





اختلف المتخصصون كثيراً حول طبيعة القيادة، فمنهم من جزم بأنها صفة شخصية يولد بها الفرد ومنهم من رأى أنها مجموعة مهارات يمكن اكتسابها وتميئتها، ولأننا في دولة سَطُرَ تاريخها ورُسِّمت سياساتها واستشرفت طريق مستقبلها استلهاماً من رؤى وحكمة قادتها، كان من السهل علينا أن نستقي معنى القيادة مقتبسين تعريفاتها من مقولات خيرة القادة.

متحدثاً عن القيادة، يقول سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ”رعاه الله“: ”القيادة فكر ودهاء وحكمة وقوة شخصية وتطلع دائم لمعالي الأمور، وأغلب هذه الصفات يولد بها الإنسان ويرثها من آبائه وأجداده، ويمكن أيضاً تعلم بعضها. ولكن حتى من يولدون بهذه الصفات لابد لقيادتهم من صقل وتعليم وممارسة واحتكاك ليكونوا قادة ناجحين“.

ومن المعتقدات والمفاهيم الخاطئة أن صفة القائد مقصورة على المديرين التنفيذيين أو زعماء ورؤساء الدول أو حتى القادة العسكريين، لأن القيادة بمفهومها المبسط هي الإمساك بزمام الأمور، وتوجيهه إلى الصواب لتحقيق الأهداف المطلوبة. وهنا نجد أن كل شخص مسؤول عن تسيير أمور الآخرين حتى ولو كان شخصاً واحداً، فهو في موقع القائد. في عملك أنت قائد مهما كان موقعك الوظيفي، في محيطك الاجتماعي أنت قائد، أما على نطاق الأسرة فإن الآباء والأمهات هم مركز إعداد وتأهيل قادة المستقبل. ولأن دولتنا الحبيبة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير القيادات المواطنة ووضع استراتيجيات متطورة لجيل من الشباب يمتلك مقومات القيادة لتحقيق التقدم والنمو المستدام في كافة المجالات، حرصت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم أن تأتي الدفعة الثامنة لمبادرة ”كتاب في دقائق“ داعمة لتوجهات قيادتنا الرشيدة وذلك عبر ملخصات باللغة العربية لمجموعة مؤلفات عالمية من شأنها أن تُثير للقارئ طريق القيادة الناجحة وتمنحه وسائل التغلب على المعوقات والمضي قدماً نحو تحقيق صفات القائد النموذجي.

في دفعتنا الجديدة لمبادرة ”كتاب في دقائق“ تأتيكم 3 ملخصات مهمة تناقش مواضيع متعلقة بدور القيادة في حياة الفرد والتعرف على أنواع الشخصية القيادية وطرق تكوينها وتطورها. تستهل الدفعة الثامنة بملخص لكتاب ”افرض حضورك“، والذي يساعد القارئ على استكشاف شخصيته القيادية في المجال الإداري، ويقدم وصفة لتنمية حضوره القيادي عبر تجاوز عدة تحديات مُكبلة لتحرر الشخصية القيادية الكامنة بداخله.

أما ملخص الكتاب الثاني بعنوان ”نظم حياتك“، فهو بمثابة خارطة طريق للتخلص من الفوضى للأبد، وذلك عبر سلسلة من الإرشادات تؤدي إلى إحداث قدر من التنظيم المحفز على الابتكار والقادر على تهيئة الظروف لتنمية الشخصية القيادية لدى كل فرد. وتختتم ملخصات الدفعة الثامنة بكتاب ”قمة المتعة وقلة الراحة“، للكاتبه جينييفر سنيور، والذي يسلط الضوء على دور الآباء والأمهات المهم كأول مركز لتدريب القادة يلتحق فيه الأطفال مع التشديد على أهمية تطوير الخطاب وطرق التواصل في ظل التطور الهائل في وسائل الاتصال الإلكتروني التي شكلت فجوة بين الأجيال.

ستظل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم حريصة على نشر وطباعة المؤلفات التي تعزز القيم الثقافية والاجتماعية في ظل توجهات ورؤى قيادتنا الرشيدة، أتمنى لكم قراءة مثمرة، وعلى موعد مع دفعة جديدة تجوب العالم لتأتيكم بملخصات تعزز مهاراتهم وتثري المكنون الثقافي لديكم.

## جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



## افتح ذراعيك للتغيير

هل تتقن فن احتواء المواقف والإمساك بزمام الأمور والسيطرة على مختلف الظروف، بالأقوال والأفعال والتواصل الفعّال؟ ألم يحن الوقت لتنتقل إلى مرحلة جديدة وتحقق قفزة كبيرة في أدائك؟ هل تمتلك المقومات والأدوات والطموحات التي تؤهلك لهذه القفزة الاستثنائية؟

تُطرح مثل هذه التساؤلات تقريباً بصفة يومية في بيئات العمل المتطورة والمتغيرة، والتي لا تتفكك وتؤثر وتتأثر بحركة الأسواق، وبسرعة التغيير التي اعترت كل منظماتنا، وطالت كل مناحي حياتنا. فما بين الترقبات، وتفويض المسؤوليات، وتحليل المؤشرات، وتنظيم العقوبات، وتحديد المكافآت، يتخبط بعض القادة والمديرين، ويحارون؛ ما بين الأساليب الإدارية النمطية، واستراتيجيات الإدارة التفاضلية والاستثنائية. والأهم من ذلك هو أن السرعة الهائلة التي تتقدم بها تلك الأساليب، لا تدع مجالاً للاختيار: فإما المواكبة والفوز، وإما الفشل والانحدار.

