رياضة اليوجا من خلال مؤسسته التي أطلق عليها «فن الحياة»، وهو يؤكد أن أول سلوك لنا بعد أن نأتي إلى هذا العالم هو الشهيق العميق، وآخر سلوك أو فعل نؤديه قبل موتنا هو الزفير العميق ولذا فإن التنفس حياة، ولكننا في العادة لا ننتبه إلى هذا السلوك ولا نتعلم أهميته التنفس وتأثيره في العقل والجسد. راقب الكيفية التي تنفس بها، فهناك أنماط مختلفة للتنفس تتعلق بمشاعرنا المختلفة، ومثلما أن عقلك يؤثر في أسلوبك في التنفس، فإنك تستطيع التأثير في حالتك العقلية عبر التنفس أيضاً.

تؤيد الأبحاث ملاحظات «شانكر»، فقد أظهرت دراسة أجراها عالم النفس البلغاري «بيير فيليبوت» أن مشاعرنا تغيّر أساليبنا في التنفس، وقد أخضع هو وفريقه أفراد العينة لعدة أنماط من التنفس حين كانوا يمرّون بمشاعر الحزن والخوف والغضب والسعادة، وقد تأكّد فريق البحث أن كلاً من تلك المشاعر ارتبط بأسلوب مميّز في التنفس.

حين نشعر بالقلق، فإننا نتنفس بسرعة وبشكل سطحي، وحين نشعر بالهدوء، فإننا نتنفس بعمق وبشكل بطيء. وهناك الضحك والنشيج اللذان يعتبران أمثلةً أخرى على الكيفية التي يرتبط بها التنفس بالحالة العاطفية، وحين نعود إلى المنزل بعد يوم طويل من العمل المنهك، فإننا نلقي بأجسادنا على الأريكة ونتنفس الصعداء.

### ثالثاً: المزايا الخفية للهدوء

«الطاقة، وليس الوقت، هي أساس الأداء الراقى»

توني شوارتز في كتاب: «قوة الاندماج»

### التحكّم في النفس

التحكّم في النفس والتشبّث بالأهداف وعدم التشبّث من أهم طرق إدارة الطاقة. وسواء أطلقنا عليها قوة الإرادة، أو المثابرة، أو التحكّم في النفس، فإن الإرادة العقلية هي التي تجعلنا ننجز المهام رغم ما نمربه من مشاعر، ورغم إغواء المغريات البديلة، والمحن التي علينا الصمود في مواجهتها، وهذا التحكّم أمرٌ ضروري لتحقيق النجاح.

نحن نحاول طوال اليوم أن نكبت مشاعرنا ونواجه المثيرات، ونواصل العمل على مهامنا في بيئة العمل، فننجح في ذلك في بعض الأيام أكثر من غيرها، ولكن للتحكم في النفس بعض الآثار النفسية التي تجعلنا نشعر بالإرهاك للأسباب التالية:

\* **التحكم في دوافعنا:** حيث نستمر في العمل على مهامنا بدلاً من أن نتوقف عن العمل ونصاع للملهيات والمشتتات.

\* **التحكم في أدائنا:** بإصرارنا على بذل أقصى جهودنا رغم عملنا لمدة 10 ساعات يومياً وعلى مدار الأسبوع دون أن نحصل على قسط كافٍ من النوم.

\* **التحكم في سلوكنا:** بحفاظنا على أسلوبنا وسلوكنا المهنيين رغم مشاكل بيئة العمل.

\* **التحكم في أفكارنا:** بتركيزنا على عملنا رغم الأفكار الكثيرة التي تنبثق داخل عقولنا ولا تنفك تحركنا في عدة اتجاهات وبلا توقف.

## الهدوء والإدارة الحكيمة للطاقة

في الحرب العالمية الثانية نشرت الحكومة البريطانية ملصقات لرفع الروح المعنوية للمواطنين، وكان أحدها يقول: «اهدأ وواصل عملك». جاء هذا الملصق كجزء من الاستعداد لغزو الألمان لـ«المملكة المتحدة». وقد أعيد نشر وتبادل هذا الشعار أخيراً وبشكل كوميدي وأساليب متنوعة على الملابس والأكواب والحقائب وعبر الـ«فيسبوك»، غير أن هذا التعبير الحكيم الذي

صاغه موظف حكومي في أربعينيات القرن العشرين ليس مجرد شعار لرفع الروح المعنوية، فقد توصل العلم إلى أن الهدوء يساعد في الحفاظ على طاقتنا العقلية، ويسمح لنا بممارسة التحكم في النفس دون جهد، ويقلص من تأثير الأفكار السلبية لأنه يمدنا برؤى وبصائر وأفكار إيجابية جديدة.

وتؤمن بعض الثقافات الشرقية الحكمة بأن الهدوء مصدر للقوة والقدرة على الصمود، فالمصطلح الصيني «wwwei»، أو «اللاعمل» يُوصف بأنه مفتاح الحياة في الثقافة الطاوية ونصّها التأسيسي «تاو تي تشينج»، فهذا النصُّ ينادي بالعمل من دون عمل. وقد يبدو لنا الأمر للوهلة الأولى كلغز غريب، إلا أنه لغز ينمُّ عن حكمة، فمن ضمن أساليب تفسير تلك العبارة أن الهدوء هو «اللاعمل» في إطار «العمل». فقد تكون في منتصف اجتماع مع عميل مهم أو في أثناء التفاوض حول صفقة مصيرية، ولكنك تحافظ على هدوئك وسلامك الداخلي واتزانك، فتبقى متبهاً بشكل أكبر، وتستمع بشكل أعمق، وتتواصل بمهارة أكبر، وتتوصل إلى قرارات أفضل. وسواء ربحت أو خسرت، نجحت أو فشلت، فأنت تصل إلى قمة الأداء عندما تحافظ على تركيزك وهدوئك.

## رابعاً: أنجز الكثير بالقليل

لا تقلل من أهمية «عدم الفعل». ما عليك سوى الاستمرار والاستماع إلى الأشياء التي لا تستطيع سماعها، وعدم الانزعاج والإقدام على أي رد فعل - بوبير



حين تلقى الدكتور «مايرون سكولز» اتصالاً هاتفياً يخبره أنه فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد، لم يكن الأستاذ في جامعة «ستانفورد» منكباً على العمل في مكتبه يحلُّ المعادلات الرياضية، بل كان يستعدُّ لممارسة الجولف، بعد أن انتهى من حوار طويل وهو يتناول إفطاره بتأنٍ وهدوء.

كثيرون يقولون إنَّ «سكولز» عبقرى، فهو مشهور بنظريَّاته الإبداعية الرائدة في الاقتصاد، ومن ضمنها تقنية أو منهجية تُسمَّى «خيارات سكولز السوداء»، وهي التي ساعدت على إنشاء سوق المشتقات المالية، ومُنِحَ بفضلها جائزة نوبل عام 1997. عندما سُئل «سكولز» عن الكيفية التي توصل بها إلى رؤاه الفريدة، قال إنَّ إبداعه يعود إلى الوقت الذي قضاه «دون عمل»، حيث كان يقضي معظم ساعات يومه في التأمل والتنزه سيراً على الأقدام. يُعتبر «سكولز» نموذجاً معبراً عن الصورة النمطية للأكاديمي الذي ينغمس بعمق، ولكن دون إفراط، في مجال بحثي واحد، فهو يقرأ بتوسُّع خارج نطاق تخصصه، ويكون مستعداً دائماً لمناقشة آخر الكتب المفضلة لديه، فهو مفكِّر حيوي وفضولي وصاحب رؤى ثابتة. ورغم تقدُّمه في العمر فإنَّه يبدو دائماً مفعماً بروح الشباب والحيوية.

## كيف يؤدي عدم الانشغال إلى الإبداع؟

يوضح «سكوت باري كوفمان»، مدير «معهد الخيال» في «جامعة بنسلفانيا» ومؤلف كتاب «اللاموهوب الذي خُلق ليبدع»، أنَّ عدم الانشغال بأيِّ شيء وترك العقل يصول ويجول يشكِّل أفضل حالات التفكير الإبداعي واستيلاء الرؤى الجديدة.

يشير «كوفمان» إلى أن التفكير بشكل خطّي وإبداعي بالتوازي يتواءم مع مختلف شبكات الخلايا العصبية. وفي حين أن التفكير الخطّي يتضمّن التركيز الإدراكي على نشاط ما، فإن التفكير الإبداعي (الذي يسمّى أحياناً الشبكة الافتراضية لأنه يصبح فعالاً حين نسترخي فحسب) يتضمّن الأفكار والتخيّلات وأحلام اليقظة والذكريات التي تظهر حين لا نركّز على مهمّة بعينها. ووفقاً «لكوفمان»، فإننا لا نريد لأيّ من تلك الأنظمة العصبية أن يكون مفرط النشاط على حساب الآخر، وبصورة مثالية فمن المفترض أن تكون لدينا القدرة على الانتقال بمرونة من نظام إلى آخر وفقاً للظروف.

وتؤكد دراسات أخرى هذه الفكرة، فقد توصّل بحث أعدّه «جوناثون سكولر» وزملاؤه في «مركز سانتا باربرا للبحوث بجامعة كاليفورنيا» إلى أن الإنسان يصبح أكثر إبداعاً بعد أن يقضي فترة من الوقت في أحلام اليقظة أو حين يترك عقله يصول ويجول، وقد أظهرت هذه الدراسة أن الناس حين يتعلّمون مهمّة صعبة، يصبح أداءهم أفضل إذا عملوا أولاً على مهمّة سهلة تعزّز تجوال العقل ثم عادوا إلى تلك المهمّة الصعبة. والفكرة هنا هي تحقيق التوازن بين هذين النوعين من الأنشطة، أي الخمول والتركيز، والتنقل بينهما للحصول على نتائج مثلى.

## أعدّ المرح والسعادة لحياتك

المؤسّسات المبدعة في مجالات شتى، بدايةً من التكنولوجيا ووصولاً إلى الملابس الجاهزة، تدرك أهميّة المرح حين يتعلّق الأمر بإبداع الموظفين، فقد صمّمت مكاتب «جوجل» في كلّ أنحاء العالم لتعزيز

روح المرح والإبداع، ففي مكاتب «زيورخ»، على سبيل المثال، بدلاً من مناطق السير، يمكنك أن تستخدم سارية محاكية لسارية الإطفائي أو زلاجة محاكية لألعاب الأطفال للانتقال من طابق إلى آخر. ويوفّر «فيسبوك» آلات «دي جي» لدمج المقاطع الصوتية والاستماع إليها مع مناضد على حمامات السباحة، كما يوفّر فرصاً للممارسة ألعاب الفيديو. أمّا مؤسّسة الملابس البديلة الإيطالية «كومفيرت» في «ميلانو»، فقد حولت مسرحاً قديماً إلى مساحة مكتبية وحولت أماكن جلوس الجمهور القديمة إلى حلبة تزلج خاصّة بالموظّفين.

للمرح تأثيره الإيجابي في الإبداع، فهو يساعد عقولنا على التجوّل والتنوّع ويحفّز المشاعر الإيجابية التي تؤدّي إلى اكتساب رؤى أعمق وإلى حلّ المشكلات بشكل أفضل. وقد توصّلت عالمة النفس «باربرا فريديريكسون» - الأستاذة في «جامعة نورث كارولينا» إلى أنّ المشاعر الإيجابية تزيد من مواردنا المعرفيّة من خلال زيادة مساحة إدراكنا البصري، فحين نشعر بأننا في حالة نفسيّة جيّدة، فإنّنا نكتسب القدرة على إدراك قدر أكبر من التجارب، وبالتالي فإنّنا نرى الصورة كاملة بدلاً من التعثر في التفاصيل. وبعبارة أخرى: إذا كنت تشعر بأنك عالق بهذا الشكل، أو بأنك لا تستطيع أن تتخلّص من مشكلتك أو لا تجد مخرجاً من مأزق ما، فقد يصبح المرح وسيلة للتخلّص من هذا الوضع والتوصّل إلى أفكار إبداعية.

