

2019

أبريل

كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



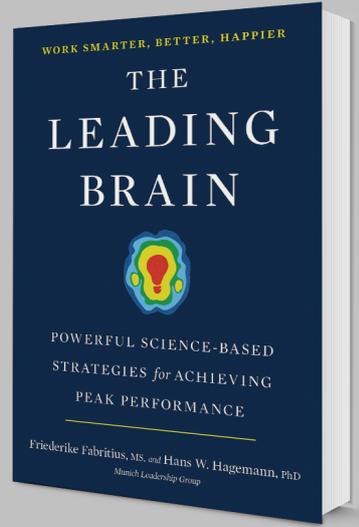
الشريك
العالمي
GLOBAL
KNOWLEDGE
PARTNER

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTUUM
KNOWLEDGE FOUNDATION



العقل الرائد

استراتيجيات علمية لبلوغ قمة الأداء



تأليف



فردريكه فابريتيس



هانز دبليو هيجمان



186

المبادرات والمشاريع



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحدى
العربية



القيادة من منظور جديد

القيادة في ثوبها الجديد ليست مجرد فن، ولا خيالات ورؤى وشعارات، بل علم يقوم على فهم العقل البشري واستيعاب قدراته في كل حالاته وتحولاته، فالطرق والأنماط السلوكية التي نتصرف ونستجيب وتتفاعل بها تتجه عمليات معرفية في غاية الدقة والخصوصية، فما قد يحفزنا ويحبطنا، ومستويات استجابتنا للتهديدات والمكافآت؛ كأفراد وجماعات، يعتمد على تلك الشبكات العصبية الدقيقة التي تنور وتمور في رؤوسنا. ترتكز منهجية قيادة العقل البشري على تسعة مبادئ تتودنا إلى قمة الأداء. تتعلق الثلاثة الأولى بالأداء الفردي واستدامته، وتهتم الثلاثة الثانية بكيفية وآلية إدارة العقل وتطويره، وترتكز الثلاثة الأخيرة على تكوين فرق متميزة قادرة على ارتقاء قمة الأداء الفردي والجماعي.

المبدأ الأول: اعرف مجالك المناسب

أهم سؤال يجب أن نطرحه على أنفسنا هو: كيف نصل إلى قمة أدائنا؟ في عام 1908 اكتشف عالما النفس «روبرت ياركز» و«جون ديلينجهام دودسون» أن تعريض الفئران لصدمة كهربائية معتدلة أدى إلى تحسين أدائها في الخروج من المتاهات، وحين زادت قوة الصدمات، تراجعت قدرات الفئران بشكل كبير وانتابها الخوف وحاولت الهرب، وقد أشار «ياركز» و«دودسون» إلى أن الصدمات الكهربائية شكّلت مثيرات ومنبهات للخطر، وهي نفس المشاعر التي نسميها «ضغوطاً». من دون القدر المناسب من الإثارة، فإننا نشعر بالملل وعدم قيمة العمل، وحين تزيد الإثارة على حد معين، فإن تركيزنا يتراجع استجابة للضغوط ونشعر بالخوف ونحاول الهرب.



في ثوبان..



نبدأ أعداد الشهر الرابع لعام 2019 من ملخصات «كتاب في دقائق» كتاب تعليمي علمي يتناول الأنشطة التعليمية الفعالة التي يمارسها الطلاب منفردين، ومع المعلمين أيضاً، وهو بعنوان: «مهمّات التعليم الأساسية» تأليف: نانسي أخافان، تُركّز المؤلفة على الواجبات التي

تدعم المشاركة في قلب الفصول الدراسية والأعمال اليومية، بصفتها حلقة الوصل التي تربط الطلاب بمعلميهم الذين يحفزونهم وهم يجربون ويمارسون عملية التعلم. بدايةً، يساعد المعلم طلابه على إنجاز مهمّة ما لزيادة فرصة استيعاب المعلومات الجديدة، ثم يوظف المعلومات نفسها في أداء مهمّة جديدة إلى أن يملك الطلاب مفاتيح هذه المعلومات من خلال المشاركة، وهذا يعني أن المشاركة والمهمّات تشكلان حجر الزاوية الذي يقوم عليه نجاح التعلم الجماعي.

تؤكد المؤلفة أيضاً ضرورة التحول من التعليم إلى التدريب، حيث لا يتحقّق التعلّم الفعّال إلا عندما يؤدّي الطلاب-وليس المعلم- المهمّات التعليمية بأنفسهم. فالمدرّسون يُرشّدون المتدرّبين إلى الطريق ثم يتراجعون لينطلق الطلاب في مسيرتهم ويجربوا بأنفسهم ولأنفسهم. هذا لا يعني أنهم يتخلّون عن طلابهم، بل يراقبونهم عن كثب ويشجّونهم ويوجّهونهم ويطرحون عليهم أسئلة تساعد على تأمل ما اكتسبوه من خبرات بأنفسهم. المعلمون النابهون يدركون أن الأيدي العاطلة ليست كالأيدي العاملة، وأنّ العقول التي تتسخ لا تُبدع.

في ملخص كتاب «الدوافع: كيف تشكل الطبيعة البشرية خياراتنا الإيجابية» يقرّر المؤلفان بول لورانس ونيتين نوريا أن هناك أربعة دوافع فطرية تشكل وتوجّه السلوك البشري في كل حالاته وتصرفاته، وهي دافع الكسب والفوز؛ أي اقتناء الممتلكات المالية والعينية والمعنوية، ودافع الترابط والتواصل؛ أي إقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ودافع التعلم والنمو؛ أي اكتساب المعرفة والتميّز من خلال المعلومات، وأخيراً الدفاع والأمن؛ أي الوقاية من المخاطر الحقيقية والافتراضية. وتلعب هذه الدوافع الأربعة دوراً مهماً في جميع خياراتنا وقراراتنا وتحديد أولوياتنا.

