

كتاب فيه دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

سبتمبر 2026

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



من يملك المعرفة، يملك الحاضر ويملك مفاتيح المستقبل.

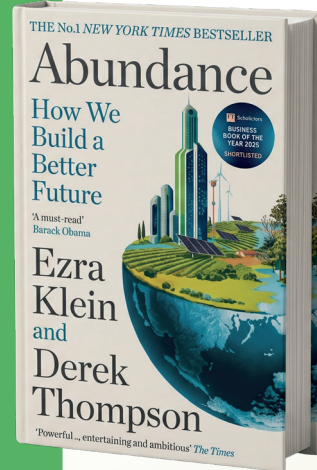
الوفرة

من ندرة مُختارة إلى سياسة الإمكان والإنجاز

سلسلة الاستدامة واستشراف المستقبل



للكاتبين
عزرا كلاين
وديريك تومسون



نسخة رقمية



مركز المعرفة الرقمي
Digital Knowledge Hub

عدد
245

في ثوانٍ...



هل فكرت يوماً في شكل المجتمع الذي يوفر لأفراده مقومات الحياة الكريمة، لا بصورة محدودة أو مؤقتة، بل بوفرة حقيقية؟ لا تبدأ الإجابة من تشجيع الاستهلاك، بل من سؤال أكثر جوهرية: هل يملك المجتمع القدرة على إنتاج ما يحتاج إليه الناس، وبناء البنية التحتية التي تتيح لهم الوصول إليه، وتطوير المؤسسات القادرة على تحويل المعرفة والتكنولوجيا إلى واقع ملموس؟

إن المجتمع المزدهر هو الذي يوفر احتياجات أفراده بكفاءة واستدامة؛ مثل

مساكن كافية تتيح لهم العيش بالقرب من فرص العمل.



طاقة نظيفة تخفض الانبعاثات دون فرض تضحيات دائمة.



بنية تحتية تنقل الأشخاص والبضائع بكفاءة.



معرفة علمية تفتح الطريق أمام علاج الأمراض وزيادة الإنتاجية.



مؤسسات عامة قادرة على تحويل الإمكانيات المتاحة إلى نتائج ملموسة.



ومع ذلك، ليست مظاهر الندرة التي نلمسها حتمية أو طبيعية بالكامل، إذ ينشأ بعضها -أو يتفاقم- بسبب سياسات وبنى مؤسسية وعادات سياسية تجعل البناء والتجريب وتوسيع المعروض أكثر صعوبة.

من هنا تبرز فكرة «الندرة المختارة»، وهي النقص الناتج -جزئياً على الأقل- عن طريقة تصميمنا للقواعد والمؤسسات، لا عن غياب الموارد أو التكنولوجيا وحدها.

على سبيل المثال، لا يعود ارتفاع أسعار المساكن إلى محدودية الأراضي فحسب، بل ينتج أيضاً عن قوانين تقسيم المناطق وإجراءات الترخيص التي تقيد المساحات المتاحة للبناء وتحدد حجم المباني وكثافتها. وبالمثل، لا تقتصر عوائق التوسع في الطاقة النظيفة على قوانين الفيزياء، إذ تبرز صعوبة الحصول على الموافقات اللازمة لبناء خطوط نقل الكهرباء ومشروعات التوليد.

أن تتطور.. أن تدير.. أن تستديم

ثلاثة مفاهيم قد تبدو منفصلة، لكنها في الحقيقة حلقة واحدة.

فالتطوير الذاتي هو نقطة البداية؛ كيف تدير نفسك قبل أن تدير الآخرين؟ كيف تنظم وقتك، وتبني عاداتك، وتتجاوز مخاوفك؟ دون ذلك، لا قيادة ولا إنجاز.

والإدارة هي الخطوة الثانية؛ كيف تحول الجهد الفردي إلى عمل جماعي منتج؟ كيف تفود فريقاً، وتتخذ قراراً صعباً، وتصنع مؤسسة لا تعتمد على شخص واحد؟

أما التنمية المستدامة، فهي قمة الوعي؛ أن تنجح اليوم دون أن تسرق من الغد.

أن تبني نموذجاً يحقق الربح ويحمي البيئة ويصون الإنسان في آن واحد.

في هذا العدد من سلسلة "كتاب في دقائق" التي تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، جمعنا لكم خلاصة الكتب التي غيرت طريقة تفكير العالم في هذه المجالات الثلاثة.

كتبت بأفلام رواد أعمال غيروا السوق، وقادة غيروا التاريخ، وعلماء وضعوا خارطة طريق لوكوب أكثر توازناً.

نقرؤها لأن المستقبل لن ينتظر المترددين، ولأن الاستدامة الحقيقية تبدأ بفكرة مستدامة.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



إضافة إلى ذلك، تصبح البنية التحتية العامة أكثر تكلفة وأبطأ تنفيذاً بسبب تعقيد المشروعات الكبيرة، وتوزع المسؤوليات بين جهات متعددة، وتعدد أنظمة المراجعة، وتداخل صلاحيات الهيئات والمحاكم والمقاولين والسلطات المحلية.

ومن ناحية أخرى، يتباطأ التقدم العلمي عندما تتسم مؤسسات التمويل بالحذر المفرط، فتكافئ المشروعات المألوفة القابلة للتنبؤ، على حساب الاستعداد للمخاطرة واختبار الأفكار غير التقليدية.

إذاً، ليست المشكلة دائماً في افتقار المجتمع إلى المال أو المعرفة أو الموارد، بل في غياب القدرة المؤسسية على تحويل هذه الموارد إلى وفرة فعلية.

