

2018

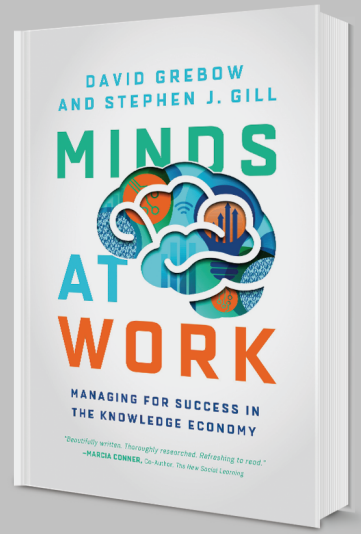
كتاب في دقائق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# إدارة العقول

## دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النجاح



تأليف



ديفيد جريبو



ستيفن جيه جيل



167

المبادرات والمشاريع

ملتقى العرب للابتكار



2030  
LITERACY  
CHALLENGE

الإحصاء  
الإحصائي



برنامج دولي للكتابة  
Dubai International Program for Writing



## أهمية إدارة العقول

على كل مؤسسة أن تثبت للعالم أنها تتبنى ثقافة تعليمية، وتوفّر الكثير من فرص التعلم وتستثمر بشكل استراتيجي في تكنولوجيا التعليم، فإن ظل دعم القيادة العليا للتعلم ضعيفاً وغير ملموس، ولم يُقدّرهُ المديرين حقّ قدره، فإن الثقافة الراكدة التي أحجمت عن دعم التعلم، ستبدو وكأنها تكافئ «عدم التعلم»، وما على المديرين أن يفعلوه هو تحويل التعلم المؤسسي المستمر إلى عقيدة ثابتة ليصبح تطوير أداء الموظفين فعلاً يومياً، فإن لم يفعلوا، فإن النجاح لن يُكتب لمثل هذه المؤسسة وغيرها من المؤسسات الكسولة في ظل اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين.

هناك نوعان من المؤسسات، ولكل منهما طريقة خاصة في إدارة الكيفية التي يعمل بها الموظفون ويتعلمون. النوع الأول هو مؤسسات «إدارة الأيدي» التي عرفناها إبان الثورتين الصناعيتين عندما صنعنا الأشياء بتحريك الأيدي وتنظيم عملها، والنوع الثاني هو مؤسسات «إدارة العقول» في ظل اقتصاد المعرفة الجديد الذي نتج فيه عقولنا أكثر من أيدينا، وتتفوق فيه المنتجات المعرفية غير الملموسة على المنتجات المادية الثقيلة، وهذا هو منبع حاجتنا إلى الإبداع في إدارة العقول.

في مطلع القرن الحادي والعشرين بدأت المؤسسات تسعى لتلبية احتياجات اقتصاد المعرفة وانصبّ تركيزها على ما أنتجه الناس بعقولهم، وكان العمل الذي يؤديه الموظفون المعرفيون يتغيّر على نحو مستمر، حيث أجبرت العولمة مؤسساتها على تسريع وتيرة ابتكاراتها، وبدأ الناس يعملون من كل مكان وفي أي زمان، واختفت الفكرة القديمة القائلة إن الخبرات والقدرات الفكرية والمعرفية تحتاج إلى خبراء ومستشارين لا يمكن الاستغناء عن وجودهم، فلم تكن المهارات الضرورية لأداء وظائف اقتصاد المعرفة تزداد تعقيداً فحسب، بل كانت تتغيّر باستمرار، أمّا التدريب الذي كان يُفرض على الجميع وتتمّ قبولته في نمط واحد، فاستبدل بنوع مرّن ومتغيّر من التعلم يختاره المرء متى وأينما احتاج إليه، وانصبّ تركيز المؤسسات على ابتكار طرق إبداعية لإدارة العقول التي تؤدي العمل المتغيّر بطرق متغيّرة.



## في ثواب...



في تقديمي لخلاصة كتاب «زايد: الدولة والإنسان» للمؤلف والكاتب الإماراتي يوسف محمد المدفعي، يشرفني أن أقتبس ما وصفه الشيخ زايد، طيّب الله ثراه، بأنه خلاصة تجربة الإمارات ومنهجها

في تحقيق الإنجازات والآمال، حيث قال: «اهتمامنا بالإنسان ضروري، لأنه محور كل تقدّم حقيقي مستمر مهما أقمنا من مبانٍ ومنشآت ومدارس ومستشفيات، ومهما مددنا من جسور وأقمنا من زينات، فإن ذلك كله يظلّ كياناً مادياً لا روح فيه، وغير قادر على الاستمرار. إن روح كل ذلك هو الإنسان القادر بفكره، القادر بفنّه وإمكانياته على صيانة كل هذه المنشآت والتقدّم بها والنمو معها»، ومن هنا يبيّن كتاب المدفعي كيف استطاع الشيخ زايد بشخصيته القيادية والإنسانية العظيمة؛ إثبات أن العاطفة الإنسانية الفيّاضة التي يحكمها العقل والإرادة، تستطيع أن تبني دولة حديثة وإنساناً يمتلك الحرية والكفاءة والعلم، ويبني الحضارة، فقد أثبت، رحمه الله، أن الوطن يمكن أن يُبنى بعيداً عن التسلّط والعنف، لأنّ البطل الحقيقي يُحقّق أحلام شعبه، وهكذا بلغ الشيخ زايد بشعب الإمارات قمة التقدّم والرقيّ الحضاري، حتّى رأينا اليوم كل من يحمل جواز سفر وطننا العزيز، يدخل معظم دول العالم تلقائياً ومن دون تأشيرات دخول.

