

2019

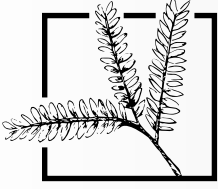
يوليو

## كتاب في دقائق

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



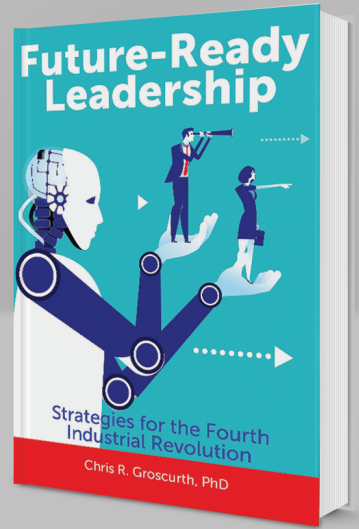
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION



عام التسامح  
YEAR OF TOLERANCE

# قادة المستقبل

## نظرة على استراتيجيات الثورة الصناعية الرابعة



تأليف

كريس جروسكورث

194

### المبادرات والمشاريع

بالعربي  
أحدث مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



2030  
LITERACY  
CHALLENGE

الإختري  
الإصنعة



برنامج دبي الدولي للكتابة  
Dubai International Program for Writing





## نبذة تاريخية عن الثورات الصناعية

انطلقت الثورة الصناعية الأولى منذ مائة عام في أوروبا وأمريكا الشمالية، في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، حيث انتقل الناس من المجتمعات الزراعية إلى المجتمعات الحضرية التي تهدف إلى الإنتاج والحدادة، حيث ظهر ابتكار القاطرة البخارية، وظهرت قوة البخار بسرعة مؤدية إلى ظهور صناعات الحديد والسكك الحديدية والمنسوجات، في حين تتميز الثورة الصناعية الثانية بفترة النمو الاقتصادي السريع التي بدأت عام 1870 واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى، ففي هذه الحقبة نمت صناعات الصلب والتفط والغاز وزادت عمليات تمديد خطوط السكك الحديدية وأنظمة التلغراف وخطوط إنتاج المصانع وظهرت الكهرباء ونشأت صناعات ثقيلة أدت إلى ظهور إمبراطوريات كبرى. بدأت الثورة الصناعية الثالثة في أواخر الخمسينيات واستمرت حتى السبعينيات من القرن العشرين. ففي عام 1958، توصل جاك كيلبي إلى تصنيع جميع مكونات الدائرة الإلكترونية في قطعة واحدة من مادة أشباه الموصلات، التي نسميها الآن "الرقائق الدقيقة"، ناهيك عن الابتكارات الأخرى مثل أجهزة الحاسوب الشخصي والإنترنت والمعلومات الرقمية وتقنيات التواصل المتحركة؛ فالحوسبة الشخصية والتواصل الرقمي ليسا فقط سوى البداية، وتعتمد الثورة الصناعية الرابعة على تقنيات الثورة الصناعية الثالثة ونماذج الأعمال الخلاقة، فهي تدمج تقنيات الثورة الصناعية الرابعة الجديدة في كل جانب من جوانب المجتمع وفي عالمنا المادي.

## في ثوانٍ...



في زمنٍ أكثر ما يشغل البشر فيه كسب الرزق والاجتهاد لأجل تأمين العيش، هناك من قطع ملايين الأميال حول العالم لنقل رسائل الأمل والتحفيز إلى مواصلة الحياة، والسعي إلى تعزيز طاقة التغيير في هذا العالم، مثل الكاتب الأمريكي زيغ زيجلر، الذي ألف أكثر من ثلاثين كتاباً عن النمو الشخصي والقيادة والأسرة والنجاح، ويأتي كتابه «حدّد أهدافك وانعم بحياة أفضل» انعكاساً لمنهجه في الحياة، من خلال تركيزه على تحديد كل إنسان أهدافه القريبة والبعيدة في حياته، وأليات الوصول إليها والقدرة على الجمع بين الفرص المواتية والتجهيزات للقادم، فكلما اجتهد الإنسان في سعيه أدرك النجاح الذي ينشده، محققاً عدداً لا بأس به من أهدافه، وما الهدف الواسع بعيد المدى إلا مجموع الأهداف البسيطة قصيرة المدى.

وفي ملخص كتاب «قادة المستقبل: نظرة على استراتيجيات الثورة الصناعية الرابعة» يحدّثنا الدكتور كريس جروسكورت، وهو عضو أمريكي نشط في الاتحاد الدولي للمدربين، عن قادة المستقبل ودورهم في ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث تتطلب القيادة الذكية المتصلة تعلم مهارات وسلوكيات جديدة تتناسب مع القيادة في العصر الرقمي، كما تتطلب نوعاً من الحضور الكامل في العمل والانخراط فيه بتركيز متمق، يعود بالفائدة على الموظفين والمؤسسات على السواء. ويركّز الدكتور جروسكورت على خصائص القيادة الثلاث، المراقبة والتعديل والحفاظ المؤسسي على الموظفين، كما يضاف إلى تلك الخصائص الثلاث التعاون وعناصره، وكذلك التطوير اللازم لقادة المستقبل ومبادئه الأساسية. وفي الملخص الثالث لهذا الشهر تتحدّث برناديت راسل، الكاتبة الإنجليزية، والمديرة المشاركة لمنظمة الفنون التي تسمى «الأرنب الأبيض»، في كتابها «دليلك المختصر للتصرف بلطف: أفعال يومية تغيّر حياتك والعالم من حولك» عن ممارسة اللطف مع الذات ومع الآخر، موجّهة نصيحةً غالية إلى كل شخص، وهي ألا يُفْرِط في جلد الذات حينما يخطئ، وأن يتسامح مع نفسه ومع الآخرين ليستطيع أن يحيا حياةً لطيفةً مليئةً بالود والتسامح، كما تتصحنا بعمل دفتر للسعادة لتدوين المشاهد التي تُشعرنا بالسعادة ومراجعتها كل فترة لإضفاء البهجة على أنفسنا.

