

كتاب في دقائق

أسرتنا والتغيير الإيجابي

مجموعة من الكتاب



أسرتنا والتغيير الإيجابي

كتاب في دقائق

سلسلة: الأسرة المعاصرة

أسرتنا والتغيير الإيجابي

مجموعة من الكتاب

• الذكاء في رعاية صحة الأبناء
كيف نوَفِّر لأطفالنا الرُّضْع نوماً هانئاً

• الخير كأفضل ما يكون
كيف يجعلنا الإيثار من الأخيار

• 20 عاماً أصغر
كيف تعيش وتشعر بالشباب الدائم

• إدارة المؤسسات غير الربحية
الممارسات والمبادئ

• أطفالنا الناضجون
12 استراتيجية لتنمية عقل الطفل المتكامل

• الوصول إلى الأفضل
الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق

Our Family towards a Positive change

A Group of Authors

أسرتنا والتغيير الإيجابي

مجموعة من الكتاب

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء كانت 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: 187953 تاريخ 2017/3/08

ISBN: 978 - 9948 - 23 - 489 - 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

15	مقدمة
	الذكاء في رعاية صحة الأبناء
	كيف نوَفِّر لأطفالنا الرُّضْعَ نوماً هانئاً
	تأليف: جاري إيزو - روبرت باكنام
19	البدائيات الصحيحة
20	هذه بعض المبادئ العملية التي تساعد على تحقيق ذلك
21	إدارة الأمّ لعملية الرضاعة
23	حقائق الرضاعة
24	اللبن الصناعي
25	نوم الأطفال
25	حقائق مهمة حول نوم الرضع
27	فترات الاستيقاظ وفترات القيلولة
28	روتين الرضاعة اليومي
29	الغناء
29	الاستحمام
29	المشي
30	حين يبكي الطفل
31	مفاتيح فكّ شفرة بكاء الطفل

32	البكاء بسبب مشكلة.....
33	بكاء الطفل في القيلولة.....
34	البكاء لأسباب تقليدية.....
37	كلمة إلى الآباء.....

الخير كأفضل ما يكون

كيف يجعلنا الإيثار من الأخيار

تأليف: وليام ماكاسكيل

43	الأسئلة الخمسة للإيثار الفعّال.....
43	السؤال الأول: كم عدد المستفيدين، وبأي مقدار؟.....
44	السؤال الثاني: هل العمل الذي ستقوم به هو الأكثر فاعليّة حقاً؟.....
45	السؤال الثالث: هل تمّ إهمال هذا الجانب؟.....
46	السؤال الرابع: ما البديل العكسي الذي علينا فعله؟.....
48	السؤال الخامس: ما فرص النجاح؟ وكيف تكون أعمال الخير ناجحة؟.....
50	الإيثار المؤسسي الفعّال.....
50	المؤسسات الخيرية وكيف تُحدث فرقاً.....
52	أيُّ المهن يُحدث فرقاً أكبر؟.....
52	الشخصيّة المناسبة.....
54	التأثير في الوظيفة.....
55	تأثير العمل على الحياة عموماً.....
55	العمل في مؤسّسة خيرية ناجحة من البداية.....
56	الكسب للبذل.....

58	 بناء المهارات
58	 كيف تكون إيثارياً فعّالاً ومؤثراً
59	 1. تعوّد البذل وواظب عليه
59	 2. ضع خطة متكاملة لدمج الإيثار في مشروعاتك وحياتك
59	 3. انضمّ إلى مجتمع الإيثار الفعّال
60	 4. تحدث عن الإيثار الفعّال

20 عاماً أصغر

كيف تعيش وتشعر بالشباب الدائم

تأليف: بوب جرين وآخرين

63	 الشيخوخة من منظور علمي
64	 عوامل ظهور الشيخوخة
64	 السمنة
65	 التدخين
65	 التوتر
66	 التعامل مع التوتر
67	 ممارسة التمارين الرياضية لمقاومة الشيخوخة
69	 مفهوم اللياقة البدنية
70	 تمارين الجهاز الوعائي للقلب
71	 التغذية المضادة للشيخوخة
72	 لا تستخدم المحلّيات وبدائل السكر
73	 الدهون المفيدة

73	أطعمة عليك تجنبها تماماً.....
74	الدهون المَحْوَلَة.....
74	الدهون المشبعة.....
75	الصوديوم.....
76	المكملات الغذائية.....
76	كيف تشيخ البشرة.....
77	نوع البشرة.....
78	خطوات العناية بالبشرة لمقاومة الشيخوخة.....
79	أولاً: التلميع.....
79	ثانياً: التنظيف.....
80	ثالثاً: تغذية البشرة.....
81	رابعاً: الوقاية من الشمس.....
81	خامساً: النوم والتجديد الحيوي.....
82	خطتك للحصول على نوم هانئ.....
84	الشيخوخة الإيجابية.....

إدارة المؤسسات غير الربحية

الممارسات والمبادئ

تأليف: بيتر دراكر

88	رسالة المؤسسة أولاً.....
90	تحديد الأولويات.....
91	من الرؤية إلى التنفيذ الاستراتيجيات الفعالة وتطوير الأعمال.....

93	التدريب
95	إدارة الأداء: تحديدها وقياسها
97	ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته
98	إدارة الأفراد والعلاقات
98	الدروس المستفادة من تطوير الشخصيات
103	طوّر ذاتك إنساناً ومديراً وقائداً

أطفالنا الناضجون

12 استراتيجية لتنمية عقل الطفل المتكامل

تأليف: دانيال سيجل - تينا باين بريسون

107	ماذا تريد لأطفالك؟
108	التكامل أساس النمو العقلي
108	المخ المرن
109	نصفان وعقل واحد
109	فكيف تشكّل عقولنا؟
110	الاستراتيجية 1: التواصل العاطفي وإعادة التوجيه
111	الاستراتيجية 2: مساعدة الطفل على إدراك مشاعره وترويضها
112	سُلم العقل
114	الاستراتيجية 3: محاورة الطفل وعدم المبالغة في الغضب
114	الاستراتيجية 4: تشغيل نصف العقل العلوي
114	صنع القرار السليم
115	التحكّم في المشاعر والجسد

115	 الوعي وفهم الذات
115	 التعاطف مع الآخرين
116	 الأخلاق
116	 الاستراتيجية 5: تحريك الجسد
117	 تكامل الذاكرة
118	 تكامل الذاكرة الصريحة والذاكرة الضمنية
119	 الاستراتيجية 6: التحكم في العقل عن بُعد
120	 الاستراتيجية 7: تدريب الذاكرة
120	 تكامل أجزاء الذات المتعددة
121	 التمييز بين الشعور المؤقت والشعور العام
121	 الاستراتيجية 8: ترك سُحب المشاعر تمضي
122	 الاستراتيجية 9: إمعان النظر في الأحاسيس والتصورات والأفكار
123	 الاستراتيجية 10: استخدام مرآة العقل
123	 تحقيق التكامل بين الذات (أنا) والآخرين (نحن)
124	 العقل كائن اجتماعي متكامل
124	 مساعدة الأطفال على استقبال العلاقات الإنسانية
126	 الاستراتيجية 11: المرح العائلي
126	 الاستراتيجية 12: الاتصال عبر الصراع
127	 هم ناضجون لأنك تراهم كذلك

الوصول إلى الأفضل

الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق

تأليف: روجر إل مارتين - سالي أوزبرج

131	 مفهوم الريادة الاجتماعية
132	 عمل نبيل لردّ الجميل
133	 المفاهيم المتشابهة
135	 خصائص الريادة الاجتماعية
137	 التفكير خارج الصندوق
139	 مسارات التغيير الأربعة
139	 أولاً: استيعاب الواقع
141	 ثانياً: رؤية لمستقبل أفضل
144	 ثالثاً: تصميم نموذج للتغيير
144	 آليات التغيير وعناصر التأثير
145	 قيمة مضافة من خلال المعايير الشفافة
146	 دور الحكومة في مضاعفة القيمة بمعايير القياس والتقييم
148	 إضافة قيمة إلى الأصول الحالية من خلال الابتكار
148	 رابعاً: توسيع نطاق التأثير
149	 اقتصاديات التوسّع الحجمي
150	 منهجية المنصّات مفتوحة المصدر
151	 نحو مجتمع أفضل

مقدمة

مهما تنوعت أعمالنا وتشابكت مشاغلنا تبقى الأولوية الأولى هي الطفل، ذلك المخلوق العجيب الذي يعد البذرة الأولى لبناء المستقبل وصناع الأمل والحياة؛ فالعناية به إن لم تأخذ المساحة الواسعة في قائمة مشاغل الأبوين فإن الأمر سيؤول بهما إلى الإخفاق في حياتهما وتصدع صرح الأسرة الذي يشكل الأطفال اللبنة الأولى منه.

من المهم أن يتعلم الوالدان كيف يتعاملان مع طفلهما الرضيع بذكاء؛ إذ إن نجاح الأبوين في تنشئته تشكّل ملامح تجربته التربوية، وحتى الأخطاء الأبوية التي يرتكبونها يمكن أن تتحوّل إلى فرص تسهم في نمو أطفالهما وتطورهم، كي يصبحوا مستقبلاً أشخاصاً سعداء وأصحاء ومستقلين. وبالتنزه في رياض هذا الكتاب يتنسى للقارئ أن يواجه التحديات التي تعترضه في تربية أبنائه مذ مرحلة الطفولة المبكرة، ليكون لهم عوناً في تربيتهم والنهوض بمستواهم التربوي.

قد يوضع المرء في دوامة الحيرة بشأن الجهة الخيرية التي ينوي اختيارها لوضع مساهماته فيها، فالتحدّي الذي يواجهنا عندما نحاول مساعدة الآخرين يتمثل في كيفية تأكدنا من أننا نقوم بذلك بأكبر قدر من الفاعلية، وكيف نضمن

أننا لن نلحق بهم أي نوع من الضرر من دون قصد؟ وكيف نحدث فرقاً إيجابياً في حياتهم من خلال بذلنا الخير لهم.

إن العناوين التي نضعها بين أيدي القراء الكرام من خلال هذه المجموعة تمثل وجبات معرفية سريعة لا غنى للفرد والأسرة عنها؛ إن على المستوى الشخصي في العناية بحيوية المرء وشبابه وصحته، أو على المستوى التربوي الذي يتكاتف فيه الزوجان في بناء أسرة سعيدة متماسكة يحتضنان من خلالها أطفالاً ناضجين صحياً وتربوياً، أو على مستوى علاقاتنا المجتمعية في الأعمال التطوعية والإيثارية التي تبعث الطمأنينة في نفوسنا والراحة لنا؛ فلا تكتمل سعادة الإنسان إلا بسعادة أخيه الإنسان، ولا يكتمل بناء مجتمع متماسك إلا من خلال تماسك جميع فئاته. وهذا ما سنجده منشوراً بين ثنايا هذه المجموعة.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



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

الذكاء في رعاية صحة الأبناء

كيف نوفر لأطفالنا الرضع نوماً هائلاً

تأليف:

جاري إيزو

روبرت باكنام



من المهم أن يتعلم الوالدان كيف يتعاملان مع طفلهما الرضيع، حيث إننا نؤمن بأن تأهيلهما لهذه الوظيفة التربويّة أهمّ من تأهيلهما لتجهيز غرفة نوم الطفل، فالطفل الرضيع لا يكتث بتصميم سريره، ونجاح الأبوين في تنشئته لا علاقة له بخزانة ملابسه، أو بلوازم وملحقات غرفة نومه، بل إنّ نجاحهما يكمن في أفكارهما التي تشكّل ملامح تجربتهما التربويّة. فنحن ندرك أهمية النموّ السليم للرضيع، وإسعاده، واللهو معه في فترات استيقاظه، ومساعدته على النوم في الليل، ونعرف بأن كل هذه الأمور يجب أن تحدث تحت إشراف ورعاية الأبوين، وهذه النتائج قابلة للتحقق لأن الأطفال يولدون ولديهم القدرة على التعود والتكيف مع الظروف التي يبدؤون بها حياتهم.

البدائيات الصحيحة

يفترض بعض الآباء أنّ الحياة لن تتغيّر كثيراً مع ولادة الطفل الجديد، وهذا الاعتقاد ليس سليماً، وكذلك هو الاعتقاد المعاكس حين يتوقع الأبوان أنّ الحياة الهادئة التي ينعمان بها قبل الولادة ستحوّل إلى حالة

الفوضى المستمرة بعد الولادة. ولذا فإن نجاح الأبوين في مواجهة هذه المتغيرات يعتمد على استيعابها للاحتياجات التي يشترك فيها الأطفال الرضع واستيعابها لأفضل الطرق للوفاء بهذه الاحتياجات.

الاستيعاب، أحد مفاهيم التعلم، وهو آلية تضيي مغزى ومعنى على الحقائق، فهو يتجاوز اللحظة الحالية إلى المستقبل، وتتيح عملية الاستيعاب للأبوين التوصل إلى المسار السليم، وهو من المتطلبات الضرورية لاتخاذ القرارات الحكيمة المثمرة.

نحن نعلم أن الأبوين يقعان في حب أطفالهما بشكل تلقائي منذ ولادتهم، لكن حبك لطفلك ليس كافياً، فلا بد لك من توفير بيئة دافئة له. تبدأ البيئة الأسرية الدافئة بالتزام كلا الأبوين تجاه الآخر، حيث يؤدي هذا الالتزام إلى نقل مشاعر حب أكثر دفئاً إلى الأبناء، ولكن ما المعلومات التي يحتاج الأبوان إلى تعرفها للحفاظ على نجاح واستمرار حياتهما الزوجية، وبالتالي استفادتهما بشكل أكبر من تأثيرهما في أطفالهما.

هذه بعض المبادئ العملية التي تساعد على تحقيق ذلك:

1. لا تتوقف عن الاستمتاع بحياتكما لأن الحياة لن تتوقف عند ولادة الطفل. قد تتباطأ لبضعة أسابيع لكنها لن تتوقف تماماً، فحين يصبح الزوجان أباً وأمّاً، لن يتوقفاً عن كونهما ابناً وابنة، أو أخاً وأختاً، فالعلاقات المهمة التي كانت قائمة قبل ولادة الطفل لن تفقد أهميتها بعد ولادته.

2. استمرّ في التعبير عن حبّ كليكما للآخر بتلك الإشارات والتصرّفات التي كنتم تستمتعان بها قبل يوم الأبوة، فإذا كان الأب سيجلب لوليدته هديّة، فلماذا لا يجلب هديّة أخرى للأمّ أيضاً؟ من الضروري استمرار المشاعر الرومانسيّة التي ميّزت زواجكما قبل ولادة الطفل.

3. خصّصا وقتاً للدردشة. ومع نهاية كلّ يوم عمل، اقضيا 15 دقيقة على الأقلّ لمناقشة أحداث اليوم، فهذا التصرّف البسيط يجعل الأبناء يشعرون بالعلاقة الوطيدة التي تجمع بين أبويهم، وفي بواحد من أهم احتياجاتهم العاطفيّة، ألا وهو حاجتهم إلى التأكّد من مشاعر الحبّ القويّة التي يكنّها الأبوان كلاهما للآخر.

4. حدّدا ما يتوقّعه كلّ منكما من الآخر قبل الولادة. يجب أن يعرف كل من الوالدين الأنشطة والأعباء المنزليّة التي سيكون مسؤولاً عنها.

«يسفر كلُّ قرار تتّخذه وكل إجراء تقوم به نتيجة لأفكارنا ومعتقداتنا وافتراضاتنا، عن آثار تتولّد عنها نتائج مشابهة لها، فكل النتائج تنجم وترتبط وتترتب على طبيعة المعتقدات التي أفرزتها»

إدارة الأمّ لعملية الرضاعة

هذه الاستراتيجية تساعد الأمّهات على التواصل مع أطفالهن وتساعد الرُّضْع على التواصل مع أفراد الأسرة، وهي استراتيجية منظّمة ومهيكلّة بالقدر الذي يجلب الأمان والنظام إلى عالم الطفل،

وهي أيضاً مرنة بالقدر الذي يجعلها تمنح الأمَّ حريّة الاستجابة لاحتياجات الطفل في أيّ وقت، فمن خلال هذه المنهجية، لا ترضع الأمُّ صغيرها إلا حينما يشعر بالجوع، غير أنّ الوقت هو المقياس الذي يحدّد كمّ الرضاعة، فلا ترضع الأمُّ طفلها في أوقات متقاربة، كلّ ساعة مثلاً، أو ترضعه على فترات متباعدة للغاية، كلّ 4 أو 5 ساعات مثلاً. هذه المنهجية توظّف أداة «التقييم الأبوي»، وهي قدرة الأمّ على تقييم احتياجات الرضيع والاستجابة لها. «التقييم الأبوي» يمنح الأمّ حريّة استخدام متغيّر إشارات الجوع حين تستدعي الحاجة، وحريّة استخدام نظام الأوقات الثابتة حين يكون الوضع مناسباً.

وهذه بعض فوائد المنهجية :

1- من خلال إدارة الأمّ لعملية الرضاعة باستخدام نظام التقييم الأبوي تتوافر لها أدوات لتقييم مشكلتين محتملتين تتعلّقان بعدد مرّات الرضاعة التي يحصل عليها الطفل:

* **المشكلة الأولى:** هي أنّ الطفل الذي تقدّم له رضعات متتابعة، قد لا يحصل على التغذية الكافية. لذا، فباستخدام نظام التقييم الأبوي، لن يستجيب الأبوان إلى إشارات الجوع بإرضاع الطفل فحسب، بل سينتبهان إلى وجود مشكلة محتملة تتعلّق بعدد مرّات الرضاعة.

* **المشكلة الثانية:** حين لا تبدو على الطفل إشارات الجوع، يستطيع الأبوان أن يسترشدا بالزمن لضمان أنّ الوقت الذي يمرُّ بين كل رضعة وأخرى ليس قصيراً ولا طويلاً، وهذا الإجراء

البديل يعتبر عامل حماية أيضاً بالنسبة للأطفال الذين يعانون من الضعف والمرض، والذين يواجهون صعوبة في البكاء عند شعورهم بالجوع.

2- حين تبدو على الطفل علامات الجوع، يغيب دور عنصر الزمن، لأنَّ هذه العلامات وليس الوقت، هي ما يحدّد عدد مرّات الرضاعة.

خلاصة الأمر أنّه حين يشكّل التقييم الأبوي جزءاً من المعادلة، فإنّه يحول دون أن يقدّم الأبوان عدد الرضعات غير المناسب للطفل سواء بالزيادة أو النقصان.

حقائق الرضاعة

سواء أحصل على سعراته الحراريّة من لبن الأمّ أم من اللبن الصناعي، فإنّ المهم هو المشاعر الرقيقة التي يتلقّاها من أبويه خلال عمليّة الرضاعة. وهناك فرق بين وسيلتي الرضاعة المذكورتين، واستيعاب هذا الفرق يمدّد الأبوين بالثقة التي يحتاج إليها لاتخاذ قرار حول الوسيلة الأنسب لرضيعهما، ولأسرتهما. فما المعلومات التي يحتاج إلى معرفتها الأبوان الجديدان؟

عند المقارنة بين لبن الأمّ واللبن الصناعي، فبالأكيد أن لبن الأمّ هو الغذاء الأفضل، لما يقدّمه من فوائد صحيّة جيّمة، فوفقاً للأكاديمية الأمريكيّة لطبّ الأطفال، تشير أدلّة الأبحاث إلى أن لبن الأمّ يخفّض معدّلات إصابة الطفل بالإسهال، ومن معدّلات الإصابة بعدوى الجهاز التنفسي والمسالك البوليّة. وتؤكد الدراسات أن لبن

الأمّ يساعد على حماية الأطفال من متلازمة الموت المفاجئ، وأمراض الحساسية، ومرض كرون، والتهاب القولون. ويتميّز لبن الأم بسهولة الهضم، ويمدُّ الرضيع بالتغذية المثاليّة، ويحتوي على نسب متوازنة من البروتين والدهون، كما يساعد على بناء الجهاز المناعي.

وعلى عكس اللبن الصناعي، فإنّ لبن الأمّ يبقى جاهزاً في أيّ وقت وفي كل مكان. فيما دامت عمليّة الرضاعة تتم بشكل مباشر من الأمّ إلى الطفل، فإنّ لبن الأم لا يفسد ولا تنتهي صلاحيته. وهناك فوائد صحيّة تستفيد بها الأم من عمليّة الرضاعة، فهي تساعد الرحم على العودة إلى حجمه وشكله الطبيعيّين، كما تساعد الأم على استعادة وزنها بعد الولادة. كما أنّ الرضاعة تقلّل من الإصابة بسرطان الثدي، والسُّكّر، وهشاشة العظام في مراحل متقدّمة من العمر.

اللبن الصناعي

بالنسبة إلى بعض الأمّهات، يعتبر اللبن الصناعي هو الخيار الأمثل، وقد يكون الخيار الوحيد. واتّخاذ هذا القرار لا ينتقص من دورها كأمّ أو يؤثّر في رعايتها لوليدها. فمثلاً أنّ الرضاعة الطبيعيّة لا تجعل الأمّ مثاليّة، فإنّ اللبن الصناعي لا يجعل منها أمّاً مقصّرة. ولكي ننأى بأنفسنا عن بعض الخرافات السائدة، علينا أن ندرك أنّ ذكاء الطفل لا يتأثّر باللبن الصناعي، وأنّ لبن الأم لن يزيد من ذكائه، ورغم أنّ لبن الأمّ فوائد صحيّة، فلن يتسبّب اللبن الصناعي في إصابة الطفل بالعدوى المتكرّرة، أو السمّة أو ضعف تقدير الذات.

الشيء الوحيد الذي لا بدَّ أن يفعله الأبوان حين يقدِّمان لطفلهما اللبن الصناعي هو الجلوس وحمل الطفل أثناء الرضاعة، فهذا الوضع يجمع بين ضمِّ الطفل بالشكل الذي يحتاج إليه، وراحة الأم.

نوم الأطفال

النوم من أهمِّ العوامل التي تؤثر في صحَّة الطفل، فهو مهمٌّ في العام الأول لأنَّ هرمون النموَّ البشري ينطلق أثناء النوم العميق. وعلى نفس القدر من الأهميَّة تأتي جودة النوم وعدد ساعاته، لأنَّهما لا يؤثَّران في الطفل الرضيع فحسب، بل وفي راحة كلِّ فرد في الأسرة أيضًا، وهما الفاصل بين أن يكون الأبوان مرحين ويقظين أو يكونا مجهدين.

الأطفال الذين يولدون بعد تسعة أشهر من الحمل يكتسبون القدرة على النوم لفترة تتراوح بين 7 و8 ساعات متَّصلة ليلاً، بعد 7 و10 أسابيع من الولادة، ويستطيعون النوم لفترة تبلغ 10:12 ساعة بعد أن يتمُّوا أسبوعهم الثاني عشر. ولكنَّ هذه الإنجازات تتطلَّب إشراف الأبوين واستيعابهما للكيفيَّة التي يؤثِّر بها روتين الطفل في حالته الصحيَّة في المستقبل.

حقائق مهمة حول نوم الرضّع

أولاً: ليست للرضّع قدرة على تنظيم يومهم وليلتهم بأسلوب منتظم ومتكرَّر على النحو المأمول، ولكن لديهم الحاجة البيولوجيَّة إلى ذلك. لهذا، فلا بدَّ للأبوين من تولي الأمر وإعداد نظام وروتين لهما ولطفلهما الرضيع.

لزيادة احتمالات حصول الرضيع على ساعات نوم متصلة ليلاً، لا بدّ للأبوين من وضع روتين لرضاعته واستيقاظه ونومه، فنوم الطفل في الليل يتوقّف على الأنشطة الثلاثية التي يمارسها الأبوان في ساعات النهار، حيث إنّ هناك فترات للرضاعة، يعقبها فترات الاستيقاظ، ثمّ القيلولة. ويتكرر تعاقب الأنشطة الثلاثة تلقائياً على مدار اليوم. فكلّما كان روتين الطفل أكثر اتساقاً، تعلّم كيف يتكيّف مع هذا الإيقاع المنتظم لثلاثية الرضاعة- الاستيقاظ- النوم، لأن الإيقاع المنتظم يساعد الطفل على الحصول على ساعات نوم متصلة ليلاً.

ثانياً: الأطفال الرضع، وخاصّة حديثي الولادة، عرضة للإغفاء أثناء الرضاعة، وبالتالي عدم الحصول على وجبة غذائية كاملة، وحين يحدث ذلك، وخاصّة مع من ينعمون بلبن الأمّ، لا يحصل الطفل على ما يكفي لإشباع احتياجاته، وحين تعمل الأمّ على إعطاء طفلها رضعات كاملة، فإنّه سيقضي أوقاتاً مثمرة خلال فترات استيقاظه. وفترات الاستيقاظ المثمر تؤثر في فترات القيلولة، وتؤثر فترات القيلولة في فترات الرضاعة، وكلّما ارتفعت جودة الأنشطة المذكورة، فإنّها تيسّر نوم الرضيع بشكل صحي في الليل. فإنّ النوم المثالي على مدار اليوم يؤثر بالإيجاب في فترات الاستيقاظ، فتتحسّن الوظائف المعرفيّة للطفل وتزيد من نموّه العقلي، وتساعد على زيادة مناعة الجهاز العصبي.

ثالثاً: إنّ لم تنتظم أنماط الجوع فور ولادة الطفل، فإنّها تتحوّل إلى أنماط عشوائية وغير متوقّعة. وحين تنتظم عمليّة الرضاعة تحت إشراف الأمّ، فإنّ أنماط الجوع تستقرّ لديه. ويرجع ذلك إلى سببين:

الأول: لأن لدى الرُّضْع قدرة فطريّة على تنظيم فترات رضاعتهم، لتصبح منتظمة ومتوقّعة ويصبحون قادرين على ذلك إذا ساعدتهم الأمُّ.

والثاني: لأنّ آليّة الجوع التي ترتبط بالهضم وامتصاص الجسم للغذاء تستجيب للرضعات الروتينيّة بذاكرة أليضيّة.

فالرضعات المنتظمة تنظم ثنائيّة الجوع والأيض بشكل دورات متوقّعة. بينما الرضاعة العشوائيّة أو «الرضعات المتعدّدة المتتالية» فلا تساعد الطفل على تنظيم هذه الثنائيّة.

رابعاً: لا يتعلّق الأمر بنوعيّة الغذاء المقدّم للطفل بقدر ما يتعلّق بتوقيته. فعدم قدرة الطفل على تنظيم ساعات نومه ليلاً لا يرتبط بنوعيّة الغذاء الذي يحصل عليه، لأنّه لا علاقة له بالرضاعة الطبيعيّة أو اللبن الصناعي. أظهرت دراسات النوم التي أجريناها على 520 رضيعاً أنّ الأطفال الذين يحصلون على لبن الأمّ تحت إشرافها ينامون في الليل بمعدّلات متقاربة، ويحقّقون ذلك في معظم الأحيان في أوقات أقصر مقارنةً بالأطفال الذين يتناولون اللبن الصناعي. هذه النتيجة تعني أنّنا لا نستطيع أن نعزو النوم في الليل إلى شعور الطفل بالشبع جرّاء إرضاعه لبناً صناعياً. أثبتت الإحصاءات أيضاً أنّه لا تأثير للبن الأمّ، ولا اللبن الصناعي، ولا سرعة الهضم، في قدرة الطفل على تكوين أنماط صحيّة للنوم في الليل.

فترات الاستيقاظ وفترات القيلولة

خلال الأشهر الستة الأولى من عمر الطفل، تؤثّر التغيّرات البسيطة التي تطرأ على النمو في دورات الرضاعة، الاستيقاظ والنوم،

التي تحدث في النهار. ومن الصعب قياس هذه التغيرات الجوهريّة خلال توقيت زمني محدّد، ولكنّها موجودة، وتؤدي دورها خلف الكواليس، فتدفع بالطفل إلى الأمام عبر عمليّة النمو. قد لا يلاحظ الوالدان هذه التغيرات يوماً بعد يوم، إلا أنّها يؤثّران فيها خلال فترات استيقاظ الطفل.

لا بدّ من استيعاب الأنشطة التي تُمارس مع الطفل خلال فترات استيقاظه في شهوره الأولى لأنها تسهم في نمو عقله، وفي تحفيز حواسّه. ورغم أنّ فترات الاستيقاظ يجب أن تتضمّن أوقاتاً للتواصل بين الأمّ والأب وطفلهما، فإنّها يجب أن تتضمّن أيضاً أوقاتاً يُترك فيها الطفل يعيش في عالمه الخاص الذي يستكشفه.

