

2018

كتاب في دقائق

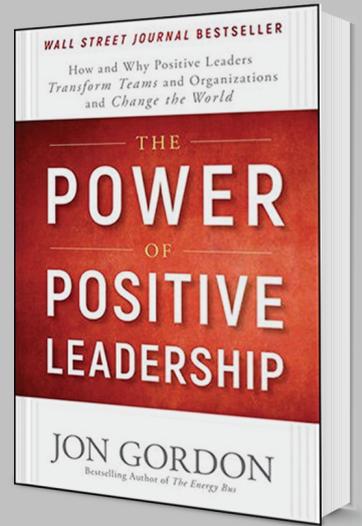


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

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

# قوة القيادة الإيجابية

كيف يُغيّر القادة الإيجابيون المؤسسات والعالم



تأليف

جون جوردن

142

الرعاة

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

قنديل  
EDUCATIONAL | التعليمية  
www.qindeel-edu.ae

دولفينت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي  
الإمارات  
للحلول العقارية  
www.eres.ae

## الإيجابية كما يجب أن تكون

يتطلب بناء مؤسسة عظيمة كثيراً من الجهد، فتكوين فريق ناجح ذي ثقافة عمل متميزة ليس بالأمر السهل، ولذلك تعتبر بلورة رؤية متناغلة واستشراف وبناء مستقبل من المهمات المحورية للقادة الإيجابيين، كما أن تغيير العالم إلى الأفضل مهمة في غاية الصعوبة، فالقائد الحقيقي يدرك أنه سيواجه كل أنواع التحديات والصعوبات، وأن عليه أن يرفض السلبيات ويصمد في وجه المحن، وقد يشعر القائد القوي أحياناً أن العالم بأسره يتأمر ضده، وقد تراوده نفسه بالاستسلام، كما قد تبدو رؤيته أقرب إلى الخيال منها إلى الحقيقة. لهذه الأسباب، ومن أجل إدراك النجاح، يُعد التفكير الإيجابي للقائد العصري سلاحاً فعالاً في وجه التشاؤم واليأس ولحظات الضعف. ولأن من يتحلون بالمرونة والدافعية الداخلية والقدرة على الصمود، هم من يسيطرون على الحاضر ويملكون المستقبل، فسوف نقدم عبر هذه الخلاصة إطاراً عملياً بسيطاً يساعد كل من يريد امتلاك الوعي وزمام المبادرة القيادية على أن يصبح قائداً إيجابياً.

## أطر عمل القيادة الإيجابية

- ◆ القادة الإيجابيون يؤسسون ثقافات عمل إيجابية.
- ◆ يبلورون رؤية إيجابية وينشرونها، ليشاركوا الآخرين بها على نطاق واسع.
- ◆ يقودون مؤسساتهم بالتفاؤل والإيمان والثقة.
- ◆ يرفضون السلبيات ويواجهونها ويقضون عليها.
- ◆ يكونون فرق عمل قوية ومتعاونة ومتراطة.
- ◆ يبنون ويديرون علاقات ناجحة ويحافظون عليها.
- ◆ يسعون إلى التميز ولا يرضون عنه بديلاً.
- ◆ يقودون مؤسساتهم نحو غاية محددة وواضحة.
- ◆ القادة الإيجابيون مثابرون.



## في ثوانٍ...



يسعدنا أن نضع بين أيديكم في شهر الابتكار العربي؛ ثلاثة كتب محفزة ودافعة نحو مزيد من مبادرات التغيير والإبداع والتميز. في الملخص الأول نقدم كتاب: «قوة القيادة الإيجابية: كيف يُغير القادة الإيجابيون المؤسسات والعالم».

تأليف «جون جوردن» الذي يعرض إطار عمل بسيطاً يساعد كل من يريد امتلاك الوعي وزمام المبادرة القيادية على أن يصبح قائداً إيجابياً، وهو يرى أن بناء مؤسسة عظيمة يتطلب كثيراً من الجهد، ولذلك تُعد بلورة رؤية متناغلة واستشرافية من المهمات المحورية للقادة الإيجابيين؛ لأن من يتحلون بالمرونة والدافعية الداخلية والقدرة على الصمود، هم من يسيطرون على الحاضر ويملكون المستقبل.

ولأن تغيير العالم إلى الأفضل مهمة صعبة، فإن القائد الحقيقي يدرك أنه سيواجه الكثير من التحديات، وعليه أن يرفض السلبيات ويصمد في وجه المحن. قد يشعر القائد القوي أحياناً أن العالم بأسره يقف ضده، فتراوده نفسه بالاستسلام، كما قد تبدو رؤيته أقرب إلى الخيال منها إلى الحقيقة. لكل هذه الأسباب، فإن «جوردن» يعتبر التفكير الإيجابي سلاحاً فعالاً في مواجهة اليأس ولحظات الضعف.

وفي كتاب «الطريق إلى بناء شخصية إنسانية» يرى الكاتب والناقد الأمريكي «ديفيد بروكس» أننا نملك القدرة على مواجهة نقاط ضعفنا وإصلاح عيوبنا، وفي خضم هذه المواجهة مع أنفسنا، تنمو وتتضح وتتبلور شخصياتنا. عندما تصدق لعيوبنا ونقاط ضعفنا بنجاح، فإننا نحظى بمزيد من الفرص لأداء الأدوار المخولة إلينا في نوع من الدراما الأخلاقية، حيث نسعى إلى ما هو أعظم من السعادة ونستثمر أحداث الحياة اليومية لترسيخ الفضيلة في أنفسنا، فيستقر العالم ويزدهر ويسعد بنا. ينادي «بروكس» بتأسيس استراتيجيات تحول بيننا وبين التسرع في إصدار الأحكام على الآخرين، من منطلق التواضع الأخلاقي والإحساس بنقاط ضعفنا، فلا ننظر إلا إلى قدراتهم الفنية ومظاهرهم الخارجية، متناسين قيمتهم وقيمهم. وطبقاً لنظرية بناء الشخصية ذات البعد الإنساني، فإن استراتيجية الإحساس بالناس تدفعنا إلى مزيد من التعلم والتطور والنمو.

ويقدم ملخص كتاب «ذاكرة بلا حدود» لمؤلفه «كيفين هورسلي» أساليب عدة جديدة لتعلم أسرع وإنتاجية أروع، فهو يرى أن أفضل طريقة لتحسين أداء الذاكرة هي التخلص من أي شيء يحول بيننا وبين التذكر ومعايشة اللحظة، ثم يؤكد أهمية تخطي كل العراقيل التي تحول بيننا وبين التذكر، مثل المعتقدات القديرة وتعددية المهام، ثم يعرض لعدد من الأساليب العملية والتطبيقية، ومنها: أسلوب السيارة، وأسلوب التثبيت، إضافة إلى الطرق الفعالة في تذكر الأسماء والأحداث وديناميكية التفاعل والعرض والتواصل واتخاذ القرارات الفعالة.

### جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## القادة الإيجابيون يؤسسون ثقافات عمل إيجابية

تتمثل أهم مهامك كقائد في تأسيس ثقافة العمل الإيجابية. لتُحرِّك الموظفين وتشجِّعهم، وتوطد العلاقات، وتعزِّز العمل الجماعي، وتمكِّن الأفراد من التعلم والنمو، وتفسح لهم المجال لبذل كل ما في وسعهم، وأفضل ما لديهم.

وثقافة العمل ليست جزءاً من كل، وإنما هي الكل بكل تفاصيله وكيونته وتفاعلاته، فالثقافة هي التي تسوق التوقعات والمعتقدات، والتوقعات والمعتقدات تصنع السلوكيات، والسلوكيات تُوجِّه العادات، والعادات هي التي تبني المستقبل. حدِّد المبادئ التي تمثِّلها ربِّماً تتساءل من أين تبدأ عند بناء الثقافة المؤسسية، في اعتقادنا، يبدأ ذلك بسؤالين:

1. ما المبادئ والقيم التي نمثِّلها؟

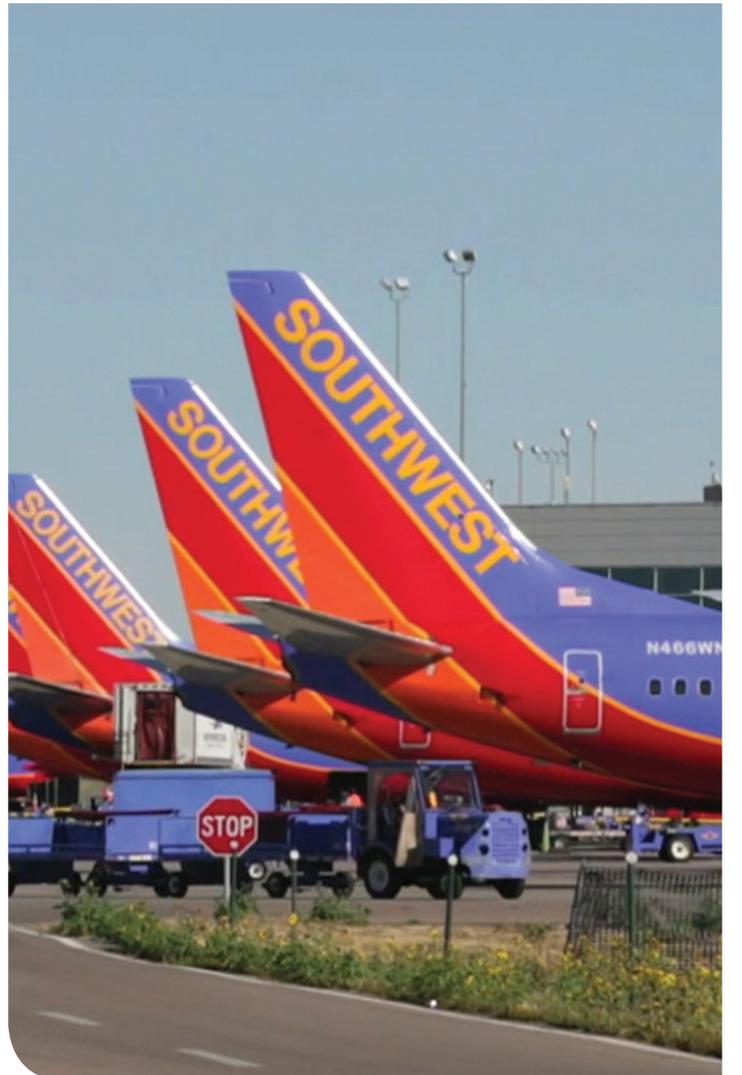
2. ما الذي نريد أن نتميِّز به؟



## مؤسسة طيران «ساوث ويست»

### تعرف أهدافها

قدّم مستشارو خطوط «ساوث ويست» للطيران مقترحاً يفرض رسوم على حقائب المسافرين، نظراً إلى أنّ المؤسسات المنافسة تفعل ذلك، ولأنّ بإمكانهم جمع ملايين الدولارات أرباحاً إضافية من ذلك. نظرت «ساوث ويست» في المقترح، لكنّها أثناء عملية اتخاذ القرار، طرحت على نفسها سؤالاً مهماً: هل هذه هي القيم والمبادئ التي تمثِّلها المؤسسة؟ وقد أرجعها هذا السؤال إلى النظر في بيان أهدافها ومؤداها: «الربط بين المسافرين وكل ما يعنيه من شؤون حياتهم من خلال رحلات طيران مريحة وممتعة وموثوقة ومنخفضة التكلفة»، ولهذا قرّرت المؤسسة في النهاية أنّها ما دامت تستهدف ركّاب الرحلات اليومية، والرحلات منخفضة التكلفة، فلا ينبغي، بل لا يجوز أن تفرض رسوماً على الأمتعة، وقد ترى من زاويتك أنّ المؤسسة قد ضيّعت على نفسها أموالاً طائلة، لكنّ ذلك لم يحدث، فقد بدأت «ساوث ويست» تجذب عملاءً جديداً؛ لأنّها لا تفرض رسوماً على الأمتعة، وأطلقت المؤسسة حملة إعلانية توضح أنّ من حقّ ركّابها اصطحاب أمتعتهم معهم وبلا مقابل، وكانت النتيجة أن حصلت على حصّة أكبر من السوق، وتضاعفت أرباحها في الوقت الذي تراجعت فيه أرباح المنافسين.



