

الفصل الخامس

الحق في القيادة الذكية
Smart Leadership

obeikandi.com

1- المحور الأول

القائد الذكي Smart Leader

اختبار استكشافي:

- 1- هل تعتبر الأفراد العاملين معك هم الثرة الحقيقية بشركتك؟ نعم لا
- 2- هل تعتقد بإمكانية وجود علاقة سليمة في مجال العمل في جو نعم لا تتعدم فيه الثقة وفي الآخرين؟
- 3- هل تقوم باستمرار بتحديد المهارات التي يتطلبها العمل في نعم لا شركتك لتبقي في المنافسة؟
- 4- هل تعرف الفجوة بين المهارات الموجودة بين موظفيك الحاليين نعم لا وبين متطلباتك المستقبلية؟
- 5- هل وضعت أنت وموظفوك خطة تعليمية لتطوير مستواهم المهاري؟ نعم لا
- 6- هل تمتدح موظفيك عند الحديث عنهم أمام الآخرين؟ نعم لا
- 7- هل تقضي أكثر من ثلث يومك في تهدئة الخلافات؟ نعم لا
- 8- هل تستطيع أخذ إجازة وأنت مطمئن إلى سير العمل بانسيابية نعم لا وسلاسة؟
- 9- هل تعتقد أن موظفيك يشاهدون سلوكياتك ويقلدونها؟ نعم لا
- 10- هل تعتقد أن مسؤولية تعليم وتدريب موظفيك تقع على عاتق نعم لا قسم الموارد البشرية؟

التقويم:

ضع درجتين لكل إجابة بـ "نعم" فيما عدا السؤال الثاني والسابع والعاشر حيث يستحق كل منها درجتين عن الإجابة عنها بـ "لا" وإذا بلغت درجاتك ثماني عشر درجة فأكثر فهذا يدل على أنك تتمتع بمهارات إدارية ممتازة. وسوف يساعدك هذا الجزء على إدخال تعديلات بسيطة عليها بحيث تصير أفضل ما يمكن. أما إذا كانت

درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة، فسوف يوضح لك كيفية تطوير مهارات التواصل مع العاملين في شركتك. وهو الأمر الذي يعد من الأهمية بمكان.

إطلالة عامة:

يتناول هذا الجزء دراسة حالة يبين من خلالها كيفية تطبيق القائد "لمبادئ العقل" التي تم مناقشتها فيما سبق، وذلك لبناء الثقة بالنفس، وكذلك توطيد جسور الثقة مع فريق العمل التابع لهم. وحيث يعد "التواصل أمراً حيوياً بالنسبة للقائد الذكي، لذا فإننا سنتناول هذا الموضوع بالتفصيل على النحو التالي:

القيادة الذكية:

قليل هم من يختلفون مع الرأي القائل بأن القوة العاملة بالشركة هي أهم ثروتها، وحيث أن ذلك الرأي قد ساد وأصبحت له الغلبة، فلماذا لا تزال الكثير من الشركات تصر على تبديد ذكاء موظفيها؟ وكم تقرير سنوي أطلعت عليه ووجدت فيه إشارة الشركة إلى موظفيها باعتبارهم أثمن ثروتها، لتعلن فقط خفض حجم العمالة الذي يؤدي إلى آلاف الوظائف الخالية بعد فترة وجيزة.

فكيف يمكنك التعرف على إمكانات موظفيك؟ عن طريق حفز قدراتهم والاستفادة من إبداعاتهم وثروتهم الفكرية التي ولدوا بها، كما هو موضح في هذا الكتاب.

ويجب عليك تعهد ذكاء موظفيك بالرعاية والتطوير، شأنه في ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة، وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي والتشجيع. وكما قلنا فيما سبق، فإن العقل يحتاج باستمرار إلى تعلم معلومات جديدة لكي يظل محتفظاً بحيويته وإبداعه (مبدأ العقل الخامس). وهناك طريقة واحدة للوصول إلى ذلك الهدف، وهي تشجيع موظفيك على الاستمرار في التعلم، سواء داخلياً من خلال برامج التدريب التي ترعاها الشركة أو خارجياً من خلال الدورات التدريبية التعليمية بالجامعات. وحيث أن الهدف الرئيسي للتعليم هو تدريب عقولهم، فإن دراسة موضوعات ليست لهم دراية بها ستكون أعظم فائدة.

ولضمان أفضل عائد من ثروتك البشرية، يجب عليك إدراك أن كل شخص مبدع، وفي النهاية ستحدد أسلوب الأداء في شركتك على المدى الطويل تبعاً لقدرتك على الاستفادة من حماس وجهد موظفيك. وإذا تم توجيه حاصل ذكاء موظفيك بطرق مناسبة فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح، أما إذا تم توجيهها بشكل سيئ فسوف تؤدي إلى كارثة.

فكر في النتائج التي تستطيع مجموعة من الأفراد التوصل إليها عندما يلتزمون أمام أحد القادة بهدف واضح ومحدد، ولتحقيق أقصى استفادة من هذه القوة يجب أن يشجع القائد كل فرد في المجموعة على أن يوجه السؤال التالي: "ما هي أفضل طريقة للتواصل مع الآخرين؟" و "كيف تعمل آلية التفكير لدي؟"

المدير العظيم؛ ما هو إلا مدرب عظيم:

عندما تشاهد فريقاً رياضياً يفوز باستمرار، فابحث عن المدرب، حيث يلعب المدرب الناجح أدواراً مختلفة تؤثر على أداء فريقه، فينبغي أن تكون له رؤية واضحة عما يجب أن يحققه برنامجه وفريقه، كما يجب أن يتمتع بقدرات ممتازة في التواصل مع أفراد فريقه، بالإضافة إلى تحديد تلك الرؤية بوضوح للاعبين الفريق حتى يؤمنوا بها، ويجب أن يحفز لاعبي الفريق ويلهب روح الحماس لديهم، كما يجب أن يمثل المدرس الذي يلحقه لاعبيه اللامحات الفنية اللازمة لإبراز قدراتهم، وينبغي أن يقوم الموهبة، بتقديم المردودات عن آراء لاعبيه، بحيث يعرفون مدى جودة أو رداءة أدائهم. وعلى الرغم من أن المدرب يلقي أو يصوب أو يضرب الكرة، لكن قدرته على القيام بهذه الأدوار هي التي تحده إذا ما كان فريقه سيفوز أو يخسر.

والقائد الذكي ما هو إلا مدرب ذكي، حيث ينبغي عليه تشجيع موظفيه على تحسين قدراتهم لكي يؤديوا عملهم بطرق لا يتخيلون أبداً أنه يمكنهم أداء عملهم بها، كما ينبغي عليه نقل تصورات مدرائه التنفيذيين إلى مدرائه الآخرين وباقي العاملين، مع جعلهم يعملون كفريق واحد يستطيع أن يعضد بعضه البعض في العمل وليترجم التصورات إلى واقع.

ويُفعل القائد الذكي ذلك عن طريق فهم أسلوب عمل العقل، وتطبيق "مبادئ العقل السبعة" بالإضافة لمعادلة النجاح (TEFCAS) لهيكلة عمله وتنظيم جهود فريقه بحيث يحقق الأثر المطلوب.

كما أن المدير الذكي لا يتخذ موقفاً دفاعياً عندما يواجه بالنقد، كما أنه لا يرى غضاظة في إدخال بعض التغييرات على القواعد التي ثبت عدم جدواها أو تغييرها تماماً بعد سماع آراء موظفيه، وقد يطلب مساعدة موظفيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة.

والمناخ الذي تسود فيه الثقة وتفتح فيه قنوات الاتصال بالإضافة إلى التواصل الفعال يؤدي إلى الإبداع اللامحدود. ولك أن تتخيل مكان العمل الذي يحدث فيه الابتكار والتجديد والتطور باستمرار. وتأمل حال الشركة التي يتم تحفيز وتشجيع أعمال أفرادها، حيث يتوقون بالفعل إلى الذهاب إلى العمل كل يوم.

دراسة حالة Case Study

مدير غير ناجح:

يعمل (جو فرايدي) محاسباً بشركة (XYZ) وهو يعد من المحاسبين المتميزين بالشركة. والقسم الذي يعمل به (جو) مسئول عن إعداد تقارير عن نتائج الأعمال التجارية للعمليات المحلية التي قامت بها المؤسسات الصناعية والخدمية التابعة لشركته. وفي أحد الأيام تلقي (جو) مكالمة هاتفية من شئون العاملين تقول به نتيجة إحداث بعض التغييرات في الهيئة، فقد نقلت له مديرة جديدة هي (جين دوي) ونقلت المدير المدالي (مايك ميرى فيلد) إلى قسم حسابات الصادرات.

وعلى الرغم من عمل (جون) في السابق مع فرق أخرى تعمل في إعداد تقارير نتائج الأعمال التجارية، فإنه لم يكن لديها خبرة مباشرة مع قسم (جو) ولكي يجعل انتقالها إلى القسم الجديد يسير بسلاسة وانسيابية، أمضى (مايك) معها بضعة أيام ليشرح لها كيفية القيام بوظيفتها الجديدة، كما قدمها لطاقتهم العاملين بالقسم، وشرح لها العمليات التي يقوم بها. وبفضل اتباع أسلوب (مايك ميرى فيلد) والتركيز على التدريب استطاع الفريق تجميع مجالات الإنفاق مع الموازنة بين المعرفة النظرية والعملية.

وما إن بدأت (جين) في لعب دور أكثر نشاطاً حتى لاحظ فريقها بمدى الاختلاف بين أسلوبها وأسلوب (مايك) في الإدارة. وقبل مرور الشهر الأول تحت إدارتها، عقدت (جين) اجتماعاً على مستوى القسم حيث وضعت قواعد جديدة دون توضيح أهميتها وعلى الرغم من أن فريق العاملين في قسمها كان يعمل بمرتب ثابت. إلا أن (جين) قد طالبتهم بأن يبلغوها عندما يأخذون استراحة لتناول الغذاء أو لأي سبب آخر وبدأت القواعد الجديدة والإشراف المتزمت في خلق حالة من انعدام الثقة.

وقد أعربت (جين) عن قلقها بشأن عدم قدرة فريقها من العاملين على تحليل نتائج عملهم بطريقة جيدة، وكان الحل الذي ابتكرته هو أنهم طلبت منهم أن يقدموها إليها قبل موعدها المعتاد المحدد في الجدول، وكان هذا الطلب بمثابة جرس الإنذار لفريقها، لأنهم قد خفضوا بالفعل دورة العمل بصورة ملحوظة.

وكان المزيد من التخفيض يتطلب إعادة توجيه جهودهم إلى حد كبير، وعلاوة على ذلك، فم يكون يتلاءم ذلك التغيير مع أهداف القسم.

واستمرت ثقة فريق العمل بها وثقتها بهم في التدهور بمرور الوقت واستمرت حدة التوتر في الازدياد داخل القسم، وفي اجتماعات لاحقة على مستوى القسم. قامت (جين) بتوبيخ أعضاء الفريق علانية على ارتكابهم بعض الأخطاء، حتى إذا كانت تلك الأخطاء نتيجة لمحاولتهم صياغة حلول جديدة لتحسين الخدمات المقدمة لعملاء مهمين، كما طالبتهم بإبلاغها بكل المشروعات الجديدة، بصرف النظر عن الهدف، من أجل الحصول على موافقتها قبل إقرار المشروع.

وأثناء أحد الاجتماعات أوضحت (جين) أن كل أعضاء الفريق من العاملين مطالبون بالعمل في العطلة الأسبوعية، بالرغم قيام الكثير من أعضاء الفريق بالتخطيط للسفر مع أسرهم.

وازداد إحباط فريق العمل عند مناقشتهم لما دار في الاجتماعات بينهم. وقد لاحظ كل فرد من أفراد الفريق الاختلاف في الروح المعنوية للعاملين في القسم وتركيزهم على هدفهم، وقد ازداد حالة انعدام الثقة في الإدارة عند بدء العمل في مشروع جديد خاص بهم.

وكانت (جين) كما لو أنها ترحب بالأفكار والمعطيات أثناء الاجتماعات التي كانت تعقد لبحث المشروعات، ولكنها لم تكن تكمل شيئاً بدأته على الإطلاق. فإذا اقترح أحد إدخال تغيير طفيف على الخطة الأصلية للمشروع كانت (جين) تعارض ذلك الاقتراح وترفضه. وقد أدت هذه الحالة من انعدام التناغم إلى عدم وجود توجه واضح نحو هدف من الأهداف. وقد كان سلوك (جين) ينم عن شعورها بعدم قدرتها على الاعتماد على أي شخص في قسمها، وضرورة تحمل عبء العمل به بمفردها.

