

دليل الأفكار العملية

بناء

المرونة

كيف تنجح

في أوقات التغيير





دليل الأفكار العملية

# بناء المرونة كيف تتجح في أوقات التغيير

تأليف

ماري لين بولي  
مايكل ويكفيلد

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Building Resiliency  
How to Thrive in Times of Change  
Mary Lynn Pulley and Michael Wakefield  
Copyright © 2001 Center for Creative Leadership  
ISBN 1-882197-67-4

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 للعيكان بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2009 - 1430

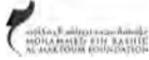
ISBN

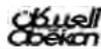
الناشر  للنشر

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

مكتبة العيكان، 1429 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر



و 

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر

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 العروبة

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 العلمية 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 تنموية، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

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





# مُحَبَّاتُ الْكِتَابِ

الصفحة

الموضوع

- ١١ ..... ما هي المرونة؟
- ١٣ ..... لماذا المرونة مهمة؟
- ١٣ ..... كن مرناً
- ٢٧ ..... عريضة المرونة
- ٣١ ..... قراءات مقترحة
- ٣٣ ..... خلفية
- ٣٥ ..... ملخص لأهم النقاط





## إيجاز تنفيذي

قد تكون مقاومة التنفيذ طبيعة بشرية، خصوصاً عندما يكون التغيير قاسياً أو محبطاً أو مرفوضاً، ولكن بتنمية المرونة يستطيع المدراء ليس فقط معايشة، ولكن يستطيعون أن يتعلموا، وينموا وينجحوا في تجاوز مرحلة التغيير، والواقع أن تنمية المرونة أمر مهم جداً بالنسبة للقادة، فالمرونة تساعد المدراء في التعامل مع الضغوط ومع الغموض بالنسبة للمستقبل، الذي يصاحب التغيير كونهم يتحملون المسؤولية في منظمات اليوم

ويُعرف ذلك الكتيب الاسترشادي المرونة، ويوضح لماذا هي مهمة، ثم يضيف كيف يمكن أن تطور مخزونك الشخصي من المرونة؟ ويركز الكتاب على تسع عناصر للتنمية، التي تقضي في مجملها إلى تكوين شعور بالمرونة، وتضاعف قدرتك في التعامل مع المجهول، ولتري التغيير - سواء رؤيته من منظور الإحباط أو النجاح - كفرصة للنمو.





## ما هي المرونة

توفر المرونة القدرة على التعافي السريع من تأثير التغيير، أو المرور بأزمة، أو سوء الحظ. وترتبط المرونة بالتمدد والطفو والتأقلم. ويُظهر الأشخاص المرنون ليونة في المواقف، وقدرة على التحمل وتقاؤلاً، وانفتاحاً للتعلم، بينما يقترن عدم المرونة بالاحترق العملي، والتعب، والتضايق، والإحباط، والدفاعية، والتهكم.

إن المرونة نتاج مفهوم واسع. ويمكن أن تستند إلى تعاون شبكة علاقات من المهنيين والعلاقات الشخصية، وتستخدمها لترتاح من التغيير. وتصب المرونة في مقدرتك حتى لو كانت تعتمد على معرفتك بنفسك، وقيمتك، وثقتك وتقاؤلك. والمرونة عنصر مهم للنجاح على كل المستويات، وفي كل المجالات في حياتك، امتداداً من التطوير المهني لمسيرتك العلمية، وفرص القيادة إلى السعي لتحقيق أهدافك الشخصية وحياتك الصحية.

ينظر الناس غالباً إلى المرونة على أنها عدم التزحزح، والقوة، أو عدم التأثر. وقد سمع أكثرنا المثل القائل "عندما يصعب المسير يسير الصعب". ولكن المرونة ليست في تصعيب المرونة. الصبر وتحمل الضغط جزء من المرونة بكل تأكيد، ولكنه مجرد جزء. فعداء الماراثون مثلاً عليهم أن يكونوا أشداء ليكملوا سباق الـ ٢٦ ميل، وفي نفس الوقت عليهم مسؤولية التعامل مع المجهول (الطقس، المنافسين غير المعروفين، نظرتهم للقدرة، والإصابات عند الميل الـ ٢٠. المحتملة) ليكونوا قريبين من خط النهاية، ويدخلون في دائرة الفوز.

عند تنمية المرونة عليك أن تغير الانتباه لخبراتك المتعددة والمتشابكة، والإصغاء لمشاعرك، وأن تستعد لتتعلم من فشلك كما تتعلم من نجاحاتك.

## قصة مرونة

عمل «مات» مباشرة بعد تخرجه من الجامعة في واحدة من سلسلة محلات للمواد التموينية، واستمر في عمله ذلك لمدة ١٦ سنة بدون مشكلات، وبعد ترقيته لعمل مهم في الإدارة، بدأت الأمور تتغير. فقد أُلقت معاناته مع مشرفه الجديد بظلالها على عمله على مدى السنتين التاليتين، مؤثرة بذلك على ثقته بنفسه، وعلى رضاه عن عمله، وأخيراً أُلغيت وظيفته وفصل من عمله.

لم يستعجل «مات» في البحث عن وظيفة جديدة، وحسب قوله: «لقد قمت بتقييم لذاتي، لأعرف أين كنت؟ وكم أساوي في السوق؟.... حاولت أن لا أستعجل، وأن أعطي نفسي راحة» لقد أمضى أكثر الوقت مع عائلته، وبدأ ينخرط في النشاطات التطوعية المحلية وفي نشاطات كنيسته.

