

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

للمشتركين فقط
editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

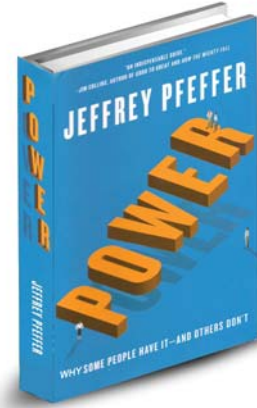
حزيران
يونيو (2011 م)
جمادى الثانية (1432 هـ)
السنة التاسعة عشرة
العدد السابع عشر

العدد 455
www.edara.com

السلطة

لماذا يحظى بها بعضنا ويحرم منها معظمنا؟!

تأليف: جيفري بيفير



لماذا نطلب السلطة؟

- ✳ ثبت علمياً أن من يتمتعون بالسلطة يتمتعون بحياة أطول وأفضل.
- ✳ تعتبر السلطة واحدة من أقصر الطرق لتحقيق الثروة؛ فالسلطة تحقق الثروة، والثروة تقوي السلطة.
- ✳ تقتزن السلطة دائماً بالقيادة، ولذلك فهي مدخل للفعالية والإنجاز وتحقيق الأهداف.

مهورات اقتناص السلطة

لكي تبلغ أعلى مراتب السلطة، عليك أن تتخلص من المسمات والافتراضات التالية:

1- تخلص من فكرة العدالة المطلقة

تقوم فكرة "عدالة العالم" على افتراض الناس أن "الجزاء من جنس العمل"، وأنه دائماً "يُكافأ الأخيار ويُعاقب الأشرار". ولكن هذه الفرضية تعمل أحياناً في الاتجاه المعاكس، فعندما يحقق

شخص ما نجاحاً باهراً ويجني أموالاً طائلة، تبرز نزعة نفسية اجتماعية تدفع المحيطين به إلى الاعتقاد بأنه محظوظ أو بأنه قام بإنجاز خارق ليحظى بكل هذه الثروات، ومن ثم يتحول إلى إنسان نموذجي وذي سلطة نتيجة القيمة الخارجية التي اكتسبها بفضل هذه الثروات. لكن للاعتقاد بعدالة العالم نتيجتين سلبيتين: فهو أولاً يحرمنا من التعلم من كل المواقف وكل الظروف وكل من نقابلهم أو نقرأ أو نسمع عنهم، خصوصاً أولئك الذين ينجحون ثم يفشلون أنفسهم. وهو ثانياً يحول بيننا وبين السعي والمبادرة والعمل الشاق من أجل اكتساب السلطة، بدلاً من انتظارها لتأتينا صاغرة وتقدم نفسها لنا على طبق من ذهب.

2- احذر معظم ما يكتب عن "القيادة"

من الممكن أن نلصق بكتب المشاهير من مديري تنفيذيين وخبراء ومستشارين ومؤلفين تحذيراً يقول: "احذر! هذا الكتاب ضار بالصحة" أو "هذا الرف من الكتب قد يدمر مؤسستك". يحدث هذا لأن القادة والمديرين الذين يتربحون من خلال تقديم

في هذه الخلاصة:

- ▼ يمكن استثمار السلطة ليس فقط لتحقيق مكاسب فردية وشخصية، وإنما أيضاً لتحقيق مكاسب مؤسسية ومجتمعية
- ▼ الاعتقاد بوجود "عالم عادل" يجعلنا غير مستعدين للتحديات والمنافسات التي نواجهها في عالم الواقع
- ▼ ما هي المسارات الحقيقية التي تؤدي إلى السلطة والنجاح العملي
- ▼ ما هي الاستراتيجيات التي تميز الناجحين عن الفاشلين

- 2- اعرف معنى الأداء ومعايير الانتقاء:** هناك العديد من القيود التي تتحكم في قدرتك على التأثير في المعايير التي يتم تقييمك على ضوءها، ومع ذلك يمكنك التركيز على الأبعاد الرئيسة للأداء الوظيفي والتي من شأنها أن تعمل لصالحك، ومن ثم تعمل ضد منافسيك.
- 3- ركز على ما يهم مديرك:** اسأل ذوي السلطة وأصحاب النفوذ عن المقومات الوظيفية التي يرونها أكثر أهمية وخطورة، وتعرّف على توقعاتهم منك ونظرتهم إليك. إذ يعد طلب المساعدة والنصيحة من أكثر العوامل البناءة التي توطد العلاقة وتضع التأثير بذوي السلطة.
- 4- ساعد الكبار على تقدير أنفسهم:** تعد مساعدة ذوي السلطة على اكتساب المشاعر الإيجابية والإبقاء عليها والشعور بالرضا تجاه أنفسهم مدخلاً واسعاً للتأثير فيهم وصنع اتجاهاتهم الإيجابية نحوك أيضاً.

المرتكزات السبعة لبناء السلطة

- يتميز هؤلاء الذين يرتقون أعلى المراتب ويحققون أكبر الإنجازات ببعدين أو بقدرتين هما:
- ❖ **الإرادة:** وهي الوقود الدافع للإقدام على مواجهة أصعب التحديات
 - ❖ **المهارة:** وهي القدرات والإمكانات الضرورية لتحويل الطموحات إلى إنجازات

أما السمات والخصال الشخصية التي تجسد الإرادة والمهارة وتحولهما إلى سلطة فهي:

- 1- الطموح:** تؤدي ضغوط الحياة العملية والمؤسسية أحياناً إلى الإحباط، وقد تؤدي إلى انحراف جهود الأفراد عن مسارها الصحيح. الطموح - أو بمعنى أدق تركيز الإنسان على التأثير ومحاولة التغيير وترك بصمة - يساعد في التغلب على مغريات الاستسلام والخضوع لضغوط الإحباط.

