



ملخصات لكتب عالمية

كتاب في دقائق



Empowered lives.  
Resilient nations.

الشريك  
العالمي  
GLOBAL  
KNOWLEDGE  
PARTNER

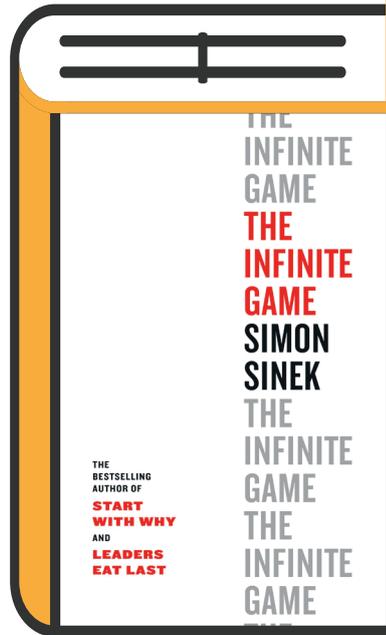


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# التحدي المستمر

## كيف تحقق النجاح المستدام لأعمالك

العدد  
208



سايمون سينك



- ✓ مزايا العقلية اللانهائية
- ✓ مكونات العقلية اللانهائية الناجحة
- ✓ الرؤية المثالية طويلة المدى مقارنة بالأهداف قصيرة المدى
- ✓ تفضيل الثقة على مستوى الأداء
- ✓ قيادة الشركة بشجاعة

المبادرات و المشاريع



## أهمية الكتاب

تنجح أعمال وتفشل أخرى. وهذه هي حقيقة ما يسميه الناس في الصناعة «اللعبة»، فالمهم العثور على هذا الخيط المشترك الذي يمر عبر جميع الشركات التي تنجح؛ ليس هذا وحسب، بل معرفة السر في تلك التي حافظت على مستوى عالٍ من النجاح على مدار سنوات عديدة وأجيال مختلفة.

وهنا يدعونا المؤلف «سايمون سينك» إلى اتباع نهج مختلف لريادة الأعمال، وحيثما يُفكر الرؤساء التنفيذيون والقادة غالباً في الفوز خلال فترة عملهم، فإن المؤلف يُقدم نظرة بديلة لضمان أن الأعمال والمؤسسات تتخطى القيادات المختلفة، وهذه ليست 10 خطوات نموذجية لتحقيق النجاح، بل تغيير شامل في طريقة التفكير؛ لأن الأمر كما يوضحه «سينك»، يدور حول مفهوم أن لعبة الأعمال لا نهائية، ولتحقيق النجاح، يجب على القادة أن يقودوا أعمالهم بعقلية لا نهائية.

ولتحقيق ذلك، يدعو «سينك» الرؤساء التنفيذيين إلى الابتعاد عن قياس النجاح مقابل المعايير التي تمّ تحديدها ذاتياً، فالهدف ليس الفوز في حدّ ذاته لأنّ في «التحدي المستمر»، لا ينبغي أن يكون هناك هدف نهائي، وإنما يتمثل التقدم في التحسين المستمر للوصول إلى هدف مثالي، فالتحسّن أمر لانهائي.

ومع دخولنا عقداً جديداً، سنكتشف حكمة وتحديات جديدة من الأعمال، ومن الضروري أن يفهم الرؤساء التنفيذيون والقادة مخاطر الطرق التقليدية التي تؤدي في أغلب الحالات وليس كلها إلى الفشل، إذاً حان وقت التغيير الآن، ولنبدأ مع عقلية لانهائية.

## ملخص الفكرة

لفهم أفضل لمفهوم «التحدي المستمر»، فمكّر في مباراة كرة قدم حيث توجد مقاييس لإعلان الفائز بما في ذلك المدة والقواعد والأهداف وما إلى ذلك، إلا أنّ لعبة الأعمال تتعارض مع هذه الحدود التقليدية، فهي لعبة لانهائية في مدتها، على الرغم من وجود علامات داخلها، مثل السنة المالية، لكن لا شيء يُشير في الواقع إلى نهايتها. وبالمثل، لا توجد مجموعة ثابتة من القواعد، بل فقط بعض التوجيهات الأخلاقية، والتي يتم انتهاكها في كثير من الأحيان، كما لا يوجد مقياس واحد متفق عليه لقياس الهدف، ولهذا السبب لا يمكننا أن نعلن فائزاً حقيقياً واحداً. ولعدم وجود فوز أو خسارة في «التحدي المستمر» يشجعنا «سينك» على التوقف عن التفكير في من يفوز أو من يكون الأفضل. ويمكن تشبيه العقلية اللانهائية بعملية الاستعداد لمباراة كرة القدم، بل وتشبه بشكل أكبر قرار إنقاص وزنك للحفاظ على مظهرك، إذ يُتيح لنا البدء في التفكير بكيفية بناء مؤسسات قوية وصحية بما يكفي للبقاء في اللعبة لأجيال عديدة قادمة، والمثير للدهشة أن التاريخ قد أظهر أن العقلية اللانهائية تسمح للشركات بأن تصبح أقوى في الوقت الحاضر أيضاً.



