القيادة نحو التميّز



الترجمة إلى العربية بقلم نانسي نعيمه

إذا كنت تسعى إلى إنشاء ثقافة عالية الأداء
تحقق نتائج مستدامة ،
فإن هذا الكتاب لك

الشهادات

في 22 يناير 2026، أعلن معهد شينغو في كلية جون إم. هانتسمان للأعمال بجامعة ولاية يوتا (The Shingo Institute, a program of the Jon M. Huntsman School of Business at Utah State University – الولايات المتحدة الأمريكية، فوز كتاب "القيادة نحو التميّز": القبعات الخمس للقائد القادر على المتكيّف بجائزة شينغو للنشر، تقديراً لإسهامه البارز في تطوير التميّز المؤسسي. يفتخر المؤلفين بهذه الجائزة التي تعتبر من أرقى الجوائز العالمية في مجال التميز التشغيلي والقيادة.

القيادة تتمحور حول إلهام الآخرين وتحفيزهم، ويكمن المفتاح الأساسي للتعامل مع البشر في الاعتراف أولاً بأن كل فرد مختلف عن الآخر. وهذا يعني أنه يتعيّن على القائد أن يكون مرناً وقادراً على التكيّف.

إن "القيادة نحو التميّز" يلامس بعمق جوهر ما يتطلبه أن تكون قائداً قادراً على التكيّف مع الاحتياجات المتغيّرة للآخرين، ويقدّم دروساً عملية وسهلة التطبيق تساعد القائد على تحديد ما ينبغي عليه القيام به للاستجابة للاحتياجات المتطورة باستمرار لفريقه وللعمل، وللسياق الذي يعمل ضمنه. ما جذبني في هذا الكتاب هو دراسات الحالة الواقعية التي يقدّمها، والتي تُظهر بوضوح ليس فقط كيف يمكن للقبعات الخمس للقائد المتكيّف إحداث نقلة نوعية حقيقية في أسلوب القيادة، بل أيضاً كيف لا يتردد الكتاب في تسليط الضوء على السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير، وعلى الجوانب الصعبة التي ترافق مسؤولية القيادة. إنه دليل عملي مباشر لا يجامل، يضع القارئ أمام مرآة تعكس ممارساته القيادية، ويدعوه إلى التأمل في أسلوبه القيادي، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب حيثما دعت الحاجة.

نادين برينان- مديرة تطوير القيادات العالمية- بي إتش بي، وهي شركة تعدين عالمية كبرى

Nadine Brennan Manager Global Leadership Development, BHP

قدّم كتاب "القيادة نحو التميّز" رؤى قيّمة وعميقة حول الأسس الجوهرية للقيادة الفعّالة. سواء كنت قائداً متمرساً أو تسعى إلى توسيع قاعدة معرفتك القيادية فإن قراءة هذا

الكتاب تمنحك منظوراً مختلفاً وأفكاراً جديدة من شأنها أن تعزّز قدراتك القيادية بلا شك. لقد استمتعتُ بقراءته بشكل كبير، وأوصي به بشدة لكل من يرغب في تطوير معارفه ومهاراته القيادية، على الصعيدين الشخصي والمهني.

ناثان تشارلز- المدير التنفيذي العام- نادي جامعة سيدني لكرة القدم

Nathan Charles Executive General Manager Sydney University Football Club.2014/15 Wallaby, Western Force and Melbourne Rebels Super Rugby

كُتبت آلاف الكتب حول موضوع "القيادة"، وغالباً ما يركّز معظمها على الجوانب النظرية مع إيلاء اهتمام محدود بالتطبيق العملي. يأتي كتاب "القيادة نحو التميّز" ليدحض هذا المفهوم، من خلال تقديم منهج عملي واضح يُمكّن القارئ من أن يصبح " "قائداً متكيّفاً".

فالقيادة لا تعني إصدار الأوامر للآخرين، بل إلهامهم للعمل سوياً من أجل تحقيق المصلحة المشتركة لجميع أصحاب المصلحة ومع ذلك، فإن الإلهام - وهو القبعة الأولى من القبعات الخمس - لا يكفي وحده. إذ يتعيّن على القائد أيضاً أن يضع الإطار الصحيح الذي يمكّن الآخرين من النجاح. يحقّق نموذج القبعات الخمس للقائد المتكيّف ذلك بامتياز، من خلال تقديم عملية واضحة مؤلّفة من خمس خطوات تقود إلى النجاح. ويعزّز المؤلفين هذا النهج بدراسات حالة ثرية وملهمة تضفي على موضوع القيادة بُعداً واقعياً وعملياً.

ويتميّز هذا الكتاب عن غيره من الكتب الّتي تعجّ بكمّ هائل من محتوى القيادة السطحي. وربما لا يفي وصفه على أنه "كتاب" بحقه، إذ أراه دليلاً عملياً متكاملاً ينبغي أن يقرأه - ويطبّقه - كل من يشغل موقعاً قيادياً، وكذلك كل من يتطلع إلى تولّي أدوار قيادية في المستقبل.

مارك ديلوتزيو- الرئيس التنفيذي لين هوريزونس كونسولتينج إل إل سي

Mark Deluzio President & CEO of Lean Horizons Consulting, LLC, known as a pioneer of Lean and the principal architect of the Danaher Business System (DBS).

