

تأملات قيادية مستوحاة من رحلة في الطبيعة  
... نحو قمة كليمنجارو

ورشة عمل

رائد شرف الدين  
13 تموز 2018

• النص الإنكليزي الأصلي تحت عنوان: [Reflections on Self-leadership Inspired by a Journey in Nature](#)



## الرحلة تنطلق

ماذا أفعل؟  
كيف أقيّم؟  
كيف أتطور؟

## دروس وعبر

كيف نتعلم أن نتعلم؟  
كيف نستخلص الدروس؟  
كيف نترك بصمة في مسيرتنا  
القيادية؟

## القيادة: رحلة على طريق قيادة الذات

مسارات الحياة القيادية  
الأماكن التي نمر بها

## التحضير للرحلة: أساس النجاح

النهج: كيف نبني جهوزيتنا من  
خلال التحضير  
خيارات الطريق: بين السهولة  
والوعورة

## رحلة على طريق قيادة الذات

-الحياة رحلة ملؤها الأحداث، منها نصنع قصتنا – وهذا أحد فصولها.

- قد تكون الرحلة بذاتها في كثير من الأحيان أهم من الهدف لأنها مصدر للتبصر والتفكير والتعلم.

- تحقيق الذات لا يكون فقط ببلوغ الهدف، وإنما بما تحقق على الطريق إلى الهدف.

- إمكانية تحقيق الأحلام قائمة عبر مرحلتها والمثابرة على نقلها من الذهن إلى فضاء الواقع.

سنقوم الآن برحلة مع الطبيعة ونحو الذات لنحاول من خلالها  
شحن قدراتنا القيادية





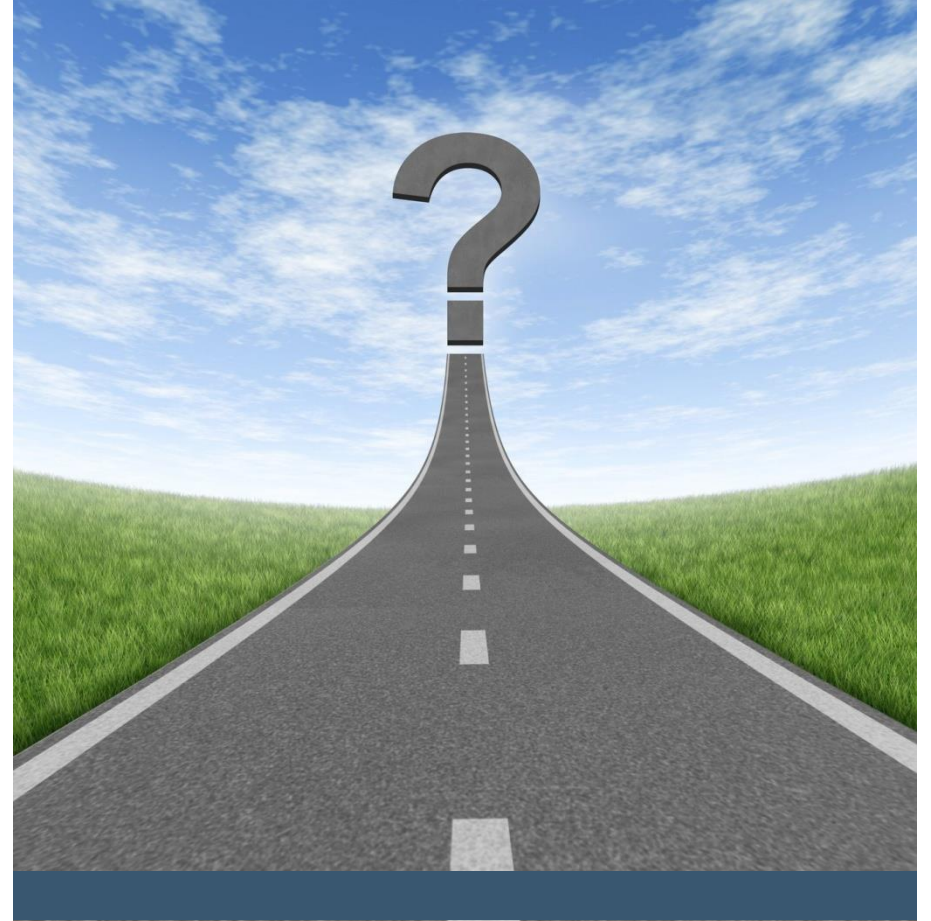
## الوجهة: جبل كليمنجارو 4 - 12 شباط 2017



- غالباً ما توفر لنا الحياة العديد من الواجهات  
وتضعنا أمام تحدي الاختيار.

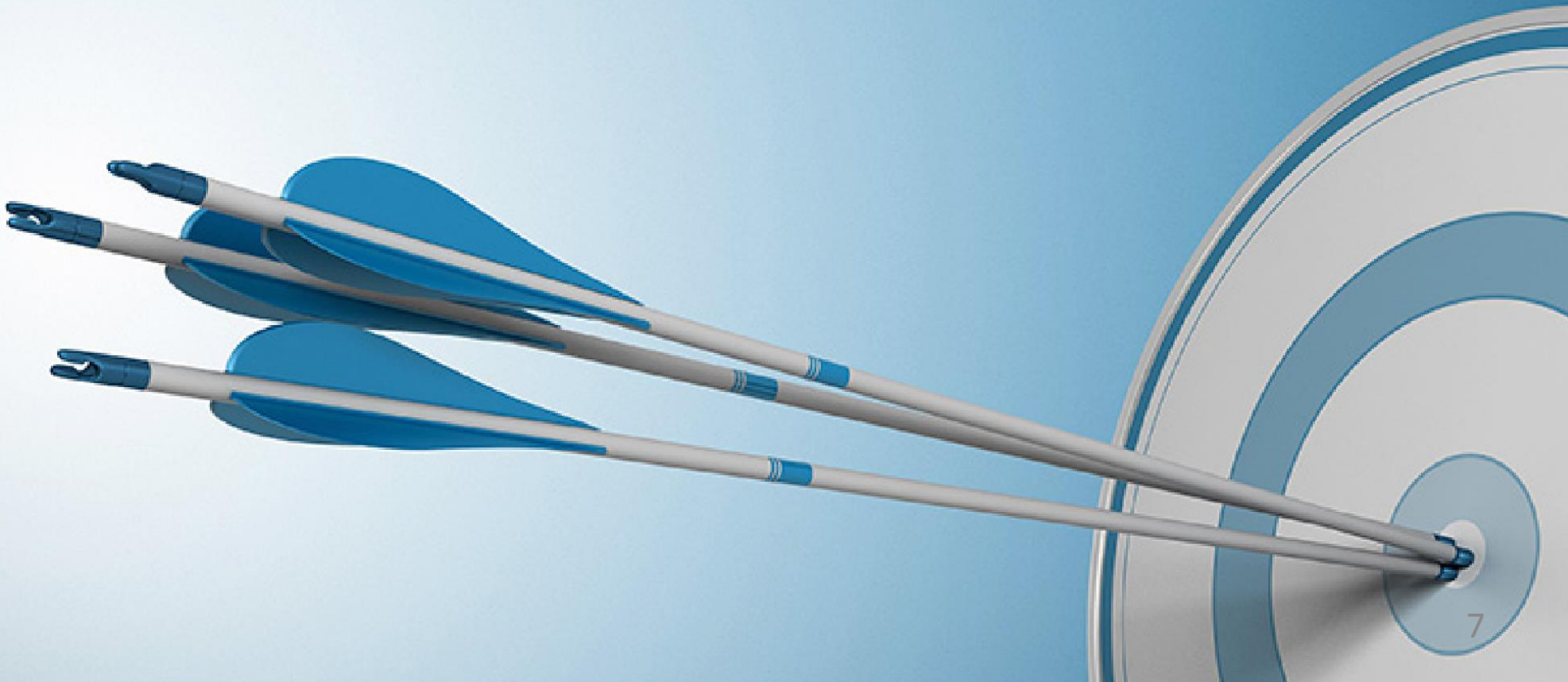
- الإدارة والقيادة هما الوسيلة، وليستا الهدف.

- البعض ممن يبلغون المراكز الإدارية القيادية  
يتصرفون وكأنهم بلغوا هدفهم، فيتوقفون عن  
بذل المزيد من الجهد ومتابعة الإنجاز.





# أهمية الأهداف



- كل رحلة يجب أن يكون لها هدف.

- هدف رحلة القائد هو تحقيق النجاح المستدام.

- من واجب القائد أن يضع الأهداف لفريقه حتى ينجح بهم ومعهم.

- النجاح المستدام يتطلب تبني ذهنية الساعي الدائم إلى التعلم والإصرار على التحسين المستمر.

- التعلم والتعمق في الأمور يتطلبان التواضع والموضوعية حتى تصبح الرؤية واضحة.

- رحلة بلا هدف كدرس بلا عبر، أما الرحلة بهدف فهي المعين الذي لا ينضب.



## خصائص الأهداف التي نضمن أفضل فرص النجاح

- موصّفة ومحددة بدقة
- محفّزة وواقعية
- واضحة المعالم وقابلة للقياس

## رحلة القائد الفعّال لا تنتهي، بل تبدأ عند الوصول إلى مركزه القيادي



*"احتفظ بذهنية المبتدئ"*

ستيف جوبز



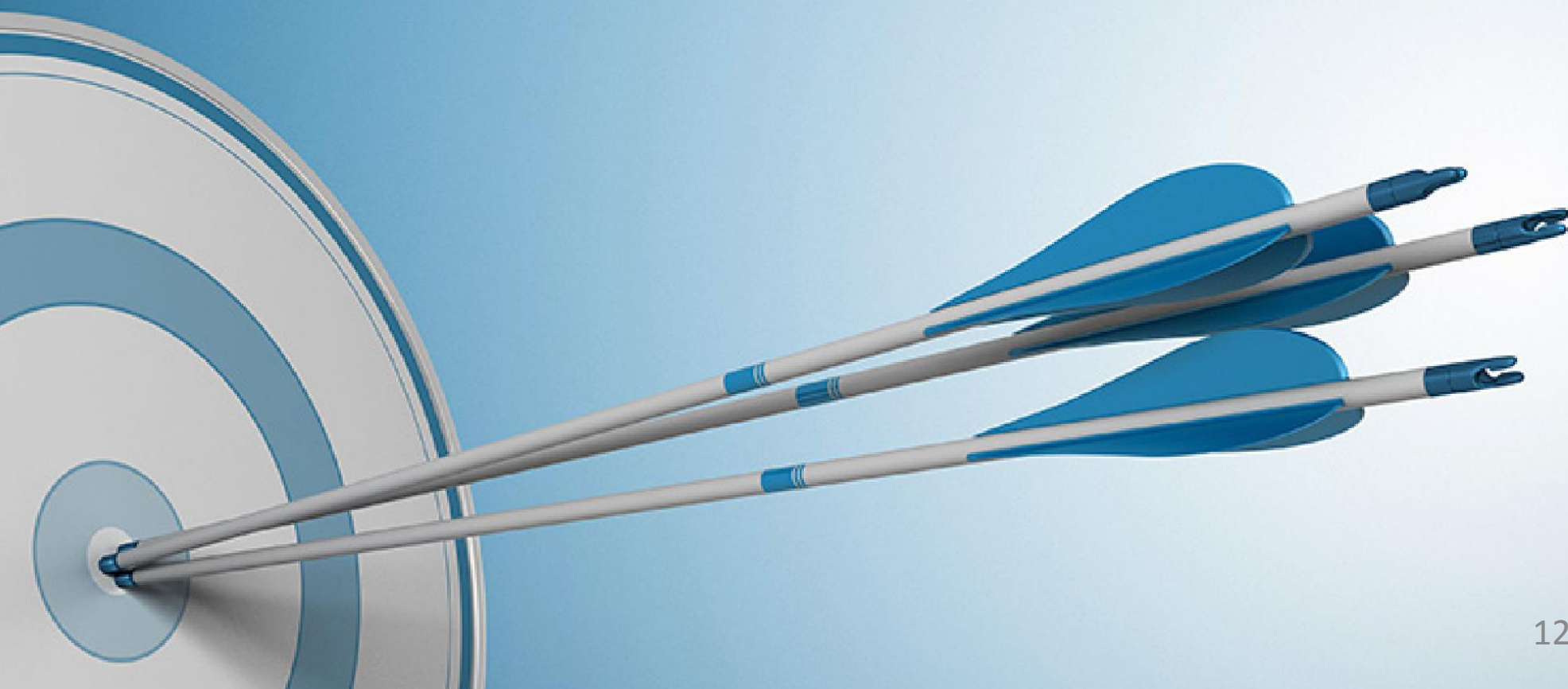
## وجهات القادة وأهدافهم



- وجهة المدير - قائد المؤسسة هو تحقيق الأداء الأمثل.
- هدف المدير - قائد المؤسسة هو إرساء إرث مستدام مع فريقه ومن خلاله إستخدام التنسيق الذكي والمنهجي (Smart and Systematic Synchronization) بين قدرات مؤسسته وكفاءات فريقه والفرص المتوفرة في مجال العمل.

