

2016

كتاب في دقائق

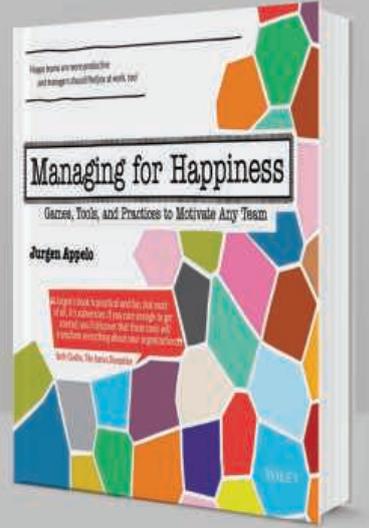
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

القيادة لتحقيق السعادة

أدوات وممارسات تحفيز فرق العمل



تأليف

جيرجن أبيلو

101

الرعاية



بالعربي
إحدى فروع مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم



برنامج دبيّ الدوليّ للكتابة
Dubai International Program for Writing

دول أدينت
DU ADVENT

QINDEEL
EDUCATIONAL | دليل
التعليمية

الإمارات
للخدمات التعليمية

دور الإدارة

السعادة في بيئة العمل ليست مسؤولية الإدارة والمديرين فقط، بل هي مسؤولية مشتركة. فعندما تكون ثقافة المؤسسة غير تعاونية، ومنظومة العمل غير متكاملة وغير متفاعلة، فإن جهود المديرين والقيادة العليا وحدها لن تجدي نفعاً. وهذا هو ما حدا بنا إلى التأكيد على أن خلق بيئة عمل سعيدة هو مسؤولية كل الموظفين، دون استثناء لفئة، أو مستوى وظيفي، أو إدارة أو قسم. هذا يعني أن الإدارة أهم بكثير من أن يُترك زمام أمرها للمديرين فقط. فهي نتاج تزاوج وتعاون وتفاعل وتكامل ومشاركة جماعية، ينصهرُ الجميع في بوتقتها لتحسين مستوى الأداء، والارتقاء بالنظام بكليته؛ فضلاً عن تطوير المنتجات وزيادة قيمتها لدى العملاء. وبهذا المفهوم، يكون كل موظف مديراً، ويُعتبر كل إنسان مسؤولاً عن مستوى أدائه، وعن بقاء ومستقبل المؤسسة التي يعمل فيها.

من المؤكد أن سعادة المديرين وكل الموظفين مسألة في غاية الأهمية، لأنَّ الأشخاص السعداء هم الوحيدون القادرون على العطاء ورفع الإنتاجية. وأكد أجزم بأنه لا يمكننا تحقيق سعادة الموظف إلا عندما يشعر بأنه مسؤول مع الإدارة ومسؤول عنها أيضاً، ولا يتحقق ذلك إلا حينما يتعلم كيف يدير النظام، بدلاً من إدارة زملائه.

قضيت أكثر من عامين في إعداد هذا الدليل الشامل لإدارة السعادة في بيئة العمل، وكنت كلما سألت من أدربهم أو أرشدهم إلى النجاح عن أسعد لحظات حياتهم، أجدهم يجأرون بالشكوى من بيئة العمل، ويصرِّحون بأنهم لا يجدون السعادة إلا في إجازاتهم ورحلاتهم، أي بعيداً عن مكان العمل. ودأبت أسأل كل من يُعبر عن تعاسته في وظيفته، وأقول: هل ستذهب إلى عمك غداً؟ والإجابة دائماً: «نعم» أي أنهم مجبرون على ذلك، وهذا في الواقع ليس صحيحاً، فنحن نعيش ونعمل في القرن الحادي والعشرين، كما أننا موظفون معرفيون ومتعلمون، ونستطيع أن نتحمل مسؤولياتنا، إما بتغيير منظومة العمل التي تدور في فلکها، أو بالانتقال إلى مؤسسات أخرى، أو حتى بإنشاء مشروعاتنا الخاصة.



في ثوانٍ...



بصدور الأعداد الثلاثة الجديدة من «كتاب في دقائق» لهذا الشهر، يكون هذا الإصدار المعرفي العربي المتميز قد بلغ العدد مائة. ومما يبعث على الفخر أن يتزامن العدد مائة مع العيد الوطني الخامس والأربعين لدولة الإمارات العربية المتحدة الحبيبة، وكذلك تنظيمنا لقمة المعرفة في دورتها الثالثة، التي ستجرى فعالياتها في دبي في الفترة من 5 - 7 ديسمبر 2016.

الملخص الأول هو: «كتاب استراتيجيات القراءة: دليل شامل لخلق جيل من القراء المبدعين» من تأليف «جينيفر سيرافالو»، الذي يعدُّ مصدراً شاملاً للأفكار الخلاقة التي تمَّ استقاؤها من الخبراء والمعلمين والباحثين. يهدف هذا الدليل إلى تعليمنا كيف نقرأ، ونزيد استيعابنا للنصوص، فنتمكن من استرجاعها أو شرحها بدقة. وتعتبر الاستراتيجيات التي يطرحها الدليل وسائل وأدوات مؤقتة، تساعدنا على التميز في القراءة، ثم يزول تأثيرها تلقائياً بعد أن تؤدي مهمتها الأولى، ونصبح قراء شغوفين ومتمكنين. ونظراً إلى مرونة هذه الاستراتيجيات، فإنه يمكن الاستعانة بها في التدريب والتدريس، ويمكن تطبيقها على أنواع الكتب كافة.

أما العدد الثاني فيلخص كتاب: «القيادة لتحقيق السعادة: أدوات وممارسات تحفيز فرق العمل» من تأليف «جيرجين آيلو»، الذي يُحاول الإجابة عن أسئلة كثيرة أهمها: كيف يمكننا إسعاد موظفينا؟ وما السبيل إلى تغيير ثقافة مؤسساتنا؟ وكيف نجعل فرق العمل تتحمل المسؤولية؟ وكيف نشجّع العمل الجماعي وروح التعاون في بيئة العمل؟ ويأتي طرح هذه التساؤلات ونحن نعيش ونعمل، في القرن الواحد والعشرين، موظفين معرفيين ومتعلمين. لذا علينا تحمّل مسؤولياتنا، إما بتغيير منظومة العمل التي تدور في فلکها، أو باستشراف المستقبل وابتكار بيئات عمل جديدة، أو بطرح مبادرات معرفية مبتكرة.

