

LEADER

كتاب

[المبتور والمنتورينغ]

دليل القائد الفعّال

تأليف د. منور عبد الرقيب الصنومي

إشراف الدكتورة ليلي نهار-الجزائر
عضوة الأكاديمية الدولية AIA

2025

كتاب

**** المينتور والمنتورينغ ****

(دليل القائد الفعال)

**** تأليف ****

د. منور عبدالرقيب الصنومي**

**** إشراف ****

**** الدكتورة ليلى نهار-الجزائر عضو الأكاديمية الدولية (AIA) ****

****2025****

****الإهداء****

إلى كل قائد يسعى لصناعة أثر إيجابي...
إلى كل من يحمل همّ التطوير والارتقاء بفريقه ومؤسسته...
إلى الباحثين عن الحكمة في دروب القيادة...
أهدي هذا الجهد المتواضع

المقدمة :

🔥 القيادة بمعناها القوي ومفهومها الفعال منذ قدم التاريخ لعبت دورا جبار بالدرجة الاولى في خلق التغيير لإبراز مكانة الانسان العنصر الاول الفعال في الحياة،

كمصدر إلهام وتوجيه لتحقيق المبتغى المنشود لكل من يبحث عن القدرة والشجاعة الشخصية المليئة بالثقة والايمان وزرعها في بقية الفريق لبناء قيمة ذاتية او جماعية.

🔥 وطالما كانت القيادة ابتداء من الفرد إلى المجتمع مصدر برهان على أن كل شخص قادر للتغلب لتحدياته وعوائقه لبلوغ مصير ناجح لفريق كبير ابتداء من روح القائد ليلهم الآخرين فيخرج منهم قادة أكفاء لحمل شعلة القيادة التي لن تنطفئ لأنها مسيرة بوجهة لتحقيق الذات في الحياة.

📖 الدكتورة / ليلى نهار - الجزائر

عن الكتاب

في عالم يتغير بسرعة هائلة، لم يعد مفهوم القيادة التقليدية كافياً.

لم يعد القائد هو مجرد من يُصدر الأوامر ويراقب التنفيذ، بل أصبح دوره أكثر عمقاً وتأثيراً. القائد الفعال اليوم هو الذي يمتلك القدرة على تمكين الآخرين، وإلهامهم، وتوجيههم ليطلقوا العنان لإمكانياتهم الكاملة.

هنا يبرز دور "المينتورينغ" (التوجيه والإرشاد) كأحد أهم ركائز القيادة الحديثة.

المينتور هو أكثر من مجرد معلم؛ إنه مرشد يشارك خبراته، ويقدم الدعم، ويساعد الآخرين على تجاوز التحديات وتحقيق أهدافهم.

أما "المنتورينغ" فهي العملية الثنائية التي تجمع بين المينتور (المرشد) والمنتورين (المتدرب).

هذا الكتاب ليس مجرد دليل نظري، بل هو رحلة عملية تهدف إلى تسليط الضوء على فن المينتورينغ، وكيف يمكن أن يتحول إلى أداة قوية لتطوير القيادات، وبناء فرق عمل متماسكة، وتحقيق النجاح المستدام.

ستكتشف أن القيادة الحقيقية ليست في السيطرة، بل في القدرة على تحفيز النمو، وفي تقديم يد العون للآخرين ليصبحوا قادة بحد ذاتهم.

لذا، إذا كنت تطمح لأن تكون قائداً مؤثراً، قادراً على ترك بصمة إيجابية في حياة من حولك، فإن هذا الكتاب هو بوابتك لفهم وتطبيق مبادئ المينتورينغ.

استعد لرحلة تحويلية لا تغير طريقة قيادتك فحسب، بل تغير أيضاً نظرتك لنفسك وللآخرين

د.منور عبدالرقيب الصنومي

التمهيد

بدأ مفهوم القيادة منذ زمن بعيد إلا أنه تغير ليس في المعنى وإنما في الأسلوب حسب المبدئ المعاش لكل

مرحلة زمنية من خلال الانظمة التي كانت تدير القيادة التي تترجم مفهوم الإنسانية في مكانها وزمانها.

_مبدئ البقاء او الفناء :

استخدمت القيادة كرمز لإعطاء المعنى السائد جوهر الذات في قوتها فكانت القيادة كرمز القوة والبقاء للأقوى حسب المعتقد.

_مبدئ السلطة والجبروت:

هذا المبدئ لم يعطي الفرصة للمجتمعات ان تعيش بتواصل فعال

وسلام ودعم بل بني على اساس

سيادة المكان كرمز لتأليه الطبيعة التي عبر عنها بحب التملك لأجل المكانة والمكان ،

_مبدئ القائد العظيم:

وبعد ظهور الحروب العالمين وانتشارها تغير اسلوب القيادة ليصبح الاتباع ضحايا القائد على اساس الأمر والنهي المفرضة من قبل القائد العظيم صاحب الشأن على الجميع.

_مبدئ السلطة فوق الجميع:

أين تحرر الانسان من مبادئ عبودية الحروب إلى عبودية السيادة ،حيث فرضت الأنظمة سياستها وقيمتها باستغلال الذوات لصالحها.

_مبدئ القيادة بالقوة:

أما في العصر الحديث وبفضل التطور العلمي الذي اجتهد في إبراز

الجوانب الايجابية التي تلعبها القيادة لخدمة الذات والارتقاء بها

أين يصبح تحقيق الهدف تحصيل حاصل باجتهاد خاص يعدل بين الجميع والذي أرسى المعنى القوى للقيادة .

«القيادة فرصة للجميع»

القيادة ليست حكرًا لفئة معينة بل لمن يسعى لها، تكتسب بتطوير مهارات من خلال التعلم ثم التدريب

المستمر.

«القائد هو الشخص الذي يعرف الطريق لوجهة محددة برفقة مجموعة ليستنسخ منهم قادة» .

ولذا أردت توضيح أن المينتورينغ هو جزء من اليدرشيبي العامل على القيادة بالدرجة الأولى ، أما المينتورينغ هو التوجيه المهني للقائد وكل أفراد الفريق بدون استثناء ،

والغرض من ذكر اليدرشيبي لتقوية العلاقة المتكاملة بين صناعة القادة في اليدرشيبي وعملية التوجيه لتحقيق الهدف بالمنتورينغ وعملية الكوتشينغ التي تعمل في نفس الوقت على اكتشاف نقاط القوة والضعف والتوازن للجانب عجلة الحياة مع مع الاسئلة العالية التقليدية وبعض النماذج

لتحصل على نتائج باهرة تخدم القائد والفريق والهدف .

أتمنى أن تكون إضافتي نالت اعجابكم وفي المستوى لإعطاء لمسة للكتاب تشوق القارئ وتهز رغبته من خلال فهم التدرج من اليدرشيبي الى المينتورينغ بالمشاركة مع الكوتشينغ

لصناعة قائد فعال .  

 الدكتورة / ليلي نهار - الجزائر

مدخل

****منظور جديد للقيادة: التدرج من الرؤية (اليدرشيبي) إلى التمكين (المنتورينغ والكوتشينغ)****

****تفسير وتوضيح فكرة الدكتوراة ليلي نهار****

إن النص الذي قدمته الدكتوراة ليلي يطرح رؤية متكاملة وعميقة لصناعة القائد الفعال، حيث لا تقتصر القيادة على مجرد إصدار الأوامر أو إدارة المهام، بل هي عملية عضوية تتطور وتنمو من خلال منظومة مترابطة من التوجيه (المينتورينغ) والتدريب الشخصي (الكوتشينغ).

فيما يلي شرح لأفكارها:

****1. القيادة (الليدرشيب) كأساس ومنطلق****

تبدأ الدكتوراة بالتأكيد على أن **"المينتورينغ هو جزء من الليدرشيب"**، وهذا يعني أن القيادة هي المظلة الأوسع.

القيادة الفعالة لا تكتفي بتحقيق الأهداف، بل تعمل على بناء قادة المستقبل.

إنها فن التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة.

من هذا المنطلق، فإن أحد أهم أدوار القائد هو رعاية وتطوير فريقه، وهنا يأتي دور **"المينتورينغ"**.

****2. التوجيه المهني (المينتورينغ) كأداة للنمو الجماعي****

تعرّف الدكتوراة المينتورينغ بأنه **"التوجيه المهني للقائد وكل أفراد الفريق بدون استثناء"**.

هذا التعريف يحمل نقطتين جوهريتين:

* ****الشمولية****: المينتورينغ ليس حكراً على الموظفين الجدد أو ذوي الأداء المنخفض، بل هو عملية مستمرة تشمل الجميع، بما في ذلك القائد نفسه.

فالقائد الذي يسعى للتطور يحتاج هو الآخر إلى **"مينتور"** أو مرشد أكثر خبرة.

* ****التركيز المهني****: يركز المينتورينغ بشكل أساسي على المسار المهني، نقل الخبرات، تقديم النصائح والإرشاد، ومساعدة الأفراد على التنقل داخل المؤسسة وتحقيق طموحاتهم المهنية.

العلاقة هنا تكاملية؛ فالقيادة تضع الرؤية، والمينتورينغ يوفر الخارطة العملية للوصول إلى هذه الرؤية على المستوى الفردي والجماعي.

****3. التدريب الشخصي (الكوتشينغ) كأداة للاكتشاف والتوازن****

تضيف الدكتوراة بعداً ثالثاً وهو **"الكوتشينغ"**، الذي يعمل بالتوازي مع العمليتين السابقتين.

وتصف دوره بأنه **"اكتشاف نقاط القوة والضعف والتوازن للجانب عجلة الحياة"**.

* **الكوتشينغ لا يقدم حلولاً جاهزة** مثل المينتورينغ، بل يساعد الفرد على اكتشاف حلوله بنفسه من خلال طرح الأسئلة القوية والمحفزة للتفكير.

* **التركيز على الأداء والحاضر والمستقبل:** يهدف الكوتشينغ إلى تحسين أداء الفرد الحالي ومساعدته على تحقيق أهدافه المستقبلية.

* **عجلة الحياة:** هي أداة شهيرة في عالم الكوتشينغ تُستخدم لتقييم مدى رضا الشخص عن جوانب حياته المختلفة (المهنية، الشخصية، الصحية، الاجتماعية، إلخ) بهدف تحقيق التوازن. القائد المتوازن الذي يعي نقاط قوته وضعفه هو قائد أكثر فعالية وتأثيراً.

****4. التكامل الثلاثي: قيادة، توجيه، وتدريب (ليدر شيب، مينتورينغ، كوتشينغ)****

العبقرية في طرح الدكتوراة ليلي تكمن في ربط هذه المفاهيم الثلاثة في منظومة واحدة متناغمة:

* **الليدر شيب (القيادة):** يحدد الوجهة والرؤية (إلى أين نريد أن نصل؟).

* **المينتورينغ (التوجيه):** يقدم الخبرة والإرشاد لتحقيق النمو المهني داخل الفريق (كيف سلك الآخرون هذا الطريق بنجاح؟).

* **الكوتشينغ (التدريب):** يطلق الإمكانيات الفردية الكامنة ويعزز الوعي الذاتي (ما هي أفضل طريقة *لك* لتسلك هذا الطريق؟).

هذا التدرج يخلق حلقة متكاملة: القائد يوجه فريقه (مينتورينغ)، ويستخدم مهارات الكوتشينغ لمساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم، مما يصنع قادة جدد أكثر فعالية ووعياً.

هذه العملية لا تخدم القائد والفريق فحسب، بل تضمن تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة ببراعة وكفاءة.

الفصل الأول المينتور والمنتورينغ

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتجددة، أصبح البحث عن التوجيه والدعم أمراً حيوياً للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

لم يعد النجاح مقتصرًا على المعرفة الأكاديمية أو الخبرة العملية فحسب، بل امتد ليشمل القدرة على التكيف، والنمو المستمر، وتحقيق التوازن في مختلف جوانب الحياة.

هنا يبرز دور كل من “المنتورينغ” و “الكوتشينغ” كأدوات فعالة لتحقيق هذه الأهداف.

يهدف هذا الكتاب إلى تسليط الضوء على هذين المفهومين المحوريين، “المنتورينغ” و “الكوتشينغ”، مع التركيز بشكل خاص على دورهما في بيئة الأعمال والقيادة.

سيتناول الكتاب الفروقات الجوهرية بينهما، وكيف يمكن لكل منهما أن يساهم في بناء مسيرة مهنية ناجحة، وتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي، وصولاً إلى استثمار الخبرات وتحويلها إلى قيمة مضافة.

يتوجه هذا الكتاب إلى كل من يسعى لتطوير ذاته، سواء كان قائداً يسعى لتعزيز مهاراته، أو موظفاً يطمح للنمو المهني، أو حتى متقاعدًا يرغب في استثمار خبراته المتراكمة.

كما يستفيد منه المهتمون بمجالات الكوتشينغ والمنتورينغ، والباحثون عن فهم أعمق لدورهما في مواجهة تحديات العصر الرقمي والذكاء الاصطناعي.

سنتناول في هذا الكتاب، بالاستناد إلى أحدث الأبحاث والممارسات، كيفية بناء بيئة عمل صحية ومستقرة، وكيف يمكن للكوتش والمنتور أن يكونا شريكين أساسيين في هذه الرحلة.

سنستكشف أيضاً كيف يمكن للقيادة الحكيمة، المدعومة بأدوات الكوتشينغ والمنتورينغ، أن تحدث فرقاً جوهرياً في الأداء الفردي والمؤسسي، وتساهم في نهضة الاقتصاد والمجتمع ككل.

فلنبداً رحلتنا في استكشاف عالم “المنتور والمنتورينغ”، وكيف يمكن لهذه المفاهيم أن تكون مفتاحاً للنجاح والازدهار في حياتنا المهنية والشخصية.

مفاهيم أساسية في الكوتشينغ والمنتورينغ

يُعدّ الكوتشينغ والمنتورينغ من الأدوات الفعالة في تطوير الأفراد والمؤسسات، ورغم تداخلهما في بعض الجوانب، إلا أن لكل منهما خصائصه وأهدافه المميزة.

لفهم دورهما بشكل كامل، لا بد من البدء بتعريف كل منهما وتوضيح الفروقات الجوهرية بينهما.

تعريف الكوتشينغ (Coaching)

يُعرّف الاتحاد العالمي للكوتشينغ (ICF) الكوتشينغ بأنه "علاقة شراكة مع العميل في عملية تشدّد الفكر والإبداع لديه، التي تلهم العميل ليضاعف قدراته وشخصيته" [4].

بعبارة أخرى، الكوتش هو شخص متمرس يقدم التوجيه والدعم للفرد (العميل) لمساعدته على تحقيق أهدافه وزيادة إمكاناته [7].

يعتمد الكوتشينغ بشكل أساسي على الحوار وطرح الأسئلة الاستكشافية، بدلاً من إعطاء الأوامر أو التعليمات المباشرة [10].

الهدف الرئيسي للكوتشينغ هو مساعدة العميل على اكتشاف حلوله الخاصة، وتنمية مهاراته، وتمكينه من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية [9].

تتعدد أنواع الكوتشينغ ومجالاته لتشمل جوانب مختلفة من حياة الفرد، منها:

الكوتشينغ النفسي والروحي: يركز على التوازن الداخلي، وتحقيق السلام النفسي، وتطوير الوعي الذاتي.

الكوتشينغ الأسري والاجتماعي: يهدف إلى تحسين العلاقات الأسرية والاجتماعية، وحل النزاعات، وتعزيز التواصل الفعال.

الكوتشينغ الدراسي والتربوي: يدعم الطلاب في تحقيق أهدافهم الأكاديمية، وتطوير مهارات التعلم، واختيار المسار التعليمي المناسب.

الكوتشينغ المهني (Business Coaching): وهو ما سنركز عليه بشكل أكبر في هذا الكتاب، حيث يوجه ويدعم قادة الأعمال وأصحابها لتحقيق أهدافهم وتطوير أدائهم وزيادة فعالية مؤسساتهم [12].

تعريف المينتورينغ (Mentoring)

المنتورينغ هو علاقة بين شخص ذي خبرة (المنتور) وشخص أقل خبرة (المينتي)، حيث يقدم المنتور التوجيه والنصيحة والدعم بناءً على خبراته ومعرفته المتراكمة [10].

