

2015

كتاب في دقائق

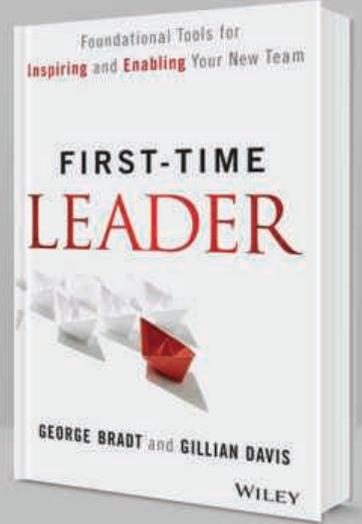
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

قائد للمرة الأولى

كيف تقود فريقك الجديد وتلهمه



تأليف

جورج برات

جيليان ديفيس

نهنك قد أصبحت قائداً

لا يصبح معظم المديرين قادة ناجحين إلا بعد التعرُّص لتحديات جديدة وارتكاب أخطاء متكررة والتعلُّم منها. ولكن ليس من الضروري أن يمر القادة بكل هذه المراحل؛ لأنه يمكنهم أيضاً التعلُّم من أخطاء الآخرين وتجاربهم الإيجابية، وتوفير تكاليف الكثير من الأزمات وحالات التخبُّط والحيرة، ولزيادة سرعة الانطلاق وصعود قمة القيادة حتى بالنسبة للقادة المبتدئين. أول مشكلة يواجهها القادة المبتدئون هي عدم إدراكهم لطبيعة مهمتهم القيادية بسبب اختلاف المهارات المطلوبة للقيادة عن المهارات اللازمة للإدارة والتنفيذ الروتيني الفعلي لإجراءات العمل.

تختلف القيادة بطبيعتها كثيراً عن الإدارة. ففي حين تتضمن الإدارة أنشطة مثل التنظيم والتنسيق والإفادة وإعداد التقارير، تتمحور القيادة حول الإلهام والتمكين والإبداع والابتكار الجماعي. ورغم أن طبيعة الأهداف القيادية لا تمنع القادة من الضلوع في عمليتي التنفيذ الفعلي لإجراءات العمل والمتابعة والإبلاغ، إلا أن تمكينهم لمساعدتهم يجب أن يفيهم عن الدخول في التفاصيل اليومية للعمل والغرق فيها. ومن ثم فإن تركيزنا سينصبُّ هنا على إلهام الآخرين وتمكينهم من استثمار أفضل إمكاناتهم للوصول مع فرقهم إلى تحقيق أهداف مشتركة ومثمرة وذات مغزى.

استعد لقيادة فريقك الجديد

عند تولي منصب القيادة لأول مرة ابدأ عملاً بحماس وعلى الفور حدد الرسالة التي تريد نقلها إلى أعضاء فريقك، ثم اشرع في تكوين وإثراء الفريق. ضع خطة محدّدة وركّز على بناء العلاقات المعزّزة للعمل وبث روح الإلهام. واحرص على أن يتطابق ما تقوله مع ما تفعله وما تؤمن به من حيث المبدأ. فالقيادة المرتكزة على المبادئ هي ما يميز القائد العظيم عن القائد العادي.



في ثوانٍ...



لا شك أن المعرفة تعتبر من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى النجاح، لذا ينبغي توافرها في جناحي العمل اللذين يشملان المديرين والأفراد العاملين في أي مؤسسة على حدٍ سواء؛ لأن مهمة القائد الأساسية تتمثل في وضع وتطبيق رؤية ورسالة وقيم معينة، فإذا امتثل

الجميع إلى هذه الرؤية والرسالة والقيم بهدف الوصول إلى غاية مشتركة، فهذا يعني أنهم نجحوا في وضع حجر الأساس لكل ما سيأتي بعد ذلك من إنجازات، فالقائد الناجح يجعل من المعرفة أداة لقيادة فريقه، وإلهامهم وتمكينهم من تحقيق النجاح.

ولأن المعرفة تشكل الاستعداد لتقويم الأفراد العاملين وفق خبرتهم وكفاءتهم، فلا بد من أن يتصف القائد الذي يقود فريقه لأول مرة بعدة صفات تعينه على تحقيق النجاح، وتجعل منه قائداً ملهماً لفريقه، وأهمُّ هذه الصفات: الرؤية الصائبة، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، والحس المرهف، والتفاني في العمل، والعمل على مشاركة فريقه في القرارات، وأن يبعد كلمة «مستحيل» من قاموسه، وهنا تحضرني مقولة سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» حينما يتحدث عن القيادة: «لا مكان لكلمة مستحيل في قاموس القيادة، ومهما كانت الصعوبات كبيرة فإن الإيمان والعزيمة والإصرار كفيلاً بالتغلب عليها».

ومن خلال مبادرة «كتاب في دقائق» إحدى مبادرات مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، والتي دأبت على تقديم أفضل المؤلفات والكتب العالمية في شتى المجالات من خلال ملخصات شيّمة لجميع القراء، نضع اليوم بين أيديكم مجموعة من الكتب التي تسلط الضوء على موضوعات تتناول القيادة، والإبداع والابتكار، وأهمية التنظيم في حياة الأفراد.

حيث نتعرف من خلال الكتاب الأول «سحر التنظيم ... كيف نتخلص من الفوضى إلى الأبد» إلى أهمية النظام في حياة الأفراد، وتغيير نظرتهم إلى أنفسهم وتطلعاتهم، وكيفية التعامل مع ممتلكاتهم عن طريق التنظيم، وضرورة التخلص من الأشياء الزائدة التي لا تستخدم، مما يولد بداخلهم مشاعر تلقائية وحقيقية تمنحهم الطاقة الإيجابية، والقدرة على الاستمرار والمثابرة.

أما الكتاب الثاني «فضات ذكية ... كيف يختصر الخارقون والمبتكرون طريق النجاح» فيسلط الضوء على العمل الجاد، واستثمار الطاقة الكامنة التي تؤهلنا بدورها لاكتشاف واستثمار الفرص التي لم تكن متوقعة في حياتنا.