بيد أن بعض القادة - رغم إدراكهم لهذا الواقع الصعب والمتغير - ما زالوا يتشبثون بالأنماط الإدارية التي عَضَّ عليها الزمن. قد تكون لهم وجهة نظر في ذلك؛ فتلك الأساليب النمطية هي التي أوصلتهم إلى هذا المقام قبل كل شيء، فما حاجتهم إلى التغيير إذن؟! ولكنهم في هذا يغفلون عن حقيقة غاية في الأهمية، فلو أنهم أصروا على العيش في كنف أساليب الماضي، وحصروا أنفسهم في صناديق أدواتهم التي عَضَّ عليها الزمن؛ فإن الحاضر لن يحترمهم، والمستقبل لن ينتظرهم. ولهذا، أصبح لزاماً على القادة الذين ينشدون التأثير، ويقودون التغيير، أن يتبنوا المناهج الإدارية الجديدة، لينضم إلى ركبهم - بالتنوع وبالتبعية - كل من حولهم من مديرين، وتنفيذيين، وموظفين. وفي مثل هذه الحالات ومع كل هذه الاستثناءات، فإننا سنحتاج دائماً إلى ما هو أكثر وأكبر من المهارات التقنية، والأدلة الإرشادية، والبرامج التدريبية؛ سنبقى أيضاً بحاجة إلى فرض ”حضورنا“ القيادي.





## الحضور القيادي والبصمة الشخصية

حضورنا القيادي هو قدرتنا على أن نعكس ونمارس قيمنا الجوهرية، ونحن نتواصل، ونتفاعل، ونؤثر فيمن حولنا. ورغم أهمية وعمق هذا المستوى من القيادة المؤثرة، إلا أنه لن يؤتي ثماره بدون العنصر الأهم: ”البصمة الشخصية“، أي صوت القائد العظيم، ولمسته السحرية القوية، التي تصنع إيقاعاً فريداً، وصدىً جديداً، نابعاً من الحضور الأصيل، والاعتداد بالنفس، والشفافية في كل المواقف، وفي مختلف الميادين. تلك البصمة الشخصية – مثل بصمة اليد وبصمة العين – تختلف من مدير إلى آخر، لتختلف معها الآثار والانطباعات التي تتركها في نفوس الآخرين. وهذا هو جوهر الحضور الفعال، الذي لا يعترف بالفشل.



## معوقات الحضور القيادي

إذا لم يترسخ في داخلنا استيعابٌ شاملٌ ودقيقٌ وعميقٌ، لمفهوم الحضور القيادي، فستحكما الأفكار المشوشة، وتحركنا المعتقدات – أو بالأحرى المعوقات – المغلوطة، فتدخلنا في نفق مظلم. تلك المعوقات هي السبب الكامن وراء إخفاق بعض المؤسسات، وعجزها عن تهيئة مناخ إبداعي، وخلق قادة مؤثرين، واكتساب ميزات تنافسية تفرقها عن القطيع. نستعرض فيما يلي ثلاثة معوقات رئيسة تلعب الدور الأكبر في تضليل بعض القادة.

## العائق الأول: هذه شخصيتي ولا أمل في التغيير

هذه واحدة من أخطر المعوقات التي تسلب صاحبها الأمل والقدرة على التغيير والسعي إلى التطوير. فأصحاب هذا المبدأ يتبنون منهجاً مثبطاً ومحبطاً للأمال، وهو أن الحضور سمةً فطريةً، وليس سلوكاً مكتسباً؛ فإن لم تولد به، فلا جدوى من المحاولة. إلا أن الحضور – في واقع الأمر – هو إحدى الخصال التي نكتسبها، وننمّيها، ونرسخها إذا ما عقدنا العزم على ذلك، من دون شروط أو قيود، فلنأخذ ”بيل جيتس“ مثلاً؛ فهو يملك ذكاءً علمياً ومنطقياً وتقنياً مميزاً، ولكنه ليس شديد اللباقة، ولا يملك ذكاءً عاطفياً موازياً. ولكن حضوره الطاغية ينبع من استيعابه الكامل لرؤيته، وسعيه إلى تحقيقها، وتمسكه العتيد بقيمه الإنسانية، ومبادئه الجوهرية.

## العائق الثاني: المحاكاة والتقليد

قد يتناقض هذا العائق مع العائق الأول؛ لكنه في المقابل، لا يقل عنه أهمية. فبدلاً من أن يظل أصحاب هذا المنهج مكتوفي الأيدي، وراغبين عن التغيير، فإنهم يهرعون إلى محاكاة كل من حولهم أملاً في أن ينالوا قدرًا من حضورهم. فتجدهم يتبنون نظراتهم، وأحاديثهم، وأساليبهم اعتقاداً منهم بأن هذه هي الطريقة المثلى والوحيدة، ليحصلوا على جائزة، أو يستفيدوا من مبادرة، أو ينالوا ترقية، أو يتمتعوا بحضور طاع، فتندثر - في خضم محاولاتهم - أفكارهم الإبداعية، وتخبو نقاط قوتهم الفريدة والاستثنائية.



## العائق الثالث: بما أن السفن تسير، فلا داعي للتغيير

ينطوي هذا العائق على معتقد خاطئ، وهو أن الحضور مهارة ثابتة؛ فمتى اكتسبته فلا حاجة بك إلى صقله وتطويره. إلا أن القيادة في أحد تعريفاتها تعني المرونة والقدرة على التكيف؛ حيث تختلف توقعات وتطلعات الموظفين بمرور الوقت، وبشكل يحتم عليك تطوير أساليبك القيادية من منصب إلى آخر، وتغيير توجهاتك الفكرية من موقف إلى آخر.



