



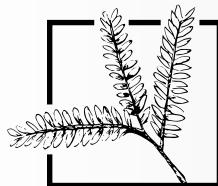
كتاب في دقائق

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



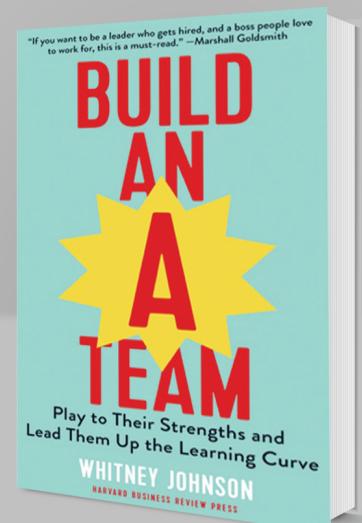
شريك
معارف
عالمي

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



عام التسامح
YEAR OF TOLERANCE

بناء فريق متميز



تألیف

ویتنی جونسون



197

المبادرات والمشاريع



الْمُجَدِّدُ



برنامـج دبـى الـدولـي لـلكـاتـبـة
Dubai International Program for Writing



«تكمّن السعادة في الفرح الذي نشعر به عندما ننجز شيئاً ما، وفي الإثارة التي يبعثها فينا بذل الجهد الخالق».

فرانكلين روزفلت



سعادة المشاركة

يلعب المدير المحبوب، دوراً مهماً في مشاركة الموظفين العمل وزيادة اهتمامهم به، أي أنّهم لا يعملون من أجل العمل فقط، بل يحبّون 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 الخالق»، وهي استراتيجية ترتكز على التعلم كمبتدئ، وتعامل مع الارتباط الذي يأتي مع كونك مبتدئاً، ثم تواجه حالة من الارتباط العميق أثناء التعلم والنمو واكتساب قوة جذب، وستشعر بفرحة الإنchan بمجرد وصولك إلى قمة منحنى التعلم، ولكن بعد ذلك ستتجدد تحدياً جديداً تجب معالجته وتبدأ الدورة من جديد، إذ يرتبط البشر بالتعلم والتغيير، وليس البقاء في مكان واحد، وفقط الشيء نفسه مراراً وتكراراً، فإذا أردت أن يبقى الأشخاص في المؤسسة، وألا ينفلقوا على أدوارهم الوظيفية، فيجب تشجيع الأفراد على تعلم كيفية القفز للانتقال من منصب إلى آخر، لأنّ الإدارة الحكيمة تشجّع تلك القيزارات للوصول إلى منحنيات تعلم جديدة.

في ثوانٍ...



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

يسعى لتقديم توجيهات تعلم التفاعليّة، 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 استimulation الطلاب إلى عادة القراءة بأن يكون هو نفسه مثالاً يحتذى لهم، بتخصيص ساعة يومية للقراءة يحكي لهم عن أكثر ما يلفت نظره في أشغالها عن كلّ كتاب فيشوقهم ليمارسوا هم أيضاً هواية القراءة، ويستعرض الكتاب عددًا لا يأس 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 قوّتهم وقادتهم في مضمار التعلم» للمؤلفة ويتي جونسون، التي تميّزت في مجال الابتكار الخالق - 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، ويكمّن التحدّي الحقيقي أمام المدير المحبوب في تشجيع فريق العمل على الابتكار الخالق الذي يدعم اختراع منتجات وخدمات جديدة، ويفتح أسواقاً مفتوحة ويرفع الإيرادات والأرباح على نحو بارز، كما يشرح الكتاب منحنى التعلم على شكل «S» المستخدم في مجال الاستثمار لقياس مدى سرعة تبني الابتكار في المؤسسات، ومدى سرعة اخترافه للسوق، كمساعد على فهم تطور الوظائف التردّدية، ويسهم في بناء فريق عمل متميز، كما يهتمُ الكتاب بالوارد البشرية وكيفية تطويرها لتحقيق أقصى فوائد ربحية للمؤسسات.