يختلف المينتورينغ عن الكوتشينغ في أن المينتور غالباً ما يكون لديه خبرة مباشرة في المجال الذي يعمل فيه المينتي، ويقدم له المشورة والتوجيه بناءً على تجاربه الشخصية [10].

يركز المينتورينغ على النمو طويل الأمد والتطوير الشامل للمينتي، بما في ذلك الجوانب المهنية والشخصية [10].

الفرق بين الكوتشينغ والمنتورينغ

على الرغم من أن الكوتشينغ والمنتورينغ يهدفان إلى تطوير الأفراد، إلا أن هناك فروقات جوهرية بينهما يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الميزة

الكوتشينغ (Coaching)

المينتورينغ (Mentoring)

التركيز

الأداء وتحقيق أهداف محددة وقصيرة المدى.

النمو الشامل والتطوير طويل الأمد.

العلاقة

شراكة بين الكوتش والعميل، تركز على تمكين العميل.

علاقة بين خبير (المنتور) وشخص أقل خبرة (المينتي).

المنهجية

طرح الأسئلة، الاستماع الفعال، تمكين العميل من إيجاد حلوله.

تقديم النصيحة، التوجيه، مشاركة الخبرات والتجارب.

الخبرة

لا يشترط أن يكون الكوتش خبيراً في مجال العميل.

يشترط أن يكون المينتور خبيراً في مجال المينتي.

المدة

غالباً ما تكون قصيرة الأجل ومحددة بأهداف.

غالباً ما تكون طويلة الأجل ومستمرة.

أهمية كوتش الأعمال والقيادة والإدارة (Business Coach)

في سياق بيئة العمل، يكتسب كوتش الأعمال والقيادة والإدارة أهمية بالغة.

فكما أشار **الدكتور عبدالقادر العدافي** في المحتوى المرفق، يغفل الكثيرون عن أهمية هذا الجانب، ويركزون على الجوانب النفسية والاجتماعية للكوتشينغ [1].

ومع أهمية تلك الجوانب، إلا أن الجانب المهني يُعدّ "ركيزة الاستقرار" للفرد [1].

يقوم كوتش الأعمال بما يلي [12]:

تحديد الأهداف: مساعدة قادة الأعمال على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

تطوير الأداء: تحسين المهارات القيادية والإدارية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

زيادة الفعالية: مساعدة المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية والمادية.

حل المشكلات: تقديم الدعم في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصعبة.

بناء بيئة عمل مستقرة: المساهمة في خلق ثقافة عمل إيجابية ومنتجة.

إن الاستثمار في كوتش الأعمال والقيادة ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النمو المستدام والازدهار في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة.

فهو يساعد على تطوير المهارات القيادية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وزيادة الإنتاجية [20].

الاستقرار المهني ودور الكوتشينغ والمينتورينغ

يُعد الاستقرار المهني حجر الزاوية في بناء حياة متوازنة ومستقرة، ليس فقط على الصعيد الفردي، بل يمتد تأثيره ليشمل الأسرة والمجتمع ككل.

في هذا الفصل، نتناول العلاقة الوثيقة بين الاستقرار المهني والاستقرار النفسي والاجتماعي، ودور الكوتشينغ والمينتورينغ في تحقيق هذا التوازن.

تأثير بيئة العمل السامة والتوظيف السيء على الفرد والأسرة

تشكل بيئة العمل السامة والتوظيف السيء تحدياً كبيراً يؤثر سلباً على صحة الفرد النفسية والجسدية، وينعكس بشكل مباشر على حياته الأسرية والاجتماعية.

بيئة العمل السامة هي تلك التي يتعرض فيها الموظفون للتنمر، والإيذاء النفسي، والإساءة اللفظية، أو عدم الاحترام [15].

كما تتسم بضعف التواصل، وانعدام الثقة، وارتفاع معدل دوران الموظفين [14].

يمكن أن يؤدي التعرض لبيئة عمل سامة إلى مجموعة من الآثار السلبية على الفرد، منها:

التوتر النفسي والقلق: الشعور المستمر بالضغط وعدم الأمان يؤدي إلى تفاقم مستويات التوتر والقلق [24].

الإرهاق المهني (Burnout): استنزاف الطاقة الجسدية والعقلية نتيجة للضغوط المستمرة [16].

تدهور الصحة الجسدية: قد تظهر أعراض جسدية مثل الصداع، مشاكل الجهاز الهضمي، واضطرابات النوم [16].

فقدان الحافز والإنتاجية: يؤثر الشعور بعدم التقدير أو الظلم على رغبة الموظف في الأداء الجيد [17].

تأثيرات على الحياة الأسرية: الصراع بين متطلبات العمل والحياة الأسرية يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في العلاقات الأسرية، حيث يجد الفرد صعوبة في الموازنة بين واجباته المهنية والأسرية [19].

أما التوظيف السيء، والذي يشمل عدم وجود مهنة أو وظيفة مناسبة، أو العمل في مجال لا يتناسب مع قدرات الفرد وطموحاته، فيمكن أن يؤدي إلى فراغ نفسي ووجودي، خاصة في مرحلة التقاعد [1].

كما أن البطالة تؤثر سلباً على الفرد وأسرته، وتؤدي إلى ضغوط مالية ونفسية واجتماعية [22].

أهمية الاستقرار المهني كركيزة للاستقرار النفسي والاجتماعي

على النقيض من بيئة العمل السامة، يُعد الاستقرار المهني عاملاً حاسماً في تعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد.

فالشخص المستقر مهنيًا يميل إلى اختيار عمل يتناسب مع ميوله وقدراته، مما يؤدي إلى شعوره بالأمان والراحة النفسية [23].

يساهم الاستقرار المهني في:

الأمان النفسي: يقلل من التوتر النفسي المرتبط بالخوف من فقدان العمل، ويمنح الموظف راحة البال التي تمكنه من التركيز على الأداء [26].

الثقة بالنفس: النجاح في العمل وتحقيق الأهداف يعزز من ثقة الفرد بنفسه وقدراته [25].

التوازن في الحياة: يساعد الاستقرار المهني الفرد على تحقيق التوازن في جوانب عجلة الحياة المختلفة، مثل الجانب المادي، والاجتماعي، والنفسي [1].

المساهمة المجتمعية: يشعر الفرد المستقر مهنيًا بقدرته على المساهمة الإيجابية في مجتمعه، مما يعزز من شعوره بالانتماء والقيمة [27].

دور الكوتشينغ والمينتورينغ في تحقيق التوازن في جوانب عجلة الحياة الثمانية

تُعرف عجلة الحياة بأنها أداة لتقييم التوازن في مختلف جوانب حياة الفرد، والتي تشمل عادةً الجوانب المهنية، المالية، الصحية، الأسرية، الاجتماعية، الروحية، التطور الشخصي، والترفيه. يلعب الكوتشينغ والمينتورينغ دوراً محورياً في مساعدة الأفراد على تحقيق التوازن في هذه الجوانب.

الكوتشينغ: من خلال طرح الأسئلة الموجهة، يساعد الكوتش العميل على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في عجلة حياته، ووضع أهداف واضحة لتحقيق التوازن.

على سبيل المثال، يمكن للكوتش مساعدة الفرد على تحديد أولوياته المهنية التي تتناسب مع أهدافه الشخصية والأسرية، مما يقلل من الصراع بين العمل والحياة [19].

المينتورينغ: يقدم المينتور، بناءً على خبرته، نصائح عملية واستراتيجيات مجربة للتعامل مع التحديات التي قد تواجه المينتي في سعيه لتحقيق التوازن.

يمكن للمينتور أن يشارك تجاربه حول كيفية إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتعامل مع الضغوط، مما يساعد المينتي على تطبيق حلول فعالة في حياته [10].

مواجهة تحديات بيئة العمل والخلافات والاختلافات

تُعد بيئة العمل مليئة بالتحديات والخلافات والاختلافات، والتي تتطلب مهارات خاصة للتعامل معها بفعالية.

هنا يبرز دور الكوتشينغ والمينتورينغ كأدوات قوية لمساعدة الأفراد والقادة على مواجهة هذه التحديات.

مهارات التفاوض وحل النزاعات: يمكن للكوتشينغ أن يدرّب القادة على فهم الأسباب الجذرية للخلافات، وتسهيل الحوار، وتحويل طاقة الصراع إلى تعاون مثمر [9].

كما يمكن للمينتور أن يشارك تجاربه في التعامل مع النزاعات الصعبة، ويقدم استراتيجيات عملية للتفاوض الفعال.

بناء ثقافة عمل إيجابية: يساعد الكوتشينغ على تطوير مهارات التواصل الفعال لدى القادة والموظفين، مما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة [17].

يمكن للمينتور أن يقدم نموذجاً يحتذى به في السلوك المهني الإيجابي، ويشجع على التعاون والعمل الجماعي.

إدارة الضغوط: يوفر الكوتشينغ أدوات وتقنيات للتعامل مع ضغوط العمل، مثل إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، وتقنيات الاسترخاء [21].

يمكن للمينتور أن يقدم الدعم العاطفي والنفسي، ويشارك استراتيجياته الشخصية في التغلب على الضغوط.

الاستقرار المهني ودور الكوتشينغ والمينتورينغ

في عالم الأعمال الحديث، لم يعد الاستقرار المهني يعني قضاء العمر كله في نفس الوظيفة، بل أصبح يعني القدرة على التكيف، والنمو، والازدهار في مواجهة التغيرات المستمرة.

يواجه الموظفون اليوم تحديات لم تكن موجودة من قبل، مثل الحاجة إلى إعادة صقل المهارات باستمرار (reskilling)، ومواكبة التكنولوجيا الجديدة، والتحول بين المسارات المهنية المختلفة.

هنا يأتي دور القائد الفعّال في استخدام الكوتشينغ والمينتورينغ لضمان الاستقرار المهني لفريقه.

ربط الاستقرار المهني بأدوار القائد الفعّال

إن القائد-المرشد لا يضمن فقط نجاح المنظمة، بل يضمن أيضاً رفاهية واستقرار فريقه المهني.

يربط بين دوره كقائد وبين أدوات الكوتشينغ والمينتورينغ لتحقيق ذلك.

1. الكوتشينغ والاستقرار المهني قصير المدى

يركز الكوتشينغ على تحسين الأداء في مهام محددة، مما يساهم بشكل مباشر في الاستقرار المهني قصير المدى.

عندما يواجه الموظف تحدياً في مشروع معين، فإن القائد-المدرّب لا يحل المشكلة بدلاً منه، بل يوجهه ليجد الحل بنفسه.

هذا يعزز ثقة الموظف بقدراته، ويجعله يشعر بالتمكين، مما يقلل من شعوره بالقلق حيال أدائه ويمنحه شعوراً بالأمان الوظيفي.

* **مثال:** موظف يجد صعوبة في تقديم عرض تقديمي أمام الإدارة.

القائد-المرشد يجلس معه ويقوم بـ "تدريبه"، فيطرح أسئلة مثل: "ما هي النقاط الأساسية التي تريد إيصالها؟" و "ما الذي يمكنك فعله لتكون أكثر ثقة؟" هذا التدريب الموجه لا يضمن نجاح العرض التقديمي فحسب، بل يمنح الموظف مهارة أساسية ستبقى معه مدى الحياة.

2. المينتورينغ والاستقرار المهني طويل المدى

المنتورينغ هو الأداة الرئيسية للاستقرار المهني طويل المدى.

بينما يساعد الكوتشينغ في حل مشكلات الحاضر، فإن المينتورينغ يركز على رسم خريطة طريق للمستقبل.

القائد-المرشد يستخدم خبرته وحكمته لـ:

* **تحديد الأهداف المهنية:** يساعد الموظفين على تحديد أهدافهم المهنية طويلة المدى، سواء كانت في تولي منصب قيادي أو التخصص في مجال معين.

* **توفير رؤى مستقبلية:** يشارك القائد رؤاه حول التغيرات المستقبلية في الصناعة، والمهارات التي ستكون مطلوبة، مما يساعد الموظفين على إعداد أنفسهم.

* **بناء شبكة علاقات (Networking):** يربط القائد-المرشد الموظفين بأشخاص آخرين في شبكته المهنية، مما يفتح لهم آفاقاً وفرصاً جديدة.

3. الاستقرار المهني كأصل للمنظمة

عندما يشعر الموظفون بالاستقرار المهني، فإن ذلك يعود بالنفع على المنظمة ككل.

* **زيادة الولاء:** الموظفون الذين يرون أن شركتهم تستثمر في مستقبلهم المهني، يصبحون أكثر ولاءً ويقل احتمال مغادرتهم للعمل.

* **تحفيز الابتكار:** يشعر الموظفون الآمنون والمستقرون بالحرية في المخاطرة والتجربة، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع.

* **جاذبية المواهب:** تصبح الشركة التي تهتم بالاستقرار المهني لموظفيها مكاناً جذاباً لأفضل المواهب في السوق.

باختصار، يُعد الاستقرار المهني عنصراً حيوياً للاستقرار الشامل للفرد، ويلعب الكوتشينغ والمينتورينغ دوراً لا غنى عنه في تمكين الأفراد والقادة من تحقيق هذا الاستقرار، ومواجهة التحديات بفعالية، وبناء بيئات عمل صحية ومنتجة.

القائد الفعال يدرك أن الاستقرار المهني ليس مجرد مسؤولية اجتماعية، بل هو استثمار استراتيجي.

من خلال استخدام أدوات مثل الكوتشينغ والمينتورينغ، فإنه لا يضمن فقط نجاح فريقه اليوم، بل يضمن أيضاً جاهزيتهم لمواجهة تحديات الغد بثقة وفعالية.

القيادة الحكيمة ودور الكوتش

تُعد القيادة الحكيمة ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة أو فريق عمل، فهي تتجاوز مجرد إصدار الأوامر لتشمل القدرة على الإلهام، والتوجيه، واتخاذ القرارات الصائبة في أصعب الظروف. في هذه الفقرة، سنتعمق في مفهوم القيادة الحكيمة، ونسلط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه الكوتش في صقل هذه المهارات لدى القادة.

تطوير المهارات القيادية للقائد والمينتور

القيادة ليست مجرد منصب، بل هي مجموعة من المهارات التي يمكن تطويرها وصقلها باستمرار.

القيادة الحكيمة هي نمط قيادي يتميز بالحكمة والتفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة [28].

يتطلب ذلك من القائد امتلاك رؤية واضحة، والقدرة على إلهام الآخرين للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية [31].

يلعب الكوتش دوراً حيوياً في تطوير هذه المهارات من خلال:

تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد الكوتش القائد على فهم نقاط قوته القيادية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مثل مهارات التواصل، أو اتخاذ القرار، أو إدارة الصراعات [37].

وضع خطط تطوير شخصية: يعمل الكوتش مع القائد لوضع خطط عمل مخصصة لتطوير المهارات القيادية، مع تحديد أهداف قابلة للقياس ومتابعة التقدم المحرز [36].

توفير التغذية الراجعة البناءة: يقدم الكوتش ملاحظات موضوعية ومباشرة حول أداء القائد، مما يساعده على الوعي بسلوكه وتأثيره على الفريق [37].

أما **المينتور**، فيقدم الدعم من خلال مشاركة خبراته وتجاربه الشخصية في القيادة، وتقديم النصائح العملية المستندة إلى مواقف حقيقية مر بها [10].

يمكن للمينتور أن يكون قدوة حسنة، ويقدم إرشادات حول كيفية التعامل مع التحديات القيادية المعقدة.

أهمية التواصل الفعال في القيادة (الحزم والإلهام)

التواصل الفعال هو جوهر القيادة الناجحة.

فالقائد الحكيم هو من يمتلك القدرة على إيصال رسالته بوضوح، مع الحفاظ على التوازن بين الحزم والإلهام.

الحزم ضروري لاتخاذ القرارات الصعبة وفرض الانضباط،

بينما **الإلهام** يحفز الفريق ويدفعه نحو تحقيق الأهداف.

يمكن للكوتش مساعدة القائد على اكتساب مهارات اتصال فعالة [9] من خلال:

الاستماع الفعال: تدريب القائد على الاستماع بتركيز لفهم وجهات نظر الآخرين، مما يعزز الثقة ويقلل من سوء الفهم.

التعبير الواضح والموجز: مساعدة القائد على صياغة رسائله بطريقة واضحة ومباشرة، مع تجنب الغموض.

