

2017

كتاب في دقائق

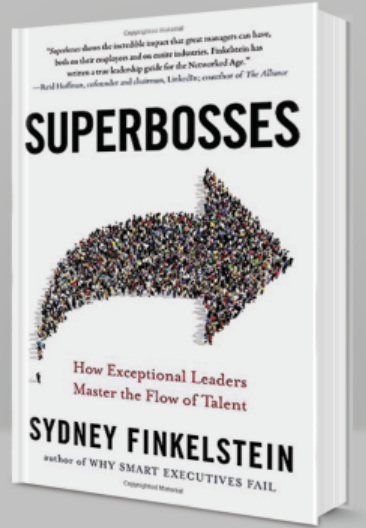
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

# قادة فوق العادة

كيف يبدع المديرون الاستثنائيون في إدارة المواهب



تأليف

سيدني فينكلشتاين

103

الرعاية



بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم



برنامج دبيّ الدوليّ للكتابة  
Dubai International Program for Writing

دولافت  
DU ADVENT

QINDEEL  
EDUCATIONAL | قدييل  
التعليمية

الإمارات  
للأصول العقارية

## في ثوانٍ..



مع إطلاقة عام 2017، ومبادرة "عام الخير" وسعفته الذهبية التي اعتمدها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس

الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، واستلهاماً للدلالات المُشرقة والطاقة الإيجابية التي توحى بها المبادرة، نعود إليكم بباقة مُلهمة من أعداد "كتاب في دقائق"، بعد أن تجاوزت أعدادنا الصادرة حتى الآن مائة عدد.

هذا، ونظراً إلى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه القيادة في عالمنا التنافسي المعاصر، وفي دولتنا السعيدة، فقد بدأنا عامنا الجديد بملخص كتاب: "قادة فوق العادة: كيف يبذل المديرون الاستثنائيون في إدارة المواهب" تأليف: "سيدني فينكلشتاين"، الذي يرى أن القادة الاستثنائيين يتسمون بالثقة المطلقة، والقدرة على المنافسة، والخيال الخصب، ويشتركون في سمة النزاهة، ويتمسكون برؤيتهم الجوهرية وتقديرهم لذاتهم، كما يتسمون بالمصادقية، والطاقة الإيجابية، وينشرون السعادة في مجتمعاتهم وعالمهم. كما يتمتعون بالقوة والشغف، فيعيشون وكأنهم يتنفسون ويبدعون مشروعاتهم الابتكارية، ويُلهمون الآخرين كي يحذوا حذوهم.

وفي ملخص كتاب: "كيف نضع أبناءنا على طريق النجاح" من تأليف: "بول تاف"، نجد تطبيقاً عملياً على أرض الواقع، ينسجم مع مقولة سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم التي أطلقها في مُستهل عام الخير حين قال: "اعمل خيراً واصنع فرقاً". ويعرض الكتاب كيفية مساعدة الأطفال الأقل حظاً، في تجاوز مَحَنِهِمْ وظروفهم المتعسرة، التي تُعتبر من أسوأ المهام الإنسانية التي تصنع فرقاً، ليس فقط في حياة الأطفال وذويهم، وإنما في مستقبل المجتمعات والأمم. ففي حين نجح بعض المعلمين في التغلب على هذه المعوقات، مازالت الغالبية العظمى تعاني بشدة من صعوبة تربية وتنشئة الأطفال في المجتمعات الفقيرة.

وفي الملخص الثالث نقدم كتاب: "إلى الأمام: كيف تقتل التردد وتصمم حياتك كما تُريد"، تأليف: "مايكل حياة"، و"دانييل هاركاي"، اللذين يؤكدان أننا نَبْرُعُ في التخطيط للأشياء الصغيرة في حياتنا، ولا نولي التخطيط لحياتنا بشكل عام نفس الاهتمام. فالتخطيط السليم يشبه التطبيق الذي يرسم لنا الطريق فيرافقنا في رحلة الحياة، ويُحدد لنا المسار، ويسهل علينا الاختيار؛ حتى لا نضل الطريق، ونحمل أنفسنا ما لا نطيق.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

لفهم الدور العظيم الذي يلعبه القادة الاستثنائيون في الارتقاء بمؤسساتهم، من المهم أن نعرف السمات السلوكية لأعظم المديرين وأكثرهم فاعلية على مستوى العالم؛ وذلك لأن هؤلاء هم من يقبلون الممارسات التقليدية رأساً على عقب، ليقدّموا منهجيات فكرية وممارسات تطبيقية وطروحات إدارية؛ جديدة وفريدة في تنمية المواهب. ففي حين يعجز معظم المديرين عن اجتذاب المواهب، والارتقاء بمستويات رأس المال البشري في منظماتهم، يحقق القادة الاستثنائيون معجزات حقيقية في اختيار الأفراد كل على حدة، ثم يُشكّلون فرق عمل استثنائية أيضاً، ويحققون معجزات خارقة في النمو والإنتاجية والمنافسة واختراق الأسواق القائمة، وابتكار أسواق جديدة. ولهذه الأسباب وغيرها الكثير، يُنظر الموظفون إلى الرؤساء الاستثنائيين كشخصيات محورية في حياتهم. فالاستثنائيون هم المدربون العظماء، ومفجرو المواهب والطاقات، ومعلمو القيادات في كافة المجالات. وهكذا، فإنهم يُبدعون فيما يعجز عنه الآخرون، حين يرسمون مسارات للنجاح السَّاحق اعتماداً على مساهمتهم وحرصهم على نجاح الآخرين.

