

## دورة القيادة

كيف يعلم القادة العظامُ شركاتهمُ الطريق إلى النجاح

نويل تيكي و نانسي كارديول

**نويل تيكي** هو أستاذ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميتشيغن. عمل سابقاً في كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا وكمدير لتعليم الإدارة لمؤسسة جينيرال إلكتريك. د.تيكي هو مؤلف عدة كتب ومقالات تتضمن: تحكم في مصيرك وإلا سيتحكم فيه الآخرون والطريق إلى القيادة. د.تيكي يعمل استشارياً أيضاً في كل من قطاع الأعمال والقطاع الخاص.

**نانسي كارديول** محررة قومية سابقة لدى جريدة وول ستريت جورنال، ورئيس التحرير السابق لدى مجلة نيوزويك.

الخلاصة دوت كوم alkhulasah.com موقع تملكه وتديره شركة أربيكسمريز دوت كوم المحدودة Arabicsummaries.com LTD والتي تعنى بتقديم خلاصة مركزة في ثماني أو تسع صفحات لأحدث كتب الإدارة والأعمال وترسلها لمشتركها بواسطة البريد الإلكتروني كل أسبوع. تمكن هذه الخلاصة المشتركين من الحصول على اطلاع واسع لأخر مفاهيم واستراتيجيات الإدارة والأعمال وذلك باستثمار ساعة واحدة فقط أسبوعياً ومقابل رسم اشتراك زهيد. للمزيد من المعلومات نرجو التكرم بزيارة موقعنا <http://www.alkhulasah.com>

نحو بناء مجتمع محترف



### الفكرة الرئيسية

يكمن التحدي التجاري الأساسي في القرن الحادي والعشرين في إضافة القيمة عن طريق استمرار تطوير طرق جديدة من شأنها أن تبهر وتبهج العملاء. ولتحقيق ذلك الأمر على صفة الدوام، على المنظمات أن تصبح أكثر تفتحاً يوم عن آخر. وأفضل ما يمكن تنفيذه في هذا المضمار لأي مشروع تجاري هو إيجاد وتحقيق بيئة تعليمية -و- تلقينية داخلية فعالة، حيث يكون كل فرد على جميع مستويات المنظمة معلماً (ما يعلمه بالفعل) ومتعلماً (من الرؤى والأفكار الجديدة). بمعنى آخر: فمفتاح الفوز في الاقتصاد القائم على أساس المعرفة في المستقبل هو بناء بنية تعليمية تفاعلية صلبة حول دورات تعليمية مزدوجة الطريق - حيث يصبح قادة المنشأة مدرسين ينقلون خبرتهم وعلمهم، في ذات الوقت الذي يتعلمون فيه من رؤى وخطط بصيرة أولئك القابعين في الصفوف الأولى من التفاعل المباشر مع العملاء. وتسمى الآلية التي عن طريقها يحدث التعليم -التعلم بـ "دورة التعليم الفعالة".



طبقت كثير من المشروعات التجارية الناجحة دورات تعليم فعالة داخل منظماتها حتى كان لزاماً على كل من يطمح لمنافستها مستقبلاً أن يحذو حذوها.

صفحة 2

### 1. حالة المنشأة بالنسبة للمنظمات التعليمية

في بيئة الاقتصاد القائم على المعرفة، تستخدم أفضل المنظمات أداء للتعليم مزدوج الطريق (دورات تعليمية فعالة) لرفع مستوى ذكاء جميع الموظفين وطريقتهم في تقديم السلع والخدمات التي تُرضي وتبهر العميل. وبهذه الطريقة، سوف تتعلم المنظمات سراعاً كيف تصبح أكثر استجابة لتلبية احتياجات العملاء المتطورة.

صفحة 3-5

### 2. كيف تبني منظمة تعليمية



في الوقت الذي لا نجد فيه نموذجاً أو صيغة تشكلها الأرقام ويمكن تطبيقها على مهمة بناء منظمة تعليمية، إلا أن معظمها تتشابه في الخصائص - كما يلي:

- تأكيد جذري على دورات التعليم الفعالة.
- الدعم الكامل والجهود التي يبذلها قادة المنشأة.
- وجهات النظر التعليمية الديناميكية والمعدة بشكل جيد.
- التكامل الوثيق للتعليم خلال العمليات.

وعموماً، فإن بناء منظمة تعليمية ناجحة أمر ذو مفهوم مباشر ويتطلب التزاماً حقيقياً بعملية إيجاد المعرفة عن طريق التعليم.

صفحة 6-8

### 3. القضايا الأساسية بالنسبة للهيئات التعليمية.



يجب على المنظمات التعليمية التي تتسم بالأداء الرفيع أن تركز اهتمامها على خمس قضايا حاسمة تحدد السرعة التي تنمو بها:

1. الطريقة التي يصلق بها قادة المنشآت في المستقبل.
  2. كيف يندمج الموظفون الجدد داخل النظام.
  3. كيف ينخرط الجميع في وضع التعليم.
  4. استخدام تقنيات رقمية في التدريس.
  5. الاستفادة من فرص العمليات الدولية.
- سوف تتمتع المنظمات التعليمية التي تتعامل بشكل مؤثر وفعال مع هذه القضايا الأساسية بقوة فائقة على النمو في الأعوام المقبلة.



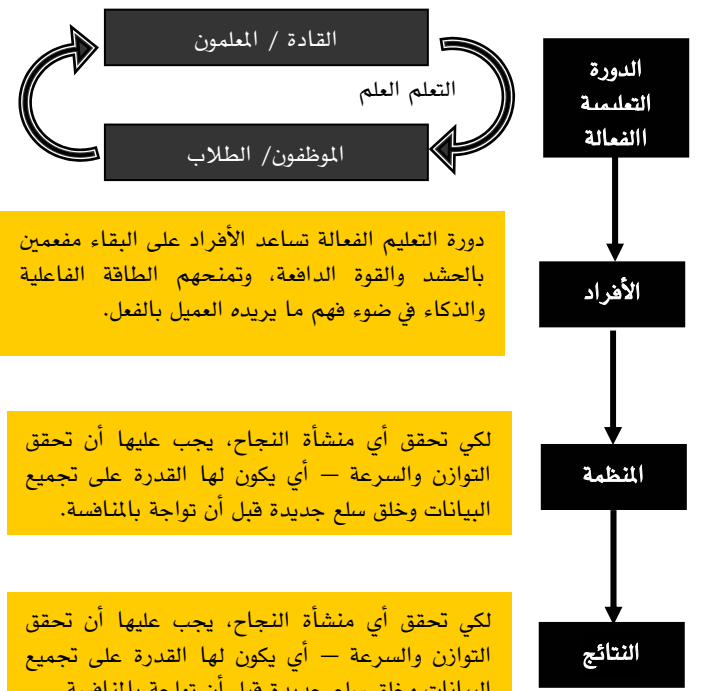
## 1. حالة المنشأة بالنسبة للهيئات التعليمية

في بيئة الاقتصاد القائم على المعرفة، تستخدم أفضل المنظمات أداء التعليم مزدوج الطريق (دورات دراسية فعالة) لرفع مستوى ذكاء جميع الموظفين وتحسين طريقتهم في تقديم السلع والخدمات التي تُرضى وتبهر العميل. وبهذه الطريقة، سوف تتعلم المنظمات بسرعة كيف تصبح أكثر استجابة في تلبية احتياجات العملاء المتطورة.

في الوقت الذي لم يتغير فيه التحدي الأساسي للمنشأة - المتمثل في إضافة قيمة جديدة - نجد أن ما قد تغير في مجموع الخلط بين كل من الاقتصاد القديم والجديد هو الطريقة التي يتم بها ذلك الأمر. فهناك وقت، كانت تتم فيه إضافة القيمة من خلال الحصول على معدات جديدة أو عن طريق فتح أسواق جغرافية جديدة. إلا أن ذلك ليس بالشيء الذي تقبّع فيه الميزة التنافسية في معظم الصناعات اليوم، بل إن الطاقة العقلية هي التي تحل محل الأصول المادية باعتبارها القوة الدافعة للنمو.

