

## الفصل [5]

### المؤسسة الفائقة الارتباط

دايفيد واينبرغر

تبدو شركات الأعمال مختلفة هذه الأيام.

فالكلمات في الإجتماعات أصبحت ذات دلالة أكبر، واللغة المستخدمة مع الزبائن غير مشدبة، أما رسائل البريد الإلكتروني فهي شحيحة، وغالبا ما تكون مقتضبة وثاقبة.

وعندما كانت الخطب الفخمة الممتلئة ثقة بالنفس هي التي تجعلك تأخذ على محمل الجد، أصبح مرحك اليوم هو الذي يحقق المطلوب.

في الحقيقة إن هناك ضحكات في كل مكان، مع أنها قد تشير على المرارة والسخرية الذاتية قدر ما تشير إلى المتعة.

أحيانا يمكنك أن تقسم أنك تستطيع سماع صوت ضحكات الأطفال في الخلفية، خلف أصوات الطبخ وحفلات الكوكتيل، وشاحنة البريد السريع وهي تصل.

وتحت رسميات الأعمال، واللجان، والجداول الزمنية، وشيكات الرواتب، وقائمة المهام النازلة علينا من أعلى، هناك واقع مثير جديد. صوت الأعشاب الجافة تتحطم تحت وقع الأقدام التي تعبر المسارات باتجاه الاتصال الإنساني. إنه الشيء الأكثر إثارة للدهشة: يمكنك أن تقول من الذي يتكلم عبر الاستماع إلى الصوت.

لقد بدأ صوت الناس يشابه حقيقتهم مرة أخرى.

### قيامه الانترنت

إنك قد لا تسمع شيئاً من هذا في مكان عملك، ولكن إذا كانت الوب قد لامست أعمالك، وهي قد فعلت ذلك، فعندها يكون الصوت قد وصل.

والشيء الغريب هو أنه من المؤكد أن عليك أن تقوم بإصدار بعض الصوت الجديد للتمكن من الاستماع إليه، وإلا سينظر إليه باعتباره ضجيجاً، مثل الضجيج الصادر عن الآلات ذات التردد 60 هيرتز والمستخدمه في أتمته الأعمال.

قد تسمعه أو قد لا تسمعه، قد تحصل عليه أو قد لا تحصل عليه، إن الخليج الذي فتح في الشركات هو بحجم القلب الإنساني.

وهذا ما يجعل الحالة ناضجة للمرح والغضب والسخافة.

لنأخذ هذا بالاعتبار: إذا نظرنا من الطرف الآخر للخليج

فإننا نرى أن معظم البُنى التي تنظر إليها إدارة الشركة باعتبارها جزءاً من العمل نفسه تبدو وكأنها أدوات مصطنعة عجبية تعود لعهود غابرة، مثل ارتداء شعر مستعار معبق بمساحيق التجميل والذهاب في رحلة خلوية تنظمها الشركة.

والسخرية في الأمر هي أن الخليج الذي تفتحه الوب هو خليج الاتصال. فدون أن يطلب أحداً ذلك، قدمت الوب للعاملين في الشركة نفاداً سهلاً بعضهم إلى بعض وبتشكيلة غنية من الطرق. فهم يستطيعون إرسال رسالة الكترونية إلى شخص واحد، أو إلى مجموعة ثابتة، أو إلى مجموعة متغيرة، أو إلى أسطول المبيعات بأكمله، أو إلى مجلس الإدارة فحسب. وهم يستطيعون إرسال صفحات خلاقة غنية بالمعلومات تعبر عن اهتماماتهم، وتصحح الأخطاء الواردة في النشرات الفنية الرسمية الصادرة عن الشركة، أو تشير إلى التقرير الذي أصدره محلل هذه الصناعة والذي لا يود أحداً قراءته في الشركة. ويستطيعون كتابة مقال الكتروني يسخر من أداء الشركة دون رحمة، ودون أن يكشف أحداً مصدره. إنهم يستطيعون أن يلعبوا طاولة النرد عبر الوب، أو أن يلعبوا تلك الألعاب الحربية العنيفة، حيث يقوم الشخص الذي لا يفتح فمه أبداً في الاجتماعات بتحويل رئيسه إلى لحمة مفرومة. كما يستطيعون العثور على كل ما يتوفر من معلومات عن الشركة ومنافسيها، يشترون سيارة، أو يتعلمون عزف موسيقى البلوز مثل بادي غاي.

وباختصار فإن الوب قد جعلت كل شخص في الشركة يتوقع اتصالاً مباشراً ليس فقط إلى المعلومات، بل أيضاً إلى الحقيقة المروية بصوت إنساني. وهم يتوقعون أن يكونوا قادرين على العثور على ما يحتاجون إليه دون أي مساعدة من الناس الذين يلبسون أفضل منهم. وهذا لم يحدث بسبب نظرية في الإدارة أو أحد كتب الأعمال الذي تصدر قائمة الكتب الأكثر مبيعا، بل لأن الوب تصل إلى كل شخص وصلت إلى كل شخص لديه حاسوب وخط هاتفي.

وهكذا فإن الهوة تتسع بين أولئك الموصولين بالشبكة، وأولئك الذين يعتقدون أن حصولهم على مكتب له باب هو دليل على النجاح. إنها هوة توقعات، والتوقعات تقود دائما الأحاسيس. والنتيجة هي أن الشركة تعتقد أنها تقوم بأمر ما في حين أنها تنجز عكسه عبر موظفيها المتصلين بالشبكة. هاكم بعض الأمثلة:

- تتواصل الشركة معي عبر رسالة إخبارية واجتماعات عمل تهدف إلى رفع معنوياتي. والحقيقة هي أن أصدقائي يرسلون لي رسائل الكترونية يخبروني فيها أن الشركة في الحقيقة تكذب علي، وأنا أجد ذلك مثيرا للإحباط.
- إن المخطط التنظيمي للشركة يبين لي من الذي يفعل شيئاً بحيث أستطيع القيام بعملتي. في الحقيقة فإن

المخطط التنظيمي هو تعبير عن بنية السلطة، إنه بيروقراطية، إنه خريطة من يجب أن أتجنبهم.

- تقوم الشركة بإدارة عملي للتأكد من تنسيق جميع المهام بعضها مع بعض، وأن الشركة تعمل بكفاءة. والحقيقة أن الأهداف غير المرنة التي تفرض علي من أعلى تمنعني من متابعة خبرتي الحرفية التي تخبرني بما يجب علي القيام به حقاً.

- تزودني الشركة بمسار لحياتي المهنية بحيث أرى لنفسي مستقبلاً براقاً في شركتي، إلا أنني اكتشفت أنه بما أن المخطط التنظيمي يضيق في الأعلى، فإن معظم مسارات الحياة المهنية تنتهي بطرق مسدودة.

- تزودني الشركة بجميع المعلومات التي أحتاج إليها للقيام بعملية بشكل جيد. والحقيقة أن هذه المعلومات مختارة لمساندة قرار أو وجهة نظر لم أشارك في اتخاذها، وهم يمتطروننا بالاحصاءات والأرقام ليخفوا حقيقة أنه في حين تتوافر لدينا الكثير من المعطيات، لا يوجد لدينا فهم.

- توجه الشركة اهتمامها نحو تحقيق أهدافها، ولذلك فإن المسار من هنا إلى هناك مجرداً إلى خطوات محددة واضحة المعالم يمكن متابعتها وإدارتها. والحقيقة هي أنني إذا طأطأت رأسي وحققته أهدافي، فإنني لن أضيف القيمة التي يمكنني إضافتها. إنني أحتاج إلى أن

أتصفح الوب، بل وأحتاج إلى أن أعب. ودون لعب  
فالأشياء غير الهامة وحدها التي ستحدث. ومع اللعب،  
فإن الاكتشافات غير المتوقعة ستحدث.

- تفرض علي الشركة مواعيد نهائية للتسليم لتتمكن من  
شحن المنتجات في الوقت المناسب، والحفاظ على  
سمعتنا، والحقيقة أن العمل في ظروف المواعيد  
النهائية الاعتباطية يجعلني أشحن منتجات سيئة . لا  
يجب على شركتي أن تستخدم الهراوة لتدفعني إلى  
العمل، أين هي الثقة؟

- تنظر الشركة إلى الزبائن باعتبارهم أعداء يجب التغلب  
عليهم، والحقيقة أن الزبائن الذين أتبادل البريد  
الالكتروني معهم لطفاء ومتحمسين حول كل شيء  
تدفعني للعمل في هذه الشركة. أتعلمون: إنني أفضل  
الحديث معهم على الحديث مع مديري.

- إن الشركة تعمل من مبنى يضم جميع مكاتبها بهدف  
جمع كل الأشياء التي أحتاج إليها لأداء عملي ولتجنب  
شغلي بما لا جدوى منه. والحقيقة فإن ما أحتاج إليه  
يتواجد أكثر فأكثر خارج مقر الشركة، وعندما أريد  
إنجاز شيء ما فعلا، فإنني أذهب إلى منزلي.

- إن الشركة تكافئني على كوني متمتعا بقدر عال من  
الاحترافية، أتصرف بشكل حسن، وأتبع مجموعة  
قواعد غير مكتوبة حول مقدار التباين المسموح به في

طريقة اللبس والأحاديث السياسية، وطرأز الحذاء،  
والتعبير عن الآراء الدينية، والقصص الضاحكة التي  
أستطيع أن أرويهها. وفي الحقيقة فإنني أتعلم بمن أتق  
- بمن أستطيع أن أعمل معه بشكل خلاق ومثمر - فقط  
بتجاوزي لتلك الرسميات الوظيفية.

لقد سارت بعض الأمور في المسار الخطأ، أو ربما أنها  
قد بدأت لتوها بالسير في المسار الصحيح.

إن ما هو خطأ ليس بالأمر اليسير، ولا يمكن إصلاحه  
بتعيين يوم في الأسبوع لا يلبس فيه العاملون في الشركة لباسا  
رسميا، أو بالطعام الصحي في مطعم الشركة، أو التعلّم بأن  
تنظر في عيون مرؤوسيك الذين يرتجفون أمامك والذين تتنازل  
بالتحدث معهم في طريقك من موقع صف السيارات. إن لبنية  
السلطة في العمل ولسياساتها ولاجتماعياتها بل وحتى لروحيتها  
رائحة ننته تثير الغثيان.

### داخل الشركة الحصن

في مكان ما عبر الطريق، خلطنا بين الذهاب إلى العمل  
وبين بناء حصن منيع.

لنتجاوز الهراء المالي والإداري ونعرض نظرتنا الأساسية  
إلى شركات الأعمال:

- إنها بناء عال يفرض نفسه على المنظر المحيط به

- في الداخل نجد كل ما نحتاج إليه .
  - وهذا جيد لأن الخارج خطر. إننا محاصرون من قبل منافسينا، بل وحتى من قبل شركائنا وزبائننا. الحمد لله لأن الجدران ثخينة عالية.
  - الملك يحكم، فإذا كان ملكنا حكيما، فإننا نزدهر.
  - إن للملك بلاطا، وجميع نبلاء البلاط يستمدون سلطتهم من الملك، بل إن الملك يعين أيضا مهرج البلاط.
  - إن لكل منا دوره وموقعه، وإذا قام كل منا بأداء الدور الذي يعينه له أعوان الملك، فإن قلعتنا ستهزم جميع القلاع التتنة الأخرى.
  - وبذلك نكون قد حققنا النجاح، أو أننا سنقول: لقد انتصرنا، معتقدين أن الأمرين سيان، فترقص رقصة حمقاء ونحن نغني: الرقم واحد، الرقم واحد.
- إن هذا الحصن هو مكان بعيد عن العالم. نذهب إليه كل صباح، نقضي فيه ثمان أو عشر أو اثني عشر ساعة بمعزل عن العالم الحقيقي. إن البوابات الحديدية لا تبعد أعداءنا فحسب بل ولعزلنا عن أي شيء قد يحرف انتباهنا عن عملنا، مثل عائلتنا. ومع ارتفاع الجسر المعلق خلفنا، فإننا نتحول إلى رجال أعمال، مختلفين عن ذاتنا الحقيقية، لدرجة أننا عندما نحضر معنا أطفالنا إلى المكتب للمرة الأولى فإنهم يختبؤون تحت مكتبنا وينخرطون في البكاء.

وضمن هذا العالم فإن الوب تبدو وكأنها وسيط موجود يسمح لحصن الأعمال بأن ينشر إعلاناته التسويقية عبر الوب، ويجعل البيع بواسطة بطاقات الاعتماد أسهل من أي وقت مضى. ورسميا فإن وجهة النظر هذه تدعى بإنكار الواقع.

إن الوب ليست أساسا وسيطاً للمعلومات أو التسويق أو المبيعات، إنها عالم يجتمع فيه الناس ليتحدثوا وبنوا ويحبوا ويتعاركوا ويلعبوا. والحقيقة هي أن عالم الوب أكبر من عالم الأعمال، وهو يقوم بابتلاع عالم الأعمال، وما تلك الأصوات الغريبة المبهمة التي تسمعها إلا صوت عملية الهضم.

إن التغير عميق لدرجة أنه ليس مجرد نفي للحال الراهنة، لا يمكنك وضع كلمة «لا» أمام حصن الأعمال وتقول: «آه، إن الجدران تتهاوى». كلا إن عكس الحصن ليس بمدينة لا جدران لها، إنه المحادثة.

### الوصلات الفائقة تززع الهرمية

تعرض بديهيات حصن الأعمال للتحدي من قبل شيء صغير اسمه الوصلة الفائقة.

كيف يمكن لشيء صغير إلى هذه الدرجة أن يغير أساسيات حياة شركات الأعمال؟ هذا سهل جدا: فهذا الوحش الصغير يمثل تغيرا مهما في كيفية تجميع القطع الصغيرة بعضها إلى بعض. وبما أن الحياة كلها عبارة عن تجميع للقطع

الصغيرة، فهذا ليس بالأمر الصغير على الإطلاق.

صحيح أن شركات الأعمال هي كيانات قانونية، ولكن هذا ليس أكثر من مجرد قطعة ورق، والحقيقة هي أن الأعمال الحقيقية هي مجموعة من الروابط بين الناس.

وقد اختارت شركات الأعمال الحديثة نمودجا شبه موحد لهذا النوع من الروابط، إنه النمودج الهرمي. وهناك سمتان مميزتان للهرمية: إذ أن لها قمة وقاعدة، والقمة أضيّق من القاعدة، والسلطة تتدفق من القمة وهناك أعداداً أقل وأقل من الناس عندما تتحرك في الاتجاه الصاعد.

إن هذا لا يجعل خط السلطة واضحاً كالكريستال فقط، بل إنه يقوم أيضاً بتعزيز صورة النجاح لأنه يحوله إلى نادٍ للنخبة. وكما قال لا روشفوكو ذات مرة: «لا يكفي أن أنجح، بل من الضروري أن يفشل أصدقائي».

لا عجب في أن الكثيرين منا يحملقون في أقدامهم العارية في الصباح، ويتساءلون: لم نلبس جواربنا؟

وهناك نقطتان أخريان حول هرمية شركات الأعمال:

الأولى تفترض أن الوحدة الأساسية للحياة هي الفرد، مثلها في ذلك مثل البالغين سيئي التنظيم. وذلك رغم أدلة حواسنا والتي تقول لنا: الأفراد لا ينبثقون إلا عن المجموعات، كالأسر والمجتمعات (أتعلمون أن الحقيقة هي أن تربية طفل

وحيد تحتاج إلى قرية كاملة، تماما كما يتطلب الأمر شركة كاملة لتربية منافق وحيد).

