

فن الإدارة التسويقية

القائد العظيم لا يطلب التفاؤل
القائد يصنع الأمل



احمد محمود الجبาวى

فن الإدارة التسويقية

القائد العظيم لا يطلب التفاؤل... القائد يصنع الأمل

أحمد محمود الجبّاري

فن الإدارة التسويقية

أحمد محمود الجبواوي

الطبعة الأولى

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف.

لا يجوز إعادة نشر هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو نقله بأي شكل أو وسيلة، إلكترونية أو ورقية، دون إذن كتابي مسبق من المؤلف.

الفهرس

17.....	مقدّمة الكتاب
21.....	الإدارة من منظور تسويقي
23.....	1- المدير الذي يفهم العملاء يفوز دائماً.....
27.....	2- من هو العميل؟ سؤال يظنه الجميع بسيطاً.....
28.....	3- كيف يرى المدير القديم العميل؟.....
30.....	4- رحلة داخل عقل العميل.....
31.....	5- لماذا تفضل الشركات في فهم عملائها؟.....
33.....	6- كيف نقرب من العميل أكثر؟.....
34.....	7- أمثلة تُثبت الحقيقة.....
36.....	8- إطار عملي للمدير.....
37.....	9- من التضحية إلى الشغف.....
38.....	10- مدير بلا عملاء... شركة بلا مستقبل.....
40.....	لماذا تعتمد الإدارة الحديثة على التسويق (Marketing)؟.....
42.....	1- من المنتج إلى الإنسان.....
43.....	2- من يفهم العميل يقود السوق.....
44.....	3- التسويق قبل المنتج.....
45.....	4- الإدارة بإدراك الفرصة.....
46.....	5- إدارة التغيير = إدارة السوق.....
47.....	6- لماذا يجب أن يقود التسويق؟.....
48.....	7- إدارة بعيون السوق.....
49.....	8- نموذج الإدارة المسوّقة للسوق.....
52.....	9- تمرين تطبيقي للقارئ.....

53 كيف تُصنع القرارات الإدارية من منظور العميل؟

1- المقارنة الجوهرية في اتخاذ القرار 55

2- رحلة القرار في عقل العميل 57

3- سيناريوهات واقعية تُظهر الفارق 58

4- النموذج العملي لاتخاذ القرارات 59

5- تمرين عملي للقارئ 60

61 كيف يفكر العميل؟ وما الذي يريده حقًا؟

1- الإنسان... قبل العميل 63

2- الدافع الخفي وراء الشراء 64

3- قواعد التفكير لدى العميل 66

4- الفرق بين الحاجة والرغبة 67

5- نموذج عالمي لفهم سلوك العميل 69

6- قصة العميل الأولى... حياته لا شركتك 71

7- كيف نفهم ما يريده العميل حقًا؟ 73

8- تمرين عملي للقارئ 74

76 العميل هو الأصول التي ترتفع قيمتها دائمًا

1- الأصل الحقيقي للشركة 78

2- من البيع إلى العلاقة 80

3- لماذا يعود العميل؟ 81

4- كيف تبني إدارة العملاء؟ 83

5- نموذج عملي للمدير 85

7- تمرين عملي للقارئ 87

89 القيادة تبدأ من الداخل

1- لماذا يبدأ كل شيء من الداخل؟ 90

- 2- سؤال المفترق — لماذا أريد أن أكون قائدًا؟ 92
- 3- وضوح الهدف — بوصلة القرارات 93
- 4- القيم الشخصية — جذور القيادة 95
- 5- اختبار ذاتي للقائد 97
- 6- قصة تبقى في الذاكرة 97
- 8- تمرين تطبيقي 99
- الذكاء العاطفي... قوة الإدارة الصامتة 101**
- 1- ما هو الذكاء العاطفي للمدير؟ 102
- 2- القيادة علم... والعاطفة فن 104
- 3- أربع ركائز للذكاء العاطفي القيادي 106
- 4- حين تُصنع المعجزات بالإنسان 108
- 5- لماذا يفشل مديرون أذكىء جدًّا؟ 110
- 6- نموذج عملي للقائد 110
- 7- سيناريو تطبيقي — في شركة حقيقية 111
- 8- اختبار ذاتي للقائد 112
- اتخاذ القرارات تحت الضغط 113**
- 1- طبيعة القرارات تحت الضغط 114
- 2- لماذا يختلّ القرار عند التوتر؟ 116
- 3- قصص 117
- 5- مصفوفة الأولويات 119
- 6- مثال من عالم القهوة 120
- 7- اختبار للقائد 121
- 8- كيف تتصرف في اللحظة الحرجة؟ 122
- التحفيز | كيف تُشعل الحماس في فريقك؟ 123**

- 1- لماذا يفشل بعض القادة في التحفيز؟.....125
- 2- الحافز ثلاثي الأضلاع.....126
- 3- الإبداع أنا أترك بصمتي.....128
- 3- عندما لا ينفع المال وحده.....129
- 4- قصص تثبت الحقيقة.....130
- 6- أدوات عملية للقائد.....132
- 7- سيناريو واقعي.....133
- 8- اختبار ذاتي للقائد.....134
- إدارة النزاعات... تحويل الصراع إلى فرصة.....135
- 1- لماذا تنشأ النزاعات؟.....137
- 2- سوء الفهم.....138
- 3- الأنا الشخصية.....138
- 4- ضغط العمل.....139
- 2- أنواع النزاعات داخل الشركات.....139
- 3- قصص :.....141
- 4- نموذج عملي لحل النزاعات Conflict Mastery Model.....142
- 5- أدوات القائد لإدارة النزاع.....143
- 6- سيناريو عملي.....144
- 7- اختبار للقادة.....144
- إدارة العمل والعمليات — كيف تنتصر الشركة بالأداء؟.....146
- 1- من نحن؟.....147
- 2- ماذا نريد؟.....147
- 3- كيف سنصل؟.....148
- 4- لماذا سيختارنا العميل؟.....148

- 1- حقيقة التخطيط الاستراتيجي ؟ 148
- 2- عناصر الاستراتيجية الأربعة 150
- 3- أمثلة عالمية ناجحة 151
- 4- إطار عملي للقائد 152
- 5- قصة تطبيقية 153
- 6- كيف نبني خطة استراتيجية داخل أي شركة؟ 153
- 7- الأخطاء القاتلة في التخطيط الاستراتيجي 154
- 8- اختبار القائد الاستراتيجي 154
- إدارة المخاطر — حماية المستقبل قبل أن يقع 156**
- 1- ما هي إدارة المخاطر؟ 158
- 2- أنواع المخاطر الثلاثة 159
- 3- مخاطر السمعة 161
- 3- لماذا تسقط الشركات في الفخ؟ 162
- 4- غياب الخطط البديلة 163
- 5- قصة عملية من وادي السيليكون 168
- 6- كيف تحمي سمعتك؟ 169
- 7- سيناريو تطبيقي داخل شركة 171
- 8- اختبار ذاتي للقائد 171
- إدارة الجودة — التفاصيل التي تصنع الثقة 173**
- 1- ما هي الجودة فعلاً؟ 174
- 2- مدارس الجودة الثلاث 175
- 3- ديزني — الجودة في السحر الإنساني 177
- 3- لماذا الجودة تصنع الثقة؟ 178
- 4- نموذج إدارة الجودة 179

- 5- أخطاء قاتلة في إدارة الجودة 180
- 6- سيناريو تطبيقي داخل شركة 181
- 7- اختبار ذاتي للقائد 182
- التحول الرقمي — الإدارة في عصر التكنولوجيا 183**
- 1- لماذا التحول الرقمي ضرورة؟ 184
- 2- أبعاد التحول الرقمي الأربعة 186
- 3- التجربة الرقمية Customer Experience 187
- 4- العمل السحابي Cloud 188
- 3- أمثلة عالمية توضح المعنى 188
- 4- التكنولوجيا لخدمة الإنسان 189
- 5- نموذج عملي للقائد 190
- 6- التحول الرقمي بلا بشر = كارثة 191
- 7- مقاومة التغيير... كيف نتغلب عليها؟ 191
- 8- سيناريو عملي 192
- 9- اختبار ذاتي للقائد 193
- تطوير الأنظمة والعمليات — كيف تصبح الشركة آلة ذكية؟ 194**
- 1- ما هي الأنظمة الإدارية؟ 195
- 2- لماذا تفشل الشركات التي تبدأ قوية؟ 197
- 3- نماذج عالمية ملهمة 198
- 4- أنواع تطوير العمليات 200
- 5- نموذج عملي 200
- 6- أهمية القياس 201
- 7- سيناريو داخل شركة فعلية 202
- 8- الثقافة التي تحمي الأنظمة 203

- 9- اختبار للقادة 204
- القيادة تصنع الثقافة... والثقافة تصنع الانتصار..... 205
- 1- ما الذي يصنع الثقافة؟ 207
- 2- نموذج القيادة المؤثرة على الثقافة 208
- 3- أمثلة عالمية — الثقافة تقود للانتصار 210
- 4- القائد هو القدوة الأولى 212
- 5- نموذج عملي للتطبيق 214
- 6- سيناريو حيّ داخل شركة 215
- 7- اختبار للقائد 215
- قيم الشركة — المعتقدات التي تقود السلوك 217
- 1- ما هي القيم؟ 220
- 2- لماذا تُعدّ القيم أخطر من الاستراتيجية؟ 221
- 3- أمثلة عالمية للثقافة التي قادتها القيم 223
- 4- أمثلة عربية معاصرة 224
- 5- أمثلة تاريخية خالدة 224
- 6- كيف نبني القيم داخل شركتنا؟ 225
- 7- سيناريو من الواقع 226
- 8- اختبار ذاتي للقائد 227
- التواصل القيادي — الكلمة التي تغيّر كل شيء 229
- 1- لماذا التواصل أهم من القرار؟ 231
- 2- عناصر التواصل القيادي الثلاثة 233
- 3- الوقت الصحيح 234
- 3- فن الخطاب المؤثر — إلهام الناس من المنصة 234
- 4- التواصل اليومي — اللغة الخفية للشركة 236

- 5- التواصل أثناء الأزمات 238
- 7- أمثلة تاريخية خالدة 242
- 8- سيناريو تطبيقي 244
- 9- اختبار للقادة 245
- بناء الولاء — كيف تصبح الشركة عائلة واحدة؟ 247
- 1- لماذا الولاء كنز لا يُقدَّر بثمن؟ 248
- 2- الولاء يبدأ من الداخل — الولاء الوظيفي 250
- 3- الولاء من الخارج — ولاء العميل 252
- 4- الرابط الخفي بين ولاء الموظف وولاء العميل 254
- 5- نموذج عملي 256
- 6- سيناريو تطبيقي داخل شركة 257
- 7- اختبار للقائد 258
- قيادة التغيير — عبور الحواجز حين يخشى الآخرون الحركة 259
- 1- لماذا التغيير مفرغ للجميع؟ 260
- 2- مقاومة التغيير — عدو القائد الأول 262
- 3- أمثلة عالمية على التغيير الشجاع 263
- 4- التغيير الداخلي = معركة فكر 264
- 5- التغيير الخارجي = معركة سوق 265
- 6- نموذج عملي للقائد 266
- 7- سيناريو تطبيقي داخل شركة دعاية وإعلان 267
- 8- اختبار للقادة 267
- التسويق والبراندينج — كيف تصبح الشركة اسمًا يحبه الناس؟ 269
- 1- ما الذي يصنع البراند فعلياً؟ 270
- 2- الهوية اللفظية 271

271	3- الهوية الشعورية.....
271	2- لماذا البراند هو أغلى أصول الشركة؟.....
272	3- أمثلة عالمية تثبت قوة البراند.....
273	4- قصة العلامة... قبل المنتج.....
274	5- كيف نتعامل مع البراند عمليًا؟.....
275	6- نموذج عملي.....
275	7- سيناريو تطبيقي.....
276	8- اختبار للقائد.....
277	التسويق — الرابط العاطفي بين الشركة والناس.....
278	1- ما هو التسويق حقًا؟.....
279	2- مراحل تطور التسويق عبر الزمن.....
280	3- لماذا التسويق هو “العمود الفقري” للنجاح؟.....
281	4- أمثلة عالمية توضّح المعنى.....
283	5- نموذج عملي.....
283	6- التسويق = تجربة.....
284	7- سيناريو تطبيقي داخل شركة.....
285	8- التسويق في عصر الرقمية.....
286	9- اختبار للقائد التسويقي.....
287	قصة العلامة — كيف نصنع هوية تبقى في القلب؟.....
288	1- لماذا تحتاج كل علامة إلى قصة؟.....
289	2- من هو بطل القصة؟.....
290	3- نموذج سرد القصة Brand Story Canvas.....
291	4- الوعد.....
292	5- الرحلة.....

292.....	6- الانتصار.....
292.....	7- المستقبل.....
292.....	4- تمرين للقارئ.....
293.....	5- أمثلة عالمية عظيمة.....
294.....	6- أمثلة عربية وإقليمية.....
294.....	7- القصة الحية = التجربة اليومية.....
295.....	8- قصة العلامة داخل الشركة.....
295.....	9- اختبار تطبيقي للقارئ.....
296.....	10- خلاصة عملية سريعة.....
297.....	بناء الثقة الرقمية — من أول زيارة إلى آلاف المتابعين
298.....	1- لماذا الثقة الرقمية أهم من الظهور؟.....
299.....	2- الثقة الرقمية = 3 أركان متداخلة.....
300.....	3- الحضور على السوشيال ميديا — Social Trust.....
302.....	4- تجربة المواقع والمتاجر الإلكترونية — Digital Experience Trust.....
303.....	5- البيانات — بوصلة الثقة.....
305.....	6- نموذج عملي.....
306.....	7- سيناريو تطبيقي لشركة دعاية وإعلان.....
306.....	8- اختبار للقائد الرقمي.....
308.....	إدارة السمعة — سمعة العلامة أهم من أرباحها
309.....	1- لماذا السمعة أثنى من الربح؟.....
310.....	2- السمعة أصل مالي يُقاس.....
311.....	3- السمعة علاقة إنسانية مع الجمهور.....
312.....	4- السمعة خط الدفاع الأول في الأزمات.....
313.....	5- كيف نبني سمعة لا تهتز؟.....

314	6- نموذج عملي
315	7- الأمثلة العالمية
318	الخاتمة

القائد العظيم لا يطلب التفاؤل

القائد يصنع الأمل

"قبل أن تدير شركة... عليك أن تدير صورتها. قبل أن تُعلن عن منتج... يجب أن تمتلك قصة. وقبل أن تصنع حملة... يجب أن تفهم إنساناً يبحث عن حل. في هذا الكتاب سأضع بين يديك خبرة سنوات في الإدارة الإعلانية وصناعة العلامات التجارية... كيف تفكر كمدير؟ وكيف تتحرك كمسوق؟ وكيف تلهم كقائد؟"

أحمد محمود الجبาวى

الإهداء

إلى نسخة الضوء الأخرى من قلبي ...
الذي يرى ما أرى قبل أن أراه.

بناء العلامة التجارية "Branding" يشبه الموعد الغرامي عبر الإنترنت.

قد تُبهر الناس عبر الشاشات...

تصميم جذاب، ألوان متناسقة، وشعار متقن.

لكن عندما يلتقون بك على أرض الواقع،

يصددهم اختلاف الصورة عن الحقيقة!

الهوية البصرية ليست مجرد مظهر،

بل تجربة متكاملة يجب أن تنعكس في كل نقطة تواصل.

اجعل علامتك التجارية صادقة... كما هي على الإنترنت، فلتكن كذلك في الواقع.

هل تعكس علامتك واقعها الحقيقي؟

مقدّمة الكتاب

في عالمٍ مزدحم بالمنتجات والأفكار والضوضاء...

تبقى هناك حقيقة واحدة لا تتغيّر:

الأسماء التي تبقى في الذاكرة

هي تلك التي تبقى في القلوب أولاً.

كنت دائماً أتساءل:

لماذا تفشل شركات تمتلك رأس المال والخبرات؟

ولماذا تنجح شركات بدأت من الصفر؟

كيف يمكن لفكرة بسيطة أن تتحوّل إلى علامة تجارية تُلهِم؟

ولماذا يصنع القائد الفارق... حتى مع الموارد القليلة؟

أدركت مع الزمن أن السر ليس في:

- المال
- ولا التكنولوجيا
- ولا حتى في السوق

بل في الإنسان.

في روحه، ودوافعه، وثقته، وشعوره بأنه جزء من قصة أكبر من وظيفته.

الإدارة ليست جداول وتقارير فقط

الإدارة: علاقات — قيم — قصص — ثقة — تواصل — وعد

الدعاية والإعلان ليست صورًا تُنشر

ولا كلمات تُقال

بل معانٍ تُزرع داخل الناس

ومشاعر تدفعهم للانتماء، قبل الشراء.

التسويق ليس صراخًا لجذب الانتباه

بل حوارًا لريح القلوب.

والقيادة ليست مكتبًا أعلى

بل مسؤولية أعمق

تبدأ من الداخل... وتنعكس على الثقافة...

وتصنع انتصارًا قبل أي منافسة.

هذا الكتاب ليس نظريات للقراءة فقط

إنه خريطة عملية تجمع :

- القيادة التي تشعل رؤية
- الإدارة التي تنظم الواقع
- الثقافة التي تحافظ على الروح
- البراندينج الذي يصنع المعنى
- التسويق الذي يبني العلاقة

- السمعة التي تحمي النجاح

ستجد فيه مزيجًا:

- من الأمثلة العالمية
- والدروس التاريخية
- والتجارب الواقعية
- والأدوات الجاهزة للتطبيق
- والقصص الملهمة التي تغيّر طريقة التفكير

هذا الكتاب موجّه لكل من :

- مدير شركة أو فريقًا
- يقود علامة يريد أن تكبر
- يملك حلمًا ويرفض أن يُطفأ
- يؤمن أن الإدارة ليست وظيفة... بل رسالة

عزيزي القارئ،

أنت الآن على عتبة رحلة

قد تغيّر طريقة رؤيتك للإدارة إلى الأبد

ربما تجد بين السطور:

- إجابة لسؤال طويل
- حلاً للأزمة مؤلمة

• أو شرارة تبني لك غداً أفضل

أتمنى أن تقرأ هذا الكتاب

لا بعقلك فقط... بل بقلبك أيضاً

وأن تطبق منه ما يليق بطموحك

والأهم...

أن تتذكر دائماً:

القيادة تصنع الثقافة... والثقافة تصنع الانتصار.

والإنسان... هو جوهر الإدارة كلها.

أحمد محمود الجباوي

الإدارة من منظور تسويقي

يقول بيتر دراكر:

«الغرض من العمل التجاري هو خلق عميل، وكل ما عدا ذلك مجرد تكلفة.

في مدينة عطشى... كان التجار يبيعون الماء فلا يربحون كثيرًا.

حتى جاء تاجر شاب لا يملك بئرًا ولا قافلة، لكنه فهم ما لم يفهمه الآخرون:

الناس لا يشترون الماء... بل سهولة حمله.

فباع لهم قِربًا خفيفة تُعلّق على الكتف، فأصبح أغنى من أصحاب الآبار أنفسهم.

هذه ليست حيلة تجارية...

هذه إدارة تسويقية تفهم القيمة التي يبحث عنها العميل.

منذ أن وُلدت الشركات، وُلد معها سؤال لم يُجب عنه بعد:

ما سر نجاح مؤسسة وفشل أخرى؟

هل الإدارة هي ورقة وهيكل تنظيمي ومكتب أنيق؟

أم أنها القدرة على فهم نبض السوق ورغبات الناس واتخاذ قرار صحيح في اللحظة

المناسبة؟

الإدارة ليست معادلة رياضية يمكن حلها بالأرقام وحدها، وليست علمًا جامدًا

يتجمد على رفوف المكتبات.

إنها لغة يتحدّث بها السوق، وفنّ يفك شيفرة المستهلك، وذكاء يجعل الشركة قريبة من القلب قبل الجيب.

المدير الذي يتجاهل التسويق يشبه من يقود السفينة دون أن يلاحظ اتجاه الرياح.

والرياح هنا هي:

العميل، السوق، المنافسة، الصورة الذهنية، التجربة، القصة، القيمة.
يقول ستيف جوبز:

«لن تصنع علامة عظيمة إن لم تبدأ من تجربة العميل.»

التسويق ليس إعلاناً...

التسويق أن تفهم العميل أكثر مما يفهم نفسه.

أن تصنع منتجاً يحل مشكلة حقيقية.

أن تبني برانداً يعيش في قلوب الناس حتى قبل أن يخرج للنور.

لقد تغيّر العالم، وتغيّرت معه الإدارة.

اليوم لم تعد الشركة التي تملك أقوى منتج هي الأعلى قيمة...

بل التي تملك أقوى قصة.

لذلك، سأتناول في هذا الباب التحوّل الجوهرى الذي جعل الإدارة الحديثة

قائمة على رؤية تسويقية شاملة:

كيف أصبحت الهوية، والإعلان، والتجربة، والتواصل...
أركان الإدارة الفعّالة.

المدير الناجح لم يعد ذلك التقليدي الذي يوزّع المهام ويتحكّم في الوقت؛
المدير اليوم هو ذلك الذي يعرف كيف يجعل شركته مقنعة،
وكيف يصنع أسبابًا تجعل العملاء يختارون علامته دون سواها.
كما قال جيف بيزوس:

«علامتك التجارية هي ما يقوله الناس عنك عندما لا تكون موجودًا في الغرفة.»
من هنا تبدأ القصة الحقيقية للإدارة.

1- المدير الذي يفهم العملاء يفوز دائمًا

يقول فيليب كوتلر:
“التسويق الجيد يجعل الشركة تبدو ذكية،
لكن التسويق العظيم يجعل العميل يشعر أنه هو الذكي.”
في سوق بغداد القديم، كان هناك خبّازان متجاوران.
الأول يخبز أجود أنواع الخبز ويبيعهه بسعر ثابت،
والثاني يبدّل وصفته كل أسبوع بناءً على حديث الناس في السوق.
حين اشتكى أحدهم من الملح، قلّله.
وحين أحب الأطفال القشرة المقرمشة، زادها.
وبينما بقي الأول ينتظر الزبائن،

أصبح الثاني يُزار من كل حيّ.

لم يكن يبيع الخبز فحسب...

بل كان يبيع الاهتمام.

من لا يسمع العميل... لن يسمع اسمه في قائمة النجاح.

كم من شركة تمتلك فريق إدارة قويًا، وهيكلًا منظمًا، وموارد ضخمة... ومع ذلك

تفشل؟

وكم من شركة صغيرة تدخل السوق بلا ضجيج ثم تتحول فجأة إلى اسم مهتف

به الجميع؟

الفرق الوحيد غالبًا ليس في المنتج... بل في من يفهم العميل أكثر.

الإدارة تبدأ من الداخل، لكن نجاحها يُقاس في الخارج.

المدير الحقيقي لا يجلس خلف تقرير المبيعات فقط،

بل يجلس في مقعد العميل، يرى ما يراه، ويسأل ما يفكر به:

لماذا أختار هذه العلامة؟

ماذا يجعل التجربة أجمل؟

كيف أشعر بعد الشراء؟

يقول سام والتون مؤسس وولمارت:

"هناك شخص واحد هو الرئيس الحقيقي... وهو العميل.

يمكنه إقالة الجميع بمجرد أن ينفق ماله في مكان آخر."

لقد انتهى زمن المدير الذي يعتقد أنه يعرف كل شيء.

في عصر اليوم، العميل هو من يمتلك المعلومة والقوة والصوت.

أصبح يقارن وقيّم ويكتب رأيه أمام العالم كله.

وبينما تعتمد شركات قديمة على افتراض ما يريده الناس،

تعتمد الشركات العصرية على فهم ما يشعر به الناس.

الفهم هنا ليس مجرد استطلاع رأي، بل:

• تحليل سلوك الشراء

• مراقبة رحلة العميل

• فهم دوافعه الخفية: خوفه، طموحه، رغبته في الانتماء، بحثه عن القيمة

إن الإدارة التي تعجز عن فهم العميل تتحول سريعاً إلى إدارة أوراق وتكلفة

وخصومات... ثم إلى الفشل.

الفائز في السوق ليس الأقوى ولا الأكبر،

بل من يقترب أكثر من إنسان يبحث عن حل.

يقول توم فورد:

“الرفاهية ليست بسعر المنتج، بل بالإحساس الذي تمنحه للإنسان.”

هكذا تُبنى العلامات التجارية:

الإحساس قبل السلعة، القيمة قبل السعر، القصة قبل الإعلان.

من هنا، يصبح المدير الذكي مسوّقًا بالفطرة،

يدير شركته بالأسئلة الصحيحة، أهمها:

• ما الألم الذي أحلّه؟

• ما القيمة التي أقدمها؟

• لو اختفت شركتنا غدًا... هل سيفتقدنا أحد؟ ولماذا؟

المدير الذي يفهم عملاءه،

لا يحتاج إلى أن يركض خلف المبيعات.

المبيعات هي من تركض خلفه.

كما قال بيتر دراكر:

“ليس هدف الشركة تحقيق الربح،

الربح هو نتيجة خلق عميل راضٍ.”

وهنا تكمن النقطة التي يغفل عنها الكثير من المديرين:

الجميع يسعى لتحقيق الأرباح،

لكن القليل يسعى لفهم الإنسان الذي سيدفع تلك الأرباح.

الإدارة تبدأ عندما نتوقف عن النظر للأرقام كأرقام،

ونبدأ في رؤيتها كأشخاص... وأحلام... وتوقعات... وقرارات.

العميل ليس مبيعة... بل قصة،

ووظيفة المدير أن يجعل شركته جزءًا جميلًا من تلك القصة.

"من يفهم الإنسان، يفوز بالسوق.

ومن يكتفي بالمنتج، يخرج من اللعبة."

2- من هو العميل؟ سؤال يظنه الجميع بسيطاً

سيمون سينك

"الناس لا يشترون ما تفعل... بل يشترون لماذا تفعله."

في إحدى الحقب الصينية القديمة،

جلس تاجر شاي عجوز أمام شاب يسأله:

"من هو أهم شخص في تجارتك؟"

فقال العجوز بلا تردد:

"ليس من يشتري اليوم... بل من يعود غدًا"

ثم أضاف:

"العميل ليس جيبًا يدفع...

العميل علاقة تبقى."

هذه الحقيقة البسيطة

تجاهلها آلاف الشركات... فاخفت.

قد تبدو الإجابة سهلة:

العميل هو من يشتري منا.

لكن الحقيقة أعمق من ذلك بكثير:

العميل هو:

- من يثق بنا
- من يعود إلينا
- من يتحدث عنا
- من يدافع عنا في السوق
- من يشعر أننا نشبهه

العميل ليس تلك اللحظة التي يدفع فيها المال،

بل كل اللحظات التي تسبقها وتليها.

ولذلك قال جيف بيزوس: "ابدأ من العميل وارجع للخلف."

أي أن القرارات الإدارية لا تبدأ بالمنتج...

بل بالإنسان.

العميل ليس رقمًا في تقرير...

العميل هو قصة تبدأ قبل الشراء... وتستمر بعده.

3- كيف يرى المدير القديم العميل؟

روبرت جرين

"من يفرض السيطرة يفقد الولاء... ومن يكسب القلوب يكسب السوق."

في دولة الصين القديمة،

كان هناك حاكم يعتقد أن الشعب موجود لخدمته،

وكان آخر يرى أنه موجود لخدمة شعبه.
الأول خسر ولاء الناس... فخسر عرشه.
والثاني ربح حبيهم... فصنع دولة بقيت في الذاكرة.
العميل اليوم... هو ذلك الشعب.
إن لم يشعر أنك له
فلن يكون لك.

في عقل المدير التقليدي:
العميل وسيلة لتحقيق الهدف.

وفي عقل المدير الحديث:
العميل هو الهدف.

الفرق بين النظرتين يصنع الفارق بين:

- شركة تبحث عن الزبائن
- وشركة يبحث عنها الزبائن

المدير القديم يسأل:

كيف أبيع أكثر؟

المدير الجديد يسأل:

كيف يربح العميل أكثر عندما يتعامل معي؟

وهنا يبدأ التسويق...

ليس كقسم، بل كروية إدارية شاملة.

المدير التقليدي يطارد العميل...

المدير الذكي يجعل العميل يختاره

4- رحلة داخل عقل العميل

في أحد أسواق الأندلس، كان صانع سيوف يعجز عن منافسة جاره الذي يبيع

سيوفًا عادية.

سأله سر النجاح فقال:

«أنا لا أبيع سيفًا...

أنا أبيع شعورًا بالقوة.»

الناس لم يشتروا الحديد،

بل اشتروا الإحساس.

العميل لا يشتري المنتج،

بل يشتري:

• الراحة

• الانتماء

• الأمان

• الثقة

• التميز

• القيمة

• الهوية

الناس يشترون ما يجعلهم يشعرون بأنهم أحسن حالاً.

والعميل لا يريد أفضل منتج،

بل المنتج الذي يفهمه.

لا يهم ما نقدمه...

المهم ما الذي يستقبله العميل في داخله.

يقول سيمون سينك:

«الناس لا يشترون ما تفعله،

بل لماذا تفعله.»

إذا أردت أن تريح عقل العميل...

فادخل من باب شعوره

لا من نافذة مميزتك.

5- لماذا تفشل الشركات في فهم عملائها؟

جاك ويلش

«إذا لم تكن قريباً من عميلك... فسيقترب غيرك منه.»

في أحد المعابد اليابانية القديمة،

كان الرهبان يصنعون صنادل خشبية للسكان،

حتى جاء تاجر بسيط وسألهم:

«هل جرّب أحدكم السير بها في الطرق الوعرة؟»

فصمت الجميع...

فقد صنعوا منتجًا لم يجربه صانعوه.

هكذا تفشل الشركات...

حين تتحدث عن العميل بدلًا من أن تتحدث معه.

أخطر الأوهام في الإدارة:

“نحن نعرف عميلنا جيدًا.”

ولكن عند فحص الواقع نجد:

- الشركة تتحدث بلغة مختلفة عن لغة العميل
- المنتج يحل مشكلة لا يعاني منها العميل
- الدعاية تباع فكرة لا تهتم العميل
- مديرو الشركة لا ينزلون للسوق
- اتخاذ القرار مبني على التقدير والتوقع لا على البيانات والسلوك

المدير الذي لا يعرف عملاءه،

يعرف أرقامًا فقط.

والأرقام بلا فهم...

طرق مسدودة.

إذا أردت أن ترى الحقيقة...

فاترك مكتبك قليلاً

واقترّب من الناس كثيرًا.

6- كيف نقترّب من العميل أكثر؟

آدم جرانت

«الاستماع ليس ضعفًا... الاستماع قوة تجعلك أوّل من يعرف ماذا يريد

الناس.»

في أحد شوارع دمشق القديمة،

كان بائع البهارات يضع أنفَ الزّبون فوق مكياله قبل أن يقول أي كلمة.

لم يكن يسأل: "ماذا تريد؟"

بل كان يرى كيف تتسع عيناه أمام نكهة معينة.

الزّبون لم يحدد اختياره...

بل اختاره إحساسه.

البيع هنا بدأ بالإنصات.

هناك ثلاث طرق ذهبية تم اختبارها عالميًا:

أولاً: الاستماع الحقيقي

ليس عبر الاستبيانات فقط،

بل من خلال السؤال، والتواجد في الميدان، ومراقبة سلوك الشراء.

ثانيًا: تحليل التجربة

ماذا يحدث قبل الشراء؟ أثناءه؟ بعده؟

ما لحظات السعادة؟ ما نقاط الألم؟

كيف نجعل رحلة العميل تجربة يستحقها لا مجرد عملية؟

ثالثًا: التعديل المستمر

الشركة التي لا تتطور تتأكل.

والشركة التي تتطور بلا عميل... تتوه.

إذا أردت أن يقترب العميل منك...

فابدأ أنت بالاقتراب منه أولاً.

ابحث عنه حيث يتواجد قلبه... لا حيث يتواجد ماله.

7- أمثلة تُثبت الحقيقة

فيليب كوتلر

«الشركات العظيمة لا تباع منتجات...»

بل تباع معاني يعيشها الناس.»

في أحد أسواق مكة قديمًا،

كان تاجر يضع قماشًا عاديًا بجانب قماشٍ نقشه جميل.

ورغم تشابه الجودة، كان الناس يشترون المنقوش أكثر.

