

القيادة بشجاعة وبصيرة

كليات المجتمع كمحرك للنمو الاقتصادي والتحول

نعيش في خضم تطور كبير في التعليم العالي مع زيادة الطلب على الشفافية، والوصول الفوري، والتجارب السلسة التي يقودها التقدم التقني الخارق في كل شيء، من السيارات الكهربائية (EV) والقيادة الذاتية، إلى منصات الشبكات الاجتماعية والأسواق الافتراضية الجديدة. وفقًا لتقرير Hechinger، "تكمّن أكبر الفرص لكليات المجتمع في البرامج المبتكرة المتجذرة في الاحتياجات المحلية، والمتوافقة مع فرص العمل المتاحة، والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل الواقعي."

يقدم لي لامبرت، المستشار وصاحب الرؤية لكلية بيما المجتمعية في توكسون، أريزونا، نظرة ثاقبة لدور كليات المجتمع في اقتصاد التعلم الجديد، ويتناول الخوف من المجهول، ويتحدث عن الشجاعة اللازمة للقيادة في وقت مستمر وشديد الاضطراب.

في هذه المقابلة الحصرية مع المستشار، يشارك رؤى إضافية من أحدث أعماله مع The Project on the Workforce والكتاب الذي سيصدر قريباً، محركات الاقتصاد الخفية الأمريكية: كيف يمكن للكليات المجتمعية أن تقود الرخاء المشترك. يناقش كيف تتطور كلية بيما المجتمعية ويصف منهجه في التحول وما يلزم لدفع النمو الاقتصادي.

عقلية النمو والقيادة بشجاعة

ما هي المهارات القيادية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحويل كليات المجتمع الأمريكية من "محركات اقتصادية خفية" إلى "محركات للنمو الاقتصادي والازدهار المشترك"؟

لي: أعتقد أنه يبدأ بالعقلية. هل لديك عقلية نمو أو عقلية ثابتة؟ إذا سألت شخصاً هذا السؤال، فمن المحتمل أن يقول، "نعم، لدي عقلية النمو." لكن عندما تتحقق منهم، وتساءل عن الإجراءات التي اتخذوها، تكتشف الدليل الحقيقي على عقلية النمو. يسلط هذا الدليل ضوءاً مختلفاً على الأشياء ويساعدنا على فهم ما يعنيه حقاً أن يكون لديك عقلية نمو.

أعتقد أنه من المهم أن نطور بعض النماذج العقلية، أو بعض الأطر، لنتمكن من التفكير في التحديات والفرص التي أمامنا. على سبيل المثال، هناك العديد من الأسئلة الشاملة التي أطرحها على أنفسنا دائماً أنا وفريقي. إلى أين يتجه عفريت التغيير، وكيف نصل إلى حيث يتجه؟ ما الذي يمنعنا من الوصول إلى هناك؟ ما المشكلة التي نحاول حلها وما هي البيانات والأدلة التي ستدلنا عليها؟ نحن بحاجة إلى فهم كل هذه الأدلة وتحديد مسار التغيير.

يمكننا أن ننظر إلى هذا الدليل من خلال 4 عدسات للابتكار حتى نتمكن من تسخير هذه الاتجاهات وفهم ما هو مطلوب لمساعدتنا على التحرك نحو المستقبل. هل أنت على استعداد لتحدي "القناعات الحالية" أو الوضع الراهن من أجل إدراك الفرص التي أمامك؟ بمجرد أن يكون لديك خط رؤية واضح، ومعرفة ما يجب القيام به للوصول إلى هناك، فهذا هو المكان الذي تأتي فيه الشجاعة والتفاهم. على سبيل المثال، هل تفهم السلوكيات ومجموعات القيم المرتبطة بحقائق الذكاء الاصطناعي والخوارزميات؟ هذا هو جوهر وجود عقلية رقمية. وفقاً للمؤلفين Paul Leonardi و Tsedal Neely في كتابهم **The Digital Mindset: What it Takes** حقاً لتزدهر في عصر البيانات والخوارزميات والذكاء الاصطناعي، فإن العقلية الرقمية هي مجموعة من المواقف والسلوكيات التي تمكن الأفراد والمؤسسات من رؤيتها. إمكانيات جديدة ورسم مسار للمستقبل باستخدام البيانات والخوارزميات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

هناك مزيج من العالمين الرقمي والمادي، لذلك نحن بحاجة إلى فهم أفضل السبل للعمل في هذا العالم. في كتاب Ian Morrison The Second Curve ، هناك مساحة تسمى الفضاء الحدي الذي يقع بين منحنى العصر الصناعي ومنحنى العصر الرقمي. إنها في تلك المساحة الحدودية حيث تصل إلى مفترق طرق. هل ستبقى على المنحنى الصناعي؟ أم أنك تقوم بالانتقال إلى المنحنى الرقمي؟ الشجاعة هي أحد مفاتيح إجراء هذا الانتقال. هل لديك الشجاعة لفعل الشيء الصحيح ... ليس الشيء الشائع أو السهل ... ولكن الشيء الصحيح؟