## في ثوانٍ...

### تغيير التصور لتحقيق النجاح في الأعمال

شهد التاريخ ظهور العديد من قادة الأعمال والرؤساء التنفيذيين الناجحين، عبر فترات زمنية مختلفة، إلا أن عدداً قليلاً منهم يمكن اعتبارهم أصحاب فكر مُستتير، أتروا بالفعل في مجرى الأحداث العالمية، وهم دون الحد الأدنى المطلوب، ولكن ما الذي يُميز هذه النخبة من البشر عن أقرانهم؟ يُمكن أن يكون الجواب بسيطاً، متمثلاً على سبيل المثال في الأيديولوجيا، التي كانت حاضرة دائماً في رؤية أصحاب السمو حكّام دولة الإمارات العربية المتحدة، متجلية في العديد من المبادرات والقرارات التي تضمن تصميم مستقبل مشرق لهذه الدولة.

ومن خلال الرؤية الرشيدة لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، بأن الفكر الاستباقي، والقدرة على التخطيط واستشراف التغيرات والتطورات في القطاعات الاقتصادية والتكنولوجية، يجعل دولة الإمارات في مصاف أفضل الدول المستعدة للمستقبل، والرائدة في توظيف التكنولوجيا في ابتكار فرص جديدة، وهذا بطبيعة الحال سيضمن بيئة مزدهرة لجميع القطاعات في الدولة.

وبالحديث عن المبادرات التي تدعم تحقيق رؤية الإمارات ورؤاد الأعمال والمواهب الوطنية والعالمية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: «مركز محمد بن راشد لأبحاث المستقبل، مركز الإمارات للثورة الصناعية الرابعة، مجالس دبي للمستقبل، أكاديمية دبي للمستقبل، مبادرة مليون مبرمج عربي».

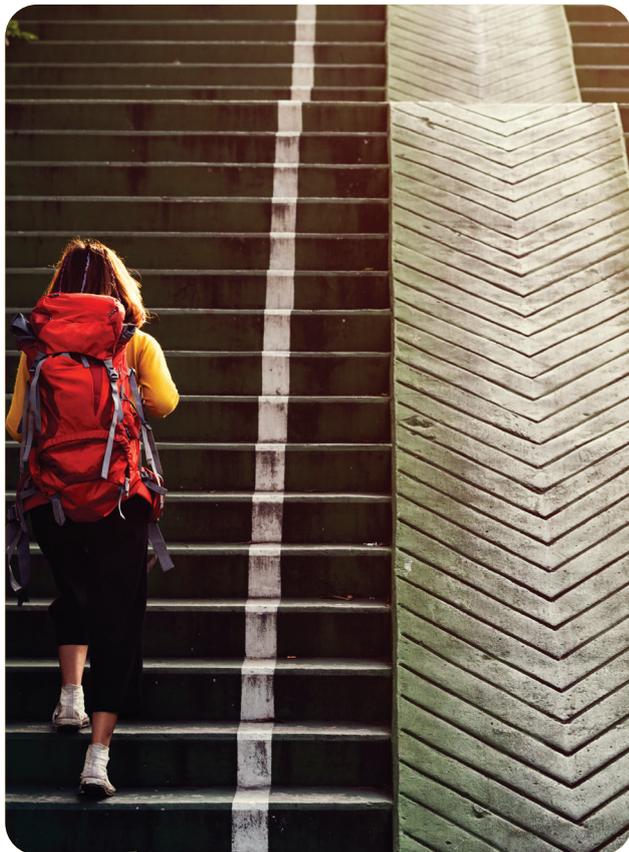
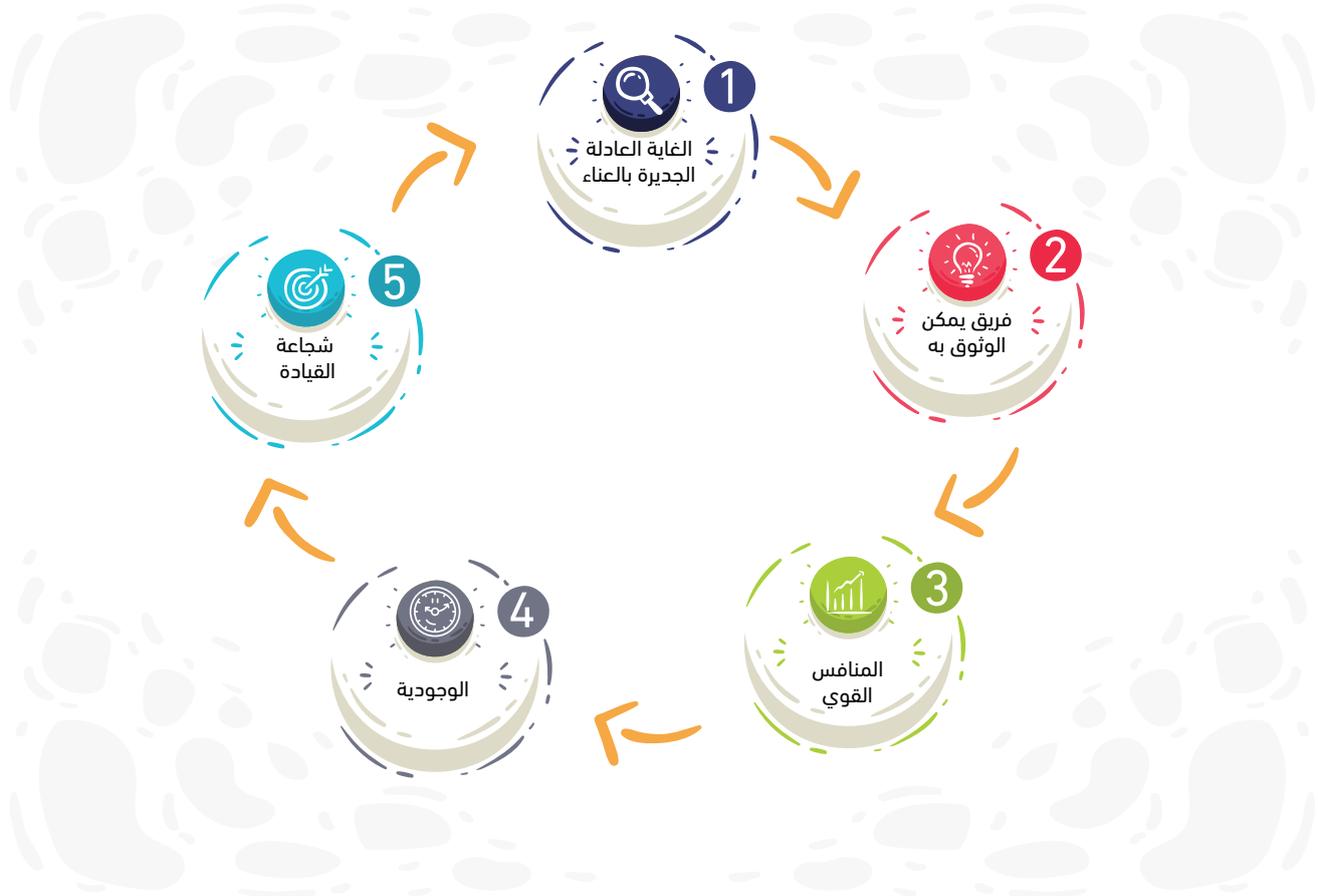
وكل ما ذكر سابقاً من هذه المبادرات يركز على أصحاب الفكر المُستتير وأعمالهم بوصفهم أداة لتغيير العالم، وفي كتابنا هذا «التحدي المستمر»، سنكشف النهج غير التقليدي لهؤلاء القادة، والإدراك الذي غالباً ما يتحدى الأمور العادية، ولكنه في كثير من الأحيان يحقق النجاح، كما سنلتمس أن هذا الإحساس القوي بالإدراك، الذي يُطلق عليه «عقلية لا نهائية»، لا يُمكن الرؤساء التنفيذيين والقادة من إنشاء علامة تجارية ناجحة فحسب، بل الأهم من ذلك، سوف يترك لهم إرثاً غنياً في التاريخ، يجعل أعمالهم تتخطى أزمانهم.

## جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# أي قائد يرغب في تبني عقلية لانهائية يجب عليه اتباع خمس ممارسات أساسية:



## 1 الغاية العادلة الجديرة بالعناء

عندما بدأ «هنري فورد» العمل في شركته، لم يكن الأمر يقتصر على بيع السيارات فقط، بل كان لديه رؤية تتمثل في «فتح الطرق السريعة للبشرية جمعاء»، وهنا يصف «سينك» هذه الرؤية بأنها «غاية عادلة»، وهو مستقبلي مثالي يريد المساعدة على تحقيقه.

إن فكرة هذه الرؤية جذابة بما يكفي، بحيث يرغب الآخرون بالانضمام إلى هذه الغاية العادلة، وهذا هو الوقت الذي نسمع فيه عادةً كلمة «شغف»، حيث يتجاوز الأفراد والجماعات الحدود الطبيعية ويقدمون التضحيات لضمان الحفاظ على الرؤية والحلم.

وتتيح لنا هذه الغاية العادلة التركيز على الصورة الأكبر، وليس فقط على الإنجازات المحدودة. وبدلاً من ذلك، تصبح هذه الأهداف المحدودة ببساطة معالم في هذه الرحلة نحو تحقيق هدفهم المثالي، وهذا التركيز يجلب الابتكار، وبالتالي يحقق الأرباح في المدى القصير أيضاً.



## شاملة: منفتحة أمام كل من يرغب بالمساهمة

الغاية العادلة أكبر من أنفسنا، يجب أن تكون رؤية مثالية تستحضر صوراً عظيمة لعالم أفضل ومجتمع مثالي، ولا بُد أن تكون هذه الرؤية، في حدّ ذاتها، دعوة مفتوحة إلى جميع الأفراد ذوي التفكير المماثل، بغض النظر عن ديمغرافيتهم، وبكل بساطة، فإن «الغاية العادلة» ستشعل عواطف القادة، لأنهم سيكونون قادرين على تخيل وتصوير نوع التأثيرات التي ستحدثها أفعالهم، الأمر الذي سيؤدي بدوره لدفع الأفراد والمجموعات إلى ضبط بوصلاتهم والنهوض بالغاية العادلة بإصرار والتزام كبيرين، غير منزعين من أيّ عوامل خارجية مؤقتة قد تعطل مهمتهم.



## الإيجابية والتفاؤل

يجب أن تكون الغاية العادلة شيئاً ندافع ونؤمن به، وليس نعارضه، وهنا يطرح «سينك» مثلاً حول مصطلح «مكافحة الفقر»، فبدلاً من تعريفه على هذا النحو، يقترح إعادة صياغته إلى «حق كل إنسان في إعالة أسرته»، ويجادل بأن العبارة الأصلية تخلق عدواً منفرداً قد يؤدي بنا إلى تحديد الغاية العادلة للعبة معتقدين أننا قادرون على الفوز بها. ومن خلال تغيير العبارة إلى الأخيرة، فإننا نخلق سبباً نبيلاً حيث يمكننا حل مشكلة مع الحفاظ على كل من الكرامة والتمكين، فتزيل إعادة الصياغة الذكية هذا العدو المشترك، وبدلاً من ذلك، تجعلنا نركز بشكل أدق على من نساعد، وكيف يجب أن نفعل ذلك.



