

# رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ؛

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها. فمتوسط ما ترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما ترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

لمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت

قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: [www.mbrfoundation.ae](http://www.mbrfoundation.ae)

## عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



٥ دليل الأفكار العملية ٥

# كيف تصب متعلمًا متعدد المهارات؟

obeikandi.com

دليل الأفكار العملية

# كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

تأليف

ماكسايين أ. دالتون

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Becoming a More Versatile Learner  
Maxine A. Dalton  
Copyright © 1998 Center for Creative Leadership  
ISBN 978-1882197-38-5

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© العيكان 2009 - 1430

ISBN 7 - 682 - 54 - 9960 - 978

الناشر العيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة العيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. دالتون، ماكساين

كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات. / ماكساين أ. دالتون، نشوى ماهر. - الرياض، 1430 هـ

34 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 7 - 682 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 1249

ديوي 658.406



صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العيكان و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.



امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



obeikandi.com



## مُحتويات الكتاب

الصفحة

الموضوع

١١	.....	مقدمة
١٢	.....	أربع مجموعات لأساليب التعلم
١٢	.....	أساليب العاطفة
١٣	.....	أساليب الفعل
١٥	.....	أساليب التفكير
١٦	.....	أساليب التواصل مع الآخرين
١٨	.....	إيجاد الخط الأساسي
١٨	.....	ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟
٢٠	.....	مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها
٢٤	.....	كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟
٢٥	.....	أخرج من منطقة راحتك
٢٦	.....	قم بتوسيع أساليب تعلمك
٢٩	.....	خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم
٣٠	.....	قراءات مقترحة
٣١	.....	خلفية
٣٢	.....	موجز النقاط الأساسية



obeikandi.com

## خلاصة تنفيذية

إن كل المديرين تقريباً يعتبرون خبرات الوظيفة والدروس المستمدة منها أمراً جوهرياً لتطورهم بوصفهم قيادات. لكن ليس كل أولئك المديرين ينجحون في تعلم تلك الدروس. وترتبط صعوبة ذلك غالباً باعتماد المدير الشديد على أسلوب واحد يفضله للتعلم. وربما يكون ذلك الأسلوب غير مناسب لاستيعاب الدروس المستفادة من خبرة وظيفة معينة. وبتزايد عدد أساليب التعلم والتحول إلى متعلمين متعددي المهارات، يمكن للمديرين أن يصبحوا في وضع أفضل للاستفادة من الدروس التي تتيحها الخبرات الوظيفية والإسهام في تطوير قيادتهم.



obeikandi.com

## مقدمة

لأن التعلم من خبرات الوظيفة أمر جوهري لتطورك بوصفك مديراً، عليك أن تدرك ثلاثة مبادئ للتعلم الإداري:

• أفضل طريقة تتعلم بها، والأرجح أنها الطريقة الوحيدة للتعلم، هي الخبرات التي تحمل تحدياً. فبعض المديرين الذين يزعجهم أي موقف لا يسيطرون فيه سيطرة كاملة يتجنبون التحديات على الفور، وبذلك يفقدون حتى فرصة التعلم.

• أفضل طريقة تتعلم بها عند مواجهة أي تحديات أن تستخدم مجموعة سلوكيات متنوعة أو أساليب التعلم. فعلى الرغم من أن بعض المديرين يرغبون تماماً في المرور بخبرات تتسم بالتحدي، فإنهم لا يستخدمون سوى أساليب المحاولة والخطأ المريحة، ومن ثم يحجمون إلى حد بعيد قدرتهم على التعلم من هذه الخبرات.

• أفضل طريقة تتعلم بها أن يكون لديك إستراتيجية للتنسيق بين ما ترغب في تعلمه والتحديات التي يتوقع أن تعلمك تلك الدروس والأساليب التي تيسر التعلم.

إن زيادة عدد أساليب التعلم التي تستخدمها - أي أن تصبح متعلماً متعدد المهارات - هي مهمة تنمية أساسية. وسيساعدك هذا الدليل على تحقيق ذلك، وبذلك يضعك في موقع يتيح لك وضع إستراتيجية تعلم ستسهم في تطورك الإداري المستمر.

## أربع مجموعات لأساليب التعلم

هناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكن للمديرين استخدامها عند مواجهة خبرة تتسم بالتحدي: العاطفة والفعل والتفكير والتواصل مع الآخرين.

