

دليل المدير

من هارفارد بزنس ريفيو

المهارات السبع عشرة التي يحتاجها القادة للتميز

The Harvard Business Review

Manager's Handbook

The 17 Skills Leaders Need to Stand Out

Harvard Business Review Press · 2017

ترجمة وإعداد

د. محمد فتحي

دليل المدير من هارفارد بزنس ريفيو

المهارات السبع عشرة التي يحتاجها القادة للتميز

ترجمة وإعداد: د. محمد فتحي

العمل الأصلي: *The Harvard Business Review Manager's Handbook — The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*

الناشر: Harvard Business Review Press · 2017

مقدمة

في الغالب، أصبحت مديراً لأنك تفوقت مساهماً فردياً (Individual Contributor)؛ أنجزت مهامك بإتقان، وطوّرت مهارات تقنية ومهنية مكنتك من التميز. والآن، يُطلب منك أن تؤدي دوراً أوسع.

والمعيار الجديد للنجاح صريح: بوصفك مديراً، يُقاس أداؤك بإنجازات فريقك لا بإنجازاتك الفردية. وهذا يستلزم منظومة مغايرة من المهارات. فخبيرتك التقنية تبقى مهمة، غير أنها لم تعد تُحدد مسؤولياتك؛ مهمتك الجوهرية الآن صناعة النتائج عبر إبداع الآخرين وخبراتهم وطاقاتهم.

يتألف الكتاب من خمسة أجزاء تضم سبعة عشر فصلاً، تُغطي سبع عشرة مهارة قيادية جوهرية:

1. بناء عقلية القائد — الفصول 1 إلى 4
2. إدارة الذات — الفصول 5 إلى 8
3. إدارة الأفراد — الفصول 9 إلى 11
4. إدارة الفرق — الفصول 12 إلى 14
5. إدارة الأعمال — الفصول 15 إلى 17

الجزء الأول: بناء عقلية القائد

الفصل الأول: الانتقال إلى القيادة

الملخص التنفيذي

حين تتولّى منصباً قيادياً، لا يتبدّل مسماك ومسؤولياتك فحسب، بل تتحوّل مفاهيمك عن العمل وهويّتك المهنية ذاتها. ويُعدّ الانتقال من مساهم فردي إلى قائدٍ من أعمق تحولات حياتك المهنية؛ فما أوصلك إلى النجاح بالأمس لن يكفي للتقدّم غداً. ولكي تتميّز، عليك استيعاب طبيعة دورك الجديد، والاستعداد لما يصاحبه من ضغوطٍ وتحولاتٍ نفسية.

الأفكار الرئيسية

أولاً: التحوّل من المهام إلى الناس. كان نجاحك مرهوناً بإنجاز مهامٍ محدّدة، كإغلاق صفقةٍ أو تصميم نموذجٍ أولي. أمّا اليوم، فمهمّتك تمكين موظفيك من إنجاز تلك المهام بأنفسهم. قاوم رغبة "افعلها بنفسك"؛ فإتقانك الشخصي لم يعد المقصد.

ثانياً: التأثير الشخصي بدلاً عن السلطة المنصبية. يتوهّم كثيرٌ من المديرين الجُد أن المنصب وحده كافٍ لتنفيذ أفكارهم، والحقيقة عكس ذلك تماماً؛ لن يؤدّي الناس عملاً متميّزاً لمجرد أنك أمرتهم. تستطيع انتزاع الامتثال (Compliance) بسلطتك المنصبية، لكنك لن تظفر بالتزامهم الحقيقي. فالالتزام (Commitment) ينبع من التأثير الشخصي: من شخصيتك، وكفاءتك، وما تقوله وما تفعله.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة والقيادة. يُحدّد البروفيسور جون كوتر (John Kotter) الفرق بدقّة:

• **الإدارة (Management):** استجابةٌ للتعقيد، تتمحور حول التحكم والتنبؤ والتخطيط والميزنة والتوظيف.

• **القيادة (Leadership):** صناعةٌ للتغيير واستجابةٌ له، تتمحور حول رسم الاتجاه ومواءمة الناس وبثّ الحافز.

الكفاءتان متكاملتان لا متناقضتان؛ والمديرون الأكفاء يجمعون بينهما بانتقائٍ واعٍ بحسب السياق.

رابعاً: القيادة مهاراتٌ قابلةٌ للتعلّم. أبطلت العلوم الحديثة فكرة "القائد المولود". فالقيادة في حقيقتها كوكبةٌ من المهارات الفكرية والاجتماعية والتنظيمية، يمكن صقلها مع الزمن، وتتجلى في كلّ المستويات لا في القمة وحدها.

السمات القيادية الجوهرية

السمات المفتاحية	البعد
سعة الاطلاع، التوجّه المستقبلي، الحسم، الراحة في الغموض	الفكري (Intellectual)
الوعي الذاتي، التفاعل، الثبات، الجدارة بالثقة	الاجتماعي-العاطفي (Socio-Emotional)
التعاون، التأثير، الفطنة السياسية، التحفيز	التنظيمي (Organizational)

التعامل مع تحديات الانتقال

أولاً — تسمية المشاعر: قلق الأداء، الندم، الإحباط، التواضع المفاجئ، الشعور بالفقدان، الارتباك. ومجرد تسمية الشعور بدقة يُخفّف من حدّته.

ثانياً — تحديد مصدر الضغط وعلاجه:

1. إجهاد الدور (Role Strain): عبء العمل يتجاوز الوقت والموارد المتاحة.
2. إرهاق حلّ المشكلات: ضغط متراكم من معالجة مشكلات الآخرين.
3. العزلة: فقدان الرفقة المهنية بعد الترقية.
4. متلازمة المحتال (Imposter Syndrome): إحساس مزمن بعدم الكفاءة رغم الإنجاز.

اقتباس محوري

“القيادة ليست حالة وجود ولا جهة تُبلّغ، بل عمل متواصل يستوجب الجهد الدائم.” — روبرت ستيفن كابلان

الدروس التنفيذية المستفادة

- يُقاس نجاحك قائداً بإنجازات الفريق لا بإنجازاتك الشخصية.
- لا تتكئ على سلطة المنصب؛ بل استثمر في التأثير الشخصي.
- اعتن بصحتك ونومك وحياتك الشخصية؛ فهي ركيزة الأداء لا ترفاً عابراً.
- التواضع الفكري وقبول النقص بينيان المصادقية أكثر بكثير من ادعاء الكمال.

الخلاصة العملية

استعدّ للأشهر الستة إلى الاثني عشر الأولى بوصفها رحلة تحوّل جذري. سمّ مشاعرك، وحدّد مصادر ضغوطك، وابن روتيناً صحياً يحميك من الإنهاك. القيادة رحلة عمر، لا حدثاً عابراً.

الفصل الثاني: بناء الثقة والمصداقية

الملخص التنفيذي

الثقة أمضى أدوات إنجاز العمل، ولن يمنحك موظفوك ثقتهم تلقائياً. ووفقاً للبروفيسورة ليندا هيل (Linda Hill) والمدرّب التنفيذي كنت لاينباك (Kent Lineback)، تقوم الثقة على ركنين: الشخصية (Character) والكفاءة (Competence). فالشخصية توافق نواياك مع أفعالك؛ والكفاءة المعرفة التقنية والتشغيلية والسياسية التي تجلبها إلى الوظيفة.

الأفكار الرئيسية

أولاً: ترسيخ الشخصية.

- الاتساق: أفعالك تطابق قيمك المعلنة، وتحفظ وعودك منذ اليوم الأول.
- ضبط الانفعالات: لا يحتاج فريقك إلى تفاؤلك الدائم، لكنه يحتاج إلى الاطمئنان بأنك لن تنهار تحت الضغط.
- آداب التعامل: الردّ السريع على الرسائل، احترام مواعيد الاجتماعات، التواصل البصري، وعدم تشتيت الانتباه بمهام موازية أثناء الحوار.
- طرح الأسئلة: السؤال الجيد يكشف اهتمامك ومعرفتك في آن واحد.
- طلب التغذية الراجعة (Feedback): والأهمّ التصرف بمقتضاها.
- إفساح المجال للآخرين: اعتمد على معرفتهم في القرارات المبكرة، واعترف بإسهاماتهم علناً.

ثانياً: إثبات الكفاءة.

- خطط للانتصارات السريعة (Quick Wins). يوصي مايكل واتكنز (Michael Watkins) في أعماله عن "التسعين يوماً الأولى" باختبار ثلاث إلى أربع مشكلات بسيطة ومحددة وحلّها بطريقة تتسق مع ثقافة الشركة؛ فالنجاح في أربع خير من الفشل في خمس.
- واجه القضايا الصعبة وأزل العقبات التي تُكبل فريقك.
- ابحث في أفكارك: اقرأ التقارير، استشر الخبراء، رافق فرق الميدان.
- اشرح قراراتك: اربطها بالقيم وبالسياق التنظيمي الأكبر.
- كن صريحاً بشأن ما لا تعرفه؛ فادعاء المعرفة كارثة حين ينكشف.
- رتب دعماً معرفياً (Backup): استشهد بمراجع موثوقة، أو بخبراء معتبرين داخل الشركة.

ثالثاً: القيادة الأصيلة (Authentic Leadership).

يرى بل جورج (Bill George)، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة Medtronic، أن:

- التعلّم من قصة حياتك يُمدّدك بالغاية والإلهام.
 - فهم دوافعك الجوهرية والخارجية (Intrinsic vs. Extrinsic Motivations) يُرشدك إلى ما يستحقّ الاستثمار.
 - تنمية الوعي الذاتي تُمكنك من استقبال النقد دون أن تنهار.
- وتُحدّر البروفيسورة هرمينيا إيبارا (Herminia Ibarra) في الوقت ذاته من أن التمسك الصارم بـ”الذات الأصيلة” قد يحرمك من النمو. امنح نفسك إذناً بتجربة أساليب جديدة، حتى لو شعرت في البداية بعدم الراحة.

رابعاً: الأخلاق والنزاهة.

لم تُعدّ أخلاقيات الأعمال جِكرًا على الموارد البشرية والمستشارين القانونيين؛ بل غدت مسؤولية مباشرة للمديرين. وهي تستلزم منك:

- تحمّل القرارات الصعبة بنفسك دون تحميلها للآخرين.
- فحص قراراتك من زاوية التحيز علناً.
- إبداء اهتمام صادق بكافة أصحاب المصلحة (Stakeholders).
- إرساء ثقافة شفافية حول المعضلات الأخلاقية.

