



قوة التدريب الإيجابي

العقلية والعادات اللازمة لإلهام الأفراد
لتحقيق نتائج وإقامة علاقات ناجحة

تأليف

Lee J. Colan, PhD

Julie Davis-Colan

ترجمة

د. سامي بن فتحي بن محمد الدّجوي

أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد، قسم الإدارة،
كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة، المدينة المنورة

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤٥هـ (٢٠٢٤م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كولان، لي ج.

قوة التدريب الإيجابي: العقلية والعادات اللازمة لإلهام الأفراد لتحقيق نتائج

وإقامة علاقات ناجحة. / لي ج. كولان؛ جولي ديفيس-كولان؛ سامي فتحي محمد

الدجوي.- الرياض، ١٤٤٥هـ.

١٤٨ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٣-١٢٣-٥١٠-٦٠٣-٩٧٨

رقم الإيداع: ١٤٤٥/٢٠٩٣٩

ردمك: ٣-١٢٣-٥١٠-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

The Power of Positive Coaching: The Mindset and Habits to Inspire Winning Results and Relationships

By: Lee J. Colan and Julie Davis-Colan

Published by McGraw-Hill Education, 2019

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الثاني عشر للعام الدراسي ١٤٤٥هـ،

المعقود بتاريخ ١٩/٢/١٤٤٥هـ، الموافق ٢٣/٩/٢٠٢٣م. ليكون مرجعاً علمياً في مجاله.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. يسرنا أن نقدم إلى قراء اللغة العربية هذا الكتاب الذي وقع اختيارنا عليه - بفضل الله تعالى - ويحمل عنوان "قوة التدريب الإيجابي" ليكون إضافة مهمة إلى المكتبة العربية في مجال التدريب والقيادة. وقد جاء هذا مباشراً ومبسّطاً في طرحه للفكرة التي يدور حولها، والتي تمثلت بالتحلي بالإيجابية في القيادة، ليتخطى الأمر ذلك، إلى ممارسة الإيجابية حتى في ردود أفعالنا وأفكارنا ومشاعرنا. وبهذا، يمكن للكتاب أن يكون هادياً ومفيداً لكل من أراد الاستزادة في موضوعه، فهو يشكل مرجعاً للمتخصص، وفي الوقت نفسه، يمثل مادة ممتعة للقراءة والاطلاع للقارئ العادي.

وقد حصل الكتاب على ما يدعم مادته من خلال الأمثلة الواقعية التي قدمها المؤلفان في ثناياه، سواء كان ذلك لتجارب شخصية أو لتجارب أشخاص آخرين. كما تضمن مقولات تعود لقيادة ومؤثرين معروفين، ممن يركن إلى تجاربهم ومقولاتهم، بما يمثلونه من قدوة يحتذى بها. لذا فإن هذا الكتاب يصلح لأن يكون فصلاً من فصول مقرر علمي يُدرس لطلاب جامعة في كليات إدارة الأعمال والتربية، ويُقدم كمحاضرة لغير المتخصصين أو ورشة عمل للمتخصصين، كذلك مادة تدريبية للمهتمين.

ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في نقل هذه المادة بكل تفاصيلها إلى القارئ العربي، بأسلوب سلس وميسر، بعيداً عن المصطلحات المضنية والمفاهيم الغامضة. وقد بُذل في ترجمة هذا الكتاب جهدٌ مُقدر منذ أن وقع الاختيار عليه حتى نشره. أود أن أشكر والدي (سامية) وزوجتي (سارة) وبناتي (سامية ومارية ودانية وتالية) وابني (محمد) - أطال الله بأعمارهم ومتعمهم بالصحة والعافية - على دعمهم وتشجيعهم لي

لإتمام هذا العمل، وتهيئتهم البيئة المناسبة وتقديم الخدمات اللازمة التي ساهمت بشكل كبير في إنتاج هذا المنتج العلمي. كما أنني أدعو الله باستمرار بأن يرحم أبي (فتحي) الذي أحسن تربيته وجعلني أحقق هذا الإنجاز، بفضل الله تعالى.

ونود أن أشكر كل من ساهم في ترجمة هذا الكتاب ابتداءً من الناشر وفريق النشر، والمدقق اللغوي والمصحح والمراجع. والشكر لك أنت عزيزي القارئ/عزيزتي القارئة على اقتنائكم هذا الكتاب وقراءته. والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

المترجم

ثناء على الكتاب

"يقدم المؤلفان لي Lee وجولي Julie دروساً قوية بلغة بسيطة وموجزة. فهذا الكتاب يبعث على الإلهام بقدر ما هو عملي. وهو أداة حيوية للقادة في أي مرحلة مهنية. إنه كتاب استثنائي!"

د. مارشال غولدسميث Dr. Marshall Goldsmith

المفكرون الخمسون The Thinkers50، المفكر رقم واحد في القيادة على مستوى العالم

"المؤلف لي كولان Lee Colan يبقي الأمر بسيطاً ومؤثراً! لقد تم دمج مفاهيمه حول مشاركة الموظف بشكل عميق في منظماتنا لسنوات. أنا متحمس لتطبيق مفاهيم وأدوات التدريب العملية من كتاب *قوة التدريب الإيجابي*، ولا يساورني شك في أنها ستفيد شركتنا لسنوات قادمة".

فرانك دولسيس Frank Dulcich

رئيس مجموعة باسيفيك للمأكولات البحرية ورئيسها التنفيذي

"سيحصل القادة في كل مكان على مكافآت رائعة من التوجيه المحدد، والمؤثر، والمفيد الذي يقدمه المؤلفان لي Lee وجولي Julie في التدريب الفعال. ويوفر كتاب *قوة التدريب الإيجابي* ما نحتاجه جميعاً لضمان أننا نرعى علاقات التوجيه الناجحة وندير الجيل القادم من القادة في منظماتنا ومجتمعاتنا".

تشارلز ياكوفو Charles Iacovou

عميد كلية سيسيل المتميز للأعمال، جامعة ويك فورست

"يصف كتاب *قوة التدريب الإيجابي* التحدي اليومي المتمثل في التدريب بعبارات بسيطة ويواكبها بأمثلة جذابة من واقع الحياة. إن الأسلوب المُشجع والأدوات العملية للمؤلفين تُمكن القادة من اتخاذ إجراءات إيجابية لفرقهم ... وإلهام نتائج إيجابية".

