

2017

كتاب في دقائق

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



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

بناء المستقبل

تفاعل كبير وابتكار جريء



تأليف



إيمي إدموندسون



سوزان رينولدز



109

الرعاة

بالعربي
إحدى مبادرات مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم
mbrfoundation.ae

مكتبة دبي الرقمية
Dubai Digital Library
www.ddl.ae أكبر مكتبة رقمية

قنديل
EDUCATIONAL
qindeel.edu.ae
مكتبة قنديل
Qindeel Bookshop
qindeelbookshop.ae

دولفين
DU ADVENT
duadvent.ae

برنامج دولفين الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing
mbrf.ae

شريك استراتيجي



الإمارات
للحلول العنقارية
www.eres.ae

بناء المستقبل

قبل الموعد المحدد لبدء المحاضرة، وصل «ستيف لويس» إلى جامعة «هارفارد» في أحد أيام شهر فبراير، في عام 2010، ودلف إلى قاعة المحاضرات وهو يلتقط أنفاسه بصعوبة. كان طلاب العام الدراسي الثاني في إدارة الأعمال يجلسون في مقاعدهم ويتبادلون أطراف الحديث، أو يستخدمون حواسيبهم المحمولة، حينما وصل «لويس» وجلس يراقبهم. كان الجميع ينتظرون بدء المحاضرة لدراسة حالة أعدت حول مؤسسة جديدة، كانت قد انطلقت حديثاً لتحقيق هدف نبيل، وهو إنشاء مدينة ذكية في «البرتغال». وطوال المحاضرة، كان «لويس» يجلس من دون دفتر محاضرات أو أوراق، حيث كان يضع هاتفه المحمول إلى جوار زجاجة المياه، وهو يروي قصة تأسيس منظمة «ليفينج بلان أي تي».

تنقسم عبارة «بناء المستقبل» إلى كلمتين، ففي حين تركز كلمة «بناء» على عملية التأسيس، أي الجمع بين عناصر محددة لتأسيس كيان كامل، فإن كلمة «المستقبل»، تركز على الهدف نفسه. وتصور المستقبل هو الخطوة الأولى والوحيدة لبنائه. فما هي الخطوات التالية؟

نحن نبني مستقبلاً مختلفاً في كل خطوة نتخذها. وهذا ما يحدث في كل مرة نستخدم فيها الموارد بحرص، وفي كل مرة نتذكر أن نطفئ الأنوار، أو نعيد تدوير واستخدام منتج ما. ورغم أن المستقبل يتكشف ويأتي إلينا سواء أكننا نسعى إليه أم لا، فإن بعضنا ينتبهون إلى الاحتمالات المستقبلية قبل أن يدركها بعضنا الآخر. ولذا فإن «بناء المستقبل» يعني تحقيق المستقبل المنشود مع سبق الإصرار والترصد.



في ثوانٍ...



في كلمته التوجيهية، التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» في «القمة العالمية للحكومات» قال سموه: «إنها قمة أصحاب الهمم الذين يطمحون للأفضل، إنه تجمع عالمي فريد، ومركز للابتكار الحكومي، ومحطة لتوليد الأفكار الجديدة». واستلهاماً لكلمات سموه، يسرنا أن نقدم لكم الأعداد الثلاثة الجديدة من «كتاب في دقائق»:

في العدد (109) نعرض كتاب: «بناء المستقبل: تفاعل كبير وابتكار جريء» تأليف: إيمي إدموندسون، وسوزان رينولدز، حيث ترى المؤلفتان أننا نبنى مستقبلاً مختلفاً في كل قرار نتخذه؛ فرغم أن المستقبل يتكشف ويأتي، سواء سعينا إليه أم لا، إلا أن بعضنا يدركون الاحتمالات المستقبلية قبل البعض الآخر. «بناء المستقبل» يعني تحقيق المستقبل المنشود، وهذا يتطلب ابتكار نظام جديد للأشياء؛ نظام تتفاعل فيه الموارد البشرية مع التكنولوجيا ومنظومات العمل لبناء كيان يؤدي وظيفته بشكل متكامل. وهنا تبرز أهمية تفاعل فرق العمل الكبرى، من مختلف التخصصات والمجالات، الأمر الذي يتطلب أسلوب عمل جديداً، ونظام تفكير مبتكر.

في العدد (110) نعرض كتاب: «الأخذ والعطاء: كيف تدفعنا مساعدة الآخرين إلى النجاح» تأليف: آدم جرانت، الذي سبق وعرضنا له كتاب: «المبدعون: هكذا يحرك المجددون العالم» يطرح الدكتور «جرانت» ما يسميه العنصر الرابع للنجاح، ويرى أن هناك ثلاثة عناصر للنجاح في الحياة هي: الحافز، والقدرة، والفرصة. أما العنصر الرابع فإننا نغفله دائماً؛ لأنه يعتمد على الطريقة التي ندير بها علاقاتنا. وكلما تتفاعلنا مع الآخرين في الحياة وفي بيئة العمل، فهناك قرار علينا اتخاذه: هل نضع الآخرين أولاً من دون أن نتظر المقابل؟ أم نعلي من شأن أنفسنا على حساب الآخرين؟

يرى علماء النفس والاجتماع أن سلوكياتنا تتفاوت بشأن مزيج الأخذ والعطاء، أو العطاء والأخذ. فللأخذين طابعهم الذاتي لأنه يجعلهم يأخذون أكثر مما يُعطون، فيقدمون مصالحهم على احتياجات الآخرين. ويظنون أن من شروط النجاح أن يظهرنا أفضل من غيرهم. وعبر نظريته الجديدة حول العطاء الإنساني، يؤكد المؤلف أن المعطاءين يملكون فرصاً أكثر للنجاح، ثم يوضح الأسباب التي تقف وراء قوة العطاء وتداعياته في مختلف مناحي الحياة.