مع وضع هذه الحقيقة نصب أعيننا، تصبح الضرورة التجارية الجديدة هي التعلم، بأقصى سرعة ممكنة، للطريقة التي تجعل نشاطك التجاري كبيراً وفي وقت قصير. وينطبق هذا الأمر على الشركات الكبيرة الأقدم وجوداً والشركات الجديدة، على أوجه مختلفة:

- بالنسبة للشركات الكبيرة والأقدم وجوداً، التحدي هو اختراق الثقافات الموجودة، والبيروقراطيات، والعمليات التي جعلها تصبح أكثر استجابة لمتطلبات العميل.
  - بالنسبة للشركات الأحدث وجوداً، التحدي هو بلوغ التوازن والسرعة، والذي من شأنه أن يحقق لها الثقل المطلوب للوثب إلى مقدمة المنافسة.
- أما أفضل آلية لتحقيق هذه الضرورة فهي بناء بنية تعليمية على أساس التعلم التفاعلي متعدد الأبعاد الذي تقدمه الدورات التعليمية الفعالة. ومن شأن ذلك الأمر أن يحقق سلسلة تعامل من الفوائد الجمّة:



يغلب الافتراض حتى الآن بأن هناك مقايضة بين كبر النشاط التجاري وسرعته. فقد كان للشركات الكبيرة الموارد اللازمة لتجربة الأفكار الجديدة، غير أنها كانت بطيئة في التفاعل نظراً إلى انخراطها في مستويات متعددة من البيروقراطية. وبالعكس، كانت بدايات المشاريع الجديدة تعتبر سريعة للغاية وتستجيب بشدة لاحتياجات العملاء، إلا أنها افتقدت إلى التوازن على مستوى تجاري جيد يمكن تطبيقه. كما تتغلب المنظمات التعليمية على هذه المقايضة

التجارية، وتجمع بين كبر النشاط والسرعة، وذلك لأنها تحفل بالأذكياء البارعين، أولئك الذين يمكنهم معرفة المطلوب القيام به دون انتظار لتعليمات تأتي من أعلى. كما أنهم بعد ذلك يقومون بتطبيق عمليات المنشأة بذكاء وبفاعلية من أجل توفير البضائع والخدمات التي يحتاجها العملاء.

خلاصة القول، إن المستقبل يؤول للمنظمات التعليمية حيث يقوم كل فرد على نحو إيجابي بالتعليم والتعلم من نظرائهم. وتتمتع هذه الأنواع من المنظمات بسمات تميز وتؤكد النجاح في المستقبل، نظراً لأنها سوف تتعلم كيفية تحقيق الحد الأقصى لاستخدام مهارات ومواهب رجالها العاملين بها. وكلما تعمق اقتصاد المعرفة في المجتمع أكثر، فسوف تكتسب المنظمات التعليمية بشكل مستمر المزيد من المزايا التنافسية.

“إن منعطف التطور في عصر المعرفة هو العمل على تجميع المعلومات الأولية وتطبيق الذكاء والفكر البشري من أجل تحويل هذه البيانات إلى معلومات قيمة على أساس ثابت وتراكمي. عندما قام هنري فورد بتصميم الطراز (تي)، تركه من الناحية العملية بدون تغيير لمدة عشرين سنة. وكان خط التجميع بمثابة اختراق تصميمي ظل طرازاً قيماً في كثير من الصناعات لما يزيد عن نصف قرن. واليوم تبقى الإبداعات فريدة وحاسمة لما يقرب من جزء من مليون جزء من الثانية، ثم يحل محلها شيء آخر أحدث وأفضل. أما التحدي الذي يواجهه القادة، بسبب ذلك الأمر، فهو تصميم وبناء المنظمات التي يصبح كل شيء فيها أفضل، ويصير كل فرد أكثر ذكاء يوماً بعد يوم.”

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“صممت المنظمات الناجحة بشكل واضح وصریح من أجل ان تكون هيئات تعليمية يتم فيها توجيه العمليات التجارية في المنشأة، والبنية التنظيمية وآليات التشغيل كل يوم نحو الارتقاء بالتدريس والتعليم.”

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“قاد جاك ويلش عملية تحول ‘جي إي’ من وجهة نظره التعليمية التي احتاجتها كل منشأة في ‘جي إي’ لكي تهيمن على سوقها لمدة خمسين عاماً. وكانت ‘رقم 1، أو رقم 2 أو الصيانة أو الإغلاق، أو البيع’ هي الشيء الذي عاش أو مات به المدير التنفيذي في جي إي. ومن ثم، ففي عام 1995م، أرسلت مجموعة من المدراء المتوسطين رسالة مروعة إلى ويلش ليخبروه أن الرؤية رقم 1 أو الرؤية رقم 2 كانت بمثابة نمواً خانقاً. وبدلاً من التزاحم والاندفاع من أجل النمو، كان القادة في ‘جي إي’ يقامرون على ذلك الأمر. وكانت ‘جي إي’ تفقد فرصاً موهولة، حيث كان قادة الأعمال بها يحددون أسواقهم على نطاق غاية في الضيق، وذلك حتى يمكنهم أن يكونوا رقم 1 أو رقم 2. وكان رد ويلش على هذه اللكمة الأنفية، حسبما وصفها أن اعاد فكره وقام بتعديله وأتى بتصريح جديد في وقت قصير:

حدد عملي ومنشأتك بتلك الطريقة التي يكن لك فيها أقل من 10 بالمائة من حصة السوق. ثم وجه قدرتك الإبداعية وطاقتك نحو إيجاد طرق جديدة لجذب العملاء. ولقد كان هذه التغير من وجهة نظر ويلش، بمثابة مساعدة كبيرة واسباسية في تضاعف ونمو معدلات إيرادات ‘جي إي’ في النصف الأخير من التسعينيات من القرن المنصرم.

وتصور هذه القصة دورة تعليمية فعالة حيث تعلم المعلم - ويلش شيئاً قيماً من المتلقين للعلم وهو ما جملة أكثر ذكاء، ودفعه للخروج لتعليم فكرة جديدة لمن معه. وتعد هذه التفاعلات سبباً أساسياً وضرورياً جعلت من ‘جي إي’ منشأة ناجحة جداً.

إن ‘جي إي’ هيئة تعليمية يقوم كل فرد فيها بالتعلم وتعليم غيره، وبذلك يصير الجميع أكثر ذكاء وتطوراً. ولذلك فإن دورة التعليم الفعالة هي العملية الديناميكية التي تحافظ على استمرار العمل فيها على خير ما يرام.”

نويل تيكي و نانسى كارديول

“لكي تتعلم وتنمو، عليك أن تستمر في الاندفاع لتحطيم القيود. فالآخرين لا يتعلمون من قيامهم بأداء اعمالهم الروتينية العقيمة. ويعني ذلك أنك كقائد، عليك دائماً أن تنشط لترى وتسمع كل ما هو جديد. فأنت في حاجة إلى إيجاد الفرصة التي تمكّنك من التعلم. إلا ان ذلك سوف يأخذك خارج نطاق الراحة الذي تقبّع فيه. ولكنه في أحيان أخرى يجعلك تخاطر وتدرك وتحقق نتائج مدهشة لوجهات النظر الجديدة، وسوف تتذوق حينئذ ثمار هذه التجربة الجديدة.”

- نويل تيكي و نانسى كارديول

الخطوة الأولى في بناء هيئة تعليمية أن تفرس قاعدة مفادها أن التعليم نشاط أساسي قيم للمنشأة. وعادة، ما يبدأ ذلك مع كبار القادة الذين يجب عليهم رؤية ذلك على أنه الطريقة الأكثر فاعلية لهم في قيادة الشركة والعمل على زيادة قيمة أصولها.



ولبدأ دورة تعليمية فعالة جديدة، يجب على قائد المنشأة أن يلتزم ببذل الوقت والجهد اللازمين للبدء في تعليم الآخرين كيفية اتخاذ القرارات بشكل أفضل. وهذا ما يتعارض مع البيروقراطية والكبر في العمل. كما يعد أيضاً التعبير العملي لالتزام القائد ببناء الجيل التالي من القادة، الذين سيمضون بالمنشأة قدماً نحو المستقبل.

