

ستيفان جارييلي

# هل أنت نَمْرٌ أم قَطٌّ أم ديناصور؟

100 سؤال

عن الطريقة التي تتحكم فيها القدرة  
التنافسيّة في حياتنا

نقله إلى العربية

عماد فؤاد صباغ

العبدون  
Obéïon



للشـر  
العبيكان  
Obekān  
P u b l i s h i n g

obeikanpub obeikan.reader

للحصول على كتبنا الورقية

نون  
noon



وادي  
wadi



للحصول على كتبنا الصوتية



Kitab Sawti  
www.kitabsawti.com



ذ  
www.dhad.sa

ذ  
www.dhad.sa



للحصول على كتبنا الالكترونية

أجهزة

amazon  
kindle

Google Play



Original Title:

Are You a Tiger, a Cat or a Dinosaur?

Author: Stephane Garelli

Copyright © by Stephane Garelli, 2016

ISBN 978-2839918558

All rights reserved. Authorized  
translation from the English language  
edition

Published by: Stephane Garelli

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان

بالتعاقد مع ستيفان جاريللي

2018/1439 © Obekān

© شركة العبيكان للتعليم، ١٤٣٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جاريللي، ستيفان

هل أنت نمر أم قط أم ديناصور .؟ / ستيفان

جاريللي؛ عماد صباغ .- الرياض، ١٤٣٩هـ

٢٨٤ ص؛ ١٤ × ٢١ سم.

ردمك: ٧-١٦٥-٥٠٩-٦٠٢-٩٧٨

١- الاقتصاد عماد (مترجم)

ب.العنوان

١٤٣٩/٢٩٠٧

ديوي ٢٢٠

الطبعة العربية الأولى

١٤٣٩هـ/٢٠١٨م

نشر وتوزيع  
العبيكان  
Obekān

المملكة العربية السعودية - الرياض

طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة

هاتف: +٩٦٦ ١١ ٤٨٠٨٦٥٤، فاكس: +٩٦٦ ١١ ٤٨٠٨٠٩٥

ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

www.obeikanretail.com

جميع الحقوق محفوظة. ولا 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.

## إلى كل من

□ زوجتي جوزفين

التي بفضل دعمها ورعايتها تمكنت من إنجاز هذا  
الكتاب

□ وابني ستيفان

الذي قدم كل المساعدة الممكنة لجعله أفضل...





## قائمة المحتويات

11..... مقدمة

1. هل أنت نمرٌ أم قطٌّ أم ديناصورٌ؟..... 13

17..... الجزء الأول: القدرة التنافسية.....

2. هل لديك قدرة تنافسية مثلما لدى حسين بولت؟..... 18

3. هل تشبه التنافسيّة لعبة السنوكر؟..... 22

4. متى يسجل الاقتصاد أرقامًا قياسية في النمو؟..... 26

5. متى بدأ ترشيد العمل؟..... 30

6. هل نستطيع الوثوق بالإحصاءات؟..... 34

7. هل هناك جانب أخلاقي للاقتصاد؟..... 38

8. هل دافع داروين فعلاً عن فكرة البقاء للأصلح؟..... 42

9. لماذا كل هذا الاهتمام بالنمو؟..... 45

10. كيف سيكون شكل الدورة الاقتصادية الجديدة؟..... 49

11. هل نحن في حاجة إلى الأغنياء؟..... 52

12. هل يمكن أن تكون ثرياً وبعديم الفائدة؟..... 56

13. هل يمكن للمُضجر أن يكون تنافسيّاً؟..... 59

14. هل ستسود الرأسمالية الاجتماعية في المستقبل؟..... 62

67..... الجزء الثاني: العالم.....

15. ما الطريق إلى الازدهار؟..... 68

16. هل وقعت النساء ضحايا للمحراث؟..... 72

17. هل سيفدو العالم أقل فقراً؟..... 76

18. من أين تأتي منتجاتنا؟ ..... 80
19. هل نقلق بشأن ملصق (صُنِعَ فِي)؟ ..... 83
20. هل الصين قادرة على الابتكار؟ ..... 87
21. هل تخفيض الأجور شرط لازم للتنافسية الناجحة؟ ..... 90
22. هل سيغدو الجنوب أكثر تنافسية في المستقبل؟ ..... 94
23. ما المنتجات المطلوبة في البلدان الفقيرة؟ ..... 98
24. هل ستغدو إفريقيا (إلدورادو) أخرى؟ ..... 101
25. هل تنتمي حقاً إلى الطبقة الوسطى؟ ..... 104
26. من أين جاءت الطبقة الوسطى الجديدة؟ ..... 107
27. هل اقتصاد الظل مفيد بالفعل؟ ..... 110
28. هل السياحة صديق غير مخلص؟ ..... 114
29. هل نخشى الاستثمارات العالمية؟ ..... 117
30. هل يجب أن تكون الإستراتيجية الاقتصادية هجومية أم  
جذابة؟ ..... 121
31. ما الكلمة الأكثر طولاً على الإطلاق؟ ..... 124
32. متى يصبح المنتج أكثر من مجرد بضاعة؟ ..... 129
33. هل الجودة مكلفة حقاً؟ ..... 133
34. ما القيمة الحقيقية للأشياء؟ ..... 136
35. هل هناك مستقبل للدول الصغيرة؟ ..... 140
36. ما هي وصفة الأمة الناجحة؟ ..... 143

### الجزء الثالث: القيادة ..... 147

37. هل يفكر قادة الأعمال؟ ..... 148
38. هل نطرح الأسئلة غير الصحيحة؟ ..... 152
39. هل التفكير خطيرٌ؟ ..... 155
40. هل وُلِدَت لتكون قائداً؟ ..... 158

41. هل على القادة السياسيين أن يكونوا متعلمين بشكل أفضل؟ .... 161
42. ما الذي يكسب الأعمال شرعيتها؟ ..... 165
43. هل الألقاب الفخرية ضرورية للمديرين؟ ..... 168
44. هل هناك مؤسسات تتعلم من تجاربها؟ ..... 171
45. كيف نتجنب الوقوع في التكرار؟ ..... 174
46. هل المتخصصون خطرون؟ ..... 178
47. هل يجب نقل الشركات إلى الأرياف؟ ..... 181
48. هل القطاعات التقليدية قادرة على الابتكار؟ ..... 185
49. لماذا ستختفي الشركات الكبرى من الوجود؟ ..... 188
50. من أصدقاؤك؟ ومن أعداؤك؟ ..... 191
51. هل الطموح مقبول؟ ..... 194
52. هل المخاطرة ضرورية؟ ..... 197
53. هل يعد الإخفاق ثمناً للنجاح؟ ..... 200
54. كيف يبدو البائع الذي لا يبيع؟ ..... 203
55. هل نقلق بشأن التفاصيل؟ ..... 207
56. هل ترغب في ذلك أم أنك في حاجة إليه؟ ..... 211
57. كيف يمكن للفكرة الحسنة أن تنقلب إلى سيئة؟ ..... 215

#### الجزء الرابع: المجتمع ..... 219

58. هل النقش فضيلة أم رذيلة؟ ..... 220
59. ما ميراث (الكوربوراتيزم)؟ ..... 223
60. هل أنت من الليبراليين الجدد؟ ..... 227
61. هل يتخذ السياسيون قراراتهم بسرعة كافية؟ ..... 231
62. لماذا يجب أن نكون منتجين؟ ..... 235
63. هل التضخم نوع من الإدمان؟ ..... 238

64. هل يستطيع المستهلكون أن يكونوا منتجين أيضاً؟ ..... 242
65. بم يفكر اليابانيون؟ ..... 245
66. ما سر تفوق الإنجليزية؟ ..... 249
67. هل تنتمي إلى (الثقافة الثالثة)؟ ..... 253
68. ما آلية تطور منظومة القيم؟ ..... 257
69. هل أطفالنا أذكىء؟ ..... 260
70. هل الرياضيات خطيرة؟ ..... 263
71. هل يمكنكم فهم جيل الشباب؟ ..... 266
72. هل تكمن المشكلة في تهاافت الجيل الجديد؟ ..... 269
73. هل يمكن إنزال الحاسوب المحمول بالمظلة؟ ..... 272
74. هل عدم المساواة خطيرة؟ ..... 275
75. هل نعمل أكثر من اللزوم؟ ..... 279
76. هل سيغدو الماء في المستقبل (ذهباً أزرق)؟ ..... 283
77. هل يتعين علينا أكل كلبنا؟ ..... 287

## الجزء الخامس: أنت ..... 291

78. كم تحتاج من الأصدقاء؟ ..... 292
79. هل يمكن خداع الناس بسهولة؟ ..... 296
80. ما مقدار الشهرة التي حققتها على الإنترنت؟ ..... 300
81. هل أنت شخصية حركية؟ ..... 304
82. هل علينا الاستيقاظ في الخامسة صباحاً؟ ..... 308
83. هل أنت شخص لا يستغنى عنه؟ ..... 311
84. كيف يمكن للإنسان تجديد نفسه؟ ..... 314
85. هل لديك قيمة سوقية؟ ..... 318
86. هل تحتاج إلى مكتب بالفعل؟ ..... 322
87. ماذا عليك أن ترتدي من أجل العمل؟ ..... 326

- 330 ..... هل ستلقي خطاباً أم ستتحدث إلى الناس؟ .88
- 334 ..... هل هناك قواعد خاصة بالنجاح؟ .89
- 337 ..... هل يمكن للمرء أن يكون متعلماً أكثر من المطلوب؟ .90
- 341 ..... هل نحن شرفاء؟ .91
- 344 ..... هل أنت سعيد؟ .92
- 348 ..... هل ولدت في الزمان الخطأ؟ .93
- 352 ..... هل أنت مدمن رقمي؟ .94
- 356 ..... هل ستعاني الوحدة حين تهرم؟ .95
- 360 ..... هل الطلاق صفقة رابحة؟ .96
- 364 ..... ألا يزال هناك مستقبل للكتابة اليدوية؟ .97
- 368 ..... هل انتهى عصر الورق؟ .98
- 372 ..... هل الفن استثمار ناجح؟ .99
- 376 ..... لم لا؟ .100
- 379 ..... فهرس الأعلام
- 383 ..... أخيراً وليس آخراً



## مقدمة

الكتاب الجيد هو ذاك الذي يثير العديد من  
الأسئلة في ذهن القارئ.

جان كوكتو

غدت التنافسية موضوعاً رئيساً يشغل العالم ويؤثر فيه  
بعمق، مثلها في ذلك مثل المواقع الاجتماعية والتغيرات المناخية؛  
فالسياسيون، مثلما رجال الأعمال والإعلاميون، يستخدمون  
هذا المصطلح باهتمام وتواتر متزايد.

ما معنى التنافسية؟ وما مدى تأثيرها في حياتنا؟  
على مدى ثلاثين عاماً، ساهمت في صياغة نظرية  
(التنافسية) وتطويرها، قبل أن أقرر الشروع في هذا الكتاب  
الذي يحاول النفاذ إلى ما يتخطى الرؤية الأكاديمية، فيقدم  
للقارئ حقائق يومية تنبض بالحياة.

في عصرنا هذا، تنبثق التحديات الاقتصادية من التغيرات  
المجتمعية العميقة، ويوماً بعد يوم، يقل اهتمام الشركات باكتشاف  
تقنيات إبداعية جديدة في الإدارة، فيما يزداد اهتمامها بتقديم  
أجوبة مقنعة عن تساؤلات المجتمع وتلبية متطلباته الجديدة.

يقدم هذا الكتاب مئة سؤال تعد الأكثر شيوعاً، بعضها يتعلق بالتنافسية، وبعضها الآخر بالقيادة، والمجتمع، والعالم من حولنا، وفي النهاية، ثمة فصل يقدم أجوبة شافية عن الأسئلة الشخصية المتعلقة بعواملنا الداخلية.

قد تكون للمشكلة الواحدة حلول متعددة، لذلك فقد حرصت على أن أقدم للقارئ عدة أجوبة عن كل سؤال، فالالاقتصاد في النهاية قضية تحتمل وجهات نظر، وهو مثلما أكد جون كينيث جالبريث «العلم الوحيد الذي يتيح لشخصين الفوز بجائزة نوبل؛ بالرغم من أن كلا منهما يتبنى وجهة نظر معاكسة تماماً للآخر».

تصفح هذا الكتاب بإيقاعك الخاص، اقرأ فصلاً حينما ترغب في ذلك، وخذ وقتك في التفكير وتوظيف ما تقرأ في ابتكار أفكارك الخاصة.

وفي النهاية، فقد اخترت كتابة هذا العمل بعيداً عن الأسلوب التقني، وبصورة لا يمكن أن تتوقعها من (بروفيسور جاد) ربما. على أي حال، أنا أوّمن بأنه يمكن الإلمام بالاقتصاد من دون الفرق في المناهج المعقدة والتفاصيل المملة، ومثلما قال بول فاليري: «الإنسان الجاد لديه أفكار قليلة، أما من يحمل في رأسه العديد من الأفكار فلا يمكن أن يكون جاداً أبداً».

ستيفاني جاريللي، 2016م



## هل أنت نمر أم قط أم ديناصور؟

لا تقتصر تأثيرات التنافسية على الإستراتيجية والتنظيم، بل تتعداها إلى ميادين الحياة كلها، وتؤثر بعمق في تحقيق الانسجام بين قوتين فاعلتين: ثقافة الشركة من جهة، وتطلعات الناس من جهة أخرى. ومع دخول عصر العولمة، يزداد حرص الشركات على نجاح موظفيها، على اختلاف جنسياتهم وثقافتهم، في تشارك القيم نفسها، ليعكسوا الصورة المطلوبة للشركة في أنحاء العالم. مع وفرة الفرص، يزداد تعلق الأجيال الشابة من العمالة أو المستهلكين بقيمتها وتميزها، ما يتطلب فهمًا جاداً وعميقاً لخصوصيتها.

(هل أنت نمر، أم قط، أم ديناصور؟)، رأينا اعتماد هذا السؤال عنواناً لكتابنا الذي يسعى إلى اكتشاف دور التنافسية في تحقيق الانسجام بين مصالح الشركات وأهدافها من جهة، وبين منظومات القيم الشخصية للأفراد من جهة أخرى.

من مؤشرات استدامة القدرة التنافسية للشركة قدرتها على جذب نخبة العمالة الماهرة والحفاظ عليها، ولتحقيق ذلك تحتاج إلى التكيف مع حقائق السوق الجديدة، والأخذ بعين

الحسبان تطور مواقف الناس تجاه حياتهم المهنية والشخصية التي تمر عادة بثلاث مراحل:

**النمو:** خلال هذه المرحلة، يكون الموظف شاباً طموحاً، متلهفاً للنجاح، وتوافقاً للارتقاء السريع في سلم مناصب الشركة. يعمل النمو (60) ساعة أو أكثر في الأسبوع، فهم يتمتعون بطاقة حركية عالية، ومستعدون دوماً للنهوض بالمسؤوليات في أي مكان من العالم، ولأن حياتهم الأسرية لا تزال في طورها الجنيني (إما غير متزوجين أو لم يرزقوا أولاداً بعد) تكون الشركة في هذه المرحلة بمثابة أسرته وإطارهم المجتمعي. وهم مثل نمو الأذغال، يتمتعون بغريزة القاتل، وقادرون على أن يكونوا في قمة النشاط والعدوانية في سياق نضالهم المحموم لبلوغ النجاح.

**القطط:** بعد بضع سنوات تتطور النمو فتصبح قططاً. كبر الشاب الآن وتزوج، وأصبح رجلاً لديه أسرة وأولاد، ويملك منزلاً مرتفع الثمن يقيده إليه قرض عقاري مهول، وقريباً، سيبدأ في توصيل أولاده إلى المدارس ومتابعة واجباتهم المنزلية، وبهذا تتخفف ساعات عمله إلى (40) ساعة في الأسبوع، أكثر أو أقل قليلاً. وبالرغم من أنه لا يزال يحتفظ بقدرة حركية عالية (مثل القط)، إلا أنه أضحى الآن يتلهف للعودة إلى المنزل في عطلة نهاية الأسبوع ليقتضي وقته مع العائلة. التزامه بالشركة لا يزال حقيقياً وصادقاً، ومع ذلك يحرص على تحقيق التوازن بين عمله وحياته الخاصة بميزان (العمل - الحياة).

الديناصورات: بعد تكريس مدة طويلة من حياته لخدمة الشركة، يتحول القط تدريجياً إلى كائن مجتمعي جديد، يتحول إلى ديناصور. في هذه المرحلة، تغدو الحياة خارج عالم الشركة أكثر أهمية بالنسبة إليه، فقد تحقق النجاح المهني الآن، وأرضي الطموح (أو أنه لن يتحقق أبداً، وهذا هو الأسوأ)، فتتلاشى غريزة القتل التي اختبرها في مرحلة النمر، ويختفي ميزان (العمل - الحياة) الذي ضبط حياته في مرحلة القط؛ فكل ما يهم الديناصور الآن هو أن يعيش بهدوء وسلام، وأن يتمكن من مغادرة مكتبه كل يوم في تمام الخامسة بعد الظهر. باختصار، يهتم الديناصور بتحقيق التوازن بين حياته الخاصة من جهة وحياته الخاصة من الجهة المقابلة! (ميزان: الحياة الشخصية - الحياة الشخصية). ومع ذلك فالديناصورات ليسوا عديمي الفائدة بالقدر الذي قد يخطر للمرء، فهم يشكلون الذاكرة الحية للشركة، فقد اختبروا - بشكل عميق - التجارب والصعوبات كلها التي مرت بها الشركة، وراكموا العديد من الخبرات والمعارف.

تخسر بعض الشركات أفضل مديريها التنفيذيين نتيجة عجزهم عن إدراك هذه التغيرات الجوهرية في مواقف موظفيهم تجاه العمل والحياة، فترقية (القط) المرتبطة بنقل موقع عمله الحالي إلى مدينة بعيدة لن يُدخل السعادة إلى قلبه؛ لأن القط لن يرغب - ببساطة - في الانتقال مع عائلته للعيش في عالم آخر

مختلف، وسيرفض - على الأغلب - مثل هذه الترقية، وغالباً ما سيسعى إلى مغادرة الشركة إلى شركة أخرى، متأثراً بهاجس أنه لن تكون هناك عروض أخرى مقنعة تقدم له في المستقبل، فولاؤه أصبح موضع شك نتيجة رفضه قبول عرض الترقية (الانتقال).

لقد بدأت الشركات العالمية مؤخراً بتغيير مواقفها تجاه العمل، فبعضها لن يجبر بعد الآن كبار المديرين على الانتقال إلى موقع عمل جديد، أو إلى مقر إقليمية كنوع من الترقية، على العكس تماماً، ستنتقل مواقع العمل إلى حيث يقيمون، وسيكون على المدير أن يعمل بضعة أيام كل شهر في مبنى الإدارة مهما كانت المسافة بعيدة عن المنزل؛ لحضور الاجتماعات المهمة، وتحقيق الحد المطلوب من التواصل مع زملائه. لقد أخذت الشركات بالتكيف مع الأوضاع الجديدة للقوى العاملة للوصول إلى معايير جديدة تساعد على ازدهار قدرتها التنافسية.

يسألني طلبتي أحياناً: «إذا كان الديناميكي هو المرحلة النهائية في تطور الموظف؛ أليس من الأفضل أن نختصر الوقت بأن تنتقل مباشرة إلى طور الديناميكي من دون المرور بالمراحل الأخرى؟»، لا تنقص الطلبة الأفكار اللماعة، لكن الشركات تحتاج - بكل تأكيد - إلى جهود كل من النمر والقط والديناميكي، وإذا أمكن للنمور أن تتطور إلى ديناصورات فإن العكس غير ممكن أبداً.



## الجزء الأول

### القدرة التنافسيّة

2. هل لديك قدرة تنافسية بقدر حسين بولت؟
3. هل تشبه التنافسيّة لعبة السنوكر؟
4. متى يسجل الاقتصاد أرقاما قياسية في النمو؟
5. متى بدأ ترشيد العمل؟
6. هل نستطيع الوثوق بالإحصاءات؟
7. هل هناك جانب أخلاقي للاقتصاد؟
8. هل دافع دارون فعلا عن فكرة البقاء للأصلح؟
9. لماذا كل هذا الاهتمام بالنمو؟
10. كيف سيكون شكل الدورة الاقتصادية الجديدة
11. هل نحن بحاجة إلى الأغنياء؟
12. هل بإمكانك أن تكون ثرياً وعديم الفائدة؟
13. هل بإمكان المٌضجر أن يكون تنافسياً؟
14. هل ستسود الرأسمالية الاجتماعية في المستقبل



## 2

### هل لديك قدرة تنافسية مثلما لدمء حسين بولت؟

غدت التنافسية حديث العصر، بالرغم من أن المصطلح لم يكن معروفًا قبل ثلاثين عامًا، ولو أجرينا بحثًا على موقع جوجل عن كلمة تنافسية (Competitiveness) لحصلنا على ثلاثين مليون نتيجة! لكن المصطلح يحمل العديد من المدلولات والمعاني المتنوعة التي يمكن توظيفها بطرق متعددة.

ما هي التنافسية؟ يمكن لحسين بولت (\*) أن يجيبنا عن هذا السؤال.

يقدم حسين نموذجًا رائعًا للقدرة التنافسية بحسابانه أحد أعظم العدائين في كل العصور. لماذا هو عظيم بهذا القدر؟ البعض يقول لأنه يجري بسرعة. يستطيع علماء البيولوجيا تقديم إجابات منطقية لكنها غير كافية هنا، فهناك - ربما

---

(\*) حسين بولت عداء جامايكي مسلم. لقب بأسرع إنسان في التاريخ، وهو أول من نال الميدالية الأولمبية لسباق المئة متر بزمن قدره (9.58 ثانية)، والميدالية الأولمبية لسباق المئتي متر بزمن قدره (19.199 ثانية)، وأول شخص يفوز بسبع ميداليات ذهبية في تاريخ الأولمبياد. أطلقت عليه وسائل الإعلام لقب (بولت البرق) نظرًا لإنجازاته المميزة في بطولة العالم لألعاب القوى. (الترجم).

- مئات من الشبان الذين يستطيعون مجاراة حسين في سرعة العدو، سواء في جامايكا أو في أماكن أخرى من العالم. لقد كان حسين بولت محظوظاً لاكتشاف موهبته، مثلما أتاحت له الاستفادة من مرافق رياضية وتوظيفها توظيفاً مناسباً في نجاحه: ملاعب حديثة للتدريب، ومدرب جيد، ونظام غذائي ممتاز، ومعالجون فيزيائيون رائعون، ومتخصصون في علم النفس الرياضي لمساعدته على تحسين استجابته الذهنية. بكلمات أخرى أصبح حسين الأفضل لأنه اكتشف مجموعة المصادر والكفاءات، وتوظيفها، والاستفادة منها بصورة أفضل من الآخرين.

في مطلع القرن التاسع عشر عرّف الكاتب الفرنسي جان بابتيست الاقصاد بأنه العلم الذي يهتم بإنتاج الثروة وتوزيعها واستهلاكها، بعد ذلك حل مصطلح (الحقل المعرفي) محل (العلم)، واستبدل (الازدهار) بـ (الثروة). في هذا الإطار، تشدد التنافسية على الطرق التي تحقق بها الشركة أو الأمة أهدافها من خلال المنافسة - محلياً أو عالمياً - لاكتشاف أفضل المصادر وبنائها وإدارتها، سواء كانت الأخيرة مصادر ثروات مادية (كالسلع) أم مصادر كفاءات (كالتعليم).

لكن، هل جرى تعليم التنافسية على هذا النحو؟ أتذكر الآن حصص الاقصاد في الجامعة حين كنا ندرس بحماس

حساب نسبة الفائدة، وميزان المدفوعات، والتجارة العالمية، ونظرية العرض والطلب، والاحتكارات. في العالم الحقيقي يبدو كل شيء مختلفاً، فالعناصر المهمة التي تؤثر بعمق في الأمم وقدراتها التنافسية لا يمكن لمناهج الاقتصاد الكلاسيكي وحدها تفسيرها، وهنا تبرز أهمية الاستدامة، والحوكمة<sup>(\*)</sup>، والأخلاق، والتعليم بالإضافة إلى نظرية الاقتصاد الكلي.

اليوم ينحو كل من الاقتصاد والقدرة التنافسية بشكل متعاظم باتجاه (الكليّة)، وهذا المنهج يفترض أن أجزاء النظام مترابطة بقوة؛ إذ لا يمكن فهمها إلا من خلال إطارها الكلي. (انظر السؤال (3): هل تشبه التنافسية لعبة السنوكر؟)، لقد اكتسب الاقتصاد صفة العالمية، ما يعني أن عدد المصادر والعوامل المؤثرة قد ازداد أضعافاً مضاعفة. مع ذلك لا تزال القواعد نفسها، سواء كانت تتعلق بفرد مثل حسين بولت، أو بشركة عالمية كبرى مثل جوجل، أو بدولة عصرية رائدة كسنغافورة، فجميعها تشترك في عامل رئيس: وهي أنها نتيجة التقاء العديد من المصادر والكفاءات التي يتقن ذوو القدرة التنافسية القوية إدارتها بشكل يفوق بكثير ما يفعله الآخرون.

---

(\*) الحوكمة (مثلما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD): مجموعة العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم، وغيرهم من أصحاب المصالح. (المترجم).

هذا يعني أن القدرة التنافسية يمكن أن تزدهر عبر شبكات التواصل الرقمي في العالم الافتراضي مثلما تزدهر عن طريق فريق العمل، وتكافؤ أولئك الذين استطاعوا إدارة العلاقات بين المصادر والمعرفة التي ابتكروها أو اكتسبوها بطريقة أفضل من غيرهم. بالمقابل، فإن أولئك الذين حاولوا (عمل كل شيء بأنفسهم) مستمتعين (بعزلتهم الرائعة)، جميعهم سيظلون عالقين في المسار الخاسر، وحيدين تماماً.



### 3

## هل تشبه التنافسية لعبة السنوكر؟

ينظر الأكاديميون عادة إلى التنافسية بوصفها حقلاً بسيطاً من حقول المعرفة مقارنة بالرياضيات المالية أو الاقتصاد القياسي، وهذا صحيح جزئياً، فالتنافسية مثلها مثل الاقتصاد، يمكن الإلمام بمفاهيمها الأساسية بسهولة، فلا داعي لسنوات من الدراسة الأكاديمية لنعرف أن التضخم يعني زيادة الأسعار، وأن الناتج المحلي الإجمالي (Gdp) هو الدخل السنوي للأمة، وأن عجز الميزان التجاري يعني تفوق قيمة ما نشتره من الخارج على قيمة صادراتنا.

لكن، هل هذا كل شيء؟ لمَ إذاً نصادف العديد من الصعوبات في التعامل مع الأزمات الاقتصادية؟ ولم نرى أن إدارة اقتصاد أمة أمر معقد؟ ولم قال الكاتب المسرحي الإيرلندي جورج برنارد شو ذات مرة: «لوصفنا علماء الاقتصاد جميعهم في العالم جنباً إلى جنب لما خرجوا بأية نتيجة؟» من السهل فهم المكونات الأساسية للتنافسية مثلما أسلفنا، لكن الصعوبة تبدأ حين تأخذ تلك المكونات بالتفاعل فيما بينها من جهة ومع محيطها الخارجي من جهة أخرى، ولعل المثال الآتي يلقي

الضوء على هذه المسألة: تخيل طاولة سنوكر (بلياردو)، إنها مستطيلة الشكل، أليس من السهل إدراك ذلك؟ في هذه الطاولة ست فتحات، وهي مغطاة بقماش أخضر، تُستخدم للعب كرة بيضاء واحدة وخمس عشرة كرة ملونة، هل هناك شيء غير مفهوم في ما سبق؟ الضربة الأولى تكون بقذف الكرة البيضاء بواسطة عصا باتجاه الكرات الملونة المصنوفة على شكل مثلث. حتى الآن، من السهل تصور ما يحدث. حاول الآن أن تتخيل التأثير الذي سينتج عن الضربة الأولى بما في ذلك المسار الذي ستتخذه الكرات بعد الاصطدام، والمكان الذي ستتوقف فيه كل واحدة منها، والوقت الذي ستستغرقه حتى لحظة توقفها عن الحركة. التفاعل بين الكرات - وهي أشياء بسيطة - يصبح معقدًا للغاية، وتتحكم فيه عوامل عديدة تجعله عصيًا على الفهم، وتصبح توقعاتنا عن النتيجة النهائية للعبة مستحيلة.

ينطبق الوضع ذاته على التنافسية، فالعلاقات التي تربط بين المفاهيم الاقتصادية البسيطة (التضخم، والديون، والموازنة، والميزان التجاري، والبطالة وغيرها) تصبح معقدة للغاية حين تبدأ بالتفاعل فيما بينها، وهذا التعقيد لا يعدو كونه الضربة الأولى في اللعبة. حاول أن تتخيل سلسلة الأحداث التي ستقع خلال اللعبة، أو الأوضاع الاقتصادية التي ستلي مرحلة من الركود على سبيل المثال، ولنفترض أنه يمكن تصور أحداث

العبة بأكلها؛ ماذا عن نتائج الضربة الثانية؟ وماذا لوبقت  
قطعة صغيرة جداً من الطبشور الأزرق عالقة بطرف عصا  
البلياردو؟ هذا سيكون كافياً لحرف مسار الكرة البيضاء وتغيير  
نتائج اللعبة النهائية.

وهذا ما تحدث عنه إدوارد لورنز (\*) في نظرية الفوضى،  
وأطلق عليه اسماً طريفاً (أثر الفراشة) يشير إلى أن التغييرات  
البسيطة غير الملحوظة في الشروط البدئية يمكن أن يكون  
لها في نهاية المطاف تأثيرات خطيرة على النظام بأكمله.  
يمكن لنظرية الفوضى التي تصف أيضاً كيف تؤثر الحساسية  
المفرطة التأثير جدياً في سلسلة الأحداث اللاحقة، يمكنها أن  
تفسر الصعوبات التي نعانيها عند محاولة توقع ما سيحدث في  
المستقبل. كان لورنز عالم أرساد جوية، وهذا العلم قائم على  
القوانين والتقنيات التي ترصد أحداث اللحظة بدقة كافية،  
لكنها تعاني في الوقت نفسه صعوبات جمة في توقع حدوث  
الكوارث الكبرى مثل الأعاصير، وهذا يشبه - إلى حد كبير -  
ما يحدث في علم الاقتصاد. كان بن بيرنانكي، الرئيس السابق  
لمجلس إدارة الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي، متخصصاً في

(\*) إدوارد لورنز عالم رياضيات وخبير في مجال الأرساد الجوية، ساهم في وضع  
نظرية الفوضى (الشواش)، وهو أول من استخدم تعبير أثر الفراشة. أكد لورنز  
أن مقادير الاختلاف الطفيفة في نقاط بداية منحنيات الطقس الحاسوبية،  
ولو كانت نتائجها صغيرة جداً كأثر خفقان جناحي فراشة؛ يمكن أن تكون آثارها  
هائلة في النهاية، وقد تتحول إلى إعصار مدمر. (المترجم).

الأزمة الاقتصادية العالمية، وتوصل بفضل خبرته القديمة إلى حلول لأزمة (2008) المالية ومعالجة بعض آثارها، وكانت العديد من الخطوات التي اتبعتها غير تقليدية (مثل إجراءات التيسير الكمي)، لكن جدوى الحلول التي توصل إليها كانت محدودة؛ لأن الشروط البدئية لأزمة (2008) كانت مختلفة طبعاً عن نظيراتها في أزمة (1929).

سواء كان الأمر متعلقاً بلعبة سنوكر، أو بالتنبؤ بأحوال الطقس على المدى البعيد، أو بتوقع الأحداث الاقتصادية؛ تكمن صعوبة إدارة هذه الأنظمة في حساسيتها الكبيرة تجاه شروطها البدئية، وفي العدد الكبير لقنوات تفاعلها أيضاً. كيف يمكننا أن نتعلم من الماضي إذا كانت قواعد البدء تتغير في كل مرة؟ وعلى عكس العبارة الشهيرة في فيلم (كازابلانكا) فإنه من الصعب جداً أن تعزفها مرة أخرى يا سام (\*).




---

(\* ) يعد فيلم (كازابلانكا) من الأفلام الفريدة في تاريخ السينما الأمريكية وأكثرها شعبية. أصبحت العديد من الجمل والتعبيرات التي نطقها البطلان في الفيلم معالم في الثقافة اللغوية الشعبية داخل أمريكا وخارجها، مثل عبارة (اعزفها يا سام). في مناسبتين مختلفتين ومتباعدتين من الفيلم يطلب بطلا الفيلم من سام (ديلي ويلسون)، كل منهما على انفراد، عزف نفس المقطوعة الموسيقية الساحرة (انسياب الزمن) على البيانو، فيؤديها في المرتين بشكل رائع. (المترجم).

## 4

### متى يسجل الاقتصاد أرقامًا قياسية في النمو؟

يقاس نجاح التنافسية بمقارنة إنجازاتنا بمثيلاتها لدى الآخرين من الأمم أو الشركات أو الأفراد، ويتضمن ذلك معرفة ما حقته أنت وما حققه الآخرون، وتقويم ذلك كله تقويمًا كافيًا، ومن ثم حفظ الإنجازات على صورة أرقام. بكلمات أخرى، الحصول على الحقائق يأتي أولاً، ثم تأتي مراحل تحليلها واستخلاص النتائج منها، وتعد هذه الطريقة أساس المنهج العلمي.

لم يكن تاريخ علم الاقتصاد على هذا النحو دائمًا، لقد أدى اختراع الكتابة في بلاد ما بين النهرين قديمًا إلى إتاحة الفرصة لتدوين عدد أضحيات المعابد وحفظ المعاملات التجارية، وقد أورد يوفال نوح هاراري في كتابه العاقل: موجز تاريخ الجنس البشري أن أول اسم جرى تدوينه في الألواح القديمة كان اسم محاسب يدعى (كوشيم) الذي لم يك قط ملكًا أو إلهًا، بل كان حافظ سجلات فحسب.

في بلاد ما بين النهرين، كما في مصر القديمة ومن بعدها روما، كان تدوين اقتصاد الأمة يتمحور بشكل رئيس حول أنشطة ثلاثة جرى توثيقها بحرص بالغ، وهي: تخصيص الأراضي الزراعية، وجباية مكوس المحاصيل، وحماية الطرق التجارية. أما الثروات من الذهب والفضة فكان مصدرها - غالباً - غنائم الحروب؛ إذ كان استخراج المعادن الثمينة أمراً نادراً؛ لذا ندر توثيقها في السجلات.

هناك بعض الاستثناءات طبعاً، مثلما في تدوين الثروات الهائلة التي غنمها الإسكندر المقدوني في بلاد فارس، أو تلك التي استولى عليها قياصرة روما من البرابرة، ويقال إن الاقتصادي كان أول كتاب في تاريخ البشرية يبحث في الاقتصاد، وضعه زينوفون الأثيني عام (360) قبل الميلاد، ومنذ صدور هذا الكتاب وحتى القرن العشرين دأب علماء الاقتصاد على كتابة أبحاثهم انطلاقاً من مفاهيم الفلسفة والأخلاق و(المنطق السليم)، مع إضافة مقادير محدودة من الحقائق والإحصاءات التي كانت تستخدم بوصفها شواهد تدعم أفكارهم، لا بوصفها أساساً تنطلق منه عملية البحث، ولم يظهر مفهوم (الناتج المحلي الإجمالي) الذي يعد مقياس الأداء الاقتصادي للأمة المعاصرة إلا في ثلاثينيات القرن العشرين؛ إذ نُشرت تقارير نتائجه في الولايات المتحدة أول مرة عام (1942م)، (انظر

السؤال (6) : هل يمكننا أن نثق بالإحصاءات؟ . أما ما كانت عليه الحال الحقيقية لاقتصاد الأمم على امتداد (2300) عام فقد بقي مجهولاً إلى أن قرر الاقتصادي البريطاني آنجوس ماديسون ومن أتى بعده من علماء الاقتصاد ردم تلك الفجوة، وذلك بقياس قيمة (الناتج المحلي الإجمالي) بدءاً من السنة الأولى من (تاريخ البشرية المكتوب) :

وفيما يتعلق بالدول الأكثر ثراء التي يتعدى الناتج المحلي الإجمالي للفرد فيها (1600) دولاراً أمريكياً، فقد جاءت هولندا عام (1600م) في المرتبة الأولى؛ إذ تجاوزت قيمته (2650) دولاراً. بحلول عام (1820م) أصبحت بريطانيا العظمى الأعظم ثروة بين الأمم، وذلك بفضل الثورة الصناعية، وكانت مصادر ثروتها الرئيسة الصناعة والتجارة، في حين أن الدول الأخرى لم تستفد من التحول الاقتصادي الهائل المنبثق من الثورة الصناعية مثلما يجب. وبالرغم من المساحات الهائلة التي ضمها إسبانيا إلى ممتلكاتها في أمريكا اللاتينية، والثروات الهائلة من الذهب والفضة التي غنمها من تلك الأراضي البكر، ظل نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد فيها متواضعاً جداً (من (846) دولاراً عام (1500م) إلى (916) دولاراً عام (1800م)). لم تحسن إسبانيا قط استثمار وارداتها الضخمة

من المعادن الثمينة في الصناعة، لقد كانت قادرة على التقاط الثروات من دون أن تفلح في توليدها.

يُعد الاقتصاد الصيني فريداً من نوعه ومثيراً للدهشة، فلو افترضنا أن الناتج المحلي الإجمالي للفرد كان في حدود (600) دولار (مثلما كانت الحال في أوروبا في السنة الأولى للميلاد)، فقد تراجع في ما بعد، وتعثرت طويلاً قبل أن يبلغ بعد جهد العتبة نفسها عام (1963م)، وهذا يعني أن القادة الصينيين على امتداد (2000) عام أخفقوا في زيادة دخل مواطنيهم. وحتى نكون منصفين، فإن دول قارة آسيا مثلها مثل إفريقيا المعاصرة، عانت عدم القدرة على ضبط النمو السكاني، ما أدى إلى كبح نمو الثروة الفردية. بعد ذلك استفاقت الصين وقفز الناتج المحلي الإجمالي للفرد فيها قفزة كبيرة تخطى الآن ستة آلاف دولار.

لقد كانت المبادئ الأساسية للتنافسية حاضرة ومؤثرة في مراحل التاريخ جميعها، في التجارة، والصناعة، وتحويل المواد الخام إلى منتجات، وفي التعليم واكتساب المعارف، لكن السجلات التي توثق تطورها بالإحصاءات لم تظهر إلى الوجود حتى مئة عام خلت.



# 5

## مته بدأ ترشيد (\*) العمل؟

تاريخياً، كانت البداية مع ظهور اللغة التي مكنت المجتمعات البشرية الأولى من تنظيم عمليات الصيد الجماعي، وفي ما بعد مهد ظهور الأدوات الطريق إلى التخصص في التصنيع. خلال القرن الثاني عشر، أصبحت أحواض صناعة السفن في فينيسيا قادرة على تجهيز مئة سفينة وتسليحها في مدة لا تتجاوز سبعة الأسابيع، وقد مكن (الإنتاج المعياري) تصنيع الأجزاء المتطابقة في الأبعاد والأداء، وتخزينها في الموانئ جميعها المنتشرة على سواحل البحر الأبيض المتوسط، ما يعني أن السفن الحربية يمكن إصلاحها بسرعة وفعالية حيثما كانت، وفي أي وقت كان. في عام (1571م) وخلال معركة ليبانتو التي أريد فيها الأسطول التركي، أبحرت نصف السفن الحربية الأوروبية من أحواض صناعة السفن في فينيسيا أرسلال، بعد ذلك تسارعت وتيرة ترشيد العمل بشكل ملحوظ في القرن التاسع عشر، مع تطور الثورة الصناعية في بريطانيا العظمى، وظهور المصانع الكبيرة والشركات.

(\*) اعتماد التقنيات والوسائل التي ترمي إلى زيادة الإنتاج، وتحسينه، وتخفيض تكاليفه. (المترجم).

في أثناء الحرب العالمية الثانية أطلقت الولايات المتحدة مشروع (ليبرتي) لصناعة أساطيل السفن التجارية؛ نظراً للحاجة الملحة إليها في نقل التجهيزات العسكرية إلى القارة الأوروبية وأيضاً عبر المحيط الهادئ إلى الشرق الأقصى، وقد تم بناء (2571) سفينة بين عامي (1941 - 1945م). استغرق تجميع أجزاء (س.س. باتريك هنري) أولى سفن مشروع ليبرتي (255) يوماً، وبعد الانتهاء من صناعة النموذج الأول الذي يضم (250) ألف جزء بدأ ترشيد التصنيع على وجه السرعة، الأمر الذي خفض بشكل مذهل المدة اللازمة للإنتاج، فبعد عام واحد صار الوقت اللازم لتجميع سفينة ليبرتي (70) يوماً فقط. أما الرقم القياسي الذي سجل آنذاك لإتمام العمل في السفينة فهو أربعة أيام وخمس عشرة ساعة وستاً وعشرين دقيقة! وكان شعار العاملين في المشروع (ليتبارك اسم الله هيا بنا ننتقل إلى المرحلة التالية).

استمر ترشيد العمل بالتطور بعد ذلك، ففي القرن التاسع عشر أعطى عالم الاقتصاد الأمريكي فريدريك تايلور الأولوية لزيادة إنتاجية العمال، في حين اعتمد الفرنسي هنري فايول مبدأ التركيز على الارتقاء بعمل المؤسسة بأكملها من دون الاقتصار على العمال وحدهم. في القرن العشرين ظهر المفكرون العباقرة، مثل: ويليام إدوارد، وجوزيف جوران اللذين

اهتما بنوعية العمليات الإنتاجية، وألفريد ب. سلون (أحد كبار مديري جنرال موتورز)، وبيتر دراكر (المعروف باسم المعلم) اللذين ركزا على تنظيم العمل داخل الشركات.

كانت العولة واعتماد التصنيع في الخارج (حيث الأجور أقل من البلدان الصناعية) أحد معالم الترشيح في التصنيع إلى حد ما. فما هي المرحلة اللاحقة؟

سيركز - غالباً - على تقليل دور العنصر البشري في عملية الإنتاج؛ إذ يوجد اليوم تقريباً (1.5) مليون روبوت تعمل في المصانع حول العالم، ومن جهتها تعمل جوجل على تطوير سيارات وقطارات من دون سائق. لم تأت عملية الأتمتة هذه من الاختراعات التقنية وحدها، فقد أدت الزيادات المطّردة في الأجور إلى اتجاه الشركات لإحلال الروبوت مكان الإنسان. تتراوح نسب الزيادة في الأجور في البلدان الناشئة التي تشهد نمواً اقتصادياً متسارعاً خارج العالم الصناعي الغربي (مثل البرازيل وكوريا الجنوبية) من (20%) إلى (25%) في السنة، وبهذا غدت مصادر العمالة الخارجية أقل قدرة على المنافسة، وأصبحت الأتمتة حلاً مطلوباً بشدة لتخفيض كلفة الإنتاج.

يعد ظهور (إنترنت الأدوات) التي ستمكّن الآلات نفسها من التواصل عبر الشبكة العنكبوتية عنصراً آخر ساهم في التسريع باعتماد الأتمتة واتخاذ القرارات الضرورية من دون

تدخل الإنسان، فعلى سبيل المثال ستمكن طابعتك من اتخاذ قرارها نيابة عنك، فتطلب شراء عبوات الحبر من المتاجر الإلكترونية حين توشك أحبارها على النفاذ. من الواضح للعيان أن تجنب ترشيد العمل غير ممكن، وهو يتصل بشكل وثيق بالطبيعة البشرية، ومع ذلك لن يختفي البشر من ميادين الإنتاج، بل سوف تتغير طبيعة عملهم فيصبح أقل رتابة، وأكثر ابتكاراً وذكاء، على الأقل هذا ما نؤمّله.



## 6

### هل نستطيع الوثوق بالإحصاءات؟

للكذب ثلاثة أنواع مثلما ذكر بنجامين ديزرائيلي:  
الكذب، والكذب المؤذي، والإحصاءات، ولعل هذا يبين مدى  
شكوكنا بالإحصاءات لا سيما حين لا تتسق مع وجهات نظرنا.  
في الاقتصاد، لا يزال (الناتج المحلي الإجمالي) المقياس  
الإحصائي الرئيس الذي يستخدمه خبراء الاقتصاد في اتخاذ  
قراراتهم، سواء أشار إلى النمو أو الهبوط.

على أي حال، ينبغي لنا الاعتراف بأن هذا المقياس يقارب  
القيمة الواقعية لمستوى الاقتصاد دون أن يستطيع قياسها بدقة،  
لذلك تخضع النتائج للتدقيق والتعديل باستمرار. في أيامنا  
هذه، على سبيل المثال، عمد البنك الدولي إلى تصحيح قيمة  
الناتج المحلي الإجمالي للصين مرتين، فجرى تخفيضه مرةً قبل  
أن يتم رفعه من جديد. وفي نيجيريا كان من الضروري إعادة  
النظر في صحة الأرقام بعد أن سجل هذا المؤشر معدل نمو  
يصل إلى (89%) في سنة واحدة، حتى اضطرت جهة رصينة  
مثل المكتب البريطاني الوطني للإحصاء إلى مراجعة أرقامها  
بطريقة خاصة، فقد حقق الناتج المحلي الإجمالي طفرة من

(4.6%) عندما أُدرج الدخل الناتج عن المخدرات والدعارة في حساباته. حقاً ليس هناك حدود للابتكار!

وليست الحال أفضل في الولايات المتحدة، فخلال الربع الأول من السنة المالية (2014م) نشر مكتب الدراسات الاقتصادية تقريراً يتضمن زيادة مقدارها (0.1%)، وبعد بضعة أسابيع تبين بعد مراجعة التقرير أن النتيجة التي ينبغي اعتمادها هي هبوط بمقدار (1%). لم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد سجلت النتيجة النهائية هبوطاً مقداره (2.9%) في الناتج المحلي الإجمالي، وهو الأسوأ بين السنوات السابقة. فقد كانت الأحوال الجوية في ذلك العام سيئة جداً، والثلوج كثيفة بشكل غير متوقع، لكن هذا ليس كل شيء.

لا يقيس مؤشر الناتج المحلي الإجمالي كامل الثروة الاقتصادية للأمة، بل القيمة المنتجة خلال سنة محددة، وهو ابتكار حديث نسبياً يعود إلى حقبة ما بين الحربين العالميتين. عندما احتاج الرئيس فرانكلين روزفلت إلى تكوين فكرة أكثر دقة عن تأثير الكساد الكبير عام (1929م) على الاقتصاد، وضع عالم الاقتصاد الأمريكي سيمون كوزنيتس آنذاك قاعدة حساب الناتج المحلي الإجمالي في حقبة الثلاثينيات، ونشرت حكومة الولايات المتحدة أول تقرير عن النتائج عام (1942م). كان لدى كوزنيتس رؤيته الخاصة للناتج المحلي الإجمالي؛ لأنه

كان يؤمن بأنه مخصص لحساب أداء الأنشطة المتعلقة بخير المجتمع ورفاهيته؛ وعليه فقد استثنى من حساباته كل ما يتعلق بالإعلان، والتسلح، وحتى قطاعاً لا يستهان به من النظام المالي. أما موارد المخدرات والدعارة فكان أمامها وقت طويل قبل أن تجرؤ بعض الأنظمة المالية على التفكير بإدراجها في الدخل الوطني.

بعد ذلك بسبعين عاماً، لا تزال نتائج مقياس الناتج الوطني الإجمالي غير مؤكدة، بالرغم من تدقيقها بعناية فائقة. تصدر بعض الدول، مثل سنغافورة والصين، تقارير حساباتها ربع السنوية خلال أسبوعين، البعض الآخر يستغرق مدة أطول قليلاً، مثل الولايات المتحدة ودول أوروبا (ثلاثة أو أربعة أسابيع)، وأخيراً فإن دولاً مثل الدانمارك وسويسرا تأخذ وقتاً قد يتجاوز الشهر. يقوم الجميع بتدقيق أرقامهم ومراجعتها قبل نشرها بعد سنة كاملة في أحسن الأحوال، ما يجعلها غير مجدية عملياً؛ لذا فمن المهم جداً الإجابة عن هذا السؤال: هل من الأفضل الحصول على الإحصاءات بسرعة وإن كانت تقريبية وغير مكتملة؟ أم يجب انتظار أرقام ذات مصداقية بغض النظر عن الوقت الذي يمكن أن يستغرقه إعدادها؟

هذا بالطبع لا يعدو كونه سؤالاً نظرياً، ففي عام (2009م) لم تقدم الإحصاءات الأمريكية فكرة وافية عن حجم

الأزمة المالية بشكل فوري، ولا عن الركود الذي تلاها، وبسبب ذلك لم يتمكن كل من المجلس الاحتياطي الفيدرالي ووزارة المالية من التدخل بالسرعة الكافية لمعالجة المشكلة، ولو توافرت الإحصاءات التي تبين المدى الحقيقي للمشكلة باكراً لكانت النتائج حتماً أفضل بكثير.

لسوء الحظ، فإن معظم أدوات الإحصاء الاقتصادية، كالنتائج المحلي الإجمالي، تقدم صورة غير واضحة المعالم للواقع، أما التدقيق والتغيير في الأرقام العشرية الأخيرة فلا يحمل قيمة علمية تذكر. تشبه هذه الإحصاءات الإبحار المعتمد على الخرائط البحرية في الأزمنة القديمة؛ فالكل يعلم أنها غير دقيقة، لكن الربابنة كانوا يفعلون المستحيل للحصول عليها، فلم يكن هناك خيار آخر أفضل، فالخريطة الرديئة أفضل من عدم وجودها. ينطبق الأمر نفسه على الإحصاءات؛ إذ ينبغي قراءتها بعين ناقدة، بعد ذلك يمكن فك شيفرتها بحرية تامة، مثلما قال مارك توين مرة: «اعثر أولاً على الحقيقة، ثم يمكنك تغييرها في وقت فراغك مثلما تشاء».



# 7

## هل هناك جانب أخلاقي للاقتصاد؟

حتى القرن الثامن عشر كان الاقتصاد مُكْرَسًا لزيادة ثروة الحكام المحليين (الفراعنة، والأباطرة والأمراء) الذين كانوا يكسبون أموالهم ومقتنياتهم الثمينة في خزائهم الخاصة، وكان رأس المال يتراكم ثروات تتكدس بالدرجة الأولى من أجل فائدة الحاكم الشخصية.

في (1776م)، حين وضع آدم سميث كتابه الشهير التحقيق في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها، شدد على رؤيتين ثوريتين: الأولى أن الأولوية بالنسبة إلى الدولة تكمن في تحقيق الرفاه على مستوى الوطن بأكمله، لا للحاكم وحده. والثانية أن رأس المال ليس هدفًا في حد ذاته، بل هو أداة يجب توظيفها في بناء مزيد من الاستثمارات وتطويرها وزيادة ثروة الأمة.

حين نُشر كتاب آدم سميث، كانت الثورة الصناعية البريطانية تحقق قفزات واسعة ترافقت مع ظهور اختراعات وتقنيات ثورية على يد عباقرة مثل: جيمس واط الذي اخترع المحرك البخاري عام (1769م)، ورجال أعمال مثل: ريتشارد

أركرايت، وماثيو بولتون، وجوزيف ويدجوود ممن كان لديهم موهبة تحويل الابتكارات التقنية إلى مشروعات واستثمارات تعطي (قيمة مضافة) للمادة الخام. على سبيل المثال، في عام (1760م) استوردت إنجلترا ألف طن من القطن الخام لسد حاجات صناعاتها النسيجية، بعد تسعين عاماً قفز هذا الرقم في عام (1850م) إلى (222) ألف طن.

ظهرت طبقة مجتمعية جديدة (البورجوازية) سعت إلى تحرير نفسها من نير اقتصاد إقطاعي تهيمن عليه طبقة النبلاء التي تملك مساحات هائلة من الأرض الزراعية، وكان واضحاً أن الصناعة تتطلب مساحات محدودة من الأرض؛ لأن المناجم والمصانع قد تتركز برؤوس أموالها وعمالتها في مساحات صغيرة من الأرض يمكن لرجال الأعمال الجدد شراؤها بسهولة.

اشتهر آدم سميث بتعبيره (اليد الخفية)، فقد رأى أن الأفراد الذين يسعون لتحقيق مصالحهم الاقتصادية الخاصة سوف يساهمون - بحكم الضرورة - في تحقيق رفاه المجتمع وتطوير بنيته التحتية كما لو أن يداً خفية تقودهم إلى تحقيق ذلك، شبكة طرق عصرية، ونظام اتصالات حديث، وغيرها مما لا غنى للصناعة الحديثة عنه من أجل تقدمها وتصريف منتجاتها. يقول سميث: « في سياق سعيه لتحقيق مصالحه الخاصة، يقدم الفرد خدمات كبيرة لمجتمعه تفوق بكثير ما كان

ينوي فعله في الأصل». قد تبدو هذه الفكرة محاولة لتبرير مفهوم (الأنانية الصحية) في الاقتصاد، لكنها ليست كذلك في الواقع.

قبل (ثروة الأمم) بسبعة عشر عاماً، وضع سميث في عام (1759م) كتاب نظرية المشاعر الأخلاقية، وناقش فيه فكرة أن الأخلاق ينبغي أن تقود مبادئ السلوك الاقتصادي للأفراد.

يقدم الكتاب رؤية للنظام الأخلاقي الذي يجب أن يوجه الأنشطة الاقتصادية، وهو لا يزال محتفظاً بقيمته حتى اليوم رغم مرور (250) عاماً على صدوره.

عندما شاركت الطبقة الوسطى الأوروبية بفاعلية في الاقتصاد، وبعد ذلك في السياسة، تركت بصمتها الأخلاقية في المجالين كليهما. وعلى عكس بعض المفاهيم غير الصحيحة، فإن الثورة الصناعية التي واصلت تطورها في القرن التاسع عشر قد استندت إلى نظام قيم صارم، بل ومتكشف أحياناً، وذلك بتأثير المنظومة الأخلاقية البروتستانتية والكاليفينية، فقد ظهرت قيم مجتمعية جديدة نالت الاحترام، مثل قيم: العمل، والادخار، والتواضع، والتعليم، والشعور بالواجب تجاه المجتمع، ومساعدة الفقراء.

ثمة تداخل دائم بين الاقتصاد والأخلاق، وهذا ما أكده تشارلز داروين (انظر السؤال (58): هل التقشف فضيلة أم

رديلة؟)، ومن بعده ماكس ويبر، بنفس الحماس الذي أظهره آدم سميث. لحسن الحظ فنحن لا نزال بعيدين حتى الآن عن ذئب (وول ستريت) (\*)، فالاقتصاد الحديث المسؤول تجاه المجتمع لا ينبغي - قطعاً - أن يكون مثلما قال بول فاليري: «مثل ثعلب طليق داخل قنّ دجاج»، ولكن مع الأسف يبدو أن الكثيرين يتجاهلون هذه الفكرة.



---

(\* إشارة إلى (ذئب وول ستريت)، وهو فيلم من بطولة ليوناردو دي كابريو، مأخوذ عن كتاب يحمل الاسم نفسه، يتحدث عن شخص فقير تمكن من تحقيق الثراء بسرعة كبيرة لاعتماده الوسائل الممكنة جميعها، بغض النظر عن وضاعتها وانحدارها الأخلاقي.

## 8

### هل دافع داروين فعلاً عن فكرة البقاء للأصلح؟

اشتهر تشارلز داروين بشكل رئيس بسبب كتابه أصل الأنواع الذي صدر عام (1859م)، ونظريته التي تقول إن نجاة الأنواع تعتمد على قدرتها على التكيف. بالنسبة إلى الكثيرين، تشكل هذه الفكرة في اقتصاد السوق أساس التنافسية: ستكتب النجاة فقط للأفضل، وبالتالي فإن الغاية تبرر الوسيلة. وللمفارقة، فإن لينين نفسه يوافق على الفكرة الأخيرة.

في كتابه أصل الإنسان الذي صدر للمرة الأولى عام (1871م)، يؤكد داروين اعتقاده بأنه يجب أن تكون هناك منافسة مفتوحة بين بني البشر، وأن القوانين أو الأعراف يجب ألا تمنع أكثرهم تفوقاً من تحقيق النجاح. إذا كانت الحال كذلك، يتساءل داروين، ما مصدر (القيم الأخلاقية الرفيعة) التي تميز المجتمعات المتحضرة، مثل الرحمة، والشفقة، ومساعدة المحتاجين والضعفاء؟ نظرياً، لا مكان لمثل هذه المشاعر؛ لكونها تضعف القدرة على البقاء.

يتخطى داروين هنا فكرة التنافسية الفردية، ليصل -من دون قصد منه- إلى مفهوم (القدرة التنافسية للجماعة). إن جماعة متماسكة من دون قائد لديها فرص أكبر للبقاء على المدى البعيد من مجموعة تخضع لقائد قوي سيختفي يوماً ما تاركاً وراءه جماعة مفككة (يتيمة). من وجهة نظر أنثروبولوجية فإن القدرة على التعاون داخل الجماعة هو العامل الرئيس في نجاح النوع البشري، وهو بمثابة قلب التنافسية النابض. على سبيل المثال، حققت سويسرا نجاحاتها لأنها، كجماعة، تمثل منظومة ديمقراطية قوية قائمة على التفاعل العميق بين القوى المتضادة؛ تفاعل بناء في بيئة من التفهم المتبادل الذي يؤدي في النهاية إلى اكتساب الأطراف جميعها المزيد من القوة. أما في فرنسا التي تمتاز بمستوى تعليمي فردي رفيع فنجد أن طاقات الأفراد منقسمة ومتناقضة، وهو ما يسميه عالم الاجتماع إميل دوركهايم (الأنوميا)، أو عدم تكامل المعايير الأخلاقية التي يقوم عليها المجتمع. لا تلهث دول شمال أوروبا وراء القادة ذوي الصفات الكاريزمية؛ لأنها - ببساطة - لا تحتاج إليهم، فازدهار مجتمعاتها يقوم على التلاحم وعمق الروابط بين الأفراد، مثلما هي الحال بين الطبقات الاجتماعية المتعددة، حتى الصدام بين وجهات النظر المتناقضة يصب بدوره في قناة تحقيق الأهداف المشتركة.

فف البلدان الأخرى؁ فحل الصراع الفكري مكان التماسك المجتمعي؁ وبالرغم من إمكانية ظهوره متألقاً؁ إلا أنه لن يمكنه؁ فف ظل غياب رؤية واضحة للهدف النهائي؁ أن يؤدي إلى نتائج إيجابية. مثل هذه الدول تلهث للحصول على رجال عظماء؛ لضبط النظام الاجتماعي فف أمة يعلو فيها شأن الفرد على الجماعة. تعاني النظم المجتمعية خطر التفكك والانهيار؁ وتكمن المشكلة فف أن مثل هؤلاء (العظماء) لا يظهرن كل يوم. فف النهاية؁ فإن الأمم كالجماعات؛ لا يمكنها أن تضمن بقاءها من دون بناء وتطوير نظام قوي من التعاون الداخلي. من دون ذلك سوف تضعف الأمم؁ أو ربما تنهار؁ لقد أدرك داروين بالفعل أن مفهوم (الأصلح) لا ينطبق على الأفراد فقط.



## 9

### لماذا كل هذا الاهتمام بالنمو؟

بدهي أن نهتم بالنمو الذي يعني زيادة ازدهار الأمة، لكن ماذا يعني ذلك بالضبط؟ وما الذي يتوقعه الناس من الاقتصاد؟ قد يجيب البعض: الازدهار، لكن هذه الإجابة غير كافية بالرغم من أنها تحمل جانباً من الصحة، فالاقتصار على السعي وراء النمو يشبه - إلى حد كبير - قيادة السيارة دونما هدف؛ في نهاية المطاف سوف يسألك أحدهم: «حسناً، إلى أين نحن ذاهبون؟».

أورليو بيتسي رجل أعمال إيطالي رائع، ومتحدث موهوب، ومرح، ومتألق الذكاء، أسس (منتدى روما) عام (1968م)، وفي عام (1972م) صدر عن المنتدى كتاب حدود النمو، وهو أول كتاب معاصر يطرح سؤال (لماذا النمو؟)، وأثار جدلاً واسعاً آنذاك. لسوء الحظ، كان توقيت نشر الكتاب غير ملائم، فقد حدث ذلك مع بدء الركود الاقتصادي في عام (1973م)، ما دفع أكثر المتشككين في جدوى النمو الاقتصادي للتلهف إلى عودته من دون شروط.

لا شك أن نمو الاقتصاد أساس لتحقيق الازدهار، لكن كيف يمكن تعريف الازدهار؟ إنه ببساطة نمو الاقتصاد بالإضافة إلى شيء آخر، وهذا الشيء يتعلق بمستوى تطور اقتصاد الدولة وبمنظومة قيمها. في بنغلادش، على سبيل المثال، الازدهار هو النمو الاقتصادي إضافة إلى سقف يؤويك، وفي بوركينافاسو يساوي النمو زائد الطعام، وفي المكسيك هو النمو إلى جانب الأمن، أما في الصين فهو النمو مع توافر السلع الاستهلاكية، وهكذا...

في الاقتصادات المتقدمة، يمكن تعريف الازدهار بأنه النمو إضافة إلى الرفاهية والتنمية المستدامة. ولتوضيح هذه المقاربة، يمكن مقارنة الازدهار بعمل السّلطة، فأنت أولاً تختار أفضل المكونات: الخس، والطماطم، والجزر (أما في حالة الأمة فالمكونات هي: البنية التحتية، والتعليم، والتقنية)، بعد ذلك عليك إضافة الصلصة، وربما تلاحظ أن نوع الصلصة يختلف بحسب البلد: صلصة إيطالية، وفرنسية، وروسية وهكذا... إذا إدارة الدول تشبه - إلى حد بعيد - تحضير السلطة. تدخل الدولة في المرتبة الأولى ميدان التنافس للحصول على أفضل المصادر المادية والفكرية، ثم يأتي دور الصلصة (منظومة القيم التي تحدد أعمق الاحتياجات التي يتوق إليها المواطنون) التي تجمع المكونات معاً وتعطي البلد تميزها. الصينيون مثلاً،

يختلفون في آمالهم حول مستوى الحياة والأمة عن الأوروبيين والأمريكيين. لذلك فإن وصفة التنافسية الخاصة بكل دولة تختلف عن نظيراتها في الدول الأخرى، حتى لو كانت المكونات الأساسية نفسها.

إن كلمة ازدهار (Prosperity) في اللغة مشتقة من الجذر اللاتيني، (Sperare) ومعناها (يأمل)؛ ولذا يأخذ الازدهار بعين الحسبان آمال الناس، ولتحقيق هذا الهدف تنجز (التنافسية) الجانب الاقتصادي، فيما ترسم السياسة حدود الأهداف الاجتماعية، القناتان كلتاها مترابطتان بقوة، ولا يمكن فصلهما.

إن الجدل القائم حول النمو الاقتصادي في حد ذاته مضلل إلى حد بعيد، ومثير للبلبلة، ولا يمكن تناوله بمعزل عن هموم الناس وتطلعاتهم إلى مستويات أفضل من معايير الحياة، والتعليم، وأنظمة التقاعد، والضمان الصحي وغيرها من مكونات المنظومة الثقافية المجتمعية، التي لا يمكن تحقيق الازدهار من دونها. لا وجود للتنافسية من دون الاقتصاديين، ولن يمكن تفهم حاجات الناس ووضع أطر الحلول المجتمعية الكفيلة بإنجازها بغياب السياسيين.

إن أمة لا يمكنها تحقيق النمو الاقتصادي ستجد نفسها مجبرة على تجاهل أو تخفيض سقف تطلعات مواطنيها، وهو ما

يحدث - عادة - في أثناء مدد الركود الاقتصادي، فإذا كانت التنافسية هي الأداة فإن الازدهار يصبح الهدف النهائي. تمتاز الأمم الناجحة - عادة - بوجود توافق قوي حول ما يجب تحقيقه بشكل جماعي، وبأن لديها خططاً واضحة مسبقة لتحقيق النمو الاقتصادي والرفاه، فيما لا تكاد الأمم الأخرى تنهض من أزمة حتى تقع في أخرى، ومثلما قال سينيكا: «إذا لم نكن نعرف إلى أي ميناء سنبحر، عندئذ الرياح كلها ستكون غير ملائمة».



# 10

## كيف سيكون شكل الدورة الاقتصادية الجديدة؟

عندما أصبح ريموند بار رئيس وزراء فرنسا، قدمه الرئيس الفرنسي فاليري جسكار ديستان على أنه أفضل عالم اقتصاد في البلاد، في الواقع هذا صحيح؛ إذ إن أجيالاً عديدة من الطلبة الجامعيين نهلت علوم الاقتصاد من الكتب التي وضعها. أما بالنسبة إلى بار فقد كان يصف نفسه بأنه ذو (جسد مستدير وعقل مربع) (صلب)، وقد قال لي ذات مرة: «جاريللي، الاقتصاد في النهاية قضية دورات، المشكلة أننا لا نعرف متى تبدأ، وكم ستدوم ومتى ستنتهي»، لم أجد - في ذلك الحين - هذه الفكرة مثيرة للاهتمام.

طبيعي أن تتسارع وتيرة الاقتصاد أو تتباطأ، بحسب حالة المناخ الاقتصادي الوطني، أو العالمي، ويُعرّف الكساد في أيامنا هذه بأنه انخفاض مؤشر الناتج المحلي الإجمالي في رُبعين سنويين متتاليين، لكن المدة التي يستمر فيها الركود تلعب دوراً أهم بكثير مما قد نظن. بعض دورات الركود الاقتصادي تأخذ شكل حرف (V)؛ حيث يكون الركود عميقاً، لكنه يدوم

مدة قصيرة، وهذا النوع يحدث - عادة - في الولايات المتحدة. الأنواع الأخرى قد تكون مراوغة؛ تأخذ شكل (V) في البداية، ثم تكرر الدورة نفسها لنجد أنفسنا أمام نوع جديد على صورة (W)، وهذا ما حصل في أزمة (2008) المالية في إيطاليا. هناك أيضاً الكساد ذو الشكل (U) الذي يستمر مدة أطول من النماذج السابقة، ونصادفه عادة في دول أوروبا. وأخيراً النموذج (L) وفيه يتراجع النمو، ويبقى على هذه الحال مدة طويلة جداً، مثل هذا النموذج كان يحدث - عادة - في اليابان، لكنه اليوم بدأ في الانتشار خارجها.

من المرجح مع انتهاء أزمة (2008) أن نشهد تغيراً في الدورات الاقتصادية في البلدان المتقدمة؛ فبدلاً من النموذج التقليدي الذي يتكون من النمو المتواصل الذي تقطعه مدد ركود قصيرة؛ سوف نختبر مدداً من (النمو الناعم) بطيء الوتيرة، تتخللها مدد قصيرة من النمو السريع، وخلال مدة (النمو الناعم) قد يعاني الاقتصاد الجمود أو الانكماش، أو يعاني كليهما.