التواصل غير اللفظي: توجيه القائد لاستخدام لغة الجسد ونبرة الصوت بشكل فعال لتعزيز رسالته.

تقديم التغذية الراجعة: تعليم القائد كيفية تقديم التغذية الراجعة البناءة للفريق، والتي تجمع بين التقدير والتوجيه [37].

التوازن بين العقل والعاطفة في اتخاذ القرارات القيادية

القيادة الحكيمة تتطلب توازناً دقيقاً بين التفكير العقلاني والعاطفة.

فالقرارات التي تُتخذ بناءً على المنطق وحده قد تفتقر إلى البعد الإنساني، بينما القرارات التي تحركها العاطفة فقط قد تكون غير مدروسة.

القائد الحكيم هو من يجمع بين العقل والعاطفة في اتخاذ القرارات [30].

يُدرّب الكوتش القائد على:

التحكم في الانفعالات: مساعدة القائد على إدارة عواطفه، وعدم السماح لها بالتأثير سلباً على عملية اتخاذ القرار [9].

التعاطف: تطوير قدرة القائد على فهم مشاعر واحتياجات أعضاء فريقه، وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات [9].

التفكير النقدي: تعزيز قدرة القائد على تحليل المواقف المعقدة بشكل منطقي، وتقييم الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار.

الوعي الذاتي: مساعدة القائد على فهم كيف تؤثر عواطفه ومعتقداته الشخصية على قراراته، مما يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.

إلهام القائد لنفسه وفريقه

القائد الملهم هو من يستطيع أن يشعل الحماس في نفوس فريقه، ويدفعهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ولكن قبل أن يلهم الآخرين، يجب على القائد أن يكون مصدراً للإلهام لنفسه.

يعمل الكوتش على مساعدة القائد على اكتساب رؤية واضحة وأهداف ملهمة تساعد على أن يكون مصدر إلهام لفريقه [9] من خلال:

تحديد القيم الأساسية: مساعدة القائد على تحديد قيمه ومبادئه الأساسية، والتي ستكون بمثابة بوصلة توجه قراراته وأفعاله.

بناء الثقة بالنفس: تعزيز ثقة القائد بقدراته، مما يمكنه من تحمل المخاطر المحسوبة واتخاذ المبادرات.

تطوير المرونة: مساعدة القائد على التعامل مع الفشل والنكسات كفرص للتعلم والنمو، بدلاً من الاستسلام.

خلق ثقافة إيجابية: توجيه القائد نحو بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع، والتعاون، والاحتفال بالنجاحات.

باختصار، القيادة الحكيمة هي مزيج من المهارات العقلية والعاطفية، ويلعب الكوتش دوراً حيوياً في صقل هذه المهارات، وتمكين القادة من إلهام أنفسهم وفريقهم، وتحقيق النجاح المستدام في عالم يتسم بالتحديات المتجددة.

المينتورينغ كاستثمار للخبرات

في عالم يتسم بالتغيرات الاقتصادية والمهنية المستمرة، لم تعد الخبرة مجرد سجل للإنجازات الماضية، بل أصبحت رأسمالاً يمكن استثماره لتحقيق عوائد مستقبلية.

يبرز هنا دور المينتورينغ كآلية فعالة لتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة مضافة، سواء للأفراد أو للمجتمعات.

في هذه الفقرة، نتناول كيف يمكن للمينتورينغ أن يكون استثماراً حقيقياً للخبرات، وكيف يساهم في بناء حياة مهنية شخصية، ويدعم نهضة الاقتصاد.

تحويل الخبرات المهنية الطويلة إلى عائد استثماري

يملك الأفراد، خاصة مع تقدمهم في العمر المهني، ثروة من المعرفة والمهارات والتجارب التي لا تقدر بثمن.

هذه الخبرات، إذا تم توظيفها بشكل صحيح، يمكن أن تتحول إلى مصادر دخل جديدة أو فرص استثمارية.

المينتورينغ هو أحد أبرز الطرق لتحقيق ذلك

نقل المعرفة والمهارات: يمكن للمينتور أن يقدم استشارات مدفوعة الأجر، أو يدرّب الأجيال الجديدة، أو يشارك في ورش عمل متخصصة.

هذه الأنشطة لا تساهم فقط في نقل المعرفة، بل تولّد أيضاً عائداً مادياً للمينتور [38].

تأسيس مشاريع استشارية: يمكن للمينتورين ذوي الخبرة تأسيس شركات استشارية خاصة بهم، يقدمون من خلالها خدمات المينتورينغ والكوتشينغ للشركات والأفراد.

هذا يحول خبرتهم إلى نموذج عمل مستدام ومربح [41].

الاستثمار في الشركات الناشئة: يمكن للمينتورين أن يستثمروا خبراتهم، وأحياناً رؤوس أموالهم، في الشركات الناشئة، ويقدمون التوجيه والدعم لها مقابل حصة أو عوائد مستقبلية.

هذا يساهم في نمو الشركات الناشئة ويحقق عوائد استثمارية للمينتور [42].

إن الاستفادة من الخبرة داخل شركة استثمار لتحقيق أقصى عوائد لا يقتصر على الجانب المادي فقط، بل يوفر أيضاً منتدى للمهنيين ذوي الخبرة لتوجيه نظرائهم الأصغر سناً، مما يساعد على ضمان تطوير الشركة للجيل القادم من محترفي الاستثمار [40].

بناء حياة مهنية شخصية بعد التقاعد أو قبله

غالباً ما يُنظر إلى مرحلة التقاعد على أنها نهاية المسيرة المهنية، ولكنها في الحقيقة يمكن أن تكون بداية لمرحلة جديدة مليئة بالفرص، خاصة إذا تم التخطيط لها بشكل جيد [44].

يلعب المينتورينغ دوراً حاسماً في تمكين الأفراد من بناء حياة مهنية شخصية، سواء قبل التقاعد أو بعده.

الاستفادة من الفراغ النفسي الوجودي: كما ذكر في المحتوى المرفق، فإن مرحلة التقاعد قد تخلق فراغاً نفسياً ووجودياً [1].

المنتورينغ يوفر فرصة للمتقاعدين لاستغلال وقتهم وخبراتهم في أنشطة ذات معنى، مما يملأ هذا الفراغ ويمنحهم شعوراً بالهدف والقيمة [45].

تأسيس عمل مهني خاص: يمكن للمتقاعدين، أو حتى الأفراد الذين يقتربون من سن التقاعد، استخدام خبراتهم لتأسيس أعمالهم الخاصة، مثل التدريب، أو الاستشارات، أو الكتابة. المينتورينغ يوفر لهم الدعم والتوجيه اللازمين لبدء هذه المشاريع وتطويرها [46].

الاستمرارية في العطاء: يتيح المينتورينغ للمتقاعدين فرصة الاستمرار في العطاء والمساهمة في المجتمع، من خلال توجيه الشباب ومساعدتهم على تجنب الأخطاء التي قد يكونوا قد ارتكبوها في مسيرتهم المهنية [43].

أهمية المينتورينغ في بناء المشاريع ونهضة الاقتصاد

لا يقتصر تأثير المينتورينغ على الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل بناء المشاريع ونهضة الاقتصاد ككل.

فالمنتورينغ يساهم في خلق بيئة حاضنة للابتكار وريادة الأعمال، ويدعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دعم رواد الأعمال: يقدم المينتورينغ لرواد الأعمال الشباب التوجيه اللازم لتطوير أفكارهم، وتجاوز التحديات، وبناء نماذج أعمال ناجحة.

هذا يقلل من مخاطر فشل الشركات الناشئة ويزيد من فرص نجاحها [47].

تعزيز الابتكار: من خلال تبادل الخبرات والمعرفة، يشجع المينتورينغ على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق [48].

تنمية المهارات: يساعد المينتورينغ على تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى الجيل الجديد من القادة، مما يعزز من كفاءة القوى العاملة ويساهم في زيادة الإنتاجية على المستوى الوطني [49].

بناء شبكات العلاقات: يتيح المينتورينغ فرصة لبناء شبكات علاقات قوية بين المينتورين والمينتي، مما يفتح آفاقاً جديدة للتعاون والشراكة، ويسهم في نمو الأعمال [50].

باختصار، المينتورينغ هو استثمار ذكي للخبرات، يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات. فهو يمكن الأفراد من تحقيق أقصى استفادة من خبراتهم، ويساهم في بناء مشاريع ناجحة، ويدفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام.

المنتورينغ كاستثمار للخبرات

في عالم الأعمال الذي يتسارع فيه التغيير، لم تعد الخبرة مجرد "أصل" يمتلكه الفرد، بل أصبحت "رأس مال" ثميناً يجب استثماره وتنميته.

يدرك القائد الفعّال أن دوره لا يقتصر على إدارة المهام، بل يتسع ليشمل إدارة المعرفة، وأن أفضل طريقة للحفاظ على الخبرة وتطويرها هي من خلال المينتورينغ.

إن القائد-المرشد هو بمثابة "مستثمر" في رأس المال البشري، حيث يوجه خبراته لتطوير الجيل القادم من القادة.

1. المينتورينغ: تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة

تتراكم لدى القادة على مر السنين كمية هائلة من المعرفة التي لا يمكن تعلمها من الكتب.

هذه المعرفة تُعرف بـ "المعرفة الضمنية"، وهي تشمل الحكم، والحدس، والدروس المستفادة من الفشل.

عندما يمارس القائد المينتورينغ، فإنه يحول هذه المعرفة الضمنية إلى "معرفة صريحة" قابلة للنقل والتعلم.

*** كيف يتم ذلك؟**

*** سرد القصص:** يشارك القائد قصصاً عن تجاربه، وكيف تغلب على التحديات، وما هي القرارات التي اتخذها ولماذا.

هذه القصص تُعتبر بمثابة دروس عملية لا تُنسى.

*** الملاحظات الفورية:** من خلال المينتورينغ، يمكن للقائد تقديم ملاحظات فورية تستند إلى خبرته، مما يساعد المنتورين على تجنب الأخطاء الشائعة واختصار طريق التعلم.

2. المينتورينغ كأداة لبناء ثقافة مؤسسية قوية

عندما يصبح المينتورينغ جزءاً من ثقافة المنظمة، فإنه يخلق دورة إيجابية من النمو. فالقادة الحاليون يوجهون القادة المستقبليين، الذين بدورهم سيقومون بتوجيه من يأتي بعدهم. هذا لا يضمن فقط استمرارية القيادة، بل يغرس في المنظمة قيم التوجيه، والدعم المتبادل، والتعلم المستمر.

*** الفوائد للمنظمة:**

*** الاحتفاظ بالخبرات:** بدلاً من مغادرة الخبرة للشركة عندما يتقاعد الموظفون أو يتركون العمل، يتم نقلها بشكل منظم إلى الأجيال الجديدة.

*** زيادة الولاء:** يشعر الموظفون الذين يحظون بفرص للتعلم والتطور بأنهم جزء من عائلة واحدة، مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويقلل من معدل دوران الموظفين.

*** تحفيز الابتكار:** عندما يتم تبادل الخبرات والمعرفة بحرية، فإنه يشجع على الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات.

3. المينتورينغ: فائدة متبادلة للمرشد والمتدرب

يعتقد الكثيرون أن المينتورينغ هو عملية ذات اتجاه واحد، حيث يستفيد المنتورين فقط.

لكن الحقيقة هي أن المينتور يستفيد أيضاً بشكل كبير من هذه العلاقة.

*** فوائد للمرشد:**

*** تحديث المهارات:** من خلال التفاعل مع الأجيال الشابة، يمكن للمينتور البقاء على اطلاع بأحدث التطورات والأفكار في مجاله.

* فهم وجهات نظر جديدة: يمكن للمنتورين أن يقدموا وجهات نظر جديدة على المشكلات، مما يوسع آفاق المينتور ويثري خبراته.

* الشعور بالإنجاز: لا يوجد شعور يضاهي رؤية شخص قمت بتوجيهه وهو ينمو ويتألق. هذا الشعور بالإنجاز يعطي معنى أكبر لمسيرة القائد.

في الختام، المينتورينغ ليس مجرد "مبادرة" إضافية في الشركة، بل هو استثمار استراتيجي في أهم أصولها: خبرات أفرادها.

والقائد الذي يدرك هذه الحقيقة هو من يحول الخبرة من مجرد ماضٍ إلى وقود لمستقبل أكثر إشراقاً.

تحديات العصر ودور الكوتشينغ والمنتورينغ

يشهد عصرنا الحالي تحولات جذرية وسريعة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي الهائل، وعلى رأسها التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

هذه التغيرات لا تؤثر فقط على طريقة عملنا، بل تعيد تشكيل متطلبات سوق العمل، وتفرض تحديات جديدة على الأفراد والمؤسسات.

في هذه الجملة، سنستعرض أبرز هذه التحديات، ونسلط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الكوتشينغ والمنتورينغ في مساعدة الأفراد والقادة على التكيف معها، بل وتحويلها إلى فرص للنمو والازدهار.

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتأثيرهما على بيئة العمل

لقد أصبح التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية والمهنية. التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية عمل الشركات وتقديمها للخدمات [51].

أما الذكاء الاصطناعي، فهو يمثل ثورة في الأتمتة وتحليل البيانات، مما يؤثر بشكل مباشر على الوظائف التقليدية ويخلق وظائف جديدة تتطلب مهارات مختلفة [54].

تتمثل أبرز تأثيرات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على بيئة العمل في:

تغيير طبيعة الوظائف: العديد من المهام الروتينية أصبحت مؤتمتة، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهارات جديدة تركز على الإبداع، والتفكير النقدي، وحل المشكلات المعقدة [54].

الحاجة إلى مهارات جديدة: تزداد الحاجة إلى مهارات رقمية متقدمة، مثل تحليل البيانات، والتعامل مع الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني [58].

ظهور بيئات العمل الهجينة: أصبح العمل عن بعد والعمل المرن أكثر شيوعاً، مما يتطلب من القادة والموظفين التكيف مع نماذج عمل جديدة [56].

زيادة سرعة التغيير: وتيرة التغيير أصبحت أسرع من أي وقت مضى، مما يتطلب من الأفراد والمؤسسات أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف [51].

كيفية تكيف القادة مع المتغيرات الحديثة

يواجه القادة اليوم تحديات غير مسبوقة في ظل هذه المتغيرات.

لم يعد يكفي أن يكون القائد خبيراً في مجاله، بل يجب أن يكون قادراً على قيادة التغيير، وإلهام فريقه للتكيف مع المستقبل.

هنا يأتي دور الكوتشينغ والمينتورينغ كأدوات أساسية لمساعدة القادة على التكيف بفعالية:

تطوير مهارات القيادة الرقمية: يساعد الكوتش القادة على فهم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا في تعزيز الإنتاجية، وتحسين التواصل، وإدارة الفرق الافتراضية [60].

تعزيز المرونة والقدرة على التكيف: يدرّب الكوتش القادة على تطوير عقلية النمو، وتقبل التغيير، والتعامل مع عدم اليقين بفعالية [51].

إدارة المواهب في العصر الرقمي: يساعد المينتور القادة على فهم كيفية جذب المواهب الجديدة ذات المهارات الرقمية، وتطوير الموظفين الحاليين، وبناء ثقافة التعلم المستمر [56].

الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في عملية الكوتشينغ نفسها: يمكن للكوتشينغ أن يستفيد من أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، وتقديم تغذية راجعة مخصصة، وحتى محاكاة سيناريوهات تدريبية [62].

إدارة بيئات العمل الهجينة

أصبحت بيئات العمل الهجينة، التي تجمع بين العمل من المكتب والعمل عن بعد، هي القاعدة الجديدة.

تتطلب هذه البيئات مهارات قيادية وإدارية مختلفة لضمان الإنتاجية، والحفاظ على تماسك الفريق، وتعزيز الرفاهية.

الكوتشينغ: يساعد الكوتش القادة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الفرق الموزعة، وتعزيز التواصل الافتراضي، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق الذين قد لا يلتقون وجهاً لوجه بانتظام.

المنتورينغ: يمكن للمينتورين ذوي الخبرة في إدارة الفرق عن بعد أن يقدموا نصائح عملية حول أفضل الممارسات، والأدوات التكنولوجية، وكيفية الحفاظ على ثقافة الشركة في بيئة العمل الهجينة.