وفي كتاب «ميزة السعادة: كيف يمكن تهيئه الدماغ لتحقيق النجاح في العمل والحياة» -مؤلفه الأمريكي شون أوكير، المعروف بدقاعه عن علم النفس الإيجابي، نرى أهمية ميزة السعادة التي نصنعها بأنفسنا في بيئة العمل، بتهيئة الموظفين وتدريبهم الإيجابي لتحمل الضغوط، ويشجّعنا الكتاب على تحفيز عقولنا إلى التغيير حتى يمكننا جني فوائد ميزة السعادة من خلال سبعة مبادئ أولئها ميزة السعادة، والثاني تغيير الأداء من خلال تغيير المقلية، والمبدأ الثالث هو دراسة تأثير الألعاب في المخ البشري، والرابع عن التعلم من الآخاء، والخامس يتراوح دائرة زورو، الذي كان بطلاً في غرب الولايات المتحدة، ويقاتل من أجل الذين لا يستطيعون القتال من أجل أنفسهم، وبعد مفهوم دائرة زورو استعراء قوية لكيفية تحقيق الأهداف الأكثر طموحاً في الوظائف والسيطرة على الانفعالات الناتجة عن ضغوط العمل، والمبدأ السادس هو قاعدة الثاني العشرين، والأخير هو الاستثمار الاجتماعي.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي للمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



فائدة التغيير

التغيير، وليس الركود، هو الوضع الطبيعي للحياة البشرية، معززاً النمو، في حين يؤدي الركود إلى الهبوط سواءً كان الشخص مدير فريق صغير، أو رئيساً يُشرف علىآلاف الأشخاص في وحدات أعمال مختلفة. فإنَّ المديرين الاستباقيين هم من يصنعون التغيير، ويجنون ثماره، وهم يوفرون البيئات التي تحافظ على نصارة وحيوية تجربة العمل، فهم يشجعون عملية الابتكار الخالق ويسهلونها، ويدركون أنَّ أفضل مكافأة يمكن منحها لموظفيهم، لتحفيزهم وجعلهم يشاركون بحثاً 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.

إنَّ المديرين الذين يدركون هذا الأمر، لا يصنعون فارقاً كبيراً في مؤسساتهم فحسب، بل يكون لهم تأثيرٌ مباشرٌ في حياة موظفيهم، ويأتي دور المدير المحبوب والناجح في سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وتحدياتها من جهة، وبين إمكانات الموظف ومؤهلاته من جهة أخرى، فالمديرون هم أفضل من يسهم في تشكيل منحنيات التعلم، ومساعدة الموظفين على إدراك الوقت المناسب لأخذ قفزة جديدة نحو منحنى تعلم أو دور وظيفي جديد.

الطبيعة البشرية

إنَّ إدارة الأفراد من أجل الابتكار واستنفار الطاقات الكامنة، توُضِّح دورة حياة التغيير، حيث إنَّها طبيعة الحياة، فكلَّ منا لديه دورة حياته الخاصة المملوكة بالبدايات والنهايات المتباينة وأوقات النمو والركود، ونقطات القوة والضعف، فتحن لا يمكن أن نظل على الحالة نفسها طوال الوقت، فحياة العمل لديها الخصائص نفسها، فلكلَّ موظف أول يوم عمل، وكذلك آخر يوم عمل، لكنَّ الموظف ذا الموهبة هو من يوازن على تنمية نفسه ليصبح قيمة وأصلاً لدى المؤسسة مقارنة بموظفي 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 والموظفيين إلى مناطق مختلفة، ونحن البشر نحب أن يكون هناك قدر من التشوُّف، فإذا ما أتيحت لنا الفرصة للنظر إلى المستقبل عبر بلوره سحرية، فسيختلس معظمنا النظر لمعرفة ما يخبئه المستقبل، لأنَّنا نحب أن نشعر بالسيطرة على مجريات الأمور، والتحكم في الظروف كي تزداد ثقتنا بأنفسنا.



قوَّة الابتكار الخالق

كثيرون منَّا لا يشعرون بالإثارة حيال عملهم، إذ تشير إحدى الإحصائيات إلى أنَّ 84 في المائة من الموظفين يقولون إنَّهم عالقون في وظائفهم، في حين يحبُّ 22 في المائة المسار الوظيفي الواضح لوظائفهم الحالية، ويكمِّل السؤال في: «كيف يمكن أن أجعل الموظفين يشعرون بالابتكار الخالق؟»، أو: «كيف أجعل مديرِي يفسح لي المجال لأقوم بالابتكار الخالق؟»، ويريد الموظفون والمديرون جني ثمار النمو، التي تصاحب عملية الابتكار الخالق، لكنَّ هذا لا يحدث على أرض الواقع، حيث لا توجد إدارة حقيقة فعلية، فهي نادرة جدًا.

