



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية
Mohammed Bin Rashid
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد
للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID
SCHOOL OF GOVERNMENT



خلاصة

التأثير والإلهام والتحفيز والإقناع السرد القصصي للقادة



”



أحب أن اتعلم واقرأ الكثير
من ملخصات الكتب .. التعلم
والقيادة هما مقدمة ونتيجة
ولا يمكن فصل المقدمة عن
النتيجة

محمد بن راشد آل مكتوم

صاحب السمو
الشيخ

التعليم التنفيذي

Executive Education

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

www.mbrsg.ae

المحتويات

5	مقدمة
7	فن سرد القصص والروايات
10	خطوات السرد القصصي
12	نقاط أساسية لتحسين مهارة سرد القصص
19	أهمية السرد القصصي للقادة
22	كيفية تعزيز القيادة الحقيقية من خلال سرد القصص
24	أسئلة مسموحة وأخرى ممنوعة عند السرد القصصي؟
25	السباحة مع التماسيح
26	الأدوات البلاغية في سرد القصص
27	مصطلحات يُفضل استخدامها بالسرد القصصي ومصطلحات يُفضل تجنبها
29	توصيات للقادة عند استخدام السرد القصصي
31	السرد القصصي وسمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم
33	الخاتمة
34	المراجع



مقدمة

يُعدُّ السرد القصصي للقادة أداةً قويةً للتواصل والتأثير في الآخرين، فالقدرة على سرد القصص بشكلٍ فعّال قد تكون واحدةً من أكثر المهارات فائدةً في مجموعة المهارات الخاصة بالقادة. حيث أنّ القصص تمكّن القادة من مشاركة التجارب والدروس مع أعضاء فريقهم أو جمهورهم بطرقٍ رائعةٍ وبسيطةٍ ومؤثرةٍ تتجاوز الحقائق والأرقام.

كما يعدُّ أداةً فعّالة لا ينبغي تجاهلها، إذ يستطيع القائد من خلال استخدامها زيادةً فعالية الموظفين ومساهماتهم بشكلٍ أكبر في نجاح مؤسساتهم، والتأثير بالآخرين بطرقٍ فعّالة، حيث أنّ للقصص تأثيراً كبيراً على التواصل بعمقٍ مع الناس، ويمكن من خلال سرد القصص حول النجاحات الماضية، أو الفرص المستقبلية، أو القيم الأساسية تحقيق التأثير العاطفي، والمساهمة في بناء ثقافة فريقٍ قويةٍ، وتحفيز العمل، وتوحيد الفريق حول الأهداف المشتركة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ السرد القصصي في القيادة لا يعني الحديث فقط عن الإنجازات الماضية، بل أيضاً عن توضيح الرؤية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، فقصّةٌ جيدةٌ يمكن أن توضح للأعضاء إلى أين يتجهون، ولماذا يجب أن يكونوا متحمسين للمشاركة في هذا الرحلة.

كذلك، فإن سرد القصص يُمكن القادة من توضيح القيم والثقافة التي ترغب المؤسسة في تعزيزها، فعندما يروي القادة قصصاً عن الأشخاص الذين تصرفوا بطرقٍ تتماشى مع هذه القيم، يمكن أن يثبتوا المعايير للسلوك المتوقع، ويحفّزوا الآخرين على تقمّص تلك القيم.

سرد القصص يثير استجابةً ذهنيّةً قويّةً، ويُعيد التوتر، ويُتيح للمستمعين التركيز، ويعزّز بيئة الاتصال المرتبطة بحالةٍ من التعاطف مع ما يتمُّ طرحه. كما أنّ سرد القصص ينتشر بصورةٍ أسرع من سرد الأرقام، ويوصل الرسالة التي يؤدّي المتحدث أو القائد أن يوصلها.

«قم برواية قصصك بكفاءة وسلاسة وستجد الآخرين ينسجمون معك وكأنهم يعايشون قصتك ويفهمون مثلك ما تعلّمته منها، فتترك داخلهم أثراً عميقاً لا يُمحى. عليك كمدير أن تعرف كيف تستثمر مهارات سرد القصص لإلهام الآخرين والتأثير فيهم ومن ثم إقناعهم وتدريبهم»



آنيث سيمونز



فن سرد القصص والروايات

القدرة على سرد القصص أو «storytelling» هي مهارة هامة جداً تعزز بناء العلاقات والمصادقية والتأثير للقادة.

سردُ القصص هو شكلٌ قديمٌ وقيّمٌ في التعبير الإنساني، وهو فنٌ استخدام الكلمات والحركات لتصوير مجرى حكايةٍ ما في خيال المستمع، ويعني كذلك قوة بناءٍ رابطٍ وشعورٍ بينك وبين جمهورك يمكن تعريف سرد القصص بأنه شكلٌ من أشكال الفن القديم وشكلٌ قيّمٌ من أشكال التعبير البشري، وهو فنٌ تفاعلي لاستخدام الكلمات والأفعال للكشف عن عناصر وصور القصة مع تشجيع خيال المستمع.

يتضمن سرد القصص تفاعلاً ثنائي الاتجاه بين راوي القصص ومستمعٍ واحد أو أكثر، بحيث تؤثر ردود أفعال المستمعين على رواية القصة. في الواقع، ينبثق سرد القصص من التفاعل والجهود التعاونية المنسقة للقارئ والجمهور.

