

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كانون ثان

يناير (2013 م)

صفر (1434 هـ)

السنة الحادية والعشرون

العدد الثاني

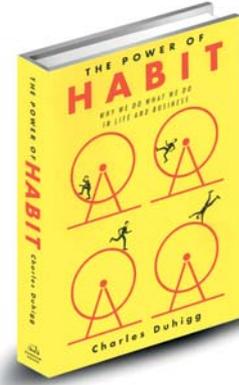
العدد 500

www.edara.com

## عادتنا نمتلكها.. فتملكنا

الدوافع القوية للعادات الفردية والمؤسسية والمجتمعية

تأليف: تشارلز دويج



### جوهر العادات

بشكل مباشر في أحوالنا الصحية، وقدراتنا الإنتاجية، وإمكاناتنا المادية، والسعادة والراحة الذهنية. وعلى مر العقود القليلة الماضية، تغير واتسع مفهومنا للجوانب النفسية والعصبية المؤثرة في العادات والأنماط المتحكمة في حياتنا، ومجتمعاتنا، وجميع مؤسساتنا بشكل لم يكن يحدث منذ خمسين عامًا مضت. فقد أصبحنا اليوم على دراية بكيفية نشأة العادات، وسبل تغييرها، والعلوم المتحكمة في أنماط عملها، ومن ثم نستطيع أن نُقلص كم الطعام الذي نتناوله، ونضاعف التمرينات الرياضية التي نمارسها، ونحقق مزيدًا من الفعالية المهنية، ونحيا حياة صحية. لا يعني هذا بالضرورة أن تغيير العادات أمر يسير أو سريع أو حتى بسيط، ولكنه لا يزال ممكنًا.

### 1- العادات الفردية

تُعرف العملية التي من خلالها يُحول العقل سلسلة من الأعمال الاعتيادية إلى عادات روتينية وتلقائية بالـ"تكتل"، وهي النبع

#### في هذه الخلاصة

- ▼ القاعدة الذهبية لتغيير العادات الروتينية
- ▼ العادات المؤسسية الناجحة
- ▼ ما الذاكرة المؤسسية؟

ما أول ما هممت به لدى استيقاظك هذا الصباح؟ هل اتجهت لتأخذ حمامك اليومي، أم راجعت بريدك الإلكتروني، أم غسلت أسنانك؟ أي الطرق اتخذتها عند ذهابك إلى العمل؟ هل تجاذبت أطراف الحديث مع أحد زملائك بالعمل أولاً أم سارعت بالبداية في مهامك اليومية؟ هل تناولت بعض شطائر الهامبورجر على الغداء أم اكتفيت ببعض الخضراوات؟ "فما الحياة إلا زمرة من العادات المتبعثرة!" هكذا قالها "ويليام جيمس" عام 1892. فربما تستنتر بعض خياراتنا اليومية الروتينية في زي قرارات متقنة ومحكمة، ولكنها في واقع الأمر ليست أكثر من مجرد عادات. قد لا تشكل كل عادة على حدة فرقًا كبيرًا ولكن بمرور

الوقت نجد أن نوعية الطعام التي نتناولها، وأحاديثنا اليومية مع أطفالنا، والتمرينات الرياضية التي نمارسها، والمنهج الذي من خلاله ننظم أفكارنا وأعمالنا، وغيرها الكثير من الأشياء تؤثر

مشاكل الأسنان التي عانى منها الشعب الأمريكي فإنه قلما اشترى أحدهم هذه المنتجات المعالجة وبالتالي اعتذر "هوبكنز" عن أداء هذه المهمة، ولكن نظرًا إلى إلحاح وإصرار صديقه، لم يجد "هوبكنز" مفرًا من مساعدته. وفي غضون خمسة أعوام تحول "بيسودنت" إلى أهم منتجات معالجة الأسنان وأكثرها انتشارًا على وجه الأرض، وفي نفس الوقت استطاع "هوبكنز" أن يخلق عادة جديدة جابت أنحاء "أمريكا" بسرعة فائقة وهي تنظيف الأسنان.

أدرك "هوبكنز" أنه كي يصل "بيسودنت" إلى كل المنازل الأمريكية لا بد وأن يجد محفزًا قويًا. فبدأ في استطلاع مجموعة من الكتب الطبية إلى أن وجد في أحد الكتب إشارة إلى "اللوحة المسننة" والتي أطلق عليها فيما بعد "الغشاء الرقيق". لمعت في ذهن "هوبكنز" فكرة رائعة؛ فقرر أن يسوق لهذا المنتج باعتباره صانعًا للجمال ومحاربًا للتسوس. هنا نجد أن "هوبكنز" قد أوجد المحفز الذي أدى في النهاية إلى خلق عادة جديدة. فقد سلط الأضواء على الغشاء الرقيق المغطي للأسنان وكأنما ابتكره من العدم على الرغم من أن هذا الغشاء لطالما كان موجودًا لدى الجميع دون أن يتسبب في أدنى أرق أو إزعاج. فهذا الغشاء ما هو إلا طبقة رقيقة وطبيعية تغطي الأسنان أيًا كان نوع المأكولات ومهما ازدادت مرات غسل الأسنان. الطريف في الأمر أن معاجين الأسنان كافة ليس لها أدنى تأثير أو علاقة بالغشاء الرقيق! ولكن هذه الحقيقة الطبية لم تعترض طريق "هوبكنز" أو تُرجعه عن قرار تدشين حملته "الغشائية". وسرعان ما غزت ملصقات وإعلانات "بيسودنت" كل الشوارع والطرق: "مرر لسانك على أسنانك، هل تشعر بهذه الطبقة الرقيقة؟ هذا ما يجعل مظهر أسنانك باهتًا ومتآكلًا، إليك معجون أسنان "بيسودنت" الجديد!" تكمن براءة هذه الحملة الدعائية في اعتمادها على محفز قوي - الغشاء الرقيق - ومكافأة أكثر إغواءً. فمن منا لا يرغب في ابتسامة جميلة! ما الذي فعله هوبكنز إذن؟ اعتمد على العقلية المتلهفة للمستهلك، تلك العقلية التي تبث الحياة في دورة العادات.

