

2015

كتاب في دقائق

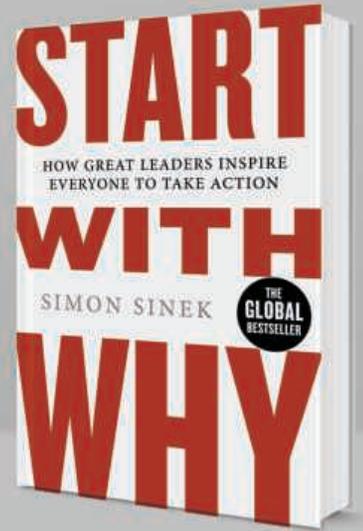
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

# لتكن غايتك .. بدايتك

## هكذا يُلهم القادة العظماءُ أتباعهم ليعملوا



تأليف

سيمون سينيڪ

## في ثوانٍ...



لاشك أن تبادل الخبرات وعرض الممارسات والاطلاع على التجارب من أهم مسارات نشر ونقل المعرفة، فبدلاً من إعادة اختراع العجلة والمروء بنفس التحديات للوصول إلى حلول نموذجية، يمكن

الاستفادة من التجارب المشابهة مع تحديثها بما يتناسب مع متطلبات المعرفة الحديثة من جوانب إبداعية ومبتكرة وتفعيلها على أمثل وجه. إن تطوير مهارات مشاركة الخبرات لدى الأفراد وتعزيز قنوات الاطلاع على ممارسات الآخرين يساهم في حفظ الموارد البشرية والمالية ويفتح المجال أمام الأجيال الشابة للانطلاق من حيث انتهى الآخرون.

وفي إطار سعي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الدائم إلى نشر وطباعة المؤلفات التي تُثري العقول وترتقي بمكتسبات الوطن والتي تؤكد على منهجية توجهات ورؤى قيادتنا الرشيدة، تأتي ملخصات الدفعة الجديدة لمبادرة «كتاب في دقائق» لتشمل 3 مواضيع معنية بأهمية تبادل الخبرات ومشاركة التجارب.

وفي دفعتنا الجديدة سيأخذكم ملخص كتاب «المبتدئ الذكي» في رحلة اكتشاف سلوك الموظف المبتدئ ووضعه في مقارنة مع ذوي الخبرة من حيث الحماس والمعرفة وحب التعلم والولع بالابتكار. ويؤكد الكتاب على أن القائد البارح صاحب الخبرة الطويلة هو أهم مصدر لنقل المعرفة للجيل الجديد عبر طرح أفضل الممارسات ومشاركة ما مرَّ به من تجارب وما اكتسبه من خبرات.

أما ملخص الكتاب الثاني وعنوانه «لتكن غايتك بدايتك» ويتناول القيادة العظماء القادرين على إلهام الناس بالإقدام على الفعل، ويرى الكاتب أن هؤلاء يمنحون أتباعهم إحساساً بالانتماء، ويؤكد على أن القادة الذين يتمتعون بقدرة فطرية على بث روح الإلهام في نفوسنا، لديهم مهارة أكبر في التواصل ومشاركة التجارب مع الآخرين.

وتختتم ملخصات الدفعة الجديدة بكتاب «آباء متفهمون أبناء سعداء» ويرصد المؤلف حقيقة أن الآباء الناجحين لا يملكون عصاً سحرية؛ وإنما ينبع نجاحهم من توجهاتهم الفكرية؛ فهم يتحدثون ويستمعون ويتواصلون وينقلون خبراتهم وتجاربهم الحياتية إلى أبنائهم بشكل إيجابي.

أتمنى أن تكون ملخصات الدفعة الجديدة من «كتاب في دقائق» قد أضافت إلى مخزونكم المعرفي، آملاً أن تكون قد ساهمت ولو بالجزء اليسير في تعزيز ثقافة القراءة والاطلاع كركيزة لتطوير مجتمع متقدم، يتخذ من المعرفة سنداً وظهيراً يتكى عليه في رحلته نحو التنمية المستدامة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

ثمة نموذجٌ طبيعيٌّ متكرّرٌ يُمثل طريقةً في التفكير والعمل والتفاعل يجعل بعض القادة قادرين على بث الإلهام في الآخرين. ربما يكون هؤلاء القادة قد ولدوا باستعداد فطري يؤهلهم لذلك، لكن هذه القدرة ليست حكراً عليهم فقط. بإمكاننا جميعاً أن نتعلّم هذه الطريقة في التفكير، وأن نسلك دروب حياتنا مسلّحين بها. فمن خلال التدريب والمران يمكن لأي قائد فريق أو مؤسسة أن يبعث الإلهام في قلوب الآخرين لدفع أفكارهم ورؤاهم إلى الأمام بهدف تغيير حياتهم وحياة الآخرين إلى الأفضل.

## القادة ومَن يقودون

القادة العظماء قادرون على إلهام الناس بالإقدام على الفعل، وهؤلاء يمنحون أتباعهم إحساساً بأهمية الرؤية والانتماء، وهو إحساس لا علاقة له بأي حافز خارجي أو منفعة مادية تُكتسب. فالذين يترسّمون خطى هؤلاء القادة لا يفعلون ذلك لأنهم يخافونهم ويخشون سلطتهم، بل لأنهم يستمدون منهم الإلهام؛ مما يعني أن دافعهم للفعل والإنجاز شخصيٌّ تماماً.