أما كتاب «العقل الرائد: استراتيجيات علمية لبلوغ قمة الأداء» فيطرح منظوراً جديداً للقيادة التي لم تعد مجرد فن ولا خيالات ورؤى وشعارات، بل هي علم يقوم على فهم العقل البشري واستيعاب قدراته في كل حالاته وتحولاته. يبيّن المؤلفان فرديكيه فابريتييس وهانز ديليو هيجمان أن الطرق والأنماط السلوكية التي نتصرف ونستجيب وتتفاعل بها، تتجّع عن عمليات معرفية في غاية الدقة والتفرد، فما قد يحفزنا ويحبطنا، ومستويات استجابتنا للتهديدات والمكافآت، كأفراد وجماعات، يعتمد على تلك الشبكات العصبية الدقيقة التي تتفاعل في مقدمة رؤوسنا. فما كنا نعرفه عن الكيمياء العصبية والتفاعلات الدماغية يساعدنا على الوصول إلى أفضل حالاتنا، من خلال عناصر حيوية يمكن أن تجتمع لتهيئ لنا فرص النجاح، فتصبح حقاً وصدقاً من ذوي العقول الرائدة.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

بلوغ ذروة الأداء

يكتنز العقل البشري ما يقرب من تريليون خلية عصبية، ورغم أن تلك الخلايا تتزاحم داخل العقل، فإنها تحافظ على مسافات دقيقة فيما بينها تُسمى نقاط التواصل، وترسل إشارات تُشبه الناقلات العصبية. غياب الاتصال بين الخلايا العصبية يمنحها قدرة على بناء دوائر جديدة تُسمى المسارات العصبية، وهذه المسارات تصبح أكثر وضوحاً كلما استخدمناها، لأن الخلايا التي تتواصل تتفاعل، في لحظات قمة الأداء، تفرز خلايا المخ مادةً كيميائيةً وتنتج الفرح والمرح. لكي تصل إلى ذروة أدائك، عليك أن تتبجح وتبرح وتعيش تجربةً مفعمة بالرضا والسعادة، ولحسن الحظ أن المخ يُفرز مواد كيميائية أخرى تدفعنا إلى المخاطرة وتقبل التحديات وتحفزنا إلى مواجهة أصعب المهمات.

كيف نزيد معدلات الأداء؟

الوعي بالذات

الرياضة والسفر والترفيه عن النفس، فأداء الأعمال البسيطة والمريحة بطريقة تلقائية يخلصنا من مشاعرنا السلبية الناتجة عن الإجهاد وعدم التحكم بمقائيد الأمور.

2. حين تشعر بالملل وعدم الانسجام وغياب الحافز بسبب سطحية المهمة المطلوبة منك، يقل معدّل إفراز هرمون السعادة في المخ، فيتراجع الأداء وتصبح بحاجة إلى شيء من التغيير في التفكير، ولممارسة

1. حين تشعر بقليل من الخوف، وليس بالفزع طبعاً، فإن المستوى المتوسط من الوجل والتوجس يدفعك إلى مزيد من التأهب والاستعداد، والسير في الاتجاه الصحيح.

المبدأ الثاني: تحكم في مشاعرك

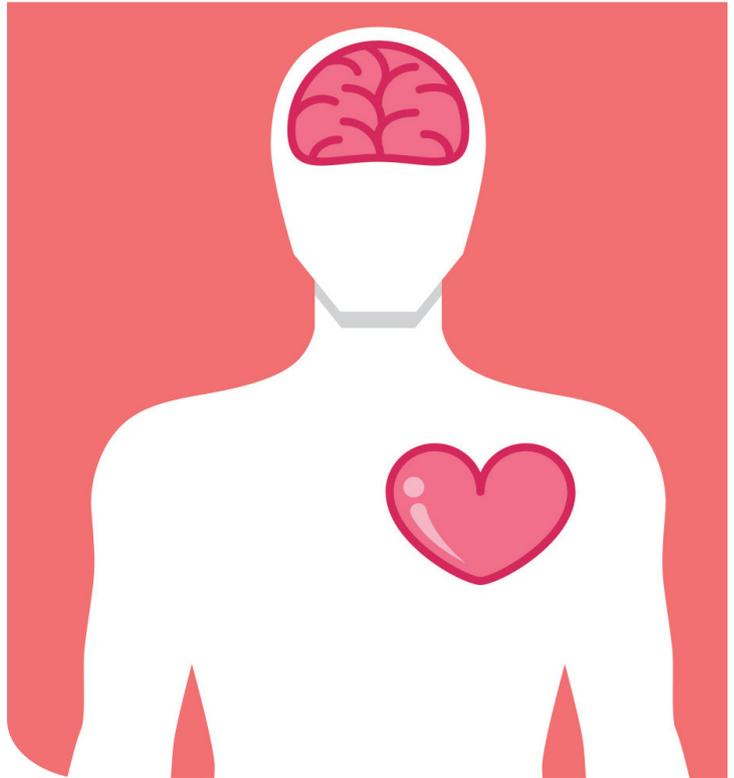
هناك منطقتان رئيستتان تتنافسان على التحكم في عقلك: المنطقة الأولى عقلانية تسيّر بالمنطق، والمنطقة الثانية عاطفية تقودها المشاعر الهوائية الفياضة، وفي أي معركة بين هاتين المنطقتين؛ يهزم العقل أمام العاطفة. حين نواجه تهديداً فإن القشرة الجبهية المنطقية تغلق أبوابها، وحين نواجه مكافأة أو نسمع خبراً سعيداً فإن قدراتنا الذهنية تتحسن بشكل تلقائي.