دانيال جونز Daniel Jones

رئيس شركة أنكور واير ورئيسها التنفيذي

"يحتوي هذا الكتاب على نسبة عالية من بذل الجهد بهدف التأثير". إن كتاب *قوة التدريب الإيجابي* يمثل قراءة سهلة وجذابة بينما يخترق الفوضى لتقديم أدوات مؤثرة. إنه يتردد مع القادة الجدد والمخضرمين لمساعدتهم على رفع مستوى تدريبهم".

كيفين مكمانوس Kevin McManus

رئيس إدارة المبيعات، وخدمات أمريكا الشمالية، في شركة إس آيه بيه الأمريكية

"قام المؤلفان بفك شيفرة التدريب! لقد بسّطوا فن التدريب في خمس خطوات سهلة. شكرًا لك أيها المؤلف لي Lee، لكونك قائدًا ومدربًا مُلهِمًا!"

جيرري كروفورد Jerry Crawford

الرئيس التنفيذي لشركة جاني-كنج الدولية

"يقدم المؤلفان لي كولان Lee Colan وجولي ديفيس-كولان Julie Davis-Colan كتابًا مناسبًا وملائمًا يجب على كل قائد وقائد طموح أن يقرأه. كما يشير المؤلفان بإيجاز إلى أنه "يجب أن تفكر جيدًا قبل أن تتمكن من تصحيح فريقك". الخطوة الأولى الجيدة هي قراءة هذا الكتاب".

جويل أليسون Joel Allison

مستشار أول لمعهد روبينز للسياسة والقيادة الصحية، جامعة بايلور

"يُعرف المؤلفان أن الأمر لا يتعلق بالكفاءات المعقدة أو المهارات الفطرية - بل يتعلق بالأشياء البسيطة والواضحة التي نُفكر فيها ونفعلها كل يوم. لا توجد نصوص أو مخططات تم إنتاجها ويجب تذكرها - مجرد نصائح وسلوكيات قوية مقترنة بأدوات مثبتة لتعزيز أداء الفريق".

دين كارتر Dean Carter

نائب الرئيس للموارد البشرية والخدمات المشتركة، باتاغونيا

"بعد ما يقرب من ٢٠ عامًا من تدريب المؤلف لي Lee على العديد من هذه المبادئ، أنا ممتن لأنه وضعها بشكل مكتوب. وبصفته مدربًا للمدربين، يُقدم لي Lee رؤى رائعة وعملية لمساعدة كل قائد على أن يُصبح مدربًا أفضل. وانسجامًا مع كتبهما السابقة، يوجه المؤلفان لي Lee وجولي Julie كتابتهما إلى الغاية الرئيسية ويقدمان أدوات عملية يمكن للقيادة تطبيقها على الفور".

باري ديفيس Barry Davis

رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لإنلنك ميدستريم

"ثلاثة هتافات تشجيع للمؤلفين لي Lee وجولي Julie. لقد أنجزنا تأليف كتاب مرة أخرى! المؤلفان كولان Colan ملهمان بشكل موثوق وعمليان! عندما يتحدثان، فإنني أستمع لهما".

دينيس سيمون Denis Simon

النائب الأول للرئيس التنفيذي، لشركة تشالنجر وغراي وكريسماس

"المؤلف لي كولان Lee Colan أخيرًا، لقد حقق ذلك فعلاً. لديه مهارة فريدة في تحويل مفاهيم القيادة المعقدة إلى نهج عملي سهل الفهم. لقد فعل ذلك مرة أخرى في كتاب قوة التدريب الإيجابي. من الصعب العثور على مزيج خبرته ومعرفته. إذا كنت تريد قادة ملتزمين، أو أفضل من ذلك، ملهمين - فهو الشخص المناسب!"

ديف لوزر Dave Loeser

رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس التنفيذي لشركة نيو داي فايتاناشال

"إن كتاب *قوة التدريب الإيجابي* هي دليل ميداني مفيد لكل قائد. يقدم المؤلفان أدوات بسيطة ولكنها قوية يمكنك استخدامها للعمل مع فريقك على الفور. إنه مرجع يمكن قراءته سريعًا ومؤثر جدًا!"

تيري لوبر Terry Looper

الرئيس التنفيذي لشركة تكسون آل بيه

"لقد استمتعت بأفكار المؤلفين لي Lee وجولي كولان Julie Colan وقُمتُ بتطبيقها لسنوات. كتاب *قوة التدريب الإيجابي* هو لعبة كلاسيكية فورية! يُقدم هذا الكتاب إستراتيجيات تدريب بسيطة قابلة للتنفيذ يُمكن الوصول إليها. ونتيجة لذلك، أشعر أنني أفضل تجهيزًا لقيادة فريقي بالعقلية الصحيحة والعادات الصحيحة".

فاليري فريمان Valerie Freeman

الرئيس التنفيذي لمجموعة إمبريمز

"يجد المؤلفان كولان Colan دائمةً التوازن الصحيح للإلهام وتجهيز قُرأتهما وجماهيرهما وعملائهما. لقد قدمت الفائدة في جميع الفئات الثلاث. ويأتي كتاب *قوة التدريب الإيجابي* بشكل مباشرة مرة أخرى. إنه يُقدم بشكل مقنع دراسات علمية في الوقت المناسب وإستراتيجيات خالدة ذات صلة وقابلة للتنفيذ لأي قائد".

الدكتور ستيفن مانسفيلد Stephen Mansfield، شركة فاشي FACHE

رئيس شركة نظام الميثودي الصحي ومديرها التنفيذي

"منذ أن قابلتُ المؤلف لي كولان Lee Colan وقرأت كتابه مع المؤلفة جولي Julie، الذي يحمل عنوان: *التمسك بالأمر: فن الالتزام*؛ أصبحتُ من المعجبين. فهما يمتازان بقدرتهما على تبسيط تعقيد القيادة إلى مجموعة بسيطة وموجزة من العادات والمبادئ. والأهم من ذلك، من خلال قراءة هذا الكتاب، يمكن للقائد الجيد أن يُصبح قائدًا ممتازًا من خلال التركيز على عاداته التدريبية الخمسة. وسيستفيد أي فريق أو شركة من خلال تطبيق ميزة الموثوقية".