إدارة الأقران السابقين بعد ترقيةك عليهم

- اجعل التحوّل معلوماً، ويفضّل أن يأتي الإعلان من مصدرٍ آخر.
- لا تُجرِ تغييراتٍ كبرى فوراً.
- اجتمع بكلّ عضوٍ فردياً.
- احفظ مسافةً مهنيّة معقولةً مع زملاء الأمس.
- اصنع السلام مع منافسيك السابقين على المنصب.

اقتباسٌ محوري

“يثق بك الناس حين تكون صادقاً وأصيلاً، لا حين تكون نسخةً من شخصٍ آخر.” — بل جورج

الدروس التنفيذية المستفادة

- لا تُمنح الثقة بمنصب؛ بل تُكتسب بسلوكٍ متسقٍ على مدى الزمن.
- النزاهة الأخلاقية أصبحت اختصاصاً تنفيذياً لكلّ مدير، لا قسماً منفصلاً يُحال إليه الأمر.
- المصداقية تستلزم توازناً بين شخصيّة راسخة وكفاءة مُثبتة.

الخلاصة العملية

حدّد ثلاث إلى أربع انتصاراتٍ سريعةٍ لافتتاح عهدك القيادي. حدّص أسئلةً محوريّةً لاجتماعات فريقك تُشعرهم بقيمة إسهاماتهم. اشرح منطق قراراتك صراحةً، وادعُ زملاءك إلى الإفصاح عن تحيّناتهم كما تفعل أنت.

الفصل الثالث: الذكاء العاطفي

الملخص التنفيذي

منذ أن قدّم دانييل غولمان (Daniel Goleman) مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence — EQ) في تسعينيات القرن الماضي، أصبح هذا المفهوم محدداً للقيادة الناجحة أقوى من الكفاءة التقنية أو معدّل الذكاء (IQ) أو الرؤية الاستراتيجية. ويُعرّفه جون ماير (John Mayer) بأنّه: “القدرة على إدراك مشاعرك ومشاعر الآخرين بدقة، وفهم الإشارات التي ترسلها هذه المشاعر، وإدارتها بفاعليّة.”

المكوّنات الخمسة للذكاء العاطفي

المكوّن	التعريف	السمات المميّزة
الوعي الذاتي (Self-Awareness)	إدراك مزاجك ومشاعرك وأثرها على الآخرين	الثقة، التقييم الواقعي للذات، روح الدعابة الناقدة للذات
التنظيم الذاتي (Self-Regulation)	التحكّم في الاندفاعات والأمزجة المُربكة	الجدارة بالثقة، الراحة في الغموض، الانفتاح على التغيير
الدافعية (Motivation)	شغف العمل لأسبابٍ تتجاوز المال والمكانة	الدافع للإنجاز، التفاؤل تحت الضغط، الالتزام التنظيمي
التعاطف (Empathy)	فهم التركيبة العاطفية للآخرين	الكفاءة في بناء المواهب، الحساسية بين الثقافات
المهارة الاجتماعية (Social Skill)	إدارة العلاقات وبناء الشبكات	القيادة الفعّالة للتغيير، الإقناع، بناء الفرق

الأفكار الرئيسية

قوّة الوعي الذاتي. ادرس أنماط استجابتك لمشاعرك: هل تنفجر غضباً أم تنسحب صامتاً؟ راجع يوميّاً مشاعرك ودوافعها. والتغذية الراجعة من المدربين والزملاء الموثوقين تكشف نقاطك العمياء. وتجنّب الاستجابات غير التكيفية

(Maladaptive Responses) الكلاسيكية: التسوية، الإنكار، التفكير المُجتَر، الغيرة، التخريب الذاتي، العدوانية، الدفاعية، والعدوانية السلبية.

الثبات العاطفي وضبط النفس. تتجلى أهميّة التنظيم الذاتي في ثلاث ركائز:

1. عدوى المزاج (Mood Contagion): يستجيب فريقك لمزاجك على المستوى الفسيولوجي ذاته.
 2. القرارات تحت الضغط: يحميك الهدوء من قراراتٍ مدفوعةٍ عاطفياً تُكَلِّفك غالباً.
 3. النزاهة: يحرصك ضبط النفس من الإغراءات الأخلاقية التي تُسقط المهن.
- إدارة “الأزرار الساخنة” (Hot Buttons). تقترح المستشارة التنفيذية ليزا لاي استراتيجية ثلاثية:

1. الإقرار بما يحدث: افصل تاريخك الانفعالي عن اللحظة الحاضرة.
2. التجرد من القصة: تخيّل أنّ الموقف يحدث لشخصٍ آخر.
3. ابتكار إشارة جسدية: نفّس عميقاً، أو ضغط على قلم، أو تثبيت النظر لحظات.

إدارة مشاعر الموظف — خمس خطوات

1. رصد المشاعر: انتبه للفجوة بين الكلام ولغة الجسد.
2. الاستماع الفعّال: اطرح أسئلةً مفتوحةً، وأعد صياغة ما تسمعه.
3. إعادة تأطير المشاعر: اختبر فرضيتك حول السبب الحقيقي.
4. الدفاع عن قواعد الفريق بلطف: نَبّه إلى السلوك غير المقبول مع التعاطف.
5. الاعتذار أو إبداء التعاطف حين يكون ذلك مناسباً.

بناء الوعي الاجتماعي على مستوى الفريق

- ضع قواعد أساسيةً والتزم بها.
- خصّص أوقاتاً اجتماعيةً بعيداً عن المهام.
- في الأوقات الصعبة: ذكّر الفريق بقدراته، وخفّف التوتر، وركّز على ما يمكن التحكم به.
- في القرارات: تحقّق من اتفاق الجميع، استدع آراء الصامتين، واحمِ الأعضاء من الهجوم اللفظي.

اقتباس محوري

“مزاج القائد مُعدٍ حرفياً. أجسادنا تتواصل عبر الإجهاد والأمل على المستوى الفسيولوجي.”

الدروس التنفيذية المستفادة

- الذكاء العاطفي ليس مهارةً ناعمةً ثانويةً، بل المحدد الأقوى لجودة القيادة.
- المشاعر معلوماتٌ مكنزة، وتجاهلها يُكلفك أداءً وعلاقاتٍ ثمينة.
- ضبط النفس تحت الضغط الشديد قيمةٌ لا تُقدَّر بثمن.

الخلاصة العملية

ارسم خريطة مشاعرك الأسبوعية. اطلب تغذيةً راجعةً من شخص موثوق. جرّب وضع قاعدةٍ جماعيةٍ جديدةٍ لمشكلةٍ متكررةٍ في الفريق.

الفصل الرابع: تموضع الذات للنجاح

الملخص التنفيذي

تتطلب القيادة أكثر من مجرد أتباع؛ تحتاج إلى وجهةٍ واضحة. وعليك بوصفك مديراً أن تُفكّر تفكيراً نقدياً في علاقتك باستراتيجية المؤسسة الشاملة، وأن تُحدّد ما يعنيه النجاح لك ولفريقك، وأن تُحاذي أهدافك مع الأولويات العليا.

الأفكار الرئيسية

إعادة تعريف النجاح. كنتَ كمساهمٍ فردي تقيس النجاح بإنجازك الشخصي. أما كمدير، فيُبنى نجاحك على:

• تحديد توقّعاتٍ واضحةٍ لأعضاء الفريق.

• بلوغ أهداف الفريق.

• خدمة أهداف الشركة عبر إنجازات مجموعتك.

• صقل مهارات الموظفين وإدارة مهامهم بفاعلية.

ستجد إشباعاً جديداً في رؤية الآخرين ينجحون، وفي كونك مدرباً يستخرج أفضل ما في الناس، وفي صياغة استراتيجياتٍ وخططٍ مُقنعةٍ تؤتي ثمارها.

فهم استراتيجية مؤسستك — خطوتان منهجيتان.

الخطوة الأولى: جمع المعلومات الاستراتيجية. ابدأ “جولة استماعٍ (Listening Tour)” مع الشخصيات الرئيسية، لا تقتصر على رئيسك المباشر. تواصل مع أشخاصٍ يمتلكون البصيرة دون السلطة المنصبيّة. اطلب الوضوح والتحديد. ومن نماذج الأسئلة:

- ما الأولويات الاستراتيجية الكبرى للشركة في هذه المرحلة؟

- كيف ترى موقع فريقك في الصورة الكبرى؟
- ما الدور الذي تود أن تؤديه في تنفيذ هذه الاستراتيجية؟

الخطوة الثانية: تحليل المخاطر.

- مخاطر خارجية: التمويل، المنافسة، إعادة الهيكلة.
 - مخاطر داخلية: تغييرات الموظفين، ديناميات الفريق، السياسة الإدارية.
 - مخاطر شخصية: مهنية، صحية، عائلية.
- صنّف المخاطر وفق ثلاثة محاور: الأشدّ تأثيراً، المستحيل التخطيط لها، والأسهل في المعالجة. ثم أسأل: من في المؤسسة يصلح حليفاً استراتيجياً؟

التخطيط للمحاذاة الاستراتيجية (Strategic Alignment). ضع أهدافك في ضوء الأسئلة الآتية:

- ما المقاييس التي يحتاجها فريقك ليُسهم في نجاح الشركة؟
- ما الذي تُقدّمه المجموعة للعملاء والمجموعات الداخلية؟
- ما الإدارات الوظيفية التي تتعاون معها، وكيف تضمن المواءمة؟
- ما العمليات التي يجب التميّز فيها؟
- ما الذي يحتاج الفريق إلى تعلّمه ليلبغ أهداف الشركة؟

الدروس التنفيذية المستفادة

- معرفة موقعك على الخريطة الاستراتيجية للشركة ضرورة لا ترف.
- المحاذاة الكاملة بين أهداف الفرد والفريق والمؤسسة هي مصدر القوة الحقيقي.
- تحليل المخاطر استثماراً في الاستعداد، لا تشاؤماً سلبياً.

الخلاصة العملية

أجرِ جولة استماعٍ مع ثمانية إلى عشرة أشخاصٍ مفتاحيين. ابن قائمة مخاطر مرتبةً وفق الاحتمال والتأثير. اكتب من ثلاثة إلى خمسة أهدافٍ لفريقك مرتبطةً بصياغة مباشرة بأهداف الشركة.

الجزء الثاني: إدارة الذات

الفصل الخامس: أن تصبح شخصاً مؤثراً

الملخص التنفيذي

ثقة فريقك بك هي الأساس، والخطوة التالية توظيف تلك الثقة لتنفيذ رؤيتك وتحقيق النجاح في المؤسسة الأوسع. التأثير (Influence) هو قدرتك على إقناع الآخرين، وإحداث أثرٍ إيجابيٍّ على قرارات المؤسسة وخططها ونتائجها. وهو لا يعني "الحصول على ما تريد"، بل صناعة نتائجٍ إيجابيةٍ ومثمرةٍ مع الآخرين ومن خلالهم.