يعتمد نجاح أو إخفاق أي دورة تعليمية فعالة على أربعة عوامل هامة:

- 1 - استعداد القادة للمشاركة في المعلومات بتعمق - حتى يمكن للآخرين التعلم بمستوى فهم مفيد ضمنى لا شكلي.
- 2 - التزام القائد بمساعدة ورعاية الآخرين داخل المنظمة - حيث أن التعليم بهذه الطريقة يتطلب دائماً المزيد من الوقت والاهتمام، وليس بالأسلوب التقليدي المتمثل في إصدار الأوامر التي يجب على الموظفين تنفيذها.
- 3 - توفير الوقت اللازم للتعلم والتعليم - ولانخراط الموظفين في المواقف التعليمية.
- 4 - اهتمام القائد الحالي بمساعدة جيل المدراء التالي - من أجل اكتساب المهارات المطلوبة لانتقال الشركة قدماً نحو اتجاهات جديدة في المستقبل.

“أسلوبى الأساسي هو أن أظن إلى السبب أو العلة التي من أجلها تحدث الأشياء. إن طرح الكثير من الأسئلة من شأنه أن يفتح أبواباً جديدة للأفكار الجديدة، والتي سوف تسهم في النهاية في وصولك إلى حافة التنافس. إن المعلومات في صورتها الأولية لا تعرض ذاتها بشكل منمق او منسق. وهذا هو السبب الذي يجب عليك من اجلة أن تشجع على تدفق المعلومات على جميع المستويات. فإذا ما كان لدى مهندس ما في أحد مجموعات السلع التابعة لنا رأياً حول شيء ما، وتصادف وجود شك للمميل حيال ذلك الأمر ذاته، فإنني حينئذ أريد أن أعلم. إن فئات المعلومات العشوائية المتناثرة من مصادر في داخل وخارج الشركة لن تؤدي دائماً إلى الإجابة، ولكنها ستساعدك على التركيز على مشكلة بازغة أو فرصة أو فكرة جديدة. ونحن نتعلم أيضاً الكثير عندما نسأل نفس السؤال في مجموعات متشابهة عبر الشركة ونعمل مقارنة للنتائج. ونحن نقوم بعمل ذلك حتى نتشارك في أفضل الأفكار خلال أعمالنا المتنوعة لأننا نعمل جميعاً في نفس الفريق، نحو تحقيق نفس الهدف. وإذا كان هناك فريق يتمتع بنجاح عظيم مع الشركات متوسطة-الحجم، فإننا نساعدهم في نشر أفكارهم حول العالم. وإذا ما اكتشف فريق آخر كيفية البيع في مؤسسات قانونية، فإننا نشاركهم التعليم والتعلم في كل مكان بالمنظمة. من الممكن إن تاتي أفضل أفكارنا من أي مكان في العالم ويتم مشاركتها في الحال. وذلك يساعدنا في تطوير طريقة التفكير الأكثر انتشارا التي تتطلبها شركة دولية. كما أننا نتبادل الأفكار خلال البريد الإلكتروني وعقد الاجتماعات في أي مكان بالعالم من أجل تبادل المعلومات.”

- مايكل ديل، رئيس المكتب التنفيذي، شركة ديل كومبيوتر

“القائد الذي يريد حقاً أن يعلم ما يدور حوله، يقوم ببناء منظمة تعليمية.”

- نوبل تيكي و نانسى كاروديل

## كيف تبني منظمة تعليمية

2.

### 1 الدمج بين دورات تعليمية فعالة

### 2 تبني وجهات نظر ملائمة لتعليم

### 3 مشاركة قادة المنشأة

### 4 دمج التعليم في العمليات التشغيلية

كيف تبني هيئة تعليمية

مع أنه ليس ثمة نموذج للأرقام يمكن تطبيقه على بناء منظمة تعليمية، إلا أن معظم المنظمات التعليمية تقتسم بعض الخصائص والسمات المشتركة وهي:

- تأكيد جذري على دورات التعليم الفعالة.
  - الدعم الكامل مع الجهود التي يبذلها قادة المنشأة.
  - وجهات النظر التعليمية الديناميكية المعدة بشكل جيد ويمكن تعليمها للغير.
  - التكامل الوثيق للتعليم خلال العمليات.
- عموماً، فإن بناء هيئة تعليمية ناجحة أمر ذو مفهوم مباشر وصریح - فهو يتطلب

### 1 التزام حقيقي بعملية إيجاد المعرفة عن طريق التعليم والتدريس.

### الدمج بين دورات تعليمية فعالة

الدورات التعليمية الفعالة هي الأساس الذي يتوقف عليها عمل المنظمات التعليمية بشكل مرضي. أي ان، الهيئات التعليمية الجيدة تحظى في صميم طبيعتها بدورات تعليمية فعالة تعمل على جميع مستويات المنظمة. كما أن كل فرد بها يتعلم ويعلم الغير، وكذلك ينظر لكل عمل بها وكأنه فرصة للتعليم والتعلم.

هناك وقت، أصبح إيجاد وتحقيق هيئة تعليمية موضوع له أهمية كبرى في أدب الإدارة. و كان هذا المفهوم جدير بالاهتمام، إلا أنه لم يقطع سوى نصف الطريق فقط ولم يكتمل. فالتعلم يصبح أكثر فاعلية وفائدة عندما تتاح الفرص اللازمة لتعليم الآخرين المبادئ التي يتم مناقشتها. وكلما تناقش الأشخاص داخل المنظمة عن ماهية ما تعلمونه مع نظرائهم، كلما زاد احتمال أن تتخض ثمة معرفة جديدة، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام ممكن للبيانات المتاحة بالفعل.

فوائد الدورات التعليمية الفعالة هي:

- يتعلم الأفراد التفكير من أجل أنفسهم - بمعنى أنهم ليسوا في حاجة إلى أن يحصلوا من مدرائهم على تعليمات بأدق التفاصيل.
- يصبح الأفراد أكفاء في اتخاذ قرارات أفضل وأسرع - بالتكيف مع الظروف المواتية بدلاً من الانكباب على اتباع تعليمات الماضي.
- يقل احتمال أن تصعب المنظمة راضية عن نفسها - حيث أن ثمة دائماً شيئاً جديداً لتعلمه وتجرب تطبيقه.
- يجبر قادة المنشأة على المضي في أفكارهم وتنفيذها - بمعنى أنه سيتم التغلب على أي تناقضات أو صراعات للأفكار قبل أن تدخل نطاق التنفيذ والعمل.
- وبمرور الوقت، يصبح الأشخاص أكثر ذكاء وتقدماً - حيث أنهم يصلون إلى فهم الأسباب التي تجعل الأشياء تحدث بشكل أفضل.
- يتمتع كل شخص في المنظمة بفرصة المساهمة بطرق فعالة - حيث أنها تتمتع بمعلومات ذات جودة تقوم على أساسها الاقتراحات.
- سوف يتأى منهاج الشركة بعيداً عن الميل للبيروقراطية - ويقتررب أكثر من التعاون الحقيقي المفتوح والعمل بروح الفريق.



## مشاركة قادة المنشأة

3

كيف تبني هيئة  
تعليمية

إذا لم يقم المدير التنفيذي للشركة والأعضاء الآخرين في فريق الإدارة بالاشتراك الكامل، سوف يكون من المستحيل حينئذ بناء منظمة تعليمية. إن الوظيفة الحقيقية لقائد المنشأة هي بناء الوحدة والحماس المطلوبين لكي تخرج أي منظمة تعليمية إلى الوجود.

من المحتمل جداً أن يكون العمل الأول في بناء أي منظمة تعليمية هو التقسيم الأولي والجذري. وكما هو الحال مع أي شيء جديد، سيكون ثمة الكثير من المقاومة من هؤلاء الذي سيخشون أن سلطاتهم سوف تتضاءل. وبالنسبة لمدرء المنشآت الآخرين، سوف تكون فكرة الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرار وتعليم سبب اتخاذ قرارات بعينها أمراً غير محبب.

