

360°

من كل الاتجاهات...

الآن القيادة في يدك

(الجزء الأول)

© حَقُوقُ الطَّبْعِ مَحْفُوظَةٌ

اسم الكتاب: ٣٦٠ "من كل الاتجاهات... الآن القيادة في يدك"

القطع: 25X17.6

تأليف: جوزيف نبيل مقار

سنة النشر: 2025

تصميم داخلي: سالم عبدالمعز سواح

الناشر: دار الزيات للنشر والتوزيع

تم الإيداع بدار الكتب والوثائق المصرية برقم: 25546 / 2025

الترقيم الدولي (ISBN): 9 - 977 - 844 - 660 - 978



دار الزيات للنشر والتوزيع

المشهرة قانوناً بسجل تجاري رقم / ٤٩٣٥١

ت: ٠١٠٦٦٧٣٦٧٦٥ - ٠١٠١٥٧٦٦٠١٤ / shahnda71@gmail.com

ISBN 978-977-844-660-9



9

789778

446609

360°

من كل الاتجاهات...
الآن القيادة في يدك

(الجزء الأول)

تأليف

جوزيف نبيل مقار

تنويه حول

الأمثلة والقصص: من قلب الواقع

بين دفتي هذا الكتاب، ستجدون العديد من القصص والأمثلة العملية التي تحمل أسماءً مصرية ومواقف تبدو وكأنها تحدث في الشركة المجاورة لكم. أود أن أؤكد لكم أن هذه القصص ليست مجرد حكايات من نسج الخيال، ولم يتم توليدها بواسطة خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

كل قصة، كل حوار، وكل موقف صعب تم سرده هنا هو نتاج تجربة حقيقية وملاحظة واقعية من قلب بيئة العمل المصرية على مدى سنوات طويلة. هذه هي المواقف التي شكلت فهمي للقيادة، والدروس التي تعلمتها من قادة عظماء، والأخطاء التي رأيتها تتكرر وتدمر أفضل الفرق.

ولكن، من منطلق الأمانة المهنية والاحترام العميق لخصوصية الأفراد والشركات التي كانت جزءًا من هذه التجارب، فقد قمت بتغيير جميع الأسماء الحقيقية، وفي بعض الأحيان تم تعديل طبيعة النشاط أو تفاصيل الموقف. لم يتم ذلك لإخفاء الحقيقة، بل العكس تمامًا؛ لقد تم ذلك لحماية أصحاب هذه المواقف، وللسماح لي بسرد "جوهر" الحقيقة و"لب" الدرس المستفاد بصدق وشفافية كاملة، دون تجميل أو خوف من إحراج أحد.

الأسماء قد تكون مستعارة، لكن الدروس حقيقية ومؤلمة أحيانًا. والهدف من تسخير هذه التجارب الواقعية هو أن تكون مرآة تعكس تحدياتكم، ومنارة تضيء لكم الطريق، لتتعلموا من نجاحات وإخفاقات الآخرين، وتصنعوا قصص نجاحكم الخاصة.

بيان إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذا الكتاب بعناية فائقة ليكون مرجعًا علميًا وعمليًا يهدف إلى نشر المعرفة وتيسير الفهم في موضوعاته المختلفة. ورغم الجهد المبذول في مراجعة المعلومات الواردة فيه والتأكد من دقتها وحدثتها، فإن المؤلف والناشر لا يقدمان أي ضمانات صريحة أو ضمنية بشأن اكتمال أو خلو هذه المعلومات من الأخطاء أو مناسبتها لكل ظرف أو حالة خاصة.

لا يتحمل المؤلف أو الناشر أو أي جهة ذات صلة أي مسؤولية قانونية أو مهنية أو مالية تنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن استخدام القارئ للمحتوى الوارد في هذا الكتاب، سواء كان ذلك في تطبيق عملي أو في اتخاذ قرارات شخصية أو مهنية أو أكاديمية. ويقع على عاتق القارئ وحده مسؤولية التحقق من مدى ملاءمة ما يرد في هذا الكتاب لاحتياجاته الخاصة، واستشارة الخبراء أو المتخصصين عند الضرورة.

إن الأمثلة والدراسات والحالات العملية الواردة في هذا الكتاب قد أُدرجت لأغراض تعليمية وتوضيحية بحتة، ولا يجوز اعتبارها توصيات نهائية أو حلولاً وحيدة، وإنما أدوات مساعدة على التفكير والتحليل.

كما لا يتحمل المؤلف أو الناشر أي التزام تجاه الأضرار أو الخسائر أو المطالبات التي قد تنشأ نتيجة الاعتماد على أي من المعلومات أو التفسيرات أو التطبيقات الواردة في هذا الكتاب. براءة هذا الكتاب أو الاستعانة به، فإن القارئ يُقرّ بأنه يستخدم المحتوى على مسؤوليته الخاصة، وأنه على علم تام بأن هذا العمل لا يُغني بأي حال عن الاستشارة المهنية أو القانونية أو النفسية أو التقنية المتخصصة في المجالات التي تتطلب ذلك.

تنويه بشأن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

من منطلق الشفافية الكاملة التي هي أساس كل قيادة فعالة، يودّ المؤلف أن يلفت عناية القارئ الكريم إلى أنه قد تم الاستعانة بأدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي الحديثة في بعض مراحل إعداد هذا الكتاب. وقد اقتصر هذا الاستخدام على أغراض محددة، من بينها:

١. **المراجعة اللغوية والنحوية:** حيث تم الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي في تدقيق النصوص، وضبط الصياغة اللغوية بما يضمن وضوح المعنى وسلامة الأسلوب، دون المساس بجوهر الأفكار أو استبدالها.

٢. **إعداد أسئلة المناقشة والتفكير النقدي:** فقد ساعدت هذه الأدوات في صياغة مجموعة من الأسئلة المرافقة لكل فصل أو موضوع، بهدف تحفيز القارئ على التفاعل، وتعميق التفكير، وربط ما ورد في الكتاب بتجارب عملية وشخصية.

ويؤكد المؤلف أن الذكاء الاصطناعي لم يُستخدم مطلقًا كبديل عن الجهد الفكري أو البحثي، وإنما كوسيلة مساعدة لتعزيز جودة المحتوى وإثرائه، مع بقاء المسؤولية الكاملة عن الأفكار والنتائج والآراء الواردة في هذا الكتاب على عاتق المؤلف وحده.

ويترك للقارئ حرية تقدير مدى الاستفادة من هذه التقنيات، مع إدراك أنها مجرد أدوات داعمة لا تلغي الطابع الإنساني والإبداعي في إعداد هذا العمل.

تنويه حول

مصادر الأفكار والتجارب الواردة في الكتاب

إن هذا الكتاب ليس نتاج خيال أدبي أو محض تنظير أكاديمي مجرد، وإنما هو حصيلة رحلة واقعية وعملية عاشها المؤلف جوزيف مقار على امتداد ما يقرب من عقد كامل من الزمن في ميدان القيادة والإدارة. فقد تولى المؤلف أدوارًا متعددة جمعت بين ممارسة المسؤوليات التنفيذية كمدير تنفيذي، وبين الاضطلاع بالمهام الاستشارية التي تطلبت في كثير من الأحيان القيام بأدوار مكافئة لدور المدير التنفيذي داخل منظمات ومؤسسات ذات طبيعة وأنشطة وثقافات مختلفة.

خلال تلك المسيرة، واجه المؤلف مواقف عملية معقدة، وتفاعل مع أنماط متنوعة من فرق العمل، وعاش التحديات اليومية التي يفرضها الواقع العملي المصري بما يحمله من خصوصيات ثقافية وبنوية ومؤسسية. ومن هنا جاءت الأفكار والنماذج والأمثلة الواردة في هذا الكتاب، والتي تعكس تجارب حقيقية وممارسات فعلية عاشها المؤلف ومارسها بنفسه. وقد تم تعديل بعض الأسماء والمسميات والأنشطة المرتبطة بالشركات أو الفرق المذكورة حفاظًا على الخصوصية، دون المساس بجوهر التجربة أو مغزاها العملي.

ويأتي هذا الكتاب ليقدم خلاصة تلك الخبرات العملية الملموسة، مدعومة بتأملات فكرية عميقة، ومحاطة بإطار معرفي من الأدبيات الغربية في مجال القيادة والإدارة. غير أن المؤلف لم يكتفِ باستنساخ تلك الأطر كما هي، بل عمد إلى قراءتها وتمثلها ثم إعادة تقديمها من منظور واقعي مصري خالص، يراعي خصوصية البيئة المحلية وما تحمله من تحديات وفرص قد لا تظهر في النماذج العالمية.

إن القارئ سيجد بين صفحات هذا الكتاب مزيجًا متوازنًا يجمع بين:

- التجربة الشخصية الأصيلة للمؤلف بما تحمله من تفاصيل وتحديات حقيقية.
- الخبرات التطبيقية المكتسبة من العمل مع مؤسسات وفرق عمل متعددة الأشكال والثقافات.
- الإطار المعرفي الغربي في القيادة والإدارة بعد إعادة صياغته ليتلاءم مع السياق المصري.

وعليه، فإن هذا العمل لا يُقدّم على أنه وصفة جامدة أو نظرية جاهزة للتطبيق، بل هو ثمرة رحلة طويلة من الممارسة والتجريب والتأمل، يعرضها المؤلف بروح الصدق والواقعية، ليتيح للقارئ فرصة الاستفادة منها، وإعادة قراءتها في ضوء تجربته الخاصة وظروفه العملية.

إهداء

إلى كل من عبروا طريقي في رحلة القيادة...

أبدأ بأولئك الذين وضعوا الصخور في طريقي، وشككوا في رؤيتي، وانتقدوا محاولاتي. أشكركم، لأنكم أرغمتموني على أن أكون أكثر صلابة، وأكثر إبداعًا، وأكثر إصرارًا. لقد كانت مواقفكم الصعبة هي الوقود الذي غذى إيماني العميق بقوة التجريب والمحاولة المستمرة، حتى في وجه الرياح العاتية، وهي التي علمتني أن النجاح لا يأتي إلا لمن هم على استعداد للمثابرة بعد السقوط مرارًا وتكرارًا.

وبامتنان أعمق، إلى القادة العظام الذين آمنوا بي ومنحوني الفرصة لأخطئ وأتعلم. وإلى الفرق الرائعة التي ساندتني وأثبتت لي أن "نحن" أقوى دائمًا من "أنا". أتم من علمني معنى الثقة والإلهام.

وأخيرًا، إلى من كان خلفنا الأخير هو الشرارة التي حولت كل هذه الدروس المتناثرة إلى فكرة ملحة لهذا الكتاب.

لقد علمني الصنف الأول أهمية المثابرة رغم النقد، وعلمني الثاني جمال الثقة والنمو المشترك. هذا الكتاب هو نتاج كليهما، لأني أؤمن أن القائد الحقيقي لا يُصقل في بيئة من الراحة فقط، بل في نار التحديات التي تجبره على النمو.

شكر وتقدير

أدين بامتنان عميق لقبيلة **نولتيكا**، ولكل **أهل بلدنا** الأعزاء، عائلة تجربة **المراد**، الذين كانوا مصدر إلهام متجدد في رحلتي لهذا الكتاب، وأجد لزامًا عليّ أن أقف وقفة إجلالٍ وتقديرٍ أمام الصديق والأخ العزيز، **وائل برهان**. إن أوصفه بـ "المعلم الأصدق" ليس مجرد لقب، بل هو حقيقةٌ راسخةٌ تجلّت في كل نصيحةٍ مخلصّة وكل توجيهٍ حكيم. لقد ترك بصماتٍ لا تُمحى في مسيرتي الإنسانية قبل المهنية، وكان له الفضل الأكبر في صقل أفكارِي وتوسيع مداركي.

كما يطيب لي أن أُزجي خالص الشكر ووافر الثناء إلى الصديقات العزيزات: فاطمة **حمامة**، **مادونا فكري**، **ندى الفوال**، و**بوسي العسال**. لقد كنّ بحقّ السور المنيع الذي أحاطني بهالةٍ من الحب الصادق والدعم الذي لا يعرف الكلل. كان وجودهنّ بجانبِي طاقةً متجددة وقوةً دافعة لا تُقدّر بثمن في خضم رحلة الكتابة الشاقة.

وإنني لأشعر بفخرٍ وسعادةٍ غامرة حينما أتذكر اللحظات الثمينة التي شاركتني فيها أختي وسندي، **مارينا مقار**، آراءها الثاقبة ونظراتها العميقة في الصياغة والأفكار. لقد كانت بعقلها الرزين وقلبها المحب، شريكًا أساسيًا في تشكيل بنية هذا الكتاب، وتشجيعها المستمر كان الوقود الذي يضيء لي الطريق.

وأخص بالشكر الصديقة العزيزة **د. مي موافي**، التي لمست فيها عمق القيادة الحقيقية وصدقها كما ينبغي أن يكون، فكانت مثالًا ملهمًا لما تعنيه القيادة الأصيلة في معناها الأوسع. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الصديقة العزيزة **سارة عواد**، التي كانت ولا تزال نبعًا فياضًا من الدعم والمساندة التي لم تنقطع يومًا.

كما أنني مدين بكثير من العطاء والدعم المستمر من الصديق العزيز **عبدالله عامر**، الذي قدم دعمه واتصالاته لخدمتي دائمًا ودون انتظار أي مقابل لما قدمه.

إن ما تضمنه هذا الكتاب من أفكار وتجارب وخلاصات لم يكن ليخرج إلى النور لولا هؤلاء الذين شكّلوا بصدقهم ومحبتهم ورفقتهم جزءًا أصيلًا من رحلتي.

وللقارئ العزيز، أقول: إنني أعتبرك شريكًا في هذه الرحلة، فقراءتك وتفاعلك مع هذا الكتاب هي الامتداد الحقيقي لما بدأت من تجرّبه، وأتمنى أن تجد بين صفحاته ما يعينك على طريقك، كما وجدتُ أنا العون في من كانوا حولي.

المحتويات

- ٥.....تنويه حول الأمثلة والقصص: من قلب الواقع
- ٦.....بيان إخلاء مسؤولية
- ٧.....تنويه بشأن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي
- ٨.....تنويه حول مصادر الأفكار والتجارب الواردة في الكتاب
- ٩.....إهداء
- ١٠.....شكر وتقدير
- ١١.....المحتويات
- ١٥.....ليست بمقدمة
- ١٨.....خريطة رحلة القارئ وتفصيل عميق لفصول الكتاب
- ٢٣.....أزمة ألقاب في بلد لا تحمل سواها!
- ٢٥.....الفصل الأول القاعدة الراسخة: هوية القائد واستعداده
- ٢٧.....أولاً: أوتاد الخيمة: (Tent Pegs) الأعمدة الراسخة للقيادة
- ٣٢.....ثانياً: مبدأ "إيدك على الأكرة": فن الجاهزية للقيادة
- ٣٦.....ثالثاً: البوصلة الداخلية: كيف تصبح قائداً يتبعه الناس طواعية
- ٤٢.....رابعاً: بوصلة القلب: كيف يصبح الذكاء العاطفي قوتك القيادية الخارقة

خامسًا: بصمة القائد: كيف تُصنع معادلة التأثير ٤٨

سادسًا: بوصلة القائد: فن تحديد الأولويات التي تصنع الفارق ٥٣

سابعًا: عملة القيادة: المبادئ الأربعة للتأثير الحقيقي ٥٩

الفصل الثاني الإتيقان الشخصي والإنتاجية الذكية ٦٥

أولًا: منطقة العبقرية: (The Zone of Genius) حيث يلتقي الشغف بالإتيقان ٦٧

ثانيًا: شفرة القائد الاستثنائي: ١٢ سلوكًا يوميًا يصنع التأثير ٧١

ثالثًا: الوصايا العشر للقائد الفعال: دليل الممارسة اليومية ٧٨

رابعًا: وصايا العبقرية: ثلاث قواعد ذهبية للقيادة على طريقة ستيف جوبز ٨٣

خامسًا: هندسة الوقت: ٩ أنظمة لتحرير +١٠ ساعات أسبوعيًا ٨٨

سادسًا: قيادة ٢٠/٨٠: فن التأثير الأعظم بأقل جهد ٩٦

سابعًا: القوة الهادئة لكلمة "لا": ٦ نماذج لتحديد الأولويات الاستراتيجية ١٠٢

ثامنًا: مصفوفة الإنتاجية المتقدمة: كيف يصل القادة إلى الأداء الفائق ١٠٨

تاسعًا: فلسفة كايزن: فن التحسين المستمر ١١٤

عاشرًا: القوة الهادئة: لماذا يصنع الانطوائيون قادة استثنائيين ١١٩

الفصل الثالث عدسات وأدوات التفكير القيادي ١٢٥

أولًا: مرآة القائد: كيف تفهم أسلوبك وتصبح قائدًا متكامل الأداء ١٢٧

ثانيًا: عدسات القائد: ستة أطر عمل لرؤية ما لا يراه الآخرون ١٣٣

رابعًا: صندوق أدوات القائد: ستة أساليب قيادية ومتى تستخدم كلًا منها ١٤٠

خامسًا: شفرة القائد: فك رموز القيادة الفعالة بمنهجية L.E.A.D.E.R.S ١٤٦

سادسًا: كيمياء القيادة: المعادلة النهائية لصناعة قائد ١٥٢

سابعًا: بوصلة القائد: فن طرح الأسئلة التي تكشف المستحيل ١٥٨

الفصل الرابع التأسيس الاستراتيجي واتخاذ القرار..... ١٦٧

أولًا: هندسة القرار: الشروط السبعة لتحويل الصواب إلى نجاح ١٦٩

ثانيًا: هندسة النجاح: كيف يضع القادة أهدافًا تحرك المستقبل ١٧٤

ثالثًا: لماذا تموت الأهداف؟ تشريح الأخطاء الستة في وضع الأهداف ١٨١

رابعًا: البوصلة الاستراتيجية: فن القيادة في عالم متغير ١٨٦

خامسًا: القائد الاستراتيجي: فن الإبحار في محيط من الفوضى ١٩٠

سادسًا: قواعد اللعبة اللانهائية: خمسة مبادئ لبناء إرث قيادي ١٩٤

سابعًا: النجاح المتكامل: كيف يبني القادة منظومات مزدهرة ٢٠٠

الفصل الخامس بناء الفرق عالية الأداء..... ٢٠٧

أولًا: الهرم المقلوب: قوة القيادة الخادمة (Servant Leadership) ٢٠٩

ثانيًا: مخطط القائد: الهندسة المتكاملة لبناء فرق استثنائية ٢١٥

ثالثًا: هندسة الأداء الجماعي: نماذج لبناء فرق استثنائية ٢٢١

رابعًا: سيمفونية المواهب: كيف يطلق القادة العنان للقوة الهائلة ٢٢٧

خامسًا: سيمفونية العمالقة: المبادئ الخمسة لصناعة فريق قيادة لا يُقهر ٢٣٣

سادسًا: القيادة المُعدية: كيف تبني ثقافة تصنع القادة ٢٣٨

الفصل السادس التأثير والتواصل والتفاوض ٢٤٣

أولًا: فن التغذية الراجعة: كيف تبني الأداء دون أن تهدم الثقة ٢٤٥

ثانيًا: هندسة الحوار: كيف تحول الاجتماعات من مقبرة للوقت إلى محرك للتقدم ٢٥١

ثالثًا: فن الاتفاق: كيف يحول القادة المفاوضات إلى انتصارات مشتركة ٢٥٧

رابعًا: فن التفاوض الخفي: كيف تقود الحوارات الصعبة بأسلحة الـ FBI ٢٦٤

خامسًا: شفرة التعاطف: ٦ تكتيكات تفاوضية متقدمة لكل قائد ٢٦٨

سادسًا: معجم القائد: كيف تتحدث كقائد عظيم ٢٧٢

سابعًا: سلاح القائد الخفي: فن حياكة القصة التي تحرك الجبال ٢٧٨

ثامنًا: ما لا يكتب في بطاقة العمل: كيف تكسب احترام فريقك ٢٨٤

الفصل السابع التمكين والتفويض والتحول ٢٨٩

أولًا: مبدأ "حرق الأرض": فن تطهير التربة للنمو الجديد ٢٩١

ثانيًا: فن التخلي: كيف يطلق القادة العنان للقوة الكامنة بالتفويض ٢٩٥

ثالثًا: هندسة التمكين: الدليل العملي لتفويض يطلق العنان للنمو ٣٠٠

رابعًا: معادلة التوازن: كيف تكون قائدًا مسؤولًا لا مجرد مسؤولًا في القيادة ٣٠٧

خامسًا: ما لم يخبروك به عن القيادة: ١٠ حقائق قاسية يجب أن تعرفها ٣١٣

ليست بمقدمة ...

دعنا نتفق من البداية: هذا الكتاب لن ينفعلك على الإطلاق... إذا كنت تبحث عن "كتالوج" سحري لتحويل المدير إلى قائد في خمس خطوات سهلة، أو كنت تعتقد أن القيادة وصفة كيكة نطبق مقاديرها فتخرج لنا النتيجة المرجوة كل مرة.

وأيضاً، ضع هذا الكتاب جانباً فوراً... إذا كنت من هواة جمع النظريات اللامعة التي تبدو رائعة على الورق، لكنها عند أول منعطف حقيقي في "شوارع" عملنا، تصرخ في وجهك: "عفوًا، هذا الطريق خارج نطاق تغطيتي!"

إذًا، لمن هذا الكتاب حقًا؟

هذا الكتاب لك أنت. نعم، أنت الذي تذوقت طعم المسؤولية الحقيقي، ذلك المزيج الغريب بين مرارة سهر الليالي وحلاوة رؤية فكرتك تولد وتنجح. أنت الذي سعدت السلم درجة درجة، وفي كل درجة كنت تكتشف أن المنظر من الأعلى مختلف، وأن الهواء أقل... والأصدقاء أقل. هذا الكتاب لكل قائد ومدير يحتاج إلى مرآة، لا ليرى فيها صورته، بل ليرى ما يدور حوله بزاوية **360 درجة**.

واسمح لي أن أقتبس عبارة من صديقي العزيز وائل برهان، مؤلف مجموعة الكتب "منك" "لك" "بك": هذا الكتاب لكل "فتوة" في مجاله. فإذا كنت "فتوة" في تخصصك، ذلك الشخص الذي لا يكتفي بالجلوس على الشاطئ ليصف جمال البحر، بل يغوص في أعماقه ويصارع أمواجه، فهذا الكتاب هو بوصلتك.

فلسفة هذا الكتاب بسيطة كطبق "الكشري" المصري، وعميقة كأسراره. لقد قمنا باستحضار أفضل "المكونات" القيادية العالمية من كبار الطهارة مثل سيمون سينك وغيره، لكننا لم نقدمها كما هي. بل وضعنا عليها "الدقة" و"الشطة" المصرية الخاصة بنا. لقد قمنا بنمذجة المبادئ العالمية وربطناها بواقعنا المحلي، ذلك الواقع العبقري والفوضوي الذي يختلف عن المختبرات المعقدة في الغرب، وهو أمر يطول شرحه وسنغرقه بحثًا بين هذه الصفحات.

هنا، لن تجد عبارات رنانة تنتهي مع قراءتها بتنهيده إعجاب ثم تساؤل يائس: "الله! كلام حلو قوي... بس أعمل بيه إيه؟". بدلاً من ذلك، ستجد خلاصة تجارب حقيقية يمكنك أن "تغش"

منها غداً في اجتماعك الصباحي. ستجد استراتيجيات نجحت في تقليل الفجوة الهائلة بين ما يُقال في قاعات التدريب وما يحدث فعلاً بجوار ماكينة القهوة في شركتك.

هذا الكتاب ليس "الكتاب المقدس" للقيادة، بل هو "صندوق عدّة" يمكنك أن تأخذ منه ما يناسبك، وتضيف إليه من خبرتك، وتعّدّل عليه ليتماشى مع فلسفتك الخاصة.

فإذا كنت مستعداً للتوقف عن قراءة الخرائط، والبدء في استكشاف الأرض الحقيقية...

فأهلاً بك. القيادة في يدك الآن.

ولعلني الآن أفكر معك في طرح هذه التساؤلات التي احتاجك ان تفكر فيها قبل ان تخوض رحلة هذا الكتاب وتجنّي ثماره التي تمنيت حصولك عليها.

1. عن الغاية والسبب (Start With Why)

- لو لم يكن هناك مال أو مكافآت، هل كنت ستظل تقود هذا الفريق بنفس الحماس؟ ولماذا؟
- ما السبب الحقيقي الذي يجعلك تستيقظ كل يوم لتقود؟ وهل يعرفه فريقك؟
- هل الشركة بالنسبة لك وسيلة لتحقيق أهداف شخصية أم منصة لصنع تأثير أكبر من نفسك؟

2. عن القيم والمبادئ

- إذا تعارض تحقيق الهدف مع أحد قيمك الأساسية، أيهما ستختار؟ ولماذا؟
- متى آخر مرة ضحيت بمكسب قصير المدى من أجل الحفاظ على مبدأ طويل المدى؟
- ما القيمة التي لن تتنازل عنها مهما كان الثمن؟

3. عن القوة والسلطة

- هل تشعر أن السلطة وُجدت لتفرض أو لتخدم؟ وكيف تطبق ذلك عملياً؟
- لو لم يكن لديك أي صلاحيات رسمية، هل كان فريقك سيظل يتبعك طواعية؟
- هل قيادتك مبنية على الخوف أم على الثقة؟

٤. عن الناس والفريق (Leaders Eat Last)

- من في فريقك يستطيع أن يقول لك الحقيقة كاملة حتى لو كانت ضدك؟ ولماذا يجرؤ على ذلك؟
- إذا غادرت اليوم، ما الذي سيتذكره فريقك عنك: إنجازاتك أم الطريقة التي عاملتهم بها؟
- متى كانت آخر مرة وضعت احتياجات فريقك قبل احتياجاتك الشخصية أو مصلحتك المباشرة؟

٥. عن الإرث والهوية (Legacy)

- كيف تريد أن يصفك فريقك بعد ١٠ سنوات من مغادرتك؟
- ما الشيء الوحيد الذي إذا فشلت في تركه وراءك، ستشعر أن قيادتك كانت ناقصة؟
- لو تم مسح كل إنجازاتك المادية، ماذا سيبقى من قيادتك؟

لماذا تحتاج إلى الإجابة عن هذه الأسئلة أولاً؟

قبل أن تبدأ قراءة هذا الكتاب، عليك أن تتوقف لحظة وتواجه نفسك بهذه الأسئلة الفلسفية العميقة. السبب بسيط ولكنه جوهري:

القيادة الحقيقية تبدأ من الداخل، من فهمك لذاتك، لقيمك، ولماذا أنت تقود أصلاً. إذا لم تكن واعيًا بدوافعك ومبادئك، فكل ما ستقرأه عن الاستراتيجيات أو الهياكل الإدارية سيظل مجرد "أدوات" بلا روح.

هذه الأسئلة تعمل مثل المرآة، تكشف لك أين تقف الآن على سلم القيادة، وهل قيادتك مبنية على الألقاب والصلاحيات أم على الثقة والتأثير. وعندما تُجيب عنها بصدق، ستستطيع قراءة الكتاب بعقلية أكثر انفتاحًا، وستعرف أي الأفكار تحتاجها فعلاً لتطوير نفسك، وأي الممارسات لا تتسق مع قيمك. وبدون هذا الوعي المسبق، قد تقرأ الكتاب كدليل إجرائي فقط، بينما الغاية منه أن يكون رحلة تطوير قيادي تبدأ بتشخيص الذات قبل الانطلاق نحو التغيير.

باختصار: هذه الأسئلة ليست اختبارًا، بل "بوابة وعي" ستحدد كيف ستستقبل ما في الكتاب، وكيف ستترجمه إلى سلوك قيادي حقيقي في حياتك وعملك.

خريطة رحلة القارئ

وتفصيل عميق لفصول الكتاب

الفصل الأول: القاعدة الراسخة: هوية القائد واستعداده

قبل أن نعلمك كيف تبني فريقًا، سنعلمك كيف تبني "أنت". هذا الفصل هو الأساس الخرساني الذي سنبنى عليه ناطحة السحاب القيادية الخاصة بك. سنبدأ بغرس "أوتاد خيمتك"، تلك المبادئ الراسخة التي لن تتخلى عنها حتى لو عرض عليك المنافس ضعف راتبك. ثم سنغوص في "كيمياء القيادة"، لنكتشف لماذا قائد بـ 50% شجاعة و 50% وضوح هو قائد متردد، بينما قائد بـ 50% شجاعة و 50% تواضع هو قائد مندفع. سنقوم بمعايرة "بوصلتك الداخلية" لتشير دائمًا نحو الشمال الأخلاقي، و"بوصلة قلبك" لتتمكن من قراءة التيارات العاطفية الخفية في فريقك. سنعلمك فن "إيدك على الأكرة"، وهو الاستعداد الدائم للتكيف، وسنمنحك "عملة التأثير" التي لا تُشتري بالمال. في النهاية، ستدرك أن كل ما تفعله يترك "بصمة"، وأن تحديد أولوياتك هو ما يحدد شكل هذه البصمة في نهاية المطاف.

وأما عن الفصل الثاني: الإتقان الشخصي والإنتاجية الذكية

هذا الفصل هو معسكر تدريبي لتحويلك من قائد "مشغول" إلى قائد "مؤثر". سنبدأ بتحديد "منطقة عبقريتك"، تلك النقطة السحرية التي يتوقف فيها العمل عن كونه واجبًا ويصبح فنًا. سنستلهم من بساطة "وصايا العبقري" ستيف جوبز، وسنطبق "قيادة ٢٠/٨٠" لنكتشف أن معظم نجاحاتنا تأتي من عدد قليل من القرارات الشجاعة، بينما تأتي معظم صداعاتنا من عدد لا نهائي من المهام التافهة. سنتعلم "هندسة الوقت"، لا ندخل المزيد من المهام في يومنا، بل ندخل المزيد من "الحياة" في ساعاتنا. سنكتشف أن "القوة الهادئة لكلمة لا" هي درعنا ضد الفوضى، وأن "فلسفة كايزن" تجعلنا أفضل كل يوم بنسبة 1%. وأخيرًا، سنسلط الضوء على "القوة الهادئة" للانطوائيين، أولئك الذين يثبتون أن أعماق الأنهار هي الأكثر صمًا.

وأيضاً في الفصل الثالث: عدسات وأدوات التفكير القيادي

العالم معقد، ورؤيته بعين واحدة هو وصفة للعمى الاستراتيجي. هذا الفصل هو زيارتك لـ "طبيب العيون" القيادي، حيث سنزودك بمجموعة من العدسات لتشخيص أي موقف. سنقف أمام "مرآة القائد" لنفهم أساليبنا الطبيعية، وسنستخدم "عدسات القائد" (مثل مصفوفة بوسطن) لنرى ما إذا كانت منتجاتنا "أبقاراً نقدية" أم "كلاباً" يجب التخلص منها. سنفتح "صندوق أدوات حل المشكلات" المليء بالنماذج العقلية التي تحول أعقد التحديات إلى ألغاز ممتعة. سنكتشف أن القيادة هي تفاعل "كيميائي" دقيق، وأن أقوى أداة في هذا الصندوق ليست الإجابة، بل هي "بوصلة القائد" التي ترشدنا إلى طرح الأسئلة الصحيحة.

وفي الفصل الرابع: التأسيس الاستراتيجي واتخاذ القرار

هنا نتقل من التفكير إلى البناء. هذا الفصل هو دليل المهندس المعماري والاستراتيجي. سنتعلم "هندسة القرار"، وهي العملية المكونة من سبع خطوات لضمان ألا يموت قرارك الصائب في "مقبرة التنفيذ". سنكتشف "هندسة النجاح"، وكيف نضع أهدافاً "حية" بدلاً من تلك التي "تموت" بعد أسبوعين. سنتعلم كيف نكون قادة "استراتيجيين" يبحرون في محيط الفوضى، وسنتبنى عقلية "اللعبة اللانهائية"، حيث ندرك أن الهدف ليس أن نكون رقم واحد هذا العام، بل أن نبني شركة تستمر بعد مئة عام. في النهاية، سنجمع كل هذا في نموذج "النجاح المتكامل" الذي يوازن بين الأداء والرضا الشخصي.

وفي الفصل الخامس: بناء الفرق عالية الأداء

القائد لا يبني عملاً، بل يبني فريقاً. هذا الفصل هو رحلتنا في فن "هندسة الروح الجماعية". سنبدأ بقلب الهرم رأساً على عقب مع "القيادة الخادمة"، وهي الفلسفة التي تجعلك تحمل المظلة لفريقك بدلاً من أن يحملوها لك. سنستخدم "مخطط القائد" و"نماذج الأداء الجماعي" لوضع الأساس لفريق لا يُقهر. سنعزف "سيمفونية المواهب"، لتتعلم كيف نطلق العنان للقوة الهائلة للانطوائيين. سنكتشف أسرار صناعة "فريق قيادة لا يُقهر" (سيمفونية العمالقة)، والأهم من ذلك، كيف نجعل "القيادة مُعدية" لتنتشر في كل ركن من أركان منطمتك.

أما عن الفصل السادس: التأثير والتواصل والتفاوض

هذا الفصل هو مدرسة في فنون التأثير. سنتعلم "فن التغذية الراجعة"، كيف تقول لشخص أن رائحة عطره نفاذة دون أن تدمر ثقته بنفسه. سندخل عالم "هندسة الحوار" لنحول الاجتماعات من مقبرة للوقت إلى محرك للتقدم. سنكشف أسرار "فن الاتفاق" ونتعلم "شفرة التعاطف" وتكتيكات التفاوض المتقدمة. سنسقل "معجنا القيادي" لنتحدث كقادة عظماء، ونكتشف "سلاحنا الخفي" في حياكة القصص التي تحرك الجبال، وفي النهاية، نثبت أن الاحترام هو ما يُكتسب، وليس ما يُكتب في بطاقة العمل.

وفي الفصل السابع: التمكين والتفويض والتحول

القيادة الحقيقية تظهر في قدرتك على "التخلي". في هذا الفصل، نخوض رحلة صعبة نحو تمكين الآخرين. سنتعلم متى نطبق مبدأ "حرق الأرض" لتطهير التربة لنمو جديد. سنتقن "فن التخلي" و"هندسة التمكين" لنطلق العنان للقوة الكامنة في فرقنا. سنرقص رقصة "التوازن" الدقيقة بين كوننا مسؤولين عن النتائج وكوننا مسؤولين عن رعاية فريقنا. وفي النهاية، سنواجه "الحقائق القاسية" التي لا يخبرك بها أحد عن عبء القيادة وتحدياتها.

أما عن الفصل الثامن: الهيكل والعدالة التنظيمية ومبادئ السلطة

هذا الفصل هو تشريح لـ"السياسة" الخفية في عالم الشركات. سنتحدث عن "سراب الألقاب الفارغة"، وكيف أن الترقية قد تكون فخًا. سنكشف عن "السقف الزجاجي" الذي يخنق الطموح، وظاهرة "الفتى المحظوظ" التي تقتل الكفاءة. سنحلل "مثلث القيادة المكسور" ولماذا يفشل القادة العظماء أحيانًا. سنفهم لماذا تتحول بعض الشركات إلى "جزر منعزلة"، وكيف يقص القادة الضعفاء أجنحة الصقور في "متلازمة الزهرة الطويلة".

وفي الفصل التاسع: الظل القيادي: أمراض الثقافة والسلوك

هنا نغوص أعمق في الجانب المظلم للقيادة. سنلقي الضوء على "الظلال على كرسي القيادة" و"الأخطاء الخمسة القاتلة". سندخل "الغرف المظلمة" حيث تُحَاك المؤامرات. سنقابل "القائد الزومبي" الذي يقود بلا روح. سنحلل "الامتثال الماكر"، وهو فن قول "حاضر" بينما تصرخ روحك "بالطبع لا". سنكشف عن "التفاخر بالانشغال" كدرع للقائد الخائف، وكيف يصبح القائد "كبد إوز مُسَمَّن" يخفق فريقه بالمعرفة. وستتعلم عن "الكارت الاحتياطي" كتكتيك للقيادة من الظل.

وفي الفصل العاشر: فخاخ التنفيذ ومقابر الاستراتيجيات

لماذا تفشل أفضل الخطط؟ هذا الفصل هو رحلة إلى "مقبرة الاستراتيجيات" لنفهم أسباب الفشل. سنحلل "نظرية الحصان الميت" وكيف يصر القادة على جلد المشاريع الفاشلة. سنتجنب "متلازمة الأمل الكاذب". سنتحدث عن "تكتيك حبة السم" وكيف يمكن للثناء أن يقتل. سنكشف عن "متلازمة البطل" التي تجعلك مدمناً على الإنقاذ، و"متلازمة البطة" التي تخفي صراعاً داخلياً هائلاً تحت سطح هادئ.

وفي الفصل الحادي عشر: انحيازات العقل والعمى الاستراتيجي

أخطر عدو للقائد هو عقله. في هذا الفصل المتقدم، سنستكشف الفخاخ والانحيازات المعرفية التي تسبب "العمى الاستراتيجي". سنتعلم من "لحظة كوداك" كيف يقتلك نجاحك. سنحارب "وهم الفهم العميق". سنتجنب "الجهل المتعدد" الذي يجعل الجميع يصفقون لإمبراطور عارٍ سنتصدى لـ"الرصاصية السحرية" للشائعات، ونتجنب فتنة "الجوهرة اللامعة" التي تجعلنا نفضل الحلول الأجنبية.

وفي قرب الختام الفصل الثاني عشر: القيادة الموقفية وأنماط التأثير

بعد أن فهمنا كل التعقيدات، نعود إلى جوهر المرونة. هذا الفصل هو ورشة عمل مكثفة في فن التكيف. سنستعرض "وجه القيادة الخمسة" لنعرف أي قناع نرتدي في حفلة العمل التنكيرية اليومية، وسنتعلم "رقصة القائد مع الواقع"، وهي جوهر القيادة الموقفية. وفي الفصل الثالث عشر: القياس والتعلم والنمو المهني القيادة رحلة لا وجهة. في هذا الفصل، نضع أدوات القياس والبوصلات التي تضمن استمرارنا في النمو. سنستخدم "مؤشر القيادة" لنقيم فعاليتنا، ونستمع إلى "دروس من الطريق"، ونقدم "دليلاً للقائد الجديد" لينجو في عامه الأول. وختاماً يأتي الفصل الرابع عشر: الذكاء الاصطناعي ومستقبل القيادة في الحلقة الأخيرة، ننظر إلى الأفق. كيف سيتغير شكل القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي؟ سنتعلم كيف "نمکن قادة المستقبل"، ونستخدم الذكاء الاصطناعي في "التخطيط الاستراتيجي"، وكيف "نتوقف عن الإدارة ونبدأ القيادة"، لنركز على ما لا يمكن للآلة أن تفعله: الإلهام، والتعاطف، وبناء علاقات إنسانية حقيقية.

أزمة ألقاب في بلد لا تحمل سواها!

لا يمكنك أن تكون CEO (الرئيس التنفيذي) لشركة، إلا إذا كنت فعليًا ترأس مجموعة من المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى مثل:

المدير التنفيذي المالي CFO، المدير التنفيذي للتسويق CMO، المدير التنفيذي للعمليات COO، المدير التنفيذي للتكنولوجيا CTO

جميع هؤلاء يحملون ألقاب (Chief Something Officer)، لأن كل واحد منهم يدير إدارة كبيرة تضم عددًا من الموظفين، وتحت إدارته أكثر من مدير، وهو المدير المباشر لهم.

على سبيل المثال، المدير التنفيذي للعمليات COO يشرف على إدارة تضم موظفي العمليات، وتحتهم عدة مشرفين وعدة مديرين، وهو المدير التنفيذي لهم، ويرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس الشركة والأمر ذاته ينطبق على جميع الإدارات: المالية، التسويق، التكنولوجيا... إلخ.

الآن، إذا كان لديك موظفان فقط في إدارة ما — لنفترض الإدارة المالية — فهل من المنطقي أن تعين CFO يتقاضى راتب CFO؟

في علم الإدارة، هذا يُعدّ عبثًا، لأن الهيكل التنظيمي يُبنى من الأسفل إلى الأعلى: تبدأ بعدد من الموظفين، ثم تعين مديرًا عليهم، وإذا زاد العدد وأصبح المدير بحاجة لمساعدة، تُعين نائب مدير، وإذا تضاعف العدد أكثر، يتم إضافة مشرفين، وإذا تضاعف بشكل كبير، تُقسّم الإدارة إلى أقسام ولكل قسم مدير، وجميعهم تحت إدارة المدير التنفيذي للمالية CFO.

هل يمكن أن تكون CEO فقط لأنك صاحب أو مؤسس الشركة؟

عزيزي، "صاحب" أو "مؤسس" الشركة ليست وظيفة، بل هي وصف قانوني لعلاقتك بالشركة. لا توجد وظيفة رسمية باسم Founder.

وهل يمكن أن تكون CEO من دون وجود هذا "التعقيد الإداري" المكوّن من عدة مديرين تنفيذيين؟

بالطبع، الأمر متروك لك. يمكنك أن تضع لنفسك أي لقب تريد، فأنت في بلد حر. لكنني أتحدث هنا عن المعايير الصحيحة لكيفية نشوء هذه الألقاب. فإذا كانت شركتك صغيرة تضم ٢٠ موظفًا و٣ مديرين وأنت المدير العام لهم، فإن لقب GM أو MD ليس أمرًا سيئًا. إذا أسست شركة وحقت أرباحًا، ووفرت وظائف، وأعالت أسر، ولم تحمل لقب CEO، فلن يقلل ذلك من شأنك، ولن يُشار إليك بازدراء لأنك "لست CEO".

في النهاية، يمكنك أن تختار أي لقب لنفسك، ولن يعترضك أحد. لكن... أن تقفز مباشرة إلى القمة من دون المرور بدرجات السلم، يشبه أن تهبط بالمظلة لأنك مستعجل. تذكر أن صدام حسين لم يدخل الجيش لا ضابطًا ولا جنديًا، بل كان خريج حقوق من جامعة القاهرة، ومع ذلك أصبح رئيسًا وطلب رتبة "مشير" ولصقها على كتفه... فهل جعله ذلك حقًا مشيرًا؟

المشكلة ليست في ضخامة الألقاب التي نمنحها لأنفسنا، بل في أننا لكي نكون CEO — أو حتى مديرًا لإدارة — نحتاج إلى مجموعة من المهارات الأساسية. فإذا قررت أن تفتح شركة وتصبح CEO بأموالك، من دون أن تكتسب هذه المهارات، فستكون في نظر الآخرين رئيسًا تنفيذيًا بلقبك، لكن أداؤك أداء طالب جامعي تحت التمرين

وهنا القيادة ليست لقبًا... بل دور ورسالة كما يقول Simon Sinek: "Leadership is not about being in charge, it's about taking care of those in your charge" (القيادة ليست أن تكون المتحكم، بل أن تعتني بمن تحت قيادتك).

أن تكون قائدًا يعني أن تبدأ دائمًا بالسبب – Start With Why – وأن تضع رؤية واضحة تلهم الجميع، لا أن تكتفي بإدارة العمليات اليومية.

اللقب قد يمنحك الهيبة، لكن القيادة هي التي تمنحك الاحترام والتأثير. القائد الناجح يبدأ دائمًا بالسبب، ويضع الفريق قبل نفسه، ويبني منظومة قادرة على الاستمرار حتى من دونه. إذا أردت أن تكون CEO بحق، فابدأ ببناء قيادات تحتك، وخلق بيئة أمان، وإلهام الجميع برؤية مشتركة.

الفصل الأول

القاعدة الراسخة: هوية القائد واستعداداه

- أولًا: أوتاد الخيمة: الأعمدة الراسخة للقيادة
- ثانيًا: مبدأ "إيدك على الأكرة": فن الجاهزية للقيادة
- ثالثًا: البوصلة الداخلية: كيف تصبح قائدًا يتبعه الناس طواعية
- رابعًا: بوصلة القلب: كيف يصبح الذكاء العاطفي قوتك القيادية الخارقة
- خامسًا: بصمة القائد: كيف تُصنع معادلة التأثير
- سادسًا: بوصلة القائد: فن تحديد الأولويات التي تصنع الفارق
- سابعًا: عملة القيادة: المبادئ الأربعة للتأثير الحقيقي

"قبل أن تطلب من الناس
أن يثقوا في رؤيتك، يجب أن
تبني شخصية جديرة بالثقة.
القيادة لا تبدأ بالخطط
الكبرى، بل تبدأ من صدقك
مع نفسك".

افتتاحية الفصل الأول

يقولون أن القيادة رحلة تبدأ بخطوة. كذبة. القيادة لا تبدأ بخطوة، بل تبدأ بلحظة صمت مرعبة قبل الخطوة الأولى. اللحظة التي تقف فيها أمام خيمتك التي على وشك نصبها في صحراء المسؤولية، وتدرك أنك لا تملك دليلاً أو خريطة، بل مجرد حفنة من "أوتاد الخيمة". هذه الأوتاد ليست شهادتك الجامعية أو سنوات خبرتك، بل هي مبادئك التي لن تتنازل عنها حتى لو هبت العواصف. قبل أن تفكر في قيادة قافلة، يجب أن تتأكد أن خيمتك لن تقتلعها أول نسمة هواء. في هذا الفصل، لن نتحدث عن كيفية إدارة الآخرين، بل عن كيفية إدارة "أنت". سنتعلم معاً كيف تضبط "بوصلتك الداخلية" لتتوقف عن الدوران كالمروحة في كل اتجاه، وكيف تعابير "بوصلة قلبك" لتتمكن من سماع ما لا يُقال، وهو غالباً أهم بكثير مما يُقال. سنكتشف أن "بصمتك" كقائد ليست ما تقوله، بل هي الأثر الذي تتركه في غرفة بعد أن تغادرها. وسنمنحك "عملة التأثير" الحقيقية، وهي عملة لا تُكتسب بالصراخ، بل تُبنى بالثقة، إبداعاً تلو الآخر.

سنسلمك مفتاح "تحديد الأولويات"، لتتعلم كيف تميز بين "ما يصرخ طلباً لاهتمامك" و"ما يستحق اهتمامك فعلاً" (وهما شيئان مختلفان تماماً). وفي النهاية، ستكون دائماً "إيدك على الأكرة"، جاهزاً ليس لأنك تعرف كل الإجابات، بل لأنك بنيت أساساً قوياً بما يكفي لتحمل أي سؤال. هذه هي القاعدة الراسخة؛ فقبل أن تحرك الجبال، عليك أن تتأكد من أن الأرض التي تقف عليها ليست رخوة".

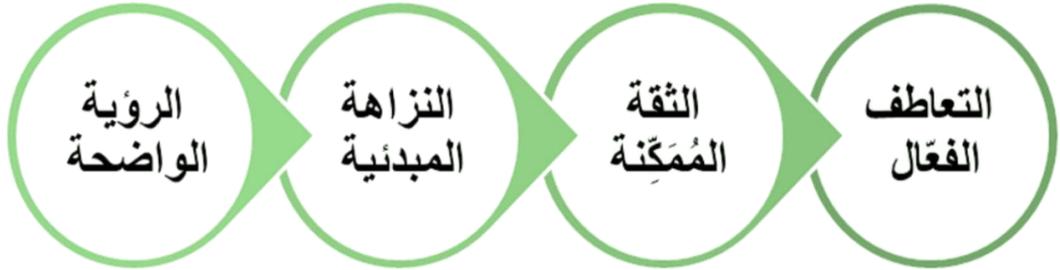
"قبل أن تسعى لتغيير
العالم، اقضِ وقتاً كافياً في
فهم الشخص الذي تراه في
المرآة كل صباح. القيادة
تبدأ بالوعي الذاتي، وكل ما
عدا ذلك هو مجرد تمثيل".

أولاً: أوتاد الخيمة: (Tent Pegs) الأعمدة الراسخة للقيادة

في رحاب الصحراء الشاسعة، حيث لا ثبات لشيء، تبرز الخيمة كرمز للمأوى والحياة. لكن ما يمنح هذه الخيمة قيمتها الحقيقية ليس قماشها الفاخر أو اتساعها، بل تلك القطع المتواضعة التي تغوص في الأرض لتثبيتها: الأوتاد. إنها الرابط الصامت بين الخيمة والأرض، والضامن الوحيد لسمودها في وجه العواصف. بدونها، تتحول أفخم الخيام إلى مجرد قطعة قماش بالية تذروها الرياح.

كذلك هي القيادة في عالم الأعمال.

إن مفهوم "أوتاد الخيمة (Tent Pegs)" في القيادة لا يشير إلى المهارات الإدارية السطحية، بل يرمز إلى المبادئ الجوهرية التي تغوص في عمق ثقافة المؤسسة لتمنحها الثبات والصلابة. هذه الأوتاد هي أعمدة غير مرئية لكنها أساس كل شيء، وإن اهتز أحدها، مالت المنظومة بأكملها وأصبحت هشّة أمام أول تحدٍ حقيقي. يمكننا تحديد أربعة أوتاد أساسية لا غنى عنها لأي قائد حقيقي:



١. **الرؤية الواضحة: (Clear Vision)** هذا هو الوجد المركزي. إنه الإجابة العميقة على سؤال "لماذا نحن هنا؟"، وهو الهدف الأسمى الذي يتجاوز الأرباح والأرقام ليلامس شغف الفريق وقيمه.
٢. **النزاهة المبدئية: (Foundational Integrity)** وتد الصلابة الأخلاقية. هو التوافق المطلق بين ما يقوله القائد وما يفعله، والالتزام بالشفافية والصدق حتى وإن كان الثمن باهظًا.

٣. **الثقة المُمكّنة (Empowering Trust)** وتد العلاقات الإنسانية. هي الإيمان الحقيقي بقدرات الفريق ومنحهم المساحة للاجتهاد والخطأ والتعلم، مما يخلق بيئة آمنة نفسيًا (**Psychological Safety**).

٤. **التعاطف الفعّال (Active Empathy)** وتد التواصل القلبي. هو القدرة ليس فقط على فهم مشاعر الآخرين، بل على التصرف بناءً على هذا الفهم، وتقدير أن خلف كل موظف إنسان له حياته تحدياته.

هذه الأوتاد تتناغم تمامًا مع "**الدائرة الذهبية (The Golden Circle)**" للمفكر سيمون سينك. فالرؤية هي "**السبب (The Why)**"، بينما النزاهة والثقة والتعاطف هي جزء من "**الكيفية (The How)**" التي نجسد بها سبب وجودنا. أما "**النتيجة - (The What)**" منتجاتنا وخدماتنا - فهي مجرد انعكاس لقوة هذه الأوتاد ورسوخها.

ولكي لا يبقى الحديث نظريًا، دعوني أنقل لكم موقفًا واقعيًا بكل تفاصيله عايشته مع إحدى شركات المقاولات الكبرى في مصر. كانت الشركة مسؤولة عن تشطيب بهو فندق فخم في العاصمة الإدارية الجديدة، وكان موعد التسليم النهائي على الأبواب، مع وجود شرط جزائي ضخّم عن كل يوم تأخير. كانت الأزمة أن شحنة الرخام الإسباني النادر، الذي يمثل القطعة المحورية في تصميم البهو، محتجزة في ميناء الإسكندرية بسبب مشكلات جمركية معقدة لن تُحل في الوقت المناسب.

كانت الأجواء في موقع العمل كارثية. مدير المشروع يصرخ في الهاتف، والمهندسون الشباب يتبادلون الاتهامات مع قسم المشتريات، والجميع يستعد نفسيًا لتحمل عواقب الفشل.

هنا، وصل المهندس "شريف"، صاحب الشركة، وهو مهندس شاب ورث الشركة عن والده الذي بناها على السمعة الطيبة. لم يأت ليضيف صراحةً جديدًا، بل جاء ليغرس أوتاده.

أولًا، غرس وتد الرؤية: (The Why) جمع المهندسين ومدير الموقع و"الأسطى محمود"، كبير فنيي الرخام بالشركة، وهو رجل تجاوز الخمسين من عمره. قال المهندس شريف بهدوء: "يا جماعة، مشكلتنا مش في غرامة التأخير. مشكلتنا إننا بنسلّم مشروع هيكون واجهة لمصر كلها. سمعة أبويا الله يرحمه اللي بناها في السوق كانت إنه بيسلّم الشغل 'أنصف' من اللي في الرسومات. إحنا هنا عشان نكمل المسيرة دي، مش عشان نهرب من مشكلة" بهذا، حوّل التركيز من الخوف من العقاب إلى السعي نحو الإرث والتميز.

ثانيًا، غرس وتدي الثقة والتعاطف: تجاهل المهندسين المنشغلين بأوراقهم، ونظر مباشرة إلى الأسطى محمود قائلاً: "يا أسطى محمود، سيبك من الورق والخطط. إنت خبرة ٣٠ سنة في البلد دي، وإيدك تتلف في حرير. الرخام الإسباني مش هيوصل. بعين الصنعة بتاعتك، إيه في مصر ممكن يكون بديل مشرف؟ إيه الحل اللي من قلب أرضنا؟" هنا، لم يمنح الثقة فحسب، بل أظهر تعاطفًا وتقديرًا للخبرة العملية التي لا تقدر بثمن، مانحًا الأسطى محمود شعورًا بالملكية والتمكين.

صمت الأسطى محمود للحظات ثم قال: "يا باشمهندس، فيه رخام الجلالة المصري، لو اتقطع بطريقة معينة وعملنا منه تصميم 'عاشق ومعشوق' زي ما في بالي، هيطلع أحسن من المستورد ألف مرة، بس محدش جرب يعملها قبل كده".

ثالثًا، جاء دور وتد النزاهة: كان بإمكان المهندس شريف أن يقوم بالمخاطرة ويفرض الحل الجديد على العميل. لكنه اختار الطريق الأصعب. اتصل بمالك الفندق، وشرح له الموقف بكل شفافية (نزاهة). لم يقدم الحل المصري كبديل "أرخص" أو "اضطراري"، بل قدمه كفرصة لعمل تصميم فريد من نوعه، يحمل هوية مصرية أصيلة، وبجودة يضمنها اسم شركته وخبرة رجاله.

العبرة الحقيقية هنا لم تكن مجرد حل الأزمة.

ما حدث أن مالك الفندق، الذي قدّر هذه الشفافية والجرأة، وافق على رؤية عينة. عمل فريق العمل بقيادة الأسطى محمود بروح غير مسبوق، ليس لإنجاز مهمة، بل لإثبات الذات وتحقيق رؤية قائدهم. كانت النتيجة النهائية مبهرة، تصميمًا فريدًا جعل بهو الفندق تحفة فنية حقيقية. لم تتجنب الشركة الغرامة فحسب، بل اكتسبت حلًا مبتكرًا أصبح بصمة مميزة لها في مشاريعها التالية.

الدرس الأعمق هو أن القيادة الحقيقية لا تكتفي بالصمود في وجه العواصف، بل تستخدم قوة الرياح لتوجيه السفينة نحو شواطئ جديدة لم تكن في الخريطة. الأزمة، التي كانت لتدمر شركة أخرى، تحولت بفضل أوتاد القيادة الراسخة إلى فرصة للابتكار، وتعميق الثقة، وتأكيد الهوية الأصيلة للشركة.

أسئلة للتأمل والمناقشة: هل أوتاد خيمتك راسخة؟

بعد قراءة هذا الفصل، خذ لحظة من التأمل الصادق مع نفسك. استخدم هذه الأسئلة كمرآة لتقييم مدى رسوخ "أوتاد خيمتك" القيادية. يمكنك الإجابة عليها بمفردك، أو استخدامها كنقطة انطلاق لنقاش بناء مع فريق قيادتك.

الوتد الأول: الرؤية الواضحة (The "Why" Peg)

١. إذا استيقظ فريقك غدًا ووجدوا أن الشركة قد فازت باليانصيب وأصبحت غنية جدًا، فهل سيأتون إلى العمل؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فما هو "السبب" الذي سيأتي بهم غير المال؟ هل هذا السبب واضح لهم بنفس قدر وضوحه لك؟
٢. هل يمكنك تلخيص "سبب وجود" فريقك أو مؤسستك في جملة واحدة بسيطة وقوية، يستطيع أي عضو في الفريق أن يفهمها ويردها بحماس؟ (إذا ترددت، فهناك ضابطة في الرؤية).
٣. في خضم الأزمات والضغوط اليومية، كم مرة تذكر نفسك وفريقك بالصورة الكبيرة والهدف الأسمى الذي تعملون من أجله؟

الوتد الثاني: الثقة المطلقة (The Trust Peg)

١. تخيل أن أحد أفضل أعضاء فريقك ارتكب خطأ كبيرًا كلف الشركة الكثير. هل رد فعلك الغريزي الأول هو "من فعل هذا؟" (بحث عن مذنب)، أم "كيف حدث هذا؟" (بحث عن خلل في النظام)؟
٢. هل يشعر أعضاء فريقك بالأمان الكافي ليأتوا إليك بالأخبار السيئة أولاً وبسرعة، أم أنهم يميلون إلى إخفائها أو تجميلها خوفًا من ردة فعلك؟
٣. آخر مرة فوّضت فيها مهمة مهمة لأحد أعضاء فريقك، هل تركته يعمل بحرية حقيقية، أم أنك كنت تمارس الرقابة الدقيقة (Micromanagement) تحت ستار "المتابعة"؟

الوتد الثالث: النزاهة المبدئية (The Integrity Peg)

١. هل هناك فرق، ولو بسيط، بين "القيم المعلنة" على حائط الشركة، و"القيم الممارسة" فعليًا في القرارات اليومية؟ كن صادقًا.
٢. إذا واجهت موقفًا يمكنك فيه تحقيق مكسب كبير للشركة عن طريق "لي" الحقيقة قليلًا أو إخفاء معلومة صغيرة عن عميل، فهل تفعل ذلك؟ وما الرسالة التي يرسلها هذا القرار لفريقك؟
٣. هل تطبق نفس المعايير والمبادئ على الجميع في فريقك، أم أن هناك "قواعد" خاصة للمقربين أو "النجوم"؟

الوتد الرابع: التعاطف الإنساني (The Empathy Peg)

١. متى كانت آخر مرة سألت فيها أحد أعضاء فريقك عن أحواله الشخصية (وليس عن العمل)، واستمعت بصدق واهتمام لإجابته؟
٢. عندما يمر أحد أعضاء فريقك بظرف شخصي صعب يؤثر على أدائه، هل تراه كـ"مشكلة" يجب حلها، أم كـ"إنسان" يحتاج إلى الدعم؟
٣. هل تعرف ما هي الطموحات والأحلام المهنية (والشخصية) لأعضاء فريقك المقربين؟ وهل تشعر أنك، كقائد، تلعب دورًا في مساعدتهم على تحقيقها؟

سؤال التحدي:

إذا طُلب من فريقك أن يصفوا "خيمتك" القيادية في كلمة واحدة، فهل ستكون "مأوى"، "حصن"، "ملهمة"... أم ربما تكون "مهتزة"، "مؤقتة"، أو "خانقة"؟ إجابتهم الصادقة هي المقياس الحقيقي لرسوخ أوتادك.

ثانيًا: مبدأ "إيدك على الأكرة": فن الجاهزية للقيادة

هناك لحظة تسبق كل قرار عظيم، وكل مواجهة حاسمة، وكل فرصة تُقْتَنَص. إنها ليست لحظة الفعل نفسه، بل لحظة السكون المشحون بالترقب التي تسبقه. إنها اللحظة التي تضع فيها يدك على مقبض الباب البارد، وقبل أن تديره، فأنت تعلن استعدادك لمواجهة كل ما هو خلفه، سواء كان فرصة سانحة أو تحديًا عاصفًا. هذه اللحظة، هذا الاستعداد، نلخصه في ثقافتنا المصرية بعبارة بليغة: "إيدك على الأكرة".

إن مبدأ "إيدك على الأكرة" (The Hand on the Doorknob Principle) هو فلسفة في القيادة تعني الجاهزية الدائمة للمبادرة. إنه عكس حالة الانتظار السلبي أو رد الفعل المتأخر. القائد الذي يتبنى هذا المبدأ لا ينتظر المشكلة لتتطرق بابه، بل يضع يده على أكرة بابها بنفسه ليواجهها بشروطه. إنه لا ينتظر الفرصة لتظهر، بل يتحرك نحو الباب الذي قد تُوجد خلفه الفرصة، مستعدًا لفتحه.

فلسفيًا، هذا المبدأ هو تجسيد حي لفكرة "القيادة كفعل إرادي". الكثيرون يمكنهم إدارة النجاح، لكن القادة الحقيقيون يُعرفون بقدرتهم على إدارة اللحظات الحرجة وغير المؤكدة. "وضع اليد على الأكرة" هو فعل رمزي للتغلب على التردد والخوف من المجهول، وهما أكبر عدوين للقيادة الفعالة. إنه إعلان داخلي وخارجي بأنك المسؤول، وأنت تختار المواجهة بدلًا من التجاهل، وتفضل المبادرة على الانتظار.

هذا المبدأ يتقاطع بشكل مباشر مع فكرتين محوريّتين لسيمون سينك. الأولى هي مفهوم "العقلية اللانهائية" (The Infinite Mindset). القائد ذو العقلية اللانهائية لا يلعب ليفوز في جولة واحدة، بل ليبقى في اللعبة ويستمر. و"إيدك على الأكرة" هي الوضعية الدائمة لهذا القائد؛ فهو مستعد دائمًا للجولة القادمة، والتحدي التالي، والمرحلة الجديدة.

الفكرة الثانية هي "دائرة الأمان" (Circle of Safety). عندما يضع القائد يده على أكرة باب الخطر الخارجي أو المشكلة، فإنه يبعث برسالة قوية لفريقه: "أنا هنا في المقدمة، وأواجه الخطر أولًا. ركزوا أنتم على عملكم، فأنا أتولى حمايتكم من المجهول". هذه الجاهزية تخلق ثقة هائلة، وتجعل الفريق يشعر بالأمان للتركيز على الإبداع والإنتاج.

واسمحوا لي أن آخذكم إلى كواليس إحدى شركات التسويق الرقمي التي عملت معها، لأوضح لكم كيف يمكن لهذا المبدأ البسيط أن ينقذ الموقف.

كانت الشركة تدير الحملات الإعلانية لعلامة تجارية كبرى في قطاع الأغذية. فجأة، وبدون مقدمات، انخفضت نتائج الحملات بشكل حاد. تفاعل الجمهور هبط، وتكلفة اكتساب العميل الجديد تضاعفت. كان العميل غاضبًا، وبدأت الإيميالات الحادة تنهال على الفريق، والجميع كان في حالة ذعر.

كان رد الفعل الطبيعي للفريق هو الانغلاق على الذات: عقد اجتماعات داخلية، وتحليل الأرقام، وإعداد تقارير دفاعية لإثبات أنهم قاموا بعملهم. كانوا يتجنبون فتح "باب" المواجهة مع العميل، أملين أن تتحسن الأمور بمعجزة. كانوا ينتظرون العاصفة وهم يرتجفون. هنا تدخلت "هند"، مديرة الفريق. كانت قائدة تتبنى مبدأ "إيدك على الأكرة". لم تطلب تقارير، ولم تبحث عن كبش فداء. قامت بخطوتين فورييتين:

الخطوة الأولى: وضعت يدها على أكرة باب فريقها. جمعتهم وقالت: "أنا لا أريد تحليلات الآن. أريد الحقيقة المجردة. ما الذي نشعر به تجاه الحملة؟ هل فقدنا الشغف؟ هل هناك شيء لا نراه؟ تكلموا بصراحة تامة، الباب بيننا مفتوح بالكامل." هذه الشجاعة في طلب النقد الداخلي فتحت نقاشًا صادقًا كشف أن الفريق كان يتبع نفس القالب الإبداعي لفترة طويلة حتى أصبح مملاً وغير ملهم.

الخطوة الثانية، وهي الأهم: وضعت يدها على أكرة باب العميل. بدلاً من إرسال تقرير عبر البريد الإلكتروني، طلبت اجتماعًا عاجلاً مع مدير التسويق لدى العميل. دخلت الاجتماع ولم تبدأ بالدفاع. قالت ببساطة: "نحن نواجه مشكلة. أرقامنا سيئة، وهذا غير مقبول بالنسبة لي قبل أن يكون غير مقبول لكم. جئت اليوم ليس لأبرر الماضي، بل لنضع معًا خطة للمستقبل. يدي على أكرة باب الحل، وأريد أن نفتحه سويًا."

العبرة الحقيقية هنا ليست فقط في شجاعة هند، بل في الأثر الذي أحدثته جاهزيتها.

لقد نزعت فتيل غضب العميل تمامًا. تحول الموقف من علاقة "مورد وعميل غاضب" إلى علاقة "شركاء يحلون مشكلة". صراحة هند وجاهزيتها للمواجهة جعلت العميل يشعر بأنه جزء من الحل لا المشكلة. لقد أعاد بناء الثقة في لحظة واحدة، وهي ثقة لم تكن لتُبنى بعشرات التقارير والتحليلات.

انتهى الاجتماع بفريق عمل مشترك من الطرفين، وخرجوا بأفكار إبداعية جديدة تمامًا غيرت مسار الحملة بالكامل.

القيادة، في جوهرها، ليست في امتلاك كل الإجابات. إنها في الشجاعة لوضع يدك على أكرة الباب الذي يخشاه الجميع، والهمس بثقة: "أنا مستعد. فلنر ما يكمن في الداخل". هذه الجاهزية وحدها قادرة على تحويل أكبر التحديات إلى أعظم الفرص.

أسئلة للتأمل والمناقشة: هل يدك على الأكرة حقًا؟

"القيادة كفعل إرادي"، هذا هو جوهر المبدأ. هذه الأسئلة ليست اختبارًا، بل هي دعوة لمراقبة ردود أفعالك الطبيعية في مواجهة المواقف المختلفة. كن صادقًا مع نفسك، فالوعي هو أول خطوة نحو وضع يدك على أكرة التحكم.

تقييم الجاهزية للمشاكل: (Putting Your Hand on the Problem's Doorknob)

1. عندما تظهر مشكلة غير متوقعة في فريقك، ما هو شعورك الأول؟ هل هو القلق والبحث عن شخص تلومه ("من تسبب في هذا؟")، أم هو الشعور باليقظة والتركيز الفوري على الحل ("حسنًا، نحن هنا الآن. ما هي الخطوة الأولى؟")؟
2. تذكر آخر مرة تلقيت فيها شكوى صعبة من عميل أو من إدارة عليا. هل كان رد فعلك الأول هو "الدفاع" وتبرير الموقف، أم "المبادرة" وطلب اجتماع فوري لفهم المشكلة من جذورها؟
3. هل تنتظر التقارير الرسمية لتخبرك بوجود مشاكل، أم أن لديك "رادارات" غير رسمية (جولات في مكان العمل، محادثات عابرة، متابعة للروح المعنوية) تجعلك تشعر بالمشكلة "قبل" أن تتحول إلى أزمة؟

تقييم الجاهزية للفرص: (Putting Your Hand on the Opportunity's Doorknob)

1. عندما تسمع عن فكرة جديدة أو تكنولوجيا ناشئة قد تفيد فريقك، هل رد فعلك الأول هو "ليس لدينا وقت/ميزانية لهذا الآن"، أم "فكرة مثيرة للاهتمام. من يمكنه في فريقنا أن يبحث في هذا الأمر لمدة ساعة ويعود لي بملخص؟"

٢. هل جدول أعمالك مزدحم بالكامل بمهام "رد الفعل" (اجتماعات، تقارير، حل مشاكل)، أم أنك تخصص وقتًا مقدسًا كل أسبوع، ولو ساعة واحدة، للتفكير الاستراتيجي والبحث عن "الأبواب" الجديدة التي يمكنكم طرقها؟
٣. فكر في أفضل موظف لديك. هل تعرف ما هي "الفرصة" التي يحلم بها داخل الشركة؟ وهل وضعت يدك على أكرة بابه لتناقش معه كيف يمكن تحقيق ذلك؟

تقييم الجاهزية الشخصية: (Looking at Your Own Hand)

١. هل تشعر بالراحة في حالة "عدم اليقين"، أم أنك تشعر بقلق شديد وتفضل الانتظار حتى تتضح الصورة تمامًا قبل اتخاذ أي خطوة؟ (القائد الحقيقي يضع يده على الأكرة في الضباب).
٢. عندما تفكر في أصعب محادثة عليك إجراؤها (مع موظف ضعيف الأداء مثلًا)، هل تميل إلى تأجيلها أم المبادرة بتحديد موعد لها فورًا؟
٣. هل يراك فريقك كـ"صمام أمان" يلجؤون إليه عند الخطر، أم كـ"باب مغلق" يخشون طرقه؟ كيف يمكنك أن تعرف الإجابة الحقيقية على هذا السؤال؟

سؤال التحدي:

لو أن "المبادرة" كانت عضلة، فهل عضلتك في حالة جيدة ونشطة، أم أنها في حالة خمول وتحتاج إلى تدريب؟ ما هو "التمرين" الصغير الذي يمكنك القيام به غدًا لوضع يدك على أكرة مشكلة صغيرة أو فرصة بسيطة كنت تتجاهلها؟

ثالثًا: البوصلة الداخلية: كيف تصبح قائدًا يتبعه الناس طواعية

"كن ذلك النوع من القادة الذي سيتبعه الناس طواعية، حتى لو لم يكن لديك لقب أو منصب."
- براين تريسي

هذا الاقتباس يجسد جوهر القيادة الأخلاقية (**Ethical Leadership**) إنها القوة الوحيدة التي

Ethical Leadership Theory

Ethical leadership theory is a principled approach to decision-making and behavior that prioritizes moral valued, fairness, and integrity. it involves leadership through principles that influence followers, leading through choices developed amidst moral growth-enhancing values.

Role of an Ethical Leader

Ethical leaders uphold integrity, inspire trust, and foster respect through their actions, shaping a culture of fairness and accountability in organizations.

تمنح القائد "سلطة معنوية" تتجاوز بكثير سلطته التنظيمية. في عالم معقد ومليء بالإجراءات لاتخاذ الطرق المختصرة، يصبح القائد الأخلاقي هو "النجم القطبي" الذي يهتدي به فريقه، والمنارة التي تضمن بقاء السفينة في مسارها الصحيح.

فلسفة القيادة الأخلاقية لا تتعلق فقط بتجنب ما هو "خطأ"، بل تتعلق بالسعي الدؤوب نحو ما هو "صواب". إنها منهج متكامل في اتخاذ

القرار والسلوك، يعطي الأولوية للقيم والنزاهة والعدالة، حتى لو كان ذلك على حساب الربح قصير المدى. القائد الأخلاقي لا يبني فقط شركة ناجحة، بل يبني منظمة جديرة بالاحترام.

مبادئ القيادة الأخلاقية: قواعد اللعبة

القيادة الأخلاقية ليست شعورًا غامضًا، بل تركز على مبادئ واضحة تشكل أساس كل قرار:

• **العدالة (Fairness):** تطبيق القواعد والمعايير على الجميع دون محاباة.

• **المساءلة (Accountability):** تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال، الناجحة والفاشلة على حد سواء.

• **الثقة (Trust):** السلوك بطريقة تجعل الآخرين يثقون في كلماتك ونواياك.

• **الصدق (Honesty):** قول الحقيقة حتى عندما يكون الأمر صعبًا.

Important Principles of Ethical Leadership



Fairness



Accountability



Trust



Honesty



Equality



Respect

- **المساواة (Equality):** معاملة الجميع بكرامة وتوفير فرص متكافئة.
- **الاحترام (Respect):** تقدير قيمة وآراء الآخرين، بغض النظر عن مناصبهم.

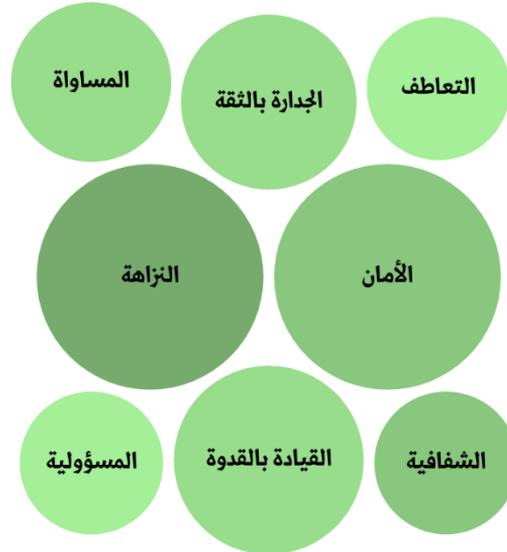
كيف تعمل القيادة الأخلاقية على أرض الواقع؟

القائد الأخلاقي هو من يوازن ببراعة بين مصالح الشركة وأصحاب المصلحة والمجتمع. هو يلهم فريقه من خلال القدوة، ويحل المشاكل بعدل، ويتعامل مع الأخطاء بشفافية، ويبنى ثقافة لا مكان فيها للطرق الملتوية.

من واقع خبرتي، أتذكر موقفًا في إحدى شركات الصناعات الدوائية الكبرى في مصر. اكتشف مدير الجودة، "الدكتور شريف"، وجود خلل بسيط في إحدى شحنات الأدوية الكبيرة التي كانت جاهزة للتصدير. كان الخلل لا يؤثر على فعالية الدواء، لكنه يخالف أحد معايير الجودة الداخلية. كان الضغط هائلًا لتمرير الشحنة لتحقيق أهداف الربع المالي. لكن "شريف" اتخذ القرار الأخلاقي. أوقف الشحنة وأصر على إعادة فحصها بالكامل، مما كلف الشركة خسارة كبيرة على المدى القصير. قال في اجتماع مجلس الإدارة: **"اسم شركتنا على هذه العبء يعني الثقة. إذا خسرتنا هذه الثقة، فسنخسر كل شيء على المدى الطويل."** لقد ضحى بالربح قصير المدى في سبيل الحفاظ على النزاهة. هذا القرار لم ينقذ سمعة الشركة فحسب، بل أرسى معيارًا أخلاقيًا قويًا لدى كل موظف.

سمات القائد الأخلاقي: من أنت عندما لا

يراك أحد؟



القيادة الأخلاقية ليست مجرد أفعال، بل هي انعكاس لسمات شخصية عميقة:

١- **النزاهة (Integrity):** أن

تضع مصالح الشركة والموظفين في قلبك، ماليًا وأخلاقيًا

٢- **الأمان (Safety):** أن تبني

بيئة عمل آمنة نفسيًا، حيث

يشعر الموظفون بالراحة لقول الحقيقة دون خوف. هذه هي "دائرة الأمان" (Circle of Safety) في أنقى صورها.

٣- القيادة بالقدوة: (Leads by Example) أن تكون أنت أول من يلتزم بالمعايير التي تضعها.

٤- الجدارة بالثقة: (Trustworthy) أن تكون شخصًا يشعر الآخرون أنهم يستطيعون الاعتماد عليه.

٥- التعاطف: (Empathetic) القدرة على إظهار التعاطف والرحمة وفهم مشاعر الآخرين.

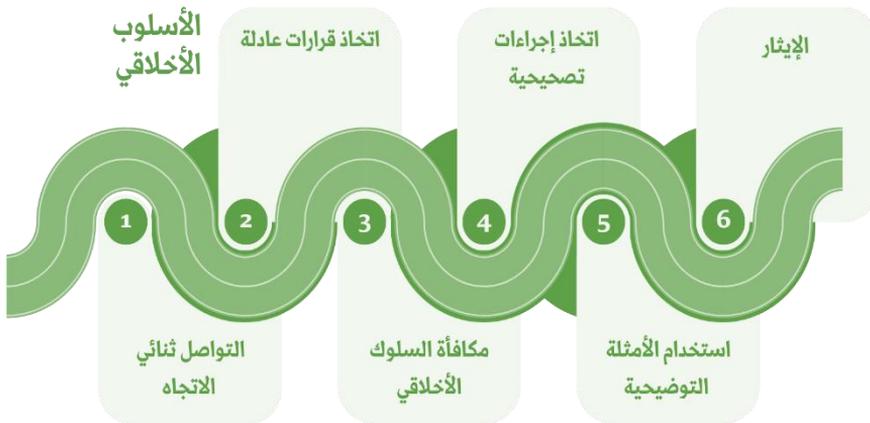
٦- الشفافية: (Transparency) أن تكون واضحًا ومنفتحًا في قراراتك وتواصلك.

٧- المسؤولية الاجتماعية: (Socially Responsible) أن تدرك أن مسؤوليتك تمتد إلى المجتمع ككل، لا إلى شركتك فقط.

٨- الوعي بالتنوع والمساواة والشمول (EDI - Equality, Diversity, and Inclusion): أن تعي وتعزز قيمة التنوع والمساواة في فريقك.

الأسلوب الأخلاقي في الممارسة اليومية

القيادة الأخلاقية ليست مجرد سمات، بل هي أسلوب عمل يظهر في:



- **التواصل ثنائي الاتجاه (Two-Way Communication):** الاستماع بقدر ما تتكلم.
- **اتخاذ قرارات عادلة (Fair Decision-Making):** بناء القرارات على معايير موضوعية.
- **مكافأة السلوك الأخلاقي (Rewarding Moral Behaviors):** الاحتفاء بالموظفين الذين يظهرون النزاهة.
- **اتخاذ إجراءات تصحيحية (Corrective Action):** عدم التسامح مع السلوكيات غير الأخلاقية.
- **استخدام الأمثلة التوضيحية (Use of Illustrative Examples):** سرد القصص التي تعزز قيم الشركة.
- **الإيثار (Altruistic Action):** اتخاذ قرارات تخدم المصلحة العامة للفريق والشركة. في النهاية، القيادة الأخلاقية هي الإجابة على سؤال بسيط لكنه عميق: "هل أنا أبني شيئاً أفخر به؟". عندما تكون الإجابة "نعم" دائماً، فأنت لا تقود فريقاً فحسب، بل تبني إرثاً.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تضبط بوصلتك الداخلية؟

القيادة الأخلاقية ليست مجرد الامتثال للقواعد، بل هي انعكاس لبوصلة داخلية قوية توجه كل قراراتك وسلوكياتك. إنها ما يجعلك قائداً جديراً بالثقة يتبعه الناس طواعية، لا خوفاً. استخدم هذه الأسئلة لفحص وضبط بوصلتك الأخلاقية.

الجزء الأول: تشخيص مبادئك الأساسية (تقييم الذات)

١. **اختبار "القيم":** "إذا طُلب منك كتابة أهم ثلاث قيم شخصية توجه حياتك (مثل النزاهة، العدالة، الرحمة)، فماذا ستكون؟ وهل تنعكس هذه القيم بوضوح في قراراتك القيادية اليومية؟
٢. **سيناريو "الطريق المختصر":** "تخيل أنك واجهت فرصة لتحقيق هدف كبير لفريقك ولكن من خلال "طريق مختصر" مشكوك فيه أخلاقياً (مثل إخفاء معلومة مهمة عن عميل). ما هو الحوار الداخلي الذي يدور في رأسك؟ ما الذي يحدد قرارك النهائي: النتيجة أم المبدأ؟

٣. **مقياس الاتساق:** هل "شخصيتك" في العمل هي نفس "شخصيتك" خارجه؟ أم أنك ترتدي قناعًا مختلفًا في كل مكان؟ القائد الأخلاقي يتميز بالاتساق بين أقواله وأفعاله وقيمه في كل جوانب حياته.

الجزء الثاني: تحليل تأثيرك على الآخرين (تقييم البيئة)

١. **ثقافة "قول الحقيقة":** هل بيئة فريقك تشجع على "الصدق" حتى لو كان صعبًا، أم أنها تشجع على "المجاملة" لتجنب إزعاج القائد؟ متى كانت آخر مرة جاءك فيها موظف بمعلومة تتعارض مع رغباتك؟ (بناء دائرة أمان أخلاقية)
٢. **ميزان "العدالة":** هل تطبق نفس المعايير على جميع أعضاء فريقك، أم أن لديك "مقربين" يحصلون على معاملة خاصة؟ كيف تضمن أن قراراتك المتعلقة بالترقيات والمكافآت مبنية على "العدالة (Fairness)" والمساهمة، لا على العلاقات الشخصية؟
٣. **اختبار "القدوة":** فريقك لا يتعلم الأخلاق من كتيبات الشركة، بل يتعلمها منك. ما هو "السلوك الأخلاقي" الذي يراك فريقك تمارسه باستمرار ويصبح هو المعيار غير المكتوب في فريقك؟

الجزء الثالث: القيادة الأخلاقية في الممارسة (التطبيق العملي)

١. **سيناريو "كبش الفداء":** ارتكب فريقك خطأ كبيرًا. هل رد فعلك الأول هو البحث عن "من المسؤول؟" لتحميله اللوم، أم أنك تبادر بقول "أنا أتحمّل المسؤولية كقائد" ثم تعمل مع الفريق على تحليل الخطأ والتعلم منه؟ (مبدأ المساءلة)
٢. **فن الاعتذار:** متى كانت آخر مرة اعتذرت فيها لفريقك أو لأحد أفرادها عن قرار خاطئ اتخذته أو سلوك غير لائق بدر منك؟ هل ترى الاعتذار قوة أم ضعفًا؟
٣. **توسيع دائرة المسؤولية:** هل تفكر فقط في التأثير المالي لقراراتك على الشركة، أم أنك تأخذ في اعتبارك أيضًا تأثيرها على موظفيك، وعملائك، والمجتمع ككل؟ (مبدأ المسؤولية الاجتماعية)

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالنزاهة)

١. **اللحظة الحاسمة:** تذكر أصعب قرار أخلاقي واجهته في مسيرتك المهنية. ما الذي ساعدك على اتخاذ القرار الصحيح؟ وماذا تعلمت من هذه التجربة عن بوصلتك الداخلية؟
٢. **شبكة الدعم الأخلاقي:** من هم الأشخاص في حياتك (موجه، صديق، زميل) الذين تلجأ إليهم عندما تواجه معضلة أخلاقية وتحتاج إلى منظور حكيم وصادق؟

سؤال التحدي:

في الأسبوع القادم، ابحث بوعي عن فرصة "لمكافأة السلوك الأخلاقي" في فريقك. قد تكون بسيطة مثل توجيه شكر علني لموظف أظهر أمانة فائقة، أو تقدير شخص دافع عن زميل له. هل أنت مستعد لأن تجعل "الاحتفاء بالنزاهة" جزءًا مرئيًا وملموسًا من ثقافتك، لتثبت لفريقك أنك تقدر "من هم" بنفس قدر تقديرك لـ"ماذا يفعلون"؟

رابعًا: بوصلة القلب: كيف يصبح الذكاء العاطفي قوتك القيادية الخارقة

القيادة لا تتعلق بالانتخابات القادمة، بل بالجيل القادم. - سيمون سينك

هذا الاقتباس العميق لسيمون سينك يجسد جوهر الذكاء العاطفي في القيادة. إنه ينقل تركيز القائد من النتائج قصيرة المدى إلى التأثير طويل الأمد على حياة الناس. في الماضي، كان يُنظر إلى القائد الناجح على أنه العقل الاستراتيجي البارد الذي يتخذ قرارات صعبة دون أن يرف له جفن. أما اليوم، فقد أدركنا أن القائد الأكثر فعالية ليس من يقمع المشاعر، بل من يفهمها ويستخدمها كبوصلة توجه قراراته وتفاعلاته.

الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence - EI) ليس مجرد "لطف"، بل هو قدرة عملية وحاسمة على فهم وإدارة مشاعرك الخاصة، وفي نفس الوقت، التعرف على مشاعر الآخرين والتأثير فيها بشكل إيجابي. إنه "نظام التشغيل" الذي يسمح لكل المهارات القيادية الأخرى - من التواصل إلى حل النزاعات - بأن تعمل بأقصى كفاءة.

تشخيص نقص الذكاء العاطفي: عندما تنطفئ البوصلة

القائد الذي يفتقر إلى الذكاء العاطفي يترك وراءه أثرًا من الفوضى والارتباك. أبرز أعراضه:

Emotional Intelligence

Emotional intelligence is defined as the ability to understand and manage your emotions, as well as recognize and influence the emotions of those around you. Leaders with EI can communicate empathically, understand the needs and concerns of their team members and addressing the, appropriately.



How to identify a lack of emotional intelligence?



Conflicts and misunderstandings



Mood swings



Blaming others

- **سوء فهم مستمر:** يجد صعوبة في فهم وجهات نظر فريقه، مما يؤدي إلى نزاعات متكررة تنبع من عدم القدرة على قراءة الإشارات العاطفية.
- **تقلبات مزاجية حادة:** يكافح للسيطرة على انفعالاته الخاصة، فينتقل من الهدوء إلى الغضب بسرعة، مما يخلق بيئة عمل متوترة وغير متوقعة.

- **إلقاء اللوم على الآخرين:** يتهرب من المسؤولية عن أخطائه ويلقيها على فريقه أو على الظروف الخارجية، لأنه يفتقر إلى الوعي الذاتي ليرى دوره في المشكلة.

المكونات الأربعة للذكاء العاطفي: خريطة البوصلة

نموذج الذكاء العاطفي الذي طوره دانييل جولمان يقسمه إلى أربعة أرباع مترابطة، بناءً على محورين: الوعي (Awareness) والفعل (Action)، والذات (Self) والآخرين (Others).

١- الوعي الذاتي (Self-Awareness): نقطة البداية

هذا هو حجر الأساس. إنه القدرة على فهم مشاعرك الخاصة، ونقاط قوتك وضعفك، ودوافعك. القائد الذي يمتلك وعيًا ذاتيًا عاليًا يعرف ما الذي يثير غضبه أو قلقه، ويعرف كيف تؤثر حالته المزاجية على قراراته وعلى فريقه.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس ماجد"، مدير مشروع في شركة إنشاءات كبرى. كان "ماجد" يفقد أعصابه دائمًا في اجتماعات الصباح. بعد جلسة تدريبية، بدأ يراقب نفسه (وعي ذاتي) واكتشف أن سبب عصبيته هو أنه يأتي إلى الاجتماع مباشرة بعد معركة مرورية خانقة في شوارع القاهرة. بناءً على هذا الوعي، اتخذ قرارًا بسيطًا: أصبح يأتي إلى العمل قبل الاجتماع بنصف ساعة، يقضيها في الهدوء وشرب القهوة ومراجعة جدول أعماله. هذا التغيير الصغير في إدارة حالته المزاجية حول اجتماعاته من ساحة معركة إلى ورشة عمل منتجة.

٢- الإدارة الذاتية (Self-Management): قيادة نفسك أولاً



الوعي الذاتي دون إدارة ذاتية لا قيمة له. هذه هي القدرة على التحكم في انفعالاتك، والتصرف بنزاهة، والتكيف مع التغيير، والحفاظ على التفاؤل في وجه النكسات. إنه الفعل الذي يتبع الوعي.

٣- الوعي الاجتماعي (Social Awareness): قراءة مشاعر الآخرين

هنا، تنتقل البوصلة من داخلك إلى الخارج. الوعي الاجتماعي هو القدرة على "قراءة" مشاعر الآخرين، وفهم ديناميكيات القوة في المجموعة، والتعاطف مع وجهات نظر مختلفة. القائد الذي يمتلك هذه المهارة يدخل الاجتماع ويشعر "بمناخ" الغرفة قبل أن يتحدث أحد.

أتذكر "الأستاذة نادية"، مديرة الموارد البشرية في إحدى الشركات. كانت لديها قدرة مذهلة على فهم ما لا يُقال. في اجتماع لمناقشة سياسة جديدة، لاحظت أن "أحمد"، وهو موظف قديم ومؤثر، كان صامتًا ويهز ساقه بعصية. بينما تجاهله الجميع، وجهت "نادية" الحديث إليه بلطف: "يا أحمد، تبدو قلقًا. ما الذي يشغل بالك بخصوص هذه السياسة؟". "فتح" أحمد "قلبه وكشف عن مخاوف حقيقية لم يفكر فيها أحد. لقد سمح لها وبعيها الاجتماعي بمعالجة المقاومة قبل أن تتحول إلى تمرد صامت.

٤- إدارة العلاقات: (Relationship Management) بناء الجسور

هذه هي الذروة. هي استخدام وعيك بذاتك، وإدارتك لذاتك، ووعيك بالآخرين، لبناء علاقات قوية وإلهامهم والتأثير فيهم بشكل إيجابي. تشمل هذه المهارة حل النزاعات، والعمل الجماعي، وتدريب وتوجيه الآخرين. إنها التطبيق العملي لكل ما سبق.

كيف يجعل الذكاء العاطفي القادة أكثر فعالية؟

الذكاء العاطفي ليس مجرد صفة "لطيفة"، بل هو محرك مباشر لنتائج الأعمال.

- **تواصل مُحسّن (Enhanced Communication):** القائد الذكي عاطفيًا يستطيع أن "يقراً" جمهوره ويكيف رسالته لتناسبهم، ويستمع بعمق، ويقدم النقد البناء بطريقة لا تجرح بل تبني.



- **تعاون مُحسّن (Improved Collaboration):** هما أساس الثقة. والقائد الذي يبني الثقة يخلق بيئة يتعاون فيها الناس لتحقيق أهداف مشتركة، بدلاً من التنافس.

- **حل النزاعات (Conflict Resolution):** القدرة على فهم وجهات النظر العاطفية المختلفة في أي نزاع تسمح للقائد بالوساطة بفعالية وإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.
 - **مشاركة الموظفين (Employee Engagement):** القادة الذين يظهرن التعاطف والاهتمام الحقيقي يخلقون ثقافة داعمة. وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من المشاركة والدافعية والولاء.
 - **انخفاض معدل دوران الموظفين (Reduced Turnover):** الموظفون لا يتركون الشركات، بل يتركون المديرين. من خلال فهم ومعالجة الاحتياجات العاطفية لفريقهم، يمكن للقادة الأذكياء عاطفياً التخفيف من أسباب الإرهاق والاستياء، مما يقلل من رغبة الموظفين في المغادرة.
- في النهاية، الذكاء العاطفي هو ما يسمح للقائد ببناء "دائرة أمان (Circle of Safety)" حقيقية. إنه الإدراك بأنك لا تقود أرقامًا أو آلات، بل تقود بشرًا لديهم آمال ومخاوف وأحلام. والقائد الذي يتقن لغة القلب هو من يستطيع أن يطلق العنان لإمكاناتهم الكاملة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف توجه بوصلة قلبك؟

الذكاء العاطفي ليس مهارة "ناعمة"، بل هو "نظام تشغيل" أساسي للقيادة الفعالة. إنه البوصلة الداخلية التي توجه تفاعلاتك وقراراتك. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى دقة بوصلتك، واكتشاف كيفية معايرتها لتصبح قائدًا أكثر تأثيرًا وإنسانية.