ولتوضيح هذه النقطة، يمكن أن نقارن الدورة الاقتصادية خلال أزمة (2008) بدرّاج ينطلق مسرعاً فيتعرض للسقوط من وقت لآخر، لكنه يتمكن من النهوض ويتابع السباق. أما حال الدورات الاقتصادية بعد أزمة (2008) فستكون أشبه بحمار

يسير طويلاً ببطء وهدوء، لكنه فجأة، ومن دون سابق إنذار، يندفع منطلقاً بسرعة كبيرة نتيجة نشاط مفاجئ دبّ في أوصاله من دون أن يعرف أحد السبب. في دورات حقبة ما بعد (2008) ستتركز قواعد اللعبة في الشركات في نقاط ثلاث: التكلفة، والكفاءة، والمرونة؛ ما يتطلب منها القدرة على التكيف بسرعة في مدد النمو السريع المفاجئة، لرفع وتيرة إنتاجها إلى المستوى المطلوب، واغتنام أكبر قدر ممكن من الفائدة من الطفرات الاقتصادية قصيرة الأمد.

وفي النهاية، فإن أسوأ نتائج دورات الكساد هي تأثيرها في عقلية المجتمع وآليات استجابته؛ إذ تلجأ الشركات إلى تخفيض الرواتب بشكل دائم، أو تجميدها، ويغدو المستهلك شديد الحذر في الإنفاق ولا سيما في ما يمكن أن يعده غير ضروري من سلع الرفاهية. بكلمات أخرى، الجميع ينتظر بتوجس، ولا شيء يحدث.

الأسواق المالية وحدها ستحتفظ ببعض فاعليتها، لكن نتائجها ستكون - غالباً - غير متوقعة. التمويل وحده لن يكون بديلاً عن النشاط الاقتصادي، وحين تتعرض البلد لدورات الكساد الاقتصادي فإن أسواق المال لن تستطيع تجنب نتائجها، ومثلما قال جون ماينارد: «يمكن للأسواق أن تبقى متقلبة مدة أطول من أن تتمكن من الاحتفاظ بقدرتك على سداد ديونك».



# 11

## هل نحن في حاجة إلى الأغنياء؟

هل نحتاج إلى الأغنياء من أجل دفع الضرائب؟ هذا ما يظنه بعض السياسيين الذين لا حدود لمواهبهم في ابتكار ضرائب جديدة. في الحقيقة، كانت الضرائب، وما زالت، ضرورةً جدًّا للحكومات من أجل القيام بواجباتها تجاه المجتمع. النفقات الحكومية في إحدى عشرة دولة أوروبية تعادل (50%) من الناتج الإجمالي المحلي في هذه الدول. تقود مناقشة موضوع الثراء إلى مشكلة أخرى، وهي عدم المساواة. قدرت مؤسسة أوكسفام قيمة الثروة العالمية بـ (241) تريليون دولار أمريكي وفق تقديرات عام (2013م)، لكن (1%) من سكان الكرة الأرضية يتمتعون بـ (110) تريليونات، في حين يتبقى للـ (99%) الآخرين (131) تريليوناً.

الفكرة التقليدية المتوارثة تاريخياً عن الأغنياء هي أنهم أناس بليدون، وعديمو الفائدة، ومنفصلون - تقريباً - عن الواقع. قد يكون هذا صحيحاً في الماضي؛ أي قبل الثورة الصناعية أو بعدها بمدة قصيرة، حين كان هؤلاء يعيشون من الإنفاق من رؤوس أموالهم الموروثة غالباً، لكن هذا لم يعد صحيحاً تماماً في أيامنا هذه؛ إذ يسعى العديد من الشباب

لتحقيق الثراء من خلال عملهم. لقد أصبح هذا التوجه حافزاً قوياً يقود المجتمع، وأضحت الأجيال الشابة مفعمة بالأمل في تحقيق نجاحات من الحجم الذي أنجزه أمثال توماس أديسون وبيل جيتس. فما ضرورة العمل الشاق وتحمل المخاطر إذا كان ذلك في النهاية سيحقق لك دخلاً مثل الذي يجنيه شخص خامل يمضي جل نهاره بمشاهدة التلفاز؟

لا ينبغي الخلط بين الفرص المتكافئة في بداية حياة الفرد (مثل فرص التعليم) وبين النتائج المتساوية في النهاية، ويجب أن يرفض المجتمع الحديث فكرة المساواة الضمنية في مكافأة الجهود التي يستفيد منها الجميع بقدر متساوٍ دونما تمييز بين المجدِّ والخامل. يشدد الجدال الدائر حول توزيع الثروة على فكرة أن تراكم رأس المال يجب ألا يؤدي إلى ظهور طبقة مغلقة مشبعة بالغرور والأنانية، من النوع الذي يرسخ مبدأ المحسوبية ولا يفسح مجالاً للقادمين الجدد، مثل طبقة النبلاء القديمة في عصور الإقطاع.

وقد لخص جوزيف شومبيتر هذه الفكرة بصورة رائعة: «ينبغي أن تكون طبقة الأغنياء في المجتمع مثل فندق شهير تظل غرفه محجوزة باستمرار، لكن نزلاءه يتغيرون بشكل دائم».

سبق أن وردت الفكرة نفسها على لسان ألكسيس دو توكيفيل: «الجماهير هي المصدر الذي تنبثق منه الثروة، وسوف

تعود إليهم في نهاية المطاف»، هذا هو أساس الديناميكية المجتمعية في مبدأ تكافؤ الفرص الشهير.

تشكل الولايات المتحدة المثال الأوضح على ما سبق، فالعائلات الثرية (مثل آل روكفلر، وفاندر بيلت، ومورجان التي تركت بصماتها في الاقتصاد في مطلع القرن العشرين) اختفت - تقريباً - من سجل الأثرياء، وصار للثروة عناوين وأسماء جديدة: بيل جيتس، وسيرجي برين، ووستيف ووزنيك، وبول آلن، وجيري يانغ، وورن بيف، ولاري أليسون. يستمر رأس المال بالتجدد، لكن المالكين يتغيرون بانتظام.

يهتم مجتمع الاقتصاد الحديث بـ (السلم الاجتماعي)، وتتجلى مخاطر التركيز الكبير للثروة في كونه يكبح الانتقال من طبقة اجتماعية إلى أخرى. حتى الآن يعمل النظام بشكل جيد نسبياً؛ فالسلالات الثرية القديمة تختفي مفسحة المجال أمام نهوض رجال أعمال جدد وفق ما يدعو جوزيف شومبيتر بـ (الهدم الخلاق). ومع ذلك، يعاني السياسيون بشكل متزايد ولا سيما في الأنظمة الديمقراطية - صعوبة إيجاد حلول مقنعة بشأن آليات توزيع الثروة وتراكمها. هل يمكن حسابان الثروة مكافأة طبيعية لنجاح المشروعات في المجتمع الديناميكي المنفتح؟ وماذا يعني مصطلح (طبيعي)؟ أم أننا بدلاً من ذلك

بدأنا ننجرف باتجاه نظام بلوتوقراطي (مجتمع يحكمه الأثرياء مباشرة تتماهى فيه الطبقة المالكة والنخبة السياسية)؟

ومثلما قال ونستون تشرشل مرة: «يتلخص الميراث السيء للرأسمالية في التوزيع غير العادل للثروة؛ أما الفضيلة التي تورثها الاشتراكية فهي التوزيع العادل للبؤس»، لكن أليس هناك - يا ترى - طريق وسطي؟



# 12

## هل يمكن أن تكون ثريًا وعديم الفائدة؟

نعم، يمكن أن يكون المرء ثريًا عديم الفائدة، فذلك -عادة- لا يحتاج إلى جهد شاق، إذا كنت قد ورثت ثروة كبيرة، تستطيع تمضية الجزء الأعظم من حياتك مسترخيًا على شاطئ مشمس في الكاريبي، وبينما يتراجع أداء عقلك وجسدك، يمكنك أن تأخذ وقتك في تذوق متعة معنى أن تكون ثريًا وعاجزًا تمامًا عن فعل أي شيء ذي معنى. في الوقت نفسه سوف تتلاشى ثروتك بالتدريج؛ لأن الميراث الذي لا يدار بصورة جيدة سوف يزول في النهاية، وبسبب هذا أصبحت اليوم العائلات الشهيرة المعروفة بالثراء في الماضي -تقريبًا- من (الأنواع المنقرضة).

الأمر نفسه ينطبق على حال الأمم؛ فالثروة والرفاه، وحتى السلطة السياسية لا يمكنها مجتمعة أن تعوض عن التنافسية. هناك مصدران لتوريث الثروة في الأمة، أولها الاكتشافات والمصادر الطبيعية، ولعل المثال الأكثر وضوحًا هو اكتشاف النفط والغاز في المملكة العربية السعودية، فخلال جيل واحد تحولت منطقة قاحلة إلى واحدة من أغنى دول العالم. قد يكون هذا مفيدًا من الناحية الاقتصادية إذا كان عدد

سكان الدولة صغيراً، أما الدول الكبيرة ذات الكثافة السكانية المرتفعة فستكون الفائدة أقل بالتأكيد؛ فدول مثل روسيا، والبرازيل، ونيجيريا، وجنوب إفريقيا والهند، جميعها غنية بالموارد الطبيعية، ومع هذا لا ينعكس ذلك على مستوى حياة مواطنيها مثلما هي الحال في الدول القليلة السكان. المصدر الثاني لتوارث الثروة هو القدرة التنافسية لأسلافنا؛ فدول مثل فرنسا وبريطانيا العظمى حققت الثراء من الصناعة، وأيضاً من مستعمراتها التي أسستها الأجيال السابقة واستثمرتها. فهل لا تزال هذه الدول محتفظة بقدرتها التنافسية حتى الآن؟ هذه حكاية أخرى، لكن من المؤكد أن ثروة الجيل الحالي هي نتيجة القدرة التنافسية للأجيال السابقة. لم تكون البلدان الغنية بالموارد الطبيعية غير تنافسية عادة؟ وهل هناك لعنة تلازم الدول الغنية بالثروات الخام؟ منذ القرن الثامن عشر ولدى بريطانيا العظمى مصادر طبيعية ضخمة مثل الفحم والحديد، وبدلاً من استهلاك هذه المصادر بشكلها الخام حولها البريطانيون إلى منتجات؛ كالفولاذ، والآلات، والسفن وغيرها، أو استخدموها في صناعة النسيج وإدارة المصانع في الصين، على سبيل المثال. وتعد عملية تحويل المادة الخام بهدف توليد قيمة مضافة من أبرز ما يميز مرحلة الثورة الصناعية، وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه التنافسية.

تشكل إمارة دبي نموذجاً رائعاً لهذا المبدأ. كنت زرت دولة الإمارات المتحدة للمرة الأولى عام (1978م) بعد نيلها الاستقلال بسبع سنوات، آنذاك استغرق الطريق من إمارة (أبو ظبي) إلى دبي عدة ساعات، لتفادي الجمال العابرة والتوقف بين حين وآخر لتبريد محرك السيارة.

نفذ احتياطي النفط والغاز بسرعة في دبي، على العكس من جارتها الغنية (أبو ظبي)، ولكن منذ عام (1995م) بدأ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، وكان آنذاك لا يزال ولياً للعهد، باعتماد سياسة اقتصادية جديدة تعتمد على تنوع مصادر الدخل في مجالات السياحة، والنقل، والخدمات اللوجستية، ومعالجة البيانات، والإعلام، وقد كانت هذه السياسة سبباً في النجاح الكبير الذي تشهده دبي اليوم. ربما لم تجتري دبي معجزتها التنافسية لو لم ينفذ النفط والغاز. ومثل دبي، فإن أقوى الدول في ميدان القدرة التنافسية كانت بالأساس فقيرة بالمواد الخام أو من دونها. تُعد كل من اليابان، وسويسرا، وسنغافورة، والدانمارك أمثلة قوية تؤكد صحة هذه الفكرة، فقد كان على هذه الدول تنويع مصادر اقتصاداتها والاعتماد على التصنيع وإعادة التصدير؛ كي تتمكن من البقاء، ولم يكن أمامها خيار آخر؛ فإما أن تقوم بذلك أو تنهار اقتصاداتها؛ لذلك يطيب للبعض أن يطلق على نقص المواد الخام صفة (النعمة المستترة).



# 13

## هل يمكن للمُضجر أن يكون تنافسيًا؟

«هذا مدهش! فقد ظننت أن السويسريين مملون»،  
 لم أتوقف قطّ عن سماع هذا الإطراء بعد إلقاء خطاب ما في  
 الخارج، وفي كل مرة كنت أفكر- في نفسي - بالاعتذار بعمق من  
 الحضور عن تخيب أملهم؛ لأن خطابي كان مشوقًا، وبأنني ربما  
 يجب أن أكون مملًا في المرة القادمة. لكن، لم التصقت هذه  
 السمعة بالسويسريين؟ في الحقيقة نحن لم نشتهر بسبب خفة  
 ظلنا، أو لكوننا من كبار نجوم الحفلات المرحّة، حسّ الفكاهة  
 السويسري ليس ظاهرًا للعيان، والبعض متأكد من أن سبب  
 ذلك أننا حقيقة مملون.

ومع ذلك فهذا الوجه الصارم يحمل جزءًا مهمًا من  
 قدرتنا التنافسية، وقد تركت الكالفينية(\*) أثرًا كبيرًا في تاريخ

(\*) الكالفينية: مذهب مسيحي بروتستانتي، أسسه المصلح الفرنسي جون كالفن،  
 الذي وضع بين عامي (1536م و 1559م) مؤلفه مبادئ الإيمان المسيحي،  
 وهو من أهم المؤلفات البروتستانتية. اعتقد كالفن بالاختيار المسبق؛ أي  
 إن الإنسان بعد أن يخطئ لا يستطيع أن يمتلك الإرادة الحرة للتوبة، والذين  
 سينالون الخلاص جميعهم كان الله قد سبق واختارهم قبل إنشاء العالم.  
 قدمت البروتستانتية - الكالفينية قيمًا ومعايير عقلانية جديدة تشجع على العمل  
 الحر والادخار، إضافة إلى النقش والابتعاد عن الإسراف وحياة الرخاء المبددة  
 للثروة، وبذلك ساعدت على تكوين مناخ فكري ساعد بدوره على تطوير النظام  
 الاقتصادي الحر، وبالتالي تطور الرأسمالية في أوروبا، ونموها. ( المترجم).

السويسريين، ودفعتهم إلى العيش بطريقة بالغة التعقل والرشد. لا تفاخر بالنجاح أو تباه بالثروة في سويسرا، وهذا مهم جداً حين يتعلق الأمر بالصناعات البنكية وشركات التأمين التي تدعم القدرة التنافسية السويسرية. شخصياً، أفضل أن يكون البنك الذي أتعامل معه مملاً! وفي الحقيقة فأنا أحس بالقلق حين يقدم لي خدمات أو منتجات تبعث على البهجة والمرح. علاوة على ذلك، إذا كان التأمين الذي حظيت به واضحاً ومطمئناً فلن أميل أبداً إلى قبول حزم الخدمات المركبة التي ستثير قلقي بدلاً من أن تريحني. باختصار، فإن الملل هنا - أو لعلها البساطة والمباشرة والجدية - هو ما يبعث الطمأنينة في قلبي.

من المؤكد أن القدرة التنافسية للأمة أو الشركة هي نتيجة قدرتها على الإبداع، وسويسرا المثيرة للملل تبلي بلاء حسناً في هذا الإطار، فهي تشغل مرتبة متقدمة بين الأمم المبدعة، بحسب تقدير (Wipo) المنظمة العالمية للحقوق الفكرية، واستناداً إلى عدد جوائز نوبل التي فاز بها سويسريون في الحقول العلمية. في سويسرا أيضاً أكبر عدد من براءات الاختراع بالنسبة إلى عدد السكان، بالإضافة إلى أن السويسريين أثبتوا قدرتهم المميزة على تحويل الاختراعات إلى منتجات. وفي الواقع فإن (90%) من التنافسية تكمن في مقدار القدرة على التنفيذ. لقد ساهمت الفطنة في التصنيع - إلى حد كبير- في نجاح اليابان والصين ومعظم دول شرق آسيا، فعلى سبيل المثال، تصدرت اليابان وكوريا الجنوبية الدول

الآسيوية في عدد براءات الاختراع التي دخلت حيز التنفيذ: في عام (2013م) كانت نسبة براءات الاختراع في اليابان (2001) لكل (100) ألف شخص، وفي كوريا الجنوبية (1507)، لم تكن هذه براءات اختراع منتجات جديدة؛ بل كانت - غالباً - براءات اختراع تهدف إلى تطوير المنتجات القائمة وتحسين أدائها، فالأجهزة اللوحية، والهواتف النقالة، وتطبيقات علم الوراثة جميعها اختُرعت في أمكنة أخرى من العالم.

في الحياة، هناك حالات يغدو فيها السلوك الحيوي (غير الاعتيادي) غير مرغوب فيه، بل ربما خطيراً في بعض الأحيان؛ مثلاً عندما تكون جالساً جلسة مريحة في مقعدك قبيل إقلاع الطائرة سوف تفكر: «أمل ألا يفكر قائد الطائرة في إظهار براعته البهلوانية في القيادة»، الشيء نفسه ينطبق على القطارات التي نحبذ وصولها في موعدها المحدد وأن تسلك الطريق نفسها. قد يكون الممل أحياناً فاعلاً جداً وباعثاً على الإحساس بالأمان. تكمن (90%) من التنافسية في إنتاج ما هو متوقع بالفعل، فليس باستطاعة الناس جميعهم أن يصبحوا مخترعين من قائمة توماس أديسون أو بيل جيتس، فبالرغم من كونها أقل جاذبية، تحقق المنتجات والخدمات المثيرة للملل (أو الجادة) في معظم الأحيان نجاحاً كبيراً في نيل رضى العملاء؛ لذا فإن الاستثمارات والمشروعات المملة ربما لن تكون سيئة إذا كان هذا ثمن النجاح.



# 14

## هل ستسود الرأسمالية الاجتماعية (\*) فهي المستقبل؟

في تمام الساعة (1:30) ظهر يوم (24 أكتوبر، 1907م) اقتحم رجل متوتر الأعصاب المبنى رقم (23) في وول ستريت، ودخل مباشرة مكتب الممول العملاق ج.ب. مورجان، كان اسم المقتحم رانسوم توماس - مدير سوق الأسهم في مدينة نيويورك، وقد طرق لبَّ الموضوع فوراً؛ إذا لم يحصل على (25) مليون دولار بعد ساعة واحدة فإن خمسين وكالة أسهم ستواجه الإفلاس، وستُغلق السوق.

جاء رد فعل ج.ب. مورجان سريعاً وفاعلاً، فقد استدعى (14) من رؤساء كبريات البنوك، ومنحهم عشر دقائق لتأمين المبلغ، في الساعة (2:16) بعد الظهر جمع (23) مليون دولار، بعدها بعدة دقائق تنهات إلى مسامع مورجان صوت

---

(\*) الرأسمالية الاجتماعية: فلسفة اقتصادية تجمع بين آليات اقتصاد السوق وبين الجوانب الجيدة في النظام الاشتراكي من ناحية سياسات الضمان الاجتماعي، ووجوب تدخل الدولة لضبط فوضى المنافسة، ومنع انهيار الشركات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف في وجه الاحتكار، وهي العناصر التي تسببت في الأزمات الاقتصادية العالمية الكبرى. (المترجم).

التصنيف المرتفع القادم من سوق الأسهم في الجهة المقابلة من الشارع: (لقد تم إنقاذ النظام المالي).

في (15 سبتمبر 2008م) كان العالم في حالة صدمة، فقد أفلس الأخوة ليهمان، وبُثَّتْ مرارًا وتكرارًا المشاهد المؤلمة للموظفين المسرَّحين يذرفون الدموع وهم يوضبون أغراضهم الشخصية استعدادًا للمغادرة، بعد ذلك بأيام قليلة، وصلت شركة التأمين Aig إلى حافة الإفلاس.

لسوء الحظ، لم يكن ج. ب. مورجان موجودًا هذه المرة لإنقاذ النظام المالي، لكن أين كان أصحاب البنوك؟ لم يكن ممكنًا العثور عليهم في أي مكان. كان الشعاع المرفوع آنذاك مختلفًا: (كلُّ يعمل لنفسه، والحكومة تعمل من أجل الجميع)، فصار حجم عدم المبالاة والتتصل من المسؤولية دراماتيكيًا، وأدرك الجميع أن اللحظة قد حانت لتغيير السياسة الاقتصادية جذريًا. شرعت الحكومات في أخذ زمام السيطرة على الاقتصاد بعد وقوع الأزمة؛ إذ أُقرت ضرائب وتشريعاتٌ جديدةٌ جديدة، فبلغ حجم لوائح اتفاقية بازل (3) الخاصة بمعالجة عيوب الأنظمة المصرفية (616) صفحة، وتجاوز عدد صفحات قانون دود - فرانك في الولايات المتحدة (840) صفحة، في حين تجاوز حجم القواعد التنفيذية (20) ألف صفحة. لقد شهد العالم بعد أزمة (2008) ولادة نوع

جديد من الرأسمالية المدعومة من الدولة، ليس في الدول الغربية المتقدمة فحسب، بل في كل من الصين وروسيا ودول الخليج أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، رفعت الدول جميعها سقف دعم اقتصاداتها عن طريق (الصناديق السيادية) التي صارت تتحكم بما قيمته (7) تريليون دولار أمريكي.

على كل حال، لن يكون النظام الرأسمالي الوليد قادراً وحده على منع وقوع أزمات أخرى في المستقبل، ففي صلب المشكلة ثمة ما يطلق عليه علماء الاقتصاد (عدم التكافؤ المعلوماتي)، وهي نظرية نالت جائزة نوبل عام (2001م)، وتقدم بها آنذاك كل من: جوزيف سييتجليز، وميشيل سبينسن، وجورج إيكارلوف. تبين النظرية مدى خطورة احتكار المعلومة أو الحصول عليها قبل الآخرين بوقت كاف لاغتنام المنافع الممكنة وحرمان الآخرين منها، الأمر الذي قد يكون مدمراً في بعض الأحيان. فمثلاً، استطاع ناثن روتشيلد في عام (1815م) معرفة نتائج معركة ووترلو<sup>(\*)</sup> قبل أن تصل الأخبار إلى سوق الأسهم بوقت كاف بفضل الحمام الزاجل. إضافة إلى مشكلة احتكار المعلومة

(\*) ناثن ماير روتشيلد: مصري يهودي ألماني المولد. علم بهزيمة نابليون في معركة واترلوعام (1815م) قبل الحكومة البريطانية، واستغل ذلك بإخفاء هذه المعلومة وبإطلاق شائعات عن انتصار نابليون وبأنه سيدخل برلين منتصراً قريباً؛ ما أحدث ذعراً كبيراً ودفع بالمستثمرين إلى بيع أسهمهم بنصف سعرها، فاشترها جميعها، وحقق ثراء هائلاً على حساب دمار الآخرين. (المترجم).

وإخفاؤها المتعمد، هناك من يمكنهم فهم المعلومة المتاحة والاستفادة منها، في حين لا يستطيع الآخرون ذلك (كما في حالة الخدمات المالية المركبة).

لا تزال المشكلة المتعلقة بعدم مصداقية معلومات السوق قائمة؛ سواء في الأنظمة الرأسمالية المدعومة من الدولة أو الرأسمالية الخاصة، القواعد التي ستفرض من أجل حل هذه المشكلة تأتي متأخرة دائماً، ولا يمكنها تقديم الحلول في الوقت المناسب. الطريقة الوحيدة لتجنب هذه التجاوزات تتمثل في أن تضع الشركات معايير أخلاقية جديدة، وتحرص على تطبيقها بنفسها، ولو كان ذلك تحت تأثير ضغط الرأي العام، فالعولمة لا تعني أن تصبح الشركات أقل إحساساً بالمسؤولية تجاه قضايا المجتمع الذي تعمل ضمنه، والحكم الرشيد، والشفافية، والأخلاق ضرورية جميعها هنا.

الجدل القائم بين رأسمالية الملكية الخاصة والرأسمالية المدعومة من الحكومات ذو معنى بالتأكيد، فقد تشكل المجتمع المدني الحديث وفق الطابع العالمي المنفتح والمتربط في آن واحد، وهو مجتمع يؤمن بأن مسؤوليات رجال الأعمال لا ينبغي أن تتوقف عند حدود فائدة مالكي الأسهم، بل يجب أن تمتد إلى الاهتمام بالقضايا المؤثرة في المجتمع، حتى لو كانت هذه الأخيرة لا تؤثر مباشرة في أنشطة الشركات، وليست مُلزمة لها

من الناحية القانونية. باختصار، يبدو أن المجتمع يتجه كل يوم  
أكثر فأكثر نحو نوع جديد من (الرأسمالية الاجتماعية). لكن،  
هل سيتحقق ذلك بالفعل؟



## الجزء الثاني

### العالم

كانت التنافسية موجودة في الماضي وهي موجودة الآن وفي كل مكان.

15. ما الطريق إلى الازدهار؟
16. هل وقعت النساء ضحايا للمحركات؟
17. هل سيغدو العالم أقل فقرًا؟
18. من أين تأتي منتجاتنا؟
19. هل نطلق بشأن ملصق (صُنِعَ فِي)؟
20. هل الصين قادرة على الابتكار؟
21. هل تخفيض الأجور شرط لازم للمنافسة الناجحة؟
22. هل سيغدو الجنوبيون أكثر تنافسية في المستقبل؟
23. أي منتجات مطلوبة أكثر في البلدان غير الفقيرة؟
24. هل ستغدو إفريقيا (الدورادو) أخرى؟
25. هل تنتمي حقًا إلى الطبقة الوسطى؟
26. من أين جاءت الطبقة الوسطى الجديدة؟
27. هل اقتصاد الظل مفيد بالفعل؟
28. هل السياحة صديق غير مخلص؟
29. هل نخشى الاستثمارات العالمية؟
30. هل يجب أن تكون الإستراتيجية الاقتصادية هجومية أم جذابة؟
31. ما الكلمة الأكثر طولاً على الإطلاق؟
32. متى يصبح المنتج أكثر من مجرد بضاعة؟
33. هل تحقيق النوعية الجيدة مكلف حقًا؟
34. ما القيمة الحقيقية للأشياء؟
35. هل هناك مستقبل للدول الصغيرة؟
36. ما هي وصفة الأمة الناجحة؟



# 15

## ما الطريق إلى الازدهار؟

في كتابه البحر الأبيض المتوسط والعالم المتوسطي في عصر فيليب الثاني يؤكد فيرديناند برودل، وهو أحد أعظم المؤرخين في القرن العشرين، على منهج تاريخي جديد من خلال مصطلح (على المدى البعيد) (بالفرنسية La Longue Durée)، ففي أحد الأيام ردّ ساخرًا على أحد النقاد: «بعد ذلك كله فإن هذا كله لا يعدو كونه مجرد حدث». هل تنطبق هذه المقولة على عوالم الاقتصاد؟ (كتاب برودل الآخر يحمل عنوان الرأسمالية والحياة المادية)، وهل هناك ثوابت اقتصادية تتجاوز الحدث نفسه وتمتد عميقًا عبر العصور؟

في الحقيقة، نعم، ومنها على سبيل المثال الطرق التجارية، فسواء امتدت عبر البحار أم على اليابسة كانت الهيمنة عليها هدفًا رئيسًا عبر التاريخ، وكانت خلال العصور المختلفة أحد الأسباب الرئيسية للصراع بين الإمبراطوريات، قديمًا، وبين الأمم وأيضًا بين الشركات في الوقت الراهن. ويمكن القول إن سباق التنافسية إنما ينطلق - بطريقة ما - من هذه النقطة بالتحديد؛ فالطموح إلى السيطرة على طرق التجارة الكبرى

وجني منافعها الاقتصادية يفسر الأحداث السياسية الكبرى التي غيرت تاريخ العالم.

اعتمد العصر البرونزي على طرق النحاس والقصدير التي تمتد من سهول الشمال من أجل إنتاج السبيكة الجديدة التي سمي العصب باسمها، ظهرت بعدها طريق الحديد التي تبدأ من هضبة الأناضول حيث الحثيون البارعون في صناعة الفولاذ، وامتدت طريق القمح من شواطئ البحر الأسود مروراً في البحر الأبيض المتوسط الذي يسيطر عليه كل من الفينيقيين والإغريق، بعد ذلك ظهرت طريق البخور والمر المنطلق من اليمن؛ فقد استخدم البخور على نطاق واسع في القصور والمعابد والكنائس، أما أطول الطرق التجارية وأكثرها شهرة فهي طريق الحرير الذي يربط الصين بروما. في العصور الحديثة، ثمة طريق الذهب والفضة القادمة من القارة الأمريكية الجديدة عبر المحيط الأطلسي، وطريق التوابل من جزر مالوكو البعيدة أو من جزر المحيط الهندي، ودعونا لا ننسى الطريق التجارية الأكثر إثارة للرعب والاشمئزاز (طريق العبيد).

في عام (1803م) باع نابليون لوزيانا الفرنسية للرئيس الأمريكي جيفرسون مقابل (15) مليون دولار أمريكي؛ في ذلك الوقت لم يكن لدى أي منهما فكرة كافية عن مساحتها وحجم ثرواتها، كانت أراضي لوزيانا آنذاك تمتد من خليج

المكسيك حتى خط العرض (50) ، نعرف اليوم أن هذه المساحة تعادل (2144) ألف كم<sup>2</sup>، أو أربعة أضعاف مساحة فرنسا الحالية، وهكذا تضاعفت مساحة الولايات المتحدة إثر هذه الصفقة. أرسل الرئيس جيفرسون ميريويدنر لويس وويليام كلارك لاكتشاف الولاية الجديدة والبحث عن طرق تتيح تدفق البضائع التجارية إلى المحيط الهادئ، ووقع اختيار كلارك آنذاك على أنهار المسيسيبي، وميسوري، وكولومبيا لتصبح الطرق التجارية الرئيسة التي ستقود إلى المزيد من ازدهار الولايات المتحدة الأمريكية.

شرعت الصين في تطوير شبكة طرق تجارية ضخمة تمر عبر آسيا الوسطى أطلق عليها اسم (نطاق طريق الحرير الاقتصادي)، وستدعم لاحقاً بتوسيع شبكة طرق النقل البحري عبر المحيط الهندي، وصولاً إلى إيران والخليج العربي، واسمها (طريق الحرير البحرية)، وقتئذ يمكن للصين أن تفتخر بأن لديها سبعة أو ثمانية من أكبر الموانئ التجارية في العالم.

هل ستصمد الطرق التجارية التقليدية في وجه الطرق التجارية الإلكترونية الجديدة والتجارة الرقمية؟ الطرق الإلكترونية يمكنها أن تزيح الطرق التقليدية إذا كانت البضائع المنقولة من النوع غير المادي مثل المعلومات، والكتب، والموسيقى، والصور، وفي الأحوال كلها فإن هذه الطرق الجديدة

ستلعب دور المكمل - لا البديل - للطرق التجارية التقليدية. تُطلب معظم البضائع عبر القنوات الرقمية، لكنها تحتاج إلى الشحن والنقل والتفريغ، وهذا يمر - طبعاً - عن طريق الطرق التقليدية. من جهتها، تستمر شركة أمازون (أكبر متجر رقمي في العالم) في اعتماد الطرق التقليدية لخدمة عملائها، وقد يتحقق - قريباً - حلمها في نقل بضائعها مباشرة بواسطة طائرات صغيرة من دون طيار؛ إذا أمكن تأمين ممرات جوية آمنة لهذه الطائرات.

ومن الطريف أن الطرق التجارية بنوعها: التقليدي والرقمي، تجتذب النوع نفسه من مسببي المشكلات: القراصنة والقراصنة الرقميين، ولعله من الممكن حسابان هذا أيضاً من الثوابت التاريخية، إذ لا تحتفظ الطرق بقيمتها وقدرتها التنافسية إلا إذا كانت محمية جيداً.



# 16

## هل وقعت النساء ضحايا للمحراث؟

عدم المساواة على أساس الجنس أحد أقسى أنواع الغبن في العالم، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، فهناك عدم مساواة داخل عدم المساواة نفسها؛ على سبيل المثال، كشف برنامج الأمم المتحدة للتطوير أن بلدان أوروبا الشمالية مثل هولندا، والسويد، والدانمارك، وفنلندا تشهد نزوحاً متزايداً باتجاه إيلاء المرأة دوراً أكبر في إدارة المجتمع، مثل هذا التوجه لا نصادفه في بلدان مثل كولومبيا وجنوب أفريقية وفرنزويلا والأردن وأندونيسيا والهند، فلم الأمر على هذه الصورة؟

لم يكن التمييز على أساس الجنس قاعدة ثابتة عبر مراحل التاريخ البشري جميعها، فمن حقبة ما قبل التاريخ مروراً بحضارات بلاد ما بين النهرين، وصولاً إلى اليونان القديمة، كان الناس يعبدون الآلهة الأنثى المهيمنة التي ترمز إلى عطاء الأرض والخصوبة لدى الإنسان والحيوان. لقد تطورت العديد من مجتمعات العالم القديم انطلاقاً من نظام أمومي قوي، بعد ذلك حدث شيء ما غير كل شيء.

يرى المؤرخ الفرنسي فرناند برودويل أن ذلك حدث في الألفية الثالثة قبل الميلاد، وعلى الأغلب في بلاد ما بين النهرين، حين اخترع المحراث، فقد أصبحت القوة العضلية للرجل عنصراً لا غنى عنه في توجيه المحراث لحراثة الأرض؛ لذا تراجع دور النساء في العمل في الحقل والمجتمع.

لكن، كيف يبدو الوضع الآن بعد سبعة آلاف عام؟ هل ما زلنا رهائن ذلك الاختراع القديم؟ يرى باحثون أمثال: ألبرتو ألسينا، وناثان نان (من جامعة هافارد)، وباولا جيولانو (من معهد أندرسون للإدارة) أن المرأة تشارك بصورة واضحة في عملية الإنتاج الزراعي في البلدان التي اعتمدت الزراعة فيها على أداة المجرفة مثل رواندا، وبوتسوانا، ومدغشقر، وكينيا، ففي بوروندي مثلاً، تعمل (91%) من النساء خارج المنزل، أما في الدول الأخرى التي تعتمد الزراعة فيها على المحراث، كالهند ومصر، فإن معظم النساء يلازم منازلهن. تفترض بعض النظريات أن التغيرات المناخية لعبت دوراً رئيساً في هذه النقطة، فقد تسبب الجفاف ونقص الموارد النباتية إلى ابتعاد الإنسان عن التقاط الغذاء ولجوئه إلى تطوير تقنيات الزراعة المكثفة، التي أتاحت تخزين مقادير كافية من المحاصيل ذات الدورة الزراعية القصيرة مثل القمح والشعير والجاودار؛ ما يضمن الأمن الغذائي للمجتمع، واقتضى ذلك ازدياد أهمية

استعمال الأدوات الزراعية لا سيما المحراث. لكن، لم لا يزال تأثير هذه الشروط مستمراً في مجتمعاتنا المعاصرة بعد أن حل (التركتور) مكان المحراث؟ ولم تتطلب حراثة الأرض القوة العضلية؟ في الحقيقة لا تتغير الشروط المجتمعية بالسرعة التي تمكنها من مواكبة تطور أدوات الإنتاج وتغير شروطه، فبنية المجتمع الثقافية تضرب بجذورها في عمق التاريخ وصولاً إلى المجتمعات الزراعية القديمة، وتستمد منها جزءاً لا يستهان به من قيمها، حتى لو كانت هذه المجتمعات قد اندثرت منذ زمن بعيد.

أحد الجوانب المثيرة للاهتمام في القروض الصغيرة هو أنها تضع المرأة في موقع المسؤولية بدلاً من الرجل؛ في إدارة الدين بشكل حكيم، والحرص على تسديد الأقساط في المواعيد المحددة. أصبحت هذه قاعدة اليوم سواء كان ذلك في بنغلادش أو في الهند أو في أمريكا اللاتينية وحديثاً في إفريقيا، فعندما يتولى الرجل شؤون القرض في مثل هذه البلدان، سيميل إلى إنفاقه على الشرب، أو شراء السلاح، أما المرأة فتبحث عن طريقة تستثمر فيها المال في الأعمال الحرة، وتسدد الأقساط من ريع الاستثمار.

حتى في البلدان المتقدمة التي تشكل المرأة (45% - 50%) من مجموع القوى العاملة فيها لا تزال التفاوتات قائمة، ولا يزال ذلك (الحاجز الزجاجي) الخفي يعيق تقدم المرأة في

السلم الوظيفي لا سيما في الشركات الكبرى، بالرغم من إثبات قدرتها على إدارة شركات بحجم جنرال موتورز أو ياهو.

تبدو الحكاية مختلفة في عالم السياسة، فقد فازت النساء في السويد بـ (44%) من مقاعد البرلمان، فتقدمن بذلك على نساء فنلندا، لكن النسبة لا تزال ضعيفة في أماكن أخرى: (17%) في الولايات المتحدة، و(13%) في اليابان، و(11%) في روسيا، و(9%) في البرازيل، ويبدو أن تأثير المحرث الخشبي لا يزال قائماً حتى الآن.



# 17

## هل سيفقدو العالم أقل فقراً؟

يميل الناس في أوقات الركود الاقتصادي إلى حسابان اقتصاد السوق مصدرًا لكل الشرور. في بعض الحالات، قد يكون هذا الادعاء مبررًا، فهناك العديد مما يؤخذ على هذا النظام: العلاوات الضخمة، ومكافآت نهاية الخدمة الكبيرة، ونقص الشفافية، ومنظومة أخلاقية مثيرة للشك، وسلوك يبعث على الارتياب، وغيرها. مع ذلك، فإن اقتصاد السوق يمتاز بقدرة كبيرة على التكيف، ويمتلك وسائل فاعلة في تحقيق الازدهار.

لم يحدث - أبداً - في السابق مراكمة هذا القدر من الثروة مثلما حدث خلال العقود القليلة الماضية. قبل ثلاثين عامًا، اقترح (برنامج الأمم المتحدة للتطوير) أن تخصص الدول الغنية (0.8%) من ناتجها المحلي الإجمالي للمساهمة في تطوير البلدان الفقيرة، لكن ذلك لم يتحقق، فالشركات هي التي تحقق النمو الاقتصادي وليس البيروقراطيون، وبصورة أدق، يحدث النمو نتيجة تطبيق مبادئ اقتصاد السوق، فقد حققت الأسواق في الدول الناشئة نموًا غير مسبوق. في عام (1995م) كان الناتج المحلي الإجمالي في الصين يعادل (700

مليار دولار أمريكي، وبحلول عام (2015م) قفز إلى (15) ضعفاً، وقريباً ستتبوأ الصين المرتبة الأولى في الاقتصاد العالمي. في عام (1981م) كان (52%) من سكان العالم يعيشون تحت مستوى خط الفقر، الذي حدده البنك الدولي بـ (1.90) دولاراً يومياً (مع الأخذ في الحسبان القدرة الشرائية الفعلية للدولار)، وقد تراجع هذه النسبة عام (2012م) إلى (12.7%). في الأحوال كلها لم يستفد الجميع من هذا النمو بالقدر نفسه، فلا يزال (48%) من سكان إفريقيا فقراء مقارنة بـ (12%) في الصين على سبيل المثال، وبشكل عام، هناك (2.8) مليار شخص يعيشون اليوم حالة من الرخاء والازدهار الذي حقق تحولات لا تقتصر على المستوى الاقتصادي وحده، بل تتعداه إلى الإنسان نفسه أيضاً.

يعود الفضل في أن العالم أصبح اليوم أقل فقراً إلى النمو الذي تحقق بالدرجة الأولى بفعل اقتصاد السوق، لا بفضل كبريات برامج التطوير العالمية (رغم أهميتها). تتبع فاعلية اقتصاد السوق في خلق النمو الاقتصادي من قدرته على إعادة تشكيل نفسه، وعلى العكس من ذلك، فقد انهارت الاقتصادات التي تعتمد التخطيط الاقتصادي المركزي؛ لعدم قدرتها على قبول النقد الداخلي وتجاوز أزماتها، وهذه نتيجة منطقية؛ لأن الأنظمة السياسية التي تعيش الاقتصادات المخططة في ظلها

تستمد تشريعاتها من الأيديولوجيا التي تعد نفسها نوعاً من الحقيقة المطلقة التي لا يمكن المساس بها أو تغييرها؛ فبقيت عاجزة عن التكيف.

في كتابه المجتمع المنفتح وأعداؤه شدد الفيلسوف كارل بوبر على أن تفوق النظم الديمقراطية ينبع من قدرتها على التعايش مع النقد، وطالما أن النظام السياسي يتفاعل بصورة إيجابية مع انشاقاته الداخلية ويستوعبها فسيصبح أكثر قوة، وسيغدو قادراً على إصلاح نفسه، وعلى الاستمرار في البقاء، وفي اليوم الذي يفقد فيه هذه القدرة سينهار، والأمر نفسه ينطبق على اقتصاد السوق.

هناك بالطبع جوانب سلبية للنمو السريع، مثل: التلوث، والاحتباس الحراري، والهجرة من الأرياف إلى المدن، وعدم المساواة الاجتماعية. تؤكد ذلك عام (1972م) عندما قرع أوريليو بيتسي (مؤسس منتدى روما) جرس الإنذار معترضاً على نتائج النمو غير المنضبط، وفي عام (1987م)، وضع جروهارلم بروندتلاند (رئيس وزراء النرويج لعدة دورات) مفهوم التنمية المستدامة في تقرير موجه إلى الأمم المتحدة تحت عنوان (مستقبلنا المشترك). ويعود الفضل في طرح هذه الأفكار للحوار على مستوى الجمهور إلى آل جور في كتابه الحقيقة المؤلمة، الذي أنتج على صورة فيلم في ما بعد. وأخيراً،

ناقشت (195) دولة في مؤتمر باريس للمناخ، الذي انعقد في (25 ديسمبر، 2015م)، أول اتفاقية من نوعها للمحافظة على البيئة والمناخ، وقد أقرت الاتفاقية برعاية الأمم المتحدة، وسوف تدخل حيز التنفيذ حين تصادق على المعاهدة (55) دولة مسؤولة عن أكثر من (55%) من الانبعاث الحراري. إذا كان العالم قد أصبح أقل فقراً اليوم فذلك يعود بشكل رئيس إلى أن دول العالم تستلهم - بشكل متزايد - مبادئ اقتصاد السوق القادر على إصلاح نفسه باستمرار، والصمود في وجه النقد. ليست هناك حقائق مطلقة في عالم الاقتصاد، إنما هناك واقع.



# 18

## من أين تأتي منتجاتنا؟

تصعب الإجابة عن هذا السؤال في عصر اقتصاد العولمة. منذ عدة سنوات تقصى الباحثون في جامعة كاليفورنيا مصادر الأجزاء الـ (431) التي تدخل في تركيب جهاز الآيبود (Ipod)، فوجدوا أنها تأتي من مناطق عديدة من العالم قبل أن تُجمع في مصانع فوكسكون في مقاطعة لونغهو الصينية، والمدهش في الأمر أن الصين لا تساهم إلا في صناعة (3%) من مجموع القطع، ومع ذلك فإن الآيبود يعامل في الجمارك الأمريكية بوصفه منتجاً صينياً، فهل غدت شركة آبل صينية يا ترى؟

تغدو الصورة أكثر جلاء في جهاز الـ (آيباد آبل) الذي كتب عليه (صمم في كاليفورنيا وجمع في الصين). لم علينا أن نعرف مصدر المنتج؟ هذا ضروري بالدرجة الأولى من أجل احتساب الضرائب والرسوم (على سبيل المثال، تختلف قيمة الرسوم الجمركية في الاتحاد الأوروبي استناداً إلى كون المنتج قد صُنِعَ في دول الاتحاد أم خارجها)، أو من أجل دعم المنتجين المحليين، كما في تعرفه مكافحة إغراق السوق بالبضائع (مثلاً هو الحال في ألواح الطاقة الشمسية الصينية). لكن، كيف يتم التعامل مع هذا الأمر عندما يكون المنتج متعدد المكونات؟

حددت اتفاقية الجات منذ سنوات قليلة حصص التصدير بحسب الدولة. فكر مصدرو الحرير الصيني، الذين كانوا قد استفذوا حصصهم في صناعة السترات، في شحن منتجاتهم إلى أندونيسيا (التي لديها احتياطي من الحصص غير المستنفذة)، وألصق ملصق (صنع في أندونيسيا) على السترات الصينية المنشأ، ثم شحنت البضاعة من جديد إلى أوروبا على أنها صناعة أندونيسية. اليوم حددت اتفاقية كيوتو (سارية التنفيذ منذ 1974م) معايير مصدر المنتج، سواء من ناحية نسبة أصل المكونات (أكثر من 50% أو 60%)، أو بحسب مبدأ عملية التحويل الأخيرة الأكثر أهمية، والتي طرأت على المادة الخام في سياق تحويلها إلى منتج (وينبغي أن تكون أكثر من مجرد خياطة ملصق العلامة التجارية على البضاعة).

تفحص مصادر أدواتك المنزلية. هناك أكثر من (100) جهاز منزلي معظمها من مصدر آسيوي، وحتى لو كانت بعض العلامات التجارية تبدو (محلية الصنع) فهي -على الأغلب- مصنعة في آسيا، (90%) من الألعاب التي تباع اليوم في الولايات المتحدة صينية المصدر (من شين تشن بشكل خاص)، دمي باربي، على سبيل المثال، صينية أكثر مما يبدو للعيان. إذاً، أين يمكنك العثور على منتج محلي؟ في خزانة أدويةك أم في ثلاجتك؟ لا داعي لذلك، فعولمة مواردنا الغذائية - من المانجو البرازيلي حتى القريدس الفيتنامي - غدت مثيرة للدهشة ومتنوعة المصادر كمكونات الأجهزة اللوحية.

هل في ذلك أي ضرر؟ ليس بالضرورة؛ لأن عوامة المنتج تتيح للدول الفقيرة تحقيق نمو اقتصادي ملموس، وتتيح في الوقت نفسه للولايات المتحدة وأوروبا الحصول على المنتج الرخيص (انظر السؤال (63): هل التضخم نوع من الإدمان؟). إضافة إلى التأثير في الوظائف، هناك قضية الهوية؛ إذ ترتبط هوية الأمة بشكل وثيق بما تنتج، ومثلما هو معروف فقد ارتبط اسم سويسرا بصناعة الساعات، وإيطاليا بالملابس، والولايات المتحدة بالصناعات الإلكترونية. ماذا عن بريطانيا العظمى؟ حسنًا، الإجابة ستكون في هذه الحالة أكثر صعوبة بقليل.

مرة أخرى يصبح مفهوم (صنع في) مسألة رئيسة (انظر السؤال (19): هل نقلق بشأن ملصق (صُنع في)؟). بدأت إعادة التصنيع في البلدان المتقدمة تعود إلى الواجهة من جديد، فالمستهلك أصبح حساسًا أكثر تجاه الهوية المحلية للمنتج، بغض النظر عن نوعه، فبالنسبة إليه غالبًا ما تكمن جاذبية المنتج في مصدره. ألا تبدو الرغبة في التصنيع على أرض الوطن من جديد نوعًا من (العودة إلى المستقبل)؟(\*)



(\*) العودة إلى المستقبل: عنوان فيلم كوميدي من نوع الخيال العلمي. يسافر بطل الفيلم إلى الماضي فيلتقي أباه وأمه المراهقين آنذاك في المدرسة الثانوية، ويغدو موضع اهتمام الأم التي تعجب بشخصيته، لكنه ينجح في تصحيح النتائج السيئة التي تسبب بها سفره عبر الزمن، فتعود الأمور إلى مجاريها بعد أن تعود الأم لتعجب بأبيه المستقبلي. (المترجم).

# 19

## هل نقلق بشأن ملصق (صُنِعَ فيه)؟

ترتبط صورة الدولة وسمعتها بشكل وثيق بما تنتجه شركاتها، فمثلاً، تزامن نهوض اليابان بوصفها قوة اقتصادية مع ظهور راديو (ترانزستور سوني) وسيارات (تويوتا) في أسواقنا، أما لوحة ألمانيا التنافسية فجرى رسمها بريشة علامات تجارية مثل مرسيدس، وب.م. دبليو، وأودي، وسيمنس، وباير وغيرهم من كبار المصنعين. في فرنسا هناك المنتجات الفاخرة المتنوعة لمجموعة (Lvmh)، وفي الولايات المتحدة تجد التقنية الرفيعة والمنتجات الإلكترونية الشهيرة لـ (آبل، وجوجل، وH. P وغيرها)، أما سمعة بريطانيا العظمى فهي مرتبطة اليوم بالقليل من الأشياء؛ إذ اختفت الأسماء جميعها التي ميزت النجاح الصناعي البريطاني (بدءاً من رولس رايس، وانتهاءً بكادبوري) أو بيعت إلى شركات أجنبية. هناك بالطبع بضع شركات لا تزال تحمل هويتها البريطانية حتى الآن؛ مثل جلاكسو سميث كلاين (Gsk) المتخصصة في مجال المنتجات الصيدلانية.

من الغريب أن بريطانيا العظمى التي انطلقت منها الثورة الصناعية، أخذت منذ عقود تفقد بالتدرج صفتها الصناعية،

ففي عام (1950م) كانت عمليات التصنيع تمثل (39%) من القيمة المضافة على مستوى الأمة، وانخفضت هذه النسبة اليوم إلى (12%)، ويمثل القطاع الخدمي الآن (70%) من الناتج المحلي الإجمالي البريطاني، أما القطاع الصناعي فيساهم بنسبة (25%) منه، وعندما صنفت مجلة أوربس الشركات البريطانية العشر الأولى قبل أزمة (2008) المالية، كان من بينها ست مؤسسات مالية.

نلاحظ الميل نفسه في الولايات المتحدة الأمريكية؛ فقد كان القطاع المالي مصدر (16%) من الأرباح عام (1980م)، وبحلول عام (2008م) ارتفعت هذه النسبة إلى (41%)، وعليه، فإن ملصق (صنع في) الذي يشير إلى مصدر المنتج لا تنقصه الدلالة المميزة.

في النهاية، يأكل المستهلكون أو يستخدمون منتجات حقيقية، ومن الناحية الاقتصادية فإن الشركات أو الأمم القوية (تصنع) الأشياء التي يقدرها المستهلكون ويدركون قيمتها. في الوقت الحاضر تنتج الصين (20%) من مجموع الإنتاج العالمي؛ أي ما يعادل إنتاج الولايات المتحدة. في الخارج، يخبرني الناس أحياناً بأن سويسرا ليست سوى بنوك وشركات تأمين، نعم، بالطبع، لكنها أيضاً ساعات، وطعام، ومنتجات دوائية، وكيميائيات متخصصة، وتقنيات ميكانيكية دقيقة، ومستهلكو

إلكترونيات؛ باختصار، هي كل ما يتعلق بالتصنيع. ينطبق الأمر نفسه على ألمانيا؛ إذ كان التصنيع يشكل - تقريباً - (21%) من الناتج المحلي الإجمالي في عام (2015م).

هل ينبغي استعادة ملكية بعض الصناعات - التي تُستثمر حالياً في الدول الناشئة - إلى حضان الوطن؟ هذا ما يراه العديد من المديرين التنفيذيين. من جهتها بادرت جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة إلى إعادة جزء من خطوط إنتاج أجهزتها المنزلية من الصين إلى لوسيفيل، كنتاكي. يقدر المجلس الأمريكي للتنافسية أنه يمكن توفير ثلاثة ملايين فرصة عمل في الولايات المتحدة إذا قررت المزيد من الشركات إعادة مرافق الإنتاج إلى الوطن، لكن المشكلة هي أن فرص العمل التي ستظهر إلى الوجود في مرحلة الإياب ليست مثل تلك التي كانت قائمة في مرحلة الذهاب، فخلال هذه المدة ظهرت في كل من أوروبا وأمريكا مصانع جديدة على درجة رفيعة من الأتمتة، تستخدم فيها الروبوتات على نطاق واسع، ونتيجة لذلك ففرص العمل المرتبطة بمثل هذه المنشآت ستكون مناسبة لذوي الياقات البيضاء من المهندسين والتقنيين أكثر مما تناسب العمال من ذوي الياقات الزرقاء.

تحتل قدرة الدولة على الإنتاج موقع القلب من قدرتها التنافسية، والبلدان التي حققت النجاح كألمانيا، والسويد،

وسويسرا تمكنت من الحفاظ على قوة صناعاتها. على كل حال، فإن طبيعة التصنيع في هذه البلدان أخذت بالتغير، وهي تعطي الأولوية لابتكار تقنيات ومنتجات ذات قيمة مضافة عالية أو علامات تجارية مميزة.

حتى لو هيمن قطاع الخدمات في الاقتصاد المعاصر، فإن ازدهار الأمة سيستمر في إصلاح قدرات تصنيع قوية، وفي تطويرها. قال تشارلز ديكنز مرة: «الصناعة هي روح الاستثمار»، وهذا لا يزال صحيحًا حتى يومنا هذا.



# 20

## هل الصين قادرة على الابتكار؟

نعم، تستطيع الصين الابتكار، ولعله من الأفضل لو تساءلنا عن الذي لا تستطيع الصين إبداعه. في عام (1945م) نشر الباحث البريطاني جوزيف نيدهام موسوعة بعنوان العلم والحضارة في الصين، أدرج فيها قائمة بأهم الاختراعات التي ابتكرها الصينيون القدماء، وهي قائمة مؤثرة بالفعل تتضمن: المحراث، وحديد الصب، والبوصلة، والفولاذ، ومظلة الهبوط، وذراع التدوير (الكرنك)، والجسور المعلقة، وعربة اليد، ودفة القيادة، وأقفال البوابات، ونول النسيج، والنقود الورقية، والبارود وغيرها.

كل هذه الابتكارات وغيرها ظهرت في الصين قبل أن يتمكن الأوروبيون من (إعادة ابتكارها) بعد ذلك بعدة قرون. الجميع يعلم أن كريستوف كولومبس قد (اكتشف) القارة الأمريكية عام (1492م)، وترأس آنذاك بعثة مكونة من ثلاث سفن، كل منها بطول (22) مترًا تقريبًا، لكن معلومات جديدة توافرت حديثًا عن أن الأسطول الصيني بقيادة الأدميرال (زينغ هي) قد أبحر عام (1421م) عابرًا محيطات الأرض جميعها، ووصل آنذاك إلى القارة الأمريكية. كان الأسطول مكونًا من مئة سفينة، بعضها بطول (160) مترًا.

لم يكن كولومبس بالطبع قد عرف شيئاً عن ذلك، ومن المثير للدهشة أن المعلومات جميعها عن اكتشافات الأسطول الصيني قد أخفيت عمداً بعد عودته، يمكن أن نضيف إلى ذلك مجموعة التقنيات المتقدمة التي أنجزت في عهد سلالة تانغ (من 618 إلى 907 ب.م.)، وغدت الصين بسببها قوة تقنية مذهلة، لكن هذه التقنيات لم تُوظف في خلق ثورة صناعية صينية.

لا تتمتع الصين اليوم بنموها الاقتصادي السريع فحسب، بل أيضاً بقدرتها على الابتكار، وهذا واضح للعيان في حقول صناعة ألواح الطاقة الشمسية، والبطاريات، والاتصالات، وغيرها. يوجد اليوم أكثر من ثلاثة ملايين باحث يعمل في حقول ترتبط مباشرة بالإنتاج في الصين، وهو ما يعادل - تقريباً - ثمانية أضعاف العدد في فرنسا.

كثيراً ما نظن أن التطور العاصف في شرق آسيا يتعلق بشكل أساسي بقدرته على استنساخ الاختراعات الغربية، وإعادة تصنيعها بسرعة أكبر وسعر أقل، ويمكن أن تكون الإستراتيجية الاقتصادية المعتمدة في اليابان مصدر هذه الفكرة. أحياناً أسأل طلبتي أن يذكروا اختراعاً واحداً مهماً قد يغير حياتنا، قدمه اليابانيون منذ الحرب العالمية الثانية - إذا استثنينا (الووكمان) بالطبع، وبعد أن يأخذوا وقتهم في التفكير تأتي الإجابات مترددة، مثل: التلفاز، والفيديو، والحاسوب (وجميعها ظهر خارج اليابان)، ويضطر طلبتي إلى مواجهة

الحقيقة: القدرة التنافسية لليابانيين تتمثل بشكل رئيس في قدرتها على تحويل الاختراعات الغربية بشكل سريع وفعال إلى منتجات رخيصة وعالية الجودة في آن معاً.

ومع ذلك، فاليابان أمة تفخر بعدد مهم من براءات الاختراع، في معظمها براءات اختراع طرق وأساليب تطبيق لا ابتكارات. اليوم تغير الوضع قليلاً، فقد فاز بجائزة نوبل لعام (2014م) ثلاثة باحثين يابانيين (من جامعتي: ناجويا، وكاليفورنيا سانتا باربرا) على إنتاجهم تقنية صمام الإنارة الزرقاء (Led). تعمل الصين، من الجهة الأخرى، على إحياء تراثها العريق في الابتكار، وعلى تجديده، ولن تركز القدرة التنافسية لشركاتها على السعر المنخفض وحده بعد الآن، بل أيضاً على ابتكار تقنيات واختراعات ذات طابع صيني أصيل، وهذا ما سيكون محفزاً للجميع.

لا يعتمد التفكير العلمي الصيني على مناهج ديكرت أو نيوتن، بل هو أكثر شمولية، وهو على عكس معظم المناهج الغربية، إنه يفتح قنوات بين مختلف فروع المعرفة، وهذا التنوع في وجهات النظر يبين مدى أهمية المساهمة العلمية التي تقدمها قوة آسيوية عظيمة أخرى (الهند). أخيراً، حان الآن دور الصين.



# 21

## هل تخفيض الأجور شرط لازم للتنافسية الناجحة؟

طالما كانت التساؤلات بشأن تخفيض الأجور من النقاط المثيرة للجدل في عالم الاقتصاد، وهي ترتبط بعمق بالمشاعر والأحاسيس الإنسانية. من جهة أولى، ثمة من يظن أن الأجور المنخفضة ستساعد على ضبط التكلفة وتخفيض نفقات الإنتاج، وأنها تضمن استدامة الشركات والابتعاد عن شبح تسريح العمالة البغيض، ومن جهة ثانية، هناك من يرى أن رفع الأجور يساهم في زيادة القدرة الشرائية، ما يزيد الطلب على منتجات الشركات ويمكن الموظفين من الاحتفاظ بعملهم (يعود هذا المنهج إلى هنري فورد، الذي رأى أن زيادة أجور موظفيه ستتمكن هؤلاء من شراء السيارات التي تنتجها شركتهم). ولعل أفضل إجابة عن هذا التساؤل هي (هذا يعتمد على...).

أعلى الأجور التي نصادفها اليوم في عالم الصناعة (بما في ذلك كامل التعويضات، وفق إحصاءات 2014) تلك الموجودة في الدانمارك والنرويج وسويسرا؛ إذ بلغت أكثر من (40) دولاراً أمريكياً في الساعة، وفي ألمانيا (33) دولاراً في الساعة، وفي

الولايات المتحدة (25) دولاراً في الساعة، أما في الصين فينخفض الرقم حتى (3.2) دولاراً في الساعة، وفي الهند إلى أقل من دولار واحد. المدеш في الأمر أن الولايات المتحدة تحتفظ بالمركز الأول بحسب تقرير (Imd) حول تصنيف القدرة التنافسية للأمم، تليها سويسرا في المركز الثاني، أما ألمانيا والنرويج فهما من بين الدول العشر الأولى، فيما تحتل الصين المركز الـ (21)، وتأتي الهند في المركز الـ (40)، لذلك ليس من السهل إيجاد العلاقة المباشرة بين التنافسية ومستوى الأجور.

(هذا يعتمد على...): لأن مستوى الأجور لا يمكن النظر إليه بمعزل عن العوامل الأخرى، وأولها الإنتاجية؛ فالأجور المرتفعة يمكن تبريرها إذا كانت هناك إنتاجية مرتفعة بشكل متناسب. في تصنيف إنتاجية العمل (الناتج المحلي الإجمالي للشخص في الساعة الواحدة مقدراً بالدولار الأمريكي) نجد بين الدول العشر الأولى كلاً من: النرويج، والولايات المتحدة، والدانمارك، وسويسرا (أكثر من (50) دولاراً، وهذا رقم تنافسي قوي)، في حين أن مستوى الإنتاجية في الصين التي تحتل المركز (56) لا يتعدى الـ (8) دولارات في الساعة، و(5) دولارات في الهند التي تأتي في المركز الـ (60).

العامل الثاني يتعلق بحالة الشركة. إذا كانت سويسرا قد سجلت قدرة تنافسية مرتفعة بالرغم من ارتفاع أجور

عمالها، فذلك بسبب أن شركاتها تركز على إنتاج المنتجات الفاخرة (مثل وسائل الرفاهية، والساعات الفخمة) أو على القيمة المضافة المرتفعة ذاتها (مثل التقنيات الدقيقة، والمنتجات الدوائية). وعليه، فمن الصعب جداً على الشركات التي تعتمد سياسة الأجور المنخفضة أن تكون قادرة على التنافس في سويسرا، ومع ذلك فالعكس صحيح في الهند؛ إذ يستفاد من ميزة الأجور المنخفضة بشكل كبير في مجالات مثل معالجة البيانات أو مراكز الاتصال مثلما في منطقة بنغالور. وبغض النظر عن وضع شركاتها، ينبغي للأمة التركيز على التطور العام لمستوى الأجور وارتباطه بالإنتاجية. منذ عشرين عاماً خلت، كانت الأجور في إيرلندا تعادل - تقريباً - نصف مثيلاتها في بريطانيا العظمى، التي تفصلها عنها ساعة واحدة بالطائرة. اليوم، وبالرغم من الأزمة، فإن معدل الأجور في إيرلندا أعلى بمقدار (15%) منه على الأرض البريطانية (29 دولاراً مقابل 25)، ومنذ خمسة عشر عاماً كانت الأجور في هنغاريا أقل بثلاث عشرة مرة منها في ألمانيا، أما اليوم فهي أقل بخمس مرات فقط (6 دولارات في هنغاريا مقابل 33 دولاراً في ألمانيا).

هل من الضروري رفع مستوى الأجور من أجل تعزيز الاقتصاد؟ لا يزال الجدل حول هذا التساؤل دائراً، وسيستمر

هكذا مدة طويلة، حتى بعد نجاح نظرية كينز<sup>(\*)</sup> في تفعيل الاقتصاد في الثلاثينيات، فزيادة القوة الشرائية للناس في اقتصاد العولمة لا تعني بالضرورة زيادة حجم مشترياتهم من المنتجات المحلية (انظر السؤال (18): من أين تأتي منتجاتنا؟). قد تفيد مثل هذه الزيادة الاقتصادية في دول أخرى مثل الصين أكثر مما ترفع القدرة التنافسية للشركات الوطنية. عندما يتعلق الأمر بالقدرة التنافسية يغدو مستوى الأجور شيئاً ذا حدّين.




---

(\*) النظرية الكينزية (Keynesian economics) للاقتصادي البريطاني جون مينارد كينز. تبحث هذه النظرية في دور كل من القطاعين: العام، والخاص في الاقتصاد، أو ما يسمى الاقتصاد المختلط، ويرى كينز ضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد في بعض الحالات، خاصة في أوقات الأزمات. (المترجم).

## 22

### هل سيفقدو الجنوب أكثر تنافسية فبي المستقبل؟

الجميع يتحدث اليوم عن كتلة الـ (بريكس Brics) التي تضم كلاً من: البرازيل، وروسيا، والهند، والصين، وجنوب إفريقيا. تضم هذه المجموعة ما يقارب (42%) من مجموع التعداد السكاني على كوكبنا، و(28%) من الناتج المحلي الإجمالي العالمي (بحسب القوة الشرائية). لكن، هل هذه الكتلة من الاقتصادات الناشئة قائمة بالفعل؟ بتفحص الأمر عن قرب، سنجد أن هذه المجموعة (مع أخذ حجمها بعين الحسبان) غير متجانسة على أكثر من مستوى، وأن أنظمتها الاقتصادية والسياسية متباينة، مثلما تطلعات شعوبها، وقد شبهها بعضهم - بشيء من السخرية - ببناء ضخ من القرميد من دون ملاط يجمع مكوناته. وحتى تتعد الأمور أكثر ظهرت كتلة جديدة باسم الـ (مينت Mint) تضم كلاً من: المكسيك، وأندونيسيا، ونيجيريا، وتركيا، وهي على القدر نفسه من عدم التجانس.

ومع ذلك، فإلى الجنوب من الخط المتخيل الذي يمتد من المكسيك إلى روسيا، هناك اقتصادات ناشئة جديدة لا

يرتبط مصيرها حتمياً باقتصادات الشمال. نظرياً، هذه الكتلة الجنوبية تملك العديد من المصادر، إضافة إلى مواردها البشرية، ومصادرها الطبيعية، لديها الكثير من الموارد المالية: أكثر من (6.4) تريليون دولار من احتياطي الصرف، و(5.5) تريليون في الصناديق السيادية. السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما الذي يتعين فعله بهذا المال؟

من وجهة نظر محلية، تتباين الإستراتيجيات الوطنية بشكل عميق داخل الكتلة الواحدة، روسيا تستثمر في المواد الخام، والصين في البنية التحتية، أما البرازيل فتستثمر في (كأس العالم لكرة القدم) والألعاب الأولمبية. مع ذلك، فإن هذه الدول جميعها تعتمد إستراتيجيتين فاعليتين على مستوى الشركات، الأولى تتلخص في شراء الشركات الأجنبية في الخارج (لا يقتصر ذلك على نوادي كرة القدم)، ففي البداية أسست أكثر من (800) شركة صينية مشروعات في إفريقيا، وكان ذلك سهلاً نسبياً، واليوم، تغامر الشركات الصينية في شراء حصص مهمة من أصول الشركات الأوروبية والأمريكية، منها على سبيل المثال: فولفو، وبيجو، وأداكس بتروليوم، وسميث إلد. وبدأ الروس والهنود باتباع النهج نفسه.

أما الإستراتيجية الثورية الثانية الأكثر أهمية فتتجلى في تمويل الشركات المحلية ودعمها؛ بهدف الارتقاء بها وتحويلها إلى

شركات عالمية، وكانت النتيجة نموًا انفجاريًا في عدد العلامات التجارية التي حققت المعايير العالمية مثل: ت.سي.ل، وويبرو، وتاتا، واتصالات، وسافاري كوم، وكوك، وساديا، وأرامكس، وأكسيوم. وفي القطاع المالي: كونستركشن بنك الصين، وإيتاو، ود.ب.س، وستيت بنك الهند، وإن.بي.سي، وبنك الراجحي. العديد من الأسماء التي لم تكن معروفة منذ عشر سنوات خلت شقت طريقها باتجاه العالمية، ومنذ سنتين غدت هاير الصينية أكبر شركة متخصصة في إنتاج الأجهزة المنزلية في العالم، وذلك بعد أن تفوقت على نظيراتها من الشركات الأمريكية. تتمثل التقنية المتقدمة الصينية أيضًا في شركات مثل (صن تيتش) التي أصبحت إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال الطاقة الشمسية. حدثت هذه التطورات كلها بسرعة هائلة، ونحو (55%) من حجم التبادلات التجارية الصينية الخارجية تتم اليوم خارج الولايات المتحدة وأوروبا واليابان. بحسب مجلة فايننشال تايمز، دخلت اثنتان وعشرون شركة صينية وثمانية شركات روسية، خلال السنوات العشر الأخيرة، قائمة الشركات الخمس مئة الأكبر في العالم، وتعد الشركات الصينية اليوم - حسب تصنيف صحيفة فورتن للعام (2015) - من بين أضخم الشركات العالمية، وتشكل شركات دول الاقتصادات الناشئة (26%) من الشركات الكبرى بحسب التصنيف نفسه مقارنة بـ (5%) عام (2000م).

