

2019

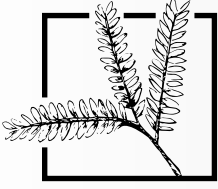
سبتمبر

كتاب في دقائق

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



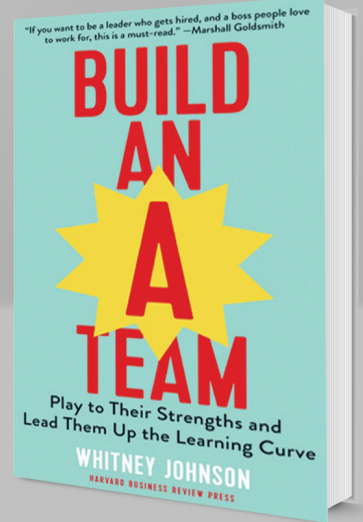
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION



عام التسامح
YEAR OF TOLERANCE

بناء فريق متميز

تنمية قوتهم وقيادتهم في مضمار التعلم



تأليف

ويتني جونسون

197

المبادرات والمشاريع

بالعربي
إحدى مبادرات مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإختري
الإبتدائي



برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing



في ثوانٍ...



يتميز كتاب «لحظات تعلم القراءة والكتابة: خلق لحظات تعلم يومية مع القراء المبتدئين» لمؤلفته جاكلين ويتر إيزلي (عميد قسم الدراسات المهنية وأستاذ مساعد في التربية بكلية قرطاج في كينوشا بولاية ويسكونسن الأمريكية)، بأنه كتاب تطبيقي

يستهدف تهيئة بيئات التعلم التفاعلية، وتحفيز الطلاب المبتدئين إلى تعلم مهارات القراءة والكتابة، وتنمية الوعي البصري وتوظيف الأنشطة التعليمية خلال اليوم الدراسي في جذب انتباه أولئك الطلاب، ويوضح الكتاب دور المعلم في استمالة الطلاب إلى عادة القراءة بأن يكون هو نفسه مثلاً يحتذى لهم، بتخصيص ساعة يومية للقراءة يحكي لهم عن أكثر ما يلفت نظره في أثنائها عن كل كتاب فيشوقهم ليمارسوا هم أيضاً هواية القراءة، ويستعرض الكتاب عدداً لا بأس به من الأنشطة الداعمة لمهارات القراءة والكتابة ودورها في تنمية شغف القراءة لدى الطلاب وغرس تلك العادة في حياتهم منذ الصغر.

وينتقل بنا كتاب «بناء فريق متميز: تنمية قوتهم وقيادتهم في مضمار التعلم» للمؤلفة ويتي جونسون، التي تميزت في مجال الابتكار الخلاق - إلى بيئة العمل المحفزة، وبناء فريق عمل متميز، ملقياً الضوء على دور المدير الذكي المحبوب في تطوير فريق العمل وفي نجاح العمل القائم على التعاون، ويكمن التحدي الحقيقي أمام المدير الموهوب في تشجيع فريق العمل على الابتكار الخلاق الذي يدعم اختراع منتجات وخدمات جديدة، ويخلق أسواقاً مفتوحة ويرفع الإيرادات والأرباح على نحو بارز، كما يشرح الكتاب منحى التعلم على شكل «S» المستخدم في مجال الاستثمار لقياس مدى سرعة تبني الابتكار في المؤسسات، ومدى سرعة اختراقه للسوق، كمساعد على فهم تطور الوظائف الفردية، ويسهم في بناء فريق عمل متميز، كما يهتم الكتاب بالموارد البشرية وكيفية تطويرها لتحقيق أقصى فوائد ربحية للمؤسسات.

وفي كتاب «ميزة السعادة: كيف يمكن تهيئة الدماغ لتحقيق النجاح في العمل والحياة» - لمؤلفه الأمريكي شون أكور، المعروف بدفاعه عن علم النفس الإيجابي، نرى أهمية ميزة السعادة التي نصنعها بأنفسنا في بيئة العمل، بتهيئة الموظفين وتدريبهم الإيجابي لتحمل الضغوط، ويشجعنا الكتاب على تحفيز عقولنا إلى التغيير حتى يمكننا جني فوائد ميزة السعادة من خلال سبعة مبادئ أولها ميزة السعادة، والثاني تغيير الأداء من خلال تغيير العقلية، والمبدأ الثالث هو دراسة تأثير الألعاب في المخ البشري، والرابع عن التعلم من الأخطاء، والخامس يتناول دائرة زورو، الذي كان بطلاً في غرب الولايات المتحدة، ويقاوم من أجل الذين لا يستطيعون القتال من أجل أنفسهم، ويعد مفهوم دائرة زورو استعارة قوية لكيفية تحقيق الأهداف الأكثر طموحاً في الوظائف والسيطرة على الانفعالات الناتجة عن ضغوط العمل، والمبدأ السادس هو قاعدة الثواني العشرين، والأخير هو الاستثمار الاجتماعي.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

«تكمُن السعادة في الفرح الذي نشعر به عندما نتجز شيئاً ما، وفي الإشارة التي يبعثها فينا بذل الجهد الخلاق».