الجزء الأول: النظر إلى الداخل (تقييم الوعي والإدارة الذاتية)

1. **قراءة مؤشرك الداخلي:** ما هو "المحفز (Trigger)" الأول الذي يجعلك تفقد هدوءك أو تشعر بالتوتر في العمل؟ هل أنت واعٍ بهذا المحفز (الوعي الذاتي)؟ وما هي "الاستراتيجية" التي تستخدمها للتعامل معه بوعي بدلاً من مجرد رد فعل انفعالي (الإدارة الذاتية)؟

٢. **تأثير الحالة المزاجية:** فكر في آخر مرة كنت فيها في حالة مزاجية سيئة. كيف أثر ذلك على قراراتك وتفاعلاتك مع فريقك؟ هل تميل إلى أن تكون أكثر نقدًا أو نفاذ صبرًا عندما تكون متوترًا؟

٣. **محاسبة الذات:** عندما تفشل مهمة ما، ما هو صوتك الداخلي الأول؟ هل هو صوت يميل إلى "إلقاء اللوم" على الظروف أو الآخرين، أم صوت يسأل بصدق: "ما هو دوري في هذه النتيجة، وماذا يمكنني أن أتعلم؟" (**علامة على نقص أو وجود الوعي الذاتي**).

الجزء الثاني: النظر إلى الخارج (تقييم الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات)

١. **فن قراءة الغرفة:** عندما تدخل اجتماعًا، هل تركز فقط على "جدول الأعمال"، أم أنك تأخذ لحظة لـ "قراءة" طاقة الغرفة ومشاعر الحاضرين؟ هل يمكنك أن تلاحظ لغة الجسد والتعبيرات التي تكشف ما لا يُقال؟ (**الوعي الاجتماعي**)

٢. **اختبار التعاطف:** فكر في أحد أعضاء فريقك الذي تختلف معه في الرأي بشكل متكرر. هل بذلت جهدًا حقيقيًا لفهم وجهة نظره من منظوره هو، لا من منظورك أنت؟ هل يمكنك أن تشرح قضيتته بنفس القوة التي تشرح بها قضيتك؟

٣. **بناء الجسور:** ما هو الإجراء المحدد الذي تتخذه لبناء علاقات وثقة مع فريقك؟ هل هذه الإجراءات جزء من روتينك (مثل اللقاءات الفردية المنتظمة)، أم أنها تحدث فقط عند وجود مشكلة؟ (**إدارة العلاقات**).

الجزء الثالث: الذكاء العاطفي في الممارسة (التطبيق العملي)

١. **سيناريو النزاع:** تخيل أن نزاعًا نشب بين اثنين من أفضل موظفيك. كيف ستستخدم المكونات الأربعة للذكاء العاطفي لإدارة الموقف؟ (مثال: **الإدارة الذاتية** للحفاظ على هدوئك، **الوعي الاجتماعي** لفهم مشاعر كل طرف، **إدارة العلاقات** لتسهيل حوار بناء بينهما).

٢. **توصيل الأخبار السيئة:** عندما تضطر إلى توصيل أخبار سيئة أو قرار لا يحظى بشعبية، كيف تستخدم الذكاء العاطفي؟ هل تعترف بمشاعر الفريق وتتعاطف معها قبل أن تشرح منطق القرار؟

٣. **التأثير لا السيطرة:** كيف يمكنك استخدام فهمك لدوافع فريقك (الوعي الاجتماعي) لإلهامهم وتحفيزهم (إدارة العلاقات)، بدلاً من مجرد استخدام سلطتك لإجبارهم على الامتثال؟

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالنمو)

١. **تحديد فجوة الذكاء العاطفي:** من بين المكونات الأربعة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات)، أي مكون يمثل أكبر فرصة للتطوير بالنسبة لك حالياً؟

٢. **خطة التطوير:** بناءً على إجابتك، ما هي العادة "الواحدة" الصغيرة التي يمكنك الالتزام بها هذا الشهر لتقوية هذا الجانب؟ (مثال: "إذا كان ضعفي في الوعي الاجتماعي، سألتزم في بداية كل اجتماع بأن أسأل كل شخص سؤالاً شخصياً بسيطاً وأستمع لإجابته بانتباه").

سؤال التحدي:

في اجتماعك الفردي القادم مع أحد أعضاء فريقك، ضع لنفسك هدفاً واحداً: أن تخرج من الاجتماع وأنت تفهم "شعوره" تجاه عمله وتحدياته الحالية، وليس فقط "حالة" مهامه. هل أنت مستعد لقيادة حوار يركز على "الإنسان" قبل "الموظف"، وتستخدم بوصلة قلبك لتوجيه دفة الحديث؟

خامسًا: بصمة القائد: كيف تُصنع معادلة التأثير

كثيرًا ما تُعرّف القيادة بأنها "منصب"، لكن هذا التعريف يخطئ الهدف تمامًا. المنصب يمنحك السلطة، والسلطة تمنحك القدرة على الإيجاب، لكن الإيجاب لا يصنع سوى الامتثال المؤقت. القيادة الحقيقية، في جوهرها، هي "تأثير"، والتأثير هو القدرة على أن تكون قوة موجهة تغير سلوك وأفكار الآخرين طواعية، ليس لأنهم مضطرون، بل لأنهم مقتنعون وملهمون. فلسفة التأثير لا تكمن في تغيير أفعال الناس، بل في تغيير المنظور الذي تتبع منه هذه الأفعال. القائد المؤثر لا يقول "افعل هذا"، بل يساعدك على رؤية العالم بطريقة تجعلك "تريد" أن تفعل هذا. إنه لا يغير سلوكك الخارجي فحسب، بل يترك بصمته على خريطتك الذهنية والعاطفية. ولتحقيق هذه المعادلة المعقدة، يعتمد القادة الفعالون على نموذج ثلاثي الأبعاد، نموذج الـ **3H: الرأس (Head) ، والقلب (Heart) ، واليد (Hand)**

١- الرأس (Head): هندسة الإقناع بالمنطق

هنا، يخاطب القائد العقل. التأثير المنطقي هو فن بناء حجة لا يمكن دحضها، ليس بالصوت العالي، بل بالحقائق والأرقام والبيانات. إنه احترام لعقلانية الفريق، ودعوتهم للمشاركة في فهم الواقع كما هو. القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب لا يفرض رأيه، بل يعرض قضيته بشفافية ومنطق، ويجعل فريقه شريكًا في الوصول إلى الاستنتاج الصحيح. هذا الأسلوب هو تجسيد لـ **"كيف (HOW) و" ماذا (WHAT) في دائرة سيمون سينك الذهنية؛ إنه يوفر المسار المنطقي الذي يجعل "الغاية" قابلة للتصديق والتنفيذ.**

أتذكر جيدًا اجتماعًا مصيريًا في إحدى شركات التصنيع الكبرى، كان المدير المالي الشاب "كريم" يحاول إقناع مجلس إدارة تقليدي بالاستثمار في نظام أمن سيبراني باهظ التكلفة. بدأ عرضه ليس بالحديث عن "أهمية التكنولوجيا"، بل بعرض الأرقام ببرود: **"أمام حضراتكم ثلاثة أرقام: تكلفة النظام، ومتوسط الخسارة المالية التي تكبدتها خمس شركات منافسة تعرضت لهجوم سيبراني العام الماضي، واحتمالية تعرضنا لهجوم مماثل خلال الـ ١٢ شهرًا القادمة وفقًا لتقارير المخاطر. القرار ليس عاطفيًا، بل هو عملية حسابية بحتة بين تكلفة الوقاية وتكلفة الكارثة المحتملة.** "لم يجادل، بل جعل الأرقام تجادل بالنيابة عنه. لقد خاطب عقولهم، فكان قراره هو القرار المنطقي الوحيد.

٢- القلب (Heart): إشعال الشغف بالغاية

إذا كان الرأس يوضح الطريق، فالقلب هو الذي يوفر الوقود اللازم لقطع هذا الطريق. التأثير العاطفي هو فن ربط العمل اليومي بقضية أكبر وبغاية أسمى. هنا، يتحدث القائد لغة القيم والمشاعر والانتماء. إنه لا يبيع مهمة، بل يبيع رسالة. هذا هو جوهر مبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)؛ فالناس لا يشترون ما تفعله، بل يشترون "لماذا" تفعله. القائد الذي يتقن هذا الفن يبني بيئة آمنة يشعر فيها الناس بالانتماء، ويصبح الفشل فيها فرصة للتعلم لا سببًا للوم، وهذا بدوره يعزز الرغبة في المخاطرة والإبداع.

في بداياتي، عملت مع شركة تكنولوجيا تعليمية ناشئة أسستها شابة طموحة اسمها "منى". مرت الشركة بأزمة سيولة كادت أن تعصف بها. جمعت "منى" فريقها الصغير، ولم تعرض عليهم أرقامًا ورسومات بيانية، بل نظرت في أعينهم وقالت: "أنا أعرف أن الوضع المالي صعب، وأعرف أن رواتبكم قد تتأخر. لكن أريد أن أذكركم بالسبب الذي جعلنا نبدأ هذا العمل معًا. نحن لم نبدأه لنصبح أغنياء، بل لأننا آمننا أن كل طفل في هذا البلد يستحق فرصة ليتعلم بطريقة أفضل. هذا هو 'السبب' الذي يجمعنا. هل نسمح لأزمة مالية مؤقتة أن تقتل هذا الحلم؟". في تلك اللحظة، لم يعد الأمر يتعلق بالمال، بل تحول إلى قضية مشتركة. لقد خاطبت قلوبهم، فقررنا القتال من أجل الحلم، لا من أجل الوظيفة.

٣- اليد (Hand): بناء الثقة بالمشاركة

الكلمات المنطقية والعاطفية تظل فارغة إذا لم تدعمها الأفعال. التأثير التعاوني هو ترجمة الأقوال إلى أفعال، حيث ينزل القائد من برجه العاجي ويعمل "مع" فريقه، لا "فوقهم". إنه يطلب مشورتهم، ويقدم لهم المساعدة، ويزيل العقبات من طريقهم، ويمد يده ليعمل بجانبهم عند الحاجة. هذا السلوك هو التجسيد الحي لفلسفة "القادة يأكلون أخيرًا" (Leaders Eat Last)؛ فالقائد يضع نفسه في خدمة فريقه، ويبرهن بأفعاله أنه جزء منهم، وليس مجرد مشرف عليهم. هذا الأسلوب يبني أقوى أنواع الثقة: الثقة القائمة على التجربة المشتركة والدعم المتبادل.

لن أنسى أبدًا مدير العمليات اللوجستية في واحدة من شركات ميناء الإسكندرية، "الأستاذ أشرف". كان لديهم شحنة تصدير حيوية يجب تحميلها قبل منتصف الليل، وكانوا يعانون من نقص في العمالة. لم يقف "أشرف" في مكتبه المكيف ليصدر الأوامر عبر الهاتف. نزل بنفسه إلى الرصيف، وخلع سترته، وبدأ في تنظيم العمل والمساعدة في حمل الصناديق الصغيرة. كان

يركض ليحضر الماء للعمال، ويتفاوض مع مسؤولي الميناء لتسهيل الإجراءات. قال لأحد المشرفين المنهكين: "يلا يا رجالة، أنا معاكم على الخط. قولولي بس محتاجين إيه وأنا أجيبه. إحنا هنخلص الشغل ده سوا". لم يكن بحاجة لخطاب حماسي؛ فأفعاله كانت أبلغ من أي كلمة. لقد مد يده، فبادله فريقه بالولاء والجهد المضاعف.

إن القادة الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يتقنون اللغات الثلاث: لغة العقل، ولغة القلب، ولغة الفعل. هم يفهمون أن بعض المواقف تتطلب حجة منطقية، وبعضها يتطلب شحنة عاطفية، وكلها تتطلب دعمًا فعليًا ومشاركة حقيقية. وكما ذكرت في رأيك الخاص الذي أتفق معه تمامًا، فإن القيادة ليست موهبة فطرية غامضة، بل هي مزيج من العلم والفن والذكاء الاجتماعي. وهي مهارات يمكن لأي شخص مصمم على التعلم أن يكتسبها ويمارسها، ليترك بصمته المؤثرة فيمن حوله.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصنع بصمتك؟

التأثير ليس شيئًا تمتلكه، بل هو شيء تبنيه. إنه البصمة التي تتركها في عقول وقلوب من حولك من خلال تفاعلاتك اليومية. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى قوة "بصمتك" القيادية، واكتشاف كيف يمكنك تعميق تأثيرك.

الجزء الأول: تشخيص لغة تأثيرك (تقييم الذات)

١. **أسلوبك المفضل**: بالنظر إلى نموذج (3Hالرأس، القلب، اليد)، أي لغة تميل إلى استخدامها بشكل طبيعي عندما تحاول إقناع الآخرين؟ هل تبدأ بالمنطق والحقائق (الرأس)؟ أم بالقصص والقيم المشتركة (القلب)؟ أم بالعمل المشترك وتقديم الدعم (اليد)؟

٢. **النقطة العمياء**: في المقابل، أي من هذه اللغات الثلاث هي الأقل استخدامًا في معجمك؟ هل تجد صعوبة في التعبير عن الجانب العاطفي (القلب) لرؤيتك؟ أم أنك لا تقضي وقتًا كافيًا في العمل "مع" فريقك (اليد)؟

٣. **تأثيرك خارج السلطة:** فكر في شخص في منطمتك (ليس من فريقك المباشر) نجحت في إقناعه مؤخرًا بدعم إحدى أفكارك. ما هي اللغة التي استخدمتها للتأثير فيه؟ هل كانت قوة حجتك، أم قوة علاقتك به، أم استعدادك لمساعدته في المقابل؟

الجزء الثاني: تحليل الجمهور والموقف (تقييم السياق)

١. **قراءة الغرفة:** اختر اجتماعًا هامًا قادمًا. من هم الحاضرون الرئيسيون؟ هل هم شخصيات تحليلية تتأثر بالبيانات والأرقام (**جمهور الرأس**)؟ أم هم فريق محبط يحتاج إلى جرعة من الإلهام والأمل (**جمهور القلب**)؟ أم هم قسم آخر يحتاج إلى الشعور بأنك شريك حقيقي في العمل (**جمهور اليد**)؟

٢. **طبيعة الرسالة:** ما هي طبيعة الرسالة التي تريد إيصالها؟ هل هي تغيير استراتيجي يتطلب إقناعًا منطقيًا وعاطفيًا (**الرأس والقلب**)؟ أم هي مشروع جديد يتطلب تعاونًا وتنسيقًا عمليًا (**اليد**)؟

٣. **التحدي الحالي:** فكر في أكبر مبادرة تحاول دفعها للأمام الآن وتواجه فيها مقاومة. هل استخدمت لغة تأثير واحدة فقط حتى الآن؟ كيف يمكنك دمج اللغات الثلاث الأخرى لتصبح رسالتك أكثر قوة وتأثيرًا؟ (مثال: "لقد شرحت 'منطق' الخطة، لكن هل شرحت 'الغاية' التي تلامس القلوب، وهل عرضت 'دعمي' العملي لتسهيل التنفيذ؟").

الجزء الثالث: بناء البصمة المتكاملة (التطبيق العملي)

١. **تدريب لغة القلب:** كيف يمكنك ترجمة هدف عمل رقمي (مثل "زيادة المبيعات بنسبة ١٥%") إلى "غاية" ملهمة تلامس القلب؟ ما هي القصة التي يمكنك أن ترويها عن تأثير هذا الهدف على حياة العملاء أو على مستقبل الشركة؟

٢. **تفعيل لغة اليد:** ما هو الإجراء الملموس الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لتعمل "مع" فريقك بدلًا من مجرد إدارتهم؟ هل يمكنك أن تشارك في حل مشكلة فنية معهم؟ أم تساعدهم في إعداد عرض تقديمي هام؟

٣. **دمج اللغات**: استعد لاجتماعك الهام القادم. كيف يمكنك هيكلة عرضك ليبدأ بـ "القلب" (الغاية والقصة)، ثم ينتقل إلى "الرأس" (البيانات والخطة)، وينتهي بـ "اليد" (التزامك بالدعم والتعاون)؟

الجزء الرابع: ما بعد التأثير (الاستدامة)

١. **قياس التأثير الحقيقي**: التأثير لا يقاس بـ "الموافقة" اللحظية، بل بـ "الالتزام" طويل الأمد. بعد أن تنجح في التأثير في فريقك لتبني فكرة جديدة، هل تتابع معهم لترى ما إذا كان سلوكهم قد تغير بالفعل؟
٢. **بناء الثقة**: التأثير مثل حساب بنكي، يجب أن تودع فيه قبل أن تسحب منه. كم مرة قدمت المساعدة والدعم (اليد) للآخرين دون توقع مقابل فوري؟

سؤال التحدي:

حدد أصعب شخص تحاول إقناعه حاليًا في بيئة عملك. حتى الآن، ربما كنت تستخدم أسلوبك المفضل للتأثير عليه. التزم هذا الأسبوع بتغيير لغتك تمامًا. إذا كنت تستخدم المنطق، جرب أن تبدأ بقصة شخصية. إذا كنت تحاول الإلهام، جرب أن تقدم مساعدة عملية وملموسة. هل أنت مستعد لتغيير "بصمتك" لتناسب مع الشخص الذي أمامك، لا مع ما اعتدت عليه؟

سادسًا: بوصلة القائد: فن تحديد الأولويات التي تصنع الفارق

إن أكبر وهم يعيشه القائد الحديث هو أن التحدي يكمن في "قلة الوقت". الحقيقة أن التحدي يكمن في "كثرة الخيارات". في عالم يضج بالفرص والمشاكل والبيانات والأفكار، لا يعود النجاح حليفًا لمن يعمل بجهد أكبر، بل لمن يركز طاقته على ما يهم حقًا. تحديد الأولويات ليس مهارة في تنظيم المهام، بل هو فضيلة في امتلاك الوضوح الاستراتيجي والشجاعة لقول "لا" لكل ما هو ليس ضروريًا الآن.

لقد قدمت لنا أدوات مثل مصفوفة أيزنهاور (عاجل/هام) لغة رائعة، لكنها قد تكون ثنائية الأبعاد في عالم متعدد الأبعاد. القائد الفعال لا يفكر فقط في الأهمية والإلحاح، بل يفكر في طبيعة المبادرة نفسها: هل هي لبناء الزخم؟ أم لصناعة المستقبل؟ أم لتمكين الآخرين؟ أم لتغذية الروح؟ من هذا المنطلق، نقدم بوصلة رباعية تساعد القادة على تصنيف مبادراتهم وتوزيع جهودهم بطريقة تخلق إيقاعًا من التقدم المستدام.

١- الانتصارات السريعة: (Quick Wins) وقود الزخم والمصادقية

ما هي؟ هي تلك المبادرات التي تتطلب جهدًا منخفضًا نسبيًا، لكن تأثيرها مرئي وفوري. هي ليست حلولًا جذرية للمشاكل الكبرى، بل هي جرعات مركزة من التقدم الملموس.

فلسفتها: القائد الجديد أو الذي يقود مبادرة تغيير كبرى، يبدأ برصيد صفر من الثقة. الانتصارات السريعة هي الطريقة التي يبني بها هذا الرصيد. هي بمثابة الدليل العملي للفريق على أن "هذا القائد يستمع، وهذا القائد ينجز". إنها تكسر حالة الجمود والتشاؤم، وتخلق حلقة إيجابية من الثقة والإيمان بإمكانية التغيير. هذه الانتصارات الصغيرة هي التي توفر الوقود النفسي اللازم لخوض المعارك الكبرى لاحقًا.

أتذكر جيدًا عندما تم تعيين "ميناء"، وهو مدير إقليمي شاب، للإشراف على سلسلة من فروع التجزئة في القاهرة كانت تعاني من انخفاض الروح المعنوية والمبيعات. كان بإمكانه البدء في مشروع ضخم لإعادة الهيكلة، لكنه فعل شيئًا أذكى. قضى أسبوعه الأول يتحدث مع مديري الفروع وموظفي الكاشير. الشكوى الأكثر تكرارًا لم تكن عن الاستراتيجية، بل كانت عن أنظمة نقاط البيع (POS) القديمة والبطيئة التي تحبطهم وتحبط العملاء كل يوم. كانت هذه هي

فرصته. فبدلاً من إطلاق خطة استراتيجية معقدة، كانت أولويته الأولى هي استبدال هذه الأنظمة في جميع الفروع خلال شهر واحد. كان هذا "انتصارًا سريعًا". لم يحل كل مشاكل الشركة، لكنه أرسل رسالة أقوى من أي خطاب: "أنا أسمع معاناتكم اليومية، وأنا هنا لأحلها". لقد اشترى بهذا القرار ولاء فريقه ومصداقيته.

٢- القفزات الكبرى: (Big Leaps) صناعة المستقبل

ما هي؟ هي المبادرات الاستراتيجية عالية التأثير وعالية الجهد التي تعيد تشكيل المنظمة أو السوق. هي ليست تحسينات طفيفة، بل هي تحولات جذرية.

فلسفتها: هذه هي المبادرات التي تجسد "لماذا (The WHY) الخاصة بالمنظمة. هي الإجابة على سؤال: "أين نريد أن نكون بعد خمس سنوات؟". القفزات الكبرى تتطلب شجاعة ورؤية وصبرًا استراتيجيًا. إنها المشاريع التي تخيف المنافسين وتلهم الموظفين. إهمال هذه القفزات يعني أنك تدير الحاضر بكفاءة، لكنك تتنازل عن المستقبل تمامًا.

من واقع خبرتي، عملت مع دار نشر مصرية عريقة، كانت تواجه تراجعًا بطيئًا بسبب عزوف الأجيال الجديدة عن القراءة الورقية. كان بإمكانهم تحقيق "انتصارات سريعة" عبر تحسين تصميمات الأغلفة أو تكثيف التوزيع. لكن المديرية التنفيذية الجديدة، "أميرة"، أدركت أن المطلوب هو "قفزة كبرى". كانت رؤيتها هي تحويل "دار النشر" من مجرد ناشر للكتب إلى منصة محتوى ثقافي رائدة. كانت قفزتها الكبرى هي إطلاق "تطبيق X"، وهو منصة اشتراك تقدم نسخًا إلكترونية وملخصات وكتبًا صوتية لأرشيفهم الضخم ولكتاب جدد. كان مشروعًا مرعبًا، تطلب استثمارات ضخمة وتغييرًا كاملاً في ثقافة الشركة. لكنه كان القرار الذي لم ينقذ الشركة من الاندثار فحسب، بل وضعها في قلب المستقبل.

٣- الخطوات الحاسمة: (Critical Steps) بناء أساسات النجاح

ما هي؟ هي المبادرات التي قد لا تكون مثيرة أو ذات تأثير مباشر ومرئي، لكنها ضرورية لتمكين "القفزات الكبرى" أو الانتصارات السريعة الأخرى.

فلسفتها: هذه هي الأعمال "غير المجيدة" التي لا يصفق لها أحد، لكن بدونها ينهار كل شيء. هي مثل وضع الأساسات الخرسانية لبناء ناطحة سحاب؛ لا أحد يراها عند اكتمال المبنى، لكنها

السبب في بقاءه واقفًا. القائد الحكيم يدرك أن تجاهل هذه الخطوات يعني بناء قصور من الرمال. هذه المبادرات هي تجسيد للـ "كيف (HOW) التي تمكن "لماذا" الملهمة. بالعودة إلى مثال "دار النشر"، كانت "القفزة الكبرى" هي إطلاق التطبيق. لكن ما هي "الخطوة الحاسمة" التي سبقتها؟ كانت عملية شاقة ومملة استمرت لعام كامل، وهي رقمنة (digitization) أرشيفهم الذي يضم آلاف الكتب، ومراجعة عقود المؤلفين لتأمين الحقوق الرقمية. هذا العمل لم يدر أي أرباح مباشرة، ولم يره العملاء، ولم يلهم أحدًا. لكن بدونها، كان مشروع التطبيق سيموت قبل أن يولد. لقد كانت خطوة حاسمة لا غنى عنها.

٤- معززات الطاقة (Energy Boosters): تغذية الروح البشرية

ما هي؟ هي المبادرات التي لا تهدف بالضرورة إلى تحقيق نتيجة عمل مباشرة، بل إلى رفع الروح المعنوية، وتعزيز الثقافة، وتجديد شغف الفريق.

فلسفتها: المنظمات ليست آلات، بل هي كائنات حية تتكون من طاقة وعواطف بشرية. القائد الذي يركز فقط على الإنتاجية يستنزف هذه الطاقة حتى الجفاف. معززات الطاقة هي الاستثمار في "الوقود البشري". قد تكون هذه المبادرات عبارة عن يوم مخصص للابتكار (Hackathon)، أو برنامج للاعتراف بالجهود المتميزة، أو مبادرة لتطوير المهارات الشخصية للفريق. هي تذكر الجميع بأنهم جزء من مجتمع، لا مجرد موظفين، وهذا يعزز "دائرة الأمان" (Circle of Safety) ويجعل الناس أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي عند الحاجة.

في شركة برمجيات عالية الضغط في القرية الذكية، لاحظ المدير "عمرو" أن فريقه يعاني من الإرهاق قبل أشهر من إطلاق منتجهم الرئيسي (قفزة كبرى). بدلًا من زيادة الضغط، أطلق "معزز طاقة". أعلن عن "أربعاء الإبداع"، وهو يوم كل شهر يُسمح فيه للمطورين بالعمل على أي مشروع شخصي يختارونه، سواء كان مرتبطًا بالشركة أم لا. لم يكن لهذا اليوم أي عائد مباشر على المشاريع الحالية، لكنه أعاد شحن طاقة الفريق الإبداعية، وذكرهم بحبهم للبرمجة، وجعلهم يعودون للمشروع الرئيسي بشغف متجدد.

إن القيادة الفعالة هي فن إدارة محفظة متوازنة من هذه المبادرات الأربعة. القائد الذي يركز فقط على القفزات الكبرى سيحرق فريقه. ومن يركز فقط على الانتصارات السريعة سيظل يدور في مكانه. أما من يتقن الرقص بين هذه الأنواع الأربعة، فهو الذي يبني زخمًا فوريًا، ويصنع مستقبلًا مبهرا، ويؤسس لنجاحه، ويحافظ على فريقه ملهمًا ومتحمسًا طوال الرحلة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تدير بوصلتك نحو ما يهم حقًا؟

القيادة الفعالة ليست في إنجاز أكبر عدد من المهام، بل في اختيار وتنفيذ المزيج الصحيح من المبادرات التي تبني الزخم، وتصنع المستقبل، وتحافظ على طاقة الفريق. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص "محفظة مبادراتك" الحالية وتوجيه تركيزك نحو ما يصنع الفارق حقًا.

الجزء الأول: فحص محفظة مبادراتك (تقييم الوضع الحالي)

١. **جرد المبادرات**: انظر إلى قائمة المشاريع والمهام الرئيسية التي تعمل عليها أنت وفريقك حاليًا. حاول تصنيف كل منها ضمن الفئات الأربع: انتصارات سريعة، قفزات كبرى، خطوات حاسمة، معززات للطاقة. ما هي الفئة التي تهيمن على وقتكم وجهدكم؟ وما هي الفئة الأكثر إهمالًا؟
٢. **تحليل انحيازك الطبيعي**: كقائد، هل تميل بطبيعتك إلى الإثارة والمشاريع الكبرى (القفزات الكبرى)؟ أم أنك تفضل رؤية نتائج سريعة وملموسة (الانتصارات السريعة)؟ أم أنك غارق في التفاصيل التشغيلية (الخطوات الحاسمة)؟ كن صريحًا بشأن "انحيازك" القيادي.
٣. **نبض الفريق**: لو سألت فريقك اليوم، أي نوع من المبادرات يشعرون أنهم يقضون معظم وقتهم فيه؟ هل يشعرون بالزخم والتقدم (نتيجة الانتصارات السريعة)، أم بالإرهاق من مشروع عملاق لا يرون نهايته (نتيجة غياب الانتصارات السريعة)؟

الجزء الثاني: قراءة احتياجات اللحظة (تقييم الموقف)

١. **مقياس الطاقة**: ما هو مستوى الطاقة والروح المعنوية لفريقك حاليًا؟ هل هم مفعمون بالطاقة ومستعدون لـ"قفزة كبرى"، أم أنهم على حافة الإرهاق ويحتاجون بشدة إلى "معزز للطاقة" وبعض "الانتصارات السريعة" لاستعادة شغفهم؟
٢. **مناخ المنظمة**: هل تمر منطمتك بفترة تغيير وعدم يقين تتطلب إثبات التقدم بشكل سريع ومستمر؟ (هنا تكون "الانتصارات السريعة" حيوية لبناء الثقة). أم أنها في مرحلة استقرار تسمح بالمراهنة على "قفزة كبرى"؟

٣. **الديون الخفية:** ما هي "الخطوات الحاسمة" (مثل تحديث نظام قديم، أو توثيق العمليات) التي تتجاهلوها منذ فترة؟ هل بدأ هذا "الدين التقني" أو "التنظيمي" في إبطاء قدرتك على تحقيق الانتصارات السريعة أو القفزات الكبرى؟

الجزء الثالث: هندسة التقدم (التطبيق العملي)

١. **تخطيط الربع القادم:** عند التخطيط للربع القادم، حاول بوعي أن تضع في الخطة مبادرة واحدة على الأقل من كل فئة من الفئات الأربع. كيف سيغير هذا من شكل خطتك المعتادة؟

٢. **فن التسويق الداخلي:** كيف يمكنك "تسويق" أهمية "الخطوات الحاسمة" المملة لفريقك، عبر ربطها بشكل مباشر بالـ"قفزة الكبرى" المثيرة التي ستعتمد عليها؟ (مثال: "أعلم أن تحديث قاعدة البيانات عمل شاق، لكنه الأساس الذي سنبنى عليه خاصية الذكاء الاصطناعي التي ستخلق بنا بعيداً").

٣. **الانتصار الذكي:** كيف يمكنك تصميم "انتصار سريع" لا يحقق نتيجة عمل فحسب، بل يعمل أيضاً كـ"معزز للطاقة"؟ (مثال: حل مشكلة صغيرة ومزعجة كان يشتكي منها الفريق طويلاً).

الجزء الرابع: ما بعد التنفيذ (التقييم والتعلم)

١. **قياس الزخم:** بعد تنفيذ "انتصار سريع"، هل لاحظت تغييراً ملموساً في طاقة الفريق أو ثقته في قدرتك على الإنجاز؟

٢. **العائد على الطاقة:** بعد تنفيذ "معزز للطاقة" (مثل يوم للابتكار أو احتفال بنجاح)، هل لاحظت عائداً إيجابياً على التعاون أو الروح المعنوية في الأسبوع التالي؟

٣. **بناء الجسر:** هل يمكنك أن تشرح بوضوح لفريقك كيف أن "الخطوات الحاسمة" التي أنجزتموها هذا الشهر جعلت العمل على "القفزة الكبرى" أسهل أو أسرع؟

سؤال التحدي:

في الأسبوع القادم، من المؤكد أنك ستواجه ضغظًا لمعالجة مهام عاجلة أو الانغماس في تفاصيل "الخطوات الحاسمة". تحدي نفسك بأن تخصص وتحمي ٩٠ دقيقة "مقدسة" في تقويمك لا تفعل فيها شيئًا سوى التخطيط لـ "معزز طاقة" حقيقي لفريقك. هل يمكنك أن تدافع عن وقت الاستثمار في طاقة فريقك بنفس الشراسة التي تدافع بها عن مواعيد التسليم النهائية؟

سابعًا: عملة القيادة: المبادئ الأربعة للتأثير الحقيقي

في عالم الأعمال، هناك نوعان من القوة: **السلطة (Authority)** و**التأثير (Influence)** السلطة



01 Competence

Deliver high-quality work every time.

02 Connection

Build real relationships, up and down the chain.



03 Character

Show integrity, especially when it's tough.

04 Contribution

Add Value that goes beyond your role.



تأتي مع المنصب، هي قوة "مستعارة" يمكنك استخدامها لإصدار الأوامر وإجبار الناس على الامتثال. أما التأثير، فهو قوة "مكتسبة"، تنبع من شخصك وأفعالك، وتجعل الناس يتبعونك طواعية، ليس لأنهم مضطرون، بل لأنهم يثقون بك ويؤمنون برؤيتك.

القادة الحقيقيون لا يعتمدون على سلطتهم، بل يبنون تأثيرهم. وكما يقول سيمون سينك، **"القيادة ليست أن تكون مسؤولاً، بل أن تعتني بمن هم تحت مسؤوليتك"**. وهذه العناية هي التي تبني التأثير. التأثير ليس صفة غامضة، بل هو نتيجة مباشرة لأربعة مبادئ أساسية، إذا مارستها باستمرار، فإنك تبني رصيدًا لا ينضب من هذه العملة القيادية النادرة.

١ - الكفاءة: (Competence) أساس الثقة

الكفاءة هي حجر الأساس الذي يُبنى عليه كل شيء. لا يمكنك أن تؤثر في الآخرين إذا لم يثقوا في قدرتك على أداء عملك بامتياز. الكفاءة ليست مجرد أداء للمهام، بل هي التزام لا يتزعزع بالجودة، وتجاوز مستمر للتوقعات، وسعي دؤوب للتعلم والتطور. القائد الكفء يصبح هو المرجع والملاذ الآمن الذي يلجأ إليه الفريق عندما تتعقد الأمور.

فلسفة الكفاءة: هي أن تكون جديرًا بالثقة التي يمنحها لك فريقك. عندما تكون كفؤًا، فأنت لا تثبت فقط أنك تعرف ماذا تفعل، بل تثبت أنك تحترم وقتهم وجهدهم بما يكفي لتقديم لهم أفضل ما لديك، في كل مرة. هذه هي الخطوة الأولى لبناء **"دائرة الأمان (Circle of Safety)"**؛ فالناس لا يمكن أن يشعروا بالأمان تحت قيادة شخص يشكون في قدرته على قيادة السفينة.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندسة رنا"، مهندسة تصميمات إنشائية شابة في إحدى كبرى شركات الاستشارات الهندسية بالقاهرة. لم تكن تملك منصبًا إداريًا، لكنها كانت تمتلك تأثيرًا هائلًا. لماذا؟ لأنها كانت كفؤة بشكل استثنائي. عندما كان يواجه أي فريق مشكلة تصميم معقدة، كانت النصيحة الدائمة هي: "اسألوا رنا". لم تكتفِ بتجاوز التوقعات في مهامها، بل كانت تقضي ساعات في قراءة أحدث الأبحاث والمعايير العالمية (staying updated)، وتطلب دائمًا التغذية الراجعة من المهندسين الأقدم منها لتطور مهاراتها. في غضون عامين، أصبحت "رنا" هي القائدة الفكرية (go-to person) في قسمها، ليس بقرار تعيين، بل بفرض من كفاءتها التي لا يمكن إنكارها.

٢- التواصل: (Connection) جسر القلوب والعقول

الكفاءة وحدها باردة وصلبة. التواصل هو ما يمنحها الدفء والحياة. إنه فن بناء علاقات حقيقية وصادقة، ليس فقط مع فريقك، بل مع رؤسائك وزملائك في الأقسام الأخرى. التواصل لا يعني مجرد تبادل المعلومات، بل يعني إظهار اهتمام حقيقي بالآخرين كبشر، وممارسة الإصغاء الفعال والتعاطف، وتقديم المساعدة والدعم دون انتظار مقابل فوري.

فلسفة التواصل: هي أن القيادة علاقة قبل أن تكون وظيفة. الناس لا يتبعون الاستراتيجيات، بل يتبعون القادة الذين يشعرون بالارتباط بهم. القائد الذي يبني شبكة من العلاقات القوية لا يواجه أي عقبة بمفرده أبدًا، لأنه يمتلك جيشًا من الحلفاء المستعدين لدعمه. هذا هو جوهر فكرة "القادة يأكلون أخيرًا (Leaders Eat Last)"; فأنت تستثمر في علاقاتك اليوم، لتجدهم بجانبك غدًا.

أتذكر "الأستاذ طارق"، مدير علامة تجارية في شركة سلع استهلاكية كبرى في مدينة نصر. كان "طارق" ناجحًا ليس فقط بسبب خطته التسويقية الذكية، بل بسبب شبكة علاقاته المذهلة. كان يعرف أسماء أبناء مسؤول المستودعات، ويسأل مدير قسم المبيعات عن صحة والدته. كان يقدم المساعدة لزملائه في الأقسام الأخرى دون أن يطلبوا. في إحدى المرات، واجهت حملته أزمة كبرى بسبب تأخر وصول المواد الخام. بفضل علاقاته، قام مدير سلسلة التوريد شخصيًا بالاتصال بالموردين في منتصف الليل وحل المشكلة. قال لي مدير سلسلة التوريد لاحقًا: "أنا لم

أفعل ذلك من أجل الشركة، بل فعلته من أجل طارق، لأنه أول شخص يقف بجانبنا عندما نحتاجه. "لقد بنى "طارق" جيشه الخاص من خلال التواصل الإنساني الصادق.

٣- الشخصية: (Character) البوصلة الأخلاقية

إذا كانت الكفاءة هي ما يجعلك قادرًا، والتواصل هو ما يجعلك محبوبًا، فالشخصية هي ما يجعلك جديرًا بالاحترام. الشخصية هي النزاهة في أبهى صورها، خاصة عندما يكون الأمر صعبًا. هي تطابق أفعالك مع أقوالك، وتحمل المسؤولية عن أخطائك بدلًا من إلقاء اللوم، والدفاع عن الصواب حتى لو كان غير شعبي، والشفافية في عملية اتخاذ القرار.

فلسفة الشخصية: هي أن الثقة تُبنى بالقطارة وتُهدم بالجالون. الشخصية القوية هي الصخرة التي يلجأ إليها الفريق عندما تهب العواصف. القائد الذي يمتلك شخصية قوية هو من يثبت أنه جدير بالثقة في أصعب المواقف، وهذا هو الاختبار النهائي لـ "دائرة الأمان (Circle of Safety)". فالفريق لن يشعر بالأمان إلا مع قائد يعلمون أنه لن يضحى بهم أو بمبادئه من أجل مصلحة شخصية.

شهدت هذا المبدأ يتجسد في "مدام هالة"، مديرة الحسابات في إحدى الوكالات الإعلانية الكبرى بالزمالك. ارتكب فريقها خطأ في التخطيط كلف العميل خسارة كبيرة. كان الضغط من الإدارة العليا هائلًا، وكان من السهل التضحية بموظف شاب وإلقاء اللوم عليه. لكن "هالة" دخلت اجتماع مجلس الإدارة وقالت: "أنا مدير هذا الفريق، والمسؤولية النهائية تقع على عاتقي أنا. الخطأ حدث تحت إشرافي، وأنا أقدم خطة لتصحيحه وتعويض العميل". لقد تحملت المسؤولية كاملة (**took responsibility**) وحمت فريقها. لم تفقد منصبها، بل كسبت ولاء فريقها الأبدى، وثقة الإدارة في شجاعتها ونزاهتها.

٤- المساهمة: (Contribution) ترك المكان أفضل مما كان

التأثير الحقيقي لا يقتصر على أداء مهامك الأساسية بامتياز، بل يتجاوزها ليضيف قيمة للمنظمة بأكملها. المساهمة هي روح المبادرة؛ هي أن ترى مشكلة تنظيمية وتقدم حلاً مبتكرًا، وأن تتطوع في المشاريع التي تتجاوز حدود قسمك، وأن تشارك معرفتك وخبرتك مع الآخرين بحرية، وأن تتوقع احتياجات المستقبل وتعمل على تليبيتها بشكل استباقي.

فلسفة المساهمة: هي أن تلعب "لعبة لا نهائية. (Infinite Game) "اللاعب في اللعبة المحدودة يركز على الفوز في مهامه وتحقيق أهدافه الشخصية. أما اللاعب في اللعبة اللانهائية، فيركز على تقوية المنظمة واستمرارها ونجاحها على المدى الطويل. القائد الذي يساهم بشكل يتجاوز دوره هو من يثبت أنه يلعب من أجل الفريق الأكبر، لا من أجل اسمه فقط.

أذكر "الأستاذ ممدوح"، مدير عمليات في فرع أحد البنوك الكبرى في المهندسين. لاحظ "ممدوح" أن عملية الموافقة على قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة كانت بطيئة ومعقدة بشكل محبط للعملاء والموظفين على حد سواء (**anticipate needs**) لم تكن هذه مسؤوليته المباشرة، لكنه لم يكتف بالشكوى. تطوع (**volunteered**) لتشكيل فريق عمل صغير من أقسام مختلفة، وقضى شهرين في رسم خريطة جديدة للعملية، ثم عرضها على الإدارة الإقليمية. تم تبني فكرته وتطبيقها على مستوى الجمهورية. لم يحصل "ممدوح" على ترقية فورية، لكنه أصبح معروفًا داخل البنك بأنه "الشخص الذي يحل المشاكل الكبيرة". لقد بنى تأثيره من خلال مساهمته التي تجاوزت حدود مكتبه.

إن هذه المبادئ الأربعة تعمل كنظام متكامل. الكفاءة بدون تواصل تولد العزلة. والتواصل بدون شخصية هو نفاق. والشخصية بدون مساهمة هي سلبية. أما عندما تجتمع معًا، فإنها تخلق قوة تأثير هائلة، وتحولك من مجرد مدير إلى قائد حقيقي يترك بصمة لا تُمحى.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تبني رصيدك من عملة القيادة؟

التأثير ليس منصبًا، بل هو عملة تكتسبها ببطء من خلال أفعالك اليومية. كل تفاعل هو إما "إيداع" أو "سحب" من رصيد ثقة الآخرين فيك. استخدم هذه الأسئلة لتقييم رصيدك الحالي في كل مبدأ من المبادئ الأربعة، واكتشاف كيف يمكنك زيادة استثمارك.

الجزء الأول: فحص أساس الثقة (تقييم الكفاءة)

١. اختبار "المرجع": في مجال خبرتك الأساسي، هل يلجأ إليك زملاؤك وفريقك بشكل طبيعي عندما يواجهون مشكلة صعبة؟ هل أنت "الشخص المرجعي (The go-to person) الذي يثقون في حكمه الفني؟

٢. **مقياس التحسين**: ما هو آخر إجراء اتخذته "بشكل استباقي" لتطوير مهاراتك الأساسية؟ (مثال: قراءة كتاب متخصص، حضور دورة تدريبية، طلب تغذية راجعة محددة).

٣. **وعد الجودة**: هل تلتزم بتقديم عمل عالي الجودة "في كل مرة"، حتى عندما تكون تحت ضغط أو عندما لا يراقبك أحد؟ أم أن جودة عملك تتأرجح حسب الظروف؟

الجزء الثاني: بناء جسور العلاقات (تقييم التواصل)

١. **مقياس الاهتمام الحقيقي**: كم عدد الأشخاص في فريقك الذين تعرف عنهم شيئاً شخصياً لا علاقة له بالعمل (مثل اسم أحد أبنائهم، أو هوايتهم المفضلة)؟ هل تبادل بالسؤال عن أحوالهم كبشر، لا كمجرد موظفين؟

٢. **اختبار "العطاء بلا مقابل"**: فكر في الأسبوع الماضي. كم مرة قدمت المساعدة أو الدعم لزميل في قسم آخر دون أن يكون هناك عائد مباشر وفوري لك؟ هل تبني شبكة علاقاتك على أساس "المصلحة المتبادلة" أم على أساس "الدعم المتبادل"؟

٣. **فن الإصغاء**: في حواراتك، هل تمارس الإصغاء الفعال والتعاطف؟ هل يشعر الناس بعد التحدث معك بأنهم "مفهومون" حقاً، أم أنهم يشعرون بأنهم كانوا يتحدثون إلى حائط؟

الجزء الثالث: فحص البوصلة الأخلاقية (تقييم الشخصية)

١. **اختبار "الضغط"**: تذكر آخر مرة واجهت فيها موقفاً صعباً أو أزمة. هل ظلت أفعالك متسقة مع أقوالك وقيمك، أم أن الضغط جعلك تتنازل عن مبادئك؟ الشخصية الحقيقية تظهر عندما يكون الأمر صعباً.

٢. **ثقافة تحمل المسؤولية**: متى كانت آخر مرة ارتكبت فيها خطأ واعترفت به علناً أمام فريقك وتحملت مسؤوليته بالكامل، دون محاولة إلقاء اللوم أو تقديم الأعذار؟

٣. **سؤال الشجاعة**: هل أنت مستعد للدفاع عن ما هو "صواب" من أجل فريقك أو منطمتك، حتى لو كان ذلك سيجعلك في موقف غير مريح أو يعرضك للنقد؟

الجزء الرابع: ما بعد الدور الوظيفي (تقييم المساهمة)

١. **روح المبادرة:** ما هي آخر مشكلة "خارج نطاق مسؤولياتك المباشرة" رأيتها في المنظمة وقمت بتقديم حل مبتكر لها أو تطوعت للمساعدة في حلها؟
٢. **زكاة العلم:** هل تشارك معرفتك وخبرتك بحرية مع زملائك الجدد أو الأصغر سنًا؟ هل تعمل كـ "موجه (Mentor)" غير رسمي للآخرين؟
٣. **نظرة الصقر:** هل تميل إلى التركيز فقط على مهامك اليومية، أم أنك تبحث باستمرار وبشكل استباقي عن "الاحتياجات المستقبلية" للعملاء أو الفريق وتعمل على تلبيتها قبل أن يطلبها أحد؟

سؤال التحدي:

اختر واحدًا فقط من هذه المبادئ الأربعة تشعر أنه "رصيدك" الأضعف فيه حاليًا. التزم لمدة أسبوع واحد بالقيام بـ "إيداع" واحد على الأقل كل يوم في هذا الحساب. إذا كان ضعفك في "التواصل"، فابدأ كل يوم بمحادثة شخصية مع أحد الزملاء. إذا كان في "المساهمة"، فابحث عن مشكلة صغيرة خارج قسمك وقدم المساعدة. هل أنت مستعد لبناء ثروتك من عملة القيادة، إبداعًا تلو الآخر؟

الفصل الثاني

الإتقان الشخصي والإنتاجية الذكية

- أولًا: منطقة العبقرية: (The Zone of Genius) حيث يلتقي الشغف بالإتقان
- ثانيًا: شفرة القائد الاستثنائي: ١٢ سلوكًا يوميًا يصنع التأثير
- ثالثًا: الوصايا العشر للقائد الفعال: دليل الممارسة اليومية
- رابعًا: وصايا العبقرية: ثلاث قواعد ذهبية للقيادة على طريقة ستيف جوبز
- خامسًا: هندسة الوقت: ٩ أنظمة لتحرير ١٠+ ساعات أسبوعيًا
- سادسًا: قيادة ٢٠/٨٠: فن التأثير الأعظم بأقل جهد
- سابعًا: القوة الهادئة لكلمة "لا": ٦ نماذج لتحديد الأولويات الاستراتيجية
- ثامنًا: مصفوفة الإنتاجية المتقدمة: كيف يصل القادة إلى الأداء الفائق
- تاسعًا: فلسفة كايزن: فن التحسين المستمر
- عاشرًا: القوة الهادئة: لماذا يصنع الانطوائيون قادة استثنائيين

لا تخطأ أبدًا بين الانشغال
والإنجاز. لقد رأيت مديرين
مشغولين يهدمون الشركات،
وقادة هادئين يبنون
الإمبراطوريات. إنتاجيتك
الحقيقية تكمن في تركيزك، لا في
عدد ساعات عملك."

افتتاحية الفصل الثاني

"بعد أن تأكدنا في الفصل السابق أن خيمنتك لن تطير مع أول عاصفة رملية، حان الوقت لننتقل من "البقاء" إلى "الازدهار". هذا الفصل هو معسكر التدريب الخاص بك، حيث سنحولك من قائد "مشغول" إلى قائد "مؤثر"، وهناك فرق شاسع بين الاثنين. الانشغال هو أن ترد على ٢٠٠ رسالة بريد إلكتروني؛ أما التأثير فهو أن ترسل رسالة واحدة تغير قواعد اللعبة.

سنبدأ بالبحث عن كنزك المدفون: **"منطقة عبقريتك"**، تلك المساحة النادرة التي تشعر فيها أن العمل ليس عملاً، بل هو فن تمارسه بشغف. وبمجرد أن نجدها، سنزودك بـ **"شفرة القائد الاستثنائي"** و **"الوصايا العشر"**، وهي ليست مجرد نصائح، بل هي نظام تشغيل يومي يحول النوايا الحسنة إلى أفعال ملموسة. سنتعلم من **"عبقرية"** ستيف جوبز أن القوة لا تكمن في الخيارات الكثيرة، بل في التركيز الحاد، وهو ما سيقودنا مباشرة إلى فن **"قيادة ٢٠/٨٠"**، حيث سنكتشف أن معظم نجاحاتنا تأتي من عدد قليل من القرارات الشجاعة.

سنتعلم معاً **"هندسة الوقت"**، لا لنسابق الزمن، بل لنجعله يعمل لصالحنا، وسنكتشف أن **"القوة الهادئة لكلمة لا"** هي درعك الذي يحمي أثمن أصولك: تركيزك. سنرتقي بلعبتنا إلى **"مصفوفة الإنتاجية المتقدمة"**، ونتعهد بتبني **"فلسفة كايزن"**، وهي الإيمان بأن التحسن بنسبة ١% كل يوم هو استراتيجية أفضل من انتظار الإلهام الذي قد لا يأتي أبداً. وأخيراً، سنسلط الضوء على **"القوة الهادئة"** للاندطوائيين، أولئك الأبطال الصامتون الذين يثبتون للعالم أن التأثير الأعظم لا يحتاج بالضرورة إلى الصوت الأعلى. استعد، فهذا الفصل هو المكان الذي يتوقف فيه التنظير ويبدأ فيه العمل الحقيقي".

"الوقت هو العملة الوحيدة التي

لا يمكن استردادها. القادة

العظماء ليسوا من يعملون أكثر،

بل من يستثمرون تركيزهم في

النقاط القليلة التي تحدث أكبر

فارق. كن بخيلاً بـ 'نعم'، وكرميًا بـ

'لا'."

أولاً: منطقة العبقرية: (The Zone of Genius) حيث يلتقي الشغف بالإتقان

في ورشة كل "أسطى" مصري أصيل، ستجد تلك اللحظة التي تتوقف فيها كل الحسابات المنطقية. لحظة يضع فيها النجار يده على قطعة الخشب فيشعر بروحها، أو ينظر فيها الخطاط إلى بياض الورقة فيرى الكلمات تنبض بالحياة قبل أن يخطها. هذه ليست مجرد مهارة، فهناك آلاف المهرة. إنها حالة من التجلي، حيث يختفي الجهد وتظهر البراعة الفطرية. هذه الحالة هي ما نسميه "منطقة العبقرية (The Zone of Genius)"

"منطقة العبقرية" ليست مجرد "منطقة تميز (Zone of Excellence)" ، أي أن تكون جيداً جداً في عملك. الكثيرون منا يصلون إلى منطقة التميز، حيث تتقن مهامنا ونحقق نتائج رائعة، ونحصل على التقدير والمال مقابلها. لكن منطقة التميز قد تكون سجنًا مريحًا، لأننا قد نُؤديها دون شغف حقيقي، ومع الوقت تستنزف طاقتنا. أما "منطقة العبقرية"، فهي ذلك الشيء الفريد الذي ولدت لتفعله، والذي لا تتقنه فحسب، بل يمنحك طاقة لا نهائية كلما قمت به. إنه التقاطع المقدس بين موهبتك الفذة وشغفك المطلق.

فلسفيًا، تتمثل مسؤولية القائد الأولى ليس في "إدارة الموظفين"، بل في "اكتشاف العبقرية". القائد الحقيقي هو بمثابة عالم آثار يبحث عن الكنوز الدفينة داخل فريقه. هو يدرك أن كل فرد لديه "منطقة عبقرية" فريدة، حتى لو كانت مغطاة بطبقات من المهام الروتينية أو الخوف من الفشل. وعندما ينجح القائد في مساعدة الفرد على اكتشاف هذه المنطقة والعمل من خلالها، فإنه لا يحرق طاقة هذا الفرد فحسب، بل يحرر قوة إنتاجية وإبداعية هائلة للمؤسسة بأكملها.

وهذا هو التطبيق الأمثل لمبادئ سيمون سينك:

- **إنها اكتشاف "لماذا" الفرد: (The Individual Why)** منطقة العبقرية هي التعبير العملي عن "السبب" الشخصي الذي يحرك كل فرد. عندما يعمل الإنسان في منطقة عبقريته، فإنه لا يعمل من أجل الراتب، بل لأنه لا يستطيع تخيل نفسه يفعل شيئًا آخر.
- **إنها تتطلب "دائرة أمان": (Circle of Safety)** "لن يجروا أي شخص على استكشاف مواهبه الحقيقية والمخاطرة بالعمل فيها إلا إذا شعر بالأمان التام. الأمان من السخرية، والأمان من الفشل، والأمان من الحكم عليه لكونه مختلفًا. دور القائد هو توفير هذه الدائرة التي تسمح للعبقرية بالظهور.

اسمحوا لي أن أشارككم قصة من واقع عملي في شركة متخصصة في تحليل البيانات، توضح الفارق الجوهرى بين إدارة التميز وقيادة العبقريّة.

كان لدينا محلل بيانات شاب يدعى "حسن". كان "حسن" مثالاً للموظف المتميز في منطقة تميزه. تقاريره كانت دقيقة، وأرقامه صحيحة، وكان يسلم عمله في الموعد. لكن تقاريره كانت بلا روح. مجرد جداول وأرقام باردة، وكان مديروه الكبار يجدون صعوبة في فهم مغزاها الاستراتيجي. كان "حسن" نفسه يشعر بملل قاتل، وبدأ أدائه يتراجع ببطء.

مديره المباشر كان يرى المشكلة بوضوح: "حسن موظف جيد، لكنه ليس استثنائياً". وكان على وشك نقله إلى قسم آخر. لكن مديرة القطاع، وهي قائدة حكيمة اسمها "داليا"، قررت أن تنظر أعمق.

بدلاً من التركيز على تقارير "حسن" الرسمية، بدأت "داليا" تراقبه في تفاعلاته اليومية. لاحظت شيئاً مدهشاً. عندما كان "حسن" يشرح لزميل له فكرة معقدة، كان وجهه يضيء. لم يكن يستخدم لغة الأرقام، بل كان يستخدم قصصاً وتشبيهات من الحياة اليومية، فيحول أعقد الإحصاءات إلى حكاية بسيطة ومفهومة. كان قادراً على ربط نقاط تبدو متباعدة ليخلق منها معنى واضحاً.

هنا أدركت "داليا" الحقيقة: **عبقريّة "حسن" لم تكن في تحليل البيانات، بل في "سرد قصص البيانات (Data Storytelling)"**

لم تقم "داليا" بنقله. بل أعادت تعريف دوره بالكامل. قالت له: "يا حسن، من اليوم، مهمتك ليست إعداد التقارير. مهمتك هي أن تأخذ هذه التقارير وتحولها إلى قصة. أنت ستكون الشخص الذي يقدم الملخصات التنفيذية للإدارة العليا. استخدم أي وسيلة تريدها: صور، رسوم بيانية، حكايات. مهمتك أن تجعلنا نفهم".

العبرة هنا كانت تحولاً جذرياً:

لأول مرة في مسيرته، شعر "حسن" أنه يعمل في "منطقة عبقريته". تحول من موظف منهك إلى شخص نابض بالحياة. أصبحت عروضه التقديمية هي الحدث الذي ينتظره الجميع، لأنها كانت تجمع بين دقة الأرقام وسحر القصة. لم تعد الإدارة العليا ترى بيانات، بل أصبحت ترى فرصاً وتحديات ورؤى استراتيجية.

أما "حسن"، فلم يرتفع أداؤه فحسب، بل أصبح مصدر إلهام في الشركة. القائد العادي يدير الموظفين في منطقة تميزهم، ويحصل منهم على الكفاءة. لكن القائد الاستثنائي يستثمر في اكتشاف "منطقة العبقرية" لدى كل فرد، فيطلق العنان لقوة لا يمكن قياسها أو إدارتها، قوة تغير مصير المؤسسات. القائد الحقيقي ليس عبقرياً يُتَّبَع، بل هو مكتشف للعبقرية فيمن يتَّبَعونه.

أسئلة للتأمل والمناقشة: هل تعمل في منطقة عبقرتك؟

"منطقة العبقرية" ليست لقباً وظيفياً، بل هي حالة من التدفق والانسجام حيث تشعر بأنك "وُلدت لتفعل هذا". هذه الأسئلة ليست لتقييم أدائك، بل هي رحلة استكشافية للبحث عن الكنز الدفين في داخلك وفي داخل فريقك.

المرحلة الأولى: اكتشاف عبقرتك الشخصية (Your Own Zone of Genius)

١. **اختبار الطاقة:** فكر في كل المهام التي تقوم بها خلال أسبوع عمل نموذجي. ما هي المهمة التي لو طُلب منك أن تفعلها لمدة ١٠ ساعات متواصلة، ستنتهي منها وأنت تشعر بالنشاط والحيوية لا بالإرهاق؟ (هذا مؤشر قوي على منطقة عبقرتك).
٢. **اختبار الطفولة:** ما هو الشيء الذي كنت تفعله لساعات في طفولتك وتنسى معه الوقت تمامًا؟ هل كنت تبني الأشياء، أم تحكي القصص، أم تحل الألغاز، أم تنظم الألعاب؟ غالبًا ما تكمن بذور عبقرتنا في شغفنا المبكر.
٣. **اختبار المساعدة:** ما هو نوع المساعدة أو المشورة الذي يلجأ إليك زملاؤك لطلبها بشكل عفوي، حتى لو لم يكن ذلك جزءًا من وظيفتك الرسمية؟ (هل يلجؤون إليك لتبسيط فكرة معقدة، أم لحل نزاع، أم لتنظيم حدث ما؟). الناس غالبًا ما يرون عبقرتنا قبل أن نراها نحن.
٤. **سؤال "الوفرة":** "لو لم تكن بحاجة إلى المال على الإطلاق، ما هو نوع "العمل" الذي كنت ستستيقظ كل صباح لتفعله بشغف ومجانًا؟

المرحلة الثانية: اكتشاف عبقرية فريقك (Unlocking Your Team's Genius)

١. **منظور القائد المكتشف:** انظر إلى كل عضو في فريقك. اترك جانبًا تقييمات الأداء الرسمية للحظة. اسأل نفسك: "متى رأيت هذا الشخص 'يضيء' حقًا؟ متى رأيته يعمل وهو في حالة من التدفق والتركيز الكامل؟" (غالبًا ما تكون هذه اللحظات خارج نطاق مهامه الروتينية).

٢. **إعادة تعريف الأدوار:** هل هناك مهام في فريقك يتم أداؤها بشكل متوسط لأن الشخص المسؤول عنها يعمل في "منطقة تميزه" لا "منطقة عبقريته"؟ وهل هناك شخص آخر في الفريق يمكن أن يؤدي نفس المهمة بعبقرية وشغف لو أُتيحت له الفرصة؟ هل يمكنك إجراء "مقايضة" ذكية في توزيع المهام؟

٣. **أسئلة "العبقرية" في مقابلات الأداء:** في المرة القادمة التي تجلس فيها مع أحد أعضاء فريقك، جرب أن تسأله:

○ "ما هو الجزء من عملك الذي يجعلك تفقد الإحساس بالوقت؟"

○ "لو كان بإمكانك أن تفعل شيئًا واحدًا فقط طوال اليوم في الشركة، فماذا سيكون؟"

○ "ما هي الموهبة التي تمتلكها وتشعر أنها غير مستغلة بالكامل في دورك الحالي؟"

٤. **خلق "مساحات للعبقرية":** هل توفر لفريقك "وقتًا للمشاريع الجانبية" أو "أيامًا للابتكار" حيث يمكنهم العمل على أفكار تقع خارج نطاق مسؤولياتهم المباشرة؟ (هذه هي البيئة التي تظهر فيها العبقرية الكامنة).

سؤال التحدي:

القائد العادي يدير "الأيدي" التي تنفذ المهام. القائد الجيد يدير "العقول" التي تفكر في المهام. أما القائد الاستثنائي، فهو يطلق "الأرواح" التي تتجلى في منطقة عبقريتها. في أي مستوى من هذه المستويات الثلاثة تقضي معظم وقتك كقائد؟

ثانيًا: شفرة القائد الاستثنائي: ١٢ سلوكًا يوميًا يصنع التأثير

القيادة ليست منصبًا تجلس عليه، بل هي طريق تسير فيه كل يوم. هي ليست مجموعة من الأوامر تصدرها، بل هي بصمة تتركها في عقول وقلوب من حولك. إن الفرق بين القائد الذي يُطاع خوفًا، والقائد الذي يُتبع حبًا وإيمانًا، يكمن في تفاصيل صغيرة، في سلوكيات يومية متكررة تشكل مجتمعةً شفرة القائد الاستثنائي.

هذه الشفرة لا تتعلق بالسلطة، بل بالتأثير. وكما يؤكد سيمون سينك، القيادة ليست أن تكون مسؤولًا، بل أن تكون مسؤولًا عن رعاية من هم في دائرة تأثيرك. هذه الاثنتا عشرة علامة ليست مجرد قائمة للمراجعة، بل هي بوصلة سلوكية، إذا امتلكها القائد، فإنه يبنى فريقًا لا يُقهر.

١- التواضع (Humility) نقطة البداية لكل حكمة

القائد الاستثنائي يدرك حقيقة بسيطة لكنها عميقة: هو لا يعرف كل شيء. التواضع ليس ضعفًا، بل هو أعلى درجات القوة والثقة بالنفس. إنه الانفتاح على التعلم المستمر، والاعتراف بأن أفضل الأفكار قد تأتي من أي شخص في الفريق، بغض النظر عن منصبه. القائد المتواضع لا يخشى أن يقول "لا أعرف، علمني"، وهذه الجملة هي التي تفتح أبواب الثقة وتدعوا الجميع للمساهمة بأفضل ما لديهم.

من واقع خبرتي، أتذكر اجتماعًا حاسمًا في إحدى كبرى شركات المقاولات في مصر. كنا نقاش تطبيق نظام برمجي جديد لإدارة المشاريع. (a new project management software) الرئيس التنفيذي، "المهندس حسين"، وهو رجل تجاوز الستين ويملك خبرة هائلة في الهندسة المدنية، أوقف "المهندسة الشابة ندى" التي كانت تشرح النظام وقال أمام الجميع: "يا بشمهندسة، أنا من جيل قديم والتكنولوجيا دي مش ملعبي. ممكن تشرحيلي الموضوع ده كأني طالب في أولى جامعة؟". في هذه اللحظة، لم يفقد "المهندس حسين" هيئته، بل كسب احترام الجميع. لقد أعطى الإذن لكل فرد في الغرفة بأن يسأل ويتعلم، وحوّل الاجتماع من استعراض للسلطة إلى ورشة عمل جماعية.

٢- تقديم ملاحظات بناءة: (Constructive Feedback) فن النقد الذي يبني لا يهدم

القائد لا يتجنب النقد، بل يتقن فن تقديمه. الملاحظات البناءة هي هدية ثمينة تهدف إلى تطوير الفرد، لا إحراجه. تُقدم هذه الملاحظات بوضوح، وبطريقة تركز على السلوك أو العمل المحدد، لا على شخصية الفرد، ودائمًا ما تكون مصحوبة بنية صادقة للمساعدة على التحسن. إنها تطبيق عملي لفكرة "دائرة الأمان (Circle of Safety)"، حيث يشعر الموظف أن النقد الموجه له ليس هجومًا، بل هو استثمار في نموه.

٣- وضع الآخرين أولًا: (Putting Others First) جوهر القيادة الخادمة

هذا هو التجسيد الحقيقي لفلسفة "القادة يأكلون أخيرًا (Leaders Eat Last)" القائد الاستثنائي يرى أن دوره هو تمكين فريقه ومساعدتهم على النجاح. هو يمنحهم التقدير عند الانتصار، ويحميهم عند الانكسار. هو يسأل "كيف يمكنني مساعدتك؟" قبل أن يسأل "ماذا أنجزت؟". هذا السلوك يزرع في الفريق شعورًا بالولاء العميق، لأنهم يعملون مع شخص يهتم بنجاحهم الشخصي، لا بمجرد استغلالهم لتحقيق أهدافه.

أذكر موقفًا لن أنساه أبدًا مع "الأستاذة فريدة"، مديرة قطاع التسويق في إحدى شركات الاتصالات. بعد شهر من العمل الشاق، نجحت حملتنا في تحقيق نتائج تاريخية. في اجتماع مجلس الإدارة، وبدلاً من أن تستعرض "فريدة" دورها في النجاح، عرضت صور فريقها بالكامل وقالت: "أنا هنا اليوم لأعرض عليكم عمل هؤلاء الأبطال. كل نجاح ترونه اليوم هو نتاج **sleepless nights** (ليالٍ بلا نوم) وإبداع هذا الفريق الرائع". في ذلك اليوم، لم تكسب "فريدة" تقديرًا إضافيًا فحسب، بل كسبت فريقًا مستعدًا لخوض أي معركة من أجلها.

٤- تمكين الفريق: (Empowerment) الثقة كأداة للتحفيز

التمكين هو أعلى درجات الثقة. إنه منح فريقك ليس فقط المهام، بل السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بها. القائد الذي يمكن فريقه يقول لهم: "أنا أثق في حكمكم وقدراتكم". هذا يحرر طاقات هائلة من الإبداع والمسؤولية. فالأشخاص الموهوبون يزدهرون عندما يشعرون أن لهم تأثيرًا حقيقيًا، ويذبلون عندما يتم التعامل معهم كتروس في آلة.

٥- الدفاع عن الفريق: (Removing Obstacles) القائد ككاسحة ألغام

الدفاع عن الفريق له وجهان. هذا هو الوجه الأول: أن تكون الدرع الذي يزيل العقبات من طريقهم. سواء كانت هذه العقبات بيروقراطية داخلية، أو نقصًا في الموارد، أو تداخلًا من إدارات أخرى، فإن القائد الفعال يرى أن وظيفته هي "تنظيف الطريق" ليتمكن فريقه من الركض بأقصى سرعة. هو لا يقول لهم "تجاوزوا المشكلة"، بل يقول "اتركوا هذه المشكلة لي، وركزوا أنتم على عملكم."

٦- القدوة في الأفعال: (Leading by Example) أفعالك أعلى صوتًا من كلماتك

لا يمكنك أن تطلب من فريقك العمل بجد وأنت تغادر مبكرًا كل يوم. لا يمكنك أن تطالب بالشفافية وأنت تخفي المعلومات. القيادة بالقدوة هي أقوى أشكال التأثير. عندما تتطابق أفعال القائد مع أقواله، فإنه يبنى المصداقية، وهي أساس أي علاقة قيادية ناجحة. فريقك يراقبك دائمًا، وسلوكك هو المعيار الذي سيقيسون به مدى جدية المبادئ التي تتحدث عنها.

٧- تحفيز الآخرين: (Motivation) ربط العمل بالغاية

التحفيز الحقيقي لا يأتي من الخطب الحماسية، بل من ربط العمل اليومي بمعنى أسمى. هذا هو جوهر مبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)" القائد الملهم هو من يستطيع أن يجيب على سؤال "لماذا نفعل ما نفعله؟" بطريقة تجعل الفريق يشعر أنه جزء من قضية أكبر. هو يحفزهم ليتجاوزوا حدود ما يعتقدون أنهم قادرين عليه، ليس بالضغط، بل بإشعال شعلة الشغف والغاية في قلوبهم.

في شركة برمجيات ناشئة في الاسكندرية، مررنا بفترة عصيبة كادت أن تؤدي إلى فشل المشروع. جمعنا المؤسس "المهندس أحمد" وقال لنا: "يا شباب، أنا أعرف أننا مرهقون. لكن تذكرنا لماذا بدأنا هذا. نحن لا نضع مجرد تطبيق، نحن نحاول حل مشكلة حقيقية تواجه ملايين المصريين كل يوم. كل سطر كود نكتبه اليوم قد يجعل حياة شخص ما أسهل غدًا." هذا الخطاب لم يحل مشاكلنا المالية، لكنه أعاد شحن طاقتنا النفسية وذكرنا بالغاية التي نكافح من أجلها.

٨- الاحتفال بإنجازات الآخرين: (Celebrating Achievements) التقدير كوقود للاستمرارية

التقدير، حتى على أبسط الإنجازات، هو أقوى وقود للاستمرارية. القائد الذي يخصص وقتًا للاعتراف بجهود فريقه ونجاحاتهم، مهما كانت صغيرة، يرسل رسالة واضحة: "أنا أراكم، وأنا أقدر عملكم". هذا يخلق بيئة إيجابية ويشجع على تكرار السلوكيات الناجحة.

٩- الاعتراف بالأخطاء: (Admitting Mistakes) الضعف الذي هو قوة

القائد الذي يعترف بخطئه لا يظهر ضعفًا، بل يظهر شجاعة وثقة وأمانة. هذا السلوك يبني ثقة هائلة، لأنه يثبت للفريق أن قائدهم بشر، وأن بيئة العمل آمنة بما يكفي للاعتراف بالخطأ والتعلم منه بدلًا من إخفائه. إنه يقتل ثقافة اللوم ويؤسس لثقافة المساءلة والتحسين المستمر.

١٠- الدفاع عن الفريق: (Protecting from Blame) القائد كدرع واقٍ

هذا هو الوجه الثاني للدفاع عن الفريق. عندما يحدث خطأ ما، يميل الكثيرون للبحث عن كبش فداء. القائد الاستثنائي يقف كدرع أمام فريقه ويتحمل المسؤولية. هو يقول للإدارة العليا: "المسؤولية مسؤوليتي أنا كقائد للفريق". ثم يأخذ فريقه جانبًا ويحلل الخطأ معهم بهدف التعلم، لا العقاب. هذا الموقف يبني ولاءً لا يصدق.

أذكر موقفًا عندما فشلت حملة إعلانية كبيرة كنت أشرف عليها. كان الخطأ مشتركًا، لكن الضغط من الإدارة العليا كان كبيرًا. دخلت مديري المباشر، "الأستاذ خالد"، اجتماع الأزمة وقال جملة واحدة: "الخطبة تم عرضها عليّ وأنا وافقت عليها، إذن أنا أتحمّل المسؤولية الكاملة عن النتائج". بعد الاجتماع، جلس معي وقال: "الآن، دعنا نفهم معًا أين أخطأنا حتى لا نكرر ذلك أبدًا". لم يلمني قط أمام أحد. لقد علمني درسًا في القيادة والولاء لم أنسه طوال حياتي.

١١- النزاهة: (Integrity) البوصلة الأخلاقية

النزاهة هي أن تفعل الشيء الصحيح، حتى عندما لا يراك أحد. هي الصدق والعدل في القرارات، والوفاء بالوعود. القائد النزهي لا يتلاعب بالحقائق، ولا يفضل شخصًا على آخر، ولا يتخذ قرارات تستعمره بالخجل لاحقًا. النزاهة هي الأساس الصخري الذي تُبنى عليه الثقة، وبدونها، ينهار كل شيء.

١٢- التعامل بلطف واحترام (Kindness & Respect): الإنسانية قبل كل

شيء

في نهاية المطاف، يتعامل القادة مع بشر، لا مع آلات. اللطف والاحترام ليسا من الكماليات، بل من الأساسيات. أن تهتم بفريقك كأفراد، وتتعامل مع تحدياتهم المهنية والشخصية بتفهم، وتخلق بيئة إنسانية وداعمة، هو ما يجعل الناس يأتون إلى العمل كل صباح بشغف ورغبة في العطاء.

إن هذه العلامات الاثنتي عشرة ليست مجرد صفات، بل هي خيارات واعية يمارسها القائد كل يوم. إنها الشفرة التي تحول الإدارة إلى قيادة، وتحول الموظفين إلى فريق، وتحول العمل إلى رسالة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تمارس شفرتك كل يوم؟

القيادة الاستثنائية لا تُبنى في يوم واحد، بل هي نتاج آلاف الخيارات والسلوكيات الصغيرة والمتكررة. هذه الشفرة المكونة من ١٢ سلوكًا هي دليلك اليومي لتصبح قائدًا يتبعه الناس طواعية. استخدم هذه الأسئلة لتقييم ممارستك اليومية لهذه السلوكيات.

الجزء الأول: تقييم سلوكك الأساسي (الذات والفريق)

١. **مرآة التواضع:** متى كانت آخر مرة قلت فيها "لا أعرف" أو "لقد أخطأت" أمام فريقك؟ هل ثقافتك تسمح لك بإظهار هذا النوع من التواضع، أم أنك تشعر بالضغط لإظهار أن لديك كل الإجابات **(ظل الاعتراف بالأخطاء والتواضع)؟**
٢. **مقياس التمكين:** بالنظر إلى الأسبوع الماضي، هل قضيت وقتًا أطول في "إعطاء التعليمات" أم في "طرح الأسئلة وتمكين الفريق" لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم **(ظل تمكين الفريق)؟**
٣. **بوصلة النزاهة:** هل هناك قرار اتخذته مؤخرًا تشعر في قرارة نفسك أنه لم يكن متسقًا تمامًا مع قيمك أو ما هو "صواب" **(ظل النزاهة)؟** ما الذي يمكنك فعله لتصحيح المسار؟

الجزء الثاني: تحليل تفاعلاتك اليومية (فن التواصل والدعم)

١. **جودة الملاحظات:** فكر في آخر تغذية راجعة بناءة قدمتها لأحد أعضاء فريقك. هل كانت محددة وتركز على السلوك وتأثيره، أم كانت عامة وغير واضحة (**ظل تقديم ملاحظات بناءة**)؟
٢. **لغة التقدير:** كم مرة هذا الأسبوع توقفت للاحتفال بإنجاز صغير قام به فريقك أو أحد أفراده؟ هل تميل إلى التركيز على ما لم يتم إنجازه أكثر من التركيز على ما تم إنجازه بنجاح (**ظل الاحتفال بالإنجازات**)؟
٣. **فن الدفاع:** متى كانت آخر مرة وقفت فيها كـ"درع" لحماية فريقك، سواء من لوم غير عادل أو من عقبات بيروقراطية؟ هل يرى فريقك فيك "المدافع" عنهم أم مجرد "ناقل للأوامر" (**ظل الدفاع عن الفريق**)؟

الجزء الثالث: ممارسة القيادة كقدوة (التأثير الصامت)

١. **اختبار "الأفعال والأقوال":** اختر قيمة أساسية تتحدث عنها دائمًا (مثل "العمل أولاً"). اكتب ثلاثة أفعال ملموسة قمت بها الأسبوع الماضي تثبت أنك تعيش هذه القيمة، لا أنك تتحدث عنها فقط (**ظل القدوة في الأفعال**)
٢. **مقياس التعاطف:** هل تعرف أسماء أبناء أعضاء فريقك، أو ما هي هواياتهم، أو ما هي التحديات التي يواجهونها خارج العمل؟ ما هو السؤال "غير المتعلق بالعمل" الذي يمكنك أن تطرحه على أحدهم غدًا لتظهر له أنك تهتم به كإنسان (**ظل وضع الآخرين أولاً والتعامل بلطف**)؟
٣. **محرك التحفيز:** هل يعرف فريقك كيف يساهم عملهم اليومي في تحقيق "الغاية" الكبرى للشركة؟ كيف يمكنك ربط مهمة تبدو روتينية بالصورة الكبيرة الملهمة (**ظل تحفيز الآخرين**)؟

الجزء الرابع: الالتزام بالنمو (التطوير المستمر)

١. **أقوى وأضعف سلوك:** من بين السلوكيات الاثني عشر، أي سلوك تشعر أنه "قوتك الخارقة" الطبيعية؟ وأي سلوك يمثل التحدي الأكبر بالنسبة لك؟
٢. **خطة عمل صغيرة:** بناءً على إجابتك، ما هو الإجراء الواحد البسيط الذي يمكنك دمجه في روتينك اليومي هذا الأسبوع لتقوية أضعف سلوك لديك؟ (مثال: "سأضبط منبهاً في نهاية كل يوم ليذكرني بإرسال رسالة شكر واحدة محددة لأحد أعضاء فريقتي").

سؤال التحدي:

في نهاية هذا الأسبوع، قم بمراجعة هذه السلوكيات الاثني عشر. أعطِ لنفسك درجة من ١ إلى ١٠ على مدى ممارستك لكل سلوك خلال الأسبوع. هل أنت مستعد لمواجهة تقييمك الذاتي الصادق، واختيار سلوك واحد فقط للتركيز على تحسينه بشكل جذري في الأسبوع القادم؟

ثالثًا: الوصايا العشر للقائد الفعال: دليل الممارسة اليومية

"القيادة ليست أن تكون مسؤولاً، إنها أن تعتني بمن هم تحت مسؤوليتك." - سيمون سينك
هذه الكلمات البسيطة لسيمون سينك تلخص جوهر القيادة الحقيقية. إنها ليست مجموعة من الألقاب أو الصلاحيات، بل هي مجموعة من الأفعال والسلوكيات اليومية التي تهدف إلى رعاية وتنمية الفريق. القادة الفعالون ليسوا بشرًا خارقين، بل هم أفراد عاديون يلتزمون بممارسة عادات استثنائية بشكل يومي. هذه هي الوصايا العشر التي تشكل "نظام التشغيل" للقائد الذي لا يقود بالمنصب، بل بالتأثير.

١ - وضع أهداف واضحة: (Setting Clear Goals)

الاتجاه هو كل شيء. لا يمكنك أن تقود فريقًا إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب. الوصية الأولى هي أن تكون "حامل الرؤية" الذي يحدد الوجهة بوضوح لا يقبل الجدل. هذا هو تطبيق مباشر لمبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)"; فالهدف الواضح هو "لماذا" الفريق، وهو ما يوحد جهودهم ويمنحهم بوصلة لاتخاذ قراراتهم اليومية.

٢ - فهم الآخرين: (Understanding Others)

الذكاء العاطفي يفوز دائمًا. القيادة هي علاقة إنسانية قبل أن تكون علاقة عمل. خذ الوقت للاستماع إلى فريقك، ليس فقط لكلماتهم، بل لما بين السطور. تعاطف مع تحدياتهم، وافهم دوافعهم. هذا يبني الثقة ويخلق بيئة آمنة يشعر فيها الناس بأنهم مسموعون ومفهومون.
من واقع خبرتي، أتذكر "المهندسة ريم"، مديرة فريق هندسي في شركة خدمات بترول. لاحظت أن "أحمد"، أحد أفضل مهندسيها، أصبح شارد الذهن وأداؤه يتراجع. المدير العادي كان سينتقده. لكن "ريم" دعتة إلى مكتبها وقالت له: "يا أحمد، أنا لا أتحدث معك كمديرتك الآن، بل كزميلتك. أشعر أن هناك شيئًا يثقل كاهلك. أنا هنا لأسمع إذا أردت أن تتحدث." هذا الفهم والتعاطف البسيط فتح الباب لـ "أحمد" ليكشف عن مروره بظرف عائلي صعب، وسمح لـ "ريم" بتقديم الدعم الذي يحتاجه، فكسبت ولاءه والتزامه مدى الحياة.

٣- اتخاذ قرارات سريعة: (Making Quick Decisions)

الرشاقة في العمل هي مفتاح الحفاظ على الزخم. في عالم سريع التغيير، التردد هو عدو التقدم. هذا لا يعني التهور، بل يعني الثقة في حكمك، واتخاذ القرار الأفضل بالمعلومات المتاحة، ثم التكيف بسرعة إذا لزم الأمر.

٤- التحلي بالإبداع: (Being Creative)

الابتكار كعادة. لا تقبل بالحلول التقليدية كأمر مسلم به. شجع نفسك وفريقك على البحث دائمًا عن طرق أفضل وأذكى لإنجاز العمل. القائد المبدع لا يسأل فقط "كيف نفعل هذا؟"، بل يسأل "ماذا لو فعلنا هذا بطريقة مختلفة تمامًا؟".

٥- التحلي بالصدق: (Staying Honest)

النزاهة فوق كل اعتبار. قراراتك يجب أن تكون موجهة بالصواب، لا بما هو سهل أو شعبي. الصدق والشفافية هما أساس الثقة، وبدون ثقة، لا توجد قيادة حقيقية. **أذكر موقفًا** لمدير مالي في إحدى الشركات المساهمة، "الأستاذ نادر". اكتشف خطأ محاسبيًا بسيطًا من فترة سابقة، كان إخفاؤه سهلًا ولن يلاحظه أحد على الأرجح. لكنه اختار الصدق. قام بعرض الخطأ بشفافية كاملة على مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين، مع خطة لتصحيحه. قال لي: "سمعتي وسمعة هذه الشركة هي رأس مالنا الحقيقي. لا يمكن أن أضحي بها من أجل أي رقم". لقد بنى بهذا الموقف رصيدًا هائلًا من الثقة.

٦- البقاء قويًا: (Staying Strong)

الصلابة النفسية (**Resilience**) هي القوة الحقيقية. ستواجه التحديات والنكسات حتمًا. قدرتك على المثابرة، والحفاظ على هدوئك وتفاؤلك في وجه العاصفة، هي ما يمنح فريقك القوة للاستمرار.

٧- إشراك الجميع: (Including Everyone)

الوحدة في التنوع. فريقك مكون من أفراد لديهم خلفيات ومهارات ووجهات نظر مختلفة. قوتك كقائد تكمن في قدرتك على إشراك كل صوت، وتقدير كل منظور، وخلق بيئة يشعر فيها الجميع بالانتماء والمساهمة. هذه هي "دائرة الأمان" (**Circle of Safety**) "في أبهى صورها".

٨- التفويض الذكي: (Smart Delegation)

استغل نقاط القوة. مهمتك ليست أن تفعل كل شيء، بل أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب. التفويض الذكي لا يعني فقط توزيع المهام، بل يعني فهم نقاط قوة كل فرد في فريقك وإسناد المهام التي تسمح لهم بالتألق والنمو.

أتذكر "مدام فريدة"، مديرة وكالة إعلانية. كان لديها كاتبة محتوى مبدعة لكنها خجولة ("آية")، ومدير حسابات اجتماعي جدًا لكنه غير منظم ("كريم"). بدلاً من محاولة تغيير طبيعتهما، قامت بالتفويض الذكي. أسندت لـ "آية" مسؤولية تطوير الأفكار الإبداعية للحملات، بينما أسندت لـ "كريم" مسؤولية عرض هذه الأفكار على العملاء وبناء العلاقات. لقد وضعت كل منهما في "منطقة عبقريته"، فازدهر كلاهما، ونجح الفريق.

٩- التحسن المستمر: (Getting Better)

الالتزام بالتميز. القيادة هي رحلة تعلم لا تنتهي. أفضل القادة هم الأكثر تواضعًا، يطلبون التغذية الراجعة، ويتعلمون من أخطائهم، ويسعون باستمرار ليكونوا نسخة أفضل من أنفسهم.

١٠- التواصل الواضح: (Clear Communication)

التواصل هو المفتاح. لا تفترض أبدًا أن فريقك يعرف ما في عقلك. تأكد من أن رسائلك واضحة، وموجزة، ومفهومة. التواصل الجيد يزيل الغموض، ويوائم الجهود، ويمنع سوء الفهم الذي يقتل الإنتاجية.

إن هذه الوصايا العشر ليست مجرد قائمة، بل هي نظام متكامل. فالأهداف الواضحة (١) تحتاج إلى تواصل واضح (١٠). وفهم الآخرين (٢) يساعدك على التفويض بذكاء (٨). والصدق (٥) هو أساس إشراك الجميع (٧). القائد الفعال هو من ينسج هذه المبادئ معًا في ممارسته اليومية، ليخلق ثقافة من الثقة والتميز والأداء العالي.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تمارس وصايا القيادة؟

القيادة الفعالة ليست لقبًا، بل هي مجموعة من الأفعال اليومية المتسقة. هذه الوصايا العشر هي دليلك لتحويل النية إلى ممارسة. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى التزامك بهذه الممارسات الأساسية في رحلتك القيادية.

الجزء الأول: فحص بوصلتك وعلاقاتك (تقييم الأساس)

١. **وضوح الوجهة:** هل يعرف كل فرد في فريقك بوضوح "الهدفين الرئيسيين" اللذين تعملون على تحقيقهما هذا الربع؟ إذا سألتهم بشكل فردي، هل ستحصل على إجابات متطابقة؟ **(وصية وضع أهداف واضحة)**
٢. **مقياس التعاطف:** متى كانت آخر مرة بذلت فيها جهدًا حقيقيًا لفهم وجهة نظر أحد أعضاء فريقك، خاصة عندما كنت تختلف معه في الرأي؟ هل تميل إلى "الاستماع للفهم" أم "الاستماع للرد"؟ **(وصية فهم الآخرين)**
٣. **اختبار النزاهة:** تذكر آخر قرار صعب اتخذته. هل كان دافعك الأساسي هو ما هو "صواب" وما يخدم المصلحة العامة، أم ما هو "سهل" أو "يحافظ على شعبيتك"؟ **(وصية التحلي بالصدق)**
٤. **فن الإشراف:** هل تشعر أن فريقك متنوع حقًا ليس فقط في الخلفيات، بل في "طرق التفكير"؟ ما الذي تفعله بوعي لإشراك الأصوات الهادئة أو وجهات النظر المختلفة في اجتماعاتك؟ **(وصية إشراك الجميع)**

الجزء الثاني: تحليل أفعالك اليومية (تقييم الممارسة)

١. **سرعة الحسم مقابل التهور:** هل تميل إلى تأجيل القرارات الصعبة، مما يقتل الزخم؟ أم أنك تميل إلى اتخاذ قرارات متسرعة دون تحليل كافٍ؟ كيف توازن بين "السرعة" و"الحكمة" في قراراتك؟ **(وصية اتخاذ قرارات سريعة)**
٢. **محرك الإبداع:** ما هو آخر "سؤال جريء" طرحته على فريقك لتحدي الوضع الراهن والبحث عن حلول أفضل؟ هل تشجع ثقافة "التجربة والتعلم" أم ثقافة "الالتزام بما نعرفه"؟ **(وصية التحلي بالإبداع)**
٣. **قوة التفويض:** انظر إلى قائمة مهامك. ما هي المهمة التي يمكنك تفويضها غدًا والتي ستمثل فرصة "نمو" حقيقية لأحد أعضاء فريقك؟ ما الذي يمنعك من القيام بذلك؟ **(وصية التفويض الذكي)**
٤. **وضوح التواصل:** هل يفهم فريقك دائمًا ما تطلبه منهم من المرة الأولى؟ أم أنك تجد نفسك مضطرًا لتوضيح رسائلك بشكل متكرر؟ ما الذي يمكنك فعله لتكون رسائلك أكثر وضوحًا وإيجازًا؟ **(وصية التواصل الواضح)**

الجزء الثالث: فحص صلابتك ونموك (تقييم الذات)

١. مقياس الصلابة النفسية: عندما تواجه نكسة أو تحديًا كبيرًا، ما هي "القصة" التي ترويها لنفسك ولفريقك؟ هل هي قصة "نهاية العالم" أم قصة "فرصة لإظهار قوتنا"؟
(وصية البقاء قويًا)

٢. منحى التعلم: ما هي المهارة "الواحدة" التي تعمل على تحسينها في نفسك كقائد هذا الشهر؟ هل ترى التطوير الذاتي كجزء أساسي من وظيفتك؟ (وصية التحسن المستمر)

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالقدوة)

١. الوصية الأقوى والأضعف: من بين هذه الوصايا العشر، أي وصية تمثل "قوتك الطبيعية" كقائد؟ وأيها تمثل "تحديك الأكبر" الذي يحتاج إلى عمل واعٍ؟
٢. الالتزام بالقدوة: كيف يمكنك استخدام "قوتك" لتعزيز "ضعفك"؟ (مثال: "إذا كانت قوتي في وضع أهداف واضحة وضعفي في التفويض، يمكنني أن أضع هدفًا واضحًا لنفسي وهو تفويض مهمتين هامتين هذا الأسبوع").

سؤال التحدي:

اختر "الوصية" التي تمثل تحديك الأكبر. هل أنت مستعد لمشاركة هذا التحدي مع فريقك، وتطلب منهم مساعدتك في الالتزام به؟ (مثال: "يا جماعة، أنا أعمل على تحسين مهاراتي في فهم الآخرين والاستماع بشكل أفضل. أطلب منكم في اجتماعنا القادم، إذا لاحظتم أنني أقاطع أحدًا، أن تشيروا لي بذلك بلطف"). هذه الخطوة لا تظهر ضعفك، بل تظهر قمة قوتك وثقتك.

رابعًا: وصايا العبقري: ثلاث قواعد ذهبية للقيادة على طريقة ستيف جوبز

عندما نتحدث عن القادة الذين غيروا العالم، يبرز اسم ستيف جوبز ليس فقط كصانع لمنتجات ثورية، بل كقائد امتلك فلسفة حادة وواضحة في كيفية بناء الفرق وتحفيز الإبداع. قد يُعرف عنه أسلوبه الحاد وشغفه المطلق بالكمال، لكن خلف هذه الصورة تكمن ثلاث وصايا جوهرية في القيادة. هي ليست مجرد نصائح، بل هي أعمدة بنى عليها "جوبز" صرح "أبل"، وحولها من شركة على حافة الإفلاس إلى المنظمة الأكثر قيمة في العالم.

1- ابتعد عن الإدارة التفصيلية: (Micromanagement) الثقة كأداة للتحجيم

"العمل الجماعي يعتمد على الثقة في الآخرين لإنجاز جزئهم في الوقت المناسب من دون مراقبتهم طوال الوقت." - ستيف جوبز

قد تبدو هذه النصيحة غريبة للوهلة الأولى عند الحديث عن رجل كان مهووسًا بأدق التفاصيل، من انحناء زاوية الآيفون إلى درجة اللون في أيقونة التطبيق. لكن هنا يكمن العمق الفلسفي: هوس جوبز كان بالجودة والنتيجة النهائية، وليس بالسيطرة على خطوات التنفيذ. لقد فهم حقيقة أساسية: لا يمكنك بناء فريق من اللاعبين الكبار (A-Players) ثم تعاملهم كأطفال صغار. الإدارة التفصيلية ليست مجرد أسلوب إداري سيء، بل هي رسالة مدمرة تقول للفريق: "أنا لا أثق في حكمكم أو قدراتكم". هذه الرسالة تقتل الإبداع، وتخنق المبادرة، وتحول أذكى العقول إلى مجرد أيدي تنفذ الأوامر. القائد الذي يمارس الإدارة التفصيلية يضع سقفًا لنمو منظمته، وهذا السقف هو قدرته الفردية على متابعة كل شيء.

فلسفة جوبز كانت: ووظف أذكى الناس الذين يمكنك العثور عليهم، أعطهم هدفًا واضحًا ومستحيلًا، ثم ابتعد عن طريقهم ودعمهم بيهرونك. لقد كان دوره هو تحديد "الماذا (WHAT)" " - نريد أن نصنع أجمل هاتف في العالم" - و"لماذا" - (WHY) "لأننا نؤمن بأن التكنولوجيا يجب أن تكون في خدمة الإنسان". أما "الكيف (HOW)"، فقد تركها لعبقرية مهندسيه ومصممييه.