اليوم، هناك ما يقارب الألف شركة في البلدان الناشئة يتجاوز دخلها السنوي مليار دولار أمريكي، ما يعني أنه يجب حسابها شركات عالمية بامتياز، معظم هذه الشركات من الشركات العائلية التي تشكل نسبة (85%) من مجموع الشركات في جنوب آسيا، و(65%) في دول الخليج. هل لدينا أي فكرة عن هذه الشركات؟ ربما لا، لكننا نحتاج - بشكل عاجل - إلى اكتشاف قدراتها؛ لأنها ستؤدي قريباً أدواراً قيادية في النمو الاقتصادي العالمي.



## 23

### ما المنتجات المطلوبة في البلدان الفقيرة؟

سجل الفقر تراجعاً ملحوظاً على المستوى العالمي (انظر السؤال (17): هل أصبح العالم أقل فقراً؟)، لكن ذلك لا يعني أن الجميع أصبحوا بين ليلة وضحاها من الطبقة الوسطى التي لا يقل فيها متوسط دخل الفرد اليومي بحسب معايير البنك الدولي عن عشرة دولارات. بالنسبة إلى الشركات فتحة سؤال مهم يطرح نفسه باستمرار: كيف لمنتجاتها التكيف مع واقع هذه الشريحة المجتمعية التي لا يسمح دخلها باقتناء البضائع ذاتها التي تجذب المستهلك الأوروبي والأمريكي؟

شرعت العديد من الشركات بتطوير منتجات مخفضة السعر وموجهة بالتحديد إلى هذه الفئات من المستهلكين. انطلاقاً من الإحصاءات التي تقول إن (1.2) مليار شخص في العالم يفتقرون إلى المياه العذبة الصالحة للشرب، وأن (80%) من الأمراض منشؤها مياه الشرب الملوثة؛ ابتكرت شركة تاتا الهندية جهاز تنقية المياه وتعقيمها (Swach)، وطرحته سريعاً في الأسواق متوقعة أنه سيحقق مبيعات هائلة ومستدامة. يعمل هذا الجهاز البسيط من دون بطارية أو أي مصدر آخر للطاقة الكهربائية مدة ستة أشهر كاملة، في حين أن سعره لا يتعدى (16)

دولارًا أمريكيًا. ابتكرت الشركة نفسها منتجًا آخر وهو سيارة (تاتا نانو) التي يمكن شراؤها من الوكالة بسعر (2500) دولار. وفي أماكن أخرى من العالم ظهرت بشكل متسارع منتجات جديدة وفق الرؤية نفسها؛ فقد استطاعت شركة آيديابيل (مقرها في باسادينا، كاليفورنيا) بناء منازل بسعر (1500) دولار، وطورت هواوي هواتف نقالة بسعر (80) دولارًا، وتقدمت نوكيا بالمنتج نفسه بسعر (60) دولارًا، أما موزيلا فقد طرحت هواتفها النقالة للبيع بـ (25) دولارًا.

تعد الهواتف النقالة عنصرًا مهمًا في البلدان الفقيرة، ففي معظم الدول الأفريقية أقل من (50%) من السكان لديهم حسابات بنكية، وأكثر من (50%) منهم يملكون هواتف نقالة، في كل من كينيا وتنزانيا، ابتكرت شركتا سفاري كوم وفوداكوم نظام (M-Pesa)، ويعد الأول من نوعه في إنجاز التحويلات النقدية التي تعادل (51%) من الناتج المحلي الإجمالي، لقد شكلت هذه السوق حافزًا لابتكارات العديد من رجال الأعمال الجدد.

ميلان كاركي شاب نيبالي اجتهد مع زملائه في المدرسة في البحث عن طريقة جديدة لتوليد الكهرباء في قريتهم الصغيرة قرب كاتاماندو، وبعد أن اختبر تقنيات التوليد المائية وجدها مرتفعة الكلفة ومعقدة، في أحد الأيام استلهم من كتاب كان يقرؤه من تأليف الفيزيائي البريطاني ستيفن هاوكينز فكرة توليد الكهرباء من الشعر البشري، فشرع فورًا في العمل

لتحويل تلك الفكرة إلى واقع، وصنع لوحة طاقة شمسية ذات أسلاك مصنوعة من الشعر البشري. يولد هذا الجهاز البسيط والرخيص طاقة كهربائية تكفي لإنارة مصباح كهربائي ليلة كاملة، أو لشحن الهاتف النقال. باختصار، لا تزيد كلفة هذا اللوح الشمسي عن (60) دولارًا، وهو مصنوع من مصادر متجددة، إضافة إلى أن سعر نصف كيلوجرام من الشعر البشري في نيبال لا يتجاوز الـ (40) سنتًا، وهذا أقل بثلاث مرات من سعر البطاريات.

بالنسبة إلى الشركات، يكمن التهديد الرئيس في هذه المنتجات رخيصة الثمن بما يسمى (ظاهرة التفكيك) (\*) (Cannibalization) التي تعانيتها الدول المتقدمة نتيجة سياسات الاستثمار الموجهة إلى دول الاقتصادات الناشئة، وما يعقد الأمر أكثر ظهور السوق الرمادية، التي تحوّل عن طريقها المنتجات الموجهة أساسًا إلى أسواق الدول الفقيرة إلى أسواق أخرى في دول متقدمة لتباع هناك بأسعار أعلى.

في الإدارة كما في الحياة، من الصعب أحيانًا عمل شيئين في آن واحد.



(\*) التأثير السلبي للمنتج الجديد الناجح على مبيعات منتجات الشركة الأقدم. في هذه الحالة (يفترس) المنتج الجديد المبيعات ومعظم الطلب على المنتجات الأخرى، مما يقلل من المبيعات الإجمالية، حتى لو كانت مبيعات المنتج الجديد آخذة في الازدياد. (المترجم).

## 24

### هل ستغدو إفريقيا (إلدورادو) (\*) أحرى؟

حققت القارة الآسيوية تقدماً اقتصادياً مؤثراً خلال السنوات الثلاثين الأخيرة، وهذا بفضل العدد الهائل من المستهلكين الذين ساهموا في تحقيق الرخاء الاقتصادي النسبي. لكن هذا النجاح تسبب في ظهور مشكلة غير متوقعة على مستوى الشركات؛ إذ كيف يمكن ضمان الاستدامة في استثمار قدراتها الصناعية القوية (التي صممت في الأساس لتغطية حاجات الأسواق الضخمة) ومتابعة الإنتاج بوتيرة مرتفعة؟ بالإضافة إلى ذلك، فالشركات في الدول الناشئة غدت اليوم أكثر تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. هل إفريقيا هي الحل؟

لدى إفريقيا -من الناحية النظرية- قدرات كامنة هائلة، فوفق إحصاءات الأمم المتحدة سيتضاعف عدد سكان القارة السمراء بحلول عام (2050م) ليصل إلى (2.2) مليار نسمة، بحلول ذلك الوقت سيكون عدد سكان نيجيريا أكبر منه في

---

(\*) إلدورادو: كلمة إسبانية (El-Dorado)، وتعني المذهب. مصدرها الطقوس الديني القديم الذي كان يقام في أمريكا اللاتينية، ويقضي تغذية الملك الجديد بغير الذهب بشكل كامل قبيل تنويجه. كان هذا الاحتفال يجري قرب ما يعرف حالياً بيوغوتا الكولومبية. في ما بعد صار الاسم يشير إلى مدينة الذهب الأسطورية التي أضحت رمز الثروة التي تفوق الخيال. (المترجم).

الولايات المتحدة، وستغدو بذلك ثالث دولة من ناحية عدد السكان (440 مليون نسمة). في نيجيريا إحدى أعلى معدلات الخصوبة في العالم (أكثر من 6% سنوياً) مقارنة بالصين (1.5%). أما من ناحية الحجم فالقارة كبيرة جداً، تفوق مساحتها مساحة الولايات المتحدة، والصين، والهند، والقارة الأوروبية مجتمعة، وتمتلك إفريقيا ما يلهث وراءه العالم اليوم: مصادر طبيعية ضخمة من المواد الخام والغذاء، ومساحات هائلة من الأرض، وكثافة سكانية مؤثرة في اقتصاد السوق. ينفق الأفارقة اليوم ما يزيد عن سبع مئة مليار دولار في السنة على البضائع الاستهلاكية، وهناك أكثر من مئة شركة أفريقية يزيد دخلها السنوي عن مليار دولار، ولا يزال التطور الاقتصادي في مرحلة مبكرة جداً؛ فقد انخفض مستوى الفقر في إفريقيا من (51%) من السكان إلى (48%) فقط خلال الثلاثين عاماً الأخيرة.

لهذا كله، تتمتع القارة بجاذبية قوية للاستثمارات، ويقدر أن هناك نحو ثمان مئة شركة صينية تعمل في إفريقيا اليوم، وأكثر من مليوني صيني يقيمون على أرضها. اليوم، بالإضافة إلى أعمال التنقيب الضخمة، بدأ الاهتمام بالاستثمار في ميدان الزراعة على نطاق واسع، ولا سيما في دول مثل: زامبيا، وإثيوبيا، والسودان، وموزامبيق. تدير هذه الاستثمارات بشكل رئيس شركات آسيوية وخليجية، وخلال الأعوام الخمسة عشر الأخيرة أبرمت (53%) من عقود بيع الأراضي في العالم

في إفريقيا؛ وكانت للصين ودول الخليج العربي منها حصة الأسد. يظن الخبراء أن القارة ستتحول في المستقبل إلى خزان الحبوب الرئيس، لا لإفريقيا وحدها، بل للعالم بأسره.

التحدي الأول بالنسبة إلى الشركات هو التوصل إلى نماذج عمل استثمار ناجحة تتوافق مع الخصوصية والعقلية الأفريقية. على سبيل المثال؛ هناك سوق ضخمة للهواتف النقالة في معظم الدول الأفريقية، ومع ذلك لا يزال القطاع المصرفي ضعيفاً، فأقل من نصف السكان لديهم حسابات بنكية في معظم دول إفريقيا. هذه الحالة حفزت بشكل كبير عمل التحويلات النقدية باستخدام الهواتف النقالة. ومثلما ذكرنا سابقاً، ثمة مثال ساطع على النجاح في هذا المجال، وهو نظام (M-Pesa) الذي أطلقته شركة سفاري كوم في كينيا (انظر السؤال (23): ما المنتجات المطلوبة في البلدان الفقيرة؟).

لعل التحدي الأكبر الذي تواجهه القارة الأفريقية هو افتقار بلدانها إلى (التماسك المجتمعي)، فلا وجود للتنافسية في غياب الحد الأدنى من الإجماع الوطني والأهداف المشتركة. من هنا يجب على الأفارقة البدء في بناء نموذجهم الاقتصادي الخاص الذي يقتضي تجاوز الآثار السلبية للحدود التعسفية التي رسمت بين الدول في الحقبة الاستعمارية؛ وإلا سوف تبقى هذه القارة الغنية بالفرص، ولمدة طويلة، أرض التراجيديا الكبرى.



## 25

### هل تنتمي حقاً إلى الطبقة الوسطى؟

كان مطلب أكثر من (80%) من الناس الذين أُجريت مقابلات معهم في البلدان الصناعية أن يكونوا جزءاً من الطبقة الوسطى، وقد بدأ معظم السياسيين بالاهتمام جدياً في استقطاب أبناء هذه الطبقة. يشعر الغالبية العظمى من الناس بأنهم ينتمون إلى هذه الطبقة المجتمعية، مع أن رسم حدودها ليس سهلاً. من ينتمي إلى هذه الطبقة؟ ومن لا ينتمي إليها؟ تكمن صعوبة الإجابة عن هذا السؤال في الطريقة التي ننظر فيها إلى الطبقة الوسطى؛ هل نعمل ذلك من وجهة نظر اقتصادية أم نفسية؟

إذا نظرنا إلى سويسرا على سبيل المثال، سنجد أن الراتب المتوسط يعادل (6500) دولار في الشهر، وأكثر من (75%) من الرواتب يتراوح بين (3250 و8650) دولار.

نظرياً، يجب أن تتكون الطبقة الوسطى من أصحاب هذه الأجور، وفي الواقع أصحاب الأجور الدنيا أو الـ (13%) الذين يتراوح دخلهم بين (3250 و4340) شهرياً يحسون -

ربما - بأنهم أدنى بقليل من مستوى الطبقة الوسطى، في حين أن الموظف الذي راتبه أكثر من (8650) شهرياً (يشكلون 18% من السكان) أو حتى (10000) يحس بأنه لا يزال ينتمي إلى هذه الطبقة.

وفق البنك الدولي فإن الطبقة الوسطى تتكون من الذين يتراوح دخلهم اليومي بين (10 و100) دولار، ويرتبط ذلك بمستوى التطور في البلد، ووفق هذا المعيار يوجد في العالم (1.8) مليار شخص ينطبق عليهم هذا المعيار، منهم (60%) يعيشون في الدول المتقدمة. يحدث النمو الرئيس في حجم الطبقة الوسطى في البلدان الناشئة، فهناك اليوم (525) مليون شخص ينتمون إلى هذه الطبقة في آسيا، ويتوقع أن يتجاوز هذا الرقم ثلاثة مليارات في عام (2030م)، وبحلول ذلك العام ستخفض نسبة الأوروبيين في الطبقة المتوسطة العالمية إلى (14%).

ستغدو مناقشة هذه القضية أكثر إرباكاً عند النظر إليها من الزاوية النفسية، متى يمكن أن نُعد من الطبقة الوسطى؟ للإجابة عن هذا السؤال نحتاج إلى اعتماد مفهوم آخر هو (الدخل المتاح)، وقد حدد علماء الاقتصاد هذا المفهوم بأنه الدخل الإجمالي بعد طرح الحد الأدنى من المصاريف الإلزامية مثل نفقات التأمين الاجتماعي، والضرائب، والنفقة، ولوازم العيش التي لا غنى عنها. باختصار، هو المال المتبقي الذي ينفقه

الإنسان مثلما يشاء لتحقيق سعادته ورفاهيته، كتناول الطعام خارج المنزل، وشراء الملابس الجديدة، وقضاء إجازات رائعة، وما إلى ذلك. يقدر متوسط الدخل المتاح في سويسرا بـ (27) ألف دولار في السنة (أكثر قليلاً من 2480 دولاراً في الشهر)، وهي تحتل المرتبة الثالثة في أوروبا وفق هذا التعريف. هذا الرقم أكثر من ضعف نظيره في البرتغال، وأكثر بـ (60%) منه في إيطاليا، وبـ (30%) منه في كل من فرنسا وألمانيا. ما يجعل (الدخل المتاح) في سويسرا جديراً بالاهتمام هو أنه أكثر بقليل من ثلث الدخل الإجمالي. ويمكن حساب ذلك معياراً يؤخذ به؛ فعندما يتجاوز (الدخل المتاح) للفرد ثلث دخله الكلي فهو عضو في نادي الطبقة الوسطى. يصلح هذا المعيار أيضاً للتطبيق على السياسات الاقتصادية للأمم، والتحقق من أن معظم الناس ينفقون - بحرية - ثلث دخلهم على الأقل بالطريقة التي يرونها مناسبة. مع ازدياد مستوى الرخاء ستزداد تطلعات الناس لتحقيق رغبات جديدة، فبالنسبة إليهم، يعني انتماؤهم إلى الطبقة الوسطى الرغبة في المزيد من الحرية الاقتصادية، وهذا عنصر أساس في استدامة المجتمع المدني المسالم.



## 26

### من أين جاءت الطبقة الوسطى الجديدة؟

نيودلهي: قليلة هي الأشياء التي تغيرت منذ زيارتي الأخيرة للهند، حيث التقيت أنديرا غاندي في حفل الاستقبال الشعبي الذي أقيم آنذاك في حديقة قصر رئيسة الوزراء، الانطباع الذي تركه الجمهور في نفسي يومها لا يختلف كثيراً عما يمكن أن تصادفه في هذه الأيام؛ جمع كبير من الفقراء الذين يصعب تمييز ملامحهم بملابسهم الفاقعة الألوان. لكنّ هناك شيئاً مختلفاً اليوم؛ الحضور القوي للدراجات النارية الصغيرة، وسيلة التنقل البسيطة هذه أصبحت علامة فارقة تميز أبناء الطبقة الوسطى في الهند، يجلس الطفل الصغير في المقدمة، ثم الأب، يليه الولد الأكبر، وأخيراً الأم مرتدية الساري التقليدي، أربعة أشخاص يركبون دراجة نارية صغيرة، وبالطبع، الوحيد الذي يضع خوذة بينهم هو الأب. بحلول عام (2030م) سينضم إلى هذه الطبقة الوسطى (580) مليون هندي.

الطريق بين شانغهاي ونانجينغ: الشارع المؤدي إلى الكورنيش يغص بالملصقات التجارية التي تروج لمنتجات الرفاهية، هنا ستجد العلامات التجارية العالمية جميعها،

والمتاجر الفاخرة، والمصممين. ذلك كله أصبح حاضراً بقوة في مشهد كان في السابق حكراً على مدن مثل باريس، أو لندن، أو نيويورك، أو طوكيو. أصبحت شانغهاي اليوم مركزاً للطبقة الوسطى الجديدة في الصين، طبقة تعي مكانتها المجتمعية، وتمتاز بتمدنها، وقدرتها على العمل الدؤوب. هذه الطبقة الفائقة الحركية التي تضم أربع مئة مليون شخص تغذي قطاعاً واسعاً من الاقتصاد الصيني، مثلما تشتري منتجاتنا. بشكل عام، هناك أكثر من سبع مئة مليون شخص انضموا إلى الطبقة الوسطى في قارة آسيا، وأوروبا الوسطى، وأمريكا اللاتينية، وهم ينفقون ما مجموعه أربعة تريليونات دولار كل عام، ويشترون الأسهم بشكل متزايد في سياق سعيهم للارتقاء بأوضاعهم المالية، أما النكسات المالية التي تحدث في العالم الغربي فليس لها تأثير يذكر في قراراتهم الاقتصادية.

ما يهم هذه الطبقة بصورة أساسية هو المزيد من النجاح، والمزيد من الاستهلاك؛ لعلها تعوض ما فاتها سابقاً خلال عقود الاقتصاد المركزي الطويلة، ويسعى أبناؤها إلى تحقيق الثراء من أجل صالح أولادهم كما كان آباؤنا يفعلون من أجلنا. بكلمة أخرى، تسعى الطبقة الوسطى لشراء السعادة.

تساهم هذه الطبقة بحكم تركيبها وطموحاتها في دعم اقتصادات الدول المتقدمة، فاهتمامها بشراء المنتجات الغربية

لا يقل عن اهتمام الطبقة الوسطى في الغرب، وبهذا فإن الشركات يمكنها تبني نموذج الاستثمار ذاته المعتمد من أجل أوروبا والولايات المتحدة. هناك اليوم أكثر من مئة وخمسين مليون سائح صيني يتنقلون عبر العالم متلهفين إلى شراء أنواع المنتجات جميعها المعروضة في واجهات الأسواق الحرة وغيرها من متاجر وسائل الترفيه، وقد أدى نشوء هذه الطبقة إلى تأسيس شركاتها وعلاماتها التجارية الخاصة مثل: متاجر علي بابا، وهواوي، وكسياومي وغيرها.

بلا شك، سيكون للطبقات الوسطى في الدول الناشئة دور كبير في تغيير بنية المجتمع وآليات تفكيره على المستويات الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما حدث فعلاً في بعض الدول، فقد عمدت بعض الحكومات إلى وضع المزيد من القيود وتشديد رقابتها على الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي؛ بهدف قمع طموحات الأجيال الشابة التي سيؤدي حصولها على الحرية الاقتصادية إلى المطالبة بمزيد من الحقوق المدنية. هذه السياسة لن يكتب لها النجاح على الأغلب، وهذا على الأقل ما استشعره الكاتب الأمريكي مؤلف أطلس الاستهجان آين راند حين قال: «إن الطبقات العليا تمثل ماضي الأمة، أما الطبقة الوسطى فتمثل مستقبلها».



# 27

## هل اقتصاد الظل مفيد بالفعل؟

يُستخدم مصطلح (اقتصاد الظل) تليطاً عند الحديث عن الأنشطة الاقتصادية غير الشرعية، ويدعى أحياناً (اقتصاد ما تحت الأرض)، وأحياناً أخرى (السوق السوداء).

وبغض النظر عن تسميته، يشكل هذا النوع من الاقتصاد صداً مزماً للحكومات، إذ إنه لا يساهم في دعم الموارد المالية الحكومية؛ لكنه من جهة أخرى يمثل مصدراً جوهرياً للنمو الاقتصادي في العديد من البلدان. وبحسب تقدير البروفيسور فريدريك شنايدر (من جامعة لينز) فإن حجم اقتصاد الظل على المستوى العالمي يعادل أكثر من ثلث الناتج المحلي الإجمالي العالمي. طبعاً، لا تتأثر الدول جميعها بهذا النوع من الاقتصاد بدرجات متساوية، ففي كل من بوليفيا وجيورجيا قد يصل حجم اقتصاد الظل إلى (70%) من الناتج المحلي الإجمالي، أما في أوروبا فتتخفف هذه النسبة إلى (8.5%). ومن المؤكد أن الأرقام تتباين بين دولة أوروبية وأخرى؛ ففي كل من سويسرا والنمسا، لا تتعدى نسبة اقتصاد الظل (7% إلى 8%) من الناتج المحلي الإجمالي، في حين أنها قد تصل في بلغاريا

مثلاً إلى (31%)، وفي ألمانيا (13%)، وفي فرنسا وبريطانيا العظمى (10%)، أما في إيطاليا فيقفز إلى (21%)، وهذا ليس مستغرباً إذا تذكرنا التاريخ العريق للمافيات الإيطالية. تبقى هذه الأرقام تقريبية إلى درجة ما، فمن الصعب قياس الحجم الواقعي للأنشطة الاقتصادية إذا لم تكن موثقة رسمياً. تعد مراقبة المبالغ المتداولة على صورة عملة نقدية إحدى وسائل قياس حجم اقتصاد الظل، ومن حيث المبدأ، تتم معظم التحويلات المالية للأنشطة غير المصرح بها على صورة عملة نقدية. دفع ذلك بعض الحكومات مثل إيطاليا إلى تحديد سقف للدفع بطريقة الـ (كاش) لا يسمح بتجاوزه، وبالتأكيد فقد أيدت الحكومة في ذلك بمنتهى الحماس شركات البطاقات الائتمانية جميعها.

لم يلجأ الناس إذاً إلى الاستثمار في عالم اقتصاد الظل بالرغم من المخاطر المحتملة كلها؟ يقول البعض إن السبب حس المغامرة، فيما يقول آخرون إنهم لا يثقون بالطريقة التي تنفق بها الحكومات دخلها من الضرائب. وقد تكون أكثر النظريات إقناعاً تلك التي تعود إلى عالم الاقتصاد الأمريكي آرثر لاف الذي بين أنه كلما ارتفعت قيمة الضرائب فوق مستوى محدد (أكثر من 40%) حصلت الحكومات ضرائب أقل، فعند بلوغ مثل هذا الحد الضريبي يلجأ الناس عادة إلى عدم التصريح عن دخلهم الحقيقي أو نفقاتهم (في حالة أنشطة اقتصاد

الظل)، وبتعمدون العمل بوتيرة أقل، أو يغادرون بلدهم إلى دولة أخرى بشكل نهائي.

يسمح الإصلاح الضريبي للشركات متعددة الجنسيات، ولا سيما الأمريكية منها، من الناحية القانونية، أن تدفع ضرائب تتراوح من (5% إلى 8%) على دخلها من الاستثمارات العالمية (خارج حدود الأمة) بفضل الأحكام الضريبية في الأقاليم التي تمارس فيها نشاطها الاقتصادي، وقد تبنت بعض الشركات سياسة مختلفة، فهي ترى أن دفع الضرائب مثلما تحددها الحكومات داخل حدود الأمة يشكل جانباً من (قواعد اللعبة) لا يمكن تجاهله، وقد يساهم ضغط الرأي العام المناهض للعولمة في تبني مثل هذه المواقف؛ لذلك تبنت بعض الشركات متعددة الجنسيات مبدأ التسديد (العادل) داخل الدولة المضيفة، الذي يعني دفع نفس الضرائب التي تؤديها الشركات المحلية لحكومتها. الإصلاحات المستقبلية للنظام الضريبي العالمي ستدفعه للعمل وفق هذا المبدأ، يجب دفع الضرائب لحكومة البلد التي تُجنى الأرباح على أرضها، وليس في الدولة التي جرى تأسيس الشركة فيها.

على أي حال، لا يمكن إنكار الجوانب المفيدة في اقتصاد الظل، فعندما لا يكون هناك ضرائب يتعين دفعها يميل الناس إلى العمل الدؤوب بوتائر متسارعة، ويتحملون مخاطر الاستثمار

عن طيب خاطر، وهذا ينبه الحكومات إلى أن الضرائب حين تتجاوز حدودها المنطقية ستؤثر سلباً في الدخل الحكومي، فينفر المواطنون من العمل لصالح حكومة طماعة، ويبحثون عن أساليب تمكنهم من الالتفاف على القوانين وتجاوزها. ومثلما قال الرئيس توماس جيفرسون مرة: «إن حكومة قوية بالمقدار الكافي لإعطائكم كل ما تحتاجون إليه هي من جهة أخرى حكومة قوية بما يكفي لتأخذ منكم كل شيء تملكونه».



## 28

### هل السياحة صديق غير مخلص؟

في كل موسم عطلة يعود الجدل من جديد عن مدى تأثير السياحة في ازدهار الأمم. تقدر مساهمة السياحة والسفر في الناتج المحلي الإجمالي العالمي، بحسب مجلس السياحة والسفر العالمي (Wttc) بـ (2%)، أو ما يعادل تريليوني دولار، وهذا يساوي ضعف مردود صناعة السيارات في العالم، وأكثر من مجموع دخل الصناعات الكيماوية بمقدار الثلث، وإذا أضفنا مردود الأنشطة الفرعية الأخرى المرتبطة بالسياحة، تصبح نسبة مشاركتها في الناتج الإجمالي العالمي (9.3%) أو أكثر بقليل من (6.3) تريليون دولار. لكن هل هذا أمر إيجابي دومًا؟ أليست السياحة في الدول النامية سلاحًا ذا حدين؟

في عام (2013م) شكلت السياحة (16.5%) من الناتج المحلي الإجمالي في كرواتيا، وتتجاوز هذه النسبة في شمال إفريقيا (10%)، وفي كل من اليونان والبرتغال تعادل (6.5%) و (5.4%) على التوالي. إسبانيا تستقبل سنويًا نحو (52) مليون سائح، ينفقون على أرضها ما يعادل (4.3%) من ناتجها المحلي الإجمالي، ويمكن حسبها ملكة دول البحر الأبيض

المتوسط في المجال السياحي، والثالثة على المستوى العالمي بعد كل من فرنسا والولايات المتحدة. لكن السياحة في فرنسا لا تشكل سوى (1.9%) من الناتج المحلي الإجمالي، أما في الولايات المتحدة فلا تتعدى (0.8%).

في البلدان المتقدمة لا تعدو السياحة كونها جزءاً بسيطاً من الدخل العام للدولة، أما في الدول النامية فيمكن للسياحة أن تعيق نمو الاقتصاد الصناعي وتلحق الضرر بتنوع الاقتصاد. يمكن للسياحة أن تقود اقتصاد البلد إلى دورة مميّنة، بدءاً من فقاعات النمو في القطاع المالي وقطاع العقارات، وحتى تدمير البيئة، ويمكنها أيضاً إلحاق الضرر بالثقافة المحلية. لسوء الحظ، في العديد من الحالات، تُحسب السياحة الضخمة طريقة سريعة للحصول على المردود المالي. وبالنسبة إلى بعض الدول، تعد السياحة بمثل أهمية الصادرات نظراً لقدرتها على تأمين السيولة النقدية بالعملات الأجنبية.

بدأت بعض الدول النامية تهمل صادراتها وصناعاتها المحلية؛ بسبب تركيز العديد من الدول على المردود المالي السريع الذي تولده السياحة، وأخذ تطور الصناعات الوطنية في العديد من الدول الأكثر تطوراً بالتراجع حين أصبحت مقصداً رئيساً للسائحين. تشبه السياحة إلى حد كبير قاعة من المرايا،

فهي تشوش مسار الاستثمارات وتحرفها بعيداً عن طريق التنوع والتطور، ولا ترفع مستوى مهارات عمالتها الوطنية، وتخلق وهم التنمية الاقتصادية باستغلالها غير المدروس للموارد الطبيعية والثقافية للأمة، وفي الوقت نفسه، تؤخر تحول الشركات الوطنية إلى مؤسسات قادرة على إنتاج قيمة مضافة كبيرة.

تنبهت بعض الدول إلى هذه المخاطر، وشرعت في تقييد الأنشطة السياحية وحصرها في إطار محدد بعناية؛ بهدف الحد من تأثيرها السلبي في ثقافتها المحلية.

في البلدان المتقدمة ثمة مقدار كبير من عدم الثقة في السياحة الضخمة وعواقبها، لكن من جهة أخرى لا ينبغي لنا أن نتطرف في موقفنا من السياحة، فالسياحة يمكن أن تكون صناعة منطقية بامتياز، شرط أن تشكل جزءاً من إستراتيجية التنمية الاقتصادية المتنوعة، لكنها تصبح صديقاً غير جدير بالثقة إذا غدت قطاعاً اقتصادياً مهيمناً، أو إذا لم تحقق التكامل مع خطة التنمية المتنوعة.



## 29

### هل نخشء الاستثمارات العالمية؟

تشكل الصادرات أحد المصادر المهمة لتحقيق الازدهار، لكنها ليست المصدر الوحيد، ولها منافع عديدة، منها: الحصول على العملات الأجنبية، والحفاظ على فرص العمل في بلد المصدر، وتساهم الصادرات أيضاً في تنويع الاقتصاد. تثبت نظرية ديفيد ريكاردوس حول المزايا النسبية (وُضعت عام 1817) أن التجارة تتيح لكل أمة التطور وفق تخصصها في بيئة منافستها، وفي عالم كهذا ما من طرف خاسر.

غير أن للصادرات نقاط ضعفها كذلك، فبالرغم من سهولة تصدير البضائع الصغيرة مثل الساعات (حاول أن تحصي عدد الساعات التي يمكن أن تتسع لها طائرة بوينغ 747) يغدو الأمر مختلفاً عند تصدير منتجات كالقاطرات والمحركات التوربينية، بالإضافة إلى أن الشركات المعتمدة على الصادرات تكون عادة عرضة للمنافسة المتزايدة في الأسواق المستوردة، فغالباً ما تسعى الشركات المحلية في هذه البلدان إلى صناعة منتجاتها البديلة بنفسها.

في بداية الثمانينيات، ترأستُ عدة وفود من المديرين التنفيذيين إلى الصين، أخبرني العديد من المديرين الأوروبيين والأمريكيين وقتها أنهم قد باعوا آلات للصين، لكن التواصل مع الجهة الشارية انقطع تماماً بعد ذلك، وعندما طلبوا زيارة المصانع التي اشترت الآلات للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام جاء الرد أن هذا غير ممكن، وعندما عرضوا على المشتري خدمات ما بعد البيع، قيل لهم: «لا، لا، كل شيء يسير على أفضل حال، لا تقلقوا بخصوصنا أبداً». في الحقيقة، لم يكن المديرين يببالغون حين صرحوا بمخاوفهم حول الهدف الحقيقي من شراء الآلات، وهو تفكيكها تمهيداً لصناعة نسخ بديلة عنها.

في بعض الأحيان لا تستطيع الشركات الاختيار بين الصادرات والاستثمار، فالمناجم والأراضي الزراعية لا يمكن نقلها؛ عليك أنت أن تذهب إليها. حديثاً، ظهر في عالم الأعمال مفهوم جديد (الاستثمارات الدفاعية)، وكما هي الحال في الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، تستثمر الشركات الغربية وفق هذا المفهوم في آسيا، لا بهدف غزو أسواقها المحلية، بل من أجل حماية الأسواق الغربية؛ وذلك بإنتاج بضائع رخيصة الثمن كأجهزة التلفاز والأجهزة اللوحية عن طريق الشركة المصنعة الأصلية، وإعادة تصديرها إلى الوطن الأم بدلاً من السماح باستنساخها والمغامرة بخسارة جزء مهم من السوق.

لمَ إذاً التصقت هذه السمعة غير الجيدة بالاستثمارات الدولية؟ حدث ذلك نتيجة أسباب اقتصادية، فاختيار الشركة الاستثمارية في بلد آخر غير بلدها بدل الاستمرار في التصدير يعني - غالباً - أن فرص العمل قد انتقلت إلى مكان آخر. وهذا سيؤدي إلى هبوط إيرادات البلد الأم وإضعاف صناعاتها. بالطبع، فإن مالكي الأسهم في البلد الأم سيحصلون على مزيد من الأرباح، وستغدو القدرة التنافسية للشركة أكثر قوة، وقد يكون في هذا بعض العزاء.

ما يجعل الأمور أسوأ هو أن الاستثمارات الدولية لا تزال غير قابلة للضبط منذ عقود، ولا يزال قانون الغاب سائداً على نطاق واسع. أوصلت اتفاقية بريتون وود عام (1944م) بتأسيس منظمة التجارة العالمية، وصندوق النقد الدولي، (Imf) والبنك الدولي، مع ذلك لم يقرها مجلس الشيوخ الأمريكي حتى الآن. بدلاً من ذلك، أسس ميثاق هافانا عام (1948م) اتفاقية الغات (Gat) (الاتفاقية الشاملة للتجارة والتعرفة الجمركية) التي لا تغطي بنودها الاستثمارات العالمية، وكان ينبغي انتظار ولادة منظمة التجارة العالمية (Wto) التي تمت أخيراً عام (1995م)، حتى تنظم أنظمة قانونية متعددة الجوانب الاستثمارات الدولية. (أن تصل متأخراً خير من ألا تصل أبداً).

تخضع الاستثمارات الدولية اليوم لإشراف أفضل،  
وتؤدي دوراً مفتاحياً، جنباً إلى جنب، مع التجارة في ضمان  
انفتاح الأسواق، وبحسب كلمات فكتور هوجو المنقوشة على  
النصب التذكاري لمعركة ووترلو: «سيأتي يوم لن تكون هناك  
ساحات قتال سوى الأسواق المفتوحة للتجارة، والعقول المنفتحة  
على الأفكار».



## 30

### هل يجب أن تكون الإستراتيجية الاقتصادية هجومية أم جذابة؟

ثمة طريقتان لإدارة التنافسية في الاقتصاد، الأولى:  
اتباع سياسة اقتصادية هجومية تجاه الأسواق العالمية، ما يعني  
الاعتماد على التصدير، أو الاستثمار في الخارج. أما الثانية  
فتعتمد جذب الاستثمارات ولا سيما الأجنبية منها إلى الداخل.  
السؤال الذي يطرح نفسه هنا: أي السياستين أفضل؟

من الناحية التاريخية، كانت التنافسية الوطنية جزءاً  
من الإستراتيجية الاقتصادية الهجومية. نصحني الخبراء، في  
بداية بحثي في الثمانينيات من القرن الماضي، ألا أعقد المسألة  
أكثر من اللزوم؛ لأن الأمم التنافسية في النهاية تعتمد على  
التصدير بصورة رئيسة، وهذا صحيح نسبياً، ففي حقبة ما بعد  
الحرب العالمية الثانية ارتكزت النجاحات الاقتصادية في كل  
من ألمانيا، واليابان، وكوريا الجنوبية، بشكل أساسي على قوة  
الصادرات، ولا تزال هذه الدول من أكبر المصدرين في العالم  
حتى يومنا هذا.

يمكن قول الأمر نفسه عن الدول الصغيرة التي تسعى إلى تحقيق فائض في ميزان الحساب الجاري، عن طريق المساهمة القوية للإيرادات الأجنبية في الثروة الوطنية، وهو حل يعوض صغر حجم السوق المحلية. على سبيل المثال، تصل مساهمة ميزان الحساب الجاري إلى (12%) من الناتج المحلي الإجمالي في كل من سويسرا والنرويج وسنغافورة، ويرتكز الازدهار فيها على التحويلات المالية الدولية.

مع ذلك، ظهر نهج جديد من اجتذاب الاستثمارات منذ حقبة السبعينيات، فعلى سبيل المثال، أسست إيرلندا اقتصادها على قدرته على اجتذاب الشركات الأجنبية مثل إنتل، وأبل، وهولت - باكارد. تجمع السياسة التي طبقت بين الحوافز المالية والحوافز الضريبية (معدل الضريبة على الشركات 12.5%) وإتاحة الفرصة للقوى العاملة الماهرة الشابة. وتبنت الصين نهجاً مشابهاً حين أنشأت (المنطقة الصناعية الخاصة) المصممة لاجتذاب المستثمرين الأجانب، ويمكن حسابان منطقة شين زن قرب هونج كونج أحد أشهر الأمثلة على ذلك، فقد أصبحت إحدى أهم ورش إنتاج الإلكترونيات في العالم. وتشكل دبي مثلاً معاصراً آخر على الدولة التي تعتمد سياسة الجذب. يعطي هذان النهجان نتائج مختلفة، فالهجومية تخلق فائضاً في الميزان التجاري؛ وبالتالي تؤثر إيجابياً في الإيرادات الوطنية،

وتولد احتياطات العملات الأجنبية. من جهة أخرى فإن سياسة  
الاجتذاب توفر فرص العمل، وتعزز فرص نقل التكنولوجيا  
واكتساب الخبرات. وبهدف الحصول على أقصى فائدة ممكنة  
من اكتساب الخبرات؛ اعتمدت دبي سياسة تشجيع المستثمر  
الأجنبي على إنشاء الكليات التقنية ومعاهد التدريب، من أجل  
موظفيه وكوادره ومورديه المحليين.

من الواضح أن الأفضل هو الجمع بين النهجين كليهما؛  
سياسة الهجومية وسياسة الجذب، وقد نجحت بعض الدول  
في ذلك، ومنها: الولايات المتحدة، وسنغافورة، وبريطانيا  
العظمى، وفرنسا، وحتى سويسرا.

ومع ذلك، تبدي معظم الحكومات اهتماماً متزايداً  
بسياسة الجذب؛ لأنها تقود بشكل ملموس إلى خلق فرص عمل.  
وفي المقابل، فإن تحقيق الفائض في الميزان التجاري يظل مبهماً  
بالنسبة إلى معظم الناس الذين لا يفهمون كيف يمكنهم تحسين  
مستوى حياتهم.

هذا يفسر سبب تدخل الأمم في منافسات شرسة من أجل  
الفوز باجتذاب شركة كانت تنوي أن تستثمر في بلد آخر، ويتمثل  
ذلك في: توفير فرص العمل، وتحقيق الطموحات السياسية.



# 31

## ما الكلمة الأكثر طولاً علم الإطلاق؟

على المستوى الاقتصادي، أظن أن الجواب هو كلمة (Extraterritorialit) التي تعني بالعربية)تجاوز الحدود الإقليمية). (في اللغة الإنجليزية حُددت رسمياً أطول كلمة، وهي Pneumonoultramicroscopicsilicovolcanokoniosis<sup>(\*)</sup>. (بنيومونولتراميكروسكوبيسيلييكوفولكانوكونيوسيس) مع تمنياتي للقارئ العزيز بالتوفيق في قراءتها). أظن أن كلمة بهذا الطول يجب أن تكون من اختراع أحد المحامين.

لتوضيح هذا المصطلح، تحصل الـ (Extraterritoriality) حين تخضع الأمة، سواء برغبتها أو بالإكراه، للسلطة القضائية في أمة أخرى، مثلما هو حال السفارات، أو كما كانت حال امتيازات الأجانب في شنغهاي في القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، وقد غدت هذه المسألة موضع اهتمام متزايد

---

(\*) Pneumonoultramicroscopicsilicovolcanokoniosis: أطول كلمة إنجليزية على الإطلاق. نشرت في قاموس أكسفورد في ثلاثينيات القرن المنصرم، ودخلت موسوعة جينيس. وهي اسم مرض رئوي ناتج عن تنشق غبار السيليكا. الطريف أن هذا المرض معروف أيضاً باسم آخر بسيط النطق وهو «Silicosis» سيليكوس. (الترجم).

على المستوى الاقتصادي. الدول القوية، مثل الولايات المتحدة، تحاول - باستمرار - فرض تشريعاتها الاقتصادية على الأمم الأخرى، فلدى الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى قوانين تحظر العلاقات التجارية مع بعض الدول، وتطالب الدولتان العظميان الشركات الأجنبية بتطبيق هذه القيود، وإلا فإن هذه الشركات ستواجه ردودًا انتقامية.

في الولايات المتحدة استخدم (مرسوم التجارة مع العدو) المعمول به منذ عام (1917م) في مثل هذه الحالات، مع أنه منذ عام (2008م) لم يطبق إلا على كوبا وكوريا الشمالية. يتيح هذا المرسوم أيضًا فرض حظر محدد على المنتجات (لا سيما السلاح) أو على الأشخاص (تأشيرات الدخول، والمعاملات المصرفية، وما إلى ذلك). حتى الآن اتخذت الولايات المتحدة تدابير حظر ضد كل من: بورما، وكوبا، وإيران، وكوريا الشمالية، وسوريا، والسودان، وروسيا.

تستطيع الولايات المتحدة - من وجهة نظر قانونية بحتة - أن تفرض على الشركات الأمريكية فحسب الالتزام بهذه التدابير، ويفغو الأمر معقدًا عندما تكون هذه الشركات ذات صفة دولية ومرتبطة بشركات فرعية لها في الخارج، فبحسب القانون، تحمل الشركات التابعة للشركة الأمريكية الأم جنسية البلد المضيف. بعد الغزو السوفييتي لأفغانستان

عام (1980م) فرضت الولايات المتحدة مجموعة من تدابير الحظر على الروس، أتذكر الآن أن مدير الفرع الفرنسي لشركة أمريكية كبرى مختصة بتوريد مستلزمات خطوط الأنابيب واجه آنذاك معضلة حقيقية، فقد طلبت الشركة الأمريكية الأم إليه الالتزام بالحظر، لكن الحكومة الفرنسية أصرت على أن الشركة الفرعية من الناحية القانونية فرنسية الجنسية، وبأنها ستواصل تعاملها التجاري مع روسيا. على المدير أحياناً أن يكون دبلوماسياً محنكاً.

لدى الولايات المتحدة سلاح قوي من أجل فرض قوانينها، وهو السماح بالنفاز إلى السوق الأمريكية أو حظره. منذ مدة وجيزة فُرضت غراماتٌ على عدد من البنوك الفرنسية في الولايات المتحدة، وذلك لمساعدتها كلاً من كوبا وإيران والسودان على الالتفاف على العقوبات الاقتصادية المفروضة عليها. ينطبق الأمر نفسه - بشكل عام - على الصناعات المصرفية مع بدء تطبيق قانون فاكتا (FACTA)<sup>(\*)</sup>. في النهاية، إذا لم تحترم البنوك الأجنبية القوانين الجديدة فإنها ستخاطر

---

(\*) (FACTA): Foreign Account Tax Compliance Act ، قانون اتحادي صدر في الولايات المتحدة عام (2010م)، يلزم الأمريكيين جميعهم من شركات وأفراد، بما في ذلك الأشخاص الذين يعيشون خارج الولايات المتحدة، بتقديم تقارير سنوية عن حساباتهم المالية غير الأمريكية إلى شبكة إنفاذ الجرائم المالية (FINCEN). (المترجم).

بمواجهة غرامات ثقيلة، أو أسوأ من ذلك؛ ستفقد تراخيص عملها على أرض الولايات المتحدة الأمريكية.

ظهرت مستويات جديدة من التعقيد في هذا الأمر بسبب التقنية. العديد من الشركات الأمريكية تعمل بصفة مورّد للصناعات الأوروبية في قطاعي الطيران والفضاء. مع ذلك، فإن بيع الطائرات الأوروبية إلى بلدان تقع تحت الحظر الأمريكي يمكن أن يتوقف إذا امتنع الموردون الأمريكيون عن تزويد الأوروبيين بلوازم التصنيع. الأمر نفسه ينطبق على ما يدعى (تقنيات الاستخدام المزدوج) التي يمكن توظيفها في الأهداف المدنية أو العسكرية؛ مثل مرافق الطاقة النووية.

في عام (1978م) أطلقت شركة تكساس إنسترومنتس أول جهاز محمول مزود بشاشة، بهدف تعليم الأطفال تهجئة الكلمات ونطقها، كانت الرقاقة الإلكترونية الداخلية عالية الدقة ويمكنها تعرف الأصوات والتمييز بينها، وهذا ما سبب القلق للجيش الأمريكي من أن هذه اللعبة - التي تبدو غير مؤذية - قد تصدر إلى الخارج وتصل إلى الأيدي غير المناسبة؛ فتوظّف في صناعة الأجهزة العسكرية.

لقد سمح تطور الشركات الدولية للعديد من الحكومات أن تفرض (بالوكالة) سلطاتها وتشريعاتها القضائية على دول أخرى. بالرغم من الكلمات الجميلة كلها التي سبق أن قيلت

في هذا المجال، فإن التطبيق المستمر لمبدأ (تجاوز الحدود الإقليمية) تذكير بأن المصلحة الذاتية للأقوى هي القاعدة الأساسية للعبة في ميدان التنافسية الدولية.



## 32

### متى يصبح المنتج أكثر من مجرد بضاعة؟

ماذا تتوقع من منتج ما؟ باختصار، تتوقع منه ما يفترض به عمله، فأنت تتوقع من المكبسة الكهربائية أن تنظف الأرضيات، ومن الغسالة الكهربائية أن تغسل الملابس، ومن الآلة الحاسبة أن تجري العمليات الحسابية.

لكن ماذا عن ساعة اليد؟ من الواضح أنك تتوقع منها أن تخبرك عن الوقت، لكن هل هذا كاف بالفعل؟ الآن نستطيع معرفة الوقت بدقة من الإنترنت أو من شاشة الهاتف المحمول، فلم يتعين علينا إذاً أن ننفق آلاف الدولارات على منتج يقدم خدمات يمكن الحصول عليها بشكل آخر مجاناً؟

يمكن تعريف (الجودة) بعدة طرق، منها قدرة المنتج على تلبية توقعات المستهلك، حتى لو كانت هذه التوقعات غير معلنة. أنت لا تتوقع من السيارة التي اشتريتها للتو أن تتعطل، بالرغم من أن هذه النقطة لم ينص عليها عقد الشراء، وعندما تكون على متن طائرة، تتوقع أن تنتهي رحلتك بأمان وفي وقتها المحدد، حتى لو لم تكن هذه الشروط المذكورة صراحة على التذكرة. إذاً، ما هي التوقعات الحقيقية للشخص الذي

يشترى دراجة بخارية؟ طبعاً نستطيع القول: «عجلتان للتنقل»، لكن هناك أكثر من ذلك بكثير. يوضح أحد المديرين السابقين لشركة هارلي دافيدسون، الحافز العميق لعملاء الشركة كالآتي: «نحن نقدم لمحابسب في الأربعين من عمره فرصة ارتداء بزة من الجلد الأسود، وقيادة الدراجة وسط المدينة بطريقة تثير إعجاب الجميع». عندما تشتري دراجة هارلي البخارية فأنت لم تشتري مجرد منتج، بل أيضاً القدرة على اختبار نمط حياة، فرصة أن تحيا نوعاً خاصاً من الحرية، وأن تتخرط في عضوية جماعة يشاركك أفرادها القيم والاهتمامات نفسها.

ينطبق الأمر نفسه على الساعة التي كانت لزمن طويل إحدى الحلبيّ القليلة التي يسمح للرجل بارتدائها (حتى أصبح الحلق الماسي في الأنف وفي أمكنة أخرى أحد أشكال الموضة الدارجة للرجال). المنتج من الناحية الوظيفية هو (ما يقوم به من أجلك) ملفوفاً بغلاف من الخدمات والمشاعر.

تركز معظم حملات التسويق اليوم على هذا الجانب الأخير. لنأخذ على سبيل المثال كوب القهوة الذي لا تتجاوز تكلفته بضعة سنتات، أما في المقهى الشعبي على الناصية الذي لم يسمع أحد باسمه، فيصل سعره إلى دولارين، وفي مقهى ستاربكس، وسط جو أكثر راحة وجاذبية، مع خدمة (واي فاي)، فسوف تدفع أربعة دولارات ثمناً للكوب نفسه. يرتفع

السعر إلى عشرة دولارات إذا رغبت بالجلوس في أحد مقاهي بيازا سان ماركو بفينيسيا لاحتساء قهوتك؛ فأنت تجلس الآن في أحد أجمل الأماكن في العالم، محاطاً بالسائحين والحمام، وسط ما يشبه النعيم. في الحقيقة، أنت لم تدفع ثمن كوب القهوة بحد ذاته فحسب، بل دفعت مقابل الأحاسيس الجميلة التي اختبرتها.

في عالم تميل فيه المنتجات إلى الإجابة عن السؤال (هل أريد ذلك؟) بدلاً من (هل أحتاج إلى ذلك؟) (انظر السؤال (56): هل ترغب في ذلك أم أنك في حاجة إليه؟) تنعكس صورة المنتج بنسبة كبيرة عن رغبات المشتري، فعلى سبيل المثال، لم تعد وظيفة الهاتف المحمول إجراء مكالمات فحسب؛ فهو يستخدم كذلك لالتقاط الصور (والسيلفي) وإرسال الرسائل وأفلام الفيديو، كذلك تعبر ساعة اليد عن حالة ذهنية وعاطفية، أو رغبة في الظهور بمظهر راق.

كيف يمكننا إيصال ذلك كله إلى المشتري المحتمل؟ في كثير من الحالات يكون من الصعب، وغير المناسب، الاكتفاء بتوجيه خطاب عقلاني - معلوماتي بهذا الشأن؛ لذلك تلجأ الشركات إلى (تشخيص) منتجها عن طريق المشاهير الذين يحظون بالعديد من المعجبين، وربط هؤلاء - بشكل أو بآخر - بالمنتج. مشاهير معاصرون، من الأثرياء طبعاً، مثل نجوم

السينما وأبطال الرياضة، من مثل جورج كلوني وروجر فيديرر،  
فضي أعماق كل منا شيء من جيمس بوند ومارلين مونرو.



# 33

## هل الجودة مكلفة حقاً؟

إدارة الجودة أعظم مفهوم ثوري في عالم الأعمال المعاصرة، فبفضل إدارة الجودة لن تتعطل سيارتك في اليوم التالي لشرائها، ولن ينفجر التلفاز في وجهك. يعد ويليام إدوارد ديمينغ الأب الروحي لإدارة الجودة. انتقل ويليام إدوارد في خمسينيات القرن الماضي للعيش في اليابان بعد أن تم تجاهل آرائه في الولايات المتحدة، وساهمت أفكاره في إحياء الصناعة اليابانية، وبحسب نظريته، ترفع الجودة معدل الإنتاجية من خلال خفض نسبة عيوب التصنيع والإصلاحات وتصحيح نظام ساعات العمل. ترتبط الجودة في الغرب بارتفاع الأسعار، أما في اليابان فينظر إليها بحسبانها طريقة لتخفيض الكلفة.

كان معدل العيب المقبول بالنسبة إلى الشركات اليابانية (6) سيجمما (Six Sigma) أو (3.4) أجزاء من مليون، قبل ذلك كان هذا المعدل في الدول الغربية كثيراً ما يتجاوز (5%) في بعض المنتجات (أو 50 ألف جزء من المليون). قد تكون هذه النسبة كبيرة، لكنها غير كارثية بالنسبة إلى منتجات مثل آلات النسخ، أما في أجهزة الطيران والطب فقد تسبب تهديداً حقيقياً للحياة.

اليوم، اعتمدت إدارة الجودة على المستوى العالمي، وانتشرت شعاراتها في أروقة الشركات والمصانع جميعها. لكن، هل يمكن تطبيق هذا المفهوم الذي غير وجه الاقتصاد المعاصر على الحياة اليومية للناس؟ هناك خمسة مبادئ لإدارة الجودة ذات أهمية خاصة:

**المبدأ الأول:** (اعمل المطلوب بصورة صحيحة منذ البداية)؛ بهدف التقليل من الأخطاء، وعدد المرات التي يتعين فيها إصلاحها. وقد اعتدت توضيح هذه الفكرة لطلبتني على الشكل الآتي: كن حريصاً على النجاح في الامتحان من المرة الأولى، (وفي زواجك أيضاً).

**المبدأ الثاني:** (العميل هو من يضع معايير النجاح). المستهلكون، لا الشركات، من يحدد مواصفات جودة المنتج، والترويج الناجح لمنتج غير جيد لن يغير شيئاً من رضى المستهلك. المشكلة بالنسبة إلى الشركات هي أن المستهلك يميل إلى التعبير عن عدم رضاه عن المنتج، لا عن إعجابه به.

**المبدأ الثالث:** (قياس الرضا)، من أجل المضي قدماً في تحسين المنتج ينبغي أن نكون قادرين على قياس ما أنجز بالفعل. في الحقيقة، قد يكون علينا قياس عوامل أكثر مما نتوقع. تتعلق رحلات الطيران الجيدة بعوامل متنوعة: الالتزام بالمواعيد، وتيسير إجراءات الصعود إلى الطائرة وتسليم

الأمّعة، وغيرها. هناك نموذج آخر مهم لقياس الرضا، وهو تكرار النشاط التجاري، مثلما يحدث عندما يعود العميل للشراء مرة أخرى.

**المبدأ الرابع: (التحسين المستمر) الذي يتيح لنا تحديد مدى التقدم. عمليات الجودة لا تتوقف أبداً، فعندما تنتهي دورة تحسين تبدأ أخرى، والتحسين المستمر ليس برنامجاً ذا إطار زمني محدد. في إحدى المرات أعلنت شركة مصنعة للسيارات في إحدى السنوات (عام الجودة). رائع جداً، لكن ماذا عن العام المقبل؟ أئن يكون هناك جودة أبداً؟**

**المبدأ الخامس: (أشرك الجميع). في الشركات لا يمكن للنجاح أن يكون ظاهرة فردية، إنه مرتبط بقدره المدير على تحفيز العاملين جميعهم، ودفعهم لتحقيق الهدف المشترك.**

**قوانين الجودة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الحياة اليومية، وهي تعلن نهاية الابتزاز: (إذا كنت تريد الجودة عليك أن تدفع أكثر). يمكن أن تكون الجودة في كل مكان من دون أن تُربط بالسعر. هذه القوانين تعلمنا أن عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة منذ البداية، ومن ثم تحويل هذا السلوك إلى عادة، ربما يكون أفضل مبدأ للنجاح في العمل والمنزل؛ فالجودة في جوهرها نوع من الموقف الذهني.**



# 34

## ما القيمة الحقيقية للأشياء؟

بحسب وورن بيفيت: «السعر هو ما تدفعه مقابل المنتج، والقيمة هي ما تحصل عليه بالمقابل»، ومع ذلك، ففي غضون سنوات قليلة، انقلب الاقتصاد الحديث رأساً على عقب؛ فتحطمت العلاقة البديهية المعتادة بين سعر المنتج وقيّمته.

على سبيل المثال، جهاز Ipad-4 (الذي صنّعت أجزاءه في أماكن مختلفة من العالم ثم جُمعت في الصين) يباع مع علبته وملحقاته الإلكترونية بسعر تجزئة أقل من (500) دولار، لكنك ستدفع أكثر من (600) دولار من أجل الحصول على تذاكر الدرجة الأولى لحضور حفل موسيقى الرُّوك. أكثر من ذلك، سيكلفك شراء زوج من أحذية تشيرش بورغلي (900) دولار، وسعر السيارة الذكية يبدأ من (15) ألف دولار، وثمان ساعة اليد (رولكس كوسمو جراف ديتونا) قد يتجاوز الـ (50) ألف دولار. من جهة أخرى، يمكن شراء تلفاز بسعر (120) دولار، وجريدتك المفضلة - أيّاً كانت - تكلف أقل من ثمن فنجان من القهوة في وسط المدينة.

هناك أسباب وجيهة لهذا الغموض في طريقة تسعير المنتجات. بحسب الاقتصاديين نحن ندفع كذلك مقابل نوع من القيمة (غير المموسة)، وهي ما نتصوره نحن عن المنتج: الإيحاء بالهيبه (Prestige)، والأناقة، والانتماء إلى عضوية جماعة وغيرها. تتعلق قيمة المنتج الآن بما يعنيه للمشتري (من الناحية العاطفية) أكثر مما يقدمه هذا المنتج في الواقع، فالساعة ليست أداة لمعرفة الوقت فحسب؛ فهي حلية مرتبطة بالموضة، واقتناؤها طريقة للتعبير عن المشاعر. والسيارة الهجينة (Hybrid Car) ليست على درجة عالية من الكفاءة فحسب؛ بل هي أيضاً وسيلة يعبر السائق من خلالها عن وجهة نظره في الحياة والبيئة. بالنسبة إلى آلة تحضير القهوة Nespresso، فهي تعطي قهوة جيدة بالتأكيد، لكنها أيضاً تتيح لك الانتماء لمجموعة استثنائية من المستهلكين. اقتناء المشاهير للمنتج يساهم في رفع مبيعاته بشكل كبير، وليس فقط الإعلان عن مواصفاته العملية. شكراً لجورج كلوني.

تصبح المسألة أكثر تعقيداً مع ظهور مفهوم سوق (كل شيء بالمجان). تؤمن الأجيال الجديدة أن من حقها الحصول على كل شيء مجاناً ولا سيما من الإنترنت. من جهتها، تعارض الحكومات والشركات هذا الرأي بالطبع، وقد كان إغلاق موقع (ميجا أبلود) ردّاً رسمياً مثالياً في هذه الحرب الأيديولوجية.

بعد ذلك مباشرة، تمكنت مجموعة قرصنة إلكترونية مجهولة (هاكرز) من اختراق كل من: موقع وزارة العدل الأمريكية، وموقع (مجموعة الموسيقى الكونية)، وكان هذان الهجومان إعلان وجه نظر تدافع عن حق الجميع في الوصول إلى (البيانات المجانية)، وحرية النسخ.

من المفارقات أن صفة (مجاني) اكتسبت نوعاً من الاعتراف، فقد أعلن إسحاق جيرسون عن تأسيس ديانة جديدة في السويد: الديانة النسخية (الكوبيمية Kopimism)، ونالت اعتراف الحكومة السويدية، ويصل عدد أفرادها اليوم إلى (3000) عضو تتلخص عقيدتهم في شعار (النسخ فعل مقدس) الذي - برأيهم - قد جعلهم أصحاب دين. وهذا قد (بُرهن) (\*).

ما هو السعر الحقيقي للعمل؟ هل هو الدولارات الثلاث في الساعة التي تُدفع للعامل في الصين؟ أم الـ (45) دولاراً التي تدفع في النرويج مقابل ساعة العمل نفسها؟ لقد فقد الاقتصاد الحديث نقاطه المرجعية التقليدية التي اعتمدت - في السابق - في قياس قيمة الأشياء. (انظر السؤال (21): هل تخفيض الأجور شرط لازم للتنافسية الناجحة؟). حدث ذلك بسبب سلسلة من التغيرات الجذرية (الإنتاجية، والعولة، والاستعانة

(\* QED في النسخة الإنجليزية. وهو اختصار للعبارة اللاتينية (Quod Erat Demonstrandum)، وتعني (بُرهننت صحته). (المترجم).

بمصادر خارجية) التي أثرت بشكل عميق على نماذج الأعمال الخاصة بنا. سبب آخر لعب دوره في هذه التغيرات ألا وهو تغيير طريقة تفكير المستهلك الذي أصبح يميل إلى تقدير القيمة النهائية للمنتجات باستقلال عن مكوناتها الملموسة. إضافة إلى ميزة (توهم) أن المنتج يحمل قيمة رائعة (انظر السؤال (56): هل ترغب في ذلك أم أنك في حاجة إليه؟)، لكن هذه القيم والطريقة في التفكير لن تدوم على الأغلب.



# 35

## هل هناك مستقبل للدول الصغيرة؟

استنادًا إلى تقديرات الأمم المتحدة، فإن ثلاث دول فقط ستضم نصف عدد سكان العالم بحلول العام (2100م)، وهي الهند والصين ونيجيريا. لا زلنا بعيدين قليلًا عن ذلك، لكن في عام (2050م) وحدها الولايات المتحدة الأمريكية من بين دول العالم المتقدمة ستبقى في قائمة الدول العشر الأكثر سكانًا في العالم، وسيلها آنذاك إندونيسيا، ثم البرازيل، ثم بنغلادش، فإثيوبيا، والفلبين، وهذا يعني خروج روسيا واليابان والمكسيك، وكذلك - بالطبع - الدول الأوروبية كلها من هذه القائمة. لطالما كان عدد السكان عبر التاريخ مصدرًا مهمًا للقوة السياسية، وربما كانت هيمنة فرنسا على السياسة الأوروبية مدة طويلة تعود إلى كونها الدولة الأوروبية ذات التعداد السكاني الأكبر حتى القرن التاسع عشر. من وجهة نظر اقتصادية، تعد السوق المحلية الكبيرة مصدرًا للثروة، وتميل الشركات الأجنبية إلى قبول المزيد من التنازلات في مفاوضاتها مع السلطات الصينية، في مقابل الجائزة الكبرى المتمثلة في السماح لها بالانفاذ إلى سوق بهذا الحجم الهائل. لكن هل هذا يعني أن البلدان الصغيرة لا تستحق مثل هذا الجهد؟ الغريب

في الأمر أن البلدان الصغيرة هي الأكبر ثروة والأكثر تنافسية، فبحسب تصنيف مركز التنافسية العالمي (Imd) هناك ثلاث من (الدول الكبرى) فقط بين أقوى عشرين أمة في القدرة التنافسية: الولايات المتحدة، وألمانيا، وبريطانيا. يمكن قول الشيء نفسه عند الحديث عن أعلى ناتج محلي إجمالي للفرد: فرنسا واليابان، إضافة إلى الدول الثلاث التي سبق ذكرها.

يمكن حسبان أوروبا نموذجاً لهذا النوع من التحيز الذي تعانيه البلدان ذات التعداد السكاني الصغير على الساحة الدولية، فهي مكونة بشكل رئيس من الدول الصغيرة التي تربطها قواسم مشتركة عديدة. من بين ثمان وعشرين دولة في الاتحاد الأوروبي هناك فقط خمس دول (ألمانيا، وفرنسا، وبريطانيا، وإيطاليا وإسبانيا) تمتاز بكتلة سكانية مهمة تتجاوز الـ (45) مليون إنسان، تأتي بعدها بولندا (38 مليوناً)، ثم رومانيا (21 مليوناً) وهولندا (17 مليوناً)، أما الدول العشرون المتبقية فلا يتجاوز عدد السكان في كل منها عشرة ملايين. يمكننا إضافة سويسرا إلى القائمة، لكنها من الناحية العملية خارج الاتحاد الأوروبي.

تمتاز أوروبا بأنها تتألف من أمم صغيرة تتمثل أولوياتها في ضمان توسيع فضاء الحرية لمواطنيها، والحفاظ على هويتهم. لكن، من يهيمن على القارة الأوروبية؟ إنها الدول الكبرى (تحوز الفرانكو-جرمانية (50%) من الناتج المحلي

الإجمالي الأوروبي) التي غالباً ما يراودها الحنين إلى سلطاتها الهائلة في العصر الكولونيالي الغابر. بالنسبة إلى هذه الدول تعد أوروبا البديل عن سلطاتها السياسية العالمية، لكن هذه ليست حال الدول الصغيرة.

ما يثير الدهشة أن البنية التشريعية الأوروبية تتمثل في هيئة وحيدة هي البرلمان الأوروبي، وأنه لا يوجد حتى الآن هيئة أعلى (مثل مجلس شيوخ، أو غيره)، وهو الأمر الذي أوجد نوعاً من عدم التكافؤ بين حجم الأمة ووزنها السياسي. تُحفظ مصالح الدول الصغيرة بصورة أفضل عندما يوازن عدم تكافؤ الحجم السكاني باعتماد التمثيل النسبي للمقاطعات مثلما في النظام الفيدرالي.

في العالم العربي، وآسيا، وإفريقيا، تعاني الدول الصغيرة خطر التهميش؛ ففي غياب وجود ضوابط تحد من سلطاتها الكبيرة سوف يزداد خطر هيمنة الدول القوية، وتزداد فرصة ظهور صراعات عالمية. قد يكون الحل في تأسيس اتحادات تضم الدول الصغيرة، مثلما في الاتحاد الأوروبي للتجارة الحرة Efta في أوروبا، الذي يُنتظر منه أن يتيح للدول الصغيرة دوراً أكبر، ويسمح لها باتخاذ مواقف موحدة تجعل صوتها مسموعاً على الساحة الدولية. إنها مسألة استقرار عالمي.



## 36

### ما هي وصفة الأمة الناجحة؟

كم مرة سئلت هذا السؤال، وبرأيي يمكن تلخيص العوامل الأساسية التي تساهم في بناء القدرة التنافسية للأمة في ما يأتي:

1. يجب أن يكون الحساب الجاري رابحاً: هذا يعني قدرة الأمة على توليد عائدات من بيع البضائع والخدمات في الأسواق الخارجية، وقد فعلت ذلك كل من الولايات المتحدة وألمانيا وسويسرا. الخيار البديل لهذا (النهج الهجومي) هو تشجيع الشركات العالمية على الاستثمار في الأسواق الوطنية باعتماد سياسة (الاجتذاب)، مثلما فعلت إيرلندا في ذروة حقبة (النمر السلتي)<sup>(\*)</sup>. على أي حال، قد تغادر الاستثمارات الأجنبية البلد في مدد الأزمات الاقتصادية؛ لذا فمن الضروري أن تكون السياسة الاقتصادية (هجومية) و (جاذبة) في الوقت نفسه. (انظر السؤال (30): هل يجب أن تكون الإستراتيجية الاقتصادية هجومية أم جاذبة؟).

---

(\*) النمر السلتي: بالإنجليزية Celtic Tiger: الحقبة التي عرف فيها الاقتصاد الإيرلندي نمواً اقتصادياً سريعاً، في تسعينيات القرن المنصرم، امتد حتى مطلع القرن الواحد والعشرين. (المترجم).