### أساليب العاطفة

إن الأفراد الذين يستخدمون أساليب العاطفة لديهم القدرة على التعلم؛ لأن بوسعهم التحكم في مشاعر القلق والشك التي تصاحب تولي مسؤولية تحديات جديدة. كما أن بإمكانهم الإقرار بتأثير مشاعرهم على ما يفعلونه؛ إذ إن ثقتهم في أحاسيسهم الباطنة تدلهم على ذلك. وهم يواجهون أنفسهم حين يقرون بأن قلقهم يجعلهم يتجنبون التحديات.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب العاطفة: إن براد «الآن»، وهو مدير موارد بشرية، في منتصف شهره السادس في إدارة عملية تسريح على نطاق واسع لعمال الشركة. وكان يمر بحالات شعورية متباينة لأن ذلك بالنسبة له، وللعمال المسرحين على حد سواء، مشروع مؤلم في إدارته. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يتولى فيها الإشراف على تسريح واسع النطاق بهذه الصورة. وقد أصابه الذعر في البداية خشية ألا يتمكن من التعامل مع هذه المشكلة، وبدأت المهمة شنيعة بالنسبة له. لكن كانت لدى براد دائماً القدرة على تقبل مشاعره، وبمجرد أن أقر بقلقه، استطاع قبول المهمة، وبدأ يتخذ خطوات صغيرة لتزيد ثقته. فابتكر خيارات إعادة تسكين للموظفين المسرحيين، وتكفل بدفع استحقاقاتهم الطبية مدة ستة أشهر بعد مغادرتهم الشركة. وقد تعلم من هذه الإجراءات أهمية معاملة

العمال المستغنى عنهم معاملة لاثقة. كان يشعر بألمه الشخصي الشديد وألم العاملين معه لاضطراره إلى أن يكون سبباً في تدمير حياة الناس على هذا النحو. وقد استغرق الأمر وقتاً، لكن ما إن واجه براد هذه المشاعر حتى بدأ في عقد اجتماعات أسبوعية للعاملين للتنفيس عن المشاعر السائدة المشحونة إلى حد بعيد. وقد ساعده ذلك على تعلم أهمية التواصل وقت الأزمات.

**مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب العاطفة:** تعمل نيكول مديرة في المستوى المتوسط، وقد تخطتها الترقية مؤخراً؛ وقيل لها: إن ذلك بسبب أنها تفتقر إلى (الحضور). وهي تعرف أن هذا معناه أنها لا تظهر بوضوح بالنسبة لصناع القرار في مستوى الإدارة العليا، لأنها تتجنب الظهور حين يكون عليها عرض أمر من الأمور. وفي الواقع كانت نيكول كلما جاء حدث يستدعي التحدث أمام الجمهور تتجنبه. ولكي تحصل على ترقيتها المنشودة يتحتم عليها أن تستخدم أساليب العاطفة. وسيكون عليها أن تقر بخوفها من التحدث أمام الناس، وتتغلب عليه حتى يتسنى لها البحث عن فرص لممارسة ذلك، وتلقي التغذية المرتدة التي تحتاج إليها لكي تتعلم هذه المهارة.

### أساليب الفعل

يتعلم الأفراد الذين يستخدمون أساليب الفعل عن طريق العمل، فهم يواجهون التحدي بالعمل والممارسة وبالسرية المناسبة، ويجدون حلاً أثناء العمل.

**مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب الفعل:** «دوريس» مهندسة تصنيع، انتدبتها الإدارة للإشراف على موقع صناعي بعيد ينتج سخانات المياه. وكانت المشكلة الكبرى هي أن هذا المصنع لا يفي بحصته الإنتاجية، واقترن ذلك بانخفاض الروح المعنوية لأطقم العاملين في قسم الإنتاج، وتدهور نوعية المنتج، كما كانت هناك إشاعات عن إغلاق المصنع. كان أول

شيء تفعله دوريس هو النزول إلى أرض المصنع، وأن تلاحظ عن كثب ما يحدث في يوم التصنيع الفعلي. تتعلم دوريس بالعمل، وسرعان ما تدرك أن الحصص اليومية، بعد معرفة الخامات المستخدمة والأيدي العاملة المستعدة للعمل، لا تتفق مع واقع الأمر، فتتصرف بسرعة. تدرك دوريس أن القطعة الأساسية التي تعمل على زيادة السرعة في الآلة في الخطوات الأخيرة من عملية تصنيع سخانات المياه لا تستخدم بسبب قرار قديم يتعلق بعجز في الميزانية، فأوصت على الفور بطلب هذه القطعة، التي تتكلف عدة ملايين من الدولارات، في الحال. وتتخطى الإدارة الداخلية وتقنع موظفي الإدارة العامة بأن شراء قطعة الغيار تلك ضروري. وفي غضون ستة أشهر يتم تركيب الآلة وتشغيلها. وبسبب أسلوبها الذي وجهه العمل، تعلمت دوريس أن المخاطرة قد تكون ضرورية أحياناً.

**مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب الفعل: ترقى «سيرج»**  
منذ عهد قريب إلى منصب في فريق الإدارة العليا. وقد جاء من مجموعة العاملين في التخطيط الإستراتيجي، حيث برع في العمل بسبب اهتمامه الشديد بالتفاصيل؛ إذ لم يسلم تقريراً قط، كما لم يقيم بعرض مطلقاً، ما لم يكن على يقين من أنه قد استفد كل المصادر للوصول إلى حقيقة الأمر. والآن، بوصفه أحد أعضاء فريق الإدارة العليا، صارت لديه مسؤوليات إدارية أكبر، وصار كل شيء يتحرك على نحو أسرع كثيراً. وقد فاتت سيرج بعض المواعيد النهائية، ويلاحظ أن الناس يبدؤون في رفع حواجبهم اندهاشاً حين يشير إلى أن المجموعة تحتاج إلى كم أكبر من البيانات قبل أن تمضي قدماً. وحتى ينجح سيرج في هذا المستوى الأعلى للإدارة، سيكون عليه استخدام أساليب الفعل، وسيكون عليه أن يتعلم بسرعة شديدة، وأن يستخدم أفضل أحكامه حول كيفية تسيير العمل، فإن ثمن فوات المواعيد



النهائية أغلى كثيراً بالنسبة لتكلفة أنشطة جمع البيانات بدقة متناهية في وقت سابق.

## أساليب التفكير

إن الأفراد الذين يتعلمون عن طريق أساليب التفكير يصنعون الأشياء بأنفسهم، ويستدعون الماضي ليتذكروا مواقف مشابهة أو متناقضة. ويتخيلون المستقبل، ويستعرضون في أذهانهم احتمالات «ماذا لو...»، ويجمعون المعلومات من الكتب والتقارير لذلك فهم يعرفون الحقائق.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب التفكير: يعمل «روبرت» مديراً للحسابات في شركة إعلانات متوسطة الحجم. وقد كلفته الشركة ببدء حملة دعائية جديدة عن كريم للبشرة يدعى أنه يفوق أثره في الحفاظ على صحة بشرة النساء كل المنتجات السابقة. كان لا بد أن يجمع الوصف الصحيح للمنتج من خبراء الطب، ويقوم بمسح للسوق لتحديد المستهلك المحتمل، وينظم مجموعة العمل معه على مهام إنتاج مجموعة مركزة وجذابة من المواد الدعائية، وأن يحصل من التنفيذيين على المال اللازم لدعم بعض نفقات المخاطرة. لم يكن قد سبق له إدارة مشروع بهذه الأهمية من قبل، وكان عليه الانتهاء منه في غضون عام واحد. وبالطبع، كان أول شيء يفعله روبرت هو حلم يقظة: «كيف سيكون شكل العبوة داخل تيار نص إبداعي؟ ماذا لو جربت تلك التركيبة من مصممي الجرافيك وكتاب النصوص، ليعملوا على التوازي بدلاً من وضع النص أولاً ومن بعده التصميم. فقد نجح هذا الأمر في ذلك المشروع الخاص بالعطر؟ ماذا لدى المكتبة وشبكة الإنترنت ليزوداني بأكبر قدر ممكن من الخبرة السابقة في إنتاج كريمات البشرة؟» ويقوم روبرت بأبحاثه الداخلية والخارجية. وبرغم أن تفكيره

وعملية جمع المعلومات قد جعلها بعض الناس ينتظرون، فإنه خرج من العملية مستعداً لبدء اكتساب التأييد الداخلي والتنسيق الخارجي بصورة واعية. وقد تعلم روبرت أهمية أداء ما يوكل إليه من عمل.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التفكير: «ماريسا» مديرة إنتاج في شركة تصنيع، تحب أن تشعر بالثقة في أعمالها، لذلك فإنها حين تواجه تحدياً جديداً، تسأل الآخرين المشورة والدعم؛ وبعد ذلك تحاول استخدام نصيحة كل شخص، حتى ولو كانت النصائح متناقضة فيما بينها. وفي نهاية الأمر فإنها بدلاً من أن تشعر بالثقة والدعم، تشعر بالارتباك والخطر. وبدأت تشتبه بأنها عاجزة عن التصرف بمفردها وعن التفكير بوضوح. ولكي تكون ماريسا متعلمة فاعلة، يجب عليها استخدام أساليب التفكير. ولا بد لها من أن تكون قادرة على فهم خبراتها التي تتسم بالتحدي فهماً تاماً، وذلك باستدعاء خيالها. وينبغي أن تمتلك القدرة على دمج مصادر البيانات المتعددة وتطبيقها بصورة مترابطة منطقياً.

## أساليب التواصل مع الآخرين

إن الأفراد الذين يتعلمون بالتواصل مع الآخرين يحبون طلب المشورة، ويبحثون عن الأمثلة والدعم، أو يطلبون إرشادات من أناس واجهوا تحدياً مماثلاً لما يواجهونه، أو يتعلمون كيفية عمل شيء ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يفعله. وقد يلتحقون بدورة رسمية أو برنامج مرتبط بموقفهم.