# نشاط

ما هو هدفك كمدير- قائد؟







من السفح يبدأ التحدي





تشير الإحصاءات الرسمية إلى أنّ معدل نجاح متسلّقي جبل كليمنجارو وهم 50 ألف شخص سنوياً هو كالتالي:

45% كل الدروب  
27% رحلة الخمسة أيام  
44% رحلة الستة أيام  
64% رحلة السبعة أيام  
85% رحلة الثمانية أيام

77% من المتسلقين يعانون من داء المرتفعات الحاد (Acute Mountain Sickness)

المصادر الرسمية تفصح عن عشرة حوادث وفاة سنوياً، لكن هناك مصادر أخرى تشير إلى 50 - 60 حالة فعلياً.

Source: <http://greatist.com/fitness/i-climbed-kilimanjaro-and-all-i-got-was-life-changing-experience>



# سؤال..

ماذا يعني هذا الأمر؟  
وكيف يمكن أن  
نفسره؟

- لا تنتهي الرحلة ببلوغ الهدف ختما.
- القيادة هي حالة مستمرة من تحفيز الذات والآخرين على عدم الاستسلام والدعة.
- الفشل ليس في القصور عن بلوغ الهدف بل في التقصير.
- الزاوية التي ننظر منها إلى رحلاتنا كقيادة تحدد القيمة المضافة لأي تجربة نمر بها، وبالتالي تحدد عنوانها الحقيقي.
- إذا اعتبرنا أن العودة من منتصف الطريق فشلاً، فإننا نكون قد فشلنا فعلاً، أما إذا نظرنا إليها على أنها فرصة تعلم وتأمل واستخلاص العِبَر، فإننا نكون قد نجحنا، لأن الفشل هو خطوة على طريق النجاح.

تعلّمنا العودة من منتصف الطريق الكثير من الدروس والتفكير بأهمية الأمور التالية:

- هل اخترنا هدفنا بناءً على قدراتنا الحالية؟
- هل لدينا اللياقة الشاملة (بدنية، فكرية، نفسية) للقيام بالرحلة؟
- هل تتوفر لدينا الممكّنات اللوجستية كافة للقيام بالرحلة؟
- هل لدينا خبرة سابقة أو مرشدون لمساعدتنا في إتمام الرحلة؟
- هل أن إيماننا بتحقيق الهدف عميق لتذليل كل العقبات؟
- كما إن وضعنا لأي هدف يجب أن يكون موائماً لمقوماتنا الحالية.
- الكثير من القادة يريد تحقيق أهداف أكبر من المقومات المتوفرة لديه اليوم، وهذا سبب في فشل بعض هؤلاء.

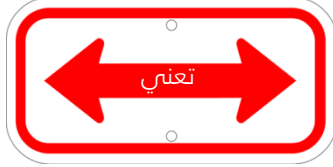




*“إذا كنت على يقين أنك قادر أو غير قادر فإنك في كلتا الحالتين على حق”*

هنري فورد

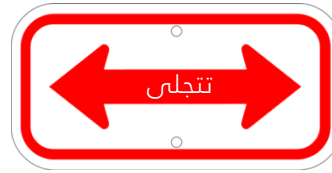
## تحدي



## مكافأة

- القائد المجتلي هو من يعمل خارج إطار الدعة والراحة الشخصية.
- القائد هو من يتحدى ذاته أولاً إعداداً للتحديات التي تواجهه.
- السعي إلى المكافأة ليس خطأً شرط ألا تتحول إلى الهدف الوحيد، فيخسر القائد القيمة الأكبر من رحلته.

الصعاب

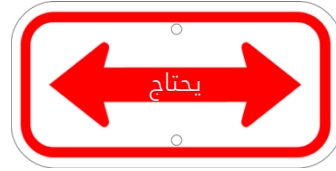


اكتشاف قدراتنا الكامنة

- لا يمكن للقائد أن يعرف ذاته إلا اذا خضعت هذه الأخيرة، أو أخضعت، للتجارب.
- من أجمل المفاجآت اكتشاف القائد قدرة في ذاته لم يكن يدرك أنها كامنة في داخله.
- الصعاب هي من أفضل الوسائل التي تساعدنا على تجاوز حدود قدراتنا القيادية، فالفولاذ الصلب يمتحن بالنار .



## وجود هدف/قضية طاقة وتركيز



- إن وجود هدف لدى القائد يعني حكماً، الحاجة إلى استثمار كمية كبيرة من الطاقة الفكرية والنفسية والجسدية على حد سواء.
- على القائد أن يركز على الهدف بشكل كبير لما يواجهه العمل من مؤثرات ومتغيرات طارئة يمكن أن تحرف العمل عن وجهته أو أن تستأثر بطاقة القائد.

تعرف على وجهتك وخصائصها







- كليمنجارو هو أكبر جبل قائم على وجه الكرة الأرضية.
- هو أعلى قمة في أفريقيا بارتفاع قدره 5,895 م فوق سطح البحر وهو رابع أعلى قمة في العالم بعد افرست في الهملايا (8,848 م) وأكونكاغوا في الأرجنتين (6,960 م) دانالي في الاليسكا (6,194 م).
- هو بركان خامد يقع على بعد 3 درجات جنوب خط الاستواء.





- يمكن لمتسلقي كليمنجارو أن يتمتعوا بمعايشة نظام بيئي متعدد الصفات: من غابة مطرية إلى سهول غضة إلى صحراء قاحلة إلى منطقة قطبية؛ وكأنك فعلاً تمشي من خط الاستواء إلى القطب الشمالي في ستة أيام.

- رحلة التسلق هي غير عادية، فقمم الجبل ومنحدراته القاسية ونقص الأوكسيجين الحاد والاختلال في الضغط الجوي كلها تدفعك إلى اختبار أقصى حدود قدرتك على التحمل والاستمرار.

## القائد الفعّال



- يعرف أن رحلته القيادية هي مع خليط بيئي إنساني متعدد الصفات والمشارب والأهواء والقدرات والإمكانات.

- يعمل على التعرف على وجهته وخصائصها (الطبيعة، الموقع، الممكّنات، الأفراد

- يحدد النقاط الإيجابية والممتعة في الرحلة ويستخدمها لتحفيز الذات والآخرين.

- يحدد التحديات والمخاطر الكامنة ويعمل على الاستعداد لها.

- لا يتصرف بناءً على ما يسمعه فقط ولا يستهين بما تتمتع به وجهته من خصائص ومميزات.

- يكون مستعداً لإمكانية تبدّل الأحوال بشكل سريع.

## سؤال..

هل تعرف خصائص وتحديات مسؤوليتك الحالية؟  
هل يمكن أن تكون قد قللت من أهمية أي منها؟



في كل رحلة ننطلق بها في مسارنا القيادي، يجب أن نفكر بثلاث مراحل  
كي تكون التجربة مكتملة:

- الإعداد.
- الرحلة بذاتها.
- العبر المستخلصة.



# الأساسيات





## الطقس



- تسلق جبل كليمنجارو شديد الصعوبة، لذلك يجب اختيار الطقس المناسب لتسلقه علماً أن درجة الحرارة تنخفض بنسبة عشر درجات لكل ألف متر علو.

## القائد الحكيم يختار التوقيت المناسب (2 /1)

- العمل القيادي لا يعني أبداً أن للقائد أن يقول/يفعل ما يشاء متى يشاء، فالتوقيت عامل رئيسي في تحديد السلوك القيادي.
- قول الأشياء أو فعلها في مواقيتها يساهمان في تحقيق الأهداف بدقة، والعكس يمكن أن يؤدي إلى مشاكل وتحديات يكون القائد بغنى عنها.
- المؤسسات، مثل جبل كليمنجارو، لديها طقسها الخاص، ويجب على كل قائد أن يعرف ثقافة مؤسسته كما العاملين بكفاءاتهم وسلوكياتهم.

## القائد الحكيم يختار التوقيت المناسب (2 /2)

- يعكس طقس المؤسسة عوامل عديدة مثل مستوى نضجها، وقدراتها المالية، ومشاكلها الداخلية، وتحدياتها الخارجية ومزاج العاملين فيها، ...
- على القائد الحكيم أن يعرف متى يبدأ التسلق آخذاً بعين الاعتبار حالة الطقس في مؤسسته وتأثير قراراته وسلوكه عليها، وبالتالي على الاختبار الذي سيعيشه هو وجمهور مؤسسته.
- يجب على القائد أن يعرف قدرات فريقه وأن لا يدخلهم في تحديات أو أهداف يمكن أن تؤذيهم أو أن تثبط عزيمتهم.



## نشاط

كيف تقيّم حالة الطقس في مؤسستك؟

المستفيدون

الفرص الرئيسية

التحديات الرئيسية

مزاج العاملين

## الإرتفاع



- بالرغم من أن لياقتك البدنية تؤثر على نجاحك في تسلق كليمنجارو، فإن تأقلم جسمك مع الارتفاع أمر أساسي.
- مع ازدياد الارتفاع ينخفض الضغط الجوي، وبالتالي تنقص كمية الاوكسجين في الجو وتبدأ صعوبة التنفس.
- يمكن أن تشعر بهذه الصعوبة ابتداءً من ارتفاع 3.000 متر، حيث تبحث عن الهواء فلا تجد سوى الريح.
- تختلف الأجسام في قدرة تأقلمها بين تسارع التنفس إلى ألم في الرأس أو حتى الإغماء.

## القائد الحكيم قادر على التأقلم

- يجب على القائد الحكيم أن:
- يعد نفسه للتأقلم مع مختلف الظروف لأنه لا يحصل دائماً على فرصة اختيار المكان والزمان لعمله.
- لأنّه قد يجد نفسه في مساحات ضيقة لا تسمح له بمرونة الحركة أو حتى في بيئة عدائية لا تتفاعل معه.
- هنا أهمية نظرية المرحلية لمسار التغيير أو مواجهة متغيرات لا يمكن التأقلم معها أصلاً، بل التعامل معها بأقل ضرر ممكن.

- عملية التأقلم تتطلب جهداً كبيراً من القائد قد يتخطى في كثير من الأحيان ما يختبره في حياته اليومية.

- فالتجربة القيادية والتواجد في بيئات صعبة هو من الأمور المتكررة في حياة القائد.

- البيئة الصعبة والتحديات عادة ما تستنفر حاسة الدفاع عن الذات، وهنا يُعرف القائد الحكيم الذي يعرف كيف يتماشى مع البيئة ومع التحديات، الذي "يوطن نفسه على لزوم الحق والصبر عليه ما خفّ عليه أو ثقل"، من القائد المبتدئ الذي يكون انفعالياً "يثيره العنف فيقعده به الضعف" ولا يقدر على متابعة الرحلة.



## نشاط

عدّد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على عملك كقائد وحدد منها ما هو تحت السيطرة وما هو خارج عن السيطرة.

خارج السيطرة	تحت السيطرة	المتغيرات

# سؤال..

كيف تتأقلم مع المتغيرات المختلفة في عملك؟

## العدّة



- في رحلتك إلى جبل كليمنجارو تعتبر العدة والتوضيب من عوامل النجاح الرئيسية.  
- هناك العديد من لوائح التحضير المتوفرة على صفحات الانترنت ولكن يجب عليك أيضاً أن تعرف ما تختار.

- عملية التوضيب لها أهمية قصوى أيضاً، فعلينا أن نتذكر أننا في رحلة لمدة سبعة أيام من الممكن أن تشهد تغيراً في الطقس عدة مرات (وأحياناً يومياً) من الحر اللاذع إلى البرد القارس .



## القائد يعرف كيف يُعدّ العدة (2 /1)

- الحياة رحلة بحد ذاتها؛ ربما لا شيء يمكن أن يؤهلنا لخوضها بشكل كامل، فالمتغيرات كثيرة وقد تكون سريعة بحيث لا نعرف في كثير من الأحيان ما الذي سنخوض غماره.

-لذلك فإنّ العدة التي يجهزها القائد لرحلته لها أهمية كبيرة في نجاح الرحلة.

-القائد الفعال يتعلم ممن سبقوه، فينظر إلى تجربة من خاض الرحلة قبله لتفادي ارتكاب لأخطاء - «ان الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاة من قبلك»

- القائد الفعال يستشرف ما الذي سيخوضه في مراحل الطريق كافة ويجهز ذاته لهذه المراحل وليس فقط للمرحلة الأولى، حتى ولو لم تكن واضحة المعالم كافة.

## القائد يعرف كيف يُعدّ العدة (2 / 2)

- القائد الفعال يأخذ أيضاً في الحسبان تنوع العدة التي يستخدمها، فلكل مقام مقال، ولكل مرحلة في الرحلة عدّتها الخاصة بها.

- التبصّر والتخطيط من الصفات الأساسية للقائد الناجح، فهو لا يضع نفسه في مواقف لا تحمد عقباها بسبب عدم التحضير:

*"الفشل في التحضير هو تحضير للفشل".*

- القائد الفعال إنساني، يأخذ بعين الاعتبار قدرة تحمل الآخرين ويسعى إلى عدم تحميلهم أكثر مما يقدرّون أو بشكل يمكن أن يؤذيهم:

*"لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا".*

*«وأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه»*

## نشاط

ما هي العدة التي تحملها اليوم في رحلتك القيادية؟

في حال عدم توفرها، أي إجراءات ستتخذ؟	متوفرة (نعم/كلا)	العدة



## برنامج التدرّب



- هناك العديد من برامج التدرّب التحضيرية لتسلق كليمنجارو: اختر لنفسك البرنامج الذي يناسبك.

- اللياقة البدنية أمر هام في تسلق الجبل وذلك لوعورته، فهو سيحرك بعض العضلات في جسمك لم تتحرك مذ كنت في المدرسة الابتدائية!

- بداية التدرّب تكون قبل أشهر من الرحلة بشكل منتظم.

## القائد المستعد (3 /1)

- تبدأ رحلة فشل القائد عند اعتقاده أنه يعرف ما هو كافٍ لأداء مهامه وهو ليس بحاجة إلى أن يعرف أكثر.

*”قل لمن يدعي في العلم معرفةً حفظت شيئاً وغابت عنك أشياء“*

- القائد المستعد هو الذي يعرف أن المتغيرات التي ستواجهه في الرحلة لا يمكن توقعها بالكامل، وبالتالي لا يقول أنا أعرف ولست بحاجة للتطور.

- التطور المستمر هو ما يبني المزيد من اللياقة الفكرية والمهنية والعملية للقائد ويساعده على تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

## القائد المستعد (2 / 3)

- يجب أن يعرف القائد ما هي البرامج التدريبية التي يحتاج إليها وأن لا يختارها بحسب جاذبيتها أو مدتها أو سهولتها.
- هدف التدرّب هو اكتساب معرفة جديدة أو تعميق معرفة موجودة.
- القائد المستعد يحرص على أن يتدرّب بشكل مستمر.
- القائد يعرف أيضاً متى يجب أن يبدأ التدرّب لمرحلة ما في رحلته القيادية ولا يترك الأمور للحظة الأخيرة.
- بعض القادة يخاطرون بعدم التدرّب لقناعتهم أنهم دائماً مستعدون، لكن هذه الفرضية تنجح حيناً وتفشل أحياناً.

”وقل ربّ زدني علماً“

طه 114

## القائد المستعد (3 /3)

-تظهر الدراسات الإدارية والقيادية أن أحد الأخطاء شائعة الخطورة هي عدم الإصغاء النشط.

- يتأثر الكثير من القادة بنجاحاتهم السابقة، ويستهيئون في تحدياتهم القادمة، فيتوقفون عن الإصغاء إلى الخبراء أو إلى من خاضوا التجربة قبلهم.

- بهذا التصرف، يضاعفون نسبة المخاطرة في بلوغ الهدف، وذلك قد يعني الفرق بين الحياة والموت – تجربة التايتانك.



## نشاط

	1. متى كانت المرة الأخيرة التي قرأت فيها مقالة علمية في مجال اختصاصك؟
	2. متى كانت المرة الأخيرة التي اشتركت فيها ببرنامج تدريبي؟
	3. ما هو المؤتمر الأخير الذي حضرته ومتى؟
	4. متى كانت المرة الأخيرة التي قدمت محاضرة لفريقك /موظفيك لتعلمهم على كفاءة جديدة؟
	5. ما هو آخر كتاب قرأته (أو جزء منه) ومتى؟
	6. ما هو أكثر جانب من عملك الذي يعلّمك الكثير؟
	7. ما هو أهم درس تعلمته في الثلاثة أشهر الماضية؟
	8. ما هو برأيك الكتاب الأهم الذي تنصح بأن يقرأه كل قائد؟
	9. من هو برأيك أهم شخص مؤثر فيك اليوم؟
	10. ما هو الكتاب الذي ستبدأ بقراءته الأسبوع القادم؟

## خيارنا للدرب

- يوجد سبعة خيارات دروب للصعود إلى جبل كليمنجارو والنزول منه .

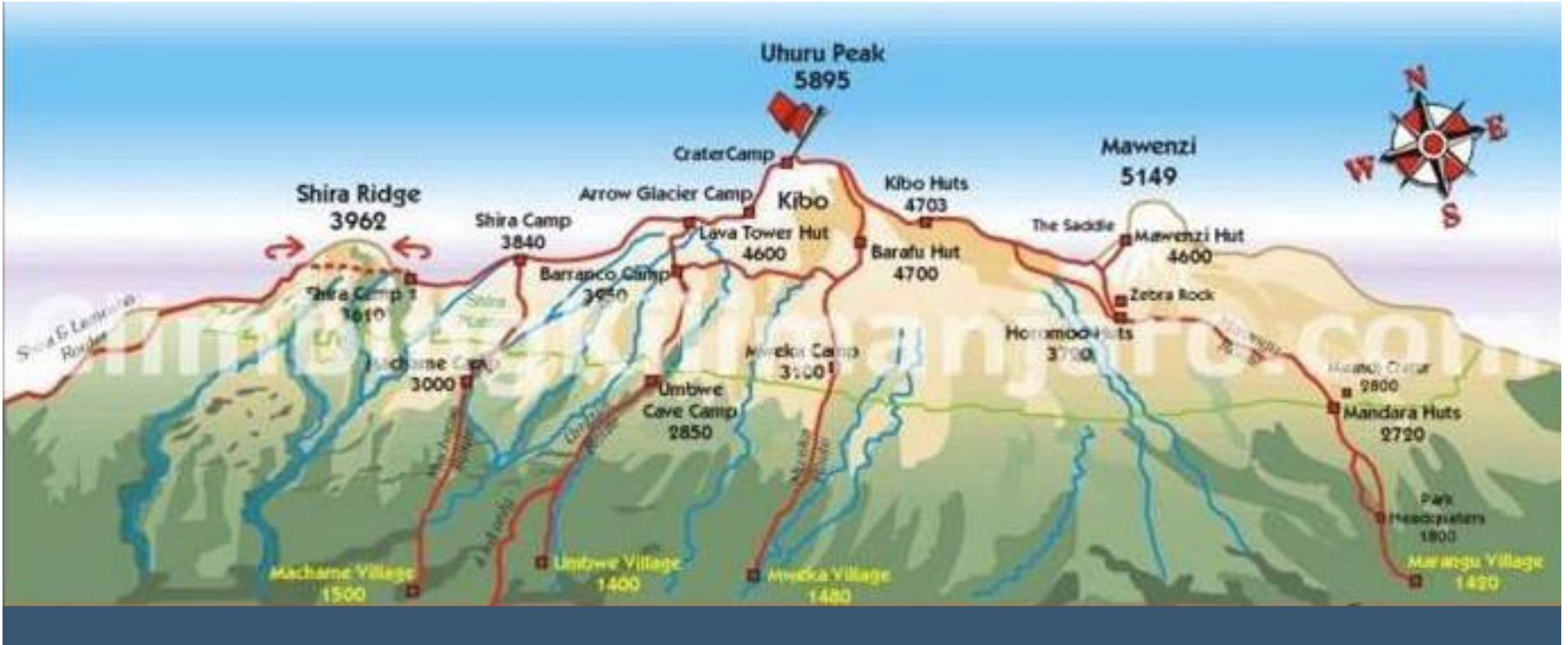
- يمكن لرحلة التسلق الواحدة أن تتطلب ما بين الخمسة والتسعة أيام تبعاً للفترة التي يحتاجها جسمك للتأقلم مع الارتفاع.

- من بين كل الخيارات، اخترنا درب << Machame >> الذي يعتبر من الأطول والأكثر صعوبة والأشد انحداراً ووعورةً لكنه الأمثل لمشاهدة الطبيعة الخلابة.

- بالرغم من أنه متعب ويتطلب المزيد من المجهود، ولكنه أيضاً مناسب لناحية قدرة الجسم على التأقلم مع الارتفاع.



## خيارات تسلق جبل كليمنجارو



## من منظار قيادي (3 /1)

- القائد المخضرم يعرف أنّ هناك دائماً عدّة خيارات يتعامل معها.
- القائد الفعّال يركّز قدرته على استنباط الحلول من خلال النظر إلى البدائل المتاحة كافة وتحليلها واختيار الأمثل بينها.
- الخيار الأمثل ليس بالضرورة هو الخيار الذي نتمناه، فالخيار الأمثل قد يكون عبارة عن توازن بين الهدف، والموارد المالية، والوقت المتاح، والقدرات المتوفرة، والبيئة القائمة، وغيرها من العوامل.

*”اللهم امنحني الشجاعة لتغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها،  
والسكينة لتقبل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها،  
والحكمة لمعرفة الفرق بينهما“*

رينهولد نيبور  
Reinhold Niebuhr



## من منظور قيادي (3 / 2)

- المهم أن يعرف القائد ما هي حسنات وتحديات البديل الذي يختاره حتى يكون مستعداً من النواحي كافة لمواجهة النتائج .

- في كل الأحوال ليس هناك من خيارات سهلة أو معقدة بالمطلق، فكل خيار يحمل معه جمال الطبيعة كما وعورتها .

- تعود زيادة الوعورة أو نقصانها، أو المناظر بشكل أساسي، إلى القدرة التحليلية للقائد وتمكنه من اختيار الخيار الأمثل.

## من منظار قيادي (3 /3)

- على القائد أن يميز متى يستطيع أن يرضى بالواقع "تجري الرياح بما لا تشتهي السفن" ومتى يصنع الواقع "تجري الرياح كما تجري سفينتنا، نحن الرياح ونحن البحر والسفن".

- هناك دائماً اختلاف بين ما نخطط له والواقع الذي نختبره خلال الرحلة.

- هنا تكمن أهمية القدرة على التأقلم والتعامل الإيجابي مع المتغيرات التي تظهر في طريق القائد.

## مؤشرات النجاح

من أساسيات القيادة أن يحدد القائد لنفسه ولفريقه مؤشرات نجاح للمساعدة في قياس التقدم باتجاه الهدف. ومن هذه المؤشرات :

- انسيابية الرحلة مقارنة بالخطة.
- الوقت المُستغرق مقارنة بالوقت المخطط له.
- عدد الأخطاء الناتجة عن عدم التحضير الكافي.
- عدد الأخطاء الناتجة عن عدم إصغاء القائد.
- الحالة الصحية (الجسدية والنفسية) للقائد ولل فريق.