الاستفادة من التكنولوجيا في عملية الكوتشينغ

لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة في الكوتشينغ، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العملية نفسها.

يمكن للكويتشينغ أن يستفيد من التكنولوجيا بعدة طرق:

منصات الكويتشينغ الافتراضية: تتيح هذه المنصات إجراء جلسات الكويتشينغ عن بعد، مما يوفر المرونة والوصول إلى عدد أكبر من العملاء [64].

أدوات تحليل البيانات: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الأداء وتقديم رؤى قيمة للكويتش والعميل، مما يساعد على تحديد مجالات التحسين بدقة [62].

المحاكاة والواقع الافتراضي: يمكن استخدام تقنيات المحاكاة والواقع الافتراضي لتدريب القادة على سيناريوهات قيادية معقدة في بيئة آمنة وخاضعة للتحكم [62].

بوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي: يمكن استخدامها لتقديم دعم مستمر للعملاء، والإجابة على استفساراتهم، وتقديم موارد تعليمية إضافية [63].

أهمية الكويتش الداخلي لدى القائد

بالإضافة إلى الاستعانة بالكويتش والمينتور الخارجيين، من الضروري أن يطور القائد "الكويتش الداخلي" لديه.

الكويتش الداخلي هو القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة على الذات، والتفكير النقدي، والتعلم المستمر من التجارب [9].

الوعي الذاتي: يساعد الكويتش الداخلي القائد على فهم نقاط قوته وضعفه، وقيمه، ودوافعه، مما يمكنه من اتخاذ قرارات أكثر وعياً وتأثيراً.

التعلم المستمر: يشجع القائد على البحث عن المعرفة، وتطوير مهاراته باستمرار، والبقاء على اطلاع بأحدث التطورات في مجاله.

حل المشكلات: يمكن القائد من تحليل المشكلات المعقدة، وتوليد حلول مبتكرة، واتخاذ إجراءات فعالة.

المرونة: يساعد القائد على التعامل مع التحديات والنكسات كفرص للنمو، بدلاً من الاستسلام.

في الختام، يمثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي تحديات وفرصاً في آن واحد.

ومن خلال تبني الكويتشينغ والمينتورينغ، يمكن للأفراد والقادة التكيف مع هذه المتغيرات، وتطوير المهارات اللازمة للنجاح في العصر الجديد، وتحويل التحديات إلى محركات للنمو والابتكار.

نعم إن تحديات العصر ودور الكويتشينغ والمينتورينغ

في عالم اليوم الذي يتميز بالسرعة والتعقيد، لم يعد النجاح يُقاس بالخبرة المكتسبة وحدها. فقد أصبحت التحديات التي تواجه القادة والمنظمات أكثر تعقيداً وتشابكاً، مما يتطلب استراتيجيات قيادة جديدة وأكثر مرونة.

يواجه القائد الفعال اليوم تحديات لم تكن موجودة من قبل، مثل:

* **سرعة التغيير التكنولوجي:** أصبحت التقنيات تتطور بسرعة فائقة، مما يجعل المعرفة التي يتم اكتسابها اليوم قديمة في غضون أشهر.

* **تعدد الأجيال في بيئة العمل:** يجمع مكان العمل الواحد بين أجيال مختلفة، لكل منها قيمها وأهدافها وتوقعاتها من القيادة.

* **العمل عن بعد والفرق الافتراضية:** أصبحت الفرق تعمل من أماكن مختلفة حول العالم، مما يتطلب مهارات جديدة في التواصل وبناء الثقة.

* **الآزمات العالمية المتكررة:** أصبحت الشركات تواجه تحديات غير متوقعة مثل الأوبئة والآزمات الاقتصادية، مما يتطلب قدرة على التكيف والمرونة.

هذه التحديات تفرض على القائد الفعّال التحول من دور المدير إلى دور "القائد-المرشد" الذي يستخدم أدوات مثل الكوتشينغ (التدريب) والمينتورينغ (التوجيه والإرشاد) لمواكبة هذه التغييرات.

ربط الكوتشينغ والمينتورينغ بأدوار القائد الفعّال

إن الكوتشينغ والمينتورينغ ليسا مجرد أدوات، بل هما فلسفة قيادية متكاملة تتدمج مع الأدوار الأساسية للقائد الفعّال.

1. الكوتشينغ وربطه بالقيادة بالعمل

الكوتشينغ يركز على مساعدة الفرد على إيجاد حلوله الخاصة لمشكلة محددة.

والقائد الذي يمارس الكوتشينغ هو من يقود بالعمل وليس بالأوامر.

بدلاً من إخبار فريقه بما يجب فعله، فإنه يوجههم من خلال الأسئلة، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم في حل المشكلات بشكل مستقل.

هذا يضمن أن أعضاء الفريق لا يكتفون بتنفيذ التعليمات، بل يتعلمون كيفية التفكير بشكل نقدي، مما يمكنهم من مواجهة التحديات المستقبلية.

2. المينتورينغ وربطه بتحديد الوجهة

المنتورينغ يركز على التوجيه طويل الأجل، وتقديم الدعم في المسار المهني العام. يرتبط هذا الدور مباشرة بقدرة القائد على تحديد الوجهة والرؤية للمنظمة.

فالقائد-المرشد يستخدم خبرته وحكمته لمساعدة أعضاء فريقه على رؤية الصورة الأكبر، وربط مهامهم اليومية بالرؤية المستقبلية للمنظمة.

إنه يساعدهم على فهم "لماذا" يقومون بما يفعلونه، مما يمنحهم شعوراً بالهدف والانتماء.

3. الكوتشينغ والمينتورينغ وربطهما بإدارة التغيير

في أوقات التغيير، يكون دور القائد-المرشد حاسماً.

المينتورينغ يمنح الأمان والثقة في وجه التغيير، حيث يجد الموظفون في قائدهم مصدراً للدعم والخبرة يساعدهم على فهم التحديات الجديدة.

أما الكوتشينغ، فيساعدهم على تطوير المهارات الجديدة اللازمة للتكيف مع التغيير، مما يمنحهم الأدوات العملية للتعامل مع الوضع الجديد.

في الختام، لم تعد أدوار الكوتشينغ والمينتورينغ ترفاً في عالم القيادة، بل أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة تحديات العصر.

القائد الذي يتقن هذه المهارات لا يضمن فقط بقاء منظمته في المنافسة، بل يضمن أيضاً بناء جيل من القادة القادرين على مواجهة تحديات المستقبل بثقة وفعالية.

الفصل الثاني: منصب القائد... إلى دور المرشد

مفهوم القيادة من منظور جديد

في الماضي، كان يُنظر إلى القائد على أنه شخص يمتلك سلطة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بينما يقتصر دور الفريق على التنفيذ.

كانت هذه النظرة تعكس هيكلية هرمية صلبة، حيث يتركز النجاح على قدرة القائد على التحكم والسيطرة.

لكن هذا النموذج أصبح غير فعال في عالم اليوم.

أصبح القائد الفعال هو من يتمكن من خلق بيئة تشجع على الابتكار، والنمو، والتعاون.

إنه ليس مجرد "رئيس"، بل هو "مرشد" أو "مينتور".

ما هو المينتورينغ؟

المنتورينغ (Mentoring) هو علاقة إرشاد وتوجيه ثنائية بين شخص يمتلك الخبرة والمعرفة (المنتور) وشخص آخر يسعى للتطور والتعلم (المنتورين).

هذه العلاقة لا تقوم على التعليم التقليدي، بل على التوجيه والدعم الشخصي.

المنتور لا يعطي إجابات جاهزة، بل يساعد المنتورين على اكتشاف إجاباته بنفسه.

مثال بسيط:

تخيل مهندساً شاباً في بداية مسيرته المهنية يواجه صعوبة في إدارة مشروع معقد.

القائد التقليدي قد يخبره فقط بما يجب فعله.

أما القائد-المرشد (المنتور) فيجلس معه، ويستمع إلى التحديات التي يواجهها، ثم يطرح عليه أسئلة مثل: "ما هي الخطوة الأولى التي تعتقد أنها ستساعدك في حل هذه المشكلة؟"، أو "ما هي الخيارات المتاحة أمامك الآن؟".

بهذا، لا يساعده القائد في حل المشكلة الحالية فحسب، بل يمنحه الأدوات اللازمة لحل المشكلات المستقبلية بنفسه.

أدوار القائد كمرشد (مينتور)

عندما يتحول القائد من مجرد مدير إلى مرشد، فإنه يتبنى أدواراً جديدة وحيوية:

* **المستمع الصادق:** يستمع المينتور إلى المنتورين (المتدربين) دون إصدار أحكام، ويسعى لفهم أهدافهم وتحدياتهم وطموحاتهم.

هذا الاستماع الفعال يبني جسر الثقة والاحترام.

* **المسهّل والميسر:** بدلاً من إعطاء الحلول، يطرح المينتور أسئلة عميقة تساعد المنتورين على التفكير النقدي وإيجاد حلولهم الخاصة.

* **الموجه الاستراتيجي:** يساعد المينتور المنتورين على تحديد الأهداف المهنية والشخصية، ووضع خطة عمل واضحة لتحقيقها.

* **المصدر الملهم:** من خلال مشاركة قصص نجاحه وإخفاقاته، يلهم المينتور المنتورين ويشجعهم على الاستمرار في مسيرة التطور حتى بعد مواجهة الصعوبات.

مثال تطبيقي:

فريق تسويق لم ينجح في تحقيق أهداف حملة معينة.

* القائد التقليدي: قد يوبخ الفريق ويفرض عليهم استراتيجية جديدة دون مناقشة.

* القائد-المرشد: يجتمع بالفريق ويطلب منهم تحليل ما حدث.

يسأل: "ما الذي تعلمناه من هذه الحملة؟" "ما الذي كان بإمكاننا فعله بشكل مختلف؟" "ما هي الخطوات القادمة التي تقترحونها؟"

هذا الأسلوب لا يحمل المسؤولية فقط، بل يحوّل الفشل إلى فرصة للتعلم والتطور.

الانتقال من القيادة إلى الإرشاد: لماذا الآن؟

التحول إلى دور المرشد لم يعد خياراً، بل ضرورة ملحة.

الأسباب الرئيسية لذلك هي:

* سرعة التغيير: لم تعد الخبرة المكتسبة كافية. المينتورينغ يوفر آلية للتعلم المستمر، مما يساعد الأفراد والمنظمات على مواكبة التغيرات.

* جذب المواهب والاحتفاظ بها: الموظفون اليوم يبحثون عن بيئة عمل توفر لهم فرصاً للنمو.

وجود قائد-مرشد هو أحد أهم عوامل جذب المواهب والاحتفاظ بها.

* بناء فرق عمل قوية ومستقلة: المينتورينغ يمكن أعضاء الفريق من اتخاذ القرارات بثقة، مما يقلل من الاعتماد على القائد ويخلق فرقاً أكثر استقلالية وفعالية.

خلاصة القول: القيادة اليوم ليست عن منصب أو سلطة، بل عن التأثير والتمكين.

الانتقال من "منصب القائد" إلى "دور المرشد" هو الخطوة الأولى نحو بناء مستقبل مهني أكثر إلهاماً ونجاحاً.

التحديات الشائعة في رحلة التحول إلى المينتور

إن الانتقال من دور القائد التقليدي إلى المرشد ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب تغييراً جوهرياً في الذهنية والسلوك.

هناك العديد من التحديات الشائعة التي قد يواجهها القادة في هذه الرحلة، والتي يجب عليهم الوعي بها للتغلب عليها.

1. الرغبة في تقديم الإجابات الجاهزة

تعتبر هذه الرغبة أكبر عائق أمام المينتور الفعال. فالقائد التقليدي اعتاد على أن يكون هو مصدر الحلول، وأن يخبر فريقه بما يجب فعله.

وعندما يتحول إلى مرشد، قد يجد صعوبة في التراجع عن هذا السلوك.

* المشكلة: قد يشعر المينتور بأن تقديم الإجابة السريعة يوفر الوقت والجهد، لكنه في الواقع يحرم المنتورين من فرصة التفكير النقدي وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات.

* الحل: تدرب على طرح الأسئلة المفتوحة بدلاً من إعطاء الأوامر.

على سبيل المثال، بدلاً من قول "أضف هذا القسم إلى التقرير"، اسأل: "ما هي المعلومات التي تعتقد أنها مفقودة في هذا التقرير وتجعله أكثر إقناعاً؟".

هذا يشجع المنتورين على تحليل الموقف والتفكير في الحلول بأنفسهم.

2. عدم تخصيص الوقت الكافي

يعتقد الكثير من القادة أن المينتورينغ هو نشاط إضافي يستهلك الوقت الثمين.

قد يجدون صعوبة في إيجاد وقت منتظم للقاء المنتورين بسبب ضغط العمل والمهام اليومية.

* المشكلة: إهمال جلسات المينتورينغ يجعل العلاقة غير فعالة ويقلل من تأثيرها، كما قد يشعر المنتورين بأنهم ليسوا أولوية.

* الحل: خصص وقتاً منتظماً ومجدولاً لجلسات المينتورينغ، حتى لو كانت قصيرة.

اجعلها جزءاً أساسياً من جدول أعمالك، وليس شيئاً يمكن تأجيله.

تذكر أن الوقت الذي تستثمره في تطوير فريقك سيعود عليك بإنتاجية أعلى وولاء أكبر على المدى الطويل.

3. التحيز الشخصي

قد يميل المبتدئ إلى تفضيل المنتورين الذين يشبهونه في طريقة التفكير أو الخلفية، مما قد يؤدي إلى إهمال المواهب المختلفة.

* المشكلة: هذا التحيز يحد من تنوع الأفكار داخل الفريق ويخلق بيئة غير عادلة، مما قد يسبب الإحباط لدى البعض.

* الحل: كن واعياً لتحيزاتك.

ابدأ جهداً للتعرف على كل فرد في فريقك كشخص مستقل له نقاط قوة مختلفة.

شجع التنوع في الأفكار والأساليب، واعتبر الاختلاف فرصة للنمو والابتكار.

4. الخوف من مشاركة الخبرات السلبية

يرغب الكثير من القادة في الظهور بمظهر القدوة المثالية التي لا تخطئ، مما يجعلهم يمتنعون عن مشاركة إخفاقاتهم وتجاربهم الصعبة.

* المشكلة: إخفاء التجارب السلبية يخلق صورة غير واقعية عن النجاح، مما قد يشبط عزيمة المنتورين عندما يواجهون تحديات.

* الحل: شارك قصص فشلك بصراحة وصدق.

وضح الدروس التي تعلمتها من تلك التجارب وكيف ساعدتك على النمو.

هذا لا يبني جسور الثقة فحسب، بل يمنح المنتورين الشجاعة للمحاولة والمخاطرة دون خوف من الفشل.

إن إدراك هذه التحديات والعمل بوعي على تجاوزها هو الخطوة الأولى نحو أن تكون قائداً. مرشداً مؤثراً.

فالتحول ليس بالأمر الذي يحدث بين عشية وضحاها، بل هو رحلة مستمرة من التعلم والتطور.

أهمية المينتورينغ للمنظمة ككل

لم يعد دور المينتورينغ يقتصر على تطوير الأفراد فقط؛ بل أصبح يمثل استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على المنظمة بأكملها.

فالقائد الذي يتحول إلى مرشد لا يساهم في نمو فريقه فحسب، بل يساهم أيضاً في بناء ثقافة مؤسسية قوية وفعالة.

1. تعزيز ثقافة التعلم المستمر

عندما يصبح المينتورينغ جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، فإنه يشجع الموظفين على التعلم وتبادل المعرفة باستمرار.

هذا يكسر الحواجز بين الإدارات ويخلق بيئة ديناميكية لا تتوقف فيها عجلة التطور.

المنظمة التي تحتضن المينتورينغ تصبح "منظمة متعلمة"، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والابتكار بشكل مستمر.

2. بناء صف ثانٍ من القادة

أحد أكبر التحديات التي تواجهها الشركات هو إعداد قادة المستقبل.

المنتورينغ هو الطريقة الأكثر فعالية لضمان استمرارية القيادة.

من خلال توجيه الموظفين الواعدين وتطوير مهاراتهم.

يمكن للقائد-المرشد أن يجهز الجيل القادم من القادة القادرين على تولي المسؤولية.

هذه العملية تقلل من الفجوة القيادية وتضمن انتقالاً سلساً للمهام والمسؤوليات.