ويأتي ملخص كتاب «إدارة العقول: دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النجاح» لكلّ من ديفيد جريبو وستيفن جيل، متزامناً مع اقتراب موعد «قمة المعرفة» التي تنظمها مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة كل عام. ويرى المؤلفان أن إدارة العقول أصبحت ركناً محورياً في نجاح أي مؤسسة، في ظل اقتصاد العولمة الذي لا ينفك يرفد المؤسسات بأدوات التميّز والإبداع. في الاقتصاد الجديد نتج عقولنا أكثر من أيدينا، وتتفوق المنتجات المعرفية غير الملموسة على المنتجات المادية الثقيلة، وهذا هو منبع حاجتنا إلى الإبداع في إدارة العقول التي بدأت تتعلم وتتدرّب تلقائياً مع تدفق المعلومات المتّنة والمنظمة، من كل حذبٍ وصوب.

وفي ملخص كتاب «المعرفة قوة: استثمار القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة» يركّز المؤلف برينت هانتر على المكونات والآليات والأدوات التي تساعد المؤسسات على تحويل المعلومات إلى معرفة، وتحويل المعرفة إلى حكمة وقرارات إيجابية، فعلى الرغم من أن الحكمة مُنتج عقليّ، فإنها ترتبط أيضاً بالعاطفة والقلب، فبدلاً من التركيز على ما يفرّقنا حين نعمل مع الآخرين، فمن الحكمة التركيز على الأرضية المشتركة بيننا وبينهم؛ أي التركيز على ما يجمعنا، وحيث تهدف إدارة المعرفة إلى استثمار رأس المال البشري، فإنها تتمحور دائماً حول الناس، ومن الحكمة أن نتذكّر ذلك حين نتخذ قراراتنا، وأن نعي أن اهتمامنا بموظفينا يقودهم إلى الاهتمام بمؤسساتنا ومجتمعاتنا والولاء لها.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

## دور المديرين

يدرك المديرين أن النظام الحالي الذي يوظفونه في الإدارة والتعلم لا يساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم أو المنافسة أو النجاح في الأسواق الجديدة. هم بحاجة إلى نموذج جديد للإدارة والتعلم يركز على إدارة العقول، لأن المؤسسات التي تحقق نجاحاً عالمياً أصبحت تتبنى هذا النموذج، لأنه أكثر فاعلية في تمكين المؤسسات من:

- ◆ تعزيز ولاء الموظفين والعملاء.
- ◆ تعزيز مشاعر السعادة والرضا في موقع العمل وبين العاملين.
- ◆ تقليل معدلات دوران العمالة وتوفير تكاليفها.
- ◆ زيادة الأرباح.
- ◆ توفير مستويات أداء محسنة وقابلة للقياس.
- ◆ قيادة فرق عمل أعظم قوة وأكثر ذكاءً.

هذا ويُقصد بالإدارة الناجحة للعقول: القدرة على تحفيز الناس على بذل أفضل ما لديهم من المواهب والأفكار والإبداع والرغبة في التعاون ومشاعر الثقة والولاء والتجاوب، وهذا يتطلب كسباً للقلوب مثلما يتطلب إدارة للعقول، في الاقتصادات السابقة لم يكن الموظفون يحبون زملاءهم في العمل أو مديريهم أو وظائفهم، وكانوا مضطرين إلى العمل وقادرين على أداء ما يُطلب منهم، بأيديهم وبطريقة آلية، وعند تغيير النهج والعمل بطريقة تتطلب الانسجام والتعلم والتفاعل على نحو وثيق مع الآخرين، وجد العمال البيروقراطيون أنفسهم معزولين وقليلي الإنتاجية والفائدة. الجدول بالأسفل مقارنة بين نموذج الاقتصاد الصناعي في القرن العشرين، ونموذج اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين:



الاقتصاد المعرفي في القرن الحادي والعشرين	الاقتصاد الصناعي في القرن العشرين
التعاون والتواصل	الهيمنة والسيطرة
مشاركة المعرفة مصدر قوة	المعرفة مصدر قوة
المؤسسات منفتحة وشفافة ومتشابكة ومتحركة	المؤسسات منعزلة وسرية ومغلقة ومنتكّمة
مواقع تعلم	مواقع عمل
لا قيود ولا حدود لاستخدام التكنولوجيا	استخدام محدود للتكنولوجيا
التعلم اختياري وابتكاري ومتغير ومتنوع ولحظي	التعلم إجباري ومتكرر ومتشابه

## لماذا نحتاج إلى التغيير

تحتدم المنافسة في عالم اليوم وتظهر من أن إلى آخر، وعلى نحو مفاجئ، تغييرات تكنولوجية وابتكارات جديدة بتسارع غير مسبوق، ومع ذلك ما زالت المؤسسات تحاول استخدام ممارسات ومبادئ الإدارة التي سادت القرن العشرين، لذا يجب تغيير الطريقة التي ندير بها الناس ليتمكن المديرون من تهيئة البيئة المثلى للجميع من أجل امتلاك المهارات الضرورية للنجاح في البيئة الجديدة، وليس أمامنا خيار آخر سوى التخلي عن أسلوب إدارة الأيدي.

باعتبارك مديراً مسؤولاً عن هذا التغيير. تكمن مسؤوليتك الأساسية في قيادة الناس إلى اقتصاد المعرفة الذي يدعم التعلم ويعطي الأولوية قبل كل شيء، فالتعلم هو العنصر الحاسم والعامل الفارق في اقتصاد المعرفة، والطريقة التي تدير بها هذا التعلم هي الميزة التنافسية الجديدة التي

عليك كمدير إدراكها وإكسابها لكل فرق العمل في مؤسستك.