تختلف أشكال وأحجام المؤسسات والقادة الذين يتمتعون بقدرة فطرية على بث روح الإلهام في نفوسنا. وبغض النظر عن المصدر الذي تتبع منه طاقة الإلهام هذه، فإن تلك المؤسسات تتمتع بقدر لا يُستهان به من التأثير؛ فهي تستحوذ على ولاء العملاء، ويعمل لديها أكثر الموظفين إخلاصاً. ولذا تستطيع هذه المؤسسات تحقيق نتائج أفضل من غيرها، كما أنها تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار، والأهم من ذلك، أنها تحافظ على استدامة كل هذه الميزات على المدى الطويل. وهكذا تنجح بعض هذه المؤسسات في تغيير وجه الصناعات والمبادرات التي تقودها، بينما يتعملق بعضها الآخر ويستطيع تغيير العالم بأسره.



## عالم بلا غاية

نحن نضع افتراضات حول عالمنا الذي نعيش فيه، وكثيراً ما تتبع تلك الافتراضات من معلومات منقوصة أو زائفة. منذ زمن غير بعيد اعتقد الناس أن الأرض مسطحة. وقد ترك هذا الاعتقاد أثراً كبيراً في سلوكهم. خلال تلك الفترة، كانت حركة الكشوف الجغرافية محدودة للغاية، إذ خشي الناس أنهم إذا ما سافروا إلى أماكن نائية، فربما

يسقطون من حافة الأرض. وبعد أن اكتشف البشر أن الأرض كروية تغير سلوكهم. وهذا يعني أن تصحيح افتراض واحد كان سبباً في دفع الجنس البشري إلى الأمام.

تتشكل المؤسسات وتتخذ القرارات استناداً إلى عملية جمع البيانات والمعلومات. والافتراضات حتى وإن قامت على بحث شامل، قد تقضي بنا إلى لا شيء أو تضللنا. نحن نعي أن تراكمات البيانات والمعلومات قد تقضي إلى قرارات

خاطئة إذا لم تسر الأمور كما توقعنا، ربما لأننا أغفلنا تفاصيل جوهرية. وثمة عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار، عوامل تقع خارج نطاق العقل المنطقي والتحليلي. وأحياناً نفتقر تماماً إلى المعلومات أو نختر أن نتجاهل المعطيات المتاحة لكي نتبع حدسنا، ونجد أن النتيجة جيدة للغاية بل وأفضل من التوقعات. والحقيقة هي أن أغلب المنظمات اليوم تتخذ قرارات قائمة على افتراضات منقوصة أو معيبة بشأن العوامل التي تدفعها نحو النجاح.



## من التلاعب بالعواطف إلى الإلهام

كل الخدمات والميزات التي تقدمها المؤسسات اليوم عرضة للتنافس بسبب ابتكار خدمات وميزات أخرى تتمتع بذات الجودة، ولها نفس المواصفات ونفس السعر. ومع ذلك، إذا سألت عن السبب الذي يجعل عملاءها يفضلون التعامل معهم فسيقال لك إن ذلك بسبب الجودة الفائقة لخدماتها، أو أسعارها أو مستوى خدمة العملاء الذي تقدمه. والحقيقة أن بعض المؤسسات لا تعرف سبب تفضيلها عن سواها، كما لا

تعرف لماذا يفضل موظفوها العمل لديها. وهناك طريقتان للتأثير في سلوك الإنسان: إما أن نتلاعب بعواطفه، أو نبث فيه الإلهام. وفي مجال الأعمال كما في معترك السياسة يشيع استخدام أساليب التلاعب ويزداد استخدامها عبر قنوات التسويق والترويج. تتضمن هذه الأساليب النمطية: تخفيض السعر أو حملات الدعاية أو إشاعة الخوف أو تضخيم حجم المخاطر أو بث رسائل التشجيع أو ابتكار أفكار جديدة للتأثير على السلوك. فحينما لا يكون لدى المؤسسات إدراك واضح بشأن سبب تمسك عملائها بها، فإنها تلجأ

إلى العديد من طرق التأثير والتلاعب. فهل ينجح التلاعب في غرس الولاء؟ إدراكك بأن لديك قاعدة من العملاء والموظفين الذين يحركهم الولاء لا يقلل فقط من التكاليف بل يوفر لك الطمأنينة وراحة البال. مثلهم مثل الأصدقاء المخلصين فأنت تعلم أن موظفيك المخلصين سيقفون إلى جانبك وقت الحاجة. بينما يخلق الاعتماد على التلاعب ضغوطاً على كل الأطراف. فبسبب التلاعب تصاب المنظمات بالإرهاك تدريجياً. صحيح أن بعض أساليب التلاعب تنجح أحياناً، ولكنها لا تستطيع أبداً غرس الولاء في الموظفين والجمهير.

## الدائرة الذهبية:

### هل من بديل للتلاعب؟

القادة العظماء يختارون طريق الإلهام بدلاً من التلاعب من أجل تحفيز الناس. وسواء أكان القادة أفراداً أو مؤسسات، فإنهم يسلكون نفس الأسلوب في التفكير والتدبير والتواصل والتفاعل. وهم يفعلون ذلك باتباع نموذج «الدائرة الذهبية».



◆ **كيف:** بعض المؤسسات والأشخاص يعرفون كيف يقدمون ما يريدون تقديمه. وتستخدم هذه الكيفية لتمييز الخدمات والمنتجات عن غيرها؛ على اعتبار أن الكيفية هي التي توضح الفرق وتحفز على صنع الروابط واتخاذ القرارات. ولكن ليس هذا هو جوهر الأمر.

◆ **لماذا:** قليلون هم الذين يوضحون لماذا يفعلون ما يفعلون. معرفة «السبب» و «الغاية» لا تعني كسب المال، كسب المال نتيجة. أما السؤال عن «السبب» فيعني إدراك الرؤية والهدف والمعنى والجوهر.