الأفكار الرئيسية

نوعان من القوة:

- القوة المنصبية (Positional Power): مستمدة من المسمى الوظيفي — التوظيف والفصل واعتماد الميزانية.
- القوة الشخصية (Personal Power): مستمدة من رأس المال الاجتماعي (Social Capital) — العلاقات، السمعة، المعاملة بالمثل (Reciprocity)، والمعرفة المؤسسية.

في الهياكل الحديثة الأكثر تسطحاً، باتت القوة الشخصية أهم من المنصبية.

سَت عاداتٍ لبناء رأس المال الاجتماعي — وفق ليزا لاي:

1. اتخاذ الإجراء وحل المشكلات.
2. روح الفريق: تقبل التغيير، واعمل بجد حين لا يراقبك أحد.
3. آراء مستنيرة: افهم البنية السياسية للشركة، واستمع أكثر مما تتحدث.
4. مساعدة الآخرين على النجاح.
5. احترام الآخرين حتى من لا تميل إليهم شخصياً.
6. النزاهة: شارك ما يمكن مشاركته، ولا تخضع للابتزاز.

إدارة العلاقة بالرئيس (Managing Up).

- ضع نفسك في موقعه: ما أهدافه؟ ما الذي يضغط عليه؟
- ناقش التوقعات: "كيف تُفضّل التواصل؟ ما الذي تتوقعه مني؟"
- تكيف مع أسلوب عمله: هل يفضّل اجتماعاتٍ قصيرة أم مفصلة؟ وهل يُحبّ التدخل المبكر أم استعراض التوصية النهائية؟

الشراكة مع الأقران:

- ابن شبكة داخل المؤسسة — ليست تسييساً، بل ضرورة.
- حوّل أعداءك إلى حلفاء عبر خطوات ثلاث:
- 1. إعادة التوجيه (**Redirect**): ركّز على ما تشتركان فيه.
- 2. المعاملة بالمثل (**Reciprocate**): أعطِ قبل أن تطلب.
- 3. التعلّل (**Reason**): قدّم اقتراحاً واضحاً ومعقولاً للتعاون.

كسر الصوامع (Silo Busting).

- حدّد اللاعبين الرئيسيين.
- افهم حوافزهم وأولوياتهم.
- خصّص وقتاً منتظماً للتعاون.
- تبنّ عقلية التفاوض: ركّز على المصالح لا على المواقف.
- تجنّب استخدام السلطة المنصبية إلا للضرورة القصوى.

الترويج للأفكار: استمالة القلوب أم العقول؟

استمالة القلوب حين...	استمالة العقول حين...
تقدّم فكرة جديدة وتريد إثارة الاهتمام	تُخاطب من لن يتأثر شخصياً
ترفع سقف الأداء أو الالتزام	تقدّم تصحيحاً لحقائق
تقود فريقاً يعاني خلافاً داخلياً	تواجه مشكلات معقدة تقنياً
تطرح ما يهدّد إحساس المستمعين بذواتهم	تساعد فريقاً مرهقاً على رؤية الموقف بوضوح
يكون الجمهور في حالة عاطفية مرتفعة	تريد تغيير اتجاه قرار سابق

أدوات استمالة القلوب: اجعل الخطاب شخصياً، وتحدّث عن عاطفة كبرى (الخوف، الفخر، الطموح)، واحك قصة، واستخدم الاستعارات والتشبيهات.

أدوات استمالة العقول: قدّم أدلة دامغة، واطرح أسئلة نافذة تستفز التفكير.

الدروس التنفيذية المستفادة

- التأثير ليس مكرراً، بل صناعة نتائج للمؤسسة عبر علاقات صادقة.

- “إدارة الرئيس” مهارة استراتيجية، لا تملق مهني.
- الفهم المسبق لجمهورك يُشكّل ثمانين بالمئة من قوّة الإقناع.

الخلاصة العملية

حُل مشكلة صغيرة لشخص آخر هذا الأسبوع. اطلب من زميلٍ شرح خبرته الفنيّة في مجالٍ جديد. اعرض فرصةً على زميل. استثمر في شبكة الأقران قبل أن تحتاج إليها.

الفصل السادس: التواصل الفعال

الملخص التنفيذي

في بيئة الأعمال المُحمومة، تتنافس أفكارك على انتباه الناس باستمرار. والتواصل الفعال يستلزم تخطيطاً وتحضيراً، سواء في الكتابة أم الكلام، في المذكرة أم العرض أم الاجتماع.

الأفكار الرئيسية

اكتشاف صوتك القيادي. أظهر بحث جون أنتوناكيس (John Antonakis) أنّ الكاريزما ليست هبةً وراثية، بل سلوكيات قابلةٌ للتعلّم. وفي إحدى الدراسات، أحدثت هذه السلوكيات تحسّناً بنسبة ستين بالمئة في تقييم الكفاءة القياديّة. ومن أبرزها:

- صوت نابض: تنويع في النبرة ووقفاتٍ موجهة.
- تعابير الوجه: التواصل البصري، والسماح بظهور الشغف.
- الإيماءات: لغة جسدٍ تُعزّز المعنى.
- التعبير عن قناعاتٍ أخلاقيّةٍ مشتركة.
- التضادّات البلاغيّة: “ليس هذا — بل ذاك”.
- القوائم الثلاثيّة: الثلاثة رقمٌ يُيسّر التذكّر ويولّد إحساساً بالاكتمال.

إتقان الكلمة المكتوبة — ثلاث خطوات:

1. التحضير: اكتب نقاطك الرئيسيّة الثلاث جُملاً كاملةً. اعرف جمهورك. اختر مبدأ تنظيمٍ ملائماً (المقارنة، الترتيب الزمني، ترتيب الأهمية، السرد التحليلي...).
2. اكتب المسوّدة الأولى بسرعة. يقول بريان غارنر (Bryan A. Garner): “تكون الجُمْل أقصر، والتعابير أكثر طبيعيّةً”.
3. حرّر: ضع المسوّدة جانباً قبل المراجعة. احذف الكلمات الزائدة، وقسّم الجُمْل الطويلة، وتجنّب الرسميّة المُفرطة.

أساسيات البريد الإلكتروني الاحترافي: خُطّ معياريّ أسود، علامات ترقيم سليمة، عنوانٌ قصيرٌ ووصفي، تفضيلٌ للكلمة الأبسط دائماً، تجنّب للتكرار، وصولٌ سريعٌ إلى الفكرة، كسرٌ للكُتْل النصّيّة الكبيرة، ومراجعةٌ قبل الإرسال.

العروض المُقنعة (Persuasive Presentations) — أربع خطوات:

1. قرّر هل تحتاج إلى شرائح: في القاعات الصغيرة، تكون السبورة البيضاء أو الشُّخ المطبوعة أفضل.
2. خُطّ للقصة: بدايةً، ووسط، ونهاية. ويقترح نموذج نانسي دوارتي (Nancy Duarte) التذبذب بين “الواقع الراهن” و”ما يمكن أن يكون”.
3. حضّر المرئيات: فكرةٌ واحدةٌ لكل شريحة. اكتب الفكرة على ملاحظاتٍ لاصقةٍ قبل فتح PowerPoint.
4. أدّ كالمحترفين: تدرب دون أن تحفظ كلمةً بكلمة. خُطّ للفاعل مع الجمهور. التزم بالوقت.

إدارة الاجتماعات الفعّالة:

- قبل الاجتماع: حدّد الهدف، أنشئ أجندةً، عيّن أدواراً (مُيسّر، مُدوّن، حافظ وقت)، اختر الحضور، وحضّر اللوجستيات.
- أثناء الاجتماع: ابدأ في الموعد، وضح الأدوار والقواعد، أبرز التحوّلات، استحثّ الصامتين كما تستحثّ المتحدثين.
- بعد الاجتماع: أرسل ملخصاً بالقرارات والمسؤوليات والمواعيد.

اجتماعات الفِرَق الافتراضية (Virtual Meetings): استخدم الفيديو، اطلب التحديثات مسبقاً، تجنّب الإفراط في كتم الميكروفون لأنّه يفتح باب التشتت.

الدروس التنفيذية المستفادة

- الكاريزما مجموعة مهاراتٍ قابلةٍ للتعلّم.
- المسوّدة الأولى السريعة سرّ الكتابة الجيدة، لا الكمال من المحاولة الأولى.
- الشرائح ليست هي العرض؛ صوتك هو العرض.
- التحضير المسبق للاجتماع يوفّر ساعاتٍ من اجتماعات تصحيح المسار لاحقاً.

الخلاصة العملية

جرب أداةً بلاغيّةً واحدةً في محادثةٍ خلال الأسبوع (تضادّ، قائمة ثلاثية، استعارة). سجّل نفسك متحدثاً وراجع التسجيل. اكتب رسالةً بمسوّدة سريعةٍ ثم حرّرها بعد ساعة.

الفصل السابع: الإنتاجية الشخصية

الملخص التنفيذي

كنت تُجيد إدارة مهامك المتعددة مساهماً فردياً، غير أن مسؤوليات المدير أكثر تنوعاً وأكبر حجماً. ولتحقيق التوازن، عليك إدارة إنتاجيتك الشخصية: تنظيم الوقت، والتركيز، وإدارة الإجهاد، والموازنة بين العمل والحياة.

الأفكار الرئيسية

أساسيات إدارة الوقت — أربع خطوات وفق إليزابيث غريس ساوندرز:

1. افهم كيف تُنق وقتك حالياً: سجّل أنشطتك بدقة لأسبوع كاملٍ على فتراتٍ نصف ساعية.
2. ابحث عن الأنماط: صنّف الأنشطة (الردّ على البريد، التخطيط، إدارة الأزمات، إدارة الأفراد...)، واحسب الإجمالي لكل فئة.
3. اصنع خطةً رئيسيةً مدفوعةً بالأهداف: اطرح سؤالين: “في عالم مثالي، كم سأُنق على هذا النشاط؟”، و”ما الحد الأدنى المقبول؟”
4. نفذ بتقنية الحقائق الزمنية (Time Boxing): قسّم جدولك إلى كتلٍ قصيرة، وخصّص كل كتلة لفئة، واحترم هذا الجدول احترامك لموعديك مع رئيسك.