وتؤصل راسل في كتابها لنشر الود واللطف في التعامل مع الغرباء، وتحت على تعاون الفرد مع بيئته والمحيطين به بكل بساطة، وبإضفاء ابتسامة لطيفة على قول «صباح الخير» لكل من نحب، ولو تطلّب الأمر تحديد موعدٍ نعترف فيه لمن نقدرهم بمشاعرنا نحوهم.

ولم تنس راسل أن تتصحنا باللطف مع البيئة، والماء الذي نستخدمه يومياً، والطعام الذي نأكله، وكذلك الأشياء المحيطة بنا، وما نحتاج إليه من وسائل مساعدة على أن نحيا في سعادة، ونستمتع بعلاقات مودّة واهتمام وتعاون مع الجيران وزملاء العمل وجميع من نتعامل معهم في حياتنا.

### جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



## القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة

وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، تُعدُّ الثورة الصناعية الرابعة هي الحقبة الصناعية الرابعة الكبرى في تاريخ البشرية، وقد أشارت جهات أخرى مهتمة بمستقبل العمل إلى أن الثورة الصناعية الرابعة هي عصر الماكينة الثاني أو عصر الصناعة، وقد بدأ نشر الوعي بين القادة حول تقنيات محدّدة للثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها المحتمل في القوى العاملة والنمو الاقتصادي، ولقد أصبح كل شيء ممكناً من الناحية التقنية اليوم: من المقهى الذكي الذي يعمل بقوة الذكاء الاصطناعي، إلى استخدام تقنيات الواقع المعزّز والافتراضي لإجراء المقابلات والتدريب، على الرغم من وجود كثيرٍ من الأشياء المجهولة حول الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الرابعة، فإنَّ هناك حقيقة واحدة حول مستقبل العمل، وهي أن عملية تجهيز قادة المستقبل ستكون أكثر أهمية من أيّ وقت مضى، حيث ينبغي أن يتحلّى قادة المستقبل بمستويات عالية من الذكاء البشري النابع من مهارات تفكير عقلية ونقدية واستراتيجية، والقدرة على تغيير المعرفة حول القيادة والتعاون والمهارات التدريبية والقدرة على اتخاذ أحكام أخلاقية صحيحة.



## تعريف القيادة

تتملّق القيادة بالتأثير في الأفراد والموارد وتحفيزهم وإدارتهم بحرفية لتحقيق هدف مشترك متمثلاً في الطموحات والأحلام والنتائج التي لم تتحقّق بعد، وعلى هذا النحو فإنّ القادة، بصرف النظر عمّا إذا كانوا يقودون مؤسسة ربحية، أو غير هادفة إلى الربح، أو حكومية، يفعلون ذلك وهم يتطلّعون دائماً إلى المستقبل؛ فالقائد يجب أن يتمكّن من توقُّع النتائج المستقبلية وتحديد الاتجاه للآخرين، فهم يمتلكون القدرة على فهم وسائل تحقيق النتائج المرجوة والاستفادة منها في عصر الرقمنة والتغيّرات التكنولوجية، ويؤمن قادة المستقبل بقدرتهم على مواجهة التحديات ومواكبة تغيّرات الثورة الصناعية الرابعة بفضل قدراتهم الإنسانية، ويدرك هؤلاء القادة تماماً أنّ الثورة الصناعية الرابعة قد تُحقّق بين عشية وضحاها تغيّرات هائلة لا يمكن توقُّعها في المؤسسات.

## القيادة الذكية المتصلة :

### استراتيجية الميزة التعاونية

ستتطلب القيادة في الأعوام المائة القادمة جودة اتصال أفضل بين الناس، حيث سيتعيّن على القادة استثمار وقت أطول في علاقاتهم مع أقرانهم وأتباعهم، حيث يجب أن يكونوا أكثر حضوراً وتواصلاً من أيّ وقت مضى، فظهور القادة لنقل المعلومات إلى فريق العمل وإلهامهم وتحديد الأهداف يمثّل أهمية كبيرة لنجاحهم، وستحتاج منظمات المستقبل إلى مجموعة مختلفة من السلوكيات وإلى عقلية مختلفة من القادة، حيث تتطلّب القيادة الذكية المتصلة تعلّم مهارات وسلوكيات جديدة تتناسب مع القيادة في العصر الرقمي، فإعداد عقلية ذكية متصلة يعني التخلّي عن الحكمة التقليدية والنماذج العقلية القديمة، وحتى الصور النمطية المسبقة حول القيادة، حيث أصبحت غير مفيدة في مستقبل العمل، وحين وقت تغييرها.