## محركات الحضور القيادي



لا يقتصر الحضور القيادي على الرزي الذي ترتديه، أو الكلمات التي تنطق بها، أو الفكر الذي تمكسه. فالأمر يتطلب حالة من الامتزاج بين مقومات العقل، والجسد، واللسان؛ أو بمعنى أدق، هوننتاج التفاعل المثمر بين المعتقدات الذهنية، واستراتيجيات التواصل، والطاقة البدنية.

◆ **المعتقدات الذهنية:** تشير إلى التهيئة العقلية التي تُخوّلنا تبني الوضع الذهني الملائم لكل موقف على حدة. تلك المعتقدات هي التي تُشكّل عالمنا الواقعي والافتراضي، ونظرتنا إلى أنفسنا وإلى الآخرين، واستيعابنا للظروف المحيطة.

◆ **استراتيجيات التواصل:** تشير إلى الأدوات والآليات التي نُسجّرُها لتفاعل ونلهم، ونؤثر في الآخرين. تلعب هذه الاستراتيجيات دوراً مزدوجاً؛ فمن شأنها أحياناً أن تدعمنا وتحفزنا، ومن الممكن أيضاً - فيما إذا أسأنا استخدامها - أن تعزلنا وتقيّدنا. فما بين محاولات السيطرة على الحوار، وال فشل في استيعاب وجهات نظر الآخرين، والثرثرة حول التفاصيل، بمنأى عن الصورة الكاملة، واعتماد التلميح بدلاً من الحوار الصريح، تخفق معظم محاولاتنا للتواصل مع الآخرين.

◆ **الطاقة البدنية:** يقصد بها تهيئة الأوضاع الجسدية بشكل يتيح لنا التحكم في الإيحاءات والإيماءات وغيرها من أساليب التواصل غير اللفظي، وملاحظة أثرها على الآخرين. فحين يتجول المدير في أرجاء المؤسسة وهو مقطب الجبين، فإنه يخلق مناخاً من القلق والتوتر والارتباك بين الموظفين، الأمر الذي يؤثر أيضاً على مسارات وجودة العمل. أي أن لغة الجسد - شئنا أم أبينا - تتحدث نيابة عنا، حتى وإن لم ننسب بينت شفة.





## تشخيص الحضور



عندما تتغير الظروف، تتغير معها المتطلبات والتوقعات. فكيف لك أن تحافظ على حضورك القيادي في ظل كل هذه البيئات المتقلبة والمتنوعة؟ للإجابة عن هذا السؤال، نستعرض ما يسمى بـ ”رباعية الحضور“، تلك الأداة التي استخدمها آلاف الأشخاص لتشخيص نمط الحضور الأكثر تحكماً في علاقاتهم مع الآخرين. وتقوم هذه الرباعية على نمطين أساسيين، هما:

◆ **النبرة الشخصية:** أي قدرة القائد على تبليغ رسالته، وتوصيل رؤيته، والتشبث بقيمه ومبادئه.

◆ **النبرة الجماعية:** أي قدرة القائد على التواصل، والتأثير فيمن حوله، وجمع قلوبهم على قلب رجل واحد.

وهنا يكمن التحدي في أهلية القائد للتنقل أو الدمج بين النمطين بشكل استراتيجي ومنهجي، ووفقاً لمتطلبات كل موقف؛ أي أن يعرف متى يدافع عن نفسه ومعتقداته وفريقه، ومتى يضع نفسه مكان الآخرين ليتبنى قضاياهم ويدافع عن قيمهم وعن رسالتهم. عند هذه المرحلة فقط تولد البصمة الشخصية القوية.

إلى خانة البصمة المتحكمة. أما إن غلبت عليك النبرة الجماعية، فإنك تنتقل من خانة البصمة القوية إلى البصمة المتراخية.

ونستعرض فيما يلي أعراض وأوصاف كل بصمة على حدة، وعليك أن تتأمل هذه الأوصاف كي تحدد أي البصمات أكثر تحكماً في تفاعلاتك وجهودك وأنت تقود جهود التأثير، من أجل التغيير والتطوير.

ولكن نظراً لضغوط الحياة وتزايد الأعباء، نضطر في كثير من الأحيان إلى التشبث بنمط واحد فقط دون سواه، منعاً للتخبط، وأملاً في الحصول على أفضل النتائج. عندها تنتقل من مستوى ”البصمة الشخصية“ إلى واحد من الأنماط الثلاثة الأخرى من رباعية الحضور التي تشمل: ”البصمة المتراخية أو اللينة“، و ”البصمة المتحكمة“، و ”البصمة السلبية“. فحين تغلب عليك النبرة الشخصية، فإنك تنتقل من خانة البصمة الشخصية القوية

## ١- البصمة المتراخية (اللينة)

**انعكاسها على الآخرين:** يراك الآخرون متعاوناً، ومتواضعاً، ومحللاً للثقة، الأمر الذي يجعلهم يلجأون إليك لقدرتك على استيعاب وتقبل وجهات النظر المختلفة دون إطلاق الأحكام. أنت تستغرق الكثير من الوقت قبل اتخاذ القرارات مهما كانت بسيطة، كي تستمع إلى الآراء المختلفة، وترضي جميع الأطراف، وتخرج بأفضل الحلول.