فراكتلين روزفلت



سعادة المشاركة

يلعب المدير المحبوب، دوراً مهماً في مشاركة الموظفين العمل وزيادة اهتمامهم به، أي أنهم لا يعملون من أجل العمل فقط، بل يحبون ما يعملون، ويرغبون دائماً في تطويره ونجاحه، فوفقاً لمؤسسة غالوب، على الصعيد الوطني، ينخرط 33 في المائة فقط من الموظفين في عملهم، مع العلم أنه على الصعيد العالمي تصير هذه الأرقام أسوأ، حيث ينخرط 15 في المائة فقط من الموظفين في العمل.

يستخدم البعض استراتيجية «الابتكار الخلاق»، وهي استراتيجية تركز على التعلم كمبتدئ، وتعامل مع الارتباك الذي يأتي مع كونك مبتدئاً، ثم تواجه حالة من الارتباط العميق أثناء التعلم والنمو واكتساب قوة جذب، وستشعر بفرحة الإتيان بمجرد وصولك إلى قمة منحى التعلم، ولكن بعد ذلك ستجد تحدياً جديداً تجب معالجته وتبدأ الدورة من جديد، إذ يرتبط البشر بالتعلم والتغيير، وليس البقاء في مكان واحد، وفعل الشيء نفسه مراراً وتكراراً، فإذا أردت أن يبقى الأشخاص في المؤسسة، وألا يغلقوا على أدوارهم الوظيفية، فيجب تشجيع الأفراد على تعلم كيفية القفز للانتقال من منصب إلى آخر، لأن الإدارة الحكيمة تشجع تلك القفزات للوصول إلى منحنيات تعلم جديدة.



فائدة التغيير

التغيير، وليس الركود، هو الوضع الطبيعي للحياة البشرية، معزّزاً النمو، في حين يؤدي الركود إلى الهبوط سواءً كان الشخص مدير فريق صغير، أو رئيساً يُشرف على آلاف الأشخاص في وحدات أعمال مختلفة، فإن المديرين الاستباقيين هم من يصنعون التغيير، ويجنون ثماره، وهم يوفرون البيئات التي تحافظ على نضارة وحيوية تجربة العمل، فهم يشجعون عملية الابتكار الخلاق ويسهلونها، ويدركون أن أفضل مكافأة يمكن منحها لموظفيهم، لتحفيزهم وجعلهم يشاركون بحب في العمل، بعيداً عن المال أو المديح، هو التعلم؛ فالتعلم هو ما يجعل كلاً منا أكثر إنتاجية، وهو ما يحول المؤسسات إلى مناطق جذب للمواهب.

إن المديرين الذين يدركون هذا الأمر، لا يصنعون فرقاً كبيراً في مؤسساتهم فحسب، بل يكون لهم تأثير مباشر في حياة موظفيهم، ويأتي دور المدير المحبوب والناجح في سدّ الفجوة بين متطلبات الوظيفة وتحدياتها من جهة، وبين إمكانيات الموظف ومؤهلاته من جهة أخرى، فالمديرون هم أفضل من يسهم في تشكيل منحنىات التعلم، ومساعدة الموظفين على إدراك الوقت المناسب لأخذ قفزة جديدة نحو منحنى تعلم أو دور وظيفي جديد.

الطبيعة البشرية

إن إدارة الأفراد من أجل الابتكار واستنفار الطاقات الكامنة، توضح دورة حياة التغيير، حيث إنها طبيعة الحياة، فكل منا لديه دورة حياته الخاصة المملوءة بالبدايات والنهايات المتباينة وأوقات النمو والركود، ونقاط القوة والضعف، فنحن لا يمكن أن نظل على الحالة نفسها طوال الوقت، فحياة العمل لديها الخصائص نفسها، فكل موظف أول يوم عمل، وكذلك آخر يوم عمل، لكن الموظف ذا الموهبة هو من يواظب على تنمية نفسه ليصبح قيمة وأصلاً لدى المؤسسة مقارنة بالموظفين الآخرين.

يسعى الناس في العمل إلى الوصول بجرأة إلى ما لم يصلوا إليه من قبل، والمغامرة في الدخول إلى مناطق جديدة وغير مدروسة، أي الانتقال بالمؤسسة والموظفين إلى مناطق مختلفة، ونحن البشر نحب أن يكون هناك قدر من التنبؤ، فإذا ما أتيت لنا الفرصة للنظر إلى المستقبل عبر بلورة سحرية، فسيختلس معظمنا النظر لمعرفة ما يخبئه المستقبل، لأننا نحب أن نشعر بالسيطرة على مجريات الأمور، والتحكم في الظروف كي تزداد تقننا بأنفسنا.



قوة الابتكار الخلاق

كثيرون منا لا يشعرون بالإثارة حيال عملهم، إذ تشير إحدى الإحصائيات إلى أن 84 في المائة من الموظفين يقولون إنهم عالقون في وظائفهم، في حين يحب 22 في المائة المسار الوظيفي الواضح لوظائفهم الحالية، ويكمن السؤال في: «كيف يمكن أن أجعل الموظفين يشعرون بالابتكار الخلاق؟»، أو: «كيف أجعل مديري يفسح لي المجال لأقوم بالابتكار الخلاق؟»، ويريد الموظفون والمديرون جني ثمار النمو، التي تصاحب عملية الابتكار الخلاق، لكن هذا لا يحدث على أرض الواقع، حيث لا توجد إدارة حقيقية فعلية، فهي نادرة جداً.

من المسلم به الآن عموماً، أن الابتكار الخلاق يدعم اختراع منتجات وخدمات جديدة، ويخلق أسواقاً جديدة، ويضخم الإيرادات والأرباح بطرق هائلة، وفي المقابل فإن الابتكار الخلاق في مكان العمل يكون له الأثر نفسه، فحركة الأشخاص وانتقالهم من منحنى تعلم إلى آخر، ومن تحدٍ إلى آخر، يمكن أن يقود عملية التعلم، والمشاركة، وحتى الابتكار.



المدير الجيد

ككل المؤسسات الناشئة، يحتاج الموظف إلى قدر معين من الاستثمار الواضح، فالمدير الجيد، مثل المستثمر الجيد، يعرف كيف يتحلى بالصبر، ويعرف كيف يستغل ملكات وإمكانيات من يعمل معه، وبعد بذل العناية الواجبة قبل إدخال أشخاص جدد في فريق العمل، يكون لدى المدير الجيد قدر معين من الثقة بأنهم سينمون في هذا الدور الوظيفي، وعندما يفعل ذلك، فسوف يكافأ بالنتائج، ويكون لديه موظف ذو إنتاجية عالية، وإذا تم اتباع هذا النهج مع جميع الموظفين، فستكون النتيجة بناء فريق متميز من أشخاص في مراحل مختلفة على منحنىات التعلم الفردية الخاصة بهم، يحققون نتائج مميزة للنمو.



بناء فريق متميز هو نتاج مجموعة من منحنيات التعلم

يجب أن يكون فريق العمل مكوناً من توليفة أفراد ممتّن هم في مراحل مختلفة من التطوّر المهني، ويجب النظر إلى الفريق على أنه مجموعة من الأفراد ممتّن لديهم منحنيات «S» شخصية مختلفة، وهم في نقاط متنوعة على تلك المنحنيات، ويتعيّن أن يكون هدف المؤسسة هو تجميع المزيح الأمثل من موظفين لديهم نقاط منخفضة ومتوسطة وعلى قمة المنحنى: 10 في المائة في النقطة المنخفضة، و70 في المائة تقريباً في المنطقة المتوسطة، و10 في المائة في النهاية العليا في قمة المنحنى.

على فرض أن أعضاء الفريق سيكونون في النهاية المنخفضة في منحنى التعلم تقريباً لمدة ستة أشهر، على الرغم من أن هذا قد يختلف حسب صعوبة الدور الوظيفي وكفاءة الموظف، يتعيّن عليهم في نهاية الأشهر الستة الوصول إلى نقطة الانطلاق والانتقال عبر منحنى التعلم للمرحلة التالية، وفي أثناء المرحلة الثانية سيصل الموظفون إلى ذروة الإنتاجية، حيث يتعيّن عليهم البقاء فيها لمدة ثلاث أو أربع سنوات، وبعد مرور أربع سنوات يكون الموظف على حافة التميّز والتفوّق في العمل واكتساب الخبرة، في مرحلة الخبرة والتفوّق، يؤدّي الموظف كلّ مهمة بسهولة وثقة، فهو يكون على قمة منحنى التعلم، إذ يمكنه تعليم أعضاء الفريق الجدد الذين يعانون في النهاية المنخفضة على المنحنى، وإرشادهم، لكن يمكن أن تتحوّل سهولة والثقة سريعاً إلى شعور بالملل، في حالة عدم وجود حوافز نتيجة تحديات جديدة.

كل شخص لديه منحنى تعلم على شكل (S)



يستخدم منحنى شكل «S» في مجال الاستثمار لقياس مدى سرعة تبني الابتكار في المؤسسة، ومدى سرعة اختراقه للسوق، ويساعد منحنى شكل «S» على التنبؤ بالأمور التي يصعب التنبؤ بها، ويكون التقدم في قاعدة المنحنى منخفضاً نسبياً، للوصول إلى نقطة انطلاق، ثم يتبع ذلك النمو المفرط للوصول إلى انخفاض النمو مرة أخرى، نتيجة تشبع السوق والعملاء المحتملين وصولاً إلى القمة المسطحة للمنحنى «S».

يساعد المنحنى «S» أيضاً على أن نفهم تطوّر الوظائف الفردية والتغيرات التي تطرأ عليها، ففهم الاختلاف بين أول أيام العمل وتوقعات المؤسسة، يساعد على فهم طبيعة تطوّر العمل والتخلّص من عوامل تثبيط الهمم وتشجيع الموظفين على العمل بفاعلية واجتهاد، فبمرور الأيام والأسابيع والشهور، يسير المنحنى إلى الأعلى، مع زيادة الشعور بالكفاءة والثقة، وهنا تظهر نقطة التميّز، فعندما يصل الموظف إلى مرحلة التميّز، تصبح المهام أسهل، وإذا لم يهتم الموظفون بالعمل، فهذا لا يعني عدم وجود منحنى «S» لديهم، فهذا يعني أنهم غير مرتبطين بالعمل، ويسعى كلّ فرد تقريباً خلف فرص النمو، فإذا لم يتمكن من النمو داخل المؤسسة، فسيبحث عن مكان آخر لينمو فيه، وبالطبع لكل قاعدة شواذ، فهناك من لا يرغب في النمو، حتّى مع مساعدة المؤسسة، وفي أوقات ضعف أداء الأفراد الذين كان أدائهم قوياً من قبل، يجب على المؤسسة تشجيعهم وإعطائهم دفعة إلى الأمام.