مثال عملي: تخيل مدير تسويق في شركة عقارية يريد إطلاق حملة لمشروع جديد.

- **المدير التفصيلي:** "أريدك أن تصمم إعلانًا بخلفية زرقاء، وتستخدم هذا الخط تحديدًا، وتكتب هذه الجملة. أرسل لي كل نسخة للموافقة عليها قبل نشرها".

• **قائد على طريقة جوبز**: مهمتنا هي أن نجعل كل شاب في مصر يشعر أن امتلاك منزل في هذا المشروع هو حلم يمكن تحقيقه. هذه هي الرسالة. أذهلوني بأفكاركم".
الأول سيحصل على الامتثال. الثاني سيحصل على الإبداع.

٢- **مكّن موظفيك: (Empower Your People) السلطة كوقود للتميز**

"إذا أردت توظيف أشخاص رائعين والحفاظ عليهم للعمل معك، عليك أن تسمح لهم باتخاذ الكثير من القرارات." - ستيف جوبز

هذه النصيحة هي الامتداد الطبيعي للنصيحة الأولى. التمكين ليس مجرد تفويض مهام، بل هو تفويض سلطة اتخاذ القرار. إنه الإيمان بأن الشخص الأقرب للمشكلة هو غالبًا الأقدر على إيجاد الحل. عندما تمنح فريقك السلطة، فأنت لا تخفف العبء عن كاهلك فحسب، بل تبني فيهم شعورًا عميقًا بالملكية والمسؤولية.

الأشخاص الموهوبون لا يتركون وظائفهم بسبب المال فقط، بل يتركونها عندما يشعرون أنهم مجرد تروس في آلة ضخمة. إنهم يتوقون إلى ترك بصمتهم، ورؤية تأثير قراراتهم. القائد الذي يحتكر كل القرارات الهامة، مهما كانت صغيرة، يرسل رسالة واضحة: "عقلك غير مطلوب هنا، فقط امتثالك".

فلسفة جوبز كانت: المسؤولية يجب أن تقترن بالسلطة. لقد أسس ما يُعرف بـ (DRI - Directly Responsible Individual) أو "الفرد المسؤول المباشر". لكل مهمة في "أبل"، كان هناك اسم شخص واحد مسؤول عنها. هذا الشخص لم يكن مسؤولاً عن "تنفيذ" المهمة فحسب، بل كان يملك السلطة لاتخاذ كل القرارات المتعلقة بها. هذا النظام يمنع تضييع المسؤولية في اللجان ويمنح الأفراد شعورًا هائلًا بالقوة والتأثير.

مثال عملي: في إحدى شركات التجارة الإلكترونية، واجهوا مشكلة في تأخير الشحنات.

• **القائد التقليدي:** يعقد اجتماعًا كبيرًا، ويشكل لجنة، ويطلب تقارير، ويستغرق أسابيع لاتخاذ قرار.

• **قائد على طريقة جوبز:** يستدعي مدير العمليات ويقول له: "أنت المسؤول المباشر عن حل هذه المشكلة. لديك السلطة الكاملة للتفاوض مع شركات شحن جديدة، أو تغيير عمليات المستودعات، أو توظيف المزيد من الأشخاص. أريد تحديدًا منك كل يومين، لكن القرارات هي قراراتك".

الأول سيحصل على بيروقراطية. الثاني سيحصل على حلول سريعة ومبتكرة.

٣- قيّم الأفكار على أساس جودتها، وليس مصدرها: الجدارة كدين للمنظمة

"يجب أن تكون الأفكار هي التي تقود وليس الهرم التنظيمي. يجب أن تنتصر أفضل الأفكار، وإلا لن يبقى الأشخاص الجيدون." - ستيف جوبز

هذه هي القاعدة التي تجعل كل ما سبق ممكنًا. في معظم الشركات، وزن الفكرة يعتمد على وزن المنصب الذي يأتي منه صاحبها. كلمة نائب الرئيس لها ثقل أكبر من كلمة المهندس الشاب. هذه الثقافة الهرمية هي المقبرة الصامتة للإبداع.

ستيف جوبز، رغم شخصيته السلطوية، خلق في "أبل" ما يمكن تسميته بـ"ديكتاتورية الفكرة الأفضل". لم يكن يهتم من أين أتت الفكرة؛ هل هي من متدرب جديد أم من كبير المهندسين. كان يهتم شيء واحد فقط: هل هي أفضل فكرة ممكنة؟ لقد كانت النقاشات في "أبل" حادة وعنيفة، لأنها لم تكن صراعًا بين الأشخاص، بل صراعًا بين الأفكار للوصول إلى الحقيقة.

فلسفة جوبز كانت: أن تبني "ميريتوقراطية (Meritocracy)" حقيقية للأفكار. هذا يتطلب من القائد أمرين في غاية الصعوبة:

١. أن يكون مستعدًا لأن تكون فكرته مخطئة: يجب أن يتخلى عن غروره ويخضع فكرته لنفس النقد القاسي الذي تخضع له أفكار الآخرين.

٢. أن يحمي أصحاب الأفكار الجيدة من التسلسل الهرمي: يجب أن يخلق بيئة آمنة يستطيع فيها أصغر موظف أن يتحدى فكرة أكبر مدير دون خوف.

هذه الفلسفة هي التطبيق الأمثل لـ"دائرة الأمان"، لكنها ليست دائرة أمان "لطيفة"، بل دائرة أمان "صريحة"، حيث يشعر الجميع بالأمان لقول الحقيقة، مهما كانت قاسية، في سبيل الوصول إلى أفضل نتيجة.

مثال عملي: خلال اجتماع لمناقشة تصميم منتج جديد.

• **الشركة الهرمية:** يقدم المدير رؤيته، ويهز الجميع رؤوسهم موافقين، ويضيفون بعض التحسينات الطفيفة.

• **شركة على طريقة جوبز:** يقدم المدير رؤيته، فيقف مهندس شاب ويقول: "أعتقد أن هذا التصميم خاطئ تمامًا لثلاثة أسباب..."، ثم يبدأ نقاش حاد ومفتوح يشارك فيه الجميع، وفي النهاية، قد يتم تبني فكرة المهندس الشاب بالكامل.

في الأولى، يحافظ المدير على هيئته. في الثانية، تحصل الشركة على أفضل منتج ممكن.

إن وصايا جوبز الثلاث تشكل معًا نظامًا متكاملًا: وُظف الأفضل (1)، امنحهم الثقة والسلطة (2)، ثم ابن ثقافة تنتصر فيها أفضل أفكارهم دائمًا (3). هذه هي المعادلة التي لا تبني شركات ناجحة فحسب، بل تبني شركات تغير العالم.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تطبق وصايا العبقري؟

فلسفة ستيف جوبز في القيادة كانت حادة، بسيطة، وقوية. هي تتحدى الكثير من الممارسات التقليدية. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى تطبيقك لهذه الوصايا الثلاث في بيئة عملك.

الجزء الأول: تشخيص علاقتك بالسيطرة (تقييم الوصية الأولى)

1. **مرآة التفاصيل**: ما هي المهمة "الواحدة" التي يصرف فريقك على عرضها عليك للموافقة النهائية، رغم أنهم قادرون على إنجازها بأنفسهم؟ ماذا يخبرك هذا عن مستوى "الإدارة التفصيلية" الذي تمارسه؟
2. **اختبار الثقة**: عندما تفوض مهمة هامة، هل تشعر بالراحة وتكتفي بمتابعة النتائج، أم تشعر بالقلق والحاجة المستمرة لمعرفة "كيف" يقومون بكل خطوة؟
3. **سؤال "المماذا" مقابل "الكيف"**: في اجتماعك القادم لإطلاق مشروع جديد، هل يمكنك أن تلتزم بالتركيز فقط على شرح "المماذا" (الهدف النهائي) و"لمماذا" (الغاية)، وتترك مساحة كاملة للفريق ليبدع في تحديد "الكيف"؟

الجزء الثاني: تحليل ممارسات التمكين (تقييم الوصية الثانية)

1. **خريطة القرارات**: ارسم خريطة للقرارات التي يتخذها فريقك يوميًا. كم نسبة القرارات التي يتخذونها بأنفسهم، مقابل نسبة القرارات التي يجب أن تعود إليك؟ هل أنت "عنق الزجاجة" في تدفق القرارات؟
2. **مقياس الملكية**: هل يشعر فريقك بأنهم "ملاك" للمشاريع التي يعملون عليها، أم مجرد "منفذين" لها؟ ما هو الدليل الذي لديك على ذلك؟
3. **تطبيق نظام (DRI)**: اختر مشروعًا واحدًا صغيرًا هذا الأسبوع. حدد شخصًا واحدًا ليكون "المسؤول المباشر (DRI)" عنه. هل أنت مستعد لمنحه السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذا المشروع، وتحميله المسؤولية الكاملة عن نتائجه؟

الجزء الثالث: فحص ثقافة الأفكار (تقييم الوصية الثالثة)

١. اختبار "الفكرة الأفضل": تذكر آخر مرة انتصرت فيها فكرة لم تكن فكرتك أنت، بل كانت فكرة شخص أصغر منك منصبًا. هل احتفيت بهذه الفكرة وشجعتها، أم شعرت بالتهديد؟
٢. مقياس الأمان الفكري: هل بيئة فريقك هي بيئة "أمان لطيفة" (حيث يتجنب الجميع الصراع)، أم بيئة "أمان صريحة" (حيث يشعر الجميع بالأمان لتحدي الأفكار بقوة واحترام)؟
٣. دعوة "محامي الشيطان": كيف يمكنك في اجتماعك القادم أن تشجع بوعي على "صراع الأفكار"؟ (مثال: "هذه هي فكرتي. الآن، أريد منكم أن تخبروني بكل الأسباب التي قد تجعلها فكرة سيئة").

الجزء الرابع: ما بعد الوصايا (الالتزام بالتطبيق)

١. الوصية الأصعب: من بين الوصايا الثلاث (الابتعاد عن الإدارة التفصيلية، تمكين الموظفين، تقييم الأفكار بجودتها)، أي وصية تمثل التحدي الأكبر لأسلوبك القيادي الحالي؟
٢. الخطوة الأولى للتغيير: بناءً على إجابتك، ما هو السلوك "الواحد" الصغير الذي يمكنك الالتزام به هذا الأسبوع لتبدأ في تطبيق هذه الوصية الصعبة؟

سؤال التحدي:

في اجتماع فريقك القادم، اطرح فكرة استراتيجية جديدة تؤمن بها بشدة. ثم، تحد نفسك بأن تكون آخر من يتحدث بالتفصيل عنها. ابدأ بطرح الفكرة بشكل عام، ثم التزم بالاستماع بصدق لكل الآراء والنقاشات، حتى تلك التي تعارض فكرتك تمامًا، وكن مستعدًا للتخلي عن فكرتك أو تعديلها جذريًا إذا انتصرت فكرة أفضل منها في النقاش. هل أنت مستعد لأن تجعل "الفكرة الأفضل" هي القائد الحقيقي في الغرفة، وليس أنت؟

خامسًا: هندسة الوقت: ٩ أنظمة لتحرير ١٠+ ساعات أسبوعيًا

إن أكبر كذبة أقنعنا بها عالم الأعمال الحديث هي أن القادة العظماء هم الأكثر انشغالًا. الحقيقة هي أن القادة الأكثر فعالية ليسوا من يديرون أكبر عدد من المهام، بل من يتقنون فن "هندسة الوقت" لحماية مساحات التركيز العميق لأنفسهم ولفرقهم. إدارة الوقت ليست سباقًا لإنجاز المزيد من المهام، بل هي فن استراتيجي لإنجاز المهام الصحيحة، بالطريقة الصحيحة، وفي الوقت الصحيح.

هذا الفصل ليس عن نصائح عامة، بل عن ٩ أنظمة عملية ومجربة، إذا طبقتها بصرامة، ستتمكن من تحرير ما لا يقل عن ١٠ ساعات أسبوعيًا، وتحويلها من ساعات "رد فعل" مرهقة إلى ساعات "فعل استراتيجي" مؤثرة.

المجموعة الأولى: أنظمة قتل المهام الصغيرة (Systems for Killing Small Tasks)

المهام الصغيرة المتراكمة هي "الكوليسترول" الذي يسد شرايين يومك. هذه الأنظمة تهدف إلى التعامل معها بفعالية قبل أن تتسبب في جلطة إنتاجية.

The 2-Minute Rule
Kill small tasks before they compound.



< 2 minutes = Handle it now
+ 2 minutes = Schedule or delegate

Best for: Leaders drowning in small requests.

١- قاعدة الدقيقتين: (The 2-Minute Rule)

• **الفلسفة:** إن الطاقة الذهنية التي تستهلكها في تذكر وتأجيل مهمة صغيرة هي أكبر بكثير من الطاقة اللازمة لإنجازها فورًا.

• **النظام:** عند مواجهة أي مهمة جديدة (بريد إلكتروني، طلب، سؤال)، اسأل نفسك: "هل

يمكن إنجازها في أقل من دقيقتين؟". إذا كانت الإجابة "نعم"، قم بها فورًا. إذا كانت "لا"، فقم بجدولتها أو تفويضها. لا تتركها أبدًا في منطقة "سأعود إليها لاحقًا" الرمادية.

مثال عملي: مدير المبيعات "أحمد" يتلقى بريدًا إلكترونيًا من أحد أعضاء فريقه يطلب فيه نسخة من عرض تقديمي حديث. في السابق، كان "أحمد" يقرأ الرسالة ويقول "سأرسلها له لاحقًا". الآن، يطبق القاعدة: "هل يستغرق هذا دقيقتين؟ نعم". يقوم فورًا بإرفاق الملف وإرساله. لقد قضى على مهمة كانت ستظل تشغل حيزًا في ذاكرته طوال اليوم.

Energy- Task Matching

Match your energy to your work.

Peak energy → Strategic decisions

Good energy → Team meetings

Low energy → Email & admin

Best for: Leaders making poor afternoon decisions.

٢- تجميع المهام: (Task Batching)

- **الفلسفة:** التنقل المستمر بين أنواع مختلفة من المهام (Context Switching) يقتل الإنتاجية. كل مرة تنتقل فيها من كتابة تقرير إلى الرد على مكالمة ثم العودة، يهدر عقلك طاقة ثمينة في إعادة التركيز.

- **النظام:** خصص فترات زمنية محددة لنوع واحد من المهام. على سبيل المثال:
 - **الاستراتيجية:** أول ساعتين في الصباح.
 - **المكالمات الهاتفية:** بلوك واحد بعد الظهر (مثلًا من ٢ إلى ٣ مساءً).
 - **البريد الإلكتروني:** مرتان فقط في اليوم (مثلًا الساعة ١١ صباحًا و ٤ مساءً).

أتذكر "المهندسة نادين"، مديرة مشروع في شركة مقاولات كبرى في القاهرة. كانت تشعر بأن يومها يضيع في الرد على المكالمات الموقع ورسائل الواتساب والبريد الإلكتروني. طبقت نظام التجميع. أبلغت فريقها: "أنا متاحة للمكالمات العاجلة في أي وقت، لكن المكالمات غير العاجلة والمناقشات ستكون في الفترة المخصصة للمكالمات من ٢ إلى ٣. سأرد على البريد الإلكتروني مرتين فقط يوميًا. أما من ٨ إلى ١٠ صباحًا، فهذا وقت التخطيط، وأرجو عدم مقاطعتي إلا في حالة الطوارئ القصوى". لقد استعادت السيطرة على يومها، وأصبح فريقها أكثر تنظيمًا أيضًا.

المجموعة الثانية: أنظمة حماية الطاقة والتركيز (Systems for Protecting Energy & Focus)

وقتك ليس هو المورد الوحيد، بل طاقتك أيضًا. هذه الأنظمة تساعدك على موازنة مهامك مع مستويات طاقتك.

٣- مطابقة الطاقة بالمهمة: (Energy-Task Matching)

Task Batching
Context switching kills productivity.

 Strategy	First 2 hours.
 Calls	One afternoon block
 People	Dedicated office hours
 Strategy	11 am, 4 pm only

Best for: Leaders who struggle with frequent context switching.

- **الفلسفة:** ليست كل الساعات متساوية. لديك ساعات ذروة للطاقة الذهنية وساعات انخفاض. إنجاز المهمة الصحيحة في الوقت الخطأ هو إهدار للطاقة.
- **النظام:** راقب مستويات طاقتك خلال اليوم. خصص المهام التي تتطلب تركيزًا عميقًا وقرارات استراتيجية لساعات الذروة (غالبًا في الصباح). وخصص المهام الروتينية والإدارية لساعات انخفاض الطاقة (غالبًا بعد الظهر).

"الأستاذة منى"، مديرة مالية في إحدى الشركات بالزمالك، كانت دائمًا ما تراجع الميزانيات المعقدة بعد الظهر، وكانت تكتشف أخطاءً في اليوم التالي. طبقت هذا النظام. أصبحت تخصص الفترة من ٨ إلى ١٠ صباحًا (ذروة طاقتها) لمراجعة الأرقام واتخاذ القرارات المالية الهامة. أما فترة ما بعد الظهر، فخصصتها للاجتماعات الروتينية والرد على رسائل البريد الإلكتروني. انخفضت نسبة أخطائها بشكل كبير.

٤- ساعة القوة الصباحية: (Morning Power Hour)

Morning Power Hour

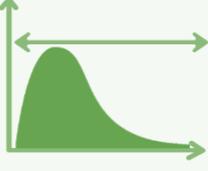


- Your #1 strategic priority before 9am.
- No email. No Slack. No exceptions.
- Momentum compounds throughout the day.

Best for: Leaders starting days in react mode.

- **الفلسفة:** إن أول ساعة في يوم عملك تحدد مسار اليوم بأكمله. إذا بدأت في وضع رد الفعل (الرد على الرسائل)، فستقضي يومك كله في إطفاء الحرائق. إذا بدأت في وضع الفعل الاستباقي، فستكون أنت من يوجه الأحداث.
- **النظام:** قبل أن تفتح بريدك الإلكتروني أو أي تطبيق تواصل، خصص الساعة الأولى من يومك للعمل على أهم أولوياتك الاستراتيجية. لا استثناءات. الزخم الذي تبنيه في هذه الساعة سيتضاعف على مدار اليوم.

Parkinson's Law



- Tasks expand to fill available time.
- Cut all meetings by 25%.
- Set aggressive deadlines to create focus.

Best for: Teams stuck in meeting overload.

٥- قانون باركنسون: (Parkinson's Law)

- **الفلسفة:** العمل يتمدد ليملأ الوقت المتاح لإنجازه". إذا أعطيت نفسك أسبوعًا لإنجاز مهمة تستغرق يومًا واحدًا، فسوف تستغرق أسبوعًا.
- **النظام:** استخدم هذا القانون لصالحك. ضع مواعيد نهائية صارمة وقصيرة لنفسك ولفريقك. قلص مدة الاجتماعات بنسبة ٢٥%. الضغط الزمني الإيجابي يخلق تركيزًا هائلًا ويجبر العقل على إيجاد أسرع الطرق لإنجاز العمل.

المجموعة الثالثة: أنظمة اتخاذ القرار والتخطيط (Systems for Decision-

Making & Planning)

هذه الأنظمة تساعدك على التركيز على ما يهم حقًا، وتجنب إهدار الوقت في ما لا يهم.

The 80/20 Rule



20% of your decisions drive 80% of outcomes.

Identify your highest-leverage work daily.

Delegate or delete the bottom 80%

Best for: Overwhelmed executives and founders.

٦- قاعدة ٢٠/٨٠ (The 80/20 Rule):

- **الفلسفة 20%:** من قراراتك وأنشطتك تحقق ٨٠% من نتائجك. مهمتك كقائد هي تحديد هذه الـ ٢٠% بصرامة.
- **النظام:** في بداية كل يوم، اسأل نفسك: "ما هي المهام الثلاث التي إذا أنجزتها اليوم، سأشعر بأنني حققت تقدمًا حقيقيًا؟". هذه هي مهامك ذات التأثير الأعلى. ركز عليها أولاً، وقم بتفويض أو حذف الـ ٨٠% من المهام الأخرى الأقل تأثيرًا.

٧- قاعدة "نعم الجهنمية / لا: (The "Hell Yes! / No" Rule)

The Yes/No Rule

Yes	No
✓ If it's not a "Hell yes!" it's a no	✗ Not now (schedule) ✗ Not me (delegate) ✗ Not ever (delete)

Best for: Leaders who tend to overcommit

- **الفلسفة:** الالتزام الزائد هو عدو التركيز. قول "نعم" لشيء غير مهم يعني قول "لا" لشيء مهم.

- **النظام:** عند عرض أي فرصة أو طلب جديد عليك، لا تسأل نفسك "هل يجب أن أفعل هذا؟"، بل اسأل "هل هذا يثير حماسي لدرجة أن أصرخ 'نعم' بكل تأكيد!؟". إذا كانت الإجابة أي شيء أقل من ذلك، فالإجابة هي "لا". ويمكن أن يكون الـ "لا" على ثلاثة أشكال: "ليس الآن" (جدولة)، "ليس أنا" (تفويض)، أو "ليس أبدًا" (حذف).

أتذكر "المهندس عمر"، مؤسس شركة ناشئة ناجحة. كان يتلقى عشرات الدعوات للتحدث في فعاليات مختلفة. في البداية، كان يقبل كل شيء. أصبح مرهقًا وبعيدًا عن عمله الأساسي.

طبق هذه القاعدة. أصبح لا يقبل إلا الدعوات التي تخدم استراتيجيته بشكل مباشر وتشير حماسه. قال لي: "لقد تعلمت أن كل 'نعم' أقولها هي دين على وقتي المستقبلي، وأنا أصبحت بخيلاً جداً في توزيع ديوني."

٨- حجز الوقت: (Time Blocking)

Time Blocking

Monday

- 8 - 10 Am** Block for strategic work.
- 30 - Min** Block for email (2x daily).
- 15 - Min** Buffers between meetings.

Best for: Founders living in reactive mode.

- **الفلسفة:** قائمة المهام (To-Do List) تخبرك بما يجب فعله، لكن حجز الوقت في التقويم يخبرك متى ستفعله.
- **النظام:** لا تكتفِ بكتابة مهامك، بل افتح تقويمك وخصص "بلوكات" زمنية محددة لكل مهمة هامة. خصص وقتاً للعمل الاستراتيجي، وقتاً للبريد الإلكتروني، وحتى وقتاً للراحة. هذا يحول نواياك إلى التزامات حقيقية.

Time Blocking

Your best work needs your best rest.

- Tomorrow's top 3 priorities set.
- Inbox cleared or delegated.
- Workspace reset for morning.
- Phone in different room.

Best for: Always-on executives.

٩- الإغلاق اليومي: (Daily Shutdown)

- **الفلسفة:** أفضل أعمالك تتطلب أفضل راحة. عقلك ليس آلة تعمل ٧/٢٤. الإغلاق الواعي في نهاية اليوم يضمن أنك تبدأ اليوم التالي بذهن صافٍ.
- **النظام:** في نهاية كل يوم عمل، قم بطقس إغلاق مدته ١٥ دقيقة:

١. حدد أهم ٣ أولويات لليوم التالي.
٢. تأكد من أن صندوق بريدك الوارد فارغ (تم الرد أو الأرشفة أو التفويض).
٣. نظّف مساحة عملك.
٤. قل لنفسك "لقد انتهى يوم العمل"، ثم أغلق كل شيء وضع هاتفك في غرفة أخرى.

إن تبني هذه الأنظمة ليس سهلاً في البداية، فهو يتطلب انضباطًا. لكن العائد هو أثنى ما يمكن أن يملكه القائد: حرية التركيز على بناء المستقبل، بدلًا من الغرق في تفاصيل الحاضر.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصبح مهندس وقتك؟

القيادة الفعالة لا تتعلق بالعمل لساعات أطول، بل بالعمل بشكل أذكى وأعمق. إنها فن هندسة يومك لحماية مساحات التركيز وتحقيق أقصى تأثير. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص علاقتك بالوقت، وتطبيق الأنظمة التي ستحرر ساعات ثمينة من أسبوعك.

الجزء الأول: تشخيص "لصوص الوقت" (تقييم الوضع الحالي)

١. **تحليل المقاطعات:** ما هو أكبر "لص" لوقتك خلال يوم العمل النموذجي؟ هل هو البريد الإلكتروني الذي لا يتوقف؟ أم الاجتماعات غير المخطط لها؟ أم المقاطعات المستمرة من الفريق؟ كن محددًا.
٢. **مقياس "رد الفعل":** كم نسبة يومك التي تبدأها بخطة واضحة وتعمل عليها، مقابل النسبة التي تقضيها في الاستجابة لـ "أجندة" الآخرين الطارئة؟
٣. **جودة الطاقة:** متى تكون ساعات "ذروة طاقتك" الذهنية خلال اليوم؟ وهل تستغل هذه الساعات الذهبية في العمل الاستراتيجي العميق، أم تهدرها في المهام الروتينية؟

الجزء الثاني: بناء حصون التركيز (التطبيق العملي)

١. **تطبيق "قاعدة الدقيقتين":** راقب نفسك غدًا. كم مرة قمت بتأجيل مهمة كان من الممكن إنجازها في أقل من دقيقتين؟ ما هو التأثير التراكمي لهذه المهام الصغيرة المؤجلة على صفائك الذهني؟
٢. **هندسة "تجميع المهام":** كيف يمكنك إعادة تصميم يومك غدًا ليتضمن "بلوكات" زمنية مخصصة؟ (مثال: بلوك للبريد الإلكتروني، بلوك للمكالمات، بلوك للعمل العميق). ما هي أول خطوة ستأخذها لتطبيق هذا؟
٣. **تفعيل "ساعة القوة الصباحية":** ما هي المهمة الاستراتيجية "الواحدة" التي ستلتزم بالعمل عليها في أول ٦٠ دقيقة من يوم عملك غدًا، قبل أي مقاطعات؟

٤. استخدام "قانون باركنسون" لصالحك: اختر مهمة واحدة لديك موعد نهائي بعيد لها. تحدّ نفسك بإنجازها في نصف الوقت المتاح. كيف أثر هذا الضغط الزمني الإيجابي على تركيزك وكفاءتك؟

الجزء الثالث: فن اتخاذ القرار والتخطيط (التفكير الاستراتيجي)

١. اختبار "٢٠/٨٠": ما هي الـ ٢٠% من أنشطتك التي تحقق ٨٠% من نتائجك؟ هل هذه الأنشطة تحصل على الحصة الأكبر من وقتك واهتمامك في تقويمك؟
٢. مرشح "نعم الجهنمية": تذكر آخر مرة قلت فيها "نعم" لالتزام جديد لم تكن متحمسًا له تمامًا. ما الذي دفعك للموافقة؟ وما هي التكلفة الحقيقية لهذه الـ "نعم" (من حيث الوقت والطاقة التي سُرقَت من أولوياتك)؟
٣. قوة "حجز الوقت": هل قائمة مهامك هي مجرد قائمة أمنيات، أم أنها مترجمة إلى التزامات حقيقية في تقويمك؟ افتح تقويمك للأسبوع القادم. هل هو فارغ أم أنه يعكس أولوياتك بشكل واضح؟

الجزء الرابع: ما بعد العمل (الاستدامة والراحة)

١. طقوس "الإغلاق اليومي": هل ينتهي يوم عملك بشكل فوضوي وأنت تأخذ العمل معك إلى المنزل في عقلك؟ أم أن لديك طقسًا واضحًا لإنهاء اليوم، وتحديد أولويات الغد، والفصل ذهنيًا عن العمل؟
٢. النموذج للفريق: هل أسلوبك في إدارة الوقت (احترام ساعات التركيز، تقليل الاجتماعات) يشجع فريقك على فعل الشيء نفسه، أم أنك ترسل لهم رسائل في منتصف الليل وتتوقع منهم أن يكونوا متاحين دائمًا؟

سؤال التحدي:

- اختر نظامًا "واحدًا فقط" من هذه الأنظمة التسعة تشعر أنه سيحدث الفرق الأكبر في يومك. التزم بتطبيقه بصرامة لمدة أسبوع كامل دون استثناءات. قم بتدوين ملاحظتك في نهاية كل يوم: كم من الوقت وفرت؟ كيف كان شعورك بالسيطرة والتركيز؟ هل أنت مستعد لتحويل هذا النظام من "تجربة" إلى "عادة" دائمة؟

سادسًا: قيادة ٢٠/٨٠: فن التأثير الأعظم بأقل جهد

إن أكبر مغالطة في عالم القيادة الحديث هي أن "الانشغال" يعني "الإنجاز". نرى قادة يركضون من اجتماع لاجتماع، يردون على مئات الرسائل، ويتدخلون في كل صغيرة وكبيرة، معتقدين أن هذا هو تعريف الفعالية. لكن الحقيقة تكمن في مبدأ باريتو، أو قاعدة ٢٠/٨٠ (The 80/20 Rule): إن ٨٠% من نتائجك تأتي من ٢٠% فقط من أنشطتك.

قيادة ٢٠/٨٠ (80/20 Leadership) ليست دعوة للكسل، بل هي دعوة للتركيز الوحشي والوضوح الاستراتيجي. إنها فن تحديد تلك الأنشطة القليلة الحيوية التي تخلق التأثير الأكبر، وتوجيه كل طاقتك نحوها، مع تفويض أو أتمتة أو حذف الـ ٨٠% من المهام الأخرى التي تستهلك وقتك دون أن تحرك السفينة إلى الأمام.

هذا الجزء ليس مجرد قائمة من ٣٠ استراتيجية، بل هو دليل لتحديد "الـ ٢٠%" الخاصة بك كقائد. سنستعرض هذه الاستراتيجيات ضمن محاور رئيسية تمثل ساحات اللعب الأساسية لأي قائد يسعى لترك بصمة حقيقية.

المحور الأول: هندسة التركيز والكفاءة & (The Architecture of Focus & Efficiency)

هذا هو الأساس الذي يُبنى عليه كل شيء. إذا لم يتمكن القائد من حماية أعلى موردين في المنظمة – الوقت والتركيز – فإن كل الاستراتيجيات الأخرى ستنهار.

- **الاستراتيجيات الرئيسية:** إدارة الاجتماعات بفعالية (Efficient Meetings)، التفويض بحكمة (Delegate Wisely)، إدارة الوقت (Time Management)، ومواءمة الأهداف (Goal Alignment).

- **الفلسفة:** القائد هنا يعمل كمهندس معماري، يصمم بيئة عمل تقلل من الهدر والوضوء وتوجه كل الطاقات نحو الهدف المشترك. هو يدرك أن كل اجتماع غير فعال هو سرقة لوقت الفريق، وكل مهمة لم يتم تفويضها بشكل صحيح هي فرصة ضائعة لنمو شخص آخر.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس كريم"، مدير فريق تطوير في شركة تكنولوجيا سريعة النمو في القاهرة الجديدة. كان فريقه يعاني من "موت بالاجتماعات". كانوا يقضون ساعات في اجتماعات

يومية طويلة وغير محددة الأهداف. قرر "كريم" تطبيق مبدأ ٢٠/٨٠. فأصدر قاعدة جديدة: "لا اجتماع بدون جدول أعمال واضح، لا اجتماع يتجاوز ٥٠ دقيقة، ولا يخرج أحد من الاجتماع بدون مهام واضحة محددة بأسماء ومواعيد نهائية". في البداية، كان الأمر صعبًا، لكن في غضون شهر، تحول فريقه. استعادوا ما يقرب من ١٠ ساعات عمل أسبوعيًا لكل فرد، وزادت إنتاجيتهم بشكل كبير. لقد أدرك "كريم" أن ٢٠% من وقت الاجتماعات المنظم يحقق ٨٠% من النتائج المرجوة.

المحور الثاني: بناء ثقافة الأداء العالي (Building a High-Performance Culture)

التركيز وحده لا يكفي. يجب أن يكون لديك فريق يريد أن يبذل أفضل ما لديه. هذا المحور يدور حول خلق البيئة التي تسمح للتميز بالازدهار.

- **الاستراتيجيات الرئيسية:** اتخاذ قرارات شاملة (Inclusive Decisions) ، الاحتفاء بالنجاح (Celebrate Success) ، تقديم تغذية راجعة إيجابية (Positive Feedback) ، وبناء ثقافة التغذية الراجعة (Feedback Culture).
- **الفلسفة:** هذا هو التطبيق العملي لمبدأ "دائرة الأمان (Circle of Safety)" لسيمون سينك. القائد يبني بيئة يشعر فيها الناس بالأمان للمشاركة بأرائهم، والاحتفال بنجاحات بعضهم البعض، وتقبل النقد البناء كأداة للنمو لا كهجوم شخصي. هذه الثقافة هي التربة التي تنمو فيها الثقة والابتكار.

أذكر "المهندسة سهى"، مديرة مصنع في مدينة العاشر من رمضان، كانت تحاول تطبيق نظام جودة جديد، لكنها واجهت مقاومة صامتة من العمال والمشرفين القدامى. بدلًا من فرض النظام، قامت بعقد ورشة عمل ودعت فيها الجميع، من أصغر عامل إلى أكبر مشرف، لمناقشة النظام المقترح (قرار شامل). استمعت لمخاوفهم، وتبنت بعض اقتراحاتهم العملية التي لم تكن قد فكرت فيها. بعد أسبوعين من تطبيق النظام بنجاح، أوقفت الإنتاج لمدة ساعة وأقامت احتفالًا صغيرًا في وسط المصنع لتشكر كل من ساهم في النجاح (الاحتفاء بالنجاح). لقد حولت المقاومين إلى شركاء، لأنها جعلتهم جزءًا من القصة.

المحور الثالث: محرك النمو والتطور (The Engine of Growth & Development)

القيادة لا تهدف للحفاظ على الوضع الراهن، بل لصناعة المستقبل. هذا المحور يركز على الأنشطة التي تضمن بقاء المنظمة وتفوقها على المدى الطويل.

- **الاستراتيجيات الرئيسية:** تطوير المواهب (Develop Top Talent) ، تشجيع الابتكار (Encourage Innovation) ، التعلم المستمر (Continuous Learning) ، إدارة التغيير (Change Management).

- **الفلسفة:** القائد هنا يلعب "اللعبة اللانهائية (The Infinite Game)" هو لا يركز فقط على الفوز في هذا الربع المالي، بل يستثمر في بناء قادة المستقبل، ويخلق مساحة آمنة للتجربة وال فشل، ويضمن أن المنظمة تتعلم وتتكيف أسرع من منافسيها.

لن أنسى "الأستاذ أشرف"، مدير فرع أحد البنوك الكبرى في الإسكندرية. كان لديه موظفة خدمة عملاء شابة اسمها "منى"، كانت ذكية جدًا لكنها تفتقر إلى الثقة. بدلًا من تركها في مكانها، بدأ "أشرف" في تدريبها شخصيًا (تطوير المواهب). كان يسند إليها مهامًا صعبة تدريجيًا، مثل التعامل مع شكاوى العملاء الكبار، ثم يراجع أداءها معها ويقدم لها الدعم. بعد عام، لم تصبح "منى" أفضل موظفة خدمة عملاء فحسب، بل كانت جاهزة لتولي منصب مدير خدمة العملاء. قال لي "أشرف" ذات مرة: "مهمتي ليست فقط إدارة هذا الفرع، بل التأكد من وجود من هو أفضل مني لإدارته بعدي".

المحور الرابع: القيادة في الأزمات والمرونة (Crisis Leadership & Resilience)

معدن القائد الحقيقي يظهر في أوقات الشدة. هذا المحور يتعلق بالقدرة على الإبحار في المياه العكرة والخروج منها أقوى.

- **الاستراتيجيات الرئيسية:** قيادة الأزمات (Crisis Leadership) ، إدارة المخاطر (Risk Management) ، حل النزاعات (Conflict Resolution) ، الشفافية (Transparency)

• **الفلسفة:** الأزمة ليست وقتًا للوم، بل وقتًا للوضوح والقرار. القائد الفعال يبقى هادئًا، يتواصل بوضوح وصدق (حتى لو كانت الأخبار سيئة)، ويوحد الفريق حول خطة عمل واضحة. الشفافية هنا هي العملة الأعلى، فهي تبني الثقة عندما يكون كل شيء آخر غير مؤكد.

في بداية جائحة كورونا، واجهت "مدام ليلي"، صاحبة سلسلة مطاعم شهيرة في القاهرة، أزمة وجودية. بدلاً من الاختباء، جمعت كل مديري الفروع والموظفين عبر تطبيق زووم وقالت بشفافية تامة: "نحن نواجه أصعب تحدٍ في تاريخنا. الإيرادات انخفضت بنسبة ٦٠%، ومستقبلنا غير مؤكد. لكننا لن نستسلم. هذه هي خطتنا للبقاء..." ثم عرضت خطة للتركيز على التوصيل المنزلي، وتخفيض التكاليف، والتزمت بعدم تسريح أي موظف في الثلاث شهور الأولى. شفافتها وشجاعتها لم تحل الأزمة فورًا، لكنها قتلت الشائعات والخوف، ووحدت الجميع خلفها للقتال من أجل البقاء.

المحور الخامس: التحسين الذاتي والتأثير الخارجي (Self-Improvement & External Impact)

القيادة تبدأ من الداخل. لا يمكنك أن تقود الآخرين إلى مكان لم تذهب إليه بنفسك.

• **الاستراتيجيات الرئيسية:** التحسين الذاتي (Self-Improvement)، بناء العلاقات (Networking)، التركيز على العملاء (Customer Approach)، ممارسات الاستدامة (Sustainability Practices).

• **الفلسفة:** القائد هو المتعلم الأول في المنظمة. هو يطلب التغذية الراجعة، ويقراً، ويتعلم باستمرار. وفي نفس الوقت، هو يدرك أن المنظمة لا توجد في فراغ. هو يبني علاقات قوية، ويستمتع بعمق لصوت العميل، ويفكر في تأثير شركته على المجتمع والبيئة.

إن تبني عقلية ٢٠/٨٠ هو رحلة تحول. إنها تتطلب الشجاعة لتقول "لا" للمهام التي تبقيك مشغولاً، والتركيز الحاد لتكريس وقتك للأنشطة القليلة التي تصنع التاريخ.

أسئلة للتفكير والمناقشة: أين يكمن تأثيرك الأعظم؟

قيادة ٢٠/٨٠ ليست عن العمل أقل، بل عن التركيز بضراوة على ما يهم حقًا. إنها فن التمييز بين "الحركة" و"التقدم". استخدم هذه الأسئلة لتشخيص كيفية قضاءك لوقتك وطاقتك، واكتشاف أين يكمن الـ ٢٠% من أنشطتك التي تولد ٨٠% من تأثيرك.

الجزء الأول: تشخيص "لصوص الوقت" (تقييم الوضع الحالي)

١. **تحليل التقويم**: افتح تقويمك للأسبوع الماضي. قم بتلوين كل نشاط بلونين: "أخضر" للأنشطة عالية التأثير التي تخدم أهدافك الاستراتيجية مباشرة، و"أحمر" للأنشطة منخفضة التأثير (اجتماعات غير ضرورية، مهام إدارية، إطفاء حرائق). ما هي النسبة التقريبية بين اللونين؟ كن صادقًا.
٢. **مقياس "رد الفعل"**: كم نسبة يومك التي تقضيها في "رد الفعل" على طلبات الآخرين (رسائل بريد إلكتروني، مكالمات)، مقابل الوقت الذي تقضيه في "الفعل الاستباقي" الذي تحدده أنت؟
٣. **وهم الانشغال**: هل تجد نفسك أحيانًا تشعر بالفخر لأنك "مشغول جدًا"؟ هل تستخدم الانشغال كدرع لتجنب التفكير العميق في المشاكل الاستراتيجية الأصعب؟

الجزء الثاني: تحديد الـ ٢٠% الحيوية (تقييم الأولويات)

١. **سؤال التأثير الأوحده**: إذا كان بإمكانك إنجاز شيء واحد فقط هذا الأسبوع من شأنه أن يحدث أكبر فرق في نجاح فريقك أو منطمتك، فماذا سيكون هذا الشيء؟ هل هذا الشيء موجود في قمة قائمة مهامك الحالية؟
٢. **تحديد نقاط الرافعة**: ما هي الأنشطة التي تقوم بها والتي لها "تأثير مضاعف"؟ (مثال: تدريب عضو في فريقك لا يساعده هو فقط، بل يحرر وقتك ويعزز قدرة الفريق ككل). كيف يمكنك زيادة الوقت المخصص لهذه الأنشطة؟
٣. **تحليل النجاحات السابقة**: فكر في أكبر نجاح حققته في الربع المالي الماضي. ما هي الأنشطة القليلة الحاسمة (الـ ٢٠%) التي أدت إلى هذا النجاح؟ وهل ما زلت تمارس هذه الأنشطة بنفس التركيز اليوم؟

الجزء الثالث: فن الحذف والتفويض (التطبيق العملي)

١. قائمة "التوقف عن الفعل": ما هي المهام أو الاجتماعات أو التقارير (ال ٨٠% منخفضة التأثير) التي يمكنك التوقف عن القيام بها تمامًا هذا الأسبوع، ولن يلاحظ أحد فرقًا كبيرًا؟
٢. فرص التفويض: انظر إلى ال ٨٠% المتبقية من المهام منخفضة التأثير. أي منها يمثل فرصة "نمو" لشخص آخر في فريقك إذا قمت بتفويضها له؟
٣. حماية وقت التركيز: ما هو الإجراء الواحد الذي يمكنك اتخاذه غدًا لحماية أول ٩٠ دقيقة من يوم عملك وتخصيصها لـ "ال ٢٠%" من مهامك الحيوية؟ (مثال: إغلاق البريد الإلكتروني، وضع الهاتف في غرفة أخرى، حجز "بلوك" في التقويم).

الجزء الرابع: ما بعد التركيز (بناء ثقافة ٢٠/٨٠)

١. عدوى التركيز: هل تشجع فريقك على تطبيق نفس المبدأ؟ هل تساعدكم على تحديد ال ٢٠% من أنشطتهم التي تحقق ال ٨٠% من نتائجهم، أم أنك تقيس نجاحهم بمدى "انشغالهم"؟
٢. مكافأة التأثير لا الجهد: هل نظام المكافآت في شركتكم يكافئ "ساعات العمل الطويلة" (الجهد)، أم "النتائج المؤثرة" (التأثير)؟

سؤال التحدي:

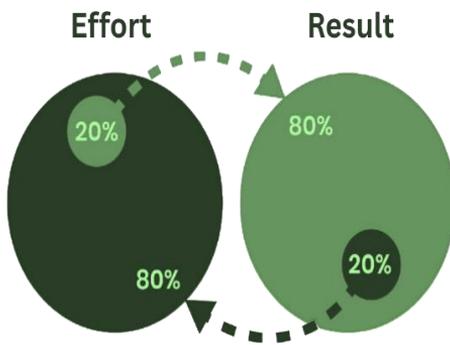
حدد مهمة واحدة فقط من قائمة "ال ٢٠% الحيوية" الخاصة بك. هل أنت مستعد لتقول "لا" لكل طلب أو اجتماع آخر يأتي في طريقك هذا الأسبوع حتى تنتهي من إنجاز هذه المهمة الواحدة بأعلى جودة ممكنة؟ هذا هو الاختبار الحقيقي لقدرتك على ممارسة قيادة ٢٠/٨٠.

سابعًا: القوة الهادئة لكلمة "لا": ٦ نماذج لتحديد الأولويات الاستراتيجية

إن أعظم قوة يمتلكها القائد ليست القدرة على قول "نعم" لكل فرصة، بل هي الحكمة والشجاعة لقول "لا" لكل ما هو ليس ضروريًا. في عالم يضج بالفرص والمقاطعات والأفكار اللامعة، تتحول كلمة "لا" من أداة للرفض إلى أداة للتركيز. كل "لا" تقولها لشيء جيد، هي "نعم" تقولها لشيء أعظم.

فلسفة قول "لا" لا تتعلق بالسلبية أو الانغلاق، بل بالوضوح الاستراتيجي. إنها الإدراك بأن مواردك - وقتك، طاقة فريقك، رأس مالك - محدودة، وأن أفضل طريقة لتعظيم النتائج هي توجيه هذه الموارد بتركيز وحشي نحو النقاط الأعلى تأثيرًا. هذا الفصل لن يعلمك كيف تقول "لا"، بل سيمنحك ستة نماذج فكرية قوية لتحديد ما يستحق منك كلمة "نعم".

١ - مبدأ باريتو: (80/20 Rule) بوصلة الكفاءة



• **النموذج 20%:** من جهودك تحقق 80% من نتائجك.

• **كيف يساعدك على قول "لا":** هذا المبدأ يجبرك على فحص قائمة مهامك ومشاريعك وسؤال: "ما هي الأنشطة القليلة الحيوية التي تحقق معظم النتائج؟". هذه هي الـ 20% التي تستحق منك "نعم".

أما الـ 80% المتبقية من الأنشطة منخفضة التأثير، فهي المرشح الأول لكلمة "لا" (سواء بالحذف، أو التفويض، أو التقليل).

من واقع خبرتي، أتذكر "الأستاذة رانيا"، مديرة تسويق في شركة عقارية كبرى. كان فريقها منهجًا في إدارة ١٠ قنوات تسويقية مختلفة. قمنا بتحليل بسيط، واكتشفنا أن 85% من العملاء المحتملين الجادين يأتون من قناتين فقط: إعلانات فيسبوك المستهدفة وشبكة السماسرة. كانت هذه هي الـ 20%. قررت "رانيا" أن تقول "لا" مؤقتًا لثمانى قنوات أخرى، وركزت كل ميزانية وجهد الفريق على القناتين الأهم. تضاعفت النتائج في الربع التالي، وانخفض إرهاق الفريق.

٢- مصفوفة أيزنهاور (Eisenhower)

Matrix): فلتر الإلحاح

	Important	Not Important
Urgent	yes	No
Not Urgent	No	No

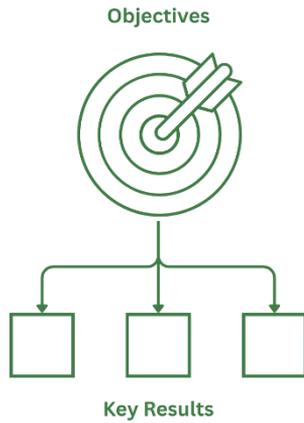
• النموذج: يصنف المهام بناءً على محورين: عاجل/غير عاجل، وهام/غير هام.

• كيف يساعدك على قول "لا":

- هام وعاجل: قل "نعم" وافعلها الآن.
- هام وغير عاجل: قل "نعم، ولكن ليس الآن" وقم بجدولتها. (هذا هو مربع التخطيط الاستراتيجي).

○ عاجل وغير هام: قل "لا، ليس أنا" وقم بتفويضها. (هذه هي مقاطعات الآخرين).

○ غير عاجل وغير هام: قل "لا" بشكل مطلق واحذفها.



٣- الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) مرشح

التوافق الاستراتيجي

• النموذج: يحدد أهدافاً طموحة (Objectives) ونتائج رئيسية قابلة للقياس (Key Results) لتتبع التقدم نحوها.

• كيف يساعدك على قول "لا": ال OKRs تعمل كمرشح

قوي. عند عرض أي فكرة أو مشروع جديد، يكون السؤال بسيطاً: "هل هذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق إحدى نتائجنا الرئيسية؟". إذا كانت الإجابة "نعم"، فإنها تستحق الدراسة. إذا كانت الإجابة "لا" أو "ربما بشكل غير مباشر"، فإنها مرشح قوي لكلمة "لا"، لأنها ستحرف تركيز الفريق عن الأهداف المتفق عليها.

٤- طريقة MoSCoW: مقياس الضرورة

- **النموذج:** يصنف المتطلبات أو الخصائص إلى أربع فئات من حيث ضرورتها لنجاح المشروع.
- **كيف يساعدك على قول "لا":** هذه الأداة مثالية عند إطلاق منتج جديد أو مشروع معقد.

The MoSCow Method

Effectively prioritizes options based on their importance and necessity.

Say Yes	★★★★ Must Have ★★★ Should have
Say No	★★ Could have ★ Won't have

- **يجب أن يكون (Must have):** قل "نعم" فورًا. هذه هي المتطلبات التي لا يمكن إطلاق المشروع بدونها.
- **يجب أن يكون (Should have):** قل "نعم" ولكن ليس الآن " إذا كان الوقت ضيقًا. هذه متطلبات هامة لكنها ليست حرجة.

- **يمكن أن يكون (Could have):** قل "لا الآن". هذه تحسينات لطيفة لكنها غير ضرورية.
- **لن يكون (Won't have):** قل "لا" بشكل واضح. هذه هي الخصائص التي تم الاتفاق على استبعادها.

أذكر فريق تطوير تطبيقات في إحدى الشركات الناشئة كانوا يريدون إضافة عشرات الخصائص في الإصدار الأول من تطبيقهم. استخدمنا MoSCoW حدونا 3 خصائص فقط على أنها (Must have). كل ما عدا ذلك، تم تأجيله. هذا القرار الصعب ساعدهم على إطلاق التطبيق في 3 أشهر بدلاً من سنة، والبدء في الحصول على تغذية راجعة حقيقية من السوق.

٥- نموذج RICE للتسجيل (RICE Scoring Model) لغة الأرقام الموضوعية



- **النموذج:** يمنح كل فكرة أو مشروع درجة رقمية بناءً على أربعة معايير: الوصول (Reach)، التأثير (Impact)، الثقة (Confidence)، والجهد (Effort).

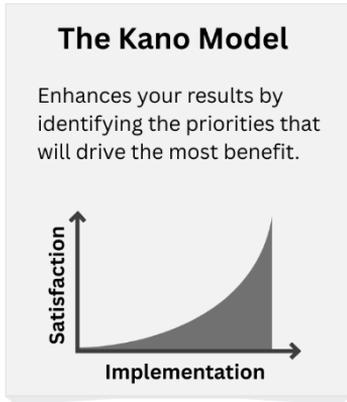


- **كيف يساعدك على قول "لا":** هذا النموذج يحول النقاشات العاطفية ("أنا أحب هذه الفكرة!") إلى قرارات مبنية على البيانات. الأفكار التي تحصل على درجة RICE منخفضة هي التي تقول لها "لا"، حتى لو كانت تبدو جذابة.

٦- نموذج كانو (The Kano Model) بوصلة رضا العملاء

- **النموذج:** يصنف خصائص المنتج بناءً على تأثيرها على رضا العملاء.
- **كيف يساعدك على قول "لا":** هذا النموذج يخبرك أين تستثمر جهودك لتحقيق أقصى درجات السعادة للعميل.

- **أساسيات (Must-Be):** هذه خصائص يتوقعها العميل، وغيابها يسبب استياءً شديدًا (مثل وجود فرامل في السيارة). يجب أن تقول "نعم" لها دائمًا.



- **أداء (Performance):** كلما زادت، زاد الرضا (مثل كفاءة استهلاك الوقود). قل "نعم" للاستثمار فيها.

- **جذابة (Attractive):** خصائص غير متوقعة تسبب بهجة وسعادة (مثل فتحة السقف البانورامية في سيارة اقتصادية). هذه هي فرصتك للتميز.

- **غير مهمة (Indifferent):** خصائص لا يهتم بها العميل. قل "لا" بشكل قاطع لإهدار أي جهد عليها.

إن القائد الذي يمتلك صندوق الأدوات هذا لا يقول "لا" بشكل عشوائي أو بناءً على مزاجه. هو يقولها بثقة، لأنه يمتلك عملية ومنهجية وراء قراره. وهذا هو ما يحول كلمة "لا" من أداة سلبية إلى أقوى أداة استراتيجية يمتلكها القائد لبناء منظمة مركزة وفعالة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تتقن فن الرفض الاستراتيجي؟

القيادة لا تتعلق بما تفعله فحسب، بل تتعلق أيضًا بما تقرر "ألا" تفعله. كل "لا" استراتيجية تقولها هي "نعم" قوية لأولوياتك الحقيقية. استخدم هذه الأسئلة لتشحن قدرتك على استخدام كلمة "لا" كأداة للتركيز والفعالية.

الجزء الأول: تشخيص "متلازمة نعم" (تقييم الذات)

١. **تحليل الالتزامات:** انظر إلى تقويمك وقائمة مهامك لهذا الأسبوع. كم عدد الالتزامات الموجودة فيها والتي وافقت عليها لأنك شعرت "بالحماس" لها، مقابل تلك التي وافقت عليها لأنك شعرت "بالالتزام" أو "صعوبة الرفض"؟
٢. **جذر المشكلة:** ما هو السبب الرئيسي الذي يجعلك تقول "نعم" في كثير من الأحيان؟ هل هو الرغبة في إرضاء الآخرين؟ أم الخوف من تفويت الفرص (FOMO)؟ أم عدم وجود معايير واضحة لتقييم الفرص؟
٣. **تكلفة الـ "نعم":** فكر في آخر مرة قلت فيها "نعم" لشيء لم يكن يجب عليك فعله. ما هي "التكلفة الحقيقية" لهذه الموافقة؟ ما هو الشيء الأكثر أهمية الذي لم تتمكن من فعله بسبب هذا الالتزام؟

الجزء الثاني: بناء مرشحاتك الاستراتيجية (التطبيق العملي)

١. **تطبيق مرشح ٢٠/٨٠:** اختر ثلاثة مشاريع رئيسية تعمل عليها الآن. أي واحد منها يقع ضمن "الـ ٢٠%" التي تحقق "٨٠%" من النتائج؟ وكيف يمكنك أن تقول "لا" للمزيد من الانحرافات لترتكز عليه بشكل أكبر؟
٢. **هندسة قرارك باستخدام مصفوفة أيزنهاور:** فكر في مهمة "عاجلة وغير هامة" تستهلك وقتك بانتظام (مثل الرد على أنواع معينة من رسائل البريد الإلكتروني). كيف يمكنك تصميم نظام لتقول لها "لا، ليس أنا" (عن طريق التفويض أو الأتمتة)؟

٣. استخدام OKRs كدرع: هل أهدافك ونتائجك الرئيسية (OKRs) واضحة ومعلنة لفريقك؟ كيف يمكنك استخدامها كـ "درع" لتقول "لا" للمبادرات الجديدة التي لا تخدم هذه الأهداف بشكل مباشر؟ (مثال: "هذه فكرة رائعة، لكنها لا تتماشى مع نتائجنا الرئيسية لهذا الربع. دعنا نضعها في قائمة الأفكار للربع القادم").

٤. فن التفاوض باستخدام MoSCoW: استخدم طريقة MoSCoW مع فريقك وأصحاب المصلحة لتصنيف المتطلبات. كيف ساعدك هذا في قول "لا الآن" أو "لا مطلقاً" لبعض الخصائص بشكل موضوعي وبموافقة جماعية؟

الجزء الثالث: اتخاذ قرارات مبنية على البيانات (الارتقاء باللعبة)

١. تحدي "التحيز": اختر فكرتين تتنافسان على الموارد في فريقك. بدلاً من الاعتماد على "الشعور" أو "من لديه الصوت الأعلى"، كيف يمكنك استخدام نموذج RICE لتقييمهما بشكل موضوعي واتخاذ قرار مبني على البيانات؟

٢. صوت العميل كبوصلة (نموذج كانو): هل يطلب فريقك أحياناً تطوير خصائص لا يهتم بها العميل حقاً؟ كيف يمكنك استخدام نموذج كانو (Kano Model) لتوجيه جهود فريقك نحو الخصائص "الأساسية" و"الجذابة" التي تسعد العملاء، وقول "لا" للخصائص "غير المهمة"؟

الجزء الرابع: ما بعد القرار (بناء ثقافة التركيز)

١. القدوة في الرفض: عندما تقول "لا" لفرصة ما، هل تشرح لفريقك "لماذا" قلت لا، بناءً على أحد هذه النماذج؟ هذا يعلمهم كيفية التفكير بشكل استراتيجي.

٢. مكافأة التركيز: هل تكافئ أعضاء الفريق الذين يركزون على إنجاز الأولويات الهامة بجودة عالية، أم أنك تميل إلى تقدير أولئك الذين يبذلون "مشغولين" ويعملون على كل شيء في نفس الوقت؟

سؤال التحدي:

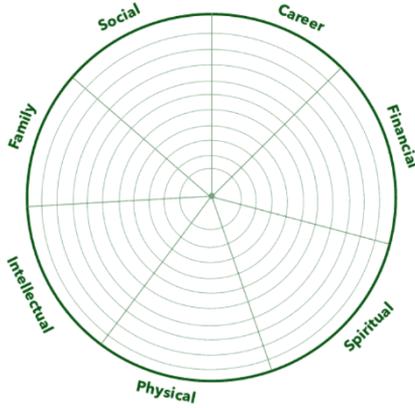
في الأسبوع القادم، ستأتيك فرصة أو طلب جديد يبدو "جيداً" ومثيراً للاهتمام. هل أنت مستعد لأن تتوقف، وتخضع هذه الفرصة لواحد على الأقل من النماذج الستة المذكورة في هذا الفصل، وتتخذ قراراً واعياً بقول "لا"، ليس لأن الفرصة سيئة، بل لأنها ليست ضمن الـ ٢٠% من أولوياتك القصوى؟

ثامناً: مصفوفة الإنتاجية المتقدمة: كيف يصل القادة إلى الأداء الفائق

في رحلة القيادة، نصل إلى نقطة ندرك فيها أن أدوات إدارة الوقت التقليدية لم تعد كافية. لم يعد التحدي هو "إنجاز المزيد من المهام"، بل أصبح "تحقيق المزيد من التأثير". القائد عالي الأداء لا يدير قائمة مهامه فحسب، بل يدير طاقته، وتركيزه، وتوازنه، وبيئة عمل فريقه.

فلسفة الإنتاجية المتقدمة لا تتعلق بالعمل لساعات أطول، بل بالعمل بشكل أعمق وأذكى. إنها فن هندسة الظروف التي تسمح لك ولفريقك بالدخول في "حالات الأداء المثالي" بشكل متكرر. هذه المصفوفة ليست مجرد مجموعة من النصائح، بل هي نظام بيئي متكامل للوصول إلى هذا المستوى التالي من القيادة.

١ - عجلة الحياة: (The Wheel of Life) بوصلة التوازن



الإنتاجية تبدأ قبل أن تفتح حاسوبك. القائد المحترق (**Burned-out**) هو قائد غير فعال. "عجلة الحياة" هي أداة تشخيصية قوية لضمان أن محرك الشخصي لا يعمل على وقود فارغ.

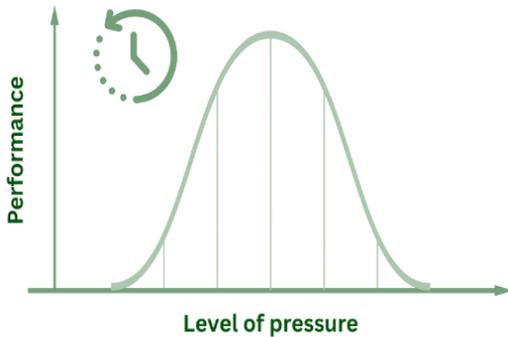
• **النظام:** حدد الجوانب الرئيسية في حياتك (المهنة، المال، الصحة، الأصدقاء والعائلة، التطور الشخصي، إلخ). قيم رضاك عن كل جانب من ١ إلى ١٠. ارسم عجلة بناءً على تقييماتك. هل العجلة مستديرة وقادرة على الدوران بسلاسة، أم أنها متعرجة وغير متوازنة؟

• **الحكمة:** هذا التمرين يكشف لك بوضوح الجانب المهم من حياتك الذي يستنزف طاقتك ويؤثر على أدائك في كل الجوانب الأخرى. لا يمكنك أن تكون قائداً عظيماً في العمل إذا كانت حياتك الشخصية مفككة.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس مازن"، وهو مؤسس شركة ناشئة ناجحة جدًا. كان يعمل ١٨ ساعة يوميًا. على الورق، كان "منتجًا" للغاية. لكن عندما قمنا بتمرير عجلة الحياة، أعطى جانب "المهنة" ١٠/١٠، بينما أعطى "الصحة" و"العائلة" ١٠/٢. كانت عجلته مفلطحة تمامًا. أدرك أن نجاحه المهني كان على وشك الانهيار لأنه بنى على أساس هش. بدأ في تخصيص وقت "مقدس" للرياضة ولأسرته، والمفارقة أن قراراته في العمل أصبحت أكثر حكمة ووضوحًا عندما أصبح أكثر توازنًا.

٢- حالة التدفق: (The Flow State) ذروة الأداء

"التدفق" هي تلك الحالة الذهنية السحرية التي تنغمس فيها تمامًا في مهمة ما، فيختفي إحساسك بالوقت، ويصل أداؤك إلى ذروته. القائد المتقدم لا ينتظر حدوث هذه الحالة بالصدفة، بل يهندس الظروف لتحقيقها.



- **النظام:** اتبع الخطوات الثماني: هدف واضح، موازنة المهارة مع التحدي، إزالة المشتتات، تخصيص وقت محدد، روتين تحضير، حلقة تغذية راجعة

سريعة، دفع النفس لتجاوز المقاومة الأولية، والاستمتاع بالعملية نفسها.

- **الحكمة:** حالة التدفق هي المكان الذي تحدث فيه الاختراقات الإبداعية والعمل العميق. حماية ساعتين يوميًا للدخول في هذه الحالة هو أكثر إنتاجية من ٨ ساعات من العمل المشتت.

٣- مستويات الإنتاجية الستة: (The Six Levels of Productivity)

تشخيص عمق العمل

ليس كل عمل متساوٍ. هذا النموذج يساعدك على تشخيص "جودة" إنتاجيتك، لا "كميتها".

- **المستوى ١-٢ (التجنب والمشتت):** حالة سلبية تؤدي إلى التسويف والإرهاق.
- **المستوى ٣ (المناسب):** إنجاز المهام الأساسية المطلوبة. معظم الموظفين يعيشون هنا.

- **المستوى ٤ (المدرّوس):** عمل منضبط ومنظم يزيد الإنتاجية.
- **المستوى ٥ (الهام):** التركيز على المهام الحاسمة ذات التأثير الكبير.
- **المستوى ٦ (الملمه):** العمل الذي يغير قواعد اللعبة، حيث يحقق جهد صغير نتائج هائلة.

The Six Levels of Productivity		
Category	Action	Impact
Inspired	Game-changing work	1:50
Important	Valuable work	1:10
Deliberate	Disciplined work	1:3
Appropriate	Doing the work	1:1
Distracted	Overwhelmed by work	3:1
Avoiding	Avoiding the work	10:1

فلسفة هذا النموذج هي أن مهمة القائد هي نقل نفسه وفريقه من المستويات الدنيا (١-٣) إلى المستويات العليا (٤-٦).

أذكر "الأستاذة هبة"، مديرة فريق إبداعي في وكالة إعلانية. كان فريقها يعمل بجد (المستوى ٣-٤) لكنهم لم ينتجوا أي حملات استثنائية. قامت "هبة" بتخصيص يوم كامل

كل شهر أسمته "يوم الإلهام"، حيث كان ممنوعًا العمل على المشاريع الحالية، وكان على الفريق فقط استكشاف الأفكار الجديدة والمجنونة. من رحم هذه الأيام "غير المنتجة" ظاهريًا، ولدت أفضل الحملات التي غيرت قواعد اللعبة

The 1-3-5 Rule

- 1 One big task
- 3 Three medium tasks
- 5 Five medium tasks

٤- قاعدة ١-٣-٥ (The 1-3-5 Rule): فلتر الأولويات اليومي

- **النظام:** في بداية كل يوم، حدد لنفسك قائمة مهام لا تتجاوز مهمة واحدة كبيرة، ثلاث مهام متوسطة، وخمس مهام صغيرة.
- **الحكمة:** هذا النظام يجبرك على اتخاذ قرارات صعبة بشأن أولوياتك، ويحول قائمة المهام اللانهائية إلى خطة عمل واقعية. إنجاز هذه القائمة يمنحك شعورًا بالسيطرة والتقدم الحقيقي في نهاية اليوم.

٥- نموذج NICE للإنتاجية: (The NICE Model for Productivity) نظام التشغيل المتكامل

N Nurture	I Innovate
C Collaborate	E Execute

هذا النموذج يجمع كل ما سبق في نظام تشغيل متكامل للقائد.

- **N - الرعاية (Nurture):** ابدأ بنفسك. ركز على نموك الشخصي وصحتك. أنت الأداة الأهم.
- **I - الابتكار (Innovate):** شجع الإبداع والبحث عن طرق جديدة لحل المشكلات.
- **C - التعاون (Collaborate):** عزز العمل الجماعي ومشاركة الأفكار.

- **E - التنفيذ (Execute):** حوّل التخطيط والاستراتيجيات إلى أفعال ونتائج ملموسة.

وهنا نرجع لفكر سينك: هذا النموذج يجسد فكرة القيادة المتوازنة. **الرعاية** هي تطبيق لفلسفة "القادة يأكلون أخيراً (Leaders Eat Last)"، حيث تبدأ برعاية نفسك لتتمكن من رعاية الآخرين. **الابتكار والتعاون** هما ثمار "دائرة الأمان (Circle of Safety)" و**التنفيذ** هو تحويل "لماذا (The WHY)" إلى واقع.

إن القائد الذي يتبنى مصفوفة الإنتاجية المتقدمة هذه لا يصبح مجرد "مدير فعال"، بل يصبح "قائدًا ذا تأثير مضاعف". هو لا يدير وقته فحسب، بل يصمم حياته، ويهندس بيئة عمل فريقه، ويركز طاقته على خلق القيمة الأعلى، ويقود الجميع نحو حالة مستدامة من الأداء الفائق.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف ترتقي بلعبة إنتاجيتك؟

الإنتاجية المتقدمة ليست عن العمل بجهد أكبر، بل عن العمل بعمق وذكاء أكبر. إنها فن هندسة الظروف التي تسمح لك ولفريقك بالوصول إلى حالة الأداء الفائق. استخدم هذه الأسئلة لتقييم "نظام تشغيل" إنتاجيتك الحالي وتحديد فرص الارتقاء به.

الجزء الأول: تشخيص الأساس (تقييم التوازن والطاقة)

١. فحص "عجلة الحياة": قم بتمرين "عجلة الحياة" الآن. ما هو الجانب الأكثر إهمالاً في حياتك حاليًا (صحة، علاقات، تطور شخصي)؟ وكيف تعتقد أن هذا "الاختلال" يؤثر بشكل مباشر على طاقتك وتركيزك في العمل؟
٢. خريطة الطاقة: متى تكون ساعات "ذروة طاقتك" الذهنية خلال اليوم؟ انظر إلى تقويمك للأسبوع الماضي. هل قمت بحماية هذه الساعات الثمينة للعمل العميق والاستراتيجي، أم أهدرتها في اجتماعات روتينية أو مهام إدارية؟
٣. هندسة "حالة التدفق": ما هي أكبر ثلاثة "مشتتات" تمنعك من الدخول في حالة التدفق (Flow State)؟ وما هو الإجراء "الواحد" الذي يمكنك اتخاذه غدًا للقضاء على أكبر هذه المشتتات؟

الجزء الثاني: تحليل جودة العمل (تقييم مستويات الإنتاجية)

١. مرآة الإنتاجية: بالنظر إلى "مستويات الإنتاجية الستة"، في أي مستوى تقضي معظم ساعات عملك (تجنب، مشتت، مناسب، مدروس، هام، ملهم)؟ كن صادقًا تمامًا.
٢. منطقة الإلهام: متى كانت آخر مرة قمت فيها بعمل "ملهم" (Inspired Work)؟ عمل غير قواعد اللعبة وحقق نتائج هائلة بجهد مركز؟ ما هي الظروف التي سمحت بحدوث ذلك؟ وكيف يمكنك تكرار هذه الظروف؟
٣. تحليل الفريق: أين يقع معظم أعضاء فريقك على سلم الإنتاجية؟ هل هم عالقون في مستوى "المناسب" (إنجاز المهام المطلوبة فقط)؟ ما الذي يمكنك فعله كقائد لنقلهم إلى مستوى "الهام" و"الملهم"؟

الجزء الثالث: بناء نظام يومي للأداء الفائق (التطبيق العملي)

١. تطبيق قاعدة ١-٣-٥: ما هي "المهمة الكبيرة الواحدة" التي ستلتزم بإنجازها غدًا؟ وما هي المهام الثلاث المتوسطة، والخمس الصغيرة؟ قم بكتابتها الآن.
٢. هيكلية يومك بنموذج NICE: كيف يمكنك تطبيق نموذج NICE على أسبوعك القادم؟
 - الرعاية (Nurture): ما هو النشاط الذي ستجدوله للعناية بنفسك؟
 - الابتكار (Innovate): متى ستقوم بجلسة عصف ذهني أو بحث عن أفكار جديدة؟

○ **التعاون (Collaborate):** ما هو الاجتماع الذي ستركز فيه على التعاون الحقيقي؟

○ **التنفيذ (Execute):** ما هو "بلوك" الوقت الذي ستحجزه للتركيز على التنفيذ؟

٣. **الاستعداد للنجاح:** ما هو روتينك الصباحي؟ هل يساعدك على بدء اليوم بتركيز وطاقة، أم أنك تبدأ مباشرة في وضع "رد الفعل"؟

الجزء الرابع: ما بعد الإنتاجية (التأثير المستدام)

١. **القدوة الإنتاجية:** هل أسلوبك في العمل (التركيز العميق، احترام أوقات الراحة) يلهم فريقك لتبني عادات إنتاجية صحية، أم أنك ترسل لهم رسائل في منتصف الليل وتكافئ "التفاخر بالانشغال"؟

٢. **قياس ما يهم:** هل تقيس نجاح فريقك بعدد "الساعات التي يعملونها" أم بحجم "التأثير الذي يحدثونه"؟

سؤال التحدي:

التزم لمدة أسبوع واحد بتطبيق قاعدة ١-٣-٥ بصراحة كل يوم، مع تخصيص أول ٩٠ دقيقة من كل يوم للعمل على "المهمة الكبيرة الواحدة" دون أي مقاطعات. هل أنت مستعد لتجربة القوة التحويلية للتركيز المتعمد، ورؤية كيف يمكن لخمس مهام كبيرة ومنجزة أن تكون أكثر تأثيرًا من خمسين مهمة مشتتة؟

تاسعًا: فلسفة كايزن: فن التحسين المستمر

"بدون النمو والتقدم المستمر، فإن كلمات مثل التحسين والإنجاز والنجاح لا معنى لها." -
بنجامين فرانكلين

في عالم الأعمال، هناك أسطورة خطيرة تقول بأن النجاح الكبير يأتي من "قفزات" كبيرة وثورات مفاجئة. لكن الحقيقة، كما أثبتتها أقوى الشركات في العالم، هي أن النجاح المستدام لا يأتي من القفزات، بل من الخطوات الصغيرة والمتواصلة. هذه هي فلسفة **التحسين المستمر (Continuous Improvement)**، أو كما تُعرف باليابانية "كايزن. (Kaizen)"

فلسفة كايزن لا تتعلق بالبحث عن حلول سحرية، بل هي ثقافة وعقلية تؤمن بأن كل شيء، مهما كان جيدًا، يمكن تحسينه. وهي تؤمن بأن أفضل الأفكار للتحسين لا تأتي بالضرورة من الإدارة العليا، بل من الأشخاص الذين يقومون بالعمل على الأرض كل يوم. القائد الذي يتبنى هذه الفلسفة لا يسعى إلى الكمال، بل يسعى إلى التقدم الدائم.

دورة: PDCA المحرك الأساسي للتحسين

هذه الدورة البسيطة ذات الأربع خطوات هي المحرك الذي لا يهدأ للتحسين المستمر.

- **خطط (Plan):** حدد المشكلة أو الفرصة وضع هدفًا للتحسين.
- **نفذ (Do):** قم بتنفيذ الخطة على نطاق صغير واختبر الحلول المقترحة.
- **تحقق (Check):** حلل النتائج وقارنها بالتوقعات. هل نجح الحل؟
- **تصرف (Act):** إذا نجح الحل، قم بتطبيقه على نطاق أوسع واجعله المعيار الجديد. وإذا لم ينجح، تعلم الدرس وابدأ الدورة من جديد.

أدوات كايزن: كيف نرى الهدر ونقضي عليه

التحسين يبدأ من القدرة على رؤية "الهدر. (Waste)" هذه الأدوات هي بمثابة "نظارات" خاصة تساعدنا على رؤية الهدر الذي أصبحنا معتادين عليه لدرجة أننا لم نعد نراه.

١- جولة جيمبا: (Gemba Walk) اذهب حيث تكمن الحقيقة

- **ما هي "جيمبا"** هي كلمة يابانية تعني "المكان الفعلي". جولة جيمبا هي ممارسة يترك فيها القادة مكاتبهم ويذهبون إلى أرض المصنع، أو مركز الاتصالات، أو أي مكان يتم فيه العمل الحقيقي، بهدف الملاحظة والفهم وطرح الأسئلة.

• **الحكمة:** لا يمكنك فهم مشكلة من خلال التقارير وجداول البيانات فقط. الحقيقة تكمن على أرض الواقع. القائد الذي يمارس "جيمبا" يبني جسراً من الثقة مع فريقه، لأنه يظهر لهم أنه يهتم بعملهم الحقيقي، لا بمجرد الأرقام.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس عادل"، مدير مصنع كبير في مدينة السادات. كان يعاني من تأخيرات مستمرة في خط الإنتاج. بدلاً من عقد اجتماع في مكتبه، قام بـ "جولة جيمبا". قضى يوماً كاملاً يقف بجانب العمال، يراقب سير العمل، ويسألهم: "ما الذي يزعجك في هذه الخطوة؟ ما الذي يبطئك؟". اكتشف أن سبب التأخير لم يكن تقنيًا، بل كان بسيطًا: تصميم طاولة العمل كان يجبر العمال على الانحناء بشكل متكرر لالتقاط الأدوات، مما يسبب لهم الإرهاق ويبطئ من وتيرتهم. لقد كان حلاً بسيطًا لم يكن ليظهر في أي تقرير، ولم يكتشفه إلا عندما ذهب إلى حيث تكمن الحقيقة.

٢- تخطيط تدفق القيمة: (Value Stream Mapping) رسم خريطة الهدر

هذه الأداة هي بمثابة رسم خريطة مفصلة لكل خطوة في عمليتك، من طلب العميل حتى تسليم المنتج. الهدف هو تحديد الخطوات التي تضيف "قيمة (Value)" حقيقية للعميل، والخطوات التي تمثل "هدرًا (Waste)".

i. نظام 5S: تنظيم مكان العمل

هذه المنهجية اليابانية هي أساس بناء بيئة عمل فعالة ومنظمة. هي تتكون من خمس خطوات:

- **التصنيف (Seiri):** تخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
- **التنظيم (Seiton):** ضع كل شيء في مكانه المخصص.
- **التنظيف (Seiso):** حافظ على نظافة وترتيب مكان العمل.
- **التمهيط (Seiketsu):** ضع معايير وقواعد للحفاظ على الخطوات الثلاث الأولى.
- **التثبيت (Shitsuke):** اجعل هذه الممارسات عادة وانضباطًا ذاتيًا.
- **الحكمة:** بيئة العمل الفوضوية تؤدي إلى الهدر في الوقت والجهد وتزيد من احتمالية الأخطاء.

ii. كانبان (Kanban): تصور تدفق العمل

"كانبان" هي أداة مرئية لإدارة تدفق العمل. أبسط أشكالها هي لوحة مقسمة إلى أعمدة (مثل: "للقيام به"، "قيد التنفيذ"، "تم إنجازه"). هي تساعد الفريق على تصور العمل، وتحديد الاختناقات، وإدارة الأولويات بفعالية.

iii. بوكا يوكي (Poka-Yoke) التصميم المضاد للخطأ

هذه هي فلسفة "منع الخطأ" من خلال التصميم الذكي. بدلاً من الاعتماد على انتباه الإنسان (الذي قد يضعف)، نقوم بتصميم العمليات أو الأدوات بطريقة تجعل من المستحيل (أو الصعب جدًا) ارتكاب الخطأ. مثال: شريحة SIM الهاتف المحمول التي لا يمكن إدخالها إلا بطريقة صحيحة واحدة.

أنواع الهدر الثمانية (The 8 Wastes)

فلسفة "اللين (Lean)" تحدد ثمانية أنواع من الهدر يجب على القادة البحث عنها والقضاء عليها باستمرار:

1. النقل (Transportation): حركة المواد غير الضرورية.
2. المخزون (Inventory): تخزين مواد أكثر من اللازم.
3. الحركة (Motion): حركة الأشخاص غير الضرورية.
4. الانتظار (Waiting): وقت الخمول بين العمليات.
5. الإنتاج الزائد (Overproduction): إنتاج أكثر مما يطلبه العميل.
6. المعالجة الزائدة (Overprocessing): القيام بخطوات لا تضيف قيمة للعميل.
7. العيوب (Defects): العمل الذي يحتاج إلى إعادة.
8. المهارات (Skills): عدم الاستفادة الكاملة من مواهب ومهارات الموظفين (وهو أخطر أنواع الهدر).

إن تبني فلسفة كايزن يتطلب تحولاً ثقافياً يقوده القائد. إنه يتطلب التواضع (Humility) للاعتراف بأننا لا نعرف كل شيء، والشجاعة (Courage) لتحدي الوضع الراهن، والانضباط (Discipline) لممارسة التحسين كل يوم. القائد الذي ينجح في ذلك لا يبني فقط شركة أكثر كفاءة، بل يبني منظمة تعليمية (Learning Organization)، قادرة على التكيف والازدهار في أي مستقبل.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تزرع بذور كايزن؟

التحسين المستمر ليس مشروعًا له بداية ونهاية، بل هو فلسفة وعقلية تمارسها كل يوم. القائد الذي يتبنى "كايزن" لا يبحث عن الثورة، بل يؤمن بقوة التطور التدريجي. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى تجذر هذه الفلسفة في فريقك ومنظمتك.

الجزء الأول: تشخيص عقليتك وبيئتك (تقييم الاستعداد)

١. **مرآة القائد:** هل ترى نفسك كـ"خبير" يمتلك كل الإجابات، أم كـ"متعلم" يبحث دائمًا عن طرق أفضل؟ متى كانت آخر مرة تعلمت فيها شيئًا جديدًا من أحد أعضاء فريقك الذين يعملون في الخطوط الأمامية؟
٢. **اختبار "جيمبا":** كم مرة خلال الشهر الماضي قمت بـ"جولة جيمبا (Gemba Walk)" حقيقية - أي تركت مكتبك وذهبت إلى المكان الفعلي للعمل لمجرد الملاحظة والاستماع، لا لإصدار الأوامر؟
٣. **ثقافة "الأفكار الصغيرة":** هل تحتفي بمنظمتك فقط بـ"الأفكار الكبيرة" التي تغير قواعد اللعبة، أم أن هناك آلية واضحة لتشجيع وتقدير ومكافأة "الأفكار الصغيرة" للتحسين اليومي التي يقدمها الموظفون؟

الجزء الثاني: فن رؤية الهدر (تطبيق الأدوات)

١. **صيد الهدر:** بالنظر إلى "أنواع الهدر الثمانية"، أي نوع من الهدر هو الأكثر انتشارًا ووضوحًا في عمليات فريقك اليومية؟ (مثال: هل هو "الانتظار" بين مراحل العمل؟ أم "إعادة العمل" بسبب العيوب؟).
٢. **تنظيم ساحة العمل:** قم بتقييم مساحة عمل فريقك (المادية أو الرقمية) باستخدام مبادئ 5S على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى تنظيمها؟ ما هو الشيء "الواحد" الذي يمكنكم التخلص منه (تصنيف) أو تنظيمه (تنظيم) غدًا ليجعل العمل أكثر سلاسة للجميع؟

٣. **تصور العمل:** هل تدفق العمل في فريقك "مرئي" للجميع؟ هل يمكن لأي شخص أن يعرف في أي لحظة ما هي المهام قيد التنفيذ ومن يعمل عليها؟ إذا لم يكن كذلك، كيف يمكن لتطبيق لوحة كانبان (Kanban) بسيطة أن يزيد من الشفافية والكفاءة؟

الجزء الثالث: بناء محرك التحسين (التطبيق العملي)

١. **إطلاق دورة PDCA:** اختر مشكلة صغيرة ومتكررة تواجه فريقك. كيف يمكنك تطبيق دورة PDCA عليها هذا الأسبوع؟

- **خطط (Plan):** كيف ستعرفون المشكلة وتضعون هدفاً للتحسين؟
- **نفذ (Do):** ما هي التجربة الصغيرة التي ستجربونها لاختبار الحل؟
- **تحقق (Check):** كيف ستقيسون ما إذا كانت التجربة ناجحة؟
- **تصرف (Act):** كيف ستطبقون الحل بشكل دائم إذا نجح؟

٢. **هندسة منع الخطأ:** فكر في خطأ شائع يتكرر في عمل فريقك. بدلاً من مطالبة الناس بأن "يكونوا أكثر انتباهاً"، كيف يمكنك إعادة تصميم العملية أو استخدام أداة بسيطة لتجعل من الصعب أو المستحيل ارتكاب هذا الخطأ (بوكا يوكي)؟

٣. **تمكين الخبراء الحقيقيين:** من هم الخبراء الحقيقيون في عملياتك اليومية؟ (هم غالباً الموظفون الذين يقومون بالعمل بأنفسهم). كيف يمكنك تمكينهم لقيادة مبادرات التحسين المستمر الخاصة بهم، بدلاً من أن تأتي كل الأفكار منك؟

الجزء الرابع: ما بعد التحسين (الاستدامة)

١. **التحسين كعادة:** هل التحسين في منطمتك هو "مشروع" مؤقت يتم إطلاقه عند وجود أزمة، أم أنه "عادة" يومية وجزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة؟

٢. **قياس التقدم:** كيف تقيس وتكافئ "جهود" التحسين، وليس فقط "نتائج" التحسين؟

سؤال التحدي:

في اجتماع فريقك القادم، لا تأتِ بأي حلول. بدلاً من ذلك، ابدأ الاجتماع بسؤال واحد: "ما هو الشيء 'الصغير والمزعج' في طريقة عملنا والذي إذا أصلحناه هذا الأسبوع، ستصبح حياة الجميع أسهل قليلاً؟". استمع لأفكارهم، واختر فكرة واحدة، وقم بتمكينهم لتنفيذها. هل أنت مستعد لبدء ثورة "كايزن" بخطوة واحدة صغيرة؟

عاشراً: القوة الهادئة: لماذا يصنع الانطوائيون قادة استثنائيين

في عالم يمجّد الصوت العالي والكاريزما الصاخبة، نشأ لدينا تصور خاطئ بأن القائد الفعال يجب أن يكون شخصاً منفتحاً اجتماعياً، قادراً على إبهار الجماهير بخطاباته. هذه الصورة النمطية لا تتجاهل فقط نصف المواهب البشرية، بل تحرم المنظمات من أحد أقوى وأكثر أنواع القيادة حكمة وتأثيراً: **القيادة الهادئة للقائد الانطوائي (The Quiet Power of the Introverted Leader).**

فلسفة هذا الفصل هي تفكيك الخرافات المحيطة بالانطوائية، والكشف عن "القوى الخارقة" التي يمتلكها هؤلاء القادة، وتقديم دليل عملي للمنظمات للاستفادة من إمكاناتهم الكاملة. القائد الذكي لا يحاول تحويل الانطوائيين إلى منفتحين، بل يبنى بيئة تزدهر فيها قوتهم الهادئة.

تفكيك الخرافات: حقيقة القيادة الانطوائية

قبل أن نغوص في نقاط القوة، يجب أن نهدم ثلاثة جدران من الخرافات الشائعة التي تحجب عنا رؤية الإمكانيات الحقيقية للقادة الانطوائيين.

١ - خرافة: الانطوائيون لا يستطيعون القيادة.

- **الحقيقة:** القيادة بالعمق لا بالصوت. لقد أثبت العديد من القادة الأكثر تأثيراً في التاريخ أن القيادة الهادئة، المبنية على التفكير العميق والاستماع الفعال، يمكن أن تحقق نجاحاً هائلاً. القيادة ليست مرادفاً للكلام الكثير، بل للتأثير المدروس.

١ - رافة: الانطوائيون يفتقرون للمهارات الاجتماعية.

- **الحقيقة:** هم يمارسون المهارات الاجتماعية بشكل مختلف. بدلاً من العلاقات السطحية الواسعة، هم يبدعون في بناء علاقات فردية عميقة وذات معنى (**Meaningful one-on-one connections**) قيادتهم لا تأتي من السحر الاجتماعي، بل من التعاطف والتفهم الحقيقيين.

من واقع خبرتي، أتذكر شركة برمجيات في القرية الذكية كان يديرها "المهندس ماهر"، وهو قائد منفتح يعرف أسماء كل الموظفين ويمازحهم. عندما رحل، تولى مكانه نائبه "المهندس عمر"، وهو انطوائي هادئ. في البداية، قلق الجميع. لكن "عمر" بدأ في تطبيق أسلوبه الخاص: كان يعقد

اجتماعًا فرديًا لمدة ٣٠ دقيقة مع كل موظف كل شهر، لا لمناقشة العمل، بل ليسأل: "ما الذي يحفزك؟ وما هي أكبر عقبة تواجهك؟". بعد ستة أشهر، قال لي أحد كبار المطورين: "ماهر كان يعرف أسماءنا، لكن عمر يعرفنا نحن". "لقد بنى "عمر" ولاءً أعمق بكثير من خلال الجسور الهادئة التي مدها مع كل فرد.

٢- خرافة: الانطوائيون مترددون.

• **الحقيقة:** هم ليسوا مترددين، بل مدروسون. هم يتخذون قرارات متأنية بعد دراسة جميع الجوانب. في عالم يتسم بالسرعة والقرارات الاندفاعية، تصبح هذه السمة قوة استراتيجية هائلة، لا ضعفًا.

الكنوز الخفية: الفوائد والسمات الرئيسية للقائد الانطوائي

القائد الذي يفهم هذه السمات هو من يستطيع اكتشاف الكنوز التي يمتلكها فريقه الهادئ.

٣- مفكرون عميقون (Deep Thinkers) وقراراتهم مدروسة: (Reflective and Thoughtful)

القائد الانطوائي هو استراتيجي بالفطرة. قدرته على التفكير العميق تجعله يتفوق في التحليل والتخطيط الاستراتيجي. هو لا يقفز إلى الاستنتاجات، بل يدرس المشكلة من جميع الزوايا، مما يؤدي إلى قرارات أكثر حكمة واستدامة.

أذكر جيدًا اجتماع مجلس إدارة لإحدى شركات الاستثمار الكبرى في القاهرة خلال أزمة مالية. كان معظم الأعضاء المنفتحين يقترحون حلولاً سريعة وعالية المخاطر لتعويض الخسائر. أما "الأستاذة هدى"، وهي رئيسة قسم التحليل الانطوائية، فكانت صامته تدون الملاحظات. في نهاية الاجتماع، طلبت الحديث وقدمت تحليلاً هادئاً ومفصلاً أظهر أن الحلول المقترحة ستعرض الشركة لخطر الإفلاس. ثم قدمت استراتيجية بديلة، أقل بريقاً لكنها أكثر أماناً، تركز على حماية الأصول الحالية. لقد أنقذ تفكيرها العميق الشركة من كارثة.

٤- مستمعون عظماء (Great Listeners) ويتسمون بالتعاطف (Empathetic and Understanding):

لأنهم يتحدثون أقل، فإنهم يسمعون أكثر. هم ينصتون ليفهموا، لا ليردوا. هذا يجعلهم بارعين في فهم ديناميكيات الفريق الخفية واحتياجات الأفراد. هذه السمة هي حجر الزاوية في بناء "دائرة الأمان (Circle of Safety)" لسيمون سينك، حيث يشعر الموظفون بأنهم مسموعون ومفهومون كبشر، لا كأدوات.

0- مبتكرون ومبدعون: (Innovative and Creative)

قدرتهم على قضاء الوقت في التفكير المستقل تجعلهم غالبًا ما يأتون بحلول فريدة وغير تقليدية للمشاكل. هم لا يتأثرون بـ "التفكير الجماعي (Groupthink)"، بل يتبعون مسار تحليلهم الخاص.

1- هادئون ومسيطرون (Calm and Composed) ومثابرون: (Resilient and Persistent)

في أوقات الأزمات، عندما يسود الذعر، غالبًا ما يكون القائد الانطوائي هو صخرة الهدوء التي تمنح الفريق الاستقرار. قوتهم الداخلية الهائلة تمنحهم القدرة على المثابرة في وجه التحديات والمضي قدمًا بثبات.

كيف تطلق العنان للإمكانات الهائلة: دليل عملي للقادة

سواء كنت قائدًا انطوائيًا تريد تعظيم قوتك، أو قائدًا منفتحًا تريد دعم المواهب الهائلة في فريقك، فهذه هي المفاتيح:

- **اعترف بمساهماتهم: (Recognize Their Contributions)** غالبًا ما لا يسعون إلى الأضواء. مهمتك هي أن تسلط الضوء على عملهم المدروس وأفكارهم العميقة. قد يكون التقدير المكتوب أو الفردي أكثر تأثيرًا عليهم من الشناء العلني الصاخب.
- **احترم وقت التحضير: (Respect Preparation Time)** الانطوائيون يقدمون أفضل ما لديهم عندما يكون لديهم وقت للتفكير. أرسل لهم أجندة الاجتماع مسبقًا، وامنحهم وقتًا لمعالجة المعلومات قبل أن تطلب رأيهم.
- **شجع التواصل الكتابي: (Encourage Written Feedback)** قد تضيع أفكارهم الذهبية في زحمة النقاشات الشفهية. افتح قنوات للتواصل الكتابي (بريد إلكتروني، مستندات مشتركة)، وقدر المدخلات المفصلة التي يقدمونها من خلالها.
- **وفر مساحات عمل هادئة: (Provide Quiet Workspaces)** أدرك أن المكاتب المفتوحة الصاخبة تستنزف طاقتهم. اسمح باستخدام سماعات إلغاء الضوضاء، أو وفر غرفًا هادئة يمكنهم اللجوء إليها للتركيز العميق.

في النهاية، القيادة ليست أسلوبًا واحدًا يناسب الجميع. الفريق الأكثر قوة هو الفريق المتنوع الذي يضم القادة المنفتحين الذين يلهمون العمل، والقادة الانطوائيين الذين يمنحون هذا العمل عمقًا وحكمة. القائد الحقيقي ليس من يحاول أن يجعل الجميع يتحدثون، بل من يضمن أن "أذكي" فكرة في الغرفة تُسمع، بغض النظر عن مدى هدوء الصوت الذي قيلت به.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تستثمر في القوة الهادئة؟

القيادة ليست حكرًا على الشخصيات الصاخبة. القادة الانطوائيون يمتلكون "قوى خارقة" هادئة يمكن أن تكون ذات تأثير هائل إذا تم فهمها واستثمارها بشكل صحيح. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى تقديرك والاستفادة من القوة الهادئة، سواء في نفسك أو في فريقك.