«لوي داسكال» تعمل مدرّبة، وتقدّم استشاراتٍ للمؤسّسات الكبرى. وفي إحدى الاستشارات دُعيت لتدير جلسة عصف ذهني استراتيجية لمساعدة فريق قيادي على استكشاف مهمّة مؤسّسته ورؤيتها وقيمها. أعدت «داسكال» ترتيباتها لتحريرهم من قيود

مكاتبهم وعقدت الجلسة الاستراتيجية في مكان مُبهج وذي نوافذ كثيرة تطل على مناظر طبيعية خلابة. كان الهدف من ذلك تحفيز خيالهم الإبداعي، ولكن رغم هذا الموقع الجديد، فقد كانت المناقشة صعبة وتفتقر إلى الإبداع وسارت بشكل خطّي ونمطي ممل. شعر أفراد الفريق بالتعثر، ولاحظت «داسكال» أنّهم يتجادلون بلا توقّف دون الوصول إلى حلول، وهنا قرّرت تصفية الأجواء، فطلبت منهم أن يتوقّفوا عن العمل، والتفكير، ومحاولة الوصول إلى حل. وأخذتهم إلى الخارج، حيث كانت قد أعدت مناطق جلوس ووضعت بها ألعاباً مختلفة. رحّب جميعهم بهذه الملهيّات والألعاب وبعد ساعة تقريباً، دعّتهم «داسكال» مجدداً إلى مكان الاجتماع فعادوا إليها وهم يزخرون بالطاقة، وحين سألتهم «داسكال» عن الفكرة والهدف وعن رسالة مؤسّستهم، ظلّت إجاباتهم تتدفّق وكانوا جميعاً متحمّسين وتواقين للمشاركة.

## خامساً: تمتّع بعلاقة رائعة مع نفسك

«علاقتك بذاتك تثري إمكاناتك. حين أتحرّر مني، أصبح كما أريد»

لاوتسو

## مخاطر انتقاد الذات

أظهرت الأبحاث أنّك حين تبالغ في انتقادك لذاتك، فإنّك تضرّ بصحتك النفسيّة وبفرصك لتحقيق النجاح، فقد أشارت «كريستين نيف» أستاذة التنمية البشريّة في «جامعة تكساس» إلى أنّ نقد الذات مؤثّر مهم يدلّ على القلق والاكتئاب، وأنّ نقد الذات بدلاً من تحفيزها قد يمنعك فعلياً من تكرار المحاولة بعد الفشل لخوفك من الفشل مرّة أخرى.

في عقولنا نظامان متنافسان: أحدهما يسعى للمكافآت، بينما يخشى الآخر الفشل. والخوف من الفشل، حين يزيد عن حدّه، يحول بشكل مباشر دون تحقيق النجاح حيث إنّه:

\* يؤثّر بالسلب في أدائك.

\* يجعلك تستسلم.

\* يؤدّي بك إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

\* يفقدك همزة الوصل التي تربط بينك وبين ما تريده حقاً.

تشير الأبحاث التي أجراها «روي بوميستر» إلى احتمالية أن تكون تلك النزعة لإيلاء أهمية أكبر للأشياء السلبية هي ما ساعد الأجناس البشريّة في البقاء على قيد الحياة من خلال استشعارها للمخاطر المحتملة، ولكن في عصرنا هذا، فإنّ تميّزنا السلبية التي تتعلّق بكلّ من بيئاتنا والأحكام التي نطلقها على أنفسنا مؤذية.

## سادساً: تعاطف مع الآخرين

«التعاطف الإنساني هو الاستثمار الوحيد الذي لا يخسر أبداً»

هنري ديفيد ثوريو

## النجاح والتعاطف مع الآخرين

على العكس من التركيز على الذات فإنّ التعاطف مع الآخرين يعني التركيز مع الآخرين بشكل عميق. وهو يتضمّن الشعور بالتعاطف ومحاولة مدّ يد العون لهم بصورة أو بأخرى. والتعاطف هو آلية نفسية

وعاطفيّة نستوعب من خلالها مشاعر الناس، ويعني التعاطف مع آلامهم والشعور بالرغبة في تخفيف تلك الآلام، كما يتضمّن الاستجابة لمعاناتهم، والرغبة في مساعدتهم، بأسلوب يخلو من إصدار الأحكام.

فكّر في الألم الذي ينتج عن شعورك تجاههم بمشاعر عكس التعاطف. سيشعرون حينها بالوحدة وبأنّهم مرفوضون على المستوى الشخصي أو المهني أو العاطفي، والرفض يؤديّ إلى ألم لا يُتملّ لدرجة أنّ نفس مناطق العقل التي تنشط خلال الآلام الجسديّة تنشط عند التعرّض للرفض للرفض الاجتماعي. والضغط الناجمة عن الخلافات على مستوى العلاقات، سواء أكانت علاقات عمل أم أيّ علاقات أخرى، مضرّة للغاية، لدرجة أنّها تتسبّب في زيادة الالتهابات الجسديّة. ومن الناحيتين الجسديّة والنفسية، يمنحنا التعاطف في إطار العلاقات الإنسانيّة شعوراً رائعاً، بينما يمنحنا الرفض والوحدة شعوراً مدمّراً.

## التعاطف مفيد بسبب نتائجه

درس «كيم كامرون» وزملاؤه في «جامعة ميتشجان» آثار السلوكيات التي تعبّر عن التعاطف مع الآخرين في أماكن العمل، وقد حدّد «كامرون» تلك الممارسات كالتالي:

\* الاهتمام بالزملاء والأصدقاء والشعور بالمسؤوليّة تجاههم.

\* تقديم كلّ منكم الدعم للآخر، ويتضمّن ذلك العطف على الآخرين والتعاطف معهم في أوقات معاناتهم.

\* إلهام كل منكم للآخر في مجال العمل، وفي أثنائه.

\* تأكيد أهمية العمل.

\* تجنب اللوم وغفران الأخطاء.

\* معاملة كل منكم للآخر باحترام وامتنان وثقة ونزاهة.

وفي أحد المقالات العلمية المنشورة بـ«مجلة العلوم السلوكية التطبيقية»، أوضح «كاميرون» أنه حين تُرسى مؤسّسات العمل تلك الممارسات، فإنّ مستويات أدائها تتحسن بشكل مذهل، حيث إنّها تحقّق مستويات مرتفعة من الفاعلية المؤسّسية، بما في ذلك الأداء المالي القوي، ورضا العملاء، والإنتاجية المرتفعة. واكتشف «كاميرون» أنّه كلّما كان الموظّفون في مكان العمل متعاطفين مع بعضهم بشكل أكبر، ارتفع مستوى أداء مؤسّستهم وزادت الأرباح والإنتاجية ورضا العملاء وشعور الموظفين بحسّ الانتماء.

وأظهر البحث أنّ الموظفين الذين يشعرون بسعادة أكبر يجعلون علاقات الزمالة تتخذ شكلاً أفضل، كما أنّهم يجعلون مكان العمل أكثر جماعية وتجانساً، وقد أكّدت إحدى دراسات الرعاية الصحية أنّ ثقافة العمل التي تتبنّى التعاطف مع الآخرين لا تحسّن من الحالة الصحية للموظّفين وإنتاجيتهم فحسب، بل تحسّن أيضاً من الحالة الصحية للعملاء ومستويات رضاهم. بمعنى أنّ التعاطف مع الآخرين يفيدك، ويفيد فريقك، ويفيد عملاءك، لأنّه يحقّق نتائج أفضل على جميع المستويات.

نستخلص من كل ما سبق أنه حين يصبح العالم محفزاً لك، فإن هذا يدل على أنك بالفعل تملك القدرة على الوصول إلى أفكار عبقرية، وأنت قد تمكنت فعلاً من التمسك بالهدوء في مواجهة المتطلبات المتزايدة، والبقاء حاضراً حين يحاول عقلك أن يأخذك بعيداً ويشتتِك، وأنت قد تمكنت من التعاطف مع نفسك ومع الآخرين، وحتى لا تشطح بخيالك بعيداً، فإن إحساسك بأن العالم يتحالف معك ويُفززك يعني بالمعنى الحرفي أنك قد بدأت رحلة السير على طريق السعادة.

#### المؤلفة :

#### إيما سيبالا

حاصلة على شهادة الدكتوراه وتعمل  
مديرة قسم العلوم في مركز بحوث  
وتعليم التعاطف والإيثار، جامعة  
ستانفورد. وهي أيضاً مديرة مشاركة  
في مشروع الذكاء العاطفي في كلية  
بييل في مركز بييل للذكاء العاطفي،  
ومحاضرة في كلية بييل حيث تدرّس  
سيكولوجية السعادة.





ملخصات الكتب العالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# كن قويا

كيف تكتسب المرونة اللازمة لتحقيق النجاح

تأليف:

جورج أفيرلي

دوجلاس ستروز





## الوقاية النفسية

تتمتع أجسادنا بهالة من الحماية الوقائية تكفل لنا إدراك السعادة وشحذ الإمكانيات وتمتين الهبات وتحقيق النجاحات الشخصية والمهنية بشكل استثنائي. هذه الهالة هي ما نُسَميه أحياناً «المرونة الشخصية» - أو ما يمكن أن نشبهه بالدرع النفسية التي تحمينا وتعمل كخطوط دفاع عنا. لقد صُممت هذه الدروع لحمايتنا في المُلَمَّات ولمساعدتنا على الوقوف في وجه الشدائد. فكَم مِن الرياضيين ورجال الأعمال والطلاب والفنانين امتلكوا هباتٍ استثنائيةً ومهارات عالية، ومع ذلك لم يحققوا النجاح المُقدَّر لهم، والذي كان في مُتناولهم. وكم من الأشخاص الذين يَحُولُ خوفُهم من الفشل، أو إصابتهم بالإرهاك، أو مجرد توترهم عند التعرُّض للضغوط من دون تحقيق أهدافهم، في المقابل نسمعُ الكثيرَ عن أشخاص نهضوا بعد السقوط، وخرجوا من قلب الصعاب وحولوا المحن إلى فرص فاقت كل التوقعات. فهؤلاء يواجهون التحديات، ويُصِرُّون على إدراك غاياتهم مهما تكالبت عليهم الضغوط، لينتزعوا النصر في نهاية المطاف.

## جوهر المرونة الشخصية

يمكننا تعريف المرونة الشخصية - أو الدرع النفسية للجسد - بالقدرة على الصمود والوقوف من جديد بعد السقوط، والعزم على تكرار المحاولة من دون كلل، إلى أن تنجح أو تسلك اتجاهاً أفضل. ومن ثم فإن المرونة أقرب ما تكون إلى جهاز مناعي يؤهلك لاتخاذ القرارات المثلى تحت الضغوط، ويُحفِّزك للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ثم استعادة قواك وتجديد طاقتك بسرعة وفعالية.

## مقومات المرونة الشخصية

يشارك الناجحون في خمسة مقومات جوهرية تمدهم بالمرونة الشخصية، وكما تحمي الدروع الواقية من الجروح والإصابات الجسدية، كذلك تحمينا المرونة من الأذى النفسي والجروح العاطفية والانفعالية.

### أولاً: التفاؤل

التفاؤل هو الميل إلى الاستجابة والتفاعل مع الأمور والمواقف بمنظور مفعم بالأمل. وينقسم التفاؤل إلى نوعين: أحدهما سلبي والآخر إيجابي. يكتفي المتممون إلى النوع الأول بالتمني والرجاء على أمل أن تتغير الأحوال - فجأة - إلى الأفضل، وهؤلاء هم من يُسلمون زمام أمورهم إلى أشخاص أو إلى الظروف المحيطة بهم. أمّا من يتمتعون بالتفاؤل الإيجابي فإنهم يتهجون - وليس فقط يتمنون - الطرق والسلوكيات التي تُقرّبهم من غايتهم وتؤهلهم لإحداث التغيير في حياتهم، بشكل واقعي وملموس.

