

2019

يناير

كتاب في دقائق

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

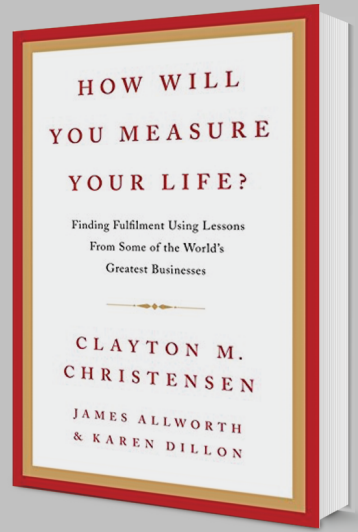


الشريك
العالمي
GLOBAL
KNOWLEDGE
PARTNER

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

كيف تقيّم حياتك؟

عش بأريحية وتعلم من أفضل الممارسات العالمية



تأليف

كلايتون م. كريستنسن

جيمس أولورث

175

المبادرات والمشاريع



2030
LITERACY
CHALLENGE

الإحصاء
الإحصائي



MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTUUM
KNOWLEDGE AWARD



برنامج دبي الدولي للكتابة
Dubai International Program for Writing



دور النظرية

يظنُّ معظم الناس وحتى الخبراء منهم أنَّ أفضل طريقة للتنبُّؤ بالمستقبل هي جمع أكبر قدر ممكن من البيانات قبل اتخاذ أي قرار، لكنَّ هذا يشبه قيادة سيارة ومواصلة النظر في المرآة الخلفية فقط، دون التطلع إلى الأمام مطلقاً، فلا أحد يستطيع جمع بيانات عن أحداث وحقائق حقيقية إلا عن الماضي فقط. وفي واقع الأمر أنَّه في الوقت الذي تكون فيه الخبرات والمعلومات مُعلِّماً جيداً ومدخلاً لاتخاذ القرارات، نواجه أوقاتاً كثيرة في الحياة لا نستطيع فيها تحمُّل كلفة التعلُّم أثناء العمل، ومن هنا تصبح النظريات ثمينة جداً وطريقة عقلية وفلسفية وإنسانية تشجِّعنا على المغامرة ومحاولة تفسير ما سيحدث حتى قبل أن نخبره، بل وقد تساعدنا على التجريب والتخيُّل واستشراف وصنع ما نريد له أن يحدث.

وهذه هي العلامة المميَّزة والدالة على النظرية الجيدة: «إنَّها تلك العملية الذهنية أو النظرية التي تقدِّم لنا النصيحة أو تقودنا إلى استنتاجها بعد صوغها في شكل عبارات مثل: «إذا حدث كذا...، فإنَّه بالتالي سيحدث كذا، وكذا...».

الإجابات السهلة ساحرة ومغرية بشكل مذهل، لكنَّ أكثر التفكير الشائع يقوم على أساس لا يزيد على سلسلة من الحكايات والسرديات، بينما يتطلَّب حل المشكلات والتحدِّيات التي تواجهك في حياتك فهماً عميقاً لمسببات هذه المشكلات، وهذا بالضبط ما سوف تساعدك النظريات التي سنفردها للنقاش هنا على تنفيذها ورؤيته من زاوية جديدة.

داخل كلِّ منا خبير تخطيط استراتيجي

بشكل عام وأساسي فإنَّ الاستراتيجية أو الخطة هي ما تريد تحقيقه وكيف ستعمل في المستقبل كي تحقِّقه، وفي عالم الأعمال يكون هذا محصَّلة مؤثرات عدة، ومنها: ما أولويات المؤسسة، وكيف تستجيب المؤسسة للفرص والمخاطر التي تقابلها الآن أو سوف تقابلها في طريقها، وكيف توجِّه أهم مواردها. كل هذه الأمور مجتمعة تضع الخطة وتطوِّرها وتؤطر الخطوات المنطقية والمتخيَّلة لتنفيذها.



في ثوانٍ...



