

دليل القائد الناجح

طارق محمد نعمان

مكتب التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي

قسم البحوث والإصدارات
إدارة المعرفة

الطبعة الأولى
1441هـ - 2019م

حقوق الطبع والنشر محفوظة لدائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي

قسم البحوث والإصدارات

هاتف: +971 4 3537544

فاكس: +971 4 3537544

Research.Publication@legal.dubai.gov.ae

www.legal.dubai.gov.ae

تقديم

يقوم النجاح المؤسسي على عدة مقومات أساسية، يأتي في مقدمتها العنصر البشري الذي يصنع التميز، ويخلق فرص الريادة، وبقِيم برؤاه تحديات الراهن، وتطلعات المستقبل، ويضع الاستراتيجيات التي تمكّنه من استمرارية هذا النجاح.

ولكي يكون هذا العنصر البشري فعّالاً ومُنتجاً ومؤدّيًا دوره، فإن ثمة مهارات ينهض بمسؤولياتها المدير الذي يقود فريق العمل؛ ليتمكن من تعزيز مفاهيم السعادة والإيجابية، والتحفيز، والتحسين المستمر، وبناء الثقة في بيئة العمل، وإعلاء قيمة العمل بروح الفريق الواحد؛ بما يعمّق لديهم الولاء الوظيفي.

إن لكل موظف دورًا أساسيًا في التميز المؤسسي، ينبغي أن تتهيأ له المقومات والممكّنات التي تضمن إطلاق قدراته، واستثمار مهاراته، والتفاني في أداء عمله، وبالتالي إسعاد المجتمع، وهو ما يشكّل جزءًا أصيلًا من واجبات القائد الناجح.

ويسعى هذا الدليل من خلال قواعده المستلهمة من كتابات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم "رعاه الله"، إلى أن يضع أمام المديرين سُبُل النجاح التي تضمن توظيف الاستثمار الأمثل للعنصر البشري في خدمة المؤسسة، والمتعامل، والمجتمع.

ولا يعني ذلك أن الدليل يرسم للمدير مسارًا محددًا لا يحيد عنه، أو أنه يفرض عليه نمطًا معينًا في أسلوب إدارته، بل هو إضاءات تتكامل مع المهارات الفردية والمعارف الشخصية التي يمتلكها المدير، فكما أن الإدارة علم هي أيضًا فن، يستثمر فيه المدير مواهبه وكفاءاته الفردية في التعامل الناجح مع الآخرين، بما يضمن التميز المؤسسي، ويحقق أهداف العمل الحكومي.

قسم البحوث والإصدارات

«التحدي الأكبر الذي يواجه القائد هو دفع جميع المعنيين بتنفيذ رؤية معينة في اتجاه تحقيق هذا الهدف المشترك، وحشد كل الجهود والطاقات لتحقيق نجاحها»

محمد بن راشد آل مكتوم

(رؤيتي: التحدي في سباق التميز، ص40)



القاعدة الأولى: عزز الرؤية والأهداف في فريق عملك

إذا أردت أن تعزز الإلهام لدى موظفيك، وأن تكون لديهم الدافعية لتحقيق مزيد من العطاء؛ اجعلهم يشعرون بأهمية التشارك في تحقيق أهداف المؤسسة، واغرس فيهم قيمة ارتباط ما يؤدون من عمل برؤية المؤسسة وقيمها، فلا يكفي أبدًا أن يعمل الإنسان وأن يؤدي واجبًا وظيفيًا دون أن يرتبط ذلك بهدف ورؤية واضحتين؛ لأن من شأن الهدف والرؤية رفع الأداء، وزيادة ولاء الموظف لمؤسسته.

يمكنك مساعدة الموظفين من خلال جعلهم يدركون أثر الأشياء التي يقومون بها وقيمتها في العمل، حتى تمنحهم شعورًا بعظمة ما يقدمون من عطاء لمؤسستهم، «فالقادة العظماء قادرون على إلهام الناس بالإقدام على الفعل، وهؤلاء يمنحون أتباعهم إحساسًا بأهمية الرؤية والانتماء»⁽¹⁾.

الجميع يريد أن يشعر أنه يؤدي دورًا مهمًا، وأنه مهمًا كان هذا الدور بسيطًا أو ثانويًا في نظر البعض فإنه جزء من منظومة لا تكتمل من دونه، وبالتالي حين تُبَيَّن لموظفيك معنى ما يقومون به (الهدف)، ولماذا يقومون به (الرؤية)، سيدركون أهمية دورهم.

ولأهمية هذه القاعدة؛ ينبغي أن يكون تعريف الموظف بالرؤية الاستراتيجية لمؤسسته بشكل عام، ووحدته التنظيمية بشكل خاص، البداية التي ينطلق منها المدير، حتى لا ينفصل الموظف عن الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة، بل وتقوم عليها استراتيجية الحكومة كلها.