## قادرة على الصمود: قادرة على تحمل التغيير السياسي والتكنولوجي والثقافي

ينصح «سينك» الرؤساء التنفيذيين والقادة بأن يفصلوا الغاية العادلة عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها، حيثُ يجب أن تكون المنتجات والخدمات أدوات في ترساناتهم تهدف إلى تطوير الغاية العادلة لا أن تكون الغاية العادلة ذاتها، وكما هي الحال مع المثال السابق، تنتج «فورد» السيارات كأداة للوصول إلى حلم «فتح الطرق السريعة للبشرية جمعاء»، وهنا سيارات «فورد» في حد ذاتها ليست هي الغاية العادلة، على عكس المنتجات والخدمات التي قد تتغير أو يتوقف إنتاجها تماماً اعتماداً على الوقت والظروف، فإن الغاية العادلة تبقى دائماً حتى يستمر الأشخاص في السباق سعياً وراء تحقيق نفس الهدف المثالي في المستقبل، وكما يشير «سينك»، يجب أن تكون الغاية العادلة دائماً ومرنة وخالدة.



## مُوجهة نحو الخدمة: لصالح الآخرين بشكل أساسي

يجب ألا تكون الغاية العادلة مُوجهة لصالح فرد أو شركة أو مؤسسة بعينها، بل لا بُد من أن يستفيد منها الأفراد، والمجتمعات بشكل عام، بخلاف أولئك الذين يسهمون في الغاية العادلة ذاتها، وهذا يتماشى مع مفهوم العقلية اللانهائية في لعبة اللانهائية. ويكمن هدف القائد اللانهائي في إبقاء اللعبة مستمرة أمام الآخرين، ومع ذلك، فهذا لا يعني التضحية بالربحية خلال فترة الخدمة، بل الأحرى، أن تأتي الربحية بشكل أكبر نتيجة للعقلية اللامتناهية، ومن الناحية التاريخية، فإن هذه الأرباح مُهمة.

## مثالية: كبيرة، وجريئة وغير قابلة للتحقيق في نهاية المطاف



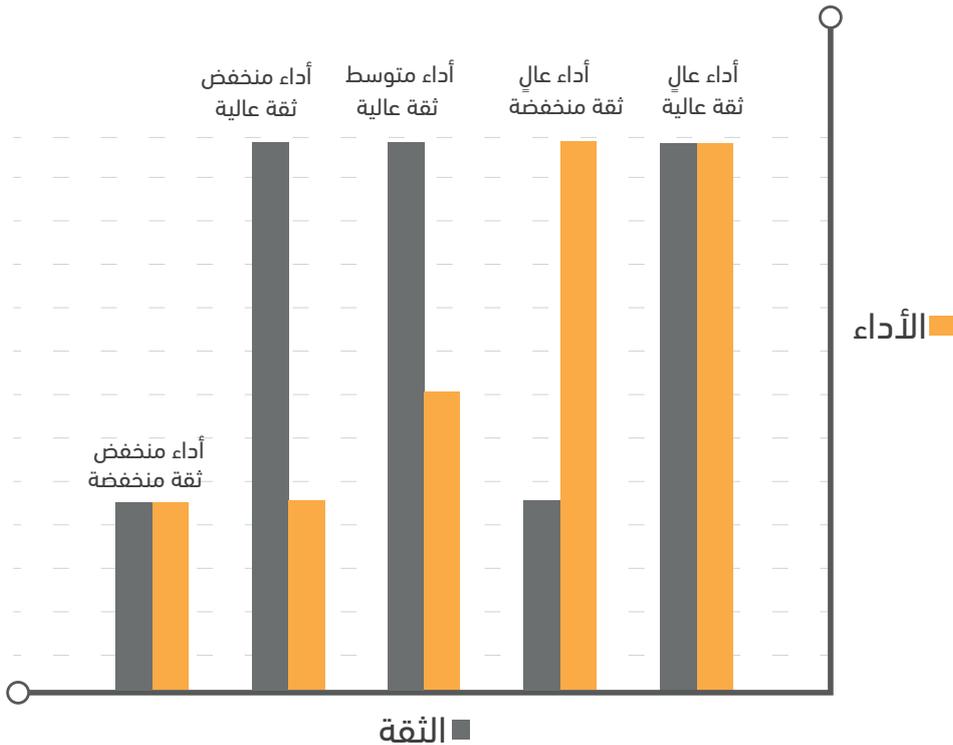
يجب أن تظل الغاية العادلة بعيدة المنال، ومن الضروري الشعور وبغض النظر عن مقدار ما حققته، وإلى أي مدى وصلت، أن أمامك طريق طويل لتقطعه، ويشبه «سينك» الغاية العادلة بجبل جليدي، يمكننا فقط رؤية قمته، وليس حجمه بالكامل، ومع ذلك، كلما تم الكشف عن هذا الجبل، أصبحت الرؤية أكثر وضوحاً وزادت احتمالية جذب الآخرين للانضمام إلى الرحلة.