**انعكاسها عليك:** قلما تبادر إلى طرح أفكارك ومقترحاتك في الاجتماعات، وتفضل الاستماع بدلاً من الحديث، ولهذا فإنك تنزعج لدى محاولات بعض الحاضرين الثرثرة حول أمور تافهة وفرعية من دون فائدة جوهرية. أنت تهتم بنظرة الآخرين إليك، وتحرص على تلبية احتياجاتهم وتنفيذ تطلعاتهم، حتى وإن تعارضت مع احتياجاتك. ترفض التعامل وفق برامج زمنية وجداول عمل غير واقعية، وكثيراً ما تحفز نفسك ومن حولك قائلاً: ”يعتمد الكثيرون علينا، فلا يجوز أن نخذلهم“

## ٢- البصمة المتحكمة

**انعكاسها على الآخرين:** ينزعج الآخرون أحياناً من قدرتك الهائلة على مناصرة فريق عملك وإسهاماتهم، في حين تتجاهل احتياجات وإنجازات الآخرين. قد ينبهر من حولك برؤيتك الجليّة وقدرتك على تحويل المعطيات إلى نتائج ملموسة، ولكنهم في نفس الوقت، ينبذون منهجك الذي يمكن وصفه بـ "المتشدد"، أو "المتحكم"، أو "القاسي"، وأحياناً "المتكبر" أو "المتغطرس".

**انعكاسها عليك:** سرعان ما ينفد صبرك تجاه محاولات ومساعي الآخرين، وترفض الحلول الوسط، وتجد صعوبة في استيعاب وجهات النظر المغايرة لوجهة نظرك. تؤدي عملك على أكمل وجه حين تتمتع بالسلطة التي تمكنك من التحكم في فريق العمل. تجد متعة في إيقاع العقوبات، وتتصلّب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف المحيطة. حين تكون المؤسسة على أبواب التغيير، وتشرف على إجراء بعض التعديلات، فإن أول ما يجول في خاطرك: "كيف سأستفيد - أنا وفريقي - من هذا التغيير؟"



## ٣- البصمة السلبية

تتطوي هذه البصمة على قدر من التعقيد يفوق نظيراتها من البصمات. فمن منا لا يمر ببعض اللحظات التي تندثر فيها نبرته الشخصية والجماعية على حد سواء؟ تلك هي البصمة السلبية التي تجلب لصاحبها عدداً لا حصر له من الاتهامات كالتبعية والانعزال والعجز والضعف والتراخي وقلة الحيلة وغير ذلك من السمات التي لا تخلو من الإحباط والتثبيط. ولكن أياً كان المُسمّى، فالتمسك بهذه البصمة لفترة طويلة ودون أدنى محاولة لتبني واحدة من البصمات الأخرى، يجلب لصاحبها ما لا تحمد عقباه.



## كيف تتبنى مبادئ البصمة الشخصية القوية

تُشكّل محركات الحضور القيادي في مجملها نظاماً متكاملًا لا يوّثي ثماره ولا يحقق نتائجه المرجوة إن حدث خلل ما في أحد محركاته. فبمجرد أن يتعطل أحد المحركات الثلاثة، فإنه يؤثر فيما عداه، وينزلق القائد - دون أن يشعر - من خانة البصمة القوية إلى واحدة من البصمات الثلاث الأخرى: (المتراخية، أو المتحكمة، أو السالبة).



## حالة "فينتي"

تولّى "أدريان فينتي" منصب رئيس بلدية واشنطن بين عامي 2007 و2011، وهو أحد أشهر نماذج القادة الذين فقدوا حضورهم لدى تضخم مناصبهم وتزايد مسؤولياتهم. حين ترشح "فينتي" لمنصب رئيس البلدية، شكك الجميع في قدرته على الفوز. إلا أن حملته الانتخابية "الشرسة" وواسعة النطاق والتي جعلته يطرق أبواب المواطنين كافة قد ضمنت له النجاح باكتساح.



عمل "فينتي" سابقاً كعضو في مجلس النواب، واشتهر بصلابته، وقدرته على تحقيق النتائج المذهلة، وتواصله منقطع النظير مع الجمهور. كان سريع الاستجابة للشكاوى، ودائم الوقوف في وجه أي قصور في الأداء الحكومي. ومن ثم فقد اكتسب حضوراً طاعياً وتمتع ببصمة شخصية قوية تجلت آثارها وملامحها على كل من حوله. كان ذلك قبل أن يتولى منصب رئيس البلدية؛ ذلك المنصب الذي شكّل نقطة فارقة في حياته بأكملها. فقد تحوّل المؤيدون إلى معارضين، والمدافعون إلى مهاجمين - رغم ما حققه من إنجازات خلال فترة تنصيبه. فكيف تحوّل من عضو مجلس نواب ناجح، وذي حضور قوي، إلى رئيس بلدية مغضوب عليه، حتى من قبل من دعموه سابقاً؟ نجمت هذه الطفرة عن انزلاقه من خانة البصمة الشخصية القوية، إلى خانة البصمة المتحكمة، وذلك نتيجة عدم تكيّف حضوره السابق مع متطلبات المنصب الجديد. ويمكن أن نشرح هذا الانزلاق بشكل مبسط في ضوء محركات الحضور القيادي:



- ◆ تبنى "فينتي" معتقداً مغلوفاً حين ظن أن قدرته على استخدام مقومات النجاح السابق ستحقق النجاح في المنصب الجديد، وبالتالي فقد استخدم نفس الأدوات والآليات القديمة دون تغيير أو تطوير.
- ◆ عمد إلى استخدام استراتيجيات التواصل القائمة على الأمر والنهي، وتجاهل وجهات النظر المغايرة؛ الأمر الذي تمخّض عن فجوة هائلة بينه وبين من حوله من موظفين ومواطنين، فلم يعد يتجاوب بسرعة وفاعلية كما اعتاد أن يفعل في منصبه القديم، فانعزل عن مشكلات الواقع، وانخفض أداؤه، وتقلّصت قدرته على التأثير.
- ◆ أجمع المواطنون على افتقار "فينتي" إلى الطاقة الإيجابية والحضور الإنساني. فقد تباطأ - على سبيل المثال - عن حضور إحدى الجنازات الرسمية ليأتي بعد أن شارفت المراسم على الانتهاء، في زي زاهي اللون؛ الأمر الذي اعتبره الجميع مظهراً متعجرفاً لا يليق بمسؤول يتقلد منصباً رسمياً رفيعاً.
- ◆ من هذه التجربة يتضح أن تدهور مسيرة "فينتي" العملية وتراجع سيرته الذاتية الحافلة بالإنجازات، كان نتيجة لتقصيره وعدم التزامه بمحركات الحضور القيادي.

