

**SCA**

الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# ملخصات

## كتب في الإدارة

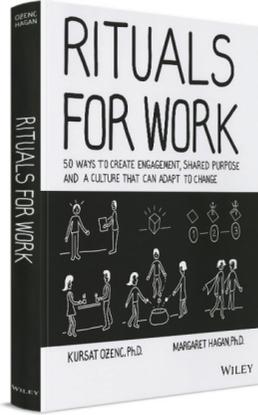


عدد فبراير ٢٠١٩

# Administrative Book Summaries

## طقوس العمل

### ٥٠ طريقة لخلق التفاعل، ومشاركة الهدف، وثقافة تتبنى التغيير



المؤلفان : كورسات أوزنك، يحمل شهادة دكتوراه، ومارغريت هاغان، تحمل شهادة دكتوراه

## الملخص باختصار

تظهر لنا **طقوس العمل** أهمية الطقوس الإبداعية التي يمكن أن تجعل حياتنا الشخصية والتجارية مجزية وأكثر فائدة، الطقوس هي أدوات قوية: تعزز العادات الجيدة، وتحفز الإنجازات الشخصية والمهنية وتخلق روابط مشتركة بين الزملاء، وتبني القيم المشتركة، ويمكنها أن تحول ثقافة المنظمة، وتوفر أساسا لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولا تكون الطقوس فعّالة إلا عندما يكون الغرض منها محددًا بوضوح، وهذا الكتاب يتجاوز التحليل البسيط ليقدم لنا وصفات فعلية للطقوس الفردية المصممة لتعزيز عادات معينة، وتغيير السلوكيات السلبية وغرس القيم، ويمكن تكيف كل طقوس لتحقيق العديد من الأهداف وتصميمها خصيصًا لتناسب المنظمة أو احتياجات فريقك.

يعد كتاب « **طقوس العمل** » مصدرًا إعلاميًا وملهمًا للمدراء التنفيذيين وقادة الفرق، والموظفين من جميع المستويات، فهو يوفر مخططًا لبناء ثقافة المشاركة والابتكار والهدف المشترك للمنظمات من جميع الأحجام، عبر الصناعات.

## ما ستتعلمه في هذا الملخص:

- تغيير السلوكيات، وتشكيل العادات الإيجابية، وتحديد الأهداف المشتركة.
- بناء القيم المشتركة، وتعزيز الابتكار، وتشجيع العمل الجماعي العظيم.
- التعامل مع الصراعات بشكل فعال، وإشراك الآخرين في التوصل إلى قرارات.
- معرفة المفاهيم الأساسية لبناء الطقوس وتبادل معلوماتك مع فريقك.

## المحتوى:

لماذا يجب تفعيل الطقوس في مكان

العمل

صفحة ٢

الجزء الأول: قوة الطقوس

صفحة ٢

الجزء الثاني: طقوس العمل

صفحة ٣

طقوس الأداء والتدفق

صفحة ٤

طقوس الصراعات والمواجهة

صفحة ٥

طقوس المجتمع وبناء الفريق

صفحة ٦

الجزء الثالث: طقوس التصميم مع

الفريق ومن أجله

صفحة ٧

دورخيم، في العديد من الدراسات التأسيسية لطقوس العمل، فعندما درس الدين، اكتشف أن الطقوس هي عمود فقري أساسي في كيفية عمل الأنظمة العقائدية، تخلق الطقوس معتقدات ملموسة وبسيط للناس، وينجذب الناس نحو الوظيفة والسلوك المنظم المنبثق عن الطقوس، هذا الأساس يضي للناس شعورا على أن الأمور تحت سيطرتهم، وأنهم يفهمون كل مايجري حولهم.

تخلق الطقوس مساحة آمنة للتجربة، وقد وجد عالم الأنثروبولوجيا كليفورد جيرتز أنه عندما يتصرف الناس خارج الطقوس، فإنه يمكن أن ينفذوا من العالم «الحقيقي» الحاضر إلى عالم «مثالي» أكثر، الطقوس تجعل الناس يتخيلون طرقا أخرى للسلوك والعيش، أخذين استراحة من قواعدهم اليومية وروتينهم، فهي تعطي الناس مساحات آمنة ومنظمة لبناء طرق أفضل للعيش.

وبعد مراجعة حديثة لدراسات بحثية متعلقة بالطقوس وجد أن التصرفات الجسدية من خلال الطقوس تساعد الناس بأن يشعروا بالإرتياح، وتنظم عواطف الناس، وتبقيهم هادئين، وتقوم الطقوس أيضا بتنظيم أداء الناس، ومساعدتهم على العمل بطريقة أكثر ثباتا وأكثر تركيزا، وأخيرا تنظم الطقوس شعور الناس بالانتماء، مما يمنحهم شعورا مستقرا بالتواصل الاجتماعي.

تتضمن الطقوس أربعة مبادئ رئيسية:

- **المبدأ الأول:** الطقوس لها عامل سحري «لأعرف»
- **المبدأ الثاني:** تتم الطقوس من خلال النوايا، مع شخص يتماشى مع هذه اللحظة باعتبارها لحظة خاصة.
- **المبدأ الثالث:** الطقوس تحمل قيمة رمزية تعطي للهدف معنى أبعد من الواقع العملي.
- **المبدأ الرابع:** تتطور الطقوس بمرور الوقت لتناسب الناس والحالة بشكل أفضل.