- 2- الطاقة:** تقوم الطاقة بثلاث وظائف تساعد على التأثير:

- ❖ **تنسم الطاقة -** كغيرها من المشاعر مثل الغضب والسعادة - بقدرة هائلة على العدوى وسرعة الانتشار، وبالتالي فهي تحفز الآخرين على بذل مزيد من الجهد.

- ❖ **تتمخض الطاقة عن ساعات طويلة من الجهد والبذل ومواصلة إنجاز الأعمال.**
- ❖ **تميل المؤسسات إلى ترقية قدرة ذوي الطاقات العالية على مواكبة العمل، لأن الإصرار على بذل الطاقة القصوى هو**

مساراتهم المهنية كنماذج يُحتذى بها، يعتمدون في العادة إلى إخفاء بعض مفاتيح السلطة التي استخدموها، لكي يحرموا منها منافسيهم وحتى زملاءهم وتابعيهم. من جانب آخر تحفل إرشادات القيادة بالكثير من الوصفات والنظريات والأمنيات والمثاليات التي تتحدث عن المأمول لا عن المعقول، وعن الخيال لا عن الواقع. لا شك في أن العالم سيصبح أكثر جمالاً وإنسانية إذا ما صار كل الناس أكثر صدقاً، وتواضعاً، وإخلاصاً، وحرصاً على مصالح ورفاهية الآخرين، بدلاً من إثارة مصالحهم الشخصية، ولكن هذا العالم المثالي - للأسف - هو عالم خيالي!

3- لا تسد طريقك بنفسك

كثيراً ما يكون الإنسان هو العدو الأول والأكبر لنفسه. يحدث هذا بسبب حرصنا أو بعضنا على الشعور بالرضا ورسم صورة ذاتية إيجابية لأنفسنا، مع أن الكثيرين منا - بسبب الحرص على اكتساب احترام الذات - إما أنهم يستسلمون ويتراجعون ويرفعون الرايات البيضاء، أو يأتون - دون قصد - ببعض التصرفات التي تعرقل تقدمهم فيما يُعرف بظاهرة "الإعاقة الذاتية".

الأداء وحده لا يكفي!

من أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع في شراكها كثير من الناس هو الاعتقاد بأن الأداء الجيد - أو بالأحرى الإنجازات الوظيفية - كفيلة بامتلاك مفاتيح السلطة وتجنب السدود والقيود والصعوبات المؤسسية، ومن ثم يترك هؤلاء مساحة كبيرة للحظ والمصادفة، فيحققون في إدارة وظائفهم وحياتهم بفعالية. الأداء الوظيفي المتميز لا يكفي وحده - وربما هو غير ضروري أحياناً - لتقلد مناصب السلطة العليا والقوة القصوى. وهذه بعض المفاتيح والخطوات التي ستساعدك في الإمساك ببعض خيوط السلطة:

- 1- كن مرئياً:** هناك علاقة وثيقة بين ما يحبه الناس وما يرسخ في أذهانهم، بما في ذلك شخصك أنت! لكي يحظى أداؤك بالتقدير المناسب، يجب أن يتم على

مرأى ومسمع من الجميع في المقام الأول. كما تؤكد الأبحاث أن للصدقة والمودة والعلاقات الوطيدة قوة أكبر من مجرد الانتشار والمشاهدة. ولكن هناك معادلة تقول بأنك كلما كنت جديراً بالتذكر والحضور في أذهان الآخرين، زادت فرص اختيارهم لك.

كيف تؤمن الموارد؟

- 1- توفير الدعم والتركيز الكافيين.
- 2- أداء المهمات البسيطة والمهمة في نفس الوقت.
- 3- بناء قواعد للموارد ومنايع للمنافع داخل المؤسسة وخارجها.
- 4- استقطاب السلطة وتوسيع دائرة النفوذ من خلال التعامل مع مؤسسات مرموقة.

أحد مؤشرات الالتزام الوظيفي، وبالتالي الولاء والمواطنة المؤسسية.

3- التركيز: ضع بعض النباتات الجافة تحت أشعة الشمس ولن يحدث شيء. استخدم عدسة لتركيز أشعة الشمس على نقطة واحدة في النبات الجاف وستشعل النار. أشعة الشمس المركزة أقوى مئات المرات من الأشعة المبعثرة. فالطامحون للسلطة يركزون جهودهم على أهدافهم. ويمكنك دائماً التركيز على ثلاثة أبعاد هي:
 * التخصص في صناعة أو شركة بعينها لتوفير فهم أعمق وشبكة أقوى من العلاقات المركزة.
 * التركيز على عدد محدد من الأنشطة أو المهارات الفنية.

* التركيز على أكثر الأنشطة أهمية وخطورة في مجالك أو وظيفتك، أي على الجوانب المؤثرة والمغيرة من الأعمال، والتي تلعب دوراً مهماً في مظهرك ومخبرك أمام الجميع.

4- معرفة الذات: ما فائدة التعلم وتنمية الذات ما لم يقوموا على التأمل والتفكير؟ على الرغم من أن التأمل البناء يتطلب وقتاً طويلاً لكي يثمر، فالأهم هو أنه يتطلب قدرة ذاتية على التركيز والتوثيق ومراقبة الإنجازات، ومن هنا تبرز أهمية التأمل الذاتي والانعكاسات الداخلية في تمهيد الطريق إلى السلطة.