## مفهوم حضور القيادة

غالباً ما يعاني القادة الضغوط والتوترات في العمل، فإذا لم يعانوا ضغوط التعامل مع ملايين الدولارات، فهم يتعاملون مع زيادة أرصدة مؤسساتهم غير الهادفة إلى الربح؛ فالضغط هو الضغط، لا يتغير، ولكن ما يحقق فارقاً هو أداء القادة وتعاملهم مع ضغوط العمل المختلفة، ويجب في ظلّ العالم الجديد الخاص بالأعمال في الثورة الصناعية الرابعة، تغيير مستويات انشغال القادة وتجنّب غياب «حضور القيادة»، حيث إنّ القيادة الفعّالة والأداء الراقى في العصر الرقمي يمثل مجموعة جديدة معقّدة من المتطلّبات المعرفيّة التي يتعيّن على القادة تغيير طريقة عملهم وفقاً لها، ويتطلّب التعقيد الصناعي من القادة أن يكونوا أكثر يقظة في التعامل مع محتوى عملهم وعمليّة تدفّق تلك الأعمال، فحضور القيادة يعني أن تكون حاضراً بجميع ملكاتك في العمل الذي تتفّده.



## حضور العقل الذكي والمتصل

تمثّل حلقة التفكير والشعور والأفعال أداة أساسية لتكون قائداً أكثر حضوراً ولديك إدراك ذاتي أكبر، ويعتمد الذكاء العاطفي على الإدراك الذاتي، حيث توضّح حلقة التفكير والشعور والأفعال كيف يساعد الإدراك الذاتي وحضور التفكير القادة على تحقيق النتائج المرجوة، كما أنّ هناك كثيراً من المشاعر المختلفة مثل الغضب والقلق والخوف والحماس وغيرها، ويسمح التركيز عليها بأن يكون القائد حاضراً مع فريقه ويساعده على إدارة المشاعر ذاتياً.



## أهمية حضور القيادة

يشير حضور القيادة إلى حالة الوجود في الوقت الحالي، والدراية واليقظة الكاملة والابتعاد عن أي مشوّشات تؤثر في عمليّة التفكير، فهو عكس الفوضى، في عالم العمل، الذي غالباً ما يوحى بالفوضى، يكون حضور القيادة أكثر أهميّة من أيّ وقت مضى، لأنّه حتّى عندما تكون الأمور فوضويّة، قد يكون الحضور الذهني هو الشيء الوحيد الذي يتحكّم فيه القائد، فالحضور هو الوعي والتركيز والتحكّم المطلق في الأفكار والمشاعر والسلوكيات، حيث يجب أن يتعلّمه القادة والموظّفون على السواء في العصر الرقمي، كي يعملوا على نحو أعمق وأفضل، ويكونوا أكثر تفكيراً؛ فالحضور الكامل في العمل والانخراط فيه بتركيز متعمّق، يعود بفائدة كبيرة على الموظّفين أنفسهم وعلى المؤسسات.



## أهمية تعزيز ثقافة الحضور الذاتي

سيتميّف القادة الذين يبنون ثقافة الحضور الذاتي بشكل أكثر فاعليّة مع التوجّهات العملاقة للثورة الصناعيّة الرابعة والتقنيات والأفكار الصناعيّة الخلاقة، فمن يتقن الحضور الذهني والعاطفي والحضور وقت التصرّف، سيقود الابتكار والأفكار الخلاقة، ويتمّ تعريف ثقافة الحضور بتقديم مجموعة واضحة من القيم التي تُمارَس من خلال السلوكيات في جميع أنحاء المؤسسة، وهناك قيم وسلوكيات بسيطة تنطوي عليها ثقافة الحضور، وهي: الشفافية والأمانة والتواضع والتعاون والعلاقات الجيدة والتعاطف والنزاهة والأنظمة والمساءلة.



## كيفية تعزيز الحضور

يبدأ تعزيز الحضور بالإدراك الذاتي وتحديد هدفك، فإذا لم تكن أهدافك واضحة، فسوف تكافح من أجل أن تكون حاضراً بالكامل في عملك وفي حياتك عموماً؛ فالقائد الذي لا يمتلك رؤية واضحة عن أسباب العمل، ينقل لموظفيه شعوراً بعدم الارتياح والقلق، ويكون هذا القلق شائعاً على نحو خاص بين القادة الشبان في بداية حياتهم الوظيفية، كما أنّ عدم تحديد أسباب العمل بوضوح يؤدي إلى مواجهة صعوبة في تحديد النتائج المرجوة والحفاظ على حضور التفكير والشعور والأفعال. إضافة إلى ذلك يُعدّ حضور التفكير هو مفتاح التحكم في إدراكنا لمشاعرنا وأفعالنا؛ فالقائد ذو الحضور المتميز في التفكير والمشاعر والقدرة على التصرّف، لديه قدرة شديدة على مراقبة حالات التصرّف العاطفيّة والسلوكيّة وتعديلها والحفاظ عليها.



## حوار النظراء

يعدّ الحوار إحدى أقوى الاستراتيجيات لتعزيز الحضور الذاتي بالنسبة للآخرين وقابليّة التكيف مع تحديات المستقبل فيما يتعلّق بتحديات الثورة الصناعيّة الرابعة، ومع ذلك لا يدرك معظم القادة ماهية الحوار، وأهميته، وكيفية إجرائه أو كيفية قياسه؛ فالحوار أكثر من مجرد كلام بين شخصين، فهو نهج خاص لإبراز المعنى وخلق التفاهم مع الآخرين من خلال الكلمات والأفعال، ولا يدور الحوار حول عملية المحادثة وصنع المعنى، وإنما حول نتيجة "نقل" المعاني إلى الآخرين، ويتطلّب الحوار عقلية مختلفة حول التواصل، وكذلك مهارات الاتصال المختلفة، فهو ينطوي على الإصغاء العميق والمناقشة وسرعة الاستجابة.