مثال لاستخدام فاعل لأساليب التواصل مع الآخرين: تم اختيار «لي» مؤخراً نائباً للرئيس لشؤون العمليات في شركة لتصميم الطائرات وتصنيعها، بخبرة فنية لا شك فيها قائمة على سنوات طويلة قضاها في

القوات الجوية، وعلى سجل راسخ في اختبار المنتجات الجديدة للشركة. وكانت الإدارة تعتبر «لي» مهياً تماماً للعمل الفني رفيع المستوى، المتعلق بعمليات الجودة الخاصة بأجزاء الطائرة. وحين يكون المرء جزءاً من الإدارة فإن ذلك يعني انخراطه في أنشطة غير معتادة، مثل اجتماعات الميزانية، والتخطيط لمبنى جديد، ووضع إستراتيجية مشتركة، ومناسبات اجتماعية مع فريق الإدارة في المستوى الأعلى. وحين يجد «لي» نفسه وقد فرض عليه ممارسة هذا الدور بالغ الضخامة، ويخشي فقدان قدرته الفنية، يسأل «كيريبي» وهو صديق مخلص مر بنقلة مماثلة، عما يتوقع، وفي الوقت نفسه يبدأ لي ملاحظة «كاسي»، وهي مديرة ناجحة نجاحاً باهراً، لم تدع الواجبات الإدارية تسببها جو العمل الفني المباشر. وتساعدته الدروس التي تعلمها من الكلام مع «كيريبي» ومن ملاحظة كاسي، بالإضافة إلى بعض التدريبات الأساسية على تنمية المهارات القيادية، في التغلب على مخاوفه والشعور بالراحة في الدور الجديد.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التواصل مع الآخرين: تم اختيار «جرانت» نائباً للرئيس مؤخراً. وكان يشتهر في مؤسسته بقدرته على حل المشكلات؛ إذ كان يدخل في الموقف وبقِيَمه ويتصرف. وكان في منصبه الجديد هذا مسؤولاً عن مبادرة تغيير مؤسسي كبرى، وكان ضرورياً أن يفهم الناس سبب إحلال منظومة جديدة من المسؤوليات محل القديمة. ولكي يتعلم الطريقة المثلى لعمل هذا، عليه أن يصغي لمخاوف الناس وهمومهم، ثم يشرح بصبر معنى المنظومة الجديدة في طريقة أداء الأعمال. كان على «جرانت» تحديد عدد قليل من المديرين ممن لديهم مهارات استماع فائقة، واستخدامهم نماذج للدور. كما كان عليه إيجاد زميل يقدم له تغذية مرتدة صادقة إذا بدأ باللجوء إلى أسلوبه القديم: «افهم الموقف ثم تحرك».

## إيجاد الخط الأساسي

يستخدم معظم المديرين واحدة أو اثنتين فقط من مجموعات أساليب التعلم هذه. فدعنا نكتشف الأساليب التي تستخدمها أنت؛ فسيساعدك هذا على إدراك الأساليب التي تحتاج إلى إضافتها لكي تزيد مهارتك كمتعلم.

### ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟

فيما يأتي قائمة بعبارات تمثل الأساليب في أربع مجموعات للسلوك. اقرأها بعناية وحدد العبارات التي تستعملها في معظم الأحيان، وستكون المجموعة التي حددت فيها أكبر عدد من العبارات هي مجموعتك الأساسية، وضع في اعتبارك أيضاً مجموعتك الثانوية.

### أساليب العواطف

#### حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أفكر جيداً فيما أشعر به.
- أواجه نفسي عندما أتجنب تحديات العمل.
- أفكر جيداً فيما قد يشعر به الآخرون.
- أثق في إحساسي بما ينبغي عمله.
- أقر بتأثير عواظفي على ما أقرر عمله.

### أساليب العمل

#### حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أحله بطريقة المحاولة والخطأ.

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

- أسمح لخبرتي بأن توجهني.
- أغرق نفسي في الموقف لكي أحله بسرعة.
- لا أسمح لنقص المعلومات أو البيانات بأن يمنعني من التحرك.
- ألزم نفسي باتخاذ إجراء ما.

### أساليب التفكير

#### حين أواجه موقفاً يتسم بالتحدي

- أطلع بانتظام على مقالات المجلات أو الكتب أو الإنترنت؛ لأكتسب المعرفة أو المعلومات.
- أسأل نفسي «إلى أي حد يشبه هذا أشياء أخرى أعرفها؟».
- أتخيل كيف يمكن أن يؤثر استخدام خيارات مختلفة في إنهاء الموضوع.
- أحاول أن أضع إطاراً نظرياً لتصرف الشخص المثالي.
- أحاول أن أتدرب على أفعالي ذهنياً قبل الدخول في الموقف.

### أساليب التواصل مع الآخرين

#### حين أواجه موقفاً يتسم بالتحدي

- أطلب دائماً مشورة من حولي.
- أبحث عن نماذج للدرور، وأحاول أن أحاكي سلوك هؤلاء الناس.
- أبحث عن شخص يمكنه أن يعطيني تغذية مرتدة عما أفعله.
- أبحث عن دورة أو خبرة تدريبية.
- أبحث عن شخص له خبرة في هذا المجال.

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

هل حددت مجموعتك الأساسية في أساليب التعلم ومجموعتك الثانوية وأقل المجموعات استخداماً بالنسبة لك؟ إذا قم بترتيبها هنا من ١ إلى ٤، بحيث تكون رقم (١) هي الأعلى. وهذه ليست قائمة جامعة لكل الأساليب الممكنة في أي مجموعة، ولكنها يمكن أن تكون كافية لإعطائك فكرة عن كيف تود أن تتعلم. فإذا كانت ثمة أساليب تستخدمها ولم يشر إليها فيما سبق، فقم بتدوينها باختصار، وحدد المجموعة المناسبة لها.

