





**الوصايا العشر للإدارة الحكومية**  
**مستوحاة من كتاب «قصتي»**  
**للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**







# الوصايا العشر للإدارة الحكومية

مستوحاة من كتاب «قصتي» للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



إعداد وتأليف

رولا المعاينة - نسيم الصمادي - صالح الحموري

إشراف ومراجعة

الدكتور علي المري البروفيسور رائد عواملة

الدكتور يوسف الغلايني

مع التقدير للمساهمات القيمة

عائشة سلطان الشامسي

تدقيق: لما زقزق - أمل السيسى

# الوصايا العشر للإدارة الحكومية

مستوحاة من كتاب «قصتي» للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



© 2019 MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك، إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الكلية

موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة  
رقم: 2019/7/31 MC-10- 01-3308729 تاريخ

ISBN: 978 - 9948 - 36 - 218 - 0



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للكلية 2019

الطبعة الأولى: أيلول / سبتمبر 2019 م - 1440 هـ

## المحتويات

17	..... مقدمة
23	..... <b>الفصل الأول</b>
25	..... <b>الوصية الأولى: اخدم الناس</b>
27	..... - المقدمة
31	..... - سياسة الباب المفتوح أساس لخدمة الناس
33	..... - خدمة المتعاملين وإسعادهم
37	..... - خدمة الناس والمجتمعات والبشرية جمعاء من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات
39	..... - التزامات المؤسسات المسؤولة والتي ترغب بتفعيل دورها في خدمة الناس والمجتمع
43	..... - المبادرات المجتمعية باب تنطلق منه المؤسسات إلى خدمة الناس
45	..... - خدمة البشر والتسامح معهم... خدمة للإنسانية
47	..... - الحوكمة المؤسسية مفتاح أساسي لخدمة الناس
49	..... - نصيحة إلى عزيزي القائد
51	..... <b>الفصل الثاني</b>
53	..... <b>الوصية الثانية: لا تعبد الكرسي</b>
55	..... - المقدمة
57	..... - القواعد الناظمة للعلاقة ما بين القائد والمنصب

61	- لا تعبد المنصب، وركّز على جعل بيئة العمل قائمة على السعادة والثقة والتمكين.....
63	- القائد المتسامي «الاستثنائي».....
65	- نموذج محمد بن راشد للقيادة.....
69	- عزيزي القائد.....
<b>71</b>	<b>الفصل الثالث.....</b>
<b>73</b>	<b>الوصية الثالثة: ضع خطتك.....</b>
75	- مقدمة.....
77	- التخطيط من أهم كفاءات القائد الناجح.....
81	- الأسباب الواحدة والعشرون لفشل القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية...
87	- تحقيق إنجازات استثنائية في القطاعات الحكومية.....
89	- تقارير الأداء والمتابعة والتحقق من مستوى إنجاز الخطة الاستراتيجية.....
91	- عزيزي القائد.....
<b>93</b>	<b>الفصل الرابع.....</b>
<b>95</b>	<b>الوصية الرابعة: راقب نفسك.....</b>
97	- المقدمة.....
101	- إدارة الأخطاء.....
103	- أركان نجاح الرقابة الذاتية والمؤسسية.....
113	- قوة الإدارة الذاتية.....
117	- عزيزي القائد.....



<b>119</b>	<b>الفصل الخامس.....</b>
<b>121</b>	<b>الوصية الخامسة: اصنع فريق عمل.....</b>
123	– المقدمة.....
125	– ما هو فريق العمل؟.....
129	– خصائص فريق العمل.....
131	– سمات فريق المشروع الناجح والمنسجم.....
133	– نشر التعاون ومساعدة أعضاء الفريق من مهام قائد الفريق.....
135	– معايير تقييم فرق العمل المتميزة.....
137	– مجرد تشكيل فرق جديدة لن يحل المشكلة.....
141	– المشاكل التي تواجه الأجيال المختلفة في فرق العمل.....
143	– بناء فرق العمل في عصر الثورة الصناعية الرابعة.....
145	– نصائح مهمة موجهة إلى قائد الفريق وأعضائه.....
<b>147</b>	– عزيزي القائد.....
<b>149</b>	<b>الفصل السادس.....</b>
<b>151</b>	<b>الوصية السادسة: ابتكر أو انسحب.....</b>
153	– المقدمة.....
157	– مفهوم الابتكار وأنواعه.....
161	– الابتكار الحكومي من الفكرة إلى القيمة.....
163	– مصادر الابتكار.....
165	– أنماط الابتكار الأربعة.....
167	– مختبرات الابتكار.....

169	مبادئ التفكير التصميمي للابتكار في القطاع الحكومي .....
171	التفكير التصميمي في وضع السياسات الحكومية.....
173	دور القادة في تشجيع الموظفين على الابتكار في المؤسسات.....
177	تعزيز ثقافة الابتكار.....
181	الأسئلة الابتكارية.....
183	عزيزي القائد.....
<b>185</b>	<b>الفصل السابع.....</b>
<b>187</b>	<b>الوصية السابعة: تواصل وتفاعل.....</b>
189	المقدمة.....
193	نصائح للتواصل مع وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.....
197	الحكومة المنفتحة والإعلام.....
199	البيانات المفتوحة.....
201	قانون «تنظيم نشر وتبادل البيانات في إمارة دبي رقم 26 لسنة 2015».....
205	الشفافية في إظهار المعلومات.....
207	التفاؤل والنجاح المؤسسي.....
209	عزيزي القائد.....
<b>211</b>	<b>الفصل الثامن.....</b>
<b>213</b>	<b>الوصية الثامنة: لا تكن من غير منافس.....</b>
215	المقدمة.....
217	دور التنافس في تحقيق التميز والنجاح المستدام.....



- 221 ..... - المنافسة المستقبلية
- 223 ..... - التنافس الوظيفي
- 227 ..... - فرق العمل والتنافس
- 229 ..... - التغيير من عادي إلى استثنائي
- 231 ..... - الروح التنافسية في دولة الإمارات العربية المتحدة
- 233 ..... - عزيزي القائد
- 237 ..... **الفصل التاسع**
- 239 ..... **الوصية التاسعة: اصنع قادة**
- 241 ..... - المقدمة
- 245 ..... - كيف يصنع القائد قادة لا أتباعاً؟
- 251 ..... - أسئلة موجهة للقادة الاستثنائيين حول أساليب صناعة الأجيال الجديدة من القادة
- 253 ..... - ثقافة القيادة تبدأ من القمة
- 255 ..... - دور القادة الاستثنائيين في خلق ثقافة القيادة في المؤسسة
- 259 ..... - دفع الموظفين بقوة نحو القمة
- 261 ..... - القيادة صناعة محلية
- 263 ..... - عزيزي القائد
- 265 ..... **الفصل العاشر**
- 267 ..... **الوصية العاشرة: انطلق لبناء الحياة**
- 269 ..... - المقدمة
- 271 ..... - دور القادة في زرع الثقافة الإيجابية والسعادة في المؤسسات

275	.....	القادة وخلق الثقة
277	.....	الفخر بالدور الوظيفي وبيئة العمل السعيدة
279	.....	قادة المستقبل
283	.....	صناعة المستقبل واستشراف المستقبل
287	.....	الابتكار الحكومي
289	.....	إعادة اختراع الحكومات
293	.....	عزيزي القائد
297	.....	خاتمة الكتاب
301	.....	المراجع

## إهداء

إلى من همم الأول خدمة الناس وإسعادهم  
إلى من يخطط ويستشرف المستقبل  
إلى من يراقب نفسه أولاً  
إلى من علمنا كيف نتأزر ونعمل كفريق  
إلى من لقننا درساً كل يوم في الابتكار والريادة  
إلى من يحسن التواصل مع الجميع ومتفاعل في غدٍ أفضل  
إلى من يحب التحدي ولا يقبل إلا بالمركز الأول  
إلى من يحترف في صنع القادة  
إلى من يحب الانطلاق لخدمة شعبه وأمتة وإلى العالم أجمع  
إلى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نهدي هذا الكتاب



---

[عندي وصفة من خلال تجربتي في القيادة والإدارة، القيادة فكر ودهاء، القيادة في الصبر والتعليم، القيادة في الممارسة، كلمة مستحيل ليست في قاموسنا بدولة الإمارات، استمر وثابر واصبر على المركز الأول، ولا أريدكم أن تنظروا إلى أقل من الرقم واحد، فنحن نبحث عن التحديات حتى نغلبها].

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

---





## المقدمة

«لو كانت الإدارة جيدة لكان الاقتصاد جيداً والتعليم والإعلام والخدمات الحكومية والثقافة والفنون وكل شيء آخر، إن لم يتطور الأداء الإداري والمفاهيم الإدارية في كل أشكال العمل ومستوياته فإننا سنظل نراوح في مكاننا». من كتاب «رؤيتي» لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم.

يحيا الناس في حماية الدول، ولا تستطيع الدول ضمان حمايتهم وخدمتهم دون وجود منظومة إدارية ناجحة يشرف عليها قادة متميزون يفهمون احتياجات الناس، ويستمعون إلى مشاكلهم، ويجدون الحلول لها، ويكونون على استعداد دائم لاستقبال الناس ولقائهم والاستماع لهم بقلوب مفتوحة وآذان صاغية.

يعتبر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، أحد أبرز النماذج القيادية في العالم العربي، بل وفي العالم، فمحمد بن راشد، الذي بدأ عمله الوطني منذ خمسين عاماً، استطاع تحقيق طفرة في دبي، وتحويلها إلى مدينة عالمية جاذبة للسياحة و متميزة في كل شيء. وقد أصدر سموه في أواخر عام 2018 كتابه الجديد «قصتي» الذي يسرد فيه قصته مع العمل الوطني، وسيرته الذاتية في خدمة الإمارات.

حيث اختتم سموه كتابه بقصة تمثل سيرته في العمل الحكومي، وذكر بأنه «قبل عدة أشهر، تحدثت في عدة تغريدات عبر منصة «تويتر»، عن جزء من أزمة العالم العربي، وأن أزمنا أزمة إدارة وليست أزمة سياسة، وأنا بحاجة لإداريين أكثر من السياسيين، يستطيعون إصلاح جزء من الخلل التنموي في المنطقة. وصلتنني هذه الرسالة عبر

موقع «تويتر»: (صاحب السمو، لو اخترت أن تكتب 10 وصايا في الإدارة الحكومية لمسؤول في عالمنا العربي، ما هي هذه الوصايا العشر؟). أحببت السؤال، وأعتقد أنني أستطيع أن أقول شيئاً في هذا المجال.

أولاً: وقبل كل شيء، أقول: إن حياتنا هي رحلة تعلّم، رحلة لا تنتهي، وكلما تعلّمنا أكثر عرفنا مقدار ما نجهل، وهو أكبر مما نتصور. لذلك، التوقف عن التعلّم هو توقف عن التقدم في الحياة».

وأطلق صاحب السمو وصاياه العشر للإدارة الحكومية باختصار عبر منصة «تويتر»، وهذه الوصايا تمثل جزءاً من كتابه «قصتي»، وتصلح لأي مسؤول في مجال الإدارة الحكومية. وهذه الوصايا مستقاة من واقع خبرته، وممارسته بوصفه نائباً لرئيس الدولة، ورئيساً للوزراء، وحاكماً لدبي على مدى نصف القرن وأكثر.

الإدارة تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى. وتتمثل الإدارة بتنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية بشكل يقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وفق منظومة موحدة تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة الحكومية.

تطور مفهوم الإدارة العامة الحكومية بسبب تطور المجتمعات وتقدمها، وتغيّر وظيفة الدولة الحديثة، ومتطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي الهائل، وتغير النظرة للدور الذي يلعبه الموظف في نجاح المؤسسة مهما كان مستواه الوظيفي. وقد أكد مارشل ديموك في كتابه: «تاريخ الإدارة العامة» أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية، والإغريقية، والصينية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال المخطوطات القديمة التي عُثِرَ عليها.



يقول مستشرق المستقبل جيمس كانتون: إننا نعيش الآن في حقبة تشهد واحدة من لحظات التطور الفريدة في تاريخ البشرية، وربما عمل العالم بأسره على الإعداد لهذه اللحظة منذ أكثر من مائة عام، فهل نحن كبشر متحضرين قادرين على ابتكار الحلول الاجتماعية والاقتصادية والتقنية لمواجهة تحديات المستقبل المصاحبة للحظة التطور تلك؟ ستكون هذه الحلول هي ما يمكن تقديمه لمستقبل عالمنا، وعلى الأرجح ستمكن من مواجهة كل التحديات بنجاح، لكن هذا سيتطلب قادة وأفراداً متميزين، وعليك أنت أن تكون واحداً من أولئك المتميزين.

في القرن الحادي والعشرين، تعاني الكثير من دول العالم من مشكلات البطالة والفقر والإضرار بالبيئة بدرجات متفاوتة. ويحاول بعضها حل تلك المشكلات دون نجاح يذكر، وذلك لأنها في الغالب الأعم تطبق في إدارتها الحكومية حلولاً تقليدية استنفدت أغراضها، ويدير مؤسساتها قادة غير متميزين ضاعت منهم خارطة الطريق.

تستلزم الإدارة في القرن الحادي والعشرين أساليب وحلولاً جديدة ليست خارج الصندوق فقط، بل في صناديق جديدة. حيث يتوجب أن تدار الحكومات بشكل ذكي يتوافق مع المتغيرات المتسارعة والثورة الصناعية الرابعة والإثراء المعرفي، وأن تتحلى بالقدرة على استشرف المستقبل والابتكار وجذب الكفاءات والمواهب وتطويرها والاحتفاظ بها مما يمنحها إمكانية النجاح في التنافس محلياً ودولياً، والارتقاء بمستوى الدول إلى أعلى المراتب.

**يمتلك القائد الحقيقي ثقة بنفسه تجعله يقف وحيداً بوجه المصاعب، ويمتلك شجاعة تجعله يتخذ قرارات صارمة، وتعاطفاً ليصغي إلى احتياجات الآخرين. لم يُعَيَّن قائد بمحض الصدفة وإنما أعماله الشريفة ونزاهته هي من وضعته بذلك المكان.**

**دوغلاس ماكارثر**

وهذا ما تقوم به بعض الدول، ومنها دولة الإمارات العربية المتحدة، منذ عشرات السنين، حيث تمكنت بإدارتها الحكيمة من منافسة الدول المتقدمة وتحقيق النجاحات المتلاحقة في كافة المجالات، والتمكن من إسعاد مواطنيها وجميع المقيمين على أرضها في ذات الوقت. كما زرعت في موظفيها وشعبها روح المبادرة والإقدام؛ لأن الشعوب لا تتقدم إلا إذا كان قادتها وروادها ومديروها وموظفوها ومواطنوها مقدامين وسباقين ومبادرين.

لقد غطت هذه الوصايا الموجهة للقادة مختلف مناحي الإدارة الحكومية، وذلك على النحو التالي:





من يحلل هذه الوصايا ويدرسها بكل تفصيلاتها بعين الخبير، يجدها قد شملت كافة الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها قادة المؤسسات الحكومية للتطوير، والانطلاق نحو المستقبل وخدمة المجتمع وبناء الوطن.

وعليه، وحيث إن هذه الوصايا تشكل دستوراً في التطوير الحكومي والنجاح المستدام والسعادة المؤسسية، فقد قررت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية إصدار كتاب حول هذه الوصايا العشر ومضامينها التفصيلية، وكيفية تطبيقها في المؤسسات لمساعدة القادة على أداء دورهم وقيادة مؤسساتهم بكفاءة وفاعلية.

يتضمن الكتاب عشرة فصول، يتحدث كل منها عن إحدى الوصايا بتمعن وتفصيل، مع بيان أهميتها كأركان في الإدارة الحكومية وكيفية تحويلها من رؤية إلى تطبيق وممارسة ودروس وعبر ومبادرات خلّاقة ونجاح مستدام في المؤسسات الحكومية، بما ينعكس إيجاباً على سمعة الدولة وسعادة موظفيها وجميع القاطنين على أرضها.

لا تتقدم الأمم والشعوب، إلا إذا كان قادتها وروادها ومديروها وموظفوها ومواطنوها مقدامين وسباقين ومبادرين؛ فالإقدام هو أول دلائل الشجاعة والقدرة على المغامرة والاستعداد للمخاطرة. المديرين والموظفون المخاطرون هم صنّاع المستقبل ورواد التقدم. والمبادرة تعني أن تكون سبّاقاً فلا يلحق بك المنافسون، وهي تعبير عن إدراك حجم المسؤولية وقبول التحدي. فما الحياة سوى سلسلة متصلة من التحديات يكسبها من يبدؤها. والإقدام صناعة للتحديات واكتشاف واستشراف للمستقبل.

ولكل قائد ومدير حكومي مسؤول عن تأمل وتدبر وتطبيق الوصايا العشر، نقول:

◆ تقدم لمواجهة المشكلات ولا تتركها تتراكم، فلا بد مما ليس منه بد. فما سيواجهك غداً، بادر وواجهه اليوم.

◆ تقدم لجلاء وإيضاح أوجه الاختلاف والاتفاق بينك وبين زملائك، لتتقدم

معهم وتخدم عملاءك ومواطنيك وذويك. وحدد التوقعات والقيم المشتركة التي تتفاعل بها مع الآخرين ومن أجلهم.

◆ تقدم وكن مسؤولاً ومبادراً، وعبر عن مشاعرك، واعترف بأخطائك، واعرض وجهات نظرك لتشجع رؤساءك وزملاءك ومرؤوسيك على طرح وجهات نظرهم، لتخلقوا معاً تفاعلاً إيجابياً في بيئة عملنا المتميزة.

◆ تقدم بشجاعة أكثر وواجه السلبيات وعزز الإيجابيات.

◆ تقدم أيضاً وكن أول المبادرين إلى الموازنة العادلة بين مصلحة العمل ومصالحك الشخصية ومصالح الموظفين والمواطنين.

وختاماً، تتمنى كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية أن يحقق هذا الكتاب الهدف المرجو منه، وأن يكون مرجعاً للقيادة في المؤسسات الحكومية.

قال تعالى: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

سورة التوبة - الآية 105



## الفصل الأول: اخدم الناس

- المقدمة
- سياسة الباب المفتوح أساس لخدمة الناس.
- خدمة المتعاملين وإسعادهم.
- خدمة الناس والمجتمعات والبشرية جمعاء من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- التزامات المؤسسات المسؤولة والتي ترغب بتفعيل دورها في خدمة الناس والمجتمع.
- المبادرات المجتمعية باب تنطلق منه المؤسسات إلى خدمة الناس.
- خدمة البشر والتسامح معهم... خدمة للإنسانية.
- الحوكمة المؤسسية مفتاح أساسي لخدمة الناس.
- نصيحة إلى عزيزي القائد.





## الوصية الأولى

### اخدم الناس

الغاية من الإدارة الحكومية هي خدمة الناس، الغاية من الوظيفة الحكومية هي خدمة المجتمع، الغاية من الإجراءات والأنظمة والقوانين هي خدمة البشر؛ لا تنس ذلك. لا تمجد الإجراءات، ولا تقدّس القوانين، ولا تعتقد أن الأنظمة أهم من البشر، هي لخدمتهم وراحتهم وتسهيل حياتهم، هي قابلة للتغيير في أي وقت من أجلهم.

الكثيرون يفقدون البوصلة، ويعتقدون أن دورهم الحفاظ على الأنظمة المعمول بها، وتطبيق نصوص القوانين التي تم تشريعها، وإنفاذ الإجراءات التي تم اعتمادها، وهذا الاعتقاد أساس الكثير من مشكلاتنا الإدارية. لو أن القانونيين، والمشرّعين، والوزراء، والمديرين، ومن يستقبل المتعاملين، ومن يصمم الخدمات، ومن يقدمها، ومن يضع الموازنات، ومن ينفذ المشاريع، لو أن هؤلاء حافظوا على البوصلة والتزموا بمبدأ «خدمة الناس»، لتغيّرت نظرتهم وأولوياتهم وقراراتهم وخططهم، ولحدثت ثورة إدارية في عالمنا العربي.





## المقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان على وجه هذه الأرض لإعمارها، وعبادته، ولكل إنسان دور في إعمار هذه الأرض كبيراً كان أو صغيراً، فكل إنسان يلعب دوره بحيث يحقق التكامل ما بين هذه الأدوار في حلقة متصلة بالهدف المنشود من خلق الإنسان على هذه الأرض.

وقد يسر الله للبعض أدواراً تتضمن مسؤوليات كبيرة يستطيع الشخص من خلالها إحداث التغيير، حيث كرم الله القادة بأن منحهم شرف خدمة الناس وتقديم الأفضل لتعم السعادة والرضا والصحة والتطور.

إن خدمة الناس والمجتمع هي تكريم لكل إنسان يتولى منصباً يستطيع من خلاله تقديم هذه الخدمة، وهذا الشرف يرافقه مسؤوليات وصلاحيات كبيرة، ومن المفروض ألا ينظر إليه القائد على أنه عبء، بل هو واجب وطني وديني ودور مشرف لكل إنسان.

بعض القادة يقدرّون هذه الهبة، ألا وهي خدمة الناس، وبعضهم الآخر لا يقدرها، وقد يحاول التنصل منها، وهذا النوع من القادة يسبب خللاً في المؤسسة ويحول دون تحقيق المؤسسة التي يعمل بها لأهدافها؛ إذ إن تأثير القائد يمتد لكل من يعمل تحت قيادته وتوجيهه، وبالتالي فإن خطأ الموظف قد يرتد عليه فقط، بينما يؤثر خطأ القائد على المؤسسة بأكملها.

إن وظيفة الإدارة الحكومية الأسمى والأهم مهما اختلفت طبيعة عملها هي خدمة الناس والمجتمع والبشر. ولكن الكثيرين من الموظفين يفقدون البوصلة ويسيروا في اتجاهات متشعبة ومتقاطعة توصلهم إلى المكان الخطأ.

إن أي عملية تتم في أي مؤسسة لا بد أن تمر في المراحل الأربعة لدورة ديمينج (Deming)، وهي التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمراجعة والتحسين. وحتى تكتمل هذه الدورة لا بد من وضع تشريعات ناظمة لضبط الأمور وحفظ الحقوق. ولكن العديد من القادة والموظفين يعتقدون أن دورهم يتلخص فقط في الحفاظ على الأنظمة المعمول بها، وتطبيق نصوص القوانين التي تم تشريعها، وإنفاذ الإجراءات التي تم اعتمادها، وهذا الاعتقاد يسبب العديد من المشاكل، وقد يحول دون التغيير إلى الأفضل وتفعيل المرونة والرشاقة المؤسسية، وبالتالي قد يؤدي إلى تخلف المؤسسة عن مواكبة باقي الجهات، وفشلها في تحقيق الغاية الأسمى التي أنشئت لأجلها، وهي خدمة الناس.

تتركز مهمة القائد في العمل على تحقيق نجاح المؤسسة التي يقودها. ولكن، مع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة باتت الضرورة ملحة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع التطورات العالمية، مما حمل المؤسسات الحديثة والتمتيزية على التخلص من الأساليب القيادية التقليدية، والتركيز على كفاءات جديدة يجب توافرها في القادة الحاليين والمستقبليين. إضافة إلى تصميم هياكل تنظيمية ملائمة تُسهّم في تيسير التعاون والتواصل بكافة الاتجاهات، وخدمة المجتمع، وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، وزيادة مرونة التشريعات لكي تستوعب كافة الحالات، وبناء ثقافة أساسها خدمة الناس وسعادة الموظفين.

يمر عالمنا اليوم بتغيرات جذرية على جميع المستويات؛ منها التكنولوجية والتغير الاجتماعي، عدا عن التغير المناخي، ويتردد الحديث حول الاستغناء عن الكثير من الوظائف، لذلك يجب على المؤسسات أن تتكيف مع هذه التغيرات. ولمواصلة



التكيف مع التغيرات المستمرة، لا بد للمؤسسات المتعلمة والمتميزة من التركيز على الإنسان عمومًا، وعلى العاملين بها على وجه الخصوص. وهنا تلعب القيادة دورًا مهمًا وحيويًا في تنمية أفكار ومفاهيم جديدة للمؤسسة، وذلك من حيث أهدافها وهيكلها وعملياتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، بحيث تنبع فكرة المشاركة بمعناها الواسع الذي يشمل مشاركة المؤسسة مع الموظفين والمتعاملين والموردين وكافة الشركاء.

عندما يرى رجالك أن لديك رغبة أكيدة في تلبية حاجات الآخرين فسيتبعونك لا محالة. وكذلك إذا استطعت أن تدخل في روعهم بأن كل عقبة يمكن إذلالها، وأن لكل داء دواء، فلا بد أن يقتدوا بك إذا كان فعلاً هذا ما تؤمن به. بطبيعة الحال لن تستطيع أن تجعل الجميع ينحون هذا المنحنى في أداء عملهم، ولكنك ستحظى بعدد كافٍ من الأعوان المخلصين الذين يمكن أن تعول على نشاطهم المشترك في توفير خدمات قيمة للآخرين.

**جوزيف نويباور، المدير التنفيذي لشركة آرمارك (ARMARK)**





## ◆ سياسة الباب المفتوح أساس لخدمة الناس

يعتبر موضوع تطوير العمل الحكومي الأولوية الأولى للقيادة الرشيدة. وقد نجحت حكومة دبي في تحقيق تطور كبير في هذا المجال مقارنةً مع كثير من دول العالم، لكن هناك حاجة إلى مزيد من المبادرات المبتكرة التي تُعزز الخدمات بين الجهات الحكومية من جهة، وبين الجهات الحكومية والأفراد من جهة أخرى.

إن إدارة «الباب المفتوح» من الوسائل الناجعة لخدمة الناس وتلبية احتياجاتهم، ولا تحقق إدارة الباب المفتوح أهدافها ما لم يتم تنظيمها بشكل منهجي قائم على فهم جوهر الخدمة الحكومية المتمثل بخدمة الناس بعيداً عن المكاتب المغلقة والاستماع للناس والحديث معهم بشكل واضح، ومعرفة آرائهم، والاطلاع على مقترحاتهم وأفكارهم، واتخاذ الإجراءات اللازمة والخطوات العملية لخدمة الناس وحلّ مشاكلهم بالصورة المثلى بغية الارتقاء بمستوى خدمتهم. كما أن متطلبات عصر التكنولوجيا تحتم على القائد استخدام وسائل التواصل الحديثة للاستماع للناس والحديث معهم، وإخبارهم بكل ما هو جديد لمصلحتهم ولمصلحة الوطن.

يمثل الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان «طيبّ الله ثراه» أحد أهم القادة العرب؛ إذ لم يكن بينه وبين أبناء شعبه حاجز أو ستار، وشجّع قادة الإمارات على اتباع سياسة الباب المفتوح وإزالة الحواجز مع الناس، وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم وطرح مشاكلهم وهمومهم بكلّ شفافية.

### محمد بن راشد يخلع أبواب المديرين المغلقة

في إحدى زيارته التفقدية للدوائر الحكومية، تفاجأ صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في إحدى المؤسسات من كثرة المديرين الجالسين في مكاتبهم المغلقة، فأمر في الحال بإحضار نجار لخلع هذه الأبواب، ثم ألحقها بتغريدة تقول: «القائد الحقيقي لا يغلق الباب الذي بينه وبين الناس. ولا يعزل نفسه عن جمهوره، بل يكون جزءاً من الحياة الحقيقية.. حياة الميدان».

ثم ألحقها بتغريدة أخرى يقول فيها: «في الميدان تواجه الناس وتسمع منهم وتحفز الموظفين وتعلمهم.. وخلف الأبواب تعلق صور المشاريع القديمة، وفي الميدان تنجز المشاريع الجديدة».



## ◆ خدمة المتعاملين وإسعادهم

يحتاج المجتمع إلى قطاع عام يوفر له الخدمات المهمة التي لا يتحمل القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية مسؤوليتها. وبما أن المواطنين هم الذين يمولون تلك الخدمات، فإنهم في المقابل يطالبون بتنفيذها بكفاءة وفاعلية؛ فأصبح لزاماً على القطاع العام أن يعمل على تحسين أدائه لرفع نسبة رضا المتعاملين. ويمكن ذلك باستخدام الأدوات التي نجح القطاع الخاص بتطبيقها في هذا المجال، وبالرغم من زعم الكثيرين بأن العمليات الحكومية تختلف جذرياً عن غيرها، إلا أن هذه الاختلافات لا تُعد عذراً مقبولاً لعدم إتمام العمل بشكل جيد وفعال. ويمكن لهيئات القطاع العام الانتفاع من الفكر التسويقي الواعي الذي يتبناه القطاع الخاص لتحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، والتوصل لأفكار جديدة عن طريق التوجه للجمهور، حيث يتمكن القطاع العام من التعرف على شكاوى المتعاملين، والتأثير في منحى تفكيرهم، وتحسين مستوى الأداء.

### خدمات تفوق توقع العميل – فندق ريتز كارلتون

تجربة يفتخر بها موظفو فنادق «ريتز كارلتون» المعروفة بالأداء المتميز. ذات مرة نزلت إحدى العائلات بالفندق في مدينة بالي الإندونيسية. جاءت العائلة ومعها طفل صغير مصاب بحساسية من أطعمة كثيرة تهدد حياته. الأمر الذي دفعها إلى إحضار نوع خاص من اللبن والبيض

معها من بلدها كي يتناولهما الطفل. وحين وصلت العائلة إلى الفندق، تبين أن الطعام الذي يحملونه قد فسد، فانطلقوا يبحثون في أنحاء الجزيرة عن أطعمة بديلة ومناسبة، ولكن دون جدوى. فقرروا العودة إلى بلدهم. ولكن تذكر أحد الطهاة في الفندق سوفاً في سنغافورة تبيع الأطعمة التي يحتاجها الطفل، فاتصل بوالدة زوجته هناك، التي بدورها وافقت على السفر والقدوم إلى بالي ومعها الأطعمة. تحمّل الفندق تكلفة تذكرة الطائرة، وحصل الطفل على طعامه، وحظي الطاهي بزيارة من والدة زوجته. السبب في تميز هذه الحالة هو أن أي موظف يسمع بها يتعلم درساً مهماً: في فنادق ومنتجعات «ريتز كارلتون» يتخطى الموظفون كل الحدود ويقدمون للعميل ما هو مطلوب، لا ما هو موجود. صحيح أنه ليس لدى كل منا عائلة أو قريب يسكن في سنغافورة، ولكن التصرف الذي بادر به هذا الطاهي يدل على أنه سلوك متكرر وينال عليه التشجيع في مكان عمله. كما أنه ينم عن خبرة وقدرة على الربط والتذكر والاهتمام وحل المشكلة دون البحث عن مبررات؛ وهذه حالة من حالات بلوغ القمة من خلال تحمل المسؤولية.

من المفاهيم العالمية الحديثة في تقديم خدمات فضلى للمتعاملين والمجتمع مفهوم سعادة المتعاملين، بحيث يطلب من المؤسسات تقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين والمجتمع. وتعتبر دولة الإمارات من أوائل الدول التي تبنت هذا المفهوم، وقامت بإطلاق برنامج للسعادة والإيجابية على مستوى الدولة. ويقوم البرنامج على ثلاثة محاور رئيسة هي:

- ◆ تضمين السعادة والإيجابية في سياسات وبرامج وخدمات الجهات الحكومية كافة، وبيئة العمل فيها.
- ◆ ترسيخ قيم الإيجابية والسعادة، باعتبارها أسلوب حياة في مجتمع دولة الإمارات.
- ◆ تطوير مقاييس وأدوات لقياس السعادة في مجتمع دولة الإمارات.



وكانت دولة الإمارات، ومنذ عام 2011، قد أطلقت برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة بهدف رفع كفاءة الخدمات الحكومية إلى مستوى 7 نجوم، وذلك بالتركيز على المتعامل وتعزيز الكفاءة الحكومية، ولتحقيق ذلك تم تحديد مجموعة من الأولويات الاستراتيجية، يتمثل أولها في التركيز على المتعامل، وتقديم خدمات مترابطة وكفؤة وبطرق ذكية، والعمل على ابتكار خدمات جديدة مع تجذير ثقافة الخدمة المتميزة للمتعاملين وللمجتمع من قبل المؤسسات. ولتحقيق هذه الرؤية تم تطوير مفهوم خدمات السبع نجوم لبث روح التميز والريادة وتقديم خدمات تسهم في تحقيق سعادة المتعاملين، وتعزيز رفاهية العيش، وخدمة الناس والمجتمع بأفضل السبل.

**«حكومة المستقبل يجب أن تكون مضيافة كالفنادق، تعمل على مدار**

**الساعة كشركات الطيران، وجميع خدماتها تقدم في مكان واحد».**

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، القمة الحكومية العالمية 2013**

وتأكيداً على هذا النهج، فقد تم افتتاح مراكز للسعادة في الدوائر الحكومية لخدمة المتعاملين والمجتمع وتحقيق الأهداف الوظيفية من خلال تطوير الإجراءات والقوانين والقيام بمبادرات لتقديم خدمات حكومية ذكية مبتكرة، ورفع كفاءة الجهة، وضمان التواصل الفعال بين الجهة والجمهور لتحقيق تطلعات وتوقعات الجمهور، والمطلوب من المسؤول أن يكون ذا آذان صاغية للمتعاملين والموظفين لتحفيزهم على طرح أفكار خلاقة مبتكرة تسهم في تطوير العمل الحكومي وخدمة المجتمع، وتحويلهم إلى مشاريع بناءة مبتكرة تسهم في تحقيق سعادة المتعاملين والموظفين والأداء الحكومي.

## القيادة العامة لشرطة دبي والتميز في خدمة وسعادة المتعاملين

حصلت شرطة دبي على مواصفة التميز الدولي في خدمة المتعاملين (TISSE) إضافة إلى شهادة الاعتراف من المعهد البريطاني للمعايير (BSI)، كأول مؤسسة شرطية على مستوى العالم تحقق درجة 97.8% من التدقيق الأول الذي يضع مراكز الخدمة ضمن تصنيف الخمس نجوم. حيث يعتبر هذا الإنجاز اعترافاً دولياً بتميز شرطة دبي وريادتها في مجال إسعاد المتعاملين على مستوى عالمي، ويضاف هذا الإنجاز إلى الإنجازات المحلية والدولية التي حققتها شرطة دبي في مختلف المجالات.



## ◆ خدمة الناس والمجتمعات والبشرية جمعاء من خلال تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية

برز مفهوم المسؤولية المجتمعية بشكل واضح في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وتم تجذيره حاليًا كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات في كافة القطاعات كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعولمة بغية توجيه اهتمام الشركات الاقتصادية وجميع المؤسسات صوب قضايا المجتمع والبيئة. وقد حظيت المسؤولية المجتمعية باهتمام العديد من المنظمات الدولية التي سعت إلى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك، والتي تصب في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

وقد عرفت منظمة الأيزو المسؤولية المجتمعية للمؤسسات أنها الأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات.

ويتضمن البعد الاجتماعي في المسؤولية المجتمعية للمؤسسات حقوق الموظفين وممارسات التشغيل العادلة، وخدمة المجتمع. كما أن المؤسسات المسؤولة مجتمعياً تتمتع بنظام حوكمة يضمن الشفافية وتفعيل الرقابة، مما يضمن محاربة الفساد والمحافظة على حقوق الناس والموظفين، ويعود بالنفع على المؤسسة من خلال محافظتها على موظفيها الأكفاء وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وتطبيق المسؤولية

المجتمعية ضمن منظومة متكاملة من الإدارة الحصيفة للموارد البشرية والتطبيق الفعال لبرامج المسؤولية المجتمعية.

وقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يفضلون العمل في المؤسسات التي تلتزم بقيمتها، وتعمل على تفعيل مسؤوليتها المجتمعية من خلال سياسات الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف، وتقييم الأداء والمحافظة على الموظفين، والتي تشكل خارطة للمؤسسة يستطيع القائمون على الموارد البشرية من خلالها المشاركة في تحقيق الاستدامة وتحسين الظروف البيئية والاجتماعية محلياً وعالمياً.

ومن جانب آخر، تعمل المؤسسة المسؤولة مجتمعياً على تحفيز موظفيها وتشجيعهم على خدمة الناس والبيئة والمجتمع من خلال تطبيق الممارسات الخضراء في المؤسسة، وتشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات المجتمعية. وتستطيع المؤسسة تشجيع موظفيها على التطوع وخدمة الناس والبيئة والمجتمع من خلال:

- ◆ السماح لهم بالمغادرة المدفوعة لغايات التطوع وخدمة المجتمع.
- ◆ التوعية بأهمية المشاركة في المبادرات المجتمعية.
- ◆ تنظيم ورعاية مناسبات اجتماعية وبيئية.
- ◆ تخصيص جوائز للموظفين الذين يحافظون على البيئة.
- ◆ توجيه الشكر للموظفين المتطوعين.
- ◆ تخصيص نسبة من أهداف الموظف السنوية - والتي يتم تقييمه على أساسها - للمسؤولية المجتمعية.



## ◆ التزامات المؤسسات المسؤولة والتي ترغب بتفعيل دورها في خدمة الناس والمجتمع

1. توظيف إمكانياتها في حل مشكلات محلية مع المحافظة على مستوى عالمي في طريقة التفكير.
2. التصرف بحكمة وتعقل حيال جهودها الخيرية لخدمة المجتمع وأن يكون عطاؤها ذكياً.
3. الاهتمام بالكوكب والبشرية وإزالة الآثار البيئية الناتجة عن منتجات وخدمات المؤسسة، والالتزام بقوانين وتشريعات البيئة.
4. التواصل بشكل نزيه وصريح مع جميع المتفاعلين بتوضيح تأثير المؤسسة وخدماتها على البيئة.
5. تقليل الضرر البيئي الناجم عن أعمال المؤسسة.
6. اتخاذ خطوات حقيقية لحل المشكلات البيئية الناتجة عن أعمالها إن وجدت.
7. توخي الحرص عند تصميم منتجات جديدة كي لا تضر البيئة.

في ديسمبر 2016، أعلن صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة، حفظه الله، العام 2017 عاماً للخير، بالاستناد إلى ثلاثة محاور أساسية هي: المسؤولية الاجتماعية، والتطوع، وخدمة الوطن. وجاء هذا الاختيار ترجمةً فعلياً لثقافة الخير والعطاء وخدمة الناس التي قامت عليها رؤية الدولة، المستندة إلى هويتها

العربية والإسلامية، وإلى النهج الذي أرساه مؤسس الدولة المغفور له بإذن الله الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان.

ووجه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي بوضع إطار عمل شامل لتفعيل «عام الخير 2017» وتحديد المستهدفات، وصياغة المبادرات والبرامج ورسم الاستراتيجيات التي تهدف إلى مَنهَجَةِ العطاء والعمل الخيري والإنساني في الدولة.

### الإنجازات في عام الخير 2017

تم تحقيق عدد كبير من الإنجازات في الجهات الاتحادية والمحلية في عام الخير، ومنها:

- 2500 برنامج وطني، وهو أكثر من المستهدف، وتوزعت هذه البرامج على المسارات الستة للاستراتيجية الوطنية لعام الخير.
- اعتماد 5 تشريعات بهدف رسم إطار مؤسسي وتشريعي مستدام لفعل الخير والعطاء في الإمارات.
- صياغة ووضع 10 أنظمة جديدة مستدامة في مجالات التطوع، والمسؤولية المجتمعية للشركات، وتطوير الدور التنموي للمؤسسات الإنسانية.
- إنجاز «المنصة الذكية للمسؤولية المجتمعية للشركات» التي توفر معلومات متكاملة عن الشركات المسجلة فيها وأعمالها الخيرية والإنسانية.
- إنجاز «المؤشر الوطني للمسؤولية المجتمعية»، الذي يضع



- تصنيفًا للشركات ومؤسسات القطاع الخاص حسب إسهاماتها الإنسانية والخيرية وتكريمها بناءً على نتائجه.
- إنجاز «مبادرة العمل التطوعي التخصصي»، التي تستهدف تشجيع المتخصصين للتطوع في عدد من المجالات، وأبرزها التعليم، والصحة.
- إطلاق «المنصة الذكية للعمل التنموي والإنساني والخيري»، لتنسيق الجهود التي تقوم بها المؤسسات الإنسانية والخيرية.
- تنفيذ مبادرة «استقطاع الخير» بهدف إشراك المؤسسات المصرفية في الدولة في عمل الخير عبر تمكين هذه المؤسسات عملاءها من التبرع بمبلغ معين للمؤسسات الخيرية والإنسانية.
- تنفيذ 10 مبادرات أسهمت في ترجمة أهداف الاستراتيجية الوطنية، ضمن مسار المسؤولية المجتمعية للشركات.
- إطلاق 10 مبادرات، هدفت في مجموعها إلى ترسيخ ثقافة التطوع بكل أشكاله، تحت مظلة برامج عمل مستدامة. وتضمنت تلك المبادرات إطلاق الموقع الإلكتروني «متطوعين.إمارات» [www.volunteers.ae](http://www.volunteers.ae). المنصة الوطنية للتطوع، كمظلة رسمية حكومية، تُغنى بتوفير الفرص التطوعية من الجهات والمؤسسات المسجلة في المنصة لجميع الراغبين في التطوع.
- تدشين عيادات الخير، التي تهدف إلى مساعدة المحتاجين من المرضى، حيث بلغ عدد العيادات التي تم تدشينها 100 عيادة في 12 مستشفى موزعة على 5 مناطق طبية، قدمت خدماتها إلى نحو 2000 مريض، استفادوا من الاستشارات الطبية المجانية، في 15 تخصصًا طبيًا.

- إطلاق مبادرة «علم من أجل الإمارات»، التي تستهدف تحفيز أصحاب الخبرة والمتقاعدين من المواطنين والمقيمين، وخريجي الجامعات، للتطوع بتوظيف تلك الطاقات والخبرات في تحقيق تطلعات واستراتيجية حكومة دولة الإمارات.



## ◆ المبادرات المجتمعية باب تنطلق منه المؤسسات إلى خدمة الناس

ينصح الخبراء بتقييم مستوى الاستدامة عن طريق مسح داخلي حسب معايير متفق عليها تقيس مدى تطبيق المؤسسة للمعايير الاجتماعية والبيئية والاقتصادية داخل المؤسسة.