عندما يفكر الأفراد أو تعمل المؤسسات أو تتواصل فإنها تفعل ذلك - في الغالب - من الخارج إلى الداخل، تبدأ من «ماذا» وصولاً إلى «لماذا». أما المؤسسات والقادة الملهمون فيفكرون ويتصرفون ويتواصلون من الداخل إلى الخارج، من «لماذا» وصولاً إلى «ماذا».

توفّر الدائرة الذهبية دليلاً مقنعاً على مدى ما يمكن أن نحققه إذا ذكرنا أنفسنا بأن نبدأ كل شيء أولاً بالتساؤل عن السبب، بأن نبدأ كل عمل ونحن نعرف غايتنا منه. إنه منظورنا البديل للافتراضات القائمة بشأن سبب تحقيق بعض القيادات قدراً هائلاً من التأثير. ويمكن استخدام هذا النموذج ليرشدنا إلى كيفية إدخال تحسينات ملموسة على ثقافة المؤسسة والتوظيف وتطوير الخدمات والتسويق. ويمكن أن يفسر هذا النموذج أيضاً سبب ولاء الموظفين والعملاء. فكل شيء يتحرك من الداخل إلى الخارج يبدأ بالسؤال عن «الغاية» فيمكننا رؤية نموذج «الدائرة الذهبية» كما يلي:

◆ **ماذا:** كل مؤسسة تعرف منطقياً ماذا تنتج وماذا تقدم للعملاء من خدمات، ينطبق هذا على كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو مجالها.

## المسألة بيولوجية لا أيديولوجية



فنحن ننجذب إلى القيادات والمؤسسات التي تقنعنا بما تؤمن به من معتقدات. نحن نتخذ القرارات طوال اليوم ومعظم هذه القرارات يكون مدفوعاً بالعاطفة. فكل عناصر «الدائرة الذهبية» متجذرة في تطور الجنس البشري وسلوكه. ولذا فإن «غايتنا» لا تعبر فقط عن أيديولوجيتنا وآرائنا، بل هي متأصلة في بيولوجيتنا وكيونتنا. فقط انظر إلى مقطع عرضي لمخ الإنسان من أعلى إلى أسفل، لترى أن مستويات «الدائرة الذهبية» تتناظر تماماً مع المستويات الثلاثة للمخ.

حاجتنا إلى الانتماء ليست شعوراً عقلياً، بل هي فطرة اجتماعية تعرفها كل الثقافات. ويتنامى هذا الشعور حينما يشاركنا من حولنا نفس القيم والمعتقدات. فحينما نشعر بأننا ننتمي إلى شيء أو فكرة أو جماعة، فإننا نشعر بأننا متلاحمون ومترابطون وآمنون. نحن نثق بمن نعتقد أنهم مثلنا ومما ولنا. رغبتنا في الانتماء تولد شعوراً قوياً لدرجة أننا نفعل أشياء غير عقلانية، فنضحى بالغالي والنفيس للحصول على هذا الشعور. ويسمح لنا احتياجنا الفطري بالانتماء بدرء ما لا ينتمي إلينا ولا يعبر عنا.



تُعرف أحدث منطقة تم اكتشافها في مخ الإنسان، باسم «القشرة الحديثة» أو (neocortex)، وهي المنطقة التي تمثل مستوى «ماذا». هذه المنطقة مسؤولة عن التفكير العقلاني والتحليلي واللغة. أما المنطقتان الواقعتان في المنتصف، فتمثلان «الجهاز الحوفي» في المخ (limbic system)، وهو المسؤول عن تولد جميع ما نشعر به من عواطف، مثل الثقة والولاء، وتوجيه السلوك، واتخاذ القرارات، وليس له دور في اللغة. عندما نتواصل من الخارج إلى الداخل ونبدأ من «ماذا» نفعّل؟ سيفهمنا الناس بالتأكيد وسيستقبلون ما نقدمه لهم، ولكننا لن نخاطب ذلك الجزء الذي يحفز الإنسان ويدفعه ليتبنى سلوكاً معيناً. أما عندما نتواصل من الداخل إلى الخارج، فإننا نتواصل مع الجزء الخاص بالتحكم في اتخاذ القرارات داخل المخ مباشرة.



هنا يأتي دور القرارات المعتمدة على الحدس أو القرارات العميقة والصائبة. لا تتبع عملية اتخاذ القرارات من أي جزء في الجسم بخلاف «الجهاز الحوفي» الموجود في المخ. فهذا الجزء يتمتع بقوة كافية من شأنها أن تحفزنا على القيام بأفعال قد تتعارض أحياناً مع المنطق العقلاني والتحليلي للمواقف.

حينما ندفع الناس لاتخاذ قرارات باستخدام الجزء العقلاني من المخ فقط، فغالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى الإفراط في التفكير. والقرارات العقلانية تستهلك وقتاً أطول قبل أن تتخذ وتحقق نتائج متوازنة في معظم الأحيان. أما القرارات التي يتخذها «الجهاز الحوفي» في المخ فتكون أسرع وتحقق نتائج أفضل. المؤسسات التي تخفق في توصيل «غايتها» لنا تجربنا على اتخاذ قراراتنا باستخدام الأدلة الملموسة والمنطق فقط. ولهذا السبب نستغرق وقتاً أطول ونشعر بصعوبة عند اتخاذها، وتتركنا دائماً في حيرة من أمرنا. وتحت وطأة هذه الظروف تحقق بعض استراتيجيات التلاعب نجاحاً كبيراً في البداية. فأغلب المؤسسات تبرع في كسب العقول، ولكن استمالة القلوب تتطلب بذل جهود أكبر. القادة العظماء يصلون إلى القلوب قبل العقول؛ لأنهم يبدأون دائماً ويتجهون نحو «الغاية» وهكذا يوضحون الرؤية ويتخيّلون المستقبل.