وبعد مرور ثلاثة أشهر، شعر «مات» أنه استعاد نشاطه، وبدأ في رحلة بحث جادة ومركزة من خلال تكوين علاقات، وبحث عن عمل. وبعد سلسلة من الاتصالات، عرض عليه عمل في مجال شبيه بمجاله، الذي كان يعمل فيه. ومع مرور الوقت بدأ «مات» يرى كم تعلم من خسارته لوظيفته السابقة. وفي مقدمة العمل أدرك إنه كان في حاجة إلى عمل أفضل للإدارة للأعلى - الاتصال برئيسه وبرئيس رئيسته. شخصياً تعلم أن المحافظة على كثير من الحياة المتوازنة عبارة عن طريقة فاعلة للتكيف مع تقلبات الحياة. بعد سنتين من عمله الجديد نما قطاع عمله بفضل جهوده بنسبة ٢٠٪، وفي نفس الوقت لم ينس تركيزه على عائلته ومجتمعه. ويعتقد «مات» أن خسارته الوظيفية السابقة كانت رحمة لم ينتبه لها «لم تكن كارثة، كان هناك تحول كلي، لكنه لم يكن كارثة».

## لماذا المرونة مهمة؟

أجرى مركز CCL عام ١٩٨٤ دراسة حول الأحداث المهمة التي تسهم في تطور القادة، وقد أجاب ٠.٢٪ ممن شملتهم الدراسة بأنهم تعلموا دروساً مهمة من المواقف الصعبة، التي تعرضوا لها، مثل فقدان الفرد لعمله، وتراجع المسار المهني، والأخطاء وال فشل، أو الإصابات الشخصية

وقد أعيد تطبيق الدراسة في أواخر عام ١٩٩٠م حيث جاءت النتيجة بان ٣٤٪ ممن شملتهم الدراسة أفادوا بأن المواقف الصعبة كانت عنصراً مهماً في خبرات التعليم. وتعكس زيادة النسبة أهمية تنمية المرونة.

إن المرونة مهمة، لأن التغيير أمر حتمي. فكر لدقيقة في أنواع التغيير التي تواجهها منظمات اليوم، وكيف يمكن أن تؤثر التغييرات على مهاراتك القيادية، أو على أدائك الإداري، أو حتى على مسارك المهني، فالمنظمات قد تغير رسالتها أو إستراتيجيتها، أو حتى تركيزها الكلي فقد تتغير بيئات العمل الداخلية والخارجية تماماً، كما قد تتغير الأسواق.

كيف يمكن أن ينشط المدير، أو أن يصمد على الأقل في ظل التغييرات المتلاحقة، سواء التغييرات الثابتة أو المعقدة؟ وذلك ببناء مهارات المرونة، بتوسيع المنظورات والكفاءات، لذلك فإن النواحي التنظيمية، والشخصية، والتغييرات المهنية يمكن أن تساهم في تطوير القيادة لديك

## كن مرناً

تلعب الانطباعات التي تحسن أو تعيق قابليتك للمرونة على التكيف: كشخص ناضج -دوراً كبيراً في تطوير سلوكك في بدايات حياتك المهنية. وبالرغم من أن المرونة يمكن أن تتطور، فإنه من الممكن تغيير وجهات

«أنه لا يستطيع أن يتغير. فإنه لديه شكل إداري متصلب وقديم. إنه كان متصلب والناس تعبوا منه»

نظرك، عاداتك، ومسؤولياتك، وذلك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسع مجالات: تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بالهدف، الهوية الشخصية، شبكات عمل شخصية ومهنية، ردة الفعل، مهارة الانتقال، وعلاقتك مع المال.

هذه المجالات التسع ليست مظاهر منفصلة

للمرونة، ولكن متشابكة ومترابطة بعضها مع بعض، كلاً

منهم مبني على الآخر، ويؤثر فيه، وبالاشتراك مع بعضهم البعض يمكن أن تدعم المرونة لديك، ومهارتك في التعامل مع التغيرات. وبالتحسين في جميع تلك المجالات تتسع وجهات نظرك، ويصبح ضيق الأفق بدرجة أقل - مما يعني قابلية للتكيف مع التغيرات.

## تقبل التغيير

إن التغيير أمر حتمي ومتواصل، وهو يسبب لبعض المدراء مضايقات شديدة، وتتبع جذور تلك المضايقات أحياناً من المشاعر: كالخوف مثلاً (كيف أستطيع الاستمرار في النجاح عندما تتغير اللوائح؟) أو الحاجة لممارسة السيطرة (هذا إذا لم أكن أفعل ذلك بالطريقة التي أعدت أن أفعلها دائماً، عندئذ فإنها لن تتم بالطريقة السليمة) وبعض المدراء الآخرين يحاولون رفض التغيير بالتركيز على المهارات، التي تجلب لهم نجاحات الماضي، ويتجاهلون الفجوات في كفاءاتهم القيادية، ولكن عاجلاً أو آجلاً فإن التغيير ممن الذي لم يتهيأوا له، سوف ينتج عنه سلسلة من العواقب الوخيمة - مثل التأخر عن الترقية، التقييم السلبي، تنزيل الدرجة أو إنهاء الخدمات.

### قبول التغيير أمر

حاسم

طبقاً لبحث مقدم من مركز القيادة المبدعة (CCL) فإن السبب الأول لسقوط المدراء بعيداً عن مسار النجاح هو عدو تقبلهم للتغيير والتأقلم معه أثناء الانتقالات.

يقول مدراء أمريكا الشمالية: ٥٥% من المدراء الناجحين يعرفون إظهار القابلية على التكيف.

(المدراء الأوروبيين يضعون الرقم أعلى من ٦٧%) القابلية للتكيف على المرونة والتي ذكرت كثيراً كعامل نجاح في معظم الدراسات الحديثة لمركز CCL عن الانحرافات التنفيذية.