روتين الرضاعة اليومي

يجب أن تحمل الأمّ الطفل أثناء عمليّة الرضاعة، وأن تستفيد من هذا الروتين اليومي بالتواصل البصري معه، والتحدّث إليه، وتدليك ذراعيه ورأسه ووجهه بلطف. التواصل الجسدي هو اللغة الأولى التي يجيدها الأطفال حديثو الولادة، ويحتاجونها ويتوقون إليها. يشعر الطفل حين تحمله أمّه بالأمان. ورغم أنه لا يحتاج أن تحمله أمّه وتتواصل معه طيلة الوقت، فإنّه بحاجة إلى أن يحمله العديد من أفراد أسرته المحبّين له، كالأب والإخوة والأخوات والأجداد. وكلّما ازداد عدد الأيدي التي تنقل له مشاعر الحبّ من خلال التواصل الجسدي، شعر الطفل بأمان أكبر.

الغناء

يستجيب الطفل لصوت أبويه بعد الولادة مباشرةً. فخلال فترات الاستيقاظ، يجب أن يستمتع الأبوان بالتحدُّث معه والغناء له، واضعين في اعتبارهما أنَّه يتعلَّم منهما. فدنْدنة الأبوين لطفلهما تعتبر لوناً من ألوان التواصل، حتَّى وإن لم يكن لكلماتهما معنى واضح. الأطفال يحفظون الكلمات بشكل أسرع حين يصدحون بها. لذا، فالوقت ليس مبكراً على الإطلاق كي تبدأ الأمُّ بالعمل على تعليم طفلها الأساليب المتعدِّدة التي يمكن أن تُستخدم بها الكلمات.

الاستحمام

تعتبر هذه الأوقات روتيناً آخر يستمتع به طفلك، فيتمكن الأبوان أن يغنِّيا لطفلهما ويتحدَّثا معه، ويعبِّرا له عن أعماق أفكارهما. ويمكنهما أن يكتفيا باللحظات المرحية التي يحمَّان فيها الطفل ويلهوان معه باستخدام دميته المطاطيَّة.

المشي

لأن الطفل لا يمشي، فإنَّه يستمتع باصطحاب أبويه له بعربته الخاصَّة إلى نزهة في الهواء الطلق، كما أنَّ المشي نشاط بدني ممتاز للأبوين. يعتبر اصطحاب الأبوين لطفلهما في نزهة بعربته التي يجلس فيها مواجهاً العالم فرصة للتعلُّم حيث يستطيع الطفل رؤية العالم من حوله. وفي هذه الأثناء، يطَّلِع عقل الطفل على أماكن وأصوات وألوان جديدة، فضلاً عن جمال الطبيعة.

حين يبكي الطفل

حين يبكي طفلك يضطرب عالمك. أنت تعلم أنه يرسل إليك رسالة، فما هي هذه الرسالة؟

يبكي الأطفال حين يشعرون بالجوع أو التعب أو البلل أو المرض أو الملل أو الإحباط، أو بسبب عدم انتظام روتينهم، وإرضاعهم بشكل متكرر. كما يبكي الأطفال لأن هذا هو الوضع الطبيعي للأطفال الأصحاء. غير أن الأبوين لا يتقبّلان هذا الأمر بصدر رحب، خاصّة إذا كان هذا الطفل هو طفلهما الأوّل. بكاء الطفل يولّد لديهما شعوراً بالقلق. إنّه إحساس قوي ومزعج يجعل الأبوين يتساءلان هل هناك شيء قد تجاهلاه أو خطأ ارتكباه، ممّا يؤدّي إلى مرورهما بفترات من القلق.

يطمئنّ الأبوان حين يعرفان أنّ الأكاديمية الأمريكيّة لطبّ الأطفال تعتبر البكاء جزءاً من الروتين اليومي للطفل. جاء في الدليل الإرشادي لرعاية الأطفال أنّ جميع الأطفال يكونون دون سبب واضح. يبكي الأطفال حديثو الولادة بمعدّل روتيني يبلغ 1:4 ساعات يومياً.

ولا تستطيع أيّ أمّ أن تهدّئ طفلها كلّ مرّة يبكي فيها. ولا ينبغي أن تحاول الأمّ تحقيق معجزة مع طفلها في هذا الصدد، بل يجب أن تنتبه إلى أسلوبه في البكاء الذي يختلف من مرّة إلى أخرى، وسرعان ما تستطيع تمييز المرات التي يبكي فيها لأنّه يحتاج إلى حمل أو تهدئة أو عناية، والمرات التي لا يحتاج فيها سوى أن يُترك وحده فحسب.

وعليه، يجب أن يعتبر الأبوان بكاء الطفل إشارة إلى شيء ما، وليس دليلاً على عدم قدرتهما على أداء دورهما. يجب أن يتعلَّم كيف يقيِّمان سبب البكاء، كي يستطيعا الاستجابة له بالشكل المناسب، فقدرتهما على أن يستشِفَّا أسباب بكائه تمنحهما الثقة بأنفسهما كأبوين.

مفاتيح فكِّ شفرة بكاء الطفل

في الشهور الأولى، يعتبر البكاء وسيلة للتعبير عن احتياجات الطفل وعن استيائه، غير أنَّ البكاء الناجم عن الجوع يختلف عن البكاء الناجم عن المرض، والبكاء الناجم عن النعاس يختلف عن البكاء الناجم عن حاجته إلى الحنان. ويختلف البكاء أيضاً من ناحية الكم. ففي بعض الأحيان، لا يعبرُ البكاء سوى عن حالة من التذمُّر البسيط.

وفي أحيان أخرى، يعبرُ عن الاحتجاج الشديد. يجب أن تنتبه الأمُّ إلى أنَّ محاولات الحدِّ من بكاء الطفل أو «منعه» تماماً، قد تزيد من مشاعر التوتر لديه ولديها أيضاً، بدلاً من أن تحدَّ من تلك المشاعر، فالدموع التي تنهمر من عيني الطفل أثناء البكاء، تساعد على التخلص من هرمونات التوتر التي تنشط كيميائياً داخل الجسم.

مفتاح تمييز نوعيّة بكاء الطفل والاستجابة له بالشكل المناسب هو تقييم الإطار الذي يبكي فيه الطفل، وعدم الاكتفاء بتقييم البكاء في حدِّ ذاته. هناك ستُّ فترات محدَّدة للبكاء خلال الأشهر الخمسة الأولى. ثلاث من تلك الفترات تعود إلى أسباب تقليديّة، بينما تنجم الفترات الثلاث الأخرى عن مشكلة ما. تشير الفترات

الإشكالية إلى أن هناك خطأ ما يجب التحقق منه، أما الفترات التقليدية فلا مدلول لها، ولكنها تستدعي ردود أفعال مختلفة. وستناولها هنا بشيء من التفصيل:

البكاء بسبب مشكلة

البكاء أثناء الرضاعة: من المحتمل أن يحدث ذلك إذا كان طفلك لا يحصل على القدر الكافي من الغذاء، أو لا يتناول الغذاء بالسرعة الكافية. وهناك أسباب لهاتين الحالتين، من بينها عدم التقام الطفل الثدي الأم أو زجاجة الرضاعة بشكل محكم، أو ضعف إدراك لبن الرضاعة من أي منهما.

البكاء بعد الرضاعة مباشرة: إذا كان طفلك يبكي بشكل روتيني خلال نصف الساعة التالية للرضاعة، ويبدو من بكائه أن السبب هو شعوره بالألم، وليس النعاس، فقد يرجع ذلك إلى أحد العوامل الآتية:

1. الانتفاخ: يتسرب الهواء إلى فم الطفل أثناء الرضاعة. ولا بدّ من إخراج هذا الهواء من معدته. ساعدي طفلك على التجشؤ بحمله على كتفك أو على ساقيك أو ركبتيك. الانتفاخ هو أوّل الأسباب التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حين يستيقظ الطفل بعد 30 دقيقة من القيلولة. فبكاؤه في هذه الحالة هو صرخة مدوّية لتنبهك. فإذا كانت هذه هي الحال، فاحملي طفلك وحاولي أن تساعدته على التجشؤ واحتضنيه لمدة دقيقة ثمّ ضعيه مكانه مرّة أخرى.

٢. **غذاء الأم:** يجب أن تنتهي وأنت في مرحلة الرضاعة لما تأكلينه. تجنبني الكمّيات الضخمة من الألبان والأطعمة الحارّة. ليس مطلوباً منك أن تستبعدي تلك الأصناف من نظامك الغذائي، بل المطلوب هو الحدُّ من استهلاكك لها بشكل كبير.

٣. **جودة لبن الرضاعة:** قد يكون لدى الأمّ المرضع الكمّ الكافي من لبن الرضاعة الذي يفتقر إلى العناصر الغذائيّة المهمّة. إذا كان ذلك، فسيكون ردُّ فعل طفلك هو البكاء بسبب شعوره بالجوع بعد ساعة واحدة من الرضاعة. ورغم ندرة هذه الحالة، فإنّها قد تؤثر بنسبة تبلغ 5% من الأمّهات المرضعات. فما الذي تستطيعين فعله لتحسين الوضع؟ تحقّقي من نظامك الغذائي، واستشيري طبيب الأطفال. فقد يرشح لك متخصص تغذية للتعامل مع هذه الحالة.

بكاء الطفل في القيلولة

إذا استيقظ الطفل من نومه وهو يصرخ بشدة، فقد يكون هذا ناجماً عن العوامل الثلاثة المذكورة أعلاه. فقد يكون الجدول الزمني لنومه اختلّ بسبب ما في ساعة متأخرة في الليلة السابقة، أو عدم حصوله على فترات قيلولة خلال النهار. وقد يكون الأمر ناجماً عن أحد العوامل التي تتسبّب في صعوبة حصول الطفل على قيلولة مناسبة. فإذا كان الطفل يستيقظ أثناء فترة قيلولة صحيّة ثم ندرك أنّه يفعل ذلك طلباً للرضاعة، فهذا يشير إلى وجود مشكلة في كمّية لبن الرضاعة أو جودته. وفي كل الأحوال، على الأمّ أن تُرضع طفلها في هذه الحالة، ولكن يجب ألا يقتصر الأمر على ذلك. عليها أن تبحث

أيضاً عن أسباب ظهور علامات الجوع على طفلها. ولا ينبغي أن تعتبر إرضاعها لطفلها قبل الموعد المحدد للرضعة التالية، إخلالاً بالروتين الذي أعدته له. بل يجب أن تتعامل مع الأمر على أنه تعديل يتناسب مع المضيّ قدماً نحو المرحلة التالية في نمو الطفل.

البكاء لأسباب تقليدية

البكاء قبل موعد الرضعة التالية: في الظروف الطبيعية، يبكي الطفل لفترة قصيرة للغاية، لأن الحدث التالي في روتينه اليومي - وهو وجبة الطعام - قد حان موعده. فإذا كان الطفل جائعاً، يجب أن ترضعه الأم. أمّا إذا ظهرت عليه علامات الجوع بشكل روتيني قبل الموعد المحدد للرضعة التالية، فيجب أن تبحث الأم عن الأسباب، بدلاً من أن تترك الطفل يبكي، فالوظيفة الرئيسة لروتين الطفل هي مساعدة الأم والطفل، وليس العكس.

بكاء الطفل في آخر النهار وقبل المساء: يمر معظم الأطفال الرضع بأوقات يكونون فيها مزعجين وصعبي الإرضاء، وخاصةً مع نهاية ساعات النهار. ينطبق هذا الوضع على الأطفال الذين يعتمدون على لبن الأم، والذين يعتمدون على اللبن الصناعي، وأنت لست وحدك من تعاني من هذا الأمر، فهناك ملايين الأمهات والآباء الذين يمرُّون بالوضع نفسه، وفي الوقت نفسه، وبشكل يومي. وما لم يهدأ طفلك بعد وضعه على أرجوحته أو كرسيه أو تهدئة إخوته وأخواته وأجداده له، فيمكنك أن تجرب وضعه في سريرته. فعلى الأقل، هناك احتمال أن يستغرق في النوم وتحصل أسرته على فترة راحة خلال ساعات نومه. فإذا أصبح

طفلك مزعجاً وصعب الإرضاء طول الوقت، وبصورة زائدة عن الحد، فمن المحتمل أن يكون جائعاً. فهل يحصل الطفل على الكمّ الكافي من لبن الأم؟ وما هو نظام الأمّ الغذائي؟

بكاء الطفل قبل القيلولة: حين يكون الطفل على وشك الحصول على قيلولة، فإنّه هو الذي يحدد مدّة بكائه، ولكنّ تتم تلك المدة تحت إشراف ومراقبة أبويه. بالنسبة إلى بعض الأطفال، يعتبر البكاء جزءاً لا يتجزأ من روتينهم، وهم يبدعون فيه، رغم حصولهم على الغذاء الكافي، ورغم القدر الفائض من الحبّ والرعاية والاهتمام الذي يقدمه الوالدان. يميل بعض الأطفال بشكل كبير إلى البكاء، وخاصّة حين يكونون على وشك النوم في فترات القيلولة. وهذه ليست إشارة إلى أنّ احتياجاتهم الأساسيّة لم تُشبع، بل هي إشارة إلى ميل بعض الأطفال بشكل كبير إلى البكاء، لدرجة أنّ آباءهم يتمنّون لو أنّهم لم يكن لديهم تلك النزعة من الأساس! لقد لاحظت الأكاديميّة الأمريكيّة لطبّ الأطفال حقيقة أنّ العديد من الأطفال لا يستطيعون الاستغراق في النوم دون أن يبكو، وأنّهم يستغرقون في النوم بشكل أسرع إذا تركهم أبواهم يكون لفترة من الزمن. ومن المفترض ألاّ يستمر بكاء الطفل لفترة طويلة إذا كان مجهداً ويرغب في النوم حقاً.

ليس من المستغرب أن يئنّ الطفل بشكل عارض، أو يبكي بصوت هادئ خلال فترات القيلولة. ومرة أخرى، يمكننا الرجوع إلى المعلومات الصادرة عن الأكاديميّة الأمريكيّة لطبّ الأطفال في هذا الصدد، لاستيعاب ما يمرّ به الطفل في تلك الأثناء. فقد تعتقد الأمّ في بعض الأحيان، أنّ طفلها الرضيع على وشك الاستيقاظ حين يكون فعلياً في مرحلة خفيفة من القيلولة. في تلك الأثناء، قد

يتلوَّى الطفل ويصدر أصواتاً خفيفة، بل وقد يبدأ في البكاء، رغم أنه ما زال نائماً! وقد يكون قد استيقظ بالفعل، وعلى وشك الخلود إلى النوم من جديد ما لم تتدخل الأم. في هذه الحالة، لا ينبغي أن ترتكب الأم خطأً بمحاولة تهدئة الطفل خلال تلك الدقائق، فلن يسفر الأمر إلا عن إفاقته بشكل أكبر، الأمر الذي يؤخر عودته إلى النوم من جديد. بدلاً من ذلك، إذا تركت الأم الطفل يئن قليلاً، بل وتركته يبكي لدقائق معدودة، فإنه سيتعود معاودة النوم من تلقاء نفسه، ومن دون الاعتماد عليها.

حين يكون هدف الأم هو تعليم طفلها عادات النوم الصحيّة، فعليها أن تضع في اعتبارها أن بكاء الطفل بشكل مؤقت أفضل من اكتسابه لعادات نوم غير صحيّة، تلحق به ضرراً أكبر بكثير من بكائه لفترة وجيزة. فوائد تدريب الطفل على النوم بأسلوب صحي ستظهر وتبرز في سلوكه في وقت قصير، فالطفل الذي يحصل على القدر الكافي من ساعات النوم، من المتوقع أن يخلد إلى النوم بسهولة خلال فترات القيلولة وفي فترات الليل، دون الاعتماد على الأم، حيث يستغرق الطفل في هذه الحالة في النوم على الفور، ويستيقظ وقد غمره شعورٌ بالراحة والرضا. وهناك ميزة أخرى لتدريب الطفل على عادات النوم الصحيّة، وهي أن الأم إذا اضطرت إلى ترك طفلها لدى أحد الأقارب، فإنه سيكون قادراً على اتباع نفس عادات النوم الصحيّة التي اكتسبها وتدرّب عليها.

يبكي بعض الأطفال في ربع الساعة الأخيرة قبل النوم، بينما يبكي أطفال آخرون خلال فترة تتراوح بين خمس دقائق في فترة ما قبل القيلولة و35 دقيقة بشكل متقطع. فإذا كان طفلك يبكي

لمدّة تتجاوز خمس عشرة دقيقة، يجب أن تتحقّق من أنّه على ما يرام. ربّتي على ظهره ويمكنك أن تحمليه أيضاً لدقيقة ثمّ تعيديه إلى سريريه، وتذكّري أنّك لا تدريّبين طفلك كي يكفّ عن البكاء، بل تدريّبينه على النوم بأسلوب صحي. فقد يكون هذا هو الوقت الوحيد من يوم الطفل الذي يجب أن يعتمد فيه على نفسه.

كلمة إلى الآباء

يكمن سرّ الحياة الأسريّة السعيدة في العلاقة الصحيّة بين الأب والأم. جميع العلاقات القائمة تتأثّر بالسلب أو بالإيجاب بهذه العلاقة الأسريّة الأساسيّة. زوجتك مسؤولّة عن إطعام طفلك الرضيع، وتبديل حفاضاته، وتنظيفه، وتدريبه، وتعليمه، والترفيه عنه. ولا وقت لديها للراحة، فالمطلوب منها على مدار 24 ساعة أن تكون هادئة وتسيطر على نفسها وتكبت مشاعرها كي تستطيع اتّخاذ القرارات، وإجراء التقديرات التي تشكّل جزءاً من حياة طفلك اليوميّة. وكلّما راعيت زوجتك ودلّلتها وساعدتها، حصدت ثمار جهودك في صورة أمّ حكيمة متّزنة وطفل هادئ يشعر بالأمان.

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

الخير كأفضل ما يكون

كيف يجعلنا الإيثار من الأخيار

تأليف:

وليام ماكاسكيل



يرغب معظم الناس في تحقيق تأثير إيجابي في العالم، مما يحدث فرقاً في حياتهم، وأنت لست استثناءً من هذا. ولكن النوايا الحسنة قد تؤدي أحياناً إلى نتائج سيئة. والتحدّي الذي يواجهها دائماً عندما نحاول مساعدة الآخرين، كيف نتأكد من أننا نقوم بذلك بأكبر قدر من الفاعليّة؟ وكيف نضمن أننا لن نلحق بهم أي نوع من الضرر من دون قصد؟ وكيف نتمكن من إحداث أكبر قدر من التأثير الإيجابي؟

الإيثار والتفكير في الآخرين وخدمتهم، ومد يد المساعدة هو دائماً عمل أخلاقي وإيجابي، ويقع في صميم أعمال الخير. ومع ذلك يبقى لهما مستويان يؤثران في نتائج العطاء من خلال فاعلية الأداء.

على المستوى الأول: الإيثار ببساطة هو «العمل بنوايا طيبة على تحسين حياة الآخرين». يعتقد العديد من الناس أن الإيثار ينبغي أن يقترن بالتضحية بكل ما تملك من وقت وجهد ومال، ولكن عندما تستطيع فعل الخير كأفضل ما يكون، مع الحفاظ

على حياة مريحة ومستدامة لنفسك، فإن الخير يكون مضاعفاً، وهذا نوع مستدام ومطلوب من الإيثار، لأنه يمكّنك من التعلم والإبداع، وربما يحدوك إلى طرح مبادرات مستقبلية جديدة نحو مزيد من «الإيثار».

المستوى الثاني والعالي: هو «الإيثار الفعّال» ونعني به القيام بأفضل ما يمكن من أعمال الخير، وبأقل قدر من الموارد. فإذا كان «الإيثار» بشكل عام هو المبادرة بأي عمل من أعمال الخير، بنوايا حسنة، فإن «الإيثار الفعّال» هو الذي يصنع الفرق، لأنه يعني طرح المبادرات الخيرية والتطوعية المناسبة، في التوقيت المناسب، وفي المكان المناسب، وتحقيق أعلى عائد بأدنى الموارد.

وهذا هو ما يصنع الفرق. وقد يعني هذا أن بعض طرق فعل الخير أفضل من غيرها، على الرغم من أن طرق ومبادرات فعل الخير كلها مطلوبة ومرغوبة. إلا أن بعضها أكثر فاعلية من الآخر، بسبب رؤيتها، وطرق إدارتها، والاستراتيجيات التي تؤدي إلى استدامتها. فالعمل الخيري يكون في أرقى مستوياته وكأفضل ما يكون، عندما يخدم الآخرين، ويُقدم مثلاً يحتذى في إدارة العطاء بأعلى مستويات الأداء، فيضيف دروساً وعبراً يتعلم منها الآخرون.

ويمكننا من خلال المستويين السابقين أن ندرك أنه يمكن تطبيق «الإيثار الفعّال» في جميع مجالات حياتنا، باختيارنا للأعمال الخيرية التطوعية، وبمساندتنا ومؤازرتنا لمبادرات الخير التي يسبقنا إليها الأخيار الأبرار، لأنها أكثر فاعلية وأعلى إنتاجية، سواء أكانت مشروعات عالمية عملاقة، أم مبادرات خيرية محلية محدودة النطاق،

أو من خلال إضافة مهنة أو هواية شخصية ذات بعد تطوعي، وحتى من خلال اتخاذ القرار واختيار ما نشتره لأنه يخدم مجتمعاتنا، وما نتجنب شراءه نظراً لمخاطره الصحية والبيئية.

الأسئلة الخمسة للإيثار الفعّال

السؤال الأول: كم عدد المستفيدين، وبأي مقدار؟

بكل ما تحمله الكلمة من معنى، هناك المليارات من المستفيدين المحتملين الذين يمكن أن نقدّم لهم المساعدة ويد المعونة، وكل هؤلاء من المستحقين. حتى أولئك الذين يعيشون حياة عادية، يمكننا أن نجعل حياتهم أفضل من خلال ما نقدمه من مساعدات إيجابية، ولهذا نحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الذين نساعدهم، لأنّ الفشل في صنع القرار قبل اتخاذه يمكن أن يضر الجميع.

ليس من السهل تقييم عمل من خلال مقارنته بآخر - سواء أكان نفسياً أم عملياً-، ولكنّه ليس مستحيلاً. ومن أجل المقارنة بين الأعمال، علينا أن نسأل: «كم عدد المستفيدين، وبأي مقدار؟» وهذا هو السؤال المحوري الأول للإيثار الفعّال. لتوضيح ذلك، دعونا نفكر في اختيار المؤسسة الخيرية التي سوف نتبرّع لها مثلاً. وحتى نقيّم تأثيرنا المحتمل من خلال التبرّع لمؤسسة خيرية ما، علينا أن نعرف بالضبط ما الذي ستفعله تلك المؤسسة بالموارد التي سنوفرها لها.

تكمن صعوبة المقارنة بين الأنواع المختلفة للإيثار في عدم معرفة ما الذي يحدث نتيجة هذا العمل، أو الافتقار إلى معرفة كيف تسهم هذه الأعمال المختلفة في تحسين حياة الناس.

إذا كنّا نريد فعل الخير كأفضل ما يكون، فسنحتاج إلى التفكير في التبعات التي تترتب على أفعالنا. وكيف ستحوّل أفعالنا إلى تحسينات في حياة الناس، وذلك عند اتخاذ القرارات، سواء أكان ذلك في العمل التطوعي، أم اختيار مهنة ما، أم اتخاذ قرار شراء منتج صديق للبيئة من منطلق «أخلاقي». وبالتالي، علينا أن نسأل: «كم سيكلفنا هذا العمل من الوقت والمال؟».

السؤال الثاني: هل العمل الذي ستقوم به هو الأكثر فاعليّة حقاً؟

من الأخطاء التي يقع فيها المتشكّكون هو التركيز في انتقاداتهم على كمّيّة الأموال المنفقة. فعندما نفكر في مسألة توزيع مليار دولار من الإنفاق على المعونات بين عدد كبير من الناس، على مرّ العقود، فسنجد أنّ حجم المعونة لكلّ مستفيد صغير جداً في الواقع. حتّى أولئك الذين يعيشون في القاع - «والقاع» تعبير يطلق على سكّان البلدان الأضعف في النموّ الاقتصادي في العقود الماضية - فإنّ مستوى معيشتهم قد ارتفع بشكل كبير، بعد أن تمّ إنفاق مئات الملايين من المعونات، ممّا أدّى إلى ارتفاع مستوى الرفاه الاجتماعي لدى الناس الأشدّ فقراً في العالم.

من المؤكّد أنّ هناك العديد من محاولات المعونة التي لم تكن مجدية كثيراً، ولكن عند النظر فيما إذا كانت تلك المعونة قد قدمت في المتوسّط، فإنّ ذلك يكفي للنظر في الحالات النموذجيّة لها، وتحديد أفضل الحالات، وأبرز النجاحات. وفي سياق فعل الخير، يعتبر هذا أمراً حيويّاً، لأنّ أفضل الأعمال غالباً ما تكون أعلى بكثير من الأعمال المتوسطة والنموذجيّة، مما يجعل متوسّط الفائدة

من الإنفاق على المعونات مرتفعاً جداً، حتّى وإن كانت الفوائد النموذجيّة قليلة.

وفي سياق مساعدة الآخرين، يكون الاختلاف بين الاستخدام الجيّد للأموال والاستخدام العظيم لها كبيراً جداً.

وما رأيناه حتّى الآن هو التفكير ملياً في كيفيّة القيام بأقصى ما يعود بالفائدة على الآخرين، وليس مجرد السماح بالقيام بأعمال خير أكثر قليلاً ممّا كانت عليه، وهذا يمكّننا من بذل جهد أكبر ممّا كنّا نقوم به.

السؤال الثالث: هل تمّ إهمال هذا الجانب؟

ما الأثمن: الماء أو الألماس؟ إنّ ماء الشرب - في إحدى النواحي - يعتبر الماء هو الأثمن على الإطلاق لأنّه ضروري للحفاظ على الحياة، مما يجعل قيمته أعلى، ولكن إذا كان يتوافر لدينا الكثير من الماء، فإنّ قيمته (لا سيما في الدول المتقدّمة) تغدو منخفضة جداً.

على العكس من ذلك، رغم أنّ متوسّط قيمة الألماس أقلّ بكثير من الماء، فإنّ قيمة الألماس الإضافيّة أو النسبية، هي الأعلى من بين كل مُكوّنات المادة، ويعود السبب ببساطة إلى أنّه لا يوجد الكثير من أحجار الألماس النادرة متوافرة في الأسواق؛ فهي نادرة جداً مقارنةً بالماء. فإذا لم يكن لديّ أيّ ممتلكات على الإطلاق، ولا يمكنني بيع ما أملكه، فإنّني أودُّ الحصول على جالون من الماء بدلاً من الحصول على حجر من الألماس النادر. وعلى العكس، عندما

تصلني المياه، وتتوافر وتضمن لي الحياة، فإنني سأفصل الألباس إذا ما امتلكت الخيار.

تُظهر مفارقة «الماء والألباس» أهميّة ما يسميه الاقتصاديون التفكير في الهامش: أي تقييم قيمة الشيء الإضافيّة - والمعروفة اقتصادياً بفائدته الهامشيّة - بدلاً من التفكير في قيمة متوسّطه فقط.

والتساؤل المطروح هنا: «هل تمّ إهمال هذا الجانب؟». إن محاولة التركيز فقط على الجوانب التي تمّ إهمالها بالفعل يمكن أن يكون غير مقنع، وهذا يعني أن أكثر الدوافع الشائعة، هي التي من الصعب أن يكون لها تأثير كبير. وبسبب تناقص العائدات، يمكننا أن نحدث الكثير من الاختلاف إذا ركّزنا جهودنا على الجوانب التي يكون إنفاق الموارد فيها أقلّ نسبياً، مثل الكوارث غير المعلن عنها بشكل كبير، أو الفقر العالمي، بدلاً من الفقر المحلي. فما تم إهماله وعدم التركيز عليه حتى الآن، هو الأولى بأن يحوز انتباهنا الآن. فعندما تحل المجاعات ويموت الناس من العطش، يصبح توفير الماء «وهو عمل سهل في الظروف العادية» هو المبادرة الأولى بالتنفيذ الآن أيضاً.

السؤال الرابع: ما البديل العكسي الذي علينا فعله؟

نحن لا نفكر عادةً في الإنجازات العكسية وغير المتوقعة التي كان من الممكن أن تحدث، مع أن هذه الطريقة في تخيل البدائل تقودنا إلى الابتكار في ممارسات الإيثار. فالمهم هو ليس من قام بفعل الخير، وإنما ما الخير الذي تمّ فعله. ومقياس مدى الخير الذي أنجزناه

يكون في الاختلاف بين ما حدث نتيجة أفعالنا، وما كان يمكن أن يحدث أيضاً.

التفكير بأن بالإمكان أبدع مما كان، يقودنا إلى الجزء الأساسي من المنطق العلمي الذي يُشار إليه باعتباره التقييم المغاير، لأنه من الخطأ إغفال البديل المغاير في عالم الإيثار، فقد يكون لهذا الخطأ عواقب وخيمة. وتظهر الطريقة المثيرة للاهتمام والأكثر دهاءً التي أهملنا التفكير فيها بشأن: ما الذي كان من الممكن أن يحدث عكس ذلك، عندما نفكر في اختيار المهنة التطوعية التي نتبناها.