## تمحور حول أهدافك ومبادئك

يتطلب تأسيس ثقافة عمل إيجابية عالية الأداء ما هو أكثر من الكلمات، فأفضل صياغة لرسالة المؤسسة، وأعظم بيان أهداف في العالم لا يعني شيئاً ما لم يلتزم الجميع فعلاً بما جاء فيه. إذ لم يؤمن القادة حقاً بالقيم الجوهرية التي يكتبونها ويعلقونها على جدران مبانيهم وعلى مواقعهم الإلكترونية ويعيشونها ويتفلسفونها كل يوم، فإنها تبقى بلا قيمة، ولنا مثال على ذلك في مؤسسة «إنرون»، التي كانت النزاهة إحدى قيمها الجوهرية، ثم سقطت في النهاية وأعلنت إفلاسها بسبب الاحتيال والفساد ومخالفة أفعالها لأقوالها. لا تخرج إلى العالم مُعلنًا بيانات أهدافك ومتفاخرًا ببلاغة رسالتك، قبل أن تنوي وتؤكد وتثبت أنك تحمل على عاتقك مهمات حقيقية وتسعى إلى أهداف ذات معنى، ثم استنهض فرق مؤسستك ومكثهم من بناء ثقافة عمل نبيلة. القادة الإيجابيون يعرفون أنهم لا يستطيعون القيام بذلك وحدهم، فتثقافة المؤسسة تبدأ بقائد يعيشها ويُلهم الآخرين ليؤمنوا بها ويعيشوها معه.

## انشر الروح الإيجابية

توجهات وأفكار وأفعال وطاقات ومنهجيات القائد مُعدية بطبيعتها، ولها أثر عميق في ثقافة العمل التي تؤسس لها. نشر الطاقة الإيجابية يعني أنك تبث من قلبك وبصدق، كل ما تحمله من حُبِّ وشغف وإيجابية وعزم، وتنقله إلى فريقك ومؤسستك ومجتمعك، فكل هذه المعاني والمشاعر والدلالات يجب أن تخرج من القلب أكثر مما تعكسها الكلمات.

## استمر في بناء ثقافتك

لحظة إلى تغيير، وربما تدمير ثقافتهم وسبب نجاحهم، وفي ظل الضغوط وأصعب المواقف يعي القادة دورهم وأهمية قراراتهم في حماية الثقافة المؤسسية واحترامها وترسيخها.

رسوم إضافية على حقائب الركاب، ولكن القيادة انتهت وتذكرت ميزتها المحورية وأسباب ولاء عملائها لها، فالقادة الإيجابيون يدركون أن ضغوط السوق والقوى المضادة ستسعى في كل

الثقافة لا تتسرخ ولا تنمو من تلقاء نفسها إن لم تواظب على بنائها وتعزيزها وحمايتها والكفاح من أجلها. كان من السهل على قيادة «ساوث ويست» الانصياع لضغوط السوق وفرض

## القادة الإيجابيون يُبلورون رؤيةً استشرافيةً وينشرونها على أوسع نطاق

ينظر القادة الإيجابيون إلى الاحتمالات المتاحة، ثم يتخذون قراراتهم نحو حشد الأفراد وتوحيدهم لتحقيق هذه الاحتمالات، لكن حشد الأفراد يتطلب القدرة على التعبير عن الرؤية والإفصاح البليغ عنها ونقلها بأسلوب بسيط وجريء ومُقنع. الرؤية تضبط صيحة الاستنفار التي توحد الناس وتُشعل فتيل حماسهم، ولذا من المهم أن تكون بسيطة، ومُقنعة، ومثيرة للاهتمام، ولا يمكن نسيانها.

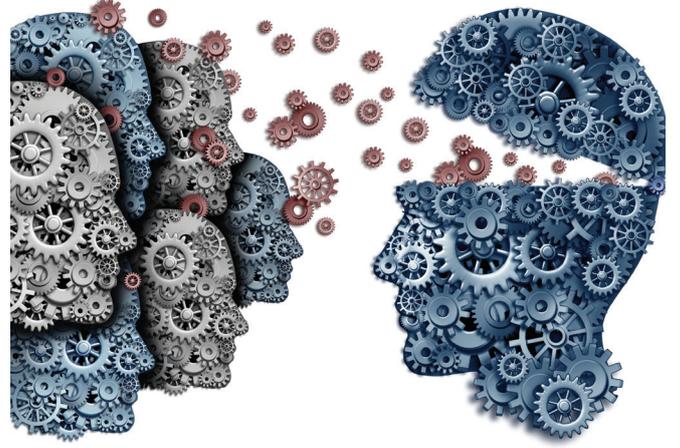


## استرشد ببوصلتك

الرؤية التي يُبلورها القائد الإيجابي تُشبه البوصلة التي توجّه كل فرق المؤسسة وتُحرّكهم في الاتجاه الصحيح، وعلى القائد أن يستخدم هذه البوصلة باستمرار، ويُذكر الجميع بالاتجاه الذي تشير إليه. حدّد لهم أين كنتم بالأمس، وما حدث في الماضي، وإلى أين تسيرون اليوم. العالم في تغيّر مستمر، ولا يمكن أن نتقيّد بخطوط ثابتة ونتوهّم أنها مثاليّة في جميع الظروف.

### نظرة عن قرب، وأخرى عن بُعد

القائد الإيجابي يحمل في جعبته تلسكوباً وميكروسكوباً (بالمعنى المجازي): فالتلسكوب يساعدك وفريقك على إبقاء أعينكم مُسلّطة على الرؤية والبوصلة، لرؤية الصورة الكاملة. أمّا الميكروسكوب فيساعدك على تركيز العدسة على الأمور التي ينبغي القيام بها على المدى القصير لتحقيق الرؤية التي تراها مُكبّرة عبر التلسكوب، فإن لم تكن تحمل سوى التلسكوب، فلن تفكّر إلا في رؤيتك وستعيش كل حياتك حائماً في المستقبل البعيد لا ترى كل تفاصيله، ولن تتخذ الخطوات اللازمة لتحقيق الرؤية الضبابيّة، وإن لم تحمل سوى ميكروسكوب، فإنك ستجتهد كل يوم، لكنّ العراقل والتحديات والأزمات ستُحبّطك وتُشَبّط عزيمةك لأنك أغفلت الرؤية الواسعة ولم تحفل بالصورة الكاملة.