## محطة الإقلاع

لكل منا محطة الإقلاع الخاصة به، والتي ينتقل من خلالها تدريجياً صوب آفاق البصمة الشخصية القوية. وبالتالي قد يفيدنا أن نضع تقييماً مبدئياً لمحطتنا الرئيسية، وبناءً عليه، نبتكر رؤية أولية لوجهتنا. يساعدك التطبيق التدريبي التالي في تحديد محطتك ويسلط الضوء على أوجه القصور التي تحتاج مزيداً من الاهتمام والتركيز كي تفرض حضورك بقوة وفاعلية:



- ١- اختر شخصاً واحداً تتفاعل معه بشكل منتظم، ويشكل التعامل معه بالنسبة لك أمراً مرهقاً.
  - ٢- استرجع موقفاً جمعك بهذا الشخص، وانتقل فيه بحضورك من خانة البصمة الشخصية القوية، إلى واحدة من البصمات الثلاث الأخريات.
  - ٣- صف حالتك في هذا الموقف على ضوء:
- ◆ **المعتقدات:** فيم كنت تفكر آنذاك؟ بماذا شعرت؟ اكتب حالتك الذهنية المسيطرة على الموقف وحالة الشخص الآخر من وجهة نظرك.
  - ◆ **استراتيجيات التواصل:** هل بادرت بطرح الأسئلة أم اكتفيت بالاستماع؟ اكتب آليات التواصل التي استخدمتها وتلك التي تجنبتها.
  - ◆ **الطاقة البدنية:** صف لغة الجسد التي اعتمدها، وكيف كان مردودها على الطرف الآخر.
  - ◆ **راجع إجاباتك** عن الأسئلة السابقة لتحديد أي السلوكيات والأفكار عملت لصالحك، وأيها حالت بينك وبين فرض حضور قوي وفعال.
- بالطبع نحن لا نملك من الوقت ما يسمح لنا بالوقوف على كل موقف نمر به لتأمله ونفحصه. يكفيك أن تعتمد طريقة التحليل السابقة بين الفينة والأخرى لتحديد نوع البصمة الأكثر شيوعاً وتحكماً في مواقفك - أي محطة الإقلاع الخاصة بك - والتي تقف حائلاً في وجه بصمتك الشخصية القوية. تذكر هذه المحطة في خضم عملك على تطوير محركات حضورك، والتي نتناولها باستفاضة فيما يلي.

## أولاً: تطوير المعتقدات الذهنية

تشكل المعتقدات الذهنية نبع الكلمات التي تجري على ألسنتنا، والسلوكيات التي نتبناها. فلا شك في أن لأفكارك أثراً كبيراً في تغيير مسار حياتك، وتجاربك، وتفاعلاتك مع الآخرين. ومن ثم تعتبر عملية فحص المعتقدات الذهنية السائدة والتركيز على الإيجابي منها أولى الخطوات نحو تبني بصمة شخصية مؤثرة. يتم التركيز هنا على المعتقدات الثلاثة الأكثر أهمية، فيما يتعلق بتشكيل الحضور القيادي. لكن المهم هو محاولة اكتشاف المعتقد الذي يحكم تصرفاتك، ونوع البصمة التي تنتقل إليها نتيجة لذلك، ثم كيفية التحرر من قيود هذا المعتقد لتستقر في خانة البصمة الشخصية القوية.

### ◆ الثقة: التقييم الموضوعي لإسهاماتك الشخصية

يعاني كثيرون من الشعور بقلّة الحيلة وعدم القدرة على التأثير والإسهام الفعّال. وكما أن لتلك الهواجس المحيطة جانبها من الخطورة – لا سيما القادة الذين ينشدون تمثين نبرتهم الشخصية، فإنها بالمثل؛ تتسم البصمة المتحكمة التي تبالغ في حجم الإنجازات وتضخمها، بقدر أكبر من الأهمية. ولكن لكي تدرك أعلى درجات الحضور، يجب أن تتبني تحدياً دورياً لرؤيتك ومعتقداتك، حول إسهاماتك، كي تكون لثقتك بذاتك مرجعية صلبة على أرض الواقع. ويتسنى لك ذلك من خلال:

**1- تحديد مواطن قوتك:** يمكّنك اكتشاف سماتك ومهاراتك الفريدة من اكتساب الثقة اللازمة لفرض حضور قوي وملائم لمنصبك الحالي. اسأل نفسك: ما الذي يميزني ويفتقر إليه الآخرون؟ وهنا يمكنك أن تسأل زملاءك الموثوقين عن وجهة نظرهم غير المتحيزة تجاه إسهاماتك ومميزاتك.