إدارة المشاعر

يمكننا التحكم في مشاعرنا بتغيير نمط تفكيرنا، والتحول من رد الفعل إلى الاستجابة الواعية للضغوط.

◆ **نمط الحياة الصحي:** مقاومة الضغوط عليك أن تأكل طعاماً صحياً وتمارس الرياضة، وتنام طويلاً.

◆ **قوة الإيحاء:** رغم أن العقل يقود الجسم، فإن قنوات الاتصال بينهما ثنائية الاتجاه، فإذا كنت تتخذ وضعية جسدية تنم عن الثقة بالنفس أو تبسم بسعادة، فإن عقلك سيحوّل رد الفعل المصطنع إلى



استجابة حقيقية.

◆ المعانقة والمصافحة: أثبت علماء الأعصاب

أن العناق والمصافحة بحرارة يقللان الضغط النفسية أكثر من النصائح المباشرة والكلمات المهذبة، وحين تكون معانقة الآخرين غير ملائمة أو غير مقبولة، فإن المصافحة بالأيدي تقلل أيضاً من احتشاد الضغوط.

◆ قل شكراً: تخصيص جزء من الوقت كل

يوم للتعبير عن الامتنان للآخرين يزيد معدل السعادة بمقدار 25%.

◆ استثمار النجاح: التعامل مع المهام

باعتبارها تحديات لا تهديدات يولد سلسلة

من الاستجابات الإنجازية ويقلص الضغوط

النفسية ويحد من احتمالات التعرض للاكتئاب.

التداوي والتي كانت هي الداء: حارب الضغوط النفسية بنفس أسلوبها؛ إما بتشتيتها أو باستخدام مراكز قوتها لصالحك من خلال:

- التسمية والوصف: أعط اسماً أو وصفاً لردِّ

فعلك العاطفي الناجم عن الضغط النفسي لتجرّد الجهاز العصبي السلبي من أسلحته وتمكّن مخك العقلائي من استعادة سيطرته.

- إعادة الصياغة: حين يصبح الخطر تحدياً

محيراً، فإن الانتكاسة المفاجئة تحمل في طياتها فرصة غير متوقّعة للتمرد على الموافق

العصبية واستبدالها بتحديات قابلة للنضج

والتنفيذ والتشغيل.

فكر في ركائز ومنشطات الأداء كما لو كانت مكونات صورة تؤهلك للحصول على جائزة عالمية، فالأدريينالين يحفزك إلى توجيه آلة التصوير نحو الهدف الصحيح، والدويامين يساعدك على استخدام خاصية التقريب حتى تصبح لديك شخصية قوية ومميّزة، وأخيراً هناك الأستيل كولين الذي يجعلك تصب تركيزك على بؤرة الحدث أو مركز الصورة تماماً. اضبط هذه العناصر وستحصل على لقطة فوتوغرافية رائعة وعمل فني متكامل.

المبدأ الثالث: اشحن تركيزك

إذا كنت تعتقد أنك تستطيع أداء مهمتين ذهنيّتين في آن واحد دون أي آثار سلبية في أيّ منهما، فأنت مخطئ كما يقول علماء السلوك العصبي. عقلك مثل عقول كل البالغين، مُتخَم بالتفاصيل لدرجة أنه لا يستطيع الملاحظة وهو يحوم في اللاوعي. لتدير عقلك وتحوّل من خامد إلى رائد، يجب أن تعرف من أين يأتي كل من:

التركيز والتشتت

القشرة الدماغية الموجودة في مقدّمة الناصية (الجيبة) هي المسؤولة عن المعالجة المعرفية والذهنية، فهي تتعامل مع «المهام التنفيذية» للعقل، كال تفكير المنطقي والتخطيط الاستراتيجي وحل المشكلات. القدرة على التخطيط، والحفاظ على الانتباه المستمر والمركّز، كلها مهام تتبع من القشرة الدماغية التقدّمية. يتوهج الانتباه حين يكون لدى القشرة الجبهية المزيج المناسب من الناقلات العصبية، والهرمونات، وغيرها من التفاعلات الكيميائية، وعلى الرغم من القوّة التي تتمتع بها القشرة الأمامية، فإنها لا تنجو من تأثير التشويش والتشتت.

حين يكون الكثير قليلاً

أداء مهام عدّة في آن واحد هو العدو الرئيس للتركيز، وهذا لأنه على عكس المشاهد والأصوات والروائح المزعجة الكثيرة التي لا تستطيع التحكم بها، فإنك بأدائك مهام عدّة في آن واحد تشوّش على نفسك بمحض إرادتك، فأنت تضعف طاقتك العقلية عمداً وتشوّش تفكيرك. أداء مهام عدّة في آن واحد بالشكل الصحيح، الذي يعتمد بشكل كامل على العقل أمر مستحيل، لأن عقلك سينتقل سريعاً جيئةً وذهاباً بين المهام، العملية التي تتسم بعدم فاعليتها وتأتي على حساب كل من التركيز والإنتاجية.