غير أنه من الواضح أن الوب لا تقوم على الأفراد، فهي شبكة، وهي تقوم على الروابط. وروابط شبكة الوب هي الوصلات الفائقة. والوثائق ليست الوحيدة التي ترتبط بالوصلات الفائقة في عالم الوب الجديد، فالناس بترابطون والشركات ترتبط. والشبكة، على شكل انترانيت الشركة، تضع الجميع

على تماس مع كل كتلة معلومات، ومع كل شخص آخر ضمن المؤسسة وخارجها.

### الفهم عبر الوصلات الفائقة

منذ عهد أرسطو فإننا نفهم ماهية أمر ما عبر تبيين الفئة التي ينتمي إليها وكيفية اختلافه عن بقية الأشياء في تلك الفئة. فمثلا، ينتمي البشر إلى فئة الحيوانات، إلا أننا العاقلون في هذه الفئة. إن هذه الهرمية المعرفية تحدثنا ضمن فئة وحيدة. وفي العالم الموصول عبر الوصلات الفائقة، يمكن فهم الأمور بمقارنتها المرجعية إلى أمور أخرى، ويمكنها أن تكون أكثر من شيء واحد في الوقت نفسه. فإذا غيرت طريقتنا في فهم الأمور، فإنك تكون قد غيرت شيئا مهما حقا.

إن الارتباطات المحتملة كبيرة جدا، فالوصلات الفائقة هي الارتباطات التي يقوم بها أفراد معتمدين على ما يهمهم وما يعرفونه، وتتشكل المسارات حيث مشت الأقدام وليس البلدوزرات التي شقت الطرق السريعة وفق خطة مركزية.

لا يوجد تناظر في الوصلات الفائقة، كما لا توجد

خطة. إنها غير منتظمة، فالمزيد منها يمكن إضافته، وبعضها يختفي دون أن نحتاج إلى تغيير شيء آخر، قارن هذا مع آخر عملية إعادة تنظيم قمت بها، حيث جلست أمام المخطط التنظيمي واعملت فكرياً بالفراغات والتنظيم والتوازنات، بحق الله. فمخطط تنظيمي سيء هو ساحة لعب للشيطان.

إن المخططات التنظيمية هرمية، وقد بنى الفراعنة القدماء أهرامهم خوفاً من الفناء الإنساني. واليوم يبني فراعنة رجال الأعمال مخططاتهم التنظيمية الهرمية خوفاً من اللاعصمة الإنسانية، إنهم يخافون أن يكشفوا على حقيقتهم: صبية صغار مذعورين، وغير معصومين، وغير متأكدين.

أن نكون بشراً يعني ألا نكون كاملين: فنحن نموت، ونحن نرتكب الأخطاء.

ونهرب أحيانا من لا عصمتنا بأن نكون حازمين. إلا أن الشك هو حالة إنسانية طبيعية، والحزم، وهو مسبب للإدمان أكثر من أي مادة أخرى قد تطلقها في شرايبك، غالبا ما يعود إلى اعتقادنا الخرافي بأن في الأعمال سحرا.

وضمن الهرم فإننا نعرف الأدوار والمسؤوليات، ونقول لأنفسنا إن هذا يضمن لنا كفاءة سير العمل، ولكن الحقيقة هي أن تعيين دور لنا يجلب لنا الراحة الكبيرة المتمثلة في أن أحدا لن يكشفنا، باستثناء ذلك الشخص التافه والطموح في الطابق

الرابع، ولكننا اخترعنا طريقة لتضليله وتبديد جهوده في أمور مختلفة بحيث نؤخره لفترة قصيرة على الأقل.

وبالطبع فإن تقسيم العمل إلى مناطق يدافع عن حرمتها بتعصب، لن يحمي أحدا من الوقوع في الخطأ، ومن عدم اليقين، فهاتان هما السماتان المميزتان لنا كبشر.

إذن نقدم إلى فراعنة الأعمال أخبارا جديدة: إن هرمكم سيستبدل بالوصلات الفائقة. وهو كان هرما مبنيا على الرمال على أي حال.

إن الوب تحرر شركات الأعمال من الخوف من كشف طبيعتها الإنسانية، بل إن هذا يحدث رغم أنفها. فهي ترمي الجميع في ارتباطات مع الجميع دون شبكة الأمان الخاصة بموقعك وسلطتك، ولكنها تفرض أيضا توقعات جديدة: وهي أنك سترتكب أخطاءا إنسانية بتردد أكبر. والآن وقد فقدت هبة سلطتك، وتجد نفسك واقفا قرب المصممة البيانية المبتدئة في شركتك، ولا يمكنك الاختباء خلف بطاقة الزيارة الخاصة بعملك، فما الذي ستفعله بحق السماء؟

حسنا إنك ستتكلم معها، ستجري محادثة بينكما، فإذا أخطأت وحاولت التأكد من أنها تعرف مدى أهميتك عبر السلطة الموكلة إليك، فإنها ستضحك مرة واحدة بصوت عال، وخمس مرات في الرسائل الالكترونية وهي تخبر الجميع كم أنت غبي.

وكما ترى فإن الوصلات الفائقة التي تحل محل المخطط التنظيمي الهرمي في شركتك هي في واقع الأمر أحاديث. إنها المسارات التي تسلكها الأحاديث. وشركة الأعمال هي، أكثر من أي شيء آخر، مجموعة الأحاديث الدائرة.

إن الأعمال أحاديث، لأن الفعل المعرف لشركات الأعمال هو التحدث. والعاملون بالمعرفة هم أولئك الناس الذين تتكون وظيفتهم من إجراء الأحاديث المهمة.

إن الضحك لدى سماع نكات رئيسك غير المضحكة ليس محادثة، وعبارات مثل: «هل يمكنني تكبير ذلك؟»، «جهز الكتاب قبل صباح الغد»، ليست بأحاديث، فالأحاديث هي حيث تتشكل الأفكار وتعد الشراكات. وفي بعض الأحيان فإنها تؤدي إلى التزامات، ولكنها في غالب الأحيان تؤدي إلى اجتذاب أناس من حقول اهتمام مشتركة دون هدف أو وجهة محددتين. إن بنية المحادثات تعتمد دائما على الوصلات الفائقة، وهي ليست هرمية أبدا:

إذا أردت أن تجري محادثة فيجب أن تكون إنسانا مرناحا، معترفا بأنك لا تمتلك كل الإجابات، ومتطلعا لأن تتعلم من شخص آخر وأن تشترك معه في توليد أفكار جديدة.

لا يمكنك أن تجري محادثة إلا إذا لم تخف من أن تكون مخطئا. وإلا فأنت لا تتحدث وإنما تزعم أنك تقوم بذلك، فأنت تحاضر، أو تقرأ نقاطا من عرض تقديمي معد على

الباور بوينت فالتحادث يتطلب منك القدرة على الإعتراف بأنك أخطأت أمام الآخرين.

إن الأحاديث لا تدور إلا بين الأنداد، فعندما سألك رئيسك في أحد الإجتماعات عن موعد انتهاء مشروعك، فهذا لم يكن محادثة، أما عندما جلست مع رئيس رئيسك في المطعم في إحدى رحلات العمل، وتحدثتما حقا، وتجاوزتما الهراء البيروقراطي، وأخبرتتما بعضكما بعضا عن المخاطر الحقيقية التي تهدد الشركة، ثم انتهى بكما المطاف بالحديث عن أطفالكما، فهذه هي محادثة.

إن الأحاديث تزعزع الهرمية، والوصلات الفائقة تزعزع الهرمية، وأن تكون إنسانا بين أناس آخرين يزعزع الهرمية.

من أسفل إلى أعلى

لا شك أن الوب هي جزء من خطة أعمالك اليوم، فأنت قد استوعبت الأمر بأمان، وسيطرت عليه، وأدرته. وها أنت قد وضعت على انترانيت شركتك موادا ووثائق عن إدارة الموارد البشرية لم يكن أحدا يريد قراءتها على الورق، والآن فإن أحدا لا يريد قراءتها على الوب. ممتاز!

نعم لقد نجحت الانترانيت المركزية في شركتك بحذف بعض الأوراق، وهي تجعل الإدارة تشعر بالرضى عن نفسها، ولكنها ليست الوب التي ستغير أساسيات حصنك.

فبينما كنت تقوم باستئجار المستشارين لبناء انترانيت أنيقة

لشركتك، ووضع السياسات التي تعين من الذي يسمح له بنشر ماذا، وتعيين سلسلة القيادة والتحكم التي تضمن أن المواد المصادق عليها هي فقط التي يسمح لها بالظهور في موقع الشركة، فإن مهندسيك، وعلمائك، وباحثيك، بل وحتى جماعة التسويق، كانوا في تلك الأثناء يخلقون مواقع الوب الصغيرة لاستعمالاتهم الخاصة بهم.

ولا أحد يتحكم بما ينشر في تلك المواقع إلا أصحاب المواقع أنفسهم، ولا أحد يتأكد من أن شعار الشركة موضوع في المكان المناسب، ولا أحد يتأكد من أن النص المكتوب هو نص رسمي، وأنه مصاغ بلغة رسمية وأنه ممل كما يليق بما يكتبه أحد مديري الطبقة الوسطى الذين خفضت مرتبتهم مؤخرًا.

وكانت الحفلة الحقيقية قد بدأت بالفعل فيما كنت منشغلا بتعليق الياфطات تهيئة لحفلة الشركة السنوية. (وشعار الحفلة لهذه السنة كان: «المسؤولية في عصر الوب»).

فعلى سبيل المثال، عندما بدأت شركة صن مايكروسيستمز بالعد، كان قد تجمع لديها ما يزيد عن ثمانمئة انترانت. وعندما قامت تكساس انستروميٲٲس بإنشاء انترانٲٲ الشركة، فإنها دعت كل من لديه انترانٲٲ خاصة بها أن يسجلها ضمن انترانٲٲ الشركة، وخلال بضعة شهور كان عدد شبكات الانترانٲٲ المسجلة مئتين وخمسين انترانٲٲ. بل حتى أن شبكات

الانترانيت التي تصمم من أعلى إلى أسفل يمكن أن تبدو وكأنها مصممة من أسفل إلى أعلى كما حدث مع شبكة لوسنت تكنولوجيز وفقا لمقال كتبه صحيفة الـوول ستريت جورنال. ذلك أنه بعد أن قامت لوسنت بتجميع فريق تصميم مكون من خمسمائة مهندس عبر ثلاث قارات وثلاثة عشر منطقة زمنية، فإنها راقبت دزينة منهم وهم يلصقون صفحاتهم الخاصة بهم ضمن انترانيت الشبكة، وكان بعض هذه الصفحات متصل مباشرة بالموضوع، وبعضها الآخر كان صفحات شخصية تماما، مثل: «بالمناسبة انظروا إلى صورتى وصورة كلبى». وعلى أي حال فقد أخذ المشروع قلبا انسانيا لم يكن موجودا فيه أصلا، وفي النهاية، صرح مدير المشروع بأن نجاح المشروع يعود بالدرجة الأولى إلى «الديمقراطية المطلقة للوب».

صحيح أن تلك الشركات كانت شركات تقنية، إلا أنك لا تحتاج لأن تكون عبقرى تقنى لتنشئ شبكة انترانيت. فإذا أراد أحدهم أن يتقاسم المعلومات مع شخص آخر، يمكنه أن يحول حاسوبه إلى مخدم وب، إنه مجاني، والعملية تصبح أسهل كل يوم. إن ثورة الانترانيت هي ثورة من أسفل إلى أعلى، ولا تراجع فيها. وإذا لم تدرك الشركة ذلك، فإن شبكة الانترانيت المصممة من أعلى إلى أسفل يمكنها أن تولد نوعا من الأناية والنفور ينتج عنه ما يشابه الكتابات القبيحة على جدران المراحيض.

إن الانترنت وبقية الأدوات التي ترافقها، مثل البريد الإلكتروني وقوائم البريد ومجموعات النقاش تتجاهل بلاغات الشركة ومحاولاتها الغبية للتستر على أخطائها. وبدلاً من ذلك، فإن أحاديث الوب الجديدة هذه تُستخدم فعلياً لإنجاز بعض الأعمال.

### شخصية الوب

إنها غريبة ولكنها ليست مفاجئة تماماً.

يبدو أن الوب تصيب الشركات بعدوى خصائصها المميزة، فإذا أردت أن تعرف كيف تبدو الشركة المشبكة بالوصلات الفائقة، يمكنك أن تنظر إلى الوب نفسها وكيف تبدو.

ما هي سمات شخصية الوب؟ يمكنك تجزيئها إلى سبعة مواضيع رئيسية:

1. مترابطة بالوصلات الفائقة: قبل أيام الوب، كانت شبكات الشركات تصمم مسبقاً وكأنها عملية تخطيط للمدن. وكانت الخطة الرئيسية تشمل: من الذي يتصل بمن وكيف؟ وما أن يتم وصلك بالشبكة فهناك سلطة مركزية تحدد لك كل ما يمكنك القيام به عبر الشبكة. والوب ليست كذلك على الإطلاق، فهي تتكون من مئات ملايين الصفحات الموصولة بالوصلات الفائقة التي يضعها مؤلف كل صفحة بمفرده. ويمكن

لأي شخص أن يدخل إلى الوب، وأن يتصل بالآخرين، دون الحاجة إلى طلب الإذن. والوب تدور وتدور باستمرار كالمغزل، والعديد من القطع الصغيرة التي تربط نفسها بالوب وفق ما ترتأيه.

2. غير مركزية: لا أحد مسؤول عن الوب، لا توجد سلطة مركزية ترسل كل الإرساليات وتتلقى كل الطلبات، لم يأمر أحد ببناء الوب، لا يوجد رئيس تنفيذي للوب، لا يوجد من تقاضيه، لا يوجد من تشتكي له، لا يوجد من يصلحها عندما تعطل، ولا يوجد من تشكره.

3. الزمن الفائق: إن زمن الانترنت أسرع بسبع مرات من الزمن الحقيقي. ومع ذلك فإننا نستخدم كلمة «تصفح» التي توحى بالكسل، لنصف سلوكنا على الوب لأنني أشعر أنني أستطيع التحرك في العالم الافتراضي بسرعتي الخاصة بي، مستكشفا ما أشياء وعندما أشياء. أستطيع إلقاء نظرة سريعة إلى موقع، ثم العودة لاحقا دون الحاجة للبحث عن مكان لاصطفاف السيارة، أو الذهاب إلى مؤخرة رتل الانتظار، أو دفع رسم دخول ثان. إن الوب تضع زمام التحكم بوقتي بين يدي.

4. نفاذ حر ومباشر: إن الوب تمنحنا نفاذا مباشرا إلى كل شخص آخر على الوب، وكل قطعة معلومات وضعت عليها

عبر الزمن، ما عليك إلا أن تنقر على وصلة وها أنت هناك. (إن حقيقة أن الأمر تطلب حوالي ثلاثين انتقال بين مخدّمات موجودة في أماكن لم تسمع لها في حياتك لا تهملك إطلاقاً، فأنت لا ترى تلك التنقلات، وإنما ترى صفحة الوب فقط). ولا شيء يقف بينك وبين ذلك العالم من الأشخاص والصفحات.

5. معطيات غنية: إن العملة الحقيقية للوب ليست الحقائق والإحصائيات، بل الصفحات. فالبشر يخلقون الصفحات منذ اختراع الورق والماء العكر، والصفحات - أو الوثائق كما ندعوها أحياناً - هي وسائل معقدة بشكل غير اعتيادي لعرض المعلومات وتمثيلها، وهي عادة ما تخبرنا عن المؤلف قدر ما تخبرنا عن الموضوع، وذلك تغيير كبير بالمقارنة مع بيئة المعلومات قبل اختراع الوب التي كانت تهدف إلى توليد معطيات لا وجه لها.