الكسب للبذل والعطاء يعني أنه بدلاً من محاولة تحقيق أقصى قدر من التأثير المباشر الذي تحصل عليه من خلال عملك، حاول زيادة دخلك بحيث يُمكنك التبرع بالمزيد مما يحسّن حياة الناس من خلال عطائك بدلاً من عملك اليومي. غير أن معظم الناس لا يأخذون هذا الخيار في الاعتبار عند اختيارهم لمهنة «تُحدث فرقاً». ولكن الوقت والمال كلاهما قابل للتداول، حيث يُمكن أن يُدفع المال مقابل الوقت الذي تخصصه للناس، كما يمكن استخدام الوقت لكسب المال؛ لذلك ليس هناك سبب لافتراض أن أفضل المهن هي التي تحقق الفائدة للناس بشكل مباشر من خلال العمل ذاته فقط. فإن كنا جادّين في فعل الخير، فإن الكسب للبذل يعتبر طريقنا الذي يجب علينا أخذه في الاعتبار.

تبدو فكرة الكسب للبذل طريقة فعّالة جداً لفعل الخير. فهي تركز على حقيقة أن الناس العاديين من ذوي الدخل المرتفع في البلدان المتقدمة، يتبرعون بالقليل من المال نسبياً، مقارنةً ببعض

المؤسَّسات الخيريَّة التي تخصص الأموال الضخمة لمساعدة أفقر الناس في العالم. إضافة إلى ذلك، وخلافاً لتوجُّهات المهن «الأخلاقيَّة» المألوفة، فإنَّ الكسب للبذل هو المسار المفتوح للجميع.

وتكون النصيحة التقليدية هنا هي أنك لكي تصنع فرقاً، ينبغي عليك العمل في القطاع العام، أو قطاع الأعمال غير الربحيَّة، أو العمل في مؤسَّسة تُعنى بالمسؤوليَّة الاجتماعيَّة. ولكن الكثير من الناس يعانون للحصول على وظيفة، فما بالك في العثور على وظيفة في قطاع يتم اختياره من منطلقات أخلاقيَّة. ومع ذلك، يحصل العديد من الناس على خيار العمل الإضافي من أجل كسب المزيد، أو الانتقال إلى وظيفة بأجر أعلى، أو الاكتفاء بمستوى منخفض من العيش في سبيل توفير ما يمكن الإسهام به لأعمال الخير. وهكذا، وباستخدام الذكاء في معرفة المكان الذي يمكن أن يكون فيه الإنسان معطاءً أكثر، يمكن لأيِّ شخص تقريباً في البلدان الغنيَّة والمتوسطة الدخل، أن يسهم بشكل فعال وجاد في مساعدة الآخرين.

السؤال الخامس: ما فرص النجاح؟ وكيف تكون أعمال الخير ناجحة؟

الحقيقة أن الأمور على أرض الواقع تكون أكثر تعقيداً مما نظن. ففي كثير من الأحيان، لا يُمكننا معرفة ما إذا كانت أعمالنا ستنجح أم لا؟! ونظراً إلى صعوبة معرفة ذلك، علينا ألا نصرف النظر عن الأنشطة الأكثر مخاطرة، لأنها في حال نجاحها يمكن أن تُحدث تأثيراً ضخماً. لذلك نحتاج إلى وسيلة نقارن فيها الأعمال عالية المخاطر التي تحقِّق النتائج الكبيرة، مع الأعمال التي من المؤكَّد أن نجاحها مضمون، أو على الأقل شبه مضمون.

في مجال الاقتصاد وعملية اتخاذ القرار، يتم ذلك من خلال النظر إلى قيمة العمل المتوقعة. ويعتبر تحقيق أقصى قيمة متوقعة -بشكل عام- من أفضل استراتيجيات اتخاذ القرارات عند معرفة قيمة واحتمالات كل خيار. وهي الاستراتيجية المستخدمة من قبل الاقتصاديين والمحللين وخبراء إدارة المخاطر، وكل من يضطر للتعامل الدائم مع النتائج غير المؤكدة. فالتفكير بشكل دائم وواضح في القيمة المتوقعة يعدُّ أمراً مهماً، لأنَّ معظم البشر يرتكبون ويخافون وهم يتخذون القرارات بشأن المخاطر العالية، وهم يضعون احتمالات النجاح غير المؤكدة، والتي قد تكون عالية جداً، أو معدومة تماماً.

التبرُّع للمؤسَّسات الخيريَّة الفعَّالة والكبيرة، يوفر طريقة ملموسة نسبياً لفعل الخير، لأنها تكون قابلة للقياس ويمكن الوثوق بها. وبشكل عام، ليس من الضروري وضع تقدير دقيق للقيمة المتوقعة لهذا الفعل؛ فالتقديرات التقريبية المعقولة يمكن أن تُظهر كيف تكون القيمة المتوقعة مشجعة وملموسة. الفكرة الأساسيَّة هنا هي أن القرارات طويلة الأمد تستحقُّ كلَّ هذا العناء، سواء أكان مردودها كبيراً أم متوسطاً أو حتى قليلاً، لأن القيمة تنبع من حسن الاختيار والاستدامة والانتشار.

في الحالات التي يبدو فيها الناس غافلين عن المخاطر المترتبة على عدم تحقيق نتائج، فإنَّ المساعدة على تجنب ذلك قد تكون إشاراً فعَّالاً من نوع خاص، حيث نحتاج إلى تقييم فرص النجاح فقط، وكيف سيكون هذا النجاح مفيداً في حال حدوثه. وهذا الأمر يصعب أحياناً تنفيذه. ولكن يمكننا اتخاذ القرار الأفضل إذا حاولنا إجراء التقييم والمراجعات، بدلاً من مجرد رفع أيدينا والاختيار العشوائي دون أن نعي ما نفعل؛ لأن إهدار الأموال التي

كانت ستخصص لفعل الخير، وعدم القيام بأعمال خيرية على الإطلاق أمران متساويان؛ لأن النتيجة ستكون في النهاية لا إشار ولا تأثير إيجابي في العالم.

الإيثار المؤسسي الضال المؤسسات الخيرية وكيف تُحدث فرقاً

من الطرق الشائعة لتقييم المؤسسات الخيرية أن ننظر إلى البيانات ونرى كيف تنفق أموالها، وكم تنفق على إدارتها؟ وكم يدفع رئيسها التنفيذي؟ وما النسبة المئوية للتبرعات التي توجه إلى برامجها الرئيسة مباشرة؟

علينا هنا استخدام البيانات المالية لمقارنة المؤسسات الخيرية، التي كان لها تأثير كبير. ذلك لأننا نتبرّع بالأموال التي جنيناها - بشقّ الأنفس - للمؤسسات الخيرية التي تدعم قضية نؤمن بها، ونريد أن نشعر بالثقة ونتأكد من أن تبرّعاتنا توجه بالفعل لدعم تلك القضية بدلاً من إهدارها سُدى. ومن الواضح أننا بحاجة إلى مجموعة أفضل من المعايير في هذا النطاق. وهذه هي الأسئلة الخمسة التي نستشعرها، وهي تدور في خلد أي متبرّع قبل اتخاذ قرار العطاء والتبرّع.

1. ما طبيعة عمل هذه المؤسسة الخيرية؟

للهولة الأولى نظن أن هذا السؤال واضح تماماً، ولكن كثيراً ما نكتشف أن ما تفعله المؤسسات حقاً، يختلف كثيراً عما نظنها تفعله، أو يجب أن تفعله.

2. ما مدى فاعليّة الإنفاق في كلّ جانب من جوانب البرنامج؟

نريد أن نقيّم ما تحقّقه المؤسّسة الخيريّة من خلال المبالغ التي يتم التبرّع بها، ولذا ينبغي أن ينصب تركيزنا على فاعليّة التكاليف أولاً، ثم فاعلية البرامج المنفذة ثانياً.

3. ما مدى سلامة الأدلّة والسجلات والرقابة المالية في كلّ برنامج؟

في كثير من الأحيان سنجد أنفسنا نُفضّل المؤسّسة الخيريّة التي لديها أدلّة وإثباتات دقيقة عن فاعليّة التكلفة؛ فعندما تكون السجلات والإثباتات ضعيفة، من المحتمل أن يكون التقدير متفائلاً، وتكون فاعليّة التكلفة الحقيقيّة أقلّ من ذلك بكثير.

4. ما مدى جودة تنفيذ كلّ برنامج؟

حتّى في حال قامت المؤسّسة الخيريّة باختيار برنامج ذي فاعليّة تكلفة عالية مع أدلّة داعمة وسليمة، فإنّ تنفيذ هذا البرنامج قد يأتي في مستوى أقلّ من المتوقع، أو حتى أقلّ من المقبول. وهنا يأتي دور الرقابة الإدارية، وتدقيق الأداء ونظام الجودة الشاملة.

5. هل تحتاج المؤسّسة الخيريّة إلى المزيد من الأموال؟

حتّى إذا دفعنا الأموال لمؤسّسة خيريّة تعمل على برنامج ذي فاعليّة عالية وأدلّة سليمة، فإننا يجب أن نتأكد ما إذا كانت مساهمتنا ستُحدّث فرقاً أم لا، لأن هناك كثيراً من البرامج التي يتم تمويلها فقط لأنها تدار بفاعلية، وليس لأن أهدافها الخيرية تستحق ذلك.

أي المهن يُحدث فرقاً أكبر؟

اختيارك لمهنتك هو اختيار لكيفية قضاء أكثر من ثمانين ألف ساعة من حياتك، ممّا يحتم عليك أن تفكر ملياً في اتخاذ القرار. نسبة قليلة من الناس يقضون وقتهم في التفكير في حياتهم المهنية، مع أن مثل هذا القرار يعتبر أهم قرار يتخذه الإنسان الواعي في حياته. فقد تبين أن الاختيار الخاطئ للمهنة، هو أكثر قرار يمكن أن يندم عليه الإنسان طوال حياته. وتعتبر الشخصية المناسبة من أهم الاعتبارات المؤثرة في اختيار العمل المناسب.

الشخصية المناسبة

الشخصية المناسبة للوظيفة المناسبة تعني التوافق مع هذا العمل، كما تعني أن يكون الإنسان سعيداً في أدائه لهذا العمل. معظم الناس يعتبرون الرضا الوظيفي غاية في حدّ ذاتها، ولكنّ المهم هو التفكير في التأثير، فمن لا يكون سعيداً في العمل، سيكون أقلّ إنتاجية وأكثر عرضةً لترك هذا العمل. ولذا علينا توخّي الحذر عند التفكير في كيفية إيجاد الوظيفة التي نحبّها، في ظل وجود الكثير من المعلومات الخاطئة عن الوظائف وطبيعتها ومتطلباتها؛ حتى يمكن القول: «إن الرضا الوظيفي يتعارض مع الحسد أحياناً، ويفضل اللجوء إلى كشافات وتقييمات تعرفنا بنقاط قوة الإنسان، وتكوين شخصيته، وحرّيته في اختيار الوظيفة التي سيبدع فيها».

كلنا نسمع الكثير من النصائح المدوية المبنية على شعارات مثل: «اتبع شغفك»، و «استفت قلبك»، مع أن الانسياق وراء العواطف قد لا

يكون محموداً دائماً، لأن الاعتماد على الشغف والتوجه المبدئي لا يكفي، نظراً لتأثرنا بالإعلام وبزملائنا ومدرسينا وذوينا، أكثر من اعتمادنا على نقاط قوتنا، وما يمكننا أن نبذل فيه حقاً، ونسعد منه فعلاً.

أولاً: وبكل بساطة، فإن الشغف قد يكون موجوداً، بينما تكون الفرص غير متاحة، ومن ثم علينا أن نبتدع مجالاً للأعمال لم يسبقنا إليه أحد، لأنه يخصنا وحدنا. وقد يكون الشغف عائقاً عن قبولنا لأعمال تناسبنا، ونحن نظن أننا لا نريدها، أو أنها لا تلائمنا. هذا فضلاً عن المنافسة الشديدة حول الوظائف التي يتحمس لها كثيرون، على حساب وظائف مؤثرة ومهمة، ولا يطلبها أحد.

ثانياً: يمكننا جميعاً تغيير اهتماماتنا أو تطويرها بعد استكشاف فرص أخرى ملائمة. فكّر لو هلة باهتماماتك وهواياتك قبل عشر أو حتى قبل خمس سنوات مضت. فعندما تركز فقط على ما تهتم وتحمّس له اليوم، فمن المرجح أن تجد نفسك في المكان الخطأ، وتفقد التزامك بسرعة، لأنك لم تعد مهتماً، أو لأن ما تفعله لا يناسب قدراتك الذهنية، ونقاط قوتك الحيوية.

ثالثاً: ما يجب التركيز عليه بشأن الشغف والاختيار العاطفي للوظيفة، هي المهمات الوظيفية الفعلية، وليس ما نسمعه عنها، أو ما نتمناه فيها. لأن مستقبل الوظيفة وآفاقها المتوقعة، وإمكانية النمو والتطور في ظلها، أهم من سمّاها والدخل الذي تحققه، والمكانة التي تضمنها لنا. وهذا يعني أننا عند اتخاذ القرار في اختيار المهنة التي نسعى إليها، من المحتمل أن نركّز على العوامل التي تتبادر إلى أذهاننا، مثل الرواتب، وساعات العمل، مما يقودنا إلى تجاهل

العوامل الأخرى التي تقودنا إلى السعادة، أكثر من المظهر الوظيفي وشكلياته وتعقيداته.

«نعم، اتَّبِعْ قلبك ولكن من دون أن تسمح لتوقعات الرضا الوظيفي في تضليلك. في بداية حياتك المهنية، كُن منفتح القلب، ولكن الأهم هو أن تكون مُنفتح العقل أيضاً، فتختار المكان الذي ستكون فيه قادراً على الأداء بشكل أفضل، وأن تعيش حياتك ليس فقط موظفاً، بل إنساناً أيضاً».

التأثير في الوظيفة

من الأفضل أن تكون واضحاً من البداية، أن تدخل القطاع الاجتماعي مباشرة إذا كنت تميل للعطاء وترى في نفسك نموذجاً للإيثار والبذل وخدمة الآخرين عبر العمل الاجتماعي. هناك فرص كثيرة للانضمام إلى المؤسسات الخيرية القائمة، التي يسهل الوصول إليها عبر المواقع الإلكترونية للمهن ذات التأثير الاجتماعي، أو في المؤسسات التي تحمل على عاتقها وتبرز أدوارها أكثر في مجال المسؤولية الاجتماعية. ولتسهيل مهمة الاختيار، ضع في اعتبارك ما يلي:

* لإحداث فرق في القطاع الاجتماعي، يجب أن تكون المؤسسة التي تعمل فيها فعالة ومؤثرة في المجتمع، لا سيما في المناطق التي بدأت في خدمتها مبكراً، لأن بداياتها تعكس رسالتها ورؤية القائمين عليها.

* لا بدَّ للمؤسسة الخيرية التي وظفتك من أن تضيف لك قيمة شخصية ومهنية واجتماعية واقتصادية ومستقبلية. فإن كنت تتمتع بمهارات استثنائية وغير عادية أو حتى جيّدة، مقارنةً

بمن سبقوك في ذات المجال، فسيكون بمقدورك إضافة قيمة، فضلاً عن استعدادك لاكتساب قيمة. فإن لم تنطبق هذه الشروط عليك، ولم تُضف قيمة أكبر ممن سبقوك، فمن المرجح أن يكون تأثيرك محدوداً.

* يبقى أمامك دائماً العديد من الفرص والطرق الأخرى للبذل وإحداث التغيير، فقد طرحنا سابقاً فكرة وأهمية بل وضرورة الكسب للبذل؛ أي مساعدة الآخرين من خلال التبرعات، وليس من خلال العمل الوظيفي المباشر فقط.

تأثير العمل على الحياة عموماً

يساعدك أي عمل وفي أي مجال على تطوير «رأس المال المهني»؛ أي القدرات والخبرات والمهارات وشبكة العمل والعلاقات والكفاءات التي تخصك، والتي ستساعدك على الحصول على وظيفة مرموقة وذات تأثير كبير في المستقبل. فإذا عدّلت وضعك الوظيفي، ووطورت نفسك في عملك الخيري الحالي، فستكون لديك دائرة معارف كبيرة تتمكنك من الحصول على فرص عمل أفضل، وتحقيق أهدافك المزدوجة في الإيثار والعطاء؛ أي العطاء الوظيفي، أو البذل والتبرع المباشر.

العمل في مؤسسة خيرية ناجحة من البداية

من الصعب أن ننصحك بالالتحاق بعمل غير ربحي، أو في مؤسسة ذات نفع مجتمعي من البداية وبعد تخرّجك مباشرة، لأن الانطباع السائد هو أن العمل الخيري لا يعلمنا الكثير، مقارنة بالعمل في الشركات الكبرى والمؤسسات الربحية التي تملك موارد

أكبر توجهها للاستثمار في التدريب، والبحث والتطوير، وحضور المؤتمرات، وتوفير مسارات وظيفية وفرصة للترقية والإبداع. ومع ذلك، تبقى هناك العديد من الحالات التي يكون فيها العمل في المؤسسات غير الربحية أو الخيرية رهاناً جيّداً.

وهناك أسباب شخصية تُفسّر لماذا يكون العمل في المؤسسات غير الربحية خياراً مطلوباً. فربما يكون من المفيد والمُلهِم أن تحيط نفسك بأشخاص من ذوي الفكر الإيجابي وبيئة العمل البعيدة عن الصراعات. فالعمل في مكان ذي قيم مشتركة يُقيِّك ملتزماً في نطاق دائرة الخير التي ستؤثر بعمق وشفافية أخلاقية في أهدافك النهائية. ولذا من المهم أن تأخذ مثل هذه الاعتبارات الشخصية بجدية، وتفكر فيها من خلال نظرة فلسفية مختلفة وجديدة، لأنها ذات رسالة سامية ورؤية إنسانية.

وأخيراً، يجب الأخذ في الاعتبار أن المؤسسات غير الربحية ليست فقط هي المؤسسات الفعّالة التي يمكنك العمل فيها. فإذا استطعت العثور على مؤسسة تُفيد المزيد من الناس، أو أن تقوم بتصحيح وحل مشكلات قائمة في الأسواق، وأن تقدم لمجتمعك الصغير، وللعالم كله حلاً جديداً، وغير مسبوق، فإنه يمكنك العودة لاحقاً إلى العمل الخيري، والانخراط بشكل مؤثر في العطاء وبذل الخير والإيثار.

الكسب للبذل

في بداية حياتك المهنية، يمكنك الكسب للبذل عندما تحصل على منصب مهم ومؤثر يؤهلك للبذل من أموالك، أو من أموال

المؤسسة التي تديرها عبر برامج ذكية للمسؤولية المجتمعية. عندما تكسب السلطة والمال والمهارات والقدرة على التأثير والإقناع، يمكنك أيضاً تدريب وتمكين مساعديك وموظفيك على البذل والمشاركة المجتمعية. فإذا كنت تهدف إلى مواصلة الكسب للبذل على المدى البعيد، فمن الضروري وضع خطط واستراتيجيات طويلة الأمد للكسب، بغض النظر عن المجال والصناعة التي تعمل فيها.

من المعروف أن الوظائف ذات الأجور الأعلى تكون دائماً أكثر تنافسية، مثل العمل في المناصب القيادية، أو الابتكارية، أو الفنية التي تتطلب مهارات وقدرات ومواهب استثنائية. يلي ذلك العمل في مجالات الاستشارات ذات الدخل الأقل نسبياً، والتي تنبع أهميتها من العطاء الفكري والمعرفي، حيث يمكنك كمستشار، مساعدة المؤثرين والمتبرعين على الأداء والعطاء بفاعلية أكبر من خلال تقديم النصيحة والمشورة لهم. لكن أعظم فرص العطاء تكمن في العمل في الحكومة، وفي مستويات قيادية تمكنك من طرح مبادرات الخير، وتقنينها، ومتابعة تنفيذها. وتكمن أهمية الرؤية والأدوار القيادية في هذا المجال، في تمكن قادة الأعمال الخيرية، سواء أكانت خاصة أم رسمية، من استبعاد من يدخلون هذا المجال لأهداف شخصية، وليس للبذل والعطاء بأخلاق عالية، ومن منطلقات إنسانية مجردة ونبيلة.

ومن هذا المنظور، وإن كنت تعتقد بأنه يمكن لمهنة معينة قتل دوافع الإيثار بداخلك، فإنه عليك تجنبها، واختيار ما سيؤهلك ويمكنك لاحقاً، ولو على المدى البعيد، من أن تسلك مسار

العطاء والإيثار. ومن الاستراتيجيات الذكية في هذا النطاق، أن تتحدث وتتعاون وتشارك من سبقوك إلى فعل الخير، للعمل معهم، ومراقبتهم والتعلم منهم، ثم حثهم وحفزهم نحو المزيد من العطاء بإيثار. فعندما تنخرط في مجتمع الإيثار الفعّال، فإن كل مخاوفك وهواجس التردد ستزول، عندما تبدأ بالتصريح والإعلان عن نواياك الخيرية، ومع أول مبادرة خير، أو تبرع، ستجد الكثير من الدعم ممن سبقوك، ومن سيحذون حذوك، على طريق الخير والإحسان، والبذل اللامحدود لتحقيق سعادة الإنسان.

بناء المهارات

بناء المهارات استراتيجية قصيرة المدى، وهي خيار جيد لمن لا يعرفون أي مسار في العطاء يسلكون في أي مرحلة من حياتهم. الفكرة هنا هي أنك لكي تؤسس وترتقي برأسمالك المهني، ولكي توجهه للخدمة المجتمعية وللأغراض العامّة، عليك أن تضع خططاً طويلة المدى، وتحافظ عليها بوعي وعزم شديدين، لتتمكن من عمل الخير والتأثير على المدى البعيد.

كيف تكون إيثارياً فعّالاً ومؤثراً

عندما تقرر المشاركة في أعمال الخير وتؤديها على أفضل وجه، من المهم أن تتأكد بأنه قرار لا ينبع من انفعال أو من طفرة قد تزول سريعاً. وهذه بعض الأفكار التي ستمكنك من التشبث برؤيتك الأصيلّة وغايتك النبيلة، ليصبح الإيثار والعطاء من أبرز أدوارك في الحياة:

1. تعودّ البذل وواظب عليه

حتّى وإن كنت تعتقد أنّ الطريقة الأساسية التي ستساعد من خلالها الآخرين لن تتم من خلال التبرّعات، فإنّ البدء بالبذل هو نقطة البداية لاختبار نواياك، والتأكيد على جديتك في هذا العمل الإنساني العظيم.

2. ضع خطة متكاملة لدمج الإيثار في مشروعاتك وحياتك

بعدما تعقد العزم وتبدأ بالبذل، اكتب ما تنوي تقديمه وحدد الزمان والمكان والمجال وكل ما ستحتاج إليه من تفاصيل. ولا تنس قراءة بعض الكتب في مجال نشاط عملك الخيري، وحضور برامج التدريب والمؤتمرات المهنية المتخصصة، لتطوّر رؤيتك، وتمتين خبرتك، وزيادة ثقتك بنفسك، وبقدرتك على النجاح في استثمار مواردك النفسية والشخصية والمالية.

3. انضمّ إلى مجتمع الإيثار الفعّال

ادرس تجارب الآخرين، وتحدث إليهم، واحضر منتدياتهم، وفكر في طرح برامج للمشاركة في دمج وتوحيد الجهود المتشابهة والمتكاملة. ومن المهم هنا وأنت تبدأ المشوار، أن تدرس مثلاً كيف تعاون «بل جيتس» مع «وارين بافيت» في تأسيس واستدامة أكبر مؤسسة خيرية عرفت بها البشرية على مر التاريخ.

4. تحدث عن الإيثار الفعّال

عندما تقنع الآخرين بأن يجذوا حذوك، تكون قد ضاعفت تأثيرك، وسعادتك، ووسعت رسالتك. وهذا هو ما قصدناه بعنوان: «الخير كأفضل ما يكون» و «كيف يجعلنا الإيثار من الأخيار». وبهذه الكيفية يمكنك الآن أن تخطو خطواتك المحوريّة الأولى لتجعل العالم مكاناً أفضل.

المؤلف:

ويليام ماكاسكيل

هو فيلسوف إسكتلندي وشخصية بارزة
في حركة الإيثار الفعّال. وحالياً يعمل
زميلاً في البرنامج التعليمي في الفلسفة
في كلية لينكون، أكسفورد.



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

20 عاماً أصغر

كيف تعيش وتشعر بالشباب الدائم

تأليف:

بوب جرين وآخرين



الشيخوخة من منظور علمي

لكل منا انطباعه الخاص عن الشيخوخة، سواء أكان ذلك الانطباع في صورة ذهنية ترصد ضعف الصحة، أم في صورة الخطوط والتجاعيد التي بدأت تغزو الوجه، فالشيخوخة بالنسبة للكثيرين منا تعد تراجع النشاط وفقدان الحيوية وتدهور الصحة. والبعض يرى أن الخسارة هي محور الشيخوخة، وهم محقون إلى حد ما. فوفقاً لـ «خاوا بيدرو دي ماجالاييس» وهو باحث في جامعة «ليفربول» ومتخصص في دراسة الجانبين البيولوجي والجيني للشيخوخة، فإن الشيخوخة تتضمن «مجموعة كبيرة من التغيرات الفسيولوجية التي تجعلنا أكثر عرضة للإصابة بالأمراض، وتحد من قدرة أجسامنا على أداء وظائفها الطبيعية». ونضيف أن هذه التغيرات الفسيولوجية قد تجعلنا أكثر عرضة للإصابة بانتكاسات نفسية. فمن الشائع أن تنطفئ شعلة الحماس لدينا مع تقدم العمر، ومن الطبيعي أن يشعر كبار السن بالإحباط بسبب تدهور صحتهم البدنية، وعدم قدرتهم على عيش الحياة بالطريقة التي كانوا يعيشون بها في السابق.

يمكنك محاربة آثار الشيخوخة على أربع جبهات هي: ممارسة التمارين الرياضية، والتغذية السليمة، والعناية بالبشرة، والنوم

المُجَدِّد للنشاط. فمجرد الاستعانة بأحد هذه العلاجات بنية العودة بالزمان إلى الوراء كفيل بإحداث فارق ملحوظ، فما بالك بتأثير هذه الممارسات الأربع معاً، وخاصةً عندما تدعمها بالتحكم بالضغط التي تتعرض لها، والتفكير بشكلٍ إيجابي، وهما جانبان إضافيان من شأنهما أن يؤخرا مظاهر الشيخوخة.

تعتبر الصبغيات الطرفية من العلامات التي تشير إلى الشيخوخة وتقدم العمر، وتمثل البنى والهياكل الحاملة للجينات. فعندما تبدأ الخلية في الانقسام، تقوم القسيمات الطرفية بتثبيت صبغيات الخلية، ولكنها تصبح أقصر أثناء هذه العملية. وعندما تُصبح القسيمات الطرفية قصيرة للغاية، فإن الخلية تعجز عن الانقسام وتموت، مما يؤدي إلى ظهور العديد من الأعراض المرتبطة بالشيخوخة، مثل ضعف البنية العضلية، وظهور التجاعيد، وانخفاض مستوى المناعة.

عوامل ظهور الشيخوخة

السمنة

تعرّضنا زيادة الوزن للإصابة بأمراض القلب. وتشير الأبحاث إلى أن زيادة الوزن تؤدي أيضاً إلى زيادة عمر الخلية. على المستوى الجزيئي أجرى بعض الباحثين دراسة تقارن بين طول أطراف الخلية عند السيدات السمينات والنحيفات، واكتشفوا أنها لدى السمينات أقصر من نظيراتها في السيدات النحيفات. وبتحويل طول أطراف الخلية إلى سنوات، اتضح أن خلايا السيدات السمينات كانت أكبر عمراً من خلايا السيدات النحيفات بحوالي تسع

سنوات. ويُعتقد أن الدهون المفرطة في الجسم تؤدي إلى حدوث التوتر المؤكسد الذي يتسبب في إصابة الجسم بالتهابات من النوع المرتبط بأمراض الشيخوخة.

التدخين

يعجّل التدخين بظهور أعراض الشيخوخة بشكل يصعب تخيله، إضافة إلى آثاره الأخرى التي تضر بصحة الإنسان. فمن المعروف أن التدخين يؤدي إلى ظهور الجذور الحرة، التي يرتبط وجودها بظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالشيخوخة، بما في ذلك الأمراض التي قد لا تصدق أنها قد تكون مرتبطة بالتدخين، مثل: هشاشة العظام، والسكري، والانتكاس البقعي وهو مرض يصيب العين.