من المسلم به الآن عموماً، أنَّ الابتكار الخالق يدعم اختراع منتجات وخدمات جديدة، ويخلق أسوقاً جديدة، ويضمِّن الإيرادات والأرباح بطرقٍ هائلة، وفي المقابل فإنَّ الابتكار الخالق 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

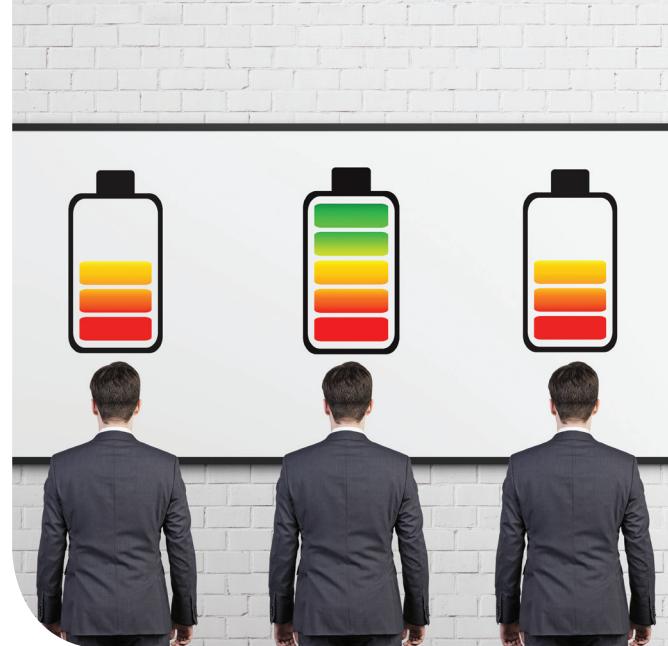
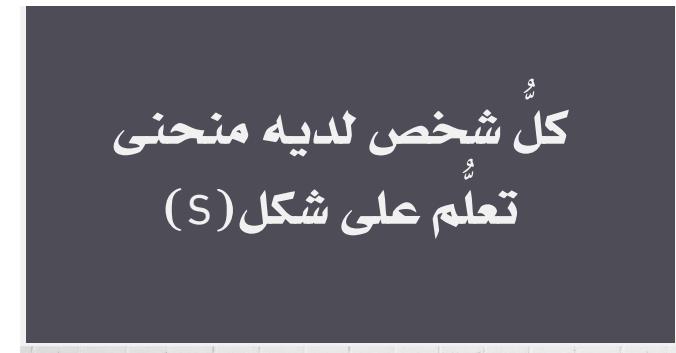
كلَّ المؤسسات الناشئة، يحتاج الموظف إلى قدر معين من الاستثمار الواضح، فالمدير الجيد، مثل المستثمر الجيد، يعرف كيف يتحلى بالصبر، ويعرف كيف يستغلُّ ملكات وإمكانات من يعمل معه، وبعد بذل العناية الواجبة قبل إدخال أشخاص جدد في فريق العمل، يكون لدى المدير الجيد قدرٌ معينٌ من الثقة بأنَّهم سينموون في هذا الدور الوظيفي، وعندما يفعل ذلك، فسوف يُكَافَّأ بالنتائج، ويكون لديه موظف ذو إنتاجية عالية، وإذا تمَّ اتباع هذا النهج مع جميع الموظفين، فستكون النتيجة بناءً فريقاً متميِّز من أشخاص في مراحل مختلفة على منحنيات التعلم الفردية الخاصة بهم، يحققُون نتائج مميزة للنمو.



بناء فريق متميّز هو نتاج مجموعة من منحنيات التعلم

يجب أن يكون فريق العمل مكوناً من توليفة أفراد ممَّن هم في مراحل مختلفة من التطور المهني، ويجب النظر إلى الفريق على أنه مجموعة من الأفراد ممَّن لديهم منحنيات «S» شخصية مختلفة، وهم في نقاط متعددة على تلك المنحنيات، ويتَعَيَّن أن يكون هدف المؤسسة هو تجميع المزيج الأمثل من موظفين لديهم نقاط منخفضة ومتوسطة وعلى قمة المنحنى: 10% في المائة في النقطة المنخفضة، و 70% في المائة تقريباً في المنطقة المتوسطة، و 10% في المائة في النهاية العليا في قمة المنحنى.

على فرض أنَّ أعضاء الفريق سيكونون في النهاية المنخفضة في منحنى التعلم تقريباً لمدة ستة أشهر، على الرغم من أنَّ هذا قد يختلف حسب صعوبة الدور الوظيفي وكفاءة الموظف، يتَعَيَّن 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 يتَعَيَّن عليهم البقاء فيها لمدة ثلاثة أو أربع سنوات، وبعد مرور أربع سنوات يكون الموظف على حافة التميُّز والتقوُّق في العمل واكتساب الخبرة، في مرحلة الخبرة والتقوُّق، يؤثِّي الموظف كلَّ 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 تتحول السهولة والثقة سريعاً إلى شعور بالملل، في حالة عدم وجود حواجز نتيجة تحديات جديدة.