# الرحلة





## الرحلة - المعطيات

- المكان الذي سننطلق منه والذي سنصل إليه.
- المسافة التي سنقطعها.
- مدة الرحلة.
- الارتفاع.
- العدة المطلوبة.
- الضغط الجوي.
- تفاوت درجة الحرارة بين النهار والليل.
- تفاوت درجات الحرارة مع تقدّم ساعات النهار.



## أهمية المعطيات بالنسبة للقائد

تحديد نقطة الانطلاق ونقطة الوصول هو أمر رئيسي بالنسبة للقائد الذي يتقن عمله فهما يحددان طبيعة المسار باتجاه الهدف:

”أَفَقَنْ يَمْشِي مَكْبًا عَلَيَّ وَجْهَهُ أَهْدَى أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَيَّ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ“

الملك - 22

”إذا لم تكن تعلم إلى أين أنت ذاهب، فكل الطرق تؤدي إلى وجهتك“

جورج هاريسون

## مسافة الرحلة

المسافة في رحلة القائد أساسية لأنها تحدد ما الذي يجب أن يتحضر له، فالرحلة الطويلة تحتاج إلى موارد ووقت وتحضيرات مختلفة عن الرحلة القصيرة، فالقائد يدرك العلاقة المباشرة بين الجهوزية والنجاح.

“الْغَامِلُ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ الطَّرِيقِ لَا تَزِيدُهُ سُرْعَةُ السَّيْرِ إِلَّا بُعْدًا”

الامام جعفر الصادق(ع)

## مدة الرحلة

مدة الرحلة بالنسبة للقائد ترتبط بقدرة التحمل للوصول إلى الهدف، فذلك بمثابة خط الدفاع الأول بالنسبة إلى المؤسسة وإلى الفريق.





## الارتفاع

الارتفاع يشير إلى قدرة التأقلم لدى القائد، فالقائد الفعّال يملك قدرة كبيرة على التأقلم في مختلف الظروف في مؤسسته، لأنه يتعامل مع متغيرات لا يمكنه دائماً السيطرة عليها مثل المدراء والموظفين وأطراف وظروف أخرى داخل جسم المؤسسة و خارجها.



## البيئة المحيطة

البيئة المحيطة هي بمثابة طقس المؤسسة، وفهمها يحدد خيارات القائد لأنها تساعد في معرفة مع من يعمل وما هي أهدافه وكيف تتواءم مع أهداف المؤسسة، وما هي التحديات التي يمكن أن تطرأ على الطريق. فالبيئة الصحراوية يمكن أن تعني للقائد قلة الموارد، أما البيئة الغنية فممكّن أن تعني للقائد الحرص على عدم خسارة الدافع للإنجاز.



## درجة الحرارة

درجة الحرارة خلال الليل تعني أنه على القائد الاحتراز مما تخبئه له الأماكن غير الواضحة المعالم والتي لا يمكنه معرفة درجة تفاعلها الايجابي أو السلبي معه. ويمكن أن يحصل هذا الأمر مع الزملاء، أو اعضاء الفريق أو أي من الأطراف التي يتم التعامل معها في المؤسسة.



## التواضع القيادي (1 / 2)

- هنالك الكثير من العبر في مراجعة معطيات الرحلة، وهي إن دلت على شيء فإنها تدعو القائد إلى التواضع.

- فمعرفة الدرب الذي سيسلكه، ومع من سيسلكه، وما هي قدراته وقدرات الفريق المرافق له، ومستوى التعمق في التحضير الفكري والذهني والجسدي والمادي للرحلة، كلها أمور تدعو إلى التواضع والاعتراف أنه مهما كان القائد والفريق مستعدّين، فإن الأخطاء ستحصل لا محالة، والعديد من المتغيرات التي لم تكن بالحسبان ستظهر وتؤثر على مسار الرحلة.

*“ندنو من العظمة بقدر ما ندنو من التواضع”*

طاغور



## التواضع القيادي (2 /2)

- يغرق الكثير من القادة بنشوة النجاح المرحلية ويتوقفون عن التعلم، والأسوأ فإنهم يتوقفون عن الاصغاء ومنهم من يدفع ثمن هذا التصرف من سمعته وعلاقته مع فريقه ومع الآخرين.

-لا يجب على القائد أن يمزج بين التواضع القيادي والجرأة والحزم القياديين.

*“الشخص المتواضع هو الذي يملك الكثير ليتواضع له”*

ونستون تشرشل

## نشاط

ما هي المعطيات التي يجب توفرها عند الانطلاق في الرحلة المؤسسية؟

المواصفات	المعطيات
كاملة، صحيحة، أصلية	• الوثائق
شاملة، دقيقة، ذات صلة بالموضوع	• الاحصاءات
معروفة، مثبتة، مدروسة	• الوقائع
شاملة للجميع، تأخذ المصلحة المشتركة بعين الاعتبار	• الأطراف المعنية
موثوقون، ملتزمون	• الحلفاء
معروفون، مقيمون	• المتأثرون سلبياً
موثوقون مع تقاطع معلوماتهم مع الوقائع	• ناقلو المعلومات
محددة، معروفة الحاجات، تشمل الكفاءات المطلوبة كافة	• كفاءة الفريق
كاف، مدروس، واضح للجميع	• الوقت المتوفر
محددة، موصفة، معروفة الأولوية	• السيناريوهات المتاحة

A person is climbing a vertical rock face. The climber is silhouetted against a bright, golden sunset sky. The sun is low on the horizon, creating a strong glow and casting long shadows. The rock face is textured and appears to be made of large, irregular blocks. The climber is in a dynamic pose, reaching up with one hand and foot. The overall scene conveys a sense of challenge and achievement.

التحديات تنمّي القدرات وتصلق الخبرات



## الرحلة - اليوم الأول

ككل بداية، كان الحماس يملؤنا ولكن بعد أربع ساعات من السير أدركنا أن الرحلة ستكون أصعب مما توقعنا.







مغزى المرحلة الأولى من رحلة القائد هو أنه يكون مملوءاً بالحماس والطاقة ولكن القائد الواقعي يعلم الفرق بين الواقع والتوقع، ويحرص على الاستعداد لما هو غير منظور.

# سؤال..

ما الفرق بين الواقع والتوقع؟  
وكيف الإعداد لذلك؟

## الرحلة - اليوم الثاني

- في اليوم الثاني شعرنا بعزم أكبر، وبالرغم من أن المسافة كانت أقصر، ولكن الطريق كان أكثر وعورةً مما تطلّب وقتاً أطول.

- في هذا اليوم وصلنا إلى مرحلة «توازن»، فأصبحنا نمشي ببطء، ونشرب الماء بشكل أكثر، وبدأنا نتمتع بالتسلق.

- بالمقابل بدأنا نشعر بثقل التحدي الذي أخذناه على عاتقنا وبدأنا نفهم لماذا يخفق أكثر من 50 % من المتسلقين في بلوغ القمة.





مغزى اليوم الثاني يتعلق بثلاث نقاط أساسية:

1. القائد لا يحكم على رحلته من المرحلة الأولى إيجاباً أو سلباً.
2. القائد يكتشف مركز توازنه مع الهدف والرحلة والبيئة المحيطة به.
3. القائد يعرف ذاته كما يحلل السبب وراء فشل الآخرين أو تردهم أو تراجعهم وبالتالي يتعلم كيف يثابر ويستمر حتى ينجح.



## سؤال..

تقويم الأحداث الماضية:  
متى كانت المرة الأخيرة التي قمت  
فيها بمراجعة الأحداث الماضية في  
حياتك؟

ما هي استنتاجاتك؟

تقويم الذات:  
متى كانت المرة الأخيرة التي  
قمت فيها بفحص للذات؟

ما هي استنتاجاتك؟

## الرحلة - اليوم الثالث

- كان اليوم الثالث صعباً للغاية وامتحاناً قاسياً لقدراتنا الجسدية.

- بدأنا بالعمل على أقلمة تنفسنا على كميات الهواء المتوفرة على علو شاهق، فتسلقنا Lava Tower وهو بنية بركانية على علو 4,640 م ومن ثم هبطنا إلى المخيم على علو 3,900 م تقريباً.

- اختبرنا تأثير النقص في الهواء على جسمنا وتمكنا من التأقلم بشكل جيد.



## مغزى اليوم الثالث:



- يحرص القائد المتمرس على أقلمة قدراته مع البيئة التي يتعامل معها ولا يترك شيئاً للصدفة.

- عدم التحضير والاستخفاف بالبيئة المحيطة يمكن أن يؤدي إلى أخطاء كارثية على العمل ونتائجه. وهناك الكثير من الأمثلة التي تظهر كيف أن استخفاف القائد (أو من يوكل إليه القيادة) بالبيئة المحيطة به أدّى إلى خسارته الحرب كما حصل في معركة ألد أو لجيوش نابليون في روسيا.

- في المؤسسة، كما في الطبيعة، تختلف البيئة من دائرة إلى دائرة ومن منطقة إلى منطقة، وهذا أمر يجب أن يكون القائد مستعداً له.

## سؤال..

هل يمكن أن تشاركنا بمثلٍ عن  
مشكلة تسبب بها عدم التحضير؟



## الرحلة - اليوم الرابع



- بدأنا النهار بتسلق جبل شديد الوعورة وفي معظم الأحيان كنا نستعين بأيدينا وأدواتنا لمتابعة التسلق.

- وبالرغم من الكثير من الصعود والهبوط انتهى بنا الأمر إلى تسلق 55 متراً فقط إذ انتقلنا من جهة إلى جهة أخرى في الجبل.

- كانت هذه المرحلة الأكثر ازدحاماً (وخطورة) في الرحلة حيث يوجد الكثير من الممرات الضيقة.

- عند هذه النقطة زادت ثقتنا بشكل كبير.

## مغزى اليوم الرابع 2/1:

- يتضمّن عمل القائد الكثير من الخطوات الكبيرة التي قد لا تقرّبهُ من الهدف، إذ يجد نفسه في نهاية اليوم ليس بعيداً جداً عمّا كان عليه حينما بدأ.

- هذا الأمر لا يربط القائد الفعّال بل يزيده عزماً؛ وعند هذه النقطة يحتاج القائد إلى التأكيد على أنه لا يزال على الطريق الصحيح.

- رحلة القائد لا تكون بقلّة الخوف وإنما بكثرة الإيمان والثقة بالله وبالذات وبالآخرين لأن التحديات القيادية تزداد مع الوقت ولا تنقص.

## مغزى اليوم الرابع 2/2:

- على رغم وجود الثقة، لا بدّ من الإشارة إلى ضرورة أن يتذكر القائد أن الأخطاء في رحلته ستحصل ولكن ألا يحبطه هذا الأمر .
  - والأخطاء كثيراً ما تأتي من الثقة الزائدة بالنفس مما يعرض القائد وفريقه للكثير من المخاطر غير المحسوبة (باخرة التايتانك).
  - وهنا إعادة للتأكيد على أهمية أن يتمتع القائد بموهبة الإصغاء والانفتاح على آراء الآخرين.
  - في كل الأحوال، فإن التعلّم من الفشل مفيد أكثر من التعلّم من النجاح – الفشل خطوة على طريق النجاح.
- “أنا لا أعرف الحقيقة المجردة، ولكنني أركع متواضعاً أمام جهلي، وفي هذا فخري وأجري”*

جبران خليل جبران

## الرحلة - اليوم الخامس

-حمل اليوم الخامس المزيد من الدروب الوعرة وطقساً سيئاً وقاسياً.

- بالرغم من أنه لم يكن قد مضى على بدء رحلتنا سوى خمسة أيام بتنا نشعر بانفصالنا التام عن العالم.

-اكتسبنا ثقة أكبر بقدراتنا على الرغم من تعبنا الجسدي الشديد.

- ومن أهم الأمور التي تعلمناها حول الطقس السيء هو أننا يجب أن نسابق الغيم حتى لا نضطر لمواجهة الأمطار والبلل وما ينتج عنها من خطورة الانزلاق أو الانهيارات الترابية أو المرض.





مغزى اليوم الخامس 2/1:

- طريق القائد لا تزداد إلا صعوبة "على قدر أهل العزم تأتي العزائم"

- قد توازي قدرة القائد الذهنية قدرته الجسدية، أو قد تفوقها.

- ومن هنا يجب على القائد أن يأخذ وقتاً للاختلاء بذاته والانفصال عن العالم لإعادة الصفاء لتفكيره والتركيز على أهدافه.