مُمكّنات ومقترحات:

- ④ اشرح لموظفيك قيم الدائرة، وكيفية تبني هذه القيم في وظائفهم اليومية.
- ④ أظهر تقديرًا خاصًا للموظفين الذي يقدمون نموذجًا يحتذى به في تجسيد قيم الدائرة.
- ④ احرص على الاجتماعات الدورية- بحضور فريق عملك- مع مكتب التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لربط مهام وحدتك التنظيمية برؤية الدائرة.
- ④ قم في اجتماعاتك الدورية بشرح أهداف القرارات التي اتخذها فريق القيادة، وارتباطها برؤية الدائرة، ومساهمتها في تحقيق خطة دبي 2021.
- ④ استعرض مع فريقك تعليقات المتعاملين، بغرض الاستفادة منها في تحسين وتطوير وسائل تحقيق الرؤية والأهداف.
- ④ شارك قصص النجاح الملهمة، لتعزز لديهم الدافعية، وليكونوا مدركين قيمة ما يحققون من رؤية الدائرة وأهدافها.

«نظم وقتك واعرف أولوياتك»

محمد بن راشد آل مكتوم
(ومضات من فكر، ص62)



القاعدة الثانية: ضع أولويات عمل لموظفيك

ضع لفريق عملك أولويات، ووجههم إلى التركيز عليها أكثر حتى يتمكنوا من إنجازها بما يخدم مهام العمل في المؤسسة، وفق مؤشرات تضمن التحقق من أدائها، فالقائد المتميز «يقوم بإسناد الأعمال المهمة والعاجلة لفريق عمله، ويشرف على تقدمهم»⁽¹⁾.

وتحديد هذه الأولويات يساعد المدير على قياس إنجاز الموظف للمهام المكلف بها في الوقت المحدد، وبالكفاءة المطلوبة، كما يساعده على إدارة العمل المؤسسي، وتعزيز التشاركية والعمل الجماعي، بحيث يصبح الجميع في مسار واحد، وهدف واحد، وهو ما يحفز الطاقات، ويعكس رؤى المؤسسة في إدارتها، كون هذه الأولويات أتت نتيجة تقييم مدروس واعٍ بالغايات المرجوة منها، بما تقتضيه مستجدات العمل، «وظهور متطلبات جديدة للعملاء، وتغيير أهدافك الاستراتيجية وأولوياتك»⁽²⁾.

وبطبيعة الحال لا يكفي أن يحدد المدير الأولويات، فمن المهم أيضًا أن يهيئ لفريق عمله الممكّنات اللازمة لتنفيذ هذه الأولويات، كما أنه من المهم أن ينجح في إقناع فريقه بها، وأن يكون مؤثرًا فيهم؛ حتى يحفزهم للعمل بحماسة، وهو ما يمكن أن يأتي من خلال تقديم شرح كافٍ لأهمية هذه الأولويات في خدمة أهداف المؤسسة ورؤيتها.

ممكّنات ومقترحات:

- ① ضع أهدافًا ذكية محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة بزمن.
- ② تأكد من تقديم شرح كافٍ للأهداف، وكيف يمكن بلوغها.
- ③ ضع لفريقك ولنفسك قائمة أولويات ومراحل أداء واضحة.
- ④ اعقد اجتماعات دورية للتحقق من التقدم المحرز.
- ⑤ قدم لهم الملاحظات والإرشادات والتقييم والدعم أثناء تحقيق الأهداف.
- ⑥ أرسل لفريقك قائمة المهام اليومية أو الأسبوعية التي يجب تحقيقها.

1- دامرونغ بينكون، القائد الأفضل، رؤى عبد الله النعيمي (ترجمة)، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2017م، ص67.

2- د. تيري إل. بولسون، إدارة نفسك وقيادة الآخرين في عالم متغير، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016م، ص95.

«لا يوجد قائد لا يشكر الناس، ولا يجوز أن يكون قائدًا من لا يشكر فريق عمله»

محمد بن راشد آل مكتوم
(تأملات في السعادة والإيجابية، ص100)



القاعدة الثالثة: قدر ذوي الأداء المتميز

إذا أردت أن يبذل فريقك قصارى جهده باستمرار، فأثنِ عليهم وكافئهم على أدائهم المتميز؛ فالتكريم قاعدة- رغم بساطتها- قادرة على تحفيز موظفيك، ومنحهم المزيد من الثقة في أدائهم، بالإضافة إلى أنها ترسخ القيم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فالتقدير اعتراف بجهد الفرد أو الفريق الذي يدعم قيم المؤسسة، ويمكن أن نضع لهذا التمييز ضابطًا، بكونه «ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوفّر في وقت العمل، أو الوفّر في التكاليف، أو الوفّر في أي مورد آخر»⁽¹⁾.