وقد وجد الفريق بعد فترة وجيزة أن جين أصبحت تصاب بالإحباط بسهولة عند أي انحراف عن توقعاتهم لأدائهم، حيث أصبح شعارها "أريد تنفيذ كل عمل على وجه التمام طوال القوت" وبسبب التغيرات التي كانت تجتاح الهيئة، فقد كان الهدف يعتبر من الأمور المستحيلة. وقد كان الفريق معتاداً على العمل بأقل نسبة أخطاء مع إيجاد حلول مبتكرة.

تحليل دراسة الحالة:

عندما كانت (جين) تضع أهدافاً جديدة، لم تصل إلى رأي جماعي أو إخلاص طاقم العمل لتلك الأهداف، كما فشلت في منح ثقتها للعمل الذي أنجزته مجموعة الموظفين في السابق، فعند وضع أهداف جديدة ينبغي دائماً أن توضح للعاملين معك أهمية تلك الأهداف، وخاصة إذا ما كانوا يطمحون إلى تحقيق النجاح. أما إذا شعر موظفوك باستحالة تحقيق الهدف الجديد وشعروا بعدم مشاركتهم في وضعه. فلن يستعينوا بمبدأ المثابرة (مبدأ العقل السابع) كما أن عقولهم لن تتبكر طرقاً لتحقيق الهدف، بل إنها ستخلق الأسباب لعدم إمكانية تحقيقها.

وقد أسهم الإذلال والتوبيخ على الفشل في زيادة المقاومة التي كان يبديها الموظفون العاملون تحت رئاسة (جين) ضد الأهداف الجديدة، حيث كان الهجوم المستمر يثير "آلية اتخاذ المواقف الدفاعية" لدى موظفيها. ولو حاولت (جين) معالجة أسباب الفشل بقولها "يا له من أمر مهم، ماذا نتعلم من ذلك الموقف" لكانت قد أطلقت العنان للتفكير الإيجابي المبدع.

ولقد كان (ليوناردو دافنشي) يؤمن بأن كل شيء يرتبط بشيء آخر، وينبغي على المدير أن يدرك أن عقل المرء لا يتوقف عن التفكير في شؤون العمل ما دام في المنزل، كما أنه لا يجب أن يتجاهل شؤون المنزل ما دام في العمل.

وقد قام العديد من موظفيها بوضع خطط للسفر مع أسرهم ولا يمكن إلغاء تلك الخطط إلا تحت ظروف حرجة للغاية، أما إجبار الموظف على الاختيار بين العمل والأسرة فيؤدي إلى تشتيت تركيز العقل. بدلاً من ترك أفكاره تتناسب بطريقة طبيعية. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين الذين يتخلون عن قضاء بعض الوقت مع أسرهم ليعملوا إجبارياً في عطلة نهاية الأسبوع. يمضون الكثير من الوقت في التفكير في أسرهم في أثناء العمل أكثر مما يمضونه في الحالات العادية. "إني أفقد عائلتي جفاً وأشعر بالضييق لأن (جين) قد أستبد بها القلق بشأن جدول الأعمال وأستحوذ على كل الاهتمام على حساب أوقاتنا الشخصية. إن (جين) أكثر اهتماماً بنجاحها الشخصي ثم يليها في الأهمية رفع روعي المعنوية". ولقد زاد هذا الأمور من التوتر بين (جين) وفريق العمل التابع لها، كما عزز عقلية التنافس.

وتخلق الثقة المناخ المناسب لحدوث التواصل الصريح والذي يسير في مصلحة الطرفين. ويسمح نقل المعلومات والمعارف لعقلنا بإدخال التحسينات المناسبة في سبيل تحقيق أهدافه، كما يرس الأساس لبناء علاقات تستمر على المدى الطويل.

إليك بعض الملاحظات على بناء الثقة بالآخرين:

- استخدام أكبر عدد ممكن من الحواس الخمس والمهارات العقلية العشر لنقل المعنى الدقيق لأفكارك.
- تذكر أن العقل ينشد الحقيقة، ويتصرف وفقاً لما يعتقد بصحته.
- احترم الثقة التي يكنها الآخرون لك.
- تذكر أهمية مردود الآخرين.
- أحرص على الأمانة والصدق مع الآخرين.
- كن واعياً بالمناخ السائد حولك.
- تذكر أن كسب الثقة يستغرق وقتاً.

من وجهة نظر العقل، فإن ثقة الآخرين بك تترجم إلى صدق وإيمان، ولذا فينبغي على المدير الذكي أن يركز على بناء الثقة بموظفيه وثقتهم به.

وتعد الثقة بالنفس وبالآخرين هي العامل الرئيسي لتحديد قدرة الشركة على تطبيق التغيير وتحقيق أقصى استفادة من ثروتها الفكرية، ويزداد تكامل عمليات التفكير الإبداعي عندما تعمل في محيط يسود فيه الشعور بالارتياح والثقة. ولكي يحقق المدير النجاح ينبغي عليه خلق مناخ مستقر يسمح بتقويم أي موقف محفوف بالمخاطر على أساس الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف. أما إذا ساد الاعتقاد بأن طرق عقولك مزروعة بالألغام، فلن يجازف أي شخص بمحاولة السفر على تلك الطرق لإيجاد أفكار جديدة.

وتعد الكلمات أدوات قوية للتواصل، فهي تستدعي عدداً كبيراً من التدايعات الذهنية التي تتسبب في تفسيرنا فردياً، وبصورة متفردة كتفرد تجاربنا. ولإيضاح قوة التدايعات للكلمات، أرسم دائرة مكتوب في مركزها كلمة "مال" وأرسم عشرة خطوط تنبثق من تلك الدائرة. وفكر في عشر كلمات ترتبط بكلمة "المال" ثم أكتب كلمة واحدة على خط. واحتفظ باستجابتك لنفسك. ثم أطلب من أربعة أشخاص آخرين من معارفك أن يؤدوا نفس التدريب، ووازن كلماتك العشر بكلماتهم مع البحث عن

الكلمات المترادفة. فمع مجموعة تتكون من أربعة أشخاص، من غير المتوقع تماماً أن تجد مترادفات على الإطلاق وفي أفضل الأحوال، قد تجد كلمة أو كلمتين مترادفتين بين شخصين.

وقد نفرت (جين) العاملين بقسمها منها، بعد أول اجتماع معهم، حيث نقلت لهم توصياتها التي تتطوي على عدم جدارة العاملين بالقسم بثقتها، وقد أحدثت تداعيات هذه الرسالة - سواء عن قصد أو عن غير قصد - الاستياء واتخاذ المواقف الدفاعية بين موظفيها. ولو أن (جين) كانت قد نقلت قلقها إلى العاملين معها في القسم، مع إدراك التداعيات المتكونة في أذهان فريقها لعملوا معاً لإيجاد حل لعلاج قلقها. ولكن في مناخ تسود فيه روح الود بصورة أكبر.

فمثلاً كان باستطاعة (جين) أن تطلب من فريق العاملين التابع لها أن يواصل الإطلاع على المشروعات الجديدة. ليس لمجرد الحصول على الموافقة المسبقة (التي كانت تتطوي على أنها كانتا الشخص الوحيد الذي يمكن الثقة به لتحديد إذا ما كان ينبغي مباشرة هذا المشروع أم لا)، بل أنها كانت تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة أعمال قسمها بصورة أكثر فعالية (والذي ينطوي على الاهتمام باستمرارية القدرة على إدارة العمل وتقسيمه قسمة عادلة). وكان كلاً المطلبين يسألان عن نفس المعلومات. إلا أن الأخير كان يؤدي إلى خلق مناخ تقل فيه البغضاء والحقده كثيراً.

وكان يمكن لكل من هذه الفرص أن تقدم لفريق العمل قدوة ممتازة ومدرب ممتاز ليحذو حذوه، وتخيل الأثر الذي كان بإمكانها تركه. وأن تكون بالنسبة لهم القدوة لبناء الثقة فيهم وثقتهم فيها، مما يؤدي إلى فتح قنوات الاتصال معهم، ومن خلال هذه القدوة، كان يمكن لفريق العمل أن يمتلك الأساس الذي يمكنكم من خلاله مشاركتها قلقها. كما أن فتح قنوات الاتصال كان بإمكانه أن يوفر لهم القدرة على المثابرة وعدم الشعور بالعجز عند ابتكار الأفكار للوصول إلى أهداف مؤسستهم. وأخيراً ففي محاولتها الحصول على المعارف والمعلومات اللازمة لجعلها تشعر بالارتياح بأسرع ما يمكن، فكان بإمكان المجموعة إعداد "خرائط عقل" تساعدهم في عملية التواصل.

وعند التواصل مع أي شخص، أرسم صورة أو شكل - إذا أمكن - في ذهن المستمع باستخدام الكلمات المفعمة بالحيوية التي تصف المشهد. وإذا كانت الصورة واضحة وتوافرت الثقة بين المتحدث والمستمع فسوف يتم استيعاب المفهوم بسرعة ويتم قبوله على الفور.

والمناخ الذي تسود فيه الثقة وتفتح فيه قنوات الاتصال بالإضافة إلى التواصل الفعّال يؤدي إلى الإبداع اللامحدود. ولك أن تتخيل مكان العمل الذي يحدث فيه الابتكار والتجديد والتطور باستمرار. وتأمل حال الشركة التي يتم تحفيز وتشجيع أعمال أفرادها ، حيث يتوقون بالفعل إلى الذهاب إلى العمل كل يوم.

كن ذكياً مؤثراً!

إليك بعض الاقتراحات الأخرى لتحسين التواصل:

- عند بناء الثقة المتبادلة وعند تحديد مسار التواصل في أية علاقة ، ينبغي أن تبدأ بسؤال أي شخص عما يراه ذات قيمة مهمة ، والمعايير التي يستخدمها لقياس تقدمه بمرور الوقت.
- تولّ قيادة مجموعة تولّ مسئولية قيادة فريق (في هواية أو مهارة تجيدها مثلاً).
- شارك الآخرين في محيط العمل أو في الحياة المنزلية بالمعرفة.
- وجه المزيج من التركيز في مهارات التواصل التي تخاطب كل الحواس الخمسة وكل المهارات العقلية العشرة.
- اخترتواصلك ، أطلب مردود الآخرين عن المعاني والتداعيات التي خلقتها في أثناء عملية التواصل.

أنشطة:

- 1- أ - اختر عضواً بارزاً من أعضاء فريقك وكون معه نموذجاً مصغراً لبرنامج العلاقات العامة، ليمثل نموذجاً يبين للآخرين كيفية معاملة اللامعين من أعضاء فريقك.
- ب- أطلب من ذلك العضو اللامع أن يقوم بنفس الأمر مع شخص يراه عضواً بارزاً في فريقه.
- 2- أكتب قائمة بأسماء الأشخاص الذين يعدون لك التقارير، وأكتب كل أسبوع جملة إيجابية عن كل شخص. وراجع القائمة مع كل شخص كل عدة أسابيع.
- 3- نظم اجتماعاً مدته تسعون دقيقة مع كل موظف من موظفيك لمناقشة أهداف عملهم وكيفية مساعدتك لهم.
- 4- ضع سجلاً للأداء عن فترة زمنية معينة ودون فيه المكان الذي تقضي فيه وقتك، وحلل قائمة الأنشطة، ولاحظ إذا ما كانت هناك فرصة لتعليم بعض تلك الأنشطة للعاملين في فريقك.
- 5- حدد أهداف القسم الذي تعمل به - بناء على رؤية شركتك أو مدرستك أو مؤسستك - بإشراك فريق العمل الذي ترأسه في نفس الأهداف.

2- المحور الثاني

قوة التنمية البشرية

أهمية القوة البشرية:

اختبار استكشافي:

- 1- هل تؤمن بأهمية الاستمرار في صقل مهاراتك وتحسين معارفك نعم لا وتزويدها؟
- 2- هل درست من قبل كيفية عمل العقل البشري؟ نعم لا
- 3- هل تشارك الآخرين في أفكارك؟ نعم لا
- 4- هل تعتقد بوجود سبب في العمل يدعو إلى فهم عملية التفكير؟ نعم لا
- 5- هل ينبغي إبداء الاهتمام في التقرير السنوي للشركة بالثروة البشرية أو الثروة الفكرية؟ نعم لا
- 6- هل تعتبر فكرة حجب المعلومات داخل الشركة فكرة جيدة؟ نعم لا
- 7- هل هناك حد لكم المعرفة التي يستطيع العقل البشري تخزينها؟ نعم لا
- 8- هل هناك علاقة بين معنى كلمة الدخل ودلالاتها اللغوية؟ نعم لا
- 9- هل هناك شركات تعتبر في تقريرها السنوي العاملين بها إحدى ثروتها؟ نعم لا
- 10- هل يسعى العقل في طلب المعرفة بحكم تكوينه؟ نعم لا

التقويم:

ضع درجتين لكل إجابة بـ "نعم" على كل الأسئلة، ما عدا السؤالين السادس والسابع اللذين يستحقان درجتين عن إجابتهما بـ "لا".

وإذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثماني عشر درجة فهذا يشير إلى معرفتك بكيفية إدارة الموارد البشرية، وسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك الإدارية. أما إذا بلغت درجاتك ثماني عشرة درجة فأقل. فسوف يبين لك هذا الفصل كيفية إطلاق العنان للإمكانات الإبداعية اللامحدودة التي يتمتع بها العاملون لديك.

إطلالة عامة :

يستطيع الفرد المتحمس والمتحفز ابتكار أفكار وطرق جديدة للاضطلاع بالمهام بسهولة ويسر. ولكن قد تتقيد قدرته على الابتكار بالقيود التي يفرضها على نفسه أو بطريقة قيامك بتوصيل الأفكار والرسائل إليه. ونرى جميعاً استعانة الفرق الرياضية بالمهارات المختلفة التي يتمتع بها كل فرد من أفراد الفريق لتحقيق النجاح. ولكي تتواصل بفعالية ينبغي عليك أولاً فهم مهارات التفكير التي تتمتع بها، وكذلك الطريقة التي تعالج بها المعلومات.

القوة البشرية : إدارة التغيير

مخزون المهارات :

يمتلك عقلك مخزوناً طبيعياً من المعارف والمعتقدات التي قام بتطويرها على مر السنين. ويحكم ذلك المخزون سلوكياتك وردود أفعالك اليوم. وتقوم البيئة المحيطة بك وردود أفعالك تجاه هذه البيئة بتطوير وتعزيز هذه السلوكيات. وعند ظهور أحداث جديدة في حياتك. يقوم عقلك باستدعاء المعلومات الجديدة. والربط بينها وكذلك تسجيلها في قاعدة بياناتك المسجل عليها المعارف والمعتقدات. وترتبط الذاكرة بالتجارب، وهو ما يشبه إلى حد ما مفارق الطرق والطرق السريعة على الخريطة، فإذا سافرت على نفس الطريق أكثر من مرة، فسوف تعرف معظم المناطق الوعرة والمنحنيات على الطريق.

تأمل إحدى تجارب الطفولة عندما بدأت أول محاولة لاكتساب مهارة جديدة، مثل الكلام أو الكتابة، أو ممارسة رياضة معينة، فهل تتذكر كسب الثقة في مهاراتك الجديدة. وكيف أثر ذلك في حماسك لمواصلة التعلم؟ والآن وازن بين هذا الشعور وبين المرة الأولى التي كنت تعتقد فيها أنك لن تستطيع تعلم مهارة جديدة مثل: الرسم أو الكتابة أو حفظ جداول الضرب. وقد تعلم الكثير منا في الطفولة أننا لا نولد ونحن مفتورون على مهارات معينة، ولأننا لا نولد بهذه المهارات، فلا يوجد ثمة احتمال يشير إلى أننا نستطيع إجادة تلك المهارات بالعمل الجاد والممارسة. وقد تم تشجيعنا على تحديد أوجه عجزنا والتسليم بها، وأصبح هذا الاعتقاد نبوءة تتحقق على أرض الواقع، لأنه يحجم الآلية التي يعمل بها العقل لتحقيق النجاح، كما يسد الطريق أمام شبكة مهاراتنا الذهنية، وهذا يعني أننا نفشل في تطوير مجموع مهاراتنا العقلية مما يؤدي بدوره إلى الحد من قدرتنا على الإبداع.

أهمية الاستماع:

يمثل الاستماع جزءاً لا غني عنه في عملية التواصل، فعندما نستمع إلى حديث الآخرين فغالباً ما نبدأ بتكوين آراء عما يقولونه قبل الانتهاء من حديثهم "لن تتجح تلك الفكرة، إنها فكرة سيئة، وإنهم لا يعرفون عم يتحدثون!" وبهذا نحرم عقلنا من الحافز على الاستماع، والتعرف عن قرب على هذه الاحتمالات وابتكار أفكار جديدة. وبالمثل، إذا كان رأي أحدهم يأتي في إطار الأقلية في أحد الاجتماعات الجماعية. فإننا نميل إلى تجاهله. ويتم التعامل معه كشخص منبوذ، كما لو كان "لا يمثل عضواً بالفريق"، بينما قد يطرح هذا الشخص معلومات كانت غائبة عنا والتي قد تؤدي إلى حلول مبتكرة.

وعند الاستماع إلى تعبير الآخرين عن أفكارهم، فاستمع من أجل الفهم، وبناء التعاطف، والتواصل مع وجهة نظرك ونقلها، ودون اتخاذ مواقف معادية للآخرين.

كن ذكياً مؤثراً!

إليك بعض الأساليب لتحسين نوعية مدخلاتك ومدخلات من حولك:

- تذكر مفهوم "المعلومات الصحيحة تؤدي إلى المزيد من النتائج الصحيحة".
- تجنب التعزيز السلبي للأفكار، فإنها تؤدي إلى زرع الشك بالعقل كما تعوق قدرته على ابتكار الحلول للمشاكل الموجودة.
- أطر أسئلة على الأشخاص المتفوقين في مهارات تريد تقليدها ومحاكاتها.
- أحذر نوعية المصادر التي تستقي منها المعلومات وتدخلها إلى عقلك.
- اهتم بتمية "الثروة الفكرية".
- فكر في مصادر جديدة للمعلومات مثل الكتب، أو شبكة الإنترنت، أو الدورات الجامعية، أو التدريب المهني.

تعلم إدارة التغيير:

كيف تأخذ كل هذه المعلومات والمعارف وتطبقها لتفعيل التغيير في حياتك العملية؟ لقد أصبح تعلم إدارة التغيير من أعظم التحديات في الكثير من الشركات. يفضل

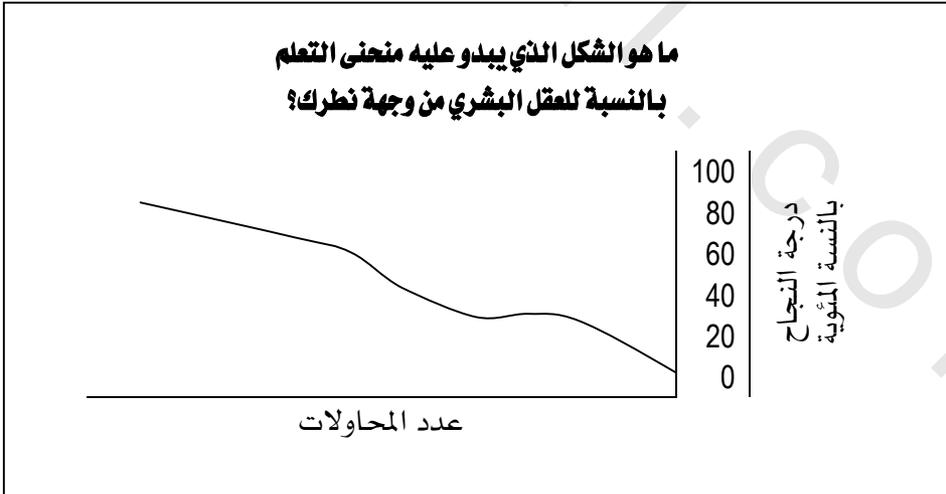
تسارع التكنولوجيا وتزايد إلمام المستهلك بنوعية المنتج، حتى إن أضخم الشركات مضطرة لأن تصبح سلسلة ومرنة. وعلى الرغم من أحدث توصلت إليه التكنولوجيا، إلا أن العديد من الشركات لا تزال تجد أن تطبيق التغيير أمراً معضلاً بدلاً من الاكتفاء بالتفاعل معه، فلماذا يحدث ذلك؟ للإجابة عن هذا السؤال، ينبغي عليك أولاً فهم طريقة تفكيرنا عندما نتعلم، وكذلك كيفية اكتساب عادات جديدة.

تعلم كيف تتعلم:

ربما تكون على دراية بمصطلح "منحنى التعلم" والذي يستخدم لوصف عملية تحسين إحدى مهارات الممارسة والتجربة. وأحياناً ما نشير إليه تحت مسمى "منحنى التغيير" لأن الناس يتعلمون كما يتغيرون. فإذا اضطرت لرسم منحنى تعلم (تغير نموذجي). فعلى أي شاكلة سيكون هذا المنحنى. يرسم معظمنا منحنى يشبه ذلك المرسوم، كما هو موضوع في الشكل التالي.

وفي الواقع، فإن كل منحنى تعليمي رسمه الآخرون بناء على طلبنا كان يبدو شبيهاً بذلك المرسوم بالشكل التالي، وكان الاختلاف الوحيد في نقطة التغيير على المنحنى، إلا هذا الشكل غير دقيق.

فماذا سيكون عليه حال النتائج إذا وجدت أن منحنى التعليم لدى معظم العقول البشرية لا يمت بصلة للمنحنى المرسوم في هذا المثال؟ ماذا لو اكتشفت أن تعلم مهارات جديدة لا يسير على وتيرة واحدة عبر الزمن، وإنما يتأرجح صعوداً وهبوطاً.

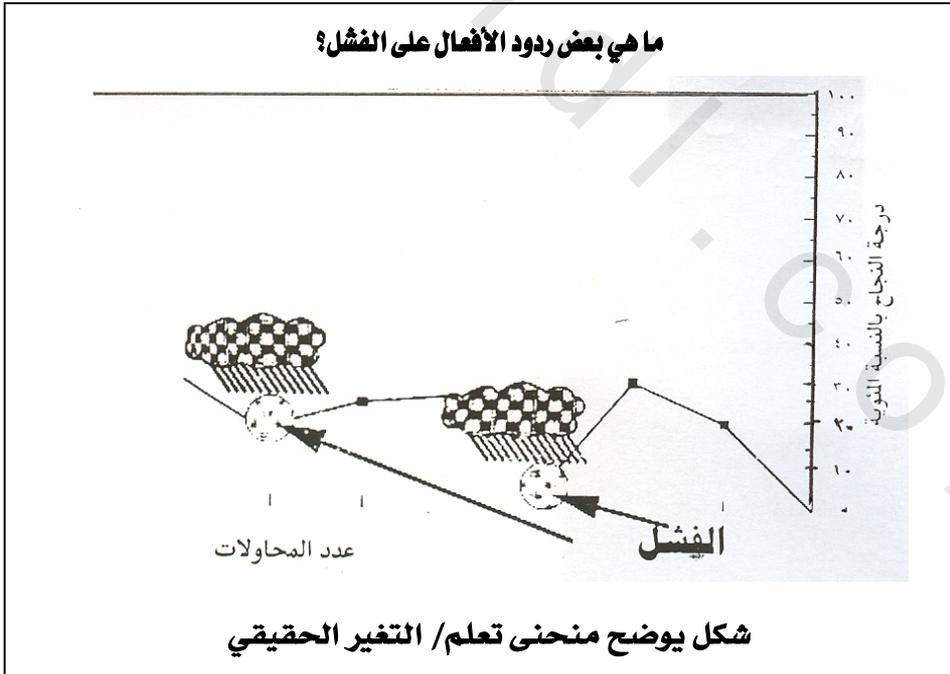


على الرغم من أن عقلك يتعلم باستمرار، إلا أن إدخال معارف جديدة على قاعدة المعارف الموجودة أصلاً لا يحدث بانتظام، هل شعرت في تجربتك الخاصة أنه على الرغم من ممارسة مهارة جديدة، إلا أن أجادتك لتلك المهارة يحدث لها هبوط حاد في الأداء بين الحين والآخر. هل شعرت من قبل بأن المهارة التي قد أجدتها بالفعل تفقدها شيئاً فشيئاً، حسناً، نحمل لك البشري بأن هاتين الظاهرتين طبيعيتان.

ويمثل الشكل السابق، الذي تبدو عليه العملية التعليمي في عقلك بصورة أكثر دقة. ربما تكون قد لاحظت بالفعل بعض الاختلافات المهمة:

أ - العملية التعليمية ليست منتظمة، سوف يمر تحسنك في مهارة معينة بفترات صعود وهبوط عديدة. فأحياناً ما تتحسن في مهارة معينة بسرعة، وتراجع درجة إجادتك لتلك المهارة في أحيان أخرى، وسوف نكافح من أجل الحفاظ على الوضع الراهن. وتعد كلا التجربتين أمراً طبيعياً، كما يحدثان في أثناء عملية التعلم.

ب- العملية التعليمية تمر بفترات هبوط عديدة، ربما تكون قد لاحظت أن المنحنى به العديد من نقاط الهبوط، ولو حالة واحدة على الأقل لا تصل فيها درجة الكفاءة إلى مستوى أعلى بكثير من مستوى البداية في عملية التعلم، وقد أوضحت تلك النقاط في الشكل التالي، مع رسم فجوة سوداء كبيرة.