لكي تعمل الدورات التعليمية الفعالة على خير ما يرام، يجب أن يكون ثمة استعداد واضح للمشاركة في المعلومات والسلطة على قمة المنظمة. وما لم يكن ثمة تكافل وتماسك على القمة من أجل بناء منظمة تعليمية، فذلك لن يتحقق. وتحقق ذلك الأمر يتطلب:

- الجهود النشيطة من المدير التنفيذي للشركة— سيتعين عليه العمل على بناء فريق يفهم فوائد الدورات التعليمية الفعالة في كل يوم على حدة.
- فهم كيفية استخدام السلطة في المشروع التجاري — بشرط أن تكون في حاجة إلى استخدامها بشكل واضح ومناسب إذا ما أرادت المنظمة التعليمية لنفسها الازدهار والنماء.
- التأثير المتقاطر - مع الدورات التعليمية الفعالة التي تبدأ عند قمة المنظمة ثم تنتشر بالتدرج أسفل وأسفل البنية التنظيمية.
- القادة الذين يدركون طريقة بناء وتشكيل الفرق — والذي يستخدمون سلطتهم بذكاء ودهاء لظهور الحماس من أجل فوائد المنظمات التعليمية. وسيكون ثمة أمثلة عندما يحتاج القائد الجيد استخدام سلطته لإجبار الآخرين على المشاركة النشطة في الفرق. إلا أنه في أوقات أخرى، يحتاج القادة لتطبيق سياسة عدم الاقتراب حيث يكون ذلك أفضل.
- إن القادة الأذكياء يعلمون هذه الموازنة الدقيقة ويستخدمونها فيما يحق لهم الفائدة والتميز.
- ان القادة المؤثرون الذين يجارون الحديث — ويقومون بإيجاد وجهات نظر قادرة على تحقيق التعلم، و يستخدمونها بشكل ثابت هم الأفضل دائماً.
- “بناء منظمة تعليمية ليس أمر معناه أن تكون شخصاً مرناً ذا صخب، وإنما معناه بناء فرق من القادة/المعلمين الذين يتسمون بالأداء الرفيع. والقائد الذي لا يستخدم سلطاته بالشكل المناسب، فإنه يقوم بالإساءة للمنظمة بالكامل.”
- نويل تيكي و نانسى كاردويل
- “اعتاد جالك ويلش أن يقول أن المكافآت والحوافز يجب “ أن توضع في كل من الجيب والروح” (أي تكون مادية ومعنوية). فلا يمكن أن تجعل الناس تشعر بالرضاء حيال عمل جيد يكافئون عليه بشعار أو أى حوافز غير مالية، ولا يمكنك أن تقتنص الطاقة العاطفية من الناس من خلال منحهم الحوافز المالية دون أى مكافأة معنوية. وبالإضافة إلى الحوافز، يحتاج القائد إلى أن يعلم متى يحفز ومتى يعاقب. لقد وصف ويلش أسلوبه بأنه ‘أحضان وركلات’.”
- نويل تيكي و نانسى كاردويل
- عاطفة والتزام المدير التنفيذي مطلبان ضروريان وأساسيان بالقطع. فربما يغرس شخصاً آخر الفكرة، غير أن المدير التنفيذي وكبار قادة الشركة يجب عليهم شرائها بالكامل والعمل اعلى تنفيذها وبموجبها.”
- نويل تيكي و نانسى كاردويل

كيف تبني هيئة  
تعليمية

2

## تبني وجهات نظر ملائمة للتعليم

يجب على المدراء البارعين تبني وجهات نظر قادرة على تحقيق التعلم — وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تصف العوامل الهامة في إدارة منشأة ناجحة. وحتى يكشف القائد كيف يوضح ما يعلمه على نحو غريزي، سيظل يجتهد في تعليم الآخرين بشكل فعال ومؤثر.

وجهة النظر القادرة على تحقيق التعلم هي قصة انخراط ديناميكية فيما تقوم الشركة بأدائه، وأهدافها وطرق تحقيقها. ولعل العناصر الأربعة الأساسية التي يجب توفرها في وجهات النظر الملائمة للتعليم هي:

- 1 - الأفكار — أي السبب الذي من أجله توجد المنظمة، وما تسعى إلى إنجازه.
- 2 - القيم — كيفية سلوك الأفراد في المنظمة وكيفية مواصلة عملهم.
- 3 - الطاقة العاطفية - ما يحفز الأفراد في المنشأة ويتمخض عنه الحماس والشعور بالبحث على العمل.
- 4 - الكيفية التي يتخذ بها القرارات - عمليات التفكير التي ينبغي استخدامها عند اتخاذ قرارات نعم/لا.

من الممكن التفكير في وجهات النظر الملائمة للتعليم على أنها الإطار الذي يستطيع القائد به توفير المعرفة للآخرين. كما أنها تسمح أيضاً بنقل رسالة ثابتة إلى كل مكان في المنظمة على جميع مستويات المنظمة.

إذاً كيف يمكن لقائد ما أن يوجد ويطور وجهات نظر جيدة ملائمة للتعليم؟ أولاً، تأكد أن ذلك الأمر ليس عملية بسيطة لا تقتضي سوى قضاء بعض الوقت. ولكن المدير البارع من شأنه أن يكتب ويوضح وجهة نظره ويطلب اقتراحات بشأنها ثم ينقحها ويختبرها ويراجعها عدة مرات قبل التوصل إلى شيء ما يرضون عنه. كما أن ذلك الأمر سيكون استهلاكاً للوقت إلا أنه سوف يؤدي في النهاية إلى فوائد عظيمة وممارسة مجزية للتوصل لوجهات النظر الملائمة للتعليم.

وعموماً، فمسألة إيجاد وتطوير وجهات نظر قادرة على تحقيق التعلم عبارة عن عملية تتألف من أربع خطوات:

- 1 - التمتع بقوة الإرادة الشخصية لكتابة تصور أولي لوجهة النظر - يتضمن أخذ ما تعلمه ضمناً ثم تعبر عن هذه الأفكار كتابة.
- 2 - النظر في المرآة - وتحديد الخبرات الشخصية التي شكلت معتقداتك وقيمك. حدد مدى تأثير خبراتك السابقة على رؤيتك للعالم على نطاق أكبر.
- 3 - تناول جرعة صحية من الواقع - وذلك بالتعرف على التحديات التي تواجه منطمتك في الوقت الراهن وحالة بيئة الأعمال الخارجية التي تعمل فيها.
- 4 - عبر وبراءة عن وجهات نظرك قادرة على تحقيق التعلم في قصة إجبارية - يتذكرها الآخرون لتميزها وإمتاعها.

يحكي القادة الناجحون بعض القصص التي تحفز الفكر وتحقق الانخراط في العمل والتي تجيب عن ثلاثة أسئلة أساسية:

- من أنا؟
  - من نحن كمنظمة؟
  - إلى أين نتجه في المستقبل؟
- بعد “التمتع بوجهات نظر قادرة على تحقيق التعلم مفتاح قيادة المنظمة التعليمية. إنه العامل المحدد لنسبة ذكاء المنظمة. وفي عالم متغير ديناميكي، يجب على القائد/المعلم أن يتعلم باستمرار أن يقوم بالتعليم والتعلم. وهذا هو جوهر أي دورة تعليمية فعالة. ويجب على القادة توضيح واختبار مع الآخرين، وتنقيح وتعليم ومراجعة وجهة النظر الملائمة للتعليم والتي يتم من خلالها إدارة الشركة.”

- نويل تيكي و نانسى كاردويل





## دمج التعليم في العمليات التشغيلية

الآليات التشغيلية لأي منظمة تحدد الطريقة التي سوف تعمل بها المنشأة يوماً بيوم وسنة بسنة. وحقيقة أن هذه العمليات تحدث كل يوم تجعل منها فرصاً مثالية لدمج التعليم فيها. وإذا كانت العمليات قد صممت لتكون دورات تعليمية فعالة، كلما مر الوقت، فإن الموظفين في المنظمة سيصيرون بصورة مضطربة أكثر ذكاءً، وأكثر طاقةً، وأكثر حشداً وتحمساً.

في معظم المنظمات، أهم ثلاثة آليات للتشغيل هي تخطيط الميزانية والاستراتيجية والتعاقب. ولقد مالت هذه الأنشطة، بالشكل التقليدي، إلى الخاصية المؤسسية - فعادة يتم جعلها عدائية، وبيروقراطية، ومحبطة. وبإعادة تصميم العمليات لكي تتضمن دورات تعليمية فعالة، فإن الذكاء الشامل للمنظمة سوف ينمو بشكل ثابت طوال الوقت. كما أن نظم التشغيل القائمة على أساس التعليم من المحتمل أن تحمل فائدة إيجابية ضخمة للمنظمة. وعندما يتم تطويرها بالشكل السليم، ينبغي عليها حينئذ أن تأتي باستراتيجيات أكثر ذكاءً، واستغلال أفضل للموارد وقادة أفضل إعداداً من أجل المستقبل.

