

**SCA**

الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# ملخصات كتب في الإدارة



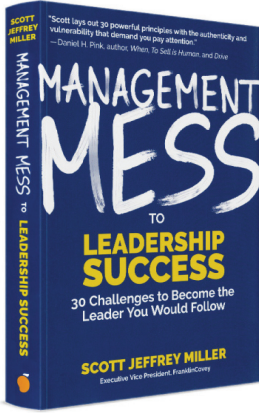
عدد نوفمبر ٢٠١٩

# Administrative Book Summaries

## إدارة الفوضى للقيادة بنجاح ٣٠ تحدياً تجعل منك قائداً عظيماً

المؤلف: سكوت جيفري ميلر

### الملخص باختصار



لقد قرأ ملايين من الناس أفضل الكتب مبيعاً كتاب: العادات ٧ الأكثر فعالية للمؤلف ستيفن كوفي، فقد ساهم هذا الكتاب في إلهام وتحويل القادة والأفراد على حد سواء بسبب المبادئ العالمية الفعالة المذكورة في الكتاب، وقد كان أحد المتأثرين به سكوت جيفري ميلر، الصوت الجديد في قيادة شركة فرانكلين كوفي.

في كتابه إدارة الفوضى للقيادة بنجاح، يقدم ميلر ٣٠ تحدياً قيادياً يمكن تطبيقها الآن، وعند تطبيق تلك التحديات ستتمكن من تغيير الطريقة التي تقود بها نفسك، وتقود الآخرين نحو النجاح والنتائج المبهرة، التحديات ستعلمك: قيادة المحادثات الصعبة والإحتفال بالنجاح، الهام الثقة، والإستماع باهتمام، ونماذج التحدي؛ ووضع الأشخاص المناسبين في الأدوار الصحيحة؛ إنشاء رؤية واضحة قابلة للتنفيذ في فريقك؛ وأكثر من ذلك بكثير.

الحكمة في هذا الكتاب تم الوصول إليها وتعلمها من تجارب فريق فرانليني كوفي، خلال سنوات طويلة من البحوث وخبرة التدريب في المنظمات. مع إدارة الفوضى سنرى تغير واضح على مهاراتك القيادية، استعداد لتصبح القائد الأفضل.

### ما ستتعلمه في هذا الملخص:

- التحديات الثلاثين وكيفية تطبيقها على قيادتكم.
- لماذا تعد الثقة، والتواضع والإستماع الجيد، أجزاء رئيسية من قيادتكم لنفسك.
- بناء العلاقات والثقة، والمحادثات المباشرة والتدريب المستمر.
- الحصول على أفضل النتائج بتحديد الأهداف الهامة وموائمتها مع الإجراءات المناسبة.

### المحتوى:

الجزء الأول: قيادة نفسك

الصفحة ٢

التحدي الخامس: تقديم التزامات

والمحافظة عليها

الصفحة ٣

التحدي الحادي عشر: قيادة الآخرين

الصفحة ٣

التحدي الخامس عشر: اظهار الولاء

الصفحة ٥

الجزء الثالث: الحصول على أفضل

النتائج

الصفحة ٦

التحدي السابع والعشرون: الاحتفال

بالنصر

الصفحة ٧

التحدي الثلاثون: تطوير الجانب

المهني

الصفحة ٨

### مقدمة

القيادة ليست دائماً مجزية إنها مرهقة، ومتكررة، وتتطلب جهداً مستمراً من مهاراتك العاطفية والفكرية، تتطلب منك أن تكون دائماً ذا ذهن متقد، ومن المتوقع أن تكون لديك كل الأجوبة الصحيحة وأن تتخذ جميع القرارات الصحيحة، وغالباً تكون سريعة.

ومع ذلك، في كثير من الأحيان الأشياء التي نكافح فيها تعود علينا بعائد أكبر، لا بأس إذا اعترفت بأن القيادة صعبة وغير ممتعة، ولكن فائدة أن تكون ناجحاً فيها تعد تغييراً في حياتك.

ربما أنت شخص طموح، ربما كنت أول شخص في عائلتك يلتحق بالكلية، أو ربما تخطيت الكلية تماماً، ربما كنتي امرأة ارتقت إلى أعلى الصناعات التي يهيمن عليها الذكور، أو ربما كنت شخصاً مخضرمًا بدأ في شق طريقه نحو عالم الأعمال معتمداً على مجموعة مختلفة جداً من الأساليب القيادية والخبرات.

إذا كان الأمر كذلك، أنظر في التحديات التالية ٣٠، التي جمعها فرانكلين كوفي من خلال سنوات من البحث والتطوير، من عشرات آلاف من تطبيقات العملاء، وتعاقبات التدريب التي لا تعد ولا تحصى، هذه التحديات ستجعلك قائداً أفضل، وتم تنظيمها في ثلاثة أجزاء: «قيادة نفسك» (التحديات ١ - ٨)، «قيادة الآخرين» (التحديات ٩ - ٢١)، و «الحصول على النتائج» (التحديات ٢٢ - ٣٠).

### قيادة نفسك الجزء الأول:

#### التحدي الأول: إظهار التواصل

في كتاب فرانكلين كوفي، الأكثر مبيعا الحصول على الأفضل: ١٥ من الممارسات المثبتة لبناء علاقات فعالة في العمل، يقول تود ديفيس «أولئك المتواضعون لديهم شعور آمن داخلي - تلك الشفافية المصادقة لا تأتي من شيء خارجي ولكنها تتبع من طبيعتهم الحقيقية. أن تكون متواضعا يعني أن تتخلص من الأنا، لأن الذات الحقيقية أكبر بكثير من تبدو جيداً من الخارج، تحتاج إلى أن يكون لديك كل الأجوبة، أو التسليم بها من قبل زملاء، ونتيجة لذلك، فإن الذين يزرعون التواصل كسمة أساسية، لديهم طاقة أكبر بكثير لتكريسها للآخرين. إنها تبدأ من أنفسهم (التركيز الداخلي)، ثم البحث عن سبل للمساهمة ومساعدة الآخرين (التركيز الخارجي)، التواصل هو المفتاح لبناء الشخصية الصلبة، والتواصل القوي ذا المغزى.

