

2015

## كتاب في دقائق

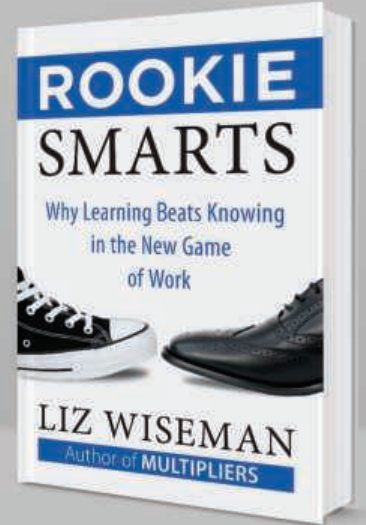
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION

# المبتدئ الذكي

لماذا يتفوق التعلُّم على المعرفة  
في بيئة العمل الجديدة؟



تأليف

ليز وايسمان

## مسألة الخبرة

لا يبدو منطقياً للوهلة الأولى أن نكون في أفضل حالاتنا عندما نكون مبتدئين وغير مؤهلين بما يكفي؛ أي عندما نُؤدي عملاً لأول مرة في حياتنا. فهل ما زال ممكناً - وبعد عقود من الخبرة - أن نستعيد الشعور بالحماسة وحب الاستطلاع وشجاعة الشباب لنواجه تحديات جديدة؟ إذا فكرنا بالعقلية المناسبة فإن هذا يصبح ممكناً بالتأكيد. فعندما نبذل جهداً يفوق قدراتنا الحالية، يُمكننا أن نتعلم من جميع الأشخاص والأشياء حولنا وأن نفكر بطريقة مختلفة - وهذا هو سلوك من نُطلق عليه «المبتدئ الذكي». وهو مصطلح مألوف في عالم الرياضة وفي بعض الفنون الاستعراضية. فالمبتدئ هو شخص جديد أو في السنة الأولى في مهنة أو نشاط ما. ويتم تعريف مصطلح «المبتدئ الذكي» عادةً كـ «حالة عقلية» تتميز بالمرونة وحب الاستطلاع واتساع الأفق وحب استكشاف كل ما هو جديد.

لقد دأبنا عبر عقود المعرفة الأخيرة على رفع الخبرة إلى مكانة التفوق؛ فنحن نُقدّر فكرة وجود شخص في قمة النجاح في لعبة رياضية أو في مهنة ما. فالشخص البارع هو المدير والمدرّب والمعلم الذي بعد أن تسلق الجبل، سيُرشد الآخرين ويقودهم إلى القمة. ولكن «إذا كان حجم المعلومات في مجال العلوم يتضاعف كل تسعة أشهر، فإلى كم من الوقت ستدوم خبرة الخبير ومهارات الشخص البارع؟». فمع استمرار تقدم التكنولوجيا تتراجع قيمة ما يعرفه الخبراء وسنكون محظوظين لو تذكرنا 15% فقط مما كنا نعرفه بعد مرور خمسة أعوام من الآن.

ولذلك، تزداد قيمة المعرفة الجديدة أو تجديد المعرفة على الدوام وذلك على العكس من قيمة الخبرة؛ مما يدل على أن الخبرة يُمكن أن تكون مشكلة تواجهنا في عالم يتغير بشكل متسارع؛ حيث تختفي مهنة ويتوقف الابتكار ويصبح الاعتماد على الإستراتيجيات الحالية تفكيراً قديماً. فكونك مبتدئاً جديداً وقليل الخبرة في مجال ما، قد يكون ميزة في صالحك. وبالنسبة للعاملين في مجال المعرفة في وقتنا الحالي، يُعد التعلم المستمر أكثر قيمة من البراعة. والقادة الذين يتفهمون كيفية إطلاق العنان لإمكانات المبتدئين والناشئين فقط؛ هم من يستطيعون تحقيق نتائج هائلة.

## في ثوانٍ...



لاشك أن تبادل الخبرات وعرض الممارسات والاطلاع على التجارب من أهم مسارات نشر ونقل المعرفة، فبدلاً من إعادة اختراع العجلة والمروء بنفس التحديات للوصول إلى حلول نموذجية، يمكن الاستفادة من التجارب المشابهة مع تحديثها بما يتناسب مع متطلبات المعرفة الحديثة من جوانب إبداعية ومبتكرة وتفعيلها على أمثل وجه. إن تطوير مهارات مشاركة الخبرات لدى الأفراد وتعزيز قنوات الاطلاع على ممارسات الآخرين يساهم في حفظ الموارد البشرية والمالية ويفتح المجال أمام الأجيال الشابة للانطلاق من حيث انتهى الآخرون.

وفي إطار سعي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الدائم إلى نشر وطباعة المؤلفات التي تُثري العقول وترتقي بمكتسبات الوطن والتي تؤكد على منهجية توجهات ورؤى قيادتنا الرشيدة، تأتي ملخصات الدفعة الجديدة لمبادرة «كتاب في دقائق» لتشمل 3 مواضيع معنية بأهمية تبادل الخبرات ومشاركة التجارب.

وفي دفعتنا الجديدة سيأخذكم ملخص كتاب «المبتدئ الذكي» في رحلة اكتشاف سلوك الموظف المبتدئ ووضعه في مقارنة مع ذوي الخبرة من حيث الحماس والمعرفة وحب التعلم والولع بالابتكار. ويؤكد الكتاب على أن القائد البارع صاحب الخبرة الطويلة هو أهم مصدر لنقل المعرفة للجيل الجديد عبر طرح أفضل الممارسات ومشاركة ما مرَّ به من تجارب وما اكتسبه من خبرات.