ويتناول الكتاب الثالث «قائد للمرة الأولى ... كيف تقود فريقك الجديد وتلهمه» عناصر القيادة الناجحة عن طريق بث روح الإلهام في نفوس الآخرين، وتمكينهم من بناء علاقات إيجابية تدفع بيئة العمل إلى التقدم والنجاح.

وفي الختام أتمنى أن تال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفد مخيلانكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عناصر القيادة الناجحة

علاقاتك تعبر عن سلوكياتك. ولكنك لن تستطيع تحقيق التوافق بينهما إلا بعد تحقيق التوافق بين مكان العمل والقيم والمواقف أولاً. وبالتالي عليك أن تبدأ مهمة القيادة من العنصر الأخير أو الهدف النهائي؛ أي من مكان أو بيئة العمل مروراً بالقيم والمواقف وصولاً إلى العلاقات والسلوكيات. وعلى اعتبار أنك قائد مُبتدئ، فسوف تواجه صعوبات عديدة في البداية. فأنت مُحاط بتوقعات الآخرين من كل جانب: توقعات مديرك وأقرانك، وتوقعات أعضاء فريقك أيضاً. فإن لم تبني لنفسك أرضاً صلبة تقف عليها، فلن تستمر مهمتك القيادية لفترة طويلة.

1- بيئة العمل: كن واضحاً في المهمة التي رسمتها لنفسك ولفريقك وللعمل



بالغموض وستحمل طابع الإثارة والخطورة أيضاً. ولذلك تأكد من دراسة كافة المخاطر والفرص القائمة التي تقع خارج مجال عملك وخارج حدود مؤسستك، من دون تجاهل المخاطر الداخلية أيضاً. ربما لم يسبق لك دراسة البيئة الخارجية للعمل، ولكنها صارت الآن من مسؤولياتك الوظيفية الأساسية.

تعتبر بيئة العمل من أهم الخيارات التي سيتعين عليك اتخاذها في بداية عملك. حاول فهم السياق الذي تعمل فيه وترجم هذا الفهم إلى سياق آخر ترسمه لفريقك. يتضمن هذا السياق الحدود التي رسمها الآخرون لك والقرارات التي يمكنك أنت وفريقك اتخاذها. في البداية ستصف بيئة العمل

القيم: التزم أنت وفريقك برسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها

يؤكد كل قائد مُخضرم على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في وضع وتطبيق رؤية ورسالة وقيم معينة. فإذا امتثل الجميع لهذه الرؤية والرسالة والقيم بهدف الوصول إلى غاية مشتركة، فهذا يعني أنهم نجحوا في وضع حجر الأساس لكل ما سيأتي بعد ذلك من إنجازات.

2- الموقف: اتخذ خيارات مهمة تتعلق باستراتيجية الفريق ووضعه وثقافته

تمثل استراتيجية الفريق وشخصيته الحالية وثقافته نقطة محورية تصل بين بيئة العمل والقيم والعلاقات والسلوكيات. تساعدك هذه العناصر الثلاثة على تحديد الطريقة التي ستحقق بها مهمة المؤسسة. فإذا أردت تغيير السلوكيات المتبعة والتي تعكس ثقافة المؤسسة وسير العلاقات فيها فعليك أن تغير موقفها أي تضع بصمتك على ثقافتها. اتخذ خيارات مهمة تتعلق باستراتيجية العمل (التي يمكن أن يتبنّاها شخص آخر كاستراتيجية فرعية له)، وتأكد من توافق وضع الفريق وثقافته مع تلك الخيارات.

3- العلاقات: أساس القيادة

لا يتحقق بث روح الإلهام في نفوس الآخرين وتمكينهم إلا ببناء علاقات إيجابية وداعمة. ولكن انتبه، فأنت الآن تغير عاداتك ونظرتك لدورك الوظيفي تغييراً شاملاً، وهذا لن يحدث بين عشية وضحاها. لذلك يعتبر الانتقال من مرحلة تنفيذ العمل إلى مرحلة تفويض غيرك بتنفيذه من أكبر التحديات التي ستظل تواجهها طوال فترة عملك كقائد.

إذا كان عدد أعضاء فريقك يقل عن 10 اتبع منهج المبادرة في القيادة

لحلها وبعد ذلك قم بتكوين أول فريق لك واختر شركاءك بعناية. وتذكر أنه ليس من الضروري أن يتمتع جميع أعضاء الفريق بمهارات استراتيجية وتشغيلية وتنظيمية، ولكن يجب أن تحظى أنت بها، ويجب أن يسير أعضاء فريقك على خطاك؛ لا سيما في البداية.

إذا شرعت في تكوين فريق صغير أو الانضمام إليه فشق طريقك في القيادة بالتركيز على بيئة العمل والقيم. فالهم حقاً هو البيئة التي تعمل فيها والقيم المؤثرة التي تتبعها. ويمكنك مع مضي الوقت بناء بقية العناصر على الأساس الذي وضعته من خلال هذين العنصرين. حدد ممكن المشاكل وضع طرقاً



إذا ضمَّ فريقك 20 عضواً فاعتبرهم امتداداً لأسرتك

تعرف إليهم جميعاً وتعامل معهم وكأنهم أفراد أسرتك. وفي هذه المرحلة يمكنك تطبيق الممارسات الفطرية والتلقائية في العمل وإدارة الأفراد.

ستتوصّل إليه لإرشادك إلى كيفية زيادة عدد أعضاء فريقك والإمكانات التي يجب إضافتها أولاً. بالنسبة للفِرَق التي يتراوح عدد أعضائها بين 10 أفراد و30 فرداً،

في هذه المرحلة يحتل عنصر السلوك موقفاً أكثر أهمية. ضع الاستراتيجية التي ستعمل بها وحدد المواطن التي يمكنك فيها تحقيق أعلى معدلات النجاح، واستعن بما

استعد لقيادة فريقك الجديد

ستجد نفسك في اليوم الأول من عملك - مثل غيرك من القادة المبتدئين - بلا خطة ومعك قائمة طويلة من الأهداف، وليس لديك فكرة عن النشاط الذي ستبدأ منه رحلتك في قيادة الفريق أو طريقة تفويض العمل أو كيفية التواصل مع أعضاء الفريق. وقد تقضي الأيام الأولى في مكتبك تضع الخطط والاستراتيجيات، وستتعلم لاحقاً أنّ مكتبك هو آخر مكان كان يجب أن تبدأ فيه. تتبع بعض المؤسسات المستبيرة طريقة أفضل لبدء العمل. فإن كنت محظوظاً، فستعمل في مؤسسة توظف متخصصين في تجهيز القائد ومساعدته على تسلّم دوره الوظيفي الجديد. تخيّل الفارق عندما تجد مكتباً خصيصاً لك، وعليه كل ما تحتاج إليه من أجهزة كمبيوتر وكلمات مرور وهواتف وملفات ومعلومات، بالإضافة إلى جدول الاجتماعات واللقاءات التدريبية والتوجيهية لمدة 30 يوماً.