اختر مبادرة كنت تقودها أو تشارك فيها، وحدد الشخص الذي يختلف عنك منظوره حول المبادرة، ثم قم بجدولة الوقت للاستماع إلى وجهة نظره.

عندما تواجه من يختلف عنك اختلافاً كبيراً، عليك ممارسة الصبر والإحترام ليس فقط أن تفهمهم ولكن تعامل مع وجهة نظرهم بصدق. ما الذي تعلمته والذي قد يحسن المبادرة بشكل كبير؟ العلاقة؟ أم أسلوب قيادتك؟

#### التحدي الثاني: عقلية الوفرة

لنفترض أنه كان لديك فرصة لتناول العشاء في بوفيه، هناك نوعان من المدارس الفكرية في هذه الحالة: أولاً، لا يوجد سوى كمية محدودة من الطعام، لذلك تناول كل ما تريد قبل أن يفعل ذلك شخص آخر، من ناحية أخرى، قد تعتقد أن هناك الكثير من الطعام أكثر من أن يستطيع أي شخص أن ينيهه، لذا يمكن أن تسمح للرجل العجوز بالتقدم. هذا هو الفرق بين عقلية الندرة (وهي أن تؤمن أن الفرص محدودة) وعقلية وفرة (بأن تؤمن أن هناك فرصاً تكفي للجميع). تذكر أنه لن تشعر بالإكتفاء طالما لم تحدد المقدار الذي يمكن أن يكفيك، حدد الجوانب من حياتك حيث ندرة التفكير، يمكن أن يحد من قدرتك على رفع الآخرين، تصوّر تأثير وجود عقلية الوفرة طوال حياتك.

#### التحدي الثالث: الاستماع أولاً

الاستماع هو أحد أكثر مهارات التواصل بخساً بالقيمة، والذي نادراً ما يدرّس للقيادة، بدلاً من ذلك، نحن مكلفون بتوضيح رسائلنا، والتواصل بثقة وإقناع، وإتقان الكلمات التي نستخدمها. الاستماع حقاً يتطلب الإنضباط، وضبط النفس، والرغبة الحقيقية في فهم وجهه نظر الشخص الآخر، الاستماع يتطلب منك الرعاية، وربما أكثر من ذلك بكثير، فعندما يتحدث شخص آخر عمداً عليك أن لا تتكلم مطلقاً وأن تركز على أن تغلق شففتك، وعند توقف الشخص الآخر عن الكلام مؤقتاً، عد إلى ٧ قبل أن تبدأ ردك، فالقيام بذلك سيزيد من احتمالية استكمالته للكلام، وغالباً ما يتقاسم التفاصيل الهامة حول وجهة نظره أو موقفه.

#### التحدي الرابع: إعلان النوايا

في غياب الحقائق الفعلية، الناي يبدأون باختلاق القصص، إعلان نوايانا في المحادثات، وخاصة في المحادثات العدائية أو التي تتطوي على مخاطر كبيرة، أمر هام لإيجاد تفاهم متبادل، إن لم تشكل اتفاقاً متبادلاً. نحن نهدر الكثير من اهتمامنا وطاقتنا لتمييز نوايا الآخرين وفي تفكيرنا بالرد المناسب، لكن إعلان نية المرء ينهي الكثير من الضجيج الذي يؤثر في الثبات الفكري والعقلية الساكنة التي تعيق الاستماع الحقيقي، قم بتقييم عدد المرات التي تبدأ فيها المحادثات بإعلان نيتك. هل أنت واضح حول أهدافك، أم أنك تترك الناس للتخمين؟ في وقت مبكر، اطلب من الآخرين التأكد من إعلان نيتك، عليك التركيز في كيفية جعلها آمنة (أو غير آمنة) للآخرين لإعلان نواياهم، ما الذي يجب عليك أن تتوقف عن القيام به، أو القيام بالمزيد منه، أو القيام به بشكل مختلف؟

### قم بتقييم عدد المرات التي تبدأ فيها المحادثات بإعلان نيتك - هل أنت واضح حول أهدافك، أم أنك تترك الناس للتخمين؟

قم بتدوين ملاحظة تذكرك بما تعنيه ثقمتهم لك، ثم اكتب قائمه بأسماء الناس في فريقك، في قسمك، منظمك، أسرته، ومجتمعك، الخ، بجانب الاسم اكتب كيف تبدو الثقة لهم- أمر لم تقم به بعد، قم بتدوين بعض الإجراءات أو الأفكار أو المشاريع التي يمكن أن تتفوق عليها بثقتك، كن محددًا، وامنحهم ثققت.

#### التحدي الثامن: نموذج العمل / توازن الحياة

دون وجود تحفيز وتجديد للأنشطة التي تجري خارج المكتب، لا يمكن أن تكون قائدا «كاملا» أو منجزا، وإذا لم تنجز في مجالات متعددة من حياتك، فمن المرجح أنك لن تكون منتجًا في العمل، عندما لا يكون للقادة أنفسهم حياة، فإنهم لا يبدو صغارًا في أعين فرقهم فحسب، بل يضعون أيضا معيارًا منخفضًا جدا لكيفية تصرف الآخرين، سواء بوعي أو بدون وعي، إذا كنت تريد حقا موظفيك أن يعيشوا حياة متوازنة يجب أن تشعرهم بالتجديد، والغرض، وزيادة الانتاجية في مكان العمل عليك أن تكون نموذجا بنفسك في ذلك.