وفي العدد (111) نقدم كتاب: «كيف نوفر لأطفالنا الرضع نمواً هائلاً» تأليف: جاري إيزو، وروبرت بانكام. يرى المؤلفان أن نجاح الأبوين في تنشئة رضيعهما في سن مبكرة يشكّل ملامح تجربتهما التربوية. فتحن ندرك أهمية النمو السليم للرضيع، وإسعاده، ومساعدته على النوم في الليل، وذلك نظراً لأن كل هذه النتائج قابلة للتحقق بسهولة، بشرط أن يدرك الأبوان أن لدى الرضع قدرة فطرية خارقة على التكيف مع الظروف التي يبدؤون بها حياتهم.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

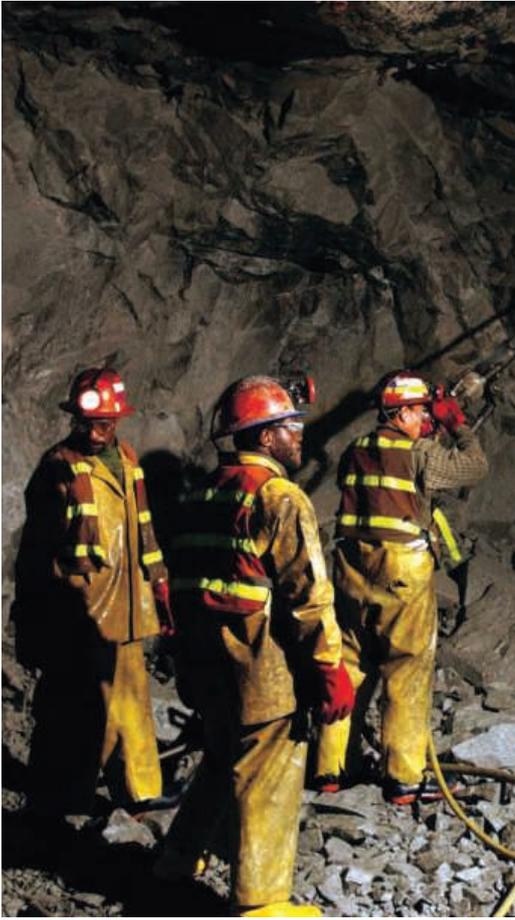
نظام جديد

بناء المستقبل ليس سهلاً. فحين يتطلّب النجاح تقديم ما يسميه «ميكافيلي» النظام الجديد للأشياء»، فإنّ النجاح يصبح صعباً، لأنّ الجمع بين عناصر مختلفة، كالتكنولوجيا والناس والمؤسسات، لإنشاء بناء كامل يؤديّ وظيفته بشكل متكامل، يتطلب طرقياً لا حصر لها من الجمع والطرح والدمج والتفاعل والتكامل. وهنا تبرز أهمية تفاعل فرق العمل الكبرى، من مختلف التخصصات وفي كافة المجالات، الأمر الذي يتطلّب أسلوب عمل جديداً، ونظام تفكير جديداً أيضاً.

في عام 2010، شاهد العالم إنقاذ 33 عاملاً من أحد المناجم في «تشيلي»، بعد أن حوصروا على عمق 2000 قدم تحت الصخور. كانت عملية الإنقاذ شديدة التنسيق والابتكار، حيث جمعت بين أفكار وجهود خبراء من عدة دول وتخصصات وقطاعات، وتم التنفيذ

بشكل مبتكر وتحقيق نتائج باهرة. وقد أتاحت الرؤية القيادية والجهود الجماعية مثل هذا النجاح، حين انصهرت أفكار وأدوات وقدرات الكل، في بوتقة واحدة، فكان مخرجاتها تفرداً إنسانياً جديداً.

وهناك حالات أخرى لبناء المستقبل شهدت وجود رواد يُعلون موارد الابتكار ويدخلونها حيز التنفيذ. لاحظوا ما حدث حين ظهر نظام تكنولوجيا الاتصالات منذ قرن مضى، فقد بدأ الأمر بابتكار الهاتف الأرضي بتجميع الوحدات الصوتية الميكانيكية التي تنقل محادثات البشر عبر مسافات أبعد من المسافة العادية للتفاعلات البشرية، ولكي تعمل تلك الأشياء بالشكل الصحيح، تطلب تشغيل الهاتف بنية تحتية معقدة المكوّنات، تمتدّ عبر مساحات جغرافية شاسعة لتربط كل ما فيها وما حولها في شبكة واحدة.



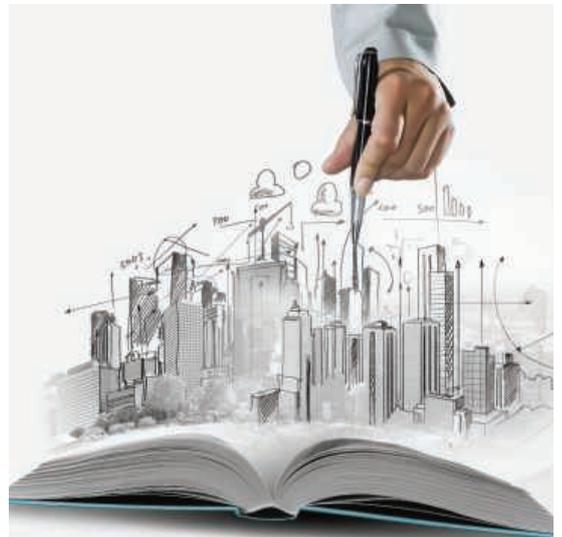
التفاعل بين التخصصات في مختلف المجالات

اتجهت المؤسسات إلى أسلوب جديد للعمل يجعل التعلم، والتعاون واسع النطاق بين مختلف التخصصات جزءاً من مهامها الرئيسية. تتضمن الجهود التي تمهد للتعاون الواسع أمثلة لأناس واجهوا أزمات عصبية، فتعاونوا لتجاوز التحديات التي تبدو مستحيلة. في هذه المواقف، يتعاون الناس عبر الحدود الجغرافية والاجتماعية والثقافية لأداء المهمة المطلوبة. وهكذا، فإنّ بناء المستقبل هو الذي ينقل التعاون إلى مستويات جديدة. غير أنّ المسافة بين الأطراف المتفاعلة هنا، تبقى أكبر من المسافة التي تفصل بين فرق العمل ذات التخصصات المتنوعة داخل المؤسسة الواحدة، والذين يُحفظون للتعاون داخلها. فتخطي الحدود في هذه الحالة أصعب، حيث تكون الأهداف ذاتها محلّ خلاف، مع احتمال أن تؤديّ الصدامات بين الثقافات إلى تحجيم التواصل الهادف.