«المتفائلون والإيجابيون لا يخشون الأزمات، بل يفتشون عنها ويستثمرونها في تغيير الأمور إلى الأفضل»

## الجندي المجهول

في عام 1989 حدد الدكتور «كينيث سميث» المؤثرات المبكرة للإرهاك والإخفاق في بيئات العمل. ويُقصد بالإرهاك في هذا السياق الإجهاد الجسدي والعقلي والعاطفي المرتبط غالباً بالأحداث المؤسفة: كالطلاق، أو الإخفاق والملل الشخصي والمهني، أو الفشل الأخلاقي والانحراف في بيئة العمل. بحث «سميث» أسباب انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وتدني الأداء المهني، والرغبة في الاستقالة من العمل، أي (الإرهاك)، وقد اكتشف أن السلبية والتوتر كنمط نفسي مُتكرّر يلعبان الدور الأكبر والأهم كمؤثرات مبكرة للإرهاك بسبب عوامل مرتبطة ببيئة العمل ذاتها وأوضاعها - كالصراعات الوظيفية والتعليمات الغامضة والفوضى ومتطلبات العمل الزائدة عن طاقة احتمالنا وصمودنا. والمدهش أن تلك التوجّهات النفسية السلبية أثبتت قدرتها على التنبؤ بالأمراض الجسدية المتوقعة على مدار عام قادم.

إضافة إلى ما سبق، اكتشف «سميث» أن مواقف وتوجّهات المرء تجاه وظيفته أو حياته بشكل عام تنطوي على قدر من الخطورة قد يوازي أو يفوق بيئة العمل وظروف الحياة ذاتها. فمواقفك وتوجّهاتك هي الجندي المجهول الذي يحسم المعركة: فإمّا أن تقودك المعاناة والصراع إلى القاع، أو تدفعك إلى القمة.

بعض الوظائف تكون بطبيعتها أكثر خطورة وإرهاقاً من غيرها، ومع ذلك تجربنا الظروف على قبولها وممارستها. وفي بعض الأحيان تتحوّل الحياة بكلّ معطياتها إلى عبء يثقل كواهلنا بلا حول منا ولا قوّة، فكيف لنا إذن أن نواجه الشدائد ونتغلّب على المحن؟ الإجابة كما طرحها الدكتور «سميث» هي: موافقنا وتوجّهاتنا الإيجابية. وممّا يدعو إلى التفاوض كما أدركنا لاحقاً، أنّ هذه المواقف والتوجّهات قابلة للتعلّم والتغيير وقادرة على تأهيلنا للتكيف والصمود.

## التفاوض الإيجابي

خوض التجارب الناجحة وتذوّق طعم النجاح هو خير وسيلة لاكتساب صفة التفاوض الإيجابي، فالنجاح يولّد النجاح، وكلّما ازداد رصيدنا من التجارب الموفقة زادت خبرتنا في ما يتطلبه تحقيق النجاح، الأمر الذي يؤدّي بنا إلى نجاحات أكثر ويضاعف نزعتنا إلى توقع النجاح في كلّ تجربة جديدة.

كلّما ترسّخ إيمانك بقدرتك على تحقيق هدف ما، تضاعفت احتمالات تحقيقه وكان النجاح حليفك. والعكس صحيح أيضاً: فالتنبؤ المبكّر بالفشل في مهمّة ما يجعلك توظّف أقلّ قدر ممكن من الجهد، والحماس، والإصرار، وبالتالي تؤهّل نفسك لتقبّل الرفض والفشل، بل وسترى العالم مكاناً موحشاً وملغوماً بالإخفاقات، الأمر الذي ينعكس سلباً على حالتك النفسيّة والجسديّة.

## آليات تعزيز التفاؤل الإيجابي

يمكن اكتساب الإيمان المتفائل بقدرتنا على تنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والضرورية من خلال أربعة أنماط للتعلُّم:

1. الإنجاز الشخصي: يكون لتحقيقك إنجازاً ما، أيّاً كان، أكبر الأثر في بناء تفاؤلك الإيجابي، فالنجاح مهما كان ضئيلاً في بدايته يُعزِّز اعتدادك بذاتك ويقاوم مشاعر الفشل والعجز التي تتملّكك، وبمرور الوقت تتحوّل النجاحات الصغيرة إلى إنجازات عظيمة.

2. الملاحظة: راقب الآخرين وهم يحقّقون إنجازات تتمنّى أنت أن تحقّقها، فمن شأن هذا أن يحفّزك ويدفعك إلى المضيّ قدماً؛ فإن كان ذاك الإنسان قد استطاع أن يفعل ذلك، فلماذا لا تستطيع أنت؟!

3. التشجيع والدعم: إن كنت مُحاطاً بمجموعة من الأصدقاء المخلصين والأقارب الداعمين والقادة المحترفين الناصحين، فأنت من المحظوظين. تقبّل دعمهم وأنصت لآرائهم كي تعزّز ثقتك بذاتك وكذلك تفاؤلك.

4. التحكّم في الذات: يتحسّن التفاؤل الإيجابي مع كلّ تقدّم تُحرزه على صعيد التحكّم في النفس: أي الاحتفاظ برزانتك ورباطة جأشك في وجه الشدائد، والتفكير على نحو إيجابي، وتأجيل إشباع رغباتك، والتحكّم في النزعات المتهورّة.

«حجم الأزمة التي تتعرض لها ليس هو المهم، وإنما درجة المرونة الشخصية التي تتمتع بها»

## ثانياً : السلوكيات الحاسمة

عندما تتخذ قراراً حاسماً بأن تكون فائزاً ومنتصراً، وليس ناجحاً فحسب، وفي خضم معارك الحياة المحترمة تكون قد وضعت قدميك على بداية طريق التميز. قد يرى البعض أن السلوكيات والقرارات الحاسمة مع تحمل توابعها فضيلة بديهة ومسلم بها. فما هو السبب؟

## تمتاز السلوكيات الحاسمة بقدرتها على :

### \* تخفيف وطأة المحن

لا تؤتي الفرص ثمارها لمن لا يسعون وراءها، بل لمن يغتنمونها ويحولونها إلى واقع ملموس، فالمبادرة بإجراء فحوص طبية سنوية قرار حيوي ينعكس صداه على أكثر من صعيد، إذ يقلل التشخيص المبكر لكثير من الحالات المرضية من احتمالات تفاقمها وما يصاحب ذلك من تكاليف مالية باهظة، وفي حال اكتشاف أحد الأمراض الخطيرة، تُضعف القرارات الحاسمة والتدخل السريع احتمالات نجاة المريض - أي إنها تكون مسألة حياة أو موت بالمعنى الحرفي. أمّا في بيئة العمل، فتحوّلك القرارات الحاسمة كسب ميزات تنافسية والسبق إلى ابتكار علامات ومشروعات جديدة، بدلاً من محاكاة المنافسين وتقليد الآخرين. فالقرارات الحاسمة وتحمل المسؤولية يخففان أيضاً من الآثار السلبية لتقدم العمر.



### \* تعزيز القدرة على النهوض من جديد

لا يساعد الحسم على تخفيف الضغوط ومواجهة الأزمات فحسب، وإنما على النهوض من جديد أيضاً. فلا شك أن مشاعر الاكتئاب والإصابة بالإحباط واليأس يمكن أن تنتج عن المرور بمحن وظروف قاسية. ولكن ذلك لا يحدث إلا إذا أفسحنا لها الطريق وسمحنا لها بالتحكم في قراراتنا وتقويض قدرتنا على استثمار إيجابيتنا في التكيف والمرونة. وهذا يعني أن القرارات السريعة والحاسمة تساهم في تقليص حجم التوثر الناتج من الأزمات، وتحفيزنا على المثابرة وإعادة الكرة. وتعتبر مساعدة نفسك - أو الآخرين - لتحقيق أمر ما من أهم الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في دحر مشاعر العجز والشلل النفسي الناتجين عن الفشل.

### \* مضاعفة النمو

يتطلب تحمّل مسؤولية قراراتك وأفعالك شجاعةً تفوق شجاعتك لتكون حاسماً، فالإنسان بطبعه يهاب الفشل ويراه عيباً يشوب شخصيته، بلا نتيجة محتملة لبعض محاولاته، وبالتالي تجده يتخذ من الأشخاص والظروف - أو حتى من حظّه العاثر - ذريعة لتبرير محاولاته الفاشلة. أي إنه يتنصّل من المسؤولية غير مدرك لمنافع تقبّل الهزيمة من تعزيز الثقة بالنفس، وتجديد الطاقة، والدفع للأمام وتطوير الإمكانيات تجنّباً لتكرار الأخطاء. أما من يتحمّل مسؤولية أخطائه فإنه يزيد من رصيده تجاربه التي تمكنه من الاحتفاء بنجاحاته وإعادة استثمارها لاحقاً.

## التغلب على العقبات

الاعتراف بالمشكلة هو أولى خطوات الوصول إلى الحل. ومن هذا المنطلق فإنَّ التعرُّف على الحواجز التي تحول بينك وبين أن تكون حاسماً وجديراً بتحمُّل المسؤولية يؤهِّلك لاجتيازها.

\* المشكلة: الخوف من الفشل.

- الحل: تذكر دائماً هذه القاعدة: «أيُّ شيء يستحق أن تسعى لأجله، جدير بأن تفشل في سبيله».

\* المشكلة: الخوف من سخرية واستهزاء الآخرين لأنك تبدو مغامراً ومختلفاً.

- الحل: يسخر الناس من الأمور التي يعجزون عن فهمها؛ فلا تخش الفشل ولا تتخلَّ عن حلمك. تشبَّث بالأمل وابحث عمَّن يدعمك ويُقدِّر اختلافك.

\* المشكلة: التأجيل والانتظار وعدم اتِّخاذ القرار.

- الحل: ترتبط الفرص بفترة زمنيَّة مُحدَّدة؛ فبينما تُهدر الوقت وتردِّد في اتِّخاذ القرار تكون فرصنا قد ضاعت وذهبت إلى غير رجعة، فإذا كان سبب التأجيل هو صعوبة المهمة وتعقيدها، حاول أن تقسمها إلى مهمَّات صغيرة أقلَّ تعقيداً لتنجز كلُّ واحدة منها على حدة إلى أن تنتهي منها جميعاً.

\* المشكلة: الفشل في تصور أو تحديد تفاصيل أهدافك ونواياك وخططك، والمكوث في دائرة التشوُّش والتردُّد.

- الحل: استخدم نموذج التواصل المرن باتِّباع الخطوات التالية:

- التعبير عن حاجتك إلى اتخاذ فعل أو التغيير بطريقة ما.
  - توصيف أسباب المشكلة.
  - توصيف تبعات المشكلة.
  - تحديد الخطوات الواجب اتّخاذها.
  - تحديد وكتابة الاحتياطات الواجب اتّخاذها لمنع تكرار المشكلة.
- \* المشكلة: السماح لكثير من الأشخاص بالتدخل في عملية اتخاذ القرار أملاً في إرضاء الجميع، بغض النظر عن أهليّتهم، أو في محاولة منك كي تكون مثاليّاً، من دون أن تضع في اعتبارك مدى قدرتك على النجاح والتميّز انطلاقاً واستناداً إلى قرارك أنت.
- الحل: تشير الأبحاث بالفاعلية القيادية والتنفيذية إلى أن المجموعات الكبيرة وفرق العمل تفيد في عملية اتخاذ القرار في حال لم يكن هناك ضغط زمني. أمّا إن شارفت الفترة الزمنية المحددة على الانتهاء، ففي هذه الحالة تكون الفرق الصغيرة أكثر نفعاً - وأحياناً يكون من الأفضل أن تتخذ القرار بشكل فردي.
- \* المشكلة: الانحراف والانصراف عن الهدف مع توظيف الحلول العاطفيّة المسكّنة والمؤقتة والأقل إبداعاً.
- الحل: عندما تواجه قراراً حاسماً، واجه نفسك أيضاً بالأسئلة التالية:
  - ما أفضل شيء يمكن أن يحدث إذا اتّخذت تلك الخطوة؟
  - ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا اتّخذت تلك الخطوة؟
  - ما أفضل شيء يمكن أن يحدث إذا لم اتّخذ تلك الخطوة؟

- ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم أأخذ تلك الخطوة؟
- أجب عن هذه الأسئلة ثم أأخذ قرارك بعد ذلك.