- العاطفة.
- العمل.
- التواصل مع الآخرين.
- التفكير.

## مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها

إن كل مجموعات أساليب التعلم لها مزاياها وعيوبها، لذلك فمن الأفضل استخدام أكثر من مجموعة أو اثنتين من أجل تعلم فاعل. وإن الإفراط في استخدام أو إساءة استخدام إحدى المجموعات أو أحد الأساليب يمكن أن يحد من فاعلية المتعلم. والهدف هنا هو أن يصبح المرء متعدد المهارات. لذلك عليك، قبل النظر إلى توصيات معينة عن كيفية تحقيق ذلك، أن تضع في اعتبارك ما حددته بوصفه مجموعة الأساليب المفضلة لديك، وتنتبه إلى سلبياتها وإيجابياتها الواردة فيما يأتي، فسيساعدك ذلك على إدراك أن تقييم نفسك بمجموعة أو اثنتين يمكن أن يقيد عملية تعلمك.

## أساليب العاطفة

المزايا: تكون واعياً بمشاعرك، ومدركاً لمدى تأثير أحاسيسك تجاه النجاح والفشل على أعمالك. كما أنك تراعي مشاعر الآخرين، مما يجعل

تحقيق النجاح في العمل أقرب. كذلك فإنك لا تخشى أن يشكك أحد في دوافعك حين تتجنب أحد التحديات، كما لا تخشى مواجهة نفسك بما يزعجك بالفعل في موقف ما، وهذا يحميك من التراجع، أو من اتخاذ الإجراء المريح بدلاً من الإجراء المناسب.

**الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام:** بعض الناس قد ينظرون إليك باعتبارك شخصاً ليناً ضعيفاً، بسبب حساسيتك العاطفية المفرطة. وقد تكون مهتماً إلى حد بعيد بنظرة الآخرين إليك أو إلى كيفية رؤيتك للموقف لدرجة تعجزك عن التحرك عند الحاجة إلى قرار.

### أساليب العمل

**المزايا:** لن تعجز عن التقدم في أي عملية أو في جمع البيانات، كما أن فوات المواعيد النهائية أمر مستبعد. يمكنك أن توصل الباب أمام الضجيج الخارجي، وتفكر بسرعة في الخيارات المطروحة، وتصل إلى قرار، كما أنك تواجه المشكلات بصورة مباشرة لأنك في قلب الأحداث.

**الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام:** قد تعتمد على العمل أكثر من اللازم، فتتخذ قرارات دون كافة المعلومات الضرورية، وقد تكرر الخطأ نفسه، وقد يعتبرك الناس نافذ الصبر ومبالغاً في الطموح. وقد تفشل لأنك لا تعتبر العواطف جزءاً من المعادلة.

### أساليب التفكير

**المزايا:** يمكنك أن تتخيل نفسك ناجحاً، ومن ثم تزيد من احتمال وصولك إلى أهدافك. كذلك لديك القدرة على تحليل المواقف ببراعة، مما يقدم لك دفعة عندما تحدد الخطوات التالية. كما إنك تقدر استعدادك بالمعلومات والحقائق، وتبرع في عقد المقارنات والمقابلات.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: قد تسوّف، وتجمع معلومات أكثر من اللازم ولا تستخدمها. وقد تفقد فرص التعلم مع الآخرين، ولا تحظى بفائدة دعم الجماعة. وقد يعتبرك الآخرون منطويًا أو حتى وقحًا ومتعطرًا.

### أساليب التواصل مع الآخرين

المزايا: إنك تستفيد تمام الاستفادة من نماذج الدور في محيط عملك، وذلك بتعلم دروس خبرتهم المهمة. كما أن مهارات الملاحظة لديك ممتازة، وأنت تستخدمها في التمييز بين السلوك الإداري الجيد والسلوك غير الناجح. وتتجه للآخرين للحصول على الدعم والتغذية والمشورة، مما يحافظ على صلتك بالمهارات التي ترى المؤسسة أهمية تطويرها.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: قد تمانع في التصرف، كذلك قد تفضل في الثقة بنفسك وبحكمك وبتفكيرك. فإذا بالغت في استخدام هذه الأساليب، فقد يشعر الناس أنك تستغلهم، أو يظنون أنك عاجز وليس لديك القدرة على التغلب على المصاعب والمشكلات بمفردك. يعطيك الشكل الآتي فكرة جيدة عن أن الإفراط في الاعتماد على إحدى مجموعات الأساليب يمكن أن يؤدي إلى سوء استخدامها.



