

# رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها. فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمم عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التبشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت

قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: [www.mbrfoundation.ae](http://www.mbrfoundation.ae)

## عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



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

٥ دليل الأفكار العملية ٥

# تأملات نقدية

كيف يمكن  
للمجموعات التعلم  
من النجاح والفشل



دليل الأفكار العملية

# تأملات نقدية

كيف يمكن للمجموعات التعلم  
من النجاح والفشل

تأليف

كريس أرنست وأندريه مارتين

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Critical Reflections  
How Groups Can Learn from Success and Failure  
Chris Ernst and Andre Martin  
Copyright © 2006 Center for Creative Leadership

ISBN 978-1-882197-93-4

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 - 1430

ISBN 9 - 675 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة موسى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أرنست، كريس

تأملات نقدية. / كريس أرنست؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب. - الرياض، 1430هـ.

36 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 9 - 675 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)  
ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 1239

ديوي 658.406



صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.



امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروية

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## توطئة

### سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





# محتويات الكتاب

الصفحة

الموضوع

- ١١ ..... القيادة بتأملات نقدية
- ١٢ ..... الأشياء الأولى أولاً.
- ١٢ ..... حدد الحدث الرئيس
- ١٤ ..... عين الزمان والمكان
- ١٥ ..... تهيأ لتوجيه مجموعتك
- ١٧ ..... العملية الأساسية
- ١٧ ..... الاستكشاف
- ١٨ ..... التأمل
- ٢٠ ..... التخطيط
- ٢١ ..... خيارات متقدمة
- ٢٤ ..... نشاطات من أجل التأمل
- ٢٥ ..... نشاطات من أجل التخطيط
- ٢٧ ..... نشاطات أخرى
- ٢٧ ..... القيادة والتعلم المؤسسي
- ٢٩ ..... كتب مقترحة للقراء
- ٣٠ ..... خلفية
- ٣٢ ..... ملخص النقاط الأساسية
- ٣٤ ..... منشورات ذات صلة





## موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

التأملات النقدية عملية يستخدمها القادة لمساعدة مجموعاتهم على تعلم دروس من أحداث أساسية، إيجابية أو سلبية.

العملية الأساسية موجزة وبسيطة، تبدأ بحدث رئيس وتشمل ثلاث مراحل: الاستكشاف - استعادة الحدث، والمشاركة في استيعاب ما حدث - والتأمل - الوصول إلى فهم كيفية وسبب وقوع الحدث - والتخطيط - اتخاذ عِبْرٍ من أجل المستقبل - الهدف هو ابتكار خطة عمل محددة تهيئ لمستقبل مثمر.







## القيادة بتأملات نقدية

في عالم التغيير السريع والمعقد، يوجد يقين واحد وهو أن الأفراد والمجموعات، والمؤسسات التي تستطيع التعلم باستمرار من التجربة ستكون مرنة في مواجهة تحديات الغد. عندما يلتزم الناس بعمل مشترك، تبرز مع مرور الوقت إمكانات رئيسة، حدث رئيس كامتلاك مقدرات كامنة لتعليم عبر دائمة للمجموعة ككل. نماذج هذه التجارب هي غرف التدريس التي يتعلمون فيها، ويتحسن أداءهم ويتطورون.

مع ذلك، فإن دروس هذه التجربة يمكن أن تضيع بسهولة في السعي وراء مشروع عمل قادم أو الزبون أو المبادرة. للحصول على أفضل الخبرات القابلة للتكرار وتحديد الأخطاء التي يمكن تجنبها تحتاج المجموعات إلى أن تكون قادرة على التعلم في الحال، وهي تعمل، وليس فيما بعد عندما يفوت أو ان التغيير.

قادة المجموعات يؤدون دوراً مهماً في هذه العملية. بوصفك قائداً، هل سبق لك أن:

- كنت جزءاً من مشروع عمل لم ينجز حيث، بطريقة أو بأخرى، تركت أمور من غير أن يدور الحديث حولها أو تركت مهمات من غير أن تتجزأ؟
- عندما تجد نفسك في منتصف الطريق تقريباً من مبادرة يراودك شعور فجأة أنها مألوفة، لكنك لا تستطيع تعيين ما تعلمته منها بدقة آخر مرة؟
- شعرت أنك تركت الفرصة تفوتك - في الحصول على تعليم ذي مغزى لك، أو لمجموعتك أو لمؤسستك ككل.

- كنت جزءاً من حدث أو مبادرة وشعرت بالإحباط لأن العبر المختبرة من قبل المجموعة لا يمكن نقلها ومشاركتها مع المؤسسة ككل؟
- التأملات النقدية ستساعدك على معالجة جميع هذه الأنواع من الأوضاع. بخلاف التدريب بعيداً عن العمل أو المؤتمرات، التعلم الذي يأخذ مكانه من التأملات النقدية يحدث في العمل. العملية التي تركز على التعلم أثناء أداء العمل نفسه تساعدك على تحقيق نتائج على صعيد المؤسسة وعلى اكتساب معارف جديدة وعلى التطور في أن واحد.

## الأشياء الأولى أولاً

قبل أن تبدأ بعملية التأملات النقدية مع مجموعتك، تحتاج بوصفك قائداً إلى أن تحدد حدثاً رئيساً، وإلى تحديد الزمان والمكان والتهيؤ لتوجيه مجموعتك.