## نموذج SCARF

نموذج SCARF هو أداة مفيدة للغاية لمراقبة عقلك والاستجابة لمطالب حضور أكبر في مؤسسات الثورة الصناعيّة الرابعة، وفي الأساس يمثّل هذا النموذج تجارب مختلفة، ويتكوّن من خمسة عناصر، وهي:

1. Status الحالة: وهي تمثّل الأهمية بالنسبة إلى الآخرين.
2. Certainty اليقين: ويمثّل المخاوف التي ينطوي عليها التنبؤ بالمستقبل.
3. Autonomy الاستقلاليّة: وتمثّل الإحساس بالتحكّم في الأحداث.
4. Relatedness الارتباط: ويمثّل الشعور بالأمان مع الآخرين.
5. Fairness النزاهة: وتمثّل مفهوم التعاملات المتبادلة مع الآخرين بإنصاف.

## سرعة القيادة وتوافقها مع وتيرة التغيير

السرعة هي العنصر الأول في القيادة عالية السرعة، ومن المعروف أن وتيرة التغيير في المؤسسات تزداد بثبات منذ الستينيات، وتتوافق الزيادة مع تبني الحوسبة والتقنيات المتحركة، حيث تتضاعف قوة الحوسبة كل عامين، وهي ظاهرة معروفة باسم «قانون مور»، ولم يتم ملاحظة هذه الوتيرة الاستثنائية للنمو في أي جانب آخر من جوانب الحياة أو التقدم التكنولوجي من قبل في تاريخ البشرية، وهذا هو السبب في أن اتجاهات الثورة الصناعية الرابعة الضخمة تختلف كثيراً عن الاتجاهات الضخمة الميكانيكية في العصور الصناعية السابقة، ولقد دفعت سرعة النمو وقوة المعالجة بعض خبراء الصناعة إلى افتراض القوى التي ستستمر في تشكيل القوى العاملة العالمية.



## خصائص القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بثلاث خصائص، وهي:

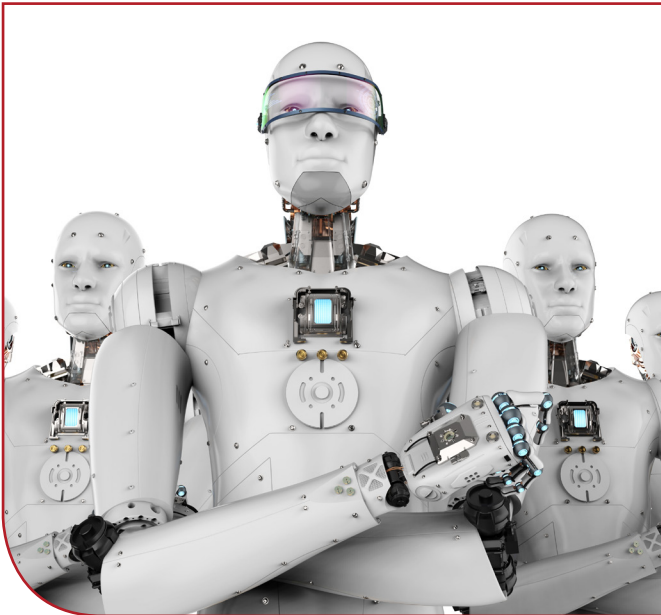
1. المراقبة: حيث يراقب القائد الرشيق تأثير السرعة في أتباعه من خلال الاستقصاءات المؤسسية والحوارات الذكية المتصلة وطاولات الابتكار المستديرة.
2. التعديل: يستخدم القائد الرشيق أساليب قائمة على البيانات لمعرفة كيفية تعديل وتيرة التغيير ومواكبة التحديات المطروحة.
3. الحفاظ: يستثمر القائد الرشيق في الحفاظ المؤسسي على الأفراد الذين يعملون معه، حيث ينطوي الأمر على إعادة بناء النظام البيئي السلوكي للمؤسسة وإصلاحه وتجديده.

## الرشاقة المؤسسية

تتطلب الرشاقة المؤسسية التوقع والإقدام وتوجه القيادة نحو المناطق التي تتطلع إليها المؤسسات الأخرى فقط، ويقضي معظم القادة أوقاتاً صعبة في تأمل الربع القادم من السنة، ولا يفكرون في السنوات الثلاث أو الخمس القادمة، مع أن الثورة الصناعية الرابعة تتطلب أن تكون المؤسسات ذات صلة بالعملاء وتوقعاتهم، وأن تكون أكثر استجابة ورشاقة في التعامل مع سرعة التغيير العالية والتحديات المستقبلية، وإلا فسينتهي بها المطاف ضمن ركب المؤسسات التقليدية غير المستعدة للتعامل مع المستقبل.

## سرعة استجابة قادة المستقبل

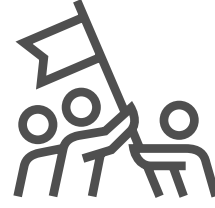
تمثل العقلية الذكية المتصلة وسيلة لمراقبة التغيرات في الأعمال والمجتمع والتكنولوجيا والاستجابة لها والتعامل معها، وترشح عقليات القادة ما يرونه ويشعرون به ويفعلونه، فالقادة ذوو العقلية الذكية والمتصلة يتطلعون إلى المستقبل ويستجيبون أسرع من غيرهم، فهم يتطلعون دائماً إلى الأمام، ولا يعرضون المؤسسات للخطر، فهم يهتمون بما يرونه في الأفق، ولديهم القدرة على تغيير اتجاههم بسرعة، استجابة للملاحظات والرؤى والآثار التي يرونها، وتظهر رشاقة القادة الأذكياء والمتصلين في الاهتمام بالإشارات والمقدمات التي يتجاهلها أو (ببساطة) لا يراها الآخرون، فهم غير مقيدين بوسائل التواصل الاجتماعي أو الأجهزة التقنية، بل يُعدون مفكرين أنظمة، حيث يرون دوائر التأثير في قلب الفوضى.