## 2 فريق يمكن الوثوق به

من أعضاء الفريق الآخرين، وخاصة الرئيس التنفيذي أو القائد. لماذا يعدُّ ذلك أمراً مُهماً؟ يقول «سينك» عند شعور أيِّ عضو من أعضاء الفريق بوجود إخفاء أي شعور بالضعف في العمل، فسيضطر إلى الكذب بشأن الحوادث الأخرى، وسيسعى إلى إخفاء الأخطاء والقدرات غير الحقيقية، وسيصرف كما يفهم لتجنب التعرُّض لأيِّ إذلال أو توبيخ أو حتى أن يكون في

وهنا يُعدُّ الشعور بالأمان أمراً بالغ الأهمية؛ فيجب على أعضاء الفريق أن يفهموا أن الاعتراف بالمسؤولية عند ارتكاب خطأ، والإقرار بعدم قدرتهم على القيام بمهام معينة، ليس مشكلة، كما يجب أن يثقوا بأنهم عند الاعتراف بانخفاضات وإضافات الأداء، وعدم الارتقاء إلى السلوك المطلوب، أو طلب المساعدة عند الحاجة؛ لن يتم الحكم عليهم على الفور، بل سيتلقون الدعم

تلعّب الثقة دوراً حاسماً في اللعبة اللامتناهية، وذلك ببساطة لأن الثقة تتيح للأفراد القيام بأفضل عمل مُمكن، ويحذر «سينك» في هذا الإطار من عدم الخلط بين مجموعة من الأشخاص يعملون معاً، مع مجموعة أخرى يثق بعضهم ببعض، ولكي تكون الثقة حاضرة وتتطور، يجب على الرؤساء التنفيذيين والقادة أولاً أن يخلقوا بيئة يُقبل فيها وجود نقاط ضعف حتى يتم تبنيها.



مستوى الأداء مقابل الثقة

أنهم يفضلون أن يكون لديهم شخص موثوق به للغاية عن آخر عالي الأداء. وفي الواقع، فإنهم يفضلون أن يكون لديهم فرد متوسط الأداء مع التحلي بالموثوقية العالية مقارنة بفرد عالي الأداء لا يمكنهم الوثوق به، وهذا يُترجم دائماً في عالم الأعمال، وخاصةً بين المؤسسات ذات التفكير اللامتناهي، حيث يدركون أن الأداء الشخصي يُعدُّ أمراً ثانوياً بالنسبة للنمو والاستدامة طويلة المدى للجماعة.

للأشخاص قدرأ من الحرية، والمساحة المناسبة لكي يزهروا ويتفوقوا بالفعل في أدوارهم، كما يخلص «سينك» في كتابه، «إن الجمع بين ما نقدره والطريقة التي نتصرف بها هو الذي يحدد ثقافة الشركة». وبشكل غير مفاجئ، ثبت أن الثقة هي أحد العوامل الكبرى لدى الفرق عالية الأداء، وعندما سُئلوا عن يرغبون في أن ينضم لفريقهم، أجاب كل عضو في فريق القوات البحرية الخاصة «Navy SEALs»، وهي إحدى الفرق الأعلى أداءً في العالم،

القائمة المختصرة للموظفين المطلوب إنهاء خدمتهم، والخطر هنا واضح: سيتم تغطية جميع العيوب ببساطة، وستظل مخفية حتى يصبح الأمر خارجاً عن السيطرة.

في حين نجد أن البيئة الآمنة والموثوقة تُعدُّ أمراً بالغ الأهمية، إلا أن «سينك» يعتقد أن الرؤساء التنفيذيين والقادة يمكنهم اتخاذ هذه الخطوة الإضافية من خلال المزيد من السلوكيات المحفزة التي تبني الثقة داخل الشركة، وهذا يسمح بتوفير قدر من راحة البال، وتبيحُ

## 3 المنافس القوي

# Welcome, IBM. Seriously.

Welcome to the most exciting and important marketplace since the computer revolution began 35 years ago.

And congratulations on your first personal computer.

Putting trial computer power in the hands of the individual is already improving the way people work, think, learn, communicate and spend their leisure hours.

Computer literacy is fast becoming as fundamental a skill as reading or writing.

When we invented the first personal computer system, we estimated that over 140,000,000 people worldwide could justify the purchase of one, if only they understood its benefits.

Next year alone, we project that well over 1,000,000 will come to that understanding. Over the next decade, the growth of the personal computer will continue in logarithmic leaps.

We look forward to the responsible competition in the massive effort to distribute this American technology to the world. And we appreciate the magnitude of your commitment.

Because what we are doing is increasing social capital by enhancing individual productivity.

Welcome to the task.





من اعتبارها لشركة «IBM» منافساً، نظرت إليها آبل على أنها متبارٍ قوي ومتعاون مُهم في مفهوم الغاية العادلة، وذلك لتمكين الأفراد من الاستجابة لمتطلبات الشركات ومفهوم الأخ الكبير.

فقامت شركة «Apple» بعرض إعلان في صفحة كاملة بصحيفة «وول ستريت جورنال» كتبت فيه: «مرحباً بكم في أكثر الأسواق إثارة وأهمية منذ بدء ثورة الكمبيوتر قبل 35 عاماً» ووقعت في نهاية الإعلان بعبارة «مرحباً بكم لتنفيذ المهمة»، ويُعدّ هذا واحداً من أوضح الأمثلة على مفهوم «المتبارين الأقوياء» والنهوض بغاية عادلة.



لا يُعدُّ المنافس القويّ منافساً بالمعنى التقليديّ للكلمة؛ بل، يمكنه أن يكون حتى متعاوناً، وهنا يُعرّف «سينك» المنافس القويّ بأنه لاعب آخر في اللعبة يقوم بشيء جيد أو حتى أفضل منا، كما يضيف: «قد يصنعون منتجاً متفوقاً، أو يتمتعون بولاء أكبر، فهم قادة أفضل، أو يتصرفون بإحساس واضح بالهدف أكثر مما نفعل، ولسنا بحاجة إلى الإعجاب بكل شيء يقومون به، والاتفاق معهم أو حتى أن نصبح مثلهم، فنحن نُقِرُّ ببساطة بأن لديهم نقاط قوة وقدرات يمكننا التعلّم منها».