### كيفية استحضار الطقوس إلى عملك وفريقك ومنظمتك

قد يكون لديك حدس بأن الطقوس يمكن أن تحدث فرقا في حياتك العملية- بأن يمكن أن يكون أفضل طرق العمل يوما بعد يوم، وأنه يمكنك أن تحظى بطرق أفضل للعمل بحيث تتمكنك من تطوير فريقك، أو تلهمك لفهم أفضل لبيئتك، إذا كنت تفكر في أفضل الطقوس التي تناسب وضعك، فهناك بعض العليات الرئيسية يمكنك اعتمادها- عقلية عالم الأنثروبولوجيا أو عقلية المصمم:

- **الأنثروبولوجيا:** كن مراقبا حريصا على الحالات كما هي موجودة، اكتشف النقاط التي تحتوي على «معنى» لما يحدث بالفعل، وحاول الإنسجام عندما يتحدث الناس عن قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم، وتعبيرهم عن روتينهم اليومي وتطلعاتهم.
- **المصمم:** كتب هيربرت سيمون- الحائز على جائزة نوبل في العلم

## لماذا ينبغي تفعيل الطقوس في مكان العمل؟

هناك العديد من التحديات الكبيرة في العمل التي تواجه المنظمات والناس اليوم، هناك مستويات منخفضة من مشاركة الموظفين، ومستويات عالية من التوتر والخوف، والبيئة غير الإنسانية، وفشل في إعادة التنظيم، وتتطلب هذه المشاكل في العمل مجموعة متعددة الأوجه من الاستراتيجيات لزيادة التركيز على الإنسان، والقيم، والإبداع في مكان العمل.

يمكن للطقوس أن تشكل وحدها استراتيجية قوية لتحسين حياتنا في العمل وتساعدنا على أن نكون كما نطمح، فهي عبارة عن ممارسات واجراءات يمكن أن تربط الناس معا، وتساعدنا على التغلب على الصراعات، وتجعل أداؤنا أفضل، وتساعدنا في التكيف مع التغيير.

الطقوس هي الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة مرارا وتكرارا، لاتباع نمط أو سيناريو مماثل مشبع بالرمزية والمعنى، ولديه عوامل فريدة من نوعها ترتقي فوق التجارب العادية، وعلى عكس الروتين، الطقوس ليست فوضوية، تعمل مع الأشخاص المدركين بأن شيئا خاصا يحدث وهم متماشين معه.

تتضمن الطقوس بعض الحركة الجسدية وعادة ما يكون هناك نمط إيقاعي لحركة الأشخاص التي تنشيط الشعور بحدوث شيء خاص وفهم مجريات الأمور، هناك رموز في العمل، يمكن أن تكون عبارة عن دعائم، أو كلمات، أو إجراءات تمثل شيئا أكبر- عادة تمثل قيمة مثل، وتلك الرموز هي استدعاء للشعور الإستثنائي الذي يحول المتوسط إلى مميز.

أفضل الطقوس تلك التي تحكي قصة، والتي غالبا ما تساعد الشخص على فهم مايجري، وتحليله لفهم ما تعنيه في صورة أكبر، والتعامل معه.

في كثير من الأحيان، يتم تعيين ثقافة منظمة من خلال الحديث نظريا، ويمكن أن يكون ذلك من خلال كتابة بيان أو مبادئ أساسية أو دستور، الطقوس ماهي إلا أساليب لتطبيق الأفكار الكبيرة والنظرية فعليا على أرض الواقع، وبالطبع، تتضمن الطقوس إجراءات مادية وسلوكيات ملموسة. ستأخذ أفضل الطقوس القيم الأساسية والمعتقدات غير الملموسة للمنظمة - كل هذه الأشياء القيمة وغير المرئية-وتجعلها ممارسات مرئية وتفاعلية وتطبيقية بشكل واقعي في جميع أنحاء المنظمة.

## الجزء الأول: قوة الطقوس

### الطقوس اللازمة لتحسين مستوى العمل

أفضل الطقوس تلك التي تعطي النظام والمعنى، ساهم عالم الاجتماع إيميل

### دع الموظفين يقومون بالطقوس بطريقتهم الخاصة، بحيث يتم تقديم الدعم لهم والسماح لهم بتقرير نوعها وكيفية القيام بها.

حاضرا وملتزما عندما يحدث، أما الروتين، بتلقائية متكررة وغالبا ما يتم الاعتراف به عندما يتم كسره.

**يمكن ان تكون الطقوس وسيلة لبناء العادات**، وقد قيل أن بناء عادة لا يبني الطقوس، فالطقوس تحمل في جوهرها المعاني والقيم، التي يمكن أن تساعد فرد أو مجموعة للحصول على الحوافز أو تنظيم عواطفهم من أجل بناء عادة. تجاوز مرحلة «المتعة»، ليست كل الطقوس إيجابية، يمكن للمشاركين أن يتجاوزوا الطقوس الواضحة إلى الطقوس التي تميل إلى خلق طاقة «المتعة» وتنظيم اليوم، وهذا يتضمن تنظيمها النقاط الضعيفة في حياتنا العملية.

**تجاوز مرحلة «المتعة»**، ليست كل الطقوس إيجابية، يمكن للمشاركين أن يتجاوزوا الطقوس الواضحة إلى الطقوس التي تميل إلى خلق طاقة «المتعة» وتنظيم اليوم، وهذا يتضمن النقاط الضعيفة في حياتنا العملية. **أنشأ طقوسك الخاصة**، لا تستخدم الأمثلة أدناه كوصفات صارمة، حاول أن تجعلها تتكيف مع ثقافة عملك بالاعتماد على تاريخك، وقيمك، وروتينك، رموزك.

**الطقوس ليست أبدية**، ولا يقصد بالطقوس أن تكون دائمة. **لا تحمّل موظفيك أكثر من طاقتهم في البداية**، عليك تقديم طقوس في «نقطة مثلى»-حيث يشعر المرء فيها بحلاوة التجربة الجديدة.

