

2018

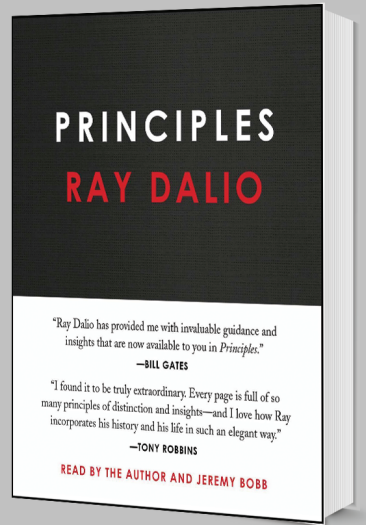
## كتاب في دقائق

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

# مبادئ للتطبيق

## في الحياة والعمل



تأليف



راي داليو



158

### المبادرات والمشاريع

ملتقى العرب للابتكار



2030  
LITERACY  
CHALLENGE

الابتكار  
الأممي



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
KNOWLEDGE AWARD

برنامج دبي الدولي للكتابة  
Dubai International Program for Writing

## في ثوانٍ...



قال المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان رحمه الله: «ما حقّته المرأة في دولة الإمارات خلال فترة وجيزة يجعلني مطمئناً بأن ما غرسناه بالأمس بدأ يؤتي ثماره، ونحمد الله أن دور المرأة في المجتمع بدأ يبرز ويتحقّق لما فيه خير أجيالنا الحالية والقادمة». وتسلطاً للضوء على ذلك الغرس الطيب الذي أتى ثماره، تقدّم لكم من خلال سلسلة «كتاب في دقائق» ملخصاً ثرياً لكتاب «زايد وتعليم المرأة في أبوظبي، تأليف الأستاذة «مريم سلطان المزروعى»، وهو كتاب علمي موثّق نشرته دار «كُتاب» للنشر عام 2015.

لقد سعى المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، إلى الاهتمام بالتعليم بشكل عام وتعليم المرأة بشكل خاص، ولذا فإن ما حقّته الشيخ زايد للنهوض بتعليم المرأة الإماراتية والجهود التي بذلها يعدّ معجزة حقيقية، حيث استطاع ترويض ثقافة المساواة والتمكين في مرحلة ريادية مبكّرة من قيادته الرشيدة. كما أكّد الشيخ زايد تشجيعه على دخول المرأة ميادين العمل كافة بما يتناسب مع طبيعتها، وقد أثبتت المرأة جدارتها وقدرتها على الإنجاز، فظهر الكثير من الشخصيات النسائية ممّن تركن بصمة في تاريخ الإمارات، الأمر الذي يعكس رؤية حضارية واستشرافية واعية.

أمّا ملخص كتاب: «مبادئ للتطبيق في الحياة والعمل» للمستثمر الشهير «راي داليو» فيقدم واحداً من أفضل الكتب المحفزة وأكثرها انتشاراً وشهرة في العقد الأخير. يرى المؤلف أن الأشياء بطبيعتها مترابطة، مما يساعدنا على وضع مبادئ للتعامل معها بشكل فعال. من هذا المنظور، يقدم الكتاب عدداً من المبادئ الفكرية والتطبيقية التي تهدف إلى شحذ تفكير كل إنسان ليختار نهجه ومبادئه بنفسه، بدلاً من الالتزام بمبادئ غيره، أو اللجوء إلى الوصفات التحفيزية والتطويرية الجاهزة في كل من الحياة والعمل على حد سواء.

وفي ملخص كتاب «الغذاء: ماذا عليّ أن أكل؟» يطالبنا مؤلفه الدكتور «مارك هايمان» بأن ندع القلق ونتناول طعاماً صحياً، مسترشدين بخريطة طريق لأحدث وصفات التغذية؛ لأنّ غذاءنا هو دواؤنا؛ فعندما نتناول غذاءً حقيقياً، فإننا نؤثّر بشكل إيجابي في بيئتنا. ورغم هذه الفهم، إلا أن كثيرين منّا يهتمون بالعمل والهوايات والعلاقات، ويتجاهلون حاجاتهم الأساسية إلى التغذية السليمة، فلا يربطون بين ما يأكلونه وبين حالتهم البدنية والذهنية والعاطفية. فالغذاء ليس مجرد طاقة وسعرات حرارية، بل هو دواء يرتبط بالنجاح والسعادة والرخاء. ولذا علينا دائماً أن نتساءل: كيف نأكل لنعيش أصحاء؟ أمّا السؤال الأهم فهو: ماذا يجب أن نأكل؟ وتبع أهمية هذا السؤال من حقيقة أن معظم الناس يتناولون طعاماً مصنّعاً لا غذاءً طبيعياً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

حين نبدأ شقّ طريقنا في الحياة، نشعر أن أي موقف جديد نواجهه هو حدث جلل، وبمرور الوقت وتعاقب الخبرات، تتحوّل تلك «الأحداث الجسام» إلى صور معادة أو أنماط مكرّرة؛ ولو تأملنا ترتيب الأمور التي تؤثر فينا، لفهمنا أنها مترابطة بعلاقات سببية: أي إن الأمر الثاني نتيجة للأمر الأول، وهكذا نستطيع من خلال المحاولة والخطأ وضع مبادئ للتعامل معها بشكل فعال، ومن هنا حين نقابل الموقف التالي، يصبح كل ما علينا عمله هو تحديد أية صورة أو أي نمط هو، ثمّ تطبيق تلك المبادئ للتعامل معه. وعليه سنعرض عدداً من المبادئ الفكرية والتطبيقية الجوهرية التي تهدف إلى تحفيزكم على التفكير واختيار نهجكم ومبادئكم بأنفسكم، بدلاً من تقدير وصفات جاهزة؛ ما يعني أن عليكم أنتم أن تقرّروا ما إذا كانت هذه المبادئ مفيدة أم لا، وما إذا كنتم ستستخدمونها أو تغضون الطرف عنها.