يُعدّ كتاب "القيادة نحو التميّز" قراءة أساسية لكل قائد، ولكل من يطمح إلى تولّي دور قيادي، بغضّ النظر عن نوع المؤسسة التي يعمل ضمنها، سواء في القطاع المؤسسي، أو الرياضي، أو غير الربحي. يقدّم هذا الكتاب إطاراً واضحاً ودليلاً عملياً تطبيقياً يساعد القادة على تطوير مهاراتهم وبناء ثقافة عالية الأداء ومستدامة داخل مؤسساتهم، من خلال القيادة بالقدوة، وتعزيز التعاون، وترسيخ روح العمل الجماعي. وعلى الرغم من وفرة كتب القيادة في السوق، يتميّز هذا الكتاب بتقديمه دليلاً منهجياً خطوة بخطوة يوجّه القارئ بوضوح نحو كيفية أن يكون قائداً أكثر فاعلية ومرونة بوصفه "قائداً متكيّفا".

بادريك هارينغتون قائد فريق كأس رايدر- بطل ثلاث بطولات كبرى

Pádraig Harrington Ryder Cup Captain, 3-time major champion and 2024 World Golf Hall of Fame

أخيراً، كتاب عن القيادة يتميّز بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم. يقدّم منهج القبعات الخمس للقيادة التكيّفية إطاراً عملياً سهل الاستيعاب، مدعوماً بسلسلة من دراسات الحالة والقصص والتجارب الشخصية للمؤلفين. وقد استلهم هذا الكتاب أفكاره من منهجيات معهد شينغو (Shingo Institute)، وهو معهد عالمي متخصص في التميّز التشغيلي، واضعاً متلقّي القيادة في صلب المنهج المطروح. ويُعدّ نقطة انطلاق ممتازة لكل من ينتقل إلى دور قيادي جديد، وكذلك لأولئك الذين يسعون إلى تطوير أنفسهم ليصبحوا قادة أكثر تميزاً وتأثيراً.

الأستاذ بيتر هاينز- أستاذ التميّز المؤسسي- شبكة التميّز المؤسسي

Professor Peter Hines Enterprise Excellence Network

إنه حقّاً نموذج مربح للجميع. يُعدّ كتاب "القيادة نحو التميّز" قراءة أساسية لكل قائد يتطلع إلى تعزيز فاعليته وتحقيق تأثير أكبر في دوره القيادي. فعلى الرغم من وجود العديد من الكتب المتميّزة التي تتناول القيادة على مستوى المنظمات، يميّز هذا الكتاب نفسه بسد فجوة مهمة من خلال تركيزه الواضح على القيادة الفردية. ويقدّم الكتاب خطوات عملية قائمة على مبادئ واضحة، تتضمن سلوكيات وإجراءات قابلة للتطبيق العملي، من شأنها أن تعزّز علاقة القائد بالأشخاص الذين يقودهم ويخدمهم. كما لا يقتصر تأثيره على البعد الإنساني فحسب، بل يسهم أيضاً في تحقيق النتائج المؤسسية التي يحتاجها القائد ومؤسسته على حد سواء.

مايك هوسياس، المؤلّف المشارك لكتاب ثقافة تويوتا الحائز على جائزة شينغو

Mike Hoseus Co Author of Shingo Award winning book Toyota Culture, Executive Director, Center for Quality People and Organisations, Former Executive Toyota Motor Manufacturing

قراءة مشوّقة ومؤثرة للقادة قيد التطوّر والقادة الناشئين، تستند إلى مواقف وتجارب ونتائج واقعية من الحياة العملية. موصى به بشدة.

توني هاورث رئيس مجلس الإدارة – الينتا ينيرجي

Tony Howarth AO, CitWA, Hon LLD (UWA), SF Fin(Life), FAICD(Life). Chairman Alinta Energy

يوفّر هذا الكتاب للقادة دليلاً ملهماً يساعدهم على التنقّل في بيئة تزداد تقلّباً وتعقيداً، بما يمكّنهم من تحقيق تأثير أعمق ونتائج على مستوى أعلى.

جاستن سكانلان ـ الشريك الإداري – ديلويت

Justin Scanlan, Managing Partner, Deloitte Consulting Western Australia

إن قوة هذا الكتاب "القيادة نحو التميّز" تتردد أصداؤها بعمق لدى القارئ؛ فهو يدعم معارفك الحالية، وفي الوقت نفسه يتحداك للنمو والتطوّر من خلال هيكله العميق والواعي، بما يمكّنك من فهم غايتك الحقيقية، وكيفية تطوير الآخرين كجزء أساسي مما يجب على القادة الحقيقيين القيام به يومياً .وتنبع أهميته من الطريقة التي كُتب بها، باحترام ووعي، على يد قادة يمتلكون خبرات عملية وتجارب حياتية حقيقية، وبهدف واضح، وبصيرة عميقة، وواقعية معاصرة في قيادة التّميّز.

القيادة تدور حول تنمية الآخرين، والتحلّي بالوعي الذاتي بأننا مُنِحنا أذنين وعينين وفماً واحداً، وهو ما يشير إلى ضرورة أن نستخدمها بتناسب وتوازن. وكما نسير يومياً في بيئاتنا المختلفة، علينا أن نكون واعين أن ظلّ قيادتنا يُتبع حتى ونحن نبتعد. فالقادة هم موضع ملاحظة دائمة، وتنعكس سلوكياتهم على الآخرين. إنه كتاب يُحدث تحوّلاً في طريقة التفكير، ويتحدّى الكيفية التي نبني بها ثقافات مناسبة وقادرة على الاستدامة. قراءة منعشة وقوية من شأنها أن تدفع العديد من القادة إلى الوقوف أمام المرآة، والنظر في عدد "القبعات" التي أتقنوها فعلاً والانتباه إلى الأثر الذي يتركونه في الآخرين.