أما ملخص الكتاب الثاني وعنوانه «لتكن غايتك بدايتك» ويتناول القادة العظماء القادرين على إلهام الناس بالإقدام على الفعل، ويرى الكاتب أن هؤلاء يمنحون أتباعهم إحساساً بالانتماء، ويؤكد على أن القادة الذين يتمتعون بقدرة فطرية على بث روح الإلهام في نفوسنا، لديهم مهارة أكبر في التواصل ومشاركة التجارب مع الآخرين.

وتختتم ملخصات الدفعة الجديدة بكتاب «آباء متفهمون أبناء سعداء» ويرصد المؤلف حقيقة أن الآباء الناجحين لا يملكون عصاً سحرية؛ وإنما ينبع نجاحهم من توجُّهاتهم الفكرية؛ فهم يتحدثون ويستمعون ويتواصلون وينقلون خبراتهم وتجاربهم الحياتية إلى أبنائهم بشكل إيجابي.

أتمنى أن تكون ملخصات الدفعة الجديدة من «كتاب في دقائق» قد أضافت إلى مخزونكم المعرفي، آملاً أن تكون قد ساهمت ولو بالجزء اليسير في تعزيز ثقافة القراءة والاطلاع كركيزة لتطوير مجتمع متقدم، يتخذ من المعرفة سنداً وظهيراً يتكئ عليه في رحلته نحو التنمية المستدامة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

## عصر الـلاخبرة

لا نغني بهذا أنه لا قيمة للخبرة في بيئة العمل، ولكن قيمة انعدام الخبرة قد تكون مورداً غير مستغل بشكل كبير. ولا نقترح أيضاً أن الجهل أفضل من الذكاء المدروس، ولكننا تنبه إلى أن هناك شيئاً قيماً ومختلفاً حقاً في طريقة تفكير المبتدئين وعملهم، يعوضون به نقص معرفتهم ويملاؤن به الثغرات في مهاراتهم - بينما تعد ثقة العارفين بعلمهم مشكلة في بعض الأحيان عندما يعولون على خبراتهم السابقة ويتوقفون عن التعلم. فالحقيقة هي أن ما نعرفه قد يُخفي ما لا نعرفه ويعيق قدرتنا على التعلم والأداء. وفي بعض الأحيان يكون الشخص الذي يُقدم النصيحة هو أقل الناس مواصلةً وشففاً بالتعلم. وهذا هو العصر الجديد من انعدام الخبرة.

سنعرض في هذه الخلاصة بعض التصورات المثيرة للاهتمام حول العبقورية الكامنة لدى الكثيرين من عديمي الخبرة. وبالفعل أوضحت الدراسات أن فرق المبتدئين يُمكن أن تتفوق على الخبراء. فقد أوضح علماء السلوك في جامعة «شيكاغو» أن أخصائيي علم الأمراض لا يتوقعون الوقت المتبقي لمريض السرطان إلا بصعوبة بالغة، وذلك بناءً على مشاهدة شريحة من عينة فحص المريض، في حين أنه عندما يتم الأخذ بأراء وقرارات مجموعة من العلماء المبتدئين والأقل خبرة بشأن نفس الموضوع، تكون القراءة أدق من توقعات الخبراء المُخضرمين.

## المبتدئون مقابل الخبراء

قام فريق من الباحثين الذين درسوا ما يقرب من 400 سيناريو في بيئة العمل، بالمقارنة بين طريقة تعامل المبتدئين وطريقة تعامل الخبراء مع مهام العمل. وعرفوا المبتدئ بأنه الشخص الذي لم يؤد هذا النوع من العمل من قبل؛ والخبير بأنه من يملك خبرة سابقة في هذا النوع من العمل، وبغض النظر عن عمر كل منهما. وقام الباحثون بتحليل البيانات حسب مستوى الأداء بحثاً عن المفاضلات الأساسية بين كيفية أداء المبتدئين والخبراء لعملهم، والمواقف التي برعوا فيها. وأثمرت الدراسة عن أربع مفاجآت هي:

**أولاً: المبتدئون مؤدّون بارعون:** فقد حققوا مستويات أداء أعلى قليلاً من مستويات الخبراء في الصناعات القائمة على المعرفة، ولكنهم تفوقوا بشكل كبير على الخبراء في الابتكار ووقت إنجاز المهام.

**ثانياً: يتمتع المبتدئون بحالة نجاح فريدة:** طلب المبتدئون الأعلى أداءً الخبرة من الآخرين، وربطوا النقاط بعضها ببعض، وجربوا وتعلموا من الأخطاء وركزوا على تحقيق مكاسب إضافية. بينما تميز الخبراء الأعلى أداءً ببراعة واضحة من حيث سرعة التصرف واستثمار الموارد المتاحة وإيجاد الحلول البسيطة والتركيز على حل المشكلة المناسبة.

### ثالثاً: المبتدئ ليس كما يبدو في الحقيقة:

- يمتلك المبتدئون معدلات من الوعي بالذات أعلى من الخبراء - على الرغم من أننا غالباً ما نفترض جهلهم في هذا الجانب.
- يعمل المبتدئون بحذر أكبر وينجحون في تنفيذ الأجزاء الصغيرة والتنسيق أكثر مع الأطراف المعنية لتقليل نسبة الخطر - على الرغم من أننا نعتبرهم مندفعين وأكثر شغفاً بالمجازفة من الخبراء.
- يسعى المبتدئون للحصول على الخبرة أكثر من الخبراء على الرغم من امتلاكهم لشبكات وموارد عمل أضعف.
- يميل المبتدئون إلى إيجاد حلول ملائمة زمنياً أكثر من الخبراء على الرغم من امتلاكهم لمنحنى تعلم وخبرة أقل.