يسرُّنا في مطلع عام 2019 أن نُقدِّم لكم ملخصاً رائعاً لكتاب «كيف تقيِّم حياتك؟ عَش بأريحية وتعلِّم من أفضل الممارسات العالمية»، والذي ألَّفه فريق من أساتذة جامعة هارفارد

بقيادة البروفيسور كلايتون كريستensen، ويتناول دور النظريات في الممارسات الإنسانية على المستويين الشخصي والمؤسسي. ففي الوقت الذي تكون فيه الخبرات والمعلومات مُعلِّماً جيداً، نواجه أوقاتاً لا نستطيع فيها تحمُّل كلفة التعلُّم أثناء العمل، وهنا تلعب النظريات دورها كطريقة عقلية وفلسفية وإنسانية تشجِّعنا على المغامرة في تفسير ما سيحدث حتى قبل أن نخبره، كما تساعدنا على التجريب واستشراف وصنع ما نريد له أن يحدث. ويمكننا بهذا تعريف النظرية بأنها العملية الذهنية أو الفلسفية التي تقودنا إلى استنتاجها بعد صوغها في شكل عبارات. الإجابات السهلة ساحرة ومغرية، بينما يتطلَّب حل المشكلات فهماً عميقاً، وهذا ما سوف تساعدنا النظريات على رؤيته من زاوية جديدة.

وانطلاقاً من حرصنا على إثراء مشروع «تحدي الأمية» الذي أطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، ويستهدف 30 مليون شاب وطفل عربي حتى العام 2030، وذلك بالتعاون بين مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، ومنظمة اليونسكو، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بادرننا إلى تلخيص كتاب: «محو الأمية لا يكفي: مهارات القرن الحادي والعشرين في العصر الرقمي»، من تأليف لي كروكيت وإيان جوكس، حيث يؤكِّد المؤلفان ضرورة نقل مسؤولية التعلُّم من المُعلِّم إلى المُتعلِّم؛ ما يعني أن نتأكَّد من أن طلابنا لن يكونوا بحاجة إلينا بعدما يتخرَّجون في المدرسة؛ وهذا ما يجب أن يفعله الآباء مع الأبناء. يتمحور محو الأمية الرقمية حول امتلاك الطلاب ما يسمى ذكاء الشارع؛ أي تمكين الطلاب قبل دخول سوق العمل من امتلاك مهارات التفكير المستقبل والناقد، ما يمكنهم من العمل والتنافس في العالم الحقيقي ومواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحدياتها.

ونظراً لأهمية التعلُّم مدى الحياة نقدِّم ملخصاً من تأليف ميتشل ريزنيك، بعنوان «إبداع مدى الحياة: دور الممارسة والشغف والتعاون واللعب في صنع الإبداع»، ويرى ضرورة أن تستمدَّ العملية التعليمية منهجياتها من نموذج رياض الأطفال القائم على الإبداع في المقام الأول. ويتطلَّب الاستمرار والازدهار في عالمنا المتغيِّر أن يتعلَّم الجميع كيف يفكِّرون ويبدعون وينخرطون في حلقات تعلُّم تستند إلى التركيز المتعمَّق على التخيُّل والابتكار واللعب والمشاركة والتأمُّل، تماماً كما يفعل الأطفال في الروضات التقليدية، أي أنَّ الحلقات الإبداعية هي مُحرك التفكير الابتكاري.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

ببساطة. من هذه الفرص والمخاطر التي لم نكن نتوقعها، غالباً ما نجد خيارات أفضل من التي شملتها الخطط الأصلية، ودائماً يبقى خبير التخطيط القابع في داخلنا بحاجة إلى أن يكتشف ما هذه الأمور الأفضل، ثم يدبر ويدير الموارد الضرورية كي يغذيها وينجزها.