فسُئل عن السر فقال:

«الأقمشة متشابهة...

لكن النقشة تمنح الناس قصة يرتدونها.»

القيمة ليست في الشيء...

القيمة في الشعور.

Netflix لم تهزم **Blockbuster** بالتسويق،

بل لأنها فهمت أن العميل يريد أن يشاهد ما يريد في أي وقت...

دون أن يخرج من المنزل.

Apple لم تبيع لأنها تصنع هواتف،

بل لأنها تصنع شعورًا بالفخر والانتماء والقوة.

Starbucks لم تبيع قهوة،

بل باعت مجتمعًا.

العميل لا يشتري ما نبيع...

العميل يشتري ما يؤمن به.

الشركة التي تُسمع العميل إعلانها...

تفوز أحيانًا.

والشركة التي تُسمع العميل صوت نفسه...

تفوز دائمًا.

8- إطار عملي للمدير

سن نزو

«النصر يُصنع قبل أن تبدأ المعركة... بالسؤال الصحيح.»

في مصر القديمة،

لم يبدأ البنّاءون في رفع الأحجار لبناء الأهرام

قبل أن يجيبوا على سؤالٍ واحد:

لمن نبني؟ ولماذا يبقى هذا البناء؟

حين عُرِفَت الغاية بوضوح...

صار الطريق واضحًا أمام الجميع.

ليعمل المدير بشكل صحيح يجب أن يسأل دائمًا:

من هو العميل؟

ماذا يريد؟

لماذا قد يختارنا دون غيرنا؟

ما الذي يجعله يعود؟

ما الذي سيجعله ينصح بنا؟

هذه الأسئلة ليست تسويقية فقط...

بل إدارية من الدرجة الأولى.

كلما وضحت الأسئلة...

قادت الإجابات إلى الطريق الصحيح.

9- من التضحية إلى الشغف

ميكافيللي

«الذكاء ليس أن تنتصربرغبتك... بل أن تنتصربرغبة من تقودهم.»

في عصر الدولة العباسية،

دخل تاجر إلى الخليفة يشكو فشل تجارته رغم جودة بضاعته،

فقال له الخليفة:

«الناس لا يشترون ما تُعجب به أنت...

بل ما يُعجبهم هم.»

فنجحت تجارته عندما غيّر فكرته... لا بضاعته.

في كل شركة هناك لحظة حاسمة:

إمّا أن نختار ما يناسبنا نحن كإدارة...

أو ما يناسب العميل.

من يختار نفسه يخسر.

ومن يختار العمل يريح.

ولهذا يقول حكماء الإدارة:

«العمل ليس دائماً على حق...

لكن يجب أن نشعره بأنه كذلك.»

عندما نستبدل العناد بالتعلّم...

يتحوّل العمل من تضحية إلى شغف.

10- مدير بلا عملاء... شركة بلا مستقبل

آدم سميث (مستلهم من فلسفته الاقتصادية)

«السوق يحكم على من يخدم الناس... ويبقيه،

ويتخلّى عمّن يخدم نفسه فقط.»

في مدينة البندقية القديمة،

كان الصيارفة يملكون الهيبة والذهب،

لكن تاجرًا بسيطًا جذب الزبائن بابتسامة وكروسي مريح أمام متجره.

فأصبحت خزائنه تمتلئ...

بينما بقي ذهب الصيارفة حبيس الرفوف.

القرب من الناس... أغنى من الذهب.

الشركات لا تموت بسبب المنافسة فقط،
بل تموت عندما تفقد الاتصال بالعمل.

الأسواق تتغير، والرغبات تتغير،
ومن لا يتغير يموت بصمت.

المدير الذي يفهم العملاء،
لا يرى التغيير تهديداً...
بل فرصة.

الشركة التي تعيش في ذهن العميل...
لن تموت في السوق.

لماذا تعتمد الإدارة الحديثة على التسويق (Marketing)؟

فيليب كوتلر

«التسويق هو الإدارة التي تبدأ من العميل... لا من المكتب.»

في عهد الممالك،

كان صُنَّاع الأرابيسك يتجولون في الأسواق قبل العمل،

يراقبون الألوان التي يرتديها الناس،

والأشكال التي تُعجب أنظارهم،

ثم يعودون ليصنعوا ما رآه الناس في أحلامهم.

فباعوا الفن... قبل أن يبيعوا الخشب.

حين يبدأ العمل بالإنسان...

ينتهي بالنجاح.

قال بيتر دراكر:

«في المؤسسات الناجحة يوجد وظيفتان فقط:

التسويق والابتكار.

التسويق هو ما يجلب المال...

والابتكار هو ما يحافظ عليه.»

عندما كانت الشركات تُدار تقليديًا،

كان يُنظر للتسويق على أنه مجرد قسم تابع للإدارة،

وكان وظيفته الوحيدة هي:

“بيع ما ننتجه.”

لكن مع تطور الأسواق وارتفاع المنافسة وصوت العميل الأعلى من أي وقت مضى...

تغيّر كل شيء.

لم يعد التسويق تابعًا للإدارة...

بل أصبحت الإدارة تتبع التسويق.

فمن دون التسويق:

الابتكار يبقى مجهولًا،

والمنتج يبقى صامتًا،

والشركة تبقى غير مرئية.

والأسئلة التي تحرك الإدارة الحديثة اليوم لم تعد:

- ماذا ننتج؟

بل: ماذا يريد الناس أن ننتج؟

- كيف نبيع أكثر؟

بل: كيف نُحَبُّ أكثر؟

حين يصبح العمل هو البداية،

تصبح النتائج نهاية منطقية.

الإدارة التي لا تفهم السوق... تدير ورقاً لا واقعاً.

والتسويق هو من يجعل الإدارة ترى الحقيقة.

1- من المنتج إلى الإنسان

سيمون سينك

«المنتج يبيع لحظة... أما الفكرة فتخلق علاقة.»

في الأندلس، سئل صانع عطور ناجح:

«كيف تتفوق رغم أن العطور كلها طيبة؟»

فقال:

«أنا لا أبيع رائحة...»

أنا أبيع ذكرى جميلة يعود لها الناس.»

الفوز ليس في المكوّنات...

بل في الإحساس.

في الماضي، كانت الشركات تصنع المنتج أولاً،

ثم تبحث عمّن يشتريه.

أما اليوم، فالشركات العصرية تبدأ بالإنسان:

• كيف يفكر؟

• ممّا يخاف؟

• ماذا يحلم؟

الشركات التي تفهم الإنسان... تنتصر.

الشركات التي تصرّ على فرض ما تراه مناسباً... تختفي.

هكذا هُزمت شركة Kodak.

اعتمدت على غرور النجاح،

وفشلت في رؤية حاجة الإنسان إلى التغيير والسرعة والرقمنة.

فخسرت الجميع رغم أنها كانت تملك مستقبل التصوير الرقمي قبل غيرها.

السوق لا يكافئ من يصل مبكرًا...

بل من يفهم العميل جيدًا.

حين يصبح الإنسان هو البداية...

تصبح الثقة هي النهاية.

2- من يفهم العميل يقود السوق

Blockbuster كانت تملك أكثر من 9000 فرعًا حول العالم.

Netflix كانت مجرد شركة صغيرة ترسل الأقراص بالبريد.

لكن Netflix فهمت شيئًا واحدًا:

الإنسان يكره التعقيد،

ويحب الامتلاك الفوري.

فقدّمت تجربة جديدة:

تشاهد ما تريد... أينما تريد.

رفضت Blockbuster أن تتطور مع رغبة العميل.

فظهرت الحقيقة:

"العميل لا ينتظر الشركات التي ترفض التطور."

في عام 2010، أُغلقت Blockbuster.

وفي 2023، تجاوزت قيمة Netflix أكثر من 180 مليار دولار.

هذه هي الإدارة التي تتبع التسويق.

3- التسويق قبل المنتج

في عام 1997 عاد ستيف جوبز إلى شركة **Apple** وهي على شفير الإفلاس.

لم يبدأ بخطط الإنتاج.

لم يراجع النفقات أولاً.

بل بدأ بالقصة.

سأل سؤالاً أزال كل الضباب:

لماذا نحن موجودون؟

ثم أطلق حملته الشهيرة:

Think Different

لم تتحدث عن مزايا تقنية...

بل تحدثت عن روح الإنسان الحالم.

الإدارة التي تبدأ بالقصة تجعل المنتج يعيش في القلب قبل اليد.

أصبح العملاء ينتظرون المنتج قبل أن يُعلن عنه أصلاً.

هذا ليس بيعاً... هذا ولاء.

4- الإدارة بإدراك الفرصة

في عالم الفنادق التقليدية، كان من المستحيل أن تتنافس شركة ناشئة بلا أصول

مع الملكية الضخمة للفنادق الكبرى.

لكن Airbnb فهمت مخاوف المسافرين:

أريد مكاناً مريحاً... يشبه بيتي

أريد قيمة مقابل ما أدفع

أريد تجربة محلية مختلفة

المسافر لم يعد يريد سريراً فقط...

بل يريد حكاية.

وهنا انتصر من يفهم الرغبة الخفية.

أصبح التسويق دليلاً للإدارة كي تفهم ماذا تقدّم ولمن تقدّمه وكيف.

5- إدارة التغيير = إدارة السوق

الإدارة التقليدية تعتمد على:

- الخطط الطويلة
- الإجراءات القاسية
- التدرّج البطيء

بينما الإدارة الحديثة

تبني قراراتها على السوق الحيّ

عندما تغَيّر **McDonald's** قائمة الطعام استجابةً لنمط حياة صحي،

لم تكن حملة تسويق فحسب،

بل كانت قرار إدارة.

عندما أطلقت **Nike** حذاء **Air Jordan** اعتماداً على ثقافة الشارع،

لم يكن منتجاً عادياً،

بل إدارة مجتمعية لفكرة الانتماء والحلم والنجاح.

التسويق هنا ليس إعلاناً...

بل بوصلة تحدد اتجاه الشركة.

6- لماذا يجب أن يقود التسويق؟

روبرت جرین

«من يرى المشهد كاملاً... يقود من تحته حتى وإن جلس في الخلف.»

في أحد أسواق العراق،

كان تاجران يبيعان السجاد نفسه بالسعر نفسه.

الأول جلس داخل متجره ينتظر الزبائن،

والثاني وقف عند باب السوق يراقب المارة ويسأل عمّا يفضلون.

وبعد أشهر،

صار الأول يبيع بالموسم...

بينما الثاني يبيع كل يوم.

الفرق لم يكن في السجاد،

بل في الرؤية.

لأن:

• التسويق يعرف العميل

• والتسويق يعرف السوق

• والتسويق يعرف المنافسة

• والتسويق يعرف الاتجاه القادم

إذا كان التسويق يرى المستقبل،

فالإدارة التي لا تتبعه... تدير الماضي.

ولذلك قال جاك ويلش:

«عندما تتغير سرعة السوق أسرع من سرعة الشركة... فالنهاية قريبة.»

حين يقود التسويق،

تسير الشركة نحو حيث يتوجه الناس... لا حيث تتوقع الإدارة.

من يقود من الداخل فقط... يتأخر.

ومن يقود من السوق... يصل أولاً.

7- إدارة بعيون السوق

جاك ويلش

«إذا لم تتغير مع السوق... فسوف يتغير السوق بدونك.»

في عهد الإغريق،

كان صانعو الدروع يجلسون في الساحة العامة يشاهدون تدريبات الجنود.

لم يكونوا يصنعون الدرع في الورشة فقط،

بل في الميدان.

وعندما تغيرت أساليب القتال،

غيروا شكل الدروع قبل أن يسقط مقاتل واحد.

فصارت دروعهم الأكثر طلباً...

لأنهم صنعوها بعيون المعركة لا بعيون الورق.

الإدارة الذكية تسأل:

- ماذا يريد السوق غدًا؟
- كيف يمكن أن نصنع قيمة متجددة؟
- ما القرار الذي يجعل العميل يختارنا اليوم... ويعود غدًا؟

المدير الذي يقود شركته من المكتب... أعمى.
والمدير الذي يقودها من السوق... يرى كل شيء.

حين يأتي القرار من الميدان...
فإن السوق يكون قد أجاب عن السؤال قبل أن يُسأل.

8- نموذج الإدارة المسوّقة للسوق

Market-Driven Management Framework

هذا النموذج يساعد المدير على إدارة الشركة من منظور العميل والسوق وليس من منظور داخلي إداري تقليدي.

يتكون من خمس دوائر مترابطة:

- فهم السوق والعمل
- حجم السوق
- توجهات المستهلك
- دوافع الشراء
- المنافسين

- صياغة القيمة
- ما القيمة التي نقدمها؟
- ما الذي يجعلنا أفضل؟
- لماذا نعتبر الحل الصحيح؟
- تصميم التجربة
- كيف يبدأ العميل معنا؟
- كيف يشعر أثناء التجربة؟
- كيف ننهي الرحلة باحتراف؟
- توصيل القصة
- الإعلان
- الهوية البصرية
- الماركتينج الرقمي
- العلاقات العامة
- التحسين المستمر
- مراقبة الأداء
- جمع التغذية الراجعة
- التطوير بشكل دوري

طريقة استخدام النموذج داخل الشركات

يطلب من كل قسم اداري الإجابة على الأسئلة التالية :

العنصر

الأسئلة الإدارية الضرورية

السوق والعمل

ماذا يريد العميل ؟ هل تغير احتياجه ؟ ما المؤثرات على سلوكه ؟

القيمة

هل نقدم شيئاً لا يقدمه الآخرون ؟ هل يراه العميل ذا قيمة ؟

التجربة

أين نقاط الألم ؟ كيف يمكن تقليل الاحتكاك وتحسين الانسيابية ؟

القصة

هل رسالتنا واضحة ؟ هل نخاطب العميل بلغته ؟

التحسين

ما الذي سنطوره الأسبوع القادم ؟ الشهر القادم ؟ السنة القادمة ؟

هذا النموذج يمكن استخدامه مرة كل ربع سنة لتقييم وضع الشركة وتحديد

القرارات الإدارية الصحيحة.

9- تمرين تطبيقي للقارئ

- اختر منتجًا أو خدمة في شركتك
- طبق عليه الدوائر الخمس
- دوّن إجابتك على أسئلة الجدول
- حدّد 3 قرارات فورية لتحسين التجربة وقيمة العلامة
- راقب النتائج لمدة 30 يومًا

النتيجة: ستلاحظ تغيّر طريقة اتخاذ القرار داخل الشركة...

من "ماذا نريد أن نفعل؟" إلى "ماذا يريد العميل أن نكون؟"

كيف تُصنع القرارات الإدارية من منظور العميل؟

سن تزو

«القائد الحكيم لا يختار الطريق... بل يختار أين ينتهي الطريق.»

في عهد الفراعنة،

كان البنّاؤون يضعون حجرًا صغيرًا في أعلى الهرم قبل أن يبدأ البناء،

ليتخيلوا النهاية منذ اللحظة الأولى.

فكل قرار لاحق كان يخدم ذلك الحجر... لا العكس.

لهذا بقي الهرم شامخًا لآلاف السنين.

القرار العظيم... يبدأ من المستقبل، لا من الورق.

قال هارولد جينين:

«الإدارة هي اتخاذ القرارات...»

والقرارات الحقّة هي التي يحكم عليها السوق.»

الإدارة ليست تخطيطًا فقط،

بل اختيار الطريق.

وكل قرار إداري هورهان:

إمّا يتجاوب معه السوق... أو يعاقبه.

القرار الإداري القديم كان يبدأ من الداخل:

- الميزانية
- الموارد
- الراتب
- اللوائح
- الإجراءات

أما القرار الإداري الحديث

ف يبدأ من الخارج...

من العميل.

لا قيمة لقرار لا يشعر به السوق،

ولا معنى لمسار لا يعرفه الناس.

الإدارة التي تراقب رد فعل العميل...

تسمع الحقيقة بصوت واضح،

والإدارة التي تعتمد على الظن...

تسمع نفسها فقط.

القرارات التي لا تُمتحن في السوق... قرارات عمياء.

والسوق لا يجامل من يخطئ الطريق.

1- المقارنة الجوهرية في اتخاذ القرار

أولاً: كيف يصنع المدير التقليدي القرار؟

- يبدأ من ما هو متاح داخل الشركة
 - ينظر إلى التكلفة أكثر من القيمة
 - يظن أن الجودة وحدها تكفي
 - يهتم بالمنافس أكثر من العميل
 - يقيس النجاح بالبيع فقط
- النتيجة : منتج جيد... يُباع بصعوبة.

ثانياً: كيف يصنع المدير التسويقي القرار؟

- يبدأ من احتياج العميل
 - يبحث عن القيمة قبل السعر
 - يصنع سبباً للاختيار لا يمكن تجاهله
 - يراقب السوق قبل الأرقام الداخلية
 - يقيس النجاح بالولاء لا بالمبيعات فقط
- النتيجة : منتج محبوب... يُباع بسهولة.

جدول مقارنات

العنصر

مدير تقليدي

مدير مسوّق

من أين يبدأ القرار

من داخل الشركة

من السوق و العميل

الأولوية

النظام

الانسان

لغة القرار

الأرقام

الاحتياجات

طريقة التفكير

كيف نبيع؟

لما يشتري؟

معيّار النجاح

مبيعات سريعة

عملاء دائمون

المخاطرة

عالية

محسوبة بسلوك العميل

المدير الذي ينطلق من نفسه... يصطدم بالواقع.

والمدير الذي ينطلق من العميل... يصنع الواقع.

2- رحلة القرار في عقل العميل

قبل الشراء، يسأل العميل نفسه أسئلة غير مرئية:

- هل أثق بهذه الشركة؟
- ماذا سيحدث لي لو حدث خطأ؟
- هل المنتج يناسب من أنا؟
- هل سأندم بعد الشراء؟
- هل يشعرني بالتميز؟

هذه الأسئلة لا تُجاب في الأسعار...

بل في فلسفة الإدارة.

يقول والتر لاندور:

"المنتجات تُصنع في المصانع... لكن العلامات التجارية تُخلق في العقول."

3- سيناريوهات واقعية تُظهر الفارق

مثال (1): مطعم

مدير تقليدي:

- يضيف وجبات كثيرة لزيادة الربح
- يُبطئ ذلك الخدمة
- ينتج عنه تراجع التجربة

مدير مسوّق:

- يقلل قائمة الطعام
- يركز على أفضل ما يحبّه العملاء
- الخدمة أسرع، التقييم أعلى، التكرار أكبر

الدليل: مطاعم Five Guys

مثال (2): بنك

مدير تقليدي:

- يشدد الإجراءات
- يضيع وقت العملاء
- يشعر العميل بأنه رقم

مدير مسوّق:

- يختصر المعاملات
- يوفر خدمات رقمية
- يشعر العميل بالملكية والسيطرة

الدليل: Revolut – N26

مثال (3): متجر إلكتروني

مدير تقليدي:

- يهتم بالتصميم الجمالي
- يهمل بساطة الشراء

مدير مسوّق:

- الخطوات أقل، الدفع أسرع
- العملاء يعودون دون تفكير

الدليل: Amazon — “زر واحد للشراء”

4- النموذج العملي لاتخاذ القرارات

نموذج القرار المسوّق

Customer-Centered Decision Model

تُطرح 4 أسئلة قبل اتخاذ القرار:

- هل هذا القرار يفيد العميل؟
 - هل سيجعله يختارنا بسهولة؟
 - هل سيجعله يعود إلينا مرة أخرى؟
 - هل سيجعله ينصح بنا شخصًا آخر؟
- إن أجاب القرار بـ "نعم" ... فهو قرار صحيح.

وإن ترددت الإجابة... أعد التفكير قبل أن تدفع الثمن.

5- تمرين عملي للقارئ

أعد النظر في آخر 3 قرارات تم اتخاذها داخل شركتك:

- ما القرار؟
 - على أي أساس تم اتخاذه؟
 - هل كان صوت العميل حاضراً؟
 - ما أثره على تجربة العميل؟
 - هل زاد الولاء؟ أم زادت الشكاوى؟
- إذا اكتشفت أن القرارات تُصنع داخل المكاتب...
- فأنت بحاجة للنزول إلى السوق فوراً.

كيف يفكر العميل؟ وما الذي يريده حقًا؟

روبرت جرين

«الإنسان لا يتبع الحقيقة... بل يتبع ما يشعر أنه الحقيقة.»

في روما القديمة،

كان التجار يضعون امرأة صغيرة بجانب الحلي الذهبية.

فلم يكن الزبون ينظر إلى القلادة فقط...

بل ينظر إلى نفسه وهو يرتديها.

حين أحب صورته، دفع المال فورًا.

لم يشتري المعدن... اشترى الإحساس.

قال دانيال كانيمان (حاصل على نوبل في الاقتصاد السلوكي):

«القرارات تُتخذ بالعاطفة... ثم يبحث العقل عن مبررات لها.»

من يظن أن العملاء يشترون بعقولهم فقط...

فهو لم يعرف العملاء بعد.

الناس يقررون بمشاعرهم، ويربرون بعقولهم.

وهنا يكمن السر الأكبر في الإدارة التسويقية:

العميل لا يشتري المنتج...

بل يشتري نفسه كما يريد أن يكون.

يريد أن يشعر أنه اختار الأفضل،

أنه شخص ذكي،

أنه يستحق الرفاهية،

أنه ينتهي إلى جماعة تشبهه.

المنتجات أدوات...

والهوية هي الصفة الحقيقية.

قرارات العميل اليوم تُصنع في ثلاثة أماكن:

القلب: إحساس الانتماء، الأمان، الثقة

الخيال: كيف سيبدو أمام الآخرين؟

العقل: ليمرّ بعد أن يشتري

ولهذا تنجح العلامات التي تلمس المشاعر

وتخسر العلامات التي تخاطب المنطق فقط.

حين تفهم ماذا يريد الإنسان أن يشعر...

ستعرف ماذا ستريح الشركة أن تفعل.

المنتج يخلق منفعة... أما الشعور فيخلق ولاء.

ومن يفوز بالعاطفة... يريح العقل تلقائيًا.

1- الإنسان... قبل العمل

آدم جرانت

القرارات لا تُبنى على الحاجات فقط... بل على ما نريد أن نشعر به عندما نلبي تلك الحاجات.

في أسواق دمشق القديمة،

كان بائع الحرير يجعل الزبون يلمس القماش قبل أن يراه.

فلم يشتري الناس اللون...

بل اشتروا ملمس الراحة.

الإنسان لا يشتري شيئاً لذاته،

بل لما يوقظه داخله.

قبل أن يكون العمل «مستهلكاً»

هو إنسان يبحث عن:

• الأمان

• القبول

• التقدير

• الإنجاز

• الراحة

• الهوية

• الانتماء

كل قرار شرائي هو فعل نفسي...

يحاول فيه الإنسان أن يشعر أنه أفضل.

ولذلك قال سيمون سينك: «الناس لا يشترون ما تفعله... بل لماذا تفعله.»

إذا أردت أن تفوز بالعملاء:

لا تفهم جيوبهم...

افهم قلوبهم.

فالمنتج يُقاس بالعقل،

لكن يتم شراؤه بالروح.

الإنسان يشتري شعورًا... لا سلعة.

ومن يلمس المشاعر، يملك السوق قبل أن يبدأ البيع.

2- الدافع الخفي وراء الشراء

ميكافيلي

«الناس يعلنون الأسباب الشريفة... ويخفون الأسباب الحقيقية.»

في أسواق الأندلس، كان الناس يشترون الخيول المزينة بريش نادر، لا لأنها

أسرع، بل لأنها تُظهر مقام صاحبها أمام الآخرين.

الخيول كانت وسيلة... والقيمة كانت الهيبة.

ما يريده العميل حقًا لا يُقال دائمًا بصراحة.
أحيانًا يشعر العميل ولا يستطيع التعبير.

مثال عالمي مهم:

Rolex العملاء يشترون

ليس لمعرفة الوقت...

بل لمعرفة قيمتهم.

Nike يشترون

ليس لحماية الأقدام...

بل لحماية الحلم.

Apple يشترون

ليس لهاتف...

بل للإحساس بالتميّز.

المنتجات تُمسكها اليد،

لكن دوافع الشراء تُمسكها الروح.

القيمة شعور،

والشعور قرار.

السوق لا يُكافئ أفضل منتج بالضرورة،

بل يُكافئ المنتج الذي يلتقط الاحتياج غير المرئي.

ما يشتريه العميل في الظاهر منتج...

وما يشتريه في الحقيقة هو صورة نفسه.

3- قواعد التفكير لدى العميل

سن نزو

«إن أردت أن تقود الناس... فاعرف ما يخيفهم وما يسعدهم.»

في الصين القديمة،

كان التجار يضعون ثلاثة أنواع من السيوف أمام المحاربين:

سيف قوي ليُطمئن الخائف،

سيف مُزَيَّن ليُرضي الطامح،

وسيف يشبه سيوف القادة ليُشبع المنتهي.

لم يكن المحارب يشتري الحديد...

بل يشتري ما يحركه.

العقل البشري يتخذ قراراته وفق ثلاثة محركات رئيسية:

1. الخوف

- أخاف أن أختار خطأ → أبحث عن علامة أثق بها
- أخاف من النقد → أختار ما يجعلني مقبولاً

2. الطموح

- أريد أن أشعر بالتقدم

- أريد أن أظهر نجاحي للآخرين

3. الانتماء

- أريد أن أنتهي لشيء أكبر مني
- أريد أن أكون مثل من أحب

العلامة التي تربط منتجها بأحد هذه المحركات تتحوّل إلى جزء من حياة الناس.

ليس المهم أن يعرف العميل ماذا يفعل المنتج، بل أن يشعر المنتج بما يفعله فيه.

ما يحرك العقل قرار... وما يحرك القلب ولاء.
والولاء هو أضمن ما في السوق.

4- الفرق بين الحاجة والرغبة

فيليب كوتلر

«الناس لا يعيشون على الحاجات... بل يحلمون بالرغبات.»

في بغداد القديمة،

سأل رجل صانع حلويات:

«خبزك يشبع، فلماذا تُضيف عليه اللوز والعسل؟»

فقال الصانع:

«الخبز يُبقي الناس أحياء...»

ولكن العسل يجعلهم يحبون الحياة.»

الإنسان يشتري برغباته

ثم يدّعي أنه اشترى بسبب حاجته.

الحاجة:

ضرورية للحياة

الرغبة:

ضرورية للشعور بأن الحياة جميلة

الحاجة = خبز

الرغبة = خبز محشو بالجبن الساخن

الحاجة = موبايل للاتصال

الرغبة = iPhone Pro Max بكاميرا سينمائية

وظيفة الإدارة الحديثة ليست بيع الضروري...

بل بيع الأجل.

الشركات التي تباع الحاجة تزدهر...

والشركات التي تباع الرغبة تُخلد.

الناس يتذكرون ما شعروا به... لا ما احتاجوه.

والرغبة هي الباب السري لولاء العميل.

5- نموذج عالمي لفهم سلوك العميل

سيمون سينك

«الولاء لا يُشترى بالمنتج... بل بما يعنيه المنتج لمن يستخدمه.»

في اليابان قديمًا،

كان الساموراي يختار سيفه لأنه يقطع جيدًا فقط،

بل لأنه يُعبّر عنه في ساحة الشرف.

لم يشتري المعدن...

بل الهوية.

وهذا ما جعل السيوف تختلف قيمتها رغم تشابهها.

يُسمّى هذا الفهم الحديث لسلوك الإنسان:

Emotional Ladder Model

أو السلم العاطفي للشراء

ويتكوّن من أربع درجات:

1. وظيفي

المنتج يؤدي الغرض

2. عملي

المنتج يُسهّل حياة العميل

3. نفسي

المنتج يمنح شعورًا أفضل

4. هويّاتي

المنتج يصبح جزءًا من شخصية العميل

كلما صعد المنتج درجة في هذا السلم:

يزداد ولاء العميل...

ويرتفع هامش الربح.

مثال حي وقوي:

أحذية **Skechers** = وظيفي

أحذية **Nike** = هويّاتي

Nike لا تباع جلدًا...

بل تباع حلمًا يرتديه الناس.

الشركات الذكية لا تنافس في المستوى الوظيفي،

بل في الهوية.

كل شركة يمكنها بيع وظيفة...
القليل فقط قادر على بيع إحساس بأنك أقوى.

6- قصة العميل الأولى... حياته لا شركتك

جاك ويلش
«حين تتوقف عن التفكير بما تريد أنت... وتبدأ التفكير بما يحتاجه الآخرون،
تبدأ القيادة الحقيقية.»

في زمن الإغريق،
وقف شاعر على منصة المسرح يروي قصة بطولية عن نفسه،
فغادر الجمهور بهدوء.
وفي الليلة التالية،
روى قصة بطل يشبه كل رجل في الساحة...
فامتألت المقاعد.
لم يتغير المسرح...
بل تغير البطل.

العميل يرى نفسه البطل في كل قصة،
ويرى العلامة التجارية مجرد مساعد للبطل.
إذا جعلت شركتك هي البطل...
ستخسر اهتمامه.

إذا جعلت العميل هو البطل...

ستفوز بولائه.

قال والت ديزني:

«امنح الناس لحظات تجعلهم يبتسمون... وسيعودون دائمًا.»

العميل لا يهتم بتاريخك الطويل،

ولا بتقنياتك المعقدة،

ولا بجدران مكتبك.

ما يهمه هو:

• هل تفهم مشكلته؟

• هل تجعل حياته أبسط؟

• هل تضيف لمسة جميلة لحكايته؟

العلامة التي تُعامل العميل كشريك في القصة

تعيش في ذاكرته قبل محفظته.

الشركة التي ترى نفسها بطل الرواية... تخسر الجمهور.

الشركة التي ترى العميل بطلاً... تصنع جمهوراً لا ينتهي.

7- كيف نفهم ما يريده العميل حقًا؟

آدم جرانت

«ما يقوله الناس عن أنفسهم مهم... لكن ما يفعلونه أهم.»

في أسواق الأندلس،

كان الخياطون يراقبون كيف يمسك الناس بأكمام ثيابهم،

وليس ما يقولونه عن القماش.

فعرفوا أن الزبون يريد قماشًا يريح المعصم...

لا كلامًا منمقًا.

لم يسمعوا الأصوات...

بل سمعوا الحركات.

هناك أربع طرق فعالة لفهم ما يريده العميل:

1. الملاحظة

راقب السلوك... فهو أصدق من الكلام

2. التجربة

جرب واختبر وخذ تغذية راجعة فورية

3. البيانات

الأرقام تكشف ما يخفيه الكلام

4. الخيال

ما يريده العميل غدًا... قد لا يعرفه اليوم

هكذا ابتكرت Tesla

سيارة كهربائية قبل أن يطالب بها السوق،

فلم تُشبع الحاجة فقط...

بل لامست الأمنيات.

الابتكار الحقيقي يُصنع من سؤال:

ماذا سيحتاج الإنسان قبل أن يعرف؟

العلامات التي تفهم المستقبل عبر خيال العميل

تسبق المنافسة... بخطوات لا تُلحق.

من يراقب اليوم يرى الواقع...

ومن يتخيّل الغد يصنع السوق.

8- تمرين عملي للقارئ

- صنّف منتج شركتك حسب السلم العاطفي
- حدّد أين تقف الآن: وظيفي؟ أم هويّاتي؟
- ثم اختر "درجة أعلى" وابدأ العمل عليها

كلما ارتقيت عاطفيًا مع العمل

اختارك عقليًا وماليًا أيضًا

العميل هو الأصول التي ترتفع قيمتها دائماً

فيليب كوتلر

«ليس المهم كم تباع اليوم... بل كم سيعود إليك غداً.»

في الصين قبل ألف عام،

كان تجار الحرير يمنحون الزبون قطعة صغيرة مجانية ليرى كيف تتفاعل مع الغسل.

فلم يعودوا ليشتروا الحرير فقط،

بل عادوا ليشتروا التجربة،

وليروا تاجرًا يعرفهم ويهتم بتفاصيلهم.

هكذا صارت العلاقة أثمن من الثمن.

قال سيث غودين:

«الهدف ليس إتمام صفقة... الهدف بناء علاقة.»

في الماضي،

كانت الشركات تنشغل بجذب عملاء جدد طوال الوقت.

اليوم، أصبحت الشركات الأذكى تدرك

أن العميل الحالي أغلى من أي عميل محتمل.

من يشتري منك مرة...

قد يشتري منك العمر كله.