## الوضوح والنظام والثبات

عندما تغيب «الغاية»، ينعقد الاتزان فتنتج أساليب التلاعب. وحينما تتجح هذه الأساليب يزداد التشكك لدى الناس، ويغيب اليقين عن المديرين والمسوقين والمروّجين وتتفاقم الضغوط على الجميع.

## الغاية: إذا عرف السبب بطل العجب

«الغاية» هي البداية. ويبقى هناك جهد كبير يجب بذله قبل أن يكتسب الشخص أو المؤسسة القدرة على بث الإلهام في الآخرين. ولكي ينجح تطبيق نموذج «الدائرة الذهبية»، ينبغي أن تكون كل مساحة فيها متزنة وثابتة في مكانها الصحيح. إذا لم يكن بوسع قائد مؤسسة ما أن يصوغ بوضوح «سبب» وجود المؤسسة بدايةً، وبما يتجاوز مجرد الإشارة إلى منتجاتها وخدماتها، فكيف سيتمكن من إقناع الموظفين بالغاية والمعنى الكامن في أعمالهم ليُمكّنهم من الاستمرار في العمل بولاء وإخلاص. فلكي تتمكن من بث الإلهام في قلوب الآخرين علينا أن نبدأ بتوضيح الغاية والسؤال عن «السبب».



## النظام: «كيف»

بعد أن تعرف «سبب» قيامك بما تعمل فإن السؤال التالي يكون «كيف» ستقوم به؟ يتعلّق هذا السؤال بالقيم والمبادئ التي تقودك إلى موفقك. «الكيفية» التي ننجز بها الأعمال تتجلى في العمليات والأنظمة التي تجري وتطبق داخل المؤسسة. إدراك «كيفية» قيامك بعملك والأهم من ذلك فهمك للنظام الذي يجعل المؤسسة والموظفين مسؤولين أمام تلك القيم القائدة والمبادئ

المرشدة يعزّز من قدرة المؤسسة على العمل بما يتناسب مع إمكانياتها الطبيعية. من المهم أن تصوغ كيفية قيامك بعملك بالأفعال لا بالأقوال. فمن المستحيل أن تجعل الناس مسؤولين أمام الأسماء والأوصاف فقط: (النزاهة، الشرف، الابتكار... إلخ). لكي تكون القيم والمبادئ المرشدة مؤثرة، ينبغي أن تصاغ كأفعال. لا تقل «النزاهة»؛ بل اطلب: «فعل الشيء الصحيح دائماً». ولا تقل «الابتكار»؛ بل قل: «لننظر إلى الأمر من زاوية مختلفة».





## الثبات: «ماذا»

ينبغي أن يكون كل ما تقوله وتفعله دليلاً على ما تعتقد. فجوهر وفحوى «الغاية» هو الاعتقاد. أما فحوى «الكيفية» فهي الخطوات والإجراءات التي تتخذها لكي تحقق هذا الاعتقاد.

الذهبية متوازنة وأن كل ما تقوله وما تفعله هو نتاج ما تؤمن به حقاً. ومن الخطأ الافتراض أن التميّز يحدث في دائرة الكيفية ومن خلال الثبات والاتساق. فنقديم خدمة رائعة أو منتج عالي الجودة بسمات أكثر وسعر أفضل لا يصنع التميّز المطلق. فالتميّز يحدث أولاً في دائرة «سبب» قيامك بما تفعله و«كيفية» قيامك به.

وفحوى «ماذا» هو ثمرة هذه الأفعال والخطوات التي اتخذتها أي خدماتك ومساهماتك واستراتيجيتك وثقافتك ومَنْ توظفهم ثم تمكّنهم من أن يتقدموا ليقودوا فتكتمل دائرة القيادة. فإذا كان الناس لا يشترطون فقط «ما» تقدمه، بل «السبب والغاية» من تقديمه، فهذا يعني أن كل هذه العناصر ثابتة ومتسقة. عند مستوى «ماذا» تتولد الأصالة. والأصالة تعني أن دائرتك

«لماذا» و«كيف» و«ماذا» في حالة اتزان، تتحقّق الأصالة وتتجلّى المصادقية. وحينما يفقد ثلاثتها الاتزان، تهيمن حالة من التشكك وتتفاقم الضغوط. فمن دون معرفة «السبب»، لن يبطل العجب.

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه تتولد لديه مشاعر إيجابية وأخرى سلبية تجاه المؤسسات والأسواق والأعمال. ولذا، يجب على كل مؤسسة أن تكون واضحة بشأن سبب جودتها أو قضيتها أو رسالتها وأن تتأكد من أن كل ما تقوله وما تفعله يتناغم ويتسق مع هذا الغرض.

## إذا لم يُعرف السبب، لن يبطل العجب

من الصعب أن تقنع شخصاً أو هيئة بأن منتجاتك أو خدماتك مهمة في حياتهم بناءً على العوامل العقلانية الخارجية التي اعتبرتها ذات قيمة. ولكن إذا توافقت غايتك مع غاياتهم، وسببك مع أسبابهم، فسوف يرون منتجاتك وخدماتك حقائق ملموسة وطرقاً مفتوحة لإثبات معتقداتهم وترسيخ غاياتهم. حينما تكون الأسئلة الثلاثة:

## ميلاد الثقة

لا تولد الثقة لأن المسوّق نجح في إقناع العميل بأسباب عقلانية لأن يشتري منتجاً أو خدمة ما، أو لأن مسؤولاً تنفيذياً ربيعاً وعد بإحداث تغيير. ولا يفرضي وفاءك بكل التزاماتك إلى خلق الثقة. الثقة شعور وليست قراراً عقلياً؛ فنحن ننق ببعض الناس وبعض المؤسسات على الرغم من ارتكابها لبعض الأخطاء.