وقتاً، وموهبنا، وطاقاتنا هو ما يحدد الخطّة الحقيقية لحياتنا، ولكن غالباً ما ينتهي بنا الأمر إلى أن ما نقوم به وننفذه بالفعل يختلف تماماً عما خططنا وما كنا نريد أن نخطط له. ومع هذا فإنّ فنّ إدارة كل هذه المتغيّرات لا يعني استبعاد أي شيء لم يكن جزءاً من الخطّة

لست بحاجة إلى أن تفكر في هذا لأكثر من دقيقة، غير أنّك قبل ذلك لا بد أن تتأكد من أنّ عملية وضع الخطّة موجودة داخل كل منا، فلدّى كلّ منّا مقاصد نريد تحقيقها في حياتنا وعملنا، وفي مقابل هذه المقاصد تبرز فرص ومخاطر لم نتوقعها، كما أنّ كيفية توجيهنا لمواردنا،

أين تكمن السعادة المهنية؟

ثمة فجوة عميقة بشأن كيفية ارتباط مفهومي الحوافز والدافعية أحدهما بالآخر، وقد انقسمت آراء المفكرين حول هذه المسألة إلى فريقين كبيرين.

في عام 1979 نشر عالم الاقتصاد مايكل ينسن وويليام ميكلينج ورقة بحثية ركزت على مشكلة عُرفت حينها بنظرية الوكالة، أو نظرية الحافز حول ما يلي: لماذا لا يتصرّف المديرون دائماً بالشكل الذي يخدم مصالح المساهمين وكل ذوي المصالح؟ السبب الرئيس كما رآه «ينسن» و«ميكلينج»، هو أنّ الموظفين يعملون بشكل يتماشى مع المكافأة التي تعود عليهم، وقد كانت الخلاصة المستفادة من كل ذلك هي أنّ عليك أن تجعل مصالح المديرين والمنفذين تتماشى مع مصالح المساهمين، وبهذه الطريقة إن ارتفعت قيمة الأسهم، يعني التنفيذيون عائداً أفضل، ويسعد كل من المساهمين والتنفيذيين؛ وحتى العملاء والمؤسسات القائمة على تحصيل الضرائب.

تبنى عديد من المديرين فكر «ينسن» و«ميكلينج» بسبب الاعتقاد بأنّه عند حاجتك إلى إقناع الآخرين بأنّه ينبغي عليهم أن يقوموا بهذه المهمة من دون غيرها، أو على الأقل قبل غيرها، عليك أن تدفع لهم مقابل أن ينفذوا ما تريد، في الوقت الذي تريدهم أن ينفذوه، ومن هنا بدا الأمر سهلاً وقابلاً للقياس، لا سيما أنّ الإدارة العليا تستطيع في الأساس وبكل بساطة تفويض هذه المعادلة ومنح الصلاحيات للمخوليين بالتنفيذ.

ومن أفضل الطرق للتحقق ممّا إذا كان عليك أن تثق في أنّ ما تتصح به هذه النظرية هو البحث عن مواطن الخلل، وهو أمر لا تستطيع النظرية شرحه، ولذا فإنّ المشكلة في نظرية الحوافز أو معادلة الموظف - المدير، أنّ هناك مواطن خلل قوية لا تستطيع النظرية تفسيرها، فعلى سبيل المثال: يعمل أكثر الموظفين الذين يؤدّون عملاً شاقاً على وجه الأرض في مؤسسات غير ربحية أو خيرية مثل المتطوعين في الحروب والجيوش وضباط الدفاع المدني ورواد الفضاء، ويعمل بعض هؤلاء في أكثر ظروف العمل صعوبة، مثل مناطق الكوارث، أو في مدن اجتاحتها المجاعات والفيضانات والحروب، ولا يتقاضون من الأجور سوى نسبة ضئيلة ممّا كان يمكنهم أن يجنوه لو راحوا يعملون في القطاع الخاص، ولكنك نادراً ما تسمع عن مديرين في المؤسسات غير الربحية يشكون من انخفاض دافعية موظفيهم أو استعدادهم للمغامرة والمجازفة بحياتهم أحياناً في سبيل تحقيق