## شخصية القياديين الاستثنائيين

- ◆ يتسمون بالثقة المطلقة، فهم لا يهابون شيئاً، حين يتعلّق الأمر بتعزيز خططهم وتنفيذ أفكارهم.
- ◆ يتمتعون بـ «القدرة على المنافسة»: فهي عماد نجاحهم ومبتغاهم.
- ◆ يتمتعون بخيال خصب، فهم يتصوِّرون، ويفكِّرون بعمق في مختلف الاحتمالات، وفي داخلهم جذوة حماس لتحويل أحلامهم إلى حقيقة.
- ◆ يشتركون في سمة النزاهة، ويتمسكون برؤيتهم الجوهرية وتقديرهم لذاتهم.
- ◆ وبعد النزاهة تأتي المصادقية؛ فبعض المديرين يرسمون صورة زائفة عن أنفسهم، وهذا ما لا يفعله الاستثنائيون الذين يبقون على طبيعتهم في كافة المواقف.



## دليل الاستثنائيين للتوظيف

يبحث المديرون الخارقون عن السمات الاستثنائية التي لا تخطر على بال غيرهم. فهُمْ لا يوظفون المواهب القويّة التي تتسم بالذكاء، بل يركزون على المواهب الاستثنائية التي تتسم بالذكاء الخارق، لأنهم يريدون قادة للتغيير، وليس موظفين عاديين. وبدلاً من اختيار الموظفين الطموحين الذين يتوقون للنجاح، فإنهم يعيّنون أولئك الذين يُعيدون تعريف مفهوم النجاح نفسه.

### فتش عن العبقريّة

يعتمد اختيار المديرين لمساعدتهم الأساسيين على قدرة هؤلاء على «استيعاب» ما يحاولون أن يخبروهم به. فما هو الاستيعاب؟ يبحث الاستثنائيون عن الذكاء الاستثنائي، ويتمسكون في أن يكون جميع المحيطين بهم أذكىء وعباقرة. وَهُمْ يتوصّلون إلى هؤلاء الأشخاص من خلال تقنيات مقابلات العمل غير التقليدية، وبمراقبة موظفيهم الجدد عن كثب خلال فترة عملهم التجريبية. كانت «أليس ووترز»، صاحبة المطعم الأسطوري «شيبانيس» في «بيركلي» بولاية «كاليفورنيا»، تبدأ مقابلات العمل بسؤال المتقدم للوظيفة عن الكتب التي قرأها حديثاً لجعل المتقدمين يتحدّثون عن موضوعات لم يعرفون أنها تتعلق بالعمل في المطاعم. وكان «جاين روبرتز» الصحفي وأستاذ الصحافة، يلتزم بالصمت لفترات طويلة أثناء المقابلات الشخصية، فيكشف المتقدمون للوظيفة عن أسرارهم وهم يحاولون كسر الصمت وملء الفراغ. العنصر الثاني في «الاستيعاب» هو الإبداع. فالاستثنائيون لا يبحثون عن موظفين يفكرون بنفس أسلوبهم، بل عن موظفين يستطيعون تناول المشكلات بطريقة أصيلة، ومن زاوية مختلفة. هم يبحثون عن موظفين يستطيعون الوصول إلى آفاق بعيدة بطريقة تفكيرهم الخاصة، ويستطيعون أن يطبقوا ما يعرفونه. وحين يتحدّث هؤلاء مع الموظفين المحتملين، فإنهم يريدون أن يعرفوا أسلوب تفكيرهم من خلال حديثهم. العنصر الثالث هو المرونة، فرغم أن الاستثنائيين يوظفون أناساً يتمتّعون بالخبرة في مجالات بعينها، فهم لا يوظفون المتخصّصين الذين يجيدون فعل شيء واحد فقط، بل يختارون الذين يتمتّعون بنوع مميّز من الذكاء الذي يمكن استخدامه لحلّ كافة المشكلات. وتأكيداً على تقديرهم للمرونة، فإنهم يسندون إلى موظفيهم الجدد مهام عمل لا تتعلّق بخبراتهم ومؤهلاتهم مباشرة.



### اختيار الموظف بثقة

يثق الرؤساء فوق العادة بأنفسهم فلا يشعرون بأن ذكاء موظفيهم الحاد، وإبداعهم الجاد، وشخصياتهم القويّة تشكّل تهديداً لهم. فهُمْ يشعرون بالزهو بالقدر الذي يجعلهم لا يكثرثون إطلاقاً لاحتمال أن يسرق منهم الآخرون الأضواء، وَهُمْ لا يواجهون أيّ مشكلة حيال تفوّق مرؤوسيتهم عليهم، وربما يرجع ذلك إلى كونهم لا يؤمنون مطلقاً بأنّ هناك شخصاً أفضل منهم.

أما بالنسبة إلى «القادة فوق العادة» فكل موظف متميز هو بمثابة فرصة جديدة لخلق قيمة. ومن الطرق الأساسية التي يحقق بها الاستثنائيون ذلك، تفصيل الوصف الوظيفي على قدر الموظف، بدلاً من تفصيل الموظف على قدر الوظيفة.