إيجاد التركيز. يُسميها علماء النفس حالة التدفق (Flow) كما عرفها ميهالي تشيكزينتميهالي (Mihaly Csikszentmihalyi). ويظهر بحث جامعة كاليفورنيا-إيرفاين أن العودة إلى المهمة بعد المقاطعة تستغرق أكثر من عشرين دقيقة.

استراتيجيات لحماية التركيز:

- استبق المقاطعات: أغلق الباب، وأوقف الإشعارات.
- نظّم مساحتك: تخلّص من الفوضى، وأبق ما تحتاجه يومياً في متناول اليد.
- نظّم بريدك: ثلاثة مجلداتٍ — للمتابعة، للتعليق، للأرشفة. وإن عجزت عن الفرز، أعلن “إفلاس البريد” وابدأ من جديد.

حماية وقتك من الآخرين:

- اعرف متى تقول “لا”: هل العمل مهمٌ للمؤسسة؟ لأهدافك؟ هل أنت الوحيد القادر؟ هل سيضرّ “لا” بالعلاقة؟
- اخرج من المحادثات بمهارة: “هل تكمل غداً على الغداء؟ أحتاج الآن إلى إنهاء هذا العمل.”

إدارة الإجهاد. يصف الدكتور هربرت بنسون (Herbert Benson) الإجهاد بأنه استجابةٌ فسيولوجيةٌ لأيّ تغيير. وهو نوعان: إجهادٌ جيّدٌ يُحفّز، وإجهادٌ ضارٌّ يُدمر القدرة على القرار. ويقول الدكتور إدوارد هالويل (Edward Hallowell): “حين تواجه القرار السادس بعد المقاطعة الخامسة، يبدأ دماغك في الذعر كأنك أمام نمرٍ مفترس.”

روتينات لتنظيم الإجهاد:

- عزّز المشاعر الإيجابية: ثقافة احترام، وتقديرٍ منتظم، واربط عملك بمعنى أكبر.
- اعتنِ بجسدك ودماعك: نومٌ كافٍ، طعامٌ صحّي، تمرينٌ منتظم.
- قلّل ضغط القرارات اليومية: استخدم قواعد “إذا — عندئذٍ (If-Then)”.“

تدخلات لحظية تحت الضغط:

- افعل شيئاً آخر بسيطاً لإراحة الدماغ.
- ابتعد عن الموقف: “أحتاج لحظة لاستيعاب هذا. لنأخذ استراحةً عشر دقائق.”
- جرّب يوغا المكتب: تمارين شدّ بسيطة.

التوازن بين العمل والحياة. يرى البروفيسور ستيفوارت فريدمان (Stewart Friedman) من كلية وارتنون أن “التوازن” تسمية خاطئة؛ فالعمل والعائلة والمجتمع والذات في تدفّق دائم، ولا يصل أيّ منها إلى نقطة توازن ثابتة.

ممارسات أساسية:

- تجنّب الاحتراق الوظيفي (Burnout): خذ استراحاتٍ حقيقيةً أثناء اليوم، وتجنّب الإنترنت أداةً للاستراحة.
- احمِ نهاية الأسبوع.
- إمتلك علاقاتك: تحدّث مع أحبائك عن سبب الضغط الحالي ومتى ينتهي.
- اعترف بأنها ليست لعبةً محصلتها صفر: فالعمل جزءٌ من الحياة، والحياة جزءٌ من العمل.

الدروس التنفيذية المستفادة

- لا يمكنك إدارة ما لا تقيسه؛ فابدأ بقياس وقتك الفعلي.
- التركيز ليس صفةً شخصيةً، بل بيئةً وعادة.
- الإجهاد المُدار وقودٌ للأداء، والإجهاد غير المُدار سُمٌّ له.
- تكامل العمل والحياة هدفٌ أكثر واقعيةً من “التوازن” المستحيل.

الخلاصة العملية

سجّل وقتك أياماً معدودة. خصّص حقائب زمنية لأولوياتك. تبنّ “إفلاس البريد” إن خرج عن السيطرة. خصّص بعد ظهر يومٍ في الأسبوع للتعافي العقلي.

الفصل الثامن: التطوير الذاتي

الملخص التنفيذي

تفرض وتيرة التغيير العالمية تحديث المهارات وتوسيعها أكثر من أي وقت مضى، وأنت أفضل من يدافع عن مصالحك المهنية. تخيل مسارك الوظيفي يتكشف على شبكة (Lattice) لا على سلم (Ladder): بنية مرنة بمسارات متعددة لوجهات متنوعة.

الأفكار الرئيسية

الغرض المهني (Career Purpose). يعتبر البروفيسور كلايتون كريستنسن (Clayton Christensen) أهم ما يُعلّمه طلابه: “الإبقاء على غرض حياتهم نُصب أعينهم وهم يُقررون كيف يُنفقون وقتهم ومواهبهم وطاقاتهم.”

أسئلة لتطوير الغرض: ما الذي تُتقنه؟ ما الذي تستمتع بفعله؟ كيف تعمل بأفضل شكل مع الآخرين؟ ما قيمك؟ أين تنتمي؟ ما الذي يجب أن تُسهم به؟

البحث عن فرص داخل مؤسستك — خمس خطوات:

1. **تحرّ التطوير الرسمي:** قسم الموارد البشرية، التدريبات، الوظائف الشاغرة، شبكات الإرشاد (Mentoring).
2. **مقابلات معلوماتية داخلية (Informational Interviews):** ليست طلب وظيفة بل تعلماً. خمسة أسئلة جوهريّة:

◦ كيف دخلت هذا المجال؟

◦ ما الذي تستمتع به؟

◦ ما الذي ليس رائعاً فيه؟

◦ ما الذي يتغير في القطاع؟

◦ من ينجح في هذه الصناعة؟

3. **اقترح وظيفة:** ابحث عن فرص غير ظاهرة، وقدم مقترحاً مفصلاً لصانعي القرار.

4. **إسع إلى فرص تدريجية:** النمو في المكان، الفرق متعددة الوظائف، التدوير الوظيفي، التدريب الداخلي.

5. **انظر خارج المؤسسة** إن لم تتطابق اهتماماتك أو لم تنسجم مع الثقافة.

التغذية الراجعة من الرئيس والفريق. من أساليب طلب النقد البناء: في نهاية كل اجتماع، في نهاية جلسة تدريب، في نهاية رحلة عمل. اسأل: “هل لديك تغذية راجعة لي حول هذا، وكيف أستطيع تحسينه؟”

استقبال النقد — وفق إد باتيستا (Ed Batista): أدرك ثلاثة عناصر:

1. **استجابة التهديد:** دماغك يتبع أنماطاً فسيولوجية قديمة.

2. ديناميات السلطة: افترض النية الحسنة.

3. قدرتك على الاختيار: هل أحتاج إلى الخروج الآن؟

اعرف نقاط قوتك عبر تمرين “الذات الأفضل المنعكسة” (Reflected Best Self):

- اسأل عيْنَةً من خمسة عشر إلى خمسة وعشرين شخصاً عن نقاط قوتك، مع قصص توثقها.
- اكتشف المواضيع المشتركة بين الإجابات.
- اكتب وصفاً من فقرتين إلى أربع عن “أنا في أفضل حالاتي”.
- صمّم تجارب صغيرة لمحاذاة وظيفتك مع هذا الوصف.

الدروس التنفيذية المستفادة

- “المسار الوظيفي مدى الحياة” مفهومٌ منتهٍ؛ المرونة هي الجوهر.
- معرفة نقاط القوة لا تقل أهميةً عن معالجة الضعف.
- المقابلات المعلوماتية أداةً استراتيجية، لا لقاءات عابرة.

الخلاصة العملية

اكتب بيان غرضك المهني في جملتين أو ثلاث. أجرِ مقابلتين معلوماتيتين داخل الشركة خلال الشهر. نَقِّذ تمرين “الذات الأفضل المنعكسة”.

الجزء الثالث: إدارة الأفراد

الفصل التاسع: التفويض بثقة

الملخص التنفيذي

التفويض (Delegation) من أهم مسؤولياتك. ودورك هو ضمان أن يقوم الأشخاص المناسبون بالعمل المناسب، في الوقت المناسب، بالطريقة المناسبة. والمديرون الأكثر فاعليّة يُنفقون وقتاً أقل في “الفعل” وأكثر في التخطيط والتنظيم والتدريب.

الأفكار الرئيسية

فوائد التفويض:

- لك: يُحرّر وقتك للأنشطة التي تستلزم مهاراتك الفريدة وحدها.
- لموظفيك: يفتح فرصاً للنمو وتعزيز الدافعية.
- للمؤسسة: يُعظّم استثمار الموارد، ويُعمّق الثقة على كل المستويات.

خطة التفويض في ست خطوات — إطار 5W1H:

1. ماذا تُفوض (What): قيّم عبء عملك. لا تُفوض حين تعجز عن الشرح بدقّة، أو حين يُهدّد التفويض تطوّرك الشخصي، أو حين يُفوّض نجاح المشروع.
2. لماذا (Why): وضح غرضك. ما المشكلات المُراد حلّها؟
3. حدّد العمل (What):
 - مهامّ (Tasks): أنشطة منفصلة بجدول زمنيّ واضح.
 - مشاريع (Projects): مهامّ متعدّدة تخدم هدفاً محدّداً.
 - وظائف (Functions): نشاط مستمرّ دون نهايةٍ محدّدة.
4. اختر الشخص (Who): وازن بين التوفّر والمهارات والدافعية والمساعدة المطلوبة وديناميات الفريق.
5. حدّد الجدول الزمني (When).
6. اشرح العمليّة (How): التعاون، السلطة، نقاط المراجعة، الميزانية، مقاييس المساءلة.

مشاركة الخطة مع الموظف — ثلاث مراحل:

1. اشرح المهمة وفق هيكل “لماذا/ماذا/من/متى/كيف”.

2. اتفقا على الخطة: أجب أسئلته، تقبل اقتراحاته، تعامل مع مخاوفه. مثال على الرد عند الاختلاف: “أقدر براعتك، لكنني لا أعتقد أن هذا سينجح، وإليك السبب...”
3. وثق الاتفاق: بريد إلكتروني تفصيلي.

تقديم الدعم.

- مراقبة دون إدارة دقيقة (**Micromanaging**): كن مراقباً ومدرباً. اطرح أسئلة بدلاً من إعطاء توجيهات.
- تدريب المفوض إليه: ساعده على تقييم الموقف وابتكار حلوله بنفسه.
- أزل العقبات التي لا يستطيع التعامل معها بمفرده.