أهداف تخصّ غيرهم أكثر ممّا تعنيهم على المستوى المادي والشخصي. وثمة مدرسة أخرى في التفكير بشأن هذا الأمر، هي ما يسمى بالنظرية ثنائية العوامل، أو نظرية التحفيز، التي تقلب نظرية الحافز والمثير والاستجابة رأساً على عقب. هذه النظرية ترى أنّك تستطيع أن تدفع للموظفين في مقابل أن يريدوا ما تريد وينفذوا ما تطلب مراراً وتكراراً، ولكن الحوافز ليست كالدافعية، فالدافعية الحقيقية أو الذاتية تدفع الشخص للقيام بشيء لأنّه يريد القيام به، ويستمر هذا النوع من الدافعية، في السراء والضراء. أشار الدكتور «فريدريك هيرزبيرج»، وهو قد يكون من أكثر المفكرين ومؤلفي الإدارة عمقاً في مجال نظريات التحفيز، إلى الافتراض الشائع بأنّ الرضا الوظيفي، وهو طيف كبير ومستمر - ويبدأ من السعادة الشديدة على أحد طرفيه وينتهي بالنعاسة التامة على الطرف الآخر - ليس هو الطريقة التي يعمل بها العقل بالضبط، حيث إنّ الرضا والسخط مقياسان منفصلان وكل

المكافأة تعد أحد عوامل «النظافة»، لا عوامل التحفيز، بمعنى أنها تحرّكنا للعمل خارجياً، لكنها ليست حافزاً طبيعياً أو داخلياً. وهذه معلومة وبيّنة مهمّة من دراسات «هيرزبيرج»: إن قمت بتحسين عوامل «النظافة» في عملك فوراً، فلن تحبه فجأة، وفي أفضل الأحوال ما سيحدث هو فقط أنك لن تكرهه بعد الآن فتقبل التعايش معه، ومن هنا فإن الرضا الوظيفي ليس نقيضاً فعلياً للسخط الوظيفي، بل هو غياب السخط الوظيفي.

والمكافأة – أو العائد – والأمان الوظيفي، وظروف العمل، وسياسات المؤسسة وممارسات رؤساء العمل. من الضروري على سبيل المثال؛ ألا يكون لديك مدير يتلاعب بك من أجل أهدافه الخاصة، أو يحاسبك على أمور ومهمّات تقع خارج نطاق مسؤوليتك، ومن هنا فإن غياب «النظافة» والقيم الأخلاقية يؤدي إلى السخط. عليك أن تتغلّب على مشكلات «النظافة»، وتعمل على حلّها حتى تتجنّب حالات السخط والأسى في بعض لحظات عملك، وممّا يسترعي الاهتمام أن «هيرزبيرج» يؤكّد أنّ

منهما مستقلّ عن الآخر، وهذا يعني على سبيل المثال؛ أنّ من الممكن أن تحبّ عملك وتكرهه في نفس الوقت، وبمعنى أدق أن تحبّ بعض جوانبه وفي نفس الوقت تكره بعضها الآخر.

تميّز هذه النظرية بين نوعين مختلفين من العوامل: عوامل الجودة أي «النظافة»، وعوامل «التحفيز». على أحد جوانب المعادلة، نجد عناصر العمل، التي إن لم تتم بالشكل الصحيح، ستسبّب في سخطنا، وهي ما يسمى بعوامل «النظافة»، ومن هذه العوامل: المكانة،

المحفّزات هي الحل

ما الأمور والسلوكيات التي ترضينا بحق، وما العوامل التي تقودنا إلى حب عملنا؟ هذا ما تسميه دراسات «هيرزبيرج» محفّزات وليس محرّكات. تشمل عوامل التحفيز العمل الصعب والتحديات، والتكريم، والمسؤولية، والنمو الشخصي، حيث ينشأ لديك شعور بأنك تتقدّم مساهمة مهمة في العمل، وهي ناتجة من الظروف الداخلية في العمل ذاته، فالتحفيز لا يتعلّق كثيراً بالتحفيز أو التشجيع أو الإثارة الخارجية، بل يتعلّق بداخلك أنت وبطبيعة عملك.