### حدد الحدث الرئيس

ربما تجد أن الخطوة الأولى تتم بشكل تلقائي. شيء ما جيد بشكل مدهش - أو سيئ - ربما يحدث ضمن مجموعتك يمنحك بوضوح عبراً من أجل المستقبل. كن متبهاً لفرص كهذه. سواء كان الحدث نجاحاً عظيماً أم فشلاً ذريعاً، سيكون هدفك أن تؤثر في نتائج مستقبلية لأوضاع مشابهة. يمكن أن يتضمن الحدث الرئيس أيّاً مما يلي:

- وضع أزمة.
- مقابلة مهمة.
- تغيير في أعضاء المجموعة.
- تغيير في قيادة المجموعة.

- إنجاز حدث مهم.
  - إتمام مبادرة التغيير.
  - العثور على هدف مالي أو إضاعته.
  - نهاية الفصل.
- انظر إلى الفقرة المظلمة في هذه الصفحة لاستعراض مثالين.

### أحداث رئيسية: إيجابية وسلبية

إن فرق الهيئة الإدارية العليا للمشفى الإقليمي كانت تعمل على ابتكار ثقافة متسمة بقدر أكبر من التعاون وتركيز أكبر على الزبون. إن كبير الموظفين التنفيذيين هو مدير تقليدي من الطراز الأول، حاول أن يغير من علاقته مع فريقه لابتكار بيئة قيادية أكثر تشاركية، وملكية مشتركة، ومسؤولية مشتركة، وتعليم مشترك. بعد مدة استغرقت عدة فصول، حقق الفريق تقدماً مهماً في محاولة التدريب على نموذج قيادة أكثر شمولية.

وسط تلك العملية، واجه المشفى أزمة، بالتعامل مع تدفق هائل من الجرحى المصابين في انفجار كبير وقع في موقع بناء قريب.

استجاب فريق المشفى بمستويات عالية من الحرفية: جرت الاتصالات بسرعة وبشكل علني، نسقت وحدات المشفى نشاطاتها لجعل الاستجابة سريعة للاحتياجات الطارئة، وأظهرت هيئة المساعدين غيرية والتزاماً. إن أداء الفريق وتقارير المرضى الإيجابية التي عبرت عن الثقة بالمشفى عقب الانفجار أظهرت أن المشفى كان على المسار الصحيح.

ثم زود أعضاء الفريق ببيانات عن المسح الفصلي القادم واكتشفوا أن هناك انخفاضاً هائلاً في مستوى الثقة عند المرضى. صُعدوا لذلك. سأل عضو من الفريق: «لماذا لم تكن قادرين على إيجاد حالة من المتانة والتماسك فيما يتعلق بثقة المرضى بنا؟» تبعثرت الأشياء، وعاد أعضاء الفريق إلى أنماط السلوك القديمة. أشرف كبير الموظفين التنفيذيين الرئيس على المناقشة، أما مديرو الوحدات الوظيفية فقد وجه كل منهم أصابع الاتهام نحو الأقسام الأخرى، وانهار التواصل المفتوح فيما بينهم.

هذه المقابلة كانت حدثاً رئيساً بالنسبة لفريق عمل المشفى. كيف يستطيع الفريق التقدم للأمام انطلاقاً من هذا الانهيار، ليس التعلم من الأحداث التي وقعت للتوقف هو الهدف ولكن أيضاً كيف يتجنبون أحداثاً كهذه في المستقبل؟ يستطيع فريق المشفى أيضاً أن يستخدم التأملات النقدية من أجل تعلم دروس قيمة من أول نجاح عظيم له في التعامل مع تدفق الجرحى من موقع الانفجار. القادة الناجحون ومجموعاتهم يتعلمون من أحداث رئيسة كهذه - ما هو إيجابي وما هو سلبي. هذا هو هدف عملية التأملات النقدية: مساعدة القادة ومجموعاتهم على تعلم عبر من التجربة، ونهايةً يُشركون مؤسساتهم فيما تعلموه.

## عين الزمان والمكان

بعد أن وقع الحدث الرئيس وقررت أن تستخدم عملية التأملات النقدية، خصص بعض الوقت وضمن مكاناً لمجموعتك لتستخدمه. اعتماداً على أهمية الحدث الرئيس وتعقيد الوضع، يمكن أن تكون التأملات النقدية سريعة مثل عملية تفحص في نهاية الاجتماع أو شاملة مثل جلسة

تستغرق نصف اليوم. تعهدك باستثمار الوقت، سواء أكان قصيراً أم طويلاً يبعث برسالة لمجموعتك مؤداها أن هذا جانب مهم من جوانب عملهم وليس أمراً إضافياً يتعين القلق بشأنه. يجب أن تتم التأملات مع مجموعة تتألف من أربعة وعشرين شخصاً تقريباً ينبغي أن يحدث ذلك بعد وقوع الحدث الرئيس بمدة قصيرة وذلك ضماناً لإبقاء المشاعر والأفكار والأفعال حية في عقل كل فرد.

### تهيأ لتوجيه مجموعتك

خطوتك القادمة هي أن تتهيأ لتعطي مجموعتك موجزاً عن عملية التأملات النقدية. يجب أن تكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- لماذا نحن هنا؟ هدفنا أن نفكر في الحدث الرئيس من أجل أن نستخلص عبراً للتجربة نستفيد منها لاحقاً.

٢- ماذا سنفعل اليوم؟ سنضع الحدث الرئيس «في المنتصف» بكلمات أخرى، سنفكر ملياً به ونتعلم منه بالتفكير به كهدف نستطيع أن نناقشه كلياً بطريقة تنويرية لا تنطوي على تهديد. لفعل هذا، سنعمل عبر المراحل الثلاثة لعملية التأملات النقدية: الاستكشاف، والتأمل والتخطيط.