تعيين المبادرين

إن إدارة فريق كمجموعة من منحنيات «S» الفردية تعني لا مركزية السلطة، ويجب أن يكون الناس قادرين على العمل مستقلين بما يكفي، وبأقل قدر من الرقابة، ويمكنهم العمل من أجل الصالح العام وتحقيق ثروة خاصة بهم، فالمتعة الحقيقية للسلطة هي متعة الحرية، والمدير الأفضل هو من يتيح لك فرصة النجاح ويمنحك الثقة في إدارة نفسك بمجرد معرفة القواعد، وعندما يتم التخلص من الارتباك والاضطراب النفسي، يمكنك بناء فريق متميز وتصبح مديراً يحبه الموظفون ويحبون العمل معه.

يعد منحني «S»، الذي يستخدم عادةً لنموذج تشتت السلع والخدمات المبتكرة في سوق العمل، نموذجاً مفيداً لفهم وتخطيط الابتكارات الخلاقة المهنية.

ويقدم منحني «S» ثلاث مراحل مميزة من الابتكار الخلاق على النحو التالي:

1. تتضمن النهاية المنخفضة تحدياً وأحياناً دفعة بطيئة للكفاءة.
2. قمة المنحنى المسطحة، حيث يتم تحقيق الكفاءة والتقدم.
3. النهاية العليا للمنحنى، حيث تصل الكفاءة إلى مرحلة التميز والخبرة، التي قد تنتقل سريعاً إلى شعور بالملل وعدم الاشتراك في عمل المؤسسة.

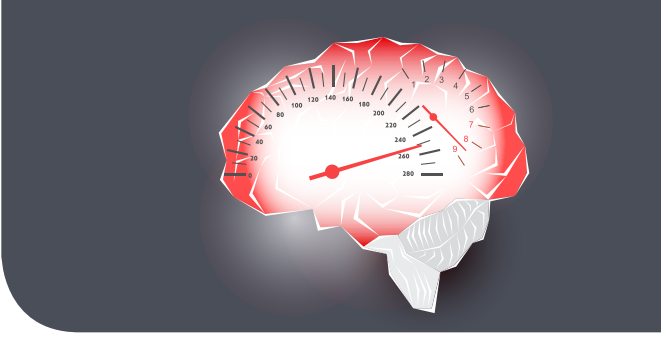


الشطرنج وليس لعبة الداما

يعد الشطرنج لعبة استراتيجية متطورة جداً، فهناك كثير من القطع التي تمثل الشخص على الرقعة، وهي تكون فريقاً كاملاً، وعلى النقيض في لعبة الداما، هناك كثير من القطع التي تفعل الشيء نفسه، بينما قطع الشطرنج لها أدوار محددة، كقائد فريق العمل، إذ إننا ننظر إلى الرقعة بالكامل ونفهم الأدوار المختلفة لكل فرد في المؤسسة، فهدف الفريق يتحقق عندما يتم التنسيق الأمثل بين أدوار هؤلاء الأشخاص من خلال الرؤية الشاملة لأهداف المؤسسة.

إن قصر الأشخاص على مناصب أو أدوار وظيفية محددة لا يعود بفائدة على الأعمال، ويجب على المدير أن يكون كقائد رقعة الشطرنج الذي يقدم الرؤية والتنسيق، بينما يسمح للقطع بالحركة بنفسها، فالموظفون المتحمسون وذوو الكفاءات ممن يخوضون غمار التحديات الجديدة، يمثلون قادة الابتكار الأساسيين داخل المؤسسة، فعندما يترك الموظفون المؤسسة، نفقد ثروة من المعرفة والخبرة المؤسسية.

«الحركة الأخلاقية يجب أن تأتي من الداخل» ليو تولستوي



مسرّعات التعلم

يحتاج المدير إلى معرفة مسرّعات التعلم السبعة، التي تشمل:

1. المخاطر الحقيقية: يجب أن يكون المدير مطوّر مواهب.
2. نقاط القوة المميزة: إلقاء الضوء على مواهب الموظّفين واستغلالها.
3. استخدام القيود: مثل استخدام قيود الوقت لتحفيز التركيز.
4. مكافحة مبدأ الاستحقاق: الاحتفال بالنجاح، ومساعدة الموظّفين على الوصول إلى ذروة إمكاناتهم.
5. العودة إلى الخلف من أجل النمو: التضحية بالإنتاجية قصيرة المدى لتشجيع القفز إلى منحنيات جديدة.
6. وضع الفضل في سياقه الطبيعي: دُع الموظّفين يواجهوا تحديات غير مريحة، وادعمهم من خلال الإخفاقات، لتحقيق نتائج التعلم فيما بعد.
7. التحرك من خلال الاستكشاف: قم بتغيير أعضاء فريقك وأدوارهم وفقاً لمواهبهم ومهاراتهم.