بعد ذلك يتم تحديد المشكلات المجتمعية التي يمكن للمؤسسة الإسهام في حلها من خلال وضع مبادرات داخلية تتمثل في تغيير ممارساتها، أو تغيير طريقة تقديم خدماتها، وكما هي الحال مع أي مبادرة مجتمعية أخرى، يجب أن تتسق القضية التي ستبناها المؤسسة مع رسالتها وقيمها، ثم يتم اختيار المبادرة الفعلية طبقاً لتقييم إمكانياتها وقدرتها على تلبية أهداف المؤسسة والإسهام في حل قضية مجتمعية.

ومن الممكن ظهور الحاجة إلى إجراء تغييرات مهمة في البنية التحتية للمؤسسة لتسهيل عملية تبني الممارسات الجديدة، ولضمان تقديم شيء حقيقي للمجتمع وليس مجرد شعارات.

أخيراً، ينبغي المحاسبة على ما تم وما لم يتم إنجازه من المبادرات المجتمعية الموضوعية، ووضع آلية لقياس ومتابعة النتائج وتقديم تقارير بها، وينصح العديد من الخبراء بوضع خطط اتصال تشمل نشر الأهداف وتعريف الموظفين بها، ونشر تقارير بالتقدم الذي يتم تحقيقه أولاً بأول. وهنا ينبغي على المؤسسة أن تضع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس لتتمكن من تقييم النتائج وما ستقدمه هذه المبادرة لها وللمجتمع.

ومن جانب آخر، فقد تضمنت أجندة السعادة التي وضعتها دبي الذكية عددًا من الأساليب الهادفة إلى تحويل دبي إلى مدينة ذكية من خلال اعتماد منهجية عالمية تضع السعادة وخدمة الناس والمجتمع في صدارة الأولويات، ومن هذه الأساليب والمنهجيات:

- ◆ تمكين الناس من الوصول إلى الخدمات بطريقة سهلة وفعالة ومريحة وسهلة.
- ◆ مساعدة الناس على تحقيق شعور عالٍ من الرفاه والرضا في حياتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في أنشطة حيوية وذات مغزى تعمق شعورهم بتحقيق الذات والسرور.

**«خدمة الوطن والمجتمع مسؤولية مشتركة بين الحكومة والأفراد  
القادرين والقطاع الخاص، ودولة الإمارات كانت وستبقى فريق عمل  
واحدًا»**

**صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الإمارات**



## ◆ خدمة البشر والتسامح معهم... خدمة للإنسانية

تضم دولة الإمارات العربية المتحدة أكثر من 200 جنسية تنعم بالحياة الكريمة والاحترام والمساواة، ويُعتقد أنهم يعتقدون غالبية ديانات العالم الحالية، ناهيك عن التعدد في اللغات، ومن مختلف الحضارات، ولكنهم يعيشون على هذه الأرض الطيبة بكل وئام ومحبة إنسانية، كما تعد الدولة حاضنة لقيم التسامح والاعتدال وتقبل الآخرين، وهذا ما أرسى دعائمه الأب المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، طيب الله ثراه، بجعل دولة الإمارات قبلة أهل الأرض جميعًا.

إن التسامح لا يعني إزالة الفروق أو الاختلافات في الجنس أو العرق أو الدين أو الثقافة أو حتى في المستويات الاقتصادية والاجتماعية، بل يعني التعامل الإيجابي مع كل هذه الفروق والاختلافات ودعم القدرة على التعايش السلمي بين الجميع، وذلك من أجل إيجاد حاضرٍ مزدهر ومستقبلٍ ناجح في المجتمع والعالم. تجسد تطبيقات التسامح في الإمارات الإدراك الواعي بأن ظاهرة التنوع والتعددية في خصائص السكان إذا ما تم التعامل معها بحكمةٍ وذكاء ستصبح مصدر قوةٍ للمجتمع وأداة مهمة لتحقيق السلام والوفاق والتخلص من الصراعات والنزاعات في المجتمع والعالم. كما أن المتسامح مع الناس يعمل على خدمتهم، بما يحقق مصالحهم، ويدخل السعادة على قلوبهم، ويحترم آدميتهم، ويصون كرامتهم.

«إن الشخص الذي يرفع مصالح العامة وخدمة المجموع، سوف يجد مني ومن الحكومة كل تشجيع ومساندة؛ لأن مثل هذا الشخص جَنَّد نفسه بنفسه واعتنى بمصالح الآخرين، ومن هنا فإنه يستحق كل التقدير والاحترام والوقار؛ لأنه يصبح بالنسبة لإخوانه وأهله كالملاذ تمامًا، كما يلجأ ربان السفينة إلى الميناء ليتقي شر الطوفان أو العاصفة.»

**الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان طيَّب الله ثراه**



## ◆ الحوكمة المؤسسية مفتاح أساسي لخدمة الناس

الحوكمة هي: نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة. ويدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل. تم تعريف الحوكمة المؤسسية وفقاً لمواصفة الأيزو 30408 والخاص بحوكمة الموارد البشرية، بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات ومراقبة أدائها ومساءلتها، بحيث تحدد الحوكمة القواعد والأنظمة والعمليات والسلوك المطلوب حتى تكون مؤسسة فعالة. يشمل نظام الحوكمة كافة أبعاد المؤسسة بغية تعزيز الثقة في أصحاب المصلحة في الحاضر والمستقبل (موظفين، مستثمرين، مساهمين، عملاء، وأية أطراف أخرى ذات علاقة) في استمرارية المؤسسة في الأجل الطويل. كما تسهم الحوكمة الفعالة في صناعة القرار الاستراتيجي من خلال إنشاء مؤسسات مسؤولة، وخاضعة للمساءلة وذات إدارة جيدة تركز على القيم.

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي أخيراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008. ومن أشهر هذه الانهيارات التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية هو انهيار شركة

انرون 2001. انرون كانت من كبرى شركات الطاقة الأمريكية، أعلنت إفلاسها في ديسمبر (كانون الأول) من سنة 2001 عقب إقرارها بممارسات محاسبية مريبة، ويعد هذا الإفلاس الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تسبب به التلاعب في القوائم المالية، وقد أظهر ذلك بوضوح أهمية الحوكمة في المؤسسات الخاصة والعامة ومنظمات المجتمع المدني.

تطبيق الحوكمة المؤسسية بما في ذلك حوكمة الموارد البشرية بفاعلية يضمن عدم ضياع الحقوق وتنازع المصالح، وتحقيق العدالة، ومحاسبة المسؤولين، وبالتالي خدمة الناس والمجتمع وفقاً لأفضل السبل الممكنة.

لا بدّ من إعادة النظر في الأنظمة وتعديلها وتطويرها لتكون أكثر مرونة وقابلية لخدمة الناس في مختلف الحالات؛ فالأنظمة والقوانين والإجراءات وُضعت لتكون في خدمة البشر وليست طوقاً يقيدهم. وعليه فإنّ الأنظمة الحكومية يجب أن توضع تحت الدراسة والتنقيح كلّ فترة، من قبل خبراء في العمل الإداري والحكومي والشأن الاجتماعي، لكي يتمّ تطوير هذه الأنظمة بما يضمن سيادة القانون، ويحقق -في الوقت نفسه- سعادة الناس، ويقدم لهم أفضل الخدمات الحكومية.

الدكتور أحمد نصيرات المنسق العام لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز



## ◆ عزيزي القائد

أصبحت الخدمة طريقاً للتميز في معظم الحالات. فجعل المتعامل عضواً وجزءاً من المؤسسة هو الطريق نحو النجاح، بدءاً من تصميم الخدمة إلى وضع معايير الخدمة، ثم المراقبة وتحسين الجودة. والخدمة تبدأ دائماً من أعلى، فهي تتم من خلال القدوة. عندما يهتم قائد المؤسسة بالناس فإن هذا ينتقل إلى مساعديه وإلى غيره من المديرين، ثم إلى الموظفين في الواجهة الأمامية بشكل بسيط وسهل. إنها عملية معدية تنتقل بسرعة في أنحاء المؤسسة بحيث تصبح جزءاً من الثقافة المؤسسية، والمهم هو أن تبدأ من أعلى حيث القدوة والمثل الأعلى.

هذا يعني أن وضع الموظف في المقام الأول ومعاملته بشكل أفضل سينعكس على معاملة الموظف للناس، ومن المفيد أن نفكر في المؤسسة كأجزاء، كل جزء مرتبط ومتصل بالآخر بشكل عضوي، فهي كالجسم وكل شيء يجري داخل المؤسسة ينعكس على المتعامل. ومما يُنمّي ثقافة الخدمة لدى الموظفين الاستماع إليهم وتدريبهم ومعاملتهم بشكل جيد، وتنمية علاقات مشاركة معهم، وتعاطف المدير مع المتعاملين ينتقل من الموظفين إلى المتعاملين، وتقديم الخدمة لهم بشكل متميز ويفوق التوقعات؛ لأن الخدمة الضعيفة تكلف المؤسسة غالباً.

وهذا كله يؤكد أن للقيادة دوراً مهماً في الخدمة وتعميقها، كما أن للتكنولوجيا دوراً في خدمة الناس، وعلى القيادة أن تستخدمها لتحسين الخدمة وتطويرها بحيث يسمح للمتعاملين أن يتعاملوا مع المؤسسة على مدى 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع، و365 يوماً في السنة، وبذلك تصبح التكنولوجيا وسيلة لتحسين الخدمات وتبسيطها، فالخدمة المتميزة تكون بلا حدود، ومؤسسات المستقبل تنظر للخدمة كأسلوب حياة أكثر من كونها طريقة للعمل.

لقد توصل خبراء الأعمال إلى الكثير من الأدلة التي تؤكد أن مشاركة المؤسسات في تحمل هذه المسؤولية وتقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين والمجتمع والبشر يحسن سمعة المؤسسة، الأمر الذي يصب في تحقيق أهداف الدولة ورؤيتها المنشودة.

القيادة أولاً وقبل كل شيء التزام صادق تجاه الإنسان، ولكي تكون قائداً حقيقياً، عليك أن تؤثر أهلك وأتباعك وموظفيك على نفسك، وألا تأكل إلا بعد أن يشبع تابعوك، وألا تأخذ أكثر مما يعطيك محبوبك.

ولكي تبث الحياة في القائد الذي بداخلك، كن خادماً لا هادماً، عبّر عن شغفك القيادي وعن هدفك الحياتي وامتنانك لرفاق الدرب المخلصين.

قال رسول الله ﷺ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»





## الفصل الثاني: لا تعبد الكرسي

- المقدمة
- القواعد الناظمة للعلاقة ما بين القائد والمنصب
- لا تعبد المنصب، وركّز على جعل بيئة العمل قائمة على السعادة والثقة والتمكين
- القائد المتسامي «الاستثنائي»
- نموذج محمد بن راشد للقيادة
- عزيزي القائد





## الوصية الثانية

### لا تعبد الكرسي

الوظيفة والمنصب والمسؤولية كلها مؤقتة، ستذهب عنها سريعاً، أو ستذهب عنك. رصيدك الحقيقي هو عملك، وإنجازاتك، وكلما أنجزت أكثر ارتفع منصبك وعلا اسمك، وأحبك الناس. وجزاك الله خيراً في الدنيا والآخرة. إذا أحببت الكرسي فلن تملك الشجاعة لاتخاذ قرارات ترفعك وتوصلك للكرسي الذي يليه. إذا أحببت الكرسي قدمته على قيمك ومبادئك، والغاية التي جئت من أجلها وهي خدمة الناس. اجعله آخر همك، وستملك عندها طاقة كبيرة وأفقاً واسعاً لتغيير واقع مؤسستك ومجتمعك ووطنك. انظر لمصلحة وطنك البعيدة وليس لرجل كرسيك عند قدمك.





## ◆ المقدمة

الإدارة الحكومية هدفها خدمة الناس وإسعادهم، والقائد يصنع المنصب، أما المنصب فلا يصنع قائداً، قد تتنازع في النفس البشرية أطياف مختلفة من المشاعر والسمات المتضادة، ولكن في النهاية لا يصح إلا الصحيح.

كل إنسان يُسَرَّ لما خُلِقَ له، وكل إنسان له دور محدد في هذه الحياة، وله رزق محدد، ولن يستطيع أن يأخذ من رزق غيره، وكذلك أي منصب فهو مكتوب لكل إنسان لفترة محددة، وبعدها يجب أن ينتقل لغيره، والتغيير سمة الحياة وهكذا يتم استكمال حلقة البقاء المستدام نحو الأفضل.

زرعوا فأكلنا، ونزرع فيأكلون، فكما بدأ أسلافنا العمل لكي نتطور ونحيا، علينا أن نعمل من أجل الأجيال القادمة وتطورها ورفاهها وبقائها.

علينا أن نعبد الله لا المظاهر المادية مثل المناصب. تعتبر «عبادة الكرسي» أكبر آفات العمل المؤسسي، حيث إن الوصية التي تتمثل في «لا تعبد الكرسي»، تنبثق عن رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد النيرة التي ترى في المصلحة الضيقة والشخصية وبالأعلى على المصلحة العامة برمتها، وهي رسالة لكل مسؤول مفادها بأن المنصب الحكومي وسيلة لتحقيق تقدم على صعيد العمل وتميزه بما يسهم في تلبية تطلعات الناس، وليس وسيلة للتكسب الشخصي أو تحقيق إنجازات فردية في الإطار الضيق، الذي يلغي الغاية الأهم وهي انعكاساتها على المجتمع والوطن.

لا يوجد ما يسمى بالنجم الأوحده؛ فالقيادة في المستويات الوسطى ذات أهمية عظيمة على المدى البعيد. ويعتبر الاهتمام بمديري الصف الثاني اتجاهًا إداريًا يستحق الاهتمام؛ لأنهم يحركون مفاتيح التغيير في المؤسسة، فعلى الرغم من أن تأثير القائد الأول يكون سريعًا وقويًا، إلا أن تأثيره يصبح أعمق وأبقى على المدى الطويل في حال تركيزه على موظفي الصف الثاني الذين يبدعون ويتألقون وينجحون في الظل وبعيدًا عن الأضواء، وهم قادة المستقبل الجديرون بالقيادة مستقبلاً.

**ليس من المهم في أي منصب أنت، لكن المهم ما تقوم به وما تقدمه.**

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**



## ◆ القواعد الناظمة للعلاقة ما بين القائد والمنصب

1. المنصب الحكومي شرف ومسؤولية وفرصة لكل إنسان ليؤدي دورًا فعالاً في مجتمعه ويخدم الناس ويساعدهم.
2. المنصب يعني مسؤولية، وكل مسؤولية يقابلها مساءلة، ولا يستطيع أي قائد أن يؤدي مهامه دون الخضوع لمنظومة الحوكمة التي تتضمن المساءلة والتدقيق والشفافية.
3. من حق كل موظف يتم تعيينه أن يكون له مسار وظيفي محدد واضح ومرتبط بإنجازات معينة يتوجب عليه تحقيقها للمضي في مساره الوظيفي الناجح. وبالتالي فإن الموظف يعمل ويتطور ويبدع ليصل إلى منصب معين بعد فترة من زمن، وعندما يستلم هذا المنصب لا بد أن يستمر في عمله الجيد ليتنقل إلى وظيفة أفضل في ذات الجهة أو جهة أخرى، أو في المجال الاستشاري. أما بقاءه في ذات المنصب وبذل كل الجهود للبقاء في هذا المنصب فسيؤدي إلى إحداث الخلل سواءً في دورة الإحلال التعاقبي أو استكمال المسار الوظيفي.
4. الوظيفة هي الدور الذي يلعبه الإنسان على وجه هذه الأرض بغية إعمارها، وعليه فإن من لا يرى في الخدمة الحكومية سوى منصب ومظاهر زائفة، ستستحوذ عليه الفكرة وقد تستعبده، ومن أبشع الأشياء على هذه الأرض أن يصبح الإنسان عبدًا لما يملك أو يريد، والعبد يحركه الخوف، لذا فإن

هذا الخوف قد يجرد الإنسان من مبادئه بحيث يصبح خاوياً، وبتيه في طريقه ويفشل في تحقيق الدور الذي خلقه الله له.

5. إن الابتكار والتجديد من أهم وظائف القائد، التي قد يهملها إذا ما انصب تركيزه على البقاء في الكرسي واستملاك المنصب.

**التوقف معناه التراجع، فلا بد أن تبعد باستمرار، فإن لم تستطع فعليك أن تترك المكان لغيرك.**

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**

6. إن القائد العابد لكرسيه لا يتحلى بالفكر القيادي التطويري، الذي يتطلب إشراك الموظفين والاهتمام بتطويرهم ومواجهة التحديات والمصاعب معهم يدًا بيد. إن هذا القائد تسيطر عليه الأنانية المفرطة والتي تحول دون تطويره لموظفيه أو العمل على نقل معرفته وخبراته لهم. وبالتالي يفشل هذا القائد في تحقيق التميز أو النجاح المستدام، وسيضطر في نهاية المطاف إلى مغادرة منصبه خافض الرأس خجلاً من أفعاله.

7. يعتبر القائد القدوة الحسنة لموظفيه، والمحرك الأساسي للجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، ولا شك أن القائد الذي يعطي الأولوية المطلقة لمنصبه وكرسيه هو قدوة سيئة لموظفيه، وقد يتبع بعض الموظفين ذات النمط القيادي مما يؤدي إلى إخفاق المؤسسة وعدم تحقيقها لأهدافها المرجوة.

8. إن ضرر التشبث بالكرسي، ينسحب على المسؤول نفسه، حيث يفقد المسؤول الشجاعة لاتخاذ قرارات تصل به إلى منصب رفيع أو مكانة أعلى،



فيظل متجمداً لا يشغله سوى محاربة من حوله للحفاظ على موقعه.

9. تكون التابعة أحياناً من سمات القائد الناجح، فليس من الضروري أن يقود من الأمام. فهو يتقدم إذا كان الخطر في الأمام. ويتأخر ليدفع الناس من الخلف إذا جاء الخطر من الورا. ويوجه من الأطراف ليعوض ضعف مَنْ حوله ويختفي وسط الجموع تاركاً الساحة لذوي الخبرة والكفاءة. فإذا كان القائد ممن يعبدون الكراسي فلن يتحلى بهذه السمة إطلاقاً، بل سيصر على البقاء في المقدمة وإشراك أقل عدد ممكن من الموظفين ليولد الشعور لدى الآخرين بأن لا أحد يقدر على إنجاز مهام هذا المنصب، وفي حال اضطراره لعدم الحضور لن يتمكن الموظفون من إنجاز مهامهم بفاعلية.

10. القيادة تستلزم القدرة على كبح الطموح الشخصي الأناني، وعليه، يجب عدم وضع السلطة في يد من لا يستطيع أن يحيا بدونها، لأن هؤلاء لا يسعون إلا وراء المكاسب الزائفة مثل السلطة والنفوذ والمال.

### لو دامت لغيرك ما وصلت إليك

حكمة عربية قديمة يرجع تاريخها إلى القرن الـ 5 الميلادي، ويعود أصلها إلى واقعة يحكيها أبو عبد الله محمد بن أبي نصر الحميدي في كتابه القيم «الذهب المسبوك في وعظ الملوك»، حيث يروي أن النعمان بن امرئ القيس (418-390م)، وهو من أشهر ملوك المناذرة، والذي بنى قصر الخورنق بالحيرة، ركب فرساً، فلما أشرف على الخورنق نظر لمن حوله وقال لمرافقيه: «هل علمتم أحداً أوتي مثل ما أوتيت؟» فقالوا: «لا»، إلا أن رجلاً منهم لم يتكلم، وكان من حكماؤهم، فقالوا له: «ما لك لم تتكلم؟» فقال: «أيها الملك إن أذنت لي تكلمت فأذن له، فقال: «أرأيت ما جمعت؟ أشيء هو لك لم يزل ولا يزول، أم

هو شيء كان لمن قبلك زال عنه فصار إليك، وكذلك يزول عنك؟»، فقال الملك: «لا، بل كان لمن قبلي فزال عنه و صار إليّ. وكذلك يزول عني». قال: «فسررتُ بشيءٍ تذهب عنك لذته، وتبقى عليك تبعته، وتكون فيه قليلاً، وتترتهن كثيراً طويلاً». فبكى الملك وقال له: «فأين المهرب؟».

يقول الدكتور منصور العور في مقال له تم نشره بصحيفة «البيان»: أما إذا كنت ممن لا يعبدون الكرسي، ولديك يقين لا يتزعزع أن علاقتك به علاقة مؤقتة وأنه لو دام لغيرك ما وصل إليك، وأنت مسؤول عن خدمة الناس بمقتضى وجودك على هذا الكرسي، وأن هذه المسؤولية أمانة سوف يسألك الله عنها، فاصرف اهتمامك إلى أداء الأمانة على النحو الأمثل، إبراءً لذمتك أمام الله، ووفاءً لمسؤوليتك أمام من وُلائك إياها، وولاءً لهذا الوطن الذي أعطاك الكثير، وسوف تفوز بحب الناس ودعاء إلى الله لك بالتوفيق، فضلاً عن تقدير وتكريم كل من له حق عليك، وسوف يجزيك الله عن كل هؤلاء خير الجزاء.

قال الشاعر:

وأعزُّ ما يبقى ودادٌ دائمٌ      إن المناصبَ لا تدوم طويلاً

## ◆ لا تعبد المنصب، وركز على جعل بيئة العمل قائمة على السعادة والثقة والتمكين

اكتساب الثقة تعبير شائع. وهو تعبير دقيق، فالثقة يجب أن تكتسب، ولهذا السبب تعتبر القيادة صناعة، ويمكن إعادة اختراعها. اكتساب الثقة ينتج عن الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى جانبهم لا في مواجهتهم. ويعتبر هذا الاهتمام أساساً راسخاً في بناء الثقة والاحتفاظ بها، سواء في دنيا الأعمال أو في الحياة بصفة عامة.

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم الأسس التي يقوم عليها التمكين في المؤسسة. التمكين يدفع الأفراد لأن يبذلوا كل طاقاتهم من أجل التغيير؛ لأنهم يتصرفون كشركاء في تغيير المؤسسة. وعندما يشعرون بأهمية الدور الذي يلعبونه، فإنهم يدركون أهمية التعلم والكفاءة. وفي مقدور القائد أن يحقق التمكين من خلال تشكيل جوٍّ من التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، ودعم الثقة المتبادلة والعلاقات المميزة، والعمل على مساعدة الموظفين لدعم ثقتهم بأنفسهم، والإسهام في تطوير قدراتهم، والحرص على دعم فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لهم، وبأن يتوقع منهم أكثر مما يظن ومما يظنون أنهم قادرون على تحقيقه، وهذا يجعلهم يشاركونه نفس هذا الاعتقاد.

### الاستغناء عن الكرسي

لم يتأخر الوزير مايكل بيتس سوى دقيقتين عن حضور جلسة الاستجواب في مجلس اللوردات البريطاني، لكنه فوجئ بأن السؤال

الذي كان مكلفًا بالرد عليه، قد طرِح ونوقِش وانتهى الأمر، فما كان منه إلا أن أعرب عن أسفه الشديد، وإحساسه بالخزي لتأخره في تحمل مسؤولياته لدقيقتين كاملتين، فبادر بتقديم استقالته، وحمل أوراقه الوزارية ومضى مطأطئ الرأس، بينما علت صيحات المُشرِّعين في قاعة الاجتماع، تدعوه للعودة وممارسة صلاحياته، لأن تأخره يمكن أن يحدث لأي إنسان، في أي مكان.

## ◆ القائد المتسامي «الاستثنائي»

في هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلي القمة ويدخل القلوب. فيكون قائداً فعلياً وروحياً، ويتحول من رئيس إلى رمز، ولا يهمله المنصب أو الجاه أو الكرسي؛ فهو موجود وغير موجود؛ موجود في مكتبه وفي كل مكان، في أماكن تقديم الخدمة وفي قلوب العاملين، موجود في رؤية مساعديه وأهداف محبيه وفي الصورة الذهنية لدى المتعاملين مع المؤسسة، وفي ملفات ودراسات المؤسسات الأخرى التي تعمل مقارنات مرجعية. وهو أيضاً يتسامى عن كل شيء، حتى عن القيادة، ويكون مستعداً للتخلي وإفساح الطريق للقائد الجديد. وعندما يُجلس (بضم الياء) زميله الجديد مكانه، يعود أدراجه ويهبط السلم الذي صعد عليه بهدوء.

أصعب مهمة تواجهني هي البحث عن قادة لديهم إنكار للذات ولديهم إيمان بالعمل من أجل الغير.

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ نموذج محمد بن راشد للقيادة

انطلاقاً من السعي الحثيث والدائم لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم لتجذير المهام الأساسية للقائد، أطلق سموه (نموذج محمد بن راشد للقيادة) الذي يجمع ثمانية جدارات للقائد في القرن الواحد والعشرين وهي:

### 1. الاستشراف الاستراتيجي

نؤمن بأن القيادة السليمة تعتمد على الاستشراف الصحيح لكافة الاحتياجات المستقبلية، وتكوين رؤية ثابتة للنمو المستدام الذي يدفع الأفراد إلى تحقيق الأهداف.

### 2. المواطنة العالمية

الإعلاء من قيم المواطنة العالمية من احترام حقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية، والتنوع والمساواة بين الرجل والمرأة، والاستدامة البيئية؛ بحيث تضع في متناول المتنسبين ما يلزم ليكونوا مواطنين عالميين مسؤولين.

### 3. التنوع والإشراك

نُرحب بجميع الآراء ونشارك الجميع في وجهات نظرهم، بهدف الوصول إلى إشراك الجميع في تحقيق الأهداف.

#### 4. التفكير الريادي

يجب أن يتحلى القائد برؤية وتفكير ريادي دون غيره من أفراد المجتمع، لذلك ندعم الثقافة الابتكارية، ونعزز مفهوم الاختبار والتجربة، وتمكين الفرق من توليد الحلول المتطورة والمخاطرة، ونسعى لخلق مزايا تنافسية للمؤسسات والمجتمع.

#### 5. الفضول والمرونة

نشر ثقافة التعليم من خلال التجارب وتطبيق المعارف المكتسبة في المواقف الجديدة، وتبني نهج التعامل مع المتطلبات المتغيرة ضمن المواقف المختلفة.

#### 6. الشغف والالتزام

كلما ازداد شغف القائد، تمكّن من خلق الحلول والفرص الناجحة، نسعى دائماً إلى الاستفادة من روح التفاؤل والحماس وتنسيق السلوكيات والأفعال لدى المنتسبين، وتنسيق ذلك مع الاحتياجات والأوليات والأهداف سواء للمؤسسة أو للمصلحة العامة بهدف خلق أثر وإلهام.

#### 7. خلق القيمة

لا جدوى من تطوير المهارات دون خلق قيمة لكل مهارة، حيث نسعى إلى ترسيخ أهدافنا عبر ترجمة الرؤية؛ لأجل تحقيق نتائج ملموسة من خلال خلق القيمة المضافة أو تطويرها إلى أقصى حد ممكن، لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

#### 8. الإنسان أولاً

الاستثمار في الإنسان من خلال تدريب وتعليم وتأهيل الأفراد بشكل مستمر، وتشكيل الفرص المناسبة لهم بغرض تطوير مهاراتهم هو شغفنا الأول.



وبالرجوع إلى هذه الجداريات الثمانية، نجد أن كل من يتمسك بمنصبه أو يعبد كرسيه، لا يصلح لأن يكون قائداً، لأن التمسك بالمنصب وما يصاحب هذا الفعل من ممارسات يتناقض مع مبدأ خدمة الناس، ومع كافة الجداريات التي يقوم عليها (نموذج محمد بن راشد للقيادة).

### رحم الله القائل:

إن المناصب لا تدوم لواحد      فإن كنت في شك فأين الأول  
فاصنع من الفعل الجميل فضائلاً      فإذا عزلت فإنها لا تعزل





## ◆ عزيزي القائد

يُتوقع في الأعوام القادمة أن تكون عملية التعاقب القيادي أكثر انسجامًا واندماجًا مع المهام اليومية والعادية للمديرين، فلا تبقى مجرد حدث سنوي أو موسمي أو عمل رسمي. وستساعد نظم المعلومات في توفير البيانات التي يحتاجها المديرون في كل لحظة. وستتمتع نشاطات إدارة الموارد البشرية بقدر أكبر من التكامل، باعتبارها جزءًا عضويًا وفاعلاً من كيان المؤسسة.

من ناحية ثانية، سيكون بمقدور الموظفين المرشحين أو المتطلعين للارتقاء وتسلم زمام القيادة أن يراجعوا خطط تطورهم الشخصي، ويقارنوا بينها وبين خطط المؤسسة وأهدافها، ومدى تلاقي أهدافهم الخاصة مع أهدافها، فكل شخص يمكن أن يكون قائداً، كل إنسان لديه موهبة، كل شخص لديه أفكاره المتفردة وشخصيته التي لا تتكرر وصفاته التي يمكن أن يصنع بها المستحيل.

القائد الحقيقي يرى في الأزمة فرصة لمؤسسته وللآخرين، ولا يعمل على استغلال الأزمات لتحقيق منفعه الخاصة. لا بل يمسك بكافة الخيوط ويحاول معرفة نقاط التشابك ليلم بكافة الأسباب التي أدت إلى الأزمة. في هذه المرحلة يقترب من كل العاملين داخل المؤسسة، ويعيد رسم خريطة علاقاته مع أصحاب المصلحة كافة، ومن واجب القائد مواجهة التحديات المستقبلية قبل أن تتحول إلى أزمات. وصناعة المستقبل بدلاً من الاكتفاء بماهية ما سيكون عليه.

اقرأ التاريخ، واطلع على تجارب الآخرين، وتعلم من تجاربهم ومن تجاربك الخاصة. وتذكر أن هدف الإدارة الحكومية هو خدمة الناس، اعمل على تطوير ممارسات القيادة الخاصة بك. وطور نفسك لدرجة تشعر معها أن الكرسي الذي تشغله بات غير مناسب، وبحيث تصبح لديك الحاجة لتصبح قائداً أفضل في منصب آخر أو مكان آخر.

اعبد الله من خلال عملك، ولا تعبد كرسيك، لا تقدر المنصب، لا تفقد إنسانيتك مقابل منافع دنيوية، بل مارس دورك الذي شرفك الله به بكل أمانة وصدق، وساعد غيرك ليصل كما وصلت أنت، وانشر خبراتك ومعارفك ليدوم النجاح والعدالة والسعادة.

ما دام كرسي لصاحب موقع      فلتتق المولى بكل تعامل  
فغدًا ستتركه لغيرك مرغماً      والطهر ميزان لكل تفاضل





## الفصل الثالث: ضع خطتك

- مقدمة
- التخطيط من أهم كفاءات القائد الناجح
- الأسباب الواحدة والعشرون لفشل القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تحقيق إنجازات استثنائية في القطاعات الحكومية
- تقارير الأداء والمتابعة والتحقق من مستوى إنجاز الخطة الاستراتيجية
- عزيزي القائد





## الوصية الثالثة

### ضع خطتك

عندما لا تخطط فأنت تخطط لفشلك. الكثير من المسؤولين يعيشون وظيفتهم يوماً بيوم، لا ينظرون لأبعد من أسبوع أو شهر، وهذا أحد أكبر تحدياتنا الإدارية. دور القائد الأساسي هو معرفة الاتجاه، وإرشاد فريقه نحوه، وتحفيزهم باستمرار للوصول إليه. إذا أخفقت في وضع خطة فأنت تسير بغير هدى، ولا يهم أين تصل لأنك لن تصل إلى شيء ذي قيمة.





## المقدمة

تخيل أن تستيقظ صباحًا، وبعد تجهيز نفسك، ولدى جلوسك خلف المقود، تتذكر بأنك لم تحدد وجهة نهائية لرحلتك، فمتى ستصل؟ الجواب هو أنك لن تصل أبدًا حتى لو قدت لآلاف الكيلومترات لأنك لا تعرف الوجهة وتسير بعشوائية، وتحتار عند كل مفترق طرق بسبب عدم تحديد الوجهة النهائية.

يقول ديل كارنيجي، وهو مؤلف أمريكي ومطور الدروس المشهورة في تحسين الذات ومدير معهد كارنيجي للعلاقات الإنسانية، «إن الشخص الذي يبدأ طريقه وهو لا يعرف وجهته، فإنه حتمًا لن يصل إلى هناك».

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أنشطة المؤسسة، واستخدام جميع الموارد بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويمثل التخطيط أول وأهم وظيفة في الإدارة. كما أنه أول المراحل في دورة ديمينج (Deming) للجودة، التي تقوم عليها نماذج التميز في العالم، وهي: (التخطيط، التنفيذ، التقييم، والمراجعة والتحسين).

يعتبر التخطيط أهم ركن في العملية الإدارية، وإن لم يتم وضع الخطط بشكل احترافي، فلن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، مهما برعت في بقية المراحل، فما يُبنى على خطأ يؤدي إلى الخطأ. ومن الجدير بالذكر أن مرحلة التخطيط يجب أن تحتل الحيز الأكبر من وقت القائد، بينما يتم تحويل عملية تنفيذ باقي المراحل إلى الموظفين المختصين في المجالات الأخرى مع المتابعة المستمرة من قبل القائد. كما

يجب أن يكون التخطيط نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، ووضع الخطط لتصويب الانحرافات، وتطوير نظام قياس الأداء.

يقول الأستاذ الدكتور رائد عواملة، عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، في مقاله الذي نشر في صحيفة البيان بتاريخ 22 يناير 2019 بعنوان «الإمارات مختبر حكومي مفتوح»:

«تعتبر القيادة الاستراتيجية الناجحة أساس تميز أداء المؤسسات باعتبارها مبنية على خطوات مدروسة تهدف بشكل مباشر للوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها، من خلال العمل على إدارة الموظفين بشكل جيد، يتسق بالتوازي مع تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق رؤية المؤسسة. وهذا يتطلب وجود قائد ناجح يفكر خارج إطار الصندوق ويحفز الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الخلاقة، التي من شأنها تحسين العمل وتوجيه مسار نتائج المؤسسة نحو الأفضل. فالقائد الناجح هو الذي يحرص على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وارتفاع جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين».

ويضيف قائلاً: «على كل مسؤول أو قيادي أن يضع كل الاحتمالات وأن يناقش كافة السيناريوهات المحتملة، ويعمل على توظيف التفكير الإبداعي الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تقود المؤسسة نحو النجاح».

**الرؤية من دون عمل ما هي إلا حلم، والعمل من دون رؤية ما هو إلا مضيعة للوقت، أما الرؤية مع العمل فهي ما يمكنها أن تغير العالم.**

**جويل باركر**



## ◆ التخطيط من أهم كفاءات القائد الناجح

من أهم الكفاءات المطلوبة من القائد الناجح هي أن يتحلى بالنظرة المستقبلية، والقدرة على تصميم السيناريوهات ووضع الخطط قصيرة وطويلة المدى، والمتسقة بدورها مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية التي تتكامل مع باقي الرؤى المؤسسية للجهات الحكومية، لتحقيق الغاية الأعظم والأسمى وهي الرؤية المنشودة للدولة. ومن جانب آخر، فإن القائد لا يستطيع النجاح بتحقيق مهمته ما لم يملك القدرة على إلهام الموظفين والتأثير بهم للسير في ذات الاتجاه نحو تحقيق الرؤية.

يقول جيمس كوزيس في كتابه «تحديات القيادة»: ليس هناك قاعدة معينة تحدد للقائد المدى الواجب تخطيطه من المستقبل، بالرغم من أن الفترة تختلف عادة باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وحسب الدراسة التي أعدها فإن ما يقارب 88٪ من مديري الإدارة العليا يعتبرون التطلع للمستقبل سمة أساسية لدى القائد، وكما أكد معالي محمد القرقاوي في القمة الحكومية 2019 فإن أهم سلعة في المستقبل هي الخيال والأفكار، فما يميز الإنسان هو التخيل؛ سواء للمستقبل أو للعمل أو الحياة، كما أن الفرق بين الإنسان والذكاء الاصطناعي هو القدرة على التخيل التي يمتلكها الإنسان دون غيره، فمن يملك الخيال ويخطط له يملك المستقبل.

التخطيط هو إطار متكامل، تشارك فيه جميع المستويات الإدارية، لتحليل بيئة المؤسسة، وتقييم قدراتها الذاتية، وصياغة رسالتها، وأهدافها، ووضع المبادرات

والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، خلال فترة زمنية محددة. ويحقق التخطيط الاستراتيجي عددًا من الفوائد، منها:

- ◆ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية اتساقًا مع رؤية المؤسسة ورسالتها.
- ◆ وضع الخطط الفرعية وصياغة الأهداف والمبادرات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ◆ توجيه الموارد والإمكانات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ◆ توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- ◆ تحديد وتوجيه القرارات المستقبلية في المؤسسة في ضوء نتائج عملية التخطيط.
- ◆ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم للمؤسسة.
- ◆ التمكن من إدارة المخاطر، وهي مدخل علمي للتعامل مع المخاطر الواضحة، والمجردة، واكتشاف أي خطر محتمل، والتعامل معه قبل حدوثه، وتصميم وتطبيق الإجراءات التي تقلل من وقوع المخاطر، وتحويلها إلى واقع، والتخفيف من أثرها حال وقوعها. ويوجد خاصيتان يجب تقييمهما للمخاطر، وهما: السبب وتكرار الحدوث، ومدى التأثير على مستوى الإنجاز.



**الهدف الاستراتيجي:** هو وصف محدد للإنجاز المراد تحقيقه، ويمثل النتيجة النهائية التي ترغب الوحدة في تحقيقها على مدى سنوات الخطة الاستراتيجية.

**المبادرة:** هي النشاطات التي ستنفذ من قبل الإدارات تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية، كما تجدر الإشارة إلى أن مبادرة واحدة قد تكون كافية لتحقيق هدف استراتيجي واحد في بعض الحالات، بينما في حالات أخرى قد يحتاج الهدف الاستراتيجي أكثر من مبادرة. **الخطط التنفيذية:** إطار عام لتوجيه عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الأنشطة الرئيسية، وفقاً لإطار زمني تفصيلي، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأنشطة، ومؤشرات الأداء الحالية والمستهدفة، مما يسهل عملية متابعة وتقييم مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.





## ◆ الأسباب الواحدة والعشرون لفشل القادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

بالرغم من أن معظم المؤسسات حالياً تضع خططاً استراتيجية، غير أن جزءاً كبيراً منها ييؤء بالفشل. أسباب كثيرة قد تؤدي إلى فشل المؤسسة وقادتها في تحقيق الأهداف المنشودة، منها:

1. افتقار قادة المؤسسة لمهارات التخطيط، ومن المقولات الشهيرة في علم الإدارة: «من يفشل في التخطيط فقد خطط للفشل».
2. عدم القيام بإعطاء الأهمية الكافية للتحليل الاستراتيجي اللازم (SWOT) والذي يركز على نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية. وتحليل (PESTEL) الذي يركز على النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية بطريقة صحيحة وإعطائها الوقت الكافي.
3. عدم دقة مدخلات الخطة الاستراتيجية، مثل استبيانات رضا أصحاب المصلحة، أو نتائج التقييم الداخلي.
4. عدم استشراف المستقبل ووضع السيناريوهات المستقبلية كأحد المدخلات الرئيسة للخطة الاستراتيجية، وعدم وضع خطط للتعامل مع المتغيرات المستقبلية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص.

إن النظر للمستقبل واستشرافه وصناعته لم يعد مفهومًا نظريًا، وإنما هو عامل أساسي، لضمان بقاء الدول في دائرة التنافسية العالمية، صناعة المستقبل لا تُبنى على الاحتمالات والأرقام، بقدر ما تُبنى على وضوح الرؤية والتخطيط والعمل والتنفيذ.

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

5. عدم وضوح الأهداف، وعدم مراعاة معايير كتابة الهدف، التي تتمثل فيما يلي:
- أن تكون الأهداف قادرة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ وكيف نصل؟ ومتى نصل؟ ومن المسؤول عن عملية الوصول؟ الجهة المعنية وكم ستكلفنا رحلة الوصول؟ وكيف نعرف أننا وصلنا؟
  - يجب أن تكون الأهداف ذكية بحيث تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات علاقة بالهدف الأكبر ومحددة بإطار زمني.
  - يجب وضع مؤشرات الأداء الرئيسة، وهي قياسات رقمية للنتائج تقيس التقدم المحرز خلال مستويات متعددة باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي، والمؤشرات تقود الأداء لا الأهداف.
  - دورية القياس، وهي عبارة عن فترة قياس نتائج المؤشرات، وتختلف باختلاف المؤشر إلى: شهرية، ربعية، نصف سنوية، سنوية.



## لماذا يجب التوقف عن وضع أهداف سهلة؟

لماذا يجب التوقف عن وضع أهداف سهلة؟ عند وضع الأهداف التي من المفترض أن يحققها فريق العمل، يشعر عديد من المديرين بأنهم في ورطة، وأن الواجب عليهم تحقيق التوازن بين وضع أهداف طموحة وصعبة وبعيدة بما يكفي لتحقيق نتائج مثيرة للإعجاب، وأهداف سهلة وقريبة بما يكفي للحفاظ على رضا أعضاء الفريق، لكن الافتراض القائل بأن الموظفين يميلون إلى الترحيب بأهداف أقل لا يستند إلى بحث دقيق. في الواقع تشير الأبحاث إلى أنه في بعض الحالات يرى الموظفون أنه من الأسهل تحقيق أهداف أعلى من الأهداف الأقل، وحتى عندما لا يكون الأمر كذلك، فإنهم لا يزالون يجدون الأهداف الأكثر تحدياً أكثر جاذبية بالنسبة إليهم. فُكر في الأمر بهذه الطريقة، عندما نحكم على صعوبة الهدف، فإن أول ما تراه عقولنا هو حجم الفجوة التي تفصل الهدف عن خط الأساس، وكلما كانت الفجوة أكبر، كان الهدف أكثر صعوبة، كما يوحي المنطق. بعدها سنبدأ النظر في السياق الذي سنحتاج فيه إلى تحقيق هذا الهدف، وتذكر أن وضع هدف أساسي سهل لمجرد جعل الموظفين أكثر ثقة، من المرجح أن يأتي بنتائج عكسية تماماً. الأهداف الأصعب تعني مزيداً من الرضا، فعندما يرى الموظفون نتيجة تحديهم للأهداف الصعبة، ونجاحهم في تغيير الأوضاع الراهنة إلى الأحسن، يشعرون بالارتياح والفخر بما حققوه.