## القاعدة الذهبية لتغيير العادات الروتينية

في عام 2006، توجهت "ماندي" - الطالبة البالغة من العمر 24 عامًا - إلى المركز الاستشاري بجامعة "ميسيسيبي" حيث كانت تعاني من عادة ضم

الذي منه تنبثق العادات. فهناك العشرات - بل بالأحرى المئات - من التكتلات السلوكية التي تتحكم في تصرفاتنا اليومية. بعض هذه التكتلات يتسم بالبساطة كأن تضع معجون الأسنان على الفرشاة قبل أن تبدأ في غسل أسنانك. والبعض الآخر أكثر تعقيدًا كاختيار وتحضير وجبة الغداء للأطفال. الجدير بالذكر أن الأعمال الروتينية تحدث كنتيجة مباشرة للعادات. فلنأخذ، على سبيل المثال، عملية إخراج السيارة من الجراج. بالطبع تطلب الأمر الكثير من الجهد والعناء، وأيضًا التركيز، حين كنت سائقًا مبتدئًا: أولاً تفتح بوابة الجراج، ثم تفتح باب السيارة، وتُهيئ المقعد، وتضع المفتاح في مكانه، وتضبط المرايا الأمامية والجانبية، وتضع قدمك على المكبح... إلخ. أما الآن فقد اعتدت القيام بكل هذه الخطوات بشكل تلقائي دون أدنى جهد أو تفكير. فكم من الأشخاص يتبعون هذا السيناريو المعقد كل صباح تلقائيًا، ذلك أنه بمجرد أن تُخرج مفاتيح السيارة تقوم العقد القاعدية بالمخ بالتعرف على العادة المخزنة مسبقًا في عقولنا والمرتبطة بإخراج السيارة من الجراج. وبمجرد أن تبدأ هذه العادة - وما يرتبط بها من مهام - في العمل، تتحرر عقولنا لتبدأ في ممارسة غيرها من الأفكار والعادات.

## العقلية المتلهفة!

"كلود سي هوبكنز" هو أحد الرواد التنفيذيين بـ"أمريكا" والذي اعتلى عرش عالم الدعاية والإعلان في مقبل التسعينيات. اشتهر "هوبكنز" بسلسلة من القواعد التي ابتكرها بهدف خلق نوعية جديدة من العادات بين العملاء. فقد استطاع بمهارته أن يقنع الأمريكيين بشراء مشروب "شليتز" من خلال الترويج للطريقة التي تنفرد بها الشركة في تنظيف قنيناتها باستخدام "البخار المضغوط" بينما كانت تُنظف لدى جميع الشركات المنافسة بالطريقة ذاتها! كما استطاع بدهائه أن يدفع بملايين السيدات لشراء أحد مساحيق العناية بالبشرة مُدعيًا أنه كان المفضل لدى "كليوباترا" ضاربًا بانتقادات واحتجاجات المؤرخين عرض الحائط! وفي أحد الأيام التقى "هوبكنز" بأحد أصدقائه الذي عرض عليه منتجًا جديدًا وهو معجون أسنان أطلق عليه "بيسودنت". كما أكد أن هذا المنتج سيدير أرباحًا هائلة إذا ما ساعده "هوبكنز" في تدشين حملة ترويجية ضخمة. وعلى الرغم من كثرة

الأظافر طوال حياتها حتى كانت تنزف في بعض الأحيان. تسببت هذه العادة السيئة في تدمير حياتها الاجتماعية؛ فكانت تشعر بالإحراج طوال الوقت بين زملائها حتى كانت تخبئ يديها داخل جيوبها طوال الوقت. وقد حاولت مرارًا وتكرارًا التخلص من هذه العادة باستخدام طلاءات الأظافر كريهة الطعم ولكن دون جدوى!

أُحيلت "ماندي" إلى أحد الأطباء النفسيين الذي كان يدرس آنذاك طريقة علاجية تسمى "اختبارات تغيير العادات". كان الطبيب على دراية تامة بدورة العادات الثلاثية ولكنه وجه تركيزه نصب الحلقة الثانية: الروتين. ونظرًا إلى صعوبة التخلص من العادات بشكل نهائي، فقد لجأ الطبيب إلى القاعدة الذهبية لتغيير العادات وهي: إذا أردت أن تغير إحدى العادات، لا بد أن تُبقي على كل من المحفز

والمكافأة، وتستبدل بالروتين القديم آخر جديدًا. من هذا المنطلق، كان لا بد من إقحام روتين جديد كبديل لعادة قضم الأظافر.