من المرجح، وهذا يدعو للتساؤل، إن كانت لديك خبرات في حياتك تقي بمحفّزات «هيرزبيرج»، أن تدرك الفرق بين هذا وبين خبرة توافر عوامل «النظافة» المساعدة على الرضا الوظيفي، فربّما كنت تعمل في وظيفة مكنتك من أداء عمل كان مهماً بالنسبة إليك، وكان شائقاً وصعباً، الأمر الذي ساعدك على التطوّر والنمو مهنيّاً، أو أمّدك بفرص لزيادة مسؤولياتك، فهذه هي العوامل الفعلية التي تحفّرك وتجعلك تحب ما تفعل، مهما كان شاقاً وصعباً. تقول نظرية التحفيز تلك أنك بحاجة إلى أن تطرح على نفسك مجموعة من الأسئلة تختلف عن تلك التي اعتاد معظمنا طرحها، ومنها:

◆ هل هذا العمل مفيد بالنسبة إليّ؟

◆ هل ستعطيني هذه الوظيفة فرصة للتطوّر؟

◆ هل سأتعلم أموراً جديدة؟

◆ هل سأكلّف بمسؤولية ما؟

هذه هي الأعمال والمهمات التي ستحفّرك بحق. بمجرد أن تفهم الأمر بالشكل الصحيح، ستتلاشى أكثر جوانب العمل القابلة للقياس من حيث الأهمية.

الاستراتيجيات الطارئة والمخططة

كنا دائماً نفاجأ بعدد الطلاب والشباب الذين عملنا معهم والذين كانوا يظنون أنهم من المفترض أن يجدوا خطة مسبقة للعمل، خطوة بخطوة، للسنوات الخمس المقبلة، وغالباً ما يضغط الفائتقون، والفائتقون ذوو الطموح على أنفسهم ليفعلوا هذا بالضبط، وعندما يبدوون من المدرسة الثانوية، يعتقدون أنهم لكي ينجحوا لا بد أن تكون لديهم رؤية متبلورة ومتكاملة لما يريدون أن يفعلوه بحياتهم، وثمة افتراض ضمني هنا يكمن وراء هذا الاعتقاد، وهو أنهم لا بد أن يجازفوا بأن يجيدوا عن رؤيتهم فقط إن ساءت الأمور بشدة، لكن امتلاك مثل هذه الخطة المحددة لا يكون معقولاً فعلاً إلا في ظروف محددة.

إن وجدت متفصلاً في عملك يمدك بعوامل «النظافة» الملائمة والمحضرات اللازمة، حينئذ يكون الأسلوب التخطيطي أو القصدي منطقياً، ولا بد أن تكون تطلعاتك واضحة، وتدرك من واقع خبرتك الحالية أنها تستحق السعي لتحقيقها. بدلاً من القلق بشأن تعديل الخطة بسبب فرص غير متوقعة، ينبغي أن يكون الإطار الذي يحكم تفكيرك هو اتباع أفضل الطرق لتحقيق الهدف الذي وضعته عن قصد، فإن لم تصل إلى نقطة العثور على العمل الذي يقدم لك هذا، عليك أن تعمل كما تعمل المؤسسات الجديدة التي تحاول العثور على الطريق الصحيح، أو تشق طريقها بسهولة، وهذا يعني أن عليك أن تفكر مثل الناشئين والمبتدئين. بعبارة أخرى: إن كنت في هذه الظروف، خُص التجربة، وكلما تعلمت من كل تجربة جديدة، عدّل الخطة، ثم أعد حساباتك بسرعة، واستمر في هذه العملية حتى تنجح استراتيجيتك في نهاية المطاف.