يشجّع سرد القصص الخيال النشط للمستمعين، ويتمثّل دور المستمع في رواية القصص في إنشاء صورٍ وأفعالٍ وشخصياتٍ وأحداثٍ حيّةٍ ومتعددة الحواس - الواقع - للقصة في ذهنه، وبناءً على أداء الراوي وعلى تجارب المستمع السابقة والمعتقدات والتفاهمات تحدث القصة المكتملة في ذهن المستمع، وهو فردٌ فريدٌ وشخصي. وبالتالي، يصبح المستمع مُنشئاً مشاركاً للقصة.

من منا لا يحبّ القصص والحكايات، ومن منا لا يتذكّر أيام الطفولة حينما كان الجد أو الجدة يجلسون بجانبنا ويروون لنا القصص؟ ركّز قليلاً.. ستجد أنّك تذكر الأحداث، التفاصيل، والمشاعر الجميلة المرتبطة بتلك القصص. وبالتأكيد، تذكر الرسائل والدروس التي استفدتها منها، فالحياة بمجملها عبارة عن سلسلة من القصص والسيناريوهات المتلاحقة.

وكلّ قائد مُطالب بتحسين هذه المهارة كقائد، لكونها تساعد على تقديم نفسه ومؤسسته بطريقة شيقة وجذابة لجمهوره، وتمكّنه من إلهام الآخرين والتأثير فيهم، وبالتالي توجيههم وتدريبهم.

رواية القصص هي التسلسل الإستراتيجي للحقائق والعواطف. الخطأ الأكثر شيوعاً في صياغة القصة هو الخطأ في سرد الأحداث على أنها مرادفٌ لرواية قصة. أن تكون استراتيجياً لا يعني إغفال الوضع الافتراضي للتسلسل الزمني، ومن الأمور الأخرى التي قد تحرف القصة عن مسارها هو تشتيت انتباه الموظفين أو الجمهور بأمور متشعبة ومختلفة بحيث يعجزوا عن إدراك الجوهر الحقيقي لهذه القصة.

يراعي التسلسل الإستراتيجي للحقائق والمشاعر احتياجات الجمهور. نظراً لأن سرّد قصص القيادة يحدث في سياق العمل، فإنه يتضمن بطبيعة الحال العديد من الحقائق، ولكن يتم تقديمه بطريقة تُثير المشاعر مثل الأمل، أو الحزن، أو الدافع، أو المشكوك فيه أو المبتهج أو الاشمئزاز.

يوجد مجموعة من القصص الأساسية يُفترض بالقائد التعلم على سردها. تدور هذه القصص حول الأسئلة التالية:



لذا ينبغي عليك كقائد أن تتعرّف على أفضل الطرق لتقديم قصة شيقّة وتأثيرية تلامس القلوب، وأن تتعرّف على كيفية تحسين أدائك في هذه المهارة المثيرة، وأن تكتشف العمق النفسي للقصص، سواءً كانت القصص حقيقية أو خيالية. ستتفاجأ عندما تكتشف أنها تعكس الواقع بشكل أكبر مما تفعله الحقائق الخالية من السياق.

السرد القصصي يسعى إلى الإقناع
والتأثير بينما تسعى المعلومات والأوامر
إلى الإبلاغ والإخبار فقط.





خطوات السرد القصصي:

« يعيش الناس حياتهم نتيجةً للقصص التي يؤمنون بها عن أنفسهم. »

السرد القصصي للقادة هو مهارة تتمثل في القدرة على سرد القصص والحكايات بطريقة مؤثرة وجذابة من خلال استخدام التعبيرات والحركات والإيماءات الصحيحة. وذلك بهدف توصيل الرسالة والإلهام والتأثير على الآخرين. ويمكن تحقيق هذه المهارة من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من القصة، والرسالة التي يريد القائد توصيلها.
2. دراسة طبيعة ومستوى واهتمامات الجمهور المستهدف.
3. اختيار القصة المناسبة التي تتناسب مع الهدف المحدد.
4. التحضير للقصة من خلال دراسة القصة وتحليلها وتطوير طريقة السرد.
5. استخدام اللغة الجذابة والصور الحية والتفاصيل الواقعية لجعل القصة مؤثرة.
6. التدريب على مهارات السرد القصصي من خلال الممارسة والتدريب المستمر.
7. استخدام لغة الجسد ونبرة الصوت والإيماءات الصحيحة.

يقول الأستاذ «آنيث سيمونز: إن آخر ما يحتاجه الناس منك هو الاستماع إلى المزيد من المعلومات الجامدة أو الأوامر المباشرة التي تلقوها عليهم بصيغة «افعل ولا تفعل». ورغم أن ذلك قد يكون من حقل باعتبارك مديراً، إلا أن عليك أن تعترف بأن مرؤوسيك غارقون حتى آذانهم في المعلومات والأوامر، وأنهم لا يطيقون المزيد منها.

يسعى القادة الجيدون إلى أكثر من استكشاف قصصهم الشخصية وتحديد قيمهم الخاصة. بل يستخدمون القصة العامة كأداة لتعزيز قيادة الآخرين ومساعدتهم على فهم أنفسهم. إنهم يستثمرون الوقت في طرح أسئلة للآخرين حول قصصهم الشخصية ويستمعون لهم، بهدف مساعدتهم على رؤية ورواية قصصهم الشخصية مما يؤدي إلى تعزيز فاعلية الأفراد وإحياء قيمهم الخاصة. وبالتالي، يكون تمكين الذات وقيادة الآخرين هو الهدف الرئيسي من استخدام القصة العامة.