الجزء الأول: تفكير الخرافات (تقييم عقليتك)

١. **مرآة التحيز:** كن صريحًا مع نفسك. عندما تفكر في "قائد مثالي"، ما هي الصورة التي تتبادر إلى ذهنك؟ هل هي صورة شخص كاريزمي يتحدث بحماس أمام الجميع؟ إلى أي مدى تتطابق هذه الصورة مع "الخرافات" الشائعة حول القيادة؟
٢. **إعادة تعريف المهارات الاجتماعية:** هل تقيس "المهارات الاجتماعية" بعدد العلاقات التي يبنها الشخص، أم بعمق وجودة تلك العلاقات؟ فكر في شخصين في فريقك: أحدهما يعرف الجميع سطحيًا، والآخر لديه علاقات قوية وعميقة مع عدد قليل. من منهما يمتلك تأثيرًا أكبر على المدى الطويل؟
٣. **الهدوء مقابل التردد:** تذكر آخر مرة استغرق فيها أحد أعضاء فريقك وقتًا للتفكير قبل الإجابة على سؤالك. هل كان رد فعلك الداخلي هو "نفاد الصبر" (رؤيته كتردد)، أم "الاحترام" (رؤيته كتفكير مدروس)؟

الجزء الثاني: اكتشاف الكنوز الخفية (تقييم فريقك)

١. **خريطة المواهب الهادئة:** من هم "المفكرون العميقون" و"المستمعون العظماء" في فريقك؟ هل تعرفهم؟ وما هي آخر مرة طلبت فيها رأيهم بشكل مباشر في مشكلة استراتيجية معقدة؟

٢. **بطل الأزمات الصامت**: فكر في آخر أزمة واجهها فريقك. من هو الشخص الذي ظل هادئًا ومركزًا وساعد على استقرار الوضع، حتى لو لم يكن هو الأعلى صوتًا؟ هل تم تقدير مساهمته بنفس القدر الذي تم به تقدير "الأبطال" الصاخبين؟
٣. **مصدر الابتكار غير المتوقع**: هل تأتي كل الأفكار الجديدة في فريقك من جلسات العصف الذهني الجماعية، أم أنك تخلق مساحة للأفراد للتفكير بشكل مستقل وتقديم حلول مبتكرة؟

الجزء الثالث: هندسة بيئة شاملة (التطبيق العملي)

١. **إعادة تصميم الاجتماعات**: ما هو التغيير "الواحد" الذي يمكنك إجراؤه في اجتماع فريقك القادم لجعله أكثر ملاءمة للانطوائيين؟ (مثال: إرسال الأجندة مع أسئلة محددة للتفكير فيها مسبقًا، أو تخصيص وقت للكتابة الفردية للأفكار قبل مشاركتها شفهيًا).
٢. **فتح قنوات بديلة**: هل "الاجتماع" هو الطريقة الوحيدة لاتخاذ القرارات الهامة في فريقك؟ كيف يمكنك تشجيع استخدام "التواصل الكتابي" المدروس كأداة رسمية ومقدرة لمشاركة الأفكار المعقدة؟
٣. **فن التقدير المخصص**: كيف يمكنك تقدير مساهمات أعضاء فريقك الانطوائيين بطريقة تتوافق مع تفضيلاتهم؟ هل فكرت في إرسال بريد إلكتروني مفصل ومدروس يشرح تقديرك لعملهم، بدلًا من مجرد الثناء العلني السريع؟

الجزء الرابع: ما بعد الفهم (الاستثمار في الذات)

١. **إذا كنت قائدًا انطوائيًا**: أي من "قواك الخارقة" (مثل التفكير العميق أو الاستماع) لا تستغلها بالقدر الكافي؟ وكيف يمكنك تصميم أسبوع عملك لتقضي وقتًا أطول في "منطقة قوتك"؟
٢. **إذا كنت قائدًا منفتحًا**: ما هي الممارسة "الواحدة" التي يمكنك تبنيها هذا الأسبوع لتستفيد بشكل أفضل من المواهب الهادئة في فريقك؟ (مثال: "في اجتماعي الفردي القادم، سألتزم بالاستماع بنسبة ٨٠% من الوقت").

سؤال التحدي:

في اجتماعك الهام القادم، حدد "أذكى فكرة" تم طرحها، وليس "أعلى صوت" طرح فكرة. هل أنت مستعد لأن تعطي التقدير الكامل لصاحب الفكرة الأذكى، حتى لو قيلت بهدوء أو بتردد، لتثبت لفريقك أنك قائد تقدر "جودة" الأفكار لا "حجم" صوت أصحابها؟

الفصل الثالث

عدسات وأدوات التفكير القيادي

- أولًا: مرآة القائد: كيف تفهم أسلوبك وتصبح قائدًا متكامل الأداء
- ثانيًا: عدسات القائد: ستة أطر عمل لرؤية ما لا يراه الآخرون
- ثالثًا: صندوق أدوات حل المشكلات: ١٠ نماذج فكرية للقادة
- رابعًا: صندوق أدوات القائد: ستة أساليب قيادية ومتى تستخدم كلًا منها
- خامسًا: شفرة القائد: فك رموز القيادة الفعالة بمنهجية L.E.A.D.E.R.S
- سادسًا: كيمياء القيادة: المعادلة النهائية لصناعة قائد
- سابعًا: بوصلة القائد: فن طرح الأسئلة التي تكشف المستحيل

"أكبر خطأ ارتكبته في بداية مسيرتي هو أنني كنت أظن أن وظيفتي هي إيجاد الإجابات. اكتشفت لاحقًا أن وظيفتي الحقيقية هي طرح الأسئلة الصحيحة التي تجعل الفريق يجد إجابات أفضل من إجاباتي".

افتتاحية الفصل الثالث

"في الفصل السابق، قمنا بتنظيم "ورشتك" الداخلية وصقلنا أدواتك اليومية. الآن، وبعد أن أصبحت آلة إنتاجية ذكية، حان الوقت لنتقل من "الورشة" إلى "برج المراقبة". هذا الفصل هو زيارتك لـ "طبيب العيون" الاستراتيجي، فجودة قيادتك لا تعتمد على قوة عضلاتك، بل على دقة رؤيتك. العالم معقد ومليء بالضباب، والقائد الذي ينظر إليه بعين واحدة هو قائد أعمى يسير نحو حافة الهاوية بثقة تامة.

سنبدأ بالوقوف أمام "**مرآة القائد**"، لا لنسأل "من أجمل قائد في العالم؟"، بل لنسأل بصدق "أي أسلوب قيادي أمارسه اليوم؟ وهل هو الأسلوب الذي يحتاجه فريقى حقًا؟". ثم سنزودك بـ "**عدسات القائد**" المختلفة، فمرة سنرتدي عدسة "ماكينزي" لنرى المستقبل، ومرة عدسة "مصفوفة بوسطن" لنرى ما إذا كانت منتجاتنا بحاجة إلى رعاية أم إلى رصاصة رحمة.

سنفتح لك "**صندوق أدوات حل المشكلات**" المليء بال نماذج العقلية التي تحول أعقد التحديات إلى ألغاز ممتعة، وسنعطيك "**صندوق أدوات**" آخر مليء بالأساليب القيادية لتكون مستعدًا لأي موقف، من الأزمات الطارئة إلى جلسات الإبداع. سنفكك معًا "**كيمياء القيادة**"، لنفهم لماذا قائد بشجاعة ووضوح وبدون تواضع هو قبلة موقوتة. وسنفسر "**شفرة L.E.A.D.E.R.S**" لبنني نظام تشغيل متكامل. وفي النهاية، سنكتشف أن أقوى أداة في كل هذه الصناديق ليست الإجابات، بل هي "**بوصلة القائد**" التي ترشدنا إلى فن طرح الأسئلة الصحيحة، تلك الأسئلة التي لا تكشف الممكن فحسب، بل تكشف المستحيل".

**"لا تثق أبدًا بالقائد الذي يملك
إجابة لكل سؤال. القائد
الحقيقي هو من يملك سؤالاً
لكل إجابة. وظيفتك ليست أن
تكون أذكى شخص في الغرفة،
بل أن تجعل الغرفة بأكملها
أذكى".**

أولاً: مرآة القائد: كيف تفهم أسلوبك وتصبح قائداً متكامل الأداء

إن أول خطوة في رحلة تطوير القيادة ليست تعلم مهارات جديدة، بل هي فهم الذات بصدق وعمق. كل قائد لديه "أسلوب طبيعي" يميل إليه، أسلوب يشبه لغته الأم التي يتحدث بها دون تفكير. لكن القائد عالي الأداء يدرك أن لغته الأم قد لا تكون مناسبة للتواصل في كل المواقف. هو لا يتخلى عنها، بل يتعلم لغات أخرى ليوسع من دائرة تأثيره.

هذا الفصل هو مرآتك. من خلاله، ستتعرف على تسعة من أشهر أساليب القيادة. هدفنا ليس أن تختار "أفضل" أسلوب، فلا يوجد شيء كهذا. الهدف هو أن تحدد أسلوبك الطبيعي، وتفهم نقاط قوته لتعظيمها، وتدرك مجالات تطويره لتتحكم فيها.

المجموعة الأولى: أساليب تحديد الاتجاه (Direction-Setting Styles)

هذه الأساليب تتمحور حول كيفية تحديد القائد للوجهة وتوجيه الفريق نحوها.

١- القيادة التوجيهية: (Authoritative Leadership)

- **نقاط القوة:** يوجه بوضوح، يحفز بفعالية، وحضوره القوي يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة.
- **مجالات التطوير:** قد يكبت آراء الفريق ويخلق جوًا من الترهيب. يجب عليه أن يطلب التغذية الراجعة بشكل استباقي ليخفف من هذا الأثر.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس فوزي"، مدير موقع إنشاءات في مشروع ضخم. كان "فوزي" مثالاً للقائد التوجيهي. في بداية كل صباح، كان يجمع المهندسين والعمال ويعطيهم تعليمات واضحة وحاسمة لليوم. كان الجميع يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه، وكانت النتائج سريعة. لكن لم يكن أحد يجرؤ على مناقشة قراراته أو اقتراح طرق بديلة. هذا الأسلوب كان مثاليًا لإدارة عمل منظم ومعروف الخطوات، لكنه كان ليقطل الإبداع في بيئة تتطلب حلولاً جديدة.

٢- القيادة الاستراتيجية: (Strategic Leadership)

- **نقاط القوة:** يركز على الأهداف طويلة الأمد، وممتاز في التخطيط وتخصيص الموارد.
- **مجالات التطوير:** قد يغفل عن الفرص قصيرة المدى ويبدو منفصلاً عن الواقع اليومي. يحتاج إلى قضاء وقت منتظم "على الأرض" مع فريقه ليبقى متصلًا.

- الربط بفكر سينك: هذا القائد يعيش في عالم "اللعبة اللانهائية (The Infinite Game)", لكن عليه أن يتذكر أن هذه اللعبة تُلعب من خلال معارك يومية قصيرة.

٣- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

- نقاط القوة: يلهم التغيير والابتكار، ويدفع عجلة التطور الشخصي الكبير للفريق.
- مجالات التطوير: في سعيه وراء الرؤية الكبرى، قد يهمل التفاصيل التشغيلية والمهام اليومية. يحتاج إلى مدير عمليات قوي بجانبه للاهتمام بالتفاصيل.

المجموعة الثانية: أساليب تمكين الفريق (Team-Empowering Styles)

هذه الأساليب تتمحور حول كيفية إشراك الفريق وبناء قدراته.

٤- القيادة التشاركية: (Participative Leadership)

- نقاط القوة: تعزز مشاركة الفريق وإبداعه، وتخلق أمانًا نفسيًا وبيئة منفتحة.
- مجالات التطوير: قد تؤخر اتخاذ القرارات، وتواجه صعوبة في حالات الأزمات التي تتطلب حسمًا سريعًا.

أتذكر "مدام عزة"، مديرة وكالة إعلانية إبداعية في القاهرة. كانت تتبع الأسلوب التشاركي بامتياز. عند البدء في أي حملة جديدة، كانت تجمع كل الفريق، من أصغر مصمم إلى أكبر مدير حسابات، في جلسة عصف ذهني مفتوحة وتقول: "لا توجد أفكار سيئة هنا. أريد أن أسمع من الجميع." كانت هذه البيئة هي سر نجاح وكالتها في ابتكار حملات غير تقليدية، لكنها كانت تعاني أحيانًا من تجاوز المواعيد النهائية بسبب النقاشات الطويلة.

٥- القيادة التفويضية: (Delegative Leadership)

- نقاط القوة: تمكن أعضاء الفريق من خلال الوثوق بهم ومنحهم مسؤوليات كبيرة.
- مجالات التطوير: قد تؤدي إلى غموض في الأدوار ونقص في التوجيه إذا لم يتم الإشراف عليها. يجب وضع توقعات واضحة وعقد اجتماعات متابعة منتظمة لضمان التوافق.

٦- القيادة التدريبية:(Coaching Leadership)

- **نقاط القوة:** تطور مهارات الفريق وقدرته على التكيف، وتبني علاقات قوية.
- **مجالات التطوير:** تستغرق وقتًا طويلًا، وقد لا تعطي الأولوية لمهام الفريق بفعالية. يجب على القائد المدرب أن يضع حدودًا واضحة ليوافق بين وقته الشخصي واحتياجات فريقه.

المجموعة الثالثة: أساليب تتمحور حول الثقافة والعمليات (Culture & Process-Oriented Styles)

Process-Oriented Styles)

هذه الأساليب تركز على "كيفية" إنجاز العمل، إما من خلال العلاقات أو من خلال القواعد.

٧- القيادة الخادمة:(Servant Leadership)

- **نقاط القوة:** تحسن ولاء الفريق وثقافته، وتخلق مكان عمل داعمًا وراعئًا.
- **مجالات التطوير:** قد تواجه صعوبة في الحزم واتخاذ القرارات الصعبة في السيناريوهات التنافسية.
- **الربط بفكر سينك:** هذا الأسلوب هو التجسيد الحي لفلسفة "القادة يأكلون أخيرًا" (Leaders Eat Last) و"دائرة الأمان" (Circle of Safety) "

٨- القيادة المحددة للسرعة:(Pacesetting Leadership)

- **نقاط القوة:** تحقق الأهداف بسرعة، ووضع معايير عالية يمكن أن يؤدي إلى نتائج ممتازة.
- **مجالات التطوير:** تخاطر بإرهاق الفريق وخلق بيئة عمل مرهقة. يجب موازنة التوقعات العالية بالتقدير والمكافآت.

أذكر "الأستاذ حسام"، مدير مبيعات في شركة ناشئة سريعة النمو. كان "حسام" قائدًا محددًا للسرعة بامتياز. كان هو أول من يحضر وآخر من يغادر، وكانت أرقامه الشخصية هي الأعلى دائمًا. كان يتوقع من فريقه نفس المستوى من الأداء. نجح في تحقيق أهداف مستحيلة في الربع الأول، لكن في الربع الثاني، استقال ثلاثة من أفضل موظفيه بسبب الإرهاق. لقد تعلم بالطريقة الصعبة أن هذا الأسلوب يشبه "العدو السريع" (Sprint) ، ولا يمكن استخدامه في سباق الماراثون.

٩- القيادة البيروقراطية: (Bureaucratic Leadership)

- **نقاط القوة:** تضمن الاتساق والسلامة والقدرة على التنبؤ في العمليات.
- **مجالات التطوير:** تخنق الابتكار، وقد تكون شديدة الصرامة وتقاوم التغييرات الضرورية. يجب أن تكون مرنة في تطبيق القواعد عندما يتطلب الموقف الابتكار.

الخلاصة: من قائد ذي أسلوب واحد إلى قائد متكامل

إن فهم هذه الأساليب ليس الهدف منه أن تضع نفسك في صندوق واحد، بل أن تفهم "صندوق أدواتك" بالكامل. القائد عالي الأداء هو قائد "موقفى (Situational Leader)"، يمتلك الوعي الذاتي ليعرف أسلوبه الطبيعي، ويمتلك الحكمة ليعرف متى يجب أن يخرج من منطقة راحته ويستخدم أسلوبًا آخر تقتضيه المهمة ويحتاجه فريقه. مهمتك ليست أن تكون نوعًا واحدًا من القادة، بل أن تكون كل هؤلاء القادة، وتعرف متى يظهر كل منهم على المسرح.

أسئلة للتفكير والمناقشة: ماذا ترى في مرآتك القيادية؟

القيادة الفعالة تبدأ من الداخل إلى الخارج. قبل أن تتمكن من قيادة الآخرين ببراعة، يجب أن تفهم نفسك بعمق: ما هو أسلوبك الطبيعي؟ ما هي نقاط قوته الكامنة؟ وما هي نقاط ضعفه التي تحتاج إلى وعي وإدارة؟ استخدم هذه الأسئلة لتقف أمام مرآتك القيادية وتكتشف ما يختبئ خلف اللقب.

الجزء الأول: تشخيص "الإعدادات الافتراضية" (تقييم الذات)

١. **اختبار منطقة الراحة:** من بين أساليب القيادة التسعة التي تم استعراضها، أي أسلوب تشعر أنه "أنت" في أفضل حالاتك؟ الأسلوب الذي تمارسه بأقل قدر من الجهد والتفكير الواعي؟

٢. سيناريو النجاح والفشل:

- **النجاح:** تذكر آخر نجاح كبير حققته كقائد. ما هو الأسلوب الذي كنت تستخدمه في ذلك الوقت والذي ساهم في هذا النجاح؟
- **الفشل:** تذكر موقفًا صعبًا أو فشلًا. هل كان "أسلوبك الطبيعي" غير مناسب لهذا الموقف، أو هل بالغت في استخدامه لدرجة أنه أصبح نقطة ضعف؟

مثال: "قائد علائقي بالغ في التركيز على الانسجام وتجنب مواجهة مشكلة الأداء".

٣. **شهادة الفريق**: لو طلبت من فريقك أن يصفوا أسلوبك، ما هي الكلمات التي سيستخدمونها؟ هل تتطابق مع الأسلوب الذي اخترته لنفسك؟ لماذا قد يوجد اختلاف؟

الجزء الثاني: تحليل ساحة اللعب (تقييم الموقف)

١. **طبيعة العمل**: ما هي الطبيعة الغالبة لعمل فريقك؟ هل هو عمل يتطلب "إبداعًا وابتكارًا" (مما يستدعي أساليب مثل التحويلي أو التشاركي)؟ أم يتطلب "دقة واتساقًا" (مما قد يستدعي الأسلوب البيروقراطي المنضبط)؟ أم هو "سباق سريع" لتحقيق أهداف محددة (مما قد يتطلب أسلوب تحديد السرعة)؟
٢. **احتياجات الفريق**: ما الذي يحتاجه فريقك منك "أكثر" في هذه المرحلة؟ هل يحتاجون إلى "رؤية ملهمة" (قائد تحويلي)، أم "تطوير للمهارات" (قائد مدرب)، أم "إحساس بالانتماء" (قائد علائقي)؟
٣. **التحدي الأكبر**: ما هو أكبر تحدٍ يواجه فريقك الآن؟ وهل "أسلوبك الافتراضي" هو السلاح المناسب لخوض هذه المعركة؟

الجزء الثالث: فن المرونة والتكامل (التطبيق العملي)

١. **توسيع صندوق الأدوات**: أي من الأساليب التسعة تشعر أنه "نقطة ضعفك" الكبرى أو الأبعد عن شخصيتك؟ ما هي الخطوة الصغيرة والواعية التي يمكنك اتخاذها هذا الأسبوع لتبدأ في التدرب على هذا الأسلوب في موقف آمن ومنخفض المخاطر؟
٢. **فن الدمج**: القادة الأكثر حكمة لا يستخدمون أسلوبًا واحدًا، بل يدمجون بينها. كيف يمكنك دمج "حسم" القائد التوجيهي مع "تعاطف" القائد الخادم عند إيصال قرار صعب؟
٣. **إعادة تقييم "المناطق المظلمة"**: "انظر إلى "مجالات التطوير (Development Areas) لأسلوبك المفضل. هل تدرك كيف يؤثر هذا الجانب السلبي على فريقك؟ ما

هو الإجراء الوقائي الذي يمكنك وضعه للحد من هذا التأثير؟ (مثال: "إذا كنت قائدًا استراتيجيًا، سألتزم بحجز ساعة كل أسبوع في تقويمي بعنوان 'جولة جيمبا' لأبقى متصلًا بالواقع اليومي").

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالنمو)

١. **خريطة طريقك الشخصية: بناءً على إجاباتك، ما هما الأسلوبان القياديان اللذان تحتاج إلى تطويرهما أكثر خلال الستة أشهر القادمة لتصبح قائدًا أكثر تكاملًا؟**
٢. **طلب المساعدة: من هو الشخص في شبكة علاقاتك (موجه، زميل، مدير) الذي يتقن الأسلوب الذي تريد تطويره؟ هل أنت مستعد لتطلب منه النصيحة أو تراقبه لتعلم منه؟**

سؤال التحدي:

في الأسبوع القادم، واجه موقفًا يتطلب استخدام "أسلوبك الأضعف" الذي حددته. قبل الدخول في الموقف، خطط بوعي للسلوكيات التي ستتبعها والتي تعكس هذا الأسلوب. هل أنت مستعد لأن تكون "مبتدئًا" مرة أخرى وتتعلم لغة قيادية جديدة، حتى لو شعرت بالغرابة وعدم الراحة في البداية؟ النمو الحقيقي يبدأ حيث تنتهي منطقة راحتك.

ثانيًا: عدسات القائد: ستة أطر عمل لرؤية ما لا يراه الآخرون

القائد العظيم لا يعتمد على الحدس وحده، فالبحر الهائج لعالم الأعمال يتطلب أكثر من مجرد شجاعة؛ إنه يتطلب خرائط ومناظير وبوصلات. أطر العمل الاستراتيجية هي هذه الأدوات. هي ليست قواعد صارمة، بل هي عدسات فكرية تمنح القائد القدرة على تفكيك التعقيد، وتحديد الأولويات، وتركيز الموارد، واتخاذ قرارات جريئة مبنية على بصيرة لا مجرد رأي. في هذا الفصل، سنستعرض ستة من أقوى هذه الأطر التي تشكل فكر القائد الحديث.

١ - أفق ماكينزي الثلاثة: (McKinsey's 3 Horizons) تلسكوب النمو

هذا الإطار هو الأداة المثلى لتحقيق التوازن بين تحديات الحاضر وطموحات المستقبل. إنه يجبر القائد على التفكير كرجل أعمال يدير ثلاثة مشاريع في وقت واحد:

- **الأفق الأول: (Horizon 1) حماية المحرك الأساسي.** هذا هو عملك الحالي الذي يدر الأرباح اليوم. الهدف هنا هو الكفاءة والتحسين المستمر والدفاع عن حصتك السوقية. إهمال هذا الأفق يعني أنك لن تملك الموارد اللازمة للوصول إلى المستقبل.
- **الأفق الثاني: (Horizon 2) بناء محركات الغد.** هذه هي الفرص الناشئة التي لديك دليل على أنها ستكون مربحة، لكنها تتطلب استثمارًا ونموًا. قد تكون سوقًا جغرافيًا جديدًا، أو تطويرًا لمنتج حالي.
- **الأفق الثالث: (Horizon 3) اختراع المستقبل البعيد.** هذه هي الأفكار الثورية والمشاريع عالية المخاطر التي قد تصبح عملك الأساسي بعد عقد من الزمان. قد تكون تقنية جديدة كليًا أو نموذج عمل disruptif.

هذا الإطار هو التطبيق العملي لفلسفة "اللعبة اللانهائية" (The Infinite Game) لسيمون سينك. فالقائد الذي يلعب اللعبة اللانهائية لا يركز فقط على أرباح الربع الحالي (الأفق الأول)، بل يخصص وقتًا وموارد لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في المستقبل (الأفق الثاني والثالث).

مثال عملي: شركة اتصالات مصرية كبرى.

- **الأفق الأول:** تحسين خدمات المحمول والإنترنت الحالية لزيادة الأرباح.
- **الأفق الثاني:** التوسع بقوة في خدمات التكنولوجيا المالية (المحافظ الإلكترونية) وخدمات الحوسبة السحابية للشركات.
- **الأفق الثالث:** الاستثمار في فرق بحث وتطوير صغيرة تعمل على تطبيقات الجيل السادس للاتصالات (6G) أو تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) للمدن الذكية.

٢- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: (BCG Matrix) الأشعة السينية للمحفظة الاستثمارية

إذا كانت "آفاق ماكينزي" تنظر إلى الزمن، فإن مصفوفة بوسطن تنظر إلى محفظة منتجاتك الحالية وتجري لها فحصًا بالأشعة. هي تقسم منتجاتك أو وحدات عملك إلى أربع فئات بناءً على محورين: **الحصة السوقية** (قوتك الحالية) و**معدل نمو السوق** (جاذبية المستقبل).

- **النجوم (Stars):** حصة عالية في سوق ينمو بسرعة. هي مستقبلك المشرق. تتطلب استثمارات ضخمة للحفاظ على نموها، لكنها تستحق ذلك.
- **الأبقار النقدية (Cash Cows):** حصة عالية في سوق بطيء النمو. هي مصدر تمويلك الرئيسي. لا تحتاج لاستثمارات كبيرة، ومهمتها هي ضخ السيولة لتمويل "النجوم" والمراهنة على "علامات الاستفهام".
- **علامات الاستفهام (Question Marks):** حصة منخفضة في سوق ينمو بسرعة. هي رهاناتك المستقبلية. إما أن تستثمر فيها بقوة لتحولها إلى "نجمة"، أو تتخلى عنها قبل أن تستنزف مواردك.
- **الكلاب (Dogs):** حصة منخفضة في سوق بطيء النمو. هي الأثقال التي تجررك للأسفل. القاعدة هنا هي التصفية أو التخارج، إلا إذا كانت تخدم هدفًا استراتيجيًا آخر.

مثال عملي: شركة منتجات غذائية كبرى في مصر.

- **بقرة نقدية:** علامتها التجارية الشهيرة للشاي أو الجبن، التي تسيطر على السوق لكن السوق لا ينمو كثيرًا.
- **نجمة:** خط إنتاجها الجديد للعصائر الطبيعية أو الأغذية الصحية، الذي ينمو بسرعة وتكتسب فيه حصة سوقية.
- **علامة استفهام:** استثمارها في شركة ناشئة تنتج بدائل للحم النباتية. سوق واعد، لكن حصتها لا تزال صغيرة.
- **كلب:** علامة تجارية قديمة لنوع من البسكويت لم يعد مرغوبًا وتوقفت عن التسويق له.

٣- مؤشر صافي المروجين: (Net Promoter Score - NPS) سماعة الطبيب على قلب العميل

هذا الإطار هو أكثر من مجرد استبيان؛ إنه فلسفة تتمحور حول فكرة أن ولاء العملاء هو المؤشر الأكثر دقة للنمو المستقبلي. بدلًا من طرح عشرات الأسئلة، يطرح سؤالًا واحدًا حاسمًا: "على مقياس من ٠ إلى ١٠، ما مدى احتمالية أن توصي بشركتنا/منتجنا لصديق؟".

- **المروجون: (9-10) (Promoters)** هم كنوزك. عملاء مخلصون يشترون المزيد ويعملون كمسوقين مجانيين لك.
- **المحايدون: (7-8) (Passives)** راضون ولكنهم ليسوا مخلصين. يمكن إغراؤهم بسهولة من قبل المنافسين.
- **المنتقدون: (0-6) (Detractors)** عملاء غير راضين يمكن أن يدمروا سمعتك من خلال الكلام السلبي.

القوة الحقيقية لـ NPS تكمن في السؤال التالي: "لماذا أعطيت هذا التقييم؟". الإجابات هنا هي منجم ذهب لتحسين العمليات والابتكار. القائد الذي يركز على تحويل المنتقدين إلى محايدين، والمحايدون إلى مروجين، هو قائد يبني شركة لا يمكن إيقافها.

٤- نموذج النضج الرقمي: (Digital Maturity Model) نظام الملاحظة للتحويل الرقمي

في عصرنا الحالي، لم يعد التحويل الرقمي خيارًا. لكن الكثير من الشركات تفضل الطريق، فتشتري التكنولوجيا دون تغيير الثقافة أو الاستراتيجية. هذا النموذج يعمل كنظام GPS، يساعدك على تحديد موقعك الحالي في رحلة التحويل الرقمي ورسم المسار نحو وجهتك المرجوة. إنه يقيم المنظمة عبر عدة أبعاد: الاستراتيجية، الثقافة، القدرات التقنية، وتجربة العملاء، ليقدّم صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف.

٥- تحليل سلسلة القيمة: (Value Chain Analysis) المجهر على كفاءة العمليات

هذا الإطار يفكك شركتك إلى أنشطتها الأساسية (مثل الخدمات اللوجستية، الإنتاج، التسويق، خدمة العملاء) والأنشطة الداعمة (مثل الموارد البشرية والتكنولوجيا). الهدف هو فحص كل حلقة في هذه السلسلة تحت المجهر وسؤال: "أين نخلق قيمة حقيقية للعميل؟ وأين نهدر الموارد؟". من خلال تحسين كل حلقة وتقوية الروابط بينها، يمكن للقائد بناء ميزة تنافسية مستدامة، سواء كانت في التكلفة، أو الجودة، أو السرعة.

٦- نموذج سارة: (SARAH Model) تخطيط القلب للاستجابة للتغيير

القادة لا يديرون فقط العمليات، بل يديرون مشاعر الناس أيضًا. هذا النموذج هو أداة حيوية لفهم وإدارة الجانب الإنساني للتغيير. هو يوضح المراحل العاطفية الطبيعية التي يمر بها الموظفون عند مواجهة تغيير كبير:

- **الصدمة (Shock):** عدم التصديق والارتباك الأولي.
- **الغضب (Anger):** إلقاء اللوم والمقاومة.
- **الرفض (Rejection/Denial):** محاولة تجاهل التغيير والتمسك بالماضي.

• **القبول (Acceptance):** الإدراك بأن التغيير حتمي.

• **الشفاء (Healing/Hope):** البدء في رؤية الجانب الإيجابي والانخراط في الواقع الجديد.

دور القائد هنا ليس منع هذه المراحل، بل أن يكون مرشدًا متعاطفًا يساعد فريقه على العبور من خلالها بأمان وسرعة. إنه التطبيق العملي لبناء "دائرة الأمان" في أصعب الأوقات، حيث يشعر الناس أن من المقبول أن يشعروا بالغضب أو القلق، وأن قائدهم موجود لدعمهم لا لمعاقتهم.

إن إتقان هذه الأطر الستة يمنح القائد رؤية بانورامية. هو يستطيع أن يرى؛ المستقبل البعيد بـ "تلسكوب ماكينزي"، ويفحص صحة منتجاته الحالية بـ "أشعة بوسطن"، ويسمع نبض عميله بـ "سماعة" NPS، ويقود التغيير بـ "تخطيط قلب سارة". هذه هي الأدوات التي تحول القيادة من فن غامض إلى علم دقيق.

أسئلة للتفكير والمناقشة: أي عدسة تحتاجها اليوم؟

القائد العظيم لا ينظر إلى عمله بعين واحدة، بل يمتلك مجموعة من "العدسات" الاستراتيجية، كل منها تكشف عن طبقة مختلفة من الحقيقة. استخدام هذه الأطر ليس تمرينًا أكاديميًا، بل هو ممارسة حيوية لاتخاذ قرارات أكثر حكمة. استخدم هذه الأسئلة لتدرب على النظر من خلال هذه العدسات.

الجزء الأول: عدسة الزمن والمستقبل (تقييم النمو)

١. أفق ماكينزي الثلاثة: (McKinsey's 3 Horizons)

- **تقييم التوازن:** قم بتوزيع ١٠٠ نقطة تمثل وقت فريقك ومواردك بين الآفاق الثلاثة: كم يذهب لحماية عملك الحالي (الأفق ١)؟ وكم يذهب لبناء فرص الغد (الأفق ٢)؟ وكم يذهب لاختراع المستقبل البعيد (الأفق ٣)؟ هل هذا التوزيع صحي ومتوازن، أم أنك غارق تمامًا في الحاضر؟
- **تطبيق عملي:** ما هي المبادرة الواحدة التي يمكنك إطلاقها هذا الربع لتبدأ في الاستثمار في "الأفق الثاني"؟

الجزء الثاني: عدسة المحفظة والأداء (تقييم الحاضر)

١. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: (BCG Matrix)

- **جرد المنتجات:** ارسم مصفوفة بوسطن وضع فيها منتجاتك أو خدماتك الرئيسية. أين تقع "الأبقار النقدية" التي تمول شركتك؟ وأين هي "النجوم" التي تمثل مستقبلك؟ والأهم، ما هي "علامات الاستفهام" التي يجب أن تتخذ قرارًا حاسمًا بشأنها: إما الاستثمار فيها بقوة أو التخلي عنها؟
- **سؤال استراتيجي:** هل تستخدم السيولة النقدية من "الأبقار" لتمويل "النجوم"، أم أنك تهدرها على محاولة إنقاذ "الكلاب"؟

٢. مؤشر صافي المروجين: (Net Promoter Score - NPS)

- **صوت العميل:** بعيدًا عن أرقام المبيعات، ما الذي يقوله عملاؤك عنك حقًا؟ إذا لم تكن تقيس الـ NPS حاليًا، ما هي الخطوة الأولى التي يمكنك اتخاذها للبدء في الاستماع إلى "المروجين" و"المنتقدين"؟
- **تحليل السبب الجذري:** ما هو السبب الرئيسي الذي يجعل "المنتقدين" غير راضين؟ هل حل هذه المشكلة يقع ضمن أولوياتك الاستراتيجية؟

الجزء الثالث: عدسة القدرات الداخلية (تقييم الجاهزية)

١. نموذج النضج الرقمي: (Digital Maturity Model)

- **تقييم ذاتي:** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى نضج منظمتك الرقمي، ليس فقط من حيث التكنولوجيا، بل من حيث "الثقافة" و"الاستراتيجية" الرقمية؟
- **تحديد الفجوة:** ما هي أكبر فجوة تمنعكم من الوصول إلى المستوى التالي من النضج الرقمي؟

٢. تحليل سلسلة القيمة:(Value Chain Analysis)

- **تتبع القيمة:** هل تعرف بوضوح أي حلقة في سلسلة عملياتك (من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع) تخلق "القيمة" الأكبر للعميل؟ وأي حلقة تمثل أكبر "هدر" للموارد؟
- **فرصة للتحسين:** ما هو التحسين الواحد الذي يمكنك إجراؤه في إحدى حلقات السلسلة هذا الشهر والذي سيكون له تأثير مضاعف على بقية الحلقات؟

الجزء الرابع: عدسة العنصر البشري (تقييم التغيير)

١. نموذج سارة:(SARAH Model)

- **تشخيص المشاعر:** فكر في تغيير كبير يمر به فريقك حاليًا. في أي مرحلة عاطفية (صدمة، غضب، رفض، قبول، شفاء) تعتقد أن غالبية أعضاء الفريق يمرون بها الآن؟
- **استراتيجية الدعم:** بناءً على تشخيصك، ما هو نوع الدعم الذي يحتاجه فريقك منك كقائد للانتقال إلى المرحلة التالية؟ هل يحتاجون إلى "الاستماع" لتفريغ غضبهم، أم "الوضوح" لرؤية الطريق نحو القبول؟

سؤال التحدي:

اختر عدسة واحدة من هذه العدسات الست تشعر أنك الأقل استخدامًا لها في تفكيرك الاستراتيجي. التزم هذا الأسبوع بتخصيص ٩٠ دقيقة من "وقت التفكير العميق" لتحليل منظمتك أو فريقك من خلال هذه العدسة فقط. اكتب ملاحظاتك ورؤيتك الجديدة. ما الذي اكتشفته ولم تكن تراه من قبل؟

رابعًا: صندوق أدوات القائد: ستة أساليب قيادية ومتى تستخدم كلًا منها

إن أكبر فخ يقع فيه القادة هو الوقوع في حب أسلوب قيادي واحد. يجد القائد أسلوبًا ينجح معه في موقف معين، فيحوّله إلى هويته، ويستخدمه في كل المواقف ومع كل الأشخاص، ثم يتساءل لماذا لم تعد النتائج كما كانت. الحقيقة أن القيادة ليست هوية جامدة، بل هي مجموعة من الأدوات. القائد الفعال ليس نجازًا يمتلك مطرقة فقط فيرى كل شيء كمسما، بل هو حرفي ماهر يمتلك صندوق أدوات متكامل، ويعرف حكمة اختيار الأداة المناسبة للمهمة التي بين يديه.

هذه الأساليب الستة، التي popularized by the renowned psychologist Daniel Goleman (تمثل الأدوات الأساسية في هذا الصندوق. الحكمة لا تكمن في معرفتها، بل في معرفة متى تستخدمها.

1- القيادة السلطوية (Authoritative Leadership) تعالوا معي نحو هذه الرؤية"

- **ما هي:** هذا هو أسلوب القائد صاحب الرؤية. هو لا يركز على "كيف" يجب أن تتم الأمور، بل على "لماذا" نقوم بها. هو يحدد الوجهة بوضوح تام، ويرسم صورة ملهمة للمستقبل، ثم يمنح فريقه الحرية الكاملة للإبداع في كيفية الوصول إلى هذه الوجهة.
- **متى تستخدمها:** هذا هو الأسلوب الأكثر فعالية في معظم المواقف، خاصة في أوقات التغيير أو عدم اليقين. عندما تكون السفينة في وسط الضباب، يحتاج الفريق إلى قبطان يشير إلى نجمة بعيدة ويقول بثقة: "هذا هو اتجاهنا".
- **الربط بفكر سينك:** هذا الأسلوب هو التجسيد الحي لمبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)". القائد يقدم "الغاية" الملهمة، ويثق في فريقه لتحديد "الكيفية" و"الماهية".

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندسة نادين"، الرئيسة التنفيذية لشركة أغذية مصرية ناجحة. عندما دخل السوق منافس عالمي جديد بأسعار أقل، سادت حالة من الذعر في الشركة. لم تعقد "نادين" اجتماعًا لتوزيع المهام، بل جمعت كل الموظفين وقالت: "قد يستطيعون منافستنا في السعر، لكنهم لن يستطيعوا أبدًا منافستنا في فهمنا للطعم المصري. رؤيتنا هي أن نكون قلب كل بيت مصري. أنا أثق في كل واحد منكم، من التسويق إلى الإنتاج، لبيدع في طرق

جديدة لتعزيز هذه الرؤية. "لقد أعطتهم اتجاهًا واضحًا ("لماذا" نحن مختلفون)، ومنحتهم الاستقلالية للإبداع.

٢- القيادة التدريبية (Coaching Leadership): ماذا لو جربت هذا؟

- ما هي: هذا الأسلوب يركز على تطوير الأفراد على المدى الطويل. القائد المدرب يساعد أعضاء فريقه على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، ويربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة. هو يكثر من طرح الأسئلة وتقديم الدعم، بهدف بناء قدرات فريقه ليصبحوا أفضل في المستقبل.

- متى تستخدمها: عندما يكون لديك موظف موهوب ومستعد للتعلم ويرغب في التطور. هذا الأسلوب استثمار للمستقبل.

أذكر "الكابتن حازم"، مدير مبيعات مخضرم في شركة تأمين كبرى. كان لديه بائع شاب اسمه "علي"، كان متحمسًا لكنه مندفع. بدلًا من أن يلقنه الأوامر، كان "حازم" يذهب معه في اجتماعات العملاء، وبعد كل اجتماع كان يجلس معه ويسأله: "ما الذي سار بشكل جيد في هذا الاجتماع؟ وما الذي يمكن أن تفعله بشكل أفضل في المرة القادمة؟ دعنا نضع خطة لتطوير مهاراتك في التفاوض." لم يكن "حازم" يدير "علي"، بل كان يبنيه.

٣- القيادة العلائقية (Affiliative Leadership): الناس أولًا

- ما هي: هذا الأسلوب يدور حول خلق الانسجام والروابط العاطفية داخل الفريق. القائد هنا يركز على بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، ويعطي الأولوية لرفاهية الموظفين. شعاره هو "الناس أولًا."

- متى تستخدمها: هذا الأسلوب فعال للغاية في أوقات التوتر، أو عند الحاجة لترميم الثقة المكسورة داخل فريق، أو عند بناء فريق جديد.

- الربط بفكر سينك: هذا الأسلوب هو الباني الأساسي لـ "دائرة الأمان (Circle of Safety)" فهو يخلق بيئة يشعر فيها الناس بالانتماء والتقدير.

أذكر "الأستاذة منال"، التي تولت إدارة مركز خدمة عملاء في الإسكندرية كان يعاني من معدل دوران موظفين مرتفع للغاية بسبب الضغط الشديد. كان أول قرار اتخذته هو وقف التركيز على أرقام الأداء لمدة شهر. بدلًا من ذلك، نظمت أنشطة اجتماعية، وبدأت سياسة "الاحتفال بنجاح الأسبوع"، وأجرت لقاءات فردية مع كل موظف لتفهم تحدياته الشخصية. لقد قامت ببناء الروابط أولًا. بعد شهرين، انخفض معدل دوران الموظفين بشكل كبير، وبدأ الأداء في التحسن كنتيجة طبيعية لارتفاع الروح المعنوية.

٤- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): ما رأيكم جميعًا؟

- **ما هي:** هذا الأسلوب يعتمد على المشاركة والإجماع. القائد الديمقراطي يستمع لآراء الجميع، ويشرك الفريق في عملية اتخاذ القرار. هذا يبني شعورًا قويًا بالملكية والمسؤولية لدى الفريق.
 - **متى تستخدمها:** عندما يكون لديك فريق من الخبراء الأكفاء، وعندما يكون لديك الوقت الكافي لجمع الآراء. لا يُنصح به في حالات الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.
- أذكر "الدكتور عمرو"**، رئيس قسم الأبحاث والتطوير في شركة أدوية. كان فريقه يعمل على تحديد استراتيجية الشركة للسنوات الخمس القادمة. لم يأتِ بخطة جاهزة، بل عقد سلسلة من ورش العمل وقال لفريقه من العلماء: "أنتم أذكى مني في مجالاتكم. أريد أن أسمع من كل واحد منكم ما هي التوجهات المستقبلية التي يجب أن نراهن عليها." استغرق الأمر وقتًا، لكن الخطة النهائية كانت قوية للغاية لأنها كانت نتاج العقل الجماعي للفريق بأكمله.

٥- القيادة المحددة للسرعة (Pacesetting Leadership): افعلوا كما أفعَل، وبسرعة

- **ما هي:** القائد هنا يضع معايير أداء عالية للغاية، ويجسدها بنفسه. هو يتوقع التميز والسرعة من فريقه.
- **متى تستخدمها:** يجب استخدام هذا الأسلوب بحذر شديد ولمدة قصيرة. هو فعال فقط مع فريق من الخبراء المهرة والمتحمسين للغاية. إذا استُخدم مع فريق عادي أو لفترة طويلة، فإنه يؤدي إلى الإرهاق وتدمير الروح المعنوية.

أذكر "المهندس أمير"، قائد فريق برمجة في شركة تكنولوجيا مالية (FinTech) ناشئة. كان لديهم موعد نهائي حاسم لإطلاق تطبيقهم قبل منافس كبير. كان "أمير" أفضل مبرمج في الفريق. جلس معهم في غرفة واحدة لمدة أسبوع، وكان يعمل ١٨ ساعة في اليوم، ويحل أعقد المشاكل بنفسه، ويتوقع منهم نفس المستوى من التفاني. نجحوا في إطلاق التطبيق في الوقت المحدد. لكن بعد الإطلاق مباشرة، أخذ الفريق بأكمله إجازة طويلة للتعافي من الإرهاق. لقد كان أسلوبًا ناجحًا لسباق قصير، لكنه كان ليكون كارثيًا لسباق الماراثون.

٦- القيادة القسرية/الأمرة (Coercive Leadership): افعل ما أقوله لك الآن

- **ما هي:** هذا هو أسلوب "القيادة والأمر" العسكري. القرارات تأتي من الأعلى، والامتثال الفوري هو المطلوب.
- **متى تستخدمها:** هذا هو الأسلوب الأقل فعالية في معظم الحالات، ويجب استخدامه فقط في حالات الطوارئ الحقيقية أو الأزمات التي تتطلب حسمًا فوريًا. استخدامه في الظروف العادية يدمر الثقافة ويؤدي إلى هجرة المواهب.

مثال واضح جدًا هو ما حدث في أحد مصانع الغزل والنسيج في المحلة، عندما اندلع حريق صغير في أحد المخازن. لم يسأل مدير المصنع، "الحاج إبراهيم"، عن آراء العمال. صرخ بأوامر واضحة وحاسمة: "أحمد، افصل الكهرباء الرئيسية! سيد، أحضر طفايات الحريق! باقي العمال، اخرجوا من البوابة الغربية فورًا". في هذه اللحظات، لم تكن القيادة القسرية مجرد أسلوب فعال، بل كانت ضرورة لإنقاذ الأرواح.

إن القائد الحقيقي لا يسأل "ما هو أسلوبك؟"، بل يسأل "ما هو الأسلوب الذي يحتاجه الموقف ويستحقه فريقك الآن؟". إتقان التنقل بين هذه الأساليب الستة هو ما يفرق بين المدير الجيد والقائد الاستثنائي.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تستخدم صندوق أدواتك ببراعة؟

القائد العظيم ليس نجازًا يمتلك مطرقة فقط فيرى كل مشكلة كمسمار. بل هو حربي ماهر يمتلك صندوق أدوات متكامل، ويمتلك الحكمة لاختيار الأداة المناسبة لكل مهمة. استخدم هذه الأسئلة لتقييم محتويات صندوق أدواتك القيادي، ومدى براعتك في استخدامها.

الجزء الأول: تشخيص أدواتك المفضلة (تقييم الذات)

١. **الأداة الافتراضية:** من بين الأساليب الستة (السلطوي، التدريبي، العلائقي، الديمقراطي، المحدد للسرعة، القسري)، أي أسلوب تشعر أنه "منطقة راحتك" أو الأداة التي تستخدمها بشكل تلقائي في معظم المواقف؟
٢. **الأداة المهملة:** في المقابل، أي أسلوب هو الأبعد عن شخصيتك والأصعب عليك في ممارسته؟ ما الذي يجعله صعبًا بالنسبة لك؟
٣. **شهادة الفريق:** لو طلبت من فريقك أن يصفوا أسلوبك القيادي الأكثر شيوعًا، هل ستتطابق إجاباتهم مع تقييمك الذاتي؟ ما الذي قد يسبب أي اختلاف في وجهات النظر؟

الجزء الثاني: تحليل المهمة التي بين يديك (تقييم الموقف)

١. **تشخيص الحاجة:** انظر إلى أهم تحدٍ يواجهه فريقك الآن. ما هو "الأسلوب" الذي يتطلبه هذا التحدي تحديًا؟
 - هل هو **ضبابية في الرؤية** تتطلب قائدًا "سلطويًا" (Authoritative) "ليرسم الطريق"؟
 - أم هو **نقص في المهارات** يتطلب قائدًا "مدرّبًا" (Coaching) "ليبني القدرات"؟
 - أم هو **انقسام وثقة مكسورة** يتطلب قائدًا "علائقيًا" (Affiliative) "ليرمم العلاقات"؟
٢. **عامل الوقت:** هل الموقف الحالي هو "أزمة حقيقية" تتطلب قرارًا فوريًا (قد يستدعي الأسلوب "القسري" للحظات)، أم لديكم الوقت الكافي لجمع الآراء واتخاذ قرار جماعي (مما يسمح بالأسلوب "الديمقراطي")؟

٣. **مستوى الفريق:** هل تقود فريقًا من "الخبراء" المهرة والمتحمسين الذين قد يستجيبون جيدًا لأسلوب "تحديد السرعة" (Pacesetting) "لفترة قصيرة، أم فريقًا جديدًا يحتاج إلى التوجيه والدعم؟

الجزء الثالث: فن اختيار الأداة المناسبة (التطبيق العملي)

١. **سيناريو "إعادة البناء":** لقد ورثت فريقًا يعاني من انخفاض الروح المعنوية بعد فترة صعبة. أي أسلوب قيادي ستبدأ به في أول شهر لك معهم؟ ولماذا؟
٢. **سيناريو "السباق النهائي":** فريقك الماهر لديه أسبوع واحد فقط لإنهاء مشروع حاسم ومصيري. أي أسلوب ستستخدمه لدفعهم نحو خط النهاية؟ وكيف ستوازن بين هذا الأسلوب وتجنب إرهاقهم على المدى الطويل؟
٣. **فن الدمج:** القادة الأكثر حكمة يدمجون بين الأساليب. كيف يمكنك استخدام الأسلوب "السلطوي" لتحديد "لماذا" و"ماذا"، ثم التحول إلى الأسلوب "الديمقراطي" لمناقشة "كيف"؟

الجزء الرابع: ما بعد الاستخدام (التقييم والتعلم)

١. **مراجعة الأثر:** بعد استخدام أسلوب معين في موقف ما، هل تأخذ وقتًا لتقييم تأثيره ليس فقط على "النتيجة"، بل أيضًا على "معنويات الفريق" و"ثقافته"؟
٢. **طلب التغذية الراجعة:** هل أنت شجاع بما يكفي لتسأل فريقك: "في الموقف الفلاني، شعرت أن الحاجة كانت تتطلب مني أن أكون حاسمًا. كيف كان شعوركم تجاه هذا الأسلوب؟".

سؤال التحدي:

حدد "الأداة المهمة" في صندوق أدواتك - الأسلوب القيادي الذي تشعر أنه الأبعد عنك. التزم هذا الأسبوع بالبحث عن فرصة "واحدة" مناسبة لممارسة هذا الأسلوب بوعي. إذا كنت قائدًا علائقيًا بطبعك، ابحث عن فرصة لتكون حاسمًا وتوجيهيًا في قرار صغير. إذا كنت سلطويًا، ابحث عن فرصة لعقد جلسة ديمقراطية حقيقية. هل أنت مستعد لتوسيع نطاق تأثيرك عبر الخروج من منطقة راحتك؟

خامسًا: شفرة القائد: فك رموز القيادة الفعالة بمنهجية L.E.A.D.E.R.S

القيادة، في أرقى صورها، ليست منصبًا يُمنح أو سلطة تُمارس، بل هي حالة من التأثير تُكتسب. إنها فن تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق متناعم، وتحويل العمل من مجرد وظيفة إلى رسالة ذات معنى. لكن كيف يتم ذلك؟ الإجابة تكمن في شفرة سلوكية، منهجية متكاملة يمكن تلخيصها في كلمة (L.E.A.D.E.R.S)، حيث يمثل كل حرف فيها ركيزة أساسية لبناء صرح القيادة الحقيقية والمستدامة.

L - الإصغاء الفعال (Listen)

القيادة تبدأ بالأذنين، لا بالفم. الإصغاء الفعال ليس مجرد صمت تكتيكي بانتظار دورك في الحديث، بل هو حالة من الحضور الكامل، وسعي صادق لفهم ما يُقال وما لا يُقال. إنه الأداة الأقوى لبناء الثقة، ف عندما تصغي، فأنت ترسل رسالة لا واعية تقول: "أنت مهم، ورأيك له قيمة". فلسفة الإصغاء تكمن في أنه المصدر الأول للاستخبارات الميدانية؛ فالحقائق التي لا تظهر في التقارير، والمشكلات التي لم تتحول بعد إلى أزمات، تكمن دائمًا في همسات الفريق.

في إحدى شركات الصناعات الدوائية، كنت أقدم استشارة لمدير مصنع يواجه مشكلة عنيدة في إحدى مراحل الإنتاج. كان قد جرب كل الحلول التقنية المقترحة من المهندسين الكبار دون جدوى. نصحته بأن يقضي يومًا كاملًا في عنبر الإنتاج لا يفعل شيئًا سوى الاستماع للمشغلين والفنيين. في البداية، كانوا مترددين، لكنه بدأ يسأل: "أخبروني، ما الذي يزعجكم في هذه الآلة؟". في النهاية، كشف له فني شاب ملاحظة بسيطة حول صوت المحرك الذي يتغير عند استخدام نوع معين من المواد الخام، وهي ملاحظة لم تظهر في أي تقرير. كانت هذه هي المعلومة التي حلت المشكلة بأكملها. لقد كانت الإجابة موجودة طوال الوقت، لكنها كانت تحتاج إلى قائد يتقن فن الإصغاء.

E - إظهار التعاطف (Empathy)

التعاطف هو القدرة على رؤية العالم من خلال عيون فريقك، وفهم مشاعرهم ودوافعهم. إنه ليس الشفقة أو المواساة، بل هو الإدراك العميق بأن من تديرهم ليسوا مجرد "موارد" أو "أرقام"، بل هم بشر لديهم حياة وآمال ومخاوف خارج أسوار الشركة. التعاطف هو اللاصق الذي

يربط الفريق بقائده على المستوى الإنساني، وهو ما يبنى الولاء الحقيقي الذي لا يمكن شراؤه بالمال. إنه حجر الزاوية في بناء "دائرة الأمان" (Circle of Safety)، فعندما يشعر الموظف أن قائده يفهمه كإنسان، يشعر بالأمان الكافي ليتحمل المخاطر ويبدع.

أتذكر رئيسة قطاع في بنك استثماري كبير، لاحظت أن أداء أفضل محللة مالية لديها بدأ في التراجع بشكل ملحوظ. القائد العادي كان سيبدأ بمراجعة الأداء ويصدر تحذيرًا. لكنها، بقائدها المتعاطفة، دعته لتناول القهوة خارج المكتب وسألتها سؤالاً واحداً: "أشعر أنك لست على ما يرام هذه الأيام، هل كل شيء بخير؟". انهارت المحللة وكشفت أنها تمر بأزمة عائلية صعبة تستنزف كل طاقتها. بدلاً من الضغط عليها، قامت رئيستها بإعادة توزيع بعض مهامها مؤقتاً ومنحتها الدعم الذي تحتاجه. النتيجة؟ بعد شهرين، عادت تلك المحللة بقوة والتزام مضاعف، لأنها كانت تعمل لقائدة رأت فيها إنساناً، لا مجرد رقم في تقرير الأداء.

A - التحلي بالموقف الإيجابي (Attitude)

موقف القائد هو منظم الحرارة العاطفي للمنظمة بأكملها. الإيجابية هنا لا تعني التجاهل الساذج للمشاكل، بل هي إيمان راسخ بالقدرة على إيجاد حلول، ونشر الثقة حتى في أحلك الظروف. القائد الذي يشع تفاؤلاً واقعيًا يحول العقبات إلى تحديات، والأزمات إلى فرص للتعلم. هذه الطاقة معدية، فهي تمنح الفريق الوقود النفسي اللازم للمثابرة عندما تصبح الأمور صعبة.

في خضم أزمة اقتصادية طاحنة، مرت إحدى شركات التكنولوجيا الناشئة التي كنت أعمل معها بفترة عصيبة كادت أن تؤدي إلى إغلاقها. اجتمع المؤسس مع فريقه الصغير، وكانت علامات القلق بادية على وجوه الجميع. لم يكذب عليهم ويقول إن الأمور سهلة، بل قال: "نعم، الوضع صعب جدًا. الكثير من الشركات حولنا تغلق أبوابها. لكن هذه هي اللحظة التي ستحدد قصتنا. هل نحن الشركة التي تستسلم، أم الشركة التي تجد طريقة للنجاة وتبني شيئاً عظيماً من قلب هذه الفوضى؟ أنا أراهن على الخيار الثاني، لأنني أؤمن بكم". هذا الموقف حوّل الخوف إلى شحنة من التحدي، وعمل الفريق بروح قتالية أدت في النهاية إلى تأمين استثمار جديد أنقذ الشركة.

D - إظهار العزيمة (Determination)

إذا كانت الإيجابية هي الإيمان بالوجهة، فالعزيمة هي المحرك الذي يدفع السفينة نحوها رغم العواصف. إنها الإصرار الهادئ والثابت على تحقيق الهدف، والقدرة على النهوض بعد كل عثرة. القائد ذو العزيمة يرسل رسالة قوية لفريقه: "أنا لن أستسلم، وبالتالي نحن لن نستسلم". هذه الصلابة في مواجهة الشدائد هي التي تمنح الفريق الثقة للاستمرار عندما يميلون إلى اليأس، وهي جوهر اللعب في "اللعبة اللانهائية" (The Infinite Game) التي يتحدث عنها سينك.

E - إلهام وتحفيز الفريق (Excite and Engage)

الناس لا يبذلون أقصى جهدهم من أجل الأرقام، بل من أجل قضية يؤمنون بها. دور القائد هو ربط المهام اليومية المملة بالـ "لماذا" الكبرى للمنظمة. إنه فنان يحول "تقرير المبيعات" إلى "مؤشر على عدد العملاء الذين ساعدناهم"، ويحول "كتابة الأكواد" إلى "بناء أداة ستغير حياة الناس". الإلهام ليس خطابًا رنانة، بل هو إشراك الفريق في قصة ذات معنى، وجعلهم يشعرون أنهم أبطال في هذه القصة.

R - المرونة (Resilience)

القيادة ليست مسارًا مستقيمًا نحو النجاح، بل هي سلسلة من السقوط والنهوض. المرونة هي فن النهوض بسرعة، والتعلم من السقطة، والمواصلة بقوة أكبر. القائد المرن لا يرى الفشل على أنه نهاية العالم، بل كبيانات قيمة. هو يبني هذه الثقافة في فريقه من خلال تشجيع التجربة وتقبل الأخطاء كجزء من عملية الابتكار. عندما يخطئ أحد أعضاء الفريق، لا يسأل "من المخطئ؟"، بل يسأل "ماذا تعلمنا من هذا؟".

S - تقديم الدعم (Support)

في النهاية، يتلخص دور القائد في كلمة واحدة: الدعم. أن تكون قائدًا يعني أن تكون مظلة تحمي فريقك من السياسات الداخلية، ورافعة تزيل العقبات من طريقهم، وموردًا يمنحهم الأدوات التي يحتاجونها للنجاح. القائد العظيم يقلب الهرم التنظيمي رأسًا على عقب؛ فهو لا يرى الفريق في خدمته، بل يرى نفسه في خدمة فريقه.

أتذكر مدير مشروع في إحدى كبرى شركات المقاولات كان يشرف على مشروع ضخم ومعقد. كان فريقه يواجه تأخيرًا بسبب بيروقراطية قسم المشتريات. بدلًا من أن يضغط على فريقه للعمل بشكل أسرع، أمضى هو أسبوعًا كاملًا "يخيم" في قسم المشتريات، مستخدمًا كل نفوذه وعلاقاته لتسريع الإجراءات. لقد كان درعًا لفريقه. قال لي أحد مهندسيه: "نحن مستعدون للعمل ٢٤ ساعة من أجل هذا الرجل، لأننا نعلم أنه سيحارب من أجلنا حتى النهاية."

إن هذه الصفات السبع ليست مجرد قائمة، بل هي نظام بيئي متكامل. فالإصغاء يبني التعاطف، والتعاطف يغذي الدعم، والموقف الإيجابي يمنح العزيمة، وكل هذا معًا يخلق بيئة من الإلهام والمرونة. هذه هي شفرة القادة الذين لا يبنون شركات ناجحة فحسب، بل يبنون إرثًا دائمًا.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تفك شفرتك القيادية؟

منهجية L.E.A.D.E.R.S ليست مجرد تجميع لصفات جيدة، بل هي نظام تشغيل متكامل للقائد الفعال. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى تجسيدك لكل حرف من هذه الشفرة في سلوكياتك اليومية، واكتشاف المناطق التي تحتاج فيها إلى تطوير.

الجزء الأول: فن الاستقبال (تقييم الإصغاء والتعاطف)

١. - **L الإصغاء: (Listen)** في اجتماعك الأخير، هل كنت تستمع لـ "تفهم" أم تستمع لـ "ترد"؟ هل يمكنك أن تتذكر نقطة رئيسية قالها كل شخص في الاجتماع؟ إذا كنت لا تستطيع، فما الذي يمكنك فعله لتكون "حاضرًا" بشكل أكبر في حواراتك القادمة؟

٢. - **E التعاطف: (Empathy)** فكر في أحد أعضاء فريقك الذي يواجه تحديًا في الأداء حاليًا. قبل أن تفكر في "حل" مشكلته، هل قضيت وقتًا كافيًا لتفهم الموقف من "وجهة نظره" هو؟ ما هو السؤال الذي يمكنك أن تطرحه عليه غدًا ليشعره بأنك مهتم به كإنسان أولًا؟

٣. **اختبار الثقة:** هل يشعر فريقك بالأمان الكافي ليأتوا إليك بأخبار سيئة أو ليشاركوك تحدياتهم الشخصية التي قد تؤثر على عملهم؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فأني من ركائز L.E.A.D.E.R.S تحتاج إلى تعزيزها لبناء هذه الثقة؟

الجزء الثاني: فن التأثير (تقييم الموقف والعزيمة والإلهام)

١. - **Aالموقف (Attitude):** كيف تصف "الطاقة" التي تبثها في فريقك كل صباح؟ هل هي طاقة تفاؤل واقعي وثقة بالقدرة على تجاوز التحديات، أم طاقة قلق وضغط؟ كيف يؤثر موقفك الذهني على مناخ العمل العام؟
٢. - **Dالعزيمة (Determination):** اذكر موقفًا صعبًا أو نكسة واجهها فريقك مؤخرًا. كيف كان رد فعلك؟ هل أظهرت عزيمة هادئة وإصرارًا على المضي قدمًا، أم سمحت للإحباط بالتسلل إليك وإلى الفريق؟
٣. - **Eالإلهام (Excite and Engage):** هل يعرف فريقك كيف تساهم مهامهم اليومية الصغيرة في تحقيق "الغاية" الكبرى للمنظمة؟ ما هي القصة أو المثال الذي يمكنك مشاركته هذا الأسبوع لتربط عملهم برؤية أكبر وأكثر إلهامًا؟

الجزء الثالث: فن العطاء (تقييم المرونة والدعم)

١. - **Rالمرونة (Resilience):** عندما يرتكب أحد أعضاء فريقك خطأ، ما هو رد فعلك الأول؟ هل تركز على "من المخطئ؟" أم على "ماذا تعلمنا من هذا وكيف سننهض بسرعة؟". كيف تشجع على ثقافة التجربة والتعلم من الفشل؟
٢. - **Sالدعم (Support):** ما هي أكبر عقبة (بيروقراطية، نقص موارد، إلخ) تواجه فريقك الآن؟ ما هو الإجراء المحدد الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لتعمل كـ "درع" أو "مزيل للعقبات" بالنيابة عنهم؟
٣. - **عكس الهرم:** هل ترى فريقك في خدمتك، أم ترى نفسك في خدمة فريقك؟ اذكر فعلًا واحدًا قمت به الأسبوع الماضي يثبت أنك تمارس "القيادة الخادمة (Servant Leadership)".

الجزء الرابع: بناء الشفرة المتكاملة (التطبيق العملي)

١. **تقييم شامل:** من بين كل حروف شفرة L.E.A.D.E.R.S. ، أي حرف يمثل أقوى نقاطك كقائد؟ وأي حرف يمثل أكبر فرصة للتطوير بالنسبة لك؟
٢. **خطة عمل:** بناءً على إجابتك السابقة، ما هو السلوك المحدد والواعي الذي ستلتزم بممارسته يوميًا لمدة أسبوع لتقوية أضعف جانب في شفرتك القيادية؟ (مثال: "إذا كان ضعفي في 'الإصغاء'، سألتزم في كل اجتماع بأن أكتب ملاحظات عن آراء الآخرين قبل أن أطرح رأيي").

سؤال التحدي:

اطلب من فريقك، بشكل مجهول (عبر استطلاع بسيط)، أن يقيموك من ١ إلى ١٠ في كل جانب من جوانب شفرة L.E.A.D.E.R.S. هل أنت مستعد لمواجهة البيانات الحقيقية حول تأثيرك كقائد، واستخدامها كنقطة انطلاق لرحلة تطوير صادقة؟

سادسًا: كيمياء القيادة: المعادلة النهائية لصناعة قائد

القيادة ليست صفة واحدة، بل هي مركب كيميائي ينتج عن تفاعل وتوازن دقيق بين عدة عناصر أساسية. تمامًا كما أن الماء (H₂O) يختلف

جذريًا عن مكوناته المنفصلة، فإن القيادة الحقيقية هي نتاج فريد يظهر فقط عند اكتمال المعادلة. إذا اختل هذا التوازن، أو غاب أحد المكونات الرئيسية، فإننا نحصل على مركبات أخرى قد تبدو شبيهة بالقيادة، لكنها في الحقيقة سامة وغير فعالة.

هناك ثلاثة عناصر أساسية في هذه المعادلة الكيميائية: **التواضع (Humility)**، و**الوضوح (Clarity)**، و**الشجاعة (Courage)**. دعونا نر كيف يتفاعل غياب وحضور هذه العناصر ليصنع أربعة مركبات مختلفة.

١ - مركب التردد: (Indecisiveness) عندما يغيب الأسد

المعادلة: تواضع + وضوح - شجاعة = تردد



هذا هو القائد الذي يعرف ماذا يجب أن يفعل (الوضوح)، ويدرك أنه لا يملك كل الإجابات ومستعد للاستماع (التواضع)، لكنه يفتقر إلى الشجاعة (Courage) لاتخاذ القرار الصعب. هو يحلل ويجمع البيانات ويستشير الجميع، لكنه يتجمد

عند لحظة الحسم. إنه يخشى الفشل، يخشى إغضاب الآخرين، يخشى تحمل المسؤولية.

فلسفة هذا المركب: الخوف من اتخاذ القرار الخاطئ هو ضمان لعدم اتخاذ أي قرار صحيح. هذا القائد يخلق بيئة من الشلل والارتباك، حيث ينتظر الجميع "الضوء الأخضر" الذي لا يأتي أبدًا.

من واقع خبرتي، أتذكر "الأستاذ حسام"، مدير إدارة في إحدى الهيئات الكبرى. كان "حسام" رجلًا طيبًا ومتواضعًا، وكان يمتلك رؤية واضحة لتطوير إدارته. لكنه كان يفتقر تمامًا للشجاعة. كان يقضي شهرًا في دراسة مبادرة جديدة، ويشكل اللجان، ويكتب التقارير. وعندما يحين وقت عرض المبادرة على الإدارة العليا والمطالبة بالموارد اللازمة، كان يتراجع قائلًا: **ربما ليس هذا**

هو الوقت المناسب، دعونا ندرس الأمر أكثر. "لقد كان يمتلك كل شيء إلا الشرارة التي تحول النية إلى فعل. فريقه الموهوب أصابه الإحباط، وبدأ أفضلهم في البحث عن فرص في إدارات أخرى أكثر حسماً.

٢- مركب الاندفاع (Impulsiveness): عندما تغيب الجوهرة

المعادلة: شجاعة + تواضع - وضوح = اندفاع



هذا هو القائد المليء بالطاقة والحماس (الشجاعة)، والمستعد للاعتراف بأخطائه والتعلم (التواضع)، لكنه يفتقر إلى الوضوح (Clarity) في الرؤية والاستراتيجية. هو يتحرك بسرعة، لكن في كل

الاتجاهات. هو يطلق المبادرات، ثم يغيرها بعد أسبوع. إنه يتخذ قرارات جريئة، لكنها ليست مبنية على تحليل عميق أو خطة متماسكة.

فلسفة هذا المركب: الشجاعة بدون وجهة هي مجرد تهور. هذا القائد يخلق بيئة من الفوضى والإرهاق. فريقه يكون دائماً مشغولاً في "إطفاء الحرائق" التي يشعلها قائدهم، ولا يجدون الوقت أبداً لبناء شيء دائم.

٣- مركب الغطرسة (Arrogance): عندما تغيب النحلة

المعادلة: وضوح + شجاعة - تواضع = غطرسة



هذا هو أخطر المركبات على الإطلاق. هذا القائد يمتلك رؤية حادة (الوضوح)، ويمتلك الجرأة على تنفيذها (الشجاعة)، لكنه يفتقر إلى التواضع (Humility) هو يعتقد أنه

أذكى شخص في الغرفة، وأن رأيه هو الحقيقة المطلقة. هو لا يستمع للآخرين، ولا يعترف بأخطائه، ويرى أي نقد على أنه تحدٍ شخصي لسلطته.

فلسفة هذا المركب: هذا القائد يبني "دائرة خوف" لا "دائرة أمان" (Circle of Safety). هو يحقق النتائج على المدى القصير من خلال الترهيب والسيطرة، لكنه يدمر الروح المعنوية، ويقتل الإبداع، ويتسبب في هجرة جماعية لأفضل المواهب على المدى الطويل.

أتذكر "المهندس فادي"، مدير تنفيذي لامع في إحدى شركات التكنولوجيا. كان "فادي" عبقرياً استراتيجياً وشجاعاً في قراراته. حقق للشركة نمواً هائلاً في عامين. لكنه كان متغطرساً بشكل لا يطاق. في الاجتماعات، كان يقاطع أي شخص يعارضه، ويسخر من الأفكار التي لا تروق له. كان يقول: "لقد وظيفتكم لتنفيذوا رؤيتي، لا لتناقشوها". النتيجة؟ أصبح الموظفون الأذكى مجرد منفذين صامتين. في النهاية، وعلى الرغم من النجاح المالي، أجبره مجلس الإدارة على الاستقالة بسبب الثقافة السامة التي خلقها ومعدل دوران الموظفين الذي أصبح الأعلى في القطاع.

٤- مركب القيادة: (Leadership) التوازن المثالي

المعادلة: تواضع + وضوح + شجاعة = قيادة



هنا، تكتمل المعادلة الكيميائية. هذا هو القائد الذي يجمع بين أفضل ما في العوالم الثلاثة:

• التواضع: (Humility)

يجعله منفتحاً على التعلم، مستعداً للاستماع، وقادراً على بناء علاقات ثقة مع فريقه.

• **الوضوح: (Clarity)** يمنحه وفريقه بوصلة استراتيجية، ويضمن أن كل الجهود تصب في الاتجاه الصحيح. إنه تجسيد لمبدأ "ابدأ بالماذا. (Start with WHY)"

• **الشجاعة: (Courage)** تمنحه القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، والدفاع عن فريقه، والمخاطرة المحسوبة في سبيل تحقيق الرؤية.

فلسفة هذا المركب: القائد الحقيقي هو من يمتلك **وضوح الرؤية، وشجاعة السير نحوها، وتواضع إدراك أنه لا يستطيع الوصول إليها بمفرده.** هو يخلق بيئة من **الأمان النفسي** حيث يمكن للأفكار أن تتحدى بعضها البعض، ومن **الوضوح الاستراتيجي** حيث يعرف الجميع وجهتهم، ومن **العمل الجريء** حيث لا يخشى الفريق اتخاذ خطوات نحو المستقبل.

إن هذه المعادلة النهائية ليست حالة ثابتة، بل هي توازن ديناميكي يسعى القائد للحفاظ عليه كل يوم. إنها دعوة مستمرة للتخلي بالشجاعة دون غطرسة، والوضوح دون جمود، والتواضع دون تردد. وهذا هو جوهر كيمياء القيادة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: ما هو مركبك الكيميائي؟

القيادة ليست صفة واحدة بسيطة، بل هي مركب ينتج عن التوازن الدقيق بين ثلاثة عناصر كيميائية أساسية: التواضع، والوضوح، والشجاعة. اختلال هذه المعادلة ينتج شخصيات قيادية غير فعالة. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص معادلتك الكيميائية الخاصة والعمل على موازنتها.

الجزء الأول: تشخيص مكوناتك الأساسية (تقييم الذات)

١. **قياس مكوناتك:** على مقياس من ١ إلى ١٠، أعط نفسك درجة في كل من العناصر الثلاثة:

- **التواضع (Humility):** ما مدى انفتاحك على آراء الآخرين وقدرتك على الاعتراف بأنك لا تملك كل الإجابات؟
- **الوضوح (Clarity):** ما مدى قدرتك على بلورة رؤية استراتيجية واضحة وتوصيلها بفعالية لفريقك؟
- **الشجاعة (Courage):** ما مدى استعدادك لاتخاذ قرارات صعبة وغير شعبية، وتحمل المخاطر المحسوبة؟

٢. **تحديد العنصر المهيمن والأضعف:** أي من هذه العناصر الثلاثة هو "قوتك الخارقة" الطبيعية؟ وأيها يمثل "نقطة ضعفك" أو التحدي الأكبر بالنسبة لك؟

الجزء الثاني: تحليل "المركبات السامة" في سلوكك (تقييم الظلال)

١. هل أنت "المتردد"؟ (تواضع + وضوح - شجاعة):
 - تذكر موقفًا حديثًا ترددت فيه في اتخاذ قرار مهم. هل كان السبب هو نقص في "الشجاعة" لتحمل المسؤولية، رغم أنك كنت تعرف ما هو القرار الصحيح؟
 - هل يقول فريقك أحيانًا "نحن ننتظر قرارك"؟ كيف يؤثر ترددك على زخم الفريق ومعنوياته؟

٢. هل أنت "المندفع"؟ (شجاعة + تواضع - وضوح):

- هل تميل إلى إطلاق مبادرات جديدة بحماس ثم التخلي عنها بسرعة؟ هل تتخذ قرارات جريئة بناءً على "الشعور" اللحظي أكثر من "التحليل" الاستراتيجي؟
- كيف يمكنك دمج المزيد من "الوضوح" والتخطيط في شجاعتك، لتتحول من قائد مندفع إلى قائد استراتيجي؟

٣. هل أنت "المتغرس"؟ (وضوح + شجاعة - تواضع):

- متى كانت آخر مرة غيرت فيها رأيك بالكامل بناءً على حجة قوية من أحد أعضاء فريقك؟
- هل تخلق بيئة يشعر فيها الناس بالأمان لتحدي أفكارك بصراحة، أم بيئة يوافق فيها الجميع على ما تقوله لتجنب غضبك؟ (اختبار "دائرة الأمان").

الجزء الثالث: هندسة مركب القيادة (التطبيق العملي)

١. **وصفة التوازن:** بناءً على تشخيصك، ما هو "العنصر" الذي تحتاج إلى زيادته في وصفتك القيادية لتحقيق التوازن؟

٢. **خطة عمل للعنصر الأضعف:**

- **لزيادة الشجاعة:** ما هو القرار "الصغير" وغير الشعبي الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لتمرن عضلة الشجاعة لديك؟
- **لزيادة الوضوح:** كيف يمكنك قضاء ٩٠ دقيقة هذا الأسبوع في التفكير الاستراتيجي لبلورة رؤيتك لأهم مشروع لديك؟
- **لزيادة التواضع:** من هو الشخص في فريقك الذي يمكنك أن تذهب إليه هذا الأسبوع وتسأله بصدق: "ما هو الشيء الواحد الذي يجب أن أتوقف عن فعله لأكون قائدًا أفضل؟".

٣. **الجمع بين العناصر:** كيف يمكنك استخدام "شجاعتك" لطرح الأسئلة التي تكشف الحقيقة، واستخدام "تواضعك" للاستماع بصدق للإجابات، واستخدام "وضوحك" لتحويل النقاش إلى خطة عمل؟

الجزء الرابع: ما بعد المعادلة (التأثير المستدام)

١. **القدوة الكيميائية:** كيف يمكنك أن تكون نموذجًا حيًا لفريقك يوضح كيف يبدو التوازن بين هذه العناصر الثلاثة؟
٢. **تطوير الآخرين:** هل تساعد أعضاء فريقك على تطوير "مركب القيادة" الخاص بهم؟ هل تشجع "المتردد" على أن يكون أكثر شجاعة، و"المندفع" على أن يكون أكثر وضوحًا؟

سؤال التحدي:

حدد "العنصر الأضعف" في معادلتك الكيميائية. التزم لمدة أسبوع كامل بممارسة سلوك "واحد" فقط يعزز هذا العنصر كل يوم. إذا كان ضعفك في التواضع، ابدأ كل اجتماع بسؤال "ما رأيكم؟". إذا كان في الشجاعة، اتخذ قرارًا واحدًا مؤجلًا كل يوم. إذا كان في الوضوح، ابدأ كل يوم بكتابة أولويتك الأولى. هل أنت مستعد لتغيير كيمياء قيادتك، تفاعلًا بعد تفاعل؟

سابعًا: بوصلة القائد: فن طرح الأسئلة التي تكشف المستحيل

في ثقافة العمل التي تمجد الإجابات السريعة والقرارات الحاسمة، غالبًا ما ننسى أن أعظم قيمة للقائد لا تكمن في ما يعرفه، بل في ما يسعى لمعرفته. السؤال ليس علامة ضعف أو جهل، بل هو أداة القائد الجراحية؛ به يزيل الغموض، ويكشف الافتراضات الخاطئة، ويستخرج الإمكانيات الكامنة في فريقه. القيادة الحقيقية تبدأ عندما يتوقف القائد عن كونه "مُلَقِّن الإجابات" ويتحول إلى "مُحَفِّز التفكير".

١- السؤال كأداة بناء: هندسة الوضوح

إن صياغة السؤال تشبه صياغة مفتاح. المفتاح الخاطئ لن يفتح الباب، بل قد يكسر القفل. وبالمثل، فإن السؤال المصاغ بعناية يفتح أبواب الفهم والإبداع، بينما السؤال العشوائي يغلق العقول ويثير الدفاعات. المهارة الأساسية هنا هي بناء سؤال يتسم بالبساطة، والتركيز، ووضوح الغرض، والأهم من ذلك، أن ينبع من نية صادقة للفهم لا للاتهام.

لقد شهدتُ تحولًا كاملًا في أداء إحدى شركات الصناعات الهندسية الكبرى في برج العرب. كانوا يعانون من تأخير متكرر في تسليم المشاريع، وكانت الاجتماعات عبارة عن ساحة لتبادل الاتهامات بين قسمي الإنتاج والتخطيط. في أحد هذه الاجتماعات المتوترة، أوقف رئيس قطاع العمليات النقاش وسأل سؤالًا واحدًا بسيطًا غير كل شيء. لم يقل "من المخطئ؟"، بل قال: "دعونا نتخيل أننا نؤسس هذه الشركة اليوم من الصفر، بمعرفتنا وخبرتنا الحالية. كيف كنا سنصمم عملية تسليم المشاريع من البداية إلى النهاية؟". هذا السؤال نقلهم في لحظة من دائرة اللوم إلى مساحة الإبداع، وبدأ أفضل المهندسين في رسم عمليات جديدة على السبورة، لأن السؤال لم يكن يبحث عن كبش فداء، بل عن حل جذري.

٢- الفخاخ الخفية: الأخطاء التي تقتل الحوار

رغم بساطته الظاهرية، فإن فن السؤال محفوف بالفخاخ التي يقع فيها حتى أكثر القادة خبرة. تجنب هذه الفخاخ هو ما يميز القائد المحاور عن المدير المستجوب:

- **فخ الإجابة المعلبة:** طرح سؤال يعرف الجميع إجابته المتوقعة. ("هل الجميع ملتزم بالخطة؟"). هذا لا يولد معلومة، بل مجاملة.

• **فخ السؤال الموجه:** صياغة السؤال ليحتوي على الإجابة التي تريد سماعها. ("ألا توافقون على أن زيادة الميزانية هي الحل الوحيد لهذه المشكلة؟"). هذا ليس سؤالاً، بل هو إكراه لطيف على الموافقة.

• **فخ "الفيل في الغرفة":** وهو الأخطر على الإطلاق، حيث يتجنب الجميع طرح السؤال عن المشكلة الحقيقية التي يراها الكل ولكن يخشى الحديث عنها.

أتذكر اجتماعاً لمجلس إدارة إحدى شركات التجزئة الكبرى التي كانت تعاني من تراجع حاد في المبيعات. قضى الرئيس التنفيذي ساعة كاملة يناقش إعادة تصميم الفروع وتدريب الموظفين، متجاهلاً "الفيل" الضخم في الغرفة: أن متجرهم الإلكتروني كان كارثياً وتجربة استخدامه محبطة للعملاء. كان الجميع يعلم ذلك، لكن لا أحد تجرأ على طرح السؤال: **"مع كل احترامنا لخطط تطوير الفروع، ألا يجب أن تكون أولويتنا القصوى هي إصلاح الكارثة الرقمية التي تنفر منا آلاف العملاء يوميًا؟"** الخوف من طرح هذا السؤال كلف الشركة شهوراً من الخسائر الإضافية.

٣- الترسنة اللفظية: أنواع الأسئلة ومتى تستخدمها

لكل موقف نوع من الأسئلة يناسبه، والقائد البارع كالطبيب الذي يعرف متى يستخدم المنظار ومتى يستخدم المشريط.

• **الأسئلة المفتوحة (Open-ended):** تبدأ بـ "كيف"، "ماذا"، "لماذا". هي أدواتك لاستكشاف الأفكار وجمع المعلومات وتشجيع النقاش. استخدمها في بداية الاجتماعات أو في جلسات العصف الذهني.

• **الأسئلة المغلقة (Closed-ended):** تبدأ بـ "هل"، "أليس كذلك؟". إجابتها "نعم" أو "لا". هي أدواتك لتقصي الحقائق، تأكيد الفهم، أو الحصول على التزام واضح. استخدمها في نهاية النقاش لتلخيص القرارات.

في جلسة تقييم أداء مع مدير مشاريع موهوب يدعى "حسن"، كان يعاني من ضغط العمل. لم أبدأ بسؤال مغلق مثل "هل أنت متأخر في المشروع؟". بدلاً من ذلك، بدأت بسؤال مفتوح: **"حسن، كيف ترى تقدم المشروع من وجهة نظرك؟"**. هذا السؤال فتح له الباب ليتحدث عن التحديات التي يواجهها. بعد أن استمعت جيداً، استخدمت سؤالاً مغلقاً للتأكد: **"إذن، هل أفهم منك أن المشكلة الرئيسية هي تأخر وصول المواد الخام؟"**. وعندما أكد ذلك، انتقلت إلى

سؤال "محمل" للحصول على التزام: "بناءً على ذلك، هل يمكنك إعداد تقرير من صفحة واحدة يوضح هذا التأثير بالأرقام قبل اجتماعنا مع الموردين غدًا؟". هذا التدرج حوّل المواجهة المحتملة إلى جلسة بناءة لحل المشكلات.

٤- الاستراتيجية في الميدان: من السؤال إلى القرار

طرح السؤال ليس هو نهاية المطاف، بل هو بداية العملية. الاستراتيجية الحقيقية تكمن فيما تفعله بالإجابة:

- **فن المتابعة: (Follow-up)** عندما تكون الإجابة غامضة ("الأمور تتحسن")، يأتي دور سؤال المتابعة: "هذا رائع، ما هي المؤشرات التي رأيتها وتدلل على هذا التحسن تحديداً؟".

- **التقصي الحاد: (Probing)** عند الاشتباه في وجود معلومات ناقصة أو غير دقيقة، يجب أن يكون تقصيك حادًا ولكن محترفًا. خلال مفاوضات مع مورد رئيسي كان يدعي أن سبب التأخير هو "ظروف خارجة عن إرادته"، كان لا بد من التقصي: "نحن نتفهم الظروف الطارئة، لكن بياناتنا تشير إلى أن المشكلة بدأت قبل شهرين. هل هناك عامل آخر لم نناقشه قد يساعدنا على فهم الصورة الكاملة؟". هذا السؤال، بهدوئه، كان أكثر قوة من أي اتهام.

- **فن الصمت:** بعد طرح سؤال قوي، أصمت. لا تسارع بملء الفراغ. الصمت يضع عبء التفكير على الطرف الآخر ويجبره على تقديم إجابة أعمق وأكثر صدقًا.

- **معرفة متى تتوقف:** الهدف ليس طرح أكبر عدد من الأسئلة، بل الوصول إلى الوضوح اللازم لاتخاذ القرار. عندما تصل إلى هذه النقطة، توقف عن السؤال وابدأ في مرحلة التنفيذ.

إن إتقان فن السؤال هو رحلة تحول للقائد. إنها تنقله من دور صاحب السلطة إلى دور الباحث عن الحقيقة، ومن موقع القيادة بالأوامر إلى موقع القيادة بالتأثير. وفي نهاية المطاف، القادة الذين يتركون الأثر الأعمق ليسوا أولئك الذين قدموا أفضل الإجابات، بل أولئك الذين طرحوا أفضل الأسئلة.

أعظم ميزة للقادة: فن امتلاك الأسئلة، لا الإجابات

في عالم يمجّد السرعة ويعتبر الإجابة عملة القوة، يأتي القائد العظيم ليقلب هذه المعادلة رأسًا على عقب. فهو يدرك أن القيمة الحقيقية لا تكمن في امتلاك كل الإجابات، بل في الشجاعة والعمق لطرح الأسئلة الصحيحة. الإجابات تغلق الأبواب وتنتهي النقاش، أما الأسئلة الدقيقة فتفتح آفاقًا جديدة، وتكشف عن افتراضات خفية، وتحول مجموعة من الموظفين إلى فريق من المفكرين.

هذه ليست مجرد أسئلة، بل هي مفاتيح ذهبية. كل سؤال منها هو أداة مصممة لاختراق جدار المألوف وكشف ما يختبئ خلفه. إليك اثني عشر سؤالًا، إذا تحولت إلى عادة يومية، فإنها قادرة على تغيير مسار أي قائد وأي منظمة.

١- ما الذي لا نراه حاليًا وقد يسبب لنا مشكلة لاحقًا؟

هذا هو سؤال "كاشف النقاط العمياء". نحن نميل بطبيعتنا إلى التركيز على ما هو أمامنا مباشرةً: أهدافنا الحالية، منافسونا المعروفون. هذا السؤال يجبرنا على رفع رؤوسنا والمسح الاستراتيجي للأفق. إنه يدفعنا للبحث عن "الفيل الأسود" الصغير الذي قد ينمو ليصبح تهديدًا وجوديًا. في إحدى شركات الاتصالات الرائدة، كان الجميع يحتفل بالنمو القياسي في عدد المشتركين. لكن الرئيس التنفيذي طرح هذا السؤال في اجتماع مجلس الإدارة. بعد نقاش عميق، أدركوا أنهم لا يرون شيئًا مهمًا: رضى العملاء كان يتآكل ببطء بسبب سوء خدمة ما بعد البيع. لم تظهر المشكلة في أرقام المبيعات بعد، لكنها كانت قنبلة موقوتة. هذا السؤال وحده دفعهم لإعادة هيكلة قطاع خدمة العملاء بالكامل، مما أنقذهم من كارثة محققة بعد عام.

٢- إذا بدأنا من الصفر اليوم، ماذا كنا سنفعل بشكل مختلف؟

هذا هو "سؤال التحرر من الماضي". كل منظمة تحمل على ظهرها إرثًا من القرارات القديمة والأنظمة المتهالكة التي لم يعد أحد يجرؤ على المساس بها. هذا السؤال يمنح الفريق إذنًا بالتفكير دون قيود، وكأنهم يؤسسون شركة ناشئة تتمتع بكل خبراتهم الحالية. إنه السلاح الأقوى ضد عبارة "لطالما فعلنا ذلك بهذه الطريقة."

٣- ما السبب الحقيقي وراء هذا التحدي؟

هذا سؤال "الجراح" الذي يرفض التعامل مع الأعراض ويصر على الوصول إلى جذر المرض. المشاكل التي نراها على السطح (مثل تأخير التسليم أو انخفاض المبيعات) غالبًا ما تكون مجرد حمى تشير إلى وجود عدوى أعمق (مثل ثقافة عمل سيئة أو استراتيجية منتج خاطئة). هذا السؤال يمنعنا من إهدار الموارد على المسكنات المؤقتة ويوجهنا نحو العلاج الجذري.

٤- ما الذي يجعل هذا الفريق ينجح فعلاً؟ وما الذي يمكن أن يعطل ذلك؟

إنه سؤال "الحمض النووي للنجاح". غالبًا ما ننسب النجاح إلى عوامل سطحية مثل "الموهبة"، لكن هذا السؤال يجبرنا على تحليل الكيمياء الحقيقية: هل هو الثقة؟ هل هي طريقة تواصل معينة؟ هل هو قائد غير رسمي في الفريق يلهم الجميع؟ فهم هذا الحمض النووي يسمح لنا بتكرار النجاح. والجزء الثاني من السؤال ("ما الذي يعطله؟") هو إجراء وقائي استباقي لحماية هذا النجاح.

٥- من المستفيد حقًا من هذا القرار؟ وهل هناك من سيتضرر ولم نحسب حسابه؟

هذا هو "سؤال الضمير الأخلاقي". إنه يوسع دائرة التفكير من مجرد "الأرباح والخسائر" لتشمل التأثير البشري الكامل للقرار. قد يبدو قرار إغلاق مصنع وتعهيد الإنتاج للخارج مربحًا على الورق، لكن هذا السؤال يجبرنا على رؤية وجوه العمال الذين سيفقدون وظائفهم وتأثير ذلك على مجتمعاتهم. القادة العظماء لا يتخذون القرارات الأكثر ربحية فحسب، بل يتخذون القرارات الأكثر مسؤولية.

٦- هل نحن نحل المشكلة الصحيحة؟

ربما يكون هذا هو السؤال الأكثر أهمية على الإطلاق. لا شيء يهدر الموارد أكثر من بناء حل عبقري لمشكلة لا تهتم أحدًا. أتذكر شركة عقارية أنفقت الملايين على تطوير تطبيق معقد لحجز الوحدات، معتقدين أن المشكلة هي "صعوبة عملية الحجز". لكنهم لم يسألوا هذا السؤال. بعد فشل التطبيق، اكتشفوا أن المشكلة الحقيقية لم تكن الحجز، بل "نقص الثقة" في وعود التسليم. كانوا يحلون مشكلة خاطئة تمامًا.

٧- ما القرار الذي نؤجله لأننا لا نريد مواجهته؟

هذا سؤال "المواجهة الشجاعة". في كل منظمة، يوجد قرار صعب ومؤلم يتهرب منه الجميع. قد يكون التخلي عن منتج قديم محبوب، أو مواجهة موظف كبير ذي أداء ضعيف. هذا السؤال يسلط الضوء مباشرة على هذا التجنب، ويقول: "الخوف ليس استراتيجية". تأجيل القرار الصعب لا يجعله يختفي، بل يجعله أكثر تكلفة وتعقيدًا بمرور الوقت.

٨- ما الذي سيبدو عليه النجاح بعد ٦ أشهر؟ وكيف نعرف أننا على الطريق الصحيح؟

إنه سؤال "تحويل الحلم إلى واقع". الأهداف الكبيرة مثل "أن نكون الأفضل" ملهمة ولكنها عديمة الفائدة عمليًا. هذا السؤال يجبر الفريق على ترجمة الرؤية إلى صورة حسية وملموسة ("النجاح هو أن يكون ٥٠% من عملائنا الجدد قادمين من توصيات العملاء الحاليين")، ووضع مؤشرات أداء واضحة ("سنعرف أننا على الطريق الصحيح عندما ترتفع نسبة التوصيات بنسبة ٥٠% كل شهر").