## أولاً: مبادئ الحياة

### 1. تقبّل الواقع وتعامل معه

تخيّل عدداً من الضياع تلتهم ثوراً صغيراً. أليست هذه صورة بشعة؟ بلى، ولكن هل هي بشعة لأنها كذلك بالفعل، أم هي بشعة لأننا ميالون إلى اعتبارها هكذا؟ وهل سيصبح العالم مكاناً أفضل إن لم تقع مثل هذه الأحداث؟ رغم تفوق البشر في الذكاء على بقية الأجناس، فإن ذكاءهم لا يزيد على ذكاء الطحالب مقارنةً بذكاء الطبيعة. كثيرون يُحاولون جاهدين التوفيق بين عقولهم وعواطفهم، وعليه فهم يعدّون الأشياء سيئة إن أساءت إليهم، من دون أخذ أي اعتبار للصالح العام وقوانين الكون وما ينفع البيئة والعالم بأسره. هذا على الرغم من أن الطبيعة تعمل لصالح الجميع، لا لصالح فرد أو فئة أو منطقة دون أخرى، ولذا فهي أكثر كفاءة في تحسين العالم من كل اختراعات البشرية.

لكي نفهم الواقع ومبادئ التعامل معه، علينا أن نرى الأشياء من وجهة النظر الطبيعية، ومن الدروس التي يجب أن نتعلّمها هي أن التطوّر هو أعظم قوة في الكون. تأمل أي منتج، أو مؤسسة، أو شخص تعرفه. ستعلم وقتئذ أن العالم ملوّث بأشياء كانت - ذات يوم - رائعة، لكنّها تدهورت وتراجعت، بينما هناك أشياء ما فتئت تُعيد اختراع نفسها، فصارت أعظم: فالتطوّر دائم، وهو الذي يدفعنا نحو التقدّم، وعليه فنحن دائماً أمام خيارين: إمّا أن نتطوّر وإمّا أن نموت.

## ثانياً؛ عليك بخطوات التطور الخمس

### 1. ضع أهدافاً واضحة

لا تخلط بين أهدافك ورغباتك. تحديد الهدف يعني رفض ما تريده كي تُحقِّق ما تحتاج إليه، والهدف الكبير هو ما تحتاج إليه بشدَّة ويتوافق مع شغفك وتطلُّعاتك وينسجم مع معنى وجودك تماماً، ومن المهم ألا تستبعد هدفاً لأنه يبدو صعب المنال، فهناك دائماً طريقة لتحقيق أي هدف، ومهمتك هي أن تجد طريقتك وتُشجَّع نفسك على اتباعها.

### 2. حدِّد مشكلاتك وتعامل معها

في كل مشكلة تواجهها فرصٌ للتطور والنمو، ولأنَّ بعض المشكلات تُظهر نقاطاً ضعفك وتؤلِّك، عليك أن تحذِر ردود الفعل. الاعتراف بنقاط ضعفك هو الخطوة الأولى نحو التغلُّب عليها، وما تشعر به من ألم ليس إلا «ألم النمو» الذي يختبرك الآن ليكافئك كلما تحمَّلت وقاومت، مثله مثل الألم الجسماني الذي يصاحب حمل الأثقال في رياضة كمال الأجسام، وهذه هي معادلة النمو: ألم + تفكير = تقدم

### 3. شخِّص المشكلات بدقة

لكي تتمكن من حل مشكلاتك عليك أن تميِّز المرض من العرض. حين تواجه مشكلة، كن هادئاً وتحليلياً ليتسنى لك تشخيصها، ويستغرق التشخيص الجيد ساعات من التفكير العميق وتعتمد نتائجه على دقته من ناحية، ومدى تعقيد المشكلة من ناحية أخرى، وقد يشمل التشخيص الحديث مع أشخاص ذوي صلة بالموضوع، والاطلاع على الأدلة أيضاً،

وتذكَّر أنَّ جذور المشكلة لا تكمن في التصرفات، بل في الأسباب، وبينما نشير إلى المشكلات أو الأسباب المباشرة بأنها أفعال: كأن نقول: «لقد فاتني القطار لأنني لم أتأكد من جدول المواعيد»، نشير إلى جذور المشكلة بأنها صفات؛ كأن نقول: «لم أتأكد من مواعيد القطارات لأنني ضعيف الذاكرة»، ولذا من المهم أن تسأل «لماذا» حتى تصل إلى السبب الرئيس.

### 4. ضع خططاً لحل المشكلات

اعتبر المشكلة منتجاً يُمكنك تصنيعه، فكيف يتسنى لك تحسُّن منتجاتك؟ انتقل من الصورة الكلية إلى البحث والتقيب عن المهام الخاصة والمواعيد المحددة، وستبرز أمامك عوامل مثل الوقت والتكاليف، ما سيقودك إلى تحسين تصميم منتجاتك، ومن المهم أن تتذكَّر أنَّ التصميم يجب أن يسبق التنفيذ، فمعظم البشر يُخطئون لأنهم لا يُخصِّصون وقتاً كافياً للتصميم وهم منهمكون بالتنفيذ.

### 5. ابدل ما استطعت من جهد لتحوُّل التصميمات

#### إلى نتائج

المخطِّطون العظماء الذين لا ينفذون خططهم لا يحققون تقدماً. نفذ خطتك واعلم أنَّ خطوات التنفيذ لن تتم بدقة ومثالية، ولكن لا بأس لأنَّ العيوب تتحوُّل إلى فرص تحسين ما دامت هناك حلول. عد إلى الخطوة الأولى وفكر بالخطوات الخمس، وستجد أنَّ خطتك تشبه السلم الذي يقودك إلى الأمام وإلى أعلى، أي إلى التطور.





أن نشعر، وتؤكد الأبحاث أنك إن تمسكت بسلوك ما لثمانية عشر شهراً، فإنه يتحول إلى عادة يصعب الفكك منها، ولتتمارس التغيير الإيجابي، حدّد أهم العادات التي ستكسبها وتلك التي ستخلى عنها.