ماذا يحدث في الفجوة السوداء عادة؟

حاول أن تتذكر آخر مرة كنت تتدرب فيها لإتقان مهارة معينة ، هل تتذكر مرة شعرت فيها بأن عقبة كئود تقف في طريقك؟ ما هو نوع الحديث النفسي الذي خاطبت به نفسك عندئذ؟ وما هي الأشياء التي يقولها معظم الناس لأنفسهم في مثل هذه المواقف؟

كشفت استطلاعات الرأي التي أجريناها أن أسوأ حديث نفسي (وهو الأكثر شيوعاً) في هذا الموقف، هو: "لا أستطيع القيام بذلك الأمر! سوف أتوقف!".

والآن تخيل أنك تفهم أن العملية التعليمية تمر بفترات يتوقف فيها التقدم في اكتساب مهارة معينة أو يرتد فيها على عقبه، واسأل شخصاً يمارس لعبة الجولف إذا ما كان قد جرب هذا الشعور من قبل أم لا ، وهي سيختلف حديثك النفسي إذا تيقنت أن فترات الهبوط تلك طبيعية ومؤقتة؟

وفي مثل هذا الموقف فإن أفضل حديث نفسي هو: "يا له من أمر مهم! يا له من أمر جميل! ما الذي أستطيع عمله من ذلك الموقف؟"

وعندما تعتقد أن التعلم عملية ثابتة ومنظمة في الصعود ، فسوف يعتبر أي فشل في التقدم أمراً سلبياً. وهو ما يشجع على التفكير السلبي وانتقاد الذات، وذلك لأن أية هفوة - حتى ولو كانت عابرة - فسوف تعتبر دلالة على الفشل وسوف يصبح تفكيرك أكثر تشاؤماً، لأن كل تلك التدايعات السلبية سوف تثير تدايعات أخرى، وبذلك ستطلق شلالاً من أفكار الشك في الذات وتفريغها، مما سيدعم الفكرة التي تقول: "لا أستطيع القيام بذلك الأمر" ومن ثم تستسلم للفشل (وهو أحد الأمثلة على مفهوم: "ما بني على خطأ فهو خطأ").

أما إذا سلمت بأن التعلم يأخذ شكل مراحل غير منتظمة - وهو أمر طبيعي - فلن تمثل فترات التدهور المؤقتة كارثة بالنسبة لك، ولن تنظر إليها على أيهما أمر يقلل من قدراتك. بل ستنظر إليها كأمر طبيعي متوقع الحدوث، وهذا سيفسر رد الفعل والخوف الانفعاليين عن الحدث، كما يسمح لعقلك بالتعامل مع المشاكل دون أية أفكار سلبية.

تخيل الفارق بين هذين المظهرين من وسائل التعلم والمواقف، وتأمل الأثر الذي سيتركه عليك. وعلى مؤسستك ونظرتها إلى "الفشل" هل تنظر إلى الفشل على أنه عائق في طرق النجاح، أم هل يعتبر نقطة النهاية، أم خطأ يستحق العقاب؟ سوف تؤثر نظرة شركرتك إلى الفشل في تحديد مدى حيوية شركتك وقدرتها على الابتكار والتجديد.

تعلم تغيير السلوك؛

إنك الآن مستعد للجمع بين المعلومات والمعارف التي حصلت عليها في هذا الفصل، كما أنك مستعد لاستخدامها في تفعيل التغيير في حياتك عن طريق تغيير سلوك أو عادة.

لنفترض أن لديك سلوكاً أو عادة تغييرها (مثل التأخر في الوصول إلى العمل كل صباح). فإذا أردت تكوين حديث نفسي يضاعف فرصتك في تغيير هذا السلوك. فعلى أي شاكلة ينبغي أن يكون هذا الحديث النفسي؟

ومع ذلك ، فإذا تحدثت حديثاً نفسياً إيجابياً ليس له أساس من الصحة على أرض الواقع، مثل: "أنا إنسان يصل إلى العمل في موعده المحدد" فسوف يرفض عقلك هذا المعطي، فأنت تتذكر أن العقل باحث عن الحقيقة (مبدأ العقل السادس)، فإذا تمت تغذية العقل بمعلومات يعرف أنها غير صحيحة فسوف ينبذ تلك المعلومات.

وفي المقابل، فإذا تحدثت حديثاً نفسياً إيجابياً صحيحاً، ولكنه لا يمت بصلة إلى السلوك أو الزمن الحالي، فسوف يقبل عقلك المعلومة، ولكنه لن يتصرف وفقاً لما ورد بها، فمثلاً إذا كان حديثك النفسي هو: "سوف أصل إلى العمل في الموعد المحدد". فقد تكون تلك العبارة صحيحة ولكنها مبينة في زمن المستقبل. وبما أن هذه العبارة ليست مبنية في زمن المضارع فلن يعمل عقلك على تحقيقها. حيث سيؤجل تغيير السلوك إلى "وقت لاحق" وهذا الوقت اللاحق لا يتم تحديده، ومن ثم لا يتغير السلوك أبداً.

وإذا لم يفلح أي أسلوب من هذه الأساليب، فما هي الصورة التي ينبغي أن يكون عليها الحديث النفسي حتى يكون فعالاً؟ يجب أن تكون مدخلاتك:

- إيجابية: تذكر الهدف كنتيجة إيجابية.
- صحيحة تماماً: لا تكون تعبيراً عما تود أن تكون عليه الحقيقة.
- في زمن المضارع: بحيث يتحرك عقلك مباشرة نحو العمل والاستمرار.

ونوصيك بأن تقول لنفسك: "إنني أصبح منضبطاً" حيث تستوي في هذه العبارة كل الشروط المذكورة أعلاه، والأهم من ذلك أنها تراعي المنحنى التعليمي. فلماذا لو بدأت ترديد هذه العبارة على مسامعك اليوم، والغد حينما تتأخر عن موعد العمل. هل الحديث النفسي السابق يتسم بالصحة؟ نعم، لأنك منخرط في عملية الانضباط. وبما أن العملية التعليمية لا تسير على وتيرة واحدة، لذا فإنها تسمح بتصرفات مثل التأخر عن الموعد المحدد للوصول إلى العمل. كما أنك لا تزال تسمح لنفسك بفرص التعلم من

المواقف التي لا تحقق فيها هدفك في يوم معين، ولكن تجنب الإحباط والتفكير السبي اللذين يصاحبان اعتبار الحدث "فاشلاً" فالمثابرة على هذا الحديث النفسي سوف تحتفظ بك على الطريق الصحيح للنجاح، حتى يعيد عقلك برمجة نفسه على الانضباط.

فكر في نظرة شركتك للتغيير، هل هي محفزة بقول: "يمكنك فعل ذلك!" أم هناك لا مبالاة ورغبة في التوقف عندما لا تتم مباشرة تحقيق هدف تم وضعه مؤخراً؟ وهي تصاغ الأهداف بحيث تتناغم مع كيفية تعلم العقل تغيير سلوكه؟ وهل تتم صياغة الأهداف في شكل إيجابي؟ مثلاً: إذا بلغت نسبة الأخطاء في إحدى العمليات 10%، فهل سيكون هدفك هو تقليل نسبة الأخطاء إلى 5%؟ وللمزيد من الفعالية يفضل أن يذكر الهدف بلغة نسبة النجاح المرجوة 95%.

ولكن هل تتفق أهدافك مع الواقع الحالي؟ وهل يقول فريق التنفيذيين لأنفسهم: "إننا نقدم الخدمات المعلوماتية على الطراز العالي" بينما يقول الواقع إنكم تناضلون من أجل الحفاظ على قاعدتكم الحالية من العملاء؟ ينبغي أن تتسم أهدافك بالإيجابية، ولكن يجب أن تراعى المصادقية أيضاً.

وأخيراً ... هل تعتمد أهدافك على زمن المضارع بحيث تتطلب التحرك الفوري، أم أنها تصاغ بحيث قد تتأخر حتى المستقبل؟ وهل لسان حال أهدافك يقول: "سوف نصبح رواد الصناعة في هذا المجال". أم تم وضعها بحيث تقول: "إننا في طريقنا لأن نصبح رواد الصناعة في هذا المجال". فحتى أبسط الفروق قد يؤثر في تحقيق مؤسستك لأهدافها.

3- المحور الثالث

قوة الابتكار والمعلومات والعمل الفريقي المنظم

إدارة المعلومات:

اختبار استكشافي:

- 1- هل تطلع على أحدث المعلومات التي تحتاج إليها للوصول بأدائك نعم لا الوظيفي إلى مستوى القمة؟
- 2- هل هناك جانب من جوانب المعرفة تعتبر نفسك خبيراً فيه؟ نعم لا
- 3- هل تتجنب إطلاع الآخرين على معارفك بهدف ضمان استقرارك نعم لا الوظيفي؟
- 4- هل تعتقد أنه يمكنك الإسهام بقدر من المعرفة أكبر من القدر نعم لا الذي تسهم به في الوقت الحالي؟
- 5- هل تعتقد أن المعرفة والمعلومات يمثلان أفضل ميزة تنافسية؟ نعم لا
- 6- هل تستخدم تكنولوجيا الحاسب الآلي للحصول على المعلومات؟ نعم لا
- 7- هل تعرف كيفية استخدام المعلومات والمعارف لتعليم الآخرين نعم لا وإطلاعهم على المعلومات؟
- 8- هل لديك طريقة لتسجيل أفكارك اليومية؟ نعم لا
- 9- هل أنت على اتصال بالخبراء العاملين معك في مجال عملك؟ نعم لا
- 10- هل توثق المعلومات التي يتوصل إليها عملياً في قاعدة معارف؟ نعم لا

التقويم:

ضع درجتين عن كل إجابة بـ "نعم" على كل الأسئلة، ما عدا السؤال الثالث،
ضع له درجتين عن إجابته بـ "لا".

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثمانين عشر درجة فهذا يشير إلى فهمك لأثر
المعلومات، كما يقدم لك هذا الجزء اقتراحات لتصبح قوة معرفية. أما إذا كان

مجموع درجاتك أقل من ثماني عشر درجة، فسوف يساعدك على أن تصبح عاملاً يتمتع بالمعارف بطريقة أكثر فعالية.

إطلالة عامة:

إننا نتلقى البيانات بحواسنا الخمس، ومن هذه البيانات نستخلص المعلومات ونكون مفهومنا عن الحقيقة. ويتناول هذا الفصل هذه العملية كاملة، بدءاً من البيانات في صورتها الأولية، ومروراً بالمعلومات وانتهاءً بالمعرفة.

البيانات، والمعلومات، والمعرفة:

تمثل البيانات والمعلومات والمعرفة شريكاً للحياة بالنسبة لأي عمل. كلا، إنها ليست ثلاث طرق لقول نفس الشيء، فكل مصطلح منها يعني شيئاً مختلفاً. والفرق بينها واضح. ولتوضيح مقصدنا، سوف نُعرف المصطلحات الثلاثة كالتالي:

- البيانات عبارة عن حقائق في صورتها الأولية.
- البيانات التي تتم معالجتها تتحول إلى معلومات.
- المعلومات التي يمكن استخدامها لتكوين شيء ذي قيمة تتحول إلى معرفة.
- المعرفة التي يتم تطبيقها تتحول إلى خبرة وأخيراً تتحول إلى حكمة.

وتتمثل مشكلة المعلومات في أننا لا نحصل بالضبط على ما نحتاج إليه - فيما يبدو - عندما نريد الحصول عليه. فقد نحصل على أكثر من حاجتنا أو أقل بكثير مما نحتاج إليه. بل وأحياناً عندما نحصل على المقدار المحدد بالضبط، نكتشف أنها في يد الشخص غير المناسب الذي لا يستطيع الاستفادة منها.

وفي عصر المعلومات الذي نعيشه، غالباً ما تثبت لنا أهمية المعلومات التي ليست بين أيدينا.

وتتمثل المشكلة الثانية في أنه حتى في حالة حصولنا على المعلومة فإننا لا نقوم بتحويلها إلى معرفة، فإننا لا نستخدم المعلومات لإيجاد حلول لنا ولعملائنا، كما أننا لا نجهد أنفسنا في البحث عن الأمثلة وهي تحيط بنا إحاطة السوار بالمعصم.

القدر القليل من المعرفة يمثل شيئاً خطيراً:

خذ مثلاً، شركة الخطوط الجوية البريطانية" بالولايات المتحدة الأمريكية جمعت قدراً كبيراً من المعلومات بأفضل الأساليب لتضع معاً نظاماً للعطلات. وبينما كانت

تلك المعلومات تتسم بالأهمية، فإن الشركة لن تكن تنظر إلا إلى المعلومات التي تتعلق بصلب العمل، سفر الأفراد بالطيران بأسعار معقولة.