### أحياناً تُكوّن الخبرة نقاط ضعف حرجة.

حددت دراستنا عدة حالات كوّنّت فيها الخبرة غموضاً أدى إلى حصر تركيز الخبير وأدخلته في حالة من الجمود. فمع الخبرة تأتي العادات وبمجرد تشكيلنا لعادة ما يتوقف المخ عن العمل. ويُمكن للمعرفة المكتسبة سابقاً أن تمنعنا من رؤية تطورات جديدة، فننتوقف عن البحث خارج ما اكتسبناه من أفكار. وخلال تسلقنا قمة منحنى التعلم، نميل إلى التوقف عن طلب آراء حول مستوانا الحالي، والعزوف عن اكتشاف مجالات جديدة. وعليه؛ يمكن القول إن اكتساب خبرة في مجال ما، قد يؤدي إلى اكتساب خبرات سلبية في نواحٍ أخرى.



## تفكير المبتدئ الذكي



نحن نعيش ونعمل في مجتمع مغرم بالظهور بمظهر الشباب. فمن منا لا يريد أن يبدو شاباً! ولكن الطاقة الحقيقية تتبع من التفكير بروح الشباب. ولحسن الحظ، فأياً كان عمرك ومستوى خبرتك يُمكنك أن تبدأ من جديد في التفكير بألمعية وعقلية المبتدئ الذكي، وتبدأ في تعلم الجديد كل يوم عن طريق إدخال نفسك في طريقة تفكير المبتدئ الذكي التي تتميز بأربعة أنماط؛ يُعد كل نمط عنصراً من طريقة تفكيرنا وتصرفنا عندما نُنفذ مهامنا كالمبتدئين - أي عندما نفعل أي شيء لأول مرة. ويُلخص الجدول التالي أنماط المبتدئ الذكي الأربعة وطرق التفكير بالمقارنة مع «تفكير الخبير» أو طريقة تفكيرنا وتصرفنا عندما نمتلك الخبرة.

أنماط وتفكير الخبير		أنماط المبتدئ الذكي	
طريقة التفكير	النمط	طريقة التفكير	النمط
التحفظ	الحارس	الانفتاح	الرحالة
النصح والتوجيه	المُرشد والدليل	التأهب والسعي	الصياد وجامع الغلال
السرعة الثابتة	عداء المارثون	الانتباه والسرعة	السائر على الجمر
الراحة والاستهلاك	الساكن المستوطن	التعطش والمثابرة	الريادي

### 1- الرّحالة مقابل الحارس

طريقة التفكير هذه فقال: «لقد أسسنا مئات الشركات الجديدة وفي معظم الحالات لم نكن نعرف شيئاً تقريباً عن الصناعات التي ندخلها. ولكن أتاحت لنا قلة خبرتنا التركيز على كيفية فعل كل شيء بشكل مختلف بدلاً من الاستسلام والتركيز على الصعوبات». وفي المقابل يتصرف الخبراء كحراس. فمن خلال ما لديهم من سجل حافل وخزانة تحوي تذكارات انتصاراتهم وغنائم نجاحاتهم، فإنهم يميلون إلى إبقاء الوضع على ما هو عليه. وبدلاً من استخدام نجاحهم كمنصة انطلاق، يتشبثون بمكانتهم ويتجمدون في مكانهم.

لأنه ليس لدى المبتدئين ما يُثقل كاهلهم أو ليخسروه، فهم منفتحون للاحتمالات جديدة ويتصرفون بتفانٍ. وبدلاً من التعلق بأفضل الممارسات الماضية، يبحث المبتدئون عن ممارسات جديدة تُناسب الحقائق الجديدة. طريقة التفكير المتحررة والواعدة هذه تسمح لهم بالتنقل واستكشاف مجالات جديدة: أي يتصرف المبتدئون مثل الرّحالة. لقد أوضح «ريتشارد برانسون»، صاحب مجموعة «فيرجين»

مختلفة؛ حيث يتشبث بعض المديرين بمناصبهم الفخمة وقيسون النجاح بعدد الأشخاص الذين يتبعونهم، ويعتبرون عدد العاملين تمثيلاً لتأثيرهم التنظيمي. وحتى المديرين الذين يتصرفون بحسن النية يُمكنهم أيضاً إضعاف التقدم والابتكار بدرجة كبيرة من خلال التمسك بالفكر التقليدي والجمود والاهتمام بكبار الموظفين فقط. وأنت بالطبع لا تحتاج إلى تسريح كل موظفيك، ولكن يُمكنك أن تبدأ بإعادة تخطيط ميزانيتك من الصفر. كما أنه من المهم أن تسأل نفسك: «ماذا كنت سأفعل إن لم يكن لدي موظفون لأقيهم؟ وماذا كنت سأفعل لو كان لقبى هو: «عضو في فريق»؟»

### كيف نتخطى حدود الخبرة ونهرب من مصائد النجاح؟

- 1- اطرح أسئلة بسيطة؛ تشاور مع الأطراف المعنية بعملك واطرح أسئلة في صميم الموضوع واكشف عن الأهداف أو الاحتياجات الأساسية. وبعبارة أخرى، اطرح أسئلة قد يسألها أي مبتدئ ذكي.
- 2- افسس ما تعرفه؛ ابدأ من جديد؛ طبق نظام الفصل الدراسي حيث تكون للعمل بداية ومنتصف ونهاية يتم فيها إعلان الانتصار أو الهزيمة. ثم ابدأ من جديد وامنح نفسك وزملاءك فرصة الانطلاق غير متأثرين بأداء الماضي.
- 3- أطلق العنان لمواردك؛ ينتشر مبدأ حماية الموارد في عالم الأعمال بعدة طرق







## 2- الصياد وجامع الغلال مقابل المرشد والدليل

المبتدئون مشوّشون ويفتقدون المعرفة، ولذلك يجدون أنفسهم مجبرين على الدخول في نمط شعوري يحكمه المنطق؛ مما يجعلهم ينتبهون إلى البيئة من حولهم ويحاولون الوصول إلى الآخرين للحصول على التوجيه. يقوم المبتدئون بمسح المنطقة المحيطة بهم والبحث عن الخبراء فيرجعون

بأفكار لمواجهة التحدي الذي يصادفونه. وعن طريق التأهب والسعي، يتصرف هؤلاء المبتدئون مثل الصيادين وفتاوي الفرص.

