

2019

مايو

## كتاب في دقائق

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



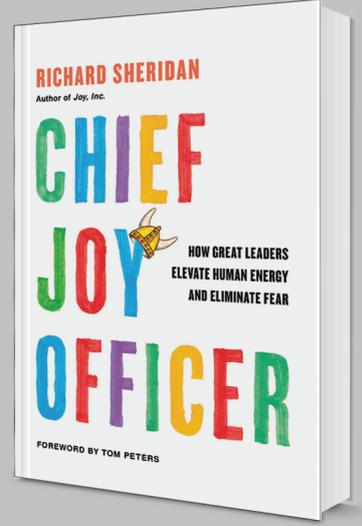
الشريك  
العالمي  
GLOBAL  
KNOWLEDGE  
PARTNER

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



# القيادة بالسعادة

كيف يرفع القادة العظماء وتيرة العطاء ويحوّلون الخوف إلى أداء



تأليف

ريتشارد شيريدان

188

### المبادرات والمشاريع



2030  
LITERACY  
CHALLENGE

الإحصاء  
الإحصائي



## من الرهبة إلى البهجة

يبدو تطبيق فكرة نشر البهجة في العمل أمراً بسيطاً، فكل ما عليك هو أن تجعل الجميع سعداء، أليس كذلك؟ لا، الأمر ليس بهذه البساطة، فإشاعة البهجة في العمل تعني مكافحة أكبر عدو للسعادة: الخوف والرهبة، وللأسف تعتمد أغلب المؤسسات البيروقراطية أسلوب القيادة بالترهيب لا بالترغيب، ولذا يعد مفهوم القيادة بالسعادة تغييراً جوهرياً لا يستطيعه كثيرون، وفيما تعد السعادة حالة مؤقتة يمكن أن نستشعرها وننساها، تكون البهجة حالة أعمق من حالات السعادة، لأنها تزول بسرعة. البهجة حالة عامة يمكنك تبنيها حتى لو كان العمل صعباً ومملوئاً بالتحديات، ومهما شعرت بالغضب والنقمة من العالم وفريقك وعملائك، ومن نفسك.

لخلق بيئة عمل يمكن للجميع الشعور فيها بالفخر والرضا، سنحتاج إلى نموذج جديد للعمل، مع استبدال نموذج القيادة التقليدي الذي يتسم بالخوف والبيروقراطية، بنموذج آخر يشجع الموظفين على العمل بحماسة وبطاقة إيجابية كل يوم. يدعم نموذج القيادة الجديد بيئة العمل التي تشجع على التعاون المثمر والابتكار، ما يحفز الموظفين على تقديم أفكار ناجحة تخدم العملاء وتؤثر فيهم، ولا يعد الإبداع والابتكار نتيجة لتلك البيئة فحسب، بل هما محرّكان مهمّان لاستمرارها، فهما يعملان على تعزيز ورفع طاقة الفريق، ليصبح أشبه بألة بشرية عملاقة لا تتوقف عن العمل، وسيؤثر هذا في النتائج المالية للمؤسسة، ويؤدي إلى ارتفاع الإيرادات وزيادة الأرباح.

القيادة بالسعادة تعني أن صاحبها إنسان يتصرف على سجيته، ومتواضع، ومحبّ للآخرين، ومتفائل، وصاحب رؤية، ويعيش الواقع، ويخدم فريقه.



## في ثوانٍ..



مع إطلالة شهر رمضان الفضيل وتوهج القناديل، نؤدّم لكم ملخص كتاب «مضات في الظلام: دروس واستراتيجيات تُرسّخ مبادئ القراءة والكتابة لدى الطلاب»، من تأليف: ترافيس كراودر وتود نيسلوني، اللذين يقدمان منهجاً جديداً لتعليم فنون اللغة التي ما زالت تُدرّس بالطرق التقليدية. فما زالت هناك فصول يُقرأ فيها الطلاب القصّة ذاتها، بالوتيرة ذاتها، وتفتقر فيها إجاباتهم إلى الشغف والإبداع.

يبيّن الملخص دور ورش العمل في إذكاء جذوة الإبداع، حيث يختار الطلاب الكتب التي يقرؤونها، ويتركزون على اكتساب المهارات، ويمنحون الوقت الكافي للكتابة بأنفسهم بعد أن يختاروا موضوعاتهم، يُعبّروا عن أفكارهم بالقصص والمقالات والأشعار. كما تعمل مناقشات الكتب كنقطة انطلاق لطرح دروس وحوارات مفتوحة في الدراسات الاجتماعية والفنون اللغوية؛ فالخيارات الإبداعية التي تحملها أساليب التعلّم التفاعلي كثيرة ومثمرة.

ومع دأبنا على مواكبة تجربة دبي في صناعة السعادة، نعرض ملخص «القيادة بالسعادة: كيف يرفع القادة العظماء وتيرة العطاء ويحوّلون الخوف إلى أداء» للمؤلف والخبير ريتشارد شيريدان. لخلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالفخر والبهجة، نحتاج إلى نموذج جديد يلغي نموذج القيادة التقليدي الذي يتسم بالخوف والبيروقراطية، ونستبدل به نموذجاً يشجع الموظفين على العمل بحماسة وإيجابية كل يوم. يحضّ النموذج الجديد على التعاون المثمر، فيحفّز الموظفين على تقديم أفكار تخدم العملاء. الإبداع والابتكار محرّكان إيجابيان يعملان على تعزيز ورفع طاقة الفريق، ويحوّلان المؤسسة إلى آلة بشرية عملاقة لا تتوقف عن العمل، ما يقود إلى زيادة الإيرادات والأرباح. يُمكننا منهج القيادة بالسعادة من أن نتصرف ونعمل على سجيّتنا، فنحب الجميع وننسجم معهم، ونتدفّق مع الحياة لنغيّر الواقع ونخدم عملائنا وفرقتنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا.