عليك التسليم بأن أكثر الناس تأثيراً يعيشون حياة متوازنة، قم بوضع قائمة بالأشياء سهلة التنفيذ التي يمكنك القيام بها لتحقيق توازن أفضل، ناقش علنا مع فريقك الضغوط الحقيقية التي يواجهها الجميع لتنمو حياتهم المهنية وليتمتعوا بحياتهم الشخصية، اجعل الأمر آمنا للجميع ليأخذوا الوقت الذي يحتاجونه للقيام بكلاهما، خذ وقتا للتجديد، وشجّع أعضاء الفريق علي القيام بنفس الشيء.

#### الجزء الثاني: قيادة الآخرين

##### التحدي التاسع: وضع الأشخاص المناسبين في الأدوار الصحيحة

كاتب الأعمال والقيادة الخبير جيم كولينز، كتب جملته الشهيرة في كتابه من جيد إلى عظيم، «دع الأشخاص المناسبين يصعدون الحافلة، والأشخاص غير المناسبين ينزلون من الحافلة، والأشخاص المناسبين في المقاعد المناسبة».

#### التحدي الخامس: تقديم التزامات والحفاظ عليها

من النادر أن نرى المنظمات أو الأفراد يقولون لا للأعمال، إذا كانت تأتي على حساب تقديم أفضل ما لديهم للإلتزامات السابقة، كم من منا فعل العكس وقال نعم، التنازل ليس فقط التزاماتك الحالية ولكن أيضا تلك التي اتخذتها للتو؟ وعلى حد تعبير روجر ميريل- المشارك في التأليف مع الدكتور كوفي في كتاب الأشياء الأولى أولا، «عندما تقوم بالتزام، فإنك تبني الأمل، وعند الحفاظ عليه، يمكنك بناء الثقة».

جرد التزاماتك الحالية، وحدد فعليا ما إذا كنت بحاجة إلى تحرير بعض منها، أعظم هدية قد تكون بتراجعك عنها قبل أن تفشل فيها، أو في التوقعات المستقبلية.

#### التحدي السادس: كن استباقيا

عندما يتم تحفيزنا عاطفياً، فإنه من السهل أن ننسى أن لدينا خيار الرد، العادة المركزية الأولى: كن استباقياً\* من العادات السبع الأكثر فعالية- هي مفهوم الفجوة التي توجد بين ما يحدث لنا وكيف نحن نتجاوب معه، وفي ذلك المجال تكمن حريتنا وسلطتنا في اختيار استجابتنا.

هذا هو المكان الذي يكون فيه اختيار الإستباقية متجليا، كي تكون شخصا استباقيا، قم بتحديد القيم الشخصية والمهنية (التي سيتم فيها عرض سلوكياتك في أوقاتك الجيدة أو العصبية). عندما تواجه حاله تهدد باستفزاز عواطفك، توقف، وخذ نفسا وفكر مليا في الرد الذي لن تضطرك بعدها إلى الاعتذار عنه، قم بمعايرة استجابتك بوعي لتجنب الندم والأسف لاحقا، عليك التسليم بأن معظم الإستجابات السريعة لا تمثل كيف تشعر بعد ساعة واحدة (أو بعد يوم كامل).

#### التحدي السابع: الهام الثقة

الثقة هي واحدة من أكثر المواضيع المكتوبة والحديثة في عالم الأعمال اليوم، إسأل نفسك «هل لدي ميل أكثر إلى الثقة أو عدم الثقة بالآخرين؟» هل ميلك الطبيعي الشك في الآخرين، أو هل أنت قادر على توسيع نطاق الثقة لتشمل أولئك الذين لم يكسبوا حتى الآن بشكل كامل ؟ وكما قال إبراهيم لينكون الشهير، «إذا كان لديك ثقة، سوف يخيب ظنك في بعض الأحيان، ولكن إذا لم يكن لديك الثقة، وسوف تكون بائسا في كل وقت».

حدد في قائمة جميع الناس في حياتك الذين يثقون بك، وإلى جانب اسمهم،

أو أنها ليست بهذه الأهمية. مهارة قيادة المحادثات الصعبة تأتي مع الممارسة، وخوض الكثير من المحاولات المحرّجة والإخفاقات. إذا كل ما عليك فعله هو الممارسة، ولعب الأدوار، والتدرّب على هذه المحادثات مراراً وتكراراً، وستتحسن مع مرور الوقت ولن يكون الأمر مريعاً، ولكن هنا هو الجزء الذي ربما لم تتوقعه: هناك احتمال قوي أنك سوف تدعم شخص ما بنوع من الرؤية لم تقدم لأحد من قبل، تعرف على المحادثة الصعبة التي تحتاج إلى الاحتفاظ بها، إذا كنت تؤخرها، فقم بمحادثة صادقة مع نفسك حول السبب. قم بتحديد السبب الجذري والعنوان أولاً، تعرف على قائد أكثر حكمة يمكنك معه لعب دور المحادثة، خذ لحظه وتحدي نموذجك - هل تقوم بعرض المسألة بشمولية؟ هل جمعت كل الحقائق ذات الصلة؟ هل فكّرت في وجهة نظر الشخص الآخر، وهل أنت منفتح على الطريق إلى الامام؟

#### التحدي الثالث عشر: الحديث بشكل مباشر

في كتابه «سرعه الثقة»، وصف ستيفن كوفي الحديث المباشر بأنه «الصدق في العمل»، أعرب عن قول الحقيقة وترك الانطباع الصحيح. وكتب أن القادة الفعالين يعتمدون على الحديث الصريح مع «مهارة عالية ولباقة واصدار الأحكام الجيدة». إذا نجد هؤلاء القادة يقومون بالإشارة على الأشياء بأسمائها الصحيحة، وذلك باستخدام لغة عادية، مشتركة. أيضاً عليك أن لا تقم بالدوران من أجل تغيير طريقة جلوسك، وقل الحقيقة بطريقة دبلوماسية واضحة؛ ولا تحاول أن تبدو أكثر ذكاءً مما هي عليه.