استغلال نقاط القوة المميّزة

للأداء بأعلى مستوى، يجب أن يعمل كلُّ عضو في فريقك من موقع تتبع منه القوة الشخصية، وهو ما يفعله كلُّ شخص على نحو جيّد ولا يفعله باقي الفريق، ويجب على المدير تحديد أنواع المشكلات التي تساعدكم نقاط القوة على حلّها.

قوة التأثير الداخلي

للأسفلت قوّة ضغط هائلة، إذ يمكنه تحمّل آلاف الأطنان من الضغط السطحي أو الخارجي، ولكن لماذا ينكسر؟ لأنّه يحتوي قوّة شدّ أقلّ بكثير، فهو لا يمكن أن يتحمّل الضغط الداخلي، وهكذا نحن؛ يمكننا التعامل مع كثيرٍ من الضغط الخارجي، فإذا كان هذا يعطينا القوّة للمثابرة، فذلك أمرٌ جيّد، أمّا إذا نبغ الضغط من الداخل، فهذا ليس أمراً جيّداً.



تحديد المخاطر الحقيقية

إنّ النهاية المنخفضة لمنحنى «S» هو مكان غير مريح ومحفوف بالمخاطر، وكل شيء جديد، كما أنّ هناك الكثير لتتعلّمه، ويمكن أن يكون التقدّم بطيئاً، وأحياناً يمتدّ إلى فترة طويلة، إذ إنّ الموظّفين الجدد يكونون في حالة تمّدّد، ويعملون على حافة قدراتهم، وكمدّير من السهل أن تشعر بالجزع أو التوتر بشأن معدّل تقدّم الموظّفين، وربما تشكّ في قرار التوظيف الخاص بهم، وهناك نوعان من المخاطر؛ هما المخاطر التنافسية فيما يتعلّق بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، ومخاطر السوق فيما يتعلّق بخلق أماكن جديدة بالكامل للمنافسة.

فرض قيود مدروسة

القيود هو كلمة تنطوي على إثارة استجابة سلبية، فنحن نريد حرية غير محدودة، وتعمل القيود بالطريقة نفسها داخل المؤسسات، في النهاية المنخفضة للمنحنى الجديد، تقريباً يكون القيود حتمياً، وبالنسبة إلى فريق الإدارة الذي يعاني بالفعل التحديات الطويلة وقلة الموارد، قد يبدو انتقال الناس خلال دور جديد كلّ ثلاث إلى أربع سنوات فكرة مرهقة، بعدها لن يستمرّ معظم الموظّفين في أدائهم على أعلى مستوى دون تغيير في نطاق أنشطتهم.

قيود الوقت

ينطبق الشيء نفسه عندما ندير الناس، فحين نحاول الحفاظ على شيء جيد يتعدى التواريخ المحددة، فإن قانون تناقص الأرباح يكون قيد التنفيذ، وغالباً ما يشاركني آخرون قاموا بتغيير الوظيفة لأن الوقت قد حان، حيث أصبح العمل غير سار على نحو متزايد، بل صار مؤلماً، وعلى الرغم من أن التجربة ككل بدأت جيدة، فيتم تذكرها بالسلب، وفي أي دور وظيفي هناك وقت صلاحية لدور الموظف، ولمضاعفة هذا الوقت وقيمة الموظف يتعين تقسيم المنصب إلى فترات زمنية: أول ثلاثة أشهر وثاني ثلاثة أشهر، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى نقطة التميز في منحى التعلم بعد مرور الأشهر الستة.



قيود الخبرة

عندما ننشئ عن وعي فرقاً من أشخاص في المستوى المنخفض والمتوسط والمرتفع من منحى «S»، فإننا نقبل أنه في أي وقت، سيكون قرابة 15 في المائة من فريقنا في النهاية المنخفضة، قديماً مدمجاً من قلة الخبرة، وقد يكون هؤلاء الموظفون يكافحون أو غير متأكدين، وسوف نحتاج إلى الصبر في أثناء هذه المرحلة، لبطء تقدم الموظفين أحياناً إلى أعلى المنحنى، والجانب الآخر للخبرة هو أن الموظفين يعرفون أنهم سيضطلعون بدورهم لفترة محدودة من الوقت، فبمجرد وصولهم إلى قمة منحى «S»، ستكون هناك حاجة ملحة لمشاركة ما يعرفونه حتى تبقى الذاكرة واعية.



محاربة الاستحقاق في كل وقت

يقول البعض إن مبدأ الاستحقاق هو المخرب الخفي لتسلسل منحى «S»، ويتعلق الأمر بكثير من الأشكال، مثلاً عندما لا تكون الأمور عادلة، أو على أساس الجدارة، استحقاقنا ترقية أو زيادة في الراتب أو إطرأ على فكرتنا الجيدة، ولم نحصل عليه، لذلك نقرر أن الكون غير عادل، ونهتم بمصالحنا الشخصية، ونترجع عن طريق العمل الجيد.