تُبنى الثقة عندما يتولّد إحساس بأن شخصاً ما أو مؤسسة ما، تسير مدفوعة بغايات نبيلة تتجاوز المنفعة الذاتية. ومع الثقة يتولّد إحساس بوجود قيمة حقيقية. فلا أحد يستطيع أن يطلب من أحد أن يثق به. فالثقة تكتسب بالتواصل ومن خلال القيم والمعتقدات المشتركة. ولكن يمكنك أن تتحدّث عن جوهرك وقيمك وغايتك وأن تثبت ما تقول ب «ما» تقدّمه وتفعله لا بما تقوله وتأمّله. فحوى السبب والغاية هي الاعتقاد. أما فحوى «الكيفية» فهي الخطوات والإجراءات التي تتخذها لكي تحقّق هذا الاعتقاد. وحينما تكون الأسئلة «لماذا» و«كيف» و«ماذا» في حالة توازن، عندئذ تولد الثقة ويتم إدراك قيمة الخدمات والمنتجات والأعمال عموماً.

قيادتك للآخرين ليست رديفاً لكونك رئيساً أو مديراً كبيراً، فإن تكون رئيساً يعني أن تتقلّد أعلى المناصب، ولكن القيادة تعني أن الآخرين يتبعونك بإرادتهم، وليس لأنك تأمرهم وتجبرهم فيجدون أنفسهم مضطرين للعمل لك أو معك في سبيل المزيد من المال والأعمال. أنت تصبح قائداً عندما يرغب الناس فيك لا عنك وعندما يتبعونك لأنهم يحبونك لا يخشونك.

المؤسسات ثقافة هذا يعني أنها مجتمع من البشر يجتمعون حول منظومة متماثلة ومتفق عليها من القيم والمعتقدات المشتركة. فليست المنتجات أو الخدمات أو الهبات هي ما تجعل أركان المنظمة يترابط بعضها مع بعض. وليس حجم المؤسسة ولا رأسمالها ولا مواردها هي التي تجعلها قوية. ما يجعلها متراصة وراسخة ومستديمة هي الثقافة التي يتشارك فيها جميع أفرادها، من رئيسها التنفيذي حتى عامل النظافة.



## اكتشف الموظفين المناسبين

ما يشترك فيه القادة العظماء هو قدرتهم على اكتشاف الأشخاص الملائمين للعمل والنجاح في مؤسستهم - هؤلاء الذين يؤمنون بما يؤمن به القائد العظيم. فالأشخاص الذين يعيشون الذهاب كل يوم إلى عملهم هم أكثر إنتاجية وأكثر إبداعاً ممن يذهبون متلكئين ومتباطئين. هؤلاء يعملون زملاءهم وعملاءهم أفضل من غيرهم. الموظفون الملهمون يساعدون على بناء مؤسسات أقوى واقتصادات أمتن. فالمنطق هو ألا تسعى إلى توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات فقط، بل الذين يؤمنون بما تؤمن به، وتتسجم قيمهم مع قيمك، وتتكامل أدوارهم مع دورك، وتتلاحم جهودهم مع جهدك.

## إدارة الثقة

الثقة هي الشعور الذي يجعلنا نعتمد على الآخرين. فنحن نعتمد على مَنْ نثق بهم طلباً لنصحهم ولمساعدتنا على اتخاذ القرارات.

وهي الأساس الوطيد لتحقيق التطور في حياتنا وأسرنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا وحضارتنا.

المؤسسات العظيمة تصبح كذلك لأن من يعملون بها ولها يشعرون بالأمان. ويساعد الحس القوي بالثقافة المشتركة على خلق إحساس بالانتماء والولاء لدى العاملين الذين سيذهبون إلى العمل وهم يعلمون أنهم يتمتعون بحماية رؤسائهم وزملائهم والمؤسسة والنظام برمته. وينتج عن هذا سلوك وشعور متبادل، تكون فيه القرارات والجهود والتصرفات الفردية مصدراً لدعم المصالح المؤسسية والمجتمعية بأسرها الآن وعلى المدى المتوسط، وحمايتها وإفادتها إلى أبعد مدى. وتتأكد الثقة حينما تدار هذه القيم والمعتقدات بصورة فعّالة. فإذا كانت المؤسسات لا تعمل بفاعلية للحفاظ على تماسك دوائرها الذهبية واتزانها - والتي تتشكل من عناصر الغاية الواضحة والنظام

السلس والثبات المتوازن - عندئذ تبدأ الثقة في التراجع. وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل بجد لتذكير الجميع بأسبابها وغايتها ورسالتها.

ومع الاتزان والتوافق والثبات يثق العاملون بأن جميع مَنْ حولهم موجودون في هذا الكيان لأسباب مشتركة. وهذا هو أصل ومنبع الحماس. يتولد الحماس من الشعور بأنك جزء من كل؛ جزء من كيان أو فكرة أو قيمة أكبر من كونك فرداً. فإذا لم يثق الأفراد بأن المؤسسة قد أسست لكي تُحرز تقدماً على مستوى غاياتها وأسبابها، فإن حماسهم سوف يفتر شيئاً فشيئاً. ومن دون إدارة الثقة سيأتي الموظفون إلى العمل كل يوم لأداء وظائفهم فقط، وهم لا يفكرون إلا بذواتهم ومستقبلهم المهني. فإن لم تنجح الشركة في إدارة الثقة فلن يثق العاملون بها، وستصبح المصلحة الذاتية هي مصدر التحفيز الوحيد، فتصاب المؤسسة بأمراض الروتين والتواكل حتى يعتربها الضعف وتسقط.