كيريان نونان ـ عضو المجلس التنفيذي لمعهد شينغو

Kieran Noonan Shingo Institute Executive Board Member,
Chairman of the Irish Centre for Business Excellence,
Abbott Global Operations & Opex Leader

يُعدّ قطاع الرعاية الصحية، على الأرجح، أكثر الأنظمة الاجتماعية-التقنية تعقيداً على كوكب الأرض ومع ذلك، كثيراً ما نركّز على الجوانب التقنية، مع إيلاء اهتمام غير كافٍ للعوامل الاجتماعية. يعطي كتاب "القيادة نحو التميّز" الأولوية للجانب الاجتماعي، مبرزاً دوره الحاسم في النظام ككل، ومزوّداً القادة بدليل عملي سهل المتابعة لتطوير أفراد ومنظمات مزدهرة.

سكيب ستيوارد- نائب الرئيس ورئيس قسم المعلومات ـ بابتيست ميموريال هيالثكار

Skip Steward, VP CIO Baptist Memorial Healthcare

بصفتي خريج أكاديمية ويست بوينت وطياراً مقاتلاً سابقاً، حظيت بفرصة مميّزة لاختبار القيادة في بعضٍ من أكثر البيئات تطلّباً وديناميكية يمكن تخيّلها. وقد أسهمت هذه التجارب بشكل عميق في تشكيل فهمي لمعنى القيادة، والتأثير، وتحقيق النتائج، سواء في قمرة قيادة طائرة نفاثة تفوق سرعتها سرعة الصوت، أو ضمن العوالم المنظّمة ومع ذلك المرنة لمنهجيتي Scrum و Scrum@Scale .

فالقيادة، في جوهرها، تتجاوز خصوصية أي مجال بعينه؛ إذ تتمحور حول إلهام الآخرين، وتوجيههم، وتمكينهم من تجاوز حدودهم وتحقيق هدف مشترك. أوصي بشدة بكتاب "القيادة نحو التميّز" لكل من يلتزم بالسعي نحو التميّز القيادي. فهو مرجع أساسي لا يَعِد بالتوجيه فحسب، بل بإلهام قرّائه أيضاً للوصول إلى آفاق جديدة من الإنجاز. تصفّح صفحاته، واعثر على الإلهام الذي يغيّر ليس فقط أسلوبك في القيادة، بل رؤيتك الكاملة لمعنى أن تكون قائداً.

الدكتور جيف ساذرلاند مخترع ومشارك في ابتكار منهجيتي - Scrum & Scrum@Scale

Dr Jeff Sutherland Inventor and Co-Creator of Scrum andScrum@Scale,Top Gun in the US Air Force, Former VP of
Engineering and CTO or CEO of eleven software companies

يتميّز كتاب "القيادة نحو التميّز" عن العديد من كتب القيادة الأخرى التي قرأتها بفضل طابعه العملي الواضح. فمن دراسات الحالة الأصيلة إلى التمارين الواردة في الكتاب، تتجلّى الخبرات الواقعية للمؤلفين بوضوح في كلماته. الأسلوب غير متكلّف، والكتاب سهل القراءة والمتابعة، ومتاح لكلٍّ من القادة الناشئين وصولاً إلى القيادات التنفيذية العليا. أوصي ليس فقط بقراءة هذا الكتاب، بل أيضاً باقتنائه كهدية لأي فرد من أعضاء فريقك ممن لديهم طموحات قيادية.

أنطوني فيلا - رئيس التحوّل المؤسسي - مكميللان شاكيسبياري

Anthony Vella Chief Transformation Officer, McMillan Shakespeare

لا يمكنني التوصية بهذا الكتاب بما فيه الكفاية للقادة، مهما كان مستوى خبرتهم. ينجح كتاب "القيادة نحو التميّز" حيث تفشل العديد من كتب القيادة الأخرى في كثير من الأحيان، وذلك من خلال إدراكه أن قرّاءه يعملون ضمن سياق واقعي حقيقي. فهو يقدّم مزيجاً مثالياً من النظرية والتطبيق العملي في العالم الواقعي، من خلال تجارب واقعية عالية الصلة وجذّابة يُمكّن الكتاب القرّاء من تحويل النظرية إلى واقع حي بلغة بسيطة تساعد أي قائد في رحلته القيادية. كما يذكّرنا الكتاب بأن الثقافة هي الجوهر الذي يقوم عليه نجاح أي مؤسسة.

أندي وير - رئيس المجموعة للتقنية والتحوّل- بيوبلي فيرست بانك

Andy Weir, BA, BSc, MBA, GAICD, Group Chief Technology & Transformation Officer, People First Bank, Advisory Board Member ABN Group Ltd

القيادة نحو التميــز

القبعات الخمس للقائد المتكيف

الإصدار الثاني

تأليف: كريس باتروورث
ستيفن دَارغان
براد جيفونز

الترجمة العربية: نانسي نعيمه

نُشر بواسطة
كريس باتروورث، ستيفن دارغان، وبراد جيفونز

نُشر لأول مرة في عام 2024 في أستراليا
الطبعة الثانية

نشرت الطبعة العربية في عام 2026

حقوق النشر © كريس باتروورث، ستيفن دارغان، وبراد جيفونز
تم إثبات الحقوق الأدبية للمؤلفين

حقوق الترجمة العربية محفوظة للمترجمة نانسي نعيمه
وتُستخدم الترجمة بإذن المؤلفين

جميع الحقوق محفوظة، باستثناء ما تسمح به قانون حقوق النشر الأسترالي لعام 1968 (مثل الاستخدام العادل لأغراض الدراسة، أو البحث، أو النقد، أو المراجعة). لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب أو تخزينه في نظام استرجاع المعلومات، أو نقله، أو بثه بأي وسيلة، أو بأي شكل، دون الحصول على إذن خطي مسبق من المؤلف.