5- الثقة: أصحاب النفوذ ومن يتمتعون بالسلطة ينزعون إلى التصرف بشكل ينم عن الثقة بالنفس. كل الناس يربطون بين السلوك الواثق وبين امتلاك السلطة

الفعلية. لذلك يساعد السلوك الدال على الثقة والمعرفة في ترك بصمة عميقة ومؤثرة في نفوس الآخرين.

6- التعاطف مع الآخرين: نتصحن فنون التفاوض والبيع والإقناع أن نفاوض دائماً على "المصالح" لا على "المواقف" حيث يساعد تقديم التنازلات المتبادلة في وضع حلول ترضي جميع أو معظم الأطراف. ولكن لتنفيذ هذه الخطوة وضمان فعاليتها، لا بد من دراسة مواقف وفهم دوافع الطرف الآخر أولاً؛ فالقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين من المهارات المؤثرة في اكتساب السلطة.

7- الاستعداد لمواجهة الصراعات: يميل كثيرون منا إلى تجنب المواقف العصبية وعدم مواجهة الشخصيات الصعبة لأنهم يكرهون الصراع ولا يفضلون المواجهة المباشرة. لكن القدرة على مواجهة المشكلات وحلها تزيد قوتنا قوة، وتوسع سلطاتنا ومدى تأثيرنا.

من أين تبدأ؟ أنابيب اختبار السلطة في الأقسام الإدارية

يخطئ كثيرون في تحديد نقطة البداية لانطلاق السلطة وتوسيع دائرتها. الخطأ الأكثر شيوعاً هو اختيار نقطة البداية انطلاقاً من الإدارة الرئيسية أو من القسم أو المنتج أو المهارة أو النشاط أو الفرع الذي يشكل عصب المؤسسة حالياً. تخفق هذه الطريقة عادة لأن الإدارات التي تتمحور حولها أعمال المؤسسة ستضعك في مواجهة مباشرة مع أكثر الأشخاص كفاءة، وأكثرهم خبرة وأشدّهم نهماً

الاختراق: حدّد هدفك واكسر القواعد!

ما إن تخرّج "كيث فيرازي" المؤلف الذي تُحقّق كتبه أعلى المبيعات من كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفارد" عام 1992، حتى تلقى عروضاً رائعة من شركتي "ماكززي" و"ديلويت". ويروي "بات لوكنتو" الرئيس السابق لشركة "ديلويت" الاستشارية كيف أن "فيرازي" أصر على مقابلة كبار القادة أو "رؤساء الشركة" - أو المفاتيح كما أطلق عليهم - قبل أن يوافق على العرض الوظيفي ليعمل في الشركة. التقى المدير الكبير "لوكنتو" مع "كيث" في أحد المطاعم الشهيرة في "نيويورك" وعن هذا اللقاء يقول: "بعد أن تناولنا بعض المشروبات، عبر "كيث" عن رغبته في قبول العرض ولكن بشرط واحد؛ وهو أن نتناول أنا وهو الطعام معاً في نفس هذا المطعم مرة واحدة كل عام، فوعده بتحقيق رغبته وقبل العرض وتم تعيينه. وقد مهدت له هذه الحيلة الطريق ليرتقي بسرعة ويتصل بالقمة!"

يتضح من هذه الحكاية أنه بإمكانك الحصول على ما تريد بمجرد أنك طلبته. فالعدالة في عالم الأعمال هي ما تستهدفه وتطلبه وتصر عليه. ففي عالم الأعمال كما في الحياة اليومية، نحن لا نحصل على ما نستحقه، بل على ما نفاوض عليه. ومع ذلك يتردد الكثيرون في طلب ما يريدون ولا يتخذون مواقف حاسمة خشية لوم أو انتقاد الآخرين لهم، وحتى لا يقال بأنهم انتهازيون. افعل كما فعل "كيث" واطلب احترام وتقدير الآخرين قبل أن تطلب رضاهم عنك ومحبتهم لك. فالناس يحترمون القوي ويشفقون على الضعيف. أم إنك ما زلت تظن بأن الناس سيعطونك ما لم تطلب ويجيبونك دون أن تسأل؟ تقول "كونداليزا رايس": "سيقف الناس إلى جانبك لمجرد أنك تملك السلطة؛ ليس خوفاً من أن تستخدم السلطة ضدهم، بل طمعاً في أن تستخدمها لصالحهم". نعم؛ الناس دائماً مع القوي .. ضد الضعيف.

تأسيس شبكات علاقات فعالة ومثمرة

تساعد الشبكات الاجتماعية في بناء العلاقات والمحافظة عليها. العلاقات الجيدة تضمن لك موردًا للنصيحة المخلصة، وللشراكة المباركة، وقد تفضي إلى ترشيحك لمنصب ما، بحيث تجد دائمًا من يقف إلى جانبك في السراء والضراء. شبكات العلاقات تجعلك حلقة في سلسلة، وتضعك في دائرة الضوء وتجعلك مرئيًا ومسموعًا ومرموقًا دائمًا. وكلما زادت حلقات سلسلتك، صار توسيعها ومن ثم توسيع دائرة نفوذك أسهل.

من أهم استراتيجيات إدارة الشبكات التعرف إلى مختلف الأشخاص في شتى المجالات، وتوسيع مجالات واتصالات المؤسسة لتشمل مختلف الصناعات والقطاعات المتنوعة جغرافيًا، دون أن تحصر نفسك في دوائر ضيقة مكانيًا ووظيفيًا وتسويقيًا وإعلاميًا.