على الرغم من تأكيد كل الدراسات والخبراء على أن التدريب ينبغي أن يركز على تحسين الأداء، ظلَّ تحسين الأداء هدفاً صعب المنال من خلال التدريب فقط، والسبب هو جعل التدريب الوسيلة الأولى التي يسعى عبرها المتعلم إلى الحصول على المعرفة التي يحتاجها من أجل تحسين عمله، بينما ظلَّ التدريب يفصل المتعلمين بعضهم عن بعض، وعن السياق الذي سيطبّقون فيه ما يتعلمونه، فمن النادر أن يحقق التدريب وحده عائداً على الاستثمار قابلاً للقياس أو يحقق تحسناً قوياً ومستداماً في الأداء. ما تخطئه المؤسسات هو أنها تؤكد بلا وعي أو تخطيط كفاية التدريب وحده في حل المشكلات وتحسين الأداء، في حين كان عليها أن تخلق روابط بين المهارات والعمليات، وبين

الفرق والأهداف، لأن الروابط أكبر مصدر للتعلم داخل المؤسسات.

عندما تدير العقول، فأنت تساعد العاملين عن قصد وتخطيط على تشكيل روابط مع غيرهم من المتعلمين وموجهيهم ومدربيهم، إضافة إلى الموردّين وشركاء العمل والموارد الخارجية وكل مصادر المعرفة والتعلم والتفاعل المصمّم بذكاء ونظرة مستقبلية، ولذا فإن المديرين الذين يضعون قدماً على طريق الاقتصاد الصناعي والأخرى على طريق اقتصاد المعرفة خوفاً من المنافسة فقط، لن يحققوا نجاحاً ملموساً لأنهم لن يستطيعوا ملاحقة التغيرات المتسارعة في المجتمع. عليهم أن يدركوا أنهم لا يستطيعون الاعتماد على التدريب في إعداد العاملين للعالم الجديد الذي نعيش فيه، من دون أن يتخلّوا عن مناهج إدارة الأيدي ويفضّوا بسرعة إلى عالم إدارة العقول.

## مزايا إدارة العقول

ما لم تتولَّ تطوير عمليّتي التدريب الديناميكي والتعلم الذكي وإدارتهما وقياس مخرجاتهما، فسوف تبقى مسيرة أحدث تقنيات التعلم تحدياً صعباً للغاية، وثمة طرق جديدة لتسهيل التعلم تتناسب مع منهج إدارة العقول، ويمكن استغلال جميع أدوات وتكنولوجيا التعلم والتطوير في هذا المجال، وهذه هي الأسرار الثلاثة لإدارة العقول الناجحة التي تتعلق بالقدرات الضرورية للنجاح في اقتصاد المعرفة:

### 1. التعلم المستقل

في المؤسسات الذكية، يبادر الناس إلى تحمّل المسؤولية عن تعلم ما يحتاجون إلى معرفته وفعله، وهذا يعني أنهم بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بما يفعلونه الآن وما قد يُطلب منهم فعله في المستقبل. هم بحاجة إلى معرفة ما يناسبهم لتعلم ما هو ضروري اليوم وما يؤمّلهم للمستقبل، مثلما هم بحاجة إلى إدراك حقيقة أن ما يتعلمونه سوف يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويجب أن يتمتعوا بالقدرة على وضع خطط تعليمية لأنفسهم والالتزام بها، وأن يكونوا على استعداد لتعليم وتوجيه غيرهم من العاملين. المتعلمون المستقلون يملكون القدرة على تلبية متطلبات مشروعات التعلم التي يختارونها بنجاح سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.



## 2. التعلُّم التفاعلي

التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من الإدارة وستظل كذلك، فالناس بحاجة إلى استخدام الأدوات المتاحة حالياً، وسيبتنئون أي أدوات ستظهر في المستقبل، وهذا يشمل معرفة الطريقة الأكثر فاعلية لاستخدام التكنولوجيا في التواصل والتعاون، إضافة إلى امتلاك الثقة الكافية للتفاعل مع التكنولوجيا بطرق توفّر أساساً لمساعدة الآخرين على التعلُّم، فمثلاً يمكن لأجهزة الهواتف الذكية أن تزود العاملين بمعلومات فورية لحل مشكلة ما، أو تشغيل آلة معيَّنة أو التعاون بمزيد من التفاعل والسرعة والذكاء مع موظف يواجه مشكلة لا يستطيع حلها بمفرده.

## 3. التعلُّم الجمعي

ينبغي أن تكون جزءاً من المجموعة وتتصرّف باعتبارك عقدة في شبكة مترابطة ترابطاً وثيقاً من الأشخاص الذين يتعلّمون باستمرار، وحتى تصبح متعلّماً اجتماعياً ناجحاً، فأنت بحاجة إلى أن تكون قادراً على التجاوب مع الآخرين والارتباط بهم والتواصل والتعاون معهم بهمة عالية، فضلاً عن فضّ النزاعات وتحقيق التوازن بين الرؤى المختلفة. جانب كبير من التعلُّم في المؤسسات اجتماعي وجماعي بطبيعته، ومن الحكمة أن تسعى إلى خلق فرص أمام الناس للترابط والعمل والإبداع معاً. تُشكّل القدرات الثلاث السابقة الكيفية التي يتعلّم بها العاملون في مؤسسة تتولّى إدارة العقول بنجاح، وهي تختلف اختلافاً جوهرياً عن الطرق التي تتعلّم بها العاملون في شركة تنتهج إدارة الأيدي كما كانت خبراتها وممارساتها في الماضي.