أميتافا تشاتوبادهي، هارفر د بزنس ريفيو، نوفمبر، 2018

6. قيام الكثير من القادة بالتخطيط من أجل التخطيط دون التنفيذ، ويعتبر مجموعة من القادة أن مهمتهم تنتهي عند وضع بعض الأفكار والرسومات جانباً وتقديم العرض التقديمي بألوان زاهية داخل غرف الاجتماعات، ثم يحولون الخطط للموظفين ويقعون في مكابهم بانتظار تحقيق الأرقام المستهدفة، وكأن مهمتهم انتهت بمجرد انتهاء وضع الخطة.
7. استئثار القادة لأنفسهم بالمهام الذهنية والفكرية، وتفويض التعامل مع المهام التنفيذية والعملية بشكل كلي إلى المرؤوسين. إلا أن هذا التصنيف إلى مهام ذهنية ومهام تنفيذية بشكل كلي يعتبر خطأ، فلا بد من المتابعة المستمرة من قبل القادة.
8. وجود بعض العوائق مثل العوائق المالية، أو عدم وضوح رؤية المؤسسة، أو ضعف كفاءات الموظفين، إذ وجدت دراسات أجراها نورثون وكابلان أن نسبة قليلة فقط من الموظفين يفهمون الخطط الاستراتيجية في المؤسسة، وأن عددًا كبيرًا من المؤسسات لا تربط موازنتها المالية بالخطط الاستراتيجية، إضافة إلى أن غالبية التنفيذيين يقضون وقتًا قليلًا جدًا في مناقشة الاستراتيجيات.
9. عدم اختيار فريق الإدارة المناسب الذي يتحلى بالكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وعدم وضوح دور كل فرد في العمل الجماعي والمهمة الملقاة على عاتقه، وكيفية تنفيذها، وماهية الغرض منها.
10. عدم القدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم. عندما يرى الموظفون أن القائد لديه رؤية واضحة ورغبة أكيدة في خدمة المؤسسة، وقيامه بإشراكهم وتقديرهم وإسعادهم، فسيتبعون ذات الاتجاه الذي يسلكه لا محالة ويتبنون رؤيته. وإذا ألهمهم القائد بأن كل عقبة يمكن إذلالها، وأن لكل داء دواء، فلا بد أن يقتدوا به. بطبيعة الحال لن يستطيع القائد أن يجعل الجميع يعملون في



- ذات الاتجاه، غير أنه سيحظى بعدد كافٍ من الأعوان المخلصين الذين يمكن أن يعول على نشاطهم المشترك في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
11. عدم وجود الترابط الكامل ما بين الخطة الاستراتيجية ورؤية المؤسسة ورسالتها، وافتقار التكامل مع الخطط الداخلية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية.
  12. عدم مواكبة التطورات التكنولوجية في ظل الثورة الصناعية الرابعة، إضافة إلى عدم محاكاة التقدم المعرفي والثقافي والفكري.
  13. عدم إشراك الموظفين والحصول على التغذية الراجعة منهم مما يضعف انتماءهم تجاه المؤسسة.
  14. عدم المتابعة المستمرة مع أصحاب المصلحة، وعدم قدرة الإدارة العليا على إقناعهم بتنفيذ إحدى الخطط أو اتخاذ أحد الإجراءات.
  15. عدم القيام بالمراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية بكافة بنودها للتأكد من انعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها، واستمرارية تلبيتها للمتطلبات، وتعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على هذه العملية، ووضع الخطط لتصويب الانحرافات.
  16. عدم القدرة على إدارة التغيير بفاعلية والتغلب على المقاومة في المؤسسة.
  17. عدم مواءمة الهيكل التنظيمي والتشريعات الناظمة مع الخطة الاستراتيجية.
  18. عدم وضوح المسؤوليات، وغياب ثقافة المساءلة عن صواب القرارات أو التصرفات، وضعف منظومة الحوكمة.
  19. عدم وضع خطط العمل التفصيلية لمختلف المبادرات والنشاطات الفرعية،

وخطة العمل هي حزمة من إجراءات واضحة ومحددة بمسؤوليات وأطر زمنية محددة تهدف إلى تفعيل وتطبيق الاستراتيجية، وتشكّل خطط العمل الأساس لعملية الرقابة والمراجعة والتحسين المستمر.

20. غياب المعايير والإرشادات اللازمة لتوجيه عملية التنفيذ.

21. عدم وجود مصفوفة اتصال داخلية وخارجية توضح القنوات والأوقات المناسبة بحيث تضمن وصول المعلومة، سواءً كانت تقريراً أو شكوى أو مقترحاً، في وقته المحدد، مما يؤدي إلى خلل في عملية الاتصال المعرفي والإنساني.

**معظم الأشياء العامة في هذا العالم أنجزها أناس استمروا في المحاولة، بالرغم من أن كل الشواهد كانت تدل على عدم وجود أي أمل.**

**د. ديل كارنيجي**



## ◆ تحقيق إنجازات استثنائية في القطاعات الحكومية

إدارة القطاع العام بشكل فعال ليست بالأمر المُحَال، وإنما يكمن السر في الجهود المتفانية من أجل إزاحة جميع العقبات والعراقيل عن الطريق، فالإدارة الفعالة للقطاع الحكومي ما هي إلا نتاج توجُّه إيجابي قائم على الإيمان بالقدرة على الإنجاز؛ فبعض القادة قد تثبُّطهم الإحباطات المتتالية، فتجدهم يرضخون للأمر الواقع ويتنظرون الأوامر التي يملئها عليهم غيرهم. وحده المدير الفعال يسعى إلى إحداث فارق من خلال ملاحقة أهداف ممنهجة وقضايا مدروسة مبنية على التفكير والتشغيل الاستراتيجي. ليس هذا فحسب؛ فالمدير العام الفعال يحرص أيضًا على استيعاب مجرى الأمور والدوافع المُحرِّكة وسبل تغييرها نحو الأفضل. أضف إلى ذلك تواصله مع الجهات غير الرسمية المسؤولة عن توفير التغذية الراجعة حول الأفكار والمبادرات، وبالتالي تجده منهمكًا في حالة متواصلة من التعلم، والتوجيه، والاختبار، والتقييم، والتغيير.

أفضل القادة على الإطلاق هم من يدركون طبيعة البيئة المحيطة بمؤسساتهم، ومن ثم فإنهم يتنبؤون بتبعات كل تصرف يقومون به على هذه البيئة، ويعملون على استشراف المستقبل لمؤسساتهم، والأهم من ذلك تفهُّمهم للآليات التي من خلالها تؤثر القوى الخارجية على المسار المؤسسي أو تعوقه أحيانًا. كذلك تجدهم دائمًا ما يتحققون من المشروعات والبرامج الجديرة بالمحاولة، والموارد التي يسهل توفيرها على المدى القريب، ومواطن الدعم المحتملة، فهم في حالة بحث متواصل عن أساليب مبتكرة لتحقيق أهدافهم بعيدة المدى والمحددة مسبقًا وفق آليات مدروسة، حتى وإن لم يفصحوا عنها بشكل علني.

يقول الأستاذ دانيال جيلبرت من جامعة هارفارد، «إن الإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يفكر في المستقبل، إن الإنجاز الأعظم للمخ البشري هو القدرة على تخيل أشياء وأحداث لم تحدث في العالم الفعلي، وهذه المقدرة هي التي تمكننا من التفكير في المستقبل».

مستقبل مؤسستك مُبهم وقد يخرج عن سيطرتك. خطط للمستقبل على أي حال. عندما لا تخطط للنجاح فأنت تخطط للفشل، على القادة أن يمارسوا التخطيط الاستراتيجي ويستشرفوا المستقبل، ليفهموا ثقافة المؤسسة ويضعوا خطة استراتيجية تستهدف أعلى درجات الإنجاز والأثر المجتمعي.

إن التوقعات العالمية لأثر التقنية على مختلف القطاعات في العام 2019 أعطت تطبيقات البيانات دوراً استراتيجياً في رفع كفاءة وفعالية التخطيط في المؤسسات، ومن هنا تزداد الأهمية الاستراتيجية للتخطيط في حياة كل قائد حكومي يرغب في دخول المستقبل منذ الآن وضمان النجاح والتفوق في عالم شديد المنافسة. لم يعد للارتجال وضعف التخطيط مكان في عالم اليوم شديد المنافسة. من لا يتقن التخطيط فرحلاته دائماً قصيرة ونتائجها هزيلة، وقيادتنا الحكيمة جعلت السبق حتى في الرؤية وبعد النظر سمة فارقة لدبي. البروفيسور رائد عواملة، عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



## ◆ تقارير الأداء والمتابعة والتحقق من مستوى إنجاز الخطة الاستراتيجية

يجب على كل قائد المتابعة والتحقق من مستوى الإنجاز من خلال تقارير الأداء، ومخططات وأدوات وأساليب يستخدمها فريق العمل القائمون على التنفيذ:

### من تقارير الأداء:

1. تقارير تفاصيل سير المشروع: تقارير عن نسب الإنجاز والتفاصيل ليطلع عليها جميع أصحاب المصلحة.
2. تقارير الحالة: تصف وضع الخطة أو المبادرة في نقطة زمنية معينة.
3. تقارير الإنجاز: تصف ما أنجزه فريق العمل خلال فترة معينة من الزمن.
4. تقارير المستهدفات: تتناول التوقعات المستقبلية وإمكانية الإنجاز في المراحل القادمة في ضوء الإنجاز المتحقق والمعلومات والبيانات المتوافرة خلال المراحل السابقة.

### من أدوات وأساليب متابعة مستوى الإنجاز ومراقبته:

1. نماذج المتابعة والتحقق، وتتضمن الهدف والمؤشر ووحدة القياس والفترة الزمنية والمسؤول عن التنفيذ وهوامش الانحراف عن مستوى الإنجاز الزمني.
2. خرائط المراقبة: وضع حد أعلى وأدنى للسيطرة، في حال وقوع جميع النقاط بين هذين الحدين، فإن هذا يعني وجود سيطرة على العملية وأنها تعمل

بفاعلية، وإذا حدث ووقعت بعض النقاط خارج حد السيطرة، فإن هذا يكون إشارة إلى أن الإنجاز خارج عن نطاق السيطرة، وأن هناك حاجة لأن يتم اتخاذ إجراء لعلاج المشكلة.

3. الجداول البيانية.

4. مخطط عظم السمكة وعلاقة السبب والأثر.

5. العصف الذهني وجداول تقييم الأفكار.



## ◆ عزيزي القائد

التخطيط الفعال ليس نتيجة، بل هو الوسيلة الأقوى في خارطة النجاح والاستدامة والتميز. اجعل التخطيط مهمة يومية لك ولموظفيك، واطلع دائماً على النتائج واعرضها على كافة الأطراف المعنية أولاً بأول.

الأمم والمؤسسات لا تنجح بالصدفة، بل تنجح من خلال الانطلاق من أرض ثابتة وخارطة واضحة نحو هدف محدد، بلا خارطة فإن مصير المؤسسات هو الضياع. افهم خارطة مؤسستك واربطها مع خرائط المؤسسات الأخرى في وطنك لتحقيق رؤيتها، واستشرف مستقبل مؤسستك والقطاعات التي تعمل بها لترسم خطتك في ضوء المستقبل الآتي. اعرف الاتجاه وأرشد فريقك نحوه.

لا تُبقي رؤساءك ومرؤوسيك يَمَلُون انتظار نتائج أعمالك. خطط كي لا يطول وقت الانتظار. عزز مصداقيتك من خلال إنجازات الأجل القصير وفي إطار الأهداف ذات الأجل الطويل. وابتعد قدر استطاعتك عن استخدام الشعارات الرنانة أو الترويج لها. استخدم بدلاً منها الأفكار الإدارية والعلمية التي تنشر ثقافة التفكير الموضوعي الهادف لحل المشكلات.

ومن جانب آخر، اعمل على توضيح رؤيتك في شكل تصورات ذهنية وليس في شكل شعارات، وادعم حججك بالأرقام والإحصائيات، وأظهرها عزيزي القائد قبل أن يذكرها غيرك. فهذا يعطي انطباعاً بأنك تتمتع بالقدرة على نقد الذات، وبأنك لا تحتاج للمعارضة كي تفرق بين الصواب والخطأ.

إن العمل الإداري لم يعد مجرد تطبيق لقرارات إدارية وتنفيذ خطط عادية، بل بات يحمل بعداً مستقبلياً، من خلال التخطيط المبرمج المبني على تحليل النظم الإدارية والاقتصادية، المؤسس على قوانين وتشريعات ناظمة. بحيث بات العمل الإداري منظومة وطنية قائمة على الحرص على التخطيط والإدارة المستقبلية للبرامج، وآليات العمل التي يجب أيضاً أن تتحلى بالمرونة والقدرة على التطبيق مع التحولات المتسارعة والنمو الذي تشهده الدولة في جميع المجالات، فإلهام الرؤية المشتركة وبناء التصورات المستقبلية المبنية على اقتناص الفرص أصبح ذا أهمية كبيرة لكل قائد.





## الفصل الرابع: راقب نفسك

- المقدمة
- إدارة الأخطاء
- أركان نجاح الرقابة الذاتية والمؤسسية
- قوة الإدارة الذاتية
- عزيزي القائد





## الوصية الرابعة

### راقب نفسك

راقب الأداء في مؤسستك واجعل لك رقيباً داخلياً في المؤسسة وخارجياً محايداً. لا بد من مؤشرات تضمن من خلالها بأنك تمضي في الاتجاه الصحيح لتحقيق الخطة. لا تغش نفسك ووطنك بوضع مؤشرات ضعيفة ورقابة ضعيفة. لا يمكن إنجاز أي مشروع دون مؤشرات حقيقية وصريحة تلزم بها نفسك، وفريق عملك.





## المقدمة

داخل كل إنسان سواءً كان قائداً أو موظفاً بسيطاً، أربع نوافذ تسكن أعماقه، وهذه النوافذ الأربع هي تقنية للإدارة الذاتية تم صياغتها من قِبَل عالمي النفس جو وهاري في عام 1955، وتساعد الناس على فهم علاقتهم مع أنفسهم ومع الآخرين بصورة أفضل، وبالتالي التعامل مع الآخرين ومع النفس ومراقبتها بشكل أفضل. وتتمثل هذه المناطق أو النوافذ فيما يلي:

1. المنطقة المفتوحة، وهي ما تعرفه أنت عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون.
2. المنطقة العمياء، وهي ما لا تعرفه أنت عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون.
3. المنطقة الخفية، وهي ما تعرفه أنت عن نفسك ولا يعرفه عنك الآخرون.
4. والمنطقة المجهولة، وهي ما لا تعرفه أنت عن نفسك ولا يعرفه عنك الآخرون.

وبالتالي حتى يستطيع القائد أن يدير ذاته ويطور نفسه، عليه أن يكون معرفة كافية عن ذاته وسبر أغوارها، ولكي يعرف كيف يتعامل مع موظفيه ويراقب أداءهم وأداءه، عليه أن يدرك هذه المناطق الأربع في أعماق نفسه، ويفهمها جيداً؛ لأنه إن لم يستطع فهم نفسه، فلن يستطيع إدارة نفسه أو إدارة الآخرين.

الرقابة قد تكون ذاتية نابعة من أعماق الإنسان ومدى إدراكه لدوره في الحياة، وبحيث تكون قائمة على مخافة الله والقيم والأخلاق، وهذه الرقابة الذاتية تضمن قيام

الإنسان بالأمر الصواب حتى لو لم يخضع لرقابة أخرى. وأما الرقابة الخارجية فهي تلك التي تفرضها التشريعات والسياسات ومنظومة الحوكمة الفعالة في المؤسسة، وهي موجودة لحماية القائد والمؤسسة، فمهما كان الإنسان نزيهاً فقد يتعرض للضغوط أو قد يخطئ في إدارته أو يتخذ القرارات خطأً.

كل من الرقابة الذاتية والخارجية تكمل إحداهما الأخرى لتكون أفعال القائد وإدارته للأداء خالية من الشوائب، بحيث يكون قادراً على فعل الأمور الصحيحة دائماً، وفعل كل الأمور بالطريقة الصحيحة، أي بكفاءة وفاعلية.

الرقابة هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، والأداء المتكامل بدون أي أخطاء هو من الأمور النادرة؛ ولذا فمن المعتاد أن يوجد بعض الأخطاء في مستويات العمل المختلفة، أو بعض الجهود الضائعة وما يترتب عنها من انحرافات عن بعض الأهداف المنشودة. فقد يتضح أن التخطيط غير كامل، أو أن التنظيم تنقصه المرونة، أو أن التوجيه تعوزه الفاعلية، ومثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة حتمية.

وتظهر أهمية الرقابة في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات والخطط التي تتم في المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تقوم على قياس النتائج مقارنة بالمستهدفات لمعرفة مواطن الانحرافات وتصحيح فجوات الأداء بغية التأكد من تنفيذ الخطط بشكل سليم وتحقيق الأهداف والغايات التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

تقول الدكتورة عائشة بنت بطي بن بشر، المدير العام لـ«دبي الذكية» في مقال لها عن الوصية الرابعة «راقب نفسك» نشر في صحيفة «البيان» بتاريخ 23 يناير 2019 تحت عنوان «التميز عبر الرقابة»:

إن الرقابة هي البوصلة التي يمكن أن تضبط وجهتنا وتضمن أننا نسير في الاتجاه الصحيح، وتزداد أهميتها عندما تتعلق بكونها سمة قيادية لرأس المؤسسة.



بينما تعتبر الرقابة الداخلية والحوكمة من أهم الأدوات التي تضمن سير الأعمال في المؤسسات الحكومية والخاصة، إلا أن هذه وحدها ليست كافية، ولكن يجب أن يبدأ القائد بنفسه وأن يكون أميناً مع نفسه قبل كل شيء.

لا بد أن يحرص القائد على وجود معايير عالية المستوى ومؤشرات أداء تناسب المهام الموكلة لمؤسسته والنتائج التي يترقبها الوطن منه؛ فلا يتهاون في وضع مؤشرات سهلة التحقيق، وفي حالة دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام ودبي ضمنها فإن المطلوب منا هو بلوغ المرتبة الأولى في كل مهمة موكلة لنا ليس على المستوى المحلي بل العالمي، ولذلك يجب أن تكون المعايير مبنية على أفضل الممارسات لا بل تفوق ذلك، وأن تتم مراجعتها بشكل دوري حرصاً على مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط المؤسسي عالمياً.

«راقب نفسك» هي منهج في القيادة العصرية؛ فالقائد الذي يحرص عليها هو قائد مدرك لآخر التطورات، وقادر على تلبية ما تتطلبه المرحلة من المهام الوطنية، وجزء كبير من نجاح منهج الرقابة المؤسسية هو في إشراك الفريق بهذه الرقابة، وأن يكون كل واحد من فريق العمل يعلم الدور المنوط به وعلاقة دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأكبر للمؤسسة ككل ودور ذلك في تحقيق الأجندات والخطط الوطنية.

الرقابة قد تبدو في ظاهرها عبئاً لمن لا يعرف قيمتها، ولكنها في الواقع كنزٌ من فرص التطور وتجاوز التحديات في مراحلها المبكرة وتحويلها لفرص. وصية «راقب نفسك» هي فرصة للتميز بأبهى صورته عبر الرقابة.





## ◆ إدارة الأخطاء

مشكلة الأخطاء هي أن القيادات الإدارية لا تدركها إلا بعد وقت طويل، ولكن ليس كما يقال «عند فوات الأوان». فمهما تأخر إدراك القائد لخطئه أو لأخطاء مرؤوسيه فإن فرصة تصحيح الخطأ تبقى كبيرة، بل إن بعض الأخطاء مثل الكنوز. إن الاستفادة من الخطأ تبدأ بالاعتراف به، ثم تقبل العواقب وتحمل المسؤولية والتعامل معه بروح المرح والتفاؤل، ثم تحويل الخطأ إلى تجربة تعليمية. إنكار الخطأ والخوف من نتائجه يحرم المنظمة من «العفوية» التي كثيراً ما جاءت بأفكار لامعة ورائعة.

يقول جيرري مولر في كتابه «هيمنة المقاييس»: ينبغي أن نكون قادرين على توقع الأخطاء المتكررة. مثل:

- **قياس أسهل ما يمكن قياسه:** ثمة نزعة إنسانية طبيعية إلى محاولة تبسيط المشكلات عن طريق التركيز على أسهل العناصر القابلة للقياس، لكن أسهل الأمور القابلة للقياس نادراً ما تكون مهمة. ما يرتبط بهذا ارتباطاً وثيقاً، هو قياس الأمور البسيطة حين تكون النتيجة المرجوة معقدة.
- **قياس المدخلات بدلاً من النتائج:** غالباً ما يسهل قياس مقدار ما أنفقنا، أو الموارد التي نضخها في مشروع بدلاً من النتائج أو الجهد، لهذا تقيس المؤسسات ما أنفقت، بدلاً من أن تقيس ما أنتجت، أو تقيس الإجراءات لا المنتج.

- **تدني جودة المعلومات بتوحيدها:** يوفر القياس معلومات عددية تسمح للناس والمؤسسات بعقد مقارنة يسيرة، لكن ربما يؤدي هذا التبسيط إلى التشويه، حيث إن قابلية الأشياء للمقارنة يعني أنها انتزعت من سياقها وتاريخها ومعناها. تصبح النتيجة حينئذ أن المعلومات تبدو أكثر تأكيداً وثقة مما هي عليه بالفعل، فتتلاشى المحاذير والأمور الغامضة والمجهولة، ولا شيء يعطي صورة المعلومة المؤكدة أكثر من التعبير عنها في صورة رقمية.
- **التلاعب من خلال اختيار الأهداف السهلة:** يحدث هذا عندما يجد المحترفون أهدافاً بسيطة أو يفضلون العملاء ذوي الظروف الأقل صعوبة، مما يسهل تحقيق هدف القياس، مع استبعاد الحالات التي يصعب فيها تحقيق النجاح.
- **تحسين الأرقام بخفض المعايير:** يعد خفض المعايير إحدى طرق تحسين نتائج القياس. على سبيل المثال: يتحسن أداء الخطوط الجوية فيما يتعلق بالمواعيد عن طريق زيادة عدد رحلات الطيران المقررة.
- **تحسين الأرقام من خلال محو البيانات أو تشويهها:** تشمل هذه الاستراتيجية إغفال الحالات غير الملائمة، أو تصنيف الحالات بشكل يجعلها تختفي من المقاييس.
- **الغش:** يعد خطوة أبعد من التلاعب بالمقاييس، وهو ظاهرة يزداد انتشارها مع ازدياد مخاطر المقياس محل البحث.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم

«من غش، فليس منّا»



## ◆ أركان نجاح الرقابة الذاتية والمؤسسية

تهدف وصية (راقب نفسك) إلى إنجاح العمل، وتحفز على الإنتاجية والتنافسية والريادة، كما أنها تعزز الارتقاء في مسيرة التميز والإبداع، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

تتجلى أهمية الرقابة الداخلية والخارجية المحايدة، وجدوى وضع مؤشرات رقابة قوية، في تحقيق الإنتاجية المطلقة في العمل، والدفع بتنافسية المؤسسات إلى أعلى المستويات، وتوجيه دفة العمل باتزان.

وسندرج تالياً، أهم أركان نجاح الرقابة الذاتية والمؤسسية:

### 1. القياس واستخدام المؤشرات

«ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته»، وعليه يجب وضع معايير واضحة لكيفية قياس الأداء، معززة ببيانات وأسس وحقائق لا تقبل الجدل.

تعمل جميع المؤسسات على وضع المستهدفات، ومؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق أهدافها ومدى تنفيذ مشاريعها، ولكن هل يتم وضع الأهداف والمؤشرات بالطريقة الصحيحة؟

**أولاً: يجب أن تكون الأهداف قادرة على إجابة الأسئلة التالية:**

✓ أين نحن الآن؟ الواقع

- ✓ إلى أين نريد أن نصل؟ المستقبل
- ✓ كيف نصل؟ الوسيلة
- ✓ متى نصل؟ الوقت
- ✓ من المسؤول عن عملية الوصول؟ الجهة المعنية
- ✓ كم ستكلفنا رحلة الوصول؟ التكلفة
- ✓ كيف نعرف أننا وصلنا؟

**ثانيًا: يجب أن تكون الأهداف ذكية:** بمعنى أنها يجب أن تكون محددة، وقابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات علاقة بالهدف الأكبر، محددة بإطار زمني. كما يجب أن تكون طموحة وفيها نوع من التحدي بناءً على المقارنات المعيارية للأداء السابق لذات المؤسسة وأداء المؤسسات المماثلة.

**ثالثًا: يجب وضع مؤشرات الأداء الرئيسة:** وهي قياسات رقمية للنتائج تقيس التقدم المحرز باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.

**رابعًا:** يجب القيام بعملية القياس بشكل دوري لقياس نتائج المؤشرات، التي تختلف باختلاف المؤشر إلى: شهرية، ربعية، نصف سنوية، سنوية.

ويجب التأكيد هنا على أهمية عدم الخلط ما بين القياس والبيانات. فالحقائق والأرقام هما النقطة التي تبدأ بها عملية القياس. والقيمة المضافة الحقيقية هي معرفة معنى تلك النتائج. دون قياس، من المستحيل معرفة النتائج، ولكن الإجابات وحدها ليست كافية. فمن خلالها، يجب أن تنبثق خطوات عملية من القائد والمؤسسة التي تسعى بخطوات ثابتة إلى تحقيق النجاح.



## 2. وضع مستهدفات طموحة تحمل نوعاً من التحدي

تلجأ بعض المؤسسات الضعيفة الأداء إلى وضع مستهدفات بسيطة غير طموحة يمكن تحقيقها بسهولة كي تغطي ضعف أدائها، وتستطيع هذه المؤسسات الضعيفة الأداء القيام لاحقاً بالإعلان عن نجاحها بتحقيق المستهدفات من خلال توضيح النسب المتحققة دون ذكر المستهدفات الأصلية. وهذه المؤسسات تغش نفسها وتسعى إلى تخلفها عن مواكب النجاح المستدام.

لا تغش نفسك ووطنك بوضع مؤشرات ضعيفة. لا يمكن إنجاز أي مشروع دون مؤشرات حقيقية وصريحة تلزم بها نفسك وفريق عملك. لا بد للقائد أن يرتقي بنفسه، ولا يغش نفسه ولا وطنه، لأنه إذا كانت النتائج مغشوشة، فالمؤسسة لن تنجح، وربما تنهار في نهاية الأمر.

لا بد من وضع المستهدفات المراد تحقيقها في ضوء المقارنات المعيارية مع الإنجازات السابقة لذات المؤسسة، والمقارنة مع مستهدفات ونتائج المؤسسات الأخرى ذات الطبيعة المشابهة محلياً وإقليمياً وعالمياً. ويجب متابعة الإنجاز ومراقبته من قبل رقابة داخلية وخارجية دون مجاملة أو محاباة.

**يجب على كل مسؤول أن يعمل بجد وإخلاص ونكران ذات، حتى يصل إلى الأهداف التي وضعها من أجل تحقيقها، وعليه ألا يغش نفسه من خلال وضعه مؤشرات ضعيفة ورقابة ضعيفة، فهو بالتالي لا يغش نفسه وحسب، بل يغش وطنه.**

### 3. تقييم 360 درجة

تركز الإدارة العليا على تقييم أداء الموظفين، وقد تهمل تقييم أداء القادة بما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي. تسعى المؤسسة المتميزة اليوم إلى التركيز على تقييم أداء القادة وربطه بمستوى تحقيق الأهداف المؤسسية. كما يجب التركيز على تقييم سلوكيات القائد مع رؤسائه ومرؤوسيه، ومتعامليه، والمجتمع، والشركاء؛ لذا تم تصميم آلية لتقييم القادة 360 درجة لضمان تقييمهم من كافة الزوايا داخليًا وخارجيًا بناءً على معايير يضعها المختصون من إدارة الموارد البشرية.

وعليه، وحتى تتم مراقبة سلوك القادة من كافة الجوانب، يجب تفعيل عملية التقييم من 360 درجة، شريطة ألا يكون للقادة الذين يتم تقييمهم أي تأثير على سير عملية التقييم وشفافيتها مع المحافظة على سرية المعلومات.

### 4. استخدام الثروة الرقمية ومخرجات الثورة الصناعية الرابعة:

في تسهيل عملية الرقابة وتقييم الأداء، وخلق مساحة كبيرة للابتكار واستثمار أحدث الأدوات للحصول على مؤشرات لحظية عن مدى التقدم، وتسخير البنى التحتية المتطورة وإمكانيات البيانات لجعل البيانات الحكومية وسيلة مستقبلية متوفرة لدعم الرقابة الرقمية الذكية.

### 5. التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة:

(المتعاملين، الشركاء، الموظفين... وغيرهم) بغية وضع الأهداف المناسبة، والحصول على التغذية الراجعة بشكل سريع، وتقديم التقارير اللازمة لهم، بحيث يكونون مطلَّعين دائمًا على مستوى الإنجازات والخطط البديلة والنتائج المتحصلة.

### 6. النجاح الأخلاقي:

إنَّ تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج المطلوبة، لا يعتبر نجاحًا ما لم يقترن بالالتزام



بأخلاقيات العمل والقيم المؤسسية والأخلاق العامة. يجب أن يحقق القائد النجاح الأخلاقي، وهذا النجاح الأخلاقي يضمن استدامة النجاح وتحقيق التميز والمحافظة على سمعة المؤسسة، ومركزها التنافسي.

### 7. الحوكمة:

وهي الإجراءات المعتمدة في المؤسسة لتحديد صلاحية اتخاذ القرارات، وعدم وجود تنازع في الصلاحيات، والشفافية، والتحقق من الأداء من خلال التدقيق الداخلي والخارجي ورفع التقارير إلى كافة المعنيين، مع التأكيد على خضوع الجميع للمساءلة دونما استثناء. وعلى القائد أن يلتزم بمنظومة الحوكمة ويحرص على تطبيقها دون استثناء حفاظاً على حق المتعاملين والموظفين والمجتمع، وعليه أن يرفع القرارات إلى المكلفين بالرقابة الداخلية وتصويب الملاحظات الواردة من قبلهم، إضافة إلى التدقيق الخارجي.

### قال تعالى

(وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا) - سورة الأحزاب - الآية 52

### 8. الإدارة بالتجوال:

القائد أو المسؤول الناجح يحمل على عاتقه مسؤولية كبيرة نتيجة الثقة التي منحت له، ولتحقيق النجاح يحتاج إلى دقة وتركيز في العمل. وحتى إذا بدا للقائد أن لديه الاستراتيجية الصحيحة والعمليات السليمة، يجب أن يتحقق من صحتها. ولكي يفعل ذلك، يجب أن يذهب إلى ما هو أبعد من وحدات القياس، فيتجول هنا وهناك،

ويتحدث إلى موظفي المؤسسة، ويصغي إليهم، وينظر إليهم نظرة فاحصة كي يستشف حقيقة الوضع، وأن يسعى إلى سماع آراء محايدة، وأن ينظر لها وفق نظرة محايدة، وأن يحلل الأمور بتمعن، ليصل إلى نتائج صحيحة؛ لذا عليه أن يكون بين الموظفين، وأن يتحلى بقوة الملاحظة التي تمكنه من الانتباه إلى الأخطاء الصغيرة قبل أن تكبر، واتخاذ الإجراءات اللازمة للإصلاح قبل فوات الأوان.

### 9. تحلي القائد بالذكاء العاطفي:

يعتبر تحلي القائد بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي والإدراك لذاته وللمن حوله من أركان نجاح الرقابة الذاتية والمؤسسية، وقد ذكرنا الذكاء العاطفي في كتابنا هذا في مواضع أخرى، وهو الاستخدام الفطري والتلقائي للعواطف والأحاسيس الإنسانية إلى الدرجة التي تمكننا من ترشيد تفكيرنا وتهذيب سلوكنا، وإدراكنا لذواتنا، وتعظيم محصلة تفاعلنا مع الآخرين والأحداث والمواقف التي تواجهنا على مدار حياتنا.

### 10. إدارة الفريق:

هي مسؤولية كل قائد. والقائد المتميز يعرف حقاً كيفية إدارة الآخرين وإلهامهم، وإظهار التقدير بحقهم. يجب أن يتحلى القادة بالمهارات اللازمة لبناء فرق العمل ومتابعتهم، وعليه أن يشاركهم بالمعلومات والمعارف التي يمتلكها، وإرساء قواعد الحوار الفعال، والتأكد من أن جميع أفراد الفريق يدلون بأرائهم، لكي يظهر الرأي الأرجح، ويتم اتخاذ قرارات جماعية تؤدي إلى توحيد أداء فريق العمل مما يمهد الطريق لتحقيق النتائج المرجوة، ولكن نجاح الفريق في ذلك يتطلب وضع الأهداف الصحيحة أولاً.

### 11. المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعرف على التغييرات المستجدة والتعرف على الاحتياجات وابتكار وسائل جديدة لإشباعها. السرعة والطفرات المفاجئة



والاتجاهات وحجم التغيير الذي يقع في عالم اليوم نتيجة الثورة الصناعية الرابعة، يحتم على القادة إعادة هيكلة العمل من خلال عملية مستمرة تشمل اتخاذ مستمر للقرارات، وتحديد ما يجب إضافته أو إلغاؤه، مع القدرة على اقتناص الفرص وإعادة تقسيم العمل وتحديد الوسائل والتقنيات التي يجب توظيفها. إنها عملية تحديد مصادر النجاح المؤسسي من خلال تحليل التوجهات الحديثة والتعرف على متطلبات المتعاملين وكيفية تقديم خدمات جديدة لهم.

### 12. استشراف المستقبل:

على القائد استشراف المستقبل، مما يمنحه فرصة أكبر ووقتاً أطول لوضع الاحتمالات واختبار جدواها وتحديد الموارد وضبط المركز الجديد للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف. عندما تضع القيادة عدة سيناريوهات، ستعمل على وضع الخطط لمواجهة كل الاحتمالات وتصبح أكثر استعداداً لمواجهة المتغيرات ومواكبة المستقبل. وقد يتطلب ذلك إحداث تغيير داخلي لآلية عمل المؤسسة وأنماط السلوك السائدة فيها وثقافتها يفوق أو يوازي التغيير الخارجي، وتعتبر الثقافة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية خاصة لتحقيق النجاح والتميز.

### 13. سعادة الموظفين ورفع الطاقة الإيجابية:

يجب مراقبة تصرفات القادة وأدائهم والممارسات التي ينتهجونها وتطبيقها لإسعاد الموظفين. من مهام المديرين الأساسية إسعاد الموظفين وتحفيزهم وتحقيق العدالة، الموظف غير السعيد يحد من الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تدني الإنتاجية، وضعف الولاء المؤسسي، وانخفاض رضا المتعاملين، وتدهور مستوى الإنجاز المؤسسي. ومن أساسيات رضا الموظفين وسعادتهم تطبيق آلية تقييم أداء عادلة مرتبطة بالحوافز للمتميزين وإظهار التقدير والاحترام لهم. عند البحث في جوجل عن «تقييم الأداء الوظيفي»، فستحصل على 194,000,000 نتيجة في أقل من ثانية.

ستكتشف أيضًا بسرعة عرضًا لا نهائيًا من النماذج المقترنة بالرسومات والجداول والتوضيحات لعملية تقييم الأداء، والتي تختلف قليلًا اعتمادًا على من وضعها. ومع ذلك، على المستوى الأساسي، تتشابه جميع النماذج إلى حد ما في تحديد الخطوات التي يجب على القادة اتخاذها أثناء إدارة أداء الموظف. تتمثل الخطوات الأربع الأساسية في معظم النماذج في: الخطة، والعمل، والمراقبة، والمراجعة (قد تستخدم كل مؤسسة كلمات مختلفة لتوضيح كل مفهوم). كل هذه الخطوات الأربع هي فرص مثالية لإظهار التقدير.

#### 14. سياسة الباب المفتوح وآلية ممنهجة للتواصل مع الموظفين:

إن توضيح قنوات التواصل وأوقاتها وآلياتها يفتح المجال أمام القائد للتواصل مع الموظفين والاطلاع على المشاكل الداخلية والشكاوى والتظلمات، مما يؤدي إلى تصويب الأخطاء قبل استفحالها، إذ إن بعض المعلومات أو المواقف البسيطة قد تدق ناقوس الخطر أمام القائد وتوجهه نحو الاتجاه الصواب.

#### 15. إدارة الوقت والأولويات:

يعتبر الوقت أحد الموارد الهامة في العمل والحياة الشخصية؛ لذا على القائد أن يراقب كيفية إدارته لوقته، وإدارة أولويات مهامه المستعجلة والهامة، وفي وجود تباين واضح ما بين الوقت المتاح للقائد والإنجاز الذي يقدمه فهذا دليل على أنه لا يحسن إدارة وقته وأولوياته مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وبالتالي لا بد من مراجعة كافة التفاصيل المتعلقة بالوقت وتحديد أسباب المشكلة ومعالجتها.

#### 16. المتسوق السري:

يعتبر المتسوق السري، عنصرًا أساسيًا في دفع عجلة تحسين خدمة المتعاملين حيث يقيس جودة الخدمة داخل المؤسسات من وجهة نظر وتجربة العميل. ويلعب المتسوق السري دورًا في الرقابة وعنصرًا مهمًا من عناصر نجاح المؤسسات الحكومية،



من خلال تضمين نتائج دراسات المتسوق السري، ضمن الخطط التطويرية التي تتبعها المؤسسات، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية، حيث أتاح للمؤسسات الاطلاع على جوانب التحسين، وأوجه القصور التي لا يمكن الوقوف عليها من خلال استبيانات الرأي والوسائل التقليدية، لمعرفة آراء المتعاملين.

**قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأصحابه: أُرأيتم إن استعملت عليكم خيرَ مَنْ أعلمَ ثم أمرته بالعدل أكنثُ قضيتُ ما علي؟ قالوا: نعم. قال لا، حتى أنظر في عمله، أَعْمَلُ بما أمرته أم لا؟**





## ◆ قوة الإدارة الذاتية

استنادًا إلى مقال الأستاذ تريش كاندلر المنشور في الموقع الإلكتروني «القائد المتكامل»:

الإدارة الذاتية هي تلك السمات التي تساعد القائد أو الموظف على التحكم في ذاته، والتعامل مع الآخرين بشكل يجعله أكثر إنتاجية في مكان العمل، من خلال امتلاكه للذكاء العاطفي وتحليله بعدد من المهارات مثل مهارة حل المشكلات، وإدارة الأداء، والرقابة الذاتية، والتعامل مع الضغوط والتواصل بوضوح، وإدارة الوقت، وتقوية الذاكرة. وهي خيار يومي يساعد القائد على تعزيز الارتباط بفريق العمل. يستطيع القادة الناجحون الذين يديرون ذواتهم بكفاءة العمل بشكل مستقل وتحديد أولويات الأنشطة، وإنجاز عمل عالي الجودة بتركيز واضح.

### لماذا تعتبر الإدارة الذاتية مهمة للقائد؟

الإدارة الذاتية ليست كفاءة جديدة عصرية. يقدم التاريخ أمثلة عديدة للقادة الذين فشلوا في مهمتهم بسبب الافتقار إلى الإدارة الذاتية على مختلف المستويات.

يتعامل قائد اليوم مع أجيال متعددة حول العالم، وهذا يتطلب قادة يتمتعون بمستويات أعلى من الفاعلية، حيث يحدد الموظفون الأماكن التي يرغبون بالالتحاق بها، ليس فقط بسبب التعويضات المجزية، وإنما لأسباب أخرى منها في المقام الأول مصداقية القائد؛ لأن الموظفين ينجذبون للعمل لدى القادة القادرين على قيادة أنفسهم بنجاح.

الإدارة الذاتية هي اختيار يومي، لكن في بعض الأحيان يمكن أن يتشتت انتباه القائد، ويعجز عن إدارة ذاته، غير أن الوعي الذاتي سرعان ما يجعله يتنبه إلى خروجه عن المسار، ويعمل على تصحيح ذلك على الفور.

### ما هي نتيجة نقص الإدارة الذاتية؟

يمثل نطاق السيطرة، وهياكل المؤسسات الأفقية، والمطالب المتزايدة تحدياً أكبر للقادة الذين لا يمتلكون مهارات الإدارة الذاتية. وغالباً في هذه الحالات، يتعامل القائد الذي لا يحسن إدارة ذاته مع حالة أو أزمة واحدة في وقت واحد. وهؤلاء القادة يلجؤون إلى عقد الاجتماعات الطارئة بدلاً من العمل وحل المشاكل.

إذا لم يملك القادة بوصلة أو خارطة الطريق، ولا يعرفون إلى أين يفترض أن يذهبوا، فحتمًا لن يتمكنوا من إيصال الفريق إلى الغاية المنشودة. لا يحب الناس العمل لدى شخص لا يعرف إلى أين يقودهم. إذا لم يكن هناك قائد يتمتع بإدارة ذاتية وينتقل باستمرار من شيء إلى آخر، يمكن للفريق أن يتفكك ويتساءل عما يحدث.

### ما هي بعض الطرق التي يمكن للقادة من خلالها تعزيز الإدارة الذاتية؟

إن الخطوة الأولى لتحسين الإدارة الذاتية هي الإدراك والوعي، يجب أن يأخذ القائد الوقت الكافي لاسترجاع المواقف الحالية والماضية وتحديد لحظات التأثير، ومثال ذلك استرجاع لحظة اتخاذ قرار دون التفكير بوضوح، والتفكير طويلاً بما يكفي لتحديد المسببات لهذه الحالة وماهية الاستجابة المناسبة. إن اختيار الاستجابة المناسبة يدل على مستوى صحي من ضبط النفس.

تتضمن آلية إدارة الذات وضبط النفس وتحديد كيفية المسير في الاتجاه السليم، اتخاذ عدد من الخطوات، منها:

1. توضيح الأدوار، وضمان توافر الفريق مع القيم وتفاصيل العمل.



2. إدارة الوقت والأولويات، من خلال مصفوفة الأمور الهامة والمستعجلة، وتجنب مضيعات الوقت.

3. إدارة الأداء ومراقبته، وقياس النتائج.

4. التركيز على أهمية اكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

عند تعزيز الإدارة الذاتية لدى القادة، نخلق فرصة أكبر لتقليل الاضطرابات وتعزيز الزخم في السلوكيات التي تقود إلى تحقيق النتائج المنشودة.