في اللحظة التي تقوم بها بالاستدارة أو عدم قول الحقيقة قم بفعل التالي: فكّر بالمكان الذي تتواجد فيه وهوية الشخص الذي تتحدث معه والأسباب التي دعتك إلى تجنب قول الحقيقة. كذلك في المرة القادمة التي ستقوم بالاستدارة توقف قليلاً وفكّر بحذر بطريقة مناسبة وفعّالة للتحدث.

#### التحدي الرابع عشر: توازن الشجاعة والنظر

ويقيم أفضل القادة توازنهم في الشجاعة والنظر عن عمد وبصوره متكررة. كيف يجد القادة هذا التوازن مع تلبية الاحتياجات المتنوعة والتفضيلات والسمات الخاصة بأعضاء فريقنا؟ من خلال إظهار الشجاعة في تبادل الآراء، والمناداة بالأخطاء بشكل كامل (بما في ذلك الخاصة بنا) وتحدي توجه الشخص بدبلوماسية مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعر الآخرين ومخاوفهم والأعراف الثقافية.

التحدي الذي يواجه القادة هو أنه لا يوجد اختصار لضمان أن يكون لديك الأشخاص المناسبين في الأدوار الصحيحة، هذه ليست مهارة تولد معنا - ليس هناك ورشة عمل أو قائمة من أفضل الممارسات لتطبيقها - إنه فن، وليس علم، تكسبه عندما تتعلمه وتعيشه، تعرف على العواطف ونقاط القوة الحقيقية لشخص ما حتى تتمكن من محادثة احتياجات عملك، إبحث عن أفكار الآخرين حول ملاحظاتك وآراءك، أجر محادثات جريئة لمعالجة المواقف حول الشخصية، والنضج العاطفي، والوعي الذاتي، الخ. عليك ممارسه الشجاعة لعلاج عدم التوافق.

#### التحدي ١٠: خصص وقت للعلاقات

كما أحب الدكتور كوفي ليقول: «أبطئ مع الأشخاص السريعين، واسرع مع الأشخاص البطيئين». العلاقات الحقيقية تتطلب منا أن نبطئ، حتى عندما يكون كل شيء من حولنا يطالبنا بالإسراع، إن فعاليتنا كقادة تتطلب منا أن نأخذ الوقت للوصول إلى الصواب.

اسأل نفسك، هل أنت شخص «سريع» بحالتك الطبيعية؟ إذا كانت الإجابة نعم، هل هذا التغيير يعد قصير الأمد لك وللآخرين؟ هل عقلية الكفاءة لديك تقلل من عقلية الفعالية؟ يجب أن تدرك أنه لا يوجد شيء كتطوير علاقة «بكفاءة»، بناء الثقة والإحترام والعلاقة تأخذان الوقت والإستثمار، تعتمد التباطؤ والتواصل مع الآخرين بالطرق التي يفضلونها، التزم بسؤال عضو الفريق أو زميل/ة لك كيف حاله/ا، واستمع جيد لاستجاباتهم، واستكشف بإخلاص إجابتهم. التحدي

#### التحدي الحادي عشر: التحقق من النماذج

د. كوفي، شاع مصطلح «نموذج»، الذي يأتي من الجذر اليوناني «باراديجما»، وهو يعني نمط، نموذج، أو تمثيل شيء، ونماذجنا هي التصورات والأطر المرجعية، والرؤى، ونظم القيم، أو العدسات التي نرى من خلالها الجميع وكل شيء، بما في ذلك أنفسنا، فهي تضيف معنى صحيحاً أو زائفاً، إلى العالم من حولنا، وتؤثر على الطريقة التي نفسر بها ما نراه ونختبره، وكيفيه تفاعلنا مع الآخرين وعلاقتنا بهم، ولعل نماذجنا هي أقوى الأدوات التي لدينا في كيفية تفاعلنا مع الآخرين، إنها تستحق التأمل الجاد للتحقق لماذا نرى الآخرين بالطريقة التي نقوم بها، وتصحيح أي تصورات خاطئة أو معتقدات عفا عليها الزمن.

قم بإعداد قائمة بجميع الأشخاص الذين يقدمون تقارير لك، واحدا تلو الآخر، وفكّر في نموذجك الحالي منهم كمحترف، هل أنت مستعد للطنع في دقتها؟ هل يمكن أن يكون غير مكتمل؟

#### التحدي الثاني عشر: قيادة المحادثات الصعبة

أن تضطر لفصل أحدهم، أو إعطاء تعليقات صعبة موقفان يعدان من المحادثات الصعبة حتى الآن، إذا كنت تريد حقاً أن تكون قائداً، قيادة المحادثات الصعبة ليست شيئاً يمكنك إهماله وتخليه، حتى لو كنت مقتنعاً يمكنك العمل دونها



### التحدي السابع عشر: الأخطاء الصحيحة

أفضل القادة يعرفون كيف يصححون الأخطاء، يبدأ تصحيح الأخطاء من التواضع عنها من خلال المسؤولية الشخصية، وعندما تصحح الأخطاء، فإنك تظهر القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة بشكل ملحوظ، لا شيء يبطل الغضب أكثر من اعتذار صادق وخال من الأعداء وعمل لتصحيح الوضع.