## الفروق بين إدارة الأيدي وإدارة العقول

ما سبق يعني أنه في هذا العالم الذي يزداد تسارعاً وترابطاً، يجب أن يمتلك المدير عقليةً موجهةً بالنمو، وبعبارة أخرى: عليهم أن يؤمنوا بأن لدى الجميع القدرة على التعلُّم والتطوُّر والتحسن بتوفير الدعم اللائم. عليهم أن يتعلّموا الكيفية التي يحتفظون بها بالسيطرة على الأمور بتفويض المسؤوليات والصلاحيات للآخرين، فضلاً عن مساعدة موظفيهم على إدراك أن العمل والتعلُّم نشاطان لا ينفصلان، فالتعلُّم هو جوهر عملهم.

إدارة العقول	إدارة الأيدي
مُبادِرة وإيجابية	سلبية وروتينية
مستقلة	تواكلية
جريئة	حذرة
تقبل بالتحدي	تقبل بالإذعان
منفتحة الفكر	منغلقة الفكر
أدوارها متغيّرة ومرنة	أدوارها جامدة وصارمة
متحرّرة	مقيّدة
حافزة وفضولية	مملّة وغير استطلاعية
تأمّلية ومثالية	مادية
أفقية محفّزة	فوقية أمرية
قائدة	تابعة
ذكية	غيبية

## التواصل والتعاون

المكتشف. عليه أن يشارك موظفيه أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بأدائهم من النواحي كافة، وعلى رأسها الناحية المالية، وعليه أن يجعل إدارة العقول في المؤسسة جزءاً جوهرياً ويومياً من وظيفة كل فرد من أفراد المؤسسة بالمعنى الحرفي للكلمة. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات التي نجحت في إدارة العقول ونشر المعرفة بشكل مستدام حققت ما يلي:

- ◆ تأثيراً أكبر بفضل حلول التعلم.
- ◆ تسريع وتيرة الأداء.
- ◆ تحسين النمو المهني والرضا الوظيفي.
- ◆ المزيد من الابتكار والإبداع.
- ◆ المزيد من الذكاء في حل المشكلات.
- ◆ اتخاذ القرارات على نحو أسرع وأفضل.
- ◆ تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات والمدخرات.

الإيجابي. أحد مفاتيح التعاون والتواصل هو التأكيد من سهولة فعل ذلك، وأن المعرفة حق للجميع، ويمكنك أيضاً تعزيز الطرق المختلفة لمشاركة المعرفة مثل جماعات النقاش الأسبوعية والتوجيه والتدريب والفيديوهات التي تعرض الأفكار الجديدة، وغير ذلك من قنوات المشاركة المفتوحة للأنواع الأربعة من المعرفة التي توفر إجابات لأسئلة: متى ولماذا وكيف ومَن؟

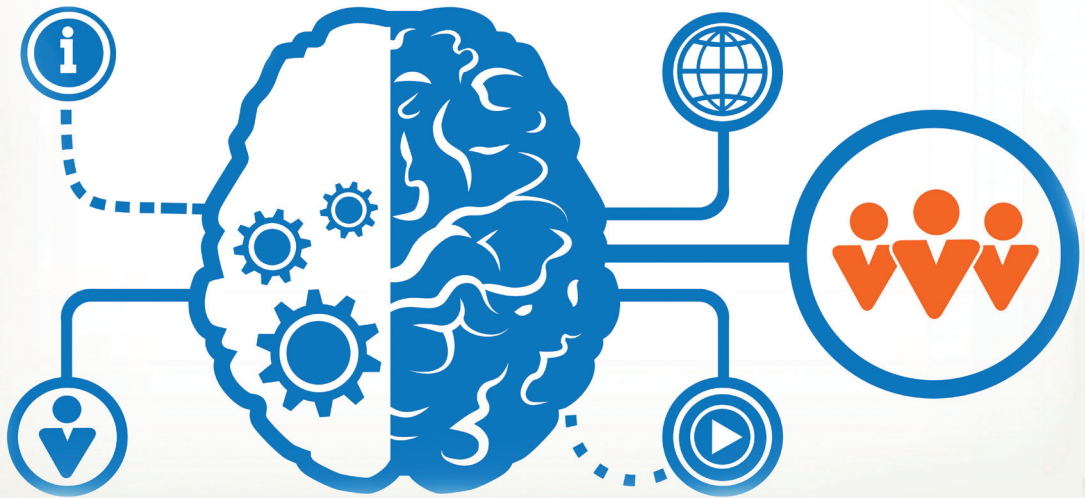
عندما تسعى مؤسسة ما للتحوّل إلى إدارة العقول، فإن العملية تبدأ من القيادة أو الإدارة العليا، حيث يخرج القائد من برجه العاجي ويكف عن التحكم في تدفق المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة، فيطبق الممارسات التي طرحها الخبير القدير «جاك ستاك» في منهجيته المبتكرة التي أطلق عليها سياسة «الكتاب المفتوح» على غرار الباب المفتوح، وهي تعني الإدارة على

في مؤسسات إدارة المعرفة، يحتاج المديرون إلى ترقية الموظفين الذين يتعلمون ويُعلّمون ويشاركون ما يعرفونه على مدار الساعة، وعليهم أن يفرسوا لدى الجميع الفكرة القائلة بأن المعرفة هي القوة، وأن يُعلّموا الجميع الكيفية التي يتعلمون بها ما يعرفونه بإخلاص واحترام. عليهم أيضاً تنويع الحوافز وتعظيمها للأشخاص الذين يشاركون المعارف المهمة، وأن يثنوا على من يقدمون أفكاراً مبتكرة تستفيد منها المؤسسة، وأن يُعلن هذا الثناء بشفافية، وأن يكون سلوكاً دورياً لا يتقطع، ومهما يكن العمل الذي تقوم به، يجب أن تقرن القول بالعمل، وأن تكون قدوة في التعلم مثلما أنت قدوة في العمل، وأن يكون الإفصاح عن الأفكار ومشاركتها وتطبيقها ديدن الجميع، وديدتك أنت أولاً. ومن واجباتك أيضاً دعم مشاركة المعرفة ونشرها عبر أدوات يسهل استخدامها لتعزيز هذا السلوك

## الإجبار والاختيار

في إدارة المعرفة، يجب التخلّي عن الثنائية العتيقة التي تشمل التدريب الرسمي والتعلم غير الرسمي، فهذا الفصل التعسفي لم يعد مفيداً في إدارة عالم العقول. ربّما يكون التمييز الأكثر فائدة ونفعاً هو ما إذا كان التعلم إجبارياً أم اختيارياً.