إن ما تقوم به "شركة الخطوط الجوية البريطانية" بالولايات المتحدة الأمريكية هو إبلاغ وكالات السفر بأننا سندفع لهم أجراً عادلاً عن توزيع التذاكر بالنسبة لمن يقوم فقط بتوزيع التذاكر، ولكننا سندفع عمولة مرتفعة عن نسبة المبيعات لمن يبذل جهداً حقيقياً ويروج ويسوق منتجات وخدمات الشركة. فإننا نقوم بالتمييز بين من "يسوق" تذكرة ومن "يوزع" تذكرة فقط، فإذا اتصل أحدهم وقال: "أريد السفر إلى (لندن) فيمكنك أن تروج لمنتجات شركتك. وإذا قمت بذلك فسوف نكافئك. فأنت الآن مندوب مبيعات مقابل عمولة، شأنك في ذلك شأن مندوبي المبيعات الآخرين الذين يأخذون عمولة على عملهم.

وقد تكلف الأمر الكثير من العمل حتى وصلنا إلى النقطة التي استطاعت عندها شركة "الخطوط الجوية البريطانية" بالولايات المتحدة الأمريكية تطبيق خطتها الرائعة، حيث كونت الشركة قاعدة بيانات شاملة، من أضخم قواعد البيانات في العالم، ولكن البيانات في صورتها الأولية قليلة الفائدة حتى يستطيع أي شخص أخذها وتحويلها إلى معلومات ثم يتصرف بناء على المعرفة المكتسبة.

أنشطة:

- 1- أطلب مردوداً من ثلاثة عملاء يعتقدون أنك قد أضفت قيمة إلى عملهم ووثق هذا المردود وأختبر دقته.
- 2- أفتح ملف باسم "معرفة خاصة بالعملي" واجمع البيانات المتعلقة بالعميل، وأضف هذه المعلومات إلى الملف وراجع تلك المعلومات كل شهر. ويعد تسجيل المعلومات باستخدام "خرائط العقل" وكذلك تحديث "خريطة العقل" شهرياً من إحدى الطرق الفعالة لتسجيل البيانات وتذكرها.
- 3- ولتطوير عمل عقلك، اختر موضوعاً مهماً يتعلق بالعمل، وأبحث في الكتب المتعلقة به وكذلك مصادر المعلومات المتعلقة بالموضوع ولخصها في "خريطة عقل" واحدة.
- 4- أكتب ورقة أو منشوراً عن جوانب خبرتك.
- 5- اختر موضوعاً يتعلق بالعمل تكون خبيراً فيه، وقدم خبراتك لقسم آخر داخل شركتك أو مؤسستك أو مدرستك.

قوة إدارة المعلومات:

اختبار موجز:

- 1- هل لديك موضوعات تحتاج إلى القراءة تفوق قدرتك على نعم لا القراءة؟
- 2- هل تعتقد أنه يمكنك مضاعفة سرعة قراءتك؟ نعم لا
- 3- هل تسجل ملاحظات خطية عندما تحضر اجتماعاً أو ندوة؟ نعم لا
- 4- هل تستخدم الرسومات التصويرية أو الصور لتدعيم الرسالة التي تعرضها في اجتماعاتك الخاصة بالعمل؟ نعم لا
- 5- هل تعاني مشاكل في تذكر كل المعلومات التي يتطلبها عملك؟ نعم لا
- 6- هل تستخدم الألوان في تدوين ملاحظاتك؟ نعم لا
- 7- هل تستخدم كل حواسك لتحسين ذاكرتك؟ نعم لا
- 8- هل تتعلم طريقة لتحسين ذاكرتك؟ نعم لا
- 9- هل تعتقد أن الحصول على قسط من الراحة بين الحين والآخر يساعدك على تحسين تذكر المعلومات الجديدة؟ نعم لا
- 10- هل تعتقد أن قوة تذكرك لمعلومات تفوق نسبة التسعين بالمائة؟ نعم لا

التقييم:

ضع درجتين عن إجابة جميع الأسئلة بـ "نعم" على كل الأسئلة، ما عدا السؤال الأول والثالث والخامس والتي يستحق كل منها درجتين عن إجابته بـ "لا".

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثماني عشر درجة فأنت تستحق التهنئة، وسوف يساعدك هذا الجزء على صقل مهاراتك في القراءة والتذكر، أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من ثماني عشر درجة أو أقل فسوف يبين لك هذا الجزء كيفية تقوية قدرتك على إدخال وتخزين واستدعاء المعلومات.

إطلالة عامة:

سوف تلقى في هذا الجزء نظرة إضافية على بعض الأدوات الذهنية، وتشمل أساليب جديدة للقراءة والتذكر. كما سنتناول كيفية استخدامها من قبل بعض الشركات والأفراد - والتي أدجت إلى نتائج رائعة.

التكيف مع المعلومات:

إنك تعيش في عصر العولمة. وتنتشر المعلومات عبر العالم بسرعة متزايدة وتلك الشركات التي يقدر لها النجاح والازدهار هي تلك التي تتعلم الاستفادة من المعلومات وتحولها إلى معرفة عن طريق استغلال الإمكانيات التي تتمتع بها عقول العاملين بها. وبنعكس الإدراك المتزايد لهذا الأمر على حقيقة قيام الكثير من المؤسسات الاستشارية حالياً بتعيين "مسؤولين مختصين بجمع المعارف"، أو "مسؤولين عن التعليم"، وتقوم كل جامعة بتعيين أستاذ لها على الأقل متخصص في علم المعرفة.

ولاستغلال قوة التعليم، ينبغي علينا وضع منظومة لريادة الإبداع وابتكار الفكر الخلاق. كما يجب علينا نشر تلك المعارف عبر شركائنا حتى لا يبدد العاملون في الأقسام المختلفة جهودهم هباء.

موضوع من أجل المتعة والمنفعة:

حيث إنه قد تم تقديم نسبة كبيرة جداً من المعلومات في شكل مادة يجب قراءتها، إما على الورق أو - كما يحدث بصورة متزايدة - على شاشة حاسب آلي، فإن الشيء الوحيد والأهم الذي يمكننا القيام به لتحسين الكيفية التي نستخدم بها المعلومات، هو تعلم كيفية القراءة بسرعة أكبر وبصورة أكثر كفاءة. والخطوة الأولى نحو تحقيق هذا الأمر تكمن في إعادة النظر في الطريقة التي نتعلم بها اكتساب معلومات جديدة.

وأفضل طريقة هي إلقاء نظرة عامة على الموضوع والبحث عن أية معلومات نعرفها ونفهمها بالفعل. فهذا يسمح للعقل بتحديد أساس للمعرفة الموجودة أصلاً والتي نبني عليها المعلومات الجديدة.

فإذا كان بين يديك كتيب يتناول سياسات وإجراءات وظيفية جديدة. فإن أول ما يجب عليك فعله هو إلقاء نظرة عامة على الكتيب مع قراءة العناوين الرئيسية والنظر إلى الرسوم البيانية والصور. فهذا يحقق هدفين: يعطيك فكرة عامة عن الكتيب.

كما يساعدك على رسم خريطة ذهنية عن المعلومات التي تلم بها فعلياً وتحديد المعلومات الجديدة.

وقد ناقشنا سابقاً أهمية وضعه هدف عند التعرض لمهمة معينة. وهو ما ينطبق أيضاً على قراءة وتعلم مادة جديدة. فإذا لم تكن لديك فكرة واضحة عما تحتاج إلى تعلمه. فسوف تجد صعوبة في تحديد إذا ما كنت قد تعلمته أم لا، لذا من المفيد أن تقرأ خلاصة أية مادة جديدة قبل دراستها بالتفصيل.

ثم ابدأ بدراسة المادة دراسة مفصلة، مع إعادة البدء بالأجزاء التي تفهمها فهماً جيداً. ثم الانتقال إلى التي تلم بها بعض الشيء، ثم الانتهاء بالأجزاء الأقل إلماماً بها.

عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق

اختبار:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- هل تحتفظ بقائمة أو "خريطة عقل" عن الأنشطة اليومية أو الأسبوعية التي تؤديها في الوقت الحالي؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- هل لديك طريقة لتقدير قيمة هذه الأنشطة بالنسبة للشركة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- هل لديك طريقة لقياس أدائك بالنسبة لهذه الأنشطة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- إذا كنت تؤدي عملك على نحو طيب فهل ترى أنه ليس ضرورياً أن تفهم المحصلة النهائية التي يؤدي إليها عملك؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- هل لديك طريقة لتحديد أولويات الأنشطة التي ينبغي عليك تحسينها؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- هل تعرف من هم الأشخاص الرئيسيون الذين يؤثران في أية طريقة تؤدي بهم هذه الأنشطة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7- هل تعرف من يدعمك ومن لا يدعمك في عملية التحسين هذه؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8- هل تقارن أدائك لكل نشاط بأداء شخص آخر يؤدي نفس النشاط؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9- هل لديك منظومة مستمرة للإطلاع على كل جديد من احتياجات عميلك؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10- إذا لم يشتك العملاء من أي شيء، فهل تفترض أن هذا مؤشر طيب؟

التقويم:

ضع درجتين عن كل سؤال مجاب عنه بـ "نعم" ما عدا السؤالين الرابع والعاشر اللذين يستحقان درجتين عن إجابتهما بـ "لا".

إذا بلغ مجموع درجاتك ثماني عشرة درجة فأكثر فهذا يعني أنك تفهم الموضوع فهماً ممتازاً، وسوف يساعدك هذا الجزء على صقل مهاراتك. أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة فسوف يضيف هذا الجزء الكثير من التطور إلى شخصيتك كقائد.

إطالة عامة؛

بعد تناولنا للكثير من أحدث ما توصلنا إليه في كيفية عمل العقل ومدى المساعدة التي يقدمها لنا هذا الفهم لنكون أكثر كفاءة ونجاحاً في حياتك اليومية، فسوف يبين لك هذا الجزء كيف يتم دمج كل تلك المعلومات في برنامج شامل يساعد أصحاب الأعمال على تحقيق نتائج ملحوظة.

تخيل أن مديرك ذات صباح، زارك في مفاجآت غير متوقعة وعرض عليك المساعدة لحل أخطر المشاكل المتعلقة بالعمل والتي تواجهها في الوقت الحالي فإنك ستختار أكثر المشاكل إثارة للضيق والإحباط والتي تظهر كل شهر، وتستغرق ساعات من وقتك في عمل يبعث على الملل ويجهد العقل.

ويضحك مديرك ويقول: "أعتبر الأمر منتهياً!" فتتجلى سحابة الدخان وتجد نفسك محاطاً بوجوه مألوفة. حيث لم تكن تعلم أن المشكلة التي تقودك نحو التخطيط هي نفس المشكلة التي يعانيها خمسة أشخاص آخرين في شركتك.

فيعقد مديرك حواراً جماعياً بلغة العمل، والتي تؤدي إلى قيام ستة منكم بالحديث والاستماع لبعضكم البعض بأسلوب جديد، ساعتها تشعر كأن كل الجدران والحواجز التي كانت بينكم قد زالت فجأة. وعندما تنتقل إليك كل معرفة جديدة في أثناء الاجتماع، يقوم عقلك بتكوين روابط وتدايعات جديدة عن كيفية تطبيق هذه العملية في الكثير من المشكلات الأخرى الملحة والمتعلقة بالعمل، وفي نفس اللحظة - على ما يبدو - تفكر في الكثير من الطرق التي يمكنك بها استخدام الأدوات لتحسين حياتك وحياة من حولك.

وعند انتهاء الاجتماع تكون أنت وزملاؤك قد حددتم هدفاً من الممكن تحقيقه. ووضعتهم جدول عمل، وخطة بالإضافة لتحديد الأدوات اللازمة لتحقيق هذا الهدف. وبعد روح الحماس التي تكونت لدى مجموعتك حديثاً أصبحوا يعرفون أن هذه الروح مجرد البداية، كما تعرف أنت أن الباب قد انفتح، فهذه المسائل التي كنت تنظر إليها كمشكلات، أصبحت الآن تنظر إليها كفرص. ولديك الآن القدرة على التواصل مع

بعضكم والإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه. وكذلك القدرة على إيجاد الحلول التي تعود بالفائدة على عملائك وشركتك، كما تدرك أيضاً أنك تضيف قيمة حقيقية إلى شركتك.

هل يبدو هذا الكلام محض خيال؟ الواقع يقول إن استخدام ورشة العمل الخاصة بعملية "الابتكار من خلال العمل بروح الفريق" (PITT) يتم تطبيقه كثيراً.

ويتجسد أحد المظاهر الرئيسية لورش العمل التي تطبق تلك القاعدة في استفادتها من الظروف المحيطة بعمل المشاركين في هذه الورش لتطبيق المهارات الجديدة والقيام بالتغيير حيث يصبح الموظفون الذين يحضرون تلك الورش ثروة إبداعية لشركتهم. كما يستطيعون تكوين آراء عن المسائل المتعلقة بالعمل. وكذلك البحث عن الفرص لجعل الابتكار المستمر أمراً معتاداً داخل الشركة.