البداية في ثلاث خطوات

1. **كن مبادراً:** يعتبر اليوم الأول في العمل لحظة فارقة في حياة الأشخاص الوافدين إلى مؤسسة جديدة. ينطبق هذا كذلك على ترقية أحد العاملين وانتقاله لمنصب قيادي داخل مؤسسته. يمكنك في أي من هذين الموقفين تسريع دورة العمل من خلال المبادرة، لأن الاستعداد يولّد قدراً هائلاً من الثقة بالنفس، وللمبادرة أبلغ الأثر في تقدّم العمل وازدهاره.
2. **حدد رسالتك:** لكل شيء رسالة. وسوف يستنبط أعضاء فريقك رسائل مختلفة من كل ما ستقوله وتفعله، وكل ما لا تقوله ولا تفعله. لذلك من الأفضل لك أن تحدد



- رسالتك وتختار الرسائل التي تريد أن يراها ويسمعها أعضاء فريقك والوقت المناسب لتلقّيها بدلاً من أن تجعل الصدفة والآخرين يحددون هذه الرسائل نيابةً عنك.
3. **كوّن فريقك:** ستفشل حتماً إذا حاولت القيام بكل شيء بنفسك ومن دون دعم أعضاء فريقك ومساندتهم. بصفتك قائد مبتدئ، فإنّ نجاحك سيرتبط بنجاح الفريق ككل. فلن يحذو أحد حذوك ما لم تثبت للجميع أنّك تستحق شرف القيادة. ولتحقيق ذلك يجب أن تتوغل في نسيج الفريق لكي تتمكن من قيادته.

إدارة المخاطر قبل تولّي المنصب الجديد

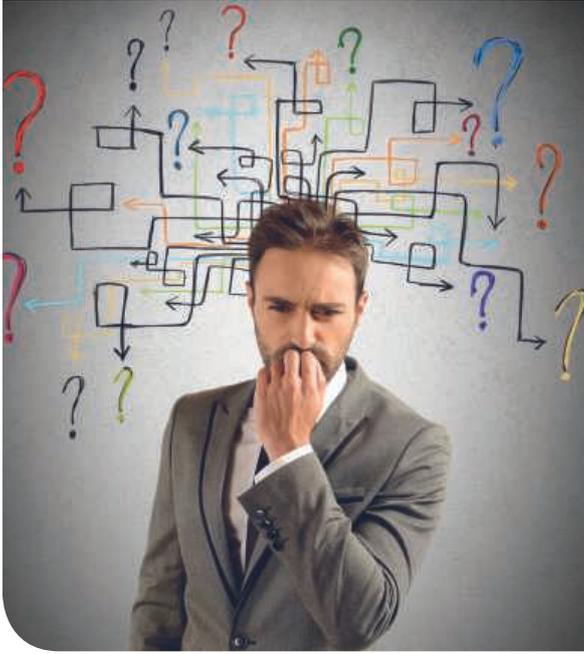
يتمثل الوقت المناسب لدراسة كل الاحتمالات الممكنة قبل اتخاذ أي قرار في الفترة الواقعة بين تلقّيك لعرض الوظيفة وقبولك للعرض. وأي تأخير في هذه الخطوة أو تجاهلها سيؤثر بالسلب على احتمالات نجاحك. تأكد من أنّ الوظيفة مناسبة لك. وحاول التخفيف من آثار المخاطر الشخصية والوظيفية والتنظيمية المحتملة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

التقييم الذاتي للمخاطر

الأسئلة التالية أساسية عليك أن تجيب عنها وأنت تدرس العرض الوظيفي المقدم لك لمساعدتك على التقليل من المخاطر والتخفيف من آثارها.

أسئلة المخاطر التنظيمية

1. ما الميزة التنافسية المُستدامة للمؤسسة؟
2. هل هناك مخاطر تمس قاعدة العملاء الحاليين؟



3. هل توجد مخاطر تمس العلاقات مع الشركاء والمعنيين وذوي المصالح في المؤسسة؟
4. هل تتمتع المؤسسة بالإمكانات المطلوبة لتحقيق النجاح على المدى الطويل؟
5. هل تشكل المؤسسات المنافسة خطراً على مستقبل المؤسسة؟
6. هل هناك ظروف خارجية من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة؟

أسئلة المخاطر الوظيفية

1. هل عبّر أي شخص عن مخاوفه بشأن هذا الدور الوظيفي؛ وإن كانت الإجابة بنعم، ما الإجراءات التي تم اتخاذها لدرء هذه المخاوف؟
2. ما سبب وجود هذا المنصب وما حاجة المؤسسة إليه من حيث المبدأ؟
3. ما أهداف هذا الدور والنتائج المطلوب تحقيقها وما المطلوب منك أن تحققه؟
4. ما تأثير هذا الدور على بقية إدارات ومشروعات وأقسام المؤسسة؟
5. ما نوع التعاملات التي تتوقع حدوثها مع المساهمين الأساسيين؟
6. ما مسؤولياتك بالتحديد؟ وما صلاحيات صنع واتخاذ القرارات التي تتمتع بها ومسؤولياتك تجاه المرؤوسين المباشرين؟