١- المدراء الناجحون يتقبلون التغيير ويتكيفون معه، فإذا وجدت نفسك غير متوافق مع فكرة التغيير، فإنك تستطيع زيادة مرونتك في هذا المجال من خلال تكوين صورة دقيقة عن نفسك وعن البيئة المحيطة بك. ويوجد هنا ثلاثة تصرفات يمكنك من خلالها بناء مرونتك لتصبح أكثر تقبلاً وتكيفاً مع التغيير، ركّز انتباهك على الأفراد والعمل من حولك، لا تدفن نفسك في زاوية ضيقة من العمل، أو تجازف بأن تكون أعمى، حاول البحث عن تحديات جديدة من شأنها تطوير مهاراتك أو التقليل من نقاط ضعفك.

٢- ركّز على أن تكون لياقتك الذهنية والبدنية في حالة جيدة. فإذا لم تكن تشعر بالارتياح، وهو أمر طبيعي عند حدوث تغييرات، فيجب أخذ ذلك كإشارة لاكتشاف المزيد من مشاعرك وأفكارك بخصوص التغيير،

استخدم عريضة المرونة في صفحة ٢٢، ٢٢ كدليل لاكتشاف ردة فعلك عن التغيير.

٣- قيم التغيير بشروطه الخاصة، لترى أي التغييرات يمكنك أن تتحكم فيها، وأي التغييرات لا يمكنك التحكم فيها، كمثال إذا كانت الشركة

التي تعمل بها أجرت لفريق العمل تعديلاً في كيفية أداء العمل، فإنك تدير هذا التغيير من خلال قيادتك لفريق العمل، ولكن إذا مرت الشركة بوقت تقليص أو استجابة لتغير السوق بشكل مثير، فإن هذا النوع من التغيير لا يقبل النقاش، ويصعب أن تتحكم فيه، وفي تلك الحالة فإنه من

الأفضل توجيه طاقاتك من القلق المتزايد بواسطة نتيجة التغيير والاتجاه نحو تطوير المهارات الجديدة وتعزيز القوى الحالية.

### الاستمرار في التعلم:

خذ بقدر ما تستطيع  
الوقت الكافي للتعليم  
لذلك فانك لا تستخدم  
خبراتك الشخصية  
عندما لا تطبقها  
حقيقة.

طبيعة المرونة تتطلب منك أن تكتسب

مهارات جديدة، وأن تكون متفهماً، ولديك القدرة على تطبيقها خلال فترات التغيير، بعض المدراء يقاومون تعلم الطرق الجديدة، متمسكين بالسلوكيات والمهارات القديمة، حتى وعندما تثبت لهم تلك التغيرات جلياً بأنهم لا يستطيعون أن يعملوا على الإطلاق، فإذا وجدت نفسك في ذلك الموقف، أعد التفكير في مقاومتك، فربما كنت تعتقد أن الطرق القديمة مهمة بالنسبة إليك، وربما أن تلك التغيرات سوف تؤثر بطريقة ما على هويتك. إن مهاراتك وسلوكياتك القديمة يجب أن ترتبط وبعمق مع قيمة نفسك واحترامك لنفسك، كل ذلك ينبغي أن يشعرك بالقيمة عندما لا تكون المهارات الغير مألوقة موجودة، إنك ربما تتعلق بعاداتك القديمة لأنك لا تريد أن تشعر بأنك أقل تأهيلاً خلال مرحلة التعليم السخيفة عندما تواجه مهارات جديدة.

ولكي تبدأ على طريق الاستمرار في التعلم والتغلب على مقاومتك لذلك

فإنه ينبغي أن تستشعر وتحاول التقنيات الآتية:

- في نهاية كل يوم سجّل شيئاً واحداً تعلمته، أو شيئاً واحداً تعرفه من قبل، ولكن تم تأكيده.
- راجع إيجاباً مهنيّاً حدث في خلال فترة مبكرة في مجال عملك أو منذ ستة أشهر على الأقل (فترة تكون بعيدة بالنسبة لك، لكي تكون كافية لتحصل على خبرة واضحة) ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطأها؟
- تطلع إلى نجاح مهني يكون قد حدث في فترة مبكرة في مجال عملك أو على الأقل منذ ستة أشهر: ما الذي تعرفه الآن ولم تكن تعرفه من قبل؟ ماذا تعلمت من تلك الخبرات؟ ما هي المعلومات التي تأكدت من خلال تلك الخبرات؟ وما هي المعلومات التي ثبت خطأها؟

### منحنى التعليم رأساً على عقب

إن منحنى التعليم عادة ما يصور كمنحدر تدريجي، موضحاً كما تعلمت تطور أدائك. في الواقع أن التعليم في الغالب دائماً ما يسبب هبوطاً في الأداء قبل أن يأتي التطوير بنتائجه وهذه عملية طبيعية تماماً، التي يمكن أن تسبب إزعاجاً للمدراء، أمليين في تطوير مخزون المرونة بإضافته لمهاراتهم الشخصية والفنية.

منحنى التعليم ليس متدرجاً في الارتفاع بالنسبة للأداء، ولكن هو هبوط في الأداء يلي التطوير.

### تحفيز الذات

تكمّن قوتك على بناء المرونة بداخلك، والوصول إليها مسألة اختيار، ففي حالات التقلص وإعادة الهيكلة وانتقالات السوق والتعديلات التقنية فإنه من الأهمية أن تراعي مجال عملك الشخصي، وتطوير نفسك. إن عقد التوظيف يفترض ضمناً (العمل بجدية للشركة، وأن يكافأ طوال عمر

تحتاج الشركة مشرف منطقة في أحد إداراتها وأرسلني مديري لتولي تلك المسؤولية بدون حتى أن يفكر بأنني لم أتولى ذلك النوع من الوظيفة من قبل لقد قال أنه يعرف أنني لم أتدرب، وأنني لم أتولى ذلك من قبل، ولكنه كان متأكد إنني قادر على فعل ذلك وأناي قادر على فعل ما تتطلبه الوظيفة من أعمال لقد اكتشفت أنني قادر على التعامل مع مجموعة الوظيفة وهذا عزز الثقة في نفسي.