قبل أن تتحوّل إلى مؤسسة ذكية تدير العقول وليس الأيدي، يجب إدراك أن معظم الموظفين لن يتعلموا ما يحتاجونه كي يبلغوا درجة الكفاءة والفاعلية القصوى في وظائفهم بالطريقة التقليدية، وهي: طريقة التدريب الإجباري أو الرسمي، سواء كان محاضرة مدتها ساعة أو ندوة مدتها يومان أو برنامجاً للتعلم الإلكتروني، هذا يعني أن التعلم سيكون عملية مستمرة، وكل ما يتعلمه المرء يصبح واضحاً وبديهياً وقابلاً للقياس بمرور الوقت، ولا



يمكن قياسه من نماذج تقييم المستوى الأول التي يتم تجميعها في نهاية كل ندوة أو محاضرة، وبصفتك مديراً معرفياً، كن مستعداً لبذل الوقت والمال من أجل تغيير نموذج التدريب الإجباري، بحيث تصبح ثقافة مؤسستك هي التعلم الاختياري ليصبح التعلم المستمر هو الأساس والمتوقع الذي يحظى بدعم كامل منك ومن ثقافة المؤسسة وسلوكها التنظيمي.

التدريب الإجباري نهج يفرض من قمة الهيكل التنظيمي حين تقرره إدارة المؤسسة فترسل العاملين إلى أنشطة تدريب رسمية يتلقون فيها معلومات ومهارات قد تفيدهم يوماً ما، ولكن من دون أن يحدث ارتباط وتفاعل فيما بين الموظفين، سواء خلال فعاليات التدريب أو بعده، كما أنهم لا يتعاونون فيما بينهم، فالتركيز يكون منصباً على الحضور والمشاركة والاجتياز أو الإخفاق (في الاختبارات)، وهذا نظام جامد صمم من أجل التحكم في الأيدي وإدارتها.

وعلى العكس من ذلك، يبادر المتعلمون اختياريًا إلى التعلم تلقائياً فتعكس العملية ويبدأ التفاعل من قاع الهرم الوظيفي إلى قمته ويصبح الموظفون قادرين على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وقتما وحيثما دفعتهم الحاجة إليها. هم يستطيعون ويبادرون إلى التعاون وتحقيق أفضل استفادة ممكنة من التكنولوجيا الداعمة التي تربط بعضهم ببعض، وبمصادر المعلومات أيضاً، وهنا ينصبُّ التركيز على الأداء (ما يمكنك فعله) ومشاركة المعرفة التي تؤدي إلى تحسين الأداء (التعاون) وتقديم تقييم متبادل بشأن المعلومات والمعارف، ما من شأنه التأثير في ما يتعلمه الآخرون (التواصل).

الاستعاضة عن التدريب الإجباري بالتعلم الاختياري خطوة جوهرية نحو دعم المؤسسة واستدامتها، فمن شأن هذا إدارة العقول وإضافة قيمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف عملية التعلم، فعندما تتبنى المؤسسة نهج إدارة العقول، يمكنها أن تيسر لموظفيها المعارف والمهارات الملائمة والمفيدة حسب حاجتهم الشخصية، ومن أجل أداء وظائفهم العملية، وهذا يشمل المعارف والمهارات الفنية والتشغيلية والإدارية أيضاً.

المؤسسات التي تلتزم بإدارة العقول وتؤكد التعلم الاختياري تشهد نمواً مستداماً وقابلاً للقياس في معدلات الإنتاجية والأداء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات والمواهب وعوائد المبيعات والابتكار، فهي تتمتع بقدر أكبر من الذكاء ولديها قدرات تمكنها من الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق، وسرعان ما يستطيع العاملون في تلك المؤسسات الوصول إلى التكنولوجيا والدعم لمعرفة ما يحتاجون إلى معرفته وتحديد المكان والزمان اللذين يحتاجون فيهما كل معلومة ومهارة وفكرة.



## التعلم المستمر

في ظل اقتصاد المعرفة، تصبح العقول هي المنوط بها أداء العمل، وسرعان ما نتعلم كيف نتركها تعمل بملء إرادتها، فكل شيء يتغير على نحو متسارع؛ حتى وتيرة التغيير نفسها تتسارع وتشتدُّ قوتها، وهنا يتوجّه دور المدير إلى تحدي فكرة التعلم المُجدول وفق برامج معدة في الماضي لتؤمّلنا لإدارة المستقبل، فدور المدير في اقتصاد المعرفة ينطوي على دعم التعلم اللحظي وفي الوقت المناسب وعند الحاجة إليه، سواء تضمنت تلك العملية برامج التدريب أو أي طرق أخرى يتعلم من خلالها الموظفون.

