

# العنصر الهوائي

## رؤية - إبداع - تواصل

ليس بإمكان أي امرئ أن يتجاوز عتبة الفكر

ولكنه يرى ما بعد تلك العتبة الخيال والسحر

هناك ترى العين ما لا يمكن تصديقه

هناك تتخطى العين الباطنية حدود اللامعقول

«فريدريك روكرت»

## عناصر الهواء

نمط التوافق السلوكي	سمات مجردة	الانطباع الصوري
مرونة، إبداع، تنوع	ديناميكية	لا يمكن تصديقه
فضول، تواصل، ترقب إلى المعرفة، عدم استقرار	وساطة	أوساط الأمور
تناغم، توافق، عدم الثبات إلى رأي	حياد	لا توجد مقاومة
اضطراب، قفزات، عدم موثوقية	هروب	ديبلوماسية



الهواء أولى مظاهر الحياة، فلا حياة دون هواء. ليس من ثمة عنصرٍ يَكثُر الحديث عنه في سياق كلامنا اليومي المعتاد، مثل عنصر الهواء. نقول مثلاً: «ثمة أمرٌ تحمله الرياح معها»، أو «ذهب مع الريح ولم يعد». الهواء موجودٌ في كلِّ مكان، وكلُّ شيءٍ هو في الهواء، أو من الهواء. يميل المرء عادةً لأن «يجاريَ الريح» في تعامله مع سائر الناس.

الهواء محيطٌ بنا من كل الجهات. هو يحمل معه دوماً شتى الظواهر المناخية عبر القارات، كما يحمل معه سائر الموجات الإشعاعية غير المرئية. الهواء يتشارك به الأصدقاء والأعداء على حدٍ سواء. لو قُدِّرَ للثة البشرية، كأكبر عضوٍ لتبادل الغازات الهوائية في جسم الإنسان، أن تنتشر على أرضٍ مستوية، لأخذت مساحةً تعادل مساحة ملعب كرة قدمٍ بأكمله. فالهواء بالتالي يشكّل بحدِّ ذاته رمزاً للتواصل والاتصال والتبادل المشترك. إن «مناخ العمل وأجوائه السائدة»، يمكن أن تكون صافيةً أو مُعكّرة، أو ربما «مُلبّدةً بالغيوم بعض الشيء»!

إن الدعاية، كوسيلةٍ للاتصال، لا تتجح، إلا حينما تتوافق معها رموز اللغة التصويرية بشكلٍ تام، مُنْجِمةً معها في تناغمٍ فريد. إننا نرى ذلك بوضوح، حينما يكون الهواء بحدِّ ذاته موضوع هذه الدعاية، حتى ولو كان ذلك، الهواء الملوّث الناتج عن التدخين. إن الحملات الدعائية حول التدخين، تستخدم تلك المواضيع التي ترتبط بشكلٍ أو بآخر بعنصر الهواء: تواصلٌ واتصال (شخصان، يعرض أحدهما سيجارةً على الآخر، يدخنان معاً، التدخين معاً يسهم في اقتراب وتقرب الاثنين من بعضهما البعض)، أو ربما إدخالنا في عالم المغامرة والتشويق (كما نلاحظ دوماً في الحملات الدعائية لـ «Marlboro» أو «Camel».

ثمة أمر هام آخر، مرتبطٌ بعنصر الهواء: الهواء لا يمكن السيطرة عليه أو توجيهه أو وضعه ضمن حدود. الهواء كان دوماً وأبداً رمزاً للمرونة والانطلاق والحرية، والانعقاد من قيود الزمان وحدود المكان. الحركة المستمرة تقتضي بالضرورة التنوع والاختلاف. من لا يكتفي بزاوية واحدة للرؤية، فهو لا بد وأن يتوق إلى رؤى وآراء أخرى، وهذه سوف تقوده لا محالة للتعرف إلى عوالم أخرى، وأفكار جديدة. كل ذلك من شأنه أن يوُلِّد لدى المرء استعداداً كاملاً للإبداع والابتكار.

ثمة صورة جميلة بشأن عنصر الهواء، تمنحنا تطلُّعاً جديداً، مُقترناً في الواقع باحتمال ترقُّب الفشل، يضعها أمامنا الروائي «ريتشارد باخ» في قصته عن النورس يوناثان:

«ما قد تمناه لمحبوبته فعلاً، كان من نصيبه هو. لقد تعلَّم، ماذا يعني الطيران حقاً، ولم يندم أبداً على ما قد سبق له أن سدَّه لقاء ذلك. لقد اكتشف النورس يوناثان أن الملل والخوف والغضب يعملون على تقصير أعمار النوارس. لقد عاش النورس يوناثان، بعدما استوعب تلك الحقيقة حياةً طويلةً وهائلةً. هذا يسري حقاً للنوارس الذين يعمدون إلى تبسيط الأمور وعدم تعقيدها. وفي الواقع، فإنه يصعب على من اعتاد على التعامل مع الأشياء الفذة والفريدة، أن يرضى بأواسط الأمور.

أن يكون المرء خيالياً يعني أن يرتقي بفكره وخياله من حضيض الغوغاء، صعوداً نحو التحليق في أعالي الفضاء. إن بناء قصور الهواء هذه هو الخطوة التمهيديّة الأولى للارتقاء إلى أعالي المجد.

## الأبعاد الثلاثة للعنصر الهوائي

تظهر الأبعاد السلوكية الثلاثة للعنصر الهوائي كما يلي:

١ ترصد ملكة الوعي، الخاصة بالعنصر الهوائي، سائر التحركات والتطورات والعمليات المترابطة. هي لا يهملها المضمون، بقدر ما يهملها في البدء الأشكال والمظاهر الخارجية. وفيما يبحث العنصر الناري عن الحرب والقتال، والعنصر المائي عن الأسباب الكامنة والخفية، فإن العنصر الهوائي يجد في ما يراه من أشكال ومظاهر خارجية، غاية مناه ومبتغاه. فلما ينتاب الملل العنصر الهوائي، نظراً لكون الأشكال والمظاهر تتعدد وتتنوع وجوهها دوماً وباستمرار. ويبحث العنصر الهوائي باستمرار عن أوساط الحلول، وهو في مدى إدراكه لما يدور ويجري ضمن محيطه يشبه حركة الفراشة في طيرانها وتقلُّها: من زهرة إلى أخرى، بعزم وثبات واستمرارٍ ودون كلل، وبشيءٍ لا يخلو من الاضطراب! هو يفعل ذلك بسرعة أكبر مما يفعله الآخرون، فالحدس في رأيه يمهد الطريق للمعرفة، في الوقت الذي يبحث فيه الآخرون عن الحقائق والوقائع والأرقام، والأسباب الخفية والمعاني الكامنة، وفي الوقت الذي يبقى فيه الآخرون منهمكون بمعالجة أفكارهم الأولى.

٢ تأتي بعد ذلك الخطوة الثانية، خطوة المعالجة، أي معالجة ما قد تم إدراكه في الخطوة الأولى، وذلك وفقاً للنمط الذي يتميز به العنصر الهوائي. يتم هنا تجميع المعلومات، لغرض تجميع

أكبر قدرٍ ممكنٍ من الأفكار والمُتغيِّرات، اللازمة لاتخاذ القرار. من السهولة هنا أن يصبح هذا التجميع للأفكار والمعلومات هدفاً بحدِّ ذاته، وأن يصبح اتِّخاذ القرار مشكلةً ومُعضلة. فكلُّ مُتغيِّرٍ هنا يمكن الاستفادة منه، كما يمكن أن تشكَّل عملية اتِّخاذ القرار في الوقت نفسه رفضاً مُحتملاً لأية بدائل أُخرى. اللامبالاة، لا ينبغي بالضرورة أن تعني عدم المُشاركة - هي يمكن أن تكون نتاج عمليَّة، يتم خلالها التضحية ببعض الثوابت، لغرض إفساح المجال لبعض الأفكار والمُعطيات الجديدة الأخرى.

٣ أما الخطوة الأخيرة المتمثلة في التحرك لاتخاذ القرار، فهي ليست ذلك الأمر الذي يمكن أن يُبدع فيه العنصر الهوائي، لا بل أن هذا التحرك بات بالنسبة له الآن صعبٌ جداً، وذلك نظراً لكثرة وتنوُّع بدائل الأفكار والقرارات التي تتصارع في ذهنه. ويُفضَّل هنا في الواقع استخدام طريقة المُحاولة والخطأ للوصول إلى الحلِّ الأمثل. يتم هنا تجريب الأفكار الجديدة ومراقبتها، وإدخال التعديلات المُمكنة عليها. العنصر الهوائي يحثُّ الآخرين ويحفِّزهم على إدخال الجديد، ولكنه يترك أمر تنفيذ هذا الجديد للآخرين، ففي ذهنه الآن أفكارٌ أخرى جديدة للمستقبل الآتي.

### استبصار الأمور سهلٌ جداً

إن عنصر الهواء، في سياق العملية القيادية، هو الطاقة التي من شأنها أن تعمل على إحياء وإنعاش الأفكار الجديدة. إن إحدى المزايا الهامة، التي يتمتّع بها العنصر الهوائي، لهي مقدرته الفائقة على إيجاد

أفكارٍ وآفاقٍ جديدة، وحث الآخرين على العمل بتلك الأفكار الجديدة. لا يستطيع تطوير الأفكار الجديدة سوى أولئك القادرين على رؤية ما لا يراه الآخرون؛ الذين يرون الأشياء من كل زواياها ومن سائر جوانبها. هؤلاء يرون ما هو غير موجود الآن، ويمكن أن يكون موجوداً. يُشترط هنا بالضرورة أن يُطلق لنفسه العنان، وأن لا يترك مجالاً لحقائق الواقع الآني لأن تقيده وتكبث أنفاسه. عليه أن يعلو بمنطاد خياله، وذلك لكي يتسع مجال الرؤية لديه ويصبح أكثر وضوحاً، ولكي يتسنى له أن يرى الأشياء عن بعد. إن استبصار الأمور ليس فناً فريداً أو سراً غريباً، وإنما هو مجرد سعي لاكتساب المزيد من وضوح الرؤية.

وفي الحقيقة، فإنه يمكن للمرء أن يتنبأ للمستقبل بالشكل الأمثل، حينما يمتلك قوة الخيال اللازمة لذلك، وحينما يمتلك كذلك الجرأة والقوة اللازمين للسعي إلى تنظيم الأمور وتطويرها.

المعرفة والخيال ليسا تعبيرين متناقضين، أو بديلين متنافرين، وإنما هما مفهومان مُكمّلان لبعضهما البعض. ويُصَح، لغرض الوصول إلى تقييمٍ أدقٍّ لهذين المفهومين، اتِّباع مقولة العالم ألبيرت أينشتاين «الخيال أهمُّ من المعرفة، فالمعرفة محدودة، أما الخيال فيشمل العالم بأسره».

وقد قال الفيلسوف اليوناني «أويريبيدس» في هذا الصدد، قبل حوالي ألفين وخمسمائة عامٍ من الآن: «لعلَّ من أهمِّ السمات التي يمكن أن يتمتّع بها الإنسان، إنما هو حسُّه المُرهَف لكلِّ ما هو غير معقول!».