٣- لماذا تعد هذه العملية مهمة؟ إن مرحلة الاستكشاف ستساعدنا على إحياء الحدث ومشاركة تفهمنا الفردي فيما حدث فعلاً. مرحلة التأمل ستساعدنا في توصل إلى استيعاب كيف ولماذا حدث ما حدث. مرحلة التخطيط ستساعدنا على جني العبر للمستقبل: ما الذي يجب أن نواظب على فعله، وما الذي يجب أن نتوقف عن فعله، وما الذي يجب أن نفعله بصورة مختلفة.

٤- ما هو دورك في العملية؟ دورك هو أن تشترك في الحوار.

٥- ما هي قواعد السلوك الأساسية؟ إذا ظهرت الاختلافات بيننا، سنقبلها في المنتصف أي في المكان الذي نستطيع فيه أن نتفكر ملياً بها وأن نتعلم منها. عبر جعل الحدث موضوعياً بهذه الطريقة، نستطيع أن نشارك جميعاً دون الشعور بالتهديد.

هذه الأسئلة وإجاباتها تساعدك على أن تبقى أنت ومجموعتك على المسار الصحيح لاختيار مراحل عملية التأملات النقدية. عندما تكتسب مجموعتك بعض الخبرة بالعملية، مذكرة موجزة لهذه المراجعة ربما تكون كل ما نحتاجه.

أخيراً، تحتاج لأن تصوغ سؤالاً تأطيرياً قبل أن تدعو مجموعتك ككل. يجب أن يكون هذا السؤال واضحاً وموجزاً ومركزاً على الحدث الرئيس، ولا يهدف إلى إطلاق الأحكام. الهدف منه تركيز اهتمام المجموعة على مسألة مقنعة وتحريض على التفكير. وهذا يساعد على تأطير المناقشة والنشاطات المتعلقة بها. كما في الأمثلة الآتية:

- ما هو التحدي الأكثر إلحاحاً الذي تواجهه المجموعة حالياً؟
- في أي ناحية قصّرنا في تنفيذ إستراتيجيتنا؟
- كيف يؤثر الحدث الرئيس على عملنا؟ ماذا حدث كنتيجة لذلك؟
- ماذا نستطيع أن نتعلم من إنجاز (أو عدم إنجاز) هدفنا الإستراتيجي؟

الأسئلة التأطيرية شبيهة «بالأسئلة الفعّالة». المعلومات الموجودة في الصفحات ١٨ - ٢٠ ربما تكون مساعدة لك في إيجاد أسئلة تأطيرية.

## العملية الأساسية

التأملات النقدية عملية تُستخدم مع المجموعات للاستفادة من دروس التجربة، من كلا الحدثين الناجح والفاشل. العملية تسمح للمجموعة أن تضع الحدث الرئيس بصورة مجازية في المنتصف - بوصفه هدفاً تفكر ملياً فيه وتتعلم منه. إن فكرة وضع شيء ما في المنتصف تسمح للمجموعات بأن تعلق إصدار الحكم وبأن تركز اهتمامها بطريقة بناءة وإيجابية.

تبدأ العملية بحدث رئيس ثم تتحول إلى ثلاث مراحل:

- الاستكشاف - استعادة الحدث وتقاسم استيعاب ما حدث.
- التأمل - الوصول إلى تفهم كيف حدث ولماذا.
- التخطيط - جني عبر من أجل المستقبل.

يزودك هذا الجزء بخلاصة موجزة للعملية بكاملها لذلك تستطيع استخدامها منذ الآن. الجزء المقبل يقدم لك خيارات متقدمة ربما تجدها مفيدة عندما تكون متألفاً ومرتاحاً مع العملية الأساسية.

### الاستكشاف

في هذه المرحلة، الهدف هو إعادة الأفراد والمجموعة ككل إلى لحظة وقوع الحدث الرئيس. اسأل كل عضو من أعضاء مجموعتك ماذا - من وجهة نظره أو نظرها - حدث بالضبط. ماذا كان سياق الأحداث؟ بماذا كانوا يفكرون؟ بماذا كانوا يشعرون؟ ماذا فعلوا؟ استمع إلى وجهة نظر كل شخص عما كان الحدث عليه حين وقوعه. الغاية هي السماح لهم باستعادة الحدث - وبإيجاد فهم مشترك، لفهم الاختلافات، وتحديد التداخلات والتباعد في الخبرات والتجارب الشخصية.

## التأمل

الآن فسّر الحدث. ما الافتراضات التي أحدثت؟ ما هي اقتراحات السبب والنتيجة؟ كيف كان من الممكن للحدث أن يقع، ولماذا وقع؟ إن مرحلة تأمل من العملية تكشف العوائق، وتلقي الضوء على الأعمال الرئيسية، وتُبرز المعتقدات المخفية.

### واقع مشترك

الحصيلة النقدية الشاملة للتأملات هي التعلم من التجربة. بعض الدروس المستفادة من التجربة ستكون مشتركة؛ وبعضها الآخر سيكون خاصاً بالفرد. بطريقة مشابهة، يظهر في بعض الأحيان واقع مشترك، وفي بعض الأحيان لا يظهر. تحدث كل خطوة من خطوات عملية التأملات النقدية حالة من واقع مشترك وتستطيع أن تقرب المجموعة منها، لكن هذا لم يكن ضرورياً للعملية لأن تكون مؤثرة. حتى إدراك أن فهمك للواقع ليس مشتركاً مع الآخرين عبءة مستفادة من التجربة وجديرة بالاهتمام.