مرؤوسيتهم، يشعرون بقدر كبير من الرضى والسرور. ثقة هؤلاء الرؤساء بأنفسهم تمكنهم من تصحيح أوضاع مؤسساتهم للاستفادة من العباقر من موظفيهم الجدد. وبالنسبة إلى بعض من يعملون في إدارة المواهب، هذا الوضع غير مقبول،

هذه الثقة الفائقة التي يشعر بها الاستثنائيون تعني أنهم يتركون مساحة متاحة كي يسطع نجم غيرهم من الكواكب التي تدور في أفلاكهم، فهم يشعرون بأن تعاونهم مع أناس لديهم إمكانات هائلة خليق بمن هم في مكانتهم فحسب. وحين يبرز نجم أحد

## الاستثنائي كعنصر جذب

بمرور الوقت، تصبح ممارسات التوظيف الشائعة بين الرؤساء الاستثنائيين أسهل لأنهم يصبحون عناصر جاذبة للمواهب، ولأن الموظفين الموهوبين ينجذبون إلى القادة الذين يقدرونهم. هؤلاء الموظفون ذوو المواهب الفذة يخلقون بدورهم بيئة عمل يجذب إليها غيرهم من الموهوبين والعباقرة. يبدأ الموظفون أيضاً بملاحظة أن الذين يعملون لدى الاستثنائيين يحققون مستويات استثنائية من النجاح، وسرعان ما يصبح الرئيس الاستثنائي شخصاً ترغب كل النجوم الصاعدة في أن تشع حوله.



## دليل الاستثنائيين لإلهام الآخرين

بعض المؤسسات تقيس مدى ارتباط عمالها بها، في هذه المؤسسات، تنخفض مستويات ارتباط الموظفين بالمؤسسة بشكل يدعو إلى الإحباط، ولكن مع الاستثنائيين فإن الارتباط العاطفي بالمؤسسة هو من بديهيات الأمور، فهم يعلمون أن النجاح يتطلب فريق عمل أفضل. وهذا الأمر يتطلب موظفين موهوبين ومرتبطين عاطفياً بالمؤسسة، بشرط أن يكونوا ممن يتسمون بالحيوية والحماس.

## دفع الموظفين بقوة نحو القمة

القادة الاستثنائيون يدفعون موظفيهم إلى الأمام، وبقوة. فما يحدث، في المؤسسات عادة هو أن موظفيها الذين يتسمون بقوة الأداء يسترخون بالتدريج، وغالباً ما يتولد لديهم الشعور بالجدار والاستحقاق، ولكن في المؤسسات التي يديرها رؤساء خارقون، لا مجال للاسترخاء، فليس مقبولاً أن يعتمد الموظف على أمجاده السابقة، لأن توقعات القادة تتصاعد وتواصل ارتفاعها مع ارتفاع أداء من حولهم. فهؤلاء الرؤساء لا يضعون حداً أو سقفاً لإمكانات موظفيهم. فهم يعاملون هؤلاء الموظفين وكأنهم أبطال رياضيين، ويدفعونهم إلى الأمام بكل ما أوتوا من قوة.

## الرؤى المهمة

هو أكثر، ويساعدهم على تحقيق ذلك إجابة قادتهم في شرح رؤيتهم. واذ يثق الاستثنائيون في إيمان موظفيهم برؤيتهم، فلا يحتاجون إلى مراقبتهم بشكل مستمر للتأكد من أنهم يبذلون أفضل ما لديهم، حيث إن ترسيخ الرؤية لدى هؤلاء الموظفين يجعلهم يبذلون ما في وسعهم بشكل تلقائي.

وتغيير العالم بأسره. فقد كانت لدى «أليس ووترز» رغبة عارمة في تثقيفنا في مجال الغذاء، وكانت لدى «جاين روبرتز» رغبة في نشر مقالات صحفية فائقة الجودة وقوية اللهجة كي تغير المجتمع نحو الأفضل. مثل تلك الرؤى تجعل التفاصيل التي تتعلق بالوظيفة ذات مغزى أكبر، فهي تجعل الموظفين يتحمسون للتفكير بشكل أكبر، ويصلون إلى مراحل أفضل، ويحققون ما

يصبح القادة في العادة عناصر جاذبة للمواهب، ليس بسبب سجل إنجازاتهم فحسب، بل بسبب قدرتهم على تصوّر الاحتمالات المستقبلية بأسلوب ملهم بكل معنى الكلمة. فمن دون استثناء، تعتبر رؤى هؤلاء الرؤساء فريدة، وأصيلة، ومتناغمة. فهم لا يحاولون كسب المال والشهرة فحسب، بل يرغبون في ترك بصمتهم، وتغيير موازين الصناعة التي يعملون فيها،



## دليل الاستثنائيين للإبداع

يتمتع الاستثنائيون برؤية واضحة وراسخة حول مستقبل مشروعاتهم ومؤسّساتهم، وصناعاتهم كلها، وهم يدفعون موظفيهم للمساعدة على تحقيق هذه الأحلام، كما يشجعونهم على إعادة التفكير في كل التفاصيل التي تتعلق بوظائفهم. وفي الواقع، هم يتوقعون من موظفيهم أن يعيدوا التفكير في هذه التفاصيل من تلقاء أنفسهم ويعتبرون هذا من مسؤولياتهم الوظيفية الجوهرية.



### رؤية راسخة تتقبل التغيير

يرغب القادة الخارقون في أن يشكل كل ما يفعله مرؤوسهم مفاجآت سارة لهم، ولذا فإنهم يحثون موظفيهم على البحث عن فرص جديدة، وتغيير مساراتهم إذا لزم الأمر. هذا المزيج - الذي يبدو مستحيلًا - من الرؤية الراسخة والانفتاح على التغيير هو ما يتيح «للقيادة فوق العادة» إطلاق العنان لفيض من الأفكار الجديدة التي يتوصل إليها هؤلاء الموظفون. وفي إطار هذه العملية، يحقق هؤلاء الرؤساء لأنفسهم نجاحاً ساحقاً على المستوى العملي. باستطاعة الاستثنائيين أن يعملوا بهذا الأسلوب لأنهم مبدعون حتى النخاع، فرؤاهم ليست وصفات للاستمرار على وضع ثابت أو إجراء توسّعات طفيفة في الوضع الراهن، فهم يتحدّون تقاليد وأعراف أسواقهم، وقد يحدث ذلك بشكل عميق للغاية، حتى ينتهي بهم المطاف إلى رسم ملامح صناعات جديدة تماماً. وحين يعين هؤلاء موظفين جددًا، فإنهم يدعونهم بشكل صريح كي يؤمنوا برؤيتهم ويصبحوا جزءاً من برامجهم وخططهم، كما يدعونهم أيضاً للإيمان بعقليّة الانفتاح والإبداع التي جعلت رؤيتهم ممكنة من حيث المبدأ. وهم يتوقعون من جميع الموظفين أن يكونوا أصحاب رؤى مثلهم، فبالنسبة إليهم، الإبداع والرؤية الراسخة ليسا بالضرورة خيارين غير متوافقين، لأن هذين الخيارين مرتبطان بشكل وثيق. هذا المزيج من الرؤية الواضحة والإبداع المستمر يمكنان المؤسّسات من مواصلة الإبداع لفترات مطوّلة. ولا يستطيع الموظفون أن يبدعوا بشكل