يُستخدم منحنى شكل «S» في مجال الاستثمار لقياس مدى سرعة تبني الابتكار في المؤسسة، ومدى سرعة اخترافه للسوق، ويساعد منحنى شكل «S» على التنبُّؤ بالأمور التي يصعب التنبُّؤ بها، ويكون التقدُّم في قاعدة المنحنى منخفضاً نسبياً، للوصول إلى نقطة انطلاق، ثمَّ يتبع ذلك النمو المفرط للوصول إلى انخفاض النمو مرةً أخرى، نتيجة تشبُّع السوق والعملاء المحتملين وصولاً إلى القمة المسطحة للمنحنى «S».

يساعد المنحنى «S» أيضاً على أن نفهم تطور الوظائف الفردية والتغيرات التي تطرأ عليها، ففهم الاختلاف بين أول أيام العمل وتوقعات المؤسسة، يساعد على فهم طبيعة تطور العمل والتخلص من عوامل تشويط الهمم وتشجيع الموظفين على العمل بفاعلية واجتهاد، فبمرور الأيام والأسابيع والشهور، يسير المنحنى إلى الأعلى، مع زيادة الشعور بالكفاءة والثقة، وهنا تظهر نقطة التميُّز، فعندما يصل الموظف إلى مرحلة التميُّز، تصبح المهام أسهل، وإذا لم يهتم الموظفون بالعمل، فهذا لا يعني عدم وجود منحنى «S» لديهم، فهذا يعني أنَّهم غير مرتبطين بالعمل، ويسعى كلُّ فرد تقريباً خلف فرص النمو، فإذا لم يتمكَّن من النمو داخل المؤسسة، فسيبحث عن مكان آخر لينمو فيه، وبالطبع لكلَّ قاعدة شواذ، وهناك من لا يرغب في النمو، حتَّى مع مساعدة المؤسسة، وفي أوقات ضعف أداء الأفراد الذين كان أداؤهم قويًّا من قبل، يجب على المؤسسة تشجيعهم واعطاوهم دفعة إلى الأمام.



تعيين المبادرين

إن إدارة فريق كمجموعة من منحيات «S» الفردية تعني لا مركزية السلطة، ويجب أن يكون الناس قادرين على العمل مستقلين بما يكفي، وبأقل قدرٍ من الرقابة، ويمكنهم العمل من أجلصالح العام وتحقيق ثروة خاصة بهم، فالمتعة الحقيقة للسلطة هي متعة الحرية، والمدير الأفضل هو من يتتيح لك فرصة النجاح ويمنحك الثقة في إدارة نفسك بمجرد معرفة القواعد، وعندما يتم التخلص من الارتباط والاضطراب النفسي، يمكنك بناء فريق متّميز وتصبح مديرًا يحبه الموظفون ويحبون العمل معه.

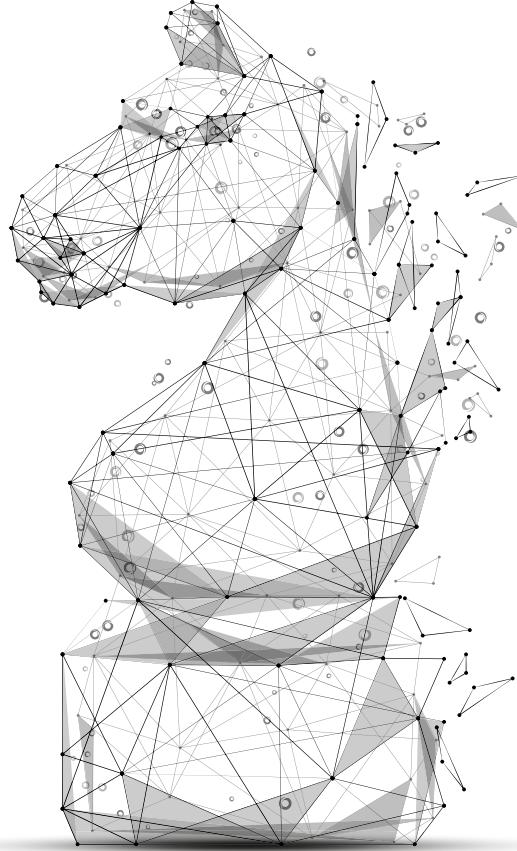
يعد منحنى «S»، الذي يستخدم عادةً لنموذج تشتيت السلع والخدمات المبتكرة في سوق العمل، نموذجاً مفيداً لفهم وتحطيم الابتكارات الخلاقـة المهنية.