البيئة البنيوية

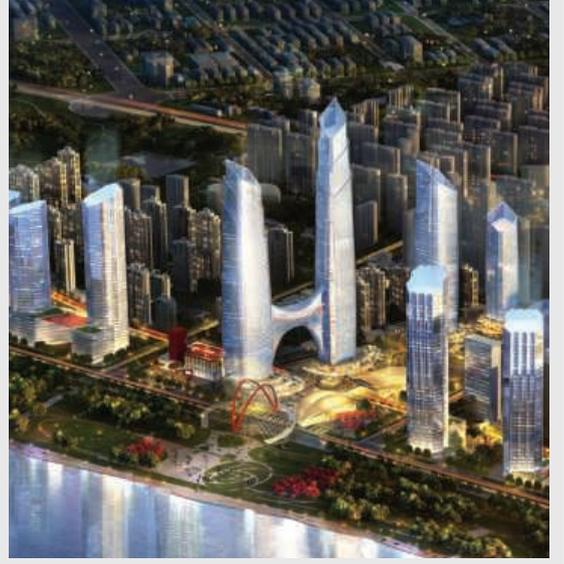
تتكوّن البيئة البنيوية من أنظمة معقدة نسكنها ونعتمد عليها في حياتنا اليومية. المدن التي تتكوّن من مجموعات من المباني والشوارع والمتنزهات والمطارات والمكاتب والمتاجر وأنظمة النقل والمواصلات، باتت هدفاً للابتكارات التي تبني المستقبل عبر مجموعة مُدهشة من الأنظمة. تتعلّق بعض الابتكارات بتحديث وتعديل المدن الحالية باستخدام التكنولوجيا الذكية، بينما تنشئ ابتكارات أخرى مدناً جديدة تماماً.

تشير البيئة البنيوية إلى «العناصر المحيطة التي يصنعها البشر بهدف استخدامها كإطار للأنشطة البشرية، التي تتراوح في الحجم بين الأبنية والمتنزهات المساحات الخضراء والضواحي السكنية والمدن التي يمكنها استيعاب بنيتهم التحتية، كالإمدادات المائية وشبكات الطاقة». ويعرّف خبراء الصحة العامة البيئة البنيوية بأنها «مساحة من صنع البشر يعيشون ويعملون ويرفّهون عن أنفسهم بشكل يومي في إطارها». وباختصار:



مدن جديدة ومبانٍ جديدة

آمن البروفيسور «ويليام ج. ميتشيل»، الذي كان يعمل في «معهد ماساشوستس للتكنولوجيا»، وكان من رواد الفكر في مجال التكنولوجيا الرقمية والدراسات الحضرية، بضرورة بناء المدن الذكية. فقد رأى أنه من الممكن أن تستجيب البيئات الحضرية ذات الشبكات التكنولوجية لاحتياجات قاطنيها، ومن خلال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والأجهزة والمعدات، أي المستشعرات المدمجة بالمباني والبنية التحتية التي يمكنها استشعار الأنشطة على اختلاف أنواعها، والبرمجيات التي تخزن البيانات وتستخدمها، يمكن للمدن أن تقدم خدماتها حسب الطلب؛ ممّا يحسّن من جودة المعيشة. ومن منطلق رؤية «ميتشيل»، من شأن المدن ذات الشبكات التكنولوجية استيلاء حالة من الذكاء الجماعي في إطار مجتمعاتها. ففي هذه الحالة، يصبح من السهل اتخاذ قرارات أفضل، دون الحاجة إلى الاجتماع لمناقشتها.



لمح المستقبل

اللحظات الحرجة والتحولية في عالمنا لا تأتي سوى مرّة واحدة. حيث إن «بيل جيتس» القادم لن ينشئ نظام تشغيل جديداً. و«لاري بيغ» و«سيرجي برين» القادمان لن ينشئاً محرّك بحث جديداً. و«مارك زوكربيرج» القادم لن ينشئ شبكة تواصل اجتماعي جديدة. فإن كنت تفكر في تقليد هؤلاء، فأنت لم تتعلّم منهم شيئاً.

تشهد بلدة «مايا» القريبة من مدينة «بورتو» البرتغالية حالة من التطور، فالتغيّرات التي تحدث في أساليب الحياة تتطلب تغيّرات موازية على مستوى المدن أيضاً. ووفقاً لما ورد في كتاب «كيف تتعلّم المباني والمنشآت؟» فإنّ المدن ستبقى في صراع مع الزمن والتغيير. فبلدة «مايا» البرتغالية ما زالت تقبع في بيئة قروية، رغم ما تضمه من مكاتب ومؤسسات ومراكز تسوّق، ورغم قربها من مطار «بورتو» المستقبلي المذهل.

الفرسان المحليون

«ميجيل رودريجز» أحد أبناء «مايا» رجل شغوف بالسيارات السريعة. وقد صمّم وصنّع سيارة سباق سريعة وأنيقة للغاية. كان «رودريجز» رجلاً عصامياً، وقد قرّر عدم الالتحاق بالجامعة، وعزم على بناء عالمه الخاص. لم يكن «رودريجز» يعلم ما الذي سيحدث تماماً حين كان يغادر مخدعه صباح كل يوم، ولكنّ انبهاره بالسيارات ذات الطراز الكلاسيكي ظل يتزايد. وبعد عشرين عاماً من العمل متعهداً لبناء المنشآت الصناعية العالمية، استسلم «رودريجز» لشغفه وأسس مصنعاً صغيراً للسيارات في بلدة «مايا»، وراح يبدع في تجديد السيارات ذات الطراز الكلاسيكي، ثم عرضها وبيعها من خلال المعرض الرائع المجاور للمصنع. ثم صمّمت شركته وصنّعت سيارة سباق جديدة ظهرت لأول مرّة في عام 2007 للتنافس حول الجائزة الكبرى لمدينة «بورتو».

لفتت السيارة انتباه «مانويل سيماز» المدير الإداري لشركة «ميكروسوفت» العالمية للسيارات. عاش «سيماز»، الذي كان برتغالي الجنسية أيضاً، في ألمانيا، حيث كان يعمل لدى «ميكروسوفت» متخصصاً في نظم تكنولوجيا معلومات السيارات الذكية. قضى «سيماز» ثلاثين عاماً في مجال صناعة السيارات، وكانت السيارات الذكية هي آخر مشروعاته. كان «سيماز» شخصاً اجتماعياً وودوداً يملؤه الحماس، وقد بدا دائماً في حالة بحث عن شيء جديد. وكان من عاداته أنه نادراً ما يقود السيارة نفسها ليومين متتاليين. وكان «سيماز» يفضل العمل قائداً من وراء الستار، وكان شعاره المعلن