وضع الفشل في سياقه الحقيقي

لا يمكن تجنب كل الإخفاقات، ولا ينبغي ذلك، ففي بعض الأحيان تنهار الأمور ونواجه العقاقب، وقد يتعين علينا السماح للموظف بالاستقالة وترك المؤسسة، ومع ذلك إذا كان الموظف من ذوي الأداء المتميز في الماضي، فقد يكون من المنطقي إعادة تعيينه في منحنى مختلف، ولكن الفشل في كثير من الأحيان هو النقطة التي من المهم عندها تشجيع الموظف على المحاولة مرة أخرى ومواصلة المحاولة، وغالباً ما يكون المدير مثل الأب، فأنت تضع أولادك في تجارب صعبة ومواقف غير مريحة، وترغب في أن يفسلوا أحياناً كي تساعدكم على النمو والبدء في الابتكار الخلاق، وتكون النهاية المنخفضة في المنحنى أسهل في التعامل، حيث تكون نقطة البدء لإعطاء الفريق فرصة ارتكاب أخطاء ويكون دور المدير -الأب- هو تصحيحها لكي تكتمل عملية التعلم.

الأفراد كموارد بشرية

يبدأ استغلال الموارد لتحقيق الفوائد الربحية من خلال معرفة الإمكانيات في المقام الأول، ثم يعقب ذلك فترة من الاستكشاف والتطوير، وبهذه الطريقة يمكن معرفة من يصلح لتولي الوظائف المتاحة ومن لا يصلح، فالتفكير في الأفراد كموارد بشرية وليس كمنتجات جاهزة، هو النهج الصحيح لعملية تكوين فريق متميز، بالتوظيف على أساس الإمكانيات وليس الكفاءات.



الرجوع خطوة إلى الخلف، هو وسيلة للانطلاق إلى الأمام

مثل انطلاقة السهم تماماً، أحياناً يكون الرجوع إلى الوراء هو بداية الانطلاق إلى الأمام، وذلك من خلال خلق قوة دفع إضافية، وعلى المدى الطويل ستصبح المؤسسة من خلال ذلك في مرحلة انطلاق، ما قد يجعلها في المستقبل مركزاً للمواهب، ومن بين أساليب الرجوع إلى الوراء للنمو دعم التعلم والتدريب الإضافي، وأحياناً عند توظيف عضو جديد في فريق العمل، أو تشجيع شخص ما للقفز نحو منحنى جديد، قد نضحي ببعض من الإنتاجية قريبة المدى، وذلك في مقابل كسب موظف جديد وتنمية مهاراته.

تشجيع النمو المدفوع بالاكشاف

في مجال استراتيجية الأعمال يمكن وصف التخطيط الذي يحرّكه الاكتشاف، بأنه نشاط ابتكار سريع، وبدلاً من تعلم التخطيط، أنت تخطط للتعلم، فصحيح أن الناس يميلون إلى التفاوض عن مواهبهم الفطرية (القوى العظمى) ويعلمون في المقابل عن المهارات التي عملوا بجهد لاكتسابها، ما يعني أنك ستكتشف أحياناً أنك قد عيّنت شخصاً ما على منحنى «S» الخاطئ، وليس الأمر أنهم لا يملكون الإرادة، بل لقد أعلنوا عملاً يقومون به على نحو جيد أثناء عملية المقابلة، وليس ما يفعلونه بشكل أفضل.

التفكير في تأثير الدور

الوظيفي الجديد في الفريق

إنَّ التوظيف الداخلي يعني في كثيرٍ من الأحيان أننا قد أنشأنا إمكاناتٍ لاثنين على الأقل من الموظفين للنمو: الموظف الذي قمنا بترقيته والموظف الذي سنوظفه، عليك أن تفهم كيف يعمل الناس معاً، وفكر جيداً في تأثير هذا الدور الوظيفي في الفريق، فمن الطرق المفيدة للتفكير في فرق العمل، النظر في الدورين اللذين يلعبهما كل شخص في مجموعة العمل: الدور الوظيفي بناءً على منصبه الرسمي ومهاراته الفنية، والدور النفسي بناءً على نوع الشخص الذي يقوم بدوره.



توظيف الأشخاص الذين يمكنهم

النمو في الوظيفة

يكمن هدف التوظيف في اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، ولا يقوم التوظيف على مجرد سيرة ذاتية أو مقابلة شخصية، بل ينطوي على البحث عن إمكانات ومؤهلات تساعد الشخص على أداء العمل بنجاح وحرفية، ويتعين على المدير البحث عن الموظف الذي يكون لديه دافع النمو في الوظيفة، ويكون لديه الرغبة والعوامل التي تساعد على تحقيق ذلك.