لكن بشرط:

أن تجعله يشعر بأنه مرحّب به دائماً.

ولاء العميل لا يأتي بالعروض وحدها،

ولا بالخصومات فقط،

بل يأتي عندما يشعر أنه مهم،

ومسموع،

ومفهوم.

العميل ليس زيارة عابرة...

بل استثمار طويل الأمد.

الشركات التي ترى العميل رقماً...

يصبح لها عمر قصير.

والشركات التي تراه إنساناً...

يصبح لها تاريخ.

الصفقة تُنهي العلاقة...

أما العناية فتبدأها.

حافظ على عميلك، وسيحافظ عليك السوق.

1- الأصل الحقيقي للشركة

روبرت جرین

«القوة الحقيقية ليست فيما تملكه اليوم... بل فيمن يعود إليك غدًا.»

في أسواق مراكش القديمة،

كان بعض التجار يرفضون بيع آخر قطعة لرجل عابر،

ويحتفظون بها لزبون يعرفونه جيدًا.

فَسُئِلُوا:

«لماذا تخسرون صفقة حاضرة؟»

فقال أحدهم:

«هذا لا يخسر صفقة... هذا يحافظ على رجل يعود ألف مرة.»

هكذا فُهِمَ القدماء ما بدأ العالم يكتشفه اليوم.

الآلات تُستهلك.

المخزون ينفد.

المباني تُتهتَرئ.

التقنيات تصبح قديمة.

لكن قيمة العميل...

تزداد مع الوقت إذا أحسنّا إدارته.

ولهذا ظهر مفهوم:

Customer Lifetime Value

أو مختصراً: CLV

أي:

كم قيمة العميل خلال سنوات تعامله مع الشركة؟

هذه القيمة قد تكون:

• 10 أضعاف تكلفة اكتسابه

• وأحياناً 100 ضعف كما في شركات التكنولوجيا

الشركة الذكية لا تسأل:

«كم ربحت منه اليوم؟»

بل تسأل:

«كم سأربح منه خلال خمس سنوات؟»

فالعلاقة تُثري الأرباح أكثر من الحملات،

والثقة تُطيل عمر المبيعات أكثر من الخصومات.

كل شيء في الشركة يَنْقُص بالاستعمال... إلا العميل.

إن أحسنت إليه، أصبح هو المصنع الذي لا يتوقف.

2- من البيع إلى العلاقة

سيمون سينك

«الوفاء لا يأتي من ما تبيعه... بل من كيف تجعل الآخرين يشعرون وهم يشترونه.»

في القيروان القديمة،

كان بائع تمر يكتب أسماء زبائنه على قطع خشبية صغيرة،

فيقدم لكل واحد منهم نوعًا يفضّله دون أن يسأل.

عاد الزبائن كل أسبوع،

ليس لأن التمر كان الأفضل،

بل لأن أحدًا تذكرهم.

العلاقة غلبت السلعة.

الشركات التقليدية:

تركز على عدد المبيعات

الشركات الحديثة:

تركز على عدد العملاء الذين سيعودون غدًا

النجاح ليس في أن يشتري العميل اليوم،

النجاح في أن يفتقدك غدًا.

امazon لا تربح فقط من البيع،

بل من عودتك كل مرة.

كوكاكولا لا تباع مشروبًا،

بل تباع عادة يومية.

ستاربكس لا تباع قهوة،

بل تباع مكانًا يعود إليه الناس.

العميل الذي يعود...

هو نجاح الإدارة الحقيقي.

الصفقة تُغلق بالمال

والعلاقة تُغلق بالذكى.

البيع يعنى أن تربح اليوم...

العلاقة تعنى أن تربح العمر كله.

3- لماذا يعود العميل؟

فيليب كوتلر

«القيمة الحقيقية ليست في أول بيع... بل في المرة التالية.»

في إسطنبول القديمة،

كان باعة الهارات يقدمون كوب شاي مجاني قبل البيع،

ليس لأنه ثمين...

بل لأن الزبون حين يشعر بالراحة،

يعود دون دعوة.

فهموا باكراً أن العودة أهم من الزيارة.

هناك ثلاثة أسرار كبرى تجعل العميل يعود:

1. الثقة

لا يخشى التعامل

لا يخاف من الخطأ

ويعرف أنه لو حدث خطأ... ستعالجه الشركة

الثقة ليست وعداً... بل تجربة متكررة.

2. الراحة

شراء سريع

تجربة لطيفة

لا تعقيد... لا عوائق

الراحة تصنع عادة، والعادة تصنع ولاء.

3. المشاعر

شعور بالاهتمام والتميز والانتماء

السعريُنسى،

لكن المشاعر لا تُنسى.

العميل يعود عندما يجد نفسه في المكان،

لا عندما يجد المنتج فقط.

الولاء هو شعور بالأمان... لا فاتورة.

ومن يريح القلب، يريح العودة.

4- كيف تبني إدارة العملاء؟

جاك ويلش

«لا تَبْنِ منتجًا يشتريه الناس مرة... بل تجربة تجذبهم ألف مرة.»

في بغداد العباسية،

كان الطبيب يزور مريضه بعد الشفاء

فيسأله عن حاله بعد العلاج.

فانتشرت سمعته أكثر من الأطباء الذين شُكروا أثناء المرض.

الناس لا يتذكرون من أنقذهم...

بل من رافقهم.

هناك أربع ركائز ذهبية لبناء إدارة عملاء قوية:

1. خدمة ما بعد البيع

ليست مركز شكاوى

بل إدارة علاقات

Apple مثال واضح:

إذا كُسر شيء...

يُصلح بسرعة وبإتسامة

فيعود العميل ويشتري منتجات أخرى

2. برامج الولاء

تحوّل العميل من مشتري إلى سفير

مثال:

Starbucks Rewards

الولاء عادة... لا خصم.

3. التخصيص **Personalization**

«منتجك يناسبني أنا»

Amazon تخبرك بما تريد

قبل أن تعرفه أنت

الشعور بالتفرد... أقوى من التخفيض.

4. الاستماع الحقيقي

Google تجمع بيانات لتفهم

لا لتراقب — بل لتحسّن الخدمة

من يسمع أكثر... يخدم أفضل.

الإدارة التي تُعامل العميل كرقم

تبني مبيعات مؤقتة.

والإدارة التي تُعامله كـ«شخص»

تبني قيمة أبدية.

لا يوجد شيء اسمه عميل «مضمون»...

هناك عميل «مُعتنى به» فيعود.

5- نموذج عملي للمدير

Customer Loyalty Loop

رحلة العميل الناجح تمر بـ 5 مراحل:

- اكتشاف

- تجربة

- رضا

- تكرار

• توصية

إن لم يصل العميل إلى المرحلة الخامسة
فالمعادلة ناقصة.

أعظم إعلان في العالم...

هو عميل سعيد يتحدث عنك.

Zara مثال من عالم الأزياء

سر Zara ليس التصميم فقط

ولا السعر

ولا سرعة المواسم

سرّها الحقيقي:

العميل يعود أكثر من مرة في الشهر.

كل زيارة فرصة جديدة لشراء جديد.

هذا هو CLV في أبهى صورته.

6- العملاء أنواع .. والإدارة الناجحة تميّز بينهم

تصنيف ذكي للعملاء :-

النوع

القيمة

الإدارة

مشتري واحد

منخفضة

لا تهدر الموارد عليه

مشتري متكرر

متوسطة

عزّز ولاءه

مشتري سفير

عالية جدا

اعتن به كأحد أصول الشركة

ليس الهدف أن يشتري الجميع ..

بل أن يعود الأفضل بينهم

7- تمرين عملي للقارئ

- حدّد أعلى 20% من العملاء قيمة
- اسأل نفسك: هل يعرفون أنهم مهمون؟

- أنشئ برنامج عناية خاص لهم
 - راقب تأثير ذلك على المبيعات لمدة ثلاثة أشهر
- ستُذهل من النتائج.

القيادة تبدأ من الداخل

"من أراد أن يقود الآخرين... فليبدأ بقيادة نفسه."

— سقراط

قبل أن يصبح المدير قارئاً على إدارة شركة، أو فريق، أو علامة تجارية...
عليه أولاً أن ينجح في إدارة أعظم مورد يملكه: ذاته.

فالقرار الحكيم يُولد من عقلٍ هادئ،
والتحفيز الحقيقي ينبع من قلبٍ مؤمن،
والالتزام الصلب يستقر في جذور القيم.

وحين تضطرب إدارة الذات...

تنهار المنظومة كلها، مهما بدت قوية من الخارج.

إدارة الذات قبل إدارة الشركة

"أعظم إنجاز للإنسان أن ينتصر على نفسه."

— أفلاطون

قبل أن تُدار مؤسسة كاملة،

يجب أن يُدار الإنسان الذي يقف على قمة هرمها.

فالقرارات التي تشكّل مستقبل الشركات
هي انعكاسٌ مباشرٌ لطبيعة صانع القرار:
قناعاته، انفعالاته، أولوياته، ونضجه الداخلي.

القائد الحقيقي ليس من يملك منصباً،
بل من يملك زمام ذاته؛
رغباتها، مخاوفها، طموحاتها، وحدودها.

لقد سقطت شركاتٌ كثيرة
لا لأن السوق تغيّر،
بل لأن قائدها رفض أن يتغيّر معه.

1- لماذا يبدأ كل شيء من الداخل؟

روبرت جرين
«الفوضى في الداخل تُترجم فوضى في الخارج... والاتساق يبدأ من الظل قبل أن
يظهر في الضوء.»

في الأندلس،
سُئل معلّم خط عن سرّ جمال كتاباته،
فأشار إلى صدره وقال:
«الحبر هنا قبل أن يكون على الورق.»

فالخط انعكاس النفس،

كما الشركة انعكاس قائدها.

لأن الشركة تُشبه قائدها دائماً:

• إذا كان مُرتبكاً... أربكت الشركة الجميع

• إذا كان حائراً... تعثرت القرارات

• إذا كان متعاليّاً... سقطت الثقة

• إذا كان ملهماً... تتسع الأحلام

الانضباط الداخلي يخلق الانضباط المؤسسي.

والرؤية الداخلية تصنع الرؤية الخارجية.

القائد لا يصنع الشركة بقراراته فقط،

بل بطاقته،

وهدوئه،

ومستوى ثقته بعقله وفريقه.

القيادة تبدأ بما تهمس به لنفسك كل صباح

قبل أن توجه أي كلمة لفريقك.

فإن اهتزّ الداخل...

لا يبقى الخارج طويلاً.

مَن قاد نفسه أولاً... قاد غيره بسهولة.

وَمَن انهزم داخلياً... خسر قبل أن تبدأ المعركة.

2- سؤال المفترق — لماذا أريد أن أكون قائداً؟

ميكافيللي

«من يطلب القيادة من أجل نفسه... يبقى وحيداً. ومن يطلبها من أجل

الآخرين... يتبعه الناس بلا أوامر.»

في زمن الدولة العثمانية،

وقف شاب أمام أستاذه في مدرسة الإنكشارية وقال:

«أريد رتبة أعلى.»

فسأله الأستاذ:

«لماذا؟»

قال الشاب: «كي ياتمر الرجال بأمرى.»

فابتسم الأستاذ وأجاب:

«إن أردت أن ياتمروا بأمرك... ابدأ بأن تحمل عنهم.»

فعرّف الشاب لاحقاً بأنه القائد الذي تسير القلوب خلفه قبل الأقدام.

هناك إجابتان فقط لسؤال القيادة:

• من يريد أن يُخدم

• ومن يريد أن يخدم

الأول... مدير

الثاني... قائد

يقول Simon Sinek: «القائد العظيم يجعل الآخرين هم الأبطال.»

إذا كان هدفك من القيادة السلطة...

فلن تحصل لا على السلطة ولا على القلوب.

أما إذا كان هدفك التأثير...

فالتأثير يجلب كل شيء بعده:

الثقة، الاحترام، الولاء، والنتائج.

القائد الحقيقي لا يقف فوق الناس،

بل يقف بينهم... وأمامهم عندما تشتد العواصف.

القيادة امتياز لمن يخدم، لا لمن يملك.

ومن أراد الناس له... أحبّه الناس بلا جهد.

3- وضوح الهدف — بوصلة القرارات

سن نزو

«من لا يعرف أين يذهب... سيجد نفسه في المكان الذي يهرب منه.»

في شمال أفريقيا قبل قرون،

سأل تلميذٌ قائده في الصحراء:

«كيف لا تضلّ الطريق في الرمال المتغيّرة؟»

فأشار القائد إلى نجم ثابت في السماء وقال:

«حين تكون لك بوصلة في السماء... لا يهم تغيّر الأرض.»

عرف التلميذ أن الطريق لا يتوه من عرف وجهته.

القائد الواضح يعرف:

• ماذا يريد

• لماذا يريده

• ولمن يفعله

أما القائد الضائع،

فيتخذ قراراته بدافع اللحظة... لا بدافع الرؤية.

مثال عالمي: مؤسس **Google** وضع هدف الشركة مبكراً:

«تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة للجميع.»

فكان كل قرار يُعزّز تلك البوصلة:

لا تشتّت...

لا تناقض...

لا ضجيج.

القرار بلا هدف... طائش.

والهدف بلا قرار... أمنية.

الوضوح لا يختصر الطريق فقط،

بل يمنع السير في طرق لا تؤدي إلى شيء.

حين يضيع الهدف، تصبح القرارات زينة.

وحين يسطع الهدف، تصبح القرارات أسلحة.

4- القيم الشخصية — جذور القيادة

سيمون سينك

«القائد لا يُعرف بما يبنيه أمام الناس... بل بما يثبّت داخله في الظل.»

في الصين القديمة،

سأل تلميذٌ حكيمًا عن سرّ بقاء شجرة عمرها مئة عام رغم العواصف،

فأجابه الحكيم وهو يشير تحت التراب:

«ما لا تراه... هو ما يحيي ما تراه.»

ففهم التلميذ أن الجذور أهم من الجذع.

الشجرة لا تُرى جذورها...

لكنها سبب حياتها.

كذلك القائد:

قيمه هي جذوره.

قيم مثل:

• الصدق

• الشفافية

• احترام الإنسان

• الإلتقان

• المسؤولية

هذه ليست شعارات على الجدار،

بل معايير داخلية تحكم كل قرار.

إذا كانت القيم غير واضحة،

اتخذ القائد قرارات تُسوّقه مؤقتًا...

وتؤذيه لاحقًا.

ستاريكس مثال واضح:

بُنيت على قيمة:

«تجربة إنسانية قبل أن تكون قهوة.»

فكانت قراراتها دائمًا لصالح تجربة العميل،

لا المبيعات فقط.

القيم تُحدّد ما نرفض قبل أن تحدّد ما نقبل،

ومن لا جذور له...

تقتلعه أول ريح.

القرارات تُرى في الأعلى... والقيم تُصنع في الأسفل.

ومن تثبت جذوره، علت ثماره.

5- اختبار ذاتي للقائد

أجب بصدق:

- هل أتخذ قراراتي وفق ما يريحي أم ما يفيد شركتي؟
- هل أبحث عن تصفيق الناس أم عن ثقتهم؟
- هل ألوّم الظروف أم أغيّرها؟
- هل أتحكم في غضبي أم يتحكم هو بي؟
- هل أسمع النقد أم أهاجم الناقد؟

إذا كانت أغلب إجاباتك تحتاج تبريراً...

فابدأ اليوم بإدارة نفسك.

6- قصة تبقى في الذاكرة

Steve Jobs — حين قاد نفسه قبل Apple

في لحظة كانت Apple على وشك الانهيار

عاد جوبز بعد أن طُرد منها سابقًا

أول قرار اتخذه:

أوقف 70% من خطوط الإنتاج

ولم يهتم بأن الناس قد يكرهونه

بل اهتم بأن **Apple** يجب أن تعود كما يجب أن تكون

ثم ركّز على منتج واحد

ورؤية واحدة

وقصة واحدة

نجحت الشركة

لأنه انتصر أولاً على رغبته في إرضاء الجميع

وانتصرت القيادة من الداخل

7- نموذج عملي للقادة

The Leadership Core Model

ثلاثة محاور يجب على كل قائد أن يقيم نفسه فيها :

المحور

السؤال الأساسي

ماذا احتاج ؟

الهدف

إلى اين أتجه ؟

خطة واضحة

القيم

لماذا أفعل ما أفعل ؟

مبدأ ثابت

السلوك

كيف أتصرف يومياً ؟

عادة إيجابية مستمرة

8- تمرين تطبيقي

اكتب في مفكرة شخصية:

- أهم 3 أخطاء ارتكبتها كقائد مؤخراً
- ما القيمة التي غابت حين ارتكبت الخطأ؟
- ما العادة التي ستغير هذا مستقبلاً؟

القائد الحقيقي لا يهرب من عيوبه

بل يراقبها ويتجاوزها كل يوم

الذكاء العاطفي... قوة الإدارة الصامتة

آدم جرانت

«يمكنك أن تُقنع العقل بالمنطق... لكنك لا تحصل على السلوك إلا بالعاطفة.»

في الأندلس،

دخل قائد شاب مجلسه متوقعًا الطاعة لأن شارة القيادة على كتفه.

لكن الحاضرين لم يتجاوبوا.

وفي اليوم التالي، استمع لهم وأثنى على جهودهم،

فانحنت له القلوب قبل الرؤوس.

تعلم يومها أن الاحترام لا يأتي من فوق...

بل من الداخل.

يقول الدكتور دانيال جولمان أول من قدّم مفهوم الذكاء العاطفي إداريًا:

"الذكاء العقلي قد يحدد مكانك في العمل..."

لكن الذكاء العاطفي هو الذي يحدد نجاحك فيه."

في عالم اليوم، لم تعد الإدارة قوة تُفرض... بل علاقة تُبنى.

قد يمتلك المدير الشهادات والخبرة والمنصب...

لكن إذا خسر الإنسان الذي أمامه،

سيخسر كل شيء بعده.

الذكاء العاطفي ليس عاطفة فقط، بل أدوات سلوكية:

- الإصغاء قبل الكلام
- فهم المشاعر الخفية
- قراءة ما بين السطور
- ضبط النفس عند الضغط
- التواصل باحترام وثقة

الإدارة الحديثة أدركت أن:

العقول تُوظَّف...

لكن القلوب هي من تُبقي الناس في المكان.

الذكاء العاطفي لا يظهر في الاجتماعات،

بل في رد فعل الموظف عندما يخطئ...

وفي إحساس العميل بعد خروجه من الباب.

الإدارة بلا عاطفة... جسد بلا روح.

ومن امتلك قلوب الناس، امتلك نتائج السوق.

1- ما هو الذكاء العاطفي للمدير؟

سيمون سينك

«الثقة ليست شيئاً نأمر به... بل نتيجة لما يشعر به الآخرون معنا.»

في بغداد العباسية،
أخطأ كاتب صغير في سجلات الديوان،
فانتظر العقاب وهو يرتجف.
لكن رئيسه جلس بجانبه وقال بهدوء:
«دعنا نرى أين اختلّ السطر.»
تعلم الكاتب أكثر في تلك اللحظة،
من ألف محاضرة في الإدارة.
فهم أن الهدوء يصنع الولاء.
الذكاء العاطفي للمدير هو قدرة القائد على:

- فهم نفسه
- فهم الآخرين
- ضبط انفعالاته
- اختيار رد الفعل المناسب
- بناء علاقات ذات ثقة عالية

إنه ليس ضعفاً...
بل قوة بلا صوت.
الذكاء العاطفي هو ما يجعل الفريق:

• يعمل بحب

• يبدع دون خوف

• يتفانى دون طلب

فعندما يشعر الموظف بالأمان...

يُطلق أفضل ما لديه.

العاطفة المدارة بذكاء

ليست حساسية...

بل نضج وخبرة.

القائد الذي يقرأ القلوب... يُحرك العقول.

ومن ملك المشاعر، ملك الإبداع.

2- القيادة علم... والعاطفة فن

جاك ويلش

«يمكنك أن تُدرّب الناس على المهارة، لكنك لا تستطيع أن تُجبرهم على

الشغف.»

في بغداد القديمة،

بعث الخليفة قائداً شاباً لإصلاح ولاية مشاكسة،

فأرسل أوامر صارمة وسرعان ما اشتعل الغضب.

ثم أرسل حكيماً مسنّاً بعده،

فجمع الناس، سمع شكواهم، ورَبَت على أكتاف جنوده.
وفي أشهر قليلة... هدأت الأرض.
علم الناس يومها أن القوة التي تلامس القلوب أقوى من السيوف.

العقل يُخطّط
القلب يُحرّك
والقيادة تحتاج كلاهما.

عندما ترأس ستيف جوبز **Apple**

لم يكن الأعظم تقنيًا،
بل كان الأعظم تأثيرًا.
وبهذا التأثير... أعاد الحياة لشركة كانت تسير نحو الموت.

وعندما قاد نيلسون مانديلا شعبه،
لم ينتقم... بل سامح.
فنال شعبًا يقاتل لأجله، لا لأجل الخوف منه.

العلم يُحدّد الطريق،
والعاطفة تُشعل الرحلة.
القائد الذي يُشعل القلوب...
يحرك الجبال دون أن يلمسها.

الإدارة عقلٌ يضبط الاتجاه... وقلبٌ يشعل الإرادة.

وحين يجتمع الاثنان، تُخلق قيادة لا تُهزم.

3- أربع ركائز للذكاء العاطفي القيادي

آدم جرانث

«القائد العظيم لا يُقاس بما يشعر هو... بل بما يُشعر الآخريين.»

في الأندلس،

دخل فتى إلى ورشة الخزف فتساقطت المزهريات من خوفه.

فابتسم الحرفي وقال له:

«اخطفنى هنا، فأنا أدرك كيف تُصنع الزهرة من الطين المرتجف.»

فأصبح الفتى لاحقاً أفضل خزاف في السوق.

فهم أن الأمان يخلق الإتقان.

الذكاء العاطفي القيادي يقوم على أربع ركائز:

(1) الوعي بالذات

أن تعرف: من أنت؟

ما قوتك؟

ما نقاط ضعفك؟

التواضع بداية القيادة.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

«رحم الله امرأً أهدى إليَّ عيوبي.»

من لا يرى نفسه... لا يراه الآخرون قائدًا.

(2) إدارة الذات

السيطرة على الغضب، التوتر، الاندفاع.

القدوة لا تُصنع بالصوت المرتفع...

بل بالثبات.

من يرَ قائده هادئًا في العاصفة...

يطمئن، ويعمل بأمان.

(3) الوعي بالآخرين

فهم مشاعر الفريق واحتياجاتهم.

الإنسان يعمل لمن يفهمه... لا لمن يأمره.

Howard Schultz مؤسس Starbucks

عامل موظفيه كشركاء،

فحصل على جيش يحب العلامة،

قبل أن يحب الراتب.

(4) إدارة العلاقات

بناء الثقة والاحترام.

لا نجاح بلا علاقة...

ولا علاقة بلا احترام.

العلاقة هي الجسر،

والاحترام هو من يُبقي الجسر قائمًا.

القائد الذي يدير العواطف كما يدير الميزانية،

يصنع فريقًا يفكر بالعقل...

ويعمل بالقلب.

الإدارة تُحرّك الأجساد...

والذكاء العاطفي يُحرّك النفوس.

ومن ملك النفوس... ملك النتائج.

4- حين تُصنع المعجزات بالإنسان

سيمون سينك

«القائد العظيم لا يخلق أتباعًا... بل يخلق قادة.»

في مصر القديمة،

كان البنّاء يضع أول حجر مُزَيّن في قمة الهرم في مخيلته قبل أن يضع الحجر الأول

على الأرض،

ثم يقول لعمّاله:

«هذا ليس حرك... هذا إرثك.»

فبنى الناس بأيديهم،

لكنهم قاتلوا بقلوبهم.

الإنجاز يولد حين يشعر الإنسان أن جزءاً منه في العمل.

القادة الذين غيروا العالم،

بدأوا بتغيير من حولهم.

صلاح الدين الأيوبي

لم ينتصر لأنه الأقوى،

بل لأنه جعل كل فرد في جيشه يؤمن أنه يقاتل من أجل شيء أكبر منه.

والت ديزني

لم يخترع الرسوم المتحركة،

لكنه اخترع الحلم.

فأحبه موظفوه... قبل جمهوره.

القائد العظيم لا يحشد الناس خلفه...

بل يوقظ القائد داخل كل واحدٍ منهم.

الإنسان حين يشعر أن جهده جزء من قصة،

يصبح مستعداً ليصنع المستحيل.

القيادة الحقيقية لا تعلق فوق الناس... بل ترفعهم.
ومن رفع الناس... رفعتهم الحياة.

5- لماذا يفشل مديرون أذكىاء جداً؟

لأنهم:

- يعرفون كثيراً عن العمل
- ويعرفون قليلاً عن الإنسان

قد يربح المدير معركة
لكنه يخسر قلوب من يقاتلون معه

وكما قال طارق بن زياد:

"عدوكم أمامكم... وبحر خلفكم"

الفريق هو جسر النجاة

فإن انهيار... انهيار القيادة

6- نموذج عملي للقائد

Emotional Leadership Map

خريطة القيادة العاطفية

اسأل نفسك قبل كل قرار:

- ما شعور فريقتي الآن؟

- كيف أجعلهم يفخرون بما نفعل؟
- ما الكلمة التي يجب أن تُقال الآن؟
- ما الذي أستطيع فعله ليكونوا أفضل؟

عندما يصبح الفريق "شركاء في الرؤية"

لن يحتاجوا أوامر... بل إشارات فقط

7- سيناريو تطبيقي — في شركة حقيقية

فريق عمل توتره عالٍ بسبب مواعيد تسليم ضاغطة

مدير تقليدي:

- يزيد الضغط
- يعلو صوته
- يخسر إبداعهم
- ينهار الفريق

قائد عاطفي:

- يجتمع بهم
- يشرح سبب الضغط
- يشاركهم خطة واضحة
- يستمع لصعوباتهم
- يحوّل التوتر إلى تحدٍّ جماعي

النتيجة : ليس عملاً فقط... بل انتصاراً مشتركاً

8- اختبار ذاتي للقائد

قيّم نفسك من 1 إلى 5:

- أسمع الآخرين دون مقاطعة
- أعترف بخطئي دون حرج
- لا أغضب عند أول مشكلة
- أبحث عن نوايا الخير قبل سوء الظن
- ألهم الآخرين بفعلي قبل قلبي

إذا كانت أغلب إجاباتك أقل من 3

ابدأ فوراً في تدريب الذات قبل تدريب الفريق

اتخاذ القرار تحت الضغط

روبرت جرين

«حين ينهار الهدوء من حولك... يصبح هدوؤك سلاحًا.»

في عهد المغول،

حوصرت مدينة صغيرة وأراد قائد الحامية الانسحاب،

لكن شيخًا مسنًا قال له:

«إن انسحبت لأنك خفت،

سوف يهرب الجنود لأنهم رأوك.»

فجلس القائد بهدوء،

قسم الخبز بالتساوي،

وأمر بإصلاح الأسوار.

وفي اليوم التالي انسحب العدو ظانًا أن داخل المدينة طاقة أعظم مما توقع.

الهدوء انتصر قبل السيف.

يقول نيلسون مانديلا:

«القائد هو من يبقى هادئًا بينما يرتجف الجميع.»

في الأوقات العادية... كلُّ الناس قادة.

لكن الحقيقة تظهر فقط حين تشتدُّ العواصف.

الضغط يكشف جوهر القائد:

• إِمَّا أَنْ يَنْكَسِرَ... أَوْ يُنْضَجَ

• إِمَّا أَنْ يَصْرَخَ... أَوْ يَفْكِرَ

• إِمَّا أَنْ يَهْرَبَ... أَوْ يَقُودَ

القرارات في لحظات الهدوء تُظهر الذكاء،

أما القرارات تحت الضغط فتُظهر العمق.

العاصفة لا تصنع قائدًا... بل تكشفه.

ومن ملك أعصابه، ملك الموقف.

1- طبيعة القرارات تحت الضغط

جاء ويلش

«القرارات السهلة يصنعها الجميع... أما الصعبة فيصنعها القائد.»

في معركة مؤتة،

لم يكن أمام خالد بن الوليد وقتٌ كافٍ،

ولا معلومات كاملة،

ولا ميزان قوى منصفًا.

لكن هدوءه وإعادة تنظيم الصفوف

حوّل هزيمة محققة إلى انسحابٍ ذكي حفظ الجيش.

لم يكن القرار "مثاليًا"...

كان واقعيًا تحت الضغط.

وهذا هو الفارق.

القرارات الإدارية نوعان:

• قرارات مريحة

مبنية على بيانات كاملة ووقت كافٍ

نتائجها متوقعة... ومخاطرها منخفضة

• قرارات مصيرية

مبنية على ضبابية ووقت ضيق ونتائج كبيرة

نتائجها عميقة... ومخاطرها عالية

الأولى تصنع إدارة عادية،

والثانية تصنع قادة غير عاديين.

يقول ونستون تشرشل:

«النجاح هو القدرة على الانتقال من فشل إلى فشل دون أن تفقد حماسك.»

حين يشتد الضغط:

• تقلص المعلومات

• تتعاظم المسؤولية

• وتتضخم تبعات القرار

وهنا لا ينتصر صاحب الصوت الأعلى،

بل صاحب العقل الأهدأ.

القرارات في الراحة تكشف مهارة الإدارة...

والقرارات في الأزمة تكشف معدن القيادة.

2- لماذا يختلّ القرار عند التوتر؟

دانيال كانيمان

«عندما يشتدّ الخطر، يعمل العقل كأنه يريد النجاة... لا الحقيقة.»

في الحروب القديمة،

كان الرماة الماهرون يتدربون على إطلاق السهام تحت صوت الطبول العالية،

لا ليتعلموا التصويب فقط،

بل ليتعلموا التفكير وسط الضوضاء.

فالرجل الذي يصيب الهدف بهدوءٍ في العاصفة

يختلف تمامًا عمّن يصيبه في الهدوء.

عند التوتر والخطر، يقوم الدماغ البشري بـ:

• زيادة الانفعال

• تقليل التفكير المنطقي

• البحث عن النجاة قبل الحكمة

هذا طبيعي...

فالجسم يفعل استجابة "القتال أو الهروب".

لكن القائد الذكي لا يسمح للخوف أن يمسك المقود،

بل يدعه يجلس في المقعد الخلفي فقط.

الخوف إشارة مفيدة...

لكن إن قاد القرار،

حوّل الفريق إلى ردود فعل لا إلى رؤية.

التوتر لا يصنع الأخطاء...

إنما يضخمها.

لا يمكن إلغاء الخوف...

لكن يمكن تحديد مكانه في المركبة.

إن جلس خلفك، نجا الفريق. وإن جلس أمامك، انقلبت القيادة.

3- قصص

من وادي السيليكون

Apple القرار الذي غيّر التاريخ

عندما عاد ستيف جوبز إلى Apple 1997

كانت الشركة تنهار

وفي لحظة جنونية

قرر إلغاء 70% من المنتجات

لم يكن قرارًا محبوبًا

لكنه كان ضروريًا للبقاء

النتيجة: iMac → ثم iPhone → ثم ثورة تكنولوجية غيرت العالم

القرار الصعب هو الذي يمنحك المستقبل

من سجون جنوب أفريقيا

مانديلا — قرار يصنع أمة

27 عامًا خلف القضبان

كان بإمكانه أن يخرج للانتقام

لكنه خرج بالمصالحة

قرار واحد:

نغفر لنمضي للأمام

فنجح في بناء وطن

لا ينتصر فيه طرف... بل شعب كامل

أعظم القرارات هي التي تنتصر للإنسان قبل السياسة

4- الإطار الخماسي للقرار تحت الضغط

Decision Pressure Framework

اسأل نفسك — بسرعة ووضوح:

- ما أسوأ ما قد يحدث؟
 - ما أفضل ما قد يحدث؟
 - ما الذي لن أراجع عنه مهما حدث؟ (المبدأ)
 - ما القرار الذي يحفظ الثقة؟
 - ماذا أفعل الآن؟ (خطوة واحدة فقط)
- القرارات الكبيرة تأتي بخطوة صغيرة... تبدأ الآن

5- مصفوفة الأولويات

لوحة إيزنهاور الشهرية (بتعديل اداري متقدم)

الفئة

الإجراء

مثال

عاجل ومهم

أنا أتخذ القرار فوراً

أزمات العملاء – تهديد السمعة

مهم و غير عاجل

أخطط بذلك

تطوير منتج – بناء هوية

عاجل و غير مهم

أفوض فوراً

إجراءات روتينية – بريد اليكتروني

غير عاجل و غير مهم

أحذف دون ندم

ضوضاء – اجتماعات بلا قيمة

القائد العظيم

يعرف ماذا يحذف .. قبل أن يفوض .