إلى النادي وممارسة الرياضة»، أو تتخلص من عادة سيئة، ويعدّ اكتساب العادات بكل أنواعها أداة قوية لتحريك وحفز خلايا المخ الراسخة التي تسمى «العقد القاعدية»، وهذه الخلايا هي التي تتحكم في سلوكنا من دون

تتطلب المقاومة وصعوبة الالتزام بالتنفيذ اكتساب عادة الانضباط التي تتمثل في نزوعك إلى الاستمرار في أي عمل بدأت تؤديه، بينما كنت تظن أنك لا تستطيع أبداً أن تأتيه، فإمّا أن تكتسب عادةً حسنةً «مثل الالتزام بالذهاب

## ثالثاً: افتح عقلك

يعدّ التشبُّث بالأراء واتخاذ القرارات الخاطئة من أبرز عيوب الجنس البشري، وتعدّ «الأنا» و«النقاط العمياء» من الحواجز التي تحول بيننا وبين اتخاذ قرارات صائبة لأنهما تحرماننا من رؤية أنفسنا وظروفنا على حقيقتها.

### 1. حاجز «الأنا»

الزهو بالذات حيلة دفاعية لاشعورية تجعل تقبل الأخطاء ونقاط الضعف أمراً شاقاً، بل تجعلنا نشعر بالألم والإحباط حين يشير أحدهم إلى نقائصنا، وما يحرك الأنا في داخلنا ويدفعنا لتضخيم ذواتنا هو تفاعلات «اللوزة العصبية» في الدماغ، فحين يفضبنا أحدهم، ترسل اللوزة العصبية إشارات إلى أجسامنا كي نستعدّ للمواجهة أو ننسحب منها؛ فتتسارع ضربات القلب وينشط التنفس، وتحدث هذه الاستجابة عند حدوث خلافات، ما يجعلنا نبالغ في ردود أفعالنا دون أن نعي أن الاستثارة تحدث في اللاشعور، فتسلبنا الوعي وتحرمنا من إدراك الموقف، ومن المهم هنا أن نفحص أفكارنا وما يُصدره العقل الباطن من أوامر، قبل أن نمارس أي تصرف عشوائي حيالها.

### 2. النقاط العمياء

نحن نرى الأشياء من منظورنا. هناك من يرون الصورة الكلية ولا ينتبهون إلى التفاصيل، وهناك من يفرقون في التفاصيل الصغيرة وينسون الصورة الكلية. الناس بطبيعتهم لا يدركون ما لا يرونه؛ مثل من يصاب بعمى الألوان ويعرف أن هناك ألواناً ويعرف أنه لا يراها، وهكذا لا يعرف أغلب الناس كيف يصيبهم تفكيرهم بالعمى، وتتجلى هنا أهمية التواضع حين نعرف نقاطنا العمياء، وأن الآخرين قد يرون بعض الأشياء من زوايا لا نراها، لكنّ الانفتاح العقلي لا يعني الانسياق وراء فكرة غير مقنعة، بل يعني أن نفكر في أسباب الآخرين بدلاً من العناد والتشبُّث برأينا غير المنطقي.



## رابعاً: الناس مختلفون

العلاقات الجيدة تجعلنا أكثر سعادة وصحةً وإنتاجية؛ فعقل الإنسان مبرمج اجتماعياً على حبّ التعاون، غير أن ما نتوقعه من الناس دون أن نعرف طباعهم لا يجلب سوى المتاعب، ولكي تدرك كيف تتعامل مع طرق التفكير المختلفة، تأمل الأنماط الشخصية التالية:



## 1. المنطوي مقابل المنفتح

يحصل المنفتحون على طاقاتهم من التفاعل مع الآخر، بينما يحصل المنطويون على الطاقة من الأفكار والذكريات والخبرات، وفي حين يعبر المنفتحون عن أفكارهم، يُفضّل المنطويون التأمل بصمت قبل أن يشاركوا استنتاجاتهم مع الآخرين، ومن المهم أن نساعد كل نوع على التواصل بالطريقة التي تناسبه، فإذ يُفضّل المنطويون التواصل بالكتابة على الحديث إلى الجموع والجماهير مباشرة، فإنهم يميلون أيضاً إلى عدم التجاوب مع النقد.

## 2. الحدسي مقابل الحسي

الحدسيون يرون الصورة الكلية، والحسيون يركّزون في التفاصيل. أثناء القراءة، ينتبه الحسيون إلى الأخطاء الإملائية، بينما لا يكثر الحدسيون بالأخطاء وهم يركّزون على الصورة الكبرى قبل النظر في التفاصيل.

## 3. العقلانيون مقابل العاطفيين

يُفضّل المفكّرون اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، ويركّز العاطفيون على التناغم بين الناس. يصلح العقلانيون لممارسة مهنة الطب، ويُدع العاطفيون في الأدوار التي تتطلب التعاطف والعلاقات الشخصية، ولهذا يقود النقاش بين المفكرين والعاطفيين إلى إحباطهم جميعاً، ممّا يحتم ضرورة التمييز بين كل أنماط التفكير وتعلم طرق التعامل معها.

## 4. المخطّطون مقابل المراقبين

يركّز المخطّطون على خططهم ويتمسّكون بها، ويهوى المراقبون التعاطي مع ما يحدث حولهم. المراقبون يرون الأشياء الجديدة ويغيّرون اتجاههم دائماً، غير أنّ هذا لا يلقى قبول المخطّطين. بالمثل يشعر المراقبون أنّ المخطّطين غير مرنين وغير قادرين على التأقلم.

## 5. المبتكرون، والمنقّحون، والمحرّكون، والمنفّذون، والموجّهون

يستطيع هؤلاء تكوين فريق متكامل يعمل فيه بعضهم مع بعض. **المبتكرون:** يخلقون الأفكار ويفضّلون الأنشطة غير المنظمة، ويستمتعون بالتجديد والممارسات غير التقليدية.