2. ينبغي تنويع الاقتصاد: يجب ألا يعتمد النجاح على قطاع وحيد أو قطاعين اثنين في الصناعة، مهما كانت قدرتهما التنافسية، فالأمم الناجحة تنوّع مصادر ثروتها ليؤدي التنوع دور مخفف الصدمة الذي يحد من تأثير الانكماش الاقتصادي في بعض القطاعات وقت الأزمات.

3. التصنيع أساسي: القدرة على التصنيع داخل البلد وحماية الصناعة الوطنية عامل أساسي للتنافسية الناجحة، وفي الواقع، فإن صورة الدولة على المستوى العالمي مرهونة بما تصنّعه.

4. الشركات الصغيرة والمتوسطة تؤديان دوراً حيوياً (بحسب المصطلح الألماني Mittelstand)<sup>(\*)</sup>: فإلى جانب الشركات الكبيرة يجب أن تكون هناك شبكة من الشركات المتوسطة المندفعة نحو التصدير؛ مثل هذه الشركات تكون - غالباً - عائلية طورت تقنيات محلية الصنع.

5. الانضباط الصارم في تأدية الالتزامات المالية للدولة: من دون ذلك سوف تنفق الحكومات كثيراً من عائداتها على خدمة الدين، ولا يعود هناك ما يكفي للاستثمارات، عندها ستتجه الحكومة إلى زيادة الضرائب؛ ما سيسبب الذعر في

---

(\*) الشركات متوسطة الحجم والصغيرة، في الدول الناطقة بالألمانية، مثل سويسرا والنمسا، وبالطبع ألمانيا. (المترجم).

أوساط المستثمرين، ويدفعهم إلى مغادرة البلد أو إلى وقف العمل في المشروعات، لذلك حددت عدة دول (مثل الولايات المتحدة وألمانيا وسويسرا) في تشريعاتها الاقتصادية سقفاً أعلى للدين.

6. الاستثمار في البنية التحتية أساسي: وينبغي التركيز هنا على المرافق التقليدية والتقنية. مثل هذا الاستثمار يجب أن يجري إصلاحه وتطويره بانتظام، وينبغي للسياسة الاقتصادية الوطنية التوصل إلى أفضل طريقة لعمل ذلك. وأخيراً، ينبغي تحقيق الترابط بين مرافق البنية التحتية، على سبيل المثال: الربط بين النقل البحري، والتمويل، والطرق، والقطارات والشحن الجوي الذي أثبت أنه ميزة تنافسية رئيسة بالنسبة إلى بلدان مثل سنغافورة وهولندا.
7. الثقافة العلمية وثقافة الأعمال الحرة: تساهم مثل هذه الثقافات المجتمعية في التقدم الاقتصادي الوطني، وتوجه الاستثمارات إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية؛ بهدف زيادة أرباح الشركات، وتحسين المستوى المعيشي للسكان.
8. إجماع مجتمعي متين: حول الأهداف المتعلقة بالسياسة الاقتصادية للأمة، ونوع الرخاء الذي تهدف إلى تحقيقه، ويحبذ هنا أن تُطبق سياسة تدريجية ومقبولة على نطاق واسع عن طريق التشاور بدلاً من فرض -من أعلى إلى

أسفل- سياسة التقدم بقفزات كبيرة، مما قد يحمل العديد من المخاطر عند تبدل القيادة في المستقبل.

9. منظومة أخلاقية قوية: تهدف إلى تمكين قدرات الأمة، ومنح الإحساس بالانتماء إليها، وبناء مستقبلها الزاهر.

10. التشريعات والقوانين التي تنظم حياة الأمة: ينبغي أن تكون واضحة، بسيطة ويسهل الوصول إليها، ومثلما قال الرئيس جيمس ماديسون: «من غير المفيد أن تكون القوانين كبيرة الحجم لا يستطيع المواطنون قراءتها، أو مصاغة بطريقة غير مترابطة يعجزون عن فهمها». لم يعبر أحد عن هذه الفكرة بأفضل من ذلك.



## الجزء الثالث

### القيادة

التنافسية هي اللعبة الرئيسية في حياة الشركة.

37. هل يفكر قادة الأعمال؟
38. هل نطرح الأسئلة الخاطئة؟
39. هل التفكير خطير؟
40. هل وُلِدَت لتكون قائداً؟
41. هل على القادة السياسيين أن يكونوا متعلمين بشكل أفضل؟
42. ما الذي يُكسب الأعمال شرعيتها؟
43. هل الألقاب الفخرية ضرورية للمديرين؟
44. هل هناك مؤسسات تتعلم من تجاربها؟
45. كيف نتجنب الوقوع في التكرار؟
46. هل المتخصصون خطرون؟
47. هل يجب نقل الشركات إلى الأرياف؟
48. هل القطاعات التقليدية قادرة على الابتكار؟
49. لماذا ستختفي الشركات الكبرى من الوجود؟
50. من أصدقاؤك؟ ومن أعداؤك؟
51. هل الطموح مقبول؟
52. هل المخاطرة ضرورية؟
53. هل يعد الإخفاق ثمناً للنجاح؟
54. كيف يبدو البائع الذي لا يبيع؟
55. هل نقلق بشأن التفاصيل؟
56. هل ترغب بذلك أم أنك بحاجة إليه؟
57. كيف يمكن للفكرة الحسنة أن تتقلب إلى سيئة؟



## 37

### هل يفكر قادة الأعمال؟

أخبرني بعضهم يوماً: «قادة الأعمال لا يفكرون، بل يفعلون». بالطبع، قد يبدو ذلك وجهة نظر متطرفة، ومع ذلك، فكل من عمل في تنظيم المؤتمرات عرف حالة الرعب ذاتها، لدى الطلب إلى رجل الأعمال الحديث عن أسباب نجاحه؛ في أحسن الحالات، سوف يجاهد في قراءة الخطاب الذي كتبه أحد موظفيه في قسم العلاقات العامة، وفي أسوأ الحالات، سوف يتلو - حرفياً - تقريراً سنوياً مملاً، وفي كثير من الأحيان لا تكون النتيجة كارثية، وبالرغم من ذلك فرجال الأعمال يفكرون فعلاً، إنما بشكل مختلف.

تتطلب قيادة شركة طريقة أخرى في التفكير، إذ ليس من مهمات قادة الأعمال إيجاد حلول للمشكلات، بل التوصل إلى الخيار الصحيح واتخاذ القرار المناسب. في أي شركة جيدة تضع مستويات وظيفية أدنى في التراتبية الهرمية الحلول، أما الخيارات الصعبة التي تستوجب عواقب خطيرة فينبغي أن يتخذها كبار المديرين.

لهذا السبب، يعتمد قادة الأعمال إحاطة أنفسهم بالغموض؛ نظراً لكونهم على صلة مباشرة بثقافة التغيير، ويرغبون في الاحتفاظ بسرية خياراتهم. ليس بالضرورة أن يعرف القائد صناعة الخيارات، لكنه يختار الوجهة، وعليه إبداء المرونة في ما يتعلق بوجهات نظر الآخرين ومن ثم جرهم لتبني رؤيته وإقتاعهم باتباعه. تعليق آخر لأحد قادة الأعمال ترك في نفسي أثراً عميقاً: «أنا دائماً على صواب؛ وعدم اليقين ينحصر فقط في التوقيت»، لا ينم ذلك عن تواضع طبعاً، لكنه يشير إلى حجم الثقة بالنفس وقوة الإحساس بالسلطة الذي يجعل أحدهم يؤمن أنه دائماً على حق.

طريقة تفكير قائد الأعمال ليست ديكرتية(\*) بالضرورة. أنا أعلم طلبتي دوماً أنه إذا خطرت ببالهم فكرة تجارية منطقية وعقلانية، فينبغي أن يتخلوا عنها مباشرة؛ لأن شخصاً ما لا بد أن يكون قد فكر بها قبلهم، فمعظم كبار المخترعين، من ريتشارد برانسون حتى ستيف جوبز، قد بنوا نجاحهم وفق نماذج كانت تبدو خيالية تماماً.

---

(\*) الديكرتية: أو منهج التفكير العقلاني، وضعه الفيلسوف رينيه ديكرت. يقوم المنهج الديكرتري على أربع قواعد هي: التسليم بيقينية المبادئ التي تبدو للعقل بسيطة وواضحة لا تثير يقينيتها أي شك، وتقسيم كل مشكلة إلى أجزاءها، والانتقال المنظم من المعروف والمبرهن عليه إلى المجهول الذي يتطلب البرهان، وعدم إغفال أي من مراحل البحث المنطقية. عادة ما يرتبط اسم ديكرت بموضوع الشك؛ فالشك هو أساس الديكرتية، وهو الذي يقوم عليه التفكير العقلاني. (المترجم).

إن التفكير بغير الممكن التفكيرُ به جزء أساس من لعبة الابتكار والنجاح، ومثلما يقول المثل الصيني: «على الذي يقول هذا مستحيل ألا يعيق من يحاول تحقيق هذا المستحيل».

يفكر قادة الأعمال وفق منهج المقارنة. نحن جميعاً عند استئجار سيارة نعرف بشكل بدهي موقع الفرامل، وعندما تدخل فندقاً للمرة الأولى تستطيع تشغيل المصعد. حتى عمالقة العلماء مثل آينشتاين، استخدموا المنهج ذاته في أبحاثهم، فإذا كان حل ما مناسباً لشيء محدد؛ فيجب أن يناسب شيئاً آخر. قد يوضح ما سبق القيمة الحقيقية لمؤتمرات الإدارة؛ فبتبادل الخبرات والاستفادة من التشابه، يطور قادة الأعمال أنماط تفكيرهم الخاصة.

وأخيراً، أرى أن قادة الأعمال جميعهم يفكرون وفق (نظرية الدحض) لكارل بوبر، بالرغم من أنهم في الغالب لم يسمعوها بهذه النظرية قط. بعبارة أخرى: «لا تطلب إلي أن أثبت أنني على صواب؛ فبدلاً من ذلك أثبت أنت أنني على خطأ»، وبحكم ذلك، طالما لم يثبت أحد خطأي فأنا على صواب.

لذلك يحاول المنافسون دوماً (دحض) نموذج العمل الخاص بالشركة المهيمنة في السوق، ويهاجمونه - باستمرار - بمنتجات وأفكار جديدة، وقد تستسلم في النهاية بعد محاولات متكررة، وتحل محلها شركة أخرى ونموذج عمل جديد.

ثم تكرر العملية نفسها، وفي هذه المرة يتحول المفترس الناجح إلى فريسة، وفي ما بعد سيواجه المفترس الجديد نفس المصير ويدمر على يد قادم آخر. لا يمكن النظر إلى ما سبق كسياق راق، لكن حتى تعرف كيف يعمل قادة الأعمال لست في حاجة إلى قراءة سبينوزا.



# 38

## هل نطرح الأسئلة غير الصحيحة؟

قد يصعب من النظرة الأولى إعطاء آراء بيكاسو ولوحاته حقها من التقدير، ومع ذلك فهي رائعة بشكل باهر. من آرائه: «أرى أن الحواسيب غبية؛ فهي لا تقدم سوى الأجوية»، حيرتني هذه الفكرة لبعض الوقت؛ أليس الهدف من معظم الأنشطة إيجاد الإجابات عن الأسئلة المطروحة؟ نظامنا التعليمي بالكامل - وحياتنا المهنية أيضاً - يستندان إلى هذه الفرضية، ومع ذلك نخاطر بالحصول على الجواب الصحيح عن السؤال غير الصحيح. هذا ما قصده بيكاسو بقوله حين تحدث عن الحواسيب: ألا تفترض طبيعة الذكاء البشري وجوب طرح الأسئلة الصحيحة أولاً قبل البحث عن إجاباتها؟

في ميدان الاقتصاد، هناك أمثلة عديدة عن استثمارات منيت بالإخفاق من دون أن تقدم بالضرورة أجوية غير صحيحة عن الأسئلة الإستراتيجية. شركة سوني أخطأت، إذ فوتت فرصتها في مواكبة إنتاج أجهزة الموسيقى المدمجة، وذلك عندما كانت منهكة في تطوير (الووكمان). مصنعو السيارات الأمريكيون لم يتمكنوا من تكوين صورة واضحة عن الحجم

المحتمل لسوق السيارة الصغيرة الاقتصادية في استهلاك الوقود، واستمروا في تصنيع السيارات الكبيرة الفاخرة. أما نوكيا فقد أخفقت في عالم الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وثورة البرمجيات في حين استمرت في إنتاج هواتف ممتازة. في كل مرة جاء الجواب صحيحاً عن السؤال غير الصحيح.

ظهرت الشركات الجديدة على الأغلب لأنها طرحت الأسئلة الصحيحة، والأجوبة التي جاءت بها لبّت احتياجات المستهلكين. استطاعت (إيكيا) عمل ثورة في سوق الأثاث حين أدركت ان الشركات التقليدية مثقلة بأعباء صالات العرض المكلفة، وتفهمت رغبة العملاء في الحصول على ما يودون شراءه بأسرع ما يمكن -وليس بعد أربعة شهور- حتى لو عنى ذلك أن عليهم جميع الأثاث بأنفسهم.

أدركت شركات الطيران الرخيص، مثل (إيزي جت)، ضرورة إصدار نوع متقدم من التذاكر، فقد استغني تماماً عن التذكرة، وكل ما يحتاج إليه المسافرون الآن هو (الباراكود) الصحيح وجوازات سفرهم، والمدهش في الأمر هو كيف لم تخطر هذه الفكرة ببال أحد من قبل.

لم يعد دليل المستخدم الموجه لمستهلكي الأدوات الإلكترونية مناسباً لتقديم إجابات وافية عن أسئلتنا، وهذا يشرح سبب نجاح

المنتديات الاجتماعية الرقمية، فهي تعطينا الإجابات الكافية. ينطبق الأمر نفسه على الاستصدار الجماعي (Crowdsourcing) الذي يوفر كمًّا هائلًا من الأجوبة والخبرات عبر الإنترنت.

تزداد أهمية شبكة الإنترنت بوصفها مصدرًا استشاريًا رئيسًا للشركات، سواء فيما يتعلق بزيادة التصنيع، أو في مسائل التصميم، أو حتى في التمويل الجماعي للمشروعات الجديدة (Crowdfunding)؛ إذ توضع عن طريقها الحلول والدفع مقابل الخدمات. في الواقع، تقدم شبكة الإنترنت كمًّا من الإجابات يفوق كثيرًا ما تطرحه من أسئلة.

يكن جوهر المنافسة بالنسبة إلى القائد في التأكد من أن البلد أو الشركة تطرح على نفسها الأسئلة الصحيحة، وهذا لا يعني بالضرورة أن عليه وضع الإجابات جميعها بنفسه، إنما عليه التأكد من أن الأسئلة المطروحة صحيحة بالفعل. التركيز على الأسئلة الصحيحة أيضًا وسيلة لضمان الاستخدام الذكي للموارد، سواء الداخلية منها أو الخارجية (على مستوى الشركة أو الحكومة)، ويساعدنا على تجاوز متلازمة (لم يُبتكر هنا) غير جيدة السمعة.

يؤكد بيتر دركر على الفكرة ذاتها: «ليس هناك أمر عديم الفائدة في الحياة أكثر من أن تعمل شيئًا جيدًا لا يحتاج إليه أحد». أظن أن بيكاسو سيتفق معه في الرأي.



## 39

### هل التفكير خطيرٌ؟

التفكير شيء جيد بالطبع، ومع ذلك، فللمبالغة فيه مخاطر خاصة قد تكون قاتلة، لا سيما حين يتعلق الأمر بالابتكار واتخاذ القرارات.

ولعل قصة رالف جولدال أفضل مثال في هذا الصدد. قلة من الناس اليوم يعرفون جولدال، الذي كان قبل الحرب العالمية الثانية أفضل لاعب جولف في العالم، مثله مثل تايغر وود أو روري ماكلروي في أيامنا هذه. ربح جولدل - تقريباً - المسابقات جميعها التي اشترك بها، وأهمها اثنتان، بطولة الولايات المتحدة المفتوحة عام (1937 و1938)، والبطولة الرئيسية عام (1939م).

كان رالف جولدال أشبه بألة محكمة الضبط، تكسائي متحفظ من أصول نرويجية، لم يحدث أن أفصح عن مشاعره قط، وقد قال عنه سام سنيد، وهو أحد كبار لاعبي الغولف آنذاك: «لوحصل وتبرع رالف جولدال بالدم لشخص ما فإن المريض سوف يتجمد حتى الموت»، لم يكن هناك ما يمكنه النيل

من نجاح شخص عد في أحد الأيام صاحب لقب أعظم لاعب جولف على الإطلاق سوى تفكيره الزائد عن اللزوم.

قرر رالف جولدال أن الوقت قد حان كي يفهم سر تميزه؛ فحلل طريقته في اللعب، موضحاً كل حركة من حركاته بتفصيل دقيق جداً، وبعد الانتهاء من هذا البحث نشر ما توصل إليه في كتاب أسس طريقته الخاصة في الغولف، الذي سرعان ما أصبح من الكتب الأكثر مبيعاً. لسوء الحظ، ظهرت نتيجة لم يكن أحد يتوقعها آنذاك، فبعد نشر الكتاب لم يفز رالف بأية مسابقة، سواء أكانت رئيسة أم مصغرة، لقد أصبح الآن خائفاً من عدم قدرته على تنفيذ تلك التفاصيل كلها التي دونها بنفسه على الورق كشرط للعب الناجح، وأداء الحركات التي كان قبل ذلك يفعلها بتلقائية، لقد انتهى رالف جولدال الأسطورة، فقد أفرط في التفكير، وغرق في تفاصيل التفاصيل.

العديد من الأفكار الرائعة قد سقطت ضحية المبالغة في التحليل، فكثرة الإيجابيات والسلبيات تقتل القرار، وقد لاحظ الفيلسوف السويسري هنري فريدريك آميل أن الشخص الذي يصر على الرؤية بوضوح تام قبل اتخاذ القرار لن يتخذ قراره أبداً.

كان لي شرف لقاء بيل هاوليت عدة مرات، إنه أحد مؤسسي ما أصبح في ما بعد أعظم شركة حاسوب في العالم

(هاوليت- باكارد) أو «Kp. كان يحب القول: «إذا أردت أن تكون متأكدًا (100%) ستكون متأخرًا في اتخاذ القرار (100%)».

تكن عبقرية العديد من رجال الأعمال في قدرتهم على اعتماد خيارات قد لا تصمد أمام التحليل الأكاديمي للخبراء. أخبرني أحد رجال الأعمال مرة: «المشكلة في شركتي أننا نستغرق وقتًا طويلًا في تحليل الفكرة العظيمة حتى تبهر، وتصبح رديئة». باتباع هذا المنهج لن ترى العديد من الابتكارات النور أبدًا، فالمشروعات الناجحة اعتمدت أساسًا خيارات أخرى.

قد تكون المبالغة في التفكير مضرّة في اتخاذ القرار، وهناك أوقات يفضل فيها اتخاذ قرار سريع ومراقبة النتائج، ومن ثم تصحيحها لاحقًا؛ لذا من المستحسن أن نتعلم كيف نتعايش مع احتمال الفشل، وبحسب وودي آلن فإن: «الثقة هي كل ما لديك قبل أن تستوعب المشكلة».



# 40

## هل وُلِدْتَ لتكون قائداً؟

بيتر دراكر ووارن بينيس مرجعان حقيقيان في نظرية الأعمال. يعود الفضل إلى دراكر في تطوير مفهوم (الإدارة) بوصفه منهجاً منطقيًا في تنظيم المؤسسات، أما وارن بينيس فقد ركز على جانب آخر في المشروعات، وهو (القيادة). ولحسن الحظ فقد أتيح لي شرف التعرف إليهما.

الاثنان مواطنان أمريكيان، ولكن لا تجد شخصين مختلفين بقدرهما. بيتر دراكر مهاجر من أوروبا الشرقية، ذو بشرة شاحبة، يرتدي دوماً بذلة كلاسيكية داكنة، ويتحدث بطريقة أقرب إلى الغمغمة منها إلى الكلام (يشبه هنري كيسنجر إلى حد ما). أما وارن بينيس فذو وجه محمرّ وشعر أبيض، يحب ارتداء البذلات ذات الألوان الفاتحة، (على طريقة جيورجيو آرماني). الاثنان متألقان بطريقة استثنائية، وأسهما بشكل كبير في تثوير التفكير التجاري.

يعد إدراك الفارق بين المدير والقائد من أكثر الأمور حساسية، وأكثرها أهمية في أي شركة. يركز المديرون على عمل الشيء الصحيح، في حين يهتم القادة بما يجب عمله. يحرص

المديرون على أن يكون التنفيذ جيداً ويحقق طموحات مالكي الأسهم، أما القادة فيعملون فكرهم في ابتكار منتجات جديدة، وفتح أسواق إضافية، والتوصل إلى نماذج عمل جديدة، وتحفيز أداء العمالة. ولكي يتمكنوا من ذلك عليهم أن يمتلكوا الرؤية الملهمة، هاتان الكفاءتان كلتاهما ضروريتان وتكمل إحدهما الأخرى. مع ذلك، يؤكد وارن بينيس أن معظم الشركات تفشل حين تعلق أهمية كبيرة على الإدارة وتهمل ما يتعلق بالقيادة؛ أي إنها تعاني (فرط الإدارة) و(نقص القيادة).

النتلة الحاسمة في حياة أي مدير تنفيذي هي لحظة تحوله من مدير إلى قائد، وكي يصبح المرء قائداً لشركة عليه أولاً أن يكون مديراً جيداً، وبمجرد أن يتولى المديرون التنفيذيون مناصبهم الرفيعة تتغير أدوارهم، ويصبح من الضروري أن يقوموا بإعادة (تشكيل) أنفسهم. التحول من يرقة إلى فراشة ليس أمراً سهلاً بالنسبة إلى الجميع، وهو يتطلب اعتماد منهج جديد في تولي المسؤوليات. المدير الجيد قد لا يملك بالضرورة المواصفات النفسية والشخصية التي تؤهله ليكون قائداً ناجحاً. وبالتالي فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل يمكن أن نتعلم القيادة؟ أم أن القيادة موهبة فطرية تولد مع المرء؟

العديد من الناس سيجيبون عن هذا السؤال بأن المرء يولد قائداً، لكن وارن بينيس يرى العكس، فهو يؤمن بأن المدير

التنففذي النافف أن ففكفب مفهاراف القففافة وفففول إلى فففف فافدر على ففلق بفففة من الفمافس؁ وفففرر الطرفق الفف ففمففي ففها الففرفة؁ مفله فف ذلك مفل قبطان فمفك بففة السففنة. ومن أفكاره المففرفة للاهتمام أن القففافة لففست مفررر مفموفة كفافاف؁ بل هي أففاً نفففة للئأمف. على القائف المففمف أن فطور أولاً الكارففزما الففصافة به قبل أن ففاول قففافة الأفرفن إلى أفاف ففدفة؁ قبل كل ففء علىه؁ كما فففل الممفلون؁ أن (ففقمص) دوره على المفرر؁ فقرفة القائف على فففسفد ففركفه (الفف ففبه إلى فف ففرفة السففاسف فف فمففل أمفه) ففكل نواف ففافة.

بالطبع؁ ففطور مفهوم القففافة وشروفها بمرور الوقت؁ فلا ففوق من قائف الفوم أن فففعه الأفرون طافة عمفاء وفنفزون أوامره دونما اقفناع؁ وكلما ففا المففمع أكفر مساواة وانففاً ففوق الأففال الففدفة المفزفد من الشفاففة من قاففها؁ وفبفف مففاراً لا ففسفهان به من الفساسفة ففاه منظومة القفم الففصافة بهم. لسوء الفظ؁ لففست ففذه هي الفال فافماً؁ فلا فزال هناك العفففد من أنماط قافة القرن الفاسع عشر الففن ففاولون فرض وفهاف نظرهم فف القرن الواحد والعشرفن؁ ثم فففافؤون بعف ذلك أنها لم ففد صالحة.



# 41

## هل علمه القادة السياسيين أن يكونوا متعلمين بشكل أفضل؟

يكمن التحدي الذي تواجهه الديمقراطيات الغربية، وفق توني بليير، في «قدرتها على تحقيق الشفافية والنهوض بالمسؤوليات المطلوبة منها؛ وهذا تحد يتعلّق بالكفاءة. وبصفة عامة، لا تكمن مشكلة رجال السياسة عندنا في كونهم فاسدين، بل في أنهم غير قادرين على تقديم الخدمات التي يتوقعها المواطنون. نظامنا السياسي مكلف للغاية، وفي الوقت نفسه غير منتج مثلما ينبغي». تتفق العديد من حكومات الدول المتقدمة اقتصادياً اليوم ما يزيد متوسطه عن (45%) من الناتج المحلي الإجمالي الوطني. بالطبع، أثرت أزمة (2008) سلبياً، ولم تتمكن الخطط الهادفة إلى إنعاش الاقتصاد من تحسين الوضع ومعالجة عجز الميزانية. في عام (1960م) كانت نفقات الحكومة الفرنسية تستهلك (34.6%) من الناتج المحلي الإجمالي؛ أما اليوم فقد ارتفعت هذه النفقات إلى (56%)، وآخر مرة حققت فيها فرنسا ميزانية متوازنة كانت عام (1974م). لحقت كل من: النمسا، وبلجيكا، وإيطاليا، والدانمارك، وفنلندا، والسويد

بفرنسا، إذ تخطت نفقاتها الحكومية عتبة الـ (50%). وحدها سويسرا كانت الأكثر حرصاً، فقد ارتفع سقف نفقات حكومتها خلال (50) عاماً من (17.2% إلى 36.7%)، ولا تزال إلى الآن محافظة على ميزانية متوازنة.

يشهد الدين الوطني تضخماً انفجارياً في كل مكان تقريباً، وستصل العديد من البلدان قريباً إلى مستوى دين يتجاوز نسبة (100%) من ناتجها المحلي الإجمالي، وسيصل إلى أكثر من (200%) في اليابان. وإذا ما أخذنا بعين الحسبان تكلفة نظام الضمان الاجتماعي، فإن الدين الحقيقي في البلدان الصناعية سيصل إلى معدل ثلاثة أو أربعة أضعاف ناتجها المحلي الإجمالي.

لا يمكن لهذا الوضع أن يستمر، فالعديد من البلدان تعيش في مستويات تفوق مواردها، وهي تمول نفسها عن طريق طباعة نقود جديدة ومراكمة ديون إضافية على حساب الأجيال المقبلة، وهذا يتطلب إصلاحات جذرية. لكن هل تستطيع الحكومات سنّ التشريعات القادرة على تحقيق ذلك؟ تتألف الحكومات عادة من السياسيين الذين يتمتعون بخبرات محلية محدودة ولا تتعدى مدة خدمتهم بضع سنوات، ونظراً لمبدأ الحصانة السياسية، فهم - إلى حد كبير - غير خاضعين للمساءلة عن أفعالهم (انظر السؤال (61): هل يتخذ السياسيون قراراتهم بسرعة كافية؟).

في عالم السياسة، ربما لا يتاح بالضرورة لأولئك الذين يتمتعون بقدرة تنافسية عالية شغل مناصب سياسية، ومن يتوافر لهم ذلك قد لا يكونون مؤهلين لها. هل من الحكمة أن نفوض إدارة (50%) من الناتج المحلي الإجمالي للأمة إلى أحد ما لمجرد أنه بدا مقنعاً في مقابلة تلفزيونية؟ وهل يُختار مديرو البنوك على هذا الأساس؟

من المفترض أن يسدّ الإداريون ثغرات نقص كفاءة السياسيين في هذا المجال، فهل هم قادرون على ذلك فعلاً؟ أم أنهم بالكاد يديرون عالمهم الخاص الذي تنحصر نصف أنشطتهم به في تحويل الأموال وإعادة توزيع الثروة؟

هل نعامل بوصفنا زبائن من ناحية الخدمات التي ندفع من أجلها؟ أم أننا ببساطة مجرد تابعين للإدارة؟

الحقيقة المؤلمة هي أن أداء حكوماتنا لا يفتأ يتراجع يوماً بعد يوم، ومن اللافت أن ولايات بحجم كاليفورنيا، ثامن أقوى اقتصاد في العالم وموطن العديد من المشروعات الناجحة من مثل آبل، وجوجل، و Ebay وصلت إلى حافة الإفلاس لسنوات عديدة. ما الذي ينبغي لنا فعله؟ هل يجب تطوير آليات التفويض والمراقبة للتحكم في المشروعات التي تعهد بها الحكومة إلى القطاع الخاص كما هو الحال في هونج كونج؟ هل يجب رفع

كفاءات كبار الموظفين في القطاع العام عن طريق التدريب والتعليم، كما في سنغافورة، وزيادة أجورهم لتساوي مثيلاتها في القطاع الخاص؟ أم زيادة رواتب كبار الموظفين المدنيين في بعض الدول كوسيلة للقضاء على الفساد؟ قد يكون هذا مجدياً، ولكن القضية الرئيسية تتمثل في ضرورة تأهيل الإدارة التي تدير شؤون الأمة لتصبح على قدر كاف من الاحتراف، لذلك فإن زيادة رواتب القادة ينبغي أن يعني إدراكهم بأن أفعالهم ستكون خاضعة لقدر أكبر من المساءلة، ويعني أيضاً إنفاق قدر أكبر من المال على تعليم موظفي الإدارة وتدريبهم؛ لأنك (إذا دفعت بالفول السوداني فلن توظف إلا القردة).



## 42

### ما الذي يكسب الأعمال شرعيتها؟

يمكن تلخيص الإدارة الحديثة في أربعة مبادئ: الكفاءة، والتغيير، والتعقيد، والشرعية. حققت (كفاءة) الإدارة تقدماً ملحوظاً؛ فقد تمكنت من رفع الإنتاجية وخفض التكاليف في العديد من المنتجات. أما (التغيير) فهو لا يتعدى كونه شعاراً في معظم الحالات، لكنه في الأحوال كلها أمر لا يمكن تجنبه. وبالنسبة إلى (التعقيد) فهو ظاهرة مضرّة بمؤسسات القطاعين العام والخاص كليهما، وقد قال بيتر دراكر مرة: «معظم ما نطلق عليه اسم إدارة يتألف مما يُصعّب على الناس القيام بأعمالهم».

المبدأ الأخير في الإدارة هو (الشرعية) التي يتوقع أن تصبح موضوعاً رئيساً للجدل خلال السنوات القادمة. ينبغي ألا نخلط هنا بين مفهوم الشرعية بمعنى احترام القوانين (Legality) والشرعية بمعنى التكيف مع الضرورات الأخلاقية العليا (Legitimacy). يميل الناس بشكل متزايد إلى مراقبة أفعال الشركات ومساءلتها عن شرعيتها الأخلاقية وعقليتها الخاصة بتحقيق الأرباح، فما مدى الشرعية الأخلاقية للنظام

الرأسمالي الحديث إذا كان يتخبط باستمرار للنجاة من أزمات اقتصادية لا تنتهي، وغير قادر على إيجاد فرص عمل جديدة؟ السؤال بالنسبة إلى معظم القادة اليوم: (كيف تبرر وجودك؟)، في عالم السياسة يبدو الجواب واضحاً، فبحسب توماس جيفرسون: «إرادة الشعب هي الأساس الشرعي الوحيد لأية حكومة». تبدو الإجابة في الجيش سهلة أيضاً: الجنرال يستمد شرعية عمله من كونه (جنرالاً)، وهذا ببساطة كل شيء.

في الشركات يغدو الأمر أكثر تعقيداً، فمجلس الإدارة - عادة - لا يُنتخب؛ بل يعينه مجلس الإدارة، أو يعين نفسه بنفسه إذا كان رجل أعمال. صحيح أن مجلس الإدارة، وبالتالي المساهمين، لهم الحق في التحكم في الإدارة، ولكن عن بعد، وصحيح أيضاً أن مجموعة المساهمين في عالم الشركات هي المعادل لـ (إرادة الشعب) في عالم السياسة، ومع ذلك، فإن متوسط المدة التي يظل فيها المساهم محتفظاً بأسهمه لا تتعدى تسعة أشهر في العادة، وحتى أقل من ذلك في شركات التكنولوجيا، فهل يبدو منطقياً أن يكون لمثل هذا المساهم حق طرح أفكاره؟ وهل له المساهمة في اتخاذ القرارات التي تحدد مستقبل الشركة على المدى الطويل؟

هناك الشرعية المستمدة من الإنجاز، أو ما يسمى (شرعية الأداء) مثلما عرفها بيتر دراكر: «الإدارة التي تحل

سلطة الإنجاز مكان سلطة الرتبة»، فقد اكتسب ستيف جوبز شرعية موقعه الإداري لأنه قدم لشركته الماكتوش، والآي فون، والآيباد، وغيرها، وجميعها عادت بمردود مجز على الشركة. جاك ويلش، الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك، الذي تفاخر بتحقيق أرباح في ما يقارب المئة من الأرباع السنوية المتتالية، لم يحدث أن تساءل أحد عن شرعيته. هناك أيضاً الشرعية الشخصية، بمعنى حس القيادة أو الكاريزما، وهي بحسب حكم روشفوكو (قيمة نعزوها عادة إلى أنفسنا). ومع ذلك، هل هذا كاف بالفعل؟ لاحظ هنري فورد أن (المشروع الذي لا يحقق سوى الأرباح ليس سوى استثمار بائس). بالنسبة إلى طلبتي اليوم، لا تتعلق شرعية الشركة بما تربحه من مال، فهم يريدون شركة يمكنها أن تقدم مساهمة حقيقية في المجتمع والعالم المحيط بهم، ولا يكتب لأحد النجاة لمجرد بذل الدم والعرق والدمع، ولا حتى ونستون تشرشل نفسه. الشرعية تتبع من القدرة على تعزيز الأمل بعالم أفضل، وعلى منح الناس القدرة على الحلم. في قائمة فورتن، وردت آبل وجوجل وأمازون بحسبانها أكثر الشركات إثارة للإعجاب، يعود هذا - طبعاً - لكون منتجاتهم مثيرة للاهتمام، لكن الأهم هنا هو أن هذه المنتجات قد غيرت حياتنا. إن القدرة على تحسين حياة البشر أعظم شرعية على الإطلاق.



# 43

## هل الألقاب الفخرية ضرورية للمديرين؟

يجني المديرين من المال أكثر من معظم الناس، ويتمتعون بسلطة كبيرة وحياة من الرفاهية النسبية. بم يرغب شخص إذا كان لديه كل شيء سلفاً؟ يكمن المحفز الأقوى للمرء في عالم قمة الأعمال التجارية في الحصول على التقدير والاحترام وسط أقرانه (Prestige). إذا هل تدفع الألقاب الوجيهة المديرين ليكونوا أكثر اهتماماً بالمجتمع وقضاياها؟

لينوس سيمينج الأستاذ المساعد في العلوم المالية في جامعة بوكوني بميلان وكونراد راف من جامعة (في. يو) بأمستردام، أجريا بحثاً استخدمما فيه نيوزيلندا نموذجاً، فبعد إلغاء ألقاب النبالة عام (2000م) أعادت الحكومة العمل بهذا النظام مرة أخرى عام (2009م). تبين في هذه المدة أن غياب (ألقاب الشرف) يجعل المديرين (أكثر صرامة) في إدارة أعمالهم، وأقل حساسية تجاه الرأي العام، ويبدو أنهم تمكنوا من زيادة الأرباح خلال ذلك العقد، وبعد إعادة ألقاب الشرف عام (2009م) أصبح المديرين مرة أخرى أكثر حساسية تجاه بيئتهم الاجتماعية.

عرفت بريطانيا العظمى هذه الظاهرة منذ زمن طويل، فالعديد من قادة الأعمال اللامعين على استعداد لبذل جهود مضيئة، لا سيما تجاه المنظمات غير الربحية، بهدف نيل لقب فارس (Sir) وتلقي التكريم من صاحبة الجلالة ملكة بريطانيا. مضت المملكة المتحدة بألقاب النبالة إلى مستوى جديد، وذلك بإسباغ النبالة على أولئك الذين يساهمون في صادرات البلاد، وعليه فقد تلقت فرقة (البيتلز) وفرق موسيقية أخرى لقب الفروسية، مع أن أعضاءها بعيدون - نوعاً ما - عن الصورة التقليدية المرتبطة بالنبالة.

أدركت الجمهورية الفرنسية قدرة الألقاب أيضاً، من (فصيل الشرف) إلى (وسام الاستحقاق) إلى (وسام النخلة الأكاديمية)، ولدى فرنسا طيف واسع من ألقاب الشرف التي تمنح التقدير لأولئك الذين قدموا مساهمات جليلة في حقول التجارة، والسياسة، والفنون. مما لا شك فيه أن فرنسا المؤمنة بالمساواة تعشق ألقاب الشرف. الولايات المتحدة تقدم مزايا مثل (ميدالية الحرية) أو (ميدالية المواطنة الرئاسية)، ومع ذلك، فاز بها عدد محدود من الناس. يفضل الرؤساء منح لقب (سفير) للناس الذين دعموهم - مالياً على الأغلب - في الحملات التي أوصلتهم إلى المكتب البيضاوي. لذلك يكون السفير الأمريكي - غالباً - صديقاً مقرباً للرئيس في العديد

من الدول لاسيما الصغيرة منها، ممن سبقت له المساهمة في الانتخابات الرئاسية.

من جهته حطم الرئيس السابق لكوريا الشمالية، كيم جون الثاني، الأرقام القياسية كلها، فقد حصل وحده على نحو (1200) لقباً رسمياً، من بينها (النجم القطبي للقرن الواحد والعشرين)، و (الإله الحامي للكوكب)، و (القائد الأعلى للنضال ضد الأمبريالية)، و (مصدر الحب الأبدي)، و (أعظم رجل عاش على الإطلاق)، وطبيعي أن يكون لمثل هذه الألقاب أثرها في الشخص العادي.

لا داعي - بالطبع - للمضي إلى هذا الحد، يمكن للوجاهة وألقاب الشرف أن تكون أداة غير مكلفة، ومفيدة في تذكير القادة بمسؤولياتهم تجاه المجتمع. هناك أيضاً دول مثل سويسرا تعد منح الناس ألقاب شرف أمراً غير لائق؛ لذا تدعو السلطات السويسرية الناجحين من الناس إلى حفل غداء، وهو أمر لطيف، لكنه أقل سحراً بالتأكيد.



# 44

## هل هناك مؤسسات تتعلم من تجاربها؟

عثر على (الكأس المقدسة)<sup>(\*)</sup> في الإدارة الحديثة، فقد اكتشفت وصفة يدعوها الأمريكيون (مؤسسة التعلم)، أو الشركة التي تتعلم من أخطائها ونجاحاتها. مع ذلك، فإن هذا المسعى الذي يبدو غير واقعي مثله في ذلك مثل (الكأس المقدسة)، لم يقدم أي نتائج حقيقية حتى الآن، فالشركات تختلف عن البشر، وهي نادرًا ما تتعلم من تجاربها، وهذا يفسر سبب عدم تجاوز متوسط أعمارها عتبة الأربعين عامًا الشهيرة (مع بعض الاستثناءات طبعًا).

تبدي الشركات قدرة غير عادية على (إعادة اختراع العجلة)<sup>(\*\*)</sup> فيما تعاني مشكلات التعلم. عهد إلي رئيس إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة بميراث رائع: ملف إعادة تنظيم الشركة خلال ثلاثين عامًا، وقد كانت هذه وثيقة استثنائية

---

(\*) Holy Grail وهي بحسب معتقدات بعض المذاهب المسيحية الكأس المفقودة التي شرب منها السيد المسيح - عليه السلام - في العشاء الأخير، وتنسب إليها قدرات خاصة على اجتراف المعجزات. (المترجم).

(\*\*) reinventing the wheel إضاعة الوقت والجهد في اختراع شيء موجود سلفًا. (المترجم).

بالفعل؛ ففيها ما يثبت رغبة كل رئيس تنفيذي جديد في ترك بصمته، وذلك عن طريق إعادة تنظيم جديد للشركة. من الطريف أن الأهداف والمصطلحات كانت - تقريباً - متطابقة مع تلك التي أجريت في عهد كل سلف. في الواقع، ولحفظ الوقت، كان بوسعهم الاحتفاظ بالوثيقة الأصلية وتغيير التاريخ فحسب. إذا كانت الشركات - مثلما يرى البعض - نوعاً من النظم البيئية فمن المحتمل أن تتعرض لخطر الانقراض، بدلاً من أن تصبح مؤسسات تتعلم من تجاربها بمرور الزمن (انظر السؤال (49): لماذا ستختفي الشركات الكبرى من الوجود؟). تتجه الشركات بدلاً من ذلك نحو نوع من (اللاتظيم)، ويحاول قادة الشركات بانتظام حقن مستوى مرتفع من الطاقة في مؤسساتهم؛ بهدف مقاومة هذا (الانحطاط المبرمج). اعتاد كارلي فيورينا، الرئيس السابق لشركة هاوالت باكارد (Hp) أن يلخص هذا التحدي في الآتي: «احتفظ بالأفضل، وأعد إنتاج ما تبقى». لكن ما هو الأفضل؟ وما المقصود بـ (ما تبقى)؟

إذا كانت الشركات تعاني صعوبات في التعلم فهذا - على الأرجح - لأنها تعتمد على العنصر البشري أكثر مما تظن. متوسط العمر المهني لقائد الأعمال قصير نسبياً يتراوح بين (5 إلى 10) سنوات؛ لذا يندفع في سباق مع الوقت في محاولة ترك بصمة حضوره من خلال إجراء تغييرات سريعة وتعطيل آليات

العمل السابقة، وعند مغادرته سيقوم خلفه بالشيء نفسه، وفي النهاية، لن تكون الشركة قد تعلمت أي شيء، بل خضعت للتغيير مرة تلو الأخرى. كيف يمكننا محاربة هذا النوع من لعبة (بينج بونج الشركات) (\*)؟

في جنرال إلكتريك ثمة تقليد؛ يدرّب المديرون التنفيذيون الأجيال اللاحقة من المديرين في جامعة الشركة في كورتونفيل، وبهذه الطريقة، دربت جنرال إلكتريك عددًا من قادة الأعمال يفوق نظيره في العديد من كليات إدارة الأعمال المرموقة. في السياق نفسه، كنت أعتقد دائمًا أن الشركات تحتاج إلى (مؤرخ)، شخص قادر على إيصال تاريخ الشركة وتجاربها وثقافتها إلى أجيال الموظفين الجديدة. تكمن قوة الشركات العائلية في هذا النوع من الإحساس القوي بالتاريخ والاستمرارية.

لذلك فإن دور ثقافة الشركة ضمان استدامة القيم والمواقف، وإذا كان هذا صحيحًا نظريًا فالواقع أن ثقافة الشركة ترتبط -بعمق- بالقائد الذي يجسدها، وعندما يغادر القائد تفقد الشركة جزءًا من ذاكرتها، في حين يكون القائد الجديد مشغولًا بإعادة اختراع كل شيء مرة أخرى؛ فلا تتعلم الشركة أي شيء جديد.



(\*) corporate ping pong لعبة التهرب من الأخطاء بدلًا من التصدي لها، وذلك بإلقاء المسؤولية على أطراف أخرى في الشركة. (المترجم).

# 45

## كيف نتجنب الوقوع فيه التكرار؟

لا أحد يستطيع تجنب المصاعب، وهذا ينطبق أيضاً على الشركات، ولعل أكبر التفاهات في ميدان الإدارة تجاهل وجود المشكلات، بل الفرص<sup>(\*)</sup> فحسب. الكلام يظل أسهل من الفعل، فحتى لو كانت المشكلة من النوع الذي لا يمكن تجنبه، فإن القدرة على تحديدها ومعالجتها عنصر رئيس في النجاح على المدى الطويل، وقد تلهم الأخطاء التي ترتكبها الشركات العديد من الحلول، لكن استجابة معظم الناس تكون - عادة - في تكرار عمل الشيء نفسه.

يعد إيزامبارد كينجدم برونييل (1806-1859) أعظم مهندس عرفته بريطانيا العظمى على الإطلاق، ورمزاً من رموز الثورة الصناعية في بناء الجسور، وشق الطرق، والسكك الحديدية، والأنفاق، وفوق ذلك كله بناء ثلاث سفن مميزة، هذه السفن التي حملت أسماء: الغرب الأعظم، وبريطانيا العظمى،

---

(\*) يشير المؤلف هنا بشيء من السخرية، إلى نظرية «تحويل المشكلات إلى فرص» التي انتشرت على نطاق واسع في عالم الأعمال المعاصر على شكل كتب ودراسات وبرامج تلفزيونية وغيرها... (المترجم).

والشرق الأعظم، أحدثت ثورة في تقنية بناء السفن، فللمرة الأولى جُمعت السفن فوق هيكل من الفولاذ، وزودت بمحرك بخاري ومروحة، وكان يفترض أن تبحر (الشرق الأعظم) حاملة أربعة آلاف مسافر على متنها، شكل ذلك - بالطبع - تحديًا هائلًا بالنسبة إلى أحواض بناء السفن، فكيف تم التعامل مع ذلك؟ في عام (1902م) أُطلق في أحواض بلتيمور لبناء السفن في الولايات المتحدة مشروع (توماس لاوسون)، وهي سفينة شراعية لا مثيل لها، بسبعة صوارٍ وخمسة وعشرين شراعًا. لم تجد أحواض بلتيمور أفضل من (الاستمرار في فعل الشيء نفسه) في مواجهة القفزة النوعية التي حققها برونييل وخلفاؤه، وأبحرت توماس لاوسون مدة خمس سنوات قبل أن تغرق بسبب عاصفة قبالة جزر سيللي.

لا تزال هذه العقلية قائمة حتى أيامنا هذه، عندما تخفق حملة إعلانية تلجأ العديد من الشركات إلى زيادة إنفاق المال على المشكلة لإثبات صحة وجهة نظر أصحابها، وفي حالات أخرى، تبدي الشركات حذرًا مبالغًا فيه. أصبحت عبوة كاتشاب هينز معلمًا للثقافة الشعبية، بدأ إنتاج هذه العبوة عام (1872م)، والناس كلهم يعرفون وجوب تخزينها في الثلاجة رأسًا على عقب ليسهل استخلاص القطرات الأخيرة منها، لكن الإدارة احتاجت وقتًا طويلاً حتى قررت قلب العبوة

لتصبح الفتحة نحو الأسفل وتصحح وضع الشعار الملتصق ليناسب الوضع الجديد، واليوم تصطف عبوات الكاتشب واقفة على سداداتها. كم استغرق هذا الإنجاز (الثوري) من الوقت؟ الجواب: (130) عاماً! فقد تأخرت صناعة العبوة الجديدة الأولى حتى عام (2002م).

تقدم كوكا كولا مثلاً مدهشاً على الطريقة الصحيحة في المعالجة الفاعلة للمشكلات؛ بدأت كوكا كولا إنتاجها عام (1886م)، وفي الثالث والعشرين من أبريل (1985م) قررت إطلاق عبوة جديدة باسم (New Coke) حققت مباشرة إخفاً ذريعاً وهبوطاً حاداً في المبيعات. لم يحب المستهلكون هذا التجديد، وأظهروا تعلقاً بـ (عبوتهم السابقة)، وقد اعترف روبرتو غويزوتا رئيس الشركة لاحقاً أن ذلك كان (أكبر خطأ تسويقي في القرن العشرين). أدركت كوكا كولا الخطأ وتداركته بسرعة وفاعلية، وعادت العبوة الكلاسيكية إلى الظهور في (11 يوليو 1985م)، وقد استغرقت (79) يوماً فقط لتحويل (المشكلة) إلى (فرصة).

عندما يرفض الناس أو الشركات مواجهة الحقيقة أو رؤية التغييرات في العالم المحيط بهم فإنهم - عادة - يرتكبون الأخطاء، فبدلاً من تكرار عمل الشيء نفسه، يجب العمل بشكل مختلف، وهناك مثل صيني يلخص هذه الفكرة: (الجنون هو

الإصرار على عمل الشيء نفسه مرة تلو الأخرى بهدف الحصول على نتيجة مختلفة).



# 46

## هل المتخصصون خطرون؟

من المهم أن يتقن المرء جوانب مهنته جميعها، لكن (معرفة كيفية عمل) شيء لا تتضمن بالضرورة إدراك (لم ينبغي عمله). على سبيل المثال، تقدم بروفيسور أمريكي باقتراح حين كان يعمل مستشاراً في سلسلة فنادق معروفة في الولايات المتحدة، نصح البروفيسور رئيس الشركة بتعديل علاقات الملابس في الغرف جميعها ليُحوّل الخطاف المثبت في الأعلى إلى مسمار ينزلق على سكة معدنية داخل الخزانة؛ بذلك لن يفكر النزلاء بسرقتها؛ لأنها ستصبح من دون فائدة بالنسبة إليهم.

ظهر هذا الاقتراح جيداً وعملياً، لكن الرسالة التي وصلت إلى النزلاء كان رهيبة: «أنت تدفع الكثير من المال مقابل هذه الغرفة، لكننا نظن أنك قد تكون لئماً لا يترفع عن سرقة العلاقات التي تساوي بضعة سنتات لا أكثر»، أجاب رئيس الشركة البروفيسور: «من المحتمل أنك لا تفهم المشكلة هنا لأنك غير متخصص في الصناعة الفندقية»، وكان رد البروفيسور: «بالضبط، ويمكنك حساب ذلك نوعاً من القيمة المضافة التي أقدمها للشركة؛ لقد قدمت اقتراحاً من وجهة نظر نزيل». من

الواضح أن هذه المحادثة لم تنته إلى نتيجة جيدة؛ لأن رئيس المجموعة الفندقية لم يكن يحب أن يبدو مخطئاً.

هذه القصة تحدث دائماً في مختلف مجالات العمل، أولئك الذين يعرفون كيف تتم الأشياء ويمتلكون معرفة كافية بتقنية العمل يميلون إلى الاعتقاد أنهم فعلاً مؤهلون أكثر لتقرير ما يتعلق بصالح الشركة ومستقبلها. المشكلة أن التركيز على مجموعة محددة من المهارات يدفع بالخبراء إلى التقليل من أهمية التغيير، لذلك بالضبط فوتت سوني فرصتها في العمل على أجهزة مثل الـ Mp3 والـ Ipod عندما انهمكت في تطوير (الووكمان) بحرفية وإتقان عاليين.

لم يكن ستيف جوبز خبير حاسوب في المقام الأول عندما أطلق أول جهاز ماك (كان ستيف ووزنياك خبيراً متخصصاً في هذا الميدان في الوقت الذي كان فيه ستيف جوبز لا يزال مبتدئاً مقارنة به)، وبالرغم من أنه لم يكن متمكناً من الجوانب التقنية كالآخرين، كانت لديه فرصة أكبر في تقدير توقعات المستهلكين، وجاء إطلاق أجهزة Ipod وIphone وIpad تلبية نموذجية لاحتياجات السوق: التصميم الأنيق، والتقنية الرفيعة.

كان لو جيرستتر الذي يعود إليه الفضل في إعادة Ibm إلى طريق النجاح، يعمل قبل ذلك في مجال الصناعة المصرفية (أميريكان إكسبريس)، وقبلها في الغذاء والتبغ

(ر.ج.ر نابيسكو)، ولم يكن نقولا الحايك متخصصاً في صناعة الساعات، ومع ذلك فهو من أنقذ صناعة الساعات السويسرية من المنافسة الهائلة التي صاحبت ظهور ساعات الكوارتز في اليابان وآسيا؛ فقد كان يطور الساعات السويسرية مهندسان اثنان: إمار موك، وجاك موللر، ومع ذلك أدرك جيرستتر وحايك بشكل أفضل من المتخصصين رغبات العملاء وتطلعات مالكي الأسهم.

إن معرفة (كيف تعمل الأشياء) يبقى حجر الزاوية في النجاح، لكنه ليس كافياً؛ فمن الممكن أن يكون المرء سائقاً جيداً من دون أن يعرف أي طريق يسلك. من أجل النجاح يجب أن يمتلك المتخصص الجيد قدرة تنافسية رفيعة تمكنه من فهم بيئته، وتحقيق التكامل بين حقول المعرفة المختلفة، وهو ما يدعو بعض الأكاديميين (التفكير الجانبي).

قبل كل شيء، ينبغي للمتخصص أن يكون قادراً على النفاذ إلى عوالم الآخرين، وتصور رغباتهم وطموحاتهم. بعبارة أخرى، ينبغي ألا تقتصر معرفة المتخصص على (عمل الأشياء بشكل صحيح)، بل يجب أيضاً أن يكون قادراً على اكتشاف ماهية (الصحيح) الذي ينبغي عمله. لسوء الحظ، لا تصادف هذا النوع من الموهبة إلا في ما ندر.



## 47

### هل يجب نقل الشركات إلى الأرياف؟

أعيش في رول، وهي بلدة صغيرة قرب بحيرة جينيف في سويسرا، تتميز مثل بلدات سافويارد جميعها بطريق مركزية ضيقة تخترقها، يسميها سكان البلدة الشارع الرئيس. تمضي الحياة حول هذا الشريان المهم بسلام وهدوء، وتنشط الحركة في الخريف في موسم قطاف الكروم، وصيفاً مع حلول موعد سباقات القوارب الشراعية. كانت هذه البلدة هادئة للغاية، وقد اعتاد أحد قاطنيها، وهو مخرج سينمائي مشهور، القول إن رول تقع (في مركز اللامكان)، وبسبب هذا الوضع أغلقت الخطوط الحديدية السويسرية مكتبها الوحيد في البلدة، ووضعت بدلاً منه آلة لبيع تذاكر القطار، بعد ذلك استمر القطار بالمرور في البلدة، لكنه نادراً ما كان يتوقف، وفجأة، في أحد الأيام تغير كل شيء.

في شمال البلدة منطقة تفصل الطريق السريع عن حقول الكرمة، هناك تحت أعمدة خطوط الكهرباء يمتد شريط من الأراضي التي لم يرغب أحد في شرائها قط، لكن هذه الأرض - التي تبعد خمسة وعشرين كيلومتراً عن مطار جينيف

الدولي من دون أي إشارات مرور- كانت - بالضبط - ما تبحث عنه الشركات الأجنبية؛ تطور اقتصادي ضعيف، وضرائب منخفضة. وعليه فقد اجتاحت المنطقة طوفان من الشركات اللامعة: سيسكو، وياهو، ونيسان، وتشيكيتا، وإينوس، وAdm، وPpg، وهوني ويل والكثير غيرها. منذ ذلك الحين بدأ أصحاب المخابز في رول التحدث بالإنجليزية ليتمكنوا من بيع الفطائر والخبز إلى زبائنهم اليابانيين والأمريكيين.

هل ستغدو البلدات الصغيرة في ضواحي المدن الكبرى بيئة مناسبة وأكثر جاذبية لنماذج جديدة من الاستثمار؟ تشتهر كل من سويسرا وألمانيا وهولندا والدول الإسكندنافية أيضاً بشركاتها الصغيرة ومتوسطة الحجم ذات القدرة التنافسية العالية، وهو ما يعرف - عادة - بال (ميتلستاند) (الشركات الألمانية المتوسطة الحجم). طورت هذه الشركات الصغيرة تقنياتها المحلية الخاصة، واعتمدت سياسة التصدير، وهي لا تعتمد في وجودها على الشركات الوطنية الكبرى. من جهة أخرى يبدو النموذج الياباني مختلفاً تماماً؛ إذ تعمل الشركات الصغيرة والمتوسطة بصفة مورّد للشركات الوطنية الكبيرة، ولم تعمل بعد وفق نموذج (شركة إلى شركة) (B2b)، بل ظلت محتفظة بطابعها العائلي ولم تطرح أسهمها في البورصة؛ فظلت غير معروفة بالنسبة إلى الجمهور.

ما يثير الاهتمام أكثر هو أن معظم الأراضي شمال بلدة رول تقع في الريف. في أودية فوج بفرنسا، ثمة غابات رائعة وأنهار، ولكن ما من وجود للسكان هناك. في الجهة المقابلة من الحدود تقع بادن فورتمبيرغ ذات المناظر الخلابة، حيث تمتد الغابات نفسها وتتدفق الأنهار ذاتها؛ هناك تجد العديد من الشركات الصغيرة وفرص العمل. إن تركز الشركات الصغيرة في الريف يؤدي - من دون شك - إلى زيادة الأنشطة الاقتصادية وتنوع الاقتصاد.

بدأت الشركات الكبيرة أيضاً تنتقل إلى الريف، وبشكل رئيس مراكز الإدارة ومراكز الخدمات. نقلت العديد من الشركات متعددة الجنسية مقارها إلى بلدات صغيرة قريبة من المطارات، فالأرض هناك أرخص، والقرب من المطار يجعل السفر أكثر سهولة. على سبيل المثال، أصبحت القرى الصغيرة المحيطة بمطار هيثرو بلندن - مع مقاهيها الإنجليزية التقليدية - مراكز أعمال الشركات المتعددة الجنسية مثل: جنرال إلكتريك، Hp، وغيرهما.

تتطور نماذج عمل اقتصادية جديدة في المناطق الريفية وفي ضواحي المدن الكبيرة، حيث تتموضع شركات القرن الواحد والعشرين (الكبيرة منها والمتوسطة والصغيرة) بجوار الاستثمارات الزراعية، وهي تتيح نوعية رائعة من الحياة التي

تجذب أفضل الكفاءات، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالأجيال الشابة من المديرين التنفيذيين. كانت مسألة (نقل المدن الكبيرة إلى الأرياف) في ما مضى مجرد نكتة عابرة، لكنها ربما لم تعد كذلك.



## 48

### هل القطاعات التقليدية قادرة على الابتكار؟

ستغير التقنيات الجديدة، مثل معالجة البيانات أو الاتصالات أو علم الأحياء، الاقتصاد جذرياً في المستقبل، ومع ذلك نميل إلى الاعتقاد بأن هذه الثورات لن تؤثر في العلوم المتقدمة أو الصناعة التقنية فحسب؛ بل يمكن تحقيق تطور كبير أيضاً لدى تطبيق هذه التقنيات على القطاعات التقليدية، مثل الزراعة والطاقة والصحة والتعليم.

في ميدان الزراعة، أصبحت المزارع تعتمد التكنولوجيا المتقدمة بشكل متزايد، فأجهزة تحديد المواقع (Gps) والطائرات من دون طيار، والحواسيب، والقدرة على إدارة البيانات الضخمة؛ ذلك كله أتاح التوصل إلى فهم جيد لإنتاجية أنواع التربة المختلفة، وتخصيبها بطريقة أفضل، واختيار البذور المناسبة، واستخدام المبيدات بكفاءة.

هذا ما يسمى (الزراعة الدقيقة)، وهو مصطلح مستمد من الميكانيكا الدقيقة. هذه التقنيات ذات أهمية حاسمة نظراً للطلب المتزايد على الطعام، والمساحات المحدودة للأراضي الصالحة للزراعة في العالم. بحسب تقدير منظمة الغذاء

والزراعة التابعة للأمم المتحدة فإن الزيادة المتوقعة في إنتاج القمح والأرز خلال السنوات العشر القادمة تتراوح بين (10% ) إلى (12%)، وهي - ببساطة - لن تكون كافية.

ستشكل المنازل (الذكية) نقطة التقاء التقنيات القديمة مع نظيراتها الحديثة، وستتيح أجهزة الحاسوب وأجهزة الاتصالات استخداماً أفضل للطاقة، وتضبط استهلاك الأغذية عن طريق مراقبة محتويات الثلاجة على سبيل المثال. ستؤمن التكنولوجيا أيضاً مراقبة صحية منزلية جيدة، وستصبح المنازل - أكثر فأكثر - أمكنة للرفاهية والتفاعل مع العالم الخارجي. بعض الأنشطة، مثل التسوق أو الخضوع لفحص طبي، ستتم جزئياً في المنزل، وستكون المكاسب في الإنتاجية ونوعية الحياة ملحوظة، لا سيما في البلدان التي ترتفع فيها أعداد المسنين ذوي القدرة المحدودة على الحركة.

ستلبي مثل هذه التقنيات أيضاً الاحتياجات الأساسية في الدول الفقيرة، وتحسن مستويات الحياة فيها، كما هو الحال مع أجهزة تنقية المياه؛ لأن نوعية مياه الشرب غير الجيدة مسؤولة عن (80%) من الأمراض في البلدان النامية.

هذه الثورة التقنية ستطال أيضاً آلات إنتاج الطاقة، مثل الألواح الشمسية وتوربينات الرياح، وأجهزة الاتصالات كهواتف

الـ (50) دولارًا، وأجهزة المايكروكمبيوتر المزودة بمولدات طاقة ميكانيكية (Crank-Powered)، ووسائط التنقل رخيصة السعر، مثل الدراجات والسيارات الرخيصة، وأخيرًا، كل ما يتعلق ببناء المنزل وصيانته.

ستتأثر الأنشطة التعليمية والإعلامية أيضًا، ولقد أرغمت إتاحة المعلومات على الإنترنت والدورات التعليمية على الشبكة العنكبوتية، مثل (الدورات المفتوحة على الإنترنت Moocs)، الإعلاميين والمدرسين على إعادة تشكيل أنفسهم وأساليبهم.

لن تظل أي أنشطة اقتصادية مهما كانت قديمة بمنأى عن هذا الاندفاع التكنولوجي. هناك احتمال قوي لتطبيق التقنيات الحديثة على القطاعات التي بقيت إنتاجيتها ضعيفة مددًا طويلة، سيحدث ذلك في دول الاقتصادات الناشئة كما في الدول المتقدمة. الخبر الجيد هنا أن (المعلم قديم الطراز) سيختفي من الوجود قريبًا.



# 49

## لماذا ستختفي الشركات الكبرى من الوجود؟

خلال الأعوام الأربعين الماضية اختفت من الوجود (70%) من الشركات الكبيرة بسبب الإفلاس، أو الاستحواذ، أو الانهيار. ما سر اندثار تلك الأسماء العظيمة التي تألقت في حقبة السبعينيات؟ وهل هناك نوع من اللعنة تصاحب الشركات الكبرى؟

طرح هذا السؤال الاقتصادي الإنجليزي إي.ف. شوماخر عام (1973م) عندما نشر كتابه المهم الصغير جميل، وكشف عن عدم كفاءة الشركات الكبرى، وتنبأ بالميل مستقبلاً نحو التنمية المستدامة. قال في كتابه: «ما يميز الصناعة الحديثة هو استهلاكها الهائل مقابل ضآلة إنتاجها، إنها غير فاعلة إلى درجة تتجاوز الخيال»، ودعا إلى عالم من الشركات الأصغر حجماً التي يمكن إدارتها بكفاءة وسهولة أكبر. اليوم، يبدو أنه كان محقاً؛ فالشركات الصغيرة تصمد وتدوم مدة أطول من نظيراتها الكبرى. لكن لماذا؟

من نتائج الثورة الصناعية مبدأ رئيس هيمن طويلاً هو مبدأ (اقتصاد الحجم) الذي ينص على أن الكلفة الهامشية تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج. نتيجة لذلك، هجر الناس

الأرياف في القرن التاسع عشر متوجهين نحو المدينة حيث يتركز العمل في المصانع الضخمة، وغدا التمدن وليد التصنيع. شجع التركيز على الأنشطة والقوى العاملة التفاعل بين الشركات، وأدى إلى ظهور التخصص. في المقابل ارتفعت الإنتاجية، ومعها جاء عصر اقتصادات الحجم، وكان آنذاك الأفضل على مستوى العالم. دخل بعد ذلك بمئتي عام قانون آخر حيز التنفيذ، هو القانون الثاني في الديناميك الحراري الذي وضعه كل من سادي كارنت وروولف كلوسسيوس، وينص على أن الأنظمة المغلقة جميعها تفقد قدرًا من الطاقة الضائعة (غير المفيدة)، وبالتالي تحتاج إلى تغذية مستمرة بالطاقة للمحافظة على البقاء وتعويض ذلك الفقد.

يدعى هذا الاضمحلال في الطاقة (الإنتروبيا) أو الخمول. قياسًا على ذلك فإن هذا بالضبط ما يدمر الشركات الكبرى التي تحتاج - باستمرار - إلى ضخ المزيد والمزيد من طاقة الإدارة لكي تحافظ على وجودها السابق، وكلما كانت الشركة أكبر احتاجت إلى طاقة أكبر؛ كي لا تتراجع أو ربما تندثر. باختصار، تنفق الشركات الكبيرة من الوقت في إدارة نفسها أكثر من الوقت الذي تخصصه لعملائها.

«نحن نتعلم الآن - ببالغ الألم - أن بعض البنوك العملاقة هي في الحقيقة أكثر تعقيدًا من أن تدار، وأضخم حجمًا من أن

تفشل، وأكثر صعوبة من أن تعاد هيكلتها؛ بهذه الفكرة أنهى مارتن وولف عموده الصحافي في الفايننشال تايمز، وهذه الحالة لا تخص القطاع المصري فقط، إنها قائمة في قلب مشكلات الشركات الكبرى جميعها. باختصار، هل تغدو إدارة هذه الشركات غير ممكنة عند بلوغها حجماً محدداً؟ وهل تستهلك من الموارد أكثر مما تنتج؟

بالطبع، لن تختفي الشركات الكبرى تماماً، فبعضها كانت شركات صغيرة ثم نمت إلى ما هي عليه، مثل جوجل وأمازون، والبعض الآخر سوف يستمر في البقاء عن طريق بيع منتجات من ابتكار الآخرين، فيقوم بتصنيعها وتوزيعها على نطاق عالمي. لقد ابتكرت الشركات الصغيرة معظم الاختراعات الكبرى التي غيرت عالمنا المعاصر: محركات البحث، والشبكات الاجتماعية، ومؤتمرات الفيديو، والتسوق الإلكتروني، والمزادات العلنية وتدفق البيانات عبر الإنترنت. الجانب المحزن هو أن العديد من هذه الشركات الصغيرة قد سقطت فريسةً للأكبر منها، وبمجرد (هضمها) سيشرع مبدأ الإنترنت في العمل مجدداً.



## 50

### من أصدقاؤك؟ ومن أعداؤك؟

سؤال يصعب الإجابة عنه في الحياة الخاصة، ويصبح أصعب عندما يتعلق الأمر بعالم الأعمال؛ لأن بنية الشركات قد تغيرت جذرياً خلال العقود الماضية، بتأثير العولمة بشكل رئيس. تدار معظم الشركات الكبرى اليوم وفق مبدأ (المؤسسة الموسعة) الذي يعمل على النحو الآتي:

في مركز (قلب) الشركة يتوافر موظفو الإدارة ذوو الدوام الكامل، والمكونات التكنولوجية، والعلامات التجارية. الدائرة التالية الأوسع تتكون من (المحيط الأول) الذي يتكون من كبار العملاء، والمزودين والموزعين الرئيسيين، والشركاء الذين يعملون بشكل وثيق مع الشركة.

تلي ذلك دائرة أوسع هي (المحيط الثاني) الذي يضم العملاء المحتملين، وحملة الأسهم، وعامة الجمهور.

كلما ابتعدنا أكثر عن المركز قل تبادل المعلومات المتعلقة بالشركة، وأصبحت البيئة أكثر حرية. الهدف من الشركة

الموسعة هو الاستعانة بمصادر خارجية غير أساسية، بينما يحتفظ (قلب الشركة) بالمعرفة والأرباح.