السرد + عدم الإنصات = عدم التعلم

لكي تصبح متحدثاً ومهاوياً وسارداً للقصص بطريقة جيدة، يجب أن تكون أولاً منصتاً جيداً ومتعلماً شغوفاً، فحتى الأشخاص الموهوبون يحتاجون إلى التعلم قبل العمل. عندما نستمع، نتعلم، وبغض النظر عن منصبك المهني، ستحتاج إلى التعلم دائماً.



لاري كينج



نقاط أساسية لتحسين مهارة سرد القصص

«Hook your audience» بالعربية تعني «جذب انتباه جمهورك» أو «استدراج اهتمام جمهورك». هذا المصطلح يُستخدم بشكل خاص في السرد القصصي، ويشير إلى إستراتيجية لجذب اهتمام الجمهور والحفاظ على اهتمامهم.

الأداء الفعّال أثناء الحديث هو عنصرٌ مهمٌ في نجاح سرد القصص، حتى وإن كانت قصتك رائعة وملهمة ومعبرة، إذا تحدثت عنها ببرود أو بدون اهتمام، فإنّك في الواقع تضيّع الوقت الذي قد تكون أمضيته بشكلٍ أفضل. عليك أن تعيش القصة وتعبّر عن تفاصيلها بشغف، فقط حينها ستكون قصتك قوية وملهمة كما ترغب.

وفي السياق ذاته، عليك أن تجعل قصتك شخصية، يمكن أن تكون عن مسار حياتك أو عن تجربة معينة عشتها. تحدّث عن الفشل والمحاولات التي لم تنجح وكيف تغلبت على هذه العقبات. لكن في النهاية، تأكد من وجود هدفٍ واضحٍ ومعنى غني في قصتك. عليك أن تترك بصمةً خاصةً بك وأن تكون مميزاً في قصتك أو حتى في طريقة تقديمك.

يُعتبر السرد القصصي والحكايات جزءاً من ثقافة المؤسسة، ويمكن أن يساعد في تحسين صورة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة، وبشكلٍ عام يوجد العديد من النقاط الأساسية الواجب التركيز عليها في سرد القصص، منها:

1. جذب انتباه الجمهور

تخيل أنك تقول لصديقك: «لن تصدّق من قابلت اليوم!» أو «لن تصدق ما حدث معي اليوم!» مجرد هذه الجملة ستجعله يتوق لمعرفة المزيد، ويحاول فهم التفاصيل. فالمقدمة هي فاتحة للحوار، وتشجّع على الاستماع بتوقعات مرتفعة، لذا يجب أن تُطبّق هذه الفكرة عند تقديم القصة لجمهورك: اجعلهم مهتمين من البداية، وامنحهم دافعاً للبقاء والاستماع إليك.

عندما قدّم ستيف جوبز أول جهاز «آيبود»، أخبر الجمهور أن جهاز تشغيل الموسيقى قادرٌ على تخزين ألف أغنية، وعلى الرغم من أنّ أجهزة تشغيل الموسيقى الأخرى في السوق كانت لها نفس القدرة. فقد وُضِع جوبز أن أياً من الأجهزة المنافسة يمكن وضعه في جيب المستخدم وبأسلوب الساحر الذي يُخرج الأرنب من قبعته، مدّ جوبز يده إلى جيب بنطاله وأخرج جهاز «MB3» لتشغيل الموسيقى الأصغر في السوق. وأصبحت عبارة «ألف أغنية في جيبك» إحدى أبرز العبارات الترويجية المبدعة في تاريخ شركة Apple.



2. بناء علاقة عاطفية

بعد ذلك، قم ببناء علاقة عاطفية مع الجمهور، اجعلهم يعيشون التجربة معك، فنحن كبشر نتواصل بشكل أكبر مع الأحاسيس والعواطف. لذا، اجعل قصتك غنية بالتفاصيل التي تخاطب الأحاسيس وتثير الخيال.

3. اختر القصة المناسبة

بمجرد أن تعرف الرسالة التي تريد توصيلها، يمكنك بدء البحث عن قصة تتوافق مع هذه الرسالة. القصة يمكن أن تكون من تجربتك الشخصية، أو قد تكون قصة سمعتها وشعرت أنها تناسب الرسالة التي ترغب في توصيلها.

4. نهاية مرضية للجمهور

تذكر دائماً أن القصة الجيدة يجب أن تنتهي بشكل مرضٍ. قد تكون شاهدة أفلاماً تحبطك بنهايتها غير المتوقعة أو غير السعيدة. لذا، يجب عليك جعل النهاية مرضية للجمهور، فالبشر بطبيعتهم يحبون النهايات السعيدة، لذا حاول أن تجعل نهاية قصتك مفعمة بالأمل والإيجابية.



5. التأثير الذهني

القصص الجيدة تترك بصمة ذهنية قوية، تساعد الآخرين على تخيلها بوضوح، وتزودهم بالقدرة على التركيز على أهدافهم.

6. التخلص من الشكوك

يجب أن تساعد القصص على التخلص من المخاوف والقلق المرتبط بالتغيير، وتبين الهدف منها بكل وضوح.