التوتر

يؤدي التعرّض للتوتر لفترات طويلة إلى إصابة المخ بأضرار بالغة. فقد أظهرت الدراسات أن التوتر المتواصل قد يصيب الفرد بالاكئاب والقلق، كما يقتل الخلايا الدماغية ويضر بإحدى مناطق المخ، وهي المنطقة المسؤولة عن الذاكرة والتعلم. عند إصابة المخ في مركز التعلم، فإنه يعجز عن تكوين ذكريات جديدة أو استرجاع الذكريات القديمة بكفاءة. ونظرًا لأن مراكز التعلم جزء من النظام الذي يأمر الجسم بالتوقف عن إفراز الكورتيزول، قد تبقى مستويات هرمون التوتر في الجسم بمعدلات أعلى من المعدل الطبيعي، مما يؤدي إلى الإضرار بالجسم بشكل مستمر. ويمكن ملاحظة آثار التوتر المتواصل على مستوى الخلية الواحدة أيضاً.

فلقد أظهرت أبحاث «إيبيل» (Epel) أن الأشخاص الذين يتعرضون لمستويات مرتفعة من التوتر يصابون أيضاً بقصر أطراف الخلايا، مما يؤدي إلى ترهل وشيخوخة الجسم بالكامل كما أسلفنا.

التعامل مع التوتر

* ضع قائمة بأهم مصادر التوتر في حياتك لتحديد أسبابه بدايةً.

* دوّن أحداث حياتك في دفتر يومياتك لمدة أسبوعين لتحديد مسببات التوتر بشكل أدق. وفي نهاية الأسبوعين، اقرأ دفتر اليوميات، وا طرح على نفسك الأسئلة التالية:

1. ما الأحداث المؤثرة التي يمكنك تجنبها؟

2. وما العلاقات التي تُشعرك بالإجهاد والتوتر؟

3. هل يمكنك تحسين مسار هذه العلاقات، أم من الأفضل لك أن تنهيها؟

4. إذا كنت تعاني من ضيق الوقت وازدحام جدول أعمالك باستمرار، فما النشاط الذي يمكنك حذفه من جدولك اليومي؟

* يساعدك تناول الأطعمة الصحية، وممارسة التمارين الرياضية، والحصول على قسط كافٍ من النوم على التغلب على التوتر.

* خصّص جزءاً من وقتك للاسترخاء.

* اشترك في أحد برامج إدارة القلق ومقاومة التوتر. إذ يمكن لبعض المدربين المحترفين مساعدتك على إدارة حياتك بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

* احرص على اكتساب «عادات تخلصك من التوتر العرَضي».

وفقاً لجمعية القلب الأمريكية، يمكنك تجاوز المواقف المثيرة للتوتر باتباع واحد أو أكثر من الحلول التالية:

1. قم بالعد إلى الرقم 10 قبل أن تشرع في الحديث.
2. تنفّس بعمق من ثلاث إلى خمس مرات.
3. ابتعد عن الموقف المثير للتوتر بنية أن تتعامل معه لاحقاً.
4. اخرج من المكتب أو المنزل وامش خمس عشرة دقيقة على الأقل.
5. بادر بالاعتذار كلما ارتكبت خطأً.
6. قسّم المشكلات الكبيرة إلى أجزاء صغيرة.
7. تجنب الطرق المزدحمة والقيادة لمسافات طويلة للحفاظ على هدوءك أثناء الحركة، مثلما في العمل والحوار والتفاوض وحل المشكلات.

ممارسة التمارين الرياضية لمقاومة الشيخوخة

تمنع ممارسة التمارين الرياضية حدوث حالة التدهور التدريجي التي تصيب العضلات والعظام. عند ممارسة التمارين الرياضية التي تزيد من قوة تحملك، مثل الجبال وأجهزة رفع الأوزان، يؤدي ثقل الأحمال

التي تتمرن بها إلى تمزيق العضلات بطريقة غير ملحوظة، ولعلاج حالات التمزق هذه، يقوم الجسم بتكوين عضلات أكبر وأقوى. إضافة إلى ذلك، تعمل العضلات على شد عظامك أثناء التمرين، مما يؤدي إلى تحفيز عملية إعادة البناء ويحافظ على صحة العظام.

تحد ممارسة التمارين الرياضية من الإصابة بالأمراض المرتبطة بتقدم السن، وتقلل من اضطرابات مرحلة منتصف العمر. إذ تلعب الأنشطة البدنية التي تدفعك إلى زيادة معدل التنفس، وتحفز قلبك للعمل بشكل أقوى لفترات زمنية متصلة وطويلة؛ دوراً مهماً في تحسين مستويات أداء الأجهزة الوعائية في القلب بشكل ملحوظ. ويتضمن هذا النوع من الأنشطة أداء حركات متكررة تشمل مجموعات كبيرة من العضلات. لكن أهم ما يميز هذه التمارين هو أنها تتيح لك مجالات للحركة باستمرار.

تؤدي ممارسة الرياضة إلى تغيير خلايا الجسم. لإثبات ذلك، قام الباحثون في جامعة «كولورادو» بدراسة خلايا الدم البيضاء لدى مجموعة من الأفراد تتراوح أعمارهم بين 55 عاماً و72 عاماً، ممن يمارسون التمارين الرياضية الخفيفة بانتظام، وقارنوها بالخلايا الموجودة لدى أقرانهم ممن لا يمارسون التمارين الرياضية، وأضافوا إلى الدراسة شريحة أخرى من الأشخاص الأصغر عمراً تتراوح أعمارهم بين 18 عاماً و32 عاماً، وهم أيضاً ممن يمارسون الرياضة بانتظام. وقد تأكدوا من أن القسيمات الطرفية لدى كبار السن ممن يمارسون الرياضة بانتظام أطول من نظيراتها لدى أقرانهم الذين لا يترضون. كما لم يجدوا اختلافاً كبيراً في طول أطراف الخلايا بين كبار السن والشباب الذين يمارسون الرياضة بانتظام.

مفهوم اللياقة البدنية

يُقصد باللياقة البدنية قدرة الجسم على أداء جميع وظائفه كما ينبغي، بسبب ممارسة التمارين الرياضية واجتياز أعلى مستوياتها. ويمكن تمييز مَنْ يتمتعون بلياقة بدنية عالية ليس فقط بسبب قدرتهم على أداء مهامهم اليومية براحة وثقة، ولكن بسبب مشاركتهم في العديد من الأنشطة وممارستها بمستوى عالٍ من الأداء دون التعرّض لإصابات أيضاً.

تعتبر قوة تحمل الجهاز الوعائي للقلب وقوة العضلات نقطتين أساسيتين للياقة البدنية، وهناك ست صفات أخرى لا تقل عنهما أهمية ينخفض مستواها مع تقدم العمر إذا لم يتم التعامل معها كما ينبغي. أولى هذه الصفات هي المرونة، أي قدرة المفاصل والعضلات على الحركة بحرية. وتُعد قوة منطقتي البطن والظهر من العناصر المهمة أيضاً، لأنها تحمي العمود الفقري من التآكل والإصابة، وتمنح الجسم الثبات الذي يحتاجه عند رفع أي شيء أو دفعه أو سحبه.

تلعب تقوية عضلات الثبات الأساسية دوراً مهماً في الحصول على مستوى اللياقة البدنية المطلوب. فعند تقوية العضلات كما ينبغي، فإنها تنجح في حماية مناطق معينة من الجسم. فعلى سبيل المثال، تؤدي تقوية عضلة ما إلى الوقاية من الإصابة بآلام العظام القريبة منها والمتأثرة بها. إضافة إلى ذلك، تعتبر خفة الحركة - أي القدرة على تغيير اتجاه الجسم بسرعة - من العناصر المهمة الأخرى التي نجدها عادةً في الأشخاص الذين يتمتعون بلياقة بدنية عالية، وكذلك التوازن، والقدرة على التحكم في أوضاع الجسم والثبات عليها لفترة زمنية معينة. وأخيراً، يجب تحسين مستوى التنسيق بين

العينين واليدين، أو القدرة على تقدير مكان و/ أو حجم جسم ما بدقة، لتوليد الاستجابة العضلية المناسبة بسرعة، بالاستعانة بيديك أو قدميك أو أية أجزاء أخرى من جسمك.

تمارين الجهاز الوعائي للقلب

عند البدء في اتباع أي برنامج رياضي، من المهم استشارة الطبيب أولاً، وخاصةً إذا كنت تعاني من أي حالات مرضية خطيرة، مثل ارتفاع ضغط الدم، أو مشكلات بالقلب، أو أمراض الرئة، أو أعراض السكري، والأهم؛ إذا كنت تعاني من مشكلة في العظام.

1. المشي: يعتبر الخيار الأول لمعظم الأفراد الذين يريدون اتباع برنامج رياضي معين. فالمشي رياضة يستطيع الجميع ممارستها في أي مكان تقريباً. كما أنه رياضة لا ترهق المفاصل ومعدل الإصابة فيها منخفض للغاية. مع ارتفاع مستوى لياقتك أثناء المشي، قد تحتاج إلى إضافة بعض تمارين الجري البطيء أو تمارين الأيروبيكس إلى برنامجك الرياضي لرفع مستوى الصعوبة.

2. الجري البطيء أو العدو: إذا أردت الحصول على نتائج سريعة، فعليك بممارسة الجري البطيء والعدو. ولكن انتبه، فهذا النوع من التمارين يعرّض جسمك لقدر كبير من الإجهاد، لا سيما في بداية ممارسة النشاط.

3. ركوب الدراجات: يُعتبر ركوب الدراجات من الرياضات الممتعة، ويُعد تمريناً فعالاً للجهاز الوعائي القلبي إذا قمت بزيادة صعوبته وتحدي نفسك باستمرار. تدعم الدراجة جسمك إلى حد كبير، ولذا، عليك أن تبذل مجهوداً مضاعفاً لتحصل على نفس النتائج التي قد تحصل عليها من الجري مثلاً، أو حتى المشي السريع.

4. تمارين الدورة الدموية: هذا النوع من التمارين يرفع معدل ضربات قلبك بأقل تأثير ويعمل على كل من الجزء العلوي والسفلي من الجسم.

5. التمارين القلبية: ميزة الانضمام إلى مراكز اللياقة هي أنك تجد حصصاً متنوعة، ولكن إذا كنت تمارس نوعاً واحداً منها بانتظام، فربما يصبح مع الوقت أقل إثارة للتحدي. أما إذا كان هذا هو نشاطك الوحيد لتنشيط القلب، فإنك قد تعرض نفسك لخطر الإصابة الناتجة عن الإفراط وزيادة الاستخدام.

6. السباحة: تمرين يطال كل عضلاتك، لكنها تساعدك على الحركة البطيئة لأن أغلب الناس لا يسبحون بالسرعة الكافية لجني المميزات الرياضية التي يحتاجونها. وعلى العكس من نشاطات الإجهاد القوية والعنيفة التي تقلل من الشهية، فإن السباحة يمكنها بالفعل إثارة شهيتك.

7. حبل القفز: إذا قررت أن تقفز بالحبل، فكن حذراً بشأن السطح الذي تقفز عليه. لا تمارس رياضة القفز إلا على الأسطح الخشبية المهيأة أو الأرضيات الرياضية التي يستخدمها المحترفون.

التغذية المضادة للشيخوخة

* في كل وجبة، تأكد أن نصف طبقك يتكون من الخضراوات والفاكهة.

* قدر المستطاع، حاول أن تكون النشويات في جميع وجباتك إما حبوباً كاملة (كالخبز المصنوع من قمح كامل أو الأرز البني)، أو البطاطس، أو (البطاطا)، أو البقوليات (كالفاصوليا السوداء، أو الفاصوليا البيضاء، أو العدس). وإذا اخترت البطاطس، فلا تتناولها مقلية.

- * اختر الأغذية الغنية بالبروتين مثل / الأسماك، والدجاج، أو الصويا. لا تأكل اللحوم الحمراء أكثر من ثلاث مرات في الشهر، مهما كانت شهية ولذيذة ومتوفرة.
- * استخدم زيت الزيتون بدلاً عن كل الزيوت الأخرى في أغلب الأحيان.
- * تجنب الزيوت المهدرجة جزئياً (الدهون المحولة) وضع حداً للدهون المشبعة.
- * اختر اللبن أو الزبادي منزوع الدسم أو الألبان والأجبان التي لا يزيد الدسم فيه على 1٪.
- * استبعد أو قلل بشدة من الطعام المقلي، والصودا، والمشروبات الغازية والسكرية الأخرى. لا بأس من أخذ أربع أونصات من عصير الفاكهة الطبيعي كل يوم، كجزء من خطة اعتيادك واعتيادك اليوم على تناول للفاكهة.

لا تستخدم المحليات وبدائل السكر

يعد الحفاظ على وزن صحي ضرورياً لطول العمر. فربما يبدو استخدام المحليات الصناعية أمراً منطقياً للمساعدة في الحد من السُّعرات الحرارية. ولكن ليس من الواضح على الإطلاق ما إذا كان ذلك الاستبدال يجنبك بالفعل تلك السعرات على المدى الطويل أم لا. في الحقيقة، أظهرت بعض الدراسات أن استهلاك بدائل السكر يمكن أن يتسبب في زيادة الوزن. أحد التفسيرات المحتملة هو أن بدائل السكر لا تسبب نفس الإشباع الذي تسببه المحليات الحقيقية. بالطبع تحتوي الصودا منخفضة السعرات الحرارية على مذاق حلو يمكن أن يرضي الرغبة في السكريات، ولكن هذا ليس الأمر

الوحيد الذي يستخدمه جسمك في قراءة الإشباع؛ فهو أيضاً يتابع السعرات الحرارية، ويعرف متى تحاول تزويرها أو تعويضها ببدائل تريحك نفسياً، ولا تفيدك صحياً. إضافة إلى ذلك، فإن المحليات الصناعية مثل السكر والسكرين، تميل لأن تكون حلوة بشكل مبالغ فيه - أي أكثر حلاوة من المحليات الطبيعية. يمكن لذلك أن يجعلك تعتاد على الأطعمة والمشروبات الحلوة، فتتجه للتعويض بالبسكويت والكعك والشوكولا والأطعمة الأخرى عالية السعرات.

الدهون المفيدة

الدهون التي يمكنك تناولها باعتدال: الأطعمة الغنية بالأوميغا-6: زيوت الذرة، وعباد الشمس، والعصفر، والصويا، والبقول السوداني، وجميع الأطعمة المصنوعة من تلك الزيوت، مثل توابل السلطة، والصلصات، والأطعمة المقلية.

دهون مفيدة للغاية: الأطعمة الغنية بالأوميغا-3 بشرط أن تكون نباتية المصدر، وحمض ألفا لينولييك الموجود في بذور الكتان، وزيت بذور الكتان، وعين الجمل (الجوز)، والبيض.

دهون ممتازة: الأطعمة الغنية بالدهون الأحادية غير المشبعة: كزيت الزيتون، والكانولا، والكاجو، والأفوكادو. وكذلك الأطعمة الغنية بالـ EPA والـ DHA، كالأسماك السمينية والماكريل، والسلمون، والسردن.

أطعمة عليك تجنبها تماماً

هناك أطعمة كثيرة تعتبر مصانع وخطوط إنتاج مؤكدة للشيخوخة. فكما تبطل بعض الأطعمة عملية الشيخوخة، فإن

هناك أطعمة أخرى تُسرّعها، وعلى رأسها ما نراه شائعاً ورخيصاً في النظام الغذائي الأمريكي المعتاد، مثل: البرجر، والمقليات، والصودا، والحلوى، والدونات، والكيك، والقهوة المحلاة، وأجنحة الدجاج المقلية، ورقائق البطاطس.

تلك الأطعمة منتشرة مع مواد تشجع وتصنع الالتهابات والأكسدة، وترفع ضغط الدم ومستويات الكوليسترول، وتدمر الحمض «دي إن إيه» (المادة الوراثية). وبهذه الطريقة، فهي ترفع من خطر تعرضك لأي مرض مزمن. هذه هي المركبات القاتلة التي تحتاج لتجنبها تماماً:

الدهون المَحَوَّلَة

المصدر الرئيسي لهذا النوع من الدهون هو الزيوت المهدرجة جزئياً، مثل زيت الصويا الذي تتم معالجته من خلال عمليات كيميائية تجعله يتصلب ويتحول إلى دهون وشحوم.

استراتيجيتك: تحقق من قائمة المكونات لوجود «الزيوت المهدرجة جزئياً» وأعد إلى الرف أي منتجات تحتوي عليها. تجنب الفطائر في المطاعم - وذلك لأنها تُصنَّع باستخدام السمن - وتجنب الأغذية المقلية والتي تحتوي على كميات كبيرة من المخبوزات.

الدهون المشبعة

تكمّن هذه الدهون بصورة أساسية في الأغذية ذات الأصل الحيواني، مع أن الدهون الحيوانية ليست مصدرها الوحيد. تجنب

اللحم الأحمر، وجلد الدجاج، واللبن كامل الدسم، والقشدة. تستقر الدهون المشبعة في الخلايا الدهنية وتحولها إلى مصانع صغيرة للالتهاب، وتؤدي في النهاية إلى مقاومة الأنسولين وأمراض القلب والسكري والسرطان.

استراتيجيتك: ليس بإمكانك تجنب هذه الدهون تماماً، فحتى الأغذية الصحية مثل المكسرات وزيت الزيتون تحتوي على بعض الدهون المشبعة. ولكن عندما تتجنب المصادر الأخرى المذكورة سابقاً، فإنك تقلل تلقائياً وبشكل كبير من الكمية التي تتناولها من الدهون المشبعة.

الصوديوم

يساهم الغذاء الذي يحتوي على كميات كبيرة من الصوديوم في الإصابة بارتفاع ضغط الدم لدى العديد من الأشخاص. ويتسبب ارتفاع ضغط الدم في حوالي 60 بالمائة من حالات السكتة و 50 بالمائة من حالات أمراض القلب.

استراتيجيتك: اشتر أقل الأغذية التي تحتوي على الصوديوم من كل نوع. افعل هذا من خلال مقارنة ملصقات التعريف على عبوات الأغذية وأنت تشتري - وستكون لديك معرفة مرجعية ولن تضطر لأن تراقب بهذا الحرص، بعد فترة قصيرة. وفي الأيام التي تتناول فيها طعامك في الخارج، تأكد من أن الطعام الذي تتناوله في المنزل لا يحتوي على الكثير من مكونات الصوديوم.

المكملات الغذائية

من السهل أن نفترض أن كل المكملات الغذائية آمنة وفعالة لأنها تباع على الرف (بدون وصفة طبية). وهذا ليس دقيقاً بالضرورة. وبشكل عام، هذا ما ينبغي أن تضعه في ذهنك عند التسوق.

قد تكون الفيتامينات المتعددة والأملاح المعدنية مفيدة، لكن تأكد من أنك تشتري تركيبة متوازنة جيداً.

لا تتناول جرعات كبيرة أبداً - فلا تتناول ضعف أو ثلاثة أضعاف أو أكثر من مستويات الجرعة الموصى بها من قبل الأطباء - حتى ولو قرأت أن الفيتامين أو الأملاح المعدنية لا تسبب أي نوع من السُّمية.

إذا كنت مصاباً بأي حالة مرضية، تعود أن تُناقش تناول المُكمّلات الغذائية مع طبيبك قبل شرائها.

عند زيارة الطبيب، احمل معك قائمةً بالمكملات الغذائية التي تتناولها.

كيف تشيخ البشرة

هناك من يعتقد أن الخطوط والتجاعيد وكل السمات الدالة على شيخوخة البشرة هي مجرد علامات على أن الطبيعة تتخذ مسارها، وأنه لا بد مما ليس منه بُدٌّ. ولكن هذا غير صحيح على الإطلاق. صحيح، هناك مظاهر ومسببات للشيخوخة لا يمكن تجنبها، وهي جزء الحالة والطبيعة البشرية. وبالطبع تلعب الوراثة دوراً هاماً ومؤكداً هنا. فإذا كانت أعراض الشيخوخة قد تأخرت في الظهور على بشرة والديك،

فهذا أول مؤشر على أنك لن تعاني من شيخوخة مبكرة أيضاً. نعم، الخطوط والتجاعيد والترهلات والجفاف والإجهاد والأوردة البارزة تعني أن الطبيعة وسنوات العمر لا بد أن تفعل فعلها، وتترك آثارها. وهذا ما يسمى بالشيخوخة الداخلية (التي تتبع من الداخل)، ومن بيولوجيا وكيمياء الجسم. ولكن هذه الأعراض الحتمية، والمظاهر الوراثية، يمكن مقاومتها وكذلك تأخيرها.

تحدد الدرجة التي تبرز فيها علامات الشيخوخة التي ذكرناها آنفاً تبعاً لعوامل بيئية، ولأسباب أخرى منها: التعرض للشمس والتدخين ونوعية الغذاء وتلوث الهواء وأشياء أخرى يمكنك التحكم فيها. وهذا ما يعرف بالشيخوخة الخارجية (التي تتبع من الخارج). التحكم بالمصادر الخارجية للشيخوخة يساعدك على التغلب على فعل الوراثة، وتأجيل آثارها الداخلية لأطول فترة ممكنة. يحدث في الواقع وفي حياتنا جميعاً، أن عوامل الشيخوخة الداخلية والخارجية يتفاعل بعضها مع بعض، لتعكس في نهاية المطاف، ذلك الوجه المشرق؛ الذي قد نراه، أو لا نراه في المرأة.

نوع البشرة

كثيراً ما يتساءل المهتمون ببشرتهم وصورتهم وصحتهم: «ما هو نوع بشرتي؟» والحقيقة أنه ليست هناك إجابة واحدة، أو إجابة ثابتة. فوضع بشرتك في هذه اللحظة، وفي المكان الحالي، وخلال الظروف الجوية الحالية، لن يكون هو حال بشرتك إذا ما حزمت حقائبك وسافرت الآن إلى منطقة حارة، أو أخرى باردة.. ما يجب قوله هو أن نوع البشرة يتغير من يوم إلى آخر، ومن ساعة إلى

أخرى. في الصباح قد تكون بشرتك جافة ومقشرة، وقد تصبح دهنية بحلول الظهر، وتفتح مسامها أكثر. الجو في الخارج والحرارة ومكيف الهواء، والمكونات الغذائية، والتمارين الرياضية، والدورة الشهرية - يمكن لكل هذه الأشياء أن تغير بشرتك، وتؤثر فيها؛ سلباً أو إيجاباً.

من المؤكد أن هذه المتغيرات تجعل من العناية بالبشرة مسألة معقدة بعض الشيء. ومع هذا يبقى بإمكانك التوافق إذا حافظت على بساطة روتينك اليومي، وبقيت واعياً ومستعداً لتغييره. إذا كنت تشتري منتجات لنوع واحد من البشرة فاختر «البشرة المختلطة»، أو النوع الذي يتفق مع نوع بشرتك المعتاد، وكن مستعداً لعلاج المشكلات التي قد تحدث فور حدوثها. إذا تحولت بشرتك التي عادة ما تكون جافة إلى دهنية مثلاً، فيمكن لنوع معين من «الملطف» أن يكون مفيداً، وقد تحتاج إلى مرطب مَقَوٍّ. حاول التعرف إلى سلوك بشرتك في الأوقات المختلفة والمواقع المختلفة، ثم ضع برنامجك الخاص للعناية ببشرتك وفقاً لذلك.

خطوات العناية بالبشرة لمقاومة الشيخوخة

العناية بالبشرة لا تعني أن تنفق الكثير من الوقت والمال. إذا كان لديك ثلاثة منتجات جيدة: مُلَمَّع (مقشر)، ومنظف، ومغذٍّ (كريم موضعي أو زيت نباتي طبيعي أو مضادات الأكسدة والفيتامينات) - إضافة إلى واقٍ من الشمس، فإنه يمكنك استخدامها مرة في الصباح، وأخرى في المساء، لتنعم ببشرة؛ نضرة وصحية ودائمة.

أولاً: التلميع

يطلق معظم الناس على هذه الخطوة اسم التقشير، لكن بفضل أن نسميها التلميع لأن هذه الكلمة تعكس صورة ذهنية جيدة لعملية إزالة الرواسب، والتمتع ببشرة ناعمة ومتجددة. وهناك نوعان من أدوات التلميع: ملمعات ميكانيكية تشمل: الليف والمناشف الخشنة والحبوب البلورية التي تفرّك وتزيل الخلايا الميتة. ومُقشّرات كيميائية المصنعة من إنزيمات نباتية مثل: الأناس والبابايا التي تذيب الخلايا الميتة.

وقد أثبتت التجربة أن الجمع بين المنظفات الدقيقة والأنزيمات يحقق نتائج أفضل. ومن المهم الانتباه عند استخدام المناشف و (اللف) بتنظيف هذه الأدوات جيداً بعد كل عملية استخدام للتخلص من البكتيريا.

ثانياً: التنظيف

يساعد التنظيف على التخلص من بقايا التقشير. المنظفات الجيدة تزيل مساحيق التجميل، وكريات الوقاية من الشمس، والرتوش والخدوش، والخميرة الزائدة، والبكتيريا، لأنها تذيب الدهون وتمحو إفرازات الغدد الدهنية، لأن مثل هذه الدهون هي المسؤولة عن بشور حبّ الشباب. كما تزيل المواد اللزجة التي تتسرب إلى غشاء الجلد والمسام. وبشكل عام فإن المنظفات الفعالة هي التي تتركنا نشعر بأن بشرتنا مشدودة ولامعة وناعمة ومريحة.

المنظفات الصحية تصلح للوجه والرقبة وكل أجزاء الجسم، ولا تصدق أن بعض المنظفات تصلح لأجزاء من الجسم دون غيرها. وأفضل منظفات البشرة هي التي تنظفها من الخلايا الميتة، وفي نفس الوقت تترك بعض الزيوت الطبيعية المغذية في مسامها.

ثالثاً: تغذية البشرة

الدور الرئيسي للتغذية هو توصيل مضادات الأكسدة والفيتامينات والمكونات المضادة للشيخوخة إلى الطبقة الداخلية للبشرة. ويأتي المغذي في أشكال متعددة من بينها الزيوت والكريم والمواد الطبيعية. ومن المهم اختيار منتج طبيعي وذو رائحة جيدة. وكما تعاملت مع التمارين، ووازنات بينها، يجب أن تكون متسقاً في العناية بالبشرة، وهذا يعني أن تلتزم بكل الخطوات، وبشكل منتظم.

يحتوي المغذي المفيد في النهار والليل على العديد من المكونات العلاجية؛ ومنها مضادات الأكسدة المستخدمة في منتجات العناية بالبشرة، والمواد والطرق (الأيضية) المختلفة لحماية البشرة، ومنها:

* فيتامين ج (إل- حمض الأسكوربيك)

* فيتامين هـ (ألفا توكوفيرول)

* الأنزيم المساعد كيو 10 (كو كيو 10)

* حبوب القهوة، والبوليفينولات الموجودة في الشاي الأخضر، والريسفيراترول.

رابعاً: الوقاية من الشمس

مستحضرات الوقاية من الشمس ليست مرطبات. ضع طبقة سميكة من الواقي، على عكس ما يفعله معظم الناس. أثبتت الدراسات أن معظم الناس يضعون فقط نسبة تتراوح بين 25 إلى 50 بالمائة من الكمية الموصى باستخدامها. عند اختبار مستحضرات الوقاية من الشمس في المعامل، يضع العلماء طبقة ثقيلة ومتجانسة من الكريم - أكثر سمكاً بكثير مما يفعل معظم الناس على الشاطئ. الكمية الموصى بها لتغطية جسم البالغ هي حوالي أوقية واحدة. بعبارة أخرى، عليك أن تضع كمية كبيرة بحيث يبدو لوناً لامعاً ومائلاً للبياض الكلي. إذا كنت تقضي أوقاتاً طويلة على الشواطئ، ومعرضاً للشمس، ولا تستهلك أنوباً كاملاً من واقي الشمس كل يومين، فأنت لا تستخدم منه ما يكفي.

خامساً: النوم والتجديد الحيوي

سُئل رجل طاعن في العمر، وكان في العقد العاشر من عمره: ما سر طول عمرك؟ فقال: «أعتقد أن السبب هو أنني في معظم الليالي التي كان يسهر فيها الناس، كنت أدع القلق والسهر جانباً، وأوي إلى فراشي وأنام مبكراً». نحن نعرف الآن أن قلة النوم تعتبر من أخطر عوامل الإصابة بالأمراض التي تُقصر العمر. وقد أظهرت الأبحاث أنه لن تمر فترة طويلة قبل أن يعاني من يعانون من قلة النوم، من السمّة. ولا يتوقف الأمر عند اضطراب قدرة الجسم على معالجة السُّكريات، لأن الهرمونات التي تجعلنا نشعر بالجوع

تزيد، فتهيئ المجال لزيادة كبيرة في الوزن. وهناك دليل على أن الحصول على ما يقل عن ست ساعات من النوم في الليلة، يمكن أن يزيد من مخاطر أمراض القلب والسكتة والاكتئاب أيضاً.

يحدث الكثير في أثناء نومنا. تتوجه موارد طاقتنا خلال اليوم في أثناء نشاطنا إلى صيانة أجسامنا. ولكن خلال الليل، تبدأ طواقم البناء والحماية في العمل. ويُعتقد أن الجسم يُعيد تجديد العظام والعضلات أثناء النوم، بينما يُصلح البروتينات الحيوية لكل جزء من الجسم، ويُصنّعها أيضاً، بداية من الجهاز المناعي، وحتى البشرة. كما يعيد تجديد وصلات المخ، ويرسخ الذكريات. وهناك من يرى أن المشاعر تحضر وتتوازن وتنشط خلال النوم، ولا شك في أن هذا أحد أسباب تحسن الإدراك الذي نلمسه كلما نمنا جيداً.