6. مكسورة: لأن الوب هي أكبر وأعقد شبكة بنيت على الإطلاق، ولأن أحداً لا يمتلكها أو يسيطر عليها، فإنها ستكون دائماً، وفق كلمات تيم بيرنرز - لي مخترع الوب: «مكسورة بعض الشيء».

7. لا حدود لها: لأن الشبكات التقليدية كانت تهتم بالأمان قدر اهتمامها بالنفاذ، فإنها كانت حريصة على توضيح الحدود التي تنتهي عندها موادك وتبدأ مواد الآخرين. أما الوب

فهي مصممة بحيث يمكنك إضافة وصلة إلى صفحة دون الحصول على إذن مؤلفها. وبالتالي فمن المستحيل على الوب أن نعرف بالضبط أين هي الحدود.

ومن هذه السمات التقنية المميزة للوب تأتي التغييرات التي تحدث تأثيرا كبيرا في تحويل شركة أعمالك:

### توصيل المؤسسة بالوصلات الفائقة

إن مؤسستك تتصل بالوصلات الفائقة، سواء أحببت ذلك أم لم تحبه، إن هذا يحدث من أسفل إلى أعلى ولا يمكن إيقافه.

ورغم كل المخاوف، فإن عليك أن تبتهج، فالمؤسسات المتصلة بالوصلات الفائقة أقرب إلى أسواقها، وتتصرف بسرعة أكبر، وتحصل على مهارات البقاء الثمينة والتي تسمح لها بالانعطافات المفاجئة.

وطبعا فإنها أيضا عصبية على الإدارة، ولكنها يمكن أن تتحول إلى مؤسسة لا تحتاج إلى إدارة، وعليك أن تتخلى عن تمسكك بمظاهر القوة، والمكانة، والأبهة، وكما يقول المثل فلا يمكنك صنع العجة دون كسر بيض النظام الاجتماعي القائم.

والآن إليكم ما ستجدونه في بقية هذا الفصل، فقد انتهينا لتونا من مناقشة السمات السبع الرئيسية للوب. والآن سنتعرض

لها بالتفصيل واحدة إثر الأخرى لنرى ما الذي يحدث داخل المؤسسات التي تلامسها الوب، أي جميع المؤسسات بدرجة أو بأخرى.

### لنعيد التفوق إلى الوصلات الفائقة.

إليك مثالا واحدا على كيفية سير الأمور في المؤسسة المتصلة بالوصلات الفائقة:

أنت ممثل مبيعات في الجنوب الغربي، لديك زبونا يواجه مشكلة مع المنتج. وأنت تعلم أن الطاقم التقني في الجنوب الغربي لا يعرف أي شيء عن هذه المشكلة، ولحل هذه المشكلة، والقيام بما هو صحيح تجاه زبونك، فإنك تتجاهل الأقية المرسومة لك، وتوجه إلى طاقم المساندة التقنية في الشمال الشرقي، وعبر الانترنت والبريد الالكتروني تبدأ مع مدير المنتج هناك الذي تكن له الإحترام، ومع المهندس الرئيسي الذي أبدى الكثير من التجاوب في السابق، وتحصل منهما على حلول معقولة، وتحل بسرعة مشكلة الزبون. وكل هذا دون أن تحيط «السلطات المناسبة» عما تقوم به لأنك تعرف بأن كل ما ستقوم به هو أنها ستجبرك على العودة إلى الأقية الرسمية.

إنه أمر بسيط ولكنه تغير كبير في قواعد العمل على الأرض. فالبنية الرسمية قليلة الفائدة بالنسبة لك، وبدلا عن ذلك فإن شبكتك من الزملاء الموثوقين تصبح بالغة الأهمية. إن

كفاءة تك تعتمد على مدى كونك متصلا بالشبكة وبالوصلات الفائقة.

إن فرق العمل الموصولة بالوصلات الفائقة قد لا تكون مركزة حول مشروع محدد كما ورد في المثال السابق، وعندما تصبح المؤسسات موصولة بالوصلات الفائقة فإنها تولد لجانا متصلة بالوصلات الفائقة و فرق عمل متصلة بالوصلات الفائقة ومجموعات ذات اهتمام مشترك متصلة بالوصلات الفائقة وأصدقاء مراسلة متصلون بالوصلات الفائقة، ومواقف سلوك متصلة بالوصلات الفائقة. يبدو أن البشر يملؤون كل احتمال اجتماعي جديد مثلهم في ذلك مثل الطبيعة التي تكره الفراغ البيئي.

إن تلك العلاقات المتصلة بالوصلات الفائقة مثلها مثل وثائق الوب المتصلة بالوصلات الفائقة عبارة عن سياق متغير من الوصلات المتفاوتة في الأهمية والجودة. فهي تؤكد وجودها بنفسها، ولا تحتاج لتحويل أي سلطة لتتمكن من احتلال مكانها. وقيمة «العقدة» الواحدة تعتمد إلى درجة كبيرة على وصلات تلك العقدة.

إن تلك النقطة الأخيرة تمثل تحولا كبيرا، فالوصلات تمتلك القيمة عبر إشارتها إلى وصلات أخرى بعيدة عنها، وجميع صفحات الوب تستمد بعض القيمة من الوصلات

الموجودة فيها، والصفحة التي لا تحوي وصلة إلى الخارج هي بمثابة طريق مسدود في الوب، والحقيقة أن الموقع الذي يُزار أكثر من غيره على الوب، وهو موقع ياهو Yahoo يستمد معظم قيمته لا مما يحويه وإنما مما يشير إليه. ومع ذلك فإن فهمنا لطبيعة المعرفة والتعليم والخبرة مرتبط بالأمر التي تتضمن القيمة وليس بالأمر التي تشير إلى حيث توجد القيمة في مكان آخر. فالتعليم هو نقل المحتوى إلى الطرف المتلقي، وهو الطالب في هذه الحالة، والخبير هو شخص يمتلك الكثير من المعلومات، كما يحتوي الكتاب على كثير من المعلومات، والحقيقة هي أن الخبراء هم أناس يستطيعون كتابة الكتب. ولكن التزايد العظيم الذي نشهده اليوم في كمية المعلومات لا يسمح لك بأن تصبح خبيراً إلا في شيء صغير جداً لدرجة أنه يكاد أن يكون زهيد القيمة. وبشكل متزايد، فإن الخبير المفيد لم يعد الشخص الذي يملك جميع الإجابات، وإنما الذي يعرف أين يجد الإجابات. لا يمتلك الخبراء الجدد قيمة عبر تركيز المعلومات والسيطرة عليها بل عبر تحولهم إلى «مؤشرين» عظيمين يرشدوا إلى الناس الآخرين وإلى المعلومات الجديدة المفيدة.

وباختصار فإن أكثر موظفيك قيمة اليوم ليس هو الذي يجد الإجابة الفورية على سؤال، إلا أنه الذي يقول لك: «يجب أن تتكلم إلى لاري، وأن تراجع خطة أعمال جيني، وبالمناسبة فإن

هناك قائمة بريدية حول هذا الموضوع كنت قد صادفتها منذ أسبوعين...».

كيف يمكنك التقاط روح ذلك على مخططك التنظيمي؟ وكيف تعطي الناس تعويضا عادلا إذا كانت قيمتهم تعتمد على مشاركتهم في مجموعة متغيرة من الارتباطات عبر الوصلات الفائقة؟ كيف توظف أناسا يتمتعون بقدرات عظيمة في عالم الوصلات الفائقة؟ كيف يمكن التعبير عن ذلك في موجز السيرة المهنية؟

أسئلة عظيمة... لأنه لا توجد إجابات واضحة. فتغيرات العصور لا تتم خلال جلسات الأسئلة والأجوبة، ونحن عند مطلع أكبر سؤال منذ الثورة الصناعية. لقد حان الوقت لاختلاق الأشياء، وتجربتها، والفشل ألف مرة، والضحك على مدى ما يبدو عليه من غباء.

إن الرغبة الملحة في أن «نحل المشكلة» ليست إلا الصوت العصابي القديم الخاص بالسيطرة والتحكم والذي يحاول فرض نفسه: والوضوح المبكر عن وقته هو تعبير عن محاولة البشر للحصول على إجابات بسرعة كبيرة.

### تفكيرك مركزية الحصن

إن الأعمال هي، تقليديا، رياضة نمارسها في الأماكن المغلقة.

والأعمال بطبيعتها مركزية، أو أن هذا ما نعتقد، حتى ولو كنت شركة عالمية، فإن شركتك ستتكون من مقر رئيسي ومكاتب إقليمية، فشركة الأعمال هي تجميع لأناس موهوبين يتفوقون على العمل لصالح أهداف مشتركة. وقد افترضنا أن كلمة «سوية» تعني مركزية التجمع والقرار والموارد. ولكن هناك طرقاً أخرى عديدة لتكون سوية.

### نتجمع سوية بشكل مجازي

إننا غالباً ما نفترض أن المشاريع المعقدة لا يمكن أن تُنجز إلا عبر التخطيط والتحكم المركزيين. وقد نجح هذا الأسلوب في بناء السدود العظيمة، هذا إذا لم نذكر الحرب العالمية الثانية.

ولكن بالطبع، فإن هذا لا يعمل إلا من أجل أنواع معينة من الحروب في أماكن معينة.

فقد كان بناء السدود الهائلة الحجم يهدفون إلى بناء جسم ذي كتلة فيزيائية ضخمة وعلاقات دقيقة يعتمد بعضها على بعض بحيث أنه لم تكن هناك إلا طريقة وحيدة للنجاح والعديد من الطرق للفشل.

إن الزواج هو مشروع أكثر تعقيداً من أي مشروع شراكة تجارية، والتحكم المركزي لا يعمل بشكل جيد هنا. وبشكل مماثل، فإن تنشئة أسرة هو مشروع معقد لا يمكن إدارته

مركزيا، وبالطبع فإن الشبكة التي تجاوزت في تعقيدها حدود الخيال، أي الوب، قد نفذت دون أي تحكم مركزي كائنا ما كان.

ولكن هل شركات الأعمال أقرب إلى العائلات منها إلى الحروب؟ الجواب هو نعم قطعاً. الحروب تنتهي بمجرد الفوز فيها، أما الشركات فلا تعلن النصر ثم تسرح جنودها، ومع أن للشركات وللحروب أهدافاً، فإن الشركات لا تقوم بإصدار بيان صحفي يقول: «تعلن أومنيكو بفخر أنها أنجزت يوم 23 حزيران هدفها في أن تصبح المزود الأول في العالم للزيت المنخفض الحرارة في صناعة السيارات الصغيرة، ولذلك فإننا نقوم الآن بتسريح رجالنا ونساءنا الشجعان الذين يستطيعون العودة إلى عائلاتهم. تصبحون على خير وبارككم الله».

كلا، فالعائلات وشركات الأعمال هي التزامات مفتوحة النهاية.

وبافتراض أن إدارة الأعمال هي أقرب إلى الزراعة منها إلى شن الحرب، يمكننا القول أن الهدف الحقيقي لإدارة الأعمال هو بناء مكان يقدم لنا محصولاً عالياً عبر المدى الطويل، ويتكيف مع المتغيرات الكبيرة للبيئة التي تحدث أحياناً.

إن السيطرة والتحكم لا ينجحان عندما نحاول زراعة الأدغال، أو عندما نحاط بيئة غنية تنمو فيها الأعشاب والنباتات دون توقف، أو عندما تحدث التغيرات بسرعات أكبر من زمن

الاستجابة، أو عندما تكون منهيكا بتأسيس منزلك وليس بالسير نحو المعركة. فلم يكون من الضروري أن نحاول الإشارة إلى شيء واضح تقوم به؟

هذا ليس بسؤال افتراضي، إننا نعرف كثيرا عن مظالم التاريخ لنشتم شيئا مثيرا للريبة بشأن الإصرار على التحكم المركزي. إن التحكم والسيطرة هما الكلمتين المفضلتين لدى أولئك الذين يتمتعون بالسلطة، وأولئك الذين يقيسون النجاح الشخصي بمدى السلطة المتاحة، وأولئك الذين يستخدمون السلطة للاحتفاظ بها لأنفسهم.

إن المنتصرين هم الذين يكتبون المخططات التنظيمية، أما الوصلات الفائقة فينشؤها الناس الذين يجدون أناسا آخرين يثقون بهم، يستمتعون معهم، ويحبونهم أحيانا.

#### الاعتماد على الذات

يجد الناس في البيئة غير المركزية أن عليهم القيام بالأمر بأنفسهم، والحقيقة أنهم يرغبون القيام بذلك بأنفسهم.

وهذه ظاهرة معروفة جيدا لدى خدمات مساندة الزبائن: فالناس يفضلون أن يجدوا الإجابات بأنفسهم من على موقع الوب بدلا عن رفع سماعة الهاتف. وقد يبدو أن هذا أمرا متعلقا بالتحكم، ولكنه في الحقيقة متعلق بالزمن، فعند تصفحي موقع المساندة الفنية الخاص بك عبر الوب، لا اكتفي بتعيين متى

## بيان المهمة

تعد بيانات المهمة للتوجه إلى الزبائن الفعلين والمحتملين: وهذا سبب عدم تضمينها الجملة: «ولكي نصبح فاحشي الشراء» ولكنها أيضا جزء من بنية المفاهيم الهرمية التي تعكس بنية السلطة الهرمية (عقوا: المخطط التنظيمي). ففي القمة يأتي بيان المهمة وهو يولد الاستراتيجية، والاستراتيجية تولد التكتيك، والتكتيك يولد المهام التي تضع الناس في حجيرات، وهم أناس لا يولدون الأطفال لأنهم يقضون عطلة نهاية الأسبوع برمتها محاولين إتمام المهام اللعينة التي كلفوا بها في خدمة بيان المهمة الجبار. فإذا أردت أن تعرف حقيقة وجهات نظر الشركة وقيمتها فانظر في القصص التي يرويها العاملون خارج الدوام عندما يقومون بتبادل الأحاديث. وباختصار فإذا كنت تعمل على المستوى الاستراتيجي في تحرير بيان مهمة جديد، وإذا خيرت بين جلب مستشار جديد وبين شرب الكولا، فاختر الكولا..

أنظر وطول المدة التي أبحث فيها قبل أن أتوقف، بل ويمكنني النظر عبر الشاشات والعمل في موضوع آخر، وتناول غدائي، وربما أعلم الصفحة من أجل رجوع لاحق إليها، فأعود إليها في اليوم التالي. يمكنني إنهاء المهمة وفق برنامجي الزمني الخاص بي.

لا يجب أن نستغرب حقيقة أن الاعتماد على الذات يأتي في أعلى قائمة «أهم عشر فضائل متعلقة بالوب» فالوب نفسها بدأت باعتبارها مشروعا ضخما ينفذه المرء بنفسه وقدرتك على تنفيذ المساندة الفنية بنفسك هو مؤشر دال على مدى مهارتك في الوب، فالموظفين والزبائن يرغبون أكثر فأكثر بأن يمارسوا الأمور بأيديهم.

وهاكم مثالا واضحا آخرًا: ففي الأيام القديمة إذا أردت العثور على بعض المعلومات كان عليك الذهاب إلى خبير جلب المعلومات في الشركة وملء استمارة. أما الآن فإن الوب قد أعادت التوقعات إلى منطلق جديد. فإذا قال لك خبراء المعطيات أنك لست مدربا بما يكفي للبحث داخل مكتبة الشركة، تجيبهم قائلا: «لقد فرغت لتوي من البحث في «ألنا فيزتا» أو «إكزايث» أو «هوت بوت» أو أي من عشرات مواقع البحث المتاحة وقد بحثت خلال مئات الملايين من الصفحات دون أي تدريب».

