

## كيف ينتهي المطاف بأناس أذكاء في مسارات مهنية خاطئة<sup>1</sup>

### Suzy Welch

A professor of management practice at NYU Stern School of Business

### Brooke Weddle

A senior partner in McKinsey's Washington, DC, office, where

### Bryan Hancock

A partner

### Lucia Rahilly

The global editorial director and deputy publisher of McKinsey Global Publishing

قد يكون أداؤك في العمل جيداً. لكن هل تعمل فيما يناسبك حقاً؟

يعتقد العديد من أصحاب الأداء العالي أنهم يفعلون كل شيء بشكل صحيح – ومع ذلك لا يزالون يشعرون بشيء غير صحيح في يومياتهم. كما أن ظهور الذكاء الاصطناعي يجعل عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. ومع ارتفاع رهانات عدم اليقين الوظيفي، قد يميل المزيد من الموظفين إلى الاستقرار على "حياة B+"، على حد تعبير سوزي ويلش، مؤلفة كتاب "أن تصبح أنت: الطريقة المثبتة لصياغة حياتك ومسيرتك المهنية الأصيلة" (هاربر كولينز، مايو ٢٠٢٥). في هذه الحلقة من بودكاست "ماكينزي تتحدث عن المواهب"، تتحدث ويلش مع قادة ماكينزي وخبيري المواهب بروك ويدل وبرايان هانكوك، بالإضافة إلى المديرية التحريرية العالمية لوسيا راهيلي، حول أين يخطئ الكثير من الناجحين – والأهم من ذلك، حول كيفية اكتشاف عمل تقدّره، ومجدي اقتصادياً، ومناسب حقيقياً لطبيعتك.

<sup>1</sup> How smart people end up in the wrong careers, January 29, 2026, Podcast, McKensey & Co., [Link](#).

## تجاوز "حياة +B"

لوسيا راهيلي: أنا متحمسة جداً بلقائك والحديث عن كتابك "أن تصبح أنت". أتمنى حقاً لو كنت قد قرأته عندما بدأت مسيرتي المهنية، منذ سنوات طويلة مضت.

سوزي ويلش: أنا أيضاً. لهذا السبب كتبتة - لأنني كنت بحاجة إليه.

لوسيا راهيلي: لنبدأ ببعض السياق. كتابك يدور حول تحديد الهدف الفردي وتطوير ما تصفينه بـ"الصراحة القاسية" تجاه من نحن وكيف نريد قضاء وقتنا. نحن بلا شك في خضم تحول نموذجي، مع ظهور الذكاء الاصطناعي وقدرته على قلب مكان العمل رأساً على عقب كما نعرفه. أظهر أحدث تقرير لمشاعر المستهلكين في الولايات المتحدة أن الأمريكيين يعانون من تزايد انعدام الأمان بشأن احتمالية فقدان الوظائف خلال السنوات الخمس المقبلة. وبالطبع، نقرأ أيضاً عن اتجاهات مثل التمسك بالوظائف (job hugging) وصعوبة إيجاد الخريجين الجدد لوظائف. لماذا هذا الكتاب، ولماذا الآن؟

سوزي ويلش: الكتاب يدور حول فهم قيمك، وكفاءاتك الفطرية - ما تجيده - وما يحتاجه العالم حالياً، ومعرفة ما يقع عند تقاطع هذه المجموعات الثلاث من البيانات. سبب قراءته هو إذا كنت بحاجة إلى بعض التوجيه والحزم العاطفي في وقت نشهد فيه نوعاً من العاصفة المثالية الرهيبة. أولاً، المسارات المهنية التقليدية تتبخر مع تغير العمل بشكل كبير.

ثانياً، هناك فجوة قيمية هائلة بين ما يقدره الكثير ممن يدخلون سوق العمل، في أي عمر، بالنظر إلى القوى الثقافية والاجتماعية - وبين القيم التي يبحث عنها مدراء التوظيف.

برايان هانكوك: سوزي، هناك قصة في الكتاب مؤطرة كـ "حياة +B" الخاصة بي - فكرة أن الحياة المقبولة

ليست جيدة بما يكفي. كيف تشجعين الناس على التفكير في هذه الخلاصة في ضوء البيئة الأوسع؟

سوزي ويلش: حياة +B هي وظيفة تلبي بعض احتياجاتنا نوعاً ما وتعطينا فرصة ما للنجاح. يمكننا أن نعلق هناك لفترة طويلة. من السهل جداً التعود على +B.