أما العدد الثالث، فقد حَمَلَ مُلخصاً لأهم كتاب عالمي في نظريات التعلم المؤسسي؛ وهو كتاب: «المبدأ الخامس: إبداعات وممارسات المنظمات المتعلمة؛ للفيلسوف «بيتر سينج»، الذي يَعتبر المؤسسات، منظومات حياة؛ لأنها تملك قدرات هائلة على التعلم والتطور من خلال تفاعل فرقها، وأساليب عملهم، مع تبنيها سياسات التغيير والتطوير طوال حياتها. المبادئ الخمسة التي حدّدها الدكتور «سينج» هي: الإتيقان الشخصي، والنماذج الفكرية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والتفكير المنهجي. فمن خلال ممارسة مبدأ الإتيقان الشخصي، نكتسب خبرات إدارة المستقبل. وتساعدنا النماذج الفكرية على فهم الافتراضات؛ لنصبح أكثر انفتاحاً واستشرافاً للمستقبل، وتمكّنا الرؤية المشتركة من رؤية أعمالنا التي تُسهم في تغيير واقعنا إلى الأفضل. وبينما تتكامل المبادئ الثلاثة السابقة لتضع أسس تعلم الفريق، فإن التفكير المنهجي هو ما يمكننا من رؤية الصورة الكاملة، وإعادة هيكلة الافتراضات، وتفسير أدوارنا من خلالها.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

”

ليس من الضروري تطبيق الأفكار
الإخلاقية فوراً. الأفضل أن نمحصها
وندرسها بعمق وتركيز، قبل أن نحولها
إلى ممارسات ومبادرات دائمة.

“

نُغير الآخرين؟»، وهذا السلوك يعكس
الطرق التقليدية في الإدارة: على
أساس أن الإدارة هي تشغيل واستغلال
الآخرين. فماذا لو كانت هذه المشكلات
الإدارية هي نتاج تأويل خاطئ لمفهوم
الإدارة؟ فما لم يُركّز الناس على تحسين
سلوكهم، قبل أن ينسبوا المشكلات إلى
غيرهم، ويبدلوا المستحيل لتعديل سلوك
زملائهم، فإن الجأ بالشكوى لن ينتهي
أبداً من بيئة العمل.

أما التساؤلات التي كنت أتلقاها من
الموظفين حول العالم، فمنها:
◆ كيف يمكننا تحفيز موظفينا؟
◆ ما السبيل إلى تغيير ثقافة مؤسستنا؟
◆ هل يمكن تغيير عقلية المديرين؟
◆ كيف نجعل فرق العمل تتحمل المسؤولية؟
◆ كيف نشجع العمل الجماعي وروح
التعاون؟
ومن المهم أن نلاحظ هنا أن كل هذه
الأسئلة تطرح سؤالاً واحداً هو: «كيف

أداء العمل الخاطئ، أو أداء العمل الصحيح بطريقة خاطئة

قد يرى بعض المديرين أن الممارسات التي أنادي بها بديهية وبسيطة، رغم أن البساطة والبديهيات ليست شائعة في بيئة العمل. فما يشيع
اليوم هو أن المؤسسات تُدار مثل الآلات، حيث يُعامل الموظفون مثل قطع الغيار والتروس في المحركات؛ وهذا ما أسمىه المستوى البدائي في
الإدارة، أو «إدارة الجيل الأول 1.0». في هذا المستوى من الإدارة، نفترض أن المؤسسة تتكوّن من أجزاء، وأن تحسين الأداء لا يتطلب أكثر من
تشغيل هذه الأجزاء وإصلاحها واستبدالها.

في المستوى الثاني للإدارة، أو ما يسمى (إدارة
الجيل الثاني 2.0)، يدرك الجميع أن الموظفين
هم رأس المال البشري، وأنهم أكثر الأصول
قيمة، أي على المدير أن يُشرك موظفيه في إدارة
التغيير، ويشاورهم أحياناً في عمليات صنع
واتخاذ القرارات، وتحويل المؤسسة من «جيد
إلى رائع». ومع أن مديري المستوى الثاني يعلمون
أن النهوض بالمؤسسة لا يتحقق بمجرد تحسين
الأجزاء فقط، إلا إنهم يتمسكون بالتدرج الهرمي
والوظيفي، ويتناسون أن الإنسان يُعطي أكثر
عندما يشارك، ويلعب دوراً في العمل، بدلاً من أن
يؤدي وظيفة مفروضة عليه؛ أي أن الموظف يبدع
أكثر عندما يتم تقديره، لا عندما تُمارس عليه
الضغوط، ويتم تجاهله.



الجيل الثالث للإدارة 3.0

- في حين أن (الإدارة 1.0) تُعنى بأداء العمل
الخاطئ، وأن (الإدارة 2.0) تقوم بالعمل
الصحيح ولكن بطريقة خاطئة؛ فما هو المقصود
بأداء العمل الصحيح، بطريقة صحيحة؟
بكل بساطة أرى أن الإدارة تتماشى مع منظومة
الحياة الطبيعية، ومع الفطرة البشرية.
- 1- جذب أفضل الموظفين وتحقيق الانسجام
التام بينهم.
 - 2- تمكين العاملين من الارتقاء بالنظام
ومواصلة تحسينه.
 - 3- مساعدة كل العملاء والاستجابة لهم
واسعادهم.
- فالمؤسسات تتصف بالتعقيد ولا بد لها من
اتباع أنظمة مرنة وقادرة على التأقلم، ومن ثم
الاهتمام ببناء وتشغيل نظام فعّال، بدلاً من
مجرد استغلال الأشخاص. أي أن ممارسة
الإدارة تعتبر ممارسة فعّالة وإيجابية وناجحة
عندما تنجح في:



ومن المثير للدهشة حقاً، أنك عندما تطلب من الموظفين ذكر أمثلة على ممارسات الإدارة السديدة، فإنهم يفكرون في مبادئ مثل: «وجود هدف مشترك» و«الثقة بالفريق». وهذه الأفكار منطقية وسليمة، ولكنها تجريدية ووصفية وغير ملموسة. وما أعنيه بكلمة «ملموسة» أنها ليست ممارسات محدّدة يمكن شرحها لشخص مبتدئ لكي يعرف ما عليه القيام به في يوم العمل؛ فعبارة «القائد يخدم أتباعه» تعكس معنى مجرداً، على العكس من عبارة: «المدير يحضر القهوة لكل أعضاء فريقه» التي تمثل نشاطاً مادياً وملموساً. فعندما يتعلق الأمر بالإدارة، يصبح الجميع مبتدئين وبحاجة إلى تعليمات ملموسة وإرشادات واضحة، وأدلة عمل تقودهم خطوة بخطوة، وهم يتلمسون طريقهم ويتعلمون «كيفية» إنجاز المهام المختلفة. ولذا، سنقدم لكم في هذا الدليل التطبيقي والمرجع الإرشادي، مجموعة من الممارسات الملموسة، لأنه ينبغي لكل شخص أن يتعلم كيف يدير منظومة العمل، بدلاً من تغيير الأشخاص، أو مواصلة استبدالهم وإلقاء اللوم عليهم. فهذه الممارسات تخص كل الموظفين الذين عليهم أن يتمكنوا من إدارة الأداء على نحو أفضل، ولو بعد أقل من المديرين.

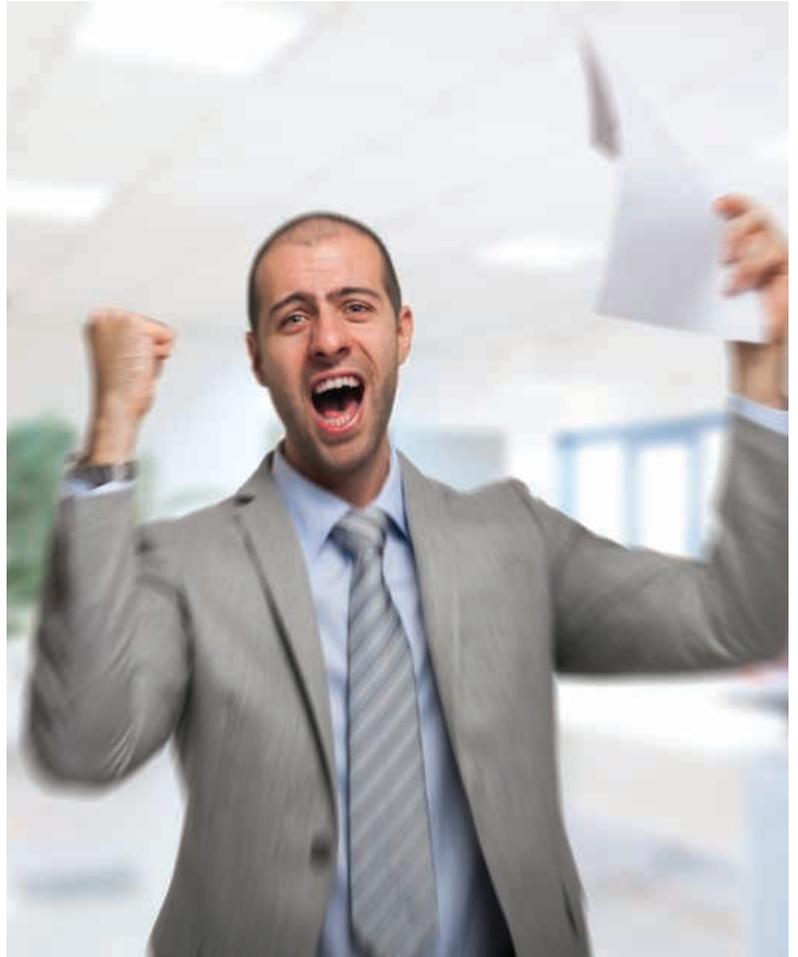
يقال بأن السُّلطة تفسد الجميع، والحقيقة أن السُّلطة لا تفسد إلا من يفتقدون الموازاة الأخلاقية،
الحُكماء والقادة الأتقياء والأقوياء، ينجذبون ويبدعون في استثمار موارد كثيرة غير السُّلطة.

66

أولاً: بطاقات الإعجاب؛ نحو تحفيز أفضل

التحفيز الخارجي هو تغيير السلوك بمكافآت خارجية (يتلقاها الشخص من الآخرين)، مثل الأموال والترقيات الوظيفية والمدح. هناك افتراض شائع بين المديرين، وهو أن النقود هي المحفز الأول، وما عليك سوى تقديم المكافآت وزيادة المرتبات لكي تجعل الجميع يعملون بكفاءة أكثر، ولمدة أطول، وبكفاءة أفضل. وهناك من يفترض أن التحفيز الخارجي يُجدي نفعاً عندما يتم تقديمه كمكافأة مادية. ولكن هذا غير صحيح، لأننا نعرف اليوم أن المكافآت التي تُشعل فتيل التحفيز الذاتي هي أكثر فاعلية واستمرارية، وأقل تكلفة. لأن التحفيز الذاتي سلوك ينبع من داخل الأشخاص الذين يكافئون أنفسهم بأنفسهم. تعمل المكافآت لصالح مؤسستك لا ضدها، عندما تطبق القواعد الست التالية:

- 1- لا تقطع وعوداً مسبقة بالمكافآت.
- 2- اخفض سقف توقعات الموظفين بشأن المكافآت.
- 3- امنح المكافآت باستمرار وليس لمرة واحدة فقط.
- 4- كافئ المجدين علناً وتجنب المكافآت السرية.
- 5- كافئ بناءً على الفعل والسلوك، لا على النتيجة.
- 6- ضع في اعتبارك أنك تكافئ زملاءك، لا مرؤوسيك.



التطبيق

أفكار عملية لتنفيذ فكرة صندوق بطاقات الإعجاب

1- تأكد من التزام الإدارة العليا بإنفاق مبلغ زهيد شهرياً لتنشيط نظام المكافآت الجديد. إذا رفضت الإدارة تخصيص ميزانية بسيطة ورفضت تحمل أي تكاليف، فحدد مبلغاً شهرياً زهيداً لا يمكن تجاوزه، فإن رفضت الإدارة مُجدداً، فقدم مكافآت معنوية بدلاً من الهدايا العينية.

