

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 يومًا: «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 - حرفيًا - تقريرًا سنويًا مملًا، 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 الديكرتية 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 تايفر 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).

النقلة الحاسمة في حياة أي مدير تنفيذي هي لحظة تحوله من مدير إلى قائد، وكما 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 ففف ففادر على ففلق بفففة من الفمافس، وفففد الطرفق الفف ففمففي ففها الفرفة، مفله فف ذلك مفل قبطان فمفك بدفة السففنة. ومن أفكاره المفثرة للاهمافم أن القففافة لفف فمفرد مغمومة كففائف، بل هي أففاً نفففة للأمف. على القائف المففمل أن فطور أفلاً الكارففما الفاففة به قبل أن ففاول قففافة الأفرفن إلى أفاف ففدفة، قبل كل ففء علىه، كما فففل الممفلون، أن (ففمفص) دوره على المفرح، ففدرة القائف على فففسفد ففركفه (الفف فففه إلى فد بفعد قفدرة السففاسف فف فمففل أمفه) ففكل نواف ففافه.

بالطبع، ففطور مفهوم القففافة وشروطها بمفروز الوقت، فلا ففوق مفا قائف الفوم أن فففعه الأفرون طافة عمفاء وفنفذون أوامره دونما اقفناف، وكلما فدا المففمفم أففر مساواة وانففاً ففوق الأففال الففدفة المففد من الشفاففة مفا قاففها، وفبفد مفداراً لا فففهان به مفا الفساسفة ففاه منظموة القفم الفاففة بهم. لسوء الفظ، لفف ففذه هي الفال دائماً، فلا فزال هناك العفدف مفا أنماط قفافة القرن الفاسف عشر الذفن ففاولون فرض وفهاف نظرهم فف القرن الواحد والعفرفن، ثم فففافؤون بفد ذلك أنها لم فعد صاففة.



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، فرئيس مجلس 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 المديرون 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 المديرون 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 لاسفما الصغففة منها، ممن سبقت له المساهمة فف الانتخابات الرئاسفة.

من جهته حطم الرئفس السابق لكورفا الشمالفة، كفم جون الثاني، الأرقام القفاسفة كلها، فقد حصل وحده على نحو (1200) لقباً رسمفياً، من بفنها (النجم القطبف للقرن الواحد والعشرفن)، و (الإله الحامف للكوكب)، و (القائد الأعلى للنضال ضد الأمبرفالفة)، و (مصدر الحب الأبدي)، و (أعظم رجل عاش على الإطلاق)، وطبففعف أن فكون لمثل هذه الألقاب أثرها فف الشفخص العادف.

لا داعف - بالطبع - للمضف إلى هذا الحد، فمكن للوجهة وألقاب الشرف أن تكون أداة ففر مكلفة، ومفففة فف فذكفر القادة بمسؤولفاتهم فجاه المجتمع. هناك أفضاً دول مثل سويسرا فعد منح الناس ألقاب شرف أمرأ ففر لائق؛ لذا فدعو السلطات السويسرفة الناففمن من الناس إلى حفل فداء، وهو أمر لطفف، لكنه أقل سحرأ بالفأكد.



44

هل هناك مؤسسات تتعلم من تجاربها؟

عثر على (الكأس المقدسة)^(*) 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)^(**) 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^(*) 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 الثلجة 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 رهيبية: «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 تمركز 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 محمودة 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 دفينة 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 الفرائل؛ 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 ثمنًا 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 يحقّق 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^(*)، 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^(**) (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!) (*).

(* 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.

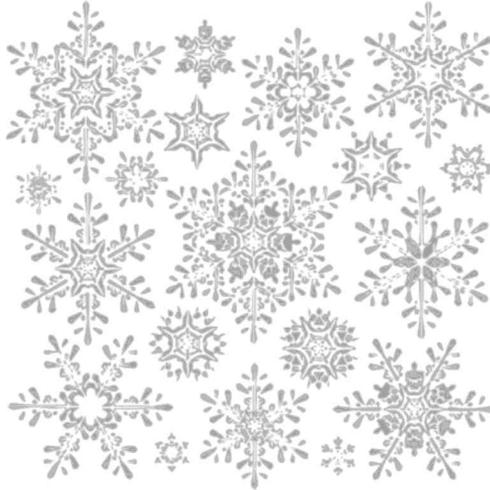
رجال الأعمال العظماء الذين غيروا مجرى حياتنا بمنجزاتهم (توماس أديسون، وبيل غيتس، وستيف جوبز، وريتشارد برانسون، ولاري بيج أو زوكربيرج) لم يثقلوا أنفسهم بدراسات الجدوى الاقتصادية الطويلة حتى يحددوا الجوانب الإيجابية وتلك السلبية من أفكارهم.

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)، فالمشترى

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 سُغِّلَ 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».