جدول توضيحي للإفراط في استخدام الأساليب أو إساءة استخدامها

دون التواصل مع الآخرين	دون العواطف	دون التفكير	دون العمل	
عدم البدء من حيث انتهى الآخرون. لا يوجد دعم. قد تفضب أو تنزعج.	تجاهل العواطف، أو إنكارها، والانزلاق إلى الاستجابات الاعتيادية.	قد لا تتوافر لديك المعلومات الضرورية. ولا تستخلص كل الدروس المستفادة من نتائج العمل. وتكرر أعمالاً لم تكن ناجحة في السابق.		العمل
فقدان الدروس التي تعلمها الآخرون ودعمهم. لن تتمتع بميزة وجود آخرين لدفعك وتحدي تفكيرك.	وضع أطر عقلانية ومنطقية لتجنب المهمة.		التسويق	التفكير

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

عزلة لا ضرورة لها.	المبالغة في الاستجابة للنواحي العاطفية دون التأثير المهدئ للعقل/ النجاحات السابقة.	الشلل التام	العواطف
استغلال الآخرين لتجنب المهمة.	فقدان المعلومات التي تكمن داخل المصادر المعتادة، أو داخل الفرد نفسه، إساءة استخدام الآخرين لتجنب المهمة.	المبالغة في الكلام	التواصل مع الآخرين

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات

لقد حدّدت ما تفضله من أساليب التعلم، وفكّرت في مزايا وعيوب كل منها. ومهمتك الآن هي كسر القيود التي قد تكون فرضتها على نفسك كمتعلم، والبدء في توسيع أساليب تعلمك.

## اخرج من منطقة راحتك

إن أساليب التعلم التي تستخدمها في العمل اليومي جزء متأصل في سلوكك. وقد تواجه صعوبة حين تحاول الخروج من مجموعة السلوك المفضلة هذه، وتلك الصعوبة يمكن أن تجعلك تعود مسرعاً إلى منطقة راحتك، وسيرسل لك عقلك وإحساسك الباطني إشارات قوية. «ماذا تقصد بطلب المشورة من شخص ما؟ سيظنون أنني غبي». «ماذا تقصد بقولك افعها الآن! ماذا لو سأل أحدهم سؤالاً لا أعرف إجابته؟»

إذا كان عليك أن تغير سلوكاً، وأن تصبح متعلماً أفضل، فأنت في حاجة إلى السيطرة على قلقك، وإلى تهدئة الأصوات التي تحتك على العودة إلى المعروف والمألوف والمريح والناجح (نجاحاً محدوداً) بالنسبة لك. كما يمكن أن تفيد أساليب التعلم في ذلك. وإليك بعض الإستراتيجيات للتغلب على القلق باستخدام أساليب من كل مجموعة.

اعترف بأنك منزعج، وتفضل عدم مواجهة هذا التحدي. وهذا أسلوب العاطفة. وهناك أسلوب آخر من أساليب العاطفة لمساعدتك على اكتشاف سبب الانزعاج، اعمل لنفسك يوميات: تعلم واكتب فيها أو قم بتمشية تأملية طويلة. اكتشف معنى الفشل أو النقص بالنسبة إليك. قد تكون لديك توقعات غير واقعية لما تحتاج إلى عمله أو ما تحتاج تحقيقه. وقد تتصور أن الناس يحكمون عليك بنفس القسوة التي تحكم بها على نفسك. حدد قيمة ما ترغب في تعلمه، وحدد أكثر شيء تخشاه - أن تبدو أحمق وأنت تتعلم أم ألا تتعلم المهارة على الإطلاق. ومن المحتمل جداً أن الخوف الذي يجرك للخلف خوف لا أساس له في الواقع.

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

إن بعض أساليب التفكير التي ستساعدك على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك تشمل أنشطة مثل التدريب الذهني - تصور نفسك تؤدي المهمة كما ينبغي. كوّن صورة ذهنية واضحة عما ترتديه، ومكان وقوفك، وما تقوله؛ فهذا يحوّص الفشل، ومن المستحيل أن تحمل في ذهنك صور كل من النجاح والفشل في آن واحد. وعندما تبرز الصورة السيئة ضع مكانها على الفور الصورة الإيجابية. لكن أساليب التفكير لن تساعدك على الخروج من منطقة الراحة إذا كنت تستخدمها لأنك لا تحب أن تطلب المشورة أو الدعم من الآخرين.

تشمل أساليب التواصل مع الآخرين للخروج من منطقة الراحة إيجاد أصدقاء أو زملاء تتحدث إليهم؛ إذ يمكن أن يكونوا بمثابة نماذج دور بالنسبة لك، وأن يساعدوك على أداء أفضل مهمة إيجاد صورة النجاح في ذهنك. كذلك قد يرغبون في أن يوفرؤا لك مسرح أحداث تمارس فيه السلوكيات الجديدة. ولن يكون أسلوب التواصل مع الآخرين مناسباً إذا كنت تستخدمه فقط لأن تخشى أن تتحمل المسؤولية وحدك.

إن استخدام أسلوب العمل للخروج من منطقة الراحة قد يجعل هذا التزاماً عاماً بإنجاز المهمة أو مكافأة نفسك على العمل. ولن تكون أساليب العمل مناسبة لو كنت تختارها بسبب أنك لا تستطيع البقاء ساكناً مع صمت أفكارك.