الإستراتيجية والمحاذاة والتماثل

كيف تستجيب شركة Pima للاضطرابات الكبيرة في الصناعات عالية النمو مثل السيارات الكهربائية وإنتاج بطاريات السيارات الكهربائية والمركبات ذاتية القيادة؟

لي: دور القائد هو قيادة التغيير. هذا هو جوهر ما تفعله كمدير تنفيذي، أو بصفتك شخصاً في جناح C، أو كعميد كلية. يتطلب التغيير الرائد في سياق القرن الحادي والعشرين عقلية مختلفة عن القرن العشرين. على سبيل المثال، دعنا نعود إلى ما كتبه إيان موريسون عن المنحنيين. نحن نعلم أن التحول ذاهب إلى هذا العصر الرقمي الجديد، وما زلنا عالقيين في نموذج العصر الصناعي. فكيف ننتقل من نموذج العصر الصناعي إلى نموذج العصر الرقمي؟ ما هو تفكيرنا الاستراتيجي وما هي استراتيجياتنا التي ستمكننا من تحقيق ذلك؟

إذا كنت قد قرأت من قبل الإستراتيجية الجيدة، الإستراتيجية السيئة لريتشارد روميلت، فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها تحتوي على ثلاث أجزاء رئيسية: (1) تشخيص المشكلة، (2) تطوير مجموعة من المبادئ التي توجه تطوير الحلول، و (3) تطوير مجموعة إجراءات متماسكة لتنفيذ تلك الحلول. هناك إستراتيجية جيدة وإستراتيجية سيئة. ما سأشاركه معك هو ما أعتقد أنه إستراتيجية جيدة لقيادة التغيير في العصر الرقمي. أحب أيضاً استخدام التشبيهات والاستعارات للمساعدة في تشكيل تفكيري.

من المقارنات التي أحب استخدامها هي موسيقى Apple وقائمة تشغيل Apple. من أجل تمكين قائمة تشغيل Apple من الحدوث، هناك أشياء معينة يجب أن تحدث تقنياً لإنشاء قائمة التشغيل. أولاً، يجب أن يكون هناك نظام أساسي يمكنك من خلاله الوصول إلى أغانيك وإنشاء قائمة التشغيل الخاصة بك. تحتاج أيضاً إلى فصل الأغنية عن الألبوم. الآن لا تقتصر أغنيتك على الألبوم ويمكنك رفع الأغنية وسحبها ووضعها في قائمة التشغيل الخاصة بك. ثم مع التطور في البث، لم تعد الآن تشتري أغنية فقط. يمكنك في الواقع بث الأغنية، وهو مستوى جديد تماماً من التطور، يشبه نوعاً ما حدث مع نابستر. خلاصة القول هي الآن أن هناك نظاماً أساسياً يمكنك استخدامه لأخذ أجزاء صغيرة من الأشياء، مثل الأغاني، وإنشاء قائمة التشغيل الخاصة بك.

فهل يمكننا فعل ذلك في التعليم العالي؟ كانت إحدى القطع المفقودة في Pima عبارة عن منصة، ولهذا السبب تم إنشاء Unmudl، حتى تتمكن من الانتقال إلى المنحنى الرقمي. Unmudl هو سوق للمهارات التي تؤهل للوظائف، يمكننا الآن أخذ دوراتنا وتقسيمها إلى قطع صغيرة الحجم للمتعلم وإظهار ارتباط مباشر بالوظيفة.

تطوير البصيرة ومسار واضح للأمام

ما هو نهج بيما لدعم نمو الصناعة الناشئة وطلب أصحاب العمل للمواهب الماهرة في توسان، أريزونا؟ كيف يختلف هذا عن نموذج كلية المجتمع التقليدية؟

لي: في Pima، لدينا مجموعة من المبادئ التوجيهية حول عقلية النمو والتي تعد جزءاً من استراتيجيتنا الشاملة في خمسة مجالات رئيسية:

(1) الإنجاز التعليمي

- (2) التقنية
- (3) الاستدامة
- (4) التنوع والمساواة والشمول
- (5) معالجة فجوة المهارات.

تبيننا هذه المجالات الاستراتيجية الخمسة، وحددنا إجراءات متماسكة وملموسة لبناء جسر يربط بالاستراتيجية الأكبر.

لذا هنا في Pima سأعطيكُم مثلاً مرتبباً بمعالجة فجوة المهارات. عندما وصلت إلى Pima لأول مرة، تحدثت إلى مئات، إن لم يكن الآلاف، من الأفراد، وكان أحد الموضوعات المتكررة في فهم احتياجات المجتمع هو أنهم لا يعرفون من يتحدثون معه لتلبية احتياجات القوى العاملة لدينا. كان لدينا 6 فروع للجامعة وكانوا يتحدثون إلى 6 أشخاص مختلفين وسيحصلون على 6 إجابات مختلفة على الأقل. حسناً، لن يحقق هذا الأسلوب شيئاً.