## عزيمي القائد

راقب الأداء في مؤسستك، واجعل لك رقيباً داخلياً في المؤسسة، وخارجياً محايداً، لا بد من مؤشرات تضمن من خلالها أنك تمضي في الاتجاه الصحيح لتحقيق الخطة، لا تغش نفسك ووطنك بوضع مؤشرات ضعيفة ورقابة ضعيفة، لا يمكن إنجاز أي مشروع دون مؤشرات حقيقية وصريحة تلزم بها نفسك وفريق عملك، فالرقابة هي من أعظم مهام القائد والمسؤول ودوره أن تسيّر الأمور التي تحت إمرته على الشكل المطلوب، ولا يتحقق ذلك إلا بالقيام بالرقابة الدائمة لمن يعملون معه ليعرف مواطن القوة فيعمل على تحسينها ومجالات التحسين ليعمل على تطويرها.

إن الاختبار الحقيقي لأي مدير ومسؤول هو ما يحققه من نتائج وكيفية تحقق هذه النتائج، ولا يمكن تحقيق أي شيء إلا ببذل الجهود التي تأتي بالنتائج، وتطبيق هذا الاختبار الحقيقي على أي قائد ومسؤول يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر.

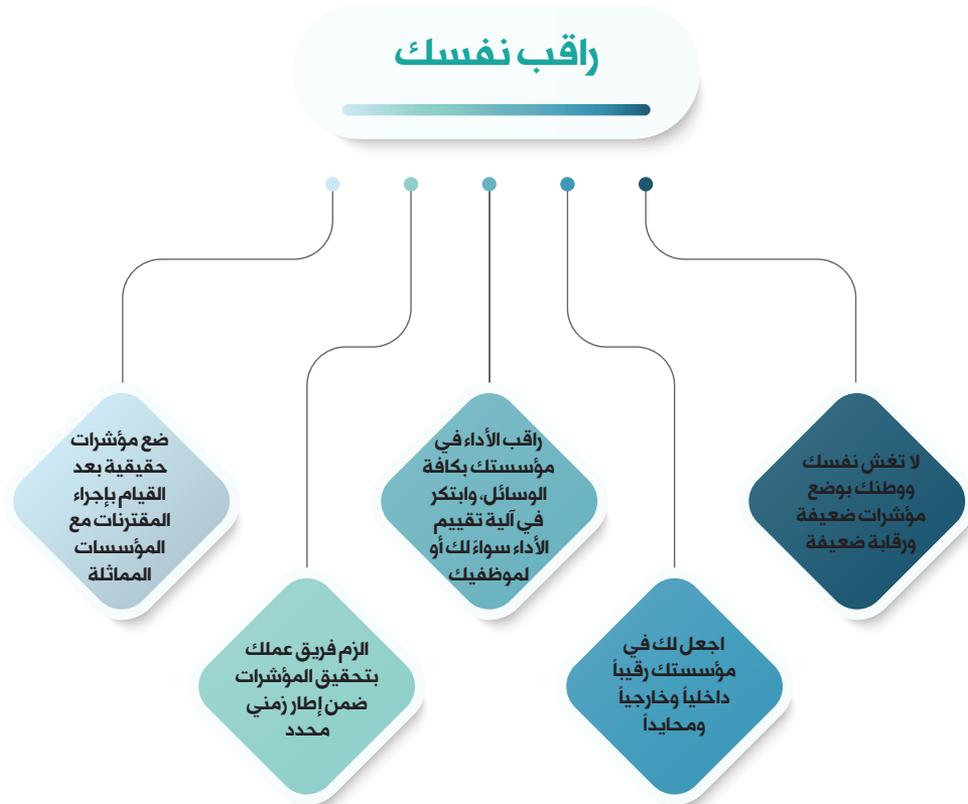
ركز على وجود رقيب داخلي، حتى يضع يده على مكانم الضعف في بدايات قياس الأهداف لمعالجتها، ومكانم القوة لتعزيزها، حتى يصل فريق العمل إلى النتائج المرجو تحقيقها.

إن الرقابة الذاتية هي إحساس الإنسان بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته، ولعل الرقابة الذاتية أهم عامل لنجاح العمل؛ لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والتدقيق وغير ذلك؛ لأنه من المستحيل وضع قوانين وسياسات وإجراءات شافية ووافية تحكم كل التفاصيل

دون أن تترك شاردة ولا واردة؛ لأن كل القوانين في كل البلدان تبقى عامة وكونية ونظرية. بينما تبقى للأفعال والقرارات اليومية تفاصيلها وخصوصيتها؛ فالقوانين عامة ومتشابهة والأفعال خاصة وفردية.

«الأخلاق هي القانون الوحيد الذي يهتم بكل التفاصيل ويوحد كل الأفعال».

أرسطو





## الفصل الخامس: اصنع فريق عمل

- المقدمة
- ما هو فريق العمل؟
- خصائص فريق العمل
- سمات فريق المشروع الناجح والمنسجم
- نشر التعاون ومساعدة أعضاء الفريق من مهام قائد الفريق
- معايير تقييم فرق العمل المتميزة
- مجرد تشكيل فرق جديدة لن يحل المشكلة
- المشاكل التي تواجه الأجيال المختلفة في فرق العمل
- التركيز على نقاط القوة للفريق
- بناء فرق العمل في عصر الثورة الصناعية الرابعة
- نصائح هامة موجهة إلى قائد الفريق وأعضائه
- عزيزي القائد





## الوصية الخامسة

### اصنع فريق عملك

لا تحلق وحيداً، ولا تصفق وحيداً، اصنع فريقك، يحملون أهدافك لأفاق جديدة، تنازل عن صلاحياتك لهم، أرشدهم وعلمهم ومكنهم وارفع السقف أمامهم وأخرج المارد الذي بداخلهم، كافئهم وأبرز إنجازاتهم، استرح واستمتع بالنتيجة؛ لأن الفريق العظيم سيحملك إلى أماكن عظيمة، والفريق الضعيف ستحمله فوق ظهرك حتى يكسره.





## المقدمة

مهما امتلك القائد من شهادات وخبرات وكفاءات، إلا أنه لا يستطيع المضي قدمًا بمؤسسته نحو النجاح المستدام والتميز ما لم يعمل من خلال فريق. فمهما بلغت إمكانيات القائد فإنه لن يمتلك كافة المعارف، ولن يكون مطلعًا على كل شيء أو قادرًا على تحليل القضايا والمعطيات من 360 درجة؛ لذا فهو بحاجة إلى تشكيل فريق متنوع الكفاءات والخبرات ليعملوا يداً بيد، ويساعده على رؤية آفاق أخرى قد لا يراها. ففي فرق العمل (1+1) لا تساوي (2)، بل تساوي أكثر من ذلك بكثير، حيث تنصهر كافة الكفاءات والخبرات في بوتقة واحدة لتعمل بشمولية وتآزر وتصدر قرارات استراتيجية تقود المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها.

إن الفريق الجيد سيحمل قائده إلى أعلى مراتب النجاح من خلال المشاركة والتمكين والتعاون وقبول الآراء المختلفة مهما بدت غريبة أو معارضة للفكر السائد. كما أن تشكيل فرق العمل سيلقي الضوء على الطاقات الكامنة في أعماق الموظفين ويحفزهم على العمل والابتكار. كما أن فريق العمل يستمد قوته من قوة القائد، فالعكس صحيح، حيث تكمن قوة القائد في وضع رؤية واضحة للجميع، من خلال رسم خارطة طريق للوصول إلى الهدف الذي يتطلب أن يكون واضحًا للجميع، كما يجب عليه أن تكون لديه القدرة على توقع التحديات والعقبات المحتملة، وتوضيحها لفريق عمله.

إن القائد الملهم يصنع فريق عمل متميز، فهو من يوضح الرؤى والأهداف، ويوفر بيئة عمل مؤسسية محفزة على الإبداع والابتكار تشجع الموظفين على العمل ضمن

فرق متناغمة، تشارك الأفكار والملاحظات وتتواصل بفاعلية مع بعضها، وقادرة على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ومواجهة جميع التحديات. حيث يعد فريق العمل المحور الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي، ويشكل كل موظف جزءاً مهماً من الصورة الكلية للمؤسسة. والقائد الناجح يسير بمؤسسته نحو التميز من خلال تقبل التغيير والتطوير ومواكبة التطورات الحالية والمستقبلية؛ لذا فهو يشرك فريق العمل في طرح الأفكار والمبادرات والحلول المبتكرة لتحديات العمل وخطط التطوير، ويرفع نسبة الوعي والثقافة التنظيمية نحو الإبداع والابتكار، ويمكن الأفراد بالتدريب والتوجيه، ويمنحهم الثقة لشحذ طاقاتهم للعمل بحماس وسعادة.

لا يوجد للمشاركة والتعاون أساس في النمط الديكتاتوري، حيث ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة من المرؤوسين، وهذا النمط لا يتوافق مع الأساليب الإدارية الحديثة ويؤدي إلى محدودية التفكير وبالتالي الحصول على نتائج دون المستوى. أما النمط الديمقراطي فهو يهدف إلى المشاركة الجماعية والاعتراف بقدرات المرؤوسين، حيث يشركهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية، ويسمح لهم بإخراج إمكانياتهم وإصدارات جماعية من صنعهم، وهذا يزيد من ولاء الموظفين لمؤسستهم لإحساسهم بأنهم مشاركون في قيادة المؤسسة واتخاذ القرارات.

قال تعالى:

[وأمرهم شورى بينهم]



## ◆ ما هو فريق العمل؟

الفريق هو مجموعة من الأفراد، مجتمعين معاً، يوجههم الهدف العام، يعملون من أجل تحقيق نفس النتائج. والفريق بمثابة محطة توليد لطاقت كامنة؛ لأن كل فرد فيه يقدم إسهاماً فريداً من نوعه. والفريق الجيد هو الذي يعمل كنظام حيث يكون فيه الكل أكبر من مجموع الأجزاء. ويعتبر تكوين فريق العمل من ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد المؤسسة.

يحقق العمل ضمن فريق عدداً من المنافع، تتمثل فيما يلي:

1. الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
2. زيادة الاتصال بين الأعضاء.
3. تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
4. إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
5. الوصول إلى حلول جماعية.
6. تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
7. تبادل المعلومات والتجارب.
8. الفاعلية في حل المشكلات لتوافر الخبرة.
9. تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.

10. تقديم أحدث وأدق المعلومات.
  11. إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
  12. تنمية الولاء المؤسسي والإحساس بالرضا والانتماء.
- يلعب كل عضو في الفريق دورًا محددًا، ومن هذه الأدوار، قائد الفريق، والمستشار، والمنسق، والمسجل، عضو الفريق المنفذ - العامل، وآخرون حسب طبيعة العمل والقضية المنظورة. وهنا يجب التأكيد على أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضًا.

### قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

«يد الله مع الجماعة».

يحب أن يشرف القائد على مراحل تشكيل الفريق، لكي يحل أي مشاكل قد تظهر، ويتواصل بشكل مستمر مع أعضاء الفريق، ويعمل على تمكينهم من اجتياز كافة المراحل، وأن يدعمهم للوصول إلى المرحلة المطلوبة، وهي مرحلة الأداء والعمل. عرف بروس توكرمان المراحل الأربع التي يمر بها فريق العمل عام 1955 على النحو التالي:





**المرحلة الأولى:** التشكيل، ويسود هذه المرحلة الارتباك؛ لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية، وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً للحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

**المرحلة الثانية:** العصف، يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تقويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

**المرحلة الثالثة:** التوافق، يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة؛ لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

**المرحلة الرابعة:** الأداء، يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق، وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

وخلال جميع مراحل تشكيل الفريق والاجتماعات والعمل لا بد أن يعمل القائد على توجيه أعضاء الفريق ومساعدتهم وتقوية أواصر العلاقات والتعاون فيما بينهم.





## ◆ خصائص فريق العمل

حتى يؤدي فريق العمل مهامه على أفضل وجه، لا بد من اتسامه بالخصائص التالية التي تميز الفرق الناجحة:

### 1. العدد المحدد كضامن لتحقيق الفاعلية:

- ◆ كلما زاد العدد زادت صعوبات الاتصالات وشعر الأفراد بعدم الرضا.
- ◆ كلما زاد العدد زادت احتمالات تكوين الجماعات الفرعية والشلل، بما يهدد فاعلية المجموعة.
- ◆ كلما زاد العدد زادت أهمية المشكلات الشخصية على حساب وحدة العمل لتحقيق أهداف الفريق.
- ◆ تقل إنتاجية الفريق إذا زاد العدد عن المناسب. العدد المناسب من 3 إلى 10 والأفضل 5 إلى 6.

### 2. وحدة الهدف

- ◆ الفريق ليس تجمعاً لأفراد وإنما وحدة عضوية، يسهم فيها كل فرد بصورة متكامل مع إسهامات الآخرين.
- ◆ وحدة الفريق تنشأ من وحدة هدفه، فهي تولد تكامل جهود أفراد الفريق.

### 3. بعد المهمة

- ◆ لا بد من وجود مهمة للفريق تعطيه وحدة التوجه لهدف.
- ◆ الفريق تتضافر جهوده لتحقيق هدف مشترك بينما المجموعة هي عمل متزامن لمجموعة أفراد، كل منهم يقوم بعمله الخاص.

### 4. الشعور بالانتماء والالتزام الشخصي

- ◆ العضو لا يكتفي بمجرد الانتساب للفريق، بل يقبل عن وعي هذا الانتساب، ويترتب على ذلك شعوره بالالتزام الشخصي.

«إذا تمكن فريق العمل من رسم أهدافه بنفسه، يسهل عليه تحقيقها».

سمو الشيخ محمد بن راشد



## ◆ سمات فريق المشروع الناجح والمنسجم

في دليل إعداد السياسات الحكومية المعد من قبل المجلس التنفيذي بدبي، تم تحديد مجموعة من السمات التي يتحلّى بها فريق المشروع الناجح والمنسجم بهدف تحقيق الأهداف التي تم إنشاؤه من أجلها وهذه السمات هي:

1. وضوح في الأدوار والمسؤوليات والمساهمات والمخرجات المتوقعة من كلّ عضو في الفريق.
2. تفعيل المساواة المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الفريق.
3. تكامل الخبرات والمهارات والخلفيات الفردية بين أعضاء الفريق.
4. تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وملائمة وضمن إطار زمني محدد، ومؤشرات الأداء الرئيسة.
5. مرونة كافية في اتباع المنهجيات لتلبية مختلف أساليب العمل وتعزيز الإبداع.
6. انفتاح في تبادل المعلومات.





## ◆ نشر التعاون ومساعدة أعضاء الفريق من مهام قائد الفريق

على الرغم من صعوبة قراءة شخصية كل فرد وإدراك السبيل إلى تحفيزه، يتحمل القادة وحدهم مسؤولية تأسيس مبادئ التعاون وتشجيع الأفراد على التقيد بروح العمل الجماعي. على القائد نشر روح التعاون داخل المؤسسة بحيث يستطيع الموظفون تبادل الخبرات الجديدة واستكشاف ما يمكن للفريق تحقيقه ككل لا كجزء. ويمكن للقائد تحفيز موظفيه من خلال مساعدتهم على:

1. تقدير الذات: مساعدة الموظف على تقدير ما يحققه من إنجازات ومعرفة مهاراته وقدراته الفريدة.
2. تحديد الهدف: تطوير إدراك الموظف لأهدافه الشخصية، والموازنة بين طموحاته بغية تحقيق الأهداف الشخصية والعملية.
3. الممارسة: التعلم من الآخرين لإثراء الخبرات، والتأكيد على أهمية الممارسة في تعزيز الفرص.
4. التعلم: مساعدة الموظفين على تطوير معارفهم واكتشاف آفاق جديدة.
5. تبادل الخبرات: تبادل الخبرات لتعميم الاستفادة.





## ◆ معايير تقييم فرق العمل المتميزة

نظرًا لأهمية فرق العمل في تحقيق التميز المؤسسي، واستدامة النجاح، عمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تخصيص جائزة لفرق العمل في الجهات الحكومية، وقد تم وضع عدد من المعايير لتحديد فرق العمل المتميزة.

وتتمثل هذه المعايير في كيفية تحديد الأهداف التي تم تشكيل الفريق من أجل تحقيقها، وكيفية تشكيل الفريق، ومدى اختيار الأعضاء الملائمين لتحقيق هذه الأهداف، والتحقق من وجود خطة عمل واضحة للفريق ذات مؤشرات أداء وأطر زمنية محددة، إضافة إلى التأكد من استخدام الفريق الأدوات والأساليب العلمية الحديثة في عمل الفريق، ومدى تحقيق الريادة والإبداع في عمل الفريق، ومدى تمكن أعضاء الفريق من امتلاك مهارات إدارة المشاريع، وقدرته على مواجهة التحديات، وكيفية التغلب على المعوقات التي واجهته.

ومن جانب آخر، تم التركيز على تبادل المعارف من خلال معيار مخصص لهذه الغاية، يتم التأكد من خلاله من مدى تبادل المعرفة والاستفادة من مهارات أعضاء الفريق فيما بينهم، حتى الوصول إلى طرق كيفية إدارة الاختلافات في الرأي والاستفادة منها في تطوير الأداء. وفي النهاية يتم التأكد من كفاءة تنفيذ خطة العمل ومستوى تحقيق الأهداف المخطط لها، والنتائج المتحققة من عمل الفريق، وتأثيرها على الأداء العام.





## ◆ مجرد تشكيل فرق جديدة لن يحل المشكلة

يجب على القادة أن يتخلوا عن فكرة وجود فريق واحد للإدارة يفترضون قدرته على التعامل ببراعة مع أغلب المشكلات، وأن يحيطوا أنفسهم بدلاً من هذا بمجموعة مختلفة من فرق العمل (سواء كانت فرقاً دائمة، أو فرقاً تُشكل لهدف معين ثم تُحل بتحقيق هذا الهدف). وبدلاً من النظر إلى المخطط التنظيمي للمؤسسة باعتباره يمثلهم - وهم يتربعون على قمة الهرم الإداري، ومن تحتهم أعضاء فريق الإدارة العليا- يجب أن يتخلوا أنفسهم في قلب مجموعة من الدوائر متحدة المركز تعمل جميعها على إدارة المؤسسة وإنجاحها، كما يجب أن يدركوا أن حل مشكلات فريق الإدارة العليا يكمن في التوظيف البارع لتخصصاتهم المختلفة، بحيث تستفيد المؤسسة من وجودهم في فريق القيادة، ومن فرق العمل الأخرى التي ينتمون إليها. ويعتمد الأمر هنا على إدارة الاختلاف بمهارة، وليس على تحميل فريق واحد كل أعباء المؤسسة.

يقضي التنفيذي العادي ما بين 30 و50٪ من وقت عمله في حضور الاجتماعات، وحوالي ثلث هذا الوقت يضيع في مناقشات غير مثمرة على الإطلاق. ويكمن حل هذه المشكلة في تعلم المؤسسات كيفية إدارة الاجتماعات بشكل أكثر فاعلية. ويبدأ ذلك بحل كل المجموعات واللجان الدائمة، واستبدالها بفرق عمل بها تُؤسس طبقاً لمجموعة من الأهداف المحددة المطلوب منها تنفيذها. سيجعلك هذا بمنأى عن الإدارة وفقاً للهيكل التنظيمي، إضافة إلى تبني منهج يعتمد على النتائج في تقييم وإدارة فرق العمل، وهذا يعني أنه عند ظهور مشكلة تحتاج إلى اشتراك فريق ما في

التعامل معها، يجب على القائد اختيار المجموعة التي ستقدم له النتائج المنشودة (سواء كانت هذه المجموعة رسمية أو غير رسمية، دائمة أو مؤقتة)، وليس المجموعة التي يقتضيها المخطط التنظيمي للمؤسسة. فبدلاً من محاولة إدارة المؤسسة الانحياز للعمليات التنظيمية والهرمية والهيكلية، سيدير القائد مؤسسته باتباع الحقائق المتاحة أمامه، مع الانحياز للمهام التي يتم تنفيذها على أرض الواقع والتركيز على النتائج المرجو تحقيقها.

يجب توضيح الرؤية الهادفة لفريق العمل منذ البداية من خلال طرح السؤالين التاليين: ما الفرص المستقبلية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها؟ وما الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة وتؤهلها للفوز بهذه الفرص؟

إجابة هذين السؤالين ستمكن الفريق من تكوين صورة عامة ومشاركة عن التغيرات التي تحدث في العالم الخارجي، وفهم الإمكانيات الحالية للمؤسسة، ومعرفة الإمكانيات والأصول التي تحتاج إلى اكتسابها في المستقبل للفوز بالفرص التي ستقدمها التغيرات، وتحديد المعوقات الحالية الموجودة بالمؤسسة، والتي ستحتاج إلى تعديلها أو التخلص منها للتمكن من الفوز بالفرص الجديدة.

ومن التحديات التي تواجهها فرق العمل ترتيب المبادرات طبقاً لأولوياتها، ثم دمجها بالشكل الأمثل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمثل هذا همزة الوصل بين خطوة صياغة الاستراتيجية وبين تنفيذها بنجاح على أرض الواقع. وإذا تمكن الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا من توجيه المؤسسة للتركيز على مجموعة محددة من المبادرات المهمة، وعلى تعزيز ثقافة الوضوح بشأن الأهداف والموارد والعقبات، ومعايير قياس نجاح كل مبادرة، ومتابعة وإدارة هذه المبادرات، فستكون لديهم فرصة سانحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ولكي يقدم فريق العمل أفضل النتائج، على القائد أن يعمل على تمكين أعضاء



الفريق من خلال تفويض الفرص، لا مهام العمل، للآخرين. فبصفته قائداً، لن يكون في إمكانه أن يتولى جميع المسؤوليات. ولا بد له أن يفوض لهم سلطة اتخاذ القرار أيضاً. فهدف القائد ليس أن يملي على الآخرين أفعالهم، بل أن يوجه أفكارهم، ويُمكنهم، ويمدهم باللازم ثم إفساح المجال لهم.

القائد هو من يصنع قادة المستقبل؛ لذا غالباً ما نجده يبتكر وينوع في الأساليب المحفزة، ويجمع فريق العمل لمشاركته الأفكار والمعلومات، ويفوض الصلاحيات بما يساهم في تعزيز ثقة الموظفين بقدراتهم، ويدربهم على تحمل المسؤولية.

وفي مقال للدكتور عبد الرحمن عبد المنان العور مدير عام الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الذي نشر بتاريخ 24 يناير 2109 في جريدة البيان بعنوان «وصية القائد .. روح الفريق وصناعة المستقبل» يقول إن تشكيل الفرق ومنحها الصلاحيات أمر مهم، وهناك مسألة لا تقل أهمية وهي مكافأة فرق العمل والأعضاء المتميزين فيها، وإبراز إنجازاتهم، ليكونوا بذلك منارةً، وأنموذجاً يُقتدى به، وصولاً إلى تحقيق مستهدفات فرقهم وإنجازاتها المميزة.

ومن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن العمل الجماعي المخطط والمدرّس يشكل أحد أوجه اهتمام دولة الإمارات بالإنسان، وثمره لجهود قيادتنا الرشيدة في تنمية وتطوير رأس المال البشري، وفرصة حقيقية لاكتشاف مواهب وطاقات وكفاءات جديدة تتحلى بروح المسؤولية، وتحمل سمات القائد الحقيقي، لنصل في المحصلة إلى نتيجة مفادها أن فرق العمل تشكل مختبرات حقيقية، تضع الناس على المحك، وتكون ولادةً للقادة الجدد.

إن إبداعات الإنسان وتفكيره وابتكاره وإنجازاته ستكون أكبر، وستعزز من خلال العمل الجماعي، وتقاسم النجاحات، وتشارك الرؤى والمسؤوليات والخبرات مع آخرين، يشتركون معه بالهدف، فالتاريخ شاهد حي على قادة ناجحين معززين بفرق

عمل ناجحة ومتناغمة، ولا نظن أن هناك فريق عمل فعلاً بلا قائد محنك ومحبوب وقادر، يتحلى بالمهارات القيادية، فالعلاقة هنا تكاملية بين القائد والفريق.

إن استثمار دولة الإمارات بالعنصر البشري أفرز فرق عمل ناجحة متجانسة، تحقق مستهدفات طموحة، ونجاحات كبيرة للدولة والمجتمع، أبعد ما تكون عن الطموحات الفردية، فالحكومة الاتحادية من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز المؤسسي وجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز تحتفي بفرق العمل الناجحة، وإنجازاتها في كل دوراتها، وذلك تأكيداً على أهمية فرق العمل في تحقيق رؤى قيادتنا الرشيدة، وتنفيذ سياسات وخطط وبرامج الحكومة.



## ◆ المشكلات التي تواجه الأجيال المختلفة في فرق العمل

عندما ينتمي الموظفون في الفريق الواحد إلى أجيال مختلفة، تتباين خلفياتهم وأنماطهم الثقافية، وتختلف طرق تفكيرهم ونظرتهم إلى الأمور. ويحاول كل جيل جاهداً أن يسيطر على الأجيال الأخرى ويجبرها على رؤية الاختلاف من منظوره الخاص، وهذا هو الخطأ بعينه، وهو النظر إلى نقطة الاختلاف باعتبارها مشكلة تحتاج إلى حل أكثر من كونها فرصة يجب استثمارها؛ إذ يصبح هدف الشخص هو «إصلاح» الجيل المختلف عنه بدلاً من محاولة البحث عن حلول للتآلف معه.

ويردد كل جيل عبارة «إنهم لا يفهموننا!»، وبالطبع المقصود بـ«إنهم» هنا المسؤول أو الزميل أو أي شخص آخر من المنتمين إلى جيل مختلف، وعادةً ما تشير هذه العبارة إلى الاختلاف في أسلوب التواصل، أو كيفية اتخاذ القرار أو الزي الرسمي، أو أي أمور أخرى.

وإذا استطعنا تحديد هذه الفروق الجيلية نستطيع اكتشاف مسببات الخلاف بين أعضاء الفريق الواحد والعمل على حلها سلمياً. ويمكن تحويل هذه الخلافات إلى نقاط التقاء إيجابية داعمة للاتفاق والتقارب بين مختلف الأجيال الأربعة الموجودة حالياً في بيئة العمل، وهذه الأجيال هي:

1. جيل المحافظين انتقل من فترة العشرينيات المزدهرة اقتصادياً إلى فترة الكساد العظيم (بدءاً من عام 1929). خلفت تلك الفترة وراءها جيلاً شديداً الحرص، ومقتصدًا، ومدبرًا بسبب تراجع الرفاهية وانعدام الأمان الاجتماعي.

2. جيل طفرة المواليد: السممة الأشهر لهذا الجيل هي ضخامة عددهم؛ إذ لأول مرة في التاريخ يولد هذا الكم من المواليد بهذه السرعة. بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ولكن المجتمع لم يكن مستعداً لاستقبال هذه الطفرة العددية؛ إذ لم تكن المستشفيات ولا المدارس ولا الكليات قادرة على استيعاب هذه الأعداد، فأدرك أبناء هذه الفترة أن عليهم دائماً المنافسة كي يجدوا لأنفسهم مكاناً؛ لذا ترى الأشخاص المنتمين إلى هذا الجيل مدمنين على العمل ويتوقعون منك أن تتصرف مثلهم.
3. جيل الوسط: تميز جيل الوسط بقلّة عدد المواليد؛ فعدد أفرادهم يقل بنحو 25% عن جيل طفرة المواليد الذي سبقه.
4. جيل الألفية: شكلت الأحداث السياسية والتكنولوجية جزءاً كبيراً من ثقافة جيل الألفية، هو أول جيل رقمي تحيط به التكنولوجيا منذ لحظة ميلاده، وهذه التكنولوجيا هي ما يميز هذا الجيل ويزيد من قيمته، ليصبح ذا أهمية كبيرة بالنسبة إلى الأجيال السابقة.



## ◆ بناء فرق العمل في عصر الثورة الصناعية الرابعة

نحن نعيش في بداية عصر يتميز بالتغيير السريع وعلى جميع الصعد. يقول الكاتب جيريمي هيمانز في كتابه «القوى الجديدة»: إنه بينما تتبنى المؤسسات الانتقال إلى القوى الجديدة، نحن بحاجة إلى شخصيات مهمة، يجب الانتباه إليها عند تشكيل الفرق لقيادة التغيير ومن هذه الشخصيات:

1. **المُغَيِّر (مقابل المُربك)** قيادة المؤسسة القائمة على القوى القديمة خلال عملية الانتقال لا تتمحور حول «كسر كل القواعد»، بل تتطلب مزيجًا من التمسك بالتقاليد والابتكار، بالماضي والمستقبل. تحتاج هذه الجهود إلى شخصية «المغير» الذي يستطيع أن يبين كيفية الحصول على أفضل ما في العالمين. يعدُّ «المغير» عامل تغيير للقوى الجديدة في زي وعباءة القوى القديمة؛ شخصية ذات مصداقية مؤسسية لا غبار عليها تمهّد الطريق للتغيير وتقدم قدوة للمتدّدين أو مقاومي التغيير.
2. **مذللّ العقبات (بدل من يضع العصا في الدوالب)** حيث تحتاج المؤسسات في الواقع إلى «مذللّ العقبات»؛ ذلك الشخص الذي يستطيع أن يربط مؤسسته بطريقة مجدية بعالم القوى الجديدة، ميسرًا «القفزات» العملية بين القوى القديمة والجديدة.
3. **الباحث عن الحلول (بدل خلاق المشاكل)** وهو الشخص الذي تتمثّل مسؤوليته في البحث عن حلول، قد تأتي منه أو من خلال تعامله مع المتعاملين

أو من الابتكار المفتوح أو من التعاون مع الآخرين. إن أي فريق يقرّر «الانتقال» والولوج للمستقبل وأن يستفيد من الفرص السانحة مع بداية الثورة الصناعية الرابعة يحتاج إلى تكوين فرق من الباحثين عن الحلول، فهؤلاء هم الأشخاص الذين سيصبحون مجربي المبادرات والمشاريع الابتكارية الجديدة، وخصوصًا الابتكارات الجذرية والمغيرة في أنماط العمل السابقة، وشعارهم إما الابتكار أو الاندثار.

### شركة فيلبس تعتمد على الذكاء الجمعي من فرق العمل

على الرغم من أن العالم يبدو في ظاهره مستقرًا، فإن الأبحاث العلمية والاكتشافات اليومية تؤكد أن الطبيعة في حالة تغير وتقلب دائم، وأن الكائنات التي لا تتكيف ولا تواكب المتغيرات تموت دون أن تدري. تتطلب عملية التكيف والاستجابة لتحديات التغيير حلولاً ابتكارية مبدعة؛ لأن الثمن الذي يمكن أن تدفعه البشرية للفشل في لعبة التكيف هذه سيكون باهظًا جدًا.

لا تنفك الفرق والجماعات والمؤسسات تُبدع لتتكيف مع المتغيرات. وتعتبر شركة «فيليبس» أبرز الأمثلة على ذلك، حيث ركزت على الإبداع في التصميم كأساس للمنافسة في عصر الابتكار. يقول أحد شعارات الشركة: «ليس المهم ما تفعله، المهم كيف تعمله». ولا يقتصر الوله والهيام بالابتكار على المنتجات فقط، بل يمكن أن نمارس نفس مستويات الابتكار في تصميم الفرق كما نفعل في تصميم السلع. ولا بد أن يؤخذ الذكاء الجمعي بعين الاعتبار أثناء عمليات تصميم الفرق وتحرير الطاقات الكامنة في كل عضو من أعضائها.



## ◆ نصائح هامة موجهة إلى قائد الفريق وأعضائه

1. يجب إنهاء مهمة الفريق في الوقت المحدد ضمن التكلفة المحددة والنطاق المحدد والجودة المطلوبة.
2. العمل على الموازنة بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بأعضاء الفرق، والموازنة بين الوقت والمال والجودة، وتوزيع ضغط العمل على كافة أعضاء الفرق.
3. التركيز على تحقيق أهداف المشروع والوصول إلى النتائج الإيجابية.
4. تشجيع أعضاء الفريق على مساعدة بعضهم.
5. التركيز على نقاط القوة لدى أعضاء الفريق والعمل على تمكينها.
6. الاعتراف بقيمة أفراد الفريق وإنجازاتهم.
7. تصحيح الأخطاء بدل لوم الآخرين.
8. تنظيم اجتماعات منظمة وفعالة، وتجهيز أجندة الاجتماع وإرسالها للمعنيين قبل الاجتماع.
9. لا تبدُ وكأنك حكم.
10. استخدم جمل «أنا أعتقد...».
11. اجعل نقدك محددًا بأشياء أنت متأكد منها وأشياء يمكن إنجازها.

12. ساعد الناس لفهم نقدك لهم.
13. أنصت باهتمام، خذ وقتك لتحلل ما سمعت.
14. اسأل أسئلة للتوضيح.
15. اشكر النقد البناء.



## ◆ عزيزي القائد

إن إدارة فرق العمل هي عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، متماسكة، متفاعلة، وفعالة، وهي عملية مخططة تهدف لتكوين جماعة مدمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة.

اعمل على تحديد هدف لبناء الفريق واستراتيجية واحدة للعمل وعلاقات منسقة إدارياً وتنظيمياً، وملائمة الأفراد للعمل ورغبتهم به والقدرة على الإنجاز حسب معرفة كل عضو من الفريق وخبرته، إضافة إلى التحفيز القائم على أسس علمية.

وابذل كل جهودك لفهم قدرات وإمكانات أعضاء فريقك، وركز على نقاط قوتهم واستثمر بها، واعمل على تمكينهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، واسمح لهم بتقديم الأفكار الابتكارية لضمان الريادة المؤسسية.

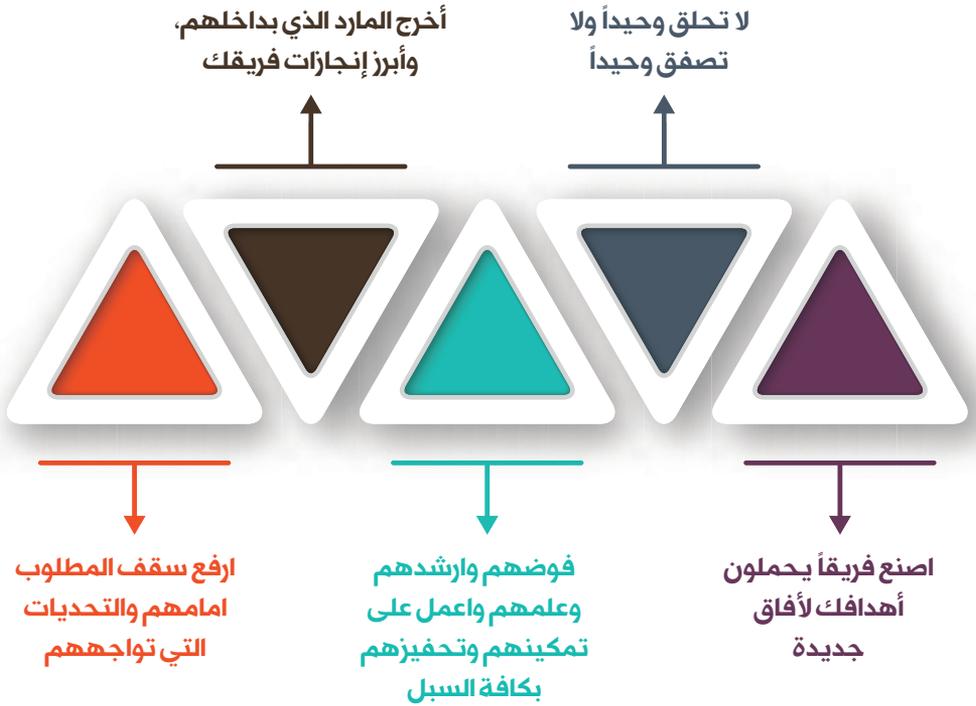
اشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وتحديد دور كل فرد في تحقيق الهدف وما يُنتظر منه أداءه، والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين. وشجعهم دائماً على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين وإعطائهم التوجيهات الواضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد. تأكد من التزام الفريق بأداء المهمة وتحقيق الهدف وفق الإطار الزمني المحدد.

واعمل على تقييم الأداء الفردي في الفريق، والتقييم الجماعي لدى تحقيق الفريق لمهمته المحددة وفقاً لمعايير واضحة ومعتمدة ومعمة.

تتمثل قوة الفريق في قوة أعضائه، وقوة كل عضو في الفريق تظهر من خلال قوة الفريق.

فيل جاكسون

## اصنع فريق عملك





## الفصل السادس: ابتكر أو انسحب

- المقدمة
- مفهوم الابتكار وأنواعه
- الابتكار الحكومي من الفكرة إلى القيمة
- مصادر الابتكار
- أنماط الابتكار الأربعة
- مختبرات الابتكار
- مبادئ التفكير التصميمي للابتكار في القطاع الحكومي
- التفكير التصميمي في وضع السياسات الحكومية
- تعزيز ثقافة الابتكار
- الأسئلة الابتكارية
- عزيزي القائد





## الوصية السادسة

### ابتكر أو انسحب

الحكومات التي لا تبتكر تشيخ وتهرم وتخرج من السباق ومن السياق، الأفكار تجدد الدماء وتسبق بها المنافسين، وتقلل بها التكاليف، وتعيد من خلالها اكتشاف نفسك، الاقتصاد الجديد قائم على الأفكار، والعالم الجديد يبحث عن مواهب تحمل أفكاراً جديدة، لا تتوقف عن البحث عن أفكار عظيمة عند فريقك، عند مراجعيك، عند عموم الناس، لا يوجد شيء أقوى من فكرة عظيمة.





## المقدمة

نعيش في عصر من التغيير المتلاحق في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى ازدياد حجم المعارف المتاحة؛ إذ تتضاعف المعرفة حالياً كل 18 شهراً، ولا زالت المدة تتناقص، ومن المتوقع في المستقبل القريب أن تتضاعف المعرفة كل 12 ساعة حسب قانون «فولر» للمعرفة. كما أن كفاءة التكنولوجيا تتضاعف كل سنتين تقريباً حسب قانون «مولر» للترانزستورات.

وعليه، تتطلب بيئة العمل المرنة والقدرة على التكيف والقابلية للتعامل مع المستجدات المستقبلية، بحيث تعمل هذه المؤسسات على تقديم خيارات وخدمات تفوق التوقع، وتلبي احتياجات ورغبات المتعاملين حسب فئاتهم، وتعمل على إسعادهم، بدلاً من خدمتهم فقط. ولم يعد بإمكان المؤسسات التقدم خطوة خطوة والمحافظه على موقع الريادة، فلا بد من القفز وبسرعة، وعلى المؤسسات الريادية أن تحقق في سنة واحدة ما كانت تحققه في عشرة سنوات.

يعتبر الإبداع والابتكار المؤسسي أدوات أساسية في نمو المؤسسات المعاصرة واستمرارها. ويشير الإبداع إلى شيء جديد يقدم لأول مرة، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وهو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب، وتطويرها، وأما الابتكار فيعني احتضان هذه الأفكار والعمل عليها لتطوير منتج وخدمة.

وينصب محور تركيز إدارة الابتكار المؤسسي على السماح للمؤسسة باقتناص أي فرصة سواء كانت خارجية أو داخلية، واستخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة. والأهم أن إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ حيث تتضمن الموظفين والعمال عند كل المستويات من أجل المشاركة بشكل إبداعي في تطوير منتجات المؤسسة وتصنيعها وتسويقها. ومن خلال الاستفادة من أدوات إدارة الابتكار المناسبة، يمكن للإدارة تحفيز ونشر القيم الإبداعية لدى قوة العمل بأكملها من أجل التطوير المستمر للمؤسسة. ويمكن النظر إلى العملية باعتبارها تكاملاً تطورياً بين المؤسسة والتكنولوجيا والسوق من خلال سلسلة متكررة من الأنشطة: البحث والاختيار والتنفيذ واقتناص الفرص.

لقد حان الوقت للقطاع العام للتوقف عن الخوف من الفشل والتجريب وانتظار نضوج المنتجات والتقنيات حتى يتم اعتمادها. تحتاج عملية قطف ثمار الابتكار جهداً وتكلفة؛ إذ ربما يتم الوصول إلى فكرة ناجحة بعد تجربة 20 فكرة، وقد يتم صرف الكثير من المال على التجريب والتطوير قبل أن يؤدي فيما بعد إلى الكفاءة والفاعلية والنمو والازدهار.

وقد أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (مبادرة دبي X10) عبر منصة القمة العالمية للحكومات بتاريخ 14 فبراير 2017. للإسهام في تحقيق رؤية دبي لتكون مدينة المستقبل، وذلك من خلال ابتكارات وآليات عمل جديدة تستشرف المستقبل وتحاكيه، لتسهم في استدامة تنافسية دبي. وتعني (مبادرة دبي X 10) أن تسبق دبي جميع مدن العالم بعقد من الزمن في مجال تقديم الخدمات. ولا يمكن تحقيق ذلك دون استمرارية الابتكار في كافة المجالات.

في دراسة حديثة قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حددت بها العوامل المؤثرة على الابتكار في القطاع الحكومي وهي التغلب على الحواجز البيروقراطية،



والاستفادة من أفكار الناس التي يطرحونها، وبناء علاقات مفتوحة وشفافة وقائمة على الثقة مع المواطنين، وتمكين ثقافة تدعم الابتكار.

وعلى الرغم من كل ما يتم نشره وتناقله عن الابتكار والتطوير والتكنولوجيا المتسارعة، إلا أن الإحصائيات تدل على أن غالبية المديرين في الشركات والمؤسسات الحكومية يفضلون الأمان والبقاء على الوضع الحالي أكثر من الابتكار، ويشجعون على تطبيق عوامل النجاح في الماضي أكثر من تشجيعهم على اكتشاف عوامل النجاح في المستقبل.

«التعود مصدر للراحة، والتغيير سيتطلب تعبًا وخروجًا من دائرة الراحة؛ لذلك الناس عادة لا يحبون التغيير، بل الكثيرون يحاربون من ينادي بالتغيير لأنه سيتطلب منهم تغيير عاداتهم؛ لذلك أقول لجميع المبدعين: ستجدون دائمًا من يقاوم أفكاركم، وهذه أولى العلامات على أنكم في الطريق الصحيح للتغيير. وأقول للإخوة المسؤولين: لا تقاوموا التغيير، بل كونوا جزءًا منه.»