ضرب أحد مديري نظم المعلومات في شركة كبيرة للخدمات المالية مثلاً لهذا النمط. فعندما وُكِّل إليه تولي إدارة المبيعات فجأة، لم يكن لديه أي خبرة وكان الأمر غريباً عليه تماماً. لكنه حاول بشكل منظم أن يتواصل مع 25 شخصاً من ذوي الخبرة الكبيرة

في إدارة المبيعات والمشترىات. وفي غضون أسابيع قليلة، امتلك مجموعة من الأدوات وعرف ما هي الأسئلة المناسبة التي يجب طرحها. وبالمقابل، ولأن الخبراء غالباً ما يكونون واثقين في مدى فهمهم للبيئة من حولهم، فهم لا يسعون للحصول على معلومات جديدة؛ فهم يتصرفون كالأدلاء السياحيين المحليين الذين يتشبهون بما يعرفونه ويقدمون النصيحة بدلاً من التعلم والبحث عن الجديد.

## كيف نفعل نمط الصياد جامع الثمار؟

- 1- أعد اكتشاف المبتدئ داخلك؛ عدّ إلى الزمان والمكان حيث بدأت مهنتك الأولى بعد تخرجك. تذكر ماذا كان شعورك وماذا فعلت وكيف أقيمت على العمل. استخدم هذه الرؤية لتكون قائداً عظيماً للخريجين الجدد ولتجديد عمالك.
- 2- ضاعف خبرتك؛ في المرة المقبلة التي يواجهك فيها تحدّ في نطاق خبرتك، تجنّب إغراء الخوض فيه، وبدلاً من ذلك، حاول الاتصال بخمسة خبراء آخرين على الأقل واطرح عليهم أسئلتك. ستكتسب بذلك خبرات جديدة لاجتياز التحدي الذي

- 3- اعكس أدوار الإرشاد؛ اعكس أدوار التعلم؛ فبدلاً من عرض خبراتك وتصوراتك على زميل أصغر سنّاً وأقل خبرةً. اسمح له أن يرشدك إلى أساليب وتقنيات جديدة واعرض عليه تصوراتك التي تعكس خبرتك بقاعدة العملاء أو دائرة الموظفين.
- 4- وسّع منظورك؛ قلّل شعورك بالتشتت عن طريق إزالة فلاتر المعلومات الخاصة بك وضع في الاعتبار رؤى تختلف عن رؤيتك. وعند تغييرك لاتجاه المعلومات التي تتلقاها، فلن تقوم بتوسيع نطاق تفكيرك فقط، بل وستوسّع شبكة معرفتك أيضاً.

5- ارسم خريطة: ارجع بمؤسستك الحالية خطوة إلى الوراء وارسم الطريق الذي قد يسلكه المبتدئ. اسأل نفسك: مَنْ هم اللاعبون؟ ما هي قواعد اللعبة؟ أين تكمن القيمة في هذه الثقافة؟ مَنْ ذا الذي يُمكنني التوافق معه؟ مَنْ هم الخبراء الذين يُمكنهم إرشادي عندما أواجه مشكلة؟

6- بدّل الوظائف ليوم واحد: اختر زميلاً من مكان قريب وبدلاً الوظائف لمدة محدودة؛ حسب الاتفاق، بدايةً من يوم واحد وحتى أسبوعين. استغل هذا التبادل في اكتشاف رؤى جديدة وطرح أسئلة جديدة.

## الخبراء والمواقف الخاطئة

في نمط الصياد وجامع الثمار، قد تؤدي ثقة الخبراء في خبرتهم ومعرفتهم بالبيئة المحيطة إلى الغرور. فنحن نميل إلى:

**أ- البحث عن بيانات تؤكد ما نعرفه بالفعل.** ونتجاهل البيانات التي تتحدى معتقداتنا. والنتيجة: جمود الرأي. لاحظت «ليزا لاهي» - من كلية التربية في جامعة هارفارد أن من الأشياء التي تحدث عندما نتمسك بافتراضاتنا بشكل مُطلق كأنها حقائق، هو أننا ننتبه إلى ما يؤكد هذه الافتراضات فقط. ولذلك قد لا نلاحظ وجود تطور جديد.

**ب- الانغلاق على أنفسنا.** فقد يدفعنا غرور الخبرة إلى الشعور بالراحة ونحن نجلس في قاعة مغلقة من المرايا التي لا تعكس سوى صورتنا فلا نرى سوى منظورنا الأحادي ورؤيتنا ذاتها وهي تعكس وتتشابه وتكرر. في حين يحتاج التفاعل في بيئة العمل رؤيةً شاملةً ومتنوعة.