تأسيس نقطة محورية قوية

لا تعتمد السلطة والقدرة على التأثير على مدى اتساع شبكة علاقاتك ومكانة أعضائها فقط، بل وعلى متانة قواعدك الداخلية ومدى تسلكك بعلاقات خارجية أيضًا. المركزية والمحاور تصنع فرقًا، حيث أثبتت التجربة أن التمرکز في نقطة محورية من شبكة العلاقات تجمع الخيوط في أيدي من يتركز في الوسط. التمرکز في المواقف والنقاط الحرجة يجعل كل المعلومات والعلاقات والطلبات والأموال والقرارات تعبر من بين يديك أو على الأقل تحت ناظريك.

من أهم مبادئ وقوانين التمرکز هو التوضع المادي أو المكاني. فقد حصل أحد شباب الخريجين على وظيفة محلل في شركة استثمار ورأس مال مخاطر في "سيلكون فالي"، وهي وظيفة ابتدائية وعادية ومنخفضة المستوى

للسلطة؛ ومن ثم تضعك في منافسة شرسة. إذا أردت التقدم بسرعة، اتخذ من الأماكن الأقل ازدحامًا وبريقًا نقطة انطلاق، بحيث تتجنب المنافسة والمقاومة وتتاح لك الفرصة للتدبير والتغيير والتأثير بعيدًا عن الأضواء، ومن ثم بناء قاعدة صلبة من خلال الأنشطة التي ستحظى بأهمية كبرى على المدى القريب والمتوسط، بدلاً من الأعمال التي تقع في دائرة الضوء الآن.

عمل شيء من لا شيء: اقتناص الموارد

تشير الموارد إلى أمرين في غاية البساطة والأهمية في نفس الوقت، وهما من مصادر السلطة:

❖ **أولاً:** عند المفاضلة بين الوظائف، يفضل اختيار المناصب التي تتحكم بشكل مباشر في الموارد المادية والبشرية. هذه هي المناصب التي تتعامل بشكل مباشر مع الموظفين لما لها من دور في تعيينهم والتحكم في ميزانياتهم.

❖ **ثانياً:** المنصب بحد ذاته قوة، ولهذا فإن له قيمة اسمية وقيمة فعلية؛ أي أن المبنى والمعنى، والمظهر والجوهر يلتقيان هنا في نقطة واحدة.

الموارد هي كل شيء يعوزه أو يسعى وراءه الناس – سواء كانت أموالاً، أوظيفة، أو معلومات، أو مكانة اجتماعية، أو صداقة، أو علاقة – حتى يتسنى لهم أداء عملهم على أكمل وجه. وهناك دائماً العديد من الفرص لتوفير مثل هذه الموارد لمن أنت بحاجة إلى دعمهم. تقديم يد العون للآخرين في شتى المجالات ينمي في نفوسهم مبدأ أو فكرة المقايضة، تلك الفكرة القوية المتعارف عليها عالمياً والقائمة على حتمية رد الجميل. ولا يشترط أن يقوم كل طرف بحساب قيمة الفائدة التي عادت عليه ليكون الرد مساوياً لها في القيمة والمقدار تماماً. ولكن بالمقابل تصنع مساعدة الآخرين التزاماً برد الجميل، فتجني ثماراً يانعة وميزات نافعة حتى من أصغر الأشياء.

مهارات التشبيك وإدارة العلاقات

- 1- تأسيس علاقات داخلية (مثل: "استغلال احتفالات الشركة لتكوين علاقات جديدة").
- 2- المحافظة على العلاقات الداخلية (مثل: "التواصل مع الزملاء في إدارات أخرى ومتابعة مختلف المشروعات والنشاطات").
- 3- استثمار العلاقات الداخلية (مثل: "الاعتماد على العلاقات بالزملاء في الإدارات الأخرى للحصول على النصائح والمعلومات الخاصة بالعمل").
- 4- تأسيس علاقات خارجية (مثل: "قبول الدعوات إلى المناسبات والاحتفالات الرسمية وغير الرسمية").
- 5- المحافظة على العلاقات الخارجية (مثل: "إرسال التحيات للمعارف والشركاء خارج المؤسسة").
- 6- استثمار العلاقات الخارجية (مثل: "تبادل المشورة والخبرة المهنية المتخصصة مع المؤسسات الخارجية").

نوعاً ما. عندما باشر عمله كان أمامه خياران لتحديد مكان مكتبه: إما داخل حجرة كبيرة في إحدى الزوايا الهادئة والبعيدة عن الحركة ومداخل ومخارج الموظفين، أو في كابينة صغيرة خارج المكتب بلا خصوصية أو فاصل أو أبواب تحجب رؤية الآخرين. لكنه اختار الحجرة الصغيرة والانكشاف الدائم للقاصي والداني. ونظرًا إلى موقعه الاستراتيجي، استطاع متابعة كل أخبار الشركة والتفاعل مع معظم موظفيها صباحًا ومساءً. فقد كان يقابل كل من يدخل مكتب المدير العام أو يخرج منه. وما هي إلا شهور قليلة حتى صارت كل الأسئلة تقريبًا توجه إليه، بما في ذلك الأسئلة العاجلة والملحة من الإدارة العليا. فكانت النتيجة أن أصبح أول محلل مالي يلعب دورًا تنفيذيًا بعد أقل من سنة من مباشرة عمله.