لعلّ ما قد حدث في منتصف وأواخر الستينات من ثورةٍ عارمةٍ في مجالات الفن والأدب والغناء والرقص والشعر والموسيقى، وما قد سبق هذه الفترة من كتابات الكثير من الأدباء والكتّاب وأهل الفن، التي تحدّثت بكثرة حول ثورةٍ كهذه، من شأنه أن يؤكّد بالفعل مقولة الفيلسوف اليوناني. لا شك أن من يهتمّ بكلّ ما يحمله معه العصر من معانٍ رمزية، ويسعى للربط فيما بين المعرفة التي يتمتّع بها من ناحية، وحسّه المُرهِف لغير المعقول من ناحيةٍ أخرى، فهو بالتأكيد لن يُفاجأ بأية تطوراتٍ يمكن أن تطرأ على الساحة الاجتماعية في شتى المجالات، كمجالات الشعر والفن والأدب والغناء. إن التطورات التي حصلت في أواخر القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين على صعيد العولمة وصعيد الليبرالية، وفي مجال الديجيتال وإدارة المعرفة لَهِيَّ تطوراتٍ بديهية بالنسبة لأي مفكّرٍ مُبدِعٍ وخلاقٍ يتمتّع برؤيةٍ ثاقبة وبصيرةٍ نافذة.

إن وضوح معالم الرؤية المستقبلية يتطلّب بالضرورة أن يكون هنالك تنوعٌ متعدّدٌ في الآراء ووجهات النظر. ماذا عسى أن يكون أفضل من العمل على دعم هذا التنوع بجرعةٍ وفيرةٍ من المعرفة والقدرات المميّزة في جوٍّ مثيرٍ، ملؤه روح العمل الجماعي. إن عنصر الهواء يسهم في تطوير رؤيةٍ إيجابيةٍ مشتركة في سياق العمل الجماعي ضمن فريق.

وكما ثبت بالتجربة: ادعُ العاملين معك إلى جلسة عملٍ تهدف إلى تطوير تلك الرؤية المشتركة. غالباً ما يحدث هنا أن يسعى المدير إلى تنفيذ ما يريده بأسلوبٍ مباشرٍ. من الضروري جداً أن تكون الأهداف

الأساسية جليّة وواضحة. وحينما تصبح معالم الهدف الأساسي غير واضحة تماماً، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان، العمل على متابعة ذلك الهدف بشكلٍ جماعي وفعالٍ، لغرض تحقيقه.

وفي الواقع، ربما يقتضي التخطيط «التخيُّل» للمستقبل حاجةً ماسةً ومُلحَّةً إلى التغيير. هنا تصبح معالجة المشاكل الحساسة في رأس سُلَّم الأولويات. وبالطبع، فإن استمرار الانشغال بمشاغل الحياة اليومية يمكن أن يُنظر إليه كهروبٍ من مواجهة تلك المهام الهامة والصعبة، المُرتبطة بالتخطيط للمستقبل طويل الأجل. غير أن الهروب من التفكير من خلال العمل الدؤوب، هو بحدِّ ذاته نوعٌ من الكسل.

ومع ذلك، فإن معالجة الأفكار والرؤى الجديدة، لا يتم بتلك السرعة خلال عطلةٍ لنهاية الأسبوع، فالعاملون لا يستطيعون إنجاز ذلك كلِّه خلال وقتٍ قصيرٍ كهذا. فأولاً، هذا عملٌ بحدِّ ذاته، وليس برنامجاً تدريبياً. وثانياً، هذه المعالجة تستلزم وقتاً كافياً لإنجازها بالشكل الأفضل والأمثل.

وفي الحقيقة، فإن الرؤى والتطلُّعات المستقبلية للشركة ينبغي أن تقوم في الواقع على أساسٍ متينٍ من المعرفة المتخصصة والعمل الإبداعي. ينبغي أن يكون القائمون على تحقيق تلك الرؤى والتطلُّعات على دراية تامة وكافية بسائر التطورات والأحداث المحيطة بالعمل والمُرتبطة به. ليس ذلك لمجرد خدمة العمل، وإنما لتطويره وتوجيهه نحو الأفضل.

## من الحلم إلى الحقيقة

إن التطلُّعات المستقبلية يمكن أن تشكَّل في الواقع أساساً جديداً لعملية إعادة بناء. هي ليست بالضرورة أن تكون عمليةً مستمرة. هي ليست كذلك الأمر مجرد أحلامٍ أو تصوُّراتٍ خيالية، ولكن هذه التَّصوُّرات هي بداية الطريق نحو تحقيق الهدف.

من الضروري إذن، وفي الخطوات الأولى بالتحديد، إخراج ما يمكن إخراجهِ من قدراتٍ خيالية وإبداعية إلى حيِّز الوجود. هذا ما يمكن أن يفعله فريق العمل بشكلٍ أفضل، نظراً لكون الفريق ككلُّ، يتمتَّع بكمٍّ من المعرفة المتخصصة، تفوق ما يتمتَّع به الفرد الواحد على وجه العموم، ونظراً لكون كلِّ من أعضاء الفريق، يمكن أن يشجَّع الآخر على العمل والإبداع. ينبغي أن لا يزيد أعضاء هذا الفريق عن الخمسة أعضاء. يتمُّ فيما بعد ذلك تقييم النتائج المختلفة لفرق العمل الصغيرة هذه، ثم إجراء عملية مقارنة فيما بين تلك النتائج، والخروج في النهاية برؤية واحدة وتوجُّهٍ مشترك. ويمكن، على سبيل المثال، أن تكون صياغة إحدى تلك المهام كما يلي:

إن تاريخ اليوم هو ٢٠١٠/٥/١٧ (هو في الواقع عبارة عن عشر سنواتٍ بعد البدء في هذا العمل)، حيث نسعى هنا إلى رسم صورةٍ معيَّنة في ذهن أحد الزائرين الوافدين إلى شركتنا:

- هكذا يبدو السوق الذي نسعى للتحرك نحوه.
- هذا هو موقعنا في هذا السوق:
- هؤلاء هم زبائننا:
- هذه هي حقوق زبائننا، وما يتوقعونه منا:
- هذه هي منتجاتنا:
- هذه هي خدماتنا:
- هؤلاء هم العاملون لدينا، القائمون على تقديم تلك الخدمات والمنتجات.
- هذه هي تقنيتنا المُتبعة في إنتاج منتجاتنا وتقديم خدماتنا:
- هذا هو نمط التنظيم القائم في شركتنا:

وفيما لو كانت مدة العشر سنوات هي المدة المثلى لإنجاز المهام المُعلّقة، فإن الأمر يتعلّق في الواقع بنمط محيط العمل، الذي يتحرّك المرء بداخله. أما بالنسبة للأسواق المتسارعة في حركتها، فإن مدة تعادل الخمس سنوات هي الأفضل في واقع الأمر. إن الأفق الزمني الضيق ضمن الأسواق الأكثر اعتدالاً، من شأنه أن يلزم المتعاملين في هذه الأسواق بالحفاظ على تقاليد التعامل المُتبعة، وتكريسها. ويصبح من الممكن هنا في خطوات لاحقة، العمل على تقليص الخطة العشرية لتصبح خطة خمسية.

وفي الواقع، فإن المطلوب في سياق متابعتنا للمهام المختلفة، إنما هو العمل على حلّ المشاكل، وليس مجرد وصفها، أو استعراض جوانبها. هي مجرد دعوة لتوسيع آفاق الخيال بكافة أشكاله. هذه الصور الخيالية ينبغي أن تكون تجسيدا للواقعين الحالي والمستقبلي. ليست صيغة الاحتمال والإمكانية هي المطلوبة، مثل: «بإمكاننا» أو «ينبغي علينا»، وإنما صيغة الواقع الأكيد هي المطلوبة: «سنكون» أو «سنفعل»، وذلك كما لو أن ما نقوله حاصلٌ حتماً ولا محالة!.

وبالطبع، فإن ما يجب تجنُّبه بالضرورة هنا، إنما هي العبارات «القاتلة»، المثيرة لمشاعر اليأس والخمول، مثل: «هذا غير ممكن على الإطلاق»، أو «لقد حاولنا ذلك مراراً، ولم نستطع»..... إلخ!.

### العبارات «القاتلة» الأكثر فاعلية

- ١- لم يسبق لنا أن فعلنا مثل ذلك.
- ٢- إننا نفعل ذلك منذ زمنٍ طويلٍ.
- ٣- لم ينجح أحدٌ من قبل في فعلٍ ذلك.
- ٤- كثيرون هم مَنْ حاولوا فعلَ ذلك.
- ٥- لم يسبقِ أن تجرَّأ أحدٌ على فعلٍ ذلك.
- ٦- يمكن فعلُ ذلك في المؤسسات الكبرى فقط.
- ٧- ربَّما أمكنَ فعلُ ذلك في المؤسسات الصغيرة فقط.
- ٨- لماذا يجب أن نغيِّر من ذلك؟
- ٩- لن يوافق مجلس الإدارة على ذلك أبداً.
- ١٠- لن يستطيع رجالنا فعلَ ذلك.
- ١١- إنها قضية حساسة جداً.
- ١٢- الأفضل عدم القيام بأيِّ شيءٍ حيال ذلك.
- ١٣- الأمر، في فرعنا هنا، مختلف تماماً.
- ١٤- هذا غير ممكن أبداً، انتهى!.
- ١٥- ليس لدينا المال الكافي لذلك.
- ١٦- لا نملك التقنية اللازمة لهذا الغرض.
- ١٧- ليس لدينا أية خبرةٍ في هذا المجال.
- ١٩- لا يمكن أن ينتهي ذلك على أكمل وجه أبداً.
- ٢٠- نجاحاتنا تثبت أن الأمور لا يمكن أن تتم إلا كما تمَّت في السابق.

لدينا الآن الوقت الكافي، لاستعراض جوهر المهمة من خلال الخطوات التالية:

«ما الذي نجرؤ لتوُّنا بالفعل على القيام به؟». غير أن أيَّ طرح جديد ينبغي تعليقه، كما ينبغي العمل دوماً على استكمال عبارة «هذا في الحقيقة غير ممكن» بعبارة «ولكنه في الحقيقة ممكن، فيما لو...»، حيث يتم النظر بعد ذلك مباشرةً، عما إذا كانت عبارة «فيما لو»، تستحق فعلاً التوضيح والسعي لتحقيق الهدف المنشود أم لا. أما عبارة «هذا غير ممكن»، فينبغي حذفها من قاموس مصطلحاتنا المتداولة. بذلك يمكن التملُّص، وبأسهل ما يمكن، من المقولة التي كثيراً ما نسمعها وتطرق آذاننا: «عظيمٌ جداً، لا داعٍ لذلك إذن!».

أما ما يستحق الاهتمام حقاً، إنما هو التعظيم من شأن الخبراء. إن سائر ما يزعمه هؤلاء الخبراء، قابلٌ للتصديق بأسهل وأسرع ما يمكن، ويدعم ذلك مجرد إضافة عبارة يتفوّهها أحدهم حول «ما قد أكدته دراسات وأبحاث جامعة من الجامعات في مكانٍ ما من العالم».