٩- من الفريق الذي يجب أن نستمع له أكثر ولم نفعل؟

هذا سؤال "الأصوات المنسية". غالبًا ما تأتي أفضل الأفكار وأدق التحذيرات من الخطوط الأمامية: موظف خدمة العملاء الذي يتحدث مع الناس كل يوم، عامل المخزن الذي يرى مشاكل سلسلة التوريد بعينه. القيادة الهرمية التقليدية غالبًا ما تتجاهل هذه الأصوات. هذا السؤال هو محاولة متعمدة لكسر هذه العزلة والبحث عن الحكمة في الأماكن غير المتوقعة.

١٠- ما الافتراضات التي نتصرف على أساسها دون أن نختبرها؟

كل استراتيجية مبنية على مجموعة من الافتراضات ("العميل يفضل السعر على الجودة"، "المنافس لن يتمكن من تقليد تقنيتنا"). هذا السؤال هو "محقق داخلي" يتحدى هذه المعتقدات الراسخة ويسأل: "ما الدليل الذي لدينا على صحة هذا الافتراض؟ وماذا لو كان خاطئًا؟". الشركات التي تفشل في طرح هذا السؤال هي التي تتفاجأ عندما يتغير السوق فجأة.

١١- ما العلامات المبكرة التي تنبهنا أن الأمور بدأت تنحرف عن المسار الصحيح؟

هذا سؤال "نظام الإنذار المبكر". بدلاً من انتظار وقوع الكارثة (مثل خسارة عميل كبير)، يجبرنا هذا السؤال على تحديد المؤشرات الاستباقية التي تسبق الفشل. قد تكون هذه العلامات "انخفاض طفيف في معدل استخدام المنتج" أو "زيادة في عدد الشكاوى البسيطة". تحديد هذه الإشارات مبكرًا يمنح القائد القدرة على التصحيح قبل أن يصبح الانحراف خطيرًا.

١٢- ما الفرصة التي أمامنا الآن لكننا لا نغتنمها؟ ولماذا؟

أخيرًا، هذا هو سؤال "التكلفة الخفية للجمود". نحن غالبًا ما نركز على المخاطر الناتجة عن اتخاذ إجراء، ولكننا نادرًا ما نحسب تكلفة عدم اتخاذ أي إجراء. قد تكون هناك فرصة لدخول سوق جديد، أو تبني تقنية ثورية، لكننا نتجاهلها بسبب الخوف أو الراحة. هذا السؤال يضع "تكلفة الفرصة الضائعة" في مركز الاهتمام ويدفعنا نحو النمو.

إن القائد الذي يتبنى هذه الأسئلة لا يقدم لفريقه خريطة للطريق، بل يمنحهم بوصلة ومنظارة. إنه لا يبني ثقافة الطاعة، بل يبني ثقافة الفضول والتفكير النقدي. وهذه هي التربة الوحيدة التي يمكن أن تنمو فيها المنظمات العظيمة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصقل بوصلتك؟

القائد العظيم لا يُعرف بجودة إجاباته، بل بعمق أسئلته. السؤال الصحيح هو بوصلة توجه الفريق نحو اكتشاف الحلول بأنفسهم. استخدم هذه الأسئلة لتقييم وصقل مهارتك في فن طرح الأسئلة التي تكشف المستحيل.

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **تحليل الشريط المسجل:** تخيل أنك سجلت آخر اجتماع فردي لك مع أحد أعضاء فريقك. كم نسبة الوقت التي قضيتها في "الكلام" مقابل "الاستماع"؟ وكم نسبة الأسئلة التي طرحتها مقارنة بالجمل الخبرية التي قلتها؟ كن صادقًا مع نفسك.
٢. **نوعية الأسئلة:** هل تميل إلى طرح أسئلة "مغلقة" تبحث عن إجابات بـ "نعم" أو "لا" (مثل: "هل انتهيت من التقرير؟")، أم أسئلة "مفتوحة" تشجع على النقاش (مثل: "ما هي أكبر التحديات التي واجهتك أثناء إعداد هذا التقرير؟").

٣. **فخ الإجابة في السؤال:** هل تجد نفسك أحياناً تطرح أسئلة موجهة تحمل في طياتها الإجابة التي تريد سماعها؟ (مثال: "ألا تعتقد أن أفضل حل هو أن نزيد الميزانية؟"). اذكر آخر مرة فعلت فيها ذلك.

الجزء الثاني: كشف "الفيل في الغرفة" (تقييم الموقف)

١. **تحديد الفيل:** ما هي المشكلة الكبيرة والواضحة في فريقك أو منطمتك الآن التي يراها الجميع لكن لا أحد يجرؤ على الحديث عنها؟ ما هو "السؤال الشجاع" الذي إذا طُرح بصوت عالٍ في الاجتماع القادم، سيغير ديناميكية النقاش بالكامل؟
٢. **تحليل الخوف:** لماذا لم يُطرح هذا السؤال حتى الآن؟ هل السبب هو الخوف من إغضاب شخص معين؟ أم الخوف من الظهور بمظهر سلبي؟ أم أن ثقافة الشركة لا تشجع على المواجهة الصريحة؟
٣. **صياغة السؤال الآمن:** كيف يمكنك صياغة هذا "السؤال الشجاع" بطريقة بناءة لا تبدو كهجوم؟ (مثال: بدلاً من "لماذا فشلت استراتيجيتنا؟"، يمكن قول "بناءً على نتائجنا الأخيرة، ما هي الافتراضات التي بنينا عليها استراتيجيتنا والتي قد تحتاج إلى إعادة نظر؟").

الجزء الثالث: بناء ترسانة الأسئلة (التطبيق العملي)

١. **سؤال "البدء من الصفر":** تخيل أنك ستعقد اجتماعاً هذا الأسبوع لمناقشة عملية عمل قديمة وغير فعالة. كيف يمكنك استخدام سؤال مثل "إذا كنا سنبنّي هذه العملية من الصفر اليوم، بمعرفتنا الحالية، كيف كنا سنصممها؟" لفتح آفاق جديدة للتفكير؟
٢. **فن المتابعة:** في اجتماعك القادم، عندما تسمع إجابة غامضة أو عامة (مثل "الأمور تسير على ما يرام"), التزم بطرح سؤال متابعة واحد على الأقل (مثل "هذا رائع، ما هي البيانات أو المؤشرات التي تجعلك تقول ذلك؟").
٣. **سؤال "الصوت المنسي":** من هو الشخص أو القسم في منطمتك الذي نادراً ما يتم الاستماع إليه، لكنه يمتلك رؤى قيمة لأنه في الخطوط الأمامية؟ ما هو السؤال المحدد الذي يمكنك أن تطرحه عليه هذا الأسبوع لتستخرج حكمته؟

الجزء الرابع: ما بعد السؤال (فن الصمت)

١. **قوة الصمت:** في المرة القادمة التي تطرح فيها سؤالًا قويًا وعميقًا على فريقك، قاوم رغبتك في ملء الفراغ بالكلام أو باقتراح إجابات. اصمت لمدة ١٠ ثوانٍ كاملة وراقب ما سيحدث.
٢. **تحمل المسؤولية:** عندما تطرح سؤالًا يكشف عن مشكلة، هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية المساعدة في إيجاد الحل، أم أنك تكتفي بدور "المشخص" الذي يلقي بالمشاكل على الآخرين؟

سؤال التحدي:

في اجتماعك الهام القادم، التزم بأن يكون دورك هو "طرح الأسئلة فقط". هل يمكنك أن تقود اجتماعًا كاملًا وتصل به إلى نتيجة مثمرة دون أن تقدم إجابة واحدة بنفسك، معتمدًا فقط على قوة أسئلتك في استخراج الحكمة الجماعية من فريقك؟

الفصل الرابع

التأسيس الاستراتيجي واتخاذ القرار

- أولًا: هندسة القرار: الشروط السبعة لتحويل الصواب إلى نجاح
- ثانيًا: هندسة النجاح: كيف يضع القادة أهدافًا تحرك المستقبل
- ثالثًا: لماذا تموت الأهداف؟ تشريح الأخطاء الستة في وضع الأهداف
- رابعًا: البوصلة الاستراتيجية: فن القيادة في عالم متغير
- خامسًا: القائد الاستراتيجي: فن الإبحار في محيط من الفوضى
- سادسًا: قواعد اللعبة اللانهائية: خمسة مبادئ لبناء إرث قيادي
- سابعًا: النجاح المتكامل: كيف يبني القادة منظومات مزدهرة

"الاستراتيجية ليست وثيقة
تُكتب، بل هي قصة تُعاش.
والقرار الصحيح الذي يأتي
متأخرًا هو قرار خاطئ. في عالم
الأعمال، السرعة والحكمة ليسا
عدوين، بل هما توأم لا ينفصل".

افتتاحية الفصل الرابع

"في الفصل السابق، قمنا بتجهيز "برج المراقبة" الخاص بك وزودناك بالعدسات والمناظير اللازمة لرؤية المشهد بوضوح. الآن، حان الوقت لتنزل من البرج وتضع حجر الأساس. هذا الفصل هو دليلك لتكون "المهندس المعماري" لمنظمتك، لا مجرد "حارس ليلى" لها. فالقيادة لا تتعلق فقط برؤية المستقبل، بل تتعلق ببنائه، حجرًا فوق حجر، وقرارًا فوق قرار.

سنبدأ بـ **"هندسة القرار"**، لتتعلم الشروط السبعة التي تحول "الفكرة الصحيحة" إلى "نجاح على أرض الواقع"، وتضمن ألا تموت قراراتك في مقبرة التنفيذ. ثم سننتقل إلى **"هندسة النجاح"**، حيث سنكتشف كيف نضع أهدافًا تحرك المستقبل، وسنشرح **"لماذا تموت معظم الأهداف"** مينة مأساوية كل عام لتجنب الوقوع في نفس الفخ.

بعد ذلك، سنرفع مرساة السفينة ونبحر في محيط الفوضى، مسلحين بـ **"البوصلة الاستراتيجية"** التي تساعدنا على التنقل في عالم متغير لا يتوقف عن مفاجأتنا. سنتعلم كيف نكون **"قادة استراتيجيين"** حقيقيين، أولئك الذين يرون في العاصفة فرصة لاختبار قوة أشرعتهم. والأهم من ذلك، سنغير قواعد اللعب تمامًا، حيث سنتخلى عن هوس "الفوز" قصير المدى، وتبنى عقلية **"اللعبة اللانهائية"**، التي تهدف إلى بناء منظمة تبقى في الملعب لأجيال قادمة. وفي النهاية، سنجمع كل هذه الخيوط لنصل إلى تعريف جديد للنجاح، وهو **"النجاح المتكامل"**، الذي لا يقاس بالأرباح فقط، بل بازدهار كل من يلمسه هذا الصرح الذي تبنيه".

**"الخطة الاستراتيجية ليست
خريطة كنز توصلك إلى نقطة
النهاية، بل هي بوصلة ترشدك
في رحلة لا نهاية لها. الأهم من
الخطة نفسها هو القدرة على
تعديلها عندما تخبرك العاصفة
أنك كنت تبحر في الاتجاه
الخاطئ".**

أولاً: هندسة القرار: الشروط السبعة لتحويل الصواب إلى نجاح

في عالم القيادة، هناك حقيقة قاسية ومهمة: لا يكفي أبدًا أن يكون قرارك صحيحًا. فكرة صحيحة تُنفذ بطريقة خاطئة هي أسوأ من فكرة خاطئة يتم التراجع عنها بسرعة. القرار ليس لحظة إلهام عابرة، بل هو عملية هندسية متكاملة لها ما قبلها وما بعدها. القائد الذي يتقن هذه الهندسة هو من يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع ملموس. إن نجاح أي قرار إداري لا يعتمد على عبقرية الفكرة، بل على حكمة تنفيذها، وهذه الحكمة تتجلى في سبعة شروط أساسية.

١- إشراك أصحاب المصلحة: من فرض القرار إلى صنعه معًا

قبل أن يتحول القرار إلى حبر على ورق، يجب أن يكون حوارًا مفتوحًا. القائد الذي يتخذ قراراته في عزلة مكتبه، مهما كانت صحيحة، يزرع بذور المقاومة بنفسه. إشراك الفريق وأصحاب العلاقة ليس مجرد إجراء ديمقراطي لطيف، بل هو ضرورة استراتيجية. عندما تشرك الناس، فأنت تحقق ثلاثة أهداف حيوية: أولاً، تحصل على زوايا نظر مختلفة قد تكشف عن نقاط عمياء لم ترها. ثانيًا، تبني شعورًا بالملكية المشتركة، فيتحول القرار من "قراره" إلى "قرارنا". ثالثًا، وهذا هو الأهم، أنت تبني "دائرة الأمان" (Circle of Safety) التي تحدث عنها سيمون سينك؛ فالناس يشعرون بالأمان تجاه التغيير الذي ساهموا في صنعه.

٢- دراسة الآثار المترتبة: لعب الشطرنج مع المستقبل

القرار ليس حجرًا يُلقى في بركة راكدة، بل هو قطعة دومينو تطلق سلسلة من ردود الفعل. القائد الفعال لا يفكر فقط في التأثير المباشر لقراره، بل يلعب الشطرنج مع المستقبل ويتوقع الحركات الثلاث القادمة. يجب أن يسأل: "من سيتأثر بهذا القرار بشكل غير مباشر؟ ما هي أسوأ نتيجة ممكنة، وكيف نستعد لها؟ ما هي الفرص الجديدة التي قد يخلقها هذا القرار كأثر جانبي؟". هذه النظرة الشاملة تحول القرار من رد فعل متسرع إلى خطوة استراتيجية محسوبة.

٣- التمهييد والتجهيز: فلاحه الأرض قبل زراعة البذرة

إعلان قرار مفاجئ، حتى لو كان صحيحًا، يشبه زراعة أفضل البذور في أرض صخرية جافة. لن تنبت. التمهييد للقرار هو فن فلاحه الأرض التنظيمية؛ إنه تهيئة العقول والقلوب لتقبل التغيير القادم. يتم ذلك من خلال التواصل الشفاف حول "لماذا" التغيير ضروري، وشرح الفوائد المتوقعة، ومعالجة المخاوف بشكل استباقي، وتوفير التدريب والموارد اللازمة للفريق ليتكيف مع الواقع الجديد.

٤- اختيار وقت التنفيذ المناسب: فن قراءة اللحظة

التوقيت هو كل شيء. إطلاق أفضل منتج في وقت اقتصادي سيء قد يؤدي إلى فشله. إعلان إعادة هيكلة كبرى قبل عطلة الأعياد مباشرة قد يدمر الروح المعنوية. اختيار التوقيت المناسب ليس مسألة حظ، بل هو فن قراءة المناخ التنظيمي والسوقي. القائد الحكيم ينتظر اللحظة التي تكون فيها المقاومة في أدنى مستوياتها، والتقبل في أعلى مستوياته، والحاجة للتغيير واضحة للجميع.

شهدت تطبيق هذه المبادئ الأربعة ببراعة في إحدى شركات الاتصالات الكبرى في مصر. كانت الرئيسة التنفيذية، "المهندسة هدى"، تريد تطبيق نظام جديد لتقييم الأداء يعتمد على الكفاءة والنتائج، بدلاً من النظام القديم القائم على الأقدمية. كان قرارًا صحيحًا، لكنه حساس للغاية. لم تعلنه فجأة. أولاً، شكلت لجنة من رؤساء الأقسام وممثلين عن الموظفين لدراسة أفضل الأنظمة العالمية (إشراك أصحاب المصلحة). (ثانيًا، قامت اللجنة بإعداد تقرير مفصل عن الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للنظام الجديد على الرواتب والترقيات (دراسة الآثار) ثالثًا، قبل الإعلان الرسمي بستة أشهر، أطلقت حملة تواصل داخلي وورش عمل حول "ثقافة الأداء" وأهمية التميز "التمهييد والتجهيز). وأخيرًا، اختارت إطلاق النظام الجديد بعد دورة صرف المكافآت السنوية مباشرة، حتى لا يشعر الموظفون أن أرزاقهم مهددة بشكل فوري (اختيار التوقيت) النتيجة؟ تم قبول أحد أصعب القرارات الإدارية بهدوء وفعالية ملحوظة.

٥- التنفيذ بطريقة صحيحة: الفن في التفاصيل

أفضل الخطط الاستراتيجية يمكن أن تنهار بسبب التنفيذ السيء. هذه المرحلة تتطلب الدقة والوضوح. يجب أن يعرف كل فرد دوره ومسؤولياته بوضوح تام، وأن تكون هناك آليات واضحة للتواصل وحل المشكلات التي قد تظهر. التنفيذ الصحيح هو الجسر الذي يعبر بالفكرة من عالم النظرية إلى عالم الواقع.

٦- التراجع السريع: قوة الاعتراف بالخطأ

أعظم صفة للقائد الواثق هي قدرته على الاعتراف بالخطأ دون تردد أو مكابرة. التمسك بقرار خاطئ بسبب الكبرياء أو الخوف من الظهور بمظهر الضعيف هو أسرع طريق لتدمير الثقة وكرثة العمل. القائد الذي يقول لفريقه "لقد جربنا هذا الطريق، وتشير البيانات إلى أنه كان خاطئاً. دعونا نتراجع ونفكر في مسار آخر" لا يفقد الاحترام، بل يكسبه. إنه يرسل رسالة مفادها أن الولاء للحقيقة والنجاح أهم من الولاء للقرارات الفردية.

٧- المتابعة والتقييم: القرار لا ينتهي عند إصداره

إصدار القرار ليس خط النهاية، بل هو طلقة البداية. القائد الفعال لا يصدر القرار ثم ينتقل للمهمة التالية، بل يظل مهووساً بمتابعته. إنه يضع مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح القرار، ويراجع البيانات بانتظام، ويستمع لآراء الفريق حول ما ينجح وما لا ينجح، ويقوم بإجراء تعديلات مستمرة. هذا يتماشى مع فكرة "اللعبة اللانهائية" (The Infinite Game)؛ فالقرار ليس حدثاً نهائياً، بل هو فرضية تحتاج إلى اختبار وتعديل مستمر في سياق اللعبة الطويلة التي تلعبها المنظمة.

إن هذه الشروط السبعة تحول عملية اتخاذ القرار من مقامرة محفوفة بالمخاطر إلى علم منضبط ورفيع. إنها تضمن ألا يبقى القرار الصحيح مجرد حبر على ورق، بل أن يصبح قوة دافعة تحقق التقدم والنجاح.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تهندس قرارات ناجحة؟

القرار الصحيح الذي يُنفذ بطريقة خاطئة هو فشل مُكَلِّف. القادة العظماء لا يتخذون قرارات صحيحة فحسب، بل يهندسون عملية كاملة لضمان نجاح هذه القرارات. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى قوة "العملية الهندسية" لاتخاذ القرار في فريقك ومنظمتك.

الجزء الأول: مرحلة ما قبل القرار (بناء الأساس)

١. **اختبار الإشراف:** فكر في آخر قرار مهم اتخذته. من هم الأشخاص الذين تأثروا بهذا القرار؟ وكم واحدًا منهم قمت بإشراكه أو استشارته "قبل" اتخاذ القرار النهائي؟ هل تميل إلى اتخاذ القرارات في "غرفة مغلقة" ثم إعلانها؟
٢. **لعبة الشطرنج:** عند دراستك لذلك القرار، هل ركزت فقط على التأثير المباشر والفوري؟ أم أنك خصصت وقتًا للتفكير في "الحركة الثانية والثالثة" - أي الآثار غير المباشرة أو طويلة المدى التي قد تترتب على قرارك؟
٣. **فلاحة الأرض:** ما هي درجة استعداد فريقك لتقبل التغيير الذي سيحدثه قرارك القادم؟ ما هي الخطوات "التمهيدية" (تواصل، تدريب، معالجة المخاوف) التي تحتاج إلى اتخاذها "قبل" إعلان القرار لضمان قبول سلس؟

الجزء الثاني: لحظة التنفيذ (فن التوقيت والتطبيق)

١. **قراءة اللحظة:** هل توقيت إعلان قراراتك يتم بناءً على "الحاجة الملحة" فقط، أم أنك تأخذ في اعتبارك "مناخ" المنظمة (الروح المعنوية، ضغط العمل الحالي، إلخ)؟ اذكر موقفًا أجلت فيه قرارًا صحيحًا لأن التوقيت لم يكن مناسبًا.
٢. **خريطة التنفيذ:** عندما تعلن عن قرار جديد، هل يكون إعلانك مصحوبًا بخطة تنفيذ واضحة تحدد "من" سيفعل "ماذا" وبحلول "متى"؟ أم أنك تترك تفاصيل التنفيذ غامضة؟
٣. **وضوح الرسالة:** هل تتأكد من أن كل فرد في الفريق يفهم ليس فقط "ما هو" القرار، بل الأهم من ذلك، "لماذا" تم اتخاذه؟ كيف يمكنك استخدام مبدأ "ابدأ بالماذا" (Start with WHY) لجعل قراراتك أكثر إقناعًا؟

الجزء الثالث: مرحلة ما بعد القرار (المرونة والتعلم)

١. **اختبار الغرور:** متى كانت آخر مرة اعترفت فيها بأن أحد قراراتك كان خاطئًا وقمت بالتراجع عنه بسرعة؟ هل ثقافتك وثقافة فريقك تسمحان بالاعتراف بالخطأ كجزء من عملية التعلم، أم أن التراجع يُعتبر ضعفًا (ظل المكابرة)؟
٢. **دورة المتابعة:** هل تنتهي علاقتك بالقرار بمجرد إصداره؟ ما هي الآلية التي تستخدمها لمتابعة تنفيذ قراراتك وتقييم نتائجها بانتظام؟ هل لديك مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح القرار؟
٣. **صندوق الدروس المستفادة:** بعد انتهاء مشروع كبير ناتج عن قرار استراتيجي، هل تعقد جلسة "دروس مستفادة" مع فريقك لتسأل: "ما الذي سار بشكل جيد في عملية اتخاذ وتنفيذ هذا القرار، وما الذي يجب أن نحسنه في المرة القادمة؟".

الجزء الرابع: تقييم المنظومة ككل

١. **تحديد نقطة الضعف:** من بين الشروط السبعة (الإشراك، دراسة الآثار، التمهيد، التوقيت، التنفيذ، التراجع، المتابعة)، أي شرط تشعر أنه الحلقة الأضعف في عملية اتخاذ القرار لديك حاليًا؟
٢. **الخطوة العملية:** ما هو الإجراء الواحد المحدد الذي يمكنك تطبيقه ابتداءً من قرارك الهام القادم لتقوية هذه الحلقة الضعيفة؟ مثال: "سألتزم بعقد جلسة 'ما قبل الوفاة' (Pre-mortem) مع فريقك كجزء من مرحلة دراسة الآثار".

سؤال التحدي

في قرارك الهام القادم، التزم بتطبيق الشرط الأول (إشراك أصحاب المصلحة) بشكل جذري. قم بتحديد شخصين على الأقل تعتقد أنهما "سيعارضان" القرار، وادعهما لجلسة استشارية فردية "قبل" اتخاذ القرار النهائي. هل أنت مستعد للاستماع إلى وجهات النظر المعارضة بصدق واستخدامها لتحسين قرارك، بدلًا من انتظار مقاومتها بعد إعلانه؟

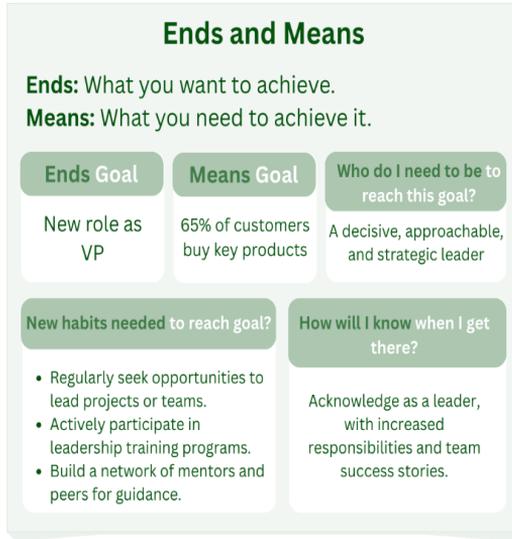
ثانياً: هندسة النجاح: كيف يضع القادة أهدافاً تحرك المستقبل

إن الفرق بين الحالم الذي يقضي حياته في التمني، والقائد الذي يصنع التاريخ، لا يكمن في حجم الحلم، بل في امتلاك "هندسة" لتحويل هذا الحلم إلى واقع. القيادة، في جوهرها، هي فن وضع الأهداف التي لا تكتفي بوصف المستقبل، بل تخلقه. الهدف ليس مجرد أمنية، بل هو وجهة محددة ببوصلة وخريطة.

في هذا الفصل، سنتجاوز الطرق التقليدية لوضع الأهداف، وسنقدم نظاماً متكاملًا يتكون من أربعة نماذج قوية، كل منها يخدم غرضًا مختلفًا، لكنها معًا تشكل آلة قوية لتحقيق النجاح.

١ - الأساس: الغايات والوسائل (Ends and Means)

قبل أن نبدأ في أي رحلة، يجب أن نعرف شيئين: إلى أين نذهب (الغاية)، وكيف سنصل إلى هناك (الوسيلة). هذا هو المبدأ الأساسي الذي يغفل عنه الكثيرون.



- **الغاية (End):** هي النتيجة النهائية التي تريد تحقيقها. "ماذا أريد؟"
- **الوسيلة (Mean):** هي الأفعال والمهارات وحتى الهوية التي تحتاج إلى تبنيها لتحقيق تلك الغاية. "ماذا يجب أن أفعل؟ ومن يجب أن أكون؟"

هذه الفلسفة البسيطة تغير كل شيء. فالتركيز على "الغاية" وحدها يولد الإحباط، لأن المسافة

تبدو شاسعة. لكن التركيز على "الوسائل" يجعل الهدف قابلاً للتحقيق، لأنه يحوله إلى خطوات يومية وشخصية جديدة يجب أن تتبناها.

من واقع خبرتي، كان لدي مدير تسويق شاب وموهوب اسمه "شريف" في إحدى شركات الاتصالات الكبرى في مصر. كان يحلم بأن يصبح رئيس قطاع (Head of Sector).

- **غايته (End Goal):** الحصول على منصب نائب الرئيس (VP) أو رئيس قطاع.

- سألته: "ما هي الوسيلة لتحقيق ذلك؟"
- **وسيلته (Means Goal) كفعل**: قال: "يجب أن أجعل ٦٥% من عملائنا يشتركون بمنتجنا الجديد خلال عام". هذا هدف عملي واضح.
- **وسيلته (Means Goal) كهوية**: سألته: "ومن يجب أن تصبح لتفعل ذلك؟". فكر وقال: "يجب أن أتحوّل من مدير تكتيكي إلى قائد استراتيجي (a decisive, approachable, and strategic leader) ويسمعونه."
- **وسيلته (Means Goal) كعادة**: "ما هي العادات الجديدة التي ستبنيها؟". قال: "سأبحث بانتظام عن فرص لقيادة مشاريع استراتيجية، وسأشارك بنشاط في برامج تدريب القادة، وسأبني شبكة من الموجهين (Mentors) لأتعلّم منهم." لقد حول حلمه البعيد إلى خطة عمل وهوية جديدة يمارسها كل يوم.

٢- المحرك قصير المدى: نموذج الأهداف الأذكى (SMARTER Goals)

إذا كانت "الغايات والوسائل" هي الخريطة، فإن نموذج SMARTER هو المحرك الذي يدفعك في الرحلة يومًا بعد يوم. إنه تطوير للنموذج الكلاسيكي SMART، لكنه يضيف بعدين حيويين: الإثارة والصدى.

Specific

• **S محدد (Specific)**: صف هدفك بوضوح تام.

Measurable

• **M قابل للقياس (Measurable)**: كيف ستعرف أنك تتقدم؟

Attainable

• **A قابل للتحقيق (Attainable)**: هل هو ممكن ضمن قدراتك الحالية أو بتحدٍ معقول؟

Realistic

• **R واقعي (Realistic)**: تجنب إرهاق نفسك بأهداف خيالية.

Time-bound

• **T محدد زمنيًا (Time-bound)**: متى ستحققه؟

Exciting

• **E مثير (Exciting)**: هل هذا الهدف يجعلك تشعر بالحماس للنهوض من السرير صباحًا؟

Resonant

• **R له صدى (Resonant)**: هل يتماشى هذا الهدف مع قيمك الشخصية ومع "لماذا (Your WHY) الأعمق؟"

الصدى (Resonance) هو الإضافة الأكثر عمقًا، فهو يربط أهدافك مباشرة بفلسفة "ابدأ بالماذا (Start with WHY)" لسيمون سينك. الهدف الذي لا يتردد صداه مع قيمك الحقيقية، سيبقى دائمًا مهمة شاقة، أما الهدف الذي يلامس هويتك، فيصبح مصدرًا لا ينضب للطاقة. أتذكر "دينا"، مديرة فريق خدمة عملاء في بنك CIB، كانت تريد تحسين أداء فريقها.



Improve team's performance.

• الهدف السيء": تحسين أداء الفريق". (غامض جدًا).

• الهدف الأذكى (SMARTER Goal):



Within **the next 6 Months**, increase the team's quarterly sales by **15%** through **training and resource allocation**, while ensuring all team members are engaged and find the process rewarding.

"خلال الربع المالي القادم (٩٠ يومًا) (T)، سنقوم بزيادة صافي نقاط الترويج (NPS) لفريقنا (M)

من ١٥+ إلى ٣٠+ (A/R)، من خلال تدريب مكثف وتخصيص الموارد اللازمة (S). هذا الهدف مثير (E) لأنه سيجعلنا الفريق الأفضل أداءً في البنك، وله صدى (R) لأنه يجسد قيمة البنك الأساسية في وضع العميل أولاً."

هذا الهدف ليس مجرد مهمة، بل أصبح قضية يلتف حولها الفريق.

٣- وقود التحفيز: نموذج ووب (WOOP - Generate Motivation)

حتى أفضل الخطط تفشل بسبب عقبة واحدة: عقولنا. التسوية، الخوف، الشك بالنفس. نموذج WOOP هو أداة نفسية عبقرية لتوليد الدافعية من خلال مواجهة الواقع بصدق.

• - Wالأمنية (Wish): ما الذي تريده حقًا؟

• - Oالنتيجة (Outcome): تخيل أفضل نتيجة ممكنة. كيف سيبدو شعورك عند تحقيقها؟

• - Oالعقبة (Obstacle): ما هي العقبة الداخلية التي تمنعك؟ (غالبًا ما تكون شعورًا أو عادة).

• - Pالخطة (Plan): ضع خطة "عندما... سأفعل..." للتعامل مع هذه العقبة.

<p>Wish</p> <p>Achieve a healthier work-life balance</p>	<p>Outcome</p> <p>Better mental health and family time</p>
<p>Obstacle</p> <p>Endless to-do list to tackle</p>	<p>Plan</p> <p>Make a habit of delegating one task everyday</p>

من واقع تجربتي الشخصية، كانت أمنيّتي (Wish) هي تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. النتيجة (Outcome) كانت الشعور بصحة نفسية أفضل وقضاء وقت نوعي مع أسرتي. لكن العقبة (Obstacle) الحقيقية كانت "قائمة مهام لا تنتهي" وشعوري بالذنب إذا غادرت العمل وهناك مهام لم تنجز. فكانت خطتي (Plan) بسيطة: "عندما (When) تأتي الساعة السادسة مساءً وأشعر بالتردد في المغادرة بسبب قائمة المهام، سأقوم (Then) فورًا باختيار مهمة واحدة فقط لتفويضها في اليوم التالي، ثم أغادر المكتب". هذه الخطة الصغيرة كسرت حلقة الإرهاق.

٤- النجم القطبي طويل المدى: نموذج الأهداف الحاملة 5-10 (DUMB - Year Goals)

الأهداف قصيرة المدى تبيّن متحرّكًا، لكنك تحتاج إلى "نجم قطبي" يوجه رحلتك الطويلة. نموذج DUMB (وهو اسم مستفّز عن قصد) مصمم لخلق رؤى طويلة الأمد تلهمك وتدفعك.

Dream Earn high 6-figures salary	Uplifting A secure worry-free retirement
Method Invest in developing my leadership skills	Behavior Commit to a leadership development program

- **D - يقودها الحلم (Dream-driven):** ما هو أعظم حلم تتمنى لو تحقق بلمسة زر؟
- **U - لارتفاع المعنويات (Uplifting):** مجرد تخيل هذا الحلم يجعلك تشعر بالحماس.
- **M - لها مسار واضح (Method-friendly):** العريضة أو "الطريقة" للوصول إليها.
- **B - يقودها السلوك (Behavior-driven):**

(driven): ما هي السلوكيات والعادات التي يجب أن تتبناها لتحقيقها؟

هذا النموذج هو الترجمة العملية لامتلاك "قضية عادلة (Just Cause)" كما يسميها سينك في "اللعبة اللانهائية (The Infinite Game)". إنها الرؤية البعيدة التي تلعب من أجلها، حتى لو لم تحققها بالكامل.

عندما أسس صديقي "مازن" شركته الناشئة في مجال التكنولوجيا الزراعية، كان هدفه "الحالم (DUMB Goal)" هو:

- **الحلم (Dream):** القضاء على 50% من هدر المحاصيل الزراعية في مصر خلال 10 عامًا.

- **الرفع من المعنويات (Uplifting):** تخيل التأثير على حياة ملايين المزارعين والأمن الغذائي للبلد.
- **المسار (Method):** من خلال بناء أنظمة ذكية للري والتنبؤ بالآفات.
- **السلوك (Behavior):** الالتزام بالتعلم المستمر في مجال الذكاء الاصطناعي، وبناء فريق من أفضل العقول في مصر، وقضاء يوم واحد أسبوعيًا في الحقول مع المزارعين. هذا الحلم الكبير هو ما أعطاه وفريقه القوة لتجاوز كل التحديات اليومية. إن القائد الذي يتقن هذه النماذج الأربعة لا يضع أهدافًا فحسب، بل يبني نظامًا متكاملًا للنجاح. نظام يربط الأفعال اليومية بالرؤية البعيدة، ويغذي الدافعية النفسية، ويضمن أن كل خطوة، مهما كانت صغيرة، هي خطوة في الاتجاه الصحيح.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تهندس نجاحك؟

وضع الأهداف ليس مجرد كتابة قائمة آمنيات، بل هو عملية هندسية دقيقة تحول الرؤى الغامضة إلى خطط عمل واضحة، وتغذي الدافعية اللازمة لتنفيذها. استخدم هذه الأسئلة لتقييم "الآلة الهندسية" لوضع الأهداف لديك، واكتشاف كيفية تطويرها.

الجزء الأول: تشخيص الأساس (تقييم الغايات والوسائل)

١. **وضوح الغاية (End):** ما هي "الغاية" الكبرى أو النتيجة النهائية التي تسعى لتحقيقها على المستوى المهني خلال العامين القادمين؟ هل يمكنك وصفها في جملة واحدة واضحة ومحددة؟
٢. **تحديد الوسائل (Means):** لتحقيق هذه "الغاية"، ما هي "الوسائل" التي تحتاج إليها؟
 - **وسائل الفعل:** ما هي النتيجة العملية القابلة للقياس التي يجب أن تحققها في عملك (مثال: زيادة الحصة السوقية بنسبة ١٠%)؟
 - **وسائل الهوية:** من هو الشخص أو القائد الذي يجب أن "تصبح" عليه لتتمكن من تحقيق ذلك؟ (مثال: قائد استراتيجي، مفاوض بارع).
 - **وسائل العادة:** ما هي العادتان الجديدتان اللتان يجب أن تلتزم بهما يوميًا أو أسبوعيًا لبناء هذه الهوية الجديدة؟

٣. **فحص التوافق:** هل "وسائلك" الحالية (أفعالك وهويتك وعاداتك) متوافقة حقًا مع "غايته" النهائية، أم أن هناك فجوة بين ما تقوله وما تفعله؟

الجزء الثاني: بناء المحرك (تقييم الأهداف قصيرة المدى)

١. **اختبار SMARTER:** اختر هدفًا واحدًا تعمل عليه حاليًا. قم بفحصه عبر مرشح SMARTER: هل هو محدد؟ قابل للقياس؟ قابل للتحقيق؟ واقعي؟ محدد زمنيًا؟ والأهم:

- هل هو مثير (Exciting)؟ هل يجعلك تشعر بالحماس للعمل عليه؟
- هل له صدى (Resonant)؟ هل يتماشى مع قيمك الحقيقية و"لماذا" الأعمق لديك؟

٢. **صياغة مُحكّمة:** حاول إعادة صياغة هدفك الحالي ليصبح هدف SMARTER. ما هو الفرق الذي أحدثته إضافة عنصر "الإثارة" و"الصدى" في شعورك تجاه الهدف؟

٣. **الوضوح للفريق:** هل أهداف فريقك مكتوبة بصيغة SMARTER؟ هل يعرف كل فرد في فريقك بوضوح كيف يبدو النجاح وكيف سيتم قياسه؟

الجزء الثالث: توليد الوقود (تقييم الدافعية والمستقبل)

١. **تمرين WOOP:** اختر هدفًا واحدًا تجد صعوبة في البدء فيه بسبب التسويف. قم بتطبيق نموذج WOOP عليه الآن:

- **الأمنية (Wish):** ما هي أمنيتك؟
- **النتيجة (Outcome):** تخيل أفضل نتيجة وشعورك بها.
- **العقبة (Obstacle):** ما هي العقبة "الداخلية" الحقيقية التي تمنعك؟ (شعور، عادة، اعتقاد).
- **الخطة (Plan):** ضع خطة "عندما... سأفعل..." محددة لمواجهة هذه العقبة.

٢. **حلمك "الأحمق" (DUMB Goal):** "بعيدًا عن الواقعية والقيود، ما هو حلمك الأكبر والأكثر إلهامًا الذي تريد تحقيقه على مدى السنوات العشر القادمة؟ هل هذا الحلم يرفع معنوياتك بمجرد التفكير فيه؟

٣. **ربط الحاضر بالمستقبل:** كيف يمكن لأهدافك قصيرة المدى (SMARTER) أن تكون بمثابة خطوات صغيرة ومدروسة تقربك من تحقيق حلمك الكبير (DUMB)؟ هل ترى هذا الرابط بوضوح؟

الجزء الرابع: ما بعد التخطيط (الالتزام والتكيف)

١. **مراجعة الأهداف:** هل عملية مراجعة الأهداف في فريقك هي حدث سنوي ممل، أم هي حوار حي ومستمر يتم بانتظام (شهريًا أو ربع سنويًا)؟
٢. **قياس ما يهم:** هل تقيس فقط "النتائج النهائية"، أم أنك تقيس أيضًا "السلوكيات والعادات" التي تؤدي إلى هذه النتائج؟

سؤال التحدي:

شارك "حلمك الكبير (DUMB Goal)" مع شخص واحد على الأقل في فريقك أو دائرتك المقربة هذا الأسبوع. هل أنت مستعد لأن تكون ضعيفًا بما يكفي لمشاركة طموحاتك الكبرى، وقويًا بما يكفي لدعوة الآخرين ليكونوا جزءًا من رحلتك؟ الإعلان عن الحلم هو أول خطوة لتحويله إلى حقيقة.

ثالثًا: لماذا تموت الأهداف؟ تشریح الأخطاء الستة في وضع الأهداف

في بداية كل عام، تجتمع الشركات في طقس مقدس اسمه "وضع الأهداف". تُكتب الوثائق، وتُعقد الاجتماعات، وتُرسل رسائل البريد الإلكتروني. لكن بعد أسابيع قليلة، تعود هذه الأهداف وتموت في صمت على خوادم الشركة، ولا يتذكرها أحد إلا في مراجعة الأداء السنوية التالية. لماذا يحدث هذا؟ لماذا تفشل معظم المنظمات في الاستفادة من واحدة من أقوى أدوات القيادة؟

فلسفة الأهداف الحية لا تتعلق بكتابة أهداف "ذكية (SMART)" فحسب، بل تتعلق بخلق "علاقة" بين الناس وهذه الأهداف. الهدف الميت هو مجرد رقم على ورقة. أما الهدف الحي، فهو قصة يرى كل فرد في الفريق نفسه بطلًا فيها. الفشل لا يكمن في الأهداف نفسها، بل في البيئة والثقافة التي تحيط بها.

١ - الخطأ الأول: الأهداف اختيارية (Goals are Made Optional)

عندما تُعامل الأهداف على أنها مجرد "إرشادات" أو "أمنيات"، فإنها تفقد كل قوتها. إذا شعر الفريق أن الأهداف هي مجرد تمرين نظري، أو أنها مرتبطة فقط بالمكافآت السنوية، فإنها تصبح "مضيعة للوقت" في نظرهم. القائد الفعال يدمج الأهداف في نسيج العمل اليومي؛ تصبح هي البوصلة التي توجه القرارات، والمعيار الذي يُقاس به التقدم في كل اجتماع.

من واقع خبرتي، أتذكر شركة ناشئة في القاهرة كانت تضع أهدافًا طموحة كل ربع سنة، ثم لا ينظر إليها أحد بعد ذلك. المدير التنفيذي الجديد، "المهندس رامي"، قام بتغيير بسيط لكنه ثوري. في بداية كل اجتماع أسبوعي، أصبح يعرض شريحة واحدة فقط تحتوي على الأهداف الرئيسية للربع، وي طرح سؤالاً واحدًا: "ما الذي فعلناه هذا الأسبوع ليقربنا من هذه الأهداف؟". هذا السؤال البسيط حول الأهداف من وثيقة منسية إلى محور الحديث اليومي، وجعلها إلزامية فكريًا لا اختيارية.

٢ - الخطأ الثاني: لا نكتبها (We Don't Write Them Down)

الأهداف غير المكتوبة هي مجرد أمنيات ضبابية. كتابة الأهداف تجبرها على أن تكون واضحة ومحددة. رؤيتها مكتوبة كل يوم يخلق تذكيرًا بصريًا قويًا بما نسعى إليه، ويحولها من فكرة مجردة إلى التزام ملموس.

٣- الخطأ الثالث: لا يوجد تعاون (No Collaboration)

هذا هو الخطأ الأكثر شيوعًا. تُكتب الأهداف في "الغرف المظلمة" من قبل الإدارة العليا، ثم "تهبط بالمظلات" على رؤوس الموظفين. الهدف المفروض هو هدف لا يملكه أحد. يجب أن يكون وضع الأهداف عملية "استثمار مشترك"، حوار بين القائد وفريقه. عندما يشارك الموظفون في صياغة أهدافهم، فإنهم لا يلتزمون بها فحسب، بل يدافعون عنها.

أتذكر "مدام سهى"، مديرة مبيعات في إحدى شركات الأدوية. في السابق، كانت تأتيها الأهداف من الإدارة العليا وتقوم بتوزيعها على فريقها. كانت المقاومة دائمًا عالية. غيرت طريقته. أصبحت تعتقد "ورشة عمل الأهداف" في بداية كل ربع سنة. كانت تعرض الهدف الأكبر للشركة، ثم تقول لفريقها: "أنتم الخبراء في الميدان. بناءً على هذا الهدف الكبير، ما هي الأهداف الواقعية والطموحة التي يمكن أن نلتزم بها معًا كفريق؟ وكيف سيساهم كل واحد منكم في تحقيقها؟". لقد حولت عملية وضع الأهداف من "إملاء" إلى "حوار"، فارتفع مستوى الالتزام والملكية بشكل غير مسبوق.

٤- الخطأ الرابع: نغفل عن معناها (We Miss on Their Meaning)

الأهداف تعمل بشكل أفضل عندما ترتبط بتموحننا وشغفنا وغايتنا. الهدف الذي لا يعني شيئًا للشخص الذي ينفذه هو مجرد عبء. القائد الذكي يربط أهداف الشركة بالأهداف الشخصية ونقاط القوة لأفراد فريقه. هذا هو جوهر مبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)" لسيمون سينك، ولكن على المستوى الفردي.

أتذكر قائد فريق تطوير برمجيات، "المهندس علي"، كان لديه مبرمج شاب وموهوب اسمه "يوسف"، كان شغوفًا بتجربة التقنيات الجديدة. بدلًا من أن يعطي "يوسف" هدفًا مملًا مثل "إصلاح ٥٠ خطأ برمجيًا هذا الشهر"، أعطاه هدفًا آخر: "هدفك هو استكشاف تقنية الذكاء الاصطناعي الجديدة، وبناء نموذج أولي يحل مشكلة 'س' التي تواجه عملاءنا. لك الحرية في التجربة والتعلم". لقد ربط الهدف بشغف "يوسف"، فكان أداؤه استثنائيًا.

٥- الخطأ الخامس: لا توجد مساءلة (No Accountability)

من الصعب أن تصيب هدفًا لا أحد يهتم به أو يتتبعه. إذا لم تكن هناك آلية واضحة لمتابعة التقدم، وإذا لم تكن هناك عواقب (إيجابية أو سلبية) مرتبطة بالأداء، فإن الأهداف تصبح حبرًا على ورق. المساءلة (Accountability) ليست عن العقاب، بل هي عن الوضوح والالتزام. وهذا ما يبني "دائرة أمان (Circle of Safety)" حقيقية، حيث يعرف الجميع أن الأداء يُقاس بعدل وشفافية.

٦- الخطأ السادس: التنازل للموارد البشرية (Abdicating to Human Resources)

الكثير من القادة يتنازلون عن مسؤوليتهم في تطوير أهداف فريقهم ويلقونها على قسم الموارد البشرية. هذا يؤدي إلى ممارسات غير فعالة مثل "الأهداف المتتالية (Cascading Goals)"، حيث يتم إنشاء هدف واحد عام لكل الفرق، بغض النظر عن طبيعة عملها. قسم الموارد البشرية دوره أن يدعم العملية ويوفر الأدوات، لكن مسؤولية وضع ومتابعة أهداف الفريق تقع على عاتق القائد المباشر وحده.

إن إحياء عملية وضع الأهداف يتطلب تحولًا من كونها "مهمة إدارية" إلى "ممارسة قيادية". إنها تتطلب الوضوح، والكتابة، والتعاون، والمعنى، والمساءلة، والملكية المباشرة. القائد الذي يتقن ذلك لا يضمن فقط تحقيق أهداف شركته، بل يبني فريقًا متحفزًا وملتزمًا يشعر بأنه شريك حقيقي في رحلة النجاح.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تحيي أهدافك؟

الأهداف الميتة هي أكثر من مجرد أرقام لم تتحقق؛ إنها طاقة مهددة وثقة مفقودة. إذا كانت أهداف فريقك تموت بانتظام بعد ولادتها بفترة قصيرة، فالخلل ليس في طموحك، بل في عمليتك. استخدم هذه الأسئلة لتشريح أسباب موت أهدافك، وتعلم كيفية إحيائها.

الجزء الأول: تشخيص عملية "الولادة" (تقييم مرحلة الصياغة)

١. **اختبار الكتابة:** هل أهداف فريقك الرئيسية لهذا الربع مكتوبة بوضوح في مكان يمكن للجميع رؤيته والرجوع إليه باستمرار؟ أم أنها مجرد "تفاهات شفوية" ضبابية؟ (خطأ: لا نكتبها)
٢. **مقياس التعاون:** عند وضع هذه الأهداف، هل كانت عملية "حوار" شارك فيها أعضاء الفريق بخبراتهم وآرائهم، أم كانت عملية "إملاء" تم فيها إبلاغهم بالأهداف فقط؟ (خطأ: لا يوجد تعاون)
٣. **بوصلة المعنى:** هل يعرف كل فرد في فريقك "لماذا (The WHY) هذا الهدف مهم؟ هل يمكنك أن تشرح بوضوح كيف يساهم تحقيق هذا الهدف في نموهم الشخصي أو في تحقيق الغاية الأسمى للشركة؟ (خطأ: نغفل عن معناها)

الجزء الثاني: تحليل بيئة "الحياة" (تقييم مرحلة التنفيذ)

١. **اختبار "الأهمية":** هل يتم التعامل مع الأهداف في فريقك كـ "جزء أساسي" من العمل اليومي تتم مناقشته في كل اجتماع، أم كـ "بند اختياري" أو "إضافي" يتم تذكره فقط في نهاية العام؟ (خطأ: الأهداف اختيارية)
٢. **مقياس المساءلة:** ما هي الآلية الواضحة التي تستخدمها لتتبع التقدم نحو الأهداف؟ عندما لا يتم تحقيق هدف فرعي، ماذا يحدث؟ هل هناك حوار بناء لمعرفة الأسباب، أم يتم تجاهل الأمر ببساطة؟ (خطأ: لا توجد مساءلة)
٣. **سؤال "الملكية":** "من هو المالك" الحقيقي لعملية وضع ومتابعة أهداف فريقك؟ هل هو أنت كقائد مباشر، أم أنك تركت هذه المهمة بالكامل لقسم الموارد البشرية ليقوم بها نيابة عنك؟ (خطأ: التنازل للموارد البشرية)

الجزء الثالث: هندسة "نظام بيئي" صحي للأهداف (التطبيق العملي)

١. **ورشة عمل الأهداف:** كيف يمكنك تحويل اجتماع وضع الأهداف القادم من "عرض تقديمي" تقدمه أنت، إلى "ورشة عمل" تفاعلية يشارك فيها الفريق في صياغة أهدافهم الخاصة التي تخدم الهدف الأكبر؟
٢. **لوحة الأهداف المرئية:** ما هي الطريقة "المرئية" التي يمكنك استخدامها (لوحة بيضاء في المكتب، لوحة Trello مشتركة (لإبقاء الأهداف حية أمام أعين الفريق كل يوم، بدلاً من دفنها في ملفات Excel ؟
٣. **ربط الأهداف بالفرد:** اختر هدفاً واحداً للفريق. كيف يمكنك الجلوس مع كل فرد على حدة لتربط هذا الهدف الكبير بنقاط قوته وطموحاته الشخصية؟

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالإحياء)

١. **تحديد السبب الرئيسي للموت:** من بين الأخطاء الستة، أي خطأ تعتقد أنه "السبب الرئيسي" الذي يؤدي إلى موت الأهداف في بيئة عملك الحالية؟
٢. **الإنعاش الفوري:** بناءً على إجابتك، ما هو الإجراء "الواحد" الذي يمكنك اتخاذه غداً لتبدأ في إنعاش عملية وضع الأهداف في فريقك؟

سؤال التحدي:

اختر هدفاً واحداً "مات" أو "يحتضر" حالياً في فريقك. هل أنت مستعد لعقد اجتماع "تشریح الجثة" مع فريقك؟ لا للوم، بل للتعلم. اسألهم بصدق: "لماذا فشلنا في تحقيق هذا الهدف؟ أي من هذه الأخطاء الستة ارتكبناه كفريق؟". استخدام فشل حقيقي كدراسة حالة هو أقوى طريقة لضمان عدم تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.

رابعًا: البوصلة الاستراتيجية: فن القيادة في عالم متغير

في محيط الأعمال الصاخب، هناك نوعان من القادة. النوع الأول هو قبطان السفينة الماهر، الذي يعرف كيف يدير الدفة ويقرأ الرياح، ويحافظ على مسار السفينة بإحكام وسط الأمواج اليومية. إنه قائد تشغيلي لا غنى عنه، يضمن وصول السفينة إلى الميناء التالي بأمان. أما النوع الثاني، فهو مهندس الخرائط والملاح الذي يجلس وحيدًا في برج المراقبة، لا لينظر إلى الأمواج القريبة، بل ليرصد الأفق البعيد، ليتنبأ بالتيارات الخفية، وليكتشف قارات جديدة من الفرص لم يفكر أحد في الوصول إليها. هذا هو **القائد الاستراتيجي**.

الكثيرون يقعون في فخ إدارة اليومي والعاجل، فيعيشون في أسر "عجلة الهامستر" التي لا تتوقف. لكن القيادة الحقيقية تبدأ عندما تتجرأ على التوقف عن الركض، ونسأل أنفسنا سؤالاً أعمق: "إلى أين نتجه حقًا؟". إن الانتقال من الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية ليس ترقية في المنصب، بل هو ثورة في العقلية. هو التزام واعٍ بالتحول من مجرد "فاعل" إلى "مفكر"، ومن "حلّال للمشاكل" إلى "صانع للفرص". وهذه الثورة تركز على مبادئ أساسية تشكل بوصلة القائد في رحلته نحو المستقبل.

القائد الاستراتيجي يدرك حقيقة جوهرية: العبقرية ليست عرضًا فرديًا. لذا، فإن أول ما يفعله هو تفكيك هرم السلطة التقليدي. فبدلاً من أن يكون هو الشمس التي تدور حولها الكواكب، يسعى جاهداً لخلق مجرة كاملة من النجوم المضيئة عبر **توزيع المسؤولية**. تعلمت هذا الدرس بالطريقة الصعبة عندما كنت أدير فريقاً يعتمد عليّ في كل قرار. كنت أشعر بأهمية زائفة، بينما كان فريقني خاملاً ينتظر الأوامر. وعندما أجبرتني الظروف على الغياب، كاد العمل أن يتوقف. كانت تلك لحظة صحوّة قاسية أدركت فيها أن القوة الحقيقية ليست في تركيز السلطة، بل في توزيعها كملكية يشارك فيها الجميع.

هذا التوزيع للسلطة لا يمكن أن ينجح دون وقود الثقة، ووقود الثقة هو **الصدق والانفتاح بشأن المعلومات**. في الماضي، كانت المعلومات قوة تُحتكر في القمة لضمان السيطرة. أما اليوم، فالقائد الاستراتيجي يرى المعلومة كأداة للتمكين يجب أن تتدفق بحرية. شهدت بنفسني كيف أن شركة كانت تمر بأزمة مالية، وبدلاً من أن يخفي مديرها الحقيقة، جمع الموظفين وعرض عليهم الأرقام بصدق. لم يثر الذعر، بل فجر بركاناً من الإبداع والولاء، لأن الناس عندما يشعرون بأنهم شركاء في المصير، يصبحون قوة لا يستهان بها.

عندما تتدفق المعلومات وتُوزع المسؤوليات، تبدأ الأفكار في الظهور من كل حذب وصوب. وهنا يأتي دور القائد كمهندس للبيئة الحاضنة للابتكار، فيحرص على خلق مسارات متعددة لطرح الأفكار واختبارها. يجب أن يشعر أصغر موظف في أبعـد قسم أن لديه قناة مفتوحة لإيصال فكرته، وأنها ستؤخذ على محمل الجد. لكن الأفكار الجديدة محفوفة بالمخاطر، وهنا يبرز المبدأ الأكثر أهمية ربما: **جعل الفشل آمنًا**. لا يمكنك أن تطلب من الناس أن يخاطروا ويبتكروا، بينما سيف العقاب مسلط على رقابهم إن هم أخطأوا. القائد الحقيقي لا يحتفي بالنجاح فقط، بل يحتفي بـ"الفشل الذكي" الذي يخرج منه الفريق بدرس ثمين، محولًا ثقافة الخوف من الخطأ إلى ثقافة التعلم منه.

هذا الانفتاح لا يتوقف عند حدود الشركة. فالعقول العظيمة تتغذى على العقول العظيمة الأخرى، لذا يعتمد القائد الحصيف على توفير إمكانيات الوصول إلى استراتيجيين آخرين. إنه يبني الجسور، لا الجدران، ويشجع فريقه على التعلم من خبراء خارج مجالهم ليأتوا بوجهات نظر جديدة وغير متوقعة. لكن الأفكار تظل حبيسة العقول ما لم تتحول إلى خبرات عملية. التعلم الحقيقي لا يحدث في قاعات التدريب، بل في ميادين التحدي، وهذا يتطلب تطوير فرص للتعلم القائم على التجربة. أتذكر حين كلفنا فريقًا من ثلاثة موظفين شباب بإطلاق فرع جديد بالكامل. كانت تجربة مليئة بالأخطاء، لكنهم عادوا منها بخبرة ونضج يعادل سنوات من العمل الروتيني. هذا الإيمان بالنمو يجب أن يبدأ من البداية، من خلال التوظيف من أجل التحول؛ فلا تبحث عن يؤدي وظيفة اليوم فقط، بل عمن يمتلك الفضول والشغف لتحدي الوضع الراهن وصناعة الغد.

وفي قلب كل هذا، يقف القائد الاستراتيجي كإنسان أولًا وأخيرًا. لقد ولى زمن القائد الذي يرتدي قناعًا من الجدية الصارمة. الأصالة هي العملة الجديدة للقيادة، وأن يحضر ذاته الكاملة إلى العمل، بشغفه وهواياته وحتى نقاط ضعفه، يمنح فريقه الإذن ليكونوا بشرًا أيضًا. وبطبيعة الحال، لا يمكن لهذه الرؤية أن تتشكل في خضم الضجيج اليومي. فالتأمل ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية، وعلى القائد أن يجد وقتًا للتأمل، ليحجز في تقويمه وقتًا مقدسًا للعزلة والتفكير في الصورة الكبيرة. وأخيرًا، يبقى متواضعًا، مدركًا أن تطوير القيادة ممارسة مستمرة لا تنتهي. إنه أول من يعترف بأنه ما زال يتعلم، ليحول بذلك رحلة تطوير القيادة من برنامج تدريبي إلى أسلوب حياة للمنظمة بأكملها.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تضبط بوصلتك الاستراتيجية؟

القيادة الاستراتيجية هي ممارسة واعية تبدأ من الداخل إلى الخارج. قبل أن تتمكن من رسم خريطة المستقبل لفريقك، يجب أن تفهم تضاريس عقليتك الحالية، وتواجه عاداتك الإدارية بصدق. استخدم هذه الأسئلة لتقف أمام مرآتك، وتكتشف ما إذا كنت تدير اليوم فقط، أم أنك تصنع الغد بالفعل.

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **مرآة التقويم:** انظر إلى تقويمك للأسبوع الماضي. كم من الوقت قضيته في مهام "تشغيلية" عاجلة، وكم من الوقت خصصته بوعي للتفكير "الاستراتيجي" والتأمل؟ الأجنحة لا تكذب، فهي انعكاس دقيق لأولوياتك الحقيقية.
٢. **اختبار الشفافية:** متى كانت آخر مرة شاركت فيها "أخبارًا سيئة" أو تحديدًا حقيقيًا مع فريقك بصراحة تامة؟ هل تميل غريزيًا إلى تجميل الحقائق لحماية الفريق، أم أنك تثق بهم لمواجهة الواقع معك كشركاء؟
٣. **عقلية الفشل:** فكر في آخر خطأ كبير ارتكبه أحد أعضاء فريقك. هل كانت ردة فعلك الأولى هي البحث عن "الدرس المستفاد" أم البحث عن "الشخص المُلام"؟ إجابتك هنا تحدد ما إذا كنت تبني ثقافة ابتكار أم ثقافة خوف.

الجزء الثاني: تحليل الموقف (تقييم السياق)

١. **هندسة المسؤولية:** انظر إلى قائمة مهامك الحالية. ما هي المهمة أو المسؤولية الاستراتيجية التي تحتفظ بها لنفسك، والتي يمكنك تفويضها بالكامل لأحد أعضاء فريقك الواعدين لتطويره ومنحه فرصة للتعلم القائم على التجربة؟
٢. **قنوات الابتكار:** إذا كان لدى موظف جديد في أدنى مستوى بالهرم الوظيفي فكرة عبقرية اليوم، فهل هناك مسار واضح وسهل يمكنه من خلاله إيصال هذه الفكرة إليك أو إلى من يهمه الأمر؟ إن لم يكن، فهناك ثقب أسود يبتلع أفضل أفكارك المحتملة.

الجزء الثالث: بناء المهارات العملية (التطبيق العملي)

١. **تمرين الأصالة:** في اجتماعك القادم، حاول مشاركة قصة شخصية قصيرة أو درسًا تعلمته من أحد اهتماماتك خارج العمل. راقب كيف يغير ذلك من ديناميكية الحوار ويشجع الآخرين على الانفتاح وبناء روابط أعمق.
٢. **تصميم "الفشل الآمن":** أعلن لفريقك أنكم ستجربون فكرة جديدة لمدة أسبوعين. حدد مسبقًا مقاييس النجاح، والأهم من ذلك، عرّف لهم كيف سيبدو "الفشل الذكي" (Smart Failure) أكد لهم أنكم إذا فشلتم ولكن تعلمتم الدروس (س، ص، ع)، فستعتبرون التجربة ناجحة.

سؤال التحدي

اختر مبدأ واحدًا من المبادئ العشرة تشعر أنه نقطة ضعفك الأكبر كقائد. الآن، صمم "تجربة شخصية" لمدة شهر كامل لتطبيق هذا المبدأ بشكل مكثف. على سبيل المثال، إذا اخترت "توزيع المسؤولية"، فالتزم بالآتي اتخذ أي قرار يمكن لأحد أعضاء فريقك اتخاذه. هل أنت مستعد للخروج من منطقة راحتك القيادية بشكل جذري، وتحدي أعماق عاداتك الإدارية، لتصبح القائد الاستراتيجي الذي يحتاجه فريقك للمستقبل؟

خامسًا: القائد الاستراتيجي: فن الإبحار في محيط من الفوضى

هل لاحظت مدى صعوبة إنجاز العمل في عالم اليوم؟ يبدو الأمر وكأننا نبحر في محيط دائم الهيجان. وتيرة التغيير لم تعد سريعة، بل أصبحت صاعقة؛ فما أن تظهر منتجات جديدة حتى تصبح قديمة، وما أن تتعلم قواعد اللعبة حتى يظهر منافسون جدد يقبلون الطاولة بأكملها. المستقبل لم يعد ضبابيًا، بل أصبح غير قابل للتنبؤ، وتحول التخطيط بعيد المدى من علم دقيق إلى ضرب من المجازفة المحفوفة بالمخاطر. المشكلات التي تواجهنا اليوم لم تعد معقدة فحسب، بل أصبحت غامضة ومتشابكة، تسيء الاختباء وتستعصي على الحلول التقليدية. في خضم هذا الواقع الجديد، لم يعد النموذج القديم للقائد الذي يدير العمليات كافيًا. إن أفضل طريقة للازدهار اليوم هي أن تتحول المؤسسة بأكملها إلى كائن حي يتعلم ويتكيف باستمرار. يجب أن تصبح الاستراتيجية حالة مستمرة من التشكل والتطبيق وإعادة التقويم، لا خطة جامدة توضع على الرفوف. وهذا يتطلب نوعًا جديدًا من القادة: **القائد الاستراتيجي**.

إن القيادة الاستراتيجية، في جوهرها، هي عملية تعلم مستمرة. هي رحلة اكتشاف تبدأ **بتقويم موقعنا الحالي**؛ أي أن نجمع المعلومات عن بيئتنا التنافسية ونستخلص منها المعنى الحقيقي. ثم ننتقل إلى **فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه**، وهذا هو عالم الرؤية والقيم الجوهرية. من هنا، نبدأ في **تعلم كيفية بلوغ الهدف** عبر صياغة الاستراتيجية وتحديد الأولويات. ثم يأتي وقت **الانطلاق في الرحلة**، حيث تترجم الاستراتيجية إلى أفعال وتكتيكات على أرض الواقع. وأخيرًا، وربما الأهم، تأتي لحظة **التحقق من مدى التقدم**، وهي التقويم المستمر لفاعليتنا الذي يعيدنا إلى نقطة البداية من جديد، ولكن بفهم أعمق ورؤية أوضح.

القائد الاستراتيجي لا يدير الحاضر، بل يصنع المستقبل. عمله هو دفع وتوجيه المؤسسة لتحقيق الازدهار والنجاح على المدى البعيد. قراراته وأفعاله لا تمس اليوم فقط، بل ترسم ملامح الغد. لذلك، يمكن وصف قيادته بأنها **واسعة المدى**، تتجاوز حدود قسمه لتؤثر في المؤسسة بأكملها. وهي **طويلة التأثير**، تمتد آثارها على فترات زمنية طويلة. وغالبًا ما تقود إلى **تغيير مؤسسي ذي شأن**، لأنها لا تكتفي بتحسين ما هو قائم، بل تسعى لخلق واقع جديد.

لكن لماذا تفشل الكثير من المؤسسات في تحقيق هذا النجاح الاستراتيجي؟ العقبان غالبًا ما تقع ضمن ثلاث فئات قاتلة. الأولى هي **الافتقار إلى بؤرة التركيز**، حيث تحاول المؤسسة أن تكون كل شيء لكل الناس، فتفشل في أن تكون شيئًا مميزًا لأي أحد. والثانية هي **الخطأ غير المترابطة**، حيث يعزف كل قسم لحنه الخاص، وتتحول الاستراتيجية إلى ضجيج بدلاً من

سيمفونية. والعقبة الثالثة هي **المدى المحدود**، حيث يغرق القادة في تحقيق نجاحات قصيرة الأمد على حساب بناء مستقبل مستدام. إن غياب الفهم المشترك للاستراتيجية يفتح الباب أمام الأجنات الشخصية، ويحول طاقة المؤسسة إلى صراعات داخلية بدلاً من منافسة خارجية. ومن أكبر الأساطير التي تشلّ قدرتنا على التفكير الاستراتيجي هي الاعتقاد بأن الاستراتيجية حكر على أولئك الجالسين في قمة الهرم. الحقيقة هي العكس تمامًا؛ فالقائد الأعلى يعتمد على الرؤى القادمة من كافة أرجاء المؤسسة. إن حصر القيادة الاستراتيجية في القمة يقتل روح المبادرة في المستويات الأدنى، ويجعل الموظفين مجرد منفذين لا شركاء. فالقيادة الاستراتيجية ليست منصبًا، بل هي عقلية. إنها تتعلق **بالاكتشاف أكثر من التقرير**، وهي **ليست مقتصرة على القمة**، وتتطلب منك أن **تنمّي القادة الاستراتيجيين الآخرين**، لا أن تكون قائدًا عظيمًا بمفردك.

إن التفكير الاستراتيجي نفسه يختلف جذريًا عن التفكير التقليدي. إنه يتطلب **التركيب** (جمع العناصر لتكوين كل جديد) بنفس قدر **التحليل** (تفكيك الكل إلى أجزائه). إنه تفكير **خطي وغير خطي** في آن واحد، يرى المسار الواضح ويفكر في القفزات غير المتوقعة. وهو **بصري ولفظي**، يرسم الصور في العقول بنفس براعة صياغة الكلمات. والأهم من ذلك كله، أنه تفكير **يحتاج إلى القلب والعقل معًا**، فالرؤية العظيمة تلامس القلوب وتطلق شرارة الإلهام، وتزود الموظفين بطاقة تدفعهم إلى ما هو أبعد مما يظنون أنهم قادرون عليه.

هذا التفكير العميق يجب أن يترجم إلى فعل حاسم. وهنا تبرز ست كفاءات أساسية للفعل الاستراتيجي: القدرة على **وضع أولويات واضحة**، وإيجاد **الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين**، وجعل **الاستراتيجية عملية تعلم مستمرة**. كما يتطلب **التصرف بشكل حاسم في مواجهة الغموض**، و**الموازنة بين المصالح القصيرة والبعيدة المدى**، وأخيرًا، **التحلي بالشجاعة والثقة بالقناعات**.

إن القائد الاستراتيجي هو مهندس ماهر يختار "المحركات" التي ستدفع مؤسسته للأمام، سواء كانت في التسعير، أو خدمة العملاء، أو تطوير المنتج. وهو يدرك أن المواءمة وخلق الالتزام هما سر نجاح أي تغيير. إنه يقيم التوازن الدقيق بين الحاجة للحسم والقدرة على التوقع، وبين التوجيه ومنح الاستقلالية. وهو لا يخشى المبادرات المحسوبة، لأنه يعلم أن ثقافة معاقبة الأخطاء أكثر من مكافأة الإنجازات هي مقبرة الابتكار.

بعد كل فعل، تأتي لحظة المراجعة والتعلم. ماذا كان المقصد؟ وما الذي حصل؟ وما هي العبر المستخلصة؟ هذه هي الأسئلة التي تضمن أن كل تجربة، ناجحة كانت أم فاشلة، هي درس يغذي حكمة المؤسسة.

إن التأثير في الآخرين استراتيجيًا ليس مجرد حث وإقناع، بل هو بناء علاقة صلبة من المصداقية والثقة بمرور الوقت. يتطلب الأمر أن تثق بكفاءتك ودوافعك. وهذا يبدأ من الداخل، من استكشاف قيمك وطموحاتك، وفهم الصلة بين رؤيتك الشخصية ورسالة المؤسسة. هذه المصداقية لها مكونان: **الخبرة** (الكفاءة التقنية والمعرفة المؤسسية)، و**الشخصية** (بناء الثقة من خلال النزاهة والاهتمام بالصالح العام)

إشراك الآخرين في هذه الرحلة ليس خيارًا، بل ضرورة. لأنه يساعدهم على فهم السياق، ويخلق إجماعًا حول الوجهة، ويبعث رسالة تقدير تجعلهم شركاء حقيقيين. وهذا يتطلب منك التأثير فيهم على المستوى العاطفي، بأن تأخذ الوقت الكافي لمعرفة ما هو مهم بالنسبة لهم، وتستخدم قوة القصص والصور لإغناء لغتك وإيصال رؤيتك.

في النهاية، القيادة الاستراتيجية ليست مجموعة من الأدوات، بل هي حالة من الوجود. هي أن تكون حاضرًا، متأملًا، وشجاعًا. هي أن ترى ما لا يراه الآخرون، وأن تبني الجسور نحو مستقبل لم يأت بعد، وأن تلهم الآخرين لعبور هذه الجسور معك.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصقل بوصلتك الاستراتيجية؟

القيادة الاستراتيجية ليست وجهة نصل إليها، بل هي رحلة مستمرة من الصقل والتساؤل والتكيف. قبل أن تتمكن من قيادة مؤسستك عبر محيط الفوضى، يجب أن تتوقف وتتفحص بوصلتك الداخلية. استخدم هذه الأسئلة لتبدأ حوارًا صادقًا مع نفسك، وتكتشف مدى استعدادك لصناعة المستقبل.

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **مرآة التركيز:** هل تميل مؤسستك وفريقك إلى محاولة أن تكونوا "كل شيء لكل الناس"؟ ما هو القرار الصارم الوحيد الذي يمكنك اتخاذه هذا الشهر للتخلي عن مبادرة أو منتج لا يخدم بؤرة تركيزكم الاستراتيجية الأساسية؟
٢. **اختبار العقل والقلب:** عندما تعرض رؤية جديدة، هل تعتمد بشكل أساسي على البيانات والأرقام المنطقية (العقل)، أم أنك تحرص على نسج قصة ملهمة تلامس المشاعر وتوضح "لماذا" (القلب)؟

٣. **مقياس الشجاعة:** فكر في قرار استراتيجي مهم يواجهك الآن. هل تميل إلى اختيار "الرهان المضمون" ذي الربح الأقل، أم أنك مستعد لركوب المخاطرة المحسوبة التي قد تقود إلى تغيير جذري؟ ما الذي يمنعك؟

الجزء الثاني: تحليل الموقف (تقييم السياق)

١. **تشريح الأسطورة:** هل "أسطورة" أن الاستراتيجية من شأن القمة فقط ما زالت حية في مؤسستك؟ ما هي الآلية الواحدة (مثل اجتماع مفتوح للأفكار أو صندوق اقتراحات) التي يمكنك استحداثها لتبدأ في جمع الرؤى الاستراتيجية من كافة أرجاء المؤسسة؟
٢. **خريطة الترابط:** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى ترابط الخطط بين الأقسام المختلفة في مؤسستك؟ هل الإدارات تعمل كجزر منعزلة أم كأعضاء في جسد واحد؟ ما هو أول جسر يمكنك المساعدة في بنائه؟

الجزء الثالث: بناء المهارات العملية (التطبيق العملي)

١. **تمرين إعادة الصياغة:** اختر تحديًا كبيرًا يواجه مؤسستك. بدلاً من وصفه كمشكلة ("نعاني من انخفاض المبيعات")، حاول إعادة صياغته كفرصة ("كيف يمكننا أن نصبح الخيار الأول لشريحة جديدة من العملاء؟"). لاحظ كيف أن تغيير الصياغة يفتح آفاقًا جديدة للحلول.
٢. **مبادرة "ما بعد الفعل":** بعد انتهاء المشروع القادم لفريقك، قم بتطبيق "مراجعة ما بعد الفعل". اجمع الفريق واطرح الأسئلة الستة: ماذا كان المقصد؟ ما الذي حصل؟ ما العبر التي تعلمناها؟ ما الخطوات التالية؟... إلخ. اجعل هذه الممارسة جزءًا من ثقافة فريقك.

سؤال التحدي

اختر كفاءة واحدة من الكفاءات الخمس للتفكير الاستراتيجي (الفحص الدقيق، الرؤية، إعادة الصياغة، استخلاص المعنى المشترك، التفكير المنظومي) تشعر أنها الأقل تطورًا لديك. خصص الشهر القادم للتركيز عليها بشكل مكثف. اقرأ عنها، مارسها في اجتماعاتك، اطلب من زميل موثوق أن يعطيك تغذية راجعة حولها. هل أنت مستعد للاستثمار بوعي في تطوير "عضلة" التفكير الاستراتيجي الأضعف لديك، لتتحول من قائد يدير الحاضر إلى قائد يصنع المستقبل؟

سادسًا: قواعد اللعبة اللانهائية: خمسة مبادئ لبناء إرث قيادي

القيادة، في جوهرها، ليست مجرد رد فعل للتحديات اليومية، بل هي فعل استباقي واع لصناعة المستقبل. القائد الحقيقي لا يسأل فقط "ماذا يجب أن نفعّل اليوم؟"، بل يسأل باستمرار "من يجب أن نصبح غدًا؟". هذا هو جوهر اللعب في "اللعبة اللانهائية (The Infinite Game)" التي وصفها سيمون سينك؛ حيث الهدف ليس الفوز، بل الاستمرار في اللعب بقوة وفعالية. هذه القواعد الخمس ليست مجرد نصائح إدارية، بل هي مبادئ استراتيجية للقائد الذي يسعى لبناء منظمة قادرة على الازدهار والتكيف عبر الأجيال.

١ - اصنع المستقبل: (Create the Future) القائد كمهندس معماري للغد

القائد الاستراتيجي لا يتنبأ بالمستقبل، بل يشارك في صنعه. هذه القاعدة تجبر القائد على الإجابة عن السؤال الأهم: "إلى أين نتجه؟". القادة الذين يفتقرون للبعد الاستراتيجي يصبحون أسرى لآراء وتوجهات المحيطين بهم، يديرون سفينة بلا وجهة محددة. أما القائد الصانع للمستقبل، فهو لا يضع تصورات مبنية على أمانه، بل يبني رؤية واضحة مدعومة بفهم عميق للسوق واحتياجات العملاء، ثم يوحد فريقه حول هذه الرؤية.

1 اصنع المستقبل

تتجسد هذه القاعدة في البعد الاستراتيجي للقائد فالاستراتيجيون هم الاقدر علي الإجابة عن السؤال: إلى أين نتجه؟ ومتأكدون من أن توجههم مفهوم من قبل المحيطين بهم. فهم لا يضعون تصورات للمستقبل فحسب بل هم الذين يصنعونه.

الفلسفة: هذه القاعدة هي التطبيق العملي لمبدأ "ابدأ بالماذا (Start with WHY)" على المستوى الاستراتيجي. "الغاية" هنا ليست مجرد هدف داخلي، بل هي رؤية واضحة للمستقبل الذي تسعى المنظمة لخلقه في العالم الخارجي.

من واقع خبرتي، أتذكر اجتماعًا مع مجلس إدارة إحدى كبرى شركات التطوير العقاري في مصر في أوائل الألفية. كان السؤال المطروح: "ماذا نبني بعد ذلك؟". كانت معظم الإجابات تدور حول بناء المزيد من المجمعات السكنية الفاخرة التي كانت رائجة آنذاك. لكن الرئيس التنفيذي، "المهندس فريد"، طرح رؤية مختلفة تمامًا. قال: "المستقبل ليس في بناء المزيد من الفيلات، بل في بناء مجتمعات متكاملة ومستدامة يستطيع فيها الناس العيش والعمل والتعلم. نحن لن نبيع حجارة، بل سنبيع أسلوب حياة جديد". في ذلك الوقت، بدت الفكرة ثورية ومحفوفة

بالمخاطر. لكنه كان يصنع المستقبل، لا يقلد الحاضر. هذه الرؤية هي التي أدت إلى ولادة مشاريع عملاقة مثل "الجونة" وغيرها، والتي غيرت وجه السوق العقاري المصري.

٢- كُن صانعًا للحدث: (Be a Catalyst for Action) القائد كمترجم للرؤية

الرؤية العظيمة تظل مجرد حلم جميل إذا لم تُترجم إلى أفعال ملموسة. القائد التنفيذي الفعال

2 كن صانعًا للحدث

اجعل ما تعرفه هو ما تفعله،
فالبعد التنفيذي للقائد يركز علي السؤال: كيف لنا ان
نتأكد من تحقيقنا للهدف الذي نصبو إليه؟
فالقادة التنفيذيون هم من يترجمون الاستراتيجيات
إلى أفعال.

هو "المُحفِّز" أو "الكتالايست" الذي يحول الاستراتيجيات من كلمات على الورق إلى واقع على الأرض. دوره لا يقتصر على معرفة الهدف، بل على التأكد من أن كل فرد في المنظمة يعرف كيف يساهم في تحقيقه. السؤال المحوري هنا: "كيف لنا أن نتأكد من أن أفعالنا اليومية تخدم الهدف الذي نصبو إليه؟".

أتذكر "مدام نيفين"، مديرة عامة لأحد الفنادق الفاخرة في شرم الشيخ. كانت رؤية الفندق هي "تقديم تجربة ضيافة لا تُنسى". لكنها لاحظت أن هذه الرؤية لا تُترجم إلى أفعال. فعقدت اجتماعًا مع كل رؤساء الأقسام، من مدير الأغذية والمشروبات إلى رئيس فريق النظافة، وقالت لهم: "مهمتكم ليست فقط إدارة أقسامكم، بل أن تكونوا صانعين للحدث. أريد من كل واحد منكم أن يقدم لي الأسبوع القادم ثلاث مبادرات صغيرة وملموسة يمكننا تنفيذها فورًا لنجعل تجربة النزيل أفضل". موظف الاستقبال اقترح تقديم مشروب ترحيبي خاص، وفريق النظافة اقترح وضع وردة طبيعية مختلفة كل يوم في الغرف. لقد حولت الرؤية الكبيرة إلى أفعال صغيرة، وأشركت الجميع في صناعة الحدث.

٣- أشرك المواهب الجديدة (Engage New Talent): القائد كمكتشف للكنوز

المنظمات العظيمة لا تبحث فقط عن موظفين، بل تبحث عن شركاء في الرحلة. القائد الذي

3 أشرك المواهب الجديدة في العمل

القادة الذين يتصرفون بشكل أمثل يجيبون عن السؤال: من سيرافقنا في رحلة عملنا؟ فالمدير الناجح هو من يعرف كيفية تحديد الموهبة وصناعتها وإشراكها في العمل.

يفكر في المستقبل يجب باستمرار على سؤال: "من سيرافقنا في رحلة عملنا؟". المدير الناجح هو من يعرف كيف يحدد المواهب الواعدة، ويصنعها، ويشركها في العمل. هذا لا يعني فقط التوظيف، بل يعني خلق بيئة جاذبة تحتضن هذه المواهب وتمنحها الفرصة للنمو والتأثير.

قابلت "الأستاذ خالد"، مؤسس شركة برمجيات ناجحة في الإسكندرية. كان لديه أسلوب فريد في التوظيف. لم يكن ينظر فقط إلى السيرة الذاتية، بل كان ينظم "هاكاثون (Hackathon)" سنويًا لطلاب كليات الهندسة، ليس لاختيار الفائز، بل لمراقبة كيفية عمل الطلاب معًا تحت الضغط، ومن منهم يظهر فضولًا وشغفًا حقيقيًا لحل المشكلات. كان يقول: "أنا لا أبحث عن المبرمج الأكثر مهارة فقط، بل أبحث عن الشخص الذي يملك شرارة الشغف التي لا يمكن تعليمها. مهمتي هي اكتشاف هذه الشرارة وإعطائها الأكسجين لتشتعل."

٤- أعد الجيل القادم (Prepare the Next Generation): القائد كزارع للأشجار

4 إعداد الجيل القادم

يجيب القادة عن السؤال: من سيبقي في المنظمة ويحافظ عليها للجيل القادم؟ إن مطورو رأس المال البشري يضمنون أن المنظمة ستستوفى لديها الكفاءات اللازمة لتحقيق نجاحات استراتيجية مستقبلية.

هذه هي السمة المميزة للقائد الذي يلعب "اللعبة اللانهائية". هو يدرك أن أعظم إنجازاته ليست المشاريع التي أكملها، بل القادة الذين أعدهم ليأتوا من بعده. السؤال الاستراتيجي هنا: "من سيبقى في المنظمة ويحافظ عليها للجيل القادم؟".

القائد الذي يفكر في الإرث يضمن أن المنظمة تمتلك الكفاءات اللازمة لتحقيق نجاحات استراتيجية مستقبلية، حتى في غيابه.

"الحاج عبد الرحمن"، مؤسس إحدى أكبر شركات الصناعات الغذائية في مصر، كان مثالاً حيًا لهذه القاعدة. عندما وصل إلى سن السبعين، بدلًا من التمسك بمنصبه، بدأ عملية منظمة لإعداد الجيل الثاني من القادة من داخل الشركة، وليس بالضرورة من أبنائه. أنشأ برنامج "قادة المستقبل"، واختار ١٠ من أفضل المديرين الشباب، وأخضعهم لبرنامج تدريبي مكثف لمدة عامين، يتنقلون فيه بين كل إدارات الشركة. كان يقول: "أنا بنيت هذه الشركة من لا شيء، وأعظم خطيئة يمكن أن أرتكبها هي أن أتركها تموت معي. مهمتي الأخيرة هي أن أزرع الأشجار التي سيجلس تحت ظلها الآخرون."

٥- استثمر في ذاتك: (Invest in Yourself) القائد كتلميذ دائم

البراعة الشخصية هي قلب شفرة القيادة. القائد الفعال لا يمكن أن يقتصر دوره على ما يعرفه

5 استثمر في ذاتك

تأتي البراعة الشخصية في قلب شفرة القيادة. فالقادة الفاعلون لا يمكن أن يكون دورهم مقتصرًا على ما يعرفونه وما يفهمون به فقط. بل إن حجم إنجازهم مرتبط بطبيعتهم البشرية.

أو ما يقوم به فقط، بل إن حجم إنجازه مرتبط بطبيعته البشرية. القائد الذي يتوقف عن التعلم والتطور هو قائد بدأ بالفعل في التراجع. الاستثمار في الذات لا يعني حضور الدورات التدريبية فحسب، بل هو الالتزام بالوعي الذاتي، وفهم نقاط

القوة والضعف، والسعي المستمر لتكون نسخة أفضل من نفسك كإنسان قبل أن تكون قائدًا. إن هذه القواعد الخمس تشكل معًا دورة حياة القيادة المستدامة: أنت تصنع المستقبل (1)، ثم تحوله إلى واقع (2)، وتجلب المواهب لتحقيقه (3)، وتعد قادة جددًا ليحملوا الراية (4)، وكل هذا يعتمد على استثمارك المستمر في نفسك (5) لتكون جديرًا بقيادة هذه الرحلة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: هل تلعب لتبقى أم لتفوز فقط؟

القيادة في اللعبة المحدودة (**Finite Game**) تدور حول هزيمة المنافسين وتحقيق أهداف الربع المالي. أما القيادة في اللعبة اللانهائية (**Infinite Game**)، فتدور حول بناء منظمة قوية بما يكفي لتبقى في اللعبة وتستمر في الازدهار لأجيال قادمة. استخدم هذه الأسئلة لتقييم ما إذا كنت قائدًا يلعب اللعبة الصحيحة.

الجزء الأول: تشخيص رؤيتك (تقييم القاعدة الأولى)

١. اختبار "الغاية": هل رؤية منضمتك هي "قضية عادلة - (**Just Cause**)" رؤية إيجابية للمستقبل تخدم الآخرين وتلهم فريقك للاستمرار حتى لو لم تتحقق بالكامل في حياتهم؟ أم أنها مجرد هدف محدود مثل "أن نكون رقم واحد في السوق"؟
٢. صناعة المستقبل: هل تركز استراتيجياتك على "صناعة المستقبل" وبناء شيء جديد ومستدام، أم أنها تركز بشكل أساسي على "التفاعل" مع خطوات المنافسين وتقليدها؟
٣. بوصلة القرارات: فكر في آخر قرار استراتيجي كبير اتخذته. هل كان الدافع الأساسي وراءه هو "تحقيق مكسب سريع"، أم "الاقتراب خطوة من تحقيق قضيتنا العادلة"؟

الجزء الثاني: تحليل أسلوبك (تقييم القاعدة الثانية)

١. ترجمة الرؤية: كيف تترجم "الرؤية" الكبيرة إلى "أحداث" ومهام يومية ملموسة لفريقك؟ هل يعرف كل فرد كيف يساهم عمله اليومي في بناء الكاتدرائية العظيمة، أم أنه يشعر بأنه يصف الطوب فقط؟
٢. مقياس التحفيز: هل أنت "صانع للحدث (**Catalyst for Action**)" الذي يشعل الحماس ويحفز المبادرة، أم أنك تميل إلى انتظار الأمور لتحدث ثم تتفاعل معها؟
٣. الاحتفال بالخطوات: هل تحتفل فقط بـ "الوصول إلى الوجهة" (النتائج النهائية)، أم أنك تحتفل أيضًا بـ "التقدم على الطريق" (الخطوات الصغيرة والجهود المبذولة)؟

الجزء الثالث: بناء فريق المستقبل (تقييم القاعدتين الثالثة والرابعة)

١. منظار المواهب: عند التوظيف، هل تبحث فقط عن "المهارات" اللازمة لإنجاز مهمة اليوم، أم أنك تبحث أيضًا عن "الشخصية" و"الشغف" الذي سيساعد الشخص على النمو والمساهمة في رحلة الغد (إشراك المواهب الجديدة)؟

٢. **مقياس الإرث:** كم عدد القادة الذين قمت بتطويرهم وتوجيههم خلال مسيرتك المهنية؟ هل تقيس نجاحك بعدد المشاريع التي أنجزتها، أم بعدد الأشخاص الذين ساعدت على نموهم ليصبحوا قادة بأنفسهم (إعداد الجيل القادم)؟
٣. **اختبار "الحافلة":** لو اضطررت لمغادرة منصبك غدًا، هل هناك شخص واحد على الأقل في فريقك جاهز لتولي مسؤولياتك والاستمرار في قيادة الفريق بفعالية؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فماذا يخبرك هذا عن أسلوب قيادتك؟

الجزء الرابع: فحص محرك الداخلي (تقييم القاعدة الخامسة)

١. **تقويم التعلم:** كم ساعة قضيتها الأسبوع الماضي في "الاستثمار في ذاتك" (قراءة، تعلم مهارة جديدة، التحدث مع موجه)؟ هل ترى هذا الوقت كـ "رفاهية" أم كـ "ضرورة" لنجاحك على المدى الطويل؟
٢. **شجاعة الضعف:** هل أنت منفتح على التغذية الراجعة وتطلبها بنشاط، معترفًا بأنك لا تملك كل الإجابات؟ القائد الذي يلعب اللعبة اللانهائية يدرك أن نموه الشخصي هو محرك نمو المنظمة.
٣. **التوازن المستدام:** هل أسلوب عملك الحالي هو أسلوب "عدو سريع (Sprint)" سيؤدي بك إلى الاحتراق، أم أسلوب "ماراثون (Marathon)" مستدام يمكنك الحفاظ عليه لسنوات قادمة؟

سؤال التحدي:

حدد قرارًا واحدًا يجب عليك اتخاذه هذا الأسبوع. قم بتحليله من منظورين: منظور "اللعبة المحدودة" (ما هو القرار الذي سيحقق أفضل نتيجة في هذا الربع المالي؟) ومنظور "اللعبة اللانهائية" (ما هو القرار الذي سيجعلنا منظمة أقوى وأكثر صحة بعد خمس سنوات؟). هل أنت شجاع بما يكفي لاختيار قرار "اللعبة اللانهائية"، حتى لو كان ذلك يعني التضحية بمكسب قصير المدى؟

سابعًا: النجاح المتكامل: كيف يبني القادة منظومات مزدهرة

"قبل أن تكون قائدًا، كان النجاح يتمحور حول تنمية نفسك. عندما تصبح قائدًا، يصبح النجاح يتمحور حول تنمية الآخرين." - جاك ويلش

هذا الاقتباس الخالد لجاك ويلش يجسد التحول الجوهرى في هوية القائد. النجاح لم يعد إنجازًا فرديًا، بل أصبح نتيجة متكاملة لمنظومة حية يبنيها القائد ويرعاها .

نموذج نجاح القيادة (The Leadership Success Model) ليس مجرد نظرية، بل هو خريطة



طريق توضح كيف يمكن للقائد أن يحقق هذا النجاح الشامل، الذي لا يقتصر على أرقام الأداء، بل يمتد ليشمل ازدهار الأفراد، وتماسك الفرق، وتحقيق الغاية الأسمى للمنظمة.

هذا النموذج يقوم على ثلاث دوائر متقاطعة تمثل الأبعاد الثلاثة للقيادة: الذات (Self) ، والفرق (Team) ، والمهمة (Mission). وعندما تتناغم هذه الأبعاد الثلاثة، فإنها تخلق حالة من التحقيق والغاية والرضا (Fulfillment, Purpose & Actualization) للجميع.

الدائرة الأولى: الكفاءات - (Competencies) محرك المهمة (The Mission Engine)

هذه الدائرة تمثل الجانب "العلمي" والمهاري للقيادة. إنها مجموعة الأدوات والقدرات التي يحتاجها القائد لإنجاز المهمة (Mission) وتحقيق أداء تنظيمي عالٍ (High Organizational Performance) بدون هذه الكفاءات، تظل النوايا الحسنة مجرد أمان.

تشمل هذه الكفاءات:

- **الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation)**: القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون وتحدي الوضع الراهن.
- **الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)**: فهم وإدارة المشاعر بفعالية.
- **التواصل (Communication)**: فن نقل الأفكار بوضوح وإلهام.
- **اتخاذ القرار (Decision Making)**: الشجاعة والحكمة لاختيار المسار الصحيح.
- **حل النزاعات (Conflict Resolution)**: القدرة على تحويل الخلاف إلى فرصة للنمو.
- **المرونة والصلابة النفسية (Adaptability & Resilience)**: القدرة على التكيف والنهوض بعد السقوط.