## ثالثاً: البوصلة الأخلاقية

تتكوّن البوصلة الأخلاقية للمرونة من أربعة عناصر، وهي: الأمانة، والنزاهة، والإخلاص، والسلوك المتحضر. تساعدنا هذه العناصر مجتمعة في توجيه حياتنا أو دفعة سفيتنا نحو شواطئ الفضيلة مهما كانت الرحلة طويلة والأمواج عاتية.

\* الأمانة: الأمانة هي تحري الصدق والصراحة والبعد عن الغش والخداع. أمّا التضليل - وهو النقيض المباشر للأمانة - فينبع من الاستعجال، أو الاندفاع، أو الطمع، ويلجأ معظم الناس إليه للخروج من المواقف المربكة، وذلك لافتقارهم إلى المرونة اللازمة للتعاطي مع مثل هذه المواقف.

\* النزاهة: تعتمد النزاهة على جدارة الفرد بالثقة ومدى تمسكه بمبادئه، وتستمد قوتها من الأمانة. وهي رمز للشفافية، والصدق المطلق، والاستقامة غير المشروطة.

\* الإخلاص: يستمد الإخلاص قوته أيضاً من الأمانة، ويشير إلى التفاني في العمل والتمسك بنقاء سريرتنا، وتوجهنا الأخلاقي الدائم، حتى وإن غابت عنا أعين الناس، أو عملنا في بيئات عمل مغرية وفاسدة.

\* السلوك المتحضر: وهو السلوك الذي يتسق مع القيم النبيلة كالعدل والصدق وتحري الصواب وتجنب الوقوع في الخطأ، فهو

بمثابة بؤرة تركيز لعناصر البوصلة الثلاثة. ونشير هنا إلى ضرورة أن يتوجَّ السلوك المتحضر العناصر الثلاثة الأخرى كي تؤدي دورها كدروع وحماية نفسية تعمل على الدوام، وعلى أكمل وجه.

## البوصلة الأخلاقية كوقاية نفسية

عندما تنعكس الأمانة والنزاهة والإخلاص والفضيلة على سلوكيات الآخرين فإنها تخلق مناخاً تنافسياً؛ إذ يشكّل هؤلاء المتحضرون الملتزمون نماذج حسنة يقتدي بها ويصبو إليها الجميع. ونظراً إلى سهولة توقع ردود أفعال وسلوكيات هؤلاء الأفراد، فإن هذا الوضع يولد الشعور بالأمان الذي يولد بدوره الثقة، والثقة هي النبع الذي يتدفق منه التزام القادة، والمجتمعات، والمنظمات، والأمم. أمّا الخداع والازدواجية والتضليل والتعتيم، فهي تشبه الصخور التي تتحطم عليها الثقة وتُقوض الفاعلية المؤسسية، والمجتمعية، والإنسانية. وفي مثل هذه البيئة المنفّرة يتبنى الأفراد توجهاً عدائياً يدفعهم للتكتم على أفكارهم وحماية إنجازاتهم بدلاً من التفكير خارج الصندوق والمبادرة والأداء بشكل جماعي يحقق لمؤسساتهم لمجتمعاتهم المرونة والنجاح المستدام.

## كيف نضبط البوصلة الأخلاقية

### \* قانون التأثير

أول من تحدث عن قانون التأثير كنمط ومقوم سلوكي هو العالم «إدوارد ثورندايك». وبمقتضى هذا القانون، إذا تمخضت بعض السلوكيات - المتعمدة أو غير المتعمدة - عن نتيجة مرضية

أو مرغوبة (مكافأة) فإنَّ هذا يزيد من احتمالات تكرارها فيما بعد. أمَّا إنَّ تمخَّضت عن نتائج غير مرغوبة (عقاب) فتنضاهل احتمالات حدوثها مرَّةً أخرى.

ففي حين أنه ينبغي للمجتمعات ألا تألو جهداً في مكافأة أفرادها على السلوكيات الإيجابية، إلا أنَّ هذا لا يحدث دائماً. الأفضل من ذلك هو أن تسعى المجتمعات إلى ترسيخ قيم الأمانة والنزاهة والإخلاص والفضيلة لتصبح مكافأة في حدِّ ذاتها. ويتسنى لنا ذلك من خلال دعم السلوكيات التي تتسق مع البوصلة الأخلاقية إلى أن يصبح فعلنا للصواب هو مكافأتنا الداخلية الحقيقية، وتحوُّل الأخلاق السامية إلى غاية يصبو إليها كلُّ أفراد المجتمع، وإلى رمز ومعنى ومؤشر دائم باتجاه قمة النضج والمسؤولية.

### \* إرساء القيم الفاضلة ومحاكاة الملتزمين بها

عندما ترى الفضيلة منعكسة على سلوكيات الآخرين، فإنَّك على الأغلب ستأتي نفس السلوك، فتحوُّل الفضيلة إلى هدف تسمو إليه بكلِّ ما أوتيت من قوَّة. وبتعميم التجربة يتمخَّض الأمر عن مجتمعات وأمم فاضلة. أخط نفسك بمن يتتهجون سبيل النزاهة والإخلاص والأمانة والسلوك الأخلاقي، واحذِّ حذوهم.

### \* استثمار التحفيز الجمعي

إذا كنت تعيش أو تعمل في بيئة زاخرة بالإيجابيين والداعمين لك ولأهدافك الفاضلة بشكل دائم وغير مشروط، فبالأكيد سينعكس دعمهم وتحفيزهم على تشبُّثك بقيمك الفاضلة وإصرارك على تحقيق

أهدافك، حيث اكتشف علماء النفس أن التأثير الجمعي (للأفراد الذين تعيش أو تعمل بينهم) يلعب دوراً محورياً في تحديد توجهاتك وضبط اتجاهات بوصلتك الأخلاقية. فما عليك سوى أن تحرص على التواصل بشكل مباشر ودائم مع ذوي الأخلاق السامية كي يوفروا لك الدعم اللازم فضلاً عن الارتقاء بقيمك.

### \* تعميق التحكم بالنفس

تنعكس قدرتك على التحكم في احتياجاتك وتأجيل رغباتك ومقاومة نزعتك لاختيار الطريق الأسهل على مدى ثقتك بنفسك، وتعزز إيمانك بجدارتك لفعل أي شيء أيضاً كانت صعوبته. وتزداد أهمية التحكم بالنفس كدعامة أساسية للبوصلية الأخلاقية، لا سيما في المواقف العصبية التي تواجه فيها المخاطر وتجند نفسك على حافة الهاوية أو قريباً منها، وهي المواقف التي لا يضعف فيها الأقوياء، مهما أحاط بهم، أو حاق بهم التضليل والكذب والمراوغة باعتبارها طوق النجاة الأمثل والأسهل.

**نقدم فيما يلي اقتراحين يدعمان قدرتك على مقاومة هذه النزعات السلبية:**

**1. لا تتردد:** الماطلة والتأجيل والتحليل المفرط يحولان في كثير من الأحيان دون تطبيق وتوظيف القيم التي تتسق مع بوصلتك الأخلاقية، وبالتالي فإن الطريقة المثلى للتعامل مع أغلب العضلات هي أن تفعل ما يُمليه عليك ضميرك وما يخبرك به حدسك من غير تردد. افعل الصواب مهما كان مكلفاً، وتجنب الوقوع في فخ التبرير والتسويف المبالغ فيه.

2. **قاوم بصرامة:** عندما تتكالب عليك الإغراءات للتصرف بطريقة لا تستطيع الجهر بها لأنها تتنافى مع البوصلة الأخلاقية، قُلْ لنفسك: «إيّاك أن تفعل ذلك». كن صارماً ولا تدع سبيلاً للتراجع.
3. **الاستعداد:** أنت تلعب وفقاً لما تمرّنت عليه. قد يفتقر التدريب أو التحضير المسبق إلى المتعة، ولكنّه يعتبر المقياس الأول والأمثل لأدائك حين يكون متقناً إلى الحد الذي يصنع فارقاً.
4. **التنبؤ المبكر:** تنبأ بالمشكلات قبل حدوثها، فاستشراف المستقبل بناءً على معطيات الحاضر مهارة ضرورية في كل مجالات الحياة.
5. **العلاقات المفعمة بالثقة:** تعتمد معظم مجالات الحياة على العلاقات التي تربط بين أفرادها. أسس شبكة علاقات بناءة وداعمة تشدّ من أزرِك في محاولاتك ونشاطاتك الشخصية والمهنية.
6. **التنظيم:** يفترض كثيرون أنّ الحياة الشخصية والمهنية كيانان منفصلان، إلا أنّ هذا المعتقد مغلوّط، فكلاهما وجهان لعملة واحدة؛ إذ تؤثر كلّ واحدة في الأخرى وتتأثر بها. حاول تحقيق التوازن بينهما كي لا تجور إحداهما على الأخرى.
7. **الإيمان بقناعاتك:** إذا كان إيمانك بمعتقداتك أصيلاً وصادقاً، فتمسّك بها ودافع عنها بكلّ ما أوتيت من قوّة. لا تخجل من فرض آرائك حتّى وإن عارضك الجميع.



## رابعاً: المثابرة

المثابرة في أبسط صورها هي الإصرار على انتهاج مسار معين أو ملاحظة هدف ما بغض النظر عن الصعوبات والضغوط ومشاعر الإحباط.

### المثابرة الجامحة و المرونة الناجحة

يرى الأشخاص الذين يتسمون بالمرونة أن الفشل ليس أحد خياراتهم. فعندما تخبر بعض الأشخاص أنهم غير قادرين على النجاح في أمرٍ ما (سواء على المستوى الشخصي أو المهني) سرعان ما تجبو شعلة حماسهم وتتبدد قواهم. في حين أن هناك من يزدادون إصراراً وعناداً وتمسكاً بغايتهم إذا ما سمعوا العبارة ذاتها - وهذه هي المثابرة الجامحة في أبهى صورها، فتشيط الهمم أمر وارد، ولكن ردود أفعالك تجاهها هي ما تشكّل فارقاً.

### تغليب الرحلة على الوجهة

أشار «كال ريبكن» في كتابه «شارك في اللعبة» عام 2007 إلى الدور الذي تلعبه المثابرة باعتبارها مؤشراً قوياً للنجاح في كل مناحي الحياة، وقسمها إلى ثمانية عناصر، وهي:

1. القيم الصائبة: كن جديراً بالثقة وبعتماد الآخرين عليك، وتوجه إلى عملك مصوباً تركيزك نحو المهمات المنوط بك تنفيذها، وليس نحو مهمات الآخرين.

2. العزم على تحقيق النجاح: فالنجاح هو الدافع الذي يُغذي ويروي المثابرة.

3. الانتفاء إلى العمل: إذا أحببت عملك وشعرت بالانتفاء إليه فسيكون أداؤك نابعاً من القلب ومفعماً بمثل هذا الحب.

## تجنب التّمادي في الخطأ

تكون المثابرة غير مجدية عندما تنبع من الشعور بالإكراه على تنفيذ هدف ما، لا من شغف أصيل ورغبة شخصية لتحقيقه، أو عندما تكون مواردك وطاقاتك مُكرّسة في الاتجاه الخاطئ، فتتحول المثابرة إلى مجرد وسيلة للدفاع عن النفس وفرض وجهة النظر، فتتمخض الجهود المبذولة عن مشكلات تفوق حجم الإنجازات المُتحقّقة.