إخلاء المسؤولية

المواد الواردة في هذا الكتاب هي تعليقات عامة فقط، ولا تدّعي ولا تهدف إلى تقديم نصيحة محددة تتعلق بأي قارئ بعينه. وهي لا تمثل نصيحة مهنية، ولا ينبغي الاعتماد عليها كأساس لاتخاذ أي قرار أو إجراء يتعلق بأي موضوع تتناوله. وبالحد الأقصى الذي يسمح به القانون، يتنصل المؤلف والناشر من أي مسؤولية تجاه أي شخص أو جهة، سواء كان من مشتري الكتاب أم لا، عن أي شيء أو أي نتائج تترتب على أي تصرف يقوم به أي شخص اعتمادًا - بشكل كلي أو جزئي - على أي جزء من محتوى هذا المنشور.

تصميم الغلاف والرسومات: ساندي باتروورث

المحتويات

لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟ 10
المحتويات حسب الفصل 12
المؤلفين 19
المقدمة 21
القادة المتكيّفون 24
القبعات الخمس للقائد المتكيّف 42
منظومة المعتقدات الجوهرية 72
الاحترام، التواضع، والثقة 90
الغاية الشخصية - غرس أشجار قد لا تجلس يومًا تحت ظلها 107
الغاية الشخصية - رعاية الأشجار 126
الغاية المؤسسية – التجديف معا في القارب نفسه 150
ضمان أن الزهرة تتفتح 169
الإصغاء للفهم – أذنان، عينان وفم واحد 184
الغاية والأنظمة هي ما يوجّه السلوك 206
الملخص وتمارين التقييم الذاتي 224
قاموس المصطلحات 229
المراجع 230

لماذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب؟

سيجد هذا الكتاب صدى لدى القادة المتمرّسين وكذلك لدى القادة الطامحين، في جميع أنواع المؤسسات فبصفتنا قادة، لنا تأثير عميق في حياة الأشخاص الذين نخدمهم. فهل تسعى إلى ترك إرث يُحدث أثراً إيجابياً في موظفيك، وعملائك، ومجتمعاتك؟

يشرح هذا الكتاب أسباب وطرق بناء مؤسسات ناجحة تتميّز بثقافات استثنائية يزدهر فيها الأفراد.

بصفتنا قادة عملنا لسنوات طويلة في مختلف أنحاء العالم، أدركنا أننا غالباً ما كنّا نشعر بالإرهاق أمام الحجم الهائل والتعقيد الكبير لما كان متوقعاً منا. يواجه قادة اليوم تحديات متزايدة باستمرار، مع تسارع متواصل في التقلّب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض. وكما صرّح رئيس الوزراء الكندي جاستن ترودو (Justin Trudeau) في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس (Davos) عام 2018: "لم يسبق أن كان إيقاع التغيير بهذه السرعة، ومع ذلك فلن يكون أبطأ من ذلك مرة أخرى".

فعلى سبيل المثال، لا نزال في المراحل الأولى من فهم بعض التداعيات التي يحملها الذكاء الاصطناعي على بيئة العمل. كما نشهد ضغوطاً إضافية متزايدة على القادة فيما يتعلّق بالاستدامة البيئية، والسلامة النفسية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

أصبح العمل أكثر تعقيدًا، وأكثر استهلاكًا للوقت، وأكثر ضغطًا من أي وقت مضى ومن هنا تبرز الحاجة إلى التوقف والتأمل في الكيفية التي يمكن للقادة من خلالها أن يخدموا أفرادهم، وأنفسهم، ومؤسساتهم على أفضل وجه. نحن بحاجة إلى إرساء "ظل قيادي" إيجابي يخلق بيئة عمل متميزة، وفي الوقت ذاته يحقق نموًا مستدامًا ومربحًا.

لقد كنا محظوظين للغاية بالعمل مع عدد من القادة المتميزين والتعلّم على أيديهم على مرّ السنين، ولكن التجربة كانت متفاوتة بشكل كبير. ومن هذا المنطلق سعينا إلى فهم كيف يمكن لنا جميعًا أن نصبح قادة استثنائيين، وأن نقدّم دليلاً عمليًا واضحًا يوضح "كيف" يمكن تحقيق ذلك.

سنوضح كيفية فهم وإدارة منظومة معتقداتك الأساسية، وكيفية بناء عادات بسيطة تجعلك قائدًا أكثر فاعلية، وكيفية إيجاد ثقافة يمكن لك، ولفريقك، ولمؤسستك أن تزدهر فيها.

هذا الكتاب دليل عملي في القيادة يقدّم منهجية سهلة الاتباع لبناء عادات القائد المتكيّف. وهو زاخر بقصص واقعية من مختلف أنحاء العالم يمكن لكل قائد أن يتماهى معها، كما يتضمن رؤى ونصائح مستندة إلى سنوات طويلة من خبرتنا في مناصب قيادية عليا.

تتمثل إحدى الرؤى الأساسية في حاجة القادة إلى إدراك أن أسلوبًا واحدًا لا يناسب الجميع في طريقة قيادتهم لمؤسساتهم وتفاعلهم مع أفرادهم. إذ يتعين على القادة أن يكونوا متكيفين مع السياق ومع الشخص.