سألها الطبيب: "ما الذي تشعرين به مباشرة قبل أن تبدئي في قضم أظافرك؟"

فأجابت: "أشعر بنوع من الاضطراب في أظافري." يُعد التعرف إلى الدوافع المسببة للعادة السلوكية أولى مراحل العلاج. ومن خلال حديثهما اتضح أن هذه العادة كانت نتيجة للملل الذي سرعان ما يختفي بمجرد أن تنتهي من كل أظافرها! تلك إذن هي حلقة المكافأة وهي الإشباع النفسي الذي ينتابها نتيجة للمثير الجسدي - أي قضم الأظافر. بدأ الطبيب في تعليم "ماندي" ما يسميه "رد الفعل التناقصي". فكلما شعرت بالاضطراب - المحفز - تُمسك في

## دورة العادات

يرى العلماء أن العادات تظهر بشكل رئيسي كإحدى سبل توفير الجهد التي لا ينفك العقل يبحث عنها دون كلل أو ملل. فهو دائمًا ما يسعى لتحويل الأعمال الروتينية إلى عادات ثابتة حتى تتيح له القيام بأكثر عدد ممكن من المهام. تتمتع هذه الخاصية الموفرة للمجهود بمزايا عديدة؛ حيث توفر على العقل التفكير المستمر في سلوكيات وتصرفات روتينية كالتمشية والتنزه أو اختيار نوعية الطعام، وبذلك تتركس طاقة ذهنية هائلة للمهام الأكثر أهمية وتعقيدًا بداية من اختراع الرماح، ومرورًا بنظم الري، ووصولًا إلى اختراع الطائرات. وعلى الرغم من أهمية تخزين وتوفير الطاقة الذهنية فإنها لا تخلو من المجازفة والمخاطرة؛ فإذا ما اتخذ العقل قرار التوقف والاعتماد على البيانات المخزنة في الوقت والموقف غير المناسبين، فمن المحتمل أن نغفل عن بعض التفاصيل الهامة والمدمرة في نفس الوقت. ولهذا السبب طورت العقد القاعدية بالمخ نظامًا فريدًا من شأنه أن يميز المواقف التي يمكن خلالها أن يُترك للعادات التحكم في زمام الأمور عن سواها. يعمل هذا النظام وفقًا لدورة ثلاثية الحلقات أولها المحفز، وهو الدافع الذي يعطي الإشارة للمخ لاختيار العادة المناسبة للموقف والانتقال للوضع التلقائي. تأتي بعد ذلك الحلقة الثانية وهي الروتين، والذي يمكن أن يكون جسديًا، أو ذهنيًا، أو حتى حسيًا. أما عن الحلقة الثالثة والأخيرة فهي المكافأة، وهي العنصر الذي يحدد ما إذا كانت هذه العملية الثلاثية جديرة بالتذكر والتكرار في المستقبل أم لا. بمرور الوقت، تتم هذه الدورة بشكل أكثر تلقائية إلى أن تتمخض في النهاية عن عادة روتينية. ومما لا شك فيه أن استيعاب الآلية التي وفقًا لها تعمل هذه الدورة الثلاثية يُسهل من التحكم بها. فبمجرد أن تفكك العادة إلى مكوناتها الثلاثة، تكون رهن إشارتك. تقول "آن جرابيل" - عالمة بمعهد "ماساتشوستس" التكنولوجي والتي أشرفت على العديد من التجارب القائمة على دور العقد القاعدية - تقول: "لقد أجرينا الكثير من التجارب التي دربنا من خلالها بعض الفئران على السير في متاهة واحدة مرارًا وتكرارًا إلى أن تحولت لعادة ثم قضينا على تلك العادة تمامًا بتغيير مكان المكافأة. بعد ذلك أعدنا المكافأة إلى مكانها الأول وكذلك الفأر. والجدير بالذكر أن العادة القديمة بعثت من جديد دون أدنى مقاومة!" فالعادات قلما تختفي بالمعنى الحرفي للكلمة؛ فهي محفورة في جدران عقولنا. ولكن لسوء الحظ لا يقوى العقل على التمييز بين الجيد والسيئ منها، الأمر الذي يفسر صعوبة الاعتقاد على ممارسة التمرينات الرياضية - على سبيل المثال - لأنه بمجرد أن يعتاد العقل لفترات طويلة الخمول ومشاهدة التلفاز بدلاً من الركض، تظل هذه العادة متشبثة بعقولنا. ومن المنطلق ذاته، إذا ما تمكنا من خلق عادات روتينية جديدة تتغلب على تلك القديمة - أو بالأحرى نتحكم في الدورة ثلاثية الحلقات لتكوين العادات - نستطيع دون أدنى شك إرسال تلك العادات السيئة إلى سلة المهملات. وبمجرد أن نشق عادة جديدة طريقها إلى الوجود - وفقًا للأبحاث والدراسات - لا عجب أن تكتسب رياضة العدو مثلًا سمة التلقائية تمامًا كغيرها من العادات. كل هذه الدلائل تشير إلى أهمية دورة العادات والتي دونها تغرق عقولنا وسط سيل عارم من التفاصيل والتفاهات اليومية.