إذاً، ما هو المطلوب لإيجاد وتطوير آليات تشغيل تقوم على أساس الدورة التعليمية؟ المطلب الأول هو القادة الذين يقومون بالدور الرئيسي في تحديث آليات التشغيل - والذين سوف يعملون كما لو كانوا مهندسين اجتماعيين. وفي هذا السياق، يحتاج المدراء إلى تحديد كل الشروط اللازمة لاتخاذ قرارات جيدة:

- من ينبغي انخراطهم في هذا الأمر.
  - كم من الوقت يجب تخصيصه لهذا المشروع.
  - أين ستعقد الاجتماعات الخاصة بالتخطيط.
  - كيف سيتم نشر وترويج الأفكار الجديدة.
  - متى سيتم تنفيذ الأفكار الجديدة.
  - ما هو نوع المتابعة الذي يجب إجراؤه لتنفيذ تلك الإجراءات.
- أما المطلب التالي فهو غالباً تحديد آليات التشغيل التي يجب البدء بالعمل عليها أولاً. وفي معظم الحالات يكون للاستراتيجية، والموازنة والتعاقب أكبر تأثير على مستقبل المشروع كما ستكون نقطة البدء المنطقية.
- لدمج الدورات التعليمية الفعالة في التخطيط الاستراتيجي:
- إحلل الإيضاحات الرسمية بمناقشات غير رسمية - حيث يكون من الممكن حينئذ تبادل ومناقشة ومناظرة الأفكار، ورفضها عند الضرورة. وسوف يكون ذلك الأمر أكثر فاعلية وإنتاجية من الإيضاح الرسمي على مخطوطة في اليد تستخدم رسومات معدة جاهزة.
  - تشجيع المزيد من التفاعل - بأن تدع الأشخاص تتناظر وتتجادل حول آرائهم والتعبير عن أفكارهم الحقيقية بدلاً من السعي لتخمين ما يريد قائد المنشأة سماعه.
  - حاول تجربة بعض التلقيح المتبادل بين الأفكار - بأن تدرج في جلسات التخطيط الاستراتيجي أشخاصاً من مجالات أخرى غير مجالات المنشأة. ويجب تدوين وجهات النظر الجديدة التي قد يعرضونها.
  - اجعل قائد المنشأة ينطق بالاتجاه العام أو الرؤية الشاملة فقط - ثم دع كل شخص آخر يحدد تفاصيل كيفية تحقيق هذه الرؤية وذلك الهدف.
  - تسلح بالذكاء الشامل للمنظمة واستغله بالكامل - وذلك بأن تشجع قادة المنشأة على مناقشة الاستراتيجية مع كل شخص يتفاعل معه. اطلب منهم إيجاد الأفكار الجديدة التي تستفيد من المعرفة التي يتمتع بها الأشخاص الموجودون في وحدات أعمالهم.
  - إشراك الكثير من الأفراد مبكراً في المنظمة - حتى تتوفر الكثير من الفرص للمساهمة بطرق فاعلة وهادفة وحتى يقل احتمال انخراط الأفراد في دور الناقد لخطة الاستراتيجية التي تقدم إليهم، كما لو كانت قد قررت ووضعت بالفعل.

بالمثل، لإدراج بعض الدورات التعليمية الفعالة في الموازنة: استبدل العقلية المحدودة بالتعاون - بأن تجعل هدف اجتماعات الموازنة ليس محاولة تحدي مدير وحدة المنشأة التجارية، وإنما إيجاد طرق للعمل معاً، من أجل إنجاز شيئاً مبدعاً.

■ استبدل الاهتمام بالداخل بالاهتمام بالخارج - أي الاهتمام بالفرص التي تتاح في العالم الخارجي بدلاً من الاهتمام بنقاط الضعف في العمليات الداخلية الموجودة.

■ دمج وجهات نظر العميل والشركات المنافسة في الموازنة - وابحث عن الفرص الجديدة للقيام بالمزيد من العمل أو ما سيكون مطلوباً من أجل الاستجابة الفعالة للسوق.

على نفس المنوال، فمن الممكن دمج الدورات التعليمية الفعالة في التخطيط الخاص بتعاقب الإدارة، وذلك عن طريق:

■ تحويل مراجعات تقييم الأداء إلى جلسات تدريبية - حيث يكون من الممكن حينئذ حدوث التعليم التفاعلي على نحو نزيه وصريح.

■ التركيز أكثر على القيم والسلوك باعتبارها مؤشرات للقيادة المستقبلية المحتملة - بدلاً من نتائج تقييم الأداء السابقة.

■ تشجيع القادة على تحديد القادة الآخرين - المرشحين - والعمل معهم على تطوير برامج تطوير وتنمية معينة لكل من هؤلاء الأفراد على حدة.

“الاستراتيجية والموازنة وتخطيط التعاقب القيادي غالباً ما تكون ممارسات بيروقراطية أو سياسية يتم فيها تدمير المعرفة بالفعل، ويصبح الأفراد بعيداً عن بعضهم البعض بدلاً من أن يكونوا جنباً إلى جنب. إن نقطة البدء هنا هي القيام بتدقيق محاسبي لسبب الحالة الراهنة لهذه الآليات التشغيلية. ما هو مقدار الطاقة الإيجابية، والتعليم، والتعلم الذي يحدث في كل مرحلة: مرحلة الإعداد، ومرحلة المواجهة، ومرحلة المتابعة؟ ولتحديد ذلك يستلزم الأمر من القائد أن يظطلع بدور المهندس الاجتماعي الذي يقرر من يأتي مع من، ومتى، ولأي غرض وفيما يكون ذلك الأمر”.

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“آليات التشغيل هي بعض من الأدوات الأكثر قوة التي يتمتع بها القادة. وهي العمليات التي تجعل الشركة تعمل يوماً بعد يوماً، وسنة بعد سنة. ويعتبر كل شخص في الشركة مشارك وبنال حظاً من آليات التشغيل الكثيرة على مدار اليوم. ونظراً إلى تكرار بعض الإجراءات، فإن إجراءات التشغيل في الكثير من الشركات تصبح ‘روتينيات’ بأسوأ ما في هذه الكلمة من معنى. فهي تصبح إجراءات روتينية لا عقل ولا منطق لها في أحسنها تصيب المرء بالضجر وفي أسوأها تستنزف الطاقة وتكبت الإبداع. ولكن عندما يتم تصميمها لكي تكون دورات تعليمية فعالة، فإنها تتمتع بالقوة حينئذ لكي تجعل جميع الأفراد في المنظمة أكثر ذكاءً وأكثر حشداً كل يوم”.

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“يدرك القادة الفائزين دورهم كمهندسين اجتماعيين ويضعون عن وعي لبنات التعليم والتعلم داخل العمليات اليومية التي تدار الشركة من خلالها. ولذلك كان هذا الاستخدام والزيادة المستمرة للقوى العقلية وزيادة طاقة كل فرد في شركاتهم هي العوامل التي جعلتهم من الفائزين الراضين”.

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“مفتاح بناء الدورات التعليمية الفعالة في نظام التشغيل هو الاهتمام والبحث والتطوير والتنمية بشكل ثابت. فقد كان جاك ويلتش يقوم دائماً بتجربة وتهذيب آليات التشغيل في ‘جي إي’ حتى يتأكد من أنها أدوات نقل للتعليم/التعلم”.

- نويل تيكي و نانسى كارديول



## 3. القضايا الأساسية بالنسبة للهيئات التعليمية.

## 1. بناء خط متدفق للخلافة أو القيادة اللاحقة

## 2. المجيء بموظفين جدد

## 3. موازنة دورات تعليمية فعالة

## 4. إضفاء الخاصية الرقمية على الدورات التعليمية

## 5. التسلح بمواطنة دولية

القضايا الأساسية  
بالنسبة للهيئات  
التعليمية.

تحتاج المنظمات التعليمية التي تتسم بالأداء الرفيع إلى تركيز الاهتمام على خمسة قضايا هامة تحدد السرعة التي تنمو بها:

1. الطريقة التي يصلق بها قادة المنشآت في المستقبل.
  2. كيف يتكامل ويندمج الموظفون الجدد داخل النظام.
  3. كيف يشارك الجميع من خلال موازنة التعليم.
  4. استخدام تقنيات رقمية في التدريس.
  5. الاستفادة من فرص العمليات الدولية.
- سوف تتمتع المنظمات التعليمية التي تتعامل بشكل فعال مع هذه القضايا الأساسية بقوة كبيرة للنمو في السنوات التالية.