أسئلة المخاطر الشخصية

1. ما الذي جعل المؤسسة تعرض عليك هذه الوظيفة؟
2. هل هذه هي المؤسسة أو الوظيفة اللتان يمكنهما تمتين شخصيتك وتعزيز مواطن قوتك مع مرور الوقت؟
3. هل ستطلع إلى الذهاب لعملك بشغف بعد ثلاثة شهور أو ثلاثة أعوام من الآن؟
4. هل ستمكّن من التأقلم مع ثقافة المؤسسة؟
5. هل تعرف من هو أفضل منك لقيادة هذا الفريق وهل استشرته في الأمر؟
6. كيف سينعكس منصبك الجديد على أسرته وحياتك الشخصية أيضاً؟

بيئة العمل - العمل من مواطن القوة

تعرف إلى السياق التاريخي للمؤسسة والبيئة التنافسية وبيئة الأعمال وآخر النتائج المتحققة. لا تتردد في طرح أية أسئلة، وادرس الآثار المحتملة والمرتبة على توليك للمنصب. وكقائد مبدئي، ركّز كثيراً على تاريخ القادة السابقين للفريق، مع تسليط الضوء على القرارات والعمليات والإجراءات التي حققت نجاحات والقرارات التي قادت إلى الفشل.

القيم - أو بيت القصيد

تعرف إلى الرسالة والرؤية والقيم الحالية للمؤسسة. لا شك أنك ستعيد النظر في كل شيء لاحقاً، ولكن يمكنك البدء بما هو مُتَّبِع وقائم وأمر واقع بالفعل. كقائد مبدئي، ركّز على تطوير ما يفكر فيه أعضاء الفريق بالفعل بدلاً من فرض أفكارك الخاصة على الجميع وأنت ما زلت تمسك بأول الخيط.

السلوك - طريقة التصرف هي طريق الفوز

تعرف إلى الاستراتيجية الحالية للمؤسسة وموقفها وثقافتها لتندمج مع فريقك بسلاسة. يمكنك كقائد مبدئي دراسة المساهمين والشركاء وتحليلهم تحليلاً دقيقاً، بالإضافة إلى أخذ ملاحظات بكل ما يجري حولك قبل أن تحاول تغيير مسار الأمور. فكما قالت «دايان تريسي» في كتابها «الإدارة بالفطرة» في ثمانينيات القرن الماضي: «لا تظن أنك قائد آخر الزمان وأنت قادر على تغيير كل شيء بلمح البصر، من المؤكد أن هناك أشياء كثيرة ستتغير، ولكن لا تغير شيئاً قبل أن تعرف لماذا يتم بطريقته الحالية».



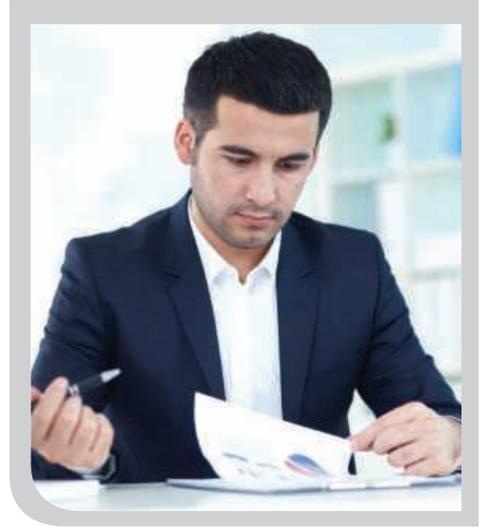


العلاقات - طريقة التواصل

العلاقات هي أساس القيادة. فُكّر جيداً فيما يجب قوله وعدم قوله، وادرس بتأنٍ ما يجب فعله وما يجب الامتناع عنه حتى لا تقع في بعض الزلات التي يمكن تفاديها.

ادرس رسالتك وطريقة تواصلك مع الآخرين جيداً

1. **أساس التغيير:** ابحث عن العنصر الذي سيجعل فريقك يدرك ضرورة التغيير.
2. **الرؤية:** ارسم صورة لمستقبل أفضل يستطيع فريقك تخيُّله ويتوق إليه.
3. **الإجراءات:** ضع قائمة بالإجراءات التي يمكن لفريقك اتخاذها.
4. **خير الكلام ما قل ودل:** خاطب فريقك بعبارات قصيرة تنقل جوهر رسالتك.
5. **تأكيد الرسالة:** ركّز على الأشخاص والأشياء التي يمكنها نقل رسالتك وترسيخها في نفوس الآخرين.
6. **وسائل التواصل:** حدد طريقة التواصل المناسبة.
7. **الخطوات:** التزم بالخطة التي وضعتها للتواصل مع الآخرين.



توضيح الخطوات الغامضة قبل البداية

تمثّل مرحلة ما قبل البداية الفترة التي تقع بين قبولك للوظيفة والتاريخ الفعلي للبدء. في هذه المرحلة، يمكنك الاستعداد لممارسة دورك الجديد والمبادرة في بناء العلاقات.

◆ **الاستعداد الشخصي:** هيئ أسرتك للمرحلة القادمة وزوّد مكتبك بالتجهيزات الأساسية.

◆ **التعلّم الاستباقي:** اجمع المعلومات الضرورية وادرسها جيداً.

◆ **الحوارات:** حدد المعنيين الذين عليك مقابلتهم شخصياً أو التحدّث معهم عبر الهاتف قبل اليوم الأول (رتّبهم من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية وفقاً لما يلي:

- المساهمون الذين يمكن مقابلتهم شخصياً قبل البدء؛

- المساهمون الذين يمكن الاتصال بهم قبل البدء.

- المساهمون الذين يجب مقابلتهم مباشرة بعد البدء.

- المساهمون الذين يمكن مقابلتهم لاحقاً؛

- المعنيون الذين يفضل تجنبهم تماماً. ركّز في الحوارات الأولى على توثيق العلاقات مع الناس أولاً، يمكنك القيام بسؤالهم عن تصوّراتهم بشأن وضع المؤسسة ومواطن قوتها وإمكاناتها وأولوياتها ومواردها وثقافتها والطرق التي يفضلونها للتواصل معهم.

◆ **تدفق المعلومات:** حدد الأشخاص المعنيين بمعرفة معلومات معيّنة في وقتٍ محدّد والطرق المفضلة للحصول على المعلومات.