لذلك كانت إحدى الخطوات الأولى هي إنشاء نقطة اتصال واحدة للأعمال والصناعة **وتعيين أول نائب رئيس لتطوير القوى العاملة** في الكلية. هذا إجراء واحد متماسك يبدأ في معالجة سؤال فجوة المهارات للمجتمع المحلي. كانت الخطوة الملموسة الأخرى أننا لم نكن مهيكليين ولا منظمين بطريقة تمكن نقطة الاتصال الوحيدة هذه من البدء في تلبية الاحتياجات التي يتم تحديدها. شرعت في إعادة هيكلة الكلية وابتعدت عن نموذج الحرم الجامعي المكون من ستة فروع إلى نموذج أكثر تكاملاً حيث يوجد اليوم رئيس واحد فقط يشرف عليها جميعاً.

ثم قمنا ببناء **مراكز التميز** الخاصة بنا، مثل مركز التكنولوجيا المتقدمة، حول مجالات نمو الصناعة الرئيسية وطورنا مسارات صغيرة لدعم كل من هذه المجالات. نهج بيما لبناء **مسارات صغيرة هو أن المنهج المقدم من خلال هذا المرفق الحديث يشبه فسيفساء جميلة من قطع ليغو من الدورات التدريبية المعادلة وغير المعادلة، والتي يتم تقديمها بشكل افتراضي وشخصي، ويتم دمجها معاً لدعم النمو الاقتصادي في مجالات الاحتياجات الرئيسية.**

التنوع والمساواة والشمول

كيف تضمن عدم تخلف أحد عن الركب في العصر الرقمي الجديد؟

لي في مقابلة مع شركة McKinsey & Company، تحدثت ماري بارا، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز، عن كيف ساعدتها تجربتها كرئيسة إدارة الموارد البشرية (CHRO) في جنرال موتورز على خلق ثقافة جديدة حول إنتاج السيارات الكهربائية والمستقلة والمتراطة. نحن نفعل شيئاً مشابهاً في Pima حيث **أنشأنا برامج PimaFastTrack** لدعم شركات مثل American و TuSimple و Battery و Nikola و Lucid و Sion وغيرها في صناعة السيارات المستقلة والكهربائية. فجأة ترى نظاماً بيئياً يتطور في جنوب أريزونا حول مفهوم السيارات الكهربائية والذاتية القيادة. عندما جلسنا مع TuSimple، كانوا قلقين من أن تقنياتهم لديها القدرة على استبدال المهنة الأولى التي يهيمن عليها الرجال في أمريكا، وهي سائقي الشاحنات. الآن وقد تم تحقيق هذه التقنية بالكامل، لن تحتاج بعد الآن إلى وجود شخص خلف عجلة القيادة في الشاحنة. لم يعودوا سائقين، لكنهم أصبحوا سائقين مشاركين مع هذه التقنية الجديدة. كيف نتأكد من أن سائق الشاحنة هذا يمكن أن يتمتع بمهارات أعلى ولا يلعب دوراً مهماً في هذا النظام البيئي الجديد للتعاون بين الإنسان والآلة؟

في Pima، قمنا بتطوير برنامج سائق السيارات ذاتية القيادة، حيث يتعرف سائق الشاحنة على هذه الأنظمة المستقلة والكهربائية، ويبدأ في الحصول على فهم أفضل للنظام البيئي العام. ومن أجل تحقيق ذلك، كان علينا العمل مع المهندسين في الصناعة الذين طوروا التقنية حتى تتمكن من تطوير المناهج الدراسية. أصبح هؤلاء المهندسين المدربين الأوائل لمناهجنا الدراسية. من ناحية البطارية، المفهوم هو نفسه، وهو نهج مشابه، ولكن في شكل مختلف.

نتيجة لجهودنا، لا يحتاج العاملون في هذه الصناعات إلى الذهاب إلى المدرسة لمدة عام أو عامين، أو 3 أو 4، لأن لديهم بالفعل مجموعة من المهارات التي يمكنهم البناء عليها. لا يتعين عليهم البدء من الصفر ويمكنهم بدلاً من ذلك تحسين مهاراتهم. يستغرق برنامج المركبات المستقلة لدينا أقل من فصل دراسي طويل ويسمح لنا بإعداد المهارات بسرعة لتلبية متطلبات هذه الصناعة الناشئة. في الأساس، نحن نعيد صقل مهارات الأشخاص الذين لديهم بالفعل بعض المهارات ذات الصلة، وهذا يساعد على كسر أي مخاوف لدى هؤلاء الأشخاص في إعادة اختراع أنفسهم. كليات المجتمع قادرة على المساعدة في بناء ثقتهم أثناء هذا الانتقال حتى يتمكنوا من تأمين مكانهم في مستقبل جديد.

وهذا ما أحبه فيما نفعله في بيما. بدلاً من غرس الخوف، نحن نغرس الشجاعة على طول الطريق من القمة في المستوى C، وصولاً إلى المتعلم العامل الفردي. فجأة، لم يعد الأمر صعباً للغاية، وهو يفتح الفرص للأفراد الذين عادة ما يتم الاستغناء عنهم أثناء الاضطراب الاقتصادي الكبير. بدلاً من ذلك، لدينا القدرة على إحداث تأثير أكبر في التنوع والإنصاف والشمول من خلال ضمان عدم تخلف أحد عن الركب.

[المصدر](#)