” إذا لم يؤمن القادة بالقيم الجوهرية والشعارات البلاغية التي يخطونها بأيديهم ويسطرونها في رسالاتهم، وإن لم يكرسوا معانيها ويعيشوا مراميها، فإنها تصبح بلا قيمة

66

### حوّل رؤيتك إلى واقع

الخطوة المبدئيّة البسيطة التي يجب أن تخطوها لتحويل أفكارك ورؤاك إلى نتائج ملموسة هي التواصل مع أتباعك الذين تقودهم، وعلى كل شخص تقوده في المستويات الإداريّة الأخرى أن يفعل ذلك مع مرؤوسيه، ليتمّ ربط جميع الحلقات لتشمل كل الفرق والأقسام بالمؤسسة. خلال كل تواصل، تحدّث مع مرؤوسيك عن رؤيتك، واطلب من كل منهم أن يحدّد ما تعنيه هذه الرؤية بالنسبة إليه؛ فلكي تتحقّق الرؤية، يجب أن يكون لها معنى خاص لدى كل عضو من أعضاء الفريق. بعد أن يحدّد أفراد فريقك ما تعنيه الرؤية لهم، اسألهم عن رؤاهم الشخصية وكيف لها أن تسهم في الرؤية الأشمل للمؤسسة، وكيف يمكن أن تساعدهم هذه الرؤية في رحلتهم، وما الذي يحتاجون إليه ليبذلوا أقصى ما بوسعهم، وكيف يريدونك أن تكافئهم وتقدرهم، وتحاسبهم أيضاً، فإن أدت حواراً مفتوحاً وصريحاً كهذا مع كل من تقودهم، وإذا وازظبت على نقل الرؤى الشخصية والمؤسسيّة ومناقشتها على الدوام، فسترى رؤيتك تتحوّل إلى واقع فعلي.



## القادة الإيجابيون يقودون مؤسساتهم بالتفاؤل والإيمان والثقة

يمكننا تشبيه التفاؤل والإيمان بالوقود والطاقة الدافعة اللذين يحتاج إليهما القادة الإيجابيون لمواصلة التقدّم وتحقيق النتائج. لا يمكن للمتشائمين والقانطين أن يبيثوا روح التفاؤل في الآخرين. قبل أن تنظر إلى أي شخص آخر في فريقك أو مؤسستك، وقبل أن تتوقّع التفكير الإيجابي من مساعديك؛ انظر في المرآة واسأل نفسك: هل أنا قائد إيجابي؟ هل أتحلّى بالثقة وروح الإيمان؟ هل أنا متفائل؟ هل أثبت في الآخرين الطاقة الإيجابية التي يحتاجون إليها لتحقيق النجاح؟

## ازرع الإيجابية في داخلك

تدور في داخل كل إنسان معركة يومية بين الإيجابية والسلبية. كل لحظة وكل موقف يمثل فرصة لرؤية الجانب الإيجابي أو السلبي في انفعالاتنا وتفاعلات مشاعرنا، وأياً كان الجانب الذي تدعمه وتغذيه، فسوف ينمو ويكبر ويتحول إلى نمط سائد ومتكرر. وعلى العكس، عندما نبالغ في لوم أنفسنا، فلن نسمع إلا التذمر والشكوى والمخاوف وعدم الثقة التي تقود إلى التعاسة والفشل وعدم تحقيق الأهداف، وكل هذه الأفكار السلبية تتبع من الخوف، مع أن الخوف مجرد وهم وخداع للنفس، وبدلاً من أن نصغي إلى أفكارنا السلبية، يمكننا دعم أنفسنا بالحقائق الإيجابية؛ وبسلاح الكلمات والأفكار والعبارات والمعتقدات التي تمدنا بالقوة، للتغلب على التحديات، وتأسيس حياة إيجابية ومسارات مهنية قوية وفرق عمل استثنائية.

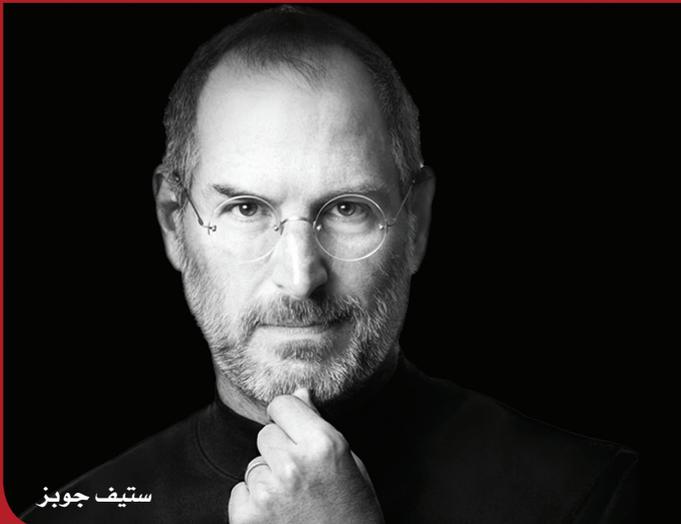
## ابدأ من الداخل إلى الخارج

يعتمد أساس عملية التغيير على دور القيادة للأفراد وفرق العمل نحو التقدم للتغلب على التحديات وإحداث التغيير المنشود، بعد إدراك أننا لا نبني عالمنا وأسس نجاحه استناداً إلى الخارج، بل من الداخل إلى الخارج، وهذا يعني أن الظروف والأحداث التي تدور في العالم الخارجي لا تحد من نحن، ومن نستطيع أن نكون، فكل منا مسؤول عن فهم عالمه وإعادة صياغة وتغيير ظروفه، فالأمر ليس رهناً بالتحديات والمتغيرات والعوامل الاقتصادية والصعوبات أو العراقيل التي نواجهها، بل هو رهن بحالتنا الذهنية وطرق تفكيرنا التي تصنع حالتنا الشعورية وردود أفعالنا، بل وقدراتنا على الاستجابة ومواجهة التحديات، فحين ترى أن العالم لا يملك سلطاناً عليك، تصبح أنت قائد العالم لا منقاداً له.



”الظروف والأحداث التي تدور في عالمنا الخارجي لا تعني لنا شيئاً. ما يُعوّل عليه حقاً هو من نحن؟ وماذا نريد؟ ولماذا يجب أن نعيش أهدافنا ونلتزم بقيمتنا، ونسعى نحو عالم أفضل“

66



ستيف جوبز

## تشكيل الواقع

بإمكان القائد تحديد وتعريف الواقع وتشكيله على نحو إيجابي. قبل ظهور الآيفون والآيباد وساعة «أبل» الذكية، كانت هناك رؤية لقائد يُسمى «ستيف جوبز»، وقد عزم في قرارة نفسه أنه يريد، وأيضاً يستطيع صنع واقع جديد، وقد أفتع «جوبز» من كانوا يعملون ويعيشون حوله في مؤسسة «أبل» أنهم يستطيعون فعل ذلك، وفي موعد زمني قريب كان يبدو مستحيلًا. يقول من عملوا مع «ستيف جوبز» أنه كان يُعيد صياغة نظرتهم إلى أنفسهم وإلى عالمهم، ليعيدوا إنتاج مسلماتهم وتحولها من «لا» إلى «نعم»، ومن مستحيل إلى ممكن.