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم - كتاب ومضات من فكر





## ◆ مفهوم الابتكار وأنواعه

الابتكار هو عملية ترجمة فكرة أو اختراع منتج أو خدمة تولد قيمة للمتعاملين، ولا بد من أن تكون الفكرة قابلة للتكرار بتكلفة اقتصادية، ويجب أن تُلبّي حاجة محددة. ويشمل الابتكار التطبيق المتعمد للمعلومات والخيال والمبادرة في استخلاص قيم أكبر أو مختلفة من الموارد، ويشمل جميع العمليات التي يتم بها توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات مفيدة في مجال الأعمال التجارية، والابتكار غالبًا ما يُنتج عندما يتم تطبيق الأفكار من قبل المؤسسات من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المتعاملين، وتسهيل الأمور الحياتية وإضفاء شيء من البهجة والشعور بالأمان والرفاهية، إضافة إلى تحقيق عائد كبير لمؤسساتنا، من حيث تحسين الخدمة وتقليل المصاريف.

وفي كتاب الابتكار الجذري للمؤلف ريتشارد ليفر، قسم الابتكار إلى نوعين:

1. الابتكار التحسيني: هو ابتكار وتحسين متعاقب على نفس المنتج أو الخدمة، ويستهدف نفس المتعاملين، ويكون دائمًا التفكير موجّهًا نحو كيفية تحسين المنتج بطريقة إبداعية ومبتكرة.
2. الابتكار الجذري (المضاعف): عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة استراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذريًا عن تلك المعروفة في الأسواق.

ما الذي يمكن للحكومة أن تتعلمه من تجارب

القطاع التجاري في مسألة التطوير والتغيير؟

**الدرس الأول:** هو التنبه إلى الإشارات التي يرسلها السوق من حين لآخر والتصرف على ضوء هذه الإشارات تبعاً لطبيعة العمل، في حالة شركتنا مثلاً، كنا نعلم من خلال مراقبتنا لما يجري حول العالم، بأن ديناميكية العمل التجاري تشهد تغيراً جذرياً، وبدا واضحاً لنا بأن تحقيق المزيد من النجاح في المستقبل مرهون بتغيير أساليب عملنا.

والمطلوب هو أن نكون أكثر ابتكاراً وأن نتحلّى ببعد النظر في تفكيرنا وتخطيطنا، وأن تطبق المعرفة التي اكتسبناها دون تلوؤ. وأخيراً علينا تنمية قدرتنا على استيعاب واستباق احتياجات السوق.

**الدرس الثاني:** الذي تعلمناه هو أهمية إبقاء قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة والتركيز على ما هو هام، يجب أن ندرك الأهمية القصوى للمشاركة بالمعلومات حول ما يحدث كي يكون الجميع على بينة من التطور الحاصل والنتائج المترتبة على ذلك، والأسباب الكامنة وراء هذا التحول؛ لذا يجب تنبيه العاملين لهذه الجوانب، وإلا أصبحوا عرضة للضياع. وعندما يحصل ذلك فغالباً ما يكون الزبائن هم الخاسرين بالدرجة الأولى.

**جيمس. ج. شيرو، المدير التنفيذي لشركة Price Water House**

ويتضمن التخطيط الابتكاري استخدام إحدى الاستراتيجيتين التاليتين كما صنفهم شأن كيم في كتابه استراتيجية السوق الأزرق:



### أولاً: استراتيجية المحيط الأحمر (إضافة القيمة)

تتنافس الشركات والمؤسسات من خلال اكتساح الأسواق من خلال منتجات وخدمات منافسة وحيازة أعلى نصيب من المتعاملين عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات أو المنافسة بالسعر، وهنا تكون المنافسة منصبة على نفس الأسواق والمتعاملين، فتتخذ المنافسة بشكل يعكس صفو الأسواق وخروج منافسين من السوق «وتسيل الدماء ويصبح لون المحيط أحمر».

### ثانياً: استراتيجية المحيط الأزرق (ابتكار القيمة)

تعني المحيطات ذات المياه الزرقاء الصافية وغير الملوثة التي تحمل أمواجها صناعات وخدمات مجهولة. أما المؤسسات التي تريد أن تضاعف أداؤها فعليها أن تدخل المحيط الأزرق وتبتكر القيمة وليست إضافة القيمة. فالإضافة تنتمي إلى السوق الأحمر، وابتكار القيمة ينتمي إلى السوق الأزرق. والشركات والمؤسسات التي تنجح في دخول المحيطات الزرقاء تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً وتعمل على مفهوم الابتكار الجذري بهدف ابتكار قيمة جديدة.

**الإبداع والابتكار نشاط إنساني يمارسه المتميزون، وعلى كل مسؤول أن يوازن بين نتائج المدى القصير والتخطيط والتنفيذ للتفوق على المدى الطويل، وهذا يحتاج إلى توفير الوقت والموارد الإبداعية والتنفيذية اللازمة.**





## ◆ الابتكار الحكومي: من الفكرة إلى القيمة

الابتكار الحكومي هو عملية تكوين أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة مفيدة، ويُولي مفهوم الابتكار أهمية كبيرة لقدرة المؤسسة على تكوين وانتقاء أفضل الأفكار وتنفيذها بفاعلية، والتأكد من صلاحيتها لتحقيق القيمة. وفي دليل الابتكار الصادر عن «مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي» تم تعريف الابتكار الحكومي بأنه «الابتكار الذي يركز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة».

ويكمن سرّ نجاح القطاع الحكومي في التزامه الدائم بالتطور المستمر، حيث إن السياسات، والعمليات والخدمات الراهنة لا يفترض أبداً أنها هي الأفضل أو أنها تمثل الحلّ الوحيد للتحديات القائمة، بل يعمل دوماً على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على المجتمع وتمكّن المواطنين من النهوض بمجتمعهم بأنفسهم.

تقدّم التعريفات السابقة اعتبارات مهمّة ومتعدّدة لأصحاب المراكز القياديّة الحكوميّة، ومن هذه الاعتبارات:

◆ إن الأفكار العظيمة لا تنشأ من عدم؛ لأن الابتكار الحكومي لا علاقة له بالخطأ، بل هو جهدٌ واعٍ وعملٌ جاد ومهنةٌ في حدّ ذاتها.

◆ للقدرة على تنفيذ أفضل الأفكار أهمية محوريّة، فلا مجال للابتكار ما لم تنجح المؤسسة في تنفيذ أفضل الأفكار. فلا بدّ للمؤسسة من تحويل الألبان التي تستكشفها إلى علامات استرشاديّة، من خلال فهمها للأسباب التي

تجعل تتابعاً معيناً أو مجموعة معينة من الخطوات تحقق النتائج المرجوة.

◆ التأكيد على أهمية «القيمة» في الابتكار، حيث يتوجب على المؤسسات التحقق من قيمة ما تقدمه من منفعة فعلية للمجتمع. فبمجرد تنفيذ القواعد المبرمجة لمنظومة الخدمات، لا تعرف بعض المؤسسات مدى استدامة قيمة تلك القواعد من عدمها. فالأساس هو أن تحقق القيمة المقدمة للمجتمع أربع «نتائج نهائية» هي: الإنتاجية، وتجربة أفضل للمستخدم، والنتائج المتوخاة، والمساواة.

إن مؤسسة بلا أفكار، كقطار بلا مسار، لذلك ينبغي أن يتسم قادة المؤسسات بالانفتاح، ويقبلوا التغيير، ويفسحوا المجال للأفكار الجديدة والمبتكرة مهما كان منبعها من داخل المؤسسة أو من خارجها. كما يجب أن يعلموا أن النظام الصارم والقواعد المترتبة داخل المؤسسات تقف حائلاً أمام الإبداع. فالخوف عدو الابتكار، والتكيف مع التغيير والمبادرة كلما جد جديد هي القاعدة الوحيدة الثابتة التي لا بد من تطبيقها في أي زمان ومكان، سواء كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة. «تصرف» شعار لطالما طبقته الجيوش، وهو ما علينا جميعاً أن نلتزم به.

توني واجنر، متخصص في مجال التعليم والابتكار - جامعة هارفرد



## ◆ مصادر الابتكار

1. البحث والتطوير: تُجرى أعمال البحث والتطوير الحكومية في الجامعات والمعاهد الأكاديمية، أو داخل مراكز بحثية ووحدات صُممت خصيصاً لهذا الغرض.
2. التكنولوجيا الجديدة: تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين جهود الحكومة واحتياجات المواطنين.
3. متطلبات الكفاءة: تعتبر متطلبات الكفاءة محفزاً مهماً للابتكار. فالكفاءة قوّة أساسية محفزة للجهود الابتكارية.
4. الابتكار اعتماداً على الموظفين: ينشأ هذا المحفز الابتكاري حين تُفعل المؤسسة الحكومية خبرات وأفكار موظفيها «العاديين» وتستفيد منها على كل مستوياتها.
5. الابتكار اعتماداً على المتعاملين: حيث تقوم المؤسسة بدراسة تجربة المتعاملين وتفكر في كيفية إيجاد حلول للتحديات التي يواجهها المتعاملون، ومن الممكن الاستفادة منهم في طرح الحلول الابتكارية المناسبة لتحسين تجربتهم في تلقي الخدمات الحكومية.
6. الابتكار اعتماداً على المجتمع: ينشأ هذا المحفز الابتكاري حين تشرك المؤسسات الحكومية المجتمع ومشروعات الأعمال والمستخدمين النهائيين بشكل منتظم في خلق حلول جديدة. وتعمل على إشراكهم في ورش العمل والاجتماعات ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها.





## ◆ أنماط الابتكار الأربعة

قام كريستيان باسون مدير المركز الدانماركي للتصميم في كتابه «قيادة الابتكار الحكومي» بتقسيم الابتكار إلى أربعة أنماط ولكنها تشكّل مجتمعةً المساحة الابتكاريّة، وتساعد على تقديم أسلوب مفيد للتفكير في الابتكار الحكومي:

◆ الابتكار على مستوى العمليّات، ويركّز على الحياة الداخلية للمؤسسة الحكوميّة: تنظيم هياكل وعمليات وروتين العمل وإضافة قيمة إلى مخرجات المؤسسة.

◆ الابتكار على مستوى الخدمات، ويتعلّق بالتغييرات فيما يُقدّم للأفراد والمؤسسات خارج الهيئة الحكوميّة. ولأنّ «الخدمة أو المنتج» هو المُخرج النهائي لجهود المؤسسة، ففي الحكومة قد يكون هذا المُخرج هو إحدى الخدمات أو السياسات.

◆ الابتكار الوظيفي، الذي ينشأ عند وضع أحد المنتجات أو الخدمات في سياق جديد، فيؤدي وظيفة جديدة ويكتسب أهمية جديدة لدى مستوى المستخدمين.

◆ ابتكار الإحلال والتبديل، ويتعلّق بتغيير المؤسسة للنموذج الفكري الخاص بها تغييراً تاماً. وهنا تخضع المؤسسات الحكومية إلى عملية إحلال وتبديل فكريّة مهمة فننظر إلى نفسها كمؤسسات خدميّة بحتة.





## ◆ مختبرات الابتكار

مختبرات الابتكار هي مراكز تقام لمساعدة الموظفين داخل مؤسّسة أو أكثر للوصول إلى أفكار جديدة. وهي أدوات لتركيز الجهود والمهارات الإبداعية. والعديد منها بمثابة «مراكز بحثية» و«مراكز تنفيذية». وتعتبر مختبرات الابتكار منصّات للتعاون بحثاً عن حلول، والتعرّف إلى الفرص الجديدة. وسعيًا من قيادة دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تطوير الخدمات الحكومية، ومواجهة التحديات الميدانية والإسهام في رفع كفاءة العمل الإداري الحكومي، تمّ تنظيم مختبر الابتكار الحكومي الأوّل من نوعه أثناء الخلوة الوزارية التي عُقدت في جزيرة صير بني ياس بتاريخ 8 - 9 ديسمبر 2013. وقد هدف هذا المختبر إلى طرح الأفكار المبتكرة ومناقشتها مع المختصين، وأصحاب القرار والعاملين في وزارتي الصحة والتربية والتعليم للتوصّل إلى حلول فورية للكثير من التحديات التي تواجه الوزارتين على حدّ سواء.

وتتسم تلك المختبرات بسمات مشتركة من بينها:

- ◆ إشراك المستخدمين على مستوى جميع مراحل التطوير (في التعاون بحثاً عن حلول).
- ◆ تعدّد الشركاء من القطاعين العام والخاص.
- ◆ الجمع بين نظم ومنهجيات مختلفة للتصميم والعلوم والتكنولوجيا والمشروعات التجارية.
- ◆ تخصيص مساحة (فعليّة أو افتراضية) للتجريب واستيراد أفكار جديدة.

«أنا لا أفهم لماذا يخشى الناس الأفكار الجديدة، فأنا لا يخيفني  
سوى الأفكار القديمة»

جون كيج



## ◆ مبادئ التفكير التصميمي للابتكار في القطاع الحكومي

إن التفكير التصميمي هو منهجية تقوم على إيجاد الحلول والابتكار أساساً على الإنسان. وهي عملية تقوم على مجموعة من المبادئ، وقد حدّد كريستيان باسون في كتابه «قيادة الابتكار الحكومي» أربعة مبادئ للتفكير التصميمي وهي:

**المبدأ الأول: انظر إلى كل شيء على أنه تجربة**

ماذا لو نظرت الحكومة إلى أيّ ابتكار في العالم على أنه تجربة؟ لا بدّ للمؤسّسات الحكوميّة من تطوير قدرتها على تبني مفهوم «الفشل خطوة على طريق النجاح»، من خلال تعمّد الممارسة والتجريب على نطاق ضيق، وبالتالي ارتكاب «الأخطاء الذكيّة» التي تغذي عمليّة التعلّم.

**المبدأ الثاني: تحدّي الوضع الراهن**

حين تواجه مشكلة وتدرس الحلول الممكنة، لا تتوقّف عن استخدام كلمة «لماذا؟». وحين تنتهي من الأشياء التي تسأل عن أسبابها، ربّما تكون قد توصّلت إلى الحلّ الذي تبحث عنه. إلّا أنّ مسؤولي القطاع الحكومي ليسوا مدربيين على استخدام كلمة «لماذا». فبدلاً من ذلك، تقودهم غريزتهم إلى استخدام كلمة «لأنّ».

**المبدأ الثالث: امنح المجتمع قيمةً يستحقّها**

يعتبر وضع متطلّبات الناس واحتياجاتهم وظروفهم على رأس العمليّة الإبداعيّة وسيلة قويّة للابتكار بالتعاون معهم وليس للابتكار من أجلهم. فالابتكار بالتعاون

مع الناس يجعلنا نفهم الكيفية التي نستطيع من خلالها الاستفادة منهم داخل النسيج الاجتماعي كمحفزٍ إيجابي على التغيير.

#### المبدأ الرابع: كن ملموسًا

يساعد تطبيق المزيد من مهارات التصميم المتخصّصة في جعل العملية الابتكارية ملموسة، فباستطاعة المصمّمين أن يتصوّروا وينشئوا نماذج ماديّة وافتراضيّة تجعل المشكلات والحلول شيئًا ملموسًا. فالتصوّر من خلال الارتكاز على الأشكال والعلاقات في التجربة المشتركة لشيء ملموس يجعلنا قادرين على التعاون بمستويات متعدّدة، والذي يعتبر أمرًا محوريًّا في البحث عن حلول. كما يمنحنا تصوّر أيضًا القدرة على إجراء حوار أفضل وبناء توافق في الآراء بين المتخصّصين والناس.



## ◆ التفكير التصميمي في وضع السياسات الحكومية

لقد أصبح التفكير التصميمي إحدى الأدوات الحديثة في إعداد السياسات الحكومية في الدول المتقدمة، وفي دليل السياسات الحكومية الصادر عن الأمانة العامة للمجلس التنفيذي - حكومة دبي عام 2018 تم وضع هذا النهج كأحد الأدوات، وعرف التفكير التصميمي أنه أداة لحلّ المشكلات تركّز على توقّعات وحاجات الأشخاص من السياسة، ثم تطوير المقترح لإحداث التغيير من خلال الاختبارات والتجربة المتكررة. تشمل خطوات إجراء التفكير التصميمي: التعاطف لفهم طريقة سلوك الأشخاص، وتحديد مشكلة السياسة، ثم تصوّر الحلول المحتملة، وتصميمها واختبارها. كما تساعد منهجيات التفكير التصميمي على تقديم حلول ومنظورات متمحورة حول الأشخاص، وشاملة، ومتكاملة وموجهة بشكل أفضل. كما تساعد على توفير آليات من شأنها التحقق من حسن سير السياسة وقابليتها للتطبيق على أرض الواقع في مراحل مبكرة من عملية تطوير السياسة، فضلاً عن الحدّ من مخاطر تحمّل العواقب غير المقصودة، وهذا يعتبر من الابتكارات في مجال تحسين الخدمات الحكومية.

### جامعة خليفة للعلوم والتكنولوجيا والابتكار

قامت وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات أخيراً بتسليط الضوء على ضرورة التزام الجامعات بتدريس الابتكار والتميز. إن أي مؤسسة ناجحة في أدائها، أعلم أنها تتبنى الابتكار منهاجاً لها. والقائد الناجح هو ذلك الذي يهيئ بيئة ابتكارية رائدة ويجذب من خلالها أصحاب المواهب الفذة.

تعتبر جامعة خليفة للعلوم والتكنولوجيا الابتكار ورعاية المبتكرين وتوفير البيئة المناسبة لهم جزءاً جوهرياً من رسالة الجامعة والهدف من تأسيسها، خاصة أنه لا يمكن إيجاد بحوث رائدة تنافس على المستوى العالمي دون وجود ثقافة ابتكار راسخة، ومجتمع أكاديمي متكامل يحظى بكل الأدوات من مرافق ومناهج وشبكة وطنية عالية السرعة، تربط المؤسسات التعليمية بنظيراتها من كل أنحاء العالم، ومراكز بحثية تم تأسيسها على أعلى المستويات، ونخبة من ألمع العقول من أنحاء العالم كافة، وهو ما تم بالفعل توفيره.

واستطاعت الجامعة تحقيق هذه الرؤية ورعاية الابتكار والمبتكرين، ليس على الصعيد الأكاديمي والبحثي فقط، ولكن حتى على صعيد ريادة الأعمال، من خلال وجود مركز خليفة للابتكار الذي يعتبر الحاضن الأهم لأصحاب المشاريع المبتكرة، لمساعدتهم على إنجاح مشاريعهم وإيصالها إلى السوق، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها، وتلبية متطلبات القطاعات الاقتصادية والصناعية المختلفة.



## ◆ دور القادة في تشجيع الموظفين على الابتكار في المؤسسات

من أهم سمات القيادة هي التأثير والإلهام، وممارسات القائد تؤثر في التابعين وتغيرهم، وعندما يعتقدون بأن أتباع هذا القائد نافع ومفيد لهم، عندها فقط تتأثر أفكارهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وعاداتهم بهذا القائد، وبالتالي يجب أن يبدأ القادة مهمتهم بنبذ أسلوب «اتبعني وسأريك الطريق» الذي يظن الكثيرون أنه من سمات القيادة، واستبداله بعقلية تسمح بظهور الخلافات واحتضانها للتوصل إلى حلول مبتكرة تصب في صالح المؤسسة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يلي:

1. تشجيع الموظفين على التخيل، فالخيال هو أول وأهم خطوة في الابتكار وهو القدرة على رؤية شيء غير موجود في الواقع، ويتطلب الابتكار القدرة على رؤية مشهد تخيلي يتضمن المشكلة أو التحدي مع تطبيق الحل ومتابعة ما يحدث وكأنه فيلم قصير. وهذا يساعد على معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وردود فعل المعنيين والتخيل يأتي بالممارسة وإطلاق العنان والسماح للنفس بالتفكير التخيلي ومعايشة الصورة التخيلية.
2. إضفاء الشرعية على الابتكار للخروج من النهج التقليدي من خلال تحدي الافتراضات التقليدية وطرق القيام بأداء الأعمال.
3. تحمّل مستويات أعلى من عدم اليقين وبالتالي رفع درجة المخاطر المحتملة، ولكن على أساس أكثر استنارة.

4. مساعدة ذوي الأفكار الإبداعية لصياغة المقترحات التي من المرجح أن تتم الموافقة عليها بما يسمح بتطويرهم ليصبحوا مبدعين.
5. العمل على توفير بيئة خصبة للابتكار من خلال توفير كافة المعارف والأدوات.
6. الاستثمار في المواهب، وتصميم آلية لتحفيز الموظفين المفكرين والمبتكرين مادياً ومعنوياً.
7. تسخير المواهب المتوفرة للحصول على تأثير أفضل، وذلك من خلال العمل على:
  - ◆ انقل الموظفين الموهوبين بين فرق العمل المختلفة وكلفهم بمهام لم يسبق لهم أدائها. ستضمن بهذه الطريقة اكتساب الموظفين الموهوبين مهارات جديدة في وظائف مختلفة. ولن يصبح العمل مملاً للموظف الموهوب، لأنه سيواصل التعلم. قم بعد ذلك بترقية الموظف إلى المستوى الإداري الأعلى، لأنه يتقن جميع مهام العاملين في المستوى الإداري الذي عمل فيه ذات يوم.
  - ◆ اجعل الموظف الموهوب مسؤولاً عن إدارة مشروع كامل. يمكنك بهذه الطريقة أن تنمي لهذا الموظف موهبة إدارة الوقت، وحل المشكلات. وهاتان المهارتان من أصعب المهارات اكتساباً. ذلك فضلاً عما تمنحه عملية إدارة مشروع كامل للموظف الموهوب من إحساس بالاستقلال والحرية. وهذا حافز كبير على تطوير المواهب.
  - ◆ ارفع هامش الخطأ، ودع الموظف يجرب ويخطئ ويصحح ولا تعاقبه، فقط وجهه واترك له حرية الاختيار ليتحمل نتائج أفعاله.
  - ◆ اعمل على توزيع الموظفين الموهوبين بشكل متساوٍ وعادل على كافة القطاعات والأقسام، فوجودهم في أماكن متفرقة يجعلهم ينشرون ثقافة الإنجاز المتميز بين بقية الموظفين.



«الابتكار اليوم ليس خياراً، بل ضرورة، وليس ثقافة عامة، بل أسلوب عمل، والحكومات والشركات التي لا تجدد ولا تبتكر تفقد تنافسياتها وتحكم على نفسها بالتراجع».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ تعزيز ثقافة الابتكار

يجب على قادة الابتكار الأخذ في الاعتبار هوية وثقافة المؤسسة، والميزات التشغيلية والبشرية، والقيم التي تُشكّل بمجملها شخصية المؤسسة، ويجب أن يجري تطوير الثقافة التي تغذي الابتكار لتعزيز هوية المؤسسة وثقافتها من خلال الممارسات والتوجهات التالية:

أولاً: القواعد والأسس:

- ◆ المستقبل يمكن التأثير فيه والتخطيط له على المدى الطويل وأنه جدير بالاهتمام.
- ◆ الرؤية الواضحة للمستقبل المنشود ودور المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها في هذا المستقبل.
- ◆ عدم الاستكانة للبقاء في الوضع الراهن للمؤسسة والسعي الدائم لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.
- ◆ الانفتاح على الأفكار الواردة من أي مصدر والمتعلقة بتفسير المتطلبات، وبتوجهات جديدة لحل المشاكل، وحلول مميزة تعزز من خبرات المتعاملين.
- ◆ المنظور الشامل للمنتجات والخدمات والفرص.
- ◆ التمسك والقدرة على التحمل لتحقيق الرؤية والأهداف.

◆ رفع سقف التحمل لمسألة عدم معرفة نتائج الابتكار، والاستعداد لتحمل مخاطر أكبر مبنية على معلومات أفضل.

◆ توفير مستوى مرتفع من التجريب والاختبار للقبول بنتائج التغيير، وتوافر القناعة عند العاملين بأنه لن تكون جميع المحاولات ناجحة.

ثانياً: الاعتراف بالابتكار من القيادة العليا:

◆ أن يكون للابتكار مكانة عالية وميزات في ثقافة المؤسسة؛ لأن قيمته في تعزيز أداء المؤسسات هو أمر مسلّم به.

◆ أن يتولى قادة الابتكار مسؤولية القيادة بكل عزيمة وإصرار على إدارته بأعلى المستويات، ومن دون تنازل.

◆ أن يبدي القادة الدعم الفعال والالتزام على المدى الطويل لترسيخ جذور الابتكار وازدهاره.

◆ أن يعترف القادة بإنجازات الابتكار ونجاحاته والعمل على تحفيز القائمين عليها.

ثالثاً: إشراك العاملين:

◆ توفر الاعتقاد لدى جميع العاملين أن بإمكانهم الإسهام في التغيير داخل المؤسسة من خلال تركيزهم على تحقيق واضح لمنافع أصحاب المصلحة.

◆ يخصص العاملون وقتاً معقولاً لتوليد وخلق الأفكار لتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وإبداع أجيال جديدة في المستقبل.

◆ تمكين العاملين من القدرة على الوصول المباشر إلى برامج المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة من المعارف والمهارات والخبرات.



◆ التركيز على العمل ضمن فريق واستخدام التواصل المناسب.

رابعاً: أساليب العمل المرنة:

◆ بناء نظام متطور ومنفتح لدراسة الأفكار الإبداعية مع سرعة اتخاذ القرار.

◆ التخطيط الدقيق للتطبيق والتنفيذ الفعال للأفكار الإبداعية.

خامساً: الاستفادة القصوى من التجربة:

◆ الشغف للتعلم من كل التجارب الداخلية وغيرها والتي تتخذ منحى إبداعياً.

◆ التدريب لرفع مستوى الأداء الإبداعي.

«الإنسان المنطقي يُكَيِّف نفسه تبعاً للظروف، أما هؤلاء المتحررون من قيود المنطق فإنهم لا يكفون عن محاولة تطوير العالم بما يناسبهم؛ لذا فإن أي تقدم يعزى دائماً إلى رجال غير منطقيين».

**جورج برنارد شو**





## ◆ الأسئلة الابتكارية

يعلم قادة الابتكار قوة الأسئلة ويستخدمونها باستمرار مع موظفيهم وزملائهم، فهدفهم تنشيط عقول الآخرين للابتكار والتحسين والتطوير، فتجدهم يحركون الآخرين من خلال أسئلة قوية إيجابية محفزة للابتكار، وهي ما يسمى بـ«الأسئلة الابتكارية»، وكما يقول أوليفر وندل هولمز: «عندما يتمدد العقل لاستيعاب فكرة جديدة لا يعود أبدًا إلى حجمه الطبيعي». ومن الأمثلة على «الأسئلة الابتكارية» ما يلي:

- ◆ ما هي مقترحاتكم لتحسين العمل؟
- ◆ ما هي أسباب المشكلة؟
- ◆ كيف نقلل من الهدر؟
- ◆ كيف نزيد من سعادة العملاء؟
- ◆ كيف نوقف التلاعب والالتفاف على القوانين؟
- ◆ كيف نزيد التعاون؟
- ◆ ما هي أفضل طريقة للعمل؟
- ◆ كيف نُعيد تنظيم العمل لزيادة الإنتاجية؟
- ◆ ما هي أفضل الممارسات في العالم في مجال عملنا؟
- ◆ كيف يمكننا الوصول للمركز الأول؟
- ◆ ما هو الشيء الذي يكمن أن نفعله الآن ويمكن أن يضمن لنا الريادة غدًا؟

تعتبر القيادة الاستراتيجية الناجحة أساس تميز أداء المؤسسات باعتبارها مبنية على خطوات مدروسة تهدف بشكل مباشر للوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها، من خلال العمل على إدارة الموظفين بشكل جيد، يتسق بالتوازي مع تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق رؤية المؤسسة.

وهذا يتطلب وجود قائد ناجح يفكر خارج إطار الصندوق ويحفز الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الخلاقة، التي من شأنها تحسين العمل وتوجيه مسار نتائج المؤسسة نحو الأفضل، فالقائد الناجح هو الذي يحرص على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، مما يسهم في زيادة الإنتاجية وارتفاع جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

أصبحت «معرفة الاتجاه» ضمن إطار العمل المؤسسي ضرورة وحاجة ملحة لتحقيق التطور والتقدم والبقاء في إطار المنافسة، فالعالم يمر بمجموعة من المتغيرات المتسارعة من سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، وأصبحت الثورة الصناعية الرابعة تدق على الأبواب، وعلينا أن نكون مستعدين، ونوظف المعرفة والتخطيط والتفكير الاستراتيجي لتطويع هذه المتغيرات لصالح إيجاد مستقبل أفضل للأجيال القادمة.

د. رائد عواملة، عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



## ◆ عزيزي القائد

إن الدول والحكومات التي لا تضع الابتكار نصب عينها سوف تشيخ وتهرم وتضيع مجهوداتها سدى. وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله القائد الابتكاري، تتطلب القيادة الحكومية الابتكارية كثيرًا من الشجاعة. مع القدرة على تبني وإدارة الأفكار الجديدة المتنوعة التي نحتاجها بشدة لتناول مشكلات الغد واقتناص الفرص التي نقابلها.

قادة الابتكار لا يدخرون فرصة في إيقاظ عقول الموظفين وتحفيزها للابتكار؛ فهم يسألون الأسئلة الابتكارية في كل المواقف ويكررونها ويسعون باستمرار للحصول على إجابات، ويضمنون الأسئلة الابتكارية في الاجتماعات والتعميمات والتعليمات والبريد الإلكتروني والنقاشات وأثناء الاتصال الهاتفي وفي أي فرصة سانحة، فهم يعرفون أن عقل الإنسان دائم التفكير، وهم يعرفون كيف يوجهون هذا التفكير الدائم ليساعدهم في الابتكار وتحقيق الريادة للمؤسسة.

تطلب القيادة الابتكارية اقتحام مساحات مجهولة، حتى لو تطلب الأمر قدرًا من «المخاطرة» لاتخاذ الخطوة الأولى، فقد يكون هذا هو ما نحتاج إليه. وبالحماس ستستطيع أن تصل إلى خط النهاية في رحلة الابتكار. ستكون عندئذ قد تعلمت أن أحيانًا ما تُقابل الأفكار الجديدة بالشك والصد والرفض من قبل الآخرين خصوصًا عندما تكون ابتكارات جذرية، بيد أن الحماس والمثابرة وقوة الإيمان بمشروعك أو فكرتك ستساعدك في الصمود أمام النقد.

حفز موظفيك دائمًا على الخيال والسؤال، وحاول فهم الفكرة، وقم بتأجيل إصدار الحكم على الفكرة، واستمع للموظف المقترح بشكل جيد ولا تقاطعه حتى ينتهي من

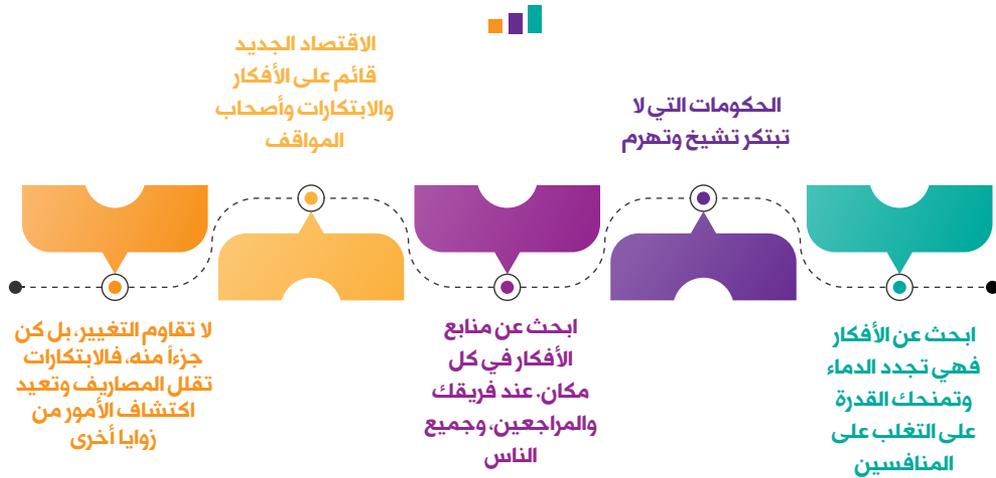
عرض فكرته، وتعامل مع الأفكار المطروحة بإيجابية وعلّق عليها بحماس، كقولك:

فكرة رائعة وممتازة وممتعة ومشوقة.. دعونا نختبرها. ما نوع المصادر التي نحتاجها للقيام بها؟ ما مميزاتها؟ حاول عملها بنفسك، وإذا احتجت إليّ فأنا جاهز لمساعدتك. كيف نقنع الآخرين بها؟ كيف نحولها لحل عملي؟

وتذكر أيها القائد أنه قد بات من الضروري في عصرنا الحالي تبني ثقافة مؤسسية جديدة تواكب متطلبات العصر والمتغيرات العالمية التي يفرضها الاعتماد المتزايد على تقنيات المستقبل، وأهمية بناء ثقافة مؤسسية فاعلة ضمن بيئة عمل إيجابية تشجع الإبداع والابتكار، إضافة إلى سعادة وجودة حياة الموظفين، وترسيخ ثقافة لديهم مفادها أن إسهاماتهم في العمل تحدث تغييراً إيجابياً للمؤسسة والمجتمع على حدّ سواء.

عليك أيها القائد تحقيق التوازن المناسب ما بين الثقة والمرونة، هكذا تتيح لنفسك فرصة العمل الجاد دون إغفال آراء الآخرين المهمة. أشرك الآخرين، وتعلم الإنصات لهم، وكن عازماً على التغيير، وراجع ما تقدمه جيداً، وتعمق في أفكارك، وإلا فستقضي على نفسك إذا ما دخل شخص آخر حيز المنافسة بفكرة مماثلة؛ لأنه ثابر وتجاوز عقبات الماضي فوصل إلى ما لم تصل أنت إليه.

### ابتكر أو انسحب





## الفصل السابع: تواصل وتفاعل

- المقدمة
- نصائح للتواصل مع وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي
- الحكومة المنفتحة والإعلام
- البيانات المفتوحة
- الشفافية في إظهار المعلومات
- التفاؤل والنجاح المؤسسي
- عزيزي القائد





## الوصية السابعة

### تواصل وتفاعل

تواصل مع جمهورك باستمرار، مع مجتمعك، مع الإعلام من حولك. ابن سمعتك وصورتك، وأخبر العالم عن طموحاتك وقدراتك. بعض الحكومات تعتقد بأن التواصل الإعلامي وظيفة تكميلية، وأحياناً مزعجة. أقول لهم بأنها أساسية ورئيسية. من خلال الإعلام تبني صورتك، وترسخ الشفافية في حكومتك، ويعرف الناس أين تمضي بمؤسستك. من خلال الإعلام تحصل على مساندة الجمهور لك؛ لأنهم يعرفون أين تذهب ويعذرونك إن أخطأت، لأنهم عرفوك وألفوك في خدمتهم. أعلن أهدافك في الإعلام لأنهم سيحاسبونك، وهذا في صالحك، لأنك ستبذل الغالي والنفيس في تحقيق ما أعلنته والتزمت به أمام الناس. تواصل دائماً ولا تختبئ؛ فالإعلام صديق وليس عدواً، صديق للمخلص المنجز، وعدو للمتكاسل والفاسد.





## المقدمة

قبل بضعة عقود، كان الإعلام يتمثل في الصحف الورقية ونشرات الأخبار والبرامج التي يبثها التلفاز والمذياع، وكان الإعلام موجهاً لإظهار الصورة التي تريدها الحكومة فقط. أما الآن، وبعد ظهور الإنترنت ووسائل الاتصال الاجتماعي والبرامج المتطورة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، فقد امتلك الإعلام دوراً أساسياً كأحدى الوسائل للوصول الآني إلى المجتمع وجمهور المتعاملين والمجتمع المحلي والعالمي. وأصبح من الصعب إخفاء أو تزيين أو تزييف أي حقائق، وباتت المؤسسات تركز على إشراك المجتمع كأحد أصحاب المصلحة، وتوجب على كل المؤسسات بناء شراكة فعالة مع الإعلام، والاهتمام بقيمة وأثر الإعلام كعنصر مهم من عناصر منظومة التنمية المتكاملة الهادفة لخدمة الوطن بدلاً من التخبط وضياع الحقائق وتشيتت الناس مما يترتب عليه فشل المؤسسات والدولة في تحقيق رؤيتها.

وقد أشار صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم إلى أن الإعلام البناء شريك أصيل لنا في مسيرتنا نحو المستقبل، يوضح المواقف ويبرز الحقائق ويوعي الناس بحقوقهم ويثقفهم بواجباتهم ومسؤولياتهم في مسيرة نتشارك فيها جميعاً، لنصل إلى ما نصبو إليه من نجاح على كل المستويات.

الإعلام هو أحد الأركان الرئيسة في تقدم المجتمعات، النافذة التي يرى من خلالها المجتمع ما يحدث في المؤسسات. ويستطيع الإسهام بشكل فعال في التنمية، وهو

شريك فعال في نجاح الأشخاص والمؤسسات الحكومية منها والخاصة، إضافة إلى كونه رقيباً خارجياً قادراً على الإسهام في تحويل رؤية الدولة إلى واقع ملموس يعاينه الجمهور على مدار اليوم. كما يلعب الإعلام الحقيقي دوراً مسانداً للجهات الحكومية، والمجتمع، وهو قادر على إيصال رسالة المؤسسة للمجتمع الخارجي، لإبراز أهدافها الاستراتيجية ومبادراتها ومشاريعها.

لا تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح المستدام ما لم تضع يدها بيد الإعلام، وتوطد علاقتها مع الجهات الإعلامية، وتتعامل بشفافية دون إخفاء أي حقائق. والتعامل الصادق يؤدي إلى الحصول على الدعم الإعلامي الذي يعدّ سبيلاً لإنجاز ما تصبو إليه الجهة من خلال تسليط الضوء على رحلة المؤسسة بدءاً من قيامها بوضع أهدافها، إلى أن تقطف ثمار عملها وتحقق إنجازاتها. ولن تنجح أي مشاريع أو مبادرات تطلقها الحكومة ما لم يبرزها الإعلام للمجتمع من خلال مختلف الوسائل التقليدية والإلكترونية والتفاعلية.

في غياب التواصل، تكثر الشائعات ويسود الغموض، وتنتشر الطاقة السلبية، ولهذا يشكّل التواصل ضرورة إيجابية وسلوكاً حيويّاً في المؤسسات. فهو يبني الثقة ويوطد العلاقات ويقضي على الشائعات في مهدها. كما أن التواصل الفعال ما بين المؤسسات والإعلام يساعدها في رسم الصورة التي تود أن يراها المجتمع من خلالها، ولكن بعض المؤسسات للأسف تحرص على الانعزال وإخفاء المعلومات ظناً منها أنها تستطيع حماية نفسها من العواقب السيئة ما لم يعرف الآخرون ما يحصل داخل جدران المؤسسة.

ويجب الإشارة هنا إلى أهمية دور إدارات الاتصال الإعلامي للمؤسسات ومسؤوليتها عن التواصل مع الإعلام، ونشر رؤية المؤسسة وأهدافها وإنجازاتها ودورها في خدمة المتعاملين والمجتمع، وإظهار الصورة الإيجابية ونقل الحقائق بشفافية. ومن جانب آخر، فإن العلاقة الجيدة، والشراكة الفعالة ما بين المؤسسات



الحكومية والإعلام تعمل على إيصال قيمة جوهرية، وتعتبر نوعاً من التسويق الفعال للمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها.

«الإعلام البناء شريك أصيل لنا في مسيرتنا نحو المستقبل».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ نصائح للتواصل الفعال مع وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي

بدأت المواقع الاجتماعية كظاهرة وتحولت إلى معجزة يصعب وصفها. فقد انضم إليها ملايين البشر حول العالم. وفي أقل من ثانية، باستطاعتهم أن يعرفوا كل شيء عن أي شيء أو أي إنسان، في كل مكان. وعليه، يجب توظيف هذه التقنية منخفضة التكلفة وتحويلها إلى فرص وميزات تنافسية في مجال العمل الحكومي في الاتصال والتواصل مع المتعاملين ومع المجتمع والعالم، حيث تعمل وسائل التواصل الاجتماعي على تسهيل التواصل مع شركاء العمل، واجتذاب العملاء المستهدفين في وقت أقل كثيرًا من الوقت الذي تستغرقه وسائل الاتصال التقليدية.

تاليًا بعض النصائح للتواصل والتعامل مع وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي

1. اطرق أبواب كل وسائل الإعلام المتاحة: تقدم كل وسائل الإعلام أساليب بسيطة للاتصال يستطيع كل شخص توصيل الخبر والمقال الصحفي عبرها. ونظرًا لتزايد أعداد المنافذ الإعلامية التي تستفيد من الصور والفيديو والأخبار التي يرسلها العامة والناس العاديون، فإن استخدام هذه التطبيقات يعد بداية رائعة للاتصال بهذه الجهات.

2. استخدم الكلمات المفتاحية الشائعة في رسائلك على موقع «تويتر»: يعتمد المراسلون الصحفيون على «تويتر» عند إعداد تقارير حول الأخبار المهمة. إذا كان لديك ما تقوله، وترغب في أن يصل للمراسلين الصحفيين، أرسل تحديثاتك إلى الموقع. ولضمان العثور عليه من قبل المراسلين الصحفيين،

- تأكد من استخدام الكلمات الأساسية وعناصر التعريف المناسبة في التحديثات التي تدفع بها إلى الموقع.
3. تحدث من موقع المسؤول: إذا كنت معروفًا وممن يلقون أحاديث أمام العامة، فقد يكون الحدث الحي والمباشر أحيانًا الفرصة المثلى للإدلاء بصوتك في أي من الأخبار الصحفية المستجدة.
4. أرسل رسالة إخبارية عاجلة: الرسالة العاجلة تشبه البيان الصحفي، غير أن هدفها تزويد المراسلين الصحفيين بمعلومات عندما يكونون بصدد تغطية أحد الموضوعات الجارية. وعادةً ما يتم نشر هذه الرسائل الإخبارية العاجلة على موقع أو مدونة المؤسسة على الإنترنت، ولكن من المهم أيضًا إرسال الرسالة عبر إحدى خدمات توزيع النشرات الصحفية على الإنترنت كي يكون هناك مجال أوسع لرؤيتها.
5. اعقد مؤتمرًا صحفيًا بنظام البث المباشر: جهّز موجز فيديو بنظام البث المباشر لوقائع مؤتمر الصحفي حتى يتسنى لمن يعجزون عن الحضور متابعة ما يقال بالصوت والصورة في الوقت الفعلي ولحظة حدوثه.
6. وجه رسالة يومية للمتعاملين والمتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي وتأكد أن يضيف محتواها قيمة للناس.
7. انشر فقرة واحدة كل يوم بحيث تتضمن رسالتك الخاصة لهذا اليوم.
8. اربط بين حساباتك على كل المواقع بحيث يظهر ما تكتبه في أحدها على المواقع الأخرى.
9. ضع الأحداث المهمة على صفحة أعمالك مثلًا على «تويتر» أو «إنستجرام»؛ لا سيما تفاعلاتك مع المتابعين.