في مؤسسات إدارة العقول، يتحمل الموظفون مسؤولية تعلمهم الذاتي واختيار المعلومات التي يحتاجون إليها وقتما وحيثما احتاجوا إليها، فالمتعلمون الموجهون ذاتياً يحصلون على نوع داخلي من الإشباع والإثابة بفضل قدرتهم على تحديد ما قد تعلموه بمفردهم ومشاركة ما تعلموه مع الجميع والتواصل معهم بشأنها. أما الإثابة الخارجية – التي تأتي في أشكال عدة منها المال والمكافآت والجوائز والمزيد من السلطة – فقد كانت مناسبة لعصر الاقتصاد الصناعي، لكن الإثابة الداخلية، أو لنقل تلك النابعة من الذات هي الأكثر جدوى ونفعاً في اقتصاد المعرفة، وتهيئة البيئة المناسبة التي يصبح فيها الموظفون قادرين على التعلم الموجه ذاتياً، وتحقيق هذا النوع من الإثابة الداخلية أمر مهم للغاية.

## المديرون والموظفون في عملية التعلم الموجه ذاتياً

دور المتعلم	دور المدير
يُنمِّي عقليته المرتكزة على التطور والنمو	يملك عقلية تركز على النمو
يتعلم كيف يتعلم بدافع ذاتي	يُعِين الموظفَين بناءً على قدرتهم على التعلم ودافعيتهم إليه
يُدرك جوانب قوته وضعفه الشخصية	يساعد المتعلمين على تحديد جوانب قوتهم وضعفهم
ينتهج التعلم المستمر حتى من دون تشجيع	يُشجِّع الموظفَين على التعلم
يُغامر ويتعلم من النجاحات والإخفاقات	يُهيئ بيئة آمنة للتعلم
ينتزه الفرص للتعلم بمفرده ومع الآخرين ويتبادل المعارف معهم	يُوفِّر للموظفَين فرص التعلم الفردي والجماعي
يتلقى التقييم بإيجابية	يُعطي تقييماً فعّالاً
يشارك مديره عملية البحث عن المعلومات والوصول إليها	يشارك المتعلمين عملية البحث عن المعلومات والوصول إليها
يبذل قصارى جهده ليحقق توقعات مديره ويتجاوزها	يُعلِّق آمالاً كبيرة على عملية التعلم
يستخدم الثناء والمكافأة أساساً لمزيد من التعلم	يُثني على التعلم ويكافئ عليه



## التزام جانب الصواب دائماً

عندما تتسم أنت وموظفوك ومؤسستك بالشفافية التامة، تصبح سمعتك أهم وأثمن قيمة وميزة تنافسية يمكنك امتلاكها، فكل ما يظهر للجميع؛ بدايةً من الموظفين وانتهاءً بحملة الأسهم والعلاء وكل ذوي المصالح، وحتى المنافسين، فالمنتجات التي تطرحها يمكن أن يصنعها الآخرون، في حين تبقى ثقافة التعلم والابتكار عصيةً على النسخ والتقليد. يقول «دوف سيدمان» مؤسس شبكة البحوث القانونية (إل آر إن)، وهي مؤسسة متخصصة في إدارة الاخلاق والالتزام: «لم نعد نطلب من أحد أن يؤدي العمل التالي بطريقة صحيحة، بل يفعل الشيء الصحيح أولاً ثم يفكر في طرق العمل وخياراتها»، أي أن عمل الشيء الصحيح أهم من مجرد العمل بطرق صحيحة. السلوك الأول فلسفي وأخلاقي، والأداء الثاني تقني وفتني.





تركز المؤسسات التي تتعلم كيف تدير العقول على الشفافية التي يصبح فيها التعاون والتواصل من المبادئ التشغيلية الأساسية. هي ترى في مشاركة المعارف مصدر قوة، وفي التعلم المستمر أساساً يمكن الاستناد إليه في التغلب على تحديات اقتصاد المعرفة، فالإخفاقات مفيدة حتى وإن تم إخفاؤها، والرؤى والأفكار المعارضة تستحق الإصغاء إليها، وهذا يفترض تهيئة المناخ المناسب للحوار بحرية وصدق، في حين يُستعاض عن الهرم الوظيفي بهرم الأفكار التي يصبح فيها الانفتاح أمراً جوهرياً.

بالمقابل، يتبع المرؤوسون في المؤسسات التي تدير الأيدي رئيسهم بصرامة وخوف، حتى أنهم لا يسألونه عن أسباب القرارات التي يصدرها. مثل هذه المؤسسات تدعم سلوكيات سلبية من بينها عدم طرح الأسئلة أو الاختلاف مع الإدارة، فالموظف يكتفي بالقتداء والطاعة العمياء وعليه فقط أن يكون لطيفاً، وأن يثبت نجاحه، من منظور الإدارة لا من منظور قيم النجاح المطلقة.

## الثقة ركيزة التعلم

الثقة هي الركيزة الأساسية للتعلم، فإذا لم تتحقق الثقة بين الموظفين ومؤسساتهم، فلا مجال للتعلم هنا، لأن الثقة تجعلهم يحرصون على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يعود بالنفع على مؤسساتهم، ثم عليهم في نهاية المطاف، ولذا فإن المؤسسة التي تفتقر إلى أخلاقيات العمل هي مؤسسة لا يمكن الوثوق لا بمديريها ولا بموظفيها، وهذه المؤسسات لا تستطيع التعلم أو النمو أو التغيير، وعندما يصبح الشغل الشاغل لأي مؤسسة هو إدارة الأيدي، فإن الثقة لا تعود مهمة. بينما يختلف الأمر في المؤسسات المعرفية الذكية، إذ يعد الموظفون أهم أصولها وأعظمها، وفي هذا الصدد يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن الثقة هي مفاتيح خزائن التعلم، وأن إدارة هذه المفاتيح في الاتجاه الصحيح تعني القدرة على النمو والمنافسة. المؤسسات التي تتبنى نهج إدارة العقول تعرف أنه من الذكاء أن تكون أخلاق العمل في مقدمة أولوياتها. المؤسسات التي تعكف على إدارة العقول تستثمر في تمكين الموظفين الأذكياء في صنع القرارات السليمة، وأوضح طريقة يمكن إثبات هذا الدعم بها هو أن يكون المديرين مثلاً يُحتذى به، فعندما يتغاضى المديرين أو يسلكون سلوكيات تطوي على مخالفات أخلاقية، يصبح هذا بمثابة تصريح للموظفين بأن يسلكوا نفس سلوكهم، وعندما لا يلتزم المديرين الأمانة في التقارير التي يعدونها بشأن أداء فرق عملهم، فلن يرى أفراد الفريق أي جدوى في تحسين أدائهم.