6- مثال من عالم القهوة

Starbucks — العودة إلى الجذور

في 2008

كانت الشركة تتساقط أرباحها كأوراق الخريف

أغلق Howard Schultz

كل فروع الشركة — في يوم واحد فقط

لتدريب الموظفين على تحضير القهوة بإتقان

قرار مكلف... لكنه أعاد الروح للعلامة

ومئات ملايين العملاء عادوا بعدها

أحيانًا، الحل ليس أن تفعل أكثر...

بل أن تعود إلى ما كان صحيحًا من البداية

7- اختبار للقائد

في آخر موقف ضاغط...

- هل رفعت صوتك؟ أم رفعت وعيك؟
- هل ركزت على اللوم؟ أم على الحل؟
- هل اتخذت القرار لحماية سمعتك؟ أم لحماية فريقك؟

القائد الذي يفكر في نفسه أولاً

لن يجد من يقا تل معه أخيرًا.

8- كيف تتصرف في اللحظة الحرجة؟

مخطط بسيط، فعال، فوري:

- تهدأ
 - تقيّم الوضع
 - تسأل سؤالاً واحداً:
ما القرار الذي لا يجعلني أندم أمام فريقتي لاحقاً؟
 - تنفّذ
 - تتعلم
- القرار الصحيح... أحياناً يكون أصعب قرار

التحفيز | كيف تُشعل الحماس في فريقك؟

جاك ويلش

«الوظائف تُملأ بالعقود... لكن القلوب تُملأ بالمعنى.»

في الأندلس،

دخل قائد إلى ورشة صنّاع السيوف وطلب إنتاجًا مضاعفًا،

فاهتزّت الجودة واشتكى الجميع.

وفي اليوم التالي، جاء قائد آخر وقال:

«هذه السيوف ستحيي من تحبّون.»

فاشتعلت الأيدي حماسًا،

وصارت السيوف تُصنع بقلوب لا بمطارق.

الحماس لا يُؤمر... بل يُوقظ.

Walmart قال سام والتون مؤسس

«المال يجذب الموظفين...»

لكن التقدير يجذب الأبطال.»

الفريق لا يتحرك لأنه مأمور،

بل لأنه متحمّس.

ولا يتحمّس لأنه خائف،

بل لأنه مؤمن بما يفعل.

التحفيز هو فن:

أن تجعل الآخرين يريدون ما يجب عليهم فعله،

بشغف، وإبداع، وولاء.

التحفيز ليس كلمات في اجتماع،

بل أجواء يشعر بها الفريق كل يوم:

• رؤية واضحة

• قائد يسمع قبل أن يأمر

• تقدير حقيقي لا مُصطنع

• مساحة للإبداع بلا خوف من الخطأ

فإن شعر الإنسان بأن أثره مرئي،

قدّم جهدًا غير مرئي في الورق.

الجميع يعمل من أجل المال،

لكن لا أحد يبذل لأجله فقط.

الأجور تُحرّك الأيدي...

أما التقدير فيحرّك القلب.

والفريق الذي يتحرك بقلبه... لا يُهزم.

1- لماذا يفشل بعض القادة في التحفيز؟

فيليب كوتلر

«الأجور تشغل الناس، لكن المعنى يجعلهم يستمرون.»

في عهد الحرفيين القدامى،

كان اثنان يعملان في نحت الأحجار.

سُئل الأول: ماذا تفعل؟

قال: «أقطع حجارة لأعيش.»

وسُئل الثاني السؤال نفسه،

فابتسم وقال: «أبني كاتدرائية ستبقى بعد موتي.»

الفرق لم يكن في العمل...

بل في الروح.

يفشل بعض القادة في التحفيز لأنهم يخلطون بين:

• العمل والانضباط

• والروح والحافز

قد يدفعك الانضباط للحضور،

لكن الحافز يدفعك للإبداع.

هناك فرق هائل بين موظف:

• يعمل ليأخذ راتبه

• يعمل لأنه يحب ما يصنع

الأول ينتظر نهاية اليوم،

أما الثاني...

فينتظر بداية الغد.

القائد الذي يكتفي بالأوامر

يصنع موظفين يقفون على الحدود الدنيا من الأداء.

والقائد الذي يوقظ الشغف يصنع أبطالاً يركضون نحو الحدود العليا من

الاحتمال.

سيادة العمل تصنع الالتزام...

أما سيادة المعنى فتخلق الحماس.

2- الحافز ثلاثي الأضلاع

آدم جرانت

«الناس يعملون بجدّ حين يعرفون أن جهدهم يترك أثراً، لا حين يُطلب منهم

فقط.»

في إحدى المصانع اليابانية،

طُلب من العاملين وضع اسم كل واحدٍ منهم على القطعة التي يصنعها.

فارتفعت الجودة خلال أسبوعين.

لم يزد الراتب...

لكن زاد الإحساس بالمسؤولية والانتماء والأثر.

هذا هو الحافز الحقيقي.

الحافز في جوهره مثلث لا يكتمل إلا بثلاثة أضلاع:

1- الهدف ماذا سَنُحَقِّق؟

الإنسان يحب الفوز بطبيعته.

يحب أن يرى أثر جهده،

وأن يقول بفخر:

«أنا صنعت هذا.»

الهدف الواضح يفتح الطريق أمام الحماس،

ويحوّل الجهد إلى قيمة.

2- الانتماء أنا جزء من هذه العائلة

الإنسان لا يعيش بذاته... بل بمن حوله.

الفريق الذي يشعر أنه مجموعة قلوب

لا أرقام موظفين

ينتصر دائماً.

الانتماء يجعل العمل معركة نبيلة لا وظيفة عابرة.

3- الإبداع أنا أترك بصمتي

الإبداع ليس رفاهية،

بل حاجة نفسية مثل الهواء.

حين يشعر الموظف أنه يضيف

لا ينفذ فقط،

يتحول من موظف... إلى مالكٍ معنوي للنجاح.

إذا قتل القائد الإبداع...

قتل الطاقة، وخنق الشغف، وأطفأ العقول.

الحافز لا يُصنع بالمال فقط،

ولا بالتوبيخ أبداً.

بل يُصنع حين نجمع:

هدفٌ واضح

• انتماءً دافئ

• إبداعاً مسموحاً ومحمل بالثقة

حين يجتمع الهدف والانتماء والإبداع...

يتحول الفريق من مجموعة أيدي تعمل إلى قلوبٍ تحلم.

3- عندما لا ينفع المال وحده

ميكافيللي

«يمكن للحاكم أن يشتري الطاعة... لكنه لا يشتري القلوب.»

في زمن الدولة العباسية،

عرض أحد الولاة رواتب مضاعفة على كتّاب الدواوين،

فرفض أكثرهم الانتقال إليه.

قال له أحدهم:

«المال قد يملأ الجيوب... لكن العدل يملأ الصدور.»

فعرف الوالي أن الإحساس أهم من الأجر.

المال مهم...

لكنه ليس كل شيء.

لو كان المال وحده يصنع الولاء،

لما ترك أحد شركة رائدة

ليذهب إلى شركة ناشئة دون ضمانات.

لكن البعض يرحل لأن هناك شغفًا ينتظره،

ومساحةً لصوته،

وبصمةً لاسمه.

إن الروح التي يحياها الفريق
لا تحتاج ميزانيات ضخمة...
بل قائداً يفهم الإنسان.

المال يشتري الوقت،
لكن المعنى يشتري العمر.
امتلاك الجيوب سهل...
أما امتلاك القلوب ففنّ.

4- قصص تثبت الحقيقة

من التاريخ... ومن السوق
صلاح الدين
كان يقاتل أمة كاملة
ومع ذلك كان جيشه يؤمن بأنهم ينتصرون للعدل
فكانوا يقاتلون بحافز يتجاوز حياتهم نفسها

Google

منحت مهندسيها 20% وقتاً حُرّاً

Gmail خرج منه

Chrome و

ونصف منتجاتها العبقريّة

Disney

عامل موظفيه أنهم "مبدعو السعادة"

لا مجرد رسّامين

فجعلهم يحلمون قبل أن يتمّقوا الخطوط

ستاريكس

سمّت موظفيها "شركاء"

فأصبحوا يتسمون لأنهم يشعرون بالملكية

لا لأنهم متكلّفين

القائد الذي يُكرم إنسانية فريقه

يكسب قلوبًا لا أيديًا فقط

5- مثلث إشعال الطاقة البشرية – Employee Fire Triangle

العنصر

ماذا يفعل القائد

ما الأثر؟

الهدف

يحدده بوضوح و يقسمه إلى مراحل

الفريق يرى الطريق

الانتماء

يشارك الفضل والقرار

الفريق يصبح مبادراً

الابداع

يفتح باب التجريب ويقبل الخطأ

الفريق يبتكر بلا خوف

وجود ضلعين فقط لن يشعل النار – التحفيز يحتاج الثلاثة معاً

6- أدوات عملية للقائد

- قصص الانتصار الأسبوعية

كل أسبوع... احتفلوا بإنجاز

صغير... لكنه عظيم في أثره

- التقدير أمام الجميع

جملة واحدة قد تغير حياة موظف

"أنت صنعت الفارق"

- الاستماع الحقيقي

اسألهم: ما العائق الذي يمنعك من النجاح؟

ثم أزل العائق... سيرسلك ذلك مباشرة إلى قلوبهم

- منح الصلاحيات
- العطاء يؤلّد المسؤولية
- والمسؤولية تولّد الولاء

7- سيناريو واقعي

"فريق فقد شغفه"

مدير تقليدي:

- يلقي اللوم على الموظفين
- يهدد بالخصم
- فيزداد الصمت... وتقل الأفكار

قائد حقيقي:

- يجمع الفريق
- يشاركهم الأزمة
- يسأل: "كيف سننتصر سوياً؟"
- يقسّم الهدف لأهداف أصغر
- يكافئ أصحاب المبادرة

النتيجة:

العمل يتحول من وظيفة إلى قضية

8- اختبار ذاتي للقائد

أجب بصراحة:

- هل يعرف فريقك لماذا نفعل ما نفعل؟
 - هل يشعرون أنهم مهمون كأفراد؟
 - هل يملكون الحق في تقديم أفكار بلا خوف؟
 - هل تحتفل بانتصاراتهم؟
 - هل يعتبرونك مصدر إلهام أم مصدر قلق؟
- إذا غاب التحفيز... غاب الفريق وإن غاب الفريق... سقطت القيادة

إدارة النزاعات... تحويل الصراع إلى فرصة

سن تزو

«في قلب كل صراع... فرصة خفية.»

في الصين القديمة،

تنازع قائدا فرقتين داخل جيش واحد،

وتحوّل التنافس إلى كراهية صامتة.

وحين جاءت المعركة، خسر الجيش لأن الرجلين كانا يقاتلان بعضهما أكثر من قتال العدو.

فأمر القائد الأعلى بجلوسهما وجهاً لوجه،

وجعل كليهما مسؤولاً عن حماية ظهر الآخر.

وبانتصار المعركة...

تحوّل الخصام إلى احترام.

هكذا يُدار الصراع:

لا بإطفاء النار فقط،

بل بتحويلها إلى دفء.

قال جون ماكسويل:

«الصراع جزء من الحياة...

لكن كيف نديره هو ما يصنع القادة.»

لا توجد مؤسسة بلا صراعات.

حتى العائلات، حتى الجيوش، حتى الشركات العملاقة.

الصراع ليس عيبًا...

العيب أن نتركه يحرق ما بنينا.

النزاع قد يكون:

• احتكاكًا بين شخصيات

• اختلافًا في الأفكار

• تضاربًا في المصالح

• سوء فهم بسيط تضخم مع الوقت

والقائد الضعيف إما يهرب، أو يسكت، أو يقمع.

أما القائد الحقيقي...

فيحوّل الصراع إلى طاقة تغيير.

النزاع إذا أُدير بذكاء:

• يبني جسورًا

• يكشف الأحقّ

• يحسّن العمليات

• يوضح الأدوار

• يرفع جودة القرارات

النزاع لا يهدد المؤسسة...

سوء إدارته هو الذي يفعل.

الصراع قد يكون نارا تحرق المنظمة...

أونارا تُنضج الحديد.

والفرق: قيادة.

1- لماذا تنشأ النزاعات؟

روبرت جرين

«الصراعات الصغيرة لا تكبر بسبب قوتها... بل بسبب الصمت حولها.»

في زمن الدول الإسلامية الأولى،

اختصم رجالان حول حدود مزرعة،

فاقترح القاضي أن يتبادلا الأرض يومًا في الخدمة.

بعد أسبوعين هدأ الغضب؛

فمن حمل تعب الآخر أدرك قيمته.

هكذا تُطفأ النزاعات أحيانًا:

لا بتغيير الحق... بل بتغيير المنظور.

تنشأ النزاعات داخل المؤسسات لأربع أسباب رئيسية:

1- اختلاف المصالح

كل موظف يرى أولوياته الخاصة:

- المبيعات تريد سرعة البيع
 - الإنتاج يريد جودة بلا تسرع
 - المالية تريد خفض التكلفة
- وعندما يغيب الهدف المشترك،
يتحوّل كل قسم إلى جزيرة.

2- سوء الفهم

كلمة غير واضحة،

قرار بلا تفسير،

تعليق في لحظة توتر...

كلها قادرة على صنع عاصفة بلا داعٍ.

80% من النزاعات الإدارية ليست في الحقائق...

بل في الطريقة.

3- الأنا الشخصية

حين يريد كل فرد إثبات أنه على صواب،

تضيع الحقيقة،

وتتحول المعركة من "حل المشكلة"
إلى "انتصار الذات".

الأنا هي أخطر وقود للنزاع.

4- ضغط العمل

الإنسان تحت الضغط يرى زميله عدوًا بدلًا من شريك،
ويبحث عن مخطئ بدلًا من حلّ،
 ويفقد القدرة على رؤية الصورة كاملة.
الضغط يجعل المشاعر تعلو والمنطق يخفت.

النزاع لا ينشأ من الكارثة دائمًا،
بل غالبًا من تفاصيل صغيرة تُهمَل طويلاً.
النزاعات ليست دائمًا حول "العمل"...
أحيانًا هي حول الوضوح، والاحترام، والشعور بالعدالة.

2- أنواع النزاعات داخل الشركات

النوع الأول: نزاع بين موظفين

ينشأ غالبًا من:

• الغيرة

- التنافس غير الصحي

- سوء التواصل

مثال: موظف يستولي على الفضل وحده فيغضب الآخر وتتحول البيئة إلى سُمّ بطيء

النوع الثاني: نزاع بين المدير والموظفين

عندما:

- تنعدم الثقة

- أو يغيب الاحترام

- أو تنعدم الشفافية في القرارات

مدير يرى فريقه "أداة" وفريق يراه "خصمًا" هنا تنتهي القيادة قبل أن تبدأ

النوع الثالث: نزاع بين الأقسام

الأكثر خطورة

لأنه يضرب قلب المؤسسة

مثال:

المبيعات تلوم الإنتاج

والإنتاج يلوم المشتريات

والمشتريات تلوم الإدارة

الجدران بين الأقسام...

هي جدران بين الأرباح

3- قصص :

من عالم القهوة

Starbucks — حين حلّ النزاع غير كل شيء

في 2007

موظفو ستاربكس فقدوا الدافع

وتحوّل الصراع بين الأقسام إلى شلل

عادت الإدارة لتذكير الجميع بـ "لماذا نحن هنا؟"

هدف واحد:

إعادة السعادة لفنجان القهوة

فاجتمعوا كعائلة

وانهارت الجدران

وعادت ستاربكس أقوى

لأنهم قاتلوا ضد المشكلة لا ضد بعضهم

من التاريخ

صلاح الدين الأيوبي — وحدة الصف قبل ساحة المعركة

عندما حاول أن يحرر القدس

كان أول من قاتلهم

هم القادة الذين لم يتفقوا

وحين وُحّد القلوب

وُحّد القوة

وانتصرت القضية

الصراع الداخلي يهزم أعظم جيوش العالم.

4- نموذج عملي لحل النزاعات **Conflict Mastery Model**

النموذج الخماسي

الخطوة 1: تهدئة المشاعر

لا قرار بلا هدوء

اجعل العقل يقود المشهد

الخطوة 2: فهم الأسباب الحقيقية

لا تعالج السطح... بل الجذور

اسأل: لماذا حدث هذا أصلاً؟

الخطوة 3: الاستماع للطرفين

بدون تحيز

كل طرف يحمل جزءاً من الحقيقة

الخطوة 4: الاتفاق على المصلحة المشتركة

هدف واحد:

مصلحة الشركة — مصلحة الجميع

الخطوة 5: إجراءات واضحة

من يفعل ماذا؟ ومتى؟ وكيف نقيس النتيجة؟

5- أدوات القائد لإدارة النزاع

- احتواء الخلاف مبكراً
- انتظار المشكلة يجعلها غولاً
- تحديد قواعد الحوار
- احترام + وضوح + عدم مقاطعة
- نقل النقاش من "من الخطأ؟" إلى
"ما الذي سنفعله؟"
- إيقاف الغيبة والشكوى
- الشكوى في المكاتب
- تصنع أعداء صامتين

6- سيناريو عملي

نزاع بين قسم التسويق والإنتاج

السبب:

التسويق يريد إطلاق المنتج بسرعة

الإنتاج يحتاج وقتًا للجودة

الحل القيادي:

- توضيح أثر التأخير على السوق
- توضيح أثر التسرع على السمعة
- خلق خطة مشتركة
- مسؤوليات واضحة
- هدف: نجاح منتج... لا خسارة قسم

النتيجة:

بدل التنافس... تكامل

7- اختبار للقادة

أجب بصدق:

- هل تفهم ما يشعر به كل طرف في النزاع؟
- هل توضح لكل الهدف الذي يجمعهم؟

- هل أنت قدوة في ضبط النفس؟
- هل تحرم الانتقام الشخصي؟
- هل تحوّل الخلاف إلى تحسين وليس اتهام؟

القائد الذي يحوّل النزاع إلى طاقة

يحوّل شركته إلى أسطورة

إدارة العمل والعمليات — كيف تنتصر الشركة بالأداء؟

التخطيط الاستراتيجي — قيادة الشركة إلى المستقبل

سن نزو

«من ينتصر في المعركة... هو من خطط لها قبل أن تبدأ.»

في عصر الممالك،

كان هناك قائدان:

الأول كان يبدأ بناء الجسور حين يصل النهر،

والثاني كان يبني الجسور قبل أن يرى الماء.

وفي وقت الحرب،

نجا الثاني وسقط الأول.

الفرق لم يكن في القوة...

بل في الاستعداد.

يقول لويس كارول:

«إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب... فكل الطرق توصلك إلى لا شيء.»

الشركة التي لا تمتلك خطة واضحة...
ستقودها الظروف، المنافسة، والعشوائية.
وكل خطوة بلا رؤية، تصبح جهدًا بلا قيمة.
أما الشركة التي تمتلك بوصلة استراتيجية،
فهي التي تصنع مستقبلها بدلًا من أن تنتظر ما سيحدث لها.
التخطيط الاستراتيجي ليس:

- × وثيقة تُحفظ في الأدراج
 - × عرضًا جميلًا في الاجتماعات
 - × رسومات على الجدران
- بل هو لغة إدارة قوية تُجيب عن أربعة أسئلة جوهرية:

1- من نحن؟

ما هويتنا؟

ما الذي نُمثله؟

ماذا نقول للسوق عنّا؟

2- ماذا نريد؟

ما الأهداف التي تستحق أن نضحي من أجلها؟

وما الخطط التي تقيس نجاحنا؟

3- كيف سنصل؟

المسار، الموارد، المواهب، العمليات،
والقرارات الصعبة التي يجب اتخاذها.

4- لماذا سيختارنا العميل؟

ليس لأننا موجودون...

بل لأننا أفضل في شيء مهم.

الشركات التي تنجح ليست الأسرع عملاً،
بل الأوضح هدفاً.

والقائد الذي يضع خطة قوية

يصنع اتجاهًا قبل أن يصنع أوامر.

من يقود شركته بالخطة... يصل.

ومن يقودها بالظروف... ينجرف.

1- حقيقة التخطيط الاستراتيجي ؟

بيتر دراكر

«الخطط لا تعني شيئاً... إذا لم تتحول إلى عملٍ مُوجّه.»

في عهد الرومان،

لم يكن القائد الجيد هو من ينتصر في معركة واحدة،

بل من يختار المعارك الصحيحة أصلاً.

فالانتصار في المكان الخطأ... هزيمة مؤجلة.

هكذا تُفهم الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ قرارات اليوم

لكي نربح مكاناً غداً

لا يراه المنافسون الآن.

إنه قدرة الشركة على:

• اكتشاف الفرص قبل الآخرين

• تجنب المخاطر قبل وقوعها

• استخدام الموارد بذكاء لا بقوة

• بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها

ليس سؤال: كيف نعمل أكثر؟

بل: كيف ننتصر أسرع... وأذكى؟

يقول مايكل بورتر: «الاستراتيجية هي أن تختار ما لن تقوم به.»

فالاختيار ليس إضافة أهداف فقط،

بل تحديد الحدود التي إن تجاوزناها

فقدت الشركة تركيزها وقوتها.

الاستراتيجية ليست رؤية مثالية، بل قدرة على قول لا في الوقت الذي يقول فيه

الجميع نعم.

التخطيط الاستراتيجي ليس رسم الطريق...

بل اختيار الطريق الذي لا يراه الآخرون.

2- عناصر الاستراتيجية الأربعة

- الرؤية
إلى أين نريد الوصول؟ (المستقبل)
- الرسالة
لماذا نحن موجودون؟ (القيمة)
- الأهداف
كيف نقيس نجاحنا؟ (نتائج)
- التموضع
لماذا العميل يختارنا نحن؟ (التمييز)

الاستراتيجية الجيدة

تبدأ بالسؤال العظيم:

ماذا سنغيّر في حياة العميل؟

3- أمثلة عالمية ناجحة

Amazon

رؤية: أن تكون الشركة الأكثر تركيزاً على العميل

فتحولت من مكتبة إلكترونية...

إلى كوكب كامل للبيع بالتجزئة

IKEA

رؤية: تحسين حياة الناس اليومية

فقدمت أثاثاً عملياً جميلاً وبأسعار في المتناول

فربحت العالم من داخل البيوت

Tesla

رؤية: تسريع العالم نحو الطاقة المستدامة

قدمت سيارة... وصناعة... وفلسفة مستقبل

الشركات لا تنمو بخطوات كثيرة...

بل برؤية واحدة صحيحة

4- إطار عملي للقائد

Strategy Diamond

ألماسة الاستراتيجية

خمسة أسئلة تصنع خطة قوية:

- المجال
 - ما الأسواق التي سندخلها؟
 - وما التي سنغادرها؟
- الميزة التنافسية
 - لماذا نتتصر؟
 - بماذا نختلف؟
- القدرات الأساسية
 - ما الذي نجيده حقًا؟
 - وليس ما نتمنى أن نجيده!
- الشبكات والعلاقات
 - من شركاؤنا؟
 - ومن منافسونا؟
- السرعة
 - متى نتحرك؟
 - لأن التأخر... هزيمة

5- قصة تطبيقية

كيف انتصرت شركة Apple في مواجهة العالم؟

عندما قدّمت أول **iPhone**

لم تطرح أقوى كاميرا... ولا بطارية خارقة

قدمت أفضل تجربة استخدام

فهت ماذا يريد الناس حقًا:

الجمال – البساطة - القيمة العاطفية - القوة دون تعقيد

هذه كانت استراتيجية وليست صدفة

لذلك صنعت **Apple** سوقًا جديدًا

ولم تنافس في سوق قديم

6- كيف نبني خطة استراتيجية داخل أي شركة؟

خطوات عملية:

- تحليل الوضع الحالي
- منافسون – نقاط قوة – نقاط ضعف – فرص – تهديدات
- تحديد الموقع المنشود
- أهداف كمية + أهداف نوعية

- تحديد محور التنافس
- سعر؟ خدمة؟ جودة؟ تجربة؟
- اختيار المشاريع الأساسية
- التي تمنح قفزة لا خطوات روتينية
- خطط سنوية قصيرة
- تخدم رؤية طويلة
- مراجعة دائمة
- الاستراتيجية الحقيقية تتنفس... وتتغير

7- الأخطاء القاتلة في التخطيط الاستراتيجي

- كثرة الأهداف
- تجاهل العميل
- الاهتمام بالأسلوب أكثر من النتائج
- وضع خطة دون موارد
- بناء الاستراتيجية لإرضاء الجميع

الاستراتيجية التي ترضي الجميع

لا تربح أحدًا

8- اختبار القائد الاستراتيجي

أجب بصراحة:

- هل تعرف بوضوح أين ستكون شركتك بعد 3 سنوات؟
- هل يعرف فريقك الرسالة كما تعرفها أنت؟
- هل ميزتك التنافسية واضحة جدًا للعميل؟
- هل كل يوم يقربكم إلى الهدف؟
- هل تتخلى عمّا لا يخدم الرؤية؟

إذا كانت الإجابة "لا"...

ابدأ اليوم قبل الغد.

إدارة المخاطر — حماية المستقبل قبل أن يقع

سن تزو

«من تجاهل الخطر الصغير... سيواجه الخطر الكبير.»

في أسواق بغداد القديمة،

كان التجار يرشون الماء حول محالهم قبل فتح السوق؛

ليس لتنظيف الطريق،

بل لمنع الغبار من التسلل إلى بضائعهم.

فهموا مبكرًا أن إطفاء المشكلة قبل ولادتها

أرخص بكثير من علاجها بعد تضخمها.

هكذا وُلدت فلسفة إدارة المخاطر...

من تفاصيل تبدو صغيرة.

يقول جاك ويلش **CEO** جنرال إلكتريك سابقًا :

«النجاح يصنعه الحلم... ويهدده الإهمال.»

الشركات لا تواجه الخطر حين يقع،

بل حين تتجاهله قبل وقوعه.

فالمشكلات التي تبدأ همسًا،

تنتهي صراخًا.

القائد العظيم لا ينتظر العاصفة،

بل يبني سقفًا يمنع المطر

قبل أن ينهمر.

إدارة المخاطر ليست خوفًا،

وليست تشاؤمًا،

وليست إيقافًا للتجربة.

إنها:

• رؤية مبكرة

• وقاية ذكية

• تقدير دقيق للتأثير

• وقرارات شجاعة في الوقت المناسب

الشركة التي تدير المخاطر

تنمو بثقة وتتحرك بثبات.

والشركة التي تتجاهلها...

تبرمج سقوطها بصمت.

النجاح يحتاج جناحين:

الحلم ليطير...

والحماية ليبقى في السماء.

1- ما هي إدارة المخاطر؟

آدم جرانت

«القادة لا يتنبأون بالمستقبل... بل يحمون شركتهم منه.»

في عهد الخليفة عمر بن الخطاب،

انخفض منسوب الماء في المدينة وخشي الناس المجاعة،

فأمر بجمع الحبوب وتخزينها قبل أن يشتدّ الغلاء.

لم يكن هناك خطرٌ ظاهر في تلك اللحظة،

لكن قراره المبكر أنقذ الجميع لاحقًا.

هكذا نفهم المخاطر:

قبل أن تصرخ، كانت تهمس.

إدارة المخاطر هي القدرة على:

- التوقع: ماذا قد يحدث لو تغيّر السوق فجأة؟
- الوقاية: كيف نحمي أضعف نقطة في النظام؟
- الاستجابة السريعة: قرار في ساعة يساوي شهرًا من الإصلاح
- التعلّم من الأخطاء: لأن الخطأ الذي يتكرر... اختيار

باختصار شديد:

إدارة المخاطر = إدارة المستقبل

إذا عرفت ما قد يدمر شركتك...

عرفت ما يجب أن يحميها.

الشركات التي تتجاهل الخطر

تبني أمجادًا من الزجاج.

الخطر الأكبر ليس ما نراه...

بل ما نعتقد أنه لن يحدث أبدًا.

2- أنواع المخاطر الثلاثة

روبرت جرين

«الخطر لا يقتل بسرعة... بل بصمتٍ يتراكم.»

في الدولة الآشورية،

كان الحصن قويًا والجيش مُدْرَبًا،

لكن العدو تسلل عبر قناة ماء صغيرة لم تُحصَّن.

سقطت المدينة من ثغرةٍ أهملوها.

المخاطر لا تأتي دائمًا من الأمام...

بل من الزاوية التي لا ننظر إليها.

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المخاطر:

1- مخاطر السوق

تنشأ من العالم الخارجي:

- تغيّر رغبات العملاء
- دخول منافسين جدد
- الانكماش الاقتصادي
- تحولات التكنولوجيا

مثال:

Kodak رحبت بالنجاح ورفضت التطور،

فماتت و اقفدة.

بينما **Netflix** قتلت أقوى منافس في العالم

لأنها استشعرت التغيير مبكراً.

الأسواق لا ترحم من يتمسك بالماضي.

2- مخاطر العمليات

تنبع من داخل الشركة:

- مشاكل الإنتاج
- الجودة المرتبكة
- سلسلة التوريد
- ضعف التقنية والأنظمة

مثال:

Toyota عام 2010

عطلّ في المكابح أجبر الشركة على سحب ملايين السيارات.

لكن لأنها اعترفت فوراً،

عادت الثقة سريعاً بدل أن تنهار.

الأخطاء لا تقود للسقوط...

بل التستر عليها يفعل.

3- مخاطر السمعة

وهي الأخطر على الإطلاق:

لأنها تضرب القلب لا الجدران.

مثال:

United Airlines

فيديو إساءة لمسافر

خسائر: 1 مليار دولار خلال أسبوع واحد

بسبب صورة عامة سيئة.

السمعة تُبنى في سنوات...

ويمكن أن تنهار في دقيقة.

إدارة المخاطر هي فن رؤية

ما لا يراه الآخرون

قبل أن يراه الجميع.

الخطر قد يأتي من السوق...

أو من الداخل...

أو من نظرة الناس إلينا.

وأذكي القادة يحرسون الثلاثة.

3- لماذا تسقط الشركات في الفخ؟

ميكافيلي

«الخطر ليس في أن تأتي العاصفة... بل في أن تظن أنك محصّن ضدها.»

في سقوط القسطنطينية،

كان السور عظيمًا والجنود أقوياء،

لكن ثغرة صغيرة بقيت مفتوحة لأن القادة ظنّوا أنها "لا تستحق القلق".

وحين دخل العدو من ذلك الموضع،

سقطت المدينة العظيمة.

الأخطاء الصغيرة التي تُهمَل طويلاً...

تصنع سقوطًا كبيرًا.

تسقط الشركات في فخّ الخطر بسبب أربعة أخطاء قاتلة:

1- الإنكار

«هذا لن يحدث لنا.»

أخطر جملة في عالم الأعمال.

فالخطر لا يختار مَنْ يستحق...

بل مَنْ يغفل.

2- التأجيل

«سنعالجه عندما يحدث.»

إصلاح المشاكل بعد وقوعها

أعلى عشر مرات من منعها قبلها.

التأجيل يضخم الأوجاع.

3- الغرور

«نحن أكبر من أن نسقط.»

غرور النجاح يجعل المؤسسة عمياء.

التاريخ مليء بعمالقة انهاروا...

ليس لضعفهم، بل لثقتهم المبالغ بها.

4- غياب الخطط البديلة

«خطة واحدة تكفي.»

خرافة قاتلة.

في عالم الأعمال:

لا شيء يعمل دائمًا كما هو مكتوب.

السيناريو البديل ليس رفاهية...

بل حماية.

السقوط لا يبدأ في يوم الاثنين،

بل في يوم التجاهل.

الخطر لا يهزم الشركات...

إنما الإنكار، والغرور، والتأجيل، وضعف البدائل.

نموذج عملي للمدير: Risk Master Plan

فيليب كوتلر

الخطر لا يُدار مرة واحدة... بل يُراقب دائمًا.

في التاريخ الإسلامي،

كان الخلفاء يضعون حرسًا يتناوبون حول الأسواق ليلاً،

ليس لأن الخطر واقع بالفعل،

بل لأن تجاهله يفتح الباب للفوضى.