10. لاحظ أن الاستغلال الفعال للمواقع الاجتماعية يبدأ من كونك سباقاً ومبادراً ومتواصلاً أولاً، ومن تقديم محتوى ورسائل ذات قيمة ثانياً.

يتحمل الإعلام جانباً كبيراً من مسؤولية تحفيز المجتمع، وتشجيع أفرادَه على مضاعفة العمل والإنتاج، وإذكاء الرغبة في المنافسة النزيهة، والحث على الإبداع، وتهيئة المجال للإتيان بأفكار غير تقليدية.

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ الحكومة المنفتحة والإعلام

يشير مصطلح «الحكومة المنفتحة» إلى الفكرة القائلة بأحقية عامة الشعب في الاطلاع على أهداف ووثائق حكومة دولتهم والإجراءات التي تقوم بها، وبأحقيتهم في مراقبة تصرفاتها، على الأقل بما يجعل لدى هذا الشعب فكرة عامة عما تفعله حكومته. تتطور فكرة «الحكومة المنفتحة» باستمرار، فالفكرة تأثرت بالمبدأ الأساسي لحركة «البرمجيات مفتوحة المصدر»؛ حيث يدعم مبدأ هذه الحركة فكرة إتاحة شركات البرمجيات للجمهور حق التعديل والتغيير في مصادر برمجياتها، للعمل على تطويرها إلى الأفضل. ويتيح تطبيق هذا المبدأ على الحكومات للجمهور إمكانية المشاركة في الإجراءات والقرارات الحكومية. فالمواطنون هنا لن يتمكنوا فقط من الاطلاع على معلومات ووثائق وإجراءات وقرارات الحكومة، بل يشاركون أيضاً في تشكيل هذه الإجراءات والقرارات. تعني «الحكومة المنفتحة» أيضاً تحسين الاتصالات وعمليات الإدارة في مختلف فروع ومستويات الحكومة، مما يعني إتاحة المزيد من المشاركة الداخلية. والمزيد من المشاركة يقود إلى مستوى أعلى من الكفاءة والمسؤولية.

### مبادرة العصف الذهني - الاتصال والتواصل

تمخضت مبادرة العصف الذهني الإماراتي خلال الخلوة الوزارية التي عقدت في ديسمبر 2013 عن 65 ألف فكرة واقتراح، وخلال انعقاد الجلسة، التي شارك فيها الشيوخ والوزراء والمواطنون والمقيمون على حد سواء، لتشكل ظاهرة إبداعية وابتكارية لا سابقة لها. فقد استخدمت جميع وسائل الاتصال في تلقي المشاركات، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، بصفته رئيس وزراء متفاعل ومتفائل. وكان مما قاله سموه في أثناء فرز وتبني الأفكار الخلاقة: «جربت العصف الذهني مع الفرق الصغيرة، وأحببت أن أجربه مع شعبي». فهو يرى أن تغير الزمن والظروف يفرض تغير الأدوات، وأن الثبات في عالم يتقدم يعني الممات.



## ◆ البيانات المفتوحة

هي البيانات التي يمكن لأي شخص الوصول إليها واستخدامها وكذلك إعادة نشرها من دون قيود. ربما يطلق على هذا العصر عصر البيانات أو المعلومات، حيث إن أغلب التغيرات التي نشهدها يوميًا ما هي إلا نتيجة للبيانات الهائلة التي يتم توليدها واستغلالها. ولم تأتِ هذه القدرة على استغلال البيانات إلا من خلال ثورة التكنولوجيا التي ساعدتنا في حصر وتخزين وتحليل البيانات التي تساعدنا في اتخاذ قرارات مصيرية وبشكل يومي. وقديمًا كانت تتوفر لنا بيانات كثيرة، إلا أننا لم نكن كبشر قادرين على تحليلها بالشكل الأمثل، وبالتالي كنا أقل كفاءة مما نحن عليه الآن.

قد يكون هناك العديد من الاستخدامات للبيانات، ولكنك حتمًا لن تنسى خرائط جوجل على سبيل المثال، التي ترشدك إلى أي نقطة تريدها على كوكب الأرض. وما كان لخرائط جوجل أن تصل إلى هذه الدرجة من الانتشار والفائدة إلا من خلال الحصول على حق استخدام البيانات المفتوحة الخاصة بالطرق وأسماء الشوارع والتحديثات التي تجري عليها من خلال فتح هذه البيانات لها.

«لا ينصب التركيز على جمع البيانات، بل على تحقيق الاستفادة المثلى منها وخلق تجارب متميزة لكافة أفراد المجتمع»  
الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ قانون «تنظيم نشر وتبادل البيانات في إمارة دبي رقم 26 لسنة 2015».

أصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة قانون «تنظيم نشر وتبادل البيانات في إمارة دبي رقم 26 لسنة 2015»، إدراكاً من قيادة الدولة للأهمية التي تلعبها البيانات في النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي للدول وإيماناً من قيادة حكومة الإمارات بأهمية الدور الذي تلعبه البيانات المفتوحة في تحقيق أهداف الدولة. ويسمح القانون بمشاركة البيانات الحكومية - غير المصنفة سرّياً- مع القطاع الخاص والجمهور. وقد تم فتح البيانات الحكومية من خلال منصة متطورة يستطيع من خلالها الجمهور والشركات والمطورون من الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها بشكل مستمر وسلس.

وضعت مبادرة بيانات دبي 11 هدفاً استراتيجياً تحت إشراف وتوجيه «مؤسسة بيانات دبي»، بهدف ترسيخ ثقافة تبادل البيانات والابتكار. تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. تمكين الإمارة من تحقيق رؤيتها في جعل دبي أسعد مدينة.
2. إدارة بيانات دبي وفق منهجية واضحة ومحددة تتفق مع أفضل الممارسات العالمية.
3. تحقيق التناغم والتكامل بين الخدمات التي تقدّمها الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية.

4. الاستفادة المثلى من البيانات المتوافرة لدى مزودي البيانات.
5. تعزيز الشفافية وإرساء قواعد الحوكمة بشأن نشر وتبادل البيانات.
6. زيادة كفاءة الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية، من حيث مستوى الجودة، وسرعة الإنجاز، وتبسيط الإجراءات وتخفيض كلف التشغيل.
7. زيادة القدرة التنافسية لمزودي البيانات، ورفع مؤشر تنافسية دولة الإمارات العربية المتحدة على المستوى الدولي.
8. دعم عملية اتخاذ القرار لدى الجهات الحكومية الاتحادية والجهات الحكومية المحلية، وتمكينها من إعداد سياساتها وتنفيذ خططها ومبادراتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
9. ترسيخ ثقافة الإبداع والإسهام في دعم المبادرات الابتكارية التي من شأنها تأمين رفاهية العيش للمقيمين والزوار.
10. تحقيق التوازن بين عملية نشر وتبادل المعلومات، والحفاظ على سريتها وخصوصيتها.
11. توفير البيانات اللازمة للجهات غير الحكومية بهدف دعم الخطط التنموية والاقتصادية في الإمارة.



«الإعلام اليوم لا يملك إلا أن يكون مرآة للحقيقة، والمتلقي أصبح قادراً أكثر من أي وقت مضى على الفرز والتمييز بين مصدر يصدقه القول وآخر يضلله، ونحن لا نخشى على مجتمعنا وشبابنا الأكاذيب؛ لأنهم تربوا على الأخلاق التي تركها فينا زايد؛ فهي الحصن الذي يصونهم ويحفظ عليهم وطنهم ويعزز يوماً بعد يوم دعائم عزته وأسباب رفعتة».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## ◆ الشفافية في إظهار المعلومات

ترتبط الشفافية في عالمنا المعاصر بالإنجاز والنجاح، وذلك لما تحمله الكلمة من معانٍ سامية مثل الصدق، والصراحة، والاستقامة، والأمانة، ويعد التقدم التقني والتطور المعلوماتي من محفزات الشفافية، وقد يعني مبدأ الشفافية للبعض الاكتفاء بالإيمان بها دون تفعيل أو تطبيق، بينما يرى البعض الآخر ضرورة غرس ثقافة المصارحة، وهذا يعني سهولة ويسر تدفق المعلومات داخل المؤسسات؛ بحيث يتسنى لأصحاب المصلحة، وللرأي العام معرفة وضعها. بحيث تصبح المؤسسة أكثر فاعلية وربحية ومقدرة على حل مشكلاتها، وتجديد منتجاتها، وتحديث خدماتها، والأهم من ذلك سنشأ بداخلها بيئة عمل قوامها الأمانة، والاستقامة، وتقبُّل كافة الحقائق، والجهر بها دون خوف من قائد متسلط. ويعد تدفق المعلومات من الأمور بالغة البساطة - فيما يشبه توصيل نقطتين بخط مستقيم - فقط إن استهدفت المعلومة الصحيحة الشخص الصحيح وفي التوقيت الصحيح. لكن هذا لا يحدث بشكل آلي أو تلقائي؛ إذ يتطلب الأمر التزام القادة وتدخلهم في كثير من الأحيان في مسار الأحداث في المؤسسة، وتعتبر الشفافية في إظهار البيانات إحدى قواعد الحوكمة الرشيدة.

يقول الأستاذ علي جابر، عميد كلية محمد بن راشد للإعلام في مقال له: إن واجبنا كصحفيين وإعلاميين وأكاديميين أن نحمي الإعلام المهني من الآفات المقبلة، من هنا يجب أن ننتبه إلى ما يجري الآن، ونحن جميعاً بحاجة إلى التمسك بفلسفة الصحافة، وهي «قول الحقيقة لمواقع السلطة»؛ للحفاظ على الانتظام العام، ولدعوة الناس إلى الوقوف بوجه الظلم وعدم الرضوخ للإساءة.

في كل عام يزيد قاموس ويبستر وأكسفورد للغة الإنجليزية بكلمات مستجدة على اللغة، وفي السنوات الخمس الأخيرة، كانت كل هذه الكلمات آتية من مصطلحات الإنترنت، وازدحمت كل الخطابات الإعلامية في العالم بهذه المصطلحات. أوردت «واشنطن بوست»، أن الكلمة الأهم لهذه السنة هي المعلومات المضللة. وفي العالم العربي أيضاً هناك مصطلحات جديدة وكلمات مثل الذباب الإلكتروني، والجيوش الإلكترونية وإلى ما هنالك.

هناك تحوّل حقيقي نحو الإعلام والسياسة، التي تتغلب فيها المشاعر على الحقائق، معظمها عن طريق خلق واقع من الأكاذيب المتعمّدة في سياق ممارسات التضليل لأسباب سياسية، والأمثلة على ذلك عدة، تعود إلى سنين سابقة، طبعاً، هذا التحوّل لم يولد البارحة، فأساسه تراكم الممارسات التاريخية التي أدت إلى فقدان الثقة بالمؤسسات، التي وثق بها المجتمع بإنتاج الحقيقة، مثل الهيئات الدولية والجامعات ومعاهد البحوث والسياسيين.



## ◆ التفاؤل والنجاح المؤسسي

القيادة هي القدرة على تقرير ما يجب أن يتم القيام به، ثم جعل الآخرين راغبين بفعله. فالقائد الجيد هو القائد المتحمس المتفائل الذي يزرع الحماس والتعاون في الآخرين. وفي نفس الوقت يجب أن يكون لديه الذكاء لتوظيف هذا الحماس. إن كل مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة تحتاج إلى قائد يركز الانتباه على هدف، ثم يحمس البقية للتحرك نحو هذا الهدف. وعلى كل قائد أن يتعامل مع السلبيين، وأن يكون مثاليًا حاليًا، وفي نفس الوقت واقعيًا جدًّا، حتى يحول مجموعة غير متناسقة إلى فريق متماسك يعمل من أجل الوصول إلى هدف مشترك.

من الأدوار الرئيسة للقائد بث التفاؤل والطاقة الإيجابية في بيئة العمل، وأن يكون صادقًا مع كافة الجهات، ويتواصل بفاعلية مع الجميع ليحصد ثمار النجاح. على الإنسان قائدًا كان أو لم يكن، أن يفعل الصواب، وأن يكون صادقًا، ويتفاعل بالخير ليجده. التفاؤل فن تصنعه النفوس الواثقة بالله وبنفسها. التفاؤل من الصفات الرئيسة لأي شخصية ناجحة؛ فهو يزرع الأمل، ويعمق الثقة بالنفس، ويحفز على النشاط والعمل، وهذه كلها عناصر لا غنى عنها لتحقيق النجاح. والتفاؤل هو طريق السعادة لأنه يشحن الإنسان بالطاقة الإيجابية.

إن التفكير الإيجابي مهارة يمكن اكتسابها من خلال التدريب عليها، ومن النظريات الأساسية في علم النفس الإيجابي أن الفرد الإيجابي شخص سعيد يتصف بالرؤية المشرقة، والمقدرة على إدارة الأزمات، والتحلي بمشاعر إيجابية متفائلة، والشخص

الإيجابي يتسم بالتفاؤل والرضا، والمواجهة الإيجابية والضبط الشخصي للمشاعر والأفكار السلبية عن مواجهة مختلف التوترات وضغوط الحياة.

لا يستطيع أي قائد أن يقود المؤسسة في طريق النجاح المستدام ما لم يكن متفائلاً وإيجابياً، وقادراً على خلق بيئة إيجابية محبة ومحفزة.



## ◆ عزيزي القائد

يتضمن التواصل علاقات وإلهامًا، وليس نقلًا للمعلومات فحسب. فهو ضروري جدًا لبناء علاقات مترابطة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، إلا أنه من أصعب مهارات القيادة لأنه يسهل التحدث عنه بينما يصعب تنفيذه.

يعني التواصل الفعال ما هو أكثر بكثير من طرف واحد يقف في بداية طريق ذي اتجاه واحد، فهو بمثابة «خلية معلومات» نشيطة يمتلكها القائد تتدفق مكوناتها بحرية في جميع الاتجاهات وفي جميع الظروف وفي أوقات الاستقرار وفي أوقات الارتباك على وجه الخصوص.

وسواءً كانت الاتصالات شفوية أو مكتوبة، وبما يتضمن الكلام والأفعال، لا بد أن ينقل القائد من خلالها رؤيته وهدف مؤسسته وقيمها. ولكن ما لا يستطيع معظم الناس تقديره بشكل كامل هو أن الرسالة لا تقتصر أهميتها على محتواها النصي فحسب، بل وأسلوب نقلها أيضًا.

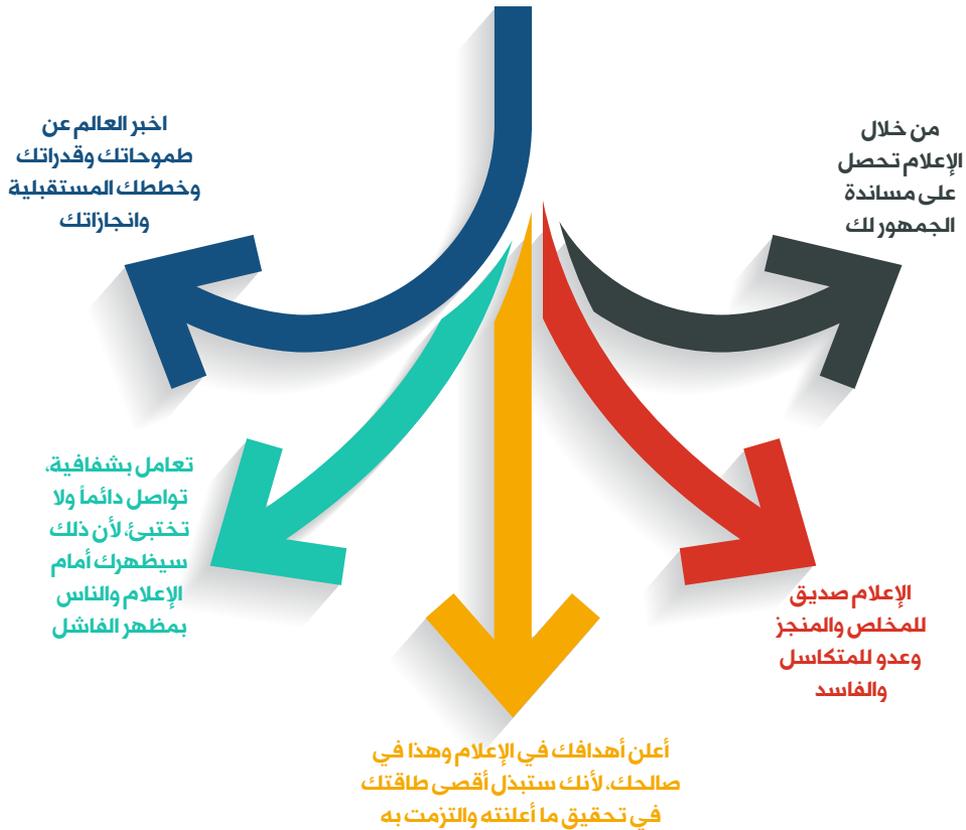
مشاركة المعلومات مهمة للغاية، ويجب أن يتواصل القائد بوضوح حول استراتيجية مؤسسته وسرعتها واتجاهها ونتائجها. ولكنه يجب ألا يتوقف عند هذا الحد، سواء شفهيًا أو لا شفهيًا، فأسلوبه في التواصل بتواضع وشغف أثره يفوق أثر اختياره لكلماته.

يستمتع القائد الحقيقي أكثر كثيرًا مما يتحدث، كما أنه يتحدث بهدف، ويجري

حوارًا مشتركًا مع فريق العمل، لا حديثًا من طرف واحد. ولأن المعرفة قوة، عليه أن يسلمح فريقه بها.

وعلى القائد إدراك جدوى وألوية الشراكة المستدامة بين الإعلام والمؤسسات الحكومية المختلفة، لما لذلك من مردود إيجابي يسلمط الضوء على أهداف المؤسسة ونجاحاتها وصورتها أمام المجتمع. كما عليه أن يدرك أهمية التفاوض والطاقة الإيجابية في تحقيق النجاح.

## تواصل وتفاهل





## الفصل الثامن: لا تكن من غير منافس

- المقدمة
- دور التنافس في تحقيق التميز والنجاح المستدام
- التنافس الوظيفي
- فرق العمل والتنافس
- التغيير من عادي إلى استثنائي
- الروح التنافسية في دولة الإمارات العربية المتحدة
- شركة ليجو تبتكر ألعاباً تدريبية للكبار تعتمد على التنافس
- عزيزي القائد





## الوصية الثامنة

### لا تكن من غير منافس

التنافسية مبدأ مهم في سلوكنا نحن البشر، نافس نفسك أو غيرك، الشركات تنجح عندما تتنافس في بيئة مفتوحة. نافس غيرك من الدوائر والمؤسسات في الدول المختلفة، نافس للحصول على مراكز أولى محلياً أو عالمياً، اجعل بيئة العمل بيئة تنافسية أيضاً، نافس ماضيك لتكون أفضل منه، نافس أهدافك لتحقيق أعلى منها، نافس دولاً لتكون أعظم منها. التنافسية أسلوب حياة في الحكومات، من غيرها تتراجع الهمم، وتنطفئ الحماسة، وتفتر العزائم.





## المقدمة

يميل الإنسان بطبعه إلى التنافس مع الآخرين منذ طفولته، فهو يسعى للتفوق على أقرانه في المدرسة من خلال الدراسة والمتابعة والقراءة، ليحصل أعلى المراتب وينال الثناء والتقدير. وتظل هذه الرغبة التنافسية حافزاً في أعماق معظم الناس في مختلف مراحل حياتهم لتحقيق الأفضل في كافة مناحي الحياة.

التنافس يشحن الإنسان بالطاقة، ويدفعه للتفكير والابتكار، ويحقق له الرضا الذاتي والسعادة. وكذلك المؤسسات الناجحة، فهي تتحلى ببيئة تنافسية داخلياً وخارجياً، تدفع الموظفين والمنظومة الإدارية نحو تحقيق نتائج تفوق على الأداء السابق لذات المؤسسة ونتائج المؤسسات الأخرى.

التنافسية هي عملية مستمرة ودائمة تعتمد على القياس والتطوير المتكامل والتحديث الشامل لمختلف العمليات والخطط الاستراتيجية بالتزامن مع إجراء مقارنات معيارية مع المنافسين لرصد الأداء وتحليل آليات التفوق وإزالة أي تحديات قد تعترض مسيرة العمل، بغية الارتقاء بمختلف مجالات العمل الحكومي والمؤسسي في كافة القطاعات والفئات.

انضوت «رؤية الإمارات 2021» على توجهات واضحة للارتقاء بتنافسية الإمارات في مختلف المجالات، وجاء العنصر الثالث «متحدون في المعرفة» لينص على استهداف التحول إلى اقتصاد تنافسي بقيادة إمارتين يتميزون بالمعرفة والإبداع، ولهذا توجد في دولة الإمارات «الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء» كمظلة للتنافسية

على المستوى الاتحادي، إضافة إلى وجود عدد من مكاتب التنافسية على مستوى الدولة مما أدى إلى تمكن دولة الإمارات من تطوير الأداء والعمل وإطلاق الخطط وتنفيذ المبادرات والبرامج والاستراتيجيات التي تهدف لتسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال، وبالتالي الارتقاء بالأداء التنافسي العالمي للدولة وتحقيق رؤية الإمارات 2021 بأن تصبح الدولة واحدة من أفضل دول العالم.

تبنت قيادة الدولة في سبيل صناعة مستقبل زاهر وتحقيق نمو مستدام استراتيجية تنافسية لدعم مسيرة التطوير الوطنية. هذه الاستراتيجية خلقت حالة من التنافسية بين الدوائر والجهات الحكومية نحو تحقيق نجاحات أكثر، ومراتب أعلى في مختلف المجالات.

مع إطلالة كل صباح في أفريقيا، يستيقظ الغزال مدركاً أن عليه أن يسابق أسرع الأسود عدواً، وإلا كان مصيره الهلاك. ومع إطلالة كل صباح في أفريقيا، يستيقظ الأسد مدركاً أن عليه أن يعدو أسرع من أبطأ غزال وإلا أهلكه الجوع. لا يهم إن كنت أسداً أو غزالاً، فمع إشراقة كل صباح يتعين عليك أن تعدو أسرع من غيرك حتى تحقق النجاح.

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم - كتاب «رؤيتي»



## ◆ دور التنافس في تحقيق التميز والنجاح المستدام

التميز المؤسسي هو التفوق في الأداء، والنتائج، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات المتعاملين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، والجهات المعنية الأخرى، وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.

وتتحلى المؤسسات المتميزة بعدد من السمات، منها:

- ◆ التفوق في الأداء والخدمات والمنتجات والنتائج المؤسسية.
- ◆ قدرة المؤسسة على التعلم من الأداء الماضي والتحكّم في الأداء الحالي واستشراف المستقبل.
- ◆ التحلي بثقافة التنافس الداخلي والخارجي.
- ◆ تحقيق متطلبات وتوقعات المعنيين من أصحاب المصلحة.
- ◆ التحسين المستمر على الكفاءة والفاعلية.

قال تعالى: ﴿ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾. سورة المطففين - الآية 6

تعتبر دولة الإمارات من الدول الرائدة في اعتماد جوائز الجودة والتميز للمؤسسات والأفراد و فرق العمل، كوسيلة لتطوير الأداء المؤسسي وإشاعة الروح التنافسية العالية للسعي نحو النجاح المستدام. حيث قامت إمارة دبي بإطلاق جائزة دبي للجودة عام 1992، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997، بينما أطلقت أبوظبي جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز عام 2006، وفي عام 2009 تم إطلاق برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي على المستوى الاتحادي.

تقوم جوائز التميز على عدد من النماذج، منها نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ومنظومة التميز الحكومي التي أطلقت عام 2015. وقد تم تأسيس هذه الجوائز على عدد من المعايير مثل تحقيق الرؤية، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة والابتكار ورأس المال البشري والإدارة المالية وغيرها من أركان المؤسسة المتميزة. وقد حققت هذه الجوائز دورًا كبيرًا في إشعال روح التنافس ما بين المؤسسات نحو تحقيق رؤية الإمارات من خلال تحقيق نتائج أفضل، والإدارة بأحدث الأساليب، وإسعاد الموظفين والمتعاملين والإبداع والابتكار. ومواكبة التغييرات المتلاحقة الناجمة عن الثورة الصناعية الرابعة.

وحتى تتميز المؤسسات فلا بد أن تحافظ على الروح التنافسية الأخلاقية، وأن تضع مستهدفات طموحة بالمقارنة مع مستهدفات المؤسسات الأخرى محليًا وعالميًا، وكذلك الحال بالنسبة للمقارنة المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج المؤسسات المتميزة العاملة في ذات المجال، والمقارنة مع التجارب المتميزة العالمية، إضافة إلى المقارنة مع النتائج المتحققة سابقًا لذات المؤسسة.



### التفوق على المنافسين والأهداف النبيلة

ذكر الكاتب مارك ميرفي في كتابه «المتربعون على القمة» أن معظم المديرين التنفيذيين يفضلون وجود منافس لهم، ويعتبرونه مؤشراً ومقياساً يحافظ على حماسهم. فهل يعتبر التغلب على المنافسين هدفاً نبيلاً؟ فأنت بالمنافسة لا تركز على نفسك فحسب، بل تسعى إلى الانتصار على منافسيك. وبالرغم من أن ذلك قد يرفع مستويات أدائك، إلا أنه يبقى مشوباً بمشكلتين: أولاهما أن التغلب على المنافسين ليس دافعاً وحافزاً قوياً مقارنةً بتحقيق الأهداف النبيلة، وثانيهما أنك إذا تخلصت من منافسيك، فمع من ستلعب تالياً؟ بعبارة أخرى: إلى أين ستذهب أو ستصعد بعدما تتربع على القمة؟

لقد بدأت المشكلات تلاحق شركة «تويوتا» لصناعة السيارات بعدما احتلت الصدارة وأصبحت شركة السيارات الأولى في العالم. فمن المهم دائماً أن يكون أمامك منافس تحاول اللحاق به، أو على الأقل، تمنعه من أن يسبقك. وإذا لم تجد منافساً، فتنافس مع نفسك على اقتناص الفرص من المستقبل.





## ◆ المنافسة المستقبلية

تتمثل المنافسة على المستقبل في خلق فرص جديدة والتحكم فيها. أي سبق الآخرين وليس اتباعهم، الفعل وليس رد الفعل، اتخاذ القرار وليس الانتظار. مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة ومستقلة وريادية عن فرص الغد، وفهمًا عميقًا لمدى اختلاف المنافسة المستقبلية عن المنافسة الحالية، والاستعداد التام للمسير باتجاه المستقبل.

يمكن التنافس على الفرص في المستقبل من خلال عملية استشراف المستقبل. فالثورة الصناعية قد بدأت وتحمل في طياتها الكثير من الفرص، وقد تم استعراض مجموعة كبيرة من الفرص التي تصلح للتنافس من قبل جميع القطاعات الخاصة والعامة في القمة الحكومية التي عقدت في دبي في شهر فبراير 2019.

يقول جاري هامل في كتابه «التنافس على المستقبل»: إن التنافس على المستقبل سوف يختلف عن التنافس الحالي، حيث سيكون هناك تنافس على بناء قدرات وكفاءات تساعد على اقتناص الفرص المستقبلية، وتنافس على امتلاك ابتكارات جذرية وتحويلية بشكل كامل. من الممكن أن يحدث في المستقبل تغييرات جذرية في جانب ما، مما يحتم تكاتف كل الكفاءات لخلق الفرصة. ومن جانب آخر سيحدث نوع من التنافس على النظم المتكاملة مقارنة بالنظم المنفصلة حيث تعتمد المنافسة على التحالفات والتعاون والاندماج بين عدد من المؤسسات.

### استراتيجية «تقدّم تُسد» للتنافس

قدم خدماتك بمستويات جودة عالية، والتزم بتطبيق معادلة النجاح يوميًا لتحقيق النجاح على الصعيدين العملي والشخصي، ثم نقّب عن الفرص وانتهزها دون تأجيل أو تسويق حتى لا يسبقك إليها منافسوك.



## ◆ التنافس الوظيفي

حتى تتقدم المؤسسة إلى مصاف المؤسسات المتميزة، لا بد من توجيهها لتحقيق النجاح في المستقبل من خلال عدد من الوسائل، ومن أهمها التركيز على بث الروح التنافسية من خلال سياسات الموارد البشرية، ومنظومة تقييم الأداء السنوي المستند إلى تحقيق أعلى المؤشرات، وإطلاق الجوائز والحوافز المادية والمعنوية كجزء من البيئة المؤسسية.

التنافس قيمة عالية لنجاح المؤسسات، فهو يحفز الموظفين على تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، ويولد الابتكار والإبداع. ويجب تجذير البيئة التنافسية كجزء لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية من خلال بعض الآليات مثل: جعل الأهداف الصعبة المتحدية جزءاً من إدارة الأداء، والتحقق من أن الثقافة السائدة في مؤسستك تقوم على الأداء المتميز، وتوفير قادة متميزين، وتدريب الموظفين والمديرين على ثقافة الأداء المتميز، والتفكير والتخطيط والتنفيذ بإيجابية، إضافة إلى توعية الموظفين حول معنى التنافس ودوره في خلق بيئة صحية، وتحقيق أفضل النتائج، وعدم وجود تعارض ما بين التنافس والتعاون، بل إن كل منهما يكمل الآخر.

عندما تقرر التفوق، قرر أيضاً ألا تكون عادياً، عليك القيام بعمل استثنائي.

لا بد من التأكيد على جعل التنافس جزءاً من الثقافة المؤسسية كما ذكرنا سابقاً، مما يتطلب تصميم مجال تنظيمي، ووضع ضوابط رقابية تضمن عدم تحول النتائج إلى عكسها من خلال تركيز كل موظف على ذاته دون التعاون مع زملائه، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج عكسية وإخلال وظيفي وبيئة سلبية. لذلك يجب تحقيق التوازن بحيث يسير التنافس جنباً إلى جنب مع التعاون.

### شركة ليجو تبتكر ألعاباً تدريبية للكبار تعتمد على التنافس

اكتشف مديرو العالم ألعاب ليجو جادة تقوم على مبدأ التنافس، ويتم استخدامها لغايات التدريب. يعتبر معظم الناس اللعب نقيضاً للعمل، وهناك من يظن أن اللعب نشاط إنساني لا يتم إلا خارج مكان ووقت العمل؛ أي إنه نشاط غير جاد.

بل إن عبارة اللعب الجاد تبدو وكأنها تناقض نفسها. لكن شركة ليجو العالمية تعاملت مع اللعب بجدية على مدى تاريخها حتى عندما يرمي اللعب للتسلية أو المنافسة، فهو دائماً هادف ومفيد. ويمكن تعريف اللعب بأنه نشاط محدد ومنظم وتطوعي يقوم على الخيال والإبداع، إلا أن لعب الكبار يختلف عن لعب الصغار، فالكبار يلعبون بهوياتهم وشخصياتهم، وفي معظم الأحيان يكون لعبهم تنافسياً وهادفاً، وتعتبر اللعبة الإدارية من أشهر اللعب التنافسية في العالم، فقد حدد مبتكروها أربع غايات للعب الإداري والاستراتيجي هي:

- التفاعل الجمعي يعطي المشاركين إحساساً بالأسرية والامتلاك والترابط والأمان.
- البذل الوجداني أو التعبير العاطفي يريح النفس ويطلقها على سجيتها ويجعل صاحبها يعبر عندما يعتمل في نفسه.



- تنمية الإدراك من خلال النمذجة والتخيل الحركي. حيث يمكن المزج بين المجرد والملموس لتشكيل علاقات فعلية يصعب إدراكها من خلال العرض الشفهي أو النص المكتوب.
  - اللعب كوسيلة فريدة للتنافس يعمل على تهذيب وشحذ ذكائنا التنافسي ليس فقط بهدف الفوز بل لنبوغ الأداء.
- عندما يلعب الكبار ويتنافسون فإنهم يفضون بمكنونات أنفسهم فهم يتحدثون ويعبرون عن قيمهم، ويعربون عن مثلهم. عندما نلعب ونتنافس فإننا نتحول من المجرد إلى الملموس ونمزج بين الواقع والخيال ونبوح بما لا يمكن الإفصاح به في الاجتماعات الإدارية التقليدية.





## ◆ فرق العمل والتنافس

إن بناء مؤسسة عظيمة يتطلب بناء فريق عمل استثنائي، فإذا كانت كل المؤسسات تشكل فرق العمل لديها بذات الطريقة التقليدية والتي لا تختلف كثيرًا عن منافسيها، فيصبح من الطبيعي ألا تجد ما يميز المؤسسات بعضها عن بعض، ولا يوجد شيء استثنائي أو غير عادي في هذه المؤسسات.

على فرق العمل تقديم خدمة لها قيمة ويحتاجها المتعامل، بحيث تجبره على إنفاق نقوده وابتسامة عريضة تملو وجهه، إلا أن هذا ليس كافيًا للتفوق على منافسيك عالميًا. على فرق العمل تقديم شيء نادر وفريد ولا يقدمه أحد غيرك. وإذا استطاع منافسوك تقليد هذا الأسلوب السري بسهولة، فاعلم أنك لا تمتلك ميزة طويلة المدى، وأنك تحتاج إلى تقديم شيء نادر، وفريد، وجديد، ويصعب تقليده أو حتى يصعب على المنافسين فهمه.

«على المدى البعيد، يجعلنا التنافس أناسًا أفضل، إنه يقودنا إلى الابتكار».

دينيس مولينبيرغ





## ◆ التغيّر من عادي إلى استثنائي

حتى تستطيع المؤسسة الصمود في عالم التنافس، عليها التغيّر من عادي إلى استثنائي، وتستطيع ذلك من خلال إيجاد إجابات لعدد من الأسئلة، منها:

- ◆ ما هو الأمر الاستثنائي الذي نقوم به حالياً؟
- ◆ ما هو الأمر الاستثنائي الذي يمكن أن نقوم به في المستقبل؟
- ◆ ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها والتي توصلنا إلى الريادة؟
- ◆ ما هي المخاطر التي يمكن أن نخوضها فيما يظن منافسون أنها لا تستحق المخاطرة؟
- ◆ ما هي التغيرات والابتكارات الجذرية (10X) المطلوبة منا لنسبق المنافسين بـ 10 سنوات؟

تساعد هذه الأسئلة إدارة المؤسسة على الحديث والنقاش في جلسات العصف الذهني حول ما يجعل المؤسسة أكثر تميزاً، ويجب أن تعالج هذه المناقشات جوهر الموضوع، وهو كيفية جعل العملاء المستهدفين يلاحظون المؤسسة بل ويفضلونها عن غيرها. وعلى المؤسسة أن تفهم المخاطر المحتملة، وإذا لم تكن قادرة على تحمل المخاطر وإدارتها، فلن تصبح مؤسسة متميزة ولن تستطيع الفوز في عالم المنافسة.

ومن جانب آخر، يجب التذكير أن العمل بنفس أسلوب المؤسسة المنافسة هو أمر

في غاية الخطورة في حد ذاته، رغم أنه يبدو مأمون العواقب لأن المؤسسة ستتبع النهج السائد، غير أن هذا لا يحقق أي نتائج استثنائية.

على المؤسسة أن تبحث عن صبغتها الخاصة وتحقيق الاستثناء من خلال ابتكاراتها الخاصة والمتوافقة مع شخصيتها ومعاييرها ورؤيتها.



## ◆ الروح التنافسية في دولة الإمارات العربية المتحدة

يمكن الاستدلال على طبيعة الروح التنافسية والنجاحات التي حققتها دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال مقال للسيد عبد الله لوتاه، المدير العام للهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء، والذي تم نشره في جريدة البيان بتاريخ 29 يناير 2019: ويذكر في مقاله أن التنافسية من المكونات الأساسية لحياة الإنسان، وسنة من سنن الحياة، ومن دونها لا يمكن لأي فرد أو مجتمع أن يتطور ويرتقي.

وأوضح بأن فكر التنافسية لدى صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم برز منذ البداية، وأثمر هذا الفكر عن إنشاء مجلس الإمارات للتنافسية في 2009، ثم تطوير المسيرة كي يبرز نموذج دولة الإمارات الفريد من نوعه عندما تمّ دمج مجلس الإمارات للتنافسية مع المركز الوطني للإحصاء، وبذلك تشكلت الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء في عام 2015، ثم استلمت ملف أجندة أهداف التنمية المستدامة 2030، التي تمت مواءمتها مع الأجندة الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

وأكد أن مسيرة تأسيس الهيئة جاءت نتاج فكر مبني على محاور رئيسة ثلاثة، أولها: وجود بيئة تشريعية وتنظيمية حديثة تستشرف المستقبل وتطلع إلى ما هو المطلوب في السنوات والعقود القادمة من متطلبات تشريعية وإجرائية. على سبيل المثال: تقنيات السيارات الذاتية القيادة أو تقنية البلوكتشين أو العملات الرقمية، فيجب توفير بيئة تشريعية تنافسية قادرة على التأقلم مع هذه المتغيرات المتجدد.

أما المحور الثاني فيأتي من أهمية توافر البيانات والإحصائيات الدقيقة والحديثة

التي تعبر عن دولة الإمارات العربية المتحدة وإنجازاتها على أرض الواقع، وثالثاً، الحرص على توفير خدمات حكومية عالية الجودة للقطاع الخاص تساعد على جذب الاستثمارات داخلياً وخارجياً وتعزز من ثقة المستثمر في بيئة الأعمال بالدولة، وبما تنعكس جودة هذه الخدمات الحكومية على تجاوب القطاع الخاص مع الجهات العالمية الناشرة لتقارير التنافسية العالمية.

وأشار السيد المدير العام للهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء إلى أن من شروط تحقق التنافسية أن تكون متوازنة على كافة القطاعات: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية وغيرها، فمثلاً لا يمكن أن نقول عن دولة إنها تتمتع بالتنافسية إذا كانت لديها نتائج اقتصادية جيدة ولكنها منخفضة جداً في مجال التكنولوجيا أو الصحة أو التعليم. يمكن الوصول إلى التوازن المنشود من خلال التنافس بين الفرق وإذكاء روح الطموح لرفع سقف الأداء والإنتاجية إلى مستوى أعلى.

«عندما تضع معايير عالية لنجاحك، فإنك تواجه المنافسة كل يوم  
كي تتفوق على هذه المعايير.»

مايكل جوردن



## ◆ عزيزي القائد

أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه مؤسستك، يجب أن تجعل الجودة والقيمة المضافة جزءًا لا يتجزأ من خدماتك، وعليك أن تؤكد للمتعاملين أنك تعرض عليهم شيئًا مختلفًا وخدمة متميزة لن يجدوها في مكان آخر. وأن مؤسستك تقدم الاهتمام والمعاملة الخاصة. ثمة آلاف الطرق التي يمكنك من خلالها إضافة القيمة إلى خدماتك من دون تكلفة، فتحقق نسبة رضا أعلى؛ لذا، كي تكون منافسًا، يجب أن تقدم خدمات متميزة وذات جودة عالية، لا بل تفوق المتوقع.

ولا تنس أن تروج لخدماتك ولمؤسستك ولنفسك بالشكل الذي يضيف إلى كل ذلك قيمة فريدة، ويحقق لك الريادة.

◆ حتى تنافس بأخلاق وابتكار، عليك أن تسأل نفسك وفريقك دائمًا:

◆ كيف ننافس على الفرص لا على الحصص؟

◆ كيف نفوز بقوة الهوية والمعايير الأخلاقية الدولية والوطنية؟

◆ كيف علينا أن نستشرف المستقبل، لا بل نبني المستقبل ونصنعه بدلًا من أن نراقبه لنواكبه؟

◆ كيف نقرأ مؤشرات الانهيار قبل أن يحدث الدمار؟

◆ كيف يحل التكامل والتواصل والتفاعل محل الجشع والطمع؟

◆ كيف نحلم بغد أفضل، ونخدم الناس؟

كن أكثر تنظيمًا وانضباطًا وإنتاجية. فأى إنتاج أو جهد إذا حققته بمعدل منتظم سيكون أفضل من أن تتوقف تمامًا عن الإنتاج، والأهم من ذلك أنك بلا ريب ستجني الكثير من ورائته. فإذا أردت أن تأتي بشيء إلى الوجود، عليك أن تدمج الوقت مع المجهود والذكاء لتحقيق ميزة تنافسية وتتغلب على منافسيك.

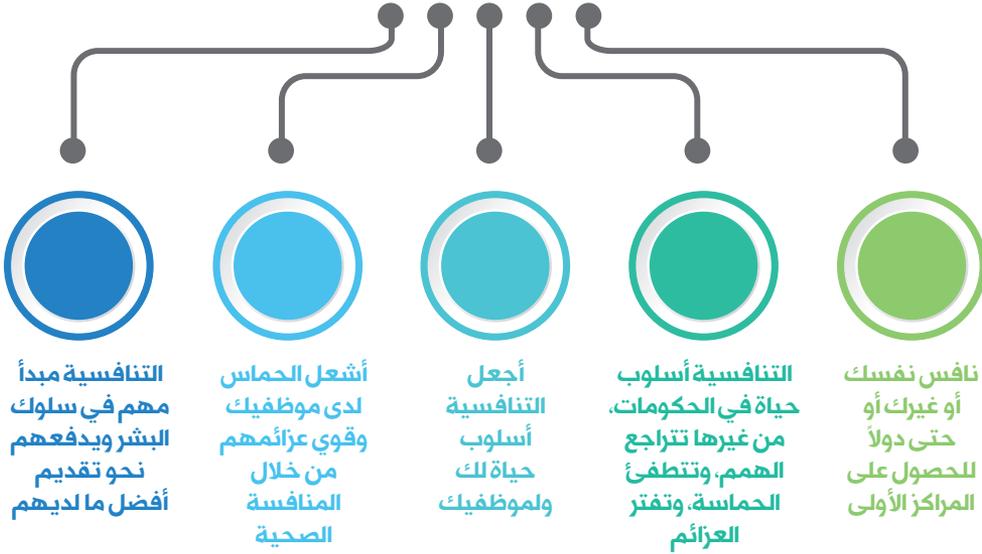
### عزيزي القائد

ضع أهدافًا طموحة تنافس بها أداء السنوات السابقة، وأداء المنافسين، وتذكر دائمًا الأهمية الكبيرة لتجذير الثقافة المؤسسية التنافسية وتهيئة البيئة الخصبة للابتكار، وتسخير الموارد اللازمة لذلك.