**المحرّكون:** يجيدون نشر الحماس للعمل وتوصيل الأفكار الجديدة ودفعها قدماً.

**المنقّحون:** يحلّلون المشروعات بهدف الوصول إلى الأخطاء وإصلاحها، وهم مولعون بالحقائق والنظريات ويعملون بمنهجيات واضحة.

**المنفّذون:** يركّزون في التفاصيل والعوامل الأساسية ليضمنوا ويتأكّدوا من تحقيق الأهداف المهمة.

**الموجّهون:** هم مزيج من أربعة أنواع: إذ يستطيعون رؤية المشكلات من وجهات نظر عدة، ثمّ يكيّفون أنفسهم مع مقتضيات الأمور.

## 6. المرّكزون في الأهداف والمرّكزون في المهمات

المرّكزون في الأهداف يرون الصورة الكبرى ويتوقّعون الأحداث المستقبلية ويغيّرون، وهؤلاء هم القادة أصحاب الرؤية الذين يبدؤون المشروعات ويبنون المؤسسات.



المرّكزون في المهمّات بارعون في إدارة التفاصيل وإحداث تغييرات لحظية لتعزيز الواقع الحالي، ومع أنّهم يتكيّفون مع التغيير ببطء، إلا أنّه يمكن الاعتماد عليهم. ولا تقل أدوارهم عن المرّكزين في تحقيق الأهداف.

## 7. تقييم الشخصيات في بيئة العمل

اعتمدنا في هذا التقييم على بيانات من وزارة العمل الأمريكية، وعمدنا إلى تقييم السلوكيات لتوقع الوظائف المناسبة لك، وتمييز السمات المهمّة مثل: المتابعة والاستقلالية وتحمل الضغوط والتفكير التحليلي، فقد لا يرغب شخصٌ يهتمُّ بمشاعر الآخرين أكثر من الإنجاز، في الضغط على الآخرين حتى وإن لم يحقّق أهدافه. بينما ينزع شخص لا يُجيد اتباع القواعد إلى التفكير المستقل.

تساعدك معرفة سلوكك على اختيار الحياة التي تتناسب مع طبيعتك وطموحاتك، كما تساعدك معرفة شخصيات الآخرين على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذه هي أهم عوامل النجاح في أيّ مسعى.

# خامساً: تعلم اتخاذ قرارات فعّالة

تتم عملية اتخاذ القرارات في خطوتين هما: التعلّم والاختيار.

## التعلم

هناك عدد غير محدود من المعطيات التي نواجهها كل يوم، ولكي نكون فعّالين، علينا أن نقرّر أيّها مهم وأيّها أقل أهمية. نستطيع تحقيق ذلك حين نحكم على المعطيات بدقّة ودون انشغال بتفاصيل جانبية. استبعد غير الضروري ليبقى أمامك الضروري، ويتحقّق ذلك من خلال: قياس الأمور بدقّة، وربط المعطيات بالوقت.

## الاختيار

فكر كيف يسدّد لاعب التنس كرة سريعة ويضعها في الزاوية أو على الخط تماماً. يُعزى هذا إلى أنّ عمليات اتخاذ القرارات تتم في اللاشعور، فنحن لا نحتاج إلى عقلنا الواعي البطيء لنتذكّر كل خطوة نحتاج إليها لإنجاز عمل ما، ومع ذلك فإنّ للعقل الواعي أسلوبه في التواؤم مع العاطفة، ممّا يبرز أهمية نقل بعض أعمالنا من اللاشعور إلى العقل الواعي.



### 1. اتخذ قرارات مستنداً إلى أدلة

يستند إدراك الواقع إلى ثلاث أدوات هي: المنطق، والعقل، والفطرة السليمة، ومن المهم استخدام هذه الأدوات حين يعمل الناس مع بعضهم، فإن لم نستخدمها، فإن السيطرة ستكون للأقوى على حساب الأذكي.

### 2. اتخذ القرارات بناءً على

#### الاحتمالات

اعتبر كل قرار رهاناً، والرهان الصحيح يكسب، ففكر في احتمالات الصواب واحتمالات الخطأ أيضاً، مهما كانت احتمالات الصواب مرتفعة، عليك أن تعرف متى تحجم عن الرهان، ولا تختار إلا بعد مقارنة المميزات والعيوب.

### 3. حدّد أولوية قراراتك بعد مقارنة كل

#### منها بتكلفة عدم اتخاذ القرار من الأساس

بعض القرارات تتخذ بتأن وتحتاج إلى جمع المزيد من المعلومات، بينما تتخذ قرارات أخرى على الفور. عندما تواجه خياراً لم يسبق التخطيط له، تذكر ما يلي:





◆ ما «يجب عمله» أهم وأولى من «ما تريد عمله». راجع أولوياتك لتعرف ما إذا كان لديك وقت للتفكير أم لا.

◆ ليس هناك وقت للتفكير في غير المهم، وهذا أفضل من ألا يكون لديك وقت للتفكير في المهم فعلاً.

◆ لا تخلط بين الإمكانات والاحتمالات. أعطِ وزناً لكل شيء طبقاً لاحتمالاته وأعطه أولوية. راهن على الخيارات الممكنة أكثر من الخيارات المحتملة.

**4. طبّق المبادئ**  
حين تواجه موقفاً، تریث ودوّن المعطيات التي

سوف تستخدمها في اتخاذ قرارك. زاوج بين هذه المعطيات والمبادئ، ثم قيّم النتائج ونقح كل مبدأ قبل أن تتناول المبدأ التالي. هكذا فقط تستطيع ابتكار مبادئك الخاصة، فتقلل عدد الخيارات التي عليك التفكير فيها، ما يقودك لاتخاذ أفضل القرارات.