قبل أن تقبل وظيفة جديدة

هناك أداة يمكن أن تساعدك على معرفة ما إذا كانت استراتيجيتك العمودية المخططة أو الطارئة الجديدة ستكون أسلوباً مثمراً أم لا، وهي تجبرك على توضيح الافتراضات التي يلزم إثبات صحتها حتى تنجح الاستراتيجية، وقد أطلق عليها الباحثان إيان مكميلان وريتا مكجراث اللذان ابتكراها اسم: «التخطيط القائم على الاكتشاف»: أي أن تضع خطتك وأنت تعمل، وقد يكون من الأفضل أو الأسهل أن تفكر بها من خلال هذا السؤال: «ما الذي يلزم إثبات صحته لكي تنجح الاستراتيجية؟».

قبل أن تقبل وظيفة ما، اكتب بحرص قائمة بالأعمال التي سيحتاج الآخرون القيام بها لتنجح أنت في تحقيق ما تأمل أن تحققه، واشرح على نفسك سؤالاً: «ما الافتراضات التي يلزم إثبات صحتها لكي أتمكن من النجاح في هذا العمل؟» هل يقع ما كتبته في هذه القائمة في نطاق سيطرتك؟



وهناك أمر آخر على نفس المستوى من الأهمية، وهو أن تسأل نفسك عن الافتراضات التي يلزم إثبات صحتها لكي تكون سعيداً بالخيار الذي تتكّر فيه. هل توقف وضعك على محضرات خارجية أم داخلية؟ لماذا تظن أن هذا العمل سيكون ممتعاً بالنسبة إليك؟ وما الدليل على هذا؟ في كل مرة تفكر فيها في تغيير عملك، فكر جيداً بشأن أهم الافتراضات التي يلزم إثبات صحتها، وكيف يمكنك اختبار صحتها بسرعة وبأقل كلفة، ثم تأكد من أنك واقعي بشأن الطريق المرسوم أمامك، أو ترى نفسك وأنت تسير عليه.

توزيع الموارد

تساعدك هذه الطريقة على تحديد الاستثمارات التي ستضعها في الاستراتيجية التي ستصبح هي مآل حياتك: أنت تمتلك موارد – ومنها وقتك الشخصي، وطاقتك، وموهبتك، وثروتك – وأنت تستخدمها لتنمي عدداً من «الأعمال» في حياتك الشخصية. من هذه الأعمال تربية أطفال ناجحين، والنجاح في العمل، والمشاركة في المجتمع، وما إلى ذلك، غير أن الموارد للأسف تبقى محدودة، والأعمال تتنافس عليها، وهي بالضبط نفس المشكلة التي تواجهها المؤسسات وهي تتساءل وتحتار في توجيه مواردها لتحقيق كل أهدافها.

فكيف تتأكد من أنك تطبق الاستراتيجية التي تريد أن تطبقها بالفعل؟ راقب مواردك وأين تذهب، وهذه هي عملية توجيه الموارد. إن لم تكن تدعم الاستراتيجية التي قرّرت اتباعها، فأنت تجازف بمواجهة مشكلة خطيرة. قد تظن أنك شخص يجب العمل الخيري، لكن ما مقدار الوقت والمال الذي تخصصه لقضية ما أو مؤسسة تهتم بها؟ إن كانت عائلتك أكثر ما يهّمك، فهل يبدو لك – مع خياراتك في تقسيم وقتك على مدار الأسبوع – أن عائلتك على رأس أولوياتك؟ فإن كانت قراراتك بشأن استثمار جهدك وعرقك لا تتسق مع الشخص الذي تطمح أن تكونه، فلن تصبح أبداً ذلك الشخص الذي ترنو إليه.



رأس مال جيد، ورأس مال سيئ، وعلاقات

في الأساس يسعى المستثمرون عندما يضعون أموالاً في مؤسسة أو مشروع ما إلى تحقيق هدفين هما: النمو، والربح، وكلاهما ليس أمراً سهلاً.