**2- حدد دائرة التأثير:** يبالغ بعض القادة أحياناً، إما في تضيق أو توسيع نطاق العمل، والتأثير الخاص بهم، بشكل لا يمت للواقع بصلة. فعلى سبيل المثال: شبّه رئيس شركة استثمارية دوره في زيادة العوائد والأرباح بـ "اجتياز المعركة التفاضلية" اختصر ذلك التشبيه دوره في التغلب على المنافس الحالي فقط، دون وضع آليات مستقبلية لمواجهة التحديات والمنافسين المحتملين، الأمر الذي أثر على نجاح الشركة فيما بعد.

**3- عرّف النجاح:** يشمل مفهوم النجاح كلاً من استيعابك الشخصي لاحتياجات وتطلعات المؤسسة، ورؤيتها الخاصة في هذا الشأن. ومن ثم، يجب ألا تتناول الأمر في ضوء مفهومك الشخصي فقط. تفاعل مع المسؤولين وأعضاء الفريق بشكل متواصل ومتعمق لتدرك تطلعاتهم، ولتعتبر عن رؤيتك الخاصة في نفس الوقت.

## حدّث سيرتك واطرک بصمتك

إذا أردت تقييم إسهاماتك بشكل واقعي وموضوعي، فليس شرطاً أن تنشرها على الملأ. بل يكفي أن تطوّر سيرتك الذاتية؟ يساعدك التدريب التالي على مراجعة إنجازاتك الحقيقية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- إذا أردت أن أعبّر عن قيمي الشخصية في ثلاث جمل، فماذا ستكون؟
  - 2- أي الإسهامات ينبغي أن أدرجها ضمن سيرتي كي تعكس خبراتي العميقة؟
  - 3- ما المعلومات التي يجب أن تتضمنها سيرتي كي يدرك أصحاب القرار قدراتي الفريدة، فتزداد فرص تقلدي لمناصب أكبر وأكثر تأثيراً؟
- بمجرد أن تتوصّل إلى إجابات مقنعة عن الأسئلة السابقة، ستتضح رؤيتك حول ما تقدمه من خدمات، ومن ثم تتحفز لتخرج أفضل ما في جمعبتك، ولتزداد ثقتك، ويطغى حضورك أكثر فأكثر.



## ◆ المنظور الفكري: وجهة النظر التي تتبناها

تتشرط البصمة الشخصية القوية تقبل وجهات النظر المختلفة والتعامل مع الأمور بمفهوم كلي وشامل. لكي توسّع منظورك الفكري، اتبع الإرشادات التالية:

- 1- **ضع نفسك مكان الآخرين:** في كثير من الأحيان تفرض عليك بعض المواقف التخلي عن تحيزك لرؤيتك الخاصة، ولتأمل عن كثب توجهات وتطلعات الآخرين، ومدى استيعابهم للموقف برمته. أفسح المجال لتبادل وجهات النظر المتباينة بما يحقق الصالح العام ويرضي جميع الأطراف.
- 2- **تبّن منهجاً استراتيجياً شاملاً:** ينتهج القادة ذوو الحضور القوي ما يسمّى في عالم الأعمال بمنظور ”الرؤية البانورامية“ يشير هذا التشبيه إلى قدرة القائد على الانفصال بذاته عن فوضى الآراء المتضاربة، ووجهات النظر المتعارضة ليتباعد قليلاً، ويرى الصورة الشاملة. من هنا تبرز أهمية تهميش المصالح والاهتمامات الشخصية وتطلعات الآخرين دون تمييز أو تحيُّز.

## ◆ الشفافية: القيم الجوهرية التي تعكسها

لكي تعزز قيمك بشكل إيجابي وفعل، عليك أن:

- 1- **تحدد قيمك السامية:** اكتب المبادئ والقيم التي تلعب الدور الأكبر في تحقيق نجاحك وتميزك.
- 2- **تركز على الأهداف المشتركة:** بدلاً من أن تبتد وقتك وجهدك في محاولة إقناع الآخرين – أو بالأحرى إجبارهم – على تبني رؤيتك الشخصية، حوّل تركيزك نحو الأهداف والرؤى المشتركة فيما بينكم. فإن كان هدفك – مثلاً – تقليص ديون المؤسسة، في حين اهتم زميلك بتقليص تكاليف العمليات المالية الداخلية، فسيكون بإمكانكما التعاون وتحقيق الهدف الأسمى وهو تطوير وتحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل.

### المعتقدات الشائعة وإعادة تشكيلها

المعتقد	البصمة التي تنتمي إليها	المعتقد في شكله الجديد
الثقة: ”ينبغي على الجميع أن يثق بي ويقدر معرفتي وخبراتي الواسعة.“	البصمة المتحكّمة	”يمكنني أن أصقل خبراتي وأمزجها بخبرات الآخرين كي نخرج بأفضل النتائج.“
المنظور الفكري: ”هؤلاء أكثر مني خبرة، وآراؤهم ووجهات نظرهم هي الأصوب!“	البصمة المتراخية	”ينبغي أن نتبادل وجهات النظر المختلفة – بما في ذلك وجهة نظري – لنختار الأصوب من بينها.“
الشفافية: ”قد لا تفيدهم قيمتي أو تجديدهم مبادئني نفعاً، فلا داعي لذكرها!“	البصمة السلبية	”نحن نتبنّى قيماً مختلفة، لكننا نتفق على هدف واحد.“

## ثانياً: تعزيز استراتيجيات التواصل

الآن وبعد أن أدركت كيف تخاطب وتُحدّث معتقداتك الذهنية، آن الأوان لأن تعمل على تعزيز استراتيجيات التواصل والتفاعل مع الآخرين. عليك بالإرشادات التالية لتتبني بصمةً شخصيةً قوية:



- ◆ **ضع إطاراً مناسباً لرسالتك:** يحتاج القادة إلى توفير السياق الملائم لحشد الأشخاص والموارد بهدف إنجاز مهمة بعينها. ففي عام 2007، ألقى ”ستيف بالمر“ خطاباً في ”كلية ستانفورد للأعمال“، والتي كان قد تخرج فيها، قبل أن ينضم إلى شركة ”ميكروسوفت“. أقرّ ”المر“ بأنه قد راودته بعض الشكوك حول صواب قراره بترك الجامعة قبل إنهاء دراسته، وذلك بعد فترة وجيزة من انضمامه للشركة. عندئذ اصطحبه ”بل جيتس“ لتناول الغداء وقال له: ”ربما تعتقد أنك قد جازفت بمستقبلك الدراسي والمهني لتعمل في شركة لا يتجاوز عدد موظفيها الثلاثين، لكن لا تنس أننا نعمل لنضع جهاز حاسوب في كل منزل وفوق كل مكتب“ بهذا الإطار البسيط والشامل توجّج ”جيتس“ رؤيته ورسالته، فاستطاع ”المر“ أن يرى قراره من منظور مغاير تماماً، ويساهم في نجاح هذه الشركة العالمية.

♦ **حدد جمهورك:** قبل أن تشرع في التواصل مع شخص ما، راجع محادثاتك السابقة معه وأجب عن الأسئلة التالية: ما أفضل الطرق للتأثير في هذا الشخص: هل أن تكون واضحاً وصريحاً، أم حاسماً وغامضاً؟ هل ستركز في حديثك على النوايا، أم على الحقائق المجردة؟ ما النهج الذي يتبعه في التواصل مع الآخرين: هل يبادر بطرح الأسئلة، أم يصر على موقفه، أم يتقبل الآراء المختلفة بصدر رحب؟ ما الأمور التي يعيرها اهتماماً خاصاً: الوقت، أم كثرة الاجتماعات، أم النتائج؟ توفر لك إجابات هذه الأسئلة منهجاً عملياً وواقعياً للتواصل مع هذا الشخص بتأثير.

♦ **حدد الهدف من التواصل:** عليك أن تحدد مسبقاً الغرض من هذا التواصل - هل هو مزيد من الموارد، أو الوقت، أو الشفافية... إلخ - كي ينصب تركيزك وحديثك على هذا الغرض. مع الحرص على أن تجذب الطرف الآخر إلى صفك ليشاركك الهدف والرؤية.

## الإطار.. اختيار

بعد أن تطوّر آلياتك للتواصل الفعّال مع جماهيرك المختلفة، ابدأ في اختيار الإطار الأنسب. يخضع التأطير الفعّال للعديد من الأشكال نذكر منها:

- ♦ **التأطير الاستراتيجي:** يتم من خلال ربط رسالتك بأولويات ومتطلبات المؤسسة.
- ♦ **التأطير الهادف:** يتحقق بربط رسالتك بالأهداف والإنجازات المنشودة.
- ♦ **التأطير المجازي:** يتأتى باستخدام بعض التشبيهات والاستعارات التي تثبت في رسالتك الحياة. فمثلاً، حين يخاطب المدير التنفيذي موظفيه قائلاً: "نريد أن نعمل كفريق كرة السلة، لا كفريق السباحة"، فإنه يريد بذلك أن يحثهم على العمل الجماعي، لا الفردي.
- ♦ **التأطير الموسيقي:** أي استخدام عبارات رنانة تلخص رسالتك وفي نفس الوقت تطرب لها الأذان، وتُخلد الأزمان.

## متى يُصبح التواصل الفعّال ضرباً من المحال؟

يستهن كثير من بأهمية الإنصات والاستماع للآخر - لا سيما من تغلب عليهم البصمة المتحكمة - مما يتمخض في نهاية المطاف، وبعد الكثير من الالتفاف، عن محادثات جوفاء. تجنّب الحُجج التالية والتي يردّها هؤلاء لتبرير عدم رغبتهم وقدرتهم على استيعاب الآخرين:

- ♦ أنا أعرف ما سيقال؛ فلماذا أستمع لعشرين دقيقة دون طائل!
- ♦ لا أُرغب في إضاعة المزيد من الوقت.
- ♦ لا أودُّ أن أشتت أفكارى وأفكار الآخرين.
- ♦ لا تهمنى مواقف ورؤى الآخرين ومدى استيعابهم لمواقفي.
- ♦ أفضل الحديث على الاستماع كي يستفيدوا من خبراتي ومعلوماتي.



## ثالثاً: تحسين الطاقة البدنية

تؤثر الطاقة المتوهّجة في داخلك بشكل ملحوظ، فيمن حولك أياً كان مظهره أو براعته في إلقاء المقدمات. فبدلاً من تَبَيُّ المقومات المفترضة للنجاح، هيئ نفسك جسدياً واستعد فعلياً، لأن تعكس طاقة تجذب الناس، وتجذب معهم النجاح المنشود.

♦ **تأمل لغة الجسد:** لاحظ ردود أفعالك من إيماءاتك وإشاراتك ونظراتك وأصواتك وتعبيراتك. فحين يعلو صوتك أو تتسارع كلماتك - على سبيل المثال - فإنك تعطي انطباعاً بالسيطرة المتحكمة والتقليل من شأن الآخرين، منزلقاً - بالطبع - إلى خانة البصمة المتحكمة. تأمل تلك التفاصيل البسيطة، واعمل عليها على الفور، ويفضل لو طلبت من العاملين معك أن يصارحوك بالأساليب التي تزعجهم، حتى يتسنى لك تجنبها فيما بعد.