## قم بتوسيع أساليب تعلمك

استخدم القائمة الآتية لتساعدك على البدء في استخدام أساليب أخرى للتعلم. ارجع إلى القائمة التي انتهيت منها من قبل، وابحث عن المجموعة التي كانت أقل استخداماً بالنسبة لك، ثم خذ مهمة أو اثنتين من تلك المجموعة، يمكنك أن تتعايش معها دون أن تجعلك منزعاً لدرجة كبيرة.

### أساليب العاطفة

- تذكر المرات التي نجحت فيها في تعلم شيء جديد، برغم أنك لم تكن مرتاحاً، ماذا فعلت؟
- تذكر المرات التي فاتتك فيها فرصة تعلم شيء ما، لأنك كنت تشعر بقلق أكثر من اللازم حيال ذلك، ما الذي فاتك تعلمه؟
- انتبه إلى ما تشعر به حين ترى شخصاً آخر يحاول تعلم شيء جديد.
- احتفظ بسجل عندما تباشر مهمة تعلم، ولاحظ إن كانت مشاعرك تتداخل مع عملية تعلمك.

### أساليب العمل

- قم بتعليم شخص آخر مهارة ما.
- «اتبع إحساسك الباطني» بدلاً من الاعتماد على آراء الآخرين.
- الزم نفسك بعمل شيء اليوم.
- تَوَلَّ أمر مشروع له موعد نهائي محسوم.

### أساليب التواصل مع الآخرين

- أوجد شخصاً يقدم لك تغذية مرتدة في نطاق مشكلة في حياتك.
- اختر نموذج دور لمهارة معينة لها عندك قيمة، ولاحظ ذلك الشخص أو قابله شخصياً.
- قابل آخرين واجهوا مواقف مماثلة.
- اسأل عدداً كبيراً من الأسئلة.
- احضر دورة تدريبية خاصة بمهارة معينة.

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

- ابحث عن مرشد أو معلم.
- لا تفترض أن أفكارك هي الأفضل - خذ معلومات من الآخرين.
- أصغ للآخرين.

### أساليب التفكير

- ابحث عن نماذج في مواقف مشابهة. اسأل نفسك: «أين واجهت هذا من قبل؟»
- احتفظ بسجل تعلم لتتابع تقدمك في مهارة جديدة.
- ضع تصوراً لما سيكون عليه الموقف في المستقبل.
- استعن بكتاب أو بشرط فيديو أو بمقال في مجلة أو بالإنترنت لإيجاد إجابات و معلومات عن مشكلة معينة.
- درب نفسك ذهنياً على أفعالك قبل أي موقف جديد.
- اسأل نفسك: «ما الدروس التي تعلمتها هذا الأسبوع؟» ثم قم بتدوينها.



## خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم

عندما تعتاد المجموعات الأربع لأساليب التعلم التي يشيع استخدامها بين المديرين، وتحدد المجموعات التي تفضلها، وتلك التي تتجنبها، وتبذل جهداً واعياً في استخدام الأساليب غير المفضلة ستزيد من تنوع مهاراتك كمتعلم. وسيسهل هذا في أدائك كمدير.

سيؤهلك ذلك أيضاً المهمة تنموية أخرى مهمة ألا وهي وضع إستراتيجية تعلم. فإستراتيجية التعلم تتسق جهودك لتصبح متعلماً متعدد المهارات مع أهدافك التنموية. ولكي تضع هذه الإستراتيجية يجب عليك أن: (١) تحدد ما تريد أن تتعلمه (والذي يمكن تحديده بالنظر إلى أمور مثل التغذية المرتدة التي تتوفر عن طريق تقييم الأداء أو أداة قياس مدرجة بـ ٣٦٠ درجة). (٢) اختر خبرات تتسم بالتحدي لتعلمك ما تود تعلمه (يمكن أن تجد في المطبوعات المختلفة معلومات عن الدروس التي علمتها الخبرات الإدارية على نحو نموذجي، وانظر على سبيل المثال كتاب «دروس الخبرة» (ماكول وآخرون) في قائمة القراءات المقترحة في نهاية هذا الكتيب). (٣) ارسم خريطة لسلسلة متعاقبة من أساليب التعلم المطلوبة لمواجهة كل تحدٍ.

ستضمن لك هذه الإستراتيجية أن تستمر في تنمية مهاراتك المتنوعة؛ لأنها ستتطلب منك استخدام أساليب إضافية، على الرغم من أنك ستستخدم بالفعل أساليب عديدة اقتضتها السلسلة المتتابعة. كما أنها ستضمن أيضاً أن يكون لديك ما نعتبره في مركز القيادة الإبداعية عنصراً حاسماً في التنمية الإدارية - تيار متجدد دائم من الخبرات التي تتسم بالتحدي.

## قراءات مقترحة

- Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Gibbons, M. (1990). A working model of the learning-how-to-learn process. In R. M. Smith and Associates, *Learning to learn across the life span*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCauley, C. D., Ruderman, M., Ohlott, P., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544–560.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.





