



دليل الموظف في تعزيز الإنتاجية

من كتاب

Great at Work: How Top Performers Do Less, Work Better, and Achieve More

CLICK HERE



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

منقول
عبر
afaqb.co



قصة واقعية: السباق إلى القطب الجنوبي بين البحرية البريطانية والفريق النرويجي !

1



Race to the South Pole



في 1911....
توجه كل من الفريقين لاكتشاف
بقعة جغرافية، لم تكن معروفة
من قبل..... ألا وهي:

القطب الجنوبي !!

وعلى الرغم من أن **تحضيرات**
الملكية البريطانية ذو نطاق
أوسع، إذ شملت

(خمسة أشكال من وسائل النقل: الكلاب - الزلاجات ذات
المحركات - المهور السيبيرية - الزلاجات التقليدية - الزلاجات
البشرية) إلا أنها **خسرت** أمام **الفريق النرويجي !!!**

والذي كان ذو عددٍ أقل، ولم يعتمد إلا على **وسيلة نقل**
واحدة؛ وهي الكلاب فقط.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

ما سرّ نجاح الفريق النرويجي في الوصول إلى القطب الجنوبي أولاً؟!

2



وإذا أردنا أن نصف
سرّ نجاح الفريق النرويجي
بجملة واحدة، سنقول:

ابذل جهداً
أقلّ، ولكن
ركّز على
الأداء!

لأنهم قد ركّسوا تركيزهم على استخدام وسيلة واحدة،
حتى نجحوا في إتقانها. في حين أن البريطانيون قد شتتوا
تركيزهم بأكثر من وسيلة، ليحصدوا الخسارة في نهاية
المطاف. ولذلك، يمكننا ضبط
مفهوم (التركيز - focus) في نشاطين متتالين:

- اختيار بعض الأولويات (prioritization)
- تكريس الجهود للتفوق فيها (dedication)



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

ما الذي يقوله البحث العلمي عن (التركيز في بيئة العمل)؟!

3



في دراسةٍ إحصائيةٍ أُجريت على

5000 شخص...

وُجد أن الموظفين الذين
كُرسوا جهودهم نحو
الأولويات الرئيسية
تفوقوا في الأداء، وبنسبة 25% ، على
الموظفين الذين وجَّهوا تركيزهم نحو
مجموعةٍ واسعةٍ من الأولويات.

وفي الحقيقة، يجد الأفراد الذين يرغبون بـ **(تنفيذ كلِّ
شيء بمفردهم)** صعوبةً في تطبيق هذه القاعدة. لأنهم
في الحقيقة، لا يمارسون عملية.....

(تفويض المهام) !

وحتى يتمكنوا من تطبيقها، عليهم أن يتدربوا على تنفيذ
الحوار البسيط التالي : **"كان علي أن أقول (لا، لن أفعل
هذا الآن). لدي مهام أخرى لهم الأولوية".**



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

كيف يمكن لـ الشركات أن تقوم بـ (التركيز) ؟

4



يظنّ الكثير من أصحاب
الشركات أن وضع سعادة
العملاء في المقام الأول..
من شأنه أن يؤدي إلى زيادة
رضاهم، وتحقيق المزيد من...
الأعمال والأموال.

أجل، هذا صحيح، ولكن إلى حدّ ما !!

الخطأ الشائع الذي نراه اليوم:

هو عجز الشركات في تلبية طلبات العملاء ضمن الوقت
المحدد. فعلى الرغم من نجاحهم في جذب أعداد كبيرة.
ينتهي بهم المطاف في رصد الخسارات المتتالية شيئاً فشيئاً،
حتى يصل بهم الحال في بعض الأحيان إلى:

الاحتراق الوظيفي + معدلات الدوران العالية !

لذلك، عليهم أن يضبطوا "القدرة الإنتاجية" مع عدد المهام
المعقول، ليحافظوا على قاعدة (ابذل جهداً أقل، ولكن ركّز
على الأداء !) ، والتي صدقتها كل من التجربة والإحصائيات !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مصيدة التعقيد (complexity trap) !