♦ **أعد شحن طاقتك:** تختلف آليات شحن وتزويد الطاقة الجسدية من شخص إلى آخر. بعضنا يجد راحته في الحصول على قسط كافٍ من النوم، أو تناول قهوة الصباح، أو ممارسة التمرينات الرياضية، وغير ذلك الكثير. ولكن ثبت أن الأنشطة التي تقوم على الاسترخاء والتأمل تفيد القادة بشكل عام، ومن يميلون إلى "البصمة المتحكمة" بشكل خاص. أما الذين تغلب عليهم البصمة المتراخية فتفيدهم الأنشطة التي تركز على تعزيز مواطن القوة واستثمار الطاقات الكامنة، وبالتالي تدعم نبرتهم الشخصية. ابحث عن النشاط الأمثل وممارسه بشكل استراتيجي، ومتواصل لتتعم بحضور منقطع النظير.



♦ **كُن مرثياً:** لكي تضمن وصول رسالتك، عليك أولاً أن تدير شبكة من العلاقات الناجحة مع من حولك. فإن لم تمتلك هذه الشبكة،

فانصعها بنفسك، موازناً بين كل من النبذة الشخصية، والنبذة الجماعية:

١- **بادر بالطلب (النبذة الشخصية):** لا تتوان في طلب المعلومات أو المساعدات بشكل هادف، ومهذب، وواضح، ومباشر.

٢- **كن متعاوناً (النبذة الجماعية):** بادر بتقديم يد العون وإمداد الآخرين بالمعلومات والاحتياجات التي تقرّبهم من أهدافهم.

٣- **حقّق مصالح مشتركة (كلتا النبذتين):** قابل الإحسان بالإحسان، واحرص على أن تُصَبَّ مساعيك في بوتقة المصلحة العامة لا الشخصية.

## قدّم يد العون

بإمكانك - كمدرب أو قائد أو مدير - أن تضع الآخرين على بداية الطريق، نحو حضور قوي وبصمة مؤثرة من خلال:

♦ تحفيز الأشخاص على مصارحة بعضهم بعضاً، بمزايا وسلبيات كل واحد منهم، كي يدرك كلٌّ منهم بصمته الحالية، وأثرها في نفوس الآخرين.

♦ حثهم على وضع خطط شاملة لتطوير حضورهم بالاعتماد على محركات الحضور الثلاثة.

♦ تقديم النصح، والتوجيه الشخصي، والإرشاد الجاد.

♦ الاحتفال بالنجاحات ومكافأة الإنجازات.



## القيادة من القلب

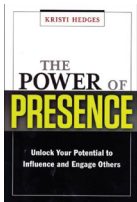
ليست "البصمة الشخصية" القوية سمةً فطريةً يولدُ بها الإنسان كما يظن ويرى ويقول بعض خبراء القيادة؛ وإنما هي أسلوبُ حياة نكتسبه بالممارسة والجد والمثابرة. فأياً كان منصبك، فما زالت أمانك الفرصة لتفرض حضورك. ولكن تذكر أن الحضور القيادي التزامٌ أبديٌّ ونهائي، وليس موقفاً عابراً وهاجساً متقلباً. فبمجرد أن تضع قدمك على بداية الطريق، فإن التراجع يعتبر نوعاً من التهاون، والتقصير، والاستسلام. فإن أحسست ببعض مشاعر النكوص تقترب منك، تذكر مزايا الحضور والبصمة المؤثرة التي لا يُطاولها نجاحٌ غيرها أبداً. وسوف يحثُّك هذا على مواصلة السير على نفس الدرب، وهذا هو جوهر القيادة من القلب.



## المؤلفتان:

**ايمي جين سو:** درست "علم النفس" في جامعة "ستانفورد" وإدارة الأعمال في جامعة "هارفرد" وتخصص في تدريب القيادات على التأثير وإدارة التغيير.  
**موريل ميجنان ويلكينز:** تحمل ماجستير إدارة أعمال من جامعة "هارفرد" وتعمل كخبيرة في التواصل، كما تدرب القادة على فرض حضورهم الإيجابي في بيئات العمل.

## كتب مشابهة:

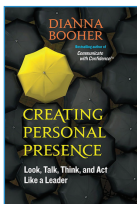


### 1. The Power of Presence

Unlock Your Potential to Influence and Engage Others..

By: Kristi Hedges. 2011

قوة الحضور. كيف تؤثر وتتفاعل مع الجمهور. تأليف: كريستي هيدجز، 2011

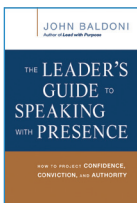


### 2. Creating Personal Presence

Look, Talk, Think, and Act Like a Leader.

By: Dianna Booher. 2011

افرض حضورك: فكر وتكلم وتصرف كقائد. تأليف: ديانا بوهر، 2011



### 3. The Leader's Guide to Speaking with Presence

How to Project Confidence, Conviction, and Authority.

By: John Baldoni. 2013

دليل القادة للحضور والريادة: كيف تبدو واثقاً وصادقاً ومسؤولاً. تأليف: جون بالدوني، 2013

”لا يتحقق النجاح  
بفرض السيطرة،  
وإنها بتسجيل  
الحضور.“

إيمي سو



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

يَعْتَمِدُ نَجَاحُ مَنْطِقِنَا عَلَى بِنَاءِ بَيْتِنَا مَعْرِفَتِنَا،

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

ص.ب: 214444  
دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف 044233444  
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae  
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:



mbrf\_news



mbrf\_news



mbrf.ae

© جميع الحقوق محفوظة