### طرح أسئلة جديرة بأن تطرح

تهدف هذه الأسئلة إلى الوصول إلى أساس المسائل التي تواجه القادة ومؤسساتهم - القيم، والافتراضات، والتفهم، والعواطف التي تستطيع أن تدق إسفيناً بين التحدي والحل. عبر طرح أسئلة قوية، يكون القادة قادرين على كشف مظاهر التحدي التي ربما تم تجاهلها أو

التي تم اختبارها في الماضي، تُسمى تلك المظاهر المجال السلبي. هناك ثلاث سمات تميز الأسئلة القوية نموذجياً: تشجع الاستكشاف، تقاوم الإجابات السهلة، تسبب انفعالاً قوياً. في جوهرها، الأسئلة القوية تؤثر في الطريقة التي نجمع بها المعلومات بمساعدتنا في السعي وراء التحليل الذهني البسيط لإيجاد وجهة نظر في التحدي تكون أكثر شمولية. فيما يلي وصف لأنواع متعددة من الأسئلة القوية، مرفقة بأمثلة لكل نوع.

الأسئلة المرتبطة بالقسم الأيمن من الدماغ، أنماط أساسية، تركيب، مجاز بصري، عواطف، أو بدهييات:

• ما هي الأنماط؟

• ما هو الممتع أو الاستثنائي في هذا التحدي؟

• ما هي الأمنية الوحيدة التي أردتها ضمن هذا التحدي؟

• كيف تشعر حيال هذا التحدي؟ ماذا يقول حدسك؟

أسئلة متعلقة بالتخيل تطرح سيناريوهات مفاجئة وتفكيراً تخيلياً

مشجعاً:

• ماذا إن تعمدنا محاولة جعل هذا التحدي أسوأ؟

• ماذا سيحدث إذا رمينا كل شيء جانباً وبدأنا من جديد؟

• كيف ستبدو حلولنا الخيالية؟

الأسئلة المتعلقة بالتركيز على السيناريوهات التي من المستبعد

جداً أن توسع حسنا بالواقع:

• ما هي أسئلة التركيز على السيناريوهات الأكثر أهمية لمؤسستي،

وزبائني، ولي أنا؟

• ما الذي يمكن أن يدّمّر مؤسستنا أو يجعلنا مهجورين؟

• ما هي اتجاهات المستقبل الثلاثة التي يمكن أن تغير كلياً طريقة أداء عملنا؟

الأسئلة التي تركز على القيم الأساسية للفرد أو المجموعة:

• ما هي القيمة التي لسنا مستعدين للتخلي عنها؟

• ماذا نحاول أن نحقق؟ إلامّ تهدف مهمتنا؟

• ما هو المهم جداً في هذا التحدي؟

• ما هو الرائع في حلنا؟

التركيز على أسئلة الإطار الإيجابي التي تهتم بالسير قدماً إلى

الأمم عبر الاستقصاء التقويمي:

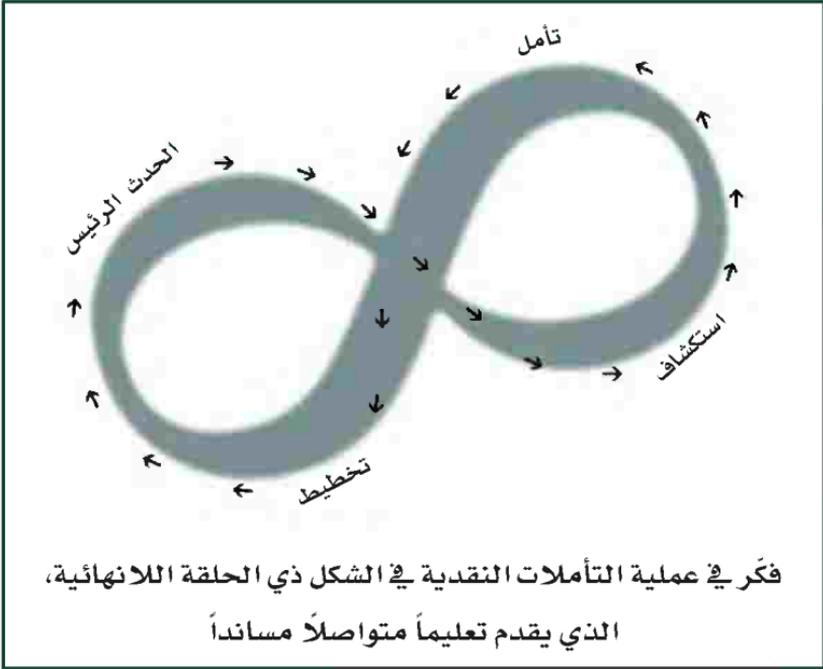
• ماذا نفعل بشكل صحيح؟

• ما هي مقدراتنا؟

• إلامّ نطمح؟

## التخطيط

يعتمد على تفهم أعضاء المجموعة لما حدث وكيف حدث، ثم ماذا بعد؟ ما هي العبر التي يمكن تعلمها؟ ما الذي يجب أن يستمروا في فعله، ما الذي يجب أن يتوقفوا عن فعله؟ وماذا يجب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ ماذا يحتاجون أن يفعلوا إما لتكرار عمل النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطأ مرة أخرى؟ هذه العبر يمكن أن تكون عند الفرد أو المجموعة، أو على المستوى المؤسسي وتستطيع أن ترتبط إما بالعلاقات أو بالمهمة نفسها. الهدف هو التخطيط للخطوات المقبلة - إحداث خطة عمل محددة تؤسس لمستقبل مثمر. تأكد أن هناك مسؤولية في كل خطوة. اكتب الخطة وأعد النظر فيها في الاجتماع المقبل.