هادف ما لم يكن لديهم إطار يعملون وفقاً له، لذا فإن رؤيتهم الجوهرية توفر لهم هذا الأساس، وبالتالي فإن الموظفين يستمتعون بحرية الحركة ويبدعون وابتكرون آليات وعمليات ومنهجيات وسياسات خاصة بهم يستخدمونها في نطاق مراكزهم الوظيفية. يتمتع الرؤساء الخارقون أيضاً بالنجاح الساحق لأن لديهم الاستعداد والحماس لتغيير أي شيء وكل شيء، ما دام لا يتعارض مع رؤيتهم الإبداعية الأصلية.

### كلنا مفكرون

في العديد من المؤسّسات، يُلاحظ أن هناك انقساماً حاداً بين كبار القياديين الذين يركّزون على «الاستراتيجية» من ناحية، وبين المديرين الذين يُفترض أنهم يركّزون على «العمليات التنفيذية» من ناحية أخرى. ويُتوقع من الاستراتيجيين أو «المفكرين» في تلك المؤسّسات أن يكونوا مبدعين، بينما يُتوقع من المجموع الحاشدة من الموظفين التنفيذيين أو «المنفذين» اتباع الأوامر، غير أن هذا الوضع لا وجود له في المؤسّسات الخارقة، حيث يُتوقع من الموظفين في كل المستويات الإدارية أن يكونوا مفكرين، سواء أكان الموظف يعكف على وضع خطة مؤسسية نطاقها الزمني ثلاثة أعوام، أم كان ينسق الأنشطة التنفيذية الخاصة بعمليات البيع التي ستعقد الأسبوع القادم بالنسبة لمجدي المواهب، تعتبر أبسط المهام التنفيذية فرصة لأداء أفضل. يشعر جميع الموظفين في المؤسّسات الخارقة بأنهم ينجزون التزاماتهم، كما يشعرون بمسؤوليتهم نحو الدفع بالمؤسسة نحو مستقبل مريح وحيوي بشكل أكبر. بينما لا يتردد الرؤساء عن المشاركة في مهام العمل والانغماس في تفاصيله اليومية. فهم يرغبون في الحفاظ على بقاء وحيوية رؤيتهم من خلال ربطها بواقع العمل.



## التغيير بمعدل معقول

ممارسة الرؤساء الخارقين للانفتاح اللامحدود تلقي الضوء على المشكلة التقليدية التي تتعلق بالمساحة المتروكة للإبداع ومدى كثافة هذا الإبداع. يدرك معظم الرؤساء أن هناك حاجة إلى الإبداع، ولكنهم يخشون من أن الكثير والفائض من الإبداع سيؤدي إلى إقصاء المؤسسة عن أهدافها الجوهرية وكفاءتها الرئيسية، فماذا يجب أن نغير؟ وما الذي يجب أن تبقى عليه؟ وأين نتوقف؟ حل هذه المشكلة هو حماية «الأسباب» التي وجدت مؤسستك من أجلها، والاستعداد لإضفاء تحسينات مستمرة على كل ما يتعلق بـ«الكيف» وكأن حياتك تتوقف عليه، حيث إن حياتك كقائد فوق العادة تتوقف عليه بالفعل.



## مفاتيح الإبداع

هناك ثلاثة أنماط من الإجراءات التي يتخذها الخارقون لدعم الانفتاح والإبداع لدى موظفيهم. الأول هو تشجيعهم على المخاطرة وكسر القواعد بشكل مستمر. والثاني هو معالجتهم لمشاعر القلق التي تتاب بعض الموظفين عند أدائهم مهام جديدة، فالخوف من الفشل ليس من شيم القادة، فهم يعتبرون الفشل مجرد خطوة أولى على طريق النجاح. وهناك طريقة أخرى تساعد المرؤوسين على التغلب على إحجامهم عن الإبداع، وهي توفير فرص جديدة لهم للمشاركة. وفي هذه الطريقة يدعم الرؤساء الانفتاح والابتكار بحث موظفيهم وشركائهم على عدم الاعتماد على إنجازاتهم السابقة مطلقاً.

## دليل الاستثنائيين للتدريب

القادة العظماء يعتبرون التدريب وسيلة وضرورة من ضرورات العمل، فحين يُعيّنون موظفاً جديداً، يدركون أن من واجبهم منحه أكثر من فرصة لتعلم مهارات جديدة. ولأنهم يتابعون كل المستجدات التي تتعلق بمتدربيهم، ولأنهم يعتبرون من واجبهم أن يلعبوا دوراً يضاهاى دور مدرب الفريق، فإنهم يستخدمون هذا الأسلوب التدريبي للتأثير بشكل قوي وإرشادي في مرؤوسيه، هذا فضلاً عن تزويدهم بالإثراء المعرفي. وحين نتحدث عن التدريب، فإننا لا ننسى تعزيز أهمية العلاقات بشكل أكبر في مكان العمل لتصبح أكثر شمولية وقوة وحميمية، مقارنةً بغيرها من خطط واستراتيجيات التدريب الشكلية في المؤسسات غير المبدعة.