عندما لا تكون الاستراتيجية الناجحة واضحة في المراحل الأولى من الأعمال الجديدة، يكون المال الجيد الذي يضعه المستثمرون بحاجة إلى الصبر على النمو، لكن الصبر ينفد بسرعة عندما يتعلق الأمر بالربح، ومن هنا يتطلّب الأمر من كل مؤسسة جديدة أن تجد استراتيجية قابلة للتطبيق بأسرع ما يمكن، وبأقل استثمار ممكن، بحيث لا ينفق رؤاد الأعمال أموالاً طائلة سعياً وراء تحقيق الاستراتيجية الخطأ، فقد كان على 93% من المؤسسات الناجحة أن تغيّر استراتيجيتها المبدئية، حيث إن كل رأس مال أو استثمار يتطلّب أن تبدأ المؤسسة كبيرة جداً، وسريعة جداً، سيقودها غالباً إلى الهاوية. المؤسسات



العمل المحرّك الآخر للنمو والربح، لكن هذا قد لا يحدث بسبب عدم وجود ذلك المحرك. **الخطوة الثالثة:** هنا يريد صاحب رأس المال أن يصبح أي عمل يستثمر فيه كبيراً جداً، وسريعاً جداً، وهنا تصير التحديات والضغوط ضخمة، لكي تزداد سرعة المؤسسة، يضخ المساهمون مزيداً من رؤوس الأموال في تلك المبادرات والمشروعات، إلا أن هذه الأموال الوافرة تزود رواد الأعمال بالطاقة والحماس الزائد فتدفعهم للسعي وراء الاستراتيجية الخطأ بشراسة، ومع قيادة هذه الأعمال بأقصى سرعة نحو الهاوية، يكتب محللو الأعمال والمؤلفون ومستشارو الأعمال قصصاً فريدة حول أسباب فشل كل منها.

التالية من النمو حتى مع نمو المؤسسة الأصلية وقوتها، ليعطوا المبادرة الجديدة للوقت الكافي لاكتشاف استراتيجية قابلة للتطبيق، وعلى الرغم من هذا، يؤجّل صاحب رأس المال الاستثمار لأن الأمور تبدو غير مضمونة اليوم، مع العلم بقوة المؤسسة الأصلية وشهيتها المستمرة لمزيد من استثمارات رأس المال، والنطاق التنفيذي العريض، وهذا يرجح أفضلية أن تتعامل مع الغد عندما يأتي الغد.

الخطوة الثانية: سوف يأتي الغد وتوضح المؤسسة الأصلية وتتوقّف عن النمو، ويدرك صاحب رأس المال فجأة أنه كان عليه أن يستثمر منذ سنوات عدة في أعمال النمو التالية، فإذا ما تعطلت المؤسسة، فيتسلّم

الكبيرة تُستهلك بسرعة أكبر عبر نزيه الأموال، كما أنها تتغيّر بصعوبة أكبر مقارنةً بالمؤسسات الصغيرة، ولهذا يكون رأس المال الذي يسعى للنمو قبل الربح استثماراً سيئاً.

بعض أكثر المهتمين بالفشل في الالتزام بهذه النظرية هم كبار المستثمرين والمؤسسات الكبرى التي تسعى إلى الاستثمار في أعمال نمو جديدة. يحدث هذا من خلال عملية تتكوّن من ثلاث خطوات بسيطة ومتوقّعة، كما أوضح ماثيو أولسون وديريك فان بيفر في كتابهما «نقاط المماثلة».

الخطوة الأولى: لأن احتمال عدم قابلية الخطة المبدئية للتطبيق يكون مرتفعاً، يبقى المستثمرون بحاجة إلى الاستثمار في الموجة



فما بديل النمو والربح السريع؟

يفضّل بعض المستثمرين الأذكاء التركيز على العكس من ذلك: استثمار حين ترى المؤسسة تنمو بسرعة وبعد أن تكتشف كيف ولماذا ستكون مربحة.