استخدام السلطة

في سبيل البحث عن مفاتيح القوة، لا تنس الاعتماد على استراتيجيات الأداء التالية:

- 1- استثمر الاجتماعات الجماهيرية الحاشدة:** أنت مكشوف ومرئي وتؤدي على المسرح دائمًا. لست مجرد قائد أو مدير أو موظف؛ فعندما تلتقي بالجموع، تفاعل معها وانخرط في أعمالها واهتم بكل من حولك. أغلق جهاز "البلاك بيري" وانس "اللاب توب" وكل وسائل الاتصال والتشتت وركز في اللحظة الراهنة واقتنص الفرصة الماثلة.
- 2- عبّر عن غضبك ولا تبد ندمك:** أثبتت الأبحاث أن الأشخاص الذين يعلنون عن غضبهم ويرفعون صوتهم بذكاء، يعتبرهم الآخرون "مسيطرين وأقوياء، وواثقين وأذكياء"، وهؤلاء هم من يحظون بالاحترام والولاء، أكثر من الحب والبقاء.
- 3- راقب حركاتك وسكناتك:** لا تتردد في طلب المساعدة المهنية من أجل تحسين الانطباع الذي يعكسه مظهرك. فإلى جانب المظهر الخارجي والأناقة البراقة تسير "السلطة". فاهتم بمظهرك كما تهتم بمخبرك.
- 4- استعد المشاعر السابقة والمواقف الإيجابية:** تتطلب بعض المواقف استدعاء شعور ما من الذاكرة حتى وإن لم يكن يرادوك في الوقت الحالي. ارجع بذكرتك

إلى موقف ما سبق أن شعرت فيه بنفس الإحساس الذي يتطلبه الموقف الحالي. استدعاء هذا الموقف يلزمه استدعاء الشعور المصاحب له والذي يمكنك تقمصه لإدارة الموقف الراهن.

- 5- هيئ خشبة المسرح وحدد السياق:** عادة ما يؤدي الممثلون أدوارهم على خشبة المسرح، ويرتبط الإطار الذي تحدده لكيانك وشخصيتك ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرتك على الأداء بشكل يكسبك احترام الآخرين.
- 6- لا تتعجل بالرد ولا تتردد في الصد:** خذ نفسًا عميقًا ووقتًا كافيًا كي تستجمع قواك قبل أن تتكلم، دون أن تتردد في الرد بقوة في المواقف التي تتطلب شجاعة دون اندفاع وتفاعل دون انصياع.

التحدث بلبسة أصحاب السلطة

من أسس التأثير ومهارات الإقناع أن تمارس تقنيات السلطة التالية:

- 1- المقاطعة:** المقاطعة من منابع القوة في كل حالات التفاعل مع الآخر، فالأقوياء يقطعون الضعفاء.
- 2- تصدّر المناقشات:** من خلال تحليل جلسات "وترغيت"، توصل عالم الاجتماع "هارفي مولوتش" و"دايدر بودن" إلى ثلاثة أوجه لممارسة السلطة: الأول هو القدرة على الفوز في الحوارات المباشرة (من ستكون لوجهة نظره الغلبة والسيادة في النهاية؟)، والثاني هو من يضع برنامج العمل وجدول الأعمال، والثالث والأهم والأكثر دهاءً هو من يضع القوانين وقواعد النقاش ومن ثم من يحدد النتائج والمخرجات.
- 3- الإقناع:** تتمتع اللغة المؤثرة بقدرة بالغة في تقديم صور ومشاعر قوية تغطي حتى على العقل والمنطق. تمتاز هذه اللغة بالقدرة على الإيحاء، والدقة والوضوح، وثرائها وامتلائها بالصور والتعبيرات القوية.

الإدراك هو الحقيقة .. وسميتك هي أنت

يعد بناء سمعة طيبة ورسم صورة إيجابية من أهم الاستراتيجيات التي ستساعدك في الإمساك بزمام السلطة.

كيف تكون مقننًا؟

- يقدم "ماكس أتكينسون" مجموعة من الشروط التي تجعل الحديث أكثر إمتاعًا وإشباعًا وإقناعًا وهي:
- 1- استخدم ضمير المتكلم (نحن) بدلاً من ضمير الغائب (هم).
 - 2- اصمت قليلاً كدليل على التركيز، أو للتعبير عن الموافقة والاستحسان والترئيب في الرد.
 - 3- استخدم دائمًا قائمة من عدة عناصر وعد على أصابعك ثلاثة أشياء أو خيارات أو شروط.
 - 4- استخدم المفاضلة الازدواجية، كأن تقارن هذا بذاك، موظفًا العبارات الإيقاعية ذات البنية النحوية.
 - 5- تجنب القراءة من سيناريوهات ثابتة أو ورقة مكتوبة أو دفتر ملاحظات قدر المستطاع.

وهذه هي أسس بناء سمعة طيبة ترفعك إلى أعلى درجات السلم:

1- الانطباع الأول يدوم:

هناك حقيقتان لا مفر منهما فيما يتعلق باستمرار وسرعة تكوين الانطباع الأول: الأولى هي أنك إذا وجدت نفسك في مكان ما وقد تركت انطباعاً سيئاً لدى الجميع – أيًا كانت الأسباب – فمن الأفضل أن تنسحب فوراً؛ والثانية هي أنه نظراً لسرعة تكوين الانطباعات واعتمادها على عدة متغيرات – كالتشابه و”الشعور المتبادل”، فمن الأفضل أن تضع نفسك في مواقف متنوعة مستثمرًا قانون الكثرة.