والحق يُقال، لو صدق سائر الخبراء بالفعل، فيما كانوا قد زعموه وادّعوه في الماضي، لما وُجدَ الكثير اليوم مما هو موجودٌ الآن في عالمنا. التخدير على سبيل المثال: «إن قضية التعلُّب على الألم في الجراحة اليوم هي في الحقيقة وهمٌ كاذب. إنه لمن الغريب حقاً تصديق هذا الوهم. ثمة كلمتان في مجال الجراحة، مقترنتان معاً لدى المريض في وعيه الحسي الظاهر، هما المشروط والألم. وسواءً شئنا أم أبينا، فلا مناص أمامنا من الإقرار بتلك الحقيقة والتسليم بها». (من مذكرات الجراح الفرنسي، الدكتور ألفريد فيلبو، عام ١٨٣٩، أي قبل إجرائه لعملية التخدير الأولى بسبعة أعوام).

ومما ورد كذلك في مجلة "Intercity": «إنه لمن غير الممكن أبداً، أن تزيد سرعة أية وسيلة نقل للركاب عن عشرة أميال في الساعة». (توماس تريغولد، مصمم السكك الحديدية البريطاني، عام ١٨٣٥؛ بلغت سرعة القطارات بعد عشرة أعوامٍ من ذلك ٤٥ كلم / سا).

ومما قيل كذلك على لسان العالم توماس أديسون، مبتكر المصباح الكهربائي: «ليس من ثمة حجة على الإطلاق، من شأنها أن تبرر إمكانية استخدام التيار المتناوب وتيار التوتر العالي في مجال الصناعة». (بعد أعوامٍ قليلة، بدأ ترام المدينة يعمل بالتيار المتناوب!).

لقد أصبح أديسون ضحية مقولته هذه في البرلمان آنذاك، حيث لم تكن مزاعمه إثر ذلك، بشأن تصوراته عن شروعه بابتكار ما قد أطلق عليه اسم «المصباح الكهربائي»، أي تصديق أو قبول من الوجهاء في عالم العلم والسياسة والمال والصناعة!.

ثمة أمثلة أخرى أكثر واقعية: رفض «روس باروت» ذات مرة شراء الشركة المتوسطة الحجم للبرمجيات «مايكروسوفت»، كما قدر ذات مرة مدير عام شركة «ديجتالز» حاجة العالم بأسره للحواسيب الشخصية بـ «خمسمائة حاسوب». أما مصير «ديجتالز»، فكان أن قد تم شراؤها من قبل شركة «كومباك». أما بالنسبة لـ «روس باروت»، فلم يكن مصيره بالضرورة الإفلاس، ولكن الغنى الفاحش الذي كان فيما بعد من نصيب رئيس شركة مايكروسوفت «بيل غيتس»، والذي كان من شأنه أن يجعل الفرق شاسعاً فيما بين ثروة هذا الأخير وثورته، قد تسبب له حتماً بشيءٍ من الغيظ.

## الخيال بين الحاضر والماضي

حينما تتّضح، من ثنانيا الرؤية الخيالية، معالم الهدف المنشود، فإنه ينبغي هنا التركيز على الحاضر. إن المسافة الفاصلة فيما بين ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون، هي بمثابة الهوة، التي ينبغي - لغرض تجاوزها بسلام - رسم وتخطيط الاستراتيجية الأفضل والأمثل.

ثمة منظرّون ومحلّلون، يتّبعون في رسم استراتيجياتهم، طريق دراسة وتحليل شتى المواقف التي حصلت في الماضي وتحصل في الحاضر. هم يباشرون بجمع شتى المعلومات والحقائق حول الوضع الراهن، وحول شتى مراحل النجاح ومراحل الفشل التي مرّت بها المؤسسة. الدلائل هنا مُقنعة جداً: على المرء أن يكون على دراية تامة بشتى جوانب القوة والضعف التي تكتنف موضوع الحدث، وذلك قبل السعي لاستقراء ما يمكن أن يحدث في المستقبل. هم يرون بضرورة أن يعمد المرء، قبل شروعه بالسفر أو ربما بالمشاركة في سباقٍ ما، أن يعرف أولاً نمط العربة التي سيستخدمها، وكذلك مدى جاهزيتها لهذا الغرض. ربما يكون ذلك ضرورياً ومفيداً بعض الشيء. غير أن مشاعر الاندفاع والحماس، التي عادةً ما تتلازم مع البدء بأي مشروعٍ أو أية خطة، سرعان ما تبدأ بالتلاشي، إذا ما ترافق ذلك في البدء مع الكثير من التنظير والتحليل، الأمر الذي يجعل الأمور منذ البداية، تسير لتتّجه في مسارٍ ثابتٍ ومحدّدٍ، ربما يصعب جداً فيما بعد تغييره أو الانحراف عنه. تطوير الأمور هنا يصبح صعباً ومحدوداً للغاية. إن الكثير من التحليل يؤدي في نهاية المطاف إلى نوعٍ من الجمود والشلل.

أما الخيار الآخر فيتمثل بالاندفاع المتحمّس نحو الهدف أولاً، ثم القيام بعد ذلك بتتظير وتحليل آليات التوجّه نحو هذا الهدف. وفي رأيي أن المخاطر التي تكتنف هذا الخيار، تظلُّ أقلَّ حجماً ووطأةً من تلك المخاطر التي تكتنف الخيار الأول. ومن البديهي في الحقيقة، أن يُشترطَ توافُر المعرفة الأساسية والقدرات المتميّزة لدى العاملين، لتجاوز هذا النوع من المخاطر. إن تطوير قوى الخيال ومكّات الإبداع، يبدو لي اليوم أهمّ بكثير من خيار اللجوء للكثير من التحليل والتتظير.

وحينما ترسم معالم صورة الهدف من ثايا الإبداع الخيالي، فإنه يمكن هنا المباشرة بتفاصيل العمل المرتبط بالمجالات المتفرقة:

- ما هي العوائق التي يمكن أن تعترضنا؟
  - ما الذي يمكن فعله للتغلب على تلك العوائق؟
  - ما هي نقاط القوة لدينا، التي يمكن أن تساعدنا؟
  - ما هي نقاط القوة التي يجب علينا تطويرها؟
  - ما هي العادات والأنماط السلوكية، التي يجب علينا التخلّي عنها؟
- إن هذا الطريق الذي يمكن أن نسلكه، بدءاً من تلك الصور الخيالية التي بيدعها خيالنا الذهني، يبدو في الواقع طبيعياً جداً. يبقى السؤال فقط إذن عن السبب الذي يكمن وراء عدم اتّباع هذا المسلك في الكثير من الأحيان. ربما تعرف تماماً البديل المُعكس!

هذا البديل المُعاكس ليس بالأمر النادر على الإطلاق، وتفصيله كالتالي: الكلُّ منهُمكُ في بادئ الأمر بأعمال عشوائية متفرقة، ينتج عنها خطط «ارتجالية»، ثم تتبثق من ثانياً ذلك -أخيراً- أولى بوادر استراتيجية عمل معيَّنة. وحالماً يكتشف العاملون في مجالات الإدارة الوسطى، أن الأمر في هذا الشكل، لا يمكن أن يتمَّ على ما يُرام، فهم سرعان ما يبدوون بالمطالبة برسم وتحديد خطة عمل واضحة في اتِّجاه الهدف. هنا تعقد الإدارات العليا اجتماعاتها،

لغرض تحديد معالم التوجُّه المبدئي لسير العمل. بذلك تكون الفائدة المرجوة من شتى ما يمارسونه العاملون من أعمال مضاعفة بالتأكيد:

- إن الغاية المبتغاة من سائر النشاطات التي يقوم بها العاملون، تصبح جليَّة وواضحة تماماً.
- إن من شأن ذلك التوجُّه الفاعل نحو الهدف، أن يعمل على تحريك المشاعر والأحاسيس الإيجابية لسائر العاملين في اتِّجاه تحقيق الهدف.
- إن هذا التوجُّه المبدئي يشكِّل بعدَّ ذاته منارةً يهتدي بها العاملون في سائر تطلُّعاتهم وتوجُّهاتهم على صعيد العمل داخل الشركة.
- هذا التوجُّه المبدئي يعمل على تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى سائر الأفراد داخل المؤسسة.
- إن من شأن ذلك أيضاً أن يعمل على تعزيز التفاعل الهادف للعاملين مع الشركة.

- لا شك أن من شأن ذلك كله، أن يعمل على تحسين صورة الشركة إزاء العاملين فيها والمتعاملين معها، وإزاء الرأي العام ككل.
- أما الشرك التي تعترض طريق تحقيق تلك الأهداف، فهي في الواقع كثيرة، ونذكر منها:
- الصياغات والتعابير التي تأخذ طابعاً عمومياً.
- ضيق الأفق الاستراتيجي.
- التناقض القائم فيما بين التوجُّه المُخطَّط له من ناحية، والسلوك الفعلي، للكوادر القيادية، من ناحية أُخرى.
- عدم تكامل أفق الرؤيا الداخلية.
- عدم الالتزام بالمبادئ، فضلاً عن انعدام السعي الجاد والدؤوب نحو تحقيق الهدف.

### من التقنية المجردة إلى فن التغيير

يَتَّسع نطاق التغيير اليوم في عالم الشركات مع مرور الزمن. هذا التغيير يشمل فيما يشمل، إدارة الجودة، وتحقيق رغبات الزبائن، والأتمتة. إن اللغة هي رمز المضمون، ومن المستحيل في الواقع أن يتم تغيير الأنماط السلوكية، دون أن تتغيَّر معها التعابير اللغوية اللصيقة بها. ولذا فإن آليات التواصل والاتصال، إنما تعكس جوهر عمليات التغيير بحدِّ ذاتها.

إن إعادة تنظيم المؤسسات يلزمها في حقيقة الأمر تقنيات حديثة ومتطورة. إن عمليات إعادة التنظيم ليست تقنيات بحد ذاتها. هي فنونٌ في واقع الأمر، وليست تقنيات. إن التقنية والحرفة يشكّلان جزءاً لا يتجزأً من أيّ فنٍّ، ولا يشكّلان الفنّ كلّهُ. على مَنْ يريد إحداث التغيير ضمن مؤسسةٍ ما، أن يعمل أولاً على تغيير الأنماط السلوكية المعتادة. أما تغيير الأنماط السلوكية فيقتضي بالضرورة العمل على تغيير أنماط التفكير السائدة. هذه عمليات لا يمكن الإحاطة بها من خلال المعارف الهندسية والنظريات الاقتصادية.