## خيارات متقدمة

عملية التأملات النقدية الأساسية موجزة وبسيطة: الاستكشاف، التأمل، التخطيط. إذا في دراسة أي عملية تقريباً، من الجيد أن تبدأ بالأساسيات، تكررهما، وتبرع فيها. وبعد إنجازها يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار خيارات أخرى أكثر تقدماً ثم يلي ذلك شرح لبعض الأنشطة التي يمكن أن تستعمل في صيغ أكثر توسعاً في نطاق عملية التأملات النقدية.

## فعاليات للاستكشاف

الفعاليات المقبلة مفيدة في مرحلة الاستكشاف من العملية.

كتابة قصة شخصية: الهدف من هذه الفعالية التشخيصية جعل أعضاء المجموعة يظهرون صراحة مفاهيمهم الفردية حيال الحدث الرئيس.

### القواعد الأساسية في كتابة القصة

١. ابدأ بالتفكير بالسؤال ثم ابدأ بالكتابة. اكتب أي شيء يخطر في بالك، دون الحكم على كتابتك. فقط دع يدك تعمل.
٢. دوّن كلمات، وصوراً تراها في مخيلتك. خذ كلمة واحدة ودوّنّها. اكتب كل أفكارك ومدلولاتك حيالها.
٣. ثق بنفسك؛ لا تجهد نفسك كثيراً. دع كلماتك تتدفق على الورق، ومرة أخرى، لا تحكم أثناء كتابتك.

القصة يجب أن تشمل إجابات عن هذه الأسئلة الخمسة:

- أين كنت حينما وقع الحدث؟
- كيف شعرت حيال الحدث؟
- ماذا فكرت حيال الحدث؟
- كيف كانت ردة فعلي تجاه الحدث؟
- ماذا خسرت أو نلت، شخصياً، كنتيجة للحدث؟

كتابة قصة أمر شخصي، تدريب تأملي، و- إذا كان الحدث الرئيس سلبياً- يمكن أن يسبب ألماً، وانزعاجاً، وحتى إخراجاً لبعض الأفراد. أثناء

قيادة أعضاء مجموعتك عبر هذه الفعالية، تأكد أنهم ليسوا مُكرهين على إشراك قصصهم. القصص مفيدة كثيراً عند التعامل مع موضوعات عسيرة، وتتطلب درجة معينة من الصراحة من أعضاء المجموعة. ضمان السرية وإغفال الأسماء يفتح الباب للصراحة التي تحتاجها المجموعة في هذا الوقت.

تجربة مركز القيادة المبدعة تظهركم تكون متحررة وتنفسية هذه الفعالية عندما يعلم أعضاء المجموعة، مقدماً، أنها عملية آمنة وخاصة. ربما تكون المرة الأولى التي سمحوا لأنفسهم فيها أن يفكروا بانفتاح حيال الحدث، وخاصة، إذا كانت التجربة سلبية. يمكن أن تهيب أعضاء المجموعة للانتقال من تفهم خاص وحذر إلى فضاء عام يستطيعون فيها أن يكسبوا عبراً مشتركة.

### نهايات إبداعية

هذه فعالية متابعة جيدة للاستخدام في كتابة قصة شخصية. ضع أفراد المجموعة ضمن دائرة وادعهم لأن يتشاركوا في عاطفة واحدة أو فكرة أو ردة فعل يخرجونها من أنفسهم للسماح للمجموعة بأن تمضي قدماً. ثم دعهم يطرحون قصصهم بعيداً.

ملصقة. الهدف من هذه الفعالية التخيلية هو السماح لكل عضو من أعضاء المجموعة بتفهم وجهات نظر الآخرين بطريقة أفضل في الغرفة. ضمن هذه الفعالية، يطلب من كل عضو أن ينتقي صورة ما ويضعها في المنتصف. يمكن أن تأتي هذه الصور من جميع أنواع المصادر، بما فيها من مجلات قديمة، ورسوم زخرفية مطبوعة، وبطاقات بريدية، وغير ذلك. من المهم أن تكون اختيارات الصور واسعة ومتنوعة؛ لتلائم وجهات نظر أعضاء

المجموعة المتعددة المحتملة. يطلب إلى أعضاء المجموعة أن يختاروا صوراً تتحدث معهم عن كيفية شعورهم أثناء وقوع الحدث. عوضاً عن الصورة أو بالإضافة إليها، يستطيع أعضاء المجموعة أن يوظفوا اقتباسات مشهورة أو موضوعات حقيقية. تساعد أيُّ من هذه التذكارات أعضاء المجموعة على كشف رؤيتهم للتجربة الأولية لأنفسهم ولبعضهم.

على سبيل المثال، ربما يختار أي عضو صورة للأرض مأخوذة من الفضاء الخارجي، تظهر إعصاراً كبيراً مع الفوضى العارمة التي يخلفها. عضو آخر ربما يختار صورة لشخص يقود زورقاً وسط تدفق هائج سريع للمياه. صور كهذه قوية ومثيرة للعواطف؛ لديها مقدرة لتوسيع الفهم؛ لذلك يستطيع الناس أن يروا أشياء لم يروها من قبل. يمكن أن يحفزوا على إجراء مناقشة صريحة عن الحدث الرئيس، يمنح هذا أعضاء مجموعتك فرصة وموضوعاً للحديث عنه بحرية. ربما تشعر أن مستوى الطاقة قد ارتفع في الغرفة، مع ضحك حيوي ووجاهات نظر مشتركة عن الصور المختارة.

المستكشف البصري لمركز القيادة المبدعة أداة لتسهيل مناقشات كهذه. تشمل أكثر من مئتي صورة ملونة تشجع على التفحص والتحليل، ومن أجل ذلك إنها مصدر مفيد للمجموعة في سبيل السعي لاستكشاف موضوعات معقدة. لمزيد من المعلومات، انظر إلى صفحة ٣٣.