## خامساً: التلاحم والتآزر الجمعي

يشير التلاحم الجمعي إلى نزعة أعضاء مجموعة ما إلى الاندماج مع غيرهم من أعضاء الفريق أو أبناء المجتمع بهدف تبادل القيم وتوفير الدعم في أوقات المحن. يعتبر دعم الأشخاص بعضهم لبعض خير مؤشّر للمرونة الشخصية؛ فإن تلتفّ حولك مجموعة من الأشخاص الداعمين والمحفّزين هو كلُّ ما يهْمُ سواء كنت تستعيد قواك بعد فشل ذريع أو تحاول أن تتجنّب الوقوع فيه - نفسياً أو عاطفياً.

التلاحم بين المجموعات - وما يترتّب عليه من تبادل للقيم، والميول، والطباع، وتعزيز لمبادئ الإيثار، وتقديم الدعم المادي

والمعنوي - يعتبر من أهم مقومات المرونة وأكثرها تأثيراً، فهو كالحصن المنيع الذي يحول بيننا وبين التهديدات الخارجية والمعوقات الداخلية النابعة من التوتر أو الإجهاد أو الأفكار السلبية والمفاهيم الشخصية المغلوطة.

## أسس التعاون والدعم

عندما يكون هدفك بناء شبكة من العلاقات الداعمة، عليك أن تستوعب الدوافع والآليات التي تحدو بالأفراد إلى تقديم العون. لقد حدّد عالم الرياضيات «مارتن نواك» خمسة أسس ينبثق منها التعاون الإنساني. فهو يرى أن الناس يتبادلون الدعم والموارد لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

1. التعاون الصريح: سأساعدك الآن شريطة أن تساعدني لاحقاً.
2. المكان: كلّما تقاربت المسافات بيننا، زادت احتمالات مساعدتي لك.
3. الوراثية: تتضاعف احتمالات مساعدتي لك إذا كنت أحد أقاربي.
4. التبادل غير المباشر (أكثرهم قوّة): سأساعدك إذا كنت تروق لي؛ لأنك تتمتع بسمعة طيبة، أو لأنك أحد الإيجابيين والمبادرين، أو لأنك حققت إنجازات باهرة.
5. قيم المجموعة: سأساعدك إذا كان هذا هو ما تمليه عليّ أعرف المجتمع وتقاليدته من أجل الصالح العام.

## ابتعد عن يستنزفون طاقتك

ليس من الضروري أن يكون الجميع مصدراً للعون في كل الأوقات، لا سيما حين مواجهة الأزمات، فبعض الأشخاص يبرعون في اختلاق المشكلات لأنفسهم وللآخرين، ويثنون سمومهم فيمن حولهم ويستنزفون طاقتهم الإيجابية ليستبدلوا بها أخرى سلبية. ورغم أن الأقوياء والناجحين يميلون بطبعهم إلى التفكير الإيجابي في معظم المواقف، إلا أن الحكمة تقضي بأن نتجنب الشخصيات التالية:

\* **الشخصية المحبطة:** يتعايش هذا النمط من الشخصيات مع قدر هائل من التعاسة يجعله يودُّ أن يتقاسمه مع من حوله، وبالتالي فهو يتبنى سلوكاً متراخياً يحول دون تحقيق أيِّ إنجاز - سواء من جانبه أو من جانبك وذلك لاختلاق الأعذار وتبرير الفشل.

\* **الشخصية النرجسية:** يظنُّ أصحاب هذا النمط أن العالم يدور في فلكهم وحدهم، وبالتالي قلَّما يقدمون لك أيِّ نوع من الدعم إلا إذا انطوى على مصلحة شخصية مباشرة لهم.

\* **شخصية الفراشة الاجتماعية:** وهم الذين يقيسون قيمتهم بعدد الأشخاص المحيطين بهم، والذين يمكنهم الاستغناء عنهم. ولا يكثرث هؤلاء سوى بعدد العلاقات التي تربطهم بمن حولهم، حتى وإن كانت علاقات سطحية، فالمهمُّ أن يكونوا هم في مركز الاهتمام.

\* **الشخصية المتطفلة:** وهؤلاء لا يعترفون بالحدود الشخصية، ويتوقَّعون أن تعطيهم بلا مقابل، ولا يجدون حرجاً في مطالبتك بذلك بشكل مباشر.

\* **الشخصية القاحلة:** يتَّسم هؤلاء بالصلابة والجمود والتسلُّط والنزوع لقهر الآخرين. وهم ينفرون من طلب المساعدة فضلاً عن تقديمها. فإذا واجهتك مشكلة ما، فأنت بالنسبة إليهم - بالتأكيد تستحقُّها وعليك أن تتعامل معها بمفردك؛ فعليك أن تحصد ما زرعت يداك.

\* **الشخصية المزدوجة:** وهي شخصية أقرب ما تكون إلى الحرباء التي يتغيَّر لونها في كلِّ وقت وحين، وبالتالي قلَّما ترى وجه صاحبها الحقيقي، والذي لن يقدم على مساعدتك إلا إذا كان سيستفيد أكثر منك بكثير.

## آليات تعزيز التلاحم الجمعي

### الميول والتقارب

حدِّد طبيعة الأفراد الذين يشاركونك التوجُّهات، والقيم، والدعم، والاهتمامات (الميول)، ثمَّ فكِّر في الأماكن التي تزداد احتمالات وجودهم بها، وتردَّد عليها بشكل مستمر (التقارب).

### التعبير عن الامتنان

هذه بعض الآليات تمكنك من التعبير عن تقديرك وامتنانك:

\* إذا كان الأمر يتعلَّق بالأطفال، كن مصدراً للأمان واغمرهم بحنانك وعطفك ولا تبخل عليهم بلمساتك وتوجيهاتك.

- \* إذا تعلّق الأمر بكبار السن، فالمهم هو أن تحترم احتياجاتهم وتقرّر بفضلهم كلّما أتيحت لك الفرصة.
- \* ومع المدير أو صاحب العمل، كن أهلاً للثقة وجديراً بالراتب والامتيازات التي تحظى بها.
- \* بالنسبة لمن يعتمدون عليك، فالحضور والمؤازرة والدعم غير المشروط أقصى ما يمكنك تقديمه.
- \* أمّا بالنسبة إلى الأصدقاء، فاجعل كلماتك وأفعالك تعبر عن ولاءك.
- \* أما مع شريك حياتك، فعبر عن محبّتك وإخلاصك وتفانيك.

## الإنصات إلى الآخرين

لا يكتفي الإنسان الإيجابي بطبعه وتطّبعه بالمعاملة الجيّدة فحسب، بل يسعى لينال أعلى قدر ممكن من الاهتمام والتقدير. احرص على الإنصات للآخرين باهتمام لتستوعب ما يقولون من دون أن تنشغل بأمور أخرى. وقبل أن تبادر بالحديث، واجه نفسك بالسؤالين التاليين: في أيّ اتجاه ستدفع كلماتي هذا الحوار؟ وكيف سيكون شعوري لو وُجّه لي أنا هذا الكلام؟

## نحو مجتمعات أكثر مرونة

هناك عوامل تُنمّي مرونة الأفراد ومجتمعاتهم أيضاً. الهدف من المرونة الاجتماعيّة هو خلق ثقافة قوامها المتانة، والقوّة، والقدرة على التكيف، والاستدامة بعيدة المدى، إلى جانب القدرة على

الخروج من الأزمات واستجماع الموارد وتكريس الطاقات الإيجابية. وقد بحث عالم النفس «ألين زينير» بالتعاون مع الباحثة الاجتماعية «ماري ويليامز» ظواهر مرونة المجتمعات ومتغيراتها في أعقاب الكوارث وأثناء الأزمات، ووجد أنه يُمكن اكتسابها من خلال العوامل التالية:

1. ترابط أعضاء المجتمع.
  2. التماسك وعمق الانتماء الذي يشعر به الأعضاء (هوية المجموعة).
  3. سرعة التدخل والمبادرة بالدعم النفسي.
  4. الاحترام والشعور بالتعاطف مع من فقدوا أو أُضيروا.
  5. العرفان بالجميل لمن نجوا وشاركوا وضحوا.
  6. القادة وصنّاع القرار.
- أمّا عن العنصر المحوري والأساسي الذي يبني ويقوّي جسور التواصل، ويعزّز العلاقات، ويوطّد أواصر المحبّة بين أبناء الشعب والمجتمع الواحد، فهو الثقة المدعومة بالمصداقيّة.

## كيف تكتسب المرونة

تعلم كيف تكون مرناً في مواجهة المحن والخطوب، وعند التعرُّض للرفض، وعندما لا يكون النصر حليفك. طور دروعك النفسية المُستمدَّة من مقوِّمات المرونة الضرورية. يقال إن «التعليم في الصغر كالنقش في الحجر»، وهذه حقيقة علمية، ويرجع ذلك إلى المرونة العصبية التي تتمتع بها عقولنا، وتجعلنا قادرين على معالجة وتخزين المدخلات. ومما يثير الدهشة أن الأبحاث قد أثبتت أيضاً أن تعرُّض البالغين لصدّات أو كوارث أو ضغوط متوالية يتمخض عن مجموعة من العمليّات العصبية التي تحاكي المرونة العصبية لصغار السن، الأمر الذي ييسر عملية التعلم، ويبقيها في متناولنا ونحن نتقدم في العمر.

### المؤلّفان:

#### جورج أفيرلي:

خبير في إدارة الأزمات ومساعدة المنكوبين في مواجهة الكوارث.

#### دوجلاس ستروز:

استشاري وشريك في مؤسسة «ويكسلي» المتخصصة في استشارات الأزمات.





ملخصات لكتب عالمية تصدر عن  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# وظيفة الأحلام

## كيف تمارس العمل الذي يناسبك

تأليف:

كريس جيلبو





## راهن على الحصان الرابع

في أحد الاستقصاءات، سُئِلَ مئات الأشخاص الذين عثروا على الوظيفة التي «خُلِقُوا من أجلها» عن المسارات التي اتخذوها في حياتهم كي يصلوا إلى وظائفهم الحالية كأطباء أو مسؤولين حكوميين أو معلمين، إلخ، فتضمّنت إجاباتهم جميعاً فكرة واحدة، وهي أنّهم استغرقوا قدراً من الوقت والجهد في رحلة البحث عن الوظيفة المناسبة، وشهدت مسيرتهم عديداً من المنعطفات والمنحنيات، ولكنهم ظلُّوا يعملون على تحقيق أهدافهم، فقد آمنوا بتلك الأهداف، وحين صادفهم الكثير من العقبات، تمكّنوا من ابتكار الكثير من الوسائل التي مكّنتهم من تخطّيها.

## في البدء كان الحلم

في طفولتك وربّما في شبابك ومرحلة دراستك الجامعية، طُرِحَ عليك -على الأرجح- مثلُ هذا السؤال: «ما المهنة التي تسعى إليها أو تريد أن تعمل بها حين تكبر؟». وغالباً ما يقدم الأطفال والفتيان إجابة حالمّة أو مُفعمّة بالطموح، فيقولون مثلاً إنهم يريدون أن يصبحوا وزراء أو علماء أو رواد فضاء أو فنّانين

أو رياضيين محترفين، ونحن، البالغين، نعلم بالطبع أن هذه الطموحات ليست سهلة، وأن تلك المسارات المهنية من الصعب الوصول إليها، ولكن بالنسبة إلى الطفل الذي يحلم بمستقبله، فإنه يطلق لخياله العنان وهو يتخيل أن كل ما يتمناه المرء يدركه.