## الجزء الثاني: مبادئ العمل

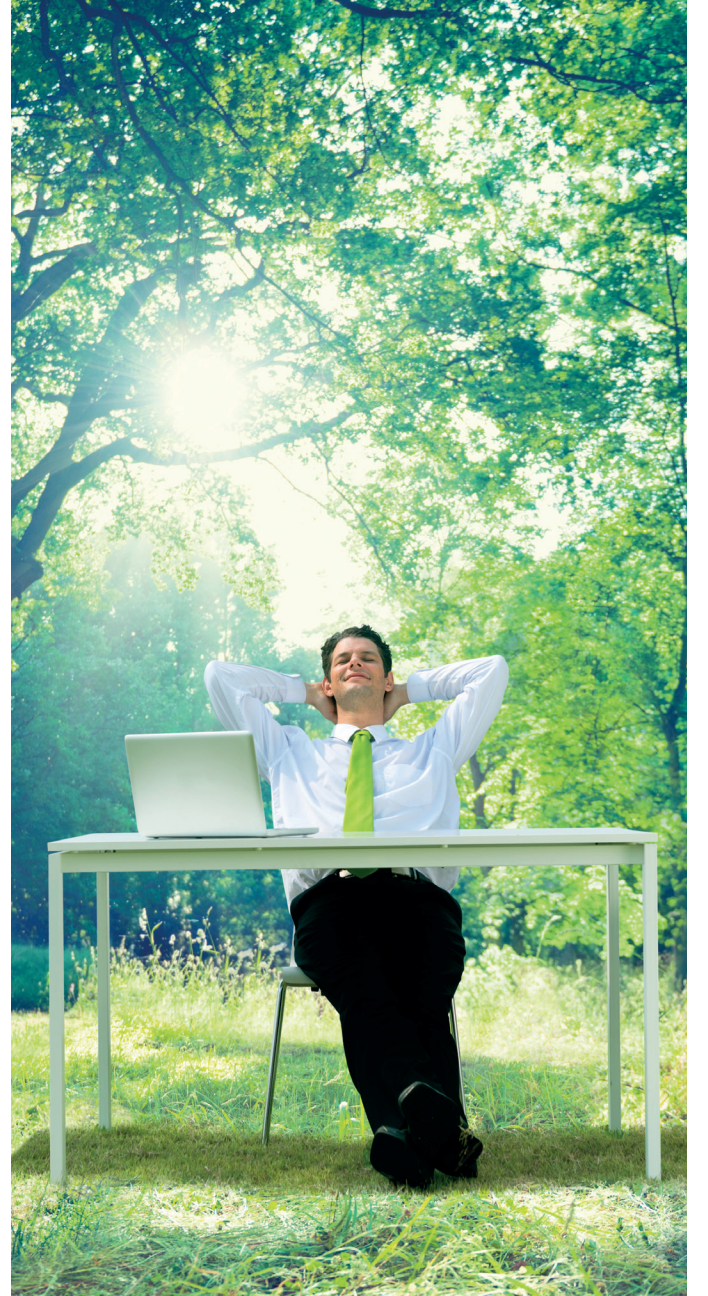
مبادئ العمل هي مبادئ الحياة التي تُطبّق على مجموعة أو مجموعات من الأفراد، فإذا ما كنت قائداً أو ستكون قائداً في المستقبل، فإنّ المبادئ التالية ستساعدك كثيراً:

### 1. تمسك بالحقيقة والشفافية التامة

يضمن بناء بيئة عمل صادقة وشفافة للغاية، وضوح الأمور المهمة بدلاً من إخفائها، كما يدعم السلوك الحسن والتفكير السليم. عندما تشرح قصدك بوضوح، سيتمكن الجميع من استيعابك وفهم طريقة تفكيرك، فإذا كان في عالم الإدارة شيء واحد لا يمكن النجاح من دونه، فهو مبدأ أن يكون المدير واضحاً كالشمس وعاكساً كالمرآة.

#### مبادئ بيئة العمل الشفافة:

- ◆ لا يوجد سبب منطقي لانتقاد الناس في غيابهم. لا تقل شيئاً عن شخص لا تستطيع أن تقوله وجهاً إلى وجه، ولا تتهم الناس وتنتقدهم أمام الآخرين مهما كانت الأسباب.
- ◆ لا تدع الولاء يُعرقِل الحق ويُعطِل المصلحة. الحكم على أحدهم بمعايير مختلفة بسبب قربه من المدير يعد فساداً. كن مُخلصاً لرسالة المؤسسة لا لمصالح المسؤولين؛ فالمؤسسات دائمة والمسؤولون مؤقتون.
- ◆ من الصعب أن تُجبر أو حتى تحفز كل الناس على قول الحقيقة. إلا أنك تستطيع خلق بيئة تقبل طرح سؤال: «هل هذه هي الحقيقة؟». من حق الجميع أن يفهموا، وليس من حق أحد أن يحتفظ برأي يهم الجميع، لنفسه.
- ◆ تأكد من أن كل من يعرفون الأسرار والحقائق، يعرفون مسؤولياتهم أيضاً، ومن حق الإدارة ألا تحجب الشفافية عن من يُسيئون استخدامها، ويفضل أن تستغني عنهم تماماً.
- ◆ الشفافية التامة ليست مُطلقة؛ فبعض الأشياء يجب أن تبقى طي الكتمان، ومنها:
  1. المعلومات الشخصية التي تؤثر في سمعة المؤسسة ككل.
  2. المعلومات التي قد تعرّض المؤسسة للخطر، الآن أو مستقبلاً.
  3. المعلومات عديمة القيمة، التي تثير التوجس والتوتر بلا فائدة.





## 2. شجّع العلاقات المؤثرة

تتحقق العلاقات المؤثرة حين تصارح الآخرين ويصارحونك بكل ما هو مهم، وحين تتعلمون معاً، وتُدركون أهمية إلزام بعضكم بالبحث عن التميّز قدر المستطاع.

لكي يقيم الناس علاقات مؤثرة، يجب أن تكون لديهم اهتمامات مشتركة، وأن يهتم بعضهم بمصالح بعض، وأن يحدّدوا مسؤولياتهم والتزاماتهم ويفهموها. مثلاً: إذا توفّي موظف بشكل مفاجئ، وترك أسرته في ظروف صعبة، فإنّ القوانين والأنظمة قد تحدّد حقوقه ومتطلباته الأساسية، فكيف يتسنى لك أن تمدّ لهم اليد بمزيد من المساعدة؟ ما المبادئ التي تجعلنا ننصرّف في كل موقف بشكل صحيح؟ هناك فرق بين العدل والكرم، ومن المرجّح أن تتسم العلاقات بالكرم والجودة إذا قال كل طرف: «أنت تستحق أكثر»، لا «أنا أستحق أكثر». من المهم رؤية الخط الفاصل بين العدل والكرم. الكرم سلوك محمود، بينما تتناقض الامتيازات الخاصة التي يتألها أحدهم دون الآخرين مع مبدأي العدل والكرم، فلا تسمح للامتيازات بتلوين العلاقات.