الحياة الوظيفية، وربما الترقى الثابت في المسؤولية) فصح المجال إلى التحرر.

لا تتوقع أن شخصاً آخر سوف يرشد مجال عملك، باشر عملك بروح تجارية، ابتكر المرونة بإعطاء نفسك الحرية في اختياراتك الشخصية والعمل عليها.

وهنا نذكر بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك في كسب مزيد من المرونة في مجال الأعمال.

- تعرّف على مواطن القوة التي تملكها تستطيع الاعتماد عليها أو توجيهها. حاول إجراء هذا التمرين: سجّل قائمة بالقوى، وعندئذ أسأل نفسك: أين أستطيع أن أتوائم أيضاً في هذه الشركة؟
- ما هي الوظائف الأخرى الموجودة - سواء حقيقية أو تخيلية - التي من خلالها تستطيع توظيف قواك في بيئة مختلفة؟
- طور قوى جديدة بالاستمرار بـ "تمديد" المهمات. تطلّع خارج محيط العمل لأي فرص تطويرية، حاول إيجاد الطرق الآمنة للتدرب على مهارات جديدة، كمثال يمكنك التدريب لتصبح قائد فريق عمل أحسن، وذلك بالعمل متطوعاً لدى لجنة من لجان مدرسة أطفالك، وبالخدمة في جمعية فنون لأحد الجاليات، أو من خلال بعض أعمال تطوعية أخرى.
- كوّن لنفسك "مجلس مدراء" وهو عبارة عن مجموعة من الأقران من خارج شركتك، وتثق بهم ثقة عالية، ولكن من نفس مستوي

المسؤولية مثلك تقريباً، وتقابل معهم بصفة منتظمة لمناقشة التحديات المشتركة واقتراح الحلول لها.

### الإحساس بوجود هدف لك في الحياة أو العمل:

«أعتقد أنني حصلت من خلال هذه التحديات على الغرض، ويكون الغرض أحياناً أسفل الطريق، إنني سوف أساعد شخصاً ما، ولو أنني لم أجرب تلك التحديات، فكيف أستطيع فعل ذلك بأي مصداقية.

قم بـ "محاسبة ذاتية" فهي تعطي لعملك معنى، وتساعدك في فهمه في نطاق أكبر. الإحساس الواضح بوجود هدف يساعدك في توقع النكسات من خلال منظور أشمل.

هل سبق أن كنت "في حالة استغراق" عندما تكون منهماكماً في شيء ما، فإنك تندمج بعمق في ذلك، ويمضي الوقت... وفي نهاية العملية تشعر بأنك نشيط وغير منهك.

### اكتشف إحساسك بوجود هدف

تأمل الأسئلة الآتية التي صممت لاكتشاف وتدعيم إحساسك بوجود هدف، بعد قراءة كل سؤال، خذ وقتاً للإجابة، ولمتابعة ذلك النشاط، اجلس مع صديق تثق به ويستطيع أن يسألك نفس تلك الأسئلة، أجب بقدر ما تستطيع من الإفاضة، وعندما تنتهي، يبدأ صديقك من جديد مرة ثانية مع السؤال الأول، كرر سلسلة الأسئلة عدة مرات، وإذا كان صديقك أيضاً مهتماً بإعادة اكتشاف الإحساس بوجود هدف، فيمكنك أخذ دور السائل وأجب الأسئلة.

١- ما هو الشيء المثالي الذي تحاول الوصول إليه؟ وما هو الذي تفضله في المستقبل؟

٢- ما هو وضعك الآن؟ ما هو موقفك الآن بالنسبة لما ترغب؟

- ٣- ماذا بقي في وظيفتك الحالية لتحصل عليه؟
- ٤- فيماذا استفدت من وضعك الحالي؟ وفيما استفدت منه في تبرير تصرفاتك؟
- ٥- فيما استفدت من وضعك الحالي في التهرب من بعض المواقف؟
- ٦- ماذا سيكون وضعك لو لم تكن فيما أنت فيه الآن؟
- ٧- فيما استخدمت وظيفتك الحالية لكي تكون، أو لتحصل على، أو لتفعل؟
- ٨- فيما استخدمت وظيفتك الحالية لكي لا تكون، أو لكي لا تحصل على، أو لكي لا تفعل؟
- ٩- ما الذي يعوقك من الانتقال من وظيفتك الحالية؟
- ١٠- ما الذي سوف تقوم به لتغيير وضعك الحالي؟

عُد بالذاكرة وفكّر في المصادفات مع هذا النوع من الخبرة، هذه المصادفات من المحتمل أن تكون قد ارتبطت مباشرة بالأهداف الأكثر أهمية بالنسبة لك، وهنا بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدك في اكتشاف إحساسك بالفرض:

- ١- ما هو الأكثر أهمية في القيمة بالنسبة لك؟ ما الذي تفعله في العمل أو بعيداً عن العمل ويؤثر على تلك القيمة؟
- ٢- ماذا كان يعتبر واحداً من أحلام طفولتك؟ حدد تقاطعات الطرق في حياتك التي أخذتك بعيداً عن هذا الحلم؟ ولماذا اتخذت تلك الطرق المختلفة؟
- ٣- إذا لم يكن هناك من عقبات (سواء مالية، أو شخصية أو أخرى) ماذا ترغب أن تفعل في حياتك؟

٤- راجع إجاباتك مع الأسئلة السابقة. ما هي الخطوة الأولى التي تستطيع اتخاذها تجاه التقابل مع تلك الأهداف؟

### الهوية الشخصية

لقد وصلت  
لإدراك من كنت  
أنا، وأنه يوجد  
فرق بين من أنا؟  
وماذا افعل؟

إن وظيفتك واحدة فقط من مظاهر الهوية، ومجال عملك واحد فقط من سمات حياتك. ولتحقيق بعض درجات المرونة فإنه ينبغي عليك الفصل بين من تكون؟ وماذا تفعل؟ إنها عملية تطويرية طويلة الأجل، ولكنها

تستحق الجهود. هذا الفصل سوف يبقيك مرناً أثناء فترات الإحباط أو مواجهة الصعوبات الشخصية بإعطائك الحرية للتركيز على نواحي القوة، والفرصة لديك أكثر من التركيز على قلقك وخسارتك. إن خصائص هويتك الشخصية توجد نوعاً من الأصالة، التي بدورها تدعمك خلال فترات التغيير، وتوجد نوعاً من الانسجام بين أحاسيسك وأفكارك وقيمك وأعمالك. فالأصالة تخلق قاعدة للمرونة.