- التركيز على الهدف هو من أساسيات النجاح، فهناك الكثير من العوامل التي ستحدث التشويش في فكر القائد، ويمكن لهذا الأمر أن يفقده التركيز.



## مغزى اليوم الخامس 2/2:

- كذلك يجب على القائد أن يعرف أين ومتى يجب أن يكون لتجنب ظروف وتحديات هو بغنى عنها. فالقائد الحكيم هو الذي يعرف كيف يسخر المكان والزمان لمصلحته، وهو يعرف جيداً كيف يتفادى المتغيرات الخارجة عن سيطرته من خلال اللطفاف عليها قبل أن تصله.

- إن صعوبة التحديات التي يواجهها القائد وفريقه من شأنها أن تضعف مناعتهم النفسية والذهنية.

- وهنا يكمن دور القائد في لمحافظة على تماسكه وتركيزه، كما وعلى قدرته على التحفيز ومعالجة التحديات بسرعة كافية لدرء تأثير هذه الصعوبات على قدرة الفريق على المثابرة في الظروف الصعبة.

## الرحلة - اليوم السادس

- بعد ثلاث ساعات من النوم فقط بدأنا قبيل منتصف الليل بالتسلق نحو القمة بدرجات حرارة متدنية جداً.

- لا كلمات يمكنها وصف عمق مشاعرنا عندما وصلنا إلى القمة.

- مستوى الرفقة التي وصلنا إليها مع المتسلقين كافة، حتى أولئك الغرباء، هي مثال على التعاون والتشجيع والمساعدة بين من التقوا للمرة الأولى على مسار قمة جبل كليمنجارو.

- ونحن على القمة لم نقو إلا أن نذكر الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى القمة والذين تم الرجوع بهم إلى المخيم الأساس.



## مغزى اليوم السادس 2/1:



- أمام ربع الساعة الأخير من المعركة، يتغلب القائد على كل إحتياجاته الجسدية والمادية، فالنوم والاستراحة والتمتع بالطعام تتضاءل قيمتها عندما يصبح القائد على مشارف تحقيق هدفه.

- القائد المثابر هو الذي يعرف أولوياته بالنسبة للوقت، والتحرك، والاستمرار للوصول إلى الهدف المنشود.

- في خضم النجاح تتقلص المسافات بين البشر فالفرق يصبح مسؤولاً عن الإنجاز من خلال المساعدة والدعم والتشجيع؛ هذا ما يصنع الفرق بين المؤسسات الناجحة وتلك المتعثرة، وهذا ما يجب أن يدركه القائد الفعّال.



## مغزى اليوم لسادس 2/2:

- يضع الاقتراب من الوصول إلى الهدف الكثير من المسؤولية على عاتق القائد.
- تشير الدراسات إلى أن العدد الأكبر من القادة لا يعطون الاهتمام الكافي لفرق الدعم التي ساعدتهم في تحقيق هدفهم، وهذا أمر لا يليق بالقائد الحكيم.
- على القائد أن يتأمل دائماً ويسأل نفسه: كيف كان يمكن أن أنجز الهدف لولا هذا الفريق، ولولا تحضيره الأمور اللوجستية الضرورية للرحلة، والذي يدرس الطريق والوقت والمسافة والوعورة والارتفاع جيداً ويفيدني عنها!
- ولا بد أن يحث هذا الامر القائد على التفكير بأن الدعم يجب أن يكون متعدد الاتجاهات، ليس فقط بتوفر الدعم من القائد للفريق، إنما أيضاً دعم الفريق للقائد ودعم الجميع لبعضهم البعض.

”يد الله مع الجماعة“

## سؤال..

برأيك، ما هو الفرق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات المتعثرة؟

المؤسسات المتعثرة

المؤسسات الناجحة

دور القائد

دور القائد

## الرحلة - اليوم السابع

- فقط عندما اعتقدنا أن الرحلة قد انتهت، بدأنا بالنزول عن القمة. التعب لم يتوقف خاصة أنه خلال النزول يصبح الضغط على الرجلين والركبتين مؤلماً بشكل كبير.

- و من أصعب التحديات التي قد لا تتوقعها خلال النزول - وهي أيضاً حاضرة خلال الصعود - هو الانتباه أين تضع خطوتك. فبالرغم من أن درب الصعود والنزول واضحة المسلك بشكل عام، لكن غالباً ما تكون خطرة قد تطيح بك إلى الوديان السحيقة التي تحيط بك من كل صوب.

- فالحجارة التي تدوس عليها في طريقك غالباً ما تكون غير ثابتة أو متخلخلة مما يحدو بك الانتباه إلى كل خطوة بحد ذاتها حتى لا يختل توازنك وتقع.

وطبعاً يزداد الأمر تعقيداً خلال النزول عن القمة بسبب التعب الذي يفقد الجسم قدرته على التوازن والتركيز، والعدة الثقيلة التي تحملها، وبالتالي يزداد خطر الانزلاق أو الوقوع.



مغزى اليوم السابع 2/1:

- يجب على القائد الحكيم أن يخطط ليس فقط لطريق الذهاب نحو الهدف وإنما أيضاً لطريق العودة.

- في الكثير من المؤسسات تتوقف الأمور عندما يتم إنجاز العمل أو تحقيق الهدف، وذلك بسبب تلكؤ القائد في الإعداد لرحلة العودة والتي يمكن أن تكون صعبة جداً فالفريق مجهد جسدياً وربما ليس لديه الطاقة الكافية للاستمرار.

*“كنت العداء الذي سقط تقريباً عند خط الوصول وكان الأول قبل سقوطه”*

فرناندو بيسوا

- هنا تظهر حكمة القائد في الاستعداد للتعامل مع فريقه بهدف حثهم على الاستمرار في الرحلة إلى المرحلة التالية.



## مغزى اليوم السابع 2/2:

- يدرك القائد المتمكن أن طريق العودة من النجاح لا تخلو من الصعاب (يموت الكثير من الجنود بعد انتهاء المعركة بسبب الأفخاخ والألغام التي كان نصبها العدو لهم قبل معركة الانتصار)

- و يكون تفادي الأفخاخ فقط بالخطوات المدروسة وبعدم التهور الناتج عن ثقة زائدة بالنفس. فالخطوة التالية ممكن إما أن تؤدي إلى خطوة أخرى، وإما إلى الوقوع في شرك بسبب الاستهتار.

ولأن «غلطة الشاطر بألف» فإن التأنى في الخطى لا يجب أن ينظر إليها القائد على أنها إظهار للخوف، وإنما على الأكثر أنها إمعان في المحافظة على ما تم إنجازه.

- ومن المعاني التي يمكن استخلاصها من أهمية التركيز على الخطى هو أن التحديات الكبرى تكمن في التفاصيل الصغرى. فالقائد غالباً ما ينزلق على أمر أصغر بكثير مما توقعه وذلك لتركيزه على التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية أكثر بكثير من تركيزه على التفاصيل. فعلى الأرجح أن جالوت لم يكثر بتفصيل صغير، ألا وهو المقلع الذي كان بيد داوود، وهذا المقلع هو الذي قتله.



## "الطريق طويل لولا الوصول"

ابن الرومي

- فإذا نظرنا إلى هذا القول من الناحية القيادية، فإنه يعني أن رحلة القائد الأساسية تبدأ عندما ينجح بتحقيق الهدف.

- العديد من تحديات القائد الفعّال تأتي بعد إنجاز مهمته بنجاح لأن التوقعات حوله تصبح أكبر، والأعداء يشعرون بالتهديد فيضعون مهمة عرقلة هذا القائد نصب أعينهم.



# قواعد وعبر



## المبدأ الأساس: لتتعلم كيف نتعلم

- إذا أردنا أن نتعلم كيف نتعلم، علينا أن نتمتع بالوعي الذاتي قبل كل شيء.
- الوعي الذاتي هو أن نعي بوجودنا ووجود كل شيء من حولنا.
- كذلك علينا أن نعي أننا نتفاعل مع كل شيء حولنا ونتأثر به، والعكس بالعكس.
- من خلال وعينا الذاتي نصبح منفتحين على التعلم ونُقيل على كل ما يدور من حولنا بذهنية التلميذ الساعي إلى المعرفة.
- الاستعداد الذهني والانفتاح الفكري هما أساس لكي نتعلم كيف نتعلم.

## لنتعلم كيف نتعلم

- إسع إلى اختبار أمور لم تختبرها من قبل.

- جرب أن تضع ذاتك خارج إطار الدعة والراحة الخاص بك

*“رهيبٌ أن تدفن الآمال في مقابر الذات”*

غادة السمان

- إحرص على مصداقية مراجعك حتى تتعلم بحسب الأصول.

- تعلم ممن فشلوا أكثر مما تتعلم ممن نجحوا.

- ليس كل ما تقرأه على الانترنت صحيحاً... لا بل إن أكثره خاطئ وهدفه التضليل من أجل

الكسب المادي.

- أخط نفسك بتلاميذ من الحياة تعلموا من تجاربهم وهم مستعدون لمشاركة الدروس.

*“وأكثر من مدارس العلماء ومناقشة الحكماء”*

الإمام علي (ع)



## أربع قواعد ذهبية للوصول إلى القمة



1: الرغبة العميقة بالنجاح، واليقين بتحقيق النتائج المرجوة كي يصبح المستحيل حقيقة.

“وصلت لقمة الجبل في ذهني،

وما عليّ إلا أن أنقل جسمي إلى هناك”

ر.ش.

2: CP CP وهي تعني باللغة المحلية «ارتشف الماء». فعلى العلو المنخفض يساعد الماء على ترطيب الجسم وحمايته من الجفاف، وعلى العلو المرتفع يساعد الماء بجزئية الأوكسجين في تركيبته على تزويد الجسم بالأوكسجين لنقصه الشديد في المرتفعات الشاهقة.

3: Pole Pole وهي تعني باللغة المحلية سر ببطء وبمثابرة.

وهذا أمر أساسي للغاية، فالوصول إلى القمة لا يتحقق إلا خطوة بخطوة (وبكل ما للكلمة من معنى) فالاستعجال لا يوصل بالضرورة إلى القمة – عندما تتعب تعلم أن تستريح لا أن تنسحب..

4: من غير مرشدين استباقيين هناك أمل ضئيل بالوصول إلى القمة، فهم من قاموا بإرشادنا ومساعدتنا وتشجيعنا ودعمنا بكل الوسائل والطرق للنجاح.

“تعلم أن تقدّر رائحة العرق النفاذة لهؤلاء المرشدين،

فهي ما يساعدك في الوصول إلى القمة”

ر.ش.

## اختصار القواعد الذهبية الأربع للوصول إلى القمة



الوصول إلى القمة في كل الأحوال لا يمكن أن يتم إلا إذا عرف المتسلق قدرة جسمه وذهنه على التحمل، وقدرة الفريق المرافق له، وطبيعة البيئة المحيطة به، والأهم حكمة المرشدين واستباقيتهم.

## عبر من زهور ونباتات في كليمنجارو

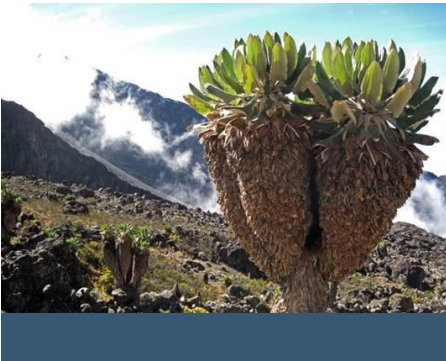


- زهور ونباتات كليمنجارو تُعلمنا الكثير، فهي متعددة الأشكال والألوان والأحجام والملمس، ولكل من هذه الخصائص وظيفتها ومغزاها.



- ما نتعلمه من النظام البيئي للجبل هو أهمية التأقلم لضمان الاستمرار، فنباتات الجبل لم تعانده بل تأقلمت معه حتى تستمر.

- وهكذا حال كل قائد، يجب أن يكون عالماً بالنظام البيئي الذي يوجد فيه، وأن يتأقلم معه حيث يلزم وذلك لضمان الاستمرارية.



## عَبْر من صخور كليمنجارو



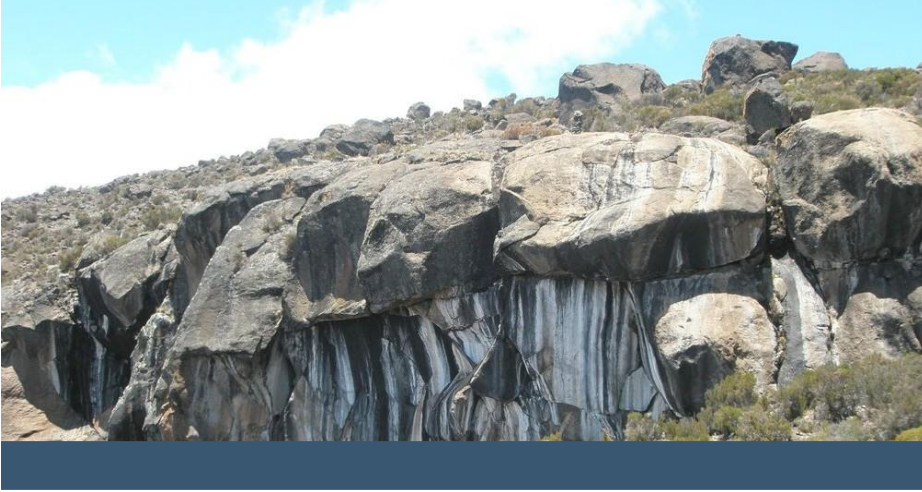
- تتكون الصخور بفعل عوامل طبيعية عديدة، من أهمها الضغط والحرارة.

- تتنوع الصخور بين صخور نارية، ورسوبية، ومتحولة (أصلها صخور نارية أو رسوبية تعرضت لعوامل معينة أدت إلى تحولها).



- تختلف أنواع الصخور في كليمنجارو، وهي بالأخص نارية تكونت بفعل الطبيعة البركانية للجبل.





- لا تترد صخور كليمنجارو بإعطائنا دروساً في التأقلم وفي تشكيل الذات والشخصية وفي عكس الخبرات التي نعيشها في حياتنا والضغطات التي تعرضنا لها والمعرفة التي ساهمت في تدوير زوايانا.



- فالزوايا الحادة والمدببة، والأشكال الملساء أو المدورة، والنتوءات والندوب المتعددة الأشكال وعوامل التعرية في الصخور، كما في القائد، تعكس تاريخ هذه الصخرة.



## عبر من الصخور



- ومن العبر الجميلة من خلال تأمل الصخور هو التمتع بتنوعها بين الجرداء منها والجميلة. فالضغط والحرارة يولدان الصخور الجافة الخشنة كما الأحجار الكريمة والصخور الملونة شبه الكريمة وأحجار الكريستال.
- وهنا نتعلم أن الظروف ذاتها يمكن أن تنتج خبرات مختلفة. وبالنظر إلى هذا الأمر من ناحية قيادية، فإن الخبرات ممكن أن تحول الفرد إلى قائد عظيم تماماً كما كونت الظروف المناخية الصخر الجميل، ويمكن أن تحول هذا الفرد إلى قائد ضعيف تماماً كما كونت الصخور الجرداء.
- الفرق بين الحالتين هو سلوك القائد. فالقائد الإيجابي والمقبل على الحياة بهدف التعلم وبناء المعرفة والقوة ينظر إلى الظروف المناخية على أنها فرصة ليصبح من خلالها صخرة جميلة (قائداً عظيماً)، أما القائد الضعيف فإنه ينظر إلى الظروف المناخية على أنها أمر سييء لا يمكن التعلم منه، وبالتالي قد يتحول إلى صخرة جرداء.



- تتكون شخصية القائد، كما الصخور، من خلال عوامل الضغط والحرارة والتحديات والمشاكل والتجارب والرحلات التي قام بها.

- من المهم جداً أن نتأمل كيف أن كل قائد، وحتى كل عضو في فريقنا، هو مثل صخور كليمنجارو، قد شحذته، وقولبته، وشكلته الخبرات والمشاكل والتحديات التي مر بها.

- القائد الحكيم هو من يأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند التفكير بذاته وبكل عضو من أعضاء فريقه.





إبداع الصخور  
Pontus Jansson

[Video](#)



# ڈروس





## الثقة



- إن خبرة التعامل مع الطبيعة تتطلب من القائد أن يوحى بالثقة لكل من يتبعه، وينطبق هذا الأمر على شؤون القيادة كافة.
- قد يأخذ القائد فريقه إلى أماكن خطيرة في كثير من الأحيان، وإذا لم يشعر من يتبع له أن قائده جدير بالثقة فإنه سياتردد ويتهاون، وهنا تكون بداية النهاية لهذا القائد ولفريقه.

## العدّة



- القائد الحكيم هو الذي يحرص على أن تكون عدّته وعدّة فريقه كافية وأمينة.

- في الطبيعة، كما في العمل، لا يعتمد النجاح على الكفاءات الشخصية للقائد أو الفريق فقط وإنما أيضاً على الاستثمار بتوفير العدة والوسائل اللازمة والتي يمكن أن يعوّل عليها لتحقيق الهدف المنشود.

- بمعنى آخر، المساومة على العدة هي مساومة على الهدف!

*“واعدوا لهم ما استطعتم من قوة”*

الأنفال 60

## عدّة غيرك قد لا تناسبك



- قصة النسر والفهد مثال على أهمية مواءمة العدة مع خصوصياتك.

- القائد الذكي هو الذي يعرف مدى قدرته، وقدرة فريقه، وفعالية عدته في الطبيعة كما في العمل.

- وبالرغم من أن العديد من القادة يتمثلون بأفضل الممارسات، أو بما فعله غيرهم

من القادة الناجحين، ولكن القائد الحكيم هو الذي يختار العدة التي تناسب قدرته وقدرة فريقه، ووزنه، وصحته، وميزانيته، ومقاربتة للأمور بشكل عام.

## أهمية اللياقة البدنية



- عندما يأخذ القائد قراراً بالانطلاق في رحلته يجب أن تكون لديه ولفريقه اللياقة البدنية الكاملة.

- اللياقة البدنية ركن نجاح الرحلة، فبدونها لا يمكن الوصول إلى أي هدف، والأهم هو أن اللياقة البدنية هي ليست لما تعرفه عن رحلتك، وإنما لما لا تعرفه.

- إنها للأوقات التي ستحتاج فيها إلى تعريض جسمك لضغط أكبر أو عمل أثقل مما كنت تتوقع، كأن تحمل أحد الرفاق المصابين، أو أن تحمل عدته بسبب إجهاده أو ألم كبير في ظهره.



## أهمية اللياقة الذهنية



- الإرادة الذهنية في رحلة القائد تكمل اللياقة البدنية.

- فاللياقة الذهنية تمثل قوة الإرادة لدى قائد الرحلات الصعبة والطويلة التي تتيح المجال أمام العديد من الأفكار السلبية والتي تثبط العزيمة.

- الإرهاق يؤدي إلى ضعف الإرادة وهو أمر لا يمكن لأي قائد أن يتحمل تبعاته إن عليه أو على فريقه.

- ويجب على القائد الحكيم أن يمرن إرادته الذهنية بانتظام كما يمرن إرادته البدنية كمثل اللجوء إلى الصوم، والصلاة، والتأمل، والتركيز على نقاط قوته، والاختلاط بأشخاص إيجابيين لتقوية هذه اللياقة.

## أهمية اللياقة الفكرية



- الطريق إلى القمة طويل، ويطول أكثر مع وعورة الطريق.

- القائد المميز هو القائد الذي يتمتع باللياقة الفكرية (الثقافة) حتى تكون رحلته مفيدة، وغنية له وللمن يرافقه.

- الرحلة توفر العديد من الفرص للتثاقف، والتباحث، والتعلم. إضافة إلى أنّ الرحلة، على صعوبتها، يجب أن تكون ممتعة ومفيدة ومسلية.

## أهمية اللياقة النفسية

- اللياقة النفسية هي قدرة القائد على مواجهة إمكانية ظهور أعضاء سلبين في الفريق فمن المتأفف الدائم إلى الثرثار، إلى النمام، إلى الفرد الذي لا يعرف حده ولا يقف عنده.

- كل هذه الشخصيات ممكن أن تكون مع القائد على الطريق وهي كثيراً ما ترخي بظلالها وثقلها على الرحلة وعلى العزيمة والهمة للقائد وأعضاء الفريق كافة.

- لذلك فإنه على القائد أن يعرف أعضاء فريقه قبل أن ينطلق، ويجب عليه أن يحرص - كجزء من مهمة تخفيف المخاطر - على تحديد القواعد، واختيار الفريق المناسب ليرافقه إلى القمة - "الفريق قبل الطريق"



## أهمية توفر الدعم من الفريق

- القيادة ليست لعبة أفراد وإنما لعبة فريق؛ القائد الذي لا يعي أهمية هذا المبدأ، لم يرتق بعد إلى مستوى القيادة الحقيقية.

- فكما يجب على القائد أن يوحى بالثقة لفريقه، كذلك يجب على الفريق أن يوفر الدعم الكامل لقائده إن كان لناحية اتقان التنفيذ، واحترام المواعيد، واتباع المعايير، والمشاركة النشطة، والالتزام بالأهداف، والمساعدة بدون سؤال.

- القائد يجب أن يكون واثقاً من دعم فريقه له حتى يتمكن من إنجاز الأهداف معهم ومن خلالهم، وعليه أن يدرّبهم ويثقفهم ليكونوا على معرفة بالمسار والهدف.





## اختر الطريق الأمثل



- من الممكن أن تكون مغريات الرحلة لدى القائد كثيرة، ومنها أن يحب القائد أن يسلك طرقاً جديدة، أو أن يستعمل مقاربات مختلفة، أو وسائل عمل لم يستخدمها من قبل.

- لربما هذا الأمر طبيعي، فعلى كل قائد أن يأخذ شيئاً من المخاطرة.

- ولكن لا يفترض بمغريات التجربة الجديدة أن تطغى على أنجع الطرق أو الوسائل لتحقيق الهدف. فالقائد يجب أن يختار الطريق الأمثل حتى لو اضطره الأمر أن يدور حول الجبل، أو حول المشكلة التي تواجهه، الخطة «باء» لا تكفي، فهناك حروف الأبجدية بكاملها لتوفير الخط البديلة!

*عقدة شهريار وجدت الحل في الليلة الأولى بعد الألف...*

حكايات ألف ليلة وليلة

## احمل ما تحتاج اليه وليس ما ترغب!

- رحلة القائد طويلة وشاقة؛ تسلق القمم يعني البقاء في الهواء الطلق والنوم في الخيم والاستراحة في الوعر، والمشى لمسافات طويلة ومضنية.
- ما تحمله كقائد يمكن أن يصنع كل الفرق بين وصولك إلى الهدف أو عدم وصولك إليه... ولا تنس فريقك أيضاً. القائد الحكيم هو من يختار أن يحمل ويعمل بالذي يحتاج اليه وليس بما هو أحب إلى قلبه. في الرحلة إلى القمة، وما تحمله من أعباء، يزيد وزن كل المحمولات مع الوقت حتى تصبح أخف الأشياء أثقلها، وحينها يكون قد فات الأوان.



## ابق دائماً متيقظاً

- القائد ليس انساناً خارقاً، ولذلك فإنه يمكن أن يتشتت انتباهه في بعض الأحيان لربما يكون تشتت الانتباه مقبولاً في بعض الأحيان وخاصة عند وقت الاستراحة، أو عندما يكون هناك فسحة للتأمل والتفكير.
  - ولكن في خضم المعركة لا يمكن للقائد أن يسمح بأن يتشتت انتباهه، فالمخاطر تحيط به من كل حذب وصوب، خاصة أن الصعوبة، واشتداد المنافسة، والعدائية تزداد كلما اقتربت المعركة من نهايتها.
- ” إرم بصرك أقصى القوم ... ”*
- القائد الحريص يبقى دائماً متيقظاً حتى لا يواجه مخاطر هو بغنى عنها في أي مرحلة من مراحل الرحلة.

## الشغف بالنجاح



- القمة غاية تحتاج إلى حافز داخلي يحثُّ على الأفضل دوماً وعدم إعطاء الإذن للاستكانة.

- عندما يكون التفوق عندك بمثابة النَّفس، عندها سيكون النجاح رفيقك دوماً.

قصة المدير الذي قام بتعليق ورقة أمام الموظفين كتب عليها: "غداً جنازة من منع تفوقكم في الشركة" وفي اليوم التالي حينما فتحوا التابوت وجدوا مرآة كتب عليها: "الشخص الذي يمنع تفوقك هو أنت"



## أهمية الثبات

- يجب على القائد أن يمتلك التصميم والعزم في كل الظروف.

- كل خطوة يجب أن تكون ثابتة لأنه في رحلة القائد إلى القمة، كل خطوة ممكن إما أن تؤدي إلى الخطوة التالية، أو ممكن أن تكون بحد ذاتها الخطوة الأخيرة في الرحلة.

## أهمية التعلم من الأخطاء

- أي رحلة لا نتعلم منها من أخطائنا وأخطاء غيرنا هي رحلة ناقصة.

- فالقائد وفريقه يجب أن يأخذا الوقت الكافي بعد كل فشل، كما بعد كل نجاح، لتحليل أسباب الأخطاء والتعلم منها والحرص على عدم تكرارها والتأكد من مشاطرة دروسها مع جميع أعضاء المؤسسة.

*“ خير ما جربت ما وعظك ”*

- هذه الممارسة يمكن تعلمها من العديد من المؤسسات الكبيرة والعالمية والتي تقوم بما يسمونه عملية «تشریح الفشل» وتعلم الدروس بعدم تكرار الأخطاء.

*“ بادر الفرصة قبل أن تكون غصة ”*

# تأملات من الرحلة



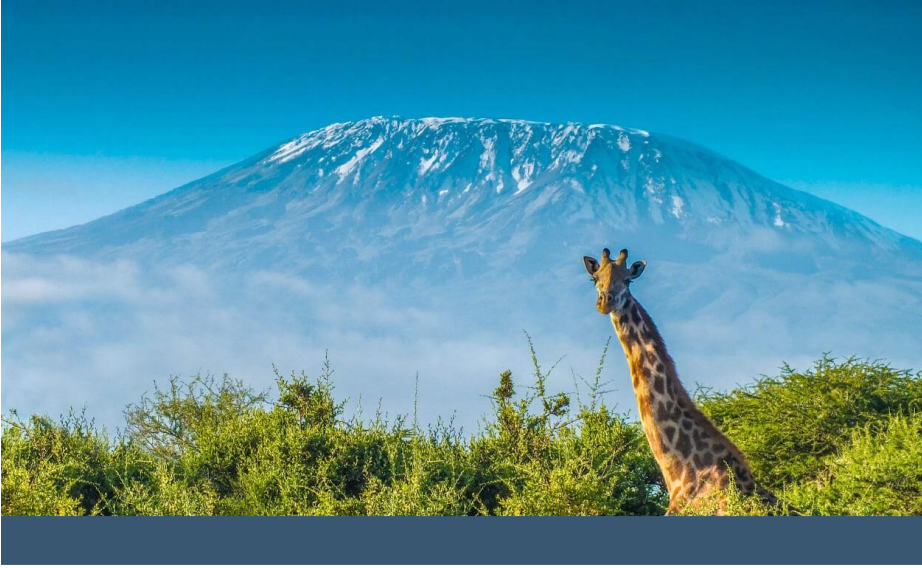
## إحساس القمة التالية



- من أجمل ما تشعر به في الطريق إلى القمة، وخاصة قرابة الوصول، هو التفكير بالقمة التالية.
- رحلة القائد لا تتوقف عند أول قمة يصل إليها فهو يسعى دائماً إلى إدراك وإنجاز ما هو أصعب وأفضل. والأهم أنه يسعى إلى التعلم من كل رحلة يقوم بها.
- تحقيق الهدف بالنسبة للقائد فرصة للانطلاق من جديد وهو دافع للمثابرة والاستمرار بالإنجاز.



## لا يجب أن نستهيين



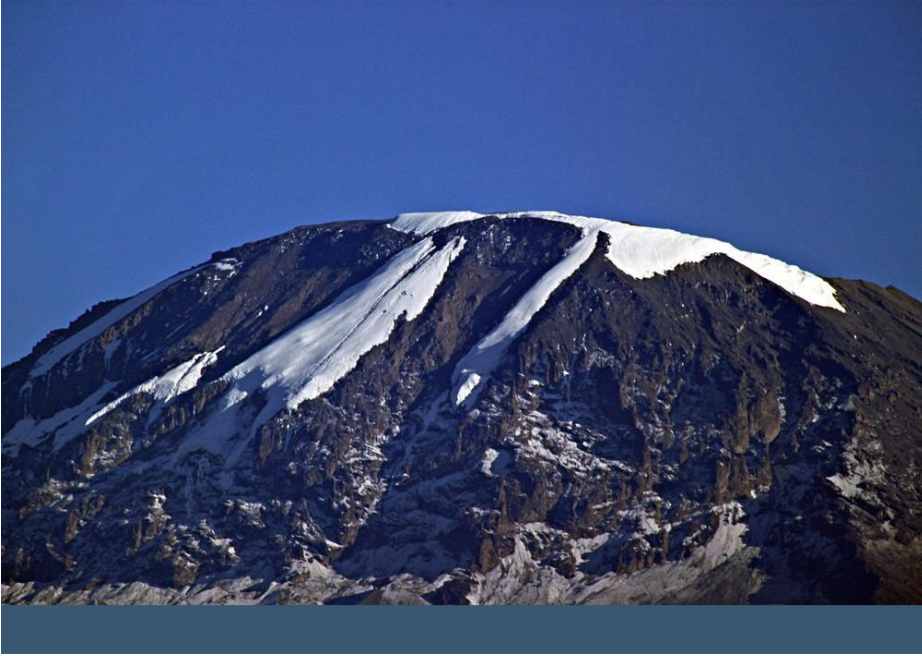
- إذا تسلقت قمة عالية، فلا تستهن بالقمة التالية إذا كانت تبدو أقل علواً، فماضيك لا يحدد مستقبلك.

- أكثر القادة الذين سقطوا أو فشلوا في تحقيق أهدافهم كانوا قد تفوقوا على قمم ومهام أصعب من القمة أو المهمة التي هزمتهم.

- الاستعداد وشحن الهمة والكفاءة هي التي تحدد قوة النجاح وليس الأمجاد الغابرة.

” وإياك والاعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء ”

## إحتضن الجبل



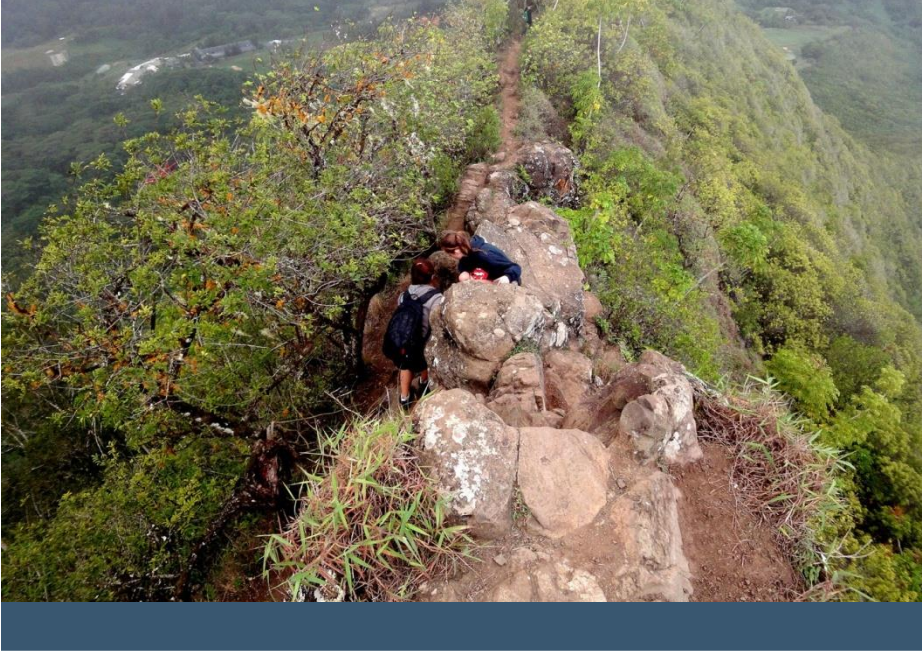
- الرحلة إلى أي قمة هي رحلة مع الطبيعة وليست رحلة تحدٍ للطبيعة!

- عندما تكون في الطريق إلى القمة، هناك حوار مفتوح بينك وبين الطبيعة، فأنت تتغنى بها تارة، وتستصعبها تارةً أخرى؛ كذلك فإنها تغمرك بصفائها مرةً، وتذيقك مرارة ولوجها مرةً أخرى.

- احتضن الجبل ولا تحاول أن تغزوه – خاطب الكون من خلاله وانصت إلى دوي الصمت –

داود(ع) الذي كان يتأمل الجبال ويسبح معها بالعشي والإشراق.

## المشاكل هي في الواقع فرص متكرة



- كم مرة نرى في مشاكلنا عائقاً، نتأفف ونسعى إلى الابتعاد عنها، ولكن بالرجوع إلى الذاكرة وإلى المصاعب التي واجهتك في الطريق إلى القمة، تكتشف أنك أنت ما أنت عليه اليوم من عزم ونضج بسبب هذه التحديات التي اعترضتك.

- قوتك وعزيمتك ومثابرتك لم تأت من الوقت الذي كنت فيه جالساً مستريحاً، وإنما من خضم غمار المشاكل والتحديات التي واجهتك في طريقك إلى القمة.

وَأَنْبَلُونَكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصِ مِنَ الْأَمْوَالِ وَالنَّفْسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ \* الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ  
مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ \* أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ

## الرحلة فرصة للتواضع



- أروع لحظات الصعود إلى القمة هي أنه كلما تسلقت وازداد الارتفاع، كلما شعرت بالتواضع أمام عظمة الله وقدرته عز وجل.

- بالنظر إلى الأسفل ترى الأشياء صغيرة، والأهم هو أنه عندما تنظر حولك، فإنك ترى كم أنت صغير أيضاً أمام هذه العظمة الإلهية، ولا يسعك هنا إلا الانحناء والتواضع – من تواضع الله رفعه...

*“امش في الصنادل حتى تمنحك الحكمة أحذية”*

ابن سينا

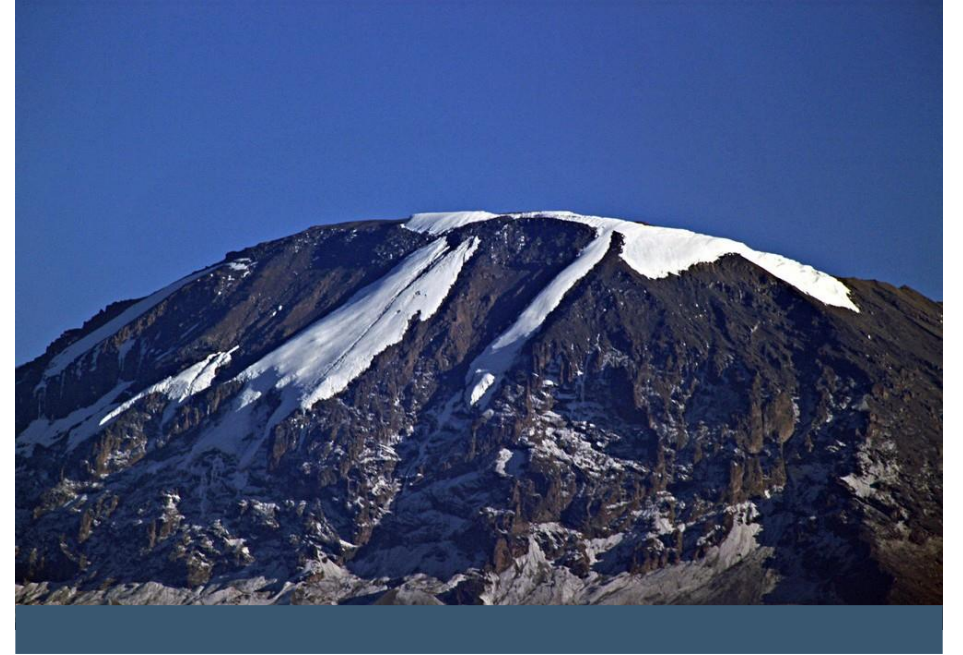


## فهم الذات

- تأخذنا الرحلات إلى أماكن عديدة بالفعل أو بالفكر، ولكنها يجب أن لا تبعدنا عن ذاتنا.
- فإن القائد عندما ينجز رحلة معينة يجب أن ينظر إلى أعماق ذاته ويتبصر في ما الذي أصبح أفضل في ذاته.
- القائد يفكر بكل اللحظات من بدء الرحلة وحتى نهايتها، بما فيها المصاعب والتحديات، ولحظات الفرح والألم، ولحظات الاستسلام والتردد، ولحظات النزاع مع الذات وغيرها.
- القصور ليس فشلاً: قد يفشل المرء في تجربة أو أكثر، وهذا لا يعني أنه إنسان فاشل. ما يجعله كذلك فعلاً هو عدم الاعتبار من تجاربه الفاشلة.

