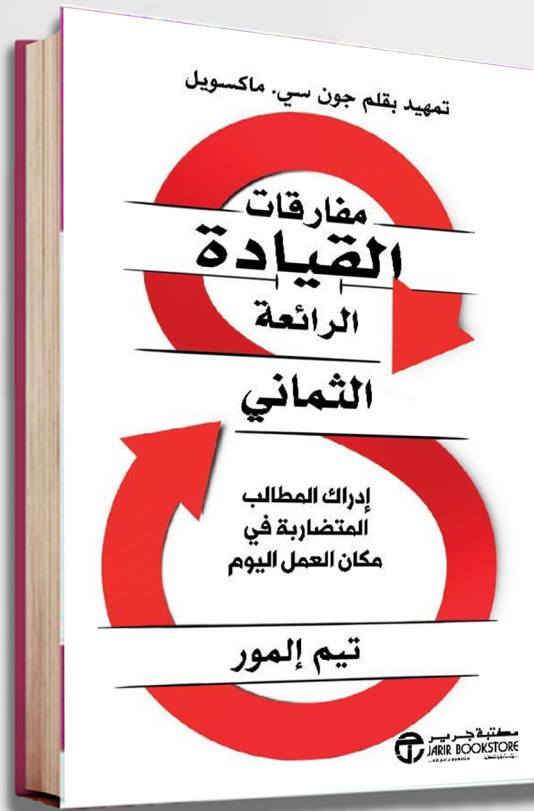
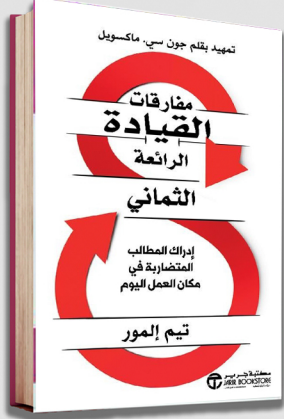


# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني

المؤلف: تيم إلمور  
تلخيص / د. يوسف الهاجري



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



تمهيد جون سي ماكسويل

أسطورة قديمة: "أتمنى لك العيش في أوقات مثيرة"  
مثل صيني: "من الأفضل تكون كلباً في زمن الهدوء وتكون إنساناً في زمن الفوضى"

مقدمة المؤلف: معضلة القيادة في عصر شديد التعقيد

وصف العصر الحاضر: **VUCA** وتعني

1 - **Volatile** : مضطرب

2 - **Uncertain** : غير مؤكد

3 - **Complex** : معقد

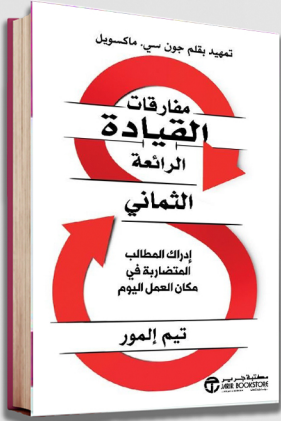
4 - **Ambiguous** : غامض

- "نحن لا نشهد عصرًا من التغيير بل تغييرًا للعصر الذي نعيشه"
- عند انضمام شخص إلى فريق فإنه يجلب معه التالي: التعليم / الاستحقاق / التعرض للمواقف العواطف / التوقعات /
- الخلطة السرية هي الإلمام بالمعرفة الاجتماعية والعاطفية
- المفارقات الثمان عند القادة

- 1- التوازن بين الثقة بالنفس والتواضع
- 2- التوازن بين الرؤية الثاقبة والنقاط العمياء
- 3- التوازن بين الظهور والاختفاء
- 4- يتصفون بتصلب الرأي وتفتح الذهن
- 5- التوازن بين القيادة الفردية والجماعية
- 6- معلمون ومتعلمون
- 7- التوازن بين وضع المعايير العالية والتسامح مع الأخطاء
- 8- التوازن بين التمسك بالمبادئ والحرص على التطور



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● المفارقة الأولى 1 التوازن بين الثقة بالنفس والتواضع

### ● تأثير القادة الواثقين بأنفسهم إلى الآخرين من حيث

- نقل الشغف والطاقة
- تحفيز الصراحة والوضوح
- الإحساس بالمسؤولية
- إنجاز المهام

### ● آثار التواضع لدى القادة

- تصديق الآخرين لثقتك بنفسك
- الشفافية والتعامل بمثلها
- جذب الآخرين
- مساعدة الفريق لك على القيادة