وهنا يوجد بعض الأفكار لتحاول تجربتها وبعض الأسئلة لتفكر فيها،

إذ ما كنت تريد تقوية إحساسك بالهوية الشخصية:

- اصنع شعاراً شخصياً، يمكنك أن تصممه بنفسك أو تعديل شعار موجود، وفكر ماذا ينبغي أن يعني الشعار الشخصي، وكيف يمكنه أن يدعم ما تريده أن يمثل مثلما شعار الشركة يمثل قيم ومهمة الشركة.
- ضع تصوراً شخصياً لأهدافك. وأمعن الفكر في أين أنت الآن؟ واكتب ثلاث حقائق عن نفسك. وسجل ثلاث أحاسيس مستوحاة من هذه الحقائق، وفي النهاية أكمل هذه العبارة مع تلك الأحاسيس في ذهنك: «هذا الإحساس يشبه.....» ولإيجاد تصور للتوجيه المستقبلي. أمعن التفكير في أين تحب أن تكون؟ أو ماذا تريد أن تتجز خلال السنة

القادمة؟ (أو تخير الإطار الزمني الخاص بك) كرر نقاط التمرين الثلاث تلك. اختبر تصورك المستقبلي. وحاول مراقبة والتحكم في تصرفاتك الشخصية بتلك الطريقة في نشاطاتك اليومية.

- سجل قائمة بكل الأدوار المختلفة التي قمت بها في حياتك المهنية. سجل قائمة بكل الأدوار المختلفة التي تود القيام بها في حياتك المهنية. ما هي التغيرات التي يجب أن تقوم بها لسد تلك الفجوة ولتقترب من الأدوار التي تريد أن تقوم بها؟

- سجل قائمة ببعض «وصايا الطفولة» (أنت تريد شيئاً ما عملياً للاستناد عليه، وإذا أردت شيئاً ما نُفذ بطريقة صحيحة، يجب أن تفعله بنفسك) ما هو الجزء الذي لعبوه لإيجاد الإحساس بالهوية التي أنت عليها الآن؟ وكيف كانت تلك الوصايا عائقاً لهويتك الشخصية التي تخيلتها لنفسك؟

### الشبكات الشخصية وشبكات العمل:

إذا أنت قد طورت شبكة عمل بحجم جيد، فإنك تستطيع أن تضاعف تلك الشبكة أينما ذهبت وتلك حقاً مهارة قابلة للتحويل. وشبكة العمل تكون حينما تكون أنت. إنها ليست مثل إني بعت بيتي، ولم يعد إطلاقاً ملكي. أنني أستطيع أن اتصل تليفونيا مع أناس لم أتحدث إليهم خلال أربع أو خمس سنوات فشبكة العمل تتحمل.

يكون المدراء الذين يتمتعون بالمرونة شبكة علاقات واسعة من العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية. هؤلاء المدراء يكونون أقل اعتماداً على منظمة فردية، بل يستخدمون العلاقات الشخصية في إنشاء قاعدة دعم - العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف، والتعامل مع الصعوبات، وتطوير المنظور.

ولكن الشبكات الشخصية وشبكات العمل ليست فقط شبكات حماية تستخدمها للهروب من سقوطك في وقت المشكلة.

ولكنها سلسلة من الأخذ والعطاء المتبادل التي من خلالها تتعاون، وتشارك بوجهات النظر، وتوسع

نظرتك للعالم، تقوية رؤيتك، تعليم وتعلم مهارات جديدة، وتظل متكيفاً مع بيئتك. إن السر في بناء شبكات العمل التي تضيف لمرونتك هو عمل الاتصالات الشخصية. حاول التمرن على تلك الخطوات الأربع البسيطة لبناء أو لإعادة تقييم الشبكات الشخصية وشبكات العمل الخاصة بك:

١- ضع قائمة بالأشخاص الذين يمكنك الاعتماد عليهم في أوقات الحاجة.  
٢- أضف لتلك القائمة الأشخاص الذين شاركوا معك في أول قصص النجاح.

٣- كم حجم المعلومات التي تعرفها عن هؤلاء الذين تضمهم القائمة؟

٤- اختر اسماً من القائمة - ما الذي تستطيع أن تفعله لهذا الشخص اليوم؟ وسيلة أخرى يمكن أن تستخدمها لتحديد الأشخاص لشبكة المعارف الشخصية، وهي أن تختار شخصاً تكون معجباً به في العمل، حدد مميزات هذا الشخص، وشاهد كيف يتعامل في المواقف المختلفة - وخاصة تلك المواقف التي تتعلق بالتغيرات في المؤسسة أو البيئة، ما هي أنواع التصرفات الإيجابية التي يتوقعونها؟ وكيف تستطيع أن تحاكي هذا السلوك في وظيفتك الحالية؟

**الانعكاسات:**

وظيفتي هي أن أزيد المبيعات بنسبة ٥% كل عام. التفكير وكل ذلك شيء جيد ولكن الحد الأدنى إذا لم تتحقق زيادة المبيعات فهذه ليست وظيفتي، فلو كنت شاعراً، ربما عكست أكثر، ولكني لست شاعراً.