الذي كثيراً ما يطلقه وهو يبسم: «نحن في مؤسّسة ليفينج بلان أي تي»، نغمس كثيراً في العمل، ولكننا نغمس أكثر في المرح والضحك». كان «سيمان» يعلم بأن مدينة «بورتو» تفكر في وضع المركبات الكهربائية ضمن خطتها المستقبلية للنقل والمواصلات، ولهذا تواصل وتفاعل مع «رودريجز» وقابله في «البرتغال». وهناك اكتشف «سيمان» أنّ «رودريجز» يأمل في تصنيع مركبات كهربائية ذات تكنولوجيا ذكية مدمجة، وعرف أنّ «بورتو» تعكف على وضع خطة طموحة للمواصلات العامة والنقل. وبالتعاون مع مهندسين وخبراء في جامعة «بورتو» ومعهد ماساشوستس لتكنولوجيا المعلومات، عقد المسؤولون الحكوميون بمدينة «بورتو» العزم على استعراض وسائل النقل الحضريّة الذكيّة، التي سوف تستغلّ التقدّم السريع في تكنولوجيا المستشعرات لتحسين جداول المواعيد والخطط الزمنية وترشيد استهلاك الطاقة.

” كل شيء يبدو غريباً اليوم! بالأمس كان كل شيء عادياً، ثم تغيرت الأمور بين عشية وضحاها. الحقيقة أنني لم أشعر إلا بقدر بسيط من التغيير، ولكن طالما لم أعد كما كنت، فمن أكون إذاً في هذا العالم؟“
 66 من رواية: «آيس في بلاد العجائب»

الوطن هو مكان العمل

كانت لدى بعض موظفي «ليفينج بلان أي تي» خلفيّة عن تكنولوجيا المعلومات. بعضهم كان حديث التخرُّج، وبعضهم قد عمل في فترة سابقة في مشروع آخر جديد، وجلب بعضهم الآخر أعواماً من الخبرة في المؤسّسات الكبرى مثل «ميكروسوفت» و«سيسكو». كانت «روزي لوكست» قد أسّست العديد من المشروعات الجديدة حين كانت في الرابعة والعشرين من العمر، ومن ضمن تلك المشروعات آلات ومعدّات التفريخ المخصّصة لتربية الدواجن والنعام. عملت بعد ذلك في مشروع برمجيات جديد. وسرعان ما أصبحت، على حد قولها، «مهووسة» بهذا المجال.

كثيرون هم الذين جاؤوا إلى «ليفينج بلان أي تي» من عالم تكنولوجيا المعلومات وجدوا مواطنهم هناك، فكثيرٌ منهم كانوا يحملون فيما سبق بالعمل في مؤسّسة يستطيعون من خلالها أن ينفذوا أفكارهم المتعلقة بالتطبيقات الجديدة، التي من شأنها أن تغير العالم. وقد عبّر هؤلاء عن تحمّسهم للعمل مع أناس يشبهونهم. فبعضهم قد شعر بالغربة في المؤسّسات السابقة، بينما شعر البعض الآخر بالعجز عن تشكيل رؤاهم المستقبلية في العمل الذي كانوا يؤدّونه فيما سبق، وقد راودت الآخرين أفكارٌ حول إمكانية بناء مدن ذكيّة.

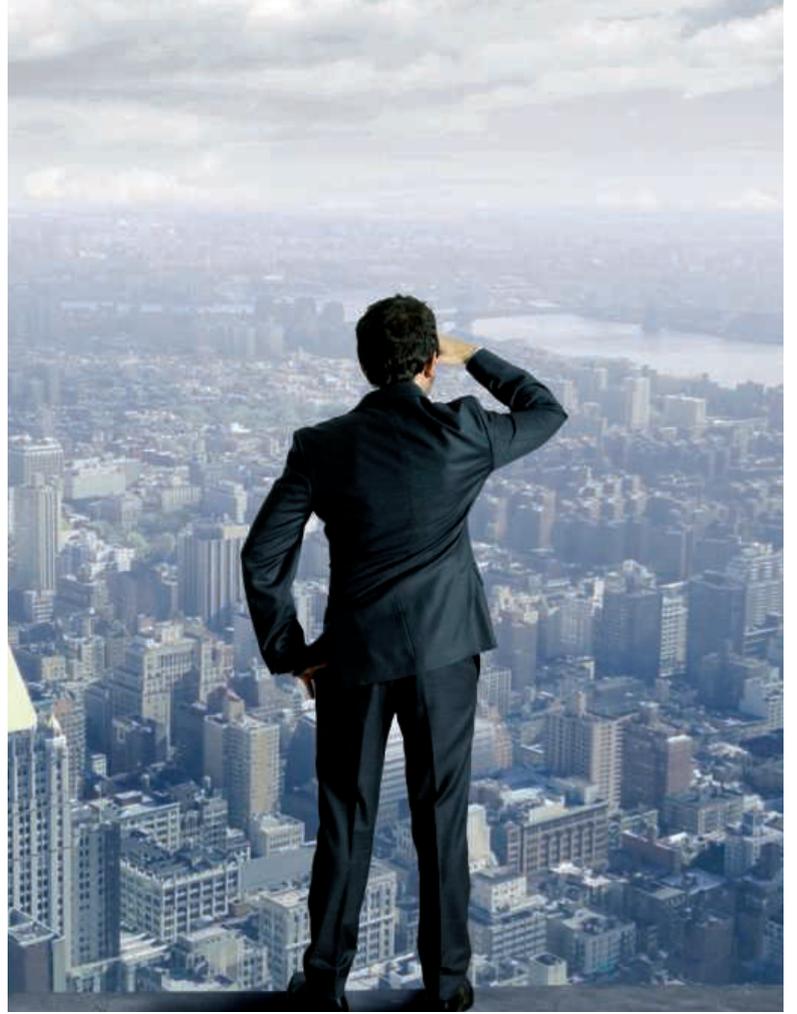
إذا كان بعض الموظفين الأوائل قد شعروا بأنهم مكرهون في وظائفهم السابقة، فإنّ موظفين آخرين قد جاؤوا إلى المؤسّسة لأنهم يرغبون في حلّ المشكلات الكبيرة. وقد اتّسم الجميع بالحماس والدافعية، وقدّروا أهميّة فريق العمل أكثر من اهتمامهم بالتدرُّج الوظيفي. لقد اعتبروا الابتكار رياضة جماعية يُمارسها الفريق، وآمنوا بأنّ الابتكارات الجديرة بالاهتمام قلّما تتحقّق دون وجود فريق عمل متعاون. وقد اعتمد معظمهم أسلوب حياة مرناً، فاستطاعوا العمل لوقت متأخر ليلاً وحزم أمتعتهم والانتقال من مكان إلى آخر حين كان يتطلّب الأمر ذلك. لقد تقاسموا الشغف والولع في تجريب التكنولوجيا الحديثة، وبدأ العديد منهم مثل «ستيف لويس» كمبرمج علم نفسه بنفسه، قبل أن يلتحق بالجامعة، لكنّ الحياة كانت تلاحق بعض أفراد الفريق على صعيد عائلاتهم والتزاماتهم الأسرية. ولكنهم رأوا جميعاً أنّ أفضل الموظفين هم الذين ينضمّون إلى الفريق وهم يدركون أنّهم جميعاً مبادرون، ورغم أنّ بعضهم فشل أكثر من مرة في السابق، إلا أنّهم كانوا فعلاً يطمحون إلى تغيير العالم.