ما هو النشاط؟

يعرف النشاط بأنه: "سلسلة المهام التي تحول المعطى إلى نتيجة".



شكل يوضح: تعريف النشاط

العمليات الفرعية:

العملية الفرعية هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها والتي تعد جزءاً من عملية أكبر.

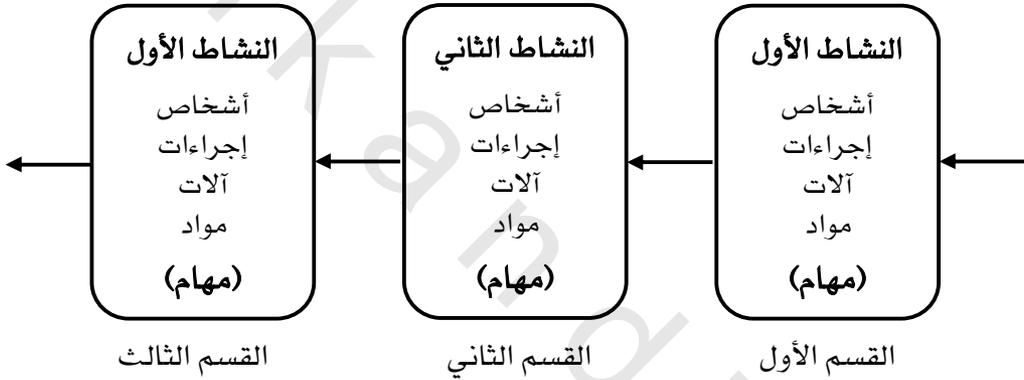
العمليات:

يتم الربط بين الأنشطة والعمليات الفرعية ليكونا عملية رئيسية. وتشتمل العملية على ترابط أو تسلسل الأنشطة بأسلوب منظم بهدف الوصول إلى نتيجة محددة لصالح مجموعة معينة من العملاء، كما في شكل مخطط تعريف العملية. ويدخل الربط والتسلسل ضمن المهارات المخية بالعقل البشري.

وقد تكون هناك ثلاثون أو أربعون عملية تجرى في وقت واحد في أية شركة، وعادة ما يؤديها الكثير من الأقسام والأشخاص المختلفين. كما في شكل مخطط التروس.

اربط بين أنشطة العمل وادمجها في عملية واحدة تنطلق لتحقيق أفضل النتائج

تعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة، والإجراءات، والآلات، والمواد المنتظمة تتعلق بالعمل للوصول إلى غاية معينة.



شكل يوضح: مخطط تعريف العملية

العلاقة بين العمل والهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل لكل الشركات تقريباً من ثلاثة مستويات:

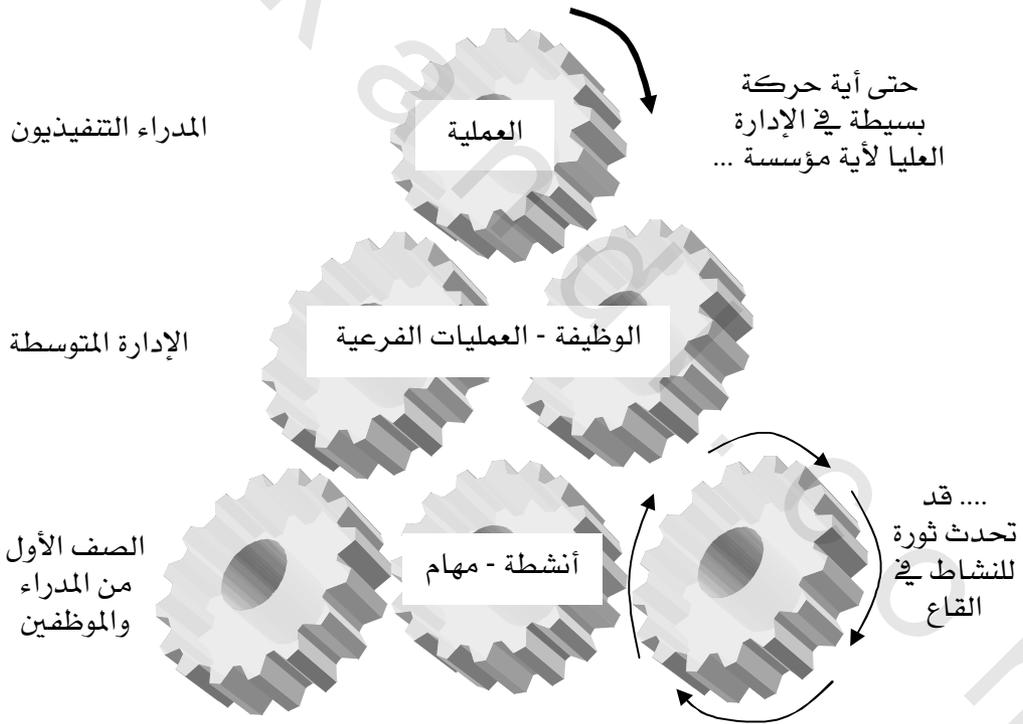
- 1- العمال الذين يباشرون أعمالهم اليومية: وهنا يتم إنجاز المهام والأنشطة. وفي هذا المستوى غالباً ما يكون هناك القليل من الفهم للعمليات التي تجري داخل الشركة، أو لكيفية سير أنشطة الأفراد في إطار العمل بالشركة.
- 2- الإدارة المتوسطة: عادة ما ينظر مدراء الإدارة المتوسطة إلى العمل من منظور الأنشطة والعمليات الأولية. وحيث أن المدير الذي يعمل بالإدارة المتوسطة مسئول

عن التنسيق بين وجهات نظر المستوى الأعلى (عملية) الخاصة بالعمل ومعارف المستوى الأدنى (مهمة) فلكي ينجح هذا المدير عليه أن يفهم المهام، والأنشطة. ومنظومة العمل.

3- الإدارة العليا: ينظر التنفيذيون إلى العمل من منظور منظومة العمل وكثيراً ما تكون معارفهم عن الأنشطة أو المهام قليلة أو معدومة.

ويجب أن عمل المستويات الثلاثة معاً إذا كانت الشركة تريد النجاح. ومع ذلك فغالباً لا يحدث ذلك. مما يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا ويشك في كفاءة المنتج.

تكون منظومة العمل من سلسلة من الأجزاء المتشابكة والمتلاحمة، وهي أشبه ما يكون بتروس آلة تعمل بسلاسة.



شكل يوضح: مخطط التروس

قد تؤدي مشكلات التواصل في العمل إلى وقوع نتائج مأساوية:

في المؤسسة الناجحة يحدث التواصل بين كل المستويات الثلاثة باستخدام نفس المصطلحات، كما تقوم المؤسسة بإيجاد نفس الروابط والعلاقات بين الأهداف المحددة. وعند حدوث ذلك يتفق جميع العاملين بالشركة على كيفية إعطاء الأولوية لإخلاص العاملين لأهدافها.

مستوى الإدارة التنفيذية (منظومة العمل):

يأتي المسؤولون التنفيذيون في الشركة على قمة الهرم الوظيفي. وهم من يتولون مسؤولية تحديد الأهداف ووضع اتجاهات وسياسات الشركة. مثل: زيادة حصة الشركة في السوق، وزيادة الأرباح، والعمل على إرضاء العميل، ثم يحددون الأعمال التي ينبغي القيام بها والموارد التي ينبغي إتاحتها لتحقيق أهداف الشركة. فيجب عليهم رؤية الصورة الكاملة وإكمال الأحجية.

ومع ذلك فكثيراً ما نجد أن المسؤولين التنفيذيين لا يعرفون شيئاً عن العمل الذي يجري بالمحتويات الأدائي. كما لا يعرفون شيئاً عن أثر قراراتهم على هؤلاء العمال. فيجب عليهم التأكد من إطلاع جميع الأفراد المعنيين بجميع المستويات بالمؤسسة على المعلومات والمعارف المتعلقة بعملهم. حتى يتسنى لهؤلاء المسؤولين اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً. والأخذ في الاعتبار الأثر الذي ستحدث تلك القرارات.

مسئولو الإدارة المتوسطة (نشاط أو عملية فرعية):

يقع مسئولو الإدارة المتوسطة في مستوى متوسط بين المسؤولين التنفيذيين وطعم العاملين فهم يكفون في بعض الأحيان بأداء أكثر المهام صعوبة. فينبغي عليهم تفسير القرارات الصادرة عن المسؤولين التنفيذيين وترجمتها إلى أنشطة ومهام. وكذلك نقلها إلى العمال، ثم مباشرة عملية تنفيذها.

وقد يؤدي التفسير إلى مخاطر صعبة، ففي إحدى الشركات كان رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس يتحدثان معاً في مطعم الشركة، وعبر رئيس مجلس الإدارة عن تطلعه للتعرف على أحوال الشخصيات العاملة في قسم الصيانة بخصوص بعض عقود عملهم بالشركة. فما كان من نائب رئيس مجلس الإدارة إلا أن عاد إلى مكتبه وأصدر تعليماته بعمل تحليل كامل لتكاليف صيانة خط الإنتاج بالشركة. وعندما أرسل التقرير. وعندما قال له إنه قد أمر بإعداده بناءً على ما جاء في حوارهما معاً، ما

كان من رئيس مجلس الإدارة الذي أصيب بالدهشة إلا أن قال إنه كان يتحدث معه لمجرد الحديث ، ولم يكن يريد تقريراً يستغرق أسبوعين لإعداده.

مستوى طاقم العاملين (مهمة أو نشاط) :

في مستوى طاقم العاملين. غالباً لا يعرف الموظفون شيئاً عن طبيعة عملهم في إطار منظومة العمل ككل. فهم لا يعرفون صلة عملهم بالشخص الذي يليهم في المنظومة. كما لا يعرفون بالضبط النتائج المترتبة في حالة ما إذا كان عملهم به بعض الأخطاء. أو إذا فشلوا في إنجاز عملهم في الوقت المحدد. أو إذا لم ينجز على الإطلاق. كما أنهم لا يعرفون أهداف الشركة وسياساتها العامة - فهو لا يعرفون الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه الأحجية وهي مكتملة وكذلك شكل الصورة وهي كاملة. وهذا لا يعني أنهم لا يباليون، بل ببساطة لا يتوفر لهم الوقت، لأنهم مشغولون جداً بأداء المهام لدرجة أنهم لا يستطيعون طرح أسئلة عن أمور تبدو غير ذات صلة بعملهم. وإذا لم يتم وضع برنامج تعليمي لنقل هذه المعارف، فإنه يمكن اكتسابها أحياناً فقط عبر سنين من خبرة العمل بالشركة.

والشركات التي تقوم بتخفيض حجم العمالة بها غالباً ما تخسر خبرة قدامى العاملين بها. حيث يضطر العمال الجد إلى قضاء وقت طويل في محاولة التعرف على موقعهم في "الأحجية" حتى يتسنى لهم تقدير مدى مساهمتهم في منظومة العمل؛ مما يؤدي في الغالب إلى دروس مؤلمة. وقدر أكبر من التكلفة لكل نتيجة، وكذلك تقديم مستوى خدمي أقل من ذلك الذي تقدمه المؤسسة التي يستوعب العاملون بها العلاقة بين المهام، والأنشطة، والعمليات.

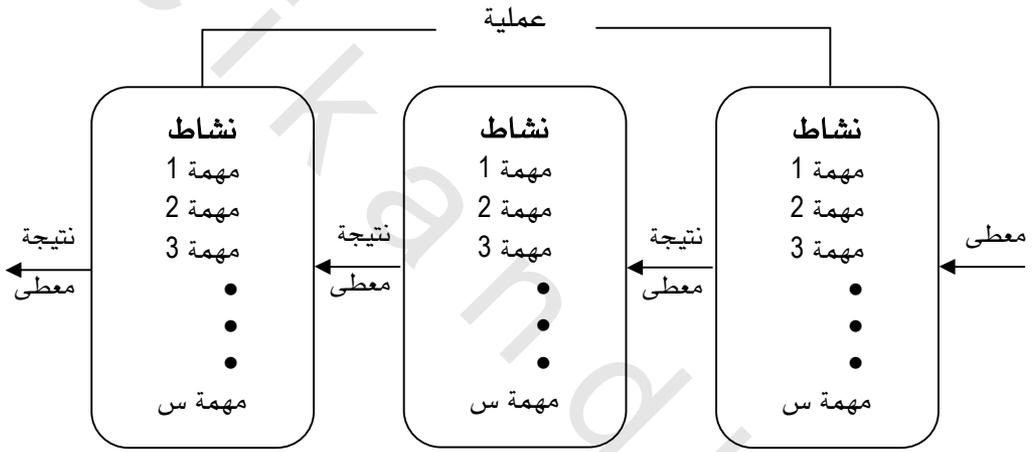
حيث تعرضت إحدى الشركات لعقوبات قاسية؛ لأن أحد موظفيها الجدد لم يدرك أهمية ورقة كان يتعامل معها. حيث أخذ الموظف نسخة مطبوعة من الحاسوب ثم ألقاها على كومة من الورق وتركها كذلك طوال اليوم. وكانت النسخة تهمل التوقعات المالية الربع سنوية، وكان رئيس مجلس الإدارة يتوقع أن يجدها على مكتبة في صباح اليوم التالي. وعندما لم تصله لم يستطع رئيس مجلس الإدارة الذي أصيب بالحيرة أن يبلغ عدداً من محلي بورصة "ول ستريت" عن أحدث المعلومات عن الأرباح الربع سنوية. وكما يتضح من هذا المثال. فقد يؤدي الفشل في التواصل إلى أي شيء بدءاً من الإصابة بحالات من الضيق (كما في حالة التقرير غير الضروري عن قسم الصيانة) وحتى الكوارث المحققة (كما في حالة الفشل في إرسال النتائج المالية لرئيس مجلس إدارة الشركة).

عملية الابتكار من خلال ورش العمل الجماعية تساعد على سد الفجوة في التواصل:

تساعد ورش العمل الجماعية الشركات على سد الفجوة في عمليات التواصل، فهي تعلم طاقم العاملين كيفية شرح وتوضيح الأنشطة المتعلقة بعضهم، كما تساعدهم أيضاً على تحديد المشاكل التي تواجههم في أثناء أدائهم للعمل، وبهذه الطريقة يستطيعون الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه ورؤية الصورة كاملة. انظر الشكل التالي:

إحدى نتائج القسم ما هي إلا أحد معطياته

جميعنا يندرج في الصورة الأكبر:



شكل يوضح: الصورة الأكبر

ويستفيد برنامج "PITT" (أو عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق) من "مبادئ العقل" التي تحدثنا عنها سابقاً في هذا الكتاب. كما يستفيد من النظرية التي تقول بأن العقل يفضل التفكير باستخدام الصور والأشكال المرئية بصرياً.

وطبقاً لهذه النظرية، فعند التحدث مع شخص مع شخص يجهل طبيعة عمل الموظفين أو أنشطتهم اليومية، ينبغي أن يستخدم الموظفون الكلمات التي ترسم صورة المهام المعنية في ذهن المستمع. حيث ينبغي على الموظفين استخدام فعل واسم. كما ينبغي عليهم جعل الوصف أكثر تحديداً وظاهراً للعيان.

كن ذكياً مؤثراً !

تشمل منظومة العمل الإبداعية على الآتي:

- استخدام "خرائط العقل" في التعرف على المشكلة وتحديد الهدف.
- مشاركة كل أفراد الطاقم مشاركين في العمل في ابتكار الأفكار المتعلقة بسبب وجود المشكلة وكيفية حلها.
- تبادل هذه الأفكار.
- إيجاد حلول جماعية.
- تقويم الحلول.
- تخطيط خطوات العمل.
- تقويم المنظومة.

وتقوم قدرة الموظفين على استخدام الكلمات في رسم صورة تعبر عن عملهم بتمهيد الطريق لعملية المراجعة التي من الممكن أن تساعد الشركة على فهم وقياس ذلك العمل. وهو ما يسمح بظهور روابط وتداعيات جديدة، تؤدي بدورها إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بمنظومة العمل.

إذن، كيف نأخذ هذا الفكر ونطبقه لمواجهة مشاكل العمل بالشركة. وكيف يمكننا التأليف بين الآراء المختلفة لأعضاء الفريق والجمع بينها؟

القيام بتحليل النشاط:

الخطوة الأولى: وضع قائمة بالنشاط:

تتكون الخطوة الأولى للقيام بتحليل النشاط من: وضع قائمة تحتوي على كل الأنشطة المتعلقة بالعمل والتي تؤديها كجزء من عملك. وينبغي أن يتم توضيح النشاط بأكبر قدر ممكن من التفاصيل، كما ينبغي أن يشتمل الوصف على اسم وفعل. حيث إن النشاط الموصوف وصفاً شافياً يسمح للمستمع الذي لا يعرف عنه شيئاً بأن يكون صورة ذهنية واضحة عن العمل الذي يؤديه.

ويعد وضع قائمة بالأنشطة، فإن الخطوة التالية تتكون من إضافة بعض العناصر التقويمية لكل نشاط:

- 1- قدر احتمال التحسن، وبخاصة تحسين تلك الأنشطة التي تؤدي إلى أخطاء أو إعادة العمل.
- 2- احسب مقدار الجهد اللازم لتحقيق التحسن: كبير. أو متوسط، أو قليل. فمثلاً قد يعني الجهد "الكبير" عمل ستة أشخاص دوماً كاملاً لمدة ستة أشهر. وقد يعني الجهد "المتوسط" عمل ثلاثة أشخاص دوماً كاملاً لمدة ثلاثة أشهر. بينما قد يعني الجهد "القليل" عمل شخصين ساعتين أسبوعياً لمدة شهرين.

كن ذكياً مؤثراً!

نصائح يجب مراعاتها عند وضع قائمة بنشاط معين:

- ينبغي أن تضم قائمة النشاط الأعمال القائمة في الوقت الحالي، وليس الأعمال التي ينبغي القيام بها في وقت خيالي.
- عند ترتيب عناصر قائمتك حسب أهميتها بهدف إدخال تغيير أو عمل تحسن فعليك أن تضمن أن فرصة التحسن يمكن ربطها بكل نشاط بوضوح.

- 3- حدد الأشخاص الذين ينبغي أخذ موافقتهم لإدخال تغييرات على النشاط أو المهام.
- 4- قدر الوقت الذي سيمر قبل أن يأتي العمل بثماره.

الخطوة الثانية: تحليل المهام

تتكون الخطوة التالية في عملية تحليل النشاط من اختيار أحد الأنشطة لتحليل المهام، والنشاط المثالي هو ذلك النشاط الذي تكثر فيه احتمالات التحسن. والذي يتطلب القليل من الوقت لتحقيق التحسن. والذي يلقي قبولاً لدى الآخرين. وهو النشاط الذي سيستغرق قدراً قليلاً من القوت لإدراك فوائده.

فالقيام بتحليل المهام الخاصة بالعمل الجاري بعد التدريب عليها يسمح للعقل برؤية العمل كما يؤدي على أرض الواقع. ومنه يستطيع العقل أن يبدأ في التساؤل عن أسباب

تنفيذ هذه الخطوات بهذا التسلسل وبهذه الطريقة. وقد يخلق فراغات تؤدي إلى ابتكار تسلسل جديد.

ويساعد التحليل المفصل للمهام على قيام العاملين بكسر النظام التقليدي، الذي يقومون فيه بأداء العمل بشكل روتيني، فقد لأن هذه الطريقة هي التي تعودوا على أداء العمل بها.

تصنيف المهام وترتيبها حسب أهميتها

بعد وضع قائمة بالمهام التي تؤدي في النشاط، فإن الخطوة التالية تتكون من ترتيبها حسب أهميتها وطبيعتها والجهد اللازم بذله فيها. وعند تقويم طبيعة المهام (سبب أدائها) فإننا نضعها تحت أحد البنود الأربعة التالية:

- لازمة.
- علاجية.
- تقويمية.
- وقائية.

كن ذكياً مؤثراً!

نصائح لوصف المهمة:

- ينبغي وضع قائمة مفصلة بالتسلسل الذي يتلائم مع الطريقة التي يؤدي بها العمل في الواقع.
- تأكد من وجود كل خطوات التصحيحية والمتعلقة بإعادة العمل والتي تمثل المهام في الوقت الحالي.

فالمهام اللازمة هي تلك المهام الضرورية. وحتى إذا كنا نعيش في عالم مثالي لا يخطئ فيه أحد على الإطلاق، فإن هذه المهام ضرورية لتحويل المعطي إلى نتيجة، وكمثال على ذلك، ملء ورثة عمل بمعرفة جهة حكومية لضمان مطابقتها لقوانين العمل.

أما المهام العلاجية فهي تلك المهام التي يتم الاضطلاع بها عند حدوث خطأ ينبغي

إصلاحه، فبسبب الضغوط الهائلة على الشركات لتقليل التكاليف تنشأ الحاجة إلى تقليل النفقات. وتحسين كفاءة المنتج في الوقت ذاته. وقد أثبتت تجارب برنامج (PITT) (عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق) إن طاقم العاملين بمستوى المهمة يقضون ما يتراوح بين 25-30% من وقت العمل في القيام بأعمال تتعلق بتعديل وتصحيح وإعادة وإلغاء أعمال قد تم إنجازها بالفعل.

والسبب الشائع لأداء المهام العلاجية هو عدم الوضوح أو عدم الدقة في تحديد متطلبات العميل. فإذا كان من يزودك بالمعلومات لا يعرف الصيغة المثلى التي تتلقى بها المعطي. فقد تتسلم معطيات تتطلب ضرورة إعادة العمل من جانبك. وإذا لم تكن لديك رؤية واضحة حول احتياجات عميلك. فقد تقدم له منتجات تحتاج إلى إعادة تصنيعها أو إلغائها نهائياً. وأحد الأمثلة على ذلك هو إجراء جديد يتم إدراجه دون فهم واضح لاحتياجات جميع الأشخاص الذين سيطبقونه.

وعن المهام التقويمية فهي تلك المهام التي تؤدي عند الشك في حدوث أخطاء. أو عند الشعور بعدم إمكانية الوثوق من إرسال المنتج قبل فحصه أولاً. وتشمل المهمة التقويمية فحص أو اختبار المنتج لتمييز الصالح من الطالح. فمثلاً: إذا كنا نكتب خطاباً على آلة كاتبة فيجب على أي شخص القيام بمراجعته قبل إرساله. أو عندما يصدر أحدهم تقريراً مالياً يجب على أحدهم موازنة كل الأرقام المذكورة في التقرير بتلك الموجودة بدفتر الحسابات وذلك قبل تداول التقرير. ويتراوح متوسط ما تنفقه الشركات على المهام التقويمية ما بين 5 إلى 10% من جملة التكاليف.

كن ذكياً مؤثراً

يتضمن أكثر من ربع العمل الذي يقوم به الموظفين إصلاح أو تعديل الأخطاء. ومن الواضح أنه إذا تم تقليل الجهد الضائع في هذا، من الممكن أن تحقق نتائج رائعة للشركة. ولو كانت الشركات التي تواجه خسارة تقوم بتركيز نسبة من 25% إلى 30% من المجهود الضائع في إصلاح الأخطاء بدلاً من تخفيض العمالة، لكانت قد أدخلت تحسينات ملموسة في خدماتها المقدمة إلى عملائها، وبذلك يكسب الطرفان.

أما المهام الوقائية فهي تلك المهام المتخذة لمنع وقوع فعل قبل ظهور النتيجة النهائية بهدف محاولة تجنب أو منع ارتكاب خطأ في مهده.

ومن الواضح أن تخصيص الموارد لصالح المهام الوقائية سيكون أكثر نفعاً وأكثر ربحاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها. حيث لا يكفي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإدخال التعديلات على مهامنا وأنشطتنا لمنع وقوع أخطاء مماثلة في المستقبل.

كن ذكياً مؤثراً!

نصائح لتصنيف المهام:

- عادة ما تتبع المهمة العلاجية المهمة التقييمية في تسلسل أداء المهام.
- المهام الوقائية تضاعف العائد المادي لتقليل الفشل.

ولسوء الحظ، فإنه في الغالب لا يتم تخصيص وقت للمهام الوقائية - إننا مشغولون في إصلاح مشاكل أمس، وكما عرفنا فيما سبق فإن العقل يتميز بقدرة غير محدود على ابتكار الأفكار الجديدة. ويجب أن نتعلم تكريس هذه القدرة لإيجاد طرق تحول دون وقوع المشكلات، بدلاً من إهدار الجهود في محاولة إيجاد طرق لتصحيح المشكلات بعد حدوثها.

وهذا لا يعني أن استثمار الوقت في المهام الوقائية سيكون أمراً سهلاً، ففي الواقع سوف تقوم مؤقتاً بزيادة عبء العمل عليك، حيث ستقوم بتصحيح الأخطاء في الوقت الذي ستضيف فيه خطوات جديدة لضمان عدم تكرار تلك الأخطاء مرة أخرى. وبسبب تلك الزيادة في عبء العمل فإننا نميل بصورة تلقائية نحو التركيز على إصلاح الأخطاء وإهمال الإجراءات الوقائية. وإذا لم يؤد الإجراء الوقائي إلى تحسين مباشر فسوف يتوقف المرء قبل زوال الأسباب الجذرية للفشل، ويعود إلى المعاناة من المشاكل. ولذا فإنه يتوقف نجاح المرء على المدى الطويل على كيفية تصنيفه وترتيبه لقائمة أنشطته.

والهدف من تحليل المهام هو التعرف على المهام التي تقدم قيمة مضافة إلى النشاط محل الاهتمام بأقل تكلفة. وتعتبر الطريقة المثلى لتحسين كفاءة النشاط هي تقليل

عدد المهام التقويمية إلى أقل حد ممكن. وكذلك الحد من المهام العلاجية. ويعد استخدام "خرائط العقل" طريقة ممتازة لابتكار الأفكار في هذه المرحلة.

الخطوة الثالثة: عقد لقاءات مع العملاء والموردين:

الخطوة التالية في "تحليل النشاط" هي الحصول على مردود عن نشاطك وقائمة المهام الخاصة بك (الحرف F في معادلة النجاح TEFCAS) ويمكن أن يأتي هذا المردود من مدير أو مشرف، أو الشخص التالي في السلسلة، أو الشخص السابق في السلسلة (المورد)، أو الشخص الذي يتلقى المنتج من العامل (العميل). ويمكن أيضاً الحصول على المردود في اجتماع يتبادل في العاملون الأفكار في مختلف التخصصات. ويجب عليك تحديد ما ستقوم بتقييمه في هذا الاجتماع حتى يتسنى لك اتخاذ القرار المناسب.

وسوف يأخذ المردود في اعتباره عدداً من العوامل الداخلي في منظمة العمل، وتشمل التكاليف التي تتكلفتها الشركة عند تطبيق أي حل، والمدة التي سوف يستغرقها تحسين الأمور، والشخص الذي يجب الحصول على موافقته على إجراء أية تغييرات في الشركة.

وبعد عقد الاجتماعات مع عملاء وموردين شركتك - لاستيضاح رغباتهم - من أفضل الطرق للحد من المهام العلاجية.

عملية الابتكار من خلال ورش العمل الجماعية:

إن أكثر الطرق فعالية لتقديم ورش عمليات الابتكار الجماعية هي تجميع ما بين عشرين إلى خمس وعشرين موظفاً وتقسيمهم إلى أربع أو خمس فرق عمل. وتستخدم ورشة العمل "تحليل الأنشطة"، و "خرائط العقل" لخلق طفرات من خلال عملية الابتكار.

ويبدأ تحليل الأنشطة عندما يضع فريق المشاركين قائمة تضم أنشطة العمل والتي تعد جزءاً من المنظومة الكلية، ثم يقوم أعضاء الفريق عندئذ باختبار أحد الأنشطة لتحليله تحليلاً مفصلاً للتعرف على الجوانب القابلة للتحسين. ويبغي تشجيع المشاركين على البدء تدريجياً - باختبار نشاط يمكن تحسينه بصورة مباشرة. فعندما تزداد ثقة أعضاء الفريق في أنفسهم بناءً على نجاحهم في أول خطوة، فسوف يمكنهم البحث عن العوائد الإضافية من وراء التحسين. ويوضح الشكل التالي نموذجاً لإحدى قوائم النشاط من قسم إصدار قوائم الرواتب بشركة IBM التي وضعها أحد الفرق العاملة بقسم الرواتب بالشركة.

نموذج لإحدى قوائم الأنشطة

قائمة نشاط

- ✓ اسم
✓ فعل
✓ محدد
✓ لافِت للنظر

أي جزء من منظومة العمل؟ قوائم المرتبات				
شهر / ثلاثة أشهر / سنة؟	☺ ☹ ☹	أ / ب / ج	نعم / لا	الوصف العام لعملك الذي يؤدي داخل قسمك أو داخل منظومة العمل (وضع قوائم رئيسية أو بكل الأنشطة)
ثلاثة أشهر	☺	أ	نعم	تحليل مشاكل دفع الرواتب للموظفين
ثلاثة أشهر	☺	أ	نعم	التعامل مع زيادة عدد العملاء
ثلاثة أشهر	☺	أ	نعم	التعامل مع العملاء بخصوص مسائل قوائم المرتبات
ثلاثة أشهر	☺	أ	نعم	وضع شبكات كتابية
ثلاثة أشهر	☺	أ	نعم	مراجعة الشبكات الكتابية
شهر	☺	أ	نعم	ضبط الشبكات الكتابية

نعم/لا: هل هناك فرصة للتحسين أو الحد من المهام العلاجية؟

أ/ب/ج: ما مقدار الجهد اللازم بذله لإصلاح الخطأ؟

☺☹☹: هل المختص بالموافقة يشعر بالسعادة أم بالضيق؟ أم لا يشعر

بسعادة أو بضيق فيما يخص هذا النشاط؟

شهر ... الخ: ما هي المدة اللازمة قبل لمس النتائج الناجحة؟

كن ذكياً مؤثراً!

نصيحة للعميل:

عند مناقشة المتطلبات مع العميل كن متفتح العقل، فربما يؤدي ذلك النقاش إلى إدخال ابتكارات على المنتج.

حيث كانت المشاكل تزداد كل فترة قصيرة على مستوى تحديد المهام، ويرجع ذلك إلى الفشل في ترجمتها إلى قضايا العملية الإدارية في نطاقها الأكبر. وهو ما يؤدي في النهاية إلى وجود فجوات في التواصل. وضعف الروح المعنوية لدى الموظفين، وعدم الكفاءة في العمل. وكذلك زيادة التكاليف الإضافية التي تتحملها منظومة العمل بسبب أوجه الإنفاق غير الضرورية. ولمساعدة أعضاء الفريق على سد هذه الفجوة في التواصل، فإن "ورش العمل الخاصة بالإبداع من خلال العمل بروح الفريق"، توضح كيفية استخدام "خرائط العقل" لتنظيم التفكير، ووضع منظومة لحل المشاكل، وكذلك تحسين عملية التواصل من خلال النشاط الذهني.

حيث يجب أن يتفق كل فريق على مشكلة رئيسة سيقوم بحلها. وهو ما ينعكس على الصورة المركزية في "خريطة العقل" ففي مرحلة النشاط الذهني يقوم كل عضو بالفريق بوضع صورة مركزية من ابتكاره تعبر عن المشكلة التي تحتاج إلى الحل، ثم يقوم الفريق بدمج هذه الصور في صورة مركزية واحدة. وعندما لا يستطيع أعضاء الفريق الاتفاق على صورة مركزية واحدة. وعندما لا يستطيع أعضاء الفريق الاتفاق على صورة مركزية واحدة، فهذا إنذار مبكر على عدم نجاحهم مستقبلياً في الوصول إلى نتائج مرضية. ويمكن الكشف عن هذا الأمر عند موازنة الرؤى المختلفة التي تطفو على السطح لحظة موازنة رسومات أعضاء الفريق ببعضها.

ويعد التواصل الذي يحدث عند رسم الصورة المركزية في "خريطة العقل" من أنواع التواصل القوية، كما تعد هذه النقطة العامة البالغة الأهمية من الأمور الضرورية لإيجاد حلول مبتكرة، ولتكوين رأي جماعي ضروري لتطبيقها.

وتقدم "خرائط العقل" لأعضاء الفريق صورة واضحة عن أهدافهم، فإنها تضطرهم

إلى التفكير في أبعاد المشكلة ككل عن طريق إطلاعهم على الصورة الشاملة للمشكلة، وبمجرد اتفاق الفريق على صورة مركزية. فإن الفروع المختلفة تساعدهم على تنظيم أفكارهم بأسلوب منطقي، كما تمكنهم من فهم العلاقة بين كل العناصر.

وتقوم عملية رسم الصورة المركزية بتوضيح كيفية نظر الأفراد إلى المشكلة بطريقة متفردة. ويمكن إدماج الرؤية المتفردة في الإطار الكلي للصورة. ويمكن للأفكار التي يتم استنباطها من "خرائط العقل" أن تساعد الفريق على سد الفجوات في عملية التواصل بين العاملين والمسؤولين التنفيذيين. وتقوم الصور والفروع بتسهيل الإحاطة بأبعاد المشكلة من جميع جوانبها وتقديم المساعدة لكل من لا يلم بالتفاصيل اليومية.

الأفكار المبتكرة تأتي تدريجياً؛

ينبغي أن نتذكر أن خطوات التقدم المهمة لا تأتي عادة في صورة قفزات كبيرة وغير متوقعة، بل تأتي كنتيجة للوضوح الذي تم في ضوءه تحديد الأهداف والوقت اللازم للوصول إلى أفكار مبتكرة.

ولهذا السبب، فلنك تضاعف من إبداع الفريق، فلا تختصر وقت جلسة تشييط العقل باستخدام "خرائط العقل" على المستوى الفردي أو الجماعي. والسبب الرئيسي وراء الفشل في تقديم أفكار مبتكرة يرجع إلى تحول المجموعة بسرعة شديدة من ابتكار الأفكار إلى تقويمها. وقد يبدو هنا واضحاً ولكنه يحدث طوال الوقت.

ويعمل كل من الوقت والمجهود الإضافيين - والذين يبذلهم الفرد أو الجماعة عندما يعتقدون في البداية أنهم قد انتهوا من طرح أفكار جديدة - على زيادة احتمال قيام حافز خارجي - ليست له صلة بالموضوع - بطرح رؤية جديدة.

وينشأ التفكير الإبداعي من كثرة التكرار، وأفضل طريقة لزيادة الإبداع هي زيادة عدد مرات صقل الأفكار المبتكرة. وهو ما يؤدي إلى زيادة الأفكار الإبداعية.

وفي بداية محاولة المجموعة إيجاد حلول، يجب على الفريق أن يقرر إتباع النهج الإبداعي. حيث قد يعاني البعض مشاكل مع هذا المفهوم، فلا يستوعبون كيف "يقرر" المرء إتباع المنهج الإبداعي. حيث يعتقد معظم الناس أن الإنسان إما مبدع أو غير مبدع. ولكن الإبداع أمر خاضع للإرادة. فإذا قررت أن تكون مبدعاً، فسوف تكتشف، وربما تندعش، أنك قد أصبحت مبدعاً، ولكن ما سبب صحة هذا الكلام. يقل إبداع الكثير من الناس كلما زاد نجاحهم. وذلك لأنهم فقدوا روح التحدي للوضع الذي رفع

من مستواهم في الماضي. حيث يتركز نشاطهم على عدم الخسارة، بدلاً من محاولة ابتكار الأفكار الجديدة، كما يقضون وقتهم في انتقاد أفكار الآخرين وشرح أسباب "عدم قابليتها للنجاح"، بدلاً من العمل على ابتكار روابط وتداعيات جديدة. وتلعب الخبرة والذاكرة دوراً مهماً في عملية الإبداع، فإنها نقطة البداية التي ترتبط وتتصل بها الأفكار الجديدة.

وفي مناخ العمل الجماعي، يمكن لمجموع الخبرات التي يقدمها الأفراد أن تزيد الأفكار الإبداعية المبتكرة إلى حد كبير، وتتكون المجموعة في شكلها الأمثل من أشخاص يمتازون باستخدام (الشق الأيسر) من المخ في التفكير - هؤلاء الذين يتمتعون بمهارات تحليلية، ومنطقية وعددية ولفظية قوية - وأشخاص يمتازون بالقدرة على استخدام (الشق الأيمن) من المخ - هؤلاء الذين يتمتعون بقدرة على التخيل، ويستطيعون رؤية الصورة كاملة والإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه، والذين يتمتعون بمهارات جيدة في الخيال.

أنشطة:

- 1- أ - دون ستة أنشطة تؤديها كجزء من عملك الحالي، وينبغي أن يحتوي النشاط على فعل حركي واسم محسوس. بحيث يستطيع القارئ رسم صورة واضحة للفعل الحركي الذي ضمنته. فمثلاً، قد يكون النشاط كالتالي: أقوم بمعالجة (فعل حركي) طلب أحد العملاء (اسم) في نظام مجدول.
- ب- عند النظر إلى قائمة نشاطاتك. لاحظ إذا ما كانت هناك أية أنشطة ترتبط بنسبة 50% أو أكثر بمحاولة علاج عمليات فاشلة، أو تصحيح أخطاء.
- 2- أطلع شخصاً آخر على قائمة نشاطاتك، وأطلب منه أن يصف لك فهمه لأنشطتك.
- 3- اجتمع مع أي عميل (في الداخل أو الخارج) لمناقشة أحد الأنشطة واسأله عن كيفية استخدامه للنتج الناتج عن ذلك النشاط.
- 4- خذ نشاطاً من (1-أ) وكون "خريطة عقل" تبين أسباب أية مهمة علاجية قد يشملها هذا النشاط.
- 5- دون كل الفوائد التي أدركتها من إجراء التدريب في هذه المرحلة.