## 3- السائر على الجمر

### مقابل عداء الماراثون

نظراً لأن المبتدئين تتقهم الثقة المؤسسية فهم يعملون بشكل مستمر وسريع مع بذل الجهد لسد فجوة المعرفة والأداء. فهم يتقدمون بخطوات صغيرة ومحسوبة، ويسعون للحصول على ملاحظات حول أدائهم؛ ليطلوا على الطريق الصحيح. تتسم هذه الطريقة بالحذر والسرعة؛ فهم يتحركون كمن يمشي على الجمر. يصف أحد المديرين كيف طوّر طريقة التفكير هذه بقوله: «كانت دائماً توكّل إلى مهام صعبة ولم تكن لدي خبرة لإنجاز هذه المهام؛ فدفعتني نقص المعرفة إلى الاستماع إلى الآخرين والسماح لهم بتعليمي وجمع البيانات بأقصى سرعة ممكنة. ولكنني كنت مهووساً بأن أصبح



بسرعة، ويسرون بخطوات كبيرة واسعة من دون استشارة الأطراف المعنية والنظر إلى الإشارات المهمة على الطريق. فهي طريقة تفكير تتسم بثبات المستوى وضبط السرعة والمثابرة على طول الطريق مع افتراض أنهم ما زالوا يبلون بلاءً حسناً.

قائداً في أسرع وقت؛ مما دفعني إلى تحويل هذه الرؤى إلى خطة بشكل سريع». وفي المقابل ولأن الخبراء يشعرون بأنهم قادرين، فإنهم يميلون إلى التعامل كعداء الماراثون؛ الذي يجري في السباق لمسافة طويلة بسرعة ثابتة. فهم ينتقلون إلى نمط الطيار الآلي

- ومن خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة المحسوبة - كرّر محاولاتك حتى تصل إلى الحل المناسب.

2- اقترب من الحدث: في مجال التعدين، يعمل الشخص «المُخرط في عمل المناجم» في المناطق التي يقوم فيها العمال بالحفر واستخراج الفحم. وعندما تجتاز طبقات الإدارة وتنتجه إلى مكان وجود الفحم الذي يتم استخراجها، يمكنك حينئذٍ الحصول على المعلومات والملاحظات التي تحتاجها لتظل في المسار الصحيح.

## كيف تتعلم ممن يسرون على الجمر؟

1- تخلص من المخاطرة كعائق وترك مجالاً للتجربة؛

حدد فئتين من المهام في العمل:

- المهام التي يكون النجاح فيها مضموناً.

- والمهام التي يكون الفشل فيها قابلاً للتعويض.

في المجال الثاني يجب أن يُصبح ملعبك منطقة آمنة لك ولرفيقك وللمبتدئين مع إفساح مجال للكفاح والفشل المحتمل؛ من دون إلحاق الأذى بالأطراف المعنية أو بأعمالهم. في هذا الملعب، حدد مشروعاً يُمكنك أنت وزملاءك المجازفة فيه ثم



## 4 - الريادي مقابل الساكن المستوطن

لأن المبتدئين يواجهون المجهول وغالباً ما يواجهون مواقف مُربكة، فهم يرتجلون ويعملون بلا كلل أو ملل لتوفير الاحتياجات الأساسية. يواجه المبتدئون ندرةً في الموارد فيحافظون على بساطة الأشياء، ويركزون على تلبية الاحتياجات الأساسية. وهم يزيحون بجهدهم العقبات لأنهم يملكون زمام الأمور، ويحققون قيمة للآخرين الذين يتبعون خطاهم. ويُعبّر هذا التفكير عن تعطش لإثبات الذات؛ حيث يشق المبتدئون طريقهم إلى الأمام كالرواد.

ولأن الخبراء منظمون للغاية وقادرون على الوصول إلى المزيد من الموارد؛ فهم يميلون إلى التصرف مثل المستوطنين. ونظراً لأنهم أسسوا أنفسهم بالفعل، فإنهم يتبعون البروتوكولات الصارمة ويظلون في منطقة راحتهم ويعتمدون على ما هو متاح فقط. وتتسم طريقة التفكير هذه بالراحة والاستكانة واستنفاد الموارد.

وتعتبر رحلة «سارة بلاكلي» لتأسيس شركة «سبانكس» برأس مال يبلغ 5000 دولار حتى وصلت إلى مليار دولار خلال 12 عاماً فقط مثالاً واضحاً على هذه العقلية الريادية. صممت «سارة» نموذجاً أولياً للمنتج بنفسها ثم اجتازت قنوات التوزيع المباشرة، وظلت طيلة ذلك الوقت تدير عملها بموارد قليلة حتى صارت لعلامتها التجارية مكانة ثابتة. وعلى النقيض،

الذهاب إلى شركة ما ليتحدث حول ما يعرفه فقط، ثم يغادر، وذلك بإلزام نفسه بحل مشكلة العميل. فهو يتعهد بخوض تحد ما، ثم يترك هذا التحدي يجذبه إلى منطقة غير معروفة. وفي الأماكن غير المألوفة، فإن نماذجه ونظرياته وإجاباته الروتينية لا تكفي؛ إذ يتحتم عليه أن يرتجل ويُعيد التفكير ويُشارك أفكاره مع عملائه. فحاول إلزام نفسك بخوض تحد جديد ولن تجد حلولاً جديدة فقط، بل وستجد شخصيتك أيضاً.

المنتجات المقدمة للشركات وتعلم كيفية إدارة فريق في السوق الجديد.

### - تولى مسؤولية ذات نطاق أوسع؛

انتقل ببرنامجك على مستوى القسم إلى المستوى التالي الأشمل وأيد تطبيق تلك المبادرة على مستوى الشركة بالكامل.