## أنشطة من أجل التأمل

الأنشطة الآتية مفيدة في مرحلة التأمل من هذه العملية.

سبر الروابط. الهدف من فعالية السبر هذه هو تحليل الحدث الرئيس خطوةً خطوةً وكشف ما جرى بصورة صحيحة، وما جرى بصورة خاطئة.

لبدء هذا النشاط، حدد على الأقل ثلاث فترات من الوقت في الحدث الذي يمكن أن يكون بسيطاً في البداية والوسط والنهاية. يستطيع أعضاء المجموعة أن يستخدموا ألواناً مختلفة من اللصاقات الكبيرة المكتوب عليها لوضعها على جدار أو ألواح لوصف ما جرى بصورة جيدة، ما هي العوائق الرئيسة أو التحديات، وماذا كانت افتراضات الأفراد عنها. إذا حصلت مؤسستك على برمجيات للجماعة، مثل نوع اللوحة الرقمية، تستطيع مجموعتك أن تستخدمها عوضاً عن اللصاقات المكتوب عليها. تركيز مجموعتك على أن تكون المهمة الراهنة وعلى العلاقات أكثر أهمية من نوع التكنولوجيا.

**تحديد الموضوعات والأنماط.** هذه الفعالية الرئيسة تعمل جيداً بعد فعالية سبر الروابط المذكورة سابقاً. هدفها هو كشف الموضوعات والأنماط لاستجابات الأفراد أثناء فعالية السبر. في هذه الفعالية، يتفاعل أعضاء المجموعة مع سبر الروابط عبر قراءة الاستجابات وتصنيفها حسب الموضوع، وإضافة أفكار جديدة إن وجدت رغبة لذلك. عملية تعيين الموضوعات هذه ربما تكشف عن مشاعر وحقائق عميقة لا يعبر عنها بالكلام، وعن الالتزامات التنافسية، والافتراضات والمدرجات المتباينة. الهدف هو أن تستخدم مجموعتك هذه الموضوعات والأنماط كنقطة انطلاق نحو الاستفادة من دروس المرحلة المقبلة من عملية التأمّلات النقدية.

## أنشطة من أجل التخطيط

الأنشطة اللاحقة مفيدة في مرحلة التخطيط من العملية.

إعادة تأطير. الهدف من هذا النشاط هو السماح للمجموعة بإعادة تأطير ما حدث أثناء وقوع الحدث الرئيس ضمن سياق مفاهيمهم الجديدة. في هذه الفعالية، تستخدم مجموعتك الموضوعات التي ظهرت من سبر

الروابط لإعادة تأطير الحدث الرئيس واستخلاص العبر من التجربة. مطلوب من كل عضو تحديد أو مشاركة الآخرين. شيء ما تعلمه / تعلمته ممكن أن يتخذ عبرة من أنشطة اليوم. أعط كل شخص الفرصة لاقتراح قواعد أساسية، وعمليات جماعية، وإجراءات عمل يجب أن تكون منجزة للتأكد من أن العبر المكتسبة ستكون مدمجة في عمل المجموعة. ثم اختر أنماط سلوك جديدة يمكن أن تلتزم بها المجموعة للمضي قدماً في العمل. من المهم التركيز على عدد من أنماط السلوك لا تزيد عن خمسة إلى سبعة أنماط جديدة لضمان عدم تحميل المجموعة ما لا طاقة لها به.

### فرصة ثانية

إذا كان الحدث الرئيس اجتماعاً، فإنه يتيح للمجموعة الفرصة «لعمل إضافي»، فرصة لاستعادة الحدث نفسه بتعلم جديد وحصيلة إيجابية أكثر.

مخطط الرحلة. الهدف من هذا النشاط الإبداعي هو ابتكار قصة منفردة تُقيد في أن تكون دليلاً لمجموعتك وطريقاً للمجموعة في نقل ما تعلموه لأفراد آخرين، ومجموعات، ومنظمات أخرى. اسأل أعضاء مجموعتك أن يعملوا معاً ليكتبوا قصة تتضمن هذه الأجزاء الخمسة:

- دعوة للمغامرة - ماذا كان الحدث أو التحدي الذي واجه المجموعة؟
- تكوين رابطة - ما الذي فعلته أو ما الذي امتنعت عن فعله لبناء التزام قوي؟
- اكتشاف مواهب - ماذا تعلمت كنتيجة لمواجهة التحدي؟
- معلومات حاسمة - ما المواقف الثلاث الأكبر التي كان عليك تجاوزها؟

- عمل ضمان نطاق المنظمة - ما هي النصيحة المؤثرة (عمليات حقيقية، أدوات، معلومات، قواعد سلوك) التي تستطيع أن تقدمها إلى مجموعات أخرى في المؤسسة؟

لا تساعد هذه الخطوة مجموعتك على نيل تجربة فريدة فحسب ولكن أيضاً توفر خارطة طريق للمجموعات الأخرى في المؤسسة أثناء محاولتهم تحقيق أهدافهم الخاصة.

### أنشطة أخرى

كتابة قصة شخصية، وملصقات، وسبر الروابط، وتحديد الموضوعات، وإعادة تأطير، وإيجاد قصة ومخطط للرحلة؛ كلها أدوات جيدة لتكون في صندوق أدوات التأمّلات النقدية. لكن هذه الأدوات ليست، على الإطلاق الأدوات الوحيدة الممكنة. عملية التأمّلات النقدية قوية البنّيان لكنها مرنة، بحيث تسمح للقائد أن يعمل مع مجموعة بطرائق تلائم المنظمة والحدث الخاصين: أنت أو مؤسستك ربما تمتلكون أدواتكم الخاصة؛ الأمر الذي يؤدي إلى سير العمل بصورة جيدة في العملية أيضاً.