7. إضفاء الطابع الإنساني على القصة

في عام 2005 ألقى ستيف جوبز خطاباً أمام خريجي جامعة ستانفورد. كان أشبه بملخص قصة حياته، إذ تطرّق لنشأته في عائلة من الطبقة العاملة وظروف تربيته للكلية، وتغيّر نظرته للحياة منذ تشخيصه بمرض السرطان حيث أصبح يولي أهمية خاصة لكلّ يوم يعيشه. ثم تطرّق لشغفه بفنّ الخط اليدوي (Calligraphy) وانعكاس ذلك على حبه للتصميمات المبتكرة لاحقاً في آبل، كان الخطاب أشبه بقصة حياة جوبز ما جعله واحداً من أفضل خطابات وأكثرها صدقاً وجاذبية.



8. تطوّر الأحداث في القصة

بمجرد أن تحدّد القصة، تحتاج إلى تجهيزها للسرد. تأكّد من أن القصة لديها بدايةً وسطاً ونهايةً واضحة. واجعل القصة مثيرةً ومشوقةً للإصغاء، وحاول تضمين التفاصيل التي تجعل القصة أكثر حيوية وواقعية، وتأكد من وجود تطوّر واضح ومتسلسل للأحداث في قصتك. الجمهور يحبّ متابعة القصص التي تتضمن تقلباتٍ ومفاجآتٍ. لذا، تأكد من إضافة الكثير من التغيرات والانعطافات غير المتوقعة في القصة لجذب اهتمام الجمهور وتحفيزهم على الاستماع حتى النهاية.

9. الشخصيات الملهمة

حاول دائماً أن تتضمن قصتك شخصياتٍ قويةً وملهمةً، فالجمهور يتعاطف مع الشخصيات التي تواجه تحدياتٍ كبيرةً وتتغلب عليها. تأكد من تطوّر هذه الشخصيات طوال القصة، حتى يتمكن الجمهور من الربط معها والاستفادة من تجاربها.



10. توصيل الرسالة:

تأكد من أن قصتك تحمل رسالة قوية وواضحة. يمكن أن تكون هذه الرسالة عقلانية أو عاطفية، ولكنها يجب أن تكون واضحة ومؤثرة. بناءً على هذه الرسالة، سيتمكن الجمهور من ربط القصة بتجاربه الشخصية وتعلم شيء جديد منها.

11. الاستماع للردود

بعد سرد القصة، تأكد من أنك تعطي الجمهور الفرصة للتفاعل مع القصة. قد يكون لديهم أسئلة، أو ردود فعل، أو تعليقات، ويجب أن تكون مستعداً للتفاعل معهم بشكل بناء.

12. التحليل والتعديلات:

استناداً إلى التفاعلات والاستجابات التي تلقيتها، قد تحتاج إلى تحليل كيف سار السرد، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين القصة أو طريقة سردك في المرات القادمة.



13. الاستمرار في التعلم والتحسين:

السرد القصصي هو رحلة، وليس وجهة، ستواصل تعلم واكتشاف طرق جديدة لتقديم قصتك. استفد من كل فرصة للاستماع والتعلم من القصص الأخرى واستخدمها لتحسين قدراتك الخاصة.

تعكس هذه النقاط ما قام به القادة والخبراء في **القمة العالمية للحكومات** التي تُعقد سنوياً في دبي، حيث قاموا بتبادل خبراتهم في مجالات الحكومات واستشراف المستقبل والتكنولوجيا والابتكار عبر سرد قصص نجاحاتهم. وقد أثرت هذه القصص بشكل إيجابي ليس فقط على الحضور، بل أيضاً على الأكاديميين والخبراء والمهتمين بالتطوير والتغيير الإيجابي



أهمية السرد القصصي للقادة:

يُعدّ السرد القصصي أداةً قويةً في جعبة القائد، وله تأثيرٌ كبيرٌ في بيئة العمل والمؤسسات لعدة أسباب، منها:

1. بناء الثقة والشفافية:

عندما يشارك القادة قصصهم الشخصية، يتيحون للآخرين الفرصة للتعرف عليهم بشكلٍ أفضل، مما يساهم في بناء الثقة والشفافية بين القائد وأعضاء فريقه.

2. التواصل الفعال:

يمكن أن تكون القصص أكثر فعاليةً من البيانات الجافة أو المعلومات الكثيرة، عند تقديم المعلومات على شكل قصة، يمكن للأشخاص التعرف على السياق والفهم العميق للمعلومات.

3. التأثير العاطفي:

القصص لديها القدرة على إثارة العواطف، وهو أمر يمكن أن يجعل الرسالة أكثر تأثيراً. العواطف القوية تعمل على بث التفاؤل و تحفيز الناس على العمل و التغيير، و تعزيز الروح الإيجابية في بيئة العمل.

4. الإلهام والتحفيز:

يمكن أن تكون القصص مصدر إلهام وتحفيز، وعندما يروي القادة قصصاً عن التحديات التي واجهوها وكيف تغلبوا عليها، يمكنهم تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على التغلب على التحديات الخاصة بهم.

5. التعليم والتعلم:

القصص هي أداة تعليمية قوية، ويمكن للقادة استخدام القصص لمشاركة الدروس التي تعلموها أو لتوضيح نقاط معينة.