## الأساليب التدريبية الاستثنائية

بغض النظر عن عدد المرأت التي راجعنا فيها ملفات ملاحظات المقابلات الشخصية التي أجريناها في إطار بحثنا هذا، فإننا لم نستطع أن نتوصل إلى أسلوب تدريب أو تعليم موحد، أو منهجية تدريبية موحدة وثابتة ومتكررة يستخدمها الرؤساء العظماء. لقد خصص بعضهم أوقاتاً محدّدة لتدريب المجموعات، بينما عمل بعضهم الآخر من خلال جلسات ثنائية مع مرؤوسيه. وتابعت فريق ثالث الأسلوب القصصي لأغراض التدريب، بينما قام آخرون بصياغة مواد جديدة تنقل الأفكار أو الحكم التي يحتاج هؤلاء المرؤوسون إلى تعرفها بدقة وذكاء. أخبرنا «لوك فانديفيلد» - رئيس

مجلس الإدارة السابق لكل من مؤسّسة «ماركس آند سبنسر» و«كارفور» - بأن «مايكل مايلز»، وهو أحد الشخصيات التنفيذية الرائدة في مجال صناعة الأغذية نصحه باستخدام «مهارات الاستبطان»، وتجنّب «المهارات النمطية والمقيدة»، كي يُخرج من الآخرين أفضل ما لديهم. وفي معظم الأوقات، وُجّهت إلى الرؤساء العظماء خلال المقابلات الشخصية بعض الأسئلة التي تتمحور حول مرؤوسيتهم، ممّا اضطرهم للتعبير عن أفكار جديدة في التوّ واللحظة، وبالتالي منحهم نافذة جديدة يتطلعون من خلالها على أساليب تفكيرهم.

## تخطيط المسار المهني للموظفين

قدرتهم على أداء المهام الوظيفية المرتبطة بتلك المناصب. بدأت «أنك سيللي» الموظفة رقم (12) في «أوراكل» عملها كموظفة استقبال، وبعد أن درّبتها «لاري إيلسون» بنفسه على استخدام لغة الاستعلامات البنوية البرمجية «SQL»، صعدت إلى مناصب إدارية في إدارة العلاقات العامة، وأسّست فيما بعد قسم المبيعات الداخلي في المؤسسة، الذي تُقدّر قيمة أنشطته الآن بمليارات الدولارات. فما يقدّمه الرؤساء الخارقون لموظفيهم هو شيء نادر وعظيم في مسيرة الحياة المهنية، لأنهم يوفرون لهم فرص إعادة رسم ملامح مسارهم المهني.

وعن الفرص المستقبلية لاستثمارها، فإنهم أيضاً يبحثون عن موظفين لديهم الاستعداد لخوض تحدّ هائل وجديد. والسبب في بحثهم الدؤوب عن الفرص الكامنة هي نظرتهم الواسعة لما يستطيع مرؤوسوهم تحقيقه، فمن ضمن معتقداتهم الجوهرية أنّ موظفيهم يستطيعون، ويتوقّع منهم، أن يفعلوا أيّ شيء، كما يؤمنون بأنّ على موظفيهم أن يستمرّوا في تطوير أنفسهم بشكل سريع، وفي اتجاهات جديدة عبر مسارهم المهني. وبهذه العقلية، فإنّ الرؤساء العظماء يبقون مستعدين لترقية موظفيهم المميّزين إلى مناصب قد تبدو جنونية في نظر غيرهم من المديرين العاديين، بل إنّ مرؤوسيتهم أنفسهم لا يكون لديهم يقين في

في مجالاتهم، يعتبر الجميع قادتهم الكبار نقطة انطلاق، أي مراكز يستطيع الموظفون - وفقاً لوصفهم الوظيفي - أن «يعثروا من خلالها على هويتهم» ليصبحوا قادرين على تحقيق الأهداف التي يعملون من أجلها. وغالباً ما يعزو المرؤوسون الفضل في هذا التقدّم السريع في مسارهم المهني إلى الحدس الذي يتمتّع به رؤساؤهم. فلدَى هؤلاء الرؤساء «موهبة» ترقية المرؤوسين إلى الوظائف التي تناسبهم، وتقديم الخبرات اللازمة لهم، والتي تؤهلهم لتطوير أنفسهم. ولا يتعلّق الأمر بحدس الرؤساء فحسب، فأولاً: يمتاز العظماء بالفطنة التي تساعدهم على اكتشاف الفرص الكامنة. ومثلما يبحثون عن «المواهب الكامنة» لتوظيفها،

## التفويض والمساءلة

الرؤساء الخارقون، مفضّون ماهرون، يتأزّلون عن قدر من السلطة والإشراف والمراقبة إلى درجة تجعل المديرين التقليديين يرتعدون خوفاً ووجلّاً، وذلك لأن القادة الحقيقيين يمتلكون الثقة الكامنة والضرورية للتفويض الفعّال. يؤمن هؤلاء الرؤساء بأنّ موظفيهم يستطيعون التوصل إلى حلول بأنفسهم، وبأنّ الخبرات التي سيكتسبونها في هذا الإطار ستدعم تطوّرهم.