## فهم الاتجاه في عصر عدم اليقين

يُعدُّ الاتجاه هو العنصر الثاني في القيادة شديدة السرعة، وبيمننا التفكير التقليدي في الاتجاه صوراً للقيادة الذين يُصدرون التوجيه أو الذين يوجّهون تصرفات الآخرين، ويشبه هذا الاتجاه ما يراه فريدريك تايلور: أن المديرين أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، بل ولديهم أيضاً واجب إيجابي للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم، وعلى الرغم من أنه سيكون هناك دائماً حالات يتعين فيها على القادة "تولي المسؤولية"، فإن قيادة الثورة الصناعية الرابعة لا تتعلق بتوجيه الآخرين أكثر مما كان عليه الوضع في العصور الصناعية السابقة، ويمكن تحقيق بناء الثقة في اتجاه مؤسستك من خلال إشراك أتباعك في تحديد اتجاه أو رؤية مشتركة، والاستماع إلى احتياجات العملاء ومناقشة الأفكار معاً، واستخدام التحليلات المتقدمة للتنبؤ بتوجه الأسواق، وإذا لم يشعر الأتباع والموظفون لديك بالاستماع إلى أفكارهم أو إشراكهم في تحديد الاتجاه، فستتأثر الاستراتيجية وتنفيذها، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء.



## التعاون

تطوي عملية التعاون على تنسيق العمل لتحقيق الأهداف والقيم المشتركة، حيث إنها مطالب متزايدة باستمرار تواجه القيادة في الثورة الصناعية الرابعة، وتصنع فرق العمل معاً بتناغم وتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة، ويجب على القائد نقل القيم المشتركة إلى جميع أعضاء فريقه لنشر ثقافة الإيمان بالهدف الواحد وبث الأمل في تحقيقه ونشر ثقافة التعاون لمواجهة تحديات المستقبل، ويخفق معظم القادة في توصيل فكرة القيمة المشتركة بفاعلية عند محاولة تنسيق التعاون عبر القطاعات الوظيفية المختلفة، مما يؤدي إلى إخفاق التعاون في توليد القيم والمخرجات المرجوة، ويجب على القادة تعزيز مفهوم المستقبل المشترك بين فريق العمل وشركاء التعاون المهمين، ويمثل المستقبل المشترك التزامات بين طرفين أو أكثر تحت شعار "نحن في ذلك معاً".

## الميزة التعاونية تتطلب رفع كفاءة قادة الفرق والموارد البشرية

إن التواصل الجيد والتعاون المثمر من القدرات والمهارات التي يجب بناؤها على جميع مستويات المؤسسات الذكية والمتصلة، وسيلعب قادة الفريق أدواراً حاسمة في مساعدة كبار القادة على الاستفادة من استثمار الفاعلية وإعادة وتنفيذ الأولويات التي يحددها كبار القادة، ويجب على قادة الفريق تعلم كثير من المهارات التكتيكية وإتقانها لدعم استراتيجية تعاون المؤسسة، وسوف تحتاج المؤسسة المستعدة للتعامل في المستقبل إلى توظيف كفاءات وكوادر من القادة المتعاونين والعمل على تمهينهم وتطوير أدائهم، وفي المؤسسات التي تركز على المستقبل، يكون لكل فرد دور فريد ينفذه، فدور القيادة الذكية الناجحة هو تصميم استراتيجية التعاون وتعزيزها على جميع المستويات من خلال إيجاد الشخص المناسب وتوظيفه في المكان المناسب.

## الميزة التعاونية

تمثل الميزة التعاونية الاستجابة لاستراتيجية الأعمال فيما يتعلق بخلق "الميزة التنافسية" داخل سوق أو صناعة ما، فهي إحدى استراتيجيات خلق القيمة واستدامتها، وتعزز الميزة التعاونية من قوة العلاقات والاتصالات والتقنيات الحديثة والاحتمالات الجديدة لتغيير وضع المؤسسة أو إنشاء مؤسسة جديدة في سوق جديدة بالكامل، بما يخلق أشكالاً متنوعة من القيمة ويحافظ على استدامة المؤسسة والأشخاص العاملين فيها، وتظهر القيمة التي تخلقها الميزة التعاونية في أشكال مختلفة، وتؤدي الميزة التعاونية إلى تحسين عملية حل المشكلات والابتكار، والجدير بالذكر عند تنفيذ التعاون على نحو صحيح أن الفرق المختلفة تتمكّن من مضاعفة مجهوداتها وزيادة قدرتها على التفكير الإبداعي.