أي مسار مهني تقليدي يتغير مع تغير العمل بشكل كبير.

لذا يقول الكتاب: "لنكتشف بالضبط ما هي قيمك". تشير البيانات إلى أن ٧٪ فقط من الأمريكيين متأكدون من ماهية قيمهم - وغالباً ما يخلطونها بالفضائل. لا أحد تقريباً يعرف ماهية كفاءاته الفطرية المعرفية والعاطفية الفعلية. والمشكلة مع الاهتمامات، مجموعة البيانات الثالثة التي نحتاج إلى

استخراجها، هي أن العالم صاحب ومعد، ومن الصعب الشرب من خرطوم الإطفاء الذي يخبرنا بما هو موجود ومتاح.

هذا نظام تأديبي: معرفة قيمنا، وكفاءاتنا الفطرية، واهتماماتنا المجدية اقتصادياً. عندما نخوض غمار هذا النظام، يمكننا اتخاذ الخطوة الصعبة لتجاوز حياة +B لنرى ما إذا كانت حياة +A متاحة لنا. لا أقول إن هذا صحيح في كل حالة – قد تكون لديك قيود – لكنه متاح لأكثر منا مما نسمح لأنفسنا بالاعتقاد.

### اكتشاف العمل المناسب لطبيعتك

لوسيا راهيلي: سوزي، ذكرت كم قد يكون من الصعب على الناس تحديد قيمهم. ومصطلح "القيم" يمكن أن يكون محملاً بدلالات، على الأقل في الخطاب السياسي. كيف تفكرين في القيم بطريقة تفيد النمو المهني؟

سوزي ويلش: القيم تختلف عن الفضائل. الفضائل هي بنى اجتماعية يتفق معظم الناس على أنه ينبغي أن نتحلى بالمزيد منها – اللطف، المرونة، اللياقة، الصدق. القيم هي أشياء يمكنك تطبيقها عملياً. إنها خيارات شخصية حول كيفية تنظيم حياتنا. القيم هي الرغبات والحاجات والدوافع الكامنة التي تحفز أفعالنا. إنها تقريباً كملف تعريف الحمض النووي (DNA) لما يحفزك.

٧٪ فقط من الأمريكيين متأكدون من ماهية قيمهم – وغالباً ما يخلطونها بالفضائل.

هناك ثلاث قوائم جرد قيمية معروفة. لقد طورت قائمة جرد قيمية في جامعة بريستول، حيث حصلت على درجة الدكتوراه، أسميتها قائمة ويلش-بريستول للقيم. وهي تحدد ١٦ قيمة توجه خياراتك المهنية، وترتيبها ترتيباً قسرياً وتظهر مدى عيشك لكل منها. لكن القيم وحدها لا تكفي. أنت تحتاج أيضاً إلى كفاءاتك الفطرية.

لوسيا راهيلي: اشرحي لنا ما هي الكفاءات الفطرية والفرق بين المهارات والكفاءات الفطرية.

سوزي ويلش: الكفاءات الفطرية هي الأسلاك المعرفية والعاطفية التي تجعلنا أفضل في بعض الأشياء. هناك كفاءات معرفية متنوعة، وهي موجودة على سلسلة متصلة. مكانك على هذه السلسلة يجعلك أفضل أو أسوأ في أنواع معينة من العمل – هذا أمر مبرمج في طباعك.

فكر في الأمر بهذه الطريقة: هل أنت معمم أم متخصص؟ هل أنت مولد للأفكار، نبع لها، أم معالج للأفكار – شخص يطور فكرة كبيرة واحدة في السنة ويتأملها؟ هل أنت محلل مشاكل تشخيصي –

معظم الاستشاريين كذلك – أم مدقق حقائق، شخص يعالج مهمة واحدة في كل مرة؟ أنواع العمل المختلفة تحتاج لأنماط توصيل مختلفة. يمكنك القيام بعمل لست مبرمجاً له معرفياً، لكنه سيكون أصعب. إذا كنت متخصصاً بطبيعتك، يجب أن تقوم بعمل تخصصي.