دنيس ماكويستيون Dennis McCuistion

مقدم برامج تلفزيونية ورئيس تنفيذي في معهد التميز في حوكمة الشركات بجامعة تكساس في دالاس

"يوضح المؤلفان لي Lee وجولي Julie أن القادة العظماء يختارون تلبية احتياجات فريقهم على أي إزعاج شخصي. ويتم هذا الاختيار من خلال معرفة نفسك أولاً ومن ثم الوضوح في تحديد الأولويات في العمل والحياة. أوصي بشدة بهذه الرحلة القيادية لأي شخص يريد تحسين نفسه وفريقه".

كريج دوناواي Craig Dunaway

رئيس محطة بنسلفانيا الساحل الشرقي

"لقد كتب المؤلف لي Lee كتاب تدريب ثاقب آخر سيكون مصدرًا ممتازًا لقادة الأعمال الجدد أو المخضرمين. لقد استخدمت مواهب وأدوات لي Lee على مر السنين. سواء كنت أتولى تدريب قادة جدد أو من ذوي الخبرة، لقد وجدت أن أسلوب ومنهجية تدريب لي Lee فعالة للغاية. أحسنت يا لي Lee!"

تشاك جراسا Chuck Jerasa

رئيس مجموعة صناعات جبل طارق

"إن كتاب *قوة التدريب الإيجابي* ممتاز! يا له من تذكير رائع بالقيمة الأساسية للعقلية والعادات الإيجابية، على المستوى الشخصي وكمدرّب لفريقك. من الواضح أن هذا هو العلاج الأكثر مباشرة وسهل الاستخدام لهذا الموضوع المتاح اليوم".

سكوت فلورنسا Scott Florence

نائب رئيس المبيعات في شركة أدفوكير العالمية

"في الواقع، الإيجابية هي أهم عنصر للتمايز. لقد استوعب المؤلفان هذا المكون الأساسي وأدرجوا الخطوات اللازمة لتحقيق النجاح في كتاب *قوة التدريب الإيجابي*. لقد حقق الكتاب بذاته التمايز من خلال نصيحة قابلة للتنفيذ يمكنك الاعتماد عليها!"

جيم كيز Jim Keyes

الرئيس التنفيذي السابق لسلسلة محلات سيفن إلافين وبلوكبوستر

"إن كتاب *قوة التدريب الإيجابي* مليء بالرؤى القوية والنصائح العملية. إنه دليل لا بد منه للقادة على جميع المستويات. شهرة المؤلفان لي Lee وجولي Julie تُوفّر أداة قوية أخرى لصندوق أدوات القائد!"

شارون غولدشتاين Sharon Goldstein

مسؤول تشغيل الحرم الجامعي، كلية بيركلي أون لاين

نبذة المؤلفين

الدكتور لي ج. كولان Lee J. Colan، مستشار نشط في القيادة، ومتحدث لبق، ومؤلف ذو شهرة واسعة. تم ترشيحه لجائزة المفكرين الخمسين Thinkers50 لأفضل مفكر إداري على مستوى العالم. قام لي Lee بتأليف ١٥ كتابًا مشهورًا عن القيادة، بما في ذلك كتابين من الكتب الأكثر مبيعًا تمت ترجمتهما إلى ١٠ لغات. تركز نصيحته الشاملة على تجربة قيادته في الشركة وأعمال الاستشارات القوية.

حصل لي Lee على درجة الدكتوراه في علم النفس الصناعي/التنظيمي (Industrial/Organizational Psychology) من جامعة جورج واشنطن (George Washington University)، في واشنطن العاصمة، بعد تخرجه من جامعة ولاية فلوريدا (Florida State University).

جولي ديفيس كولان Julie Davis-Colan، مستشارة مبتكرة في الأعمال ومدربة أداء متقدم، ذات خبرة في المبيعات والتسويق لشركات فورشن ٥٠٠ (Fortune 500). شاركت جولي Julie في تأليف ستة كتب مشهورة. وكانت تُدرَّب وتُشجع على التغيير إلى السلوك الإيجابي لمدة ٣٠ عامًا، مع التركيز على الصحة التنظيمية وأفضل الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تُعد جولي Julie متحدثة مُقنعة ومدربة ممتعة.

حصلت جولي Julie على درجة الماجستير في الطب الوقائي (Preventive Medicine) من جامعة ولاية أوهايو، كلية الطب (The Ohio State University, College of Medicine)، بعد تخرجها من جامعة ولاية فلوريدا (Florida State University). وهي أيضًا واحدة فقط من بين ١٢٠٠ معتمد في علم النفس الإيجابي (Positive Psychology) من معهد الازدهار (Flourishing Institute).

تمهيد

بالنسبة لنا في مجال التدريب حيث نساعد الآخرين على تغيير حياتهم للأفضل، فإن النظرة الإيجابية تكون واجبة. ويسلط لي كولان Lee Colan، وجولي ديفيس-كولان Julie Davis-Colan الضوء على هذه الحقيقة ويستكشفان أهمية طريقة تفكيرنا وعاداتنا كمدرّبين لإلهام عملائنا للتحسن والاستمتاع بنتائج رائعة وتكوين علاقات أفضل.

واليوم، فمع كل ضغوط الحياة والعمل، فإننا نصبح أكثر انشغالاً ونعمل بجد أكثر من أي وقت مضى. وفي بعض الأحيان قد تكون الحياة صعبة، وتحدث أشياء لا نحبها، ونصاب بالخذلان. هذه هي الحقيقة. وكمدرّب، يمكن أن يكون لهذا تأثير ضار للغاية في فريقك. فإذا كنت لا تعيش حياة سعيدة وصحية، فكيف تتوقع أن يفعل فريقك ذلك؟

لقد أخذت فكرة عابرة من الرائعة فرانسيس هيسيلباين Frances Hesselbein (الرئيسة التنفيذية السابقة لفتيات الكشافة والحائزة على وسام الحرية الرئاسي)، التي لديها مقولة أحبها. قالت، عندما سُئلت عن فصيلة دمها، "كوني إيجابية!" (المترجم: هنا استغلال لمعنى B+ التي تشير إلى فئة الدم، ويمكن استخدام صيغتها المكتوبة لتعني "كن إيجابياً!"). هذه هي فلسفتها وتساعدنا على مواجهة التحديات بطريقة إيجابية.