وليس بالضرورة حين تريد أن تحفز موظفيك أن تمنحهم حوافز مادية، أو مكافآت عينية، فقد يكون تقدير ذوي الأداء بالتحفيز المعنوي من خلال الإشارة إلى جهدهم، أو الثناء على أدائهم، أهم وأكثر تمكّنًا في نفوس موظفيك، «سواء كان وجهًا لوجه، أو عن طريق الكتابة، أو بواسطة رسالة إلكترونية»⁽²⁾، المهم أن يشعر موظفوك بأن عطاءهم وجهدهم محل اهتمام وتقدير، بما يمنحهم شعورًا بالدافعية إلى مزيد من الإنجاز، فحين يدرك الموظف أن أداءه أحد مقومات نجاح المؤسسة سيكون هناك مزيد من المشاركة الفعالة، والتحفيز الذاتي لتقديم الأفضل، بل إن تقدير المدير لموظفيه من ذوي الأداء المتميز قد يدفعهم إلى أن يسهموا إسهامًا فاعلًا في شحذ طاقات زملائهم، وتحملهم مسؤولية أن يكونوا داعمين لموظفين آخرين، سواء داخل وحدتهم التنظيمية، أو خارج وحدتهم التنظيمية.

وعلى القائد الناجح أن يكون حريصًا على تعزيز الجوانب المعنوية، وإبراز السلوك الإيجابي أكثر من السلبي، فلا يتصيد أخطاء العمل لموظفيه، ولا سيما من يقع في تلك الأخطاء الناتجة عن كثرة العمل والحرص عليه، فالمدير لا يتعامل مع آلات، وإنما مع جهد بشري، يصيب مثلما يخطئ، فتحفيزهم سيدعم المؤسسة، ويعزز ثقافتها الداعمة لموظفيها، وخلق بيئة إيجابية تعكس السمعة المؤسسية في النظام الإداري الذي تقوم عليه.

ممكنات ومقترحات:

- ④ رشح ذوي الأداء المتميز لجائزة موظف الشهر.
- ④ اشكرهم باستخدام "شكرًا لك" في تطبيق "الموظف الذكي".
- ④ أشيد بهم في الاجتماعات، فما أفضل شكر الموظفين من خلال الإشادة بهم، ووصف إنجازاتهم أمام زملائهم في الاجتماعات.
- ④ أوص بمكافآت عينية أو مادية للموظفين المتميزين.

1- رولا المعاينة، صالح الحموري، السعادة المؤسسية: سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط3، 2018م، ص164.

2- سلمى المققادي (ترجمة)، تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011م، ص27.

«التنافسية مبدأ مهم في سلوكنا نحن البشر، نافس نفسك أو غيرك، اجعل بيئة العمل بيئة تنافسية أيضاً، التنافسية أسلوب حياة في الحكومات، من غيرها تتراجع الهمم، وتنطفئ الحماسة وتفتقر العزائم»

محمد بن راشد آل مكتوم

(قصتي، ص305)



القاعدة الرابعة: اخلق روح التحدي لدى موظفيك

هل تريد أن تمنح موظفيك قوة تحفيزية؟ اخلق روح التنافسية في بيئة العمل، فمن شأن ذلك أن يدفعهم إلى استنفار الطاقات، وتحفيز الهمم، وخلق روح التحدي الإيجابي، والإسهام في تنمية المهارات لتجاوز توقعات الحد الأدنى المطلوب منهم.

فنجاح المدير في خلق أجواء التنافسية في بيئة العمل وتعزيز روح التحدي عملية مهمة لإبقاء الموظف متحمسًا لتقديم أفضل ما لديه، من خلال رصد أدائه وقياسه مع الآخرين، للوقوف على مواطن القوة والضعف، وبالتالي يضمن بهذه الروح التنافسية استمرارية الرغبة في الارتقاء، والسعي إلى مزيد من التطوير والتحسين في المهارة والكفاءة، «فالتنافس يشحن الإنسان بالطاقة، ويدفعه للتفكير والابتكار، ويحقق له الرضا الذاتي والسعادة»⁽¹⁾.

والمنافسة ليست مواجهة، أو إثبات التفوق على حساب الآخرين، وإنما هي خلق بيئة تنافسية تحفز على مزيد من العمل، ومن ثمَّ من المهم أن يراعي المدير ألا يأتي هذا التحدي بصورة سلبية على حماس الموظف، وألا يصل إليه شعور بالتعجيز أو التقليل من الأداء، فالأمر يحتاج إلى توازن يحقق الغاية، حتى لا تضعف الروح المعنوية لموظفيه، ويفقد الهدف الأساسي من ذلك، وهو تحفيز طاقاتهم، كما ينبغي أن يكون حذرًا من أن ينتقل هذا التحدي إلى مقارنة بين موظفيه، فهي وسيلة «قد تؤدي إلى صراعات ونتائج سلبية أكثر مما تؤدي إلى نتائج إيجابية»⁽²⁾.

وإيجاد روح التحدي لا ينعكس إيجابيًا على فريق العمل فقط، وإنما يعمل كذلك على تعزيز المهارات الإدارية لدى قائد الفريق، من خلال تعزيز المشاركة بينه وبينهم، وتقديم قدوة عملية لهم، والوقوف عن قرب على قدرات أفراد فريقه ومهاراتهم؛ بما يجعله قادرًا على إسناد المهام الوظيفية النوعية لمن يتناسب معها، كما أن هذا التحدي فرصة للوقوف على مهاراته في إدارة التنافس لدى موظفيه.

ممكنات ومقترحات:

- ⊙ كلف موظفيك بمهمة ليست جزءًا من مهامهم اليومية.
- ⊙ أعلن أمام موظفيك عن تحدٍ يواجهك في العمل، واطلب منهم تقديم حلول له.
- ⊙ اطلب من أحد الموظفين أن يتولى تأدية مهام زميل له يؤدي عملاً مختلفًا بعض الشيء.
- ⊙ اطلب من الموظفين التفكير، واقتراح طرق لتحسين مهامهم الحالية.

1- رولا المعاينة وآخرون، الوصايا العشر للإدارة الحكومية: مستوحاة من كتاب "قصتي" للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2019م، ص215.
2- نسيم الصمادي، أخلاق العمل الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2017م، ص269.

«لا يمكن الحديث عن تطوير في الحكومة من دون تطوير في كوادرات الحكومة وموظفيها، عندما تطور موظفين مبدعين تكون الحكومة كلها مبدعة، وعندما ندرّب الموظفين على مهارات جديدة فالنتيجة حتمًا ستكون حكومة حديثة ومتطورة»

محمد بن راشد آل مكتوم
(ومضات من فكر، ص112)



القاعدة الخامسة: درّب موظفيك وطورهم

جزء المؤسسة على استثمار وقت موظفيها في التدريب، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم أحد عوامل نجاحها؛ فعندما يشارك الموظفون في الأنشطة التدريبية والتعلم المستمر فإنهم يغذون شغفهم بالتحسين المستمر، وتصبح فكرة التطوير جزءًا من ثقافة المؤسسة وموظفيها.

ويشكل التدريب، على اختلاف مصادره وأنواعه، أهمية كبيرة في العمل المؤسسي، فهو يجعل الموظفين قادرين على مواكبة المستجدات من خلال التعلم المستمر، وتعزيز التطوير الإيجابي وتقديم أفضل الخدمات لمتعاملي المؤسسة، كما أنه يعزز لديهم الاستعداد لمتغيرات المستقبل ومواكبة تحولاته المتسارعة في العمل الحكومي، ومن ثمّ على القائد أن يعزز ارتباط البرامج التدريبية لدى الموظف بفرص التحسين والتطوير في مهام عمله؛ «حيث تكمن قوة التدريب في مساعدته على تغيير سلوك الأفراد حتى يصل بهم للكفاءة المطلوبة»⁽¹⁾.

ويستطيع المدير أن يقيس، باستخدام الأثر التدريبي، انعكاس هذه البرامج في خدمة الموظف والمؤسسة من خلال، «قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب التي تنعكس على بيئة العمل»⁽²⁾؛ ولذلك حين تلحق موظفيك ببرنامج تدريبي عليك بسؤالهم: كيف يمكن أن تخدم العمل بما تعلمت؟ وذلك لكي يكون للتدريب أثر واضح في إحداث تغيير ملموس في كفاءة الموظفين والمؤسسة.

ممكّنات ومقترحات:

- ④ رشح موظفيك لبرامج تدريبية تتعلق بمهام عملهم.
- ④ تابع مع فريقك، واسأل أعضائه عما تعلموه.
- ④ امنح موظفيك الفرصة لتطبيق ما تعلموه من خلال تكليفهم بمهام لتطبيق مهاراتهم الجديدة.
- ④ ناقش خطط تطوير المسار الوظيفي مع موظفيك.
- ④ اطلب من موظفيك التناوب على المهام الوظيفية، اعمل مع مديرين آخرين في الدائرة على جعل موظفيك يتناوبون على تأدية مهام في وحدات تنظيمية أخرى.
- ④ اطلب من موظفيك أن يكونوا "موظفي ظل" تحت إشرافك أنت، أو إشراف أقرانهم للتعلم، وتنمية مهاراتهم.