من حماية الناس إلى بناء ما يحتاجون إليه

أدى التركيز على حماية المجتمع من الأضرار إلى إنشاء مؤسسات وقواعد بالغة الأهمية، امتدت من حماية البيئة والحقوق المدنية إلى الضمانات الإجرائية والرقابة على السلطة. وكانت هذه الإصلاحات ضرورية لمواجهة تجاوزات حقيقية، إذ أدى التطور الاقتصادي والعمراني في مراحل سابقة إلى تهجير مجتمعات، وتلوث الهواء والماء، ومَنَح المسؤولين والمؤسسات سلطات واسعة دون مساءلة كافية.

لكن القواعد التي صُممت لمواجهة مشكلات جيل سابق قد تتحول مع الوقت إلى عوائق أمام حل مشكلات الجيل التالي. ولا يعني ذلك الدعوة إلى إلغاء هذه الضوابط، بل التمييز بين القواعد التي تحمي المصالح العامة المشروعة، وتلك التي تتحول عملياً إلى أدوات للتأخير والتعطيل.

لذلك تحتاج المؤسسات العامة إلى أن تظل ديمقراطية وخاضعة للمساءلة، وتحتاج في الوقت نفسه إلى القدرة على الإنجاز. فالدولة التي تعيد توزيع الأموال لكنها تعجز عن بناء المساكن أو خطوط الكهرباء أو أنظمة النقل أو المختبرات والقدرات الطبية ستفقد ثقة الناس بمرور الوقت، فالمواطنون لا يقيّمون أداء الحكومات بالنيات وحدها، بل بقدرتها على تحسين حياتهم بصورة ملموسة.



عندما يصبح الإنتاج مسألة سياسية

لطالما ركز جانب كبير من النقاش السياسي على سؤال التوزيع، فمن يحصل على أي حصة من الموارد المتاحة؟ ورغم أهمية التوزيع العادل، فإنه لا يغني عن زيادة إنتاج السلع والخدمات التي يؤدي نقصها إلى ارتفاع الأسعار وإثارة الإحباط الاجتماعي.

فالدعم المالي قد يساعد الشخص في دفع الإيجار، لكنه إذا قُدم في سوق يعاني نقصاً حاداً في المساكن، فإنه يزيد التنافس على العرض المحدود نفسه. ويمكن للسياسات المناخية أن تشجع على شراء السيارات الكهربائية، لكن التحول لن ينجح إذا عجزت شبكة الطاقة عن التوسع بالسرعة المطلوبة.

وكذلك يمول الإنفاق العام المشروع، لكن المال وحده لا يخلق القدرة المؤسسية اللازمة لتنفيذه، فلا يكفي أن نحدد ما نريد، بل يجب أن نملك القدرة على صنعه. وهذه هي النقلة الأساسية من سياسة تركز على إدارة الندرة إلى سياسة تركز على توسيع الإمكانيات.

1.النمو: عندما تُفسح المجال للمزيد

وقد طوّرت بعض المناطق الحضرية المزدهرة أنظمة تنظيمية تجعل بناء المساكن الجديدة أمراً بالغ الصعوبة. فقد يقوّد تقسيم المناطق المباني السكنية، أو يفرض قطع أراضٍ كبيرة، أو يحد من ارتفاع المباني، أو يشترط مساحات واسعة لمواقف السيارات، مع الإبقاء على أحياء منخفضة الكثافة رغم ارتفاع الطلب على السكن. كما تضيف المراجعات البيئية والإجرائية سنوات أخرى إلى عملية البناء.

وفي الوقت نفسه، تمتلك المجموعات القاطنة في الأحياء القائمة حوافز قوية لمقاومة أي تطوير جديد، فهي تستفيد من الوضع الراهن، في حين لا يملك السكان المحتملون -الذين قد يستفيدون من المساكن الجديدة- صوتاً سياسياً في القرارات المحلية لأنهم لم يعيشوا في المنطقة بعد.

يعني النمو هنا زيادة المعروض من الضروريات التي تمكّن الناس من المشاركة الكاملة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وليس النمو لمجرد النمو أو زيادة الإنتاج والاستهلاك بلا حدود.

ويُعد الإسكان أحد أوضح الأمثلة على ذلك. فهناك مدن تتمتع بإنتاجية اقتصادية مرتفعة، وأجور قوية، وفرص عمل واسعة، لكنّ كثيرين يعجزون عن تحمل تكاليف العيش بالقرب من هذه الفرص بسبب قلة المساكن.

ولا يقف أثر ذلك عند ارتفاع الإيجارات، بل يمتد ليمس قدرة الناس على التنقل، وتكوين الأسر، والوصول إلى الوظائف، فضلاً عن تأثيره في أنماط الحركة والتوزيع الجغرافي للفرص الاقتصادية.

لا يكفي أن نحدد ما نريد،
بل يجب أن نملك القدرة
على صنعه.



من يستفيد من الندرة؟

قد يستفيد أصحاب العقارات الحاليون من ارتفاع قيم أملاكهم نتيجة محدودية المعروض، وقد تحمي المجموعات المحلية طابع أحيائها، لكن هذا يُحَوِّل المستأجرين والأسر الشابة ومنخفضي الدخل والراغبين في الانتقال تكاليف الاستبعاد.

لذلك، لا يمكن النظر إلى الندرة بوصفها مجرد خلل بيروقراطي، بل إنها تنتج أحياناً عن مؤسسات تمنح مجموعات صغيرة ومنظمة القدرة على منع تغييرات تعود بالنفع على الشريحة الكبرى من السكان.

وتتضح المفارقة عندما تعلن المدن دعمها للسكن الميسر والمساواة والعمل المناخي، ثم تطبق قواعد تحظر بناء المساكن وتزيد صعوبته. فتعلن أن السكن حق، وتعرقل بناءه في الوقت نفسه. وتدعم أهداف المناخ، بينما تجبر العمال على قطع مسافات طويلة للوصول إلى أماكن عملهم لعدم قدرتهم على السكن بالقرب منها. وتحتفي بالتنوع بينما تحافظ على قوانين تقسيم المناطق التي تحرم بعض السكان دخول الأحياء الغنية بالفرص.