## الإحساس بالغاية

المؤسسات التي لديها إحساس قوي برسالتها وغايتها وبسر إنشائها، تنجح في بثّ الإلهام في قلوب الموظفين. في هذه المؤسسات يأتي الموظفون إلى العمل ليكونوا جزءاً من شيء أكبر من الوظيفة التي يؤدونها. وبالمقابل فإن امتلاك هؤلاء الموظفين إحساساً بوجود غاية أكبر يغيّر رؤيتهم بالكامل تجاه وظائفهم، بل تتحوّل الوظيفة الرسمية إلى دور إنساني يغيّر منظورهم للحياة نفسها. هؤلاء الموظفون يتميّزون بأنهم أكثر إنتاجية من غيرهم، وهم بكل تأكيد أكثر ولاءً لمؤسساتهم ومجتمعاتهم، فضلاً عن أن الشعور الذي يجلبونه لثقافة المنظمة يجذب آخرين ممن يرغبون في العمل فيها أيضاً.



## الابتكار

ليس دور القائد في مؤسسته وفي مجتمعه أن يخرج على الجميع بكل الأفكار العظيمة وحده. وظيفته الأولى في الأساس هي أن يخلق بيئة تنمو فيها الأفكار العظيمة وتتحوّل إلى منجزات. في المقابل، فإن المؤسسات التي تعرّف نفسها بـ«ما» تنتج وتقدم، بدلاً من لماذا تنتج ولماذا تخدم، يتجه موظفوها نحو الابتكار في حدود ضيقة. وتميل توجهاتهم إلى مجرد تحسين المنتجات. في حين تميل المؤسسات التي



تتمتع بإحساس واضح بغاياتها إلى تجاهل منافسيها. بمعنى أن مَنْ يملك رؤية ضبابية بشأن رسالتهم يصابون بالهوس والرغبة في معرفة ما يفعله الآخرون. ولذا فإن من يؤدّون أعمالهم ولديهم إحساس واضح بـ«غايته» لا يرضخون للواقع عندما يتعرضون للفشل مرة أو عدة مرات، لأنهم يدركون أنّ هناك قضية أكبر تقودهم إلى العمل، وهم يتطلعون إلى القيم العليا التي يرنون إليها.

## كيف توحد بين مَنْ يؤمنون بفكرك وغايتك

ليس لجاذبية الشخصية أية علاقة بالنشاط والهمة. النشاط والهمة والطاقة كلها تتبع من الفحوى «والغاية». تتولد جاذبية الشخصية من الاقتناع التام بنموذج وقيمة وفكرة ومنظور أكبر من الفرد وحده. يمكن للنشاط والهمة أن يثيرا فينا الانتباه، لكنَّ جاذبية الشخصية هي التي تثبُّ الإلهامَ في القلوب. وهذه الجاذبية تفرض الولاء في حين تعجز الهمة وحدها عن ذلك. يمكننا دائماً أن نستخدم محفزات الطاقة والهمة في المؤسسة لدفع الموظفين نحو العمل. فالعلاوات والترقيات والمحفزات وغيرها من الأنظمة المخيفة والتهديد والتلويح بالعقوبات يمكن أن تدفع الناس نحو الإنتاج والعمل الشاق. لكنَّ



المكاسب تبقى قصيرة المدى وغير ثابتة وغير متسقة ولا مستدامة. وبمرور الوقت تتسبب أساليب التحفيز الخارجي في إفراق أموال أكثر، وتزيد الضغوط على المديرين والمؤسسة ككل، وستبقى هي السبب الوحيد في امتثال الموظفين وحضورهم إلى العمل، دون أن يكون لهذا الحضور علاقة بالولاء. إذ يتجلى الولاء عندما يرفض موظفوك رواتب أعلى ومزايا أكبر ويفضّلون مواصلة العمل في مؤسستهم لأنهم يرون فيها غاية أكبر من أنفسهم.

## تعظيم مصدر الإلهام

فإنَّها تحتاج إلى أكثر من مجرد الإعلان والانتشار؛ ستحتاج إلى أن تبشّر بغاية أو قيمة أو قضية أسمى يمكن أن تتصل بها وتتكامل معها قيمٌ ومعتقدات مشابهة. ولذا فإن على القائد صاحب القضية سواء أكان شخصاً أو مؤسسة أن يمتلك الوسيلة التي ينشر من خلالها رسالته. ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومسموعة كي تترك أثراً. وضوح الغاية أو القضية أو الفكرة أمر مهم، ولكن من المهم أيضاً أن يتلقّى الناس الرسالة التي تنبئهم بتلك الغاية.

«الدائرة الذهبية» ليست مجرد أداة تواصل؛ بل هي توفّر أيضاً قدراً من الفهم الثاقب الذي ينفذ إلى عمق الكيفية التي تدار بها المؤسسات العظيمة وتعمل على ضوئها. فمهما تكن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها القائد مشعة ومؤثرة، فلن يكون لها قيمة إن لم يكن في المؤسسة أشخاص آخرون يشعّون إلهاماً ليحققوا رؤيته. تحقيق النجاح وتحويل مسار مؤسسة أو صناعة أو فكرة ما، يتطلب شراكة خاصة للغاية بين شخص يعرف «أسباب» قيام هذه الصناعة ومَنْ يعرفون «كيفية» تحقيق النجاح. ولكي تترك رسالة ما أثراً فاعلاً