لقد حان الوقت لتسليم المفاتيح الخاصة بالبحث، لقد تعلم الطفل السواقة.

غير أن الاعتماد على الذات يتجاوز المجال التقني. فمثلا، أصبحت شركة بوينغ تسمح للميكانيكيين لديها باصدار طلبيات قطع الغيار بأنفسهم بدلا عن التوسل إلى قسم المشتريات لديها (وذلك عبر نظامهم ذي التسمية الذكية: Parts Analysis and Requirements Tracking System والذي يشار إليه اختصارا بكلمة PARTS كما تشجع شركة كرايزلر موظفيها على القيام بترتيبات سفرهم بأنفسهم عبر موقع الانترانيت الخاص بالشركة والذي لا يبين إلا الخيارات الملائمة (أي أن الكونكوردي لا تظهر ضمن الخيارات المتاحة) الأمر الذي يوفر على الإدارة النفقات، ويعطي العاملين المزيد من الشعور (أم الوهم؟) بالسيطرة على مقدراتهم.

إلا أن هناك جانبا مظلما للاعتماد على الذات فهو يولد نوع من الأنانية المتعجرفة تجاه كل ما تحاول مؤسسة الأعمال القيام به من أجلك: «أنا أستطيع القيام بأحسن من ذلك». وعبر هذا المنظور للعالم فهذا ما أستطيع القيام به بيدي وهذه هي البيروقراطية، إن ثقافة الاعتماد على الذات التي تخلقها الوب لا تعد مؤسسة الأعمال بمثابة عائق فحسب، بل تصبح هي «هم» و«الآخر».

ومع ذلك فإذا علمنا أن مرور ملاحظات الزبون عبر البنية التقليدية للحصن سينتج عنه رسالة ذات صيغة خالية من المضمون ترسل إليه بعد ستة أسابيع، فإننا نضل راغبين بالجلوس وكتابة رسالة الكترونية مباشرة تعالج فعليا اهتمامات الزبون. إن الاعتماد على الذات قد يؤدي إلى ضعف الارتباط مع مؤسسة الأعمال ولكنه يؤدي إلى المزيد من الارتباط المباشر بالعمل الحقيقي لمؤسسات الأعمال.

فنحن نشهد إذن إعادة ترتيب للولاءات من السكون المريح تحت الظل الأبوي لحصن مؤسسة الأعمال إلى الالتزام القوي بجعل حياة الزبائن أفضل. لم تعد مؤسسة الأعمال مجرد آلة بل أصبحت موردا يمكنني منفردا ويمكننا سوية استخدامه لجعل الزبون سعيدا.

## الوقت الفائت

من : self@evidence.com

إلى : clocke@panix.com

كتبت: «لم تعد مؤسسة الأعمال مجرد آلة بل أصبحت موردا يمكنني منفردا ويمكننا سوية استخدامه لجعل الزبون سعيدا».

إن هذا الشعار «جعل الزبون سعيدا» يقلقني دائما هل هذا هو السبب الحقيقي الذي يدفعنا إلى بذل المزيد من الجهد في المؤسسات؟ إنني أميل إلى الشك بذلك. ربما أنا مختلف، ولكنني لا أعتقد أن الناس يتأثرون بالزبائن، فهذا لا يعدو كلاما يبعث على السعادة.

ويدلا عن ذلك يبذل العاملون جهدا إضافيا لأنهم يريدون أن يقوموا بعمل جيد، فبالنسبة لي أعتقد أن الفخر بالحرفية العالية هو أهم دافع، فإذا كنت أتعامل مع زبون فإنني أريد أن أظهر لذلك الشخص الآخر أنني حرفي ماهر حتى ولو كانت بقية الشركة ذاهبة

إننا نعلم جميعا أن وقت الانترنت يساوي سبعة أمثال الوقت الطبيعي (فعلى الانترنت، يعرف الجميع أنه لا وقت لديك لتدقيق الأخطاء الاملائية) إن ذلك يؤثر على توقعات الأعمال لدينا من أجل الشركات الوليدة التي تعمل عبر الانترنت، ومن أجل جودة المنتجات التي هرعنا بدفعها إلى الأسواق، ولكن هناك في الحقيقة أكثر من مجرد ذلك. فواقع الأمر أن الفيلسوف مارتن هايدغر كان مصيبا عندما شرح بأن الوقت يكمن في جذر الأمور جميعا.

تحب مؤسسات الأعمال بأن تفكر بأنها تعمل وفق خطة زمنية رئيسية تتفرع إلى العديد من الخطط الزمنية المساندة، تماما كما تتفرع استراتيجية الشركة إلى أهداف ومهام، وكما يتشعب المخطط

التنظيمي إلى فروع وأغصان ووريات. وفي الأعمال المقادة بصورة مثالية فإن جميع المخططات الزمنية الفرعية تسير على نبضات ساعة متزامنة: تك، توك، تك، توك.

ولكننا نعلم جميعا أنه لا توجد مؤسسة معقدة تعمل بشكل مثالي، لذلك فإننا نبتسم ابتسامة العارف وننفي هذا الاحتمال. ولكننا نظل رغم ذلك ننظر إليه باعتباره حالة مثالية. فمن المفترض أن تقاد ساعاتنا من أعلى.

إن الوب تجعل وقتنا لامركزيا عبر سماحها للمجموعات المترابطة بالوصلات الفائقة بأن تشكل مقادة بحماسها لتنفيذ الأمور بأنفسها وعلى الفور. ومن أجل هذه المجموعات فإن الأمور المحلية هي التي تتحكم بالجداول الزمنية وليس بشكل مركزي. إن المجموعات المحلية والأفراد هم الذين يولدون تلك الجداول الزمنية، آخذين بالحسبان تقويمهم لما هو واقعي، وهم يلتفون حول العقبات، وهذا يختلف عن بناء الطرق الحديثة السريعة عبر نسف جميع الهضبات التي تعترض الطريق.

حجم في سلة واحدة.

- أن هذا يصح على مع وصولا إلى رئيس الإدارة.

ت أن تجعل زبائنك فهذا يعود إلى رغبتك لهر أنك رجل كفاء ليس لأنك مهتم بحالة الذهنية.

clocke@panix.cor

self@evidence.cor

أنا كلانا على حق، ون لديك زبائن سعداء جهك هو أمر يرفع المعنوية للكثيرين منا، بول أن هذا إنما يعود اية المطاف إلى حقيقة عرني «أنا» بالكفاءة، تستطيع أن تعيد جميع فات الإنسانية إلى هذا ، لاغيا بذلك التمييز ني بين سرقة الحلوى فل وتكريس حياتك من أجل الفقراء.

## المواعيد النهائية

ولكن ما الذي يحدث للمواعيد النهائية إذا أصبح الوقت  
لامركزيا؟

دعوني أعطيكم مثلا أحب إعادة سرده ببعض الفخر. كنت  
أعمل في شركة برمجيات صغيرة نسبيا كانت تعاني من متاعب  
النمو (لحسن الحظ) حيث انتقلنا من عائدات قدرها 3 ملايين  
دولار إلى 40 مليون دولار. وكنت أحد ثلاثة أعضاء في فريق  
الإدارة الذين قرروا توجيه الشركة في مسار النمو الشديد  
التسارع. وكان دوري استراتيجيا فأنا لم أكن منفذا جيدا، ولكن  
حاجتنا الماسة إلى القيام ببرامج تسويق دفعنتني إلى قبول منصب  
نائب الرئيس لشؤون التسويق، وبعد عدة شهور قمنا بتوظيف  
مسؤول عمليات رئيسي لإدارة عملية النمو في الشركة، وقد  
تعمدنا انتقاء شخص ينتمي إلى الثقافة المضادة لثقافة الشركة:  
رجل يقف على أرض صلبة مع قدرة كبيرة على التفاؤل في  
وجه مجموعة المخاوف التي تسبب لنا القلق.

بعد بضعة أسابيع على وصوله استدعاني إلى مكتبه  
ليتحدث معي وليعرف أيضا متى ستصدر الموجة الجديدة من  
مواد التسويق، أجبته بأنني لا أعرف، فطالبنى بمعرفة السبب،  
أجبته بأن لدي فريقا عالي الكفاءة من الخبراء الذين يبذلون الآن  
جهودا خارقة لانجاز المطلوب، وأن ذلك سيتم في أقرب فرصة  
متاحة.

نظر إلي بذهول واستسلم تجاهي.

وعلي أن أعترف الآن أنه كمسؤول عمليات رئيسي فإنه كان بحاجة إلى شعور ما بتوقيت الأحداث، فمثلا كان بحاجة لأن يعلم متى ستصبح المواد جاهزة في اجتماع المبيعات القادم، وفي مثل هذه الحالة كنت سأقول له ما هو الجاهز، ولو أنه

### الواقعية = التشاؤم

حان الوقت لاستعادة الواقعية من مفاهيمها السابقة، فعندما يقولون: «كن واقعيًا» فإنهم يقصدون: «افترض الأسوأ، كن متشائمًا». فإذا قلل شخص ما من توقعاته فإن احتمالات المبيعات فإن أحدا لن يحبطه قائلا: «كن واقعيًا».

إن الوب نفسها لم تكن اقتراحا واقعيًا: أكبر شبكة في العالم خلقت دون إدارة أو تحكم! فالوب أمر غير منطقي وغير معقول. إن مؤسسات الأعمال التي تعرف «الواقعية» بأنها «تشاؤم» ستفقد الكثير من الفرص المثيرة المحتملة.

أرادها قبل ذلك لكنت قد نبهته إلى أن هذا سيؤثر سلبا على الجودة، ولكن الحقيقة أنه لم يكن هناك اجتماعا مقبلا، كان يقود الناس عبر إلزامهم بالمواعيد النهائية، وكنت أقودهم بإلزام الناس بالناس.

إن نظرته إلي حتى اليوم هي أنني رجل غير واقعي، طري العود، بل ربما كنت على حافة الشذوذ الأخلاقي، أما نظرتي له فهي أنه رجل غير واقعي متمسك بالسلطة وصبي صغير مذعور (ولكن تحت ذلك كله فإننا فعليا لم يلتقي كلانا الآخر).

هل أحدنا أكثر واقعية من الآخر؟ لا أعتقد ذلك، فإذا لم يكن العيش بواسطة المواعيد النهائية أمرا غير واقعي، فإنه من غير الواقعي أيضا أن تعتقد أن فريقا من الناس العالبي الكفاءة والذين يعملون بجد سينجزون المطلوب عند لحظة زمنية معينة لمجرد أننا عينا موعدا نهائيا يجب التسليم عنده.

من الواضح أن هناك متسعا لكلا الشخصيتين ولكن بما أن أولئك الذين يقودون الآخرين بواسطة المواعيد النهائية ينجحون في التعبير عن وجهات نظرهم دائما فلنفترض هذه المرة أن المواعيد النهائية ليست الطريقة الوحيدة للإدارة، وأن الناس الذين يتجاوزون الموعد النهائي هم مثل الأطفال المذنبين يجب إرسالهم إلى زاوية المخطط التنظيمي ليجلسوا ويفكروا فيما فعلوه.

وبالمقابل فلنترك الاحتمال مفتوحا أن المواعيد النهائية هي في الغالب سلاحا يستخدمه المديرون الذين يفترضون أن العاملين هم بطبيعتهم كسالى متراخين. الحقيقة هي أن الفرق المرتبطة بالوصلات الفائقة والمحكومة بقوانين الاتصال، إنما تحفزهم رغبة حقيقية في إصدار منتج أو خدمة زبون. فهم سيعملون أقصى ما لديهم لإرضاء زبائنهم وزملائهم، وهم يعرفون أكثر من أي شخص آخر، في العديد من الحالات متى يمكن إنجاز العمل بصورة واقعية. إن إدارة هؤلاء الأشخاص تعني ببساطة سؤالهم.

## وقت العمل الشخصي

إن لامركزية الوقت تؤدي إلى تولد اشتقاقات عديدة أخرى، فعندما تسمح للناس بالتحكم بجداولهم الزمنية الخاصة بهم فإنهم لا يقومون غالبا بتجزئء أيامهم إلى أيام عمل وفترات دون عمل. إذ تبدأ حياتهم الشخصية بغزو حصن مؤسسة الأعمال. إنهم يعلمون أنهم حتى ولو تركوا عملهم لمدة ساعة لحضور حفل مهم في مدرسة ابنهم الابتدائية فإنهم سيظلون قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم حتى وإن اضطرتهم الأمر أن يعملوا في المنزل أثناء عطلة نهاية الأسبوع.

ما أن يتم خرق جدار الوقت والزمن حتى يصبح أكثر نفوذية. فإذا كان الوقت الوحيد المتاح لي للعمل على إنجاز معاملة تبني طفل هو أثناء ساعات الدوام الرسمي فهذا ما سأفعله. وإذا كان الوقت الوحيد المتاح لي للتحدث مع مندوب السفريات هو بين التاسعة والخامسة فسأتصل به أثناء ساعات العمل، وطبعا فإن الوب ستجعل الأمر أكثر سهولة من أي وقت مضى لتسرب مهامي وأعمالي الشخصية ضمن وقت العمل.

والحقيقة هي أن العاملين كانوا دائما يتجاهلون الجدار الزمني ويجرون اتصالاتهم الهاتفية مع وكالة تبني الأطفال ومندوب السفريات ولكن كان علينا أن نكذب ونُدعي: آسفين لأن لدينا حياة يا سيدي، لن نعيد ذلك ثانية يا سيدي.

لقد لاحظت بعض مؤسسات الأعمال أن الجدران الزمنية تضم الكثير من التوافذ. فعلى سبيل المثال لاحظت شركة إيتنا أن العاملين لديها يقضون جزءاً من وقت العمل في تصريف أمورهم الشخصية، ومن هو الوغد الذي سيطلب منهم ألا يفعلوا ذلك؟ لذلك قامت إيتنا بتضمين شبكة الانترنت الخاصة بها المعلومات التي اعتقدت أن موظفيها يبحثون عنها. فمثلاً، يمكنك الحصول على معلومات عن كيفية تبني الأطفال أو كيفية الحصول على منحة دراسية لابنك. بما أن الناس سيصرفون وقت العمل في قضاء حاجاتهم الشخصية فلم لا نسهل عليهم العملية عبر وضع المعلومات المناسبة في انترنيت الشركة؟

نعم إن القيام بذلك كان له سبب عملي لأن معناه أن الموظفين سيصرفون وقتاً أقل على الأمور التي لا علاقة لها بأعمال الشركة ولكنك لا تحتاج إلى سبب منطقي للقيام بذلك إذا أدركنا المبدأ الأساسي التالي: لقد حان الوقت لتستيقظ الشركات من نومها وتستنشق رائحة القهوة. صحيح أن الجدران المحيطة بحصن مؤسسة الأعمال تحمل الكتابة التالية: «على جميع من يدخل هنا أن يتخلى عن حياته الشخصية» إلا أن المثير للشفقة فقط هو الذي يفعل ذلك. لذلك فمن الأفضل أن تتوقف عن الإدعاءات الكاذبة.

## تجاوز الزمن

لنراجع ما مر معنا حتى الآن: إن لامركزية الوقت التي تتيحها لنا الوب تحطم الجدول الزمني الرئيسي الذي يفترض به أن يوحد أعمالنا ويزامنها مستخدما مواعيد نهائية مصطنعة لفرض جدران مؤسسة الأعمال. والوقت الشخصي يلوّث نقاء الوقت الذي نقضيه في العمل داخل جدران الحصن.