تقدم التكنولوجيا الحديثة أدوات تشغيل فاعلة لإدارة مثل هذه البنية المؤسسية، في (المركز) تكون الإنترنت متاحة فقط للمتعاونين المقربين للشركة، وفي (المحيط الأول) تُستخدم الإكسترنال التي تتيح التواصل مع الشركاء والعملاء الرئيسيين بصورة آمنة، وأخيراً في (المحيط الثاني) تتوافر الإنترنت المتاحة للجميع.

تتيح هذه البنية تخفيض النفقات باعتمادها على المصادر والعمالة الخارجية، وبشكل عام يقابل كل منصب عمل في المركز ما متوسطه ثلاثة مناصب عمل في المحيطين الأول والثاني، وهناك تفاوت - طبعاً - في هذه النسبة بين قطاع وآخر.

تمتاز هذه البنية بفاعليتها من حيث التكلفة، لكنها تطرح مشكلة التمييز بين (الصديق) و(العدو) بالنسبة إلى الشركة في محيطيها، فكبار الموردين والموزعين في (المحيط الأول) يرغبون - عادة - في النفاذ إلى البيانات الخاصة بمركز الشركة، وهذا من مقتضيات الشفافية وروح الصداقة والتعاون، لكن بمجرد حصول هؤلاء الموردين والموزعين على التكنولوجيا والخبرة يغادرون محيط الشركة ويتحولون بسرعة إلى منافسين، وقد مرت بهذه التجربة المؤلة العديد من شركات

الاتصالات الأمريكية والأوروبية مع مزوديهم الصينيين؛ الذين تحولوا بسرعة من شركاء موثوقين إلى منافسين شرسين. بالإضافة إلى ذلك، من الشائع بالنسبة إلى الشركات الكبرى بناء سلسلة من العلاقات المعقدة المترابطة من خلال تجزئة الأعمال، لذلك، يصبح أطراف المعادلة شركاء، ومنافسين، وموزعين، وموردين في الوقت نفسه. في الغالب لا يكون هذا النوع من علاقات (الصدقة - العداوة) جلياً؛ بسبب صعوبة معرفة من الصديق ومن العدو. وقد ظهرت كلمة جديدة في اللغة الإنجليزية للتعبير عن هذه الحالة وهي (Frenmies) أو (الأصدقاء - الأعداء).

العمالة دائمة التبدل، ومن الشائع مصادفة الزملاء السابقين في ما بعد وقد تحولوا إلى منافسين أو عملاء، ولهذا تحرص الشركات على رعاية علاقاتها بالشركات الأخرى وبموظفيها، حتى بعد أن يغادر هؤلاء بيئة العمل المباشرة، فلا أحد يعلم ما ستؤول إليه الأمور.



# 51

## هل الطموح مقبول؟

للطموح الجامح سمعة غير محمودّة في أيامنا هذه، ولا سيما منذ الأزمة المالية في العام (2008م)، كما في بعض أفلام هوليوود. إلا أن الطموح على مستوى المؤسسة أو الأفراد يشكل قوة دافعة لبلوغ النجاح، إنه حافز أولئك الذين يتوقون إلى الماضي للأمام، وإلى تجاوز حدود المعترف به والتحرر من البيئة النفسية والثقافية الحالية حتى لو كانت تشجع التقدم وترعاه.

نحن لا نتحدث هنا بالطبع عن الطموح من أجل الطموح. كان سلفادور دالي يحب القول (مرحاً): «في السادسة من عمري كان طموحي أن أصبح طبياً، وفي السابعة أردت أن أصبح نابليون بونابرت، ولا يزال طموحي يزداد منذ ذلك الحين!» بالطبع، ليس في وسع الجميع أن يرتقوا إلى مرتبة سلفادور دالي.

يعود الأصل اللغوي للطموح في اللغة الإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية (Ambire)، والتوق: إشباع رغبة دفينّة في نيل تقدير الآخرين. هذا ما أدى إلى ظهور المفهوم النفسي المعاصر

الشائع للطموح، والذي يحمل في أعماقه وجهاً سلبياً يتمثل في الرغبة الجارفة في الارتقاء فوق مستوى الآخرين، حتى إذا كان ذلك يعني دمارهم.

هناك نوعان من الطموح: الطموح الشخصي، والطموح الجمعي. بالنسبة إلى الطموح الشخصي فهو الأقل شعبية بين النوعين؛ لأنه غالباً ما ينقلب إلى غرور. والطماحون يستمدون بقاءهم - عادة - من طموحاتهم نفسها، إنهم - غالباً - يعانون جنون العظمة وثقتهم المفرطة بقدراتهم غير العادية، وقد مر بنا أن العديد من الرؤساء التنفيذيين يرون أنهم دائماً على حق (انظر السؤال (37): هل يفكر رجال الأعمال؟).

من الواضح أن التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص ذوي الطباع المتعجرفة لا يبعث على السرور، لكن من جهة أخرى لا بد من الاعتراف بالقوة الاستثنائية التي تجعل أحدهم يؤمن بأنه لا يخطئ أبداً، يمكن وصف هذا النوع من الطموح الذي يعانيه هؤلاء بأنه سعي غير مألوف لتحويل (الإخفاق في العلاقات الإنسانية) إلى (نجاح مهني).

الطموح الجيد هو النوع الذي يجعل من الممكن مشاركة مشروع أو حلم مع المجتمع، سواء كان ذلك على مستوى العمل أو على مستوى الأمة، هذا الطموح (الجمعي) يفتح آفاق التقدم للجماعة فتتجاوز واقعها نحو الأفضل.

كي ينجح القائد يجب أن يكون لديه طموح شخصي قوي، لكن ينبغي أيضاً أن يكون قادراً على تحفيز من يعملون معه، ومن السهل القول إن هذا ما يحصل. كان فرانكلين ديناو روزفلت يشتكي من أنه « من المرعب حين تتولى القيادة أن تنظر خلفك فلا تجد من يتبعك». يعاني العديد من القادة الوحدة بعد أن فقدوا التواصل مع من يحيطون بهم لاعتقادهم أن دور الرؤوسين ينحصر في التهليل لنجاحات قائدهم. أليس من أسباب وجود الطموح الجمعي أن تحفز الناس لـ (يتبعوك)؟

لا يمكن بناء الطموح الجمعي على قاعدة إلغاء الطموح الشخصي للأخريين، فحقيبة التضحيات انتهت إلى غير رجعة، والذين يتشاركون الطموح الجمعي يجب أن يعملوا على تحقيقه برغبتهم الحرة. التحدي الذي يواجه الشركات الحديثة اليوم هو التمكن من تحقيق الطموح الخاص بالمجموعة مع إتاحة الفرصة لأفرادها كافة لتحقيق طموحاتهم الخاصة.

لا شك أن بابلو بيكاسو يتفق وسلفادور دالي في ما يتعلق بمفهوم الطموح: « قالت أمي مرة، إذا كنت جندياً فسوف تصبح جنرالاً، وإذا كنت راهباً فستصبح البابا. لكنني بدلاً من ذلك كنت رساماً، وقد أصبحت الآن بابلو بيكاسو».



## 52

### هل المخاطرة ضرورية؟

يمكن القول إن علاقتنا بالمخاطر يكتنفها الغموض، فغريزتنا الطبيعية تدفعنا باتجاه التقليل من حجم المجازفة، حتى لو أدركنا أنه لا يوجد في الحياة الواقعية شيء يخلو منها. على العكس من ذلك في عالم الاقتصاد، فالمخاطرة مطلوبة؛ لأن الربح نظرياً هو - أساساً - مكافأة للقبول بالمجازفة.

في التاسع من يونيو عام (1865م) كان الكاتب الإنجليزي الشهير تشارلز ديكنز عائدًا من باريس على متن قطار، لدى وصول القطار إلى ستابلهورست-إنجلترا، كانت مسافة (14) مترًا من قضبان سكة الحديد تحت الإصلاح، وقد نسي العاملون إعلام القطار القادم بذلك، فسقطت عربات الدرجة الأولى جميعها في واد، عدا تلك التي كان ديكنز على متنها، وقضى عشرة أشخاص نحبهم وجرح خمسون، أمضى ديكنز يومه معتنياً بالجرحى ومهتمًا بمن قضى، فأصبح بطلاً نتيجة ذلك، وقد تحدث مرات عديدة في كتاباته عن تجربة حادثة القطار المرعبة.

كان تشارلز ديكنز من المشاهير، وغدت أعماله الأدبية معلماً قومياً، ومن خلال عبقريته الأدبية عاش القراء مأساة حادثة القطار، لدرجة طالب البعض بحظر القطارات. أما الحكومة فقد اختارت زيادة معايير السلامة الخاصة بالسكك الحديدية، وبحث المهندسون عن طريقة جديدة لتحسين كفاءة الفرامل؛ فتغير بذلك عالم القطارات.

في وقتنا الحاضر هناك هوس مجتمعي بموضوع السلامة، ويمكنه التعامل مع مشكلة المجازفة بشكل مختلف: بإلغاء بعض التقنيات الجديدة، كما هي حال الطاقة النووية، مع أن علاقتها بالمخاطر المحيطة بالمجتمع لا تعدو كونها نوعاً من النفاق. في العام (2013م) مات (1049) شخصاً في الصين وحدها في حوادث مناجم الفحم، ويموت سنوياً أكثر من (12) ألف شخص حول العالم في حوادث المناجم، مع ذلك لم يطالب أحد بإغلاق المناجم، فهي بعيدة عنا بما يكفي، وعالم المناجم يختبئ عميقاً تحت الأرض.

من ناحية أخرى، ينظر إلى المخاطر في عالم الأعمال بمنظور إيجابي بحسبانها ثمناً للنجاح. التفكير بتحقيق الأرباح يعني ضمناً القبول بالمجازفة، وبالتالي تقبل احتمال الخسارة.

بسبب التناقض القائم بين المخاطر المجتمعية (التي نرغب بتفاديها) والمخاطر على مستوى الشركة (وهي ضرورية

وينبغي إدارتها بحكمة) نجد أنفسنا في مواجهة معضلة المخاطرة (المقبولة).

بعد أزمة (2008) المالية، أرادت السلطات ضبط المخاطر المالية بأي ثمن، ونجم عن ذلك مجموعة كبيرة من القواعد والتشريعات التي تهدف إلى تجنب المخاطر التي بإمكانها تدمير النظام الاقتصادي بأكمله (انظر السؤال (14): هل ستسود الرأسمالية الاجتماعية في المستقبل؟). بالرغم من ذلك لا أحد لديه أي أوهام، فالخطر المالي لا يزال قائماً، وعلى الشركات الاستمرار بقبول المخاطرة.

وصف الكاتب الإنجليزي توماس فوللر (في القرن السابع عشر) هذه المعضلة بقوله: «من يريد تجنب المخاطر بأي ثمن فهو بالتأكيد غير آمن». الفرد أو الشركة التي تريد أن تكون (آمنة تماماً) ستبلغ مرحلة الجمود بسرعة، وستغرق في غياهب النسيان. يكمن التحدي في عصرنا هذا في أن المجتمع ينحو بشكل متزايد للتخفيف من المخاطرة، في حين أن الأسواق والتقنيات الحديثة تصبح مغامرة أكثر فأكثر. في المجتمع ينبغي التقليل من المخاطر؛ والشركات يجب إدارتها بحصافة، والجمع بين الفكرتين تحدٍ في حد ذاته.



## 53

### هل يعد الإخفاق ثمناً للنجاح؟

ليست الحياة رحلة في خط مستقيم نتجاوز فيها الصعوبات وخيبات الأمل وصولاً إلى النجاح. يتجلى النجاح في أحد جوانبه في (إدارة الإخفاقات وتحويلها إلى فرص). القول أسهل من الفعل! فنحن جميعاً نحس بالإحباط من خيبات الأمل، وحتى نتغلب على خوفنا من الفشل ينبغي أن ندرك أنه يلعب دوراً محورياً في تحقيق النجاح.

لم يحقق معظم أولئك الذين نجحوا أو أصبحوا أثرياء ذلك منذ المحاولة الأولى، كان على معظم المخترعين ورجال الأعمال العظماء تجاوز مجموعة من الإخفاقات قبل أن يهتدوا إلى الطريق الصحيح. في الغالب يحقق النجاح من خلال الخبرة والمعرفة التي اكتسبت من تجربة الفشل، وقد يبدو من قبيل التناقض القول إن الفشل يقود إلى النجاح، لكن ما نتعلمه من التجارب الفاشلة قد يكون أكثر بكثير مما نتعلمه من النجاح.

مما كان يثير دهشتي في الولايات المتحدة لا سيما في كاليفورنيا، المعرفة التي يظهرها سائقو التاكسي في ميادين الاقتصاد والأعمال، حتى أخبرني صديق أن سائقي التاكسي

الذين صادفتهم - على الأغلب - رجال أعمال صغار في المرحلة الانتقالية بين مشروعين، يعملون مؤقتاً بانتظار الشروع في استثمار جديد. هنا في بلد الرواد، ثمة ثقافة القبول بالمحاولة والفشل، ثم المحاولة مرة وربما مرات أخرى، حتى بلوغ النجاح في النهاية، وتشجع تشريعات (الإفلاس) هذا المنهج وتدعم استمراره كونها أكثر مرونة من نظيراتها في البلدان الأخرى.

على العكس من ذلك، تتسم القوانين المتعلقة بالإفلاس في أوروبا بكونها - عموماً - غير عادلة، ما يجعل من الصعب أن يبدأ رجل أعمال سبق أن أشهر إفلاسه بتأسيس شركة جديدة أو الحصول على التمويل اللازم لذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإن عمليات التقاضي في قضايا الإفلاس هناك طويلة ومعقدة، وتُمدد خلالها مدة الرهن من دون داع. في القارة القديمة، ينظر إلى الإفلاس على أنه وصمة عار على المستويين: الاجتماعي، والأخلاقي، وبدلاً من أن يكون محاولة صادقة للنجاح يعد إشهار الإفلاس نوعاً من الاحتيال.

لهذا التقليد جذور فلسفية ودينية عميقة، فخلال حقبة الإصلاح الديني في أوروبا كان ينظر للنجاح بحسبانه بركة من الله الذي يظهر رضاه عن الأفعال الدنيوية بمكافآت وإنجازات مادية. وعلى العكس من ذلك، نُظر إلى هؤلاء الذين لم يحققوا النجاح على أنهم محرومون من الرعاية الإلهية. لا يمكن تجنب

الوقوع في الفشل بالمعنى المطلق سواء على المستوى الشخصي أو المهني. لذلك، ربما من الأفضل أن نتعلم طرق التعامل معه وإدارته، فهؤلاء الذين لم يختبروا الفشل لن يكونوا محصنين أمام صعوبات الحياة، ولن تكون لديهم القدرة على الارتداد والبدء من جديد، ولدى مواجهة الشدائد يعجزون عن الصمود؛ فيدمرهم الفشل.

ببساطة، بالرغم من الكتب العديدة التي وضعت حول هذا الموضوع، فإن هؤلاء الذين نجحوا هم الذين حاولوا أكثر، وبالتالي فشلوا أكثر، لكنهم رغم فشلهم تعلموا شيئاً جديداً، فاستطاعوا التفاعل مع فشلهم، وتمكنوا من أن يظلوا إيجابيين. الفشل يقوي الشخصية، وفي الغالب يكون طريقاً ضرورياً يقود إلى نجاح عظيم في المستقبل، مثلما قال بول فاليري: «الفشل عمل لم يكتب له النجاح بعد».



# 54

## كيف يبدو البائع الذي لا يبيع؟

البائع الحديث صنف مميز من البشر، وقد قيل الكثير عن البائع الجيد، لكن ماذا عن الآخرين، أولئك الذين لا يبيعون أبداً؟

### 1- بائع الجرد

مسلح بقلم رصاص وورقة، ينهمك بشكل محموم في تدقيق قوائم المخزون، فيما يقف خلفه صف طويل من الزبائن الذين ينتظرون بقلق انتهاءه من مهمته، لكن لا فائدة من الانتظار، فلا شيء يمكن أن يلهيه عن مهمته التي يتوقف عليها مستقبل الشركة، وربما الحضارة بأكملها! الزبائن بالنسبة إليه مصدر إزعاج يلهيه عن أداء رسالته، وهو يحلم بحياة خالية من الزبائن.

### 2- البائع المتبحر

مثلما يبدو من العنوان، هذا النوع من البائعين يتحدث كثيراً، إنه يخبر كل من يريد الإصغاء إليه عما يحدث في العالم، وعما يشاهده في التلفاز، وكيف وأين سيقضي عطلة القادمة،

وما الذي يخطط له جيرانه، وما الحال المؤسفة التي ستؤول إليها إستراتيجية الشركة إذا لم يكن قائمًا على رأس عمله. في الحقيقة، الإدارة تأخذ دومًا بنصائحه، إنما سرًّا بالطبع. باختصار هو يتحدث للجميع حول كل شيء عدا عما يريد العملاء معرفته.

### 3- البائع المرتاب

الزبائن بالنسبة إليه كلهم خطرون؛ لذا يتابعهم بنظراته الثاقبة وهم يتجولون في الممرات محدقين إلى الرفوف وقد دسوا أيديهم في جيوب معاطفهم، ويعلم أنهم يخططون لعمل شيء ما غير جيد، وإذا حدث أن طرح أحد الزبائن سؤالاً عليه فهذا بهدف تشتيت انتباهه عما سيحصل، ولا فائدة من إخباره بأن نسبة الزبائن الذين يلجؤون إلى السرقة لا تتعدى (2%) إلى (3%)، فلن يقتنع بذلك أبدًا. بالإضافة إلى أنه لم يعد يثق بالإحصاءات منذ الأزمة المالية اليونانية.

### 4- البائع المستعجل

لا يمشي أبدًا مثل باقي زملائه، بل يهرول أو يركض، فهو دائمًا في حركة دائبة، يندفع كالعاصفة من قسم إلى آخر، وليس لديه الوقت لفعل أي شيء؛ لانشغاله بفعل العديد من الأشياء.

- زبون؟ هل أنت جاد؟ أتظن أنني أملك الوقت للتعامل

مع الزبائن؟

ثم يبتعد مسرعًا باتجاه الكافتيريا!

## 5- البائع الخبير

ذو معرفة واسعة وخبرة بكل شيء، ومقتنع بأن بقاءه في وظيفته الراهنة مجرد إضاعة للوقت، فمكانه الحقيقي ينبغي أن يكون في مؤسسة علمية رفيعة يتحدث فيها عن (بوزون هيغز) (\*) أمام جمع من العلماء المصعوقين من عبقريته، لكن بدلاً من ذلك لا يزال عالماً هنا محاولاً شرح مزايا منشار كهربائي لبوزون أحقق ليست لديه فكرة حتى عن مكان القابس.

## 6- البائع الحصيف

هذا النوع من البائعين يتجاوز التوقعات كلها ببراعته التسويقية.

(قصة حقيقية):

- صباح الخير، أود شراء هذا المنتج المعروض في الواجهة.
- أخشى أن هذا غير ممكن؛ فقد نفذ المخزون، ولن نتلقى أي كمية إضافية في المستقبل.
- حسناً؛ سأخذ هذا المعروض في الواجهة.

---

(\*) (بالإنجليزية: Higgs boson): جسيم أولي يرى العلماء أنه مسؤول عن إكساب المادة كتلتها. رصدت إشارات جسيم هيغز في عام (2011م) في مصادم الهادرونات الكبير، وأعلن في (4 يوليو 2012م) عن وجود بوزون هيغز فعلياً. وكان الفيزيائي الإسكتلندي (بيتر هيغز) قد تنبأ عام (1964م) بولادة البوزون في المادة لحظة الانفجار العظيم. (المترجم).

- لا يمكن ذلك، فأنا أحتاج إليه للترويج للمنتج.
- لكنك قلت إن الكمية قد نفذت ولن يكون المنتج متوافراً أيضاً في المستقبل.
- صحيح! لكنك لم تكن تعلم ذلك.
- نظرتة المليئة بالشفقة والتعاطف توحى بما يفكر: سيدي العزيز، أنت لا تفقه شيئاً في الاقتصاد، أليس كذلك؟
- هذا صحيح، أظن أنني كذلك في بعض الأحيان.



# 55

## هل نقلق بشأن التفاصيل؟

«الشیطان يكمن في التفاصيل» مثلما يقول المثل الألماني، وأصغر الأخطاء قد يسبب نتائج وخيمة. في (سبتمبر 1999م) فقدت وكالة ناسا مسبار الطقس بعد أن تحطم على سطح المريخ، حدث ذلك بسبب خطأ بسيط في حساب إحداثيات الهبوط يقدر ببضعة أمتار لا أكثر<sup>(\*)</sup>، فكانت نتيجة ذلك خسارة (125) مليون دولار. ومع ذلك، يمكن أن يسبب تركيز الرؤساء التنفيذيين على التفاصيل الإرباك، فكلما اقتربنا منها أكثر شوشنا تعقيداً، وأصبح من الصعب بمكان اتخاذ القرارات الصائبة.

في العام (1974م) ابتكر عالم الرياضيات بونوا ماندلبروت مصطلح فراكتل<sup>(\*\*)</sup> (Fractal)، لتعريف سلسلة الأشكال المعقدة المنبثقة في الأساس عن شكل هندسي بسيط. لتوضيح الفكرة: تحيط بنا العديد من الأشياء التي كلما

(\*) هو خطأ نسبي بسيط نظراً لطول المسافة بين الأرض والقمر: (384,400,000) متر. (المترجم).

(\*\*) الفراكتلات: سلسلة معقدة من الأشكال تتوالد انطلاقاً من شكل بسيط قد يكون مضلعاً منتظماً (كالمثلث أو المستطيل) وفق آلية متصاعدة تزداد تعقيداً أكثر فأكثر وتنتج في النهاية أشكالاً جميلة متناظرة عالية التعقيد كما هو مبين في الشكل أدناه (المترجم).

غصنا في تفاصيلها أكثر فقدنا قدرتنا على رؤية صورتها العامة النهائية، فالنيوم، وبلورات الجليد، والجبال، وثمررة القرنبيط، والبروكولي... جميعها لها مثل هذه الطبيعة الهندسية، للوهلة الأولى وعند النظر عن بعد تظهر هذه الأشياء بسيطة، لكنها عند التدقيق المركز تبدي تعقيداً لا يصدق. يقدم بينوا ماندلبروت مثلاً آخر متمثلاً في قياس طول خط الساحل البريطاني، فلو استخدمنا مسطرة قياس بطول (200) كيلومتراً وأجرينا عملية قياس أولية حول الجزيرة، فإن طول خط الساحل سيعادل (2400) كيلومتراً. أما إذا كانت المسطرة أقصر (100 كيلومتر مثلاً) فسيكون الطول المقيس (2800) كيلومتراً، في حين أن مسطرة بطول (50) كيلومتراً ستعطينا طولاً قدره (3400) كيلومتراً، ولو استخدمنا مسطرة من فئة السنتيمترات لأصبحت المسافة أكبر بصورة واضحة، لكن خط الساحل يبقى نفسه، مع المقدار نفسه من عدم الانتظام والتركيب (الفراكتلي) نفسه. حتى نصل إلى مرحلة من عملية القياس (بمسطرة ذات مقياس أصغر) يستحيل فيها التمييز بين الساحل البريطاني والساحل المكسيكي (إلا إذا كنت تجري على طول الشاطئ لإجراء القياس بالخطوة!)<sup>(\*)</sup>.

(\*) الفكرة هنا هي أن دقة القياس تعطي أرقاماً أكثر تعبيراً عن التفاصيل، كما هي الحال عند استخدام مسطرة مدرجة بالسنتيمتر لقياس خط الساحل البريطاني... فهذه المسطرة يمكنها طبعاً قياس أطوال تعرجات الأحجار والصخور الصغيرة وتعطي بالنتيجة رقماً نهائياً أكبر بشكل ملحوظ... لكنها بالتأكيد غير ملائمة لرسم خارطة للساحل... فالبالغة في الدقة تشوش المشهد العام أو الفكرة الرئيسة... (الترجم).

الأمر نفسه ينطبق على الاقتصاد، فكلما حاولنا النفاذ إلى أعماق حالة الأمة أو الشركة، وجدنا أنفسنا غارقين في بحر من التعقيد والتناقض. طبعاً، على القائد الجيد إيلاء الاهتمام الكافي للتفاصيل، لكن القدرة على التغاضي عن التفاصيل - أحياناً - ميزة لا غنى عنها تمكن القادة من رؤية المشهد العام بأكمله، وهو أمر أساسي جداً.

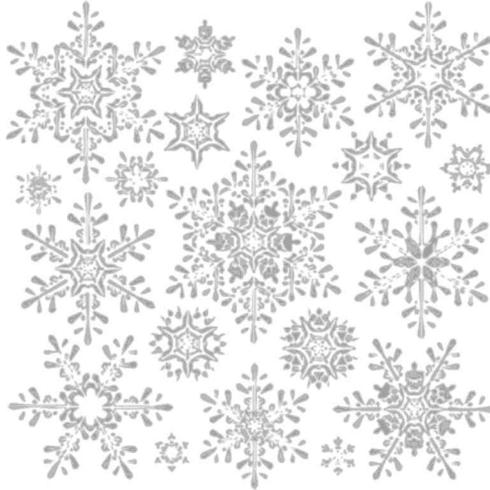
رجال الأعمال العظماء الذين غيروا مجرى حياتنا بمنجزاتهم (توماس أديسون، وبيل غيتس، وستيف جوبز، وريتشارد برانسون، ولاري بيغ أو زوكربيرج) لم يثقلوا أنفسهم بدراسات الجدوى الاقتصادية الطويلة حتى يحددوا الجوانب الإيجابية وتلك السلبية من أفكارهم.

من جهتهم امتاز كبار القادة السياسيين، مثل فرانكلين د. روزفلت، ورونالد ريغان وتشارلز ديغول برؤيتهم المبسطة للعالم. وفي النهاية، سواء على المستوى الاقتصادي أو في ما يتعلق بشؤون الحكم، من الضروري معرفة كيف تكون حاسماً وتتخذ قراراتك انطلاقاً من افتراضات بسيطة نسبياً، افتراضات ليس من الضروري أن تكون (عقلانية) جداً.

دراسة الأشياء في مستويات بالغة الدقة قد يؤدي أيضاً إلى الضياع في متاهة التفاصيل، وهذا قد يؤدي إلى الخوف من المبادرة والنفور من المجازفة. هذا هو السبب الذي يجعل

عباقرة المفكرين يتخبطون في الأداء العملي؛ لأنهم يفكرون أكثر من اللزوم.

على العكس من ذلك، نجد أن رجال الأعمال من النوع الذي يمكن أن ندعوه (الماس الخام) يحققون نجاحًا باهرًا؛ فهم يفكرون قليلاً ويعملون كثيراً. ولما كان الشيطان يكمن في التفاصيل، فالتركيز المفرط عليها يعيق المحاكمة السليمة، وكثرة التفاصيل يمكن أن تكون بحد ذاتها شيطانية.



البنية الفراكتلية لبلورات الجليد



## 56

### هل ترغب فيه ذلك أم أنك فيه حاجة إليه؟

لا يزال الاستهلاك المنزلي يحتل حيزاً رئيساً في الأنشطة الاقتصادية للأمم، ففي الولايات المتحدة مثلاً، يصل حجم الاستهلاك المنزلي إلى (70%) من الناتج المحلي الإجمالي، و(65%) في بريطانيا العظمى، ونحو (60%) في سويسرا، وأكثر من (50%) في العديد من دول العالم الصناعي. ولكن تغيراً عميقاً طرأ في السنوات الأخيرة في عقلية الاستهلاك؛ إذ ينقسم المستهلكون الآن إلى مجموعتين:

**الأولى:** تضم معظم اقتصادات الدول الناشئة، وتدعى اقتصادات (الشراء أول مرة): كنبتي الأولى، ثلاثي الأولى، دراجتي النارية الأولى... إلخ. عندما يحصل المستهلكون على مال إضافي، كما في الإجراءات (الكينزية) التي تهدف إلى تحقيق قفزة في الاقتصاد، على سبيل المثال؛ فسيهرعون فوراً إلى إنفاقها في الشراء. وهذا ما يدعى اقتصاد الحاجة (I Need It Economy).

**الثانية:** على العكس من ذلك، فنحن نصادف في البلدان الصناعية ما يسمى (اقتصاد الاستبدال)، فالمشتریات

الجديدة ليست استجابة لحاجة ملحة، وإنما نوع من رفاهية استبدال المنتج أو الخدمة الجديدة بالقديمة، وفي بعض الأحيان لا يتعدى الأمر كونه نوعاً من التحديث، مثل شراء تلفاز أفضل، أو تطوير الحاسوب المحمول، أو تغيير السيارة، وهذا ما يدعى اقتصاد الرغبة (I Want It Economy). أنت لا تحتاج فعلاً إلى شراء الجيل التالي من هاتفك المحمول، لكن هذا لا يعني أنك لا ترغب في ذلك بقوة.

تكمّن المشكلة في (اقتصاد الرغبة) في أن إعطاء المستهلكين المزيد من المال خلال الأزمات الاقتصادية لا يقودهم إلى إنفاقه في الشراء، بل يُدخّر. في الواقع، يستطيع المستهلك تأجيل مشترياته غير الأساسية مدة طويلة من دون أن يعاني تراجعاً ملحوظاً في مستوى معيشته.

ربما يفسر هذا الاختلاف في المواقف الأهمية الحيوية للاستهلاك في الاقتصادات الناشئة، الذي يتم أحياناً بالاستدانة أو القروض، في حين يظهر أن الانتعاش الاقتصادي في البلدان المتقدمة بعيد المنال. كم من المنتجات لديك في منزلك؟ وما عدد تلك التي تحتاج إليها منها؟ وكم عدد الجديدة التي يمكنك شراؤها بعد؟ تولى تقنيات التسويق الحديثة أهمية كبيرة لاستيعاب هذا الجانب والتفاعل معه، فالشركات اليوم تتوجه بخطابها إلى رغبات المستهلك ومشاعره أكثر من توجيهها

إلى احتياجاته. ساعات (سواتش) السويسرية كانت رائدة في هذا المجال، فقد استشعرت رغبة الإنسان في تبديل ساعته عدة مرات في اليوم بحسب حالة مزاجه بالرغم من عدم حاجته إلى ذلك فعلاً.

علاوة على ذلك، لما كان من الصعب استكشاف عالم مشاعر المستهلك من أجل بناء تواصل فاعل، يلجأ المسوقون إلى حقن الجمهور بحزمة المشاعر المطلوبة تجاه المنتج، بتوظيف تأثير المشاهير في عملية الترويج، فـ «إذا كان هذا جيداً بالنسبة إلى روجر فيديرر فينبغي أن يكون جيداً بالنسبة إلي. وهكذا نصبح جميعاً مشاهير بالوكالة. أليس كذلك؟».

في هذا العالم الجديد، عالم (الرغبة)، يجب أن تكون الشركات قادرة على التنبؤ برغبات المستهلك والسعي إلى تحقيقها. مثلاً، تطورت الهواتف الذكية لتصبح آلات مذهلة تضم تطبيقات متنوعة، وأنظمة دفع سهلة وآمنة، وغيرها مما يشبع رغبات المستخدم، أما الوظيفة الرئيسية، وهي إجراء المحادثات الهاتفية، فقد تراجعت إلى مرتبة الوظيفة الثانوية.

لم يكن أحد يعرف حاجة المستهلكين إلى أجهزة آيباد اللوحية عندما أطلقت أول مرة، ولم تصنع على هذا الأساس، فلم تكن في البداية سوى أداة لوحية ذكية صغيرة، لكن بفضل شخصية ستيف جوبز الكارزمية وقدرته على الإقناع، شعر

المستهلكون بأنهم (يريدون) الآيباد، ثم اكتشفوا في ما بعد ما الذي يمكنهم فعله بهذه الأجهزة.

وظهرت نزعة جديدة مفادها (بما أنني أتخيله فأنا أريده، وبما أنني أريده فسأشتريه)، وقد لخص جورج برنارد شو هذه الفكرة في قوله: «قد تكون احتياجاتنا محدودة، لكن رغباتنا لا نهاية لها».



# 57

## كيف يمكن للفكرة الحسنة أن تنقلب إلى سيئة؟

كم من فكرة جيدة في عالم الأعمال لم يكتب لها النجاح في البداية، فالتوقيت غير الصحيح يعني أن السوق ليست مستعدة بعد لقبول مثل هذه الأفكار والمنتجات المرتبطة بها. كان فريدريك ليكر، وهو رجل أعمال بريطاني، أول من أنشأ شركة طيران منخفضة التكلفة عام (1976م)، لكنها تعرضت للإفلاس بقليل من المساعدة من الخطوط الجوية البريطانية وشركات الطيران الأخرى. أما شركة آبل فقد أطلقت أول مفكرة إلكترونية في أغسطس عام (1993م) تحت اسم (نيوتن)، وفشلت التجربة، فاضطر جون سكوللي رئيس الشركة آنذاك إلى تقديم استقالته. وفي هذه الأيام يسافر الجميع على متن الخطوط الجوية رخيصة التكلفة ويحملون في جيوبهم هواتفهم الذكية لتنظيم حياتهم.

في عام (1996م) أطلقت شركة أوديو هايوي أول جهاز آيبود تحت اسم (Listen Up)، ولم يكن ناجحاً أيضاً، فقد كان يحتاج إلى ساعتين ونصف لتحميل عشرين أغنية. أما أول

موقع تواصل اجتماعي يدعى فرينديستر (Friendster) فقد شُغِّل عام (2002م)، أي قبل ظهور فيسبوك بوقت قصير، وقد تحول اليوم إلى موقع ألعاب فيديو. وأول حاسوب محمول ظهر على يد شركة أوسبورن البريطانية عام (1981م)، وكان جهازاً جميلاً بالفعل، لكن لسوء الحظ، كان فيه عيب لا يستهان به، فقد كان يزن أحد عشر كيلوجراماً.

بينت هذه الابتكارات كلها أن الفكرة الجيدة ليست كافية لضمان النجاح، فالتوقيت أساسي للغاية هنا، لكن كيف يمكننا القبض على مفاتيح التوقيت؟ الجواب المنطقي: يكون ذلك بالبقاء على تواصل مع السوق واكتشاف ما يريده الزبائن، وهذا ليس خطأ، لكن عند الاقتصار على ذلك ستتبنى الشركات إستراتيجيات التفاعل السلبي وتنتهي إلى الجمود، وبحسب تعبير هنري فورد: «لو كنت قد سألت الناس عما يريدون لقالوا: أحصنة سريعة»، وبطبيعة الحال لن يكون هذا مفيداً في تطوير صناعة السيارات.

ملكة التوقيت الصحيح من أركان الحاسة السادسة التي تميز رواد الأعمال، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، فلدى جميع الذين حققوا نجاحات باهرة شيء مشترك في ما بينهم: عدم التوقف عن المحاولة وعدم الاستسلام للفشل. هذا ما كان

توماس أديسون يقوله في عبارته الشهيرة: «أنا لم أفضّل؛ بل اكتشفت (999) عيباً بحاجة إلى إصلاح».

بالطبع ليس لدى الناس جميعهم قدرة توماس أديسون على مواجهة الفشل بهذه الطريقة، ومثلما ذكرنا في فصل سابق، فتشريعات الإفلاس، ولا سيما في أوروبا، لا تشجع المجازفة وروح ريادة الأعمال.

مشكلة الأفكار الجيدة أن السوق - عادة - لا تدرك احتياجاتها، وهذه نقطة القوة في طريقة تفكير ستيف جوبز: «لا يعرف المستهلك ما يريد حتى نقدمه له». يرتبط النجاح كذلك ببناء الروابط المشتركة بين طريقة تفكير كل من رجال الأعمال الذين يصنعون المنتج والمستهلكين الذين يشترونه، وأحياناً يكون القليل من الإقناع والكثير من الترويج مطلوباً وضرورياً.

في عالم الأعمال، مثلما في الحياة الشخصية، يكون هامش المناورة بين (المبكر جداً) و (التأخر جداً) ضيقاً للغاية، لكنه مع ذلك يتيح فرصاً مهمة لتحقيق النجاح، وينطبق هذا أيضاً على الحياة. وقد سبق أن عبر ميشيل دو مونتغن عن هذه الفكرة بقوله: «إنه خطأ فادح حقاً أن تكون على صواب قبل الآخرين».





## الجزء الرابع

### المجتمع

التنافسية هي اللعبة الرئيسة في حياة الشركة.

58. هل التقشف فضيلة أم رذيلة؟
59. ما ميراث (الكوبوراتيزم)؟
60. هل أنت من الليبراليين الجدد؟
61. هل يتخذ السياسيون قراراتهم بسرعة كافية؟
62. لماذا يجب أن نكون منتجين؟
63. هل التضخم نوع من الإدمان؟
64. هل يستطيع المستهلكون أن يكونوا منتجين كذلك؟
65. بم يفكر اليابانيون؟
66. ما سر تفوق الإنجليزية؟
67. هل تنتمي إلى (الثقافة الثالثة)؟
68. ما آلية تطور منظومة القيم؟
69. هل أطفالنا أذكىء؟
70. هل الرياضيات خطيرة؟
71. هل يمكنكم فهم جيل الشباب؟
72. هل تكمن المشكلة في تهافت الجيل الجديد؟
73. هل يمكن إنزال الحاسوب المحمول بالمظلة؟
74. هل عدم المساواة خطيرة؟
75. هل نعمل أكثر من اللزوم؟
76. هل سيفغدو الماء في المستقبل (ذهباً أزرق)؟
77. هل يتعين علينا أكل كلبنا؟



# 58

## هل التقشف فضيلة أم رذيلة؟

في عالم الاقتصاد هناك القليل من السجلات (الأيدولوجية)، والتقشف واحد منها. القضية هنا لا تتعلق بالسياسة الاقتصادية فحسب؛ بل تمتد إلى التناقضات في المنظومة الأخلاقية للمجتمع. بالنسبة إلى المستشار الألمانية أنجيلا ميركل الأمر في غاية البساطة: «يجب ألا تنفق أكثر مما نجني»، ومن المثير للدهشة أن يقود منطق بمثل هذا الوضوح والبساطة إلى هذا الجدل كله، نعم هذا صحيح، لكن الأمر ليس بالبساطة التي يظهر بها، فجزور التقشف تمتد عميقاً في تاريخ الإنسان وفي موروثه الديني.

في مؤتمر فلورنسا تحدث ماريو مونتني، رئيس وزراء إيطاليا السابق، عن التحفظ الألماني تجاه نهج إحياء الاقتصاد عبر تشجيع الإنفاق، وبين أن «في ألمانيا ينظر إلى علم الاقتصاد بوصفه أحد فروع فلسفة الأخلاق، وإلى النمو الاقتصادي بحسبانه مكافأة سماوية عن السلوك الجيد»، وأن الألمان يضيفون إلى قضية الإنفاق والتوفير بعداً أخلاقياً، في حين يعدها بعض قادة العالم مجرد أدوات لتحقيق السياسة الاقتصادية.

تاريخياً، تمتد جذور هذا الجدل إلى ظهور البروتستانتية، ولا سيما الكالفينية في القرن السادس عشر.

وصف ماكس فيبر هذا الاختلاف في المواقف في كتابه المميز الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية الذي صدر أول مرة عام (1905م)، فهو يرى أن البروتستانتية تثمن عالياً روح الالتزام بالعمل والإخلاص للواجب في الحياة المهنية للأفراد، أو ما يدعى بالألمانية بيروف (Beruf)، وهي كلمة تجمع بين معنى الالتزام والحرفية في الوقت نفسه.

في المقابل، تدفع الكاثوليكية الأفراد إلى اعتقاد أن عملهم الحالي ليس سوى مرحلة في الطريق التي تؤدي إلى الآخرة حيث الثواب والحياة الأفضل. في البروتستانتية، ينال الناس ثوابهم على أشياء عديدة مثل: التعلم الجيد، والادخار، والعمل الجاد. وينال الثواب - أو جزء منه على الأقل - هنا على الأرض، فيغدو النجاح دالة للعلاقة المتميزة بين الفرد وخالقه. وتتجلى النتيجة الاقتصادية لمثل هذا الالتزام في كونها تقود إلى المزيد من التوفير والإنتاجية. وليس صدفة أن والد أنجيلا ميركل كان وزيراً لوثرياً.

في آسيا، لا تختلف المبادئ الأساسية للكونفوشيوسية جوهرياً عما سبق، فإلى جانب طاعة الوالدين، التي تقود إلى تسلسل هرمي قوي في المجتمع (يتربع الإمبراطور على قمته)

تدعو الكونفوشيوسية إلى قيم: الولاء، والانضباط، والعمل الشاق، والتعليم، والادخار. يرتكز كل من الثورة الصناعية في أوروبا في القرن الثامن عشر والانبعث الاقتصادي في آسيا خلال السنوات القليلة الماضية على مبادئ أخلاقية مشابهة. ينحدر مصطلح تقشف (Austerity) من الجذر اللاتيني (Austerus)، ومعناه (قاسٍ ومتزمت)، وهو مستمد من الجذر الإغريقي أوستيروس (Austêros)، وترجمته (جاف ولاذع). بالإضافة إلى ذلك تنحدر كلمة (عمل) من المصدر اللاتيني (Triplaliare) الذي يعني (تعذيب)؛ لذلك لم يعد مستغرباً أن شعارات (المزيد من التقشف) و (المزيد من العمل)، التي أطلقها بعض رؤساء الحكومات لإحياء الاقتصاد، لم تلق تجاوباً من سكان الأجزاء الجنوبية (الكاثوليكية) من القارة الأوروبية.

لا يمكن للسياسة الاقتصادية أن توضع بمعزل عن التاريخ والثقافة التي شكلت ملامح الأمة وقيمها على امتداد القرون، وتغفل بعض حكومات التكنوقراط هذه الحقيقة الأساسية، فتجد نفسها في مواجهة تحديات صعبة، وربما مظاهرات في الشوارع، مثلما يُفضل الاقتصاديون في كثير من الأحيان المعاني العميقة للشعارات التي يطلقونها.



## 59

### ما ميراث (الكوربورا تيزم)؟ (\*)

يمثل (الكوربورا تيزم) بالنسبة إلى دعاة اقتصاد السوق أنواع الشرور جميعها: الكارتلات، وتحديد الأسعار، وتزوير العطاءات، وانكماش عقود المناقصات، وتجارب تحكيم مثيرة للشك، وغيرها. مع ذلك تشكل الكوربورا تيزم جزءاً من تاريخنا الاقتصادي، وإرثها ليس سلبياً بالكامل.

الكوربورا تيزم نوع من النظام الاقتصادي والاجتماعي، يتلخص في هيكلية المجتمع على صورة اتحادات تضم الناس أو المؤسسات. ربما كانت نقابات العصور الوسطى النموذج الأكثر نجاحاً في هذا المجال، فقد أدارت المصالح المشتركة في مناطق التجارة والاستثمار، وحددت الأسعار وضبطت معايير العضوية. ويمكن عدّ العصبة الهانزية (\*\*\*) أول رابطة متعددة الجنسيات في

(\*) كوربورا تيزم: سلطة الاتحادات، تنظيم المجتمع في جماعات صناعية ومهنية قوية، كالنقابات والاتحادات الصناعية وغيرها، تؤدي دوراً رئيساً في التمثيل السياسي. (المترجم).

(\*\*) بالألمانية (die Hanse) : رابطة ضمت العديد من المدن التجارية في منطقة بحر الشمال (شمال ألمانيا) والبلطيق، استمرت من القرن الثاني عشر حتى القرن السابع عشر. ضمت في البداية ثلاث مدن ألمانية هي: لوبيك، وهامبورغ وكولن، ثم تزايد عدد المدن المنضوية تحت لوائها حتى بلغ (80) مدينة في القرن الرابع عشر. شكلت هذه المدن نواة الرابطة الهانزية، وقد أقامت عدة محطات تجارية في نوفغورود (روسيا)، وبرجن (النرويج)، ولندن وبروج (بلجيكا). وتعد العصبة الهانزية أول محاولة في أوروبا لتأسيس منطقة للتجارة الحرة، فقد =

العصر الحديث، امتلكت قوة مكنتها من السيطرة على التجارة في منطقة بحر البلطيق في مطلع القرن الثالث عشر. أتاح الكوربوراتيزم في ما بعد تنظيم الصناعات الوليدة على أساس تجاري، لا أيديولوجي، وهذا الشكل من التقسيم لا يزال ملحوظًا في أوروبا. على سبيل المثال، في دول مثل سويسرا وألمانيا، حيث نصادف تاريخًا عريقًا للكوربوراتيزم، غالبًا ما تتنظم النقابات بحسب فروع القطاعات، وهذا مكن من إلغاء الدراماتيكية في علاقات العمل، وقاد إلى تماسك مجتمعي أكبر وسلام عمالي طويل الأمد. في أمم أخرى مثل فرنسا، وإسبانيا، وإيطاليا حيث التقاليد الكوربوراتيزمية أقل قوة، أثرت الأيديولوجيات المسيحية والاشتراكية والماركسية بعمق في بنية النقابات، ما أدى إلى علاقات عمل أكثر تضاربًا.

ازدهر الاقتصاد في كل من سويسرا وألمانيا وفقًا لمبدأ أساسي: تتنافس الشركات في ما بينها، لكنها تمتاز بإحساسها بالانتماء إلى قطاع صناعي يدافع عن مصالحه ويراقب عن قرب

---

== اجتمعت النقابات وعائلات تجارية قوية في شمال أوروبا في ما بينها لتشكيل الجمعيات التي تمكنت في النهاية من ربط مجموعة من المدن بقوانين مشتركة واتفاقيات دفاع مشترك. وبين القرنين الثالث عشر والخامس عشر بلغت هذه الرابطة ذروتها، ثم ما لبث أن انهار احتكارها للتجارة وبناء السفن في المنطقة وسط التحولات المضطربة التي شهدتها أوروبا أواخر القرون الوسطى. (المترجم).

سلوك أعضائه. يكمن الخطر هنا في الوصول إلى (الكارتلية) (\*) التي تقود إلى تحديد الأسعار والتلاعب السياسي، أما الناحية الإيجابية فتكمن في تمحور بنية العلاقات المجتمعية حول مصالح مشتركة، مثل توحيد أنظمة الرواتب وتوفير فرص العمل.

لم يمكن لقوانين بسمارك، التي أدت إلى تطوير الدولة الاجتماعية في ألمانيا، أن تعمل إلا في سياق التناغم الصناعي - الاجتماعي الموروث من الكوربوراتيزم؛ تمامًا مثل القوانين التي أطلقها مؤخرًا جيرهارد شرويدر في نظام (ساعات العمل المرنة). ويمكن حسابان الكوربوراتيزم عاملاً محددًا قويًا في المجتمع؛ إذ اضطرت السلطات الدينية إلى إعلان موقف صريح بشأنه، تجلى ذلك في (ريروم نوفاي)؛ الرسالة البابوية التي أعلن فيها البابا ليو الثامن تأييده الاعتراف بالانتقابات عام (1891م).

يؤدي الكوربوراتيزم دورًا مفتاحيًا في تأسيس العمود الفقري الذي يحفظ التعاون المجتمعي، ويتيح للقادة إدارة الأزمات الاقتصادية بمرونة أكثر. تتجنب العضلات المنهجية من وجهة نظر قطاعية - غالبًا - ذلك النوع من الجدل الأيديولوجي المطول الذي يمكنه أن يزعزع استقرار الدولة.

(\*) النهج الاحتكاري الذي تتبعه الكارتلات. (المترجم).

يشجع الكوربوراتيزم التعليم المهني. كانت النقابة في العصور الوسطى تصادق على منصب معلم الحرفة الذي يستطيع بعد ذلك توظيف عمال شبان وتدريبهم على مهارات الحرفة، هذا المنهج هو منشأ نظام التدريب المهني، الذي يؤدي دورًا مركزيًا في القدرة التنافسية في دول عديدة هذه الأيام، ويشجع الموظفين على مشاركة معارفهم، ومساعدة الجيل القادم على تعلم مهنة وتحمل المسؤوليات المجتمعية.

هل يجب علينا العودة إلى الكوربوراتيزم؟ لا، ولكن ينبغي أن نعترف بميراثه الفريد، فقد تمكن من تحقيق الاستقرار في علاقات العمل عدة قرون، فمن دون علاقات عمل متينة وراسخة لن يستطيع الاقتصاد أن يكون تنافسيًا ومزدهرًا مدة طويلة.



## 60

### هل أنت من الليبراليين الجدد؟

«بروفيسور... هل أنت ليبرالي جديد؟»، لم أكن متأكدًا مما يعني هذا، الليبرالية الاقتصادية؟ مفهوم، لكن ليبرالي جديد؟

في الواقع، لا أحب كلمة (جديد) (Neo) التي تعطي دومًا انطباعًا بأنك أصبحت من الطراز القديم. مع ذلك، فالليبرالية الجديدة متوافرة بالفعل، وهي ليست مجرد عودة إلى الوراء لإحياء ليبرالية القرن التاسع عشر، بل محاولة جديدة للتكيف مع الظروف الراهنة.

باختصار، تخلت الليبرالية الجديدة عن شعار (دعه يعمل)<sup>(\*)</sup> وتبنت قواعد صارمة لتنظيم اقتصاد السوق. من منظري الليبرالية الجديدة في فرنسا جاك روف، وموريس آليه الفائز بجائزة نوبل في الاقتصاد. ولدى الألمان كذلك مدرستهم التي تحمل اسم (أوردوليبراليزم).

---

(\*) بالفرنسية (laissez-faire) الدعوة إلى حرية اقتصاد السوق وتحجيم دور الدولة إلى أدنى حد ممكن. (المترجم).

«بروفيسور، هل أنت مع الدعوة إلى تفكيك الدولة؟»، من المدهش كم يمكن للمرء أن يتعلم خلال المقابلات التلفازية، إنه إحساس غريب، فمن المستحيل أن تكون ليبرالياً جديداً وتدعو في الوقت نفسه إلى تحجيم دور الدولة، ومع ذلك يخلط الجميع دائماً بين الموضوعين، فلم يحدث ذلك؟

ببساطة لأن الناس من ذوي النية الحسنة حولوا مصطلح الليبرالية الجديدة إلى (الليبرالية المتطرفة) (\*) وهكذا دمجوا أفكار شخصيات مثيرة للجدل مثل ميلتون فريدمان، وفريدريك هايك، ومارجريت تاتشر، ورونالد ريفان. وحتى تصبح الأمور أسوأ كان كينز(\*\*) قد سبق وأعلن أنه ليبرالي جديد. تظل اللغة الإنجليزية أكثر اللغات غنى بالكلمات ذات المعاني المتعددة.

في اقتصادات البلدان المتقدمة، نعيش بحكم الواقع في مجتمع من الليبرالية الجديدة، ولدينا اقتصاد السوق بالطبع، لكن الحضور القوي للدولة موجود في كل مكان، فعلى سبيل المثال، تتراوح نسبة موظفي القطاع العام بين (30% - 35%) في الدول الإسكندنافية، و(29%) في فرنسا، و(21%) في المملكة المتحدة (بالرغم من إرث مارجريت تاتشر)، أما النسبة في سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية فتبلغ (16%).

(\*) بالإنجليزية: (Ultra-Liberalism).

(\*\*) جون مينارد كينز (1883-1946): عالم اقتصاد بريطاني، دعا إلى تدخل الدولة لتنظيم الاقتصاد لا سيما في أوقات الأزمات المالية. (المترجم).

في ما يتعلق بالنفقات العامة فهي (56%) من الناتج المحلي الإجمالي في فرنسا، و(48%) في المملكة المتحدة، و(41%) في الولايات المتحدة، و(33%) في سويسرا فما معنى هذا الهراء الدائر حول تفكيك الدولة؟

تطرح الليبرالية الجديدة بدلاً من ذلك تساؤلات حول مدى فاعلية الدولة ومشروعية نفقاتها. مثلاً، لاحظ الاقتصادي الفرنسي نيكولاس بافيريذ، الخصم المناوئ للبيروقراطية، أن مكافآت العاملين في القطاع العام في فرنسا أعلى بنسبة (11%) من متوسط الراتب في القطاع الخاص.

يرتبط الجدل الدائر حول حجم دور الدولة بشكل وثيق بما يحصل عليه المواطنون من المنافع والخدمات في المقابل. في الدول الإسكندنافية، تتخطى الضرائب (40%) من دخل الفرد، ومع ذلك فهذه النسبة تلاقي القبول من الناس؛ لأن الدولة تؤدي واجبها بكفاءة وتعيد الضرائب المقتطعة ثانية إلى المواطن على صورة خدمات ذات قيمة مضافة.

في النهاية، تدعو الليبرالية الجديدة إلى مجتمع مزدوج الوجه: الاعتراف بأن النجاح الشخصي النزيه هو محرك تقدم المجتمع، وأن هناك - في الوقت نفسه - واجب التضامن مع الفقراء والمستضعفين. كلا الوجهين يتناسب مع الآخر، فكلما

حققت المزيد من النجاح توجب عليك العطاء أكثر.

على الدولة إذاً أن تتبنى هذا النوع من المجتمعات وتعززه، بالرغم من أنه من غير السهل تعميم مثل هذه الرسالة (الإنسانية)، بالإضافة إلى ذلك، سيستمر تثبيت الملصقات على الجهة غير الصحيحة.



# 61

## هل يتخذ السياسيون قراراتهم بسرعة كافية؟

هذا ممكن، لكن تحقيقه ليس من السهل دائماً. تختلف القرارات في عالم السياسة عن نظيراتها في عالم الأعمال، ففي السياسة، تُتخذ القرارات بعد سلسلة من عمليات الإقناع والتفاوض للوصول إلى تسوية قبل بلوغ المرحلة النهائية، بعد ذلك تنفذها الإدارة بشكل سريع نسبياً. أما في عالم الأعمال فالقضية معكوسة؛ إذ يمكن للرئيس أن يتخذ قراره بسرعة، لكن يلزمه الكثير من الوقت لإقناع مؤسسته بتنفيذه.

لا يكون هذا التمايز جلياً دوماً؛ فهناك إدارات سياسية تجرجر أقدامها بتثاقل، وشركات تنفذ قراراتها بسرعة، وهناك أيضاً أمثلة في السياسة عن قرارات اتخذت بسرعة قياسية.

على سبيل المثال، في (20 يونيو 1790م) كان موعد العشاء الأكثر شهرة في التاريخ الأمريكي. كان اسم المضيف آنذاك توماس جيفرسون، أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، وواحد من رؤسائها في المستقبل. جلس إلى الطاولة كل من جيمس ماديسون (رئيس مستقبلي آخر)، وألكسندر

هاميلتون وزير الخزانة الأول. كان موضوع النقاش مشكلة الديون الهائلة على الولايات الشمالية في الأمة الوليدة، فمن أجل الدعم المالي لحرب الاستقلال التي قادها جورج واشنطن، كانت هذه الولايات قد اقترضت مبالغ لم تستطع سدادها، فأصبحت على حافة الإفلاس. الولايات الأخرى مثل فرجينيا ونيوجورجيا كانت أقل تبذيراً، لكنها بقيت غير مبالية بمعاناة أخواتها.

بعد بضعة زجاجات من العصير الممتاز التي جلبها توماس جيفرسون إثر عودته من فرنسا توصل الحاضرون إلى توافق في الآراء حول حل مشكلة ديون الولايات المتحدة الفتية، ويتضمن ذلك أن تسد الدولة الاتحادية الجديدة الديون عن طريق إصدار سندات الخزانة الأمريكية. بكلمات أخرى، عزز المجتمعون مبدأ التضامن الفيدرالي للوفاء بالتزامات ولايات الاتحاد جميعها.

تضمن الاتفاق أيضاً الشروع في بناء عاصمة جديدة على ضفاف نهر بوتوماك، والتي ستصبح عام (1803م) عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية رسمياً، وبذلك تعافى القطاع المالي، واشترت الولايات المتحدة مقاطعة لويزيانا من فرنسا، وضمنت قرضاً بفائدة (6%) من بنك بارينغ في لندن (انظر السؤال (15): ما الطريق إلى الازدهار؟) واستعادت الولايات المتحدة بذلك مصداقيتها المالية.

بعد ذلك بمئتي عام، وفي أعقاب أزمة (2008) المالية، عقد القادة الأوروبيون أكثر من خمسة وعشرين مؤتمر قمة، وعددًا أكبر من حفلات العشاء، ولكن من دون التوصل إلى أي قرارات مهمة. لماذا؟ ربما لأن الظروف الاستثنائية (مثل ولادة أمة جديدة أو ظروف الحرب كالتي سادت في 1803م) تقتضي وجود قادة عظماء في مركز القرار، فضغط الأحداث الكبرى وعدم توافر البدائل، كلاهما يجبران الناس على اتخاذ القرار الحاسم. لقد كان جيفرسون وزملاؤه قادة من نتاج عصرهم.

على العكس من ذلك، تحدث الأزمات في هذه الأيام بشكل غير متوقع حين يكون القادة السياسيون من نوع (قباطنة الطقس المعتدل). يضاف إلى ذلك مشكلة أخرى في الدول الديمقراطية؛ تتمثل في المدة الزمنية القصيرة التي يقضيها السياسيون في وظائفهم (متوسط ثلاث سنوات). تناوب على حكم اليابان تسعة رؤساء وزارة منذ عام (2000م)، أما بلجيكا فقد حققت الرقم القياسي في بقائها من دون حكومة مدة (541) يومًا! كيف يمكن للقادة من ذوي الولاية القصيرة الأجل حل المشكلات طويلة الأمد؟

يبطئ تعدد مراكز القرار، التي كثيرًا ما تكون أهداف أصحابها متضاربة، من سرعة اتخاذ القرارات السياسية. في حالة أوروبا، كيف يمكن اتخاذ قرار سريع عندما يتعين على

(28) رئيسًا التوصل إلى اتفاق بالإجماع؟ ومن لديه القدرة غير المحدودة والمسؤولية ليقرر؟ لخص هنري كيسنجر هذه المعضلة في قوله: «لا أعرف بأي رقم عليّ الاتصال عندما أريد أن أهااتف أوروبا».



## 62

### لماذا يجب أن نكون منتجين؟

عندما نزلت من الطائرة في مطار سوفارنابومي - بانكوك كان هناك أربعة أشخاص في انتظاري، وعند الوصول إلى قسم الجوازات كان هناك ثمانية، وحين جلست في السيارة كان هناك المزيد ممن يحاولون مساعدتي. شعرت بالخجل وقلت لنفسي: «هذه هي الخدمة!»، مع ذلك، استيقظ الاقتصادي في أعماقي ليحلل: «وفقاً لما يجري فإن مستوى الإنتاجية في تايلاند يجب ألا يكون مرتفعاً».

هذا صحيح، فالإنتاجية في تايلاند ليست على أفضل ما يرام. تقاس الإنتاجية عادة بالنتائج المحلي الإجمالي (بحسب القدرة الشرائية) للفرد العامل في الساعة. في عام (2014م) كانت الإنتاجية (10.7) دولارات في تايلاند، وبمقارنة مع باقي دول العالم نجد أنها (38.7) في البرتغال، و(44.2) في اليونان، و(47.8) في إيطاليا، وفي إسبانيا (51.5). إذاً هناك شوط كبير على تايلاند أن تقطعه. لكن هل هذا تقويم عادل؟ هناك مؤشر آخر لا يعرفه إلا القليل، وهو أن معدل البطالة في تايلاند (0.8%) هو الأخفض في العالم بأسره! وبالرغم من

أن الإنتاجية مرتفعة في إسبانيا لكن معدل البطالة يبلغ (21%)، ويصل في أوساط الشباب من (16) إلى (24) سنة إلى أكثر من (50%)، في حين أنه لا يتعدى (2.3%) في تايلاند.

هناك طبعاً شيء من الغموض في ما يتعلق بتايلاند؛ فإذا كانت نسبة البطالة متدنية إلى هذا الحد ألا يعني ذلك ارتفاع معدل (العمالة غير الماهرة)؟ والسؤال الذي ينبغي طرحه هنا: ما الأفضل؟ أن يكون الاقتصاد مرتفع الإنتاجية (مثل الاقتصادات الأوروبية سابقة الذكر) - ولوترافق ذلك مع نسبة بطالة عالية - أم يكون ذا إنتاجية أقل يمكن معه للجميع - تقريباً - الحصول على وظيفة؟

يسهل فهم كلمة (إنتاجية) على مستوى الشركة، أما على المستوى الوطني فالأمر مختلف. عندما شرعنا في أبحاثنا حول التنافسية منذ أكثر من ثلاثين عاماً، جاء أحد الانتقادات على لسان بول كروغمان: «التنافسية مجرد اسم آخر للإنتاجية لا أكثر»، لم يكن هذا الانتقاد مشجعاً آنذاك، لا سيما أنه ورد على لسان أحد الفائزين بجائزة نوبل في الاقتصاد. على مستوى الأمة، يمكن أن تغدو الإنتاجية كلمة مضللة بل وخطيرة؛ إذا لم تُربط بباقي العوامل مثل فرص العمل، والتكافل الاجتماعي والاستقرار السياسي.

قد تصيبنا الدهشة لدى رؤيتنا أشخاصاً في آسيا يقتصر عملهم على فتح أبواب المتجر لاستقبال الزبائن، قد يبدو ذلك

مهيئاً، لكن مثل هذا الشخص في أوروبا أو أمريكا سيكون إما عاطلاً عن العمل، أو يعيش على نفقة الرعاية الاجتماعية، أو متشرداً.

غالباً ما تتبدد منافع الإنتاجية التي حققتها الشركات القوية بتأثير البطالة عبر ارتفاع نفقات المعونات الاجتماعية، وستواجه إسبانيا واليونان مخاطر سياسية كبيرة مع وجود (50%) من الشباب العاطلين عن العمل، وربما تؤدي هذه المخاطر إلى أنواع الاضطرابات المدنية جميعها.

في آسيا تتوافر وظيفة بواب المتجر الذي يرتدي ملابس لائقة ويشعر بالسعادة واحترام الذات كونه غير عاطل عن العمل، ويوماً ما سيجد لنفسه عملاً أكثر أهمية داخل المتجر، ولن يعيش حياة الشوارع مسبباً الفوضى. في العديد من الدول، تلغي التكلفة التي تدفعها الحكومات نتيجة للبطالة منافع الإنتاجية المرتفعة أو معظمها، هذا ما يحصل على الأقل في ما يدعى الاقتصادات المتقدمة.

ربما من الأفضل أن يكون الاقتصاد أقل إنتاجية وقادراً على توظيف القادرين على العمل جميعهم؛ من أن تكون الإنتاجية مرتفعة جداً مع نسبة كبيرة في البطالة. أرى أنه من المهم جداً إعادة التفكير في هذه المسألة.



# 63

## هل التضخم نوع من الإدمان؟

حافظت معدلات التضخم في العديد من البلدان على مستوى منخفض على امتداد عقود، أما اليوم فيؤدي إلى نوع من الانكماش الاقتصادي، وتعد العولمة أحد الأسباب الرئيسة في ذلك. ازدادت المنافسة على المستوى العالمي، ما أدى إلى انخفاض الأسعار نظراً لتوافر عوامل مكنت الشركات من تخفيض كلفة الإنتاج بشكل كبير، ومنها الأجور. على سبيل المثال، كانت نسبة الرواتب في الصين في بداية الثمانينيات مقارنة بأوروبا (1-30) نتيجة لذلك، لجأت العديد من البنوك المركزية في اليابان وأوروبا إلى إصدار المزيد من الأوراق النقدية بهدف الوصول إلى نسبة تضخم تعادل (2%)، وهذا تقليد معروف ومتوارث منذ أجيال.

الحال مختلفة في دول الاقتصادات الناشئة؛ إذ يمثل التضخم تهديداً دورياً لكل من روسيا، والهند، وتركيا، والبرازيل، والعديد من المقاطعات الصينية. وطبيعي أن تسعى هذه الدول إلى مكافحته، لكن أهدافاً أخرى خفية تؤخر حدوث ذلك، فالتضخم يشبه نوعاً من السم حلو المذاق الذي يشكل

إغراءً لا يقاوم حتى للاقتصاديين من ذوي النية الحسنة.

مثلاً، التضخم يفيد في إنعاش الاقتصاد؛ إذ يحفز المستهلكين على الشراء الفوري خشية ارتفاع الأسعار مرة أخرى، وهو وسيلة فاعلة جداً لتخفيض القيمة الاسمية للدين، ويقدر الخبراء أن ما يعادل (50%) من الديون طويلة الأجل في الماضي قد أُلغيت عملياً بسبب التضخم.

وهكذا يبدو التعامل مع التضخم مغرياً، لكن المخاطر البعيدة المدى ليست قليلة، فالتضخم يدمر قيمة العمل (أي ارتفاع الأسعار بمعدل أكبر من زيادة الرواتب) ورأس المال والاستثمارات. لكن الاقتصادات المتقدمة تتجاهل هذه التحذيرات؛ لأنها تسعى في الدرجة الأولى إلى حل مشكلة الانكماش الاقتصادي، وفي الحقيقة يمكن أن يؤخر الانكماش تعافي الاقتصاد؛ فيميل المستهلكون إلى انتظار هبوط الأسعار قبل الشراء، أو يفاوضون بشراسة للحصول على تخفيضات كبيرة.

بالرغم من ذلك، تبقى مخاطر التضخم قائمة على المدى البعيد، فلم يسبق أن وصل حجم الأصول السائلة<sup>(\*)</sup> على

---

(\*) النقد، والممتلكات جميعها التي يمكن بيعها أو تحويلها إلى نقد من دون خسارة حقيقية في قيمتها. وبحكم التعريف، فإن الأوراق النقدية والحسابات الجارية هي الأصول الأكثر سيولة. (المترجم).

المستوى العالمي إلى هذا الحد. فقد أصدر المجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي أوراقاً نقدية بقيمة تجاوزت قليلاً الـ (2.2) تريليون دولار لتجنب الانكماش الاقتصادي. وقد نمت الميزانيات العمومية للبنوك المركزية لمجموعة السبعة من (3.4) تريليون دولار في عام (2006م) إلى (10.5) تريليون دولار في عام (2014م)، وتتجاوز الأصول السائلة المدرجة على حسابات كبريات الشركات الدولية الآن خمسة تريليونات دولار.

في الاقتصادات الناشئة يترافق هذا الفائض النقدي مع انفجار في الدخل، فقد ارتفعت الرواتب بسرعة في كل من الصين والهند، وفاقته مجموع الزيادات التي حدثت خلال عقدين كاملين بمعدل يتراوح بين (20% و25%) في السنة. حتى وقت قريب، فإن أسعار السلع - المواد الخام والمواد الغذائية - زادت من تأثير التضخم، وقد ترافق هذا مع نشوء طبقة وسطى جديدة متلهفة إلى الاستهلاك في العديد من الدول. مثلاً، النفط، الذي ظل سعره يتذبذب بين (30 و35) دولاراً للبرميل قفز ليتجاوز الـ (100) دولار عام (2014م)، وبالرغم من أنه عاد فهبط إلى (40) دولاراً إلا أنه - مثلما يبدو - سيعاود ارتفاعه في المستقبل؛ فأسعار السلع تتغير دوماً بشكل دوري.