2- انشر هذه الممارسة على نطاق واسع، سواءً على مستوى المؤسسة، أو القسم. فإذا لم تتمكن من ذلك، فنفذ التجربة على فريق واحد، على أن تعممها فور ظهور نتائج إيجابية.

ويبدعون في ابتكار هدايا لم تكن متوقعة، بشرطة أن تبقى رمزية وتعبيرية وبسيطة.

6- تفقد الصندوق يومياً وأعلن اسم كل من ينال الثناء، وسبب ذلك. ولتسهيل المهمة، وزع الكثير من بطاقات الثناء والإعجاب، وسلم الجميع عدداً متساوياً من البطاقات لتحقيق العدالة، وتعميم التجربة.

أو بطاقة إعجاب في الصندوق. وأعرب عن ثقتك بأنهم لن يسيئوا استخدام النظام أبداً، لأن الموظفين جديرون وقادرون على تنظيم أنفسهم وإدارة علاقاتهم بأنفسهم.

5- ضع حداً أقصى لقيمة الهدايا، وقدم بعض الأمثلة العملية مثل: تذاكر سينما أو باقة ورد، أو وجبة غداء، أو كلمة شكر. ثم دعهم يفكرون

3- ضع صندوقاً ملوناً وأنيقاً في موقع مركزي بارز، واكتب عليه: «صندوق بطاقات الإعجاب»، ويمكن اختيار الاسم المناسب بالتشاور مع فريقك؛ ثم فوض مسؤولية الصندوق إلى شخص إيجابي ومبادر.

4- أبلغ الجميع أنه يُسمح لأي موظف بمكافأة أي زميل آخر بأي شيء، مثل: وضع ملاحظة



ثانياً: الخرائط الشخصية: تحسين التواصل والتفاهم

من المهم أن نتقرب من عمل الآخرين لنعرف ونفهم ما يجري. يمكن القيام بذلك من خلال المشي، أو تغيير أماكن المكاتب. كما أن تقليل المسافة بينك وبين الآخرين يساعد على زيادة التواصل والإبداع. تبدو فكرة المشي والتجوال في أرجاء المكان رائعة، ولكن ماذا تفعل لو كنت تعمل في فرق كثيرة ومتباعدة؟ ماذا لو كانت فرق العمل في مبانٍ مختلفة أو حتى في دول مختلفة؟ نقترح عليك تطبيق المبدأين التاليين لتقريب المسافات:

مبدأ القرب الأول: قم بتكييف؛ أي تقصير وتطويل مدى قربك من الأشخاص بما يتناسب مع أهمية المهام المُسندة إليهم.

مبدأ القرب الثاني: حافظ على التنوع والمرونة عند اقترابك من زملائك، واستعن بطرق لا يمكن التنبؤ بها، واحذر من أن تقع في شرك منح أحد الفرق اهتمامك الكامل، على حساب الفرق الأخرى. حقق أقصى استفادة ممكنة من التواصل مع الآخرين من خلال التجول معهم، والمشاركة في الرحلات، والاتصالات، ومكالمات الفيديو. يجب أن يكون هناك تنوع في المسافة بينك وبين الجميع، وهو الأمر الذي سيتوقف على اختلاف مواقعهم وأعمالهم. ومهما كان دورك، ومهما تفاوت ما تفعله، فلا تنتظر وصول المشكلات إليك. فتادراً ما تتجح سياسات الباب المفتوح التي يمارسها معظم مديري الجيل الثالث. اخرج من مكتبك، بل وغادر قسمك، واذهب وبادر إلى طرق الأبواب، وحل المشكلات على أرضها، قبل أن تنمو وتخرج من مكانها، ويصعب حلها.



التطبيق

- 1- أحضر ورقة واكتب عليها اسم أحد أفراد فريقك. فإن لم تستطع اختيار أحدهم، فدوّن اسم آخر موظف انضم إلى فريقك.
- 2- اكتب حول الاسم كلمات: العنوان، التعليم، المسمى الوظيفي، الهوايات، الأسرة، الأصدقاء، الأهداف، القيم. ثم صل هذه الكلمات بالاسم الذي كتبه في منتصف الورقة.
- 3- اكتب على طرف الورقة: الكلمات والأسماء والتصورات التي يمكنك تذكرها عن ذلك الشخص، ثم قم بتوصيلها بالكلمات التي كتبتها قبل قليل.
- 4- انظر إلى الخريطة الذهنية التي رسمتها للتوّ، ولاحظ الأماكن الخالية. قرّر أفضل طريقة لتحسين سبل التواصل مع ذلك الشخص واملأ المساحات الفارغة في الخريطة (التزم بمبدأ الاقتراب الأول).
- 5- كرّر التجربة مع أشخاص آخرين، وفكر في كيفية استخدام طرق مختلفة مع أشخاص مختلفين لكي تتمتع بوقت مميز وفعل عندما تلتقي بهم وجهاً لوجه (التزم بمبدأ الاقتراب الثاني).



ثالثاً: الاستكشاف: تخصيص وقت للتجريب والتعلم الذاتي

الاستكشاف من أكثر طرق التعلم فاعليّة، وهو يشكّل تحدياً صعباً في العديد من المؤسسات. من المهمّ تأكيد أهميّة التعلم في جميع المؤسسات، بصرف النظر عن مدى النجاح الذي حقّقه هذه المؤسسات بالفعل. على المؤسسات الرائدة أن تضع في اعتبارها أنّها لن تحافظ على مكانتها وتميزها في تحقيق الإنجازات، إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى أقلّ حجماً وأسرع تطوّراً، إلا إذا مارست التعلم المستمر. يمثل أفراد الفريق الذين يحتاجون إلى المزيد من التعلم تحدياً كبيراً لأنّ الشكل الحقيقي والوحيد للتعليم هو التعلم الذاتي، وهو عمل يختلف عن التدريب الذي يمكن للمؤسسات تطبيقه بتعليم الموظفين كيف ينفذون مهمات معينة. في حين أن التعلم الذاتي هو ما يتحمّ على الموظفين تحصيله بأنفسهم لمواكبة تعقيدات وتطوّرات بيئات العمل المتغيرة. إذ تصل عمليّة التعلم إلى مستويات مثاليّة عندما يجري الموظفون تجارب مختلفة ويكتشفون مناطق غير معروفة، ويجوبون أفاقاً غير مطروقة. ولهذا نفضل استخدام مصطلح استكشاف، بدلاً من تدريب أو تعليم. فالهدف من أيام الاستكشاف وممارسة الفضول يتلخّص في جعل الموظفين يتعلّمون أكبر قدر ممكن من خلال المغامرة في تجريب واستكشاف أفكار وطرق جديدة، وليس بتنفيذ وتطبيق ما هو معروف بالفعل. لا بدّ من أن تتعلّم المؤسسات كيفية إجراء التجارب بانتظام، لأنّ الأسرع في ممارسة وتطبيق التغيير، هو الأجدر والأقدر على الاستثمار باستمرار.