هذا الفهم مُهمٌّ لأنه يُغيّر نهجنا؛ حيث قد نهتم فقط بالفوز إذا رأينا شخصاً ما كمنافس، وهو في حدّ ذاته ضد اللعبة اللانهائية، ويتيح لنا النظر إليهم كمنافسين لكي نراهم



مصدر إلهام، ونسمح بموقف أكثر إيجابية تجاه التعلم وتحسين الذات للوصول إلى مستواهم، ويجب الملاحظة أنه أثناء اعتبارنا لهم منافسين، فإن ذلك يدفعنا للتركيز على النتيجة، لكن حين نراهم منافسين جديرين، فذلك يجعلنا نركز على العملية، وهذا مفيد لأنه يُغيّر منظورنا الخاص لأعمالنا ويعطينا الفرصة لاستعراض ابتكارات وأفكار جديدة واكتشافها.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن يكون هذا التنافس جيداً فقط للصناعة والابتكارات التي تنشأ حديثاً، ويمكن أن تكون جيدة فقط لغايتك العادلة، وعلى سبيل المثال، عندما أعلنت شركة «IBM» دخولها سوق الكمبيوتر الشخصي، كانت حينها شركة «Apple» تُهيمن على السوق في ذلك الوقت، وبدلاً

## 4 الوجودية

وانتهازياً نحو تحقيق هدف نهائي، ولكنه يُنفذ فقط من أجل الرؤية اللانهائية للغاية العادلة.

ولكن ما الفرق بين التغيير التقليديّ للمسار - على غرار دور النشر التي تتبنى الموجة الرقمية - والتغيير المرن؟ يكمن الفرق في أن الأول هو مناورة دفاعية مفروضة، والأخير هو آلية هجومية. وعلى الرغم من أن الخيار الأول يُعتبر الملاذ الأخير للبقاء في العمل ببساطة، فإن الخيار الثاني يُعدّ تغييراً مثيراً يدفع غايتهم العادلة، ومن المرجح أن يُلهم الناس أيضاً ويزيد من إثارة مشاعرهم.

وما يجعل المرونة الوجودية خياراً صعباً هو التوقيت، ففي كثير من الأحيان، لا تظهر فرصة المرونة إلا عندما تكون

تحدث الاضطرابات طوال الوقت، ويكمن الفرق بين رئيس تنفيذي محدود التفكير وآخر لامتناهي التفكير في استيعاب القدرة على التنبؤ والاستعداد لتغيير مسار العمل، الذي يخشاه القادة ذوو التفكير المحدود من التغيير، لكن في المقابل نجد أن ذوي التفكير اللامتناهي يتبنون مفهوم قلب واضطراب الأسواق، فعلى سبيل المثال، إذا اكتشف القادة ذوو التفكير اللامتناهي ابتكاراً جديداً يُمكن أن يساعدهم على تحقيق غايتهم العادلة، أو توقعوا أن يتم فرض قيود على مساهم المحدد لتعزيز غايتهم العادلة، فإنهم يشرعون في اعتماد أو تغيير الدورات دون أي تردد وبالالتزام كامل، وهذا ما يسميه «سينك» «المرونة»، فالتغيير الجذري لا يُعدّ تفاعلياً.



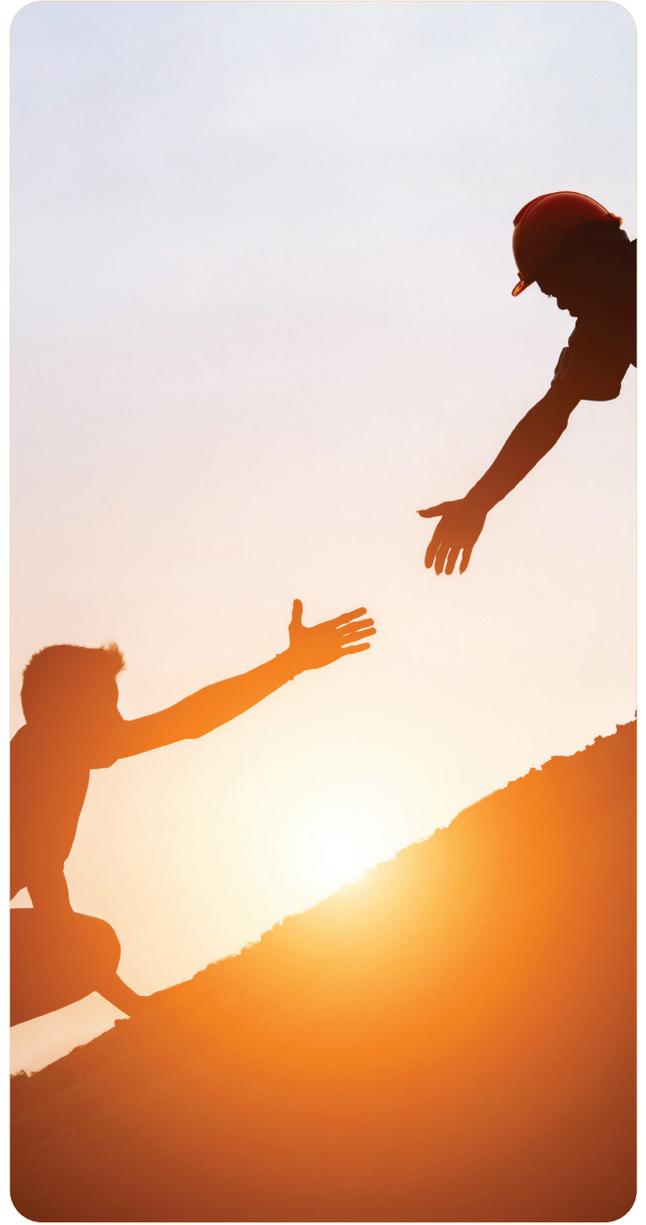
والقوائم) بدلاً من النص؛ تستخدم الماوس ولوحة المفاتيح كجهاز إدخال)، فهم على الفور الحاجة إلى تغيير المسار، وذلك على الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي كانت لديهم بالفعل في شركتهم الحالية، مقابل التحوّل الكبير الذي كان يعني البدء من نقطة الصفر بالنسبة لهم، وبالنسبة إلى «جوبز»، فإن تغيير المسار سيكون كارثة كبرى لأنه سيحد بشدة من تقدمهم نحو تحقيق غايتهم العادلة، وهذا يُسلط الضوء مرة أخرى على سبب وجوب توجيه المديرين التنفيذيين دائماً نحو الغاية العادلة، بدلاً من التركيز على الأهداف قصيرة المدى والمحدودة.