## القيادة والتعلم المؤسسي

عندما تباشر المجموعات والمؤسسات العمل الإضائي المشترك، تبرز بعض الأحداث الرئيسية، أحداث تترك انطباعاً دائماً لدى المجموعة. إن العمق الفريد لتلك الأحداث واتساعها وقوتها تؤمن وسيلة اختيار تقويمي لإستراتيجيات قيادة المجموعة. فيمكن إلغاء إستراتيجيات قديمة وتطوير واعتماد إستراتيجيات جديدة وتوظيف إستراتيجيات راهنة.

لسوء الحظ، غالباً ما تهمل المجموعات والمؤسسات الفرصة القوية للتعلم والمرافقة للحدث الرئيس. في أحسن الأحوال، مراجعة لما بعد الحدث ربما تفضي إلى الحصول على نتائج تقنية. القضايا الاجتماعية والمرتبطة بالعلاقات محورية جداً في المعالجة المؤثرة للتحدي المعقد غالباً ما تترك دون معالجة.

تسمح التأملات النقدية للمجموعات والمؤسسات بفهم أشمل لواقع أثر الحدث الرئيس على إستراتيجيات قيادتهم والتخطيط قدماً من أجل أن يندمج التعلم من الحدث في التفاعلات المستقبلية. بتطبيقك أسلوب التأملات النقدية على عملك في القيادة وعلى بناء مجموعتك وعلى إستراتيجيات التعلم المستمرة تكون قد منحت نفسك ومجموعتك ومؤسستك كلها طريقة فاعلة لجعل التعلم المستمر يتزامن مع العمل المستمر الذي يجب أن يبقى متواصلاً.



## كتب مقترحة للقراءة

- Dixon, N. M. (1996). *Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raymond, C. C., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2001–2004). *FYI for teams*. Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.
- Yamashita, K., & Spataro, S. (2004). *Unstuck: A tool for yourself, your team, and your world*. New York: Portfolio.



## خلفية

يعمل مركز القيادة المبدعة مع مؤسسات وفرق عديدة لمساعدتهم على تطوير مهارات إدارة الفريق عبر التجربة مع تطبيقات عملية موجهة للفريق. هذه التجارب التطويرية توفر معلومات قائمة على أساس البحث عن كيفية عمل الفرق ذات الأداء العالي المستوى والاستشرافات المثبتة لتحويل مستوى الأداء المتوسط إلى مستوى عالٍ وفعال جداً. عبر برامج التدريب، والبحث وعمليات تدخل الزبائن، يستمر مركز القيادة الإبداعي بتوفير تجربة تعلم واقعية للقيادة وهي التي تؤكد على أهمية سلسلة من الأدوات العملية والإستراتيجيات لتعزيز أداء عمل أي مجموعة.

بوصفها جزءاً من هذه المقاربة بالغة الأهمية، تساعد عملية التأملات النقدية المجموعات والمؤسسات في جعل إستراتيجيات القيادة التي تم تبنيها ضمناً في حدث رئيس واضحة وقاطعة ولا لبس فيها عبر مبادئ رواية القصة والحوار. الافتراضات بارزة للعيان ووجهات النظر مشتركة مما يساعد على تخطي الحواجز، التي بدورها تسمح بتطوير الارتباطات بين المجموعات والمؤسسات.



## موجز للنقاط الأساسية

عندما يباشر الناس عملاً مشتركاً إضافياً، تبرز أحداث رئيسة معينة كامتلاك مقدرة على تعليم دروس تتصف بديمومة الأثر. للحصول على أفضل التمارين المتكررة وتحديد الأخطاء التي يمكن تجنبها تحتاج المجموعات لأن تكون قادرة على التعلم وهي تعمل. تساعد التأملات النقدية على تحقيق نتائج للمؤسسة واكتساب معارف جديدة وعلى التطور في آن معاً.

قبل أن تدعو مجموعتك للاجتماع من أجل عملية التأملات النقدية، تحتاج، بوصفك قائداً، أن تحدد الحدث الرئيس (إيجابي أو سلبي). عيّن الوقت والمكان من أجل العملية، وهيئ نفسك من أجل توجيه المجموعة.

العملية الأساسية تتضمن ثلاث مراحل: الاستكشاف، والتأمل، والتخطيط. في مرحلة الاستكشاف، الهدف هو السماح لأعضاء مجموعتك بأن تستعيد الحدث - للمشاركة بالفهم، وتقدير الاختلافات، وتحديد التباينات الجزئية والتباعد للتجربة الشخصية. مرحلة التأمل توفر الفرصة لتفسير الحدث. كيف كان من الممكن وقوع الحدث، ولماذا وقع؟ ثم، اعتماداً على فهم المجموعة لما حدث وكيف ولماذا حدث، انتقل إلى مرحلة التخطيط. ما هي العبر التي يمكن استخلاصها؟ ما العمل الذي يجب على أعضاء مجموعتك أن تواصله، ما العمل الذي يجب أن يتوقفوا عن فعله، وماذا يجب أن يفعلوا بشكل مختلف؟ ماذا يحتاجون سواءً لإعادة النجاح الحالي أو لتجنب ارتكاب الخطأ نفسه مرة ثانية؟

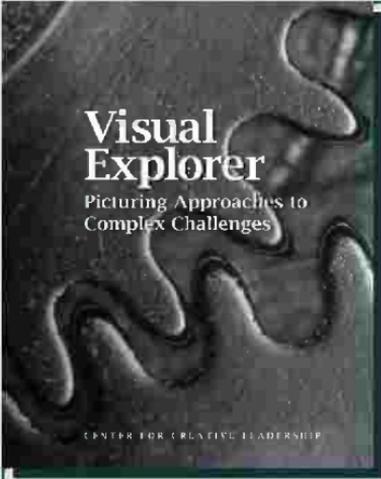
عندما تكون مرتاحاً ومتألفاً مع القواعد الأساسية، ربما ترغب في أن تفكر وتتبصر في صيغ أكثر شمولاً من العملية. الخيارات المتقدمة تتضمن

## تأملات نقدية

كتابة قصة شخصية ولصاقات من أجل مرحلة الاستكشاف، وسبر للروابط وتحديد للموضوعات من أجل عملية التخطيط. ربما تمتلك أنت أو مؤسستك أدوات شخصية تكون ذات نفع للعملية.