2- حدد إطارك وارسم صورتك بحرص:

فكر بشكل استراتيجي في أبعاد وعناصر الصورة أو الانطباع الذي تود أن تتركه لدى الآخرين أولاً قبل أن تبدأ العمل.

3- لا تغفل دور الإعلام:

تواصل مع رجال الإعلام – ليس فقط الصحافة، والراديو، والتلفاز، والإنترنت – بل ومع الكتاب والمفكرين الذين يزدون من فرص تحسين وصقل صورتك. الطريقة المثلى لتكوين علاقات وطيدة مع رجال الإعلام هي من خلال مساندتهم وتحفيزهم.

4- تغلب على أزمة الذات ومعضلة الأنا:

أتح الفرصة للآخرين – حتى من قمت بتعيينهم من موظفين ومديرين وتنفيذيين ومن ساعدتهم من زملاء – ودعهم يستفيدون من قدراتك ومواهبك.

5- الوجه الآخر لأخطائنا وسقطاتنا:

يساعد استعراض بعض الصفات السلبية الذاتية من حين إلى آخر – ما دامت لا تعيقك إلى حد كبير – في مضاعفة سلطتك. فعندما تعترف لمن يدعمونك ويحملون عيوبك وسقطاتك سيتضاعف التزامهم تجاهك ونجاحك. فما من سبيل لهؤلاء الذين يعرفونك حق المعرفة أن يتذمروا من صفاتك السيئة التي يعلمون أنها جزء من شخصيتك بالفعل، وبالتالي يتعاملون معها من منطلق ”وما الجديد في ذلك؟!“ أو ”نحن نعرفه جيدًا، لقد أخبرنا بهذا“.

طريقك نحو السلطة. يحدث ذلك نتيجة لاختلاف وتنوع البيانات التي ينتمي إليها الأفراد، والأهداف والمكافآت التي يطمحون إليها، والتعليمات التي يتلقونها، وبالتالي يرى كل منهم العالم من منظوره الخاص. المعارضات والمشاحنات أمر لا مفر منه داخل المؤسسات. المهم هو أن تعرف كيف تواجه تلك المعارضة المحتومة والانتكاسات التي ستواجهها إن عاجلاً أم آجلاً.

لماذا ومتى تحارب؟

- 1- تعامل بلطف ورقة من حين إلى آخر واخرج من نطاق العمل وتفاعل مع زملائك خارج نطاق الرسميات أحياناً. امنح خصومك فرصة لتحسين شعورهم تجاه أنفسهم دون أن تدفع ثمناً غالياً.
- 2- لا تخلق مشكلات من العدم. الصراعات تثير مشاعر الغضب، ومن شأنها أن تعيق قدرتك على التفكير الاستراتيجي بشأن أهدافك وطموحاتك، فكثير من الناس يفقدون القدرة على ترتيب الأولويات والتركيز على الأهداف لأنهم ينهمكون في مشاحنات لا تخلق سوى المشكلات.
- 3- تجنب الأسئلة الشخصية حتى تتنجح علاقاتك المهنية. تخلص من مشاعر الغيرة والحسد والغضب والمقارنة والمشاحنة.
- 4- تحل بالصمود والمثابرة. هذه الصفات من شأنها أن تفت في عضد خصومك. الصمود في المعركة يضاعف احتمالات انتصارك.
- 5- تقدّم على مختلف الجبهات.
- 6- تصدّر وأمسك بزمام المبادرة. كلما كانت خطواتك سريعة، ازدادت فرص التمويه على أعدائك وضمان النصر قبل أن يدرك الآخرون ما يحدث.
- 7- استخدم ”العصا والجزرة“ لتقويم السلوك وإعادة توجيه الآخرين. من يملكون الموارد يستغلونها لمكافأة الجديرين والمتفانين، ومعاقبة المناكفين والمناوئين.
- 8- اجعل أهدافك أكثر قوة وشمولاً وضعها في طريق ومصلحة الجميع لتجبرهم على دعمك ومساعدتك.

مواجهة النكسات

✳ حين تتعرض لنكسة، تجنب طلب النصيحة ممن يسلكون الطريق الأسهل وهو البحث عن وظيفة جديدة. الانتقال إلى مجال جديد – أيًا كانت مميزاته – يجردك من الموارد والسلطة التي اكتسبتها حتى الآن.

✳ يسعى الناس ويقتربون من المنتصرين. الحل الأمثل لتحظى بالدعم بعدما تتعرض لنكسة أو ضائقة مالية هو التظاهر بأنك تمتلك كل المقومات، وأنت ستواصل الكفاح لأنك ستنتصر في النهاية.

ثمن السلطة

إذا كنت ستحيد عن جادة الصواب وتتجاوز قواعد السلوك اللائق وتسيء التصرف، فمن الأفضل ألا تفعل ذلك أبداً، وإذا ما راهنت وأخطأت،

التغلب على الممارسة وتجاوز الانتكاسات

أيًا كانت أهمية أهدافك، وأيًا كان مقدار الجهد الذي تبذله، وأيًا كانت موهبتك، فلن تنجو من شركاء المعارضة والانتكاسات التي تعترض

لماذا يفقد الناس سلطاتهم؟

على الرغم من أن لكل حالة ملاساتها وخصوصيتها، فإن هناك عوامل مشتركة لفقدان السلطة يمكن تفاديها:

- 1- **الثقة العمياء بالنفس وتجاهل مصالح الآخرين:** تعد الثقة العمياء وفقدان الإحساس بالآخرين من أهم عوامل ضياع السلطة، حيث يبالغ بعض القادة بتقدير ذاتهم ومكانتهم ومناصبهم فيتيحون الفرص لخصومهم لينفذوا إليهم من نقاط ضعفهم.
- 2- **الثقة فيمن لا يستحقونها:** عندما تحقق القوة والنجاح، تصبح أكثر ثقة بالآخرين وأقل ملاحظة وانتباهاً، وكلما قل حذرنا أتحنا فرصاً للإطاحة بك، لأن الحذر يؤتى من مكنه.
- 3- **نفاد الصبر:** من السهل أن يفقد الإنسان صبره عندما يكون في السلطة، فالسلطة تجرد الإنسان من مهارة ضبط النفس. فقدان الصبر يعني فقدان السيطرة والتحكم وربما إهانة الآخرين دون حساب، وهذا يعني المخاطرة بفقدان المؤازرة ثم فقدان السلطة.
- 4- **الإرهاق والإنهاك:** حينما يتسلسل التعب والإرهاق إلى ذوي المناصب العالية، يصبحون أكثر عرضة للتنحية أو التنحي، فمع تضائل النشاط واليقظة، تضعف القدرة على المقاومة.
- 5- **العالم يتغير والتكتيكات ثابتة!** يُغفل كثير من القادة دور التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة والتي تجعل الأساليب والمناهج القديمة أقل فعالية، فتتضاعف الخطورة عندما تمتزج الغفلة بالظروف المتغيرة فتكتمل عناصر معادلة السقوط.
- 6- **عدم التفكير بالتقاعد أو الانسحاب بهدوء:** لا يستطيع الإنسان دوماً التحكم في السلطة تماماً، بينما يمكنه الانسحاب بكرامة واحترام حفاظاً على سمعته قبل فوات الأوان، لكن من يفعلون ذلك قليلون.

ديناميكية القوة: هل كل ما يناسب مؤسستك يناسبك؟

أيهما أولى: مصالح مؤسستك أم مصلحتك؟ لا بد أن تعتني بذاتك أولاً وتتحمّل مسؤولية نفسك إذا ما أردت أن تصمد

فليكن ذلك قبل أن تحتل منصّباً مرموقاً يجعلك محط أنظار الجميع. هذه هي التضحيات والتكاليف والثمن الذي يدفعه كل من يسعى إلى الشهرة ويحظى بها:

1- **الشهرة والانكشاف:** يجعل التمحيص مهمتك أكثر صعوبة وبيد طاقتك ويشنت جهودك، حيث تتحول السمعة الطيبة والصورة الجيدة ليصبحا الشغل الشاغل للمشهورين الذين يستنفدون وقتهم وجهدهم في تحسين انطباعات الآخرين عنهم. هذا الوقت المستهلك في التمحيص وتحسين المظهر يمكن أن يستغل بشكل أفضل في تنمية الجوانب المهنية. ونتيجة للضغط الذي يقع على عاتق الأشخاص والمؤسسات أيضاً من أجل "الظهور بشكل أفضل" يصبح المشهورون أقل استعداداً للمخاطرة وبالتالي أقل قدرة على الابتكار مفضلين البقاء في الجانب الآمن - وهذا السلوك يسبب ما يعرف بـ "أزمة المبتكر".

2- **فقدان الاستقلالية:** عندما تصل إلى السلطة، وفي بداية الأمر، ستبدو الأعباء الإضافية التي يضعها على عاتقك كل من حولك بحكم منصبك أمراً مغريباً. فمن منا لا يريد أن يكون محط أنظار الجميع! ولذلك فمن يحصلون على السلطة يبذلون سعياً بمنصبهم القوي الجديد. وما إن تمر فترة وجيزة حتى تخبو نيران التفاني ويبتعد هؤلاء عن الجمهور لممارسة أنشطتهم الخاصة. ولكنهم سيعانون دائماً من عدم سيطرتهم على وقتهم وحياتهم الخاصة.

3- **الوقت والجهد المستنفد:** يتطلب السعي للسلطة التنازل عن قدر كبير من الحياة والعادات الشخصية.

4- **أزمة الثقة:** كلما ارتفعت مكانتك وزادت قوتك ونفوذك، زادت الأنظار المتطلعة إلى منصبك وخدماتك، وهنا ستبدأ فوراً بالتساؤل: من هؤلاء يستحق ثقتي؟

5- **إدمان السلطة:** في ظل ثقافة تحكمها الشهرة يعد "الخروج من السلطة" ابتعاداً عن الأضواء، وبداية للهبوط والتراجع والانزواء والموت البطيء. هكذا يرى السلطويون أنفسهم بلا سلطة وبلا نفوذ دائماً.

خطوات صغرى .. نحو مكاسب كبيرة

- ❖ لا تتخل عن مفاتيح قوتك: يقول "روزفلت": "لا يستطيع أحد التقليل من شأنك دون موافقتك!" فمن الصعب أن يحتل الآخرون مكانك قبل أن تتركه أنت.
- ❖ اهتم بشؤونك ولا تتوقع عدلاً مطلقاً: يتحالف الناس عادة مع القوي وينحازون ضد الضعيف، فإن لم تصمد وتدافع عن مصالحك بكل قوتك، فلا تتوقع دعماً من غيرك.
- ❖ اهتم بالتفاصيل .. فعظيم النار من مستنصر الشر: يستخف بعض الناس بالمهام البسيطة التي قد توفر لهم مفاتيح التحكم بالموارد والثروة التي تساعد على توطيد علاقاتهم وتحقيق رؤيتهم.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية
This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرفوض
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 + 2 02
فاكس : 22612521 + 2 02