## خلفية

صاغ هذا الدليل فرضيتين: الأولى هي أن الأفراد الذين يستخدمون أساليب أكثر تنوعاً سيصبحون متعلمين أفضل. وقد وجدت ماكسيان دالتون وسيلفيا سويجارت أن الأفراد الذين يذكرون أنهم يستخدمون كل الأساليب أكثر من المعتاد، يرجح أيضاً أنهم أكثر من يذكرون انخراطهم في مواقف تتسم بالتحدي والبحث عن تغذية مرتدة واستخدامها. أما الفرضية الثانية فهي أن الأفراد الأفضل كمتعلمين سيصبحون مديرين أفضل. ولا تزال هذه الفرضية قيد البحث، وهناك دليل نوعي مسهب يدعمها، على سبيل المثال، العمل الذي قام به ماكول ولومباردو وموريسون والذي أثمر كتاباً عنوانه «دروس الخبرة» (Lexington Books 1988).

وتجسد هذه الأساليب نفسها أعمال عدد من منظري عملية التعلم، على سبيل المثال، «تعلم العمل» (ريج ريفانز) «التدريب المعرفي» (دونالد ميتشنيباوم)، «التعلم الاجتماعي والتعلم من الخبرة المباشرة» (ألبرتو باندرورا). أما ما يتعلق بأساليب العاطفة فتم الاطلاع عليها من خلال العمل الذي قامت به «كارين هورني» بأسلوب التحليل الحديث.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horney, K. (1970). *Neurosis and human growth*. New York: Norton.

Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behavior modification*. New York: Plenum.

Revans, R. W. (1980). *Action learning*. London: Blond and Briggs.

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

ويأتي ما ورد عن تعلم مهارات الإدارة من التكاليفات التي تتسم بالتحدي من بحث أجراه «سيندي ماكولي» و«ماريان رودرمان» و«باتي أوهلوت» و«جين مورو» في مركز القيادة الإبداعية. أما العمل الذي تناول أهمية التعلم بأساليب متنوعة وأهمية الانتباه لكيفية التعلم فقد أجراه لأول مرة «مايكل لومباردو» و«كيري بانكر» و«أمي ويب» في مركز القيادة الإبداعية.

وقد استخدمت بعض التدريبات في برنامج تنمية القيادة (LDP) في مركز القيادة الإبداعية، وقام بإعدادها مدربون في هذه البرامج.

## موجز النقاط الأساسية

إن الدروس المستفادة من خبرات الوظيفة عنصر أساسي في تنمية القيادة لدى المدير، لكنك إذا اعتمدت أكثر من اللازم على أسلوب التعلم المفضل لديك، فربما تضعف قدرتك على التعلم من خبراتك في العمل.

وهناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكنك استخدامها: أساليب العواطف والعمل والتفكير والتواصل مع الآخرين. وإن الأفراد الذين يستخدمون أساليب «العواطف» لديهم القدرة على السيطرة على مشاعر القلق والشك التي تقترن بمواجهة تحديات جديدة، وهم لا يخشون الشك في دوافعهم عند تجنب مشكلة ما. مع ذلك، يمكن أن يهتم هؤلاء الأفراد بنظرة الآخرين إليهم لدرجة أنهم يتجمدون عند الحاجة إلى قرار.

أما الأفراد الذين يستخدمون «أساليب العمل» فيتعلمون بالعمل، وهم يواجهون التحدي بثبات، ويحضرون بأيديهم، ويجدون حلاً أثناء تقدمهم. لكن اعتمادهم على العمل، واتخاذهم قرارات سريعة يعني: أنهم يمكن أن يتصرفوا دون كافة المعلومات الضرورية.

إن الأفراد الذين يتعلمون بأساليب «التفكير» يعملون بنجاح بمفردهم. وهم يستعيدون الماضي ليتذكروا مواقف مشابهة أو متناقضة. كما يمكنهم تحليل المواقف بمهارة، لكنهم قد ينكبون على جمع معلومات لا حصر لها ولا يستخدمونها. وربما يرى الآخرون أن هؤلاء المديرين يتعاملون بفتور وتعالٍ.

أما المديرين الذين يتعلمون بأساليب «التواصل مع الآخرين» فيطلبون المشورة أو الأمثلة أو الدعم أو الإرشادات من أناس واجهوا تحدياً مماثلاً. أو يتعلمون كيف يؤدون عملاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يؤديه. لكن

## كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات؟

الاعتماد المبالغ فيه على الآخرين يمكن أن يجعل هؤلاء المديرين يرفضون التصرف، وقد لا يثقون في حكمهم الشخصي ويعتبرهم الآخرون عاجزين وغير قادرين على التغلب على المصاعب.

ويمكنك أن تنمي مهاراتك القيادية باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب التعلم. وإن أفضل طريقة للتعلم أن يكون لديك إستراتيجية للتنسيق بين ما تود تعلمه، والتحديات التي يحتمل أن تعلمك تلك الدروس، والأساليب التي تيسر التعلم.