السباحة مع الحيتان

الصفقات الكبيرة هي أساس التنمية العقارية، والاستحوادات، والمبيعات، والإيجارات، وإدارة الأصول، والخدمات المصرفية. «الحوث» العقاري التقليدي نهم دائماً للصفقات والملاحظات الدقيقة حول الجودة والموقع والمستأجرين والمالكين، يمكن أن يكون مهووساً بتكنولوجيا المعلومات، فلا يتوقف عن شراء واستخدام المزيد من هذه النظم. وهناك افتراض يقترن بهذا الشكل النمطي نسعى إلى إثبات عدم صحته، وهو أن لدى العاملين في عالم العقارات هدف واحد فحسب، وهو تحقيق الأرباح، وليس بناء المجتمعات. تبدأ الصفقات في مجالات العقارات بشبكات العلاقات التي تعتبر نقطة الانطلاق في هذا المجال؛ وأفضل تلك العلاقات ما ينشأ عبر المعارض والمؤتمرات واللقاءات المهنية الرسمية.

تكاليف الصفقات العقارية دائماً مرتفعة، ومن ضمنها السمسرة، والتسجيل القانوني، والمصاريف البنكية، فضلاً عن الوقت الذي يُستهلك في إتمام معظمها. وقد عرفنا الكثير عن التحديّات التي واجهت مؤسسة «ليفينج بلان آي تي». فقد رأنا أن تكنولوجيا المعلومات عالم يتسم بالسرعة، في حين أن النمو الحضري بطيء جداً. حتى أن شركة سيسكو العالمية ذاتها قد تحسن التزاوج والاندماج والتعاون مع المؤسسات العاملة في مجالات تطوير العقارات، حيث يدرك الجميع التطور



تتجاوز نفس هذا المبلغ. أمّا في مجال العقارات فإن التراجع في هوامش الربح والخسارة يبقى أقل بكثير، ومن هنا ترسخت فكرة النمو البطيء والتراجع البسيط في عالم العقارات.

مجال الأصول العقارية أكثر من أيّ مجال آخر. فإذا ما استثمر أحدهم 10 آلاف دولار في سوق الأسهم، فأكبر مبلغ يُحتمل أن يخسره هو 10 آلاف دولار. وبالمثل، فإن استثمار 10 آلاف دولار في سوق السندات المألّية قد يؤدي إلى خسارة لن

في عالم العقارات أبداً بكثير من التطور في تقنيات المعلومات. ومن هنا دأب الدكتور «آرثر سيجل»، أستاذ العقارات في جامعة «هارفارد» على تذكير طلابه بأنه على مدى التاريخ، هناك ثروات قد اكتسبت وثرورات قد تبددت في

” إن تتمكّن من الاستمرار في تشغيل واستدامة الكرة الأرضية ما لم ننظر إليها كسفينة أو مركبة تحملنا جميعاً، وما لم ندرك أننا نواجه مصيراً واحداً، وعلينا جميعاً أن نكون، أو لا نكون آر. باكمينستر فولتر

” المعايير تجعل ذكاء فريق العمل أكثر من مجموع ذكاء أفراد الفريق كل على حدة. المعايير الصحيحة ترفع الذكاء الجمعي للناس العاديين، والمعايير الخاطئة تعوق وتحد من ذكاء الأعضاء فائقي الذكاء

إعادة النظر في دور البلدية والإدارة المحلية

«حين يمشي الناس في الشوارع، أو يستخدمون مترو الأنفاق، أو يستقلون المصاعد المتحركة، فإنهم قلما يفكرون بالدور الذي تلعبه الإدارة المحلية في جعل حياتهم أيسر وأجمل. إنه من المهم أن يعرف الجميع الدور التكاملية والتعاونية بين منظومة العمل التي تمكن المدن من إسعاد الناس، ثم إسعاد القاطنين على إدارتها المحلية الذكية، مايكل بلومبيرج

المحافظون ذوو الرؤى

المحليّة بامتلاك رؤى واقعيّة، فيمارسون الرقابة على الموارد، ويشرفون على منح التراخيص والتصاريح، وتطبيق اللوائح، ويعتمدون على علاقتهم القويّة بالمؤسّسات التجاريّة لإتمام مهامهم.

وكذلك الأطراف الفاعلة التي تنتمي إلى القطاع الخاص. وبمجرّد بناء هذه المدن، فإنّها تُدار من قِبَل الحكومات المحليّة من خلال المحافظين وغيرهم من المسؤولين التنفيذيين. يتّسم من يعملون في الحكومات

يُعتبر المحافظون من المسؤولين الرئيسيين عن إعادة إحياء المدن، فبناء مدينة جديدة أو تجديد أحياء ومبانٍ قديمة يتطلّب المشاركة المكثّفة من قبل الهيئات الحكوميّة والمسؤولين والأجهزة التنظيميّة المختلفة،



يأخذ المهندس المعماري ومخطّط المدن البرازيلي «جيمي ليرنر» رؤية الحكومة على محمل الجد، فقد استمر محافظ مدينة «كوريتيبا» البرازيليّة في مسيرته إلى أن أصبح حاكماً للولاية عام 1994. وبتأييد مسيرته ابتكار المدن الذكيّة، كان «ليرنر» وفريقه المتفاعل والمتكامل قد وضعوا مدينة «كوريتيبا» على الخريطة التكنولوجيّة بحلول عام 2001، فأصبحت واحدة من أكثر المدن ذكاءً وحيويّة على مستوى العالم. وفي عام 2010، رشّحته مجلة «تايم» كواحد من خمسة وعشرين شخصية أكثر تأثيراً في العالم. الحافلات السريعة المشهورة التي تُعتبَر وسيلة انتقال فائقة السرعة، والمتنزّهات الحضريّة، وإزالة المخلفات، إضافة إلى عدد من البرامج الاجتماعيّة والتعليميّة الابتكاريّة، جذبت الانتباه إلى «ليرنر» كنموذج للقائد المستقبلي المثالي في القرن الحادي والعشرين.