الحماية ليست رد فعل...

بل جاهزية.

خطة إدارة المخاطر الاحترافية تتكوّن من 4 مراحل:

المرحلة الأولى: التحديد

ما الأخطار المحتملة في:

• السوق

• التشغيل

• السمعة

• المال

• التقنية

السؤال الصحيح ليس: "هل يوجد خطر؟"

بل: "أين يخبئ؟"

المرحلة الثانية: التحليل

تقييم كل خطر وفق معيارين:

• احتمال الحدوث

• حجم الضرر

مصفوفة تحليل المخاطر (Risk Matrix)

منخفض الضرر

متوسط الضرر

مرتفع الضرر

احتمال منخفض

مهم

بسيط

مقلق

احتمال متوسط

بسيط

قابل للإدارة

خطير

احتمال مرتفع

مقلق

خطير

كارثي

كلما صعد الخطر إلى الزاوية العليا من المصفوفة

ازدادت الأولوية في التعامل معه.

المرحلة الثالثة: الاستجابة

هناك أربع استراتيجيات رئيسية:

• تجنب الخطر

لا ندخل هذا المجال أصلاً

• تقليل الخطر

نعالج السبب أو نُعدّل العملية

• نقل الخطر

عبر التأمين أو الشراكات أو العقود الذكية

• قبول الخطر بحذر

عندما تكون تكلفته أقل من منعه

القرار هنا إداري لا عاطفي.

المرحلة الرابعة: المراقبة المستمرة

الخطر يتغير...

السوق يتغير...

العملاء يتغيرون...

التقنية تتغير...

لذلك:

خطة المخاطر تتطور مع الواقع،

ولا توضع على الرف.

لا توجد شركات بلا مخاطر،
لكن توجد شركات تعرف أين تقف.

الإدارة ليست إزالة المخاطر تمامًا...
بل بناء قدرة ذكية على التعايش معها.

5- قصة عملية من وادي السيليكون

Amazon — الاستعداد الكاسح

أمازون تبني احتياطات من:

- المخزون
- الخوادم
- خطط النقل
- أنظمة الذكاء والتحليل

لذلك في الأزمات العالمية

كانت هي الوحيدة التي تتوسع

بينما الآخرون ينهارون

الاستعداد للكارثة

قد يكون أكبر فرصة نمو

6- كيف تحمي سمعتك؟

سيمون سينك

«الناس لا يتذكّرون الخطأ... بل كيف تعاملت معه.»

في زمن الدولة العثمانية، كان التجّار المرموقون يضعون صندوقًا أمام محالّهم

لرسائل الشكاوى، ويُعلنون الحلول أمام الناس.

فلم تكن القيمة في البضاعة فقط، بل في الثقة.

لذلك كان اسم التاجر أعلى من الذهب الذي يبيعه.

حماية السمعة اليوم أولوية لا خيارًا، وخصوصًا في عصر:

- ينتشر فيه الفيديو في دقيقة

- وتتحول الشكاوى إلى تريند

- وتكفي تغريدة لتغيّر نظرة السوق

ولذلك تُعد إدارة السمعة فنًا إداريًا عالي المخاطر.

كيف تحمي سمعتك؟

راقب السوشيال ميديا يوميًا

المشكلة التي تعرفها باكراً...

أسهل عشر مرات من المشكلة التي تفاجئك.

كن صادقاً عند الخطأ

الناس تغفر الخطأ...

ولا تغفر الكذب.

استجب بسرعة

التباطؤ يشبه الهروب،

والصمت يشبه الاعتراف.

لا تقلل من غضب العميل

وراء الشكوى شعورٌ جرح،

ومهمتك معالجة الشعور قبل الخدمة.

اجعل الحل أكبر من الشكوى

هذا ما يغيّر الغضب إلى ولاء.

Apple مثال رائع:

تصلح الأخطاء بابتسامة،

تقدّم حلولاً أسرع من تفسير المشكلة،

فتزداد المحبة بدلاً من أن تتضرر.

العميل ينسى الخطأ...

لكن لا ينسى كيف شعر عندما وقع.

سمعة الشركة ليست ما تقوله هي عن نفسها...
بل ما يقوله الناس عنها عندما تغيب.

7- سيناريو تطبيقي داخل شركة

حصل تأخير في تسليم منتج مهم لعميل رئيسي

مدير تقليدي:

- يختبئ
- يلوم الآخرين
- يصمت حتى تنفجر المشكلة

قائد حقيقي:

- يتصل بالعميل فوراً
- يشرح بوضوح
- يقدم حلاً بديلاً
- يعطي تعويضاً محترماً

النتيجة:

ثقة تتضاعف... لا تضعف

8- اختبار ذاتي للقائد

- هل لدينا خطط بديلة لأي مشكلة؟

- هل نراقب تغيّر السوق بجدية؟
- هل نستجيب للشكاوى باحتراف؟
- هل نملك نظامًا للإنذار المبكر؟
- هل نتعلم من الخطأ... أم نكرره؟

إذا كانت الإجابة غير مريحة...

فالمخاطر قريبة.

إدارة الجودة — التفاصيل التي تصنع الثقة

جاك ويلش

«إذا لم تكن مهووسًا بالجودة، فستكون مهووسًا بالأعداد.»

في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية،

رفض أحد المصانع شحنة كاملة من المسامير لأن نسبة الخطأ بلغت 0.1%.

قال صاحب المصنع:

«الخطأ الذي لا يراه العميل اليوم... سيراه منافسنا غدًا.»

هكذا تحولت الجودة إلى عقلية، لا إجراء.

الجودة ليست رفاهية،

الجودة بقاء.

ليست ترف تصميم،

بل ثقة عميل.

وليست مجرد فحص نهائي،

بل فكر يبدأ من أول خطوة في السلسلة.

الشركات التي تهمل الجودة

تدفع الثمن من سمعتها قبل أموالها.

فالمنتج الرديء لا يخسر صفقة،

بل يخسر علاقة، ورأيًا عامًا، وصورة ذهنية كاملة.

الجودة ثقافة تسري من غرفة التصميم

إلى خط الإنتاج

إلى عبوة المنتج

إلى خدمة ما بعد البيع.

والتفاصيل الصغيرة

هي التي تصنع الفارق الكبير في عيون الناس.

1- ما هي الجودة فعلاً؟

فيليب كوتلر

«الجودة ليست ما تضعه في المنتج، بل ما يشعر به العميل عندما يستخدمه.»

في العصر العباسي،

كانت دكاكين الورّاقين تصلح الكتاب إذا تلطّح حرف واحد بالحبر،

لا لأن القارئ سيراه،

بل لأن احترام التفاصيل احترامٌ للعقل الذي سيقراً.

هكذا فهم القدماء أن الجودة تبدأ من ضمير الصانع قبل عين المشتري.

الجودة ليست:

الأفضل دائماً

الأعلى دائمًا

الأكثر مواصفات دائمًا

الجودة هي الوفاء بوعد الشركة... كل مرة.

أن يحصل العميل اليوم على نفس الاتساق الذي حصل عليه أمس،

وأن يجد غدًا تحسينًا لا تراجعًا.

وإذا أمكن تجاوز التوقع،

فهذا ليس أداءً عاديًا... بل تميّز.

الجودة فنّ يخدم إنسانًا،

يحترم وقته،

ويُدْهشه من حيث لا يتوقع.

العميل قد ينسى السعر،

لكنه لا ينسى لحظةً شعر فيها أن المنتج صُنِعَ له... لا له فقط.

2- مدارس الجودة الثلاث

سيمون سينك

«الناس لا يثقون بما تصنعه فقط، بل فيمن يصنعه وكيف يفكر.»

في مصانع كيوتو القديمة،

كان الحرفي يوقّع اسمه على القطعة التي صنعها.

ليس للزينة،

بل لأنه يتحمّل شرفها وعبئها.

فإذا ظهرت مشكلة... ظهر اسم المسؤول.

هكذا تصبح الجودة مسؤولية شخصية لا إجراء مؤسسي.

1- تويوتا... الجودة من المصنع إلى العميل

أطلقت **Toyota** فلسفة شهيرة:

الجودة مسؤولية الجميع

من العامل على الخط الأول

إلى مدير المصنع في الطابق الأعلى.

في هذه المدرسة،

يمكن لكل عامل أن يوقف خط الإنتاج بالكامل

إذا لاحظ خللاً واحداً،

حتى لوكلّف ذلك ملايين.

التفاصيل الصغيرة

هي التي تمنع الانهيار الكبير.

هذا النظام بني ثقافة لا تقبل الأعذار،

وأنتج سيارات تعتبر اليوم

من الأكثر موثوقية وثباتاً في العالم.

ولهذا أصبحت Toyota

واحدة من أعلى العلامات التجارية احترامًا وثقة.

2- آبل ... البساطة أعلى درجات الجودة

عند آبل:

"إذا احتاج المنتج شرحًا طويلًا... فالجودة ناقصة"

العميل يجب أن يشعر أن المنتج:

- سهل
- جميل
- قوي
- وممتع كل لحظة

الصالونات تتفاخر

لكن Apple تجعل المستخدم يتفاخر

الجودة هنا: تجربة

3- ديزني — الجودة في السحر الإنساني

في عالم ديزني...

الأطفال ليسوا زبائن

بل ملوك

موظف النظافة...

لا ينظف فقط

بل يبتسم ويجعل الطفل يصفق

الجودة هنا ليست منتجًا

بل ذكرى لا تُنسى

الناس قد ينسون ماذا قلتُ

لكنهم لا ينسون ما جعلتهم يشعرون به

3- لماذا الجودة تصنع الثقة؟

آدم جرانت

«الثقة لا تُبنى من فعلٍ عظيم... بل من أفعال صغيرة تتكرر دون أن تتغير.»

في بغداد القديمة،

اشتهر خبّاز بصنع الخبز ذاته يوميًا دون زيادة أو نقص.

سُئل عن سره فقال:

«الناس تشبه النهر... إذا تغيّر مجراه لحظة، غيّر طريقه للأبد.»

فأصبحت نافذته مقصدًا للبيوت،

ليس لأن خبزه كان الأعلى،

بل لأنه لم يخذلهم يومًا.

الجودة تصنع الثقة لأن العميل عندما يدفع ماله

لا يدفع للميزة فقط،

بل يدفع للاطمئنان.

الجودة = أمان العميل.

وإذا خذلته مرة،

سيهرب عشر مرات.

العميل لا يجرب مرتين المكان الذي يؤذيه مرة.

القطرة التي تسقط على الحجر مرة لا تؤثر،

لكن تكرارها يصنع فجوة.

وكذلك الجودة حين تتكرر في كل مرة،

تصنع ولاءً لا يهتز،

وصوتًا إيجابيًا ينتشر أسرع من الإعلان.

الجودة ليست وعدًا واحدًا...

بل عادة يومية تراها العيون ويشعر بها القلب.

4- نموذج إدارة الجودة

Quality Intelligence Cycle

دورة الذكاء للجودة خمس خطوات متكررة:

- تحديد المواصفات
 - ماذا يتوقع العميل منا؟
 - بناء نظام التشغيل
 - كيف نضمن تكرار الجودة؟
 - القياس المستمر
 - الأرقام تتحدث
 - التصرف السريع
 - تصحيح فوري قبل فوات الأوان
 - التطوير المستمر
 - لا توقف لطريق النجاح
- هذا النموذج يجعل الجودة عقل الشركة وليست وظيفة قسم واحد

5- أخطاء قاتلة في إدارة الجودة

- التركيز على المنتج... ونسيان التجربة
- مراقبة النتائج... دون مراقبة العمليات
- التعامل مع الجودة كمشكلة... لا ثقافة
- لوم الموظفين بدل إصلاح الأنظمة
- انتظار المشاكل بدل منعها

الجودة ليست مسؤولية موظف مراقبة...

بل مسؤولية كل يد تعمل

6- سيناريو تطبيقي داخل شركة

شركة لإنتاج الأجهزة الكهربائية

الشكوى: سخونة الجهاز مع الاستخدام

مدير تقني:

- يخبر العميل "هذه ليست مشكلة"
- يحاول التبرير
- يخسر العميل للأبد

قائد ذكي:

- يحقق فوراً
- يعترف ويطمئن
- يطور المنتج
- يتواصل ويستمع
- يجعل العميل شريكاً في الحل

النتيجة : سمعة أقوى بعد الأزمة ولاء... لا شكوى

7- اختبار ذاتي للقائد

- هل الجودة جزء من قيم الشركة؟
- هل كل موظف يعرف دوره في الجودة؟
- هل نكتشف المشكلة قبل العميل؟
- هل نطوّر كل عام؟
- هل يشعر العميل بالفخر بعد الشراء؟

إن كانت أي إجابة "لا"

فهناك باب مفتوح للخطر

التحول الرقمي — الإدارة في عصر التكنولوجيا

روبرت جرين

«القوة الحقيقيّة لا تأتي من السلاح... بل من امتلاك أدوات الزمن.»

في بدايات البريد الأوروبي،

كانت الرسائل تستغرق أسابيع لتصل،

وكان تأخر معلومة واحدة يعني انهيار صفقة أو سقوط مدينة.

وحين ظهرت البرقيات،

لم ينتصر من اشترى الأسلاك أولاً...

بل من غيّر طريقة إدارته تبعاً للسرعة الجديدة.

التقنية ليست جهازاً،

التقنية تغيير سلوك إدارة.

لم تعد الشركات تتنافس في المنتجات فقط،

بل في سرعة التطور

وقدرة الإدارة على تحويل التقنية

من أدوات ثانوية...

إلى قوة قيادية تغيّر قواعد اللعبة.

التحول الرقمي ليس : موقعًا إلكترونيًا ولا تطبيقًا على الهاتف ولا أجهزة جديدة في المكاتب

التحول الرقمي = نموذج إدارة جديد
يجعل الشركة:

ترى أسرع - تتوقع أدق - تقرر أذكى - وتخدم العملاء بأسلوب أبسط

القيمة في التحول الرقمي ليست في الآلة،

بل في العقلية التي تستخدم الآلة.

ومن لا يغيّر طريقة تفكيره

سيظل يستخدم التكنولوجيا...

بأسلوبٍ ورقي.

1- لماذا التحول الرقمي ضرورة؟

جاك ويلش

«إذا تغيّر العالم حولك أسرع مما تتغيّر داخليًا... فالنهاية بدأت بالفعل.»

في الأندلس،

ازدهرت مدن كانت تملك العلم والمال والمهارة،

لكنها توقفت عن التطوير وظلّت تمشي بسرعة الأمس.

وحين ظهرت مدنٌ أصغروا أكثر مرونة،

تفوقت عليها خلال سنوات قليلة.

لم تكن المشكلة قلة الإمكانيات،

بل ثبات العقل في زمنٍ يتحرك.

المنافس اليوم ليس من نفس المجال.

المنافس اليوم:

منصة توصل الطعام

تطبيق يدير المال

شركة تقنية تدخل أي سوق خلال شهور

فيسبوك لم يبدأ كصحافة،

ولكنه هزّ الإعلام.

وUber لم يبدأ كسيارات أجرة،

ولكنه غيّر النقل.

وأمازون لم يبدأ كمخزن،

ولكنه غيّر البيع بالتجزئة كاملاً.

من ينام على أمجاد الأمس

يستيقظ على خسارة المستقبل.

الشركات تموت حين تبقى واقفة في المكان نفسه،

بينما السوق يتحرك من تحتها.

التحول الرقمي لم يعد خيارًا يجمل الشركة،
بل ضرورة تحميها من السرعة التي تبتلع البطيئين.

في عالم اليوم،
الثابت ليس آمنًا...
بل معرضٌ للاندثار.

2- أبعاد التحول الرقمي الأربعة

سيمون سينك
«التكنولوجيا عظيمة... عندما تجعل الإنسان يعمل بأفضل نسخة منه، لا
أسرع نسخة فقط.»

في محطات القطارات في بريطانيا قديمًا،
كان الموظفون يدونون أعداد المسافرين يوميًا في دفاتر ورقية.
وحين دخلت الأنظمة الإلكترونية،
لم يختصروا الوقت فقط،
بل اكتشفوا أوقات الذروة،
وطوّروا الأسعار،
وحسّنوا الخطوط.
القيمة لم تكن في الحاسوب...
بل في العقل الذي عرف كيف يستخدمه.

للتحول الرقمي أربعة أبعاد رئيسية:

1- الأتمتة Automation

تحرير الموظفين من المهام الروتينية

لكي يركزوا على ما لا تستطيع الآلة فعله:

الإبداع، الابتكار، العلاقات، والقرار.

الآلة تنجز العمل،

والإنسان يطور العمل.

2- الذكاء بالبيانات Data Intelligence

تحليل الواقع اليوم

لتوقع شكل الغد.

القرارات التي تُبنى على حدس

كسفينة بلا بوصلة،

أما القرارات المبنية على بيانات

فتصل بأمان.

3- التجربة الرقمية Customer Experience

الخدمة أسرع... أبسط... أجمل.

العميل اليوم لا يقبل الانتظار،

ولا يحب التعقيد،

ولا ينسى كل ثوانٍ ضاعت بلا معنى.

التجربة الجيدة

تبدأ قبل البيع... وتستمر بعده.

4- العمل السحابي Cloud

الوصول إلى البيانات من أي مكان

بأمانٍ وحمايةٍ وتحديث مستمر.

العمل لا يتوقف عند إغلاق المكتب،

والقرار لا ينتظر العودة غدًا.

التحول الرقمي ليس تقنيات منفصلة،

بل تناغم بين أدوات تجعل المؤسسة أسرع رؤية،

أدق قرارًا، وأقرب إلى عميلها.

3- أمثلة عالمية توضح المعنى

Netflix

فهمت ما يحب المشاهد قبل أن يعرف هو ما يحب البيانات... أصبحت بوصلة

الإبداع

Amazon

فرد لكل عميل متجر مخصص توصيات أذكي... ولاء أعلى

Uber

لم تغيّر سيارات الأجرة , بل غيّرت طريقة التفكير

Microsoft

بدل بيع البرامج لمرة واحدة

انتقلت لنظام الاشتراك السحابي

فنمت الأرباح بشكل غير مسبوق

4- التكنولوجيا لخدمة الإنسان

التقنية التي تؤدي إلى:

- تعقيد
 - توتر
 - ضياع الوقت
- ليست تقدماً... بل فشلاً

Apple تقول:

"التكنولوجيا العظيمة هي التي لا تشعر بوجودها... فقط تشعر بنتيجتها"

الغاية دائماً:

الإنسان

وليس الأجهزة.

5- نموذج عملي للقائد

Digital Leadership Canvas

لوحة القيادة الرقمية

ثمانية أسئلة قبل أي مشروع رقمي:

- ماذا سنحسن في تجربة العميل؟
- ما الفائدة المباشرة للفريق؟
- ما المشكلة التي نحلها؟
- ماذا سنقيس؟ وكيف؟
- ما أسرع خطوة للبداية؟
- ما خطة التدريب؟
- ما المخاطر التقنية والأمنية؟
- ما التكامل مع الأنظمة الحالية؟

ما لا يمكن قياسه... لا يمكن تحسينه

6- التحول الرقمي بلا بشر = كارثة

أخطر الأخطاء:

- تجاهل تدريب الموظفين
- استبدال الإنسان بدل تمكينه
- فرض التقنية بالقوة دون فهم

ديزني نموذج رائع:

السوار الذي Magic Band

لا يلغي دور الموظفين

بل يزيد بهجتهم

فيتحول العملاء إلى أطفال سعداء

يُميّزهم النظام بابتسامة قبل الاسم

7- مقاومة التغيير... كيف نتغلب عليها؟

الناس لا تخاف التقنية

بل تخاف:

- فقدان الوظيفة
- فقدان السيطرة
- فقدان الأمان

الحل:

- الشرح
- التدريب
- المشاركة
- بناء الثقة

حين يشعر الموظف أنه جزء من النجاح

سيقا تل لينجج التحول

8- سيناريو عملي

شركة قررت اعتماد نظام ERP جديد

مدير تقليدي:

- يفرض التغيير
- ينتظر النتائج
- يلوم المقاومة

قائد رقمي:

- يجتمع بالفريق
- يشرح الفوائد
- يبدأ بقسم واحد
- يقيّم ويعدّل
- يتوسع تدريجيًا

التحول هنا لم يكن برنامجًا

بل قيادة واعية

9- اختبار ذاتي للقائد

أجب بصدق:

- هل استخدام التقنية يقلل العمل؟
- هل البيانات تُساعد في اتخاذ القرار؟
- هل يشعر العملاء بتجربة أفضل؟
- هل تم تمكين الموظفين قبل التطبيق؟
- هل التطوير مستمر وليس حدثًا مؤقتًا؟

إذا كانت الإجابات غير مطمئنة...

فالتحول مجرد ديكور

تطوير الأنظمة والعمليات — كيف تصبح الشركة آلة ذكية؟

جون كوتر

«عندما يعتمد النجاح على الأفراد وحدهم، تكون المؤسسة هشة.»

في مصانع الحرير بالصين القديمة،

كان الحرفيون ينسجون القماش بدقة مذهلة.

لكن عندما ازداد الطلب،

لم تعد مهارة الأفراد تكفي،

فابتكروا خطوات عملٍ متسلسلة واضحة،

بحيث يستطيع أي شخص إكمال ما بدأه الآخر

دون أن يضيع الإتقان.

هكذا وُلد مفهوم النظام قبل آلاف السنين:

ليس لزيادة السرعة فقط،

بل لحماية الثبات.

يقول أرسطو:

«التميز ليس عملاً... بل عادة.»

الشركات العظيمة لا تعتمد على الأبطال،

بل على منظومات تجعل كل موظف قادرًا على صنع بطولة.

الأبطال يصنعون إنجازًا واحدًا،

أما النظام الجيد فيصنع إنجازًا يوميًا.

النظام الجيد: يمنع الخطأ قبل أن يحدث يوفر الوقت قبل أن يضيع يحسّن الأداء

دون أن يشعر أحد

أما غياب النظام فيخلق ضجيجًا دون إنتاج، ومجهودًا دون نتيجة، وأسئلة بلا

إجابات.

الشركة التي تُدار بالعادة الفردية تنهار حين يغيب الأفراد. والشركة التي تُدار

بأنظمة واضحة تستمر حتى لو تغيرت الفرق.

الأنظمة ليست أوراقًا،

إنها الطريقة التي تفكر بها المؤسسة.

1- ما هي الأنظمة الإدارية؟

بيتر دراكر

«ما لا يمكنك قياسه... لا يمكنك إدارته.»

في ورش النجارة الدمشقية قديمًا،

كان الحرفيون يتداولون مقاسات القطع في رؤوسهم،

فكان مستوى الجودة يختلف من يوم لآخر.

حتى قرر شيخُ الحرفة تعليق لوحة واحدة

بالمقاسات والمعايير أمام الجميع.

منذ ذلك اليوم

أصبح المنتج متطابقاً... بغض النظر عمّن صنعه.

هكذا بدأت الأنظمة:

لا لعصرنة العمل، بل لتثبيت جودة العقل.

الأنظمة ليست أوراقاً وملفات،

وليس تعليمات مكتوبة في الأدراج،

ولا إجراءات تُقرأ ثم تُنسى.

الأنظمة =

طريقة موحّدة ذكية

لتنفيذ نفس العمل،

بنفس الجودة،

في كل مرة.

الأنظمة تبني الانضباط داخل الشركة،

والانضباط يبني النجاح.

فالتميّز بلا نظام... صدفه،

والتميّز بالنظام... هوية.

2- لماذا تفشل الشركات التي تبدأ قوية؟

جون ماكسويل

«النظام الجيد يجعل الشخص العادي يحقق نتائج استثنائية.»

في أسواق الهند قبل قرون،

اشتهر تاجر بقدراته المذهلة في المساومة وإغلاق الصفقات.

وعندما مرض لأسابيع،

انهارت المبيعات.

عندها أدرك أبنائه أن تجارتهم لم تكن قوية...

بل كان والدهم هو القوي.

فكتبوا خطوات البيع والتفاوض،

ودربوا الخدم والمتدربين عليها،

فعادت الأرباح أقوى من ذي قبل.

القوة التي تسكن في فرد واحد... ليست قوة شركة.

تفشل الشركات التي تبدأ قوية لأنها:

تعتمد على أبطال... لا على نظام

فتجعل النجاح معلقاً باسم واحد، لا بعملية مكتوبة.

تنمو أسرع مما تنمو أنظمتها

فتزداد الفوضى، ويتضاعف الضغط، وتضيع الجودة.

لا تستطيع تكرار النجاح

فالإنجاز بلا منهج... لحظة عابرة.

تتغير عندما يغادر شخص مؤثر

كأن القلب توقف عن النبض.

الشركة الذكية تقول: نريد أن يعمل أي شخص، ويقدم أفضل نتيجة،

من أول يوم.

حين يصبح النجاح قابلاً للتكرار

وليس للصدفة،

تتحول المؤسسة من قوة أفراد...

إلى آلة ذكية لا تتوقف.

3- نماذج عالمية ملهمة

Toyota

العمليات = تحسين مستمر

Kaizen ثقافة لا تتوقف

كل شخص + كل يوم + خطوة صغيرة

= نجاح ضخم تراكمي

McDonald's

نفس الوجبة

بنفس الجودة

في كل بلد بالعالم

السر:

نظام تشغيل "Operating System"

وليس طبّاخ رائع

Uber

نظام سلس:

- تحديد الموقع
- الطلب
- الدفع
- التقييم

تقنية ذكية + معرفة بالحاجة البشرية

= خدمة تنفذ نفسها

الشركة التي تضبط نظامها

تضبط مستقبلها

4- أنواع تطوير العمليات

إن أردت بناء منظومة قوية

هناك ثلاثة مستويات:

- التبسيط Simplification

حذف ما لا ضرورة له

لأن التعقيد عدو الجودة

- الترميز Standardization

عمل واحد له طريقة واحدة

من القاهرة إلى جدة إلى دبي

- التحسين المستمر Continuous Improvement

اليوم أفضل من أمس

وغداً أفضل من اليوم

5- نموذج عملي

خريطة التحسين الذكي Smart Operations Map

5 خطوات لبناء نظام احترافي:

- حدد الهدف بوضوح

ما السلوك/الإجراء المطلوب تكراره؟

- ارسـم العملية الحالية
- من نقطة A إلى Z — بدون تجميل
- اكشف نقاط الهدر
- وقت؟ مجهود؟ أخطاء؟ انتظار؟ إعادة عمل؟
- طوّر نظام التشغيل
- أدوار واضحة
- أدوات ذكية
- معايير قياس
- اختر — عدّل — ثبّت
- النظام الناجح = يتغير باستمرار

6- أهمية القياس

"ما لا يمكن قياسه... لا يمكن تطويره"

القائد يسأل:

- (١) ما الذي سنقيسه؟
 - (٢) لماذا نقيسه؟
 - (٣) كيف نستخدم النتائج للتطوير؟
- أمثلة المؤشرات:

- زمن خدمة العميل

- نسب الأخطاء
- رضا العملاء
- تكلفة تشغيل الوحدة
- سرعة التسليم

الجودة ليست رأيًا

الجودة رقم.

7- سيناريو داخل شركة فعلية

شركة تقدم خدمات تقنية

تواجه:

- تأخر في التسليم
- شكاوى
- ضغط موظفين

القائد يطبق خريطة التحسين الذكي:

(١) تبسيط المهام

(٢) تنظيم التواصل

(٣) أتمتة التقارير

(٤) تدريب الفريق

(٥) متابعة أسبوعية

النتيجة:

45% وقت أسرع

22% شكاوى أقل

سعادة فريق + عملاء

8- الثقافة التي تحمي الأنظمة

سن تزو

«يمكنك كتابة ألف قاعدة... لكن جنديًا واحدًا لا يؤمن بها يكسر الجيش.»

في إحدى المدارس العسكرية القديمة،

كان الضباط يضعون القوانين بدقة،

لكن المجندين يتجاهلونهم لأن القادة أنفسهم لا يلتزمون.

فانهار الانضباط قبل أول معركة.

وحين تغيّر القادة وبدأوا بالالتزام أولاً،

تحولت القواعد إلى سلوك،

وساد النظام بلا صراخ ولا عقاب.

الثقافة تبدأ من الأعلى... ثم تجري في العروق.

أقوى نظام إداري يفشل إذا لم:

نطبّق القواعد: لا قيمة لقاعدة مكتوبة لا تعيش في اليوميّات.

نراقب الأداء: القياس يحفظ النظام من الذوبان.

نكافئ الالتزام : المكافأة لا تشتري الولاء،

لكنها تحمي السلوك الصحيح.

نطوّر بشكل دوري : النظام الذي لا يتطور... يتحول إلى عبء.

الثقافة هي العمود الفقري للنظام، والنظام هو الهيكل الذي يحمل الثقافة.

وحيث يجتمعان معاً،

تصبح الشركة آلة ذكية لا تتعطل،

حتى لو تغيّرت الظروف أو تغيّر الأشخاص.

9- اختبار للقادة

- هل العمليات واضحة للجميع؟
- هل لدينا مؤشرات أداء لكل عملية؟
- هل تُحدّث الأنظمة كل سنة؟
- هل يمكن توظيف شخص جديد وعمل بامتياز من أول أسبوع؟
- هل جودة الأداء ثابتة أم تتغير؟

إذا كانت معظم الإجابات "لا"...

النظام يحتاج إلى نظام.

القيادة تصنع الثقافة... والثقافة تصنع الانتصار

القائد صانع الثقافة — كيف يتشكل الجوهر الخفي للشركة؟

سيمون سينك

«القائد لا يغيّر الأرقام أولاً... بل يغيّر ما يجعل الأرقام تتغيّر.»

في جيوش الفرس قديماً،

كان الجنود يحيّون القادة الذين يتقدّمونهم في القتال،

لا الذين يقفون خلفهم بالصراخ.

ومع مرور الوقت،

أصبحت الشجاعة عادة تنتشر من القائد إلى الجندي،

ومن الجندي إلى بقية الجيش.

لم تكن قوانين مكتوبة،

بل ثقافة تُستَنَشَق في كل صباح.

يقول بيتر دراكر:

«الثقافة تأكل الاستراتيجية على الفطور.»

يمكنك أن تمتلك أفضل خطة،

وأفضل فريق،

وأفضل منتج،

لكن إن تلوث الجو الداخلي بثقافة سلبية:

غيرة , خوف , صراعات , لامبالاة

فسيسقط كل شيء... دون أن يفهم أحد لماذا.

الثقافة المؤسسية هي السلوك المتكرر

الذي يُمارسه الناس حين لا يراهم أحد.

ليست الكلمات في اللوحات،

بل التصرفات في الظلال.

القائد هو من يحدد:

كيف نتحدث

كيف نختلف

كيف نعالج الأخطاء

كيف نحتفل بالنجاحات

كيف نتعامل حين لا يوجد مكسب شخصي

الثقافة ليست شعارًا،

بل إحساسًا جماعيًا يحدد ما هو مقبول... وما هو مستحيل.

وإن لم يصنعها القائد بوعي،

ستصنع نفسها بعشوائية.

1- ما الذي يصنع الثقافة؟

روبرت جرین

«الناس لا يقلّدون كلمات القائد... بل يقلّدون ما يفعله عندما يظنّ أنه غير مراقب.»

في بلاط سلاطين المماليك،

كان الوزير ينهض احترامًا لكل ضيف صغيرًا كان أو كبيرًا.

ومع الأيام أصبح الحرس والخدم والمساعدون يفعلون الشيء ذاته دون أن يؤمروا.

لم تكن هناك لائحة تلزم بالوقوف،

لكن فعل القائد أصبح قانونًا صامتًا.

هكذا وُلد الاحترام كثقافة، لا كتعليمات.

الثقافة تُكتب بالكلمات، لكنها تُقرأ في الأفعال.

والذي يصنع تلك الأفعال في البداية هو القائد.

إذا احترم الجميع → تسود الاحترام

إذا شكر كثيرًا → تنتشر الامتنان

إذا صمت عند الخطأ → تنتشر الأخطاء

إذا خاف → ارتعد الفريق كله

القائد هو مرآة الشركة،

والفريق نسخة غير واعية من شخصيته.

السلوك الذي لا يواجه...

يتحوّل إلى عرف.

والقيمة التي لا يُكافأ عليها...

تموت بصمت.

ثقافة الفريق في النهاية

هي صورة مكبّرة من ثقافة القائد،

حتى لو لم يقل كلمة واحدة.

2- نموذج القيادة المؤثرة على الثقافة

سن تزو

«قائد واحد غافل... يصنع ألف جندي مشوش.»

في أحد جيوش الدولة العباسية، رُوي أن قائدًا عاقب جنديًا علنًا لأنه تأخر

دقيقة،

وفي اليوم نفسه، كافأ آخر لأنه ساعد رفيقه دون طلب.

انتشرت القصة بين الجنود أسرع من أوامر القائد نفسها،

وفي غضون أسابيع تغيّر سلوك الجيش بأكمله.

لم تكن هناك تعليمات مكتوبة،

كانت الرسالة مختبئة في الحكاية.

الثقافة لا تُلقَن... بل تُقتبس.

وما يفعله القائد يُترجم لدى الجميع إلى:

هذا هو المقبول... وهذا هو المرفوض.

تتشكل ثقافة المؤسسة داخل ثلاث دوائر متشابكة:

قيم القائد

هي القانون غير المكتوب.

ما الذي يعتبره صحيحاً؟ ما الذي لا يقبل التنازل عنه؟

إذا اهتزّت قيمه... اهتزّ كل شيء حوله.

سلوك القائد اليومي

كيف يتحدث؟ هل يُنصت؟ كيف يعالج الخطأ؟

هل يكافئ المبادرة أم يعاقبها؟

هذه التفاصيل الصغيرة

تتحول إلى نمطٍ جماعيٍّ دائم.

القصص داخل الشركة

اللحظات الحقيقية تُروى في الممرات،

ذكريات اجتماعٍ حاسم،

موقف إنساني،

أوقرارٍ عادل.

هذه القصص تُصبح دليلاً عملياً

أقوى من أي نظام.

القائد الذي يحرس قيمه،

ويجيد سلوكه،

ويخلق قصصاً ملهمة...

يصنع ثقافة لا تُنسى.

3- أمثلة عالمية — الثقافة تقود للانتصار

آدم جرانت

«الثقافة ليست ما تكتبه في الجدران... بل ما يتسامح معه القائد في الظلام.»

يُحكى عن أقدم السحرة في حضارة الصين القديمة أن ملكاً طلب منهم صناعة

عرضٍ مبهري في ساحة القصر، لكن الساحر الأكبر قال لهم:

«لن تدهشوا الجمهور حين ينظر إليكم... بل حين ينظر بعضكم لبعض.»

فابتكر ثقافة: احترام بين السحرة، تدريب صارم، وتشجيع لا ينقطع.

وفي يوم العرض أذهلوا الإمبراطورية كلها.

السر لم يكن في العصي ولا في الثياب...

السر كان في الجو الذي عاشوه معاً.

هكذا تعمل الشركات العظيمة اليوم.

Disney — ثقافة السحروالابتسامة

في ديزني، لا يوجد "موظفون".

هناك "صنّاع السعادة".

الابتسامة ليست أمرًا تنظيميًا،

هي شعور جماعي ينتقل من القائد إلى آخر موظف.

عندما ترى طفلًا يبتسم... تعرف أن الثقافة نجحت.

Toyota — ثقافة الاحترام والتحسين المستمر

في تويوتا، يمتلك أي عامل سلطة إيقاف خط الإنتاج عند أي خلل.

ليس إجراء... بل شرفًا.

هذه الثقة الصغيرة منحت الشركة سمعةً لا تهتز.

التفاصيل تحفظ الحياة... والجودة تحفظ المستقبل.

Google — ثقافة الحرية والإبداع

منح الموظفين 20٪ من وقتهم للإبداع

ليس رفاهية تقنية،

بل إيمان أن الأفكار العظيمة لا تولد من الخوف.

من هنا ظهرت Gmail وGoogle News وغيرها.

الثقافة لم تكن فكرة...

كانت مصنعًا للأفكار.

القائد الذي يؤمن بالناس
يصنع فريقًا يقاتل من أجل الفكرة،
لا من أجل الراتب.

الثقافة الداخلية الصادقة
تحوّل العمل إلى انتماء،
والانتماء إلى إنجازات تبدو للبعض معجزة...
وللثقافة مجرد نتيجة طبيعية.

4- القائد هو القدوة الأولى

سيمون سينك
«الناس لا يتبعون ما تقوله... بل يتبعون ما تفعله عندما يصبح الثمن غاليًا.»
في جيش الإمبراطور الروماني "فَسْبَاسِيَان"،
كان الضابط الأعلى يصل إلى ساحة التدريب قبل الجنود بساعة،
يحمل خوذته وسيفه ودرعه دون حارس.
وحين سُئل عن سرّ هذا الانضباط قال:
«كيف أطلب من رجالي أن يقفزوا في العاصفة،
وأنا أختبئ من المطر؟»
مع الأيام تحوّل حضوره المبكر إلى قاعدة صامته

أصبحت جزءاً من هوية الجيش:

القدوة قبل الأوامر.

لا يمكنك أن تطلب:

الالتزام وأنت متأخر،

الهدوء وأنت تصرخ،

الصدق وأنت تخفي المعلومات،

التعاون وأنت تعيش في برج منفصل.

الثقافة الحقيقية

ليست ما يُعلن في الاجتماع،

بل ما يراه الفريق حين يخرج الجميع من القاعة.

كلمات القائد قد تُكتب،

لكن أفعاله تُحفر.

لهذا قال عمر بن عبد العزيز:

«إنما الناس بأقوال قاداتهم... إن صدقوا صدقوا، وإن كذبوا كذبوا.»

القائد الحقيقي لا يُدرّس الثقافة...

القائد يُجسّدها.

5- نموذج عملي للتطبيق

Culture Creation Toolkit

عدة بناء الثقافة

1 - القِيم

صياغة 4 أو 5 قيم فقط

- بسيطة
- قابلة للاختبار
- يراها الموظف في قرارك... لا في ملصقاتك

2 - السلوكيات المرتبطة بكل قيمة

مثال:

قيمة: احترام العميل

سلوك: الرد خلال 24 ساعة

سلوك: الاعتذار عند الخطأ دون تردد

3 - المكافأة والعقوبة العادلة

ما تكافئه... يتكرر , وما تسكت عنه... ينتشر

4 - إطلاق القصص المهمة داخل الشركة

ليس إعلاناً... بل قصة من موظف حقق شيئاً استثنائياً

6- سيناريو حيّ داخل شركة

موظف ارتكب خطأ فادحاً أمام العميل

مدير تقليدي:

يعاقب أمام الجميع .. فيموت الحماس

قائد صانع ثقافة: يعالج الخطأ بهدوء

ويشارك الدرس ويقول: "الخطأ تجربة وليست عاراً"

النتيجة:

جميع الموظفين يشعرون بالأمان

فيندفعون للإبداع دون خوف

7- اختبار للقائد

أجب بصدق:

- هل يتفق الموظفون على سلوك "مقبول" في شركتك؟
- هل يعرفون ما تقدّرونه فعلاً؟
- هل يحتفلون ببعضهم؟
- هل يشعرون أنهم جزء من قصة ناجحة؟
- هل يتمنون البقاء... قبل الراتب؟

إذا كانت أي إجابة "لا"...

فالتقادة أمامها فرصة عظيمة لخلق ثقافة أقوى

قيم الشركة — المعتقدات التي تقود السلوك

لو أغريست — CEO سابق لـ Netflix

«الثقافة والقيم ليست جزءًا من اللعبة... بل هي اللعبة كلها.»

في زمن الدولة العباسية،

عينَ الخليفة وزيرًا جديدًا عُرف عنه الانضباط والورع.

وفي أول أسبوع له في الوزارة،

دخل عليه أحد التجار بهدية باهظة لطالما كان الوزراء السابقون يقبلون مثلها.

ابتسم الوزير وقال:

«يا هذا... إن قبلتها صرتُ عبدًا لك،

وإن رددتها صرتَ عبدًا للعدالة.»

انتشر الخبر في القصر،

وتحوّلت تلك اللحظة الصغيرة إلى قانون غير مُعلن:

لا هدايا... لا محسوبية... لا بيع للقرار.

لم يُكتب منشور، ولم يُوزَّع تعميم،

لكن قيمة واحدة

غيّرت سلوك الجميع.

الشركة بلا قيم...

كالسفينة بلا بوصلة:

تتحرك، تُصدر صوتًا، تُحدث ضجيجًا...
لكنها لا تصل.

القيم ليست شعارات على الجدران،
ولا كلمات مُنمّقة في «دليل الموظف».

القيم قوانين معنوية
تحدد ما نقبله وما نرفضه
حتى عندما لا يشاهدنا أحد.

القيم تقول للموظف:

هذا ما نفعله

وهذا ما لا نقبله

ولو كلّفنا ذلك مالاً، وقتاً، أو زيوّناً.

القيم الصحيحة:

- تمنع القرارات الفوضوية
- توحد الفريق تحت راية واحدة
- تُسقط الأقنعة سريعاً عن المتمرّدين
- وتصنع الثقة قبل أي منتج أو حملة إعلانية

والقيم الخاطئة... أو الغائبة:

- تفتح أبواب الفساد الصغير
- الذي يتضخم حتى يبتلع الشركة
- تجعل الفريق يعمل لـ«رضا القائد» وليس لـ«رضا العميل»
- تُحوّل كل اجتماع إلى ساحة صراع صامت

وحين يختلف اثنان في الشركة،

لا تبحث في سيرهم الذاتية،

ولا في منصبتهم...

بل اسأل:

أي قيمة يحمون؟

النتائج العظيمة لا يصنعها الذكاء فقط،

ولا تصنعها الهياكل التنظيمية،

ولا تصنعها الشهادات،

بل يصنعها انسجام عميق بين

قيم القائد، قيم الفريق، وقيم الشركة.

في النهاية:

القيم لا تُفرض...

القيم تُمارس.

وإذا مورست بصدق،

تحولت من «قواعد» إلى هوية،

ومن «سياسات» إلى إيمان داخلي،
ومن «تنظيم» إلى ثقافة تنتصر في الظلام قبل الضوء.

1- ما هي القيم؟

نيكولو ميكافيلي

«القوة تُبنى بالخوف لحظة... وتُبنى بالقيم عمراً.»

في روما القديمة، وضع القائد الشهير سكيبيو الإفريقي قاعدة ذهبيّة لجيشه:

لا غنائم قبل انتهاء المعركة.

لم يكتبها في مرسومٍ طويل،

بل طبّقها عندما ضبط أحد قادته يخالفها...

فجرّده من منصبه أمام الجنود.

تلك اللحظة صنعت قيمة:

النصر قبل الطمع.

وبقي الجيش بعدها يضرب به المثل في الانضباط والسمعة.

القيم هي:

- المعتقدات الراسخة التي تؤمن بها الشركة
- المبادئ التي لا تتخلّى عنها تحت الضغط
- الخطوط الحمراء التي تبني عليها اسمها وسمعتها

القيم ليست لوحه مُعلّقة على الحائط،

ولا عبارات مُنقّحة في كتيّب الموظف.

القيم هي اختيارات صامته

في اللحظة التي لا يراك فيها أحد.

القيم تُعرّف حين:

- يغري السوق بالمال
 - يضغط العميل بالشكوى
 - يُغري المنافس بالتهاون
 - ويغيب القائد عن المشهد
- حينها فقط يظهر المعدن الحقيقي.

الشركات لا تُحاكم بكلامها،

بل تُحاكم بما تتمسّك به تحت النار.

القيم ليست جُملاً...

القيم قرارات على الأرض.

2- لماذا نُعدّ القيم أخطر من الاستراتيجية؟

روبرت غرين

«الاستراتيجيات تتبدّل حسب الميدان... لكن القيم هي السلاح الذي لا يجوز أن

يسقط من يدك.»

في أثينا القديمة، كان مجلس الحكماء يجتمع كل عام لتحديث خطط الدفاع والتجارة والتعليم،

لكن قانونًا واحدًا لم يُمسّ لقرون:

قانون العدالة العمياء، الذي يمنع القاضي من الحكم لقرابة أو صداقة.

تغيّرت الحكومات، تبدّلت الخطط، لكن هذا القانون ظلّ ثابتًا.

لم يكن بندًا قانونيًا فقط، بل قيمة حافظت على ثقة الناس في مدينتهم.

وعندما حاول أحد الحكام تغييره...

انهارت شرعيته قبل أن تنهار جدران أثينا.

الاستراتيجية يمكن تحديثها كل سنة، يمكن تعديل الأهداف، وتغيير الأسواق،

وتبديل المسارات...

لكن إذا تغيّرت القيم، تغيّر وجه الشركة نفسها.

القيم تصنع:

• الهوية

• الثقة

• السمعة

• الانتماء

• وسلوك الناس في العتمة

الاستراتيجية تُخبّرنا إلى أين نذهب،

القيم تُخبّرنا كيف نسير دون أن نفقد أنفسنا.

القائد يضع الخطة،

لكن القيم هي التي تحرسها من الانحراف،

وتحوي القرارات من الطمع،

وتمنع النجاح من أن يتحوّل إلى غرور.

إذا انهارت الاستراتيجية خسرتنا موسمًا،

وإذا انهارت القيم خسرتنا العمر كله.

3- أمثلة عالمية للثقافة التي قادتها القيم

Apple — البساطة احترام للعقل

قيمة: Make it simple

ترجمت إلى:

- منتجات بلا تعقيد
- جمال يخدم الوظيفة
- ولاء بشغف

Pixar — الإبداع حرية وجرأة

قيمة: Story is King

فالأفكار لها الأولوية

وأكبر مديريت تعلم من أصغر مصمم

Nike — الإرادة قبل الجسد

قيمة: Just Do It

ولدت في الملعب

لكنها صنعت ثورة في الإيمان بالذات

4- أمثلة عربية معاصرة

(الإعلام وصناعة الرأي العام)

أرامكو السعودية

قيمة: السلامة أولاً

لذا تُعامل السلامة كحياة... لا ورق

القيم إذا صُدِّقت... صُنعت مكانة لا تهتز

5- أمثلة تاريخية خالدة

حضارة المسلمين — العلم عبادة

في عصر الترجمة

كانت قيمة: اطلب العلم

هي التي صنعت العلماء

من الرازي → لابن الهيثم → للجزري

ثقافة ترفع العقل... تبني حضارة

عمر بن الخطاب — العدل أساس الحكم

جملة واحدة

متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارًا؟

قيمة تحولت إلى دولة

حكمت قلوب الشعوب... قبل أراضها

اليابان — قيمة الانضباط بعد الحرب

نهضت أمة كاملة

بقيمة واحدة:

احترام الوقت والعمل

فتحولت من رماد الهزيمة... إلى قمة الصناعة

6- كيف نبني القيم داخل شركتنا؟

نموذج عملي للتنفيذ:

• اختيار 4-6 قيم فقط

ليست شعارات عامة مثل:

جودة

التزام

X بل قيم ملموسة مثل:

"العمل أولًا" — "التحسين المستمر" — "الاحترام"

• ربط كل قيمة بسلوك واضح

X لا نقول: احترام

نقول: نرد خلال 24 ساعة على رسائل العملاء

• إدماج القيم في القرارات

• التوظيف

• الترقية

• العقوبة

الذي يخالف القيم

لا يصعد... مهما كانت نتائجه

• صناعة القصص حول القيم

أحك قصة موظف التزم بالقيمة

فتصبح درسًا حيًا ينتشر

7- سيناريو من الواقع

في شركة دعاية وإعلان

مصمم عبقرى... لكنه:

- لا يسلم في الوقت
- لا يحترم العميل
- لا يلتزم بالتعديلات

مدير ضعيف :

يحافظ عليه لأنه "مبدع"

قائد قوي:

يواجه

ثم يختار

القيمة أولاً... ثم الموهبة

النتيجة:

ثقافة قوية

وإبداع بلا فوضى

8- اختبار ذاتي للقائد

- هل قيمنا مُطبقة أم مكتوبة فقط؟
- هل يعرفها الموظف الجديد من اليوم الأول؟
- هل نكافئ من يمثل القيم؟
- هل القيم توفّر حماية عند الأزمات؟
- هل يمكنني تغيير المدير إذا أهان قيمة واحدة؟

إذا أغلب الإجابات لا

فالثقافة ** في خطر **

التواصل القيادي — الكلمة التي تغيّر كل شيء

نيلسون مانديلا

«الكلمة تفتح قلباً... أو تغلق باباً.»

في التاريخ الإسلامي، عندما تولّى مصعب بن عمير مهمة الدعوة في يثرب قبل

الهجرة، لم يحمل سيفًا، ولا جيشًا، ولا نفوذًا. كان يحمل كلمة.

بأسلوبه الهادئ، وحنكته في الاستماع قبل الحديث،

حوّل رجالًا غاضبين إلى قادة حاضنين.

في عامٍ واحد تغيّر المجتمع كله،

ليس بالقوة... بل بالتواصل.

القائد قد يمتلك رؤية خارقة، لكنه إن لم يُحسن إيصالها تظلّ حبيسة رأسه كسرٍ

لا ينتفع به أحد.

التواصل القيادي ليس لإبلاغ المعلومات، بل لإلهام القلوب، وغرس الإيمان،

وطمأنة العقول عندما يشتد الضباب.

الكلمة تُهدئ فريقًا متوترًا، وتُوقظ مشروعًا نائمًا، وتعيد الثقة إلى شخصٍ كان على

وشك الرحيل.

التواصل القيادي هو:

- أن تقول المعنى بصوت الفريق
 - أن تجعل كل موظف يرى دوره في القصة
 - أن تُحوّل المهمة إلى رسالة
- في أوقات الهدوء... القائد يتحدث ليرشد.
- وفي أوقات العواصف...
- القائد يتحدث ليُسكن العاصفة داخل القلوب.
- الفرق بين قائد وآخر قد يكون جملة واحدة في لحظة واحدة قالها بأسلوب واحد.
- ولهذا تصبح الكلمة. في يد القائد.
- أداة للتغيير،
- وعلاجًا للتوتر،
- وجسرًا بين الرؤية والتنفيذ.
- الكلمة التي تُقال بصدق
- تبني الثقة.
- والكلمة التي تُقال بعمق
- تصنع الثقافة.
- والكلمة التي تُقال في وقتها
- تنقذ شركة بأكملها.

1- لماذا التواصل أهم من القرار؟

فيليب كوتلر

«الرسالة غير الواضحة تُهدر أفضل استراتيجية.»

في دولة الخلافة العباسية، أصدر الخليفة أمراً استراتيجياً بنقل الجنود إلى مواقع جديدة.

القرار كان صحيحاً عسكرياً،

لكن لم يُشرح للجيش «لماذا» يحدث النقل،

فظنَّ بعض القادة أنها عقوبة،

وخالط الجنود شعور بالتمهيش.

النتيجة؟

تراجع الانضباط، وتباطأت الاستجابة، وبدأ الهمس في المعسكرات.

ولم تُحل الأزمة إلا عندما خرج القائد الأعلى يشرح الهدف:

تعزيز الدفاعات قبل هجومٍ متوقع.

فما إن فهم الناس الغاية...

حتى عاد الانضباط أسرع مما خرج.

الدرس بسيط وعميق:

القرار بلا معنى... يُقاوم.

والقرار ذو معنى... يُحمَل على الأكتاف.

لأن القرار بلا تواصل:

- يُساء فهمه
- يُساء تطبيقه
- يُساء استقباله

القائد العظيم يشرح:

- لماذا فعل؟
- ماذا نريد؟
- ماذا سنربح؟
- ما دور كل منا؟

القراريقود الخطوات،

لكن الكلمة تُشعل الحماس للمشي.

التواصل لا يجعل الفرق ينفذ فقط ، بل يجعلهم يؤمنون، والإيمان أقوى من الطاعة.

القائد الذي يتواصل بوضوح

ينقل فريقه من الخوف... إلى الفهم،

ومن الفهم... إلى الالتزام،

ومن الالتزام... إلى الإنجاز.

2- عناصر التواصل القيادي الثلاثة

سن تزو

«الكلمة في وقتها سلاح، وفي غير وقتها عبء..»

يروى المؤرخون أنّ قائدًا في عهد الفراعنة أمر جنوده بالتراجع تكتيكيًا لتطويق العدو لاحقًا،

لكنّه أرسل الرسالة بكلماتٍ مهمة عبر رسولٍ مرتبك،
ففهم الجنود أنها انسحاب كامل.

انهارت الصفوف، وتحول النصر الممكن إلى فوضى،
لا بسبب الخطأ... بل بسبب الكلمة.

التواصل القيادي يقوم على ثلاث ركائز لا تنفصل:

1- الكلمة الصحيحة

ماذا تقول؟

وضوح الفكرة، بساطة الرسالة، دقّة المعنى.

الكلمات الضبابية تخلق قرارات ضبابية.

2- الطريقة الصحيحة

كيف تقول؟

نبذة الصوت، احترام المُستمع، لغة الجسد، الإيقاع.

الكلمة الجيدة بنبرة سيئة... تصبح هجوًا.

3- الوقت الصحيح

متى تقول؟

الكلمة المتأخرة تفقد قيمتها،

والكلمة المتسرّعة قد تشعل النار.

فقدان عنصر واحد

يعني فقدان التأثير،

كما يفقد القوس هدفه إذا اختلّ السهم أو الوتر أو التوقيت.

القادة لا يُقاسون بما يعرفونه،

بل بما يُنقل من معرفتهم بكلمة واضحة

تصل إلى القلب قبل العقل.

3- فن الخطاب المؤثر — إلهام الناس من المنصّة

سيمون سينك

«الناس لا يتذكّرون ما قلّته... بل كيف جعلتهم يشعرون.»

في زمن الإغريق، كان القائد بيركليس يخطب في جنوده قبل المعارك،

لا ليشرح الخطة، بل ليُشعل الحماس في صدورهم.

يُقال إن كلماته كانت تُغني عن ألف سيف،

فقد كان يبدأ بحكايةٍ، يرفع الهدف أمام أعينهم،

ويختم بنداءٍ يجعلهم يرون أنفسهم جزءًا من مجدٍ أكبر.

لم تكن خطبته أوامر، بل شرارة.

الخطاب القيادي ليس عرضًا بلاغيًا،

ولا استعراضًا للأفكار،

بل أداة لتغيير المزاج الجمعي في لحظة واحدة.

القائد الجيد يُقنع،

أما القائد العظيم فيُلهم.

القواعد الذهبية الثلاث للخطابة:

ابدأ بقصة

القصة تُسكت الغرفة.

الناس لا تنصت للأرقام... بل للوجوه والمشاعر.

القصة تفتح الباب للقلب قبل أن يفتح العقل.

أظهر الهدف

لماذا نحن هنا؟

الفريق يحتاج معنىً لا مهمة.

حين يرى الناس الغاية،

يتحول الجهد إلى حماس.

اختم بدعوة للفعل

ماذا نفعل غدًا؟ الآن؟

لا تترك الإلهام معلقاً في الهواء.

حوّله إلى خطوة يمكن تنفيذها.

ستيف جوبز لم يقل للناس "اشتروا"،

بل قال: Think Different

فاشتراهم قبل أن يشتروا المنتج.

الخطاب القيادي الناجح لا يبيع فكرة،

بل ينقل شعوراً،

يشعل الرغبة في الحركة،

ويجعل المستمع يرى نفسه داخل الحلم لا خارجه.

4- التواصل اليومي — اللغة الخفية للشركة

آدم جراننت

«الثقافة لا تُبنى في الاجتماعات الكبيرة... بل في المحادثات الصغيرة التي تتكرر

كل يوم.»

في إحدى مدارس الصين القديمة، كان المعلم يمرّ على تلاميذه كل صباح

بابتسامة وسؤال واحد:

«هل أنت مستعد لتتعلم شيئاً جديداً اليوم؟»

لم تكن الكلمات كثيرة،

لكنها جعلت الطلاب يأتون بشغفٍ لا يخبو.

وبعد سنوات، أصبح أكثرهم معلمين بدورهم،

يرددون الجملة ذاتها.

ذلك هو التواصل اليومي: اللغة التي لا تُكتب في دليل، لكنها تزرع المعنى في النفوس.

القيادة ليست لحظات على المنصة،

ولا خطابات مؤثرة في القاعة.

القيادة هي ما يحدث في الأيام العادية

عندما لا تكون الكاميرات مشغلة.

• كيف تستقبل الفريق صباحًا؟

• هل تنصت قبل أن تتكلم؟

• هل تشكر قبل أن تنتقد؟

• هل تفهم مشاعر الناس قبل أعمالهم؟

كل إجابة من هذه الأسئلة

هي جملة تُضاف إلى قاموس ثقافة الشركة.

الكلمة الطيبة في الممر

قد تبني ولاءً

أكثر مما تبنيه مكافأة في نهاية العام.

القائد الذي يبعث الأمان بكلمة،

ويزرع الاحترام بنظرة،

ويحفظ كرامة من يخطئ،

يصنع محاربين لا موظفين —

أشخاصًا يقاتلون معه،

لا يعملون عنده.

5- التواصل أثناء الأزمات

جاك ويلش

«في الأزمات، القائد الحقيقي هو من يجعل الحقيقة تُسمَع دون أن تُرعب.»

في عام 1969، عندما تعطلت مركبة "أبولو 13" في طريقها إلى القمر،

لم يكن أمام فريق "ناسا" سوى ساعات قليلة لإنقاذ رواد الفضاء.

قال المدير بصوت ثابت في غرفة العمليات:

«نحن في مشكلة حقيقية... لكننا سنُعيدهم إلى البيت.»

كانت الجملة مزيجًا من الصراحة والطمأنينة.

لم تُنقذ الأرواح فقط،

بل صنعت درسًا خالدًا في فنّ التواصل تحت الضغط.

أقوى اختبارٍ للقائد هو الأزمة.

في تلك اللحظة،

كل كلمة "قنبلة":

إما تنقذ فريقيًا،
أو تفجّر المعنويات.

مبادئ النجاة الثلاثة:

1- الصراحة دون تخويف

قل الحقيقة كما هي،
لكن أضف إليها خطة.
«نعم، هناك خطر... لكن هناك طريق.

2- التطمين دون خداع

الثقة هي رأس المال وقت العاصفة.
إذا كذبت لثديي اليوم،
ستفقد الناس غدًا حين يكتشفون الحقيقة.

3- التحديث المستمر بالمعلومات

الفراغ الإعلامي يملؤه الخوف،
وإذا صمت القائد،
تتكلم الإشاعات.

مثال عالمي:

في أزمة تايفون 2010 التي عطلت سيارات تويوتا،
لم يختبئ المتحدث الرسمي،

بل اعترف بالخلل أمام الإعلام.

قال: «لقد أخطأنا، وسنُصلح فوراً.»

وفي أسابيع قليلة،

تحول الغضب إلى احترام،

والخطأ إلى دليلٍ على الشفافية.

في الأزمات، لا يبحث الناس عن الكمال،

بل عن قائدٍ يقول الحقيقة بثباتٍ يمنحهم الأمان.

النموذج العملي للقائد Leadership Communication

Formula

المعادلة الخماسية

جون ماكسويل

«القائد لا يرسل رسائل... بل يزرع مشاعر تقود إلى الفعل.»

في معركة «ملاذ كرد» التاريخية،

وقف السلطان ألب أرسلان أمام جيشه قبل المواجهة،

فلم يتحدث عن عدد العدو ولا خطط القتال،

بل بدأ بجملةٍ هزّت القلوب:

«من أراد الرجوع فليرجع،

ومن أراد البقاء معي فموعدنا الجنة.»

ثم أوضح الموقف، وحدد الهدف،

وطلب من الجميع دورهم بوضوح،

وختم بنداءٍ يلهم لا يأمر.

لم يكن يخطب، بل يتواصل كقائد.

التواصل القيادي الناجح ليس عشوائيًا،

بل يقوم على معادلة بسيطة وعميقة:

المعادلة الخماسية للتواصل القيادي

1- مقدمة عاطفية (قصة – تقدير – اهتمام)

ابدأ بما يلمس القلب قبل أن يخاطب العقل.

القصة تُقربك، والاهتمام يفتح القلوب.

2- المعلومة الأساسية بوضوح

قل ما هو القرار أو الرسالة، دون غموض أو زخرفة.

الوضوح هو الاحترام الأول للمستمع.

3- سبب القرار أو الإجراء (الهدف)

اشرح "لماذا".

الفريق الذي يفهم السبب،

يُنفَّذ بإيمان لا بأوامر.

4- المطلوب من الجميع (الدور)

اجعل كل شخص يرى نفسه في الحدث.
التحفيز الجماعي يبدأ من وضوح الدور الفردي.

5- لمسة تحفيزية للختام

اختتم بجملة تُشعل الهمة،
كلمة تُلهم أكثر مما تُوجّه.

هذه المعادلة

تحوّل أي رسالة إدارية
من بلاغٍ رسمي إلى شرارة قيادة
توقظ الطاقات، وتخلق الانتماء،
وتحوّل الخطاب إلى حركة حقيقية.

7- أمثلة تاريخية خالدة

سن نزو

«الكلمات التي تُقال قبل القتال... هي أول سيوف المعركة.»

في التاريخ، لم تكن المعارك تُحسم بالسيوف فقط،
بل بالكلمات التي سبقتها.

الكلمة كانت الرصاصة الأولى،

تزرع الإيمان في القلب قبل أن يتحرك الجسد.

خطبة طارق بن زياد

«البحر من خلفكم والعدو من أمامكم.»

جملة واحدة خلّدت قائداً وصنعت جيشاً لا يعرف التراجع.

كانت كلماته أكثر من تحفيز،

كانت تحويلاً للخوف إلى قدرٍ مشرف.

فمن آمن بالكلمة، خاض المستحيل حتى صنع النصر.

خطابات ونستون تشرشل

في ذروة الحرب العالمية الثانية قال:

«لن نستسلم أبداً.»

لم يكن يملك جيشاً أقوى من العدو،

لكنه امتلك لغةً أشعلت الإرادة في شعبٍ ينام على القصف ويستيقظ على الأمل.

كلماته لم ترفع المعنويات فقط،

بل غيرت مسار التاريخ.

خطاب صلاح الدين عند الانتصار

بعد استعادة القدس، لم يتحدث عن المجد ولا عن الثأر،

بل عن الرحمة،

وقال لجنده: «لا تقتلوا أسيراً، ولا تلمسوا امرأة ولا طفلاً.»

كان يمكنه أن يصرخ،

لكنه اختار أن يُعلّم العالم التواضع بعد القوة.

لذلك بقي الإعجاب به حيًا حتى اليوم،
في الشرق والغرب معًا.

القائد الذي يدرك أن الكلمة أمانة لا أداة،
يُدرِك أن صوته يمكن أن يبني أمة... أو يهدمها.
الكلمة التي تخرج من قلب مؤمن
تصنع أكثر مما تصنع ألف خطة.

8- سيناريو تطبيقي

دانيال جولمان
«في الأزمات، العاطفة تسبق المنطق... ومن يملك هدوءه يملك الموقف.»

في غرفة اجتماعٍ مغلقة،
تتعلّل الحملة، تتأخر المواعيد، ويتصاعد التوتر.
الفريق متعب، والوجوه مشدودة، والهواء مثقل باللوم.
هنا يُكشَف الفارق بين "مديرٍ" و"قائد".

المدير التقليدي:
يصرخ،
يوزع الاتهامات،
يبحث عن المخطئ لا عن الحل،

فيدمر ما تبقى من طاقة،
ويجعل الجميع يدافع عن نفسه بدل أن يدافع عن الشركة.

القائد المؤثر:

يتنفس بعمق،

ينظر في العيون لا في الأوراق،

ويبدأ بجملته مطمئنة:

«نعم، لدينا مشكلة... لكننا أقوى منها.»

يوضح الحقيقة بلا تهويل،

يطلب الحل معهم لا منهم،

ويختتم بشكرٍ حقيقيّ:

«أثق بكم، ولن نخرج من هنا إلا بخطة.»

النتيجة:

الفريق يقاتل معه... لا ضده.

يتحوّل التوتر إلى تركيز،

والخطأ إلى بدايةٍ جديدة.

بهذه اللحظة، لا يريح القائد الأزمة فقط،

بل يريح قلوب فريقه إلى الأبد.

9- اختبار للقادة

أجب بنعم أو لا:

- هل يسمعك الناس بقلبيهم قبل أذنيهم؟
- هل تفهم مخاوفهم قبل اقتراحاتك؟
- هل يشكرك الموظفون على الصراحة؟
- هل تبني الثقة بالكلمة؟
- هل تلهم الناس للتقدم لا للامتنال فقط؟

إذا كانت الإجابات قليلة...