كل يمارس اللعبة على طريقته؛ فهؤلاء الذين يعانون التضخم سعداء ضمناً بهذا النوع الخفيف من الإدمان، في حين

أن أولئك الذين لا يعانونه يودون لو كان لديهم القليل، وربما نسي هؤلاء تساؤلاً طالما أُرُق ميلتون فريدمان: «هل التضخم ضريبة من دون سند قانوني؟»، وعاجلاً أم آجلاً، سيستشري (توظيف التضخم) عبر الاقتصاد العالمي بأكمله، وهنا تكمن المشكلة.



# 64

## هل يستطيع المستهلكون أن يكونوا منتجين أيضاً؟

تشكل الشركات اليوم جزءاً مهماً من بنية بيئتنا اليومية، فلها دور رئيس في توليد الثروة من خلال قنوات الأبحاث والتطوير، والإنتاج، والمبيعات، والتوزيع وغيرها. لكن الأمر في الماضي لم يكن دوماً هكذا، وقد لا يستمر على ما هو عليه في المستقبل أيضاً.

ويمكن القول إن الشركة بمفهومها الحالي هي نتاج الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، لكن الشركات كانت موجودة قبل ذلك بكثير، فقد تأسست شركة فينيتيان أرسنال لصناعة السفن عام (1104)، وغدت أكبر شركة في أوروبا في القرن الرابع عشر، وكان يعمل فيها آنذاك أكثر من ثلاثة آلاف عامل. أبعد قليلاً باتجاه الشمال حيث تأسست الرابطة الهانزية في عام (1241)، وكانت مؤسسة تجارية حقيقية تضم مجلساً للمديرين ومجلساً تشريعياً. وأخيراً هناك ستورا (أصبح اسمها اليوم ستورا- إينسو) أقدم شركة أوروبية لا تزال مستمرة في العمل حتى الوقت الحاضر، مع سجل حافل من الأرقام القياسية، وقد تأسست عام (1288) في السويد.

على أي حال، كانت هذه الشركات في الماضي نوعاً من الاستثناء، أما في أيامنا هذه فمن الصعب تصور قيام الاقتصاد من دون شركات. حتى الآن على الأقل، مثلما هو معلوم، تركز العلاقات الاقتصادية على نموذجين رئيسيين اثنين: النموذج (B To C) أو العلاقة التجارية بين الشركة والمستهلك، والنموذج (B To B)؛ إذ تتم العمليات التجارية بين شركتين اثنتين. مع ذلك فإن ثورة حقيقية قد حدثت اليوم وأثمرت نموذجاً جديداً كلياً: (C To C) أو العلاقة التجارية بين طرفين من المستهلكين (تسمى أيضاً علاقة الند للند).

يستطيع أي شخص اليوم إنتاج المعلومات ونشرها من دون الحاجة إلى أن يكون عاملاً في صحيفة، وذلك بكتابة مدونة مثلاً، ويمكن أيضاً نشر كتاب أو ألبوم موسيقي عبر الإنترنت (ويمكن بيعه أيضاً) من دون الحاجة إلى مؤسسة نشر أو شركة تسجيل. نستطيع أيضاً توليد الطاقة الكهربائية على شرفتنا أو في الحديقة المحيطة بالمنزل باستخدام ألواح الطاقة الشمسية أو عنفات توليد الكهرباء بقوة الرياح، ثم نبيعها إلى جهات تستفيد منها.

أكثر من ذلك، مع ظهور الطابعات ثلاثية الأبعاد، سيكون بإمكان المستهلك قريباً صناعة نماذج بسيطة في المنزل، مثل الأحذية، والأدوات، والنماذج الأولية، وغيرها، ويمكنه إصلاح وتعديل ما أنتجه باستخدام تطبيقات من الإنترنت.

لأول مرة منذ مُئتي عام لن يكون بإمكان الشركات احتكار الإنتاج، وسيكون بوسع المستهلكين - قريباً - المشاركة في الاختراعات التقنية وفي إنتاج البضائع، والخدمات، والمعلومات.

وبإمكان المخترع اليوم بعد تطوير النموذج الأولي أن يبحث عن تمويل من خلال (التعهيد الجماعي)، ويمكنه تحسين اختراعه عن طريق طلب المساعدة إلى شبكات التواصل الاجتماعي، ويستطيع تسويقه بنجاح في الأوساط المناسبة بالاستفادة من المزايا التي تقدمها مجموعات الفيس بوك (Facebook Group).

وإذا كان بناء هذا الاقتصاد الجديد سيجري بشكل رئيس خارج إطار عالم الأعمال التقليدي، فهذا لا يعني أن الشركات قد أُقصيت؛ إذ سوف تزود النماذج الاقتصادية (C To C) بما يلزمها من البنى التحتية التي لا يستغنى عنها، مثل الشبكات الرقمية، وتقنيات الاتصالات، أو أنظمة الدفع المأمونة. علاوة على ذلك، ستسعى الشركات إلى شراء الأفكار التجارية الناجحة، أو تتولى التوزيع على المستوى المحلي أو العالمي، وتوسّع بذلك سوق المبيعات العالمية.

كل ما سبق يبشر بتحسن قادم في فرص العمل التي لن تقتصر على الشركات وحدها، بل ستمتد إلى عالم الأفراد على صورة أنشطة واستثمارات مستقلة، هذا على الأقل ما يؤمله الجيل الجديد. سيجزأ الاقتصاد وتتعدد الجهات الفاعلة فيه، وربما هذا ما يجب أن يكون عليه اقتصاد السوق.



## 65

### بم يفكر اليابانيون؟

تعاني اليابان منذ خمسة عشر عاماً ركوداً اقتصادياً تحاول جاهدة النهوض منه. لم يكن الأمر على هذا النحو في الماضي، فقد جاء وقت كانت فيه اليابان قوة قائمة حقيقية على مستوى الاقتصاد العالمي. أول مرة زرت فيها اليابان في مطلع السبعينيات، كان الناتج المحلي الإجمالي آنذاك لا يتعدى (200) مليار دولار، وبحلول عام (1995م) ارتفع ليصل إلى (5.3) تريليون دولار؛ أي بمقدار (26) ضعفاً! استفاد الاقتصاد الياباني من الدينامية الخاصة لشركاته والقدرة غير العادية على التصدير، يضاف إلى ذلك تشكل الطبقة الوسطى الجديدة في اليابان ودول شرق آسيا، لكن العامل الأهم من ذلك كله هو الدافع الاستثنائي الذي يمتاز به الشعب الياباني.

في أثناء زيارتي أحد المصانع اليابانية، لاحظت أن العمال يربطون عصابات خاصة على أذرعهم، وحين سألت عن معنى ذلك قيل لي: «إنهم في حالة إضراب عن العمل». نعم، إضراب عن العمل فيما هم على رأس عملهم! في ما بعد شاهدت تظاهرات يشارك فيها عمال غاضبون تنطلق في الشوارع. لا

شيء هنا يختلف عما يمكن أن نصادفه في بلد آخر سوى أن التظاهرة كانت منظمة تنظيمًا رائعًا، وكان المتظاهرون يتوقفون بكل تهذيب عند إشارات المرور بانتظار الضوء الأخضر. مقارنة بذلك، تبدو التظاهرات التي ألهمت شوارع أوروبا والولايات المتحدة في الستينيات والسبعينيات بمثابة فوضى صرفة.

في عام (1979م) أجرى معهد دنتسو للدراسات البشرية دراسة استقصائية لمعرفة الكلمات التي يفضل اليابانيون استخدامها (وهي فكرة جيدة لتحديد منظومة القيم المجتمعية)، وكانت المفردات التي احتلت المرتبة الأولى: (دوريوكو، نينتاي، أريغاتو، سيجيتسو، وكانجو). بالنسبة إلى أولئك الذين ليسوا خبراء بلغة الساموراي فإنها تعني: (الجهد، والمثابرة، والامتنان، والولاء، والثبات). وهكذا، فإن منظومة القيم اليابانية موجهة بالكامل نحو الفاعلية والعمل والمثابرة. وهناك طرفة تقول إنه عندما يبكي طفل في اليابان؛ لا تقول له الأم (اهدأ) بل (ثابريا صغيري).

وفي عام (1992م) أجرى المعهد نفسه دراسة مماثلة للتحقق مما إذا كان للنمو الهائل في البلد أثره في منظومة القيم، وكانت الكلمات الأولى هذه المرة (سوف نجنبكم النسخة الأصلية باللغة اليابانية): الجهد، والإخلاص، والحرية،

والسلام، والمحبة. في غضون سنوات قليلة تحولت قيم اليابانيين من نظام قائم على الفاعلية والمجتمع، إلى نهج أكثر توجهاً نحو الناس، نحو السعادة الشخصية والقيم والمشاعر الفردية (انظر السؤال (68): ما آلية تطور منظومة القيم؟). وقد لمست مقدار التطور ذاته مع طلبتي اليابانيين، فقد كان حلم كل منهم الانضمام إلى شركة كبيرة، كي يأخذ مكانه في (السلم الوظيفي)، ثم بعد حياة طويلة حافلة بالولاء والخدمة الجيدة، يمكنه الارتقاء إلى القمة للاستمتاع بالتقدير غير المشروط. ما من داع إلى البحث عن المسار السريع، ولا حتى لمجرد التفكير - ولولثانية - بالانتقال إلى شركة أخرى، لكن ما سبق لا ينطبق على النساء بالطبع.

تطورت اليوم منظومة القيم والرغبات لدى العديد من الطلبة اليابانيين، ولم يعد هناك فارق حقيقي يميزهم عن نظرائهم من الطلبة الأمريكيين والأوروبيين في هذا المجال؛ إذ يتشاركون معهم الرغبة ذاتها في تحقيق النجاح السريع، مع عدم التردد في تغيير الشركة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، يضاف إلى ذلك - بالطبع - الحرص على التخطيط لتفضية عطلات رائعة. أما بالنسبة إلى النساء اليابانيات فما عليك إلا التجوال قليلاً في شوارع جينزا - منطقة متاجر الأزياء في طوكيو - ورؤية ملابسهن لتدرك أن تغييراً جذرياً قد حدث.

منذ وقت طويل أخبرني مدير شركة أمريكية ساخرًا:  
«الطريقة الوحيدة للنجاح في التنافس مع اليابانيين هي تأخير  
تقدمهم، من خلال تلويثهم بمنظومتنا الأخلاقية». أحيانًا  
أتساءل إذا ما كنا قد حققنا نجاحًا يفوق توقعاتنا في هذا  
المجال.



# 66

## ما سر تفوق الإنجليزية؟

لم كل هذا الهوس باللغة الإنجليزية؟ وكيف غدت اللغة الأولى المهيمنة على مناهج التعليم، ووسائل الإعلام، وحتى على لغة الشارع في معظم دول العالم؟ لقد أصبحت الإنجليزية فعلياً لغة العصر المشتركة، والناقل الموجّه الرئيس للاتصالات في حياتنا المعوَّلة. أكثر من (1.5) مليار شخص حول العالم يتحدثون الإنجليزية اليوم (بحسبانها لغتهم الأولى أو الثانية). هل السبب في ذلك سهولة تعلمها؟ الجواب: نعم، ولا. فمن جهة أولى يمكن لأي كان التحدث بالإنجليزية بمجرد حفظ (800 إلى 1000) كلمة، من جهة ثانية تتربع الإنجليزية على قمة لغات العالم من حيث عدد مفرداتها؛ إذ يضم معجم أكسفورد ما يزيد عن (500) ألف معنى؛ أما قاموس لاروس للغة الفرنسية فلا تتعدى مفرداته الـ (90) ألفاً. تعلم الإنجليزية سهل في البداية، ثم يغدو أصعب كلما تقدمت عملية التعلم. لم إذاً انفق الجميع على كونها اللغة العالمية الأكثر ملاءمة؟

الإنجليزية هي لغة المهاجرين؛ لذا كان تبسيط قواعدها ضرورياً لتناسب مع المهاجرين من ذوي المستوى التعليمي البسيط

والمهارات اللغوية المتواضعة، في كل من الولايات المتحدة وكندا، وأستراليا. من جهتها، تعد الفرنسية لغة أكثر تعقيداً وصعوبة في المرحلة الأولى من تعلمها، ويمكن مقارنة هذه المرحلة بمراسم القبول<sup>(\*)</sup> التي وضعت أسسها الأكاديمية الفرنسية، ويخضع لها المنتسبون إلى جمعيات النخبة الفكرية. وهناك اليوم على الأكثر (300) مليون متحدث بالفرنسية حول العالم.

يمكن عدّ سيادة الإنجليزية أيضاً نتيجة لتأثير حضارتين عظيمين متعاقبتين: بريطانيا العظمى، والولايات المتحدة الأمريكية؛ فالأولى غزت العالم بقوتها العسكرية وثورتها الصناعية، والثانية باقتصادها الجبار. نتيجة لذلك، تدار معظم الشركات العالمية الكبرى اليوم بالإنجليزية، وقد عززت الثورة التقنية هذا التأثير، فغدت الإنجليزية لغة الحاسوب، والإنترنت، والعلوم.

في عام (2011م) بلغ عدد الأبحاث العلمية المنشورة بالإنجليزية: (212,394) دراسة في الولايات المتحدة، إضافة إلى (46,035) في بريطانيا، و(29,114) في كندا، و(20,603) في أستراليا. في السنة ذاتها نشرت اليابان (47,106) مقالة، وألمانيا (48,259)، وفرنسا (31,686)، وسويسرا (9,469)،

(\*) في الأصل Rite-Of-Passage: طقس يمثل مرحلة مهمة في حياة شخص ما، مثل الولادة، أو تدشين الانتقال من مرحلة إلى أخرى (الطفولة إلى مرحلة البلوغ لدى بعض الحضارات)، أو الزواج، أو الموت وغيرها. (المترجم).

وبلجيكا (7,484) معظمها باللغة الإنجليزية، وهكذا يزداد النشر العلمي بالإنجليزية باضطراد خارج حدود العالم الأنجلو-سكسوني.

التلفاز والمسلسلات الكوميدية واليوتيوب لها تأثيرها أيضاً في هذا المجال. في الدول الإسكندنافية، لا تُدبج المسلسلات الناطقة بالإنجليزية إلى اللغة الوطنية، بل يكتفى بعرض شريط الترجمة؛ فالدبلجة مكلفة للغاية في بلدان قليلة السكان، وهكذا اعتاد الأطفال في كل من السويد والنرويج والدانمارك سماع الحوار في برامجهم المفضلة باللغة الإنجليزية، واليوم يتحدث معظم الإسكندنافيين الإنجليزية بطلاقة.

حتى في سويسرا، حيث يتكلم الناس أربع لغات (الألمانية، والفرنسية، والإيطالية، والرومانش<sup>(\*)</sup>)، لغات يفهمها السويسريون لكن ليس بالضرورة التحدث بها جميعها. وبحسب الوزير السابق جان باسكال ديلاموراز: «يعود سبب انسجام السويسريين إلى سبب بسيط، وهو أن بعضهم لا يفهم بعضاً». لهذا الشكل من التواصل بالطبع حدود، واليوم عندما يرغب السويسريون في التواصل - خاصة في مجال الأعمال - فإنهم يستخدمون الإنجليزية.

(\*) تطورت اللغة الرومانشية عن اللغة اللاتينية غير الرسمية (أو المحكية، غير الكلاسيكية)، مثلما فعلت الفرنسية والإيطالية والإسبانية. وفقاً لرابطة اللغة الرومانشية (ليا رومانتشا)، اليوم هناك نحو (60) ألف شخص يتحدثون هذه اللغة، ومعظمهم في كانتون غراوبوندن بسويسرا. (المترجم).

لا تزال اللغة الإنجليزية مستمرة في تطورها السريع. غالبية من يتحدثون اللغة الإنجليزية اليوم لم يعودوا من المهاجرين، بل من الناس الذين يستخدمونها لغة ثانية. ولكي تكون مفهومة في أنحاء العالم جميعها، تحولت الإنجليزية الأصيلة على يد رجال الأعمال والسائحين إلى لغة معيارية عالمية مبسطة يمكن للجميع فهمها بسهولة.

وكنتيجة غير متوقعة، فإن البريطانيين والأميركيين الذين يتكلمون لغتهم بطلاقة ويتقنون كل تعقيداتها باتوا يعانون صعوبة فهم العديد من الناس لهم في أنحاء العالم جميعها. البساطة فضيلة! حتى في مجال اللغة.



# 67

## هل تنتمي إلى (الثقافة الثالثة)؟

هوارد بيرلموتر، وهو أستاذ في كلية وارتون للأعمال في فيلادلفيا والمعهد الدولي للتنمية الإدارية Imd في لوزان؛ معروف جيداً في الأوساط الإدارية بأرائه حول تأثير منظومة القيم في اختيار المديرين التنفيذيين في الشركات العالمية، ورؤيته المبسطة للآليات التي يتم بوساطتها انتقائهم. تعتمد الشركات العالمية - بحسب هوارد - ثلاثة مناهج ثقافية في اختيار رؤسائها: الأول، منهج (المركزية الإثنية<sup>(\*)</sup>) (إثنوسنتريك) الذي يركز على اختيار القادة من البلد الأصيل للشركة. هنا حتى مع تطور الشركة الوطنية إلى عالمية لا يزال تعيين رؤساء الشركات الفرعية المنتشرة عبر العالم يشترط كونهم من (قومية) الشركة الأم، وهذا هو الحال اليوم في العديد من الشركات الآسيوية، ولا سيما اليابانية والكورية والصينية. يضمن هذا النهج الحفاظ على ثقافة متماسكة داخل الشركة

---

(\*) في الأساس: ethnocentric. النزعة الاستعرافية. أو الإيمان بتفوق أمة ما على باقي الأمم. أما في عالم الأعمال فيستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى سياسة التوظيف في الشركات التي تقتصر فيها مناصب كبار المديرين على حاملي جنسية الشركة الأم. (المترجم).

ومنظومة قيم منسجمة. أما الجانب السلبي فهو صعوبة ارتقاء العاملين من الجنسيات الأخرى داخل الهرم الوظيفي.

بالنسبة إلى منهج المركزية المتعددة (بولي سنترك) فيقوم على تعيين الرؤساء من جنسية بلد الشركة الفرعية، ووفق ذلك يرأس الفرع الألماني للشركة مدير تنفيذي ألماني، والفرع الصيني رئيس صيني وهكذا... مغزى ذلك أن تتمكن الشركة الأجنبية من تعزيز روابط الاندماج مع البلد المضيف. من جهة أخرى، يمكن أن يقود هذا النهج إلى تشطي ثقافة الشركة.

أخيراً هناك منهج المركزية المثلى (جيوسنترك)، حيث يُختار الرئيس حسب كفاءته بغض النظر عن جنسيته، وقد أصبح هذا النموذج مستخدماً بشكل أكثر تواتراً لدى الشركات العالمية، فلم يعد مستغرباً رؤية قيادة (أجنبية) في شركة وطنية الطابع) طالما يديرها مديرون محليون. على سبيل المثال، هناك اليوم ألماني وأسترالي وفرنسي يديرون شركة نستله السويسرية متعددة الجنسيات.

يقود هذا النهج الأخير إلى ظهور ما يسمى (الثقافة الثالثة)، التي تتبع من العيش في إطار منظومات القيم المتفاعلة، بحسبانها نوعاً من المزيج الهجين الذي ولد في بيئة عولمة الشركات والاتصالات وتطور فيها.

في البداية كانت الثقافة الثالثة لا تعدو كونها بيئة مشتركة تمتاز فيها الثقافات المتنوعة للشركات، أما اليوم، فقد تطورت لتصبح ثقافة قائمة بذاتها ونمط حياة جديداً يملك إعلامه الخاص كشبكة سي. إن. إن. والفايننشال تايمز أو الـوول ستريت جورنال. إضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك، وسكايب، وتويتر) التي أضفت بعداً جديداً إلى طرق التواصل بين الناس في بيئة الثقافة الثالثة.

من مظاهر هذه الثقافة أيضاً ذوقها الخاص في الملابس؛ من السترة وربطة العنق إلى الهودي<sup>(\*)</sup> الخاصة بالشباب، وعلاماتها التجارية المفضلة كتلك التي نصادفها في مختلف مطارات العالم، وطريقة تواصلها الخاصة باستخدام نموذج مبسط من إنجليزية (البيدنج<sup>(\*\*)</sup>) التي كانت ترعب أساتذة أكسفورد الموقرين، وما تزال.

مكنّت الثقافة الثالثة المجتمع العالمي من التواصل وتطوير هويته الكونية الخاصة، ومع ذلك فقد أدت، بشكل أو بآخر، إلى نوع من التهافت العقلي مثلها في ذلك مثل العديد من الصفات المشتركة؛ لذا على الناس الذين يعيشون وسط الثقافة الثالثة

(\*) hoodie. سترات ذات قبعة مع أكمام أو من دونها يرتديها المراهقون. (المترجم).

(\*\*) في الأصل: Pidng. لغة مبسطة تتكون بشكل رئيس من الإنجليزية، وهي تستخدم في التواصل بين الصينيين والأوروبيين. (المترجم).

عدم حسابانها بديلاً يلغي وجود ثقافتهم المجتمعية الأصيلة.

يمكن قول الشيء نفسه عن الشركات التي يجب أن تكون قادرة على تبني ثقافة عالمية تحقق للجميع مساواة في الفرص؛ من دون إهمال الثقافة القومية التي تمنح الناس الراحة والإحساس بالانتماء. في رحلة العولمة، هناك دوماً خطر سقوط الشركات في شرك الضحالة. على الشركات الكبرى أن تكون كالأشجار؛ تندفع بثبات نحو الأعلى وفي الوقت نفسه تضرب بجذورها أعمق فأعمق في تربة ثقافتها الأصيلة.



## 68

### ما آلية تطور منظومة القيم؟

تتطور منظومة القيم وعلاقة الفرد بمجتمعه وعمله مع مرور الزمن. لكن ما هي الآليات التي يحدث وفقها هذا التطور؟ وبأي سرعة يتم ذلك؟

هناك أربع مراحل متميزة تسلط الضوء على هذه الفكرة. الأولى مرحلة (العمل الشاق)، وتكون عندما يتطلع الناس إلى العمل باجتهاد ساعات طويلة، مثلما هو الوضع في كوريا الجنوبية، إذ تجاوز متوسط ساعات العمل سنوياً (2305) ساعة عام (2013م) مقابل (1600) ساعة في فرنسا في العام نفسه.

المرحلة الثانية (مرحلة الثروة)، وفيها لا يكون العمل الشاق هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق هدف آخر هو الدخل المرتفع. في سنغافورة مثلاً يعمل الناس بجهد، لكنهم يتوقعون دخلاً أعلى مقابل ذلك.

ثم تأتي المرحلة الثالثة (المشاركة المجتمعية)، وفيها لا يعود العمل والدخل كافيين؛ فالناس يريدون أن يُستشاروا في

أهداف الشركة، ولا يعودون راغبين في أن يظلوا - ببساطة - مجرد تابعين ينفذون الأوامر. تعد اليابان حالياً مثالاً على هذه المرحلة، وهنا يظهر أول مرة نظام القيم الجمعية الذي يرتبط فيه نجاح الفرد بنجاح المجتمع ككل.

في المرحلة الرابعة انقلاب جذري عن سابقتها، ففي هذه المرحلة الأخيرة يتحول نظام الأمة الأخلاقي الجمعي إلى منظومة فردية، فلم تعد استشارة الفرد في القرار كافية، ويريد الناس التعبير عما في عقولهم، هذه هي مرحلة (الإنجاز الذاتي) التي يعد الفرد نفسه فيها أكثر أهمية من الدولة التي يعيش فيها، أو الشركة التي يعمل بها، فحياته الخاصة تصبح فوق الحسابات الأخرى كلها، ويمكن تصنيف هذه المنظومة على أنها سيطرة (الأنا) الشخصية. معظم الناس في أوروبا وأمريكا يعيشون اليوم هذه المرحلة.

من وجهة نظر تنافسية، فإن المراحل المرتبطة بالقيم الجمعية تناسب - إلى حد بعيد - عملية التصنيع، حيث ينفذ الناس العمل المطلوب منهم من دون طرح الأسئلة. بالمقابل تتسق مرحلة القيم الفردية مع المجتمعات التي تعطي أولوية للابتكار، وتفتح آفاق التشكيك بنظام التفكير السائد وتسعى إلى تطويره.

تمر البلدان جميعها بهذه المراحل الأربع، فقد اختبرت أوروبا مرحلة العمل الشاق في مطلع القرن العشرين، وفي عام

(1950م) بعد الحرب العالمية الثانية دخلت مرحلة إعادة الإعمار وتوليد الثروة. أما في عام (1968م) فقد أصبحت الأولوية للمشاركة المجتمعية. في الوقت الحاضر تسود المنظومة الفردية حياة الأوروبيين، وتمر اليابان بمرحلة التحول من القيم الجماعية إلى القيم الفردية، وقريباً سيحدث الشيء نفسه في الصين.

قبل هذه المراحل الأربع، يصعب تحديد نظام قيم مشترك وحيد ومهيمن، هذه هي حال العديد من الدول الإفريقية. لكن، ماذا يحدث بعد هذه المراحل الأربع؟ ستحدد أجيال الغد منظومات قيمة أخرى تتخطى الحدود الوطنية، مثل البيئة، والتنمية المستدامة، وأنظمة الحكم، وسيتم تبادل الأفكار وتلاقحها من خلال مجموعات الشبكات الاجتماعية. إن إحساس الأجيال القادمة بالانتماء لن يعود مقتصرًا على الأمة وحدها، بل سينبع من منظومة قيم كونية تتشاركها بكل حرية في ما بينها، وانفتاح على الآخر في بيئة عالمية متحررة من قيود الحدود.

ولعل أفضل ما يمكن أن تفعله الأمم هنا هو إدارة هذا الانتقال إدارة صحيحة وسلسة، والتأكد من أن التشريعات تتطور بما يتماشى مع تطلعات الناس المتغيرة، فلا يمكن لأي دولة أن تمنع التطور الطبيعي لنظم القيم من الجماعية إلى الفردية، وإذا حاولت ذلك، فسوف تواجهه - حتمًا - مخاطر الفوضى والاضطرابات الاجتماعية.



# 69

## هل أطفالنا أذكىء؟

بالتأكيد هم كذلك! المشكلة هي تحديد نوع الذكاء لديهم، وهنا تتعدّد الأمور قليلاً. في اللغة اللاتينية يعود أصل كلمة ذكاء (Intelligere) إلى الجذر (Ligare) الذي يعني (الربط)، وبهذا يمكن تعريف الذكاء بأنه القدرة على الربط بين المفاهيم.

لسوء الحظ، تفضل معظم أنظمة التعليم التعامل مع المعلومة الصرفة، بمعنى آخر تلجأ إلى حشو المعلومات في عقول الطلبة بدلاً من مساعدتهم على اكتساب القدرة على التفكير بأنفسهم، وهو الشيء الذي طالما افتقرت إليه مناهج التعليم على مر العصور. كان في غرفة صفي ملصق جداري كتب عليه اقتباس عن بلوتارخ: « ليس عقل الطالب فراغاً يجب ملؤه، بل شعلة ينبغي إيقادها». هناك أبعاد متنوعة لذكاء الطفل: منطقية، واستنتاجية، ومفاهيمية، وفنية، وبديئية وغيرها. وقد يكون الذكاء من النوع الشفهي أو الكتابي. الهدف من التعليم مساعدة الطفل على إدراك نوع الذكاء لديه، ثم تطويره. مع ذلك، تركز أنظمة التعليم الحديثة - بشكل رئيس - على

الذكاء المنطقي. لماذا؟ لأنه من الأسهل بكثير تعليم الطفل أن  $(4=2+2)$  وتصحيح النتيجة بعد ذلك.

أحياناً أسأل طلبتي: «كيف يمكن إنقاذ اليونان من أزمتها الاقتصادية؟»، فتأتيني إجابات عديدة جميعها تحتل الصحة. يحتاج الطلبة إلى التفكير، وإلى أن يقدروا على ربط الأفكار بالحقائق من أجل الخروج برأي ومن ثم الدفاع عنه بسوق الأمثلة. باختصار، عليهم اكتشاف جوهر الذكاء؛ بناء محاكماتهم ومن ثم تقويمها؛ أي التفكير بالاعتماد على أنفسهم، وقد يتفوقون علي - أحياناً - في هذا المجال.

إن الهيمنة القوية للعلوم الدقيقة في مناهج الكليات والجامعات مثيرة للقلق، ومن المؤكد أن للرياضيات والفيزياء والكيمياء دوراً في تدريب عقل الطالب، لكن دعونا لا نبالغ هنا إلى حد حسابان شخص غير بارع في حل المعادلات التربيعية غير مؤهل لدراسة الاقتصاد أو علم النفس، هذه الطريقة في تقويم قدرات الطلبة تعيق اكتشاف قدرات ذوي العقول النظيفة التي تعتمد على قدراتها الحدسية، وتمنعها من التعبير عن خصوصية ذكائها.

لسوء الحظ، نظم التدريس غالباً ما تكون معيارية؛ فهي تفرض نوعاً محدداً من الذكاء على الآخرين، وترغم الطلبة على إثبات تفوقهم فيه. كنت دائماً حذراً من هذا المنهج، فالشخص

الذي يفكر جيداً ليس بالضرورة أن يكون خطيباً لامعاً أو كاتباً ناجحاً، ومن يعرف كل شيء ليس بالضرورة أفضل المبتكرين.

كيف وصل التعليم إلى هذه الحال؟ إن فكرة إرساء المعرفة اعتماداً على الأسس المنهجية للعلوم الدقيقة صحيحة، لكن التطرف في ذلك النهج شيء سخيف، فحتى كبار المفكرين العالميين لم يؤيدوا وصول الأمر إلى هذا الحد.

من الضروري أحياناً التشكيك في المبادئ القائمة والتفكير بشكل مختلف للوصول إلى مستوى رفيع من التفكير والابتكار. نادراً ما تنجح الدول الآسيوية التي أثبتت تفوقها في مناهج العلوم الدقيقة، مثل كوريا الجنوبية واليابان، في تطوير الابتكارات الأساسية؛ فهناك يُحصر التفكير الجيد في إطار مرجعي محدد سلفاً.

العقل المنطقي يعيد إنتاج الماضي، ولكن المخيلة تبني المستقبل (انظر السؤال (70): هل الرياضيات خطيرة؟). فهل تُعدُّ العملية التعليمية الحديثة الأطفال وتدرّبهم على تطوير هذا النوع الأخير من الذكاء؟ إذا لم تكن قادرة على ذلك فسيكون ذلك خطأ فظيلاً بحق مستقبلهم.



# 70

## هل الرياضيات خطيرة؟

هناك اقتصاديون يعرفون طريقة الحساب، واقتصاديون آخرون يقومون به فعلاً. في منتصف القرن العشرين، كان جون ماينارد كينز يراقب بحذر سعي الاقتصاديين إلى رفع حالة معارفهم إلى مستوى العلوم الدقيقة، وكان شعوره بالقلق في محله. في السنوات الأخيرة، منح أصحاب نظريات متطورة قدموها على صورة معادلات رياضية معقدة معظم جوائز نوبل في الاقتصاد، وكان لدى الفائزين جميعهم تقريباً خلفية علمية، لا سيما في الفيزياء. لم تكن النتائج مثمرة في الواقع: في عام (1971م) فاز كل من مايرون سكولز وروبرت ميرتون بجائزة نوبل في الاقتصاد على طريقتهما الجديدة في حساب سعر المشتقات، وبناء على ذلك، عُيِّنَا في مجلس إدارة مؤسسة (صندوق التحوط طويل الأجل لإدارة رأس المال)، وفي عام (1998م) بلغت خسارة هذه المؤسسة (4.6) مليار دولار، ثم أعلنت إفلاسها بعد ذلك بعامين. في الوقت الحاضر، تفضل لجنة نوبل للاقتصاد منح الجائزة للاقتصاديين من المتخصصين السلوكيين.

لم يعدّ النهج الرياضي غير مناسب إلى هذا الحد؟ ربما لأن الاقتصاد يهتم أساساً بالخيارات وليس بالحسابات، ففي عالم إدارة الشركات لا يقل الذكاء العاطفي أهمية عن الذكاء العقلاني. ما يهم حقاً هو القدرة على التفاوض وفهم الثقافات المختلفة، والنجاح في التعامل مع البيئة والقضايا الأخلاقية، وإدارة العلاقات بذكاء مع وسائل الإعلام، والقدرة على تحفيز الموظفين، وإدارة العلامات التجارية وإرضاء العملاء. كل هذه المهارات حاسمة للنجاح لكنها نادراً ما تُدرس. لم يبتكر نيكولاس هايك ساعات (سواتش) انطلاقاً من صيغة رياضية، ولا تدير أنجيلا ميركل ألمانيا باستخدام المعادلات، بالرغم من خلفيتها العلمية. بالإضافة إلى ذلك، يدمر الهوس بالرياضيات الحياة الأكاديمية لكثير من الشباب ذوي الذكاء المختلف (غير الرياضي). لماذا أولاً، بسبب الحاجة إلى الاختيار، فعندما يتنافس مئات الشباب للوصول إلى الكليات الاقتصادية، يصبح من الضروري انتقاء (المناسبين) منهم، ويتم ذلك - عادة - عن طريق امتحان تكون فيه إجابة صحيحة وحيدة لكل سؤال، مثلما في الرياضيات، وهذا يساعد من يقومون بنتائج على تصحيح مئات الإجابات بطريقة سريعة وفاعلة، لكن من دون الأخذ بالحسبان أنه عندما يتعلق السؤال بالقضايا الاقتصادية العامة، يمكن أن تكون عدة إجابات مختلفة صحيحة. إن هذا

يتطلب تقويماً خاصاً لكل إجابة، ومثل هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت.

حين نختار الرياضيات مقياساً وحيداً للكفاءات فإننا بذلك نواصل عملية إحباط الشباب الرائعين وتدميرهم، أولئك الذين ليسوا بالضرورة من ذوي التفكير العلمي، نحن بذلك نجبرهم على إتقان المفاهيم الرياضية، أو الإحصائية المتقدمة، التي لن يكون لها فائدة فعلية في مستقبلهم المهني. أكثر من ذلك، فالأرقام سوف تعطي هؤلاء إحساساً زائفاً بالأمان: «إذا كنت قادراً على إجراء الحساب فلا بد أن أكون على صواب».

سيقود اختصار علم الاقتصاد إلى معادلات رياضية - حتمًا - إلى نوع من الفقر العقلي، وسيعوق إبداع صغارنا بجعلهم يعتقدون أنه يمكن تحويل أي شيء إلى صيغة رياضية. لسوء الحظ، لا يسير العالم بهذه الطريقة، فهو ليس منطقيًا أو عقلائيًا دائمًا. الرياضيات علم رائع، لكن يجب البحث عن الحياة الكامنة خلف الأرقام.

قال ألبرت آينشتاين مرة: «المنطق سوف يقودك من (أ) إلى (ب)، لكن المخيلة تأخذك إلى أي مكان». مع الاختصار على المنطق سوف نقع في مطب تكرار الماضي؛ أما مع المخيلة فسنصنع المستقبل.



# 71

## هل يمكنكم فهم جيل الشباب؟

قال بيتر دراكر مرة: «تؤثر التغييرات المجتمعية اليوم في الشركات أكثر مما يفعل التغيير في الإدارة». تتم معظم هذه التغييرات بجهود الشباب الذين يطبعون المجتمعات بهويتهم أكثر من أي وقت مضى، فهم أول من اعتمد اليوتيوب والفييس بوك قبل أن تتبعهم الأجيال الأكبر سنًا، لكن ما الذي يريده جيل الشباب فعلاً؟

أعطى طوفان المعلومات المتدفق من مصادر الإنترنت والمواقع الاجتماعية الشباب انطباعًا زائفًا عن حجم معارفهم، فخلال محاضراتي يقوم طلبتي - على الفور - بالتحقق من صحة المعلومات التي أقدمها مستخدمين أجهزةهم الذكية التي لا تفارقهم أبدًا، وتلمع العيون بهجة عندما يجدون أرقامى أصبحت أقل حداثة ولو قليلًا، لكن حين يأتي وقت معرفة ما تعنيه هذه الأرقام يخيم صمت مطبق. لحسن الحظ، لا يزال لدى الأساتذة ما يضيفونه.

مدى انتباههم محدود للغاية؛ لأن كلاً منهم بحاجة إلى ستين أصبعًا للتعامل مع لوحات مفاتيح جهازه وأربع عيون لمتابعة

شاشته، ومن الصعب حقاً لفت انتباههم، ومن شبه المستحيل المحافظة عليه. هم متألقون وأذكياء، ولديهم ملكات الإلهام العقلي، لكن يفتقرون دوماً إلى الإحساس بأهمية بذل الجهد، وينقصهم الصبر، نموذجهم الأعلى أشخاص مثل ستيف جوبز، ومارك زوكربيرغ، وسيرجي برين، ولاري بيغ وأمثالهم ممن حققوا نجاحاً باهراً في سن مبكرة، ويقولون لي دائماً: «إذا لم نصبح من أصحاب المليارات في سن الخامسة والعشرين فمعنى ذلك أننا فاشلون». قد يكون هذا مبالغاً فيه، ومع ذلك، يجب الحفاظ على حماسهم، ويتوقع العديد منهم أن يبدأ العمل براتب من ستة أرقام، وأن ينجز - فوراً - إستراتيجية عالمية. ربما، من يدري!

هم ميالون إلى التبسيط في اكتساب معارفهم ويبحثون دوماً عن الاختصارات، ولا فائدة ترجى من إخبارهم بالطريقة التي ينبغي لهم اتباعها، فسوف يعملون العكس، أو بالأحرى سيبحثون عن طريقة أسرع وأقل جهداً للحصول على النتيجة نفسها. معظم الوقت لا يكون هذا مريحاً بالنسبة إليهم، لكنهم - فجأة - يتوصلون إلى نتيجة مهمة. من ناحية أخرى هم ينفقون جل وقتهم في البحث عن البدائل، مثلما عن تبرير أنفسهم، بدلاً من بذل الجهد في إنجاز المطلوب منهم، لم يعودوا يفضلون الشركات الكبرى، وبعد أن كانوا قبل سنوات يحلمون بالعمل في

شركات عالمية يتولون فيها مسؤوليات ضخمة؛ أصبحوا ينظرون بعين الشك إلى أسلوب العمل ضمن إطار الشركة، ويرونه قيداً يكبل حياتهم المهنية والشخصية.

إنهم شخصانيون ومثاليون في الوقت نفسه، يتمنون العمل في شركات ذات أخلاق رفيعة تهتم بالمجتمع وتحس بالمسؤولية تجاه مستقبله. لهذا السبب، يفضلون بدء حياتهم المهنية في شركات صغيرة أو متوسطة. من الناحية البيولوجية، يتفاعل دماغ المراهق مع الاندفاع الهرموني القوي للدوبامين والأكسيتوسين، ويدفعهم ذلك إلى السعي وراء المتعة رغم المخاطر، وإلى تفضيل محيطهم الاجتماعي على أسرهم. قد يكون هذا مزعجاً أحياناً، لكنه ثمن النضج على أي حال.

لقد مررنا جميعاً في هذه المرحلة من الحياة، دعونا إذن لا ننسى أن قادة اليوم كانوا في ما مضى يحطمون الكراسي في الحفلات الموسيقية الصاخبة، أو يتنزهن أشباه عراة مع زهرة مغروسة بعناية في شعورهم، فهذا قد يفسر بعض الأشياء.



# 72

## هل تكمن المشكلة فيه تهافت الجيل الجديد؟

في نهاية الأسبوع الدراسي يأتي إليّ طلبتي الهنود والصينيون بطلب: «من فضلك أستاذ، هل يمكن أن ترشدنا إلى ما يجب أن نقرأ خلال عطلة نهاية الأسبوع لنغدو أكثر كفاءة في الأسبوع القادم؟»، وكان ذلك دوماً يترك لدي انطباعاً حسناً. أما طلبتي السويسريون - وهم لا يقلون عنهم ذكاءً - فيسألونني: «رجاء أستاذ، متى تنتهي هذه الحصة؟ وهل نستطيع المغادرة باكراً لممارسة التزلج فتجنب زحام نهاية الأسبوع؟»، وهذا ما يترك لدي - عادةً - انطباعاً أقل حسناً.

اعتاد كل جيل على عدّ الأجيال التي تليه كارثة، وعلى أن القيم الصحيحة التي اختبرها هو قد تلاشت الآن، الأمر الذي سيؤدي بالتأكيد إلى انهيار المجتمع. مع ذلك، ومع احترامي للجيل الحالي، فإن الأرقام تناقض انطباعنا الأولي وموقفنا غير المنصف. في ألمانيا تبين أن أكثر من (30%) من المراهقين لم يتعاطوا المشروبات الكحولية على الإطلاق مقارنة بـ (13%) في عام (2002م). وفي الولايات المتحدة، انخفض عدد متعاطي المسكرات بين الشباب بمقدار يفوق الثلث خلال العقد المنصرم.

الأمر نفسه ينطبق على العنف؛ فبالرغم من تأثير التلفاز وألعاب الفيديو، غدا الشباب أقل ميلاً إلى العنف في حياتهم اليومية. في (2007م) اعتقلت الشرطة في إنجلترا وويلز (110) آلاف شخص تتراوح أعمارهم بين (10) إلى (17) عاماً لارتكابهم جريمة (أو جنحة) للمرة الأولى، انخفض هذا الرقم إلى (28) ألفاً في عام (2013م). أما مساحة (الانفلات الجنسي) التي ميزت نهاية القرن المنصرم فقد تراجعت إلى حد بعيد، وانخفض عدد المراهقات الحوامل بمقدار (50%) خلال عقدين من الزمن، وقد ساهم الخوف من الإيدز - طبعاً - في تغيير أنماط السلوك الجنسي.

وقد كانت بعض التدابير القمعية فاعلة في هذا المجال. في إسبانيا، على سبيل المثال، تُفرض غرامة (500) يورو على من يفرط في شرب البيرة وسط المدينة، وفي ألمانيا والعديد من الدول الأوروبية، توظف الشرطة بعض المراهقين وتكلفتهم محاولة شراء الكحول من المتاجر أو الحانات للتحقق مما إذا كان القانون (قانون حظر بيع الكحول لغير الراشدين) يُنفذ بشكل صحيح، حتى السجائر غدت أقل جاذبية للجيل الجديد، بالرغم من أن بعضهم يفضل تدخين الماريجوانا بدلاً من ذلك.

نضج أبناء هذا الجيل الجديد قبل الأوان بتأثير الإنترنت ووسائل الإعلام التي نبهتهم إلى مخاطر الحياة، وكان للأزمات

الاقتصادية كذلك دورها الفاعل في هذا المجال، وكان من نتائج ذلك أن انتشرت في أوساطهم طبقة (الموظفين ذوي الأجر المتدني) ممن لا يتعدى دخلهم الشهري (1000) يورو. فعلى هؤلاء الشباب الاختيار بين البطالة أو البطالة المقنعة أو العمل بأجور لا تفي كفاءاتهم حقها، إنهم يشعرون بخيبة أمل حقيقية تجاه مجتمع لا يحافظ على وعوده: «لقد درسنا بجد، وبذلنا كل جهد ممكن مثلما طلبتم، والآن نحن لا نحصل على عمل لائق». ليس هناك أجيال جيدة وأخرى غير جيدة، بل أجيال مختلفة، والجديدة منها أكثر واقعية، وأبناؤها أكثر تحرراً من الأوهام، وتشككاً بالعالم الذي ينتظرهم، وهم يفهمون - ربما للمرة الأولى في التاريخ - أن حياتهم ستكون أكثر صعوبة من تلك التي عاشها آبائهم.

بالعودة مرة أخرى إلى الطلبة، بعد بضعة شهور أصبح طلبتي السويسريون خائفين قليلاً من منافسة زملائهم من بلدان الاقتصادات الناشئة، لقد استيقظوا أخيراً وبدؤوا ببذل جهد لا يقل عن هؤلاء، وأعتقد أن هذا خبر سار.



# 73

## هل يمكن إنزال الحاسوب المحمول بالمظلة؟

لا يمكن عمل ذلك في أي مكان بالطبع، إلا أنه أمكن في بعض القرى الإفريقية. كانت تلك تجربة فريدة أطلقتها نيكولاس نيغروبونتي من مؤسسة Mit عام (2011م)، وهو بالمناسبة أحد آباء العصر الرقمي، وصاحب مبادرة (حاسوب محمول لكل طفل). كانت الفكرة إنزال حواسيب بالمظلات إلى القرى النائية في سيراليون وتنزانيا وليبيريا؛ لاختبار كيف يمكن للأطفال الأفرقة الذين تتراوح أعمارهم من خمس إلى ثماني سنوات استخدامها في تعلم الإنجليزية أو للتواصل في ما بينهم. وكانت الفرضية هي أنهم سيتمكنون من العمل عليها من أي مساعدة.

كانت هذه الحواسيب بدائية بالطبع، ومصممة خصيصاً لتناسب بيئة القرى الإفريقية النائية، وتُشحن بواسطة الطاقة الشمسية أو من خلال آلية ميكانيكية مثل تلك الموجودة في الألعاب ذات الزنبرك، لم يكن ممكناً استخدامها للوصول إلى الإنترنت، إضافة إلى أن (85%) من الأعطال المتوقعة يمكن أن يصلحها الأولاد، ويستطيعون تشغيل الحواسيب والعمل عليها بأمان. البرامج المحملة غير معقدة، وهي مصممة لتشير لدى

الطفل الرغبة في تعلم اللغة، والكتابة، والحساب من دون أن يكون هناك أي نوع من التدخل البشري الخارجي، وبعد بضعة سنوات، ستزور مجموعة من المتخصصين في التعليم هذه القرى؛ لمعرفة كيفية تعامل الأولاد مع هذه الحواسيب، وما الذي تعلموه منها.

تلت ذلك مبادرة أخرى مشابهة أطلقها سوغاتا ميترا، الأستاذ في جامعة نيوكاسل، وقد أصبح معروفًا بفضل تجربته (فتحة في الجدار) التي أجراها في أحد أحياء نيودلهي الفقيرة، فقد ثبت حاسوبًا في الشارع داخل تجويف جدار لمعرفة كيف سيستخدمه الأطفال. برهنت هذه التجربة أن الأطفال نجحوا في تشغيله من دون أي مساعدة، ونظموا أنفسهم تلقائيًا في مجموعات عمل تتبادل المساعدة في ما بينها. وقد خرج سوغاتا إثر ذلك بنتيجة مفادها أنه ما من فرق جوهري بين الطفل الذي يتعلم استخدام الحاسوب بنفسه، وبين آخر متعلم يتلقى التدريب من مدرس متخصص.

هذه التجارب جميعها برهنت أن التكنولوجيا الحديثة يمكنها أن تكون أدوات رائعة في عملية التعليم، بالرغم من أنه ستكون هناك محاولات وأخطاء وفشل. على سبيل المثال، تتيح برامج Moocs (الدورات المكثفة المفتوحة على الإنترنت) للطلبة متابعة الدروس عن بعد باستخدام الحاسوب. إحدى

أولى التجارب في هذا المجال - وكانت حول الذكاء الاصطناعي - قدمتها جامعة ستانفورد في العام (2011م)، وسجل فيها (160) ألف طالب، لكن حدود مثل هذه المبادرات تتضح بسرعة، فبعد بضعة دروس انسحب (90%) من الطلبة من البرنامج. ويتساءل المرء هنا: ما هي - يا ترى - طبيعة الأسئلة والامتحانات في هذا البرنامج؟

مع ذلك لا يزال لهذا النوع من التعليم مستقبل واعد، لا سيما في الدول التي يعيش فيها الطلبة في مناطق نائية، مثلما في النرويج أو آيسلندا، وكذلك الدول الفقيرة التي لا تستطيع مكافحة الأمية، ولعل إظهار كيفية نجاح مناهج التعليم الحديسي إحدى أهم نتائج توظيف التكنولوجيا في التعليم.

أعط شخصاً يافعاً - حتى في البلدان غير المتقدمة - جهاز حاسوب؛ وسيكون قادراً على تشغيله، وإصلاحه، واستخدامه في التعلم، من دون الحاجة إلى مدرب أو دورات برمجة مفصلة. أكثر من ذلك، سيتمكن مع أصدقائه من اكتشاف طريقة لتطويره. متى كانت آخر مرة رأيت فيها طفلك يقرأ كتيب إرشادات؟ على الأغلب لم يحدث ذلك قط! لقد تعلم الجيل الجديد كيف يعمل الأشياء بقدرة الحدس، أو بالتجربة واختبار الخطأ. لقد ولى عصر مناهج التعليم التي تعتمد مبدأ (غسيل الدماغ)، فهل غير المعلمون أساليب تدريسهم؟ على الأغلب لم يفعلوا بعد.



# 74

## هل عدم المساواة خطيرٌ؟

في عام (1749م) زار جان جاك روسو (ديدرو) الذي كان سجيناً آنذاك في قلعة فينسن بباريس، كان الجو حاراً لا يطاق، وكان ديدرو جالساً تحت شجرة سنديان يطالع مجلة (ميركور دو فرانس)، ويفكر في سؤال طرحته أكاديمية ديجون آنذاك: (هل ساهم تطور العلوم والفنون في زيادة الفساد أم في ارتقاء القيم الأخلاقية؟). في ما بعد كتب في اعترافاته<sup>(\*)</sup> أن ما حدث آنذاك كان أشبه (بانفجار أنار عقله بآلاف الأضواء). الإنسان في الأصل كائن جميل وطيب، لكن محيطة المجتمع من أنظمة ومؤسسات قد يحوله إلى مخلوق شرير.

في عام (1753م)، أعادت الأكاديمية نفسها الكرة، واقترحت موضوعاً آخر: (خطاب حول عدم المساواة وأصلها بين بني البشر) الذي أصبح في ما بعد من مكونات الثقافة العالمية: «إن اكتشاف الحديد وزراعة القمح مسؤولان عن بلوغ

---

(\*) الاعترافات: Confessions، كتاب سيرة ذاتية من تأليف جان جاك روسو، يتحدث فيه عن ثلاث وخمسين سنة من حياته، بدأ بتأليفه سنة (1765م)، وانتهى منه سنة (1769م)، لكن الكتاب لم ينشر حتى (1782م)؛ أي بعد أربع سنوات من وفاته. (المترجم).

الإنسان مرحلة الحضارة وعن ضياع الإنسانية، فبمجرد تمكن الإنسان من مراكمة الثروة تختفي المساواة من المجتمع البشري ويصبح العمل ضرورياً.

في أيامنا كانت هذه الأكاديمية ستعيد صياغة الفكرة نفسها على الشكل الآتي: (هل الاقتصاد مسؤول عن عدم المساواة بين بني البشر مثلما عن فساد القيم الأخلاقية؟). للأزمنة المختلفة مصطلحاتها المختلفة. كان جوزيف ستيفليتز، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، أول من بين أن (1%) من كبار الأثرياء فقط يضعون يدهم على الموارد الاقتصادية لكوكبنا، وأن (49%) من الثروة الكونية تملكها الولايات المتحدة الأمريكية وحدها. فمن هم هؤلاء الأثرياء؟ حتى تغدو عضواً في نادي النخبة يجب ألا يقل دخلك السنوي في الولايات المتحدة عن (350) ألف دولار، وعن (215) ألف دولار في بريطانيا العظمى، و (270) ألف دولار في سويسرا.

ما تأثير عدم المساواة الاقتصادية في المجتمع؟ في أوروبا، أدى الإرث الشيوعي إلى ظهور قدر أكبر من المساواة في العديد من البلدان، واليوم يعكس أيضاً هذا الإرث مؤشر جيني (على اسم الإحصائي الإيطالي كورادو جيني) الذي يقيس تشتت مستويات الدخل في مجتمع معين. أما البلدان التي حققت أكبر قدر من المساواة في توزيع الدخل فهي: الدانمارك واليابان

والسويد، وسينضم إليها قريباً كل من: الجمهورية التشيكية وسلوفاكيا وأوكرانيا ورومانيا وسلوفينيا وهنغاريا. فهل هذا شيء جيد؟

شهدت المجتمعات البدائية - بحسب علماء الأنثروبولوجيا - في مراحل الالتقاط والصيد نوعاً حقيقياً من المساواة، وقد تغير كل شيء مع اكتشاف الزراعة وظهور العمل المتخصص. هل يمكن أن نقول إذاً إن عدم المساواة هي ضريبة التقدم؟ أقرت مارغريت تاتشر في خطبتها الشهيرة أمام البرلمان البريطاني، بوجود هذا النوع من عدم المساواة في المجتمع البريطاني، لكنها أكدت في المقابل أن مستوى حياة الناس عموماً قد تحسن، فالجميع يعانون عدم المساواة، لكنهم أصبحوا أكثر ثراءً في الوقت نفسه.

يتقبل الناس ببساطة وجود الدخل المرتفع لدى بعض الأشخاص؛ على أن يساهم ذلك في الرفاه العام للمجتمع. لقد غير الأبياد والآيفون حياة ملايين الناس إلى الأفضل، فلا بأس أن يصبح ستيف جوبز من كبار الأثرياء، أما ما لا يقبله الناس فهو مراكمة الثروات الكبيرة دونما مبرر، كأن يربح تاجر ملايين الدولارات في صفقة مالية واحدة من دون أن يكون لذلك أي أثر إيجابي في حياة الناس والمجتمع.

ويكمن جوهر المشكلة في أن معظم الناجحين - غالباً - يهملون إضفاء شرعية اجتماعية على نجاحاتهم، سواء من

خلال تقديم الابتكارات المفيدة للمجتمع أو المساهمة في العمل الخيري. يؤدي النجاح الاقتصادي بالضرورة إلى عدم المساواة، ولكن من المهم جداً تعزيز ثقافة (سداد الدين) للمجتمع لدى الناجحين. إن أنانية الأثرياء وخطرستهم هي التي أوجدت الكراهية تجاههم، وليس نجاحهم نفسه.



# 75

## هل نعمل أكثر من اللزوم؟

تعد المكسيك وتايلاند وكوريا الجنوبية أولى دول العالم من حيث عدد ساعات العمل السنوية؛ إذ يعمل الناس أكثر من (2300) ساعة بحسب إحصاءات عام (2013م)، ويقال إن العمال في كوريا الجنوبية يفضلون النوم في أماكن عملهم ليلاً لتجنب ضياع الوقت في زحام المرور الصباحي. كنت أود لو يفكر طلبتي بنفس الطريقة!

يعمل الناس في الولايات المتحدة أكثر مما قد يخطر ببال المرء: (1949) ساعة في العام. أما معظم الدول الأوروبية من السويد إلى البرتغال مروراً بألمانيا فتتراوح ساعات العمل فيها بين (1700) إلى (1800) ساعة، وتقع فرنسا في أسفل السلم برقم لا يتجاوز (1600) ساعة، وبذلك توجد فجوة من (700) ساعة بين كوريا الجنوبية وفرنسا بمعدل (40) ساعة أسبوعياً، أو (17) أسبوع عمل؛ أي ما يعادل أربعة أشهر في السنة.

لم تكن الأمور على هذا النحو في الماضي، فقد مر زمن كانت فيه أوروبا والولايات المتحدة (كوريا) عصرهما. لقد قامت الثورة

الصناعية في القرن التاسع عشر - مثلما الطفرة الاقتصادية في بداية القرن العشرين - على العمل الشاق، وفي الولايات المتحدة لم يحدث تخفيض ساعات العمل في صناعات الفولاذ إلى (12) ساعة موزعة على ستة أيام في الأسبوع إلا في عام (1923م)، وكان على الرئيس هاردينغ آنذاك ممارسة أقصى نفوذ ممكن للتغلب على تردد أرباب العمل الذين كانوا خائفين من أن يؤدي ذلك إلى انهيار القدرة التنافسية للولايات المتحدة.

اليوم لا يزال هناك (17) دولة يعمل فيها الناس أكثر من (2000) ساعة سنوياً، وتأتي في أسفل القائمة كل من البرتغال والدانمارك وفرنسا بساعات عمل أقل من (1700). بالرغم من ذلك، هل تؤدي زيادة ساعات العمل إلى مزيد من الإنتاجية؟ هذا غير صحيح عندما يتعلق الأمر بالابتكار. تعمل الولايات المتحدة أقل من كوريا الجنوبية بـ (350) ساعة سنوياً، لكنها فازت في عام (2014م) بـ (283) من جوائز نوبل في الفيزياء، والكيمياء، وعلم الاقتصاد؛ فيما لم تفز كوريا الجنوبية بجائزة واحدة منها حتى الآن.

مع ذلك، عندما تنخفض ساعات العمل عن رقم محدد يصبح من الصعب على الدولة تمويل أنظمة الضمان الاجتماعي والصحي بشكل لائق، ويدعى ذلك نسبة العمالة. في سويسرا

تمثل العمالة الإجمالية (58%) من عدد السكان، وفي ألمانيا (51%)، أما في فرنسا فهي - لسوء الحظ - لا تتعدى الـ (43%).

عندما تتناقص نسبة العاملين في الدولة بصورة واضحة لا يعود هناك خيار للحفاظ على مستوى المعيشة المناسب سوى فرض ضرائب ثقيلة على (الأقلية السعيدة) التي تحظى بفرص العمل، وفي الواقع فإن ميزة وجود قاعدة سكانية عاملة واسعة تكمن في أن الدولة تستطيع خفض معدلات الضريبة إلى حدود معقولة وتحصيل إيرادات مالية كافية في الوقت نفسه.

هناك نتيجة غير متوقعة، مثلما في فرنسا، عندما تنخفض نسبة العمالة إلى حدودها الدنيا، وهي ارتفاع معدل الإنتاجية. بالنظر إلى الناتج المحلي الإجمالي للفرد العامل (وهو معيار بسيط لقياس الإنتاجية الوطنية)، تجاوزت فرنسا (55) دولاراً في الساعة، وهو واحد من أعلى المعدلات في العالم! لكن لسوء الحظ، من أجل إنتاجية بهذه الفاعلية يتعين على الفرنسيين العاملين دفع ضرائب باهظة؛ حتى تتمكن حكومتهم من مواصلة إنفاق (56%) من الناتج المحلي الإجمالي للأمة على الخدمات العامة وبرامج الضمان الاجتماعي.

حتى إذا كان العمل الجيد أفضل من العمل ساعات طويلة، لا يمكن للبلد تجنب ضرورة المحافظة على حد أدنى من

ساعات العمل، وهذا هو السبيل الوحيد لضمان قدرة السكان على احترام الهيكل الاجتماعي الذي يطمحون إليه والاستفادة من مزاياه (الصحة، والتعليم، ونظام رواتب التقاعد). بالتالي، فإن عدد ساعات العمل والقاعدة العريضة من السكان العاملين عاملان بالغا الأهمية للحفاظ على مستوى معيشي لائق للأمة، حتى لو كانت التركيبة الديمغرافية تعني زيادة عدد الأشخاص المُعالين، فلا ينبغي أن يصبح العاملون أقلية.



# 76

## هل سيفدو الماء فيه المستقبل (ذهباً أزرق)؟

نادرة هي المصادر الطبيعية الوفيرة كالماء؛ ومع ذلك فليس هناك مصدر يشبه الماء من حيث توزيعه غير المنتظم وأهميته الكبيرة، وفي عدم إيفائه حقه من التقدير. ومن المرجح أن يكون الماء محور الصراع الاقتصادي والبيئي العالمي في القرن الواحد والعشرين. تغطي مياه المحيطات المالحة (1351 مليار كم<sup>3</sup>) الجزء الأعظم من الكوكب. أما الماء العذب فيتركز (69%) منه في الأنهار والجبال الجليدية في مناطق القطبين، في حين لا تتعدى نسبة الماء العذب المتاح للزراعة والاستخدام البشري (2.5%) من المخزون العالمي (35 مليون كم<sup>3</sup>).

لا يزال الحصول على المياه العذبة نوعاً من الامتياز، إذ تضم عشر دول فقط (60%) من موارد المياه العذبة في العالم؛ ومنها: البرازيل، وروسيا، والولايات المتحدة، والصين، وكندا. ومن ناحية نصيب الفرد من الماء العذب فتقع سويسرا على رأس القائمة؛ بسبب كثرة البحيرات والأنهار الجليدية في أراضيها. أما بالنسبة إلى (13%) من سكان العالم الذين يعيشون تحت مستوى الفقر، فيعد الحصول على مياه الشرب، إلى جانب

المواد الغذائية والتدفئة، الهم الرئيس اليومي لمعظمهم. ومثلما ذكرنا سابقاً، تشكل النوعية غير الجيدة للمياه مصدر (90%) من الأمراض في البلدان الفقيرة.

ومع ذلك، فإن استهلاك المياه أخذ في الازدياد. كان الاستهلاك العالمي عام (1940م) نحو (1000) كم<sup>3</sup> سنوياً؛ أما في الوقت الحاضر فيتجاوز الـ (4200) كم<sup>3</sup>، ويُتوقع أن يصل إلى (5000) كم<sup>3</sup> بحلول عام (2025م). تستهلك الزراعة (70%) من مجموع الاستخدام العالمي للماء، والصناعة (22%)، أما الاستهلاك المنزلي فلا يتعدى نسبة (8%).

يتفاوت استهلاك المياه العذبة باختلاف مستوى الدخل؛ في شرق آسيا لا تزال نسبة المياه المستخدمة في الزراعة (80%) مقابل (22%) في أوروبا الغربية، ويؤثر اختلاف عادات الطعام في هذه الأرقام بشكل ملحوظ. بحلول عام (2030م) سيزداد استهلاك لحوم الأبقار بنسبة (80%)، بحسب إحصاءات البنك الدولي، مع العلم أن إنتاج كيلوجرام واحد من اللحم البقري يحتاج إلى (15) ألف لتر من الماء.

لقد أصبح توفير مصادر الماء العذب ذي النوعية الجيدة أولوية عالمية، وهناك مشروعات مستقبلية لقطر جبال الجليد من القطبين إلى دول الخليج العربي بهدف إذابتها والحصول على الماء الصالح للشرب.

ويبدو أن تقنيات تحلية المياه حل أكثر واقعية. اليوم، هناك أكثر من (17) ألف مصنع تحلية تنتج تقريباً (80) مليون متر مكعب من المياه يومياً، أي أكبر بعشرة أضعاف مما كان عليه الإنتاج في عام (1980م)، وقد شرعت شركات مثل نستله، ونيلىفر، وتاتا في الهند، في إنتاج أجهزة منزلية رخيصة لتنقية المياه، لاستخدام الأسر في البلدان النامية.

تتيح تربية الأحياء المائية تلبية جزء مهم من احتياجات الإنسان من البروتين. في الوقت الحالي يعاني (88%) من المخزون السمكي في أوروبا الإفراط في الصيد، وفي نونا سكوتيا، يستخدم الصيادون أربعة أضعاف الوقود للحصول على طن واحد من الأسماك، مقارنة بالوضع قبل خمسين عاماً، أي (30) لتر وقود لكل طن من السمك. ويتعين على زملاتهم الأوروبيين أن يبحروا مسافات أطول؛ مما يرفع استهلاك الوقود إلى (100) لتر للطن الواحد، ولذلك، أصبح التحول من الصيد البحري إلى الاستزراع السمكي ضرورة ملحة على المستوى العالمي. لحسن الحظ، تحقق تقدم ملموس في هذا المجال؛ فمنذ عام (2013م) تجاوز حجم الإنتاج في المزارع السمكية ما يجري اصطياده من المحيطات المفتوحة.

مع ذلك، يجب التركيز على تغيير سلوكنا ومفاهيمنا بشكل رئيس، وعلينا تغيير نظرتنا إلى الماء من مصدر متاح

ووفير، إلى ثروة ثمينة ونادرة ينبغي المحافظة عليها وترشيد استهلاكها. وبالتالي علينا تغيير مواقفنا وتشريعاتنا. على سبيل المثال، كان الماء العذب في إيرلندا حتى وقت قريب متاحاً للجميع مجاناً، ونتيجة لذلك وصل استهلاك الفرد إلى (380) لتراً في اليوم، وهو ما يعادل (2-3) أضعاف الاستهلاك في باقي دول أوروبا. وقد تسبب إهمال صيانة أنابيب نقل المياه في إيرلندا في زيادة الهدر نتيجة الأعطال والتسربات في (41%) منها. إن الماء ذهبنا الأزرق بالفعل، ويجب التعامل معه على هذا الأساس، وربما سيتعين علينا في أحد الأيام التوقف عن ري نباتاتنا بالمياه الصالحة للشرب.



# 77

## هل يتعين علينا أكل كلبنا؟

عنوان هذا الفصل مأخوذ عن كتاب ألفه روبرت وبريندا فال من جامعة ويلينغتون في نيوزيلاندا، (يا لها من طريقة عظيمة في تسويق كتابي!)، وهو عمل فريد من ناحيتي الأسلوب، والمحتوى. بحسب الكتاب يتمتع أصدقاؤنا من ذوي القوائم الأربع ببصمة بيئية(\*) لا يستهان بها. باختصار، يمكن حسابانهم بشكل أو بآخر من الملوّثين غير المرئيين لكوكلنا، وتأثيرهم أكبر مما يمكن للمرء توقعه.

ستبدو الأرقام صادمة إلى حد ما، فالكلب متوسط الحجم يستهلك (164) كغم من اللحم و(95) كغم من الحبوب سنويًا، وحيث إن إنتاج كيلوجرام واحد من الدجاج يتطلب (43.3) م<sup>2</sup> من الأرض، وكيلوجرام الحبوب (13.4) م<sup>2</sup>، فإن حجم البصمة البيئية لأصدقاتنا من ذوي القوائم الأربع يصل إلى (0.84) هكتارًا في السنة، وإذا كان كلبك من النوع الضخم (مثل الراعي الألماني) فسيرتفع هذا الرقم إلى (1.1) هكتارًا.

(\*) البصمة البيئية (Ecological Footprint): مساحة الأرض اللازمة لتزويد السكان بالمواد والموارد اللازمة لحياتهم، يضاف إليها المساحة التي يتطلبها امتصاص نفاياتهم، وتقاس بالهكتار. (المترجم).

ويصبح الأمر أكثر إثارة للاهتمام عندما يقارن مؤلف الكتاب هذه النتائج مع التأثير البيئي لسيارة تويوتا لاندكروزر سعة (4.6) لتر التي تقطع سنوياً (10) آلاف كيلومتر. فهذه السيارة - التي تثير عادة قلق مناصري البيئة - تستهلك طاقة قدرها (55.1) جيغا جول في العام، ويشمل هذا الوقود والطاقة اللازمة لتكثيره، ويعادل ذلك بمقياس البصمة البيئية (0.41) هكتاراً، وهو يساوي تقريباً نصف ما يستهلكه الكلب متوسط الحجم، أو ثلث استهلاك الكلب الضخم. وبناء على ذلك فإن الشخص الذي يستقل القطار بصحبة كلبه يتسبب في تلوث يفوق ما يتسبب به آخر يذهب إلى عمله يومياً بسيارة دفع رباعي كبيرة. أظن أنه لم يفكر أحد من قبل بهذه الطريقة، وقد تحققت من صحة هذه الأرقام مجلة نيوزيانتيست New Scientist.

