

2016

كتاب في دقائق

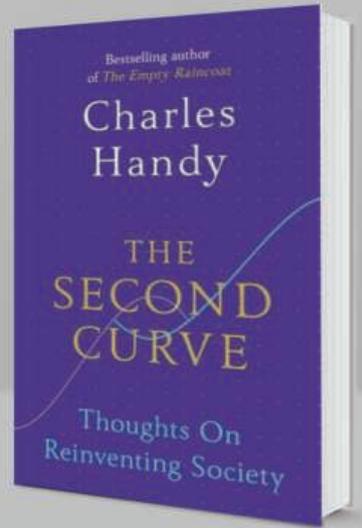
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

المنحنى الثاني

نظرات في إعادة اختراع المجتمعات



تأليف

تشارلز هاندي

98

الرعاية



بالعربي
إحدى فروع مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم



برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing

دول أدينت
DU ADVENT

QINDEEL
EDUCATIONAL | قنديل
التعليمية

الإمارات
للخدمات العقارية

تغيير نموذج التفكير

تواجه كل المجتمعات مزيداً من التحديات بعدما حدث خلل في توازنها. ففي عالم الأعمال، صارت المعلومات تمثل نصيب الأسد في الاقتصاد، وأضحت شركات مثل «أمازون»، و«فيسبوك»، و«جوجل» تسيطر على السوق، وتفوق أي مشروع صغير أو مؤسسة ناشئة. ولا بد في ظل هذه المتغيرات من أن نتحدى الفكر التقليدي، ونحلم قليلاً، ونفكر بجرأة، ونفتتح الفرص السانحة لاستشراف مستقبل أكثر ازدهاراً. ففي رواية «الضيق» للكاتب الإيطالي «جيسي توماسي دي لامبوسا» المنشورة عام 1958، التي يصف فيها المتغيرات التي اعترت الحياة في جزيرة صقلية بعد الحرب العالمية الثانية، يقول على لسان أحد أبطاله: «لكي تبقى الأمور على حالها، لا بد للأمور من أن تتغير». فهذه المقولة ما زالت تعكس ما يحدث اليوم في العالم من حولنا في عصر العولمة الرقمية والأسواق الإلكترونية. فلكي تبقى واقفاً مكانك عليك أن تمشي؛ ولكي تواكب عليك أن تسرع الخُطى وتسبق الآخرين، ولكي تتقدم الصفوف عليك أن تتطلق بسرعة الضوء.

ورغم ذلك، ما زال التفكير الجريء يُعتبر ضرباً من المخاطرة أو مصدراً للشك؛ ولم تزل بعض الحكومات تتحائل على الواقع لتتكيف مع الظروف وتبقيها على حالها، بدلاً من أن تبتكر حلولاً جديدة أو تستحضر الرؤى، وتضطلع بالمهام التي تساعدها على حل المشكلات. يحدث هذا في وقت تقلب فيه التقنيات الحديثة والقيم الجديدة جميع النظريات والفرضيات في كل المسارات. ففي المجتمعات الغربية كلها تقريباً، تفاقمت ظاهرة اللامساواة، ولم تعد الثروات تهطل على المجتمعات بعد إعفاء الأغنياء من الضرائب، وبدأت المشروعات الصغيرة تفاقمت وتتحول إلى مشروعات عملاقة؛ في الوقت الذي يرح فيه المستهلكون تحت وطأة الديون، حيث يُبالغون في الإنفاق، تاركين القليل من مواردهم للاستثمار وإنعاش الاقتصاد.



في ثوانٍ...



يسرني - ونحن نقترّب من العدد «مائة» في سلسلة «كتاب في دقائق»- أن أقدم لكم ثلاثة أعداد تبدو من ظاهر عناوينها مختلفة؛ إلا أنه يكاد ينتظمها موضوع واحد. فعلى الرغم من أن أحدها يتناول دور الذكاء في رفع إنتاجية الأفراد. ويعرض الثاني آليات إعادة اختراع المجتمعات. ويركّز الثالث على الحتميات التي تسرع التقدم التقني للمؤسسات؛ إلا أنها تُصبّ جميعاً في إعادة تشكيل وتسريع المستقبل. الملخص الأول بعنوان «أذكى وأسرع وأفضل: أسرار زيادة الإنتاجية في الحياة الشخصية والعملية»، وفيه يبرز مؤلفه «تشارلز دوهيغ» الوسائل التي نستخدمها لتكون أذكى، وأسرع، وأفضل في كل ما نفعله، وكيف نصبح أكثر إنتاجية في حياتنا العملية والشخصية. فالإنتاجية ليست نتاجاً لقضاء ساعات أطول في المكتب، أو التضحية بأولويات حياتنا، بل هي قرارات نتخذها بطرق مُسبّقة وفعّالة. وهي تصف محاولاتنا لمعرفة الاستخدامات المثلى لطاقتنا، وأفكارنا، ووقتنا، عندما نقرّر تحقيق أفضل عائد بأقل جهد؛ وهي عملية تتعلق بإنجاز ما يجب علينا إنجازه، دون التضحية بالجودة، وإهدار الموارد، وغض الطرف عن رضا العملاء، في أي مؤسسة أو مجتمع.

الملخص الثاني لكتاب «المُحنى الثاني: نظرات في إعادة اختراع المجتمعات» للمؤلف الشهير «تشارلز هاندي»، الذي يعتبره الإنجليز نظيراً لفيلسوف الإدارة العالمي «بيتر دراكر»؛ يقدم الملخص معنى مجازياً يوضّح أوجه استخدام المنحنيات في عالم الأعمال، وذلك للدلالة على المستقبل واستشرافه. إذ تُعبّر المنحنيات عن أنساق حياتنا، وأعمالنا، وحكوماتنا، وتحالفاتنا، وعن ابتكارات المؤسسات، وهي تضع برامجها المستقبلية، وتُبدع في إدارة التغيير. يستلهم «هاندي» المقولة الشهيرة: «لكي تبقى الأمور على حالها، لا بد للأمور من أن تتغير»، للكاتب الإيطالي «جيسي توماسي دي لامبوسا»، التي تعكس ما يحدث في عصر العولمة الرقمية والأسواق الإلكترونية. فلكي تحافظ على مكانك أو مكانتك، عليك أن تمشي؛ ولكي تواكب، عليك أن تُعدّ الخُطى، ولكي تسبق، عليك أن تتطلق بسرعة الضوء. فلكي نتقدم في مختلف مناحي الحياة، علينا أن نشق طريقاً مختلفاً عن الطريق الحالي، ما يتطلب تفعيل أسلوب جديد للتفكير في المشكلات المعتادة، وهذا ما يسميه «توماس كون»: «تغيير نموذج التفكير».

وفي الملخص الثالث: «الحتميات: 12 قوة تقنية تُشكّل مستقبلنا»، يتناول المؤلف «كيفن كيللي»، السباق المحتدم في توظيف الذكاء الصناعي، الذي يدفع العالم نحو استيعاب المتغيرات والقوى التقنية السريعة للمستقبل. وهو يرى أن القوى التي صاغت نزعاتنا التقنية في الماضي، ستزداد قوة، وتواصل تشكيل حياتنا عبر العقود القادمة، لأن الحتمية الرقمية ستحوّل الواقع الافتراضي إلى واقع حقيقي. ومن مؤشرات هذه الحتميات؛ الهاتف الذكي الجديد «بِكسل» الذي يضع كل المخزون المعري لشركة «جوجل» في خدمة الإنسانية، عبر أوامر شفوية، يحولها الذكاء الصناعي إلى أسئلة طبيعية، ويستحضر إجاباتها الفورية بسهولة يعجز الخيال عن تصوورها.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



أو تجميد الحاضر، أو انتظار المستقبل؛ فحين يتغيّر العالم من حولنا، علينا أن نتغيّر معه وأن نسبّقه. وهذا هو جوهر ما نسميه: المنحنى الثاني الذي يتمحور حول منظور استباقي واستشرافي جديد، وهو أننا لكي نتقدم في الكثير من مناحي الحياة، لا بدّ من أن نشقّ طريقاً جديداً ومختلفاً عن الطريق الحالي، ما يتطلّب تفعيل أسلوب جديد للتفكير في المشكلات المعتادة، وهذا ما يسميه «توماس كون»: «تغيير نموذج الفكر».

في الوقت الذي لم ترتق فيه معظم المؤسسات التقليدية إلى مستوى التحديات، ولم تواكب المتطلّبات التقنية للعصر الحديث؛ بما في ذلك الإنترنت ومخرجاتها التي تُحدث تطوّرات هائلة في حياتنا، فتصيب بعض المؤسسات بالشلل. وهكذا، يبدو وكأن الغرب قد أحال نفسه إلى التقاعد، بعد ما اتخذ من إجراءات احترازية، وأصيب بخسائر مالية بسبب الأزمات الاقتصادية المتوالية. والحقيقة هي أننا لن نستطيع استرجاع الماضي،

كيف اكتشف المنحنى الثاني؟

المنحنيات نصف الدائرية تعبير مجازي، والمجاز تعبير يقرب الصور الصعبة إلى أذهاننا ويجعلنا نستوعبها بشكل أفضل. ومع ذلك، لا نستطيع صرف النظر عن المجاز لمجرد أنّه غير علمي. تنتمي المنحنيات نصف الدائرية إلى عالم الرياضيات، لكننا أكسبناها معنى جديداً من خلال عبارات مثل: «منحنى التعلم»، أو «على رأس المنحنى»، وهي مجازات تستفيد من المنحنيات نصف الدائرية لتشرح مفاهيم معينة وتوضح معانيها. كما تُستخدم في عالم الأعمال للدلالة على المستقبل أو استشرافه. كما أن لها مغزى أبعد: إذ تُعبّر المنحنيات عن أساق حياتنا، ومؤسّساتنا، وأعمالنا، وحكوماتنا، وتحالفاتنا، بل وعن المشاركة والابتكار ومؤسّساته المختلفة، وفي كل هذه الحالات، كانت هناك فترات ازدهرت فيها الاستثمارات المالية، والتعليمية، والثقافية، والاجتماعية.

عندما تزيد المدخلات عن المخرجات؛ كأن يُبذل - في كل مشروع - جهد أكبر ويُنفق مالاً أكثر من العائد، نتحدث عن هبوط المنحنى. وإذا ما ظهرت النتائج ولاحت بشائر الصعود والتقدم، نتحدث عن صعود المنحنى؛ وقد يواصل الخط ارتفاعه، ثم يعود المنحنى مرة أخرى للهبوط، وقد يستغرق الهبوط وقتاً طويلاً؛ ثم يعود إلى سيرة صعوده الأولى. فرغم تفاوت طول المنحنى، فلا مفرّ من صعوده عند نقطة ما، وهبوطه في نقطة أخرى، فمثلاً: قد يطول نجاح بعض المشروعات فتستمرّ لمدة أربعين عاماً، ثمّ تنهار أو تحلّ أخرى محلّها. وقد كانت منحنيات الاقتصاد تتأرجح على مدى جيل تقريباً، أي كل 30 أو 40 عاماً. أما اليوم فإنها تتأرجح ما بين الصعود والهبوط على فترات تتراوح بين 8 أعوام و 14 عاماً.

ومن منظورنا الاستشرافي فإن المنحنى الثاني يجب أن يبدأ دائماً في الصعود: حين تتوافر لدينا (كمؤسّسات وحكومات) الموارد المالية الكافية، والوقت والطاقة الكافيين لتغطية الاستثمارات. فإذا شرعنا في رسم المنحنى الثاني بعد بلوغ المنحنى الأول أوجه (وقبل أن يبدأ بالهبوط)، فلن يُجدي الأمر نفعاً إلا إذا دفعنا صعود المنحنى بقوة، وذلك بتركيز الجهد والطاقة والمزيد من الاستثمارات، مع تضافر فعاليات المجتمع كافة في كل القطاعات؛ الحكومية والخاصة ومؤسّسات المجتمع المدني مع آليات فعّالة وذكية لجذب الاستثمارات وتوجيهها إلى أعلى؛ أي نحو النمو المدروس والمتوازن.



التقنية الحديثة تتيح فرص رسم منحنيات جديدة كل يوم. ولهذا يعد استخدام التقنية واستثمارها تحدياً استراتيجياً في مجالات التعليم، والصحة، وحكومات المستقبل، وقطاع الأعمال.

على هذه الظاهرة مصطلح «الابتكار المدمر»، مشيراً إلى حالة «كوداك» التي تجاهلت تطورات التصوير الرقمي حتى فات أوان التجديد، ما مكّن المنافسين من رسم منحني جديد لم تره «كوداك». ولم تفك

وقد يعمينا نجاح المنحني الأول عن إمكانات النجاح الجديدة، الممتلئة في أسواق جديدة أو تقنيات ذكية، فيتمكّن الآخرون من سبقنا في اغتنام الفرص، وقد أطلق الدكتور «كلايتون كريستنسن» الأستاذ في جامعة «هارفارد»



هذا، وتواجه المجتمعات نفس ما يواجهه الأفراد من صعوبات في رسم منحنيات ماليّة، واقتصاديّة جديدة، ما دفع بالاقتصادي البريطاني «جون ماينارد كينيز» إلى أن ينصح الحكومات بأن تضع خططها التنبؤية الجديدة قبل التراجع الاقتصادي، حين تعيش اقتصادات الدول فترة من الانتعاش بفعل زيادة الإقبال على السلع. ولكن حين يشح المال، يصبح من غير المنطقي أن نزيد الإنفاق. ومن هذا المنطلق، يتعدّد التفكير في المنحني الثاني حين يمرُّ الأفراد، أو المؤسسات، أو الحكومات بأوقات حرجة. وفي عالم الأعمال، قد يعني المنحني الثاني: تفكيك منتجك الحالي وابتكار منتج جديد، ويجب أن يتم هذا في فترات الرّخاء، وقبل التراجع.

«أبل» كالبنيان المرصوص، وهذا لم يكن أمراً حتمياً أو متوقّعا، بل كان مدبراً ومخططاً له بإحكام. والسؤال هنا: هل ستستمرُّ «أبل» في ابتكار منحنيات ثانية؟ إنّها مسألة وقت؛ إذ لا يأتي تدبّر المنحني الثاني بسهولة، بل يحتاج إلى التخيل، والحدس، والعاطفة أكثر من التحليل العقلاني البحت.

منتج جديد خاص بعالم أعمال جديد، وتلاه اختراع الـ «آيباد». كان «جوز» يبتكر منحني جديد قبل أن يصل القديم إلى القمة. فكان كل منحني ثان يبدأ من الأول ويوجّهه نحو سوق جديدة، الأمر الذي كان يشكّل مخاطرة، لكن «جوز» كان يعتبره خطوة منطقيّة جديدة. لذا، تبدو منتجات

لقد كان «ستيف جوبز» رائد أعمال قوياً، لكنّه كان عبقرياً في رسم المنحنيات الثانية، فلم تمرُّ سوى فترة قصيرة على نجاح جهاز «ماكينتوش» إلا وكان «جوز» وفريقه يخططون لدخول عالم الموسيقى بجهاز «آيبود». وحين بدأ هذا المنتج في اكتساح السوق، كان «جوز» يصمم «آيفون» وهو

مجتمع: «اصنعها لنفسك، وبنفسك»

في عام 1992، ألقى المؤلف محاضرة في الملتقى السنوي لجمعية بائعي الكتب البريطانية في ذلك الوقت. كان بائعو الكتب البريطانيون قلقين بشأن غزو المكتبات الأمريكيّة للسوق البريطاني. وعلى هذا علق قائلاً إنَّ الخطر الحقيقي لا يتمثل في مكتبة أخرى، بل في موقع إلكتروني، وهذا ما كان يجهله كلُّ من لا يعمل في مجال الحاسب الآلي. وبعبارة أدق: قال للحضور إن المواقع الإلكترونية هي منافسكم الأول، ما بدا للحاضرين ضرباً من الخيال، لكنّ الخيال تحوّل إلى حقيقة بمرور الأيام. بدأ الأمر بشركة «أمازون» التي تلتها مواقع أخرى سهّلت على الأفراد تخطي قنوات التجارة الوسيطة المتمثلة ببائعي الكتب الذين أضحووا يصارعون من أجل الاحتفاظ بمصادر دخلهم. من هنا نرى أنّ اختفاء الوسطاء قد أطاح بالكثير من المهن وأساليب الحياة. لقد برهنت التجارة الإلكترونية للكاتب على أنّ التغيّرات القادمة في كل الصناعات، لن تتبع من داخلها، بل ستأتي من حيث لا نحسب. وهذا أمر يجب أن يثير القلق، خاصّة إذا كنت تخطّط لمستقبل إحدى الصناعات: عليك أن تدرس من أين قد تأتي المنافسة بغتة، وأن تضع في اعتبارك مصادر المنافسة غير مسبوقه.





مثلاً: من أين سنأتي ببدائل لـ 250 مليون وظيفة؟ حين كانت «كوداك» في أوج ازدهارها، كان لديها 145,000 موظف، بينما لا يعمل سوى 6000 موظف لدى شركة «فيسبوك»، وحين اشترت «فيسبوك» موقع «أنستجرام» بمليار دولار، كان لدى الأخير 13 موظفاً فقط. وبعد مرور عامين، دفعت «فيسبوك» 19 ملياراً لشراء «واتساب» التي كان يعمل فيها 55 موظفاً فقط، يخدمون نصف مليون عميل في ذلك الوقت. في بدايات التطور التقني، كانت الوظائف منتهية الصلاحية تُستبدل بأخرى جديدة: فمثلاً كان من الممكن تدريب العاملين في محالّ القطن على استخدام الآلة الكاتبة، لنقلهم من المصانع إلى المكاتب. أمّا الآن، فلا يفوز بالوظائف الجديدة سوى المتميّزين والناهين والجاهزين. فماذا سنفعل؟

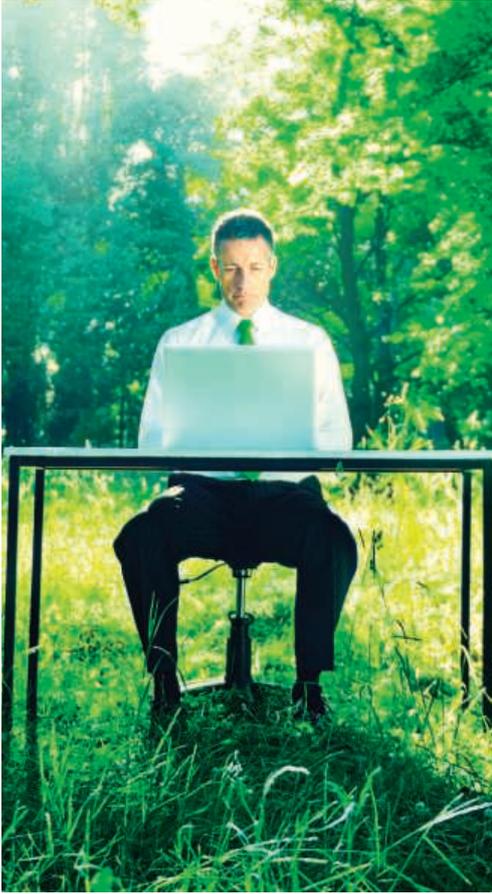
هذا هو الجانب السلبي للرأسمالية الغربية. أمّا الجانب الإيجابي، فيتمثّل في الحرّية والقوّة التي اكتسبها الأفراد ورواد الأعمال، ما مكّنهم من تخطّي الحواجز وإدارة حياتهم. لقد أضحت قوام الاقتصاد هو الاعتماد على الذات، أو مبدأ «ابتكر وطور وسوق منتجك بنفسك»؛ فلم نعد نشترى الكتب من خلال الإنترنت فحسب، بل أصبحنا ننشر مؤلّفاتنا ومقالاتنا أيضاً. لقد أطلق موقع «كيك ستارتر» الرائد عام 2009 ودخل بريطانيا عام 2012؛ فصار بإمكانك اليوم أن تبتكر عملاً خاصّة بك، رغم ما قد يحمله هذا من مخاطر. وهناك عملات مثل: «بيت كوين»، و«بير كوين»، و«برايم كوين» خاصّة بالتداول على الإنترنت بكمّيات محدّدة ومتفاوتة وفقاً للطلب، رغم وقوع «بيت كوين» في فخّ التداول والتعاملات التجارية. يضاف إلى ما سبق إمكانية أن تصير موظفاً في بنك الخاص من خلال منطديات وعمليات تبادل البيانات بين جهازين شخصيّين على شبكة الإنترنت.

من الإشباع المؤجّل إلى الإشباع المعجّل

ابتكر عالم النفس «والتر ميشيل» اختباراً في ضبط النفس منذ خمسين عاماً يُعرف باسم «اختبار الحلوى»: فقد وضع مجموعة من الأطفال في غرفة خالية وخيّرهم بين أخذ قطعة واحدة من الحلوى الآن، أو الانتظار والحصول على اثنتين بعد ربع ساعة. وهذا مع عُرف باسم الإشباع المؤجّل. وبمراقبة هؤلاء الأطفال وإنجازاتهم بعدما كبروا، وجد أنّ تأخير الإشباع أساسي للنجاح في الحياة، وإثراء المجتمع، والشعور بقيمة أكبر للذات. ولهذا فإن عالم الاتصالات واسعة النطاق يشكّل خطراً كبيراً على مستقبل أولادنا. فعلى أن نتوخّى الحذر؛ لأنّ لعالم المعلومات وجهاً مظلماً أيضاً؛ لأنه يُسهّل الاتفاق على أشياء مشروعة وغير مشروعة على حدّ سواء. فالنصب والاحتيال في الفضاء الافتراضي لم يعودا سلوكين غريبين، بل باتت لهما دلالات خطيرة، كما بات الكثيرون يعتقدون أنّه من الصعب السيطرة على مرتكبي تلك الجرائم، لأنّهم دائمو التطوّر، وعلينا أن نحذّره، لكنّ نقل المعلومات عبر شبكة الإنترنت أكثر خطورة لأنّه غير ملحوظ، فبعد أن كانت آلاف الشركات تُطلق المعلومات عبر الإنترنت، صار نصف كمّ المعلومات مملوكاً لثلاثين مؤسسة أمريكية. وهذا العدد يتقلّص شيئاً فشيئاً بسبب الاحتكار، فلم تعد الإنترنت مصدراً للتجديد كما كنّا نأمل، بل صارت مصدراً للتسلية والترفيه بعد أن راح الناس يلتمسون هذه وتلك من خلال «يوتيوب»، و«فيسبوك»، و«تويتر». وهكذا بدأت الإنترنت تحوّلنا إلى كائنات كسولة، لا إلى أصحاب أعمال؛ لأنّنا لا نفكر في رسم منحى ثانٍ لاستخدام الإنترنت.



بيئة العمل



وتودُّ الحكومات لو عاد الجميع إلى العمل في المؤسسات الكبرى، لكنَّ المؤسسات لا ترغب في هذا، كما يرغب صغار الموظَّفين عن العودة للمؤسسات، مفضِّلين تأسيس مشروعاتهم الخاصَّة مهما كانت متناهية الصغر، كي يصبحوا مديريين لأنفسهم. كما يفضِّل بعض أصحاب المشروعات الصغيرة البقاء كما هم، ويتعترَّب بعضهم في الطريق، لكنَّ قليلاً منهم يكبرون ويتحولون إلى مؤسسات تستقطب الموظَّفين للعمل فيها. وللأسف، لا تعير معظم الحكومات انتباهاً إلى تلك المشروعات إلا بعد أن تصبح مؤسسات كبرى. ومن ثمَّ، على الحكومات أن تتذكَّر أنَّ البذرة الصغيرة التي تبرز من هذه المشروعات تتحوَّل إلى شجرة مثمرة، ومؤسسة كبرى، ذات وزن حقيقي في السوق.

للمنحى الثاني طريقةً خاصَّة في اختراق عقولنا. إذا نظرنا إلى عالم الأعمال في بريطانيا، فسنجد المشروعات متناهية الصغر تمثِّل نحو 93% منه، ويعمل في كلِّ مشروع أقل من خمسة أفراد، أو ربَّما فرد أو اثنين. وتنتج هذه المشروعات 3% من إجمالي الناتج القومي فقط، لكنَّها تمنح وظائف أكثر من التي يمنحها القطاع العام. ومن ثمَّ تعدُّ المشروعات متناهية الصغر ذات أهميَّة اجتماعيَّة وسياسيَّة على حدِّ سواء. غير أنَّ النُظم الاجتماعيَّة تقوم على فرضيَّة أنَّ جميع الموظَّفين يعملون لدى نوع أو آخر من المؤسسات. يُضاف إلى ذلك أنَّ مؤسسات معيَّنة هي التي تقوم بجمع معظم الضرائب، وتضع إجراءات الصِّحة والأمن وتطبِّقها، وتدفع نفقات الإجازات المرضيَّة والرسميَّة، وتحمي وظائفنا، وتموِّل معاشاتنا. هذا،

معضلة النمو: الأكثر أم الأفضل؟

يحيط الناس كلمة «نمو» بهالة مقدَّسة، معتقدين أنها تعبِّر دائماً عن الخير العميم، والسؤال هو: هل تعميم الخير على كل العالم أمر ممكن؟ وهل سيحل كل مشاكلنا؟ وهل الحصول على المزيد من أي شيء أمر جيِّد؟

يعدُّ النموُّ السريع للبيانات ومشروعات المعلومات أمراً رائعاً، لكنَّه غير مضمون مهما كان مُربحاً، وهنا علينا أن نسأل أنفسنا: هل يمكن أن تزدهر الحياة، والأعمال، والمجتمعات من دون نموِّ اقتصادي؟ لقد بقي الاقتصاد بلا نمو على مدى ألف عام، ونحن نعرف أن توقف النمو يعني اشتداد المنافسة بين السلع المتوافرة، ما يُشيع الجشع؛ فلا يقضي على الجشع سوى التنوُّع ووفرة السلع. وعلى المستوى النظري أو الافتراضي، فإنَّ النمو يوفر فرصاً لتقدُّم ونجاح الأغليبيَّة. ولذا، يعدُّ النمو الاقتصادي مفتاح التقدُّم وعلاج الجشع، رغم ما يصاحبه من تحديات تواجهها كل المجتمعات. ولكن يخطئ من يعتقد أنَّ الدول المتقدِّمة قد حقَّقت نمواً كافياً. على هؤلاء أن يعيدوا النظر إلى تفكيرهم؛ لأنَّ النمو عمليَّة مستمرَّة، لا تتف عند حد. ومن ثمَّ، فالنمو يمنحنا الأمل في مواصلة التقدُّم، مهما كنَّا ناجحين أو أغنياء.



ولكن، أيّ نموّ نقصد؟

لنأخذ النمو الاقتصادي على سبيل المثال: يجب أن يكون هذا النوع من النمو جيداً لأنّ كثيراً من مناحي حياتنا يعتمدُ على السلع الاستهلاكية، وعلى الخدمات التي تعود على المجتمع من تحصيل الحكومة للضرائب والرسوم، غير أنّ النمو لن يعود إلا بالقليل على الكثيرين، إن كان المجتمع يعاني من التضخم السكاني. ومن ثم فإنّ النمو يجب أن يَطال الجميع، وأن تتوزع خيراته بشكل عادل، كما يحدث في بعض الدول الفتية والناهضة وسريعة النمو. وينطبقُ نفس المبدأ على النمو الضار بالبيئة وبمواردها، وعلى النمو التكنولوجي الذي يرفع الناتج القومي، ولكنه يترك المزيد من الناس بلا فرص عمل. صحيح أنّ الإنسان الآلي من علامات التقدّم والنمو، لكنّه لن يحقق أيّ خير للبشرية حين يتسبّب الآليون في تسريع النمو، ويفقد الإنسانون عملهم. ولذا، من المهم أن تضع معايير قياس النمو الاقتصادي في اعتبارها كفاءة البشر على رأس قائمة أولوياتها.

المنافسون، أو تعيد تنظيم نفسها، أو تتجه نحو مسارات جديدة، وقد يكون من الأفضل أن يتغير مسار المشروع، ويُعاد تجديده، بدلاً من أن يتضخم حجماً، من دون أن يُضيف قيمةً جديدةً، أو يُضف له معنى. وهذا هو جوهر "المنحنى الثاني" وبعده الإنسان الذي يؤكد أن: "الكيف قبل الكم، والجودة قبل السرعة، والأحسن قبل الأكثر".

النظرية الاقتصادية "الكنزية" كان محقاً حين طالب بوضع حدود لاحتياجاتنا الضيقة. لأن سعينا المحموم للحصول على المزيد من نفس الشيء: (المال، والنجاح الاقتصادي، أو غيره) يجعلنا عبيداً لطموحاتنا التي لا نهاية لها. السبب في هذا أنه لا يمكن للمشروعات أن تنمو نمواً مطرداً إلى الأبد: إذ تتعذر إدارتها في مرحلة ما، أو تنهار من تلقاء نفسها، أو يقوِّضها

من المهم إذن، أن يكون للنمو المفتعل أو النمو غير الطبيعي حدوداً، حتى لا تتكرر الكوارث الاقتصادية المتلاحقة. يجب أن يكون هناك ابتكار وإبداع من ناحية، بحيث نواصل التنوع في أوجه متعددة، فلا نحاول استنزاف بعض الموارد بشكل غير متوازن، في حين تبقى الموارد والطاقات الإنسانية غير مستثمرة. ونحن نرى اليوم أن الاقتصادي الإنجليزي "كينيز" صاحب

أهمية الآخر

ليس الفقر هو قلة المال، بل هو شيء آخر، وشكل جديد ومختلف. الفقر، في عصرنا الحالي، مرادف للوحدة، وبعده البريطانيون ثاني أكثر الشعوب الأوروبية وحدة بعد الألمان: إذ يشعر 58% أنهم متواصلون مع جيرانهم، وهناك واحد من كل ثمانية ليس لديه من يزوره أو يفتقده، فلا يجد تسليته إلا في مشاهدة التلفزيون، أو تربية حيوان أليف كما أن نصف من يبلغون الخامسة والسبعين من العمر يعيشون بمفردهم، وهناك نصف مليون بريطاني يقولون إنهم قد يقضون شهراً كاملاً ولا يتحدثون إلى إنسان ذي روح ولحم ودم، باستثناء حراس الأمن في مساكنهم. وتؤكد الأبحاث أن للوحدة نتائج سلبية، إذ تؤدي إلى اضطراب الإدراك، مع خلل وظيفي في المخ، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب، والاكْتئاب. بل إن الوحدة أخطر على صحة الإنسان من السمنة: إذ تعادل تدخين 15 سيجارة يومياً. تحدث كل هذه التداعيات رغم تعدد وسائل التواصل بين البشر، وأساليب تكوين الصداقات بين المستن.



ما الإدارة الجديدة؟ ولماذا نحتاج إليها؟



عمل تسودها المرونة والأجواء الإنسانية التي تناسب بني البشر، من أن تمثل فيها التقنية عقبة أو تهديداً؟. وحقيقة الأمر أنه قد عفى الزمن على المفهوم القديم للإدارة وطرائق عملها؛ فصارت إجراءات الجودة وعمليات المطابقة والتماثل، والتسلسل الهرمي للمؤسسة أنماطاً مكلفة، ومهدرة للوقت والموارد، وبالغة التعقيد، كما تتطوي على الكثير من الالتباس. ومن ثم، نحن بحاجة إلى منحنى ثانٍ لفض الاشتباكات، وتقديم نموذج جديد لإدارة المؤسسات في عصر الرقمية المتعددة السرعات؛ نموذج يزيل الالتباسات التالية:

أطلق عالم الإدارة الكبير "بيتر دراكر" على الإدارة اسم "المورد الخفي الذي صنع القرن العشرين": إذ يقوم اقتصادنا على المؤسسات العالمية، ويسيطر عليه رجال أعمال كبار، ويعمل معظم الناس موظفين لديهم. ولذا فإن الإدارة علم مهم وفن رائع، مع أنها فقدت بريقها في كثير من المؤسسات. ونعود هنا إلى كلمات "بيتر دراكر" وهو يتساءل: "لماذا تؤدي المبالغة في الإدارة إلى صعوبات في تسيير العمل؟". ويتساءل "سايمون كولين": "هل ما زال المديرين مقتنعين بهرمية المؤسسات، ومعايير الجودة والمطابقة، أكثر من اهتمامهم ببناء بيئات



الانتباس الأول: الإدارة هي النسيج الذي يزيد تماسك وتلاحم المجتمع ومؤسساته، والمؤسسات مع بعضها بعضاً. ولكن القيادة هي التي تحدّد وجهة الإدارة، ومن ثم فإن المؤسسات تحتاج إلى الإدارة والقيادة على حدّ سواء، على أن تلعب كل منهما دورها الصحيح؛ إذ يؤدّي الكثير من الإدارة مع القليل من القيادة إلى خرق القوانين المؤسسية وحدوث فجوة بين المؤسسات والمجتمع. بينما تحتاج أي منظومة مؤسسية إلى حُسن التصميم والإدارة، من خلال رؤية القيادة، ومنظومة الحوكمة، وعمليات الإدارة المنظمة.



الانتباس الثاني: يعتقد البعض أنّ السيطرة أهمّ من الثقة وهذا خطأ. يقول «جيم كولينز» في كتابه العظيم: «من جيد إلى رائع»، الذي يعده كثير من أفضل كتاب صدر في القيادة منذ مطلع هذا القرن: «المؤسسات الناجحة لا تهتم كثيراً بإدارة التغيير، وتحفيز الموظفين، وإيجاد التوافق بين الموظفين والهدف الذي تضعه الإدارة. لا تحتاج تلك المؤسسات إلى كل هذا، لأنّ العاملين هم أكثر دراية بعملهم. فإن لم يكن العاملون قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم؛ فهم غير جديرين بالتعيين والثقة والتمكين أصلاً».

الانتباس الثالث: هناك فرق بين الكفاءة والفاعلية. نعم، قد تتساوى الكلمتان في المعنى الظاهري، لكنهما تختلفان في التطبيق العملي: فبينما تبدأ الكفاءة من المدخلات، فإن الفاعلية تركز على النتائج. وحتى لا يؤرّقنا الصراع بين الكفاءة والفاعلية، علينا أن نفكر بطريقة «المبرومة»، وهي حلوى تُلقي بالزيت وتُحلّى بالمرّبى. وهذا تعبير مجازي: إذ يمثّل المرّبى ضرورات الوظيفة وأسسها المطلوب توافرها في فرد أو مجموعة (رأس المؤسسة ومديريها). وإن لم تتوافر هذه أو تلك، فسوف يفشل الفرد والمجموعة في تحقيق خطة المؤسسة وأهدافها، لكنّ هناك أشياء لا تقل أهمية عن ضرورات الوظيفة ومقتضياتها، (العجين المحيط بالمرّبى): وهو المساحة المخصّصة للمبادرات والمشروعات الجديدة. واذ تتعارض الكفاءة مع المساحات الخالية، فإننا نراها تميل إلى جذب ذوي الكفاءة أكثر من مبتكري المبادرات، ما يجعل لبّ «المبرومة» هو أساسها: أي أنّ جوهر العمل في أيّ مؤسسة هو الكفاءة التي تمكن أصحابها من تنفيذ الخطط الموضوعية كما هو الحال في مراكز الاتصال؛ حيث يتمّ تحديد كيفية عمل موظفي الهاتف في قراءة البيانات الموضّحة على الشاشة الموجودة أمامهم، ثم تطوّر العمل فصار الحاسب الآلي يردّ على المكالمات، ما يعيد السيطرة إلى مركز «المبرومة» (عقل المؤسسة)، فلا يترك فرصة لأيّ مبادرة جديدة وغير متوقّعة من الأطراف والجوانب. وهكذا، قد تقتل الكفاءة مبادرات الأفراد وإبداعاتهم.



مجتمع «بونزي»: الأجيال تقترض من بعضها

الكوبونات السابقة، مستخدماً نفس طريقة التأمين المذكورة آنفاً. وبعد اكتشاف احتياله عام 1920، كانت الأموال المستثمرة في محفظته قد تجاوزت ملايين الدولارات لقد أطلق معاصرو «بونزي» على هذه العملية اسم «احتيال القرن»،

القُدّامي من أقساط المدّخرين الجدد وربما يكون «تشارلز بونزي» الأمريكي قد قرأ رواية «ديكنز»، لأن خطته خلطت بين النموذجين السابقين: كان يحصل على العوائد المالية من كوبونات البريد الدوليّة اللاحقة، ويسدد أرباحاً لأصحاب

بيروي «تشارلز ديكنز» في روايته «مارتن تشارلزويت» عن «مونتاجيو تيج» الذي يؤسس شركة تأمين دون أن يكون لديه رأس مال. لقد قامت شركة «لون أند لايف للتأمين» الإنجليزيّة البنغاليّة بدفع مستحقّات حاملي وثائق التأمين

لكنها تحولت إلى ممارسة شائعة في بعض المجتمعات الغربية حتى يومنا هذا. لناخذ مثلاً سياسة المعاشات في بريطانيا. المعاشات في بريطانيا ليست مموّلة، كما هو الحال في أغلب البلاد. ولم يكن هذا موضوعاً في الحسابان مسبقاً، ففي عام 1942، وضع "وليام بيبريدج" خطة معاشات قائمة على تسديد اشتراكات، بحيث يستردُّ المشتركون ما دفعوه من مبالغ مالية في نهاية مدّة معيّنة، وبعد مضيّ وقت قصير، تبين أنه مع بدء منح المعاشات، ترك الباقي دون تعويضات أو مكافآت، ما دعا خبراء الاقتصاد لاستبدال خطة "بيبريدج" بخطة تقوم على دفع قيمة التأمينات على هيئة أقساط خلال فترة العمل الفعلية، شريطة أن يتمّ السداد عن مدّة العمل بأكملها.

الآن، من المفروض أن قيمة التأمينات تُستقطع من دخل الموظف خلال سنوات عمله، على أن يُدفع له معاش من هذه المدخّرات، لكنّ الواقع غير ذلك، إذ يتمّ دفع المعاشات ممّا يُستقطع من أجور الموظّفين العاملين حالياً: إمّا من أقسام التأمينات، أو من الضرائب العامّة، وهذا نوع من الفسّ، إذ يعتبر أصحاب المعاشات أن ما يتقاضونه هو من مدخّراتهم، في حين أن مدخّراتهم تُستخدَم في دفع معاشات من سبقوهم، وهكذا .. بالنسبة إلى الأجيال اللاحقة.

المجتمع العادل

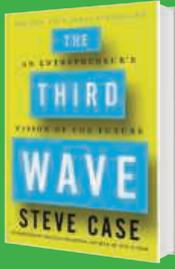
"العدالة" من المفاهيم غير الواضحة، لأن لها على الأقل ثلاثة معانٍ: فقد تعني إعطاء الناس ما يستحقّونه من باب الثواب أو العقاب؛ وقد تعني إعطاء الناس ما يريدون؛ وقد تعني الإنصاف، وهو يقع بين المعنيين السابقين.

لقد اتسعت الهوة بين الأغنياء والفقراء في معظم دول العالم، ربما باستثناء الدول التي تبنت برامج للرفاهية والسعادة، وبدأت تنافس على مؤشرات السعادة العالمية، وهي تعمل جاهدة لتحقيق التلاحم والرضا المجتمعي. لقد أورد الاقتصادي الفرنسي المعاصر "توماس بيكيتي" في كتابه "رأس المال في القرن الحادي والعشرين" أنه حين يُصبح العائد على رأس المال أعلى من معدّل النمو الاقتصادي الكليّ، فإن معدّلات اللامساواة في توزيع الثروة سوف تزيد لا محالة. ففي ثمانينيات القرن الماضي، تباطأت معدّلات النمو، وأعيد بناء رأس المال، وانخفضت الضرائب على الدخل المرتفعة، فحين كانت الضرائب على الدخل مرتفعة، لم يجد الناس أيّ منفعة في تقاضي أجور عالية على سبيل المكافأة أو العلاوة. أمّا الآن فقد زادت فرص الأدخار، وراح رؤساء الشركات الكبرى في الدول الغربية لا سيما في أمريكا، يُغدقون على أنفسهم المال والمكافآت. لقد زادت معدّلات الثروة في الاقتصادات المتقدّمة حتى بلغت ستّة أضعاف الدخل القومي، تماماً كما كان الحال قبل نشوب الحرب العالميّة الأولى.

اللامساواة واللاعلاقة الحقيقيّتين في الرأسماليّة الحديثة تتمثّلان في عدم توافر أعمال ذات قيمة لغير الموهوبين وغير المدربين. وسيضطلع



كتب مشابهة:



The Third Wave
An Entrepreneur's Vision of the Future.
By Steve Case. 2016.

The Nature of the Future
Dispatches from the Socialstructured World.

By Marina Gorbis. 2013.



Reinventing Organizations
An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations.

By Frederic Laloux and Etienne Appert. 2016.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 qindeel_uae

 qindeel.uae

 qindeel.ae



الإنسان الآلي بكثير من الأعمال الروتينية، وتتولى بقية المهام عمالةً رخيصةً تتحرك عبر الأسواق العالمية طبقاً لمعادلات العرض والطلب. وهنا يبرز الدور الذكي لحكومة المستقبل في توفير فرص التدريب واستثمار المواهب، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بناءً على منظومات ومسرعات مستقبلية؛ مرنة وذكية. لقد احتج أحد مسؤولي معامل الابتكار في "جوجل" مؤخراً على تطوير آلة تقوم بتصنيف شعر كل إنسان وتختار له التصميم المناسب، حال وضعها فوق رأسه وتركز احتجاجه على ضرورة منح الفرصة للعميل بأن يدخل طلباته ورغباته في منظومة التصنيف الذكية ليحصل على التصميم الذي يناسبه، لا على التصميم الذي تخيله مصمم الآلة. وفي هذه البادرة الإنسانية تمكين للعميل، وموازنة بين ضرورة التطور، وضرورة المحافظة على القيم المجتمعية.

مدارس المستقبل ومناجم ذهب

يرى بعض المعلمين تلاميذهم أشجاراً يروونها ويعتنون بها لتنمو وتزهر في حقول العمل والإنتاج. ونرى هؤلاء المعلمين حاملين، وذلك بسبب بعض نظم التعليم التي لا تشجع على الابتكار وتنمية المهارات والقدرات. مثل هذه النظم تحتاج بالتأكيد إلى منحى ثانٍ كي تقوم بدورها المأمول. كما نرى أن هناك مزارعين ورعاة آخرين، هم الآباء والأمهات الذين يذكّرهم المنحنى الجديد، بأنّ للابن شخصيةً مستقلةً، وقدرات ومهارات ومواهب تؤهله لأن يسلك طريقاً مختلفاً عن طريقهما؛ لأنّ الوالدين قد يكونان طبيبة ومحامياً؛ أما هو فقد يصبح نحاتاً أو رسّاماً أو رياضياً أو عازفاً بارعاً.

على الأسرة أن تكون دائماً هي المدرسة الأولى؛ لا سيما عندما يكون فضول الابن في أوجه، حيث يتم التعلم بتلقائية، ومن دون تدخل أو إجبار. وبمعنى آخر: تمتلك كل الأسر المعاصرة مقومات التعليم وتنمية القدرات، من خلال التنمية المباشرة، والقراءة والتخطيط أيضاً. وحتى لا نندم حيث لا ينفع الندم، على الأسر ألا تترك للمدارس - وحدها - مسؤولية إصلاح القصور وتجبير الكسور. حيث تتمثل الخطوة الأولى في رسم المنحنى الثاني للتربية والتعليم، في مساعدة الوالدين لكي يكونا مديرين في أول مدرسة يدخلها أبناؤهما؛ ألا وهي الأسرة.

السؤال المحوري: لماذا؟

نخلص من الطروحات السابقة إلى سؤال محوري: لماذا يجب علينا أن نسعى سعياً حثيثاً لتحسين أوضاعنا وحال مجتمعاتنا؟ وماذا يعني التميز وإعادة اختراع المجتمعات لنا جميعاً؟ والجواب هو أن مثل هذا السؤال المستقبلي يعيد تذكيرنا بالحكمة القائلة: "كُن أنت التغيير الذي تريد أن تراه في العالم". لماذا؟ لأن الحديث عن مجتمع أفضل أمر سهل، لكن الوصول إليه أمر صعب، ولذا علينا أن نبدأ بأنفسنا، وحياتنا التي تمر دائماً بسلسلة من المنحنيات. والحقيقة أنه ليس هناك مجتمع عالمي مثالي تماماً، وليست هناك مدينة فاضلة كما كان يحلم "أفلاطون"؛ ولكن يُمكننا أن نسعى نحو الأفضل، وأن نلتزم بالفئات؛ وأن نساءل: ما الذي نحن مستعدون لبذله والمشاركة فيه في سبيل تحقيق أهدافنا، وأهداف مؤسساتنا ومجتمعنا؟



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution



مجموعة مختارة من أفضل إصدارات الكتب والروايات

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني publications@qindeel.ae

أو عن طريق الهاتف المباشر 85 58 009714338

متوافرة في مكتبات قنديل وجميع المكتبات

[qindeel_uae](https://www.qindeel.ae)

[qindeel_uae](https://www.qindeel.ae)

[qindeel.uae](https://www.qindeel.ae)

[qindeel.ae](https://www.qindeel.ae)