1- أندرو لي، أسرار النجاح في الإدارة، مكتبة جريد، الرياض، ط1، 2010م، ص164
2- السعادة المؤسسية: سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل، ص152

«راقب نفسك»

محمد بن راشد آل مكتوم
(قصتي، ص304)



القاعدة السادسة: راقب نفسك وكن قدوة

حين تراقب أداءك ومسؤولياتك فأنت تقدم للآخرين قدوة يحتذى بها، وتعمل على خلق فريق متميز، ممتلئ بالطاقة الإيجابية، والحماس المتقدم، فالقادة الناجحون الذين تتفق أفعالهم مع أقوالهم وتوجيهاتهم، يصبحون ملهمين للآخرين، ويدفعونهم إلى الاقتداء بهم، وإذا علم فريقك أنك ستقوم أيضًا بأي شيء تتوقع منهم القيام به فإنهم سيعملون بجد لمساعدتك في تحقيق هدفك، وتعزز ثقتهم فيك، وهي عنصر مهم في القيادة، «فالثقة هي أساس القبول، إن كانت لديك مصداقية عند الآخرين فستحظى بالثقة، فهي عملية تراكمية تستغرق وقتًا، وتستهلك طاقة، وتتطلب العزم»⁽¹⁾.

فحينما تكون الثقة في القائد غير مكتملة لدى فريق عمله تضيع القدوة، ومن المتوقع ألا يقدموا قصارى جهدهم في العمل، وتغدو قيادتهم أصعب نتيجة لذلك، لأنهم يبحثون فيه عن القدوة، «فالمديرون قدوة وأمثلة في أدوارهم؛ لأن الأخلاقيات التي تنطوي عليها أفعالهم تخضع للتقييم المستمر من قبل المرؤوسين، والعبرة دائمًا بالأفعال لا بالأقوال»⁽²⁾.

ولكي تنجح في ذلك عليك أن تراعي أمرين أساسيين، الأول: أن تقدم نفسك قدوة على مستوى الكفاءات السلوكية، من حيث الاستماع الجيد، واحترام الآراء وإن كانت لا توافق توجهاتك، والوقوف على مسافة واحدة من الجميع بحيادية وتجرد، وبناء الثقة بينك وبينهم، إلى غير ذلك من المهارات التي تعتمد على مهاراتك في التواصل الناجح.

والآمر الآخر: أن تقدم نفسك قدوة على مستوى الكفاءات المعرفية والفنية، بأن تكون نموذجًا في الأداء الوظيفي بالحرص على التطوير، وتطبيق معايير عالية الجودة في أداء المهام، والاستغلال الأمثل للموارد، إلى غير ذلك من مقومات الإجابة، والارتقاء بالكفاءات في العمل.

ممكنات ومقترحات:

- ⦿ أظهر باستمرار حماسك وشغفك بعمل الدائرة، والمشاركة في أنشطتها وفعاليتها.
- ⦿ أظهر جودة عملك؛ كي تقدم لهم قدوة، وكن أول من يقدم مقترحات تحسينية.
- ⦿ افعل أشياء لا تدرج ضمن مهامك الوظيفية؛ لتحفيز فريقك على القيام بالشيء نفسه.
- ⦿ جسّد قيم الدائرة، وكن قدوة من خلال تبني سياسات الدائرة وإجراءاتها.
- ⦿ أظهر الاهتمام بالآخرين، وكن متواضعًا مع موظفيك، وبادر بإلقاء التحية عليهم.
- ⦿ تحمل المسؤولية أمام الجميع، إذا ما ارتكبت أية أخطاء.
- ⦿ ثق في موظفيك حتى يثقوا بك.

1- جون سي. ماكسويل، المستويات الخمسة للقيادة، مكتبة جريد، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016م، ص94 بتصرف.

2- أخلاق العمل الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية، ص100.

«اصنع قادة تصنع مستقبلاً، القائد الحقيقي هو من يصنع قادة،
والمؤسسة الحقيقية هي التي تخرج قادة»

محمد بن راشد آل مكتوم
(قصتي، ص306)



القاعدة السابعة: اصنع قادة

لكي تضمن استدامة النجاح؛ عليك أن تصنع قادة، وأن تستثمر في مواردك البشرية، وهذا يحتاج إلى أن تكون على دراية بطبيعة كل موظف، لتمييز من لديه الاستعداد للقيادة، إذ «لا يمكن إعداد كل إنسان ليكون قائداً متميزاً، وإنما يتعين أن يتوفر لديه الاستعداد أولاً»⁽¹⁾.

لا يكفي أن تقود فريقاً، وإنما جزء من مسؤوليتك أن تطور مهارات أفرادها، وأن تمنحهم فرصاً حقيقية في اكتشاف قدراتهم، وأن تعزز الثقة لديهم، وأن تستمع إليهم جيداً، وتدعم أفكارهم، وتمنحهم مساحة ينطلقون من خلالها إلى مزيد من التعبير عن إمكانياتهم، «اجعلهم فخورين بعملهم ومكانهم ومكانتهم، وأشعرهم بأهميتهم وتميزهم، وأنهم قادة وليسوا أتباعاً»⁽²⁾.