حافظ على تركيزك

1. قاوم الملهيات، بل تخلص منها. إن مفتاح التركيز الفعّال هو تصفية عقلك ومكتبك من أي مشوّشات محتملة قبل أن تحوّل تركيزك نحو المهمة أو المشكلة التي بين يديك.
2. ابحث عن الجانب المرح والشائق فيما تفعل، فإذا كانت مهمّتك جديدة ومرحة، فستتخفّض احتمالات بحثك عن حافز، بعيداً عنها.
3. اجتمع بنفسك بشكل منتظم. خصّص قدراً من الوقت بانتظام لنفسك، بحيث تغلق بابك،

وتحوّل أجهزتك إلى الوضع الصامت، وتركّز حصرياً لدقائق أو لساعات معدودة على التفكير غير المشوّش خلال هذا الوقت الذي تقضيه وحدك.

التركيز يزيد التدفّق

يحدث أمر أقرب إلى السحر حين تكون قادراً على صد المشوّشات، والتركيز على المهمة التي بين يديك، والاستمتاع ببساطة بما تفعله الآن. هذا السحر يُعرف باسم التدفّق، وهو حالة تتخرط في إطارها بشكل تام في أمر ما مستبعداً

أي أمر آخر. ولتحقيق التدفّق، فأنت بحاجة إلى هدف محدّد، وتحّد مثالي، وردّ فعل واضح وفوري. يقدّم لك الهدف «الاستيل كولين» لمساعدتك في الحفاظ على تركيزك، ويقدم لك التحديّ «النورادريالين»، ويقدم لك رد الفعل دفعة مكافئة من «الدوبامين».

ورغم ضرورة تحقيق التوازن بين المهارات والتحدّيات، فإن أفضل وضع للتدفّق يتحقّق حين تشعر بأنك تواجه تحدياً كبيراً نوعاً ما.

المبدأ الرابع: تحكّم في عاداتك

سواء أكانت إيجابية أم سلبية، فإن العادات القديمة تجذب عقلك لأنها تتطلب جهداً أقل. لذلك فإن اكتساب عادات جديدة قد يكون صعباً، لأنها تدفع عقلك في البداية إلى بذل مجهود أكبر وبفاعلية أقل مما يروقه، ولكن بمجرد أن تتمكّن من ترسيخ عادة جديدة مكافئة، فإن عقلك سيختارها تلقائياً بدلاً من العادة القديمة.

هكذا تتكوّن العادات

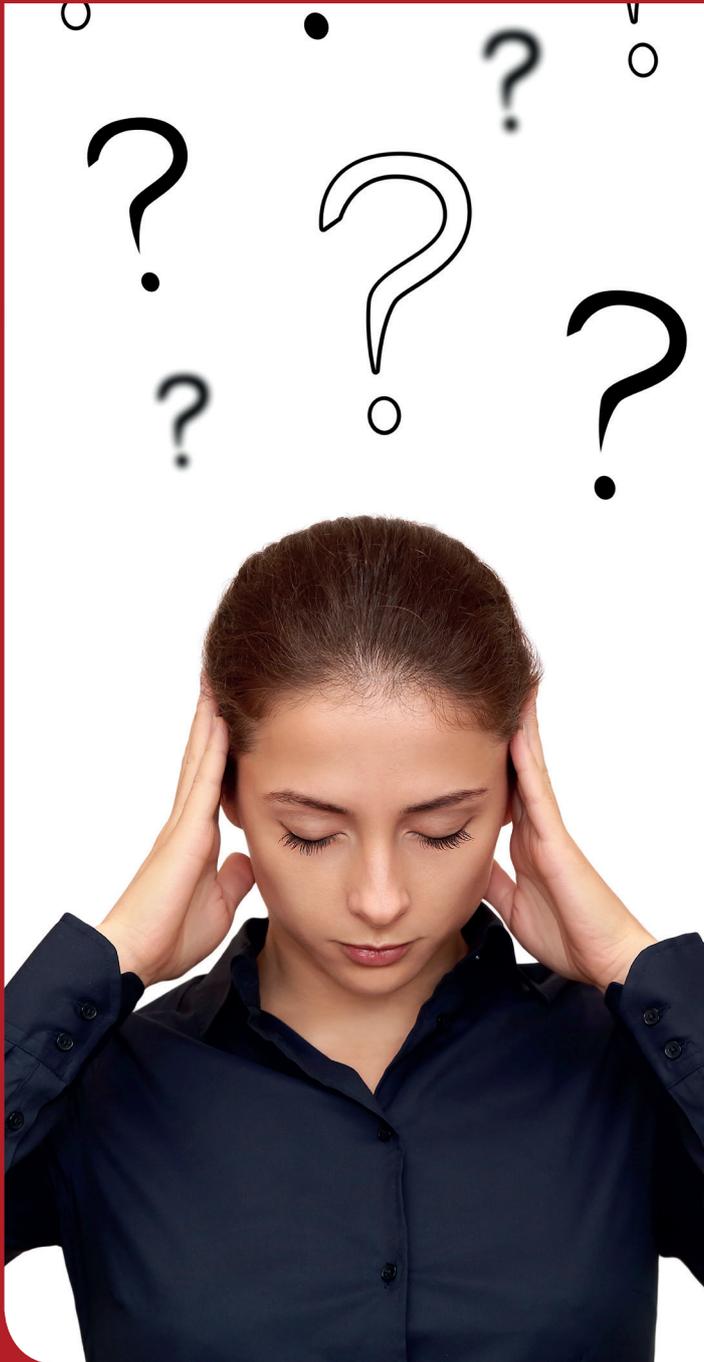
تتكوّن العادة من ثلاثة عناصر: إشارة بدء، وروتين، ومكافأة. إشارة البدء حافز محدّد أو مجموعة من الحوافز. قد يكون هذا الحافز أي شيء: مكان، أو مشاعر، أو وقت، أو حتى كلمة أو عبارة، والحافز هو ما يستحثّ الروتين، والروتين هو العادة نفسها، وطبيعة الروتين متباينة، فقد يكون بسيطاً للغاية، كالعبوس على سبيل المثال، وقد يكون متوسط التعقيد أو معقّداً، كالطريق الذي تسلكه كل يوم للذهاب إلى العمل، وفي البداية فإن توقّع المكافأة هو ما يحفّز وجود الروتين ويضمن تخزينه في العقد القاعدية للعقل، وقد تكون المكافأة طعاماً أو ببساطة شعوراً بالاسترخاء، أو الإنجاز، أو الرضا.