الأيام الأولى



حدد الأشخاص الذين ستقابلهم في اليوم وأوقات المقابلات ومدة كل مقابلة والإشارات التي سترسلها أثناء حديثك مع الآخرين لتعزيز رسالتك. يمكنك شرح الكثير من النقاط بالاستعانة بالقصص. تعود هذه القصص إلى أشخاص تتراوح مستوياتهم الوظيفية بين المبتدئ والمتوسط والمُخضرم. لا تركز على المناصب أو المستويات أو التفاصيل التي لا ترتبط بوضعك الحالي مباشرة، بل على الدرس المُستفاد من كل قصة.

انتقلت سارة من دورها كمنسقة في قسم الموارد البشرية يتبعها مرؤوس واحد، إلى مديرة لقسم الموارد البشرية في مؤسسة للتعليم عن بُعد، وأصبحت مسؤولة عن فريق يضم 40 عضواً. أدركت سارة مبكراً أن مفتاح نجاحها يكمن في التواصل مع أعضاء فريقها لكي تكتسب ثقتهم بسرعة. لقد نجحت في عقد اجتماعات مباشرة مع كل عضو، وحرصت في تلك الاجتماعات على الإنصات بعناية لما يقوله كل منهم. ثم اجتمعت بالفريق الاستراتيجي لتكوّن فكرة واضحة عن مواطن قوة فريقها ونقاط ضعفه والفرص المتاحة أمامه والتهديدات التي تواجهه، وكذلك عن رؤية المؤسسة.

دروس للقادة المبتدئين من فكرة سارة:

- ◆ كن منظماً والتزم بخطة محددة دائماً.
- ◆ وفّق بين ما تفعله وبين استراتيجية المؤسسة.
- ◆ ابنِ علاقات تُعزز مصداقتك لكي تُحدث تغييراً عميقاً.

إجراءات الفترة الفاصلة بين قبول الوظيفة وتاريخ البدء

- ◆ ربط بين ما قاله وما فعله وبين رسالته والنقاط التي ذكرها وأوضح مدى شغفه وحماسه للعمل مع فريقه.
- ◆ أصغى أكثر مما تحدث وسأل أكثر مما أجاب وطلب واستصح أكثر مما وعظ.
- ◆ اجتمع مع فريقه التنفيذي للتعرف إلى مهام أعضائه ومعرفة ما سبق أن قاموا به بالفعل.
- ◆ تعرّف إلى مواطن قوة المؤسسة ونقاط ضعفها من وجهة نظرهم.
- ◆ أنهى يومه بعقد اجتماع ضم كل العاملين من جميع الأقسام ليقدم نفسه ويستعرض الأولويات مع فريقه.

سبقت يومه الأول في العمل، إلا أنه استخدم طاقته الإيجابية في التواصل ونقل رسالته إلى الفريق بقوة - وهذا عنصر مهم ومؤثر في كل مراحل ونماذج الإدارة الانتقالية.

النجاح من أول يوم

نجح مالك فيما يلي:

- ◆ غير اتجاهاته وولاه على الفور وتحدّث عن نفسه كجزء من المؤسسة الجديدة.
- ◆ أتى على من سبقوه من مديريين وعلى أعضاء فريقه الحالي، وتمنى أن يحذو حذوهم ويضيف إلى نجاحاتهم.

فيما يلي مثال على قيمة الاستثمار في بناء العلاقات قبل بدء العمل. لا شك أن إجراء محادثات مع المساهمين والمعنيين قبل اليوم الأول أمرٌ مثمر، حيث يستطيع القائد في هذا الوقت التحكم في وقته قبل الانخراط في تفاصيل وظيفته اليومية.

الانطباعات الأولى القوية

تولّى «مالك» مهام منصبه كمدير تنفيذي لأحد الأندية. ومنذ اليوم الأول نجح في السيطرة على كل ما يقع في نطاق عمله. وعلى الرغم من أنه أصيب بالقلق في الليلة التي

لا تقبل منصباً قيادياً لا تستحقه

تشير الإحصائيات إلى أن 40% من التنفيذيين الذين يغيرون وظائفهم أو يترقون يفشلون في أول ثمانية عشر شهراً. أجريت الدراسات على مدى 15 عاماً وجرى اختبارها وقد أثبتت دقتها. ويتمثل أحد أسباب الفشل في عدم قدرة المديرين على تحديد الوقت المناسب للتحويل من مرحلة الاندماج (في الفريق) إلى مرحلة التطوير (واحداث تغيير)، بالإضافة إلى فشلهم في تمكين أعضاء فريقهم من مساعدتهم.

عناصر نجاح القيادة

السلوكيات والعلاقات والمواقف الذهنية والقيم وبيئة العمل

- ◆ السلوكيات هي التصرفات والمؤثرات الشعورية التي تترك أثراً عميقاً ودائماً في نفوس الآخرين.
- ◆ العلاقات هي أساس القيادة. فمن تتمكن من القيادة من دون تواصل فعّال.
- ◆ المواقف الذهنية وهي النقاط المحورية التي تحدد بوضوح كيف سينجح فريقك.
- ◆ القيم هي أساس عمل أي فريق ناجح. فكن واضحاً بشأن المبادئ الجوهرية ومصدر أهميتها.
- ◆ بيئة العمل هي التي تحدد سياق كل شيء. ادرس مكان عملك بعمق واهتمام وشمول.



الموقف الذهني: اتخذ خيارات مهمة بخصوص استراتيجية الفريق وثقافته

يمثل الموقف نقطة محورية تقع بين بيئة العمل والقيم من ناحية، وبين العلاقات والسلوكيات من ناحية أخرى. بينما تتحوّل الاستراتيجية المتفق عليها في أي مستوى، إلى أهداف واجبة التحقيق في المستوى التالي.

القيم: احرص أنت وفريقك على الامتثال لرسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها

تتألف القيم من شقين: يشمل الشق الأول كلا من الرسالة والرؤية، بينما تعبر المبادئ عن الشق الثاني. وليس لديك خيار في تغيير هذين الشقين. فالرؤية هي الصورة التي رسمتها للنجاح، والمبادئ هي العناصر التي لن تتخلى عنها في سبيل تحقيق رسالتك ورؤيتك. وبتحاد هذين الشقين معاً، تتضح الغاية المثلى والمقصد النبيل.