خطتك للحصول على نوم هائئ

1. كن متسقاً وملتزماً ومنظماً. اخلد للنوم واستيقظ في نفس الوقت كل يوم، ما استطعت إلى ذلك سبيلاً.
2. استفد من الروتين اليومي. نظم يومك بطرق تساعدك على التمهّل في المساء. حاول أن تنهي كل أعمالك وحاجتك للكمبيوتر والهاتف في وقت مبكر من اليوم.
3. أفرغ ذهنك. اجلس بهدوء وفي غرفة غير غرفة نومك قبل الذهاب إلى الفراش، واكتب أهم ما تحتاج وتنوي فعله في اليوم التالي.

4. تمرن في الوقت المناسب من اليوم. حاول أن تجعل تمرينك في وقت مبكر، أول قبل ثلاث ساعات من النوم. الحركات التي تساعدك على الاسترخاء من دون أن ترفع من درجة حرارة جسمك ستساعدك على الخلود للنوم.
5. لا تتناول الكافيين والنيكوتين والوجبات الثقيلة في المساء قدر المستطاع.
6. تخلص من المنبهات والمؤثرات والمواقظات ومصادر التشويش والإزعاج.
7. استخدم مرتبة سرير و وسادات من أفضل الأنواع.
8. استعن بمساعدات النوم الطبيعية، وتجنب المساعدات الكيميائية.
9. قلل من اضطراب السفر إلى حده الأدنى، وحاول أن تُسافر دائماً لتصل دائماً في النهار، أو قبل موعد نومك المعتاد.
10. عد إلى طبيعتك وتمسك بعاداتك. في المناسبات التي يستحيل فيها الحفاظ على روتين عاداتك، عد إلى سداد الديون التي ترتبت عليك ولو بالتقسيط. يمكنك تعويض بعض ساعات النوم التي فقدتها، بالنوم لفترة أطول في عطلة نهاية الأسبوع، أو الحصول على قيلولة قصيرة في النهار. واحرص أن تبدل عاداتك الراسخة، فتسمح للمشتتات والمؤثرات الخارجية بكسر عاداتك الإيجابية والصحية الراسخة.

الشيخوخة الإيجابية

الشيخوخة الإيجابية والصحية تعني أن تكون متحمساً للحياة وكل ما تقدمه لك. أكثر سبب مقنع للتمسك بصحتك والحفاظ على قوتك وطاقتك لتبدو في أفضل حالاتك؛ هو أن كل هذا يساعدك على الاحتفاظ بإيجابيتك وسعادتك ونشاطك وحماسك وحبك للحياة. شيخوخة اللياقة الصحية لا تنبع فقط من التركيز على ما هو مهم بالنسبة لك، ولكن على من هو المهم لك أيضاً. لكي تترك كل ما هو هامشي وعابر وسطحي وغير إيجابي وغير جميل، يتساقط ويتلاشى على طريق العمر. ولهذا، فإن توطيد علاقاتك الجميلة وذات المغزى أمر هام وحيوي، لأن هذه العلاقات ستساعدك على الحياة عمراً أطول وأفضل، وأيضاً أجمل.

المؤلف:

بوب جرين وآخرين

باحث في جامعة «ليفربول» ومتخصص

في دراسة الجانبين البيولوجي

والجيني للشيخوخة



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

إدارة المؤسسات غير الربحية

الممارسات والمبادئ

تأليف:

بيتر دراكر



مهما كانت الحكومات ثريّة وفعّالة ومسؤولة، فإنّ قدرتها على تنفيذ كلّ المهام الاجتماعيّة والاقتصاديّة والإداريّة تبقى محدودة، بسبب كثرة الالتزامات وتعدّد الأولويّات. ومن المعروف أنّ مسؤوليّات المؤسّسات غير الربحيّة لم تُعدّ قاصرةً على رعاية ذوي الاحتياجات الخاصّة، ومساعدة المحتاجين والمُعوزين، بل تحوّلت إلى مبادراتٍ وابتكاراتٍ مبدعة.

ورغم التنوّع المشهود والمتنامي لهذه المسؤوليّات، فإنّ هناك عاملاً مشتركاً يجمع بينها، ويتجاوز كونها غير ربحيّة وغير حكوميّة. ما يميز هذه المنظّمات هو أنّها غير تجاريّة لأنّها لا تقدّم الخدمات المدفوعة، ولا توفّر البضائع والمنتجات، وليس من مسؤوليّاتها سنّ القوانين والتشريعات، فهي مؤسّسات تنمويّة تركّز على كلّ ما فيه صالح الإنسان من إحساس بالطمأنينة والتقدير والأمان، وبما أنّ مقدّرات هذه المؤسّسات ومواردها محدودة، فهي لا تدفع مرتّبات تمكّنها من منافسة الشركات الخاصّة والمؤسّسات الحكوميّة العامّة، ولذا فإنّ العاملين فيها يستمدّون القناعة والرضا من إسهاماتهم وشغفهم بمهمّاتهم وافتخارهم بإنجازاتهم، وهذا يعني أنّ إدارتهم

تحتاج إلى مهارات وأساليب مختلفة ومبتكرة، وهناك شعورٌ عامٌ في أوساط معظم المنظمات غير الربحية، وهو أنّها ما زالت تفتقر إلى القيادات والكوادر المؤهلة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.

رسالة المؤسسة أولاً

المؤسسات غير الربحية وُجدت لتلعب دورها وتؤدي رسالتها التي تتلخص في إحداث أثرٍ إيجابيٍّ في المجتمع ككل، وفي حياة كل فرد فيه. ومن هذا المنطلق ينطوي عمل القائد الأكثر أهمية وألوية على التأكد من أنّ فريقه يدرك رسالة مؤسسته ويؤمن بها ويسعى إلى تحقيقها، لأنّ القائد الذي تلبس عليه الأمور ولا يفهم المعاني والمغازي الكامنة في رسالة مؤسسته، سيرتبك عاجلاً أم آجلاً، ويتعرّض للفشل في نهاية المطاف.

تحتاج رسالة المؤسسة غير الربحية دائماً إلى فهم عميق، كما تحتاج إلى بلورة وتغيير وتطوير، لذلك يتعيّن التفكير -مراراً وتكراراً- فيما إذا كانت المهمة تحتاج إلى إعادة تركيز أو إلى مزيدٍ من الشرح والتوضيح، وهنا يجب التخلّي عن بعض الأنشطة التي تلتهم الموارد ولا تحقق نتائج، لأنّ النجاح يعني إنجاز الأهداف، ولتحقيق ذلك ينبغي البدء من الخارج، أي إيجاد وتحديد الأماكن المناسبة التي ينبغي توجيه الموارد إليها، لأنّ المؤسسات التي تبدأ من الداخل إلى الخارج، أي تضع أهدافها واستراتيجيتها على الورق من دون إحساسٍ بمحيطها ومجتمعها، ستضيع وقتها ومواردها وهي تفكر بعيداً عن الواقع داخل برجها العاجي.

في نفس الوقت، على المؤسسة أن تركز على تحقيق أهداف بعيدة الأمد، رغم أن مهمتها - بشكل عام - تتطلب جهوداً قصيرة الأمد، لذلك ينبغي وضع الأهداف بعيدة الأمد نصب أعيننا، لأن تحقيق النجاح والتميز لا يتأتى إلا ببلوغ تلك الأهداف، كما قال الفيلسوف «جون دون»: «لا يمكن الوصول إلى الخلود في صباح اليوم التالي، لأن النجاح والأثر الخالد لا يتحققان بقفزة واحدة أو بخطوات صغيرة». لذلك نضع أهدافاً بعيدة الأمد قبل الانطلاق في تنفيذ مهماتنا لتحقيق رسالتنا، ثم نضع مقترحات العمل الذي نبدأ به اليوم، لأن «العمل» أساس نجاح المؤسسة.

بعد وضع مقترحات العمل، والمبادرة لتنفيذها، لا بد من التأكد من تحقيق النتائج، لذلك نسأل: هل حصلنا على النتائج الكافية لجهودنا؟ وهل هذه هي الطريقة المثلى لتوزيع مواردنا؟

صحيح، إن الحاجة تكون دائماً سبباً للعمل، ولكنها لا تكفي وحدها، إذ لا بد من تحقيق النتائج أيضاً، وهنا تكمن مهمة القائد في التأكد من تحقيق النتائج المتوخاة، بعد أن يضع الأمور في نصابها الصحيح، فهو من يتحمل مسؤولية تخصيص الموارد، وبخاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على المتطوعين والجهات المانحة.

القيادة تخضع للمساءلة عن النتائج، فهي لا تكتفي بوضع الأفكار العظيمة، ولا بالتحلي بشخصية متميزة؛ وهي لا تكمن في طريقة تنفيذ الأعمال المطلوبة فقط، بل تتجلى في العمل، كما أن أولوياتها تتلخص في إعادة النظر في المهمة وإعادة تركيزها وتعزيزها وتنظيمها، ثم إطلاق العنان لها، وهي الطريقة الوحيدة للحفاظ على المؤسسات الضعيفة والناشئة التي تحتاج إلى موارد لتكون قادرة على أداء أعمال

جديدة، وبالتالي يكون أول متطلبات عمل القيادة: إعادة الشحذ المستمر، وإعادة التركيز المستمر، وعدم الاستسلام أو الرضا بالأمر الواقع، ولا يمكن للقائد تحقيق ذلك إلا عندما يكون ناجحاً.

تحديد الأولويات

يبدو تحديد الأولويات أمراً سهلاً، ولكنه في الحقيقة صعب جداً، لأننا نميل غالباً إلى الاهتمام بالأمر والأعمال التي تبدو جذابة للغاية، كما أن الأولويات يجب أن تركز على الموارد، ومن دون ذلك لن نستطيع تحقيق النتائج المرجوة، حيث يكمن الاختبار الحقيقي للقيادة في القدرة على التفكير لاتخاذ قرار تحديد الأولويات وإبرازها.

القائد لا يُخفي نفسه، فعندما تدخل إلى أي مؤسسة، تقع عينك عليه مباشرة، فهو حاضر دائماً لأداء العمل الذي يُحقق مصلحة المؤسسة، فهو الشخص الأكثر شهرة داخل المؤسسة، ولكنه قد يكون مجهولاً تماماً ولا يعرفه أحد خارج مكتبه، وهذا أمر لا يعني الكثير. القادة هم القدوة والمثل الأعلى في مؤسساتهم، ولذا من واجبه ارتقاء بتصرفاتهم إلى المستوى المتوقع منهم، حتى وإن لم يتمكن كل الموظفين من بلوغ ذات المستوى، لأن القائد لا يمثل ما نحن عليه الآن فقط، بل وما نعلم وما نريد أن نبلغه وأن نكونه.

على القائد أن يتبع تلك القاعدة أو يمارس تلك العادة المهمة في أن يسأل نفسه كل يوم: هل هذا هو الشخص الذي أريد رؤيته دائماً عندما أنظر في المرآة؟ وهل أقبل أن يكون قائداً لي؟ فالقائد لا يستطيع أن يكون شخصاً أو رمزاً منعزلاً، بل هو ممثل لفريقه وصانع

لمستقبل مؤسسته، ثمّ عليه أن يسأل نفسه: ما الذي عليّ القيام به لأضع المعايير في المؤسسة وأرتقي بها؟ وما الذي أقوم به لتمكينها من مواجهة التحديات الحالية والمتوقعة واغتنام الفرص الجديدة والابتكار؟ ولأنّ عليه تحمّل مسؤولياته في إنجاز العمل، عليه أن يسأل كلّ يوم: ما أولوياتي، وما أولويات المؤسسة؟ هذه الأولويات هي التي تحدّد جدول الأعمال، وهي أوّل وأوّل ما يجب القيام به.

قد تعتقد أنّ مثل هذه المسؤوليات تقع على كاهل الرئيس التنفيذي فقط، ولكن من خلال عملك كمتطوّع لمدة ثلاث ساعات أسبوعياً، أو ربّما في تقديم المساعدة أو ترتيب الزهور على سرير مريض، فإنّك تلعب دور القائد، والأمر المهمّ هنا هو أنّنا نبني مجتمعاً من المنجزين الذين يعملون بنشاط بدلاً من مجرد الذهاب إلى العمل كلّ يوم دون إدراك رسالتهم في الحياة، والاعتقاد بأنّهم منتجون ومسؤولون لمجرد أنّهم يدفعون الضرائب، ولأنّ العمل في المؤسسات غير الربحية لا يعتبر عملاً تجارياً، فإنّ المشاركة تعتبر أمراً ضرورياً في المؤسسات غير الربحية، ورغم ذلك فإنّ معظم الممارسين والمبادرين والموظفين يتحدّثون عن المشاركة والأداء المتميّز والعطاء، دون أن يطبقوها ويأرسلوها بإيثار وابتكار طوال الوقت.

من الرؤية إلى التنفيذ الاستراتيجيات الفعّالة وتطوير الأعمال

تهدف الاستراتيجية إلى تحويل رسالة وأهداف المؤسسة غير الربحية من الرؤية إلى التنفيذ، ثمّ إلى أداء ونتائج، وعلى الرغم من أهميّتها، فإنّ العديد من المؤسسات غير الربحية يكتفي بوضع

استراتيجية بسيطة وغير تفصيلية، ويبدو جلياً أن معظم إدارات هذه المؤسسات تفترض أن ذوي الحاجات سيأتون إليها للحصول على خدماتها، والمشكلة الرئيسة هي أن العديد من مديري المؤسسات غير الربحية يخلطون بين الاستراتيجية وجهود البيع وتقديم الخدمات، مع أن المغزى من الاستراتيجية هو عدم النظر إلى المتلقين كأشخاص وجهات يحصلون على إعانة، بل هم متعاملون تقوم المؤسسة غير الربحية بأداء عملها تجاههم بشكل فعال بصفقتهم متعاملين استراتيجيين يتوجب إرضائهم، ولذلك تحتاج المؤسسة غير الربحية إلى استراتيجية تسويقية تحقق تكاملاً تاماً بين المتعاملين ورسالتها الهادفة النبيلة.

ولتحقيق مبدأ الفاعلية، تحتاج المؤسسة غير الربحية أيضاً - بشكل دائم - إلى وضع استراتيجيات التطوير في جميع الأوقات، وكذلك استراتيجيات الابتكار، وإحداث التكامل والتنسيق بينهما، ولا يمكن لأي مدير أو حتى إنسان عادي أن يظن أن الابتكار يبدأ عندما ينتهي التطوير، فجميع الاستراتيجيات تبدأ بالبحث وتستمر في إجراء المزيد من البحوث، لأنها تتطلب محاولات منتظمة ودؤوبة لفهم المتعاملين معها، وتعرف القيمة التي يريدونها، وكيفية قيامهم بشراء هذه القيمة، فعملها لا يبدأ بالخدمات التي تقدمها وإنما بمنتجها النهائي المتمثل في رضا المتعاملين، فهم الطرف الأكثر أهمية الذي يجب أن تنصبّ عليهم جهود البحث والتطوير.

لذلك تقوم المؤسسات بالبحث عن المتعاملين ومعرفة الكثير عنهم قدر المستطاع. الجدير بالذكر أنه حتى لو كانت المؤسسة غير الربحية تمتلك قيادة واستراتيجية تسويقية، إلا أنها ترتبك دائماً في

تحديد المتعاملين وتعريفهم وتمييزهم، ولذلك تكون معرفة العميل المحتمل والحقيقي على رأس أولوياتها، فهو الذي يحتاج خدماتها حقاً ويريد الحصول عليها ويفيد منها.

الجدير بالملاحظة أنَّ المؤسَّسات غير الربحيَّة التقليدية تبرز وتعرض للجهات المانحة حاجاتها فقط، في حين أنَّ المؤسَّسات غير الربحيَّة التي تحقِّق أهدافها - في جذب وبناء جمهور الممولين - هي التي تخبرهم بحاجتها، وبالنتائج التي يمكن تحقيقها وبما تقوم به من أجلهم، لأنَّها تعتبر الجهات المانحة بمثابة عملاء أيضاً، وهذا هو جوهر الاستراتيجية: البدء دائماً بالطرف الآخر، والتركيز على احتياجاته أولاً.

التدريب

المحور الثاني والمهمُّ في استراتيجية المؤسَّسة غير الربحيَّة هو تدريب موظَّفيها، وهو ما يسمَّى التدريب على رأس العمل الذي لا يتوقَّف عند حدِّ إعطاء النصائح، فلا يكون التدريب مجرد وعظٍ وتوجيه، وإنَّما يصبح سلوكاً ونمط حياة كما أنه أسلوب عمل. التدريب بالتوجيه ليس فعالاً جداً، وإنَّما يكمن نجاحه في تركيزه على تعديل السلوك، بدلاً من محاولة تغيير الشخصية وهي مهمَّة في غاية الصعوبة، والتدريب السلوكي يعني في الممارسة العملية التركيز على أساليب وتقنيات زيادة فاعليَّة العمل الذي يؤدُّونه، وفي المؤسَّسة غير الربحيَّة، لا يشمل التدريب الموظَّفين فقط، بل إنَّ تدريب المتطوِّعين أكثر أهميَّة، وبخاصَّة في المؤسَّسة التي يكون فيها المتطوِّعون في واجهة المؤسَّسة وعلى علاقة مباشرة مع جمهور المتعاملين.

أما عندما يتعلّق الأمر بتقديم شيء جديد أو مبتكر، فتتطلب استراتيجية المؤسسة غير الربحية تفكيراً متأنياً وتخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى، ولتحقيق النجاح لا بدّ من البدء مع أولئك الذين يرغبون في القيام بكلّ ما هو جديد، وليس من الجيّد أن يقوم به جميع موظفي المؤسسة في بادئ الأمر، لأنّه عملٌ مخوفٌ بالصعوبات. لذلك يتوجّب البحث عن الهدف من الفرص في المؤسسة لأولئك المبادرين الذين يتقبّلون المهمّات الإبداعية والأعمال الجديدة، ويقتنعون بها، ويلتزمون بتنفيذها، فالاستراتيجية المبتكرة تنبع من التفكير بهذه الطريقة منذ البدء، بحيث يمكنك تحديد الشخص المناسب للعمل بدأب فيتبنّى كلّ جديد، وهذا هو المدخل الذي يصنع قادة متعدّدي المواهب ومتنوّعي الخبرات، وهو ما نطلق عليه «متعدّدي المهام» في المؤسسات.

من أكبر المحاذير في الاستراتيجية هو المبالغة في الوعود وطرحها في خضم ضجّة كبيرة وأمل عظيم في تغيير العالم، ثمّ نأتي بعد سنوات ونقول: «حسناً، النتائج لا بأس بها، وبالإمكان تحقيق الأفضل»، وهذا في الحقيقة يعني عدم تحقيق الوعود والفشل في تخصيص الموارد، وهنا يجب أن نعي أن معرفة العميل تمكّن المؤسسة من فهم التوقعات، وتحديد ما يجب أدائه فعلياً وبصورة واقعية.

والسؤال المطروح والأكثر صعوبة والذي تعجز معظم الإدارات التنفيذية في المؤسسات غير الربحية عن تقديم إجابة حاسمة له هو: ما الخدمات الأهم التي ينبغي تقديمها للمتعاملين؟ الإجابة الصحيحة تنقل الإدارة إلى مرحلة التفكير في كيفية إعداد الخدمة وعرضها وتقديمها. بعد ذلك تبرز الأسئلة الأساسية، وهي: ما

الذي يمكن فعله، ومتى، وأين -والأهم- مَنْ يقوم على تنفيذه؟ فالاستراتيجية تبدأ من الرسالة، التي تؤدي إلى وضع خطة عمل، وتنتهي بتوظيف الأدوات المناسبة التي يستخدمها المتطوعون والتي تجربهم بمن عليهم الاتصال به، وما الذي ينبغي أن يُقال، ومتى، وما المخصّصات المرصودة. من دون إجابات لكل هذه التساؤلات، لن تكتمل الاستراتيجية، ولن تتضح الصورة لأولئك المتعاملين الحقيقيين، والذين يسعون حقاً، ويتمنّون أن تنجح المؤسسات في خدمة الغايات الإنسانية التي يسعون إليها، ووضع تبرّعاتهم ومواردهم ومنحهم في مكانها المناسب، ويمكن أن نسأل أيضاً: «هل نملك الميزة التنافسية ونقاط القوة الكافية؟ وهل يمكننا تطوير الخدمة التي ترضي ممولينا وتناسب مع مبادراتهم؟»، وهذه أسئلة تسبق المرحلة التالية والمتمثلة في اختيار الوقت المناسب واغتنام الفرصة للانطلاق نحو النجاح.

تُختبر الاستراتيجية بنتائجها، فهي تبدأ بالاحتياجات وتنتهي برضا المتعاملين، لهذا نحتاج إلى معرفة ما الذي يحقق ذلك الرضا، ولذا يجب على العاملين في المؤسسات غير الربحية احترام المتعاملين بما يكفي للإصغاء لهم وفهم قيمهم وإدراك ما يرضيهم.

إدارة الأداء: تحديدها وقياسها

التنفيذ هو الامتحان الحقيقي، فالمؤسسات غير الربحية تسعى إلى تغيير الناس والمجتمع، ولذا فإنّ التنفيذ من أصعب الأمور التي تواجهها الإدارة التنفيذية.

كثيراً ما نتساءل عن الفروق بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وعلى الرغم من أنها قليلة فإنها مهمة، ولعل الأكثر أهمية منها هو آليات التنفيذ. تُعرّف المؤسسات الربحية التنفيذ على أنه صافي الدخل الذي تحقق في دورة مالية أو فترة زمنية محددة، فإذا كان هذا المفهوم هو كل ما لدينا لقياس الأداء وتحديد هدف المؤسسة، فلن نتمكن من تنفيذ العمل بشكل جيد أو الحفاظ على استدامته، فهذا المفهوم محدود جداً، ولكنه دقيق وملمس بشكل كبير، حيث لا يحتم الاختلاف حول ما إذا كنا نقوم بعملنا على نحو أفضل، لأن النتائج - من حيث الربحية أو المكانة في السوق أو الابتكار أو التدفق النقدي - قابلة للقياس بسهولة، ومن الصعب تجاهلها.

في المؤسسات غير الربحية، لا يمكن قياس الأداء بهذا المفهوم، وهنا تبرز الرغبة في التقليل من أهميته، فنميل دائماً إلى القول: «نحن نعمل لغرض نبيل، ونقوم بالأعمال الخيرية، أو نعمل لجعل حياة الناس أفضل، وهذا هدفٌ بحد ذاته»، ولكن هذا لا يكفي، فحين يقوم أي عمل ربحي بهدر موارده من دون تحقيق نتائج، فإنه يفقد رأس ماله وموارده الخاصة.

بينما المؤسسات الخيرية معرضة للمساءلة من قبل الجهات المانحة، ومسؤولة عن توظيف الأموال في تحقيق النتائج، ولذا فهي مسؤولة عن فاعلية التنفيذ، ولذلك نحتاج إلى تذكير أنفسنا - مراراً وتكراراً - بأن نتائج المؤسسات غير الربحية تتحقق دائماً خارج المؤسسات لا داخلها، وهي تشبه عمل المعلم الذي يقاس أداؤه بنجاح تلاميذه.

يجب البدء برسالة المؤسّسة لأنّها الأهم. قد نظنُّ أنّه يمكننا تجاوز الرسالة في البداية، لكنّها تُرشدنا وتُعلّمنا اليوم قبل الغد، وعندما نغفل عنها، فإنّنا نبدأ بالانحراف عن وجهتنا ونبدّد مواردنا، لأنّ تحديد الرسالة هو نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الملموسة.

عندما نُحدّد مجالات التنفيذ الرئيسة للمؤسّسات غير الربحيّة يمكننا بعدها تحديد الأهداف، وعندها فقط يمكن للإدارة التنفيذية في المؤسّسة غير الربحيّة أن تسأل: «هل نعمل بالشكل الصحيح؟ هل ما زال هذا النشاط حيويّاً؟ هل يقدّم الخدمة التي يحتاجون إليها؟» والأهم: «هل نحقق النتائج المتوخّاة والمتميّزة التي تبرّر تكريس مواردنا لهذا المجال؟»، بعد ذلك يمكننا الانتقال إلى الأمر التالي وطرح سؤال: «هل ما نعمل في القطاع الصحيح؟ هل نحتاج إلى التغيير؟ كلّ هذه الأسئلة ضروريّة وحيويّة.

ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته

من أهمّ مقوّمات الإدارة التنفيذية في المؤسّسات غير الربحيّة أن تكون قادرة على الاعتراف بأنّ عليها التوفيق بين ميزاتها ورسالتها بالتركيز على قيمها ثمّ على قيمتها، إذ لا بدّ من تحويل النوايا الحسنة والسياسات الجيدة والقرارات الإيجابية إلى إجراءات فعّالة، وهذا يعني الاستعداد الدائم للمساءلة في ظل المسؤولية والحوكمة المؤسّسيّة.

تُدرِك المؤسّسات الفعّالة - بشكل مُسلّم به - أنّ العمل لا يمكن تنفيذه من خلال خطّة جيّدة أو إقرار سياسة رائعة فقط، بل فقط عندما يُنفَّذ من قِبَل أشخاص ملتزمين ومدربين ومسؤولين،

وخاضعين لمنظومة مؤسسية معتبرة، لأنهم يَحْمِلُون أنفسهم - تلقائياً - مسؤولية تحقيق النتائج.

إدارة الأفراد والعلاقات

الدروس المستفادة من تطور الشخصيات

تبرز الاختلافات بين المؤسسات التجارية والمؤسسات غير الربحية أكثر ما تبرز في إدارة الموارد البشرية والعلاقات، فعلى الرغم من أن مؤسسات الأعمال الناجحة تعرف أن ما يحفز الموظفين ليس هو الراتب والمناصب، بل الاحترام والتقدير ووضوح الأهداف، فإن هذه الحاجات النفسية والاجتماعية تتأكد أكثر في المؤسسات غير الربحية.

من المؤكد أن الموظفين العاديين بحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي مثل المتطوعين، ولكن العاملين في المؤسسات الخيرية والمتطوعين يستمدون اعتزازهم بأنفسهم ويحققون ذواتهم من خلال أدوارهم، لا من خلال مناصبهم ومكاتبهم أو أجورهم الرمزية أحياناً، فهم يهتمون بمساهماتهم وتأثيرهم أكثر من مكاسبهم الشخصية.

معظم المؤسسات تفتقر إلى مهارات إدارة الأعمال التطوعية، وعلى الرغم من أن كلمة «المتطوعين» لم تعد صحيحة تماماً، فإنهم يختلفون عن الموظفين المأجورين وعن موظفي المؤسسات غير الربحية في أنهم لا يتقاضون أجراً، قد يكونون أكثر التزاماً وشغفاً بعملهم وتركيزاً على دورهم وتأثيرهم في تغيير الواقع إلى الأفضل، كما أنهم يُقبلون

على تولّي المناصب القياديّة ويبدعون فيما يعملون، وقد تكون نسبة كبيرة منهم من المتقاعدين أو كبار السنّ الحريصين على المشاركة.

تتعامل الإدارة التنفيذيّة في المؤسّسات غير الربحيّة مع مجموعة متنوّعة من المساهمين والمانحين والمستفيدين مقارنة بالأعمال الإداريّة والروتيّنة. نجد دائماً لدى مؤسّسات الأعمال وعملائها توقّعات متفاوتة ومختلفة عمّا يتوقّعه المانحون والمتطوّعون، كما أنّ مجلس إدارة المؤسّسات غير الربحيّة يلعب دوراً مؤثراً حيث يكون أكثر نشاطاً واهتماماً، مع إحساس متزايد بالمسؤوليّة عن توفير الموارد إذا ما تمّت إدارته بطريقة فعّالة، إلا أنّ المؤسّسات الخيريّة تعاني أكثر من المشكلات وتتعرّض بسهولة للنكسات إن لم تتم قيادتها بشكل ملائم، ونظراً إلى تعقيد علاقات الإدارة التنفيذيّة في المؤسّسة غير الربحيّة، من المهمّ فهم وتطبيق معرفتنا في مجال إدارة الموارد البشريّة وإدارة العلاقات.

يحتاج الموظّفون إلى تكاليفات ومهامّ واضحة، وهذه حقيقة تنطبق على المتطوّعين، ومجلس الإدارة، والموظّفين، فهم بحاجة إلى معرفة توقّعات مؤسّستهم، ولذا يجب أن تقع مسؤوليّة التخطيط والوصف الوظيفي والتعيين على عاتق الأفراد المكلفين بأداء العمل، فإدارة المؤسّسات غير الربحيّة تؤدّي عملها من خلال الموظّفين والمتطوّعين على حدّ سواء، حيث يُمكنهم طرح الأفكار من خلال مساهماتهم، والتعبير عنها بوضوح، وتطويرها من خلال المناقشة المشتركة لخطّة عمل محدّدة وذات أهداف ومواعيد نهائيّة وواضحة، ويحظون بقدر أكبر من التمكين وحرية الأداء والإبداع مقارنةً بأنماط الإدارة

التقليدية كما تكون لديهم مهام واضحة تمكنهم من تحمّل المزيد من المسؤوليات على عاتقهم.