ويقدم منحنى «S» ثلاث مراحل مميزة من الابتكار الخلاقـ على النحو التالي:

1. تتضمن النهاية المنخفضة تحدياً وأحياناً دفعـة بطـئـة لـلـكـفاءـة.

2. قمة المنحنى المسـطـحة، حيث يتم تحقيق الكفاءـة والتـقدـم.

3. النهاية العليا للمنحنى، حيث تصل الكفاءـة إلى مرحلة التـميـزـ والـخـبرـةـ، التي قد تـتـقـلـ سـريـعاـ إلىـ شـعـورـ بـالـمـللـ وـعـدـمـ الاـشـتـراكـ فيـ عـلـمـ المؤـسـسـةـ.



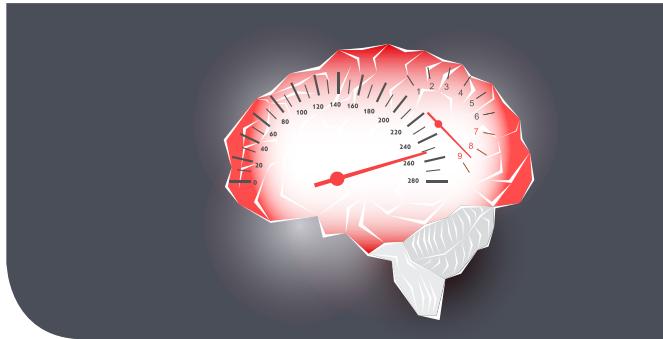
الشطرنج وليس لعبة الداما

بعد الشطرنج لعبة استراتيجية متطورة جدًا، وهناك كثير من القطع التي تمثل الشخص على الرقعة، وهي تكون فريقاً كاملاً، وعلى التقىض في لعبة الداما، هناك كثير من القطع التي تقتل 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 الكفاءـاتـ مـمـنـ يـخـوضـونـ غـمـارـ التـحـديـاتـ الجـديـدةـ،ـ يـمـثـلـونـ قـادـةـ الـابـتكـارـ الـأسـاسـيـينـ دـاخـلـ المؤـسـسـةـ،ـ فـعـنـدـماـ يـتـرـكـ المـوـظـفـونـ المؤـسـسـةـ،ـ نـفـقـدـ ثـرـوـةـ مـنـ الـعـرـفـةـ وـالـخـبـرـةـ المؤـسـسـيـةـ.

«الحركة الخلاقة يجب أن تأتي من الداخل»

ليو تولستوي



مسرّعات التعلم

يحتاج المدير إلى معرفة مسرّعات التعلم السبعة، التي تشمل:

1. المخاطر الحقيقة: يجب أن يكون المدير مطهورًّا موهاب.
2. نقاط القوة المميزة: إلقاء الضوء على موهاب الموظفين واستغلالها.
3. استخدام القيود: مثل استخدام قيد الوقت لتحفيز التركيز.
4. مكافحة مبدأ الاستحقاق: الاحتفال بالنجاح، ومساعدة الموظفين على الوصول إلى ذروة إمكاناتهم.
5. العودة إلى الخلف من أجل النمو: التضحية بالإلتاجية قصيرة المدى لتشجيع التفرز إلى منحنيات جديدة.

6. وضع الفشل في سياقه الطبيعي: دع الموظفين يواجهوا تحديات غير مريحة، وادعمهم من خلال الإخفاقات، لتحقيق نتائج التعلم فيما بعد.
7. التحرُّك من خلال الاستكشاف: قم بتعزيز أعضاء فريقك وأدوارهم وفقاً لموهبيهم ومهاراتهم.

.....

استغلال نقاط القوة المميزة

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

قوة التأثير الداخلي

للأسفل قوة ضغط هائلة، إذ يمكنه تحمل آلاف الأطنان من الضغط السطحي أو الخارجي، ولكن لماذا ينكسر؟ لأنَّه يحتوي قوة شد أقل بكثير، فهو لا يمكن أن يتحمل الضغط الداخلي، وهكذا نحن؛ يمكننا التعامل مع كثيرٍ من الضغط الخارجي، فإذا كان هذا يعطينا القوة للمثابرة، فذلك أمرٌ جيد، أمّا إذا انبع الضغط من الداخل، فهذا ليس أمراً جيداً.



تحديد المخاطر الحقيقة

إن النهاية المنخفضة لمنحنى «S» هو مكان غير مريح ومحفوظ بالمخاطر، وكل شيء جديد، كما أن هناك الكثير لنتعلمه، ويمكن أن يكون التقدم بطيناً، وأحياناً يمتد إلى فترة طويلة، إذ إن الموظفين الجدد يكونون في حالة تمدد، ويعملون على حافة قدراتهم، وكثير من السهل أن تشعر بالجزع أو التوتر بشأن معدل تقدم الموظفين، وربما تشك في قرار التوظيف الخاص بهم، وهناك نوعان من المخاطر؛ مما ينطوي على التناقضية فيما يتعلق بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى، ومخاطر السوق فيما يتعلق بخلق أماكن جديدة بالكامل للمنافسة.

فرض قيود مدرورة

القيود هيكلة تتطوي على إثارة استجابة سلبية، فنحن نريد حريةً غير محدودة، وتعمل القيود بالطريقة نفسها داخل المؤسسات، في النهاية المنخفضة لمنحنى الجديد، تقريباً يكون القيود حتمياً، وبالنسبة إلى فريق الإدارة الذي يعني بالفعل التحديات الطويلة وقلة الموارد، قد يبدو انتقال الناس خلال دور جديد كل ثلاثة إلى أربع سنوات فكرة مرهقة، بعدها لن يستمر معظم الموظفين في أدائهم على أعلى مستوى دون تغيير في نطاق أنشطتهم.

قيود الوقت

ينطبق الشيء نفسه عندما نذير الناس، فحين نحاول الحفاظ على شيء جيد يتعذر التواريخ المحددة، فإن قانون تناقص الأرباح يكون قيد التنفيذ، غالباً ما يشاركتي آخرون قاموا بتبديل 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، ولضاعفة هذا الوقت وقيمة الموظف يتعمّن تقسيم المنصب إلى فترات زمنية: أول ثلاثة أشهر وثاني ثلاثة أشهر، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى نقطة التميّز في منحني التعلم بعد مرور الأشهر الستة.



قيود الخبرة

عندما ننشئ عن وعي فرقاً من أشخاص في المستوى المنخفض والمتوسط والمرتفع من منحني «S»، فإننا نقبل أنه في أي وقت، سيكون قرابة 15% في المائة من فريقنا في النهاية المنخفضة، قياداً مدمجاً من قلة الخبرة، وقد يكون هؤلاء الموظفون يكافحون أو غير متاكدين، وسوف تحتاج إلى الصبر في أثناء هذه المرحلة، لبطء تقدّم الموظفين أحياناً إلى أعلى المنحنى، والجانب الآخر للخبرة هو أن الموظفين يعرفون أنهم سيضططون بدورهم لفترة محدودة من الوقت، فبمجراً وصولهم إلى قمة منحني «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 لتسلق منحني «S»، ويتعلق الأمر بكثير من الأشكال، مثلاً عندما لا تكون الأمور عادلة، أو على أساس الجدارة، استحققنا ترقية أو زيادة في الراتب أو إطراء على فكرتنا الجيدة، ولم نحصل عليه، لذلك نقرر أن الكون غير عادل، ونهتم بمصالحنا الشخصية، ونتراجع عن طريق العمل الجيد.





وضع الفشل في سياقه الحقيقي

لا يمكن تجنب كل الإخفاقات، ولا ينبغي ذلك، ففي بعض الأحيان تنهار الأمور ونواجه العواقب، وقد يتغير علينا السماح للموظف بالاستقالة وترك المؤسسة، ومع ذلك إذا كان الموظف من ذوي الأداء المتميز في الماضي، فقد يكون من المنطقي إعادة تعيينه في منحي 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 وموافق غير مريحة، وترغب في أن يفشلوا أحياناً كي تساعدهم على النمو والبدء في الابتكار الخالق، وتكون النهاية المنخفضة في المنحي أسهل في التعامل، حيث تكون نقطة البدء لإعطاء الفريق فرصة ارتکاب 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