عبر تنفيذ عملية التأملات النقدية، تكون قد أعطيت نفسك ومجموعتك ومؤسستك بكاملها طريقة فعالة لجعل التعلم المستمر متزامناً مع العمل المستمر الذي يجب أن يتواصل.





## تقديم وسيلة من مطبعة مركز القيادة الإبداعي

تستطيع هذه الوسيلة أن تفتح آفاقاً جديدةً للتعلم والاكتشاف للمؤسسات. وضع البحث في العمل مستخدماً فرص تنمية تفاعلية من الممكن أن تكون ميسرة دون تدريب خاص.

## المستكشف البصري

### مقاربات تصويرية للتحديات المعقدة

يسهّل المستكشف البصري عملية الحوار ويساعد المجموعات على التوصل لفهم مشترك عن تحديات معينة. يتضمن دليلاً يسهّل عملية التدريس و224 صورة ملونة مختارة بعناية تشجع على التفحص والتحليل، وبذلك يعمل كمصدر لمجموعات تنشُد استكشاف موضوعات معقدة. تستطيع المجموعات التي تستخدم المستكشف البصري أن تستكشف بصورة جماعية موضوعاً معقداً من وجهات نظر متنوعة، وأن توفر فهماً مشتركاً لتحديد خيارات والقيام بالأعمال. (تتعقد دورة الاستكشاف البصري تحت إرشاد المسؤول عن تسهيل التدريس).

Stock No. 723. لتحصل على معلومات أوفى أو لتطلب، تصفح موقع:

[WWW.CCL.org/publications](http://WWW.CCL.org/publications)

## منشورات ذات الصلة

### هل تحتاج فعلاً إلى فريق؟

الفرق مكلفة وتستنفد وقتاً في التشكيل، وقيادة فريق هو عمل يقتضي التفرغ. تستطيع الفرق أن تقوم بعمل عظيم بتحديد مشكلات وقضايا معقدة تؤثر على العديد من أقسام المؤسسة ومجموعاتها. لكن لاتخاذ قرارات يجب التوصل إليها بسرعة، أو عندما تكون وجهات نظر متنوعة ولا حاجة إليها، تكون وحدات عمل إدارية أصغر وأكثر سهولة هي الخيار الصحيح. قبل تشكيل فريق، حل المهمة الموجودة في متناول يدك: لتأكد أن الفريق هو حقاً ما تحتاج إليه ليُنجز العمل. (Stock No. 412).

### كيف تشكل فريقاً: خمس نقاط أساسية لأداء عالي المستوى

إذا كنت رئيس قسم أو مدير مشروع، أو إذا كنت بطلاً ذا مستوى رفيع أو راعياً لفريق مقترح، تحتاج لأن تفهم العوامل الخمسة الحاسمة لبناء فرق فاعلة ولأن تعرف كيف تستخدم هذه العوامل لتضع حجر الأساس للفرق الناجحة. (Stock No. 414).

### كيف تشكّل فريقاً: بداية صحيحة من أجل النجاح

يعد انطلاق فريقك بصورة صحيحة أمراً حاسماً من أجل نجاحه. لتشكيل فريق يزيد في فرص نجاحه، يجب أن ينتبه المدير وقيادة الفرق إلى أربع نقاط حاسمة: وضع هدف واتجاه، وتحديد أدوار ومسؤوليات،

ووضع إجراءات وممارسات وبناء تعاون وعلاقات اجتماعية. فهم وتنفيذ هذه العوامل هو أساس لمساعدة فريقك على تحقيق مهمته. (Stock No. 417).

### قيادة فرق مشتتة

الفرق المشتتة هي وحدة عمل إستراتيجية ضرورية في عالم تتنامى روابطه الاقتصادية كل يوم. إرشادهم إلى مقدراتهم الكاملة هو تحدٍ صعب حتى لقائد الفريق الأكثر تمرساً. حل مشكلات التواصل الكامنة وابتكار عمليات من أجل اتخاذ قرارات وإدارة الاختلافات هي أساس تحديات القيادة التي تواجه هؤلاء المديرين. إيجاد اجتماع أولي فعال ودعم مؤسسي هي أمور حاسمة من أجل النجاح. (Stock No. 423).

### المحافظة على أداء عمل الفريق

نجاح الفريق ليس أمراً محتوماً. القادة الذين يشرفون على فرقهم ويحافظون عليها بحيث تعمل بكامل طاقتها يستطيعون أن يضمنوا أن هذه الفرق ستحقق أهدافها بنجاح. بتقويم مجهود فريقهم، ومعرفته ومهاراته وتكتيكاته وديناميات المجموعة والمهارات، والوسائل، وديناميات المجموعة، يستطيع القادة أن يشخصوا المشكلات وأن يصححوا المسارات لإعادة الفريق إلى المسار الصحيح (Stock No. 420).

اشتر دليل الفرق (Stock No. 732) واحصل على العناوين الخمسة الأولى بتخفيضات هائلة.