الفلسفة: هذه الدائرة هي تجسيد للجانب العملي من القيادة. إنها تجيب على سؤال "كيف ننجز العمل؟". القائد الذي يهمل هذه الدائرة قد يكون محبوبًا، لكنه لن يكون فعالًا.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس عمرو"، مدير مصنع سيارات في مدينة ٦ أكتوبر. كان "عمرو" يمتلك كل المهارات الشخصية، لكنه كان يفتقر إلى الكفاءة (Competence) في اتخاذ القرارات (Decision Making) المبنية على البيانات. كان يعتمد على حدسه فقط. النتيجة كانت سلسلة من القرارات الخاطئة في إدارة المخزون أدت إلى خسائر كبيرة. عندما تم استبداله بـ "المهندسة ريهام"، التي كانت تجمع بين المهارات الشخصية والقدرة الفائقة على التحليل واتخاذ القرار، تحول أداء المصنع تمامًا. الكفاءة هي المحرك الذي لا غنى عنه.

الدائرة الثانية: القلب والروح - (Heart & Soul) وقود الذات (The Self Fuel)

هذه الدائرة تمثل الجانب "الإنساني" والداخلي للقائد. إنها مصدر الطاقة العاطفية والقيم التي تغذي الذات (Self) وتؤدي إلى الرضا والإنجاز الشخصي العالي (High Personal Satisfaction & Achievement). القائد الذي يتجاهل هذه الدائرة قد يحقق نجاحًا ظاهريًا، لكنه سيحترق من الداخل.

تشمل هذه الدائرة:

- الطاقة العاطفية واللفظ (Emotional Energy & Kindness): القدرة على بث الإيجابية والتعامل بإنسانية.
- الامتنان والتقدير (Gratitude & Appreciation): رؤية وتقدير جهود الآخرين.
- العلاقات الصحية (Healthy Relationships): بناء جسور من الثقة والاحترام.
- التغلب على المخاوف (Overcoming Fears): الشجاعة لاتخاذ المخاطر المحسوبة.
- التسامح والعطاء (Forgiveness & Giving): القدرة على تجاوز الأخطاء ودعم الآخرين بلا مقابل.

الفلسفة: هذه الدائرة هي "لماذا (The WHY) الشخصية للقائد. هي التي تمنحه الوقود للاستمرار في الأوقات الصعبة. إنها الإدراك بأن القيادة ليست مجرد دور تؤديه، بل هي انعكاس لمن أنت كإنسان.

أذكر "الأستاذة إيمان"، مؤسسة شركة تنظيم مؤتمرات ناجحة جدًا في القاهرة. كانت "إيمان" تمتلك كل الكفاءات، لكنها كانت تعيش على حافة الاحتراق الوظيفي. كانت تشعر بفراغ داخلي رغم نجاح شركتها. نصحتها بأن تخصص وقتًا لتغذية "قلبها وروحها". بدأت في ممارسة **الامتنان (Gratitude)** يوميًا، حيث كانت تكتب ثلاثة أشياء تقدرها في فريقها. وبدأت في بناء **علاقات صحية (Healthy Relationships)** خارج العمل. هذا التحول الداخلي انعكس على قيادتها، أصبحت أكثر هدوءًا وإلهامًا، وشعرت لأول مرة بالرضا الحقيقي عن إنجازاتها.

الدائرة الثالثة: البيئة - (Environment) حاضنة الفريق (The Team Incubator)

هذه الدائرة تمثل "أفعال" القائد تجاه فريقه. هي الممارسات اليومية التي يخلق من خلالها القائد البيئة المناسبة لنمو وازدهار الفريق (Team)، مما يؤدي إلى مشاركة ورضا عاليين للفريق. (High Team Engagement & Satisfaction)

تشمل هذه الدائرة:

- توفير الفرص: (Providing Opportunity) منح الفريق تحديات تسمح لهم بالنمو.
- الرعاية والدعم: (Caring and Supporting) الاهتمام بالفريق كأفراد.
- تقديم التغذية الراجعة: (Delivering Feedback) مساعدة الفريق على التطور.
- القيادة بالقدوة: (Leading by Example) أن تكون أنت المعيار الذي تطلبه.
- تقدير الجهود: (Recognizing Efforts) الاحتفال بالنجاحات، كبيرة كانت أم صغيرة.
- تعزيز النمو والثقة: (Promoting Growth & Fostering Trust) بناء بيئة آمنة للتعلم والمخاطرة.

الفلسفة: هذه الدائرة هي التطبيق العملي لفلسفة "دائرة الأمان" (Circle of Safety) القائد هنا هو "البستاني" الذي لا يحاول "إجبار" الزهور على النمو، بل يركز على توفير التربة الخصبة والماء والشمس، ثم يثق في أن الزهور ستزدهر من تلقاء نفسها.

شهدت هذا بوضوح مع "المهندس نسيم"، قائد فريق تطوير في شركة برمجيات. كان فريقه هو الأكثر إنتاجية وولاءً في الشركة. عندما سألته عن سره، قال: "أنا لا أدير المبرمجين، أنا أدير البيئة المحيطة بهم. مهمتي هي أن أضمن أن لديهم أفضل الأدوات (توفير الموارد)، وأن أزيل أي عقبات بيروقراطية من طريقهم (الدعم)، وأن أحتفل بكل إنجاز صغير يحققونه (تقدير الجهود)، وأن أسمح لهم بتجربة أفكار جديدة حتى لو فشلت (تعزيز الثقة)". لقد بنى "نسيم" حاضنة للتميز، فكان التميز هو النتيجة الطبيعية.

النجاح المتكامل: نقطة الالتقاء

النجاح الحقيقي في القيادة لا يحدث إلا في نقطة التقاء هذه الدوائر الثلاث.

- عندما يطبق القائد **كفاءاته (Competencies)** لخدمة **فريقه (Team)** ، فإنه يحقق **المهمة (Mission)**.
- عندما تتبع أفعاله تجاه **فريقه (Team)** من **قلبه وروحه (Heart & Soul)** ، فإنه يبني **ذاته (Self)** كقائد ملهم.

وعندما تتناغم هذه العناصر الثلاثة معًا، نصل إلى الحالة المثلى: **التحقيق والغاية والرضا (Fulfillment, Purpose & Actualization)** عندها، لا يصبح العمل مجرد وظيفة، بل يصبح رسالة. ويصبح الفريق لا مجرد مجموعة من الموظفين، بل مجتمع متماسك. ويصبح النجاح لا مجرد رقم في تقرير، بل إرث يتركه القائد في حياة كل من حوله.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تبني منظومتك المزدهرة؟

النجاح في القيادة ليس مجرد تحقيق هدف واحد، بل هو خلق منظومة متكاملة ومستدامة يزدهر فيها الأفراد والفرق والعمل نفسه. هذا النموذج الثلاثي هو خريطتك لبناء هذه المنظومة. استخدم هذه الأسئـلة لتقييم مدى توازن وتناغم منظومتك القيادية.

الجزء الأول: فحص محرك المهمة (تقييم دائرة الكفاءات)

١. **جرد المهارات**: من بين الكفاءات المذكورة (الإبداع، الذكاء العاطفي، التواصل، اتخاذ القرار، إلخ)، أي كفاءتين تمثلان "قوتك الخارقة" كقائد؟ وأي كفاءتين تمثلان "نقطة ضعفك" التي تحتاج إلى تطوير؟
٢. **اختبار "الأداء التنظيمي"**: هل تركز على تطوير كفاءاتك التي تخدم "النجاح الحالي" فقط، أم أنك تستثمر أيضًا في الكفاءات (مثل الابتكار والمرونة) التي ستضمن "ازدهار" المنظمة في المستقبل؟
٣. **فجوة الكفاءة**: بالنظر إلى أكبر تحدٍ استراتيجي يواجه منظمتك الآن، ما هي الكفاءة التي تفتقر إليها أنت أو فريقك القيادي والتي تمنعكم من مواجهة هذا التحدي بفعالية؟

الجزء الثاني: فحص وقودك الداخلي (تقييم دائرة القلب والروح)

١. **مقياس الطاقة:** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما هو مستوى "طاقتك العاطفية" في نهاية يوم العمل النموذجي؟ هل تشعر بالرضا والإنجاز، أم بالاستنزاف والإرهاق؟
٢. **ممارسة الامتحان:** متى كانت آخر مرة شعرت فيها بامتنان حقيقي تجاه فريقك وعبرت عنه؟ هل تميل إلى التركيز على ما هو "ناقص" أم على ما هو "موجود وممتاز"؟
٣. **شجاعة القلب:** ما هو "الخوف" الأكبر الذي يمنعك من أن تكون قائدًا أكثر جرأة وأصالة؟ هل هو الخوف من الفشل، أم الخوف من الظهور بمظهر الضعيف، أم الخوف من اتخاذ قرار لا يحظى بشعبية؟

الجزء الثالث: فحص حاضنة الفريق (تقييم دائرة البيئة)

١. **هندسة البيئة:** هل تقضي وقتًا أطول في "إدارة" مهام فريقك، أم في "هندسة البيئة" التي تسمح لهم بالنجاح (توفير الموارد، إزالة العقبات، بناء الثقة)؟
٢. **ثقافة التغذية الراجعة:** هل التغذية الراجعة في فريقك هي حدث سنوي مخيف، أم أنها ممارسة مستمرة، وصادقة، وداعمة تهدف إلى النمو؟ كيف يمكنك أن تكون قدوة في طلب وتقديم التغذية الراجعة؟
٣. **مقياس الولاء:** هل يشعر فريقك بـ "الانخراط والرضا (Engagement and Satisfaction)"؟ ما هو الدليل الملموس الذي لديك على ذلك، بعيدًا عن مجرد شعورك الشخصي؟ (مثال: معدلات دوران الموظفين، نتائج استبيانات رضا الموظفين).

الجزء الرابع: رؤية الصورة المتكاملة (تحقيق الغاية)

١. **نقاط التقاطع:** أين ترى أقوى نقاط التقاطع في نموذجك الحالي؟ (مثال: "أنا أستخدم 'قلبي وروحي' لبناء 'بيئة' داعمة لفريقي"). وأين ترى أكبر فجوة أو انفصال بين الدوائر الثلاث؟ (مثال: "لدي 'كفاءات' عالية، لكنها لا تنعكس في بناء 'بيئة' تمكينية").

٢. **الغاية النهائية:** هل تشعر أنت وفريقك بالتحقيق والغاية والرضا (**Fulfillment, Purpose, and Actualization**) في عملكم؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فأَي من الدوائر الثلاث (الكفاءات، القلب والروح، البيئة) تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام منك كقائد؟

سؤال التحدي:

اختر الدائرة "الأضعف" في نموذج قيادتك الحالي. التزم لمدة شهر واحد بتكريس ٥٠% من وقت التطوير الذاتي الخاص بك لتقوية هذا الجانب. إذا كانت "الكفاءات"، فالتحق بدورة تدريبية. إذا كانت "القلب والروح"، فابدأ بممارسة يومية للتأمل أو الامتنان. إذا كانت "البيئة"، فأطلق مبادرة واحدة صغيرة لتحسين حياة فريقك. هل أنت مستعد للعمل على تكامل نموذجك القيادي لتصبح القائد الذي ينمي نفسه وينمي الآخرين؟

الفصل الخامس

بناء الفرق عالية الأداء

- أولاً: الهرم المقلوب: قوة القيادة الخادمة (Servant Leadership)
- ثانيًا: مخطط القائد: الهندسة المتكاملة لبناء فرق استثنائية
- ثالثًا: هندسة الأداء الجماعي: نماذج لبناء فرق استثنائية
- رابعًا: سيمفونية المواهب: كيف يطلق القادة العنان للقوة الهائلة
- خامسًا: سيمفونية العمالقة: المبادئ الخمسة لصناعة فريق قيادة لا يُقهر
- سادسًا: القيادة المُعدية: كيف تبني ثقافة تصنع القادة

"لا يمكنك الفوز ببطولة العالم
بفريق من النجوم الذين يكرهون
بعضهم البعض. وظيفتي كقائد
ليست جمع ألمع الأفراد، بل
تحويلهم إلى فريق متناغم يضع
"نحن" قبل "أنا"."

افتتاحية الفصل الخامس

"لقد قمنا حتى الآن ببناء "عقلك" كقائد استراتيجي ورسمنا المخططات الهندسية لمستقبل منطمتك. لكن أعظم المخططات الهندسية تظل مجرد حبر على ورق إذا لم يكن هناك فريق استثنائي يبيت فيها الحياة. هذا الفصل هو رحلتنا في فن "هندسة الروح الجماعية"، وهو الفن الأصعب والأكثر مكافأة على الإطلاق.

سنبدأ بثورة فكرية كاملة، حيث سنقلب "الهرم التقليدي" للسلطة رأسًا على عقب، ونكتشف القوة الهائلة في "القيادة الخادمة"، وهي الفلسفة التي تثبت أن أعظم القادة ليسوا من يجلسون على العرش، بل من يخدمون في الخنادق مع جنودهم. سنستخدم "مخطط القائد" و"نماذج هندسة الأداء الجماعي" لوضع الأساس لفريق لا يعمل فقط بكفاءة، بل يعمل بتناغم.

سنتحول إلى "مايسترو"، فنتعلم كيف نعزف "سيمفونية المواهب"، ونطلق العنان للقوة الهائلة للانطوائيين حتى لا يضيع لحنهم العميق في صخب الاجتماعات. ولن نكتفي ببناء فريق من النجوم، بل سنعزف "سيمفونية العمالقة"، وهي المبادئ الخمسة لصناعة فريق قيادة متكامل لا يُقهر. وفي النهاية، لن يكون هدفنا مجرد بناء فريق عظيم واحد، بل سنكتشف أسرار "القيادة المُعدية"، وهي فن تحويل منطمتك بأكملها إلى "مصنع" لا ينتج سلعةً فحسب، بل ينتج قادة جددًا بشكل مستمر، لتضمن أن الموسيقى لن تتوقف أبدًا، حتى بعد أن تترك أنت منصة القيادة".

"الفريق العظيم يشبه 'الجاز'، لا الأوركسترا الكلاسيكية. إنه لا يعتمد على اتباع النوتة الموسيقية بحذافيرها، بل على ثقة كل عازف في قدرة الآخرين على الارتجال معًا لخلق شيء فريد وعظيم".

أولاً: الهرم المقلوب: قوة القيادة الخادمة (Servant Leadership)

لقرون، رسمنا صورة القائد في أذهاننا على شكل هرم؛ هو يجلس وحيثاً على القمة، تصدر منه الأوامر، وتتدفق منه السلطة إلى الأسفل. كان النجاح يُقاس بمدى ارتفاع هذا القائد وبحجم الإنجاز الشخصي الذي يحققه. لكن عالم اليوم المعقد كشف عن حقيقة عميقة: الهرم الأكثر استقراراً وقوة ليس الذي يرتكز على قاعدته، بل الذي يرتكز على رأسه.

هنا تبرز فلسفة القيادة الخادمة (Servant Leadership)، وهي ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي ثورة في تعريف القيادة نفسها. إنها تقلب الهرم التقليدي رأساً على عقب. فبدلاً من أن يكون الموظفون في خدمة قائدهم، يصبح القائد في خدمة فريقه. هو لا يجلس على القمة ليتلقى الدعم، بل يقف في القاعدة ليكون هو الدعامة التي ترفع الجميع إلى الأعلى.

هذه الفلسفة هي التجسيد المطلق لمبدأ سيمون سينك "القادة يأكلون أخيراً Leaders Last) Eat Last". فالقائد الخادم يرى أن مسؤوليته الأولى ليست تحقيق أرقامه الشخصية، بل رعاية وتنمية الأفراد الذين يحققون هذه الأرقام. هو يدرك أن نجاحه ليس إنجازاً فردياً، بل هو النتيجة الحتمية لنجاح فريقه.



القائد التقليدي (Traditional Leader)	القائد التقليدي (Traditional Leader)
يتحدث معظم الوقت.	يصغي بانتباه ونشاط.
يركز على نجاحه الشخصي.	يعطي الأولوية لاحتياجات الفريق.
يقيس النجاح بالأرقام المجردة.	يقيس النجاح بنمو وتطور الفريق.
يعتمد على سلطته لإنجاز العمل.	يُمكن ويشرك المسؤولية.
يرى القيادة كإنجاز شخصي.	يرى القيادة كخدمة للفريق.

أركان القيادة الخادمة: الأعمدة الستة التي تحمل الهرم المقلوب

القيادة الخادمة ليست مجرد نية طيبة، بل هي مجموعة من المهارات والسلوكيات الواعية التي يمارسها القائد كل يوم. هذه هي الأركان الستة التي تبني هذا النموذج القيادي المؤثر:

١- **الإصغاء الفعال: (Active Listening)** القائد الخادم يبدأ بالأذنين، لا بالفم. الإصغاء هنا ليس مجرد انتظار دورك في الحديث، بل هو السعي الصادق لفهم ما يُقال وما لا يُقال. إنه الأداة التي تكشف عن المشاكل قبل أن تصبح أزمات، وتستخرج الأفكار العبقرية من أهدأ الأصوات في الفريق.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس عادل"، مدير الإنتاج في مصنع أدوية كبير بمدينة السادس من أكتوبر. كان المصنع يعاني من توقف متكرر في خط تعبئة جديد لم يتمكن كبار المهندسين من حل مشكلته. بدلاً من عقد المزيد من الاجتماعات في قاعة الإدارة، قضى "عادل" يوماً كاملاً بجانب خط الإنتاج، يستمع إلى الفنيين والمشغلين الصغار. في نهاية اليوم، قال له فني شاب

اسمه "محمود":
"يا بشمهندس،
كل حاجة بتمشي
تمام، بس أول ما
رطوبة الجو بتزيد
عن ٦٠%،
الشريط اللاصق
بيلزق في

Pillars of a Servant Leader



Active listening

Engages, understands, and responds to what the team has to say.



Emotional Intelligence

Manages emotions positively for effective communication.



Ethical Behavior

Acts fairly, honestly, and responsibly.



Adaptability

Embraces change and evolution.



Visionary Thinking

Sees beyond the present to envision the future.



Empowerment

Trusts and sets the team up for growth.

الماكينة. "كانت هذه هي المعلومة التي تجاهلتها كل التقارير الهندسية. لقد كانت الإجابة موجودة في الخطوط الأمامية، وكانت تحتاج فقط إلى قائد يصغي.

٢- **الذكاء العاطفي: (Emotional Intelligence)** هو القدرة على فهم وإدارة مشاعرك الخاصة، واستخدام هذا الفهم للتواصل بفعالية والتأثير بإيجابية في مشاعر الآخرين. القائد الخادم لا يقمع العواطف في بيئة العمل، بل يعترف بها كجزء من التجربة الإنسانية ويديرها بحكمة لبناء علاقات أقوى.

أتذكر "الأستاذة ميرنا"، مديرة فريق في شركة تكنولوجيا ناشئة بالقرية الذكية. لاحظت أن "كريم"، وهو أحد أفضل المبرمجين لديها، أصبح كثير الأخطاء وعصبي المزاج. بدلاً من توبيخه، دعته لاجتماع فردي وقالت له بهدوء: "يا كريم، أنا ملاحظة إنك مش في أفضل حالاتك مؤخرًا. أنا مش هنا عشان أحاسبك، أنا هنا عشان أفهم لو فيه حاجة مضايك وإزاي أقدر أساعد." هذا السؤال فتح الباب لـ "كريم" ليتحدث عن ضغوط شخصية يمر بها. تفهمت "ميرنا" الموقف وخففت عنه بعض المهام غير العاجلة مؤقتًا. النتيجة؟ استعاد "كريم" تركيزه وعاد أقوى من قبل، بولاء مطلق لقائدة اهتمت به كإنسان.

٣- **السلوك الأخلاقي: (Ethical Behavior)** القيادة الخادمة مبنية على الثقة، والثقة لا يمكن أن تُبنى إلا على أساس متين من النزاهة والعدل والشفافية. القائد الخادم يفعل الشيء الصحيح، حتى لو كان صعبًا أو غير شعبي. بوصلته الأخلاقية توجه كل قراراته.

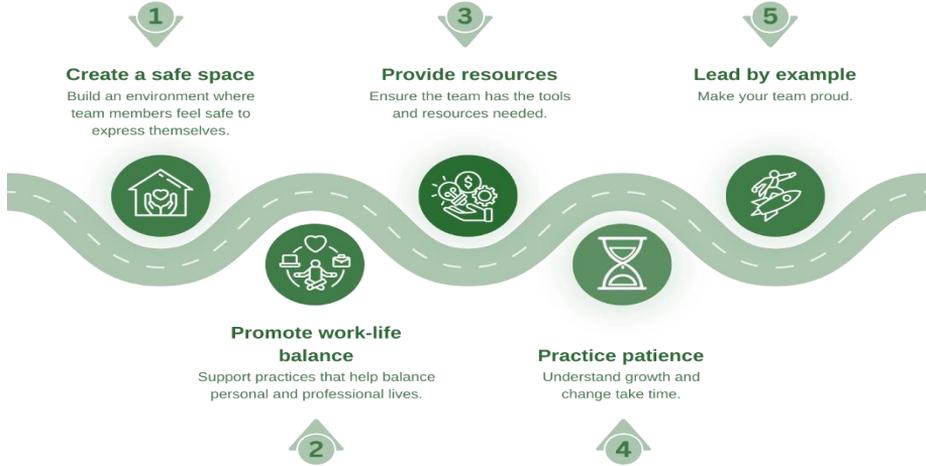
٤- **التفكير البصري: (Visionary Thinking)** أن تكون خادماً لا يعني أنك تفتقر إلى الرؤية. على العكس، القائد الخادم يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، لكنها رؤية لا تتمحور حوله، بل حول إمكانيات فريقه والوجهة التي يمكنهم الوصول إليها معًا. هو لا يرى الحاضر فقط، بل يرى ما يمكن أن يصبح عليه كل فرد في فريقه.

٥- **القدرة على التكيف: (Adaptability)** العالم يتغير بسرعة، والقائد الذي يتشبث بالماضي مصيره الفشل. القائد الخادم يتقبل التغيير، لا كمصدر للتهديد، بل كفرصة للتطور والتعلم. والأهم من ذلك، أنه يساعد فريقه على الإبحار في مياه التغيير بأمان، ويمنحهم الدعم اللازم للتكيف والنمو.

٦- **التمكين: (Empowerment)** هذا هو جوهر القيادة الخادمة. التمكين هو فن منح فريقك الثقة والسلطة والموارد اللازمة للنجاح بشكل مستقل. هو التخلي عن الحاجة للسيطرة، والإيمان بأن أفضل النتائج تأتي عندما تطلق العنان لقدرات الآخرين.

شهدت هذا مع "مدام سلوى"، صاحبة إحدى شركات الديكور في القاهرة. كان لديها مصممة شابة وموهوبة اسمها "هناء"، كانت دائماً ما تأتي بأفكار جريئة. بدلاً من أن تقول لها "نفذي رؤيتي أنا"، فعلت "سلوى" العكس. قالت لها: "يا هناء، فكرتك رائعة. سأعطيك ميزانية صغيرة ومشروعًا واحدًا لتكوني أنتِ القائدة المسؤولة عنه بالكامل. أنا أثق في رؤيتك." لقد مكنتها، فتحملت "هناء" المسؤولية وأبدعت، وتحولت من مجرد موظفة إلى قائدة مشروع.

الطريق إلى الخدمة: خمس خطوات عملية



التحول إلى قائد خادم هو رحلة تتطلب ممارسة واعية. وهذه خمس خطوات لتبدأ بها:

1. **اخلق مساحة آمنة (Create a Safe Space)** ابن بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالأمان للتعبير عن آرائهم، والاعتراف بأخطائهم، وتجربة أفكار جديدة دون خوف. هذه هي "دائرة الأمان (Circle of Safety)" التي يتحدث عنها سينك، وهي الأساس لكل فريق مبدع.
2. **عزز التوازن بين العمل والحياة (Promote Work-Life Balance)** أدرك أن موظفيك لديهم حياة خارج العمل. دعمك لهذا التوازن يثبت أنك تهتم بهم كأفراد، مما يبني ولاءً طويل الأمد ويمنع الاحتراق الوظيفي.
3. **وفر الموارد (Provide Resources)** مهمتك كقائد خادم هي أن تكون "مزيل العقبات". تأكد من أن فريقك يمتلك الأدوات والتدريب والمعلومات التي يحتاجها للنجاح.
4. **مارس الصبر (Practice Patience)** افهم أن النمو والتغيير يستغرقان وقتًا. كن صبورًا مع فريقك أثناء تعلمهم وتطورهم، وقدم لهم الدعم المستمر خلال هذه الرحلة.
5. **كن قدوة (Lead by Example)** في النهاية، لا يمكنك أن تطلب من فريقك شيئًا لا تمارسه بنفسك. كن أنت أول من يصغي، وأول من يدعم، وأول من يخدم. اجعل فريقك فخورًا بك كقائد لهم.

إن القيادة الخادمة ليست ضعفًا، بل هي أرق أشكال القوة. إنها القوة التي لا تأتي من المنصب، بل من التأثير. القوة التي لا تبني مجرد شركات ناجحة، بل تبني مجتمعات عمل صحية ومستدامة ينمو فيها الجميع.

أسئلة للتفكير والمناقشة: هل أنت مستعد لقلب الهرم؟

القيادة الخادمة ليست مجرد أسلوب، بل هي ثورة فلسفية في تعريف القوة. إنها الانتقال من سؤال "كيف يمكن لفريقي أن يخدمني؟" إلى سؤال "كيف يمكنني أن أخدم فريقي؟". استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى استعدادك لتبني هذه العقلية القوية.

الجزء الأول: تشخيص نموذجك الذهني (تقييم الذات)

١. **مرآة الهرم:** عندما تنظر إلى الهيكل التنظيمي لفريقك أو شركتك، هل ترى نفسك غريزيًا في "القمة" وفريقك في "الأسفل"؟ أم أنك قادر على تخيل الهرم مقلوبًا، بحيث تكون أنت القاعدة الداعمة التي ترفع الجميع؟
٢. **مقياس النجاح:** عندما ينجح مشروع ما، ما هو أول شعور يتبادر إلى ذهنك؟ هل هو شعور بـ "الإنجاز الشخصي" (**عقلية القائد التقليدي**)، أم شعور بالفخر بـ "نمو وتطور فريقك" (**عقلية القائد الخادم**)؟
٣. **لغة السلطة:** هل تميل إلى استخدام عبارات مثل "أنا أريد" أو "أنا قررت"، أم عبارات مثل "ما الذي تحتاجونه لتحقيق هذا؟" أو "كيف يمكنني المساعدة؟".

الجزء الثاني: تحليل ممارساتك اليومية (تقييم الأفعال)

١. **فن الإصغاء:** في آخر اجتماع فردي لك مع أحد أعضاء فريقك، كم نسبة الوقت التي قضيتها في "الاستماع" لفهم تحدياته، مقابل الوقت الذي قضيته في "إعطاء الحلول"؟ هل تسأل أسئلة أكثر أم تقدم إجابات أكثر؟ (**ركن الإصغاء الفعال**)
٢. **بوصلة التعاطف:** فكر في موقف صعب يمر به أحد أعضاء فريقك (مهنيًا أو شخصيًا). هل كان أول رد فعل لك هو التفكير في "تأثير هذا على العمل"، أم التفكير في "دعم هذا الشخص كإنسان"؟ (**ركن الذكاء العاطفي**)

٣. **اختبار التمكين:** ما هي آخر مسؤولية "كبيرة ومهمة" قمت بتفويضها لأحد أعضاء فريقك، مع منحه السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات؟ هل تثق بفريقك ليقوموا بالعمل، أم تشعر بالحاجة المستمرة لمراقبتهم؟ (**ركن التمكين**)

الجزء الثالث: هندسة بيئة الخدمة (التطبيق العملي)

١. **بناء دائرة الأمان:** ما هو الإجراء الواحد الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لجعل بيئة فريقك أكثر "أمانًا نفسيًا"؟ (مثال: الاحتفال بـ"فشل الأسبوع" كفرصة للتعلم، أو تشجيع النقد البناء لقيادتك).

٢. **إزالة العقبات:** ما هي أكبر عقبة "بيروقراطية" أو "نقص موارد" تمنع فريقك من أداء أفضل ما لديهم الآن؟ كيف يمكنك كقائد أن تتولى مهمة "إزالة هذه العقبة" بنفسك هذا الأسبوع؟

٣. **ممارسة الصبر:** هل لديك في فريقك شخص لديه "إرادة عالية" لكن "مهارته منخفضة"؟ هل تتعامل معه بصبرك "استثمار" للمستقبل، أم بنفاد صبرك "عبء" على الحاضر؟

الجزء الرابع: ما بعد الخدمة (قياس التأثير الحقيقي)

١. **مقياس النمو:** كيف تقيس نجاحك كقائد؟ هل بعدد المشاريع التي أنجزتها، أم بعدد القادة الذين طورتهم وساعدت على نموهم؟

٢. **الولاء الحقيقي:** هل ولاء فريقك هو للشركة، أم للمنصب، أم لك كشخص؟ القائد الخادم يبني ولاءً شخصيًا عميقًا لأنه يستثمر في الناس.

سؤال التحدي:

في الأسبوع القادم، اختر يومًا واحدًا، وقرر أن تكون مهمتك "الوحيدة" في هذا اليوم هي ألا تتخذ أي قرار بنفسك. بدلًا من ذلك، كلما واجهتك مشكلة، اذهب إلى فريقك واطرح عليهم سؤالًا واحدًا: "ماذا تقترحون أن نفعل؟ وكيف يمكنني مساعدتكم على تنفيذ ذلك؟". **هل أنت مستعد للتخلي عن دور "صانع القرار" ليوم واحد، لتصبح "ميسر الحكمة الجماعية"؟**

ثانيًا: مخطط القائد: الهندسة المتكاملة لبناء فرق استثنائية

القيادة، في جوهرها، ليست فن إصدار الأوامر، بل هي فن بناء البيئة التي تجعل الأوامر غير ضرورية. إنها الانتقال من دور "المراقب" الذي يتابع المهام، إلى دور "المهندس المعماري" الذي يصمم منظومة متكاملة تسمح للتميز بالظهور بشكل طبيعي. القائد الناجح لا يبني فريقًا قويًا فحسب، بل يبني ثقافة قوية، ويضع استراتيجية واضحة، ويدير الموارد بحكمة، ويتخذ قرارات مدروسة.

هذا المخطط ليس مجرد قائمة من المهارات، بل هو نظام تشغيل متكامل للقيادة. دعونا نفكك هذه المنظومة ونستعرض مكوناتها الأساسية، التي تعمل معًا كنظام حيوي لتحقيق النجاح المستدام.

الجزء الأول: الأساس الفلسفي (The Philosophical Foundation)

قبل بناء أي شيء، يجب أن يكون الأساس صلبًا. وهذا الأساس في القيادة يتكون من ثلاثة أعمدة: الرؤية، والثقافة، والأمان.

١- الرؤية والرسالة: (Vision and Mission)

هذه هي "لماذا" التي تجيب على كل الأسئلة الأخرى. إنها النجم القطبي الذي يوجه السفينة في أحلك الليالي. بدون رؤية واضحة، يصبح العمل مجرد مجموعة من المهام المتناثرة. القائد الفعال هو "كبير مسؤولي المعنى (Chief Meaning Officer)"، الذي يحدد الأهداف بوضوح ويربطها بالغاية الأسمى للمنظمة، مما يشعل شرارة الإبداع ويجعل الفريق يراجع أهدافه باستمرار ليتأكد من أنه لا يزال على الطريق الصحيح.

من واقع خبرتي، أتذكر "السيدة فاطمة"، مؤسسة إحدى أشهر العلامات التجارية للأغذية المصرية الأصيلة. لم تكن رؤيتها "تحقيق أعلى أرباح"، بل كانت "الحفاظ على طعم البيت المصري الأصيل في كل بيت حديث". هذه الرؤية البسيطة والعميقة كانت هي البوصلة لكل قرار. عندما اقترح عليها فريق التسويق استخدام مواد حافظة أرخص لزيادة الأرباح، كان ردها بسيطًا: "هل هذا ما كانت تفعله جدتي في مطبخها؟ إذا كانت الإجابة لا، فنحن لن نفعله". لقد كانت تضحى بالربح قصير المدى في سبيل الحفاظ على "لماذا (The WHY)" التي قامت عليها شركتها.

٢- ثقافة العمل: (Work Culture)

الثقافة هي "شخصية" المنظمة. هي ما يحدث عندما لا يكون القائد موجودًا في الغرفة. القائد لا يبني الثقافة بالأقوال، بل بالأفعال التي يشجعها والممارسات التي يكرسها. ثقافة إيجابية تحفز الإنتاجية، وتشجع على التنوع الفكري (**Cognitive Diversity**)، وتطلق العنان لروح الفريق، مما يجعل مكان العمل بيئة جاذبة لأفضل المواهب.

٣- الأمان النفسي: (Psychological Safety)

هذا هو حجر الزاوية الذي بدونه تنهار كل الجهود الأخرى. الأمان النفسي هو الإيمان المشترك بين أعضاء الفريق بأنهم لن يُعاقبوا أو يُهانوا بسبب طرحهم للأفكار، أو الأسئلة، أو المخاوف، أو حتى الاعتراف بالأخطاء. إنه المكون السري الذي يسمح بالتجربة والابتكار. هذه هي "دائرة الأمان" (**Circle of Safety**) التي يتحدث عنها سيمون سينك، والتي بدونها تسود ثقافة الخوف، ويختبئ الناس خلف أقنعتهم، وتُدفن المشاكل حية حتى تنفجر لاحقًا.

شهدت هذا بوضوح في شركة برمجيات بالقرية الذكية. كان لديهم فريقان: الأول بقيادة "المهندس وليد"، الذي كان يعاقب على أي خطأ، والثاني بقيادة "المهندسة سارة"، التي كانت ترى الأخطاء كفرص للتعلم. في فريق "وليد"، لم يجرؤ أحد على تجربة أي شيء جديد، وكانت المشاكل تُكتشف دائمًا بعد فوات الأوان. أما في فريق "سارة"، فكان المبرمجون يتبادلون الأفكار بجرأة، وإذا اكتشف أحدهم خطأ، كان يعلن عنه فورًا ليساعده الجميع في حله. لم يكن فريق "سارة" أكثر ذكاءً، لكنهم كانوا يعملون في بيئة توفر لهم الأمان النفسي لبيدعوا.

الجزء الثاني: المحركات الاستراتيجية (The Strategic Engines)

بعد وضع الأساس، تأتي مرحلة بناء المحركات التي تدفع المنظمة للأمام.

٤- التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

هو فن تحويل الرؤية إلى خطة عمل مرنة وقابلة للتطوير. القائد الاستراتيجي يضع أهدافًا واضحة، ويقيم الأداء بانتظام، لكنه لا يقع في فخ الخطط الجامدة. هو يدرك أنه يلعب "لعبة لا نهائية" (**Infinite Game**)، تتطلب التكيف المستمر مع المتغيرات.

٥- إدارة الفريق: (Team Management)

القيادة هي فن إنجاز العمل من خلال الآخرين. وهذا يتطلب اختيار الأشخاص المناسبين، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتعزيز التعاون، والتعامل بحكمة مع التحديات. القائد الفعال هو "مدرب (Coach)"، لا "لاعب نجم (Star Player)".

أذكر "الأستاذ نادر"، مدير عام في شركة لوجستية كبرى. كان لديه مشروع عاجل ومعقد. بدلاً من اختيار "ألمع" الموظفين، اختار فريقاً متنوعاً: مهندس تحليلي هادئ، وموظف علاقات عامة اجتماعي، وخبير عمليات ميداني. قال لي: "يا جوزيف، أنا لا أحتاج إلى فريق من النسخ المتشابهة، بل أحتاج إلى أوركسترا يعزف فيها كل شخص على آله ببراعة". لقد فهم أن قوة الفريق تكمن في تكامله، لا في تشابهه.

٦- اتخاذ القرارات: (Decision Making)

القرارات هي وقود التقدم. القائد الفعال لا يتخذ القرارات بناءً على الحدس وحده، بل يجمع المعلومات، يقارن الخيارات، يستشير عند الحاجة، والأهم من ذلك، يتعلم من قراراته السابقة، الناجحة والفاشلة على حد سواء.

٧- الابتكار والتكيف: (Innovation and Adaptation)

الشيء الوحيد الثابت هو التغيير. القائد الذي يقاوم التغيير هو قائد يكتب شهادة وفاة منظمته. تشجيع الأفكار الجديدة، والتكيف مع التغييرات، واستخدام التكنولوجيا بذكاء لتعزيز الأداء، هي المهارات التي تضمن بقاء المنظمة في الصدارة.

الجزء الثالث: المهارات التمكينية (The Enabling Skills)

هذه هي المهارات التي تجعل كل ما سبق ممكناً. إنها الزيت الذي يمنع احتكاك أجزاء الآلة.

٨- مهارات التواصل: (Communication Skills)

الاستماع الفعال، الوضوح في التعبير، وفن الإقناع هي العملة التي يتعامل بها القائد. التواصل ليس مجرد نقل للمعلومات، بل هو بناء للفهم المشترك والثقة.

٩- إدارة الأداء: (Performance Management)

هي دورة مستمرة من وضع التوقعات الواضحة، وتتبع الأداء، وتقديم التغذية الراجعة (Feedback) البناءة، والاحتفال بالنجاحات لتشجيع التحسين المستمر.

١٠- إدارة الموارد المالية: (Financial Resource Management)

القائد يجب أن يفهم لغة الأرقام. التخطيط الحكيم للنفقات، والاستثمار في فرص النمو، ومراجعة الأداء المالي، هي أمور تضمن استدامة المنظمة وقدرتها على تحقيق رؤيتها.

الجزء الرابع: البوصلة الداخلية للقائد (The Leader's Inner Compass)

في النهاية، كل هذه الأنظمة والمحركات والمهارات تعتمد على شخصية القائد نفسه.

١١- التطوير الشخصي: (Personal Development)

القيادة هي رحلة تعلم لا تنتهي. القائد العظيم هو "المتعلم الأول (Chief Learner)" في منظمته. هو يحدد أهدافه الشخصية، يستثمر في التعلم، يحافظ على التوازن، ويعمل باستمرار على تحسين مهاراته في التواصل والتأثير.

١٢- القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership)

هذه هي البوصلة التي توجه كل شيء. أن تكون قدوة، وتتصرف بنزاهة، وتلتزم بالقيم الأخلاقية، وتعزز المسؤولية، هي ما يمنح القائد "سلطته المعنوية". بدونها، قد تحقق نجاحًا مؤقتًا، لكنك لن تبني إرثًا دائمًا. إن هذا المخطط يوضح أن القيادة ليست موهبة غامضة، بل هي مسؤولية ومنهجية. بتطبيق هذه المبادئ، يمكن لأي قائد أن يحول فريقه إلى قوة منتجة ومبدعة، قادرة على تحقيق نتائج مستدامة ومواجهة أي تحدٍ بثقة ومرونة.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تقيّم مخطتك القيادي؟

القيادة ليست مجرد مجموعة من الأفعال العشوائية، بل هي منظومة متكاملة ومترابطة. تمامًا كمهندس معماري يراجع "المخطط الرئيسي" لمبنى، استخدم هذه الأسئلة لتقييم قوة وتناغم كل جزء في منظومتك القيادية.

الجزء الأول: فحص الأساس الفلسفي (هل الأساس صلب؟)

١. **وضوح الرؤية:** هل يمكنك أن تشرح "لماذا (The WHY)" توجد منظمتك في جملة واحدة بسيطة ومؤثرة؟ وهل يعيش كل فرد في فريقك هذه الرؤية ويفهم كيف يساهم فيها؟
٢. **مقياس الثقافة:** إذا دخل شخص غريب إلى مكان عملك اليوم، ما هي الكلمات الثلاث التي سيستخدمها لوصف "الثقافة" السائدة بناءً على ما يراه ويسمعه؟ هل هذه هي الكلمات التي تريدها؟
٣. **اختبار الأمان النفسي:** متى كانت آخر مرة تحداك فيها أحد أعضاء فريقك علناً وباحترام في اجتماع؟ إذا كانت الإجابة "لا أتذكر" أو "أبدأ"، فماذا يخبرك هذا عن مستوى الأمان النفسي (Psychological Safety) في فريقك؟

الجزء الثاني: تقييم المحركات الاستراتيجية (هل المحركات تعمل بكفاءة؟)

١. **مرونة الاستراتيجية:** هل خططك الاستراتيجية هي وثائق جامدة تُكتب مرة واحدة في العام، أم أنها أدوات حية ومرنة تتم مراجعتها وتكييفها بانتظام لتواكب التغيرات؟
٢. **كفاءة الفريق:** هل الأشخاص المناسبون يجلسون في المقاعد المناسبة في حافتك؟ هل الأدوار والمسؤوليات واضحة للجميع، أم أن هناك تداخلاً وغموضاً يؤدي إلى النزاعات؟
٣. **جودة القرارات:** هل عملية اتخاذ القرار في فريقك تعتمد على "أعلى منصب" أم على "أفضل حجة"؟ كيف تشجع على النقد البناء للقرارات قبل اتخاذها؟

الجزء الثالث: مراجعة المهارات التمكينية (هل الأدوات مشحونة؟)

١. **صحة التواصل:** هل التواصل في فريقك هو في الغالب "أحادي الاتجاه" (منك إلى الفريق)، أم أنه "ثنائي الاتجاه" (Two-Way Communication)، حيث يتم الاستماع لآراء وملاحظات الفريق بنفس القدر؟

٢. **فعالية إدارة الأداء:** هل يرى فريقك "مراجعات الأداء" كفرصة للنمو والتطور، أم كـ"جلسة محاكمة" سنوية؟ كيف يمكنك جعل التغذية الراجعة جزءًا مستمرًا وإيجابيًا من العمل اليومي؟

٣. **الوعي المالي:** هل يفهم فريقك (وليس فقط قسم المالية) كيف يؤثر عملهم اليومي على الأداء المالي للشركة؟ كيف يمكنك زيادة الوعي المالي لدى الجميع؟

الجزء الرابع: فحص البوصلة الداخلية (هل القائد ينمو؟)

١. **منحنى التعلم:** ما هو آخر شيء جديد تعلمته والذي غير من طريقة تفكيرك أو قيادتك؟ هل أنت "المتعلم الأول (Chief Learner)" في فريقك؟

٢. **الاختبار الأخلاقي:** فكر في قرار صعب اتخذته مؤخرًا. هل كان قرارًا "سهلًا" أم قرارًا "صائبًا"؟ هل أنت مستعد لاتخاذ قرارات قد تكون غير شعبية على المدى القصير لكنها تحافظ على نزاهة المنظمة على المدى الطويل؟

٣. **التكامل الشامل:** من بين كل هذه المكونات الـ ١٢، أي مكون يمثل الحلقة الأقوى في مخططك القيادي الحالي؟ وأي مكون يمثل الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تركيز واهتمام فوري؟

سؤال التحدي:

اختر "الحلقة الأضعف" التي حددتها في مخططك القيادي. التزم هذا الشهر بتخصيص ٢٠% من وقتك وطاقتك لتقوية هذا الجانب تحديدًا. قم بقراءة كتاب عنه، أو ابحث عن موجه، أو أطلق مبادرة صغيرة لمعالجته. هل أنت مستعد لأن تكون المهندس الذي لا يكتفي بتصميم المخطط، بل يعمل بجد على تقوية كل جزء فيه؟

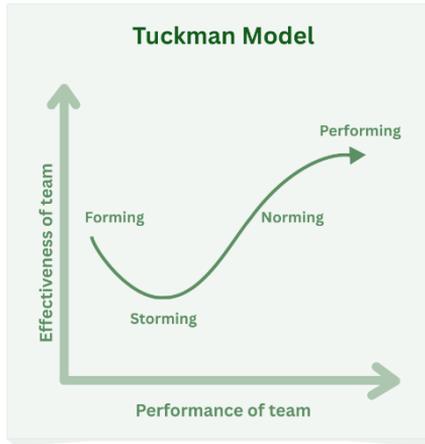
ثالثاً: هندسة الأداء الجماعي: نماذج لبناء فرق استثنائية

إن أعظم إنجاز يمكن أن يحققه القائد ليس نجاحه الفردي، بل بناء فريق قادر على تحقيق النجاح بشكل مستمر، حتى في غيابه. الفرق عالية الأداء (**High-Performing Teams**) لا تتشكل بالصدفة أو بالنوايا الحسنة، بل تُبنى بهندسة مدروسة، تمامًا كما يتم بناء الجسور القوية.

فلسفة بناء الفرق تقوم على أن القائد هو "مهندس النظام" لا "بطل العرض". مهمته هي تصميم وتشخيص وصيانة "النظام البيئي" الذي يسمح للمواهب بالازدهار والتعاون. في هذا الفصل، سنستعرض مجموعة من أقوى النماذج الهندسية التي تساعد القادة على فهم وبناء هذه الفرق الاستثنائية.

1- نموذج توكمان (Tuckman Model) فهم دورة حياة الفريق

هذا النموذج هو حجر الأساس، فهو يوضح أن كل فريق يمر بمراحل نمو طبيعية، تمامًا كالإنسان. فهم هذه المراحل يمنح القائد القدرة على توجيه فريقه بفعالية في كل مرحلة.



- **مرحلة التشكيل (Forming):** الأعضاء جدد ومتحفظون، يحاولون فهم بعضهم البعض وتحديد مهامهم. دور القائد هنا هو توفير الوضوح وكسر الجليد.
- **مرحلة العصف (Storming):** تبدأ الصراعات في الظهور. يتنافس الأعضاء على الأدوار والنفوذ، وتظهر الاختلافات في الآراء. هذه هي أخطر مرحلة. دور القائد هنا هو إدارة النزاع بشكل بناء، وتذكير الجميع بالهدف المشترك.
- **مرحلة الاستقرار (Norming):** يبدأ الفريق في حل خلافاته، ووضع قواعد للتعاون، وتطوير شعور بالتماسك. دور القائد هنا هو تعزيز هذه القواعد وتمكين الفريق.
- **مرحلة الأداء (Performing):** يصل الفريق إلى ذروة إنتاجيته. يعملون كوحدة متناغمة، يركزون على تحقيق الأهداف، ويحلون مشاكلهم بأنفسهم. دور القائد هنا هو الابتعاد عن الطريق وتقديم الدعم عند الحاجة.

من واقع خبرتي، أتذكر فريق تسويق جديدًا شكلته في إحدى شركات الاتصالات. في البداية (مرحلة التشكيل)، كان الجميع لطيفًا ومتحمسًا. بعد شهر (مرحلة العصف) اندلعت خلافات حادة بين "أحمد"، الذي كان يفضل الحملات الرقمية الجريئة، و"سارة"، التي كانت تفضل الإعلانات التقليدية الآمنة. لم أقم بقمع النزاع، بل جمعتهمما وقلت: "كلاكما يريد النجاح. دعونا نستخدم هذه الطاقة لإيجاد حملة تدمج بين جرأة أحمد وحكمة سارة". هذا الحوار البناء ساعد الفريق على الانتقال إلى مرحلة الاستقرار، حيث وضعوا آلية لتقييم الأفكار بشكل موضوعي، وفي النهاية وصلوا إلى مرحلة الأداء وأطلقوا واحدة من أنجح الحملات في تاريخ الشركة.

٢- نموذج كاتزنباك وسميث (Katzenbach and Smith Model) تشريح الفريق الحقيقي

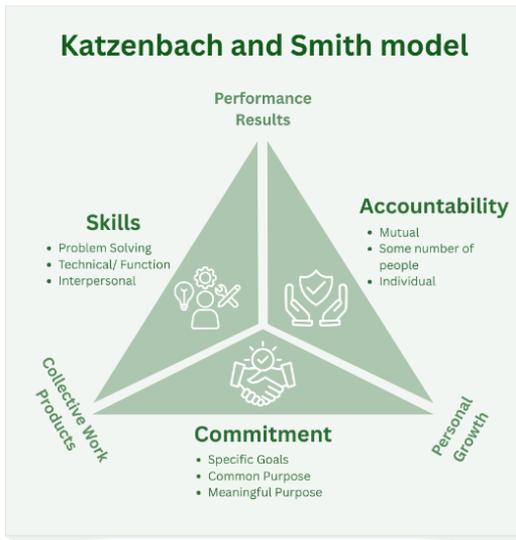
هذا النموذج يشرح "ما هو" الفريق الحقيقي، لا مجرد مجموعة عمل. هو يحدد ثلاثة أضلاع لمثلث الأداء:

- **المهارات (Skills):** مزيج متكامل من المهارات الفنية، ومهارات حل المشكلات، والمهارات الشخصية.

- **المساءلة (Accountability):** التزام فردي ومتبادل بتحقيق النتائج.

- **الالتزام (Commitment):** إيمان عميق بهدف مشترك وهادف.

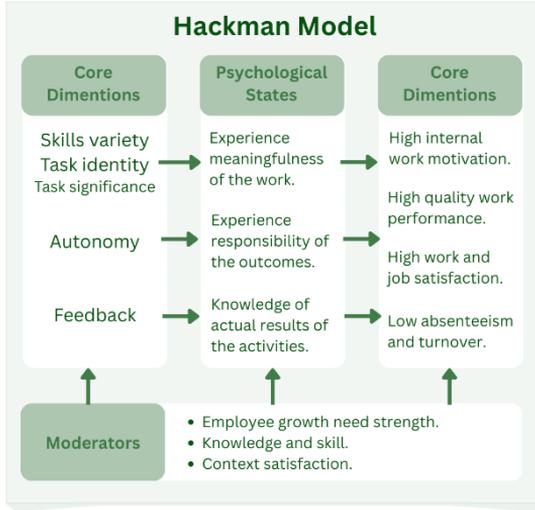
وعندما تتكامل هذه الأضلاع، فإنها تنتج نتائج أداء (Performance Results)، ونموًا شخصيًا (Personal Growth)، ومنتجات عمل جماعية (Collective Work Products).



٣- نموذج هاكمان (Hackman Model): تصميم الوظائف المحفزة

لماذا يشعر بعض الناس بالملل في وظائفهم، بينما يشعر آخرون بالشغف؟ نموذج هاكمان يجيب على هذا السؤال من خلال التركيز على تصميم "الوظيفة" نفسها. هو يوضح أن هناك خمسة أبعاد أساسية للوظيفة (Core Dimensions) تؤدي إلى ثلاث حالات نفسية

(Psychological States)، والتي بدورها تقود إلى نتائج إيجابية (Outcomes).



- الأبعاد الأساسية: تنوع المهارات، هوية المهمة (رؤية العمل كاملاً)، أهمية المهمة، الاستقلالية (Autonomy)، والتغذية الراجعة (Feedback).

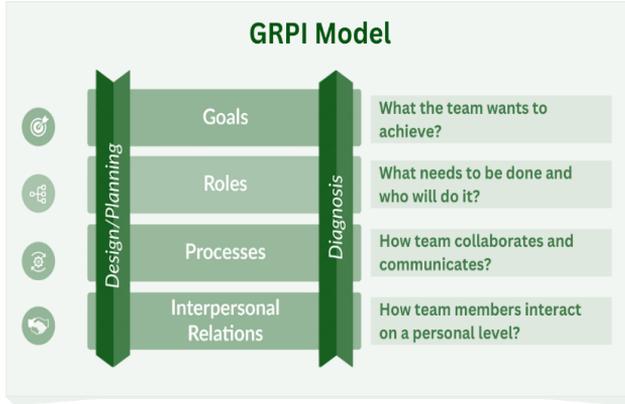
- الحالات النفسية: الشعور بمعنى العمل، الشعور بالمسؤولية عن النتائج، ومعرفة نتائج الأداء.

- النتائج: دافعية داخلية عالية، جودة عمل عالية، رضا وظيفي مرتفع، وانخفاض معدل الغياب والدوران.

فلسفة هذا النموذج هي أن مهمة القائد ليست "تحفيز" الناس، بل "تصميم عمل محفز" لهم. أتذكر "المهندس علي"، الذي كان يدير فريق صيانة في مصنع كبير. كان فريقه يعاني من انخفاض الروح المعنوية. طبق "علي" مبادئ هاكمان دون أن يدري. بدلاً من إعطاء كل عامل مهمة متكررة صغيرة، قام بتطبيق نظام "ملكية الخط". أصبح كل عامل مسؤولاً عن خط إنتاج كامل (هوية المهمة)، ومنحه استقلالية (Autonomy) في تحديد جدول الصيانة الوقائية، وقام بتركيب شاشة تعرض كفاءة الخط بشكل لحظي (تغذية راجعة). فجأة، تحول العمل من مجرد "تصليح آلات" إلى "الحفاظ على نجاح خط الإنتاج الخاص بي". ارتفعت الدافعية والجودة بشكل مذهل.

٤- نموذج GRPI (الأهداف، الأدوار، العمليات، العلاقات): أداة التشخيص السريع

هذا النموذج هو بمثابة "طبيب الفريق". عندما يكون فريقك مريضًا (يعاني من مشاكل)، يمكنك استخدام هذا النموذج لتشخيص مكان الألم بسرعة.



- **الأهداف (Goals):** هل نحن واضعون بشأن ما نريد تحقيقه؟
- **الأدوار (Roles):** هل كل شخص يعرف ما هو متوقع منه؟
- **العمليات (Process):** هل لدينا طرق واضحة للتواصل واتخاذ القرار؟

- **العلاقات الشخصية (Interpersonal Relationships):** هل هناك ثقة واحترام متبادل في الفريق؟

هذا النموذج هو الأداة المثالية لتطبيق فكرة سيمون سينك عن "دائرة الأمان (Circle of Safety)".
Safety) فغياب الوضوح في أي من هذه النقاط الأربع يولد شعورًا بالقلق وعدم الأمان، مما يقتل الأداء.

إن القائد الذي يمتلك هذه النماذج في صندوق أدواته الفكري لا يتعامل مع فريقه بشكل عشوائي. هو يفهم دورة حياتهم، ويشخص صحتهم، ويصمم لهم بيئة عمل تطلق العنان لإمكاناتهم. إنه يتحول من مدير إلى مهندس حقيقي للأداء الجماعي.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تهندس فريقك لتحقيق الأداء الأمثل؟

الفرق الاستثنائية لا تُبنى بالصدفة، بل تُصمم بهندسة واعية. القائد الفعال هو مهندس معماري للثقافة والأداء، يستخدم نماذج مثبتة لتشخيص نقاط الضعف وتصميم بيئة عمل تزدهر فيها المواهب. استخدم هذه الأسئلة لتقييم "المخطط الهندسي" لفريقك.

الجزء الأول: تشخيص دورة حياة الفريق (باستخدام نموذج توكمان)

١. **تحديد المرحلة:** بالنظر إلى فريقك الحالي، في أي مرحلة من مراحل توكمان (Tuckman Model) تعتقد أنه يمر بها الآن (تشكيل، عصف، استقرار، أداء)؟ ما هي السلوكيات المحددة التي تلاحظها وتدعم تشخيصك؟
٢. **دورك كقائد:** بناءً على المرحلة الحالية لفريقك، ما هو الدور الأكثر أهمية الذي يجب أن تلعبه الآن؟ هل هو "توفير الوضوح" (في مرحلة التشكيل)، أم "إدارة النزاع" (في مرحلة العصف)، أم "التمكين" (في مرحلة الاستقرار)؟
٣. **تسريع النمو:** ما هو الإجراء الواحد الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لمساعدة فريقك على الانتقال بشكل أسرع وأكثر سلاسة إلى المرحلة التالية من النضج؟

الجزء الثاني: تحليل تصميم العمل (باستخدام نموذج هاكامان)

١. **تقييم الوظائف:** اختر دورًا وظيفيًا واحدًا في فريقك. قم بتقييمه بناءً على أبعاد هاكامان الخمسة: (Hackman Model) هل يتمتع بقدر كافٍ من تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة؟
٢. **إعادة التصميم:** ما هو التعديل "الواحد" البسيط الذي يمكنك إجراؤه على هذا الدور الوظيفي لزيادة "الشعور بمعنى العمل" أو "الشعور بالمسؤولية" لدى الموظف؟ (مثال: إشراكه في رؤية النتائج النهائية لعمله، أو منحه استقلالية أكبر في كيفية تنظيم يومه).
٣. **الدافعية الداخلية:** هل تعتمد بشكل أساسي على "التحفيز الخارجي" (المكافآت والرواتب) لتحفيز فريقك، أم أنك تعمل على تصميم وظائف "محفزة داخليًا" تجعل العمل نفسه مجزيًا؟

الجزء الثالث: فحص صحة النظام (باستخدام نموذج GRPI)

١. **أداة التشخيص السريع:** قم بإجراء فحص سريع لفريقك باستخدام نموذج GRPI:
 - **الأهداف (Goals):** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى وضوح أهداف فريقنا للجميع؟
 - **الأدوار (Roles):** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى وضوح أدوار ومسؤوليات كل فرد؟

○ **العمليات: (Process)** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى فعالية عملياتنا في التواصل واتخاذ القرار؟

○ **العلاقات: (Interpersonal)** على مقياس من ١ إلى ١٠، ما مدى قوة الثقة والاحترام في فريقنا؟

٢. **تحديد نقطة الألم:** أي من هذه العناصر الأربعة حصل على أقل درجة؟ ماذا يخبرك هذا عن "مكان الألم" الحقيقي في فريقك؟

٣. **خطة العلاج:** بناءً على تشخيصك، ما هي الخطوة الأولى التي يمكنك اتخاذها لمعالجة أضعف عنصر؟) مثال: "إذا كانت المشكلة في الأدوار، سأعقد ورشة عمل لتحديد مصفوفة RACI لمشروعنا القادم."

الجزء الرابع: ما بعد الهندسة (الاستدامة والنمو)

١. **النمو الشخصي:** كيف يساهم العمل في فريقك في "النمو الشخصي (Personal Growth)" لكل فرد، كما يوضح نموذج كاتزنباك وسميث؟

٢. **المنتج الجماعي:** هل نتائج فريقك هي مجرد "مجموع" جهود فردية، أم أنها "منتجات عمل جماعية (Collective Work Products)" حقيقية لم يكن من الممكن أن يحققها أي فرد بمفرده؟

سؤال التحدي:

اختر نموذجًا واحدًا من هذه النماذج) توكمان، هاكمان، أو (GRPI). هل أنت مستعد لمشاركة هذا النموذج مع فريقك في اجتماعكم القادم، وتطلب منهم أن يشاركوك في "تشخيص" وضع الفريق الحالي باستخدام هذه الأداة؟ إشراك الفريق في عملية التشخيص هو أول خطوة لبناء ملكية جماعية للحل.

رابعًا: سيمفونية المواهب: كيف يطلق القادة العنان للقوة الهادئة

في مسرح العمل الحديث، غالبًا ما نقع في فخ الخلط بين "الصوت العالي" و"التأثير الكبير". نحن نميل إلى مكافأة الشخصيات المنفتحة (**Extroverts**) التي تفكر بصوت عالٍ، وتزدهر في الاجتماعات الكبيرة، وتبدو دائمًا مليئة بالطاقة والحماس. لكن في هذا المسرح الصاخب، هناك قوة هائلة ومؤثرة تعمل في صمت، وهي قوة الأشخاص الهادئين أو الانطوائيين (**Introverts**). القائد الذي لا يتقن فن فهم ودعم هذه الشخصيات الهادئة، هو قائد يقود أوركسترا بنصف إمكانياتها. هو يستمتع فقط للطبول والأبواق الصاخبة، ويتجاهل الألحان العميقة والمؤثرة التي تعزفها آلات الكمان والتشيلو في هدوء.

فلسفة القيادة هنا هي بناء منظمة تقدر التنوع ليس فقط في الخلفيات والخبرات، بل في طبائع الشخصيات. إنها الإدراك بأن الابتكار الحقيقي والقرارات الحكيمة لا تأتي من العصف الذهني الصاخب فحسب، بل تأتي أيضًا من التفكير العميق والهادئ.

فهم الطيف: من الانطوائي إلى المنفتح



الشخصية ليست مجرد صندوقين نضع فيهما الناس، بل هي طيف واسع.

• **الانطوائي (Introvert):** يستمد طاقته من قضاء الوقت بمفرده. يفضل المهام الواضحة والعمل المستقل. يعالج الأفكار داخليًا بعمق قبل أن يشاركها.

• **المنفتح (Extrovert):** يستمد طاقته من التفاعل مع الآخرين. يبحث عن التجارب الجديدة. يعالج الأفكار شفهيًا من خلال الحديث عنها. يزدهر في بيئات العمل التعاونية.

• **المتوازن (Ambivert):** يقع في المنتصف، ويستطيع التحول بين السلوكين بمرونة. يستمتع بالوقت الاجتماعي والوقت المنفرد على حد سواء.

القائد الفعال لا يفضل نوعًا على آخر، بل يفهم نقاط القوة لكل نوع ويبني بيئة تسمح للجميع بالازدهار.

الكنوز الخفية: ست قوى خارقة للشخصية الانطوائية



بيئة العمل التقليدية غالبًا ما ترى سمات الانطوائيين على أنها نقاط ضعف. لكن القائد البصير يراها كقوى خارقة:

١- التركيز العميق: (Deep Focus)

لديهم قدرة مذهلة على الغوص في مهمة واحدة لفترات طويلة، مما ينتج عنه

عمل عالي الجودة والدقة. هم أفضل من يقوم بالمهام التي تتطلب تحليلًا معقدًا أو إبداعًا متأنيًا.

٢- القرارات المدروسة: (Thoughtful Decisions) لأنهم يعالجون المعلومات داخليًا، فإنهم ينظرون إلى المشكلة من جميع الزوايا قبل اتخاذ القرار. قراراتهم غالبًا ما تكون أكثر حكمة وتوازنًا، وأقل تأثرًا بالضغوط اللحظية.

٣- مهارات الإصغاء القوية: (Strong Listening Skills) هم مستمعون بالفطرة. يصغون ليفهموا، لا ليردوا. هذه المهارة تجعلهم قادة متعاطفين ومحللين ممتازين للمواقف المعقدة، لأنهم يلتقطون التفاصيل الدقيقة التي يتجاهلها الآخرون.

٤- التعاطف والتفهم: (Empathy and Understanding) حساسيتهم تجاه الآخرين تجعلهم بارعين في بناء علاقات فردية عميقة. هم يشعرون باحتياجات الفريق ويبنون بيئات داعمة قائمة على الثقة والاحترام. هذا يجعلهم أساسًا لبناء "دائرة الأمان (Circle of Safety)" التي تحدث عنها سيمون سينك.

٥- حل المشكلات الإبداعي: (Creative Problem-Solving) قدرتهم على التفكير العميق والمستقل تجعلهم يجدون حلولًا مبتكرة وغير تقليدية. هم لا يتبعون القطيع، بل يشقون مسارات جديدة بناءً على تحليلهم الخاص.

٦- الهدوء تحت الضغط: (Calm Under Pressure) في أوقات الأزمات، عندما يكون الجميع في حالة من الذعر، غالبًا ما يكون الشخص الانطوائي هو صخرة الهدوء التي تمنح الفريق الاستقرار والثبات. هدوؤهم الداخلي ينعكس على قدرتهم على التفكير بوضوح واتخاذ قرارات عقلانية في أصعب الظروف.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس جرجس"، وهو مدير تقني ممتاز في إحدى شركات الاتصالات الكبرى في القاهرة. كان "جرجس" انطوائيًا بشكل واضح، نادرًا ما يتحدث في الاجتماعات الكبيرة، ويفضل التواصل عبر البريد الإلكتروني. كان الكثيرون في الإدارة العليا يقللون من شأنه. في إحدى الليالي، حدث انهيار كبير في الشبكة الرئيسية للشركة على مستوى الجمهورية. كان الجميع في غرفة العمليات يصرخون ويتبادلون الاتهامات. أما "جرجس"، فكان يجلس في زاوية، يحلل البيانات على حاسوبه المحمول بهدوء تام. بعد نصف ساعة من الفوضى، رفع رأسه وقال بصوت هادئ: "المشكلة في الراوتر رقم ٧ في سنترال رمسيس. يجب أن نعزل هذا المسار ونعيد توجيه الحركة عبر المسار الاحتياطي". لقد كان صوته هو صوت العقل الوحيد في الغرفة. لقد أنقذ هدوؤه وتركيزه العميق الشركة من كارثة.

كيف تكون قائدًا للأبطال الهادئين: ست استراتيجيات للدعم

لإطلاق العنان لهذه القوى الخارقة، لا تحتاج إلى تغيير شخصيات فريقك، بل تحتاج إلى تغيير البيئة المحيطة بهم.



١- وقرّ مساحات

هادئة (Offer Quiet Areas):

أدرك أن المكاتب المفتوحة الصاخبة تستنزف طاقة

الانطوائيين. وقرّ لهم غرفًا صغيرة أو مساحات هادئة يمكنهم اللجوء إليها للتركيز العميق أو لإعادة شحن طاقتهم.

٢- شجع الكتابة: (Encourage Writing) أفكارهم العميقة قد تضيع في زحمة النقاشات الشفهية. اسمح لهم بمشاركة أفكارهم عبر البريد الإلكتروني أو المستندات المكتوبة قبل الاجتماعات. ستتفاجأ بعمق التحليل الذي يقدمونه عندما تمنحهم الوقت للتفكير.

٣- اطلب رأيهم مباشرة: (Ask for Input) في الاجتماعات، لا تنتظر منهم أن يقاطعوا الآخرين ليتحدثوا. وجه إليهم السؤال مباشرة وبشكل محترم": أحمد، أعرف أنك فكرت في هذا الموضوع بعمق، ما هي وجهة نظرك؟" ثم امنحهم لحظة صمت ليجمعوا أفكارهم قبل الإجابة.

٤- احترم سرعتهم: (Respect Their Pace) لا تضغط عليهم للحصول على إجابات فورية. امنحهم الوقت للتفكير. عندما تسألهم سؤالاً معقدًا، يمكنك أن تقول "لا أحتاج إلى إجابة الآن، فكر في الأمر وأرسل لي أفكارك غدًا صباحًا."

٥- أبرز نقاط قوتهم: (Highlight Their Strengths) عندما يقدم شخص هادئ تحليلًا عميقًا أو يستمع بانتباه وي طرح سؤالًا ذكيًا، أثنِ على ذلك علنًا. قل "شكرًا يا 'سارة' على هذه الملاحظة الدقيقة، قدرتك على الاستماع والتحليل هي قوة حقيقية لفريقنا". هذا يظهر للفريق بأكمله أنك تقدر أساليب العمل المختلفة.

٦- اخلق مساحات آمنة: (Create Safe Spaces) بدلًا من الاجتماعات الكبيرة التي تضم ٢٠ شخصًا، قم بعقد اجتماعات صغيرة ومجموعات عمل مركزية. البيئات الأصغر والأقل ضغطًا تجعل من السهل على الأشخاص الهادئين مشاركة أفكارهم الرائعة.

إن القائد الذي يتقن هذه الاستراتيجيات لا يصبح فقط مديرًا أفضل للأفراد الانطوائيين، بل يصبح قائدًا أفضل للجميع. لأنه يبني ثقافة تقدر العمق بقدر ما تقدر السرعة، وتقدر الاستماع بقدر ما تقدر الحديث، وتقدر التفكير الهادئ بقدر ما تقدر العصف الذهني الصاخب. إنه يبني سيمفونية متكاملة، لا مجرد فرقة من العازفين المنفردين.

بالتأكيد يا أستاذ جوزيف. هذا الفصل يلامس جانبًا حساسًا ومهمًا في القيادة الشاملة. الأسئلة هنا يجب أن تشجع القارئ على فحص "تحيزاته" اللاواعية تجاه أنماط الشخصيات المختلفة، وتقييم مدى قدرته على خلق بيئة تزدهر فيها كل المواهب.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تعزف سيمفونيتك؟

القائد العظيم كالميسترو، لا يطلب من الكمان أن يعزف كالطبل، بل يعرف كيف يبرز جمال وقوة كل آلة ليخلق لحناً متناغمًا. الفرق عالية الأداء لا تتكون من نسخ متشابهة، بل من مواهب متنوعة تعمل بتكامل. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى قدرتك على قيادة "الأوركسترا" الكاملة لفريقك.

الجزء الأول: تشخيص تحيزاتك الخفية (تقييم الذات)

١. **مرآة الشخصية:** على طيف يمتد من "الانطوائي" إلى "المنفتح"، أين تضع نفسك بشكل طبيعي؟ وكيف يؤثر أسلوبك الشخصي على طريقة تصميمك للاجتماعات، وأسلوبك في التواصل، ونوعية الأشخاص الذين تشعر بالراحة في العمل معهم؟
٢. **اختبار "الترقية":** فكر في آخر شخصين قمت بتزقيتهم أو إعطائهم مسؤولية كبيرة. هل يميلون إلى أن يكونوا منفتحين اجتماعيًا ويشاركون أفكارهم بصوت عالٍ، أم كانوا من الشخصيات الهادئة والمدروسة؟ ماذا يخبرك هذا عن "النموذج الأولي" للقائد الذي تقدره؟
٣. **تفسير الصمت:** عندما يكون أحد أعضاء فريقك صامتًا في اجتماع، ما هو تفسيرك الغريزي الأول؟ هل تفترضه "غير مهتم" أو "ليس لديه ما يضيفه"، أم تفترضه "يفكر بعمق" أو "ينتظر الفرصة المناسبة للتحدث"؟

الجزء الثاني: اكتشاف الكنوز الخفية (تقييم الفريق)

١. **خريطة المواهب الهادئة:** من هم "الأبطال الهادئون" في فريقك؟ من هم الأشخاص الذين قد لا يتحدثون كثيرًا، لكن عملهم دائمًا ما يكون عالي الجودة وقراراتهم حكيمة؟
٢. **قوى الظل:** ما هي "القوى الخارقة" الانطوائية (مثل التركيز العميق، الاستماع الفعال، الهدوء تحت الضغط) التي تمتلكها هذه الشخصيات الهادئة والتي قد لا يتم تقديرها أو الاستفادة منها بشكل كامل في فريقك؟
٣. **سيناريو الأزمة:** تخيل أن أزمة كبيرة حدثت غدًا. من هم الأشخاص في فريقك الذين ستلجأ إليهم لـ "تهدئة الوضع وتحليل الموقف بعقلانية" (قوة انطوائية)، ومن ستلجأ إليهم لـ "حشد الناس والتواصل بحماس" (قوة منفتحة)؟ هل تقدر كلا الدورين بنفس القدر؟

الجزء الثالث: هندسة بيئة شاملة (التطبيق العملي)

١. **إعادة تصميم الاجتماعات:** كيف يمكنك تعديل هيكل اجتماعك القادم ليكون أكثر شمولًا للانطوائيين؟ (مثال: إرسال الأجندة والمواد للقراءة مسبقًا، استخدام "تقنية التميرير الدائري" لإعطاء الجميع فرصة للتحدث، تخصيص ٥ دقائق للكتابة الصامتة للأفكار قبل بدء النقاش).

٢. **فتح قنوات بديلة:** بالإضافة إلى الاجتماعات، ما هي القنوات الأخرى التي يمكنك تفعيلها لتشجيع "التواصل الكتابي" (المدرّس)؟ مثل: مستندات الأفكار المشتركة، قنوات Slack مخصصة لمواضيع معينة).

٣. **فن التقدير المخصص:** كيف يمكنك تقدير مساهمات أعضاء فريقك الانطوائيين بطريقة تناسبهم؟ هل يفضلون التقدير العلني الصاحب أم رسالة شكر شخصية ومفصلة؟

الجزء الرابع: ما بعد الفهم (الاستثمار في التنوع)

١. **القيادة المتكاملة:** كيف يمكنك بناء شراكات بين أعضاء الفريق الانطوائيين والمنفتحين للاستفادة من قوة كليهما؟ (مثال: تكليف شخص انطوائي بتحليل المشكلة بعمق، وتكليف شخص منفتح بعرض الحلول بحماس).

٢. **النموذج القيادي:** هل تبرز وتحتفل بنجاحات القادة الهادئين في منطمتك بنفس القدر الذي تحتفل به بنجاحات القادة المنفتحين؟ ما هي الرسالة التي يرسلها هذا للجيل القادم من القادة؟

سؤال التحدي:

حدد شخصًا واحدًا في فريقك تعتبره "هادئًا" أو "انطوائيًا". في اجتماعك الفردي القادم معه، التزم بأن تتحدث أنت بنسبة ٢٠% فقط من الوقت وتستمع بنسبة ٨٠%. ا طرح أسئلة مفتوحة وعميقة ثم اصمت. هل أنت مستعد لاكتشاف عمق الأفكار والرؤى التي تكمن خلف صمت أحد أبطالك الهادئين؟

خامسًا: سيمفونية العمالقة: المبادئ الخمسة لصناعة فريق قيادة لا يُقهر

في قلب كل مؤسسة عظيمة، يكمن سر لا يظهر في الميزانيات العمومية أو براءات الاختراع. إنه ليس منتجًا استثنائيًا أو سوقًا جديدًا، بل هو ذلك المحرك الخفي الذي يضخ الحياة في شرايين المنظمة بأكملها: الفريق التنفيذي. هذا الفريق هو الفارق الذي يصنع كل الفارق. حين يكون أعضاؤه مترابطين، واثقين، ويتحدون بعضهم البعض بنبل، فإنهم قادرون على تحقيق المعجزات. ولكن عندما يتحول هذا القلب النابض إلى ساحة معركة، فإن السموم التي ينتجها قادرة على شل أطراف المؤسسة بأكملها.

المفارقة المحزنة هي أن فشل الفرق التنفيذية نادرًا ما يكون بسبب نقص الموهبة. فكل فرد على حدة هو قمة في مجاله، محترف متمرس وصل إلى منصبه عن جدارة. الكارثة تحدث عندما يسمح هؤلاء العمالقة لكبريائهم بأن يطغى على أداء الفريق الجماعي. تبدأ حروب النفوذ، والمعارك الخفية على الموارد، والرغبة في نيل رضا الرئيس التنفيذي. تتحول غرفة الاجتماعات من مختبر للأفكار إلى حلبة للمصالح، وتتصلب الشرايين بما يعرف بـ "العقلية الانعزالية للأقسام (Silos)"، والتي اعتبرها ٣٨% من القادة في أحد الاستطلاعات التحدي الأكبر الذي يواجههم.

بدون تدخل حاسم، تصبح هذه السلوكيات وباءً مزمنًا يدمر الثقافة ويغتال الأداء. إن مهمتك كقائد ليست فقط إدارة عملك، بل أن تكون طبيعيًا حاذقًا يراقب المؤشرات الحيوية لهذا الفريق بالغ الأهمية. والمبادئ الخمسة التالية هي ليست مجرد نصائح، بل هي قوانين الطبيعة التي تحكم نجاح أو فشل أي فريق قيادي.

المبدأ الأول: الجماعية – من "أنا" إلى "نحن"

كل شيء يبدأ من هنا. **الجماعية (Collectivism)** ليست مجرد كلمة طنانة، بل هي تحول جذري في الهوية. إنها اللحظة التي يتوقف فيها المدير التنفيذي عن تعريف نفسه بـ "رئيس قسم التسويق"، ويبدأ في تقديم نفسه كـ "عضو في فريق القيادة العليا". الولاء الأول يصبح للكيان الجامع، لا للوظيفة الفردية. في الفرق العظيمة، تسمع كلمة "نحن" قبل "أنا"، و"مصلحة الشركة" قبل "مصلحة قسمي".

لكن هذا التحول لا يحدث من تلقاء نفسه، فالثقة التي هي أساس الجماعية سلعة نادرة. لقد كشف استطلاع أن ٥٤% من كبار القادة يرون أن الثقة بين أعضاء فريقهم كانت "كافية فقط".

وكلمة "كافية" في عالم القيادة هي مرادف لكلمة "خطيرة". إنها تعني أن الدروع لا تزال مرفوعة، وأن كل شخص يحمي ظهره بدلاً من أن يثق بأن زميله يحميه.

ومن واقع خبرتي، شهدت فريقين تنفيذيين في شركتين مختلفتين. في الأولى، كان كل مدير يبدأ حديثه بعبارة "في قسمي..". أو "ميزانيتي لا تسمح..". كانت الاجتماعات عبارة عن مفاوضات شاقة بين جزر منعزلة. أما في الشركة الثانية، فكان المدير المالي يقول لمدير العمليات: "هدفنا المشترك هو تقليل وقت التسليم، كيف يمكن لميزانيتي أن تخدم هذا الهدف؟". لم تكن اللغة مجرد انعكاس للواقع، بل كانت هي ما يصنع الواقع. الفريق الأول تفكك، والثاني قاد الشركة لتحقيق نمو أسطوري.

المبدأ الثاني: فن الإصغاء – الحوار كأداة للفهم، لا للانتصار

المديرون التنفيذيون بارعون في الحديث، لكن القليل منهم يتقن فن السؤال والاستماع (**Ask and Listen**). نحن ندخل الحوارات وفي أذهاننا ما نريد قوله، ومنتظر فقط لالتقاط أنفاسنا لنقاط ونطرح وجهة نظرنا. نحن نستمع بهدف الرد، لا بهدف الفهم. وهذا هو ثاني أكبر عائق أمام بناء فريق متماسك.

الاستماع الحقيقي هو فعل نشط يتطلب انغماسًا كاملاً في عالم الطرف الآخر. إنه يعني أن تطرح أسئلة ليس لتقويض حجة زميلك، بل لتفهمها بعمق أكبر. أسئلة مثل: "هل يمكنك أن تشرح لي أكثر عن المخاطر التي تراها؟" أو "ما الذي نحتاجه لتشعر بثقة أكبر في هذا القرار؟". أنت هنا لا تجادل لتفوز، بل تناقش لتفهم.

ومن واقع خبرتي، كان هناك خلاف حاد ومستمر بين رئيس قسم التكنولوجيا ورئيسة قسم المبيعات في إحدى الشركات. كان كل منهما يرى الآخر عقبة في طريقه. اقترحت حلًا جذريًا: أن يقضي كل منهما يومًا كاملًا في قسم الآخر، يرافق نظيره في اجتماعاته ويستمع لمكالماته. في البداية قاوما الفكرة، لكنهما وافقا على مضمض. عاد رئيس قسم التكنولوجيا في نهاية اليوم وقال لي جملة لن أنساها: "لم أكن أعلم حجم الضغط الذي تتعرض له لتحقيق الأهداف الفصلية. لقد فهمت الآن لماذا تبدو طلباتها عاجلة دائمًا". هذا اليوم الواحد فعل ما لم تفعله شهور من النقاشات، لأنه حول الحوار من معركة مواقف إلى مشاركة في الواقع.

المبدأ الثالث: الشجاعة في مواجهة الحقيقة – قوة الهشاشة المدروسة

هناك قانون غير مكتوب وسام في عالم القيادة يقول: "لا تظهر ضعفك أبدًا". نرتدي جميعًا "عباءة المناعة"، وندخل الاجتماعات كائنات لا تخطئ. لكن هذه القوة الظاهرية هي في الواقع ضعف قاتل. إن عدم القدرة على قول "لقد أخطأت" أو "أنا لا أعرف الإجابة" أو "أحتاج إلى المساعدة" هو ما يسمم الثقة ويوقف عجلة الأداء.

الشجاعة والهشاشة (Courage and Vulnerability) هما وجهان لعملة واحدة. الهشاشة هنا لا تعني الضعف، بل تعني الشجاعة الكافية لتكون صادقًا. الأرقام هنا صادمة: ٥% فقط من القادة قالوا إن جميع أعضاء فريقهم يظهرون الانفتاح والهشاشة تجاه بعضهم البعض، و١٢% فقط قيموا قدرة فريقهم على تحدي بعضهم البعض بشكل بناء بأنها "ممتازة".

ومن واقع خبرتي، أتذكر رئيسًا تنفيذيًا بدأ اجتماعًا استراتيجيًا بقوله: "قبل أن نبدأ، أريد أن أعترف بأنني كنت مخطئًا في افتراضاتنا حول السوق العام الماضي، وقراري كلفنا الكثير. والآن، أحتاج إلى عقولكم جميعًا لنصح المسار". ساد صمت مذهل في الغرفة، ثم حدث شيء أشبه بالمعجزة. لأول مرة، بدأ كل مدير تنفيذي يتحدث بصراحة عن تحديات قسمه وأخطائه. لقد حررهم صدق القائد من سجن "الأنا"، وتحول الاجتماع من استعراض للإنجازات إلى ورشة عمل حقيقية لحل المشكلات.

المبدأ الرابع: الصداقة النقدية – الولاء في المواجهة، والوحدة في العلن

هذا المبدأ هو فن الموازنة الدقيقة. **الصداقة النقدية (Critical Friendship)** تعني أن لديك الولاء الكافي لزميلك لتقول له الحقيقة القاسية في غرفة مغلقة، والولاء الكافي لتدعمه وتدافع عنه بحماس في العلن. إنها النقيض التام للسلوك العدواني السلبي، حيث يبتسم المديرون لبعضهم في الاجتماعات ثم يشتكون منهم لفرقهم. تشير الإحصائيات إلى أن ٦% فقط من القادة يشعرون أن فريقهم بأكمله قادر على تحدي بعضهم البعض بشكل بناء ومباشر دون أن يتسبب ذلك في مشاكل لاحقة.

ومن واقع خبرتي، كان أفضل فريق تنفيذي عملت معه يضم مديرة مالية ومدير تسويق كانا دائمًا على خلاف في الاجتماعات الداخلية. كانت هي تتحدى كل جنيه في ميزانيته، وكان هو يتحدى كل رقم في توقعاتها. كان نقاشهما حادًا وصريحًا، لكنه كان دائمًا مبنياً على احترام عميق. ولكن بمجرد اتخاذ القرار والخروج من الغرفة، كانا يتحدثان بصوت واحد. إذا انتقد أي شخص حملة التسويق الجديدة، كانت المديرة المالية أول من يدافع عنها قائلاً: "هذا هو قرارنا كفريق قيادة، ونحن ندعمه بالكامل". لقد علموا المنظمة بأكملها درسًا في الولاء الحقيقي.

المبدأ الخامس: بناء الأجيال القادمة – مهمتك الأعظم هي أن تجعل نفسك

غير ضروري

المبدأ الأخير هو الاختبار الحقيقي لنضج القائد. بناء أفضل فريق (Building the Best Team) لا يعني فقط توظيف أفضل المرؤوسين المباشرين لك، بل يعني أنك تشعر بمسؤولية مشتركة عن المواهب في المنظمة بأكملها. فالقادة العظماء لا يبنون إمبراطوريات خاصة بهم، بل يطورون مواهب للشركة ككل. من المقلق أن نرى "استكشاف المواهب" مصنفة كواحدة من أضعف الكفاءات لدى المديرين التنفيذيين، فهذا يعني أن الكثيرين لا يزالون يركزون على مهام اليوم على حساب قادة الغد.

ومن واقع خبرتي، القائدة الأكثر إلهامًا التي عرفتھا كانت رئيسة قسم العمليات. في اجتماعات تقييم المواهب السنوية، لم تكن تتحدث فقط عن نجوم فريقها، بل فاجأت الجميع ذات مرة بقولها: "أعتقد أن أفضل مرشح لإدارة المشروع القادم ليس في فريقتي، بل هو مهندس شاب واعد في قسم التكنولوجيا. يجب أن نمنحه هذه الفرصة". لقد كانت تمتلك عقلية "الوصي على المؤسسة"، وتدرك أن مهمتها الأسمى هي أن تترك الشركة أقوى مما كانت عليه، حتى لو كان ذلك يعني التخلي عن أفضل مواهبها لصالح الأقسام الأخرى.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تعترف سيمفونية فريقك؟

القيادة ليست مجرد عزف منفرد باهر، بل هي القدرة على قيادة أوركسترا من العازفين المهرة ليخرجوا لحناً متناغمًا. قبل أن ترفع عصا المايسترو، يجب أن تستمع بعمق إلى النغمات الصادرة من فريقك، وتكتشف أين يكمن الانسجام وأين يوجد النشاز.

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **مرآة اللغة:** عندما تتحدث عن إنجازات قسمك أو تحدياته، هل لسانك يشكل بشكل طبيعي كلمة "نحن" أم كلمة "أنا"؟ راقب لغتك لمدة أسبوع، فهي ستكشف لك حقيقة ولائك الأول.

٢. **اختبار الصمت:** في اجتماعك القادم، تحد نفسك بأن تكون آخر من يتكلم. بدلًا من طرح رأيك، ركز على طرح الأسئلة التي تساعد الآخرين على تعميق أفكارهم. ماذا اكتشفت عندما منحت الصمت مساحة أكبر؟

٣. **مقياس الشجاعة:** متى كانت آخر مرة اعترفت فيها بخطأ أو بجهلك لأمر ما أمام فريقك التنفيذي؟ إذا كانت إجابتك "لا أتذكر"، فقد تكون "عباءة المناعة" التي ترتديها أثقل مما تتصور.

الجزء الثاني: تحليل الموقف (تقييم السياق)

١. **تشريح الثقة:** فكر في عضوين في فريقك التنفيذي، أحدهما تثق به ثقة عمياء والآخر علاقتك به متوترة. ما هي السلوكيات المحددة التي يبني بها الأول الثقة، وما هي السلوكيات التي يهدم بها الثاني الثقة؟ هذا التحليل سيعطيك خريطة طريق واضحة.
٢. **خريطة التحالفات:** ارسم دائرة تمثل فريقك التنفيذي. الآن، ارسم خطوطًا بين الأعضاء الذين يشكلون "تحالفات فرعية" طبيعية. هل هناك أعضاء معزولون خارج هذه التحالفات؟ كيف يمكنك كقائد بناء جسور تصل إلى هذه الجزر المنعزلة؟

الجزء الثالث: بناء المهارات العملية (التطبيق العملي)

١. **تمرين "الصدقة النقدية":** اختر زميلًا في فريقك تحترمه. اطلب منه موعدًا لتناول القهوة بهدف واحد: "أريد أن أسمع منك بصراحة، ما هو الشيء الوحيد الذي يجب أن أتوقف عن فعله، والشيء الوحيد الذي يجب أن أبدأ بفعله، لكي أكون شريكًا أفضل لك وللشركة؟".
٢. **مبادرة "استعارة المواهب":** اقترح على فريقك تجربة لمدة ثلاثة أشهر، حيث يقوم كل قسم "بإعارة" أحد موظفيه الواعدين لقسم آخر لمدة أسبوعين. الهدف هو كسر العقلية الانعزالية وبناء فهم أعمق للتحديات المشتركة.

سؤال التحدي

في اجتماع فريقك التنفيذي القادم، عندما يتم طرح مشكلة كبيرة أو فرصة استراتيجية، لا تسمح لأي شخص بالحديث عن الحلول من منظور قسمه. ضع قاعدة جديدة: "يجب على كل عضو أن يقدم حلًا من وجهة نظر قسم آخر غير قسمه". هل أنت مستعد لإجبار فريقك على خلع قبعاتهم الوظيفية وارتداء قبعة "الأوصياء على المؤسسة"، لتروا أي نوع من الإبداع والتعاطف يمكن أن يولد من هذا التحدي؟

سادسًا: القيادة المُعدِّية: كيف تبني ثقافة تصنع القادة

"عندما يرغب الناس في القيادة، فإنهم يرغبون في إحداث فرق. اخلق لهم الفرص!"

هذه العبارة هي جوهر القيادة المُعدِّية (Contagious Leadership) إنها فلسفة قيادية لا تهدف إلى تطوير قائد واحد في القمة، بل تهدف إلى نشر القيادة كـ"فيروس" إيجابي يصيب كل ركن من أركان المنظمة. القائد الحقيقي لا يجمع الأتباع، بل يصنع المزيد من القادة. هو لا يضيء شمعته فقط، بل يستخدمها لإشعال آلاف الشموع الأخرى.

فلسفة القيادة المُعدِّية تقوم على أن القيادة ليست سمة نادرة يولد بها قلة من الناس، بل هي مجموعة من السلوكيات والقرارات التي يمكن لأي شخص أن يمارسها إذا وُجد في البيئة الصحيحة. ومهمة القائد الأعلى هي هندسة هذه البيئة. وهذه ست خطوات لبناء ثقافة تصبح فيها القيادة مُعدِّية.

١ - مراجعة البيئة: (Review the Environment) لا ينمو الزرع في أرض مالحة

القيادة لا يمكن أن تنتشر في بيئة سامة أو ثقافة قائمة على اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل (Top-down decision-making) قبل أن تطلب من الناس أن يصبحوا قادة، يجب أن تتأكد من أن التربة صالحة. هذا يتطلب منك أن تعكس تفكيرك: بدلًا من أن ترى المنظمة كهزم تقليدي، اقلبه رأسًا على عقب. أنت في الأسفل، تخدم وتدعم فريقك. قم ببناء ثقافة من الثقة والدعم والتحمي الإيجابي.

- **الربط بفكر سينك:** هذه الخطوة هي عن بناء "دائرة أمان (Circle of Safety) حقيقية. في بيئة آمنة، يجرؤ الناس على أخذ المبادرة والقيادة.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس أسامة"، الذي تولى إدارة مصنع كبير في مدينة السادات كان يعاني من ثقافة الخوف. كان المدير السابق يتخذ كل القرارات بنفسه، ويعاقب على أي خطأ. أول ما فعله "أسامة" لم يكن إطلاق استراتيجية جديدة، بل قام بـ"مراجعة البيئة". عقد اجتماعات مفتوحة مع العمال وقال لهم: "أنا هنا لأخدمكم، لا لأصدر الأوامر. أريد أن أسمع مشاكلكم وأفكاركم. لن يعاقب أحد على قول الحقيقة". في البداية، لم يصدقه أحد. لكنه استمر في بناء الثقة، ومع الوقت، بدأ العمال في تقديم مبادرات صغيرة لتحسين الجودة. لقد قام بتطهير التربة أولًا.

٢- ابحث عن الأشياء الصحيحة في الناس: (Look for the Right Things in People) ابحث عن الشخصية لا عن البطولة

نحن لا نحتاج إلى أبطال خارقين ليقودونا. نحن بحاجة إلى بشر صادقين، متواضعين، ومجتهدين، يمتلكون شعورًا بالغاية ويمارسون التعاطف. عند البحث عن قادة محتملين، لا تبحث فقط عن الأكثر إنتاجية، بل ابحث عن أولئك الذين يمتلكون عقلية النمو (Growth Mindset) ، والرغبة في وضع الآخرين قبل أنفسهم.

أذكر "مدام نادية"، مديرة إقليمي لشركة أدوية في الدلتا. عندما كانت تختار من ستترقيه لمنصب مدير منطقة، لم تكن تختار دائمًا الموظف الذي يحقق أعلى أرقام المبيعات. كانت تراقب من هو الشخص الذي يساعد زملاءه الجدد طواعية؟ من هو الذي يعترف بخطئه ويحاول إصلاحه؟ كانت تقول: "أنا أستطيع أن أعلم أي شخص كيف يبيع، لكنني لا أستطيع أن أعلمه كيف يكون إنسانًا جيدًا. أنا أبحث عن الشخصية، لأن المهارة يمكن اكتسابها."