المطالبات المتكررة لتحقيق الأهداف تجعل من الصعوبة بمكان إيجاد الوقت للتفكير حتى خلال الأوقات المريحة، وتزداد الصعوبة في أوقات الضغط مثل تقليص حجم المؤسسة، أو عندما يكون مجال العمل مهدداً ببعض الانحرافات، أو عندما يحتاج المرء العناية بمشكلة شخصية. وحتى لو صح ذلك، فإنه من الأهمية تحديد وقتاً للتفكير، سواء كنت

تسعى لنجاح أو تواجه مشكلة شخصية. وبأخذ الوقت في التفكير يمكنك أن تطور من الوعي الذاتي درجة، والذي يمكن بدوره أن يحسن من مرونتك مع عالمك الشخصي أو عالمك المهني، ففكر في الانعكاس كتغذية مرتدة مؤثرة، ربما ستجد نفسك تقاوم التغيير أو غير قادر على تقبل التغيير، وبمراقبة نفسك تجد نفسك غير منفتح على قناة التغذية المرتدة للمعلومات.

### كيف تحفظ مذكرة الانعكاس

إن الاحتفاظ بمذكرة يعتبر أداة من الأدوات المؤثرة في بناء المرونة من خلال إنشاء الوعي العميق. يوصي مركز CCL باستخدام مذكرة تعليم شخصية كطريقة للحصول على الفهم العميق الضروري لتصبح أكثر تكيفاً. إن شكل ومحتويات مذكرتك مسألة اختيار شخصية. وفي كل الأحوال فإنه يوجد ثلاث أجزاء نموذجية لمداخلات المذكرة:

- 1- الواقعة أو الخبرة. صف ما الذي حدث بموضوعية قدر الإمكان، لا تستخدم أسلوب تحكيمي والتزم بالحقائق. ماذا حدث؟ ومن الذي شارك في الحدث؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟
- 2- رد الفعل. صف ردة فعلك على الأحداث بشكل واقعي، وبطريقة موضوعية بقدر الإمكان. ما الذي تريد فعله كرد فعل للحدث؟ ما الذي فعلته في الواقع؟ فيما كنت تفكر؟ ماذا كان إحساسك؟
- 3- الدروس. فكر في الخبرة وردة فعلك عليها. ما الذي تعلمته من الحدث ومن ردة فعلك عليه؟ هل الحدث يقترح تحدياً تطويرياً ينبغي عليك معالجته؟ هل لاحظت نمطاً معيناً لردود أفعالك؟ هل ردة فعلك كانت مختلفة عما كانت عليه في الماضي خلال الخبرات المألوفة، وهل هذا يفرض اقتراحاً بأن تقوم بعمل تقدم أو ارتداد على كفاءة القيادة الحكيمة؟

إذا وجدت أن الانعكاس يصعب التعامل معه، إليك بعض المقترحات:

- أوجد الأسس والأدوار المتكررة التي وراء ردة الفعل.
- أعد ترتيب الأولويات لتخصيص وقت لردة الفعل.
- استخدم معلومات تقييم الأداء كمناسبة لرد الفعل.
- احتفظ بمذكرة.

### مهارة الانتقال:

قائدنا الحالي يقود  
بمثالية دون دعاية  
أو إعلان، لقد تغلب  
هذا الشخص على  
معوقات كبيرة ليصل  
إلى أعلى المراكز في  
المجتمع قادماً من  
أدنى طبقات المجتمع.  
والآن أعاد لمجتمعنا  
المحلي مثاله الإيجابي  
للخدمة الثابتة والتي  
تعني صفقة عظيمة  
للشركة.

- لا تتردد في السؤال حتى لو غيرت تعريف نفسك أو عملك.
- أعد صياغة كيف ترى علاقة مهاراتك مع الشركة، مع قيمك، ومع أهدافك؟ من خلال اختيار مواهبك في رؤية جديدة، فإنه يمكنك أن ترى كيف ينبغي لمهاراتك أن تتحول إلى أنماط جديدة في العمل والسلوك.
- ولساعدتك في الحصول على منظور جديد للمهارات المألوفة، حاول المقترحات الآتية:

- حدد المهارات التي تمتلكها تستخدمها في مكان العمل، وفي المنزل و في مجتمعك، وأين ينبغي لتلك المهارات أن تعمل؟ حاول من خلال الأنشطة التطوعية اختبار السلوكيات المختلفة لتطوير مهاراتك الفنية إلى أرضية غير مألوفة دون الضغط على أداء الوظيفة.
- صف خمس وظائف (مجالات) مختلفة يمكنك القيام بها اليوم موضعاً مهاراتك الحالية.

## العلاقة بالمال:

«أنا أدرك أنني  
أستطيع دائماً أن  
أحصل على دخل  
من مكان ما - ربما  
من خمسة أو ستة  
أماكن، ولكن كون  
الدخل سوف يدخل  
فهذا ليس الأكثر  
أهمية».

بناء المرونة ليس دائماً يختص بتحسين شخصيتك ومهاراتك الفنية أو إعادة صياغة مواهبك في أشكال جديدة. المرونة أيضاً تأتي من خلال مراجعة كيفية ارتباطك بالعالم الخارجي. فربما يكون هذا أكثر وضوحاً عندما يتعلق الأمر بنظرتك تجاه المال. المبالغة في التطلعات أو حتى التقليل من القدرات يحد

من مرونتك في مواجهة التغيير. وإليك تمرين صغير قد يساعدك في توجيه علاقتك مع المال:

١- انظر إلى ميزانيتك الشخصية. سجل قائمة بالأشياء التي تحتاجها والأشياء التي تريدها.

٢- افحص ميزانيتك لتحديد حجم الدخل الأدنى، الذي تحتاجه لتغطية الضروريات، ثم فكّر وحدّد الطرق البديلة للحصول على هذا الدخل.