لا شك أن المعارف الهندسية والنظريات الاقتصادية هامةٌ بالطبع. غير أن تلك المعارف والعلوم، لا يمكن أن تكون فعالة وهادفة، دون أن تكون مقترنةً بالخبرات اللازمة والضرورية، وبالمعارف المتنوعة من المجالات الأخرى. هذا ضروريٌّ دوماً، وليس فقط في حالات الضرورة القصوى، أو ربما كـ «برنامج إنقاذ»، حينما يجد المرء أن «التكنوقراطيين» - أي الخبراء الفنيين القياديين - وفي مواقعهم القيادية - يتهددهم الخطر في ظلّ التقلبات غير المتوقّعة، أو حينما يرمي البيروقراطيون لهؤلاء طوق النجاة في اللحظات الأخيرة (بمعنى سياساتٍ تنظيمية جديدة للتطبيق).

لا شك أن نمط التواصل الجيّد، هو أول ما يمكن أن نوصى به في هذا السياق. هذا التواصل الجيّد يسهم في إدارة عمليات التغيير، وتجاوزها بنجاح تام.

وفي الحقيقة، فإن مسألة ثقافة التواصل، يتمّ التحدّث عنها بشكل كبير، دون أن تتمّ دراستها أو معالجتها بالشكل السليم والمطلوب. هي لا يتم النظر إليها كجزءٍ لا يتجزأ من العمل، وإنما كنتاجٍ للعمل بحدّ ذاته. حتى إن هذا النتاج يأتي على الأغلب من قبيل المصادفة، وبشكلٍ عفوي.

وفي الحقيقة، فإن إدارة التغيير، لا يمكن أن تتم بالشكل السليم والمطلوب، إلا إذا تفاعلت المزايا الثلاث لطاقة العنصر الهوائي بالشكل الأمثل، ألا وهي الاستعداد للتغيير، والمرونة، والتواصل مع الآخر. يمكن بذلك تجاوز تلك التفرقة، والتي غالباً ما كانت تأخذ الشكل التالي: تتهمك إدارة المؤسسة بعمليات التغيير والإصلاح، التي غالباً ما يشرف عليها خبراء فنيين، وخبراء ماليين، وخبراء قانونيين. أما تطوير النمط الثقافي على وجه العموم، فهذا من شأن خبراء التطوير الوظيفي، وخبراء الاتصال. هذا التغيير ينبغي أن لا يؤثّر سلباً على القواعد الأساسية للعمل، أو على استراتيجيات العمل وإعادة البناء.

إن الكوادر القيادية التي تفتقر إلى مزايا العنصر الهوائي، لا تقرّ بضرورة إحداث التغييرات اللازمة والضرورية، إلاّ حينما يبدوون باكتشاف أن الأمور باتت لا تسير على ما يُرام. وحينما لا تتّضح هنا طبيعة المشاكل تماماً، فإن هذا يعمل حتماً على التشكيك في مدى كفاءة ومصداقية الإدارة العليا. إن عمليات التغيير عملياتٍ مستمرة بحدّ ذاتها. ويقول الكاتب العالمي تشارلز هاندي في إحدى مقالاته، واصفاً المدير الجديد، وناقلاً عن لسانه وهو يعلن أمام حشدٍ من موظفيه، عن خططه الرامية إلى إحداث التغييرات اللازمة والضرورية:

«أودُّ أن أذكركم أولاً، إننا شركة ناجحة جداً أكثر من أي وقت مضى. أما ثانياً، فيجب عليّ أن أعلمكم، أنه يجب علينا - إذا أردنا النجاح حقاً - العمل على إدخال بعض التعديلات والتغييرات في نمط وأسلوب العمل».

وفي الحقيقة، فمهما كانت الأسباب التي دفعتنا لأن نصير إلى ما نحن عليه اليوم، فإنه لا ينبغي علينا، ولا بحالٍ من الأحوال، أن نبقى دوماً وأبداً كما نحن عليه، دون أدنى سعيٍ منا، لأن نغيّر من أنفسنا ومن أحوالنا. إن المباشرة بإحداث التغييرات في الوقت المناسب تعني: المقدرة على إيجاد بدائل وخيارات عديدة ومتنوعة لخطط العمل، والعمل على فحص مدى كفاءة تلك الخيارات والبدائل. إن استمرار مسيرة النجاحات تتطلب في الواقع إدارةً مستمرةً لنمط التغيير، وتغييراً مستمراً لنمط الإدارة.

وحينما نعتبر التغيير شكلاً من أشكال الفنون، فإن أولى وظائف هذا النمط الفريد من الفن في هذا السياق، إنما تكمن في المقدرة على تكهُن وإدراك الوقت المناسب الذي ينبغي فيه المباشرة بإحداث ذلك التغيير. هذا في حقيقة الأمر سهلٌ جداً: فالمهم هو ما تمرّ به المؤسسة لتوّها - أي الحاضر، وذلك بصرف النظر عن عمر المؤسسة أو الشركة، وكذلك بصرف النظر عن مركزها في السوق.

ثمة شبهة، في أية مؤسسة أو شركة، أن ما يسير اليوم في الشركة كما كان يسير قبل خمسة أعوام، إنما يسير بشكلٍ خاطئ، حتى ولو كان يسير بشكلٍ صحيح. وحالما نكتشف أن أي روتينٍ يسير اليوم، يمكن له

على أن الشكل نفسه بعد مضيّ خمسة أعوام، فإنه يوجب علينا هنا بالضرورة أن نسعى لدراسة أية بدائل وخيارات أخرى مُحتمَلة لذلك الروتين، من شأنها أن تدفع الشركة قُدماً نحو الأمام. فحينما يلمح المرء الخطر الآتي، فإن التغيير لا يُعد هنا مجردّ أمراً كمالياً، وإنما ضرورةً حتميةً، ونتائج هذا التغيير لا تُعد هنا مجردّ فنّ عابرٍ، وإنما عملاً راثعاً أخذاً.

### الوصايا الثماني المرتبطة بعمليات التغيير

- ١- انظر إلى عملية التغيير كمجرد حالة عابرة ستقضي بسرعة، ما لم يطرأ أي طارئ مفاجئ من شأنه أن يعمل على تعطيل سريان الأمور على مايرام.
- ٢- انتظر المفاجآت التي يحملها معه مشروعٌ ما، وخصوصاً إذا ما طالت الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذه.
- ٣- باشر بإعداد التغييرات اللازمة لبعض الأنماط السلوكية، مع مراعاة الفروق فيما بين الأنماط السلوكية المختلفة.
- ٤- افرح، ولو بشكل مبكر، بحقيقة: «الآن أعرف كيف يمكن أن يتم ذلك». ستكون بذلك قادراً على قطع الأفكار السلبية المُسبقة، التي من شأنها أن تعمل على إعاقة السير السليم للعمل.
- ٥- دع عمليات التغيير ينظّمها خبراء كثيرون، فهذا من شأنه أن لا يدع عمليات التغيير عرضةً للتأثر بالعديد من الأفكار السلبية والمقترحات الخاطئة.
- ٦- انظر لعمليات التغيير كمهام تنظيمية إدارية وتقنية بالدرجة الأولى، لا تضيع معها بالضرورة العواطف والمشاعر الحميمة المتبادلة فيما بين العاملين.
- ٧- حينما تتغير أشياء كثيرة باستمرار، فلا بد أن يوجد ما يمكن أن يوثق به فعلاً. اسع إذن للمحافظة على تلك الأفكار والأنماط السلوكية التي سبق لك أن جربتها، فهي أولاً وأخيراً ضمانٌ أكيدٌ لنجاحاتك.
- ٨- باشر بإجراء عمليات التغيير، فقط حينما تفشل الأساليب المتبعة الحالية، وتصل إلى طريق مسدود.

## المعرفة - السلطة - النجاح: المعرفة تصنع النجاح

إن جائزة نوبل التالية -أو ما بعد التالية- للعلوم الاقتصادية، تنتظر لتوها صاحبها في مدينة ستوكهولم. هي في الواقع من نصيب مَنْ يستطيع أن يجعل ذلك المُعاملِ الإنتاجي لأية مؤسسةٍ أو منشأة، والذي يتحدّد بالدرجة الأولى بالمعرفة، وبرأس المال الفكري، وكذلك بنجاحات الحاضر والمستقبل، قابلاً للقياس على نحوٍ موضوعيٍّ ودقيقٍ. هذا المُعاملِ، خلافاً لعناصر الإنتاج التقليدية، هو مُعاملٌ غير ملموس، وبالتالي فمن الصعوبة بمكان تحديده أو قياسه.

حينما يعمل العنصر الناري على تحديد درجة الحماس لدى العاملين في الشركة بشكلٍ صُوريٍّ، وحينما يعمل العنصر المائي الأمر نفسه بالنسبة لمقدار (أو حجم) المشاعر المتبادلة، فحينذاك يمكننا تحديد ماهية ذلك العنصر الغامض وغير الملموس، المُتمثّل برأس المال الفكري، كما يمكننا جمع بعض المعلومات التي من شأنها أن ترشدنا إلى كيفية التعامل معه. العنصر الهوائي، ذلك النسيم الذي يحيي كل شيء، والذي يتشارك فيه الجميع، دون أن يقلل استهلاك الجميع له من حجمه - هذا العنصر الهوائي يجسّد بحد ذاته تلك المعرفة المتنوّعة التي يستأثر بها سائر العاملين في الشركة. إن تفعيل العنصر الهوائي لا يكون بالطبع إلا بتفاعله مع سائر العناصر الأخرى، لكي يتجسّد في شكل قدرات مميّزة، ولكي يتبلور في النهاية في شكل نجاحات فائقة. إن معرفة كيفية إدارة الأمور، وكيفية الاستفادة من رأس المال الفكري ومضاعفته، تشكّل اليوم وفي المستقبل تحدياً لسائر الكوادر الإدارية والقيادية.

لقد تناول الصحفي في مجلة "fortune" توماس أ. ستيوارت هذه المسألة في العام ١٩٩١، وخصَّصَ لذلك الكثير من المؤتمرات والحلقات العلمية وندوات البحث: «إن رأس المال الفكري هو حصيلة سائر المعارف التي يستحوذ بها العاملون في أية منشأة أو شركة، والتي من شأنها أن تدفع هذه المنشأة أو الشركة نحو الأمام». (ثمة مقالات للكاتب النمساوي فريتنس ماكلوب، ظهرت في الستينات، وتناولت هذا الموضوع بشكل مباشر، وخصوصاً ما يتعلَّق منها بخلق المعرفة ونشرها، فضلاً عن المعنى الاقتصادي الذي تحمله المعرفة في طياتها).

لا شك أن مسألة تقييم المعرفة أمرٌ يحدِّده السوق. أما الجهة المسؤولة عن هذا التقييم، فهي الزبون نفسه. إن تقييم الأعمال والمنتجات، بما فيها تقييم حجم ونمط المعرفة اللذين تحملهما تلك المنتجات والأعمال معها، يقود في نهاية المطاف إلى تقييم المؤسسة ككل. هذا التقييم تظهر نتائجه في أسواق الأسهم، الذي يُظهر بدوره كيف تتم عملية إدارة المعرفة من قبل المؤسسة، وكذلك كيفية تسويق تلك المعرفة. إن رأس المال المعرفي «يجسّد أولاً وأخيراً مقدرة الشركة على إدارة وتوظيف الموارد المتاحة بالشكل والأفضل والأمثل».