### -2- ابحث عن مشكلة تنقلك إلى نطاق

**جديد؛** أوضح «جفري مور» -وهو مستشار أعمال - الطريقة التي حافظ فيها على تجديد أفكاره وعمله. يقاوم «جفري» إغراء

## كيف تتبنى تفكير الريادي؟

1- هاجر بعيداً عن منطقتك الأمنة وحاول أداء مهمة لست مؤهلاً لها؛ بدلاً من استخدام نقاط قوتك، فكر في نسيانها وادخل في حالة التعلم. حاول القيام بما يلي:

-تولي وظيفة في مجال جديد؛ إذا كنت تدير فريق التسويق لمنتجات استهلاكية للأفراد، فربما تحتاج إلى المخاطرة والانتقال إلى قسم توزيع



## المبتدئ الذكي

المبتدئ الذكي هو محترف أو قائد يحافظ - رغم سنوات الخبرة والنجاح - على طريقة تفكير المبتدئ. ربما يتمثل أوضح اكتشاف حول هؤلاء القادة في أنهم لم يعتنوا بمبتدئهم فحسب، بل كانت طريقة تفكيرهم كمبتدئين هي المصدر الأساسي لتألقهم المستمر. وعلى الرغم من مواهبهم ومهاراتهم الفطرية المتعددة، إلا أن هؤلاء القادة يشتركون في مجموعة من السمات التي تُسدّ النقص عند مبتدئهم باستمرار. فهؤلاء القادة:

**1- محبون للاستطلاع:** يتجاوز حب الاستطلاع مجرد كونه اهتماماً عادياً؛ فهو توق للمعرفة والفهم وتعطش للبحث عن خبرات جديدة. ينقل حب الاستطلاع الأشخاص إلى نمط المبتدئ؛ حيث يبحثون عن أفكار جديدة ويبقون منفتحين. فهؤلاء الذين يحافظون أو يجددون استخدام حبهم للاستطلاع، يتمتعون بتأثير قوي على

مؤسساتهم. عندما قابلنا «مؤيد وحيد» - وهو مدير عام في شركة «بيه بال» - في بحثنا حول المبتدئ الذكي، أعطى فريقه تحدياً شيقاً: انس ما تعرفه واعتبر نفسك تقوم بهذا العمل لأول مرة. قاد «مؤيد» الطريق؛ حيث بدأ في طرح أسئلة واكتشاف مسارات جديدة، وكان غالباً يطرح أسئلة بسيطة مثل «لماذا أقوم بهذا؟» أو «هل من طريقة أخرى لتطوير هذا؟». لقد أشعل حب الاستطلاع لديه حب الاستطلاع عند المهندسين في فريقه الذين تضاعف عملهم عشر مرات. يقول هذا المدير الذي تحوّل إلى مبتدئ ذكي: «أفضل أيامي في العمل هو عندما أدرك أنني مخطئ أو عندما أتعلم شيئاً جديداً».

**2- مازحون:** إذا كانت البراعة تتطلب الممارسة المدروسة، فإن كونك مبتدئاً



**3- متمهلون:** عندما يُصبح المرح عادة، فلن يقضي المبتدئون الأذكيا الدائمون كل أوقاتهم في المرح. فالمبتدئ الذكي متمهل بطبعه؛ فهو يؤدي عمله بشيء من التمعّن.

ولا يقوم بخطوات متعجلة أو عصبية؛ بل يتصرف بعقلية منفتحة وبرؤية. الدكتور «جون» - طبيب ماهر وذو خبرة وعلى علم بالتباينات التشخيصية والخيارات العلاجية المتعددة - وعندما يصادف حالة معقدة - على الرغم من براعته - إلا أنه لا يُصدر حكماً مفاجئاً، وبدلاً من ذلك، يُفكر بعقلية المبتدئ ويستغرق يومين وهو يفكر ويقرأ مقالات وكتباً حول الحالة. وبمنهجه المتمهل هذه اكتشف المئات من حالات السرطان المبكر وساعد أصحابها على الشفاء منها.

ذكياً يتطلب خفة الظل. قدمت العديد من الشركات معايير لزيادة الشعور بالمرح والألفة أثناء العمل: مثل وجود طاوولات تنس الطاولة في حجرة تناول الطعام، وكراسي التدليك وألعاب الفيديو في حجرة الاستراحة. لقد ثبت حقاً أن من يتمتعون بروح المبتدئين الدائمين ينشرون البهجة في أي عمل يؤديونه؛ فبالنسبة إليهم تعتبر كل الأعمال مرحلة. ويتمتع القادة الذين يديرون أعمالهم بحس من الدعابة بأن يمكنوا كل من يعملون معهم من الشعور الدائم بأنهم موظفون سعداء. وحتى في قاعات التدريس عندما يمزح المعلمون في محاضراتهم فإن طلابهم يتعلمون أفضل ويحصلون درجات أعلى بنسبة 15%. فعندما يُصبح عملنا مرحاً، يمضي الوقت ونحن لا نريده أن يمضي.



## اكتشف روح المبتدئ في داخلك

مثل العديد من القادة الناجحين، ربما أنك لا تزال تمتلك قلب المبتدئ الذكي، رغم أنك الآن تلعب دور الخبير المتمرس. فما الذي عليك فعله إذا ما فقدت روح المبتدئ؟ ضع الخطوات التالية في اعتبارك:

**1- اعمل مع الهواة:** بدلاً من العمل مع ذوي الخبرة فقط، اقص بعض الوقت مع الوافدين الجدد. راقب كيف يعملون ويمرحون وتعلم منهم. عندما كان «سيرجيو مارتشيوني» - الرئيس والمدير التنفيذي لمجموعة شركات «كرايسلر» والبالغ من العمر 59 عاماً - يُعيد تجهيز مصنع السيارات المهالك، تخلّى عن مكتب الرئيس في الطابق العلوي وانتقل إلى مكتب يقع إلى جوار فريق التصميم والهندسة، وقضى بعض الوقت مع العمال العاديين في الورش. كما تخلّى مارتشيوني عن العديد من المناصب الإدارية العليا وفتش في الشركة ووجد 26 من القادة الشباب الذين كانوا يتبعونه مباشرة. حرص هؤلاء القادة على بقائه قريباً من الحدث ومفعماً بالنشاط حتى أعاد للشركة طاقتها وحيويتها. فإذا وجدت نفسك عالماً في منصبك، اذهب وتحدث مع موظفيك في الخطوط الأمامية أو في ورش الإنتاج أو مع الوافدين الجدد.