تعلم أن تتواصل أكثر... لتقود أقوى.

بناء الولاء — كيف تصبح الشركة عائلة واحدة؟

«الولاء لا يُشترى... الولاء يُكتسب.»

في أحد المصانع اليابانية القديمة، تعطلت آلة رئيسية كانت توقف خط الإنتاج بأكمله.

رفض المدير أن يوبّخ الفني المسؤول، بل وقف إلى جانبه وقال بهدوء:

«علّمني أين الخطأ كي لا نكرره معًا.»

في اليوم التالي، بقي الفني في المصنع حتى منتصف الليل يصلحها دون أن يُطلب منه ذلك.

تلك اللحظة البسيطة لم تصنع إصلاحًا فقط،

بل ولاءً لا يُنسى.

العميل لا يحتاج من يخدمه فقط،

بل من يهتم به.

يريد أن يشعر أن الشركة تراه، تسمعه، وتقدر وجوده.

والموظف لا يحتاج من يدفع له فقط،

بل من يؤمن به،

ويمنحه فرصةً ليكبر مع الشركة لا داخلها فقط.

الولاء ليس علاقة مادية،

بل علاقة قلبية،

تُبنى على الاحترام، والثقة، والتقدير المتبادل.

إنه شعور داخلي يقول:

«أنا أنتمي إلى هذا المكان.»

حينها، لا يعمل الناس من أجل الراتب،

بل من أجل الفكرة، ولا يخدم العميل لمجرد المقابل،

بل لأنه يرى في الخدمة جزءًا من هويته.

الولاء لا يصنعه الحافز وحده،

بل الكلمة الصادقة،

والعدالة التي لا تتبدّل،

والقائد الذي يفى بما يقول.

1- لماذا الولاء كنز لا يُقدَّر بثمن؟

فيليب كوتلر

«الاحتفاظ بالعميل ليس تسويقًا... بل ذكاء استراتيجي.»

في عهد أحد تجار مكة قبل الإسلام، عُرف رجل بوفائه لعملائه.

كان إذا تأخر أحدهم في السداد لا يطالبه، بل يسأل عنه.

ومع الوقت، أصبح الناس يوصون أبناءهم:

«اشتروا من فلان، فليس البيع عنده صفقة... بل علاقة.»
ولما كبر في السن، ورث أبناؤه تجارة مزدهرة لا بسبب الأسعار،
بل بسبب الولاء الذي بناه بإنسانيته.

الولاء اليوم ليس شعورًا جميلًا،
بل قوة اقتصادية واستراتيجية لا تُقدَّر بثمن.
احسبها ببساطة:

- اكتساب عميل جديد = تكلفة أعلى خمس مرات من الاحتفاظ به
 - موظف وفي = إنتاجية أعلى، مشاكل أقل، وأفكار أكثر
 - فريق مستقر = سمعة قوية ونمو طويل الأمد
- الشركات العظيمة لا تركز وراء العملاء الجدد فقط،
بل تحافظ على من وثقوا بها أولاً.
فالولاء لا يُشتري بالإعلانات،
بل يُكتسب بالصدق والاحترام والتجربة المتكررة التي تثبت أن الشركة لا تتغير
مع الأيام.

الولاء إذًا ليس مجرد عاطفة داخلية،
بل أصل استثماري يولد الأرباح،
ويحمي العلامة من تقلبات السوق،
ويحوّل الزبون إلى سفير،
والموظف إلى شريك في الحلم.

2- الولاء يبدأ من الداخل — الولاء الوظيفي

سايمون سينك

«إذا عاملت موظفيك كما لو كانوا أهم عملائك... سيعاملون عملاءك كما لو كانوا شركاء في الحلم.»

في إحدى الورش الحرفية في الأندلس القديمة، كان المعلم يعطي تلاميذه حصتهم من الأرباح لا من الأجور، ويشاورهم في التصاميم الجديدة، ويقول لهم دائماً:

«الذي يصنع بيديه رزقه... يصنع أيضاً اسمه.»
كبر أولئك التلاميذ، لكنهم لم يغادروا ورشته.
قال أحدهم لاحقاً:

«بقينا لأننا شعرنا أننا نبني أنفسنا، لا نعمل لديه.»
ذلك هو الولاء الوظيفي الحقيقي.

عندما يشعر الموظف أنه:

• جزء من حلم

• يمتلك صوتاً ورأيًا

• يُقدّر جهده

• يُوثق به

• يُطوّر مستقبله

فإنه يتحول من موظفٍ ينتظر التعليمات...
إلى شريكٍ يصنع النجاح.

القائد الذي يهتم بالإنسان،
ويضع ثقته في نواياه قبل تقييمه بالأرقام،
يكسب قلبًا ينتصر معه لاله.

أمثلة عالمية

Google

تضع راحة الموظف وإبداعه في قلب فلسفتها الإدارية.
توفر لهم بيئةً مرنةً ومساحةً للتجريب،
فكانت النتيجة ابتكارات غيّرت شكل العالم:

...Gmail، Google Maps، Android

كلها بدأت كأفكار داخلية نمت في مناخٍ من الثقة والحرية.

Southwest Airlines

تبنت ثقافة "الإنسان أولاً"،
حيث تتفوق خدمة الموظف على قواعد الدليل.
الموظف عندهم لا يُعاقب على الخطأ،
بل يُشجّع على التصرف الإنساني.
فكسبوا قلوب المسافرين،

وأصبح شعارهم غير الرسمي:

«ابتسامة الموظف أهم من جناح الطائرة.»

الولاء الداخلي هو الجذر الأول للولاء الخارجي.

فمن لا يريح قلوب موظفيه،

لن يريح ثقة عملائه.

3- الولاء من الخارج — ولاء العميل

فيليب كوتلر

«ليس الهدف من التسويق إتمام البيع، بل خلق عميل لا يستطيع تخيل حياته

من دونك.»

في أسواق دمشق القديمة،

كان أحد العطارين يحتفظ بدفتر صغير يسجل فيه ملاحظات عن زبائنه:

من يحب رائحة الورد، ومن يفضل العنبر، ومن يشتري لعلاج لا لعطر.

وحين يعود أحدهم بعد أشهر،

يجد العطار قد حضّر ما يناسبه دون أن يسأل.

لم يكن يبيع عطورًا فقط،

بل ذاكرةً من الاهتمام.

فأصبح زبائنه يأتون من مدنٍ بعيدة.

ذلك هو ولاء العميل في أنقى صوره.

العميل المخلص:

- يشتري منك أكثر
- يعود إليك دائمًا
- يدافع عن اسمك
- ينصح بك الآخرين
- يتحملك في الأزمات

مقولة خالدة في التسويق:

العميل الوفي أفضل من ألف إعلان.

لأن الإعلان يشتري الانتباه،

أما الولاء فيشتري القلوب.

أمثلة عالمية

Apple

ولاءٌ صنع طواير ومعسكرات أمام المتاجر عند إطلاق كل منتج.

ليس لأن الجهاز الأفضل دائمًا،

بل لأن الشعور مع العلامة مختلف:

إحساس بالفخر، الانتماء، والتميز.

Apple لم تبع هاتفًا... بل هوية.

Starbucks

الناس تشرب المشروب،

لكنها تحب القصة.

قصة "البيت الثالث" —

مكان بين العمل والمنزل،

حيث الراحة والابتسامة والتجربة الإنسانية الدافئة.

القهوة أصبحت رمزا للراحة النفسية، لا مجرد منتج.

الشركات التي تفوز بولاء العميل

هي تلك التي تفهم أن العلاقة لا تُقاس بعدد المبيعات،

بل بعدد المرات التي اختارك فيها العميل بقلبه

حتى عندما كان أمامه مئات الخيارات.

4- الرابط الخفي بين ولاء الموظف وولاء العميل

ريتشارد برانسون

«اعتنِ بموظفيك أولاً... وهم سيعتنون بعملائك.»

في مطعمٍ راقٍ في باريس، لاحظ الزبائن أن النادل يبتسم دائماً،

حتى في أكثر الأوقات ازدحاماً.

وحين سُئل المدير عن سرّ ذلك قال:

«لأننا نبدأ كل صباحٍ بشكر الموظفين قبل استقبال الزبائن.»

كان التقدير ينعكس في الخدمة،

فتحوّلت البسمة إلى هويةٍ للمكان،

والزبائن إلى مرّوجين أوفياء.

هكذا يعمل الرابط الخفي بين الداخل والخارج.

إذا أراد المدير أن يخلق:

• موظفًا يُحب الشركة

• وعميلًا يُحب العلامة

فعليه أن يفهم هذه العبارة الذهبية:

الموظف السعيد = عميل سعيد.

الموظف الذي يشعر بالإهانة،

سينقل الإهانة للعميل،

ولو من دون أن يدري.

نبرة صوته، طريقتة، تردده، نظراته...

كلها تنقل طاقة المكان.

أما الموظف الذي يشعر بالفخر،

فسيخدم العميل بفخر،

ويجعل من التعامل تجربة تُحكي لا تُنسى.

حينها تتكوّن حلقة الولاء الإيجابية:

قائد يزرع الثقة → موظف يزرع الولاء → عميل يزرع السمعة.

وكل شركة تفهم هذا الرابط،
تريح السوق دون أن ترفع صوتها.

5- نموذج عملي

Loyalty Building System

نظام بناء الولاء

الجزء الأول — للموظفين:

- تطوير مستمر
- تقدير علني للإنجاز
- وضوح مسار الترقية
- مشاركة في اتخاذ القرار
- بيئة آمنة من التنمر والتسلط

الجزء الثاني — للعملاء:

- خدمة تفوق التوقع
- استماع حقيقي
- سرعة استجابة
- مكافأة الولاء (نقاط — ميزات ...)
- علاقة بعد البيع

الولاء ليس نتيجة صفقة...

الولاء نتيجة علاقة

6- سيناريو تطبيقي داخل شركة

موظف خدمة عملاء

يتعرض لضغط كبير من عميل غاضب

مدير تقليدي:

- يلومه ويُذكّره بالتقصير
- يفقد الموظف صوته
- ينقل الإحباط للعميل

قائد صانع ولاء:

- يدعمه
- يساعده
- يُشعره أنه ليس وحده
- يحوله من موظف منهك
- إلى بطل أمام العميل

النتيجة:

قلبان ربحتهما الشركة

وليس قلبًا واحدًا

7- اختبار للقائد

- هل يحب الموظفون الذهاب للعمل؟
- هل يذكر العملاء اسم الشركة بفخر؟
- هل يعود العملاء في أوقات الضيق؟
- هل يدافع الفريق عن الشركة في غياب القائد؟
- هل العلاقة مع العملاء تستمر بعد دفع الفاتورة؟

إذا كانت الإجابات ضعيفة...

فالولاء يحتاج قيادة تهتم لا إدارة تأمر

قيادة التغيير — عبور الحواجز حين يخشى الآخرون الحركة

روبن شارما

«التغيير صعب في أوله... رائع في وسطه... ضروري في نهايته.»

في عام 1840، كانت شركات النقل في لندن تهيمن على السوق بعربات الخيول.

وحين ظهرت العربات البخارية، سخر أصحاب العربات منها قائلين:

«لن يثق الناس بآلة بلا حصان!»

لكن في عقدٍ واحد فقط،

اختفت تلك الشركات تمامًا.

لم تمت لأن السوق رفضها...

بل لأنها رفضت التغيير.

الشركات التي تقاوم التغيير

لا تدافع عن مكانتها،

بل تدافع عن طريقها نحو السقوط.

التغيير ليس خيارًا مؤقتًا،

بل مصير الشركات الحية.

إما أن تقوده...

أويقودك المنافسون إلى الهامش.

التغيير ليس انقلابًا على الماضي،

بل امتدادًا له بعقلٍ جديد وروحٍ أكثر نضجًا.

القائد الذكي لا ينتظر الأزمة ليتغير،

بل يستشعر بوادرها قبل أن يراها الآخرون.

الفرق بين شركة ناجحة وأخرى منسية

هو أن الأولى تبادر بالتحوّل،

والثانية تنتظر الأعذار.

في عالمٍ يتبدّل كل صباح،

البقاء ليس للأقوى...

بل للأسرع فهمًا والأجراً قرارًا.

1- لماذا التغيير مفزع للجميع؟

سقراط

سرّ التغيير هو أن تركّز كل طاقتك على بناء الجديد... لا على مقاومة القديم.

التغيير يفزع الناس لأنهم لا يخافون "الواقع الجديد"،

بل خسارة المألوف.

فالراحة تولّد التعلّق،

والعادات تمنح شعورًا زائفًا بالأمان،
وحين يأتي التغيير،
يبدو وكأنه عاصفة تهدد كل ما اعتادوه.

التغيير:

- يُهدد الراحة
- يُربك العادات
- يُخيف من المجهول
- يُعري الأخطاء

لكن الفرق بين الموظف والقائد بسيط... وعميق:
الموظف يرى الخطر،
والقائد يرى الفرصة.

الموظف يسأل: "ماذا سنخسر؟"
والقائد يسأل: "ماذا سنكسب؟"
الأول يخشى المجهول،
والثاني يصنعه.

القائد الحقيقي يرى "غداً" لا يراه أحد اليوم،
ويعرف أن الخطر الحقيقي ليس في التغيير...
بل في البقاء كما نحن.

2- مقاومة التغيير — عدوّ القائد الأول

جون كينيدي

«التغيير هو قانون الحياة، ومن ينظر فقط إلى الماضي أو الحاضر... سيفوّت المستقبل.»

كل قائدٍ حقيقي يعرف أن أصعب معركة ليست مع المنافسين، بل مع الداخل.
فالخطر الأكبر لا يأتي من السوق،
بل من الجملة القاتلة داخل الشركة:

«هكذا نفعل الأمور دائماً.»

ثلاث قوى خفية تقف في وجه أي تغيير:

- الخوف — "ماذا لو فشلنا؟"
الخوف يشلّ القرار قبل أن يبدأ.
لكن القائد يعلم أن الفشل الحقيقي هو ألا نحاول.
- الشك — "هل نحتاج هذا فعلاً؟"
الشك يقتل الفكرة في مهدها.
والقائد يبذره بالوضوح والبيانات والرؤية.
- الكسل الإداري — "لقد اعتدنا فعل ذلك هكذا!"
أخطر أنواع الجمود هو راحة الماضي.
القائد يكسرها بالفعل لا بالكلام.

القيادة ليست أن تفرض التغيير،

بل أن تزرع فيه الإيمان.

أن تجعل الخائف يتجرأ،

والمتشكك يفهم،

والكسول يتحرك.

3- أمثلة عالمية على التغيير الشجاع

Netflix

تحولت من تأجير الأقراص إلى البث

ثم إلى الإنتاج

قتلت نموذج أعمالها القديم بيديها

قبل أن يقتله الآخرون

Microsoft

انتقلت من بيع البرامج

إلى SaaS — الخدمة السحابية

فارتفعت قيمتها السوقية لأكثر من 2 تريليون \$

الحضارة الإسلامية في أوجها

تغيّرت...

تعلمت من الأمم الأخرى

فترجمت العلوم إلى العربية

فولدت نهضة لا مثيل لها

من لا يتغير... يتأخر

ومن يتأخر... يختفي

4- التغيير الداخلي = معركة فكر

نابليون بونابرت

«الجنود لا يقاتلون بالسيوف، بل بالأفكار التي تحملها قلوبهم.»

أعظم معارك القائد ليست في السوق...

بل في العقول التي يعمل معها كل يوم.

فالتغيير الحقيقي لا يبدأ من اللوائح أو القرارات،

بل من تحوّل الفكر داخل الفريق.

القائد الذي يريد أن يغيّر شركته،

يبدأ بتغيير طريقة تفكيرها.

لا يرفع الصوت... بل يرفع الوعي.

كيف يفعل ذلك؟

• رؤية واضحة تُرشد الجميع نحو الاتجاه

• قصة مُلهمة تُضيء المعنى وراء التغيير

• مشاركة الفريق بدل فرض الأوامر

• تدريب مستمر يحوّل الخوف إلى كفاءة

• مكافأة المبادرين قبل المنتقدين

• علاج الخوف بالحقائق لا بالوعود

فالتغيير لا يُفرض بالقوة،

بل يُقنع بالعقل... ويُحتضن بالقلب.

5- التغيير الخارجي = معركة سوق

تشارلز داروين

«الأنواع التي تبقى ليست الأقوى، ولا الأذكى... بل الأكثر قدرة على التكيف.»

السوق لا يرحم من يتوقف.

ومن يظن أن نجاح الأمس ضمان الغد...

يستيقظ ليجد نفسه خارج اللعبة.

في كل صناعة، الرياح تتغيّر بلا إنذار:

• الدعاية والإعلان أصبحت رقمية

• الجمهور انتقل من الشاشات إلى المنصّات

• الإبداع صار تفاعليًا

• المؤثرون أصبحوا قنوات إعلامية بحد ذاتهم

• الذكاء الاصطناعي يعيد تعريف الإبداع

• تجربة العميل أصبحت مركز القرار

السوق اليوم لا يكفي الأكبر،

بل الأسرع فهمًا والأجرًا تطورًا.

الشركات التي تتعلق بالماضي

تنفق جهدها في البقاء.

أما التي تبني المستقبل،

فالسوق نفسه هو من يمهّد لها الطريق.

6- نموذج عملي للقائد

Change Victory Formula

معادلة الانتصار في التغيير

• اشرح لماذا

قبل "ماذا سنغيّر؟"

اشرح: لماذا نغيّر أصلاً؟

• ارسم طريقًا واضحًا

أهداف — مواعيد — أدوار

• ابدأ صغيرًا، واربح سريعًا

انتصارات مبكرة = ثقة مستمرة

- تعلّم من الأخطاء
- الفاشل جزء من الرحلة... لا عقوبة
- احتفل بالمكتسبات
- الناس يحتاجون للشعور أنهم ينتصرون

7- سيناريو تطبيقي داخل شركة دعاية وإعلان

السوق ينتقل للسوشيال ميديا
لكن الفريق مازال عالقًا في الإعلانات التقليدية
القائد الذكي:

- يقدّم ورش تدريب
- يعيّن قادة شباب للتحويل
- يطلق حملة رقمية تجريبية
- يظهر النتائج بالأرقام
- يكافئ الفريق على التطور

النتيجة:

تحوّل واقعي... لا مجرد خطط

8- اختبار للقادة

أجب بصدق:

- هل يرى فريقك أنك تؤمن بالمستقبل؟
- هل يشعرون أنك تقود التغيير لصالحهم لا ضدهم؟
- هل تقدم نموذجًا يحتذي به الآخرون؟
- هل لديك خطة واضحة للتحول؟
- هل تكافئ من يحارب معك في معركة التغيير؟

إذا كانت الإجابات ضعيفة

فالتغيير قد يتحول إلى صراع داخلي مؤلم

التسويق والبراندينج — كيف تصبح الشركة اسمًا يحبّه الناس؟

ديفيد أوغيلفي

"العلامة التجارية ليست ما تقوله عنها... بل ما يشعر به الناس تجاهها."

في عالمٍ يفيض بالمنتجات والإعلانات، لم يعد السؤال: ماذا نبيع؟ بل: من نكون في
نظر الناس؟

البراند لم يعد شعارًا أولوًا أو حملة، بل شخصية حيّة تعيش في عقول
الجمهور وقلوبهم.

إنه "الانطباع الدائم" الذي يرافق الشركة أينما ذُكر اسمها.

الشركة التي تتقن التسويق قد تُباع منتجاتها مرة، لكن الشركة التي تتقن
البراندينج... يُشتري منها العمر كله.

العلامة القوية لا تصرخ لتُسمع، بل تهمس فتُذكر.

هي وعدٌ صادق، وتجربة متكررة، وإحساسٌ يربط الناس بها كما لو كانت إنسانًا
يعرفونه.

"العلامة التجارية هي الوعد الذي يشعر به الناس... قبل أن يشتروا المنتج."

البراند ليس:

- شعارًا
- أولونًا
- أو إعلانًا
- أو تغليفًا جميلًا

البراند هو الإحساس

الذي يبقى في قلب العميل بعد كل تجربة.

هو الصورة الذهنية + الشعور العاطفي،

هو القصة + الثقة،

هو ما يقوله الناس في غيابك...

لا ما تقوله أنت في إعلانك.

فمن هنا تبدأ الرحلة من منتج يُرى إلى براند يُحب.

1- ما الذي يصنع البراند فعلاً؟

مارتي نيومير

"البراند ليس ما تقوله أنت عنه... بل ما يقوله الناس لبعضهم بعد أن

يختبرونه."

البراند القوي لا يُبنى صدفة، بل يُصنع بوعي من ثلاث طبقات متكاملة:

1- الهوية البصرية

ما نراه: الشعار، الألوان، الخطوط، والتصميم.

هي أول انطباع... النظرة التي تزرع الفضول.

2- الهوية اللفظية

ما نسمعه: النبرة، اللغة، الرسالة، والوعد.

هي الصوت الذي يُعبّر عن روح الشركة ويُحرك العاطفة.

3- الهوية الشعورية

ما نشعر به: الثقة، الانتماء، الفخر، والمتعة.

هي الصدى الذي يبقى بعد انتهاء التجربة.

المنتج يصنع استخدامًا،

أما البراند فيصنع علاقةً تبقى.

2- لماذا البراند هو أعلى أصول الشركة؟

وارن بافيت

"العلامة التجارية القوية مثل الحصن... تحميك حتى عندما تخطئ."

قيمة البراند لا تُقاس بالأرقام فقط،

بل بما يُحدثه من ثقة وولاء لا يمكن شراؤهما بالمال.

البراند هو الأصل الوحيد

الذي يزداد قيمة مع مرور الوقت،

لأنه يزرع في قلوب الناس ما لا يمكن نسخه أو تقليده.

إنه يمنح الشركة:

- سعرًا أعلى لأن الناس يدفعون مقابل الإحساس لا السلعة
- ولاءً مستمرًا لأنهم يجدون فيه أنفسهم
- درعًا وقت الأزمات لأن الحب يحمي أكثر من الإعلانات
- دفاعًا من العملاء أنفسهم لأنهم يشعرون أنهم جزء من القصة

في سوقٍ مزدحمٍ بالخيارات،

البراند القوي يجعل العميل لا يرى إلا خيارًا واحدًا: أنت.

3- أمثلة عالمية تثبت قوة البراند

Apple

تبيع فلسفة قبل أن تبيع هاتفًا

(البساطة — الجمال — الإبداع — التميز)

Coca-Cola

لا تبيع مشروبًا

بل تبيع: السعادة

قد يختلف الطعم... لكن الشعور لا يتغير

Nike

لا تببيع أحذية

بل تببيع: إرادة الانتصار

Just Do It = احلم وانهض واثبت نفسك

البر اند القوي لا ينافس...

البر اند القوي يقود السوق

4- قصة العلامة... قبل المنتج

Disney

بدأت بقلم ورسمه

لكنها صنعت عالماً يضحك معه الناس

ويلتقطون معه الذكريات

Starbucks

فنجان قهوة؟

نعم...

لكنها جعلته لحظة راحة من الحياة

السـر:

إنهم يبيعون المعنى

لا المنتج

5- كيف نتعامل مع البراند عمليًا؟

هوارد شولتز - مؤسس ستاربكس

"البراند ليس ما نقوله في الإعلانات، بل ما يعيشه الناس معنا كل يوم."

البراند ليس حملة دعائية مؤقتة،

ولا مشروعًا موسميًا ننجزه ثم نغلق ملفه.

إنه أسلوب حياة للشركة بأكملها،

ينعكس في كل تفصيل — من أول مكالمة إلى آخر منتج.

البراند لا يملك مكتبًا محددًا داخل الإدارة،

لأن كل موظف مسؤول عنه في كلمته، وقراره، وتعامله.

إنه لا يُدار من قسم التسويق فقط،

بل من سلوك الفريق كله.

البراند ليس إعلانًا ذكيًا،

بل وعد يُنفذ يوميًا —

في الجودة، في التواصل، وفي الاحترام.

الشركة التي تفهم أن البراند تجربة تُعاش

وليس صورة تُرى،

هي التي تتحول من اسمٍ في السوق...

إلى قيمةٍ في الوجدان.

6- نموذج عملي

Brand Core Model

لبّ العلامة التجارية

تسأل الشركة نفسها:

- لماذا نحن موجودون؟ الهدف
- بماذا نختلف؟ التميّز
- ما القصة التي نرويها؟ السرد
- كيف نبدو؟ الهوية البصرية
- كيف نجعل العميل يشعر؟ التجربة
- كيف نحافظ على الثقة؟ المصداقية

البراند ليس سطحًا

البراند جذور

7- سيناريو تطبيقي

شركة تفقد العملاء بسرعة

لأنها:

- تركّز على البيع
- وتنسى العلاقة

القائد الذكي:

- يعيد صياغة القصة
- يوحد الرسائل البصرية
- يربط كل تجربة بوعد واضح
- يبني قيمة عاطفية
- يخلق سبباً للعودة

النتيجة:

اسم يُذكر...

وولاء يُتداول

8- اختبار للقائد

هل يستطيع العميل أن يجيب فوراً على الأسئلة التالية؟

- ماذا تقدمون لي؟
- لماذا أختاركم دون غيركم؟
- ما الشعور الذي أحصل عليه من التعامل معكم؟

إذا احتاج العميل إلى التفكير طويلاً...

فالبراند غائب.

التسويق — الرابط العاطفي بين الشركة والناس

فيليب كوتلر

"التسويق لا يتعلق ببيع ما تصنعه، بل بفهم ما يحتاجه الناس وصناعته لهم."

لم يعد التسويق معركة إعلانات،

ولا سباق تخفيضات،

ولا حيلة لجذب انتباه الناس لبضع ثوانٍ.

التسويق اليوم هو لغة إنسانية

تفهم القلب قبل الجيب،

وتخاطب الشعور قبل القرار.

الناس لا يشترون المنتج،

بل يشترون ما يعنيه لهم هذا المنتج:

راحة، مكانة، انتماء، أوقصة يعيشونها.

التسويق الحقيقي لا يبيع... بل يخدم.

ولا يصرخ في السوق... بل يُصغي للسوق.

إنه الجسر بين ما تقدمه الشركة

وما يبحث عنه الإنسان.

فحين تفهم الإنسان،

لن تحتاج إلى أن "تُقنعه" بالشراء —

هو من سيبحث عنك... لأنه شعر أنك تفهمه.

1- ما هو التسويق حقًا؟

فيليب كوتلر

"أفضل التسويق لا يُشعر الناس بأنهم يُباع لهم، بل بأنهم يُفهمون."

التسويق الحديث لم يعد مجرد فنّ البيع،

بل فنّ الفهم — فهم الإنسان أولاً.

هو أن تكتشف ما يحتاجه قبل أن يطلبه،

وأن تبني معه علاقة تشبه الصداقة، لا الصفقة.

التسويق الحقيقي هو:

- فهم رغبات الناس بصدق
- خلق قيمة حقيقية تُغيّر حياتهم
- بناء علاقة عاطفية تستمر مع الزمن

التسويق هو أن تقول للعميل:

"أنا أفهمك... وأريد مصلحتك."

إنه وعد بالعناية... لا محاولة للإقناع،

وجسر من الثقة لا من العروض.

فبينما تنتهي المعاملة بانتهاء البيع،
تبدأ العلاقة التسويقية من تلك اللحظة بالذات.

2- مراحل تطور التسويق عبر الزمن

فيليب كوتلر

"كل جيل جديد من التسويق لا يُلغي ما قبله... بل يوسّع رؤيته للإنسان."

التسويق لم يتطور صدفة،
بل تطوّر مع تطوّر الإنسان نفسه — من المنتج، إلى العاطفة، إلى التجربة،
وصولاً إلى الذكاء الاصطناعي.
إنها رحلة بدأت من السلعة وانتهت عند الإنسان.

1.0 Marketing عصر المنتج

الشركات تتحدث عن نفسها:
"نحن الأفضل. نحن الأقوى."
التركيز على التصنيع والكفاءة... لا على العميل.

2.0 Marketing عصر العميل

التحول إلى فهم الاحتياجات:
"نحن نلبي حاجتك."
بدأ السوق يُدار بناءً على رغبات المستهلك.

Marketing 3.0 عصر الإنسان

"نحن نهتم بك."

التسويق أصبح إنسانياً — يبحث عن القيم، الأخلاق، والرسائل العاطفية.

Marketing 4.0 عصر التكنولوجيا والإنسانية معاً

"نحن معك في كل وقت... وبأفضل طريقة."

التكامل بين التقنية والمشاعر — بين السرعة والدقة.

Marketing 5.0 عصر الذكاء الاصطناعي والتخصيص

لكل عميل تجربته الخاصة، كأنه الوحيد في الكون.

التقنية أصبحت تعرفك، تتحدث بلغتك، وتخدمك كما لو أنك الفرد الأهم في العالم.

هكذا تحوّل التسويق من بيع السلعة...

إلى بناء علاقة بين الإنسان والإنسان عبر الشركة.

3- لماذا التسويق هو "العمود الفقري" للنجاح؟

بيتر دراكر

"هدف التسويق هو أن يجعل البيع غير ضروري."

في كل شركة ناجحة، هناك خيط واحد يربط بين النمو والسمعة والولاء...

إنه التسويق — القلب النابض الذي يمدّ كل قسم بالحياة.

التسويق ليس مجرد وسيلة لجذب العملاء،
بل هو العمود الفقري الذي يحافظ على توازن الشركة بين الداخل والخارج.

لأن التسويق هو من:

- يجلب عميلاً جديداً من بين آلاف الخيارات
- يحافظ على العميل القديم من أن ينساه أحد
- يبني ولائاً مستمراً لا يمكن شراؤه بالإعلانات
- يخلق سمعة تتحدث وحدها حين تصمت الحملة
- يجعل النمو قصةً لا تتوقف — قصة تبدأ من الفهم وتنتهي بالإيمان

المنتج قد يصنع إعجاباً لحظة،

لكن التسويق يصنع انتماءً عمراً كاملاً.

4- أمثلة عالمية توضّح المعنى

سيمون سينك

"الناس لا يشترون ما تفعله... بل يشترون لماذا تفعله."

العلامات الكبرى لا تبيع منتجات،

بل تبيع مشاعر وتجارب ومعاني.

وهنا يكمن الفرق بين شركة ناجحة...

وعلامه خالدة.

Nike

لا تبيع حذاء...

بل تبيع الإنسان الذي يركض نحو حلمه.

إنها تبيع الإرادة، القوة، والإيمان بالنفس.

Disney

لا تبيع تذاكر دخول...

بل تبيع ذكريات لا تُنسى.

تمنح الناس فرصة للعودة إلى الطفولة في عالم من السحر والخيال.

Starbucks

لا تبيع قهوة...

بل تبيع لحظة راحة وانتماء.

مكان يشعر فيه العميل أنه في "بيته الثالث" بين العمل والمنزل.

Uber

لا تبيع مشوارًا أو سيارة...

بل تبيع ثقة وسهولة وراحة ذهنية.

الإحساس بأنك تتحكم بوقتك وباختيارك.

هذه الشركات لم تنجح لأنها تبيع أكثر،

بل لأنها فهمت الإنسان أعمق مما فهمه المنافسون.

ولهذا تحولت منتجاتها إلى تجارب يعيشها الناس، لا أشياء يستهلكونها.

5- نموذج عملي

Human Centered Marketing

التسويق المتمركز حول الإنسان

خمس أسئلة قبل أي حملة تسويقية:

- من هو الإنسان الذي نخدمه؟
- ما مشكلته الحقيقية؟ (الخفية غالبًا)
- ما القيمة التي نقدمها له؟
- كيف نجعل حياته أفضل؟
- ما القصة التي تجعلنا الأقرب لقلبه؟

كلما كانت الإجابة أكثر عمقًا

كان التسويق أصدق و أنجح

6- التسويق = تجربة

التجربة هي:

كل لحظة يتفاعل فيها العميل معك

قبل الشراء — أثناءه — بعده

- سرعة الرد
- احترام التعامل
- جمال المحتوى

- سلاسة الدفع
- سرعة التوصيل
- المتابعة بعد الخدمة

كلها تسويق

الإعلان يقول للناس من نحن
التجربة تجعلهم يصدقون ما نقول

7- سيناريو تطبيقي داخل شركة

حملة تسويقية رائعة
لكن تجربة الشراء سيئة
النتيجة:

- انهيار الثقة
- إلغاء الاهتمام
- سمعة سلبية تنتشر أسرع من الإعلان

القائد الذكي:

- يبدأ بالتجربة
- ثم الترويج
- ثم التوسع

8- التسويق في عصر الرقمية

سيث غودين

"في زمن الإنترنت... لم يعد السؤال: هل لديك منتج جيد؟

بل: هل تستحق أن يتحدث الناس عنك؟"

لم يعد السوق اليوم يُدار من الشاشات الكبيرة...