أنظر في الصيغ التالية عندما تجد نفسك قد ظلمت شخص ما: «أريد أن أقول لك شيئاً مهماً جداً، أنا آسف حقاً للطريقة التي تصرفت بها أنا كنت مخطئاً، أنا حقاً آسف، أمل أن تغفر لي، وأنا أنوي أن نبذل جهداً مخلصاً لضمان أن لا يتكرر ذلك مجدداً، لقد تعلمت درساً صعباً وقيماً، وعلاوة على ذلك، اعتزم اتخاذ الاجراء (ملء الفراغ) لتصحيح ماحصل بيننا، هل هذا شيء ذا قيمة لديك، أو هل لديك اقتراح أفضل؟»

لا شيء يبطل الغضب أكثر من اعتذار صادق وخال من التبرير، والعمل لتصحيح الوضع

### التحدي الثامن عشر: التدريب المستمر

لحسن الحظ أن يكون تقييم الأداء المقرر أيام قليلة في السنة، حيث تشاهد المكافآت القليلة تذهب لزملائك العاملين المجتهدين، بينما النصيب الأكبر منها يذهب للمحظوظين في المراتب الإدارية الأعلى.

الحل يكمن في التدريب، حيث يتطلب التدريب استمرارية و الكثير من المشاركة، إليك هذه السلوكيات: انتبه لما يحدث مع الفريق الذي تقوده، من يكافح ولماذا؟ هل هم مدربون بشكل صحيح؟ هل هناك مواءمة؟ هل فريقك يقدم نتائج قوية ولكنه يعمل على المبادرات الخاطئة؟ هل أوضحت كيف يبدو النجاح؟ هل المخرجات واضحة، وهل الأهداف تترجم إلى أفعال وسلوكيات يومية؟ جميع النقاط السابقة هي أساس مسؤوليتك كقائد، تعرف على الطرق المختلفة التي يريدونها أعضاء الفريق ويحتاجون إلى التدريب عليها، وازن ردود فعلك النقدية مع الشاء والتعزيز، إسأل كيف يمكنك المساعدة، وتأكد من أن كل شخص لديه الموارد والإدارات لإكمال عملهم ومساعدة الآخرين، أضف «التدريب» إلى قائمه مهامك اليومية.

تحدث مع زميل تثق به، إسأله عن أمثلة محددة عندما يراك خارج التوازن، إبدأ بطرح، «متى تشعر عندما تراني أتعامل باللطف أو المراعاة المفرطة؟ أو عندما أكون قاسياً جداً، «في وجهك» أو مع الآخرين؟ ضع في اعتبارك المحفزات التي قد تدفعك للمبالغة في التفكير أو الشجاعة، ويمكن أن تكون هذه الحالات أشخاصاً أو حالات أو مواضيع معينة، تحلى بالشجاعة للسؤال والتصرف.

### التحدي الخامس عشر: الولاء

قال الدكتور كوفي، «عندما تدافع عن أولئك الغائبين، فإنك تحتفظ بثقة الحاضرين»، بإظهار الولاء للآخرين هو كفاءة قيادية بسيطة ولكنها عميقة، واعتبر ستيفن كوفي هذا المبدأ أمراً هاماً لدرجة أنه أدرجه في كتابه كواحد من السلوكيات الثلاثة عشر التي يمتلكها القادة الواثقين من أنفسهم.

عش بالقاعدة البلاتينية، إلى جانب التعامل مع الآخرين بالطريقة التي ترغب في أن تعامل بها (القاعدة الذهبية)، والتعامل معهم بالطريقة التي يريدون أن يعاملوا بها (القاعدة البلاتينية). عندما يكون هناك شخص غائب، تحدث عنه كما لو كان حاضراً، افترض أنه سيتم إرسال بريدك الالكتروني إلى الشخص الذي تكتب عنه، عند كتابتك لرسالة إلكترونية عن شخص ما، اكتب كما لو كنت تعرف أن ذلك الشخص سيقراها في نهاية المطاف، وأخيراً، افترض حسن النية، ولتفترض كل محادثة خاصة سرية ما لم/حتى يمكنك التحقق من أنها ليست كذلك.

### التحدي السادس عشر: اجعل الأمر آمنًا لقول الحقيقة

القائد الذي يملك المسؤولية يشعر بالآمان لكي يكونوا صادقين، كقائد، يجب أن تسمع الحقيقة لأسباب كثيرة: أن تعرف حقاً كيف ينظر الآخرون لك، لتفهم ما هو نوع العلاقة (شخصية أو مهنية)، لمعرفة نقاطك العمياء حتى تتمكن من التصدي لها، لتقييم ما إذا كانت مهارات التواصل لديك ترفع أو تنقص الآخرين، وهكذا دواليك.

إليك كيفية المساعدة في خلق جو الأمان للآخرين ليكونوا صادقين في وجودك: عليك إظهار الإخلاص في الرغبة في معرفة الحقيقة، و عليك بناء ثقتهم بأنه لا يوجد جانب سلبي للتحدث. إنقل فكرة أنك تحترم وجهة نظرهم حتى لو كانت ضعيفة، عليك أن تثبت من خلال الخبرة المستمرة أنك لن تصارع أو تتحدى موقفهم، أو تدافع عن سلوكك، أو ترفض ملاحظاتهم أيضاً كانت، ولعل الأهم من ذلك، أن تظهر من خلال سلوكك الجديد أنك تقدر مخاطرتهم من أجل التحسين.

تفضيه في التحدث مقابل الإستماع، فالإستماع ليس مجرد سمع ولكن يتخلل فهم واهتمام وادراك لما يقال، عليك أن تقرر متى تكون الخبير الذي بجعبته الحلول والأجوبة المناسبة ومتى تسمح لفريقك للعمل والخروج بالحلول والأجوبة بأنفسهم، وأخيرا، تراجع عن كونك من يدير النقاش، واطلب من شخص ما في فريقك أن يأخذ زمام القيادة.