تحديد المهام التي ترغب أن

يؤديها الموظف الجديد

عندما يكون لديك وظيفة شاغرة في فريقك، بدلاً من نشر الوظائف على نحو معتاد باستخدام الوصف الوظيفي المعاد استخدامه من المرات السابقة، قم بتقييم ما تحتاج إليه الآن، ولا تقبل أن يبقى الوصف الوظيفي كما هو، وافهم بصدق ما تبحث عنه، ثم ابدل الجهد للعثور عليه، ويأتي معظم المرشحين للحصول على وظيفة مع مجموعة من المعرفة والخبرات والمهارات المكتسبة، ويكون لديهم أيضاً نقاط قوة أو «قوى عظمى»: أشياء يقومون بها غريزيًا، قد لا يعبرون عنها بوضوح في طلبات التوظيف، لذا يجب تحديد مهام الوظيفة لتسهيل عملية الاختيار.

إعلان وظيفة جذاب

إنَّ كتابة إعلانات الوظائف الشاغرة درب من دروب الفنون، على نحو أكثر مما يدركه معظمنا، إذ يجب أن يكون الهدف من الإعلان عن الوظيفة هو جذب أشخاص موهوبين ومؤهلين للعمل في النهاية المنخفضة من منحى التعلم الوظيفي، وبالطبع لن يكونوا خبراء، لكن سيكون لديهم ما يلزم للتعلم وتعزيز مركزهم الحالي والأدوار الأخرى التي تتجاوزها.

تحديد الدوافع وراء توظيف

الموظف الجديد

بصفتك مديراً يؤدي دور التوظيف، فأنت مستهلك للمواهب، وتكون عرضةً للاتجاه إلى تكرار عادات الاستهلاك باستمرار ودون تفكير، ففهم الدوافع وراء عملية التوظيف أمر بالغ الأهمية، فقم بتوظيف أشخاص يعرفون ما لا تعرفه، ولكن كن على علم بما فيه الكفاية أنك تفهم التحديات التي تطالبهم بمواجهتها، وكن قادراً على تقييم عملهم الجيد، ومساعدتهم على القفز إلى منحنيات تزيد من مواهبهم.



أعط الأشخاص مسؤولية حقيقية

إذا لم يتحمل الأفراد المسؤولية الحقيقية التي تدرج تحت نوع المهام التي تؤدي إلى الإخفاقات الكبرى، وفي الوقت نفسه تساعد على المشاركة بفاعلية في المؤسسة وتشجيع الابتكار وتحقيق الربحية العالية، فلن يصلوا أبداً إلى ذروة إمكاناتهم.



ادعمهم وأبقهم سعداء

يعلم معظمنا من خلال التجربة أن الإدارة تكون أكثر فاعلية عندما تقتصر القيود وإمكانية حدوث الفشل بحسن النية بالدعم الواضح، فللحفاظ على فريقك فعلاً باستمرار، استهدف أن يكون 70 في المائة من الأشخاص في أفضل نقطة في منحني التعلم الخاص بهم في أي وقت.

إدارة الخبراء

- هناك ثلاثة أدوار مهمة يمكن لموظفي النهاية العليا في منحني التعلم -الخبراء- القيام بها، وهي كالتالي:
1. **القائد:** وهو من يدفع الموظفين قليلي المهارة نحو التفوق والتميز.
 2. **المدرّب:** وهو من ينقل خبرة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها إلى الموظفين الجدد.
 3. **المعلم الناصح:** وهو من يسهل عملية التعاون، ويشجع الآخرين على أخذ قفزات جديدة نحو منحنيات تعلم أخرى.



نقل رؤية المؤسسة

يحتاج الموظفون الجدد إلى رؤية، حيث إن فهم سبب أهمية وظيفتهم هو أمر مهم سيساعدهم على مواجهة تحديات الأيام الصعبة، عندما تكون كلفة الصراع نحو الكفاءة باهظة، فهناك أساليب وطرق لا حصر لها، ولكن هناك قليلاً من «الرؤى»، فعندما يكون لدينا رؤية نؤمن بها، بدلاً من التفكير في العمل الجاد، نرى الاكتشاف.

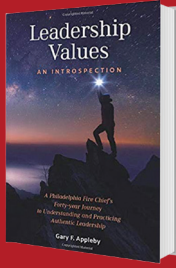
فهم رؤية الموظفين الجدد

كما يحتاج الموظف الجديد إلى فهم رؤية المؤسسة، فأنت كذلك تريد أن تفهم رؤيتهم، فتعرف على ما يحاولون إنجازه كأشخاص، وكيف يتناسب هذا الدور الجديد مع أهدافهم، وكذلك ما يتوقعون أنهم سيحتاجونه منك لتحقيق النجاح، ففي الواقع يمثل الموظف الجديد بالنسبة إلى المؤسسة عميلاً مهماً للغاية وطويل الأجل، ويؤمن بعض المديرين بأن الموظف الجديد لا يحتاج إلى شيء من المؤسسة، فهم يرون أن الموظف يجب أن يخوض في العمل، مع توقعهم أنه سينجح بمفرده، على نحو غامض، وبالطبع هذه التوقعات غير واقعية وتؤدي إلى تردد في عملية صنع القرار ووجود معايير غير منضبطة.