## عناصر التعاون الذكي

الهيكل

الاستراتيجية

القيم المشتركة

الأنظمة

الأنماط

المهارات

فريق العمل

### وتظهر تلك العناصر على النحو التالي:

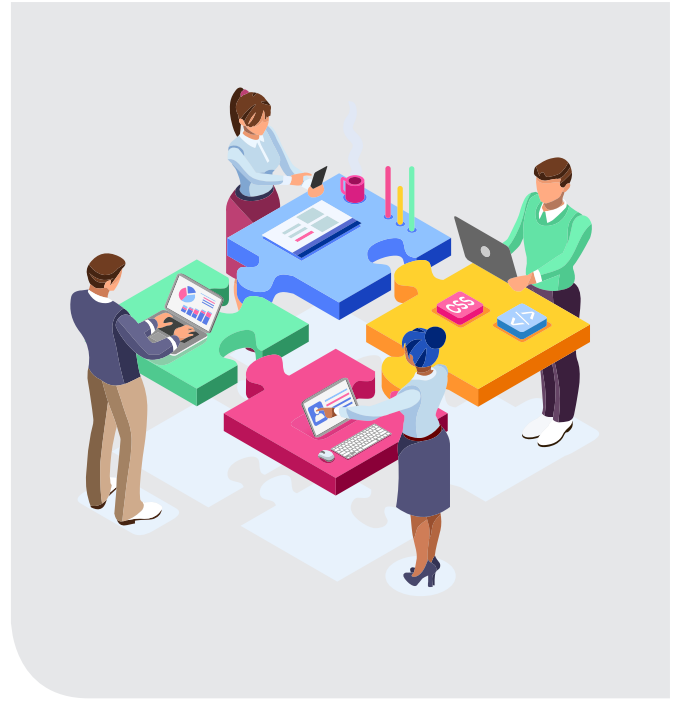
**من المنافسة إلى التعاون:** تتطلب القيادة الذكية المتصلة التطور من عناء المنافسة للحصول على الصلاحيات إلى التعاون لإطلاق العنان لقدرات فريق العمل.

**من الندرة إلى الوفرة:** تتطلب القيادة الذكية المتصلة رؤية الصلاحيات على أنها مصدر متوافر ومتجدد للطاقة، وليس مصدراً نادراً يُدخّر.

**من الانعزال إلى التوزيع:** تتطلب القيادة الذكية المتصلة أن يترك القادة فكرة أن الصلاحيات يمكن عزلها أو تقييدها، بل على العكس يجب عليهم تقبل فكرة أن الصلاحيات توزع بين أعضاء الفريق.

**من توجه السياسات إلى التوجه العملي:** تتطلب القيادة الذكية المتصلة أن يتوقف القادة عن ممارسة السياسات والبدء في التنفيذ العملي لها.

**من السيطرة إلى التحرر:** تتطلب القيادة الذكية المتصلة منح الصلاحيات الحرية للتدفق، فالسيطرة على الأفكار والمعلومات والمعرفة والقدرات لا يؤدي إلى تطور المؤسسات، بل على العكس يؤدي إلى إخفاقها.



## خمسة مفاهيم عن التعاون

تأتي هذه المفاهيم من عقلية متأصلة لدى القادة حول القوة والتعاون، ونظراً إلى أن هذه الأفكار متأصلة في الثقافة التنظيمية الحديثة، فغالباً ما يأخذ القادة هذه الافتراضات كمسلّمات، فالتعاون كلمة تحمل كثيراً من الإيجابيات المرتبطة بها على النحو الآتي:

1. يؤدي التعاون إلى نتائج أفضل.
2. يكون التعاون ممكناً دون تغيير طريقة مكافأتنا للأداء أو تقييمه.
3. يمكن للعقليات القديمة التي تفكر في المنافسة أن تتعايش في ظلّ مؤسّسة تعاونية.
4. تستخدم المؤسّسات التعاونية وغير التعاونية المعلومات بالطريقة ذاتها.
5. ببساطة: فالتعاون هو أفضل شيء يمكن فعله.

## التطوير

إنّ ثقافة التعلّم والتطوير الجديدة هي التي تقود مستقبل العمل! لقد أصبح التعلّم المستمرّ والمتواصل استراتيجية أساسية للتطوير الفردي والجماعي والتنظيمي، ولا يمكن أن تعمل المعرفة المعقّدة التي تزيد من الإبداع البشري والتفكير النقدي والذكاء العاطفي، إلا إذا استثمرت المؤسّسات في النموّ والتطوير مدى الحياة لشعوبها، ويتغيّر دور التعلّم والتطوير في المؤسّسات، حيث أصبحت الصناعات والمؤسّسات والمهن في مجملها متخصصة للغاية، بل ومقسّمة، وتمرّ كل مهنة قائمة على المعرفة بهذا التغيّر، ولقد أصبح العمل متعدّد التخصصات ومعقّداً، ممّا يعني أنّه يتوجّب على الأفراد تعلّم كيف يتقن كثيراً من أنواع الأعمال المختلفة على مدار العام، في مؤسّسات المستقبل، سيكون لدى القادة، على جميع المستويات، المعرفة والأدوات والمهارات والمحفّزات اللازمة لتطوير القوى العاملة لديهم.







## قياس نجاح التطوير

يمكن أن يُقاس نجاح التطوير على المستوى الفردي أو على مستوى الفريق أو المؤسسة، فهناك نوعان للقياس، وهما: تقييم الإمكانيات وتقييم الفاعلية. يستخدم تقييم الإمكانيات أساليب الكشف عن القدرات والإمكانيات لدى المؤسسة، ومعرفة مكان المؤسسة فيما يتعلق بمجال صناعتها، وقياس تقييم الإمكانيات حالة التطوير بين فرق العمل وداخل المؤسسة ككل، ويناقش موضوعات مثل المعرفة والمهارات والخبرات والأداء وغيرها، في حين يكون تقييم الفاعلية بمثابة تحديد لكفاءة وفاعلية العمل والمؤسسة، ويستخدم القادة معايير تقييم الفاعلية لتحديد كيفية حدوث عملية التعلم والتطوير على مستوى الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة، وتشمل معايير تقييم الفاعلية أشياء مثل: مستوى معرفة الأفراد، وعدد الموظفين الذين تعلموا مهارات معينة، إضافة إلى عدد الدورات التدريبية التي تُجرى في السنة أو مستوى الأداء في وظيفة معينة.