الأعمال التجارية في حالة توقف تام، وتكون جميع الدورات والوظائف قد تم ضبطها لكي يتم التحكم فيها بشكل تلقائي، وهنا يُشارك «سينك» مثال «كوداك»، التي كانت شركة قوية للغاية في صناعة أفلام التصوير الفوتوغرافي - فكانت تنتج أفلاماً ومواد كيميائية ومعدات وما إلى ذلك - لدرجة أنه عندما بدأت الصناعة في التحوّل نحو الرقمية، شعر المديرين التنفيذيين بخطر كبير من هذا التغيير، خاصة أن أرباحهم في ذلك الوقت كانت مرتفعة للغاية، فهذا هو الفكر المحدود في اللعب.

وبمقارنة بشركة «Apple» التي عندما اطلع «ستيف جوبز» المؤسس ذو العقلية اللامتناهية على واجهة المستخدم الرسومية وهي نظام يعتمد على الرسومات (الرموز والصور

الإيرادات السنوية، وعلى الرغم من هذه الخسارة المالية، وعلى عكس نصيحة المحللين، فقد مضى قادة «CVS» في تنفيذ قراراتهم، وكانت النتيجة، تضاعف قيمة أسهم الشركة بعد ذلك، والأهم من ذلك، عدم وجود تحوّل في حصتها السوقية إلى منافسيها، مما يعني أنه عندما توقفت الشركة عن بيع السجائر، قرر العديد من الأشخاص الإقلاع عن التدخين بدلاً من شراء السجائر من مكان آخر، وهنا، أدت شجاعتهم من خلال السماح لغايتهم العادلة بأن تقودهم إلى إحداث تأثير اجتماعي شبه فوري يتماشى مع غايتهم العادلة.

وكما يقول «سينك»: «عندما يمارس القادة الشجاعة في القيادة، يبدأ الأشخاص الذين يعملون داخل مؤسساتهم في إظهار هذه الشجاعة نفسها».



## 5 شجاعة القيادة

لا يكفي أن تعرف متى تتحلى بالمرونة؛ بل يجب أن تكون شجاعاً حتى تسير في الطريق، فقيادة شركة إلى المجهول، خاصة عندما تكون الأعمال مربحة كما هي الحال مع «كوداك»، تتطلب شجاعة حقيقية، لكن التحلي بالشجاعة في اللعبة اللانهائية هو أكثر من مجرد الإجراءات التي يتم اتخاذها، فهي تأخذ نظرة أكثر شمولية لمفهوم العقلية اللانهائية.

على سبيل المثال، فإن الشجاعة تتمثل في القيادة عندما يكون الضغط كبيراً، وقد تجلّى ذلك من خلال القادة الذين يتحلون بالعقلية اللانهائية في شركة «CVS» الأمريكية المتخصصة في الأنشطة الصحية، ولتعزيز غايتهم العادلة التي تتمثل في «مساعدة الناس على السير في طريقهم نحو صحة أفضل»، فقد قرروا التوقف عن بيع السجائر في صيديايتهم، مما يعني خسارة ملياري دولار أمريكي من

## الخلاصة

يرتبط نجاح المؤسسات بشكل عام بعدة عوامل أساسية، ولعل أبرزها من يقود هذه المؤسسة، ويصنع القرار ويدير آلية التفكير فيها، لذلك يجب أن يتمتع هذا القائد بالعديد من الصفات لكي تستمر المؤسسة في تحقيق النجاح، في سوق يكثر فيه المتنافسون، إذ تُعدُّ العقلية التي يدير بها القائد مؤسسته أولى عوامل النجاح، فمنهم من يفكر بعقلية التحدي المستمر، فلا يضع حدوداً زمنية للأهداف ويعمل على التأقلم مع جميع المتغيرات لهدف واحد، وهو البقاء في اللعبة وعدم الخروج منها، متطياً بالشجاعة في تنازله عن تحقيق بعض الأهداف القصيرة في سبيل الوصول للرؤية الأبعد والأشمل، في حين أن قادة آخرين يعملون وفق أجندة تحقق أهدافاً قصيرة المدى، فنجدهم يصمدون فترة قصيرة ضمن المنافسة ثم ما يلبثون أن يسقطوا في فخ الغاية الربحية.