تجنب التفويض العكسي (**Reverse Delegation**) — ثلاثة أخطاء شائعة:

1. عدم تقديم معلومات السياق الكافية.
2. استلام عجلة القيادة عند أول مشكلة: قاوم إغراء “سأفعلها بنفسني”.
3. حجب التعزيز الإيجابي: التشجيع أفضل دافع للموظف المرتبك.

اقتباس محوري

“أكبر تحدياتك بوصفك مديراً مفوضاً هو ضمان ألا يفشل من أوكلت إليه العمل.”

الدروس التنفيذية المستفادة

- التفويض ليس إشارة ضعف، بل علامة قوة قيادية.
- التوثيق الكتابي للمهام يحمي الطرفين من سوء الفهم.
- المراقبة والإدارة الدقيقة على طرفي طيف: الأولى ضرورية، والثانية مدمرة.

الخلاصة العملية

حلّ وقتك، واختر مهمة واحدة للتفويض خلال الأسبوع. أعد خطة كتابية كاملة. حدّد لقاءات متابعة دورية. تجنب التدخل عند أول مشكلة.

الفصل العاشر: التغذية الراجعة الفعّالة

الملخص التنفيذي

التغذية الراجعة (Feedback) حاسمة في نجاح موظفيك؛ فالإيجابية منها تُعزز العمل الجيد، والتصحيحية تحث على تعديل المسار. ويتجنب كثير من المديرين المحادثات التصحيحية خشية الإحراج، غير أنها — إن أُديرت ببراعة — تُنتج تغييراً حقيقياً ودائماً.

الأفكار الرئيسية

التغذية الراجعة في الزمن الفعلي. أفضل وقتٍ للتعليق هو لحظة وقوع السلوك. تأمل هذه المقارنة:

- النهج الأول — المؤجل: انتظرت، فتفاقت المشكلة، وأصبح الحديث أصعب وأكثر كلفة.
- النهج الثاني — الفوري: تحاورت سريعاً مع الموظف، فاكتشفت سوء فهم بسيطاً وأصلحته فوراً.

تقديم التغذية الراجعة الصعبة — أربع خطوات:

1. فهم الموقف موضوعياً: ما الذي شاهدته بنفسك؟ ما تحيزاتك؟ ما لم تراه؟ ما التفسيرات البديلة الممكنة؟ كلما قلت استنتاجاتك المسبقة كانت المعالجة أنجع.

2. خُطِّط للحديث: اكتب نقاطك الرئيسية. تدرب عليها. أخبر الموظف مسبقاً بموضوع اللقاء.

3. قُد الاجتماع:

- ادخل مباشرةً في الموضوع.
- تحدّث عن السلوك، لا عن الدوافع.
- استخرج وجهة نظر الموظف.
- لا تتصاعد عاطفياً عند التحدي.

4. انظر إلى الأمام: ابن اتفاقاً على الخطوات التالية.

التدريب والتطوير (Coaching). وفق إد باتيستيا: “التدريب هو طرح أسئلة تُساعد الناس على اكتشاف الإجابات الصحيحة لأنفسهم.” وهو شراكة طوعية دائماً.

جلسة التدريب — ست خطوات:

1. التحضير: حدّد قضايا أداءٍ محدّدة، وفجواتٍ مهارية.
2. افتح بدعوة الموظف للقيادة: ما الذي تريد تحقيقه؟
3. بناء فهم مشترك: أسئلة مفتوحة، استماعٌ فعّال، سلوكٌ متعاطف.
4. إعادة التأطير: اعرض زوايا مختلفة بدلاً من تقديم نصيحة مباشرة.

5. اختتم بخطة عمل واضحة.

6. تابع.

مراجعات الأداء (Performance Reviews) — سبع خطوات:

1. هيئ الموظف بطلب تقييم ذاتي مسبق.
2. افتح بنبرة شراكة.
3. شارك تقييمك متوازناً بين الإيجابي والتصحيحي.
4. حقق في السبب الجذري لفجوات الأداء.
5. ضع خطة أداء جديدة بقيادة الموظف.
6. وثق رسمياً.
7. تابع: اجتماعات شهرية أو ربعية، تحديثات أسبوعية، جلسات تدريب.

الدروس التنفيذية المستفادة

- التغذية الفورية أرخص وأكثر فاعلية من المؤجلة.
- “ساندويتش التغذية الراجعة” (مديح-نقد-مديح) خدعة شقافة عند غياب المديح الحقيقي.
- التدريب يبني الاستقلالية، أما النصح المباشر فيبني الاتكالية.

الخلاصة العملية

ابدأ ممارسة “هل لديك تغذية راجعة لي؟” بعد كل اجتماع. هيئ موظفك لمراجعات الأداء بطلب التقييم الذاتي مسبقاً. خصص جلسة تدريب شهرية مع أبرز أعضاء فريقك.

الفصل الحادي عشر: تطوير المواهب

الملخص التنفيذي

العالم يتغير، ومؤسستك معه، وفريقك — رأس مال الشركة البشري — يقود هذا التغيير. ودورك بوصفك مديراً تطوير المواهب التي تُلبي احتياجات أعمالك. وتطوير الموظف موجّه نحو المستقبل، يُوسّع طاقاته؛ بينما تستهدف التغذية الراجعة تحسين الأداء الحاضر.

الأفكار الرئيسية

تطوير الموظفين أولويةً مؤسسية. ما يحتاج إليه موظفوك من مساعدتك:

- اكتشاف شغفهم وغرضهم المهني.
- تحديد قيمهم في العمل.
- فهم أولويات المؤسسة وسياساتها.
- تحسين مهاراتهم.
- توسيع كفاءاتهم.
- تحدي أنفسهم بتجارب جديدة.
- اكتساب مرشدين وبناء شبكة مهنية.

يقول فردريك هرتزبرغ (Frederick Herzberg): “المال محفزٌ أضعف من فرص التعلم والتقدم والاعتراف.”

خلق استراتيجيات مهنية مع الموظفين. في عالم المسارات المهنية الجانبية، المبادرة والإبداع مطلوبان من الجانبين. فمثلاً، يُمكن نقل ممثل خدمة العملاء إلى فريق تجربة المستخدم (UX) بنسبة ربع وقته، فيستفيد القسمان معاً.

ثلاث خطوات:

1. **تحدث مع تقاريرك المباشرين:** أسئلةً جوهريةً حول الاهتمامات والمهارات، والتوافق التنظيمي، وقيم العمل، ورؤية المستقبل.
2. **اقترح فرص تدريب:** قسم الموارد البشرية، الدورات الإلكترونية، المؤتمرات، المقابلات المعلوماتية الداخلية، إعادة تصميم الوظيفة.
3. **جدد المسؤوليات:** أعد تعريف الوظيفة، أوجد مرشداً داخل الفريق، فوض مهام تطويرية، عيّن نقطة اتصالٍ مع قسم آخر.

تطوير المواهب العالية الإمكانات (**High-Potential Talent**). تشكل هذه المواهب نحو خمسة إلى عشرة بالمئة من

فريقك. وتظهر علاماتها في الموظف الذي:

- يتجاوز معاييرك على مقاييس متعددة.
- يتصرف بناءً على التغذية الراجعة لتحسين أدائه.
- يُظهر قدرةً على الأداء بمستوى أعلى خلال عام أو اثنين.
- يُسهم إسهاماتٍ جوهريةً في الفريق.
- يعمل بجدّ تحت الضغط ويحمل العبء عن غيره.
- ينهض بدور القدوة الإيجابية.

نصائح في إدارتهم:

- ضع حدوداً برحمةً عند تصرّفهم الزائد.
- إمدح بشكلٍ شخصيٍّ ومتكرّر.
- راقب علامات الإرهاق الوظيفي قبل وقوعها.

مهمّات التمدّد (Stretch Assignments). فرضٌ لتحمل مسؤولياتٍ جديدةٍ تتحدّى الكفاءات الحالية. ووفق كلوديو فرنانديز-أراوز (Claudio Fernández-Aráoz): “المنطقة الذهبية للتطوير هي حين تكون فرصة النجاح بين خمسين وسبعين بالمئة.”

ثلاثة أسئلة قبل التكليف:

1. هل يملك ما يلزم حقاً؟ الذكاء، الإبداع، أخلاقيات العمل، المرونة، الاجتماعية، الاستعداد للتعلم.
2. هل هي الفرصة المناسبة؟ المهارة، الخبرة، التوافق الثقافي، رأس المال الاجتماعي، عواقب الفشل.
3. هل يمكنك تأمينها؟ اختر راعياً (Sponsor) بالمزيج الصحيح من القوة والمصداقية.

الدروس التنفيذية المستفادة

- إهمال تطوير الفريق ليس توفيراً للوقت، بل تأخيراً لانتهاء الأداء.
- “أرى فيك أكثر ممّا ترى في ذاتك” أساس بناء الموهبة.
- الأداءات الاستثنائية تُكفّف الموظف عاطفياً وجسدياً؛ راقبه قبل أن ينهار.

الخلاصة العملية

أجرِ مقابلة تطويرٍ مع كلّ تقريرٍ مباشر هذا الربع. حدّد ممثلاً من المواهب العالية في فريقك، وخصّص له خطة تطويرٍ مفصلة. اعرض مهمةً تمديدٍ واحدةً على أحدهم خلال الشهر.

الجزء الرابع: إدارة الفرق

الفصل الثاني عشر: قيادة الفرق

الملخص التنفيذي

قيادة الفريق تعني إدارة أفراد يلتقون لتحقيق هدفٍ مشترك. والاختلافات بين الأفراد هي بالضبط سبب امتلاك الفرق إمكانية إنجاز نتائج مذهلة؛ فحين تجمع أناساً يفكرون بطرقٍ مختلفة، تضع الأفكار في تناقضٍ بناءً.

الأفكار الرئيسية

خمس خطوات لبناء ثقافة فريق قوية:

- 1. إجمع فريقك:** قيم تنوع التركيبة بالنسبة للكفاءات المطلوبة. يشمل التنوع المنشود: الخبرة الوظيفية، والمعرفة القطاعية، والشبكات المهنية، وخبرة المهام، والمهارات التقنية، والشغف بالبحث، والقدرة التحليلية، والبراعة في الكتابة والعرض.
- 2. إشحذ إحساس الغرض:** يقول كاتزنباخ وسميث (Katzenbach & Smith): “جوهر الفريق هو الالتزام المشترك.” اعقد اجتماعاً وادعُ الفريق إلى مناقشة الأسئلة: لِمَ نوجد؟ كيف يدعم عملنا الأهداف الاستراتيجية؟ كيف نُعرّف النجاح؟
- 3. حدّد أهداف أداء الفريق:** أهداف مشتركة لا فردية. ليست “البائعون سيحققون كذا”، بل “نحن كفريق سنُنجز كذا”.
- 4. عرّف معايير المجموعة (Group Norms):** قواعد محدّدة للاحترام والثقة، وللنقاش واتخاذ القرار، وللتغذية الراجعة، ولحلّ الخلافات. هذه القواعد تجعل سلوك الأعضاء قابلاً للتنبؤ.
- 5. ابنِ علاقات داخل الفريق:** خصّص وقتاً اجتماعياً ضمن التفاعلات الرسمية، وقناة محادثة عفوية، ونظام شراكة دوارٍ للغداء.