## أن تبدأ صغيراً، خيرٌ من ألا تبدأ على الإطلاق

يجب أن يتحلّى قادة المستقبل بروح المبادرة فيما يتعلّق بنموّ حياتهم الوظيفية وعملية التطوير لمهاراتهم وقدراتهم. يفتقد معظم القادة الوعي والمهارة والشجاعة عند الحديث عن إجراء حوارات صريحة مع أتباعهم حول أفكارهم عن العمل أو طموحاتهم ذات الصلة، وقد يبدو الحديث عن نموّ المسار الوظيفي أو الطموحات غريباً بالنسبة إلى الموظفين الشبان نتيجة نقص الخبرة أو غياب الشفافية أو عدم الثقة والشك، أمّا بالنسبة إلى القادة فقد يبدو غريباً لعدم وجود إطار عمل أو معالم واضحة لقياس عملية تقدّم سير الأعمال.

## خمسة مبادئ للتطوير العميق

- تقدّم المبادئ الخمسة للتطوير العميق إطاراً يساعد على توضيح أهمية التطوير العميق كأفضل الحلول لإصلاح توجّهات التعلم والتطوير، حيث يمكن استخدامها لتقييم أساليب المؤسسة والعقليات الجماعية الموجودة فيها فيما يتعلّق بعملية التطوير، وتتمحور مبادئ التطوير العميق حول الآتي:
1. **النتائج:** تُعدّ عملية التطوير العميق عملية تحويلية.
  2. **إجراء عملية التطوير:** هي عملية مستمرة لا تتوقف.
  3. **التكامل:** عملية التطوير العميق هي عملية متكاملة مع العمل.
  4. **التصميم:** تناسب عملية التطوير العميق وظيفة العمل المُعدّة له.
  5. **الاستراتيجية:** عملية التطوير العميق هي عملية مقصودة ومحدّدة المعالم.

## التطوير العميق

يُعدّ التطوير العميق عملية تحويلية للمتعلمين تؤدي إلى تغيير في العقليات وتعزيز القدرات والدوافع لتغيير العالم المحيط، حيث تشمل التقدّم في مستوى المعرفة المكتسبة، إضافة إلى خبرات حياتية عملية من واقع العمل، وكذلك قد يشمل التطوير العميق التعلم الذاتي السريع والتعلم النظامي الذي يشمل التدريب المكثّف الذي يركّز على تغيير العقليات، وبمرور الوقت يتغيّر دور التطوير العميق داخل المؤسسات، التي لا تعدّ بدورها أماكن لإنجاز العمل فقط، بل هي أماكن يتعلّم فيها الأفراد ويتطوّرون ويحقّقون أهدافهم الحياتية، ويجب على المؤسسات التي ترغب في الحصول على أفضل نتائج التفكير الإبداعي والابتكاري من موظفيها أن تتبنّى حقيقة حاجة الجنس البشري إلى التطوير العميق.

## كيف تعرف هدفك الأسمي في الحياة

بالطبع لديك هدف في الحياة، ويمكنك أن تجد رسالتك وهدفك الأسمى، ولا يتعلّق هذا الأمر بمنظور الإيمان فقط، بل يتعلّق بأي أفكار أو معتقدات، فكلنا قد نجد رسالتنا في هذا العالم الذي سيمنحنا حياة مثمرة ومُرضية تزوّدنا بالحماسة وتُحفّزنا إلى إحداث تغيير، وما من أحد مطالب بالبحث عن ذلك الهدف أو الرسالة، بل ستأسره تلقائياً دون سابق إنذار، ويجب أن تكون هذه الرسالة مناسبة لشخصيتك وطبيعتك، فلا أحد ينجذب إلى هدف أو رسالة غير ملائمة له، ويجب أن تكون الرسالة مقترنة بالشغف، فمن دون شغف لن تكون لديك طاقة لتحقيق هدفك، ويجب أن تدرك أن كون الشخص صاحب الرسالة لا يتعلّق بشخصه وإن كان ذلك مهماً له، بل يتعلّق إلى حدّ كبير بمساعدته للآخرين، حيث يتحوّل إلى مصدر للخير بالنسبة إلى من حوله.



## الفطنة

تحمل الاتجاهات الضخمة التي تحدّد العصر الرقمي في طياتها الوعود بأن تؤدي إلى وظائف وفرص تعليمية جديدة، وعمليات تقدّم مفاجئة في المجالات التقنية، وتنطوي هذه الاتجاهات أيضاً على احتمالية تهديد الاستقرار الاجتماعي والثقة في المؤسسات الاجتماعية، ولا يمكن للقادة لعب دور المشاهد السلبي في مستقبل العمل، حيث يجب عليهم ممارسة التأثير الأخلاقي والعملي في تشكيل مستقبل العمل ومستقبل الحياة، وتتطلب أنواع قرارات القيادة والخيارات حول تحديات الثورة الصناعية الرابعة ما يُسمّى بفطنة القيادة، وتعني الفطنة حرفياً القدرة على التمييز بين الخيارات البديلة والبت فيها والحكم الجيد عليها، ومن ناحية أخرى تُعدّ الفطنة عملية أكثر تفكيراً وحرية للحكم على الأمور، إضافة إلى أنها خيار أخلاقي.