كما أن القائد ذا التفكير طويل الأمد، يعرفُ تماماً أن نجاحه مرتبطٌ بشكلٍ أساسيٍّ بالفريق الذي يعمل معه، لذلك لا بُد من ثقة مبنية على دعم مستمر بينه وبين ذلك الفريق، إضافة إلى عمله على صياغة المصطلحات بطريقة ذكية، الأمر الذي يساهم في عملية التحفيز داخل المؤسسة بشكل عام، موجهاً إياها إلى النظر للمنافسين على أنهم مصدر إلهام، وليس مصدرراً للقلق.

## في العدد القادم:



التعليم عن بعد والتعلم عبر الإنترنت  
خلال أزمة انتشار وباء كوفيد 19: قائمة  
مرجعية من إصدارات الفريق الفني  
التابع للبنك الدولي  
المؤلف:  
الفريق الفني في البنك الدولي  
مارس 2020، 30

العمل عن بعد من أجل عالم أفضل! دليل  
عملي لزيادة الإنتاجية والتواصل الفعال في  
ظل الأوقات العصيبة التي يشهدها العالم  
المؤلف:  
جون بول مينوتشا بالتعاون من 7 مؤلفين آخرين  
مارس 2020



المستقبل أسرع مما نتوقع  
كيف تساهم التقنيات المتطورة في تحوّل  
الأعمال والصناعات وتغيير مسارات الحياة  
المؤلف:  
فري بريس  
يناير 2020

## تواصلوا معنا على:

ص.ب: 214444، دبي MBRF\_News  
الإمارات العربية المتحدة MBRF\_News  
الهاتف: 04 423 3444 mbrf.ae  
نستقبل آراءكم على: www.mbrf.ae  
pr@mbrf.ae

## الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

### داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

### خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: 250 دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي  
على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel LLC  
Account number: 001520069891101  
IBAN: AE310240001520069891101  
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

## توزيع:

qindeel\_uae  
qindeel\_uae  
qindeel.uae  
qindeel.ae



## سيمون سينك

هو خبير أمريكي بريطاني المولد مُتخصص في عالم القيادة، كما أنه متحدثٌ تحفيزيٌّ، ومؤلفٌ للعديد من الكتب الأكثر مبيعاً، منها «لتكن غايتك بدايتك»، و«القادة يُؤثرون فيؤثرون»، و«معاً سنكون أفضل»، تمت ترجمة

كلمته التي قدمها خلال فعالية «TED Talk» الأولى في عام 2009 إلى 47 لغة وحصلت على أكثر من 40 مليون مشاهدة، مما جعلها تحتلُّ المركز الثالث لأكثر الكلمات مشاهدة على موقع «TED.com». لديه رؤية لتغيير طريقة تفكير وتصرف الشركات، ويساعد القادة في جميع أنحاء العالم على تحويل ثقافة شركاتهم وخلق بيئة عمل أفضل من جميع النواحي.

## عن المؤلف





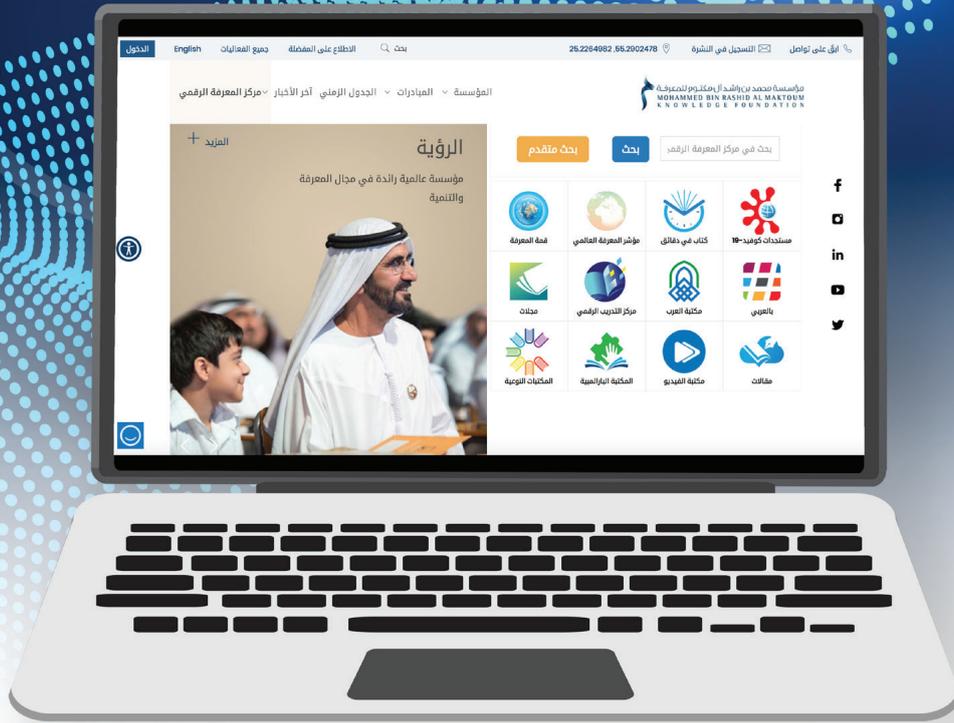
مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية  
Mohammed Bin Rashid  
Al Maktoum Global Initiatives



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

# #استثمر\_وقتك\_بالمعرفة

<https://mbrf.ae/ar/#knowledge-hub>



مركز المعرفة الرقمي  
Digital Knowledge Hub

3.5 ملايين مادة رقمية

إتاحة مفتوحة لـ 350 ألف عنوان

حلول المستودعات المؤسسية - حلول التحول الرقمي