## اجهر بما تؤمن به حقاً

من شأن الإحساس الواضح والقوي بغاية ورسالة المؤسسة أن يصنع توقعات عالية ينشد الموظفون تحقيقها. فإذا لم تكن لدينا معرفة بفحوى «الأسباب» الجوهرية الخاصة بمؤسسة ما، فإننا لن ندري ما الذي يمكننا أن نتوقّعه منها؛ فننحو إلى توقع الحد الأدنى من الجودة والخدمة والمميزات والعوائد. ولكن حينما يكون لدينا إحساس بفحوى «السبب» فسوف نتوقّع الكثير. فالمعايير السامية بطبيعتها تفرض صعوبات في سبيل الحفاظ عليها. فهي تتطلب نظاماً لتذكير الجميع «لماذا» وجدت المؤسسة. وتتطلب أن يكون جميع مَنْ ينتمون إليها مسؤولين عن «كيفية» تحقيق قيمها ومبادئها المرشدة. وهذا يستغرق وقتاً وجهداً للتأكد من أن الجميع يفعلون ما يقولون ويلتزمون بما يعدون.

## من الداخل إلى الخارج:

«لماذا» ثم «كيف» ثم «ماذا»

ينبغي أن نرسم حداً فاصلاً بين النجاح والإنجاز لأننا نخلط بينهما دائماً. الإنجاز هو ما وصلت إليه أو حصلت عليه، مثل تحقيق هدف ما. فهو شيء ملموس ومعرف بوضوح ويمكن قياسه. أمّا النجاح فهو شعور أو حالة. ولهذا فإن كثيراً من الناس يحققون إنجازات كبيرة ومرموقة يشار إليها بالبنان، لكنهم لا يشعرون بالنجاح. وفي حين أنه بإمكاننا أن نحدّد مساراً للوصول إلى هدف ما، فإن تحديد مسار للوصول إلى إحساس غير ملموس بالنجاح يبدو هدفاً مرادفاً. يأتي الإنجاز عندما نسعى وراء «ما» نريد. بينما يأتي النجاح عندما تتبلور رؤيتنا بشأن فحوى ومعنى «لماذا» أردنا تحقيق ذلك من الأساس.

إن لإنجازاتنا وظيفة تبرز كعالم في الطريق توضّح لنا أننا على الدرب الصحيح. أما النجاح فهو الإحساس والإيمان بأن الوصول وعدم الوصول سيان ما دمنا نسير على الطريق الصحيح.

بإمكان من يتمتّعون بقدرة على التثبُّث «بالغايات» أن يبيِّتوا فينا الأمل. هم يحقِّقون الإنجازات التي تكون بمثابة معالمٍ على الطريق. فتساعد الجميع على الحفاظ على تركيزهم نحو الاتجاه الصحيح. فالقادة العظماء يحافظون على توازن «الدائرة الذهبية»، لأنهم يبتغون «السبب قبل الذهب»، فيسعون نحو «الغاية» السامية ويصبحون مسؤولين عن «كيف» يقومون بما يفعلون، وعن «ماذا» يقدمون باعتباره دليلاً ملموساً على ما يؤمنون وينادون به. خلال مسيرتنا المهنية يتولّد لدينا دائماً إحساسٌ بالثقة في «ماذا» نفعل. ثم نكتسبُ خبرةً بشأن «كيف» نفعل ما نفعل. ومع كل إنجاز تزداد المقاييس الملموسة للنجاح والشعور بتحقيق التقدّم. ومع ذلك، يحدث لكثير منا - وعند نقطة ما خلال الرحلة - أن ننسى «لماذا» انطلقنا في هذه الرحلة أصلاً. فإن لم نتبه ونتذكر «لماذا»؛ فإن صدعاً ما سيصيب حياتنا ويسبب لنا صداعاً.

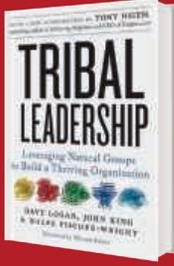
## كيف تنشأ التصدعات

تبدأ كل مؤسسة تقريباً بفكرة مدعومة بحماسٍ شديد في البداية. يدفع هذا الحماس كثيرين إلى تقديم تضحيات تساعد القضية الجوهرية - التي هي أكبر منهم - على أن تبرز إلى الحياة. ومما يسبب فشل العديد من المؤسسات الصغيرة هو أنّ الحماس وحده لا يكفي. لكي يتواصل الحماس ينبغي أن يكون هناك نظام. فالحماس يحتاج إلى نظام لكي يستمر، والنظام يحتاج إلى الحماس كي يتواصل النمو. فلا يمكن للأسباب الكامنة في: «لماذا» أن تُستدام من دون معرفة «كيف». كل المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق النجاح. فمع نمو المؤسسة يصبح من المستحيل عملياً على شخص واحد أن يتخذ كل القرارات المهمة. وبمرور الوقت وببطء غير ملموس تعتم الرؤية وتضعف الأسباب وعندما ترتبك الغايات تحدث التصدعات. عند هذه النقطة ربّما تكون المؤسسة على نهجها في مواصلة إرسال رسائل مدوّية ولكنها غير واضحة. حينما تكون المؤسسات في طور النمو، يكون هناك اتساق بين «ما» تقدّمه وبين «الغاية» من تقديمه. ويحدث ذلك غالباً لأنها تستند إلى وجود مؤسّسها وحضوره الدائم، وهو في كامل حضوره وطاقته يتصدى لكل القرارات الكبرى، فيكون من السهل على الموظفين المؤسّسين أن يدركوا فحوى «السبب» واتساقه مع «ما» يقومون به. أي أن الجميع يفهمون ويعيشون «السبب» حين يكون مصدر الحماس قريباً وحاضراً.