ولتمكين ذلك، لقد طوّرنا مفهوم "القبعات الخمس للقائد المتكيّف"، والتي تساعد القادة على فهم لماذا ومتى وكيف ينبغي تكييف أسلوبهم القيادي بالشكل المناسب في أي سياق معيّن.

هو قراءة ملهمة ومحفّزة تمكّن القارئ من البدء فورًا باتخاذ خطوات عملية تُحدث أثرًا إيجابيًا على ذاته، وعلى أفراد فريقه، وعلى مؤسسته.

المحتويات حسب الفصل

الفصل الأول: القادة المتكيفون

إشراك جميع الموظفين في التحسين والابتكار نحو رؤية وأهداف متوافقة يخلق مؤسسات عالية الأداء. تلعب سلوكيات القادة دورًا كبيرًا في تحديد مستوى التفاعل داخل المؤسسة. يحتاج القادة إلى تحدي أنفسهم، متسائلين ما إذا كانت سلوكياتهم تخدم أنفسهم ومشاعرهم الخاصة أم نمو الآخرين؟

تحسين قدرة القادة على التكيف هو المفتاح لإنشاء ثقافة ومؤسسة تتميز بأداء وتفاعل عاليين. السلوك الأكثر أهمية للقائد القادر على التكيف هو التوقف، التفكير في الشخص والسياق المحيط به، ثم الاستجابة بالسلوك المثالي الذي يساعد ذلك الشخص على النمو. بناء حلقة العادة لدعم هذا الأمر أمر ضروري.

دراسات حالة من شركتي: بي إتش بي و بريستليي'س جاورميت ديليغتس (BHP and Priestley's Gourmet Delights)

تمرين عملي: التقييم الذاتي والتأمل

الفصل الثاني: القبعات الخمس للقائد المتكيّف

أعظم القادة في العالم وفي جميع المؤسسات هم من يسعون دائمًا للتعلم ويتمتعون بقدرة عالية على التكيف. القبعات الخمس الأساسية للتعلم وتطوير المهارات لدى القائد القادر على التكيف هي: الإلهام، التعليم، الدعم، التدريب، والتوجيه. يتم تناول كل قبعة بالتفصيل مع أمثلة متعددة.

دراسات حالة من: ماورو نيفيس، الرئيس التنفيذي لشركة ينكيتيك بيفوت (Mauro Neves – CEO, Incitec Pivot)

تمرين عملي: تقييم الواقع الحالي لتطبيق القبعات الخمس للقائد القادر على التكيف

الفصل الثالث: نظام المعتقدات الجوهري

لدينا جميعًا نظام معتقدات جوهري يُوجه مشاعرنا. إن فهم هذا النظام يمكن أن يساعدنا في التحكم في مشاعرنا بشكل فعال، والبقاء في حالة تفكير، وأن نكون من القادة القادرين على التكيف. كما أن فهم أنظمة المعتقدات الجوهرية لدى الآخرين يمكن أن يساعدنا على فهمهم بشكل أعمق. هذه المعرفة تُمكّننا من تكييف أسلوبنا وتوجيههم نحو تحقيق كامل إمكاناتهم. إن سلوكياتنا، والطريقة التي نجعل الآخرين يشعرون بها من خلالها، هي ما يُحددنا كقادة. إن تحديد السلوكيات المثالية كفريق أو كمؤسسة يمنحنا ضوءًا إرشاديًا يمكننا من التكيف لتحسين أنفسنا والآخرين.

دراسات حالة من: قطاعات التغليف والزراعة، والمدرب الأسطوري واين بينيت (Wayne Bennett)

تمرين عملي: استكشاف نظام معتقداتك الجوهري

الفصل الرابع: القيم – الاحترام، التواضع والثقة

يُعدّ الاحترام، التواضع والثقة من الركائز الأساسية "للقيادة نحو التميّز". من الضروري تحديد السلوكيات المتوقعة في المؤسسة والتي تُجسّد هذه القيم. ويتعيّن على القادة أن يكونوا قدوة في تجسيد هذه السلوكيات، وأن يعملوا باستمرار على إدارتها وتعزيزها من خلال التقدير والتحفيز المستمر.

دراسات حالة من: قطاعات متعددة تشمل الخدمات المالية، الصناعات الدوائية، ومعالجة الفولاذ

تمرين عملي: تحديد السلوكيات المثالية والأدوار (القبعات) التي يجب ارتداؤها للمساعدة في ترسيخ هذه القيم.

الفصل الخامس: الهدف الشخصي – غرس الأشجار التي قد لا تجلس يومًا تحت ظلها

حدّد الهدر في عملياتك، ودرّب فرقك على استخدام أدوات حلّ المشكلات للمساعدة في إزالة الطلب الناتج عن الخلل، حتى تتمكن من التركيز أكثر على ما يقدّره عملاؤك. الفرق بين الطلب الناتج عن الخلل والطلب الحقيقي. وجّه فرقك نحو التوظيف بناءً على السلوكيات المثالية والطابع الشخصي بدلاً من التركيز على المهارات التقنية فقط.