3. زيادة ولاء الموظفين وتقليل معدل الدوران

يشعر الموظفون الذين يحظون بفرص للنمو والتطور بأنهم محل تقدير واهتمام.

عندما يجد الموظف مرشداً مهتماً بمسيرته المهنية، فإنه يصبح أكثر ولاءً للمنظمة.

هذا يقلل من معدل دوران الموظفين، الذي يكلف الشركات مبالغ طائلة من حيث التوظيف والتدريب، ويخلق قوة عاملة مستقرة وملتزمة.

4. تحسين الأداء والإنتاجية

الفرق التي يفودها مرشدون فعالون تكون أكثر إنتاجية.

عندما يشعر أعضاء الفريق بالتمكين والدعم، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً على تقديم أفضل ما لديهم. المينتورينغ يساعد في حل المشكلات بشكل أسرع، وتحسين جودة العمل، وزيادة الكفاءة الإجمالية للفريق.

5. خلق بيئة عمل إيجابية

العلاقات القائمة على الثقة والاحترام بين القائد والفريق تخلق بيئة عمل إيجابية وصحية. المينتورينغ يعزز التواصل المفتوح، ويقلل من النزاعات، ويجعل مكان العمل مكاناً جذاباً للجميع. في مثل هذه البيئة، لا يخشى الموظفون من طرح الأفكار أو ارتكاب الأخطاء، مما يشجع على المخاطرة المحسوبة والابتكار.

باختصار، المينتورينغ ليس مجرد "مبادرة" إضافية، بل هو عنصر حيوي لبناء منظمة مرنة ومبتكرة وقادرة على الازدهار في المستقبل.

فالقائد-المرشد لا يبني الأفراد فحسب، بل يبني معه مستقبل المنظمة بأكملها.

****الفصل الثالث: الوجهة – تحديد الرؤية والمسار****

*****القائد هو تاجر الأمل. - نابليون بونابرت*****

إن أول وأهم دور للقائد هو تحديد الوجهة.

بدون وجهة واضحة، يصبح الفريق كسفينة بلا دفة، تتلاعب بها أمواج الظروف وتتقاذفها رياح التغيير.

القائد الفعّال لا يكتفي بإدارة المهام اليومية، بل يرسم لفريقه صورة ملهمة للمستقبل ويحدد المسار الذي سيوصلهم إلى هناك.

*** **الفرق بين المدير والقائد في رسم الوجهة****

المدير يدير العمليات الحالية بكفاءة، بينما القائد يبتكر المستقبل.

المدير يركز على "الكيفية"، أما القائد فيركز على "السبب" و"الغاية".

المدير يضمن أننا نصعد سلم النجاح خطوة بخطوة، لكن القائد هو من يتأكد أن السلم يستند إلى الجدار الصحيح.

*** **كيفية وضع رؤية واضحة وقيم مؤسسية****

الرؤية ليست مجرد شعار جذاب، بل هي صورة ذهنية حية للمستقبل المنشود.

لوضع رؤية فعّالة:

1. ****احلم بالمستقبل****: تخيل شكل النجاح بعد 5 أو 10 سنوات.
ماذا حققتم؟ كيف يبدو فريقكم؟ ما هو الأثر الذي أحدثتموه؟
2. ****أشرك فريقك****: الرؤية التي تُصنع بشكل جماعي يلتزم بها الجميع.
3. ****اجعلها ملهمة وموجزة****: يجب أن تكون سهلة التذكر وقادرة على إشعال الحماس.

أما القيم، فهي المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الفريق.

إنها البوصلة التي توجه القرارات عندما تكون الخيارات صعبة.

* **أدوات واستراتيجيات لصياغة الأهداف (تمرين اللحظة)**

لتحويل الرؤية إلى واقع، نستخدم أهدافاً ذكية (SMART Goals): محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة بزمان (Time-bound).

* **تمرين "نقطة التحول":** اطلب من فريقك تحديد اللحظة أو القرار الذي سيشكل نقطة تحول في رحلتكم نحو تحقيق الرؤية.

هذا التمرين يركز الجهود على الأولويات الحاسمة.

* **أداة OKRs (Objectives and Key Results):** هي أداة قوية لربط أهداف الشركة والفريق والأفراد بالرؤية الكبرى، مما يضمن أن الجميع يتحرك في نفس الاتجاه.

* **نماذج من قادة صنعوا رؤى غيرت مجالاتهم**

* **ستيف جوبز (Apple):** لم تكن رؤيته ببيع أجهزة كمبيوتر، بل "صنع أداة للعقل" و"وضع الكون في جيبك".

هذه الرؤية الملهمة هي التي قادت إلى ابتكارات مثل الآيفون والآيباد.

* **إيلون ماسك (SpaceX):** رؤيته لا تقتصر على إطلاق صواريخ، بل "جعل البشرية كائنات متعددة الكواكب" لضمان بقاء الجنس البشري.

هذه الرؤية الجريئة تجذب أفضل العقول وتدفع حدود الممكن.

نعم الوجهة و تحديد الرؤية والمسار

كل رحلة عظيمة تبدأ بتحديد وجهتها

في عالم القيادة، هذه الوجهة هي الرؤية (Vision)، وهي الصورة الذهنية للمستقبل الذي تسعى إليه المنظمة أو الفريق.

القائد-المرشد لا يكتفي بإدارة الحاضر، بل يركز على رسم المسار نحو المستقبل.

دوره الأساسي هو تحويل هذه الرؤية من فكرة مجردة إلى واقع ملموس، وإلهام فريقه للسير في نفس الاتجاه.

1. صياغة الرؤية: من الفكرة إلى الإلهام

الرؤية الفعالة ليست مجرد شعار، بل هي قصة مقنعة.

يجب أن تكون:

* واضحة ومفهومة: يمكن لأي شخص في الفريق فهمها بكلمات بسيطة.

* ملهمة وجذابة: تثير الشغف والرغبة في العمل الجاد لتحقيقها.

* طموحة وواقعية: ليست خيالية تماماً، ولكنها تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها.

مثال:

* رؤية تقليدية: "سنكون الشركة الرائدة في مجال البرمجيات."

* رؤية ملهمة (القائد-المرشد): "نحن نعمل على تمكين المبدعين حول العالم لإنشاء مشاريعهم الخاصة من خلال أدوات برمجية سهلة الاستخدام، ونحن نرى مستقبلاً حيث تكون التكنولوجيا في متناول الجميع."

هذه الرؤية الثانية لا تتحدث فقط عن مكانة الشركة، بل عن تأثيرها في العالم، مما يمنح الفريق شعوراً عميقاً بالهدف.

2. ربط الرؤية بالمهام اليومية

من أكبر التحديات التي تواجه القادة هي ربط الرؤية الكبيرة بالمهام اليومية التي قد تبدو مملة أو غير ذات أهمية.

دور القائد-المرشد هو أن يكون بمثابة الجسر الذي يربط بين الاثنين.

* كيف يتم ذلك؟

* **وضح الأثر:** عند تفويض مهمة ما، وضح كيف تساهم هذه المهمة الصغيرة في تحقيق الرؤية الكبرى.

على سبيل المثال، قل للمطور: "هذا التحديث الصغير الذي تعمل عليه الآن سيجعل تجربة المستخدم أسهل بكثير، وهذا يتماشى مع رؤيتنا في تمكين المستخدمين."

* **استخدم القصص:** اروي قصصاً عن كيفية تأثير عمل الفريق على حياة العملاء أو المستخدمين.

هذا يجعل الرؤية أكثر واقعية ويمنح العمل معنى.

3. القائد كبوصلة

في رحلة الفريق نحو الرؤية، قد تحدث انحرافات بسبب التحديات، أو الظروف غير المتوقعة، أو حتى الأفكار الجديدة.

هنا يأتي دور القائد-المرشد كبوصلة، يعيد توجيه الفريق دائماً نحو المسار الصحيح.

* **أداة فعّالة:**

* **الاجتماعات الدورية:** خصص جزءاً من كل اجتماع لمناقشة التقدم نحو الرؤية، والإجابة على الأسئلة مثل: "هل ما نفعله اليوم يقربنا من هدفنا؟" أو "ما هي العقبات التي تمنعنا من التقدم؟"

* **الشفافية في اتخاذ القرارات:** عندما تتخذ قراراً صعباً، اشرح كيف يتوافق هذا القرار مع الرؤية الكبرى. هذا يمنع الشائعات ويعزز الثقة في قيادتك.

4. إلهام الملكية الجماعية للرؤية

الرؤية ليست ملكاً للقائد وحده، بل هي ملك للفريق بأكمله.

يجب على القائد-المرشد أن يلهم أعضاء فريقه ليشعروا بملكية هذه الرؤية، وأن يدركوا أن نجاحها هو نجاحهم الشخصي.

* كيف يتم ذلك؟

* **اطلب آراءهم:** لا تفرض الرؤية، بل اطلب من الفريق المساهمة في تشكيلها.

قد يكون لديهم أفكار جديدة أو رؤى لم تخطر على بالك.

* **احتفل بإنجازاتهم:** عندما يحقق الفريق هدفاً صغيراً على طول الطريق، اربط هذا الإنجاز بالرؤية الكبرى واحتفل به كنجاح جماعي.

في **نهاية المطاف**، دور القائد-المرشد في تحديد الوجهة ليس مجرد وضع خطة، بل هو إشعال شعلة الإيمان في قلوب وعقول فريقه، ليصبحوا جميعاً شركاء في بناء مستقبل مشترك.

****الفصل الرابع: القدوة – القيادة بالعمل وليس بالأوامر****

*****"ما تفعله يتحدث بصوت عالٍ لدرجة أنني لا أستطيع سماع ما تقوله." - رالف والدو إمرسون****

من ادوار القائد هو أن يكون قدوة حسنة.

يفقد القائد مصداقيته وتأثيره عندما تكون أفعاله مناقضة لأقواله.

القيادة بالقدوة هي أقوى أشكال التأثير، فهي تبني الثقة وتغرس الثقافة المؤسسية بشكل أعمق من أي سياسة أو لائحة.

*** **لماذا يجب أن يكون القائد قدوة قبل أن يكون موجهًا؟****

يتعلم الناس من خلال الملاحظة والتقليد أكثر مما يتعلمون من خلال الاستماع.

عندما يرى الفريق قائدهم يلتزم بالمواعيد، ويعترف بأخطائه، ويتعامل مع الضغوط بهدوء، فإن هذا السلوك يصبح هو المعيار المقبول في الفريق.

القيادة بالقدوة تحول القيم من مجرد كلمات على الحائط إلى سلوكيات حية يمارسها الجميع.

*** **كيف يبني القائد ثقته ومصداقيته؟****

1. ****النزاهة والشفافية:**** كن صادقاً حتى عندما تكون الأخبار سيئة.

الشفافية تبني جسوراً من الثقة لا يمكن هدمها.

2. ****الالتزام:**** كن أول من يحضر وآخر من يغادر عند الحاجة.

التزامك يلهم التزام الآخرين.

3. ****المساءلة:**** تحمل مسؤولية أخطائك وأخطاء فريقك.

القائد الذي يلوم الآخرين يفقد احترام فريقه بسرعة.

4. ****التعاطف:**** أظهر اهتماماً حقيقياً بأعضاء فريقك كبشر وليس مجرد موظفين.

* ****العلاقة بين القيم الشخصية وأسلوب القيادة****

أسلوب قيادتك هو انعكاس مباشر لقيمك.

إذا كانت "النزاهة" من قيمك العليا، فستفقد بشفافية.

إذا كانت "التميز" هي قيمتك، فلن تقبل بالعمل المتوسط من نفسك أو من فريقك.

* ****مساحة صمت (تمرين):**** خصص وقتاً للتفكير في قيمك الشخصية الخمس العليا.

اكتبها، ثم اكتب كيف يمكن لكل قيمة أن تظهر في سلوكك القيادي اليومي.

هذا التمرين يربط بين هويتك الداخلية وممارستك الخارجية.

* ****أمثلة على قادة أثروا في فرقهم بسلوكهم الشخصي****

* ****المهاتما غاندي:**** قاد حركة استقلال الهند من خلال تجسيد مبادئ اللاعنف والبساطة التي كان يدعو إليها.

كان يعيش كما يريد لأتباعه أن يعيشوا.

* ****هيرب كيلهر (Southwest Airlines):**** كان معروفاً بتواضعه وروحه المرحية ومشاركته الموظفين في أعمالهم، مما خلق ثقافة عمل فريدة قائمة على الشغف وخدمة العملاء، وجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من عائلة واحدة.

نعم القيادة بالعمل لا بالأوامر

لطالما ارتبط مفهوم القيادة بإعطاء الأوامر والتوجيهات.

فالقائد التقليدي هو من يجلس على رأس الهرم، ويُصدر القرارات، ويتوقع من فريقه التنفيذ دون نقاش.

لكن هذا النموذج لم يعد فعالاً في عالم اليوم، حيث أصبح الناس يبحثون عن قادة يهتمونهم ويحتذون بهم، لا مجرد رؤساء يُديرونهم.

القائد-المرشد يدرك أن التأثير الحقيقي لا يأتي من المنصب، بل من القدوة الشخصية.

إنها فلسفة "القيادة بالعمل" (Leading by Example)، حيث يصبح سلوك القائد هو الدليل الأقوى الذي يتبعه فريقه.

عندما يرى الموظفون قائدهم يطبق المبادئ التي يدعو إليها، فإنهم لا يقتنعون بها فحسب، بل يلتزمون بها عن قناعة.

1. **إظهار الالتزام والمسؤولية**

إذا كنت تريد من فريقك أن يكون ملتزماً، يجب أن تكون أنت أول من يظهر هذا الالتزام.
القائد-المرشد لا يلقي باللوم على الآخرين، بل يتحمل المسؤولية عن نجاحات وإخفاقات الفريق.
* مثال: إذا كان هناك مشروع يواجه صعوبات، فإن القائد-المرشد لا يقول: "لقد أخطأ الفريق في هذا الجانب".

بل يقول: "دعنا نرى كيف يمكننا معالجة هذا الخطأ معاً".

أنا مسؤول عن توفير الدعم اللازم لكم".

هذا السلوك يبني الثقة ويشجع الفريق على تحمل المسؤولية أيضاً.

2. إظهار الشغف والإيجابية

الشغف معدي.

عندما يرى أعضاء الفريق قائدهم متحمساً ومليئاً بالشغف تجاه عمله، فإن هذا الحماس ينتقل إليهم.

القائد-المرشد هو من يبث الطاقة الإيجابية في بيئة العمل، ويشجع فريقه على رؤية الفرص لا التحديات فقط.

* مثال: عند مواجهة مشروع صعب، بدلاً من التذمر من العقبات، يقول القائد-المرشد: "هذا المشروع تحدٍ كبير، ولكنه فرصة رائعة لنا لتتعلم وننمو.
أنا متفائل بقدرتنا على إنجازه".

هذه الكلمات، المصحوبة بسلوك إيجابي، تحول التحدي إلى مغامرة ممتعة.

3. الانفتاح على التعلم والنمو

القائد الذي يدعو فريقه للتعلم يجب أن يكون هو نفسه متعلماً دائماً.

القيادة بالعمل تعني الاعتراف بأنك لا تعرف كل شيء، وأن هناك دائماً مجالاً للتحسين.

* مثال: عندما يواجه القائد-المرشد مشكلة لا يعرف حلها، لا يتظاهر بالمعرفة، بل يقول بصراحة: "ليس لدي الإجابة على هذا السؤال الآن، ولكنني سأعمل معكم لإيجاد الحل".
هذا الصدق يعزز الثقة ويشجع أعضاء الفريق على أن يكونوا منفتحين وصادقين أيضاً.

4. التعامل باحترام وتقدير

إن احترام القائد لفريقه هو أساس الاحترام المتبادل.

القائد-المرشد يدرك أن كل فرد في الفريق له قيمة، بغض النظر عن منصبه.

* مثال: القائد-المرشد لا يعامل موظفاً صغيراً باحترام أقل من مدير تنفيذي.

بل يستمع إلى أفكار الجميع، ويقدر مساهماتهم، ويُظهر لهم أنهم جزء لا يتجزأ من النجاح. هذا السلوك يخلق بيئة عمل عادلة ومنصفة، ويجعل الجميع يشعرون بالتقدير. في النهاية، القيادة بالعمل هي جوهر المينتورينغ. إنها ليست مجرد استراتيجية إدارية، بل هي فلسفة حياة. القائد الذي يقود بالمثل لا يوجه فريقه نحو تحقيق الأهداف فحسب، بل يلهمهم ليصبحوا أفضل نسخة من أنفسهم، في العمل وخارجه.

****الفصل الخامس: إدارة التغيير – القائد كعامل تغيير****

*****النوع الأكثر قدرة على البقاء ليس الأقوى ولا الأذكى، بل الأكثر استجابة للتغيير.*****
تشارلز داروين**

العالم يتغير بسرعة، والمنظمات التي لا تتكيف مع التغيير محكوم عليها بالزوال. دور القائد هنا ليس فقط الاستجابة للتغيير، بل قيادته وصناعته. القائد الفعال هو عامل تغيير إيجابي، يحول مقاومة الفريق الطبيعية إلى حماس وقبول.

****طبيعة التغيير ولماذا يقاومه الناس؟**** *

- يقاوم الناس التغيير ليس لأنه سيئ بالضرورة، بل لأسباب نفسية عميقة:
- * ****الخوف من المجهول:**** الوضع الحالي مألوف ومريح، أما المستقبل فغامض.
 - * ****فقدان السيطرة:**** يشعر الناس أن التغيير يُفرض عليهم.
 - * ****الخوف من الفشل:**** تعلم مهارات جديدة أو طرق عمل جديدة يحمل في طياته خطر عدم الكفاءة.
 - * ****تهديد المصالح الشخصية:**** قد يهدد التغيير مكانة الشخص أو علاقاته في العمل.
 - * ****استراتيجيات القائد لإدارة التغيير بسلاسة****
1. ****خلق رؤية واضحة ومقنعة للتغيير:**** اشرح "لماذا" نقوم بهذا التغيير وما هي الفوائد التي سنجنحها.
2. ****التواصل المستمر والمفتوح:**** لا تترك مجالاً للشائعات.

كن شفافاً حول التحديات والنجاحات.

3. ****إشراك الموظفين في عملية التغيير:**** عندما يشارك الناس في صنع القرار، يشعرون بالملكية والالتزام تجاهه.

4. ****تمكين العمل وتوفير الموارد:**** امنح الفريق التدريب والأدوات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.

5. ****تحقيق انتصارات صغيرة:**** احتفل بالنجاحات المبكرة لرفع المعنويات وبناء الزخم.

* ****دور القائد في تقليل التوتر وبناء قبول للتغيير****

القائد هو "ممتص الصدمات" العاطفي للفريق.

دوره هو الاستماع لمخاوف الناس والتعاطف معها، وتقديم الدعم النفسي، وتأكيد أن الجميع جزء من الرحلة.

يجب أن يحافظ على هدوئه واتزانهِ ليبث الطمأنينة في نفوس فريقه.

* ****نماذج ناجحة في قيادة التغيير****

* ****لو جيرستتر (IBM):**** عندما تولى قيادة IBM في التسعينيات، كانت الشركة على وشك الانهيار.

قاد جيرستتر تغييراً جذرياً في ثقافة الشركة، محولاً تركيزها من بيع الأجهزة إلى تقديم الحلول والخدمات، وأنقذ الشركة من الإفلاس.

* ****آلان مولالي (Ford):**** في خضم الأزمة المالية العالمية، رفض مولالي خطة إنقاذ حكومية وقاد خطة تغيير جريئة تحت اسم "One Ford"، ركزت على توحيد العمليات العالمية والتركيز على العلامات التجارية الأساسية، مما أعاد فورد إلى الربحية.

نعم إدارة التغيير – القائد كعامل تغيير

لا يمكن للقيادة الفعالة أن تقتصر على الحفاظ على الوضع الراهن؛ بل يجب أن تتضمن أيضاً القدرة على إدارة التغيير وتوجيه المنظمة نحو المستقبل.

القائد-المرشد لا يقاوم التغيير، بل يحتضنه ويصبح "عامل تغيير"، يوجه فريقه خلال فترات التحول بذكاء وتعاطف.

إن فهم كيفية إدارة التغيير بفعالية هو مهارة حيوية، خاصة في عالم الأعمال الذي يتسم بالتقلب المستمر.

1. **فهم طبيعة التغيير**

يجب أن يدرك القائد أن التغيير ليس مجرد عملية تقنية (مثل تطبيق نظام جديد أو تغيير هيكل تنظيمي)، بل هو عملية إنسانية ونفسية في المقام الأول.

يواجه الأفراد التغيير بمشاعر مختلفة مثل القلق، والتردد، والمقاومة، وحتى الخوف من المجهول.

دور القائد-المرشد هنا هو أن يكون بمثابة نقطة ارتكاز ثابتة، يوفر الأمن النفسي ويُبقي التواصل مفتوحاً.

2. استراتيجيات القائد-المرشد في إدارة التغيير

لتحويل التغيير من تهديد إلى فرصة، يتبع القائد-المرشد نهجاً منهجياً:

* أ. توضيح "لماذا" التغيير:

يجب أن تكون الخطوة الأولى هي إيصال سبب التغيير بوضوح وشفافية. لا يكفي أن تقول "سنغير النظام"، بل يجب أن تشرح "لماذا" هذا التغيير ضروري. هل هو لمواكبة المنافسة؟ لتحسين خدمة العملاء؟ لزيادة الكفاءة؟ عندما يفهم الناس الهدف الأكبر من التغيير، يصبحون أكثر استعداداً لتقبله والمشاركة فيه.

* ب. إشراك الفريق في العملية:

القائد الفعّال لا يفرض التغيير من الأعلى، بل يشرك فريقه في عملية التخطيط والتنفيذ. عندما يكون الأفراد جزءاً من الحل، يصبحون أكثر التزاماً به. يمكن للقائد أن يعقد ورش عمل عصف ذهني، أو يطلب من أعضاء الفريق اقتراح أفكار لتحسين العملية.

هذا النهج يقلل من المقاومة ويجعل الفريق يشعر بالملكية.

* ج. التواصل المستمر والشفاف:

في أوقات التغيير، ينتشر القلق والشائعات بسهولة. دور القائد-المرشد هو الحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة ومستمرة. يجب أن يكون صادقاً بشأن التحديات المحتملة، وأن يجيب على الأسئلة بوضوح، وأن يطمئن فريقه بأنهم ليسوا وحدهم في هذه الرحلة. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية، والنشرات الإخبارية، وحتى التواصل الفردي لتقديم التحديثات.

* د. توفير الدعم والتدريب:

لا يكفي إبلاغ الناس بالتغيير؛ بل يجب تزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة للتعامل معه. يجب أن يضمن القائد حصول فريقه على التدريب الكافي على الأنظمة الجديدة، وأن يخصص وقتاً للإجابة على الأسئلة، ويقدم الدعم الفردي لمن يواجهون صعوبة.

* هـ. الاحتفال بالنجاحات الصغيرة:

إدارة التغيير يمكن أن تكون عملية طويلة ومرهقة.

يجب على القائد-المُرشد أن يحدد معالم صغيرة على طول الطريق ويحتفل بتحقيقها. هذا يعزز الروح المعنوية ويذكر الفريق بأن جهودهم تؤدي ثمارها، مما يدفعهم للاستمرار.

3. القائد كنموذج للتغيير

في نهاية المطاف، القائد-المُرشد يجب أن يكون هو نفسه مثالاً للتغيير الذي يريد أن يراه.

عندما يظهر القائد مرونة، وتفاؤلاً، واستعداداً للتعلم، فإنه يلهم فريقه لاتباع خطواته.

فالقيادة بالتجربة الشخصية هي أقوى أنواع الإقناع.

إن إدارة التغيير ليست مهمة إضافية، بل هي جزء لا يتجزأ من القيادة.

والقائد الفعّال هو من يستخدم مهاراته في الإرشاد والتدريب لإرشاد فريقه عبر الأمواج المتلاطمة للتغيير، ليخرجوا منها أقوى وأكثر استعداداً للمستقبل.

الفصل السادس: التحفيز - إشعال الدافعية الداخلية

***"التحفيز هو فن جعل الناس يفعلون ما تريده لأنهم يريدون أن يفعلوه."

" - دوايت أيزنهاور **

القائد الذي يحدد الوجهة ويكون قدوة ويدير التغيير ببراعة، يحتاج إلى أداة حيوية لإكمال هذه الأدوار: القدرة على تحفيز فريقه.

التحفيز ليس مجرد تقديم مكافآت مالية، بل هو عملية أعمق تهدف إلى إشعال شرارة الدافعية الداخلية لدى كل فرد، تلك القوة التي تجعلهم ينهضون كل صباح بشغف لأداء عملهم، ليس لأنه واجب، بل لأنه يحمل معنى وقيمة بالنسبة لهم.

الفرق بين التحفيز الداخلي والخارجي

لفهم كيفية التحفيز بفعالية، يجب أن نفرق بين نوعين رئيسيين من الدوافع:

* **التحفيز الخارجي (Extrinsic Motivation):** هو الذي يأتي من عوامل خارجية مثل الراتب، المكافآت، الترقيات، أو حتى الخوف من العقاب.

هذا النوع من التحفيز فعال في تحقيق نتائج سريعة وقصيرة المدى، لكن الاعتماد عليه وحده قد يؤدي إلى تآكل الشغف الحقيقي بالعمل.

يصبح الموظف مدفوعاً بالمكافأة وليس بالعمل نفسه.

* **التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation):** هو الدافع الذي ينبع من داخل الفرد نفسه.

إنه الرغبة في أداء العمل للاستمتاع به، للشعور بالإنجاز، ولأنه يتماشى مع قيم الشخص وشغفه.

هذا النوع من التحفيز هو الأكثر استدامة وقوة على المدى الطويل، لأنه يبني ولاءً حقيقياً والتزاماً عاطفياً تجاه المؤسسة.

القائد الذكي لا يلغي التحفيز الخارجي، بل يسعى لخلق توازن بين النوعين، مع التركيز بشكل أساسي على بناء بيئة عمل تشعل التحفيز الداخلي.

****أدوات التحفيز التي يستخدمها القادة الناجحون****

استناداً إلى **نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory)** التي وضعها عالما النفس إدوارد ديسي وريتشارد رايان، هناك ثلاث حاجات نفسية أساسية يجب إشباعها لإطلاق العنان للتحفيز الداخلي:

1. **الاستقلالية (Autonomy):**

هي رغبة الإنسان في أن يكون موجّهاً لحياته وقراراته.

القائد الفعال يمنح فريقه الحرية في كيفية أداء مهامهم.

هذا لا يعني الفوضى، بل يعني تحديد الأهداف بوضوح ثم الثقة في الفريق لاختيار أفضل الطرق لتحقيقها.

*** **تمرين "نقطة التحول":**** امنح فريقك حرية اختيار مشروع صغير أو مبادرة جانبية يهتمون بها ويعتقدون أنها ستضيف قيمة للعمل.

هذا يعزز شعورهم بالملكية والإبداع.

2. **الإتقان (Mastery):**

هو شغف الإنسان بأن يصبح أفضل في شيء يهتمه.

لا أحد يستمتع بالقيام بعمل روتيني لا تحدي فيه.

الناس يريدون أن ينموا ويتطوروا.

القائد الناجح يوفر فرصاً للتعليم والتدريب، ويقدم تحديات تتناسب مع قدرات الفريق وتدفعهم للتطور.

*** **أداة عملية:**** شجع الموظفين على تخصيص جزء من وقتهم لتعلم مهارة جديدة تخدم أهداف القسم، وقدم لهم الموارد اللازمة لذلك (دورات، كتب، اشتراكات).

3. **الهدف (Purpose):**

هو رغبة الإنسان في أن يكون جزءاً من شيء أكبر من نفسه.

الشركات والقادة الذين يركزون فقط على الأرباح يفشلون في تحفيز فرقهم على المدى الطويل. القائد الملهم يربط المهام اليومية للفريق بالرؤية الكبرى للمؤسسة والأثر الإيجابي الذي تحدثه في العالم.

* ****مساحة صمت (تمرين):**** في اجتماع الفريق القادم، اطرح سؤال: "بعيداً عن الأهداف المالية، ما هو الأثر الحقيقي الذي نتركه بعملنا هذا؟" هذا النقاش يعمق الشعور بالهدف المشترك.

****كيف تجعل فريقك متحمساً لتحقيق أهدافهم؟****

* ****التقدير والاعتراف:**** التقدير الصادق والمحدد له تأثير أقوى من المال في كثير من الأحيان.

لا تنتظر التقييم السنوي، بل اجعل الشكر والثناء جزءاً من ثقافتك اليومية.

* ****العدالة والشفافية:**** تأكد من أن نظام المكافآت والترقيات عادل وواضح للجميع. الشعور بعدم المساواة هو أحد أكبر مثبطات الهمم.

* ****التغذية الراجعة البناءة:**** ساعد فريقك على معرفة نقاط قوتهم ومجالات تطورهم من خلال تغذية راجعة مستمرة ومحترمة.

* ****بيئة عمل إيجابية:**** شجع التعاون وروح الفريق، واحتفلوا بالنجاحات معاً. بيئة العمل التي يشعر فيها الفرد بالأمان النفسي والانتماء هي بيئة محفزة بطبيعتها.

****دراسات حالة حول تأثير التحفيز في تحسين الأداء****

* ****دراسة في شركة اتصالات الجزائر (موبيليس):**** أظهرت دراسة أجريت على موظفي الشركة وجود تأثير إيجابي كبير للحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء الوظيفي.

ووجدت الدراسة أن ربط الحوافز بأهداف واضحة وتوفير جو من النقاش والعدالة يزيد من ولاء الموظفين ورغبتهم في العطاء.

* ****دراسة في منتزه العين للحياة البرية:**** أكدت دراسة أجريت هناك أن الاهتمام بالحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) له دور حاسم في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين.

وأشارت إلى أن الحوافز المعنوية كالمدح وشهادات التقدير، رغم بساطتها، تترك انطباعاً قوياً لدى الموظف بأن جهده مقدر.

* ****تجربة شركة جوجل:**** تُعرف جوجل بسياستها الشهيرة "20% time"، حيث تسمح للمهندسين بقضاء 20% من وقت عملهم على مشاريع جانبية من اختيارهم.

هذه السياسة التي تركز على ****الاستقلالية والإتقان والهدف**** أدت إلى ابتكارات عظيمة مثل Gmail و Google Maps، مما يثبت أن إعطاء الثقة والحرية للموظفين هو أقوى محفز للإبداع.

نعم التحفيز - إشعال الدافعية الداخلية

لا يمكن للقائد-المرشد أن ينجح في مهمته دون فهم عميق للتحفيز، ليس بالوسائل التقليدية كالمكافآت المادية فحسب، بل من خلال إشعال الدافعية الداخلية لدى الأفراد. فالدافعية الداخلية هي القوة المحركة التي تدفع الشخص للعمل بجد وإبداع بدافع من رغبته الذاتية، وليس من أجل مكافأة خارجية. يدرك القائد الفعال أن دوره ليس في تحفيز الناس، بل في خلق بيئة تسمح لهم بالتحفيز الذاتي.

1. فهم الدافعية الداخلية مقابل الدافعية الخارجية

*** الدافعية الخارجية:** تنبع من عوامل خارجية، مثل المكافآت المالية، أو التقدير العلني، أو تجنب العقاب.

هذا النوع من التحفيز فعال على المدى القصير، ولكنه قد لا يدفع الأفراد إلى الابتكار أو بذل جهد إضافي.

*** الدافعية الداخلية:** تنبع من شعور الفرد بالرضا الذاتي والإنجاز.

يجد الشخص المدرب الدافع للقيام بعمله لأنه يستمتع به، أو لأنه يرى فيه تحدياً يستحق خوضه، أو لأنه يتوافق مع قيمه الشخصية.

القائد-المرشد يعي أن الاعتماد على الدافعية الخارجية وحدها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإبداع والالتزام بمجرد إزالة الحافز.

لذا، يركز على استراتيجيات تُنمي الدافعية الداخلية.

2. استراتيجيات إشعال الدافعية الداخلية

يعتمد القائد الفعال على ثلاثة مبادئ أساسية لتحفيز الدافعية الداخلية، وهي: الاستقلالية، والإتقان، والهدف.

أ. الاستقلالية (Autonomy)

الاستقلالية هي الرغبة في توجيه حياتنا بأنفسنا.

عندما يمنح القائد-المرشد الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فإنه يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية.

*** كيف يطبق القائد ذلك؟**

*** تفويض المهام:** بدلاً من إعطاء تعليمات صارمة، قم بتفويض المهام مع توضيح الهدف النهائي، واترك لهم حرية اختيار كيفية تحقيق هذا الهدف.

*** السماح بالاختيار:** أعط الأفراد خيارات في المشاريع التي يعملون عليها، أو في الأدوات التي يستخدمونها، أو حتى في كيفية تنظيم أوقاتهم.

ب. الإتقان (Mastery)

الإتقان هو الرغبة في تحسين مهاراتنا باستمرار في شيء نهتم به.

يرى القائد-المرشد أن كل فرد لديه رغبة فطرية في النمو والتطور.

* كيف يطبق القائد ذلك؟

*** تحديات مناسبة:** قدم للمتدربين مهام تتناسب مع قدراتهم، وتكون صعبة بما يكفي لإثارة اهتمامهم، ولكن ليست مستحيلة بحيث تُثبط عزيمتهم.

*** فرص للتعلم:** شجعهم على حضور ورش العمل، أو الدورات التدريبية، أو حتى قراءة الكتب ذات الصلة بمجالهم.

*** توفير تغذية راجعة بناءة:** قدم ملاحظات مستمرة تساعد على معرفة نقاط قوتهم ومجالات التحسين.

ج. الهدف (Purpose)

الهدف هو الشعور بأن ما نفعله يمتلك معنى وأهمية أكبر من مجرد تحقيق أرباح أو إنجاز مهمة. يربط القائد-المرشد عمل الفريق بالرؤية الأوسع للمنظمة.

* كيف يطبق القائد ذلك؟

*** توضيح الرؤية:** اشرح بوضوح كيف تساهم مهامهم اليومية في تحقيق أهداف الشركة الكبرى.

*** ربط العمل بالقيم:** ساعدهم على رؤية كيف يتماشى عملهم مع قيمهم الشخصية والمهنية.

*** مشاركة قصص النجاح:** احتفل بالإنجازات التي تُحدث فرقاً حقيقياً في حياة العملاء أو المجتمع.

3. التحفيز ليس حلاً سحرياً

من المهم أن يدرك القائد أن التحفيز ليس عصا سحرية لحل جميع المشكلات.

إذا كانت بيئة العمل سامة، أو كانت الأهداف غير واضحة، فلن تنجح أي استراتيجية تحفيزية. لذا، يجب أن يعمل القائد-المرشد على بناء أساس قوي من الثقة، والتواصل الفعّال، والعدالة قبل أن يشرع في استخدام أدوات التحفيز.

في **الختام**، دور القائد في التحفيز لا يقتصر على توزيع الحوافز، بل يتمثل في بناء نظام بيئي متكامل يشبع الحاجات النفسية الأساسية للفريق، ويربط عملهم بمعنى أسمى، ويجعل من مكان العمل بيئة للنمو والإنجاز وليس مجرد مكان لكسب الرزق

في **نهاية المطاف**، دورك كقائد- مرشد هو أن تكون بمثابة الحديقة التي تسمح للزهور بالنمو، وليس الشخص الذي يجعلها تنمو بالقوة.

****الفصل السابع: التدريب – بناء القادة داخل الفريق****

*****قبل أن تكون قائداً، كان النجاح يتمحور حول تنمية نفسك.**

عندما تصبح قائداً، يصبح النجاح يتمحور حول تنمية الآخرين.

" - جاك ويلش **

إذا كان التحفيز هو إشعال الوقود، فإن التدريب هو بناء المحرك الذي سيستخدم هذا الوقود للانطلاق نحو آفاق جديدة.

الدور الخامس للقائد الفعّال هو التحول من مجرد مدير إلى "كوتش" أو مدرب.

القائد الذي يركز على التدريب لا يكتفي بإنجاز المهام الحالية، بل يستثمر في المستقبل من خلال بناء قدرات فريقه، مما يخلق مؤسسة قادرة على النمو والتكيف بشكل مستمر.

إنه يدرك أن أعظم إرث يمكن أن يتركه ليس المشاريع التي أنجزها، بل القادة الذين صنعهم.

****الفرق بين القائد والمدرّب (الكوتش)****

على الرغم من أن كل قائد يجب أن يكون مدرباً، إلا أن هناك فرقاً دقيقاً في العقلية والأسلوب:

القائد (الكوتش)	**القائد (المدير التقليدي)**
يطرح الأسئلة القوية التي تساعد	يعطي الأوامر والحلول الجاهزة.

الفرد على إيجاد حلوله بنفسه.	
يركز على "كيف" يمكن للفرد أن يتطور و"لماذا" هذا مهم لنموه	يركز على "ماذا" يجب أن يتم و"متى".
يقيس الأداء بناءً على النتائج والنمو والجهد المبذول في التعلم	يقيس الأداء بناءً على النتائج فقط
يرى الأخطاء على أنها فرص للتعلم والنمو	يرى الأخطاء على أنها فشل يجب تجنبه
يهدف إلى التمكين وتطوير الأفراد	يهدف إلى السيطرة وإدارة العمل

القائد الكوتش لا يقدم السمك، بل يعلم فريقه كيف يصطادون.

إنه يبني الاستقلالية والكفاءة الذاتية لدى أعضاء فريقه.

****أساليب التدريب الفعال داخل بيئة العمل****

التدريب لا يقتصر على الدورات الرسمية.

التدريب الأكثر فعالية هو الذي يحدث بشكل يومي ومستمر.

من أهم الأساليب:

1. ****نموذج GROW للكوتشينغ****: هو نموذج بسيط وقوي يمكن لأي قائد استخدامه في محادثاته مع الموظفين:

* **G**oal (الهدف)**: "ما الذي تريد تحقيقه؟ كيف سيبدو النجاح؟"

* **R**eality (الواقع)**: "أين أنت الآن من هذا الهدف؟ ما هي التحديات التي تواجهك؟"

* **O**ptions (الخيارات)**: "ما هي الخيارات المتاحة أمامك؟ ماذا يمكنك أن تفعل أيضاً؟"

* **W**ill/Way Forward (الإرادة/الطريق للأمام)**: "ماذا ستفعل الآن؟ ما هي خطواتك الأولى ومتى ستقوم بها؟"

4. ****التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback)****: لا تنتظر المراجعات السنوية.

قدم تغذية راجعة بآاء وفورية.
استخدم "نمذج الشطيرة" (Sandwich Model) أحياناً: ابدأ بنقطة إيجابية، ثم اذكر نقطة التحسين، واختتم بتشجيع وتأكيد على الثقة.
5. ****التفويض التطويري (Developmental Delegation):**** عندما تفوض مهمة، لا تفوضها للتخلص منها فقط.

فوضها كفرصة لتعليم مهارة جديدة لأحد أعضاء فريقك.
اختر المهمة المناسبة للشخص المناسب، وقدم له الدعم اللازم، وتقبل أنه قد لا يؤديها بشكل مثالي من المرة الأولى.

****تطوير المهارات والقدرات الشخصية للأفراد****

القائد الكوتش لا يركز فقط على المهارات التقنية المتعلقة بالوظيفة، بل يستثمر في تطوير المهارات الشخصية (Soft Skills) التي تصنع قادة المستقبل:
* ****تمرين "خارطة القوة":**** اجلس مع كل فرد في فريقك وساعده على تحديد نقاط قوته الثلاث العليا. ثم فكروا معاً في كيفية استثمار هذه النقاط بشكل أكبر في دوره الحالي وفي المشاريع القادمة.
هذا النهج، المستوحى من ****علم النفس الإيجابي****، يركز على تعزيز ما يجيده الفرد بدلاً من التركيز فقط على إصلاح نقاط ضعفه.
* ****تشجيع التعلم الذاتي:**** أرشد فريقك إلى الموارد القيمة (كتب، بودكاست، دورات عبر الإنترنت) وشجعهم على بناء خطة تطوير شخصية (Personal Development Plan).
* ****التوجيه (Mentoring):**** اربط الموظفين الأقل خبرة بالموظفين الأكثر خبرة داخل المؤسسة لتبادل المعرفة والخبرات.

****دراسة حالة: كيف يؤثر التدريب على أداء الموظفين؟****

* ****تجربة مايكروسوفت تحت قيادة ساتيا ناديلا:**** عندما تولى ناديلا منصب الرئيس التنفيذي، كانت ثقافة مايكروسوفت تعاني من التنافس الداخلي الشديد.
قام ناديلا بتحويل هذه الثقافة بشكل جذري، مركزاً على ما أسماه "العقلية النامية" (Growth Mindset)، وهو مفهوم طورته عالمة النفس كارول دويك.
شجع القادة على التحول من عقلية "اعرف كل شيء" إلى عقلية "تعلم كل شيء".

أصبح الكوتشينغ والتطوير المستمر جزءاً أساسياً من دور كل مدير.
هذه الثقافة الجديدة لم تحسن فقط من معنويات الموظفين وأدائهم، بل كانت عاملاً رئيسياً في عودة مايكروسوفت لتصبح واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم، حيث أصبحت قادرة على الابتكار في مجالات جديدة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي.

نعم التدريب – بناء القادة داخل الفريق

إلى جانب بناء العلاقات القوية، يأتي دور القائد-المرشد في التدريب (Coaching)، وهو عملية أساسية لتمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم القيادية. بينما يركز المينتورينغ على التوجيه طويل الأجل والتطور المهني العام، يركز التدريب على تحسين الأداء في مهام أو مواقف محددة.

1. الفرق بين المينتورينغ والتدريب

من المهم التفريق بين المفهومين:

المفهوم	المنتورينغ (الإرشاد)	التدريب (Coaching)
التركيز	التطور المهني والشخصي طويل الأمد	تحسين الأداء في مهام محددة
العلاقة	عادةً ما تكون رسمية وغير هرمية	قد تكون رسمية أو غير رسمية، وغالباً ما تكون قصيرة الأجل
الهدف	بناء الثقة وتقديم النصائح بناءً على الخبرة	مساعدة الشخص على إيجاد حلول لمشكلة معينة

يعتبر القائد الفعال هو من يتقن الموازنة بين الدورين، ففي بعض الأحيان يحتاج الفريق إلى مرشد ذو خبرة، وفي أحيان أخرى يحتاج إلى مدرب يوجهه في مهمة معينة.

2. تقنيات التدريب الفعال للقائد-المرشد

لتحقيق أقصى استفادة من التدريب، يمكن للقائد-المرشد استخدام عدة تقنيات:

* **طرح الأسئلة القوية:** بدلاً من إخبارهم بما يجب فعله، اطرح أسئلة تساعد على التفكير بشكل استراتيجي.

على سبيل المثال:

* "ما هي الأهداف التي تأمل في تحقيقها من هذا المشروع؟"

* "ما هي التحديات التي تتوقعها، وكيف يمكنك التغلب عليها؟"

* "ما هي الخطوة الأولى التي يمكنك اتخاذها الآن؟"

* **تقديم الملاحظات (Feedback) في الوقت المناسب:** لا تنتظر حتى نهاية المشروع لتقديم ملاحظاتك. قدمها بانتظام وبشكل فوري، مع التركيز على السلوك وليس على الشخص. على سبيل المثال، بدلاً من قول "لقد كانت الفكرة سيئة"، قل: "فكر في إضافة المزيد من التفاصيل إلى خطتك لتقديمها بشكل أفضل".

* **بناء خطة تطوير فردية (IDP):** اعمل مع كل عضو في الفريق على وضع خطة تطوير فردية.

هذه الخطة تحدد الأهداف، والمهارات المطلوبة، والمهام التي يمكن أن تساعد على النمو. هذا يضمن أن التدريب موجه نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

3. بناء ثقافة تدريب مستمرة

يجب أن يصبح التدريب جزءاً من الثقافة اليومية للشركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

* **جلسات تدريب فردية منتظمة:** خصص وقتاً في جدولك للاجتماع مع أعضاء فريقك بشكل فردي.

* **تشجيع التدريب بين الأقران:** يمكن لأعضاء الفريق أن يتدربوا على بعضهم البعض، مما يعزز التعاون وتبادل الخبرات.

* **الاعتراف بالجهود:** احتفل بالتحسينات والإنجازات الصغيرة والكبيرة لأعضاء الفريق.

هذا يعزز ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على الاستمرار في التعلم.

إن الاستثمار في تدريب فريقك هو استثمار في مستقبل شركتك.

القائد-المرشد الذي يبني القادة داخل فريقه لا يضمن استمرارية النجاح فحسب، بل يخلق بيئة عمل ملهمة ومبتكرة تستقطب أفضل المواهب.

في النهاية، القائد الذي يتبنى دور المدرب (الكوتش) لا يبني فريقاً من الأتباع، بل يخلق جيلاً جديداً من القادة.

إنه يضمن استمرارية النجاح للمؤسسة من خلال الاستثمار في أثمن أصولها: العنصر البشري

****الفصل الثامن: العلاقات – بناء بيئة تواصل قوية****

****"يأتي الناس للعمل من أجل الشركة، ويتركون العمل بسبب مديرهم المباشر."**

" - مقولة شائعة في عالم الأعمال**

قد يمتلك القائد رؤية عبقرية، ويكون قدوة مثالية، ويتقن فنون التحفيز والتدريب، ولكن إذا فشل في بناء علاقات إنسانية قوية قائمة على الثقة والاحترام، فإن كل جهوده ستذهب سدى.

الدور السادس للقائد الفعال هو أن يكون "مهندس علاقات"، يبني جسوراً من التواصل الفعال والأمان النفسي، ويحول مكان العمل من مجرد مجموعة أفراد إلى فريق متماسك ومتراابط.

****القائد وبناء علاقات مبنية على الثقة****

الثقة هي العملة التي يتعامل بها القائد.

بدونها، لا يمكن أن يوجد تفويض حقيقي، ولا تعاون صادق، ولا ولاء دائم.

الثقة لا تُطلب، بل تُكتسب من خلال الأفعال المتسقة والسلوكيات الموثوقة.

كيف يبني القائد الثقة؟

1. ****الموثوقية (Reliability)**:** افعل ما تقول أنك ستفعله.

التزامك بوعودك، مهما كانت صغيرة، يبني رصيداً من الثقة لدى فريقك.

2. ****الانفتاح والشفافية (Openness):**** شارك المعلومات مع فريقك، حتى الصعبة منها.

عندما يشعر الناس أنهم مطلعون على الصورة الكاملة، يثقون في أنك لا تخفي عنهم شيئاً.

3. ****الكفاءة (Competence):**** أظهر أنك تعرف ما تفعله.

كفاءتك المهنية تمنح فريقك الثقة في قراراتك وتوجيهاتك.

4. ****الاهتمام (Care):**** أظهر اهتماماً حقيقياً بأعضاء فريقك كأشخاص، وليس فقط كأدوات لإنتاج العمل.

اسأل عن أحوالهم، وتذكر تفاصيل تهمهم، وادعمهم في أوقاتهم الصعبة.

****الذكاء العاطفي في القيادة****

الذكاء العاطفي (EQ - Emotional Intelligence)، الذي أشاعه دانيال جولمان، هو قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره الخاصة، وفهم مشاعر الآخرين والتأثير فيها بإيجابية. إنه المكون السري الذي يميز القادة الاستثنائيين عن المديرين الجيدين.

يتكون الذكاء العاطفي من أربعة أبعاد رئيسية:

1. ****الوعي الذاتي (Self-Awareness):**** فهم مشاعرك ونقاط قوتك وضعفك ودوافعك.

القائد الواعي بذاته يعرف كيف تؤثر حالته المزاجية على الآخرين.

* ****تمرين "مساحة صمت":**** في نهاية كل يوم، خذ 5 دقائق لتسأل نفسك:

"ماذا شعرت اليوم؟"

متى شعرت بالضغط أو الإحباط؟

وكيف أثر ذلك على قراراتي وتواصلتي مع الفريق؟"

2. ****إدارة الذات (Self-Management):**** القدرة على التحكم في مشاعرك وردود أفعالك الاندفاعية.

القائد الذي يدير ذاته يظل هادئاً تحت الضغط ويفكر قبل أن يتحدث.