إدارة الفرق متعدّدة الثقافات (Cross-Cultural Teams). أربع مناطق محتملة للنزاع وفق بريث وبيهار وكرن:

- 1. التواصل المباشر مقابل غير المباشر.**
- 2. مشكلات اللهجة أو الطلاقة اللغوية.**
- 3. مواقف مختلفة من التسلسل الهرمي.**
- 4. معايير متضاربة لاتخاذ القرار.**

استراتيجيات المعالجة: تشجيع التفكير المنفتح، التدخل عند الحاجة، الاستعانة بخبراء ثقافيين.

إدارة الفرق الافتراضية (Virtual Teams).

- اختر الأدوات الصحيحة: الإنترنت، الأجهزة، برامج إدارة المشاريع، التخزين السحابي، معايير الأمن.
 - وضح توقعات المشاركة: سياسة البريد الإلكتروني، منع تعدد المهام أثناء المكالمات.
 - خطة بديلة: "بطاقة أزمة تقنية" لكل عضو في الفريق.
 - ابن روابط اجتماعية: فيديو منتظم، استراحات قهوة افتراضية، تمارين كسر الجليد في بداية الاجتماعات.
- حل النزاعات المنتجة (Productive Conflict Resolution). تقول البروفيسورة جين بريث (Jeanne Brett):
- "لا بد أن يكون هناك نزاع في مجموعة تواجه أي تعقيد." والتحدّي هو تشجيع النزاع الصحي ومعالجة الضار.
- النزاع الصحي: يُنتج عملاً أفضل أو علاقات أقوى.
 - النزاع الضار: يُفوّض الإنجازات ويُتلف العلاقات.
- تسهيل النزاع البناء: ضع قواعد، أنشئ عملية مشتركة، ووفّر معايير للمقايضات.

حل النزاع الهدام — ثلاث خطوات:

1. اعثر على السبب الجذري: أسئلة تشخيصية قبل المواجهة.
2. يسّر الوصول إلى الحل: نسبة الاستماع إلى الكلام أربعة إلى واحد. وتقترح ليزا لاي خمسة أسئلة:
 - ما الذي يريده كل شخص حقاً؟
 - ما الذي يهّمه؟
 - ما الذي يُحفّزه؟
 - أين الأرضية المشتركة؟
 - ما الفرق بين روايتيهما؟
3. عد إلى العمل: أفضل علاج لجروح الخلاف هو استئناف العمل المشترك.

اقتباس محوري

"يعتقد كثير من المديرين أنّ دورهم تقليل النزاع. ليس صحيحاً. الحيلة هي تشجيع النزاع الصحي." — جين بريث

الدروس التنفيذية المستفادة

- التنوع لا يعمل تلقائياً، بل يحتاج إلى تصميم واع.
- معايير المجموعة الواضحة تختصر ساعات من الإدارة لاحقاً.
- الإفراط في كبح النزاع يقتل الإبداع كما يقتله الإفراط في إثارته.

الخلاصة العملية

أجر تدقيقاً لثقافة الفريق هذا الشهر. اعقد جلسةً لتحديد قواعد الفريق المعتمدة. حدّد نزاعاً قائماً وطبّق عليه نموذج الخطوات الثلاث.

الفصل الثالث عشر: تعزيز الإبداع

الملخص التنفيذي

الإبداع هو القدرة على توليد أفكارٍ جديدة. وهو ليس حِكراً على المنتجات؛ فالفريق المُبدع يكتشف طرقاً أفضل لتنفيذ العمليات الداخلية، والتسويق، والتفاوض، وحلّ المشكلات. والإبداع ليس صفةً حصريةً لـ"الأشخاص المُبدعين"، بل يستجيب لإشاراتٍ ملموسةٍ يمكن هندستها.

الأفكار الرئيسية

تخطيط جلسة إبداعية:

- التوقيت: لا تجددول الجلسة قبل المواعيد النهائية مباشرةً. حافظ على ثلاثين دقيقةً لكل جلسة. اختر أوقات الطاقة الذروية.
- المكان: موقعٌ مختلفٌ عن المعتاد. ضع الكراسي في مجموعاتٍ صغيرة. أدواتٌ بصريةً متنوّعة: أوراقٌ كبيرة، ملاحظات لاصقة ملوّنة، أقلام، حتى الطين.
- قواعد السلوك: احترام جميع الأعضاء، الاستماع الجيّد، تقدير وجهات النظر المتنوّعة، ومبدأ "لا فكرة سيئة".

أدوات توليد الأفكار:

أولاً — العصف الذهني (**Brainstorming**). يتفرّع إلى منحى حلّي ومنحى مشكلاتي:

- حلّي (**Solution-Centric**): للمشكلات الواسعة. يُنتج كثيراً من الأفكار الإبداعية، بعضها غير قابلٍ للتطبيق.
- مشكلاتي (**Problem-Centric**): لمشكلةٍ محدّدة. يُنتج أفكاراً أقلّ لكن أعلى جودة.

ثلاث تقنياتٍ داعمة: التعديل، التصرّو، التجريب.

ثانياً — الخريطة الذهنية (**Mind Mapping**). نشاط ترابط حرّ بصري. كلمةٌ محوريةٌ مركزيّة، إضافة كلماتٍ على ملاحظاتٍ لاصقة، ربط الأفكار بخطوطٍ ملوّنة.

ثالثاً — كرة الإمساك (**Catchball**). ابدأ بفكرة، ثم "ارمها" لشخصٍ يُحسّنها ويمرّها لآخر. تُعزّز هذه التقنية الشعور بالملكيّة الجماعيّة للحلّ النهائي.

ضمان سماع كل وجهات النظر:

- اطلب من الناس التحدّث... أو التوقّف: نادِ الصامتين، أشرك المشاركين عن بُعد، ضع حدّاً للمتحدّثين المُهيمنين.
- هيكل المحادثة لشعر بالأمان: قسّم الفريق إلى مجموعاتٍ صغيرة، عيّن "محامياً للشيطان".
- ادفع نحو الأفكار الثانية: "ما الذي نسيناه؟ ما نقطتنا العمياء؟"

التعامل مع السلبية. عباراتٌ شائعةٌ تواجهها: "لا حاجة لها"، "محفوفة بالمخاطر"، "مُكلفة"، "لن تنجح"، "غير ممكنة تقنياً"، "سُغيّر ثقافتنا".

خمس تقنيات لإدارة المقاومة:

1. الإقناع: ادعُ إلى الردّ بالبيانات والأدلة والمنطق.
2. المشاركة: أشرك المقاوم بطلب أفكاره.
3. التيسير: اسأل: ما الذي سيجعله مرتاحاً؟
4. التفاوض: ادفع المجموعة إلى النظر في مقايضاتٍ ممكنة.
5. التوجيه: استخدم سلطتك لإعادة توجيه التعليقات الضارة.

الدروس التنفيذية المستفادة

- الإبداع مهارةٌ جماعيةٌ، لا هبةً فرديةً.
- الجلسات الإبداعية الناجحة تبدو عفويةً لكنها مهندسةٌ بعناية.
- الأمان النفسي شرطٌ مسبقٌ للإبداع، لا نتيجةً جانبيةً له.

الخلاصة العملية

خطّط جلسةً إبداعيةً بأدواتٍ بصريةٍ متنوّعة. جرّب تقنية "كرة الإمساك" مع مشكلةٍ قائمة. تدرب على إدارة المقاوم بإحدى التقنيات الخمس.

الفصل الرابع عشر: التوظيف والاحتفاظ بالأفضل

الملخص التنفيذي

الموظفون أهمُّ أصول مؤسستك، ودورك جلب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. ويبدأ التوظيف الفعّال بفهم ما تحتاج إليه فعلياً، وينتهي ببناء استراتيجية احتفاظ مستدامة.

الأفكار الرئيسية

صياغة الدور — أربع خطوات:

1. حدّد المسؤوليات والمهامّ الأساسيّة.
 2. اوصّف المرشّح المثالي: التعليم، الخبرة، السمات الشخصية، الذكاء العاطفي.
 3. قيّم البيئة وثقافة الفريق.
 4. اكتب الوصف الوظيفي: المسمّى، الوحدة، المسؤوليات، المسؤول التوظيفي، الساعات، التعويض، الخبرة المطلوبة.
- التوظيف من أجل الإمكانيات (Recruiting for Potential). يُحدّد فرنانديز-أراوز خمس سماتٍ للأشخاص ذوي الإمكانيات العالية:

- الدافعيّة: التزامٌ شديدٌ بالتفوّق لأهدافٍ غير أنانيّة.
- الفضول: ميلٌ نحو التجارب والمعارف الجديدة.
- البصيرة: القدرة على جمع المعلومات وفهمها.
- التفاعل: استخدام العاطفة والمنطق للتواصل.
- العزيمة: الشجاعة للنضال من أجل الأهداف الصعبة.

عملية التوظيف — خمس خطوات:

1. انشر الإعلان: موقع الشركة، وكالات التوظيف، مواقع التوظيف، المؤتمرات، توصيات الزملاء، الشبكات الاجتماعيّة.
 2. افحص السير الذاتية: نظامٌ مرورين على الملف. ابحث عن إشارات الإنجاز، والاستقرار، والتنوّع، والطلاقة. وتنبّه للأعلام الحمراء.
 3. أجرِ المقابلات: بنيةً ثلاثيّةً — افتتاحيّة (10%)، جوهر (80%)، إغلاق (10%).
 4. قيّم المرشّحين: مصفوفة قرارٍ تشمل: التعليم، الخبرة السابقة، الإنجازات، السمات الشخصية، التوافق الثقافي، الإمكانيات. ووثّق تحيّزاتك علناً.
 5. قدّم العرض: شفهيّاً ثم بتأكيدٍ كتابي. تشمل الرسالة: تاريخ البدء، المسمّى، المسؤوليات، التعويض، المزايا، حدّاً زمنيّاً للردّ.
- الاحتفاظ بالموظفين. يُكلّف الدوران الوظيفي تقريباً ثلث الراتب السنوي للموظف الجديد. وخمس قضايا تُحدّد بقاء الموظفين:
1. الفخر والثقة بالمنظمة: اربط عمل فريقك برسالة الشركة، وشجّع حضور الفعاليّات الكبرى.
 2. العلاقة بالمشرف: عاملهم كأشخاصٍ لا كأصول.
 3. العمل الهادف: أعد تصميم الأدوار، وأوجد التنوّع، وفكّر في الاستعانة بمصادر خارجيّة للمهام البغيضة.