طور القادة كمعلمين. خصّص وقتًا شخصيًا للتأمل في الإرث الذي ستتركه كقائد. كيف تريد أن يتذكرك الآخرون؟

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمرين عملي: ممارسة "انظر، استمع وتعلّم" مع أحد الزملاء

الفصل السادس: الهدف الشخصي – رعاية الأشجار

خصّص وقتًا لفهم هدف كل فرد من أعضاء الفريق، ولمعرفة "لماذا" يأتي إلى العمل كل يوم. استخدم القبعات القيادية المختلفة لمساعدتهم على ربط أهدافهم الشخصية بكيفية مساهمتهم في تحقيق هدف المؤسسة ككل. اكتشف في كل فرد إمكاناته الحقيقية، وابتكر مسارات وأنظمة تطوير داعمة تمكّنه من بلوغها. يشمل ذلك "هيكل تقييم القادة الطموحين" " و"نظام تطوير القادة الطموحين".

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمارين عملية: فهم غايتك الجوهرية، والتعرف على بعض منظومات المعتقدات الجوهرية لدى أعضاء فريقك، وممارسة استخدام "مصفوفة تقييم الكفاءات"

الفصل السابع: هدف المؤسسة – التجديف معًا في نفس القارب

لربط الموظفين بالهدف الجوهري للمؤسسة، يحتاج القادة إلى أن يكونوا "مملّين" في تكرار هذا الربط بشكل مستمر، أي أن يُعيدوا التأكيد على رؤية المؤسسة ورسالتها يوميًا، في كل مكان، ومع الجميع. يتطلّب تحقيق التوافق من الرئيس التنفيذي وصولًا إلى الموظف في الصفوف الأمامية قيادة قوية وأنظمة تواصل فعّالة. يجب على القادة العمل عبر سلسلة القيمة وأن يتحوّلوا إلى "قادة مؤسسيين" لتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة ككل. كيفية استخدام "شجرة محرّكات القيمة".

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية

تمارين عملية: إنشاء عرض قيمة للعميل، وتصميم روتين لتقدير الفريق مرتبط بخدمة العملاء.

الفصل الثامن: تأكّد من أن الزهرة تتفتح

سلوكيات الأفراد دائمًا ما تكون مدفوعة بعوامل موجودة في بيئتهم. صيغة الأداء العالي. أن دور القائد هو أن يفهم بعمق كل ما يعوق الفرد داخليًا وخارجيًا، وأن يتفاعل معه بمرونة وذكاء. إذا أردت أن يكون التغيير مستدامًا، فعليك تمكين الفرق ومنحهم القدرة على قيادة هذا التغيير بأنفسهم. امتلك الشجاعة لتكون صادقًا مع نفسك والآخرين والاعتراف بأي ضعف؛ فالقادة الذين يفعلون ذلك ينجحون في بناء روابط أعمق مع فرقهم.

دراسات حالة من: قطاع الخدمات المالية وقطاع التعدين

تمارين عملية: تحديد وفهم العوائق الداخلية والخارجية، والتفاعل معها بذكاء ومرونة

الفصل التاسع: الاستماع بهدف الفهم – أذنان وعينان وفم واحد

تخطيط وقتك بشكل متعمّد للتركيز على إدارة الثقافة التي تطمح إليها هو خطوة أساسية في القيادة الفعّالة. أنشطة "انظر، استمع، تعلّم" هي عملية استكشاف، تتطلّب عقلًا منفتحًا وفضولًا مستمرًا. الهدف ليس تأكيد الافتراضات المسبقة، بل اكتشاف الواقع كما هو. أن تكون قائدًا موجّهاً هو مفتاح لتطوير أفراد فريقك وتحرير وقتك للتركيز على ما يهمّ. القادة الذين يتبنّون هذا النهج ينجحون في بناء ثقافة قوية ومستدامة.

دراسات حالة من: قطاعات خدمات الطعام، التغليف، والعمل الخيري

تمارين عملية: قيّم كم من وقتك تقضيه عادةً في إدارة الثقافة، وضع خطة لزيادته بشكل فعّال

الفصل العاشر: الهدف والأنظمة هي ما يوجّه السلوك

حدّد السلوكيات التي ترغب في رؤيتها والتي تخول المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتأكد من أن الأنظمة المصممة داخل المؤسسة تدعم هذه السلوكيات بشكل فعّال. اعتمد مبدأ "الحرية ضمن إطار محدد"، بحيث يتمتع الأفراد بالمرونة في الأداء ضمن حدود واضحة وموجّهة. قم بإدارة السلوكيات والأنظمة باستخدام مؤشرات السلوك الرئيسية، وطبّق دورة "خطّط – نفّذ – تحقق – عدّل" لتحسين العمليات والسلوكيات بشكل مستمر.

دراسات حالة من: قطاع تصنيع الأغذية وقطاع البيع بالتجزئة

تمارين عملية: تحديد بعض السلوكيات الأساسية المطلوبة لتحقيق الأهداف وتجربة تصميم مؤشرات سلوكية رئيسية لقياس هذه السلوكيات

الفصل الحادي عشر: الملخّص وتمارين التقييم الذاتي

يتضمّن هذا الفصل مجموعة من تمارين التقييم الذاتي التي تساعدك على فهم الوضع الحالي بدقة، تحديد ما تطمح الوصول إليه، وبناء خطة عملية لسدّ الفجوات بين الواقع والطموح. هذه التمارين تمكّنك من تأمل رحلتك القيادية، وتحديد أولوياتك، وتعزيز التزامك بالتطوير المستمر.