هل تتذكّر كيف أجبت عن هذا السؤال؟ ربّما حلمت بأن تحذو حذو أبويك. فإذا كانت والدتك طبيبة، ربّما تكون مهنة الطب قد راقتك أو راودتك، فقد تكون أحببت فكرة مساعدة الآخرين، وبدالك المستشفى مكاناً جذاباً وتخيلت أنه سيطلب لك العمل فيه.

## معادلة بسيطة للنجاح والسعادة

هناك نصيحة مهنية شائعة تتعمق انتشرت على نطاق واسع مع تعمق الوعي الوظيفي في العقد الأخير، وهي أننا جميعاً مختلفون ونرغب في أشياء مختلفة. صحيح أن لدى كل شخص مجموعة من المهارات والاهتمامات التي تميّزه عن غيره، وصحيح أن خلفياتنا وبيئاتنا وسياقاتنا ومواطن قوتنا متباينة بطبيعتها، لكن هل نريد جميعاً أشياء مختلفة حقاً؟ ربّما لا يكون الأمر بهذا التعقيد، فنحن جميعاً نريد الوصول إلى مسار مهني يلبي احتياجاتنا القليلة والمتشابهة.

رغم اختلافنا، يرغب معظمنا في حياة متوازنة وزاخرة بالأعمال التي تجلب لنا السعادة والرخاء، وبقدر الإمكان نسعى إلى العمل في وظائف نستمتع بها، واستثمار مهاراتنا بشكل مفيد، ونحاول أن نتجنب الاختيار الزائف بين كفة الحب وكفة المال، فنحن نود أن نمارس وظائف نحبها ونحصل في ذات الوقت على المقابل

المادي المناسب لعملنا ولقدراتنا ومؤهلاتنا. لذا، ولكي نصل إلى الوظيفة التي خُلقنا من أجلها، فإننا نبقى بحاجة إلى المزيج المناسب من الشغف والانسجام في عملنا والمال الكافي، إضافة إلى تأدية رسالة هادفة ولعب دورٍ ذي معنى في حياتنا.

بدأ «توفيق» مشروعه الأول في بيع وشراء «البن»، وتعرّف خلال عمله في هذا المجال، هوامش الربح الخاصّة به إضافة إلى طريقة تحميص البن. وبعد بضعة أعوام، كان يتوق إلى تحدّ جديد، فسافر عبر البحار كمُساعد متطوِّع في أفريقيا. وخلال فترة تطوُّعه، بدأ يقود فرق العمل، وييسّر اجتماعات المجموعات في الملتقيات، وهي مهارة اكتسبها سريعاً لأنّها بدت بسيطة في نظره. وبعد بضعة أعوام، عاد إلى الولايات المتحدة، وبدأ حياته من جديد كمدوّن ورخّالة، محاولاً السفر إلى كلِّ بلدان العالم في إطار خطة زمنيّة مدّتها عشرة أعوام.

والآن يؤدّي «توفيق» الكثير من الأدوار، فهو يؤلّف الكتب، ويقود فرق العمل، ويرأس المناسبات الكبرى، ويؤسّس مشروعات صغيرة. وبالنسبة إليه، يحقق له دمج هذه المجموعة المتكاملة من الوظائف متعةً كبيرة، ويكسبه قدراً كافياً من المال، وبغضّ النظر عن بعض المسؤوليّات الضروريّة المملّة، فإنّه يشعر دائماً بالحماس والاندماج وانسيابية الأداء. لم تُكلّل بعض جهوده بالنجاح، إلاّ أنّه يشعر كما لو أنّه راهن على الحصان الرابع وفاز بأفضل وظيفة في العالم.

طريقك إلى الوظيفة التي خُلقْتَ من أجلها نادراً ما يكون مفروشاً بالورود، إلاّ أنّك حين تصل إلى وجهتك المنشودة، ستجد

أنَّ الأمر كان يستحقُّ العناية فعلاً، فبعد النجاح وتحقيق شيء من الشهرة وترك بصمة في مجال العمل، تبدو رحلتنا وكأنَّها كانت أسهل ممَّا هي عليه في الواقع.

معادلة النجاح والسعادة = الاستمتاع والشغف + المال + الانسجام  
وانسيابية الأداء

## الاستمتاع: اعمل ما تحب

قد تكون عبارة «اعمل ما تحبُّ حتى تحبَّ ما تعمل» عبارةً مُستهلكة إلى حدٍّ ما، إلا أنَّه لا يوجد هدف أفضل من ذلك حين يتعلَّق الأمر بالأنشطة التي تستهلك من حياتنا ما يصل إلى 40 ساعة أسبوعياً أو أكثر، فأنت لن تشعر بالسعادة الحقيقيَّة وأنت تؤدِّي أعمالك، ما لم تستمتع في الأساس بالطريقة التي تمضي بها وقتك.

لا يعني هذا أنَّ كلَّ لحظة يجب أن تكون مذهلة ورائعة، فحتَّى الشخص الذي يحصل على الوظيفة التي كان يحلم بها قد يضطرُّ أحياناً إلى أداء مهام مملة كإعداد نسخ ورقية أو تقديم تقارير للمصروفات، فلا يوجد أي شخص يستطيع أن يفعل كلَّ ما يحبُّ طيلة الوقت، ولكنَّ هذا أصلاً ليس هو الهدف المنشود، لأننا وبشكل عام، نريد أن تكون وظائفنا «صانعة للمتعة»، وما لم تكن متأكداً من أنَّ وظيفتك الحاليَّة تقدِّم لك المتعة، فهي ليست كذلك على الأرجح.

## المال: الدعم والأمان المادي

خلال رحلة بحثك عن وظيفة الأحلام أو المسيرة المهنيَّة التي تنشدها، من الصعب ألا يكون المال على رأس أولوياتك، فأنت

مُطالِبٌ بأن تكسب قوت يومك وأكثر، وإذا كانت لديك عائلة، فستكون بحاجة إلى إعالتها وتوفير حدٍّ معقول من الرفاهية لها. لذلك كي تراهن على الحصان الرابع، فإنَّ السيناريو المثالي الذي يجب أن تبحث عنه هو أن توفر لك وظيفتك كلَّ الأموال التي تحتاج إليها كي تعيش حياةً ميسورة. أو بعبارة أخرى: المال ليس كلَّ شيء، ولكن من الصعب أن تحبَّ حياتك وعملك وأنت تواجه ضغوطاً مستمرةً تتعلق بقدرتك على الوفاء بمسؤولياتك الماديّة في موعدها.

## انسيابية الأداء والاستمتاع بإبداعك

هل فقدت إحساسك بالوقت حين كنت غارقاً لأذنيك في مشروع تحبُّه في الماضي القريب أو البعيد؟ هل أدّيت يوماً مهمّةً مدفوعة الأجر ولكنك أحببتها للغاية لدرجة أنك كنت مستعداً لأدائها من دون مقابل وبكلِّ سرور؟ تُسمّى هذه الحالة «انسيابية الأداء»، ويُقصد بها فنُّ استغلالك لمهاراتك على أكمل وجه والانغماس بشكل تام في شيء تجيده بالفعل. وفي هذه الحالة، فإنَّ المتعة والمال ضروريّان حين يتعلّق الأمر بالوظيفة التي خُلقت من أجلها، والأهمُّ من ذلك هو أنك بمجرد أن تجد تلك الوظيفة ستشعر كأنها كانت تنتظرك طوال الوقت.

## ليس المهمُّ ما تفعله فحسب، بل الطريقة التي تفعله بها

كي تصل إلى الوظيفة التي خُلقت من أجلها، أنت بحاجة إلى تحقيق توافق قوي بين كل من المحتوى المناسب وأفضل أوضاع العمل، وفي حالة تحقق طرف واحد من طرفي المعادلة

فحسب، ستشعر دائماً بأنك تفتقد شيئاً مهماً، وهناك بضعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار حين تخطّط لأوضاع العمل المثاليّة بالنسبة إليك:

1. مرونة ساعات العمل: نحن نرغب في أن يكون لدينا قدرٌ من الوقت نخصّصه لأنفسنا، كما أنّنا نرغب في الحصول على قدرٍ من الاستقلاليّة كي نعمل بالطريقة التي نفضّلها.
2. المحاسبة والمساءلة: نحن تقريباً نخضع لشكل أو آخر لتقييم الأداء سواء بطريقة تقليديّة أو مبتكرة، فإذا كان لديك رئيس ترفع له تقاريرك أو تُعتبر مسؤولاً أمامه، فعلى الأقل هناك جزءٌ من وظيفتك يتعلّق بإرضائه وإقناعه بأدائك، فإن لم يكن لديك رئيس، فسيكون لديك في الغالب متعاملون أو مستثمرون أو ممولون، أو شخص ما يحاسبك.
3. البيئة الاجتماعيّة: هل تتواصل مع زملائك الذين يحترمونك وتكنُّ لهم أنت أيضاً كل الاحترام؟
4. حسُّ المشاركة والعطاء: كلُّنا نريد أن نكون جزءاً من هدف سام، أو على الأقل هدف ذي أهميّة.
5. حسُّ التعاون: هل تعمل بمفردك، أم مع الآخرين، أم أنّك بين هذا وذاك؟ يختلف هذا الأمر عن بيئتك الاجتماعيّة، لأنّك قد تعمل داخل المؤسّسة ولكنك رغم ذلك تعمل - في الغالب - بمفردك. هل تفضّل الأمر على هذا النحو، أم تفضّل قدرأ أقلّ من الاستقلاليّة؟



6. **المُخرجات الفعلية أو المعايير:** يشير هذا المتغيّر إلى إنتاجيتك بمرور الوقت أو المعايير التي تقيس بها أداك. فإذا كنت تعمل على خطّ تجميع للشطائر أو للتعبئة، يمكنك في نهاية اليوم أن تحسب عدد الشطائر التي أنتجتها، وإذا كنت مستشاراً لدى مركز أبحاث، فقد تقيس مدى تقدّمك من خلال عدد أبحاثك التي نُشرت أو توصياتك التي اتُّبعت.

7. **الأمان:** حين يتعلّق الأمر بالمال، فالموضوع لا يقتصر على راتبك الشهري أو دخلك السنوي، فمن الضروري أيضاً أن تدرك حجم الأمان الذي تحقّقه لك وظيفتك (ومدى استقرار مردودها المادي) أو مدى استدامة أيّ مصدر دخل آخر لديك.

8. **الفوائد غير الملموسة:** لا يتعلّق الأمر فقط بتأمينك الصحي أو إجازاتك الرسمية مدفوعة الأجر، وإنّما يتعلّق بأيّ شيء يعود عليك بالنفع مثل التعلّم والنموّ ولعب دور إيجابي في الحياة وأنت تشغل هذه الوظيفة بالذات.

المقصود ممّا سبق هو أنّ أوضاع العمل عنصرٌ رئيس يجب أن تأخذه في اعتبارك حين تبحث عن هذا المزيج المثالي من المتعة والمال وانسيابية الأداء، حيث لا ينبغي أن تبحث عن أفضل وظيفة متاحة فحسب، بل وعن أفضل أوضاع العمل التي تناسب شخصيتك وتفضيلاتك، أو تخلق أنت تلك الأوضاع.

## كيف تقيّم المخاطر بشكل أفضل؟

لماذا لا يسعى معظم الناس كي يعيشوا حياة الحرّية والاستقلالية؟ لا يتعلّق الأمر بالدرجة الأولى بكونهم كسالى، فعلى

الأقل لا تنطبق على معظمهم صفة الكسل، ولذا فإن الاحتمال الأكبر هو أنهم لا يعرفون كيف يفعلون ذلك، فهم يهابون مثل هذا الأمر اعتقاداً منهم أنه صعب أو أنه ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، وهذا لأنهم لا يعرفون مساراً واضحاً يشتمل على خطوات محددة ومُدرّجة، والحقيقة أن معظم الفرص المهنية والحياتية، أو على الأقل معظم الفرص الجديرة بالاعتناء، تنطوي على قدرٍ من المخاطرة.