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريتا
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونياً على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعاً والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454
ISSN: 110/2357

وتتجح، لأنك إن لم تساعد نفسك، فلن يساعدك أحد. لكن هذه
المعادلة صعبة ومعقدة. فلكي تساعد مؤسستك لا بد أن تكون
قويًا وأن تمتلك الموارد وتحظى بالدعم. ولكي تملك القوة
وزمام المبادرة والموارد لا بد أن ترتقي سلم الهرم الإداري
أولاً. هذه المعادلة تتطلب أن تمسك العصا من الوسط أحياناً،
وأن تمسك بها من أقصى طرفها لتضرب بقوة أحياناً أخرى،
مما يعني أن العصا يجب أن تبقى في يدك ولا تلقها أبداً.
عليك دائماً أن تنتظر حتى يتعب الآخرون، قبل أن تتعب أنت.
فإذا ما ارتعش قلبك، واهتزت يدك، سقطت العصا أو سقط
سلاح قوتك من يدك، وربما لن تستطيع أو لن تقبل الانحناء
للتقطيعات الثانية. عليك أن تقوي نفسك إذن من أجل مؤسستك،
وأن تدعم مؤسستك من أجلك. وهذه معادلة صعبة دائماً. لكن
انسجامك مع ثقافة مؤسستك، ووضع صلاحك ومصلحتك
ومصالح الآخرين نصب عينيك هو ملاذك الأخير، وربما
الوحيد.

تمهيد الطريق إلى السلطة

يتطلب اختيار المكان الأنسب والأمثل لك اتخاذ عدة خطوات.
أولها أن تصارح نفسك بمواطن قوتك ونقاط ضعفك
وأولوياتك، حيث يفتقر بعض الناس إلى الموضوعية والصدق
الكافيين في نظرهم إلى أنفسهم، فيقلعون عن التعلم ومواصلة
تطوير الذات. وثانيها ألا تسير على إيقاع وألحان الجماهير،
وأن تدوسك الدهماء في طريقها، وألا تقلد لكي تبقى عصبياً
على التقليد. وثالثها ألا ينصب تقييمك الموضوعي على نفسك
فقط، بل يجب أن يطل وظيفتك ومؤسستك والبيئة التي تعمل
بها والظروف المحيطة والمتغيرات المحتملة بكل مخاطرها
ومفاجأتها.



المؤلف

جيفري بيفير

أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة "ستنفورد" منذ عام 1979.
نشر أكثر من ثلاثين كتاباً، وحاضر في جامعات "هارفارد"
ومدرسة "لندن" للأعمال، وقدم استشارات لكبرى
المؤسسات العالمية.

الكتاب

Author: Jeffrey Pfeffer
Title: **Power: Why Some People Have It – And Others Don't**
Publisher: HarperBusiness (September 14, 2010)
ISBN: 978-0061789083
Pages: 288

To read more about this book, use this link:
<http://www.amazon.com>



حقوق الملكية

إدارة.كوم
edara.com

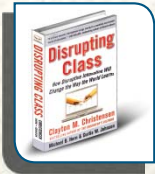
محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر

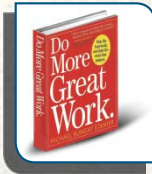
خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعليم»
رقم: 6

تنظيم فوضى التعليم

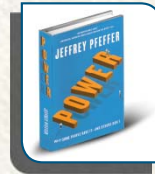
تأليف: كلايتون كريستينسن ومايكل هورن
وكيرتس جونسون



خلاصة «كتب النجاح»
رقم: 456

الطريق السليم لعمل عظيم!

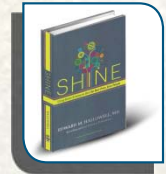
تأليف: مايكل ستانير



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 455

السلطة

تأليف: جيفري بيفيفر



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 454

تأني وتوقّف

تأليف: إدوارد هالويل

مقالات «علاقات» هذا الشهر



العدد 54

- اجعل رسائلك الدعائية تخطف الأنظار
- شرب الماء
- ضع البسمة على شفاه زملائك
- العمل يسبق الراحة .. وليس العكس
- الإجابات الذكية في المقابلات الوظيفية

- حدّد هدفك قبل الرحلة
- «افعل» ولا «تحاول»
- أختلف معك وعنك!
- أموال في جيبيك .. وأنت في بيتك!
- أقوال وأفعال في العلاقات
- حتى لا تخسر مدير
- آداب السلوك في مناسبات العمل
- لماذا نقاوم التغيير؟
- كيف تتخلص من مضايقات زملائك؟
- أسرار التعلم الفعال
- من أنا؟!
- اقتصد بذكاء
- اعرف ثقافة المؤسسة قبل الانضمام إليها
- قيمة كل امرئ ما يُحسن
- لا ترفض المهمات الإضافية

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 114

- مميزات وعيوب الشركات العائلية
- «ميكروكيا»: الشراكة الاستراتيجية
- القناعة
- تجنّب خداع المنتج اللا شعوري
- لماذا تفشل معظم المنتجات بعد طرحها في الأسواق؟
- مقولات القيادة
- فريد زكريا
- ابدأ بافتتاحية قوية
- الانكماش والتضخم
- الملكية الفكرية من حق مَنْ؟
- وظيفتك على مقاسك!
- عائد الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي
- وداعًا للمقاعد المتحركة!

الاشتراك زورنا موقعنا www.edara.com