والآن دعونا نلقي نظرة على بعض أنواع الطقوس في مكان العمل وهي خمسة أنواع: طقوس الإبداع والإبتكار والأداء، وطقوس التدفق، وطقوس الصراع والمرونة، والمجتمع، وفريق طقوس البناء، والتغيير التنظيمي وطقوس الانتقال.

## الجزء الثاني: طقوس العمل

### طقوس الإبتكار والإبداع

يحدث الإبداع والإبتكار عندما يخرج الناس عن نمط حياتهم المألوف ويصنعون اتصالات غير واضحة، يمكن أن توفر الطقوس تنظيما للناس لتحويلهم إلى العقلية الخلاقة، كما يمكن أن تساعد الفرق على تطوير ثقافة التجريب.

الإصطناعي- : «الجميع يصمم من يضع مجموعة من إجراءات العمل التي تهدف إلى تغيير الحالات الحالية إلى المواقف المفضلة»، تبنى دور المصمم من خلال خوض تجارب جديده لمعرفة ما يصلح-وباستخدام المواد الموجودة لديك، مثل الإجراءات والمساحات والهدف.

وفيما يلي عدة استراتيجيات تساعدك في نشر الطقوس:

**إنشاء مساحة آمنة**، لتعزيز الطقوس إلى مجموعة ما، فإن أهم شيء هو وجود الإنفتاح والشفافية بين المشاركين.

**تسهيل تصميم الطقوس**، لجعل طقوسك ناجحة، فإنك بحاجة لنشر التناسق والتشارك بين أعضاء فريقك، لذا استخدم أساليب التصميم لتسهيل المحادثات وإنشاء التناسق.

**اغرس المؤيدين**، في كل مسعى، ستجد الكثير من الإهتمام من بعض الأشخاص الذين يؤمنون بالحاجة والقيمة لوجود الطقوس أكثر من غيرهم، لهذا عليك العثور على هؤلاء الناس واطرسهم داخل مجموعتك.

**لا تفرض طقوس بشكل عشوائي سلطوي**، لكي تبتكر طقوس جديدة، لا توجد طريقة تقود فيها الناس للمشاركة دون إثارة رد فعل عنيف، وبدلا من ذلك دع الموظفين يقومون بالطقوس على طريقتهم الخاصة مع تقديم الدعم لهم والسماح بتقرير ماهو الوضع وكيفية التعامل معه.

**لا تسميها طقوسا خاصة**، إذا كنت تحاول إقناع زملائك الذين قد يشككون في تمارين بناء الثقافة يمكنك ببساطة أن تفعل الشيء الجديد، أو تطلب منهم مجاراتك دون تسميه رسمية للأمر.

**جد طقوسا سهلة ورخيصة التكلفة**، يمكنك إنشاء الطقوس دون طلب ميزانية ضخمة، والتزام كبير بالوقت، أو إهدار الكثير من الجهد في ترتيبات معقدة.

**الاستفادة من شخصية المحرض**، هل يوجد في منطمتك من لديه القدرة على إظهار الإبداع والمرح للآخرين؟ عليك أن تشاركهم في عملية الإطلاق، جد «المتبنين الأوائل» ، الذين هم بالفعل مفتاحك للقيام بأشياء مختلفة، وتمكينهم ليكونوا قادة في الثقافة.

**لا تخلط الطقوس بالروتين**، يمكن أن تظهر لك الطقوس بأنها صفات روتينية، ولكن الطقوس ليست روتينية، لأنها فعل متعمد؛ يحتاج إلى أن تكون

بأنها تسمح لجميع الموظفين مشاركة المشاريع والمهارات التي طوروها، حتى يتمكنوا من التعلم من بعضهم البعض وخلق أشياء جديدة، تلك عبارة عن وسيلة لتشجيع الموظفين على تحقيق «الذات الكاملة» للعمل والعثور على تواصل خفي بين أعضاء الفريق-تقدير المواهب التي لا يحصلون عليها عادة للمشاركة في العمل.

### طقوس الأداء والتدفق

تساعد طقوس الأداء والتدفق الأشخاص على التعامل مع حالات العمل ذات المخاطر العالية، والتعامل مع القلق، والتركيز على الوصول إلى أهدافهم، فهي تساعد على الشعور بالسيطرة في أوقات عدم اليقين-مثلا خلال اجتماع كبير، أو في منتصف خطاب، أو عندما تكون وسط ضغط هائل مع العديد من المواعيد النهائية.

الطقوس، هي التكرار والعمل البدني الذي يساعدك على تطوير الشعور بالتدفق والثقة، وتبين البحوث أن أداء الطقوس يساعد الناس على تنظيم عواطفهم، والتقليل من القلق، والدخول في حالة تدفق، إن اتباع أي نمط من الطقوس يمكن أن يساعد الناس على التخلص من الملهيات والتشتت ووضع قواعد لأنفسهم من أجل العمل بشكل أفضل.

**لحظة التقديس**، وهي عبارة عن طقوس قصيرة تحدث مباشرة قبل حدث مهم، أو اجتماع، أو حديث، تناولها فريق المستشفى في مركز دياكونس الطبي، قبل بدئهم بالجراحة مباشرة، يتوقف الفريق الكامل من الأطباء والمرضى وغيرهم عما يقومون به، إنها لحظة قصيرة يتذكرون فيها الشخص الذي كانوا في طريقهم لإجراء العملية الجراحية له.