الرؤى الراسخة وإتمام المهام

يُعنى العاملون في مجال البناء والإنشاءات ببناء الأشياء، فهذه هي مهنة الأشياء الملموسة. وتخضع أنشطة البناء والإنشاءات، التي تتمثّل في مجموعة لا حصر لها من المهام والمواد الخام المرتبط بعضها ببعض، بشكل تام لتخصّص إدارة المشروعات. ورغم أنّها معقّدة، فإنّ معظم مهام البناء والإنشاءات معروفة سلفاً، فهذا المجال ينطوي على شرائح متعدّدة، ولكلّ منها مهاراتها الخاصّة، كمنحنيات التعلّم المهنيّة، وسلالم الترقّي، والخلفيات التعليميّة، واللغات، والتوقّعات. والعمل في هذا المجال محليّ، وغير مركزي ويرتبط بموقع العمل نفسه، كما أنّ المعايير الثقافيّة تختلف من موقع إلى آخر. وتعزز طبيعة المدى الزمني الطويل لمعظم هذه المشروعات تلك المعايير. قف في أيّ شارع من شوارع «نيويورك» وستندهش من العقول والأأيادي التي جعلت من تلك المباني حقيقة ممكنة، فتلك العقول والأأيادي بنّت في الغابات والمزارع عواصم تسكنها أعداد هائلة من البشر، جيل بعد جيل. ومن السهل أن يذكرك هذا الوضع بالطموح الجنوني اللامحدود لهذا المسعى الجماعي ككل.





قوة الفكرة

من بين الابتكارات المحورية في مجال البناء والإنشاءات استخدام المجسّات في عمليات البناء. ففي الوقت الحالي، تدمج التقنيات المتطورة الحديثة في مجال ضوابط البناء مجسّات وتحليلات معقّدة لتحسين أداء الطاقة بشكل مذهل. وتتمثّل الاستخدامات الشائعة للمجسّات في الأمان، وتقييم الأحوال البيئية، والأوضاع المعمارية، وتدفّق الموارد من عمالة و مواد خام ومواصلات ومياه وطاقة. كان استخدام المجسّات هو الفكرة المحورية للعرض الذي تقدّمت به «ليفينج بلان أي تي». وأملاً في إحداث طفرة في عمليات البناء وإدارة البنية التحتية للمباني والمدن بمجرد إنشائها، وضع فريق عمل «ستيف لويس» مجموعة قوانين وخطة عمل، وسعى لابتكار فرص يعرض من خلالها أعماله على العامة. في مقابلة أجريت مع «جون ستينليك» في عام 2011، أوضح أنّ «يو أو إس» هي منصّة لأخذ البيانات التي جمعتها المجسّات ومزامنتها لحظياً من خلال التقنية السحابية. وسواء أكان الهدف هو إضاءة أعمدة الإنارة عند الحاجة إليها، أم إرسال طاقم مكافحة حريق إلى منزل يحترق، قبل أن يعرف السكّان بالأمر، فإنّ منصّة «يو أو إس» ستجعل الحياة الحضرية أفضل. وستحقّق هذه المنصّة ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتوافرة للتطبيقات المتاحة عبر عدّة أجهزة، باستخدام تقنية الحوسبة السحابية. ومثلما نتشارك ونتبادل الصور، أي البيانات، عبر الهواتف الذكية والحواسيب المحمولة باستخدام التطبيقات المحلية، فإنّ مشاركة المحتوى باستخدام تقنية السحاب بمساعدة «ليفينج بلان أي تي» ستمكننا من التحكم في كل شيء، بدايةً من منظّمات الحرارة المستخدمة في المنازل، ووصولاً إلى مساحات صفّ السيّارات.

نظرة جديدة إلى العمل المؤسسي

« من قديم الزمان، اعتاد زملاء العمل النظر إلى العمل الجماعي في المؤسسات الكبرى باعتباره من عيوب تلك المؤسسات. أمّا اليوم، فهم يعتبرونه من السمات المميزة لبيئة العمل. فالعمل مع الآخرين يخفف الضغوط ويزيل الإحباطات، لأنهم يعتبرون كبح الأنا المصاحب للعمل الجماعي نظرة اجتماعية ذكية تضيف عليه معاني إنسانية. وهم يعترفون بأنّ هناك دائماً بعض الوقت الضائع بسبب العمل الجماعي، وأنّ التعامل مع الآخرين يتطلب الكثير من الصبر، ولكنّ جزءاً من هذا الوضع، على حدّ قولهم، هو محور العمل المؤسسي، وليس عيباً من عيوبه كما كنا نظنه. ومن المعروف مؤسسياً، أن أي شخص يشعر بالإحباط وعدم الرضا لأنه عضو في فريق، لن يصبح ولا يصح أن يكون مسؤولاً تنفيذياً أبداً.»

ويليام إتش. وايت، في كتابه: «ملاحم العمل المؤسسي»

الموظفون في مؤسسات الأعمال

لقد تغيّرت صورة المدير التقليدي الذي يعمل في مؤسسة كبيرة بشكل كبير منذ أن ألف «ويليام وايت» كتابه الكلاسيكي: «العمل المؤسسي»، الذي أوضح من خلاله أنّ من ضمن قواعد العمل في المؤسسات التجارية أتباع المديرين للوائح بحذافيرها. فمن الناحية الثقافية، تبدلت الصورة السائدة للمدير الذي يتقيّد تماماً باللوائح بشكل تدريجي، لتحل محلها صورة المدير سريع الخطى الذي يعقد الصفقات بسرعة، كما شاهدنا في أفلام: «وول ستريت» و«شبكة التواصل الاجتماعي».