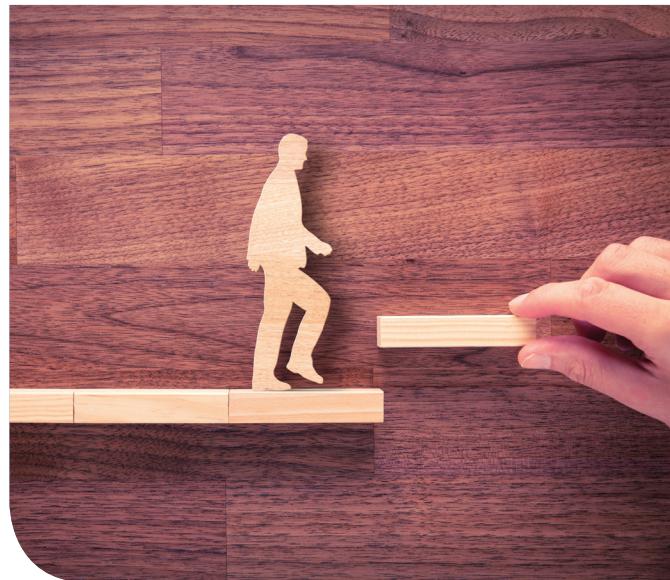
مثل انطلاق السهم تماماً، أحياناً يكون الرجوع إلى الوراء هو بداية الانطلاق إلى الأمام، وذلك من خلال خلق قوة دفع إضافية، وعلى المدى الطويل ستصبح المؤسسة من خلال ذلك في مرحلة انطلاق، ما قد يجعلها في المستقبل مركزاً للموهاب، ومن بين أساليب الرجوع إلى الوراء للنمو دعم التعلم والتدريب الإضافي، وأحياناً عند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

تشجيع النمو المدفوع بالاكتشاف

في مجال استراتيجية الأعمال يمكن وصف التخطيط الذي يحرّكه الاكتشاف، بأنه نشاط ابتكار سريع، وبدلاً من تعلم التخطيط، أنت تخطّط للتعلم، فصحيح أنَّ الناس يميلون إلى التفاصي عن مواهبهم الفطرية (القوى العظمى) ويعلنون في المقابل عن المهارات التي عملوا بجدٍ لاكتسابها، ما يعني أنَّك ستكتشف أحياناً أنَّك قد عيَّنت شخصاً ما على منحي «S» الخاطئ، وليس الأمر أنَّهم لا يملكون الإرادة، بل لقد أعلنوا عمّا يقومون به على نحو جيد أثناء عملية المقابلة، وليس ما يتعلّونه بشكل أفضل.

التفكير في تأثير الدور الوظيفي الجديد في الفريق

إن التوظيف الداخلي يعني في كثير من الأحيان أننا قد أنشأنا إمكانات لاثنين على الأقل من الموظفين للنمو: الموظف الذي فمنا برقيته والموظف الذي سنوّظفه، عليك أن تفهم كيف يعمل الناس معاً، وفكّر 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.



تحديد الدوافع وراء توظيف الموظف الجديد

بصفتك مديراً يؤدي دور التوظيف، فأنت مستهلك للموهاب، وتكون عرضةً للاتجاه إلى تكرار عادات الاستهلاك باستمرار دون تفكير، ففهم الدوافع وراء عملية التوظيف أمر بالغ الأهمية، فقم بتوظيف أشخاص يعرفون ما لا يعرفه، 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 موهابهم.



توظيف الأشخاص الذين يمكنهم النمو في الوظيفة

يكم 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 تساعده الشخص على أداء العمل بنجاحٍ وحرفيّة، ويتعلّم على المدير البحث عن الموظف الذي يكون لديه دافع النمو في الوظيفة، ويكون لديه الرغبة والعوامل التي تساعده 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، وافقهم بصدق ما تبحث عنه، ثم ابذل الجهد للثبور عليه، ويأتي معظم المرشحين للحصول على وظيفة مع مجموعة من المعرفة والخبرات والمهارات المكتسبة، ويكون لديهم أيضاً نقاط قوّة أو «قوى عظمى»: أشياء يقومون بها غريزياً، قد لا يعبرون عنها بوضوح في طلبات التوظيف، لذا يجب تحديد مهام الوظيفة لتسهيل عملية الاختيار.

إعلان وظيفة جذاب

إن 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 منحنى التعلم الوظيفي، وبالطبع لن يكونوا خباء، لكن سيكون لديهم ما يلزم للتعلم وتعزيز مركزهم الحالي والأدوار الأخرى التي تتجاوزه.

أعط الأشخاص مسؤولية حقيقية

إذا لم يتحمل الأفراد المسؤولية الحقيقة 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.



دعمهم وأبقيهم سعداء

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

إدارة الخبراء

هناك ثلاثة أدوار مهمَّة يمكن لموظفي النهاية العليا في منحني التعلمُ - الخبراء - القيام بها، وهي كالتالي:

1. **القائد**: وهو من يدفع الموظفين قليلاً المهارة نحو التفوق والتميز.
2. **المدرب**: وهو من ينقل خبرة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها إلى الموظفين الجدد.
3. **المعلم الناصل**: وهو من يسهل عملية التعاون، ويشجع الآخرين على أخذ قفزات جديدة نحو منحنينات تعلمٍ أخرى.



نقل رؤية المؤسسة

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

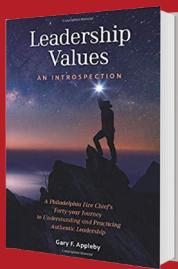
فهم رؤية الموظفين الجدد

كما يحتاج الموظف الجديد إلى فهم رؤية المؤسسة، فأنت كذلك تريد أن تفهم رؤيتهم، فتعرِّف على ما يحاولون إنجازه كأشخاص، وكيف يتاسب هذا الدور الجديد مع أهدافهم، وكذلك ما يتوقعون أنَّهم سيحتاجونه منك لتحقيق النجاح، ففي الواقع يمثل الموظف الجديد بالنسبة إلى المؤسسة عميلاً مهمًا للغاية وطويل الأجل، ويؤمن بعض المديرين بأنَّ الموظف الجديد لا يحتاج إلى شيء من المؤسسة، فهم يرون أنَّ 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 وجود معايير غير منضبطة.

استمع لأفكار الموظفين الجدد

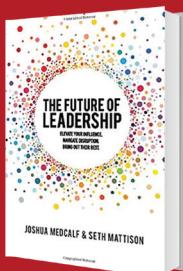
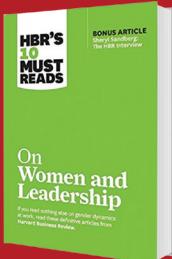
إنَّ الحصول على وجهة نظر الموظف الجديد في طريقة التشغيل الخاصة بالمؤسسة يعدُّ بمثابة إحدى العلامات الرئيسة المهمة خلال الأشهر الستة الأولى، ويبدو الأمر واضحاً، لكنَّ الحصول على معلومات من شخص أقل خبرة قد يكون مزعجاً، فلديهم كلُّ هذه الأفكار ويسألون عن كلِّ شيء: لماذا تفعل هذا؟ ولماذا تتعمله بتلك الطريقة؟ لذلك فتحن نحوه كبح جماح هذه الأسئلة وتقطيعها 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 الأصلية
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 نصائح تقدمها هارفارد بيزنس ريفيو عن القيادات النسائية
Harvard Business Review, Herminia Ibarra, Deborah Tannen
هارفارد بيزنس ريفيو، هيرمينيا إبارا ، 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

- qjindeel_uae
- qjindeel_uae
- qjindeel.uae
- qjindeel.ae



دعهم يشعروا بخطورة الفشل

أحد الأسباب التي تجعل من الصعب تغيير أساتذة الجامعات هو أن مناصبهم تضمن لهم الأمان الوظيفي، فليس لديهم أي شيء يخسرون، 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، وتمكن المشكلة في عدم شعور الموظفين بخطورة الفشل وعدم معرفة كيفية التغلب على مثل هذه التحديات.

المنحنى الآخر

بالنسبة إلى بعض الموظفين قد لا يكون هناك منحنى آخر للانتقال إليه داخل المؤسسة، ويحدث هذا بخاصة مع كبار الموظفين الذين يقتربون من التقاعد الجزئي أو الكامل، وتعد أدوار التعلم والتدريب طرفاً جيدة جداً لنشر هؤلاء الموظفين ذوي الخبرة الذين يمتلكون مكتبات حقيقة متقللة ذات خبرة وذاكرة خاصة بال مجال والمؤسسة، فبذل الجهود المعقولة لتلبية احتياجاتهم - ربما يريدون العمل بدوام جزئي أو عن بعد للسماح بالسفر - يمكن أن يبقى على مسامتهم في تقديم فائدة كبيرة لجميع المعنيين.



نبذة عن المؤلفة

وينتي جونسون

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



لطالما كان شغفنا خلال السنوات الخمسين الماضية أن نوفر لعملائنا منتجات وخدمات مصرافية يمكنها أن تُحدث الفرق في أسلوب حياتهم. فسواء كانت ابتكاراتنا لرفع مستوى خدمتنا المصرافية للأفراد، الشركات أو حتى لإدارة الثروات، فهي كانت ولا تزال جزءاً من تكويننا ومنهجيتنا.

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

ابتكارات مستوحاة من احتياجاتك

فخر لنا أن نكون الشريك الرسمي
إكسبيو 2020 دبي