أحب مظهرها وأبحث عنها في الآخرين أثناء سفري حول العالم. كيف يواجه الناس التحديات وينظرون إلى التغيير بطريقة إيجابية؟ فيما يلي بعض التعليقات التي سمعتها من الأصدقاء والقادة والمدرّبين والطلاب حول كيفية النظر إلى الصعوبات والتعامل معها بطريقة إيجابية وبناءة.

- "لا جدوى من التفكير في الماضي. بعد فوات الأوان، هل كنت سأفعل بعض الأشياء بشكل مختلف؟ بالطبع! لا أستطيع أن أغير ذلك الآن. فأنا أركز على صياغة مستقبل عظيم".
 - "بطريقة غريبة، جعلتني "الكوارث" الأخيرة أفضل. أدرك الآن أن ما يهم هو صحي وأصدقائي وعائلي. أنا ممتن لحقيقة أنني أدرك الآن ما يهم فعلاً".
 - لدي عمل جيد الآن. اعتدت أن أتحمس جميع أنواع المضايقات البسيطة في العمل. أدرك الآن أن هناك الكثير من الناس الذين هم أسوأ بكثير مما أنا عليه الآن. كل الأشياء الصغيرة التي ضايقتني كثيرًا لم تعد مهمة".
 - "لدي الوقت للاستثمار في مستقبلي. أنا أستخدمه لأفعل ما قلت دائمًا أنني أريد أن أفعله. أنا سعيد لأن لدي فرصة للقيام بذلك".
 - "عائلي أقرب لي من أي وقت مضى. البعض منا ليسوا على ما يرام. إننا نفعل كل ما بوسعنا لمساعدة بعضنا بعضًا. فنحن متحابون يحب بعضنا بعضًا، ويدعم بعضنا بعضًا عندما نمر بأوقات صعبة".
- أنا شخصيًا ممتن للغاية لإتاحة الفرصة لي للتواصل معكم، مع قراء هذا الكتاب الرائع. وأود أن أشارككم أنني ممتن جدًا للتعلم منكم باستمرار، ومن هذين المؤلفين الاستثنائيين البارعين لي Lee وجولي Julie. أمل أن تأخذوا ما يقدمه هذا الكتاب بعين الاعتبار، وأن ترتقوا بمستوى استعدادكم لتقديم التدريب!
- فالحياة جميلة.

الدكتور مارشال غولدسميث

Dr. Marshall Goldsmith

المحتويات

هـ	مقدمة المترجم.....
ز	ثناء على الكتاب.....
م	نبذة المؤلفين.....
س	تمهيد.....
١	المقدمة: ارفع مستوى لعبة التدريب الخاصة بك.....
٩	الباب الأول: العقلية الإيجابية في التدريب.....
١٥	الفصل الأول: تعرف على أفكارك.....
٢٥	الفصل الثاني: تعرف على غرضك.....
٣١	الفصل الثالث: تعرف على قيمك.....
٣٩	الفصل الرابع: تعرف على مشاعرك.....
٥١	الباب الثاني: عادات التدريب الإيجابية.....
٥٧	الفصل الخامس: عادة التدريب الإيجابية رقم ١: إيضاح التوقعات لتحقيق المواءمة.....
٦٧	الفصل السادس: عادة التدريب الإيجابية رقم ٢: توجيه الأسئلة لإطلاق عملية الإشراف.....
٧٩	الفصل السابع: عادة التدريب الإيجابية رقم ٣: أشرك الفريق لحشد الشعور بالملكية.....
٩١	الفصل الثامن: عادة التدريب الإيجابية رقم ٤: قياس النتائج لتعزيز المساءلة.....

الفصل التاسع: عادة التدريب الإيجابية رقم ٥: تقدير الناس لتعميق الالتزام ١٠٣

الباب الثالث: خطة التدريب الخاصة بك ١١٥

الملاحظات الختامية ١٢٧

تعزيز المصادر ١٣٣

ثبت المصطلحات ١٣٥

كشاف الموضوعات ١٤٥

ارفع مستوى لعبة التدريب الخاصة بك

يحتاج الجميع إلى مُدرب، بغض النظر عمّا إذا كان لاعب كرة سلة أو تنس أو جمباز أو بريدج^(*).

بيل غيتس Bill Gates

مؤسس شركة مايكروسوفت

كان الحصول على مدرب أعمال في الماضي ليس البعيد جدًّا يُعدّ أمرًا مشيئًا. فقد كان معظم التدريب في ذلك الوقت علاجيًّا – بمعنى أنه كان يُلجأ إليه عندما تكون هناك مشكلة بحاجة إلى إصلاح. أما اليوم فقد أصبح الحصول على مدرب أمرًا ذا مكانة أعلى. وقد أدرك قادة الأعمال ما عرفه الرياضيون المحترفون دائمًا – وهو أن الحصول على مدرب يحقق نتائج أفضل. وتُعدّ هذه منظومة تحول مهمة وضرورية. وبدلًا من أن يرمز لمشكلة، فإن وجود مدرب يرمز إلى رغبة القائد في التطور والنمو كشخص وقائد.

تدعم الأبحاث التي أجراها معهد كورن فيري (Korn Ferry Institute) هذا التحول في منظومة مفاهيم التدريب. وقد توصلت الأبحاث إلى أن معظم الناس يصنفون "التدريب وتطوير الآخرين" ضمن أهم ثلاث كفاءات قيادية، ووفقًا لتقديرات ٣٦٠ درجة. وعلى الرغم من تقدير هذه الكفاءة تقديرًا عاليًّا؛ فإنها تمثل دائمًا الكفاءة الأقل ممارسة في جميع أنحاء العالم. فلماذا هذه الفجوة بين المعرفة والفعال؟ يقول القادة إن السبب في ذلك يعود إلى عدم توفر

(*) لعبة البريدج، لعبة ورق مشهورة في الدول الغربية.

الوقت الكافي لديهم؛ وإلى أنهم لا يعرفون عملية ناجعة؛ و/أو يشعرون أن ذلك سيؤدي إلى إبطاء أداءهم المباشر^(١). فهذه الأسباب – التي يمكننا أيضًا أن نسميها بالأعذار – تحمل في طياتها مخاطر جدية. وإذا كنت لا تمضي الوقت الكافي لتدريب أعضاء الفريق وتطويرهم الآن، فسوف نضمن لك أنك ستدفع ثمن ذلك لاحقًا. وباستخدام منهجية التدريب العشوائي القائم على الفطرة، عندما يكون ذلك ملائمًا فقط، فإن النتيجة تكون عبارة عن نتائج عشوائية. وإذا أهملت التدريب لتحقيق نتائج قصيرة الأجل، فسوف تعيق قدرة فريقك على الحفاظ على الأداء بمرور الوقت. ويقوم مفهوم تدريب الفريق لديك على فكرة جني النتائج حاليًا أو لاحقًا. ويعد تطبيق منهجية ثابتة لتدريب الآخرين أمرًا أساسيًا للتميز القيادي اليوم.

يشير الالتزام بالتدريب أيضًا إلى استعداد المنظمة للاستثمار في موظفيها. ففي البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، هناك عوامل مثل التكنولوجيا والمنتجات وقنوات التوزيع الفريدة التي تمثل جوانب إيجابية سريعة. وفي الواقع، تتمثل الميزة التنافسية/المستدامة الوحيدة في مواهب المنظمة ومدى جودة ما تقدمه المواهب التي توفر منتجها أو خدمتها. وتربط سلسلة القيمة التدريبية بشكل مباشر بين قدرة القائد على تدريب فريقه على تحقيق نمو وريح مستمرين:

يُدرَّبُ القادة الذين يبعثون على الإلهام فرقتهم على

بناء علاقات رابحة داخليًا وخارجيًا

وتحقق نتائج رابحة تؤدي إلى

نموٍّ وأرباحٍ مستدامة.

الدور الرئيسي للقائد هو
الدور الذي يقوم به
المدرّب.

لسوء الحظ، ليست لدى كل منظمة الموارد اللازمة لتوظيف مدربين من خارجها. لذلك، يُعدّ من الضروري أن يكون قادة الأعمال مجهزين كمدربين أكفاء ومصدر إلهام لفرقتهم. لقد كتبنا هذا الكتاب لمساعدتكم على الارتقاء باستعدادكم للتدريب الخاص بكم من خلال منهجية سهلة التطبيق، حيث تم

إيصالها بعبارات بسيطة ومدعمة بأدوات عملية. لقد كان شرف تقديم العون والمساعدة لأكثر من ١٠٠٠٠٠ قائد على الارتقاء باستعدادهم التدريبي منذ عام ١٩٩٩ م. ولدينا شغف شديد بمساعدة القادة على أن يصبحوا مدربين أفضل يهتمون بمستويات الأداء التي لا تستطيع فرقهم تحقيقها بنفسها.

التدريب المباشر

نحن نحب مشاهدة الألعاب الأولمبية. وفي الواقع، شعرنا بسعادة غامرة عندما بدأ التناوب بين الألعاب الأولمبية الصيفية والشتوية، حيث كان يجب علينا الانتظار عامين فقط بدلاً من أربعة أعوام لمشاهدة الألعاب. فالألعاب الأولمبية تجسد كل ما هو جيد ومصدر إلهام للروح الإنسانية. ونشعر بالإجلال للطريقة التي يتدرب بها هؤلاء الرياضيون يوماً بعد يوم، وأسبوعاً تلو الآخر، وعاماً بعد عام، وصولاً إلى تلك اللحظة الحاسمة التي يجب على الرياضيين الأداء فيها وتكون مهمة بالنسبة لهم.

بينما كنا نشاهد أحدث دورة للألعاب الأولمبية، أدركنا أمرًا مهمًا. يقضي الأولمبيون ٩٩٪ من وقتهم في التدريب، بينما يؤديون في ١٪ فقط (أو أقل) من الوقت. ولدى أعضاء فريقك التحدي المعاكس. إذ يجب عليهم أن يؤديوا خلال ٩٩٪ (أو أكثر) من الوقت في رعاية العملاء، وتحليل التقارير، وتطوير فرقهم، وتحقيق المبيعات، وما إلى ذلك في مجال العمل، وهناك وقت ثمين وضئيل لفريقك "لممارسة" كل هذه المهام. إذ تحدث النسبة العظمى من التعلم والتطوير لفريقك وهم على رأس العمل وليس في برامج تطوير رسمية.

فهؤلاء الذين يدرّبون الرياضيين الأولمبيين يقضون سنوات حرقاً في تدريب الرياضيين أثناء التدريب، وعادة ما يمكنهم الجلوس ومشاهدة أدائهم. ومن ناحية أخرى، تتاح للمدربين من رجال الأعمال الفرصة لتدريب أعضاء فريقهم، يوماً بعد يوم لسنوات، وبشكل مباشر أثناء أدائهم. وتُعدّ هذه ميزة قوية.

على الرغم من أننا بالكاد رياضيين أولمبيين؛ فإننا نعرف قدرة المدرب على الارتقاء بمستوى الأداء بشكل مباشر كلما ذهبنا إلى حصة التدريب (رقصة الزومبا Zumba مع

المدربة العالمية جولي Julie، وتمارين الملاكمة واللياقة في نادي تايتل بوكسينغ TITLE Boxing مع المدربة العالمية لي Lee). في اللحظة التي يسير فيها المدرب ضمن مدى بصره، فإننا نرفع من كثافة تدريبنا، ونبدل مزيداً من الطاقة، ونتثبت من أن شكلنا على ما يرام. فرد الفعل البشري الطبيعي هذا الذي يمكن التنبؤ به قد نشأ منذ فترة طويلة. وفي الواقع، أُجريت أول دراسة لإثبات هذا التأثير من قبل نورمان تريبلت Norman Triplett، عالم نفس من جامعة إنديانا (Indiana University)، في عام ١٨٩٨ م^(٦). ويشار إلى حقيقة أننا نؤدي بشكل أفضل عندما يتم تدريبنا على رأس العمل على أنه "تيسير اجتماعي"، والذي يُعرّف بأنه "تحسين في الأداء ينتج عن مجرد وجود الآخرين".

التدريب بشكل عام هو أخذ اللاعب إلى مكان لا يستطيع الوصول إليه بنفسه.
بيل مكارتني Bill McCartney
مدرب ورئيس سابق لفريق كرة قدم في كلية أمريكية

هل تقوم بتدريب فريقك بشكل مباشر؟ تخيل تحسن الأداء فيما لو كنت تقوم باستمرار بتوجيه فريقك وتشجعه يومياً أثناء أداء وظائفهم. ما إمكانيات تقديم

الملاحظات، والتكيف الفوري، والتغيير في التنفيذ، وتغيير الخطط في منتصف الأداء؟ ألا يستحق فريقك مدرباً ملهمًا ملتزمًا لمساعدته على تحقيق إمكاناته الكاملة؟

القوة الإيجابية

لقد رأينا جميعاً أنواعاً مختلفة من المدربين أثناء التدريب. فهناك المدربون الغاضبون الذين تتورد وجوههم وهم يصرخون في فرقهم بسبب فشلهم، وهناك المدربون غير المتصلين بفرقهم الذين لا يفعلون لشيء والذين يوجدون جسدياً ولكنهم لا يشاركون بكل همة ونشاط في التدريب، وهناك المدربون المبهجون الذين يلهمون فرقهم نحو السعي لتحقيق المزيد رغم الظروف. فأى نوع من أنواع التدريب هذه يؤدي إلى أفضل النتائج؟

تحمل فوائد التدريب الإيجابي قيمة ظاهرة، بمعنى أنه حتى بدون وجود أدلة بحثية، يتفق معظم الناس على أن التدريب الإيجابي يؤدي إلى الحصول على فوائد حقيقية

(على الرغم من أنكم كما سترون في الفصل التالي؛ فإن هناك الكثير من الأبحاث لدعم صحة التدريب الإيجابي). فالناس بشكل عام، بغض النظر عن جيل الثقافة، يستجيبون بشكل أفضل للتفاعلات الإيجابية. فنحن نبذل المزيد من أجل أولئك الذين يقدرونا ويستثمرون فينا ببساطة لأن ذلك يمنحنا شعورًا طيبًا. وبما أننا مخلوقات نحب المتعة، فإننا نكرر السلوك الذي يؤدي إلى هذا الشعور الجيد. ويؤدي هذا أيضًا إلى دورة دائمة من السلوك الإيجابي المعزز والنتائج الإيجابية. وكما نرى في كثير من الأحيان، فإنه يمكن إنشاء دورة سلبية قوية بنفس القدر. وعلى الرغم من أن بعض القادة يجادلون بأن الاستجابة السلبية تحفز الناس على الأداء؛ فإنها تخلق القلق وتؤدي إلى عدم الانتماء والمشاركة. فالمنهجية السلبية للتدريب عادة لا تحافظ على الأداء على المدى الطويل لأن الناس

يؤدي الموقف الإيجابي إلى سلسلة ردود فعل من الأفكار والأحداث والنتائج الإيجابية. فهو محفز ويؤدي إلى نتائج استثنائية. ويد بوغز Wade Boggs أحد مشاهير لعبة البيسبول

يستجيبون لقيادة سلبية بالالتزام مقابل الالتزام. وحتى نوضح أكثر، فإننا لا نقول بتجنب المحادثات الصعبة، بل نوصي بالتدريب لتحسين الأداء بعقلية وعادات إيجابية لزيادة فرص تحقيق نتائج إيجابية.

ليس التدريب الإيجابي بالمنهجية السهلة. فعلى العكس من ذلك، فإنه يعزز الأفكار حول ديناميات الإنسان والأداء لتحقيق نتائج صعبة. ويؤدي التدريب الإيجابي إلى ما يلي:

- جهد أكثر تركيزًا (وأقل هدرًا للطاقة العقلية والبدنية) لأنك أنت وفريقك منسجمون مع التوقعات.
 - المزيد من الجهد الاختياري من فريقك؛ لأنه يشارك بشكل كامل.
 - المزيد من الإخلاص والابتكار في السلوك؛ لأن فريقك يشارك في وضع الحلول.
 - مساءلة أكبر؛ لأن فريقك يعرف درجة أدائه الشخصية.
 - التزام أعمق من أعضاء الفريق؛ لأن فريقك يشعر بتقدير وقيمة حقيقيين.
- والنتائج المترتبة عن ذلك هي فريق أكثر إنتاجية، وتحسين العلاقات، وأداء إيجابي مستمر.

عقلية وعادات إيجابية

تمثل النتائج والعلاقة المهمة للفوز تحديًا ثنائي الأبعاد يتضمن عقلية وعادات تدريب إيجابية. ولا يكفي امتلاك أي منهما لتزويد القادة بالتدريب الفعّال وإلهام فرقهم على النحو الأمثل. وتركز معظم الكتب التدريبية وورش العمل على المهارات والعادات التي تُعدّ ضرورية. ويمكنك أداء جميع المهارات المناسبة، إلا أنه بدون التفكير الصحيح، لن تؤدي هذه المهارات والعادات إلى الاستجابة والنتائج التي تريدها من فريقك. ومن ناحية أخرى، فإن العقلية الصحيحة أمر مهم، ولكن بدون عادات التدريب المقابلة، فلن ترى تلك العقلية وهي تترجم إلى سلوكيات تدريب. وتسير عقلية التدريب الإيجابية وعادات التدريب الإيجابية جنبًا إلى جنب، ولديهما أكثر من علاقة متناسبة. وتمتلك عقلية التدريب لديك تأثيرًا مضاعفًا في عادات التدريب. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بين العقلية والعادات في معادلة بسيطة:

عقلية التدريب الإيجابية

×

عادات التدريب الإيجابية

=

النتائج والعلاقات الرائعة

يُعدّ التدريب على العمل أمرًا يجري داخل الفرد. وهو يبدأ بمعرفتك وبوضوح الصورة لديك عن نفسك؛ ثم ينبعث إلى الخارج إلى مهارات وعادات التدريب الخاصة بك. وسناقش في الباب الأول من هذا الكتاب مستويات المعرفة الأربعة التي تبني عقلية تدريب إيجابية. فعقليتك هي التي ستقيد أو توسع الاحتمالات والنتائج التي ستحققها من خلال تطبيق عادات التدريب. لهذا السبب سنتعامل مع عقليتك أولًا. بعد ذلك، سنوضح عادات التدريب الإيجابية الخمسة – أو مجموعة المهارات – مع أدوات الدعم لكل واحدة. وبالتزود بعقلية تدريب إيجابية وعادات تدريب إيجابية أيضًا، فإنه سيكون بوسعك إلهام النتائج والعلاقات التي تجعلك ناجحًا.