## القادة الإيجابيون يواجهون السلبية

القيادة الإيجابية لا تُعنى بتنمية الإيجابيات فقط، بل وتقتلع السلبية من جذورها. القائد الحقيقي يدرك أن ظهور السلبيات من الحتميات في بيئة العمل، لكن يعرف أيضاً أنه مسؤول عن مواجهتها ومعالجتها وتحويلها إلى طاقة إيجابية.

ما من أحد يريد أن يكون سلبياً وسالباً للطاقة ومدمراً للروح الوثابة بشكل دائم في بيئة العمل. يتصرّف السلبيون دون إدراك منهم لسلوكهم، ولأسباب ودوافع لا يعونها، ولذا فإن الخطوة في مساعدتهم بالاستماع إليهم والتعاطف معهم وتفهم مواقفهم ومحاولة تغييرهم.

لتكن الثقافة المؤسسية هي مرجعك في التعامل مع ذوي الطاقة السلبية، حيث يتوقع الجميع أن المؤسسة لن تتسامح مع من يسلب الآخرين طاقاتهم. تحدّث عن التأثير الهدّام للسلبية، ووضّح أن يداً واحدة لا تُصقّق، وأن شخصاً واحداً لا يبني فريقاً، لكنّه قد يهدم المؤسسة كلها. اشرح ملامح الثقافة الناجحة وماذا على الجميع المساهمة في بنائها.

حين تُعزّز الإيجابية وتبني ثقافة مؤسسية لا يشعر فيها السلبيون بالارتياح، فإنهم سيتغيّرون أو يغادرون، وسواء بقوا وتحولوا، أم غادروا وظلّوا على سلبيتهم، فإن النتيجة للمؤسسة واحدة، وهي أن يدرك الجميع أن لا مكان للسلبيين بيننا.



## شروط الاستماع للشكوى

القائد الإيجابي يستمع للجميع، لكنّه يفضّل الاستماع لمن يزاوجون بين شكواهم وطرح البدائل والحلول. شرط تقديم الحلول لتكنيك فعّال في دفع السلبيين إلى التفكير ببدائل لمواجهة المشكلات وبدء التغيير. لا تهدف عملية طرح البدائل إلى القضاء على كل أشكال التبرّم والشكوى، بل تعمل كمنبهات وتسهم في التخلص من الشكوى المزمنة غير الهادفة، التي لا تحقّق فوائد ولا تقدّم حلولاً، أمّا الهدف الأكبر فهو تحويل الشكاوى المنطقية إلى حلول إيجابية.

## القادة الإيجابيون يبنون فرق عمل متعاونة

القادة الإيجابيون يوحدون ولا يفرّقون. كلما زاد أفراد الفريق والمؤسسة ترابطاً وتكاتفاً، زادت قدرتهم على الإنجاز معاً. صحيح أن الرؤية والبوصلة لا غنى عنهما لتوجيه الأفراد إلى الاتجاه الصحيح، إلا أن قدرة القائد على توحيد القلوب ورص الصفوف هي أساس بناء مؤسسات عظيمة.

### وثق الروابط

بناء وتمتين الروابط سلوك قيادي يبدأ من الأعلى، فالفرق والمؤسسات التي لا تتماسك وتشدُّ أواصرها حول قائدها، تسقط بسرعة، ولكن لا يكفي أن يكون الفريق بمجمله مترابطاً، بل يجب توطيد علاقة القائد بكل فرد في المؤسسة، وتوطيد أواصر المودة والتعاون بين كل الأعضاء. انعدام الترابط بين القادة وفرقهم يؤدي إلى انعدام الالتزام، ويولد فرق عمل متضعضة ونتائج ضعيفة. لمساعدة أفراد الفريق على الترابط، دعهم يعرفوا بعضهم بعضاً، ويكوّنوا صداقات ليعرف كل منهم اللحظات الفارقة والتحوّلات في حياة كل منهم. شجّعهم جميعاً على التحدّث عن إنجازاتهم، والمصاعب التي واجهوها، وأبرز جوانب حياتهم.

بينهم، ونركّز أكثر على الأمور الملحة وغير المهمة. من المهم ألا ندع السلوك البدائي ينتصر، وبخاصة أنه بإمكاننا أن نتصرّف بحكمة مهما تفاقمت علينا الضغوط، وأن نجد دائماً ما يُشعرنا بالامتنان في هذه اللحظة وكل لحظة. يمكننا أيضاً الاستجابة للأحداث بوعي وليس بردّ الفعل، فنركّز على العلاقات أكثر من المشكلات، وعلى العمل الجماعي لا الفردي، ونوازن بين العام والخاص، وبين الحقوق والواجبات.

ما سبب عدم التعاون بين أعضاء فرق العمل في المؤسسات؟ يعاني الكثير من الفرق والمؤسسات من الأنانية والعصبية والتوتر والتركيز على الذات، والفصل المطلق بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق، ممّا يؤدي إلى تقويض الجهد الجماعي. التوقع على الذات وحبّ الأنا ينشط الجزء البدائي من المخ، ويحرّك غريزة الخوف وحبّ البقاء، فينصبّ كل تفكيرنا على أنفسنا، فلا نفكر في توحيد الفريق وتوطيد الروابط

أنماط القيادة المسيطرة والدكتاتورية لم تعد مجدية؛ لأنّ القادة الناجحين يستمعون ويتعاونون ويسألون، ولا يدعون أنّهم يعرفون كل شيء، وإن كانوا يعرفون. هم يتعاونون وييسرون عمليات العثور على الإجابات والحلول، ووضعها موضع التطبيق، والقادة الإيجابيون لا ينجحون وحدهم، أو بالاعتماد على أنفسهم، بل يدفعون الجميع نحو التعاون والتواصل، ويحفزون روح الاندماج، وينمّون حسّ المسؤولية.

## القادة الإيجابيون يؤسسون علاقات ناجحة

كلمات مثل: «أتبعوني واسمعوني ونفذوا ما أقول» تعكس شخصية المدير أكثر من شخصية القائد. هناك فرق بين أن يتبعك الناس، وأن تطلب منهم اتباعك. ما نقوله ونعلنه ونطلبه مهم، لكنّ الأهم هو من نكون، ولماذا يحبّ الناس الاستماع إلينا، والافتتاح بنا، واتباعنا سعداً وطائعين. لتكون قائداً يريد الناس اتباعه، يجب أن تكون جديراً بتقديرتهم ومهمتهم حقاً بسعادتهم ورفعتهم، ولكي توطن علاقاتك بهم، يجب أن تبادر إلى بناء تلك العلاقات وصيانتها وحمايتها.