4. التوازن بين العمل والحياة: اعترف بتضحياتهم وعبر عن تقديرك.

5. التعويض العادل: قدم راتباً عادلاً ومتوافقاً مع السوق، دون مبالغة.

الدافعية والمشاركة. وفق البروفيسورة تيريزا أمابيل (Teresa Amabile)، ينص مبدأ التقدم (Progress Principle) على أن: "أهم محرّك للعواطف والدافعية هو إحراز تقدّم في عملٍ ذي معنى."

سبع استراتيجيات إثراء الوظيفة — وفق هرتزبرغ:

1. إزالة بعض الضوابط مع الحفاظ على المساءلة.

2. زيادة مساءلة الأفراد عن عملهم.

3. إعطاء وحدة عملٍ كاملةٍ وطبيعيةٍ.

4. منح سلطةٍ إضافيةٍ للموظفين.

5. إتاحة التقارير الدورية للأعضاء أنفسهم.

6. تقديم مهامٍ جديدةٍ وأكثر تحدياً.

7. تعيين مهامٍ متخصصةٍ تُحوّلهم إلى خبراء.

الدروس التنفيذية المستفادة

- الكفاءة الحالية لم تعد كافية؛ الإمكانية للنمو هي الأهم.
- المال محفّز مؤقت ولا يُنشئ ولاءً مستداماً.
- الموظف الذي يشعر بالتقدّم اليومي هو الأكثر إنتاجاً وإبداعاً.

الخلاصة العملية

راجع وصف وظيفة واحدة في فريقك، وتأكد من أنه يعكس الإمكانيات لا الكفاءة الراهنة فحسب. حدّد محرّكات الاحتفاظ الأهم لكل عضو في فريقك.

الجزء الخامس: إدارة الأعمال

الفصل الخامس عشر: الاستراتيجية — مدخل أساسي

الملخص التنفيذي

بوصفك مديراً، ينصبّ تركيزك على “إنجاز الأشياء بشكلٍ صحيح”؛ وبوصفك قائداً، عليك “إنجاز الأشياء الصحيحة”. والاستراتيجية تتعلق بقراراتٍ حول كيفية إسهام مجموعتك في النجاح الكلي للمؤسسة.

الأفكار الرئيسية

ما الاستراتيجية؟ يقول بروس هندرسون (Bruce Henderson) مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية: “الاستراتيجية بحثٌ متعمدٌ عن خطة عملٍ تُطوّر الميزة التنافسية للشركة وتضاعفها.” والميزة التنافسية تكمن في الفروقات. ويضيف البروفيسور مايكل بوتر (Michael Porter): “تعني الاستراتيجية التنافسية الاختلاف. أداء مجموعةٍ مختلفةٍ من الأنشطة، أو أداء أنشطةٍ مشابهةٍ بطرقٍ مختلفة.”

أمثلة تطبيقية:

- ساوث ويست (Southwest): أصبحت الناقل الأكثر ربحيةً في أمريكا الشمالية بفضل تذاكر منخفضة، ورحلاتٍ متكررة، وخدمة نقطة-إلى-نقطة، وخدمة عملاءٍ ممتعة.
- تويوتا (Prius): صنعت ميزةً في شريحتين معاً — من يريد سيارةً صديقةً للبيئة، ومن يبحث عن أحدث الهندسة.

أنواع التموضع الاستراتيجي:

1. مبنيٌّ على الحاجة (Need-Based): خدمة معظم احتياجات شريحةٍ محددة.
2. مبنيٌّ على التنوع (Variety-Based): اختيار مجموعةٍ ضيقةٍ من المنتجات من بين مجموعةٍ واسعة.
3. مبنيٌّ على الوصول (Access-Based): بناءً على الوصول إلى العملاء (موقعٌ جغرافيٌّ مثلاً).

تطوير الاستراتيجية — خمس خطوات:

1. انظر إلى الخارج: تحديد التهديدات والفرص. أسئلةٌ مفتاحية: ما البيئة الاقتصادية؟ ما الذي سيُريده العملاء بعد خمس إلى عشر سنوات؟ ما التهديدات الكبرى؟
2. انظر إلى الداخل: الموارد، القدرات، الممارسات. ما كفاءتنا؟ ما الموارد التي تدعم أفعالنا أو تُقيدها؟
3. فكّر في استراتيجياتٍ للتغيير: أنشئ بدائل عديدة. لا تتعلّق بأفكارك مبكراً.
4. ابن توافقاً جيداً بين أنشطة الاستراتيجية: الميزة التنافسية تأتي من كيفية تلاؤم الأنشطة وتعزيز بعضها بعضاً.

5. اخلق المحاذاة (Alignment): ينبغي أن يفهم الموظفون ثلاثة أمور: ما الاستراتيجية؟ ما دورهم فيها؟ ما الفوائد التي ستعود عليهم؟

قيادة التغيير والانتقالات. يرى ديفيد برادفورد وآلن كوهين أنّ التغيير المهم لا يقع إلا حين يُقدّم شخص رؤية مُقنعة تستقطب الجماعة.

لمشاركة الرؤية:

- ركّز على الناس: احك قصّة عن أناس حقيقيين.
- التدريب والممارسة: يقول جون كوتر: "إن لم تستطع توصيل الرؤية لشخص في خمس دقائق أو أقل، والحصول على ردّ فعل يدلّ على الفهم والاهتمام، فأنت لم تنته بعد."
- إنسج الرؤية في الإدارة اليومية.
- اعثر على الحلفاء المناسبين.
- اخطب ودّ غير المتزمين: الناس في الوسط هم من يُقرّرون نجاحك.

التغلّب على المقاومة:

- اطبخ النزاع: أنشئ مكاناً آمناً للنزاع، وتحكّم في درجة حرارته.
- أشرك الآخرين في حلّ المشكلات.

خلق ثقافة جاهزة للتغيير (Change-Ready Culture). أربع مقاربات بحسب البروفيسور مايكل بير:

1. ثقّف الموظّفين بشأن وضع الشركة التنافسي.
2. اطلب آراءهم في استيائاتهم ومشكلاتهم.
3. أنشئ حواراً ثنائيّ الاتجاه حول البيانات.
4. ضع معايير عالية وتوقّع تحقيقها.

الدروس التنفيذية المستفادة

- الاستراتيجية ليست حصريّة بالقمة؛ التفكير الاستراتيجي مطلوب من المديرين في كلّ المستويات.
- الاختلاف — لا التفوّق في المعتاد — هو جوهر الميزة التنافسيّة.
- التنفيذ نصف العمل، والإيصال للموظّفين والمحاذاة جوهر النصف الآخر.

الخلاصة العملية

ابدأ محادثات غير رسميّة مع العملاء والموردين لمعرفة كيف يرون الصناعة. ارسم خريطة الوظائف والعمليّات في منطقة مسؤوليّتك. واسأل نفسك: هل هذا "نظام أنشطة مترابطة" أم مجرد "مجموعة قطع متجاورة"؟

الفصل السادس عشر: إتقان الأدوات الماليّة

الملخص التنفيذي

تقول الحكمة الإداريّة: “لا يمكنك إدارة ما لا تقيسه.” والأدوات الماليّة تُساعدك على قياس الأداء. لست بحاجة إلى أن تكون خبيراً مالياً، لكن المعرفة الماليّة تدعم فهمك لوضع شركتك واستراتيجيّتها، وتُمكنك من التحدّث بلغة قيادتك العليا.

الأفكار الرئيسيّة

ثلاثة مبادئ أساسيّة:

1. انظر إلى السياق: هامش الثلاثين بالمئة له معنى مختلف إذا كان هامش العام السابق خمسة وثلاثين بالمئة، أو إذا كان متوسط الصناعة خمسة وأربعين بالمئة.
2. انظر إلى الأمام والخلف: البيانات التاريخيّة مع التوقّعات الاقتصاديّة.
3. شكك في بياناتك: الأرقام يجمعها بشرٌ بتحيّزاتٍ بشريّة.

القوائم الماليّة الثلاث:

أولاً — الميزانيّة العموميّة (**Balance Sheet**). تُلخّص الوضع الماليّ في لحظةٍ زمنيّةٍ محدّدة. وتُظهر المعادلة الأساسيّة:

$$\text{الأصول (Assets)} = \text{الالتزامات (Liabilities)} + \text{حقوق الملكيّة (Owners' Equity)}$$

عناصرها:

- الأصول المتداولة: نقد، حساباتٍ مديّنة، مخزون — قابلةٌ للتحوّل إلى نقدٍ خلال سنة.
- الأصول الثابتة: ممتلكات، مصانع، معدّات — مع احتساب الإهلاك (**Depreciation**).
- الالتزامات المتداولة: ديونٌ قصيرة الأجل، حساباتٍ دائنة، ضرائبٍ مستحقّة.
- الالتزامات طويلة الأجل: سندات، رهون عقاريّة.
- حقوق الملكيّة: أرباحٌ محتجزة، رأس مالٍ مُساهم.

ما يهّم المدير:

- رأس المال العامل (**Working Capital**): الأصول المتداولة ناقص الالتزامات المتداولة. القليل منه خطر، والكثير منه غير مريح.
- الرافعة الماليّة (**Financial Leverage**): اقتراض المال لشراء الأصول. تُضخّم العوائد لكنّها تُضاعف المخاطر.

ثانياً — قائمة التدفق النقدي (Cash Flow Statement). تنقسم إلى ثلاث فئات:

- الأنشطة التشغيلية: النقد من العمليات العادية.
- الأنشطة الاستثمارية: نقد لشراء أو بيع المعدات والاستثمارات.
- الأنشطة التمويلية: نقد لتخفيض الدين، أو شراء أسهم، أو توزيع أرباح، أو الحصول على قروض.

ما يهم المدير: قد لا تؤثر مباشرة على عملك اليومي، لكنها تُحدّد ميزانيتك للسنة القادمة.