الرئيس التنفيذي الجديد. اعتلى "أونيل" المنصة في حضور المستثمرين ليقول: "أود أن أستهل حديثي بتسليط الضوء على سلامة العمال، ففي كل عام يتعرض عدد هائل من العمال لإصابات بالغة تجعلهم يتغيبون عن العمل ليوم أو أكثر. لذا فإن مخططي أن أجعل هذه الشركة هي الأكثر أمانًا على الإطلاق!" ارتبك الحضور؛ فهو لم يأتِ على ذكر الأرباح أو الضرائب أو مثيلاتها من الأمور. استأنف "أونيل" حديثه قائلاً: "كما أود أن أشير إلى المخارج الآمنة بهذه الغرفة، هناك بابان خلفيان واللذان - في حالات الحريق أو الطوارئ - يجب استخدامهما بهدوء تام حتى مغادرة المبنى." عم الهدوء المكان، هل هذه مزحة؟ وأخيراً سأله أحد الحضور عن نسب رأس المال. فأجابه "أونيل": "يبدو أنك لم تنصت إليّ جيداً، إذا أردت أن تُقيم أداء الشركة، فإن المرجعية الأولى تكون لمعدلات الأمن والسلامة. فإذا تمكنا من خفض معدلات الإصابة، لن يكون ذلك نتيجة للهراءات والتهافتات التي يتغنى بها جميع الرؤساء التنفيذيين التقليديين وإنما لإصرار الموظفين على أن يصبحوا جزءاً من شيء هام وهادف. بمعنى أدق: لأنهم كرسوا جهودهم لخلق "عادة" من التميز والتألق. وبالتالي تكون معدلات السلامة والأمان هي الدليل القاطع لقدرتنا على تغيير وتطوير عاداتنا على مستوى المؤسسة بأكملها. تلك هي الأسس التي وفقاً لها يجب أن نُقيم!" وبمجرد أن انتهى من خطابه شعر الجميع بخيبة الأمل وبالمستقبل المظلم الذي ستقبل عليه الشركة بسبب القائد الجديد!

في خلال عام واحد من تولي "أونيل" منصبه، حققت الشركة أرباحاً غير مسبوقه العهد. وبحلول وقت تقاعده عام 2000، كانت الأرباح السنوية للشركة قد زادت بمعدل خمسة أضعاف عما كانت عليه، وبالمثل ارتفع رأس مال الشركة إلى 27 مليار دولار. بالإضافة إلى هذا وذلك، تصدرت الشركة قائمة الشركات الأكثر أماناً على مستوى العالم. فقبل أن يتولى "أونيل" قيادة الشركة، كانت المصانع التابعة لهم تعاني من حادثة واحدة على الأقل أسبوعياً. ولكن ما إن طبقت خطته التأمينية، استمر العمل بشكل متواصل لأعوام طوال دون أن يتغيب الموظفون ولو ليوم واحد عن العمل نتيجة للحوادث كما كان الوضع من ذي قبل. يقول "أونيل": "كنت أعلم جيداً أن الشركة في حاجة إلى عملية تغيير شاملة، ولكنك

الحال بقلم أو غيره من الأشياء التي تحول دون وضع أصابعها داخل فمها. تقوم بعد ذلك بالبحث عن أي نشاط جسدي من شأنه أن يوفر لها إشباعاً نفسياً كأن تحرك ذراعها يميناً ويساراً أو تحك مفاصلها بالمكتب على سبيل المثال. وبالتالي تكون قد حافظت على المحفز والمكافأة، ولم تتغير سوى الحلقة الثانية. وفي غضون شهر واحد، تخلصت "ماندي" تماماً من تلك العادة المقيتة.

## 2- الماديات المؤسسية الناجدة

في أحد الأيام العاصفة عام 1987، اجتمعت مجموعة من المستثمرين البارزين لمقابلة الرئيس التنفيذي الجديد لشركة الألومنيوم الأمريكية. وكان مؤسس هذه الشركة قد اخترع عملية صهر الألومنيوم منذ قرن مضى، وبذلك أصبحت كبرى الشركات على وجه الأرض. ولكن في غضون عام واحد، ارتكبت إدارة الشركة خطأً تلو الآخر حيث انشغلت في محاولات توسيع خطوط الإنتاج في حين استولى المنافسون على عملائها وأيضاً أرباحها. لذا أن الأوان لتتولى قيادة جديدة زمام الأمور. وقد وقع الاختيار على "باول أونيل" - وهو عضو حكومي سابق - ليتولى منصب

### الإرادة وليس الإدارة!

في دراسة أجريت عام 2005، قامت مجموعة من الباحثين بجامعة "بنسلفانيا" بتحليل 164 طالباً بالصف الثامن الدراسي حيث قيموا معدلات ذكائهم وغيرها من العوامل بما في ذلك مقدار الإرادة التي يتمتع بها الطلاب، وذلك من خلال اختبارات ضبط النفس التي أجروها. اتضح أن الطلاب الذين يتمتعون بمعدلات مرتفعة من الإرادة يحرزون أداءً متميزاً داخل الفصول وبالتالي يلتحقون بأفضل المدارس. كما تنخفض معدلات تغيبهم بشكل ملحوظ وتقل نسب مشاهدتهم للتلفاز بينما تزداد ساعات دراستهم. أما الطلاب الذين يتمتعون بأعلى نسب الإرادة فيحققون تفوقاً ملحوظاً عن غيرهم من الطلاب المنذفين والمتهورين وذلك في شتى المجالات والفروع التعليمية، ومن ثم فإن الإرادة تتمتع بتأثيرها السحري على الأداء التعليمي أكثر مما تفعل الإدارة الصارمة أو حتى الموهبة الذهنية. أما عن الطريقة المثلى لتقوية وتدعيم الإرادة في نفوس الطلاب فهي عن طريق - وكما أثبتت الأبحاث - تحويلها إلى عادة!