إن رقم شركة مايكروسوفت في البورصة الأمريكية، أكبر من مجموع أرقام ثلاث شركاتٍ مجتمعةً، من كبريات الشركات المصنّعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. حتى ولو أجرينا بعض المقارنات مع بقائنا ضمن حدود المجال نفسه، لتبيّن لنا وجود بعض المفارقات فيما يتعلَّق بتقييم المؤسسات، وذلك بصرف النظر عن حجم

مبيعاتها أو حجم رؤوس أموالها: ففي ظلّ حجمٍ لرأس المال في شركة (IBM) بلغ ١٧ مليار دولار أمريكي في العام ١٩٩٧، فقد بلغ رقم البورصة لشركة (IBM) آنذاك ٧٠ مليار دولار أمريكي، في حين بلغ رقم شركة مايكروسوفت في البورصة خلال الفترة نفسها ٨٦ مليار دولار أمريكي، علماً أن رأسمال شركة مايكروسوفت في الفترة الزمنية ذاتها، لم يكن ليتعدى ملياراً واحداً فقط من الدولارات!

أما المهم فعلاً، والذي يجب بالفعل إعادة تنظيمه، فهو ذلك الذي لا يمكن لمسه أو رؤيته بالعين المجردة، والقابع في ثنايا المادة الملموسة، ألا وهو ذلك - إلى جانب عنصرَي الحماس والعاطفة - عنصر المعرفة، تلك المعرفة الجوهرية الكامنة في أعماق النفس البشرية. حتى أن هذا سوف يفقد بدوره شيئاً فشيئاً طابعه المادي: لقد احتاج الإنسان قبل بضع سنواتٍ فقط، لغرض تخزين كميةٍ من المعلومات تعادل ٤ غيغابايت إلى قاعةٍ مكيّفة، ومؤمّنة ضد الاهتزازات الزلزالية، تحوي في داخلها بكرات مغناطيسية جبارة وهائلة الحجم. أما اليوم، فإن وحدات الكيلوبايت والميغابايت والغيغابايت يضعها أحدهم على ركبته المهترئة، وضمن الحاسوب النقال. لقد جمع هذا المكان نواحٍ متعدّدة من المعرفة، التي كان من شأن الإنسان أن يستفيد منها على مرّ سنواتٍ كثيرة. لا شك أن القيمة التي يحملها معه الحاسوب النقال، مرتبطةٌ في واقع الأمر بكمّ ونوع المعلومات التي يتضمّنها، وكذلك بسائر ما يمكن يصنعه من تلك المعرفة في مجالات التطبيقات البرمجية. إن ما يمكن لنا أن نسعى لتطويره - كمدراء في شتى المجالات المعرفية - إنما هو

ذاك الذي يمكن أن نطلق عليه تعبير « رأس المال الفكري، والذي يمكن لنا، لغرض توضيح جوهره وماهيته، أن نُصنّفه في تصنيفات ثلاث: رأس المال البشري، ورأس المال البنيوي، وأخيراً وليس آخراً ذلك الرأسمال المتمثّل في الزبون نفسه.

### رأس المال البشري: من يعلم ماذا؟

«آه، لو كنا نعرف حقاً، كل ما نعرفه، ولو كنا نستطيع حقاً أن نتخيّل تماماً ما لا نعرفه، ولو كنا نعرف فعلاً، أولئك الذين يعرفون ذلك كلّه!»، تهنّد المدير، منوهاً بذلك المهمة المتمثّلة في إدارة رأس المال البشري كمعرفة مُختزّنة بحدّ ذاتها في أعماق كلّ امرئٍ.

تبدأ هذه المهمة القيادية بمحاولة استكشاف نمط المعرفة المتوافر لدى الكوادر العاملة في المؤسسة. يتمُّ ذلك بسهولة من خلال ما يُعرف بـ «المعرفة الملموسة» (tangible knowledge)، (وتُسمّى أحياناً المعرفة الجليّة الواضحة). هذا النمط من المعرفة يظهر أكثر ما يظهر في المراجع التعليمية، ويتناول أكثر ما يتناول سير آليات وعمليات الإنتاج ضمن المؤسسات، وبالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يسهل تداوله، فضلاً عن كونه يتناول كذلك الأمر أنماط الحياة المهنية المتفرّقة للعاملين.

ويبدو الأمر أكثر صعوبةً في حالة المعرفة المبطنّة (tacit knowledge). إنها موجودة في الحقيقة في أذهان سائر العاملين، ولكنها لا تتجّ ثمارها، إلا حينما يتمُّ تبادلها لغرض الاغتناء من فوائدها، ولغرض

دفع عجلة التطور إلى الأمام. إن ما يُعرَف بـ «دليل الصفحات الصفراء»، والذي يمكن الوصول إليه عبر شبكة المعلومات الداخلية، من شأنه أن يُسهِم في تحقيق هذا التطور: يصف كلُّ عاملٍ قدراته وإنجازاته، وكذلك سائر مراحل تعليمه وتدريبه، فضلاً عن سائر مشاريعه وأعماله التي انشغل في إنجازها. ثمة أبعادٌ أخرى تكتسبها صفحةٌ من صفحات

«الانترنت» (Intranet)، وذلك عبر الاهتمامات الشخصية للعاملين وهواياتهم المتنوعة، فضلاً عن شتّى التحديات التي تستهويهم. أما تلك «الصفحات الخضراء» (ولو أردت، نقول الزرقاء أو الحمراء)، فيمكن أن تضع، وبسرعة مُذهلة، رأس المال البشري لرواد المعرفة الخارجيين في متناول الجميع، وذلك حينما تكون المعارف مُوثَّقة إلى حدٍّ كبير من الزبائن والجامعات، وسائر الخبراء على حدٍّ سواء.

إن آلية «نسخ» شبكة كهذه، إنما هي مهمّة قيادية تدلُّ دلالةً تامةً وواضحةً على عنصر الهواء، وتحتاج إلى فهمه فهماً جيّداً. إنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرع الثاني من فروع رأس المال المعرفي:

**رأس المال البنيوي: «السكّة، التي يسير عليها الأرنب»!**

إن مجموع الأشخاص الأذكياء، ليس من شأنه بالضرورة أبداً أن يخلق مؤسّسةً «ذكيّة». إن من شأن البنى البيروقراطية ضمن الجامعات أن تعيق التواصل المعرفي ضمن شبكات الاتصال المختلفة، وإن من شأن التمسك بالبنى السلطوية أن يعيق كذلك الأمر هذا التواصل. إنها تظلُّ

منعزلةً إلى حدٍ كبيرٍ في خلايا الفرق الصغيرة ضمن المعاهد المُبدِعة التي يتمُّ فيها تدارس وتناقل شتّى ألوان المعارف، الأمر الذي لا يخدم كثيراً المؤسسات في مجموعها. (ولإثبات ذلك، نجد باستمرار كيف تعمل الأقدار، كما تعمل مشاعر التهكُّم والسخرية، على جرِّ أوساط المديرين الأكاديمية أو المعاهد الاستشارية التي تعمل على تدريس فنون الوصول إلى النجاح الإداري المنشود، إلى عتبة الإفلاس).

أما المؤسسات التي تقود فيها المعرفة إلى سلسلة من النجاحات، فهي تعتمد أولاً وأخراً على بعض العاملين الأذكياء، لكي تُحقِّق أهدافها ونجاحاتها على مستوى العالم أجمع، ربما من خلال إدخال مشاعر البهجة والسرور إلى قلوب جماهير المُستهلكين من خلال الوجبات السريعة، وألوان المشروبات المتنوّعة، وآخر التصاميم الحديثة لصناعة الأحذية، فضلاً عن الألوان العديدة لوسائل الترفيه والتسلية الإلكترونية. إن رأسمال تلك الشركات إنما يكمن في مدى معرفتها بالسوق، وكذلك في مدى قدرتها على بيع وتصريف منتجاتها، التي يمكن أن يتم تصنيعها في أيِّ مكانٍ ما من العالم. إن نجاح شركة ماكدونالد إنما يكمن من ناحية في أنماط الوصفات المُوحَّدة (وغير السريّة في الواقع) لمنتجاتها النمطية، ومن ناحية أخرى في نمط البنية الواضحة لسير العمل وعمليات الإنتاج.

ثمة نُظُمٌ توثيق ومعلومات تدخل في حقيقة الأمر في سياق هذه البنية من ناحية، كما تلعب الثقافة القيادية ضمن المؤسسة من ناحيةٍ أُخرى دوراً لا يُستهان به في تطوير هذه البنية التنظيمية. إن ممارسة

الأنماط المختلفة من القوة والسلطة عن طريق وسائط الإنتاج وعمليات الإنتاج، يجب استبدالها في الواقع بآليات أخرى بديلة، مُرتبطة بشكل مباشر بعمليات إعادة تنظيم وتنسيق أدوات المعرفة المتنوعة. وفي الواقع فإن هذا لا يتم بمنتهى السهولة.

إن المفهوم القيادي التقليدي حسب التسلسل الإداري من ناحية، والإدارة الناجحة من ناحية أخرى لا يُكْمَل أحدهما الآخر. إن صورة المؤسسة الناجحة للمعرفة، لم تُعدّ تمثّل في واقع الأمر ذلك الهرم القيادي الكلاسيكي، وإنما هي أشبه اليوم بسربٍ من الأسماك أو العصفير في شبكةٍ غير مرئيةٍ من المعرفة المُتاحة للجميع. إن توافر الاتصال المتبادل الحرّ عبر الشبكات، يتعارض في جوانب كثيرة منه مع مفهوم التسلسل الإداري الصارم.

ثمة صراعٌ تولّدُه لدينا الحكمة القديمة القائلة: «المعرفة قوة». صحيح، ولكن المعرفة المُجرّأة تُشكّل بحدّ ذاتها قوّةً مشتركةً كبرى. لقد نالت القاعدة الأخرى القديمة، التي مفادها: «الثقافة تعني معرفة أين تكمن الحقيقة»، بُعداً جديداً على مستوى فهم جوهر ما تحمله معها من معانٍ. إن ثقافة المعلومات وثقافة المعرفة الخاصة بنا، تعمل في الواقع على تكريس فهمٍ جديدٍ لمفهومي القوة والسلطة من ناحية، ولمفهومي الملكية والمشاركة من ناحيةٍ أخرى، وهو ما نختبره يومياً في سياق استخدامنا اليومي والمتكرّر لشبكة الانترنت، حيث نشهد على سبيل المثال، لا الحصر، الانتهاكات المستمرة والمتكررة لحقوق التأليف والنشر في العالم أجمع، في الوقت الذي غالباً ما تقف فيه الدوائر

المُختصّة والجهات المعنية، حائرةً وشبه عاجزة إزاء تلك الانتهاكات: لا شكّ أن المعلومات المُستقاة من الكتب وسجالات المحفوظات، ومن الجرائد والمجلات ومراكز الأبحاث، ومن إنتاج البرمجيات والفنون والموسيقى، لَهي في واقع الأمر في متناول الجميع، ويمكن أن يتمّ إصدارها، إما مطبوعة أو مضغوطة في أقراصٍ ليزرية. إن ملكيّة المعلومات لم تُعدّ بذلك الأمر الحاسم في عالمنا اليوم - فالأهمّ اليوم، إنما هي المعرفة بحدّ ذاتها، ثمّ العمل على مُضاعفة هذه المعرفة من خلال العمل على تجزئتها. هذه الوظيفة لُنظميّ العمليات المرتبطة بجوهر المعرفة هي كذلك الأمر المهمة الإدارية والقيادية. هؤلاء لا يمكن أن يعترّيهم أيّة توترات، ربما تنتج عن سلسلةٍ من الأوامر الصادرة من الإدارات العليا، أو ربما تصدر من أوساط محيط العمل بشكلٍ عام. هؤلاء قادرون بالتأكيد دوماً على تفعيل مواهبهم وقوى الإبداع لديهم، على نحوٍ غير محدود.

كم يمكن أن يكون صلباً بالفعل، ذلك الحاجز المتشكّل مما قد سبق للمرء أن تعلّمه واعتاده، حينما يتمّ إخضاع المعرفة، بداعٍ من سلطة القوة وسلطة التملُّك، إلى نظامٍ قسريٍّ لتجزئتها بواسطة البنى الاجتماعية المختلفة. هذا ما سبق لي أن عاينته واختبرته بنفسني في سياق عملية التطور التي خاضتها إحدى المؤسسات، إلى حدّ أنني رافقتُ تلك العملية في مراحلها الحرجة كاستشاريٍّ وخبير:

لقد عملت الشركة على تطوير سلاح المعرفة في إحدى المجالات الإنتاجية، التقنية والمُتخصّصة، حيث تمّ تسويق هذه المعرفة بنجاح تام، إلى حدّ باتت معه هذه الشركة إحدى الشركات الرائدة في نظر الخبراء

المعنيين، وفي نظر كلٍّ من الزبائن والمُنافسين على حدٍّ سواء. لقد كان من شأن هذا التوسُّع السريع عن طريق اكتساب المزيد من فروع العمل خارج البلاد، أن جعل عملية إعادة تنظيم المؤسسة، لكي تأخذ طابع الشركة المهيمنة، التي تتضوي تحت لوائها شركاتٍ عدَّة ومراكز توزيع كثيرة، أمراً ضرورياً إلى حدٍّ ما. في هذه الوحدات اللامركزية ينبغي أن يتم العمل جعل المعرفة المُتخصِّصة، التي تمَّ تطويرها ضمن هذه الوحدات مُتاحة للاستخدام من قبل العاملين - كلٌّ في مجال عمله - وذلك على أكمل وجه، وبأسرع ما يُمكن. ولذا فينبغي أن يكون مُنسَّق الإنتاج، المعروف كخبيرٍ فنيٍّ راسخٍ في القِدَم، سواءً في مركز عمله، أو في الشركة ككلُّ، أن يُعنى بالاهتمام بجوانب المعرفة التقنيَّة المُتخصِّصة، ونشرها في سائر فروع الشركة.

هذا لا يعني فقط: مجرد أن يأخذ المدير الفني للشركة، التي نمت وتطوّرت بسرعة، مهمَّةً جديدةً على عاتقه. بل يعني كذلك: العمل على إلغاء حق التوجيه المباشر عبر الأشخاص - وكذلك العمل على منع احتكار التملُّك الفردي للمعرفة القيِّمة. إن من شأن هذا النمط من السلطة المُباشرة، بالإضافة إلى نمط الإدارة غير المُكثَّرة وغير المُهتمة، أن يعيقا بالفعل، وعبر أشهرٍ عديدة، تطوُّر ذلك النمط المتطوُّر والمنشود للشركة الحديثة.

إن إيديولوجيا «السلطة المُستمدَّة من حق التملُّك»، الموجودة في المجتمعات الصناعيّة، سوف يتمُّ استبدالها حتماً بإيديولوجيا جديدة، هي إيديولوجيا المُشاركة، لكي نستطيع أن ندرك تماماً شتّى الفرص المُتاحة إزاء مجتمع المعلومات والمعرفة، ثم نعمل على تطوير تلك الفرص. لا مناص هنا من تعليق الآمال على الأجيال الجديدة الطالعة.

لا شك أن إدراك ما يُسمَّى بـ «مبدأ الناصح أو المُرشِد»، من شأنه أن يعمل على مساعدة الكوادر القيادية على بناء وتكريس البنية الملائمة للعمل في هذا الاتجاه. إنه حقاً لأمرٌ مُثيرٌ لمشاعر الخيبة والإحباط، أن نرى باستمرار قدامى العاملين، ممَّن هم على دراية تامَّة وحقيقية بألية سير العمل ضمن الشركة، وذلك بحكم خبرتهم الطويلة يفضّلون سنوات التقاعد، وذلك حينما يشعرون بأن وجودهم لم يعد ضرورياً، وأنهم قد باتوا الآن غير مرغوبٍ فيهم أبداً. وبالمقابل نجد الكثير من العاملين الشبان الجدد يقفون حائرين إزاء بعض ما يعانونه باستمرار من نقص الخبرة والكفاءة الحقيقيتين.

وتستمرّ بالطبع معاناة قدامى العاملين في مراحلهم الأخيرة، الأمر الذي يؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار لديهم. لا شك أن نمط الإرشاد المحترف والبناء، من شأنه أن يُسهّم في تجاوز الثغرات فيما بين المعرفة المتقدمة من ناحية (التي تتضمن الخبرة العملية كما تبدو بالفعل على أرض الواقع، وليس فقط المعرفة النظرية)، وبين الأفكار الجديدة من ناحية أُخرى.

إن الفصل المتعلّق بـ «رأس المال البنيوي» غنيٌّ بالطبع بالكثير من الصفحات التي تتناول ذلك النمط من الإدارة، المُوجّه بعنصر الطبيعة المائي، حيث دوام الحركة وغازارة العمليّات. ولكنني أنصح هنا، لتلافي تناول المعلومات بشكلٍ سطحي، بالاطّلاع على المراجع الأخرى الغنيّة، التي تتناول هذا الموضوع بالمزيد من التفصيل والإيضاح. هي موجودة في مُصنّفات فهارس الكتب، وإن أعداد الكتب التي تتناول هذا الموضوع تزداد باضطراد.

## رأس المال المتمثل بالزبون نفسه: مشاركة الزبون بالمعرفة

إن عنصر المشاركة في هذا النمط من رأس المال، إنما هو بداية الطريق نحو التطور وتحقيق المكاسب الحقيقية. لا شك أن السعي الحثيث، لأن يبقى الزبون زبوناً، من شأنه أن يُكسب الشركة قيمةً معنويةً، هي بمثابة «رأس مال» حقيقي قابل للموازنة. هو يتكوّن في الواقع من مزايا قابلة للاحتساب، مثل الأسعار، وشروط البيع، وزمن التسليم، وكذلك الثقة، والمشاعر المتبادلة، ومعرفة الآخر. ومن المهمّ الحديث هنا، عمّا يمكن أن يُكلّف الشركة ثمناً باهظاً: عدم ثبات الزبائن/العاملين، في الشركة. إن وفاء العاملين/الزبائن للشركة، بشكل قيمة يجب الحفاظ عليها - وهي في الواقع تلك القيمة الأسوأ، والأدنى مرتبةً في الكثير من الشركات.

لقد اكتشفت شركة «فورد» العالمية للسيارات في سياق عمليّاتها الحسابية، أن استمرار وفاء الزبون للشركة - بمعنى أن الزيادة المضطردة لـ «حالات تكرار الشراء» للزبون نفسه، يعمل على رفع الأرباح السنوية للشركة بمقدار مائة مليون دولار أمريكي. إن السعي لكسب الزبون لهوَ إذن الأداة التسويقية الأولى. لا يتمّ البحث عن الزبون في مياه التوقّعات العكّرة، وإنما في مياه المعرفة الصافية، وذلك من خلال معرفة ما يترتّب عليه من حقوق وما ينتظره من توقّعات، وأخيراً وليس آخراً، من خلال معرفة سائر استراتيجياته وبدائله. فكلّما تمّت معرفة المزيد عن الزبائن - وبالطبع كذلك عن أولئك الزبائن الجدد المتمولّين على وجه الخصوص، ازدادت معها حتماً فرص

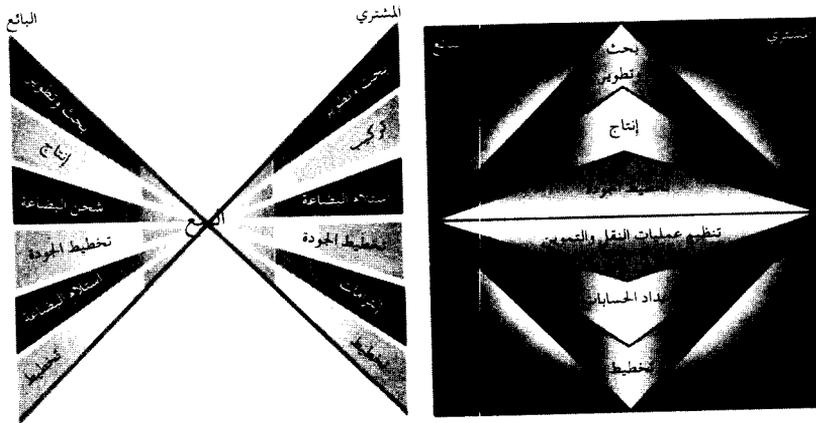
كسب للزيائن. إن تكوين المعرفة عن الزيائن، لا يعني في الواقع مجرد دراسة عابرة للسوق، أو ربما مجرد تصفُّح المجلة المتخصصة. إن معرفة الزيون تنشأ في الواقع من العلاقة المباشرة معه. هي ليست مجرد عملية البيع. ومهما ادَّعى موظفُو المبيعات الحنكة والتميز في ممارستهم لمهنتهم، فإنه من الخطأ أن ينظروا إلى قسم المبيعات وكأنه الشركة برمَّتها، كما هو الحال في الواقع في الكثير من الأحيان. أما سائر أقسام الشركة، فينبغي أن ينظر كلُّ منها إلى نفسه، وكأنه قسم مبيعاتٍ بحدِّ ذاته.

إن من شأن ذلك كله في الواقع أن يعني ضرورة بناء أنماطٍ حديثة من التواصل والاتصال مع الزيائن. يجب أن يقوم ذلك كله، ليس على أساس كتم المعرفة، وإنما على أساس مشاركة الآخرين بالمعرفة، وذلك لغرض الوصول إلى المنفعة المشتركة المُبتغاة. يتطلَّب ذلك في بادئ الأمر توسيع نطاق الرؤية الشموليَّة المرتبطة بالمهام والأعمال المختلفة. إن المستهلك - من وجهة نظره - لا يشتري المنتجات بحدِّ ذاتها، وإنما يشتري إشباع حاجاته - أي ليس الشامبو بحدِّ ذاته على سبيل المثال، وإنما تحقيق رغبته في الحصول على شعرٍ لينٍ ولمَّاع، وعلى قدرٍ كافٍ من الجاذبية والشعور بالرضا. إن إدراك هذه الحقيقة يُشكِّل في الواقع الأساس الأول لبناء البائع الناجح والتميز، الذي يكون باستمرار على دراية تامَّة بالحاجات المختلفة والمتنوعة لزيائته، وهذا ما ينقلنا في الواقع من جوهر الفكر السلعي الإنتاجي، إلى جوهر الفكر التسويقي الناجح لسائر المنتجات.