## القيادة بالحب

الحبّ هو الخطّ الفاصل بين الجودة والتميّز، فالمعلّمون الجيّدون، على سبيل المثال، يعرفون خطط دروسهم، لكنّ المعلمين المتميّزين يعرفون طلابهم ويحبّونهم، والقادة الجيّدون يعرفون رؤاهم وأهدافهم، أمّا القادة المتميّزون فيعرفون أيضاً ما يرنو إليه أفراد وقادة فرقهم. لكي تبني فريقاً أو مؤسسة أو أسرة أو مدرسة متميّزة، عليك أولاً أن تحبّ من تقودهم وتعمل معهم.



## بناء العلاقات أهم من وضع القواعد

القادة النابهون يستثمرون في بناء العلاقات أكثر من وضع الأنظمة وفرض القواعد، ويهتمون كثيراً برفع مستويات الأداء والمعنويات والاندماج بين الجميع في بيئة العمل، فالنجاح هو نتاج ومحضلة الجهد المبذول من الأشخاص وعمق العلاقات ومستوى التعاون في بناء شيء ما. حين تحبّ شخصاً، فإنك تُكرّس وقتك وجهدك للاستثمار في علاقاتك به، وتساعد على النمو والتطور، وحين تضع شروطاً للحب، وتتعامل انطلاقاً من نوايا مبيّنة وأجندات فردية جاهزة، فسوف يدرك الناس ذلك، وعليه فإنّ أفضل وأبسط ما عليك فعله، هو بناء علاقات رائعة والتعاون في سبيل بناء شيء عظيم.



## تواصل بإيجابية

في غياب التواصل، تكثر الشائعات ويسود الغموض، وتنتشر الطاقة السلبية كالنار في الهشيم، ولهذا يشكّل التواصل ضرورة إيجابية وسلوكاً حيويّاً في المؤسسات الحية، فهو يبني الثقة ويوطد العلاقات ويهدّ الشائعات في مهدها. فكيف تملأ فجوة التواصل؟



في الساعة الثامنة من صباح أول يوم في الأسبوع، عقد اجتماعاً لكل الموظفين واستعرض معهم أهداف الأسبوع والتحديات الجديدة والموضوعات الساخنة، وعقد اجتماعات يومية عبر الهاتف مع فرق التخطيط والإنتاج والتسويق لتوضيح العراقيل وفرص التعلم. حدد موعداً يومياً – وليكن بعد فترة الاستراحة في منتصف اليوم – يتواصل فيه أحد المديرين وينقل رسالة ملهمة لكل العاملين لتتسبب روح العطاء ورفع وتيرة الأداء. تساعد كل هذه الطرق على التواصل الفعال مع الجميع، وتعزز ثقافة الشفافية وتبني جسور الثقة القائمة على الصراحة والمصادقية، وتطلع الجميع على آخر التطورات والتغيرات التي تلوح في الأفق. ومن الطرق الفعالة في التواصل؛ أن تخرج من مكتبك وتتواصل وجهاً لوجه مع من تقودهم، بزيارتهم في مكاتبهم، أو تناول الطعام معهم، أو السفر معهم إلى مدن وبلدان مختلفة، فلا شيء يضاهي التواصل المباشر بين إنسانين متفاهمين.

كي يدفع بحياته وعمله إلى الأمام، ونظراً إلى علمه وحكمته، فهو إنسان متواضع ويدرك أن الغرور هو أوسع الأبواب المؤدية إلى الفشل.

### الحب الصارم

القائد الإيجابي يوازن بين الشدة واللين، وبين المسائلة والمودة، وبين الحزم والحب، فمن الحكمة أن تكون أكثر حزماً وإلحاحاً مع من تحبهم، وكلما ازداد إيماننا بطاقات الآخرين وقدراتهم ومواهبهم، حرصنا على توجيههم نحو استثمار قدراتهم وإيجابياتهم ومواطن قوتهم التي تميزهم عن سواهم.

### القادة الإيجابيون يعرفون غايتهم

الغايات هي الطاقة القوية التي تشعل وقود السلوك والفعل الإيجابي، وهي المحرك الذي يدفعنا للتغلب على الصعوبات ومواجهة التحديات كي نواصل التقدم، ولهذا السبب يحرص القادة على توصيل رسالتهم والإفصاح عن رؤيتهم وتسويقها أيضاً، كما تحرص المؤسسات على نشر أهدافها على شكل رسالة موجزة واضحة العناصر وسهلة الفهم.

ينفون الناس، يصبحون عظماء، وكلما نفينا الناس أكثر، اقتربنا من حالة العظمة والإحساس بها، ولكن من المهم أن تعرف ما يجب أن تفعل لتكون أكثر نفعاً لأفراد فريقك، وكيف تساعدك على إخراج أفضل ما لديهم؟ وكيف تبدي لهم التزامك نحوهم، وأروع ما في هذا الالتزام هو أنك حين تُكرس حياتك لمساعدة الآخرين على النمو، فإنك تكتسب المزيد من الحكمة، وتتمو معهم أيضاً.

### القادة الإيجابيون ينشدون التميز

يتميز القادة الإيجابيون باهتمامهم بالآخرين وتفاؤلهم بالمستقبل لأنهم يبحثون دائماً عن طرق لتحسين الظروف القائمة وتحويل الوضع الراهن إلى وضع مثالي، وهم لا يقبلون الأمر الواقع، بل يسعون بدأب إلى تطوير أنفسهم وفرقهم ومؤسساتهم، ويسعون إلى تغيير عالمهم.

### الشغف المعرفي والتعلم المستمر

القائد الإيجابي لا يكف عن التعلم، بل يبحث عن طرق للتطور والنمو والتحسين، ويبقى منفتحاً على الأفكار والاستراتيجيات الجديدة

### امدح علناً، وانتقد سراً

حين ترفع صوتك بالثناء على أحدهم، فمن الأجدى أن تُعرب له عن تقديرك أمام الآخرين، وحين تجار بالشكوى وتوجه اللوم، فمن الأفضل أن تقوم بالانتقاد على انفراد، وتؤدي هذه الممارسات القيادية إلى بناء شخصيات إيجابية وفرق عمل قوية، وتندرج كل هذه السلوكيات تحت منهجية القيادة الموقفية التي تبني الفعل وتفصله على قدر الموقف، وهذا ما طرحه كل من «كين بلانشارد»، و«سبنسر جونسون» في كتاب «مدير الدقيقة الواحدة» حين أكد ضرورة التجوال داخل بيئة العمل، وضبط الموظفين وهم يؤدون عملاً رائعاً لنمدحهم ونحفزهم، بدلاً من مفاجأتهم وهم يرتكبون الأخطاء، فنلومهم ونقرعهم، فما نبحت عنه نجده، وما نلومهم عليه نراه، وما نتوقعه من الآخرين يحققونه.