### الجزء الثالث: احصل على النتائج

#### التحدي الثاني والعشرون: خلق الرؤية

القادة يخلقون الرؤية حتى يتم تقاسمها من قبل فرقهم وزملاءهم، عليهم تصور رؤية واضحة جدا متماشية مع المهمة التنظيمية، والأهداف التي يمكن لأي شخص التواصل بها في ٣٠ ثانية أو أقل، إذا كنت تستخدم برنامج PowerPoint أو الصور أو النماذج أو القصص المصورة فإن إنشاء الرؤية يتطلب من الآخرين مشاهدتها، ولأنه لا يمكنك معرفة ما يجول في رأس شخص ما ولا معرفة ما إذا كانوا يرون ( ويفهمون) رؤيتك، فيجب عليك التأكد من أنهم يمكنهم التعبير عنها .

يمكن صياغة رؤية الفريق من خلال الإجابة على هذه الأسئلة: ما هي المساهمات التي يمكن أن يقدمها فريقنا لمهمة المنظمة ورؤيتها؟ إذا كان فريقنا يمكن أن يقدم مساهمة واحدة غير عادية على مدى السنوات القادمة إلى خمس سنوات، ماذا ستكون ؟ خذ لحظة لتذكر رؤية ملهمة تراها منطقية، كيف تراها وهل يمكنك أن تجعلها مصدر تحفيز وقوة شخصية؟ إنشاء رؤية لفريقك من خلال توضيح ليس فقط «لماذا» و «ماذا» ولكن أيضا «كيف»، «كيف» قد تكون المفتاح الذي يجلب النجاح.

#### التحدي الثالث والعشرون: تحديد الأهداف الهامة جدا (WIGs)

قد يقع القادة بفسخ ألا وهو الموافقة وقبول الأفكار التي تخطر لهم فجأة والتي قد تكون رائعة (أو حتى جيدة)، ولكن الأفضل لا يكون بالكم بل بالنوع، والأهداف الهامة جدا هي الأهداف القليلة الهامة للغاية التي يجب تحقيقها، لا يهم أي هدف آخر، كيف تتعرف على الأهداف الهامة لفريقك ؟ كما هو مذكور في كتاب ضوابط التنفيذ الأربعة- الأكثر مبيعا للمؤلفين كريس، وشون كوفي، وجيم هولينغ- إسأل: «إذا بقيت كل منطقة من العملية لدينا على مستواها الحالي من الأداء، ما هو المجال الوحيد حيث سيكون التغيير له عظيم الأثر؟ عليك تحديد خط البداية وخط النهاية، والموعود النهائي لكل هدف هام، ومواءمة الأهداف الهامة مع رؤية منظمك ومهمتها واستراتيجيتها .

#### التحدي التاسع عشر: حماية الفريق في حالات الطوارئ

من الضروري تقليل القلق بين الهام والعاجل، وغالبا ما تخلق المواءمة بين الإثنين توازن دقيق، نحن كقادة يمكننا المساعدة في حماية فرقنا في حالات الطوارئ من خلال تحديد ومكافأة السلوكيات المحددة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافنا، ولكن أولا، نحن بحاجة إلى ضمان أن لا نقوم بنمذجة أو تعزيز ثقافة تكافئ مكافحة الحرائق أكثر من الوقاية من الحرائق، إنها مسؤوليتك لحث أعضاء فريقك للتركيز على «المهم بشكل كبير» (الجهود الهامة والإستباقية) وليست الجهود المبذولة في أوقات الطوارئ- حتى لو حدثت بسببك. عليك أن تدرك بأنك مصدر للعديد من حالات طوارئ الفريق، كيف تحدث؟ كيف ستخطط بشكل أفضل أو تقول «لا» للمزيد منها؟ إسأل نفسك إذا كانت حاجتك إلى التحقق من الصدق أو الاثارة هي سبب إحباط وتقويض تركيز فريقك، ينبغي تعيين تواريخ استحقاق معقولة للمبادرات المستقبلية، ومكافأة الجهود الإستباقية والوفائية، وليس الجهود المبذولة في حالات الطوارئ.

#### التحدي العشرون: عقد اللقاءات المباشرة

على المدى البعيد ليس هناك ما هو أكثر أهمية من تابعك (ومعرفتك كيفية قيادتهم)، ولكن كيف يمكنك إظهار أهميتهم بشكل مختلف جذريا عن تصوراتهم، كقائد أنت تعرف كم الساعات التي كرستها حتى تصل بفريقك إلى النجاح، لكن ما يحتاجونه منك هو الوقت، هم بحاجة للقاء فردي معك، لتكون محددا حتى يتمكنوا من عرض القضايا التي تعيق تقدمهم، والحصول على ردود الفعل والتدريب، وإنشاء خطة التنمية، وحل المشكلة معك. إذا كان من الصعب عقد اجتماعات فردية لموظفيك، يمكن أن تلتزم بالبدء بشكل بطيء، أعلن عن نيتك مع فريقك، قبل بدء الاجتماعات الفردية ضع في اعتبارك أن كل عضو من فريقك سوف «يتملك» جدول الأعمال، ومن خلال الاجتماعات الفردية التزم بالتحدث خلالها بما لا يزيد عن ٣٠٪، ابحث عن ما يمكنك القيام به لدعم عضو الفريق، وتذكر أنك تقوم بتدريبه وليس بإملاء الأوامر عليه، قدم التعليقات والتغذية الراجعة قدر الإمكان، عليك تكريس الوقت للتخطيط التنموي ومناقشات المسار الوظيفي.

