

## إعادة التفكير في المستقبل

عفيف عثمان \*

يقدم "ألfn توفلر" للكتاب وهو من اشتهر بتفكره "المستقبلي"، وبنظريته في الموجات التي عرفتها البشرية: الزراعية والصناعية والتقنية (ثورة المعرفة). وهذه الأخيرة تدفع الناس إلى إعادة النظر ومراجعة الأفكار السائدة كي تتعد صلة بين فكر الموجة الثالثة الناشئ واقتصاد الموجة الثالثة المستند إلى المعرفة في جني الثروة والذي يتميز بفرط المنافسة والثروات العلمية المتتالية والتشويش والنزاع الاجتماعي.

الأطروحة الأساسية في الكتاب أن المستقبل لم يعد "طريقاً طويلاً مستقيماً مفتوحاً يمتد في الأفق"، حيث عاينا نهايات عديدة: نهاية النموذج الصناعي ونهاية عالم ما بعد الحرب ونهاية الإدارة ونهاية دولة الرفاه ونهاية الشيوعية ورأسمالية ما بعد الحرب. وفي الإجمال، فإن الذهاب إلى عالم القرن الحادي والعشرين يختلف عن العوالم السابقة، الأمر الذي يقتضي وجود مؤسسات جديدة. وعلى القادة أنفسهم أن يحددوا وجهة الطريق التي يريدون سلوكها، ما يطرح عليهم سلسلة من الأسئلة حول الشركات والإدارة والتطوير والمنافسة والإنتاج والقيادة.

ويطرح الباحثون ست خطوات لإعادة التفكير في المستقبل.

**الأولى:** في "إعادة التفكير في المبادئ" فيقترح تشارلز هاندي "إيجاد معنى في عدم اليقين"، إذ يبدو العالم مضطرباً تسوده الفوضى مملوء بالمفارقات والتناقضات، ما يذهب بنا إلى ضرورة التوفيق بينها لا الاختيار. ويقدم "مبدأ الفطيرة" بمعنى أن الجوهر (أي العجينة) موجود في الوسط وتحيط به مساحات فارغة، أي ضرورة المركز (أو المراكز-توزيع المسؤولية) وإعطاء الحرية والمساحة الكافية للأفراد للمبادرة وإنجاز مهامهم. ويتوقع الكاتب أن تكون أنشطة العاملين متنوعة تماماً مثل المحافظ المالية (Portfolio)؛ لأن معظم القوى العاملة ستكون "خارج" مؤسساتها في عالم من غير يقين في الواجهة والمسار، وحيث يجب رؤية المستقبل بوصفه سلسلة من الانقطاعات، يفرض الإمساك بزمامه بدلاً من الاستجابة له.

يرى ستيفن كوفي ضرورة "وضع المبادئ أولاً" والانتقال إلى نموذج "القيادة القائمة على المبادئ"، (مثل: العدالة والإنصاف والأمانة والاستقامة والثقة)، فتطبيق ثقافات الثقة العالية يتيح للناس التصرف تلقائياً، وهذا يستند إلى الإيمان بالقدرات البشرية الكامنة.

**الخطوة الثانية:** هي إعادة التفكير في المنافسة، فيكتب مايكل بوتر عن "خلق مزايا الغد"، أي أنه لم يعد كافياً التخلص من المساوئ بل يجب الذهاب إلى خلق مزايا تنافسية،

تضع الشركة (أو المؤسسة) خارج إطار المنافسة نفسه وتفرض نظرة إستراتيجية جديدة إليها وتكون قادرة على التكيف مع التغيير. وما ينطبق على الإقتصادات ينطبق على الحكومات التي يجب أن تدرك أن هناك نموذجاً جديداً للتنافسية قائماً على الابتكار والتحديث والتخصص ووضع تشريعات تواكب التغيير. وبما أن التغيير شرط لازم فإن "سي كي برهالاد" ينادي بوضع "استراتيجيات تؤدي إلى النمو"، لا تتصور المستقبل بل تقوم ببنائه، فالغاية الاستراتيجية تحدد هدفاً واضحاً ومحدداً للشركة. أما "جاري هامل" فيطرح "إعادة ابتكار أسس المنافسة" من طريق إعادة ابتكار المساحة التنافسية استناداً إلى تغيير قواعد اللعبة.

**الخطوة الثالثة:** "إعادة التفكير في السيطرة والتعقيد" فيطرح مايكل هامر "ما بعد نهاية الإدارة" أي وصول المفهوم التقليدي للإدارة الذي يقوم على الهرمية إلى نهاية الطريق. فالعمل الحقيقي ينفذه فريق من المحترفين. ويمكن القول بأن طبيعة العمل لا تتغير، بل المتغير هو قدرة الفرد ومدى التطور الذي يمكن أن يقدمه لعمل ذي طبيعة متغيرة، وكذلك درجة التعقيد في الأوضاع التي يمكنه التعامل معها، وعلى هذا النحو تصبح الإدارة مهنة منفصلة ومستقلة بذاتها. ويدعو "إيلي جولدرات" إلى "التركيز على القيود وليس على التكلفة"، إذ إن خفض الكلفة بهدف التطوير كانت الفلسفة السائدة طوال القرن العشرين في مجال الأعمال، وقد شكل هذا الأمر أساساً للكثير من الإخفاقات وحالات الفشل في المؤسسة. فما يحقق النجاح ارتفاع معدل المبيعات ومفتاح التطوير يمكن في البحث عن الأمر المقيد في النظام ومن ثم تقوية الحلقات الضعيفة في السلسلة ومن ثم تحسين المبيعات وتحسين الأرباح.