٣- وإذا كان هناك فجوة بين ما تريد والمبلغ المتاح، رتب قائمة باحتياجاتك حسب الأفضلية

٤- ما هي بعض الطرق البديلة للحصول على المال، لتفي بالاحتياجات التي تريدها؟ وما هي بعض الأشياء في قائمة الاحتياجات التي تريدها ويمكن تأجيلها؟

٥- إذا كان المال ليس عقبة، فأى الأشياء في قائمة احتياجاتك ما زلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

٦- إذا كان الوقت ليس عقبة، فأى الأشياء في قائمة احتياجاتك ما زلت تريدها؟ رتب اختياراتك.

## عريضة المرونة

ألقي نظرة على البنود في هذه القائمة، واملأ الدائرة الأقرب لتقييمك لنفسك في كل من مجالات المرونة التسعة. ماذا تخبرك القائمة عن درجة مرونتك؟ ما هي قوة المرونة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير؟ ما هي المجالات التي ينبغي تطويرها لتصبح أكثر مرونة؟

<p><b>قوة المرونة</b></p> <p>حدد المهارة التي يمكن أن تعتمد عليها في أوقات التغيير</p>	<p><b>تطوير المرونة المطلوب</b></p> <p>حدد المهارة التي يجب أن تطورها لزيادة المرونة</p>
<p><b>تقبل التغيير</b></p>	
<p>أنا منسجم مع التغيير، وأراه فرصة لتطوير كقائد.</p>	<p>التغيير يجعلني مضطربا. أنا لا أريد أن أواجه تحديات جديدة دون ما أملك بعض أنواع السيطرة على الموقف</p>
<p><b>الاستمرار في التعلم</b></p>	
<p>التغييرات تعطيني الفرصة لتعلم مهارات جديدة واختبار أفكار جديدة أحب أن أبني على نجاحاتي وإخفاقاتي السابقة.</p>	<p>أريد أن أكون ملتصقا بما أعرفه جيدا وبالمهارات التي تعود بي لهذه النقطة في مجال عملي. بعض الناس يتوقعون أن هذا جزء من: مَنْ أكون؟</p>
<p><b>تحفيز الذات</b></p>	
<p>إنني أقوم بانتظام ملكاتي، وأبقي عيني مفتوحة على مهام العمل، ويقودني ذلك لبناء مهارات إدارية وتطويري كقائد.</p>	<p>لدي ما يكفي لترشيد العمل بتقاريري المباشرة، وإذا رغبت تلك الشركة في تطويري ينبغي أن تعطيني بعض أنواع الخطط.</p>

<b>الإحساس بالغرض</b>	
<p>أحب أن أعتقد أن عملي يؤثر على قيمي الشخصية إنني أحاول أن أجعل قراراتي تستند على ما هو مهم بالنسبة لي ويتوازن مع مهمة الشركة.</p>	<p>إذا طلبت الشركة طريقة عمل محددة، فمن أكون أنا لأقول إذا ما كان هذا صحيحاً؟ فعلمي لم يصمم لكي يتبع نظاماً قيماً، إنها طريقة حياتي التي لا أستطيع تغييرها لتصبح شيئاً آخر.</p>
<b>الهوية الشخصية</b>	
<p>حقيقة أنا أحب عملي، ولكنه لا يحدد من أكون أنا. فلدي مساعي خارج العمل وتمثل أهمية بالنسبة لي بقدر أهمية عملي.</p>	<p>إني أعيش من أجل عملي. لما لا؟ ما أول سؤال عادة يسأله شخص لك؟ ما عملك؟ وليس كيف تصف نفسك؟</p>
<p>حقيقة أن شبكة العلاقات مفيدة في حالة وجود كساد وتقليص من قبل الشركة. أود أن تساعدني في الخروج من الارتباك، إنني أرغب أن أبقى على اتصال مع هؤلاء الأشخاص الأقرباء مني ولهم اهتمام شخصي بحياتهم.</p>	<p>شبكة العلاقات الشخصية والمهنية في الحقيقة أنني أحترم أسرتي وأصدقائي وزملائي، يوجد أوقات كثيرة لتلك العلاقات أستطيع البقاء أكثر حالياً مقارنة مع ما يفعلونه أصدقائي وزملائي خارج العمل، ولكن لا يبدو أن هناك وقتاً كافياً.</p>
<b>التفكير</b>	
<p>إنني أتيح بعض الوقت كل يوم لمراجعة قراراتي جريان الأنهار الجليدي، ليس لدي الوقت للجلوس وأسترخي لأحلام اليقظة: إلى أين أنا ذاهب، وكيف أصل هناك؟</p>	<p>يوجد أشياء كثيرة جداً دائماً للقيام بها، إنها مثل تصرفاتي، فأنا أحب أن أتذكر لأرى، إذ ما كان هناك خيار آخر كان ينبغي أن أفعله.</p>
<b>انتقال المهارات</b>	
<p>يمكن أن تبرهن مهاراتي أنها مفيدة لهذه الشركة في دور آخر، أستطيع نقل خبراتي خارج العمل إلى فرص تطويرية أخرى.</p>	<p>كل وظيفة تتطلب مجموعة مميزة من المهارات، وتأخذ وقتاً طويلاً لتطوير تلك المهارات، وهي غير كفاء لأخذ شخص ما بعيداً عن الدور المألوف والطلب منهم أن يقوموا ببعض أعمال أخرى.</p>

### العلاقة مع المال

<p>أحب الأشياء، أليس كل شخص كذلك؟ ولكن أنا لا أريد الوقوع في فخ العمل لساعات طويلة ومواجهة مهام زائدة، لكي أسدد للأشياء التي لا تؤثر فعليا في اهتماماتي وقيمي، إنني أجعل راتبي لنفسِي، إنني أفكر في مشترياتي قبل أن أقوم بشرائها.</p>	<p>لدي مسؤوليات، وتلك المسؤوليات تكلفني الأموال. وليس هناك حل لذلك بالإضافة إلى إنه يوجد آمال مؤكدة، بأنك حينما تصل إلى وظيفتي فإنك تستطيع تمنح نوعاً معيناً من أشكال الحياة، ينبغي عليك فقط العمل بجدية إذا أردت الأشياء الجميلة في الحياة</p>
---	---