وتعد مؤسسة «أتلاسيان» Atlassian الأسترالية المتخصصة في برامج الحاسب الآلي، من الجهات التي تمارس الاستكشاف الجماعي بانتظام. فهم يقومون كل ثلاثة أشهر بتحديد يوم مفتوح، يقوم فيه كل موظف بالعمل طوال اليوم على فكرة من اختياره؛ بشرط واحد وهو الوصول إلى نتيجة خلال 24 ساعة، مهما كانت هذه النتيجة بسيطة وبدائية. يُطلق على ذلك اليوم اسم «يوم فكر وطبّق». ووفقاً لروايات بعض العاملين في «أتلاسيان»، فإن أيام التفكير والتنفيذ الذاتي تحفز على الإبداع، والتنظيم الذاتي والمبادرة تساعد على حلّ مشكلات حقيقية وتثري المعرفة والخبرة. وقد لاحظوا أنّ هذه الأيام تساعد على زيادة التواصل الاجتماعي بين أعضاء الفرق، كما تعزز الالتزام والرقابة الذاتية بين الموظفين.

لدى الأشخاص. رابعاً وأخيراً، عندما تتحوّل أفكار بعض الأشخاص إلى منتجات جديدة وفعليّة، فسيشبع هذا بوضوح رغبتهم في الارتقاء بمكانتهم المهنيّة.

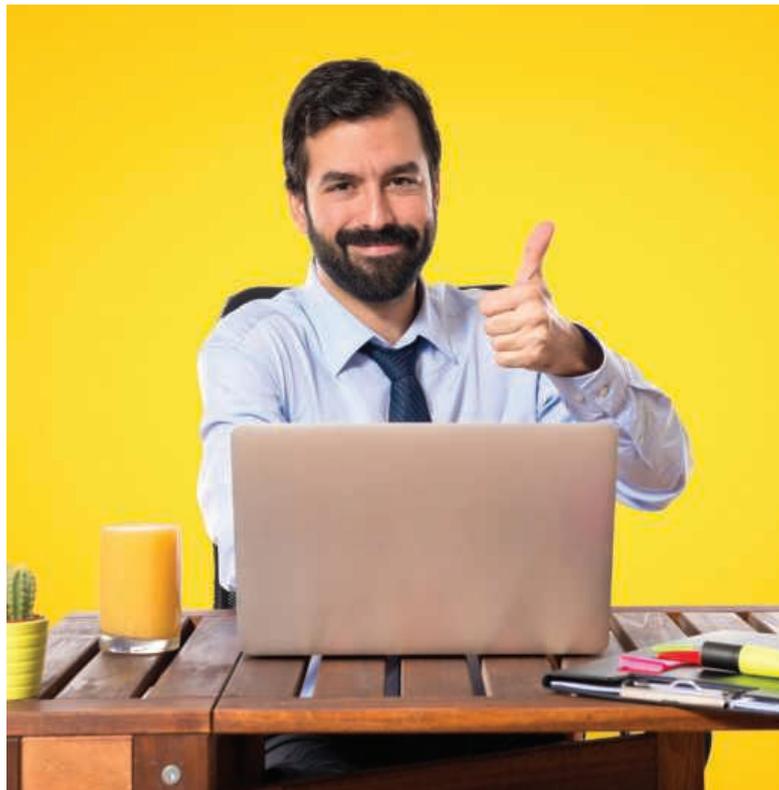
خلال 24 ساعة على التخلّص من الشكل المتحرّر لأيّام التعلّم. ثالثاً: يبدو أنّ المكافأة أفضل فكرة، كعلامة على التقدير فيما بين الأقران، خطوة تستهدف حسّ الشرف والإتقان

وما تضيفه أيام «التفكير والتطبيق» إلى أيّام التعلّم أو الاستكشاف هو ضغط الأقران الذي يصعب على الموظّفين الزعم أنّهم «شديدو الانشغال». ثانياً: يعمل الالتزام بتقديم النتائج

رابعاً: المرونة في بيئة العمل: تقديم الإفادة الراجعة وتقييم الأداء

يزداد بالتدرّج عدد الموظّفين الذين يستمتعون بحريّة اختيار ساعات وأماكن العمل، وأيام العطلات: في حين يحظى بعضهم بالعمل في بيئة قائمة على الثقة وحدها، وهذا يعني أنّ عدد اللقاءات وجهاً لوجه بين الزملاء في العمل تكون أقلّ من المعتاد، ممّا يُحتمّ تعلّم كميّة إبداء ملاحظات بناءة، وبطريقة سريعة وسهلة ومباشرة وموثّقة.

كما يواجه العديد من الموظّفين تحديات كثيرة مثل: إيصال أبنائهم إلى المدرسة أو دار الحضّانة، أو زيارة المستشفى لرؤية أحد الأحبة، أو تجنّب الاختناقات المروريّة، أو تعلّم لغة أجنبيّة، أو المشاركة في أعمال خيريّة. وهذا يطرح السؤال التالي: إذا كان من الطبيعي أن يعمل نصف العالم من الساعة 9 صباحاً إلى الساعة 5 مساءً، أفلا يجدر بالنصف الآخر أن يعمل من الساعة 5 مساءً وحتى الساعة 9 صباحاً؟ من الواضح أنّ تقسيم العالم إلى فئتين أمر غير واقعي بالمرّة، ولهذا اتّبعت كثير من المؤسسات سياسة أوقات العمل المرنة. في إطار هذه المرونة تحدّد فترة زمنيّة معيّنة يتوقّع فيها من جميع الموظّفين الوجود في مكاتبهم، بينما يُتاح قدرٌ معين من المرونة في الساعات الأخرى. وهذه هي الخطوة الأولى نحو خلق بيئة عمل عمادها الثقة، وبعبارة أخرى: هذه هي الخطوة الأولى في تقييم الأداء بناءً على الجهود والنتائج، وليس بناءً على عدد وتوقيت ساعات العمل.