بيئة العمل: كن واضحاً بشأن رسالتك والمواقع

والحالات التي تحتاج إلى إجراءات محددة

يلعب السياق دوراً مهماً للغاية في العمل؛ فهو الذي يعمل فيه فريقك، وهو نتاج وصنع الخيارات السابقة التي عاشتها المؤسسة. أما السياق الخارجي فهو البيئة التي يكوّن بها كل العالم من حولك. ولذا يعتبر فهم السياق المحيط عنصراً مهماً من العناصر التي يجب الاعتماد عليها عند اتخاذ قراراتك.

تطبيق عناصر نجاح القيادة من الخارج إلى الداخل

العلاقات هي أساس القيادة ومنبع السلوكيات. ولكنك ستفشل في بنائها حتماً ما لم تحقق التوافق بينها في بيئة العمل عبر القيم والسلوكيات الإيجابية. ولهذا نقترح عليك تطبيق عناصر العمل القيادي من الخارج إلى الداخل؛ أي بدءاً من بيئة العمل، وعبر القيم والمواقف، وصولاً إلى العلاقات والسلوكيات.

بيئة الأعمال: تقييم العناصر الخمسة

المنافسون

المنافسون هم المؤسسات والأفراد الذين يمكن أن يخدموا ويوردوا للعملاء بدلاً منك. ولذا من المهم معرفة المنافسين المحتملين ودراساتهم باستفاضة، ومعرفة أهدافهم واستراتيجياتهم وأوضاعهم ومواطن قوتهم ونقاط ضعفهم لفهم وتوقع الخطوات التي قد يتخذونها في المستقبل.

ظروف العمل

تشمل الظروف الأحداث والمعطيات الجارية في بيئة العمل. ولتصورها وتحديدتها بدقة، تأمل الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والديموغرافية والاقتصادية السائدة وحدد كيف ستؤثر على المؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

الشركاء

وهم الموردون وحلفاء الأعمال والذين يقدمون منتجات وخدمات تكميلية ومساندة لمنتجات وخدمات مؤسستك. ولكن ما يربط كل هؤلاء بعضهم ببعض هو أن ارتفاع معدلات أدائهم يرتبط بارتفاع معدلات أدائك. لذلك من مصلحتهم أن يساعدوك على النجاح.

الإمكانات

الإمكانات هي القدرات التي ستساعدك في تقديم منتج مميز أو خدمة متفردة لعملائك. تتضمن هذه القدرات كل شيء؛ بدءاً من الوصول إلى المواد ورأس المال والمصانع والمعدات والأشخاص وبراءات الاختراع. ركز على الأشخاص والمصانع والممارسات.

باعتبارك قائداً مُبتدئاً، ستستفيد من اتباع بعض أطر العمل وتطبيقها على طريقة تفكيرك. من أمثلة هذه الأطر تقييم العناصر الخمسة لفهم بيئة الأعمال من خلال النظر إلى العملاء والشركاء والإمكانات والموارد والمنافسين وظروف العمل الداخلية:

العملاء

العملاء هم جوهر من يحصلون على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويشملون العملاء المباشرين وهم الذين يدفعون راتبك في الواقع، وعملاءهم وعملاء عملائهم أيضاً. وفي النهاية، يوجد مستخدمون نهائيون أو عملاء تنتهي عندهم السلسلة، فضلاً عن الأشخاص الذين يؤثرون على القرارات التي تتخذها. عليك أن تضع كل ما سبق في اعتبارك وتدرسه بتأن.

تاريخ المؤسسة

تلعب معرفة تاريخ نشأة المؤسسة وتطورها دوراً فعّالاً في فهم الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة. احرص قدر الإمكان على استيعاب الدافع الكامن وراء إنشاء المؤسسة والتعرف إلى مؤسسيها وفرقها الأولى وكيفية تطورها وكل ما يصاحب ذلك من حكايات وأرشيف مكتوب وقصص تروى. فكل هذه القصص حقيقية، أو على الأقل في أذهان بعض أعضائها. قم بهذه الخطوة على نطاق واسع على مستوى المؤسسة وعلى نطاق مصغر على مستوى فريقك المباشر. طُبِّق هذه الخطوة أيضاً على نطاق شخصي لفهم شخصيات أهم أعضاء الفريق وتاريخ كفاحهم.

نتائج المؤسسة في السنوات الأخيرة

النتائج الأخيرة هي الشق الثالث المكوّن لسياق المؤسسة بعد بيئة الأعمال وتاريخ المؤسسة. وقد تدهش إذا عرفت أن أي مؤسسة مرتفعة الأداء وناجحة في تحقيق أهدافها تكون أقل انفتاحاً وتقبلاً للتغيير من المؤسسات ذات الأداء الضعيف. فمستوى ثقة أعضاء الفريق الذي اعتاد الفوز يكون أعلى من مستوى ثقة أعضاء الفريق الذي تعرّض - وما زال يتعرض - لكبوات وعثرات.

الإجماع على تفسير تقييم المواقف

تتمحور القيادة حول إلهام الآخرين وتمكينهم. وفهم سياق القيادة أمر ضروري قطعاً، ولكنه غير كافٍ. فتجاحك لن يكتمل حتى يتفق أعضاء فريقك على تفسير واحد للسياق. فمن المتوقع أن يكون لكل عضو في الفريق تصوّره الخاص. وليس من المفترض أن يتفق جميع الأفراد على سياق العمل، ولكن يجب أن يُجمع أعضاء الفريق على أهم عناصره ومقوماته ومعطياته، أما شعور كل فرد تجاه هذه العناصر فليس بالأمر الجليل.

تحليل «سوات»

يعتبر إجراء تحليل SWOT (معرفة مواطن القوة ونقاط الضعف الداخلية مقابل الفرص والتهديدات الخارجية) من الوسائل التقليدية والجيدة للحصول على إجماع حول مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات ومشكلات الأعمال والميزات التنافسية المُستدامة.