الإشادات والشكر

إلى مساهمينا

إندراجِيت راي وباتريتسيا راندو
لوري سكندر
غاري ستيل
روب تيلفورد
الدكتور مارك ويليامز

زاني كريستوفرسن
كاثرين كلارك
وورين كوتر
رون جيبسون
ماورو نيفِس
جيمس أولسن

Indrajit Ray and Patrizia Rando
Lawry Scandar
Gary Steele
Rob Telford
Dr Mark Williams

Xanny Christophersen
Catherine Clark
Warren Cotter
Ron Gibson
Mauro Neves
James Olsen

إلى مُراجِعينا

مايكل هوسياس
توني هووارث
جيمس بولسن
جاستن سْكانلان
سكِب ستيوارد
أنطوني فيللا
راسل وارنر
آندي وير

نادين برينان
نيثن تشارلز
مارك ديلوزيو
بن دايسون
أليكس هاميلتون
بادريغ هارينغتون
آندي هيكي
بيتر هاينز

Michael Hoseus
Tony Howarth
James Poulsen
Justin Scanlan
Skip Steward
Anthony Vella
Russell Warner
Andy Weir

Nadine Brennan
Nathan Charles
Mark Deluzio
Ben Dyson
Alex Hamilton
Pádraig Harrington
Andy Hecke
Peter Hines

إلى فريقنا الرائع

ساندي باتروورث – مصممة الغرافيك في كريتيف نوماد
نيكول غالانت – المحررة
إميلي جيفونز – مُنشِئة الموقع الإلكتروني
نينا نعيمه كيروز – مترجمة الأشكال إلى العربية

Sandie Butterworth - Kreative Nomad graphic designer
Nicole Gallant – Editor
Emily Jeavons – Website creator
Nina Nouaimeh Keyrouz – Arabic Figures Translator

المؤلفين



كريس باتروورث

مؤلّف حاصل على عدة جوائز، ومتحدث دولي، ومدرب متخصص في التحسين المستمر. وهو عضو مُعتمد في أكاديمية معهد شينغو، وزميل في هيئة التدريس، ومدرب رئيسي، ومُمتحن. يعمل كريس على تدريب الفرق التنفيذية ونقل معارف التحسين المستمر عبر جميع مستويات المؤسسة. حصل على جائزة أفضل متحدث جديد للعام من The Executive Connection عن محاضرته Lean Thinking. وهو المؤلّف المشارك لثلاثة كتب حازت على جوائز النشر من معهد شينغو، وهي: 4 +1- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، جوهر التميز - خلق ثقافة التحسين المستمر، لماذا نهتم؟ لماذا وكيف نقيم ثقافة التحسين المستمر لديك. كما شارك في تأليف كتاب لماذا نهتم؟ كيف يصنع الأفراد المزدهرون مؤسسات مزدهرة، وهو المحرر لكتاب معهد شينغو مواءمة المؤسسة والنتائج.



ستيفن دارغان

قائد تحولي يتميز بالتنوّع والشمولية، ومتمحور حول العميل، بخبرة تتجاوز 20 عامًا في أستراليا وأوروبا. ستيفن خريج معهد شينغو، ميسّر ومُمتحن لدى المعهد، كما أنه خريج المعهد الأسترالي لمديري الشركات، ويحمل شهادة الحزام الأسود في Lean Six Sigma من جامعة كارديف (Cardiff). يمتلك سجلًا قويًا في تحويل الثقافات المؤسسية بما يعزز النمو المستدام وتجارب العملاء. تعتمد استراتيجياته القائمة على المبادئ على بناء أنظمة تقود إلى السلوكيات المثالية والنتائج المرجوّة. قاد ستيفن فرقًا عالية الأداء في قطاعات الخدمات المالية، التجزئة، الأعمال المصرفية، التمويل التجاري، تمويل الأصول، وفي الآونة الأخيرة قطاع التعدين.

براد جيفونز



ميسّر ومدرب يساعد المؤسسات على بناء ثقافات التحسين المستمر والابتكار بما ينسجم مع أهدافها ورسالتها. يتمثل هدف براد في مساعدة المنظمات على خلق مستقبل أفضل اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا للأجيال القادمة. هو مؤلف كتاب المبيعات الرشيقة: تقديم رحلات عملاء مُرضية وذات قيمة، ومدرب معتمد لدى Lean Competency System وبرنامج Agile Education.

يمتلك براد قدرة استثنائية على تدريب الأفراد والفرق عبر جميع مستويات المؤسسة، لمساعدتهم على تحديد مساراتهم وأساليب التحسين، بما يعزز التمكين والطاقة والالتزام لتحقيق نمو وأداء مستدامين.

نانسي نعيمه



مستشارة في القيادة والتميّز المؤسسي والرئيس التنفيذي لشركة XcelliUm Consulting، شركة مرخّصة من معهد شينغو (Shingo Licensed Affiliate and Examiner). تمتلك خبرة واسعة في التحوّل الثقافي، تطوير القيادات، وتصميم الأنظمة المؤسسية في أوروبا والشرق الأوسط. عملت لأكثر من 15 عامًا كمقيّم أول وعضو لجنة تحكيم في عدة جوائز تميّز مؤسسي، مما أكسبها خبرة راسخة في تقييم الأداء والنضج المؤسسي.

تحمل نانسي ماجستيرًا في إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتؤمن بأن القيادة الفعّالة تقوم على مبدأي "المواءمة والتوازن"، مواءمة الغاية والأنظمة والسلوكيات، وتحقيق التوازن بين الإنسان والنتائج لخلق بيئات عمل مزدهرة ومستدامة. تقدّم نانسي برامج متقدمة في القيادة، التحسين المستمر، وإدارة التغيير، وتساهم في نشر المعرفة المهنية عبر مبادرات بحثية وتدريبية متعددة.