وبعيداً عن «جوجل» و«فيسبوك»، فإنّ عالم المؤسسات قلماً يشبه المؤسسات الكبرى مثل «جنرال إلكتريك» و«آليانز»، ما زالوا يختالون بالملابس الرسمية وربطات العنق. وشباب الموظّفين الذين يطمحون في تحقيق النجاح في عالم الأعمال ما زالوا يتهافتون على الحصول على ماجستير إدارة الأعمال للتقدّم في مسارهم المهني، ويرتدون ملابس رسمية أثناء المقابلات الشخصية، ويحلمون بارتقاء السلم الوظيفي. وغالباً ما يُقاس النجاح هنا بالنتائج الاقتصادية، فالعملة المتعارف عليها واللغة المتداولة هي اللغة المالية مثل: التدفقات، والأرصدة، والمرتبّات، والخيارات، والعلاوات، والقروض، وحصص الأرباح. ففي هذا السياق، تؤمن الأطراف الفاعلة بأنّ المال يجلب المال، وبأنّ النموّ شيء مطلوب، وبأنّ السلم الوظيفي وجد ليبقى ويرتقي. التحق العديد من أبناء جيل «ستيف لويس» بالعمل وهم مشحونون بالشكّ في جدوى العمل لدى مؤسسات كبرى، وكانت لديهم أيضاً حاجة ملحة



للحصول على مساحة كبيرة من الحرية في ممارسة أعمالهم. وفي عام 2013، كشفت مقابلة شخصية أجريت مع «لويس» عن إيمانه بما تمتلكه المؤسسات الصغيرة من قدرة خاصة تمكّنها من ريادة الابتكار. فهو يرى أنّ رغم مساهمة المؤسسات الكبرى بأفكار إبداعية، فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى هي العنصر الفعّال في تقديم الحلول، لأنها تقدّم تكنولوجيا تنطوي على تغييرات غير مسبوقّة لا تعوقها النماذج الحالية.

”كلنا عباقرة، ولكنك إذا حكمت على شخص بمعيار لا يتناسب مع طبيعة قدراته، فسيظل يعتقد أنّه يفترق

“

إلى الكفاءة

الموظفون عبر الحدود

بغض النظر عن الاعتقاد بأننا سبقنا في عُق الزجاجة ما لم نوظّف عباقرة ينتمون إلى جيل الشباب المبدع، فما الذي يمكننا استخلاصه من تلك الأشكال النمطية من الموظفين، والإحباطات التي يعيشونها وهم يتعاملون مع بعضهم عبر الحدود؟ تتضمن الأبعاد التقنية الإطار الزمني وعمليات العمل. أمّا الأبعاد التي تتعلق بعملية التواصل بين الموظفين فتتمثل في التوقعات والأولويات والقيم. وكل من شكّي التباين؛ التقني والتواصلية الإنساني، شريك متساوٍ وحقيقي في خلق حالة من الارتباك وكبح جماح التقدم.



تشير الحدود هنا إلى الاختلافات بين الجماعات ذات الهوية الواحدة، كالنوع أو الجنسية أو المهنة. وبعض جماعات الهوية والحدود التي تتعلّق بها ملحوظة أكثر من غيرها. فالنوع، على سبيل المثال، عامل اختلاف ملحوظ في العادة. أمّا المهنة فليست ملحوظة بنفس القدر، ولكن من السهل

الكشف عنها. غير أنّ هناك عوامل اختلاف ملحوظة تماماً، وهي الافتراضات التي نعتبرها أمراً مسلماً بصحته ومفروغ منه، والأفكار التي يحملها هؤلاء الذين ينتمون إلى جماعات وهويّات مختلفة، ولكي ينجح التعاون عبر تلك الحدود، لا بدّ لأبناء تلك الجماعات من ملاحظة أنّهم يتبنّون وجهات

نظر متباينة، والأهمّ من ذلك ملاحظة أنّهم يتعاملون مع «صحّة» معتقداتهم وقيمهم على أنّها أمر مفروغ منه، وهذا يعني أنّه لا يكفي أن يتفقوا على التعاون، ويتوقعوا أنّ الأمر سينجح تماماً، فهما توافرت لديهم النوايا الحسنة، فستعوق تلك الحدود التعاون فيما بينهم بأساليب غير مرئية، ولكنها قوية.

علاقات العمل: مشكلات القيم والأولويات

يؤدّي اختلاف الأولويات بين الأطراف الفاعلة إلى الحيلولة دون تحقيق تقدّم. ففي البداية تمثّلت أولوية موظفي «ليفينج بلان أي تي» في إنشاء كيان مؤسسي فائق التقنية. ركّز هؤلاء الذين يمتلكون خلفيّة عقارية أو ماليّة على فرص الدخل المتعلقة بالابتكارات التي تُحدث طفرات. بينما أراد التقنيّون أن يقدموا شيئاً جديداً متميزاً. أمّا المعمارّيون والمخطّطون فكانوا متحمّسين للحصول على فرصة حلّ المشكلات العمليّة بحلول ملهمة. وهناك المسؤولون الحكوميّون الذين اهتمّوا بخلق مستقبل أفضل لناخبيهم وترك ميراث وطريقة العمل البيروقراطية القائمة على الرقابة الصارمة والإشراف الحثيث. في تلك الأثناء، كانت الأزمات الماليّة والسياسيّة، كالانهيار الاقتصادي الذي شهدته «البرتغال» في عام 2010، قد حالت دون تنفيذ الاتّفاقات المبرمة بعناية، وأدّت إلى المزيد من الضعف في العلاقات على مستوى النظام البيئيّ الهشّ لمثل هذه الشراكة. ولولا الوعي المطلق بالهدف الأسمى للمشروع، لوقعت كارثة. ورغم أنّ نظام العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات مصمّم بأسلوب يستهدف عمل المنخرطين في هذا المجال كلاً على حدة، فإنّ الاتّفاق على الصفقات العقاريّة تضمّن المزيد من العلاقات الشبكيّة، والمزيد من الاعتماد على الأطراف الأخرى لإتمام المهام. ولكن ما السمة التي كانت مشتركة لدى هؤلاء جميعاً على مستوى مساحة بلغت 30 ألف قدم، كانت لدى الجميع الرغبة في خلق عالم أفضل.