هنا يظهر التناقض بين القيم المعلنة والقدرة الفعلية على تحقيقها. ولا يعني ذلك إلغاء جميع القواعد، فالمباني تحتاج إلى معايير سلامة، والبنية التحتية تتطلب التخطيط، وللمجتمعات مصالح مشروعة يجب احترامها.

لكن النظام الفعال هو الذي يبدأ من افتراض أن المساكن المطلوبة يمكن بناؤها، بدلاً من التعامل مع كل مشروع بوصفه استثناءً يلزمه اجتياز سلسلة لا تنتهي من العقبات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال إصلاح قوانين تقسيم المناطق، والسماح بكثافات عمرانية أكبر، وتقليل الاشتراطات غير الضرورية لمواقف السيارات وأحجام الأراضي، وإنشاء أنظمة موافقة أكثر وضوحاً وقابلية للتنبؤ.

ويمتد هذا المنطق إلى ما هو أبعد من الإسكان، فالنمو الاقتصادي يعتمد على مرونة حركة الأفراد ورأس المال نحو الاستخدامات الأكثر إنتاجية. وعندما تُحوَّل تكاليف السكن الباهظة دون انتقال العمال إلى مناطق العمل، يخسر الاقتصاد جزءاً من إنتاجيته المحتملة.

وعندما تشح خدمات رعاية الأطفال أو التعليم أو الرعاية الصحية أو وسائل النقل، تستهلك الأسر وقتها ومواردها للتعامل مع هذه الاختناقات بدلاً من توجيهها لأولويات أخرى.



وبهذا توسع الوفرة نطاق الحرية العملية، وتمنحنا خيارات أكثر حين تتاح السلع والخدمات الأساسية بأسعار معقولة.

ولا تعني الوفرة التضحية بالبيئة؛ فالكثافة العمرانية تحد من التمدد الحضري ومسافات التنقل، والطاقة النظيفة تقلل الاعتماد على الوقود الأحفوري، والبنية التحتية الكفؤة ترفع كفاءة الاستهلاك.

فالسؤال الحقيقي ليس المفاضلة بين النمو وحماية البيئة، بل: ما أنماط النمو التي نحتاج إليها لبناء مستقبل أنظف وأكثر صحة وازدهاراً؟

إن النمو -في النهاية- يستبدل بالتفكير الصفري تفكيراً قائماً على القدرة والإمكان، فإذا افترضنا ثبات كميات السكن والطاقة والفرص، يتحول النقاش إلى صراع على الموارد المتاحة. أما إذا وسعنا العرض، فلن تتلاشى التباينات، لكن شروط اللعبة ستتغير، ليصبح الهدف تقليل الندرة ذاتها لا مجرد تقاسمها.

2. البناء: من الإذن إلى الإنتاج



لكن الأزمة تظهر عندما تتراكم طبقات الرقابة والإجراءات دون مراعاة أثرها التراكمي في القدرة على التنفيذ، فتتحول العملية الإجرائية إلى بديل عن النتيجة.

فقد يستوفي المشروع الاشتراطات الرسمية كلها، لكنه يستغرق وقتاً طويلاً يفقده جدواه أو يرفع تكلفته بصورة باهظة. وقد تتجنب الهيئة الحكومية اللوم لمجرد اتباعها الإجراءات الصحيحة، حتى إن كانت النتيجة النهائية هي فشل المشروع.

وفي ظل نظام شديد التجزؤ، قد لا تملك جهة واحدة السلطة والمسؤولية معاً لإنجاز الهدف، إذ يسيطر كل مكتب على مرحلة محددة دون أن يتحمل ملكية المشروع كله.

وتشتد خطورة هذه المشكلة في سياسات المناخ، إذ تتطلب إزالة الكربون إنشاء كميات ضخمة من البنية التحتية الجديدة، من مصادر طاقة متجددة، وخطوط نقل، وأنظمة تخزين، وشبكات شحن، وتحديث لشبكات الكهرباء، ومنشآت صناعية جديدة.

ولا يمكن المطالبة بإزالة الكربون بسرعة مع الإبقاء على أنظمة موافقة تعرقل مشروعات الطاقة النظيفة. فالقانون الذي صُمم لمنع ضرر بيئي محلي قد يحدث أثراً عكسياً إذا عطل البنية التحتية اللازمة لمواجهة خطر بيئي أكبر.

ويكرر المشهد في قطاع النقل؛ فالمشروعات الطموحة -مثل السكك الحديدية الفائقة السرعة- تكشف كيف تؤدي التراخيص، والنزاعات العقارية، وعدم اليقين المالي، والمعارضة المحلية، وقواعد التعاقد، وتداخل السلطات، إلى بطء التنفيذ وارتفاع التكلفة.

إذا كان التحدي الأول هو اتخاذ القرار بإنتاج المزيد، فإن التحدي الثاني هو امتلاك القدرة على البناء. فمثلاً، تتمتع الولايات المتحدة بقدرة استثنائية على مراجعة المشروعات وتنظيمها والتقاضي بشأنها وتأخيرها، في مقابل تراجع قدرتها المؤسسية في بعض المجالات على الإنجاز بسرعة وتكلفة معقولة.

ويظهر هذا التناقض بوضوح في البنية التحتية، إذ تستغرق مشروعات النقل سنوات طويلة وتتجاوز تكاليفها التوقعات، كما قد تؤدي قواعد صُممت أصلاً لحماية البيئة إلى تعطيل مشروعات الطاقة النظيفة المستهدفة للحد من الضرر البيئي على المدى الطويل.

“ فال مواطنون لا يقيمون أداء الحكومات بالنيات وحدها، بل بقدرتها على تحسين حياتهم بصورة ملموسة ”

وتعود جذور هذه المشكلة إلى تاريخ سياسي مفهوم، ففي مراحل سابقة من التنمية الأمريكية، تركزت السلطة في أيدي مسؤولين ومطورين استطاعوا إعادة تشكيل المجتمعات دون تشاور كافٍ، فدمرت الطرق السريعة أحياء سكنية، وانطوت قرارات البنية التحتية على تمييز واضح، في حين أدى التوسع الصناعي إلى مستويات خطيرة من التلوث.

وجاءت الإصلاحات اللاحقة لتصحيح هذه التجاوزات عبر القوانين البيئية، والمتطلبات الإجرائية، والاستشارات المجتمعية، والمراجعة القضائية، وتوزيع السلطات.

ومع قدرة كل طرف في النظام على طلب تعديلات أو إحداث تأخيرات، تصبح زيادة التكلفة أمراً حتمياً. وينشأ عن ذلك نمط سياسي متكرر، إذ يشك الجمهور في المشروعات الكبرى لبطئها وتكلفتها، فتُفرض رقابة أشد على المشروعات التالية، ما يجعلها أكثر بطئاً وأعلى تكلفة.

لذا، إن تسريع البناء لا يعني التضحية بالديمقراطية، بل يتطلب توازناً أفضل بين المشاركة والتنفيذ. وينبغي أن تجري المشاركة المجتمعية ضمن أطر زمنية محددة، وأن تركز المراجعة البيئية على الآثار المادية الفعلية بدلاً من تحولها إلى أداة تعطيل مفتوحة.

كما ينبغي توزيع السلطة بالقدر الذي يمنع الاستبداد، وتجميعها بالقدر الذي يمكّن صناع القرار من حسم المفاضلات وتحمل مسؤولية النتائج. ويجب أن تهدف أنظمة المشتريات إلى تحقيق معايير الجودة والسلامة والتسليم، لا مجرد استيفاء الأوراق.

وهنا يبرز الفرق بين توفر المال وتوفر القدرة؛ فقد يخصص المشرعون مليارات الدولارات، لكن الأموال لا تخلق تلقائياً المهندسين، ومديري المشروعات، والخبرات الإنشائية، والهيئات المنسقة، وأنظمة الترخيص الفعالة.

ولا تستطيع الحكومة التي أهملت قدراتها التشغيلية استعادة كفاءتها بين عشية وضحاها بمجرد زيادة الإنفاق. فإعادة بناء القدرة تتطلب التعامل مع التنفيذ بوصفه مهارة مؤسسية تستحق الاستثمار، ليصبح البناء أكبر من مجرد تشييد مادي؛ إنه تجسيد لقدرة الدولة ذاتها.

فالمجتمع الذي يقرر التوسع في الإسكان والطاقة النظيفة والنقل والمرافق العامة، يحتاج إلى مؤسسات تحول هذه القرارات إلى واقع. فالبناء ليس تنازلاً للمطورين أو احتفاءً بالنمو، بل هو خدمة عامة ترفع من قدرات ملايين البشر.

وببقى السؤال الحاسم: هل يستطيع النظام السياسي حماية المجتمعات من الأضرار الحقيقية دون أن يجعل التنمية المفيدة مستحيلة عملياً؟



” وعندما تتوفر القدرة على التعطيل لكثيرين
بينما تندر القدرة على التنفيذ، يصبح التأخير
” هو النتيجة الهيكلية الطبيعية

3. الحوكمة: تصميم مؤسسات قادرة على العمل



فالناس يلمسون التقدم
عبر النتائج المرئية،
لا البيانات السياسية.

الجِد، رغم أن القواعد صُممت أصلاً لتعزيز العدالة. وهنا تبرز المفارقة، القواعد المستهدفة لمنع المحسوبية قد تعزز نفوذ الكيانات الراسخة، لأنها الوحيدة القادرة على تحمل تكاليف الامتثال التنظيمي.

كما أن قواعد المشتريات المصممة لحماية المال العام قد ترفع تكلفة المشروعات، وقد يسيطر على جلسات الاستماع العامة المستهدفة لتوسيع المشاركة من يملكون الوقت والموارد لحضورها. لذا يجب تقييم القواعد بآثارها الفعلية لا بنياتها فقط.

وتتطلب الحوكمة الفعالة الإقرار بالمفاضلات، إذ يُطلب من الحكومات أحياناً البناء بسرعة، وبأقل تكلفة، مع دفع أجور مرتفعة، واستخدام موردين محليين، وتجنب الأثر البيئي، وإتاحة رقابة محلية شاملة، والقضاء على المخاطر.

ورغم وجهة كل هدف منفرداً، فإن جمعها معاً يجعل التنفيذ مستحيلاً. ومن هنا تحتاج الحوكمة إلى ترتيب الأولويات ومُنح صناع القرار مساحة للترجيح بين الأهداف بحسب السياق.

تتطلب القدرة على البناء ما هو أكثر من الموارد والمال، إذ تحتاج إلى مؤسسات تعرف كيف تدير هذه الموارد، وتحمل مسؤولية النتائج.

تعتمد الحكومات الحديثة إلى توزيع السلطة لمنع الشطط، وقد يشترك في المشروع الواحد عدة هيئات حكومية وسلطات محلية ومحاكم ومجالس عامة ومقاولين وجماعات مجتمعية ومسؤولين منتخبين.

ورغم مشروعية دور كل طرف، فإن اجتماعها يخلق ما يُعرف بـ «نقاط النقض» (Veto Points)، وهي محطات متعددة يستطيع أي طرف عندها تعطيل المشروع، في حين لا تملك أي جهة بمفردها السلطة الكافية لدفعه نحو الإنجاز.

وعندما تتوفر القدرة على التعطيل لكثيرين بينما تندر القدرة على التنفيذ، يصبح التأخير هو النتيجة الهيكلية الطبيعية. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى إعادة تنظيم العلاقة بين السلطة والخبرة والمساءلة.

ويتحقق ذلك بمنح المسؤولين الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات ضمن أهداف وقواعد محددة، مع تقييمهم وفق النتائج المحققة، إذ تصبح المساءلة ذات معنى عندما تتحدد المسؤولية بوضوح.

أما في الأنظمة المفتتة، فيُعزى الفشل دائماً إلى التعقيدات الإجرائية، أو الجهات الأخرى، أو النزاعات القضائية، أو المشتريات، أو مستويات حكومية سابقة. وعندما تتوزع المسؤولية عن النتيجة النهائية، يدعي الجميع إنجاز أدوارهم رغم عدم تحقق الهدف الأصلي.

في المقابل، تطرح المؤسسة القائمة على فكرة الوفرة أسئلة مباشرة: **من المسؤول عن تحقيق النتيجة؟ ما السلطات الممنوحة له؟ ما الضوابط الضرورية؟ كيف يُقاس النجاح؟**

وعلى الجانب الآخر، يبرز تراكم القواعد بصفته عقبة رئيسية، إذ تستجيب الحكومات للإخفاق بإضافة متطلبات جديدة بدلاً من مراجعة القواعد القديمة أو تبسيطها. ورغم منطقية المتطلبات الجديدة في ذاتها، فإن تراكمها يزيد النظام تعقيداً.

ويصب هذا التعقيد في مصلحة الكيانات الكبرى القادرة على تحمل تكاليف المحامين والمستشارين وجماعات الضغط، بينما يتضرر البناء المحليون والشركات الصغيرة والباحثون

ولا يعني هذا التخلي عن القيم، بل ممارسة الحكم بوعي يقوم على الموازنة. فخط نقل الكهرباء قد يغير منظرًا طبيعيًا محليًا، لكنه يحقق فائدة مناخية واسعة. والحي السكني الكثيف قد يغير طابع المنطقة، لكنه يوفر السكن لمئات الأسر. والبرنامج العلمي قد يمول تجارب تفشل، لكن هذا الفشل هو ثمن الاكتشافات التحويلية.

والمؤسسات التي تنهزم من حسم المفاضلات لا تلغيها، بل تختار الوضع الراهن ضمناً. من هنا تصبح الحكومة الكفؤة شرطاً أولياً للتقدم، فلا يمكن لسياسة أن تعد الناس بالمنافع دون أن تملك الجهاز القادر على إنتاج السلع والخدمات لتجسيد تلك المنافع. فالقوة التنفيذية للدولة لا تقف عند تنظيم الأسواق وتوزيع الموارد، بل تمتد إلى التنسيق والبناء والشراء والتجريب والتعلم.

إنها حوكمة تتصل بالقدرة العامة؛ حكومة قادرة على الفعل، ومنضبطة في تقييم إخفاقاتها، ومرنة في إصلاح كل ما يعطل أهدافها.



4. الابتكار: استعادة الطموح العلمي

لا تكفي الكفاءة التنظيمية والبنائية وحدها لتحقيق الوفرة، فالمستقبل يتطلب ابتكارات لم تُوجد بعد. لذا لا يقتصر توسيع الإمكانيات على إزالة عوائق البناء، بل يمتد إلى خلق معرفة وتقنيات جديدة تتجاوز الحدود الحالية للإنتاج.

فمثلاً، استفادت الولايات المتحدة تاريخياً من الشراكة الوثيقة بين التمويل الحكومي، والجامعات، والمختبرات، والقطاع الخاص. وظهرت التقنيات الكبرى من منظومات أبدي فيها القطاع العام استعداداً لتمويل البحوث الأساسية وتحمل عدم اليقين.

لكن بعض أجزاء هذا النظام تتجه اليوم نحو الحذر، إذ تواجه مؤسسات التمويل حوافز تدفعها لتفضيل المشروعات الآمنة ذات النتائج المضمونة والقابلة للقياس.

ورغم أن هذا الحذر ينبع من الرغبة في الحفاظ على المال العام، فإنه يخلق تحيزاً ضد الأفكار الجريئة أو غير التقليدية، وهي تحديداً الأفكار التي تقود إلى الاختراقات العلمية.

يبقى السؤال الملح: هل يستطيع نظام التمويل تحمل قدر من الفشل في سبيل اكتشاف الأفكار الاستثنائية التي تغير مجالات بأكملها؟ إن المؤسسة التي تسعى لإلغاء المنح غير الناجحة تماماً تمنع في الوقت نفسه ظهور النجاحات الفائقة.

وهنا تبرز أهمية التصميم المؤسسي، فبعض المراكز البحثية تحتاج إلى مديري برامج يملكون حرية اتخاذ رهانات مركزة واستقطاب الكفاءات، بينما تعتمد مؤسسات أخرى على اللجان ومراجعة الأقران والتوافق التدريجي. ولكل نموذج مكانه.

غير أن البيئة العلمية السليمة تحتاج إلى التنوع، فإذا اتجهت آليات التمويل كلها نحو المقترحات الآمنة، فقد النظام العلمي جرائه.

ويرتبط الابتكار بالنُدرة، فالمجتمع الذي يعجز عن تطوير تقنيات جديدة يظل أسيراً لقيود ثابتة. في المقابل، تفتح البطاريات الفضلى، ومصادر الطاقة الجديدة، والطب المتطور، والمواد الحديثة، والابتكار الزراعي، والذكاء الاصطناعي آفاقاً جديدة لما يمكن تحقيقه.

صحيح أن التقدم التكنولوجي لا يحقق العدالة أو الازدهار تلقائياً، لكنه يوسع الخيارات المتاحة أمام صناع السياسات والمجتمع، لتبقى كيفية استغلال هذه الخيارات مسألة خاضعة للإرادة السياسية والمؤسسية.

ويقدم قطاع الصحة مثلاً جلياً، فالإنجازات العلمية قادرة على إطالة الأعمار وتخفيف المعاناة والسيطرة على الأمراض. لكن تحويل هذه الإمكانيات إلى واقع طبي يتطلب تمويلاً طويلاً الأجل، وتجريباً، وقدرات سريرية، ومؤسسات تستثمر في نتائج غير مضمونة، فالوفرة الصحية لا تتحقق بزيادة الإنفاق على الرعاية التقليدية فحسب، بل باكتشاف أساليب علاجية أفضل.

ولا ينبغي ترك الابتكار لدوافع السوق وحدها، فالشركات الخاصة تتحرك برغبة الربح والتسويق السريع، في حين تنتج البحوث الأساسية معرفة عامة قد تكون متأخرة أو غير مؤكدة عائدها التجاري. وهنا يبرز دور التمويل العام في دعم مجالات لا يستطيع القطاع الخاص تبرير الاستثمار فيها بمفرده.

لكن التمويل العام لا يعني التعقيد البيروقراطي، فلا ينبغي إهدار وقت الباحثين في كتابة طلبات المنح واستيفاء المعايير الإدارية وتطويع أفكارهم للجان المحافظة. فذلك هدر للمواهب. لذا، تتطلب الوفرة ضخ الأموال وتطوير آليات مرنة وكفوءة لتوزيعها.

وتحتاج بيئة الابتكار إلى «إذن مسبق»، إذن فكري للعلماء لاختبار فرضياتهم، وإذن مؤسسي لمديري البرامج لتمويل المشروعات العالية المخاطر، وإذن سياسي للهيئات لتقبل الفشل الطبيعي، وثقافة مجتمعية ترى في التجريب خطوة للتقدم لا خطأ يُلام عليه الطموح.

وتزداد أهمية ذلك لأن التقدم التكنولوجي تراكمي، فكل اكتشاف يمهّد لاكتشافات تالية، والقدرة العلمية المبنية اليوم تفتح آفاقاً لحلول مشكلات لم تظهر بعد.

ولهذا يحمل نقص الاستثمار تكلفة فرصة بديلة باهظة، فنحن لا نخسر الاختراع المعطل فقط، بل نخسر معه سلسلة الابتكارات المستقبلية التي كان سيأتيها.

ولهذا، تتطلب سياسة الوفرة إيماناً بأن المستقبل يمكن أن يكون أفضل تكنولوجياً من الحاضر. ولا يعني ذلك التخلي عن دور الدولة في الحفاظ والتنظيم والتوزيع، بل إضافة أبعاد جديدة: الاكتشاف، وتوسيع حدود الممكن، وتحويل الإمكانيات إلى واقع.



5. النشر: تحويل الابتكار إلى واقع يومي



وتفسر هذه العلاقة أهمية الربط بين البحث والقدرات الصناعية؛ فقد تصدر دولة ما الاكتشاف العلمي، لكنها تفقد صدارتها إذا سبقتها دول أخرى في التصنيع والنشر. فالقيمة الاقتصادية للابتكار تتحدد بقدرة الدولة على إنتاجه بكفاءة وتوسيع نطاقه، لا يمكن نشأة الفكرة فحسب.

وتقدم الطاقة النظيفة نموذجاً واضحاً؛ فقد تحسنت كفاءة الطاقة الشمسية والبطاريات بصورة كبيرة مع توسع الإنتاج. لكن انخفاض أسعار المكونات لا يخلق بمفرده نظام طاقة وفيراً.

إذ يجب أن تنتقل الكهرباء عبر الشبكات، وأن تتصل المشروعات بخطوط النقل، وأن تسمح أنظمة الترخيص بإضافة قدرات جديدة. فالنشر تحديّ تكنولوجي ومؤسسي في آن واحد.

لا يكفي الاختراع وحده، إذ يبرز الفارق الكبير بين اكتشاف التكنولوجيا ونشرها على نطاق واسع. فقد تظل الطفرة العلمية حبيسة المختبرات أو النماذج الأولية لسنوات دون أن تغير حياة الناس.

ومثلما نحتاج إلى الابتكار، نحتاج بنفس القدر إلى امتلاك آليات الانتقال من الاختراع إلى الإنتاج الضخم، وبناء البنية التحتية، وخفض التكاليف. وهنا تتقاطع جميع التحديات السابقة.

فالكنولوجيا الجديدة في الطاقة لا تكتسب قيمتها إلا إذا سمحت محطات التوليد، وخطوط النقل، والتخزين، والتصنيع، وأنظمة الترخيص بانتشارها. والاكتشاف الطبي لا يصل إلى المرضى إلا بوجود خطوط إنتاج، وموافقات تنظيمية، وأنظمة سريرية، وتمويل مستدام.

وتقنيات النقل لا تغير الواقع دون بناء الشبكات المادية التي تعتمد عليها. فالابتكار مرهون بقدرة الدولة على التنسيق، وقدرة الصناعة على التصنيع والتحسين.

وتتحول عملية التوسع نفسها إلى مصدر للتعليم، إذ تنخفض تكاليف التقنيات وترتفع جودتها لا لتطوير الصيغ العلمية فحسب، بل لإكساب المصنعين الخبرة العملية. فعمليات الإنتاج المتكررة



- | | |
|----|--------------------------|
| 01 | تكشف أوجه القصور. |
| 02 | تحفز على إعادة التصميم. |
| 03 | تحسن سلاسل التوريد. |
| 04 | تدرب العمالة. |
| 05 | توجد الموردين المتخصصين. |

هكذا يصبح التوسع محركاً إضافياً للابتكار.



“ فالإجراءات مهمة، لكنها وسيلة
للنتائج لا غاية في ذاتها.”

الشقق المبنية، والخطة المناخية أقل أهمية من الطاقة النظيفة المتصلة بالشبكة، وميزانيات البحث أقل أهمية من العلاجات التي تصل إلى المرضى.

يبقى المعيار الحقيقي هو ما الذي تغير في حياة الناس؟ وهذا التحول محوري لبناء الثقة العامة. فعندما يسمع المواطنون بإنفاق مبالغ ضخمة دون لمس تحسن في حياتهم اليومية، يقل إيمانهم بالمؤسسات العامة. أما عندما تُنجز المشروعات وتراجع أوجهه النقص، يرى الناس دليلاً ملموساً على نجاح العمل الجماعي.

من هنا تغدو الوفرة جزءاً من شرعية النظام الديمقراطي، إذ تكتسب المؤسسات دعم المجتمع عندما تقدم نتائج نافعة وملموسة.

وليس معنى ذلك نشر كل تقنية دون ضوابط، فالتقنيات الجديدة قد تجلب مخاطر وآثاراً غير متكافئة، ما يستدعي وجود الأطر التنظيمية والقوانين.

غير أن التنظيم الفعال هو الذي يركز على إدارة الأضرار الحقيقية دون عرقلة انتشار التقنيات المفيدة. فاعتبار عدم اليقين سبباً للتأجيل المفتوح يعني حماية الحاضر على حساب المستقبل.

وهكذا تتكامل دورات الإنتاج من خلال زيادة المعروض، وبناء البنية التحتية، وتوفير الحوكمة الكفؤة، وابتكار الإمكانات الجديدة، ثم نشرها على نطاق واسع. وأي ضعف في حلقة واحدة قد يعيد إنتاج الندرة من جديد، لذا تحتاج الوفرة إلى سلامة أركانها الخمسة معاً.

وينطبق المنطق نفسه على الذكاء الاصطناعي، فقد يرفع الإنتاجية، ويسرع الاكتشافات العلمية، ويغير تنظيم العمل، لكنه يرفع الطلب بصورة مهولة على البنية التحتية الحسابية والكهرباء.

وبدلاً من أن يصبح هذا الطلب سبباً لتقييد التقدم، ينبغي التعامل معه كمحفز لتوسيع القدرات. فإذا احتاجت التقنيات المفيدة إلى مزيد من الطاقة النظيفة، فإن المهمة هي جعل هذه الطاقة أكثر وفرة، لا الحد من استخدام التكنولوجيا.

كما ينطبق هذا المفهوم على البيئة العمرانية، فتقنيات البناء الحديثة لن تحل أزمة السكن إذا كانت قوانين تقسيم المناطق تمنع البناء، والقطارات المتطورة لن تغير النقل إذا تعذر اعتماد مشروعاتها، والتطور الطبي لن يحسن الصحة العامة إذا بقيت المستشفيات وسلاسل التوريد مقيدة.

إن التطبيق العملي هو المحك الذي يظهر ما إذا كان المجتمع قادراً على الاستفادة من براعة أفرادِهِ؛ ولهذا تشكل القدرة الصناعية والتنفيذية مورداً استراتيجياً.

فالدول القادرة على بناء البنية التحتية، وتصنيع المنتجات المتقدمة، ونشر الطاقة الجديدة، وتوسيع نطاق البحوث بسرعة، تجني مزايا اقتصادية وجيوسياسية مهولة. أما الدول التي تهمل هذه القدرات، فتستمر في الاعتماد على غيرها، حتى وإن امتلكت جامعات مرموقة.

وللتنفيذ أثر سياسي مباشر، فالناس يلمسون التقدم عبر النتائج المرئية، لا البيانات السياسية. فالقانون الذي يعد بسكن ميسر أقل أهمية من

نحو الوفرة

على الحكومة وضع القواعد، أو تمويل المشروعات، أو خلق الأسواق.

وبذلك لا تعني الوفرة تقليص دور الدولة أو توسيعه بصورة مجردة، بل تعني إعادة تصميمه حول القدرة على تحقيق النتائج.

وتظل المفاضلات جزءاً لا يتجزأ من العملية، إذ لا يمكن لمشروع كبير أن يرضي الأطراف كافة. فبناء المزيد من المساكن يغير طبيعة الأحياء، وخطوط النقل تمر عبر الأراضي، والبنية التحتية تستهلك المال العام، والتمويل العلمي يتخلله الإخفاق، والتقنيات الجديدة قد تلغي أعمالاً قائمة.

والسياسة التي ترفض جميع التكاليف تنتهي إلى رفض التقدم نفسه. لكن الحل ليس نسيان الأضرار، بل الموازنة المنصفة بينها. فممنع خط الكهرباء قد يحمي منظاراً طبيعياً محلياً، لكنه قد يبطئ عملية إزالة الكربون. ومنع المبنى السكني قد يحافظ على طابع الحي، لكنه يحرم أسراً جديدة ويرفع تكاليف السكن. ورفض المنحة البحثية الجريئة يوفر المال، لكنه يلغي احتمال الوصول إلى كشف علمي. لذا يجب تقييم تكلفة الفعل وتكلفة تركه معاً.

ويتغير بناءً على ذلك مفهوم النجاح، فلا يتلخص السؤال في مدى اتباع السياسة الإجراءات الشكلية أو استهلاك البرنامج ميزانيته، بل يصبح: هل ارتفعت القدرة الكلية للمجتمع؟ وهل زادت المساكن؟ وهل توفرت الطاقة، والبنية التحتية، والمعرفة، والصحة، والفرص؟ فالإجراءات مهمة، لكنها وسيلة للنتائج وليست غاية في ذاتها.

ليست الوفرة مجموعة إصلاحات تقنية منفصلة، بل هي رؤية شاملة تنظم العلاقة بين السياسة والإنتاج والمؤسسات والتكنولوجيا.

تبدأ هذه الرؤية من خطوات ملموسة في الحياة اليومية: توفير مساكن أكثر في المناطق المطلوبة، وطاقة أرخص وأنظف، ونقل أسرع وأكثر اعتمادية، وصحة أفضل، وعلوم أقوى، ومؤسسات قادرة على الإنجاز. وهي أهداف تتجاوز الانقسامات الأيديولوجية التقليدية.

ورغم الاختلاف حول حجم الحكومة أو حدود دورها، يصعب الخلاف حول أهمية وجود سكن ميسر، أو بنية تحتية تُنجز في أوقات معقولة، أو تقدم طبي، أو مؤسسات عامة أكثر كفاءة.

وتتيح الوفرة ربط القيم بالقدرة على الإنجاز، فلا يمكن الالتزام بتحقيق المساواة دون تمكين الناس من السكن بالقرب من فرص العمل، ولا يتحقق العمل المناخي دون بناء البنية التحتية للطاقة النظيفة، وتتزعزع الثقة في الحكومات إذا عجزت عن التنفيذ.

لذا تحتاج السياسات التقدمية إلى التناغم مع الإنتاج والنمو والتجريب والإصلاح المؤسسي. في المقابل، لا تستطيع الأسواق وحدها بناء كامل القدرات العامة أو تمويل جميع أوجه البحث العلمي.

فشبكات البنية التحتية الكبرى تتطلب التنسيق، والعلوم الأساسية تحتاج إلى الاستثمار العام، والتحول الكبري في الطاقة والتكنولوجيا تفرض



” الوفرة -في جوهرها- هي دعوة لاستعادة الطموح.“

الوفرة بوصفها استعادة للطموح



" ينبغي للمجتمعات أن تصبح
أكثر قدرة على صناعة المستقبل
الذي تعلن رغبتها فيه. "

لتصبح تعبيراً عن مجتمع يملك الثقة بمؤسساته
لخوض التحديات.

إنها تعني حكومة تحمي مواطنيها دون أن تسقط
في العجز، ومنظومة علمية تتقبل عدم اليقين،
واقتصاداً يحول الاختراع إلى تطبيقات واسعة،
وثقافة سياسية تحاسب نفسها بناءً على ما تنجح
في إنتاجه.

وتتلخص الفكرة في مبدأ عملي؛ ينبغي
للمجتمعات أن تصبح أكثر قدرة على صناعة
المستقبل الذي تعلن رغبتها فيه. فإذا كان السكن
الميسر هدفاً، يجب تسهيل بنائه. وإذا كان التغير
المناخي خطراً عاجلاً، يجب تمكين مشروعات
الطاقة النظيفة.

وإذا كان العلم أولوية، يجب إنشاء مؤسسات تمويل
البحوث الطموحة. وإذا كانت الحكومة قادرة على
تحسين حياة الناس، يجب بناؤها لتتجز ذلك
بالفعل.

الوفرة -في جوهرها- هي دعوة لاستعادة الطموح.
فلا ينبغي تصور المستقبل وكأنه سلسلة متصلة
من التضحيات لإدارة التراجع، بل مساحة قابلة
للتوسع عبر مؤسسات أفضل، وتكنولوجيا متقدمة،
وقدرات إنتاجية أكبر.

لكن هذا التفاؤل مشروط، فالتقدم لا يحدث
 تلقائياً، بل يتطلب قرارات سياسية، وكفاءة إدارية،
 واستثماراً عاقلاً، وإصلاحاً تنظيمياً، وقدرة على
التعلم من الأخطاء.

وتلقي الندرة بظلالها على الثقافة السياسية،
فعندما يسود الشعور بعدم كفاية السكن أو
المال أو الفرص أو الطاقة أو القدرة العامة، تصبح
السياسة دفاعية وتنافسية (محصلتها صفرية)،
 إذ تصارع الجماعات لحماية مكاسبها، ويتحول
كسب أي طرف إلى خسارة للآخر.

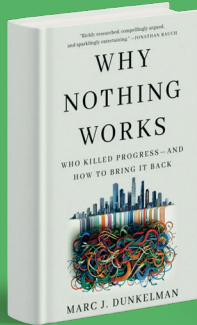
ورغم أن توسيع المعروض لن ينهي النزاعات
الاجتماعية كافة، فإنه يخلق مساحات أكبر للتفاهم
والحركة. ولهذا تتجاوز الوفرة معناها المادي

نبذة عن مؤلفي الكتاب

عزرا كلاين، وهو كاتب ومحلل سياسي أمريكي معروف، لديه عمود في صحيفة «نيويورك تايمز» ويقدم بودكاست. أما ديريك طومسون، فهو كاتب مساهم في مجلة «ذي أتلانتيك»، وهو أيضاً مؤلف كتب بعنوان «صناع النجاح»، و«عن العمل: المال، والمعنى، والهوية»، و«الوفرة»، الذي شارك في تأليفه عزرا كلاين.



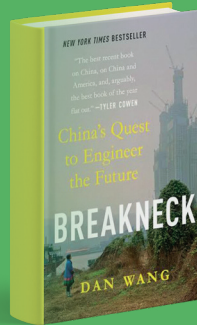
كتب أخرى مقترحة:



Why Nothing Works

Marc J. Dunkelman

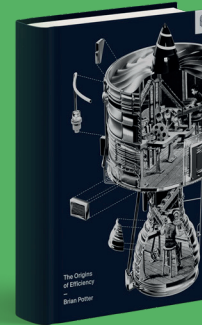
2025



Breakneck: China's Quest to Engineer the Future

Dan Wang

2025



The Origins of Efficiency

Brian Potter

2025

تواصلوا
معنا على
MBRF News
mbrfae
www.mbrfae

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

للإطلاع على المزيد من إصدارات
«كتاب في دقائق»، امسح رمز
الاستجابة السريعة.



إنجازات معرفية ترسم أثرًا عالميًا

400+

مليون وصول ومشاهدات
قمة المعرفة

300

كتاب برنامج دبي
الدولي للكتابة

1,715+

جلسة
استراحة معرفة

195

دولة امتداد
معرفي عالمي

2

مليون كتاب ضمن
مبادرة «عائليتي تقرأ»

4.9

مليون مستخدم لمركز
المعرفة الرقمي



MBRF_Knowledge



mbrf_news



mbrf.ae