المقدمة

لطالما سحرتني السلوكيات الإنسانية. فقد نشأتُ في بلدة صغيرة في أستراليا خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، وشهدتُ عن قرب التأثير القوي للروابط الإنسانية داخل المجتمع. كانت الآثار الإيجابية والسلبية لما يعرّفه كريس وستيفن وبراد باسم منظومة المعتقدات الجوهرية للمجموعة، أو الثقافة، واضحة في كل مكان حولي.

بصفتي عالِمًا في علم الأعصاب المعرفي، كرّست مسيرتي المهنية لدراسة الدماغ. وقد امتدت هذه الرحلة على مدى 25 عامًا، وتُوّجت بتأليفي لكتاب النوع المتصل. وكان من دواعي سروري الكبير أن أقرأ كتاب "القيادة نحو التميز"، وهو كتاب يهدف إلى مساعدة القادة على فهم دورهم المحوري في تعزيز ثقافات مؤسسية "مترابطة" تعود بالنفع على الناس، والمجتمع، والكوكب. يتعمّق المؤلفون في كيفية بناء ثقافة التحسين المستمر والابتكار، عبر إشراك جميع مستويات المؤسسة وإدماجها.

يشرح المؤلفون بوضوح لماذا يُعدّ تعزيز ثقافة تشاركية قائمة على التحسين المستمر والابتكار أمرًا بالغ الأهمية. فكلما زاد مستوى المشاركة تحسّنت الثقافة، مما يعزز بدوره مستوى المرونة والابتكار، ويقود في النهاية إلى نتائج أفضل للجميع. كما يقدمون خارطة طريق بسيطة من حيث العرض، لكنها تتسم بالتحدي عند التطبيق، لتحقيق هذا التحوّل.

البشر يزدهرون بالاتصال. تاريخيًا، كان الانتماء إلى مجتمع ما شرطًا أساسيًا للبقاء، بينما كان الاستبعاد غالبًا ما يحمل عواقب وخيمة.

كنت محظوظًا بحضور عرض مبكر للدكتور جاكومو ريزولاتي (Dr. Giacomo Rizzolatti)، الذي اكتشف هو وفريقه الخلايا المرآتية - وهي أجزاء في الدماغ تفسّر لغة الجسد، وتسهّل التعاطف، وتشكل عنصرًا أساسيًا في التعلم الاجتماعي وفهم ديناميكيات المجموعات.

إن القادة، سواء الرسميون أو غير الرسميين، لهم تأثير عميق في ثقافة فرقهم ومؤسساتهم. فهم يمارسون النفوذ الاجتماعي والسلطة، ويحددون النبرة العامة من خلال أفعالهم والطريقة التي يجعلون الآخرين يشعرون بها. وكما يؤكد المدرب الأسطوري

واين بينيت (Wayne Bennett)، الذي يَرِد ذكره في هذا الكتاب: "الكلام سهل؛ ما يهم حقًا هو ما يراه الناس منك وكيف تجعلهم يشعرون".

يمكن للقادة أن يشكّلوا الثقافة بصورة إيجابية من خلال سلوكهم، أو بصورة سلبية عبر تجاهل المشكلات، مما يؤثر في ثقافة المؤسسة بأكملها.

لقد أجرى كريس باتروورث وستيفن دارغان وبراد جيفونز (Chris Butterworth, Stephen Dargan, and Brad Jeavons) بحوثًا واسعة، ولاحظوا تأثير القيادة في ثقافات الفرق عبر آلاف المؤسسات حول العالم. وقد منحتهم خبرتهم الواسعة في التحوّل المؤسسي فهمًا عميقًا لكلٍّ من السلوك القيادي المثالي والسلوك القيادي المتدني.

واستنادًا إلى أبحاثهم، يوضحون كيف يمكن للقادة بناء ثقافات تميز من خلال فهم المعتقدات والقيم والمبادئ الجوهرية، واستخدام هذا الفهم للتحكم في عواطفهم وسلوكياتهم بما يدعم نمو الآخرين.

لقد كان من دواعي الشرف أن أساهم في تطوير نموذج منظومة المعتقدات الجوهرية إلى جانب عالم النفس التنظيمي لوري سكندر (Lawry Scandar). فهذا النموذج يُعدّ محورًا أساسيًا لفهم الثقافة الفردية والثقافة المؤسسية معًا.

إن قدرة القائد على التكيف وتعديل سلوكه وفقًا للسياق والأفراد الذين يتعامل معهم تتطلب قدرًا عاليًا من الوعي الذاتي.

وفي علم الأعصاب المعرفي، نقارن كثيرًا بين العقل الواعي واللاواعي وبين شخص يركب على ظهر فيل. يمثّل الراكبُ الدماغَ الواعي، بينما يرمز الفيلُ إلى العقل الباطن. يستطيع الراكب الماهر فهم الفيل وتوجيهه، مما يؤدي إلى سلوكيات مثالية، في حين يترك الراكب غير الماهر الفيل يتجوّل بلا ضابط، مدفوعًا بالعادات. يساعد كتاب "القيادة نحو التميّز" القادةَ على فهم عقلهم الباطن، واختيار سلوكيات واعية تعزّز النمو والتطور لدى الآخرين.

يحدّد المؤلفون خمس سلوكيات ومهارات أساسية، أطلقوا عليها اسم القبعات الخمس للقائد المتكيف، وهي ضرورية لبناء ثقافات مشاركة قائمة على التميّز. وقد وُضحت هذه المفاهيم من خلال دراسات حالة غنيّة مستمدة من قادة ناجحين في مجالات متعددة. إن فهم وتحسين السلوكيات القيادية أمر بالغ الأهمية، لأنه من خلال السلوك - لا من خلال