## ترسيخ الثقافة المعرفية في بيئة العمل

ثقافة إدارة العقول ينبغي أن تكون داعمة ومشجعة لاكتشاف ومشاركة واستخدام المعارف والمهارات على مستوى الفرد والفرق والمؤسسة ككل، وعلى نحو جمعي ومستمر، ويمكن وصف هذه الثقافة بأنها ثقافة التساؤل والاستقصاء. بيئة العمل الذكية تُشعر الناس بالأمان في تحدي الوضع الراهن والإقدام على المخاطرة وتعزيز جودة ما يفعلونه ويقدمونه للعملاء ولأنفسهم والمساهمين وكل ذوي المصالح، والمؤسسة المتعلمة يصبح فيها تعلم كيفية التعلم أمراً مقدراً ومطلوباً، ويصبح السعي وراء التعلم جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية للمؤسسة.

فيما يلي عشرة مبادئ تحدد ما إذا كانت المؤسسة تؤدي ما هو مطلوب منها لتعزيز ودعم إدارة المعرفة والعقول بدلاً من إدارة الأيدي، فعندما يتصرف الموظفون وفق هذه المبادئ، يصير التعلم نهجاً وثقافة وسلوكاً يومياً.



**1. القادة يدعمون التعلُّم:** فالرئيس التنفيذي للمؤسسة ومسؤولوها وكل قادتها يتبنون رسالة مفادها أن التعلُّم المستمر من جانب الأفراد وفرق العمل والمؤسسة بأكملها أمرٌ يحظى بالتقدير والقبول، ويؤكد القادة هنا أن التعلُّم يمكن أن يحدث بطرق مختلفة: من خلال التوجيهات الرسمية المباشرة أو بطريقة رسمية أو غير رسمية، ومن خلال الأنشطة العملية والتفاعل الجماعي، وهم يعززون هذه القيمة قولاً وعملاً.

**2. المديرون يتحملون مسؤولية تعلُّم موظفيهم:** يشجّع المديرون مرؤوسيهم المباشرين على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتطوير قدراتهم ليكونوا أكثر قيمة ونفعاً للمؤسسة، ويوفّر المديرون فرص التعلُّم واستخدام الأدوات والمنهجيات التي يتمُّ تعلُّمها في العمل، ويجعل المديرون الموظَّفين مسؤولين عن التعلُّم ويتحمَّلون هم أنفسهم مسؤولية تطوير مرؤوسيهم المباشرين، وهذا هو جوهر التمكين.

**3. تحرص المؤسسة على تعيين وترقية المتعلِّمين:** يبحث القائمون على الاختيار ومسؤولو اجتذاب المواهب وإدارة الموارد البشرية والمديرون المعنيون بالتوظيف، عن أشخاص لديهم تحفيز ذاتي تجاه التعلُّم، ويبحثون دائماً عن فرص لاكتساب معارف ومهارات جديدة والتعلُّم من نجاحاتهم وإخفاقاتهم والمخاطرة بغرض التعلُّم والاستمرار في تطوير أنفسهم، وتنتقي المؤسسة الموظَّفين الجدد وتحرص على ترقية الموظَّفين الحاليين الذين يثبت حرصهم على النمو والتعلُّم المستمر.

**4. التعلُّم متوافق ومتسق مع النتائج:** وهنا يرى الموظفون ومديروهم الكيفية التي ستسهم بها معارف ومهارات معينة في نجاح أعمال المؤسسة، فالتعلُّم ليس هدفاً في حدِّ ذاته، ولكنّه طريقة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

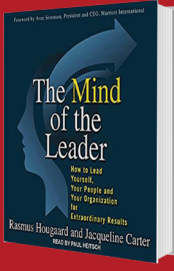
**5. يتمتّع الموظفون بتوجّه عقلي نحو النمو والتعلُّم:** يعتقد المسؤولون والموظفون أنهم يستطيعون التعلُّم والنمو داخل المؤسسة أكثر من خارجها. هم يؤمنون بأنّ الجميع يتمتّع بهذه القدرة، ويمكن أن تستثمر من خلال إطلاق العنان لها بإعطاء الناس فرصاً جادة لاكتساب المعارف الجديدة، ويؤمنون أيضاً بأنّه ليس هناك إنسان جامد وغير قادر على التقدُّم، وأنّ لدى البشر قدرة فطرية على تمتين مواهبهم وتحسين أدائهم.

**6. الهيكل الوظيفي يُسهّل التعلُّم:** فالمعلومات تتدفق بحرية في أرجاء المؤسسة، وقادة الأقسام يتواصلون بحرية بعضهم مع بعض، ويقدمون المساعدة والتدريب كل منهم للآخر وكلّما تطلّب الأمر، وثمة ارتباط وتواصل وثيق بين الموظَّفين على اختلاف تخصصاتهم وأماكن أدائهم، ويتمُّ تشجيعهم على المشاركة الفعّالة للنجاحات والإخفاقات والدروس المستفادة، ويشاركون غيرهم من المعنيين في صنع القرارات المهمّة وتحظى آراؤهم بالتقدير.

**7. إدارة المعرفة تسهم في التعلُّم:** يستطيع جميع الموظَّفين الاطلاع على المعلومات المخزّنة في مكان يسهل الوصول إليه (سواء كانت في صورة مطبوعة أو في قاعدة بيانات)، ويستطيعون الاستفادة منها واستخدامها في اكتساب المعرفة التي يحتاجون إليها كي يحققوا نجاحاً في عملهم، وتُوصف النجاحات والإخفاقات بطريقة تجعل كل فرد قادراً على إدراك ما يحتاج إلى معرفته، ويمكن للموظَّفين الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها متى احتاجوا إليها بغرض تحسين أداء المؤسسة ككل، وليس أداءهم الفردي فقط، وهم يسعون على نحو دؤوب



## كتب مشابهة:

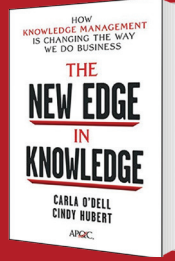


**The Mind of the Leader**  
How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results.

By Rasmus Hougaard and Jacqueline Carter. 2018.

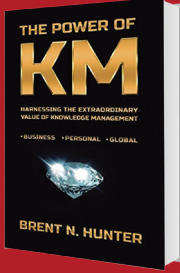
**The New Edge in Knowledge**  
How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business.

By Carla O'Dell and Cindy Hubert. 2011.



**The Power of KM.**  
Harnessing the Extraordinary Value of Knowledge Management.

By Brent N. Hunter. 2016.



## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444  
دبي، الإمارات العربية المتحدة  
هاتف: 04 423 3444  
نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News  
 MBRF\_News  
 mbrf.ae  
 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 [qindeel\\_uae](https://twitter.com/qindeel_uae)  
 [qindeel\\_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)  
 [qindeel.uae](https://www.facebook.com/qindeel.uae)  
 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



قنديل | Qindeel  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution

إلى انتقاء المعلومات وجمعها وتنظيمها ومشاركتها وتعديلها واستخدامها لمساعدة المؤسسة على أن تصبح أكثر ذكاءً.

### 8. الموظفون يملكون روح المغامرة والتجريب: يُعزّز القادة هذا

السلوك من خلال الثناء على ما يُبدّل من جهد وعلى المبادرة بالتعلّم حتى وإن لم تتحقّق نتائج سريعة، ولا يُعاقب الموظفون (بالخصم من رواتبهم أو تخفيض مستواهم الوظيفي إلى مستوى أدنى أو إخراجهم أو تهميشهم) لأنهم جرّبوا شيئاً جديداً، بل يتمّ تشجيع هذا السلوك، فالإخفاقات مثل النجاحات تماماً، تُعدّ فرصاً للتعلّم.

### 9. إثابة مبادرات التعلّم: عندما يكتسب الموظفون معارف

ومهارات جديدة، يكون هذا محل التقدير والثناء، وعندما تُستخدَم المعارف التي يتمّ اكتسابها في تحسين الأداء، يُثاب الموظفون على ذلك بصور شتى سواء كانت المكافأة مادية أو معنوية. المهم هو أن تال المكافأة تقدير الموظف وتعرّز هذا النوع من السلوك.

### 10. الجميع يفكّرون ويتأمّلون: ينتهز المديرون والموظفون كل

فرصة لتعلّم ما هو جديد، فالمشروعات تنتهي بتأمّل وفهم ما ترتّب على الإجراء الذي اتُخذ من نتائج وتقييم تلك النتائج، والاتصالات بالعملاء تُفحص على الفور من أجل تعلّم الكيفية التي يمكن بها زيادة فاعلية الاتصالات تلك مستقبلاً، ويُنظر إلى المهام والعمليات واللجان والندوات والنقاشات والاختلافات باعتبارها فرصاً للتعلّم، وباختصار: يعكف الموظفون على تأمّل كل ما يستطيعون تعلّمه من الأعمال التي يؤدونها وما يحققون من نتائج.

## مؤسّسات المستقبل

بإمكاننا الآن أن نرسم صورةً لما يمكن أن تكون عليه مؤسّسة المستقبل المتعلّمة، فهي مؤسّسة تركز في الأساس على التعلّم المستمر والسريع حتى في مواجهة التغيير غير المسبوق، ويتمّ تعيين الموظفين فيها على أساس ما يملكون من دافعية للتعلّم وتحسين قدراتهم واستثمار مواهبهم، وتؤكّد رسالة الرئيس التنفيذي للمؤسّسة وكل موظّف فيها على أهميّة التعلّم والتطوّر الذاتي، ويحظى هذا الأمر بتقدير من جانب الجميع، كما تتاح فيها المعلومات الحيوية على جميع المستويات بحيث يسعى الجميع إلى الاستفادة من تلك المعلومات بما يعود بالنفع على المؤسّسة، وكل ذوي المصالح فيها، وفي المؤسّسة المتعلّمة يجتمع المديرون مع موظفيهم على نحو منتظم لمناقشة أهداف الأداء والتعلّم، ويطلب القادة تقييماً من موظفيهم عن أدائهم القيادي، ويناقشون معهم أموراً جوهرية مثل التواصل والتفويض والتدريب والتخطيط، ولها نقول: لقد أصبحت إدارة العقول ركناً حيوياً ومحورياً في نجاح أي مؤسّسة في ظل اقتصاد المعرفة الذي لا يكف عن التدفّق والتسارع والتنوّع ورفد المؤسّسات بأدوات الإبداع والتميّز.

# شركة تأمين تعتمد عليها أساس لحياة أكثر من سعيدة