6. تشكيل الثقافة:

تلعب القصص دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المؤسسات، ويمكن للقادة استخدام القصص لنقل القيم والمعايير والأهداف الجماعية.

7. تطوير مهارات الاتصال والتواصل لدى القادة:

ويساعد على تحسين العلاقات بين الفريق وتعزيز التعاون، والتفاعل بين أفراد الفريق، وتحسين بيئة العمل في المؤسسات.

8. تحسين مستوى الإبداع والابتكار في المؤسسة:

ويعمل على تشجيع الفريق على التفكير خارج الصندوق وتجربة أفكار جديدة.

ومن الجدير بالذكر أن الشركات الكبيرة تولي أهمية خاصة للسرد القصصي، حتى أنها ابتكرت مسمى وظيفي لذلك، وهو مدير السرد القصصي (Chief Storyteller). إذ يُطلق هذا المسمى على المدير المسؤول عن إعادة صياغة رؤية الشركة في قالب قصص ذات مغزى عميق ومفهوم من طرف جميع العمال والموظفين، بحيث يُسهم في تعزيز انتماء الموظفين والتزامهم، كما يتولى مهمة تعزيز الحوار بين مختلف الأقسام، وتدريب الرؤساء التنفيذيين ورؤساء الأقسام على السرد القصصي بما ينسجم مع أهداف الشركة.

ومن أشهر أمثلة الشركات التي استحدثت هذا المنصب «مايكروسوفت» التي عيّنت ستيف كلايتون فيه، ومن أشهر قصصه عن كيفية إسهام مايكروسوفت في تغيير العالم «التجربة الهندية» عندما عزّزت تكنولوجيا مايكروسوفت إنتاج المزارعين بنسبة عالية، وتجربة مترجم سكايب الذي أتاح لكلايتون نفسه التحدث إلى أم زوجته الصينية (سكايب تابعة لمايكروسوفت).

وتعد شركة بيكسار مثالاً آخرًا جيدًا في هذا السياق، إذ وفي سبيل تعزيز هذه المهارة لدى موظفيها، استحدثت قائمة مكونة من 22 مبدأ يساعدتهم على تطويرها أصبحت معروفة لاحقاً باسم «مبادئ بيكسار الـ 22 للسرد القصصي».



«ستيف جوبز»

“إنَّ أقوى مَنْ في هذا العالم
هو راوي القصص»

«ستيف جوبز»



كيفية تعزيز القيادة الحقيقية من خلال سرد القصص

لا شك في أن أفضل طريقة لتعليم أي قيمة أخلاقية أو عملية، هي القدوة الحسنة. أما ثاني أفضل طريقة لتعليم القيم وترسيخها هي رواية القصص المعبرة عن أهمية هذه القيمة.

واحدة من أفضل الطرق للقادة لإثبات مصداقيتهم هي من خلال القصص التي يروونها عن أنفسهم، ونضالاتهم ونجاحاتهم، والحكمة التي استخلصوها من تلك التجارب. توفر القصص وسيلة للقادة للانفتاح على الآخرين، ولكن لكي تعزز هذه القصص القيادة الحقيقية، يجب أن يكونوا صادقين في نواياهم، وأن يكونوا صادقين في روايتهم.

إن رواية القصص الحقيقية للقيادة هي إنسانية وتعكس الشخص بأكمله، قال الكاتب الدنماركي الكبير «إيزاك دينيسن»، ذات مرة: «أن تكون إنساناً يعني أن يكون لديك قصة». لأن هناك جوانباً عديدة لكل واحد منا، ونتيجة لذلك، هناك جوانب عديدة لقصتنا. عندما يكون القادة مستعدين للكشف عن جوانب مختلفة من قصتهم، فإنهم يعكسون شخصهم بالكامل: وليس فقط الشخص المحترف الذي يأتي للعمل. إنهم يمنحون الناس ذروة في حياتهم - الخير والشر والحب - وبذلك يكون لديهم فرصة لتنوير الآخرين وإلهامهم.

يجب أن تكون رواية القصص الحقيقية للقيادة موثوقة وجديرة بالثقة، لأن الثقة هي إحدى أقوى الروابط التي يمكن للقيادة تكوينها مع فريقهم. لكن الثقة بين القادة وفريقهم هي طريق ذو اتجاهين، بدءاً من إظهار القائد للثقة بفريقه. عندما يكون القائد على استعداد لأن يكون منفتحاً وصادقاً مع فريقه فإن ذلك القائد يخبر الفريق بشكل غير مباشر أنه يثق بهم. هذا العمل الإيماني السخي يجعل ذلك القائد أكثر جدارة بالثقة.

من بين أفضل الأمثلة على القيادة الحقيقية المستمرة من خلال سرد القصص هو إندرا نوي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة بيبسيكو. تشتهر إندرا نوي بنجاحها في بيبسيكو وكونها واحدة من أبرز سيدات الأعمال في العالم. ومع ذلك، فإنها معروفة أيضاً بصدقها في التحدث عن توازن مطالبها كمديرة تنفيذية وكأمّ وزوجة وابنة. تعتبر إندرا نوي تلك التوازنات تحدياً مستمراً، وهو ما تكتشفه أحياناً، ولكن لا يعلم الكثيرون عنه.