برايان هانكوك: أحد الأشياء التي لاحظناها حول المديرين الذين يصبحون مدراء هو أنه ليس الجميع مؤهلاً ليكون مديراً. في العديد من المؤسسات، كانت الطريقة الوحيدة للنجاح هي الانتقال من كونك مساهماً فردياً رائعاً إلى إدارة الأشخاص. بدأنا نرى بعض المؤسسات تسأل: "إذا كنت مساهماً فردياً قوياً حقاً، لماذا لا ننشئ مسارات تنمو فيها مسؤولياتك وراتبك دون الحاجة بالضرورة لتولي أدوار إدارية أوسع؟"

سوزي ويلش: أوافق تماماً. الطريقة الوحيدة لكسب المزيد من المال أو كسب المصداقية في العديد من المؤسسات هي الترقية إلى إدارة الأشخاص، وهذا محبط جداً.

لوسيا راهيلي: سيكون من المثير للاهتمام معرفة ما إذا كان الذكاء الاصطناعي، مع دفع إزالة الطبقات الإدارية، سيجعل المتخصصين أكثر قيمة من أي وقت مضى. سوزي، هل تودين التحدث بإيجاز عن الجزء الثالث من مخطط فن الخاص بك – الاهتمامات المجدية اقتصادياً؟

**يمكنك القيام بعمل لست مبرمجاً له معرفياً، لكنه سيكون أصعب.**

سوزي ويلش: معظم الناس يحتاجون لمعرفة اهتماماتهم المجدية اقتصادياً. يظهر البحث أنه عندما يتخرج الأطفال من المدرسة الثانوية، يمكنهم ذكر – بدون تلقين – خمس وظائف فقط. اثنتان منها عادةً ما تكونا وظائف والديهم. قد تظن أنه بعد الكلية، سينفتح العالم ويصبح الناس على دراية بوظائف أكثر بكثير، لكن بعد الكلية يمكنهم، بدون تلقين، ذكر سبع وظائف فقط.

الآن أكثر من أي وقت مضى، الوظائف تتغير بسرعة. وما وراء ذلك، هناك توجهات كبرى – صناعات الذكاء الاصطناعي في المستقبل.

برايان هانكوك: أحببت المثال في الكتاب حول بناء السفن. بروك هي واحدة من أبرز الخبراء في مجال عمالة بناء السفن. بروك، هل يمكنك التحدث قليلاً عن سبب كون بناء السفن مجالاً قوياً، مجدداً اقتصادياً، ومنتامياً؟

برايان هانكوك، بروك ويدل، وخبراء مواهب آخرون يساعدونك في التنقل في مشهد سريع التغيير والاستعداد لمستقبل العمل من خلال جعل المواهب ميزة تنافسية.

بروك ويدل: نعم – السفن هي الرقائق الجديدة. إنه مجال مجد اقتصادياً للغاية، ومع ذلك لا نزال نرى نقصاً في العمال الذين يدخلون مجال بناء السفن، خاصة في الحرف الماهرة. بعض هذا يعود إلى التصورات – ليس فقط بين المواهب الشابة، ولكن بين آبائهم، الذين يعتقدون أن هناك حاجة لشهادة جامعية مدتها أربع سنوات. لكن يمكنك أن تربح ستة أرقام كعامل لحام بعد ثلاث أو أربع سنوات من التخرج. هذا ما نواجهه، والعديد من وظائف التصنيع لا تزال تحمل وصمة عار ليست عقلانية دائماً.

سوزي ويلش: أعتقد أن الحرف المهنية هي مكان رائع للذهاب إليه. لقد رأيت طلاباً تفتح أعينهم على صناعة بناء السفن كصناعة. يمكنهم جلب مهارات إدارة الأعمال (MBA) هناك أيضاً، لأن تلك الشركات لديها أيضاً موارد بشرية، ولوجستيات، وهندسة، وجميع أنواع الأدوار الإدارية.

#### لماذا يتخذ الأشخاص الجيدون قرارات مهنية سيئة

لوسيا راهيلي: سوزي، لقد عملت مع مجموعة واسعة من الناس – طلاب وقادة – باستخدام هذا الإطار. هل تشاركيننا مثلاً على الفرق الملموس الذي يمكن أن تحدثه هذه الطريقة في حياة شخص ما؟ على سبيل المثال، تحدثت في الكتاب عن طالب كان لديه عرض عمل من ماكينزي لكنك شعرت أنه من غير المرجح أن يكون مناسباً لها.