3. ****الوعي الاجتماعي (Social Awareness):**** القدرة على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم واهتماماتهم (التعاطف).

القائد المتعاطف يستطيع قراءة لغة الجسد ونبرة الصوت وفهم ما لم يُقُل.

4. ****إدارة العلاقات (Relationship Management):**** القدرة على بناء علاقات جيدة، والتواصل بوضوح، والإلهام، والتأثير في الآخرين، وإدارة الصراعات.

هذا البعد هو تنويع للأبعاد الثلاثة السابقة.

****كيفية التعامل مع الصراعات داخل الفريق****

الصراع ليس سيئاً بطبيعته؛ فالصراع الصحي حول الأفكار يمكن أن يؤدي إلى قرارات أفضل. لكن الصراع الشخصي يمكن أن يدمر الفريق.

دور القائد ليس تجنب الصراع، بل إدارته بفعالية وتحويله إلى فرصة للنمو.

* ****استمع لجميع الأطراف:**** لا تتحاز لطرف دون الآخر.

اعقد اجتماعات فردية لفهم وجهة نظر كل شخص دون مقاطعة.

* ****ركز على المشكلة وليس على الأشخاص:**** حول النقاش من "أنت مخطئ" إلى "لدينا مشكلة، كيف يمكننا حلها معاً؟".

* ****ابحث عن أرضية مشتركة:**** ابدأ بالنقاط التي يتفق عليها الطرفان لبناء جسر من التفاهم.

* ****شجع الحلول التعاونية:**** لا تفرض حلاً.

اسأل الأطراف المتصارعة: "ما هو الحل الذي يرضيكما ويعمل لصالح الفريق؟".

* ****اعرف متى تتدخل بحسم:**** إذا استمر الصراع وأصبح مدمراً، يجب على القائد أن يتخذ قراراً حاسماً لوضع حد له.

****أمثلة على قادة نجحوا من خلال علاقاتهم الإنسانية****

* ****هوارد شولتز (ستاربكس):**** بنى شولتز إمبراطورية ستاربكس على مبدأ بسيط: "نحن لسنا في تجارة القهوة التي تخدم الناس، بل في تجارة الناس الذين يقدمون القهوة".

كان أول من قدم لموظفيه (الذين يسميهم "شركاء") بدوام جزئي تأميناً صحياً وخيارات أسهم، مدركاً أن الموظف السعيد والأمين هو أفضل سفير للعلامة التجارية.

هذا التركيز على الإنسان أولاً خلق ثقافة ولاء وأداء استثنائية.

* ****نيلسون مانديلا:**** قدرته الأسطورية على بناء العلاقات كانت سر نجاحه في توحيد جنوب أفريقيا بعد عقود من الفصل العنصري.

على الرغم من سجنه لمدة 27 عاماً، خرج بروح من التسامح وليس الانتقام.

دعا سجنائيه لحضور حفل تنصيبه، وتعلم لغة الأفريكانز (لغة مضطهديه) ليتواصل معهم ويبني جسور الثقة.

لقد أثبت أن بناء العلاقات يمكن أن يشفي جراح أمة بأكملها.

في جوهره، دور القائد كبانٍ للعلاقات يعني أنه يرى فريقه كشبكة من البشر لهم آمالهم ومخاوفهم وأحلامهم، وليس مجرد موارد في جدول بيانات.

القائد الذي يتقن هذا الدور يخلق بيئة عمل لا يأتي إليها الناس للعمل فقط، بل للانتماء.

نعم العلاقات بناء بيئة تواصل قوية

إن جوهر المينتورينغ يكمن في العلاقات الإنسانية.

لا يمكن أن تنجح عملية التوجيه والإرشاد إذا لم تُبنى على أساس متين من الثقة والاحترام والتواصل الفعال.

القائد-المرشد لا يقتصر دوره على تقديم النصائح وحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل خلق بيئة آمنة وداعمة تشجع على الانفتاح والنمو.

في هذه الفقرة، سنتعمق في كيفية بناء هذه البيئة.

1. بناء الثقة: حجر الزاوية

الثقة هي أساس كل علاقة مينتورينغ ناجحة.

بدونها، لن يشعر المنتورين بالأمان الكافي لمشاركة تحدياتهم، أو إخفاقاتهم، أو حتى أحلامهم. لبناء هذه الثقة،

يجب على القائد-المرشد أن يكون:

*** صادقاً:** كن شفافاً بشأن نقاط قوتك وضعفك.

مشاركة إخفاقاتك وقصصك الشخصية لا تقلل من قيمتك، بل تجعلك إنساناً يمكن الوثوق به.

*** مُحترماً:** احترم وقت المنتورين، وآرائهم، وحدودهم الشخصية.

اجعلهم يشعرون بأن أصواتهم مسموعة وأن أفكارهم لها قيمة.

يرى القائد-المرشد في الأفراد كنوزاً قابلة للتطوير، ويعمل على إطلاق العنان لإمكاناتهم الكامنة من خلال التوجيه والإرشاد.

2. الاستماع الفعال: ما وراء الكلمات

التواصل ليس فقط ما نقوله، بل ما نستمع إليه أيضاً.

الاستماع الفعال هو مهارة أساسية للمينتور، لأنه يساعده على فهم ما وراء الكلمات المنطوقة، بما في ذلك المشاعر، والمخاوف، والدوافع.

*** كيف تمارس الاستماع الفعال؟**

*** انتبه بتركيز:** ضع جانباً هاتفك المحمول وأي عوامل تشتيت أخرى.

انظر في عيني المنتورين وأعطهم اهتمامك الكامل.

* **اطرح أسئلة توضيحية:** استخدم أسئلة مثل: "هل تقصد أن..؟" أو "هل يمكنك أن تشرح لي أكثر ما تشعر به تجاه هذا الموقف؟"

* **لخص ما تسمعه:** كرر ما قاله المنتورين بكلماتك الخاصة للتأكد من أنك فهمت وجهة نظره تماماً.

هذا يجعله يشعر بالتقدير والفهم.

3. التغذية الراجعة البناءة: فن النقد الإيجابي

التغذية الراجعة (Feedback) هي أداة قوية للنمو، ولكن يجب تقديمها بعناية.

القائد-المرشد لا ينتقد، بل يوجه.

* **اجعلها محددة:** بدلاً من القول "عملك ضعيف"، قل "يمكن تحسين التقرير بزيادة البيانات الداعمة في قسم النتائج".

* **ركز على السلوك وليس الشخص:** لا تقل "أنت بطيء في اتخاذ القرارات"، بل قل "لاحظت أن اتخاذ القرار في هذا المشروع استغرق وقتاً طويلاً".

ما الذي يمكن أن نفعله لتسريع هذه العملية في المرات القادمة؟"

* **قدم حلولاً:** لا تكتفِ بتحديد المشكلة، بل اقترح طرقاً لتحسينها.

4. إعطاء مساحة للنمو: التمكين مقابل الإدارة الدقيقة

أحد أهم أدوار المينتور هو التراجع تدريجياً وإعطاء المنتورين مساحة للنمو.

القائد-المرشد يدرك أن هدف المينتورينغ ليس جعل المنتورين يعتمدون عليه، بل تمكينهم ليصبحوا قادة بحد ذاتهم.

* **فوض المهام بثقة:** بعد توجيه المنتورين وتدريبهم، فوض لهم المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع قدراتهم.

* **اسمح لهم بارتكاب الأخطاء:** لا تتدخل في كل خطوة.

اترك لهم مجالاً للمحاولة والخطأ والتعلم من تجاربهم.

* **احتفل بإنجازاتهم:** لا تتردد في الاعتراف بنجاحاتهم وتقديم الدعم في أوقات الإخفاق.

إن بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة هو ما يميز القائد-المرشد.

هذه العلاقات هي الوقود الذي يحرك عجلة النمو الشخصي والمهني، وهي ما يجعل القيادة رحلة ملهمة لكل الأطراف.

خاتمة الكتاب : القيادة ليست وجهة، بل رحلة إرشاد

عندما بدأنا رحلتنا في هذا الكتاب، كان هدفنا هو إعادة تعريف مفهوم القيادة.

لقد تجاوزنا النظرة التقليدية للقائد كشخص في منصب سلطة، واكتشفنا أن القيادة الحقيقية تكمن في القدرة على الإرشاد، والتمكين، والإلهام.

كتاب **"المنيتور والمنتورينغ: دليل القائد الفعّال"** لم يكن مجرد مجموعة من النظريات، بل كان خريطة طريق ترشدك نحو أن تكون قائداً لا يترك أثراً في الإنجازات فقط، بل في حياة الأفراد أيضاً.

لقد رأينا كيف أن المينتورينغ هو الجسر الذي يعبر به القائد من مجرد إدارة المهام إلى بناء العقول، ومن حل المشكلات اللحظية إلى إعداد قادة المستقبل.

إن دور القائد الفعّال لا يقتصر على تحقيق الأهداف المؤسسية، بل يتسع ليشمل تحقيق التنمية الشخصية والمهنية لأعضاء فريقه.

فالقائد الذي يختار أن يكون مرشداً يفتح آفاقاً جديدة من التواصل والثقة، ويخلق بيئة عمل لا تُشجع على الأداء فحسب، بل على النمو والابتكار أيضاً.

تذكر دائماً أن رحلة القيادة رحلة مستمرة.

لا توجد نقطة نهاية يمكنك عندها أن تقول "لقد أصبحت قائداً فعّالاً".

إنها عملية تطور دائمة، تتطلب منك الاستماع أكثر، والتعلم باستمرار، والأهم من ذلك، الاستثمار في من حولك.

لقد أصبح العالم اليوم في أمس الحاجة إلى قادة من هذا النوع؛ قادة يرفعون من شأن الآخرين، ويشجعونهم على تجاوز حدودهم، ويتركون خلفهم إرثاً من الإلهام والتمكين.

لذا، احمل معك هذه المبادئ، واجعل من كل لقاء فرصة للتوجيه، ومن كل تحدٍ فرصة للنمو.

فالقيادة الحقيقية لا تقاس بعدد الأوامر التي تصدرها، بل بعدد القادة الذين تُنشئهم.

**** (نبذة) ****

**** هل القيادة مجرد منصب؟ ****

- أم أنها مجموعة أدوار متكاملة تصنع التأثير الحقيقي؟ **
- في عالم سريع التغير، لم يعد القائد التقليدي قادراً على مواكبة التحديات.
- اليوم، تحتاج المؤسسات إلى "**القائد الفعّال**" الذي يتقن ثمانية أدوار حاسمة لتحويل فريقه من مجرد مجموعة من الموظفين إلى قوة دافعة نحو النجاح.
- هذا الكتاب يأخذك في رحلة عميقة وعملية لاستكشاف هذه الأدوار:
- * **** الوجهة: **** كيف ترسم رؤية ملهمة وتحولها إلى أهداف قابلة للتنفيذ.
 - * **** القدوة: **** كيف تقود بأفعالك قبل أقوالك لتبني ثقافة الثقة والالتزام.
 - * **** إدارة التغيير: **** استراتيجيات عملية لقيادة فريقك بسلاسة عبر أصعب التحولات.
 - * **** التحفيز: **** فن إشعال الدافعية الداخلية لدى فريقك لتحقيق أداء استثنائي.
 - * **** التدريب: **** كيف تتحول من مدير إلى كوتش يطور قادة المستقبل داخل فريقك.
 - * **** العلاقات: **** بناء بيئة عمل متماسكة وقوية باستخدام الذكاء العاطفي.

* **التدخل:** متى وكيف تتدخل بحكمة لحل الأزمات واتخاذ القرارات الصعبة.

* **التمكين:** فن تفويض السلطة وبناء فريق مستقل ومسؤول.

مدعوماً بدراسات حالة واقعية، ونماذج من علم النفس الإيجابي، وأدوات تطبيقية للكوتشز، يعد هذا الكتاب دليلك الشامل لتصبح القائد الذي يلهم، ويطور، ويمكن.

نأمل أن يكون هذا الكتاب قد قدم لكم رؤى قيمة، وألهمكم لاتخاذ خطوات إيجابية نحو مستقبل أفضل.

تذكروا دائماً، أن الاستثمار في الذات هو أفضل استثمار على الإطلاق.



****عن المؤلف:****

د. منور عبدالرقيب الصنومي، مستشار تعليمي واجتماعي وأسري وزواجي ومدرّب معتمد دوليا من البورد العالمي الأمريكي، وعضو بالأكاديمية الدولية (AIA).

يحمل درجة الدكتوراه المهنية في..الصحة النفسية واللايف كوتشينغ.

كرّس مسيرته المهنية لمساعدة المستفيدين على تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال الكوتشينغ والاستشارات والتدريب.

**** (حقوق النشر) ****

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

لا يُسمح بنسخ إلكتروني لأي جزء من هذا الكتاب، أو تخزينه في أي نظام استرجاع، أو نقله بأي شكل أو وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو التسجيل، أو غير ذلك، دون إذن خطي مسبق من المؤلف.

****الترقيم الدولي الموحد للكتاب (ISBN):****

X-XXXX-XXXX-X-978 (ملاحظة: هذا رقم رمزي).

الفهرس

3	الإهداء
٤	المقدمة
٢٢:٥	الفصل الأول المينتور والمنتورينغ
٢٨:٢٣	الفصل الثاني: منصب القائد... إلى دور المرشد مفهوم القيادة من منظور جديد
32:٢٩	**الفصل الثالث: الوجهة – تحديد الرؤية والمسار** ***"القائد هو تاجر الأمل." - نابليون بونابرت**
٣٥:٣٣	**الفصل الرابع: القدوة – القيادة بالعمل وليس بالأوامر** ***"ما تفعله يتحدث بصوت عالٍ لدرجة أنني لا أستطيع سماع ما تقوله." - رالف والدو إمرسون**
٣٨:٣٦	**الفصل الخامس: إدارة التغيير – القائد كعامل تغيير** ***"النوع الأكثر قدرة على البقاء ليس الأقوى ولا الأذكى، بل الأكثر استجابة للتغيير." - تشارلز داروين** من 36 وحتى 38
٤٣:٣٨	**الفصل السادس: التحفيز – إشعال الدافعية الداخلية**

	<p>***التحفيز هو فن جعل الناس يفعلون ما تريده لأنهم يريدون أن يفعلوه. " - دوايت أيزنهاور**</p>
٤٤:٤٨	<p>**الفصل السابع: التدريب – بناء القادة داخل الفريق** ***قبل أن تكون قائداً، كان النجاح يتمحور حول تنمية نفسك. عندما تصبح قائداً، يصبح النجاح يتمحور حول تنمية الآخرين. " - جاك ويلش**</p>
٤٩:٥٤	<p>**الفصل الثامن: العلاقات – بناء بيئة تواصل قوية** ***يأتي الناس للعمل من أجل الشركة، ويتركون العمل بسبب مديرهم المباشر. " - مقولة شائعة في عالم الأعمال**</p>
٥٥	نبذة
٥٦	عن المؤلف
٥٧	حقوق النشر

[المبتدئين والمنتورينغ دليل القائد الفعّال]

هل تطمح لأن تكون قائداً لا يوجه الأوامر فقط، بل يلهم الآخرين ويُمكنهم من تحقيق أقصى إمكانياتهم؟

يقدم لك كتاب "المبتدئين والمنتورينغ دليل القائد الفعّال" رؤى عميقة وأدوات عملية لتحويل دورك من مجرد مدير إلى مرشد حقيقي.

يتعمق هذا الكتاب في فن المبتدئينغ (التوجيه والإرشاد)، كأحد أهم ركائز القيادة الحديثة.

في هذا الكتاب ستتعلم:

* لماذا يعتبر المبتدئينغ حجر الزاوية في بناء فرق عمل قوية ومستدامة.

* كيف تتقن أدوار المبتدئين لتصبح مصدر إلهام ونمو لفريقك.

* كيفية بناء علاقة ثقة مع المبتدئين (المدرّبين) لتحقيق أفضل النتائج.

* أدوات واستراتيجيات عملية لتحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتطوير المهارات.

اكتشف كيف يمكن للقيادة القائمة على الإرشاد والتوجيه أن تصنع الفرق،

ليس فقط في مسيرتك المهنية، بل أيضاً في مسيرة كل فرد من فريقك.

كتاب "المبتدئين والمنتورينغ دليل القائد الفعّال" هو بوابتك نحو قيادة أكثر تأثيراً وإلهاماً.