يستطيع بعضنا أن يتخذ القرار بطريقة علمية للغاية من خلال محاولة تحديد مدى تقبلنا للمخاطر بشكل دقيق، فعلى سبيل المثال: إذا كانت احتمالات النجاح تبلغ 70٪، فسيكون لدينا استعداد للمخاطرة، وسنتقبل احتمالات الفشل التي تبلغ 30٪. إلا أن معظمنا «رغم ذلك» لا يُجري تقييماً علمياً دقيقاً لهذه الخيارات، مع أن الأمر ليس صعباً كما يبدو.

فقط ضع في اعتبارك مبدئين حين تدرس أي قرار محوري: أن تحدّد المخاطر التي قد تنتج عن هذا القرار، وألا تتخذ قراراتك بسبب خوفك من تفويت شيء ما. يمكنك أن تخصص بضع دقائق لإعداد قائمة بكل شيء قد لا يسير على ما يرام في إطار أي تغيير أو خطر محتملين أو في إطار أي فرصة محتملة. معرفتك بما ينتظرك تمنحك الثقة كي تواصل ما بدأت، أو الحكمة كي تراجع إذا كانت المخاطرة كبيرة للغاية، ومن المهم دائماً المخاطرة في مجال تحبّه، ولهدف تعشقه حتى لا ينطبق عليك قول «مارك توين»: «إذا لم تغامر في سبيل شيء تحبه، فلا تبك عليه إذا خسرت».

## لا تتخذ قراراتك خوفاً من ضياع الفرص

تخيّل أنّك في أثناء بحثك عن وظيفة تلقّيت عرضاً قوياً عقب مقابلة توظيف في إحدى المؤسّسات. تشير الاحتمالات إلى أنّك ستشعر وقتها بالإطراء وربما ببعض مشاعر الفخر، ولكنك قد تتساءل أيضاً: هل هذه الفرصة هي الأفضل، أم أنّ هناك فرصة أفضل منها تنتظرك في مكان آخر؟ هذا الخوف من تفويت شيء ما قد يدفعك إلى مواصلة البحث، أو على الأقل، يجعلك تؤخّر قبول هذا العرض المبدئي.

ولأننا نميل إلى اتخاذ القرارات انطلاقاً من مشاعر الخوف أو استناداً إلى تصوّرنا أنّنا في حالة احتياج، فقد نشعر في بعض الأحيان بأننا دُفِعنا إلى اتخاذ قرارٍ أقلّ من المثالي. إلا أنّنا كلّما استطعنا اتخاذ قرارات عقلانيّة استناداً إلى المعلومات المتاحة لنا في الوقت الحالي، اكتسبنا قدرةً أكبر على تقييم المخاطر.

## تطوير المهارات المناسبة

حين يقرّر معظم الناس «تطوير مهاراتهم»، فإنّهم يفكّرون في أمور مثل تحسين قدرتهم على التعامل مع جداول «إكسل» للبيانات أو إجادة لغة أجنبيّة، إلا أنّ تلك الأمور لن تساعدك في الغالب على اتخاذ خطوات كبيرة للأمام في مسيرتك المهنيّة. فإذا كان هدفك هو التحرُّر من وظيفة تكرهها والانتقال إلى وظيفة الأحلام، فأنت بحاجة إلى تطوير النمط الطبيعي والمناسب من مهاراتك بشكل سريع.

## 1. طوّر مهارات الكتابة

كي تطوّر قدرتك على الكتابة، تذكّر أنّ معظم أشكال الكتابة تعتمد في الأساس على الإقناع. لذا، تأكّد من أنّ كتاباتك تتضمّن دعوة الآخرين إلى فعل شيء ما. اسأل نفسك: «ما الأمر الذي أرغب في إقناع الناس به بعد قراءتهم لما كتبت؟».

## 2. تعلم مهارة التفاوض

التفاوض ليس حكراً على القادة والدبلوماسيين وموظّفي المبيعات والمحامين فحسب، فنّ التفاوض يرتبط بالبحث عن حلول لآية مشكلة داخل مكان العمل أو خارجه بحيث تكون مرضية لجميع الأطراف. يعتقد بعض الناس أنّ الهدف من التفاوض هو وصولهم وحدهم إلى أفضل صفقة ممكنة، إلا أنّ هذا ليس هدف التفاوض. بالطبع حين تتفاوض يجب أن تدافع عن رأيك وتتوصّل إلى صفقة جيّدة، ولكن يجب أن تحرص أيضاً على مغادرة الطرف الآخر مائدة المفاوضات وهو راضٍ عن نتائجها.

## 3. طوّر قدرتك على المتابعة

يجيد الناجحون فنّ المتابعة، أيّاً كان مجال عملهم. فإذا كان قد سبق لك أن حضرت اجتماعاً نوقشت خلاله العديد من الأفكار المفيدة دون أن يُنفذ أيُّ منها فيما بعد، فإنّك تكون قد اكتشفت فرصة عظيمة للاستفادة من مهاراتك في المتابعة، فمن السهل التوصل إلى أفكار جديدة، إلا أنّ قيمتها الحقيقية تتمثّل في تنفيذها على أرض الواقع.

#### 4. تأقلم مع التكنولوجيا المفيدة

يعكف عالم الاقتصاد «تيلر كاون» على الكتابة بشكل يومي في مدوّنة اسمها «التحوُّلات الهامشيّة». ومن بين نظريّاته التي تتمحور حول المستقبل أنّ العالم سوف يتعرّض لقدر أكبر من الانقسام واللامساواة، غير أنّ هذا الانقسام لن يتعلّق بالأغنياء والفقراء أو العاملين والعاطلين فحسب، بل سيتعلّق بهؤلاء الذين يُقبلون على استخدام التكنولوجيا وهؤلاء الذين يقاومون أو يحجمون عن استخدامها.

#### توسّع في خياراتك، ثمّ ركّز على بعضها

من المحتمل أنّك قد سمعت النصيحة التقليديّة التي تدعو إلى عدم وضع البيض كلّه في سلّة واحدة. هناك نظريّتان رئيستان متعارضتان في هذا الصدد، فمن ناحية هناك فكرة «التركيز على شيء واحد»، والتي تؤيّد المضيّ قدماً في مسارك المهني أو مشروعك أو أعمالك فحسب. ووفقاً لهذه النظريّة فإنّ المشروعات الجانبيّة ونماذج العمل الهجينة تعتبر مدعاة للتشتت، بمعنى أنّك حين تحاول مزج عديد من الأمور وممارسة كثير من المهام المختلفة في آن واحد، فسوف يتشتت انتباهك وتتأثر معظم أو بعض أجزاء المشروع بالسلب.

تنصح النظريّة المضادّة بـ«ممارسة العديد من المهام في آن واحد»، وبالتالي فإنّها تشجّع على تنفيذ العديد من المشروعات والأعمال، وتجادل هذه النظريّة بأنّ معظم الناس لا يريدون أن يفعلوا الشيء نفسه طوال الوقت. وبنفس القدر من الأهميّة،

تدعي هذه النظرية أيضاً أن تقسيم الوقت بين عديد من الأنشطة المربحة في نهاية المطاف يُعتبر أكثر أماناً وأقل خطورة.

ولحسن الحظ، هناك منهجية ستساعدك على المفاضلة بين الخيارات المتاحة من خلال دراسة المسألة من المنظورين التاليين:

**1. التركيز:** هل أنت من الأشخاص الذين يرغزون بشدة على أمر واحد، وتؤمن بأن فرصتك للنجاح تكمن في التخلي عن الاهتمامات الأخرى كي تستطيع تكريس مجهودك وتعمل على تحقيق أمر ما بكل طاقتك؟

**2. التنوع:** هل تميل إلى الانتقال من مشروع إلى آخر؟ هل أنت معروف بقدرتك على أداء العديد من المهام في آن واحد، أم أنك متهم بأنك لا تتم ما بدأت؟

ولكن ماذا لو لم تكن تعرف إجابات هذه الأسئلة؟ ماذا لو بدالك كل من التركيز والتنوع خياراً صائباً؟ ببساطة: ما دمت لن تستطيع التنبؤ بالمستقبل، فحين تبدأ خطواتك الأولى لن تعرف إلى أين ستؤول الأمور، فهل هناك أي حل آخر؟ نعم، وهو أن تبدأ بالعديد من الخيارات المختلفة. جرّب العديد من الأمور، وبمرور الوقت ستكتشف أيها يتطلب المزيد من وقتك واهتمامك. عندئذ ستحوّل تركيزك بقدر أكبر إلى هذا الأمر فحسب، بمعنى أنك ستوسع في خياراتك في البداية، ثم تقتصر على بعض منها.

وهناك نصيحة أخرى نُسبَت إلى كثيرين منهم «مارك توين» و«أندرو كارنيجي»، وهي تقول: «ضع كل البيض في سلّة واحدة، ثم راقب سلّتك بعناية بالغة».

## أمن لنفسك دخلاً إضافياً

الهدف من هذا الأمر هو تزويدك بوسيلة للدعم المادي خارج نطاق الوظيفة والعمل التقليدي. فسواء أكنت ترغب في أن تصبح صاحب مشروع أم لا، يجب أن يكون لديك قدرٌ من الدخل يُضاف بشكلٍ مستقلٍّ إلى حسابك المصرفي، ويُفضّل أن يحدث ذلك بشكلٍ دوري، وهذا ما يُسمّى «الدخل الإضافي»، الذي يأتيك من مشروع أو مهمة جانبية تؤدّيها إضافة إلى عملك بدوام كامل.

كيف تصنع هذا الدخل؟ في نطاق وظيفة أحلامك، عليك أن تسعى إلى تحقيق التقاطع المثالي بين المتعة والمال وانسيابية الأداء، وستحقّق هذا الوضع من خلال ما تفي به من احتياجات الآخرين وما تقدّمه من حلول حقيقية. وكما تحقّق ذلك في إطار العمل الإضافي، هناك أربعة أنواع رئيسة من الدخل الإضافي يمكنك الاختيار من بينها:

### 1. البيع

ما الشيء الذي تستطيع بيعه؟ انظر إلى الأشياء التي تشهد إقبالاً من الآخرين. راقب الكيفية التي ينفق بها زملاؤك ومعارفك نقودهم، لأنك مع الاجتهاد والتجريب ستستطيع تحديد الشيء الذي سيجدي نفعاً.

## 2. تقديم خدمات استشارية

هناك مئات القصص عن أشخاص تعلّموا إتقان مهارة محدّدة أو امتلكوا معلومات في مجالٍ معيّن، ثمّ كسبوا المال من خلال تقديم تلك الخبرات للآخرين.

## 3. العمل في مجال الوساطة

ما لم تكن تريد أن تبدأ بتقديم خدمة ما، وما لم يكن لديك شيء ترغب في بيعه لحسابك الخاص، فبإمكانك أن تبيع شيئاً ما نيابةً عن شخص آخر وتكسب المال مقابل ذلك. واعتماداً على اهتماماتك، وحجم معارفك ومجتمعك الحالي، قد يحقق لك العمل وسيطاً، ربحاً إضافياً مناسباً.

## 4. اقتصاد المشاركة

الاتجاهات الرائجة وبعض الخدمات المحدّدة قد تظهر وتختفي، أمّا «اقتصاد المشاركة»، أي الخدمات التي تسمح للناس العاديين بتأجير أشياء يملكونها، فيتسم بالاستقرار. هناك موجة من المتعهّدين المستقلين الذين يوفّرون العمالة، وأحياناً السيّارات والأدوات والمساكن المناسبة لهذا النمط من الحياة. وبإمكانك أن تصبح جزءاً من هذه الموجة، فمعظم تلك الفرص بطبيعتها ذات دوام جزئي، ويمكن إنجاز العديد منها باستثمار الساعات المرنة التي تختارها من وقتك.