وهناك شيء آخر: فالوب تغير طبيعة الوقت من تسلسلي إلى عشوائي.

فإذا كنت متأكفا مع مصطلح «زمن النفاذ العشوائي» يمكنك تجاوز قراءة بقية هذه الفقرة. فمثلا شريط الكاسيت الصوتي هو وسط تسلسلي لأنك لا تستطيع الانتقال من النقطة A إلى النقطة C إلا بعد المرور على النقطة B، أما الأقراص المضغوطة CDs و أقراص الفيديو المضغوطة DVDs وسوقات الأقراص الصلبة فهي أجهزة نفاذ عشوائي لأنك تستطيع القفز من أي موضع إلى موضع آخر.

والوب عموماً هو وسط عشوائي، إذ أنك تتنقل عبر الوصلات الفائقة متصفحاً ما تشاء، إن النفاذ العشوائي يفسدك فبدلاً من الانتظار لتسمع كل شريط الكاسيت الصوتي يمكنك تجاوز المقطوعات التي لا تريد سماعها والوصول إلى ما ترغب (وهذا يعني أيضاً أن كل شخص سيكون له تجربة مختلفة في الاستماع إلى الشريط).

إن الوب تجعلنا نافذي الصبر مع كل ما لا نستطيع  
تجاوزه، وهذا يتضمن:

- عرض تقديمي من باور بوينت مكوّن من ستة وسبعين شفافة
- جميع الاجتماعات تقريبا
- وضعك في الانتظار عندما تتصل هاتفيا بإحدى شركات الخدمات
- الدروس التعليمية عبر الوب
- المديرين الذين يعطون نسخة عن تقريرهم ثم يصرون على إخبارك بكل شيء يحتويه
- التلفزيون دون جهاز تحكم عن بعد
- السفر
- الناس المضجرون

الخلاصة: وقت الوب ليس أسرع بسبع مرات فقط من الوقت الطبيعي بل هو أكثر عشوائية بألف مرة - بالمعنى الجيد للأمر.

### النفاذ المفتوح إلى كل شيء

عند الحديث عن المعلومات فإن نبض الوب معاكس لنبض حصن الأعمال. فالحصن ينظر إلى النفاذ إلى المعلومات باعتباره عملية نشر، أي دفع المعلومات التي تحتاج إليها بالضبط جماعة معينة من الناس في الوقت المناسب. والناشر هو

الذي يؤكد حاجتك من المعلومات وما عليك إلا أن تجلس مسترخياً وتفتح نفسك لتلقي تلك المعلومات.

كان ذلك النموذج معقولا عندما كانت المعلومات قليلة وكان معقولا عندما كان بوسع مؤسسات الأعمال أن تنظر إلى نفسها بجدية باعتبارها كيانا جبارا عليما.

كان ذلك في الماضي، أما اليوم فالعاملين يحبون أن يجرؤوا حفاة بين أعشاب المعلومات الطويلة وليس فقط لأننا في حالة نفسية تشجعنا على الإعتماد على الذات.

إن الاختلاف كبير بين حالة أن نبحث عن بعض المعطيات في قاعدة معطيات محترمة حيث يفترض بجمع المعطيات أن تكون موثوقة ومصداق عليها، وبين أن نجمع المعلومات المتنافسة من الوب حيث نقرأ أخبار الشركة من مصادر منافسة لها ونستمع إلى الشكاوي المختلفة الصادرة عن الزبائن ونقرأ تقارير من ينصبون أنفسهم خبراء الصناعة (كما هو حال بعضنا من مؤلفي بيان كلوتران) وبعض التعليقات المشهورة بالشركة من متلاعبين في أسهم البورصة.

إن إصدار الحكم في هذه البيئة عما يستحق الاعتبار يحتاج إلى مهارة مكتسبة، مهارة تشابه مهارة الكتابة الجيدة أو التمتع بروح الدعابة. وهي ليست بالأمر الذي نستطيع توكيل الآخرين به.

آه ولكن اللجنة المركزية تقول أن عليها أن تتحكم بجميع عمليات النفاذ لأنها لا تستطيع أن تسمح بإفشاء أسرار الدولة. تصوروا لو أن منافسينا سمعوا بذلك!

طبعا فإن هناك بعض الأسرار التجارية التي لا يجوز نقلها إلا في حقائب مربوطة بسلاسل معدنية بجسد حاملها: مثل التركيبة السرية لكوكا كولا، والجزء الجديد المطور من شركة هندسة بيولوجية، والأسهم التي تزمع شركة مالية شراءها، ولكن تلك هي الاستثناءات. إن الحديث عن أهمية الأسرار انطلاقا من تلك الأمثلة يُعدّ أمرا غير واقعي.

وهناك ثمة ندفعه لافتراضنا بأن السرية هي أمر طبيعي، وأن علينا المحافظة على سرية أي شيء ما لم يذكر عكس ذلك. إننا لا نتكبد فحسب كلفة المحافظة على الأسرار، بل إننا نفقد قيمة المعلومات أيضا. فالمعلومات بطبيعتها لا قيمة لها إلا إذا كانت معلومة وعندما تضاف تلك المعلومات إلى أناس أذكياء لديهم دوافع قوية لحل المشاكل واستغلال الفرص فإن قيمة المعلومات تزداد أكثر.

ترغب المعلومات بأن تكون حرة، هذا أكيد، ولكنها ترغب أن تكون حرة حتى تجد أفكارا أخرى وتتزوج وتولد فضائل جديدة كاملة من الأفكار.

إن التحكم بالمعلومات مماثل لمحاولة التحكم بمحادثة:

## وكالة الاستخبارات

### المركزية والأسرار

سمعت منذ حوالي العشر سنوات القصة التالية عن وكالة الاستخبارات المركزية: فقد قامت الوكالة بحملة لنزع طابع السرية. ويبدو أنه نتيجة كون القواعد التي تحكم التصنيف السري غير محددة وأن العقوبات الناجمة عن عدم التقيد بالسرية كانت هائلة فإن كل ما صدر عن الوكالة خلال العقود القليلة الماضية قد صُنّف باعتباره سري للغاية.

ونتيجة ذلك فإن الوكالة لم تعد قادرة على تمييز ما هو سري جدا عن بقية المعلومات، وقد وجدت أن أرقام الهاتف المستخدمة لطلبية بيتزا لها درجة السرية نفسها التي لأرقام هاتف الكرمليين.

ونتيجة الخوف فإن تصنيف المعلومات أصبح من الناحية العملية عديم الجدوى.

كريستوفر لوك

إذ لا يمكن تحقيق ذلك والمحافظة في الوقت نفسه على أصالة المحادثة. إنك لا تنشر المعلومات ولكنك تبني مطبخا، إنك تزرع حقلا. إن الناس يتجولون في رحاب المعلومات ويتعلمون أين يجدون المادة المفيدة، والمادة الخاطئة بطرق مستنيرة. المعلومات المنحازة عن قصد، والمعلومات المرححة، والمعلومات المشيرة للسخرية.

ولننظر الآن إلى نوع محدد من المعلومات يجب أن يتسم بالحرية: الوثائق.

### وثائق بطولية

إن لمؤسسات الأعمال اليوم نظرة بطولية إلى الوثائق: فعندما نعطي وظيفة ما، مثل: «هل يجب علينا تحقيق عملية الاندماج؟» أو «نحتاج إلى خطة للانتقال إلى المكاتب الجديدة» فإننا نتوجه إلى

حجيراتنا ونضع رؤوسنا بين أيدينا ليوم أو أسبوع أو إثنين. ونمر على عدة مسودات ممكنة إلى أن نصل إلى الوثيقة القاتلة: تقرير أو عرض تقديمي يضع التصور الشامل لجميع الأمور، ويصل إلى النتائج، ولا يمكن دحضه.

نذهب بعد ذلك إلى الإجتماع الكبير ونرميه في وجه الجميع بانتصار، ونقول: «هذا موقفي» بابتسامة منتصرة تغطي قلقتنا الداخلي. فإذا كشف أحدهم خداعنا، وقال لنا شيئاً على غرار: «يبدو أنك لم ترجع إلى الدراسة التي أجرتها مجموعة غارتنر في الربع الماضي» أو قال: «إنك لم تأخذ بالإعتبار تأثير انخفاض قيمة أسهمهم في البورصة»، ومن غير المسموح لك أن تقول ببساطة: آسف هل يمكنني إعادة سحب هذه النسخ؟ لقد تم شواؤك، أنت الآن قطعة لحم ميتة، لقد تم قطع رأسك.

إن الخطأ الذي جرى هنا هو التوقيت. لأننا مبرمجون للقيام بعروض تقديمية بطولية، إننا نحافظ على سرية أعمالنا إلى أن نقوم بالإعلان عنها (أي إلى أن ننشرها) في الاجتماع الكبير. وإلى تلك اللحظة لا يسمح لأحد بإلقاء نظرة إلى عملنا دون إذننا، إنه سري.

ولكن الوب تغير ذلك، فهناك الآن برمجيات تسمح للمجموعات بالعمل سوية على الوثائق عبر الانترانيت. وهذه الإمكانية أصبحت تُبنى ضمن معالجات النصوص الحديثة بحيث

يمكن إرسال المسودة الأولى بسهولة إلى موقع وب مشترك بسهولة إرسالها إلى الطابعة.

إذن ستكلف بعمل ما، وكما هو الحال سابقا فإنك ستلجأ إلى حجيرتك، ولكن لنصف ساعة فقط. وستقوم بكتابة بغض الأفكار المبدئية، وإرسالها عبر الانترانيت، وهذا يبدو مشابها لحفظها في مصنف مشترك، وسترسل رسالة الكترونية إلى الناس الذين تعتقد أن بإمكانهم مساعدتك في ذلك. (أما مقدار الانتباه الذي ستقدمه إلى أولئك المتواضعين في المخطط التنظيمي لشركتك فيساوي الصفر). وسأقتبس هنا ما الذي ستحويه رسالتك الالكترونية:

العجوز ويثرز يريدني أن أحل مشكلة بارشيزي في تاهيتي خلال الشهر المقبل. لذلك وضعت بضعة أفكار في الموقع <https://rsmlyhte.megacocorp.com/parchesi> كما وضعت بعض الوصلات إلى موقع دونيربي الذي يحوي تقريره للعام المنصرم والذي لم يتوقع حدوث هذه الأزمة، كما أن هنالك بعض الوصلات إلى مجموعة مواقع وجدتها عند البحث في الأماكن التي شككت بفائدتها.

دعوني أعرف ما الذي تفكرون فيه، إن الوثيقة التي أرسلتها ليست إلا مجرد أفكار مبدئية، الرجاء النظر فيها وإرسال تعليقاتكم.

شكرا يا صديقاتي وأصدقائي، أنتم عظيمون.

قد لا يبدو هذا ثوريا، ولكن دعونا نتمعن في الأمر:

- اعتاد الناس أن يحافظوا على سرية مسوداتهم خشية أن يبدو حمقى، ولكنهم يقومون الآن بإرسالها ويتقبلون فكرة أنهم قد يكونوا مخطئين تماما.
- لقد تحول العمل من الصعيدي الفردي إلى العمل الجماعي.
- لقد تحطم النموذج القديم الذي كنا نحافظ فيه على سرية أعمالنا إلى حين نشرها، فالأفكار اليوم تصبح متاحة للعموم منذ لحظة توليدها.
- لم نعد نجلب الناس لأن لديهم مواقع في سلسلة الضبط والتحكم بل لأنهم يتمتعون بالمهارات الضرورية ويتشاركون بالاهتمامات ومن الممتع العمل معهم.
- لقد حلت المراسلات المتبادلة المرححة محل التقارير الرسمية الجافة.

أين موقع الأسرار في هذه الصورة؟ إن الخوف من أن يؤدي البوح بالمعلومات إلى شل المشروع يعني أن التقرير الذي سيظهر سيكون أقل شأنا بكثير مما سينتج عن التبادل الحر للأفكار.

كما أن الوب تسمح للجميع بأن يتحدثوا مع الجميع في كل قسم، وعبر الأقسام والفروع، مع الزبائن الاستراتيجيين، وحتى مع المنافسين. لا توجد ثمة أسرار.

## قرارات قرارات

طبعاً فإنك لا توفر النفاذ المفتوح للجميع لملء رؤوسهم بالقصص والأحاديث، فأنت تريد من الناس أن يتخذوا قرارات أفضل، ولكن النفاذ المفتوح للجميع يعني أيضاً أنك تزعزع أسس الآليات الطبيعية لعمليات اتخاذ القرار.

لم توجد لدينا سلسلة اتخاذ قرارات في المقام الأول؟ إن السبب المتعجرف هو أن أولئك في رأس المخطط التنظيمي لديهم خبرة أكبر ونظرة أشمل إلى الأمور. وهناك شيء يمكن قوله عن الخبرة: فهي قد تجعل الجلد أكثر ثخانة كما أنها قد تجعل الذهن أكثر نبلا. ولكن إذا كان للجميع نفاذ إلى المعلومات فإن أولئك في رأس قمة السلطة لن يتمتعوا بالضرورة بمنظور أشمل. إن القرب من الزبون والتفاعل المتواصل مع المزودين قد يجلب لنا منظورا لا يقل عمقا إلى العمل وإمكاناته الحقيقية.

كما أن من أهداف مركزية اتخاذ القرارات تحقيق المساءلة: الثناء على النجاح والإدانة على الفشل. غير أن كل عضو في فريق العمل يدرك مدى الخيال في هذه المقولة ويمتعض منها. لقد حضرت ذات يوم اجتماعا منح فيه مديرو الطبقة الوسطى أقلام حبر من طراز كروس مكافأة لهم على نجاحهم (ولكن السبب الحقيقي لهذه الجائزة هو شراء الولاء

للرجل الذي يقدمها لهم). وبعد ذلك قال لي أحد المديرين أنه شعر بالقدارة. فمع أن فريقه قام بالعمل فإنه هو الذي حصل على قلم الحبر. لقد أصبح القلم الآن رمزا لما يكرهه في عمله. من الواضح أنه سيمرر الشاء إلى أعضاء فريقه ولكنه يعتقد أن الإدارة العليا لم تقدر كفاية الجهود المضنية التي بذلها فريقه. إن التقدير والثناء أمر لا يمكن نقله بالواسطة. إنه يحتاج إلى التقاء العيون وليس مجرد طقوس تمرير قلم الحبر من يد إلى يد. وطبعاً لو أن الفريق كان قد فشل، فإن المدير التنفيذي المسؤول عن هذا الفشل كان سيجد الطريقة لتمرير الانتقادات إلى الأسفل، ومن المرجح أنه كان سيجد طريقة لتفادي توجيه اللوم إليه.

هل يعني هذا أن كل قرار سيصبح تعاونياً؟ طبعاً لا، ولكنه يعني أن كل قرار لم يعد إفرادياً.

إن لدينا تراثاً غنياً نستند إليه. لقد طوّرت ثقافتنا طرقاً عدة في اتخاذ القرارات أنه توجد لدينا ببساطة عدة طرق لنكون سوية على المستوى الاجتماعي. فعلى سبيل المثال نحن نعتقد أن مطالبة الجميع بالتصويت عندما نريد حكم بلد أو شن حرب أو منح أملاك أو إعدام المجرمين، ومع ذلك فإننا نفترض أنها طريقة سيئة لإدارة شركة. إن هناك أسباباً عدة تبرر الحكم عبر التصويت، ومنها ضمان أن للناس رأياً في السياسات التي تؤثر عليهم، ولكن هناك سبباً يهم عالم الأعمال بدرجة كبيرة، وهو

أن الحكمة هي ملك الجماعة. ففي معظم الأحوال تكون الجماعات أكثر ذكاء من أعضائها المنفردين وغالبا ما تتخذ قرارات حكيمة. إن حقيقة أن الجماعة الوحيدة في الشركة التي تلجأ إلى التصويت هي مجلس الإدارة ليست بأمر ناجم عن الصدفة، فاتخاذ القرار يتعلق بممارسة السلطة أكثر مما يتعلق بممارسة الحكمة.