## عدم الاستسلام

عندما تكون في شك من قدرتك على  
الاستمرار وتوشك على الاستسلام،  
استحضر أهدافك وطموحاتك وأحلامك،  
فذلك كفيل بأن يعطيك جرعة كافية من  
العزم والاندفاع للاستمرار.



*ثق بأن الله معك، فإذا ناديته سمع نداءك،  
وإذا ناجيته علم بنجواك*

## تحقيق المستحيل... ممكن

يمكن للمرء تحقيق ما كان يعتبره مستحيلًا  
عبر المثابرة، حيث يمكن لأناس عاديين أن  
يحققوا إنجازات غير عادية - هي بمثابة  
تخطي المرء لهواجسه ومخاوفه.

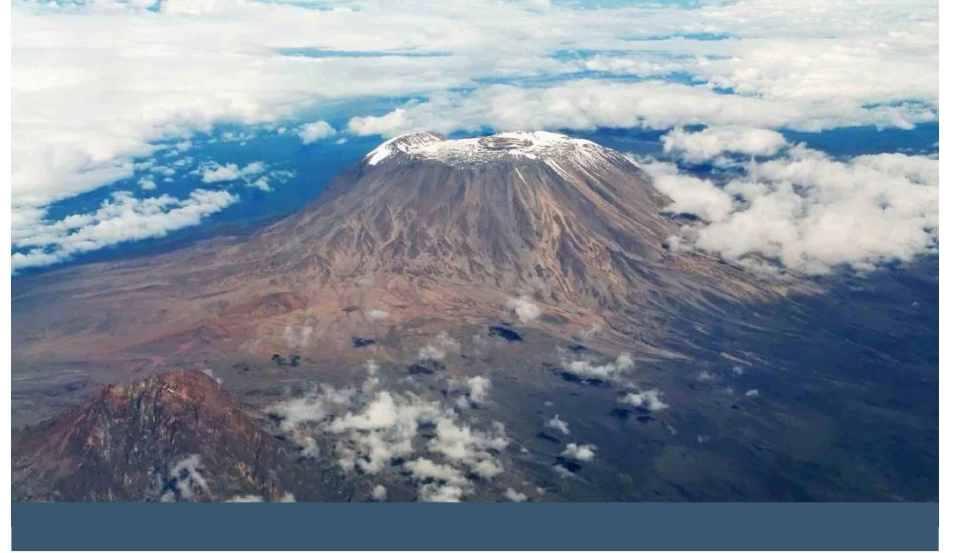


## الحلقة الأضعف

إن أضعف حلقة في السلسلة من شأنها أن تهدد التجربة برمتها، من هنا أهمية التفاني مع رفاق الدرب.

“ واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ”

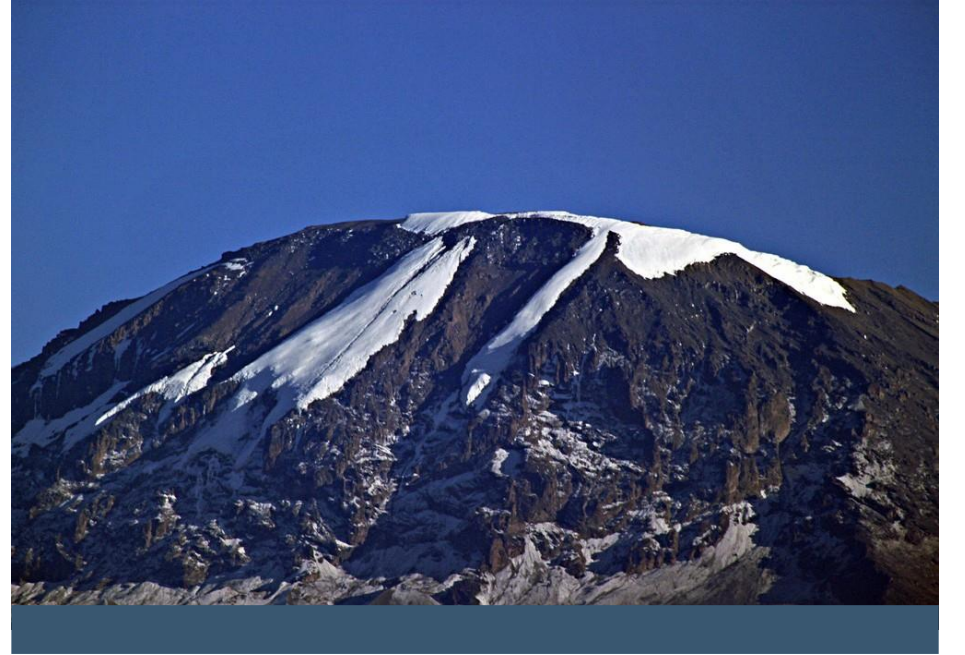
آل عمران - 68





## عندما تنقطع ... تتصل

حيثما ينقطع المرء عن الالتصاق بأدوات  
التواصل الحديثة تتصل بذاتك وأفكارك  
وأعماقك.



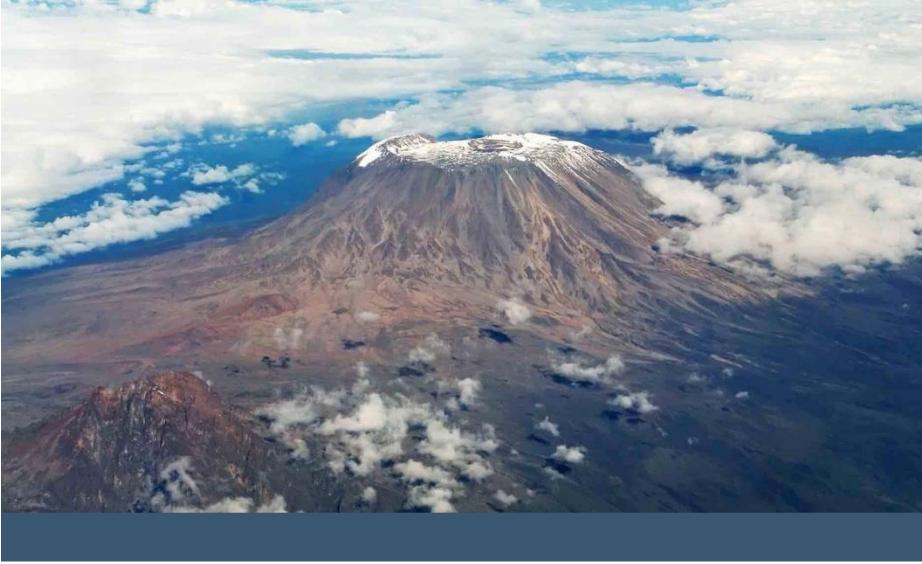
## إطمئن، لن يغادر الجبل

قد لا يتمكن المرء من تحقيق مراميه من التجربة الأولى، أو الثانية، أو الثالثة، لكن الطموح يبقى قائماً ومشروعاً لحين بلوغه.

*“ التجربة أبداً ”*



## التحرر من القيود الوهمية



- عندما يتم التركيز على الأساسيات، تسقط الأشياء الثانوية تلقائياً.

- بالإمكان الاستعاضة عن روتين معين بدائل مقبولة.

” ضع كل أمرٍ موضعه وأوقع كل عملٍ موقعه ”

الإمام علي (ع)



"هذا العالم مثل الجبل..

الصدى الذي يخصك يعتمد عليك..

إن كنت تصرخ بالأشياء الجيدة

سوف يردّها العالم إليك..

وإن صرخت بالأشياء السيئة

سوف يردّها العالم إليك..

حتى لو تحدثت أحد ما عنك بشكل سيء

تحدث عنه بشكل جيد..

غيّر قلبك يتغير العالم "

شمس التبريزي



## التعلم من الخارج عن المألوف

- كثير من الدروس القيادية تأتينا اليوم من بيئة المؤسسات الكبيرة الناجحة. وهذا أمر جيد خاصة عندما يشارك كبار قادة الشركات الناجحة خبراتهم في إدارة مؤسساتهم، بالإضافة إلى دروس النجاح والفشل التي يمرون بها.

- ولكن يبقى الكثير من هذه الدروس في إطار المألوف، حيث تحصل معظم هذه الخبرات في مكاتب الموظفين وغرف الاجتماعات.

- وفي التأملات والدروس المأخوذة من رحلة كليمنجارو رسالة مفادها أن القائد لا يجب أن يتعلم من بيئته المألوفة فقط، وإنما يجب أن يستفيد من كل تجربة، بالمعنى الحقيقي وليس المجازي، لتعلم الدروس ومشاركتها. فالخارج عن المألوف يحمل في كثير من الأحيان ما لا يمكن تعلمه في البيئات المحصورة والمحددة.

- وتعلمنا التجارب أن توسيع آفاق التعلم أت في كثير من الأحيان من خلال تجارب خارجة عن المألوف ومختلفة عن الإطار الطبيعي للتعلم، تماماً كما اكتشف نيوتن الجاذبية وهو نائم تحت الشجرة!

*ما أكثر العبر وما أقل الاعتبار*

(الإمام علي (ع))



## مشاركة المعرفة



- وفي ختام هذه الرحلة الجميلة من الدروس والعبر، يبقى الدرس الأهم الذي يجب أن يكون على ذهن كل قائد من اليوم الأول لرحلته، ألا وهو: ما هي المعرفة والخبرة التي سأكسبهما وأزكيهما عندما أعود؟

- هذا الدرس هو بمثابة إتمام السعي لدى القائد قبل أن يبدأ برحلة جديدة، عبر توثيق ومشاركة ما تعلمه ليبقى مادة للمعرفة لزملائه من القادة وللأجيال القادمة.

- رحلة القائد ليس المغزى منها فقط تحسين وتطوير قدراته الذاتية، وإنما أيضاً هدفها جلب الخبرة لأكبر عدد ممكن من الناس، وهنا أهمية التوثيق والمشاركة.

*”زكاة العلم إنفاقه“*

الرسول الأكرم (ص)





CONGRATULATIONS!  
BON VOYAGE



## أي قمة تنتظرك؟



- صحيح أنه قد لا يتسنى لكل الناس أن تتسلق جبالاً، لكن بإمكانهم أن يستلهموا دروس المثابرة، والإعداد، والجرأة.
- قمة الجبل تمثل النجاح الجسدي والذهني والمعنوي.
- في هذه الحياة هناك قمم نطلبها وأخرى تطلبنا.
- فأي قمة تطلبنا؟ وفي أي وقت ستطلبنا؟ وكيف ستكون عدتنا؟ ومن سينضم إلى فريقنا؟ ومن هم مرشدونا في الطريق إلى القمة؟

كلها أسئلة ممكن أن نجيب عليها أو أن تجيب عليها رحلتنا القادمة... وإلى اللقاء!



“لا تتسلق الجبال ليراك العالم..  
تسلقها لترى أنت العالم”

“نزول الجبال ولا تنزل”

شكر خاص لكل من:

- **الدكتور كامل عبدالله**، الأخ الصدوق ورفيق العمر.

- **الأستاذ شارل صليبيا**، الشاب القادر على ترجمة قيمه أفعالاً وأقوالاً.

شكراً لحسن انتباهكم  
أسئلة واستفسارات

رائد حشاش  
Raid H. Chashash