## 3. لا بأس في ارتكاب الأخطاء، بشرط التعلم منها

شجّع على الجهر بالأخطاء وتحليلها بموضوعية، وحارب ثقافة إنكار الأخطاء وإخفائها. من شأن ثقافة المكاشفة تحفيز التقدّم السريع وتقليص معدّلات الأخطاء الكبيرة. لا بأس في أن يكون كل الموظّفين خطّائين ما داموا مستعدين للتعلم من أخطائهم، لأنّ الخطأ البشري فطرة إنسانية، وفي الممارسات الإدارية تجب الموازنة بين الأضرار المحتملة للأخطاء، وبين المنفعة العائدة من التعلم، لأنّ إصلاح الخدش أو الشرخ الصغير يقي من الدمار الشامل.

## 4. وازن بين الاستماع والإقناع

لكي تعمل المؤسسات والفرق بكفاءة، يجب أن تتوافق قيم ومبادئ العمل فيها مع مبادئ وقيم أفرادها، وعندما نفهم اختلاف ميول الناس وأفكارهم، ندرك أنّ المواءمة ليست أمراً حتمياً، وبالمقابل يجب إدراك أنّ الصراعات ضرورية لتنشيط العلاقات وزيادة فاعليتها في بيئة العمل، فمن خلالها يعرف الناس كيف تتوافق مبادئهم الشخصية مع الثقافة المؤسسية، ومن المهم أيضاً مناقشة الاختلافات لتجنّب سوء الفهم، وتقبّل الآخر وتقريب وجهات النظر.

لتحقيق التوازن افتح عقلك لترى الأمور بعيون الآخرين، وتطمئن إلى وصول وجهة نظرك بوضوح أيضاً. يميل معظم الناس إلى محاولة تغليب وجهات نظرهم أكثر من



أفكاره دون الخوف من أن يُساء فهمه، ويمكن تطبيق مبدأ أو قانون الدقيقتين، حيث يُعطى كل مشارك دقيقتين لشرح وجهة نظره دون مقاطعة، قبل أن توجز أنت وجهة نظرك في نهاية الاجتماع.

للتواصل الفعّال في الاجتماعات يجب تحديد من يقود الاجتماع ومن يُسقه، وتتمحور مسؤولية القادة حول خلق توازن بين وجهات النظر المتعارضة لاستثمار وقت الاجتماع بذكاء، ومن الضروري منح كل شخص فرصة لتوصيل

فتح أذهانهم، وهذا سلوك سهل ووثيق الصلة بإعلاء الأنا وتكبير الذات، ولا بد هنا من التدريب والتوعية والتعلم المستمر ومخاطبة العقل الواعي لتحقيق التوازن بين الاستماع والإقناع.

## 5. اختيار وتمكين المسؤولين الصادقين

عندما سُئل «جيف بيزوس» رئيس شركة «أمازون» العملاقة عن فلسفته الإدارية قال إنه ينحو إلى اختيار وترقية من هم على صواب معظم الوقت، أكثر من الأذكياء وحملة أرقى الشهادات، ويرى أن الصادقين والحكماء ومن يحسنون التقدير يستمعون أفضل من غيرهم، ويُغيرون آراءهم بسهولة، لما يتمتعون به من مرونة. هذا يعني أنه يجب إعارة المزيد من الانتباه إلى آراء الصادقين والدقيقتين، ومن المعروف أن أصدق الآراء تأتي دائماً ممن:

1. يُنجزون مهماتهم بنجاح.
  2. يشرحون أسبابهم ومنطقهم بوضوح.
- عندما نستخدم هذا المنهج في اختيار القادة، تزيد مصداقية اختياراتنا وقراراتنا، وتكون نتائجنا مختلفة كما وكيفا.

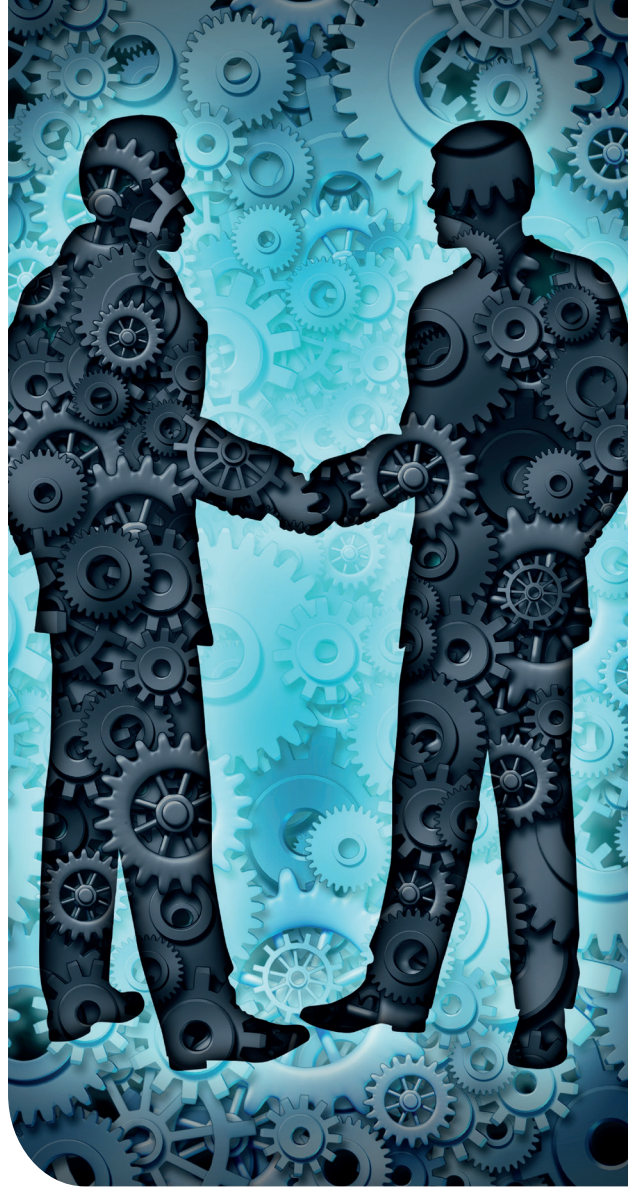
## 6. اعمل وتعامل مع الأفضل

حين تمرض، فإنك تختار أفضل طبيب يمكنك تحمّل تكاليفه، لأنك تدرك أنك المسؤول الأول والأخير عن اختياراتك، ولأننا نعيش في عالم مملوء بغير الأكفاء الذين لا يجيدون أعمالهم، فمن المنطقي أن نختار أفضل من يمكن تعيينهم والاعتماد عليهم.