طبعا فإن تصويت الأغلبية ليس بالطريقة الوحيدة لصنع القرارات، فهناك الإجماع، والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع، والتفاوض حول كل خطوة، ومع ذلك، فإننا في عالم الأعمال نلجأ إلى الأحكام المستبدة، أليس هذا مخجلا.

لذلك فإننا سنرى نتيجتين يحتمل أن تتولدا عن اللجوء المتزايد لعالم الأعمال إلى الانترنت. فأولا سنجد طرقا أكثر تنوعا في عملية اتخاذ القرار لأننا نجد طرقا جديدة في التشارك والتواصل، وثانيا، ستصبح كيفية اتخاذ القرار جزءا مهما من كل مشروع.

نعم، إن هذا يتطلب التركيز على شيء اعتدنا اعتباره من المسلمات. إلا أنه سيفتح أيضا النقاش حول طبيعة التواصل الإجتماعي في أي مشروع بعينه: هل هذا جهد جماعي؟ هل هذا فريق له قادة؟ أم عمل الغوغاء؟ أم دمية الرجل المتكلم من بطنه؟ أم شكل آخر من أشكال التواصل الانساني؟ إن مجرد

طرح هذه الأمور للنقاش في مجموعة يؤدي إلى تغيير الآليات التي تحكمها، لأنها تعترف بحقيقة أن هناك طرقاً عدة يمكن للبشر التواصل عبرها، وكل طريقة من هذه الطرق هي أمر خيار شخصي.

### عدم إدارة المعطيات الغنية

إن هذه المعلومات المفتوحة تبدو لمعظمنا كالكابوس. ولكن الحقيقة هي أن المعلومات هي المصطلح الخاطيء هنا، غير أنه لا يوجد لدينا بديل أفضل.

إن مصطلح المعلومات كما نستخدمه اليوم هو نتاج عصر الحاسوب. وقبل ذلك كانت المعلومات تعني شيئاً كالأخبار. وقد أخذ المصطلح دلالة خاصة للمرة الأولى في نظرية المعلومات حيث تلقى تعريفاً رياضياً (وسط تثارؤب اللامبالاة من الجمهور المترقب) ثم في عالم الحاسوب عندما اخترع مصطلح المعطيات.

وكما يعلم كل من تعلم مبادئ الحواسيب، فإن المعلومات تتكون من ترابطات ذات مغزى للمعطيات. إن الجملة «النملات من 1 إلى 100 متن في الساعة 8:15» هي معطيات، أما الجملة: «النملات من 1 إلى 100 أكلن المايونيز من مقصف المكتب في الساعة 8:01 و متن في الساعة 8:15» فهذه معلومات.

## نظرة إلى العالم باستخدام الصفوف والأعمدة

الرقم الشخصي	المستوى الوظيفي	تاريخ البدء	الاسم الأول	الاسم الأخير
012345678	J4	1992/13/03	هيمان	أردفار
98754321	B3	1998/07/11	ماريو	أنتيار

إن المعلومات هي المادة التي تدخل إلى الحواسيب وكلنا نعلم أنه للحصول على الحقائق المهمة المتعلقة بالعالم في قواعد معطياتنا فإن علينا أن نتجرد من العديد من الأمور الدقيقة والمرهفة. فمثلا عندما نملاً قاعدة المعطيات الخاصة بالعاملين لدينا فإننا نضع حقولا خاصة بالاسم وتاريخ بدء العمل والمرتب، وربما نضع حقلا خاصا بالهوايات، ولكن الأكيد أننا لن نضع حقلا بعنوان: «يكره الأكل التايلاندي» أو «لا يستطيع تذكر الأسماء» أو «يغمغم حين يقرأ» وغيرها من الأشياء التي نعلمها عن العاملين معنا والتي تشكل البيئة التي نعمل فيها معهم.

إننا نجرد المعلومات من سياقها لنتمكن من إدارتها، فنحن ننتخب السطور اعتمادا على محتوى الأعمدة. وباختصار فإن المعلومات هي الأشياء التي نولدها خصيصا لنتمكن من إدارتها بواسطة الحواسيب.

إلا أن الوب ليست عن المعلومات، وفي حين يتطلب

الأمر مدير قواعد معطيات أو اختصاصي إدخال معطيات للتمكن من إدخال المعطيات إلى قواعد المعطيات، فإن أي أحقق يمتلك حاسوب يستطيع أن يضع شيئاً على الوب من صورة قطته إلى بيان سياسي متشدد، والأمور ستزداد سهولة أكثر فأكثر.

وهكذا في حين نملاً قواعد معطياتنا بمعلومات مجردة عن سياقها ويمكن إدارتها، فإننا نملاً عالم الوب الجديد بكل نوع من أنواع الحرف تستطيع اليد الانسانية إبداعه دون التفكير في كيفية إدارة ذلك عبر الوب.

إن المعلومات تولد ليتمكن إدارتها، أما ما نضعه على الوب فهو نتاج فقدان الإدارة. إن المعلومات تجرد عن سياقها، أما محتوى الوب فغني بسياقه وهذين التقيضين متوازيين.

### المحتوى الغني والصوت الإنساني

إن محتوى الوب يميل لأن يكون غنيا وليس بيانات جافة محملة بالمخططات والجداول، وبدلاً عن تقرير يحمل العنوان التالي: «تحليل لنقاط القوة والضعف المحتملة للمنتج رقم A456» فإن الأرجح أن تجد العنوان التالي: «يا الهي يا حبيبي رائحتك جميلة جداً»، وهناك عدد كبير من الأسباب وراء ذلك.

إن الوب هو عالم من الوثائق، ففي البداية كانت هناك الانترنت وكان مستخدميها من المحترفين المهوسين بالتكنولوجيا والذين كانوا يستخدمون لغة مشابهة لليونكس

للحصول على المعلومات، ثم جاءت الوب تحمل إضافتين بسيطتين إلى الانترنت.

أولا استبدلت الوب الشاشات والمطارييف بطريقة أكثر ألفة وفائدة وأبسط للقراءة: الوثائق.

ثم سهّلت الوب عملية الترابط الفائق مع الوثائق دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة لمؤلفيها. وهذا جعل من الممكن تصفح الوب بمجرد النقر على المحتوى بدلا عن طباعة أسماء المسارات.

لقد نجحت الوب حيث فشلت الانترنت، أي بإضافة الوثائق وربط بعضها مع بعض بالوصلات الفاتحة. إن التخاطب بين المستخدمين والوثائق السهلة الاستخدام ساعد الناس على البدء باستخدام الوب. هاكم دليل استخدام الوب: إذا كانت الجملة زرقاء ومسطر تحتها فانقر عليها.

إن هذا مهم جدا لأن الوثائق هي أكثر أشكال المعطيات تطورا وثراء لدينا. لقد قضت ثقافتنا ألفي عام وهي تفكر في طريقة التعبير عن أي شكل من أشكال الفكر على الورق. ولأننا قريبون جدا من الوثائق بجميع أشكالها فمن الصعب أن نلاحظ مدى صعوبة قراءتها ومقدار المعلومات السياقية التي تستطيع حملها. إننا نمسح بنية الوثيقة فورا وبذلك نستطيع التمييز بين نهاية الصفحة والتذييل الذي يؤدي في أسفلها، وبين معلومات

رأس الصفحة والعناوين، وبين السطور الفرعية والسطور الأصلية. ولا تزال الحواسيب غير قادرة على مجاراتنا في هذا، ويمكنك سؤال أي مستخدم لبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف للتأكد من ذلك.

إن الوب هي وسط معتمد على الوثائق. وهي مبنية للتعاظم مع ثراء الوثائق، ومن المثير للإهتمام أن التحسينات المبكرة الأولى على لغة HTML (وهي اللغة التي نكتب بواسطتها صفحات الوب) كانت تركز على جعل صفحات الوب تبدو وكأنها صفحات مطبوعة أنيقة.

إذن فنحن معتادون على الوثائق، إن الوثائق قادرة على التعامل مع مجال ضخم من التعبيرات الانسانية وطرق تنسيق الأفكار، والوب تسمح لنا بالمحافظة على هذه الطريقة المعقدة من التواصل.

وبالتالي فإن عالم الوب بمجمله أكثر غنى من عالم معلومات قواعد المعطيات في كل من المحتوى والبنية.

ولكن انتظروا، فهناك المزيد.

فالوب عالم له صوت. إنه مملكة الصوت الانساني. وكما قلنا في الفصل الثاني فإن صوتك ليس مجرد ما ينبعث من فمك. إنه الطريقة التي تقدم فيها نفسك إلى الجمهور عبر الكلام والكتابة واللباس ولغة الجسد والسلوك وكل ما تقوم به. إن

الوب تحرر الصوت عبر تسهيل عمليتي النشر والتواصل.

لقد تدرّينا عبر حياتنا المهنية على كبح صوتنا الانساني وعلى أن نبدو كمحترفين أي أن نبدو مثل جميع الآخرين. إن هذا الصوت المحترف مميز وغريب وإذا أخرجناه عن سياقه فإنه يبدو مصطنعا مثل أحاديث البلاط الفرنسي في القرن الثامن عشر.

وربما نكون قد اعتدنا على الصوت الاحترافي ولكن هذا غير طبيعي إنه ليس هبة من أحد وهو ليس صوت محايد، إنه صوت الرجال البيض المتوسطي العمر والذين سيقومون بأي شيء لمنع الناس من رؤية كم هم مذعورين.

إذا أردت أن تسمع نغمة الصوت الإنساني فاعثر على مذكرة كتبها منذ أربع سنوات وقارنها مع رسالة الكترونية كتبها في هذا الوقت. إن المذكرة الاحترافية تخضع لقوانين معينة: صفحة واحدة، خالية من الدعابة، عدم الاعتراف بالضعف، مدققة إملائيا بعناية، ومرسلة إلى أقل عدد ممكن من الناس.

والآن فإننا نكتب رسائل الكترونية وهي قصيرة ومضحكة وتشبهنا ونرسل منها نسخة إلى المدير التنفيذي لأن هذا يعجبنا. ولهذا فإن معظمنا لا يرغب باستخدام معالج النصوص لكتابة رسائلنا الالكترونية، إننا نريد أن نتحرر من الشعور بأننا يمكن أن نكون قد دققناها إملائيا أو حتى أعدنا قراءتها قبل إرسالها،

ولا شك أننا لا نريد إضاعة أوقاتنا ونحن نختار البنوط والأحجام المختلفة، إن أقصى ما نريده هو تثقيل حبر بعض الكلمات عبر الضرب على المفاتيح بقوة أكبر.

إن البريد الإلكتروني يسمح لنا بإنشاء أصواتنا على راحتنا، الأمر الذي يؤدي إلى بعض الحيل القديمة فالصوت هو بعد كل شيء «أمر» معقد ولدينا أصوات مختلفة للبيئات المختلفة بل وللناس المختلفين، فنحن لا نتكلم مع زملائنا في العمل كما نتكلم مع أطفالنا (إلا إذا كنا في أعلى الهرم الإداري) وبما أن معظم تواصلنا عبر الوب ليس من النوع المتزامن أي أنه لا يتم في الزمن الحقيقي ذهابا وإيابا فيمكننا إنشاء وجودنا على الوب بعناية أكبر. إن ثقافتنا تمر اليوم في مرحلة يقوم فيها الناس بتجربة أصواتهم واكتشاف ما الذي يصلح وما الذي لا يصلح عبر البريد الإلكتروني، متعثرين بالقيود المفروضة ومرتكبين العديد من الأخطاء. فمثلا بينما يمكن للبريد الإلكتروني أن يحل محل العديد من الاجتماعات (لا سيما لأنه في الاجتماعات الحقيقية فإننا لا نستطيع إسكات الأغبياء وهم يبدوون آراؤهم المملة) فإن البريد الإلكتروني وسط سيء جدا لنقل الانتقادات الشخصية لأنه بطبيعته نصي وبالتالي فإنه ليس سياقيا.

وهاكم طريقة أخرى يقوم فيها البريد الإلكتروني بتدمير اجتماعات اللجان: فبعد الانتهاء من الاجتماع المدار بعناية وقيام كبار المديرين بتهنئة أنفسهم على مستوى نجاح إدارة هذا

### منضدة السلطة

لنفترض أنك أخرجت المنضدة الرئيسية من غرفة الاجتماعات واستبدلتها بأراء وثيرة فأصبحت تشابه غرفة الجلوس. كم سيؤثر هذا على اجتماعاتك؟ إن هذا يمثل إلى أي درجة تعد الاجتماعات حول السلطة وليس حول التواصل.

الإجتماع (أعتقد أننا قد حصلنا بالضبط على ما نريده من هذا الإجتماع) فإن صغار الموظفين يعودون إلى حجراتهم يرسلون الرسائل الالكترونية التي تسخر من نتائج الإجتماع وتشهر بمن حضره، ها هو الاجتماع يصاب بالفشل.

إن عودة الصوت لم تعني نهاية مذكرات العمل والاجتماعات المملة

بل إنها أيضا تحول النشرات الدعائية للشركة إلى أمراً محرراً. وبدلاً عن ذلك فإن الأفراد يبرزون مواقعهم الالكترونية يكتبها أناس لديهم وجهات نظر وأصوات إنسانية وروحا مرحة. فمثلاً في شركة أوبتيكا، وهي شركة برمجيات صغيرة في كولورادو سبرينغز قام شون سبرادلينغ البالغ من العمر ستة وعشرين عاماً والعامل في قسم التسويق بإنشاء موقع اعلى الوب عنوانه: «تنبأ بهذا». وهو يمثل آراءه الشخصية جداً بما يخص الأسواق وجهود أوبتيكا التسويقية. فإذا كان رفع المعنويات يمثل ما نجده في معظم الرسائل الإخبارية الصادرة عن الشركات فإن الصدق هو الذي يميز هذا الموقع وقد اكتسب ثقة قرائه: رجال المبيعات والتسويق ومعظم العاملين في أوبتيكا، لأن هذا الموقع مكتوب بصوت حقيقي ولأنه يقول الحقيقة. يا لها من فكرة.

وفي المؤسسة المشبكة بالوصلات الفائقة فإن الصوت يلعب الدور السابق للمخطط التنظيمي الذي يقول لك من الذي يجب أن تعمل معه. إن كون ماري نائبة رئيس قسم تحليل التضخم في المنطقة الغربية لا يعني شيئاً بالنسبة لك، ولكن كون ماري ذكية جداً وصريحة للغاية والعمل سيكون معها ممتعا يعني لك كل شيء.

وهكذا فإن الروابط الرسمية تتحلل ويحل محلها صوت الروح الإنسانية.

### رواية القصص

إن العالم أقرب إلى تشكيلة مضطربة من الوصلات الفائقة منه إلى جدول كبير للمعطيات، إنه عالم لا تكون المعلومات فيه مجردة وموضبة على شكل طرق تعبير حيادية بل تنطق عادة بصوت إنساني محدد هو صوت الشخص الذي ينطق بها.