وفي ملخص «أسرار العقل الخارق: عشرة قوانين استثنائية لتتجح بشروطك»، يقول المؤلف فيشن لآخياني، وهو مبرمج مبدع ومؤسس شركة «مايند فالي»: «يجب أن يكون الإنسان مدفوعاً برؤية عظيمة تمكّنه من التفاعل على مستوى يتجاوز القواعد والقيود التقليدية في العمل والحياة. الاستثنائيون لا يبحثون عن وظيفة، بل يلعبون دوراً ويؤدّون رسالة تمكّهم من تغيير العالم، فيعيشون حياة ذات مغزى، ويلعبون دوراً ذا معنى».

وفي هذا يقول «ستيف جوبز»: «حين تكبر، سيقال لك إن العالم هو فقط ما يحيط بك، وما عليك سوى مجرد العبور والمروء. لا تُلزم نفسك بتلك القيود فتعيش حياة محدودة تستمتع فيها وتدخّر المال. هذه حياة لا بأس بها، لكنها ستصبح أرحب عندما تدرك أن ما يحيط بك قد شكّله أناسٌ ليسوا أذكى منك. الحقيقة أنه يمكنك تغيير تلك الحياة والتأثير فيها. وبمجرد أن تتعلّم ذلك، ستجد كل شيء مختلفاً وأكثر عمقاً وقيمة».

### جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# 1. كن على طبيعتك

الإنسان على طبيعته أيضاً. سيظل هناك دائماً جزءاً من العمل يتطلب إخفاء بعض المشاعر، ولا نرى مشكلة في هذا، فهو لا يتناقض مع التصرف على سجيئتنا، لأننا في نهاية المطاف سنسعى إلى مواصلة التطور والتغير إلى الأحسن.

الخطأ الذي نقع فيه هنا، كقادة، هو طرح أسئلة محيرة وغامضة على أنفسنا: من القائد الذي يتوقع مني العالم أن أكونه؟ ما السمات القيادية التي يريد رئيسي أن أبرزها؟ من القادة الذين يحققون نجاحات كبيرة وكيف يمكنني الوصول إلى ما وصلوا إليه؟

السؤال المناسب هنا هو: من القائد الذي أرغب أنا في أن أكونه؟ طرح هذا السؤال باستمرار هو أحد الأساليب الفعالة لاستحضار شخصيتك الحقيقية في العمل.

تتبع ثقافة «ارتداء القناع» في أماكن العمل من فكرة أن ما يحدث خارج العمل يمكن، أو حتى يجب، اجتزاؤه من شخصياتنا وإنكاره لكي يُنظر إلينا في العمل باعتبارنا موظفين أو مديرين أقوياء ومثاليين، حينها يصبح العمل مكاناً تختفي فيه بعض جوانب شخصياتنا.

على أرض الواقع الأمر مختلف تماماً، حيث نحتاج أن نوجد في أماكن عملنا بهويتنا الحقيقية لنطور أنفسنا، فلا يُفترض أن نُظهر شخصيتنا الحقيقية في أوقات الأزمات فحسب، بل علينا إظهارها طول الوقت لأن الحياة الشخصية والعملية تلتقيان كل لحظة وكل يوم.

إذا كنا سنشجع الناس على إظهار مواطن ضعفهم وإحضار شخصياتهم الحقيقية بكل جوانبها إلى العمل، لا يُفترض بنا نسيان أن إظهار الطموح جزءاً أصيل من تصرف

تعدُّ فكرة تصرف القائد على طبيعته أمراً صعب التحقق ويصعب الالتزام به طيلة الوقت. علينا أن نصارح أنفسنا ونكشف عن شكل القناع الذي نرتديه يومياً عند الذهاب إلى العمل، عندها فقط سندرك كيف يجعلنا هذا القناع نتصرف بأسلوب مغاير لشخصيتنا الحقيقية، الشخصية التي تكافح باستمرار للموازنة بين القيم العميقة الراسخة داخلها وبين التفاصيل الفوضوية اليومية للعمل والحياة.

لا يدور التصرف على طبيعتك حول التعبير عن مشاعرك التي تختبئها كل يوم مع فريقك، بقدر ما يدور حول التخلي عن الأقنعة الزائفة التي قد تخفي شخصيتك الحقيقية وراءها ليتمكن موظفوك من معرفة من أنت حقاً، فكم شخص تعرفه يتصرف على طبيعته في المنزل لكنك تجده في العمل شخصاً مختلفاً تماماً!



## مؤسسة «ابتكارات مينلو» وبناء فريق العمل

فريق العمل عنصر أساسي من عناصر القيادة الناجحة. لا يمكننا قيادة موظفينا بنجاح إذا لم يكن بيننا وبينهم علاقة إنسانية، ولا توجد طريقة لبناء العلاقات أفضل من قضاء الوقت معاً.

عندما تراقب فريق «مينلو» لفترة من الوقت، ستعتقد أنهم مهووسون بفكرة العمل الجماعي. يفتح المكتب الساعة الثامنة صباحاً ويغلق في السادسة مساءً. تعتمد الشركة على حضور موظفيها للعمل داخلها، ولا مجال للعمل من المنزل عبر الإنترنت. هم يعملون معاً طوال اليوم، خمسة أيام في الأسبوع. قد يكون هذا أمراً مثيراً للجدل في رأي من ينادون بثورة تجديدية في مكان العمل، لكنهم لا يأبهون، هم يؤمنون بأن الموظفين يخسرون كثيراً عندما لا يعملون في نفس المكان، وحتى إذا اقتضت الحاجة ضم أعضاء إلى الفريق يعملون عن بُعد، يحرص قادة «مينلو» على دمج أولئك الأعضاء مع بقية العاملين.