## 1. بناء خط القيادة اللاحقة

القضايا الأساسية  
بالنسبة للهيئات

لا تنتظر الهيئات التعليمية حتى تبرز أمامها وظيفة شاغرة لكي تبدأ البحث عن قائد جديد لها. وإنما تصقل بشكل مستمر الجيل التالي من قادة المنشأة من داخلها. وهذا الأمر ليس مجرد تدريب - وإنما هو برنامج تنظيمي لتزويد القادة المحتملين بالأدوات والمهارات التي سيحتاجون إليها في مرحلة تالية. لقد تعاملت العديد من الشركات على مدار السنين، مع قضايا التعاقب بشكل سيئ. فني الغالب، تنتظر معظم الشركات حتى الرحيل الوشيك للقادة حتى تبدأ في التفكير فيمن يأتي ليحل مكانهم. ولذلك فمن أهم الأسباب لإيجاد وإنشاء منظمة تعليمية إعداد وتطوير قادتها.

قادة الأعمال أناس غاية في البساطة، يمكنهم التفكير والعمل بذكاء باستخدام مبادرتهم. ولعل أكثر الطرق فعالية في إعداد القائد أن يأتي بشخص آخر لتلقيته ما يحتاج إليه. أو الطلب من القائد المحتمل أن يقوم بتعليم الآخرين نفس المبادئ أمر من شأنه تقوية فهمه وإدراكه لتلك المبادئ المعنية. وبذلك، من الممكن أن تعتبر الهيئة التعليمية تقريباً أكاديمية للقيادة يروق للكثير من مدراء المنشآت فكرة التدريب، والمراقبة والتطوير الشخصي، غير أن ما يميز الهيئة التعليمية أنها تضع مقاييس ومعايير يمكن بواسطتها قياس النتائج. ولعل المقاييس الأساسية للتخطيط لأمر الخلافة أو التعاقب كما يلي:

- هل يوجد قادة محتملون على جميع مستويات المنظمة؟ أو هل هناك ما يرتكز على كرسي القيادة؟ فإذا كان للقادة الراهنين أن يرتحلوا إلى مكان آخر، كيف سيكون أمر من يحل محلهم وما مدى كفاءتهم؟
- هل يتمتع جميع القادة المحتملين بوجهات نظر ملائمة للتعليم؟ بمعنى: هل هم معلمون جيدين؟ هل بذلوا الوقت والجهد لكي يقولون ما يشعرون بأهميته في سياق إجباري شيق؟ هل تظهر نتائجهم أنهم قادرون على قيادة الأشخاص قداماً في السوق؟
- هل ينخرط جميع القادة المحتملين في دورات تعليمية فعالة؟ هل ينشطون في الوقت الراهن للعمل مع الآخرين داخل المنظمة بهذه الطريقة؟ وإن كان الأمر كذلك، فسوف يصبح هؤلاء القادة المحتملين قادة بارعين.

- كم عدد القادة الآخرين الذين قدموا العون اللازم لقائد محتمل؟ لن يكون القادة الجيدين القابعون قيد الانتظار مسرورين وهم ينتظرون الفرصة الملائمة. وإنما سيجدون طرقاً لمساعدة الآخرين. ويجب أن يعد سجل المتابعة الجيد الحافل بمساعدة القادة الآخرين مؤشراً عظيمياً على إمكانية تولي صاحب هذا السجل للقيادة والزعامة.
- هل القادة المحتملين شغوفين بالتعلم من الآخرين؟ سوف يقوم قادة المستقبل ببناء وتصميم دورات تعليمية فعالة حتى يمكنهم الاستمرار في تعلم المزيد عن العمل والمنشأة. كما أنهم سيكونون مستعدون لمشاركة الآخرين والتعلم منهم.

ينبغي أن يكون بناء خط متدفق للخلافة أو القيادة اللاحقة بمثابة مهمة بالغة الأهمية للجيل الراهن من القادة، حتى وإن كان ذلك الأمر يبدو مستهلكاً لوقت المنشأة. و يتطلب إيجاد وتطوير فكرة جيدة لبرنامج القيادة اللاحقة شهوراً متتابعة من المناقشة ودراسة الأفكار والمراجعات والمجادلات والمناظرات. وفي النهاية، تقوم الهيئات التعليمية بتطوير برنامج للقيادة اللاحقة يكون قوياً ومفصلاً من أجل هذه المهمة التي لا يجب أبداً أن تتم مرة واحدة فقط بل تكون مستمرة. كما أن الهيئات التعليمية تقوم بتقوية وضبط ودعم برامج القيادة اللاحقة الخاصة بها باستمرار.

أما الأفكار الأخرى المفيدة في تطوير برنامج القيادة اللاحقة فهي:

- استخدم قاعدة 20/80 - ينبغي أن تأتي 80% من تحقيق وتطوير القيادة من خبرة العمل و20% من البرامج التعليمية الرسمية.
- انتقاء لحظات التعليم ببراعة - على سبيل المثال، في أوقات التحول الانتقالي، يستطيع كل شخص ان يتلقى ويستقبل التدريب الجديد. فاقتنص المزايا والفوائد الكاملة للحظات التعليم الطبيعية هذه.
- طور منهجاً دراسياً ملائماً - حيث يمكن للأفراد التقدم من مرحلة:

- الفهم على مستوى مبدئي؛ إلى
- أن تصبح مساهماً فردياً؛ إلى
- أن تصبح مدير جديد مسؤول عن اتخاذ بعض القرارات؛ إلى
- أن تصبح مدير عام لوحدة تجارية؛ وأخيراً إلى
- أن تصبح على مستوى كفاءة قائد المنشأة.
- التأكد من تدوير القادة المحتملين على المناصب الملائمة - مع ضرورة تفهمهم لقيم المنشأة الرئيسية والمهارات الفكرية والطاقة العاطفية والاستعداد للقيام بالمهام الصعبة عند الضرورة.
- تقديم موازنة جيدة للمهام التي ينبغي نشرها على المنظور الكامل متضمنة:
- المهمات الطبيعية والمتوقعة.
- المهمات التي تقدم مناظير أو أفكار غير عادية.
- المهمات التي تعمق النظرة المستقبلية.
- مهمات التدريب.
- الاستفادة المهمات من البرامج التعليمية.

“عندما تتقاعد، فإنك لن تتذكر ما فعلته في ربع السنة الأول من 1994م أو حتى ثلثها. وإنما ستذكر عدد الأفراد الذين قمت بتطويرهم - وعدد من ساعدتهم في تحقيق مسيرة عمل أكثر نجاحاً بفضل اهتمامك وتكريس نفسك لتطويرهم. وعندما تختلط عليك الأمور حول كيفية عملك وأنت قائد، استكشف الطريقة التي يعمل بها الأفراد الذين تقودهم. وسوف تعرف حينئذ الإجابة.”

- لاري بوسيدي، المدير التنفيذي، هانى ويل

“في كل يوم نقوم بتطوير وتقييم الأفراد، في الردهات، في الاجتماعات، في ’كروتوفيل‘، في العمل، نحاول مراقبتهم في وظائف جديدة لهم. ونقوم بتنفيذ مراجعات تقييمية واسعة للموظفين ثلاثة مرات في العام. ونحن نرى ذلك الأمر وكأنه أهم وظيفة لنا. وإنني لجد فخور أنني أتمتع بهذه المهوبة القيادية الكبيرة.”

- جاك ويلتش، المدير التنفيذي السابق، شركة جنيرال إلكترونيك

“الفائزون لا يجدون الخلفاء - وإنما هم من يوجدونهم”

- نويل تيكي و نانسى كارديول

القضايا الأساسية  
بالنسبة للهيئات

2

## المجيء بموظفين جدد

الموظفون الجدد لا يرتبطون بطرق التفكير القديمة بالمنظمة. ولذلك لا تركز الهيئات التعليمية فقط على منح الأشخاص الجدد الأدوات التي يحتاجونها وإنما تسمح لهم أيضاً بابتكار الأفكار الجديدة التي تدور حول كيفية التحول إلى الشركة وصيغها بالصيغة المناسبة. ويُنظر إليهم وكأنهم مصدر الأفكار الجديدة المحدثة، وربما يثبت أن بعضاً منها نافع إلى أقصى درجة بالفعل.