ما يفعله القادة الاستثنائيون أيضاً لدعم عملية التعلّم لدى موظفيهم هو مساءلة هؤلاء الموظفين عن أدائهم، والقاعدة هنا واضحة: إمّا أن تجيد السباحة أو لا بأس في أن تغرق. غير أنّ هؤلاء الرؤساء ليسوا طغاة ومستبدين؛ فهم يكثرثون بمشاعر الآخرين، ويسمحون لك بالوقوع في الخطأ مرّة، ولكنهم ينتظرون منهم أن يتعلّموا من أخطائهم بسرعة. كما يتسامحون مع أتباعهم عندما يعترفون بأنهم لم يستطيعوا حل المشكلة، فكل ما يهمهم بداية هو أن تحاول، من دون أن تخشى التجريب.





## التفويض على أرض الواقع

مقارنة بالمديرين الصغار الغارقين بالتفاصيل، يسلك الرؤساء العظماء مساراً ثالثاً يشبه الحلّ الوسط. وهم هنا أيضاً يختلفون عن المديرين الذين يخشون تفويض المهام إلى مرؤوسيهم لأنهم لا يتقنون بهم، والمديرين المنتفعين الذين يفوضون مهام العمل إلى مرؤوسيهم من دون أن يمارسوا عليهم أي رقابة، لأنهم كسالى أو غير أكفاء. ويمكن أن نطلق على هذا المسار اسم «التفويض العملي». لأن الرؤساء المفوضين يهتمون بالتفاصيل، فإنهم يمتلكون القدرة على التفويض بفاعلية ويخلقون فرصاً لمرؤوسيهم. فهم مطلعون على ما يحدث داخل مؤسساتهم، ويعرفون من هم أصحاب الأداء المتميز ومن هم أصحاب الأداء الضعيف، كما يعرفون مواطن قوة ونقاط ضعف هؤلاء الموظفين من خلال ما يقدمونه من تقارير. كما يعرفون آخر المستجدات التي تؤثر في صناعاتهم، وكل هذه المعلومات والحيثيات والأسباب تمنحهم الثقة بالتفويض، كما يمنحهم استيعابهم بشكل عملي للوقت المناسب والطريقة المناسبة والشخص المناسب للتفويض مزيداً من الثقة. في حين تمنحهم رؤيتهم الواضحة ورواجها داخل مؤسساتهم المزيد من الطمأنينة، لأن أعضاء فرق العمل لديهم يستوعبون كل شيء بسرعة، ومن دون الحاجة إلى إشراف مستمر.



## دليل الاستثنائيين لبناء فرق العمل

يتعامل الرؤساء الاستثنائيون مع مهمة بناء الفريق بأسلوب أقل هيكلية، وأكثر بديهية، وأكثر فاعلية مقارنةً بالرؤساء التقليديين المتقنين. في هذا السياق، فإن الجانب الأكبر من سلوكياتهم وأفعالهم ينبع تلقائياً من قواعد العمل الخاصة بهم. وليس ضرورياً أن يحدث بناء الفريق في منتج خمس أو سبع نجوم، بعيداً عن الواقع وعن الحياة اليومية للمؤسسة، لأنه يمكن أن يتحقق تدريجياً في جنبات المؤسسة، وبلا إضفاء مناخ إقصائي عن بيئة العمل، وهي المجال الذي يشهد تطوراً أهم العلاقات وازدهارها.

ينبثق التعاون وتتجلى روح الفريق بدرجة ما، وبصورة غير مباشرة، لدى المؤسسات التي يديرها رؤساء فوق العادة بسبب الخطوات التي يتخذونها لإشغال جذوة التحفيز والإبداع والتعلم لدى مرؤوسيه، فهؤلاء الرؤساء يدركون أن قدرات المجموعة ككل، التي تتكوّن من أفراد يتمتعون بمواهب فذة أعظم أثراً من قدرات كل فرد على حدة. ولذا، فإنهم يشجعون توطد أواصر الزمالة



بين أعضاء فريق العمل، رغم أنهم يغرسون لدى أفراد الفريق روحاً قوية للمنافسة؛ فلا تعارض بين التعاون الوثيق والمنافسة الهادفة، بل إنهما منسجمان ومتغاممان، ووجود أحدهما يدعم الآخر، وتتولد عنه نتيجة ساحرة، ألا وهي بيئة العمل ذات الأداء المتميز، التي تتسم بالدعم والترحاب والإشباع والرضى المتبادل. تتسم فرق العمل التي يكونها الرؤساء

الخارقون بأنها استثنائية، فحتى في أفضل أماكن العمل، قد يصف الموظفون أفراد الفريق الذي ينتمون إليه بأنهم «أفراد عائلة واحدة». بينما من النادر أن يصل الموظفون لدرجة وصف فرق العمل التي ينتمون إليها بأنها «أسرتهم الحقيقية». ولكن، في معرض حديثنا مع موظفين يعملون تحت لواء رؤساء فوق العادة، أتى هؤلاء الموظفون على ذكر العبارة الأخيرة مراراً وتكراراً.

## الموظفون المختارون

يكتسب الرؤساء العظماء قدرةً داخلية على استشعار الموظفين الذين يعملون تحت لوائهم. فيؤكدون لهم بشكل مستمر أنهم باقاة من الموظفين الموهوبين والاستثنائيين. فقد دأب «رالف لورين» على إلهام موظفيه بإخبارهم أنهم ليسوا مصمّمين أو مروجي سلع تجارية تقليديين، وإنما هم نخبة من «الموظفين المختارين».

وبالنسبة إلى الرؤساء الاستثنائيين، فإن أكثر السمات التي أدت إلى تصنيف الموظف ضمن فئة «الموظفين المختارين» هي قدرته على إرساء معايير تتناسب مع صناعة المؤسسة بأسرها، فالمرؤوسون في نظرهم قادة وليسوا أتباعاً. ولديهم ما يتطلّب الأمر للتحكم في سوق العمل، وإضفاء تغييرات عليه، والسيطرة عليه - وليس الاكتفاء بماكبته فحسب، وهذا هو ما جعلهم يتميزون عن غيرهم كفئة مستقلة.