«إن وصية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، رعاه الله، (لا تكن من غير منافس) هي دستور وإلهام نصحو عليه كل صباح، ولن نرضى بغير المركز الأول بديلًا، وإن ما تحقق من نجاح لدولة الإمارات عمومًا، وإمارة دبي خصوصًا، يعود إلى حرصها على تحويل الأحلام إلى حقائق».

القاضي محمد مبارك السبوسي، رئيس المحكمة التجارية بدبي

## لا تكن من غير منافس







## الفصل التاسع: اصنع قادة

- المقدمة
- كيف يصنع القائد قادةً لا أتباعاً؟
- أسئلة موجهة للقادة الاستثنائيين حول أساليب صناعة الأجيال الجديدة من القادة
- ثقافة القيادة تبدأ من القمة
- دور القادة الاستثنائيين في خلق ثقافة القيادة في المؤسسة
- دفع الموظفين بقوة نحو القمة
- القيادة صناعة محلية
- عزيزي القائد





## الوصية التاسعة

### اصنع قادة

اصنع قادة تصنع مستقبلاً. القائد الحقيقي هو من يصنع قادة، والمؤسسة الحقيقية هي التي تخرُج قادة، وضمان استمرارية التفوق مرهون بجهود المؤسسة في صنع قيادات، قيادات تفتح آفاقاً أكثر، وتحمل طاقات أكبر، وتنقل المؤسسات لقمم جديدة. صنع القيادات سر لا يفهمه إلا رجال تغلبوا على تضخم الأنا والذات، وفهموا أن أعظم إنجاز يصنعونه هو: بناء البشر وليس الحجر.





## المقدمة

القادة ملتزمون بتحقيق هدف، ويتحلون بقوة التأثير الكامنة فيهم، ويستطيعون نقل قناعتهم للآخرين من خلال الحماس والتفاؤل والإلهام للوصول إلى هدف مشترك، وعليهم اتخاذ موقف ريادي في أي صراع، وهذا يعني المواجهة، والتغيير، وتسوية الصراعات، وإعادة إنتاجها بذكاء وقوة. قد يكون ذلك على حساب الحرية والمصلحة الشخصية، غير أن القائد الحقيقي يقبل كل الظروف كجزء من عمله، فهو الذي يحدد المسار، ويختار أن يصنع المقدمات التي ستفضي إلى النتائج.

وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سبعة ركائز أساسية لتحقيق التميز المؤسسي واستدامة النجاح، ومن أهمها القيادة برؤية ونزاهة وإلهام، قد تمتلك المؤسسة كافة مقومات النجاح، ولكن إذا كان قادتها ضعفاء غير مدركين لدورهم في النجاح المؤسسي، عندها سيكون الإخفاق مصير هذه المؤسسة مهما امتلكت من موارد ومواهب.

القادة الجدد هم مستقبل المؤسسة والدولة، والقائد الناجح يصنع قادة لا تابعين، عندما تتعامل مع قائد باعتباره تابعًا، فإنك تحوله إلى شخص لا يطور الاستقلالية والقوة والمساءلة الشخصية اللازمة له لقيادة الآخرين. القيادة ليست نجاحات قصيرة المدى يطويها النسيان بمرور الزمان، بل إنها حكمة، وميراث، وتراث، والقائد الناجح ليس من يملي أوامر على أتباعه ويستأثر بالسلطة، بل من يُعلّم ويتعلم، ويُفيد ويستفيد؛ فيبقى أثره خالدًا بعد عمر مديد. وقد أكد هذا المفهوم جاك ويليش (رئيس

مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك سابقاً) عندما قال: «قبل أن تصبح قائداً، عليك النجاح بكل شيء يعمل على إنماء ذاتك، وعندما تصبح قائداً، عليك النجاح بكل شيء لتنمي شخصية الآخرين».

يقول الدكتور علي سباع المري، مدير كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، في مقال نشر له في صحيفة البيان بتاريخ 30 يناير 2019: إن صناعة القادة مهمة أساسية من مهام العمل الحكومي في أي دولة، وتزداد أهميتها مع تسارع وتيرة التغيير والتطور التكنولوجي الهائل، من الثورة الصناعية الرابعة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها، فالمجتمعات والدول بحاجة دائمة لقيادات فاعلة تعمل على تحقيق الأهداف وترجمة الطموحات. قيادات تمتلك رؤى تستشرف المستقبل، وتواكب تغييراته وتصنع الإنجاز.

وأشار إلى أن القيادة الفاعلة أصبحت مرادفاً للنجاح، أي إن خلف كل إنجاز هناك قيادة ملهمة، وبعد كل إخفاق نرى التساؤلات والأصابع تشير إلى القيادة، فالحديث عن القيادة أزلي ولا يوجد خلاف حول أهميتها، أو أهمية العمل على إعداد وصناعة القادة، ولكن الخلاف هو في طرق ووسائل إعداد القادة، من التعليم العام والمناهج، إلى التعليم العالي والتخصصات، أو من خلال التدريب المهني.

صناعة القادة رحلة طويلة تبدأ بجهود الدولة في الاستثمار في العنصر البشري وتهيئة الظروف والبيئة الممكنة، وخلق الشواغر والفرص عن طريق اقتصاد قوي وتنمية مستدامة. ولكن المسؤولية أكبر وامتشعة أكثر في إطار صناعة القادة على المستوى المؤسسي، وتهيئة بيئة العمل الداخلية ومسؤوليات القادة والمسؤولين نحو إعداد وتمكين قادة المستقبل، وتندرج المسؤولية كذلك إلى المستوى الشخصي للأفراد من وجوب توافر الصفات الشخصية، والعزيمة والإصرار، والإرادة القوية نحو التنمية الذاتية.



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه عن نقاط القوة في  
أكابر الصحابة:

«أزحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياءً  
عثمان، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن  
جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً، وإن أمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح».

صناعة القادة إذاً هي مهمة دولة، ومهمة كل مسؤول، ومهمة شخصية أيضاً، لكن  
التركيز يكون دائماً على المسؤول بحكم تأثيره الكبير في هذه العملية، وهذا ما دعا  
صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم إلى التركيز عليه بقوله: «اصنع قادة  
تصنع مستقبلاً». القائد الحقيقي هو من يصنع قادة والمؤسسة الحقيقية هي التي تصنع  
قادة.

#### القيادة: فطرة أم اكتساب؟

عندما يعي الآخرون أن رسالتك في الحياة هي تطوير قادة استثنائيين،  
فإن السؤال الأكثر شيوعاً يكون: «هل حقاً تعتقد أن القادة يُصنعون،  
أم أنهم هكذا يولدون؟» عند هذه المرحلة تكون الإجابة النمطية هي  
أن القادة هم مزيج من الكفاءات «الفطرية والمكتسبة»، إلا أن كفة  
الميزان تميل في واقع الأمر نحو صناعة القادة.

القيادة نمط يبدأ في مراحل الحياة المبكرة، وينعكس صداه على  
عدة مجالات: بداية من الكشافة المدرسية للذكور والإناث، والأندية  
المدرسية والمجموعات الدينية. فالأفراد الذين يمارسون القيادة على  
أكثر من مستوى في مستقبل حياتهم تتضاعف احتمالات تشبثهم

بهذا النمط في مراحل حياتهم المتقدمة وفي شتى المجالات. وبما أن السلوك القيادي يتأثر بشدة بالبيئة المحيطة، فهذا سبب أدعى لتعميم ثقافة التطوير في صناعة القادة، والنماء في مقابل الانتقاء، لنصنع قادة استثنائيين وسعداء.

---



## ◆ كيف يصنع القائد قادة لا أتباعاً؟

1. ضع لهم حدودًا واضحة وامنحهم مساحة كافية: يحتاج القادة الأقوياء إلى المساحة المتاحة لسيطرتهم دون تدخل يذكر؛ لأنك تقوم ببناء فريق من القادة، فستعين عليك إنشاء حدود لتجنب الصراع عندما تتقاطع حدود القيادة. ستحدث المواجهات حتمًا، وستكون مهمتك كقائد هي تحديد ما لا يستطيع القادة تسويته بمفردهم.
2. كلفهم بأهداف أكبر من قدراتهم: يحتاج القادة إلى تسلق جبال أعلى مما يمكنهم إنجازها بأنفسهم. حيث يعطيهم هذا الدافع لإشراك الناس، وتحديد الاتجاه بأنفسهم، والدفع نحو الإنجاز. إذا كان الهدف بحجم قدراتهم وجهدهم الشخصي، فأنت تتعامل معهم كتابعين وتخاطر بهم بالتقلص إلى هذا الحجم. ومن أجل ضمان التحفيز المستمر، كلف القادة المستقبليين بأهداف صعبة ولكن ليست مستحيلة.
3. حدد لهم تواريخ استحقاق للإنجاز أسرع من المعقول والمعتاد: سيخبرك أي رافع أوزان بأنه إذا كنت تريد أن تكون أقوى، فعليك رفع أوزان ثقيلة بشكل متزايد إلى درجة الإنهاك. بناء قادة أقوياء يعني تحديهم لتحقيق أهداف أسرع مما يعتقد الآخرون أنه ممكن. الوقت لا يتوقف ويتطلب بالتالي الإبداع والاجتهاد والمثابرة والقيادة لتحقيق الأهداف عندما تكون العناصر الأخرى في حالة تغير مستمر.

4. عجل خطوات تطويرهم: تتطور مهارات القادة من خلال زيادة تحدياتهم وزيادة قدراتهم بانتظام من خلال التحديات، وتمكينهم، وتفويضهم، وإلهامهم. من المشاكل التي تقع بها العديد من المؤسسات عندما تقوم بتعيين من تظن أنهم يصلحون كقادة، وتعمل من خلالهم بدلاً من بنائهم كقادة، فتكون النتيجة فشل فريق القيادة في تحقيق أهدافه.

5. اجعلهم فخورين بعملهم ومكانهم ومكانتهم، وأشعرهم بأهميتهم وتميزهم وأنهم قادة وليسوا أتباعاً، وأن لديهم ما يتطلبه الأمر للتحكم في مستقبل العمل، وإضفاء تغييرات عليه. والسيطرة عليه وليس الاكتفاء بمواكبته فحسب، وهذا هو ما جعلهم يتميزون عن غيرهم كفتة مستقلة.

6. اعمل على تنمية الذكاء العاطفي لديهم: والذكاء العاطفي كما عرفه الدكتور دانيال غولمان هو الاستخدام الفطري والتلقائي للعواطف والأحاسيس الإنسانية إلى الدرجة التي تمكننا من ترشيد تفكيرنا وتهذيب سلوكنا وتعظيم محصلة تفاعلنا مع الآخرين والأحداث والمواقف التي تواجهنا على مدار حياتنا، والقدرة على فرز العواطف الذاتية، وتقدير أوضاع الآخرين من خلال وضع أنفسنا مكانهم للتحقق من أسباب تصرفاتهم، وهو ما يسمى بالتقمص العاطفي. وحسن استعمالها والتعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين، وقدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة لنفسه وللمن حوله.

وقد أثبتت الدراسات أن الذين يتحلون بالذكاء العاطفي لديهم فرصة للنجاح في الحياة والقيادة أكثر من أولئك الذين يتحلون بالذكاء العقلي دون الذكاء العاطفي. كما أن القادة يعملون تحت رقابة دقيقة ويواجهون متطلبات عديدة، وبالتالي فإن مستوى ذكاء القائد العاطفي له تأثير هائل، في معالجة الأمور والتحديات وتحقيق



النجاحات، وبدون هذا الذكاء لا يكفي كلُّ من الحماس والرؤية والمعرفة لمساعدة القائد على النجاح.

7. تخلص من «الأنا» لأنها الطريقة الوحيدة لترك أثر خالد وصنع شبكة من القادة الناجحين الذين يتزايدون يوماً بعد يوم. فالقائد القوي هو الذي لا تتمحور طموحاته حول تحقيق أهداف أو نجاحات شخصية، بل حول غرس الروح القيادية، حتى يطمئن إلى وجود جيل من القادة المميزين الذين سيكملون مسيرة نجاحه، ويحملون شعلة إنجازاته.

#### قائد استثنائي

في الثالث من شهر أبريل عام 1968 خطب مارتن لوتر كينج في أتباعه قائلاً: «قد لا أكون معكم عندما تحصلون على الحرية، لكنني واثق بأنكم ستضحون في سبيلها بكل عزيز وغالٍ. وستحصلون عليها لا محالة». اغتيل «كينج» في اليوم التالي لهذه الخطبة، لكن تأثيره في العالم بأسره كان قد بدأ بالفعل وتضاعد لحظة اغتياله، فبعد وفاته بيوم واحد، نهض الملايين من أتباعه لينشروا رسالته وينادوا بالحصول على حقهم في الحرية والمساواة. وفي غضون بضع سنوات، تضاعف العدد ليصل إلى مئات الملايين، ومع نهاية القرن العشرين، كان هناك مليارات البشر الذين يعيشون بسلام وسعادة وحرية بفضل رؤية وتضحية «كينج» القائد العظيم الذي توفي وعمره 39 عامًا فقط.

8. شجعهم على مواصلة التعلم: عندما يتعلق الأمر بالأحكام الصائبة والقدرة على وزن الأمور، يأتي التوازن في الصدارة، فيتطلب الأمر من القادة قدرًا

من الخبرة ليحققوا النجاح. إذ يجب أن يرتكبوا الأخطاء ويتعلموا منها، وأن يفكروا وينضجوا. تنطوي السنوات الأولى في الحياة المهنية لأي قائد على منحى تعلم شديد الانحدار، وعند الوصول إلى مرحلة معينة، يستوي منحى التعلم، ويصبح لدى القادة خبرة كافية لاتخاذ قرارات صعبة. لا يعني ذلك أن قيمة الخبرة تتوقف أو أن هذا الحكم لا يستمر في التطور، بل على العكس، يرغب أفضل القادة دائماً في العثور على أساليب جديدة لتعلم المزيد.

9. أعطهم صلاحية اتخاذ القرارات بعد تمكينهم من معطيات اتخاذ القرارات السليمة، وعلمهم تحمل تبعات قراراتهم، فكل مسؤولية يقابلها مساءلة.
10. اعمل على تمكينهم وإشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط منذ البداية، وفوض لهم السلطة الكافية كي ينفذوا الخطط الموضوعية دون معوقات.

**«تتركز القيادة حول جعل الآخرين أفضل في وجودك، وأن تكون متأكدًا أن هذا التأثير سيدوم في غيابك كما في حضورك».**  
**شيرلي سانبرغ، الرئيس التنفيذي للعمليات - فيسبوك**

11. وفر لهم بيئة عمل مؤسسية داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار.
12. طبق منظومة الإحلال التعاقبي والمسار الوظيفي لضمان استمرارية عملية صناعة القيادة والمحافظة على وتطوير رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل وتشجيع تقدم وتطور كافة الموظفين.
13. اعمل على تقويتهم وإكسابهم القدرة على التحلي بروح المبادرة، وتمكينهم من الاختيار ومنحهم حرية التصرف، وتوفير خيارات وبدائل للطرق التي ينفذون بها العمل وتقديم الخدمات.



«إن كل إنسان على وجه الأرض يتمتع بتطلعات قيادية، أو يمارس نوعاً من القيادة في حياته اليومية، وإن قضية صناعة القادة هي وظيفة تتشارك فيها الأسر والمؤسسات التعليمية وأساتذة الجامعات والتربويون».

أحمد عبد الكريم جلفار، مدير هيئة تنمية المجتمع بدبي





## ◆ أسئلة موجهة للقادة الاستثنائيين حول أساليب صناعة الأجيال الجديدة من القادة

1. هل تتم عملية التوظيف على أساس الذكاء والإبداع والقدرة على التكيف؟  
يبحث القائد الاستثنائي عن الموظف الذي يستطيع التميز في عدة أدوار ولا تقتصر مهاراته على دور واحد يؤديه ويكتفي به.
2. هل تعمل على إحداث المواءمة ما بين الوظيفة والموهبة؟  
يعمل القائد الاستثنائي على تعديل الوظائف التي يقودها ليتمكن من استثمار مواهب موظفيه
3. هل تضع توقعات كبيرة لموظفيك؟  
يتوقع القادة الاستثنائيون مستويات أداء غير عادية من قبل موظفيهم، وفي نفس الوقت يغرسون لديهم الشعور بأنهم جزء من منظومة استثنائية.
4. هل تبحث عن المواهب المتوارية في الظل؟  
يرفض القادة الاستثنائيون القوالب النمطية الجامدة التي تحدد شكلاً معيناً للموهبة.
5. هل تشجع الترقية في نهاية كل مرحلة؟  
لا يعتمد القادة الاستثنائيون على سياسة ثابتة تضعها إدارة الموارد البشرية

للتريقات، بل يعدّلون في المسارات الوظيفية بالشكل الذي يساعد على تسارع عملية تعلّم الموظفين الذين أثبتوا جدارتهم، وتحملهم للمسؤولية.

6. هل تساعد موظفيك بلا حدود، وتتابع تقدمهم، وتدعمهم بالتعليمات والتغذية الراجعة؟

القائد الاستثنائي يساعد موظفيه، ويعمل معهم جنباً إلى جنب حين يتطلب الأمر ذلك.

7. هل تظل على اتصال مع موظفيك بعد استقالتهم؟

يظل القائد الاستثنائي على اتصال به، ويقدم له النصح والمشورة، ويساعده في توسيع شبكة علاقاته.

«نفتش عن قادة يحركون الجبال، ويقودون التغيير، ويصنعون المستقبل، همتهم في السماء، وطموحاتهم معانقة النجوم».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



## ◆ ثقافة القيادة تبدأ من القمة

يفهم القادة الاستثنائيون أن ثقافة القيادة لا تبدأ بوثيقة مكتوبة، ولكن بالسلوكيات التي يطبقونها كل يوم. لا يمكنك ببساطة كتابة ما تريد أن تكون عليه ثقافة قيادتك وتتوقع أن يتبعها الآخرون. تتكون الثقافة الحقيقية للمؤسسة من القيم التي تعيشها يوميًا. يجب على القادة فهم رؤية واضحة، وإيصالها لخلق بيئة تجذب الأشخاص الذين يشاركونهم نفس القيم.

القائد يضع الأسس من خلال تقديم القدوة ونمذجة السلوكيات التي يرغب في ممارستها. عندها فقط يمكنه البدء في إنشاء الهياكل والعمليات المناسبة لتعزيز الثقافة المطلوبة. إذا كنت ترغب في تطوير قادة رائعين، فعليك أولاً أن تتعلم كيف تكون قائداً عظيماً بنفسك.

**ليس أفضل من أن تكون ذلك القائد الذي يقف في الخلف ويضع الآخرين في المقدمة وقت الاحتفال بالانتصار، بينما تقفز لأول الصف وقت الخطر.**

**نيلسون مانديلا**



## ◆ دور القادة الاستثنائيين في خلق ثقافة القيادة في المؤسسة

القيادة العظيمة في كثير من الأحيان هي نتيجة العمل الشاق، واكتساب الخبرة بمرور الوقت، والتطور المستمر، والانفتاح على تعلم مهارات جديدة وتجربة أساليب مختلفة. لم يولد معظمنا قائدًا بالفطرة، وكان علينا أن نتعلم، وهذه الرغبة في النمو والتطور ستساعد في خلق ثقافة القيادة.

فيما يلي خمسة أشياء يفعلها القادة الاستثنائيون كما ذكرها المستشار بل هوج في مقاله المنشور في موقع «التفكير بالمتعاملين» للمساعدة في إنشاء ثقافة القيادة في المؤسسة:

1. حدد هدفًا واضحًا: يضع جميع القادة الناجحون أهدافًا واضحة، تحفز على العمل وتساعد على تعزيز الأخلاقيات الإيجابية، ودفع شغفهم بما يفعلونه، ثم ينقلون القيم والرؤية التنظيمية بطريقة تجمع الناس معًا للتجمع خلف رؤيتهم، وتخلق ثقافة قيادة قوية.
2. القيادة بالتجوال: يجب تعزيز الثقافة المؤسسية والقيم اليومية وبنات. ثقافة القيادة هي كيان حي، ويدرك القادة الأقوياء أنه يتوجب عليهم أن يعكسوا ثقافة القيادة من خلال قيم المؤسسة وأفعالهم على أرض الواقع، لتصبح جزءًا من الثقافة المؤسسية، بحيث تشكل القيم نقطة تواصل دائمة في صنع القرار لضمان أن تحيا هذه القيم بغض النظر عن التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسة.

3. مارس الوعي الذاتي: يجب أن يكون القادة على استعداد للتغيير أولاً قبل أن تتمكن المؤسسات من التغيير والتحول. يحتاج القادة إلى أن يكون لديهم إدراكٌ لذاتهم، وكذلك إدراكٌ لمدى تأثير أعمالهم وقراراتهم. القيادة الحقيقية عليها أن تسمع صوت الآخرين وأن تكون منفتحةً على النقد والأفكار الخارجية، وعلى استعداد للنمو بشكل فردي ومهني.
4. إدراك قيمة من حولك: يفهم القادة الاستثنائيون أن المورد الأكثر قيمة في مؤسساتهم هو الموظفون. إنهم يستثمرون في الأفراد ويساعدونهم في تطوير قدراتهم القيادية الخاصة من خلال توسيع نطاقها في جميع أنحاء المؤسسة. القادة الحقيقيون لديهم رغبة حقيقية في رفع مستوى الناس لتحقيق نجاحهم.
5. إحداث تغيير تنظيمي تحويلي: يحتاج القادة أنفسهم إلى التحول والتغيير من أجل إلهام الموظفين لتحقيق الأداء العالي وخلق ثقافة تركز على العملاء. إن طريقة تعاملك مع التغيير لا تقل أهمية عما تريد تغييره. إذا كنت تريد أن تكون قائداً تحويلياً وأن تخلق تغييراً تنظيمياً طويلاً الأمد، فأنت بحاجة إلى التعامل معه بطريقة تقلل من ردود الفعل السلبية، وتتماشى مع استراتيجيات العمل وثقافة المؤسسة.

**يبلغ عدد الموظفين العاملين في شركة (BECTON DICKINSON) 23000 موظف، لست أدعي بأني أدير بمفردي هذا العدد الكبير من الموظفين، ولكن واجبي يكمن في جعل مديري الأقسام في الشركة يدركون أن كل واحد منهم يمكن أن يقوم بدور فاعل كمعلم ومدرّب. ويجب التنبيه إلى أن الموظفين في الخطوط الأمامية**



**يعرفون حقيقة ما يجري أكثر من غيرهم، والقائد الجيد يدرك ذلك  
وعليه أن يدعمهم عند الحاجة دون أن يتحول هذا الدعم إلى عرقلة  
لمساعيهم.**

**إدوارد لودويج، المدير التنفيذي لشركة BECTON DICKINSON**

يمكن لأي شخص أن يكون في موقع قيادي، لكن هذا لا يعني أنه قائد. هناك فرق بين الإدارة والقيادة. يعتني المدير بعملية التنظيم الإدارية المتمثلة بقوائم المراجعة، والميزانيات، والفواتير، والتقارير، وغيرها من الأمور الإدارية. وعادة ما يقومون بذلك من وراء مكتب.

يعلم القادة الحقيقيون أنه للتواصل مع فرقهم، يجب أن يعملوا على إشراكهم، ودعمهم، والعمل جنبًا إلى جنب لإنجاز المهمة. يأخذ القادة الوقت الكافي لبناء مهاراتهم الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين لخلق جو عمل جماعي قوي، ولكن كما قال هنري منتزرج، لا تستطيع القيادة تفويض الإدارة، يعني هذا أنه يجب ألا نفرق بين القائد والمدير، بل بالأحرى أن نرى المديرين كقادة ونعرف أن القيادة هي الإدارة في أحسن ممارساتها.

**«المدير يؤدي العمل، أي عمل، بطريقة صحيحة، أما القائد الحقيقي  
فلا يؤدي إلا الأعمال الصحيحة.»**

**بيتر ف. دراكر**





## ◆ دفع الموظفين بقوة نحو القمة

إن القادة الاستثنائيين وفقاً للدكتور سيدني فينكلشتاين في كتابه «قادة فوق العادة»، يدفعون موظفيهم إلى الأمام، وبقوة. فما يحدث، في المؤسسات عادة هو أن موظفيها الذين يتسمون بقوة الأداء يسترخون بالتدريج، وغالباً ما يتولد لديهم الشعور بالجدارية والاستحقاق، ولكن في المؤسسات التي يديرها رؤساء استثنائيون، لا مجال للاسترخاء، فليس مقبولاً أن يعتمد الموظف على أمجاده السابقة، لأن توقعات القادة تتصاعد وتواصل ارتفاعها مع ارتفاع أداء من حولهم. فهؤلاء الرؤساء لا يضعون حداً أو سقفاً لإمكانات موظفيهم. وليس هناك دليل إرشادي لصناعة القادة، فالاستثنائيون يصنعون دليلاً إرشادياً من صنع أيديهم، فهم يتسمون على نحو غير مألوف بالقوة والشغف، ويلهمون الآخرين كي يحذوا حذوهم، وهم يفتشون بلا هوادة وفي أماكن غير مألوفة عن المواهب، ويعقدون المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف بأساليب جذابة، وهم يؤسسون معايير عمل شديدة الارتفاع تدفع بمرؤوسيهم لتقديم أفضل ما لديهم، وهم ينخرطون في شكل عجيب من أشكال التوجيه والتدريب، فهو شكل يحدث تلقائياً، ويبدو وكأنه من دون قواعد واضحة، وهم يفوضون مسؤوليات العمل لمرؤوسيهم الذين لا يمتلكون الخبرة، فيخاطرون بأسلوب قد يعتبره من هم خارج مؤسساتهم حماقة، وحينما يكون الوقت مناسباً، يشجعون المواهب الساطعة على مغادرة مناصبها، فيصبح هؤلاء المساعدون فيما بعد - جزءاً من شبكة الاستثنائيين الاستراتيجية العالمية.

- ◆ إن الإرث الحقيقي لأي قائد في أي مؤسسة هو صناعة الرجال، وترسيخ ثقافة الإخلاص، وبناء روح الفريق، وغرس بذور التجديد والابتكار.
  - ◆ صناعة القادة هي قدر الأمم الناجحة.. ومسيرتنا بحاجة مستمرة إلى دماء جديدة من القيادات لمواكبة طموحاتنا لشعبنا.
  - ◆ القائد الحقيقي يصنع قادة، والمؤسسة الحقيقية هي التي تصنع ثقافة تسمح لأفرادها بالنمو.
  - ◆ ليس قائدًا من يختزل المؤسسة في نفسه.
- الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



## ◆ القيادة صناعة محلية

القيادة صناعة محلية تنبت في أروقة المؤسسات وفي المكاتب الخلفية وميدان العمل. كان جورج سكالي رئيس شركة الحاسوب «أبل» ينقطع عن العمل لفترات قد تصل إلى ثلاثة أشهر تاركًا لمساعديه المجال لتسيير الأمور. وكذلك كان يفعل كن أولسن رئيس شركة «ديجيتال» الذي تعود أن يذهب في رحلات بحرية مصطحبًا أصدقاءه الشخصيين الذين لا تربطهم به أي صلة في مجال العمل.

يجب أن يمنح القائد الحالي القائد المستقبلي الفرصة لإظهار كفاءاته. وعندما يختار القائد الحالي القائد المستقبلي فهو إما أن يبحث عن شخص تتوافر فيه نفس الصفات التي كانت سببًا في نجاحه، وإما أن يختار شخصًا يختلف عنه تمامًا بهدف تغذية المؤسسة بدم جديد. ليست هناك قواعد ثابتة يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات لاختيار القادة المستقبليين، ولكن الأمور البديهية والحتمية تقتضي وضع أسس تضمن صناعة قائد مستقبلي يمكنه أن يتخطى تحديات الثورة الصناعية الرابعة بثقة واقتدار، والعمل على تطوير وتعزيز مهاراته القيادية من خلال مساعدته على إعادة تشكيل ذاته.

رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوتنا في صنع القادة كان الرسوم عليه الصلاة والسلام يعمل على صناعة القادة، ومن الأمثلة المعروفة على ذلك، قيامه بتكليف أسامة بن زيد ذي الثمانية عشر عامًا بقيادة الجيش في إحدى المعارك، وقد كان أصغر قائد للجيش الإسلامي في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم. وقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وغيره من كبار الصحابة رضي الله عنهم من ضمن الجيش، وأمر عليهم أسامة بن زيد رضي الله عنه. وبعدما خرج الجيش بقليل اشتد المرض على رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى انتقل إلى الرفيق الأعلى.

وعندما استخلف لاحقًا أبو بكر الصديق، رضي الله عنه، أمر أسامة أن يسير بالجيش إلى الوجهة التي وجَّهه إليها الرسول. ومشى معه أبو بكر يودعه، وأسامة راكب فرسه، فقال: يا خليفة رسول الله، إما أن تركب، وإما أن أنزل. فقال أبو بكر: والله لا تنزل ولا أركب. وما عليّ أن أعبر قدمي ساعة في سبيل الله. ثم ودع أسامة وأوصاه بوصية جامعة تصلح أن تكون أساسًا لقوانين الحرب والجهاد، حيث قال له: سيروا على بركة الله، واغزوا باسم الله، وقتلوا من كفر بالله، ولا تغدروا ولا تغلوا، ولا تقتلوا شيخًا كبيرًا ولا امرأة ولا طفلًا، ولا تقطعوا شجرة، ولا تذبخوا شاة إلا للأكل.

وكان خروج ذلك الجيش من أكبر المصالح، حيث عزز قوة ومنعة المسلمين، وكان ذلك سببًا في رجوع كثير من القبائل إلى الإسلام، فغزا الجيش بلاد الروم وانتصروا، وأقاموا مدة ثم رجعوا سالمين غانمين.



## ◆ عزيزي القائد

لمواجهة التحديات المستقبلية، ولتحقيق نتائج أداء ممتازة، هناك حل واحد فقط: عليك أولاً إعداد بيئة عمل يكون فيها جميعُ الأعضاء قادةً (اصنع قادة)؛ بيئة يكون فيها كل عضو قائداً متعاوناً ومبادراً ومتحملاً للمسؤولية، وعلى استعداد لأن يتعامل مع القضايا والمهمات الصعبة. والأهم من ذلك أن يتصرف كقائد ويراقب نفسه، ويكون مستعداً للخضوع للمراجعة والمساءلة والمحاسبة على نتائجه الشخصية ونتائج الفريق أيضاً؛ ومثل هذه البيئة تختلف كُليَّةً عن بيئة العمل التابعة التي يتدخل فيها المدير في كل صغيرة وكبيرة، ويُحمّل نفسه مسؤولية نتائج أفراد فريقه؛ نظراً لرقابته اللصيقة عليهم أو عدم تفويض الصلاحيات مع المسؤولية لهم.

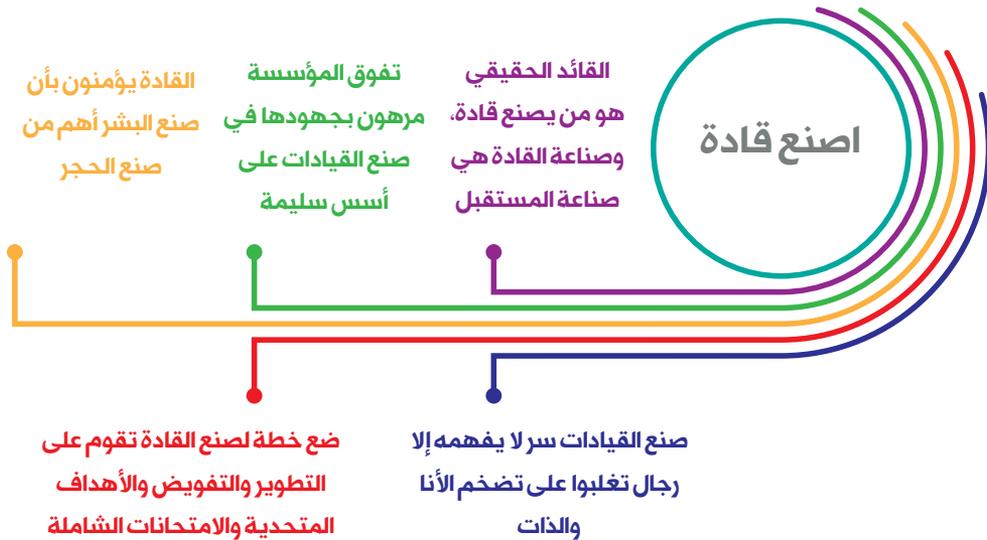
وانطلاقاً من هذا السيناريو على القائد أن يكتفي بالنصح والتوجيه بشكل معتدل، لكي يكرس معظم وقته للأعمال الاستراتيجية والمعقدة وذات المنظور البعيد. وهنا يفترض أن تكون علاقته مع الفريق متوازنة؛ فبدلاً من أن يكون قائداً تقليدياً يُدير الأعضاء حسب المزاج وعلى أساس فردي، عليه أن يكون معلماً ويركز على الصورة الكبرى والشاملة، وكيفية التعامل مع الأزمات وفي ظل الضغوط، وأن ينأى بنفسه عن الموضوعات الصغيرة، ولكن يبقى متاحاً لمساعدة فريقه عند الحاجة فقط. كما يتوجب عليه ألا يفعل كل شيء بنفسه. ومن التحديات التي تواجه القيادة ضرورة إيجاد واستبقاء وتحفيز وتطوير الإمكانيات البشرية، وتعتبر روزنامة القائد دليلاً على أولوياته، فإذا كان يتم تخصيص الوقت لتنمية المواهب فهذا يعني إسهامه في صناعة القادة.

عندما يعامل القائد موظفيه كقادة حقيقيين وابتعد عن الفردية والأنانية ويركز على

الأهداف العامة والمهمات الكبرى، فسيجد أفراد فريقه مفعمين بالطاقة ومحفزين إلى الحد الذي يجعل كل عضو منهم قائداً مستقلاً بذاته. ولن يكونوا مجموعة من المتذمرين الذين يبحثون عن مصالحتهم الشخصية على حساب الصالح العام، بل سيصبحون حقاً فريقاً من القادة ويحاولون تخطي الحدود والسعي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن. وسيكون هذا الحل السهل الممتنع ابتكاراً إدارياً عظيماً رغم بساطته وعفويته وفطريته.

«يحتاج القادة إلى تزويد الموظفين بالاستراتيجية والتوجيه وإعطاء الموظفين الأدوات التي تمكنهم من جمع المعلومات من جميع أنحاء العالم. يجب ألا يحاول القادة اتخاذ كل قرار».

بيل غيتس، مؤسس شركة مايكروسوفت





## الفصل العاشر: انطلق لبناء الحياة

- المقدمة
- دور القادة في زرع الثقافة الإيجابية والسعادة في المؤسسات
- القادة وخلق الثقة
- الفخر بالدور الوظيفي وبيئة العمل السعيدة
- قادة المستقبل
- صناعة المستقبل واستشراف المستقبل
- الابتكار الحكومي
- إعادة اختراع الحكومات
- عزيزي القائد





## الوصية العاشرة

### انطلق لبناء الحياة

نحن محظوظون لأننا نعمل في الحكومات، وظيفتنا ليست وظيفة عادية، وظيفتنا أجمل ما في حياتنا، بل هي الحياة، وظيفتنا عظيمة، نغير من خلالها حياة الملايين نحو الأفضل.

لا تستهن بدورك أو عمك أو جهدك. فأنت تعمل في مجال صنع الحياة وتصميم المستقبل وبناء الأوطان.





## المقدمة

حياتنا مراحل، وفي بداية كل مرحلة منها لا بد من إعداد أنفسنا من خلال تحديد الأهداف، والحصول على الموارد اللازمة، وتحديد آلية المسير في هذه المرحلة، ثم الانطلاق، والعمل، والتحقق من الوصول عند نهاية المرحلة.

الانطلاق هو التعبير عن بداية مرحلة أو بداية حياة، هو البدء في المسير وأنت تحمل كل ما تحتاجه في هذه المرحلة، وأنت تشعر أن لا شيء سيوقفك، أو يحول دون تحقيقك لأهدافك. هو السير تجاه المستقبل في طريق مضاء، هو شحن الذات والآخرين بالقوة والحماس والإيجابية للعمل والبناء وإعمار الأرض. الانطلاق هو الاستعداد والأخذ بالأسباب مع التوكل على الله، حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «اعقلها وتوكل».

يقول الكاتب ميهالي شيكرنتميهالي في كتابه «انطلق»: يسعى الإنسان أكثر ما يسعى منذ بداية حياته إلى تحقيق أسمى غاياته، ألا وهي السعادة. فالسعادة كانت وستبقى هي غاية المرء ومبتغاه. ومنيته ومشتهاه. وحتى عندما يسعى أحدنا إلى اكتساب الصحة والمال والتمتع بالسلطة والحب والجمال، فإنه لا يطلب تلك الأشياء لذاتها، بل لأنه يرى فيها سبيلاً ووسائل تحقق له السعادة.

كل الأعمال والوظائف مهمة بغض النظر عن اختلاف أماكن العمل أو المستويات الوظيفية، وكل الأدوار تكمل بعضها لتحقيق الهدف الأسمى. وكلما ارتبطت الوظيفة بقيمة عليا تتمثل في مساعدة الناس للحصول على حياة أفضل، وحل مشاكلهم

وإسعادهم، فإنها تصبح أكثر أهمية، ومقصداً لأصحاب الكفاءات والمواهب؛ لأن جزءاً كبيراً من سعادة الموظف وارتباطه بمؤسسته يتمثل بإدراكه لدوره في هذه الحياة، وقدرته على إحداث فرق في حياة الآخرين من خلال عمله، وفخره بالقيمة التي يمثلها عمله.

وعليه، فإن العمل في الوظائف الحكومية له بريق لا يبهت، حيث يضمن لكل موظف دوراً في خدمة الناس والوطن وتحقيق رؤية الدولة، خاصة بعد تغير النظرة للقطاع الحكومي في السنوات والعقود الأخيرة. وقد أطلق كل من ديفيد أوزبزن وتيد جايلر مصطلح إعادة اختراع الحكومة عام 1992 من خلال كتابهما الذي قاما بإصداره بذات الاسم، ليتحدث عن الشكل الجديد للقطاع الحكومي من خلال إجراء عدد من التغييرات الجذرية.

لم تعد الوظيفة مجرد وسيلة لكسب العيش. وسيأتي يوم يسترجع فيه كل إنسان مجريات حياته وينظر إلى مساره المهني ويسأل نفسه عما قدمه للعالم. إن العمل في القطاع الحكومي هو شرف وعطاء بلا حدود، ووسام يضعه الموظف على صدره، ومصدر للفخر والسعادة.

**قال تعالى:**

**[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون] التوبة - الآية**

**105**



## ◆ دور القادة في زرع ثقافة الإيجابية والسعادة في المؤسسات

إنَّ الطاقة الإيجابية هي هبةٌ من الله لجميع البشر الذين يسعون على وجه هذه الأرض، وليست هبة لبعض الناس المحظوظين دون غيرهم. وهي تعني السلام الداخلي، وفعل الخير والمحبة والفرح والنجاح، إنها ليست مفهوماً غامضاً، ولكنه قرار يستطيع أن يتخذه كل إنسان. جميعنا نواجه ذات المشاكل والتحديات والمعوقات والإحباطات، ولكنَّ بعضاً منّا يواجهها بإيجابية والبعض تسكنه السلبية وتجّره إلى دروب الفشل. إنَّ اتّخاذ موقف إيجابي في الحياة يُسهم في الفرح والصحة، ويحسّن صحة الإنسان، والطاقة الإيجابية تجعل الإنسان سعيداً من الداخل والخارج وقادراً على نشر السعادة.

والسعادة الوظيفية هي قرار شخصي يتخذه الموظف، حيث يشعر برابطة عاطفية قوية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وحالة من الاندماج العاطفي والفكري، ويعتبر نفسه مسؤولاً وملتزماً بإنجاحها. ويتخذ الموظف هذا القرار في ضوء سياسات المؤسسة وممارساتها ونظرتها تجاه الموظفين. فكلما حرصت المؤسسة على سعادة موظفيها، ازدادت حماسة الموظفين، وحبهم للعمل، ورغبتهم في الإنتاج، وولائهم للمؤسسة، وتحليلهم بالطاقة الإيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأرباح، وزيادة مستوى رضا المتعاملين، وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها المنشودة.

وفي القمة الحكومية التي عقدت في دبي عام 2015 تحدثت جين ليم المديرية

التنفيذية لشركة ديليفرينغ هابنيس قائلة: إن السعادة تتجسد في تزايد الإنتاجية، وارتفاع مستوى إتقان العمل، والقدرة على بث الطاقة الإيجابية لدى الآخرين، فالأشخاص السعداء يصنعون مجتمعات منتجة ومشروعات تتمتع بمعدلات أداء وربحية متميزة. وترى جين ليم أن فهم المرء لرؤيته الذاتية، ونواياه وأهدافه العليا، يمكن أن يقوده في النهاية إلى السعادة وإلى المحافظة عليها.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون سعيدة وإيجابية ما لم يعمل قادتها على تحقيق ذلك من خلال خطط مدروسة، فالقادة هم بمنزلة مهندسي النظام الذين يعملون على إبقاء كيان المؤسسة في أفضل حال، وعليهم أن يعيدوا تقييم مدى صحة هذا الكيان، وتعديل أسلوب قيادتهم ليتناسب مع السياق الجديد. فهم يحتاجون إلى توجيه مزيد من الاهتمام إلى الموظفين والعمل وإيجاد البيئة المناسبة لهم، والقيام بالتغييرات المطلوبة، وتقديم رؤى مختلفة، وتنسيق التعاون بين فريق العمل. ويجب عليهم أن ينظروا إلى أبعد من مجرد تنظيم العمل، وأن يعملوا على تحقيق التناغم بين الأنظمة والتعليمات وجلب السعادة للموظفين.