والهدف من هذا الطقس هو ضمان أن يتذكر الجميع إنسانية الوضع، والأمر يتعلق بكسر الإجراءات الروتينية، والتوقف لإدراك أهمية ما يحدث، وتقدير الأشخاص المعنيين، ويمكن لهذه اللحظة أيضا أن تعزز العقلية التي ينبغي أن يعيش بها الجميع-لتشجيع الرعاية والدقة والتعاطف، في ذلك المركز الطبي وقبل العمل على المريض، يتوقف الفريق مباشرة بعد الإنتهاء من القائمة المرجعية لما قبل الجراحة من أجل لحظة تقديس، تقوم الممرضة بتذكير الجميع بالمريض، إذا كانوا أم، أو أب، أو أخت، أو أخ لشخص ما، فينبغي مراعاة احتياجات المريض، يصمت الجميع خلال هذه اللحظة، وبمجرد انتهاء الوقت المحدد، يكمل الفريق عمله الطبي.

**سنة أسئلة يومية**، هناك ستة من الأسئلة اليومية هي عبارة عن طقوس

**الرسم اليومي**، استخدام هذا النوع من الطقوس عندما تكون في حاجة لتنشيط عقلك قبل العمل الإبداعي أو أي نوع من العمل الجاد، و بمجرد أن يجلس شخص في مكتبه، ويهم بأخذ بطاقة أو ورقة دفتر ومن ثم قضاء دقيقة واحدة ليرسم خربشات عبثية حول أي شيء يستهويه، يمكن أن يكون شيئا يخططون للقيام به، أو شيئا يفكرون به، أو رسم عشوائي، والقاعدة الوحيدة هنا هي أنه يجب أن يكون رسما ويجب أن يستغرق دقيقة واحدة - لا أكثر، ولا أقل.

الهدف من الرسم اليومي هو أن تكون مرنا وسهلا مع العمل الإبداعي، و بدلا من بدء اليوم في مكتب مع الكمبيوتر ورسائل البريد الإلكتروني، وهذه الطقوس تبدأ اليوم مع تحدي إبداعي صغير. لا يجب أن يكون الرسم متقنا، يكفي أن يحدث فقط، فإذا تم القيام به كل يوم، فإنه يصبح نشاطا لتحريك الإبداع دون الحاجة للكثير من التفكير أو التخطيط.

**جولة ميدانية استطلاعية**، يمكنك استخدام هذا الطقس عندما تكون في حاجة لتحصل على تعاطف أكبر من القيادة مع المستخدمين، والبحث عن مصدر شرر للإبتكار، وهذا النوع هو وسيلة لتعطيل مشروع للقيادة الذين يغادرون المكاتب ومجالس الإدارة وفي الميدان، وهم يواجهون تحديا بأن يضعوا جانباً خططهم المسبقة ويقضوا اليوم في الاستماع والمشاركة ومراقبه العاملين، المقصود من المشروع أن يستفيدوا منه، وهذا متعلق بطقوس التعاطف الراديكالي وإيجاد مسارات جديدة للإبداع.

يجب على المنظمين الإهتمام بترتيب الجولة مثل الإهتمام بإقامة حفلة مفاجئة- أعضاء الفريق لا ينبغي أن يعلموا بحدوثها، وأنهم يجب أن يظنوا أن الأمر متعلق بالعمل كالمعتاد، ثم سيتم اخبارهم أنهم في الواقع سيقضون اليوم في مرافقة وخدمة العملاء أو العمل كموظفين في الصف الأمامي.

النزعة المفاجئة لها غرض رمزي وغرض وظيفي، وينبغي أن تعزز قيمة التعاطف، ويمكن للتجربة وجها لوجه أن تحفز العمل بشكل أفضل من خلال تركيز القادة على مشاكل محددة والفهم المتعاطف لتجارب الآخرين، الركوب على طول يتطلب درجة عالية من التخطيط، تماما مثل عمل حفلة مفاجئة.

**مشاركة المهارات**، وهو عبارة عن يوم إجازة من روتين العمل العادي، حيث يشارك أعضاء الفريق مهاراتهم مع بعضهم البعض في بيئة احتفالية، يمكن للجميع تعليم بقية فريقهم كيفية طهي طبق معين، أو بناء شئ، أو أداء رقصة ما، أو تعلم حرفة، أو غيرها من المهارات الأخرى. وهو منظم باعتبار أنه اجتماع على مستوى المشاركين، حيث يمكن للأفراد وضع جدول أعمال من خلال اقتراح دورات يرغبون بتقديمها أو تلك التي يرغبون بحضورها.

طورت شركة بنترست هذه الطقوس حول واحدة من قيمها الأساسية «الحياكة»،

### طقوس الصراع والقدرة على المواجهة

طقوس الصراعات هي جزء لا مفر منه في الحياة العملية-كحالات الفشل، كالحالتين يمكن ان تجلب العواطف الصعبة وربما تدمر العلاقات، يمكن أن تكون الطقوس استراتيجيات للتقليل بين الصراعات، وإدارة الغضب والإحباط، والتحرك نحو علاقة بناءة بشكل أكبر.

ومن الناحية المثالية، يمكنها تنظيم المساحات من أجل مزيد من الإتصالات الصريحة والشفافة-فضلا عن المرونة الشخصية للتعامل مع الأخطاء، هذه الطقوس تحقق الوعي، والتفكير، لزيادة قدرة الناس على إدارة الأحداث السلبية في العمل.

**إنهاء النقاش**، من الطقوس التي تجعل الأشخاص يتجاوزون الصراع الذي اندلع، فيعد نشوب الصراع بين أعضاء الفريق، ساعدهم في تخلصهم من طاقتهم العاطفية عن طريق حرق مشاعرهم رمزيا.