يعتقد بيتر سينج في "عبر ثقب الإبرة" أن دور المؤسسات في القرن الحادي والعشرين يجب أن يتغير لأن العالم الذي سنعيش فيه سيكون مختلفاً. ومن أجل أداء دور جديد يتعين على مؤسسات الأعمال أن تطور قدرات جديدة كلياً لفهم التعقيد والتعامل معه.

**الخطوة الرابعة:** إعادة التفكير في القيادة؛ لذا يطرح "وان بينيز" الدعوة للقائد كي يصبح "قائد القادة". فالتحدي الرئيسي في القرن الحادي والعشرين للقيادة هو في كيفية إطلاق "القوى العقلية" في مؤسساتهم. فعلى القادة امتلاك القدرة التشخيصية على فهم الأشياء الجديدة اللازمة أو الأشياء التي يجب عدم تعلمها، إضافة إلى المرونة السلوكية التي توفر القدرة على التغيير.

وفي جعل حدود المؤسسة "مسامية" بحيث تنفذ منها الأشياء وتجعل القائد قادراً على تبين الأشياء في موضعها. ومن صفات القيادة امتلاك حسّ قوي بالغاية، أي حسّن يعتمد على الرؤى والقدرة على التعبير عنها بوضوح. يرى جون كوثر في "الثقافات والتحالفات" ضرورة إعادة التفكير في ثقافة عالم الشركات لتتلاءم مع بيئة الأعمال سريعة التغير وخصوصاً عندما تصبح المنظمات بلا حدود على نحو متزايد وموزعة ومرتبطة شبكياً مع الشبكات الأخرى.

**الخطوة الخامسة:** "إعادة التفكير في الأسواق"، ولهذه الغاية يدعو "آل ريس وجاك تروث" في حوارهما إلى "التركيز في عالم مبهم" أي أن على المؤسسة التخلص من الأشياء التي تقع خارج نطاق خط إنتاجها وتركز على الجوانب حيث يوجد مستقبلها الحقيقي من خلال إعادة التموضع في السوق، فتعود الشركة إلى جذورها أولاً ومن ثم تندفع إلى الأمام. أما "فيليب كوتلر" فيريد "رسم خريطة سوق المستقبل" من خلال التنبؤ بتطورات السوق ومنها فئة المستهلكين الجدد.

والحال، يتوقع الباحث انفجاراً في سوق التسلية وازدياد التسوق من المنزل، ما يحتم التحول إلى البحث عن بيئات معينة واستهدافها. إذ غالباً ما تكمن الثروات في البيئات الصغيرة.

**الخطوة السادسة:** والأخيرة "إعادة التفكير في العالم" في رسم "جون نايسبت" خط بيان "من الدولة القومية إلى الشبكات" فنحن نعيش في عالم أصبحت فيه القوة الكبرى هي الشبكات، والشبكة بطبيعتها لا رئاسة لها أو مقر رئيسي؛ لذا فسوف تهيمن برأيه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين. وفي مجال السياسة يبدو أننا ندخل في عصر وقيادة جديدين. فالحاجة إلى التمثيل (التوسط) لا تتفق مع تقنيات الاتصال الحديثة، حيث بنتنا ندخل إلى الشبكة في الوقت الحقيقي ونملك الكثير من المعلومات. ويتوقع "نايسبت" أن يعود مركز العالم إلى آسيا في القرن الواحد والعشرين اقتصادياً وسياسياً وثقافياً.

يتفكر "لستر ثورو" في "تغيير طبيعة الرأسمالية" تلك التي تشهد تنافساً بين قوى ثلاث (أميركا واليابان وأوروبا) والفائز من بينها سيملك القرن الحادي والعشرين ويفرض قوانينه على الخاسرين. وميزة المنافسة في القرن الجديد برأيه أنها تجري على قدم المساواة (التنازع على الموارد والأسواق نفسها) في حين كانت في القرن الفائت قائمة على التخصص.

وأخيراً يكتب كيفن كيلى عن "البيولوجيا الجديدة للأعمال التجارية" بمعنى النظر إلى المؤسسات والمنظمات كأنها أشياء بيولوجية والإجابة عن أسئلة من نوع: كيف تتكيف المؤسسة بمرور الوقت؟ وكيف يمكن أن ندخل بعض الخصائص المحددة التي يعرفها العلماء عن التكيف في العالم الحي ونطبقها على الأعمال التجارية؟ والفكرة الأساسية أن بوسع الصناعة تعلم العمل مع الطبيعة.

\*\*\*\*\*

(\* باحث من لبنان.