٣- طور نموذج دعم رائع: (Develop a Great Support Model) القادة لا يُصنعون في فراغ

الشخصية مهمة، لكن يجب أن تساعد هؤلاء القادة المحتملين على التطور والنمو. لا يكفي أن تكتشفهم، بل يجب أن تستثمر فيهم. أنشئ نظامًا قويًا يجمع بين التدريب (Coaching) والتوجيه (Mentoring). اجعل القادة الحاليين يشاركون في تطوير الجيل القادم. استثمر في المهارات والمعرفة لتجهيزهم لتحديات المستقبل.

٤- أعد تعريف دور القادة الحاليين (Redefine the Role of Existing Leaders): من "قائد" إلى "ميسّر"

عندما تبدأ القيادة في الانتشار، يجب على القادة الحاليين أن يغيروا عقليتهم ودورهم. لم يعودوا هم "البادئين" و"المحركين" الوحيدين لكل شيء. يجب أن يتحولوا إلى "ميسرين" (Facilitators) و"ممكنين" (Enablers). "دورهم هو ضمان التناغم والتوافق، وتشجيع المبادرات التي تأتي من الأسفل، وإزالة العقبات من طريق القادة الجدد.

٥- مكن للإلهام ضمن معايير: (Empower to Inspire with Parameters)

امنحهم الملعب والكرة

لكي تستمر القيادة في التكاثر والنمو، يجب أن يشعر الناس أن أفعالهم تحدث فرقًا وأنها ذات معنى. وإلا، فما الفائدة؟ امنح الناس الفرصة لإحداث فرق حقيقي، ولكن ضمن ثقافة صحيحة ومعايير واضحة. التمكين لا يعني الفوضى. أنت تمنحهم السلطة والحرية، لكنك توضح لهم أيضًا حدود الملعب وقواعد اللعبة.

أتذكر "المهندس كريم"، مؤسس شركة تكنولوجيا ناشئة. كان يريد تشجيع الابتكار. قال لفريقه: "أريدكم أن تكونوا قادة. كل فريق لديه حرية إطلاق أي خاصية جديدة يراها مناسبة (التمكين)، بشرط أن تخدم هدفنا الاستراتيجي لهذا الربع، وأن يتم اختبارها على شريحة صغيرة من العملاء أولاً (المعايير)". لقد أعطاهم الحرية للإبداع، لكن ضمن إطار يضمن عدم انحراف الشركة عن مسارها.

٦- كافئ السلوكيات والنتائج معًا (Reward Behaviours as Well as Results):

ما Results ما تكافئه هو ما تحصل عليه

النتائج التي تأتي على حساب الناس ستقتل ثقافة القيادة المنتشرة، لأنها تعرض القيم التي نبث عنها في القادة للخطر. يجب أن نسعى إلى تحقيق توازن بين السلوكيات والنتائج في أنظمة المكافآت والتقدير. نحن نكافئ النتائج التي تحققت من خلال السلوكيات القيادية المستدامة.

في إحدى شركات الأدوية، كان هناك مدير مبيعات اسمه "عمرو" يحقق أرقامًا خيالية، لكنه كان معروفًا بأسلوبه العدواني وتدميره للروح المعنوية لفريقه. في المقابل، كانت هناك مديرة اسمها "سارة"، كانت تحقق أهدافها باستمرار، لكن الأهم أنها كانت تبني فريقًا قويًا ومخلصًا. في نهاية العام، قام المدير التنفيذي بترقية "سارة" ومنحها جائزة "قائد العام". كانت رسالته واضحة للشركة بأكملها: "نحن لا نقدر الأرقام فقط، بل نقدر كيف تم تحقيق هذه الأرقام."

إن بناء ثقافة القيادة المُعدية هو أرقى أشكال القيادة. إنه يتطلب تحولًا من التركيز على الذات إلى التركيز على النظام. إنه الإدراك بأن إرثك الحقيقي كقائد ليس ما بنيته بنفسك، بل عدد القادة الذين ساعدت في بنائهم.

أسئلة للتفكير والمناقشة: هل قيادتك مُعدية؟

القيادة العظيمة لا تتوقف عندك، بل تنتشر من خلالك. القيادة المُعدية هي فن خلق بيئة لا تحتاج فيها إلى أن تكون البطل الوحيد، لأنك مشغول في صناعة الأبطال من حولك. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى قدرتك على نشر "فيروس" القيادة الإيجابي في منطمتك.

الجزء الأول: تشخيص "المناعة" ضد القيادة (تقييم الذات والبيئة)

١. **مرآة الدور:** هل ترى نفسك "بطلًا" يجب أن يحل كل المشاكل، أم "بستانيًا" مهمته تهيئة التربة لينمو فيها الآخرون؟ كن صريحًا، أين تقضي معظم طاقتك الذهنية؟
٢. **تحليل التربة:** هل بيئة عملك الحالية هي "أرض خصبة" لنمو القادة، حيث يُشجع على المبادرة ويُسمح بالخطأ المحسوب؟ أم هي "أرض مالحة" تخنق المبادرات بسبب الخوف من اللوم أو البيروقراطية؟ (مراجعة البيئة)
٣. **منبع الأفكار:** من أين تأتي معظم المبادرات الجديدة في فريقك؟ هل تأتي منك دائمًا، أم أنك ترى مبادرات تنبت بشكل طبيعي من جميع المستويات؟

الجزء الثاني: اكتشاف "حامي الفيروس" (تقييم الأفراد)

١. **منظار المواهب:** عندما تقوم بالتوظيف أو الترقية، هل تبحث فقط عن "المنفذ" الماهر الذي يحقق أعلى الأرقام، أم تبحث أيضًا عن "القائد" المحتمل الذي يمتلك التواصل والغاية وعقلية النمو؟ (البحث عن الأشياء الصحيحة)
٢. **خريطة الدعم:** هل لديك نظام واضح ومقصود لـ "تنمية" القادة المحتملين في فريقك (مثل التوجيه أو التدريب)؟ أم أنك تتركهم ينمون بالصدفة؟ (تطوير نموذج دعم)
٣. **الاستثمار في الشخصية:** هل القادة الحاليون في منطمتك (بمن فيهم أنت) يُقيّمون ويُكافؤون على "تطويرهم لقادة جدد"، أم فقط على "تحقيقهم للأهداف الرقمية"؟

الجزء الثالث: نشر "العدوى" بوعي (التطبيق العملي)

١. **فن التخلي عن السيطرة:** ما هو الاجتماع "الواحد" هذا الأسبوع الذي يمكنك فيه تغيير دورك من "قائد الحوار" إلى "ميسر الحوار"، وتترك لشخص آخر من فريقك مهمة قيادة النقاش للوصول إلى قرار؟ (إعادة تعريف دور القادة)

٢. **التمكين المدروس**: من هو القائد المحتمل في فريقك الذي يمكنك أن تمنحه مشروعًا صغيرًا ومحددًا لـ "يمتلكه" بالكامل هذا الشهر، مع تزويده بالدعم والمعايير الواضحة للنجاح؟ **(مكّن للإلهام ضمن معايير)**

٣. **لغة المكافأة**: كيف يمكنك تعديل طريقة تقديرك للنجاح في اجتماعك القادم، لتثني ليس فقط على "النتيجة" التي حققها شخص ما، بل على "السلوك القيادي" (مثل المبادرة أو مساعدة زميل) الذي أظهره أثناء تحقيقها؟ **(كافئ السلوكيات والنتائج)**

الجزء الرابع: ما بعد العدوى (قياس الأثر المستدام)

١. **مقياس الاستمرارية**: لو اضطررت للغياب عن العمل لمدة شهر، هل سينهار الفريق أم سيستمر في الأداء والنمو بفضل القادة غير الرسميين الذين قمت بتنميتهم؟

٢. **انتشار اللغة**: هل بدأت تسمع أعضاء فريقك يستخدمون نفس لغة ومبادئ القيادة التي تتبناها عند تعاملهم مع بعضهم البعض؟ (هذه هي العلامة الحقيقية على أن الثقافة أصبحت مُعدية).

سؤال التحدي:

في العرض التقديمي الهام القادم الذي يتناول نجاحًا حققه فريقك، هل أنت مستعد لتجهيز أحد القادة الصاعدين في فريقك ليقوم هو بتقديم العمل بالكامل، وتجلس أنت في صفوف الحاضرين لتدعمه؟ هل أنت شجاع بما يكفي لتجعل نجاحهم هو نجاحك، حتى لو لم تكن أنت من يقف في دائرة الضوء؟

الفصل السادس

التأثير والتواصل والتفاوض

- أولاً: فن التغذية الراجعة: كيف تبني الأداء دون أن تهدم الثقة
- ثانياً: هندسة الحوار: كيف تحول الاجتماعات من مقبرة للوقت إلى محرك للتقدم
- ثالثاً: فن الاتفاق: كيف يحول القادة المفاوضات إلى انتصارات مشتركة
- رابعاً: فن التفاوض الخفي: كيف تقود الحوارات الصعبة بأسلحة الـ FBI
- خامساً: شفرة التعاطف: ٦ تكتيكات تفاوضية متقدمة لكل قائد
- سادساً: معجم القائد: كيف تتحدث كقائد عظيم
- سابعاً: سلاح القائد الخفي: فن حياكة القصص التي تحرك الجبال
- ثامناً: ما لا يكتب في بطاقة العمل: كيف تكسب احترام فريقك

"كلماتك هي أدواتك الجراحية.
بكلمة واحدة يمكنك أن تبني ثقة
استمرت لسنوات، وبكلمة أخرى
يمكنك أن تهدمها في لحظة. تعلم
كيف تزن كلماتك، فهي أثقل مما
تظن".

افتتاحية الفصل السادس

"في الفصل السابق، قمنا بتجميع أعظم أوركسترا في العالم: فريقك. لكن الأوركسترا العظيمة بدون مايسترو يتحدث لغتها ستصدر ضجيجًا لا موسيقى. هذا الفصل هو دورتك المكثفة لتصبح هذا المايسترو؛ سنتعلم "لغة" القيادة، وهي لغة لا تُتحدث باللسان فحسب، بل بالقلب والعقل.

سنبدأ بالدرس الأصعب: **فن التغذية الراجعة**، كيف تقول لعازف الكمان أن نشازه يكاد يصيبك بالصمم، دون أن تكسر روحه المعنوية. ثم سنقوم بتطهير "مسرح" العمل من أكبر لص للوقت، فنتعلم **"هندسة الحوار"** لنحول الاجتماعات من بروفات مملة لا تنتهي إلى أداء حيوي ومثمر.

بعد ذلك، سندخل إلى غرفة المفاوضات، لا كمتصارعين، بل كملحنين. سنتعلم **"فن الاتفاق"** لنحول الخلافات إلى انتصارات مشتركة، وسنكشف عن **"فن التفاوض الخفي"** و**"شفرة التعاطف"** وهي أسلحة لا تعتمد على القوة، بل على الفهم العميق للطرف الآخر. سنصقل **"معجم القائد"** لتأكد من أن كلماتنا تبني جسورًا لا جدرانًا. والأهم من ذلك، سنكتشف **"سلاحنا الخفي"** الأقوى على الإطلاق: **فن حياكة القصص** التي لا تشرح الرؤية فحسب، بل تجعل الفريق يشعر بها ويعيشها. وفي نهاية هذه الرحلة، سنثبت مرة أخرى أن التأثير الحقيقي هو ما **"لا يُكتب في بطاقة العمل"**، بل ما يُنقش في القلوب بفضل احترام تكتسيبه، كلمة بكلمة، وموقفًا بموقف.

"الناس قد ينسون ما قلته، وقد ينسون ما فعلته، لكنهم لن ينسوا أبدًا كيف جعلتهم يشعرون. كل محادثة هي فرصة لبناء أو هدم جسر من الثقة، فاختر كلماتك كما يختار الجراح أدواته."

أولاً: فن التغذية الراجعة: كيف تبني الأداء دون أن تهدم الثقة

في ثقافة العمل، لا توجد مهارة أكثر حساسية وأهمية من القدرة على تقديم التغذية الراجعة (Feedback) بفعالية. إنها اللحظة التي يلتقي فيها الصدق بالتعاطف، والمساءلة بالدعم. القائد الذي يتهرب من تقديم التغذية الراجعة هو قائد يترك فريقه يبحر في الظلام. والقائد الذي يقدمها بطريقة جارحة هو قبطان يثقب سفينته بيديه.

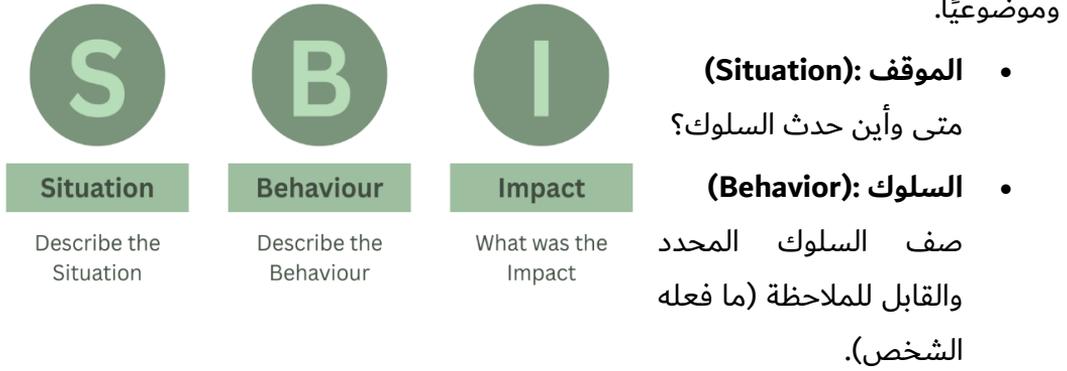
فلسفة التغذية الراجعة لا تتعلق بتصحيح الأخطاء فحسب، بل هي استثمار في إمكانيات الأفراد. إنها ليست "نقدًا"، بل هي "بيانات" تساعد الشخص على رؤية ما لا يستطيع رؤيته بنفسه، وتمنحه خريطة طريق ليصبح نسخة أفضل من ذاته المهنية.

أربعة نماذج لهيكل الحوار

تقديم تغذية راجعة فعالة ليس حوارًا عشوائيًا، بل هو حوار منظم. هذه أربعة نماذج تساعدك على هيكل أفكارك لضمان أن تكون رسالتك واضحة وبناءة.

١ - نموذج SBI (الموقف، السلوك، التأثير): للوضوح المباشر

هذا هو النموذج الأبسط والأكثر فعالية للمواقف اليومية. إنه يجبرك على أن تكون محددًا وموضوعيًا.



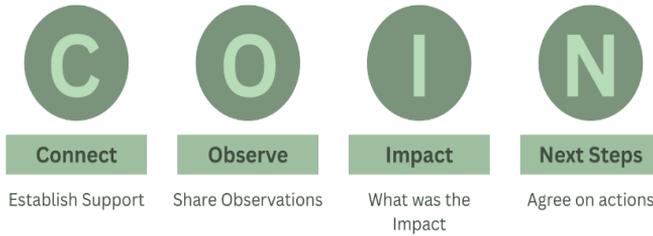
• **التأثير (Impact):** صف التأثير الفعلي لهذا السلوك عليّ، أو على الفريق، أو على العمل. من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس عبدالله"، وهو مدير شاب وموهوب لكنه كان يقاطع زملائه باستمرار في الاجتماعات. بدلاً من أن أقول له "أنت لا تحترم آراء الآخرين"، استخدمت SBI. جلست معه وقلت: "(الموقف) في اجتماع فريقنا صباح اليوم، (السلوك) لاحظت أنك قاطعت 'سارة' ثلاث مرات وهي تعرض أفكارها، (التأثير) وهذا جعلها تبدو مترددة وأعتقد أنه منعنا

من سماع وجهة نظرها كاملة". كان هذا الحديث موضوعيًا، غير قابل للجدل، وفتح الباب لنقاش بناء حول سلوك محدد بدلاً من هجوم على شخصيته.

٢- نموذج COIN (التواصل، الملاحظة، التأثير، الخطوات التالية): لبناء العلاقات

هذا النموذج يشبه SBI لكنه يضيف عنصرين مهمين: بناء العلاقة في البداية، والاتفاق على المستقبل في النهاية.

• **التواصل (Connect):** ابدأ ببناء جسر إيجابي.



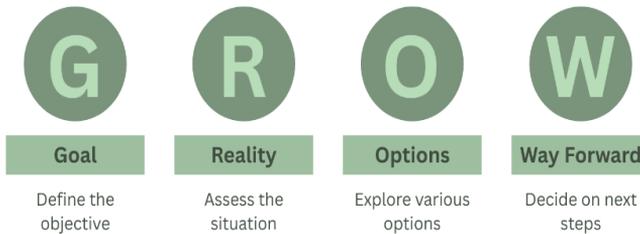
• **الملاحظة (Observe):** صف ما لاحظته (مثل السلوك في SBI).

• **التأثير (Impact):** ناقش التأثير.

• **الخطوات التالية (Next Steps):** اتفق على إجراءات للمستقبل.

٣- نموذج GROW (الهدف، الواقع، الخيارات، الماضي قدمًا): للتدريب (Coaching)

هذا النموذج يحول جلسة التغذية الراجعة من "إخبار" إلى "سؤال". هو يساعد الشخص على اكتشاف حلوله بنفسه.



• **الهدف (Goal):** ما الذي نريد تحقيقه؟

• **الواقع (Reality):** أين نحن الآن بصدق؟

• **الخيارات (Options):** ما هي كل الخيارات المتاحة للوصول إلى الهدف؟

• **الماضي قدمًا (Way Forward):** ما هو الخيار الذي ستلتزم به؟ وما هي خطواتك الأولى؟

٤- نموذج CEDAR (السياق، الأمثلة، التشخيص، الفعل، المراجعة): للغوص العميق

C ontext	Briefly explain the situation or context
E xamples	Provide specific examples of behaviors
D iagnosis	Analyze the examples and offer interpretations
A ction	Discuss the actions that can be taken
R evuew	Review the feedback and reflect on the key points

هذا نموذج شامل ومثالي للمشاكل المعقدة أو المتكررة.

- **السياق (Context):** حدد الموقف.
- **الأمثلة (Examples):** قدم أمثلة محددة.
- **التشخيص (Diagnosis):** ناقش تفسيرك للسبب الجذري للمشكلة.
- **الفعل (Action):** اتفق على ما يجب أن يتغير.
- **المراجعة (Review):** حدد كيف ومتى ستتابع التقدم.

خمس نصائح من هارفارد لتقديم تغذية راجعة استثنائية

النموذج هو الهيكل، لكن طريقة التقديم هي الروح.

	Lead with Empathy
	Prepare, prepare, Prepare!
	Be Specific and Impactful
	Encourage Open Dialogue
	Embrace a Forward Looking Mindset

١- **قُدْ بالتعاطف (Lead with Empathy):** قبل أن تتكلم، ضع نفسك مكان الشخص الآخر. حاول أن تفهم وجهة نظره والضغوط التي يمر بها. البدء بالتعاطف يفتح القلوب والعقول لتلقي ما ستقوله.

٢- **حَضِّرْ، حَضِّرْ، حَضِّرْ (Prepare, Prepare, Prepare):** لا ترتجل أبدًا في جلسة تغذية راجعة مهمة. فكر في النقاط التي تريد قولها، وجهز أمثلتك، وفكر في شخصية المتلقي وكيف سيستقبل الرسالة.

٣- **كن محددًا ومؤثرًا (Be Specific & Impactful):** ركز على

سلوكيات محددة، واشرح تأثيرها الملموس. كلما كنت أكثر تحديدًا، كان من الأسهل على الشخص فهم ما يجب عليه تغييره.

٤- **شجع الحوار المفتوح (Encourage Open Dialogue)** التغذية الراجعة ليست محاضرة، بل حوار. بعد أن تقدم ملاحظاتك، اطرح أسئلة مثل: "ما رأيك في هذا؟" أو "كيف ترى الموقف من وجهة نظرك؟". هذا يضمن الفهم المتبادل ويمنح الشخص صوتًا في العملية.

٥- **تبَنِّ عقلية التطلع للمستقبل (Embrace a Forward-Looking Mindset)** بمجرد تسليم الرسالة، حوّل التركيز بسرعة من الماضي إلى المستقبل. الهدف ليس معاقبة الشخص على ما فعله، بل تمكينه ليتصرف بشكل أفضل غدًا.

كيفية تقديم التغذية الراجعة في الاجتماعات: فن الحوار البناء

تقديم التغذية الراجعة في سياق جماعي يتطلب مهارة إضافية.

أذكر "المهندس نديم"، مدير فريق في شركة ناشئة بالقرية الذكية. كان فريقه يعاني من تأخر في تسليم المشاريع. بدلًا من لومهم في الاجتماع الأسبوعي، بدأ الاجتماع بقوله: "(بناء علاقة) أنا فخور جدًا بالجهد الذي يبذله الجميع. (اكتشاف الاحتياجات) أريد أن أفهم منكم، ما هي أكبر العقبات التي تمنعنا من التسليم في الوقت المحدد؟ وماذا تحتاجون مني لأزيل هذه العقبات؟". لقد جعل الاجتماع عنهم، لا عنه. (Make it their meeting, not yours) من خلال الاستماع الفعّال (Listen with your full presence)، اكتشف أن المشكلة كانت في ضعف التواصل بين المطورين ومصممي الواجهات. وبدلًا من فرض حل، جعلهم يشاركون في وضع أهداف جديدة للتواصل. (Co-create meaningful goals) لقد حول جلسة تغذية راجعة كان يمكن أن تكون سلبية إلى ورشة عمل إيجابية لحل المشكلات.

في النهاية، إتقان فن التغذية الراجعة هو ما يبنى "دائرة أمان (Circle of Safety)" حقيقية. عندما يثق فريقك بأنك تقدم لهم ملاحظاتك لأنك تهتم بنموهم وتطورهم، فإنهم لا يخشون النقد، بل يسعون إليه. وهذه هي الثقافة التي تصنع الفرق الاستثنائية.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تحول النقد إلى هدية؟

التغذية الراجعة هي هدية النمو التي يقدمها القائد لفريقه. لكن طريقة تغليف وتقديم هذه الهدية هي ما يحدد ما إذا كانت ستُقبل بامتنان أم ستُرفض بخوف. استخدم هذه الأسئلة لتقييم وصلف فك في تقديم هذه الهدية الثمينة.

الجزء الأول: تشخيص نيتك وأسلوبك (تقييم الذات)

١. **اختبار النية:** قبل أن تقدم تغذية راجعة بناءة، ما هي "نيتك" الحقيقية؟ هل هي مساعدة الشخص على النمو والتطور، أم هي مجرد التنفيس عن إحباطك من أدائه؟ كن صادقًا، فالنية تصل دائمًا قبل الكلمات.
٢. **مرآة الأسلوب:** أي من نماذج التغذية الراجعة (SBI, COIN, GROW, CEDAR) تشعر أنه الأقرب إلى أسلوبك الطبيعي؟ وأيها تشعر أنه سيشكل التحدي الأكبر لك في تطبيقه؟
٣. **ميزان الإيجابية والسلبية:** بالنظر إلى تفاعلاتك مع فريقك خلال الأسبوع الماضي، كم مرة قدمت "تقديرًا" لسلوك جيد، مقابل عدد المرات التي قدمت فيها "نقدًا" لسلوك يحتاج إلى تحسين؟ هل ميزانك يميل نحو البناء أم التصحيح؟

الجزء الثاني: تحليل الموقف والشخص (تقييم السياق)

١. **طبيعة الرسالة:** هل التغذية الراجعة التي تريد تقديمها هي "تصحيح سريع" لسلوك بسيط) يناسبها نموذج (SBI، أم أنها تتعلق بنمط سلوكي متكرر ومعقد يتطلب "حوارًا تدريبيًا" عميقًا) يناسبه نموذج GROW أو (CEDAR) ؟
٢. **فهم المتلقي:** فكر في الشخص الذي ستقدم له التغذية الراجعة. كيف يفضل استقبال المعلومات؟ هل هو شخص "مباشر" يقدر الصراحة، أم شخص "حساس" يحتاج إلى بناء علاقة وثقة قبل الغوص في النقد؟
٣. **عامل التوقيت:** هل الوقت والمكان الحاليان مناسبان لتقديم هذه الملاحظة؟ أم أن الشخص تحت ضغط شديد ومن الأفضل تأجيل الحوار ليوم آخر لضمان أن يكون متقبلًا للاستماع؟ (تجنب "الاغتيال" العلني في الاجتماعات).

الجزء الثالث: هندسة الحوار البناء (التطبيق العملي)

١. **التحضير لجلسة SBI:** اختر سلوكًا محددًا تريد معالجته مع أحد أعضاء فريقك. قبل التحدث معه، قم بكتابة جملة واحدة لكل عنصر من عناصر: SBI
 - **الموقف:** "في اجتماع الأمس مع العميل..."
 - **السلوك:** "لاحظت أنك قاطعت العميل مرتين وهو يشرح مشكلته..."
 - **التأثير:** "وهذا جعله يبدو محبطًا وأعتقد أنه منعنا من فهم جذور المشكلة بالكامل..."

٢. **تجربة: GROW:** بدلاً من إعطاء الحل مباشرة، كيف يمكنك تحويل تغذيتك الراجعة إلى جلسة تدريبية باستخدام نموذج GROW؟ (مثال: بدلاً من "يجب أن تدير وقتك بشكل أفضل"، أسأل: **الهدف:** "كيف سيبدو النجاح بالنسبة لك في إدارة مهامك؟"، **الواقع:** "ما الذي يمنعك من تحقيق ذلك الآن؟"، إلخ.)

٣. **فن "الساندويتش":** "هل تمارس "نقد الساندويتش" بطريقة تبدو مصطنعة؟ كيف يمكنك تقديم ملاحظات إيجابية وسلبية بطريقة تبدو صادقة وحقيقية، وتركز على أن هدفك هو مساعدة الشخص على النجاح؟

الجزء الرابع: ما بعد الحوار (النمو المشترك)

١. **الاستماع للرد:** بعد تقديم تغذيتك الراجعة، هل تمنح الشخص مساحة كافية للرد والتعبير عن وجهة نظره دون مقاطعة أو دفاع؟ (**تشجيع الحوار المفتوح**)
٢. **التركيز على المستقبل:** كيف تحول نهاية الحوار من التركيز على "خطأ الماضي" إلى التركيز على "خطة عمل للمستقبل"؟ (**تبني عقلية التطلع للمستقبل**)
٣. **القدوة في التقبل:** متى كانت آخر مرة طلبت فيها تغذية راجعة "صريحة" من فريقك حول قيادتك؟ وكيف كان رد فعلك عندما سمعتها؟

سؤال التحدي:

حدد عضوًا واحدًا في فريقك قام بعمل رائع هذا الأسبوع. هل أنت مستعد لأن تذهب إليه، وتطبق نموذج SBI بشكل "إيجابي"؟ (مثال: **الموقف**) في العرض التقديمي للعميل اليوم، **السلوك**) لاحظت كيف أجبت على سؤاله الصعب بهدوء وثقة مستخدمًا بيانات دقيقة، **التأثير**) وهذا لم يطمئن العميل فحسب، بل زاد من ثقة الفريق بأكمله في موقفنا". إتقان التغذية الراجعة الإيجابية والمحددة لا يقل أهمية عن إتقان النقد البناء.

ثانيًا: هندسة الحوار: كيف تحول الاجتماعات من مقبرة للوقت إلى محرك للتقدم

في عالم الأعمال، أصبحت الاجتماعات هي الثقب الأسود الذي يتتلع ساعات ثمينة من الإنتاجية والتركيز. لقد أصبحت شرًا لا بد منه، طقسًا يوميًا نقبله باستسلام. لكن القائد الفعال يرفض هذا الواقع. هو يدرك أن الاجتماع ليس مجرد "تجمع"، بل هو أداة قوية ومكلفة للغاية، وإذا لم تُستخدم بحكمة، فإنها تسبب ضررًا أكثر من نفعها.

فلسفة الاجتماعات الفعالة لا تبدأ بسؤال "كيف ندير اجتماعًا جيدًا؟"، بل بسؤال أكثر عمقًا: "هل نحتاج إلى هذا الاجتماع أصلًا؟". القائد الذي يتقن هندسة الحوار هو من يحمي وقت فريقه كما يحمي أئمن أصول الشركة. وهذه ستة مبادئ لتحويل اجتماعاتك من عبء إلى أداة.

1 - قاعدة البيترتين (The 2-Pizza Rule) الحجم يحدد المصير

- **المبدأ:** إذا لم تتمكن من إطعام الحاضرين في اجتماع باثنتين من البيترتا، فهذا يعني أن عدد الحاضرين أكبر من اللازم.
- **الحكمة:** هذا المبدأ، الذي اشتهر به جيف بيزوس، مؤسس أمازون، ليس عن الطعام، بل عن ديناميكيات المجموعة. الاجتماعات الصغيرة تشجع على الحوار الحقيقي والمشاركة الفعالة والمسؤولية الفردية. أما الاجتماعات الكبيرة، فغالبًا ما تشجع على الصمت، وتسمح للناس بالاختباء في الزحام، وتتحول إلى عرض يقدمه شخص واحد بدلًا من نقاش مثمر.

من واقع خبرتي، أتذكر شركة ناشئة في القرية الذكية كانت على وشك إطلاق خاصية جديدة في تطبيقها. دعا المدير التنفيذي "كريم" اجتماعًا حضره ١٥ شخصًا، من المبرمجين إلى المسوقين إلى خدمة العملاء. استمر الاجتماع ساعتين، وخرج الجميع منه بضايبة وارتباك. في الأسبوع التالي، طبقنا "قاعدة البيترتين". عقد "كريم" اجتماعًا مدته ٣٠ دقيقة فقط، حضره ٤ أشخاص فقط: هو، وقائد فريق التطوير، ومسؤولة التسويق، ومصممة واجهة المستخدم. كان الاجتماع حاسمًا ومركزًا، وخرج كل شخص منه وهو يعرف بالضبط ما يجب عليه فعله.

٢- نموذج POP (الهدف، النتيجة، العملية): بوصلة الاجتماع

- **المبدأ:** قبل أن تضغط على زر "إرسال" لدعوة الاجتماع، يجب أن تحدد ثلاثة أشياء:
الهدف (Purpose)، النتيجة المرجوة (Outcome)، والعملية (Process).
- **الحكمة:** هذا النموذج يجبرك على التفكير بوضوح قبل أن تستهلك وقت الآخرين. إنه يحول الاجتماع من مجرد "دردشة" إلى مهمة محددة.
 - **الهدف (Purpose):** لماذا نعقد هذا الاجتماع؟ (مثال: لاتخاذ قرار بشأن المورد الجديد).
 - **النتيجة (Outcome):** بماذا سنخرج من هذا الاجتماع؟ (مثال: اسم المورد الذي تم اختياره ومعايير الاختيار).
 - **العملية (Process):** كيف سندير وقتنا في الاجتماع؟ (مثال: ١٠ دقائق لعرض الخيارات، ١٥ دقيقة للنقاش، ٥ دقائق للتصويت واتخاذ القرار).
- **الربط بفكر سينك:** هذا هو تطبيق مباشر لمبدأ "ابدأ باللماذا (Start with WHY)" على كل اجتماع تعقده. "الهدف" هو "لماذا" الاجتماع.

٣- الأجنحة الصارمة (Strict Agenda): خارطة طريق الحوار

- **المبدأ:** شارك جدول أعمال واضحًا قبل الاجتماع، والتزم به بصرامة أثناء الاجتماع.
- **الحكمة:** الأجنحة هي عقد اجتماعي بينك وبين الحاضرين. هي تضمن أن الجميع يأتي مستعدًا، وتمنع المناقشات الجانبية التي تسرق الوقت، وتحافظ على تركيز الجميع على الهدف.

أتذكر "مدام هالة"، مديرة الموارد البشرية في شركة صناعية كبرى في الإسكندرية. كانت اجتماعاتها الأسبوعية تمتد لساعات دون نتيجة. قامت بتطبيق نظام الأجنحة الصارمة. أصبحت ترسل الأجنحة قبل الاجتماع بـ ٢٤ ساعة، وفي بداية كل اجتماع كانت تقول: "أمامنا ٤٥ دقيقة لمناقشة هذه النقاط الثلاث. أي موضوع خارج هذه النقاط، سنتناوله في اجتماع آخر." في البداية، شعر البعض بالتقييد، لكن سرعان ما أدرك الجميع قيمة هذا الانضباط، وأصبحت اجتماعاتها هي الأكثر فعالية في الشركة.

٤- تقنية التميرير الدائري: (Round Robin Technique) لا صوت يُترك في الظل

- **المبدأ:** أعط كل شخص في الغرفة فرصة للتحدث بالترتيب، واحدًا تلو الآخر.
- **الحكمة:** في معظم الاجتماعات، يسيطر شخصان أو ثلاثة على ٨٠% من الحديث. هذه التقنية تضمن مشاركة الجميع، وخاصة الشخصيات الهادئة أو الانطوائية (Introverts) التي قد تمتلك أفضل الأفكار لكنها لا تجد فرصة لمقاطعة الآخرين. إنها أداة قوية لبناء "دائرة الأمان" (Circle of Safety)، حيث يشعر كل فرد أن صوته مسموع ومهم.

٥- بنود العمل والمتابعة: (Action Items and Follow-ups) تحويل الأقوال إلى أفعال

- **المبدأ:** لا تنته أي اجتماع قبل أن تحدد بوضوح "من" سيفعل "ماذا" وبحلول "متى".
- **الحكمة:** اجتماع بدون بنود عمل واضحة هو مجرد مسرحية. هذا المبدأ هو الجسر بين الحوار والتنفيذ. إنه يحول الاجتماع إلى حدث مثمر ويضمن وجود مساءلة (Accountability).

أتذكر "المهندس تامر"، مدير مشاريع في شركة مقاولات كبرى. كان ينهي كل اجتماع بالوقوف أمام السبورة البيضاء ورسم جدول بسيط من ٣ أعمدة: المهمة (Task)، المسؤول (Owner)، والموعد النهائي (Deadline). كان يقول: "لن نغادر هذه الغرفة قبل أن نملأ هذا الجدول". كان الجميع يخرج من اجتماعاته وهو يعرف بالضبط ما هو مطلوب منه، ومن هو المسؤول عن كل جزء.

٦- الأدوات غير المتزامنة (Asynchronous Tools) أفضل اجتماع هو الذي

لم يحدث

• **المبدأ:** استخدم البريد الإلكتروني وأدوات التعاون لمشاركة التحديثات والمناقشات غير العاجلة.

• **الحكمة:** ليست كل معلومة تحتاج إلى اجتماع. القائد الفعال يحارب "ثقافة الاجتماعات كخيار افتراضي". التحديثات، مشاركة المعلومات، والمناقشات التي لا تتطلب قرارًا فورياً، يمكن أن تتم بشكل أكثر كفاءة عبر أدوات غير متزامنة) مثل Slack, Microsoft Teams, Asana). هذا يحفظ وقت الاجتماعات الثمين للنقاشات الاستراتيجية وحل المشكلات المعقدة فقط.

إن إتقان هذه المبادئ الستة لا يجعلك فقط قائدًا أكثر كفاءة، بل يجعلك قائدًا أكثر احترامًا. فأنت عندما تحترم وقت فريقك، فإنك ترسل أقوى رسالة ممكنة بأنك تقدرهم وتقدر مساهمتهم.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصبح مهندس وقتك؟

القيادة الفعالة لا تتعلق بالعمل لساعات أطول، بل بالعمل بشكل أذكى وأعمق. إنها فن هندسة يومك لحماية مساحات التركيز وتحقيق أقصى تأثير. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص علاقتك بالوقت، وتطبيق الأنظمة التي ستحرر ساعات ثمينة من أسبوعك.

الجزء الأول: تشخيص "لصوص الوقت" (تقييم الوضع الحالي)

١. **تحليل المقاطعات:** ما هو أكبر "لص" لوقتك خلال يوم العمل النموذجي؟ هل هو البريد الإلكتروني الذي لا يتوقف؟ أم الاجتماعات غير المخطط لها؟ أم المقاطعات المستمرة من الفريق؟ كن محددًا.

٢. **مقياس "رد الفعل":** كم نسبة يومك التي تقضيها في "رد الفعل" على طلبات الآخرين (رسائل بريد إلكتروني، مكالمات)، مقابل الوقت الذي تقضيه في "الفعل الاستباقي" الذي تحدده أنت؟

٣. **جودة الطاقة:** متى تكون ساعات "ذروة طاقتك" الذهنية خلال اليوم؟ وهل تستغل هذه الساعات الذهبية في العمل الاستراتيجي العميق، أم تهدرها في المهام الروتينية؟

الجزء الثاني: بناء حصون التركيز (التطبيق العملي)

١. **تطبيق "قاعدة الدقيقتين":** راقب نفسك غداً. كم مرة قمت بتأجيل مهمة كان من الممكن إنجازها في أقل من دقيقتين؟ ما هو التأثير التراكمي لهذه المهام الصغيرة المؤجلة على صفائك الذهني؟
٢. **هندسة "تجميع المهام":** كيف يمكنك إعادة تصميم يومك غداً ليتضمن "بلوكات" زمنية مخصصة؟ (مثال: بلوك للبريد الإلكتروني، بلوك للمكالمات، بلوك للعمل العميق). ما هي أول خطوة ستأخذها لتطبيق هذا؟
٣. **تفعيل "ساعة القوة الصباحية":** ما هي المهمة الاستراتيجية "الواحدة" التي ستلتزم بالعمل عليها في أول ٦٠ دقيقة من يوم عملك غداً، قبل أي مقاطعات؟
٤. **استخدام "قانون باركنسون" لصالحك:** اختر مهمة واحدة لديك موعد نهائي بعيد لها. تحد نفسك بإنجازها في نصف الوقت المتاح. كيف أثر هذا الضغط الزمني الإيجابي على تركيزك وكفاءتك؟

الجزء الثالث: فن اتخاذ القرار والتخطيط (التفكير الاستراتيجي)

١. **اختبار "٢٠/٨٠":** ما هي الـ ٢٠% من أنشطتك التي تحقق ٨٠% من نتائجك؟ هل هذه الأنشطة تحصل على الحصة الأكبر من وقتك واهتمامك في تقويمك؟
٢. **مرشح "نعم الجهنمية":** تذكر آخر مرة قلت فيها "نعم" لالتزام جديد لم تكن متحمساً له تماماً. ما الذي دفعك للموافقة؟ وما هي التكلفة الحقيقية لهذه الـ "نعم" (من حيث الوقت والطاقة التي سُرقَت من أولوياتك)؟
٣. **قوة "حجز الوقت":** هل قائمة مهامك هي مجرد قائمة آمنيات، أم أنها مترجمة إلى التزامات حقيقية في تقويمك؟ افتح تقويمك للأسبوع القادم. هل هو فارغ أم أنه يعكس أولوياتك بشكل واضح؟

الجزء الرابع: ما بعد العمل (الاستدامة والراحة)

١. **طقوس "الإغلاق اليومي":** هل ينتهي يوم عملك بشكل فوضوي وأنت تأخذ العمل معك إلى المنزل في عقلك؟ أم أن لديك طقسًا واضحًا لإنهاء اليوم، وتحديد أولويات الغد، والفصل ذهنيًا عن العمل؟
٢. **النموذج للفريق:** هل أسلوبك في إدارة الوقت (احترام ساعات التركيز، تقليل الاجتماعات) يشجع فريقك على فعل الشيء نفسه، أم أنك ترسل لهم رسائل في منتصف الليل وتتوقع منهم أن يكونوا متاحين دائمًا؟

سؤال التحدي:

اختر نظامًا "واحدًا فقط" من هذه الأنظمة التسعة تشعر أنه سيحدث الفرق الأكبر في يومك. التزم بتطبيقه بصرامة لمدة أسبوع كامل دون استثناءات. قم بتدوين ملاحظتك في نهاية كل يوم: كم من الوقت وفرت؟ كيف كان شعورك بالسيطرة والتركيز؟ هل أنت مستعد لتحويل هذا النظام من "تجربة" إلى "عادة" دائمة؟

ثالثًا: فن الاتفاق: كيف يحول القادة المفاوضات إلى انتصارات مشتركة

"لا تتفاوض أبدًا بدافع الخوف، ولكن لا نخشى أبدًا أن نتفاوض." - جون ف. كينيدي

هذا الاقتباس الخالد يجسد جوهر التفاوض في القيادة. إنه ليس علامة ضعف، بل هو أعلى درجات القوة والثقة. القيادة، في جوهرها، هي سلسلة لا تنتهي من المفاوضات: التفاوض مع



فريقك على الأهداف، مع الإدارة العليا على الموارد، مع العملاء على الصفقات، وحتى مع نفسك على الأولويات.

القائد الذي يتقن فن الاتفاق لا يسعى إلى "هزيمة" خصمه، بل يسعى إلى تصميم حلول ذكية

تحقق مصالح جميع الأطراف. إنه يحول التفاوض من لعبة "مجموعها صفر (Zero-Sum Game)"، حيث مكسب طرف هو خسارة للآخر، إلى لعبة "مجموعها إيجابي (Positive-Sum Game)"، حيث يمكن للجميع أن يخرجوا فائزين.

تشریح التفاوض: فهم المراحل والأساليب

لفهم أي عملية، يجب أن نفككها. التفاوض الفعال يمر بخمس مراحل منطقية، ويتطلب اختيار الأسلوب المناسب للموقف.

المراحل الخمس للتفاوض: (The 5 Stages of Negotiation)



١. **الإعداد (Prepare):** هذه هي أهم مرحلة على الإطلاق، لكنها الأكثر إهمالاً. ٩٠% من نجاح التفاوض يتقرر هنا، قبل أن تجلس إلى الطاولة. في هذه المرحلة، أنت لا تعد حججك فقط، بل تحلل نقاط قوة وضعف كلا الطرفين، وتحدد هدفك، والأهم من ذلك، تحدد "باتنا (BATNA)" الخاصة بك.

٢. **تبادل المعلومات (Information Exchange):** المرحلة التي تلي الإعداد مباشرة. هنا، الهدف ليس المساومة، بل الفهم. أنت تطرح الأسئلة وتستمع بعمق لتكتشف ما يريده الطرف الآخر حقاً، وما هي مصالحه الخفية وراء مطالبه الظاهرية.

٣. **التفاوض (Negotiate):** هذه هي مرحلة "الأخذ والعطاء". تبدأ المقايضات والمساومات. المفاوض البارع لا يقدم تنازلات، بل "يتبادل" التنازلات. ("أنا مستعد للتنازل في هذه النقطة، مقابل أن أحصل على تلك النقطة").

٤. **الاختتام (Conclude):** الوصول إلى اتفاق مرضي للطرفين، وتلخيص النقاط الرئيسية لضمان عدم وجود سوء فهم.

٥. **التنفيذ (Execute):** تحويل الاتفاق الشفهي إلى عقد أو خطة عمل واضحة، ومتابعة تنفيذها.

أساليب التفاوض: (Types of Negotiation Styles)

القائد الذكي كالماء، يتشكل حسب الإناء. هو لا يلتزم بأسلوب واحد، بل يختار الأنسب:

- **التعاوني: (Collaborative)** الأسلوب الأمثل في معظم الحالات. يركز على إيجاد حلول "مربحة للجانبين. (Win-Win)"

Competitive Aggressive Results-Oriented Low Cooperation Unwilling to Compromise	Collaborative Win-win Mutual Benefits Problem-Solving Open Communication
--	---

- **التنافسي: (Competitive)** يستخدم بحذر في المواقف التي تكون فيها العلاقة طويلة الأمد غير مهمة، والهدف هو تحقيق أقصى مكسب ممكن.

Accommodative Yielding High Cooperation Low Assertiveness Prioritizes Relationships	Avoidant Objective Ignores Issues Evades Conflicts Low Assertiveness
--	---

- **التكبيفي: (Accommodative)** يستخدم عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر أهم من نتيجة التفاوض الحالية.
- **التجنبني: (Avoidant)** يستخدم عندما تكون القضية تافهة، أو عندما تكون فرصة الفوز ضئيلة جدًا.

صندوق أدوات المفاوض: نصائح ومهارات أساسية

Negotiation Tips & Skills



Problem-Solving Skills

It's very important to have the ability to identify the problem and to find the solution.



Communication skills

To success in business negotiations, you have to communicate clearly and effectively.



Analytical skills

Analytical skills are basic for problem solving situations and play a crucial role in the negotiation process.



Be Professional and control your Emotions

A loss of control could result in irrational thinking, losing negotiations and leading to unfavorable results.



Know your BATNA

Understand your Best Alternatives To a Negotiated Agreement (BATNA) to leverage your position during negotiations.



Be Patient and Respectful

Always be respectful to your opponent, be patient even if the other side is not, your behavior during negotiations is important.

للتنقل بنجاح عبر هذه المراحل والأساليب، يحتاج القائد إلى مجموعة من المهارات الأساسية:

١- تحكم في عواطفك (Control your emotions)

عقلية. فقدان السيطرة على أعصابك هو أسرع طريق لاتخاذ قرارات غير عقلانية وخسارة الصفقة. حافظ على هدوئك، حتى لو كان الطرف الآخر مستفزًا. تذكر أن رد فعلك هو الشيء الوحيد الذي تملكه بالكامل.

من واقع خبرتي، أتذكر مفاوضات صعبة جدًا مع أحد الموردين الرئيسيين في مدينة العبور. كان المورد، "الحاج مصطفى"، رجلًا صعب المراس ويستخدم أسلوبًا عدوانيًا. مدير المشتريات الشاب، "الأستاذ وائل"، كاد أن يفقد أعصابه ويرد بنفس الطريقة. قبل الاجتماع، نصحته: "يا وائل، هو يريد أن يستفزك ليجعلك تفكر بعواطفك لا بعقلك. مهمتك الوحيدة اليوم هي أن تبقى هادئًا كالبحر. استمع لهدوء، وعندما يصرخ، أجب بصوت منخفض. هذا سيقرب الطاولة عليه". وبالفعل، هدوء "وائل" المحترف أربك "الحاج مصطفى" وجعله أكثر استعدادًا لتقديم تنازلات.

٢- اعرّف "باتنا" الخاصة بك: (Know Your BATNA) هذه هي أقوى أداة في ترسانتك

التفاوضية BATNA. هي اختصار لـ "أفضل بديل للاتفاق التفاوضي (Best Alternative to a Negotiated Agreement)". قبل أن تدخل أي تفاوض، يجب أن تعرف بوضوح: "ماذا سأفعل إذا فشلت هذه المفاوضات وانسحبت؟". "باتنا" القوية هي مصدر ثقتك، وهي ما يمنحك الشجاعة لتقول "لا" لعرض سيء.

أذكر شركة ناشئة كانت تتفاوض مع مستثمر كبير للحصول على تمويل. كان المستثمر يقدم شروطًا مجحفة. مؤسس الشركة، "المهندس رامي"، كان على وشك القبول لأنه كان يشعر باليأس. سألته: "ما هي 'باتنا' الخاصة بك؟". قال: "لا يوجد". قلت له: "إذن مهمتك الأولى هي خلق واحدة". قضى "رامي" أسبوعين يتحدث مع مستثمرين أصغر، وحصل على عرضين أقل قيمة لكن بشروط أفضل. عندما عاد إلى طاولة المفاوضات مع المستثمر الكبير، كان يتحدث من موقع قوة، لأنه كان يعلم أن لديه بديلًا جيدًا. لقد تغيرت ديناميكية التفاوض بالكامل.

٣- **كن صبورًا ومحترمًا: (Be patient and respect the other side)** لا تستعجل الأمور، واحترم الطرف الآخر حتى لو لم يعجبك. السلوك المحترم لا يكلفك شيئًا، وقد يفتح لك أبوابًا لم تكن تتوقعها. الصبر هو سلاح المفاوض الحكيم.

٤- **اتقن مهارات التواصل وحل المشكلات (Master Communication and Problem-Solving):**

في النهاية، التفاوض هو عملية تواصل تهدف إلى حل مشكلة مشتركة. استمع أكثر مما تتكلم لتفهم المصالح الحقيقية للطرف الآخر. ثم استخدم إبداعك لتحويل المواقف المتضاربة إلى مشاكل يمكن حلها بشكل مشترك.

فلسفة التفاوض القيادي لا تتعلق بالخداع أو التلاعب، بل تتعلق بالوضوح والقوة الهادئة. إنها تطبيق مباشر لمبادئ سيمون سينك: أنت تبدأ بـ "**لماذا (WHY)**" واضحة (هدفك ومصالحك)، وتبني "**دائرة أمان (Circle of Safety)**" من خلال الاحترام والتواصل الصادق، وتلعب "**لعبة لا نهائية (Infinite Game)**" من خلال التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد، لا مجرد تحقيق انتصارات قصيرة المدى.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصبح مهندس اتفاقات؟

التفاوض ليس صراعًا للإرادات، بل هو عملية إبداعية لإيجاد القيمة المشتركة. القائد العظيم لا يسعى لـ "الفوز" في التفاوض، بل يسعى لـ "هندسة" اتفاق يجعل جميع الأطراف يشعرون بأنهم فازوا. استخدم هذه الأسئلة لصقل مهاراتك كمهندس اتفاقات.

الجزء الأول: مرحلة ما قبل التفاوض (فن الإعداد)

١. **وضوح "باتنا": (BATNA)** "قبل أن تدخل مفاوضاتك الهامة القادمة، هل يمكنك أن تحدد بوضوح تام "أفضل بديل لك للاتفاق التفاوضي"؟ ما هي خطتك "ب" إذا لم تصل إلى اتفاق؟ (إذا لم تكن لديك "باتنا" قوية، فإنك تتفاوض من موقع ضعف).
٢. **تحليل الطرف الآخر:** ما هو مقدار الوقت الذي تخصصه لدراسة الطرف الآخر قبل التفاوض؟ هل تحاول أن تفهم فقط "ماذا يريدون"، أم أنك تحفر أعمق لتفهم "لماذا يريدونه" (مصالحهم الخفية، ضغوطهم، وأولوياتهم)؟
٣. **توسيع الكعكة:** بدلاً من التركيز فقط على "كيفية تقسيم الكعكة" (مثل السعر)، هل فكرت في طرق "لتوسيع الكعكة"؟ ما هي الأشياء الأخرى (غير المال) التي قد تكون ذات قيمة للطرف الآخر ويمكنك تقديمها، مقابل الحصول على تنازلات في نقاط تهتمك أنت؟
- ٤.

الجزء الثاني: أثناء التفاوض (إدارة الحوار)

١. **أسلوبك الافتراضي:** أي من أساليب التفاوض (**التعاوني، التنافسي، التكييفي، التجنبي**) تميل إلى استخدامه بشكل طبيعي؟ وهل هذا الأسلوب هو الأنسب للموقف الذي أنت فيه الآن؟
٢. **قوة الاستماع:** في آخر مفاوضات أجريتها، كم نسبة الوقت التي قضيتها في "طرح الأسئلة" و"الاستماع" مقابل نسبة الوقت التي قضيتها في "عرض حججك"؟ هل خرجت من المفاوضات بمعلومات جديدة لم تكن تعرفها من قبل؟
٣. **إدارة العواطف:** تذكر موقفًا تفاوضيًا شعرت فيه بالغضب أو الإحباط. كيف أثر ذلك على قراراتك؟ ما هي "الاستراتيجية" التي يمكنك استخدامها في المرة القادمة للحفاظ على هدوئك والتركيز على الحقائق عندما يصبح الموقف متوترًا؟

الجزء الثالث: هندسة الحلول (التطبيق العملي)

١. **الانتقال من المواقف إلى المصالح:** بدلاً من الجدل حول "المواقف" (مثال: "أريد خصمًا ٢٠%" مقابل "لا يمكنني أن أعطي أكثر من ١٠%"). كيف يمكنك تحويل الحوار للتركيز على "المصالح" الأساسية؟ (مثال: "دعنا نفهم، هل تحتاج إلى خفض التكلفة الأولية، أم أنك قلق بشأن التدفق النقدي على المدى الطويل؟ قد تكون هناك طرق أخرى لمساعدتك غير الخصم المباشر").
٢. **فن المقايضة:** هل تميل إلى تقديم "تنازلات" أحادية الجانب لإرضاء الطرف الآخر؟ أم أنك تتقن فن "المقايضة (Trade-offs)"، حيث كل تنازل تقدمه يكون مرتبًا بالحصول على شيء ذي قيمة في المقابل؟
٣. **بناء الثقة:** ما هو الإجراء الصغير الذي يمكنك اتخاذه في بداية مفاوضاتك القادمة لبناء علاقة إنسانية وثقة مع الطرف الآخر قبل الغوص في التفاصيل الشائكة؟ (هذا هو أساس بناء "دائرة أمان" تفاوضية).

الجزء الرابع: ما بعد الاتفاق (اللعبة اللانهائية)

١. **وضوح التنفيذ:** هل تتأكد دائمًا من أن الاتفاق الشفهي يُترجم إلى خطة عمل واضحة ومكتوبة تحدد المسؤوليات والمواعيد النهائية (مرحلة التنفيذ)؟
٢. **العلاقة طويلة الأمد:** هل تنظر إلى التفاوض كـ "حدث" ينتهي بتوقيع العقد، أم كـ "بداية" لعلاقة طويلة الأمد؟ كيف يؤثر هذا المنظور (اللعبة المحدودة مقابل اللعبة اللانهائية) على طريقة تفاوضك؟

سؤال التحدي:

في مفاوضاتك القادمة، مهما كانت صغيرة، التزم بقاعدة واحدة: لا تقدم أي عرض أو حل قبل أن تتمكن من تلخيص وجهة نظر ومصالح الطرف الآخر بطريقة تجعله يقول "نعم، هذا بالضبط ما أقصده". هل أنت مستعد لتحدي نفسك بالاستماع أولاً، والتحدث ثانيًا، حتى لو كان ذلك يعني تغيير خطتك الأولية بالكامل؟

رابعًا: فن التفاوض الخفي: كيف تقود الحوارات الصعبة بأسلحة الـFBI

في عالم القيادة، هناك حقيقة غالبًا ما نتجاهلها: كل حوار مهم هو في جوهره عملية تفاوض. سواء كنت تقنع مستثمرًا برؤيتك، أو تحفز موظفًا محببًا، أو حتى تتفق مع شريكك على خطة عمل، فأنت تتفاوض. لكننا غالبًا ما ندخل هذه الحوارات مسلحين بأسلحة خاطئة؛ نعتمد على قوة المنطق، وسلطة المنصب، ومحاولة فرض وجهة نظرنا، ثم نتعجب عندما نواجه بالمقاومة والجدران الدفاعية.

لكن ماذا لو كانت هناك طريقة أخرى؟ طريقة لا تعتمد على الضغط، بل على الفهم. طريقة تم سقلها ليس في قاعات مجالس الإدارة، بل في أخطر المواقف التي يمكن تخيلها: مفاوضات تحرير الرهائن. لقد اكتشف خبراء التفاوض في مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) أن مفتاح النجاح في المواقف المستحيلة لا يكمن في إجبار الطرف الآخر على قول "نعم"، بل في فك شفرة عالمه الداخلي وجعله يشعر بالأمان والفهم العميق. هذه التكتيكات، التي تبدو وكأنها من عالم الجاسوسية، هي في الواقع أدوات إنسانية قوية بشكل مدهش، ويمكنها تحويل أي حوار صعب من مواجهة إلى تعاون.

إن أول خطوة في هذا العالم هي التخلي عن وهم السيطرة، واعترافك فن الاستماع الحقيقي. وأبسط أدوات هذا الفن وأكثرها فعالية هي **المحاكاة (Mirroring)** إنها ببساطة تكرار آخر كلمة أو آخر بضع كلمات قالها الطرف الآخر بنبرة استفهامية هادئة. قد يبدو الأمر سخيًا، لكن تأثيره يشبه السحر. عندما يقول موظفك: "... أشعر أن هذه المهلة غير منطقية على الإطلاق"، وبدلاً من أن تدافع، تقول بهدوء: "غير منطقية؟". أنت بذلك تفتح له بابًا ليكمل أفكاره دون أن يشعر بالهجوم. ستتفاجأ بحجم المعلومات والمشاعر التي ستتدفق إليك، فقط لأنك جعلته يشعر بأنه مسموع.

الاستماع يقودنا إلى مرحلة أعمق، وهي ملاحظة ما يكمن خلف الكلمات. هنا يأتي دور **تسمية المشاعر (Labeling Emotions)** البشر كائنات عاطفية تتخذ قراراتها بناءً على مشاعرها ثم تبررها بالمنطق. إن تسمية الشعور الذي تراه على الطرف الآخر ينزع فتيله ويجعله يشعر بأنه مفهوم. تخيل أنك في اجتماع مع عميل غاضب. بدلاً من الدخول في جدال، جرب أن تقول: "يبدو أنك تشعر بإحباط شديد بسبب هذا التأخير". في معظم الأحيان، ستهدأ نبرة العميل ويقول: "نعم، أنا محبط جدًا!"، لأنه لأول مرة يشعر أنك لا تقف ضده، بل تراه وتفهم حالته.

هذان التكتيكان يصبان في نهر واحد عظيم: **التعاطف التكتيكي (Tactical Empathy)** وهنا يجب أن نكون واضحين، التعاطف لا يعني الموافقة. يمكنك أن تتفهم وجهة نظر شخص ما تمامًا دون أن توافق عليها. إنها القدرة على أن تقول بصدق: "أنا أتفهم لماذا قد يبدو لك هذا القرار غير عادل"، أو "أستطيع أن أرى كيف أن هذا الموقف يضعك تحت ضغط كبير". هذه العبارات لا تقدم أي تنازل، لكنها تبني جسراً من الثقة فوق هوة الخلاف، وتفتح الباب لحل المشكلات بدلاً من تسجيل النقاط في معركة كلامية.

عندما تتقن هذه المهارات، ستجد نفسك تسعى وراء هدف مختلف. هدفك لم يعد أن تسمع كلمة "أنت على حق (You're Right)"، فهذه الكلمة غالباً ما تكون مجرد طريقة مهذبة لإنهاء النقاش. هدفك الجديد هو أن تسمع تلك الجملة الذهبية: **"هذا صحيح تمامًا (That's Right)"**. هناك فرق شاسع بين الاثنتين. "أنت على حق" تعني أنك فزت بالجدال. أما "هذا صحيح تمامًا" فتعني أنك نجحت في تلخيص عالمة الداخلي، وأفكاره، ومشاكله بدقة لدرجة أنه لم يجد وصفاً أفضل من وصفك. الوصول إلى هذه النقطة يعني أنك لم تعد طرفاً في الحوار، بل أصبحت شريكاً موثوقاً به.

الآن وبعد أن بنيت هذه الثقة، يمكنك استخدام أدوات أكثر جرأة. إحداها هي **نزع فتيل السلبيات أولاً (Call Out the Negatives First)** قبل أن يهاجمك الطرف الآخر بأفكاره السلبية، بادراً بذكرها. في بداية اجتماع صعب، يمكنك أن تقول: "أعلم أنكم ربما تعتقدون أنني أستدعيكم هنا لأضغط عليكم أكثر، وربما تشعرين أنني لا أقدر حجم العمل الذي تقومون به بالفعل". هذا الاعتراف المسبق بالسلبيات ينزع سلاحهم قبل أن يرفعوه، ويظهر أنك لست غافلاً عن مشاعرهم، مما يجبرهم على الاستماع بعقل أكثر انفتاحاً.

وأخيراً، تأتي الأداة الأكثر غرابة والتي تتحدى كل ما تعلمناه عن الإقناع: **اجعلهم يقولون "لا" بدلاً من "نعم" (Get People to Say "No")**. نحن مبرمجون على البحث عن "نعم"، لكننا ننسى أن "نعم" التي تأتي تحت ضغط هي "نعم" زائفة ولا قيمة لها. كلمة "لا" تمنح الإنسان شعوراً بالأمان والسيطرة. عندما يشعر الشخص أن بإمكانه قول "لا" دون عواقب، فإنه يصبح أكثر استعداداً لقول "نعم" حقيقية لاحقاً. بدلاً من أن تسأل موظفاً متعثرًا: "هل ستلتزم بإنهاء هذا المشروع؟"، وهو سؤال إجابته المحتملة هي "نعم" كاذبة، جرب أن تسأل: "هل تخليت عن فكرة إنجاز هذا المشروع؟". إجابته بـ "لا" هي ما تريده حقاً، وهي التزام أقوى بكثير لأنه نابع من شعوره بالسيطرة.

في النهاية، القيادة من خلال الحوار ليست معركة إرادات، بل هي فن جعل الطرف الآخر يشعر بالأمان الكافي ليكون صادقًا. عندما تتقن هذه الأدوات، ستكتشف أنك لم تعد بحاجة للضغط أو الإجبار، لأن الفهم العميق هو أقوى أداة للتأثير على الإطلاق.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تفك شفرة حواراتك؟

أعظم الحوارات لا تدار بالمنطق، بل بالذكاء العاطفي. قبل أن تتمكن من التأثير في الآخرين، يجب أن تفهم ديناميكيات الحوار الخفية وتتقن أدواتها. استخدم هذه الأسئلة لتنتقل من مجرد متحدث إلى مهندس حوارات بارع.

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **مرآة الحوار:** في محادثاتك الصعبة، هل تميل غريزيًا إلى التركيز على "عرض حججك المنطقية"، أم أنك تتوقف أولًا لمحاولة "فهم الحالة العاطفية" للطرف الآخر؟ كن صريحًا، هل تستمع لفهمهم، أم تستمع لتردد؟
٢. **اختبار الاستماع:** في اجتماعك القادم، حاول ممارسة "المحاكاة (Mirroring)" ثلاث مرات. ما الذي لاحظته؟ هل ساعدك ذلك على فهم أعمق، أم جعل الطرف الآخر يتحدث بحرية أكبر ويكشف المزيد من المعلومات؟
٣. **الخوف من "لا":** هل تشعر بالضغط الداخلي للحصول على إجابة "نعم" من الآخرين؟ كيف يمكنك إعادة صياغة سؤالك المهم القادم لتحصل على "لا" آمنة تفتح باب الحوار بدلًا من إغلاقه؟

الجزء الثاني: تحليل الموقف (تقييم السياق)

١. **قراءة المشاعر:** فكر في شخص في فريقك يبدو "مقاومًا" لتغيير جديد. ما هي "المشاعر" التي تعتقد أنه يمر بها (قلق، خوف من الفشل، شعور بالتهديد)؟ كيف يمكنك استخدام "تسمية المشاعر (Labeling)" لبدء حوار بناء معه؟
٢. **نزع فتيل الاعتراضات:** أنت على وشك أن تطلب طلبًا صعبًا من مديرك. ما هي كل الاعتراضات أو الأفكار السلبية التي قد تدور في ذهنه؟ كيف يمكنك استخدام تكتيك "ذكر السلبيات أولًا" في بداية حديثك لتمهيد الطريق؟

الجزء الثالث: بناء المهارات العملية (التطبيق العملي)

١. **تمرين الوصول لـ "هذا صحيح"**: في محادثتك الفردية القادمة، ضع لنفسك هدفًا واحدًا: لا تتحدث عن رأيك أو تقدم حلولًا، بل استمر في طرح الأسئلة وتلخيص ما تسمعه حتى يقول الطرف الآخر تلك العبارة السحرية: **"هذا صحيح تمامًا"**. هذه هي علامة وصولك للفهم الكامل.
٢. **صياغة التعاطف**: كيف يمكنك استخدام **"التعاطف التكتيكي"** مع عميل غاضب؟ (مثال: "يبدو أنك تشعر بإحباط شديد لأننا لم نوفِّ بوعدنا، وهذا أمر مفهوم تمامًا. لو كنت مكانك، لشعرت بنفس الشعور وربما أكثر").

سؤال التحدي

اختر أصعب محادثة تتجنبها حاليًا. قبل أن تخوضها، قم بالتحضير لها باستخدام هذه الأدوات: اكتب "السلبيات" التي ستعترف بها في البداية، وجهز بعض "التسميات" العاطفية التي قد تستخدمها، وحدد "الأسئلة التي تبحث عن لا". **"هل أنت مستعد لتحويل أصعب محادثاتك من مواجهة مخيفة إلى فرصة لممارسة فن التعاطف وبناء ثقة لم تكن ممكنة من قبل؟"**

خامسًا: شفرة التعاطف: ٦ تكتيكات تفاوضية متقدمة لكل قائد

القيادة، في كثير من الأحيان، هي فن التفاوض المستمر. لكننا عندما نسمع كلمة "تفاوض"، غالبًا ما نتخيل معارك كلامية وصراعًا على الطاولة. هذه الصورة التقليدية خاطئة تمامًا. المفاوضون الأكثر نجاحًا في العالم، مثل خبراء المفاوضات في مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI)، لا يعتمدون على الضغط والصوت العالي، بل يعتمدون على سلاح أكثر دقة وقوة: **التعاطف التكتيكي (Tactical Empathy)**.

فلسفة هذا النهج، كما يوضحها المفاوض السابق كريس فوس، هي أنك لا تستطيع التأثير في شخص لا تفهمه. قبل أن تتمكن من تغيير رأي أي شخص، يجب أن تجعله يشعر بأنه "مفهوم" و"مسموع". هذه التكتيكات ليست أدوات للتلاعب، بل هي أدوات للاستماع العميق وبناء جسور من الثقة تسمح بحل المشكلات الحقيقية.

١ - المحاكاة: (Mirroring) مرآة الكلمات

- **ما هو**: ببساطة، هو أن تكرر آخر كلمة إلى ثلاث كلمات قالها الطرف الآخر بنبرة سؤال هادئة.
- **لماذا يعمل**: هذا التكتيك البسيط له تأثير سحري. إنه يجعل الشخص الآخر يشعر بأنه مسموع، فيشعر بالراحة ويستمر في الشرح والتوضيح دون أن يشعر بأنه تحت ضغط الاستجواب. إنه يشتري لك الوقت للتفكير، ويجعل الطرف الآخر يكشف عن معلومات قيمة طواعية.

من واقع خبرتي، كنت في اجتماع متوتر مع "المهندس سامح"، مدير قسم تكنولوجيا المعلومات في إحدى الشركات الكبرى. كان غاضبًا وقال: "الجدول الزمنية التي تضعونها لهذا المشروع غير واقعية على الإطلاق!". بدلًا من الدفاع عن خطتي، توقفت للحظة ونظرت إليه بهدوء وقلت بنبرة سؤال: "...غير واقعية على الإطلاق؟". صمت "سامح" للحظة، وبدا متفاجئًا، ثم قال: "نعم، لأنكم لم تأخذوا في الاعتبار أن تحديث الخوادم سيستغرق أسبوعين كاملين، وهذا لم يكن في الخطة". لقد أعطاني المعلومة الجوهرية التي كانت غائبة، فقط لأنني قمت بمحاكاة كلماته.

٢- تسمية المشاعر: (Labeling Their Emotions) مرآة القلب

- **ما هو:** هو أن تصف الشعور الذي تلاحظه على الطرف الآخر بعبارات مثل "يبدو أنك..." أو "أشعر أنك..."
- **لماذا يعمل:** تسمية مشاعر الشخص السلبية (مثل القلق أو الإحباط) تفقد قوتها عليه. إنه يشعر بأنه مفهوم على مستوى أعمق، مما يبني الثقة ويفتح الباب لحوار صادق.
- **الربط بفكر سينك:** هذا هو الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) في أسمى صورته، وهو أساس بناء "دائرة الأمان" (Circle of Safety)

أذكر "منى"، مصممة جرافيك موهوبة في إحدى الوكالات، بدأ أدائها في التراجع. بدلاً من أن تبدأ الاجتماع معها بسؤال "ما سبب تأخيرك؟"، بدأت بقول: "يا منى، يبدو أنك تشعرين ببعض الإحباط من المشروع الأخير". نظرت إلي وقالت: "نعم، هذا صحيح"، ثم بدأت تشرح كيف أن التعديلات المستمرة من العميل دون وجود رؤية واضحة تقتل إبداعها. تسمية شعورها حول الاجتماع من "محاسبة" إلى "جلسة دعم".

٣- التعاطف التكتيكي (Tactical Empathy): أنا أفهم لماذا تشعر بذلك

- **ما هو:** هو أن تظهر للطرف الآخر أنك تفهم وجهة نظره وموقفه، حتى لو كنت تختلف معه تمامًا. التعاطف لا يعني الموافقة.
- **لماذا يعمل:** عندما يشعر الناس بأنك تفهم موقفهم ("أنت تراني وتسمعني")، تنخفض دفاعاتهم ويصبحون أكثر استعدادًا للاستماع إلى وجهة نظرك. إنه يفتح الباب لحل المشكلات.

٤- اجعلهم يقولون "لا" بدلاً من "نعم": قوة الرفض الآمن

- **ما هو:** بدلاً من الضغط على الناس ليقولوا "نعم"، اطرح أسئلة مصممة لتكون إجابتها "لا".
- **لماذا يعمل:** الناس يشعرون بالأمان والقوة عندما يقولون "لا". السؤال الذي يبحث عن "نعم" (مثل: "هل توافق على هذا؟") يشعروهم بالضغط والالتزام. أما السؤال الذي

يبحث عن "لا" (مثل: "هل ترفض هذه الفكرة تمامًا؟") فيمنحهم شعورًا بالسيطرة، ويجعلهم أكثر استعدادًا للنقاش وقول "نعم" لاحقًا.

أذكر أنني كنت أحاول الحصول على التزام من "الأستاذ حسن"، مدير قسم مشغول جدًا، للمشاركة في مشروع جديد. كنت أعرف أنه إذا سألته "هل ستشارك معنا؟" سيتهرب. بدلًا من ذلك، ذهبت إليه وقلت: "يا أستاذ حسن، يبدو أن جدولك مزدحم جدًا. هل تخليت تمامًا عن فكرة المشاركة في هذا المشروع؟". نظر إلي وقال بسرعة: "لا، لم أتخل عنها". لقد جعله دفاعه عن عدم التخلي يلتزم نفسيًا بالمشروع.

٥- استهدف "هذا صحيح"، لا "أنت على حق": قمة الفهم

- ما هو: لا تحاول إثبات أنك "على حق". بدلًا من ذلك، قم بتلخيص أفكار ومشاعر وموقف الطرف الآخر ببراعة ودقة لدرجة أن تكون استجابته التلقائية هي: "هذا صحيح تمامًا (That's right)".

- لماذا يعمل: "أنت على حق (You're right)" هي عبارة غالبًا ما يقولها الناس لينهوا النقاش. لكن "هذا صحيح" هي لحظة epiphany، لحظة يشعر فيها الشخص بأنك فهمته بعمق لم يسبق له مثيل. هذه اللحظة هي التي تحدث فيها التحولات الحقيقية في أي مفاوضات.

٦- اذكر السلبيات أولاً: (Call Out the Negatives First) نزع فتيل القنبلة

- ما هو: قبل أن تبدأ في عرضك أو طلبك، اذكر كل الأشياء السلبية التي قد يفكر فيها الطرف الآخر عنك أو عن موقفك.

- لماذا يعمل: هذا التكتيك ينزع فتيل الاعتراضات قبل أن تنفجر. عندما تعترف بالسلبيات بنفسك، فإنك تظهر وعيًا ذاتيًا ونزاهة، وتجرد الطرف الآخر من أسلحته، وتجعله أكثر تقبلًا للاستماع إلى الجانب الإيجابي.

أذكر أنني كنت على وشك أن أطلب من فريق العمل في عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء مشروع عاجل. قبل أن أطلب منهم ذلك، بدأت الاجتماع بقول: "أعرف أن ما سأقوله الآن سيبدو صعبًا وغير عادل. وربما ستفكرون أنني لا أقدر وقتكم الشخصي وأني أضغط عليكم أكثر من اللازم". لاحظت أن تعابير وجوههم المتجهمة بدأت في الاسترخاء. لقد اعترفت بما كانوا يفكرون فيه، مما جعلهم أكثر استعدادًا للاستماع إلى "لماذا" كان هذا الطلب ضروريًا.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تفك شفرة الحوار؟

الجزء الأول: تشخيص أسلوبك الحالي (تقييم الذات)

١. **مرآة الحوار:** في محادثاتك الصعبة، هل تميل إلى التركيز على "عرض حججك المنطقية"، أم على "فهم الحالة العاطفية" للطرف الآخر أولاً؟
٢. **اختبار الاستماع:** في اجتماعك القادم، حاول ممارسة "المحاكاة (Mirroring)" ثلاث مرات. ما الذي لاحظته؟ هل ساعدك ذلك على فهم أعمق، أم جعل الطرف الآخر يتحدث أكثر؟
٣. **الخوف من "لا":** هل تشعر بالضغط للحصول على إجابة "نعم" من الآخرين؟ كيف يمكنك إعادة صياغة سؤالك القادم لتحصل على "لا" آمنة تفتح باب الحوار؟

الجزء الثاني: تحليل الموقف (تقييم السياق)

١. **قراءة المشاعر:** فكر في شخص في فريقك يبدو "مقاومًا" لتغيير جديد. ما هي "المشاعر" التي تعتقد أنه يمر بها (قلق، خوف من الفشل، شعور بالتهديد)؟ كيف يمكنك استخدام "تسمية المشاعر (Labeling)" لبدء حوار بناء معه؟
٢. **نزع فتيل الاعتراضات:** أنت على وشك أن تطلب طلبًا صعبًا من مديرك. ما هي كل الاعتراضات أو الأفكار السلبية التي قد تدور في ذهنه؟ كيف يمكنك استخدام تكتيك "ذكر السلبيات أولاً" في بداية حديثك لتمهيد الطريق؟

الجزء الثالث: بناء مهارة "هذا صحيح" (التطبيق العملي)

١. **تمرين الاستماع العميق:** في محادثتك الفردية القادمة، ضع لنفسك هدفًا واحدًا: لا تتحدث عن رأيك أو تقدم حلولًا، بل استمر في طرح الأسئلة وتلخيص ما تسمعه حتى يقول الطرف الآخر عبارة "هذا صحيح تمامًا".
٢. **صياغة التعاطف:** كيف يمكنك استخدام "التعاطف التكتيكي" مع عميل غاضب؟ (مثال: "أنا أفهم تمامًا لماذا تشعر بالإحباط. لو كنت مكانك، وحدث هذا الخطأ، لشعرت بنفس الشعور").

سؤال التحدي:

اختر أصعب محادثة تتجنبها حاليًا. قبل أن تخوضها، قم بالتحضير لها باستخدام هذه الأدوات الست: اكتب "السلبيات" التي ستعترف بها، وجهز بعض "التسميات" العاطفية التي قد تستخدمها، وحدد "الأسئلة التي تبحث عن لا". هل أنت مستعد لتحويل أصعب محادثاتك من مواجهة مخيفة إلى فرصة لممارسة فن التعاطف وبناء الثقة؟

سادسًا: معجم القائد: كيف تتحدث كقائد عظيم

القيادة، في جوهرها، هي حوار مستمر. الكلمات التي يختارها القائد ليست مجرد أدوات لنقل المعلومات، بل هي أدوات لبناء الثقافات، وتشكيل العقليات، وإلهام الأفعال. القائد العظيم ليس بالضرورة هو الأكثر بلاغة، بل هو الأكثر وعيًا بتأثير كلماته.

فلسفة هذا المعجم بسيطة: كل عبارة تستخدمها هي إما أن تبني جدارًا أو تمد جسرًا بينك وبين فريقك. هذا الفصل ليس عن نظريات التواصل المعقدة، بل هو دليل عملي لمجموعة من "العبارات المفتاحية" التي، إذا أصبحت جزءًا من لغتك اليومية، ستحول طريقة قيادتك وتأثيرك.

المجموعة الأولى: عبارات بناء الثقة والتمكين

هذه العبارات تحول الحوار من "أنا أقرر" إلى "نحن نفكر معًا".

• "ما رأيك؟ (What do YOU think?)"

○ لماذا هي قوية: هذه العبارة هي أبسط أشكال التمكين. هي تقول للشخص الآخر: "عقلك مهم، ووجهة نظرك لها قيمة". القائد الذي يسأل هذا السؤال بصدق يبني ثقافة يشعر فيها الجميع بالأمان للمساهمة.

• "هل ستقود هذا الأمر من أجلنا؟ (Will you lead that for us?)"

○ لماذا هي قوية: هذه هي قمة التفويض. أنت لا تسند مهمة، بل تسلم راية. هي تعبير مطلق عن الثقة في قدرة الشخص على القيادة وتحمل المسؤولية، وهي أسرع طريقة لتنمية قادة المستقبل.

• "أنا أثق بك في هذا الأمر (Implicit in delegating)."

○ لماذا هي قوية: الثقة هي العملة الأعلى في القيادة. عندما تمنح ثقتك، فإنك تلهم المسؤولية. هذه العبارة تحول الموظف من مجرد "منفذ" إلى "شريك" في النجاح.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس علي"، مدير في شركة إنشاءات. كان لديه مهندس موقع شاب وموهوب اسمه "كريم". بدلاً من أن يعطيه قائمة مهام، استدعاه وقال له: "يا كريم، مشروعنا في الساحل الشمالي يحتاج إلى قائد ميداني يمتلك رؤية. هل ستقود هذا الأمر من أجلنا؟ أنا أثق تمامًا في حكمك وقدرتك على إنجاحه." لقد شعر "كريم" بمسؤولية هائلة، لكنها كانت مسؤولية ملهمة. لقد تحول من مهندس ينتظر التعليمات إلى قائد يبحث عن الحلول.

المجموعة الثانية: عبارات بناء الأمان والدعم

هذه العبارات تخلق "دائرة أمان (Circle of Safety)" حقيقية حول فريقك.

- "سنتجاوز هذا معًا (We'll get through this together)."
 - لماذا هي قوية: في أوقات الأزمات، هذه العبارة هي طوق النجاة. هي تقول لفريقك: "أنتم لستم وحدكم، وأنا معكم في الخندق". إنها تبني التكاتف وتحول الخوف إلى قوة جماعية.
- "كيف يمكنني أن أدمعك بشكل أفضل؟ (How can I better support you?)"
 - لماذا هي قوية: هذه العبارة تقلب الهرم القيادي. هي تحول القائد من "آمر" إلى "خادم". إنها تفتح الباب لتغذية راجعة صادقة حول قيادتك، وتظهر أنك ملتزم بإزالة العقبات من طريق فريقك.
- "ما الذي سيجعل هذا الأمر أسهل؟ (What would make that easier?)"
 - لماذا هي قوية: بدلاً من لوم الشخص على بطئه أو الصعوبات التي يواجهها، هذه العبارة تركز على النظام والعملية. هي تبحث عن حلول بدلاً من البحث عن أخطاء.
- "هل أنت بخير؟ (You doing okay?)"
 - لماذا هي قوية: هذه العبارة البسيطة تظهر أنك تهتم بالشخص كإنسان، لا كمجرد موظف. في أوقات الضغط، السؤال عن الحالة الشخصية قد يكون أهم من السؤال عن حالة المشروع.

أذكر "مدام هدى"، مديرة فريق في مركز اتصالات. لاحظت أن "سارة"، إحدى موظفاتنا، تبدو شاردة الذهن. بدلاً من تجاهلها، اقتربت منها بهدوء وسألتها: "يا سارة، هل أنت بخير؟". هذا السؤال البسيط فتح الباب لـ "سارة" لتتحدث عن مشكلة شخصية تمر بها، وسمح لـ "هدى" بتقديم الدعم اللازم. لقد أثبتت أنها قائدة تهتم بالإنسان قبل الموظف.

المجموعة الثالثة: عبارات بناء الوضوح والمساءلة

هذه العبارات تضمن أن الجميع على نفس الصفحة ويعرفون ما هو متوقع منهم.

- "هذا هو السبب وراء اتخاذي لهذا القرار (Here's why I made that decision)".
 - لماذا هي قوية: الشفافية تبني الثقة. حتى لو كان القرار صعبًا وغير شعبي، فإن شرح "لماذا (The WHY)" وراءه يساعد الفريق على فهم المنطق ويقلل من المقاومة.
- "هل لديك توجيه كافٍ للانطلاق بهذا؟ (Do you have enough direction to run with this?)"
 - لماذا هي قوية: هذه العبارة هي فحص بسيط للتأكد من أن التوقعات واضحة. هي تمنع سوء الفهم الذي يؤدي إلى إعادة العمل لاحقًا، وتمنح الموظف فرصة لطرح الأسئلة قبل البدء.
- "في المرة القادمة، جرب (Next time, try...)"
 - لماذا هي قوية: هذه طريقة بناءة لتقديم التغذية الراجعة. هي لا تركز على خطأ الماضي، بل على تحسين المستقبل، وتقديم حلاً عمليًا وقابلًا للتطبيق.

المجموعة الرابعة: عبارات بناء ثقافة النمو

هذه العبارات تشجع على التعلم المستمر والتحسين.

- "أحب أنك أخذت هذه المخاطرة. ماذا تعلمت؟ (I love that you took a risk.)"

What did you learn?

○ لماذا هي قوية: هذه العبارة تقتل الخوف من الفشل. هي تكافئ المبادرة والشجاعة، لا النتيجة فقط. إنها تبني ثقافة يشعر فيها الناس بالأمان للتجربة والابتكار.

- "أين تريد أن تكون بعد 5 سنوات؟ (Where do you want to be in 5 years?)"

○ لماذا هي قوية: تظهر أنك مستثمر في مستقبل موظفيك المهني، لا فقط في مهامهم الحالية. هي تفتح حوارًا حول التطور والنمو.

- "لقد أخطأت (I messed up)."

○ لماذا هي قوية: الاعتراف بالخطأ ليس ضعفًا، بل هو قمة القوة والثقة. القائد الذي يعترف بخطئه يصبح قدوة في تحمل المسؤولية، ويبنى بيئة آمنة يعترف فيها الجميع بأخطائهم ويتعلمون منها.

الخلاصة: الكلمات التي تستخدمها هي الثقافة التي تبنيها

كلماتك كقائد هي مثل بذور تزرعها كل يوم في حديقة فريقك. استخدم كلمات التمكين والدعم، وستحصد ثمار الإبداع والولاء. استخدم كلمات السيطرة واللوم، وستحصد أشواك الخوف والاستياء. ابدأ اليوم بدمج بعض هذه العبارات في معجمك اليومي، وراقب كيف تتحول حواراتك، وعلاقاتك، ونتائج فريقك.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تصقل لغتك القيادية؟

كلماتك كقائد هي أدواتك الأقوى لبناء الثقة والوضوح والإلهام. كل عبارة تختارها هي فرصة لمد جسر أو بناء جدار. استخدم هذه الأسئلة لمراجعة "معجمك" الحالي، والتدرب بوعي على استخدام العبارات التي تصنع القادة العظماء.

الجزء الأول: تشخيص معجمك الحالي (تقييم الذات)

١. **تحليل "الشريط المسجل":** تخيل أنك سجلت محادثاتك مع فريقك خلال اليومين الماضيين. كم مرة استخدمت عبارات "تمكينية" (مثل "ما رأيك؟") مقابل عبارات "توجيهية" (مثل "افعل كذا")؟
٢. **لغة الضغط:** عندما تكون تحت ضغط، ما هي العبارات التي تميل إلى استخدامها بشكل غريزي؟ هل هي عبارات تبني التكتاف (مثل "سنتجاوز هذا معًا")، أم عبارات تزيد من التوتر (مثل "يجب أن تنتهي من هذا بأي ثمن")؟
٣. **العبارة المفقودة:** من بين كل العبارات المذكورة في هذا الفصل، أي عبارة تشعر أنك "لا تستخدمها أبدًا" أو نادرًا جدًا؟ ماذا يخبرك هذا عن نقاط ضعفك المحتملة كقائد (مثال: إذا كنت لا تقول أبدًا "لقد أخطأت"، فقد تكون هناك مشكلة في تحمل المسؤولية).

الجزء الثاني: بناء جسور الثقة والدعم (التطبيق العملي)

١. **سيناريو الدعم:** أحد أعضاء فريقك يبدو مرهقًا ومحبطًا. بدلًا من سؤال "ما هي آخر تطورات المشروع؟"، كيف يمكنك استخدام عبارات مثل "هل أنت بخير؟" أو "كيف يمكنني أن أدعمك بشكل أفضل؟" لفتح حوار إنساني أولًا؟
٢. **فن التفويض بالكلمات:** عندما تريد تفويض مهمة جديدة، قارن بين قول "أريدك أن تفعل هذه المهمة" وقول "لدينا تحدٍ جديد، وأعتقد أنك الشخص المناسب لقيادته. هل ستقود هذا الأمر من أجلنا؟". ما هو الفرق في الأثر النفسي بين العبارتين؟
٣. **شفافية القرار:** تذكر آخر قرار صعب اتخذته ولم يحظ بشعبية. هل شرحت لفريقك "لماذا" اتخذته؟ كيف يمكنك استخدام عبارة "هذا هو السبب وراء اتخاذي لهذا القرار" في المرة القادمة لبناء الثقة بدلًا من إثارة الشكوك؟

الجزء الثالث: هندسة ثقافة النمو والمساءلة (التطبيق العملي)

١. **تطبيع المخاطرة:** كيف يمكنك استخدام عبارة "أحب أنك أخذت هذه المخاطرة. ماذا تعلمت؟" لتحويل "فشل" أحد أعضاء فريقك من وصمة عار إلى فرصة تعلم يحتفى بها؟
٢. **جعل التغذية الراجعة بناءة:** بدلاً من قول "لقد فعلت هذا بشكل خاطئ"، كيف يمكنك استخدام عبارة "في المرة القادمة، جرب..." لتحويل النقد من هجوم على الماضي إلى توجيه للمستقبل؟
٣. **القدوة في الضعف:** ما هي الفرصة التي ستتاح لك هذا الأسبوع لتقول بصدق "لقد أخطأت؟" كيف يمكن لهذا الفعل البسيط أن يشجع ثقافة المساءلة والأمانة في فريقك بأكمله؟

الجزء الرابع: ما بعد الكلمات (بناء العادات)

١. **اختيار "العبارة المفتاحية":** اختر عبارة "واحدة فقط" من هذا المعجم تشعر أنها ستحدث التأثير الأكبر على فريقك إذا بدأت في استخدامها بانتظام.
٢. **الالتزام بالممارسة:** التزم باستخدام هذه "العبارة المفتاحية" ثلاث مرات على الأقل خلال الأسبوع القادم في مواقف حقيقية. قم بتدوين ملاحظات حول رد فعل فريقك وتأثيرها على الحوار.

سؤال التحدي:

في اجتماعك الفردي القادم مع أحد أعضاء فريقك، تحدّ نفسك بأن يكون هدفك الأساسي هو استخدام أكبر عدد ممكن من "العبارات المفتاحية" الإيجابية من هذا المعجم (مثل: "ما رأيك؟"، "كيف أدعمك؟"، "أين ترى نفسك بعد ٥ سنوات؟"، "شكرًا لك"). هل أنت مستعد لتحويل اجتماع عمل روتيني إلى جلسة مكثفة لبناء الثقة والتمكين، فقط من خلال تغيير الكلمات التي تختارها؟

سابعًا: سلاح القائد الخفي: فن حياكة القصة التي تحرك الجبال

في أدوات القائد، لا يوجد سلاح أكثر قوة وتأثيرًا من القصة. الأرقام تقنع العقول، والبيانات تبني الحجج المنطقية، لكن القمص هي التي تستولي على القلوب، وتوحد الأرواح، وتحول الاستراتيجيات الباردة إلى مهمة مشتركة يلتف حولها الجميع. القائد الفعال ليس مجرد "رئيس تنفيذي"، بل هو "كبير مسؤولي المعنى (Chief Meaning Officer)" في منظمته، وهو يصنع هذا المعنى من خلال حياكة الروايات التي تجيب على السؤال الأهم: "لماذا يجب أن نهتم؟".

لكن السرد القصصي ليس مجرد موهبة فطرية، بل هو علم وفن له أطره ونماذجه. القائد البارع لا يروي القمص بشكل عشوائي، بل يختار الإطار السردى المناسب للرسالة التي يريد إيصالها وللجمهور الذي يخاطبه. فيما يلي ستة أطر سردية أساسية يجب على كل قائد إتقانها.

١- رحلة البطل (The Hero's Journey)

هذا هو الإطار القصصي الأقدم والأكثر رسوخًا في الوعي البشري. نحن مبرمجون فطريًا على التجاوب معه. القصة تبدأ ببطل في عالمه المعتاد، يواجه تحديًا كبيرًا (الصراع)، يخوض رحلة مليئة بالمخاطر، وفي النهاية ينتصر ويحقق التحول (الحل). السر في استخدام هذا الإطار قياديًا هو أن تجعل فريقك أو عميلك هو البطل، وليس أنت. أنت أو منظمته تلعب دور المرشد أو السلاح السحري الذي يساعد البطل في رحلته.

متى تستخدمه؟ لإلهام الفريق بعد إنجاز صعب، أو في عروض المبيعات لتمكين العميل.

مثال عملي: مدير مبيعات في شركة برمجيات يقدم عرضه لمدير مصنع يعاني من تأخير في خطوط الإنتاج. لا يبدأ بالحديث عن مزايا برنامجه، بل يقول: "يا بشمهندس، أنت البطل في هذه القصة. أنت تواجه وحشًا اسمه 'الهدر' و'عدم الكفاءة' كل يوم. مهمتنا ليست أن نبيعك برنامجًا، بل أن نمحك السلاح الذي ستقضي به على هذا الوحش، وتصبح بطل الإنتاجية الذي تستحقه هذه المؤسسة." هنا، تحول المنتج من سلعة إلى أداة في رحلة بطولية للعميل.

٢- صيغة بيكسار (The Pixar Formula)

اشتهرت استوديوهات بيكسار بقدرتها على بناء قصص مؤثرة وبسيطة تلامس القلوب. صيغتها السردية يمكن تكييفها بشكل مذهل في عالم الأعمال لشرح أي استراتيجية أو تغيير:

- كان يا ما كان... (صف الوضع القائم)
- وكل يوم... (صف الروتين والممارسات المعتادة).
- حتى جاء يوم... (قدم التحدي أو المتغير الجديد)
- وبسبب ذلك... (صف سلسلة العواقب وردود الفعل)
- حتى أخيرًا... (قدم الحل أو النتيجة الجديدة)

متى تستخدمها؟ لشرح استراتيجية عمل جديدة أو سرد قصة نجاح الفريق بطريقة تجعلها مترابطة وسهلة الفهم.