بل من شاشة في يد العميل.

هو من يملك المعلومة،

وهو من يقرر متى وأين وكيف يشتري.

عملاء اليوم:

• يرون كل شيء — لأن الشفافية أصبحت علنية

• يقارنون كل شيء — لأن المنافسين على بُعد نقرة

• يشاركون رأيهم فورًا — لأن صوته أصبح أقوى من الإعلان

في هذا العالم السريع،

لن تنجو الشركة التي تصرخ أكثر،

بل التي تحكي قصة تستحق الإنصات.

إن لم تكن قصتك جذابة،

وقيمة منتجك واضحة،

وتجربتك ممتعة،

فسيجد العميل بديلاً في نقرة واحدة.

العصر الرقمي لا يرحم من يتأخر،

لكنه يُكافئ من يفهم أن التسويق اليوم هو تجربة تُروى... لا إعلان يُشاهد.

9- اختبار للقائد التسويقي

- هل يفهم فريقك من هو العميل المثالي؟
- هل تقدم الشركة قيمة واضحة لا تقلد أحداً؟
- هل يحب العملاء التجربة؟
- هل يعودون للشراء؟
- هل يتحدثون عنك للآخرين؟

إذا كانت الإجابات ضعيفة...

فالتسويق بحاجة إلى قلب جديد

قصة العلامة — كيف نصنع هوية تبقى في القلب؟

سيمون سينك

"الناس لا يشترون ما تبيع... بل يشترون ما تؤمن به."

العلامة التجارية ليست شعارًا يُرى،

بل قصة تُشعر.

قصة تنبض بالمعنى، وتعيش في ذاكرة الناس

كما يعيش بطل في قصة عظيمة لا تُنسى.

قصة العلامة ليست إعلانًا مؤقتًا،

ولا فيديو مؤثرًا على السوشيال ميديا،

بل هي السبب العميق الذي يجعل الناس يريدون أن يكونوا جزءًا منك.

حين تمتلك شركتك قصة حقيقية،

يتحوّل المنتج إلى شخصية،

والشركة إلى بطل رحلة،

والعمل إلى شريك في الانتصار.

الناس لا يبحثون عن منتجات جديدة،

بل عن حكايات يصدقونها.

فالقصة التي تُروى بصدق،

تصنع ولاءً لا يمكن شراؤه...

وتحفر مكانك في القلب، قبل السوق.

1- لماذا تحتاج كل علامة إلى قصة؟

مايا أنجيلو

"لن يتذكر الناس ما قلته،

ولن يتذكروا ما فعلته،

لكنهم سيتذكرون دائماً كيف جعلتهم يشعرون."

العلامة التجارية التي بلا قصة،

تشبه جسدًا بلا روح — تتحرك، لكنها لا تُلهِم.

العقول قد تفهمك بالأرقام والمنطق،

لكن القلوب لا تتذكر إلا القصص.

القصة هي ما يجعل العلامة حية تنبض.

هي التي تمنحها صوتًا يُسمع،

ورسالة تُحسّ،

ووجهًا يبتسم للناس من خلال التجربة.

القصة لا تزيّن التسويق...

بل تمنحه الحياة.

فهي التي:

• تجعل العلامة تُرى ككائن إنساني لا كمؤسسة جامدة

• تبني علاقة عاطفية حقيقية مع الجمهور

• تمنح الفريق إحساسًا بالرسالة والمعنى

• تخلق ولاءً طويل الأمد، وذكريات لا تُمحى

في عالم مليء بالإعلانات،

القصة الصادقة هي الشيء الوحيد الذي لا يمكن تقليده.

2- من هو بطل القصة؟

دونالد ميلر – مؤلف كتاب (Building a StoryBrand)

"العلامات تفشل حين تقدم نفسها كبطل... وتنجح حين تقدّم العميل كالبطل."

أكبر خطأ تقع فيه الشركات

هو أن تجعل نفسها بطلة القصة.

لكن الحقيقة البسيطة هي:

العميل هو البطل... والشركة هي المرشد.

الشركة لا تأتي لتتفاخر بإنجازاتها،

بل لتقود العميل في رحلة تغيير حقيقية.

رحلة يصبح فيها هو المنتصر،

وهي الدليل الذي ساعده على ذلك.

تمامًا كما في القصص العظيمة:

• **Luke Skywalker** هو البطل الذي يخوض التحدي

• **Yoda** هو المرشد الذي يعلمه كيف ينتصر

في التسويق أيضًا،

أنت لست البطل...

أنت من يصنع الأبطال.

حين تجعل العميل محور القصة،

سيرى نفسه فيها،

وسيرى شركتك كمن منحه القوة لا السلعة.

3- نموذج سرد القصة **Brand Story Canvas**

لوحة قصة العلامة

روبرت ماكي – أستاذ كتابة السيناريو

"القصة الجيدة لا تباع المنتج... بل تباع المعنى الذي يمنحه المنتج للحياة."

العلامة التجارية الناجحة لا تُعلن،

بل تحكي قصة تُلهِم.

قصة تجعل العميل يرى نفسه داخلها،

ويشعر أن الشركة تمسك بيده نحو التحوّل.

ولصياغة قصة لا تُنسى، هناك سبعة عناصر ذهبية تشكل ما يُعرف بـ

:Brand Story Canvas

1- الهدف

ما الذي تريد العلامة تغييره في حياة العميل؟

العلامة القوية لا تسعى للبيع فقط،

بل لتحسين حياة الناس ولو بجزء صغير.

2- المشكلة

ما الألم أو المعاناة التي يعيشها العميل؟

تذكر: المشكلة دائماً عاطفية قبل أن تكون عملية.

3- المرشد (الشركة)

تأتي الشركة بدور الموجّه لا البطل،

تجمع بين الخبرة + التعاطف،

وتقول بصدق:

"أنا أفهمك... وسأساعدك."

4- الوعد

ما النتيجة الجميلة التي تنتظر العميل إن اختارك؟

الوعد هو جوهر الثقة في القصة.

5- الرحلة

كيف سيخوض العميل التجربة خطوة بخطوة؟
وضح الطريق واجعل كل مرحلة ذات معنى.

6- الانتصار

ما الصورة النهائية التي يعيشها العميل بعد الحل؟
النتيجة ليست شراء منتج... بل شعور بالتحقق.

7- المستقبل

القصة لا تنتهي عند الشراء،
بل تستمر حين تبقى العلامة جزءاً من حياة العميل بعد النجاح.
هكذا تُصاغ القصص التي لا تُنسى،
لأنها لا تباع سلعة... بل تحكي رحلة الإنسان نحو الأفضل.

4- تمرين للقارئ

اكتب العناصر السبعة
عن علامتك التجارية
في سطر واحد لكل عنصر فقط

5- أمثلة عالمية عظيمة

Nike — قصة الإرادة

العميل: كل من يؤمن بنفسه

المشكلة: خوفك من الفشل

المرشد: Nike

الوعد: يمكنك أن تفعلها

الانتصار: أنت البطل

النداء: Just Do It

Coca-Cola — السعادة

العميل: الجميع

الانتصار: لحظة سعادة

القيمة: مشاركة الحياة

Airbnb — الانتماء

الرسالة: "هناك مكان للجميع في هذا العالم"

الانتصار: تشعر أنك تنتمي في كل مكان

6- أمثلة عربية وإقليمية

زين للاتصالات — "العيد أحلى"

تربط المناسبات بالانتماء

قصة مستمرة كل عام

Noon & Amazon MENA

بناء الثقة بالتجربة

ثم توثيق القصة مع العميل

شركات القهوة في الخليج

تربط التراث بالحدثة

هوية عاطفية قوية

7- القصة الحية = التجربة اليومية

الإعلانات قد تكذب

لكن التجربة لا تكذب

حين تطابق القيم ما ترويه القصة

يصبح العميل:

• مؤمناً

- مشاركًا

- محاميًا باسم علامتك

القصة التي لا تعيش في الأرض... تُنسى في السماء

8- قصة العلامة داخل الشركة

قبل أن ترومها للعملاء...

ارزوها لفريقك

اسأل الفريق:

- لماذا نفعل هذا؟

- لمن نفعل هذا؟

- ماذا سنغير في الناس؟

القصة تمنح الفريق سببًا للاستيقاظ كل صباح

9- اختبار تطبيقي للقارئ

إذا سألنا 5 موظفين عندك:

"ما قصة شركتكم؟"

هل سيجيبون نفس الجواب؟

أم خمس قصص مختلفة؟

إذا كانت الإجابة مختلفة
فالقصة ليست واضحة بعد

10- خلاصة عملية سريعة

صياغة جملة القصة:

نحن نساعد (العميل)

أن يتجاوز (المشكلة)

بواسطة (القيمة)

لكي يعيش (الانتصار)

مثال لشركة إعلان:

"نحن نساعد الشركات

أن تصبح مرئية ومحبوبة

بأفكار إبداعية

تصنع جماهير تشاركها النجاح"

بناء الثقة الرقمية — من أول زيارة إلى آلاف المتابعين

ستيف جوبز

"العلامة القوية لا تُقنع الناس بالشراء... بل تجعلهم يثقون بما يشترونه."

في عصر السرعة، لا أحد ينتظر ليتأكد.

الانطباع الأول لم يعد في اللقاء... بل في الشاشة.

والثقة الرقمية أصبحت العملة الجديدة في السوق.

الناس اليوم:

• يرون كل شيء

• يختبرون كل شيء

• ويحكمون بسرعة البرق

العميل الذي لا يثق بك

لن يمنحك ثانية إضافية،

ولا نقرة واحدة،

ولا جنيهًا أو دولارًا واحدًا.

الثقة الرقمية ليست رفاهية في عالم الإنترنت،

بل هي الخطوة الأولى قبل أي بيع،

وهي ما يصنع الفرق بين متابع عابر...

ومُحِبٍّ وفي.

ففي العالم الرقمي،

الثقة لا تُعلن...

بل تُكتسب عبر الصدق، والشفافية، والاتساق في كل ما تقدمه.

1- لماذا الثقة الرقمية أهم من الظهور؟

جيف بيزوس

"ابن سمعتك كما تبني جدارًا... لبنة فوق لبنة. فالناس قد يرون الواجهة، لكنهم

يعيشون على أساس الثقة."

في العالم الرقمي، يمكن لأي شركة أن تظهر،

لكن القليل فقط من يستطيع أن يُؤمن به الناس.

الظهور يجعل الناس يرونك،

أما الثقة فتجعلهم يقتربون منك.

• الظهور = ضوضاء عابرة

• الثقة = علاقة دائمة

• الظهور = إنفاق مستمر

• الثقة = استثمار مستدام

الظهور قد يفتح الباب،

لكن الثقة هي التي تُبقيه مفتوحًا.

الثقة الرقمية هي رأس المال الجديد للشركات —

لا يُقاس بعدد الإعلانات ولا حجم المتابعين،

بل بمدى صدق التجربة، وثبات الصورة، وصدق الوعد.

في زمن تتبدل فيه الخوارزميات كل يوم،

يبقى شيء واحد لا يتغير: الثقة.

2- الثقة الرقمية = 3 أركان متداخلة

ساتيا ناديلا – الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت

"في العالم الرقمي، الثقة لا تُمنح... بل تُكتسب من كل نقرة، وكل تجربة، وكل تفاعل."

الثقة الرقمية لا تُبنى بالوعد،

بل بالتجربة المتكاملة التي يعيشها العميل معك خطوة بخطوة.

وهي تقوم على ثلاثة أركان مترابطة — إذا انهار أحدها، سقطت المنظومة كلها:

1 الحضور المنظم على السوشيال ميديا

صوت واضح، شكل متناغم، محتوى حقيقي يضيف قيمة.

كل منشور هو مرآة لشخصية العلامة،

فالتناسق يخلق المصداقية، والمحتوى يخلق الثقة.

2 تجربة محترفة عبر الموقع أو المتجر الإلكتروني
السرعة، السهولة، الوضوح، وتجربة المستخدم الممتعة
هي ما يجعل الزائر يشعر أن الشركة "جادة وتحترمه".
كل ثانية تأخير أو غموض... تسرق منك ثقة عميل.

3 فهم الجمهور عبر قوة البيانات
الثقة تنمو عندما يشعر العميل أنك تفهمه.
اعرف ما يحب، متى يشتري، ولماذا يتردد.
البيانات ليست أرقامًا، بل لغة المشاعر الرقمية.
كل ركن من هذه الأركان يدعم الآخر،
فإذا اختلّ أحدها... انهارت الثقة كلها.

3- الحضور على السوشيال ميديا — Social Trust

غاري فاينرتشاك
"الناس لا تتفاعل مع الشركات... بل مع الشخصيات التي تشعر بأنها حقيقية."
في السوشيال ميديا، الثقة تبدأ من أول نظرة،
وتنمو مع كل تفاعل صادق.
العرض المرئي + الصوت العاطفي = الانطباع الأول الذي يبني الصورة الذهنية
عنك.

المعادلة بسيطة وواضحة:

****محتوى احترافي**

• تفاعل صادق

• توثيق النتائج

= ثقة تنمو كل يوم.**

لكن هذه الثقة لا تأتي بالصدفة،

بل تُزرع من خلال الالتزام بخمس قواعد ذهبية:

1 الاتساق في الأسلوب والهوية

كل منشور يجب أن يتحدث بنفس النبرة، الألوان، والرؤية.

الاتساق = مصداقية.

2 قيمة حقيقية في المحتوى

قدم شيئاً يُفيد أو يُلهم أو يُبهر.

الجمهور يثق بمن يعطي، لا بمن يبيع فقط.

3 ردود سريعة ومحترمة

طريقة الرد أهم من الكلمات.

كل تفاعل هو اختبار جديد للثقة.

4 شفافية في المعلومات

قل الحقيقة دائماً — حتى في التفاصيل الصغيرة.

الوضوح لا يُضعف الصورة، بل يُقوّيها.

5 عرض قصص العملاء وتجاربهم

أقوى إعلان في العالم هو صوت عميل راضٍ.

الناس لا يصدقون الإعلانات... بل يصدقون التجارب.

الحضور الرقمي ليس عدد متابعين،

بل عدد قلوب تثق بك حقًا.

4- تجربة المواقع والمتاجر الإلكترونية — Digital Experience

Trust

جيف بيزوس

"أفضل تجربة عميل هي التي لا تحتاج فيها أن تفكر... فقط تثق وتكمل

الطريق."

في العالم الرقمي، العميل لا يمنحك وقتًا لتشرح،

هو يريد أن يصل بسرعة، ويفهم فورًا، ويشعر بالأمان دائمًا.

وأي لحظة ارتباك... تعني خسارة عميل.

تجربة الموقع أو المتجر الإلكتروني ليست مجرد تصميم جميل،

بل رحلة ثقة رقمية تبدأ من أول نقرة وتنتهي بقرار الشراء.

أهم ما يبني هذه الثقة:

- تصميم احترافي يعبر عن هوية العلامة بوضوح
- سرعة تحميل عالية — كل ثانية تأخير = ثوانٍ من فقدان الثقة
- سياسة استبدال/استرجاع واضحة تُشعر العميل بالأمان قبل الشراء
- وسائل دفع آمنة — الأمان الرقمي هو أساس الولاء
- صور ومنتجات موثوقة تظهر كما هي في الواقع
- تقييمات حقيقية وشفافة — أصوات العملاء أقوى من أي إعلان

في التجربة الرقمية، التفاصيل الصغيرة تصنع الفرق الكبير.

خطأ واحد في صفحة الدفع = زائر هارب.

ولهذا، فالمتجر الناجح لا يبيع فقط،

بل يبني ثقة في كل خطوة من الرحلة.

5- البيانات — بوصلة الثقة

Data Driven Trust

توم فورد

"العين تلاحظ، والعقل يحلل، لكن القرارات العظيمة تُبنى على الفهم العميق لما

يشعر به الناس."

في عالمٍ تتغير فيه الأذواق كل لحظة،
لم تعد البيانات أرقامًا على لوحة،
بل أصبحت لغة المشاعر الرقمية التي تترجم ما يدور في عقول العملاء وقلوبهم.

البيانات الحقيقية لا تخبرك كم اشترى العميل،

بل لماذا اشترى،

ولماذا تردد،

ومتى فقد اهتمامه.

إنها تُجيب على الأسئلة الجوهرية التي تصنع الثقة:

• ما الذي يقلق العميل؟

• ماذا يحب؟

• ما الذي يدفعه لاتخاذ القرار؟

• وما العائق النفسي قبل المادي؟

الشركات التي تفهم بياناتها،

تفهم جمهورها،

ومن يفهم جمهوره... لا يخاف المنافسة.

فإدارة التسويق الحديثة لا تُبنى على الحظ أو الحدس،

بل على البوصلة الذهبية للثقة: البيانات.

6- نموذج عملي

Digital Trust Map

خريطة الثقة الرقمية

التحليل يتم على ثلاثة مراحل

المرحلة

ما نبحث عنه

الهدف

Awareness

ماذا يرى الناس ؟

وضوح العلامة

Experience

كيف يتفاعل الناس ؟

رضاهم وسهولة رحلتهم

Advocacy

هل يدافعون عن العلامة ؟

تحويل العملاء لمروجين

7- سيناريو تطبيقى لشركة دعاية وإعلان

أزمة : الجمهور لا يثق بوعود الشركة

الحل:

- نشر النتائج بالأرقام
- عرض آراء العملاء بالفيديو
- توثيق المشاريع السابقة
- نشر قصص النجاح
- مصداقية في الوعود والمواعيد

النتيجة:

السمعة تتحدث بدل الإعلانات

8- اختبار للقائد الرقمي

أجب بصراحة:

- هل يُبهر انطباعتك الأول؟
- هل يمكن شراء المنتج خلال أقل من 60 ثانية؟
- هل يعرف العميل ماذا تفعل فور دخوله الموقع؟
- هل تُظهر الشركة النتائج بدلاً من التوقعات؟
- هل يعود العميل من تلقاء نفسه؟

إذا كانت الإجابات ضعيفة

فالعمل يشاهدك... لكنه لا يثق بك بعد

إدارة السمعة — سمعة العلامة أهم من أرباحها

وارن بافيت

"يستغرق بناء السمعة 20 عامًا... وتدميرها 5 دقائق. إن أدركتَ ذلك، ستفعل كل شيء بطريقة مختلفة."

السمعة ليست مظهرًا خارجيًا،

بل جوهرًا داخليًا يُترجم في كل كلمة وفعل وقرار.

هي الرصيد الخفي الذي يمنح الشركة شرعية البقاء في أعين الناس.

قد تخسر صفقة اليوم وتربح أخرى غدًا،

لكن إذا خسرت الثقة،

ستخسر السوق بأكمله.

السمعة لا تُبنى بالإعلانات،

ولا تُحافظ عليها بالعلاقات العامة فقط،

بل تُصنع عبر السلوك المستمر،

والتجربة الصادقة،

وطريقة التعامل في اللحظات الصعبة.

السمعة الحقيقية ليست ما نقوله عن أنفسنا،

بل ما يقوله الناس لبعضهم عنّا عندما لا نكون موجودين.

فاحم سمعتك كما تحمي حياتك،
لأنها الأصل الوحيد الذي إذا ضاع...
لن يعوّضه مال أو حملة.

1- لماذا السمعة أثمن من الربح؟

ريتشارد برانسون - مؤسس Virgin Group

"العمل الجيد يجلب المال، لكن السمعة الجيدة تجلب الفرص."

في عالم مزدحم بالمنافسين،
السمعة القوية هي العملة الحقيقية التي لا تفقد قيمتها مع الزمن.
الربح يُقاس بالأرقام،
لكن السمعة تُقاس بما يقوله الناس عندما لا تكون في الغرفة.
السمعة القوية تمنح الشركة:

- تسويقًا أسهل — لأن الناس يثقون قبل أن يسمعوها الرسالة
- مبيعات أسرع — لأن الثقة تختصر طريق الإقناع
- شراكات أكبر — لأن النجاح يجذب النجاح
- ولاءً أقوى — لأن الحب لا يُشترى بالإعلانات
- حماية أعظم وقت الشدة — لأن الجمهور يدافع عمّن يثق به

الربح قد يكون نتيجة ذكاء مالي،
لكن السمعة دائمًا نتيجة أخلاق وإخلاص.

ولهذا، فالشركات العظيمة لا تلاحق الأرقام فقط،
بل تحافظ على الاسم الذي يجلب الأرقام من تلقاء نفسه.

2- السمعة أصل مالي يُقاس

بيتر دراكر

"ما يملكه الناس في عقولهم عنك... هو أعظم أصولك، حتى لو لم يُسجَل في
دفاترك."

في عالم الإدارة والتمويل،

السمعة ليست مجرد قيمة معنوية،

بل أصل مالي حقيقي له وزن في ميزانية الشركة.

يطلق عليه المستثمرون اسم **Goodwill** — "السمعة التجارية"،

وهو الفارق بين قيمة الشركة المحاسبية

وقيمة الشركة في عيون الناس.

وفي كثير من الأحيان،

تكون هذه السمعة أغلى من المصانع والمباني والمخازن مجتمعة.

فعند شراء شركة عالمية،

ما يدفع المشترون الثمن الأكبر من أجله ليس المعدات أو الأسهم،

بل اسمها وثقة العملاء بها.

إنها العلامة التي تفتح الأبواب حتى قبل التوقيع،

وتجعل السوق يقول بثقة:

"نثق بهم... حتى قبل أن نرى المنتج."

3- السمعة علاقة إنسانية مع الجمهور

هوارد شولتز - مؤسس ستاربكس

"الناس لا يشترون ما تفعله، بل يشترون ما تمثله شركتك في قلوبهم."

السمعة ليست حملة إعلامية ولا خطة علاقات عامة،

بل علاقة إنسانية تُبنى ببطء، وتُختبر في كل تفاعل.

الناس لا يُحبّون العلامات من أول نظرة،

بل يثقون بها أولاً،

ثم يحبّونها،

ثم يحموها كما يحتمون بقيمة تخصّهم.

السمعة الحقيقية لا تُصنع بالكلمات،

بل بأفعال صغيرة وتفاصيل متكرّرة تبني صورة لا تُنسى:

• احترام الناس قبل الأرباح

• استماع حقيقي لأرائهم ومخاوفهم

• شفافية في المعلومة والسلوك

• وعود لا تُخلف مهما كانت التحديات

كل تفاعل، كل رد، كل تجربة عميل

إما يُضيف لبنة في جدار الثقة...

أو يُحدث فيه شرخًا لا يُرمَّم.

لذلك، السمعة ليست ما نقوله عن أنفسنا،

بل ما يشعر به الناس نحونا — حتى دون أن يتحدثوا.

4- السمعة خط الدفاع الأول في الأزمات

نيلسون مانديلا

"في الأوقات الصعبة لا يُقاس القائد بما يقوله... بل بما يفعله حين يشتدّ

الخوف."

الأزمات لا تدمّر الشركات القوية،

بل تكشف معدنها الحقيقي.

ففي لحظات الارتباك، لا يحكم الناس على التفاصيل،

بل على القيم التي تُترجم في التصرف.

الأزمة في جوهرها ليست اختبارًا إداريًا فقط،

بل اختبار أخلاقي يكشف صدق الشركة مع جمهورها.

السمعة القوية تعمل كدرعٍ واقٍ عندما تهبّ العاصفة،

لأنها:

• تجعل الجمهور ينتظر الحقيقة بدل أن يصدق الشائعات

- تمنح الشركة فرصة لتصحيح الخطأ دون خسارة الثقة
- تحافظ على العملاء لأنهم يؤمنون بنواياها
- تقف في وجه الشائعات لأن الناس يدافعون عمّن يثقون به

أما الشركة التي أهملت سمعتها،

فهي لا تحتاج أزمة حقيقية لتسقط،

بل تكفيها شائعة واحدة لتهيار.

لذلك، لا تنتظر الأزمة لتبني سمعتك،

بل ابنها الآن... فهي خط الدفاع الأول قبل أن تبدأ المعركة.

5- كيف نبني سمعة لا تهتز؟

جيف بيزوس

"علامتك التجارية هي ما يقوله الناس عنك عندما لا تكون في الغرفة."

السمعة القوية لا تُبنى بالكلمات،

بل تُزرع بالأفعال وتُسقى بالاستمرارية.

هي مزيج بين النتائج، والتجربة، والقصة التي يروها الناس عنك.

هناك ثلاثة مصادر تشكل الأساس المتين لسمعةٍ لا تهتز:

1 نتائج قابلة للقياس

الأرقام لا تكذب.

التقييمات الإيجابية، وشهادات العملاء، والنجاحات المثبتة

هي الدليل الملموس على صدق الوعود.

الناس يثقون بما يرونه ، لا بما يُقال لهم.

2 تجربة إنسانية صادقة

العميل لا ينسى كيف شعر عندما تعامل معك.

الاهتمام الحقيقي، والاحترام، والشفافية

تخلق ولاءً لا يمكن شراؤه بالإعلانات.

3 قصة واضحة وشجاعة

هوية قوية، قيم ثابتة، ووعده حقيقي يُنفذ يومًا بعد يوم.

القصة ليست حكاية تُقال... بل مسار تُثبت الشركة صدقها فيه.

فالسمة الجيدة ليست أن تقول "نحن الأفضل"،

بل أن تفي بالوعد حتى حين يصعب الوفاء.

هكذا تُصنع الثقة التي تبقى،

والأسماء التي لا تسقط مهما تبدلت العواصف.

6- نموذج عملي

Reputation Engine

(محرك السمعة)

كل تفاعل مع العميل يجب أن يترك:

- انطباعاً إيجابياً
- قيمة حقيقية
- حكاية يرويها

سواء:

- زيارة
- مكالمة
- رسالة
- إعلان
- شكوى
- بعد البيع

كلها تبني السمعة... أو تهدمها

7- الأمثلة العالمية

Toyota

رغم أزمة تايفون 2010

وقفت سمعة الجودة خلفها

فظلت الأولى عالمياً لسنوات

Apple

أي خطأ في منتج؟

الجمهور يقف معها

لأنهم يصدقون نيتها

Netflix

حتى حين تخطئ...

الجمهور يغفر

لأنها قدّمت قيمة عظيمة طويلاً

سيناريو تطبيقي لشركة دعاية وإعلان

ماذا لو حدث فشل في حملة كبيرة؟

الموقف الاحترافي:

- الاعتراف
- الاعتذار
- الحلّ البديل
- دعم العميل حتى النجاح

النتيجة:

بدل خسارة عميل

تربح احتراماً وثقة دائمة

اختبار السمعة

أجب بنعم أو لا:

- هل يدافع العملاء عن الشركة في غيابها؟
- هل تعود الشركات للتعامل دون عروض؟
- هل يفضل الناس التحمل في الأزمات بدلاً من الهروب؟
- هل يتحدث الناس عن قيمة الشركة قبل سعرها؟
- هل سمعت الناس تقول: "اسمكم يكفي"؟

إذا كانت الإجابات "نعم"

فأنت تملك ثروة لا تقدّر بثمن

الخاتمة

الذين يقودون المستقبل... هم الذين يصنعونه

"في ساحة الإدارة — كما في ساحة الحرب —

من لا يبادر... يُباد."

— مستلهم من سون تزو

في عالم اليوم:

الضعيف ليس من يملك القليل

بل من يفكر بالقليل

والقائد ليس من ينتظر الفرص

بل من يصنعها بجرأة

ويتقن فن التحوّل قبل أن يضطر إليه.

إن كل فصل في هذا الكتاب

لم يكن كلمات أو أوراقياً

بل أسلحة

وأدوات

وتكتيكات

لمن يريد أن يحكم السوق... لا أن يتفرّج عليه.

تذكّر...

كما قال ميكافيلي:

“الناس يحكمون على ما يرونه بأعينهم، لا بما يعرفونه”

لذا:

- ابنِ صورة قوية لعلامتك
- اصنع ثقافة تفوق داخل فريقك
- اجعل ثقة الجمهور درعك الأول
- واستثمر السمعة قبل الميزانية

فالإدارة ليست وظيفة محايدة

الإدارة: صراع على البقاء والتفوّق

ومن أراد السلام الدائم...

فليستعد للحرب الدائمة

حرب الأفكار

وحرب السمعة

وحرب الانتباه

وحرب القيمة

وحرب العقول

كما يقول روبرت غرين:

"السلطة تُعطى لمن يظهر أنه يستحقها"

فلا تنتظر أحدًا يمنحك مكانك

خذ مكانك

وإن لم يكن هناك مكان...

ابتكر مقعدك الخاص

أعظم علامة تجارية في حياتك

هي أنت

• أنت ثقافتك

• أنت وفاؤك

• أنت رؤيتك

• أنت قصتك

• أنت ضوءك الذي يشع على الآخرين

ولن يؤمن الناس بعمل لا يؤمن صاحبه بنفسه

هذه لحظة قرار: إمّا أن يظل هذا الكتاب "مقروءًا"

أو يتحول إلى "أفعال" تغير شركتك ومستقبلك

تقدّم خطوة... ستجد الخطوة التالية تكشف عن نفسها

إليك وصايا القائد قبل أن تطوي الصفحة الأخيرة:

قَدْ نَفْسِكَ قَبْلَ أَنْ تَقُودَ الْآخِرِينَ ابْنِ ثِقَافَةَ لَا تَهْتَرِ
لَا تَسَاوِمَ عَلَى قِيَمِكَ اجْعَلِ الْقِصَّةَ أَعْظَمَ مِنَ الْمُنْتَجِ
ارْبِحِ الْقُلُوبَ... ثُمَّ الْعُقُولَ... ثُمَّ السُّوقَ
لَا تَتْرِكْ لِلصَّدْفَةِ مَا يُمْكِنُ أَنْ تَصْنَعَهُ الْإِسْتِرَاطِيَّةُ
فِي كُلِّ قَرَارٍ... اخْتَرِ الشَّجَاعَةَ

القائد العظيم لا يطلب التفاؤل

القائد يصنع الأمل

ويفرض الواقع الذي يريده

على الواقع الذي فُرض عليه

ومن لا يصنع لنفسه حلمًا كبيرًا

سيعمل لتحقيق أحلام الآخرين

فلتبدأ معركتك منذ الآن

معركة الوعي

معركة الإبداع

معركة الانتصار

ولتعلم...

القيادة تصنع الثقافة

والثقافة تصنع الانتصار

والإنسان... هو القائد الأول والآخر

— انتهى الكتاب...

وبدأت رحلتك أنت

أحمد محمود الجباوي



في عالم لا يرحم المترددين...
ولا ينتظر البطيئين...
ولا يحتفل إلا بمن يصنع الفرق،

يأتي هذا الكتاب ليمنحك أقوى ما تحتاجه الشركات اليوم:
قيادة تصنع الثقافة... وثقافة تصنع الانتصار.

هذا ليس كتابًا لمدير مكتب،
بل دليلًا للقائد الذي يريد إعادة صناعة مجتمعه الداخلي
وبناء اسم تجاري يحبه الناس... ويتذكرونه... ويدافعون عنه.

إذا كنت تريد أن:	ستتعلم هنا:
تبني شركة تتكلم هويتها عن نفسها	كيف تبدأ القيادة من الداخل
تقود فريقًا يراك قدوته لا مديره	كيف تبني ثقافة لا تهتز أمام المنافسة
تطلق علامة تُلهم لا تتبع فقط	كيف تخلق براند حي يعيش داخل القلوب
تحول الالتزام إلى نقاط قوة	كيف يرتبط التسويق بالإنسان لا بالإعلان
وتحجز مكانك في المستقبل لا خلفه	كيف تحمي سمعتك قبل أن تبدأ الحرب
فهذا الكتاب هو بداية الطريق...	كيف تجعل فريقك وعملاءك شركاء انتصارك
الذين يقودون المستقبل... هم الذين يصنعونه.	وكيف تنتصر قبل أن تبدأ المعركة



احمد محمود الجبوي
WWW.AHMADALJBAWI.COM