يجب أن تعتمد المؤسسات غير الربحية على نظم حديثة لإدارة المعلومات التي تُبنى عبر تدفق المعلومات من الإداريين والتنفيذيين في المستويات العليا -الذين يكونون دائماً خاضعين للمساءلة- والمعلومات المتدفقة للأفراد في المستويات الدنيا أيضاً، ويعتبر تدفق المعلومات هذا أمراً ضرورياً لأنه يجعل من المؤسسات غير الربحية جهات عمل وتعليم أيضاً.

في كل المؤسسات يتم التركيز أكثر في إدارة الموارد البشرية على الأداء، ولكن في حالة المؤسسات غير الربحية، فإن التعامل يكون أكثر لطفاً وتركيزاً على العلاقات الإنسانية، لأن معظم من يعملون في هذه المؤسسات يؤمنون بقضيتها، ويعتبرون أنفسهم مدينين أو مكلفين أخلاقياً بأداء أعمالهم، كما تكون إدارتها التنفيذية مدينة لهم ومقدرة لجهودهم، وعادة ما تعطيهم فرصة أخرى لأداء الأعمال التي لم يستطيعوا إنجازها، ويرى بعض الخبراء أن إدارة المؤسسات غير الربحية أكثر صعوبة من إدارة المؤسسات الخاصة، وهي تبدو كأنها تقع في مكان وسط بين إدارة الأعمال والإدارة الحكومية.

وحيث تفتقد المؤسسات غير الربحية بشكل عام دافع المنافسة، فإن إدارتها يجب أن تكون أكثر صرامة أحياناً فيما يتعلق بضرورة تحقيق النتائج. أحياناً تكمن المشكلة بالنسبة إلى المؤسسات غير الربحية في أن بعض من يتطوعون يفعلون ذلك لمجرد أنهم يشعرون بالوحدة، ومثل هؤلاء الأشخاص -ولأسباب نفسية أو عاطفية

- لا يمكنهم العمل بسهولة مع الآخرين في بعض الأحيان، فقد يكونون متطفلين وفظّين وغير مجاملين أو متفهمين لدوافع ومواقف الآخرين، وفي هذه الحالة على الإدارة التنفيذية في المؤسسات غير الربحية مواجهة هذا الواقع. مثل هؤلاء الانطوائيين قد يدعون في بعض الأعمال التي لا تتطلب المشاركة والتفاعل في إطار فريق عمل، وفي حالة عدم توافر أعمال فردية تناسب الشخصيات الانطوائية، فمن الأفضل مواجهتهم وعزلهم وحثهم على الاستقالة وترك الفرصة لغيرهم، وهذا يعني أن عدد سنوات الخبرة ونوعها والقدرات الفنية والتخصصية لا تكفي لتكليف كل المتطوعين بكل أنواع الأعمال في المؤسسة غير الربحية.

حتى لو كان كل أعضاء مجلس إدارة المؤسسة على نفس الدرجة الوظيفية، وب نفس المستوى من المسؤولية، فإنهم يعملون كمساندين ومساعدين للرئيس التنفيذي، وهم مصدر الدعم بالنسبة إليه، ومصدر الإلهام أيضاً، هذا إضافة إلى وعيه وضميره، كما أن الرئيس التنفيذي مسؤول عن وضع خطة عمل واضحة للمجلس، وهو يتولى متابعة وإدارة المجلس حتى لو كان منتخباً أو معيناً من قبل سلطة أو هيئة خارجية، وبالمقابل يكون الرئيس مسؤولاً أمام مجلسه وخاضعاً للمساءلة، فيتولى تقديم التقارير للمجلس ويفيده بالتأج، ويطلب مشورته عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة، وفي الأزمات، وكلما دعت الحاجة إلى إعادة توجيه الاستراتيجية المؤسسية وفقاً للمتغيرات.

ومن الأخطاء التي قد يرتكبها الرؤساء التنفيذيون محاولة إخفاء بعض الأمور عن مجلس الإدارة وإحاطة العمل بالغموض، والتركيز على إيجاد صديق أو اثنين من بين أعضاء مجلس إدارة

المؤسسة غير الربحية وتجاهل بناء علاقات إيجابية مع بقية الأعضاء، فهذا المنصب ينطوي على الكثير من الإغراءات التي إذا وقع الرئيس المسؤول ضحية لها، فلن يطول بقاؤه في منصبه أكثر من عام أو اثنين.

وكرئيس مجلس إدارة لمؤسسة غير ربحية، تتضمن مسؤوليتك التأكد من أن كل المتطوعين والموظفين العاملين لديك، يعرفون استراتيجيتك وتوجهك الإداري وما تنوي التركيز عليه في كل عام، بل وفي كل فصل، مما يعني أن تجتمع مع فريق عملك مرة في الأسبوع على الأقل، وأن تُخبرهم صادقاً ومخلصاً بأنك تريد أن تسمع أكثر مما تتكلم. قل لهم بالحرف الواحد: «لم أُرأس هذا الاجتماع لأُملي عليكم ما أريده وما علينا فعله، بل جئكم لأصغي وأسمع أفكاركم واقتراحاتكم»، وعليك بالفعل أن تصغي بشكل دائم، وأن تتأكد بعد كل اجتماع من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ معظم، إن لم يكن كل، ما جرى الاتفاق عليه.

يتحمّل المدير التنفيذي الفعّال في المؤسسة غير الربحية كامل المسؤولية لتسهيل مهام العاملين معه، والتأكد من أنهم يستمتعون بالعمل والتعلم ويحققون النتائج المرجوة، فالعمل على تحقيق هدف نبيل وغاية سامية ليس عذراً، ولا يعني أنه يمكن استنزاف الموارد بشكل عشوائي، أو العمل من دون خطة واضحة، لأن تحقيق النتائج وتجاوز الأهداف هو ما يجعل المؤسسة تستحق الحياة، وهذا هو المبرر الوحيد لأن يوصف المدير الفعال لأي مؤسسة غير ربحية بالفاعلية.

طُور ذاتك إنساناً ومديراً وقائداً

يبدأ تطوير الذات بتقديم الخدمات، والسعي نحو فكرة خارج الذات، وليس بالخبرة وتجربة القيادة فقط. القادة لا يولدون ولا يُصنعون، بل يصنعون أنفسهم بأنفسهم. ابدأ بتمتين نقاط قوّتك وعززها بالمعارف والمهارات وكرّسها في عمل مثمر. هناك الكثير من المدربين والمرشدين الذين يمكنهم مساعدتك على التطوير، ولكن لا ننصحك بالاعتماد فقط على وجهات نظر المستشارين ونصائح المدربين مهما كانوا مخلصين، لأنّ تطوير الذات وشحن القدرات يقع في نهاية المطاف على عاتقك أنت.

لكنّ تطوير وشحن نقاط قوّتك لا يعني تجاهل نقاط ضعفك، وقد تعلّمنا أخيراً أنّ بإمكاننا التغلب على نقاط ضعفنا بتنمية مواطن ونقاط قوّتنا، ومن الخطأ هنا البحث عن طرق مختصرة وأساليب سريعة لتنمية شخصيتك القيادية. هذا لا يعني أنّك يجب أن تسعى لتكون إنساناً كاملاً وبلا أخطاء، ولكن يمكنك على الأقل رفض أيّ عمل لا يتوافق مع صفاتك الخاصّة، لأنّ براعة الأداء تُنمّي شخصيتك وتزيد من احترامك لذاتك وتجعل التميّز نمطاً في حياتك، ولأنّ الإنجاز والأداء الممتاز ينبعان من التوفيق بين الاحتياجات والفرص الخارجيّة، والكفاءة والقوّة الداخليّة.

وفي تنمية الفاعليّة القياديّة، هناك خطّان متوازيان يجب أن يسيرا جنباً إلى جنب، أحدهما هو التطوير، أي تنفيذ العمل الحالي بشكل جيّد، والثاني هو التغيير، أي تنفيذ العمل الحالي والمستقبلي بشكل مبتكر. والأسلوبان مهمّان ولا ينبغي الاهتمام بأحدهما وتجاهل الآخر، بل عليك القيام بما هو أفضل بعض الشيء، وتحديد الخطوة التالية التي تجعل الإبداع ممكناً من خلال التحسين المستمر.

يُعتبر الإصغاء إلى الإشارة التي تُخبرك بأن وقت التغيير قد حان، مهارة جوهرية لتنمية الذات. تغير وتطور عندما تكون ناجحاً وليس عندما تكون في مأزق، فتنمية الذات تصبح تجديداً للذات عندما تتخذ مساراً مختلفاً، وتصبح إدراكاً لأفق مختلف وانطلاقاً لوجهة مختلفة أيضاً. تطوير الذات يتحول إلى تجديد للذات عندما تسير في طريق جديد، وترى آفاقاً جديدة، وتحرك قاصداً أهدافاً بعيدة، وهذه هي المرحلة التي قد تحتاج فيها مدرباً أو ناصحاً محترفاً، فكلما كنت مغرمًا بالإنجاز، استغرتك الأعمال الملحة والعاجلة. المدرب الاستشاري الذي يعرف أهدافك وما تريد الوصول إليه، يستطيع أن يساعدك على ضبط بوصلتك القيادية نحو الاتجاه الصحيح. التطوير الذاتي ليس فلسفة ولا نوايا حسنة، والتجديد الذاتي ليس بريقاً متوهجاً، وإنما هو عمل لا بد من القيام به.

قد تكون الآن وقد تصبح يوماً ما شخصاً عظيماً، ولكن الأهم من ذلك كله، أن تصبح شخصاً ملتزماً وأكثر فاعلية، وإنساناً عظيماً، فتكرس جزءاً من حياتك وبعض مواردك لقيادة مؤسسة غير ربحية تعمل من أجل الخير وصالح البشرية، والسؤال الأخير الآن هو: هل توكلت.. وعلام عزمت؟ وبمعنى آخر: ماذا أنت فاعلٌ غداً؟

المؤلف:

بيتر دراكر

مستشار إداري أميركي من أصل

نمساوي، ومحاضر ومؤلف. ساهمت

مؤلفاته في وضع الأسس الفلسفية

والعملية لمؤسسة الأعمال الحديثة.

كان رائداً في تطوير التعليم الإداري.

كما أوجد المفهوم المعروف باسم الإدارة

بالأهداف وضبط النفس. حيث وُصف

بأنه «مؤسس الإدارة الحديثة».



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

أطفالنا الناضجون

12 استراتيجية لتنمية عقل الطفل المتكامل

تأليف:

دانيال سيجل

تينا باين بريسون



ماذا تريد لأطفالك؟

توقّف للحظات وتساءل عما تريده حقاً لأطفالك. ما الصفات الإيجابية التي تأمل أن يكتسبوها وتستمرّ معهم طيلة حياتهم؟ على الأرجح أنت تريد لهم السعادة والاستقلالية والنجاح؛ تريد لهم أن يستمتعوا بعلاقات صحيّة وإيجابية ويعيشوا حياةً حافلة بالقيم والمعاني الهادفة، ثمّ فكّر في الوقت الذي عليك أن تخصصه لغرس هذه الصفات فيهم. إذا كنت كمعظم الآباء، فإنّك تقضي الشطر الأكبر من يومك في التعامل مع مشكلات الحياة ومواجهة مصاعبها، فلا تجد أو لا تُخصّص الوقت الكافي لتوفير تجارب وخبرات تساعد أطفالك على النجاح في حياتهم، لا في الوقت الحالي، ولا في المستقبل.

لكنّ الأوقات التي تقضيها في محاولة حلّ المشكلات يومياً، هي في الحقيقة فرص يمكنك أن تساعد أطفالك من خلالها على النجاح. وسنوضّح لك فيما يلي كيفية استخدام تلك اللحظات اليومية في مساعدة أطفالك على استثمار قدراتهم الحقيقيّة. فكيف يكون ذلك؟ الإجابة بسيطة: ما عليك إلا أن تعرف الأساسيات والأسباب التي تحفّز عقل الطفل على النموّ بشكل متكامل.

التكامل أساس النمو العقلي

التكامل هو المفهوم الأساسي والحيوي الذي تعتمد عليه تنمية عقل الطفل، ولكننا قليلاً ما ننتبه إلى حقيقة أن عقولنا تتكوّن من عدّة أجزاء مختلفة وذات مهمّات متباينة، فعلى سبيل المثال: يساعدنا الجانب الأيسر من المخّ على التفكير المنطقي ويرتّب أفكارنا في شكل جمل، أمّا الجانب الأيمن من المخّ فيساعدنا على اختبار المشاعر وفهم الإشارات غير اللفظيّة، وهناك جزءٌ من المخّ مسؤولٌ عن التعامل مع الذاكرة، وجزءٌ آخر مسؤولٌ عن اتّخاذ القرارات الأخلاقيّة المتعلّقة بالقيم ونظرتنا الشخصيّة إلى الحياة. حتّى يبدو الأمر وكأنّ لعقل كلّ منّا عدّة شخصيّات: بعضها عقلائي، وبعضها لا عقلائي، بعضها تأملي، وبعضها تفاعلي، فلا عجب إذن أن نبدو وكأنّنا أناسٌ مختلفون عن بعضنا، وفي مختلف الأوقات. ولهذا فإنّ الطريق إلى النجاح يبدأ بأن نساعد هذه الأجزاء على التفاعل والعمل معاً، أي بتحقيق التكامل فيما بينها.

المخّ المرن

الأسلوب الذي يحدث به التكامل فعليّاً هو أسلوب مذهل، وإحدى المفاجآت التي زعزعت أساسيّات علم تشريح المخّ والأعصاب هو اكتشاف مرونة المخّ وتغيّره فيزيائيّاً وفسولوجياً على مدار حياتنا، وليس في الطفولة فحسب، كما كنّا نفترض من قبل.

فكيف تتشكّل عقولنا؟

تشكّل عقولنا من خبراتنا وتجاربنا، وحتى حين يتقدّم بنا العمر، فإنّ خبراتنا وتجاربنا تغير فعلياً من التكوين الحيوي والمادي لعقولنا، فعندما نمُر بتجربة ما، تنشّط خلايانا العصبية ويتفاعل بعضها مع بعض، لتنشئ روابط جديدة فيما بينها، وبمرور الوقت تؤدّي الروابط الناتجة عن هذا التفاعل إلى «أساليب جديدة للاتّصال» داخل العقل، وهذا يعني أنّنا لسنا أسرى طيلة حياتنا للآلية التي تعمل بها عقولنا في الوقت الحالي، فباستطاعتنا فعلياً أن ننشئ أساليب اتّصال جديدة كي نصبح أكثر صحّة وسعادة، وهذا الأمر لا ينطبق على الأطفال والمراهقين فحسب، بل ينطبق على كلّ منّا خلال فترات حياتنا أيضاً.

نصفان وعقل واحد

ينقسم عقلك إلى نصفين، وهذان النصفان ليسا منفصلين تشريحياً فحسب، ولكنّ كلّ منهما أيضاً يعمل بشكل مختلف تماماً عن الآخر، فالنصف الأيسر يحبّ النظام ويصبو إليه، فهو مخّ منطقيّ، وحرّفيّ، ولغويّ، أي أنّه يهوى الكلمات، كما أنّه خطّيّ، بمعنى أنّه ينظر إلى الأمور بشكلٍ نظاميّ أو نسقيّ أو تسلسليّ.

أمّا النصف الأيمن فهو كلٍّ وغير لفظيّ، فهو يُرسل ويستقبل إشارات تسمح لنا بالتواصل، كتعبيرات الوجه، والاتّصال البصريّ، ونبرة الصوت، ووضعيّة الجسد، والإيماءات، وبدلاً من

الاهتمام بالتفاصيل والنظام، يهتمُّ النصف الأيمن بالصورة الكاملة، أي التجربة والإحساس الناتج عنها، وهو متخصص في التخيل والمشاعر والذكريات الشخصية.

ويتكوّن العقل من هذين الجانبين أو النصفين لسبب حيوي، فبما أنّ لكلّ جانبٍ منهما مهامّه المتخصّصة، يمكننا أن نحقق قدراً أكبر من الأهداف المعقّدة ونؤدّي المهامّ الصعبة، فإذا دانت السيادة للنصف الأيمن، وتجاهلنا المنطق المرتبط بالنصف الأيسر من عقولنا، فسوف نغرق في التخيّلات، والأحاسيس الجسديّة، وسنشعر بما يشبه الفيضان أو التدفّق العاطفي، ولكنّا بالمقابل لن نكون راغبين أو قادرين على استخدام النصف الأيسر من عقولنا، كي لا نفصل المنطق واللغة عن مشاعرنا وخبراتنا الشخصية، وسيبدو الأمر حينها وكأنّنا نعيش في صحراء جدد وقاحلة تخلو من العواطف والمشاعر الإنسانيّة، ولكنّا نريد لأطفالنا أن يكونوا متكاملين عقلياً، كي يتسنى للنصف الأيسر من عقولهم أن يعمل بكفاءة مع المشاعر المرتبطة بالنصف الأيمن.

الاستراتيجية 1 :

التواصل العاطفي وإعادة التوجيه

حين يكون طفلك منزعجاً، تواصل معه عاطفياً أولاً، وهنا يكون الاتصال بين النصف الأيمن لعقلك والنصف الأيمن لعقله، وبمجرد أن تشعر بأنّه صار تحت السيطرة وانفتحت لديه قنوات الاستقبال، عليك باستحضار الدروس التربويّة من نصف عقلك الأيسر.

اجذب النصف الأيمن من عقل طفلك بإدراكك وتفهمك لمشاعره. استخدم الإشارات غير اللفظية كاللمس، وتعبيرات الوجه المتعاطفة، ونبرة الصوت الحنونة، والاستماع إليه دون انتقاد. بمعنى أنك ستستخدم نصف عقلك الأيمن لتتواصل مع نصف عقله الأيمن، ومن شأن هذا الانسجام الذي يحدث بينكما أن يساعد عقله على الاتزان، والوصول إلى حالة أكثر تكاملاً، على أن تبدأ بعد ذلك في مخاطبة الجانب الأيسر من عقل الطفل ومعالجة المشكلات التي تسبب فيها.

الاستراتيجية 2:

مساعدة الطفل على إدراك مشاعره وترويضها

حين تتزايد مشاعر النصف الأيمن من العقل، فإنها تستخدم وتتصاعد حتى تخرج عن السيطرة. ساعد أطفالك كي يوحوا بما يُزعجهم، حتى يساعدكم نصف عقولهم الأيسر على استيعاب التجربة التي مرّوا بها، ولكي يشعروا بأنهم يسيطرون على الوضع بشكل أفضل.

هناك أوقات لا يرغب خلالها أبناؤنا في التحدث عما يزعجهم حين نسألهم، وحينها علينا أن نحترم رغباتهم بشأن الوقت والأسلوب المناسبين للتعبير عما يزعجهم، لا سيما أن الضغط عليهم يأتي بنتائج عكسية، وبدلاً من ذلك يمكننا تشجيعهم بأن نمهد لهم بالمقدمات ونطلب منهم أن يمدّدونا بالتفاصيل، فإن لم يحظ الأمر باهتمامهم، يمكننا أن نترك لهم مساحةً وهامشاً من الحرية للتحدث لاحقاً.

سُلم العقل

تَحَيَّلْ أَنْ عَقْلَكَ مَنْزِلٌ ذُو طَابِقَيْنِ؛ الطابق الأول يتضمَّن جذع المخِّ ومنطقة الجهاز الحوفي، والتي تقع في الأجزاء السفليَّة من المخِّ، بدايةً من أعلى الرقبة ووصولاً إلى الجزء العلوي من عظمة الأنف تقريباً. يتحدث العلماء عن هذه المناطق باعتبارها أكثر بدائيَّة لأنها مسؤولة عن المهامَّ الرئيسة كالتنفُّس ووميض العين، وردود الأفعال الفطريَّة كالمناورة والإقدام والإحجام، والمشاعر القويَّة كالغضب والخوف، فالأمر أشبه بالطابق السفلي من أحد المنازل حيث يقضي أفراد الأسرة معظم احتياجاتهم الأساسيَّة، وحيث ستجد دائماً مطبخاً، وغرفةً لتناول الطعام، واستقبال الضيوف، وما إلى ذلك.

أمَّا الطابق العلوي فيختلف تماماً، فهو يتألَّف من قشرة الدماغ وأجزائها المتنوعة، وبخاصَّة تلك التي تقع خلف الجبهة، والتي تتضمَّن ما يسمَّى قشرة الفصِّ الجبهي الوسطي، أو (الناصية). وعلى العكس نصف العقل السفلي والبدائي، فإنَّ النصف العلوي أكثر تقدُّماً وتطوُّراً، وبإمكانه أن يمنحك منظوراً شاملاً حول عالمك، فهو يشبه غرفة مكتب ذات أنوار ساطعة في الطابق الثاني من المنزل، أو مكتبة ذات نوافذ مفتوحة تتيح لك رؤية الأشياء بوضوح أكثر. هذا هو المكان الذي يشهد العمليَّات العقليَّة الأكثر تعقيداً كال تفكير، والتصوُّر، والتخطيط. وحيث إنَّ الطابق السفلي من العقل بدائيٌّ، فإنَّ الطابق العلوي شديد التعقيد، إذ إنَّه يتحكَّم في بعض عمليَّات التفكير التحليلي الأكثر أهميَّة، ولأنَّه

معتقد، فهو المسؤول عن تشكيل السمات الإيجابية والتنفيذية التي نأمل أن نراها لدى أطفالنا مثل:

* صنع القرار السليم.

* التخطيط.

* التحكم في المشاعر والجسد.

* الوعي وفهم الذات.

* التعاطف مع الآخرين.

* احترام القيم والأخلاق.

يكون العقل في أفضل حالاته حين يتكامل النصف العلوي مع النصف السفلي، وفي حين أن النصف السفلي ينمو بشكل كامل منذ أن يولد الإنسان، فإن النصف العلوي لا ينمو بشكل كامل حتى يصل الإنسان إلى منتصف العشرينات، فهذا الجزء من أكثر أجزاء العقل تأخرًا في النمو، ويبقى تحت البناء والتطور خلال السنوات الأولى من حياتنا، ثم يخضع في فترة المراهقة لعملية إعادة تشكيل مكثفة تستمر إلى أن نصل إلى سن النضج.

«كل ما يحدث لنا ونستقبله ونستشعره ونعيشه يؤثر في الطريقة التي تنمو بها عقولنا»

الاستراتيجية 3:

محاورة الطفل وعدم المبالغة في الغضب

في المواقف التي تنطوي على كثير من الضغوط، استعِن بالنصف العلوي من عقل الطفل بدلاً من حث النصف السفلي. لا تفرض عليه أو امرك، بل وجه إليه الأسئلة، واطلب منه البدائل، وتفاوض معه.

الاستراتيجية 4:

تشغيل نصف العقل العلوي

قدّم لطفلك المزيد من الفرص لتدريب النصف العلوي من العقل. مارس معه لعبة «ماذا ستفعل لو...؟» وتجنّب أن تساعد في كل صغيرة وكبيرة، وأن تنقذه دائماً باتخاذ القرارات الصعبة نيابةً عنه.

صنع القرار السليم

عندما تضع العديد من البدائل المتنافسة والمتماثلة بعين الاعتبار، وتوضّح نتائج تلك الخيارات، فإنّك تمنح الطفل الفرصة لتدريب الجزء العلوي من العقل، ثمّ تعزّيزه والسماح له بالعمل بشكل أفضل.

يُعتبر المصروف وسيلة رائعة لمنح الأطفال الأكبر سنّاً الخبرة في التعامل مع المشكلات الصعبة، فالخبرة التي يكتسبونها من خلال قيامهم بالاختيار بين شراء لعبة إلكترونية الآن، أو الاستمرار في الادّخار لشراء درّاجة جديدة بعد شهرين، هي وسيلة قويّة

لتدريب النصف الأعلى من العقل. والمقصود هو أن تدع أطفالك يصارعون القرارات ويتأقلمون مع تبعاتها.

التحكم في المشاعر والجسد

علّمهم كيف يأخذون نفساً عميقاً أو يعدّون من واحد إلى عشرة. ساعدهم على التعبير عن مشاعرهم. اتركهم يضربون الأرض بأقدامهم أو يلكموا إحدى الوسادات. يمكنك أيضاً أن تجربهم عمّا يحدث داخل عقولهم حين يشعرون بأنهم يفقدون السيطرة على أنفسهم، وتعلّمهم كيف يتجنّبون الاستشاشة غضباً بشكل مفاجئ.

الوعي وفهم الذات

من أفضل السبل لتعزيز فهم الذات لدى أطفالنا توجيه أسئلة من شأنها أن تساعدهم على النظر إلى الجوانب الأعمق ممّا يفهمونه: لماذا تعتقد أنّك اتخذت هذا القرار؟ لماذا شعرت بهذا؟ وحين يصبح طفلك في سن مناسبة للكتابة أو حتّى الرسم، قدّم له دفتر يوميّات وشجّع على الكتابة أو الرسم بشكل يومي.

التعاطف مع الآخرين

حين تطرح على أطفالك أسئلة بسيطة تحثّ على مراعاة مشاعر الغير، فإنّك تنمّي قدرتهم على الشعور بالتعاطف مع الآخرين، فيمكنك أن تسألهم في أثناء وجودك معهم في أحد المطاعم سؤالاً كالتالي: «في رأيك، لماذا يبكي هذا الطفل؟»، وخلال الوقت الذي

تقضونه في القراءة معاً، يمكنك أن توجّه إليهم أسئلة مثل: «ما شعور أختك في رأيك بعد أن انتقلت صديقتها الحميمة مع أهلها إلى مدينة أخرى؟».

الأخلاق

قدّم لهم مواقف افتراضية كالتي يحبّها معظم الأطفال. على سبيل المثال: «هل ستكون الأمور على ما يرام إذا كسرنا الإشارة الحمراء في حالات الطوارئ؟»، أو «إذا افعل أحد التلاميذ الشرسين مشاجرة مع أحد زملائه داخل المدرسة ولم يكن هناك أي شخص بالغ حولكم، فماذا ستفعل؟». الفكرة هنا هي تحدي أطفالك ليفكّروا في سلوكياتهم، ويدرسوا آثار قراراتهم، وحين تفعل ذلك فإنّك تكون قد منحتهم فرصة التفكير العملي وفقاً للمبادئ الأخلاقية، والتي ستصبح مع إرشادك وتوجيهك، الطريقة التي يتخذون بها قراراتهم طيلة حياتهم.

الاستراتيجية 5:

تحريك الجسد

حين يفقد طفلك اتّصاله بالنصف العلوي من عقله، ساعده على استعادة توازنه بتشجيعه على تحريك جسده، فقد أظهرت الأبحاث أنّنا حين نغيّر حالتنا الجسدية، من خلال الحركة أو الاسترخاء، يمكننا حينها أن نستبدل مشاعرنا ونغيّر حالتنا العاطفية.

تكامل الذاكرة

من أفضل السبل لمساعدة الطفل على التعامل مع التجارب الصعبة فهم بعض الأساسيات حول الطريقة التي تعمل بها الذاكرة بالفعل، وفي المواقف العلمية.

تُسمى الذاكرة التي تُمكنك من فعل شيء كنت قد مارسته من قبل من دون أن تلاحظ أنك تتذكره «الذاكرة الضمنية». أمّا قدرتك على تذكر أنك تعلمت هذا الشيء، أو تذكر أي لحظة محدّدة أخرى، فهي «الذاكرة الصريحة»، وحين نتحدّث عن الذاكرة فإنّنا نقصد الذاكرة الصريحة، أي التذكّر الواعي للتجارب السابقة.

نحن نشفر الذاكرة الضمنية طيلة حياتنا، وخلال الثمانية عشر شهراً الأولى من حياتنا، فإنّنا نشفر ذاكرتنا ضمناً فحسب، فالذاكرة الضمنية تشفر تصوّراتنا ومشاعرنا وسلوكياتنا التي نكتسبها عاماً بعد آخر، كتعلّم الزحف والمشي وقيادة الدراجة، والجانب الذي ينبغي فهمه بشأن الذاكرة الضمنية، وبخاصّة حين يتعلّق الأمر بأطفالنا ومخاوفهم وإحباطاتهم، هو أنّها تدفعنا إلى تكوين توقّعات حول الآليّة التي يعمل بها العالم، استناداً إلى تجاربنا السابقة.