التحيز يُحجّم الابتكار

هل أثر تحيُّز «ليفينج بلان أي تي» لوجهات نظرها واهتمامها بالتأثير في الآخرين على الابتكار المؤسسي؟ إذا كان الأمر كذلك، فإنّ التحيز شَرَك يسهل الوقوع فيه. يطلق «تيونا زوزول» على هذا الوضع اسم «شرك التحيُّز». وتشير أبحاثنا إلى أنّ الدفاع عن وجهة النظر وإثبات صحّتها رغم أهميّته، يسفر أيضاً عن مخاطر يواجهها المبادرون. ومن ضمن تلك المخاطر أنّ الدفاع بشكل متكرّر عن نموذج واضح ودامغ يجعل من التمجور المعرفي والمؤسسي أمراً عسيراً عندما تشير تجارب أو نتائج جديدة للحاجة إلى تغيير هذا النموذج. يرى واضع النظريّات المؤسسيّة الراحل «كريس أرجيريس»، الذي حلل ودرس الحوارات الإداريّة داخل المؤسّسات، أنّ التحيُّز يجمع الأسئلة والاستفسارات الحقيقيّة، الأمر الذي يكبح التعلّم المؤسسي. فمجادلة الآخرين والدفاع عن وجهات نظرنا تقتل فضولهم. وكلّما زادت مجادلتك وتبريرك لصحّة وجهة نظرك، زاد اعتقادك أنّك على حق، وعزوت صدّ الآخرين لك إلى عنادهم أو جهلهم. وفي قصّة «ليفينج بلان أي تي»، هناك مستوى مؤسسي مناظر لهذا البعد فيما يتعلّق بعلاقات العمل.

كتب مشابهة:

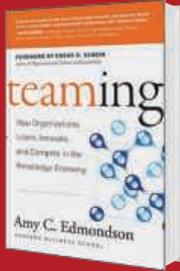
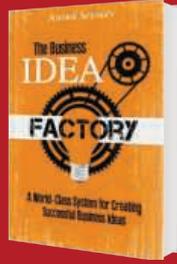


An Everyone Culture
Becoming a Deliberately Developmental Organization.

By Robert Kegan and others. 2016.

The Business Idea Factory
A World-Class System for Creating Successful Business Ideas.

By Andrii Sedniev. 2013.



Teaming
How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.

By Amy C. Edmondson. 2014.

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

 MBRF_News

 MBRF_News

 mbrf.ae

 www.mbrf.ae

 qindeel_uae

 qindeel_uae

 qindeel.uae

 qindeel.ae



يتمثل الخطر الثاني، وهو أكثر وضوحاً في عدم الانتباه إلى الابتكار، الذي ينتج عن ندرة الموارد المواهب. فليس من المنطق أن ينتقل المرء من هنا إلى هناك لكي يؤثر في الآخرين، وأن يستطيع في نفس الوقت أن يتأكد من أن العمليات الداخلية ابتكارية. فحين كان «لويس» يروج لمدينة «إيمرالد سيتي» الباهرة في «البرتغال»، لم يكن يقضي هذا الوقت في قيادة كبار مسؤولي فريقه الإداري نحو صنع القرار بشكل استراتيجي، والذي يتعلق باكتشاف الفرص السوقية المموسة داخل المدينة الذكية.

دروس بناء المستقبل

1. ابدأ بالرؤية الكبرى: فهي ملزمة لموظفيك ومحفزة لهم لمجابهة المخاطر الشخصية والمهنية وتحقيق الحلم.
2. عزز التعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات: تتطلب الابتكارات الجريئة، كبناء مدينة جديدة، التوفيق بين مجال العمل وثقافات الموظفين بتفهم أكثر ومهارة أكبر.
3. قدر موظفيك المتميزين: فبناء المستقبل يزدهر حين يلمح الخبراء الناجحون الذي يتمتعون بالمصداقية إمكانات جديدة، ويسعون إلى تغيير خط سير محادثاتهم لمواكبة الأمر.
4. رحب بالخطوات الصغيرة: فسليلة من المشروعات الصغرى عميقة الابتكار تسمح للمؤسسة التجارية بالتعلم بشكل عملي، كوسيلة لإدراك الكيفية التي تتطور بها الرؤية الكبرى من الناحيتين التقنية والمالية.
5. وازن بين التحيز والابتكار: فالتحيز ضروري حين يقدم إمكانات جديدة وغير مأثوفة، ولكن لا بد للجميع أن يدركوا الحاجة إلى الابتكار، كي يضعوا أساساً لتنفيذه.

كما رأينا، فإن الرؤية وحدها لا تكفي، فلا بد للقادة بناء المستقبل من توفير أوضاع مناسبة للتفاعل الكبير والتعاون الواسع بين مختلف المجالات والتخصصات. وبالنسبة إلى التحيزات المفترضة في كل مهنة، فإنه يجب اكتشافها والتغلب عليها للسماح للموظفين بإدراك مراكز القوى التي يفرزها أي مجال، بدلاً من الاكتفاء بالرتاء والشكوى من أوجه القصور. وختاماً، على القادة بناء المستقبل الإصرار على العمل بشكل منظم وفي خطوات سريعة ومتكررة. وأياً كانت الحلول التي ستجدي نفعاً أكثر من غيرها، فهناك شيء واحد أكيد، وهو أننا - أيداً - لن نعرفها مقدماً. فمن خلال التجريب الذكي، والفشل السريع، والتعلم الأسرع، يمكننا أن نتواصل ونتفاعل ونبدع مع تلك الحلول.

العمل يسبق الإعلام والتعلم

الأسلوب الذي يتعاون به الموظفون عبر الحدود المهنية والجغرافية محوري وضروري لتمكين بناء المستقبل من تحقيق أحلامهم الابتكارية، وجعل المعدات تحضر الأساسات، والمحولات تلتقي بالمعالجات فائقة الصغر على أرض الواقع، وبأساليب تنفيذية غير مسبقة. فالسابق الحقيقي في عالمنا الحالي والمستقبلي، هو السبق التنفيذي، وليس السبق الصحفي، لأن العمل هو الحياة، ولا يأتي دور الإعلام والتعلم إلا بعد الأفعال المستقبلية والسبقة.



ضاعف بياناتك بـ 100 درهم فقط

على باقات الخط الجديد ولفترة محدودة.

استمتع بباقات خطك الجديد كما لم تفعل من قبل. يمكنك بـ 100 درهم فقط شهرياً مضاعفة رصيد بياناتك.

750 / 2000 | **50GB** | الباقة 500
دقيقة مرنة | دقيقة محلية

300 / 1000 | **24GB** | الباقة 250
دقيقة مرنة | دقيقة محلية

200 / 500 | **12GB** | الباقة 150
دقيقة مرنة | دقيقة محلية

سارع للاستفادة من هذا العرض بإرسال DD إلى 1012

استمتع بما يناسبك

800101 | etisalat.ae



ضاعف
بياناتك بـ
100 درهم

4G



عرض
لمدة
محدودة