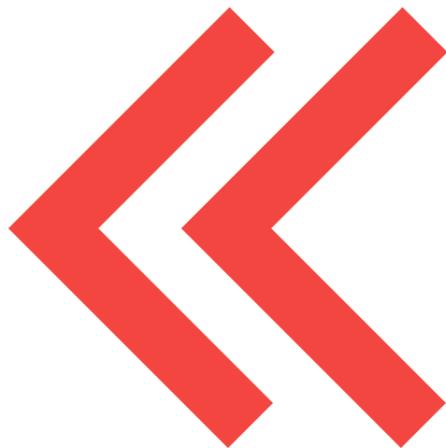


كلّما زاد عدد المهام.....
لزم رفع الجهد والوقت
لإدارتها معاً !!

وهذا ما تثبته الأرقام مرّة أخرى !
وجدت دراسة أُجريت على 58,280 قضية أمام قضاة
إيطاليين في ميلانو، أن القضاة الذين تعاملوا مع العديد
من القضايا في وقت واحد (تعدد المهام) استغرقوا وقتاً
أطول لإنجازها، مقارنةً بأولئك الذين تولّوا تلك القضايا
بالتسلسل. فكانت النتائج كالتالي فيما يتعلّق بالمدة
اللازمة لإتمام حلّ القضايا:

القضاة الذين
تولّوا القضايا
بالتسلسل

178 يومًا (وسطياً)



القضاة
متعدّدو المهام

398 يومًا (وسطياً)



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

Part-1 / حالات الطوارئ: قاعدة (ابذل جهداً أقل، ولكن ركّز على الأداء !)

6

من المعروف أن أكثر الحالات الإسعافية، التي تصل يومياً إلى المشافى، هي **احتشاء العضلة القلبية**. حيث يضع انسداد إحدى شرايين القلب الكادر الطبي أمام **مهلة زمنية محددة لإنقاذ القلب**. لأنهم إن لم يستطيعوا إجراء التدبير الصحيح ضمن هذه المدة، فهذا يعني



خسارة المريض!

وحتى يتم تدبير هذه الحالة، يقوم الكادر الطبي بعدد من الخطوات، ابتداءً من:

استقبال المريض وحتى إجراء عمل جراحي لمنع تموت القلب. حيث يسمى التالي هذه الخطوات بمصطلح:

(من الباب إلى البالون - door-to-balloon)

والتي يجب ان تتم بمدة لا تتجاوز 90 دقيقة !
وفي إحدى المشافى، أدرك المشرفون على قسم الطوارئ أنّ هنالك خلل في تحقيق القاعدة السابقة، إذ لم يتمكنوا إلا من إنقاذ 65% من المرضى.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

Part-2 / حالات الطوارئ: قاعدة (ابذل جهداً أقل، ولكن ركّز على الأداء !)

7

والسبب الرئيسي في عدم قدرتهم على إنقاذ كافة المرضى، هو **التأخير الزمني، الذي يفرضه أخصائيو القلبية للتشخيص بالاحتشاء.** والذي قد يصل في بعض الاحيان إلى 20 دقيقة من أصل 90 دقيقة!

والمفاجأة التي أخذتها الإدارة، هي عزل طبيب القلبية من هذا التدبير، أي:

إنقاص عدد أفراد الكادر الطبي !!!



إذا قام أطباء غرفة الطوارئ بتحسين معرفتهم لإجراء تشخيص احتشاء عضلة القلب، منذ أول احتكاك مع المريض، دون الحاجة لإجراء التشخيص مرّة ثانية من طبيب قلب خبير.

وبالفعل، أثبت قاعدة

(ابذل جهداً أقل، ولكن ركّز على الأداء !) للمرة الرابعة في هذه القصة، النجاح من جديد، عبر (تقليل عدد الإجراءات). حيث تحسّن معدل إنقاذ المرضى من 65% فقط إلى 100% !!!



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

الحالات التي يكون فيها (عدم التركيز) مسموحاً!

8

أتوقع أنك قد بنيت قناعة راسخة حول **أهمية (التركيز)** حتى الآن، لما قرأت من القصص الواقعية. ولكن أحب أن أخبرك، أنه لا بأس في بعض الأحيان من **(عدم التركيز)** الكامل على شيء واحد فقط. **والحالات المسموحة هي:**

1. الحاجة لتوليد العديد من الأفكار الجديدة:

لأنك في هذه المرحلة، لا تعرف تماماً ما تبحث عنه. فمن الأفضل حينها، أن تنظر في كل خياراتك



وهذا ما تدعمه مقولة Adam Grant:

“Many people fail to develop originality because they generate few ideas.”