**2- بدلاً من اللعب بحذر، اللعب فحسب:**

لا تبالغ في التفكير أو التشكيك في نفسك وفي كل عمل؛ فقط افعل ما تراه صحيحاً. إذا كنت تستنفد الكثير من طاقتك محاولاً

الفوز، حاول مرة أخرى أن تتصرف بالطريقة التي استخدمتها عندما لم يكن لديك ما تخسره. تخيل بعض المواقف وأسأل نفسك: «ما الذي كنت سأفعله لو لم أكن خائفاً من الخسارة؟» اكتب ذلك وابدأ في تكوين هيكل تنظيمي جديد يدعم جرأتك. فعندما تسير على ارتفاع وأنت تعلم أن هناك شبكة نجاة في الأسفل، تكون معدلات إلهامك أكبر من معدلات خوفك.

**3- انس أفضل ممارساتك وطوّر**

**ممارسات جديدة:** تم تصنيف المفكر الإداري الراحل «سي كيه براهالاد» - وهو مؤلف الكتاب المتميز: «التنافس على المستقبل» - كأفضل عالم في إدارة الأعمال في العالم. وفي الذكرى السنوية لوفاته في عام 2010، أفصح زوجته عن أنه كان يرمي ملاحظات التدريس الخاصة به بعد كل فصل دراسي. وفي المرة الأولى التي رأت زوجته ملاحظاته الثمينة مُلقاةً في سلة المهملات سألته عن سبب التخلص منها، فقال: «طلابي يستحقون الجديد دائماً» ولا عجب إذاً في أن طلاب كلية «روس» للأعمال في جامعة «ميتشيغان» كانوا يتزاحمون محاولين الاستماع إلى محاضراته الثرية دائماً. وأنت أيضاً حاول أن تمزق دفتر ملاحظاتك وكل خبراتك السابقة التي تحبسك في صندوق الروتين. وبمجرد أن تقوم بهذا ستقدم فكراً جديداً للآخرين وستجد فكرك ونفسك أيضاً.



## تنشئة المبتدئ

يتمتع المبتدئون بالكفاءة بشكل يفوق تخيلنا. فقد أوضح مدير في موقع «إيبيه eBay»، ذلك بقوله: «كنت أعتقد أن عقول المستجدين في العمل تكون خالية من الأفكار وأنتي أحتاج إلى ملئها. ولكنني وجدت عقولهم زاخرة بالأفكار». وفي الواقع يميل المبتدئون إلى تقديم أفضل ما لديهم من عمل تحت قيادة المديرين اليقظين والمهتمين - القادة الذين يمنحونهم الحرية في استكشاف إمكانات جديدة، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية الكافية واللازمة لرفع منحنى التعلم لديهم. وهذه بعض الطرق التي يستعين بها القادة اليقظون على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواهب مرؤوسيه المبتدئين:



**1- التمكين وتحديد الاتجاه:** يكمن سر إدارة موهبة المبتدئ في إعطائه مساحة للمحاولة والحق في الفشل. المبتدئون مغمومون بالطاقة، ولكنهم يحتاجون إلى توجيه نحو الاتجاه الصحيح. وضح لهم النتائج التي يجب تحقيقها ولماذا هي ذات أهمية. حدد حدود الحماية ومعايير كمال الحل. ذكّرهم بأن يطلبوا النصح من الخبراء عند اللزوم. يُمكنك أيضاً تفعيل نمط الصياد بتزويدهم بمراجع وجهات ذات خبرة، وتقديمهم للآخرين وتحديثهم بأن يتشاوروا مع الخبراء المناسبين عند الحاجة. وبمجرد أن تُرشدهم إلى «ما» يجب عليهم تحقيقه و«لماذا» يعتبر هذا العمل ذا أهمية، و«من» عليهم أن يستعينوا به، دعهم يستنتجون بأنفسهم «كيف» يحققون ذلك.

**2- التحديات البناءة:** اعرض أهدافاً مرنةً من دون أن تتحكّم في المبتدئين. بالطبع عندما تكون الفجوة التعليمية كبيرة، يُمكن أن ينهار المبتدئون كغيرهم من الموظفين. ولكن عندما يكون التحدي ضئيلاً، فإن الناس لا يقبلون عليه مطلقاً. فتأكد من أن التحدي الذي تُقدمه على قدرٍ كافٍ من الصعوبة للحث على العمل، بالإضافة إلى مزيج مناسب من الملاءمة والصعوبة وفرصة التميز. بالنسبة للموظفين الصغار، اختر مشروعاً يُمكن إنجازه خلال مدة وجيزة ليحصل المبتدئ على ملاحظات وتقييم فوري لأدائه. وبالإضافة إلى التحدي، يحتاج المبتدئون إلى ملاحظات ومصدر ثري من المعلومات يساعدهم في البقاء على الطريق الصحيح.