ارسم صورة ذهنية بالموصفات المطلوبة لكل وظيفة. لا تُغيّر المتطلبات لتتناسب مع شخص بعينه، فموصفات ونواتج الاختيار تُحدّد مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وتسبق تعيين الموظفين. أولاً حدّد القيم، ثمّ القدرات، وأخيراً المهارات. يمكنك في أي وقت إكساب موظفك المهارات التي يحتاج إليها العمل، بينما القيم والقدرات لا تتغيّر، وهذا يعني استخدام منهج علمي منظم في الاختيار والتعيين، اعتماداً على تقييمات ومقاييس الشخصية لأنها أكثر موضوعية من مقابلات العمل، وعندما تضع أحدهم في موقع المسؤولية، حمّله نتائج قراراته، ودعه يعرف مسبقاً من ومتى وكيف ستتمّ محاسبته.

## 7. درب الناس وقيّمهم

لكي تزيد إنتاجية آلة معينة، يجب تطوير مهارات من يشغلها وتحسين تصميمها أيضاً. يبدأ دورك في تطوير كل موظف بعد تحديد نقاط قوّته ونقاط ضعفه، ووضع خطة لتجديد نقاط ضعفه؛ إمّا بالتدريب وإمّا بالنقل إلى وظيفة تحتاج إلى نقاط قوّته. عند تقييم الموظف، راقب سلوكه وحدّد موقع مهمّاته على الخريطة الكلية لمنظومة الأداء، وحيث لا يوجد إنسان ناجح في كل شيء، فمن يكون دقيقاً جداً، قد لا يكون سريعاً أيضاً، والعكس صحيح، ومن هنا يجب أن يتمحور التقييم حول شخصية الإنسان الطبيعية، لا ما يجب أن يكون عليه، وهذا لا يعني أن تراقب كل ما يفعله موظفوك طوال الوقت، بل أن تأخذ عينات من حالات تبيّن طبيعة الشخص وما يمكن أن



تتوقّعه منه، ومن المعروف أن فهم شخصية موظف جديد وتحديد ما إذا كان صالحاً لوظيفته أم لا، يستغرق ما بين ستة أشهر إلى سنة.

## 8. حلّ المشكلات ولا تتكيّف معها

إذا رميت بضعف في ماء يغلي، فسيفزّ خارجاً منه على الفور، وإذا وضعته في ماء معتدل الحرارة، وجعلته يغلي على نار هادئة بالتدريج، فسيحاول التكيّف وتحمل الحرارة حتى يموت. ينطبق هذا أيضاً على البشر الذين ينزعون إلى التكيّف مع المواقف الصادمة وينظرون إلى المتغيّرات من زوايا الماضي، أو يتجاهلونها.

التفكير في المشكلات أمر مزعج وغير مريح، لكنّه صحّي، حيث يقودنا



نحو تطوير منظومة العمل وتحديث معاييرها، فتتطور المؤسسة وتحو إلى الابتكار ومواكبة السوق، فكيف تتعامل مع المشكلات بعد اكتشافها؟ عليك أولاً أن تتجنب التعميم لكي تُشخص المشكلة وتُخصص المسؤولية. لا تقل «نحن» و«هم» و«لولا»، فهذه اللغة تحجب المسؤولية وتجعل المسألة أكثر صعوبة، ويمكن اكتشاف السبب الرئيس للمشكلة بالخطوات التالية:

- ◆ تُعزى المشكلة إلى البرمجة غير الدقيقة.
  - ◆ لماذا كانت البرمجة غير دقيقة؟ لأن «فلانا» أخطأ في تطوير البرنامج.
  - ◆ لماذا فعل «فلان» ذلك؟ لأنه لم يُدرّب بما يكفي وكان في عجلة من أمره.
  - ◆ لماذا لم يتم تدريبه؟ لأن مديره لم يختبر قدراته قبل تكليفه بالعمل.
  - ◆ هل يمكن الاعتماد عليه في تطوير برامج أخرى مستقبلاً؟ نعم، ولكن بعد التحاقه بحلقة تدريب داخلية، وأخرى خارجية.
- بعد التحليل المكثف للمشكلة، تحين الخطوة الثانية، التي ستمخض عن وضع حلول متأنية وطويلة المدى، مع خطط لتطوير الموظفين الذين يديرون المشروعات.

## 9. بعد النجاح

سيأتي عليك حين من الدهر تنسحب فيه وترك مؤسستك ومشروعاتك تعمل من دونك. قد تهدي إلى هذا الشخص أو ذاك بالعمل بكامل صلاحياته دون أي تدخل منك، أو تفوضه بمعظم مهماتك ومسؤولياتك، لتبدأ الانسحاب من الصورة بالتدرج، ويتطلب هذا ألا تنتبه إلى عملك فقط، بل وإلى الكيفية التي سيدير فيها العمل أثناء وجودك وأثناء غيابك.