وإذا كنت من محبي القطط لا الكلاب، فلا تتحمس بسرعة. في بريطانيا العظمى هناك (7.7) مليون قط تقتل ما متوسطه (188) مليون حيوان بري كل عام، أو ما يعادل (25) فريسة لكل قط. أما في الولايات المتحدة فهناك (76) مليون قط؛ وبالتالي من السهل تصور حجم المجزرة. من الذي يتخيل أن كرة الفراء الناعمة التي تستقر في حضنه مصدره خرخرة ناعمة؛ تتقلب إلى سفاح بمجرد خروجها من المنزل؟

هذا مثال رئيس على قانون العواقب غير المقصودة، وهو قانون يمكن تطبيقه على الكلاب والقطط مثلما على البيئة

والاقتصاد. في هذه الأيام تترابط الأنظمة في ما بينها، مما يجعل - عملياً - التحكم بجميع نتائج سلسلة الأحداث مستحيلًا.

أسست متاجر (بودي شوب) سمعتها الطيبة من خلال تركيزها على احترام منتجاتها للبيئة وبأنها لا تجرب على الحيوانات. لسوء الحظ، تبين لاحقاً أن الموردين أو الموردين الثانويين لم يلتزموا بهذه المعايير بشكل كامل، وكان ذلك بمثابة صفة لصورة الشركة، وموظفيها، وكذلك - بالطبع - لعملائها! يذكرنا هذا بتعقيد بيئتنا الاقتصادية، فاليوم لا يمكن لأحد أن يتنبأ بجميع نتائج سياساتنا البيئية والغذائية أو المالية - سواء كانت متوقعة أم لا - . الفضيلة والعصمة ليستا موجودتين فعلياً في الحياة الواقعية، إلا في الدين ربما، ويمكن لبعض التواضع أن يكون ممارسة يومية جيدة. سأتوقف الآن عن الكتابة؛ فكلبتي شمروخ ترمقني بنظرات قلقة، وأريد طمأننتها قليلاً بأنني لن ألتهمها هذا المساء.



## الجزء الخامس

### أنت

- التنافسية هي أيضا طريقة تفكير.
78. كم تحتاج من الأصدقاء؟
79. هل يمكن خداع الناس بسهولة؟
80. ما مقدار الشهرة التي حققتها على الإنترنت؟
81. هل أنت شخصية حركية؟
82. هل علينا الاستيقاظ في الخامسة صباحاً؟
83. هل أنت شخص لا يستغنى عنه؟
84. كيف يمكن للإنسان تجديد نفسه؟
85. هل لديك قيمة سوقية؟
86. هل تحتاج إلى مكتب بالفعل؟
87. ماذا عليك أن ترتدي من أجل العمل؟
88. هل ستلقي خطاباً أم ستحدث إلى الناس؟
89. هل هناك قواعد خاصة بالنجاح؟
90. هل يمكن للمرء أن يكون متعلماً أكثر من المطلوب؟
91. هل نحن شرفاء؟
92. هل أنت سعيد؟
93. هل ولدت في الزمان الخطأ؟
94. ما مقدار تعلقك بالعالم الرقمي؟
95. هل ستعاني الوحدة حين تهرم؟
96. هل الطلاق صفقة رابحة؟
97. ألا يزال هناك مستقبل للكتابة اليدوية؟
98. هل انتهى عصر الورق؟
99. هل الفن استثمار ناجح؟
100. لم لا؟





# 78

## كم تحتاج من الأصدقاء؟

واحد يكفي شرط أن يكون صديقاً حقيقياً. الدراسة التي أجراها كل من روبن دونبار، وهو عالم أنثروبولوجيا في أكسفورد، وزميله راسل هيل؛ تلقي الضوء على هذا الموضوع. هل العقل البشري (مبرمج) للتواصل مع عدد محدد من الأشخاص؟ الكائنات الذكية (التي هي نحن) لديها القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية وإدارتها عبر قنوات اللغة، والعمل، والتجارة، وتبادل المعارف. كم ينبغي - يا ترى - أن يكون حجم (القبيلة) الرقمية التي ينتمي إليها المرء من خلال فيس بوك وتويتر، حتى يحسب ناجحاً؟

انطلق دونبار وهيل في بحثهما من فكرة لمحة وبسيطة: كم كان عدد بطاقات التهنئة التي ترسلها الأسرة البريطانية النموذجية في أعياد الميلاد سنوياً، قبل عشرين عاماً؟ يقتضي إرسال البطاقات في نهاية العام كثيراً من الوقت والجهد: شراء البطاقات، وكتابة عبارات التهنئة، والبحث عن العناوين، وغيرها. لذلك اقتصر الأمر على الأشخاص الأساسيين: تذهب (25%) من البطاقات للأقارب، و(60%) للأصدقاء، والباقي

للمزلاء. والمفاجأة كانت أن العدد الإجمالي، حتى في بلد يراعي هذا التقليد بصرامة، مثل بريطانيا (153) بطاقة.

يبدو أن رقم (150) منقوش بعمق في الوعي البشري، فبحسب علماء الأنثروبولوجيا كانت القرى الأولى في التاريخ مؤلفة من (150) شخصًا، وفي معظم الجيوش تتألف أصغر وحدة (السرية) من (150) جنديًا. أما الشركات فقد اعتادت تجزئة أقسامها عندما يتجاوز عدد الموظفين في القسم (150) فردًا، إذ إنه بتخطي هذا الرقم يصبح من الصعب تذكر أسماء الموظفين ووجوههم، ولأنه موجود فعلاً - بشكل عفوي - في معظم ما يحيط بنا من بُنى وأنشطة. لذلك، أصبح الـ (150) رقم دونبار.

لكن ما تأثير الإنترنت؟ بحسب مركز بيو للأبحاث، يستخدم (65%) من الأمريكيين البالغين المواقع الاجتماعية، ولدى كل مرهق في الولايات المتحدة ما متوسطه (79) جهة اتصال على تويتر، و(300) صديق على فيسبوك. مع ذلك فإن متوسط عدد أصدقاء المستخدم العادي للفيسبوك (145) شخصًا، وهذا ما يعود بنا من جديد إلى (رقم دونبار) الشهير. إن مضاعفة عدد جهات الاتصال أسهل بكثير من إدارتها، فالشخصيات السياسية ومشاهير الفن لديهم آلاف

(الأصدقاء) على مواقع التواصل الاجتماعي. لكن ما القيمة الحقيقية لهذه الأرقام؟ ألا تعكس الجهود المبذولة في شراء بطاقات الأعياد التقليدية وكتابتها وإرسالها اهتمام مرسلها الصادق؟ وهؤلاء الذين يرسلون آلاف البطاقات الإلكترونية بنقرة ماوس، أو الذين يطبعونها وإرسالها بالجملة، موفرين بذلك الجهد والمال؛ ألا تبدو مبادراتهم (العصرية) قليلة القيمة في نظر متلقيها فتذهب مباشرة إلى سلة المهملات؟

نحن بالتأكيد في حاجة إلى التواصل مع الأصدقاء وجهات الاتصال الأخرى؛ لتطوير حياتنا الخاصة والنجاح في حياتنا المهنية. أدغمتنا التي سبقت (برمجتها) من أجل التعامل مع الرقم (150) تجد صعوبة في التعامل مع عدد أكبر من الأشخاص. كم عدد لقاءات العمل أو حفلات العشاء التي يمكنك تنظيمها كل سنة بشكل لائق يستحوذ على اهتمام ضيوفك؟ (بشكل لائق) هي العبارة المفتاح هنا؛ فزيادة عدد هذه الأنشطة لا تكفي وحدها للتعبير عن نجاحك في مسعاك.

بالنسبة إلى أولئك الذين اختبروا حقبة ما قبل الفيسبوك يبدو مفهوم تحديد عدد جهات الاتصال طبيعياً نسبياً. أما بالنسبة إلى الأجيال الشابة فسيكون هذا أكثر صعوبة؛ لأن كثرة جهات الاتصال أصبحت نوعاً من القاعدة.

بالنسبة إلى الكثيرين، يتحول عدد الأصدقاء في حد ذاته إلى حالة رمزية. أنا ناجح لأن عدد معارفي كبير، حتى لو لم أكن أعرف حقاً من يكونون. بالنسبة إلى آخرين ليس لكثرة العدد قيمة، فجهات الاتصال أصدقاء حقيقيون يجب أن يُعاملوا بحرص واهتمام، أما ندرتهم فليست مؤشراً سلبياً، بل تعطيهم قيمة مضافة خاصة، وهذا هو الخيار الصحيح برأيي.



## 79

### هل يمكن خداع الناس بسهولة؟

يبين البروفيسور جيرالد برونر، من جامعة ديرو بباريس، في كتابه ديمقراطية السذج قوة تأثير الإنترنت في ترسيخ الأفكار الغرائبية في أذهاننا. فبالرغم من أهمية الإنترنت بعدّها مصدرًا هائلًا ومجانيًا للمعلومات، لا تزال محركات البحث تعمل وفق نماذج معدة سلفًا كمخازن للبيانات تتيح للمستخدم الوصول إلى (ما يبحث عنه). فإذا كنت تعتقد أن الـ Cia مسؤولة عن هجوم (11 سبتمبر)، فستجد العديد من الآراء التي تدعم نظريتك في النتائج الستين الأولى (وهي النتائج الأكثر قراءة) على محرك البحث، وإذا كنت تؤمن بنظرية المؤامرة في ما يتعلق بالموضوع نفسه؛ سوف تجد أكثر من مئة حجة مختلفة - من نظرية الفالق الزلزالي إلى دور الكائنات الفضائية في انهيار برجي التجارة - جميعها ستعزز قناعاتك المسبقة.

لا يفتقر الجميع إلى العقل النقدي. يكمن التأثير غير المتوقع لمحركات البحث في تقديمها حججًا تعزز أكثر الأفكار

جنوناً. الخوف يقود إلى سرعة التصديق، وتلك تغذي ما يعده الناس على الإنترنت (حقائق). يمكن لأي كان هذه الأيام أن يشوه سمعة شركة أو حكومة أو فرد عن طريق التظاهر بالحكمة وسعة المعرفة المستقاة من الإنترنت، ومهما كانت آراؤك غريبة سوف تجد دومًا أحدًا ما على الشبكة العالمية يدعمها ويبرهن صحتها. لقد جاء عصر المواطن الخبير الذي يسهل خداعه.

في قلب السذاجة يكمن الخوف؛ الخوف من العالم المحيط بنا، من الأزمات الاقتصادية، ومن الاعتقاد بأن الحكومة تخفي عنا المعلومات والأخبار جميعها المتعلقة بحياتنا ومصائرنا. وبسبب هذه الشكوك يلجأ العديد من الناس إلى الإنترنت للبحث عن أجوبة عن أسئلتهم، وأيضًا للشعور بالاطمئنان بمعرفة أن هناك من يشاطرهم معاناتهم ومخاوفهم.

ولعل انتخاب البابا فرانسيس يلقي الضوء على مدى التشوش الذي يعانيه الناس في عصرنا. تتعرض الكنيسة الكاثوليكية لكثير من الانتقاد بسبب محافظتها الشديدة وإنكارها العديد من الفضائح، مع ذلك، عندما يحين موعد إعلان اسم البابا المنتخب الجديد، يجلس الناس أنفاسهم وتأتي وسائل الإعلام من أنحاء العالم كافة لتحتل مواقعها في ساحة القديس بطرس. لماذا؟ في أثناء انتظار إعلان اسم

البابا الجديد، تذكرت الخطبة الأولى التي ألقاها سلفه جون- بول الثاني في (22، أكتوبر 1978م)، والتي بدأت بقوله: «لاتخافوا...»، وهكذا، بينما ينبش الاقتصاد الخوف من المستقبل الذي قد يكون أسوأ من الحاضر، فإن الدين، ولا يقتصر الأمر هنا على الكنيسة الكاثوليكية، يعود إلى خطابه الأصيل في نشر الأمل. لقد بدأ انحدار الكنيسة الكاثوليكية عندما حل خطاب السلطة والإرهاب مكان مكافحة الخوف وخطاب الأمل التي كان سمة الحقبة المسيحية الأولى. وهذا ما أدى في نهاية المطاف إلى ظهور (محاكم التفتيش).

هل يتبع الاقتصاد الحديث المسار نفسه؟ وهل استبدل الخوف من فقدان الوظيفة وضغوط العمل بال (التقدم والهدوء والقوة والبراءة) مثلما أعلن فكتور هوجو؟ وهل تلاشت الثقة في مستقبل أفضل ليحل مكانها الخوف من الغد؟

إذا لم يكن الاقتصاد المعاصر قادرًا على إدارة الأمل، فسوف يفقد شرعيته، وسيستمر الناس باللجوء إلى الإنترنت بحثًا عن نظريات غير واقعية يتعلقون بها، في محاولة الوصول إلى الاطمئنان وإيجاد شركاء يقاسمونهم المعاناة.

عندما يكون الناس خائفين يميلون إلى تصديق أي شخص والتعلق بأية فكرة. النقاشات الدائرة على مواقع التواصل

الاجتماعي تشبه - إلى حد بعيد - سيكودراما (\*) جمعية، وفي كثير من الأحيان يدور نقاش لا نهائي في حلقات مفرغة مراراً وتكراراً من دون نتيجة، فينتهي بالمتابع إلى الإحباط واليأس. يجب على القادة في حقل الاقتصاد والسياسة مساعدة الناس على السيطرة على مخاوفهم من المستقبل ومواجهة تحدياته بهدوء وثقة.

قال نابليون مرة: «يمكنك أن تقود الناس فقط إذا كنت قادراً على إرشادهم إلى مستقبل أفضل».




---

(\*) سيكودراما (Psychodrama) نوع من أنواع العلاج النفسي يجمع بين الدراما وعلم النفس. هدفها مساعدة الشخص على تصريح مشاعره وانفعالاته عن طريق أداء أدوار تمثيلية ذات صلة بمواقف الحياة التي يعيشها، أو سبق له أن عاشها في الماضي أو قد يختبرها في المستقبل. جلسات علاج السايكودراما تمتد من ساعة ونصف إلى ساعتين، وهي تساعد - بشكل رئيس - على تحقيق التنفيس الجماعي. تستخدم لعلاج الصدمات العاطفية، ومساعدة الأطفال الذين تعرضوا للعنف، والمدمنين على الكحول. (المترجم).

# 80

## ما مقدار الشهرة التي حققتها على الإنترنت؟

«تحتاج إلى الكثير من الوقت لبناء سمعة جيدة، وإلى القليل منه كي تفقدها». وردت هذه الكلمات على لسان توماس واطسون ج.ر. مؤسس شركة Ibm. في الواقع لا شيء أصعب من بناء صورة إيجابية للشركة أو للشخص. مع ذلك يمكن أن يتلاشى كل شيء بين ليلة وضحاها. في الماضي كانت تؤسس السمعة الجيدة في حلقة ضيقة، ثم جاء عصر الصحف التي وسعت الدائرة، فأصبح من الممكن مع التلفاز بناء سمعة على المستوى الوطني، وفي بعض الأحيان العالمي. ومع ذلك، فإن أعظم ثورة في هذا المجال قد أبصرت النور من خلال الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، التي مكنت من بناء صورة عالمية حقيقية.

قال آندي وارول ذات مرة: «في المستقبل سيكون باستطاعة كل منا أن يكون نجمًا عالميًا لمدة خمس عشرة دقيقة»، وهذا ما يحصل تمامًا في أيامنا على المواقع الاجتماعية واليوتيوب. الجميع يتوق إلى الشهرة ومستعد لفعل أي شيء - تقريبًا - للوصول إليها، وقد تكون عواقب ذلك على المدى

الطويل الإضرار بسمعة المتلفهين إلى الشهرة، من دون أن تكون هناك - عملياً - أي فرصة لمحو آثار ذلك الضرر من الإنترنت (بالرغم من أن مفهوم (حقك في نسيان سلوكك لاحقاً) قد بدأ يأخذ مكانه في بروتوكولات الأخلاق المعاصرة).

أصبح من الشائع اليوم أن يقوم موظفو الموارد البشرية في الشركات بإجراء (بحث) حول أحد الأشخاص عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي لتقييم صفاته الشخصية وكفاءته. ويكفي أحياناً أن تكون في المكان والزمان غير الصحيحين حتى تعطي صورة سلبية لأولئك الذين يتابعون (بروفائلك) على الشبكة العنكبوتية، وبغض النظر عن الأسباب، قد ترافقك هذه الصورة السلبية إلى آخر يوم في حياتك.

الأمر نفسه ينطبق على الشركات التي تعاني صعوبات متزايدة في بناء سمعتها عبر الإنترنت. منذ مدة قريبة، أقامت شركة كبرى لصناعة العصير مهرجاناً فلوكلورياً في منغوليا، وبعد انتهاء الاحتفال، لم تُرجع الملصقات الإعلانية مباشرة، بل بقيت - بأمر من مديري الشركة - في مكان المهرجان، لسوء الحظ، في اليوم التالي أقيم حفل مصارعة محلي لقتال الكلاب حتى الموت في الموقع نفسه، وقد سجل أحدهم بعض الفيديوهات بهاتفه النقال ونشرها على الإنترنت، ولما كان شعار شركة صناعة العصير موجوداً في خلفية المشهد؛ سرت إشاعات

مفادها أنها ترعى مباريات قتال الكلاب السيئة الذكر، واقتضى الأمر شهوراً بأكملها قبل أن تستعيد الشركة سمعتها.

يجري بناء سمعة الشركة أو الفرد كل يوم من دون توقف، ومثلما قال مارك توين: «لا تقم بأي عمل غير صحيح، خاصة إذا كان هناك من يراقب»، وفي هذه الأيام، مع وجود الإنترنت، الجميع يراقبون. في الحقيقة هنا خياران لا ثالث لهما: فإما أن تكون غائباً عن الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، مفترضاً أن (السعادة تكمن في الحياة الخفية)، أو أن تكون مفرط النشاط؛ فتتولى المبادرة وتخصص ما يلزم من وقت لذلك.

في كلتا الحالتين، تغدو إدارة السمعة نشاطاً يستهلك الوقت، سواء بالنسبة إلى الشركة أو الأفراد. على أي حال، في نهاية المطاف من شبه المستحيل أن تتجنب السقوط ضحية للتشهير، لذلك فإن إدارة سمعة أحد ما تعني بشكل أو آخر إدارة سمعته غير الجيدة<sup>(\*)</sup>. اختبر السياسيون ذلك زمناً طويلاً، واكتشفته الشركات أيضاً. أما الأفراد فهم أقل استعداداً بكثير لمواجهته.

تعد الملحوظات الهجومية نوعاً من الإهانة، وهذا ثمن ينبغي أن يدفعه كل من يرغب -ولو للحظة - في الشهرة؛

(\*) التستر على عيوب المشاهير أو تبريرها هو جوهر حملات العلاقات العامة بأشكالها المختلفة. وهو الجزء الأصعب والأكثر دقة وتكلفة (المترجم)

نجوم السينما يعلمون بالطبع أن ضريبة الشهرة هي - غالباً -  
- التشهير.

بالطبع، لو شئت هناك فرصة لتجنب ذلك بالابتعاد  
عن الأضواء، متبعاً نصيحة مارك توين بأن السعادة يمكن  
اختصارها إلى (كتاب جيد ووجدان صاف).



# 81

## هل أنت شخصية حركية؟

تتعطل حركة المرور في المدن في أوقات محددة من اليوم، كما في أمستردام، ودبي، ودبلن، وجنيف، ولندن، ونيويورك، وشنغهاي، ويعلق السائقون في زحام مروري خانق. تمتلئ محطات القطارات، وتشغل سيارات الأجرة جميعها. أما حركة التنقل الجوية فتعمل بطاقتها القصوى، وتتضخم أكوام البشر المتأخرين عن وظائفهم، وتزداد صفوف الانتظار طولاً. يحدث ذلك كله في الوقت الذي أصبحت فيه الحركية العالية (\*) بمثابة الفضيلة الأولى في الاقتصادات الحديثة. ومن المثير للسخرية أنه كلما توسعت المدن ضعفت قدرة سكانها على التنقل.

ستظل هذه المشكلة قائمة ما بقيت المدن مهيمنة في بيئاتنا، فخلال المئة عام المنصرمة ارتفع عدد سكان المدن من (150) مليون نسمة إلى ثلاثة مليارات! وظهرت تجمعات سكانية هائلة: في طوكيو- يوكوهاما (37) مليون شخص، وفي كل من دلهي ومانيلا وسيؤول (24) مليوناً، وفي كل من بكين ومكسيكو ونيويورك (21) مليون نسمة.

(\*) mobility: القدرة على التنقل بحرية وسرعة، والقدرة على الانسجام والتكيف. (المترجم).

قدرت الأمم المتحدة أن (60%) من سكان العالم سيكونون من قاطني المدن بحلول عام (2030م)، وفي الدول الصغيرة مثل سويسرا تشكل هذه النسبة منذ الآن ثلثي عدد السكان.

ظهرت نزعة جديدة اليوم، فقد تطورت كتل التجمعات السكانية العملاقة التي يطلق عليها لقب (مناطق الميجا) (\*) كما هي الحال في أوساكا، وكوبي، وناغويا وكيوتو؛ إذ يتركز في (40) من هذه المناطق الموزعة حول العالم ثلثا الناتج الإجمالي العالمي، ويجري فيها إنتاج (85%) من التكنولوجيا.

غدت هذه المدن مراكز تلوث ضخمة مع ارتفاع درجات الحرارة وازدياد الازدحام، وأصبح من الصعب تطوير البنى التحتية لتتناسب مع العدد الهائل للسكان، ويهدر جزء كبير من الإنتاجية بسبب ازدحام حركة المرور. علاوة على ذلك، لم تتمكن سوى بضعة مدن من تحديث تخطيطها العمراني لمدى شرايين مرور جديدة (مثلما فعل بارون هوسمان في باريس خلال القرن التاسع عشر).

يمكن في بعض الدول الناشئة إحداث تغيير جذري في المناطق الحضرية، وهذا ما فعلته الصين خلال دورة بكين

---

(\*) mega-region: شبكة كبيرة من المناطق الحضرية التي تتشارك النظم البيئية، والطوبوغرافيا، وأنظمة البنية التحتية، والروابط الاقتصادية، وأنماط الاستيطان واستخدام الأراضي. (المترجم).

للألعاب الأولمبية (2008). أما في بلدان أخرى فيمكن أن يؤدي مثل هذا الإجراء إلى أعمال شغب؛ لذا لجأت بعض المدن، مثل لندن، إلى فرض ضرائب على مرور المركبات في الشوارع المزدحمة، أو تقليص عددها بقصر سيرها على أيام محددة من الأسبوع. ومع ذلك فهذه ليست سوى تدابير مؤقتة لا تحل المشكلة. الازدحام في شوارعنا عرض لمعضلة أعمق، وهي عدم قدرتنا على التوصل إلى طريقة صحيحة في إدارة مدننا الكبرى.

إذا لم نجد حلاً سريعاً، سيتعذر إدارة المدن الكبرى حتى في الدول المتقدمة، وسوف تصبح شبيهة بالتجمعات السكانية الضخمة في الدول النامية، حيث تعجز حتى الإحصاءات نفسها عن تقديم صورة حقيقية للواقع.

وقد وضعت قلة من البلديات مخططات للتكيف مع الاحتياجات المتزايدة للمدن الكبرى. والحقيقة المحزنة هي أن الحلول التي نعتمدها لا تزال غير قادرة على إدارة الزحف العمراني، وإلى أن يتم ذلك سيظل الناس يعانون زيادة الخسائر في الإنتاجية.

لقد ظهرت فلسفة الانتظار إلى الوجود، وهي تمتد ببطء وثبات إلى نواحي حياتنا جميعها، فقد اعتدنا في أثناء وقوفنا في طوابير الانتظار أو في الزحام المروري، أن نتصفح رسائل بريدنا الإلكتروني، أو نقرأ، أو نستمع إلى الموسيقى على

مشغلات الصوت. باختصار، نحن نهرب من المشكلة من دون أن نواجهها، وهي طريقة غير جيدة في عالم تتوقف فيه القدرة على التنقل، ويخنقنا الازدحام.



# 82

## هل علينا الاستيقاظ فيه الخامسة صباحاً؟

أنا دائم الانبهار من عادات العمل لدى قادتنا العظام. يستيقظ معظمهم بين (2:30) و(5:00) صباحاً، وبعد الركض عدة أميال في المدينة وعبر الغابات، يبدأ يوماً من العمل الشاق في المكتب. من ناحيتي أعترف بكل تواضع أنني في الخامسة صباحاً أكون نائماً بعمق، وهذا طبيعي، فأنا لست قائداً.

يعمل الأمريكيون اليوم بزيادة قدرها ثماني ساعات ونصف الساعة في الأسبوع عن معدل العمل الأسبوعي الذي كان سائداً قبل ثلاثين عاماً. معظم البالغين ينامون ساعات أقل ويختبرون ضغوطاً أكثر شدة. فمن المسؤول عن ذلك؟

تلاحقنا التكنولوجيا في كل مكان. بحسب (جود تكنولوجي)، وهي شركة أمريكية متخصصة في بيانات الهواتف المتحركة، يواصل (80%) من الناس العمل بعد مغادرة المكتب، ويفتقد (69%) منهم بريده الإلكتروني قبل الذهاب للنوم. كم منا يمكنه أن يظل يوماً واحداً من دون تفقد رسائل بريده والرد عليها نصياً أو عبر أشكال أخرى؟ الملح يتحكم بالمهم. إضافة

إلى أن شكلاً جديداً من عبادة العمل قد ظهر للوجود، وكأنما مجرد العمل (أكثر) يعني العمل بشكل أفضل.

إذاً، كانت القضية من يصل إلى المكتب أولاً ومن يكون آخر من يغادره. عليّ الاعتراف بأنني مذنب مثل أي شخص آخر؛ كثيراً ما كنت في الماضي أنهض من فراشي في الثانية والنصف صباحاً لأتمكن من العمل وتناول الفطور مع عائلتي الصغيرة، ولو أنني بعد ذلك كنت أمضي باقي نهاري نصف نائم.

ما الخيار الصحيح هنا؟ الناس مختلفون في هذا الشأن: نابليون ومارجريت تاتشر كانا ينامان ساعات قليلة في اليوم، في حين أن ونستون تشرشل كان يستمتع بالبقاء في حمامه حتى وقت متأخر من الصباح (برفقة زجاجة خمر مثلما يقول بعضهم). يرتبط الأمر أيضاً بطبيعة العمل، فالقائد الذي عليه اتخاذ عدد كبير من القرارات كل يوم لا يمكنه الاستغناء عن النوم ساعات طويلة.

(العامل الخلاق) الذي وصفه بيتر دركر ليس شخصاً محظوظاً، فالأفكار المبدعة لا تأتي دوماً خلال ساعات العمل، فقد تلمع الفكرة في ذهنك في أي وقت؛ ويجب أن تكون دوماً على استعداد لاستقبالها. المشكلة هي أن لدى العديد من القادة جدول أعمال مزدحمًا في كل دقيقة، الأمر الذي لا يمنحهم الوقت الكافي للتوقف بين حين وآخر لرؤية المشهد العام.

جاك ويلش، الرئيس السابق لجنرال إلكترىك، كان يخطط وقته بطريقة يستطيع بين حين وآخر (إلقاء نظرة عبر النافذة)، وهناك قادة آخرون يحددون مواعيد وهمية خلال النهار؛ للحصول على بعض الوقت للتفكير.

غالبًا ما تؤدي سياسة العمل في الشركات إلى غياب أي فسحة لالتقاط الأنفاس، فالموظفون دائمو الانشغال بإدارة بريدهم الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والبريد الصوتي، والاجتماعات التي لا تنتهي (القتل بالبوربونيت)، كل ذلك يؤدي إلى نشوء ثقافة (إدمان العمل) سواء في المكتب أو في أثناء السفر أو في المنزل (وهذا هو الأسوأ).

العمل كثيرًا لا يعني بالضرورة الإنجاز الجيد. من الفطنة أن تعمل وقتًا أقل بشكل أفضل من أن تعمل طويلًا دونما تفكير، وربما يجب التوقف هنا قليلًا للتأمل في حكمة سويتونيوس<sup>(\*)</sup>: «تسارع ببطء».



(\*) غايوس سويتونيوس ترانكويلوس: مؤرخ، وكاتب روماني، (ولد عام 69 م)، من أهم كتبه (سير القياصرة الاثنا عشر). (المترجم).

## 83

### هل أنت شخص لا يستغنى عنه؟

«أنتم ثروة هذه الشركة»: لا يملُّ الرؤساء التنفيذيون في معظم الشركات من ترداد هذه المقولة في كل اجتماع مع الموظفين، ويخفي من في القاعة جميعهم رغبتهم في الضحك؛ لأنهم يعلمون جيداً أن هذا غير صحيح، ففي الأوقات الحرجة ليس لدى الموظفين أي وهم بأنهم أول من سيتحمل وطأة الأزمة القادمة، وأول ما سيُضحى به.

منذ عام (2008م) ارتفعت مستويات البطالة في كل مكان تقريباً حتى وصلت في أوروبا إلى (12%)، وتقدر منظمة العمل الدولية أن هناك ما يقرب من (200) مليون عاطل عن العمل حول العالم. بالإضافة إلى أن نسبة البطالة بين الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (16) إلى (24) عاماً مرتفعة للغاية؛ إذ تصل إلى (50%) في كل من إسبانيا واليونان، لكن ذلك لا يشمل - طبعاً - الذين يفترض أنه لا يمكن الاستغناء عنهم.

بالرغم من سوء الفهم، فإن الموظفين في الواقع أثنى مكونات الشركة. بعد الحرب العالمية الثانية، استغنت الحكومة

الأمريكية عن خدمات آلاف المهندسين الذين تعاقدت معهم في أثناء الحرب، فاستفادت من ذلك بعض الشركات مثل هيوليت-باكارد، وسارعت إلى توظيفهم بالجملة، ووفق رأي كل من بيل هيوليت وديف باكارد فقد كان توظيف هؤلاء المهندسين أعظم فرصة في حياتهما المهنية. اليوم تفخر جوجل بامتلاكها واحداً من أضخم رؤوس الأموال السوقية في العالم. لكن، ماذا تساوي جوجل - يا ترى - من دون مهندسيها وموظفيها المؤهلين؟

المشكلة أننا لا نعرف بالتحديد كيف تحسب قيمة القوى العاملة في أنظمة المحاسبة في الشركات، وهل يعد الإنسان هناك نوعاً من الرأسمال أم الأصول؟ من جهة أخرى يجري التعامل مع الموظفين في بعض الحالات بحسبانهم (تكلفة)، مثلما عندما تمول الشركة برامج تدريب لعمالها، فيظهر ذلك في السجلات المالية على أنه نفقات بدلاً من إدراجها بوصفه استثماراً يرفع قيمة الإنسان العامل؛ فيزيد قيمة الشركة نفسها. عندما تطرد الشركة أحد موظفيها يبدو ذلك وكأنه توفير للمال، في حين أنه في الواقع نوع من (تصفية الأصول)؛ أي اقتطاع في القوى العاملة ينظر إليه - غالباً - بمعايير البورصة وارتفاع قيمة الأسهم بحسبانه إجراءً إيجابياً، وهذا منافع للعقل؛ إذ إنه يهبط بمستوى قيمة الشركة.

كثيراً ما تساءلت: ما الذي سيكون عليه الأمر لو سجلت الموارد البشرية في الجهة الأخرى من جداول الميزانية، أي

كأصول؟ في هذه الحالة سيكون رحيل موظف مدرب ذي خبرة عشرين عاماً في إتقان العمل والتكنولوجيا وامتلاك ثقافة الشركة وفي التعامل مع العملاء، بمثابة خسارة في القيمة. إذا لم تجري الأمور على هذا النحو؟

أولاً، لأن الموظفين لا ينتمون إلى الشركة (على عكس ما يرى بعض الرؤساء التنفيذيون)، وعلاوة على ذلك، فهذه الثروة رحالة؛ تغادر الشركة كل مساء وفي أثناء الليل، فيما يأمل الرئيس التنفيذي أن تعود في اليوم التالي في تمام الثامنة. كيف ستعطي قيمة محاسبية لـ (أصول الشركة الأكثر قيمة) فيما تهيم هذه الأصول على وجوهها ليلاً في شوارع المدينة المظلمة؟ تاريخياً، ولأجل هذا السبب بالتحديد، كانت أجور الموظفين تدفع أسبوعياً في البداية، ثم في نهاية كل شهر عمل؛ للتأكد من أنهم سيعودون إلى عملهم من جديد.

حتى لو لم يُحتسب الناس بإنصاف في الميزانية العمومية، فهم في الواقع الجزء الأكثر قيمة في المؤسسة، وبهذا المعنى، نحن جميعاً أشخاص من النوع الذي لا يمكن الاستغناء عنه. الشركات التي تدرك القيمة الحقيقية لموظفيها تتمتع بالنجاح الدائم على المدى الطويل، والقادة الذين يولون موظفيهم القدر الكافي من الاهتمام يجتذبون أفضل الكفاءات.



# 84

## كيف يمكن للإنسان تجديد نفسه؟

يتغير عالم الأعمال بسرعة، ولكن ماذا عنا نحن؟ هل نستطيع مواكبة هذا التغيير؟ مثلما رأينا في فصل سابق (انظر السؤال (49): لماذا تختفي الشركات الكبرى؟) فإن متوسط العمر المتوقع للشركات بالكاد يتجاوز الأربعين عاماً. في عام (1955م)، نشرت مجلة فورتن قائمة بالشركات الكبرى في أمريكا، وقد استمر منها أقل من (15%)، وخلال السنوات العشرين الماضية اختفى (50%) منها من قائمة الشركات الكبرى؛ فقد قُلِّص حجم بعضها وبيع بعضها الآخر، أو دُمجت، أو أُفُلست. لأول مرة تتجاوز أعمارنا المهنية العمر المتوقع للعديد من الشركات، ويمكننا وفق هذا المعيار أن نتوقع العديد من فرص العمل خلال حياتنا المهنية؛ ولذا ينبغي لنا أن نعيد تشكيل أنفسنا بانتظام.

يقول ليو تولستوي: «الجميع يفكر في تغيير العالم، لكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه». ولكن كيف يمكن القيام بذلك عملياً؟ في الحقيقة، من الأسهل فعل ذلك عندما تسوء الأمور، فأنت لا تحتاج إلى جهود كبيرة لإقناع الموظف بالتغيير في مثل هذه الحالة.

لكن الأمر يصبح أكثر تعقيداً عندما يكون الأداء متوسطاً وما من خطر واضح يلوح في الأفق، ما الحاجة إلى تغيير نموذج يعمل بالفعل أكثر أو أقل قليلاً؟ الناس يفضلون الانتظار - عادة - إلى أن تحدث الأزمة، وقد لخص بيتر دراكر الوضع في قوله: «هناك العديد من المديرين الذين تقاعدوا بالفعل مع أنهم لا يزالون على رأس عملهم»، وبشكل عام فإن تغيير الناس قبل وقوع الأزمات مهمة صعبة بالفعل.

ليس هناك ما هو أصعب من أن يعيد الإنسان تشكيل نفسه من جديد عندما يكون ناجحاً، فالنجاح يحمل في أعماقه مخاطر لا يستهان بها. يلخص بيكاسو ذلك على النحو الآتي: «النجاح خطير، فهو يولد لدينا دوماً ميلاً لاستساخ أنفسنا، وهذا أسوأ بكثير من أن نصبح نسخاً عن آخرين؛ فهو يقود مباشرة إلى العقم الروحي». كثيراً ما تقع الشركات والأفراد رهائن تاريخهم الخاص، وقبل كل شيء رهائن نجاحاتهم الماضية، فعندما ينجح أسلوب ما، نميل دوماً إلى تكراره إلى ما لانهاية. هو يعمل، فلا داعي لتغييره! وهكذا، إلى أن يفوت أوان التغيير.

في الثمانينيات، أخبرني مدير تنفيذي في شركة صناعة سيارات أن الأمريكيين: «لن يشتروا أبداً سيارة يابانية صغيرة»، فأنا أعمل في هذا المجال منذ ثلاثين عاماً وأعرف كل أسرار سوق السيارات. في العام (1997م) أصبحت سيارة تويوتا

كامري أكثر السيارات مبيعاً في الولايات المتحدة، واستمر الوضع على هذه الحال أحد عشر عاماً!

هذا ما أدعوه (متلازمة الهَرَم)، فمع تحقيق النجاح ندخل بالتدرج بوتقة العزلة. مثلما يحدث بالضبط عندما تصل إلى قمة هرم؛ إذ لا مجال للحركة إلى الأمام بعد ذلك، أو الخلف، أو الأعلى، أو الجانب، هناك خياران لا ثالث لهما: فإما أن تبقى في مكانك متربّعاً على قمة ستزيد كل يوم من عزلتك، أو تتحرك نزولاً إلى الأسفل ثم تتسلق هرمًا آخر. بهبوطك إلى أسفل أنت تجدد نفسك أيضاً، وهذا صعب في بعض الأحيان، لكنه شرط لا غنى عنه من أجل تحقيق نجاحات أخرى.

لا يدرك معظم الناس أنه إذا كانوا ذوي قيمة عالية في الشركة التي يعملون فيها؛ فهذا لا يعني بالضرورة أن ينالوا التقدير نفسه في شركات أخرى. هذا ما يحدث عادة في الشركات الكبيرة؛ حين يفضل الناس التركيز على الأعمال ذات التخصص الضيق التي غالباً ما يكون لها قيمة أقل في أي مكان آخر. لذلك من الضروري التفكير دائماً بقيمتك الفعلية خارج الشركة، وينبغي أن يبقى التركيز على قيمتك السوقية وفرصك المستقبلية في العمل في مركز مخططاتك المهنية، حتى لو لم تكن تنوي تغيير عملك في المدى المنظور (انظر السؤال (85): هل لديك قيمة سوقية؟).

تجديد الذات قضية شجاعة، ومخيلة، وجلاء في التفكير. إنها تتعلق أولاً وقبل كل شيء ببناء صورتك المستقبلية، فإذا كان المستقبل سيغدو مختلفاً عن الحاضر فعليك (أنت) أن تغدو مختلفاً أيضاً.



# 85

## هل لديك قيمة سوقية؟

للهولة الأولى، قد يبدو من غير المناسب مناقشة القيمة السوقية للناس كما لو كانوا عبيدًا معروضين للبيع في الساحات العامة، لكن هذا المفهوم قائم موجود بالفعل في الاقتصاد المعاصر، ولعل أبسط مثال على ذلك الرواتب التي نتقاضاها والتي تعكس - بشكل أو بآخر - القيمة التي يحملها كل منا في عالم الأعمال.

إحدى أهم المشكلات في هذا الموضوع هي أن العديد من الناس يخلطون بين قيمتهم داخل الشركة وبين نظيرتها في سوق العمل، وإذا لم يقيم الناس بمتابعة منتظمة لتطور قيمتهم السوقية، فسوف يخاطرون بفقدان فرصة العثور على موقع وظيفي مماثل، فيما لو أعيدت هيكلة الشركة التي يعملون بها، فيفقدون عملهم.

خطرت لي فكرة قد تكون حلاً لهذه المشكلة، وإن كان لا يمكن القول إنها نجحت تمامًا عند تطبيقها. كان الهدف من التجربة أن يصبح الموظفون أكثر إدراكًا لقيمتهم السوقية في الخارج، بعيدًا عن عملهم ومسؤولياتهم الحالية في الشركة.

تعزل العديد من الشركات الكبيرة موظفيها عن الواقع الاقتصادي وبيئة العمل الخارجية، فرواتبهم جيدة؛ ومكاتبهم أنيقة، ولديهم كل ما يحتاجون إليه من الخدمات ووسائل الدعم في حياتهم اليومية، مثل التنقل، وتعليم الأولاد وتوصيلهم إلى مدارسهم، ونتيجة لذلك فهم يعيشون داخل ما يشبه شرنقة نسجتها الشركة خصيصاً لضمان ولائهم.

ولما كان الموظف المعزول عن العالم الخارجي أقل قدرة على الصمود والتكيف في أوقات التغيير، يمكن من الناحية النظرية القول إنه في مثل هذه الأوقات (إعادة هيكلة الشركة، والاستغناء عن خدمات الموظف لتوفير النفقات) لن يواجه فقط النتائج الاقتصادية لخسارة عمله؛ بل سيتعرض - على الأغلب - إلى صدمة نفسية قاسية، فالشركة بالنسبة إلى معظم الموظفين ليست مكاناً لكسب الرزق فقط، بل هي بمثابة عائلة ثانية ينتمون إليها، ولها تأثير كبير في أحاسيسهم وهوياتهم الشخصية. أكثر من ذلك، فقد لاحظنا بعد أن مضينا قدماً في هذه التجربة، أن الموظفين الذين أدركوا عدم قدرتهم على مواجهة التغيير أصبحوا أكثر تحفظاً، بل وعدوانية تجاه أي نوع من المغامرة، فقد كانوا يعرفون تماماً حجم الامتيازات التي سيخسرونها، ويخافون من عدم قدرتهم على تعويضها. بالمقابل، كان الموظفون المدركون قيمتهم السوقية بشكل ما أكثر

قدرة على مواجهة المخاطرة؛ لأنهم يعلمون أن هناك بدائل أخرى متاحة في مكان آخر.

كانت الفكرة تتلخص في عمل استقصاء: الطلب إلى الموظفين تقديم تقرير دوري ليس فقط عن حجم مساهمتهم في الشركة، بل حول قيمتهم السوقية الفعلية أيضاً فيما لو أرادوا تغيير عملهم، وفي سياق ذلك عليهم التأكيد مما إذا كانت مهاراتهم الداخلية معترف بها في الخارج، وما إذا كان لخبراتهم المهنية وكفاءاتهم قيمة حقيقية بنظر شركة أخرى. وكي يتم ذلك كما يجب تعاقدنا مع وكالة متخصصة ووفرنا لهم مستشارين للمساعدة. بالطبع، كان هذا المنهج نظرياً بحتاً ولم ينجح عند محاولة تطبيقه.

«هيا، قل لنا الحقيقة؛ أنتم تفكرون في التخلص منا، أليس كذلك؟»، ومثلما يحدث عادة في عالم الاقتصاد، كان قانون النتائج غير المتوقعة يعمل جيداً، فبدلاً من مساعدة الناس على الوصول إلى الإحساس بالأمان في عملهم من خلال تعريفهم بقيمتهم السوقية، أدى ذلك إلى جعلهم أكثر قلقاً وأقل إحساساً بالاستقرار.

بالرغم من هذا الفشل، لا شك أن الموظف ذا القيمة السوقية الحقيقية أكثر مرونة وقدرة على ركوب المخاطرة من آخر تعود أن ينظر دوماً باتجاه الداخل، وعندما تحتاج شركة

إلى إعادة هيكلة نفسها، فمن الأسهل إعادة توظيف من لديهم قيمة سوقية حقيقية، أكثر من أولئك الذين يواجهون خطر العيش على مساعدات الضمان الاجتماعي.

مع أن هذه الفكرة الرائعة لم تنجح لدى تطبيقها عملياً، وطواها النسيان إلا إنه لا يمكنني منع نفسي من الإحساس بأن ذلك الجهد لم يذهب هباءً في النهاية.



# 86

## هل تحتاج إله مكتب بالفعل؟

في كتابه *عصر اللامعقول* الذي صدر عام (1991م)، كتب تشارلز هاندي، أحد أكثر المؤلفين غزارة في التأليف حول تطور أشكال العمل: «خلال عشر سنوات، أكثر من نصف الأعمال المعروفة حالياً لن تغدو أعمالاً بالمعنى التقليدي للكلمة، وسوف يتحول الموظفون الذين يعملون بدوام كامل داخل شركة إلى أقلية». مع ذلك فإن توقعاته لم تتحقق بشكل كامل؛ ربما لأنها جاءت في وقت أبكر من اللازم قليلاً.

يعمل الناس بشكل متزايد لصالح الشركات من دون أن (يكونوا جزءاً منها)، وبحسب توقعات مجموعة أبيردين فإن نحو (26%) من موظفي الشركات سيصبحون نوعاً من (العمالة المشروطة). ماذا يعني ذلك؟

الازدياد المضطرد في عقود عمل الدوام الجزئي وعقود العمل الحر (Freelance)، وحتى العمل عن بعد، ذلك كله أدى إلى توسع دائرة العمالة من المتعاونين الذين يعملون (مع) الشركة، وليس من داخلها. لهذه المرونة في أساليب العمل الجديدة فائدة هائلة بالنسبة إلى الشركة، لكن ماذا عن

تأثيرها النفسي على الموظفين؟ وهل يمكن بناء مشاعر الانتماء والتفاني وتطويرها لديهم من دون تخصيص مكاتب لهم داخل مبنى الشركة؟

علاقة الفرد بمكتبه معقدة بشكل خاص؛ لأن تأثيرها لا يقتصر على بيئة العمل فحسب، بل يمتد أيضاً إلى طريقة تفكيره. كان المكتب في ما مضى بمثابة (القلعة) التي تحفظ خصوصية الموظف وتصون أسرارها، لكن من أجل تحقيق المزيد من التواصل، اعتُمد تصميم المكاتب المفتوحة التي انتشرت بسرعة هائلة لتصبح النمط السائد في الشركات الكبيرة، فالأفراد كلهم الآن ينتمون إلى فسحة مكشوفة مشتركة، تفصل بينهم حواجز منخفضة بالكاد تستطيع ضمان الحدود الدنيا من الخصوصية، أما نموذج الغرفة المغلقة فلا نصادفه إلا في قاعات الاجتماعات.

مايكل بلومبرغ، الذي وضع مفهوم (شركة الخدمات المالية) وأصبح عمدة نيويورك لاحقاً، وضع طاولة مكتبه وسط فسحة محاطة من كل الجهات بمجموعة من المكاتب، وقيل إنه لم يكن يشجع موظفيه على استخدام المصاعد؛ بهدف زيادة فرص اللقاء وتبادل الأحاديث في ما بينهم خلال صعود السلالم.

أوتيكون، وهي شركة تنتج مساعدات السمع في الدانمارك، خطت خطوة أبعد من ذلك، وكانت رائدة في ما أطلق عليه منهج

(فندقة المكاتب)، فبعد أن لاحظت أن معظم المكاتب تظل فارغة خلال الأسبوع بسبب سفر الموظفين، ابتكرت الشركة نظام حجز المكاتب (ومن هنا جاء اسم المنهج)، فيمكن لكل موظف حجز مساحة عمل مع المعدات الضرورية اللازمة واستخدامها مدة محددة، والجهد الإضافي الذي عليه القيام به هو إحضار عربة من مكتب الاستقبال، تضم أدواته المكتبية ومتعلقاته الشخصية، ثم يمكنه أن يبدأ يوم عمله كالمعتاد.

في الولايات المتحدة، أصرَّ سام والتون، مؤسس (وول مارت) أضخم سلسلة متاجر في العالم، على أن تكون مكاتب مديره على الطراز الإسبارطي<sup>(\*)</sup> قدر الإمكان، والهدف من ذلك التأكد من أن المديرين يمضون معظم وقتهم (خارج) مكاتبهم في زيارة العملاء أوصالات العرض. أما صحيفة لوموند الفرنسية فقد توصلت إلى طريقة مبتكرة نجحت في اختصار وقت نقاشات هيئة التحرير بشكل جذري، وتتلخص - ببساطة - في عقد الاجتماعات وقوفاً في قاعة خالية من الكراسي!

بالرغم من هذه الابتكارات جميعها لا تزال مفاهيم العمل القديمة صامدة؛ فالعمل (الحقيقي) لا يزال مرتبطاً

(\*) Spartan في النص الأصلي، إشارة إلى الطريقة التي كان رجال إسباطة القديمة يمارسون وقفها أنشطتهم، ويتناولون طعامهم بشكل جماعي في مكان مفتوح في الساحات العامة، والهدف من ذلك تعزيز روح التضامن، وإعلاء قيمة الجماعة على الفرد. (المترجم).

في أذهاننا بوجود شركة يعمل فيها المرء، ومبنى يدخله يومياً  
ليمضي مدة دوامه، ولا تزال النساء حتى الآن يتبادلن مقولة:  
«ألا يزال زوجك يعمل من المنزل؟ هممم! لعله لم يجد عملاً  
حقيقياً».



# 87

## ماذا عليك أن ترتدي من أجل العمل؟

مع أنه لا يجب الحكم على الناس من مظهرهم، يختلف الأمر بعض الشيء في عالم الشركات، ففوة الإيحاء في الملابس أشد تعقيداً وأكثر أهمية مما تراه العين للوهلة الأولى. يرى خبراء التوظيف ضرورة أن ترتدي ما يناسب المنصب الذي تسعى إليه في مقابلات العمل؛ إذ توحى طريقة لباس المرشح بأماله المتعلقة بالشركة، وبالصورة المهنية التي يود تقديمها لمتحنيه، ويمكن القول إن الملابس تشكل جزءاً من العلامة التجارية للشركات والأشخاص.

كانت البذلة وربطة العنق لباس العمل في ما مضى، وقد مضت بعض الشركات أبعد من ذلك بانتقاء ألوان نموذجية صارمة: قميص أبيض، بذلة زرقاء داكنة، ربطة عنق حمراء، حذاء أسود... كانت هذه وجهة نظر توماس ج. واتسون، مؤسس Ibm الذي عرف عنه أنه لم يخلع سترته قط حتى في أشد الأيام حرارة، والفكرة هي تعزيز الإحساس بالانتماء، وتقديم صورة متناسقة للعملاء، ومثلما قال فولتير مرة: «الملابس تغير السلوك».

في آسيا، تمضي الشركات أحياناً أكثر من ذلك؛ فاللباس الرسمي إلزامي. أتذكر أنه منذ بضع سنوات في أثناء زيارتي مقر شركة سوني في طوكيو، كان الموظفون جميعهم يرتدون بذلات متطابقة، والعلامة الوحيدة التي تمكّنك من تمييز الرئيس (وكان في ذلك الوقت أكيو موريتا) عن زملائه شارة مثبتة على سترته (أنا أبالغ هنا قليلاً...).

اليوم اختلفت الأمور. كان أوسكار وايلد<sup>(\*)</sup> يرى أن المرء لا يمكنه المبالغة في طريقة لبسه، مع ذلك نصادف في كاليفورنيا وجهة نظر أخرى، فهناك تعد البذلة وربطة العنق موضة قديمة، فقد حل منهج جديد في ما يتعلق بملابس العمل: قميص باهت اللون، وبنطال جينز ممزق وصندل. الهدف من ذلك الظهور بمظهر مريح وجذاب (Cool) على طريقة أساتذة التكنولوجيا الكبار الذين حققوا نجاحاً مالياً باهراً في سيليكون فالي<sup>(\*\*)</sup>. ويمكن حساب ذلك

---

(\*) كاتب دراما إيرلندي، وشاعر، وروائي، ومؤلف قصص قصيرة. عاش في القرن التاسع عشر، ويعد من أهم كتاب الدراما في العصر الفكتوري. (المترجم).

(\*\*) تعد منطقة وادي السليكون في كاليفورنيا العاصمة التقنية للكرة الأرضية بفضل العديد من الشركات العاملة في مجال التقنيات المتقدمة التي تتخذ من هذه البقعة الجغرافية مركزاً لمقراتها الرئيسية. ومنها على سبيل المثال لا الحصر: Cisco، HP، Google، Yahoo، IBM، Sun، Apple، Adobe، AMD، Intel، ATI، nVidia، Oracle... وغيرها. حتى مايكروسوفت التي لا يقع مقرها في وادي السليكون، اختارت أن تنشئ هناك مجمعاً ضخماً. ويضم وادي السيليكون أيضاً مراكز أبحاث مهمة، مثل ستانفورد Stan Ford وناسا Nasa ولورنس بيرللي Lawrence Brkeley. (المترجم).

المنهج في اللباس رسالة من رجال الأعمال إلى الأجيال الشابة التي كانت أول من تبنت هذه الابتكارات، مفادها: نحن مثلكم.

من الذي أطلق هذه الموضة؟ هل هو ستيف جوبز؟ على أي حال، أصبحت هذه النزعة الجديدة في اللباس هي القاعدة، ولم يقتصر ذلك على كاليفورنيا وحدها. أحياناً، يحاول مديرو بعض الشركات التقليدية اختبار هذا الطراز الجديد، فينتهي بهم الأمر -نوعاً ما- إلى الظهور بمظهر غربي الأطوار.

يتربع على قمة الموضة اليوم (الهودي) الذي حقق شهرته بسبب مارك زوكربيرغ، مؤسس فيس بوك، وغدت هذه السترة ذات القبة رمزاً للنجاح، بالنسبة إلى جيل كامل يميل إلى مناهضة روح المؤسسات التقليدية ويتلهم إلى تحقيق التميز.

ولما كان هذا الجيل الجديد يمثل العملاء المحتملين والناخبين، هرع الجميع إلى تبني هذا المظهر الجديد المريح، من المديرين إلى السياسيين الذين كانوا مهتمين جداً بإظهار أنهم (Cool) أيضاً، مع مراعاة بعض الحدود بالطبع. لدى زيارته شركة فيس بوك، تفاخر باراك أوباما بأنه الشخص الوحيد الذي دفع مارك زوكربيرغ إلى ارتداء ربطة عنق. داخل الشركات (التقليدية) تصبح المسألة أكثر تعقيداً.

حتى في أكثر الشركات تمسكاً (بالطراز الصحيح) لملابس العمل، يحدث أن تُحضر المؤتمرات والاجتماعات خارج

الشركة دون ربطة عنق، وحاولت بعض الشركات تحويل يوم الجمعة إلى يوم عمل غير رسمي، حيث يسمح للموظفين ارتداء ملابس مريحة يختارها الموظفون حسب رغبتهم (جينز، ملابس رياضية...) ما لم يكن هناك اجتماعات مع العملاء. ومما يثير الدهشة إشارة الدراسات إلى وجود تأثير مهم للأوضاع الاقتصادية في الملابس التي يختار الموظفون ارتداؤها؛ إذ تعاود الملابس الرسمية الظهور في أوقات الأزمات الاقتصادية.

يعكس طراز ملابس العمل تغير القيم المجتمعية. ففي الشركات يرتدي الجيل القديم بذلة وربطة عنق، يليه الجيل المتوسط الذي يأتي إلى العمل بستره وقميص بقبة مفتوحة من دون ربطة عنق، ثم يأتي الجيل الجديد الذي يتجول أبنائه في كل مكان مرتدين الهودي الشهير. حتى النساء أصبح لديهن فسحة أكبر في حرية اختيار ملابس المكتب؛ فالطراز الرسمي التقليدي أخذ بالاختفاء.

إذًا، طراز الملابس الذي تختاره في العمل أو في حالة أخرى محددة وجهة نظر في النهاية، وقد يكون من المفيد هنا تذكر حكمة من القرن السابع عشر، قالها القس الإنجليزي توماس فوللر<sup>(\*)</sup>: «الملابس الجيدة تفتح الأبواب المغلقة جميعها».




---

(\*) قس ومؤرخ إنجليزي (1608-1661). من مؤلفاته مستحقات إنجلترا وتاريخ مشاهير الرجال في إنجلترا. (الترجم).

## 88

### هل ستلقي خطاباً أم ستتحدث إلى الناس؟

إلقاء خطبة جيدة أمر في غاية السهولة. كنت أستمع بعناية إلى رئيس الوزراء البريطاني السابق إدوارد هيث، الرجل الذي جعل بريطانيا العظمى عضواً في المجموعة الأوروبية في عام (1973م)، وهو - مثلما أظن - ألمع متحدث عرفته على الإطلاق؛ كان بإمكانه أن يستحوذ على اهتمام الجمهور من دون أي ملاحظات مكتوبة، ويمكن عدّه ثمرة (جمعيات الحوار) (\*) البريطانية التي أكسبت الطلبة فنون الجدل ومخاطبة الجمهور. سألته مرة عن سر مهاراته الخطابية فقال: «الأمر بسيط، لا تلق خطاباً بل تحدث إلى الناس»، هذا كل شيء، بسيط وحقيقي.

في مسرحية شكسبير (هنري الرابع) ينصح فولستاف الملك أن يتبسط في التعامل مع رعاياه وأن (يدخل عالمهم)، وإذا كان صحيحاً أنه ينبغي (للفصاحة أن تتجاهل البلاغة)، مثلما كتب بليز باسكال، فإن الخطبة تصبح فصيحة حقاً حين يشعر

(\*) Debating societies: تقليد نشأ في لندن في بداية القرن الثامن عشر ثم امتد إلى الولايات المتحدة، وأصبح في ما بعد تقليداً ثابتاً في المدارس والجامعات، حيث تعقد لقاءات الحوار بانتظام؛ بهدف تشجيع الطلبة على النقاش وإكسابهم مهارات الخطابة. (المترجم).

المستمعون بروابط فعلية تشدهم إلى المتحدث، وتمكنهم من فهم عوالمه. يدعى ذلك بالتعاطف، الذي من دونه تتحول أكثر الخطب تشويقاً إلى أداء فارغ يتراوح بين الحذلقة والادعاء.

من الضروري كذلك أن يأخذ المرء وقته في أثناء التحدث إلى الجمهور. في أحد الأيام، خلال مؤتمر صحافي، كان ريموند بار، وهو رئيس وزراء فرنسي سابق، يهيئ نفسه لإلقاء خطبته عندما همس في أذني: «جاريللي، ماذا يجب أن أقول؟»، فقامت بخربشة سريعة جواباً عن سؤاله، حمل ريموند بار الورقة، وقبل أن يشرع في القراءة راح يعدل النص الفرنسي بهدوء مضيئاً إليه ما لم يتح لي الوقت كتابته، في أثناء ذلك كان من في القاعة جميعهم ينتظرون، كان انشغاله وتمهله نوعاً من ضبط إيقاع خطابه القادم، أما لو اندفع مباشرة في الكلام فسيفترض المستمعون أن الخطاب سينتهي بسرعة؛ وقد يصابون بالملل إذا طال قليلاً.

ينبغي للكلمات أن تكون بسيطة، فلا فائدة من جعلها معقدة. أول مرة ظهرت فيها على محطة سي.ن.ن فاجاني مقدم البرنامج قبل الظهور على الهواء بعدة دقائق بقوله: «تذكر أنك ستتحدث إلى أناس بعمر اثني عشر عاماً!»، أصابني ذلك بالصدمة، ومع ذلك جرت الأمور بشكل جيد، فمن الممكن أن تتكلم عن موضوعات مهمة بلغة بسيطة.

من الطبيعي أن تشعر بالتوتر عند مخاطبة الجمهور.

هانز سيلبي، وهو أستاذ جامعة هونغاري وأحد الرواد في هذا المجال، وصف ذلك بقوله: «التوتر يشبه إلى حد بعيد تأثير الملح في الحساء، إذا لم نضع ملحاً سيغدو الطعم غير مستساغ؛ وإذا أضفنا الكثير منه سيغدو الحساء غير قابل للأكل». وكان سيلبي يميز بين التوتر الإيجابي (Eu-Stress) والتوتر السلبي (Dis-Stress). المهم في هذه الحالة، تحويل التوتر إلى عامل تحفيز، لا إحباط. عند مواجهة الناس، قد يرتكب المرء أخطاء عديدة يمكن أن يغفروها له ببساطة إذا أحسوا أنه (يتحدث إليهم) حقاً.

كان هلموت شميت، وهو قنصل ألماني سابق، متحدثاً بارعاً في موضوعات مثل السياسة والاقتصاد، ولديه في الوقت نفسه شغف كبير بالموسيقا والفنون المعاصرة، أصبحت المستشارية في بون متحفاً في أثناء عهده، وقد سجل كونشرتو البيانو لـ ج.س. باخ. كان يعرف كيف ينتقل في حديثه من موضوع إلى آخر بسهولة بالغة. المتحدث الجيد يكون - عادة - قارئاً جيداً واسع الأفق.

الكلمة الأخيرة يجب أن يكون لها تأثير قوي وطويل الأمد في مشاعر الجمهور. كم مرة سمعنا الناس يمتدحون هذا الخطيب أو ذاك، لكن حين تسألهم: «ما الذي تحدث عنه؟»، سيكون الجواب: «لا أتذكر بالضبط، لكنه كان رائعاً»، وهذا -

قطْعاً - ليس شيئاً مفيداً.

كانت الكاتبة الفرنسية ساشا جيتري تحب القول:  
«الصمت بعد كونشرتو موزارت هو قطعة سكون من تأليف  
موزارت أيضاً». الخطب الجيدة كالموسيقا الجيدة، ينبغي أن  
تدفع الناس إلى التفكير، وأن يدوم تأثيرها طويلاً، وهذه  
الخطب نادرة جداً.



## 89

### هل هناك قواعد خاصة بالنجاح؟

كم هو سهل أن تؤلف كتاباً يتضمن (وصفات) النجاح جميعها، وبهذه المناسبة فقد أصبح المؤلفون الأمريكيون خبراء بامتياز في هذا المجال. يمكن لنظرية التنافسية تقديم إجابات عن الأسئلة التي اعتاد طلبتي طرحها حول قواعد النجاح. وهاكم بعضاً منها:

اكتشف تضردك: فليس كافياً أن نكون جيدين؛ علينا أيضاً أن نكون مختلفين. لدى كل منا موهبة يتميز بها عن الآخرين، ومن المهم جداً اكتشافها. قد تكون هذه الموهبة نوعاً من ذكاء المخيلة عند بعض الناس، ومهارات يدوية لدى آخرين، للبعض موهبة الفعل ولآخرين موهبة التفكير. ويمكن القول إن الإستراتيجية في أحد وجوهها هي خطة لتحقيق التمايز، وينطبق ذلك على الشركات والأفراد.

قارن نفسك بالآخرين: إذا كنا نستطيع الجري مئة متر خلال (15) ثانية، ثم استطعنا تقليص المدة الزمنية إلى (13) ثانية، فسوف نكون راضين عن أنفسنا تماماً، مع ذلك فإن مثل هذا الأداء سوف يضعنا في المرتبة الأخيرة في مباريات الألعاب

الأولوية. فليس المهم قياس ارتقاء أداء الشخص فقط، بل يجب مقارنته أيضاً بالنتائج التي حققها الآخرون. يمكن أن يكون ذلك محبطاً للغاية، حين يجاهد المرء لتحسين أدائه لكنه يبقى مع ذلك دون المستوى الذي حققه الآخرون؛ فيفقد قدرته التنافسية.

انتق خياراتك بعناية: جميعنا يرغب في فعل شيء متميز بالطبع، لكنّ هناك مبدأً أساسياً في علم الاقتصاد: إذا كان هناك عدد كبير من الناس الذين يملكون الكفاءات ذاتها مع قليل من الاختلاف، فإنهم لن ينجحوا في الوصول إلى رواتب مرتفعة. يتعلق نجاحك الاقتصادي بقدرتك على تمييز نفسك عن الآخرين، والأمر نفسه ينطبق على الشركات. فالشركات التي تعمل في قطاعات تزدهم فيها المنافسة، مثل توزيع الطعام، لن يكون في وسعها تحقيق هوامش أرباح ضخمة. على العكس من ذلك، بإمكان الشركة الفريدة في مجال تخصصها الوصول إلى مستويات عالية من الربحية؛ مثلما هو الأمر في جوجل ومايكروسوفت.

نضد بأفضل ما يمكن: القدرة على تحويل الفكرة إلى نتائج أمر أساسي في التنافسية الناجحة. من الجيد أن يكون لدينا أحلام، لكن يجب أن يكون هناك مواعيد لتنفيذها. معظم الشركات التي أخفقت لم تفشل بسبب إستراتيجيتها غير الجيدة؛ بل بسبب ضعفها في التنفيذ.

كن مثابراً: مثلما قال توماس أديسون مرة: «العبقريّة هي مزيج من (1%) من الإلهام و(99%) من العرق». قد يكون الوصول إلى النجاح اليوم أسرع من الماضي، مع ذلك، فالمليارديرات بعمر الثلاثين عامّاً هم الاستثناء، أما القاعدة فهي المثابرة والعمل الشاق.

حافظ على حسك الإيجابي: عملياً، لا أحد ينجح من المرة الأولى، والقدرة على الاستجابة والحفاظ على روح إيجابية عامل أساسي في النجاح والتنافسية، ولدى السياسيين الكثير مما يمكن أن يخبرونا به في هذا المجال. كان الرئيس رونالد ريغان يحب أن يطلق على نفسه اسم (الرئيس التيفال) (\*)، أما ونستون تشرشل فقد لخص الفكرة بطريقة رائعة في قوله: «النجاح هو أن تمضي من فشل إلى آخر من دون أن تفقد حماسك».




---

(\* في النص الأصلي: Teflon President. (المترجم).

# 90

## هل يمكن للمرء أن يكون متعلماً أكثر من المطلوب؟

يقول أوسكار وايلد: «لا يمكنك أبداً أن تكون متعلماً أكثر من الحاجة، ولا أنيقاً أكثر من اللزوم». قول جميل، لكن هل لا يزال صحيحاً اليوم؟ لا يزال نبالغ في العناية بمظهرنا مقارنة بأولادنا، لكن المدهش أنه يوجد فعلاً (إفراط في التعليم) (\*).

وفقاً لتقارير برنامج التقييم الدولي للطلاب، بيسا (Oecd Pisa)، تعد كوريا الجنوبية من أفضل دول العالم من حيث جودة النظام التعليمي؛ إذ تحولت العملية التعليمية فيها إلى هاجس وطني. مع ذلك، هناك كل عام (50) ألف من خريجي الجامعات الجدد لا يعثرون على عمل. من جهة أخرى هناك (30) ألف وظيفة شاغرة مخصصة لحملة الشهادة الثانوية تعاني نقصاً كبيراً في عدد المرشحين، ويرى معهد سامسونج للدراسات الاقتصادية أن عدد حملة الشهادات العليا غير الضرورية في سوق العمل يعادل (40%) من عدد خريجي الجامعات.

---

(\* overeducated: حملة الشهادات العليا غير الضرورية في سوق العمل). (المترجم).

في أوروبا، تتربع فنلندا على عرش أفضل مستوى تعليمي، وتستقبل سنوياً عدداً كبيراً من الوفود التي تأتي خصيصاً للاطلاع على (المعجزة التعليمية) الفنلندية. النظام التعليمي ممتاز لا شك في ذلك، لكن نسبة البطالة بين الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (16) إلى (24) سنة تتجاوز الـ (20%)، وهي نسبة أعلى بثلاثة أضعاف من نظيرتها في سويسرا. في فنلندا مثلما في كوريا الجنوبية، هناك إفراط في تعليم الأجيال الشابة التي لن تكون قادرة على العثور على عمل يناسب مستواها التعليمي، وربما لا ترغب في ذلك. لم يحصل هذا؟

سبب ذلك الهوس بالتعليم الجامعي، وبحسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي<sup>(\*)</sup> Oced، فإن (56%) من الشباب بعمر (18) عاماً فما فوق من حملة الشهادة الثانوية يلتحقون بالجامعات. أما في كوريا الجنوبية وفنلندا فتتعدى هذه النسبة (90%). هذا النوع من الطموح مفهوم بالطبع، فمن الذي لا يرغب في حصول أبنائه على شهادات جامعية؟ ثم هناك الحافز المالي؛ في بريطانيا العظمى مثلاً، يزيد دخل أصحاب الشهادة الجامعية بمقدار (66%) عن دخل حملة شهادة البكالوريا (أو الشهادة الثانوية).