ثالثاً — قائمة الدخل (Income Statement). الأكثر تأثيراً في عمل المدير، ومعادلتها الأساسية:

$$\text{الإيرادات (Revenues)} - \text{المصروفات (Expenses)} = \text{صافي الدخل (Net Income)}$$

تتسلسل عناصرها كالآتي: تكلفة البضاعة المباعة (COGS) — مُجمَل الربح (Gross Profit) — المصروفات التشغيلية — الأرباح قبل الفائدة والضرائب (EBIT) — صافي الربح.

ثلاثة أنشطة إدارية تظهر في قائمة الدخل:

1. توليد الإيرادات: مسؤولية المبيعات والتسويق بشكل رئيسي.
2. إدارة الأرباح والخسائر (P&L): للمديرين الذين يُديرون وحدات أعمال، أو فروعاً، أو خطوط منتجات.
3. إدارة الميزانيات.

الميزنة (Budgeting). تؤدي أربع وظائف:

1. تُجبرك على التخطيط.
2. تُجبرك على التنسيق والتواصل.
3. تُساعد على المراقبة الدورية.
4. تُستخدم لتقييم الأداء.

أنواع الميزانيات:

- الميزانية الرئيسية (Master Budget): تُلخّص جميع المشاريع المالية.
- الميزانية التشغيلية (Operating Budget): الإيرادات والتكاليف لكل وظيفة.
- الميزانية المالية (Financial Budget): خطة لرأس المال الداعم للميزانية التشغيلية.

إعداد الميزانية التشغيلية — خمس خطوات:

1. احسب الإيرادات المتوقعة.
2. احسب تكلفة البضاعة المباعة.

3. احسب التكاليف الأخرى (البحث والتطوير، التسويق، التوزيع، خدمة العملاء).

4. احسب الدخل التشغيلي المتوقع.

5. طوّر سيناريوهاتٍ بديلةٍ (“ماذا لو؟”).

الدروس التنفيذية المستفادة

- الأرقام ليست موضوعية تماماً؛ يصنعها بشرٌ ذوو مصالح.
- المعرفة المالية تمنحك مصداقيةً مع الإدارة العليا.
- قد تكون المؤسسة مُربحةً لكنها مفلسةٌ نقدياً، أو العكس.

الخلاصة العملية

احصل على القوائم المالية الثلاث لشركتك. اطرح أسئلتك على مديرك. ابنِ ميزانيةً تشغيليةً لوحدتك.

الفصل السابع عشر: إعداد دراسة الجدوى التجارية

الملخص التنفيذي

لنتميز مديراً، لا يكفي حفظ الوضع الراهن؛ بل عليك طرح أفكارٍ جديدةٍ تخلق قيمة. ودراسة الجدوى (Business Case) تجمع المهارات الناعمة والصلبة معاً: الاستراتيجية، والتأثير، والتواصل، والتحليل المالي.

الأفكار الرئيسية

منظورات أصحاب المصلحة — ثلاث خطوات:

1. حدّد صنّاع القرار: من يُراجع فكرتك؟ من يُصوّت عليها؟ من له تأثيرٌ غير رسمي؟ راجع المشاريع التي حظيت بالموافقة سابقاً.

2. تحالف مع نصير (Champion): شخصٌ يُدافع عن فكرتك في غيابك. يجب أن تكون له مصلحةٌ مباشرةٌ في نجاحها. أشركه مبكراً، واطلب منه: تقديمك إلى أصحاب القرار الرئيسيين، وتأمين الموارد، وإزالة العقبات، والتخطيط معك للمتشككين، وأداء دورٍ في العرض.

3. افهم أهداف جمهورك: ما أولوياتهم؟ كيف يُقيسون النجاح؟ ما المشاريع السابقة التي دعموها؟

توضيح الحاجة والقيمة.

- حدّد الحاجة: ما الأهداف على المَحَكِّ؟ ما العمليات التي لا تعمل؟
- استكشف القيمة: كيف سُسَّهم فكرتك في الأهداف الاستراتيجية للشركة؟

خطوتان منهجيتان:

1. تحدّث مع المستفيدين: متى بدأت المشكلة؟ كيف تظهر؟
2. إتفق على ما يجب أن يُحقّقه الحلّ: أين سيُستخدم؟ من سيتأثر به؟ بأيّ سرعة؟

تحليل التكلفة-الفائدة (Cost/Benefit Analysis):

أولاً — التكاليف:

- تكاليف المشروع: نفقات التطوير، والاختبار، والتدريب، والنشر.
- النفقات الرأسمالية: أصول تُشترى أو تُطوّر.
- التكاليف التشغيلية: تكلفة استمرار المشروع بعد إطلاقه.

ثانياً — الفوائد:

- الإيرادات: أموال إضافية تجلبها المبادرة من المبيعات.
- وفورات الإنتاجية: أموال موفّرة من تحسين الكفاءة.

تحديد المخاطر والتخفيف منها — عوامل الخطر الرئيسية:

- الأفراد: ماذا لو غادر قائد المشروع؟
- التكنولوجيا: ماذا لو ظهرت أخطاء برمجية؟
- الجودة/الأداء: ماذا لو لم يؤدّ الحلّ كما هو متوقّع؟
- النطاق: ماذا لو احتاج المشروع إلى مزيد أو أقلّ؟
- الجدول الزمني: ماذا لو لم نلتزم بتاريخ الإطلاق؟

سجّل المخاطر، وصنّفها بالاحتمال والتأثير، واختبر السيناريوهات الممكنة.

كتابة دراسة الجدوى — ثمانية أقسام:

1. الملخص التنفيذي.
2. حاجة العمل.
3. نظرة عامة على المشروع.
4. الجدول الزمني والفريق والموارد.
5. التأثير.
6. المخاطر.
7. المآليات.

8. العرض النهائي.

الحصول على الدعم. قبل تقديم الدراسة رسمياً، اعرضها على أعضاء لجنة المراجعة بشكل غير رسمي. وعدّلها بناءً على ملاحظاتهم.

العرض التقديمي:

- راجع المواد بدقّة.
- شخّصن المحادثة.
- سلّط الضوء على خبرائك.
- تعامل مع الراضين بإجابات صادقة ومباشرة.

اقتباس محوري

“أفضل دراسات الجدوى ليست نتاج عبقرية شخص واحد، بل تعاون زملاء.”

الدروس التنفيذية المستفادة

- دراسة الجدوى تُباع قبل أن تُكتب؛ فابن التحالفات أولاً.
- الأرقام تحتاج إلى قصة، والقصة تحتاج إلى أرقام.
- الاعتراف بالمخاطر يبني المصداقية، لا يُقوّضها.

الخلاصة العملية

حدّد فكرةً لإنشاء دراسة جدوى لها. خصّص لقاءً مع رئيسك لفهم عملية الموافقة. أجرِ مقابلاتٍ مع المستفيدين قبل البدء بالأرقام.

الخاتمة

بدأت هذا الكتاب بهدف واضح: أن تصبح مديراً وقائداً أفضل. وقد أتقنت "كيف" تكون قائداً، لكن ماذا عن "لماذا"؟ لماذا تهتم بجودة قيادتك من الأساس؟ ما الغرض النهائي — والمكافأة النهائية — من كونك مديراً جيداً؟

بعض الإجابات بديهية: تُريد أن تُجيد عملك. تُريد التقدم في مسارك. تُريد الرضا العميق الذي يأتي من العمل المُنجَز بإتقان.

لكن الغاية من أن تصبح قائداً عظيماً ليست ببساطة أن تكون قائداً عظيماً؛ إنها الأثر الذي تُحدثه في العالم من حولك، في الناس الذين تعمل معهم، وفي الأشياء التي تصنعونها معاً.

نطاق تأثيرك على تقاريرك المباشرين قد لا يكون واضحاً لك، لكنك تعلم من تجربتك الذاتية أن للمديرين أثراً هائلاً على حياة من يديرونهم. أنت تُنفق ما يزيد على ألفي ساعة سنوياً تحت قيادة مديريك — تتحدث إليهم، تستمع، تُفكر في أمزجتهم ودوافعهم.

يقول البروفيسور كلاي كريستنسن: "الإدارة أنبل المهن إن مورست بإتقان. ما من مهنة أخرى تُقدّم طرقاً عديدة لمساعدة الآخرين على التعلّم والنمو... حتى عقد الصفقات لا يُثمر ذلك العمق من المكافآت التي تأتي من بناء البشر."

حين تستثمر في نموّك قائداً، تبدأ في الإدراك الحقيقي لما تملكه من قوّة في حياة الآخرين. ومع مرور الشهور والسنوات، ستقيس نجاحك بالابتكار والنمو الذي تولّده، وبالعملاء الذين تخدمهم، وبالمجتمعات التي تُسهم فيها. لكنك ستلمس أيضاً أثر قيادتك على الأفراد الذين يعملون لديك — في حياتهم المهنية والشخصية، وفي نجاحاتهم.

الخلاصة التنفيذية للكتاب كاملاً

المهارات السبع عشرة التي يحتاجها القادة للتميز:

#	المهارة	الجوهر
1	الانتقال إلى القيادة	التحول من المهام إلى الناس
2	بناء الثقة والمصداقية	الشخصية + الكفاءة
3	الذكاء العاطفي	الوعي الذاتي + التنظيم الذاتي
4	تموضع الذات للنجاح	المواءمة الاستراتيجية
5	بناء التأثير	القوة الشخصية قبل المنصبية
6	التواصل الفعال	إتقان الصوت والكتابة والعرض والاجتماع
7	الإنتاجية الشخصية	الوقت، التركيز، الإجهاد، التوازن
8	التطوير الذاتي	المسار شبكة لا سلم
9	التفويض بثقة	إطار 5W1H مع التدريب
10	التغذية الراجعة	الفورية، التصحيحية، التدريبية
11	تطوير المواهب	الإمكانية قبل الكفاءة
12	قيادة الفرق	التنوع المُدار مع معايير واضحة
13	تعزيز الإبداع	تصميم البيئة مع الأمان النفسي
14	التوظيف والاحتفاظ	خمسة قضايا احتفاظ + مبدأ التقدّم
15	الاستراتيجية	الاختلاف يصنع الميزة
16	الأدوات المالية	القوائم الثلاث + الميزنة
17	دراسة الجدوى	البيع قبل الكتابة

ثلاث رسائل عابرة لكل الفصول:

1. يُقاس نجاحك قائداً بإنجازات الفريق، لا بإنجازاتك الفردية.
2. القوّة الشخصية والثقة هما العملة الحقيقية للقيادة في المؤسسات الحديثة، أكثر بكثير من السلطة المنصبية.
3. القيادة مهارات قابلة للتعلّم، ورحلة عمر، وأثرها يمتدّ إلى ما هو أبعد من نجاح الأعمال — إلى حياة الأفراد ذاتها.