### كبير القوم خادمهم

القائد العظيم يضحّي ويرعى ويراعي ويساعد الجميع ويمكّن فريقه من النجاح، وليس شرطاً أن تكون عظيماً ومشهوراً وغنياً لكي تنفع الناس، ومثلما نجد السعادة تقود إلى النجاح، فإن من

## حدد غايتك

من المهم أن توضح رؤيتك كقائد، وتفتح الجميع بغاياتك الكبرى المدعومة بمنهجيتك واستراتيجيتك وقدرتك على الإبداع والابتكار، ومن المهم أيضاً أن يعرف كل من حولك؛ لماذا أنت القائد دون غيرك! ولماذا وضعت هذه الأهداف دون غيرها؟ وما المستقبل المنشود بعد تنفيذ خططك وتحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى، وما الدور الذي سيلعبه المفوضون والمتميزون والموهوبون في قيادة الفرق المتعددة والمتشابكة والمتكاملة في مؤسستك. وتبعية أهمية كل هذه التساؤلات والتطلعات من ضرورة التفريق بين الوظيفة والقيادة؛ فالموظف العادي والمدير غير المبدع يؤدي وظيفة تطلب منه، فينفذ ما يقع في إطار وصفه الوظيفي فقط، أما القائد فيلعب دوراً مستقلاً عن الواقع، لأنه بدوره وإبداعه يصنع واقعاً جديداً ويأتي بما لم يأت به الأوائل، وهذا هو ما فعله «ستيف جوبز» عندما رأى في الآيباد والآيفون بديلاً للهاتف والراديو والكمبيوتر والتلفزيون.

## حفز الآخرين على تحقيق غاياتهم

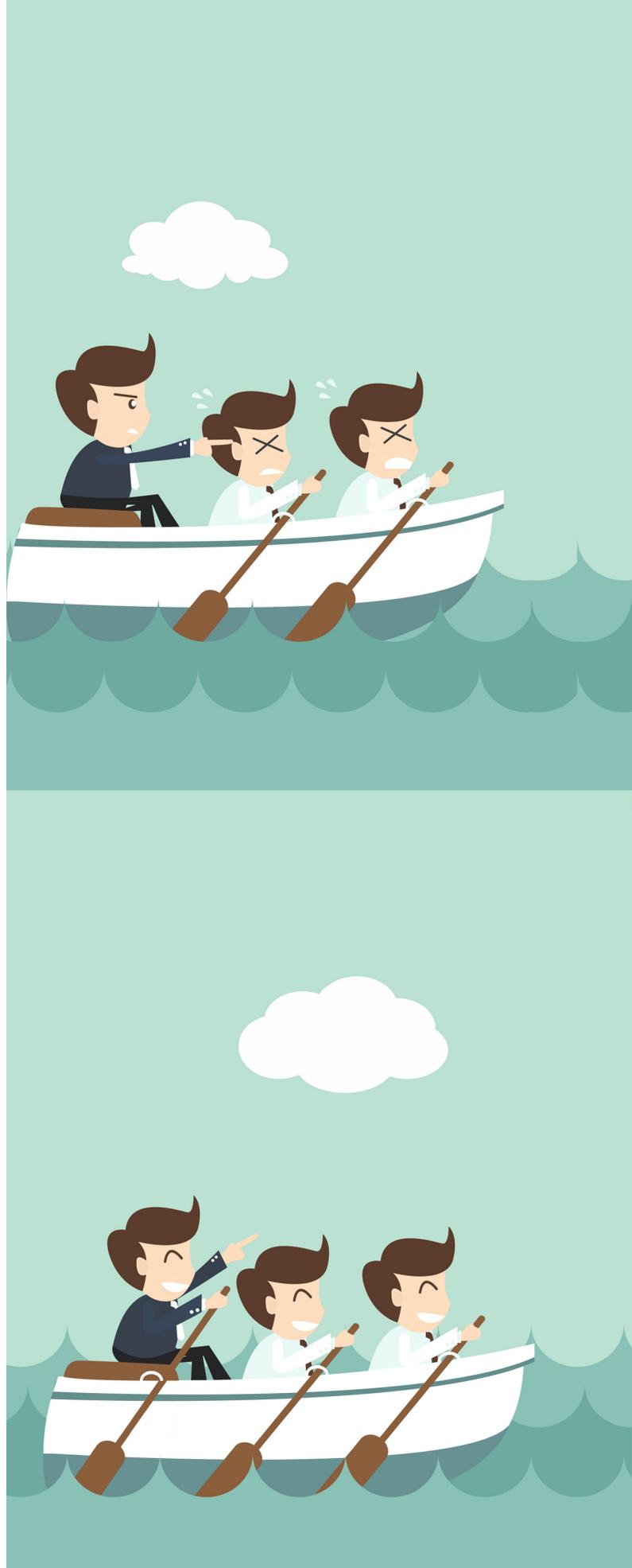
عليك أن تلهم أفراد فريقك ليحملوا مسؤوليات تحقيق الأهداف على عواتقهم. أقتنعهم بسبب وجود المؤسسة ووجودهم فيها. يعتقد بعض الناس - مثلاً - أن عليهم التطوع في ملاجئ إيواء المشردين، أو السفر إلى أفريقيا لإحداث تغيير في حياة المعدمين، أي إنهم يظنون أن الإنسان قد لا يجد مغزى لحياته إلا خارج إطار عمله، وهنا يكمن دورك كقائد في أن تذكر هؤلاء أن التطوع - وهو فعل إنساني خيرٍ وعظيم - ليس الطريق الوحيد إلى العطاء والإبداع وتحقيق الذات، لأن بإمكانهم تكريس شغفهم وغاياتهم لتحقيق إنجازات عظيمة في مجالهم من خلال العمل الذي يؤديه كل يوم.