لا تستطيع أن تأمر من حولك بالتغيير دون سابق إنذار. لذا قررت البدء بعادة واحدة، فإذا ما استطعت أن أغير العادات المرتبطة بشيء واحد، فما المانع إذن من تعميم التجربة على مستوى الشركة ككل؟! كان "أونيل" يؤمن بقدرة بعض العادات على خلق سلسلة من التغييرات. تلك هي "العادات الاستثنائية" التي - بمرور الوقت - تهب نسماها لتؤثر في كل ما حولها.

## "ستاربكس" وعادة النجاح

"ترافيس ليتش" شاب يائس توفي والداه في سن مبكرة. عانى "ترافيس" من حياة بائسة ومعدمة حتى قرر أن يترك دراسته الثانوية في سن السادسة عشرة. حصل بعد ذلك على وظيفة في "ماكدونالدز" ولكنه لم يكن يستطيع التحكم في أعصابه حين يتناول عليه أحد الزبائن فيصيح في وجوههم، وربما كانت تنتابه حالة من الاكتئاب في بعض الأحيان فيبدأ في الصراخ والبكاء دون أدنى سبب. وكان دائم التأخر بل وأحياناً يأخذ عطلات غير مبررة. وفي أحد الأيام، عرض عليه أحد العملاء الدائمين وظيفة في "ستاربكس". وفي خلال شهر واحد، استلم "ترافيس" عمله كصانع قهوة بالفترة الصباحية. كان ذلك منذ 6 أعوام مضت، أما الآن فقد أصبح "ترافيس" مديرًا لفرعين كبيرين من "ستاربكس" ويخضع لإشرافه ما

لا يقل عن 40 عاملاً وقد وصل راتبه إلى 44000 دولار، كما تعلم الانضباط في مواعيده والتحكم في مشاعره. وفي إحدى المرات شرع أحد العاملين في البكاء بعد أن وبخه أحد الزبائن، فأخذه "ترافيس" جانباً وقال: "إن سترة العمل التي ترتديها هي درعك الواقى، فلن تستطيع كلماتهم أيًا كانت أن تصيبك أو تجرحك. فاحتفظ بقوتك ورباطة جأشك مهما حدث!" تعلم "ترافيس" هذه الأشياء ضمن دورات "ستاربكس" التدريبية. هذا التدريب الذي - على حد قوله - قد غير مجرى حياته. فمن خلاله تعلم كيف يعيش، ويجتهد، ويعمل، ويتحكم في مشاعره. الأهم من ذلك أنه تعلم قوة الإرادة.

"ستاربكس" هي إحدى أكبر وأشهر الشركات التي نجحت في تعليم المهارات الحياتية التي فشلت في تعليمها المدارس، والعائلات، وحتى المجتمعات. يقوم هذا التعليم على عادة غاية في الأهمية وهي الإرادة القوية. فكم من الأبحاث والدراسات التي أثبتت دور الإرادة القوية كإحدى أهم العادات الاستثنائية الفردية والمؤسسية على حد سواء. وحين بدأت الشركة في وضع استراتيجيتها التنموية الضخمة في نهاية التسعينيات، أدرك رؤساؤها التنفيذيون أنه كي تحقق الشركة النجاح المرجو لا بد من توفير مناخ عام مميز يستحق أن يدفع العميل أربعة دولارات مقابل كوب من القهوة دون تذمر، وبالتالي تطلب الأمر

## الذاكرة المؤسسية

حين أطلق كل من "ريتشارد نيلسون" و"سيدني وينتر" كتابهما "نظرية ثورية في تغيير المفاهيم الاقتصادية" عام 1982، كان بمثابة ضربة قاضية لعالم الاستراتيجيات المهنية والنظريات المؤسسية. فقد قضى كل منهما ما يزيد عن عقد كامل للتعلم في مناهج عمل الشركات منتقلين بين بحور من البيانات والمعلومات كي يتوصوا إلى حقائق ونتائج مؤكدة. فعلى الرغم مما تبدو عليه معظم القرارات المؤسسية المصيرية وكأنما نجمت عن عملية اتخاذ قرار متأنية وصارمة فإن ذلك - كما اكتشف كلا الكاتبين - لا يمت إلى الواقع بصله! فالمؤسسات في حقيقة الأمر تعتمد على عادات مؤسسية راسخة والتي تنبثق عادة من القرارات الفردية لآلاف الموظفين. فرما يُهيا لك - على سبيل المثال - أن الرئيس التنفيذي لإحدى شركات صيحات الملابس العالمية قد اتخذ قراره باختيار سترة صوفية حمراء اللون لتتصدر غلاف المجلة الشهرية بالاعتماد على نسب المبيعات ومعدلات التسويق! ولكن الحقيقة التي لا يعلمها أحد أن نائب هذا الرئيس يداوم على تصفح مواقع الصيحات اليابانية أولاً بأول، والتي طغى عليها اللون الأحمر في الموسم السابق، كما أن مسوقي الشركة دائماً ما يستطلعون آراء أصدقائهم حول الألوان الأكثر انتشاراً وجاذبية. ناهيك عن المديرين التنفيذيين للشركة الذين - بمجرد عودتهم من رحلاتهم السنوية لبيوت الأرياء الفرنسية - قدموا تقاريرهم حول استخدام الشركات المنافسة لأصباغ حمراء. كل هذه المدخلات البسيطة في ظاهرها امتزجت معاً في بيانات وتقارير الشركة الرسمية حتى تم الوصول إلى نتيجة نهائية: اختيار اللون الأحمر لهذا العام. تلك العادات المؤسسية تقع على قدر كبير من الأهمية؛ فدونها لا تسير الأعمال، ومن ثم توفر العادات مئات القواعد غير المكتوبة والتي ينبغي على المؤسسات الناجحة أن تسير وفقاً لها. بعبارة أخرى: فهي توفر نوعاً من "الذاكرة المؤسسية" كي لا يضطر المديرين إلى إعادة هيكلة العملية التسويقية كل بضعة أشهر.