سوزي ويلش: كما أتذكر، الطالب الذي تفكرين فيه كان متردداً بشأن دخول مجال الاستشارات. كان العرض بين يديه، وهو ما يشعر في كلية إدارة الأعمال وكأنه فوز. لكن نتائج اختبار استمرت في الظهور بطرق كانت متناقضة جداً مع حياة الاستشاريين.

على سبيل المثال، كانت إحدى أقوى كفاءاته المعرفية هي التوجه المكاني. هؤلاء هم الأشخاص الذين يرون كل شيء في ثلاثة أبعاد، يرسمون كثيراً، ويمكنهم التلاعب بالأشياء في الفضاء. غالباً ما يكونون جيدين جداً مع المنتجات وقد يصبحون معماريين أو مصممين. قال: "أحب الذهاب إلى المتاجر

والتحديق في التغليف". علاوة على ذلك، أظهرت قيمه تركيزاً منخفضاً على الإنجاز – قيمة النجاح المرئي والاهتمام بالفوز والخسارة – ومركزية عمل منخفضة، مما يعني أنه أراد أسلوب حياة حقيقي من التاسعة إلى الخامسة. كانت قيمته العليا هي المحبوبة، والتي تعكس أهمية الشريك الرومانسي، وثانيها كانت مركزية الأسرة. وكان هذا شخصاً يتجه إلى الاستشارات. كان من المؤلم رؤية ذلك. نتخذ قراراتنا بناءً على الأرقام الصارمة، حتى لو لم يكن المال مهماً حقاً بالنسبة لنا، لأن الأرقام تبدو ملموسة.

ذهب بعيداً، وبعد حوالي أسبوع، عاد إلى ساعات المكتب المكتبية وقال: "أستاذة ويلش، أنا أفجر كل شيء. سأدخل في عمل تجاري مع صديقتي. لقد طلبت منها الزواج مني، وسنبداً شركة لصنع مشروب متخصص." كان قد صمم التغليف بالفعل. انطلقوا، إنهم يعملون بشكل لا يصدق، وأول مكان أحضروا إليه علبة سداسية من منتجهم كان مكتبي.

لوسيا راهيلي: سوزي، تكتبين عن ما تسمينه الفرسان الأربعة – إشارات لا تنذر بالضرورة بنهاية النجاح المالي، ولكن بنهاية المسيرات المهنية ذات المعنى أو المرضية. ما هي هذه العلامات التي يجب مراقبتها؟ سوزي ويلش: أسميهم الفرسان الأربعة لتدمير القيم. كلهم يبدأون بحرف الألف في الإنجليزية (E)، لكن دلالاتهم كالتالي:

– الأول هو التوقعات (Expectations) – توقعات الآخرين لحياتنا، أو توقعاتنا نحن، التي تقف في طريق عيش قيمنا.

– الثاني هو الملاءمة/الانتهازية (Expedience). لا نعيش قيمنا لأن ذلك قد يغضب شخصاً نحبه، أو لأن القيام بذلك يتطلب انضباطاً وطاقة حقيقية. الحياة صعبة بما فيه الكفاية، لذلك نسلك طريق المقاومة الأقل.

– الثالث هو الأمن الاقتصادي (Economic security). نتخذ قراراتنا بناءً على الأرقام الصارمة، حتى لو لم يكن المال مهماً حقاً بالنسبة لنا، لأن الأرقام تبدو ملموسة. لقد اتخذنا جميعاً قرارات سيئة بناءً على الأرقام – شراء المنزل الخطأ لأنه أرخص، قبول الوظيفة الخاطئة لأن راتبها أعلى، أو الذهاب في إجازة لا نريدها لأنها أقل تكلفة.

– الرابع هو الأحداث (Events). أحياناً تحدث أشياء في حياتنا، وتتوقف قيمنا مؤقتاً عن التعبير عن نفسها – لكننا بعد ذلك لا نكافح لاستعادتها. تُفصل من العمل أو تخسر وظيفتك. عندما توفي زوجي، انهزت، كما تفعل معظم الأرامل. كانت هناك فترة طويلة من الحزن العميق، وتخلّيت تماماً عن قيمتي المتعلقة بالعمل والإنجاز.