بدلا من التأمل بأن الناس قادرين على المضي قدما بعد أي مجادلة أو مشادة، اجعلهم يكتبون ويعبرون بصراحة عما كانوا يتجادلون حوله وما هي مشاعرهم تجاه ذلك، تأكد من أنهم يسمعون وجهة نظر بعضهم البعض، وبمجرد انتهاء الجميع من ذلك، اطلب من كل شخص منهم أن يفكر بصمت حول الكيفية التي يمكنهم بها تجاوز ماحدث، أعطهم دقيقة واحدة، ثم اطلب منهم أن يفعلوا ذلك بصمت.

ثم اطلب منهم وضع هذه الحسابات والعواطف التي قاموا بكتابتها في آلة التقطيع- أو أن يقوموا بتمزيقها، ثم اطلب منهم جمع تلك القصاصات، وحرقها في وعاء عازل للحرارة، والهدف هو أن تترجم الإجراءات الرمزية إلى مسامحة حقيقية، يتفق فيها الناس على المضي قدما والاعتراف بوجات نظر بعضهم البعض.

**الغاء التكرار**، إذا وجد خلال الإجتماعات، أن هناك ميل للناس للإلتفاف حول نفس الشكاوي أو مواضيع المناقشة، فإن طقوس الغاء التكرار هي الحل لتجاوز ذلك.

الطقوس هذه قصيرة، مبنية على أساس قاعدة الغاء التكرار التي يجب تأسيسها في منطقتك، فخلال الإجتماع، يحق لأي شخص التذرع بهذه القاعدة عندما يشعر بأن الاجتماع قد انحرف عن مساره أو انه أصبح متكررا، يمكن أن يمكس لوحة كتب عليها «لا لإعادة الكلام». لا يحتاجون إلى قول الكلمة-يجب أن يكون العمل بإشارته للشخص المتحدث من أجل العودة إلى نقطة معينة.

وينبغي أن تكون الطقوس تذكيرا قصيرا وفكاهيا لإبقاء الاجتماعات أكثر تركيزا، والسماح للناس بالشعور بأنهم قادرين على قطع خطوط المحادثة غير المثمرة في الحال، ولكن بدون استخدام طريقة المواجهة.

**دورق اللحظات البسيطة**، يساعد الفرق على بناء ثقافة صحية من خلال غرس عادة من الاعتراف بالمساهمات بجميع الأشكال والأحجام،

لتذكر نفسك بأهدافك وأولويات الحياة اليومية، وقد صمم معلم ومدرب الأعمال المارشال جولدسميث، هذه الطقوس للحفاظ على تركيزه على أهدافه الأساسية، ففي كل يوم، وبنفس الوقت، يرتب لأن يتصل به أحدهم، ويسأله نفس الأسئلة الستة كل يوم:

• هل بذلت قصارى جهديك لتحديد أهداف واضحة؟

• من أجل إحراز تقدم بشأن هذه الأهداف؟

• والعثور على معنى؟

• من أجل أن تشارك؟

• وأن تكون سعيدا؟

• ومن أجل بناء علاقات جيدة؟

الشخص على الجانب الآخر يستمع فقط دون أن يحكم، ويقول الكلمات المشجعة قبل أن ينهي الحديث، إن تغيير السلوك أمرا صعبا، ويحتاج إلى تحديد الأهداف، والوعي، والموقف ثابت، الأسئلة الستة اليومية ما هي إلا طقوس تذكيرية يومية لمساعدة الأفراد على الوصول إلى أهدافهم.

### يمكن أن تكون الطقوس استراتيجيات للتنقل بين الصراعات، وإدارة الغضب والإحباط، والتحرك نحو علاقة بناءة أكثر

**حفلة الخميس الصامت**، هي طقوس لمجموعة من الموظفين الذين لا يريدون القيام بأي عمل - يفصلون أنفسهم عن الاجتماعات والإلهاءات، فخلال الوقت المحدد، الجميع يصمتون ويستمعون إلى موسيقاهم المفضلة عبر سماعات الرأس الخاصة بهم، وتهدف هذه الطقوس لإنقاذ الفرق من الاجتماعات والتعب الذي يأتي من المقاطعات، والتشتت والإنجرافات، والتفاعلات الصغيرة.

في كل يوم خميس، يجتمع الموظفون الذين يرغبون في الإنفصال قليلا عن العمل في منطقة الحفلة الصامت، ويقومون بوضع سماعات الرأس ويؤدون الحركات تناغما مع موسيقاهم، تماما مثل الحفلات الصامتة في سياقات أخرى، ويمكن للمنظمين الأساسيين بث عدد قليل من القنوات الموسيقية، ويمكن لكل شخص اختيار مايرغب بسماعه عبر سماعات الرأس من تلك القنوات.

**نقاشات العمل أثناء المشي**، هذه الطقوس بسيطة تجعل الناس يسيرون معا على طول الطريق، عندما يحاولون التحدث في مشكلة أو طرح أفكار جديدة، وهي تحوّل الاجتماعات أو الندوات النموذجية من تجمعات ساكنة ولقاءات مباشرة، إلى تجارب النشطة جنباً إلى جنب.

النقاشات أثناء المشي، قوية خاصة إذا كانت مجموعة من الناس في مؤتمر طويل أو جلسة عمل طويلة، ويجلسون أمام أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم لفترة طويلة، من خلال تغيير ترتيب الأشخاص، ومنحهم وجهة مشتركة، وجعلهم يسيرون إلى جانب بعضهم البعض، يمكن للمجموعة تطوير اتصالات جديدة وجمع المزيد من الإلهام خلال وقت الاجتماع.

وتظهر الأبحاث أن المشي يعزز الإبداع والتفكير المتقارب، كما يتحرك الناس بشكل متزامن، فإن عقولهم تتحرك بشكل متزامن كذلك، والمشى يمكن أن يعزز الروابط بين الناس، عندما تتحرك جنباً إلى جنب، بدلاً من المواجهة وجها لوجه، فهذا يمكن الناس من العمل بتسلسل هرمي أقل وتطوير المزيد من محادثات النظر إلى النظر.