على القائد أن يعترف بأنه غير كامل وأن يعترف بالأخطاء ويحتضنها، لا يوجد قائد لم يخطئ، والقادة الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يعترفون بأخطائهم ويتحدثون عن كيفية التعلم من هذه الأخطاء وتحويلها إلى نجاحات.





أسئلة مسموحة وأخرى ممنوعة عند السرد القصصي؟

يعدّ تشجيع الجمهور على التفاعل وطرح الأسئلة جزءاً مهماً من السرد القصصي، ومع ذلك لا تُعتبر كل الأسئلة ملائمة أو مسموح بها في كل الأوقات، وإنما يعتمد الجواب على السياق والهدف من السرد القصصي.

الأسئلة المسموحة بها في السرد القصصي؟

1. **الأسئلة التوضيحية:** هذه الأسئلة تساعد على فهم القصة أو الرسالة بشكل أفضل. «ماذا تعني بذلك؟» أو «هل يمكنك أن توضح ذلك؟»
2. **الأسئلة العميقة:** هذه الأسئلة تدفع الرواة للتفكير والنقاش. «كيف تأثرت شخصياً بذلك؟» أو «ما الذي تعلمته من هذا الحدث؟»
3. **الأسئلة التفاعلية:** هذه الأسئلة تدعو الجمهور للمشاركة. «هل حدث لكم شيئاً مشابهاً؟» أو «كيف كنتم ستتصرفون في مثل هذا الموقف؟»

الأسئلة غير المسموح بها في السرد القصصي؟

1. **الأسئلة الشخصية غير اللائمة:** أي سؤال ينتهك خصوصية الشخص أو يدخل في تفاصيل شخصية حساسة. يكون غير مناسباً. يجب أن يحترم السرد القصصي حقوق الأشخاص الآخرين وخصوصياتهم.
2. **الأسئلة التي تشجع على العنصرية أو التحيز:** الأسئلة التي تروج للتحيز أو تشجع على التمييز على أساس العرق، الدين، الجنس، الجنسية، العمر، الجنسية، أو أي أشكال أخرى من التحيز.
3. **الأسئلة التي تنتهك القوانين أو القواعد الأخلاقية:** أي سؤال يشجع على السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي، مثل العنف، الاحتيال، أو السرقة.
4. **الأسئلة التي تثير النزاعات غير الضرورية:** الأسئلة التي تهدف إلى إثارة النزاعات أو تأجيج الخلافات.

السباحة مع التماسيح

قام أحد القادة التنفيذيين، وقبل البدء في تقديم ورقته العلمية بسرد قصة عن امبراطور في روما القديمة كان لديه بركة مملوءة بالتماسيح، وكان يردّد أمام من معه أنّ من يستطيع السباحة مع التماسيح ويخرج سالماً سيُزوَّج ابنته وسيُخلّفه بعد ذلك. وفي يوم من الأيام وبينما كان بالقرب من بركته، وإذا بشخص يسبح سريعاً بين التماسيح، وبعد فترة خرج سالماً من البركة، فذهب إليه الإمبراطور مهتئاً ومؤكداً أنّه عند وعده، وأنه سيُزوَّج ابنته. غير أنّ ذلك الشخص التفت إلى الإمبراطور قائلاً: «لا أريد ابنتك، ولا أريد امبراطوريتك، لكن أريد أن أعرف الشخص الذي دفعني من خلفي ورماني في الماء».

بهذه القصة الطريفة التي أضحكت الجميع، بدأ ذلك القيادي المميّز حديثه ليشرح أنّه مثل ذلك الشخص الذي رماه أحدُهم «عُنوة» في بركة من التماسيح. ثم انطلق في حديثه الجاد حول ما كان يؤدّ طرحة، لكنّه ضمن أن الجميع ينصت إليه، والأكثرية تتعاطف مع رؤيته لمعالجة ما كان يتحدّث عنه.





الأدوات البلاغية في سرد القصص

الأدوات البلاغية هي تقنية يستخدمها المتحدث ليحدث استجابات عاطفية، وهذه الأدوات متعددة الاستعمال ولديها القدرة على تعزيز أي عرض:

1. **الجناس الاستهلاكي:** هو التكرار الزائد لصوت حرف معين في الجملة: "كل ما تحتاجه مؤسستك هو شخص شجاع شديد الالتزام!"
2. **الجناس:** هو التأكيد على الكلمة من خلال تكرارها في بداية الفقرات المتتالية.
3. **التناقض:** استخدام الكلمات أو العبارات المتناقضة.
4. **التشخيص:** إطلاق صفات إنسانية على الجماد.
5. **سؤال بلاغي:** سؤال لا تنتظر له إجابة.
6. **السكون:** عدم استكمال الفكرة، وعادة ما يتم ذلك من خلال التوقف المفاجئ في أثناء الحديث.
7. **الاستعارة:** استخدام كلمة أو عبارة تدل على كلمة أو عبارة أخرى على أساس التوافق بينهما لمساعدة الناس على التمكن من الميزة الثالثة، ذكرهم دائماً أنه ليس مهماً فقط ما تقوله، ولكن كيف تقوله.



مصطلحات يُفَضَّل استخدامها بالسرد القصصي ومصطلحات يُفَضَّل تجنبها

في السرد القصصي، خاصةً عندما يتعلق الأمر بالقيادة، هناك بعض المصطلحات التي يمكن أن تعزز التأثير الذي تريد أن تحققه، وبعض المصطلحات التي قد ترغب في تجنبها.

المصطلحات التي يمكن استخدامها:

- التعاون: يعكس العمل الجماعي والقدرة على العمل مع الآخرين.
- التفوق: يُظهر الرغبة في تحقيق أفضل مستوى ممكن.
- الابتكار: يوحى بالتفكير خارج الصندوق والقدرة على إيجاد حلول جديدة.
- التكيف: يوحى بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- النمو: يعكس التطور والتحسين المستمر.
- الرؤية والاستشراف: يُظهر القدرة على رؤية المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه.
- جودة الحياة: يركّز على أن يهتم الإنسان بالجودة والتميز على المستوى الشخصي والمؤسسي.

أثناء سماعك للقصص، تكتسب تلقائياً تعاطفاً مع راوي الحكاية. كلما زاد تعاطفك معه، كلما أفرز دماغك المزيد من "الأوكسايتوسين". "الأوكسايتوسين" مركب الشعور بالسعادة وزيادة إفرازه تجعلك تحس بموثوقية أكبر تجاه المتحدث. هذا سبب كون رواية القصص مهارة مهمة للقائد لأن فعل رواية القصة في حد ذاته يجعل الناس يثقون بك أكثر.

المصطلحات التي يُفَضَّل تجنبها:

- **الفشل:** يُفضل استخدام «التعلم» أو «التحدي» بدلاً منها، حيث يوحيان بوجهة نظر أكثر إيجابية.
- **النقد:** يمكن استبداله بـ «الملاحظات» أو «التعليقات» لتجنب النغمة السلبية.
- **الضعف:** بدلاً من ذلك، استخدم «مجالات للتحسين» أو «الفرص».
- **القيود أو العقبات:** استخدم «التحديات» بدلاً منها، لتشجيع النظرة الإيجابية والحلول الإبداعية.
- **السلطة أو القهر:** يمكن أن تخلق هذه المصطلحات تأثيراً سلبياً أو يعكس نمط قيادة أوتوقراطي. استخدم مصطلحات مثل «التأثير» أو «التوجيه» بدلاً منها.

كلما كان كلامك وسردك نابعان من قلبك ومرتبطين بخبرتك الشخصية؛ زاد اتصالك بالجمهور عمقاً. وبإظهار شخصيتك وأسلوبك الفريد تتفتح آفاق جديدة في عقل المستمع، كما أن ثقتك بنفسك تجعلك تبدو مستريحاً ومخلصاً. فالكياسة قد تتحقق بالتدريب؛ لكن الكاريزما – أي الميزة التي تجذب الجمهور فعلاً – تنبع من الثقة. ومن الصعب حصر التعليمات المضبوطة، لأن مهارة التقديم تتميز بالموضوعية وتتوقف على الشخصية.



توصيات للقادة عند استخدام السرد القصصي:

• كن صادقاً

الصدق هو أحد أهم الجوانب في القصص التي ترويها، إذا كانت قصتك حقيقية وصادقة، فسوف ترتبط بجمهورك بشكل أكبر.

• استخدم التجارب الشخصية:

القصص التي تتضمن تجارب شخصية أو قصص الفشل والنجاح تحقق تأثيراً أكبر لأنها تضيف الإنسانية إلى القصة وتتيح للجمهور الاتصال العاطفي.

• خلق الصور البصرية:

استخدم اللغة لرسم صورة بصرية في عقل الجمهور. هذا سوف يجعل قصتك أكثر حيوية ومثيرة للاهتمام.

• توصيل الرسالة الأساسية

كن واضحاً حول الرسالة التي ترغب في توصيلها من خلال قصتك. هل هي رسالة عن القيادة، التغيير، التحدي، النجاح، الفشل أو النمو؟

• تضمين نقاط العمل:

في القصص الخاصة بالقيادة، يمكن تضمين نقاط العمل التي يمكن للجمهور اتخاذها بناءً على ما تعلموه من القصة.

• إظهار العواطف:

العواطف تجعل القصة تبقى في أذهان الناس. لا تتردد في إظهار العواطف في قصتك.

• الابتكار في السرد:

جرب طرق سرد مختلفة، قد يكون ذلك من خلال استخدام الأمثلة، الألغاز، أو حتى استخدام السرد البصري.

• التكرار:

الإعادة والتكرار هي طريقة فعالة لتأكيد نقطة معينة أو رسالة معينة في قصتك.

• استخدام العبر:

كل قصة جيدة تحتوي على درس أو عبرة، تأكد من أن قصتك توفر بعض الإلهام أو التعلم للجميع.



السرد القصصي وسمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

مقدمة:

في مناسبة تاريخية تمثّلت في مرور خمسين عاماً على بداية مسيرة خدمة الوطن، قدّم سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم كتاباً استثنائياً بعنوان «قصتي». «50 قصة مُلهمة ومؤثرة، يُعتبر هذا الكتاب مجموعة غنية من الذكريات والسرد القصص التي تروي رحلة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في خدمة الإمارات العربية المتحدة وتطوّر مدينة دبي، والتي تحولت من ميناء تجاري صغير إلى عاصمة عالمية للتجارة والازدهار.