2. حالات عدم اليقين:

وذلك حينما تضطر للعمل على خيارين في الوقت ذاته، حينما لا تملك رفاهية الفشل على الإطلاق في بعض الحالات!



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

تغيير قواعد اللعبة !

Part - 1



في بعض الأحيان، لا يكون هناك خيار أمامك إلا أن تغيّر قواعد اللعبة بشكل كامل، وقد تتسأل عن كيفية القيام بذلك. لذا، سأدعك مع هذه القصة التي حصلت مع **Greg Green** - والذي شغل منصب مدير مدرسة ثانوية على وشك الانهيار.



حيث أيضاً على بعد خطوة واحدة من فقدان وظيفته. ولكنه صار أكثر المدراء شهرةً !
فما الذي حدث؟! !!

في ظلّ يأسه، وجد الإلهام الذي غير حاله البائس....
ألا وهو **لعبة البيسبول!**

حيث خطر له أن يقوم بإعداد **دروس مسجلة على الإنترنت حول البيسبول**. لجذب اهتمام الأوساط الخارجية، وحتى الطلابية داخل مدرسته، لجهود الإدارة من جديدة، على أنّها كيان يستحق التمويل !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

تغيير قواعد اللعبة ! Part - 2

10.

وبالفعل، قام بتسجيل فيديوهات تعليمية لكل موقع من مواقع اللعبة. ليتحسن مستوى ممارسة اللعبة داخل مدرسته، إذ أصبح الطلاب يصرفون وقتاً أكبر في التدريب **بدلاً من** تعلم قواعد اللعبة للمرة الأولى !

ثم قام بإسقاط النهج ذاته على الحصص التي يعاني طلابها من علامات منخفضة. ليحضرها الطلاب في المنزل، ويكرسوا وقتاً أكبر ((بإشراف الأستاذ)) داخل المدرسة للتدرب على المسائل. والنتيجة كانت: ارتفاع تقييم معظمهم من: (C) إلى (B) أو (A).

سمى Greg Green هذا النموذج باسم **التعليم المعكوس (flipped model of learning)** ؛ وهو تعلم الطالب بمفرده عن طريق الفيديوهات المسجلة، واعتماده على الأساتذة في عملية التدريب. وإذا أردنا صياغة سر نجاح القصة السابقة بعبارة واحدة، فستكون :

(لتحقيق أداء أفضل، أعد صياغة قواعد اللعبة)



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

كيف يمكن صياغة قواعد اللعبة من جديد؟

11

لا يتعلق الأمر بـ: عدد ساعات العمل (أو) تكثيف الجهود

بل... يكون عبر تغيير الطريقة التي اعتدت على اتباعها في عملك. ولا يعني ذلك أن كل تغيير سيؤدي إلى نتائج أفضل بشكل حتمي. لأن أهم ما في التغيير هو....



تقديم (قيمة أكبر - Better Value) لنفس كمية
الجهد المبذولة، عبر ضبط آلية العمل !

وهذا يفسر توجه الأفراد الأفضل أداءً لإضافة قيمة لعملهم،
فضلاً عن تحقيق ما يمليه عليهم الوصف الوظيفي
لمناصبهم فحسب !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

كيف نقيس الإنتاجية
(Productivity) / القيمة (Value) ؟

12

إنتاجية عمل الفرد
person's work)
(productivity

=

مخرجات العمل
(output of work)

ساعات المدخلات
(hours of input)

قيمة عمل الشخص

(The value of a person's work) =

فائدة للآخرين (Benefits to others) × الجودة (quality) × الكفاءة (efficiency)

لقياس ذلك بشكل صائب، لا بدّ من...
جمع المقاييس (metrics) ، التي يقدّمها خبراء إدارة الموارد
والمواهب البشرية. لذا، سيكون من دواعي سروري أن أقدم
يد العون في ذلك. فلا تتردد من التواصل معي
..... فراس المغربل !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant