

2018

نوفمبر

كتاب في دقائق

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



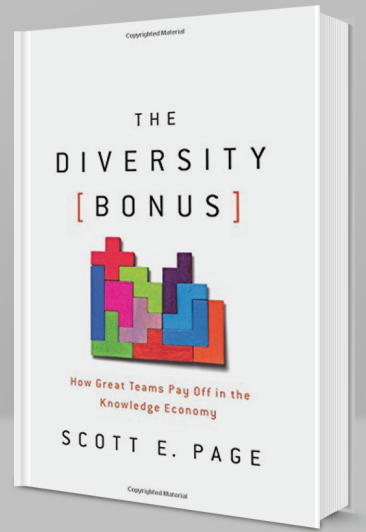
الشريك
المعرفي
العالمي



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

مزايا التنوع

كيف تنجح الفرق العظيمة في اقتصاد المعرفة



تأليف

سكوت إي بيدج

170

المبادرات والمشاريع

ملتقى العرب للابتكار



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
للمعرفة

برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing



ميزة التنوع

هناك منافع كثيرة يمكن تحقيقها بالحد الأدنى للأداء حين تعمل المجموعات المتنوعة بعضها مع بعض كفرق عمل في بيئة مضغمة بالحماسة والمنافسة والسرعة، والتي كثيراً ما نقابلها في ظل اقتصاد المعرفة في مجال الأعمال والاكتشافات العلمية والفضول الدراسية، وحتى في المعارك الحربية أيضاً، وقد لا تكفي قدرة الفرد النسبية، لا سيما حين يتشابه أعضاء الفريق الواحد في المعرفة وأساليب حل المشكلات التي تتطلب جمع الكثير من المعلومات، واستخدام مزيج معقد من الأدوات، بينما يتحقق النجاح في ظل التنوع المعرفي الذي يصنع الفرق الذكية. ما نحتاج إليه اليوم أناس ذوو قدرات فائقة يفكرون بأساليب مختلفة، ويستطيعون العمل معاً، ويتنافسون بعضهم مع بعض، ما يعزز التنوع والتلاحم والتفاعل الكامل.

التنوع لا يأتي اعتباطاً أو بشكل عشوائي، فهناك مجالات كثيرة للتنوع، ولا نستطيع استقطاب مجموعة عشوائية من المتنوعين، ثم نتوقع جني مزايا التنوع: لأننا نحتاج إلى إطار نظري يُمكننا من فهم الكيفية التي يعمل بها التنوع المنتج والمفيد. نحتاج إلى أن نحكم بعقلانية على نوع الامتزاج والإثراء الوثيق الصلة بالمهمة الموكلة إلينا؛ مع تحقيق مزايا التنوع لطرق رصينة في تعيين الموظفين، وخلق ثقافة تُعزز التفاعلات المتناغمة بين ذوي الخبرات المتعددة، والخلفيات التعليمية المتكاملة، والهويات المختلفة.

الفكرة

لنفرض أن لديك فريقاً يعمل في مجال فصل قضبان السكة الحديدية. ستبحث -وقتئذٍ- عن رجال أقوياء، وطوال القامة، ويجيدون فصل قضبان السكة الحديدية، فانطلق يحتم ذلك: من البديهي أن يتكون أفضل فريق لفصل القضبان من أفضل الأفراد. يبدو هذا معقولاً لأن فصل القضبان مهمة فردية، وعدد القضبان التي يفصلها الفريق يساوي مجموع القضبان التي يفصلها كل فرد على حدة، غير أن هذا المنطق لا ينطبق على الفرق التي تعمل على المهام المعقدة التي تواجهها مجتمعاتنا الحديثة والفنية بالمعلومات، ففي مثل هذه البيئة، يعتمد أداء الفريق على تنوع أعضائه وعلى قدراتهم، ومن هنا لا تُعد سياسة تعيين الأفضل مُجدية في المهام المعقدة المتعددة السمات، فلا يتكون أفضل فريق من أفضل الأفراد كل على حدة، بل من أصحاب التفكير المتنوع والمفعم بالاختلاف الحميد والتفاعل الإيجابي.

في ثوانٍ..



نبدأ ملخصات هذا الشهر بكتاب «الأب البطل» تأليف: ميج ميكر، والذي تستعرض فيه المؤلفة دور الأب الجوهري والحيوي في حياة أبنائه، كما تؤكد خطأ الاعتقاد بأن الأم هي محور حياة الطفل وحدها، مؤكدة أن الأم تلعب دوراً بارزاً في حياة أبنائها، ولكن يظل الأب هو مركز ومحور حياة الأسرة وعمادها؛ فالأب يرمز للحماية والرعاية والقوة والسلطة، وهو القائد الذي يضع الرؤية ويرسم الإطار العام لما ينبغي أن تكون عليه الحياة. ويؤمن كل طفل على وجه الأرض بأن أباه رجل عظيم، ويبني توقعاته وفق هذا المعتقد. لذا ينبغي على كل أب أن يفي بهذه التوقعات ويكون «البطل المفضل» لأبنائه.

ومع اقترابنا من «قمة المعرفة»، التي نرتقي ونرى آفاق المعرفة العالمية في غربها وشرقها كل عام، نقدم لكم ملخصين لكتابين أساسيين هما: «مزايا التنوع: كيف تتجح الفرق العظيمة في اقتصاد المعرفة» تأليف سكوت بيدج، ويستعرض المنافع التي يمكن تحقيقها حين تعمل الفرق العصرية المتنوعة بعضها مع بعض في بيئة مضغمة بالحماس والمنافسة والسرعة. لأن القدرة الفردية النسبية لم تعد كافية. كما أن حل المشكلات يتطلب جمع الكثير من المعلومات واستخدام مزيج معقد من الأدوات، بينما يسهم التنوع المعرفي في تحقيق النجاح للمؤسسات عبر فرقها الذكية. ويؤكد المؤلف أن التنوع لا يتم عشوائياً، لأننا نحتاج إلى فهم الكيفية التي يعمل بها، مع خلق ثقافة تُعزز التفاعلات المتناغمة بين الخبرات المتعددة، والخلفيات التعليمية المتكاملة، والهويات المختلفة.

أما الملخص الثاني فيقدم كتاب كارلا أوديل وسندي هيوبرت وعنوانه: «عصر المعرفة: تأثير إدارة المعرفة في مستقبل الأعمال»، إذ تحتاج كل مؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة إلى تطوير برنامج فني متكامل يُحوّل المعرفة الفردية إلى مؤسسية عبر استراتيجية ذكية وملائمة. إدارة المعرفة جهد منظم يحول البيانات إلى معرفة، ويمكنها من النمو وإضافة قيمة حين يوفر المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ويساعد الناس على تشارك المعلومات وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي. ولأن تصميم منظومة جديدة لإدارة المعرفة ليس أمراً سهلاً، يجب البدء بتحديد القيمة المقترحة لبرامج إدارة المعرفة، وتأمين دعم قادة المؤسسة لتطوير استراتيجية رسمية تضمن تخصيص جزء من الموارد لذلك البرنامج، ما يتطلب إعداد عرض عمل، وتصميم منهجية معرفية تشمل تقييم القدرات التي يتمتع بها فريق التطوير، وتحديد الفرص الجديدة ووضع خطط للتوسع مستقبلاً.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

الذهنية، وطرق حل المشكلات) بنتائج أفضل في مهام محدّدة مثل حل المشكلات، ووضع المفاهيم، والتجديد.

يحقق التنوع مثل هذا الأمر، وللمنطق السليم والعلمي الأسبقية في هذا؛ إذ يعتمد هذا المنطق على ربط التنوع المعرفي (الممثل في اختلاف المعلومات، والمعارف، والحجج، والنماذج

تقوم الفرق المتنوعة الفعالة على الدراسة، ولكي ندرك مزايا التنوع، نحتاج إلى المنطق والنظريات التي تحدّد أنواع التنوع المطلوبة لتحسين النتائج وفهم الشروط الصحيحة كي

نموذج صندوق الأدوات

يمثل نموذج صندوق الأدوات الناس باعتبارهم يمتلكون مجموعة من الحيل أو التقنيات اللازمة لحل المشكلات، فعندما يمتلك الشخص أدوات مختلفة، فسوف يُقدّم منافع ومزايا، وينطبق هذا المنطق على مختلف عناصر ومكوّنات مهارات الإنسان وسلوكياته: أي ينطبق على معلوماته ومعارفه ونماذجه وحججه، وطرق حله للمشكلات، وحين لا تتوافر سوى أدوات قليلة يجب اكتسابها بترتيب معين، لا ينبغي أن نتوقع الكثير من المنافع، فقد يمتلك شخص واحد جميع الأدوات المطلوبة، ما يجعلنا لا نحتاج إلى تكوين فرق أو البحث عن مزايا التنوع، وحين تتراكم المهارات والسلوكيات في مناح عدة وتتوافر سبل أكثر للتفكير في مهمة بعينها، لتحقيق مزايا التنوع.

على سبيل المثال لنفترض أن هناك ثلاثة أشخاص نستطيع تحديد قدرة الشخص وأدواته المعرفية، من خلال عدد الأدوات التي يملكها ويجيد استخدامها، فإذا كان «ماهر» يجيد استخدام خمس أدوات، فلديه القدرة على عمل خمسة أشياء، أما «زيد» فيجيد استخدام أربع أدوات، ويجيد «عمرو» استخدام ثلاث فقط، ومن هنا يعدّ «ماهر» أفضلهم، وبالمثل نعرّف تنوع الفريق بأنه يساوي عدد الأدوات الفريدة المعروفة جماعياً، فإذا أجاد عضوان استخدام نفس الأداة، فإنها ستكون أداة واحدة. يلي ذلك أن نحدّد تنوع الفريق باحتساب نسبة الأدوات التي يجيد كل عضو من أعضاء الفريق استخدامها، فإذا لم تكن لدى شخصين أداة مشتركة، فستصبح نسبة التنوع بينهما مائة بالمائة، أمّا العضوان أصحاب نفس الأدوات، فنسبة التنوع بينهما هي صفر بالمائة.

يشير هذا المثال البسيط إلى نوعين من مزايا التنوع؛ أولاً: تتحقق منافع التنوع إذا أضاف أحدهم أداة فريدة، وحين يحدث هذا، نستطيع إضافة شخص ذي قدرة أقل إلى مجموعة وجعلها أكثر ذكاءً، وتعدّ هذه منفعة وميزة نسبية. يضاف إلى هذا أنه إذا استخدمت الفرق مجموعة من الأدوات، فستكون هناك منفعة ثانية، وحين يجيد الشخص استخدام أدوات أقل ولكنها متنوّعة، فهذا يعني أن لديه قدرة أقل من باقي أعضاء المجموعة، لكن ما زال بمقدوره المساهمة.

شروط تحقق مزايا التنوع

تتطلب مزايا التنوع على بعض المشكلات فحسب؛ وعلينا أن نفكر بالمنطق ونحدّد متى يتحقق هذا، ولكي ننظّم أفكارنا، علينا أن نضع مهامنا في أحد صندوقين: أحدهما يتعلق بالمهام غير المميّزة، حيث تتحكّم فيها القدرات، ويتعلّق الثاني بالمهام المميّزة، حيث تتحكّم فيها القدرات والتنوع على حدّ سواء، ولكي نحدّد كيفية توزيع المهام على هذين الصندوقين، نستطيع الاعتماد على تصنيف وتفريق الاقتصاد بين الأعمال البدنية والعقلية، وبين الأعمال الروتينية وغير الروتينية، فنحن نؤدّي المهام البدنية بأيدينا وأجسامنا، أمّا المهام الذهنية فتؤدّيها بعقولنا، ويمكننا أداء الأعمال الروتينية ببرنامج أو آلة؛ بينما تختلف الأعمال غير الروتينية من يوم إلى آخر، ومن لحظة إلى أخرى.

تخلق هذه الاختلافات أربعة تصنيفات: الأعمال اليدوية الروتينية، والأعمال اليدوية غير الروتينية، والأعمال العقلية الروتينية، والأعمال العقلية غير الروتينية، ويشمل التصنيف الأخير النسبة الكبرى من العاملين؛ ولهذا يتقاضى هؤلاء العاملون أعلى الأجور، ما يشير إلى الأثر المهم لمزايا التنوع. وحين تتحقق مزايا التنوع، فإنها تتوافر أيضاً في المهام المعقدة المتعدّدة الأوجه، مثل حلّ المشكلات، أو التنبؤ بالنتائج، أو وضع السياسات، أو تقييم عملية دمج مبتكر، أو مباشرة بحث علمي جديد، وتتحقّق المزايا حين تثبت



هذه المهام العقلية غير الروتينية أنها شديدة التعقيد على فرد واحد، فلا يوجد إنسان واحد يمتلك المعرفة، أو الأدوات، أو الفهم الكافي لتولّي هذا النوع من المهام بمفرده، ويجب أن تكون هذه المهام على قدر من الصعوبة بحيث يتعدّر تقسيمها لمهام أصغر، وحين يكون للمهمة سمتان- تعدّد الأوجه وصعوبة التقسيم لأجزاء- يصبح توافر مزايا التنوع أكثر احتمالاً وفائدةً.

الرصيد المعرفي

يتكوّن الرصيد المعرفي من خمسة مكوّنات أساسية هي: المعلومات، والمعارف، وطرق حل المشكلات (الأدوات)، والنماذج الذهنية، والأطر، وتساوي الأرصدّة الكلية لمجموعة من الناس مجموع أرصدتهم أو ذخائرهم الفردية، فإذا كان أحدهم يجيد نظام القيد المزدوج (مصطلح محاسبي ويعدّ النظام الأساسي والمعياري المستخدم في مؤسّسات الأعمال والمنظّمات الأخرى لتسجيل حركاتهم المالية) والانحدار الخطّي (هو أسلوب إحصائي يستخدم في قياس العلاقة بين متغيّرين على هيئة علاقة دالة)، فإنّ المجموعة تجيد الاثنتين، بهذه الطريقة تشبه المجموعة شخصاً ذا ذخيرة ورصيد ثري؛ والفرق ذات القدرات الفائقة- مثل الناس ذوي القدرات الفائقة- تترك رصيذاً وتراثاً جماعياً هائلاً، وتتمثّل إحدى طرق اكتساب الفريق ذخيرة كبيرة في امتلاك أعضائه أرصدّة متنوّعة.

كما يتيح استخدام الأرصدّة فرصة قياس الحدس في كلّ من التنوع والقدرة، ويمكن قياس تنوع الفريق من خلال معرفة ما لا يشترك فيه أعضاؤه من ذخائر، ويمكن قياس قدرة الشخص من خلال قياس جودة اضطلاع ذخيرته ومخزونه المعرفي بمهمة معينة، لا في اختبار الذكاء العام فقط، ومن خلال هذه المقاييس، وزيادة تنوع فريق بعينه أو قدرة أحد أعضائه، يكتسب الفريق المزيد من الأدوات في مخزونه، ما يسمح له بالتطور والأداء العالي.



المعلومات

المعلومات أول مكوّن للرصيد المعرفي. تحتوي المعلومات على حقائق عن العالم، ويمكن تمثيلها في صورة أجزاء أو أشياء، وتعدّ المعلومات بيانات ذات معنى وقابلة للتأويل، وباستخدام أدوات من نظرية المعرفة، يمكننا إسناد محتوى معلوماتي لأيّة بيانات خام، سواء أكانت مجموعة من النقاط المكوّنة للصور (بكسل) على شاشة الحاسب الآلي، أو الأرقام في الجداول. حين تتجمّع هذه النقاط لتكوين حرف C، فيصبح لها معنى وتحوّل إلى ما نسميه «معلومات». ينطبق نفس الشيء على جداول العمل، إذ تتحوّل إلى معلومات حين نعرف أنّها تصف أرقام المبيعات والمخزون مثلاً.

هذا، ويخزن البشر معلومات طوال حياتهم: يتعلمونها في المدرسة، ويكتسبونها من آبائهم، ويستوعبونها في العمل، ولا يوجد شخصان يمتلكان نفس القدر من المعلومات؛ إذ يؤثر تعليمنا، وخبراتنا، وهوياتنا فيما نمتلكه من معلومات، علاوة على تأثير اهتماماتنا، ودوافعنا، وقدراتنا في التعامل مع هذه المعلومات.



المعارف

المعرفة هي الفهم النظري والعملي للأنماط ومجالات البحث، فالشخص الذي يجيد اللغة الألمانية يفهم تلك اللغة ويستطيع التحدث والكتابة بها، فمن يجد علم الأحياء يستطيع تعريف المصطلحات الموجودة في مقدمة أي كتاب مدرسي في البيولوجيا وشرح المفاهيم الأساسية، ومن يجد المحاسبة يستطيع قراءة الميزانية وعمل القيد المزدوج.

المعارف تختلف عن المعلومات: المعلومات تحتوي على حقائق يمكن تمثيلها على هيئة أجزاء وأقسام، ويمكن أن تكون قديمة وغير ذات قيمة، بينما تنظم المعارف والمعلومات وتفترض وجود الترابط المنطقي بين عناصرها. تتمثل معرفة قانون الطفو أكثر من مجرد وصفه وتذكر اسم مكتشفه، فهذه المعرفة يجب أن تشمل تطبيقاته وعلاقتها بالحجم والوزن والكتلة وكيف تتشكل السوائل والمواد الصلبة.

الأدوات وطرق حل المشكلات

طرق حل المشكلات عبارة عن تقنيات لتوليد أفكار جديدة. قد تكون الفكرة الجديدة حلاً لمشكلة أو استراتيجية أو تجربة نفسية تستهدف اختبار نظرية. يندرج تحت هذا التعريف طرق حل المشكلات الاصطلاحية مثل التقنيات الرياضية والحسابات التقريبية التي تسهل ذلك على مدار اليوم، وقد يتضمن تقنيات مثل القدرة على عزل المكونات الكيميائية، أو النقلات الأولى في لعبة الشطرنج.

يتعلم البشر طرق حل المشكلات من الكتب، والروايات، والتفاعل مع الأصدقاء، والأسرة، والزملاء، وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة طرق حل المشكلات الخاصة بكل شخص هي مزيج مميز من التقنيات المكتسبة عن قصد وعن معرفة سطحية بالحيل التي يجربونها ويتعلمونها بالصدفة.

ولطرق حل المشكلات ثلاث سمات تجعلها مصدراً محتملاً لمزايا التنوع. تتمثل السمة الأولى في أن أية طريقة لحل المشكلات تشل حين يتم تطبيقها على مجموعة كبيرة من المشكلات، فلجميع الطرق البشرية لحل المشكلات نقاط عمياء وتحيزات، وحتى طرق حل المشكلات الرياضية الراقية قد تُضلل بخدعة بسيطة. وفي حالة، كهذه، تنتج مزايا التنوع، لا لأنها أفضل، بل لأنها مختلفة، أما السمة الثانية فتتمثل في أنه في المجالات البالغة التطور، لا نحتاج إلى تعلم طرق حل المشكلات بترتيب معين، ما يخلق مزايا للتنوع، وتتمثل السمة الثالثة في أنها تتخطى حدود المجال، فالطبيب والمؤلف «أتول جواند» يصف كيف تُطبق المستشفيات قائمة أعمال وتدقيق بنفس الطريقة التي يستخدمها الطيارون لحل المشكلات كمنهج لتقليل الأخطاء الطبية، وتبع مزايا طرق حل المشكلات من قابليتها للتجول وانتقال تطبيقها من مجال إلى آخر.



المفاهيم: النظريات والتصنيف

المفاهيم هي المكوّن الدارج والمبهم للرصيد المعرفي، وهناك نوعان من المفاهيم: النظريات والتصنيف. النظرية مفهوم يعطي تحديداً فريداً لكل فرصة أو حل بديل، أمّا التصنيف فهو جزء من الفرصة أو الحل البديل ويتكوّن من عناصر مفكّكة، فتحديد كل عنصر من خلال العدد الذريّ يخلق نظرية: أمّا تقسيم العناصر بناءً على حالتها في درجة حرارة الغرفة- سواء أكانت سائلة، أو غازية، أو صلبة- فيخلق تصنيفاً.

وتحدّد النظريات الحلول البديلة تحديداً فريداً، إذ تخلق فرصاً متميّزة وقريبة يمكن أن تنتج عدداً من مزايا التنوّع، من ناحية أخرى تمكّننا التصنيفات من استكشاف العالم، وتوقّع أحواله، وفهمه. نحن نستخدم التصنيفات في كلامنا واستدلالاتنا، ولكي يكون الاستدلال دقيقاً، يجب عمل تصنيف محدّد، وهذا هو سبب استخدام بعض الخبراء للتصنيفات أكثر من غيرهم. التصنيفات البدائية التي يستخدمها المستعدون توفر قليلاً من احتمالات مزايا التنوّع، ولكي ينتج التصنيف مزايا تنوّع، يجب أن تتقاطع التصنيفات بعضها مع بعض أو تصقلها، ويجب أن يقوم كل تصنيف جديد بتنظيم العالم بشكل مختلف.



النماذج والأطر الذهنية

تعدّ النماذج تبسيطات تحدّد أهم ملامح شيء ما، وتتخذ النماذج أشكالاً عدّة، يحتوي بعضها على مجموعة من الفرضيات التي تساعد واضع النماذج على الوصول إلى نتائج، وهناك نماذج تمثّل وتعكس العالم المحيط، وأخرى تُحوّل البيانات إلى أشكال وظيفية، وتقوم جميع النماذج بعملية تبسيط؛ إذ تستبعد المتغيرات، وتجمع الأشياء المتميّزة معاً، وتزيل العلاقات السببية. وبينما ينتج تنوّع النماذج من مختلف التصنيفات، قد ينتج أيضاً من مختلف البنى السببية المنطبقة على التصنيفات عينها. تعدّ التصنيفات أسماء وبنى سببية مثل الأفعال، وقد يتمثّل نموذج أحد خبراء الاقتصاد في زيادة النمو بشكل مضطرد وبلا نهاية؛ بينما يتمثّل نموذج آخر في أن يتمّ النمو إلى درجة من التوازن تحافظ على الاستدامة وتحول دون الانهيار والتراجع، ورغم تشابه النموذجين في أهدافهما، فهما يعكسان توقّعات مختلفة.

المجموعات وتوليفات الرصيد المعرفي

في أفضل الأحوال، تستطيع المجموعة الوصول إلى كل مكوّن من مكوّنات أرصدة أعضائها، فإن حدث هذا، تستطيع المجموعة تطبيق طريقة حل المشكلات، أو النموذج الذهني، أو التصنيف الذي يعرفه عضوها. هذا يعني أن المجموعة تستطيع الوصول إلى أية معلومة عن ظاهرة معيَّنة، كما يستطيع كل عضو فيها أن يتصرّف لأنّ رصيده مشترك وليس فردياً، ومفتوح وليس حصرياً. هذا يعني أن عمليات التنسيق والتعاون تعني أنّ المجموعة ليست شخصاً واحداً ذا رصيد هائل، ورغم أنّ المجموعة قد لا تستخدم ذخيرتها كلّها بشكل مثالي، وقد تفتقر إلى الترابط في ذخيرتها، تظل هناك حقيقة ماثلة في أنّ المجموعات تمتلك رصيذاً وذكاءً أكبر من عدد الأعضاء الذين يؤلّفونها، ومن شأن هذا التنوّع أن يمكن المجموعات من إنتاج قيمة مضافة.





مزايا التنوع: المنطق

لا أحد يجادل بشأن حاجتنا إلى فرق عمل، غير أن ضرورة وجود الفرق في حد ذاتها لا تعني تحقق مزايا التنوع. قد تتكوّن أفضل الفرق من أفضل الأفراد، ولكي يظهر التنوع في تلك الفرق، نعتد على مجموعة من النماذج ذات المنطق الحتمي، وفي بعض الحالات تُنتج النماذج فرضيات قابلة للاختبار، وحين تتسق البيانات مع تلك الفرضيات، لا تثبت صحة النماذج بقدر ما نبين استجابة منطقتها للعالم المحيط، كما توفر النماذج إرشادات حول من نقوم بتوظيفهم، أو من نمنحهم حقّ الدخول، أو من نضمّهم إلى فريقنا.

ويطلب شرح كيفية بزوغ مزايا التنوع ربط الرصيد المعرفي بنتائج العمل على مهام معينة، ومعرفة ما إذا كان تنوع الذخائر يحسّن النتائج أم لا، إذ إن أجزاء الذخيرة المطلوبة لإنجاز مهمة أو نشاط يمكن أن تختلف، وفيما يتعلّق بالتوقّعات، نجد أن معلومات الشخص وتصنيفه لها ونماذجها هي التي تحدّد دقّة كل جزء، وحين يتعلّق الأمر بالتجديد، نجد أن المعارف المتنوعة، والمفاهيم، وطرق حل المشكلات تنتج المزيد من الأفكار، وفيما يتعلّق بتكامل المعرفة فإنّها تثري معارفنا جميعاً، وفيما يتعلّق بالتخطيط الاستراتيجي نستخدم المفاهيم وطرق حل المشكلات والنماذج لتتوقّع رد فعل المنافسين.

وفيما يتعلّق بكل تلك المهام، تتباين أسباب وآليات تحقق مزايا التنوع، ففي التوقّعات يطرح التنوع مزايا من خلال العلاقات العكسية، وفي حل المشكلات يتم تبادل الأدوات بعضها مع بعض: فحين يتعثّر أحدهم، يعثر الآخر على طريقة للتحسين، وفي الأعمال الإبداعية تخلق المفاهيم المتنوعة المزيد من الفرص، وفي تكامل المعرفة، يقلّل الفهم المتنوع عدد الحقائق المحتملة، وفي التخطيط الاستراتيجي يعني التنوع أخطاءً أقل وقرارات أفضل.

تنوع الهوية

الماء، ما يبيّن الأسئلة التي نطرحها والاستنتاجات التي نصل إليها، ويرتكز الأدعاء على أن النساء يفكرن بطريقة مختلفة عن الرجال، أو أن الأمريكيين المنحدرين من أصل أفريقي لديهم وجهات نظر فريدة تركز إلى تصنيفات بدائية، ومن شأن هذه التصنيفات أن تفصل أبعاداً معينة من المنزل الخشبي، ويعدُّ فصل سمة واحدة ثم الوصول إلى استنتاجات من أهم أسباب ارتكاب الناس للأخطاء، وبغض النظر عن دقتنا في التصنيف، يبقى التباين داخل كل تصنيف أمراً وارداً وصحياً أيضاً.

ومن الضروري أن نعرف أن أية مجموعة - حتى المجموعات التي يتشابه أعضاؤها في سمات هويتهم - متنوعة معرفياً حيث لن يمتلك اثنان أرسدة معرفية متطابقة، ونظراً إلى أن هوياتنا تؤثر في طريقة تشكيل حياتنا وفي كيفية معاملة الآخرين لنا، نتوقع أن تكون المجموعات المتنوعة الهوية أكثر تنوعاً معرفياً من المجموعات المتماثلة، وأن يتصرّف الناس بطريقة مختلفة في مجموعة متنوعة، وتدعم نتائج الاختبارات كلتا النتيجةين.

يشير تنوع الهوية إلى اختلاف الجنس، والنوع، والسن، والسمات الجسمانية. نظرياً، وهذا يختلف عن التنوع المعرفي، فبينما يتعلّق الأول بطريقة تفكيرنا، يتعلّق الثاني بطريقة تصنيفنا للناس، وعملياً يصبح التمييز غير واضح، إذ تؤثر هوياتنا فيما نعرفه، وفي كيفية إدراكنا للأحداث، وفي أسلوب تفكيرنا.

ولكي نربط تنوع الهوية بالتنوع المعرفي، علينا أن «نحلل» مفهوم «الهوية»، وهناك ثلاثة أطر ننظّم من خلالها تفكيرنا: جبل الجليد، والمنزل الخشبي، والغيمة. جبال الجليد تعني أننا نرى بعض الأشياء، بينما تخفى أشياء أخرى تحت السطح، والمنزل الخشبي يشير إلى أن الهويات تتكوّن من عناصر مترابطة تتحد لتكوّن «الكل»، فلا نستطيع تحليل هوية امرأة يابانية تعيش في أمريكا وتقسيمها إلى جزء ياباني وآخر أمريكي، وثالث أثنوي. أمّا الغيمة فتعكس التنوع في تصنيفات الهوية، حيث لكل غيمة شكلها ومكانها ومنشأها ومآلها.

وعندما نربط تنوع الهوية بالتنوع المعرفي، نستند إلى التصنيفات وفق ما نراه من جبل الجليد فوق

التنوع المعرفي للفريق ينتج مزايا التنوع. يحتاج التنوع المعرفي إلى رافعات وآليات كي تجني المؤسسات مزيداً من الأرباح في أعمالها، ولتتوصّل العلماء إلى حلول مبتكرة في العلوم، ولتحقّق المشرّعون الكفاءة في وضع السياسات، ول يخوض الطلاب مناقشات مهمة داخل الفصول الدراسية، ومع ذلك من شأن تنوع الهوية أن ينتج تنوعاً معرفياً بشكل مباشر بدمج الذخائر الفريدة المكتسبة من خبرات خاصة، أو بأن يستتبّط ذوو الهويات المختلفة أفكاراً جديدة من باقي أعضاء الفريق، ويؤثر تنوع الهوية في مزايا التنوع في القطاعات الخدمية (مثل التعليم، والاستثمار، والترفيه، والرعاية الصحية)، ومن هنا ستقل أخطاء الفريق بسبب تنوع الخبرات والتدريب، وبسبب تنوع الهوية أيضاً. عندما تمتلئ أماكن العمل، وفصول الدراسة، وقاعات المحاكم، والهيئات الحكومية بمجموعات من المشاركين المدربين متنوعي الهوية قدر استطاعتنا، ينبغي ألا ننسى الجهد المضني الذي يتطلبه الفريق المتنوع كي يتشكّل ويعمل ويتمكّن من تحدي كل عضو من أعضائه واستثمار أفضل ما فيه.



نتائج الاختبارات

تتخذ الاختبارات المستندة إلى مزايا التنوع المعرفي وتنوع الهوية أشكالاً عدة؛ إذ تتضمن بيانات علاقاتية، وتجارب مضبوطة، ودراسات حالة، وفي بعض المجالات لا سيما في دراسات الاستشراف والتنبؤ، نجد مزايا التنوع واضحة، وكما نتوقع من النظرية، تعدّ النتائج المباشرة لتنوع الهوية أكثر تفاعلاً.

أما الروابط القائمة بين قيادة التنوع والأداء فهي مُدهشة، فقد أظهرت دراسة أجريت عام 2014 على سبعة وعشرين ألفاً من كبار المديرين في ثلاثة آلاف مؤسسة كبرى روابط إيجابية بين القيادات النسائية وأداء المؤسسة، وحين استُكملت تلك الدراسة، لتغطي عامين ونصف العام: من يناير 2014 حتى يوليو 2016، وجدت المؤسسات روابط أقوى.

كانت القيمة السوقية للمؤسسات التي تمثل فيها النساء ربع القيادات العليا ترتفع بمعدل 3% عن متوسطات السوق، أما المؤسسات التي احتلت فيها النساء نصف المراكز القيادية

العليا، فقد حققت مكاسب في السوق تزيد على 10%.

وتشير الأبحاث التي عمدت إلى تحليل تنوع الأجناس والثقافة في المدن والأقاليم والأداء الاقتصادي إلى روابط قوية، إذ يرفع تنوع الأجناس الأداء في مجالات الإعلان، والاستثمار، والترفيه، والخدمات القانونية، والخدمات الصحية، والفنادق، والمطاعم، وصناعة الحاسبات الآلية، ومن شأن انحراف معياري واحد في زيادة تنوع الأجناس أن يزيد الإنتاجية بمقدار يزيد على 25% في الخدمات القانونية والصحية والاستثمار، و10% في مجال الإعلان.

ويشير تحليل مستوى الصناعة إلى أن تنوع الأجناس يحسّن الأداء حين يحلّ العاملون المشكلات، ويفكّرون بإبداع، ويجتهدون في فهم عملائهم، وكما هو متوقع من منطق مزايا التنوع، فإن زيادة تنوع الأجناس لا ترفع مستوى الأداء في الصناعات التي تتضمن

العمل الجسماني، فالمؤسسات المتخصصة في إنتاج أجزاء الطائرات، والصناعات المعدنية، والآلات، والمواد الاستهلاكية، والمنتجات الورقية، والنقل، لا تكتسب كفاءة من زيادة تنوع أجناس موظفيها، ولكي يحقق التنوع المعرفي منفعة أو ميزة تنافسية نسبية، يجب أن يكون وثيق الصلة بالمهمة التي يؤديها الفريق. ينطبق هذا المنطق أيضاً على تنوع الهوية، فلكي تخلق النساء مزايا تنوع، يجب أن تنتج أرصدتهن المعرفية مزيداً من التوقعات والأفكار المبتكرة، وحلولاً أفضل للمشكلات، أو تقييمات أكثر شمولاً للمشروعات، فحين تقوم خبيرة قانونية بوضع تشريع لإصلاح التعليم أو تقوم مسؤولة صحة عامة بتطوير برامج تحسين الصحة لتقليل الفوارق الصحية، فإنها تمتلك المعلومات والمعارف النابعة من هويتها، بينما قد لا ينطبق هذا الأمر على عالمة كيمياء تدرس خصائص البروتينات النشوية.

مزايا تنوع الهوية المؤسسية

يقود التنوع إلى تحقيق أرباح أعلى، ونصيب أكبر في السوق، ومعدلات تجديد أسرع، ومن شأن هذه الإمكانيات أن تخلق حوافز لتعيين ودعم وترقية ذوي الأرصدة الذهنية والمعرفية المتنوعة، وتعتمد مسألة العمل القائم على تنوع الهوية على القادة، والمديرين، والموظفين العاديين الذين يؤمنون بأنه يمكن لتنوع الهوية أن يُنتج مزايا مرتبطة بالمهام، وعلى الجميع أن يعملوا على تحقيق هذا الهدف.

ويتطلب تحقيق مزايا التنوع بذل المزيد من الجهد، وأن يتحلّى الناس بالرغبة في المشاركة في الفرق مختلفة الهويات، وفي حالة عدم حدوث هذا، فلن يستطيعوا تحقيق مزايا التنوع، كما يجب على المجموعات ذات الهويات المتعددة أن تتغلب على الصعوبات، فمن شأن بعض العوامل مثل خطر التمييز، والتعيز الخفي، وغيرها من الانحرافات الذهنية أن تعرقل نجاح



المجموعة، وبسبب هذه الخلافات والتكاليف، يجب أن توضّح المؤسسات أسباب ومزايا تنوع الهويّات، لأنّ مجرد الادّعاء أنّ تنوع الهوية يحسّن النتائج لا يكفي لتحقيق ذلك.

نعم، تستطيع كل مؤسسة أن تتقدّم من أحد منطلقين: أن تبدأ من منطلق أنّ الهوية لا تلعب أي دور وتطلب من مؤيدي تنوع الهوية أن يدحضوا هذا الموقف؛ أو أن تتخذ موقفاً مضاداً وتفترض أنّ تنوع الهوية مهم وتطلب من المناوئين أن يثبتوا عكس ذلك، هذا وتجد المؤسسات نفسها قريبة من أحد هذين الطرفين، فإن يعتقد معظم الناس أنّ للهوية تأثيراً قوياً، أو أنّها محدودة التأثير، في حين أنّ المنهج أو المنطلق القائم على تفكير عميق وحكمة عملية يتعامل مع كل مهمّة على حدة.

ولكي نستوعب كل إمكانات ومزايا تنوع الهوية، يجب أن نفكّر بما هو أبعد من مزايا التنوع القائمة على الهوية، آخذين في اعتبارنا ما يملكه الأفراد من ذخائر ذهنيّة وأرصدة معرفية، وبينما يرتبط تنوع الهوية بالمعلومات والمعارف الخاصّة بهوية المجموعة التي ينتمي إليها الشخص، فإنّه يرتبط أيضاً بالتصنيفات والمفاهيم التي نشكلها عن أي خط طباعة ونشر الكتب، أو المطاعم، أو الأفلام، أو الموسيقى. كما ترتبط الهوية أيضاً بالنماذج الراسخة التي نحملها في عقولنا عن كيف يعيش الناس حياتهم، أو كيف يستجيبون لتلقّي المعلومات، أو تفاعلهم مع الحوافز، وترتبط هويّاتنا كذلك بطرق حل المشكلات والأدوات التي نستخدمها وبمجموعة التشبيهات والخبرات التي نستقيها، ولكل هذه الأسباب، وإذا ما أضفنا شخصين من أمريكا اللاتينية إلى مجموعة من الأوروبيين البيض، ستمتد مزايا التنوع المحتملة إلى ما هو أبعد من سوق أمريكا اللاتينية أو الأسواق الأوروبية.

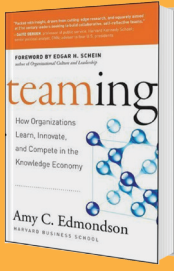
التطبيق والممارسة

يتطلّب تكوين فرق متنوّعة وبناء مؤسسات شاملة ممارسة عمّالية، وتُصبح الممارسة أسهل حين نعرف أنّ المزايا ممكنة التحقق، وتحتاج المؤسسات إلى أن تتعلّم كيف تُكوّن فرقاً، وكيف تتبنّى سلوكيّات تنتج مزايا، كما تحتاج إلى بيانات ونظريّات تسترشد بها في عملية الممارسة والتطبيق.

ولكي تتعلّم المؤسسات السلوكيّات المنتجة والمنشّطة لمزايا الفرق المتنوّعة، عليها الاحتفاء بالتنوع وتعيين موظّفين متنوعين. يجب أن تكون أماكن عملنا متنوّعة وثريةً وبانوراميّةً، وكذلك جامعاتنا، كما يجب أن تتخطّى جهود



كتب مشابهة:

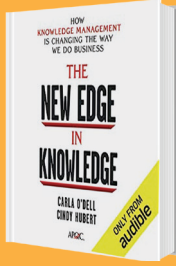
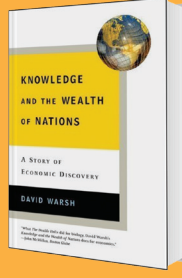


Teaming
How Organizations Learn, Innovate,
and Compete in the Knowledge
Economy.

By Amy C. Edmondson. 2014.

**Knowledge and the Wealth
of Nations**
A Story of Economic Discovery.

By David Warsh. 2007.



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

By Carla O'Dell and Cindy Hubert.
2011.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

MBRF_News

MBRF_News

mbrf.ae

www.mbrf.ae

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

qindeel.ae



قنديل | النشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

بناءً وهيئة أماكن عمل متنوعة، كل التحيزات التي تقلل من شأن النساء والأقليات وأبناء الأجيال المختلفة، وهذه هي الخطوة الأولى، فلكي نستقطب أناساً متنوعين، يجب أن تتضمن برامج التنوع والدمج تدريباً على تقليل التحيزات، ويعدُّ عدم التفرقة والتمييز من أبسط الممارسات الإنسانية في أماكن العمل العصرية الباحثة عن التنوع والمتطلعة إلى التميز والابتكار، ففي مثل هذه البيئات الحميدة لا نجد إلا القليل من ردود الفعل السلبية، لأنه يصعب خلق بنية مؤسسية موضوعية بنسبة 100%.

حين تجذب المؤسسات أعضاء متنوعين، سيعمل هؤلاء تلقائياً على إنتاج المزايا، ما يعني أن عليهم العمل دون إقصاء أحد، ويتطلب بناء ثقافة شاملة أكثر من مجرد تسطير نصوص خطابية وكليشيات رسمية في رسالة المؤسسة ورؤيتها البراقة، فالثقافة الشاملة من أهم الأسس التي تمكن الناس من استثمار أرصدهم المعرفية بأكملها، ويعني الافتقار إلى الشمول أن أحدهم في مكتب ما بمؤسسة ما، سيُشعر دائماً بأن لديه شيئاً يضيفه، ولا يستطيع أن يضيفه، ولا تحتاج ثقافة الشمول إلى دمج الناس وصهرهم كلياً كي يشاركوا حكاياتهم الشخصية ويعبروا عن أنفسهم في كل لحظة وموقف، بل يكفي أن يُقبل الناس على مشاركة أفكارهم إذا ما شعروا بالأمان، والاحترام، والحرية وامتلاك السلطة الكافية لتحمل المسؤولية.

النجاح الجماعي

يرنو كل الناس نحو مجتمع أكثر تكاملاً وشمولاً وعطاءً وسعادةً إذا ما رأوا أو حتى تخيلوا منفعة في ذلك، ولكي نصل إلى ما يمكن كلاً منا أن يسهم بمهاراته، ومعارفه، ومعلوماته الفريدة، يجب أن نتصرف بحكمة وتروٍّ. علينا أعمال المنطق، واستخدام البيانات والخبرات لتكوين فرق متنوعة، وفعالة، وقادرة على تحقيق المزايا التنافسية، ومن شأن هذا المنهج العلمي الهادف إلى التنوع والشمول ألا ينحرف ولا ينحاز إلى أي فريق، بل أن يسلك خطأً متوازياً ومستقيماً.

في ظل العولمة والأسواق المفتوحة واقتصاد المعرفة، تصبح مزايا التنوع أكثر وضوحاً يوماً بعد يوم، وتحقق مزيداً من النجاح في تكوين فرق متنوعة وفعالة، لكن الأمل والأفضل هو أن المنتمين إلى الفرق والمجموعات المتنوعة يشعرون بأهمية التعاون والتفاعل بين المفهوم المعياري للمجتمع المتكامل الشامل، وبين المفهوم الاقتصادي للفريق الفعال، وهؤلاء هم من ينظرون إلى التكامل كضرورة موضوعية لنجاحنا الجماعي، وليس من الصعب علينا في ظل التحديات والدوافع التي نعيشها، أن نبلغ هذه المكانة قريباً.

شركة تأمين تعتمد عليها أساس لحياة أكثر من سعيدة