(\*) Organisation for Economic Cooperation and Development: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. (المترجم).

تتخفف البطالة بين الشباب في البلدان التي تهتم بتطوير المدارس والكليات المهنية، مثلما هي الحال في سويسرا بنسبة (6.1%)، وفي ألمانيا (8.1%). يكتسب المرء في الجامعة المعرفة؛ أما في نظام التعليم المهني فيتعلم أصول الحرفة. بالنسبة إلى الجامعيين الشباب من الواضح أن دراسة إستراتيجيات ستيف جوبز أو منهج وارن بيفت المالي أكثر إثارة للاهتمام بكثير من تعلم تقنيات (سوبرماريو) في السمكرة. لكن بعد تخرجهم، لن يشارك أي منهم في بناء الإستراتيجيات إلا بعد سنوات. أضف بعض الرياضيات المتقدمة وسيظن نخبة شبابنا أنهم بلغوا ذروة المعرفة، لكن السقوط عندها سيكون صعباً للغاية؛ لأنهم لم يتمكنوا بعد من إتقان معرفة (طريقة عمل الأشياء).

لا يمكن تناسي حقيقة أن نسبة مهمة من السكان، حتى في البلدان الصناعية، يعانون الأمية الوظيفية (عدم القدرة على القراءة الصحيحة، والكتابة، وفهم معنى نص بسيط). التعليم الجيد يتطلب منهجاً ذا شقين، فالإلى جانب النظام الأكاديمي الذي يعلم البعض إتقان (العلوم) ينبغي أن يكون هناك نظام مهني يعلم الآخرين إتقان (الحرف).

كلتا الطريقتين ينبغي أن تؤديا إلى المستوى نفسه من التقدير والنجاح في المجتمع، وإلا فإن الأكاديميين الشباب سيستمررون بالتوافد إلى نوادي (البطالة المقنعة)، وسيظل

الشباب من أصحاب التعليم المهني في مرتبة (أقل تقديرًا)،  
وهذه من دون شك خسارة كبرى للجميع.



# 91

## هل نحن شرفاء؟

الإحساس بالأمن، أو بالإحري الشعور بانعدام الأمن، له تأثير كبير في الطريقة التي تتعامل بها الشركات مع عملائها. هل نعد الزبائن محتالين محتملين؟ أم أن الغالبية العظمى منهم شرفاء؟ سؤال صعب، فخيانة الأمانة ينظر إليها بشكل مختلف تبعاً للمكان الذي نعيش فيه.

بحسب تقرير المعهد الدولي للتنمية الإدارية Imd حول التنافسية العالمية، فإن البلدان التي تحقق لمواطنيها أكبر قدر من الأمان الشخصي وحماية الملكية الخاصة هي فنلندا، والدانمارك، والنرويج، وكندا وسويسرا. وفي هذه البلدان أيضاً - أكثر أو أقل قليلاً - الحد الأدنى من نسبة الفساد. أما بلدان أمريكا اللاتينية وأوكرانيا ورومانيا فتحتل أسفل القائمة.

تبدو هذه الإحصاءات متوافقة مع نتائج اختبار (المحفظة المفقودة): إذا وجدت محفظة نقود في الطريق وبدخلها بعض الأوراق النقدية، وكنت بمفردك ولا أحد يراك، ووجدت في داخل المحفظة ما يدل على عنوان سكن صاحبها؛ كيف تتصرف حينها؟ في الدول الإسكندنافية، أكثر من (90%)

من المحافظ النقدية تعود إلى أصحابها أو إلى الشرطة، وفي سويسرا يعاد (75%) منها، وفي بعض دول أمريكا اللاتينية أقل من (30%).

يجب على الشركات في مواجهة هذا الوضع تحديد الهوية الأخلاقية لعملائها. على سبيل المثال، تعرض العديد منا إلى بعض عمليات الاحتيال في استخدام بطاقات الائتمان؛ أكثر الدول تضرراً من مثل هذا النوع من الاحتيال هي المكسيك، والولايات المتحدة، والهند. مع ذلك، ووفقاً للبنك المركزي الأوروبي، لا تتجاوز نسبة العمليات غير المشروعة في أوروبا (0.03%) من مجمل العمليات التجارية، وعلى المستوى العالمي لا تتعدى عمليات الاحتيال في بطاقات الائتمان (0.1%).

على مستوى المتاجر، تتراوح قيمة المسروقات من (1% - 1.5%) من مبيعات السوبرماركت، وتكون - عادة - أعلى في المتاجر الصغيرة التي ليس فيها أنظمة أمنية جيدة. هذه الأرقام تؤكد أن الغالبية العظمى من الزبائن يتعاملون بنزاهة بنسبة (98%). مع ذلك، هل يتم التعامل معهم على هذا الأساس؟ تستمر العديد من المتاجر في النظر بعين الشك إلى الزبائن الذين يتجولون في ممراتها من دون أن يكون لديهم فكرة عما يودون شراءه.

تعيق العديد من المتاجر تبديل المنتجات ذات العيوب؛ لأنها تشك في أن العميل أحدث التلف وأنه يسعى إلى الحصول على بديل مجاني، وقد أدت هذه الطريقة في التعامل إلى الإضرار بسمعة شركات عديدة وتسببت في نفور الزبائن، لدرجة أن بعض الشركات قررت تغيير سياستها تجاه موضوع الأمانة.

أعلنت متاجر (دارتي) في فرنسا أنها تضمن بيع منتجاتها للعملاء بأقل سعر في السوق، وبأنها ستدفع للعميل الفرق إذا تمكن من الحصول على المنتج نفسه بسعر أقل في أي مكان آخر. في الولايات المتحدة، خطت وول مارت إلى أبعد من ذلك، فقد كانت إحدى أولى الشركات التي اعتمدت في تعاملها مع العملاء سياسة (إذا لم تكونوا راضين تستطيعون استعادة نقودكم)، حتى إذا اشترت عن طريق الخطأ ستستعيد مالك، والهدف من كل هذه التسهيلات نيل رضا العملاء وثقتهم.

يبدو في النهاية أننا نزيهون فعلاً، وبالرغم من ذلك، فمن الصعب أحياناً إقناع بعض الشركات بهذا، ما يقتضي تدريباً أفضل للموظفين، ويتطلب أيضاً تغييراً في العقلية التي تخطط وتدير التعامل مع الزبائن.



## 92

### هل أنت سعيد؟

في عام (1972م) وضعت بوتان مؤشراً لتقويم سعادة مواطنيها، وأطلقت عليه اسم (مؤشر السعادة الوطني العام). وتتجلى أهمية هذه المبادرة في أن هدف سياسة أي دولة الارتقاء بازدهارها، وبالتالي العمل على تحقيق الرفاه والسعادة لمواطنيها. كانت الفكرة ناجحة فأصبحت هذه المؤشرات شائعة في العديد من الدول.

نشرت إيكونوميست إنتليجانس يونيت في عام (2013م) قائمة بأفضل الدول التي يمكن أن يحلم المرء بأن يولد فيها، جاء في رأس القائمة سويسرا تلتها أستراليا، والنرويج، والسويد، والدانمارك. وفي محاولة لمعرفة أي البلدان أكثر ملاءمة لسعادة الأجيال الشابة؛ أجرت ثلاث منظمات (المؤسسة الدولية للشباب، ومركز الدراسات الإستراتيجية والدولية، وشركة هيلتون) مؤخراً أبحاثاً واستقصاءات، أشارت نتائجها إلى أستراليا ثم السويد فكوريا الجنوبية، تليها المملكة المتحدة وألمانيا.

لكن الازدهار يظل مفهوماً قابلاً للتطبيق على المجتمعات البشرية، مثل الأمة، في حين أن السعادة شعور فردي شديد الخصوصية. أما الحديث عن (السعي إلى السعادة) (\*) على مستوى الأمة الذي ورد في وثيقة إعلان استقلال الولايات المتحدة، فيظل حدثاً فريداً نسبياً، واستثناء يؤكد القاعدة.

الرفاهية أو السعادة شعور شخصي من الصعب تحليله من وجهة نظر اقتصادية. علاوة على ذلك، يبدو أن بعض الناس لديهم ميل طبيعي إلى السعادة. يرى أرسطو في كتابه الأخلاق إلى نيقوماخس (\*\*\*) أن السعادة هي الهدف (Telos) من الحياة، ويؤكد أن بعض الناس ولدوا مع ميل طبيعي إلى السعادة، وأن ممارسة الفلسفة والفضيلة وحدها التي يمكن أن تزيدها. وقد عزز علم الوراثة وجهة النظر هذه بعد مرور ألفي عام عندما أسند إلى كل من هرمون الأوكسيتوسين والناقل العصبي المسمى سيروتونين - وكلاهما من العناصر الوراثية في جيناتنا - دور حاسم في إثارة السعادة وعلاج الاكتئاب، ويبدو

---

(\*) Life, Liberty and the pursuit of Happiness: (الحياة، الحرية والسعي من أجل السعادة) العبارة الشهيرة في وثيقة إعلان الاستقلال الأمريكية. (المترجم).  
 (\*\*\*) Nicomachean Ethics من أشهر مؤلفات أرسطو. وهو كتاب في علم الأخلاق (Ethics) أهداه المؤلف إلى ابنه نيقوماخس. نقل إلى العربية في العصر العباسي الأول على يد إسحق بن حنين، لكن هذه النسخة المترجمة عن اليونانية مباشرة ضاع معظمها. وفي عام (1919م) أعيد نقله إلى العربية عن النسخة الفرنسية على يد أحمد لطفي السيد. (المترجم).

أن بعض الممارسات، مثل التأمل واتخاذ مواقف إيجابية من الحياة، يمكن أن تزيد من إفراز هذين المركبين في أجسامنا.

ماذا عن النجاح المادي؟ يرى أنجوس ديتون، الفائز بجائزة نوبل في الاقتصاد لعام (2015م) أن السعادة مرتبطة بالدخل، لكن هذه العلاقة تبقى قائمة حتى مستوى محدد (75 ألف دولار في السنة)، وعند تخطي هذه العتبة يبرز الدور المهيمن للجوانب النوعية في الحياة. وقد أشار لي كوان يو، رئيس وزراء سنغافورة السابق، مرة إلى أن الناس يجب أن يختبروا فوائد النجاح الاقتصادي للبلاد في حياتهم اليومية؛ إذ ينبغي أن يلمس السكان تحسينات واضحة في الخدمات الطبية، والمدارس، والطرق، ووسائل النقل العام، والإسكان؛ لأن النمو الاقتصادي ينبغي أن يترجم إلى رفاه يشمل الجميع.

ينطبق الأمر نفسه على الشركات. يقول بيل هيوليت، أحد مؤسسي شركة هيوليت باكارد: «إذا أتحت لموظفيك بيئة عمل جيدة، فإنهم سيعملون أفضل ما في وسعهم تلقائياً». الشركات التي يكون الموظفون فيها (سعداء) هي تلك التي تكون فيها مستويات التحفيز والابتكار أعلى ما يمكن. تصنف فورتن بشكل دوري ترتيب الشركات العالمية الأكثر جاذبية للعمل فيها؛ ومن غير المستغرب أن جوجل تتصدر هذه القائمة باستمرار.

يعود التأثير المحدود للمعايير والسياسات الوطنية إلى كونها تركز على العوامل الخارجية للسعادة، كوريا الجنوبية تعادل اليونان في الناتج المحلي الإجمالي للفرد، لكن نسبة الانتحار السنوية فيها تصل إلى (28.9 لكل 100 ألف شخص)؛ أي أعلى من اليونان بتسعة أضعاف تقريباً. وتحتل اليابان، وهي ثالث أكبر اقتصاد في العالم، المرتبة الأولى في نسبة الانتحار بين الأمم المتقدمة (18.5 لكل 100 ألف شخص). الازدهار والرخاء عاملان مهمان لتحقيق السعادة، لكنهما ليسا العاملين الوحيديين، فليس بإمكان النقود وحدها إسعاد الناس، وإن كان نقصها يمكن أن يؤدي إلى تعاستهم.

السعادة إذاً مفهوم صعب المنال، إنها نتيجة السياسات التي تقود الناس إلى الازدهار، والرؤى التي تعزز الأمل لديهم، وكلما أحاق الخطر بالازدهار ازداد دور الأمل في تحقيق السعادة. أخبرني إدوارد هيث، رئيس الوزراء البريطاني السابق، مرة: «حين نعجز عن منح الناس الأمل بشكل مستمر، نكون قد أخفقنا في مهمتنا». لسوء الحظ، يميل معظم الرؤساء إلى نسيان هذه الفكرة في وقت الأزمات الاقتصادية.



# 93

## هل ولدت فيه الزمان الخطأ؟

إذا كان عمرك اليوم بين (40 و50) عاماً فقد تظن أن العصر الذهبي كان قبل الآن ببضعة عقود، وبالعودة إلى تلك الأيام، ونحن لا نزال في عمرنا هذا، سنستمتع برؤية أطفالنا يكبرون، ثم يغادرون المنزل، وأبويننا الشابين بما يكفي للعناية بنفسيهما، ولديهما وفرة من الوقت للتنزه في السيارات ذات السقف المتحرك، أو الإبحار باليخت والسفر حول العالم.

من الجلي للعيان في عصرنا هذا أن جيل الأربعينيات يفقد أشياء عديدة، فلأول مرة يتعايش الذين تتراوح أعمارهم بين أربعين وخمسين عاماً مع أربعة أجيال اقتصادية، ويختبرون التعامل مع أجدادهم، وأهلهم، وأبنائهم الذين يرفضون أن يكبروا، مثلما مع حياتهم الخاصة.

في بريطانيا العظمى هناك أكثر من ثلاثة ملايين شاب وشابة تتراوح أعمارهم بين (20 و30) سنة لا يزالون يعيشون مع أهلهم، وقد زادت الأزمة الاقتصادية التي ضربت جنوب أوروبا من اعتماد الشباب على الأهل، فحتى أولئك الذين سبق أن غادروا منزل الأسرة انتهى بهم الأمر إلى العودة. إنه جيل

الـ (بمرنغ)<sup>(\*)</sup> الذي غدا ظاهرة واسعة الانتشار شبه معترف بها، ولم يعد عيش البالغين مع أسرة الأهل وصمة عار مثلما كانت الحال منذ وقت قريب.

ربما يعود السبب إلى تغير الخصائص السكانية للمجتمعات. أظهرت دراسات معهد ماكس بلانك الألماني أن متوسط عمر الإنسان في عام (1800م) كان أقرب إلى عمر رجل الكهف قبل (20) ألف سنة؛ أي من (32) إلى (35) سنة. لكن الوضع تغير منذ ذلك الحين، فقد أدى تقدم الطب إلى زيادة متوسط العمر المتوقع إلى ما يزيد عن (82) عاماً في معظم بلدان الاقتصادات المتقدمة. واليوم، يزداد متوسط العمر المتوقع نحو خمس ساعات يومياً، ما يزيد من ارتفاع تكاليف التقاعد والرعاية الصحية.

يتميز كل جيل بمنظومة قيم خاصة به. الفرق اليوم هو أن قيم الجيل الجديد لا تحل محل سابقتها بل تضيف إليها، والنتيجة هي حالة من التشوش والفوضى. وبالنسبة إلى الشركات، لم يعد السؤال حول كيفية التكيف مع قيم الأجيال الجديدة، بل بالأحرى كيفية التأكد من إمكان توافق هذه القيم الجديدة مع نظيراتها التي تنتمي إلى جيل مضى أو جيلين،

---

(\*) بمرنغ (boomerang): قطعة خشبية ملوية كان الأستراليون الأصليون يستخدمونها في الصيد. تمتاز بأنها تعود في مسار منحني لتستقر في يد الرامي بعد إطلاقها. (الترجم).

وكيفية التأكد من أن الذين يأتون إلى المكتب مرتدين بذلة وربطة عنق يمكن أن يعملوا، جنباً إلى جنب، مع أولئك الذين يرتدون الجينز (انظر السؤال (87): ماذا عليك أن ترتدي من أجل العمل؟).

يزيد العمل من الضغوط، فالجيل (الأوسط) يشعر بأنه يحتاج إلى النجاح السريع أكثر من أي وقت مضى. ووفقاً لشركة إيفون زهندر (شركة توظيف) فقد ارتفع عدد المديرين التنفيذيين الذين في الأربعينات من عمرهم إلى (40%) خلال خمسة عشر عاماً، وظاهرة الشباب - المليونيرات (في الثلاثينات من العمر) أصبحت أكثر شيوعاً. أضف إلى ذلك أن المديرين التنفيذيين الشباب يرغبون بشدة في الحياة الأسرية وإنجاب الأطفال، ففي الوقت الحاضر، ينجب الآباء الأثرياء أطفالهم بعد الثلاثين حين تكون حياتهم المهنية في طور الإقلاع، الأمر الذي يقتضي مستوى عالياً من العمل وتنظيم الأسرة، وجدولة المهمات اليومية المكثفة. وفي الواقع، لا يتمتع الجميع بقدرات ماريسا ماير التي أصبحت رئيس ياهو في السابعة والثلاثين من عمرها، وكانت حاملاً آنذاك. لقد أصبحت مجتمعاتنا مثل شركاتنا متعددة الأجيال والثقافات؛ إذ لا يزال هناك أدوار رئيسة لأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و50) عاماً.

إنها الرابطة بين الماضي والمستقبل التي تتفهم تطلعات كل من  
الزملاء الشباب والكهول.

لقد أصبحت بيئة العمل نقطة تلاقي الناس ذوي  
الخلفيات والأهداف والمنظومات القيمية المختلفة، والتحدي  
الجديد أمام ثقافة الشركة هو تحقيق شروط تعايش أطراف  
هذا التنوع جميعهم بانسجام وسعادة.



# 94

## هل أنت مدمن رقمي؟

قبل الإجابة عن هذا السؤال عليك إجراء الاختبار الآتي:  
أغلق هاتفك المحمول، وتوقف عن متابعة حاسوبك وتصفح الإنترنت ومطالعة بريدك الإلكتروني. كم من الوقت يمكنك الاستمرار في ذلك؟ إذا غدوت بعد بضع ساعات عصبياً وقلقاً فهذا يعني - من دون شك - أنك مرتبط بشدة بالعالم الرقمي. ليس هذا مرضاً في الواقع، بل هو نوع من الإدمان الذي يسيطر على شريحة عريضة من الناس.

يولد العيش داخل العالم الافتراضي (24 ساعة في اليوم ضغطاً نفسياً كبيراً، فالموظف الذي يغادر عمله في عطلة نهاية الأسبوع يظل منشغلاً بالتراكم المستمر للبريد الإلكتروني في حاسوبه، وبدلاً من الانتظار إلى حين عودته إلى المكتب، يأخذ بتصفح بريده في التاكسي أو على الشاطئ، حيث يفترض أن يعيش حالة راحة واسترخاء، فيعاوده توتره من جديد.

بالرغم من البرامج الإلكترونية التي تجنبنا رسائل الإعلان المزعجة(\*) نتلقى كل يوم مئات الرسائل التي يظن

.Anti-Spam (\*)

مرسلوها أنها بالغة الأهمية. في عام (2011م) اعتمدت شركة فوكسفاجن سياسة خاصة لحماية موظفيها تتلخص في عدم إرسال البريد إلى هواتفهم خارج أوقات العمل، ويومًا بعد يوم يزداد ميل المديرين إلى تشجيع عدم إرسال البريد إلى زملائهم خلال العطل الأسبوعية والأعياد، ما يعفي الموظفين من عدم الرد مباشرة عليها، وأصبح من المألوف أن تترك ملاحظة بريدية تقول إنك غير متاح حاليًا. مع ذلك، يخشى الموظفون أن يظهروا بمظهر الكسل أو اللامبالاة تجاه عملهم إذا لم يستجيبوا بسرعة. من الناحية العملية نحن نتوقع عادة الحصول على رد على رسالتنا من أحدهم خلال (24) ساعة، حتى إذا كان مسافرًا أو مريضًا أو غائبًا في عطلة؛ لذا اعتمدت ديملر، وهي شركة ألمانية أخرى، نظام (بريد عطل) جديدًا للرد على الرسائل، حيث ترد المرسل ملاحظة تفيد أن رسالته لم تصل إلى العنوان المطلوب لأن المرسل إليه في عطلة، وتقترح عنوان شخص آخر بديل للمراسلة.

يمكن للأفراد ضبط التعامل مع البريد من خلال تحديد مدد ثابتة لتصفحه والالتزام بها بشكل دقيق؛ لتجنب الإلهاء والتشوش خلال العمل. وينصح أيضًا بالابتعاد عن قراءة البريد في وقت متأخر من المساء؛ لتجنب التوتر والأرق. أما رسائل البريد الصوتي ورسائل الفيديو فلا يمكن اختصار مدتها؛

أو تجنب مقدمات التعريف المطولة التي لا مفر منها، ويقدر عدد رسائل الشبكات الاجتماعية بما فيها الواتس أب ورسائل الـ SMS بخمسين مليار رسالة كل يوم.

الفضاء الرقمي عالم رائع بالتأكيد، لكنه ذو طبيعة متطفلة تنتهك خصوصية مستخدميه، خاصة في منازلهم. يشاهد الأمريكيون التلفاز (34) ساعة أسبوعياً، ثلاث ساعات ونصف الساعة كل يوم للأطفال الذين تتراوح أعمارهم من (2 إلى 11) سنة. أضف إلى ذلك خمس ساعات في الأسبوع لتصفح الإنترنت على أجهزة الحاسوب والهواتف. يتصفح الأمريكيون هواتفهم الذكية (8) مليارات مرة كل يوم، وبشكل متوسط ينظر الناس إلى شاشات هواتفهم (46) مرة في اليوم! وقد زادت الشبكات الاجتماعية من الضغط؛ ففي الصين ينفق المشتركون بتطبيق Wechat عشرين ساعة في الشهر على رسائلهم.

هل يمكننا حقاً الإفلات من ضغوط الفضاء الرقمي؟ خطت كاليفورنيا خطوة لافتة في هذا المجال، وأطلقت فكرة (مخيم الاستشفاء من السموم الرقمية)؛ إذ ينبغي للمشاركين ترك هواتفهم الذكية في حجرة الاستقبال قبل الدخول، ولا يسمح لهم بأي شكل من الأشكال تصفح رسائلهم، فيتعلمون من جديد العيش مثلما في الماضي حيث لم يكن أحد يعلم بمكانهم،

ولا بما يمكنهم فعله أو بحالهم أمس في الساعة العاشرة وأربع وعشرين دقيقة قبل الظهر. وقد اقترح البعض الاحتفال بيوم (فك الارتباط الرقمي) الوطني بهدف إعادة (الارتباط) بالحياة، وهي فكرة ليست سيئة.



# 95

## هل ستعانيه الوحدة حين تهرم؟

مع ازدياد معدل العمر المتوقع، يظل تأثيره في مستوى حياتنا غير مؤكد. في البلدان المتقدمة يعيش الناس ما يزيد متوسطه عن (82) عاماً، ومن الجيد بالتأكد أن يطول معدل عمر الإنسان. في أوروبا، ارتفع الرقم الخاص بمنتصف العمر من (29) سنة عام (1950م) إلى (40) سنة في وقتنا الحاضر، وفي أمريكا الشمالية، ارتفع من (30 إلى 37) عاماً، وفي دول آسيا المتقدمة من (22 إلى 29) عاماً. أصبح من المؤلف أن يتخطى عمر بعض المعمرين حاجز المئة عام، فحالياً تبلغ نسبة هؤلاء في اليابان (34 من كل 100 ألف)، تليها إيطاليا وفرنسا بـ (27)، ثم تايلاند وإسبانيا بـ (26)، وأخيراً في كل من كندا وألمانيا والمملكة المتحدة بـ (22) معمرًا.

لكن بلوغ هذه المرحلة من العمر لا يزال يُنظر إليه على أنه حدث استثنائي في العديد من البلدان. في المملكة المتحدة ترسل الملكة رسالة تهنئة إلى من يتخطى المئة عام، وفي الولايات المتحدة يفعل الرئيس الشيء نفسه، وفي اليابان يتلقى هؤلاء شهادة من رئيس الوزراء، أما في السويد فتصل

التهنئة عبر برقية من الملك والملكة، فيما تحتفي إيرلندا بهذا الحدث بتخصيص مكافأة رمزية قدرها (2500) باوند. لكل بلد طريقتة وأسلوبه. من يدري، ربما يصبح تكريم المعمرين في المستقبل عملاً بدوام كامل لرؤساء الدول!

يؤثر ارتفاع عدد السكان المتقدمين في العمر بسبب تقدم العناية الطبية سلباً في معدلات الخصوبة والإنجاب. اليوم تبلغ نسبة التعويض السكاني (الحد الأدنى للولادات الضرورية لبقاء عدد سكان دولة ما ثابتاً دونما نقصان) (2.1) مولوداً لكل أسرة، وهو رقم لا يُحقق في معظم دول أوروبا وأمريكا الشمالية. أما في آسيا فهناك قدر أكبر من التباين؛ فمعدل الولادات في كل من الصين واليابان وكوريا الجنوبية وتايلند أقل من (2.1) للأسرة، في حين أن عدد السكان في ارتفاع مستمر في الهند وإندونيسيا والفلبين، وبحلول عام (2050م) سيكون عدد الذين تخطوا الستين على المستوى العالمي أكثر من عدد الأطفال بعمر (15) عاماً.

عواقب ارتفاع عدد المواطنين المسنين عديدة، ومنها: ازدياد عدد سنين العمل، وعدم استقرار استحقاقات التقاعد، وارتفاع تكلفة الرعاية الطبية. لكن ليست الأخبار جميعها سيئة؛ فمن المتوقع أن هؤلاء الذين تخطوا الخامسة والخمسين من أعمارهم سيكونون مسؤولين عن (55%) من الإنفاق

الاستهلاكي في البلدان المتقدمة، ومع اتساع شريحة (الأجيال الفضية) سيعزز شعار (الثروة والصحة أولاً).

ثمة جانب آخر مثير للقلق في هذه الثورة العمرية، وهو أن المزيد من الناس سيعانون الوحدة حين يتقدم بهم السن. في أوروبا مثلما في الولايات المتحدة يعيش (75%) من الناس تقريباً فوق سن الستين وحيدين، من دون أي بيئة داعمة تحميهم وترعاهم، فهم لا يعيشون مع أبنائهم ولا في مؤسسة رعاية. ينخفض هذا الرقم إلى (30%) في آسيا، فوق الثقافة الآسيوية التقليدية المتأثرة بالأخلاق الكونفوشيوسية، يجب أن يعيش الجد والجددة في المنزل ويتلقيا العناية من أبنائهم، وبالمقابل يقومون برعاية الأحفاد. هذا النهج لا يحقق أهدافه الثقافية والأخلاقية فحسب، بل يستجيب أيضاً إلى ضرورة اقتصادية. إنها الطريقة العملية الوحيدة للعناية بكبار السن حين يكون نظام راتب التقاعد مفتقراً إلى التمويل المناسب، مثلما هو الحال في العديد من الاقتصادات الناشئة.

في أوروبا والولايات المتحدة، يتلهف الأبناء لمغادرة منزل الأهل في وقت باكر لبدءوا حياتهم الأسرية الخاصة، وبهذا يمكن للجد والجددة البقاء في المنزل حتى يحين الوقت الذي يحتاجان فيه إلى الإقامة في دار رعاية أو مركز طبي. لقد مكن التقدم التقني كبار السن من البقاء في المنزل مدة أطول؛

وتراقب المراكز الطبية والمشاي في أوضاعهم الصحية عن بعد. لكن، بالرغم من أهمية هذا التقدم فهو يزيد من عزلة كبار السن في المجتمع؛ فالمراقبة الصحية عن بعد بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة والأجهزة الطبية المتطورة تحد من التفاعل الاجتماعي بين المسنين ومحيطهم المجتمعي؛ فتزداد مشاعر العزلة القاسية واليأس لديهم، وكأنما لسان حالهم يقول: «لم أرغب في العيش أكثر إذا كان الثمن الذي سأدفعه مقابل العلاج عن بعد المزيد من الوحدة والعزلة؟».

من المؤكد أن تقدم التكنولوجيا والعلوم مفيد جداً، وضروري من أجل أجيال المستقبل من المسنين، ومع ذلك يجب إيلاء العناية اللازمة للجانب العاطفي والنتائج المترتبة عليه لدى هؤلاء، فلا يمكن أن يعمل أحد النهجين جيداً بمعزل عن الآخر.



# 96

## هل الطلاق صفقة رابحة؟

هذا يرتبط بالشخص الذي اقترنت به؛ فإذا كنتِ قد ارتبطتِ بروسي من النخبة الحاكمة، يمكنه نثر أوراق المال على من حوله وكأنها قطع حلوى، أو تزوجتِ وريثة ثرية من كاليفورنيا، فالطلاق يمكن أن يتحول إلى صفقة رابحة. لكن هذا استثناء بالطبع، فالطلاق بالنسبة إلى الغالبية العظمى من الناس يؤدي إلى تراجع حالتهم الاقتصادية أو انهيارها.

يبلغ معدل حالات الطلاق في الولايات المتحدة اليوم (54%)، وفي أوروبا (44%). وهناك تباين واضح بين الدول في هذا المجال، ففي حين يصل إلى (71%) في بلجيكا، فإنه لا يتعدى الـ (15%) في إيرلندا، وذلك بحكم تأثير القوانين الكنسية الكاثوليكية الصارمة. لكن العوامل الدينية وحدها لا تفسر كل شيء، ففي البرتغال مثلاً تبلغ نسبة الطلاق (68%)، و(65%) في إسبانيا (وكلتا الدولتين على المذهب الكاثوليكي)، ويصل هذا المعدل إلى (25%) في إيطاليا نفسها. في هذه الأيام، الفلبينيون الكاثوليك وحدهم لا يزالون يحرمون الطلاق. في حالة الزواج الثاني ترتفع نسبة الطلاق بحسب الإحصاءات

الأمريكية إلى (67%) وإلى (73%) في حالات الزواج الثالث. بمعنى آخر كلما حاولت الزواج عددًا أكبر من المرات قلت فرصك في النجاح، وهذه النتيجة غير مشجعة بالتأكيد.

بالنسبة إلى العديدين، يعود سبب تدني الحالة الاقتصادية الناجمة عن الطلاق - ببساطة - إلى تطبيق المبدأ الأساسي في الأعمال (مبدأ وفورات الحجم)<sup>(\*)</sup> الذي يمكن تلخيصه في أنه تخفيض التكلفة عن طريق زيادة عدد مصادر الدخل وحجمها، ومعنى ذلك أن الأسرة حين تعيش في الشقة نفسها، وتطهو طعامها في المطبخ نفسه، وتستخدم التلفاز نفسه وآلة غسيل الملابس، فهذا سيضغط نفقات المعيشة بمقدار كبير مقارنة بالحالة التي يعيش فيها كل فرد في العائلة منفصلاً. بعد الطلاق، تتحول الأسرة المفككة إلى مجموعتين اثنتين أصغر، وبالنتيجة، فإن تكلفة (وحدة نفقات الأسرة) ستزداد بالتأكيد حتى يمكن المحافظة على مستوى المعيشة الذي اعتادت عليه قبل الطلاق.

بالإضافة إلى ذلك، تغدو قنوات توزيع الدخل (مثل نظام النفقة) بعد الطلاق أقل كفاءة وأكثر تعقيداً، ويجب هنا أيضاً إضافة تكاليف لم تكن واردة من قبل في ميزانية الأسرة، مثل النفقات القانونية بما في ذلك أتعاب المحامين الذين يمكنهم

---

(\*) وفورات الحجم: (economies of scale) مبدأ انخفاض متوسط التكلفة الكلية كلما ارتفع حجم إنتاج الشركة؛ إذ يفترض أن تؤدي الزيادات المطردة في الإنتاج إلى انخفاض وحدة التكلفة على المدى الطويل. (الترجم).

جعل المسألة باهظة التكلفة حقاً. والدليل على ذلك توافر (1.2) مليون محام متخصص حصرياً في قضايا الطلاق في الولايات المتحدة وحدها!

ثمة طرفة يحب الأمريكيون تناولها تقول إن المحامي حين يعيش في بلدة صغيرة فهو يتنقل عادة بسيارته رخيصة الثمن، أما حين يصل إلى البلدة محام آخر فسرعان ما سيقود كل منهما سيارة فاخرة.

من وجهة نظر اقتصادية، لا يحمل الطلاق وجهاً سلبياً فحسب، ففي العديد من الدول يساهم الطلاق في تطوير القطاع العقاري، بمضاعفته الطلب على البيوت الضرورية للسكن. وفي البلدان ذات معدلات الطلاق المرتفعة تدخل نسبة كبيرة من النساء سوق العمل بسبب الطلاق، ويتم ذلك غالباً بسبب الحاجة إلى مصدر للعيش أكثر من كونه خياراً أو موقفاً من الحياة. مع ذلك تعاني الإحصاءات صعوبات في تقدير حجم تأثير الأزواج المنفصلين سرّاً، أو الأسر التي أعادت لم شملها دونما إعلان قانوني.

إذاً لم يلجأ الناس إلى الطلاق؟ الإجابات يمكن أن تكون متنوعة للغاية، فالبعض يقول بسبب موقف طارئ أو غير متوقع من الشريك، وهذا ليس مقنعاً؛ لأن مواقف الأمس لا تقل غموضاً والتباساً عن نظيراتها اليوم، عدا عن أن الطلاق

ليس خياراً لا فكاك منه لانفصال الأزواج بعضهم عن بعض (يحافظ البورجوازيون على زواجهم، لكن بالمقابل لدى كل منهم صديقة). هناك من يرى أن فصل قوانين الزواج عن سلطة كل من الدولة والكنيسة أدى إلى عدم تجريم الطلاق من الناحيتين: الدينية والأخلاقية؛ ما جعل الطلاق أسهل.

أخيراً، هناك تفسير أنثروبولوجي، فنحن بنو (الإنسان العاقل) حين كان معدل حياتنا في الماضي يتراوح بين (30 و 35) عاماً، لم نكن نمضي أكثر من (20) سنة منها مع نفس الشريك، فكيف بالأحرى في أيامنا هذه حيث تخطى معدل العمر المتوقع الثمانين عاماً؟ أرى أنه من الصعب أن نبقى مع نفس الزوج حقبة أطول. هل يفسر هذا (أزمة منتصف العمر)؟



# 97

## ألا يزال هناك مستقبل للكتابة اليدوية؟

من نتائج الحضور القوي للحاسوب والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية في حياتنا أن الكتابة اليدوية بدأت بالاختفاء، وقد تأثرت حركة البريد التقليدي بهذا التغيير؛ إذ يتراجع معدل عدد الرسائل التي توزع بهذه الطريقة - بانتظام - بنسبة تتراوح من (2% - 5%) كل عام، فقد بدأ البريد الإلكتروني والرسائل النصية ورسائل الوسائط تحل مكانها على نطاق واسع. ما الذي سيحدث إذاً للرسائل التقليدية الجميلة المكتوبة بخط اليد؟

تؤدي الكتابة اليدوية ثلاث وظائف: التواصل، والأرشفة، وإضفاء الشرعية على النصوص. وقد كان فولتير مشهوراً بحجم مراسلاته المكتوبة بخط يده والتي تجاوز عددها (20) ألف رسالة. قديماً، اخترعت الكتابة المسمارية في منطقة الهلال الخصيب لتؤدي بشكل أساسي دورها في تدوين سجلات المخزون الغذائي الحيوي لحياة الناس، وتدوين المعاملات والعقود التجارية، وحفظها، ولا تزال معظم العقود توقع بخط اليد إلى

يومنا هذا، لكن قريباً ستتم العقود جميعها إلكترونياً، وستحفظ بالطريقة نفسها باستخدام تقنية الفضاءات السحابية<sup>(\*)</sup>.

بالرغم من هذا التطور لا تزال الكتابة اليدوية صامدة، واستمر إنتاج (أدوات) الكتابة في العديد من الشركات؛ على المستوى العالمي هناك أكثر من (40) شركة متخصصة بصناعة الأقلام، وأكثر من (170) علامة تجارية مختلفة من أقلام الرصاص من أشهرها شركة فيبر كاسل الألمانية التي يعود تأسيسها إلى عام (1761م)، وشركة كاران آرثشي السويسرية التي بدأت عملها عام (1915م). هناك إذاً سوق حقيقية لأدوات الكتابة اليدوية. كيف يمكن تفسير ذلك؟

لقد أصبحت الكتابة بخط اليد نوعاً من الرفاه؛ لهذا تحولت الأقلام وأقلام الرصاص نفسها إلى سلع فاخرة، وغدت الكتابة اليدوية إحدى عناصر التواصل عبر الفضاءات الحميمة؛ فرسالة التهنئة، أو الحب، أو العزاء تكتب بخط اليد، وبطاقات أعياد الميلاد ورأس السنة أيضاً تكتب (أو ينبغي أن تكتب) وتوقع يدوياً. هذا النوع من الكتابة يؤكد على مشاعر الانتماء إلى الدائرة الحميمة لمعارفنا المقربين المئة والخمسين بحسب عالم الإنترنت روجيا روبن دونبار (انظر السؤال (78): كم تحتاج من

---

(\*) cloud technology تقنية السحاب الافتراضي التي تتيح تخزين البيانات عن طريق الإنترنت بدلاً من تخزينها على الحواسيب ووسائط التخزين التقليدية لضمان عدم فقدانها. (المترجم).

الأصدقاء؟). هذا في ما يتعلق ببلاد الغرب، أما في الشرق فهناك وجه آخر جمالي للكتابة اليدوية وهو فن الخط (Calligraphy). عام (353)، أقام الخطاط الصيني الشهير (وانغ تشي هي) حفلاً دعا إليه اثنين وأربعين شخصاً من النخبة الأدبية احتفاءً بقدوم الربيع، جلس الضيوف على ضفاف ينبوع تحمل مياهه أكواب العصير الطافية إلى الضيوف، وكان على كل ضيف أن يتناول كوباً يحسّيه بمتعة قبل أن يشرع في كتابة قصيدة. في الفجر دُعي وانغ تشي هي لكتابة مقدمة قصائد (سرادق الأوركيد) (\*) بخط يده كذكرى، جاء خط المقدمة رائعاً بطريقة لا تصدق، فتداول الناس بعد ذلك قصة مفادها أن وانغ حاول بعد ذلك أكثر من مئة مرة إعادة كتابة النص بالروعة نفسها، لكنه لم يفلح أبداً في مقاربة النسخة الأولى.

بعد قرنين أعلن الإمبراطور لي شي مين، مؤسس سلالة تانغ الشهيرة، عن رغبته في أن يدفن مع المخطوط رائع الجمال، وقد أرسل بالفعل من يسرقه!

قد يصبح فن الخط، الذي قورن في ما مضى بالمخطوطات المزخرفة (\*\*\*) في العصور الوسطى، مستقبلاً للكتابة اليدوية،

(\*) The Orchid Pavilion تحول هذا الاحتفال في ما بعد إلى مهرجان شعري سنوي استمر خلال حقبة السلالات الصينية الست. (المترجم).

(\*\*) Illuminated Manuscripts تعود أولى هذه المخطوطات إلى ما بين القرنين الخامس والسابع الميلاديين، وهي أعمال تدوين فنية فائقة الجمال مزودة بالرسوم والزخارف والألوان. (المترجم).

وربما يصبح التعبير الأقوى للمشاعر الشخصية، والتقدير  
الأسمي الذي يمكن أن نمنحه لأي شخص، أو فكرة، أو إلى  
أنفسنا نحن. ما الذي سيخلد من أنواع الكتابة الأخرى من كل  
ما نتداوله إلكترونياً على شكل نصوص وصور؟ قد يكون هناك  
فراغ عظيم في الإرث الجمالي.



# 98

## هل انتهت عصر الورق؟

تواجه المجلات والصحف وبائعو الكتب اليوم المعضلة نفسها: كيف يمكن مواجهة تراجع استخدام الورق؟ لقد غيرت الأجهزة اللوحية وأجهزة قراءة الكتب الإلكترونية والهواتف الذكية طرق الوصول إلى المعلومة. يُقدر حجم المحتوى الرقمي العالمي اليوم بتسعة زيتابايت<sup>(\*)</sup>، وهو ما يحتاج إلى (2200) مليار قرص ليزري (Dvd) لتخزينه. باختصار، هذه كمية مهولة من المعلومات. ما مصير الورق إذاً؟

الحديث عن اختفاء الورق ليس جديداً، فقد أدى ظهور أولى مكاتب (اللاورق) قبل عشرين عاماً خلت إلى تغيير الطريقة التي نعمل بها إلى الأبد. لكن بالرغم من أن الحاسوب والهاتف والماسح الضوئي قد غيرت طبيعة العمل المكتبي، ما زلنا مستمرين في إنتاج كميات ضخمة من الورق، فشركة هيوليت - باكارد، وهي إحدى الشركات الرائدة في صناعة الورق، تبيع منه وحدها ما قيمته (25) مليار دولار كل عام.

(\*) Zettabyte: وحدة تخزين إلكترونية تعادل 10<sup>21</sup>، أو 1000000000000000000000000 بايت. (المترجم).

ليس الورق مجرد وسيلة لحفظ المعلومات، فهو يمد قنوات نفسية ومشاعرية تربطه بمستخدميه. التقنيات الجديدة أوجدت منهجاً جديداً في ابتكار المعلومة، مع أن اسم (الهواتف الذكية) ليس مناسباً تماماً؛ لأن استخدامها كهواتف يتراجع يوماً بعد يوم، فيما يترسخ حضورها كحواسيب متنقلة صغيرة. على سبيل المثال، الهاتف النقال (سامسونج جالاكسي 5) مزود بمعالج أقوى (2.5) مليون مرة تقريباً من حاسوب المركبة الفضائية أبولو (11)؛ بالإضافة إلى ذلك، اتسعت سوق الهواتف الذكية وازداد استخدام الناس لها بشكل كبير: (90%) في الإمارات العربية المتحدة، و(87%) في كل من سنغافورة والمملكة العربية السعودية، و(83%) في كوريا الجنوبية، و (79%) في النرويج خلال العام (2015م).

لكن فيم تستخدم قدرات هذه الحواسيب؟ في معظم الحالات في مشاهدة الأفلام أو ملفات الفيديو، ففي عام (2015م) استأثرت شبكة نيت فليكس وحدها ب (37%) من البث عبر الإنترنت في الولايات المتحدة. مثلما تستخدم لتبادل الرسائل وأنشطة شبكات مواقع التواصل الاجتماعي؛ أي لأداء كل الأعمال التي لا يمكن للصحيفة أو الكتاب أن يقوموا بها. إذاً ما مصير الورق؟

في أثناء الجدل الكبير الذي دار حول مكاتب (اللاورق)، طرح العلماء السؤال الآتي: هل (الورق) مجرد مادة الورق فحسب أم أن فيه شيئاً آخر يحمل قيمة إضافية؟ بينت الدراسات النفسية أن الإنسان عندما يعد المعلومة مهمة ويرغب في (امتلاكها) فإنه يطبعها للاحتفاظ بها، ويبدو أن المعلومات الرقمية التي تعرض على الشاشة لا تولد الإحساس ذاته بالتملك الذي تقدمه نسختها الورقية، فالمعلومات الرقمية تعطي انطباعاً بكونها في متناول الجميع؛ في حين أن الوثيقة الورقية كائن ذو طبيعة شخصية وحتى حميمية في طريقة مشاركتها، أو كتابة التعليقات في حواشيتها، أو حفظها بعناية فوق أحد الرفوف.

لم تلغ تقنيات المعلومات الجديدة دور الوسائط القديمة، ولم تحل محلها، بل أدت إلى توسيع قنوات تبادل المعلومات وتعدد أنواعها، فظهور المذياع لم ينه وجود الصحف؛ بل أضاف شيئاً جديداً إليها. وبشكل مشابه، لم يقض التلفاز على المذياع، ولم تحل الإنترنت مكان التلفاز، كل اختراع يكمل ما سبقه. مع ذلك، وبالرغم من أن الاهتمام بالحصول على المعلومات يبقى هو ذاته لدى المستهلكين، فإن كل تقنية جديدة تحتل حيزاً جديداً في السوق القائمة. وبالنتيجة، تتعرض التقنيات القديمة إلى هبوط في المبيعات.

سوف يحتفظ الورق بجاذبيته الخاصة وتفرده باحتضان الأفكار الثمينة، خاصة تلك المرتبطة بالمشاعر، مثل الروايات والشعر، ولأن هذه الأفكار تحتاج إلى تخصيص وقت لمطالعتها؛ سيستمر الورق من الناحيتين الفكرية والمادية الشكل الأفضل للقارئ، الذي ما زال يفضل وضعه بعناية فوق رف مكتبة ليعود إليه لاحقاً.

وعلى الأغلب سيظهر نموذج جديد في التعامل مع المعلومات في المستقبل؛ ففي أيام العمل يكون الشكل الرقمي هو القاعدة، لكن في أثناء عطلة نهاية الأسبوع، وفي العطل الطويلة، فإن الورق، بما في ذلك الكتب التقليدية، سيحتفظ بحقوقه وسيادته.



# 99

## هل الفن استثمار ناجح؟

الفكرة النمطية المعتادة حول الفنان الوحيد أنه الذي لا تحقق أعماله العظيمة النجاح خلال حياته؛ فيمضي أيامه في بؤس وفقير مدقع حتى وفاته. هذه الصورة ليست بالضرورة القاعدة السائدة دوماً، فقد شهد تاريخ الفن العديد من الأعمال الشهيرة التي حظيت برعاية الدولة (مثلما في البارثيون)<sup>(\*)</sup>، أو بدعم رعاية الفنون (مثل عائلة ميديتشي في فلورنسا)، أو جامعي التحف الفنية (مثل الإمبراطور شيانغ لونغ)، أو بأسعار خرافية أصحاب المعارض الدهاء (مثل أمبرويز فولارد للفن الانطباعي)، أو دور المزادات الشهيرة. وهكذا، هناك دوماً رابطة قوية بين المال والفن؛ إذ تقدر الأموال التي صرفت في سوق الفنون العالمي عام (2014م) بـ (55) مليار دولار، وتجاوز عدد جامعي التحف الفنية (70) مليون شخص.

ويبدو أن الأسعار تزداد ارتفاعاً عاماً بعد عام. الرقم القياسي سجلته عام (2012م) لوحة بول سيزان (لاعب

(\*) Parthenon: معبد إغريقي في مدينة أثينا، بُني على جبل الأكروبولس في المدة ما بين (447 و432 ق.م.)، ويعد من أفضل نماذج العمارة الإغريقية القديمة. يضم العديد من الأعمال الفنية النادرة. (المترجم).

الورق) التي بيعت في مزاد بقطر بـ (271) مليون دولار. بابلو بيكاسو كان له حضور قوي أيضاً بعد أن بيعت لوحته (الحلم) بـ (157) مليون دولار عام (2013م). وفي شهر مايو (2015م)، سجلت لوحته (نساء الجزائر) رقمًا قياسيًا كسر كل الأسعار السابقة في مزاد كريستي بنيويورك محققة (179) مليون دولار! قائمة المبيعات طويلة جدًا، وهناك عدا اللوحات الفنية التشكيلية بعض الأعمال الأخرى الرابحة، ففي بريطانيا العظمى بيعت مزهرية صينية من عهد تشيان لونغ (يعود تاريخها إلى نهاية القرن الثامن عشر) في مزاد بسعر مذهل وصل إلى (70) مليون دولار أمريكي، كان قد عثر عليها في سقيفة منزل إحدى العائلات المتواضعة في إحدى ضواحي لندن، ولا يعلم أحد كيف وصلت إلى هناك، ربما كانت تذكارة أحضره جندي بريطاني شارك في نهب القصر الصيفي في بكين عام (1860م)؛ جندي ولص ذو ذوق رفيع!

للفن دور اقتصادي مهم يساهم في تطوير البلاد وجذب السائحين لزيارتها. بينت دراسة في إيطاليا أن القطاع الثقافي الوطني يدر ما يعادل (9.3%) من الناتج المحلي الإجمالي، ويوفر ثلاثة ملايين فرصة عمل تقريبًا. وتترجع فرنسا على قمة الدول التي تجتذب السائحين الذين وصل عددهم عام (2014م) إلى (83) مليون سائح، ينفقون ما متوسطه نحو (50) مليار

دولار كل عام. طبعاً فرنسا لديها العديد من المعالم الرائعة، لكن تراثها الثقافي يبقى عامل الجذب الرئيس بالنسبة إلى السائحين. وقد انتبعت العديد من دول العالم الناشئة إلى أهمية الفن بوصفه عاملاً يدعم الجاذبية الاقتصادية للبلد، وبدأ الاستثمار المكثف في المعارض الفنية والمهرجانات الثقافية في كل من: الصين، والهند، والبرازيل، ودول الخليج العربي.

وربما يكون (تدويل المتاحف) التطور الأكثر إثارة للاهتمام هنا، وقد كان متحف غوغنهايم بنيويورك رائداً في هذا المجال، فهناك اليوم فروع له في كل من فينيسيا (إيطاليا)، وبلباو (إسبانيا)، وأبو ظبي. وقد اتبع متحف اللوفر الفرنسي الطريق نفسها، فقد وقع حديثاً عقداً مع أبو ظبي لافتتاح فرع له في الإمارات العربية المتحدة. لقد أدركت الدول في الوقت الحاضر أن قدرتها على جذب الاستثمارات لا يمكن أن تقتصر ببساطة على العوامل الاقتصادية، فمن الضروري جداً الاهتمام بالبيئة الثقافية وتطويرها ليتمكن اجتذاب أفضل أصحاب المواهب وعائلاتهم.

تعكس الفنون بشكل قوي صورة البلد. وبشكل عام، بدأ (الأثرياء الجدد) في الدول الناشئة يهتمون بشراء الأعمال الفنية الخاصة بتراث بلدانهم أينما وجدت، وهذا يفسر كيف تسابق أبناء طبقة النخبة الروسية إلى شراء (بيوض

فايرجيه) (\*) التي كانت موزعة في أنحاء العالم جميعها، ووصل سعر الواحدة منها عام (2007م) إلى (18) مليون دولاراً الأمر نفسه حدث في الصين؛ إذ وصل سعر لوحة مرسومة بريشة وانغ مينغ (عام 1350م) إلى (65) مليون دولار عام (2011م). لقد غدا بعض الفنانين من الأجيال الجديدة أعضاء في نادي (الأثرياء الجدد)، فقد باع تشانغ شياو كانغ (\*\*\*) لوحات بمبلغ يتعدى (44) مليون دولار، أما يوي مين جين (وهو صيني أيضاً) فقد بلغت مبيعات أعماله (30) مليون دولار؛ بالرغم من أن الاثنين لا يزالان في العقد الخامس من عمرهما.

هل يمكن حسابان الفن استثماراً جيداً؟ ربما. على أي حال لا تشتري أبداً عملاً فنياً تحبه؛ لأنك إن فعلت سيزداد تعلقك به ولن تقدر على بيعه، وفي هذه الحال لن يكون ذلك استثماراً، بل شغفاً يرافقتك مدى الحياة.




---

(\*) بيض فابرجيه: تحف فنية ثمينة على صورة بيضة فضح مطعمة بالذهب والأحجار الثمينة من صنع الصائغ الروسي بيتر كارل فابرجيه. كانت دار فابرجيه تصنعها لنخبة أثرياء المجتمع الروسي ومنهم القيصران: نيقولا الثاني، ونيقولا الثالث. وتحمل سمة وطنية عند الروس. (المترجم).

(\*\*) تشانغ شياو كانغ رسام صيني، من مواليد عام (1958م). يمكن عدُّ أسلوبه مزيجاً من المدرسة الرمزية الصينية والسوريالية. (المترجم).

# 100

## لم لا؟

كان جان بابتيست شاركوت مكتشفًا فرنسيًا استثنائيًا، قاد العديد من البعثات إلى القطب الشمالي وأنتاركتيكا، حيث تمتد منطقة تحمل اسمه بجدارة، وقد توفى عام (1936م) حين كان عائداً من إحدى الحملات ففرقت سفينته مقابل ساحل آيسلاندا، وأقيمت له بعد ذلك جنازة رسمية في فرنسا. ويمكن تلمس طريقة تفكيره المميزة في الاسم الذي كان قد أطلقه على بعض سفنه: (لم لا؟)\*.

هذه الـ (لم لا) هي طريقة التفكير التي نحتاج إليها اليوم على مستوى الشركات والأمم.

استشهد روبرت كينيدي مرة بقول جورج برنارد شو الذي لخص هذه الفكرة جيداً في قوله: «بعض الناس يرون الأشياء مثلما هي ويتساءلون (لماذا؟)، أما أنا فأحلم بالأشياء التي لم توجد بعد وأقول: (لم لا؟)».

كثيراً ما وقف (المتعلقون من الناس) عقبة حقيقية في وجه الابتكار؛ لأنهم ينظرون إلى كل شيء جديد نظرة شك،

(\*) "Le Pourquoi Pas?". (المترجم)

وفي حقيقة الأمر يكمن في أعماق كل نجاح عظيم نقطة ضعف غير قادرة على الصمود أمام التحليل المنطقي، فمن كان يتوقع النجاح لمشروع الرحلات الجوية الرخيصة التي لا تتعدى قيمة التذكرة فيها مئة دولار؟ من كان يتوقع أن يتدافع الناس لشراء قطع أثاث يركبونها بأنفسهم في المنزل؟ من كان يراهن على نجاح مطاعم الخدمة الذاتية التي يتعين على الزبائن خدمة أنفسهم بأنفسهم وتناول طعامهم بأصابعهم؟ وأخيراً من كان ليصدق أن ملايين الناس سيرغبون في مشاركة تفاصيل حياتهم الشخصية وصور عائلاتهم مع ملايين الغرباء عبر الإنترنت؟ إيزي جت، وإيكيا، وماكدونالدز وفيس بوك نجحوا في هذا كله؛ لأنهم تجرؤوا على الإيمان بأفكار لم تكن معقولة في نظر الآخرين.

لا يمكن أن يتطور العالم بالتفكير المنطقي، بل بفضل الناس الذين تساءلوا (لم لا؟)، فالنجاح من نصيب ذوي العقلية الإيجابية والخيال الخصب الذين لا يتهيبون التفكير بطريقة:

هل علينا فعل ذلك؟ لم لا؟

متى يجب أن نفعله؟ لم ليس الآن؟

من يجب أن يقوم بذلك؟ ولم لا أقوم به أنا؟

لا شك أن الخوف من الفشل والإحباط الذي يليه من أقوى المشبطات التي تعيق عمل عقلية الـ (لم لا؟). اعتاد تشارلي

شابلن القول: «الفشل ليس مهمًا، ونحن نحتاج دومًا إلى الشجاعة الكافية لمواجهة احتمال أن نبدو بمظهر الحمقى». كم من الأفكار الرائعة لم تبصر النور لأن أصحابها خافوا من أن يصبحوا موضع سخيرية؟

نحن نتفهم صعوبة تجاوز الخوف من الفشل بالطبع، لكن يمكن أن يكون النجاح مثبطًا في بعض الأحيان. يحجم كثير من الناس عن تبديل مسارهم القديم إلى آخر أكثر نجاحًا قبل أن يضطروا إلى مواجهة معضلة حقيقية: «لننتظر حتى تقع المشكلة؛ وعندها سوف نجد الحل»، لم علينا تبديل الجواد الرابع بآخر؟

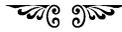
في النهاية، تتضمن عقلية (لم لا؟) التركيز على المستقبل، فنحن جميعًا أسرى ماضينا، ورهائن عاداته وتقاليده. مع ذلك، من الضروري أحيانًا أن نترك لأنفسنا فسحة للراحة قبل البدء من جديد. يجب علينا عمل ذلك حين نخفق، أو عندما نشعر أن النموذج الناجح الذي بنيناها قد استُهلك ويجب تغييره، فمنهج الـ (لم لا؟) يجب اعتماده كذلك في الإفلات من قبضة الماضي.

ومثلما قال جون ماينارد كينز بحق: «لا تكمن الصعوبة الحقيقية في ابتكار أفكار جديدة، بل في تجاوز القديمة منها».

لم لا؟



## فهرس الأعلام



(أ)

إ.ه. شوماخر

آدم سمیث

إدوارد لورینز

إدوارد هیث

آرثر لافر

أرسطو

إسحاق جیرسون

أکیو موریتا

ألبرت آینشتاین

ألبرتو ألیسینا

ألفرید ب. سلون

ألكسندر هاميلتون

إمار موك

إمیل دورکهایم

آنجوس دیتون

آنجوس مادیسون

أنجيلا ميركل

أندی وارھول

أوتوفون بسمارك

أوريليو بيتشى

أوسكار وايلد

إيسامبارد كينغدم برونيل

أين راند

(ب)

بابلو بيكاسو

باراك أوباما

باولا جولانو

بريندا فيل

بلوتارخ

بليز باسكال

بنيامين ديسرايلي

بول ألين

بول سيزان

بول فاليري

بول كروغمان

بيتر دراكر

بيل غيتس

بيل هيوليت

بينوا ماندلبروت

(ت)

جورج برنارد شو	تانغ سلالة
جورج كلوني	تشارلز داروينو
جورج واشنطن	تشارلز ديكنز
جورج-يوجين هوسمان	تشارلز هاندي
جوزيف جوران	تشارلي شابلي
جوزيف ستيغليتز	تشانغ شياو كانغ
جوزيف شومبيتر	تشنغ هو
جوزيف ويد جوود	تشيان لونغ
جون بول الثاني	توماس أديسون
جون سكولي	توماس جيف إرسون
جون ماينارد كينز	توماس فولر
جيرالد برونر	توني بليير
جيرهارد شرويدر	تيغر وودز
جيرري يانغ	
جيمس بوند	

(ج)

جيمس ماديسون	ج.ب. مورجان
جيورجيو أرمانى	جاك روف
(ح)	جاك مولر
حسين بولت	جاك ويلش

(د)

ديدير ديديروت	جان بابتيست تشاركوت
ديف باكارد	جان بابتيست ساي
ديفيد ريكاردو	جان باسكال ديلاموراز
	جان جاك روسو

(ف)

فاليري جيسكار ديستان  
فرانكلين دي لانوروزفلت  
فرانكلين روزفلت  
فرناند بروديل  
فرنسيس بابا روما  
فريدريش شنايدر  
فريدريش هايك  
فريدريك تايلور  
فريدي ليكر  
فلاجستاف  
فولتير  
فيكتور هوجو

(ك)

كارل بوبر  
كارلي فيورينا  
كريستوفر كولومبوس  
كورادو جيني  
كونراد راف  
كيم جونج إيل

(ل)

لاري إلسون  
لاري صفحة  
لو جيرستر

(ر)

راسل هيل  
رالف غولدهل  
روبرت كينيدي  
روبرت ميرتون  
روبرتو غويزويتا  
روبن دنبار  
روجر فيدير  
روري ماكلروي  
رونالد ريغان  
ريتشارد اركوريت  
ريتشارد برانسون  
ريموند بار

(س)

ساسا غيتري  
ستيف جوبز  
ستيف وزنياك  
سلفادور دالي  
سوتونيوس  
سوغاتا ميترا  
سيرجي برين  
سيمون كوزنيتس

ناثان نون	لي شيمين
نيكولا بافيريز	لي كوان يو
نيكولا هايك	لينوس سيمينغ
نيكولاس نيغروبونتي	ليوزيي

(هـ)

هانز سيللي  
هلموت شميدت  
هنري ايف  
هنري فايول  
هنري فوردي  
هنري كيسنجر  
هوارد بيرلوتر

(و)

وارن بافيت  
وارن بينيسمن  
وانغ شيزهي  
وانغ منغ  
وليام ادواردز ديمينغ  
وليام كلارك  
ونستون تشرشل  
وودي آلن

(ي)

يوي مين جون



(م)

ماثيو بولتون  
مارتن ولف  
مارغريت تاتشر  
مارك توين  
مارك زوكربيرغ  
مارلين مونرو  
ماريسا ماير  
ماريو مونتي  
ماكس ويبر  
مايرون سكولز  
مايكل بلومبرغ  
مايكل دي مونتين  
موريس أليس  
ميريويذر لويس  
ميلان كاركي  
ميلتون فريدمان

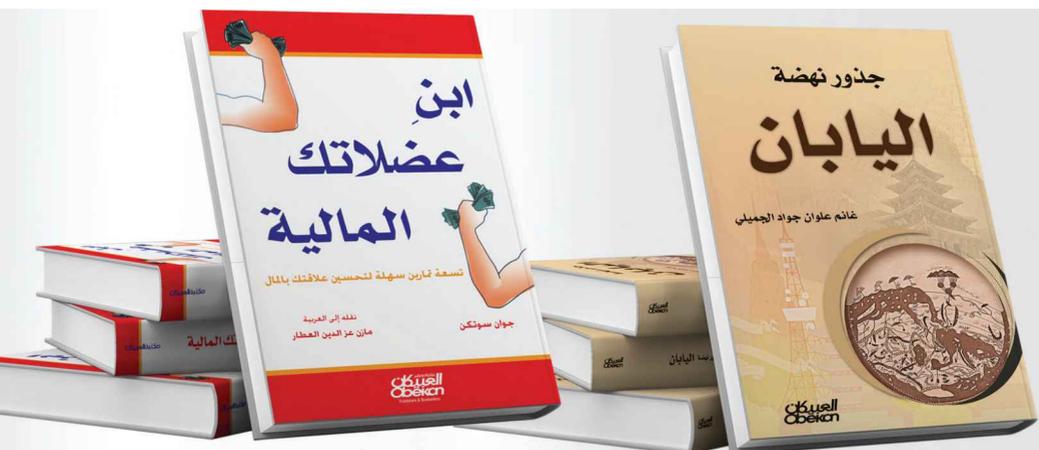
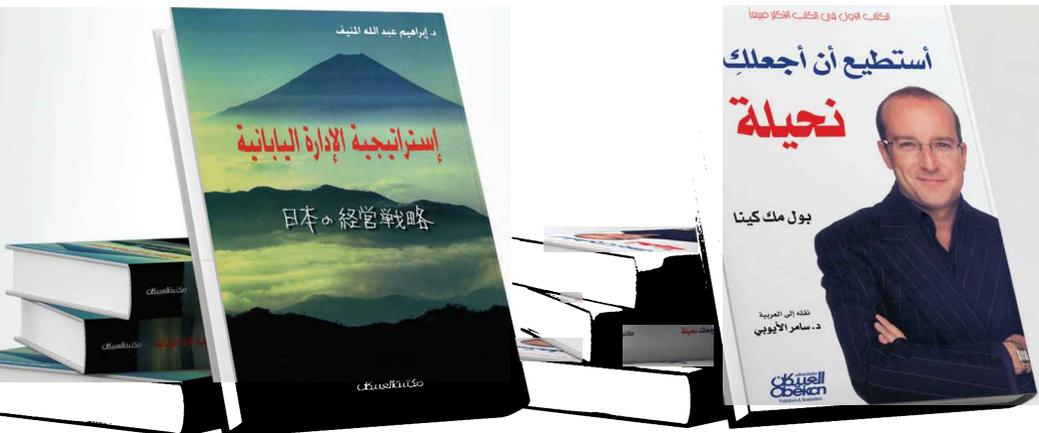
(ن)

نابليون بوناپرت  
ناثان روتشيلد

**أخيرا وليس آخرا...**

أهدي هذا العمل إلى أخي س.ج

# من إصداراتنا المتميزة



Follow Us



كتبنا الصوتية



كتبنا الإلكترونية



لخدمات البيع والتوصيل



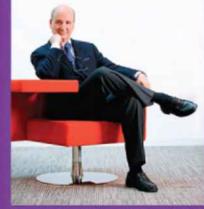
غدت التنافسيّة من المواضيع الرئيسة التي تشغل العالم وتؤثر فيه بعمق، مثلها في ذلك كمثل المواقع الاجتماعية والتغيرات المناخية: فالسياسيون كما رجال الأعمال والإعلاميين يستخدمون هذا المصطلح باهتمام وتواتر متزايدين: ما معنى التنافسية؟ وما مدى تأثيرها في حياتنا؟

يمضي هذا الكتاب إلى ما بعد التحليل الأكاديمي، فيرصد حضور التنافسية وتأثيرها في الحياة اليومية: ما الأسئلة التي سيجد القارئ أجوبتها هنا؟ بعضها يتعلق بالتنافسية نفسها (هل بإمكان المٌضجر أن يكون تنافسيًا؟)، في حين يجيب بعضها الآخر عن تساؤلات القارئ حول القيادة (هل الإخفاق هو ثمن النجاح؟)، والمجتمع (هل نعمل أكثر من اللازم؟)، والعالم من حولنا (ما القيمة الحقيقية للأشياء؟)، وأخيرًا، عما يتعلق بالهوية المجتمعية للفرد (هل أنت شخص لا يمكن الاستغناء عنه؟).

حرص المؤلف على عرض أفكاره بأسلوب جذاب، بعيد عن المصطلحات التقنية المضجرة بحيث يتمتع القارئ غير المتخصص، ويسهل عليه فهم المحتوى. ومعرفة الإجابة عن سؤالين رئيسين: إلى أي مدى تؤثر التنافسية في حياتي وسعادتي؟ وما الذي يمكنني فعله لتطوير قدراتي التنافسية؟

مؤلف الكتاب ستيفان جاريللي (Stéphane Garelli): مؤسس المركز العالمي للقدرة التنافسية (IMD) أحد المراكز التجارية الرائدة في العالم، وأستاذ فيه، كما في جامعة لوزان. يُعد جاريللي المرجع الأول في مجال القدرة التنافسية العالمية، وأحد الرواد في هذا الحقل الاقتصادي الجديد: شغل سابقاً مناصب: المدير الإداري لكل من المنتدى الاقتصادي العالمي ومؤتمرات دافوس السنوية، ورئيس شركة ساندوز المالية والمصرفية القابضة (FF)، وهو حاليًا رئيس تحرير صحيفة الوقت السويسرية (Le-Temps)، وعضو في اللجنة الأولمبية الدولية للاستدامة والتراث، وفي العديد من المعاهد والجامعات العالمية: فاز مؤخرًا بانتخابات عضوية الجمعية الدستورية في ولايته المحلية بسويسرا. [www.garelli.ch](http://www.garelli.ch).

## ARE YOU A TIGER, A CAT or A DINOSAUR?



100 Questions:

How competitiveness influences your life!

STEPHANE GARELLI

Professor & Founder of the IMD World Competitiveness Center

ISBN:9786035091657



9 786035 091657

الاقتصاد



لنهم المعرفة  
Inspiring Knowledge

f Obeikan Reader

@ObeikanPub

للنشر  
العبيكان  
Obeikan  
Publishing