ولكن في منتصف التسعينيات حدث ما لم يخطر ببال أحد. فقد اكتشف "مارك مورافين" - أحد علماء النفس - هذه النظرية وأمعن النظر في هذه الدراسات ثم بدأ في طرح بعض الأسئلة والاستفسارات التي لم توفر لها الأبحاث السابقة إجابة وافية. فالمهارة وفقاً لـ "مورافين" غير قابلة للتغيير أو الاختفاء؛ فمن يستطيع الطهي يوم الأربعاء - على سبيل المثال - بالتأكيد يستطيع فعل ذلك باقي أيام الأسبوع. من هذا المنطلق تساءل "مورافين" لِمَ تغمره الحماسة في كثير من الأحيان ويُقبل على ممارسة الرياضة بعد العودة من العمل دون أدنى إرهاق بينما يلزم الأريكة في أيام أخرى! فهل وهنت الإرادة وفقدت سلطتها على العقل والجسد؟ وإن كانت الإرادة مهارة كما يدعون، فكيف لها أن تتغير بين ليلة وضحاها؟!

رأى "مورافين" أن الطريقة المثلى للإجابة عن هذه التساؤلات هي من خلال اللجوء إلى المعمل. فأعدّ صحنًا مليئًا بالحلوى وآخر بنبات الفجل، ثم طلب من بعض الطلاب المشاركين في التجربة تناول الحلوى بينما أُجبر الآخرون على تناول الفجل! أما عن آكلي الحلوى فانتابتهم سعادة بالغة بينما تناولت الفئة الأخرى الفجل على مضض. انتظر "مورافين" خمس دقائق ليدخل الغرفة مرة أخرى. ووفقاً لتقديراته فإن آكلي الفجل قد مارسوا قدرًا هائلًا من الإرادة لتجاهل الحلوى المبعثرة أمام أنظارهم بينما لم يبذل الفريق الآخر أدنى قدر منها. بعد ذلك طالب "مورافين" الفريقين بإكمال متاهة هندسية بسيطة شريطة ألا يرفعوا أقلامهم عن سطح الورقة وألا يسلكوا الطريق الواحد أكثر من مرة. ولمن أراد الانسحاب فليقرع الجرس المقابل له. تطلبت هذه المهمة درجة عالية من الثبات والإرادة خصوصًا بعد التعرض للفشل

تدريب العاملين على تقديم الكعك والقهوة الممزوجة بشيء من الرقي والمتعة، فقد أنفقت الشركة ملايين الدولارات على الدورات التدريبية للعاملين والتي تساعدهم على التحكم في مشاعرهم وردود أفعالهم وأيضًا ضبط النفس، فأصبحت الإرادة القوية هي المتحكم الرئيسي في كل تصرفاتهم، وهذا ما تفعله المؤسسات الناجحة بما فيها شركة "ستاربكس": تحول الإرادة القوية إلى عادة تلقائية.

## الإرادة: مهارة أم نسيج؟!

في مطلع الستينيات، أُجريت تجربة شهيرة حيث اختبر الباحثون قوة الإرادة لدى مجموعة من الأطفال الذين لم تتجاوز أعمارهم أربعة أعوام. اجتمع الأطفال داخل غرفة وقُدمت لهم مجموعة من الحلوى وهكذا كانت الصفقة: إما أن يتناولوا قطعة واحدة من الحلوى في الحال أو ينتظروا بضع دقائق فيتناولوا اثنتين. غادر الباحثون الغرفة تاركين الأطفال بمفردهم. لم يستطع بعض الأطفال مقاومة الحلوى وبادروا بتناولها في الحال والبعض الآخر - وصلت نسبتهم 30% - كبحوا رغباتهم ليضاعفوا مكافأتهم. بعد مرور سنوات عديدة، تعقب الباحثون بعض الأطفال المشاركين في التجربة واكتشفوا أن هؤلاء الذين ثابروا وتحكموا في رغباتهم يحققون أعلى التقديرات المدرسية، ويمتازون بشعبية كبيرة بين زملائهم، ويلتزمون بالمواعيد الدراسية والواجبات المنزلية، ولا يضعفون أمام ضغوط وإغواءات الآخرين وكأن مهارات التحكم وضبط النفس قد امتدت جذورها لتشمل وتؤثر في كل جوانب حياتهم. أُجري الكثير من الأبحاث بعد ذلك إلى أن تم الوصول إلى نظرية عامة بحلول عام 1980، وهي أن الإرادة القوية مهارة مكتسبة.