## الفطنة وقادة المستقبل

تتطلب الفطنة العناية والوقت والجهد، وبخاصة عندما يتعلّق الأمر بمساهمين عدّة، فهي تحتاج إلى شكل متطوّر من الحوار والتواصل بين مختلف الأطراف لخلق تفاهم مشترك حول الأغراض والأهداف والغايات والقيم المختلفة، ولتحديد كيفية بناء مستقبل مشترك مع الجميع، وتهتمّ الفطنة بالتحديات العملية ذات الصلة بمساعدة القادة على التفكير الجيد لوضع السياسات لتحديد ما يتوجّب على المؤسسات عمله، وتمثّل الفطنة عنصراً مهماً لاستراتيجية المؤسسات المستعدّة للمستقبل، ومع ذلك بدلاً من التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، يتطلّب التعامل مع المستقبل والتغلّب على تحدياته أن يسأل القادة: ماذا ينبغي أن يحدث في المستقبل؟ فهذه العقلية الواعية هي ما تتطلّبها قيادة الثورة الصناعية الرابعة، والفطنة التي تركّز على المستقبل وعملية صنع القرار تتطلّب حضور الذات والتعاون وأدوات متطورة للتواصل.

## اتخاذ القرار وفطنة القيادة

تعدّ عملية اتخاذ القرار وفطنة القيادة من أعقد العمليات فيما يتعلّق بالمعلومات، حيث دائماً تكمن المشكلة في التعامل مع البيانات والمعلومات المتاحة ومقارنة التكاليف والأرباح وتحديد الخسائر والمكاسب، ممّا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار، وتساعد الفطنة القادة على اتخاذ أفضل القرارات، فهي تساعد المؤسسات على تقليل حجم المخاطر وزيادة الفرص الربحية للمؤسسة، وتمثّل الفطنة أسلوباً قوياً لبناء المستقبل والقيم المشتركة بين المجتمعات التي تمرّ بمراحل من الضغط والتوتر وعدم اليقين.

## الأهداف الثلاثة لفطنة الثورة الصناعية الرابعة



1. الكفاءة، وهي تتطوي على ثلاثة أسئلة:

- كيف يمكن تقليل التكلفة؟
- كيف يمكن زيادة الموارد؟
- كيف يمكن العمل في مجال صناعة ضعيف؟

2. الفاعلية، وهي تتطوي على ثلاثة أسئلة:

- كيف يمكن نمو الأرباح؟
- كيف يمكن الابتكار والتميز عن المنافسين الآخرين؟
- ما الاستثمارات التي ستحقق أعلى الأرباح في مجال الابتكار؟

3. الأخلاقيات، وهي تتطوي على ثلاثة أسئلة:

- ما الذي ينبغي عمله، لتقديم أفضل الخدمات على نحو جيد؟
- كيف يمكن فعل أقل الأضرار؟
- كيف يمكن تحقيق التوازن بين الغرض والربحية ورخاء ورفاهية الجميع؟

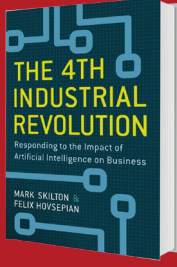


### نبذة عن المؤلف

كريس جروسكورت

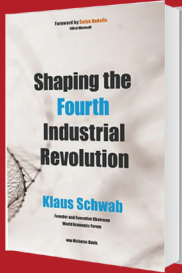
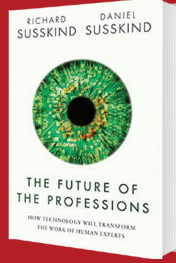
هو مستشار ومدرب في مجال القيادة والفاعلية التنظيمية، وهو مستشار مرغوب فيه لدى مؤسسات وشركات قائمة فورتن 500، ومؤسسات التعليم العالي، وقادة المنظمات غير الهادفة إلى الربح، وقد شغل الدكتور جروسكورت مناصب قيادية في مؤسسه غالوب، وجامعة ميشيغان، وبرنامج ترينتي للصحة، وهو أيضاً مستشار استراتيجي لبعض كبار المسؤولين التنفيذيين في المستوى (ج) وفرق عملهم على مستوى العالم، وقد نشر د. جروسكورت كثيراً من المقالات في المجلات المختلفة وفصول كتب ومقالات في مجلة غالوب بيزنس تمّت مراجعتها من أقرانه، وحصل على الدكتوراه في عمليات الاتصال الإنساني من جامعة جورجيا، وهو حاصل على درجة البكالوريوس والماجستير في دراسات الاتصال الإنساني من جامعة ميشيغان الغربية، فالدكتور جروسكورت هو عضو نشط في الاتحاد الدولي للمدربين، ويعيش كريس في ديترويت في ولاية ميشيغان ويعمل هناك، وله مدونة على الموقع [leadership4ir.com](http://leadership4ir.com).

### كتب مشابهة:



**The 4th Industrial Revolution: Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business**  
Mark Skilton, Felix Hovsepian  
2017

**The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts**  
Richard Susskind, Daniel Susskind  
2017



**Shaping the Fourth Industrial Revolution**  
Klaus Schwab, Nicholas Davis  
2018

### 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](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF\\_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

[mbrf.ae](http://mbrf.ae)

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

[qindeel\\_uae](https://www.facebook.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 | قنديل  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution





اتصالات

معاً

تطبيق الشروط والأحكام

**Freedom**

خط الفاتورة الجديد كلياً بدون التزام.

اختيارك.. **بكيفك**.

عالم من حرية الاختيار والتواصل والبساطة بانتظارك مع باقات خط الفاتورة Freedom. استمتع بمزيد من البيانات والدقائق مع أو بدون عقد اشتراك.

[etisalat.ae/freedom](http://etisalat.ae/freedom)