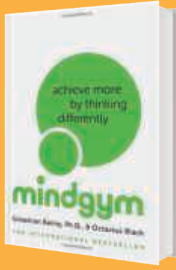
**3- حبل مشدود وشبكة نجاة:** عندما يعمل الأشخاص فوق مستوى مهاراتهم الحالية، فإنهم يسببون على حبل مشدود. وحتماً سيتأرجحون وربما يسقطون في مرحلة ما. لا يجب على القادة الخبراء أن يضعوا المبتدئ فوق الحبل المشدود فقط؛ وإنما يجب أن يكونوا موجودين لالتقاطه ومساعدته عندما يسقط. في شركة «بي تي إس» الاستشارية العالمية - وفي كل مشروع من مشاريعها هناك شخص واحد - مثل قائد الفريق أو المدير المالي - يكون بمثابة شبكة نجاة؛ عندما يلاحظ تعثر عضو في الفريق، يتدخل بدون تطفل ويُعيد المبتدئ إلى توازنه على الحبل المشدود.

## ثنائيات القوة

المبتدئون ليسوا قادرين على أداء عملهم ببراعة فقط؛ ولكنهم يشعلون الشرارة التي تُشعل طاقة فريق الخبراء. وغالباً يكون المزيج المُكوّن من المبتدئين الذين يعملون بالتوازي مع الخبراء هو ما يأتي بالنتائج المبهرة. أثناء دراسة كيفية مزج المديرين والقادة



## كتب مشابهة:



### Mind Gym

Achieve More By Thinking Differently.

By Sebastian Bailey  
& Octavius Black, 2014

### Multipliers

How The Best Leaders Make  
Everyone Smarter.

By Liz Wiseman  
& Greg Mckeown, 2010



### Influencer

The New Science of Leading Change.

By Joseph Grenny & Kerry Patterson  
& David Maxfield & Ron McMillan,  
2013

## 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)



الأذكياء بين أفضل ما يُمكن أن يقدمه المبتدئون والخبراء، حددنا أربعة تشكيلات يُمكن أن تحقق نتائج ممتازة:

1- **الأساس والطاقة**: في هذا الثنائي القوي يجلب الخبير الوضوح والرؤية ويعتبر أساس البناء، ويجلب المبتدئ الطاقة والعزيمة.

2- **مكتشف المواهب والموهبة الجديدة**: في هذا الثنائي يجلب المبتدئ أفكاراً جديدة وأسلوباً مبتكراً، ويأتي الخبير ليشجع على الالتزام ويغذي قدرة المبتدئ. فالقادة ذوو الخبرة يتمتعون بالحكمة والقوة ويتحملون مسؤولية تحديد المواهب والارتقاء بها.

3- **الدليل المرشد ورجل الأعمال**: يأتي المبتدئ بأفكار وتقنيات جديدة يُمكن أن تغير صناعة بأكملها، بينما يُوسّع الخبراء شبكات أعمالهم إجمالاً ويشكلون تربة خصبة للمبتدئين من نمط الصياد. يقدم قادة الأعمال الخبراء نصائح مهمة وعبارات تحذير، وهي ذات أهمية خاصة أن رجال الأعمال المبتدئين سيجدون أنفسهم حتماً في نمط من يمشي على الجمر.

4- **الفريق المتباين**: يتكون الفريق المتباين من أشخاص ذوي خلفيات وخبرات غير متشابهة. فقد أوضح «بوب ستون»؛ الأستاذ في جامعة ستانفورد ذلك قائلاً: «في المجالات التي تحتاج إلى ابتكار شديد، علينا أن نضم من يعرفون القليل مع الذين يعرفون الكثير». المزيح بين المعرفة العميقة والتفكير الجديد يُمكن أن يُحقق نجاحاً جوهرياً. المبتدئ قليل الخبرة يُجبر الخبير على الدخول في نمط التعليم، مما يُبرز الفرضيات التي يُمكن التحقق منها ودراستها من قبل الجميع لاحقاً.

## بناء جيل من المبتدئين الأذكياء

نحتاج إلى بناء جيل من القادة الذين لا يخافون مواجهة أصعب التحديات في العالم؛ قادة يعرفون كيف يحشدون الخبراء واستثمار الذكاء والطاقات البشرية في مؤسساتنا. فسلوك المبتدئ الذكي لا يقتصر على عُمر أو مستوى خبرة معين؛ فهو حالة ذهنية - حالة متوفرة لكل من يرغب في نسيان ما يعرفه وإعادة التعلم. هذا السلوك اختياري في متناولنا جميعاً. ومع تسارع إيقاعات عالم الأعمال، يُمكننا أن نبطئ من سرعتنا ونبقى في المؤخرة، كما يُمكننا أن نسرع الخطى ونُسبق العالم ونسبق. إنه في وسعك الآن أن تعود إلى المكتبة حيث اشتريت أول كتاب في الإدارة أو تنمية الذات أو الطاقة الإيجابية. رافق الهواية وعش عقلية المبتدئ وأطلق طاقاتك الكامنة والمتحفزة. تساءل عن الاحتمالات الممكنة، ثم انطلق وافعل شيئاً جديداً ورائعاً. فمن خلال تعلم الجديد وتخطي العقبات، يُمكننا التواصل مع طاقاتنا الإبداعية؛ فتمتعة التسلق تكمن في شعورنا بأننا على قمة العالم.





مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION



# جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

SHEIKH MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTUUM KNOWLEDGE AWARD

قيمة الجائزة مليون دولار أميركي، قدمت مناصفة لكل من:

تيم بيرنرز-لي (مخترع مفهوم الإنترنت)

و جيمي ويلز (مؤسس شبكة ويكيبيديا)

تكريماً لإنجازاتهم العالمية في مجالات المعرفة