**العام في صور**، هذا الطقس يتكيف مع جدار الصورة العائلية للمنظمة، فهو ينشئ تاريخاً مشتركاً مرثياً للأشخاص في المؤسسة، في نهاية العام، وفي حفل العطلات أو غير ذلك من الإحتفالات، يشارك الفريق صوراً من العام السابق. يمكن أن تكون هذه الصور من أحداث العمل، أو الحفلات، ومواقع أخرى، إنها لقطات من حياتهم اليومية مع الحاسب الآلي، أو صور من منتجات عملهم، يجب على الجميع مشاركة صورة واحدة على الأقل، ويقوم شخص واحد، مع مهاراته في التصميم الجرافيكي، بأخذ الصور وتجميعها في ملصق ضخم، ويمكنهم إما طباعتها كملصق كبير ليتم وضعه في إطار وتعليقه، أو حتى تغطية جدار بأكمله بها، والهدف منها أن تكون عرض يعكس جميع أنشطة المنظمة ويعكس الروح العائلية فيها.

### التغيير التنظيمي والطقوس الإنتقالية

الأفراد والفرق والمنظمات لها دورات حياة، تماماً كما في حياتنا الشخصية، ففي العمل، هناك القادمين، والمغادرين، وهناك الإندماج، وهناك التطورات، والإنصاف، والتقاعد، والتخفيضات، وأكثر من ذلك. خلال كل هذه التحولات، يمكن أن تكون الطقوس وسيلة فعالة لمساعدة الناس على التعامل مع التغيير. الطقوس يمكن أن تعطي الناس مره أخرى الشعور بالسيطرة، ومساعدتهم على فهم ما يحدث، والإستعداد للأدوار الجديدة والروتين، والحفاظ على الإستقرار خلال أوقات التغيير.

**طقس المكتب**، هو طقس لإعداد الموظف الجديد لليوم الأول من عمله، فمثلاً

عندما يقوم الزميل بشيء عظيم-سواء كان يساعد في الموعد النهائي، أو يقدم عرضاً رائعاً، أو يجلب الكعك الفاخر-فيمكن لميله الآخر أن يكتب ذلك على قصاصة ورق ويضعها في الحجرة (دورق اللحظات البسيطة). وينبغي إفراغ هذا الدورق بانتظام، مثلاً في نهاية الاجتماع الأسبوعي.

يجب إدراج دورق اللحظات البسيطة في حياة الفريق اليومية، وينبغي أن يمتلئ الدورق أسبوعاً بعد أسبوع، بجميع أنواع التقدير البسيط، بعد أن يكون هناك ما لا يقل عن ٢٥ إلى ٣٠ ملاحظة في الدورق، يمكنك البدء في سحب القصاصات لتمييزها، الدافع لفتحها يمكن أن يكون اجتماعاً أسبوعياً. خلال غداء الفريق، أو خلال أي نشاط آخر منتظم حيث يكون الجميع معاً، والهدف من ذلك هو تسليط الضوء على اللحظات الصغيرة البسيطة والإيجابية.

### المجتمع وطقوس بناء الفريق

يمكن لطقوس المجتمع أن تساعد في بناء هوية مشتركة من خلال الرموز، والقصص، وصنع التاريخ، يمكن لها أن تصبح نقاط مرجعية للناس للاستفادة من القيم الأساسية والشعور بالترابط.

ويمكن أن تكون الطقوس أساساً لاجتماعات أفضل، فهي تجلب الفكاهة، والمفاجأة، والمعنى للعمل الروتيني، لتحقيق أفضل من الزملاء في العمل. يمكن أن تساعد في جعل الناس متزامنة، والحصول على المزيد من الإنتاجية، وبناء تعاطف أقوى.

**طقوس لإقامة حفلات العطلات عن بعد**، ليس من السهل إقامة حفلات العطلات عندما يكون أعضاء الفريق في مواقع مختلفة، الحفلة عن بعد هي طقوس مخصصة للفرق الموزعة، بحيث يمكن للناس التعرف على بعضهم البعض والإسترخاء معاً تقريباً، إنها وسيلة لتطوير علاقات العمل بمجرد التواصل من خلال أشرطة فيديو متعلقة بالعمل أو من خلال مكالمات المؤتمر.

عندما يبدأ موسم الأعياد، فيمكن للمنظم أن يقيم حفلة عمدا للفرق الموزعة، فيقوم بتعيين موضوع وجدولة وقت الحفلة حيث يتمكن للجميع الإنضمام بشكل مريح، عبر مناطق زمنية مختلفة، ويمكن تنظيم الاحتفال بشكل ودي، وتناول الطعام والشراب ومن ثم تعيين أوقات للتواصل الافتراضي لتبادل الهدايا والشكر، وغيرها من الأنشطة الرسمية.

واعتماداً على المستوى التكنولوجي، يمكن أن يتم إنشاء التداول بالفيديو داخل غرفة الحفلات-لكي تقوم مجموعات بأكملها بالاتصال بمجموعات أخرى-أو يمكن أن تكون الإتصالات فرداً لفرد. يجب على المنظم إعداد قائمة موسيقية مشتركة، بحيث يمكن للمكاتب المختلفة تشغيل الموسيقى لبعضها البعض، وإذا أرادوا فإنهم يمكن أن يشجعوا الناس على لبس ملابس خاصة.

## الطقوس يمكن أن تعطي الناس مره أخرى الشعور بالسيطرة، ومساعدتهم على فهم ما يحدث، والإستعداد للأدوار الجديدة والروتين، والحفاظ على الإستقرار خلال أوقات التغيير.