تغيير العادات

اكتساب عادات إيجابية والتخلص من العادات السلبية يتضمّن المهارات الأساسية ذاتها:

1. تحديد الهدف والحافز: معظم الأهداف الناجحة تتشارك سمتين رئيسيتين:

- ◆ هناك أساس عاطفي للحافز.
- ◆ محدّد الهدف لديه القدرة ليس على تصوّر الوصول إلى هذا الهدف فحسب، وإنما الأهم أيضاً قدرته على



في إضفاء تغيير يدوم، فالنوايا وحدها لا تكفي. عليك أن تربط بين روتينك الجديد وأحد الحوافز، وهذا المزيج بين الحافز والروتين يشار إليه باسم نية التنفيذ.

التي تتضمن اتخاذ خطوات صغيرة للغاية، مما يمكنك من التقدم بشكل ثابت دون أن تُفعل منبهات عقلك التطورية.

3. البقاء على مسارك: إذا كنت ترغب

تصور العملية المطلوبة لتحقيقه.

2. البدء: إن أكبر عقبة تقف في طريق

البدء هي التأجيل، والوسيلة التي يمكن بها التغلب على نفور العقل الفطري من

التغيير هي استخدام طريقة «كايزن».

المبدأ الخامس: أطلق العنان للاوعي

أقوى جزء في عقلك هو الذي لا تدري عنه شيئاً ولا يحظى بالتقدير الذي يستحقه، إنه اللاوعي. اللاوعي هو المسؤول عن أهم جزء من أنشطة اتخاذ القرار. عقلنا الواعي غالباً ما يكون آخر من يعلم حين تتخذ خطوة ما، وهناك سبب منطقي وراء ذلك، فاللاوعي مصمم للعمل بشكل أسرع كي يضمن بقاءنا، فهو الذي ييقينا أحياء بمعنى الكلمة، لأنه يجعل القلب يستمر في ضخّ الدماء، ويسمح لنا بأن نواصل التنفس دون أن نضطر إلى التفكير في الأمر، فضلاً عن ذلك فإنه على عكس الذاكرة العاملة، التي عادة ما تتوافر بها مساحة لأربع معلومات في آن واحد فحسب، فإن قدرة اللاوعي ليست محدودة.

ورغم أن معظم تفكيرنا يحدث بالفعل في العقل الواعي، فإن هناك عاملين رئيسيين يجعلان العقل الواعي الجزء الأقل استخداماً على مستوى الأنشطة التي تتطلب تقييماً معقداً، ألا وهما السعة المحدودة للذاكرة العاملة، وخطورة ما يسميه علماء النفس بالشلل التحليلي أو الإجهاد الناتج عن اتخاذ القرارات.

تفكير أقل وقرارات أفضل

رغم الغرابة التي قد تبدو عليها الفكرة، فإن التفكير بشكل أقل يؤدي إلى حلول أكثر ذكاءً، فحين يكون لدى الخبراء وقت محدود ومعلومات محدودة، فإنهم في الغالب يتخذون قرارات أفضل. التقييدات الصارمة تجبر العقل على الاستفادة من قوة العقد القاعدية، وسرعتها، وقدراتها الحسائية، لكونها المكان الذي تُخزن فيه الخبرات المكتسبة.

ما وراء القرارات البديهية

هناك منطقتان في عقلك مسؤولتان عن القرارات البديهية: العقد القاعدية والجزيرة الدماغية. العقد القاعدية هي المسؤولة عن إدارة الأنماط



خلال العمليات الحسائية للوعي.

دخول اللحظة الملهمة

رغم أنك لا تستطيع أن تحفز الرؤى الإبداعية من خلال الوعي، يبقى بإمكانك أن تمارس أعمالاً وأنشطة تساعدك على تمهيد الطريق لها، فحين يتعلق الأمر باللحظات الملهمة، فإن بعض الأوضاع تكون مفيدة أكثر من غيرها.

1. اصنع جواً مرحاً. تتزايد احتمالات وصولك إلى الأفكار الإبداعية حين تكون سعيداً ومرحاً.
2. تخلص من القيود. ينمو الإبداع ويزدهر في غياب القيود والهياكل والشروط الإدارية، أكثر من البيئة الصارمة التي تقيد العمليات التنفيذية وتتمط الإجراءات وتعرضها على الجميع.

المخزنة والروتين اللذين يعكسان خبراتك التراكمية. أما الجزيرة الدماغية فتتعامل مع وعيك الجسدي، فهي فعلياً حساسة لأي تغيرات تطرأ على جسديك.

وبفضل الجزيرة الدماغية، فإن هؤلاء الذين يتمتعون بوعي قوي بأجسادهم يستشعرون التغيير. لذلك فإن القرارات البديهية غالباً ما تسمى مشاعر حدسية، فنحن نستشعر ما إذا كان قرارنا صائباً أم خاطئاً بملاحظة التغيير البسيط الذي يطرأ على شعورنا، ولأن القرارات البديهية التي يتخذها الخبراء تعتمد على العقد القاعدية الأقوى والأسرع، فإنها تكون في الغالب أفضل من الاستنتاجات العقلانية التي يتم الوصول إليها من

” الطاقة الإيجابية تُحوّل القرارات الحيوية إلى عادات فردية وجماعية واثقة

66

وفائقة الإنتاجية

ليرسل رسالة إلى عقلك تقول: «انظر، هذا شيء جديد»، يمكن أن يساعدك ويخرجك من حالة الركود إلى حالة الحركة والصعود.

◆ **لا تبالغ في التنظيم:** نحن نتعلم بشكل أفضل حين نعرف القواعد بشكل ضمني.

◆ **تعلم مع صديق:** التفاعل الاجتماعي النابع من التعلم بصحبة شخص آخر يفرز الأوكسيتوسين الذي يعزز المرونة العصبية ويسهل التغيير.

◆ **ضع الأشياء في شكل قابل للتحكم:** حتى المعلومات القيمة الجذابة يمكن أن تستحث رد فعل سلبياً. حين يشعر عقلك بأنه متحم، فإنه يدق أجراس الإنذار في رأسك. قسّم مهمات التعلم الكبيرة إلى مهام صغيرة يسهل التحكم بها، وتمتع بفترات راحة متكررة كي تسمح لذاكرتك بتسيخ ما تعلمته فتحوّل دون الشعور بالملل والإرهاق من تراكم المهام.

◆ **استخدم التعلم متعدد النماذج:** كلما زادت مناطق العقل المستخدمة حين تتعلم شيئاً جديداً، زادت احتمالات أن تتذكر هذا الشيء، وذلك لأن ذكريات هذه المعلومة تُخزن في مناطق متعددة داخل العقل، فتتشأ روابط عصبية بين المناطق المتباعدة، وعندما تستدعي أيّاً منها مستقبلاً، فإن بقية الروابط تنشط تلقائياً.

◆ **احصل على قسط وافر من النوم:** النوم ضروري في كل عمليات التعلم لأنه الفترة التي تتحوّل فيها المعلومات التي يعلّمها العقل مهمة لتسجل وترسخ في الذاكرة طويلة المدى.

المبدأ السابع: التنوع سر النجاح

حين نسمع معظماً كلمة «تنوع»، فإننا نفكر في الجنسيات والثقافات والخلفيات الاقتصادية المختلفة، ورغم أن أعضاء الفريق قد يبدو مثل الأمم المتحدة، فإنهم رغم ذلك يتشاركون في منهجية متجانسة محدودة لحل المشكلات. هناك وسيلة أخرى لتعزيز التنوع، وهي تكوين فرق يتمتع كل عضو من أعضائها بمركز قوة معين أو مهارة معينة، بحيث يضم كل فريق مجموعة متنوعة من السمات الشخصية.

الأفضل في فنته

بدلاً من تقييم الأشخاص وفقاً لما يحرزونه من مجموع 5 نقاط أو حتى 10 نقاط، فإننا نقصر الأمر على أربع نقاط فحسب:

1. غير مقبول.

2. مقبول.

3. مهني.

4. الأفضل في فنته.

◆ **ركّز على ما هو إيجابي:** حين تتعامل مع نقاط ضعف أحد

أعضاء الفريق، حول أي سلوك يُصنّف كسلوك «غير مقبول» إلى

«مقبول» ليس أكثر، ثم افض ببقية الوقت في العمل على مواطن

قوتهم التي يتمتعون بها بهدف مساعدتهم كي يصبحوا «الأفضل

في فنتهم» في مجال واحد أو اثنين.

◆ **حدّد خبراءك:** أعد قائمة بأفضل المهارات التي تحتاج إليها

في فريقك، ثم صنّف كل عضو من أعضاء الفريق وفقاً لهذه

القائمة، وبمجرد أن تفعل ذلك، يجب أن يكون الجميع قادرين

على تقديم إجابة واضحة وأكيدة عن السؤال المحوري التالي:

«لماذا أنا عضو في هذا الفريق؟».

◆ **وظّف الطيور ولا تعلم القروود الطيران:** بدلاً من تبني

الاستراتيجية المحكوم عليها بالإخفاق، والتي تعمل على تحويل

نقاط الضعف إلى مواطن قوة، وظّف مواهب جديدة تتمتع أصلاً

بسمة فطرية تؤهلها للمهارة المطلوبة.

◆ **اجعلهم الأفضل في فنتهم:** بدلاً من جعل الجميع محنّكين،

وظّف الذين يتمتعون بوحدة أو أكثر من المهارات الأكثر طلباً

في فريقك، ثم طوّرهم في المجالات التي يتفوقون فيها بالفعل،

وأهلهم ليصبحوا «الأفضل في فئتهم».

كيمياء الشخصية: أربعة عناصر لأربع شخصيات

◆ **المستكشفون:** هم الباحثون عن المشاعر لأنهم يملكون جينات معينة تجعلهم يتسمون بالحساسية تجاه كل ما هو جديد. يشعُّ المستكشفون بالتناؤل ويتألقون بالإبداع. قد يتسمون بسعة الحيلة وسرعة التفكير، لذلك يجب أن تمنحهم الفرصة للانخراط في مثل هذه الأنشطة.

◆ **البنائون:** هؤلاء يكونون موضع تقدير جزاءً لإخلاصهم وكفاءتهم وإمكانية الاعتماد عليهم، ويتميزون بنظام يرتبط بالإحساس بالهدوء والسعادة. يحتاج البناء إلى الحرية لإعداد جدولته الزمني بالشكل الذي يناسبه والعمل في بيئة غير فوضوية.

◆ **القادة:** لدى هؤلاء البشر نشاط قوي فنجدهم يميلون إلى وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة باتخاذ القرار أو التحليل المنطقي. هؤلاء القادة يعيشون

النجاح، فلا تحرمهم متعة المغامرة وصنع المستقبل!

◆ **المفاوضون:** تظهر لدى هؤلاء سمات التعاطف وسرعة البديهة والتواصل الفعال، فيظهرون مهارات اجتماعية وتنفيذية متميزة. تتمثل مواطن قوة المفاوضين في موهبتهم في التعامل مع الناس، وطلاقتهم اللفظية، وقدرتهم على عقد الروابط بين الموضوعات التي تبدو منفصلة بعضها عن بعض.



المبدأ الثامن: رسخ الثقة

لدى العقل البشري وظيفة تسمى «النظام العصبي الانعكاسي»، وهو عبارة عن شبكة من الخلايا العصبية التي تتفاعل حين نتخبط في سلوك معين، أو حين نرى شخصاً آخر يمارس السلوك نفسه. أثبتت الأبحاث أن العقل لا يميز بالقدر الكافي بين سلوكياتنا وسلوكيات الآخرين التي نشهدها، وفي الواقع كلما كنا في صحبة أناس آخرين، استمر عقلنا في محاولة مضاهاة سلوكياتهم.

أثار اكتشاف الخلية العصبية الانعكاسية واضحة، فحين تكون قائداً، يعكس الآخرون ما يرونك تفعله، وهذا يعني أن لديك تأثيراً قوياً وجوهرياً على الطريقة التي يتصرف بها الآخرون وعلى شعورهم أيضاً.

نسيج الوشاح

المكافآت تدفع بالأداء إلى الأفضل، إذ يتحسن أدائهم حين ينتظرون مكافأة. توقع المكافأة، يستحث سلوكاً دافعاً وتقديمياً، في حين أن أي شيء نعدّه شاقاً ومتعباً ومملاً يؤدي إلى أثر عكسي تماماً، وهذا ما نسميه سلوك التجنب. استجابةً لحقائق سلوكي الإقدام والتجنب، يهدف نموذج «الوشاح» إلى الحد من الخطر وزيادة حجم المكافأة، وتتكون هذه المنظومة الدماغية من: الحالة، واليقين، والاستقلالية، والصلة، والعدالة.

1. **الحالة:** تشير إلى الشعور الذي يبتاع موظفيك بعد تفاعلهم معك، فبوصفك قائداً، إذا عاملت أفراد فريقك بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم فعلاً محل تقدير، ستجعلهم

يؤمنون بأنهم يستطيعون أن يصنعوا فرقاً حقيقياً.

2. **اليقين:** تحاول عقولنا باستمرار أن تستشرف المستقبل. أما الياقين فيجعلنا في حالة قلق وقد يؤدي بنا إلى رد فعل متأهب للخطر، أما إدراكنا الحسي لليقين فيستحث فينا شعوراً بإمكانية الحصول على المكافأة، وبصفتك قائداً، فلن تستطيع أن تنزع الغموض من جميع المواقف وبصفة دائمة، وكل ما تستطيع أن تفعله هو محاولة إضفاء شيء من الطمأنينة على موظفيك.

3. **الاستقلالية:** حين يشعر الإنسان بأنه سيد قراره، تتحسن حالته المزاجية وتخفض مستويات الضغط النفسي لديه، ولذا يمكن للقادة أن يقدموا لأعضاء فرقهم إحساساً

حقيقياً بالاستقلالية بمنحهم حرية العمل وفقاً للأسلوب الذي يناسبهم، ما داموا مستعدين وقادرين على الالتزام بالأهداف المتفق عليها.

4. الصلة: يتحسن أداء الموظفين حين يشعرون بأنهم

مرتبطون بك، ولتوطيد الروابط بينك وبين أفراد فريقك، كرّس بعض الوقت لبناء علاقات إيجابية معهم بتعزيز بيئة إيجابية تقوم على الاهتمام والاحتواء.

5. العدالة: بدلاً من زيادة الأرباح، عزز العلاقات الإنسانية

والعدالة، في بعض الأحيان تستحث عقولنا رد فعل المكافأة حين نرى الآخرين يُعاملون بشكل عادل، ومن ناحية أخرى فإن إنذار الخطر يبدأ بالعمل داخل عقولنا حين نشعر بأننا نُعامل بشكل غير نزيه. عندما تعمل على تعزيز مُناخ العدالة، سيعود ذلك بالنفع على الجميع، بما في ذلك أرباح المؤسسة.

المبدأ التاسع: شكل فريق المستقبل

كي تستطيع تكوين فريق المستقبل، ابدأ بالاعتماد على مواطن قوّة أعضاء الفريق الموجودة أصلاً، واحرص على إسعاد أفراد الفريق في أوقات الشدّة والرّخاء، وبناء إطار عمل يشجّعهم على الأداء بأفضل شكل ممكن ويرضيهم بكل الطرق الممكنة. يعتمد تكوين فريق عمل فائق الأداء -أولاً وقبل أي شيء- على توظيف أفضل المواهب وتطويرها. توظيف الأفضل يحقّق نتائج أفضل، وهذا أفضل من الاعتماد على تدريب الموظفين فقط، ومن ضمن أهم مهام القائد إدراك المهبة الحقيقية وتمييزها، فحين تراها، بادر إلى اقتناصها واستثمارها.