رالف لورين

شأن مساهماتهم الشخصية، لتسليط الضوء على مساهمات تابعيهم. وهم دائماً يبحثون عن أساليب إبداعية للإعلان عن المواهب والسمات الفريدة التي يتمتع بها مرؤوسوهم. الجدير بالذكر أيضاً أنهم يختارون الموظفين بفاعلية بناءً على حماسهم لتقديم كل ما لديهم، وبالتالي فإنهم يوظفون المواهب الاستثنائية التي يشعرون بأنها تدرك رؤيتهم، أو على الأقل تجذب إليها.

تواجههم ليست دليلاً على تعثر الفريق، وإنما هي ظروف يستطيع أفراد الفريق أن يتحدوا لمواجهةها، مؤكدين - بناءً على ذلك - العظمة الكامنة فيهم. لقد اكتشفنا أن كبار القادة لا يترددون عن فعل أي شيء كي يغرسوا لدى مرؤوسيهم إحساساً خلاباً وجذاباً بأنهم مميزون، فأمام الجميع، يعمد الرؤساء إلى تقديم الدعم لمرؤوسيهم، لدرجة أنهم كانوا يقللون من

يدعم الرؤساء العظماء إحساس مرؤوسيهم بتقدير الذات بوصفهم «الموظفين المختارين» ويذكرونهم بأنهم يستطيعون أن يحققوا أي شيء ما داموا قد عقدوا العزم على ذلك، فوفقاً للرؤساء الذين خضعوا للدراسة، يستسلم الموظفون العاديون بسهولة إلى المحن، أما مرؤوسوهم وموظفونهم المختارون فإن عيدانهم أقوى وأصلب كثيراً، فالعقبات والتحديات التي



## الاستثنائيون صارمون ومنفتحون معاً

الاستثنائيون يرفضون الاستسهال في التصنيف، فهم صارمون ولكنهم منفتحون، وهم مديرون مدققون ولكنهم مفضون، وإضافة إلى هذه السمات التي تبدو متناقضة، هناك سمتان أخريان: فهم يمتنون روح الفريق، ويشجعون المنافسة الشريفة بين أفرادهم. هذا المزيج النادر والمبادر من التعاون والمنافسة، هو ما نطلق عليه: «المبدأ الثنائي»، لأنه يدعم الفريق ككل، ويحمس كل فرد من أفرادهم على حدة، وهذا ما لا نجده في المديرين التقليديين. ومن الأسباب التي تجعل المنافسة الصحية المتوازنة قيمة للغاية بالنسبة إلى أي مؤسسة، هو أنها تولد «تأثيراً ثنائياً» حين يتعلق الأمر بالمواهب، فكلما ساعدت الموظفين كي يصبحوا أفضل، ساعد كل منهم الآخر - أيضاً - كي يصبح موظفاً أفضل. حيث تحقق المنافسة الصحية حالة من التميز على مستوى المجموعات التكنولوجية أو التكتلات الجغرافية مثل «وادي السيليكون» مثلاً، الذي تمارس مجموعة مهمة من المؤسسات نشاطها بداخله جنباً إلى جنب، وتقدم كل موهبة تعمل في إطاره الدعم لغيرها من المواهب، مما يؤدي إلى استيراد أفكار جديدة.

لحالة من الأداء الاستثنائي، وهذا التأثير الثنائي يمكن الرؤساء فوق العادة من استغلال جميع التقنيات التي يستخدمونها لتحفيز الأفراد ومدّهم بشحنة هائلة من الطاقة. إنها معادلة قوية: فالموظف كفرد يستطيع أن يطوّر نفسه ويحقق أكبر أحلامه، وتستطيع فرق العمل والمؤسسات أن تضيف قيمة تتجاوز كثيراً قيمتها الفردية.

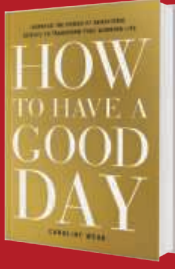
ومن خلال تفعيل الرؤساء العظماء لهذين المبدأين الثنائيين، فإنهم يكونون قبائل أو «تكتلات المواهب» الخاصة بهم، والتي تتسم بالتقدم الفكري والاجتماعي. وسواء حدث هذا الأمر بوعي منهم أو من دون وعي، فإنهم يكونون ساحة تصطدم وترتطم بداخلها الأفكار، مما يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة، وتلك الساحة تصبح بدورها محفزاً

## دليل الاستثنائيين لبناء الشبكات

قد ينتقل المرؤوسون من مؤسسة إلى أخرى لعدة أسباب وبأساليب متعددة، بعضها لا علاقة له بالقائد العظيم. فلقد انتهى المطاف بالعديد من المرؤوسين الذين أخضعناهم للدراسة بالبقاء لدى مؤسساتهم لفترات طويلة من مساهمهم المهني، غير أننا لاحظنا أيضاً نمطاً مدهشاً انطبق على معظم الموظفين: فحين غادر هؤلاء الموظفون مناصبهم، لم يكتفوا مطلقاً، بل أصبحوا أعضاء دائمين في رابطة رؤساء عملهم، ضمن «عائلة ممتدة» من المرؤوسين، وكذلك العملاء والمتعهدين القدامى وغيرهم ممن حفظوا العهد. وبمرور الوقت، يستمر أعضاء هذه الرابطة في الشعور بقربهم من رئيسهم الأسبق، وتقاربهم مع بعضهم، لأنهم يبقون دائماً في حالة تواصل.