يقول مؤسس «مينلو»: «نوظف الأفراد ونقدم لهم تدريباً

أشخاص آخرون ينتظرون أن يلتقيهم شخص ما المعلومة أولاً ليحاولوا بعد ذلك تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، وقبل كل هذا، أنت بحاجة إلى قادة ينظمون العمل بين كل تلك الشخصيات المختلفة ليحرصوا على إنجاز المطلوب في موعده، ويشجعوا على العمل بهذا الأسلوب طيلة الوقت، ويتصرفوا على طبيعتهم في أثناء تأدية مهامهم ليتقدموا مثلاً عملياً لمرؤوسيهم على كيفية العمل في هذا المكان.

لعل إحدى أفضل ميزات التصرف على طبيعتك في مكان العمل هي أن تقدم أداءً أفضل وتُظهر أنت والعاملون معك نقاط ضعفكم لتتمكّنوا من مساعدة بعضكم بعضاً وتحويل الثغرات إلى مواطن قوة.

أسبوع. هناك استراتيجية متفق عليها لجعل جميع أفراد المؤسسة يعملون في أزواج في مرحلة ما، وبالعامل في ظل هذا النظام، ستعرف كثيراً عن غالبية الأشخاص الذين تعمل معهم: أساليبهم في العمل، وخبراتهم، ومواطن قوتهم، ونقاط ضعفهم، وقد تعرف كثيراً عن حياتهم الشخصية أيضاً.

تبدل شريكك في العمل باستمرار يجعلك تدرك أن البشر مختلفون، وأن لكل إنسان أسلوباً مختلفاً للتأثير في الآخرين بنجاح، وأن هناك شخصيات ينتظر أصحابها أن تؤثر فيهم وتلهمهم، وهناك أشخاص لا يقتنعون إلا بالحجج المنطقية القوية ولا تحركهم أية مشاعر. ستدرك أيضاً أن بعضهم يحتاجون إلى تجربة شيء ما أولاً ليتعلموا من تلك التجربة، بينما هناك

متخصصاً في العمل الجماعي والقدرة على بناء العلاقات. جميع المقابلات الأولية تكون جماعية، في أول مقابلة لك معنا، ندمجك مع مرشح آخر لحل مجموعة من المشكلات، ونخبرك أن مهمتك هي مساعدة شريكك على تقديم أداء جيد ورفع فرصه للحصول على مقابلة ثانية.

عندما يُقبل أي شخص للانضمام إلى «مينلو»، يعمل عن كثب مع أشخاص من جميع أقسام المؤسسة كل يوم، وأول ما يلاحظه معظم الزوار هو أن جميع الموظفين يعملون في ثنائيات. أي مهمة مطلوبة يؤديها بالضرورة شخصان يعملان على تنفيذها.

تتبع «مينلو» أيضاً أسلوباً مفعماً بالحيوية فيما يتعلق بجمع الموظفين في فرق ثنائية، إذ لا يستمر عمل أي اثنين معاً لأكثر من

## 2. تواضع

التواضع لا يعني أن تكون ضعيف الشخصية، بل أن تضع الآخرين في حسابك. على القائد أن يدعم موظفيه وأعضاء فريقه، لا أن يعمل على تصدُّر المشهد لمجرد اعتقاده بأنه «كسب» مكانته بحكم لقبه الوظيفي.

يواجه بعض القادة صعوبة في توجيه الآخرين، وخاصة عند الموازنة بين الحاجة إلى تحقيق نتائج قصيرة المدى وبين الفوائد بعيدة المدى التي سيحققونها حين يساعدون العاملين على التطور. إن كنت قد حصلت على ترقية وطلب منك تأهيل المساعدين ليتكّنوا من القيام بعملك بنفس مستوى كفاءتك، يمكنك أن تتعالى على مساعدتهم لتستأثر بمنصبك، أو أن تبدأ في تعليمهم على الفور. يلجأ القادة إلى خيار التعليم، ويعدّ تعليم الآخرين من علامات الحب والتواضع، للنجاح في مهمة التعليم، تذكر أنك تعمل مع بشر، لا مع أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافك.

## 3. أحبّ العملاء والعاملين

إذا أردت أن ينسجم أعضاء فريقك في كل شيء، وأن يقودوا أنفسهم بكفاءة حتى عندما لا تكون موجوداً، فإن الحب وحده يمكنك من ذلك. أن تكون قائداً محباً يعني ألا تكون قاسياً أو فظاً أو متبرّماً. «القيادة بالحب» تُخرج أفضل ما في الناس، وتمكّنك من مشاركة أفضل ما لديك مع الآخرين، وتجعلك أكثر فاعلية وكفاءة عند التفاعل معهم.