نقلت الكثير من الهيئات التعليمية معاملاً البحث والتنمية إلى برامج مستوى الدخول الخاصة بها، نظراً إلى أن هناك تتولد أفضل الأفكار الجديدة. و بصفة خاصة، يأتي الأطفال بطرق تفكير جديدة لم تقسدها الممارسات والقيود الحالية. كما أنهم يتمتعون غالباً بالعاطفة والطاقة والقوة الذهنية. ولذلك، يصبح التحدي هو إيجاد طرق من شأنها أن ترقى بالمهوبة إلى حدها الأقصى ومن أول يوم.

ما هي أفضل طريقة لاستغلال الطاقة الخلاقة الإبداعية للموظفين الجدد؟ ثمة العديد والعديد من الأساليب المختلفة، غير أن الكثير من الهيئات التعليمية قد اكتشفت أن ثمة برنامج توجيه مدته ثلاثة أشهر يعمل على خير ما يرام. كما أن كلاً من هذه الأشهر مهيكلاً لتقوية ودعم النتائج الشاملة بهذه الطريقة:

■ الشهر 1 – منظور الصورة الكبيرة الشاملة.  
حتى تبدأ الكرة في الدوران، الشهر الأول عبارة عن سلسلة من الأحاديث التي يلقيها قادة المنشأة الذين يشتركون في وجهات النظر، ويفسرونها على أنها القدرة على تحقيق التعلم، والتحدث عن قيم المنشأة. وبالتالي، يكتسب الموظفون الجدد وجهة النظر والبصيرة على مدار هذا الشهر من نسيج وروح الشركة التي يعملون لديها ومن شخصيات قادتها.

■ الشهر 2 – المشروعات  
خلال الشهر الثاني، يمنح كل موظف جديد مشروعاً للعمل عليه بحرية و بأي طريقة تروق له. وينبغي أن تتركز هذه المشروعات على إعادة الابتكار للشركة حول أفكار عمل جديدة وعظيمة. ويستطيع الأفراد الجدد العمل مع المراقبين إذا أحبوا ذلك أو طبقاً لمبادرتهم الشخصية. (قد يستمر بعض هذه المشروعات التي تظهر قدرات تجارية فعالة، إلا أن غالبيتها لن يستمر).

■ الشهر 3 – واجبات المنشأة  
في الشهر الثالث، يعطى كل موظف جديد مهمة داخل وحدة العمل. وبهذه الطريقة، يصل إلى معرفة مدراء وحدة المنشأة بشكل أفضل، و لتحديد الجهة التي يفضل القيام فيها بالعمل على نحو دائم. ثم يأتي التدرج إلى نهاية الشهر ويتقل الموظفون الجدد داخل وحدات المنشأة النوعية التي تناسبهم.

الخلاصة، تحرص الهيئات التعليمية وتشجع الموظفين الجدد على معرفة الطريقة التي يتم بها أداء الأعمال. ومن شأن هذا التفكير أن يقوي وينعش المشروع التجاري.

ويأتي هذا التحدي باقتناص تلك الأفكار الجديدة ومن ثم استخدامها. وتعد الدورات التعليمية الفعالة هي النموذج الأمثل لذلك الأمر نظراً إلى عملية التعلم ذات الطريق - المروج.

“في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، يعد مفتاح تحقيق الربح والفوز الوصول بالرأسمالية البشرية إلى أقصى درجة فالأفكار والمعرفة قد حلت محل السلع المادية باعتبارها السلع المرتفعة القيمة في السوق الدولية. ونتيجة لذلك، فقد حلت العقول والطاقة والمهوبة - رأس المال البشري - محل المصانع والمعدات - رأس المال المادي - باعتبارها المصدر والمورد الأساسي لتحقيق وإيجاد القيمة. ولكن بالرغم من إدراك الكثير من الناس والهيئات لذلك المفهوم، إلا إن القليل منهم عرف كيف ينتفع حقاً من مواهب ومعارف كل فرد في الشركة، وخصوصاً الأعضاء الجدد الأصغر سناً في الشركة.”

- نويل تيكي و نانسى كارديول

القضايا الأساسية  
بالنسبة للهيئات  
التعليمية

3

## موازنة دورات تعليمية فعالة

تدر ك الهيئات التعليمية أن الميزة التنافسية تأتي من الحدود القصوى لمساهمات الأفراد. ويتقهم ذلك الأمر، يخطر الجميع في دورات تعليمية فعالة. ولا تقتصر هذه الدورات على النخبة القليلة فقط، بل يشترك فيها جميع الموظفين على جميع المستويات في جمع وتبادل المعرفة.

عند بناء هيئة تعليمية فعالة، لن ينجح أي أسلوب تراكمي، نظراً إلى أن ذلك الأمر لن يتولد عنه القوة الدافعة الكافية. ولكن سيعمل القادة المؤثرون على إدخال كل فرد في الحلقة. وعند التحرك السريع، ينهار المذهب الفلسفي التشككي والمتشائم، بينما تزايد الطاقة والثقة.

كيف تحقق ذلك؟ من الطبيعي جداً ان يعتمد ذلك الأمر بشكل كبير على البنية والثقافة السائدة للمنظمة في المقام الأول. ومن بعض الأفكار الناجحة للمنظمات التعليمية الطموحة الأخرى:

■ إيجاد وجهة نظر مشتركة ملائمة للتعليم في الشركة كلها - وذلك بما يعكس التصور الخاص بمقدرة المشروع وما ينبغي أدائه في المستقبل.  
■ تجميع فريق التغيير معاً - وفي مقدمته كبار المدراء والمدربين الذين يفهمون مسبقاً التغييرات التي تحدث قدماً والقادرين على التعامل مع القضايا عند ظهورها.

■ بناء فرق دولية متعددة المهام - والسماح لها بمعالجة التحديات الاستراتيجية الرئيسية. وكلما تم التصدي لهذه التحديات، تستطيع فعل ما تريد مع من ينجح منها.

■ إدارة الورش الدراسية - حيث يمكن أن يطور الموظفون المهارات الأساسية التي سوف يحتاجونها من أجل النجاح.

■ تقديم خدمات دعم للدورات التعليمية الفعالة - في شكل استشاريين، ومدربين، ومعلمين مما يختصون بعملية بناء الدورات التعليمية.

■ بدء “نادي الكتاب” - حيث يمكن أن تتقابل مجموعات من الموظفين معاً لمناقشة الأفكار الجديدة التي قرءوا عنها.

■ إقامة دورة تعليمية فعالة لكل من يجذب أكبر عدد من العملاء الأهم والأكثر نجاحاً أولاً - واستخدام أي قصص نجاح قصيرة المدى لتوليد المزيد من الحماس من أجل التغييرات المستقبلية.

“إن وضع لبنات لامكانية التعليم في أدوار القيادة بالمنظمة ليس بالمهمة السهلة. فأولاً، يستلزم الأمر إعادة هيكلة جذرية لدور القادة على أنهم معلمين. ويتطلب التعليم انفتاح على التعلم يتناقض مع البيروقراطية. وثانياً، بعض المدراء يقيم ويقدر الحاجة للتعليم والتعلم، ولكنه يخفق في توفير الوقت ومسيرة وجهة نظره القادرة على تحقيق التعلم مع القادة الآخرين في المنشأة. حتى إن وجود حشد من المعلمين ذوي رسائل مختلفة ومتصارعة من الممكن أن يُحدث الفوضى سريعاً. وأخيراً، يجب أن يجسد التعليم دورته الفعالة. ويجب على القائد أن يمتلك الشجاعة للإقبال والانفتاح على التعلم، ويطلب المشاركة والمساهمة في ذات الوقت.

- نويل تيكي و نانسى كارديول

“من المدهش والنادر ان يكون بناء الفريق نشاط جماعي. فالتأيد عليه دوماً أن يستخدم سلطته لجعل الناس تعمل على تطوير وجهة نظر مشتركة قملائمة للتعليم. ولعل سبب ذلك وجود مقاومة دائمة لهذا التوجه. كما أن تطوير وجهات النظر هذه لا تجلب الراحة، وغالباً ما تهدد السلطات التي يتمتع بها كبار المديرين التنفيذيين. وبذلك، يرى المعلمون الأكفاء أن عليهم استخدام سلطتهم في إدارة العملية والمطالبة بالمشاركة فيها.”

- نويل تيكي و نانسى كارديول





القضايا  
الأساسية بالنسبة  
للهيئات التعليمية.