يكون هناك استمرارية للأبد، ولكنها تعمل طالما الفريق المؤقت يعمل.

### الجزء الثالث: تصميم الطقوس مع الفرق ولأجله

بعد القراءة عن الطقوس الأخرى، وربما كنت مهتما في إنشاء واحدة من شأنها أن تناسب سياقك وأهدافك، العملية الأساسية لإنشاء طقوس جديدة تتمثل في ثلاثة مراحل كبيرة: الاكتشاف، والتصميم، والنشر، في مرحلة الاكتشاف، يمكنك استكشاف اللحظات المحتملة، والإلهام، والنوايا التي يمكن أن تمثل جوهر الطقوس الخاصة بك، ثم تأتي مرحلة التصميم، حيث تحوّل تجريب العناصر المختلفة إلى تجربة حقيقية، أما في مرحلة النشر، فإنك تفكر بطريقة أكثر استراتيجية حول كيفية نشر الطقوس الخاصة بك بحيث تكون مرنة وبلا حواجز، بحيث يمكن أن يتم اعتمادها وتكييفها من قبل مجتمعك.

**الخطوة ١-اكتشف: تعيين الهدف،** عليك تعيين هدف يشكل جوهر الطقوس الخاصة بك، ما هي النقطة التي تريدها أن تصنعها، أو العاطفة التي تريد أن تجسدها؟ يمكن أن يستند الهدف إلى قيم منظمتك أو معتقداتك أو أهدافك أو دوافعك أو طموحاتك، على سبيل المثال، قد يكون الأمر يتعلق بأن تكون زميلا أفضل، أو متعلق بالمزيد من الإلهام الإبداعي في فريقك، أو توجد شعورا بالترحيب بالموظفين الجدد.

**الخطوة ٢-اكتشف: جد طريقك،** المحفز هو لحظة الفرصة التي يمكنك من خلالها بناء طقوس قوية، قد تحدث بعض المحفزات عند ترقية أحد الزملاء أو إصدار أحد المنتجات أو خروج الفريق من مشروع، أو حدوث تعارض أو فشل أحد المنتجات، وبمجرد التعرف على سياق المحفز، اختر حالة معينة ضمن هذا السياق لتثبيت الطقوس الخاصة بك، قد تحدث في اجتماع أسبوعي، أو في استراحة القهوة في الردهة مثلا، أو في عشاء وداعي، هذه الخصوصية للزمان والمكان سوف تجعل الطقوس الخاصة بك أكثر ثباتا .

**الخطوة ٣-التصميم: المثالية،** التفكير في الأفكار الطقسية التي من شأنها أن تخرج نيتك إلى الحياة، من الناحية المثالية، يمكنك القيام بذلك مع الآخرين، للجمع بين الرؤى الخاصة بك، للحصول على الإلهام، جرب دوافع الطقوس

فمثلا عندما يكون الشخص بعيدا عن مكتبه في جولة ما أو يتناول الغداء، يقوم الزملاء الجدد بوضع عنصر شخصي لهم على المكتب، ثم عندما يعود ذلك الشخص ويكتشف أن المكتب مليء بتلك العناصر، فيتوجب عليهم أن يقوموا بالبحث للعثور على مالكي تلك العناصر، وعندما يجدون الشخص المناسب لكل عنصر، يمكنهم الدردشة حول ما يعنيه ذلك العنصر.

هذه الطقوس هي جولة ترحيب مختلطة مع لعبة، فهي وسيلة تفاعل شخص جديد بشكل فردي مع أعضاء الفريق المختلفين، حتى يتمكنوا من البدء في بناء العلاقات ولا يشعرون بأن هناك ديناميكية الفرد ضد الآخرين.

### تحطيم الطرق القديمة

تحطيم الطرق القديمة هو طقوس احتفالية للمنظمه للخروج رسميا من استراتيجية سابقة أو خلل وظيفي، حيث تدعو القيادة جميع من في المنظمة معا، حيث تهيب مسرحا يحمل رموزا قابلة للتحطيم متعلقة «بالممارسات الوظيفية الخاطئة القديمة» ثم عندما يجتمع الناس معا يعلن القادة، «نحن نجتمع لتدمير هذه الممارسات الخاطئة معا».

كل شخص يحصل على مطرقة ثقيله لتحطيم الشيء القديم، إنها مثل لعبة بيناتا-تدمير بشكل جماعي و هو مقتبس من حفل Zipcar، الذي دعي الموظفين فيه لتحطيم أجهزة الحواسيب المكتبية لتعزيز الأعمال عبر الهواتف المحمولة. وهذا يصادف اللحظة الإنتقالية، من استراتيجية شركة واحدة على نطاق واسع إلى غيرها بطريقة قوية، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تخلق لحظة التنفيس حيث يمكن فيها الإفراج عن الطاقة السلبية والقلق حول التغيير من خلال تدمير تحت السيطرة، كما أنها قصة للجميع في أنحاء المنظمة للإحتفاظ بها وإخبارها إلى الآخرين.

**الباحث عن الاسم،** إنها طقوس التسمية لمشروع شكّله الفريق مؤقّتا، عندما يجتمع الناس معا من أجل تعاون قصير، غالبا ما يكون من الصعب عليهم أن يشعروا وكأنهم يشتركون في هوية أو أن يمنحهم إمكانية الاستثمار في الفريق، هذه الطقوس تمنح الزملاء الجدد ركلة تعاونية من خلال اختيارهم اسم المشروع معا، وذلك باستخدام الكتب المفضلة لديهم، إنهم يختارون عشوائيا الكلمات من الكتب ومن ثم يعملون معا ليخرجوا بعنوان يشتركون بقصته.