## القائد المحب إنسان

1. لطيف، أن تكون لطيفاً لا يعني أن تتغاضى عن الأخطاء، وإنما يعني الاهتمام بالآخرين، والاهتمام قد يؤدي إلى إجراء محادثة قاسية مع أحد أعضاء فريقك بهدف تقويم أخطائه.
2. ليس حقوداً، قد الآخرين من منطلق إدراكك للمكان الذي وصلت إليه والامتنان لما حققتَه، لا من منطلق الشعور بالغضب الشديد أو النقمة عليهم، سيسمح لك هذا بالتركيز على
3. الأمور المهمة، لا بخوض صراع لن تتمكن من الفوز فيه في نهاية المطاف.
4. ليس متكبّراً، إذا رغبت في إدارة مؤسستك مستعيناُ بكثير من القادة وقليل من المتسلطين، فمن الأفضل أن تراجع مدى تركيزك على نفسك مقابل تركيزك على الموظفين.
5. لا يعبد الكرسي، لا يسعى إلى منصب أو مركز معين لمجرد الاستئثار بالسلطة، يمكن للقائد قيادة الآخرين من أي موقع.
6. لا يغضب بسهولة.
7. يركّز على الإيجابيات أكثر من السلبيات..
8. يعظّم من شأن الأفعال والقيم النبيلة.
9. يحمي أعضاء فريقه ويثق بهم دوماً ويتمنى لهم النجاح ويصبر عليهم.

## 4. كن متفائلاً

عندما تتبع قائداً ما، يجب أن تطمئن إلى أن كل شيء على ما يرام. يمكن للتفاؤل العقلاني أن يقطع شوطاً طويلاً في تهدئة المخاوف والحفاظ على تركيز أعضاء الفريق على الأهداف طويلة المدى.

تأتي كل لحظة مهمة في حياة القائد ومعها خيار مهم هو: كيف يستجيب لهذا الموقف؟ هل سيختار ترتيب الأمور في ذهنه أولاً ثم يبدأ العمل طبقاً لهذا الترتيب ليحقق أسوأ أو أفضل نتيجة ممكنة؟ هل يفترض تمتع الآخرين بنوايا حسنة أم لا؟ هل يفترض أن الأمور ستكون على ما يرام أم لا؟ عند النظر في الأسئلة السابقة نجد التفاؤل اختياراً أساسياً للقائد البارِع.

لا يعني تفاؤل القائد رؤية الأمور في أحسن حالاتها طيلة الوقت، بل يعني الإيمان بأمرين: الأول هو افتراض تمتع مساعديه بالنوايا الحسنة، والأمر الثاني هو الإيمان بأنه إذا لم تسر الأمور كما يتوقع، سيتمكن من ترتيب ظروفه بحيث يكون لديه الوقت لاتخاذ خيارات أخرى تعيد الأمور إلى مسارها.



## السعادة والتفاؤل

أين تتلاقى البهجة مع التفاؤل؟ وكيف نوازن بينهما لمواجهة الخوف وتحمل مسؤولياتنا عن إدارة أعمالنا والحفاظ على نجاحنا المعنوي والمادي؟

جرّب إضافة عنصر جديد مرتبط بالبهجة في روتينك اليومي أو في طريقة عملك، جرّب التفاؤل والتفكير الإيجابي لكي تخوض التجربة وأنت تؤمن بإمكانية تحقيق تغيير إيجابي بإضافة هذا العنصر، وأنت تتابع مسيرتك وتتابع المضي قدماً.

## 5. كن صاحب رؤية

القدرة على استشراف المستقبل ضرورية للقيادة الناجحة. الرؤية المقنعة تبسط عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهداف محددة، لأنها تذكّرنا على الدوام بما هو مهم أو غير مهم على مدار رحلتنا باتجاه المستقبل.

يجب أن تتمتع رؤية القائد ببصمته الشخصية، وأن يقتنع بها الآخرون ليتبنوها، ويجب أن تكون شاملة بما يكفي لتحفيز فريق العمل للمساعدة على تنفيذها على أرض الواقع، وأخيراً يجب أن تُحقّق تلك الرؤية البهجة للآخرين، فإن لم تتوافر البهجة سيختفي الأتباع والإبداع.

ترتبط رؤية مؤسّسة «مينلو» بمهمة القادة وأهدافهم وثقافتهم وبالأنظمة والعمليات التي تربط بين كل ما سبق، وطالما كانت مهمة المؤسّسة «إنهاء معاناة الناس حول العالم في جانب التكنولوجيا».

تهدف «مينلو» لإعادة البهجة إلى الناس بالاستعانة بالتكنولوجيا. أدّى هذا الهدف إلى خلق ثقافة ذات تركيز خارجي مُبهج؛ إسهام الناس الذين تخدمهم المؤسّسة من خلال برمجيات محكمة التصميم تقدّم لهم تجارب استخدام ممتعة أعدت بحب واهتمام. لقد أدركت أن هذا يتطلب تركيزاً داخلياً مُبهجاً ليتمكّنوا من تشكيل فريق قوي ومتحمّس يكون قدوةً تتعلّم منها الفرق الأخرى.

ولكن من المهم في ذات الوقت أن يتم دعم كل ما سبق بمنهجية عمل ناجحة لا يشعر معها أحد بأنها تثقل كاهله أو تعوقه بما فيها من بيروقراطية، وهنا يأتي دور القائد صاحب الرؤية الذي يضع منهجية تُقلّل من أعباء العمل بدلاً من زيادتها. تبسط تلك المنهجية أيضاً عملية صنع القرار، وتوضّح عديداً من الأمور المتعلقة بالجهد والتنظيم ومستوى التقدّم المتحقّق.. الجدير بالذكر أن العرض الواضح والمنظم والمتكرّر لمستوى التقدّم الفعلي في تنفيذ رؤية القائد يمكّن الجميع من معرفة البدائل المطروحة أمامهم والاتجاهات المختلفة التي يستطيعون متابعة العمل فيها.

## الحفاظ على حيوية الرؤية

لأيّ من أعضاء الفريق الإشارة إلى الرؤية التي يعملون طبقاً لها. يجب أن تبقى رؤية المؤسّسة والفريق حية وفاعلة طيلة الوقت، وهذه واحدة من المسؤوليات الرئيسة للقادة. سيختلف شكل النتائج والإنجازات عما تم تخيلها في البداية، ومع ذلك يجب أن يتمكّن القائد الناجح من معرفة وتحديد عناصر الرؤية التي تحقّقت على أرض الواقع وهو يمضي بفريقه قدماً إلى الأمام. لا تزال عملية وضع رؤية حية أمراً جديداً

القادمة؟ إذا حفظت الرؤية بعيداً في الأرشيف، فلن تتمكّن رؤيتك من البقاء حية وناضجة، ولن تؤثر في مستقبل مؤسّستك. لمعالجة هذه المسألة يضع القادة مجموعة من عناصر رؤيتهم في أجندة اجتماعاتهم الأسبوعية، بحيث يتم تذكير الفريق كله أسبوعياً بالمقاييس التي يسعون للعمل طبقاً لها وكيف ترتبط تلك المقاييس بالأعمال التي ينفذونها والأهداف التي يسعون إليها، وإذا تساءل موظّف جديد أو مدير فضولي: «ما معنى هذه الأرقام أو النتائج؟» يمكن

يجب ألا تتسم عملية وضع الرؤية بالتسرّع، وفيم العجلة إذا كان اليوم الذي نتخيل من أجله تلك الرؤية يمتد لأكثر من عشر سنوات؟ ومع ذلك نحتاج إلى مواصلة العمل والاجتهاد والإصرار على صياغة رؤيتنا على أرض الواقع وتوظيف الطاقة التي نحتاج إليها لتحقيق، تماماً كما نفضل مع مهامنا اليومية العادية، كما يجب أن تكون هناك بداية ونهاية واضحتان لعملية وضع الرؤية نفسها. فكيف تبقى رؤيتك حية على مدى السنوات

بالنسبة إلى كثير من القادة وتتطلب كثيراً من العمل، لكن هناك مثلاً باهراً على قوة الرؤية يتمثل في نموذج «زينجرمان» الذي يحض على أمرين: الكتابة بإسهاب عن الرؤية (فقط ابدأ في الكتابة ولا تتوقف حتى تنتهي)، واختيار لحظة معينة في المستقبل ووصفها بأدق تفاصيلها. تابع تكرار هاتين الخطوتين حتى يتم تنفيذ رؤيتك بالكامل.

## 6. اعرف الحقائق

التفاؤل لا يكفي وحده لتحقيق النجاح، فهناك حقائق عملية يجب إدراكها. إذا توقفت مثلاً عن الاستماع إلى عملائك، ستتراجع حصتك في السوق، وإذا توقفت عن متابعة أرقام وإحصائيات الأداء، فربما لن تتمكن من معاودة النهوض بعد أي انتكاسة تمر بها مؤسستك، وإذا تقاعست عن وضع أنظمة بسيطة وقابلة للتكرار لإنجاز المهام الروتينية، ستدخل مؤسستك في حالة من الفوضى.

بينما نفضل كقادة عدم التحفيز بالخوف، يمكن للخوف في بعض الأحيان أن يكون الدافع الأفضل للإنجاز في ظل ظروف معينة وفي إطار ثقافة مناسبة لذلك، ومع ذلك يجب ألا نحاول دفع العاملين بمشاعر مفتعلة لخوف غير حقيقي.

يمنعنا الخوف الحقيقي من عبور الشارع دون النظر أولاً في كلا الاتجاهين، ويدفعنا إلى ربط حزام الأمان في السيارة، ويمنعنا من كتابة الرسائل النصية أثناء القيادة، في الواقع هذا النوع من الخوف هو ما يبقينا آمنين وعلى قيد الحياة. هذه كلها مخاوف صحية لا مشكلة فيها، ولا بأس من جعل العاملين معنا يخافون من نفاذ الأموال وعدم وجود سيولة لدفع الرواتب. نحن نريدهم أن يخشوا إيداء أي مريض إذا ارتكبوا خطأ عند وضع برنامج لجهاز طبي مثلاً. ينطوي هذا الخوف على شعور عميق بالمسؤولية؛ أن نكون أشخاصاً بارعين ونستطيع الحفاظ على ما لدينا، سواء كان عملنا أم عملاءنا أم إيراداتنا أم أرباحنا أم سمعتنا أم فريقنا أم معدتنا أم بنايتنا.

يحتاج القادة إلى الموازنة بين الواقع والحقائق المرتبطة بنتائج الأعمال الحالية وبين الشعور بالتفاؤل والإيمان بأنه لا يمكن لأي نشاط اقتصادي النمو من دون اقتناص الفرص السانحة حتى ولو لم تحقق جميعها النجاح المرجو، وعندما يختبر الفريق بعض الأوقات الصعبة، يحتاج القائد البارِع إلى توصيل مشاعر التفاؤل إلى فريقه من خلال القصص التي جمعها على مر السنين عن نجاحه من مشكلات وأزمات سابقة.

ربما تكون هذه واحدة من أصعب الحقائق المتعلقة بالقيادة، عليك أن تكون القائد الذي يحتاج إليه فريقك عندما يكونون في أشد الحاجة إليك، لكنك للأسف لن تتمكن من هذا دائماً. أو على الأقل ليس في كل الأوقات. هذا غير ممكن على المستوى الإنساني، وعندما لا تتمكن منه، عليك أن تعتذر. يعتمد جزء من فكرة الموازنة بين إدراك الواقع والتفاؤل بالمستقبل على



السماح لإنسانيتك بالظهور. قد ترغب في أن تكون بطلاً خارقاً، وفي بعض الأحيان ستكون كذلك بالفعل، ولكن تذكر حتى الأبطال الخارقين لديهم نقاط ضعف وتظهر لهم العراقيل والمشكلات والتحديات من كل مكان، في بعض الأحيان سيكون أصدقائك العاديون المحيطون بك الذين يحبونك ويدعمونك هم الأشخاص الذين يساعدونك بتراحمهم وراعاتهم لك، اسمح لهم بهذا، فكل الأبطال الخارقين يحتاجون إلى فرق عمل.

## 7. اخدم فريقك

إن التدرُّب على إجابة سؤال «من الذي نخدمه؟» أمر شاق ومهم لأي عمل تجاري. ابدأ بمؤسستك وخدماتها الآن وابتح عن الإجابة.

بمجرد أن تتشكّل لدينا صورة واضحة عمّن نخدمهم، وعن شكل البهجة بالنسبة إليهم، يصبح من واجبنا كقادة توضيح فكرتنا لنشر البهجة بين أعضاء فرقنا، ولا يمكن تنفيذ هذا بخطاب يُلقى مرة واحدة أو بملصق على الحائط. يجب أن يعيش أعضاء الفريق ويتفَسَّسوا تلك الفكرة كل يوم. يخدم القادة فرقهم من خلال تعريف معنى الخدمة المبهجة المقدّمة إلى الآخرين في سياق عملهم المحدّد، وبذلك يمكنهم خدمتهم ومساعدتهم بشكل أعمق إذا علّمهم كيف يبحثون عن البهجة في عملهم اليومي. سيكون من الممتع وضع قاعدة للتفكير في سؤال: «كيف يمكنني خدمة الآخرين اليوم؟». يمكن لبعض الطرق أن تكون بسيطة وسريعة، بينما يتطلّب بعضها الآخر مزيداً من التفكير والجهد.

تتبع البهجة من خدمة الآخرين بأيدينا وقلوبنا وعقولنا. هذا هو المصدر الحقيقي للشعور بالبهجة في العمل.

يعمل أعضاء أي فريق بجِد واجتهاد ويقدمون أداءً أعلى حتى من مستوى الرواتب التي يتلقونها عندما يركّزون على هدف يستحق جهدهم، هدف أكبر من أنفسهم، هدف لا يتعلّق بإرضاء الذات وإنما بخدمة الآخرين. تبدأ رحلة تحديد نوع الخدمة، ومن هنا السعادة التي سيقدمها القائد إلى العالم من خلال التفكير في سؤال مهم للغاية: «من أخدم؟». الرد بالإجابات الثلاث المعتادة (العملاء والموظفين والمستثمرين، يعني أنك لم تظن إلى جوهر السؤال. لا يزال جوهر الخدمة الموجهة إلى أصحاب المصلحة الواضحين والمباشرين هونفس الأمر «يخدم مصلحتك أنت». من أجل التوصل إلى نسخة ملهمة ودائمة للبهجة، يجب النظر إلى ما هو أبعد من أصحاب المصلحة. إذا لم تفعل ذلك، ستجازف بمطاردة الأرباح والجوائز والمكافآت المادية والمكاسب الكبيرة فحسب.



## بناء ثقافة القيادة بالبهجة

يُمكن التحدّي وراء كل ما يقوم به القادة من أعمال عظيمة في سؤال واحد: كيف يمكن وضع ممارسات في العمل اليومي تستمر على المدى الطويل؟ للإجابة عن هذا السؤال، يحتاج القائد إلى إدراك معنى «ثقافة القيادة». تُقصد بثقافة القيادة البيئة المحيطة بالعديد من الموظفين «وليس الرئيس التنفيذي فقط» التي يشعرون فيها بالمسؤولية عن أداء مؤسستهم وبأن عليهم المساعدة في توجيهها إلى آفاق جديدة.

## أولاً: ابدأ بهدف

تذكير فريق العمل بالهدف العميق الذي يسعون إلى تحقيقه، وتأسيس ثقافة تدعم هذا الهدف، يمكنك كقائد من التحرك بشكل أسرع ومن تغيير طبيعة منصبك التنفيذي بشكل جوهري ومبهج في نفس الوقت.

لا تسع إلى تنفيذ عملية أو خطة أو ممارسة معينة قبل توضيح الهدف منها. لا يمكنك بدء رحلة لتأسيس ثقافة القيادة من أجل تعزيز قوة القيادة في حد ذاتها، يجب أن تخدم مؤسستك هدفاً أسمى من خلال تلك الثقافة.

## ثانياً: احتفِ بالقادة لا

### بالمناصب

◆ يصدر الرؤساء الذين يرون دورهم مجرد منصب وسلطة، أوامر لتنفيذ المهام المختلفة، بينما يؤثر القادة في مرؤوسيهـم ليُنجزوا أعمالهم على أكمل وجه.

◆ لا يُحب الرؤساء التجارب ولا يقبلون بالأخطاء، بينما يُرحّب القادة بالتجارب ويتوقعون الأخطاء.

## ثالثاً: ضع أنظمة خالية من

### البيروقراطية

في الغالب يفكر أي قائد في بعض السيناريوهات الأساسية عندما تسير الأمور على نحو سيئ بين أعضاء الفريق أو داخل المؤسسة، مثل

بسيطاً قدر الإمكان، ولكن ليس بسيطاً بقدر مبالغ فيه». هناك نسخة شائعة جداً من تلك المقولة في مجتمع البرمجيات: «قم بأبسط الخطوات التي قد تفلح».

ولكن كيف تعرف أن ما فعلته هو أبسط شيء؟ وكيف تعرف أنك لم تقدم عملاً بسيطاً يمكن أن يوصف بالسطحية والسذاجة؟ إذا كان الأمر بسيطاً (حسب تقديرك)، امضِ قدماً فحسب، وقد يكون بسيطاً بقدر مبالغ فيه. ثق بأنك ذكي بما فيه الكفاية لمعرفة ذلك، وامضِ قدماً وعدل ما يحتاج إلى التعديل لاحقاً.

ليست كل نظم العمل البسيطة قادرة على البقاء كذلك إلى الأبد، هناك بعض المواقف الخاصة التي تظهر فجأة وتحتاج إلى حلول معقدة. المهم هنا ألا تبدأ النظام واضعاً في اعتبارك كل حالة صعبة يمكنك تخيلها، فتقضي كل وقتك في تصميم نظام معقد مناسب لتلك الحالات، ولا تتسنى لك أبداً فرصة البدء في استخدامه. أسس نظاماً يحقق التالي:

1. يكافئ السلوك الصحيح.
2. يعلي من قيمة التعاون.
3. يتأكد من شفافية خطوات العمل بتعزيز الاتصالات والإفادات الراجعة والرافدة السريعة والموجزة.
4. يتفادى توجيه الاتهامات عند وقوع مشكلة.
5. يقدم الحقائق إلى الإدارة العليا بلا مواربة.

عدم الإنجاز في المواعيد المحددة، نهائياً، أو تجاوز الميزانية المحددة، أو تراجع المبيعات، أو ظهور مشاكل في الجودة، وهذه أبرز تلك السيناريوهات:

1. هذه مصادفة، وليس هناك ما يمكننا فعله إلا أن نبذل مزيداً من الجهد في المرة القادمة.
2. لو كان لدينا موظفون أكثر كفاءة، لما حدث هذا.
3. هناك خلل ما في أنظمتنا (في المبيعات، أو المواعيد، أو التوقعات، أو الميزانية، أو الجودة... إلخ).

تلوم المؤسسات القائمة على فكرة البطل القائد موظفيها عندما تسوء الأمور، بينما تتساءل المؤسسات القائمة على الأنظمة والرؤية وثقافة المشاركة: «كيف تتعامل أنظمتنا الحالية مع هذه المشكلات؟».

يبحث القادة في المؤسسات القائمة على الأنظمة باستمرار عن أساليب جديدة لجعل «نظام العمل» أكثر إنسانية وقابلية للتنبؤ، وأكثر قدرة على تقديم جودة أعلى، وعلى تعزيز مشاعر الفخر داخل أعضاء الفريق، فالفريق الذي لديه نظام بهذا الشكل يتمتع بأفضل فرص ممكنة لتقديم أداء وعمل رائع. فكيف تُبنى نظم العمل؟ سنبدأ هنا بمقولة «ألبرت أينشتاين»: «يجب أن يكون كل شيء



## رابعاً : اهتم بفريقك

إذا أردت غرس ثقافة الاهتمام المتبادل في مؤسستك، نوصيك بالنظر في كل جزئية في نظام إدارتك تتعامل مباشرة مع كل أفراد المؤسسة، والتفكير في التغييرات التي قد تحتاج إلى إجرائها.

- ◆ تجنب أسلوب تعظيم بطل المؤسسة معبود الجماهير.
- ◆ اهتم بالعاملين بالقدر الكافي الذي يمكنهم من بناء فريق عمل قوي وناجح.
- ◆ راهن على قدرة موظفيك على النجاح والتألق.

## خامساً : تعلم مع فريقك

في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر، لا يمكننا إعداد مؤسساتنا للنجاح ما لم نُشعل فضولنا، ونوقظ المتعلمين الأكفاء داخلنا. يجب أن يكون القادة والطامحون إلى تولي دفة القيادة متعلمين نشطين. قد يكون كل ما درسناه أو تعلمناه منذ عقود مضت هو ما أسس لعملنا الحالي، لكن هذا لا يكفي، يجب أن نتكيف باستمرار وإلا فسيتم الاستغناء عنا.

إذا أردنا ترسيخ ثقافة القيادة المبهجة التي يُخطط فيها للتعليم ويُتوقع حدوثه، فما سلوكيات «المتعلم» التي نتوقع رؤيتها من قادتنا ومن الراغبين أن يصبحوا قادة؟

## المتعلم يقرأ

- ◆ إذا رغبت في جعل قراءة الكتب جزءاً من ثقافتك:
- ◆ اجعل الكتب متاحة في كل أرجاء المؤسسة.
- ◆ شجّع وكافئ وحفز وادعم الذين يتلقون دورات تدريبية أو يحضرون حلقات التعلم وورش العمل المحلية.
- ◆ أنشئ مجموعة بريد إلكتروني داخلية واستعن بنظام اتصال لمشاركة المقالات المهمة ومحاضرات مع كل أعضاء فريقك. شجّع المناقشات التي ستدور حول تلك الموضوعات.
- ◆ استخدم سجلاً للتعلم (كثيباً بسيطاً يتبع التقدم المحرز في تعلم شيء ما)، مع وضع أهداف واضحة للقراءة ولتلقّي الدروس في مجال ما، وفي بعض الحالات قد يكون هذا السجل دافعاً للإدارة لمكافأة الموظف أو ترقيته.