## المادات المجتمعية ونتائجها القوية

إن العادات المجتمعية هي الدافع الرئيسي وراء المتظاهرين الذين بهم تمتلئ الشوارع دون أن يعرفوا بعضهم بعضًا ولكنهم ينتهجون مسلكًا واحدًا وإن اختلفت دوافعهم. فالعادات المجتمعية هي التي من خلالها تتحول المبادرات إلى ثورات. يُرجع المؤرخون وعلماء الاجتماع هذا التأثير القوي للعادات المجتمعية إلى المراحل الثلاثية التي تمر بها المبادرات:

- ✪ تنطلق المبادرات في بادئ الأمر بفعل العادات المجتمعية والروابط القوية التي تجمع ما بين الأصدقاء والمعارف المقربين.

- ✪ وتشتد نظرًا إلى عادات المجتمع والروابط الضعيفة التي تربط الجيران والعشائر بعضهم ببعض.

- ✪ وأخيرًا تستمر لأن قادة هذه المبادرة يمنحون أعضاءها عادات جديدة تنمي لديهم إحساسًا عميقًا بالهوية وشعورًا متأصلًا بالملكية.

أكثر من مرة. أخذ الباحثون يراقبون ردود أفعال الطلاب من خلف الزجاج فوجدوا أن أكلي الحلوى قد بدا على ملامحهم الهدوء والاسترخاء حتى أن أحدهم أعاد الكرة ما يقرب من خمس مرات أو يزيد دون كلل أو ملل. على الصعيد الآخر نجد أن الفريق الثاني - بعد أن استنزفت إرادتهم وخضعت لضغط شديد - اختلفت ردود أفعاله تمامًا. فسرعان ما بدؤوا في التذمر وأصيبوا بالإحباط، بل إن أحدهم قد خرج عن شعوره ليصبح بأن هذه التجربة عن بكرة أبيها ما هي إلا مضيعة للوقت! كما أن بعضهم قد رفع رايات الاستسلام من الوهلة الأولى فأنزلوا رؤوسهم على الطاولة وأغمضوا أعينهم. وفي النهاية كانت مُحصلة الوقت الذي استغرقه أكلو الفجل الممتعضون في هذه المهمة ثماني دقائق فقط - 60% أقل من الوقت الذي استغرقه الفريق الآخر.

توصل "مورافين" من خلال هذه التجربة إلى أن استفاد القوة الإرادية لدى الأشخاص يجعلهم أكثر قابلية للتراخي والاستسلام، ومن ثم فالإرادة ليست مجرد مهارة كما يزعم البعض ولكنها أيضًا نسيج جسدي كغيره من الأنسجة المتحركة بعضلات الأيدي والأرجل، وبالتالي تضعف وتتمزق كلما ازداد الضغط عليها.

### 3- العادات المجتمعية هل تتحمل مسؤولية عاداتنا؟

في أحد الأيام التقط رجل يدعى "براين توماس" هاتفه الجوال ليتصل بعامل الطوارئ قائلاً: "أعتقد أنني قتلت زوجتي! فقد تهيأ لي أن شخصاً ما اقتحم المنزل فأخذت أقومه بعنف حتى قتلته ولكن اتضح لي في النهاية أنها زوجتي! لا أدري هل كنت أحلم أم شيء من هذا القبيل... ما هذا الذي فعلته؟!". ومن خلال التحقيقات اتضح أن هذا الرجل يعاني من مرض السير في أثناء النوم، وهو أحد الأشكال الشاذة لعمل العقل خلال فترة النوم. تتعدد وتتشابك سلوكيات الأشخاص الذين يعانون من هذا المرض، فمنهم من يفتح عينيه، أو يتجول في المكان، أو يقود سيارة أو ربما يُعد وجبة غذائية كاملة، وكل ذلك بينما هو فاقد للوعي. وقد ميز العلماء بين هذا المرض وبين ما يعرف بالذعر النومي، حيث يتعرض المصاب بالذعر النومي لنوبة من الاضطرابات المزعجة. والجدير

بالذكر أن سلوكيات الأفراد في أثناء هذه النوبة ما هي إلا عادات. فهي مجرد مجموعة من السلوكيات الروتينية المترسخة في عقولنا لدرجة تدفعها إلى العمل بتلقائية دون تحكم أو مثيرات خارجية، فحين يشعر المصاب بالذعر النومي بخطر يدهمه - على سبيل المثال - تبدأ العادات المرتبطة بهذا المثير في العمل بتلقائية شديدة، فكم من المصابين بهذا المرض قد ألقوا بأنفسهم من أماكن مرتفعة معتقدين أنهم بذلك يهربون من شخص يطاردهم، وكم منهم قد قتل أطفاله متخلياً أنه يحارب وحوشاً مفترسة! من هنا يتضح أن المصاب بالذعر النومي يمارس دورة العادات الثلاثية بمنتهى التلقائية أيًا كانت العواقب.

من ناحية أخرى، كان هناك رجل بائس هجرته أسرته وحطمت الظروف فوجد سلواه الوحيد في المقامرة. بدأ الرجل في ممارسة هذه العادة مرة واحدة أسبوعياً، ولكن بمرور الأعوام تحول الأمر إلى نوع من الإدمان فلم يجد بداً من الاقتراض والاستدانة حتى وصلت ديونه بحلول عام 2001 إلى 20000 دولار. اضطر بعد ذلك إلى إشهار إفلاسه، وإلغاء بطاقته الائتمانية، ثم جلس إلى الطاولة ليدون خطة مستقبلية لحياة أكثر التزاماً ومسؤولية، ولكن بعد مرور أعوام على توفقه عن المقامرة التي دمرت حياته، رجع إلى ما كان عليه ولكن هذه المرة لم تكن بمحض اختياره، وإنما بحكم العادة. فقد توفي والداه تاركين له ما يقرب من مليون دولار. وبمجرد أن تطأ قدماه أرض الملهى، تسيطر عليه عادة المقامرة فتتحكم في كل جوارحه ويتغيب عن الواقع، وظل على هذه الحال إلى أن خسر كل شيء مجدداً وألقي في السجن.