ولكن كيف عساها تبدو الصورة في حالة البيع (مُصنَّع إلى مُصنَّع آخر)، أو ربما في حالة (مُصنَّع إلى تاجر)؟ لا شك أن حاجة كل من هؤلاء، إنما تكمن في رغبتهم في تحقيق أهدافه على صعيد المهنة والعمل. ويكمن الهدف الأول للمورد في سعيه - بشتّى الوسائل والإمكانات المتاحة - لأن يكون زبونه (أي المُصنَّع الآخر أو التاجر الآخر)، ناجحاً وقادراً هو الآخر على تصريف مُنتجاته، لأن نجاح هذا الأخير هو نجاح للمورد. وهنا بالذات، تظهر في حقيقة الأمر أولى بوادر علاقة الشراكة الناجحة فيما بين الطرفين معاً.

غير أنه لا ينبغي للمورد أن يقف عند هذا الحد . عليه أن يسعى قدر الإمكان لمعرفة المزيد عن سير عمل زبائنه، من مُصنَّعين آخرين أو تجّار. وحينما يتقبَّله هؤلاء الأخيرون، فإنه ينبغي أن يسعى هؤلاء الأخيرون، هم بدورهم، لمعرفة المزيد عن المورد، وعن سير عمله، لكي يصبح الطرفان معاً قادرين على أن يستفيد كلُّ منهما من الآخر. تتطلَّب المنافسة المُتبادلة اليوم التزوُّد المستمر من كافة فروع المعرفة العلمية المُتخصِّصة. وتتبع شبكات المعرفة والاتصال في عالمنا اليوم، سائر التغيُّرات التي تشهدها المؤسسات على صعيد المعلومات والعمليات الإنتاجية.

إن الصورة التي تعكس هذه التغيُّرات على مستوى المؤسسات، يوضِّحها الشكل (١٣):



الشكل (١٣): من المستوى الضيق إلى مستوى الشبكة

وفي الواقع، فإن الحواجز التقليدية، التي تفصل فيما بين عملية البيع (المُورِّد) وعملية الشراء (الزبون)، تأخذ بالتلاشي مع مرور الوقت شيئاً فشيئاً: ليس من شأن البائع اليوم أن يعمل بنفسه على جلب الطلبات من الزبائن. يعمل البائع اليوم، في عقود الشراكة طويلة الأجل على الاتصال المباشر مع مراكز التوزيع القريبة من الزبون، والتي تعمل على تلبية حاجات الزبون بأفضل وأسرع ما يُمكن.

ثمّة ارتقاءٌ مميّزٌ اليوم في أنماط الاتّصال، التي تربط العديد من المجالات المختلفة، فيما بين بعضها البعض، كمجالات التخطيط والدعاية والمحاسبة والبحث العلمي، حيث يتم هنا تبادل أنواع المعرفة على أرقى المستويات. ثمّة تصادمٌ يحدث أحياناً فيما بين الآراء المتباينة

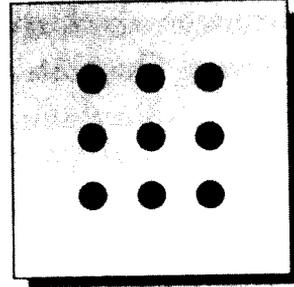
ضمن ألوان المعارف المتنوعة، التي يتمُّ تبادلُها. وبالرغم من ذلك، فإن لهذا التصادم نواحيه الإيجابية في إغناء أطراف تبادل المعلومات بمعارف ومعلومات جديدة ومتنوعة. وتظهر أولى بوادر هذا العمل المشترك في ورشات العمل، حيث يعمل هنا كلُّ من المورد والزيون على تخطيط مشاريعهما للمستقبل الآتي، في سلسلة من العلاقات المتشعبة، بدءاً من المورد، ومورد المورد، وانتهاءً بالزيون وزيون الزيون.

إن مزايا العنصر الهوائي، المرتبطة بنمط الإدارة والقيادة تقتضي أولاً تبادل المعلومات على أرقى المستويات، قبل تبادل السلع والمواد: يتطلب ذلك بالضرورة الكثير من المرونة والخيال، فضلاً عن الاستعداد للنظر إلى الشكل الحالي لنمط التعاون المشترك كشكلٍ مُحتمَل، وإلى الأشكال الأخرى للتعاون المشترك، كأشكالٍ بديلةٍ مُحتمَلة، قابلة للتبني والأخذ بها.

### القوة المبدعة لـ «حالة عدم الرضا»

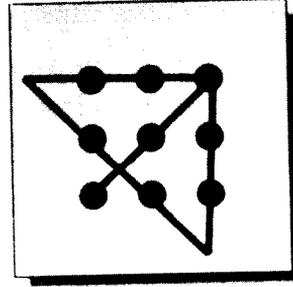
إن العنصر الهوائي يقضي كذلك الأمر بعدم القبول باستمرار بالوضع الراهن. هذا العنصر يحمل في جوهره قوى الإبداع والابتكار. إن حالة «عدم الرضا» هذه، هي التي تعمل على إخراج المرء من قوقعة الرضا والتسليم الدائم بالأمر الواقع. إنني أستمتع أحياناً خلال ندواتي التي أديرها، في استفزاز بعض الوجوه التي تبدو عليها علامات الإعياء والضجر، وذلك من خلال استعراض أُحجية النقاط التسع المشهورة. إنكم تعرفونها حتماً:

اعمل على وصل سائر النقاط التسع، بأربعة خطوطٍ مستقيمة، وذلك دون أن تعتمد إلى رفع القلم عن الورقة! وحينما تنجز هذا تمرين بنجاح تام، فخذ لنفسك خمس دقائق من الوقت، لكي تصل إلى الحلِّ بمفردك، ولا تتابع القراءة.



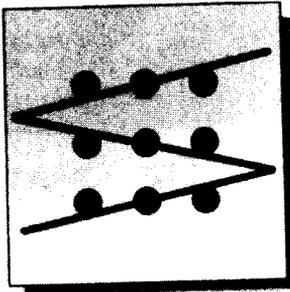
الشكل (١٤)

أما كيف يتمُّ ذلك، فواضحٌ تماماً: على المرء أن يتحرَّرَ أولاً من فكرة كون هذه النقاط تُشكِّلُ مربعاً لا يستطيع المرء تجاوزه. ثمة أحد عشر حلاً لتلك الأهمية، وذلك حسب الزاوية التي يتمُّ البدء بها، أو الانتهاء إليها، وكذلك وفقاً للتسلسل الذي يتبعه المرء. إذن، ليس هناك حلٌّ واحدٌ فقط!



الشكل (١٥)

وكلُّ مَنْ يجلس الآن بارتياح على أريكته، مُدَّعياً معرفة الحلِّ، لا يستطيع ذلك إلا بثلاثة خطوطٍ مستقيمةٍ فقط. وقبل أن تنظر، امنح نفسك القليل من الوقت للتجربة!

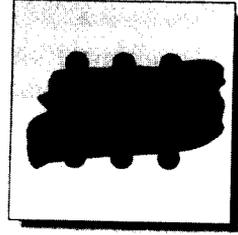


الشكل (١٦)

ثمة فكرةٌ أخرى ينبغي على المرء التحرُّر منها هنا، للوصول إلى الحلِّ. يجب أن تمرَّ الخطوط في وسط النقاط. بالإمكان الحصول على ثلاثة نقاطٍ مستقيمة، لو عمد المرء إلى مجرد ملامسة النقاط، أثناء تمرير القلم عليها. (لم يتمَّ تحديد أية أرقام معيَّنة لأطوال الخطوط).

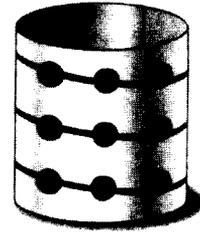
وبما أننا تحدّثنا لتوّنا عن حالات «عدم الرضا الذاتي»، والتي من شأنها أن تحفّز المرء للسعي نحو الأفضل، فثمة تحدّ أماننا الآن: إعمد إلى حلّ هذا اللغز، من خلال خطّ مستقيمٍ واحدٍ فقط! توقّف (ي) - لا تنظر (ي) أبداً! خذ لنفسك خمس دقائق من الوقت لكي تصل إلى حلّ واحدٍ على الأقلّ. ثمة حلولٌ عديدة لذلك.

الحلّ (١)، حلّ الخطّ الواحد: ينبغي أن تكون فرشاة التخطيط هنا سميكة نسبياً (الشكل ١٧).



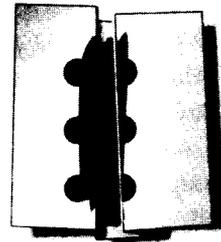
الشكل (١٧)

الحلّ (٢): ليس من ثمة قاعدة تقضي، بأن الورق ينبغي أن يبقى مُسطّحاً. فحينما نطوي الورقة لتأخذ شكلاً أسطوانياً، فإنه يصبح بمقدورنا هنا أن نصل النقاط التسع بخطّ مستقيمٍ واحدٍ (الشكل ١٨).



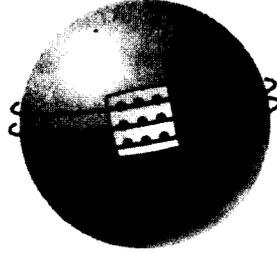
الشكل (١٨)

الحلّ (٣): بالتأكيد، ليس من الممنوع أن نطوي الورقة. فحينما تقترب النقاط من بعضها البعض كثيراً، فيمكننا هنا أن نبينها بخطّ واحدٍ، وبمنتهى السهولة (الشكل ١٩)



الشكل (١٩)

الحلّ (٤): إن أيّ حلٍّ آخر، لوصل هذه النقاط مع بعضها بخطّ مستقيم واحد، يبقى حلّاً نظرياً. ليس هناك من قاعدة تقضي بوجوب عدم خروج الخط المرسوم عن أطراف الصفحة. فحينما نضع الورقة بشكلٍ معوجٍ نسبياً على سطح الشكل الكروي، فإن خطأ يدور مرتين



الشكل (٢٠)

حول الشكل الكروي من شأنه أن يعمل على حلّ تلك المُعضلة (الشكل ٢٠).

إن المزايا التي يعكسها العنصر الهوائي، لا ترضى بحلٍّ واحدٍ فقط. هي تبحث دوماً عن الجديد. أين كنّا سنبقى لو كان من شأننا أن نرضى بمجرّد اكتشاف العجلة (الدولاب)؟ ثمة فوائد جمّة جناها الإنسان من جرّاء اكتشافه للعجلة الثانية، وكذلك للمحور الذي تدور عليه العجلتان معاً، ثم بعد ذلك أيضاً للعجلتين الثالثة والرابعة. أما البحث عن «عجلة خامسة»، فأمرٌ مبالغٌ فيه بالتأكيد، إلّا في حالة «العجلة الاحتياطية».