مثال عملي: رئيس تنفيذي يعلن عن خطة تحول رقمي جديدة في شركة شحن تقليدية: "كان يا ما كان، لدينا أسطول عريق واسم موثوق في السوق. وكل يوم، كان موظفونا يبذلون جهدًا هائلًا في تسجيل الشحنات يدويًا ومتابعتها عبر الهاتف. حتى جاء يوم، ظهرت فيه شركات تعتمد على التطبيقات والذكاء الاصناعي، وأصبحت أسرع وأرخص منا. وبسبب ذلك، بدأنا نفقد عملاء كنا نظن أنهم باقون معنا للأبد. حتى أخيرًا، قررنا أن نكتب فصلًا جديدًا، فصلًا نستثمر فيه في التكنولوجيا لنجمع بين ثقة الماضي وسرعة المستقبل".

3- قصة الابتكار (The Innovation Story)

هذا الإطار لا يبيع منتجًا، بل يبيع مستقبلًا أفضل. إنه يبدأ بوصف عالم طموح، ثم يبني جسرًا عاطفيًا عبر إظهار الفجوة المؤلمة بين هذا العالم المنشود وبين واقعنا الحالي المليء بالعقبات. وأخيرًا، يقدم فكرتك أو منتجك كدليل ملموس على أن هذا المستقبل ممكن.

متى تستخدمها؟ عند إطلاق منتج جديد، أو عرض فكرة ثورية على المستثمرين، أو خلال جلسات العصف الذهني.

مثال عملي: مؤسس شركة تكنولوجيا مالية (FinTech) ناشئة يعرض فكرته: "تخيلوا معي مستقبلًا لا يحتاج فيه أي شاب مصري للانتظار أسابيع للحصول على تمويل صغير لمشروعه. الآن، انظروا إلى الواقع: 'علي'، شاب موهوب لديه فكرة رائعة، لكنه يقف في طوابير البنوك ويغرق في الأوراق، وتُقتل أحلامه بالبيروقراطية. هذه هي الفجوة التي نردمها. تطبيقنا ليس مجرد كود، بل هو الدليل على أن مستقبل التمويل السريع والعاقل قد بدأ اليوم".

٤- النهج القصصي الشخصي (The Personal Anecdote)

أحيانًا تكون أقوى قصة يمكنك روايتها هي قصتك أنت. استخدام القصص الشخصية الصادقة هو أسرع طريق لبناء الثقة والمصداقية. القصة الشخصية تجعل القائد إنسانًا، وتجعل قيمه ومبادئه ملموسة وليست مجرد شعارات على الحائط. يجب أن تكون القصة حقيقية، ذات صلة بالرسالة، ومليئة بالتفاصيل التي تجعل المستمع يراها ويعيشها.

متى تستخدمها؟ لبناء علاقة مع فريق جديد، أو لتعليم درس مستفاد، أو لترسيخ قيمة ثقافية معينة.

مثال عملي: مديرة جديدة تتولى قيادة فريق خدمة عملاء يعاني من انخفاض الروح المعنوية. في أول اجتماع لها، بدلًا من استعراض سيرتها الذاتية، تقول: "في أول وظيفة لي، ارتكبت خطأ كبيرًا كلف الشركة عميلًا مهمًا. كنت خائفة من الاعتراف، لكن مديري آنذاك لم يعاقبني، بل جلس معي وقال: 'العميل يمكن تعويضه، لكن الموظف الصادق الذي يتعلم من أخطائه لا يُعوض'. في ذلك اليوم، تعلمت أن الأمانة والتعلم أهم من الخوف من الفشل. وهذه هي الثقافة التي أريد أن نبنيها معًا هنا".

٥- قصة التغيير (The Change Story)

قيادة التغيير هي واحدة من أصعب مهام القائد. المقاومة غالبًا ما تتبع من الخوف من فقدان الهوية أو التقليل من شأن الماضي. هذا الإطار السردي مصمم خصيصًا للتغلب على هذه المقاومة. يبدأ بتكريم الماضي والاعتراف بالنجاحات السابقة، ثم يقدم حجة دامغة للحاجة الملحة للتغيير، وأخيرًا يرسم خارطة طريق واضحة ومفعمة بالأمل نحو المستقبل.

متى تستخدمها؟ عند إعلان عمليات إعادة هيكلة، أو دمج شركتين، أو تقديم مبادرة استراتيجية ستغير طرق العمل القديمة.

مثال عملي: مدير عام يعلن عن دمج قسمين كبيرين في الشركة: "أريد أن نبدأ بالوقوف تقديرًا لكل فرد في قسمي 'أ' و 'ب'. ما حققتموه على مدى السنوات العشر الماضية هو ما بنى سمعة هذه الشركة. نحن هنا اليوم ليس لأن أيًا منكم فشل، بل لأن كلينا نجح نجاحًا باهرًا لدرجة أن السوق لم يعد يتسع لنا ككيانين منفصلين. المستقبل يتطلب منا أن نوحّد قوانا لنبني كيانًا أقوى وأكثر مرونة. خارطة الطريق التي بين أيدينا اليوم ليست نهاية لإرثكم، بل هي بداية لفصل جديد ومشرق في قصتنا المشتركة".

٦- تسويق المتحدي (The Challenger Narrative)

هذا الإطار لا يهدف إلى الإقناع الهادئ، بل إلى زعزعة الافتراضات الراسخة وتقديم منظور جديد كليًا. إنه يبدأ بتحدي "الحكمة التقليدية" أو الاعتقاد السائد في السوق، ثم يقدم رؤية بديلة أكثر منطقية، ويثبت كيف أن هذه الرؤية الجديدة هي الطريقة الأفضل لحل المشكلة.

متى تستخدمها؟ عندما تريد شركتك أن تقتحم سوقًا يسيطر عليه لاعبون كبار، أو عندما تحتاج إلى إقناع فريقك بتبني استراتيجية غير تقليدية بالمرة.

مثال عملي: مدير تسويق لعلامة تجارية مصرية جديدة للمنتجات الغذائية الطبيعية يريد منافسة الشركات الكبرى: "لقد أقنعوكم لعقود أن الطعام الصحي يجب أن يكون معقدًا وباهظ الثمن ومخصصًا للنخبة. نحن هنا اليوم لنقول إن هذه كذبة. المنظور الجديد هو أن الطعام الصحي الحقيقي بسيط، يأتي من أرضنا، ويجب أن يكون في متناول كل بيت مصري. منتجاتنا ليست مجرد طعام، بل هي دليل على أن الجودة والنقاء لا يحتاجان إلى تعقيد أو تكلفة باهظة".

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تحوّل قصتك القيادية؟

الأرقام تقنع العقول، لكن القصص هي التي تستولي على القلوب وتحرك الإرادة. القائد العظيم ليس مجرد محلل استراتيجي، بل هو "راوي قصص" ماهر ينسج من الأحداث اليومية رواية ذات معنى. استخدم هذه الأسئلة لتكتشف الراوي بداخلك وتصلق سلاحك الخفي.

الجزء الأول: تشخيص ترسانتك القصصية (تقييم الذات)

١. **المخزون الشخصي:** ما هي القصة الشخصية (النهج القصصي الشخصي) التي ترويها دائمًا عن نفسك أو عن مسيرتك المهنية؟ ما هي "الرسالة" أو "الدرس" الذي تحاول هذه القصة إيصاله عنك كقائد؟ هل هي قصة عن المثابرة، أم عن الذكاء، أم عن التعلم من الخطأ؟

٢. **لغة الفريق**: عندما تتحدث مع فريقك، هل تميل إلى استخدام لغة "البيانات والمهام" أم لغة "القصص والاستعارات"؟ بالنظر إلى اجتماعك الأخير، كم مرة استخدمت قصة أو مثالاً لتوضيح نقطة معينة؟

٣. **الاستماع للقصص**: هل أنت مستمع جيد لقصص فريقك وعملائك؟ ما هي آخر قصة نجاح أو فشل سمعتها من أحد أعضاء فريقك، وماذا تعلمت منها عن تحدياتهم وطموحاتهم؟

الجزء الثاني: اختيار الإطار المناسب (تقييم الموقف)

١. **تحليل التحدي**: فكر في أكبر تحدٍ تواجهه منظمته الآن. هل هو الحاجة إلى تغيير جذري؟ (إطار "قصة التغيير"). هل هو إطلاق منتج ثوري؟ (إطار "قصة الابتكار"). أم هو الحاجة إلى إعادة شحن الروح المعنوية بعد إنجاز صعب؟ (إطار "رحلة البطل").

٢. **فهم الجمهور**: من هو الجمهور الذي تريد التأثير فيه (فريقك، الإدارة العليا، عميل جديد)؟ ما هو الإطار القصصي الأكثر تأثيرًا عليهم؟ (مثال: قد يتأثر المستثمرون بـ "قصة الابتكار" المبنية على الأرقام، بينما يتأثر فريق محبط بـ "قصة شخصية" عن تجاوز الصعاب).

٣. **تحديد الهدف**: ما الذي تريد أن يشعر به جمهورك أو يفعله بعد سماع قصتك؟ هل تريد أن يشعروا بالإلهام؟ أم بالثقة؟ أم بالحاجة الملحة للتغيير؟ (الهدف يحدد الإطار المناسب).

الجزء الثالث: بناء القصة (التطبيق العملي)

١. **صياغة "قصة التغيير"**: إذا كنت بحاجة لقيادة تغيير كبير، حاول صياغة قصتك الآن:
 - **تكريم الماضي**: كيف يمكنك بصدق أن تعترف بجهود ونجاحات الماضي التي أوصلتكم إلى ما أنتم عليه الآن؟
 - **الحجة الدامغة**: ما هي الحجة الواضحة والمقنعة التي تجعل التغيير "ضرورة" لا "خيارًا"؟

○ **خارطة الطريق الملهمة:** ما هي الصورة المشرقة والواضحة للمستقبل الذي سيحققه هذا التغيير؟

٢. **بناء "قصة بيكسار":** خذ استراتيجية عمل جديدة في شركتك وحاول شرحها باستخدام صيغة بيكسار. ابدأ بـ "كان يا ما كان..." وانتهِ بـ "حتى أخيرًا...". هل ساعدك هذا الإطار على تبسيط القصة وجعلها أكثر تأثيرًا؟

٣. **تحديد "بطل" القصة:** عند سرد قصة نجاح مشروع ما، هل تميل إلى جعل نفسك أو الإدارة العليا هم الأبطال؟ حاول إعادة سرد نفس القصة بحيث يكون الفريق أو العميل هو "البطل"، وأنت تلعب دور "المرشد" الذي قدم لهم الدعم أو الأداة السحرية. كيف يغير هذا من وقع القصة؟

الجزء الرابع: ما بعد القصة (قياس الأثر)

١. **مراقبة رد الفعل:** بعد أن تروي قصة هادفة في اجتماع أو عرض تقديمي، هل تراقب لغة جسد الحاضرين وتعبيرات وجوههم؟ هل أثارت القصة نقاشًا؟ هل استشهد بها أحد لاحقًا؟

٢. **قياس التغيير السلوكي:** هل أدت "قصة التغيير" التي رويتها إلى تقليل المقاومة وزيادة التقبل؟ هل أدت "قصة الابتكار" إلى زيادة حماس المستثمرين؟ التأثير الحقيقي للقصة يظهر في الأفعال التي تليها.

سؤال التحدي:

في اجتماعك الهام القادم، التزم باستبدال شريحة واحدة مليئة بالبيانات والأرقام بقصة شخصية قصيرة (لا تتجاوز دقيقتين) توصل نفس الرسالة ولكن بشكل عاطفي. هل أنت مستعد للتخلي عن "درع" البيانات والاتصال بفريقك على مستوى إنساني أعمق؟

ثامناً: ما لا يكتب في بطاقة العمل: كيف تكسب احترام فريقك

في عالم الأعمال، نحن مهووسون بالألقاب: مدير، رئيس قسم، نائب رئيس. نعلقها على أبواب مكاتبنا، ونطبعاها بفخر على بطاقات العمل، ونعتقد أنها تمنحنا الحق في القيادة. لكن الحقيقة

المرّة والمحرة في آن واحد هي: **لقبك لا يجعلك قائداً (Your Title Doesn't Make You a Leader).**



اللقب يمنحك منصب "مدير"، يمنحك "سلطة" على الناس. لكنه لا يمنحك أبداً منزلة "القائد" في قلوبهم وعقولهم. القيادة ليست منصباً، بل هي "احترام (Respect)". وهذا الاحترام لا يفرض، بل يُكتسب ببطء، من خلال سبع سمات أساسية تشكل شخصيتك وتظهر في كل تفاعل يومي. هذه هي الصفات الحقيقية التي لا تُكتب في بطاقة العمل، لكنها هي التي تصنع القائد الحقيقي.

1 - أفعالك: العملة الوحيدة للمعاملة (Your Actions)

الكلمات رخيصة، والأفعال هي التي تكشف حقيقتك. يمكنك أن تتحدث طوال اليوم عن الجودة والالتزام، لكن إذا تأخرت في تسليم عملك، فقد فقدت كل مصداقيتك. أفعالك هي صوتك الأعلى. هي التي تبني أو تهدم ثقة فريقك فيك.

من واقع خبرتي، أتذكر مديرًا في إحدى شركات الأدوية الكبرى في مصر، كان دائماً ما يلقي خطاباً حماسية عن "العمل كفريق واحد". لكن عندما كان الضغط يزداد قبل نهاية الربع المالي، كان يغلق باب مكتبه لينهي تقاريره، ويترك فريقه يغرق في الفوضى. في المقابل، أتذكر "المهندس سعيد"، مدير الإنتاج في مصنع للسيارات في مدينة السادات. عندما كان خط التجميع يواجه مشكلة، كان "سعيد" أول من يرتدي زي العمل وينزل إلى أرض المصنع ليعمل بيديه مع العمال. لم يكن بحاجة لإلقاء خطاب عن العمل الجماعي؛ فأفعاله كانت هي الخطبة.

٢- توجهك الذهني: (Your Attitude) منظم حرارة الفريق

توجهك الذهني هو عدسة يرى من خلالها فريقك العالم. إذا كنت متشائمًا، فسترى المشاكل في كل فرصة. وإذا كنت متفائلًا وواقعيًا، فسترى الفرص في كل مشكلة. توجهك الذهني معدٍ. فهو يحدد "مناخ" العمل، إما أن يكون مناخًا من الخوف والشك، أو مناخًا من الثقة والإمكانية. **أتذكر جيدًا** خلال الأزمة الاقتصادية لعام ٢٠١٦، كنت أقدم استشارة لشركتين في نفس المجال. الأولى، كان مديرها "الأستاذ نادر" يبدأ كل اجتماع صباحي بالشكوى من سعر الدولار وصعوبة السوق. كانت الروح المعنوية لفريقه في الحضيض. أما الشركة الثانية، فكانت مديرتها "مدام هدى" تبدأ كل اجتماع بقول: **"الظروف صعبة على الجميع، وهذا يعني أن الفرصة الآن هي لمن هو أذكى وأكثر إبداعًا. كيف سنكون نحن هذا الفريق؟"** لقد حولت الأزمة من تهديد إلى تحدٍ. توجهها الذهني لم يغير الواقع، لكنه غير طريقة استجابة فريقها للواقع.

٣- سلوكك: (Your Behavior) المعيار الأخلاقي

السلوك هو كيفية تعاملك مع الآخرين، خاصة عندما تكون تحت الضغط. هل تتعامل باحترام مع الجميع، من عامل النظافة إلى رئيس مجلس الإدارة؟ هل تحافظ على هدوئك في الأزمات؟ سلوكك هو الذي يضع المعايير الأخلاقية للفريق بأكمله.

٤- دافعك: (Your Drive) المحرك الذي لا يهدأ

الدافع هو الشغف والطاقة الداخلية التي تدفعك لتجاوز التوقعات. هو ما يجعلك تنهض صباحًا وتواجه التحديات بحماس. عندما يرى فريقك دافعك الحقيقي، فإنهم يستلهمون منه. لكن يجب أن يكون هذا الدافع من أجل قضية أكبر من مجرد تحقيق أهدافك الشخصية. وهذا يتماشى تمامًا مع فلسفة "ابدأ بالماذا (Start with WHY)" لسيمون سينك. الدافع الحقيقي يأتي من الإيمان بقضية عادلة.

٥- تعاطفك: (Your Empathy) الجسر إلى قلوب الآخرين

التعاطف هو القدرة على فهم وتقدير مشاعر ووجهات نظر فريقك، حتى لو كنت لا توافق عليها. هو أن تتذكر أن من تقودهم ليسوا مجرد "موارد بشرية"، بل هم بشر لديهم حياة وآمال ومخاوف. التعاطف هو حجر الزاوية في بناء "دائرة الأمان (Circle of Safety)"، لأنه يرسل رسالة واضحة: "أنا أراك كإنسان، وأنا أهتم لأمرك."

أُتذكر "الأستاذة مريم"، مديرة فريق في مركز اتصالات في المعادي. لاحظت أن "سارة"، إحدى أفضل موظفاتنا، أصبحت تتأخر عن العمل وتتغيب كثيرًا. المدير العادي كان سيبدأ بإجراءات الخصم والإنداز. لكن "مريم" دعتها إلى مكتبها وقالت لها: "يا سارة، أنا قلقة عليك. هل كل شيء على ما يرام في حياتك؟". اكتشفت أن والدة "سارة" مريضة وتحتاج إلى رعاية. قامت "مريم" بتعديل جدول عمل "سارة" مؤقتًا لمساعدتها. لم تفقد "مريم" موظفة ماهرة، بل كسبت ولاءها الأبدي، لأنها تعاملت معها بتعاطف إنساني.

٦- قدوتك: (Your Example) النسخة الحية من قيمك

القدوة هي أن تكون أنت النسخة الحية من المعايير التي تطلبها من الآخرين. لا يمكنك أن تطلب الدقة وأنت تتأخر عن الاجتماعات. لا يمكنك أن تطلب النزاهة وأنت تتلاعب بالحقائق. أن تكون قدوة هو أقوى أشكال التأثير، لأنه لا يترك مجالًا للشك أو التفسيرات المزدوجة.

٧- نزاهتك: (Your Integrity) الصخرة التي لا تتزعزع

النزاهة هي أن تكون أفعالك وتوجهاتك وسلوكياتك ودافعك وتعاطفك وقدوتك كلها متسقة مع بعضها البعض، ومتجذرة في مجموعة من المبادئ الأخلاقية الراسخة. النزاهة هي أن تفعل الشيء الصحيح، حتى عندما لا يراك أحد. هي ما يجعلك جديرًا بالثقة والاحترام على المدى الطويل، حتى لو كلفك ذلك بعض الخسائر على المدى القصير.

في النهاية، هذه الصفات السبع ليست منفصلة، بل هي منظومة متكاملة. عندما تتناغم معًا، فإنها تخلق النتيجة النهائية: احترام فريقك. (Your Team's Respect) وهذا الاحترام هو العملة الحقيقية للقيادة. إنه ما يجعل الناس يبذلون جهدًا إضافيًا، ويتبعونك في الأوقات الصعبة، ويمنحونك أفضل ما لديهم، ليس لأنهم مضطرون بسبب لقبك، بل لأنهم يؤمنون بك كشخص.

أسئلة للتفكير والمناقشة: ماذا تقول أفعالك عنك؟

لقبك يمنحك السلطة، لكنه لا يمنحك الاحترام. الاحترام يُكتسب من خلال السمات التي لا تُكتب في بطاقة العمل، بل تُنقش في قلوب وعقول فريقك من خلال سلوكياتك اليومية. استخدم هذه الأسئلة لتقييم "رصيدك" الحقيقي من الاحترام.

الجزء الأول: تشخيص بصمتك اليومية (تقييم الذات)

١. اختبار "الأفعال مقابل الأقوال": اختر قيمة واحدة تتحدث عنها كثيرًا (مثل "الشفافية" أو "الجودة"). اكتب ثلاثة أفعال ملموسة قمت بها الأسبوع الماضي تثبت أنك تعيش هذه القيمة، لا أنك تتحدث عنها فقط (ظل الأفعال والقدوة).
٢. مقياس التوجه الذهني: عندما تواجه نكسة أو مشكلة غير متوقعة، ما هو أول رد فعل عاطفي يظهر عليك أمام فريقك؟ هل هو الهدوء والتركيز على الحلول، أم التوتر والبحث عن مخطئ (ظل التوجه الذهني)؟
٣. بوصلة الدافع: ما الذي يدفعك حقًا للنهوض والذهاب إلى العمل كل صباح؟ هل هو تحقيق أهدافك الشخصية وطموحاتك، أم هو شعور عميق بالمسؤولية تجاه نجاح فريقك ورسالة المنظمة (ظل الدافع)؟ كن صريحًا مع نفسك.

الجزء الثاني: تحليل علاقاتك (تقييم التأثير على الآخرين)

١. دائرة التعاطف: هل تعرف تحديًا مهنيًا "واحدًا" يواجهه كل فرد في فريقك المباشر حاليًا؟ وهل تعرف شيئًا "واحدًا" عن حياتهم خارج العمل يهمهم (مثل هواية أو ظرف عائلي) (ظل التعاطف)؟
٢. اختبار "المصعد": كيف تتعامل مع عامل النظافة أو موظف الأمن في شركتك؟ هل سلوكك معهم يتسم بنفس درجة الاحترام التي تتعامل بها مع رئيسك في العمل (ظل السلوك)؟
٣. مقياس النزاهة: تخيل أنك ارتكبت خطأ كلف الشركة بعض المال، ولا أحد سيعرف أبدًا أنه خطأك. هل ستبادر بالاعتراف به وتحمل المسؤولية، أم ستتركه يمر؟ (ظل النزاهة).

الجزء الثالث: بناء الاحترام بوعي (التطبيق العملي)

١. تحديد فجوة الثقة: من بين السمات السبع (الأفعال، التوجه، السلوك، الدافع، التعاطف، القدوة، النزاهة)، أي سمة تعتقد أن فريقك قد يشكك فيها أحيانًا لديك؟
٢. خطة الإيداع: بناءً على إجابتك، ما هو "الإيداع" الملموس الذي يمكنك القيام به هذا الأسبوع في "حساب الثقة" مع فريقك لتقوية هذا الجانب؟ (مثال: "إذا كان ضعفي في

التعاطف، سأخصص ١٥ دقيقة للقاء فردي مع موظف يبدو عليه الإرهاق، وسيكون هدفي الوحيد هو الاستماع إليه".

٣. **فن الاعتذار:** هل كلمة "أنا آسف" أو "لقد أخطأت" جزء من معجمك القيادي؟ إذا لم تكن كذلك، ما الذي يمنعك من استخدامها؟

الجزء الرابع: ما بعد الاحترام (قياس التأثير الحقيقي)

١. **مؤشر الولاء:** هل يتبعك فريقك لأنهم "يجب" عليهم ذلك (بسبب منصبك)، أم لأنهم "يريدون" ذلك (بسبب شخصك)؟ كيف تعرف الفرق؟

٢. **اختبار "المغادرة":** لو غادرت الشركة غدًا، هل سيستمر تأثيرك الإيجابي على فريقك؟ هل ستكون قد تركت فيهم مبادئ وعادات عمل جيدة، أم أن كل شيء سيعود إلى ما كان عليه؟

سؤال التحدي:

اختر سمة واحدة من السمات السبع التي تشعر أنها الأقوى لديك. هل أنت مستعد لمشاركة قصة شخصية قصيرة مع فريقك هذا الأسبوع، توضح كيف تعلمت أهمية هذه السمة من خلال تجربة حقيقية (نجاح أو فشل) في حياتك؟ مشاركة ضعفك وقصص تعلمك هي أقوى طريقة لإثبات أصالتك وكسب احترام حقيقي.

الفصل السابع

التمكين والتفويض والتحول

- أولاً: مبدأ "حرق الأرض": فن تطهير التربة للنمو الجديد
- ثانيًا: فن التخلي: كيف يطلق القادة العنان للقوة الكامنة بالتفويض
- ثالثًا: هندسة التمكين: الدليل العملي لتفويض يطلق العنان للنمو
- رابعًا: معادلة التوازن: كيف تكون قائدًا مسؤولًا لا مجرد مسؤولًا في القيادة
- خامسًا: ما لم يخبروك به عن القيادة: ١٠ حقائق قاسية يجب أن تعرفها

"أعظم لحظة نضج تصل إليها
كقائد هي عندما تدرك أن
نجاحك لم يعد يقاس بما تفعله
بنفسك، بل بما ينجزه فريقك
بدونك. تعلم فن التخلي، ففيه
تكمُن قوة النمو الحقيقية".

افتتاحية الفصل السابع

"لقد قمنا حتى الآن بتجميع فريق رائع وتعلمنا لغة التواصل معه. الآن تأتي اللحظة الحاسمة، الاختبار الحقيقي لثقتك وقوتك كقائد: لحظة "التخلي". هذا الفصل هو أصعب فصول رحلتنا، لأنه لا يدور حول اكتساب مهارة جديدة، بل حول التخلي عن عادة قديمة؛ عادة السيطرة.

سنبدأ بالقرار الأكثر جذرية، سنتعلم متى نحتاج لتطبيق مبدأ "حرق الأرض"، وهو الفن المؤلم لتطهير التربة من الأعشاب الضارة لتمكين نمو جديد وصحي. ثم سنغوص في "فن التخلي" و"هندسة التمكين" حيث سنكتشف أن التفويض ليس مجرد توزيع للمهام، بل هو أسمى أشكال بناء الثقة وتنمية قادة المستقبل. سنواجه الوهم الأكبر بأن "لا أحد يستطيع فعلها مثلي"، وتتعلم كيف تتحول من "بطل" إلى "صانع للأبطال".

في خضم هذا التحول، سنبحث عن "معادلة التوازن" الدقيقة، كيف تكون قائدًا مسؤولًا عن النتائج، وفي نفس الوقت مسؤولًا عن رعاية فريقك. إنها الرقصة الصعبة بين الحزم والتعاطف، بين المساءلة والدعم. وأخيرًا، ولأن هذه الرحلة ليست سهلة، سنختتم الفصل بما "لم يخبروك به عن القيادة"، تلك الحقائق العشر القاسية عن العزلة، والفشل الحتمي، وعبء القرارات الصعبة. هذا الفصل ليس لمن يحملون مسميات وظيفية مجردة، بل هو للقادة المستعدين لدفع ثمن النمو الحقيقي، لأنفسهم وللمن يقودونهم".

"إن أصعب ما في القيادة هو أن
تزرع شجرة وأنت تعلم أنك لن
تجلس تحت ظلها. وظيفتك هي
تمكين الآخرين ليصبحوا أفضل
منك، وهذا يتطلب ثقة بالنفس
تفوق أي غرور".

أولاً: مبدأ "حرق الأرض": فن تطهير التربة للنمو الجديد

في الزراعة القديمة، كانت هناك ممارسة تبدو قاسية في ظاهرها، لكنها تحمل في طياتها حكمة عميقة: "حرق الأرض". لم يكن الهدف هو التدمير، بل التطهير. كان المزارع يحرق بقايا المحصول القديم والأعشاب الضارة ليجهز التربة لاستقبال بذور جديدة، فتنمو قوية وصحية في أرض نظيفة خالية من العوائق.

في عالم القيادة، يوجد مبدأ استراتيجي مشابه، لكنه أكثر دقة وحساسية، نطلق عليه مجازاً مبدأ "حرق الأرض. (The Controlled Burn Principle)" هذا المبدأ لا يعني التدمير العشوائي أو الانتقام من الفريق القديم. على العكس تماماً، إنه عملية جراحية دقيقة يقوم بها القائد الجديد لتفكيك بؤر النفوذ غير الرسمية وإعادة توزيع الصلاحيات التي استحوذ عليها البعض بمرور الزمن دون وجه حق، ليخلق بذلك بيئة عمل عادلة وواضحة ومهيأة للنمو.

ما الذي يتم "حرقه" بالضبط؟

القائد الحكيم لا يحرق الناس، بل يحرق الأنظمة البالية والعمليات غير الفعالة وهيكل السلطة الخفية التي تسمح لفرد أو لمجموعة صغيرة بالتحكم في مسار العمل كـ"حراس بوابة" (Gatekeepers) إنه "يحرق" ثقافة "لا شيء يتم إلا من خلال فلان"، ليحل محلها ثقافة "كل شيء يتم من خلال النظام الواضح والعاقل".

فلسفيًا، هذا المبدأ هو إعلان القائد عن نهاية عصر الفوضى وبداية عصر النظام. إنه يدرك أن السلطة التي لا تستند إلى مسؤولية حقيقية هي سلطة فاسدة تعيق الابتكار وتقتل الروح المعنوية لبقية الفريق. وبدلاً من الدخول في مواجهات شخصية مباشرة، وهو ما يستهلك طاقة الفريق ويخلق عداوات، يختار القائد أن "يغير قواعد اللعبة" بأكملها، فيجعل تلك الصلاحيات المستحقة وغير المستحقة في يد أصحابها الجدد أو يعيد توزيعها على نطاق أوسع.

هذا النهج يتماشى تماماً مع جوهر فكر سيمون سينك، الذي يؤكد أن دور القائد هو بناء "دائرة أمان. (Circle of Safety)" فوجود "حراس بوابة" يمتلكون سلطة غير رسمية يخلق بيئة عمل غير آمنة للجميع؛ حيث يصبح الولاء للشخص أهم من الولاء للمؤسسة، وتصبح العلاقات الشخصية هي معيار إنجاز العمل لا الكفاءة. عملية "حرق الأرض" الاستراتيجية هي في حقيقتها عملية توسيع لـ"دائرة الأمان" لتشمل كل فرد في الفريق، عبر ضمان أن القواعد تطبق على

الجميع بإنصاف. إنها الشجاعة لفعل الصواب (**The Courage to Do the Right Thing**)، حتى لو كان ذلك يعني مواجهة الوضع القائم.

اسمحوا لي أن أروي لكم قصة حقيقية من واقع خبرتي، حدثت في إحدى الهيئات الخدمية الكبرى التي تشرف على منح التراخيص للمشروعات.

تم تعيين مهندس شاب ولامع، اسمه "باسم"، مديرًا جديدًا لإدارة التراخيص. كانت هذه الإدارة معروفة بالبطء الشديد والبيروقراطية القاتلة. اكتشف "باسم" سريعًا أن المشكلة لا تكمن في الموظفين، بل في "الأستاذ شاكر"، رئيس قسم الأرشيف الورقي. كان "الأستاذ شاكر" موظفًا قديمًا على وشك التقاعد، لكنه كان يمسك بزمام الأمور كلها. لم يكن لأي معاملة أن تكتمل أو تجد طريقها للنور دون أن تمر من تحت يده، وكان هو من يقرر أي ملف يتحرك بسرعة وأي ملف "ينام في الأرشيف". كان قد خلق نظامًا كاملًا من النفوذ يعتمد على سلطته غير الرسمية على الملفات الورقية.

كان أمام "باسم" خياران: إما أن يدخل في حرب مباشرة مع "الأستاذ شاكر"، وهي معركة خاسرة ستعطل العمل بالكامل، أو أن يلجأ إلى استراتيجية "حرق الأرض."

لم يواجه "باسم" الأستاذ شاكر. لم يطلب منه ملفًا واحدًا. بدلًا من ذلك، قام بالآتي:

١. **الإعلان عن مشروع جديد:** عقد اجتماعًا عامًا وأعلن عن مشروع طموح لتطوير الإدارة تحت شعار "نحو إدارة بلا ورق". الهدف المعلن لم يكن تقليص صلاحيات أحد، بل كان "تسريع وتيرة العمل وخدمة المواطنين بشكل أفضل"، وهو "**السبب (The Why)**" الذي لا يختلف عليه اثنان.

٢. **خلق نظام مواز:** بدأ فورًا في مشروع ضخم لأرشفة جميع المعاملات الجديدة إلكترونيًا، وتدريب الموظفين الشباب على نظام رقمي جديد لتتبع الملفات. لم يعد الموظف بحاجة للذهاب إلى "الأستاذ شاكر"، بل أصبح يرفع الملفات مباشرة على النظام الجديد.

٣. **تحديد مركز القوة القديم بذكاء:** بالنسبة للأرشيف الورقي القديم، لم يهمله. بل كرم "الأستاذ شاكر" في اجتماع عام، وعينه "كبير مستشاري مشروع الأرشفة الإلكترونية"، نظرًا "لخبرته التي لا تقدر بثمن". لقد منحه لقبًا مشرفًا، لكنه في الحقيقة سحب منه سلطته التنفيذية اليومية ببراعة.

خلال ثلاثة أشهر، كان "الأرشيف الورقي" قد تحول إلى مجرد ذكرى. أصبح "الأستاذ شاكر" يأتي كل يوم ليحتسي قهوته ويقدم بعض النصائح التي لم يعد أحد بحاجة إليها، بينما كانت الإدارة تعمل بكامل طاقتها من خلال النظام الجديد الذي يضمن الشفافية والسرعة. لقد "حرق" باسم الأرض التي كانت تمنح "الأستاذ شاكر" نفوذه، ليس بالنار والانتقام، بل بنور التكنولوجيا والشفافية.

العبرة هنا أن القيادة الذكية لا تهدم الأشخاص، بل تهدم الأنظمة التي تمنحهم قوة غير مستحقة. إنها لا تسحب السلطة لتستحوذ عليها، بل لتعيد توزيعها بشكل عادل أو تجعلها جزءًا من نظام شفاف ومتاح للجميع. القائد الحقيقي لا يطفئ الحرائق فحسب، بل أحيانًا، وبكل حكمة، هو من يشعل نار التغيير المدروس ليظهر الأرض لغدٍ أفضل.

أسئلة للتأمل والمناقشة: هل تحتاج أرضك إلى تطهير؟

مبدأ "حرق الأرض" ليس دعوة للتدمير، بل هو استراتيجية جراحية لإزالة العوائق النظامية التي تخنق النمو. قبل أن تشعل أي "نار"، استخدم هذه الأسئلة لتشخيص الوضع بحكمة وتحديد ما إذا كانت هذه الاستراتيجية ضرورية، وكيف يمكن تنفيذها بذكاء وأخلاق.

المرحلة الأولى: التشخيص (هل هناك ما يستدعي الحرق؟)

١. هل هناك شخص أو قسم معين في فريقك يعمل كـ "عنق زجاجة (Bottleneck)" دائم؟ هل تشعر أن كل القرارات أو الإجراءات يجب أن تمر من خلاله ليتم إنجازها، حتى لو لم يكن ذلك جزءًا من دوره الرسمي؟
٢. فكر في ثقافة فريقك. هل إنجاز المهام يعتمد على "النظام والعملية الواضحة"، أم يعتمد على "معرفة الشخص المناسب" أو "الواسطة" الداخلية؟
٣. هل تسمع جملاً متكررة من فريقك مثل: "هذا الأمر لن يوافق عليه فلان"، أو "يجب أن نمر على فلان أولاً وإلا سيعطلنا"، حتى لو لم يكن "فلان" هو المدير المباشر؟ (هذه علامة على وجود "حارس بوابة (Gatekeeper)".
٤. هل هناك أنظمة أو عمليات قديمة و"ورقية" أو غير فعالة، لا يزال البعض متمسكًا بها لأنها مصدر قوته ونفوذه الوحيد؟

المرحلة الثانية: التخطيط (كيف تحرق بذكاء لا بقوة؟)

١. إذا حددت "نظامًا باليًا" يستدعي التغيير، هل يمكنك صياغة هذا التغيير في إطار "رؤية إيجابية للمستقبل" يستفيد منها الجميع (مثل: زيادة الكفاءة، خدمة أفضل للعميل، شفافية أكبر)، بدلًا من تقديمه كـ "هجوم" على شخص أو قسم معين؟
٢. بدلًا من الدخول في مواجهة مباشرة لإلغاء النظام القديم، هل يمكنك بناء "نظام جديد مواز" وأكثر كفاءة، بحيث يجذب إليه الناس بشكل طبيعي ويتركون النظام القديم ليموت موتًا طبيعيًا؟
٣. فكر في "حراس البوابة" الذين سيقاومون التغيير. هل هناك طريقة "لتحييدهم بشرف"؟ هل يمكنك منحهم دورًا استشاريًا جديدًا أو لقبًا فخريًا يقدر "خبرتهم" لكنه يجردهم من سلطتهم التنفيذية اليومية؟
٤. ما هي الموارد (تكنولوجيا، تدريب، دعم من الإدارة العليا) التي تحتاجها لتطبيق النظام الجديد بنجاح؟ "حرق الأرض" بدون بذور جديدة جاهزة للزراعة سيترك لك أرضًا قاحلة.

المرحلة الثالثة: التأمل الأخلاقي (هل دوافعك نقية؟)

١. كن صريحًا مع نفسك: هل هدفك من "حرق الأرض" هو تطهير البيئة لمصلحة الجميع، أم هو تصفية حسابات شخصية أو إزاحة خصم من طريقك؟ (النية هي ما يفرق بين القائد الاستراتيجي والديكتاتور).
٢. هل استراتيجيتك تركز على "حرق الأنظمة" أم "حرق الأشخاص"؟ هل خطتك تضمن الحفاظ على كرامة الأفراد المعنيين قدر الإمكان، حتى وأنت تسحب النفوذ من تحت أقدامهم؟
٣. هل أنت مستعد للتعامل مع الفوضى المؤقتة التي قد تنجم عن عملية التغيير؟ وهل لديك خطة واضحة للتواصل مع فريقك وطمأننتهم خلال هذه المرحلة الانتقالية؟

سؤال التحدي:

القائد الحكيم لا يستمتع بإشعال الحرائق، لكنه أيضًا لا يخشى استخدام النار عند الضرورة لتطهير الغابة والسماح لضوء الشمس بالوصول إلى البذور الجديدة. هل تمتلك الحكمة لتعرف متى تترك الأمور وشأنها، والشجاعة لتعرف متى حان وقت "الحرق المدروس"؟

ثانيًا: فن التخلي: كيف يطلق القادة العنان للقوة الكامنة بالتفويض

في رحلة القيادة، هناك مفارقة عظيمة: إن أعظم قوة للقائد - مهارته وشغفه وتفانيه - يمكن أن تتحول إلى أكبر عائق أمام نمو منظمته. الرغبة في القيام بكل شيء بنفسك لا تتبع من نقص الثقة في الآخرين فحسب، بل من وهم أن السيطرة المطلقة هي الطريق الوحيد نحو الجودة. لكن الحقيقة هي أن القائد الذي يصر على أن يكون "أفضل لاعب" في فريقه، لن يتمكن أبدًا من أن يصبح "أفضل مدرب".

التفويض ليس مجرد "توزيع للمهام"، بل هو فلسفة قيادية. إنه الإيمان بأن مهمتك كقائد ليست أن تكون بطل القصة، بل أن تصنع فريقًا من الأبطال. إنه الانتقال من التفكير كـ "فنان" ووحيد في مرسومه، إلى التفكير كـ "قائد أوركسترا" يطلق العنان لعبقرية كل عازف. وعندما يفشل القائد في هذا الانتقال، فإن التكلفة تكون باهظة: إنتاجية منخفضة، شغف يذوي، فرص استراتيجية ضائعة، وجودة متذبذبة تعتمد على طاقة شخص واحد فقط.

أتذكر جيدًا "المهندس رامي"، مؤسس إحدى أنجح شركات البرمجة الناشئة في المعادي. كان "رامي" مبرمجًا عبقريًا، لكنه كان قائدًا كارثيًا. كان يصر على مراجعة كل سطر كود يكتبه فريقه، ويحجب على رسائل البريد الإلكتروني الهامة بنفسه، وحتى يختار تصميمات واجهة المستخدم. النتيجة؟ كان يعمل ١٦ ساعة يوميًا، وأصبح عنق الزجاجة الذي يعطل كل شيء. وفي أحد الأيام، قال لي بحسرة: "يا جوزيف، أنا بنيت سجنًا جميلًا وأصبحت أنا السجين الوحيد فيه. الشركة كبرت، لكنني لم أعد أملك وقتًا للتفكير في مستقبلها، لأنني غارق في تشغيل حاضرها". كانت مشكلة "رامي" هي أنه لم يتعلم بعد فن التخلي.

الخريطة العملية للتفويض: ثلاث درجات للتمكين

التفويض ليس خيارًا واحدًا، بل هو طيف من الحلول يبدأ من البسيط والآلي وينتهي بالبشري والاستراتيجي.

١- الدرجة الأولى: الأتمتة - (Automation) المساعد الرقمي الذي لا ينام

هذه هي الخطوة الأولى والأسهل نحو التحرر. قبل أن تفكر في تفويض المهام لشخص، اسأل نفسك: "هل يمكن تفويض هذه المهمة لنظام؟". الأتمتة هي تفويض للمهام المتكررة والميكانيكية. استخدم فلاتر البريد الإلكتروني لتنظيم رسائلك، وبرامج جدولة المحتوى لنشر

منشوراتك على وسائل التواصل الاجتماعي، وروبوتات الدردشة للرد على الأسئلة الشائعة للعملاء. كل مهمة تقوم بآتمتها هي دقيقة تستعيد لها لتركز على ما يهم حقًا.

٢- الدرجة الثانية: الاستعانة بمصادر خارجية - (Outsourcing) استئجار الخبرة عند الحاجة

بعض المهام تتطلب خبرة متخصصة لكنها ليست جزءًا من عملياتك اليومية الأساسية. هنا يأتي دور الاستعانة بمصادر خارجية. بدلًا من توظيف محاسب بدوام كامل، يمكنك الاستعانة بمكتب محاسبة محترف لإدارة حساباتك. بدلًا من بناء قسم تصميم داخلي، يمكنك العمل مع مصمم جرافيك مستقل للمشاريع التي تحتاجها. هذا الخيار يمنحك الوصول إلى مواهب عالية المستوى دون الالتزام والتكلفة الكاملة للتوظيف، مما يتيح لك التركيز على جوهر عملك.

٣- الدرجة الثالثة: التوظيف - (Hiring) بناء آلة النمو

هذا هو أعلى وأهم أشكال التفويض. التوظيف ليس مجرد إسناد مهام، بل هو إسناد مسؤوليات. أنت لا توظف شخصًا "لإرسال الفواتير"، بل توظف "مديرًا ماليًا لضمان صحة واستقرار الشركة المالي". إنه استثمار استراتيجي طويل الأمد، ورغم أنه الأكثر تكلفة، إلا أنه الوحيد الذي يسمح لك ببناء منظمة قادرة على النمو بشكل يتجاوز قدراتك الفردية.

مواجهة الوحوش الداخلية: التغلب على عقبات التفويض

المعركة الحقيقية للتفويض ليست في الخارج، بل في الداخل. إنها معركة ضد ثلاثة مخاوف أساسية:

١- وهم التكلفة: "توظيف شخص سيكلفني الكثير!"

هذا تفكير محاسبي قصير النظر. يجب أن تغير السؤال من "كم سيكلفني هذا الموظف؟" إلى "كم يكلفني عدم توظيف هذا الموظف؟". احسب قيمة ساعتك. إذا كانت ساعتك تساوي ١٠٠٠ جنيه، وكنت تقضي ١٠ ساعات أسبوعيًا في مهام إدارية يمكن لشخص آخر القيام بها مقابل ٢٠٠ جنيه في الساعة، فأنت لا توفر المال، بل تخسر ٨٠٠٠ جنيه أسبوعيًا من وقتك الثمين الذي كان يمكن أن تستثمره في عقد صفقات جديدة أو تطوير استراتيجيات. التوظيف ليس تكلفة، بل هو استثمار في أعلى أصولك: وقتك وتركيزك.

٢- وهم الكمال: "لا أحد يستطيع القيام بذلك مثلي!"

هذه هي أكبر كذبة يرويها القادة لأنفسهم. قد تكون صحيحًا في البداية، لكنها ليست استراتيجية قابلة للاستمرار. مهمتك ليست أن تظل أفضل من يقوم بالعمل، بل أن تبني نظامًا وتدريب فريقًا يمكنه القيام بالعمل بنفس الجودة أو أفضل. هذا هو جوهر "دائرة الأمان (Circle of Safety)" لسيمون سينك؛ إذا لم تكن تثق في فريقك للقيام بالعمل، فهذا ليس خطأهم، بل هو فشلك كقائد في بناء الثقة وتوفير التدريب والأنظمة الواضحة. **توقف عن كونك أفضل لاعب، وابدأ في أن تكون أفضل مدرب.**

٣- وهم الوقت: "ليس لدي وقت لتدريب شخص جديد!"

هذه هي المفارقة الأكثر إرهابًا. أنت مشغول جدًا لدرجة أنك لا تملك وقتًا لفعل ما سيوفر لك الوقت. الاستثمار الأولي في التدريب هو كسحذ الفأس قبل قطع الشجرة. قد يستغرق الأمر منك يومًا كاملًا لتدريب مساعد جديد على كيفية إعداد التقارير الأسبوعية التي تستغرق منك ساعتين كل أسبوع. بعد خمسة أسابيع فقط، ستكون قد استعدت وقتك بالكامل، وبعد ذلك ستحصل على ساعتين إضافيتين من وقتك الثمين كل أسبوع إلى الأبد. التدريب ليس مضيعة للوقت، بل هو أذكى استثمار للوقت على الإطلاق. في النهاية، التفويض هو الاختبار الحقيقي للقيادة. إنه ليس تنازلًا عن المسؤولية، بل هو تمكين للآخرين لتحملها. إنه الإدراك العميق بأن إرثك كقائد لن يُقاس بحجم العمل الذي أنجزته بنفسك، بل بقوة الفريق الذي بنيته ليعمل من بعدك.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تتقن فن التخلي؟

التفويض ليس مجرد مهارة إدارية، بل هو تحول في العقلية من "أنا أفعل" إلى "نحن ننجز". إنه فن التخلي عن السيطرة من أجل تحقيق نمو أكبر. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص علاقتك بالتفويض، وتفكيك الحواجز التي تمنعك من إطلاق العنان للقوة الكامنة في فريقك.

الجزء الأول: تشخيص علاقتك بالتفويض (تقييم الذات)

١. اختبار "قائمة المهام": انظر إلى قائمة مهامك للأسبوع الماضي. كم نسبة المهام التي قمت بها بنفسك وكان من الممكن (أو من الأفضل) أن يقوم بها شخص آخر في فريقك؟ كن صادقًا مع نفسك.
٢. مواجهة "الأوهام": من بين "الأوهام" الثلاثة التي تمنع التفويض، أي واحد يتردد صداه معك أكثر؟
 - وهم التكلفة": توظيف أو تدريب شخص سيكلفني الكثير.
 - وهم الكمال": لا أحد يستطيع القيام بذلك مثلي.
 - وهم الوقت": ليس لدي وقت لتدريب شخص جديد.
٣. لغة التفويض: عندما تفوض مهمة، هل تميل إلى تفويض "الخطوات" (أريدك أن تفعل كذا ثم كذا)، أم تفوض "النتيجة" (أريد أن نصل إلى هذه النتيجة، وأثق في حكمك لإيجاد أفضل طريقة)؟

الجزء الثاني: تحليل المهام والفريق (تقييم الموقف)

١. جرد المهام: اكتب قائمة بأهم ١٠ مهام تستهلك وقتك أسبوعيًا. بجانب كل مهمة، اكتب اسم شخص في فريقك يمكنه (أو يمكن تدريبه ل) القيام بها. ما الذي يمنعك من البدء في تفويضها؟
٢. خريطة المواهب: هل تعرف "مناطق العبقرية" لكل فرد في فريقك؟ هل تفوض المهام بناءً على "من هو متاح"، أم بناءً على "من هو الأنسب ومن ستكون هذه المهمة فرصة لنموه"؟
٣. الأتمتة أولاً: قبل أن تفكر في تفويض مهمة لشخص، هل سألت نفسك: "هل يمكن تفويض هذه المهمة لنظام؟". ما هي المهمة المتكررة التي يمكنك أتمتها هذا الأسبوع لتحرير بعض الوقت؟

الجزء الثالث: بناء عملية التفويض (التطبيق العملي)

١. **الخطوة الأولى الصغيرة**: اختر مهمة واحدة "آمنة" من قائمتك لتبدأ بها. ما هي الإرشادات الواضحة (Clear Guidelines) التي ستقدمها للشخص الذي ستفوض إليه؟ وكيف ستحددون معًا أهدافًا واضحة (SMART Goals) لهذه المهمة؟
٢. **عقد الثقة**: كيف ستبني "عقد ثقة" مع الشخص الذي تفوض إليه؟ كيف ستوضح له أنك متاح للدعم والتوجيه، ولكنك لن تتدخل في كل تفصيل (No Micromanagement)؟ ما هو إيقاع اجتماعات المتابعة (Check-in Meetings) الذي ستتفقان عليه؟
٣. **احتضان الأخطاء**: التفويض يعني السماح للآخرين بارتكاب أخطاء مختلفة عن أخطائك. هل أنت مستعد نفسيًا لتقبل أن المهمة قد لا تُنجز "تمامًا" كما كنت ستنجزها بنفسك، طالما أن النتيجة النهائية جيدة؟ كيف ستتعامل مع أول خطأ يرتكبه الشخص كفرصة للتعلم لا للوم؟

الجزء الرابع: ما بعد التفويض (قياس النجاح الحقيقي)

١. **مقياس النجاح**: هل تقيس نجاح التفويض فقط بـ "هل تم إنجاز المهمة؟"، أم أنك تقيسه أيضًا بـ "هل نما الشخص الذي قام بالمهمة؟ وهل تحرر وقتي للتركيز على مهام ذات قيمة أعلى؟".
٢. **دائرة التمكين**: التفويض الناجح يخلق حلقة إيجابية. هل تستخدم الوقت الذي تحرره من التفويض للتفكير الاستراتيجي، وتدريب فريقك، والبحث عن فرص جديدة، مما يتيح لك تفويض مهام أكبر في المستقبل؟

سؤال التحدي:

حدد المهمة التي تستمتع بها أكثر من غيرها ولكنها ليست بالضرورة الاستخدام الأمثل لوقتك كقائد. هل أنت شجاع بما يكفي لتفويض "مهمتك المفضلة" لأحد أعضاء فريقك هذا الشهر، وتستثمر في تدريبه ليتفوق فيها، حتى لو كان ذلك يعني التخلي عن جزء من عملك تستمد منه الرضا الشخصي؟ هذا هو الاختبار الحقيقي لفن التخلي.

ثالثًا: هندسة التمكين: الدليل العملي لتفويض يطلق العنان للنمو

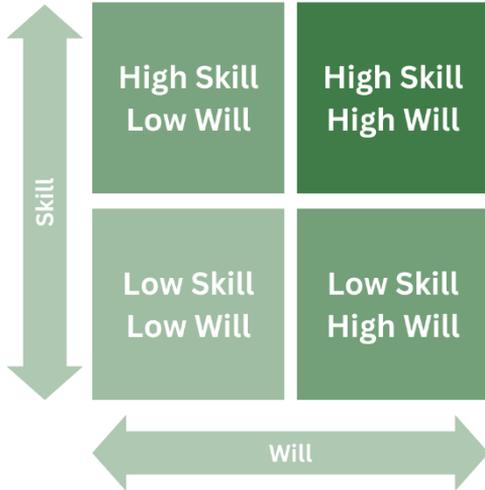
"قبل أن تكون قائدًا، كان النجاح يتمحور حول تنمية نفسك. عندما تصبح قائدًا، يصبح النجاح يتمحور حول تنمية الآخرين." - جاك ويلش

هذا التحول الذي وصفه جاك ويلش لا يمكن أن يحدث إلا من خلال إتقان فن التفويض. التفويض ليس مجرد وسيلة لتخفيف عبء العمل عنك، بل هو الأداة الأقوى لرفع تأثير فريقك وتنمية قادة المستقبل. القائد الذي لا يفوض هو قائد يضع سقفًا لنمو منظمته، وهذا السقف هو طاقته الفردية المحدودة.

لكن التفويض الفعال ليس مجرد إلقاء للمهام. إنه عملية هندسية مدروسة تتطلب تشخيصًا وتخطيطًا ومتابعة. هذه ست أدوات تشكل معًا نظامًا متكاملًا للتفويض الذي يبني الثقة ويحقق النتائج.

١ - مصفوفة المهارة-الإرادة: (Skill-Will Matrix) التشخيص أولًا

قبل أن تفوض، يجب أن تشخص. هذه المصفوفة البسيطة هي أدواتك التشخيصية لتقييم جاهزية كل فرد في فريقك للمهمة التي بين يديك، بناءً على محورين: المهارة (Skill) والإرادة (Will).



- **مهارة عالية، إرادة عالية:** هذا هو "النجم" في فريقك. فوض له المهام المعقدة وامنحه الاستقلالية الكاملة. إنه جاهز للتألق.
- **مهارة منخفضة، إرادة عالية:** هذا هو "المتحمس المبتدئ". لديه الشغف لكنه يفتقر إلى الخبرة. فوض له المهام بشكل تدريجي مع تدريب وتوجيه مكثف. استثمر فيه، فهو نجم المستقبل.

- **مهارة عالية، إرادة منخفضة:** هذا هو "الخبير المحبط". يعرف كيف يقوم بالعمل، لكنه فقد دافعه. مهمتك هنا هي فهم سبب انخفاض إرادته. هل هو الملل؟ هل هو نقص التقدير؟ حفزه وأشركه قبل أن تفوض له.
- **مهارة منخفضة، إرادة منخفضة:** هذا هو التحدي الأكبر. تجنب تفويض المهام الحرجة له. مهمتك هنا هي إما إيجاد دور آخر يناسبه أو اتخاذ قرارات أصعب بشأن مستقبله في الفريق.
- **من واقع خبرتي،** أتذكر "المهندس شريف"، مدير فريق تطوير في شركة برمجيات. كان لديه مبرمجان: "أحمد" **"مهارة عالية، إرادة عالية (و"سارة)" مهارة منخفضة، إرادة عالية.** (عندما جاء مشروع جديد لتطوير خاصية معقدة، فوض "شريف" قيادة المشروع بالكامل لـ "أحمد" بثقة تامة. وفي نفس الوقت، فوض لـ "سارة" مهمة أصغر داخل المشروع، لكنه خصص لها ساعة كل يوم ليدربها ويعلمها. لقد استخدم المصفوفة لتنمية الاثنین معًا، كلٌّ حسب احتياجه.

٢- إطار: RACI (RACI Framework) وضوح الأدوار

R esponsible	Who will be doing this? Who is assigned to this?	التفويض الفاشل غالبًا ما ينبع من الغموض. إطار RACI هو أداة قوية لتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لا يقبل الجدل، مما يمنع الفوضى وتبادل اللوم. لكل مهمة رئيسية، يجب تحديد أربعة أدوار:
A ccountable	Who has the authority to take decisions?	
C onsulted	Anyone who can tell me more about this task?	
I nformed	Anyone whose work depends on this task?	

• **المسؤول (Responsible):**

- الشخص (أو الأشخاص) الذي سيقوم بالعمل.
 - **الخاضع للمساءلة (Accountable):** الشخص الوحيد المسؤول في النهاية عن نجاح المهمة. (يجب أن يكون شخصًا واحدًا فقط).
 - **من تتم استشارته (Consulted):** الخبراء الذين يجب أخذ رأيهم.
 - **من يتم إبلاغه (Informed):** الأشخاص الذين يجب إبقاؤهم على اطلاع بالتقدم.
- أذكر مشروعًا كبيرًا** لإطلاق حملة تسويقية جديدة في إحدى شركات الاتصالات. كان هناك ارتباط كبير بين قسم التسويق وقسم المبيعات. قمنا بتطبيق RACI

- **المسؤول (R):** فريق التسويق.
- **الخاضع للمساءلة (A):** مديرة التسويق، "الأستاذة ندى".
- **المستشار (C):** مدير المبيعات (لإعطاء رأيه في العروض) ومدير الشؤون القانونية.
- **المبلغ (I):** الإدارة العليا. فجأة، اختفى الارتباك، لأن كل شخص عرف دوره وحدود مسؤوليته بالضبط.

٣- اجتماعات المتابعة (Check-in Meetings): المتابعة دون إدارة تفصيلية

Check-In Meetings



Regular Updates



Clear Agendas



Adjust
Frequency



Outcome
Focused

التفويض لا يعني التخلي. أنت لا تزال مسؤولاً عن النتيجة النهائية. اجتماعات المتابعة المنتظمة هي الطريقة التي تظل بها على اطلاع دون أن تخلق فريقك. يجب أن تكون هذه الاجتماعات:

- **منتظمة** ومحددة المواعيد.

- **ذات أجندة واضحة.**

- **مرنة** (يمكن تعديل وتيرتها حسب الحاجة).

- **تركز على النتائج** لا على التفاصيل الدقيقة
لكيفية إنجاز العمل.

٤- مصفوفة القرار (Decision Matrix): ماذا أفوض؟

Decision Matrix

	Important	Not Important
Urgent	Do it Now	Delegate
Not Urgent	Schedule	Eliminate

ليست كل المهام قابلة للتفويض. هذه المصفوفة، المبنية على مبادئ أيزنهاور، تساعدك على تحديد ما يجب أن تفعله بنفسك، وما يجب أن تفوضه، وما يجب أن تتجاهله.

- **عاجل وهام:** افعله بنفسك الآن.

- **غير عاجل وهام:** هذا هو وقت التخطيط والعمل الاستراتيجي. جدول هذه المهام وقم بها بنفسك.

- **عاجل وغير هام:** هذه هي مقاطعات الآخرين. فوضها بالكامل.

- **غير عاجل وغير هام:** هذه هي مضيعات الوقت. احذفها من قائمتك.

٥- أهداف SMART (SMART Goals) وضوح الوجهة

عندما تفوض مهمة، يجب أن تكون النتيجة المرجوة واضحة تمامًا. استخدام إطار SMART يضمن هذا الوضوح:

• **محدد (Specific):** ما هو المطلوب بالضبط؟

S pecific	Assess potential audience size.
M easurable	Gauge contribution to goals.
A chievable	Set realistic, attainable targets.
R elevant	Align goals with broader objectives.
T ime-bound	Set deadlines to ensure timely completion.

• **قابل للقياس (Measurable):** كيف سنعرف أننا نجحنا؟

• **قابل للتحقيق (Achievable):** هل الهدف واقعي؟

• **ذو صلة (Relevant):** كيف يخدم هذا الهدف الأهداف الأكبر؟

• **محدد زمنيًا (Time-bound):** متى يجب أن ينتهي؟

أتذكر عندما طلبت من "أحمد"، وهو مدير تسويق شاب، أن "يحسن من تواجدنا على وسائل التواصل الاجتماعي". كان هذا هدفًا غامضًا. قمنا بإعادة صياغته باستخدام SMART: **مهمتك** هي زيادة عدد المتابعين على صفحتنا على فيسبوك (S) بنسبة 20% (M/A)، من خلال حملة إعلانية ومحتوى تفاعلي (R)، خلال الـ 60 يومًا القادمة (T). الآن، أصبح لدى "أحمد" هدف واضح يمكنه العمل عليه وقياس نجاحه.

٦- إرشادات واضحة (Clear Guidelines) وضوح الطريق

الوضوح لا يقتصر على الهدف النهائي، بل يشمل أيضًا "قواعد اللعبة". عند التفويض، تأكد من تقديم:

Clear Guidelines



Clear Expectations



Step-By-Step Instructions



Desired Outcomes



Clarity with Examples

• **توقعات واضحة:** ما هو مستوى الجودة المطلوب؟ ما هي الميزانية؟

• **تعليمات خطوة بخطوة (إذا لزم الأمر):** خاصة للمهام الجديدة أو للموظفين الجدد.

• **النتائج المرجوة:** صف كيف يبدو النجاح.

• **أمثلة واضحة:** هذا مثال لتقرير ممتاز تم إعداده سابقًا.

إن إتقان هذه الأدوات الستة يحول التفويض من مغامرة

محفوفة بالمخاطر إلى عملية هندسية مدروسة. إنه يبني "دائرة

أمان (Circle of Safety)" قوية، حيث يشعر الموظفون بالثقة

لأنهم يعرفون بالضبط ما هو متوقع منهم، ويشعر القائد بالثقة

لأنه يعلم أن لديه نظامًا واضحًا للمتابعة والمساءلة. وهذا هو جوهر هندسة التمكين.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تتقن فن التخلي؟

التفويض ليس مجرد مهارة إدارية، بل هو تحول في العقلية من "أنا أفعل" إلى "نحن ننجز". إنه فن التخلي عن السيطرة من أجل تحقيق نمو أكبر. استخدم هذه الأسئلة لتشخيص علاقتك بالتفويض، وتفكيك الحواجز التي تمنعك من إطلاق العنان للقوة الكامنة في فريقك.

الجزء الأول: تشخيص علاقتك بالتفويض (تقييم الذات)

١. **اختبار "قائمة المهام":** انظر إلى قائمة مهامك للأسبوع الماضي. كم نسبة المهام التي قمت بها بنفسك وكان من الممكن (أو من الأفضل) أن يقوم بها شخص آخر في فريقك؟ كن صادقًا مع نفسك.

٢. **مواجهة "الأوهام":** من بين "الأوهام" الثلاثة التي تمنع التفويض، أي واحد يتردد صداه معك أكثر؟

- **وهم التكلفة** ("توظيف أو تدريب شخص سيكلفني الكثير.")
- **وهم الكمال** ("لا أحد يستطيع القيام بذلك مثلي.")
- **وهم الوقت** ("ليس لدي وقت لتدريب شخص جديد.")

٣. **لغة التفويض:** عندما تفوض مهمة، هل تميل إلى تفويض "الخطوات" (أريدك أن تفعل كذا ثم كذا)، أم تفوض "النتيجة" (أريد أن نصل إلى هذه النتيجة، وأثق في حكمك لإيجاد أفضل طريقة)؟

الجزء الثاني: تحليل المهام والفريق (تقييم الموقف)

١. **جرد المهام:** اكتب قائمة بأهم ١٠ مهام تستهلك وقتك أسبوعيًا. بجانب كل مهمة، اكتب اسم شخص في فريقك يمكنه (أو يمكن تدريبه ل) القيام بها. ما الذي يمنعك من البدء في تفويضها؟

٢. **خريطة المواهب:** هل تعرف "مناطق العبقرية" لكل فرد في فريقك؟ هل تفوض المهام بناءً على "من هو متاح"، أم بناءً على "من هو الأنسب ومن ستكون هذه المهمة فرصة لنموه"؟

٣. **الأتمتة أولًا:** قبل أن تفكر في تفويض مهمة لشخص، هل سألت نفسك: "هل يمكن تفويض هذه المهمة لنظام؟". ما هي المهمة المتكررة التي يمكنك أتمتها هذا الأسبوع لتحرير بعض الوقت؟

الجزء الثالث: بناء عملية التفويض (التطبيق العملي)

١. **الخطوة الأولى الصغيرة:** اختر مهمة واحدة "آمنة" من قائمتك لتبدأ بها. ما هي الإرشادات الواضحة (**Clear Guidelines**) التي ستقدمها للشخص الذي ستفوض إليه؟ وكيف ستحددون معًا أهدافًا واضحة (**SMART Goals**) لهذه المهمة؟

٢. **عقد الثقة:** كيف ستبني "عقد ثقة" مع الشخص الذي تفوض إليه؟ كيف ستوضح له أنك متاح للدعم والتوجيه، ولكنك لن تتدخل في كل تفصيل (**No Micromanagement**)؟ ما هو إيقاع اجتماعات المتابعة (**Check-in Meetings**) الذي ستتفقان عليه؟

٣. **احتضان الأخطاء:** التفويض يعني السماح للآخرين بارتكاب أخطاء مختلفة عن أخطائك. هل أنت مستعد نفسيًا لتقبل أن المهمة قد لا تُنجز "تمامًا" كما كنت ستنجزها بنفسك، طالما أن النتيجة النهائية جيدة؟ كيف ستتعامل مع أول خطأ يرتكبه الشخص كفرصة للتعلم لا للوم؟

الجزء الرابع: ما بعد التفويض (قياس النجاح الحقيقي)

١. **مقياس النجاح:** هل تقيس نجاح التفويض فقط بـ "هل تم إنجاز المهمة؟"، أم أنك تقيسه أيضًا بـ "هل نما الشخص الذي قام بالمهمة؟ وهل تحرر وقتي للتركيز على مهام ذات قيمة أعلى؟".
٢. **دائرة التمكين:** التفويض الناجح يخلق حلقة إيجابية. هل تستخدم الوقت الذي تحرره من التفويض للتفكير الاستراتيجي، وتدريب فريقك، والبحث عن فرص جديدة، مما يتيح لك تفويض مهام أكبر في المستقبل؟

سؤال التحدي:

حدد المهمة التي تستمتع بها أكثر من غيرها ولكنها ليست بالضرورة الاستخدام الأمثل لوقتك كقائد. هل أنت شجاع بما يكفي لتفويض "مهمتك المفضلة" لأحد أعضاء فريقك هذا الشهر، وتستثمر في تدريبه ليتفوق فيها، حتى لو كان ذلك يعني التخلي عن جزء من عملك تستمد منه الرضا الشخصي؟ هذا هو الاختبار الحقيقي لفن التخلي.

رابعًا: معادلة التوازن: كيف تكون قائدًا مسؤولًا لا مجرد مسؤولًا في القيادة

"القيادة ليست أن تكون مسؤولًا، إنها أن تعتني بمن هم تحت مسؤوليتك." - سيمون سينك
هذا الاقتباس البسيط لسيمون سينك يمثل ثورة فكرية كاملة في فهمنا للقيادة. إنه ينقل القيادة من دائرة "السلطة والسيطرة" إلى دائرة "الرعاية والمسؤولية". القائد التقليدي يسأل: "كيف أجعل فريقتي يعمل من أجلي؟". أما القائد الحقيقي فيسأل: "كيف أعمل أنا من أجل فريقتي لأمكنهم من النجاح؟".

لكن هذا التحول يخلق معضلة حقيقية: كيف أكون قائدًا لطيفًا ومتعاطفًا وفي نفس الوقت أحقق الأهداف وأحافظ على المعايير العالية؟ كيف أكون سهل الوصول (Approachable) دون أن أفقد سلطتي (Authority)؟ الإجابة تكمن في فن "التوازن" (Balance). "القيادة الفعالة لا تعيش في أحد الطرفين، بل ترقص ببراعة في المنتصف.

شفرة التوازن: فك رموز منهجية B.A.L.A.N.C.E

B uild	Lift your team and reach goals together.
A ccessibility	Listen and ensure everyone feels heard.
L eadership	Show your team you value their thoughts.
A uthenticity	Connect and support your team.
N urture	Trust them to do their best.
C ommunicate	Encourage dialogue and feedback.
E mpathy	Trust them to do their best.

لتحقيق هذا التوازن، يمكننا استخدام منهجية B.A.L.A.N.C.E كبوصلة توجه سلوكياتنا اليومية. كل حرف يمثل ركيزة أساسية في بناء قائد يجمع بين القوة والدفع.

- **B - البناء (Build):** مهمتك الأولى هي بناء فريقك، لا مجرد إدارته. أن تبني فريقًا يعني أن ترفع من قدراتهم، وتوحد جهودهم، وتصل بهم إلى الأهداف معًا. النجاح ليس إنجازك الشخصي، بل هو شهادة على قدرتك على البناء.

- **A - سهولة الوصول (Accessibility):** استمع وتأكد من أن كل صوت يُسمع. القائد المنعزل في برجه العاجي هو قائد أعمى. سهولة الوصول لا تعني أن باب مكتبك مفتوح فحسب، بل أن عقلك وقلبك مفتوحان أيضًا.
- **L - القيادة (Leadership):** أظهر لفريقك أنك تقدر أفكارهم. القيادة الحقيقية لا تكمن في امتلاك كل الأفكار، بل في خلق بيئة تزدهر فيها أفضل الأفكار، بغض النظر عن مصدرها.
- **A - الأصالة (Authenticity):** تواصل مع فريقك وادعمهم. كن أنت، بشفافية وصدق. الأصالة هي التي تبني الثقة، فعندما يرى فريقك القائد كإنسان حقيقي بنقاط قوته وضعفه، فإنهم يتواصلون معه على مستوى أعمق.
- **N - الرعاية (Nurture):** ثق بهم ليقدموا أفضل ما لديهم. الرعاية هنا تعني التمكين. هي أن تمنح فريقك المساحة للنمو والتجربة، حتى لو ارتكبوا بعض الأخطاء. إنها الإيمان بقدراتهم الكامنة.
- **C - التواصل (Communicate):** شجع الحوار والتغذية الراجعة. خلق قنوات اتصال مفتوحة وصادقة هو شريان الحياة لأي فريق صحي.
- **E - التعاطف (Empathy):** ثق بهم ليقدموا أفضل ما لديهم. التعاطف هو محاولة فهم وجهة نظر فريقك ومشاعره. إنه ما يجعلك قائدًا إنسانيًا، لا مجرد آلة لإصدار الأوامر.

أربع نصائح عملية لإتقان فن التوازن

4 Tips to Balance Authority & Approachability



Set Clear Goals



Be Accessible



Show Empathy



Encourage Dialogue

التحول إلى قائد متوازن يتطلب ممارسة واعية. إليك أربع استراتيجيات عملية لتحقيق التوازن بين السلطة وسهولة الوصول:

١- ضع أهدافاً واضحة: (Set Clear Goals)

هنا تكمن "سلطتك" الإيجابية. الوضوح هو لطف. عندما تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق، وعندما تكون التوقعات واضحة للجميع، فأنت لا تحتاج إلى استخدام سلطتك بشكل سلبي. فالأهداف الواضحة تصبح هي "المدير" غير المرئي الذي يوجه الجميع. وهذا يتماشى مع فكرة "ابدأ بالماذا (Start with WHY)"; فالهدف الواضح هو الذي يوحد الفريق ويمنحهم معياراً لقياس نجاحهم.

من واقع خبرتي، أتذكر "المهندس هشام"، مدير مشروع إنشاءات في العاصمة الإدارية. كان رجلاً طيباً جداً، لكن فريقه كان يعاني من التشتت. كان يقول لهم: "يا جماعة، عاوزين ننجز المشروع ده على أكمل وجه". هذه كانت رؤية نبيلة، لكنها غير واضحة. عندما استلمت المشروع بعده، كان أول ما فعلته هو عقد اجتماع وقلت: "هدفنا خلال الـ ٣٠ يوماً القادمة هو إنهاء أعمال الخرسانة في الطابق الثالث بالكامل، بمعدل خطأ لا يتجاوز ١%، مع الحفاظ على صفر حوادث في الموقع. هذا هو شكل النجاح". فجأة، عرف الجميع دوره وما هو مطلوب منه بالضبط. لقد استخدمت سلطتي لوضع إطار واضح، ثم تركتهم يبدعون ضمن هذا الإطار.

٢- كن سهل الوصول: (Be Accessible)

هذا هو جانبك "الإنساني". لا يكفي أن تقول إن بابك مفتوح، يجب أن تثبت ذلك بأفعالك. خصص وقتاً في جدولك للاجتماعات الفردية غير الرسمية. عندما يتحدث إليك أحد أعضاء فريقك، أغلق اللابتوب، وضع هاتفك جانباً، وامنحه انتباهك الكامل. الحضور الذهني الكامل هو أقوى رسالة تقدير يمكنك أن ترسلها.

٣- أظهر التعاطف:(Show Empathy)

التعاطف هو جسر التواصل. إنه لا يعني بالضرورة أن توافق على كل ما يقوله فريقك، لكنه يعني أنك تبذل جهدًا حقيقيًا لفهم مشاعرهم ووجهات نظرهم. عندما يأتي إليك موظف وهو محبط، قبل أن تقفز إلى الحلول، قل له: "يبدو أن هذا الموضوع صعب ومحبط بالنسبة لك. اشرح لي أكثر." الاعتراف بمشاعرهم أولاً يفتح قلوبهم للاستماع إلى ما ستقوله بعد ذلك.

٤- شجع الحوار:(Encourage Dialogue)

القائد المتوازن لا يخشى النقد أو الآراء المختلفة، بل يسعى إليها. شجع الحوار المفتوح، واطلب التغذية الراجعة بانتظام، والأهم من ذلك، اشكر من يقدم لك نقدًا بناءً. عندما يرى الفريق أن تحدي أفكار القائد لا يُقابل بالعقاب بل بالتقدير، فأنت تبني "دائرة أمان (Circle of Safety)" حقيقية، حيث تنتصر أفضل الأفكار دائمًا.

أتذكر "مدام إيمان"، مديرة إحدى شركات التجارة الإلكترونية. كانت تعقد اجتماعًا شهريًا تسميه "اقتلوا الفكرة!". كانت تعرض فيه استراتيجيتها الجديدة، ثم تطلب من فريقها أن يلعبوا دور "محامي الشيطان" ويحاولوا إيجاد كل نقاط الضعف المحتملة في خطتها. كانت تقول: "أفضل أن تقتلوا فكري هنا في هذه الغرفة، على أن يقتلها السوق في الخارج." لقد كانت تخلق مساحة آمنة للحوار الصريح، وهذا ما جعل استراتيجياتها أقوى وأكثر مرونة.

عيش مع التوازن (Live with BALANCE) مقابل أن تعيش بدونه (Live without BALANCE):

القيادة غير المتوازنة	القيادة المتوازنة
تأمر دون أن تلهم.	تبني الثقة من خلال الإلهام.
منغلقة وغير قابلة للوصول.	سهلة الوصول وتصغي بانتباه.
تقود بصلاية دون اهتمام.	تقود بمرونة وأصالة.
تسيطر دون تمكين.	ترعى التمكين وتتواصل بانفتاح.
تتجاهل مشاعر الفريق.	تظهر التعاطف والرعاية.

في النهاية، معادلة التوازن ليست وجهة تصل إليها، بل هي ممارسة يومية واعية. إنها الإدراك بأن قوتك الحقيقية كقائد لا تكمن في حجم سلطتك، بل في عمق رعايتك لمن هم تحت مسؤوليتك.

أسئلة للتفكير والمناقشة: كيف تعزز سيمفونية التوازن؟

القيادة الفعالة ليست في اختيار طرف على حساب الآخر، بل في فن الموازنة بين القوة والدفع، بين تحقيق الأهداف وبناء العلاقات. القائد المتوازن هو ما يسترو يعرف متى يرفع الإيقاع ومتى يهدئه. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى إتقانك لمعادلة التوازن الدقيقة.

الجزء الأول: تشخيص ميلك الطبيعي (تقييم الذات)

١. **مقياس التوازن:** على مقياس من ١ إلى ١٠، حيث ١ يمثل "سهولة الوصول والتركيز على العلاقات (Approachable)" و١٠ يمثل "السلطة والتركيز على النتائج (Authoritative)"، أين تضع نفسك بشكل طبيعي؟ كن صريحًا، لا توجد إجابة صحيحة.

٢. **سيناريو الضغط:** عندما تكون تحت ضغط شديد لتحقيق هدف صعب، أي جانب من شخصيتك يظهر بقوة أكبر؟ هل تميل إلى أن تصبح أكثر "حزمًا وتوجيهًا"، أم أكثر "تعاونًا ودعمًا"؟

٣. **التغذية الراجعة المتوقعة:** لو طلبت من فريقك أن يصفوا أسلوبك، هل سيقولون إنك "قائد لطيف جدًا لكنه يفتقر أحيانًا للحسم"، أم "قائد حاسم جدًا لكنه يفتقر أحيانًا للتعاطف"؟ ما الذي تعتقد أنهم سيقولونه؟

الجزء الثاني: تحليل احتياجات الموقف (تقييم السياق)

١. **نبض الفريق:** ما الذي يحتاجه فريقك منك "أكثر" في هذه المرحلة تحديدًا؟ هل يحتاجون إلى "وضوح في الأهداف وتوجيه حاسم" لتجاوز حالة من الارتباك، أم يحتاجون إلى "تعاطف ودعم" لإعادة شحن طاقتهم بعد فترة مرهقة؟

٢. **طبيعة المهمة:** هل المهمة التي بين أيديكم الآن هي "أزمة" تتطلب قرارات سريعة وسلطة واضحة، أم هي "مشروع إبداعي" يتطلب حوارًا مفتوحًا وبيئة آمنة؟

٣. **ديناميكية الفرد:** فكر في عضوين مختلفين في فريقك. هل أحدهما يزدهر تحت "التوجيه الواضح" ويقدر السلطة، بينما يزدهر الآخر تحت "الثقة والتمكين" ويقدر سهولة الوصول؟ كيف توازن أسلوبك عند التعامل مع كل منهما؟

الجزء الثالث: ممارسة التوازن بوعي (التطبيق العملي)

١. **بناء جسر السلطة:** إذا كان ميلك الطبيعي هو "سهولة الوصول"، ما هو الإجراء الواحد الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لتمارس جانب "السلطة" بشكل إيجابي؟ (مثال: "سأقوم بتحديد ثلاثة مقاييس أداء غير قابلة للتفاوض لهذا المشروع وأتأكد من أن الجميع يفهمها").

٢. **بناء جسر التعاطف:** إذا كان ميلك الطبيعي هو "السلطة"، ما هو الإجراء الواحد الذي يمكنك اتخاذه هذا الأسبوع لتمارس جانب "سهولة الوصول"؟ (مثال: "سأخصص ٣٠ دقيقة للقاء فردي مع أحد أعضاء فريقتي دون أي أجندة عمل، فقط للاستماع إليه").

٣. **صياغة الحوار:** كيف يمكنك استخدام عبارات تجمع بين "الوضوح" و"التعاطف" في نفس الوقت؟ (مثال: "هدفنا غير قابل للتفاوض، لكن الطريقة التي نصل بها إليه مفتوحة للنقاش. ما هي أفكاركم؟").

الجزء الرابع: ما بعد التوازن (النتائج المتكاملة)

١. **قياس التأثير المزدوج:** هل تقيم نجاحك فقط بناءً على "تحقيق الأهداف"، أم أنك تقيم أيضًا "صحة ورضا الفريق" كجزء أساسي من النتيجة؟

٢. **النموذج الحي:** هل يراك فريقك كقائد قادر على أن يكون حازمًا وعادلًا، وفي نفس الوقت إنسانيًا وداعمًا؟ كيف يمكنك أن تصبح النموذج الحي لهذا التوازن؟

سؤال التحدي:

حدد الجانب الذي تميل إليه بشكل طبيعي (السلطة أو سهولة الوصول). التزم لمدة أسبوع كامل بممارسة "السلوك المعاكس" بشكل واعٍ في تفاعلاتك اليومية. إذا كنت قائدًا لطيفًا، اتخذ قرارًا صعبًا واحدًا على الأقل وقم بتوصيله بوضوح وحسم. إذا كنت قائدًا حاسمًا، ابدأ اجتماعك القادم بسؤال شخصي لكل فرد عن أحواله. هل أنت مستعد لتدريب "عضلتك القيادية" الأضعف؟

خامسًا: ما لم يخبروك به عن القيادة: ١٠ حقائق قاسية يجب أن تعرفها

هناك صورة لامعة ورومانسية للقيادة تُصدّرها لنا الكتب والمؤتمرات: القائد الملهم، صاحب الرؤية، الذي يقف على المسرح وسط تصفيق حار. هذه الصورة ليست خاطئة، لكنها ناقصة بشكل خطير. خلف الكواليس، هناك واقع آخر، مجموعة من الحقائق القاسية التي لا يتحدث عنها الكثيرون، لكنها هي التي تشكل معدن القائد الحقيقي وتصلح حكمته.

فلسفة هذا الجزء هي أن القوة الحقيقية لا تأتي من تجاهل هذه الصعوبات، بل من الاعتراف بها، وفهمها، والاستعداد لمواجهتها. هذه ليست دعوة للتشاؤم، بل هي دعوة للواقعية والصلابة النفسية. (Resilience).



١ - القيادة رحلة وحيدة (Leadership is lonely)

ستجد نفسك في كثير من الأحيان وحيدًا على قمة الهرم، تتخذ قرارات صعبة لا يفهمها الجميع، وتتحمل عبء معلومات لا يمكنك مشاركتها. قد تكون محاطًا بالناس، لكن الشعور بالعزلة هو ضريبة المسؤولية. أنت الجدار الفاصل بين فريقك والضغط العليا، وهذا دور لا يمكن لأحد أن يشاركه معك.

أذكر جيدًا ليلة اتخذت فيها قرارًا صعبًا بإعادة هيكلة قسم كامل في شركة كنت أقدم لها استشارة. كنت أعلم أن هذا القرار سيؤثر على حياة أسر بأكملها، لكن البيانات كانت تشير إلى أنه ضروري لبقاء الشركة وإنقاذ مئات الوظائف الأخرى. قضيت تلك الليلة مستيقظًا، أراجع القرار مرارًا وتكرارًا، ولم يكن هناك شخص واحد يمكنني أن أشاركه ثقل هذا العبء بالكامل. في تلك اللحظة، فهمت معنى عزلة القيادة.

٢- لن يحبك الجميع (Not everyone will like you)

هدفك ليس أن تكون محبوبًا، بل أن تكون محترمًا وفعالًا. ستتخذ قرارات لن ترضي الجميع. ستضطر لوضع معايير أداء عالية، ومحاسبة المقصرين. السعي وراء الشعبية هو أسرع طريق للقيادة الفاشلة. ركز على كسب الاحترام من خلال نزاهتك وصدقك، وتقبل حقيقة أن بعض الناس لن يحبوك أبدًا.

٣- الفشل حتمي (Failure is inevitable)

ستفشل. ليس "ربما"، بل "حتمًا". ستبوء بعض خطئك بالفشل، وستثبت بعض قراراتك أنها خاطئة. القادة العظماء لا يتميزون بأنهم لا يفشلون، بل يتميزون بسرعة نهوضهم وتعلمهم من الفشل. الفشل ليس وصمة عار، بل هو ثمن الابتكار والجرأة.

٤- النجاح لا يأتي بين عشية وضحاها (Success doesn't come overnight)

النجاح الحقيقي والمستدام هو نتيجة تراكمية لآلاف القرارات الصغيرة الصحيحة، والجهد اليومي، والمثابرة في وجه الإحباط. لا توجد طرق مختصرة. القصص التي نسمعها عن "النجاح المفاجئ" هي غالبًا ما تتجاهل سنوات من العمل الشاق الذي سبق هذا النجاح.

أذكر "المهندس راجي"، مؤسس إحدى أشهر منصات التجارة الإلكترونية في مصر. عندما حصل على جولة استثمارية ضخمة، تحدثت عنه الصحف كـ "قصة نجاح باهرة". لكن ما لا يعرفه الكثيرون هو أن "راجي" قضى أربع سنوات قبل هذا "النجاح" يعمل من غرفة صغيرة في شقة والديه، يواجه الرفض من عشرات المستثمرين، وكاد أن يغلق شركته ثلاث مرات. نجاحه لم يكن حدثًا، بل كان نتيجة رحلة طويلة من الصبر والتفاني.

٥- القدوة هي لغتك الوحيدة (Lead by example)

"افعلوا ما أقوله، لا ما أفعله" هي مقولة لا وجود لها في قاموس القيادة. أفعالك هي صوتك الأعلى والأكثر صدقًا. فريقك يراقبك باستمرار، وسلوكك هو الذي يحدد المعايير الحقيقية للثقافة في الشركة، وليس القيم المكتوبة على الحائط.

٦- "لا" هي قوتك الخارقة (No is your superpower)

وقتك وطاقتك وتركيز فريقك هي أثمن مواردك. كل "نعم" تقولها لفرصة غير مهمة هي "لا" تقولها لأولوياتك الحقيقية. القدرة على قول "لا" بحزم ولطف هي ما يحمي هذه الموارد. ليست كل معركة تستحق أن تخوضها، وليست كل فرصة تستحق أن تقتنصها. ركز على ما يهم حقًا.

٧- التغذية الراجعة ضرورية (Feedback is essential)

سماع الحقيقة قد يكون مؤلمًا، لكن العيش في وهم هو أكثر فتكًا. التغذية الراجعة، الإيجابية والسلبية، هي الأكسجين الذي يتنفسه التطور. يجب أن تسعى إليها بنشاط، وتستمع إليها بتواضع، حتى لو كان سماعها صعبًا. وهذا يتماشى مع فكرة أن القائد هو "المتعلم الأول" (Chief Learner).

٨- النزاع جزء من الوظيفة (Conflict is part of the job)

البيئة الخالية تمامًا من النزاعات ليست بيئة صحية، بل هي بيئة لا مبالية أو بيئة يسودها الخوف. النزاع البناء حول الأفكار والاستراتيجيات هو علامة صحية. مهمتك ليست تجنب النزاع، بل إدارته بشكل بناء والسعي لحلول تحقق أفضل نتيجة للمنظمة. هذا هو جوهر بناء "دائرة أمان" (Circle of Safety) قوية، حيث يشعر الناس بالأمان للاختلاف دون خوف من العقاب. أتذكر اجتماعًا صاخبًا في إحدى شركات الأدوية بين مديرة التسويق ومدير المبيعات. كان كل منهما يلقي باللوم على الآخر في تراجع المبيعات. الرئيس التنفيذي، "الدكتور أحمد"، لم يوقف النزاع، بل أداره. قال: "أنا سعيد برؤية هذا الشغف. كليكما يهتم بنجاح الشركة. الآن، دعونا نوجه هذه الطاقة. يا مديرة التسويق، اذكر لي شيئًا واحدًا يمكن لفريق المبيعات أن يفعله ليساعدك. ويا مدير المبيعات، اذكر لي شيئًا واحدًا يمكن لفريق التسويق أن يفعله ليساعدك". لقد حول النزاع من هجوم شخصي إلى جلسة لحل المشكلات.

٩- وقتك محدود (Your time is limited)

الوقت هو المورد الوحيد الذي لا يمكنك شراء المزيد منه. استخدمه بحكمة. فوض كل ما يمكن تفويضه. ركز على الأنشطة ذات التأثير الأعلى (قاعدة ٢٠/٨٠). لا تسمح لـ "العاجل" بأن يلتهم "الهام".

١٠- الرعاية الذاتية غير قابلة للتفاوض (Self-care is non-negotiable)

القيادة سباق ماراتون، لا سباق عدو. إذا احترقت (**Burnout**)، فلن تتمكن من قيادة أي شخص. الرعاية الذاتية - سواء كانت في النوم الكافي، أو ممارسة الرياضة، أو قضاء وقت مع العائلة - ليست رفاهية، بل هي جزء أساسي من استراتيجيتك القيادية. لا يمكنك أن تسكب من كوب فارغ.

إن استيعاب هذه الحقائق القاسية لا يضعف القائد، بل يجعله أكثر حكمة ومرونة واستعدادًا. إنها تحوله من قائد مثالي ساذج إلى قائد حقيقي صلب، قادر على الإبحار في أصعب الظروف.

أسئلة للتفكير والمناقشة: هل أنت مستعد للجانب الآخر من القيادة؟

القيادة ليست مجرد نجاح وإلهام، بل هي أيضًا عبء وتضحية. هذه الحقائق القاسية ليست لدفعك لليأس، بل لتسليحك بالواقعية والصلابة النفسية اللازمة للرحلة الطويلة. استخدم هذه الأسئلة لتقييم مدى استعدادك لمواجهة الجانب الذي لا يظهر في الأضواء.

الجزء الأول: فحص صحتك النفسية (تقييم الذات)

١. **مقياس العزلة:** هل لديك شخص واحد على الأقل خارج هيكل عملك المباشر (موجه، مدرب، قائد آخر في مجالك) يمكنك أن تشاركه أعباء قراراتك بصراحة تامة؟ إذا لم يكن لديك، فكيف تتعامل مع "عزلة القيادة" (**Leadership is lonely**)؟
٢. **بوصلة القبول:** هل تسعى لكسب "حب" فريقك أم "احترامه"؟ تذكر موقفًا اتخذت فيه قرارًا صحيحًا لكنه لم يكن شعبيًا. كيف كان شعورك حيال رد فعل الفريق؟ هل أثر ذلك على قراراتك اللاحقة؟ (**Not everyone will like you**)

٣. **احتياجاتك أولاً**: انظر إلى تقويمك للأسبوع الماضي. أين هو الوقت المخصص لـ "رعايتك الذاتية (Self-care is non-negotiable)"؟ هل هو مجدول كالتزام مقدس، أم أنه أول شيء تتنازل عنه عندما يزدحم العمل؟

الجزء الثاني: تحليل علاقتك بالفشل والنجاح (تقييم العقلية)

١. **سجل التعلم من الفشل**: فكر في آخر فشل مهني واجهته. هل كان رد فعلك الأول هو "اللوم" (على نفسك أو الآخرين)، أم كان "التعلم" (ما الذي يمكن أن نفعله بشكل مختلف في المرة القادمة)؟ (**Failure is inevitable**)
٢. **مقياس الصبر**: هل أنت صبور بما يكفي للاستثمار في "النجاح طويل المدى" الذي يتطلب وقتًا ومثابرة، أم أنك تميل إلى البحث عن "الانتصارات السريعة" والحلول المؤقتة؟ (**Success doesn't come overnight**)
٣. **قدوتك في الصعاب**: عندما تواجه تحديًا كبيرًا، ما هو السلوك الذي يراه فريقك منك؟ هل يرون القوة والهدوء والمثابرة، أم يرون القلق والتردد؟ تذكر، هم يقلدون ما تفعله، لا ما تقوله في أوقات الرخاء. (**Lead by example**)

الجزء الثالث: ممارسة القوة الهادئة (التطبيق العملي)

١. **فن قول "لا"**: ما هي الفرصة أو الطلب الذي قلت له "نعم" هذا الشهر، وكنت تتمنى لو أنك قلت "لا"؟ ما الذي منعك من قول "لا"؟ (**"No" is your superpower**)
٢. **شجاعة المواجهة**: ما هو "النزاع" أو "المشكلة" الكامنة التي تتجنب التعامل معها في فريقك حاليًا؟ ما هي الخطوة الأولى الصغيرة التي يمكنك اتخاذها غدًا لمعالجتها بشكل بناء؟ (**Conflict is part of the job**)
٣. **طلب الحقيقة**: هل تطلب التغذية الراجعة بشكل استباقي، خاصة تلك التي قد يكون سماعها صعبًا؟ أم أنك بنيت حولك بيئة من المجاملات التي تحجب عنك الحقيقة؟ (**Feedback is essential**)

الجزء الرابع: ما بعد التشخيص (الالتزام بالواقعية)

١. **الحقيقة الأكثر إيلاّمًا**: من بين هذه الحقائق العشر، أي حقيقة تجد صعوبة أكبر في تقبلها أو التعامل معها في رحلتك القيادية الحالية؟
٢. **بناء "عضلة" الصلابة**: بناءً على إجابتك، ما هو التغيير "الواحد" في عقليتك أو سلوكك الذي يمكنك الالتزام به هذا الشهر لتبدأ في بناء "عضلتك" لمواجهة هذه الحقيقة القاسية؟

سؤال التحدي:

اختر حقيقة واحدة من هذه الحقائق العشر (مثل "الفشل حتمي"). هل أنت شجاع بما يكفي لمشاركة هذه الحقيقة مع فريقك في اجتماعكم القادم، وتروي لهم قصة شخصية عن مرة واجهت فيها هذه الحقيقة بنفسك وماذا تعلمت منها؟ مشاركة ضعفك وقصص تعلمك هي أقوى طريقة لإثبات أنك قائد حقيقي وواقعي، لا بطل خارق مزيف.

يتبع

اطلب الجزء الثاني