## كلمتان تدعمان غايتك

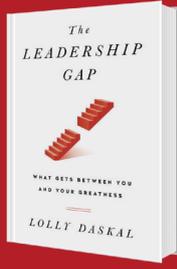
من الطرق المؤثرة والعمليّة التي قد تمكّنك أن تعيش حياة هادفة على مدار العام، هي أن تختار كلمة واحدة كل عام، وتتبنّاها كشعار يحفزك على إيجاد معنى يتوازي مع شغفك وغايتك الأسمى وطموحك الأعلى. يمكن اعتبار الكلمة التي ستكون شعارك الإيجابي كل عام فصلاً في كتاب، وعندما تختار بضع كلمات على مدى الحياة، فإن الكلمة الكبرى التي ستلخص حياتك يمكن أن تكون عنواناً لهذا الكتاب، فعندما تختار كلمات: إنجاز أو تعلم أو تطوع أو حب، لتشكل فصول كتاب حياتك مثلاً، يمكن لكلمة مثل: مبادئ أو نزاهة أن تكون عنواناً عريضاً لهذا الكتاب.

## القادة الإيجابيون مثابرون

النجاح لا يتحقق بين عشية وضحاها، فكل شيء يستحق العناء يستغرق بناؤه وقتاً. على طول الطريق، سيواجه القائد تحديات وإحباطات وانتكاسات لا نهائية، ويمكن لمثل هذه العقبات أن تتحول إلى حواجز توقفه وتعطل مسيرته، إلا إذا شق طريقاً جديداً وواصل التقدم. القادة الإيجابيون يتسلحون بالعزم، ويجدون طرقاً للالتفاف على هذه الحواجز واختراقها للاقترب أكثر من رؤيتهم وهدفهم.



## كتب مشابهة:

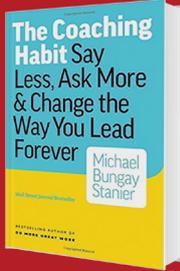


**The Leadership Gap**  
What Gets Between You and Your Greatness.

By Lolly Daskal. 2017.

**Lead Like a PIRATE**  
Make School Amazing for Your Students and Staff.

By Shelley Burgess Beth Houf. 2017.



**The Coaching Habit**  
Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever.

By Michael Bungay Stanier. 2016.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

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

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 mbrf.ae

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

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

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



## اعرف ما تريد

يبدأ العزم الحقيقي بمعرفة ما تريده فعلاً؛ فحين تعرف ما تريد وتستطيع أن تراه، ستعمل جاهداً وتثابر من أجل تحقيقه، وحين تدرك أسبابك ومقصدك، لن تدع العقاقيل تقف في طريقك.

## حب ما تعمل

الحب يغذي العزم؛ فعندما تحب عملك، فلن تستسلم أبداً، حتى وإن أجبرك كل العالم على الاستسلام. ستستمر في الخروج كل يوم، وتؤدي عملك بطريقة أفضل وبعزم أشد، لتثبت لنفسك ولغيرك، أن النجاح لا يتأكد بآراء الناس، ولا ينبع ممّا يراه الآخرون، فحبك لعملك وإيمانك برسالتك سيدفعانك إلى بذل أقصى ما تستطيع وإخراج أفضل ما في جعبتك، ولن تقلق كثيراً بشأن ما ستؤول إليه الأمور.

## تقبل الفشل

الفشل جزء ضروري أو مرحلة ومحطة على طريق النجاح. الفشل يساعد على بناء الشخصية ومواصلة النمو حتى مرحلة النضج، ويمكن اعتباره لحظة توقف أو استراحة لالتقاط الأنفاس، ويمكنك اعتباره حادثاً عابراً وليس مصيراً محتوماً ودائماً لا مناص منه. لقد طرد «الت ديزني» من وظيفته في إحدى الصحف لافتقاره إلى الأفكار الإبداعية، وانظر ماذا حقق بعد ذلك! ولذا عليك أن تستعد للفشل من أجل تحقيق النجاح.

## استمع للنصح وتجاهل النقد وواصل العمل

كلما تألق القائد وسطع نجمه وذاع صيته، سُلط عليه المزيد من الأضواء وتعرض للنقد، وهذا أمر طبيعي، بل هو قانون اجتماعي يصعب تجاوزه، وقد يكون من المفيد أحياناً أن تتعرض للنقد والهجوم أيضاً، لأن هذا يعني تميزك وتفرّدك وسرقتك للأضواء، لا سيما أن بإمكانك أن تردّ بأساليبك الإيجابية، وبحكمتك المعهودة، وتحول الهجوم إلى فرصة للظهور، مثلما تحول الأعداء إلى أصدقاء، ومهما بلغت قوتك، وامتد نفوذك، وتشبّثت بالقيم العليا ومكارم الأخلاق، فإن المنتقدين لن يكفوا عن انتقادك، فلا تنزعج ولا تشغل بما يقولون، بل استمر في قول ما يتعين قوله، وفعل ما يجب فعله.

## أنت قائد باللمسة

نحن لا نعرف سنك، أو مسقط رأسك، ولم نقرأ سيرتك، ولم نرصد حياتك المهنية، وبعض النظر عن تجاربك، ومسمك الوظيفي، والتحديات التي واجهتها، وعدد الأشخاص الذين تقودهم، والإنجازات التي حققتها، والثروات التي جمعتها، والآمال التي ما زلت تتطلع إليها. نحن فعلاً لا نعرف شيئاً من هذا. كل ما نعرفه هو أنه بإمكانك في ظروفك الحالية، وفي نفس العمل الذي تؤديه، والوظيفة التي تمتهنها، والصناعة التي اخترتها، هو أنك خلقت لتكون الإنسان والقائد الإيجابي القادر على النجاح، فالحياة والظروف لا تصنع القادة، بل تظهر مقوماتهم الكامنة في داخلهم.



تحت رعاية  
سمو الشيخ أحمد بن محمد بن راشد آل مكتوم  
رئيس المؤسسة

تتشرف مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
بدعوتكم إلى حضور متحف نوبل:

# جائزة نوبل في الكيمياء ارتباط العناصر في ذكرى أحمد زويل

4 فبراير - 3 مارس 2018  
سيتي ووك - دبي

السبت إلى الخميس: 9 صباحاً إلى 10 مساءً  
الجمعة: 2 إلى 10 مساءً

لمزيد من المعلومات، يرجى التواصل مع  
عبدالعزیز الأميري

abdelaziz.alamiri@mbrf.ae | 050 572 8887



## الشركاء

الشريك اللوجستي

aramex

شريك المواصلات



الشريك الذهبي



الشريك المعرفي



الشريك الرئيسي



## الشركاء الإعلاميون الرئيسيون

الإمارات اليوم

البيان

مؤسسة دبي للإعلام  
DUBAI MEDIA FOUNDATION

Entrepreneur  
MIDDLE EAST



بالعربية



العربية

عربية NEWS sky

الشريك الإذاعي



الشركاء الإعلاميون الذهبيون

الوطن