## كتب مشابهة:



**How to Have a Good Day:**  
Harness the Power of Behavioral  
Science to Transform Your Working  
Life.

By Caroline Webb. 2016.

**The Talent Code:**  
Greatness Isn't Born. It's Grown.  
Here's How.

By Daniel Coyle. 2009.



**Think Again:**  
Why Good Leaders Make Bad  
Decisions and How to Keep it From  
Happening to You.

By Sydney Finkelstein. 2009.

## 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

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

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

[qindeel\\_uae](https://twitter.com/qindeel_uae)

[qindeel\\_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)

[qindeel.uae](https://www.facebook.com/qindeel.uae)

[qindeel.ae](http://qindeel.ae)



تتجلى على هؤلاء الأشخاص ملامح الإخلاص التام، وهم يستمتعون بكونهم على علم بما يدور في كواليس صناعاتهم ومجالات عملهم، واعتماداً على الموارد الهائلة التي يقدمها لهم زملاؤهم من أعضاء الرابطة، فإنهم يؤسسون مسارات مهنية مدوية، ويصبحون من الشخصيات الفاعلة في مجالاتهم، مثلما كان رؤسائهم قبلهم.

## الآباء والأبياء البيضاء

أكثر ما يفعله الرؤساء العظماء هو إظهار تعاطفهم مع مرؤوسيههم ودعمهم بشكل فعال لمساراتهم المهنية، فمن خلال ارتدائهم لعباءة الأب الروحي الخبير، أو «العراب»، رشح جميع رؤساء العمل الذين خضعوا للدراسة مرؤوسيههم لوظائف جديدة أو حتى أجروا اتصالات هاتفية نيابة عنهم للاستفسار عن فرص العمل التي تناسبهم لدى مؤسسات أخرى.

## تأسيس مؤسسات للمرؤوسين

بدلاً من مساعدة المديرين الاستثنائيين لمرؤوسيهم كي يحصلوا على وظائف جديدة، ينشئ بعضهم مؤسسات ومشروعات جديدة تماماً كي يديرها هؤلاء المرؤوسون، وهم يعتبرون تلك المؤسسات امتداداً لمؤسساتهم الأصلية، ويحافظون على قدر من الاتصال والاحتكاك، أو بالأحرى الرعاية لعمليات تلك المؤسسات. وبمرور الوقت، تنشأ شبكة من المشروعات، تقوم على كواهل شبكة من الأفراد. حتى ليبدو الأمر وكأن الرؤساء العظماء في هذه السياقات يستفيدون من «المنصات» أو «الأنظمة التشغيلية» التي صقلوها على امتداد مسارهم المهني، ومن وجهات النظر التي كونوها حول مجالات عملهم، وكذلك نماذج العمل التي أسسوها، فمثلما يوفر نظام تشغيل أجهزة «الآيفون» فرص عمل لمطوري البرامج، يبدأ المرؤوسون الذين يتركون العمل لدى رؤسائهم، في تأسيس مشروعات و «تطبيقات» محددة، أو ركائز للمنصة.

## الاستثنائيون .. هكذا يتميزون

يتبع القادة الاستثنائيون دليلاً إرشادياً من صنع أيديهم، فهم يتسمون على نحو غير مألوف بالقوة والشغف، ويلهمون الآخرين كي يحذوا حذوهم، وهم يفتشون بلا هوادة وفي أماكن غير مألوفة عن المواهب، ويعقدون المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف بأساليب جذابة. وهم يؤسسون معايير عمل شديدة الارتفاع تدفع بمرؤوسيهم لتقديم أفضل ما لديهم، وهم ينخرطون في شكل عجيب من أشكال التوجيه والتدريب، فهو شكل يحدث تلقائياً، ويبدو وكأنه من دون قواعد واضحة، وهم يفوضون مسؤوليات العمل لمرؤوسيهم الذين لا يمتلكون الخبرة، فيخاطرون بأسلوب قد يعتبره من هم خارج مؤسساتهم حماقة، وحينما يكون الوقت مناسباً، يشجعون المواهب الساطعة على مغادرة مناصبها، فيصبح هؤلاء المساعدون - فيما بعد - جزءاً من شبكة الاستثنائيين الاستراتيجية العالمية.



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



قنديل | Qindeel  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution

## المعرفة بين يديك

مع ثلاث مطبوعات استثنائية تقدمها مؤسسة

محمد بن راشد آل مكتوم

بهدف نشر المعرفة وتعزيز الثقافة



هي مجلة معرفية تمهوية تستعرض مقالات ودراسات وأبحاثاً حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والعلمية كما تسلط الضوء على أفضل المقارسات وقصص النجاح الملهمة في مختلف قطاعات المعرفة.



### FLASHES

هي أول مجلة باللغة الإنجليزية في دولة الإمارات العربية المتحدة تختص بشؤون المعرفة، وتضم مجموعة مميزة من اللقاءات مع شخصيات بارزة في مجال المعرفة والتنمية وتسلط الضوء على أهم الابتكارات والاختراعات والبحوث في العالم.



دقائق قليلة تمنحك فائدة كبيرة مع «كتاب في دقائق»، الذي يوفر لك ثلاثة ملخصات شيقة باللغة العربية لأهم الكتب العالمية التي تلاقي رواجاً كبيراً لأبرز الكتاب. وتتناول موضوعات متجددة حول الطاقة الإيجابية والتنمية البشرية وفنون التعامل مع الحياة والقيادة والأسرة.



للاشتراك يرجى الاتصال على الهاتف : 009714338 58 85  
أو عن طريق البريد الإلكتروني publications@qindeel.ae

qindeel\_uae qindeel\_uae qindeel.uae qindeel.ae