#### التحدي الحادي والعشرون: السماح للآخرين بأن يكونوا أذكيا

في كتاب المضاعفون للكاتبة ليز ويسمان، القيادي العميق : كيف يجعل أفضل القادة الجميع أذكيا، قالت أنها تدعو القادة لتقييم العديد من الأسئلة الرئيسية: هل أنت العبقرية أو صانع العبقرية؟ هل أنت مضاعف (شخص يستخدم ذكائه لإخراج الأفضل في الآخرين) أو من يستصغر الآخرين وهو (أذكي شخص في الغرفة) والذي يحبط الجميع؟ إليك ثلاث مهارات يمكنك استخدامها لتمكين وإشراك الآخرين لعرض إبداعهم وتجربتهم ووجات نظرهم: النظر في النسبة المثوية من الوقت الذي

### الناس يرغبون في الفوز ولكن ليس الفوز «الوهمي»، فريقك يريد العمل من أجل النجاح الفوز لكنهم لا يريدون ان يبذلوا جدا للوصول لخط النهاية

الأولوية الصحيحة للمنظمة، ويتطلب الأمر إعادة المعايير والتحقق باستمرار مع قائدك للتأكد من أن ما تعمل عليه يتم مواظمته إلى ما تحتاجه منظمتك-«الطريق الصحيح» يعني الحصول على النتائج بطريقة لا تدمر فريقك.

اطرح المبادرات وتحقق مع قائدك بشكل استباقي للتأكد من أنك متواءم بشكل صحيح وركز على الأولويات الصحيحة، الأهداف تتغير، وقد لا تكون على علم بتغيرها في الوقت الحقيقي، لذا لا تتردد في السعي إلى التحقق من الواقع حول أدائك، لا تفترض أن تتحدث النتائج عن نفسها، يتوجب عليك تسليط الضوء عليها فريما تحتاج إلى تصحيح مسارها استنادا إلى ردود الفعل التي تتلقاها، عليك معايرة الضغط الذي تضعه على فريقك جيدا؛ لتتأكد من أنك تحقق النتائج الآن بطرق تسمح لك بتحقيقها مرة أخرى في المستقبل.

#### التحدي السابع والعشرون: احتفل بنجاحك

عليك أن تتذكر كقائد أن الناس يرغبون بالفوز ولكن ليس النجاح الوهمي أو المزيّف، فريقك يريد العمل من أجل الفوز لكنهم لا يريدون التحرك نحو خط النهاية، ولا يريدون العمل بكل جهدهم في العملية ولكن يريدون الإحتفال بالفوز عندما ينتهي الأمر، لا تحدد أياما معينة للإحتفال بالإنجازات، وأيضا لا تحتفل بكل إنجاز تقومون به، لأن ذلك سيفقدك المصداقية ولن يصبح أي عمل لك جديرا بالملاحظة، جد أسبابا مشروعة للإحتفال، الأهم من ذلك كله، هو استخدام وقتك للاستثمار في الإعترا في إنجازات فريقك.

خطط لاحتفال فريقك القادم، ما هي المبادرات التي ينبغي الاعتراف بها ؟ كن واضحا في تحديد الخطوط العريضة لما تنوي قوله عن كل عضو في الفريق.

#### التحدي الثامن والعشرون: اتخذ قرارات عالية القيمة

سمعتك كقائد هي مجموع قراراتك - ببساطة - القادة هم من يقررون توظيف أو فصل أي شخص، يقررون الأمر الذي يمكن رفعه كأولوية أو دفعه جانبا لعدم أهميته، ويقررون مالذي يتوجب الإحتفال به ومالذي يتم تجاهله، ومالذي يستحق تمويله أو لا يستحق.

#### التحدي الرابع والعشرون: مواظمة الإجراءات

مع الأهداف الهامة جدا يركز هذا التحدي على الوصول لإنجازها، بالنسبة للقادة فإن التوفيق بين الأهداف الهامة يعني أن الجميع يحتاجون إلى تغيير السلوكيات، التغيير المجدي يأتي من الداخل إلى الخارج، وكونك القائد فعليك أن تبدأ بنفسك وتلتزم بها ومن ثم تقم بسن سلوكيات جديدة، و لضمان قيام فريقك بمواظمة الأهداف الهامة مع الإجراءات الصحيحة، عليك تلبية وطرح الأفكار والسلوكيات المحددة التي تحتاجها منهم.

والتركيز بالجهود على واحد أو اثنين من الأهداف التي من شأنها أن تحصد أكبر تأثير، عليك اختيار المعارك التي تكسبك الحرب، قم بتركيز انتباهك على العناصر الهامة التي سوف تجلب لك النصر، لديك حق النقض ولكن لا تملي عليهم الأوامر، واسمح للقادة وأعضاء الفريق بتحديد الإجراءات التي ستدعم أهدافك الهامة، دورك هو تحقيق الوضوح، القادة تحتك مباشرة في الهرم الوظيفي سوف يشاركون (إذا كنت تسمح لهم)، حدد زمن للموعد النهائي.

#### التحدي الخامس والعشرون: عليك أن تضمن دعم مهمتك

في المنظمات نختار الحلول والأنماط المقبولة، وخصوصا حول مجالات الأعمال التي تبدو مقبولة، ونحن غالبا ما نتراجع ونسمح لأنظمة للقيام بعملها، حتى لو كانت غير مواظمة تامة لمهمتنا أو للأهداف، الأنظمة التنظيمية هي مسؤولية الجميع ليس للشكوى عنها ولكن لفهمها، ودعمها، والمساعدة في تحسين الفكر لدى الفريق-هل تدعم مهمتك أنظمتك؟ هل لديك الصبر والاجتهاد الكافي لفهم كيفية مواظمة أنظمتك أو للإستراتيجيات، أو أهدافك الهامة جدا، أو لاحتياجات العملاء؟ ماذا عن احتياجات موظفيك؟ إليك الأسئلة التالية لمواظمة الأنظمة: هل الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة يقومون بالعمل الصحيح؟ هل الأدوار والمسؤوليات مناسبة لأصحابها للعمل معا بشكل جيد ؟ هل يتم التعرف على الناس ومكافأتهم بالطريقة الصحيحة؟ هل الموارد المناسبة متاحة للنجاح؟ هل القرارات الصائبة التي يتخذها الأشخاص أقرب إلى العمل؟ هل لدينا العمليات المناسبة لإنجاز أهم الأعمال؟

#### التحدي السادس والعشرون: تحقيق النتائج

ليس كافيا الحصول على نتائج، يجب على القادة الحصول على النتائج الصحيحة بالطريقة الصحيحة، «النتائج الصحيحة» تعني أن ما تنجزه هو



### التحدي الثلاثون: تطوير الجانب المهني

هذا التحدي لا يتعلق بإجراء تحسينات إضافية في تطويرك المهني أو كفاءتك، ولكن كن شجاعاً عندما يتعلق الأمر حول تطويرك المهني والتعلم، اصنع تغييراً كبيراً.