التفاؤل الدائم هو عامل مضاعف للقوة.

كولن باول Colin Powell

أحد جنرالات الجيش الأمريكي

يؤدي الاستثمار في فريقك إلى تحقيق عائد إيجابي تمامًا مثل الأرباح التي تجنيها من الاستثمار المالي. ومثلما الحال في الاستثمار المالي، فإن استثمارك في

الأخرين يتضاعف مع مرور الوقت. فابدأ الاستثمار في فريقك اليوم. وكل يوم يفوتك دون استثمار هو خسارة في الأداء لا يمكنك تعويضها. على حد تعبير زيغ زيغلار Zig Ziglar، المدرب المُلهم للملايين، "ليس بالضرورة أن تكون رائعًا لتبدأ، لكن يجب أن تكون رائعًا". إذن، هيا بنا نبدأ.

الباب الأول

العقلية الإيجابية في التدريب

"يجب أن تفكر بشكل صحيح قبل أن تتمكن من وضع فريقك على المسار الصحيح"

جولي ديفيس-كولان Julie Davis-Colan

لعقليتك تأثير كبير في طريقة الأداء والقيادة والتدريب التي تقوم بها. وتؤكد عالمة النفس، كارول دوك Carol Dweck، استنادًا إلى عقود من البحث، إلى أن الطريقة التي نرى بها أنفسنا تمثل عاملاً رئيساً فيما نحققه في النهاية^(١). وسوف ترتقي إلى المستوى الذي تتوقعه من نفسك. فما عقليتك الحالية؟ هل تعتقد أنه يمكنك التغيير، والتحسين، والإنجاز، والقيادة، والتدريب بتميز؟

لدى عقليتك أيضًا تأثير كبير في الأفراد الذين تدرّبهم. إذ يرتقي الناس أيضًا إلى مستوى توقعاتك منهم. وقد توصلت دراسة حديثة أجراها معهد كورن فيري (Korn Ferry Institute) إلى أن ٦٥٪ من كبار المديرات التنفيذيات في الشركات الكبرى أدركن أنه يمكن لهنّ أن يصبحن رئيسات تنفيذيات فقط بعد أن أخبرهن أحدهم أنه يمكن لهنّ أن يصبحن مديرات تنفيذيات^(٢). للوهلة الأولى، قد تبدو هذه الإحصائية مروعة. لكن فكّر في عدد المرات التي شاهدتَ فيها موظفًا عاديًا تحت إدارة مدير عادي يبدأ في تحقيق التقدم بمجرد تعيينه ليكون تحت قيادة مدير يبعث على الإلهام ويرى إمكانات ذلك الموظف. تمامًا مثل تلك الرئيسات التنفيذيات، فأنت ومن تدرّبهم سترتقون إلى مستوى التوقعات. فعقليتك تجاه نفسك وبالآخرين تمثل إحدى أفضل وسائل التنبؤ بالنتائج والعلاقات الناجحة التي ستبعث فيها الإلهام. فطريقة تفكير المدرب وتوقعاته هي التي تصنع الفارق.

افتراض الأفضل

ضمن مبادئ التصميم الشائعة القيام بإنشاء أنظمة وخطط لما هو عام بدلاً من التركيز على الاستثناء. فلماذا لا تصمم عقليتك بنفس الطريقة؟

فحتى تتبنى طريقة تفكير إيجابية في التدريب، افتراض أفضل ما لدى الآخرين. وإذا قررت حماية نفسك من عواقب خيبة الأمل من خلال التفكير دائماً في الأسوأ، فإنك تكون قد اخترت أيضاً خيبة الأمل لتكون الوسيلة التي يمكنك من خلالها عرض كل الأشياء والأفراد ... وهذا ما ستحصل عليه. ويمكنك بدلاً من ذلك اختيار التفكير الأفضل دائماً. اختر أن تجعل العقلية الإيجابية هي القاعدة الشائعة لديك. من المؤكد أنك قد تشعر بخيبة أمل أحياناً، لكن في معظم الأوقات، ستقوم بمرمجة عقلك والآخرين لتحقيق أفضل ما لديهم.

تعمل عقليتك على تهيئتك لرؤية السلوكيات التي تعزز العقلية هذه، سواء كانت سلبية أم إيجابية. ومما لا شك فيه أن موظفيك قد يكونون محبطين وغير مطيعين في بعض الأحيان. وهذا هو السبب الذي يجعل من الأهمية بمكان إدخال طريقة تفكير إيجابية في العلاقة. فإذا كانت عقليتك تقول: "هذا العضو في الفريق صعب المراس وغير متعاون"، فإنك تكون مهياً أصلاً للبحث عن السلوكيات التي تعزز العقلية السلبية هذه وتجدها كما هو متوقع. وإذا كانت عقليتك تقول: "أعتقد أنه يمكن لهذا الموظف أن يضغط على نفسه ويقود هذا المشروع بنجاح"، فمن المرجح أنك ستبحث عن المهارات والسلوكيات التي تدعم عقليتك هذه وتجدها. ويُعرف هذا باسم تحيز التأكيد، وهو الميل إلى عدم البحث عن المعلومات وتفسيرها وتفضيلها واسترجاعها بطريقة تؤكد معتقداتك القائمة مسبقاً.

طريقة تفكير سلبي		طريقة تفكير إيجابي
هي عالقة باتباع طرائقها الخاصة.	مقابل	يمكنها أن تتغير وتنمو.
إنه لا يستوعب ذلك.	مقابل	لم يتمكن من إتقان ذلك بعد.
إنه فقط يريد الحصول على أجره.	مقابل	إنه فعلاً يريد النجاح.
ربما سيغش ويسرق لمصلحته.	مقابل	يريد أن يفعل الصواب.
هي تهتم بنفسها فقط.	مقابل	إنها تريد أن تساعد.
لديها العديد من نقاط الضعف.	مقابل	لديها العديد من المواهب الطبيعية.