إذن ما الذي يحدث لإدارة المعلومات؟

فمن ناحية، تواصل إدارة المعلومات عملها كالمعتاد، فنحن لا زلنا بحاجة إلى قواعد معطيات تختزل الناس إلى أرقام، ولا نستطيع العيش دونها، ولكن علينا أن نعترف أيضا أن الزيادة في المعلومات المتاحة قد جعلنا نشعر أننا أكثر غباء من قبل. إن جميع الأوراق المطبوعة وجداول الحسابات الالكترونية التي تذخر بالمخططات لا تصف عالمنا الحقيقي لنا.

إنها تعطينا احصاءات ولكنها لا تعطينا فهما. إننا بحاجة ماسة لأن نفهم ما الذي يجري في عالم أعمالنا وأسواقنا، والفهم لا يعني المزيد من المعلومات أو مستوى أعلى منها.

إذا أردت أن تفهم فعليك أن تعيد الدخول إلى عالم القصص الانسانية. فإذا لم تكن لديك قصة فلن تتمتع بالفهم. فمنذ أول عملية شواء للحم في التاريخ عن طريق الصدفة استخدمنا القصص لفهم الأمور. ولا أعني هنا الروايات أو القصص ذات الحبكة المعقدة: أعني القصص التي تربط الأحداث ببعضها زمنيا وتبرز تطورها.

فمثلا، يفهم ابني الصغير قصة الحرب العالمية الثانية كما يلي: لقد هاجم النازيون الدول الأخرى وكانوا يفوزون في المعارك إلى أن تدخلت الولايات المتحدة وهزمت النازيين.

أما قصة الطفل الروسي عن الحرب العالمية الثانية فستكون مختلفة جدا: لقد أخرج الحلفاء فتح جبهة ثانية إلى أن أدت التضحيات الهائلة التي قدمها الشعب الروسي إلى إرهاب النازيين وعندها تدخلت الولايات المتحدة وأنهت المهمة.

إن هاتين القصتين هما طريقتان مختلفتان في فهم تلك الحرب.

وابني لا يفهم الحرب العالمية الأولى لأنه لا توجد لديه قصة مشابهة سواء أكانت صحيحة أم خاطئة (كان يا مكان كان هناك أرشيدوق النمسا...).

وإليكم مثالا آخر. فقد عملت ذات مرة في شركة أفلست فيما بعد لأسباب وجيهة. وعندما تجتمع ثلة من العاملين السابقين فيها فإن بعضنا يقول أن سبب الفشل هو أن المنتج أصبح معقدا جدا والآخرين يقولون أن السبب هو فشل التسويق في التنبؤ بالمنصة التي ستعمل عليها هذه البرمجيات، وآخرين يقولون أن السبب هو أن الإدارة ركزت كل اهتمامها على المنتجات الجديدة وأهملت الأساسيات، وهذا يعني أننا كمجموعة قد فشلنا في فهم سبب إفلاس الشركة.

وتلك إشارة إلى المتاعب كما أشرنا في الفصل السابق. فأصول الشركة هي جزء من شخصيتها الأصلية، ويتم التعبير عن هذه الشخصية عبر قصص تبدو كما يلي:

- كان مؤسسو شركتنا يسكنون في مرآب سيارات وابتكروا فكرة عن إدارة الأخطاء وقد اعتقدوا أنها فكرة عظيمة، إلا أن المحامون لا يتبنون التقانات الحديثة بسرعة ...

- إن عمر شركتنا يتجاوز 157 عاما وقد بدأنا بصنع أوراق لوتس غير أصلية والتي كان الطلب عليها عظيما عندما انتابت الناس حمى تزيين منازلهم بالصور في عام 1850 وعندما تلاشت هذه الموضة وجدنا أن لدينا أجهزة تصنيع تسمح لنا بالتحول إلى صنع ورق الجدران...

### نبض إدارة المعلومات

لقد اكتسبت إدارة المعلومات أهمية متزايدة بالضبط لأننا أدركنا أن معلوماتنا لا تؤدي بنا إلى المزيد من الفهم. إلا أن السبب الحقيقي لكون المعلومات لا تحقق مطالبنا هو أنها مداراة. فلجعلها مداراة نقوم بتجربتها من سياقها وصوتها. فإذا تعرفنا على ما ندعوه بالمعرفة ثم أبدينا إصرارنا على إدارتها فإننا إنما نعيد المشكلة التي أدت إلى نشوء رغبتنا بالمعرفة.

ما هي النتيجة؟ أن تتجاوز المعلومات، فإن عليك التخلي عن أملك في إدارة فهمك وفهم الآخرين للعالم. كما أنك إذا كنت لا تستطيع القيام بذلك بنفسك: فالفهم تعريفاً هو عملية اجتماعية.

• لقد أسست هذه الشركة من قبل مجموعة من الموهوبين تقنيا وأقلعت إقلاعا عظيما في سوق الفاكس ثلاثي الأبعاد وكان السبق في السوق مهما جدا في تلك الأيام، وفي تلك الأيام كنا ننفق القليل ولا نتمتع بخبرات عالية في إدارة الشركات لذلك ذهبنا ووظفنا مديرا تنفيذيا..

إن الناس لن يبدؤوا بفهم شركتك إلا بعد أن تتجاوز مرحلة عرض مهمة الشركة وشعارها وحصتها من السوق وأرباحها وتبدأ برواية قصتك.

وليست الشركات وحدها هي التي لديها قصصها، فكل عملية بيع تستحق أن نعرفها لديها قصتها

الخاصة بها (بدا وكأن الأشرار كانوا على وشك الفوز بهذه الصفقة، لذلك قمت بكتابة هذه الرسالة الالكترونية وإرسالها

إلى ذلك الشخص الذي أعرفه...) وإن لكل عملية إصلاح قصتها الخاصة بها (حاولت كل ما هو مدون في الدليل الفني لجعل الجهاز يعمل بما في ذلك إعادة توضيب الحوامل، وبينما كنت أعيد توثيق القرص الحلقي لاحظت شيئاً غريباً...) كما أن لكل منتج قصة أيضاً (لم نكن نفهم لم كان الجميع يمتنعون عن استخدام حامل الكؤوس في النموذج الفاخر، لذا قمنا بدراسة واكتشفنا أن الآلة كانت قوية لدرجة أن الناس كانوا يخشون ترك عجلة القيادة، لذلك أنقصنا قوتها من 36 إلى 12 أسطوانة وحققنا نجاحاً كبيراً في السوق..).

إننا نعيش القصص والحكايات، وثنفسها، ومعظم أحداثنا التي نفضلها هي حكايات، إن القصص تمثل قفزة متقدمة بالنسبة للمعلومات:

- فعلى عكس المعلومات يكون للقصص بدايات ونهايات كما أن التسلسل فيها مهم جداً.
- إنها تتكلم عن أحداث وليس عن حالات.
- إنها تتضمن علاقات عميقة بين الأحداث، علاقة تتسم بالتطور التدريجي كما لو أن النهاية كانت متضمنة في البداية وكما النهاية موجودة في البداية (وكما هو الحال دائماً بطبيعة الحال وكما قال لنا أرسطو في بدايات ثقافتنا).
- إن القصص تدور حول أناس معينين ولا يمكننا تبديلهم بآخرين.

• على عكس مجموعة من التنبؤات الإقتصادية وتحاليل التوجهات فإن القصص لا تزعم بأنها تقدم تأكيدات بأن الحياة ستسير على ذلك الغرار. ومن ناحية أخرى فإن القصة تكون أكثر دقة من التنبؤات لأنها تأخذ بالاعتبار كل ما يحيط بفهمنا للعالم من حولنا بهدف جعل القصة مقبولة.

• إن القصص تروى بصوت إنساني فشخصية من يرويها مهمة جدا.

فالقصص إذن ليست كالمعلومات ولكنها الطريقة التي نفهم بواسطتها الأمور.

كيف تطبق ذلك على ممارستك اليومية لأعمالك؟ إنك تفعل ذلك بالفعل، فعندما تخبر أحدهم كيف أنك ربحت هذا الحساب أو خسرت ذاك الحساب أو عندما تشرح لأحدهم سبب كون المعرض التجاري الذي أقامه منافسك في العمل كارثة، أو عندما أشرح لخبير التحليل المالي السبب الذي دفع بالسوق إلى هذه الحالة المجنونة فإنك إنما تقصص قصصك، إنك لا تستطيع ألا تفعل ذلك، فأنت إنسان، والقصص هي طريقتنا في شرح الأمور وفهمها.

وكل شيء عدا ذلك هو معلومات.

## قطع متكسرة

إن القصص هي طريقة لفهم العالم الذي يمكنه أن يفاجئنا ويدهشنا. إلا أن المفاجآت يُنظر إليها في حصن مؤسسة الأعمال باعتبارها دليلاً على فشل الإدارة. فالإدارة تهدف إلى القدرة على توقع كل شيء وهي تحاول ذلك عبر فرض التحكم والسيطرة.

إن الرغبة في السيطرة تتغلغل عميقة في ثقافتنا إلا أنها تهزم في نهاية المطاف أمام حقيقة عدم العصمة الانسانية.

إن من طبيعة الوب أن تكون أشياء «مكسورة» قليلاً لأنها غير مركزية. لا أحد مسؤول عن كون الصفحة التي ترغب بتحميلها لم تكن قد أزيلت من قبل، لا يوجد هناك من يصلح الوب، لا أحد يخطط لها، ولا أحد نلجأ إليه بالشكوى.

## سبع طرق لقص القصص

(1) إمنع النكات الافتتاحية. ابدأ عرضك التقديمي القادم بعبارة: «دعوني أروي لكم قصة...» ثم قص عليهم كيف وصلت السوق إلى الحالة التي وصلتها اليوم. وما الذي دفع شركتك إلى طرح هذا المنتج الرائع وما هي الصعوبات التي واجهها بعض الزبائن في استخدام المنتج وكيف تم التغلب عليها.

(2) تأكد من أن الاستثمارات التي تستخدمها لجمع المعرفة إنما تحوي فراغات كبيرة ضمنها بحيث يمكن قص القصة المتعلقة بها.

(3) يمكن تحويل كل اجتماع مع شريك محتمل، وكل اجتماع مبيعات مثير، وكل لقاء مهم مع الزبائن إلى قصة يمكن روايتها. افعل ذلك.

(4) حوّل مقالاتك العلمية القادمة إلى قصة.

(5) اجمع القصص المتعلقة بمؤسستك وانشرها على

والحقيقة هي أن جميع الأنظمة الكبيرة مكسرة، إننا لا نرى ذلك دائما لأن ما نعتبره مكسورا هو أمر يتعلق بالمنظور. فمثلا قد نتلقى إشارة الانشغال على النظام الهاتفي وفي أحيان أخرى يرن الهاتف ويرن دون إجابة، إلا أننا نختار ألا نعتبر ذلك إشارة إلى نظام مكسور. ولو أن النظام الهاتفي كان قد اختار اعتبار الهواتف المشغولة والتي لا تجيب باعتبارها أنظمة مكسورة لكان قد

جعل آلة الإجابة الآلية خدمة هاتفية قياسية. بل يمكننا أن نحتج بأن علينا أن نتذكر سلاسل طويلة من الأرقام الهاتفية بدلا عن استخدام أرقام هاتفية لطيفة على الشكل التالي:

david.weinberg.the.balding.one@brooklin.ma.usa

لقد اخترنا أن نعتبر النظام الهاتفي نظاما غير مكسور، وأن نعتبر الوب نظاما مكسورا لماذا؟ لأن الوقوع في الخطأ هو سمة عزيزة علينا يبدو أنها مطلوبة من قبل المجتمع. طبعا فإننا نريد من الناس الذين يعملون معنا أن يبذلوا كل جهد يستطيعونه للإيفاء بالتزاماتهم معنا، ولكننا أيضا نجد صعوبة في الثقة

شبكة الانترنت الخاصة بالمؤسسة.

6) كافيء أولئك الذين يروون قصصا جيدة فهم الذين يستمع إليهم الجميع.

7) أعد كتابة بيان المهمة الخاص بشركتك على شكل قصة، إن صياغة التقرير السنوي للشركة على شكل قصة سيساعد الشركة أكثر من النثر السقيم وصور الموظفين السعداء.

بالناس الذين يرفضون الاعتراف بقابليتهم للخطأ. قابليتهم وقابلية غيرهم للخطأ. إننا نشعر بعدم ارتياح كبير مع الناس الذين لا توجد نقاط ضعف لديهم. مثل (مايكل جوردان) وابن عمي (دون).

إن هشاشة الوب تجعلها أكثر انسانية وأقل تهديدا لنا، كما أنها تسمح لنا بالتحرك بسرعة أكبر، وقد كتب مارك غرانسي نائب رئيس شركة إدي باور لشؤون أنظمة المعلومات في مقال في مجلة إنفورميشن ويك:

«في الدورة القديمة كان من الممكن للتحليلات أن تصيبك بالشلل، ولكنك الآن لا تخاف من اتخاذ قرار لمجرد أن الظروف ستتغير وأن هذا سيجعل قرارك لاغيا»

وفي الوقت نفسه كتب مايك رادكليف رئيس قسم المعلومات في شركة أويتز كورنينغ في مجلة إنفورميشن ويك أيضا:

«إن على موظفينا أن يعملوا في حالة غموض كبيرة، وأن يكونوا واثقين من أنفسهم، وأن يبسطوا الأمور، وأن يثقوا بالآخرين، وفوق ذلك كله فإن علينا أن نتمتع بقدر كاف من إعادة الهندسة، قدر كاف لیسمح لنا بأن نتقدم، وهذا ليس بالضرورة ما نقوم به في عالم مثالي».

ولكن ليست الأنظمة وحدها غير المثالية فالأهم من ذلك هو أننا البشر كذلك. قولوها معي: البشر ليسوا مثاليين، أنا لست مثاليا.

هذا يعطينا شعورا جيدا أليس كذلك؟

إننا غالبا ما نستخدم العبارة «المعرفة قوة» لنجعل الأمور تبدو وكأن القوة المعطاة من أعلى البنية الهرمية مبررة. ولكن المعرفة في معظم البنى الهرمية لا تعطينا القوة. إنها سلاح، فأن تكون على حق يدفعك قدما، وأن تخطئه معناه أنك مهزوم. هذا سيء.

يمكنك أن تتبين سياسات «أن تكون على حق» في معظم المؤسسات، فالتناس يفوزون في النقاشات وهم بالتالي يضمنون مواقعهم في البنية الهرمية، عبر الملاحظة الحادة، عبر الزخم الهائل من الأدلة، عبر الموافقة على ما يقوله المستشارون، وعبر رفضك الوقح في أن تعترف بأنك ربما تكون على خطأ.

إلا أن الوقوع بالخطأ يتضمن أكثر بكثير من حقيقة أنه لا يمكن تعلم بعض الأمور إلا عبر التجربة والخطأ. فمثلا:

- بعض الناس رائعون في توليد الأفكار ولكنهم سيؤون في تقدير عواقبها. إلا أنك تريد أن يولدوا أكبر عدد ممكن من الأفكار السيئة لأنهم بذلك سيولدون بشكل عشوائي المزيد من الأفكار الجيدة.
- إن الأخطاء هي الشكل المرئي للإفتراضات، ولا يوجد شيء أكثر قيمة من الافتراضات الحديثة الاكتشاف، لأنها تسمح لك بأن تتبين ما الذي يعرقل تقدمك وما الذي قد يدفعك إلى الأمام.

• إن هناك الكثير جدا لنعرفه، وبالتالي فإن معظم القرارات المهمة هي عشوائية إلى حد ما، ولكن كوننا أحرارا في أن نرتكب الأخطاء فإننا نستطيع تجربة مسارات أكثر إلى أن نعثر على مسار يؤدي بنا إلى مكان مثير للإهتمام (مع أن هذا قد لا يكون المكان الذي اعتقدت خطأ في البداية أنك ستوجه إليه).