اتخذ خيارات واضحة بشأن ما يحتاج إلى تدخلك المباشر وما يمكن لفريقك التعامل معه

هنا ستكون مستعداً لتحديد خياراتك واتخاذ قراراتك بشأن مواطن ومناطق العمل التي تحتاج إلى تدخلك، والأجزاء التي لا تتطلب إسهاماتك. استغل مواطن قوتك. كلنا نعرف أن الإضافة إلى مواطن القوة تؤدي نتائج مثمرة وأكثر وضوحاً من النتائج الناجمة عن معالجة نقاط الضعف. فإضافة 10 في المائة إلى نطاق عمل المؤسسة حيث تتمتع بحصة سوقية كبيرة أسهل دائماً من إضافة 10 في المائة إلى منطقة لا تتمتع فيها المؤسسة بتأثير وتواجد تسويقي قوي.

الاستراتيجية

تتمحور الاستراتيجية حول وضع الخيارات وتحديد لها لسد الفجوات بين الأهداف والحقائق الواقعة. فهي تدور حول توليد الموارد وتخصيصها في المكان المناسب وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب بحيث تؤدي رسالتك ورؤيتك وأهدافك وغاياتك ثمارها، مع مراعاة قيم المؤسسة. وتتمثل مهمتك كقائد في قيادة الفريق نحو وضع أكثر الخيارات الاستراتيجية فاعليةً وتطبيقها للانتقال من الواقع الحالي إلى الوجهة المنشودة.



خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

مع تقليل المخاطر في ظل سيناريوهات مختلفة ومتغيرة بمرور الوقت. فيم الخيارات والسيناريوهات التي تساعد على تحقق مجموعة من التوقعات المستندة إلى افتراضات واضحة. في هذه المرحلة، قم بإشراك المساهمين الأساسيين لفهم عناصر التقييمات والافتراضات والمساعدة في تحسينها.

خامساً: وضع خطط أعمال تفصيلية

بعد وضع خياراتك الاستراتيجية، ضع خطة أعمال تفصيلية تتناول الإجراءات الاستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية المطلوبة لتطبيق كل خيار محدد. وبالنسبة لكل خيار استراتيجي، ادرس متطلبات الموارد وتخصيصها وقواعد الأعمال والدوافع المؤثرة في قطاع الأعمال وخطط إدارة الأداء والمساءلة والتدابير والمعايير والأهداف.

سادساً: اتخاذ الإجراءات والتكيف والتكرار من أجل الاستمرار

بعد تطبيق الخطة التفصيلية مباشرة، راقب تقدّمها باستمرار، مقابل الأهداف التي وضعتها في البداية لضمان حدوث ما توقّعت حدوثه في الوقت المناسب. ولضمان استمرار تركيز أعضاء فريقك على الوصول إلى الوجهة المنشودة، استعرض من أن إلى آخر أبرز الإنجازات التي تم تحقيقها بشكل منتظم.

وما إلى ذلك) والتي من شأنها التأثير على الخيارات الاستراتيجية. وبوجه عام، تقع هذه التغييرات خارج نطاق سيطرة المؤسسة أو الفريق، وخاصةً في وقتنا الحالي الذي يشهد تطورات تكنولوجية سريعة. وبالتالي، لا تستطيع المؤسسة اختيار السيناريوهات التي ستحدث، ولكن يمكنها تقدير الاحتمالات الناجمة عن حدوث كل سيناريو. وهذا يساعد في تحديد النتائج المتوقعة من تطبيق الخيارات الاستراتيجية المختلفة.

ثالثاً: حدّد خيارات سد الفجوات بين الأحداث الواقعية وبين التطلّعات

بعد ذلك حدّد الخيار الاستراتيجي الذي قد يثمر عن قيمة إضافية (أو يقلل من الخسائر بقدر الإمكان في بعض الحالات). كُن مبدعاً وحاول التوصل إلى مجموعة من الخيارات التي يمكنها معالجة المشكلات القائمة في المؤسسة ودفعها للأمام. وبالنسبة للأفكار، ادرس مواطن قوة المؤسسة الرئيسة لتطبيق الخيارات الهجومية وتأمل المشكلات الأساسية لتطبيق الخيارات الدفاعية.

رابعاً: قيّم الخيارات في ظل سيناريوهات مختلفة

في هذه الخطوة، حدّد الخيار الذي يثمر عن تطبيق القيم التي تتماشى مع ثقافة المؤسسة،

ستساعدك العملية التالية في وضع خطة استراتيجية قوية وفعّالة.

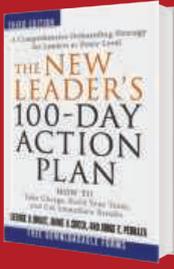
أولاً: حدّد الوجهة التي تريد الوصول إليها

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوجهة المنشودة على المدى الطويل، ومعالم هذه الوجهة يجب أن تكون مستمدة بشكل مباشر من الرسالة والرؤية. ومن المهم أن تسبق هذه الخطوة مرحلة دراسة الواقع الحالي، لأنّ البدء بتأمل الواقع من شأنه أن يجد من نطاق وأفاق التفكير، بينما يؤدي التفكير في الغاية إلى طرح أفكار أوسع نطاقاً وأشمل أثراً، وهذا هو ما يحدث دائماً.

ثانياً: قيّم الحقائق الظاهرة في الواقع الحالي وضع سيناريوهات مستقبلية

الخطوة التالية هي تحليل الوضع الحالي. وهذا يتضمّن مراجعة العناصر الخمسة المتمثلة في العملاء والشركاء والإمكانات والمنافسين وظروف العمل، فضلاً عن إجراء تحليل SWOT (مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات). بينما يهدف وضع السيناريوهات إلى توقّع التغييرات المحتملة في البيئة (التغييرات الاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتنظيمية والاقتصادية

كتب مشابهة:



The New Leader's -100Day Action Plan

How to Take Charge, Build Your Team, and Get Immediate Results.