## قراءات مقترحة

- Bridges, W. (198.) Transitions: Making Sense of life>s changes. New York: Addison-Wesley.
- Bunker,K. The power of vulnerability in contemporary leadership.  
Consulting Psychology journal: Practice and Research, 49(2), 122136-.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R.W. (1989) Eighty-eight assignments for development in place. Greensboro, NC: center for Creative leadership.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S.,&Van Velsor, E.(Eds.) (1998)The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M.W.Jr., Lombardo, & Morrison, A.M. (1988). The lessons of experience. Lexington, MA: Lexington Book.
- Noer, D. (1993). Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco: Jossey-Bass. O>Neil, J. (1993). The paradox of success: When winning at work means losing at life. New York: Putnam.
- Pulley, M.L. (1997). Losing your job - reclaiming your soul: Stories of Resilience, renewal, and hope. San Francisco: Jossey-Bass.





## خلفية

هذا الكتاب الاسترشادي يوحد ويوضح الأساسيات التي تُدرس في برامج تطوير القيادة في مركز القيادة (CCL). تؤكد برامج المركز في تطوير القيادة على مفاهيم تنمية الوعي الذاتي، والرغبة في التعلم، والعناصر الحاسمة لبناء المرونة.

وينطلق المركز وبشكل كبير من نتائج الدراسات والبحوث المعمقة التي أجراها ويجريها من خلال جمع المعلومات عن حياة المدراء التنفيذيين، والخبرات التي تراكمت لديهم في مجالات أعمالهم. وتحليل المركز في هذه النقطة يركز على ثلاثة موضوعات واسعة: مهام الوظيفة، الصعوبات والتدريب الرسمي. وفي كل تلك الموضوعات الخاصة قام المدراء بخطوات تطويرية واسعة مستخدمين مهارة المرونة في التحديات التي واجهوها في أعمالهم.

شيء آخر مرتبط بالمرونة وجد في بحوث المركز، هو الانحراف التنفيذي، الذي يظهر أن مقاومة التغيير (والذي يساهم في قصور المرونة) هو عامل انحراف أما الانفتاح للتغيير (والذي يمكن أن يساهم في درجة كبيرة من المرونة) يقود إلى النجاح المهني والإداري. في الحقيقة أكثر عوامل النجاح والتي ذكرت كثيراً في بحوث المركز هو القابلية للتطوير أو التكيف. تلك القابلية هي مفتاح تكوين قبول التغيير، الذي يترسخ في قلب المدير والقائد المرن الناجح.

تمشياً مع هذا البحث وتجاوباً مع مبادرات مركز (CCL) التعليمية، هذا الكتيب يتعادل مع بحث ماري لين بوللي عن المرونة بين المدراء التنفيذيين والآخرين الذين بقوا وتتطورا حتى أثناء الإحباطات والصعوبات

الشخصية. رؤيتها عن كيفية تحول هؤلاء الباقون النكسات إلى فرصة، كل ذلك مذكور بالتفصيل في كتابها الصادر في عام ١٩٩٧، «فقدان عمك - استرداد روحك» قصص عن المرونة، والتجديد، والأمل.



## ملخص لأهم النقاط

تتيح لك المرونة الإفاقة بسرعة من تبعات التغيير والصعوبات وسوء الحظ، والأشخاص المرنون يبديون المرونة والتحمل و التفاؤل، والانفتاح على التعلم.

قصور المرونة هو إشارة إلى الاحتراق، والإعياء، والقلق، والكساد، موقف الدفاع (التبرير) والاستخفاف. إن المرونة لا تعطيك الأدوات فقط التي تتعامل بها مع الصعوبات والاحباطات، ولكنها تسمح لك أيضاً بتطوير مهارات ووجهات نظر جديدة من خلالها تقودك للاستمرار في النجاح في العمل وخارج العمل.

الناس غالباً ما ينظرون إلى الأشخاص الذين يتمتعون بالمرونة على أنهم شخصيات مميزة، وهادئة، وقوية، أو لا يتأثرون، ولكن المرونة ليست عسيرة، بالرغم من أن الإصرار - خاصة الإصرار للتعلم من الأخطاء والنجاحات - يلعب دوراً رئيسياً، والشخص المرن يسير على هذا الدرب بتوسيع منظوره، ويكون منفتحاً على التغيير، و يكون شغوفاً للتعلم.

إن المرونة هامة لأن التغيير واسع الانتشار.

تواجه مؤسسات اليوم كل أنواع التغيير بطريقة نموذجية، يمكن أن تؤثر على مهارات قيادتك، وأدائك الإداري أو حتى المهني. إنها يمكن أن تغير انطلاقاتها، وتركيزها العالمي، أو إستراتيجيتها. إن التغييرات يمكن أن تحدث للبيئة التي توجد بها أعمال الشركة أو لخدمة السوق. يمكنك أن تظل قائماً وأن تتطور حتى خلال تلك الأوقات الثابتة أو في ظل التغييرات المركبة ببناء مهارات المرونة.

المرونة يمكنها أن تتطور، فمن الممكن تغيير منظوراتك، وعاداتك، وردود أفعالك بتعديل أفكارك وتصرفاتك في تسع مجالات: (تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بوجود هدف، شبكة العلاقات الشخصية والمهنية، الانعكاس، انتقال المهارة، وعلاقتك بالمال) وعندما تصبح مرناً فإنه يمكنك أن تستوعب وتتعلم من التغييرات الشخصية والمهنية، جاعلاً منهم مفتاحاً لتطوير قيادتك.