مفتاح طقوس الباحث عن الاسم هو الحصول على فرق لإنشاء اسم معا، لن

**الخطوة ٧- النشر:** التدوين، حدد النص والركائز الأساسية، والتفصيل في بداية قوس السرد ووسطه، ونهايته، اكتب قائمة بمحفزات الهدف والنية والسياق لجعلها كاملة، فكر في أفضل الطرق لاشراك الآخرين ورفع مستوى فكرتك إلى ممارسه منتظمة. كن منفتحاً على الطقوس المصممة التي تم تكييفها، إنها تجربة قد تفشل في بدايتها، ولكن الناس يمكن أن يعملوا على تحسينها وجعلها تناسب حياتهم في العمل.

نحن نمضي أياما كثيرة من حياتنا في العمل سواء في منظمة كبيرة، أو في مشاريعنا الخاصة، ولكن إلى أي مدى نستثمر في جعل عملنا حيويًا أكثر؟ عندما يتعلق الأمر بعلاقتنا، وإبداعنا، وتركيزنا، وتحولات حياتنا، وصعود وهبوط منظماتنا، يمكن أن تساعدنا الطقوس في خلق ثقافة عمل هادفة وأكثر وتواصلًا وذات مغزى.

الخاصة التي تعتمد على ما نعرفه من الأبحاث الدراسية حول ما يصلح، كما هو الحال مع عمل ايزابيل بيهنكي في مجال التكنولوجيا الاجتماعية:

- **الدافع ١:** شارك الطعام والشراب.
- **الدافع ٢:** استخدام الأزياء الخاصة - وخاصة الأشياء على رأسك.
- **الدافع ٣:** اشراك الإيقاع والحركة.

**الخطوة ٤ - التصميم:** تعريف الدعامة الرمزية أو العمل، بعد الجولة الأولى من العصف الذهني، ومعرفة ما إذا كان هناك أي لحظة رئيسية ودعامة رمزية أو العمل الذي يمكنك بناء طقوس حولها، هناك بعض التمارين التي يمكن أن تساعدك على تكرار أفكارك الأولية.

- **التكرار ١:** إضافة دعامة سحرية-إضفاء قوة أكبر لدعامة لطقوس، على سبيل المثال، بالنسبة للرياضي يمكن إعطاء الحذاء الرياضي هالة خاصة.
- **التكرار ٢:** أضف لحظة مكافأة-من المردود المادي أو العاطفي أو الاجتماعي.
- **التكرار ٣:** إضافة لحظة تنفيس-التي من شأنها أن تكون اجراء معين للإفراج عن العواطف والطاقة السلبية.

**الخطوة ٥- تصميم: قوس السرد،** الطقوس الجيدة لديها قوس سرد في البداية والوسط، والنهاية، خذ فكرتك المختارة واجعل لها سرد كامل، يمكنك القيام بذلك مع القصص المصورة، ورسم الطقوس الجديدة في الخطوات، في محاولة لسرد الطقوس استنادا إلى المبادئ الشعائرية المذكورة أعلاه.

**الخطوة ٦- النشر:** التنفيس، الآن حان وقت التنفيس، لاختبار ما إذا كانت الطقوس تعمل في الممارسة العملية، وهذا سيكون بمثابة الجولة الثانية من العصف الذهني ولكنها أقل فكرية وأكثر مادية، ومن خلال التنفيذ والتفعيل والأخذ به على أنه مشروع مطوّر بحيث يمكنك تغيير ما تقوم به، يمكنك تحسين الطقوس الخاصة بحيث تبعث بالراحة، وذات مغزى.

## كتب تستحق القراءة

- **إطلاق العنان لقوة الشرائط المطاطية (دروس في القيادة غير التقليدية).** مصدر موثوق لتطوير الذات لتصبح قائد أفضل، لقد تم تطوير الكتاب ليتناسب مع الجيل الجديد من القادة الذين يعيشون ويعملون في بيئة عمل عالمية.
- **دورة حياة القيادة.** يقدم المؤلف من خلال هذا الكتاب استراتيجيات في إعداد القادة، والمبادئ الأساسية لدور القائد في صياغة استراتيجية المنظمة، وعناصر القيادة الفعالة مع فريق العمل، ومع الآخرين.
- **المدير التنفيذي في الصين.** يمكن هذا المرجع المهم والمكوّن من جزئين، من الإطلاع على تجربة الصين الناجحة والمهمة في الإدارة، والطفرة الاقتصادية والتنمية التي تحققت في الصين، وطرق الإصلاح الإداري الحكومي وهيكلتها بما يتماشى مع ثقافة إشاعة مبدأ اللامركزية في العمل الإداري العام.

كورسات أوزنك، يحمل شهادة دكتوراه، و هو مصمم تجربة كبار المستخدمين في مختبرات ساب بالو التو، يقوم أوزنك بتعليم التفاعل وتصميم الخدمات في معهد ستانفورد للتصميم، كما أنه يقود ورش عمل حول الطقوس للعلاقات الشخصية والجماعية والتغيير التنظيمي، والتصميم المدني.

مارغريت هاغان، تحمل شهادة الدكتوراه، وهي مديرة مختبر التصميم القانوني في جامعة ستانفورد، وتعمل مدرسة في الجامعة، وهي رائدة في مجال الصناعة القانونية، و في كيفية توسيع تركيز نهج يركز على الإنسان في كيفية خدمة الجماعات القانونية والحكومية للناس.





الهيئة السعودية للمقاولين  
Saudi Contractors Authority

# بناء المستقبل بثقة Building the future with **confidence**

  SCA2030  SCA2030F  920 000 968  
 [www.sca.sa](http://www.sca.sa)  [muqawil.org](http://muqawil.org)  [info@sca.sa](mailto:info@sca.sa)