ولم يتوقّف «إضفاء المرونة» على بيئات العمل عند هذا الحد. ففي بعض المؤسسات، يُسمح للموظّفين بأداء جزء من عملهم في المنزل، أو في مكاتب مجاورة، أو أثناء السفر، أو من المقاهي المنتشرة حول المؤسسة. وتسمح سياسة العمل عبر الإنترنت بأداء وظائفهم في الأماكن التي توفر لهم أكبر قدر من الراحة والملاءمة، مع وضع ظروفهم الشخصيّة وطبيعة عملهم في الاعتبار. هذا وتشير التقارير إلى ارتفاع الروح المعنويّة لدى الموظّفين، وتحسّن التركيز وزيادة الإنتاجيّة، وانخفاض معدّل الدوران وتقليل النفقات في البيئات التي تتميّز بمرونة مكان وزمان أداء العمل. كما تميل هذه البيئات إلى جذب موظّفين أكثر خبرة وأعلى مستوى، لمجرد تمتعهم بمزيد من الحرية. ولكن، ماذا عن الخصوصيّة والأمن والسريّة؟ ماذا عن توفير الأجهزة وتأميناتهم ونفقات سفرهم؟ تضع بعض المؤسسات سياسات للعمل عن بُعد، وهي تحدّد حقوق الأشخاص ومسؤوليّاتهم عند عملهم بعيداً عن المكتب، ومع ذلك، يبدو أنّ خيار القيام بعمل هام من خارج المكتب، هو خطوة ثانية نحو بيئة عمل تقوم على المزيد من الثقة.

والتقدير الفعلي بدلاً من احتساب ساعات ومعدلات الحضور والانصراف فقط. فعندما يفكر المديرون في إمكانية تحويل بيئة عمل من سياسات قائمة على الوقت فقط، أو على الحضور فقط، إلى بيئة عمل قائمة على النتائج، أو على الثقة وحدها، فإن السؤال الأول الذي يتبادر إلى الذهن هو: «كيف نقيم النتائج؟».

يعمل على تحسين أداء الأشخاص والتقليل من مستوى التوتر لديهم؛ الأمر الذي يزيد من جودة إنتاجهم عندما يعملون، وبالتالي فإن مسؤولية المرء عن وقت فراغه تبدو لنا كخطوة ثالثة نحو بيئة عمل تسودها الثقة. وهي أيضاً جزء من المستوى الثالث لتقييم الأداء؛ فمثل هذه الملاحظات لا بد من أن تستند إلى أداء العمل

المؤسسات الذكية تفضل عدم تحديد ما هو مسموح، وما هو غير مسموح به خلال ساعات معينة من النهار بالتفصيل، ما دام الأشخاص يقومون بما يكفي من العمل المفيد، وينالون قسطاً كافياً من الراحة. كما توصلت الدراسات إلى أن تخصيص بعض الوقت في ممارسة أنشطة بعيدة عن العمل من خلال أخذ عطلات منتظمة،

أول مهارة علينا أن نتعلمها هي كيفية تقديم ملاحظات وإفادات راجعة وتعليمات موثقة، بطريقة سهلة وصادقة وودية. فمع التزايد التدريجي لعدد الموظفين الذين يعملون عن بُعد، بدلاً من الحضور والعمل في المكاتب المركزية، برزت الحاجة إلى طريقة للتواصل الفعال، وتبادل الملاحظات والإفادات الراجعة بشكل مستمر وصريح وودّي؛ ومن خلال البريد الإلكتروني، ووسائل الاتصال الأخرى عبر الإنترنت، بدلاً من الاعتماد على اللقاءات الشخصية وجهاً لوجه. فليس متطقيًا الانتظار وتأخير إبداء ملاحظاتها على تصميم أو تقرير جديد، حتى نلتقي موظفينا أو رؤسائنا في أحد المكاتب، وجهاً لوجه؛ وهو ما يمكن أن يطول انتظاره. وبالنظر إلى أن بعض الزملاء لا يريدوننا أن نراقب أوقات وأماكن عملهم وأيام عطلاتهم، فإنه يحق للموظفين المبدعين الحصول على ملاحظات وإفادات راجعة حول نتائج أعمالهم، فوراً وبلا انتظار. وهذا يعني أن تبادل الإفادات الراجعة والملاحظات النافعة تعتبر جزءاً عادياً من أعمالنا اليومية في بيئة العمل الحديثة، التي تسودها الثقة. ويمكن تحقيق التواصل الصريح والمريح في بيئات العمل المتباعدة عبر الخطوات التالية:



الخطوة الأولى: وصف الظروف المحيطة بك

صور باختصار الجو العام المحيط بك وحالتك المزاجية وكذلك توقعاتك وافترضااتك التي قد تؤثر في تقييمك بطريقة أو بأخرى. يمكنك مثلاً أن تكتب: «أرسل لك ملاحظاتي في الصباح الباكر، حيث حضرنا وبدأنا العمل مبكرين للهروب من الزحام، واحتسينا الشاي الساخن بسبب البرد الشديد في الخارج، لقد قرأت مسودة الجزء الثالث من التقرير على جهاز اللوحي القديم، وأعتقد أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من المراجعة والتدقيق». تساعد مثل هذه الطريقة الودودة والبسيطة والصريحة في التواصل، ووصف الحالة المزاجية والأوضاع الشخصية، لزملائك في المكاتب والمناطق البعيدة، على تفهم ظروفك، واكتشاف أوجه الشبه بينك وبينهم، والمعاناة المشتركة من زحام الشوارع، والتقلبات الجوية، مما يرسخ الثقة بين الطرفين المتواصلين. أما إذا رأيت من المناسب التعبير عن صعوبات العمل، ونقص الأدوات والتجهيزات، فيمكنك التصريح بذلك، وتوضيح أنك تعاني من بطء خدمات الإنترنت، ومن الهاتف القديم الذي ما زلت تستخدمه منذ ثلاث سنوات. فمثل هذا الوصف البسيط يجعل مديرك البعيد، أو زميلك الذي يتوقع منك المزيد، يتعاطفان معك من ناحية، أو يدركان - على الأقل - أنك مثلهم، لأنكم جميعاً تعملون في ظروف صعبة، وتُجزون الكثير رغم محدودية مواردكم.





الخطوة الثانية: دُون ملاحظتك وإفاداتك في قائمة

يتمحور الهدف من هذه الخطوة حول تفسير الأمور التي تلاحظها من حيث الحقائق والخبرات. لا تبدأ بذكر الخطأ والصواب بشكل مباشر، ولا تتطرق إلى شخصية وسمات الشخص الذي توجهه، ولا تتطرق لثقافته ومعرفته ومدى احترافه ومهنيته، بل ركّز على الأمور التي يمكنك فعلاً رؤيتها وترى أنها تحتاج إلى مزيد من الجهد والتحسين في عمله. وتأكد من أن أي شيء تسجله ليس إلا الحقيقة الجليّة للأمور، والتي لا يختلف عليها اثنان. فبدلاً من أن تكتب منتقداً وقائلاً: «يجب تنبيهكم للتقصير الشديد في عدم نشر أخبار مؤتمرننا ومنتجاتنا الأخيرة على صفحات التواصل الاجتماعي الكبرى يوم أول من أمس واليوم»، يمكن أن تقول: «إنني أتساءل عن السبب في عدم تمكني من قراءة آخر أخبار منتجاتنا، ولا مخرجات مؤتمرننا الذي اتفقنا على إظهاره، لتوصيل آخر ابتكاراتنا إلى كبار عملائنا».

يمكنك بهذا الأسلوب الأنيق واللطيف، أن تقلل من معدلات تبادل الاتهامات، وسماع من يعملون معك لعبارات النقد القاسي، وذلك لأنك تحرص على فصل الملاحظات والحقائق، عن التقييمات والأحكام الشخصية، كما أنك تحفز كل من يتلقون طلباتك وتوجيهاتك وملاحظاتك على إدراك أهمية تحسين أدائهم، والانتباه إلى ضرورة تطوير أنفسهم وفضلاً عن الإشارة إلى الأعمال التي لا تترقي إلى مستوى التوقعات. لا بد من أن تركز أيضاً على الأمور التي لاحظت أنها تخطت سقف توقعاتك؛ فتشجيع هؤلاء الزملاء على تنمية مواطن قوتهم، يُسهّل عليهم معالجة نقاط ضعفهم، ومعالجة المشكلات التي يعانون منها عندما يدركون أن هناك من يقدرهم.

الخطوة الثالثة: عبّر عن مشاعرك

تعبيرك عن المشاعر التي خالجتك وأنت تراجع عمل شخص ما، يسهّل عملية التواصل بينكما، وبالتالي يمكن أن يساعدك على تجنب الخلافات، وتساويتها بأريحية وإيجابية إذا ما وقعت فعلاً. يمكنك مثلاً الإشارة إلى أنك شعرت بالحزن والأسف لأنك لم تجد التقرير الأخير في صندوق بريدك الإلكتروني مثلما توقعت، ولكنك مع ذلك، تهتم الظروف التي أخرجت إرسال التقرير، نظراً إلى حصول زميلك على إجازة مرضية، وأنت سعيد أيضاً لأن إقامته في المستشفى لم تتعدّ بضع ساعات.

الخطوة الرابعة: التصنيف حسب القيمة

من المفيد دائماً تصنيف الملاحظات حسب القيمة التي تقدّمها في العمل. ففي العادة تكون لأغلب الأمور التي نتج عنها شعور إيجابي قيمة إيجابية، وتكون للملاحظات التي أسفرت عن شعور سلبي قيمة سلبية. ولكن لا ينبغي أن يكون الأمر دائماً بهذه الطريقة؛ إذ يمكن لشخص ما أن يرتكب خطأ مضحكاً يجعلك تكاد تموت ضحكاً (شعور إيجابي)، لكن الخطأ المخرج لا بد من إصلاحه حتماً (قيمة سلبية). ومن الممكن أن تخلف بعض المشكلات في داخلك شعوراً سلبياً، ثم تدرك أن الخطأ قد ساعدك على اكتشاف أمر مهم كان سيكلفك أموالاً كثيرة لو لم يتم اكتشافه مبكراً (قيمة إيجابية).

الخطوة الخامسة: تقديم الاقتراحات

يمكنك دائماً إنهاء الملاحظات والتوجيهات بتقديم بعض التعليقات. يمكنك - مثلاً - البدء بتقديم بضعة اقتراحات مفيدة؛ فمن المهم أن يركز تقييم الأداء وتدقيق الأعمال على كشف المشكلات التنظيمية والإجرائية، دون اتهام الآخرين بالفشل. ويجب أن تعكس اقتراحاتك للتحسين مثل هذه العقلية الإيجابية، الضرورية لتحقيق الانسجام والتعاون في بيئات العمل العصرية. يمكنك مثلاً أن تقول: «يمكنني أن أساعدك على مراجعة التصميم إذا كنت ترى أن هذا سيفيدك، فربما تتمكن معاً من اكتشاف أسباب ظهور بعض الأخطاء في البرنامج، ولا سيما أوقات الذروة».

ومن المهم في هذا السياق أن تتذكّر أن اقتراحاتك تخصّك وحدك. فقد ترى شيئاً، ويرى زملاؤك المبدعون والفنيون المحترفون شيئاً آخر. ولكن التعمّد على فصل الحقائق عن المشاعر، وفصل المشاعر عن القيمة، وإضافة وصفك لما تمرّ به من أحداث، إلى قائمة الملاحظات، وإنهاء التقرير ببعض الاقتراحات الإيجابية، سيساعد المديرين والموظفين المحترفين، على التعامل مع مراجعاتك وتقييماتك وملاحظاتك.

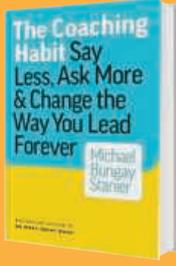


99 السعادة ليست محطةً نَبْلُغُها، بل هي رحلةٌ مستمرة

66

وأسلوب حياة

كتب مشابهة:



The Coaching Habit

Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever.

By: Michael Bungay Stanier. 2016.

An Everyone Culture

Becoming a Deliberately Developmental Organization.

By: Robert Kegan and others. 2016.



Reinventing Organizations

An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations.

By: Frederic Laloux. 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

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

www.mbrf.ae

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

qindeel.ae

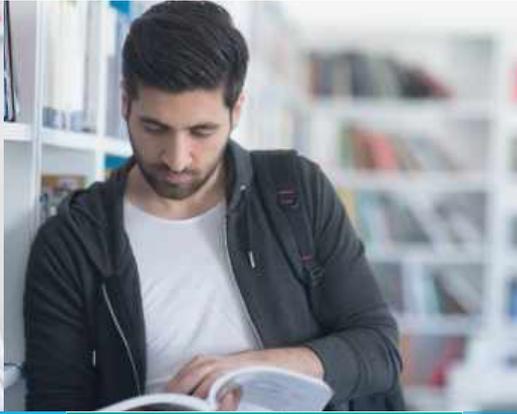


قنديل | قنديل | مؤسسة النشر والتوزيع
Qindeel | Qindeel | مؤسسة النشر والتوزيع
Publishing, Printing and Distribution

خامساً: مفاتيح السعادة نحو مؤسسة مبهجة ومبتهجة

يعتقد كثيرون أنهم سيحققون السعادة ويشعرون بها عندما يصبحون مشهورين أو ناجحين، أو عندما يملكون ما يكفي من المال. بينما تؤكد الأبحاث أن السعادة قرار أكثر منها غاية. وهو قرار يمكنك اتخاذه وتنفيذه في العمل وحياتك الشخصية على حد سواء. ونقترح عليك الممارسات والسلوكيات الاتتية عشرة التالية لنشر السعادة المؤسسية في العمل:

- 1- عبر عن شكرك لزملائك في العمل، وحاول دائماً أن تعرب عن امتنانك وتقديرك لهم.
- 2- قدم هدايا بسيطة إلى أفراد الفريق، واسمح لهم بتبادل الهدايا فيما بينهم؛ فالأشخاص الذين يقدمون ويستقبلون الهدايا يعيشون في دائرة مفتوحة من الإيجابية.
- 3- ساعد شخصاً يحتاج إلى المساعدة، وامنح أعضاء الفريق مساحات من الوقت والمكان ليساعد بعضهم بعضاً، لأن الإيثار يجعل الأشخاص يشعرون بالرضا.
- 4- تناول مع زملائك طعاماً صحياً ومغذياً، ووفر الأغذية والمشروبات الصحية في مكان العمل.
- 5- واظب على ممارسة الرياضة واسمح لزملائك بالاعتناء بأنفسهم؛ لأن الرياضة البدنية تعزز اللياقة الذهنية، وتحرك محفزات الشعور بالسعادة.
- 6- احصل على قسط كافٍ من الراحة ونم جيداً. ومن الحكمة توفير مكان للموظفين لاستعادة نشاطهم خلال أيام العمل. استخدم إحدى غرف الاجتماعات بطريقة جديدة وحولها إلى «غرفة للتأمل»؛ زودها بمقاعد للاسترخاء والوسائد، وزودها بمصدر متجدد للموسيقى الهادئة.
- 7- جرب أشياء جديدة؛ لأن التجربة من أهم منابع السعادة. اجعل من كل يوم فرصة لتعلم شيء جديد، وتجربة أمر فريد. في معظم الأحيان يأتي الابتكار من الموظفين المبدعين، وليس من الإدارة، ولا يبتكر الموظفون إلا عندما يتمتعون بالحرية ويطلقون العنان لإبداعاتهم وتخيلاتهم.
- 8- تجول في أماكن مفتوحة، واستمتع بجمال الطبيعة، واخرج بالموظفين من المكاتب المغلقة. الخروج إلى الأماكن مفتوحة والاتصال بالطبيعة يزيد الإحساس بالحيوية، ويذكي الروح الإيجابية والأفعال التلقائية.
- 9- مارس التأمل؛ لأن زيادة الوعي بالذات والأشياء والعالم تبعث السلام والهدوء الداخلي، وتساعد على الشعور بالسعادة.
- 10- اندمج في المجتمع وتفاعل مع الناس، ومكن زملاءك من التواصل مع البيئة المحيطة، والتفاعل مع ذوي المصالح. توصلت أطول دراسة أجريت حول السعادة إلى أن العنصر الأول الذي يحدد مؤشر سعادتنا هو: ارتباطنا بالأسرة والأصدقاء. وهذا يعني أن الارتباط بالناس من حولك، وليس عملك، هو ما يجعلك أكثر سعادة على المدى الطويل.
- 11- اسع أنت وفريقك نحو هدف محدد، وساعد الآخرين على التطور والتواصل، وتحقيق ذواتهم وأهدافهم.
- 12- ابتسم في وجه الجميع، فإن ذلك يحفزهم على مبادلتك الابتسامة بمثلها، ويبعث فيهم شعوراً داخلياً جميلاً، وينعكس على معيهم على الدوام، ويجعلهم يبتسمون لك، ولزملائهم وعملائهم، وذويهم أيضاً.



”لا مستقبل
بغير كتاب“

مؤشر
القراءة
العربي
2016

لأول مرة
في العالم



قمة المعرفة 2016

المعرفة.. الحاضر والمستقبل
7-5 ديسمبر 2016، فندق جراند حياة دبي

ترقبوا إطلاق مؤشر القراءة العربي..

مؤشر القراءة العربي مبادرة رائدة أطلقتها مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لرصد واقع القراءة ومستويات التنمية الثقافية في العالم العربي ومتطلبات تطويرها.



#قمة المعرفة

www.knowledgesummit.ae للتسجيل والمعلومات

f mbrf.ae

t @mbrf_news

ig mbrf_news

YouTube مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

منظم الحدث

راعي فضي

راعي ذهبي

راعي ماسي

راعي رئيسي



aramks sky NEWS عربية