الخلايا العصبية التي تتفاعل معاً يتّصل بعضها مع بعض، أو بعبارة أخرى: كل تجربة جديدة تتسبّب في تفاعل خلايا عصبية بعينها، وحين تتفاعل تلك الخلايا، فإنّها تتّصل أو ترتبط بخلايا عصبية أخرى تتفاعل في الوقت نفسه، ولذلك فإنّنا نكون نماذج عقلية محدّدة استناداً إلى ما حدث في الماضي، فإذا كنت تحتضن

طفلك مساء كل يوم حين تعود من العمل، فسوف يكون نموذجاً داخل عقله يتمحور حول أنَّ عودتك إلى المنزل ستكون زاخرة بالمشاعر والاتصال العاطفي، وهذا لأنَّ الذاكرة الضمنية تخلق «الاستعداد»، حيث يعدُّ العقل نفسه للاستجابة بأسلوب محدد.

وهناك نموذج أكثر تطرفاً لهذه العملية يحدث في حالة الإصابة بالصدمة النفسية، حيث تصبح الذكرى الضمنية لإحدى التجارب المزعجة مشفرة داخل عقل الشخص الذي تعرّض لها، فيوقظها صوت أو صورة من دون حتّى أن يلاحظ هذا الشخص أنّها إحدى ذكرياته، فالمشكلة في الذاكرة الضمنية، وبخاصّة تلك التي تتعلّق بالتجارب المؤلمة والسلبية، أنّنا حين لا نكون على دراية بالأمر، قد تصبح تلك الذاكرة كالأرض الوعرة أو الشائكة التي قد توقعنا في شراكها، أو تقيّدنا بأساليب وسلاسل خطيرة ومُرهِقة في بعض الأحيان.

ما يعنيه هذا لنا كأباء أنّه حين يبدو أن أطفالنا يصدّرون ردود أفعال غير منطقيّة وغير معتادة، فعلياً أن نضع في اعتبارنا احتمال أن هناك ذكرى ضمنية قد خلقت لديهم نموذجاً عقلياً محدّداً، وعليها تقع مسؤولية مساعدتهم على استكشافه.

تكامل الذاكرة الصريحة والذاكرة الضمنية

يتذكّر العقل كثيراً من الأحداث سواء أكنّا على وعي بها أم لا، ولذلك حين نخوض تجارب صعبة أيّاً كانت، بدايةً من الكاحل المتلوي ووصولاً إلى وفاة شخص عزيز، فإنّ تلك اللحظات المؤلمة تُضمّن داخل العقل وتبدأ بالتأثير فينا، ورغم أنّنا لسنا على دراية

بأصولها في الماضي، فإنَّ الذاكرة الضمنية تستطيع رغم ذلك أن تخلق لدينا الخوف والتجنب والحزن وغيرها من المشاعر والأحاسيس الجسدية المؤلمة، ممَّا يُفسِّر السبب في أن تصدر عن الكبار والصغار ردود أفعال قويَّة تجاه بعض المواقف دون أن يعوا أسباب انزعاجهم الشديد منها، وما لم يستوعب الأطفال أسباب ذكرياتهم المؤلمة، فقد يتعرَّضون لاضطرابات النوم، وحالات القلق، وغيرها من المشكلات النفسية.

فكيف نساعد أطفالنا حين يعانون من آثار تجارب الماضي السلبية؟ لا سبيل أماننا سوى أن نضيء مشاعر ومشاعر الوعي بأسباب تلك الذكريات الضمنية، فنجعلها ذكريات صريحة كي يستطيع أطفالنا إدراكها ثمَّ التعامل معها بقوة وأسلوب قصدي وكأنَّهم يقرِّرون تلقائياً الصمود والتصدِّي لحالات الضعف والخوف والارتباك، بوعي وشجاعة.

الاستراتيجية 6:

التحكُّم في العقل عن بُعد

حين لا يريد الطفل التحدُّث عن موقف مؤلم، قدَّم له جهاز تشغيل الأسطوانات الداخلي الموجود في عقله، والذي يأتي مصحوباً بجهاز تحكُّم عن بُعد يسمح للطفل بإعادة تشغيل تجربة ما داخل عقله. جهاز التحكُّم هذا يتيح له التوقُّف والتأخير والتقديم عندما يروي قصَّة ما، كي يظلَّ متحكِّماً في الكم الذي يريد الاطلاع عليه منها.

الاستراتيجية 7:

تدريب الذاكرة

ساعد أطفالك على تدريب ذاكرتهم بأن تتيح لهم المزيد من الممارسة العملية فيما يتعلّق بتذكّر الأحداث المهمّة، على أن يحدث ذلك في السيارة، وعلى مائدة الطعام، وفي أثناء المشي، وفي أيّ مكان.

تكامل أجزاء الذات المتعددة

يتمحور أبسط معاني مفهوم «مرآة العقل» الذي ابتكره وشرّحه الدكتور «دانيال سيجل» حول أمرين: فهمك لعقلك، وفهمك لعقول الآخرين. لكي تفهم عقلك، فقد ابتكر «سيجل» نموذج عجلة الوعي، والمفهوم الرئيس هنا هو أنّه يمكننا أن نتخيّل عقولنا كعجلة درّاجة يتوسّطها محور، ولها قضبان تمتدّ باتجاه حافتها الخارجية التي تعبّر عمّا يمكننا أن نهتمّ به أو ندركه كأفكارنا، ومشاعرنا، وأحلامنا، ورغباتنا، وذكرياتنا، وتصوراتنا للعالم الخارجي، وأحاسيسنا الجسديّة والحسيّة.

أمّا المحور فهو المكان الداخلي أو الباطني للعقل الذي يعتبر مسؤولاً عن إدراكنا لكلّ ما يحدث حولنا وداخلنا، وهو يتكوّن في الأساس من قشرة فصّ الجبهة أو الناصية التي تساعدنا على تحقيق التكامل على مستوى العقل بأكمله. ووعينا وإدراكنا يكمنان في هذا المحور، ومن خلالهما نستطيع التركيز على النقاط المتنوّعة لحافة عجلتنا الخارجية.

التمييز بين الشعور المؤقت والشعور العام

في بعض الأحيان، تنتج معاناة الأطفال عن «تعرُّهم في طرف الحافّة» أي عجلة الإدراك، فبدلاً من أن يدرك الطفل عالمه من خلال محوره ويحقّق التكامل بين نقاط حافّته المتعدّدة، فإنّه يوجّه كلّ اهتمامه نحو نقاط قليلة ومحدّدة من الحافّة، ممّا يخلق لديه حالة عقلية قلقية وحرّة. يُسفر هذا عن عدم قدرته على التمييز بين «مشاعره المؤقتة» و«حالاته الشعورية العامة»، فحين يمرُّ الأطفال بحالة عقلية محدّدة، كالشعور بالإحباط أو الوحدة، فقد يغريهم أن يصفوا أنفسهم استناداً إلى تلك التجربة المؤقتة، مقارنة بإدراكهم أنّ هذه -ببساطة- هي مشاعرهم في هذه اللحظة، وبدلاً من أن يقول الطفل «أشعر الآن بالوحدة»، أو «أشعر الآن بأنني حزين»، فإنّه يقول: «أنا وحيد»، أو «أنا حزين». ويكمن الخطر هنا في أنّنا ننظر إلى هذه الحالة العقلية المؤقتة على أنّها جزءٌ دائمٌ من الذات، ومن هنا تصبح هذه الحالة سمة تحدّد ماهيّة الطفل.

الاستراتيجية 8:

ترك سُحب المشاعر تمضي

من المهمّ أن يتعلّم الأطفال ماهيّة مشاعرهم ويستوعبوها، ولكن من الضروري أيضاً النظر إلى المشاعر على حقيقتها، باعتبارها مؤقتة ومتغيّرة، أي مجرد حالات وليست سمات ثابتة.

نحن بحاجة إلى مساعدة الأطفال على إدراك أنّ سُحب مشاعرهم ستمضي، بل يجب أن تمضي، وأنّ هذا هو ما سيحدث بالفعل، فهُمْ لن يستمرّوا في الشعور بالحزن أو الألم أو الوحدة إلى الأبد.

الاستراتيجية 9:

إمعان النظر في الأحاسيس والتصورات والأفكار

من أفضل السبل لتوجيه الأطفال إلى ما يحدث في الهامش، أو في إطار حافاتهم حسب تصوير (سجل)، تدريبهم على إمعان النظر في كل تحيُّلاتهم ومشاعرهم وأفكارهم التي تؤثر فيهم، فانتباههم إلى أحاسيسهم الجسدية، يجعلهم أكثر وعياً بما يحدث في نفوسهم وداخل أجسادهم، ويمكنهم أن يتعلموا تمييز انقباضات المعدة باعتبارها علامات للقلق، والرغبة في الضرب كمؤثر على الإحباط والغضب، والأكتاف المتراخية كدليل على الحزن، وهكذا.

يجب أن ندرِّب أبناءنا على تأمل وفهم التصورات التي تؤثر في الطريقة التي ينظرون بها إلى العالم ويتفاعلون بها معه، وأن نعلّمهم أن يمعنوا النظر في المشاعر والانفعالات التي يعيشونها. اسأل أطفالك عما يشعرون به، وساعدهم على أن يكونوا محدّدين، كي ينتقلوا من الوصف الغامض لمشاعرهم بكلمات وعبارات مثل «أنا بحالة جيّدة»، أو «لست على ما يرام» إلى كلمات وعبارات واضحة ومحدّدة مثل «أشعر بالإحباط»، أو «أشعر بالغيرة»، أو «أشعر بالحماس».

عند إمعان النظر، تعبّر الأفكار بشكل أكبر عن النصف الأيسر من العقل، فهي ما يجول في عقولنا، وما نخبر به أنفسنا، وهي الكيفية التي نروي بها قصّة حياتنا باستخدام الكلمات، ويمكن تعليم الأطفال الانتباه إلى الأفكار التي تدور في عقولهم واستيعاب أنّهم ليسوا مضطّرين إلى الخضوع لها جميعاً، لأنّه يمكنهم أن يناقشوا الأفكار التي لا تساعدهم والأفكار غير الصحيحة، وحتى الأفكار الصحيحة.

الاستراتيجية 10 :

استخدم مرآة العقل

حين يركّز الأطفال بشكلٍ دائمٍ على مجموعة ثابتة من النقاط في عجلة وعيهم، فمن الضروري أن نمُدَّ لهم يد العون كي يبدّلوا مجال تركيزهم، ويصبحوا أكثر تكاملاً، فمن خلال ممارسات مرآة العقل، يتعلّم الأطفال تهدئة أنفسهم وتركيز انتباههم على الوجهة التي يريدونها. ومن أفضل الأدوات التي يمكن أن تمنحها للأطفال حين يشعرون بالخوف، أو يشعرون بأنهم غير قادرين على الاستغراق في النوم، أن تعلّمهم كيف يتخيّلون مكاناً يشعرون فيه بالهدوء والطمأنينة.

تحقيق التكامل بين الذات (أنا) والآخرين (نحن)

أنت تعرف أن الأطفال بحاجة إلى قدر كبير من المساعدة كي يستوعبوا معنى أن يصبحوا جزءاً من «الجماعة» ويستطيعوا التكامل مع الآخرين، أي تعلّمهم كيف ينتقلون من «أنا» إلى «نحن»، في مجتمعنا الحديث دائم التغيّر، ومساعدتهم على التكيّف مع العالم في المستقبل.

والآن، سننتقل إلى التركيز على الجانب الثاني من مرآة العقل، أي تطوير قدراتنا على استيعاب عقول الآخرين والاتّصال بها، وهذا الاتّصال يعتمد على تعاطفنا معهم، بإدراك مشاعرهم ورغباتهم ووجهات نظرهم.

العقل كائن اجتماعي متكامل

العقل عضو اجتماعي، خُلِق لتكوين علاقات، فهو مصمَّم لاستقبال الإشارات من البيئة الاجتماعية المحيطة، والتي تؤثر في عالمه الداخلي. بعبارة أخرى: ما يحدث بين العقول له علاقة كبيرة بما يحدث داخل عقل كل فردٍ على حدة.

ولتوضيح الأمر بطريقة أخرى، فإنَّ العقل الإنساني قد أُعِدَّ لتحقيق التكامل مع الآخرين، فمثلاً أنَّ أجزاءه المتعددة صُمِّمت لتعمل معاً، فكلُّ عقل على حدة صُمِّم للاتصال بعقل كلِّ من نتواصل معه. التكامل مع الآخرين يعني احترام الاختلافات ومراعاتها عند تكويننا وصقلنا للروابط التي تصل بيننا وبينهم، فرغم أنَّنا نريد مساعدة أطفالنا على تحقيق التكامل بين النصفين الأيمن والأيسر من عقولهم، وبين النصفين الأعلى والأسفل من عقولهم، وبين الذاكرتين الضمنية والصريحة، فإنَّنا بحاجة أيضاً إلى مساعدتهم على استيعاب مدى اتِّصالهم بعائلاتهم، وأصدقائهم، وزملائهم، وكلِّ أفراد مجتمعاتهم.

مساعدة الأطفال على استقبال العلاقات الإنسانية

لكي نعدَّ أطفالنا للمشاركة في بناء العلاقات الإنسانية، يجب أن نغرس فيهم حالة من الجاهزية والاستقبالية بدلاً من الحالة المغلقة. هناك تدريب يمكننا أن نمرِّن عليه الآباء والأمهات؛ نخبرهم أنَّنا سنكرِّر على مسامعهم بعض الكلمات عدَّة مرات، ثمَّ نطلب منهم أن يلاحظوا وقع كلِّ كلمة عليهم. الكلمة الأولى هي

«لا»، التي نكرّرها بحزم وبشيءٍ من الشدّة سبع مرات، تفصل بين كلّ منها ثانيان تقريباً، وبعد أن نتوقّف عن الكلام، نكرّر بوضوح وبأسلوب لطيف كلمة «نعم» سبع مرات أخرى، ثمّ نسأل هؤلاء الخاضعين للتجربة عن مشاعرهم وهم يستقبلون كلماتنا. سيخبرنا المتطوّعون أنّ كلمة «لا» أثارت لديهم الشعور بالكبت والغضب، وكأنّنا كنّا نقيّدهم أو نعنّفهم، وعلى النقيض فإنّ كلمة «نعم» جعلتهم يشعرون بالهدوء والطمأنينة والسلام.

ردّاً الفعل المختلفان هنا، أي المشاعر التي تترتّب على كلمة «لا» وتلك التي تترتّب على كلمة «نعم»، يوضّحان ما نعنيه حين نتحدّث عن الفرق بين التفاعل وبين الاستقبال، فحين يكون الجهاز العصبي في حالة تفاعليّة، فإنّ ردّ الفعل يتّخذ أسلوب الكرّ والفرّ، والأخذ والردّ، الذي يجعل الاتّصال بالآخرين بأسلوب منفتح ومتعاطف وإيجابي شبه مستحيل.

تنبع ردود الفعل التفاعليّة من نصف المخ الأسفل، وتخلّف لدينا شعوراً بالانغلاق والاضطراب وكأنّنا في حالة دفاعيّة. أمّا الحالة الاستقباليّة فإنّها تُفعلّ لدينا نظام التواصل والتكامل الاجتماعي، الذي يضمّ مكوّناتٍ تقديميّة وراقية تنتمي إلى النصف الناضج من العقل، وتجعلنا نتّصل ونرتبط بالآخرين، فتطلق في داخلنا الإحساس بالسلام والأمان، فنشعر فوراً بأنّنا مرثيئون ومسموعون ومقبولون. هل تذكرون لقاء البطل والبطلّة في الفيلم العالمي «أفاتار»؟ قالت له: «إنّني أراك»، ولم تكن تعني أنّها تشاهده فقط، بل إنّها تعترف بوجوده وتقبله وترحب به، فالرؤية هنا تعني تركّ مساحيّة، واعترافاً وتقديراً، وحُبّاً أيضاً.

عند مساعدتنا للأطفال على استقبال الآخرين والترحيب بهم، علينا أن نتذكّر أهميّة الحفاظ على هويّتهم الفرديّة أيضاً، فلكي يُصبح الفرد جزءاً من «الجماعة» الفعّالة، يجب أن يظلّ «شخصاً» متفرداً. فكما أنّنا لا نريد لأطفالنا أن يكونوا يمينيّ العقل فحسب أو يساريّ العقل فحسب، فنحن لا نريد لهم أيضاً أن يكونوا فرديّين فحسب فيصبحوا أنانيّين ومنعزلين، أو اجتماعيين فحسب فيصبحوا مُعوزين ومُتواكلين يعتمدون كُليّةً على الآخرين. نريدهم أن يكونوا ذوي عقولٍ متكاملة ليستمتعوا بعلاقاتٍ إيجابيّة متكاملة.

الاستراتيجية 11:

المرح العائلي

اجعل المرح جزءاً من حياة عائلتك كي يستمتع أطفالك بتجارب إيجابيّة ومبهجة مع أفراد العائلة، ومع كلّ من يقضون معهم جلّ يومهم وحياتهم.

الاستراتيجية 12:

الاتّصال عبر الصراع

بدلاً من أن تنظر إلى حالات الصراع كعقبات أو مشكلات يجب تجنبها، انظر إليها باعتبارها فرصة تُعلّم من خلالها أطفالك المهارات الأساسيّة للعلاقات الإنسانيّة، كاستيعاب منظور الآخرين، وفهم الإشارات غير اللفظيّة، وإنماء مراكز تحمّل الضغوط على شخصيّاتهم، وتحسينات سلوكيّاتهم، وتدريبهم على مواجهة تحدياتهم،

والتصرّف في المواقف الحرجة التي لا بدّ فيها من وقفات صارمة تكون مدروسة ومنتقاة بإيجابية قويّة.

هم ناضجون لأنك تراهم كذلك

رغم كلّ التحدّيات والظروف العصيبة التي ستختبرها مع أطفالك وأنت تطبّق استراتيجية النضج المتكامل، فحتّى الأخطاء الأبويّة التي ترتكبها يمكن أن تتحوّل إلى فرص تُساعدهم على النموّ والتعلّم والتطوّر، كي يُصبحوا أشخاصاً سعداء وأصحاء ومستقلين، فبدلاً من تجاهل مشاعرهم ومعاناتهم، يُمكنك أن تعزّز تكاملهم العقلي، فتشاركهم مواجهة التحدّيات، فتكون بوجدك إلى جانبهم قد عزّزت الصلة الأبويّة التي تربطك بهم، وساعدتهم على الشعور والتأكد من أنّهم مرئيّون ومسموعون ومحبوبون، لأنّهم ناضجون.

المؤلفان:

دانيال سيجل

تخرج في كليّة الطب بجامعة

«هارفارد»، وأكمل دراساته العليا

بجامعة «كاليفورنيا» متخصصاً في

الطب النفسي للأطفال.

تينّا باين بريسون

طبيبة نفسيّة ومرشدة تربويّة

للأطفال والمراهقين والآباء.



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

الوصول إلى الأفضل

الريادة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق

تأليف:

روجر آل مارتين

سالي أوزبرج



مفهوم الريادة الاجتماعية

اختلفت الآراء حول مفهوم وخصائص الريادة الاجتماعية. وما بين القيل والقال، جاء «أندرو كارنيجي» وقدم نموذجاً مثالياً في الريادة الاجتماعية الحقيقية. ولد «كارنيجي» في أسرة فقيرة، لبدأ حياته المهنية في سن مبكرة ساعي بريد. لم تدع هذه المهنة مجالاً له كي يعمل على تطوير ذاته وتوسيع مداركه، كما لم يتوافر لديه، بسبب احتياجات أسرته المتزايدة، ما يكفي من المال لشراء الكتب. وخلال تلك الفترة، امتلك كولونيل «جيمس أندرسون»، صاحب أكبر شركات تصنيع الحديد، مكتبة خاصة زاخرة بالكتب في شتى المجالات، ولكن لسوء الحظ، لم يسمح لأحد بأن ينهل من أنهار هذا الصرح العلمي سوى العاملين لديه. وانطلاقاً من إيمان «كارنيجي» بدور القراءة في تزكية النفس وتنقيح وتفتيح العقل، طلب من الكولونيل أن يفتح أبواب مكتبته للناس عامة، لا سيما صغار السن، ووافق الثاني من دون تردد. وعن هذه اللحظة يقول «كارنيجي»: «عندها تفتحت نوافذ العلم ليشق نورها ظلام الجهل، زالت وحشة الليل وساعات العمل المرهقة مع كل كتاب أحمله».

عمل نبيل لردّ الجميل

غلبت على «كارنيجي» مشاعر الامتنان للفرصة التي أتاحها له الكولونيل «أندرسون». وانطلاقاً من حرصه على ردّ الجميل، قرّر «كارنيجي» أن يفتح أبواب المعرفة أمام الجميع ليتخطّى حدود بلدته الصغيرة وينشر العلم في المدن الأمريكية كافة وقد اهتدى إلى أن المكتبات العامّة والمجانيّة هي خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف السامي وتخريج جيل من المواطنين المستنيرين ينهض به المجتمع ويستقيم.

رغم ذلك لم يشرع «كارنيجي» في إنشاء المكتبات بشكل عشوائي، وإنما أسّس نظاماً ممنهجاً تسري مبادئه على الجميع وإلى ما لا نهاية، إذ وضع مجموعة من الشروط التي وفقاً لها يتم اختيار المجتمعات الجديرة بالمكتبات، وتتلخّص في: افتقار المجتمع إلى أيّ من أشكال المكتبات العامّة، والتزام أعضائه بتخصيص قطعة أرض صالحة لبناء مكتبة، وتخصيص ما يوازي 10% سنوياً من التكلفة الإجماليّة لإنشاء المكتبة - من خلال جمع الضرائب - لمصروفاتها التشغيليّة، والتعهد بمجانيّتها وإتاحة خدماتها للجميع من دون استثناء أو تمييز. باختصار شديد: عقد «كارنيجي»، من خلال «مؤسّسة كارنيجي الأمريكيّة» التي أسّسها لاحقاً، ما هو أقرب إلى عقد شراكة مع المدن والمجتمعات يلزمه بتوفير الموارد الماليّة اللازمة لبناء المكتبة في حال التزام الطرف الآخر بالشروط الموضوعّة.

استمرت مبادرة «كارنيجي» ستة وثلاثين عاماً، شيّد خلالها 125 مكتبة عامّة، وكان بإمكانه أن يكتفي بإنشاء أوّل مكتبتين في مسقط رأسه، ويترك باقي المجتمعات لتحذو حذوه وتسير على نهجه إن أرادت، ولكنّه كان أوسع أفقاً وأرحب فكراً وأعمق إحساساً فقد طمح إلى الأفضل، فقرّر أن يقلب موازين الوضع الراهن من مجتمع قائم على اقتصار مصادر العلم والمعرفة على الأثرياء إلى مجتمع جديد يؤمن بأن «المعرفة للجميع».

تعتبر المبادرة التي قادها «كارنيجي» نموذجاً واقعياً للريادة الاجتماعية في أبهى صورها، ولكنّها - رغم ذلك - تقودنا إلى مجموعة من التساؤلات حول طبيعة، وحدود، وأبعاد الريادة الاجتماعية بشكل عام، والأهمّ من هذا وذاك، فإن كانت الريادة الاجتماعية هي سمة العصر، والمفاتيح التي تقودنا إلى بناء مجتمعات المشاركة والمستقبل الجميل، فإنّ ما يعوزنا ليس فقط استيعاب مبادئها وأبعادها، وإنّما خريطة عمل توحد الجهود وتقود رواد المجتمع - الحاليين والمحتملين - نحو تغيير دائم وجذري.

المفاهيم المتشابكة

كي يتعمّق استيعابنا لمفهوم الريادة الاجتماعية، لا بدّ أن نميّز أولاً بين ثلاثة مفاهيم يشيع الخلط بينها.

* مقدّم الخدمات الاجتماعية: تمتاز هذه الفئة بسعيها الحثيث إلى محاربة الظلم وتحقيق المساواة وتوفير مجتمع أكثر أماناً، وعدلاً، وصحّة. ويتّخذ هؤلاء مواقف ثابتة وردود أفعال قويّة

في أحداث بعينها دون النظر إلى الوضع الراهن بمجمله. بمعنى أدق: فإنَّهم يطمحون إلى تقليص الآثار السلبية المتفشية دون معالجة أو تغيير مُسبِّباتها، فبنوك الطعام - على سبيل المثال - تهدف إلى محاربة الجوع، ولكنها تغض الطرف عن الأسباب التي تمخضت عن أسر فقيرة وأدت إلى است شراء الجوع في المجتمع.

* **دعاة الإصلاح المجتمعي:** تمارس هذه الفئة دورها بشكل غير مباشر، إذ تعمل على إصدار وتعديل التشريعات والقوانين التي تحكم المجتمع محلَّ التغيير. على سبيل المثال: كرَّس «مارتن لوتر كينج» حياته لتغيير منظور ومعاملة الشعب الأمريكي للزواج وغيرهم من الأقليات مُهدِّرة الحق، إذ ناضل من أجل إصدار التشريعات التي بمقتضاها تندثر التفرقة العرقية والعنصرية المستشرية آنذاك، إلا أنَّ هذه الجهود الفردية لم تكن لتحرك ساكناً، فكان لا بدَّ من إشراك جهات أخرى منوط بها إصدار مثل هذه التشريعات - كالحكومة الفيدرالية والإدارات المحلية - لتحقيق المساواة المنشودة.

* **الرواد الاجتماعيون:** تتخذ هذه الفئة خطوات واضحة وقرارات مباشرة تجاه الوضع الراهن ككل، وليس إحدى مفرداته، بهدف إحلال نظام جديد بآليات فعّالة ونظم مؤثِّرة، فتوفِّر ظروف ومعيشة أفضل ليس كافياً بالنسبة إليهم ولا يروى تعطُّشهم للتغيير، لكونهم يتطلَّعون إلى ما بعد الأفضل. وبشكل عام يمتاز الرواد الاجتماعيون ببعض السمات، أهمُّها:

- تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور المتأصلة في جذور المجتمع والمتسببة في معاناة فئة ما.
- التوصل إلى حلول، واختبارها، وتنقيحها، والارتقاء بها، فمن شأنها أن تقلب موازين الوضع الراهن وتكتب النهاية للمعاناة القائمة.
- إحلال نظام جديد يكشف الستار عن قيم ومبادئ ونظم مجتمعية أفضل.

خصائص الريادة الاجتماعية

تعرّضت دولة «بنجلاديش» في سبعينيات القرن العشرين إلى ضربات قوية ومتتالية أنهكت قواها وخلفتها عمّن سواها، فما بين الفيضانات الموسمية والمجاعات التي أودت بحياة مئات الآلاف، انهيار اقتصاد البلاد المتآكل بالفعل. وقد كان لسكان مدينة «جوبرا» - أحد المجتمعات الصغيرة في جنوب بنجلاديش - النصيب الأكبر من هذا الدمار. وفي محاولة للخروج من المأزق، شرعت مجموعة من السيّدات في صناعة الأثاث أملاً في تحسين الدخل، ولكن لسوء الحظ لم يكن لديهنّ ما يكفي من المال لشراء الموارد والأخشاب اللازمة للتصنيع لذا، لم يجدن مفرّاً من الاستعانة ببعض الوسطاء الأثرياء بحيث يوفّرون لهنّ الموارد اللازمة بشرط أن يبيعن الأثاث بعد تصنيعه لهن فقط وبالثمن الذي يحدّدونه وبالتالي فقد أحكم هؤلاء الوسطاء قبضتهم على السوق، ليشتروا الأثاث المُصنّع

بشمن بخس ويبيعوه للأثرياء بأرباح هائلة. انصاعت السيدات لهذا النظام الجائر لعدم وجود بديل أكثر إنصافاً: فلم تتوافر لديهنّ الخدمات المصرفيّة في هذا الوقت، كما أنّ المُرابين - تجّار المال - آنذاك كانوا يُقرضون مقابل فائدة مرتفعة تعجز عن سدّادها هذه الفئات الفقيرة.

عاد «محمّد يونس» في ذلك الوقت إلى بنجلاديش ليتقلّد منصب رئيس قسم الاقتصاد بجامعة «شيتاجونج» بعد رحلة علم طويلة تخرّج خلالها في جامعة «دكا»، ثمّ حصل على منحة «فولبرايت»، وحصل كذلك على درجة الدكتوراه في علم الاقتصاد من جامعة «فاندريلت». استوعب «يونس» أبعاد تلك الحلقة المفرّغة التي تمخّضت عن أسر فقيرة وأوضاع اقتصاديّة متردّية، وقرّر أن يبادر بمعالجة الوضع ويصنع فارقاً.

اكتشف «يونس» أنّ النظريّات الاقتصاديّة التي تخصّص في دراستها لم تكن لتؤتي ثمارها في هذا السياق، لذا قرّر أن ينزل إلى أرض الواقع ويتواصل مع أفراد المجتمع بشكل مباشر ودون حواجز. اجتمع «يونس» باثنتين وأربعين سيّدة من العاملين في تصنيع الأثاث، وسألهنّ عن المبلغ الذي تحتاجه كل واحدة منهنّ ليتحرّرن من سطوة الوسطاء ويزدن من إنتاجيتهنّ ويحقّقن ربحاً مُرضياً، وجاءت الإجابة مذهلة: فقط ما يوازي 27 دولاراً لكلّ منهنّ. دُهل «يونس» لضآلة المبلغ الذي يحول دون تمتّع هؤلاء الكادحين بمعيشة كريمة ومستقبل أفضل.