ما يمكن وما لا يمكن تغييره

هناك قدرات ومهارات وأمور كثيرة تتعلق بموظفيك تستطيع تغييرها، وهناك أمور أخرى لا تستطيع تغييرها مهما حاولت واستثمرت. المهارات مثل العضلات، قد تكبر وتتمو وقد تصاب بالضمور بمرور الوقت. أما المواهب فتظل على حالها، فمتى توافرت المهبة، يمكن تطوير بعض المهارات وتنميتها، ولسوء الحظ، يكاد يكون من المستحيل تطوير المهارات إن لم تتوافر المواهب. يمكنك فقط تحرير المواهب المتاحة وإطلاقها في عقول وقلوب موظفيك.

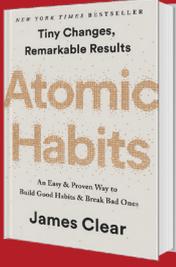
تمسك بفريق أحلامك

1. أعد بيئة عمل صديقة للعقل. الموظفون الموهوبون

يحتاجون بجانب موهبتهم إلى مكان يجعلهم يرغبون في المجيء إلى العمل ويمكّنهم من النجاح، وحيث إن الرياضة، والغذاء الصحي، والنوم بشكل صحي، مثلث الوقاية من الضغوط، فمن الضروري دعم المناخ الذي يجعل تلك الأمور ممكنة.



كتب مشابهة:



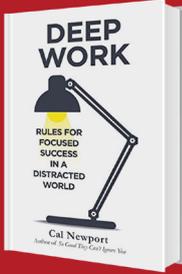
Atomic Habits
An Easy & Proven Way to Build
Good Habits & Break Bad Ones.

By James Clear. 2018.

Peak Performance

Elevate Your Game, Avoid Burnout,
and Thrive with the New Science of
Success.

By Brad Stulberg and Steve Magness.
2017.



Deep Work

Rules for Focused Success in a
Distracted World.

By Cal Newport. 2016.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 mbrf.ae

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 [qindeel_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)

 [qindeel.uae](https://www.facebook.com/qindeel.uae)

 qindeel.ae



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

2. قَدِّم لموظفك حوافز جذابة. حين تُقدِّم لموظفك حوافز على

الأداء ولتحسين النتائج، ضع في اعتبارك مبدئين منطقيين: العدالة والتجديد، فرغم توافر عديد من الخيارات عند اختيار الحوافز، فبشكل عام هناك مبدآن أساسيان يجب أن تضعهما في اعتبارك:

◆ **تأثير المكافآت يكون أقوى حين تكون غير متوقعة،** فالمنافآت غير المتوقعة يعالجها العقل بقوة مقارنة بالحوافز التي يتوقعها أفراد الفريق، وسبب هذا الاختلاف هو الناقل الكيميائي العصبي المرتبط بالتجديد، والذي يعدُّ محفزاً قوياً.

◆ **الحوافز الفردية تؤثر في الفريق بأسره،** والمال ليس بأهمية إحساس المرء بأنه يتلقى التعويض المناسب مقارنة بزملائه. العدالة تحفز «الأوكسيتوسين» الذي يعزز كيمياء التعاون.

يصف مفهوم التدفق والتخليق مع تيارات الحياة المنطلقة أفضل صور التركيز وأكثرها انسجاماً مع طبيعتنا البشرية ومناجح السعادة والإيجابية

الفريق المنطلق

التدفق الذي يؤدي إلى وصول الفرد إلى قمة الأداء يمكن أن يمتد ليشمل كل أعضاء الفريق، وهناك أربعة عوامل يمكن أن تزيد احتمالات ذلك:

1. **التركيز:** لن يحدث التدفق الجماعي في مناخ مشتت. الهدف الواضح، والتركيز التام، وحسن الاستماع، كلها عوامل تزيد تركيز الفريق الجماعي لينطلق كل الأعضاء على قلب رجل واحد.

2. **المرونة:** الشدة والحدة تحدان من حالة التدفق والانطلاق. من الضروري أن نرحب بأفكار الآخرين بدلاً من تجاهلها وطرحها جانباً.

3. **التعاون:** الفرق التي تتسجم وتتجج في العمل معاً تبلغ حالة التدفق وتطلق وتسبق. يتحقق المستوى المثالي للتعاون حين تتوافر للأعضاء معرفة معقولة بالعمليات والمنهجيات التي يخطر كل منهم فيها مع عدم تقبلهم للنتائج الضعيفة.

4. **التكلفة:** التدفق الجماعي لا يحدث في فراغ. المخاطرة الهادفة والملموسة تستحث الأدرينالين، الذي يشجذ تركيز الجميع. على المستوى الفردي وكذلك على المستوى الجماعي، يعدُّ التركيز الحاد والجاد مؤشراً مهماً على وصول حالة التدفق إلى المستوى المطلوب.

العقول الرائدة

ما نعرفه عن الكيمياء العصبية والتفاعلات الدماغية التي تساعدنا على الوصول إلى أفضل حالاتنا، وما تعلمناه عن الكيفية التي يمكن بها الاتصال، ثم إعادة الاتصال بين المسارات العصبية بشكل يفيدنا طيلة مسيرة حياتنا، والرؤى العلمية والتشويرية التي اكتسبناها حول ما يؤثر بالإيجاب في بناء فريق سعيد وناجح، جميعها عناصر يمكن أن تجتمع لتهيئ لنا فرصة للنجاح والازدهار؛ في حياتنا العملية والشخصية، فتصبح حقاً وصدقاً من ذوي العقول الرائدة.



Exclusively at

Paris Gallery



باريس غاليري

800-744

www.parisgallery.com
www.luxuryclub.com