إن مسؤولية صناعة القادة وإيجاد الفرص والممكنات الداعمة لذلك، تأكيد لفريق عملك أن القيادة ليست حكراً على شخص دون آخر، وأن نجاحهم امتداد لنجاحك، كما أنها تظهر وعيك بالنظرة المستقبلية في إدارة مؤسستك، من خلال تأهيل فريق عملك وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي كذلك إثبات لمهاراتك الإدارية من خلال معرفة القادة المحتملين الذين يمكن صناعتهم، «إذ إن نجاحك يعتمد على قدرتك في إيجاد الأشخاص الجيدين وجذبهم أكثر من أي شيء آخر»⁽³⁾.

يضاف إلى ما سبق إثبات القدرة على استقطاب هؤلاء الأشخاص، وتوظيف إمكانياتهم للنهوض بالمسؤولية، وهو ما يحتاج إلى أن يكون القائد واعياً بالقدرات الفردية، ومواطن التفرد التي يتميز بها شخص عن آخر.

ممكّنات ومقترحات:

- ④ وظف مهاراتك القيادية في تحديد من لديهم الاستعداد والقدرة على القيادة.
- ④ امنح موظفيك بعض الصلاحيات في ممارسة المهام الإشرافية واتخاذ القرار، بعد أن تهيئ لهم الممكنات.
- ④ شارك مع موظفيك كيف نجحت في مسيرتك المهنية لتكون مصدر إلهام لهم.
- ④ احرص على تنمية الذكاء العاطفي لديهم.

1- د. منصور العور، الطريق إلى رؤيتي: خطوات عملية لتحقيق "رؤيتي" في التعليم والقيادة والتميز، جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، دبي، ط1، 2010م، ص42.
2- الوصايا العشر للإدارة الحكومية، ص261.
3- جون سي. ماكسويل، القادة الجيّدون يطرحون أسئلة عظيمة: أساسيات القيادة الناجحة، مكتبة جرير، الرياض، ط1، 2016م، ص246.

«الحكومات هي أولى من غيرها بتبني منهج الإبداع؛ فالإبداع في الحكومة
يطور خدمة، ويبني إنساناً، ويعمر دولة»

محمد بن راشد آل مكتوم
(ومضات من فكر، ص70)



القاعدة الثامنة: ابتكر واخلق ثقافة الابتكار

ثقافة الابتكار جزء من ثقافة المؤسسات الناجحة، وهي تحدد مدى دعم الإبداع وتشجيعه فيها، والحرص على تهيئة المناخ الوظيفي للتطوير المستمر بالأفكار الإبداعية، إذ «ينشئ القادة الداعمون للابتكار مؤسسات تشجع أفرادها على الابتكار والإبداع، وتتيح للجميع فرصة الإسهام بعبقريته (1) وتفردته للوصول إلى حالة النبوغ الجماعي» .

فحين يوفر قائد الفريق بيئة محفزة للإبداع من خلال مبادراته الإبداعية، وتعزيز هذه الثقافة لدى فريقه فإنه يستثمر الطاقات والجهود، بما يلهم الموظفين للبحث عن أفكار مبتكرة- في كل ساعة يتواجدون فيها في عملهم- تخلق للمؤسسة فرص التنافسية مع غيرها من المؤسسات.

ولكي ينجح القائد في تعزيز هذه الثقافة عليه تفعيل نظام لتقديم الاقتراحات، والتشجيع عليه، والتعامل مع أفكار فريقه بكل جدية، وإزالة أية عقبات في مشاركة أفكارهم ومبادراتهم، وتنوع وسائل هذه المشاركة، ولاسيما «اجتماعات العصف الذهني للحصول على المزيد من الأفكار (2) العبقرية» .

وفي المقابل، إذا لم تكن البيئة غير مشجعة للابتكار، فإن الموظف قد يصاب بحالة من الإحباط، وتنعدم لديه روح المبادرة، وهو ما يمثل ضياعاً لجهود وأفكار من المتوقع أنها ستسهم في التطوير المؤسسي، وجعل المؤسسة نموذجاً للتميز في عالم التنافسية.

ممكنات ومقترحات:

- ④ لا تتجاهل اقتراحات موظفيك، اجلس معهم، وأصغ جيداً لأفكارهم.
- ④ احرص على عقد جلسات عصف ذهني تستخرج أفكار موظفيك الإبداعية.
- ④ تقبل الأفكار الجديدة، ولا تقتل فيهم الحماس بقولك: "صعب"، أو "لا نستطيع".
- ④ أكثر من الحوار، وشارك الأفكار وأفضل الممارسات مع موظفيك.
- ④ استفز لديهم طرح التساؤلات، لتدفعهم إلى مزيد من التفكير الابتكاري.
- ④ زود الموظفين بالممكنات التي تهيئ لهم فرص الابتكار.

1- القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق، ص120.

2- القائد الأفضل، ص99.

«إذا أردنا احتلال موقعنا المناسب في هذا العالم لا بد من التغيير»

محمد بن راشد آل مكتوم

(رؤيتي: التحدي في سباق التميز، ص29)



القاعدة التاسعة: كن محفزًا على التغيير

إذا كنت بصدد إدخال تغيير ما على مكان عملك، سواء كان ذلك بإعادة توزيع الأعمال، أو بتطبيق نظام جديد، أو بتحسين العمليات الحالية، إلى غير ذلك مما تراه يساهم في زيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة، وزيادة مشاركة الموظفين، فإنه من المتوقع ألا يكون ذلك مألوفًا ومقبولًا لدى الجميع، وهنا تأتي أهمية تحفيز فريق عملك على هذا التغيير لأن التأييد في مكان العمل أمر حيوي، حتى لقائد الفريق.

والتعامل مع المقاومة المحتملة وإدارتها بشكل فعال أمر بالغ الأهمية، لأنك ستكون بحاجة إلى إشراك المقاومين، لا إلى تجنبهم، فمن الوارد جدًا أن تكون مقاومة التغيير لدى الموظف نابعة من بعض القناعات والتصورات التي تقف عقبة أمام تقبله لذلك، أو أن يكون من مخاوف تطبيق التغيير، سواء في إجراءات التنفيذ، أو عدم وضوح الأهداف المرجوة أمامهم، أو معوقات تتعلق بفريق العمل، إلى غير ذلك من عقبات، «وهنا تتمثل مهمة القائد في تسهيل المسار نحو الهدف الجماعي عن طريق إزالة العقبات، ونشر الحماس»⁽¹⁾.

فلا يمكن أن يعتبر القائد الناجح أن هذا التغيير سيمضي بصورته المطلوبة من خلال تنفيذ السلطة على من دونه من الموظفين، وإنما النجاح الحقيقي في إدارة هذا التغيير وإيجاد هدف جماعي في تنفيذه.

ممكّنات ومقترحات:

- ① احرص على تعريف الموظفين بأهداف التغيير؛ فغالبًا ما يقاوم الموظفون التغيير ليس لأنهم لا يؤيدونه، بل لأنهم لا يفهمونه.
- ② كن أول من يقترح أي تغيير، أو يحدثه، أو ينفذه، أو يتبناه، أو يطبقه.
- ③ اعد اجتماعات لمناقشة التغيير، شجع الموظفين على إجراء مناقشة صريحة للتأثيرات التي يحدثها التغيير؛ لكي تتمكن من تهدئة مخاوفهم ومقاومتهم.
- ④ قدّم الموظفين الذين يكونون أبطال التغيير المنشود كأمثلة يُحتذى بها وكافئهم.
- ⑤ اسأل كيف يمكنك مساعدة موظفيك في تبني التغييرات التي تشعر بحماس تجاهها.

1- كيث جرينت، القيادة، حسين التلاوي (ترجمة)، هاني فتحي سليمان (مراجعة)، دار كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، ط1، 2013م، ص91.

«تواصل دائماً ولا تخبئ»

محمد بن راشد آل مكتوم
(قصتي، ص70)



القاعدة العاشرة: تواصل ثم تواصل ثم تواصل

لكي تخلق انسجامًا مع فريق عملك، لابد من التواصل المستمر معهم عبر قنوات اتصال مناسبة، حتى تذوّب الفروق التي قد تقف عائقًا بينك وبين موظفيك، فالتواصل الفعال من شأنه أن يخلق مناخًا للشعور بالانطلاق وعدم وجود حواجز تضعف حماسهم، أو تجعلهم أقل مشاركة، أو يكون لديهم موقف أقل إيجابية تجاه عملهم ومديرهم.

فمن المهم أن يشعر موظفوك بمدى اهتمامك بهم وحرصك على التواصل معهم، بما يعزز من طاقتهم ويحفزهم، «فأنت بحاجة إلى أن تتعامل معهم كأفراد لهم قيمتهم، وليس فقط مجرد عاملين، هذا التوجه الذهني يترك أثرًا إيجابيًا على الأفراد، ويعزز من قيادتك»⁽¹⁾.