## ● كيف يكون القائد واثقًا بنفسه ومتواضعًا في الوقت نفسه؟

- 1- جادل متيقن كونك على حق واستمع كأنك متيقن بخطئك
- 2- كن مستعدًا للخسارة أمام فريقك عند التعارض
- 3- احرص على الاستمرار في التعلم والتطوير
- 4- القدرة على الفصل بين الثقة والغرور
- 5- لا تخط بين الثقة واليقين
- 6- لا تدع التواضع يوصلك لحد الخجل
- 7- كن على علم بما تجهله واثقة بما تفعله
- 8- ذكر نفسك بعيوبك وأنت بشر عند الغرور
- 9- حول تركيزك لفريقك وتفاخر بهم

## ● المفارقة الثانية 2 التوازن بين الرؤية الثاقبة والنقاط العمياء

- الرؤية توفر الهدف المطلوب تحقيقه
- النقاط العمياء توفر القدرة على تجربة الأشياء غير التقليدية والنجاح فيها

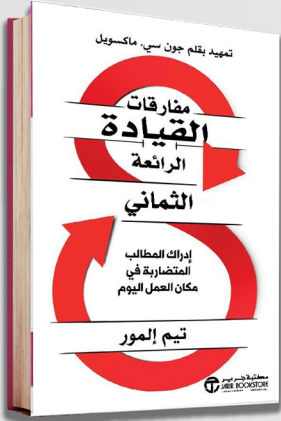
### ● كيفية استفادة القادة من النقاط العمياء

- الحماية من الاستسلام للعقبات
- الحماية من غرور المعرفة

### ● ذكاء المبتدئين

- الرؤية تمكن من ملاحظة ما لم يلاحظه الآخرون بعد
- تمنع النقاط العمياء المبتدئين من رؤية ما يراه ذوي الخبرة

# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● خمس خطوات لاكتساب ذكاء المبتدئين

- 1- انظر إلى الصناعات والأعمال الراكدة بالروتين وتحتاج ثورة تصحيح
- 2- استمع جيداً للعملاء الحاليين والمحتملين
- 3- تواصل مع أشخاص خارج المجال للحصول على أفكار جديدة
- 4- امزج بين أفكار الصناعات المختلفة
- 5- القيادة بالمخاطرة باستخدام نموذج أولي

## ● أربع حقائق عن النقاط العمياء

- تواجـد النقطـة العمياء بالقرب من مراكز قوتنا
- لا يتم اكتشافها إلا في وقت لاحق
- لا علاقة لها بذكائنا
- تساعدنا على المجازفة والشجاعة والجرأة

## ● ثمانية مفاتيح للتنقل بين رؤيتك ونقاطك العمياء

- 1- كن على علاقة بالمشكلة وفكر بأساليب مختلفة
- 2- رحّب بوجهات النظر الخارجية
- 3- سجّل الدروس المستفادة من اتخاذ القرارات السيئة
- 4- استمع وتعلم من القادة الحكماء وذوي الخبرة
- 5- حافظ على الموازنة بين الثقة بالنفس وانعدامها
- 6- ذكّر نفسك بالرؤية المركزية والمؤشرات
- 7- اسأل نفسك في أثناء سعيك عن التطوير والإصلاح والتغاضي
- 8- تول القيادة في مجتمع متوازن

## ● المفارقة الثالثة 3 التوازن بين الظهور والاختفاء

### ● لماذا تُعد قيادتك المرئية غاية في الأهمية؟

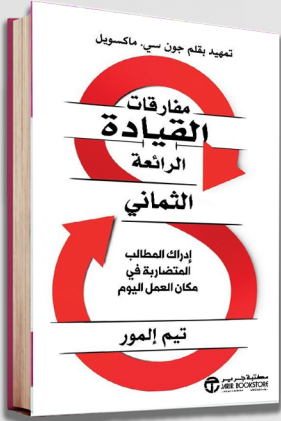
- 1- متطلب الثقة بك كقائد
- 2- تنبع القيادة من السلطة الأخلاقية
- 3- مقياس فاعلية القيادة هم أتباعك