مجرد تخيل وجود بديل لك، سيملك الكثير، فإضافة إلى تقييم العمل وتحديد المسؤولين والمساعدين الأكفاء، ستفكر بكيفية تكليف أفضل الموظفين بمهام جديدة لم تكن توليتها من قبل. تؤهّلك مثل هذه المعرفة وتحفزك لتدريب كل من تحسن الظن بهم كأحسن ما يكون التدريب. يمكنك تعلم أفضل منهجيات التفويض من شركات مثل: «جنرال إلكتريك»، و«ثري إم»، وشركة «بوليتيرو دو» الصينية التي بنت هراً يدعى «خط الخلافة» يتعرف فيه الجيل القادم من القادة إلى طرق عمل القادة الحاليين، وأساليبهم في التفكير واتخاذ القرارات، ليتعلموا ويتم اختبارهم في نفس الوقت.

## بعض أدوات التطبيق

نظراً إلى كثرة المبادئ وصعوبة حفظها وتطبيقها من الذاكرة، سأشارككم بعض الأدوات والطرق المُجربة التي يمكنكم استخدامها في أعمالكم اليومية.

### 1. المدرب

تحفل منصة المدرب بتسجيل المواقف وضرب الأمثلة، حيث ترصد توجيهات المدرب أو المدير وتعليماته، ثم إعطاء الإفادة الراجعة عن جودة النصائح والتوجيهات، ويجب من هذا المنطلق تطويرها لزيادة فاعليتها.

### 2. جامع النقاط

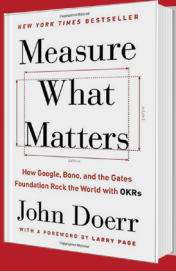
يستخدم هذا التطبيق في الاجتماعات، فيسجل المشاركون تقييم بعضهم لبعض بوضع نقاط سلبية أو إيجابية، وعرضها على شبكة مواصفات ومتطلبات تُحدّد ما يحتاج إليه الناس من تدريب فردي متخصص.

### 3. بطاقات الاحتراف

هذه طريقة بسيطة لتوثيق نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، لتكون مدعومة بالأدلة والبراهين، وبنفس طريقة تسجيل وتعريف مواصفات اللاعبين المحترفين الذين تُخصّص لكل منهم بطاقة مفصلة. من دون



## كتب مشابهة:



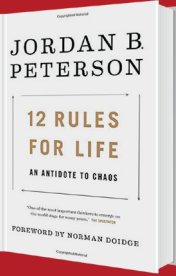
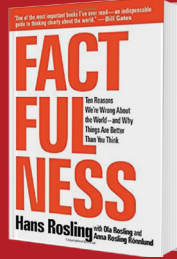
**Measure What Matters**  
How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.

By John Doerr. 2018.

### Factfulness

Ten Reasons We're Wrong About the World--and Why Things Are Better Than You Think.

By Hans Rosling. 2018.



**12 Rules for Life**  
An Antidote to Chaos.

By Jordan B. Peterson. 2018

## 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](#)

[qindeel\\_uae](#)  
[qindeel\\_uae](#)  
[qindeel.uae](#)  
[qindeel.ae](#)



قنديل | قنديل  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution

هذه الأداة، ينزع العاملون للتفاعل مع بعضهم قبل أن يعرفوا نقاط قوتهم وضعفهم.

### 4. راصد المشاكل

هو سجل للمشاكل يشبه مَرشَح المياه الذي يلتقط الشوائب وبعدها، في هذا السجل يتم التقاط المشكلة وتحديد شدتها والمتسبب فيها ليسهل تصنيفها. توفر هذه الأداة معايير فعّالة لقياس الأداء وتتيح لك فرصة حصر المشكلات وتحديد أنواعها.

### 5. تفريغ الألم

لأنّ الألم + التفكير = التقدّم، تُستخدم هذه الأداة في تسجيل مشاعرنا السلبية المؤلمة أثناء العمل، مثل: (الغضب والتوتر والتردد، مثلاً)، لنعود ونفكر فيها لاحقاً، مُعَمِّلين العقل ومستبعدة لحظات الاندفاع العاطفي، لنكتشف قدرة التفكير العقلاني على تحقيق النتائج.

### 6. لوحة التحديث اليومي

عندما يكون لديك الكثير من الموظفين، استخدم هذه اللوحة لجمع البيانات ومراقبتها ومضاهاتها بالمعايير، ثمّ متابعتهم بدقة وإجابة استفساراتهم.

### 7. أداة الالتزام

يساعد هذا التطبيق على مراقبة الالتزامات، أي يُمكن من يُفوضون ومن تُفوض إليهم المهّمات على تادية ووظائفهم ومتابعة تنفيذ مسؤولياتهم بسهولة.

### 8. نموذج سير العمليات

يتضمّن هذا التطبيق خريطة لكل إدارة في المؤسسة تُبيّن الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ما يتيح لك فرصة رؤية الصورة الكاملة، والتفاصيل كلما تطلّب الأمر ذلك، وسواء أكانت أدواتك نموذجية أم لا، يجب أن تكون مصفوفتك واضحة وصالحة للتعامل مع مختلف المواقف.

## الفشل من أجل النمو

مفتاح النجاح هو أن تسعى نحو تحقيق الكثير من الأهداف، وأن تستفيد من الفشل. إجادة فنّ الفشل تعني اجتياز الفشل الذريع والتعلم منه، من دون أن تشعر بالمرارة والانكسار الذي يحرمك من مواصلة اللعب، ويخرجك من الصورة تماماً.

ولأنّ لكل منّا أهدافاً وطبيعة خاصة، يجب أن يختار كلٌّ منّا مبادئه التي تُناسب أهدافه وطبيعته، فحين تسعى إلى تحقيق ما تريد، ستواجه مشكلات تجبرك على اتخاذ القرارات، فالمبادئ التي ستختارها وتطبّقها هي حقائق أساسية يُبنى عليها السلوك الذي سيحقّق إنجازاتك ويُطوّر حياتك، ولأنّ رحلتك ونموك سيكونان شاقّين، نرجو أن تساعدك هذه المبادئ على مواصلة النمو بتخيّل آماله وتحملّ آلامه. هكذا سوف تُخطئ وتتعلم من أخطائك، وهكذا تُحقّق النمو.



Exclusively at

*Paris Gallery*



باريس غاليري

800-744

[www.parisgallery.com](http://www.parisgallery.com)  
[www.luxuryclub.com](http://www.luxuryclub.com)