الآن نجد أنفسنا بين نموذجين: الأول قد قتل زوجته والآخر بدد ثروته ودمر حياته. هل تختلف نظرة المجتمع إلى كل منهما فيما يتعلق بتحمل مسؤولية عاداتهما؟

إن الفارق الوحيد الذي يميز بين كلتا الحالتين أن الأول قتل شخصاً بريئاً بينما الآخر قد خسر ثروته؛ أي أنه لم يؤذ سوى نفسه والشركة التي أقرضته 125000 دولار وخسرت أموالها هي الأخرى. أما عن "توماس"، فقد رآه المجتمع بريئاً وغير مسؤول عما حدث بينما حمل المقامر عواقب تصرفاته. ربما



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 مرؤوس  
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](http://www.edara.com)

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريتنا  
المختار الإداري  
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونياً على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية  
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب  
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا 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

تكون هذه النظرة منصفة؛ فمن المتوقع أن يتعاطف  
المجتمع مع الأرمل المقهور أكثر مما يفعل مع المقامر  
المفلس، وتلك هي العادات المجتمعية!

ختام القول: قد لا تكون العادات بهذا القدر من البساطة  
الذي طالما اعتقدناه. ولكننا على الأقل نستطيع اختيار  
الملائم منها الآن بعد أن تعلمنا السبيل إلى ذلك. فالعادات  
سحر قوي يمتد تأثيره ليشمل كل جوانبنا الحياتية بما  
في ذلك ما نرتديه من ملابس، وما نعلمه لأطفالنا، وما  
ننجزه من أعمال في مؤسساتنا، بل وتتحكم حتى في  
طريقة نومنا، ولكل عادة محفز خاص وبالمثل مكافأة  
مميزة. وكما قال الفيلسوف "أرسطو": "يرى بعض  
المفكرين أن النفس الصالحة تنبثق من الطبيعة، ويرى  
البعض الآخر أنها ثمرة للعادات، بينما أجمع آخرون  
على أنها نتيجة للتعليمات والتوجيهات." ولكن بالنسبة  
إلى "أرسطو"، فالعادات تعنّلي عرش هذه الافتراضات،  
ذلك أن السلوك التلقائي هو خير دليل على نفوسنا  
الصادقة. "وبينما يتوجب علينا استصلاح الأراضي  
قبل الشروع في نثر البذور، بالمثل لا بد من تهيئة عقول  
التلاميذ وإعدادها لخلق واختيار العادات ما بين الصالح  
والطالح!"

### المؤلف



تشارلز دويج

يعمل محققًا صحفيًا لجريدة "نيويورك تايمز". تخرج في كل من  
جامعة "هارفرد" للأعمال وجامعة "ييل"، كما ساهم في تأليف  
"الفرص الذهبية" عام 2007، وهي مجموعة من المقالات التي  
تتناول طرق استغلال بعض الشركات الأمريكية لكبار السن.

### الكتاب

Author: Charles Duhigg

Title: **The Power of Habit: Why We Do What We Do in  
Life and Business**

Publisher: Random House; 1 edition (February 28, 2012)

ISBN: 978-1400069286

Pages: 400

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](http://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

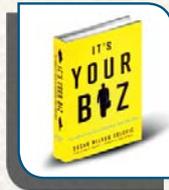
### خلاصات



خلاصة "كتب التربية والتليم"  
رقم: 25

فن قيادة التغيير المدرسي

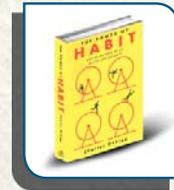
تأليف : دوغلاس بي ريفز



خلاصة "كتب المدير"  
رقم: 499

دليلك إلى تأسيس مشروعك

تأليف : سوزان سولوفيك والين كادين



خلاصة "كتب المدير"  
رقم: 500

عادتنا نمتلكها.. فستملكنا

تأليف : تشارلز دويج

## من مقالات "علاقات" هذا الشهر



العدد 73

- عندما يصمت عقلك!
- تحكم في سمعتك على "فيسبوك"
- أقوال وأفعال في العلاقات
- تويتر وخدمة العملاء
- "إنستجرام" .. شكل جديد للتواصل!
- وظف تحديثات "فيسبوك" لصالح شركتك
- أحدث صغرة تحقق منافع كبيرة
- ماذا تقول للصحفيين؟
- كيف تزيد عمر بطارية هاتفك؟
- التغيير السلس يبدأ بثقافة سلسة

## مقالات "المختار الإداري" هذا الشهر



العدد 133

- رجال الأعمال في "أوروبا" .. يخالفون رجال السياسة!
- وداعًا للعروض والخصومات!
- مقولات القيادة
- سلمان خان... والتعليم بالمقلوب!
- المستقبل.. نتنبأ به أم نصنعه؟!
- تعرف على النموذج الجديد لتطوير المشروعات
- تسوق تحت المراقبة