### ● الأوقات المناسبة للانتقال من التمكين بالقُدوة إلى التمكين بالتجربة

- عندما يشاهدك أتباعك تفعل ذلك مرات عديدة
- عندما يعرفون الروتين المعتاد ويمكنهم توضيحه للآخرين
- تتاح الفرصة لهم لتجربته بأنفسهم
- يُظهر الأشخاص قناعتهم بالمهمة
- بناء ذاكرة عضلية للمهمة



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● العناصر الرئيسية الأساسية المؤهلة للاختفاء بعد الظهور

### 1- التوجيه

- تقديم الرؤية
- المحادثات
- التفسيرات

### 2- الشرح التوضيحي

- الشرح في أرض الواقع
- إتاحة تعزيز الملاحظة

### 3- التجربة

- السماح بالممارسة
- بناء المهارات والقدرات
- التطبيق العملي

### 4- التقييم

- التحدث مع الفريق
- تقييم النتائج

## ● عادات وتوجهات القائد المرئي وغير المرئي

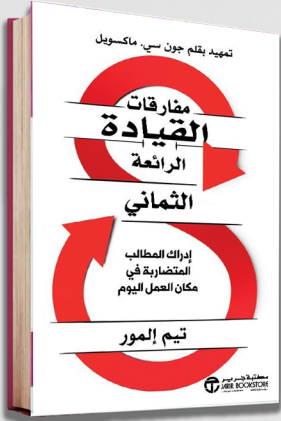
- فحص القيم الأساسية وتطبيقها
- ملاحظة نقاط الفريق وبناء إجراءات تعزيزها
- التفكير في المجالات الأهم وكيفية تجسيدها
- إيصال الرسائل بالقول والفعل وليس القول فقط
- حدد الأعضاء للارتقاء وقرر التغيب بعد تحميلهم المسؤولية
- ابحث عن طريقة واحدة للانتقال من القيادة المرئية إلى غير المرئية
- اجتمع مع شريك لك في المسؤولية وقم بمناقشته
- تناول العناصر الأربعة وضع قائمة بخطوات ممارستها وتابع مسيرك

## ● المفارقة الرابعة 4 الاتصاف بتصلب الرأي وتفتّح الذهن

- القائد المتمسك بآرائه هو أشبه بثور عنيد يرفض التحرك من مكانه وأما القائد المتفتح هو أشبه بالأخطبوط الذي يتحرك بأقدامه في جميع الاتجاهات

- "تمسكك بآرائك يعني حصولك على فرصة لتحقيق هدفك وأن كونك منفتح الذهن يعني حصولك على فرصة لاصحاب قادة آخرين معك تيم إلهور

# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



● أهم الاستراتيجيات لممارسة مفارقة تصلب الرأي وتفتحّ الذهن

1- القيادة التي تقوم على المبادئ

- التأني
- التوافق
- التحرر
- التهيئة للسرعة
- التعليم

2- تطوير الوضع للأفضل دائماً

- التحسين المستمر

3- تطبيق مبدأ "سوق رؤوس مثاقب الحفر"

- التركيز على سبب شراء العملاء وليس المنتج فقط
- التركيز على النتائج

4- تجنب الانتصارات باهظة الثمن

- تجنب الغرور
- الحذر من الكسب الذي يؤدي للخسارة

5- المستقبل ملك للشباب

- الاستماع لهم
- الانفتاح لأرائهم

● المفارقة الخامسة 5 الموازنة بين الفردية والجماعية

- الاهتمام بالتدريب المهني
- إدارة نفسه والفريق
- الحديث للفريق بأكمله
- أهمية الشخص والمهمة

● القيادة في الأزمات

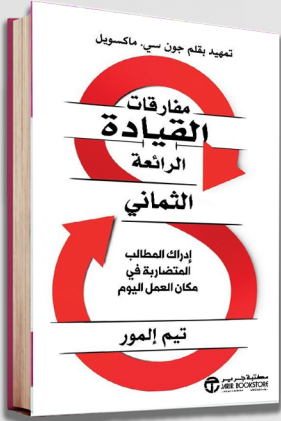
- الاهتمام بشؤون الأفراد وتقديمها على شؤون العمل
- إجراء المحادثات الصعبة قبل السهلة
- التركيز على الصورة الكبيرة قبل الصغيرة