يقدم كتاب سرعه الثقة النصائح التالية لتطويرك في الجانب المهني: التزم بالتحسين المستمر، ثم زيادة قدراتك، وكن متعلماً دائماً، عليك تطوير أنظمة التغذية الراجعة، والتصرف بناءً على التغذية الراجعة التي تتلقاها، الآن يمكنك الخروج إلى ساحة القيادة ووضع التحديات ٣٠ في وضعية التطبيق العملي، لا تخجل من المطبات والكدمات التي تحصل لك على طول الطريق، وانخرط في هذا المسعى الأكثر نبلاً، المغير للحياة، ومحتمل أن يغير العالم: أن تكون قائداً.

في كتاب الخيارات الخمسة: الطريق إلى الإنتاجية غير العادية، تحدث المؤلفون حول القرارات ذات القيمة العالية التي تنتج عن العمل بالمهيم، وليس بالعاجل- لتصل إلى النتائج الغير عادية، عليك تركيز انتباه المرء على الأمور الصحيحة - كيف يحدد القادة أولوياتهم ويديرون وقتهم؛ يجب أن تتمتع بالطاقة المستمرة، القادة الذين يحرقون ولا يجددون طاقتهم لن يكون لديهم القدرة على التعرف على القرارات ذات القيمة العالية ودفعها إلى الإكمال، بالإضافة إلى ذلك، فإن اتخاذ قرارات ذات قيمة عالية يتطلب أولاً الاعتراف بأنه لا بأس به إذا لم يكن لديك الجواب، ساعد في بناء هذا النوع من الثقة مع قائدك الذي يسمح لك بمشاركة ما تعمل عليه، ليعلمك كيفية تنظيم وترتيب وقتك.

### التحدي التاسع والعشرون: القيادة من خلال التغيير

وفقاً للمؤلف آلان ديودمان، في كتابه **التغيير أو الموت**، فإن ٨٨٪ في المئة منا لديه نظرة متشائمة حول التغيير، يجب عدم التقليل من التأثير العاطفي للتغيير التنظيمي على فريقك. إليك بعض الممارسات للقيادة من خلال التغيير: تعرف على كيفية تأثير التغيير عليك، كيفية ارتباطك وتجربتك للتغيير سوف تؤثر على كيفية تواصلك مع الآخرين، إسأل أكبر عدد ممكن من الأسئلة للتأكد من أنه يمكنك تشكيل السياق لفريقك، كلما كنت تعرف وتدرج كلما كان ذلك أفضل لك في قيادة فريقك من خلال هذه العملية.

كن واضحاً حول ما تفصح عنه لضمان قيام فريقك بعالجة التغيير بالسرعة التي يحتاجها، يمكن للناس عموماً التعامل مع الأخبار الصعبة، ولكن ما لن يتسامحوا معه هو الأخبار الخاطئة، لذا عليك أن تقرر ماهي طريقة تواصلك معهم خلال عملية التغيير، قد تحتاج إلى تحقيق التوازن بين مشاعرك المختلطة مع احترام مسؤوليتك المهنية.

## كتب تستحق القراءة

- **إطلاق العنان لقوة الشرائط المطاطية (دروس في القيادة غير التقليدية)**. مصدر موثوق لتطوير الذات لتصبح قائداً أفضل، لقد تم تطوير الكتاب ليتناسب مع الجيل الجديد من القادة الذين يعيشون ويعملون في بيئة عمل عالمية.
- **دورة حياة القيادة**. يقدم المؤلف من خلال هذا الكتاب استراتيجيات في إعداد القادة، والمبادئ الأساسية لدور القائد في صياغة استراتيجية المنظمة، وعناصر القيادة الفعالة مع فريق العمل، ومع الآخرين.
- **المدير التنفيذي في الصين**. يمكن هذا المرجع المهم والمكثف من جزئين، من الإطلاع على تجربة الصين الناجحة والمهمة في الإدارة، والطفرة الاقتصادية والتنمية التي تحققت في الصين، وطرق الإصلاح الإداري الحكومي وهيكلتها بما يتماشى مع ثقافة إشاعة مبدأ اللامركزية في العمل الإداري العام.








مع دخول شركة فرانكلين كوفي عامها ال ٢٣، يشغل سكوت ميلر فيها منصب نائب الرئيس التنفيذي للقيادة الفكرية، ويقود ميلر الاستراتيجية، والتطوير، وقد نشر الكتب والقيادات الفكرية الأكثر مبيعاً لشركة فرانكلين كوفي، والتي توفر إطاراً للمحتوى والحلول العالمية الشهيرة للشركة في أدواره السابقة ككاتب الرئيس التنفيذي لتطوير الأعمال وكبير موظفي التسويق، قاد سكوت التحول العالمي للعلامة التجارية فرانكلين كوفي.





الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# بناء المستقبل بثقة Building the future with **confidence**

  SCA2030  SCA2030F  920 000 968  
 [www.sca.sa](http://www.sca.sa)  [muqawil.org](http://muqawil.org)  [info@sca.sa](mailto:info@sca.sa)