4

### إضفاء الخاصية الرقمية على الدورات التعليمية

في الوقت الذي لا تستطيع التقنية في حد ذاتها إيجاد هيئة تعليمية، فإن القفزة الرئيسية التالية في نمو هذه الهيئة سيكون إيجاد دورات تعليمية فعالة. وسوف تشمل هذه الدورات الموظفين على جميع المستويات في الهيئة التعليمية الموجودين في أي مكان في العالم والذين يمكنهم التعاون معاً من أجل إضافة قيمة لها. سوف تمكن التقنية الجديدة القادة من زيادة تأثير دورات التعليم الفعالة الخاصة بها بشكل كبير. ويعد هذا واضحاً جداً باعتبار أن التقنية متاحة بالفعل اليوم، وتتضمن:

- عرضاً مستمراً - حيث يمكن لقادة الهيئة ترك صورة مرئية بالفيديو للآخرين من أجل تحميلها وعرضها على أجهزة الحواسيب الآلية الخاصة بهم أو التي في متناول أيديهم.
- حلقات التغذية الفعالة - حيث يمكن للأفراد العاملين في المنظمة الرد على الاقتراحات والاستفتاءات المعقودة على الشبكة، وتقديم معلومات مفصلة وهلم جرا. ومن شأن ذلك الأمر أن يمكن الهيئة التعليمية من تجميع بيانات دقيقة في الوقت المطلوب، والتي من الممكن استخدامها في لوحة لأجهزة القياس بحيث تُظهر أحدث أداء حتى اللحظة الراهنة.
- ترجمة لغوية في الوقت ذاته - بمعنى أي رسائل من القادة من الممكن تبليغها في الحال للموظفين حول العالم.

إذا أردنا إيجازاً، يمكننا القول بأن التقنية الرقمية المزودة بالشبكة الدولية "الإنترنت" تستطيع تقديم معلومات فورية للأفراد على جميع مستويات الهيئة بفاعلية وتسجيل ردودهم حيالها. وكلما حدث ذلك، كلما أمكن تنفيذ الكثير من التطبيقات الأصلية المبتكرة أيضاً.

على الأرجح، سوف يقوم قادة الهيئات التعليمية الرقمية في المستقبل باستخدام هذه التقنية لعمل ثلاثة أشياء أساسية:

- 1 - نشر وتفسير وجهة نظر قائد المنشأة القادرة على تحقيق التعلم بشكل أكثر تكاملاً في كل مكان بالمنظمة - مما يشجع الآخرين على الإبقاء على ذلك الأمر في ذهنهم، في ذات الوقت الذي يجتهدون فيه لتطوير استراتيجية وحدة المنشأة الخاصة بهم وترجمة هذه الاستراتيجية إلى عمل. إن تبليغ وجهة النظر هذه بصورة رقمية يمكن تقوية الرسالة المراد تبليغها وجعلها رسالة ملحة وسهلة التذكر. ومن شأن ذلك الأمر أن يمكن قادة المنشأة ليصبحوا نماذج لأدوار أكثر ديناميكية للآخرين في المنظمة، وأن يساعد في توليد وتحقيق التغذية بالبيانات حول الكيفية الفعالة التي يحدث بها ذلك الأمر.

2 - مساعدة القادة في أن يصبحوا معلمين أفضل بالإضافة إلى مساعدة الآخرين في زيادة مهاراتهم التعليمية والقيادية - عن طريق تقديم الأدوات التي يستطيع بواسطتها القادة الحاليون تدريب وتعليم كثير من الأفراد. كما تتمتع التقنية الرقمية بفاعلية التأثير على التواصل المزدوج الاتجاه بشكل كبير. وهذا الأمر، بدوره، يشكل نوعاً من الدورات يمكن تحسينه وتطويره على نحو مستمر.

- 3 - خلق طاقة عاطفية إيجابية داخل الهيئة التعليمية - حيث أن الأفراد الذين ينخرطون فيما يقومون بعمله يحققون دائماً المزيد من النتائج. كما تمكن التقنية الرقمية القادة من بناء المعنويات المرتفعة، من أجل تقدير سريع لهؤلاء الذين ينجزون أي عمل جدير بالاهتمام. وعند تحقيق الشفافية وحشد القوى، تزداد قيمة وقت أي فرد وكذلك تزيد فعالية اجتماعات المتابعة التي قد تتم بصفة شخصية.

القضايا الأساسية  
بالنسبة للهيئات  
التعليمية

5

### استخدام المواطنة الدولية

عند التعامل مع المواطنة الدولية وكأنها نشاط تعليم/تعلم، يمكن أن يحقق استثمار المشاركة في مجتمع عريض واسع أرباح هائلة ومؤثرة. كما أن الدورات التعليمية الفعالة القائمة على المجتمع لن تُفيد الشركة فحسب، وإنما ستفيد أيضاً الأفراد العاملين فيها.

تعمل المنشآت الآن، أكثر من أي وقت مضى، في المجتمع الدولي. وهذا الأمر من شأنه أن يفرض عليها التزاماً بأن تكون بمثابة مواطنين صالحين، بالإضافة إلى الاشتراك بشكل مؤثر في المجتمعات التي لها وجود بها، وخصوصاً في مجالات مثل مكافحة التلوث، واستخدام موارد الطاقة المتجددة، وتوزيع الثروة عبر البلدان. وفي الوقت الذي تدرك فيه الهيئات التعليمية أنها لا يمكنها حل هذه المشكلات بمفردها، يبقى الانخراط في خدمة المجتمع أمراً طيباً للشركة، وللموظفين فيها، وللمجتمع.

تتطلب نفس العمليات وأفضل الممارسات التي تستخدم في بناء دورات تعليمية فعالة أيضاً بفاعلية مماثلة عندما يتم الوصول إلى المجتمع العريض. وعلاوة على ذلك، تُعطي المبادرات القائمة على المجتمع نتائج مشابهة - حيث يصير كل فرد فيها أكثر ذكاءً، وأكثر طاقة لحدوث التغيير وتحقيق المزيد من الوحدة والترايط. كما تصبح قوة العمل أيضاً أكثر الهاما عندما تدعم الشركة أنشطة المجتمع الجديرة بالاهتمام.

إذاً، كيف يمكن أن تخرط المنظمات الناجحة في مشروعات المجتمع؟ ليس هناك قواعد صعبة أو سريعة، وإنما ثمة بعض الإرشادات المقترحة:

- تشجيع قادة المنشأة على تبني وجهة نظر ملائمة للتعليم حول المواطنة - عن الكيفية التي سيتحقق بها الانخراط الشخصي ويصبح هذا مثلاً يحتذى به.
  - البدء بتشخيص مشترك لطبيعة المشكلات - عن طريق التحدث مع المنظمات أو الهيئات القائمة على أساس المجتمع، التي هي نشطة بالفعل في هذا المجال. وأيضاً إجراء حوار قوي وفعال معها من أجل التأكد من أنك تفهم الطبيعة الحقيقية للمشكلة.
  - تحليل الأساليب التي تعمل الآن على خير ما يرام ويجب التوسع فيها وتمييزها - بدلاً من السعي لتطبيق برامج جديدة. والقيام على لبنات صغيرة للنجاح فيما مضى بدلاً من التوجه رأساً نحو اتجاهات جديدة.
  - القيام بعمل كل شيء في بيئة تعلم/تعليم تفاعلية - حتى يأخذ قادة المجتمع أسس المهارة المطلوبة لتنفيذ العمل في المستقبل.
  - المتابعة الكاملة - والقيام بعمل الأشياء المتميزة. وليس مجرد الاكتفاء بالتمتع ببعض النوايا الطيبة. كما يجب التصرف بذكاء وبراعة.
- "دورات التعليم الفعالة هي بمثابة وسيلة نقل عظيمة لتحقيق الأنشطة الجماهيرية. كما أنها تسمح للأفراد من العوالم المتفاوتة البعيدة بالانخراط مع بعضهم البعض في التعليم والتعلم - وهو الأمر الذي يدور حول الكيفية التي تصير بها الأشياء أفضل. إن تحقيق خير ورفاهية العالم على المدى الطويل يتطلب شن حرباً عالمية على الفقر، وأن يسعى الجميع إلى إيجاد فرص جديدة للمزيد والمزيد من ستة بلايين نسمة هم سكان المعمورة. يجب على الشركات أن تقوم بدورها بجدية نحو تحسين صحة المجتمع الدولي."
- نوبل تيكي و نانسى كارديول