● أهم احتياجات الأفراد من القادة

- توفير السياق للحلول
- التعليمات العملية
- التشجيع



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● الذكاء الاجتماعي للقيادة الاستثنائيين

- الوعي الاجتماعي
- التناغم
- التزامن
- التعاطف المبدئي
- الاهتمام
- التأثير

## ● أهم خمس استعارات للتأمل

- 1- النواذ والمرايا/ الشفافية والوضوح
- 2- المنظار والمجهر/ الرؤية والصورة
- 3- الطاهي النحيل/ الأفعال والتصرفات الظاهرة
- 4- أطباء الأسنان والتجاويف/ ملء التوقعات بمعلومات
- 5- السماعات الطبية والعلاجات/ التشخيص

## ● ممارسة مفارقة القيادة الفردية والجماعية

- افعل لشخص ما تتمنى فعله للجميع
- أنصت للآخرين جيدًا قبل القول
- اهتم بكل ما حولك
- أضف قيمة لكل شخص تتواصل معه
- اكسب علاقة جديدة أسبوعيًا
- مع كل رسالة جماعية أضف رسالة فردية ذات صلة

## ● المفارقة السادسة 6 القادة معلمين ومتعلمين

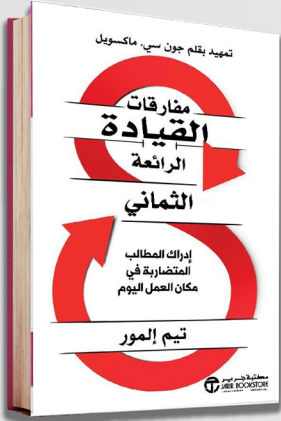
- عصر يتسم بالتغيير المستمر
- التعلم مدى الحياة
- التكيف مع الأوضاع
- استقبال المعلومات وتوريدها
- "لا غنى للقيادة والتعلم عن بعضهما"

## ● كيف تصبح قائدًا متعلمًا؟

### 1- إدارة العواطف

- الوعي الذاتي
- إدارة الذات
- الوعي الاجتماعي
- إدارة العلاقات

# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## 2- تشكيل النماذج الأساسية التي تصب لصالحك

- النماذج تخلق مزيداً من التوقعات
- النماذج تحد من التوقعات
- حدد وجهتك النهائية
- اسأل خارج عملك
- غادر وارجع لمكانك

## 3- تجنب الأعطال المتكررة أو الغير مركز عليها

- الحذر من تطبيع الخل الغير قادرين لحله
- أهمية تحديث المنتجات والخدمات
- رفع مستوى العمليات والأنظمة

## 4- تقبل العوائق بوصفها مقدمات للتغيير

- القدرة على التكيف
- أدوات مساعدة للتقدم

## • ممارسة مفارقة أن تكون معلماً ومتعلماً

- 1- الإرشاد العكسي
- 2- تحديد الأهداف الشهرية للتعليم
- 3- تحديد أوقات منتظمة للنمو الفردي والمهني
- 4- ابحث عن أشخاص يشاركونك المعرفة الجديدة
- 5- ناقش الوظائف والأعمال دورياً وحلولها

## مقولات

"إن المهمة الأكثر إلحاحاً هي تعليم الأشخاص كيفية التعلم" بيتر دراكر

## • المفارقة السابعة 7 الموازنة بين وضع المعايير العالية والتسامح مع الأخطاء

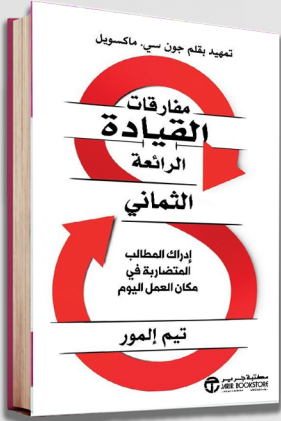
"القادة الثوريون يراهم مناصريهم بمثابة قادة روحانيين بينما يراهم منتقديهم أشخاصاً متطرفين" جاري ويلز

## • سمات القادة الثوريين

- يركزون على القضية بعينها
- يرفضون الانشغال بقضايا أخرى
- استعدادهم للقتال حتى تحقيق أهدافهم
- لا يطبقون الصبر على الأشخاص غير الملتزمين
- لا يزعجهم عدم انضمام الأقل شغفاً إليهم