## أنت تعمل لحسابك الخاص بشكل أو بآخر

نسمع كلَّ يوم مئات القصص عن أناس متميزين فقدوا وظائفهم. ففي اقتصاد الوظائف الحرة الذي أصبح منتشرًا اليوم، لم يعد هناك أي صاحب عمل يؤمّن لموظفيه المجتهدين وظيفةً ودخلاً دائمين، وحتى الوظائف الحكومية أو الأكاديمية أو غيرها من الوظائف التقليدية «الأمنة» لم تعد توفر للموظفين نفس القدر من الاستقرار والأمان في الوقت الحاضر. هذا يعني أنك حتى لو كنت تعمل براتب ثابت، فأنت تعمل في الأساس لحسابك الشخصي حين يتعلّق الأمر بمسؤوليتك عن مسيرتك المهنية. لذا يجب أن تنمي مهاراتك بشكل مستمر وتهتمّ بنفسك، فهذان الأمران ضروريان لسببين جوهريين: الأول هو الحفاظ على وظيفتك الحالية، والثاني هو المُضيُّ قدماً في مسيرتك المهنية.

يعتقد معظم الناس أنك كي تصبح صاحب مشروع أو رائد أعمال، لا بدّ أن تبتكر شبكة اجتماعية جديدة أو تؤسس مؤسسة حاسب آلي، ولكن الحقيقة مخالفة تماماً لذلك، فهذه الأيام لا حاجة لك إطلاقاً إلى إنشاء مؤسسة كي تطلق على نفسك لقب «صاحب مشروع»، إذ يمكنك أن تصبح صاحب مشروع بالأسلوب المتعارف عليه داخل مؤسسة تقليدية، ولكن كيف تحقّق هذا؟ يتلخّص الأمر في جعل صاحب العمل الذي تعمل لديه لا يستطيع الاستغناء عنك، فحين يعجز فريقك أو مؤسّستك أو مشروعك عن العمل من دونك، سيصبح لديك أفضل ورقة مساومة حين تذهب إلى رئيسك لتطلب منه أن يسمح لك بأداء الدور الذي تحلم به.

هؤلاء الذين حقّقوا النجاح في النظام الاقتصادي الجديد يتقاسمون أربع سمات محدّدة: مُجَمَّل أعمالهم (مُنتَج)، ومجموعة من المعجبين (جمهور)، ووسيلة لمشاركة أعمالهم (منصّة)، ووسيلة يحصلون من خلالها على مقابل مجهودهم وعملهم (المال).

## التبديل بين مهام العمل كأسلوب حياة

رغم أنّنا جميعاً نحاول أن نفعل ذلك من وقت إلى آخر، فقد ثبت علمياً أنّ القدرة على أداء أكثر من مهمّة في آن واحد أقرب إلى الوهم أو الأسطورة، فنحن جميعاً نملك عقلاً واحداً، وهذا العقل يمكنه أن يتتبع إلى مهمّة واحدة فحسب في كلّ مرة.

يختلف التبديل بين مهام العمل عن أداء أكثر من مهمّة في آن واحد، فالمقصود بالتبديل بين مهام العمل هو الإبحار في عديد من المشروعات والاهتمامات بالتركيز على شيء ما لفترة زمنيّة، ثمّ الانتقال عمداً للتركيز بشكل تام على شيء آخر. يمكنك أن تفعل ذلك وفقاً لمنهجية الوقت والتقويم الزمني، أو وفقاً لمنهجية الانتقال من مشروع إلى آخر، أو بطريقة بديهية وبسيطة لا تخضع لمنهجية محدّدة.

## التبديل بين مهام العمل بالتناوب

وهو العمل يوماً على مشروع ما، ويوماً آخر على مشروع آخر. أو العمل ساعة على المشروع (أ) وساعتين على المشروع (ب). هكذا تسير الأمور حين تستخدم منهجية التقويم الزمني لإدارة عدّة مسؤوليات متزامنة.

قد يبدو الأمر مخيفاً، إلا أنك لست مضطراً لأداء مهام بعيدة كل البعد بعضها عن بعض كي تمارس نظام المناوبة، فكل ما تحتاج إليه هو التبديل بين مشروعين أو أكثر مع الاهتمام الشديد بمنهجية الجدولة الزمنية التي ستصممها من أجلهم. لن يلي الجميع بلائاً حسناً في إطار هذا الوضع بالطبع، إلا أن كثيرين هم من تُكلل جهودهم بالنجاح.

## التبديل بين مهام العمل بالتركيز على النتائج

يتبنّى عديدٌ من الأشخاص في مختلف أنواع الوظائف هذا النموذج بطرق إبداعية، فقد يؤمّن أحد المعلمين لنفسه دخلاً إضافياً في إجازته الصيفية، بعد أن يكون قد حصل على إجازة استحقاقها بجدارة، وقد يؤلّف أحد الموظفين، الذي اجتهد ونجح في الحصول على إجازة أسبوعية يوم السبت، كتاباً خلال أيام إجازته، أي أنك تستطيع أن تعمل على أي شيء يقودك شغفك إليه.

## التبديل بين مهام العمل وفقاً لرغباتك

إذا كنت قد استطعت أن تخلق بيئة عمل مرنة، فقد تفضّل التخطيط لنشاطاتك وفقاً لرغباتك بدرجة أكبر. حين تفكّر في النشاط التالي الذي ستمارسه، اسأل نفسك: «ما إحساسي تجاه هذا النشاط؟»، و«ما النشاط الذي أودُّ أن أمارسه لاحقاً؟».

ورغم أنه من الحكمة أن تهتمّ بشعورك تجاه مهام عملك، فقد لا تستطيع أن تفعل دائماً ما تريده بالضبط، ففي بعض الأحيان، هناك مهام لا بدّ لك من تنفيذها أياً كان الشعور الذي سيتتابك

بسببها. إلا أن الهدف من تعدد مهام العمل سيبقى كما هو. يجب ألا تحاول العمل على العديد من المهام في آن واحد، بل يكون هدفك هو التركيز بشكل تام على مهمة واحدة قبل أن تقرر الانتقال إلى مهمة أخرى.

وأخيراً يجب أن تدرك أن التبديل بين مهام العمل قد يناسب بعضنا دون بعضنا الآخر، فبالنسبة إلى بعض الناس، يُعتبر التبديل بين مهام العمل مفيداً ومرناً، بينما يعتبره بعضهم الآخر مدعاةً للتشتت. لذلك تذكّر دائماً نموذج المتعة والمال وانسيابية الأداء، وافعل ما يناسبك.

## الحياة متعددة الإمكانيات

هل أنت متعدد الإمكانيات؟ وفقاً لتعريف الكاتبة والباحثة «إميلي وابنيك»، «متعدد الإمكانيات» هو شخص لا يكتفي بمسار مهني واحد. والمبدأ الأساسي الذي تستند إليه «إميلي» هو أن الشخص متعدد الإمكانيات يحتاج إلى التنوع، فالتنوع بالنسبة إليه ليس ميزة إضافية فحسب، فإن كنت شخصاً متعدد الإمكانيات، فستُصاب بإحباط بالغ إذا أُجبرت على فعل شيء واحد فقط.

لا يتمحور نموذج تعدد الإمكانيات حول «فعل كل ما تحب» فحسب، لأن هذا الوضع قد يصيبك أيضاً بالإحباط، فإذا كنت ستلهث باستمرار خلف مجموعة مختلفة من المشروعات، فقد لا تحقق تقدماً فعلياً مطلقاً في أيٍّ منها، لذا فإن الباحثة «إميلي» تقترح البحث عن نموذج عمل يتناسب مع حياة متعددي الإمكانيات.

## النموذج الأول:

### التحكُّم في جميع مهام العمل تحت مظلة واحدة

يستطيع بعض الناس أن يواصلوا العمل على العديد من الاهتمامات وفي الوقت نفسه ينظّمونها جميعاً في إطار فكرة رئيسة واحدة. تُطلق «إميلي» على هذا الأسلوب اسم «منهجية المظلة»، حيث تختلف في إطارها مهام وأدوار العمل، ولكنها كلّها تعتمد على المهارات والاهتمامات ذاتها.

## النموذج الثاني:

### مهمتان أو أكثر تفصل بينهما حدود واضحة

يقدم أحد ضباط الشرطة دروساً في ممارسة اليوجا خلال عطلة الأسبوعية. استطاع هذا الشرطي أن يحافظ على الفصل التام بين وظيفتيه اللتين لا تتداخلان من الناحية المنطقية، كما أنّهما تتطلبان مهارات مختلفة تماماً. عمل الرجل في وظيفتيه بشكل منتظم أسبوعياً، فعمله شرطياً كان بدوام كامل، بينما كان عمله مدرّب يوجا بدوام جزئي، ولم يشأ أن يتخلّى عن أيّ من وظيفتيه. هاتان الوظيفتان تختلف كل منهما عن الأخرى، ونادراً ما تؤثر إحداهما في الأخرى، هذا إن كان هناك أيُّ تأثير متبادلٍ بينهما من الأساس.

## النموذج الثالث:

### وظيفة تدعم اهتماماتك الحقيقية

بعض الناس لديهم اهتمامات قد لا تؤدّي إلى كسب المال بشكل فوري. في هذه الحالة قد يكتشفون أنّه من الأفضل أن

يكسبوا قوت يومهم من خلال العمل في مجال آخر، وفي الوقت نفسه يخصّصون قدراً كافياً من وقتهم وطاقاتهم لمواصلة العمل على الأمور التي يحبونها حقاً.

## النموذج الرابع:

### هناك وقت مناسب لكل شيء

هذا النموذج مناسب لهؤلاء الذين يجيدون تركيز كل اهتمامهم على مهمة واحدة، ولكن بشكل مؤقت. قد تكون هذه المهمة وظيفة بدوام جزئي يعملون عليها في فترة الصيف فحسب، أو مشروعاً مستقلاً مؤقتاً ينتهي في وقتٍ محدد. تُطلق المؤلفة «إميلي» على هؤلاء الأشخاص لقب «المحترفين المتسلسلين»، وتشير إلى أنهم عادةً ما يبدؤون في إعداد خطتهم التالية حين يكونون على وشك الانتهاء من خطتهم الأولى.

## الحلم يتغير

البحث عن وظيفة أحلامك لا يعني أنها ستكون وظيفة دائمة إلى الأبد، بل يعني أنها تعبر عن حلمك في هذه الفترة بالتحديد، والذي قد يتغير بمرور الوقت مع تغير شخصيتك. المهم هو أن تواكب أحلامك. يبدأ الأمر دائماً من خلال توافُقك مع حدسك واستماعك إلى ما يمليه عليك قلبك، وما يقرُّه ضميرك.

وعلى عكس الاعتقاد الشائع، إذا كنت ترغب في الفوز، فلا تكتفِ بمواصلة المحاولة فحسب، بل عليك أن تنظّم نفسك من

جديد، وأن تجرّب شيئاً مختلفاً تماماً، فالاعتقاد بأنّ «الرابحين لا يتركون الساحة أبداً، وهؤلاء الذين يتركون الساحة لا يربحون أبداً»، اعتقاد خاطئ. لكي ترحب، يجب أن تفتش في بعض الأحيان عن شيء جديد تفعله، وهناك دائماً الجديد تحت الشمس، وحولها، وبين أشعتها أيضاً.

#### المؤلف:

#### كريس جيلبو:

صاحب مشروعات أمريكي، ومؤلف أعمال غيرروائية، ومدون، وخطيب. من أشهر أعماله مدونة وكتاب «فن اللا إذعان». وقد كتب أيضاً أدلة إرشادية للسفر وموضوعات تتمحور حول المشروعات الصغيرة تحت لواء العلامة التجارية «أدلة إرشادية غير تقليدية». ينظم «جيلبو» أيضاً «قمة الهمنة السنوية العالمية» في مدينة «بورتلاند» بولاية «أوريجون».