وحرص القائد على التواصل مع موظفيه يضمن الفهم المشترك للاستراتيجية، ووضوح الأهداف والغايات التي يسعى الجميع في مسارها، وهو ما يعمل على «تعظيم الشفافية، وإظهار ما تقوم به المؤسسة، وإلى أين تسير، وكيف يمكن للموظفين أن يساهموا في تحقيق رؤيتها»؛ وهذا من شأنه أن يعزز الوضوح في بيئة العمل، ويجعل الموظفين أقل ميلًا لتفسير معنى الأشياء وفق طريقة تفكيرهم.

ممكّنات ومقترحات:

- ⊙ احرص على التواصل مع كل موظف شخصيًا، وليس فقط في اجتماعات الفريق.
- ⊙ احرص على سرعة التجاوب مع كل بريد إلكتروني وارد من أي موظف بأسرع ما يمكن، الوقت مهم للتواصل الفعال.
- ⊙ هبّ أجراء ودية للتواصل، ولا تضع حواجز بينك وبين موظفيك، كن أول شخص "يلجؤون إليه" لتلبية احتياجاتهم.
- ⊙ قدم ملاحظات بناءة ومنتظمة وصادقة لفريقك.
- ⊙ احرص على الجلوس مع موظفيك في تقييم الأداء السنوي.
- ⊙ احرص على الاستماع إلى موظفيك وليس فقط إنصاتهم إليك، وانتبه جيدًا لما يقولونه.

1- المستويات الخمسة للقيادة: خطوات مجربة لزيادة إمكانياتك إلى الحد الأقصى، ص93.

2- السعادة المؤسسية، ص72.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- محمد بن راشد آل مكتوم، **تأملات في السعادة والإيجابية**، المكتب التنفيذي، إكسبلور للنشر والتوزيع، ط1، 2017م.
- محمد بن راشد آل مكتوم، **رؤيتي: التحديات في سباق التميز**، المكتب الإعلامي لحكومة دبي، موتفيت للنشر، دبي، ط1، 2006م.
- محمد بن راشد آل مكتوم، **قصتي**، المكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، إكسبلور للنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2018م.
- محمد بن راشد آل مكتوم، **ومضات من فكر**، المكتب التنفيذي لصاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، دار كتاب للنشر والتوزيع، دبي، ط3، 2013م.

ثانياً: المراجع:

الكتب العربية:

- رولا المعاينة، صالح الحموري، **السعادة المؤسسية: سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل**، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط3، 2018م.
- رولا المعاينة وآخرون، **الوصايا العشر للإدارة الحكومية: مستوحاة من كتاب "قصتي" للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2019م.
- مجموعة من الكُتّاب، **القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق**، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط2، 2016م.
- منصور العور، **الطريق إلى رؤيتي: خطوات عملية لتحقيق "رؤيتي" في التعليم والقيادة والتميز**، جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، دبي، ط1، 2010م.
- نسيم الصمادي، **أخلاق العمل الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية**، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2017م.

الكتب المترجمة:

- أندرو لي، **أسرار النجاح في الإدارة**، مكتبة جريز، الرياض، ط1، 2010م.
- تيري إل. بولسون، **إدارة نفسك وقيادة الآخرين في عالم متغير**، مكتبة جريز، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016م.
- جون سي. ماكسويل، **القادة الجيدون يطرحون أسئلة عظيمة: أساسيات القيادة الناجحة**، مكتبة جريز، الرياض، ط1، 2016م.
- جون سي. ماكسويل، **المستويات الخمسة للقيادة**، مكتبة جريز، المملكة العربية السعودية، ط1، 2016م.
- دامرونغ بينكون، **القائد الأفضل**، رؤى عبد الله النعيمي (ترجمة)، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، ط1، 2017م.
- سلمى المقدادي (ترجمة)، **تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل**، سلسلة القيادي الناجح، كلية هارفارد لإدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2011م.
- كيث جرينت، **القيادة**، حسين التلاوي (ترجمة)، هاني فتحي سليمان (مراجعة)، دار كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، ط1، 2013م.

[فهرس الموضوعات]

2.....	تقديم
4.....	القاعدة الأولى: عزز الرؤية والأهداف في فريق عملك
6.....	القاعدة الثانية: ضع أولويات عمل لموظفيك
8.....	القاعدة الثالثة: قدر ذوي الأداء المتميز
10.....	القاعدة الرابعة: اخلق روح التحدي لدى موظفيك
12.....	القاعدة الخامسة: درّب موظفيك وطورهم
14.....	القاعدة السادسة: راقب نفسك وكن قدوة
16.....	القاعدة السابعة: اصنع قادة
18.....	القاعدة الثامنة: ابتكر واخلق ثقافة الابتكار
20.....	القاعدة التاسعة: كن محفزًا على التغيير
22.....	القاعدة العاشرة: تواصل ثم تواصل ثم تواصل
23.....	المصادر والمراجع
24.....	فهرس الموضوعات