أوضح الباحثون القدرة التي تتمتع بها العقلية من خلال إثبات أن المديرين

تؤثر عقليتك اليوم
بشكل مباشر في نتائجك
وعلاقاتك غداً.

الذين استخدموا منهجية تعتمد على القوة مع موظفيهم قد ساعدوا في تحسين أدائهم بنسبة ٣٦,٤٪. ومن ناحية أخرى، ساعد المديرين الذين ركزوا بشكل أساسي على نقاط ضعف الموظفين على خفض أداء موظفيهم بنسبة ٢٦,٨٪^(٣). فإذا كنت ملتزمًا بتحقيق نتائج وعلاقات ناجحة، فإن اختيار العقلية الإيجابية في التدريب يعد اختيارًا سهلًا لأنه الخيار الوحيد.

توسيع الاحتمالات بشكل إيجابي

هل تؤدي العقلية الإيجابية إلى إنجاز حقيقي في منهجية وكفاءة التدريب الذي تقدمه؟ الجواب هو نعم بكل تأكيد! لقد ازدهر مجال علم النفس الإيجابي بالنتائج العملية خلال العقد الماضي. فقد اكتشف البحث الذي أجرته باربرا ل. فريديريكسون Barbara L. Fredrickson، على سبيل المثال، أن الأفكار الإيجابية تساعدك على رؤية المزيد من الخيارات والحلول لحل المشكلات، وهي مجموعة من المهارات التي هي أساس المدرب الملمهم والفرق الناجحة^(٤). تستجيب أدمغتنا للمشاعر السلبية عن طريق الحد من الخيارات التي ننظر فيها. على سبيل المثال، عندما تتنازع مع زميل أو أحد أفراد أسرتك، فإن غضبك وإحباطك قد يستنزفانك إلى درجة لا يمكنك معها التفكير في أي شيء آخر. كما أنك إذا كنت تشعر بالتوتر والإرهاق بقائمة طويلة من المهام، فقد تجد صعوبة في اتخاذ إجراء صغير للبدء. ويمكن للعواطف السلبية أن تمنع عقلك من رؤية الخيارات والاختيارات الأخرى التي تحيط بك.

اختبرت فريديريكسون Fredrickson تأثير العواطف الإيجابية في الدماغ بتقسيم أفراد الدراسة إلى خمس مجموعات وعرضت مقاطع فيديو على كل مجموعة. عرضت على أول مجموعتين مقاطع تثير العواطف الإيجابية؛ وشاهدت المجموعة الثالثة صورًا كانت محايدة؛ وشاهدت المجموعتان الأخيرتان مقاطع خلّفت عواطف سلبية. بعد ذلك، طُلب من كل مشارك أن يتخيل نفسه في موقف سيواجه فيه عواطف مماثلة ويكتب ما يمكن أن يفعله.

من المثير للدهشة أن المشاركين الذين شاهدوا العواطف السلبية كتبوا أقل عدد من الردود. وفي الوقت نفسه، كتب المشاركون الذين تكونت لديهم عواطف إيجابية عددًا أكبر من الأفعال التي يمكن أن يفعلوها، حتى عند مقارنتهم بالمجموعة الضابطة. كشفت النتائج أنك عندما تعيش حالة من العواطف الإيجابية، فإنك ترى المزيد من الاحتمالات. ولهذا الأمر دلالات بالنسبة للقادة. فالمدرّب ذو العقلية الإيجابية يكون قادرًا أكثر على رؤية المزيد من الفرص لتحقيق التقدم والتطور. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظف الذي يخضع للتدريب يكون مهياً بشكل أفضل لحل المشكلات والارتقاء بقدراته نتيجة لتلقيه التدريب بالعقلية الإيجابية.

بناء عقلية التدريب

يمثل شعار مؤسستنا العناصر الثلاثة التي تؤلف القيادة: الأشخاص، الفريق، المنظمة. ويعكس هذا الشعار إيماننا بأن القيادة الشخصية هي التي تحرك قيادة الفريق التي بدورها تحرك القيادة التنظيمية. فالتميز، مثل القيادة، مبني من الداخل إلى الخارج. فنادرًا ما يتجاوز تميز مؤسستك تميز فريقك، ونادرًا ما يتجاوز تميز فريقك التميز الشخصي. لذلك، فإن أهم سؤال يجب أن يوجهه القائد

هو: "ما الذي أقوم به حاليًا لتحسين تميزي الشخصي؟" إلهام المدربين أن يعملوا على تطوير أنفسهم قبل أن يطوروا فرقهم. ويبدأ هذا الأمر من الداخل بفهم نفسك. إذ تُبنى العقلية الإيجابية من أجل التدريب على أساس معرفة الذات. فالإلهام المدربين بطريقة مدروسة، وبشجاعة، يؤدي إلى تعميق أربعة مستويات من الوعي بالذات لبناء طريقة تفكير

إيجابي من أجل التدريب:

- ١- تعرف على أفكارك.
- ٢- تعرف على غرضك.
- ٣- تعرف على قيمك.
- ٤- تعرف على عواطفك.

عقليتك ... تعكس
ماضيك وتصف حاضرک
وتتنبأ بمستقبلک.

ويُمكنك الوعي القوي بهذه المستويات الأربعة من أن تكون أكثر كفاءة على الصعيد الشخصي، وأكثر ثقة ومصداقية أيضًا. وبنفس القدر من الأهمية، فإن السعي للحصول على قدر أكبر من الوعي بالذات يؤدي إلى تكوين ثقافة تفضي إلى تدريب، وفريق أكثر استجابة لتدريبك.

راقب أفكارك؛ لأنها تصبح كلماتك.

راقب كلماتك؛ لأنها تصبح أفعالك.

راقب أفعالك؛ لأنها تصبح عاداتك.

راقب عاداتك؛ لأنها تصبح شخصيتك.

راقب شخصيتك؛ لأنها تصبح قدرك.

فرانك أوتلو Frank Outlaw

مؤسس، سلسلة سوبرماركت باي-لو (BI-LO)