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● أسلوب قيادة مختلف

- "القائد الحقيقي ليس باحثاً عن الإجماع وإنما هو من يصنعه مارتن لوتر"
- عدم التنازل عن القيم
- الحماسة الشديدة
- "أنا لست خائفاً جيشاً من الأسود يقوده خروف ولكن أخاف جيشاً من الخراف يقوده أسد الإسكندر الأكبر"
- التسامح من أجل المحافظة على الاتباع

## ● أمور لا يتسامح فيها بسهولة مثل

- الفشل في القيام بأمر عادية وليست عظيمة
- القيام بالمطلوب وانتظار الإشادة
- عدم المحاولة بحجة الأمان

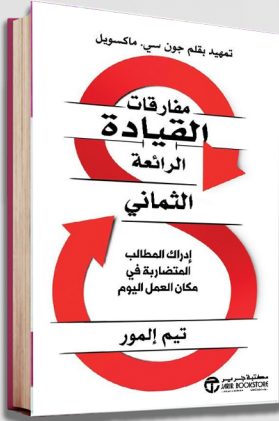
## ● مبادئ الانتقال من المستوى المتوسط إلى المتميز

- 1- اجعل المتوسط هو نقطة بداية لك
- 2- حدد نقاط قوتك لتعرف مجالات التفوق لديك
- 3- البحث عن أفكار مثالية ووضع معايير جديدة
- 4- حدد احتياجاتك واقتنص الفرص المناسبة لهويتك
- 5- اعمل كل يوم على زيادة إنجازاتك ولو بمعدل 1٪
- 6- ابذل قصارى جهدك حتى تتفوق ويصبح نجاحك ملموساً
- 7- صاحب الأشخاص الذين يشاركونك طموحاتك
- 8- تجنب التعصب الأعمى للتوقعات المنخفضة

## ● ملخص مفارقة الموازنة بين وضع المعايير العالية والتسامح مع الأخطاء

- 1- أشجع الأفراد على السعي نحو التميز / أشجع الأفراد على المخاطرة لتحقيق الأهداف
- 2- أشجع الأفراد على تقديم أفضل أداء لديهم / أشجع الأفراد على بذل المزيد من الوقت
- 3- لا يقبل أحد بغير النتائج المرغوبة / لا يقلق أحد بشأن الإخفاق وتخيب آمال القائد
- 4- يحفز الأفراد على تحقيق التميز / يشعر الأفراد بالتحفيز لأنهم يشعرون بالأمان
- 5- أضع أهدافاً ليتم تحقيقها / إنشاء شبكات أمان لحمايتهم
- 6- تقدم الفرق أكثر مما تشعر بأنه ممكن

# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● خطوات ممارسة مفارقة الموازنة بين وضع المعايير العالية والتسامح مع الأخطاء

- 1- تحلّ بصفة الوضوح
- 2- اسع نحو تحقيق المثالية ولا ترض إلا بالتميز
- 3- عبّر عن توقعاتك العالية مقرونة بالتسامح مع الأخطاء
- 4- لا تتهرب من مسؤولياتك
- 5- وسّع نطاق شبكة الأمان لديك
- 6- ناقش دائماً كل التفاصيل
- 7- الإدارة بالمعاينة
- 8- عيّن الأشخاص الجيدين وثق بسير العملية على أكمل وجه
- 9- اطرح الأسئلة المناسبة للتعلم من الأخطاء
- 10- عبّر عن إيمانك بقدرات فريقك
- 11- امض قدماً فيما تقوم به

## المفارقة الثامنة 8 الموازنة بين التمسك بالمبادئ الراسخة والحرص على التطورات المستقبلية المواجهة للعصر

- 1- تبني المبادئ الراسخة التي تقود للنجاح
- 2- الاستفادة من الأساليب المرتبطة بالثقافة الراسخة
- 3- الجمع بين الرغبة في التقدم والتشبث بقيم الماضي

## ● أهمية التعلم من الماضي والاستعداد للمستقبل

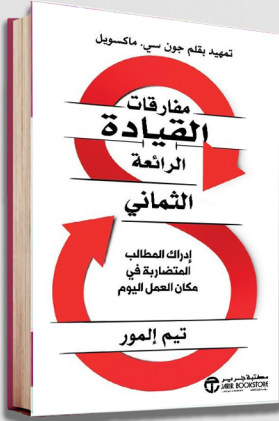
- 1- السباق المحموم لتقديم الابتكارات للبقاء في الصدارة
- 2- التكنولوجيا تمكننا من التغيير بمعدل سريع

## ● العصور الأربعة الرئيسية

- 1- العصر الزراعي / القوة العضلية
- 2- العصر الصناعي / الآلات
- 3- عصر المعلومات / العقول
- 4- عصر الذكاء / الأخلاق



# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● ما الذي يمكننا تعلمه من الابتكارات المواكبة للعصر؟

- الاستماع للآخرين
- عند تغير الاحتياجات لا للتشبث بالأساليب القديمة
- الانفتاح في الذهن
- إجراء التعديلات اللازمة
- ابتكار المنتجات قبل حاجتهم له
- الاستعداد لتعلم الجديد والتطويع
- "كل فشل هو نتيجة لإخفاق في التكيف وكل إنجاز هو عمل تغييرات مواكبة للعصر" ماكس ما كوين

## ● ملخص مفارقة الموازنة بين التمسك بالمبادئ الراسخة والحرص على التطورات المستقبلية

- 1- ضمان عدم الانحراف عن الغرض / ضمان إحراز التقدم
- 2- المحافظة على سلامة بوصلتك الأخلاقية / المحافظة على تركيزك المستقبلي
- 3- بقاء القيم في دائرة الاهتمام / التطور في دائرة الاهتمام
- 4- الفريق يشعر بالأمان / الفريق يشعر بالأهمية
- 5- الاتصال بالإنترنت القديم / الاتصال بآمال المستقبل

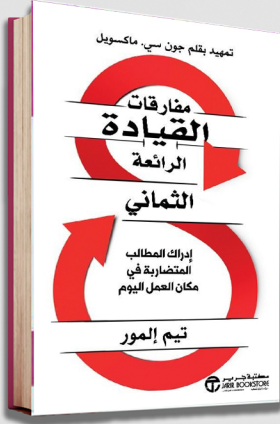
## ● العناصر الستة الواجب توافرها في المنتجات والخدمات

- الأفضل
- قابلة للتكيف
- فريدة
- مواكبة للعصر
- متجددة

## ● القادة المعبرون (المطورون)

- مجاوزة النفس للوصول للهدف الأكبر المشترك
- تغيير الطريقة
- التوافق مع الفريق
- فرق بين مهارات العصر العلمي وعصر العلاقات قيادياً

# تلخيص كتاب مفارقات القيادة الرائعة الثماني



## ● تطور أساليب القيادة

- 1- قائد عسكري / الخمسينات من القرن العشرين / يتسم بالسلطة والخضوع وتقدير الولاء
- 2- الرئيس التنفيذي / الستينات إلى السبعينات من القرن العشرين / يتسم بتجديد الرؤية والعمل على التقدم وتقدير الإنتاجية
- 3- رائد الأعمال / الثمانينات من القرن العشرين / يتسم بتقدير أهمية تحقيق الصدارة والأفضلية ويقوم على تقدير الابتكار
- 4- المدرب / التسعينات من القرن العشرين / يتسم بتشجيع العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية ويقوم على تقدير التعاون
- 5- المنسق / العقد الأول من القرن الحادي والعشرين / يتسم بالتنسيق بين أعضاء الفريق ودعم التعاون بينهم ويقوم على تقدير التواصل
- 6- المعبر - المطور / الآن / يتسم بالحرص على التعبير عما يشعر به الآخرون والعمل على التطوير ويقوم على تقدير الازدهار

## ● صفات القادة المعبرين - المطورين

- 1- الاهتمام بترابط العلاقات
- 2- إيضاح ثقافة المؤسسة
- 3- الأمان العاطفي
- 4- تشاركية الهدف والرؤية مع الآخرين
- 5- دعم الآخرين
- 6- عدم الربكة في حالات عدم اليقين
- 7- الاستماع للآخرين ودعم اكتشاف الذات
- 8- تبني دور المرشد
- 9- عدم التقيد بالإجراءات الرسمية في التواصل مع الفريق
- 10- إثارة خدمة الآخرين على أنفسهم