استمع لأفكار الموظفين الجدد

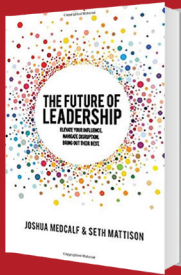
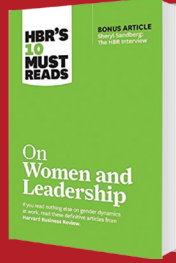
إن الحصول على وجهة نظر الموظف الجديد في طريقة التشغيل الخاصة بالمؤسسة يعد بمثابة إحدى العلامات الرئيسة المهمة خلال الأشهر الستة الأولى، ويبدو الأمر واضحاً، لكن الحصول على معلومات من شخص أقل خبرة قد يكون مزعجاً، فلداهم كل هذه الأفكار ويسألون عن كل شيء: لماذا تفعل هذا؟ ولماذا تفعله بتلك الطريقة؟ لذلك فنحن نحاول كبح جماح هذه الأسئلة وتطويعها في البداية، لينصب التركيز على العمل واكتساب الخبرات، وفي الوقت نفسه الاستفادة من الأفكار الجديدة الشابة التي قد تساعد المؤسسة على التطور والابتكار.

كتب مشابهة:



Leadership Values: An Introspection:
A Philadelphia Fire Chief's Forty-Year Journey to Understanding and Practicing Authentic Leadership
قيم القيادة: دراسة استكشافية: رحلة قائد لفهم وممارسة القيادة الأصيلة
Gary F. Appleby
جاري إف أبلبي
January 28, 2019

HBR's 10 Must Reads on Women and Leadership (with bonus article «Sheryl Sandberg: The HBR Interview»)
عشر نصوص تقدمها هارفارد بيزنس ريفيو عن القيادة النسائية
Harvard Business Review, Herminia Ibarra, Deborah Tannen
هارفارد بيزنس ريفيو، هيرمينيا إيبارا، ديبورا تانين
November 13, 2018



The Future of Leadership: Elevate your influence. Navigate disruption. Bring out their best.
مستقبل القيادة: زد من تأثيرك. تخلص من التشويش. أخرج أفضل ما لديك
Joshua Medcalf, Seth Mattison
جوشوا ميدكالف، سيث ماتيسون
May 28, 2019

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

qindeel.uae

qindeel.ae



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



دعهم يشعروا بخطورة الفشل

أحد الأسباب التي تجعل من الصعب تغيير أساتذة الجامعات هو أن مناصبهم تضمن لهم الأمان الوظيفي، فليس لديهم أي شيء يخسرونه، على الإطلاق، من خلال تبنيهم الرضا عن أنفسهم والرضا عن الوضع الراهن اعتماداً على الانضباط، ويمكنهم البقاء دون تحديث ملاحظات المحاضرات الخاصة بهم على مدار عقود، وتكمن المشكلة في عدم شعور الموظّفين بخطورة الفشل وعدم معرفة كيفية التغلب على مثل هذه التحديات.

المنحنى الأخير

بالنسبة إلى بعض الموظّفين قد لا يكون هناك منحنى آخر للانتقال إليه داخل المؤسسة، ويحدث هذا بخاصة مع كبار الموظّفين الذين يقتربون من التقاعد الجزئي أو الكامل، وتعدّ أدوار التعلم والتدريب طرقاً جيدة جداً لنشر هؤلاء الموظّفين ذوي الخبرة الذين يمثلون مكتبات حقيقية متقلّلة ذات خبرة وذاكرة خاصة بالمجال والمؤسسة، فيذل الجهود المعقولة لتلبية احتياجاتهم -ربما يريدون العمل بدوام جزئي أو عن بُعد للسماح بالسفر- يمكن أن يبقى على مساهمتهم في تقديم فائدة كبيرة لجميع المعنّيين.



نبذة عن المؤلفة

ويتني جونسون

هي شريك مؤسس مع كلايتون كريستensen في صندوق الابتكار الخلاق، وبعد نشر كتابها «التغيير الإبداعي: وضع قوة الابتكار الخلاق في العمل»، تمّ الاعتراف بها كواحدة من أكثر خمسين مفكراً في الإدارة تأثيراً في العالم من قبل موقع «المفكرون الخمسون»، إضافة إلى كتابها «بناء فريق متميّز»، و«التغيير الإبداعي»، هي مؤلفة كتاب «تجراً، واحلم، وافعل».



بنك الإمارات دبي الوطني



لطالما كان شغفنا خلال السنوات الخمسين الماضية أن نوّفر لعملائنا منتجات وخدمات مصرفية يمكنها أن تُحدث الفرق في أسلوب حياتهم. فسواءً كانت ابتكاراتنا لرفع مستوى خدماتنا المصرفية للأفراد، الشركات أو حتى لإدارة الثروات، فهي كانت ولا تزال جزءاً من تكويننا ومنهجيتنا.

واليوم، يملؤنا الفخر بشراكتنا مع إكسبو 2020 دبي لتجذب المزيد من الفرص ونحقق الاستدامة في عالمنا.

ابتكارات مستوحاة من احتياجاتك

فخر لنا أن نكون الشريك الرسمي
إكسبو 2020 دبي

إكسبو 2020 دبي
الإمارات العربية المتحدة



شريك أول رسمي



تواصلوا معنا

EmiratesNBD.com/ar/YouFirst