ترتكز الكثير من المؤسسات في بداياتها على قوّة شخصية مؤسّسها الذي يمكن أن يتسبّب رحيله في حدوث تصدعات ومشكلات. ولا يكمن التحدي في التمسك بحضور القائد، بل في الحفاظ على الرؤية التأسيسية وإبقاء جذوتها حيّة. يجب أن يُستخلص جوهر «السبب» ويُدمج في ثقافة المؤسسة. إضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون هناك خطة للخلافة بحيث تتم ترقية قائد تلهمه القضية الأساسية ويكون على استعداد لأن يتولّى القيادة في المستقبل؛ أي يجب أن تُبث روح الإلهام في القادة المستقبليين والموظفين استناداً إلى ما هو أكبر من شخصية المؤسّس. فعلى كل مؤسسة أن تضع وتسجل المقاييس التي تبقي غاياتها



## كتب مشابهة:

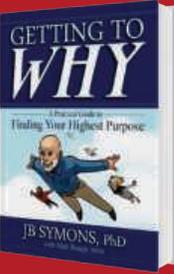
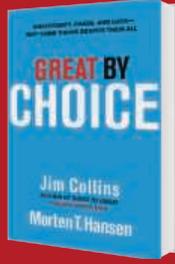


### Tribal Leadership

Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization  
By Dave Logan, John King, and Halee Fischer-Wright. 2008

### Great by Choice

Uncertainty, Chaos, and Luck- Why Some Thrive Despite Them All  
By Jim Collins, Morten T. Hansen. 2011



### Getting to Why

A Practical Guide to Finding Your Highest Purpose  
By J B Symons, Matt Rouge. 2012

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)



قنديل | Qandil  
لخدمات الطباعة والنشر

واضحة، مثلاً يجب أن تكون لديها مقاييس واضحة لمعرفة حجم التقدم والنمو في «ما» تنتجه وتقدمه.

حينما يغادر القائد المؤسس دون أن يصوغ بوضوح «لماذا» تأسست الشركة ابتداءً فإنه يترك خليفته دون قضية واضحة. وعندئذ يأتي رئيس تنفيذي جديد ليدير الكيان القائم ويوجّهه لتركيزه على النمو الذي يمكن تحقيقه من خلال «ما» تنتجه المؤسسة أو ما تقدّمه من خدمات. وقد يحدث الأسوأ فيحاول تنفيذ رؤيته الخاصة دون اعتبار للقضية التي أهتمت كافة العاملين في الأصل. في مثل هذه الحالات قد يعمل المدير الجديد ضد ثقافة المؤسسة بدلاً من قيادتها أو البناء على أسسها؛ فتتخفف الروح المعنوية ويرحل الموظفون المهووبون والمؤثرون بشكل جماعي ويظهر الأداء الهزيل والتحوّل التدريجي نحو حالة وثقافة «غياب الثقة».

## جوهر «السبب»

لا يتطوّر الجوهر من خلال النظر إلى الأمام لترى ما ترغب في تحقيقه، ثمّ الشروع في تصميم استراتيجية مناسبة للوصول إلى تلك النقطة. ولا يتولّد جوهر «السبب» عبر أبحاث السوق أو المقابلات الموسّعة مع العملاء أو الموظفين. بل يتولّد من خلال النظر إلى الاتجاه المعاكس؛ فالعثور على جوهر «السبب» عملية تقوم على الاكتشاف لا على الابتكار.

دائماً تبدأ كل مؤسسة أو مجموعة من الأفراد تتمتع بالقدرة على بث الإلهام في قلوب الآخرين بشخص واحد أو مجموعة أفراد تدبّ فيهم روح الإلهام والإيمان بما يفوق كينونتهم كأفراد. ولا يكمن الجزء الصعب في وضوح «سبب» إنشاء المؤسسة، بل في وضع نظام من الثقة يرتكز على القيام بما هو صائب والإيمان بغاية المؤسسة وقضيتها وعقيدها. وهذا يعني أن الإبقاء على التوازن والمحافظة على الأصالة هما أصعب ما في الأمر. والنخبة القليلة التي تتجح في بث رسائل واضحة ومسموعة تخدم قضاياها، ولا تكتفي بمجرد بناء مؤسسة هي التي تتمتع بالقدرة على بث الإلهام في النفوس.

## المنافسة الجديدة

عندما تنافس الآخرين فلن يسعى الآخرون إلى مساعدتك، ولكن عندما تنافس نفسك فسوف يمد الجميع أيديهم لمساعدتك.

والآن تخيل ما يمكن أن يحدث لو أنّ كل مؤسسة جديدة ستبدأ في العمل انطلاقاً من السبب وبحثاً عن تحقيق الغاية. لا بد أن قيادتها ستتخذ القرارات بصورة أبسط، وسيكون الولاء للمؤسسة أكبر، وتصبح الثقة جزءاً من ثقافتها وسيسود جوٌّ من التفاؤل يسمح للجميع بالانصهار والانهماك في الابتكار. وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو مجالها، فإننا عندما نتحمّل مسؤولية «غابتنا»، ونلهم الآخرين كي يفعلوا ما فعلنا، فسنكون قادرين على تغيير العالم. ولهذا ندعو من يتمتعون بعقل منفتح على الأفكار الجديدة، ويسعون إلى تحقيق نجاحات عظيمة ومستدامة، ويؤمنون بأن تحقيق هذا النجاح يتطلب مؤازرة وعون الآخرين؛ ندعوهم لأن يبدؤوا عملهم من الآن فصاعداً بالبحث أولاً عن «الغايات»، ثم عن «الوسائل».



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



# جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

SHEIKH MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM KNOWLEDGE AWARD



## تكريماً للإنجازات العالمية في مجالات المعرفة



## مؤتمر المعرفة الأول

تمكين أجيال الغد