### كيف يمكن لرؤساء الموارد البشرية المساعدة

بروك ويدل: من منظور الشركة، ماذا تقولين لرئيس الموارد البشرية (CHRO) الذي يريد مساعدة الموظفين ليصبحوا نسخاً أفضل من أنفسهم؟ ما هي بعض الطرق للقيام بذلك، بدءاً من التقييم الأفضل في بداية دورة المواهب وصولاً إلى تحسين المهارات وإعادة التأهيل التي تأخذ هذه الخصائص في الاعتبار؟ سوزي ويلش: وظيفة رئيس الموارد البشرية هي مساعدة الناس على فهم أنفسهم بالتفصيل حتى يمكن وضعهم في مسارات مهنية تتوافق مع قيمهم وكفاءاتهم الفطرية واهتماماتهم. على سبيل المثال، استعانت بي منظمة غير ربحية كبيرة لتقييم الكفاءات الفطرية عبر فريق القيادة العليا. أدركنا أن الجميع على الطاولة كانوا متخصصين وأنهم بحاجة إلى المزيد من العموميين. نحن نستخدم أيضاً اختبار الإنغرام (Enneagram)، وهو مؤشر لأنماط الشخصية، مع الفرق التنفيذية والمجموعات الأخرى.

### لا يستطيع الناس الإبلاغ الذاتي عن قيمهم لأن هويتهم تتداخل معها.

قادنا ذلك إلى إنشاء ما نسميه "أن تصبح كتاباً" (Becoming Book)، والذي يسمح للأشخاص ببناء دليل مستخدم لأنفسهم. وله تطبيق تنظيمي قوي: في إعدادات المجموعة، يجمع الناس كل هذه البيانات، وباستخدام الذكاء الاصطناعي، يحولونها إلى دليل مستخدم. ثم تشارك الفرق هذه الأدلة مع بعضها البعض. تتعلم قيم زملائك، وكفاءاتهم الفطرية، وقصصهم الشخصية التأسيسية. إنها طريقة فعّالة لتقول: "هذا أنا".

أحب ذلك بشكل خاص عندما ترى الرؤساء يسلمونه لفرقهم ويقولون: "أتريدون معرفة كيفية العمل معي؟" إنه يزيد الوضوح من خلال جعل الجميع يتحدثون نفس اللغة.

برايان هانكوك: أحد الأشياء التي لفتت نظري، خاصة عند التفكير في التطبيق التنظيمي، هو كيف تتحدثين عن المرونة – وتحديدًا، المرونة كتقاطع بين العزيمة والمسامحة. هل يمكنك التوسع في ذلك؟

سوزي ويلش: الجميع يتحدث عن المرونة. ما أثار حيرتي دائماً هو أن التعريف النموذجي هو: "أنت ملقى على ظهرك، مهزوم تماماً – والآن ابحث عن القوة الداخلية". هذا عندما تكون عاجزاً. إذاً من أين تأتي القوة الداخلية؟ كان هذا دائماً السؤال الفلسفي بالنسبة لي.

لقد احتجت حقاً إلى المرونة عندما طُردت من العمل. كان الأمر محرّجاً، وشعرت أنني لن أعمل مرة أخرى أبداً. العزيمة يجب أن تُفتح. نحن نفتحها بالتوقف عن استخدام الطاقة النفسية لـ..

## الملخص

- يقدم المقال مقابلة مع سوزي ويلش حول كتابها "أن تصبح أنت".
- المشكلة: أناس أذكيا وناجحون في وظائف لا تناسب طبائعهم وقيمهم الحقيقية، ويستقرون على ما تسميه "حياة B+" (حياة مقبولة لكنها غير مُرضية).
- الحل: منهجية لاكتشاف الذات تقوم على ثلاث دوائر متقاطعة:
  ١. القيم: الدوافع الشخصية (وليس الفضائل المجتمعية).
  ٢. الكفاءات الفطرية: الخطوط المعرفية والعاطفية الصلبة.
  ٣. الاهتمامات المجدية اقتصادياً: ما هو مطلوب في سوق العمل الآن وفي المستقبل؟.
- معوقات النجاح: "الفرسان الأربعة": توقعات الآخرين، والملاءمة/الانتهازية، والأمن الاقتصادي الوهمي، والأحداث الحياتية.
- دور المؤسسات: مساعدة الموظفين على فهم أنفسهم عبر أدوات التقييم و"دليل المستخدم" للفرد، وتوفير مسارات مهنية للمتخصصين لا تجبرهم على الإدارة.