### إدارة المعرفة تكريسٌ للحريّة

ليس الإبداع، بالنسبة لأيّ مديرٍ يتعامل باستمرار مع المعرفة مشروعاً جديداً، وإنما هو عمليةٌ يوميةٌ وحيويةٌ في سياق إدارة التغيير، من شأنها أن تعمل علة تكريس التطوير على الصعيد المهني:

حينما تعرّفتُ على السيّد «هلموت»، وجدته يدير فريقاً من الاستشاريين في البرمجيات، في واحدة من أكبر الشركات المُصنّعة للحواسيب. لقد كان فريق عمله مُكوّناً من استشاريين مُتخصّصين في

حلُّ المُعضلات البرمجية الشائكة. لقد كان فريق عمله مُكوّناً من خليطٍ من المتوقّفين عن الدراسة والتحصيل، ومن بعض المُجازين في مجال الرياضيات، وحتى كذلك من بعض البائعين (آلات تصوير وأدوات تجميل)، وكذلك من بعض المُعلّمين التاركين لمهنة التدريس (جغرافيا، جمباز، كيمياء وفيزياء).

لقد أردت حينذاك معرفة، ما الذي ينتظره ويتوقّعه من فريق عمله. ولهذا السبب، فقد سألته، عن المهمّ بالنسبة له، فيما لو قُدِّر له أن يختار أعضاء جُددٍ لفريق عمله، من بين مجموعةٍ من المُتقدِّمين بطلباتهم لهذا الغرض.

أجابني: «في الحقيقة، لا أجرؤ عادةً على البوح بذلك، ولكن أقول لك، أن من يريد عندي اقتحام المجهل وركوب الصعاب، فهو الأفضل عندي بالتأكيد، ففي خفايا تلك المجهل وثنايا تلك الصعاب يكتسب المرء القدرة على النظر إلى الأشياء من زوايا عديدة ووجوهٍ مُختلفة. هي قدرة المرء على تجديد الأشياء من حوله. ربما أكون غير عادلٍ تماماً في وجهة نظري هذه، ولكن ثمة ما يجذبني باستمرارٍ إلى تلك المجهل المقفرة. وحينما يمارس رياضةً ما، أو ربما يتطوَّع في الصليب الأحمر، أو يكون من دعاة السلام، فهنا يكتسب لديّ بالتأكيد النقاط الإيجابية ذاتها، لأنني سأكون على يقينٍ تامٍّ هنا، أنه يكرِّس نفسه، لأهدافٍ إنسانيةٍ واجتماعيةٍ بحثة. ربما يميل للنظر إلى الأمور بعين النقد، أو بشيءٍ من عدم الرضا. إنني، في فريق عملي، أحتاج في الواقع لمن يجمع في داخله هذه المزايا كلّها. لا شك أن ثمة أمورٌ وسماتٍ أساسية

ينبغي أن يتحلَّى بها قبل دخوله في فريق عملي، وأولها بالتأكيد الولوج الشديد بأمور البرمجيات وصيانة الحواسيب. ليس بالضرورة أن يكون متمكناً في البدء من سائر التفاصيل الدقيقة المرتبطة بتلك المعرفة البرمجية، فهذه سيكتسبها حتماً في سباق عمله معنا.

هذا ما قاله لي صديقي «هلموت». قلت له: «إنكم تشكلون بالتأكيد فريقاً ناجحاً». لقد قاد صديقي «هلموت» فريق عمله ما يقارب السنتين ونصف السنة. أقام بعد ذلك حفل وداع، ثم انقطع عن العمل وسافر إلى خارج البلاد لفترة لم تتجاوز عاماً واحداً، عاد بعدها إلى وطنه. لقد صعد، خلال إقامته في الخارج القمم الشاهقة، وجاب بدراجته مئات الكيلومترات. لقد اعتلى مكان عمله السابق بالطبع شخصٌ آخرٌ. هو يعمل الآن على تأهيل وتدريب المدراء في أسواق أوروبا الشرقية. لقد أثبت «هلموت» بالفعل، كيف يمكن للمرء أن يجتذب الأكفاء من الناس، مُستفيداً من المعارف العديدة المتنوعة. هذا ما نحتاجه اليوم بالفعل.

تحتاج الشركات اليوم أكثر ما تحتاج للمديرين القادرين على إدارة المعرفة. هؤلاء يتحركون فعلاً بمنتهى الحرّية، ويعرفون تماماً كيف يديرون دقّة الأمور. هم يعرضون ما لديهم من معارف، ومُستعدّون على الدوام لتقبُّل واكتساب كلِّ ما هو مُتاحٌ ومعرضٌ من ألوان المعارف الجديدة.

ربما تقتضي الحاجة لأن نعمل على تعديل الحكمة القديمة فيما يتعلّق بموضوع المعرفة: ففي الحقيقة، ليست المعرفة هي القوة، وإنما مشاركة الآخرين في المعرفة هي القوة، وهي قوة مكرّسة للحرّية، وذلك

حينما يكون المرء مُستعداً لأن يدفع ثمن هذه الحرّية. هذه القوة تمنح المرء ذلك الشعور الحقيقي بالمسؤولية، والذي من شأنه أن يعمل بدوره على تكريس مشاعر الأمن والطمأنينة.

إن من شأن هذا التفاعل الفريد للأشياء مع بعضها البعض، في نطاق العنصر الهوائي، أن يعمل على دفع عجلة التطوير والإبداع نحو الأمم، وعلى توسيع مجال الرؤية الشمولية، حيث يصبح المديرون هنا قادرين بالفعل على التخطيط لما هو آتٍ بمنتهى الكفاءة والشعور بالمسؤولية، وليس كما تصف الكاتبة «بيتي تسوكر» في إحدى مقالاتها: «هم يسرون داخل النفق بشكلٍ مستقيم، ودون التطلع إلى اليمين أو إلى اليسار. هو نفق الإرهاق الذهني والطموح المهني، وروح المنافسة التي لا تعرف حدوداً».

بالطبع، لن يجد من يسير في هذا الشكل، وفي نفق كهذا النفق، أيّ «هواءٍ يُذكر للتنفّس والاستنشاق».

### «إنعاش» رأس المال البشري

لا شك أن الراحة والاستجمام هما وسيلة المرء الأفضل والأمثل لإعادة إنعاش الذهن، وإراحته بعض الشيء من عبء الهموم والأفكار التي تُثقله. هذا ما يفعله في الواقع، بين الحين والآخر، صديقي «هلموت»، والذي سبق ذكره آنفاً. هنا يعمد المرء لأن يُكرّس نفسه لأُمورٍ أُخرى، كأُمور العائلة على سبيل المثال. هنا يستجمع المرء قدراته الذهنية من جديد، لكي يعود إلى عمله فيما بعد بمنتهى

الحيوية والنشاط والثقة بالنفس. ثمة أفكارٌ جديدة ورؤيةٌ مُتجدِّدة، يكتسبها المرء خلال هذه المرحلة، منها ما له علاقة -بالتأكيد- بالقضايا والمسائل المهنية. هنا يصبح المرء قادراً أن يرى الأشياء عن بُعد، وبوضوحٍ أكثر. ثمة أشياء كثيرة يصبح المرء هنا قادراً على تغييرها أو تعديلها نحو الأفضل.

يعمد المرء، خلال فترة استجمامه، لاستجماع سائر قواه، التي من شأنها أن تدفعه لالتخاذ القرارات السليمة والصائبة. ثمة مخاوف هنا تكتنف المرء من ناحية، والشركة من ناحية أُخرى. فمن ناحية، سوف يكتنف المرء شيءٌ من القلق بعض الشيء، بشأن مكان عمله الذي سيشغله شخصٌ آخر، خلال فترة استجمامه، وربما يكون هذا الأخير أكثر كفاءةً. ومن ناحية أُخرى، ستواجه الشركة بالتأكيد بعض المشاكل والصعاب في عملية تأهيل الشخص البديل. ثمة فكرة راسخة في ذهن المرء تقضي، بأن الشركة لن تستغنيَ بالتأكيد عن الشخص الأكثر كفاءةً. وفي الواقع، فقلّما يعتری العاملین لدى المؤسسات «التطوُّعية»، حيث يكون تحقيق الأرباح ليس بالضرورة هدفها المباشر، هذا النمط من المخاوف. عادةً ما يعمل هذا النمط من المؤسسات على تخطيط برامجٍ للاستجمام، خاصةً بالعاملين لديها. وتتضمَّن عادةً فيما تتضمَّن:

- أسابيع من العطلة مدفوعة الأجر كلَّ سبع سنوات.
- التخفيف من (أو ربما تحمُّل كامل) أعباء بعض المدفوعات المُلقاة على عواتق العاملین (مثل أعباء عقود التأمينات المتعلقة بالمرض والحوادث وضمان الشيخوخة).

- ضمانات مرتبطة بالحفاظ على مكان عمل العامل، مهما طال أمد غيابه عن الشركة، أو أمد إجازاته المختلفة.
- لا شك أن المصالح المشتركة فيما بين الشركة والعاملين لديها تقضي بوجوب تحمل أعباء مواجهة الصعاب المختلفة. ثمة مقترحات في هذا السياق لتذليل بعض تلك الصعاب:
- يرفع العامل تقريراً لإدارة الشركة يصف فيه الكيفية التي ينوي من خلالها قضاء فترة إجازته (أو رحلة استجمامه).
- يصف العامل في هذا التقرير المنافع المحتملة، التي من شأنها أن تعود عليه وعلى الشركة، من خلال قضائه لتلك الإجازة.
- يذكر العامل في تقريره كيفية وآلية متابعة سير عمله العادي في الشركة (هل سيتم توزيع هذا العمل على عددٍ من العاملين، أم سيتم تكليف شخصٍ واحدٍ بتلك المهمة).
- إن مدى ضمان استمرار المرء في مكان عمله يبدو جلياً في البند الأخير من البنود المذكورة أعلاه: فإما أن يبقى المرء في هذا النمط من المؤسسات على رأس عمله، أو أن يتسلم عملاً آخرًا ضمن حدود مستوى عمله السابق. وفي الواقع فإن تلك المؤسسات تُعلق أهميةً كبرى على ما هو لازمٌ وضروريٌّ للعاملين لديها سواءً على صعيد الإجازات السنوية وفترات الراحة والاستجمام، أو على صعيد التأمينات الاجتماعية (مرض، شيخوخة، إصابات عمل.... إلخ).

وتسعى نقابات العمال اليوم في العالم أجمع، للتخفيف من القيود العديدة التي تحكم قوانين العمل. وأول ما هو مطلوبٌ في هذا السياق، إنما هو شيءٌ من «الهواء المُنعش» للفكر، بمعنى: «بعض المرونة في التفكير، وفي الحكم على الأشياء». إن من شأن ذلك بالتأكيد أن يعمل على الارتقاء بالمجتمعات من طور المجتمعات الصناعية البحتة، إلى طور مجتمعات المعرفة والمعلومات.