• إن الأخطاء تذكرنا أننا بشر عاديون والشركة التي يجرها أن تعترف بالأخطاء والتي تبني ثقافة حيث أن تكون مخطئا هو أمر مهين إنما تنكر الطبيعة البشرية، وستدفع ثمن ذلك في هذا العالم (إن لم تدفعه في العالم الآخر).

• الأخطاء تعطينا مادة للتحدث عنها.

• أن تكون مخطئا أكثر مرحا من أن تكون على صواب. إن النوع الصحيح من الضحك، أي الضحك على ما تكشفه الأخطاء عن أحوالنا وليس الضحك على شخص تجرأ أن يكون بشرا هو أمر صحي للغاية. الحقيقة هي أن الضحك هو الصوت الذي تطلقه المعرفة أثناء ولادتها.

هل تتبع شركتك سياسة الرفض المطلق لتحمل الأخطاء؟ هل تستطيع تغيير رأيك دون أن تفقد مكانتك؟ إذا كان الأمر كذلك فجرب الانخراط في السياسات الثورية للوقوع في الخطأ. اخرج وارتكب حماقة، ثم تحدث عنها علنا.

إنه شعور جيد، إنه شعور محرر، وهكذا ستجد صوتك.

### حدود غائمة

إن للوب حدودا غائمة أما حصن مؤسسة الأعمال فيبذل كل استثمار ممكن في المحافظة على تكامل جدرانه.

ولم تصادف المؤسسات المشبكة بالوصلات الفائقة أي جدار أحبه قط.

إنك إما أن تكون عضوا في عالم الغرف المغلقة والاجتماعات الأسبوعية أو لا تكون. وللمشاركة فإن عليك أن تلتزم بالجلوس في غرفة ما في وقت محدد. أما العالم المفتوح المترابط بالوصلات الفائقة فإن الأمر لا يحتاج منك إلى أكثر من بضعة نقرات بالفأرة لتعرف ما الذي تقوم به مجموعة معينة من الناس. إنك تنضم إلى مجموعة النقاش الخاصة بهم عبر البريد الإلكتروني أو تزور موقع الانترنت الذي يخصهم. التزام منعدم، والعضوية ليست قرار نعم أو لا، فيمكنك أن تتصفح مع كل انعدام الالتزام الذي تتضمنه هذه الكلمة.

وعندما تنخفض العوائق في وجه العضوية فإن الحدود تصبح غائمة، وهذه الغمامية في الحدود لا تحدث فحسب في إطار حصن مؤسسة الأعمال، فمؤسسات الأعمال تبني شبكات اكسترنائيت لتمكين شركاءها الاستراتيجيين من النفاذ إلى المعلومات، وهناك مئات الأمثلة على ذلك، من الصناعات التي

تتراوح من بيع المفروق إلى التنقيب عن النفط إلى توزيع القمصان القطنية على الناس الذين يطبعون شعارات عليها.

تستخدم شبكات الاكسترانيت في الكثير من الحالات لإخراج الأوراق من النظام، فهذا يسمح بأتمتة العمليات وتوفير النفقات وتلك أمور جيدة. إلا أن بعض الشركات تتجاوز ذلك بكثير، وستلحقها معظم الشركات في المستقبل، الأمر الذي يعطي شركائها وزبائنهم نفاذاً إلى شبكات الانترنت الخاصة بها، بحيث يستطيعون رؤية النقاق أثناء طبخها.

إن تقانات الانترنت معقدة بما يكفي للسماح لك بالتحكم بمن يستطيع النفاذ وما الذي يستطيع النفاذ إليه، فالأمر لم يعد مسألة كل شيء أو لا شيء. يمكنك أن تسمح للزبائن أن يتابعوا النقاشات التي تجري حول تصميم المنتج، ولكنك تستطيع منعهم من مشاهدة ما يقوله المنافسون لك. يمكنك أن تسمح للزبون بأن يتابع عملية تحويل وسداد مالية يقوم بها، ولكنك تستطيع منعه من مشاهدة المحاسبين لديك وهم يقومون بالتفاوض لشراء بعض السلع. إنك تمتلك كل المرونة التي تلمك والمبررات القديمة التي كانت تجعلك تحتمي وراء أسوار حصنك وإبقاء الجميع خارجاً لم تعد تنفع.

ما الذي يمنعك من السماح لزبائنك مشاهدة عملية تطوير المنتج لديك؟ إنهم يعلمون أنه ليس منتجاً مثالياً، إنهم يعلمون

أنك ستسير في طريق خاطيء، وأنك ستتخلى عن قطع كنت تعتقد أنها أساسية، وأنك ستجادل جدلا عقيما حول أمور تافهة. ذلك هو عالم الأعمال.

إن كل مبادرة أعمال نقوم بها تعاني من تعطل ما) لأن كل نشاط إنساني هو نشاط مكسور إلى حد ما، إن ذلك ليس حادثا عرضيا، إنه الطبيعة البشرية.

إذن ما الذي تحمي زبائنك منه؟ من الحقيقة الواضحة التي يعرفونها ويعيشونها كل يوم؟ من الذي نعتقد أننا نخدعه بالضبط؟

إن الشركات التي تسمح لزبائنها ومزوديهها بالاطلاع على أعمالها منذ مرحلة مبكرة ينتهي بها الأمر بتقديم منتجات أفضل. وهم يرسون دعائم علاقات الثقة والمتعة وهي العلاقات الوحيدة التي تعمل في عالم الوب الخالي من الاحتكاك.

ولكنك ربما تحتاج إلى أكثر من الأمل بالشراء. ربما تحتاج إلى الخوف من الفشل لتقديم الحوافز إليك. لنفترض أنك اكتفيت باستخدام الاكسترايت في شركتك كمجرد موقع لنشر وثائقك ولأتمتة العمليات التي تتطلب معاملات ورقية وأختاما مطاوية وأضابير مصنفات. إن هذا سيخفض نفقاتك ويختصر زمن طرح منتجاتك في الأسواق، هذا عظيم، ولكن إذا كان هذا هو كل ما ستفعله فإن الشركات التي ستسبقك في تحطيم

الجدران بينها وبين زبائنها ومزوديهما ستأكل غداك ثم ستضرب أولادك لتجردهم من ثمن طعامهم.

لنأخذ على سبيل المثال شركة فوبار التي تزود المصارف بسلاسل الأقلام، إن عملية تطوير المنتج لديها تتطلب منها أن تأتي بوثيقة متطلبات السوق التي ينجم عنها وثيقة مواصفات المنتج التي يصدر عنها منتجاً جديداً. وعملية التطوير بأكملها تتم خلف الأسوار لأن فوبار لا تستطيع السماح لمنافستها الرئيسية «سلاسل وومبا» أن تكتشف ما الذي تقوم به. إلا أن فوبار قد اكتشفت مؤخراً أن شركة وومبا تسمح لزبائنها بالاطلاع على عمليات تطوير المنتج منذ مراحلها المبكرة. والنتيجة هي أن زبائن وومبا جاهزين لإصدار طلبياتهم من المنتجات في اليوم نفسه الذي تصبح فيه جاهزة للطرح في الأسواق، في حين أن زبائن فوبار يحتاجون إلى شهور من الشرح وخطب ودهم من قبل قسم المبيعات. وبينما يجد زبائن وومبا أنهم يحصلون على ما يريدونه حقاً، فإن زبائن فوبار يجدون في النشرات الدعائية المعدة بعناية والنشرات التقنية الخاصة بالمنتج عوائق أكثر مما يجدونها مفيدة. وعليهم أن ينقبوا فيها ليعرفوا ما هو حقيقي وما هو متخيل.

وهكذا تقرر فوبار فتح بوابات الطوفان، وهاهم الزبائن والمزودين يمحسون في أحشاء فوبار وهاهي الشركات الخارجية تطلع على الطرق الداخلية لعمل فوبار، وهذا يعني أنهم بدؤوا

بالتعرف على الأفراد ضمن الشركة، ويتعلمون بأنه إذا كانت لديهم تساؤلات حول مواصفات الأمان لسلاسل الأقلام فإن عليهم أن يصغوا إلى ما يقوله باولو، أما إذا احتاجوا إلى معلومات حول تركيب سلاسل الأقلام المتقدمة في السيارات فإن عليهم أن يتوجهوا بأسئلتهم إلى ماري. أما إذا تعلق الأمر بمناقشة الأفكار المستقبلية المتعلقة بسلاسل الأقلام فيجب عدم طرح هذا الموضوع إطلاقاً على ما تقوله آمي.

وما أن يتم امتصاص هذه المعلومات، حتى يبدأ الخارجيون بالتعامل مباشرة مع الأفراد والجماعات الموصولة عبر الوصلات الفائزة ضمن المؤسسة. فإذا أراد أحد الشركاء أن يعرف كيف ستتواءم سلاسل الأقلام مع التعليمات الناظمة الجديدة التي ستصدرها الحكومة فلم طرح السؤال على إدارة التوافق القانوني والتشريعي؟ الأمر الذي سيستغرق ستة شهور قبل الحصول على جواب غبي له، عندما يمكنه التوجه مباشرة بالبريد الإلكتروني إلى مجموعة الحوار أو الأشخاص الذين يعرفون حقاً ما الذي يجري فعلياً وسيقولون له الحقيقة.

وعند دخولك إلى مجموعة الحوار هل ستعرف أو سيهمك فعلاً أن تعرف فيما إذا كان بعض المشتركين هم فعلاً شركاء لشركة فوبار؟ إذا بدا لنا أن صوت جوان هو صوت واضح وعليم وجدير بالثقة في هذه المجموعة فهل سيهمك أن تعلم فيما إذا كان خبيراً أو عاملاً في شركة فوبار؟

وبالنسبة للعالم الخارجي فإن الشركة ستبدو وكأنها عنقودا من الوصلات الفائقة والتي تتقي بعضها بعضا اعتمادا على ثقتهما واحترامها بل وروح المرح لديها. إن الثقة تُبنى بناء على جودة صوت المشاركين: وهذا كل ما يهم في فرق الوصلات الفائقة.

إن مؤسسات الأعمال تتكون اليوم من مجموعات متحركة من الجماعات المتصلة بالوصلات الفائقة، الذاتية التنظيم، والتي تدعو الآخرين للمساهمة في أعمالها بناء على جودة أصواتهم، بغض النظر عن وجودهم على المخطط التنظيمي وموقعهم فيه. إن الإدارة ليست ببساطة إلا عائقا في وجه هذه المجموعات، والحقيقة هي أنه بدلا من اضطرار العاملين إلى تبرير سبب وجودهم باستمرار أمام الإدارة فإن على الإدارة الآن أن تعطي العاملين سببا وحيدا تبين فيه سبب تدخلها بحياة مؤسسة الأعمال التي كانت تعتقد ذات مرة أنها تقوم بإدارتها.

إن الوصلات الفائقة تزعزع البنى الهرمية، إن الوصلات الفائقة تزعزع حصن مؤسسة الأعمال.

والأعمال أحاديث.

### اقتصاديات الصوت

لا أحد يطلب منك أن تقرر فيما إذا كنت تريد أن تدير عملك باستخدام الوب. فهذا أمر مفروغ منه. فالانترنت قد استطاعت بالفعل أن تحدد مستوى الآمال عن كيف يجب

للتوصيلات أن تعمل. والمفارقة هي أن الهوية هنا هي هوة ناجمة عن غزارة التوصيلات.

إن الوب هي مجموع هذه التوصيلات. فهي ليست الوسط نفسه، إنها ليست نوعا جديدا من أجهزة الاتصالات، وليست اختراعا جديدا مثل ساعة المعصم التي تحوي جهاز إرسال استقبال لاسلكي ضمنها، إنها مكان واسع مفتوح يسمح لكل شخص بأن يلمس كل شخص آخر وأن يلمس كل معلومة موجودة بمجرد الضغط على لوحة المفاتيح بإصبع وحيد.

إن ما يصلك بي وبكل شخص آخر هو صفحات الوب والبريد الإلكتروني ومجموعات الحوار والنقاش، وهي ليست إلا من أشكال الصوت الانساني، فكل ما صمم وخلق بعناية ليمثل ذاتنا العامة، الذات الأقرب إلينا، والتناقض هو أنها الذات التي لا نعرف عنها إلا القليل.

إن اقتصاد الصوت، هل هناك شيء آخر يشابهه منذ أن تحدث الأثينيون عن الديمقراطية؟

إننا نسمع هذه الأصوات في المحادثات، ولهذا تتمتع الوب بقدرتها على التحويل: فهي تكشف لنا أن العناصر الأساسية في عالمنا إنما هي نتاج محادثات عميقة منذ البداية: محادثات أجراها الفلاسفة، والفنانون، والشعراء، وغيرهم من صناع اللغة. ولو أن هذه المحادثات عبر الأجيال كانت مختلفة، لما كنا نعيش في العالم كما هو اليوم.

إن هذه المحادثات المحددة قد أدت إلى نشوء عالم معين سببي تنجم فيه المخرجات عن المدخلات وفقا لمبادئ طبيعية وقواعد صحيحة بحد ذاتها. إن آلية العالم لا تعتمد فحسب على عناصر قابلة للتنبؤ وبالتالي فهي قابلة للاستبدال بعضها ببعض بل وأيضا على الوثوقية العالية وقابلية التنبؤ لقوانين الطبيعة، ومبادئ السلوك، وعلى الزمن نفسه. وهو ليس إلا إنجاز حديث في تاريخنا. (إن سقراط لم يقل أبدا : ما رأيك يا ألسبيداس أن نلتقي على زاوية هسيود وبيركلس في تمام الساعة الثالثة وخمسة عشر دقيقة؟ أم بعد ذلك بقليل يا عزيزي؟).

إن القوانين الفيزيائية وقواعد التصرف والعقود والبرامج الزمنية والمواعيد النهائية والاحترافية والمخططات التنظيمية وممارسات الإدارة هي جميعها أشكال مختلفة للتوصيلات. إنها كلها محاولات للسيطرة لا على موضوع الوصلة نفسها بل وطبيعة الوصلة أيضا. لماذا؟ لأنها تعدنا بالسيطرة على أكثر شيئين نخاف منهما على الإطلاق: التغيرات المفاجئة في عالمنا، والعواطف التي تستبد بنا. وكمدبر مسلح بنظرية وبأحدث كتب إدارة أعمال فإنني لا أعرف ماذا أفعل فحسب، بل أعرف من أكون.

عندما تسللت الوب إلى مكاتبنا تحت ذرائع زائفة اعتقدنا في البداية أنها مكتبة من المعلومات، ثم اعتقدنا أنها وسيط

للنشر ثم اعتقدنا أنها لعبة أو ملهاة خطررة إلا أن الحققة أنها  
محادثة من نوع آخر، حرة من الحاجة إلى أخذ موافقة الوالد  
وزملائه من ضباط الجيش.

نوع جدد من التواصل، القلوب تتدفق نحو قلوب  
أخرى، إيقاع جدد، علاقة سببة أخرى، فهم جدد للسلطة،  
محادثة تدرك أنها ليست تلهيه عن العمل بل هي لب العمل  
نفسه.

إن الوب تهب على عالم الأعمال بقوة الإعصار لأنها  
إعصار، إن القطع المتقاربة بعضها من بعض، المعبأة بإحكام،  
المشغولة بشكل جميل، تتناثر متباعدة بعضها عن بعض، وهي  
تعيد الترابط وفقا للنماذج التي تعينها الأحاديث التي تظهر بكل  
نغمة صوت ممكنة.

إن طبيعة عالم الأعمال تصبح مماثلة لطبيعة الوب: انفجار  
يعاد تشكيله بتقاطع القلوب.