جوهر الرؤية الطموحة:

تأخذنا هذه القصص في رحلة مميزة تكشف لنا الرؤية الطموحة وراء النمو المذهل لمدينة دبي، والتي صاغها الشيخ محمد بن راشد بعزمته وإرادته الصلبة. تروي هذه القصص المحطات المهمة في تاريخ التطور الحضري للإمارات العربية المتحدة، وتعكس تطورها لتصبح وطناً يضم أفراداً من مختلف الجنسيات يعيشون في سلام وتناغم.

صفحات الكتاب العميقة:

داخل صفحات هذا الكتاب، يتجلى الشيخ محمد بن راشد بسرد مجموعة من القصص بكل تفاصيلها. إنّه الشخص الحكيم والسياسي البارع، الفارس الذي يجمع بين الجرأة والشجاعة، والشاعر الذي يعبر عن أفكاره ومشاعره بأبياته الشعرية. كما أنه القائد الذي استطاع قيادة الإمارات نحو التقدم والازدهار.



السرد القصصي وسمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

مصدر إلهام وتوجيه للأجيال الجديدة:

تم سرد هذه القصص من قبل سموه لتلهم الأجيال الجديدة من القراء ولتعليمهم قيم العمل والتفاني والتطلع نحو الأفضل. تعكس هذه القصص إنجازات الأمة الإماراتية الشابة وعطاء شعبها المثابر والمخلص. إنها تحتفي بالرحلة الرائعة التي قام بها سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم خلال الخمسين عاماً الأولى، وتأتي هذه السيرة التي بين أيدينا لتكون بداية جديدة في تسجيل الإرث والتاريخ العظيم للإمارات.

«قصتي»

تُعتبر سرداً توثيقاً غنياً للخمسين عاماً الأولى من مسيرة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، وهو جزء من إرث أمة الإمارات الذي سيتم تخليده للأجيال القادمة. ومع ذلك، فإن هذا التوثيق السردى ليس سوى بداية، حيث يشير الشيخ محمد بن راشد إلى أن لدينا الكثير لتنجزه في المستقبل. إنها قصص حقيقية للتحفيز والتطور، وتحمل في طياتها رؤية الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم وعزمه على بناء مستقبل أفضل للإمارات وللعالم.



الخاتمة

خلال مسيرة حياتنا نعيش العديد من التجارب والقصص، نتعلّم منها، ونستكشف نقاط قوتنا وضعفنا، وقد يبدو ذلك جيداً وكافياً. لكن في الحقيقة سيكون من الأفضل أن ننقل تلك القصص للآخرين، وأن نوظّفها للتأثير بهم، وإلهامهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإقناعهم.

ربما يقول البعض إنّ ذلك صعباً، أو قد يجدون أنفسهم خلقوا ليكونوا قادةً بمهاراتٍ محدّدةٍ غير مهارات السرد، أو أنهم قادةٌ بارعون في كل شيء غير التحدث لجمهورٍ عريضٍ من الناس بثقةٍ وشجاعة. إن كنت ممن يقولون ما سبق، عليك إعادة النظر في أفكارك، فالسرد هو مهارةٌ لا غنى عنها في مجموعة مهارات القادة، ينقل أفكارك ومعارفك، ويحفّز الآخرين على الاستماع لك والالتفات بما تريده.

ابحث في داخلك عن هذه المهارة، عززها وطورها من خلال الممارسة المستمرة، وإن كنت لا تمتلكها عليك أن تمتلك الشجاعة الكافية لتبدأ وتتعلم كيف تستعد للقاء، وتؤثر وتُقنع وتُحدث تغييراً في نفسك ومؤسستك.



المراجع

1. سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، قصتي، 2019
2. لاري كنج، كيف تتحدث إلى أي شخص في أي وقت وأي مكان، 2005
3. البصائر السلوكية، صالح الحموري، محمد الملكاوي، احمد الخادم
4. مجلة الوسط مقال القيادة السردية منصور الجمري، 28 أبريل، 2016
5. أنيت سيمونز، المدير الراوي، 2001، خلاصات كتب المدير، شعاع
6. Terri L. Sjodin, Small Message, Big Impact, 2011
7. Leaders Guide to Storytelling, Steve Denning, 2016
8. Jim Carmine Gallo, The innovation secrets of Steve Job 2010
- Holtje, 2011, The Power of Storytelling
9. Mark Wiskup presentation S.O.S 2005
10. محاضرات على موقع «تيد»
11. التأثير اللانهائي لسرد القصص، زهرة المهدي، https://www.ted.com/talks/zahra_al_mahdi_the_infinite_alchemy_of_storytelling?language=ar
12. كيف يستجيب دماغك للقصص.. ولم تُعتبر القصص مهمة للقيادة، كارين إيبير
13. https://www.ted.com/talks/karen_eber_how_your_brain_responds_to_stories_and_why_they_re_crucial_for_leaders?language=ar
14. مُستقبل السرد القصصي، شوندا ريميز وسيندي ستيفرز، https://www.ted.com/talks/shonda_rhimes_and_cyndi_stivers_the_future_of_storytelling?language=ar
15. لماذا يشعرك القادة الجيدون بالأمان؟، سيمون سنك
16. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe/transcript?language=ar



• إشراف •
عائشة سلطان الشامسي
مدير إدارة التعليم التنفيذي

• إعداد •
صالح سليم الحموري
خبير التدريب والتطوير

• للاستفسار ولمزيد من المعلومات •

+971 43175541

+971 43175602

+971 43175500



www.mbrsg.ae



execed@mbrsg.ac.ae