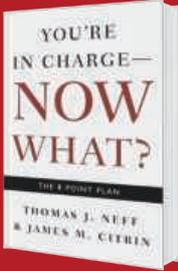
By George B. Bradt and Jayme A. Check. 2011



The First 90 Days

Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter

By Michael D. Watkins. 2013



You're in Charge, Now What? How to Think, Act, and Lead in The 8 Point Plan

By Thomas J. Neff and James M. Citrin. 2007

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

MBRF_News

MBRF_News

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

www.mbrf.ae

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

qindeel.ae



Qindeel | قنديل
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing and Distribution

النجاح السريع أسطورة مثالية يصعب تحقيقها

من المعروف على نطاق واسع أنه لا يوجد شيء اسمه النجاح بين عشية وضحاها، أو النجاح السريع والحتمي. النجاح يتطلب العمل لأعوام طوال. لماذا يأتي النجاح الحقيقي من طرح فكرة أفضل وبذل جهود أكبر وتطبيقها بدقة والتزام وتوفير الموارد الصحيحة والمحافظة عليها والتفوق على منافسيك على مدى فترة زمنية ممتدة.

اطرح فكرة أفضل

ابحث عن مشكلة صعبة الحل، وحلها. والتزم بتطبيق الحل وتحسينه باستمرار. لقد تحدثت مؤخراً مع «سكوت كورنيت» الذي أسس موقع Swizzle.com و About.com ويتولى الآن مسؤولية موقعي Keep.com و Swizzle.com فقال: «في عالمنا المعاصر، نحن نواجه عدداً هائلاً من المنافسين. ولذلك، عليك أن تكون مختلفاً. لأنك عندما تتسخ أفكار الآخرين وإبداعاتهم، فلن تحقق أي شيء».

طبّق الفكرة بفاعليّة

يكن أساس نجاح المبادرات والأفكار المبدئية في تحقيق معدلات مبيعات مرتفعة. ويتطلب ذلك طرح أفكار أفضل وتطبيقها بفاعليّة. فلا أحد ينكر أهمية الأفكار، فهي الخطوة الأولى لأي ابتكار عظيم. ولكن هذه الأفكار لا تساوي شيئاً إن لم يبادر شخص ما إلى تنفيذها ووضعها موضع التطبيق.

الموارد المناسبة

تتوقف الموارد المناسبة لمبادرتك على احتياجاتك. وفي الوقت الحالي، ظهرت العديد من فرص التمديد التي لا تتطلب أن يكون لدى الكثير من الشركات بنية أساسية ضخمة. فعندما تم شراء شركة Instagram بمليار دولار مثلاً، لم يكن يعمل بها سوى ثلاثة عشر موظفاً فقط.

ضاعف جهودك باستمرار

تتراوح فترات تحقيق النجاح بين خمسة وسبعة أعوام، هذا إذا صمدت واجتازت الأعوام الثلاثة الأولى. فعلى سبيل المثال، لا يعرف معظم الناس بأن إمبراطورية Twitter التي حققت نجاحاً ساحقاً عانت في أول عامين من إنشائها قبل أن تتمكّن من البدء في إثبات وجودها.

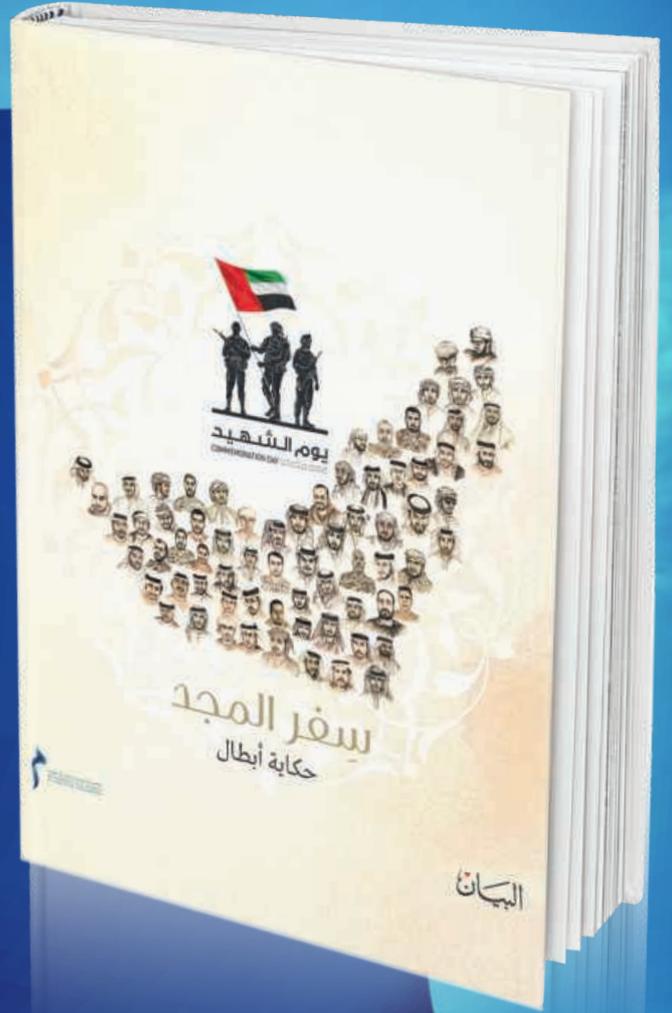
يدور العام الأول حول الحلم. وغالباً ما يكون هذا العام رائماً وحافلاً بالتجارب الجديدة؛ حيث تكون التوقعات منخفضة والأخطاء لا تكلف كثيراً. في هذه المرحلة يمثل العاملون من أعضاء فريقك كل شيء. فالتناس يتخيلون ويزداد شغفهم عندما يُلهَمون، حيث يدفعهم حب الاستطلاع إلى الاجتهاد في العمل والمجازفة. وهذا يعني أنك ستكون قائداً محظوظاً أو عبقرياً إن استطعت تكوين فريق لا يريد ولا يقبل أعضاؤه العمل في شركة تقليدية وذات أفكار غير ابتكارية.



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing and Distribution

يوم الشهيد سِفر المجد حكاية أبطال



الآن متوافر في مكتبة قنديل في بيت الشعر
قرية الشندغة التاريخية – بجانب بيت الشيخ سعيد

بإرسال طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: Publications@qindeel.ae
أو عن طريق الاتصال بالهاتف المباشر: 044233467



[qindeel_uae](https://www.facebook.com/qindeel_uae)



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



[qindeel_uae](https://twitter.com/qindeel_uae)



qindeel.ae