كما أنه من واجب المديرين مساعدة الموظفين في الكشف عن نقاط قوتهم؛ لأن الشعور بالسعادة لدى الموظفين يتطلب أن يقضي الموظف وقتاً أطول في العمل في مجال يحبه؛ لذلك يجب أن نستثمر الوقت الأكبر في مواطن قوتهم، ووقتاً أقل في التخلص من نقاط ضعفهم.

يصف الرئيس دوايت د. أيزنهاور القيادة على أنها القدرة على تقرير ما يجب أن يتم القيام به، ثم جعل الآخرين راغبين بفعله. فالقائد الجيد هو القائد المتحمس الذي يزرع الحماس والتعاون في الآخرين.

حتى تسود الإيجابية والسعادة الوظيفية، لا بد للقائد أن يلعب عددًا من الأدوار، وينفذ عددًا من المهام، منها:



- ◆ إشعار الموظفين بأهمية دورهم في خدمة المؤسسة والوطن، وتعميق إحساسهم بالفخر.
- ◆ إشراك الموظفين وتفويضهم.
- ◆ تقديم الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء.
- ◆ مساعدة الموظفين على تحقيق النجاح: إذ يتوقف نجاح القائد على إنجازات الموظفين تحت قيادته.
- ◆ مساعدة الموظفين على صياغة أهدافهم وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ◆ تحقيق العدالة.
- ◆ تقديم القدوة الحسنة.
- ◆ تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتوفير المصادر الداعمة للبيئة اللازمة لذلك.
- ◆ التعلم والتعليم المستمر وتدريب الموظفين.
- ◆ تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية.
- ◆ تجذير ثقافة التميز في بيئة الموظفين.
- ◆ التوجيه والمتابعة المستمرة.
- ◆ وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، واستكشاف الفرص، وتوقع التحديات، وتحديد التغييرات اللازمة لمواكبة المستجدات.
- ◆ توضيح الغاية ومشاركة الرؤية: إشعال الحماس وبث الطاقة في نفوس

الموظفين، ومساعدة الموظفين في التعبير عن مشاعرهم، والتحدث عن الأمور المهمة، ومساعدتهم على فهم الأمور، واستيعاب أهم الأهداف، والعمل دائماً على تمهيد الطريق أمامهم.

يقول الأستاذ سيمون سيتيك في كتابه «القادة يؤثرون فيؤثرون»: إن القادة الذين يهيئون بيئات عمل ملائمة ومحفزة لموظفيهم يتمتعون بأداء وتميز منقطع النظير، حيث تحظى مؤسساتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار، وذلك بفضل إعدادهم المتميز، وشحذهم لقوى موظفيهم.

ففي حين تتعامل معظم المؤسسات مع موظفيها باعتبارهم آلات تدفع المحركات وترفع الأرباح والإيرادات، ينظر القادة الاستثنائيون لموظفيهم باعتبارهم شريان المؤسسة بأكملها، لتزدهر يوماً بعد يوم. فالقائد البارع ليس من يخلق فرق عمل متميزة، وإنما الفرق المتميزة هي من تسلط الضوء وتلفت الأنظار إلى براعة قائدها. ذلك هو منظور القائد في صنع التميز والريادة.

كما ذكر نفس الكاتب في كتابه «قوة التفكير الإيجابي في الأعمال»، أنه عندما قابل رئيس مجلس إدارة فنادق ريتز كارلتون العالمية والتي نالت جائزة «مالكوم بالدريج»، وهي أرفع جائزة في التميز المؤسسي في أمريكا، سأله عن المفتاح الرئيس لنجاح الشركة، فردّ عليه بكلمة واحدة «الموظفون». هذا ما يشغل تفكيري بطاقتهم ونشاطاتهم ومواقفهم المهمة، وهم الأهم لنجاح أي مؤسسة.

وذلك ما نسمعه من مديري كبرى الشركات العالمية مثل موتورولا، فيدكس، زيروكس، جوجل، فيس بوك. إن الناس هم الأساس، والبداية تكون في الموظفين بزرع الثقة بهم عن طريق المصداقية معهم من قبل القادة وتقديم الاحترام، والعنصر الأهم العدالة بين الموظفين حتى يفخروا بوظائفهم، ويكون لهم القدرة على بناء الصداقات في العمل والتي تكون من العوامل المحفزة في بيئة العمل.



## ◆ القادة وخلق الثقة

أكد الرئيس التنفيذي لـ «جريت بلايس تو وورك» في مؤتمر الموارد البشرية الذي عقد بدبي وبتنظيم من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، أن السعادة في البيئة الوظيفية مصدرها الثقة بين الموظفين والقادة، الأمر الذي من شأنه أن يخلق بيئة وظيفية تقود المؤسسة فيما بعد إلى النجاح والازدهار.

وقال: إن القادة يجب عليهم اتباع بعض الخطوات، التي من شأنها خلق بيئة عمل قوامها السعادة، وذلك من خلال عدة قيم هامة منها: أن يتحلى المديرين بالعدالة، وتعريف الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به. ويجب على القادة أن يشكروا موظفيهم، وأن يتشاركوا مع الموظفين الأحاديث الإنسانية، إضافة إلى خلق آليات لتحفيز الموظفين وتطويرهم. كما أكد أهمية اختيار القادة القادرين على تحقيق تواصل فعال مع موظفيهم، لما لذلك من أثر بالغ في رصد ومعرفة آراء الموظفين، فيما يقومون به من أعمال، وأكد أن القادة يقع على عاتقهم دور كبير فيما يتعلق بخلق الثقة في بيئة العمل التي يرأسونها، لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق السعادة الوظيفية في مختلف بيئات العمل.





## ◆ الفخر بالدور الوظيفي وبيئة العمل السعيدة

يعبر الفخر عن مدى شعور الموظفين بالاعتزاز بعملهم، وذلك من خلال تقييم مشاعرهم تجاه وظائفهم، وتجاه الفريق أو مجموعة العمل، ومكان العمل التابع للمؤسسة، ويشمل ذلك المعايير التالية:

1. **الفخر الخاص بالوظيفة الشخصية:** نظرة الموظفين إلى إسهاماتهم الفردية في المؤسسة.

2. **الفخر الفرعي الخاص بالفريق:** مدى شعور الموظفين بالفخر بالفريق الذي ينتمون إليه وإنجازاته.

3. **الفخر الفرعي الخاص بصورة المؤسسة:** الكيفية التي يرى بها الموظفون المؤسسة وسمعتها على مستوى المجتمع الأوسع نطاقاً.

فكلما زاد فخر الموظف بعمله والقيمة التي يمثلها، والدور الذي يلعبه في بناء الوطن، وخدمة للناس والمجتمع، تعمق إحساسه بالرضا والسعادة، وزادت إنتاجيته وتحسن أدائه، فالعلاقة بين السعادة والنجاح تبادلية، فكما يؤدي النجاح إلى السعادة، تؤدي السعادة إلى النجاح.

- ◆ مقولات في فهم الحياة والنجاح والناس للانطلاق وعيش الحياة
- ◆ يؤلف الموسيقار الألحان الخلابة. ويبدع الرسام اللوحة الجميلة، وينظم الشاعر القصيدة المؤثرة؛ لأن هذا هو السبيل إلى تهدئة أصوات الإلهام والإبداع النابعة من داخله والتي لا يمكن وأدها أبداً. وأنت ماذا تعمل؟
- ◆ تنشأ داخل الإنسان منذ مولده رغبة قوية في التمتع بالصحة الوافرة، واندفاع فطري نحو النمو والتطور، وحلم بالوجود وترك بصمة وتحقيق الذات والتعبير عن احتياجاته ومواهبه الدفينة.
- ◆ إذا اعتقدت بأنك لا تملك سوى مطرقة، فسوف ترى كل ما حولك مسامير.
- ◆ منافسك الحقيقي الوحيد هو إمكاناتك ومواطن قوتك المدفونة. والفشل الحقيقي الوحيد الذي قد تواجهه هو أن تفشل في استثمار هذه الإمكانيات. وعليه من الممكن أن يكون كل إنسان ملكاً متوجاً.
- ◆ قدرتنا ومواطن قوتنا تصرخ بنا لكي نستخدمها، ولا تتوقف عن الصراخ إلا عندما نحسن استخدامها. توظيف مواطن قوتنا ليس ممتعاً فقط، بل هو ضروري لنمونا وتطورنا. نقاط قوتنا التي لا تستخدم تؤلمنا وتعذبنا ثم تضم وتختفي، ومع ضمورها وضعفها نموت قبل أن نبدع ودون أن نترك بصمة إيجابية في الحياة.

إبراهيم ماسلو



## ◆ قادة المستقبل

ينزع القائد إلى تكوين نمط خاص بذاته له فلسفته في الإدارة ومكوناته المتميزة، ولا توجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدي إلى تكوين الشخصية القيادية، إلا أن هناك معالم يمكن الاتفاق عليها، يجب أن تتوافر في قادة المستقبل:

◆ **القائد لا ينتظر:** إذ يملؤه إحساس دائم بالإلحاح وأهمية السرعة في البدء والإنجاز ثم البدء من جديد، فهو لا ينتظر الأوامر لكي يبدأ أو يتوقف، وكلما زاد إحساسه بأهمية العمل، زادت سرعته في إنجازه، وهو يستغل الانتصارات الصغيرة ليؤكد للجميع أن الانتصارات الكبيرة قادمة.

◆ **القائد موقف:** حيث يعجب الناس بصاحب المواقف الثابتة ويتبعونه طائعين، ولا يثقون بمن يغير موقفه حسب الموضحة السائدة إذا الريح مالت مال حيث تميل.

◆ **القائد شامخ:** يضع رأسه في السحاب وأقدامه في التراب، يرى العالم من فوق، ويحدد اتجاه المستقبل ويبقى ملامسًا للواقع ولا ينفصل عن بيئته وعن ضمير مجتمعه.

◆ **القائد جامع:** يوحد مواقف الآخرين ويؤلف بينهم، فهو يجمع ولا يفرق، يوحد ولا يشتت، يربط ولا يفكك، يصل ولا يقطع. وهو ليس عامل سترال تمر من خلاله كل الأوامر والتوجيهات وليس شرطي مرور يعطي كل

الإشارات، بل هو مهندس فنان يرسم الطريق الصحيح ليسيير فوقه الجميع دون زحام أو صدام.

◆ **القائد مُنْتَمٍ:** فهو كالشجرة إذا انتزعت من تربتها فقدت خصوبتها، إنه يفكر عالمياً ويتصرف محلياً، وعندما يدرك أنه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات حتى لو أرادت يضرب المثل في العطاء الاجتماعي، وهو عندما يكبر قد يبتعد مؤقتاً عن أسرته أو بلده، ولكن لا يفعل ذلك إلا لأنه سيكون أكثر عطاءً في مكانه الجديد، ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلي.

◆ **القائد متفرد:** فهو لا يسيير مع القطيع دون أن يسأل لماذا؟ إذا كان محامياً فهو لا يصبر على أن يكسب دائماً، وعندما يكسب ليس من الضروري أن يخسر الآخرين، فهو يبحث عن العدل قبل أن يبحث عن النصر، وإذا كان مديراً لا يبحث عن الربح على حساب المبادئ، فهو يتحدى العرف السائد بأن إرضاء كل العملاء هو المبدأ المطلق الذي لا يحيد عنه، ويسعى إلى إرضاء العملاء والموردين والمستثمرين وإرضاء ضميره قبلهم جميعاً.

◆ **القائد تابع:** ليس من الضروري أن يقود من الأمام فهو يتقدم إذا كان الخطر في الأمام ويتأخر ليدفع الناس من الخلف إذا جاء الخطر من الورا، ويوجه من الأطراف ليعوض ضعف الميمنة والميسرة، ويختفي وسط الجموع تاركاً الساحة لذوي الخبرة والكفاءة. القائد متوازن الطموح، هذه الصفة تعني القدرة على كبح الطموح الشخصي، أو كما قال أحد كبار القادة في عالم الأعمال موجهاً حديثه لأعضاء مجالس الإدارة: لا تضعوا السلطة في يد من لا يستطيعون أن يعيشوا بدونها؛ مثل هؤلاء لا يسعون إلا لما تأتي به السلطة من أبهة.



◆ **القائد حساس:** الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحًا من ناحية دون أن يغطي طموحه على طموح الآخرين، وبين أن يكون صبورًا وهادئًا دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بإلحاح العمل وقيمة الوقت، وبين أن يكون حاضرًا ومتاحًا لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحي بأنه كل شيء وأن العمل لن يتم بدونه.

◆ **القائد متفائل:** حيث يملؤه دائمًا الأمل وأن القادم أفضل، ويتعلم من أخطاء الماضي للاستفادة منها في المستقبل، ويكون مفعماً بالحيوية كل يوم.

◆ **القائد مستشرف للمستقبل:** ينظر إلى المستقبل بكل اقتدار وينظر إلى من حوله ولا ينسى دروس الماضي، يطلع على كل ما هو جديد في التكنولوجيا، ويواجه التحديات، ويقتنص الفرص ويزيل العقبات من أمامه ومن أمام أتباعه. والمستقبل محور اهتمامه، فهو يعلم أن العالم يتغير وبحاجة إلى وسائل حديثة للتعامل معه، وأن الوسائل القديمة التي ألفناها لن تجدي نفعًا.

ومهما اختلفت الملامح القيادية، فعلى القادة بناء المستقبل توفير أوضاع مناسبة للتفاعل الكبير والتعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات. كما أن على بناء المستقبل الإصرار على العمل بشكل منظم وفي خطوات سريعة ومتكررة. وأيًا كانت الحلول التي ستجدي نفعًا أكثر من غيرها، فهناك شيء واحد أكيد، وهو أننا -أبدًا- لن نعرفها مقدمًا، فمن خلال التجريب الذكي، والفشل السريع، والتعلم الأسرع، يمكننا أن نتواصل ونتفاعل ونبدع مع تلك الحلول.

### ازرع الجودة والتميز.. تحصد السعادة

يُحكى أن مزارعاً مجتهداً كانت حقوله دائماً تنتج أجود أنواع الذرة. وكان يحتل المركز الأول كل عام في مسابقة الزراعة التي تقيمها القرية حتى اشتهر بجودة محصوله وأدرج اسمه ضمن قائمة المشاركين في المعرض الضخم الذي تقيمه الدولة كل عام. ولم يكن أحد يعلم سر تفوقه، إلى أن أجرت إحدى المجلات لقاءً صحفياً معه، وسألته عن سر تفوقه كل عام على سائر المزارعين. فقال: إن السر يكمن في أنه يشارك البذور الجيدة التي يحصل عليها مع جيرانه من المزارعين. أثار ذلك دهشة الجميع! فكيف يشاطر المزارعين أغلى ما لديه من بذور وسر مهنته مع المنافسين له في نفس المجال؟ إنه ضرب من الجنون. كان رد المزارع بسيطاً ومقنعاً، حيث قال: «تهب الرياح وتنقل معها لقاحات الزرع، فتنتشر الفاسد منها، بين الحقول والأراضي. فإذا زرع جاري البذور السيئة سيلحق الضرر بمحاصيل الحقول المجاورة وبمحصولي أيضاً. فإذا أردت أن أزرع محصولاً جيداً عليّ أن أساعد جاري على فعل ذلك، فننجح نحن الاثنان ونحصد أجود المحاصيل». فهم المزارع الذكي معنى الزراعة الحقيقية، بل معنى الحياة كلها، فهم أنه لن يحظى بالنجاح ويصل إلى السعادة ويستمتع بالحياة إلا إذا ساعد من حوله على النجاح والاستمتاع بالحياة، ثم فكر: «لماذا لا أكون أنا سر تلك السعادة وسبب ذلك النجاح»؟ لكل من يريد أن ينجح ويسعد: أسعد من حولك تسعد، وساعدهم على النجاح تزدد نجاحاً وتقدماً، فقيمة الحياة لا تقاس بعدد الأيام أو بمدى السعادة التي حققتها، وإنما إلى أي مدى أثرت تلك السعادة في حياة الآخرين.



## ◆ صناعة المستقبل والاستشراف

حتى تتمكن الحكومات من صناعة المستقبل، يتوجب عليها أن تعمل على استشرافه أولاً. استشراف المستقبل مهارة عملية تنطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية، التي تؤثر، بطريقة أو بأخرى في مسارات الأفراد والمجتمعات، ولا يهدف الاستشراف، إلى التكهن بتفاصيل أحداث المستقبل للأفراد أو للمجتمع أو للإنسانية جمعاء، لا بل رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل المؤسسي على أسس ومعايير مبتكرة، تركز على النتائج المحققة لتحقيق أعلى معدلات رضا المتعاملين وسعادة الناس، وتحديد الاتجاهات بعيدة المدى، وتخيل مستقبل مرغوب فيه، واقتراح استراتيجيات تحقق الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار التدابير الواجب اتخاذها وتصحيح الانحرافات إذا حدثت.

«انتقلنا من مرحلة استشراف المستقبل إلى صناعته، أنظار العالم كلها تتجه إلى دولتنا التي أصبحت تتقدم الكثير من دول العالم في توظيف التكنولوجيا للارتقاء بالقطاعات الرئيسية المرتبطة بحياة الإنسان وتوظيف الابتكار والتقنيات الحديثة في مختلف مجالات العمل والحياة».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

استشراف المستقبل يمكننا من وضع السيناريوهات البديلة والخطط الاستراتيجية لتمكن من صناعة مستقبلنا من خلال ممارسات حاضرننا. ويوفر الاستشراف مساحة واسعة لمختلف أصحاب المصلحة والخبراء للتفكير المنهجي وتطوير المعرفة الاستباقية، كما يستكشف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف، ويدعم أيضًا أصحاب المصلحة في تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، وهو القدرة على إيجاد نظرة عالية متجهة للأمام ومتسقة توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية وتوجيه سياساتها، وصياغة استراتيجياتها، واستقصاء الأسواق والمنتجات والخدمات الجديدة. إن أفضل طريقة لتصور الاستشراف في بيئة العمل المؤسساتية، وتحديد موقعها هي أنها إحدى أوجه التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعني فتح مجال أوسع من قدرات الإدراك للخيارات الاستراتيجية المتاحة وبذلك تصبح عملية صنع الاستراتيجية أكثر عقلانية.

ويعتمد التخطيط الناجح لمستقبل أي مؤسسة على توفر مقومات أساسية وضرورية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته والتدريب على أدواته ومناهجه لتكوين رؤية مستقبلية ثابتة.

وتقوم المؤسسات بالتركيز على بعض المواضيع خلال جهودها لاستشراف المستقبل، ومن أهمها:

1. التكنولوجيا والابتكار.
2. الأعمال وطبيعة المؤسسات في المستقبل.
3. الأفراد والمجتمع.
4. البيئة والطبيعة.



## 5. السياسة والقوانين

وعليه، فإن استشراف المستقبل والاستعداد للمتغيرات المحتملة في السنوات القادمة بما فيها من تطورات، ليست أعمالاً تكميلية للحكومات، بل هي من أهم الأساسيات؛ لأن الحكومات غير المستعدة للمستقبل ستهدر بلا شك سنوات وثروات ومستقبل شعوبها.





## ◆ الابتكار الحكومي

يتطلب الاستعداد للمستقبل ضرورة التحسين الجذري، وتوفير المناخ الابتكاري في القطاع الحكومي، ويتطلب هذا أربعة تحولات متزامنة للتوصل إلى حلول جديدة:

1. التحول من الابتكار العشوائي إلى منهجية منظمة وواعية.
2. التحول من إدارة الموارد البشرية إلى بناء قدرات ابتكارية (رأس المال البشري).
3. التحول من إدارة المهمات والمشروعات إلى التنسيق بين عمليات التعاون بحثاً عن حلول.
4. التحول من أسلوب قيادة المؤسسات الحكومية إلى القيادة الابتكارية.

إن معظم الابتكارات في القطاع العام تدور حول الخدمات. وفيما يتنافس القطاع الخاص لإعطاء قيمة عالية تمكنه من جلب العملاء والاحتفاظ بهم لتحقيق الأرباح، فإنَّ الابتكار الحكومي يهدف إلى تحقيق الرضا والسعادة للمواطنين والمتعاملين عبر تقديم تجربة رائعة، وسواءً كانت هذه التجربة على مستوى المتطلبات المادية أو المعنوية أو الثقافية يرتكز الابتكار في القطاع الحكومي على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد ينجم عن هذه الأفكار:

- ◆ منتج جديد.
- ◆ خدمة جديدة.
- ◆ تحديث عمليات قائمة.

- ◆ اقتراح سياسة.
- ◆ تغيير أسلوب التفكير ضمن نطاق معين.
- ◆ التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها.

### الوظيفة الحكومية

«كم ظلمت الوظيفة الحكومية من خلال صورة نمطية متوارثة لا تعكس حقيقة ولا واقعًا، نعم فالوظيفة الحكومية هي صناعة للمستقبل وتوليد للسعادة، الوظيفة الحكومية هي إبداع وابتكار، هي قيادة وتنمية للذات وبيئة عمل رائعة، هي أمن وتنظيم وتشريع وضبط وتسهيل حياة الناس، هي محرك عجلة التنمية، هي تصميم لحياة الأجيال القادمة، هي مسار وظيفي يصل بالمجتهد المتفاني الكفاء عاليًا، عاليًا جدًا.

الوظيفة الحكومية ليست روتينًا ولا تسيبًا، ليست ملفات وأوراقًا وإجراءات معقدة، فحين تعمل تحت قيادة محمد بن راشد فإنك حتمًا ستكون في موقع الريادة هناك عاليًا في القمة، فحكومة محمد بن راشد ترسم رؤيتها لتتحول بعد ذلك إلى رؤى عالمية تسعى للحاق بها، فعلى سبيل المثال لا الحصر، حين أعلن محمد بن راشد عن الحكومة الإلكترونية أصبح ذلك النهج نهجًا عالميًا، وحين بدأ العالم بالحديث عن الحكومة الإلكترونية كان محمد بن راشد قد أنجز المهمة كاملة منذ زمن وأعلن عن عهد الحكومة الذكية ثم الذكاء الاصطناعي.. وهكذا، والهدف دائمًا كما قال سموه هو صنع الحياة وتصميم المستقبل وبناء الأوطان».

طارق الجناحي، نائب المدير التنفيذي لمركز دبي للإحصاء



## ◆ إعادة اختراع الحكومات

أطلق كل من ديفيد أوزبزن وتيد جايلر مصطلح إعادة اختراع الحكومة عام 1992 من خلال كتابهما الذي أصدره بذات الاسم، ليتحدث عن الشكل الجديد للقطاع الحكومي من خلال إجراء عدد من التغييرات الجذرية، ومنها:

**أولاً:** الحكومة الفعالة تركز على تحقيق النتائج وليس اتباع التعليمات والقواعد، فالإدارة العامة مساءلة عما تحقّقه من نتائج من خلال:

- ◆ اللامركزية في إدارة شؤون الموظفين.
- ◆ تبسيط الإجراءات الحكومية.
- ◆ توجيه الأجهزة الرقابية لمساندة الإدارة في تطوير أساليبها بدلاً من مجرد معاقبة المخطئ.
- ◆ توجيه المؤسسات الحكومية لتلبية حاجات المتعاملين بفاعلية أكبر.
- ◆ **ثانياً:** تقليل المستويات الرئاسية والإكثار من الوحدات الميدانية، فالإدارة العامة الفعالة تستمع أكثر للمتعاملين معها لتحقيق الرضا العام من خلال:
- ◆ سؤال المواطنين أنفسهم.
- ◆ تطوير خدمات الجمهور.

◆ عرض الإدارة العامة لمتغيرات السوق.

**ثالثاً:** دعم الموظفين من خلال المزيد من اللامركزية وتفويض السلطة عن طريق:

◆ تفويض سلطة اتخاذ القرار لمن يقوم بالتنفيذ الفعلي.

◆ توزيع مسؤولية تحقيق النتائج على الجميع.

◆ تطوير مناخ العمل وأساليب التدريب.

◆ تمكين الموظفين من خلال المشاركة الحقيقية ومساندة الإدارة العليا للمستويات الوظيفية الأخرى

**رابعاً:** قيام الإدارة العامة في إعداد سياسات عامة ناجحة من خلال.

◆ التخلص من البرامج غير المجدية.

◆ تحقيق العوائد من أعمال الإدارة العامة كتحويل الرسوم.

◆ الاهتمام بالتدريب ونقل التكنولوجيا الحديثة.

◆ تخفيض تكاليف التشغيل.

**خامساً:** تفكير وتصميم جذري لتحقيق تحسن كبير في المقاييس الاستراتيجية للأداء، ويقوم على ثلاثة أركان أساسية:

◆ الأفراد، ماذا يفعلون وما الذي يريدون تحقيقه؟

◆ تغيير ثقافة العاملين وتوجهاتهم.

◆ تغيير جذري بمعنى إعادة النظر وليس مجرد التطوير.



**سادساً:** ثقافة جديدة للإدارة الحكومية تتمثل في:

- ◆ التخلص من تقديس القواعد والإجراءات وعدم الوعي بالرضا العام.
- ◆ تقليل عدد وظائف الإشراف وتوسيع نطاق الإشراف.

«إن رحلة دولة الإمارات إلى المستقبل تتطلب عملية تطوير متواصلة تركز على الإنسان الإماراتي، وتبني قدراته، وترتقي بخبراته وأدائه، وتمكنه من الأدوات الكفيلة بمساعدته على مواجهة التحديات المقبلة».

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**





## ◆ عزيزي القائد

إن العمل هو المحرك الرئيس للنهضة والارتقاء، وهو وسيلة استثمار القدرات الإنسانية، والموارد الطبيعية في مختلف المجالات، من أجل الارتقاء بالمجتمعات الإنسانية، وتطويرها، وتقديمها على كافة الصعد، وفي مختلف المجالات. وقد حثت الأفكار والمبادئ الإنسانية على أهمية العمل، وإتقانه، والإخلاص فيه، مما يساعد على تطوّر الأمم، وراحة الناس، وخدمتهم في كافة أنحاء الأرض.

يتطلب عالم اليوم المزيد من الفكر الخلاق وفاعلية الاتصال والتجاوب مع المتعاملين والعمل الذهني والقرارات الحاسمة والاستعداد للمخاطرة ومراقبة الجودة وحسن الأداء، وعلى الرغم من الكم الهائل من الفرص المتاحة وازديادها يوماً بعد يوم، إلا أن الصعوبة في اقتناصها والاستفادة منها تزداد بسبب المنافسة والتقدم التقني. يتطلب هذا كله العمل بطريقة تتفق مع هذه التطورات، أي العمل بفاعلية أكبر وارتكاب قدر أقل من الأخطاء.

يلزم القائد العزيمة الصادقة التي لا تلين ولا تنثني، ورؤية استشرافية مستقبلية تركز على إيجاد نقاط القوة في الموارد البشرية، وحب ما يعمل، لكي يسعد نفسه ومن حوله ويصنع المستقبل.

«بناء المستقبل» يعني تحقيق المستقبل المنشود، وهذا يتطلب ابتكار نظام جديد للأشياء، نظام تتفاعل فيه الموارد البشرية مع التكنولوجيا ومنظومات العمل لبناء كيان يؤدي وظيفته بشكل متكامل. وهنا تبرز أهمية تفاعل فرق العمل الكبرى، من

مختلف التخصصات والمجالات، الأمر الذي يتطلب أسلوب عمل جديدًا، ونظام تفكير مبتكرًا.

ابدأ بالرؤية الكبرى، فهي ملزمة لموظفيك ومحفزة لهم لمجابهة المخاطر الشخصية والمهنية وتحقيق الحلم، وعزز التعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات، وقدر موظفيك المتميزين، واعمل على بناء ثقافة الابتكار واستشراف المستقبل.

إن تفورك كقائد يتطلب مراعاة أمور كثيرة كي تضمن استمرار النجاح، وحتى لا يكون ذلك النجاح ظاهرة مؤقتة تنتهي مع تفاقم السلبيات الناتجة عن ضغوط العمل، وحتى لا يأتي نجاحك في العمل على حساب نجاحك في حياتك الشخصية وعلاقاتك الإنسانية والأسرية.

**عزيزي القائد:** لا تنتظر، اعمل بجد واجتهاد، وانطلق لبناء الحياة، فأنت تستحق ذلك.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
«إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا يقوم  
حتى يغرسها فليغرسها».







## ◆ الخاتمة

بعد استعراض الوصايا العشر التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم كمضمون وتطبيق وتجارب ومستقبل، يجب التأكيد على أن تطبيق هذه الوصايا هو واجب يقع على عاتق كل قائد وموظف حكومي.

**الوظيفة الحكومية ليست فقط باباً للرزق، إنما قبل ذلك باب للإنتاج، ودوائر الحكومة ليست مكاتب للروتين والتواكل والتكاسل، بل ميادين للإبداع.**

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**

يركز سمو الشيخ محمد بن راشد على تنمية شخصية الإنسان قبل تجميل العمران، واستشراف المستقبل قبل استدعاء الماضي، وتطوير البشر قبل تجميل الحجر، وتمتين الإنسان قبل إعلاء البُنيان. ولن يتحقق هذا - كما ذكر سموه - إلا بتمكين القيادة، وتفعيل الإدارة، وتشغيل الإرادة. وبعد قراءة كتابه المُلهِم «رؤيتي»، وكتبه التالية وآخرها «قصتي»، فلا بد من التأكيد على أن وصفاته التطويرية تستند إلى دراسات استراتيجية وتحليلية مستفيضة.

ولذا تعتبر تجربة الإمارات المتميزة والمنبثقة من رؤية سموه مثلاً على ما يمكن أن يتحقق عندما يكرم الله وطناً بقيادة تحب الخير لشعبها وتعمل له لا لنفسها، وتسهر

على مصالح مجتمعتها لا على مصالح مجموعة واحدة. المصادقية في هذا الشأن تكون بالعمل لا بمجرد القول، وهنا يبرز الفارق الكبير بين قيادة تعتبر شعبها «ثروة» الوطن الحقيقية، وبين قيادة أخرى تعتبر الشعب عبئاً حقيقياً، إنه يبرز اختلافاً كبيراً آخر بين قيادة تحب شعبها وشعب يحب قيادته، وبين قيادة تخاف شعبها وشعب يخاف قيادته.

**نحن كقادة مهمتنا هي تحقيق الصالح العام وإسعاد الناس، ولا يمكن إنجاز هذه المهمة من دون مشاركة الناس؛ لذلك نعطي الأولوية للتنمية البشرية، وهي محور رئيس في رؤيتنا.**  
**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**

### عزيزي القائد... عزيزي الإنسان

تذكر باستمرار أنك لم تخلق عبثاً، وأن الله قد خلقك لحكمة، وكن متيقناً أن «الخدمة الحكومية» هي شرف ووسام على صدرك، وأن ما يواجهك من معوقات وتحديات خلال تأدية رسالتك ليست لإيلاذك أو إضعاف عزيمتك؛ وإنما هي لتقويتك وخدمتك وخدمة غيرك. ولو أن الناس علموا بالقوة الخفية التي بداخلهم لعلموا أنهم يمتلكون كنزاً من الكنوز التي وهبها الله لهم كي يتأملوا ويتدبروا ويطبّقوا.

كن على قدر المسؤولية التي خلقك الله من أجلها، والتي تليق بك كإنسان واعٍ لدوره في هذه الحياة، وكن من الذين كتب لهم التاريخ ولا تكن مثل الذين كتب عليهم أو تركهم فأهمّهم.

وختاماً، نتمنى أن نكون قد وفقنا في مسعانا المتمثل بوضع كتاب «الوصايا العشر للإدارة الحكومية بين الرؤية والتطبيق» بين يدي الجميع لترسيخ وتجذير مضمون



الوصايا العشر، ومساعدة القادة الحكوميين على تطبيق هذه الوصايا بكفاءة وفاعلية، ونقل المعرفة حول التجارب العالمية الناجحة والتميزة في عالم الإدارة وفقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين والثورة الصناعية الرابعة.

«خَلَّفَ لَنَا الْآبَاءُ الْمُؤَسَّسُونَ دَوْلَةَ نَعْتَزُ الْيَوْمَ بِالْانْتِمَاءِ إِلَيْهَا، دَوْلَةَ

تَرْسَمُ فِي كُلِّ يَوْمٍ بِقَعَّةِ ضَوْءٍ عَلَى خَرِيْطَةِ الْعَالَمِ».

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم





## المراجع

### المراجع العربية

#### أولاً الكتب

- محمد بن راشد آل مكتوم، قصتي، المكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، (2018).
- محمد بن راشد آل مكتوم، تأملات في السعادة الإيجابية، المكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، (2017).
- محمد بن راشد آل مكتوم، ومضات من فكر، دار كتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، (2013).
- محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي، موتيفيت للنشر الطبعة الخامسة، 2012.
- جيمس كوزيس، باري بوسنر، تحديات القيادة، مكتبة جرير، (2016).
- ديل كارنجي، كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس، مكتبة جرير (2012).
- رولا المعاينة، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة (2012).
- رولا المعاينة، صالح الحموري، السعادة المؤسسية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع (2016).
- صالح الحموري، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة، (2014).
- صالح الحموري، وآخرون، تحقيق الريادة الابتكارية 10X، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب (2017).
- مارشل ديموك، الإدارة العامة، مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع، (1967).

## المراجع الأجنبية ◆

- Bill George. 7 Lessons for Leading in Crisis ,Jossey-Bass (August 24, 2009)
- Bob Frisch, Who's in the Room?:How Great Leaders Structure and Manage the Teams Around Them, Jossey-Bass (January 24, 2012)
- Daniel Lathrop and Laurel Rumam, Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice, O'Reilly Media; 1 edition )February 23, 2010).
- Daniel M. Cable, Change to strange, Wharton School Publishing.
- David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, Addison – Wesley Publishing Co. 1992
- DAVID OSBORNE &PETER PLASTRIK, THE REINVENTOR'SFIELDBOOK: TOOLS FORTRANSFORMING YOURGOVERNMENT, JOSSEY-BASS 2001
- Elaine C. Kamarck, The End of Government as weknow it: Making Public Policy Work, Lynne Rienne
- Emmett C. Murphy, Talent IQ, Platinum Press.
- Gary Burnison, The Twelve Absolutes of Leadership, McGraw-Hill; 1 edition (March 13, 2012).
- Gary hamel and C.K Prahalad. Competing for the Future, Harvard Business Scchool press 1994
- Geoff Mulgan, The Art of Public Strategy: Mobilizing Powerand Knowledge for the Common Good, Oxford University Press.
- James Canton, Future Smart:Managing the Game-Changing Trends That Will Transform Your World, Da Capo Press )January 27, 2015
- Jay Conrad Levinson, Frank Adkins, & Chris Forbes, Guerrilla Mar-



keting for Nonprofits:250 Tactics to Promote, Recruit, Motivate, and Raise More Money, Entrepreneur Press (July 1, 2010).

- Jeanne Meister & Kevin Mulcahy, The Future Workplace Experience:10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees, McGraw-Hill Education (November 2, 2016
- Jeffrey Cohn and Jay Moran, Why Are We Bad at Picking Good Leaders: A Better Way to Evaluate Leadership Potential, Jossey-Bass; 1 edition, May 17, 2011.
- Jeffrey Gitomer, Social Boom: how to master business social media, FT Press, March 2011.
- Jerry Z. Muller, The Tyranny of Metrics, Princeton University Press (February, 2018).
- Jeswald W. Salacuse Leading Leaders How to Manage Smart, Talented, Rich, and Powerful People, Jeswald W. Salacuse
- Jim Collins and Morten T. Hansen, Great By Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck - Why Some Thrive Despite Them All, Harper Business, October 11, 2011
- John C. Maxwell, The 360 ? Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization, Thomas Nelson, Inc
- Judith E. Glaser,42 Rules for Creating WE: A hands-on, practical approach to organizational development, change and leadership best practices Super Star Pres
- Klaus Schwab, The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, 2016,
- Mark Murphy, Hundred Percenters: Challenge Your Employees to Give It Their All & They'll Give You Even More, McGraw-Hill (October 19, 2009)

- Marshall Goldsmith, Mark Reiter, What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become even more successful, Hyderion Books.
- Mihaly Csikszentmihali, : Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Perennial Modern Classics; July 1, 2008.
- Patrick Lencioni, The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business, Jossey-Bass (March 14, 2012).
- Paul Gustavson and Stewart Liff, A Team Of Leaders, AMACOM, 2014.
- Peter Drucker, The Effective Executive, Revised, Collins Business Essentials
- Philip Kotler and Nancy Lee, Marketing in the Public Sector :A Roadmap for Improved Performance, Wharton School.
- Philip Kotler, David Hessekiel and Nancy Lee, Good Works! Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World... And the Bottom Line, Wiley; 1st edition (June 5, 2012).
- Ram Charan, Know How The 8 Skills that Separate People Who Perform From Those Who Don't, Random House Business.
- Richard Leifer & others. Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts, Harvard Business School. 2001
- Robert M. Fulmer, Jay Alden Conger ,Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage, AMACOM; (January 2004
- Robert M. Gates, A Passion for Leadership, Knopf.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy maps, Harvard Business School Press 2004



- Robert Sutton, Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best and Learn from the Worst, Business Plus (September 7, 2010)
- Sally Hogshead, How the World Sees You: Discover Your Highest Value through the Science of Fascination, HarperBusiness (July 1, 2014).
- Simon Sinek, The 80/20 Manager: The Secret to Working Less and Achieving More, Portfolio / Penguin.
- Stephen R. Covey & Jennifer Colosimo, Great Work, Great Career: How to Create Your Ultimate Job and Make an Extraordinary Contribution, Franklin Covey (December 15, 2009).
- Steven Cohen, William Eimicke, & Tanya Heikkila, The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government, Jossey-Bass (September 2, 2008).
- Thomas Lockwood and Edgar Papke, Innovation by Design: How Any Organization Can Leverage Design Thinking to Produce Change, Drive New Ideas, and Deliver Meaningful Solutions, Career Press (November, 2017).
- Tom Rath and Barry Conchie, Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow, GALLUP PRESS
- Travis Bradberry & Jean Greaves Emotional Intelligence 2.0 TalentSmart (June 16, 2009)
- Viktor Mayer & Kenneth Cukier, Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt (March 5, 2013)
- W.Chan Kim, and Renee Mauborgne, BLUE OCEAN STRATEGY: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, HBS PRESS 2004

- Warren Bennis & Robert Townsend, Reinventing Leadership, William Morrow.

**internet website**

- [www.customerthink.com](http://www.customerthink.com)
- <https://mbrclld.ae/>
- <https://www.mbrcgi.gov.ae/>
- <https://www.egsep.ae/pillars>
- <http://www.economy.gov.ae/arabic>
- <http://www.iit.gov.ae/?lang=ar-ae>

## ◆ رولا نايف المعايطة

- ◆ مدربة معتمدة، وحاصلة على شهادة محترف في الموارد البشرية PHR من المعهد الأمريكي للموارد البشرية، ومديرة معتمدة CM من معهد المديرين الأمريكيين المعتمدين.
- ◆ حاصلة على شهادة مدير مشروع معتمد CPM من الجمعية الأمريكية لإدارة البرامج والمشاريع، إضافة إلى شهادة مقيّم ومحكم معتمد EFQM من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وشهادة اختصاص في كتابة تقارير المسؤولية المجتمعية وفقاً لمعايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير.
- ◆ شغلت خلال سنوات خبرتها، التي تجاوزت عشرين عاماً، عدداً من المناصب الإدارية والفنية، في مجال إدارة الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتطوير أساليب العمل في عدد من المؤسسات والهيئات المرموقة، وقدمت عدداً من الدورات والبرامج التدريبية المتنوعة.
- ◆ أصدرت عدداً من الكتب المتخصصة في التميز والريادة المؤسسية منها: المسؤولية المجتمعية والسعادة المؤسسية واستشراف المستقبل والريادة الابتكارية X10.



## ◆ صالح سليم الحموري

- ◆ مقيم ومحكم معتمد في التميز المؤسسي EFQM، قدم مجموعة من الدورات وورش العمل والمحاضرات في استشراف المستقبل ومواضيع التميز المؤسسي.
- ◆ يعمل مستشاراً ومدرباً في مجال التميز المؤسسي، حيث ألف ما يزيد على مائة مقال وشارك في ثلاثة كتب أحدثها كتاب «السعادة المؤسسية».
- ◆ لديه أكثر من 25 سنة من الخبرة في مجال العمل الإداري والتطوير والتميز المؤسسي، مقيم ومرشد ومحكم معتمد للتميز المؤسسي EFQM ومقيم رئيس في المسؤولية المجتمعية.
- ◆ نفذ أكثر من 200 دورة تدريبية وورشة عمل ومؤتمر في التميز المؤسسي والسعادة المؤسسية واستشراف المستقبل وغيرها في عدة دول عربية.
- ◆ قيم مجموعة كبيرة من المؤسسات في التميز المؤسسي في الإمارات والأردن.
- ◆ أصدر عدداً من الكتب المتخصصة في التميز والريادة المؤسسية منها: المسؤولية المجتمعية والسعادة المؤسسية واستشراف المستقبل والريادة الابتكارية X10.



## ◆ نسيم الصمادي

- ◆ خبير ومدرب وكاتب في مجالات الإدارة والتنمية، مؤسس ومدير شركة إدارة للاستشارات والتدريب المتخصصة في الإعلام الإداري.
- ◆ قدم الصمادي أكثر من 20 مفهوماً إدارياً أشهرها: الهندرة والتمكين والمقارنة المرجعية والإدارة على المكشوف والإلكتروقراطية. وهو الذي أطلق على منهجية «التمتين®» مصطلح النظرية الرابعة أو الموجة الرابعة، التي تعد فتحاً جديداً في الإدارة، وهو اتجاه جديد من شأنه أن يغير مفاهيم وأساليب ومداخل التنمية البشرية.

### قدم الصمادي سلسلة مبادرات منها:

- ◆ شركة إدارة للاستشارات والتدريب.
- ◆ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال التي تلخص أفضل وأحدث كتب الإدارة العربية منذ عام 1993م.
- ◆ المختار الإداري التي تلخص أكثر 40 دورية ومجلة أعمال وإدارة عالمية منذ عام 2002.
- ◆ «علاقات» المتخصصة في العلاقات الإنسانية والعامة، وعلاقات العمل والعملاء.
- ◆ عشرات المقالات والكتب المؤلفة والمترجمة بدءاً بكتاب: «الإدارة بالفطرة» وكتاب: «حرر أفكارك وتعلم أسرار الابتكار»، وانتهاء بكتاب «السبب قبل الذهب».