## المتعلم يبحث عن قدوة

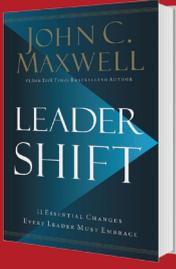
حدّد القادة والمعلمين الذين تعجب بهم، وضّع قائمة بكل صفاتهم التي تثير اهتمامك، فكّر في أيّ من تلك الصفات يمكنك تقليدها أو اكتسابها. الهدف هنا ليس مجرد النسخ والتقليد، بل التوصل إلى جوهر ما يبرعون فيه ودمجه مع أسلوبك الشخصي.

## كن معلماً ومتعلماً

لقد لاحظنا أن ثقافات المؤسسات التي تستحوذ على إعجابنا تؤسس وتدير بحماس قسماً للتعلم الرسمي. هذه المؤسسات لا تعلم موظفيها فحسب، بل تشارك العالم بأسره خبراتها ومعارفها. اعمل



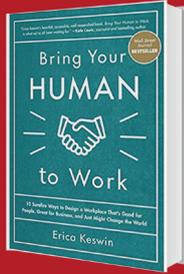
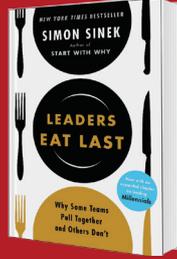
## كتب مشابهة:



**Leader shift**  
The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace.

By John C. Maxwell. 2019.

**Leaders Eat Last**  
Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Simon Sinek. 2017.



**Bring Your Human to Work**  
10 Surefire Ways to Design a Workplace That Is Good for People.

By Erica Keswin. 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 | Qindeel  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution

على تدوين الدروس التي تعلمتها أثناء عمك بمؤسستك، ثم شارك الآخرين بها.

## سادساً: احك القصص

يلعب السرد القصصي دوراً مهماً في خلق الثقافة المنشودة، فنحن نحكي القصص لنتمكّن من تمرير فن ومسؤولية وبهجة القيادة إلى الآخرين، وتبادل ما نعرفه مع أفراد مؤسساتنا ومجتمعاتنا.

تدخل القصص في عملنا اليومي بأشكال مختلفة، أكثرها وضوحاً عندما نروي قصة مؤسستنا كلما اصطحبنا زوارنا في جولات حول المكان، وعند التحدّث عن الخبرات التي اكتسبناها ونعمل على نقلها إلى الآخرين، في الواقع تصل الدروس المستفادة على نحو أكثر فاعلية ويتذكّرونها بشكل أفضل من خلال سرد القصص.

يمكننا استخدام القصص في محادثات البيع لمساعدة المتعاملين على فهم سبب اختيارنا للأساليب التي نعمل بها، ويمكن أن نحكي قصصاً عن نجاحاتنا السابقة، وعن مواقف الإخفاق ليتمكّن من لا يعرفون تحديات عملنا من فهم سبب وطريقة عملنا على هذا النحو. فن القصص مهارة تحتاج إلى تطوير وصقل واهتمام. إذا لم تكن في مؤسستك ثقافة سرد القصص بالفعل، ابدأ ببناؤها وابدأ في جولات سبيل لتطويرها واستثمارها. قد يبدأ حكي القصص في جولات تعريف الضيوف، ويمكن استخدام القصص في أثناء توجيه وتدريب الموظفين الجدد لتعريفهم بتاريخ المؤسسة. يمكنك أيضاً إلقاء محاضرات ملهمة مثل أن تطلب من مقدّمي العروض التحدّث عن المواقف الملهمة التي قابلوها في العمل. سجّل كل المحاضرات للرجوع إليها مرة أخرى، وكرّر ذلك على الدوام، أو على الأقل مرة كل عام.

## أكبر من أنفسنا

هناك بعض الاحتياجات الأساسية للطبيعة البشرية التي يمكن أن تملأ قلوبنا بهدف ملهم، ليكون تفكيرنا كالتالي:

- ◆ علينا العمل على أمر أكبر بكثير منّا ومن مكاسبنا الشخصية.
- ◆ لا يمكننا تحقيق هذا إلا إذا عملنا في مجتمع يتعاون فيه الجميع بعضهم مع بعض.
- ◆ نشعر بطاقة متجدّدة بسبب وجود هدف قوي يحركنا وهو خدمة الآخرين.

يُخرج هذا التفكير المرتبط بهدف خارجي أفضل ما في داخلنا، فإذا استطعنا، كقادة، أن نلهم المحيطين بنا برؤية واضحة لخدمة الآخرين، والشعور بالفخر حيال ما يفعلونه، وتقديم نتائج رائعة إلى العالم، فستصبح الأمور الأخرى والتفاصيل أقل أهمية. سنسمع حينها قليلاً عن المناصب والألقاب والمكافآت. إنه لأمر مدهش ما نتمكّن من إنجازه عندما نعمل من أجل هدف جليل يستحق أن نبذل في سبيله قصارى جهدنا.



لطالما كان شغفنا خلال السنوات الخمسين الماضية أن نوَقِّر  
لعملائنا منتجات وخدمات مصرفية يمكنها أن تُحدث الفرق في  
أسلوب حياتهم. فسواءً كانت ابتكاراتنا لرفع مستوى خدماتنا  
المصرفية للأفراد، الشركات أو حتى لإدارة الثروات، فهي كانت  
ولا تزال جزءاً من تكويننا ومنهجيتنا.

واليوم، يملؤنا الفخر بشراكتنا مع إكسبو 2020 دبي  
لنجذب المزيد من الفرص ونحقق الاستدامة في عالمنا.

# ابتكارات مستوحاة من احتياجاتك

فخر لنا أن نكون الشريك الرسمي  
إكسبو 2020 دبي



إكسبو 2020 دبي  
الإمارات العربية المتحدة

شريك أول رسمي