التفكير خارج الصندوق

قرّر «يونس» أن يتبنّى منهجاً جديداً، وذلك بأن يُقرض هؤلاء السيّدات المبالغ التي احتجنها من ماله الخاص (دون أدنى أمل في استردادها بالطبع)، ولكنّه أصرّ أن يمنحهنّ الأموال على هيئة قروض، وليس منحاً أو تبرّعات خيريّة. جاء هذا الإصرار انطلاقاً من إيمانه بأنّ التبرّعات الخيريّة ما هي إلا وسيلة يتبنّاها أفراد المجتمع لتجاهل المشكلة الحقيقيّة، وليس حلّها، لذلك فضّل أن يُقرضهنّ المال باعتباره نوعاً من العمل أو مشروعاً ذا بُعد اجتماعي، وليس إحساناً.

وعلى غير المتوقّع، نجحت هذه التجربة المدروسة، حيث سدّدت السيّدات القروض في المواعيد المحدّدة، الأمر الذي حفّزه لتعميم التجربة والتفكير في حلّ أكثر شمولاً واستمراراً، وعلى هذا الأساس أطلق «يونس» مبادرة جديدة تقوم على منح القروض الصغيرة دون الاعتماد على وسائل الضمان التقليديّة، وتستمدّ هذه الفكرة قوّتها وسريانها من خلال تقليص حجم المخاطر التي طالما ارتبطت بالقروض الفرديّة، وذلك بمنحها لمجموعات مُصغّرة تجمعهم مسؤوليّة مشتركة، وقد جاءت الشروط كالتالي: «تُمنح القروض للأفراد من خلال مجموعات مُصغّرة يشترك جميع أعضائها في تحمّل المسؤولية، بشرط أن تُستثمر في المشروعات والأعمال، وليس النفقات الشخصية، وتُسدّد هذه القروض على فترات متقاربة بمعدّلات فائدة ضئيلة للغاية». وقد

شكّل هذا النموذج حجر الأساس لبنك «جرامين» الذي أسّسه «يونس» فيما بعد ليكون الأوّل من نوعه، كما يعتبر البذرة التي منها انطلقت صناعة التمويلات الصغيرة، التي جابت أنحاء العالم لتوفّر القروض وغيرها من الخدمات المصرفيّة لملايين الفقراء.

في الوقت الذي أطلق فيه بنك «جرامين» صافرة الانطلاق لنوعيّة جديدة من البنوك والمؤسّسات، جاءت أشكال التمويل المُصغّر لتمثّل نموذجاً جديداً في عالم البنوك وأداة تغيير مجتمعي واسعة التأثير. وتنعكس خصائص الريادة الاجتماعيّة بكلّ وضوح من خلال تجربة «محمّد يونس»، فقد مهّد - بشكل تطوّعي - لنظام مستديم يجمع بين التنمية الاقتصاديّة من ناحية والتطوير المجتمعي من ناحية أخرى ليوازن بين الربح المادي والمعنوي. هذا النظام المنبثق من رغبة حقيقيّة في التغيير، والقائم على هياكل تنظيميّة محدودة نسبياً، حدا بـ«يونس» إلى تبني خصائص الرائد الاجتماعي الناجح من دراسة الواقع، وتحديد أوجه القصور والأطراف المتضرّرة، وتفنيد الافتراضات، وإجراء التجارب والاختبارات، والتفكير خارج الصندوق، والأهمّ من هذا وذاك ابتكار أدوات جديدة بدلاً من تعديل القائم منها، وانتهاج سُبُل غير معهودة بدلاً من السير مع القطيع، ثمّ استطاع هذا النظام أن يثبت قدرته على مواجهة تحديات المجتمع وتوفير فرص جديدة ليشكّل بدوره بارقة أمل لغدٍ أفضل في خضم واقع مريع.

مسارات التغيير الأربعة

أولاً: استيعاب الواقع

تبدأ جميع أشكال الريادة الاجتماعية باستيعاب متعمق للواقع من حولنا. وحدهم الرواد الناجحون يحققون هذا الاستيعاب من خلال التمييز بين ثلاثة أضداد: النفور والتقدير، والخبرة والتمهّن، والتجارب والالتزام، ويكمن سرّ النجاح في عدم الانحياز إلى واحد من هذه الأضداد الثنائية على حساب الآخر، أي أن المرونة في التنقل بين أدوات التفكير والتنفيذ المتضاربة بما يلائم الواقع تعتبر من أهم مقومات الرائد الاجتماعي الناجح وأفضل أدوات التغيير.

* النفور والتقدير

أثبتت التجارب بالدليل القاطع أن مشاعر الرفض والاعتراض التي نبتناها تجاه حالة أو موقف ما، لا تكفي لتغييره أو إحداث فارق، فالرفض المجرّد لنظام سائد يولّد لدينا النفور، الأمر الذي يحول دون تعمّقنا في أبعاد هذا النظام بالشكل الذي يؤهّلنا لتغييره. على الجانب الآخر، حين تحكمنا مشاعر التقدير لهذا النظام، تتضاعف قدرتنا على دراسة مفرداته، ثم اقتناص فرص التغيير، وللمفارقة فإنّ الأشخاص الأكثر تقديرًا لهذا النظام وتداخلًا مع آلياته وأدواته - أو بالأحرى المستفيدين منه - هم الأقل ميلًا إلى تغييره ولذلك فإنّ الرائد الاجتماعي الناجح هو الذي يجمع بين «النفور» من الوضع الحالي و«تقدير» الأنظمة

التي تمخضت عنه، بحيث يتداخل ويتفاعل مع مكوناتها ويدرس آلية عملها وأسباب استمرارها دون أن يحيد عن مهمته الرئيسة؛ ألا وهي تغييرها.

* الخبرة والتّمهّن

لا شكّ أنّ الخبرة المكتسبة في مجال ما تؤهّل الرائد الاجتماعي لاستيعاب المُحرّكات الحاكمة للنظام ورصد العناصر المفقودة بشكل مبتكر، إلا أنّ الخبرة وحدها لا تكفي، إذ تتحوّل في كثير من الأحيان إلى قيدٍ يقوِّض قدرة صاحبه على رؤية الأمور من أكثر من زاوية، وبالتالي فإنّ نجاح المبادرات الاجتماعية يعتمد في المقام الأول على الخبرة المتمزجة بالتّمهّن - أي الرغبة في استكشاف العالم بفضول الطفل وشغف المبتدئ، حيث يؤمن الرائد الاجتماعي الناجح بحكمة المُهمّشين ورؤية البسطاء (وليس الخبراء)، لما لها من دور في تعميق استيعابه للمعتقدات، والممارسات، والقيم الحاكمة.

* الاختبار والالتزام

يمتاز الروّاد الاجتماعيّون بقدرتهم على تحويل القصور المعرفي والفجوات العلميّة إلى مواطن قوّة، وذلك من خلال إجراء الاختبارات والتجارب وتحليل النتائج، إلا أنّ هذه النزعة الاختباريّة ينبغي أن تمتزج بالالتزام أصيل تجاه تحقيق الهدف حتّى تؤتي ثمارها، فالعشوائية التي تدفع صاحبها إلى اختبار كلّ ما هو جديد ليست من سمات الرائد الاجتماعي، وإنّما هو، على

النقيض، يوظف التجارب والاختبارات بهدف التنويع في قائمة أدواته ليلتزم في نهاية الأمر فقط بالأدوات التي تثبت جدارتها وصلاحيّتها على أرض الواقع.

ثانياً: رؤية لمستقبل أفضل

الرؤية هي الأداة العقلية التي بفضلها تنجح المساعي ويتحوّل الخيال إلى حقيقة، فمن دون رؤية واعية ومتفائلة للمستقبل، وخطوات مدروسة لتحقيقها، تبوء أفضل المحاولات بالفشل، ولذلك لا بدّ أن تركّز رؤية الرائد الاجتماعي على التغيير المجتمعي الجديد الذي يتأهب لإحلاله، بشرط أن تكون هذه الرؤية:

1. تسعى إلى تغيير جذري وشامل، وليس مجرد تحوّل مؤقت في مجريات الأمور.
2. موضوعة وفق منهج دقيق، ومحدّد، ومدروس، لا عشوائي.
3. تتمتع بالمرونة التي تؤهلّها للتكيّف والتعاطي مع التغيّرات المحتملة.

يعتبر «باري كولمان» - محترف سباقات الدراجات النارية - من أفضل النماذج التي تعبّر عن الرائد الاجتماعي ذي الرؤية المستقبلية والبصيرة المتّقدة. أسّس «كولمان»، بالتعاون مع زوجته، مؤسّسة «دراجون من أجل صحّة أفضل»، التي تدير أنظمة النقل بهدف تيسير وصول الرعاية الصحيّة إلى محتاجيها في سبع دول بقارة أفريقيا، فالنجاح بالنسبة إليه هو «إحلال نظام اجتماعي يكفل الرعاية الصحيّة لمحتاجيها في الوقت المناسب

وفي أيّ مكان، لا سيّما في واحدة من القارات التي تفتقر إليها بشدّة، وهل هناك أسوأ من أنظمة رعاية صحيّة تفتقر إلى وسائل المواصلات اللازمة لممارسة دورها ونقل خدماتها على أكمل وجه». تلك هي الحال في معظم الدول الأفريقيّة، التي وصل متوسّط عمر البالغين بها إلى عشر سنوات أقلّ من المتوسّط الدولي، في حين تصل معدّلات وفيات الأطفال إلى ضعف المتوسّط العام نتيجة لتدهور أنظمة النقل. من هذا المنطلق جاءت رؤية «كولمان» لمستقبل جديد يكفل الرعاية الصحيّة للجميع. بالطبع ليست هذه الرؤية بالأمر اليسير، ولكن «كولمان» قد وضعها ضمن خطوات محسوبة تقودنا إلى المستقبل المرتقب بشكل تدريجيّ منهج.

تمّ توقيع عقد شراكة بين مؤسّسة «دراجون من أجل صحّة أفضل» من ناحية، ووزارات الصحّة الأفريقيّة من ناحية أخرى، بمقتضاه تمدّد المؤسّسة الوزارات بأنظمة نقل فعّالة، وموثوقة، وسريعة، وزهيدة التكلفة بحيث ترفع من مستوى الاستعداد وتضمن وصول الخدمات الصحيّة إلى مستحقّيها متى، وأنّى، وكيفما احتاجوها، وذلك من خلال:

أولاً: تقدّم المؤسّسة الصيانة الدوريّة للسيّارات والدراجّات الناريّة لضمان بقائها لأطول فترة زمنيّة ممكنة، مع استبدال قطع الغيار البالية تجنّباً للأعطال المفاجئة.

ثانياً: تدرب المؤسّسة العاملين في مجال الصحّة على كيفية إدارة السيّارات بطريقة فعّالة وإجراء الفحص اليومي الذي يشمل معدّلات الزيت، وسلامة الإطارات، والمكابح، وغيرها.

ثالثاً: تقدّم إدارة تطوير موارد النقل التابعة للمؤسسة أساطيل من السيّارات التي تعمل بكفاءة تصل إلى 100٪ بأقلّ تكلفة ولأطول فترة ممكنة.

رابعاً: استطاع العاملون في مجال الصحّة، عند إمدادهم بوسائل نقل فعّالة وملائمة، أن يوفّروا الخدمات الصحيّة (بما في ذلك الفحص الدوري للفيروسات، وتقديم الأمصال واللقاحات، والإشراف على العلاج) لأكبر عدد ممكن من الأشخاص وعبر مسافات غير معهودة.

خامساً: استطاعت وزارات الصحّة بالدول الأفريقيّة المعنيّة تأسيس بنية تحتيّة قويّة من وسائل النقل تشمل: الشاحنات، وعربات الإسعاف، ولأوّل مرة الدراجات الناريّة، إذ تمتاز تلك الدراجات بانخفاض تكلفتها مقارنةً بالسيّارات، وكذلك بقدرتها على اجتياز التضاريس والبيئات التي تعجز عنها سيّارات الإسعاف التقليديّة، كما تمتاز بسرعتها وخفّتها التي زادت من قدرة مستخدميها من العاملين بمجال الصحّة على التنقل وجعلتهم أكثر إنتاجاً.

لا شكّ أنّ النهج الذي سلكه «كولمان» قد استغرق العديد من السنوات، ولم يخلُ من العقبات والتعقيدات، ولكنّه رغم ذلك نجح في إحلال نظام جديد انتقل بقطاع الصحّة في أفريقيا إلى آفاق غير معهودة ليوفر مستقبلاً أكثر إشراقاً وصحّة أفضل.

ثالثاً : تصميم نموذج للتغيير

تعتبر مرحلة إعداد وتصميم نماذج التغيير هي الخطّ الذي يفصل بين الروّاد الاجتماعيين الناجحين ودعاة التغيير وأصحاب الرؤى المرتعشة التي لا تصلح للتنفيذ على أرض الواقع، وهذا النموذج هو مجرد إطار أو نظريّة يوظّفها الرائد الاجتماعي بهدف تأطير مهمّته، أي إنّ هذا النموذج هو حلقة الوصل التي تربط بين أفراد المجتمع بحالتيه القديمة (المرفوضة) والجديدة (المرغوبة).

يطمح الروّاد الاجتماعيّون إلى تغيير ظروف مجتمع ما، والتي بسببها تخضع بعض فئاته للقهر والتهميش. تفتقر تلك الفئات في أغلب الأحوال إلى القوّة التأثيريّة اللازمة لشحذ التغيير السياسي، وإلى القدرة على تحمّل التكاليف والأعباء المصاحبة لتغيير المجتمع، وتسعى الحكومات والمؤسّسات « بطبيعة الحال » إلى تحقيق ما يُعرف بمعادلة القيمة الربحية: وهي الحالة التي تفوق فيها القيمة الناتجة عن تغيير ما، التكاليف المتكبّدة لإحلال هذا التغيير، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ابتكار أفكار إبداعيّة تُحوّل المعادلات الخاسرة إلى أخرى رابحة، ثمّ تدفع جميع الأطراف دفعاً إلى تغيير حتمي.

آليات التغيير وعناصر التأثير

بعد تأمل السير الذاتية لكثير من الروّاد الاجتماعيين، برزت ثلاث آليات أثبتت فاعليّتها على أرض الواقع في تحقيق التغيير القائم على معادلة القيمة الربحية في مختلف المؤسّسات والمجالات:

قيمة مضافة من خلال المعايير الشفافة

في عام 1994، امتعض «كيلاش ساتيارثي» من النظام السائد في الهند ودول الجنوب الآسيوي، إذ كان رجال الأعمال وكبار التجّار يستغلّون الأطفال في صناعة السجّاد الفاخر بأقلّ التكاليف الممكنة، وقد أُجبر هؤلاء الأطفال على العمل في ظلّ ظروف قاسية تفتقر إلى أدنى معالم الإنسانية، ورغم محاولات «ساتيارثي» المتكرّرة لإنقاذهم من سطوة التجّار، فقد أدرك أنّ جهوده الفردية لم تكن كفيلة بالوصول إليهم جميعاً في ظلّ احتجاز التجّار لهم خلف أبواب مصانع السجّاد المغلقة، ولم تكن أيضاً لتحقيق غايته في تغيير جذري يقضي بشكل نهائي على عمالة الأطفال، ورؤيته المتفائلة بتوفير مجتمع يُجرّم الاستعباد بجميع أشكاله.

كان «ساتيارثي» يدرك أنّه حتّى لو استطاع أن يحرّر الأطفال الخاضعين لهذا النظام الجائر، فسيستبدل بهم التجّار أطفالاً آخرين دون حتّى أن يتعرّضوا للمساءلة، ولكي يفكّك هذه الدائرة المفرغة، كان لا بدّ من إحداث تغيير في معادلة القيمة، فعلى سبيل المثال: إذا علم المستهلكون الغربيّون بالطريقة الوحشيّة التي يُستغلّ بها الأطفال في صناعة أفخر سجّادهم، فربّما يعرضون عن شرائه. ومن هذا المنطلق، أسّس «ساتيارثي» علامة «Rugmark» التجاريّة، المعروفة اليوم بـ «GoodWeave»، والتي تُلصق فقط على السجاد الذي ينجح صاحبه في إثبات خلوّ مراحل إنتاجه كاملةً من عمالة الأطفال. وبالفعل انخفضت معدّلات عمالة الأطفال في جنوب آسيا بعد صدور هذه العلامة التجاريّة بنسبة 75٪.

وبهذه الطريقة استطاع «ساتياري» إحلال عناصر جديدة في معادلة القيمة الخاصّة بالنظام القائم، وذلك بتوظيف معايير الشفافية التي من خلالها فتح نوافذ الغرب على أساليب القمع المستخدمة في تصنيع أفضل منتجاتهم، فأثار الرأي العام تجاه قضيتته وضمن تعاطف الأطراف المعنية.

دور الحكومة في مضاعفة القيمة بمعايير القياس والتقييم

ينجح كثير من الروّاد الاجتماعيين في إحلال التغيير المنشود بالاعتماد على مضاعفة قابليّة الحكومة، أو استعدادها، أو قدرتها على الاستثمار والمشاركة في مبادرة ما، وذلك من خلال إعادة تأطير أو صياغة القيمة المتوقّعة، ففي عام 1988، وظّف «مادهاف شافان» هذه الآليّة لتغيير المنظومة التعليميّة بالهند. فخلال تلك الحقبة الزمنيّة، ساد الجهل وانتشرت الأميّة نتيجة لأساليب التدريس العقيمة، وتدهور المستوى الثقافي للمعلّمين، وتغاضي الحكومة الهنديّة عن تحمّل مسؤوليّة النتائج التعليميّة أو محاسبة المُقصّرين. لذلك كانت لـ«شافان» رؤية مستقبلية جديدة تكفل التعليم للجميع.

أطلق «شافان» عام 2007 حملة «الهند المثقّفة» بهدف الوصول إلى المناطق الحضرية وكذلك المناطق الريفية والنائية. وبمقتضى هذه الحملة، استطاع «شافان» أن يصل إلى ما يزيد على 17٪ من أطفال الهند الذين تتراوح أعمارهم بين الثالثة عشرة والرابعة عشرة، ليتعلّموا القراءة

والكتابة في وقت ضئيل. ورغم هذا النجاح أدرك «شافان» أنَّ التغيير الذي يحلم به لن يتحقق إلا بتغيير توجُّهات نظام التعليم الهندي ككل، من نظام ينصبُّ تركيزه فقط على افتتاح مزيد من المدارس إلى آخر يهتمُّ بجودة التعليم والنتائج النهائية. ولكي يتحقق ذلك، كان لا بدَّ من إحداث تغيير في طريقة استيعاب الحكومة للمشكلة القائمة عن طريق إعادة تأطير معادلة القيمة الخاصة بها.

من هذا المنطلق أجرى «شافان» مسحاً شاملاً ودراسة استقصائية مستوفية حول مستوى التعليم في مختلف أنحاء الدولة، وقد ضُمَّت هذه المبادرة، التي سمَّيت بـ«التقرير السنوي للأوضاع التعليمية»، ما بين 25 و30 ألف متطوِّع سنوياً من أكثر من 500 مؤسسة مشاركة جابوا أنحاء البلاد لجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالأوضاع التعليمية لأكثر من 600 ألف طالب، وبفضل هذا التقرير السنوي و«الرسمي»، لم تجد الحكومة بُدّاً من الخروج من جحورها وإعلان مسؤوليتها الكاملة عن هذا المستوى التعليمي المتدنّي. وبحلول عام 2012، حدّدت لجنة التخطيط للمرّة الأولى معايير تعليمية ثابتة تُحمّل كلّ الأطراف المَعْنِيّة مسؤولية توفير تعليم عالي الجودة لأطياف الشعب كافّة، مع التركيز على التقييم الدوري لقياس معدّلات التطوُّر. أي إنَّ معادلة القيمة الحكومية قد تحوّلت من التركيز على المُدخّلات (عدد المدارس القائمة) إلى التركيز على المُخرجات (معدّلات الأُمِّيّة).

إضافة قيمة إلى الأصول الحالية من خلال الابتكار

يُقصد بهذه الآلية ابتكار منهجية يستطيع من خلالها أصحاب أصول ما أن يوظفوها بشكل أكثر إنتاجاً وأكبر قيمة، ليتغير معها النظام السائد ككل، وتعتبر مؤسسة «تمويل الفدان الواحد - One Acre Fund» من أشهر النماذج توظيفاً لهذه المنهجية.

اكتشف «آندرو يوون»، الذي يعمل مستشاراً إدارياً، أن معادلة القيمة الخاصة بصغار المزارعين في أفريقيا كانت خاسرة لا محالة، إذ اعتمد هؤلاء على معدات وآليات زراعية عتيقة عفى عليها الزمن لتدهور محاصيلهم وليجنوا ما يكفي قوت يومهم. من هنا أدرك «يوون» أنه من الممكن للمزارعين أن يحققوا نتائج أفضل في حال توافرت لديهم البذور والأسمدة والمعدات الحديثة، وعلى هذا الأساس أنشأ مؤسسة «تمويل الفدان الواحد»، التي تجمع بين توفير الأدوات الحديثة والتدريب الدوري على استخدامها بتكلفة ضئيلة للغاية، وبمجرد أن بدأت المؤسسة في ممارسة دورها، تزايدت المحاصيل بشكل ملحوظ بتكلفة إضافية لا تكاد تذكر.

وفي غضون ثلاث سنوات، اتسع نطاق عمل المؤسسة لتخدم 12 ألف أسرة، وتزايد هذا الرقم بشكل غير مسبوق ليصل إلى 180 ألف أسرة في كينيا، ورواندا، وبروندي، وتنزانيا بحلول عام 2014.

رابعاً: توسيع نطاق التأثير

تلك هي المرحلة التي ينتقل فيها المجتمع بالفعل من صيغته المرفوضة إلى أخرى مرغوبة، ويتبدل من حال إلى

حال. تنشأ هذه الخطوة بشكل رئيس من التصميم المبني على الرؤية المدروسة والعمل الجاد، ولا تُقاس وفقاً لميزانية أو حجم المؤسسة، وإنما بحجم التغيير الذي تحققه على أرض الواقع. وحدهم الرواد الاجتماعيون الاستثنائيون ينجحون في إحلال التغيير وتوسيع نطاق التأثير من خلال آليات مدروسة، ومنها:

* اقتصاديات التوسع الحجمي

من الممكن لنطاق التأثير أن يتسع من خلال استراتيجية مشابهة لتلك التي تستخدمها شركات القطاع الخاص، وهي اقتصاديات التوسع الحجمي، ويُقصد بها تصميم نموذج اقتصادي تتقلص من خلاله التكاليف والمصروفات مع زيادة الحجم، فمن الصعب أن يتحقق التوسع في الشركات التي تتزايد فيها التكلفة الإنتاجية - أو تظل ثابتة دون حراك - مع زيادة الحجم. على سبيل المثال: إذا شُيّد أحد مصانع الألومنيوم بجوار موقع للطاقة الكهرومائية بحيث تُستمد منه الكهرباء قليلة التكلفة، فمن الصعب إذاً أن يتوسع صاحب المصنع ويؤسس آخر في منطقة جديدة، تفتقر إلى مصدر طاقة زهيد الثمن، دون أن ترتفع تكاليف الوحدة الإنتاجية.

أمّا اقتصاديات التوسع الحجمي على النقيض فتتقلص في إطارها تكاليف الوحدة الإنتاجية مع كلّ توسع تشهده المؤسسة. على سبيل المثال: كلما تزايد عدد المزارعين الذين تموّلهم مؤسسة «تمويل الفدان الواحد» السابق ذكرها، تنخفض تكاليف الحصول على الأسمدة والبذور والمعدات داخل المؤسسة، ففي عام 2009 كانت المؤسسة تخدم حوالي 12 ألف أسرة بتكلفة بلغت

356 دولاراً للفدان الواحد، ولكن بعد مرور ثلاثة أعوام، ومع تزايد عدد الأسر إلى 135 ألف أسرة، تضاءلت تكلفة الفدان الواحد إلى 172 دولاراً، أي أن مؤسسها - «أندرو يوون» - كان قد دشّن هذه المبادرة الاجتماعية وفقاً لاقتصاديات التوسع الحجمي منذ البداية.

الجدير بالذكر أن اقتصاديات التوسع المؤسسي تُحسّن بطبيعة الحال من معادلة القيمة المؤسسية بمرور الوقت، وتسهّل على المؤسسة ممارسة الأدوار المنوطة بها، فضلاً عن توسّعها. فمثلاً: تتقلّص تكلفة المُستخدِم الواحد لموقع «فيسبوك» مع كلّ عضو جديد ينضمُّ إليه. كيف؟ لأن إدارة الموقع كانت قد استثمرت بالفعل رأس مال ضخماً لتدشين هذه المنصة الاجتماعية، وبالتالي فإنّها لا تتكبّد أيّة تكاليف جديدة لدى تسجيل مستخدمين جدد، بل على النقيض تتقلّص التكاليف الكلية للموقع لدى توزيعها على شريحة أكبر من المستخدمين.

* منهجية المنصّات مفتوحة المصدر

تصبُّ الأعمال الحرّة في مصلحة الرائد الاجتماعي قبل أيّ شيء، إذ تحرّره من القيود التي تفرضها عليه المشروعات المشتركة وأسواق المال التقليدية بهدف توفير الربح للشركاء والمساهمين، ثم يجد الروّاد الاجتماعيّون ضالّتهم في المنصّات مفتوحة المصدر التي تنقل ملكيّتهم الفكرية و/ أو نماذج التشغيل الخاصّة بمؤسّساتهم إلى العالم أجمع دون وسيط. تتيح تلك المنصّات لمستخدميها من جميع الفئات الاستفادة من إبداعاتها ومنتجاتها دون مقابل مادي أو رسوم ترخيص.

اختار «ناندان نيلكاني» أن يوظف هذه المنهجية عندما ترأس مبادرة «تحديد الهوية الهندية»، التي كانت تهدف إلى تخصيص رقم تعريف خاص بكل مواطن يتلقى من خلاله جميع الخدمات والرفاهيات التي تكفلها الدولة. وقد جاءت هذه المبادرة في ظل غياب بطاقات الهوية لأكثر من نصف الشعب الهندي، الأمر الذي وضعهم قيد التهميش وسلبهم القدرة على التمتع بأبسط حقوقهم. وحرصاً منه على توسيع نطاق التأثير ووصول المبادرة إلى أكبر عدد ممكن من المواطنين، فتح «نيلكاني» برنامج تسجيل البيانات الخاص بالمبادرة أمام أكثر من ثلاثين ألف شريك، كما أتاح للمؤسسات غير الربحية أن تستخدم نظام التوثيق الخاص به بالمجان حتى يصل إلى جميع الفئات الاجتماعية، ويحفز أكبر عدد من المواطنين على التسجيل.

نحو مجتمع أفضل

اقتصرت الطفرات الاجتماعية فيما سبق على المبادرات والإبداعات الصادرة عن فئتين دون سواهما: الحكومات أو المؤسسات. أمّا الآن فقد بزغ فجر فئة جديدة أخذت تشق طريقها خطوة تلو الأخرى من خلال الفجوة الكامنة بين كلتا الفئتين، ألا وهي: الرواد الاجتماعيون. تلك الفئة ترى ما يعجز الآخرون عن رؤيته، وتتخذ من الأنظمة الفاسدة والقوانين الجائرة أرضاً خصبة لتغيير وتطوير المجتمعات، فبدلاً من لعن الظلام، تجدهم يحملون نارييس الأمل ليُسَدَل شعاعها على البائسين والمضطهدين والمُهَمَّشين، فيمنحهم الثقة بغد أفضل. وفي الوقت الذي يتخاذل

فيه الجميع ويغضُّون الطرف عن قضايا المجتمع الأكثر إلحاحاً، يشمّر الروّاد الاجتماعيُّون عن سواعدهم، ويدافعون عن قضيتهم بكلِّ ما أوتوا من قوَّة، فهم يتعاطفون مع الغير دون أن يلهثوا وراء المصالح الشخصية.

لقد أصبح بإمكان كلِّ منّا أن يتبنَّى دور الرائد الاجتماعي، كلُّ في مجاله. فقط تصالح مع نفسك، وتعاطف مع الآخرين، واغتنم الفرص التي يلقيها القدر في طريقك لتضع بصمتك الفريدة وتصنع عالماً أفضل.

المؤلفان:

روجر إل مارتين

هو العميد السابق لكلية روتمان للإدارة بجامعة تورنتو. حازت معظم مؤلفاته على العديد من الجوائز بجانب مقالاته الشهيرة بمجلة هارفرد بينزنس ريفيو وغيرها من المجلات المرموقة.

سالي أوزبرج

الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة سكول «Skoll» للريادة الاجتماعية. وخلال تقلدها لهذا المنصب، شاركت المؤسسة في تدشين ما يزيد على مائة مبادرة اجتماعية في أكثر من خمس قارات.