بسبب الآلية السببية المذكورة سلفاً في نظرية المال الجيد والمال السيئ، بالنسبة إلى أغلب المؤسسات لا بد أن يأتي يوم تصفية الحسابات، يوم تتعثر فيه المؤسسة أو تتوقّف عن النمو، وتكون بحاجة إلى مصادر جديدة لتدرّ عليها عائداً مثمراً وبسرعة، فإن تجاهلت المؤسسة الاستثمار في أعمال جديدة إلى أن تحتاج هذه المصادر الجديدة للعائد والربح،

ستكون قد تأخّرت بالفعل.

نحن من المؤمنين بأن العلاقات مع الأسرة والأصدقاء المقربين أحد أكبر مصادر السعادة في الحياة، وقد يبدو الأمر هنا بسيطاً، لكن مثل أي استثمار مهم، تحتاج هذه العلاقات اهتماماً مستمراً ورعاية، لكن هناك قوتان تعملان باستمرار على عدم حدوث ذلك؛ أولاً، ستواجه إغراءً من نوع ما بأن تستثمر مواردك في أمور أخرى قد تعود عليك بمكافآت وأرباح فورية. ثانياً، نادراً ما يعلو صوت الأقارب والأهل والأصدقاء ليحذروا باهتمامك. هم فعلاً يحبّونك، ويرغبون في دعم مسيرتك المهنية أيضاً،

تحديات أو تمر بأزمات في بعض مراحل الحياة، أو على الأقل لن تكون تلك العلاقات أحد أهم مصادر السعادة في حياتك.

الوقت ينذر من البداية لبناء علاقات مُقنعة ونافعة، فإن لم تغدّ وتدعم هذه العلاقات وتطورها، فلن تنفعك عندما تواجهك

ومع ذلك يمكن أن يزيد هذا من إهمالك لأكثر من بهمهم أمرك في هذا العالم. وهنا توضح نظرية المال الجيد والمال السيئ أن

قبل أن تستعين بمصادر خارجية

عندما نعمن النظر ونفكر في الأمر، نكتشف أن العوامل التي تحدّد ما تقدر المؤسسة وما لا تقدر على القيام به، أي إمكاناتها، وتتحصر في ثلاثة عناصر: الموارد، والعمليات، والأولويات. تقدّم هذه المحاور صورة دقيقة للمؤسسة في كل وقت، لأنها حصرية وشاملة ومتفاعلة بحيث لا يمكن تجاهل أحدها، وتعدّ هذه الإمكانيات مجتمعة حيوية من أجل تقييم ما تستطيع المؤسسة إنجازه، وربما، وهذا أهم، تقييم ما لا تستطيع إنجازه. الإمكانيات عنصر نشط وديناميكي ومتغيّر ويتكوّن وينمو بمرور الوقت، ولهذا لا توجد مؤسسة في العالم تشقّ طريقها نحو النمو وهي تتمتع بإمكانات كاملة.

الموارد

أكثر العوامل الملموسة بين المكونات الثلاثة هي الموارد، وتشمل: البشر، والمعدات، والتقنية، وتصميم المنتجات، والعلامات التجارية، والمعلومات، والسيولة، والعلاقات مع الموردين، والموزعين، والعملاء، وعادة ما تكون الموارد بشراً يمكن الاستعانة بهم أو الاستغناء عنهم، أو أشياء يمكن شراؤها وبيعها واستهلاكها أو صنعها، وعادة ما تكون الموارد مرئية وقابلة للقياس، ولهذا يستطيع المديرون تقدير قيمتها بسهولة، وقد يرى أغلبنا أن الموارد هي ما يجعل المؤسسات ناجحة، ولكنها تبقى أحد ثلاثة عوامل حيوية تحرك العمل، وتصنع المؤسسات قيمة حقيقية بعد تحويل الموظفين تلك الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى، ويطلق على الطريقة التي يتفاعل بها هؤلاء الموظفون، ويتعاونون، ويتواصلون، ويتخذون القرارات: «العمليات»، وهي التي تمكن الموارد من حلّ مشكلات عديدة ومعقدة وذات فائدة على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد.

العمليات

وتشمل طرق تطوير المنتجات وتصنيعها، والطرق التي يتم بها وضع الميزانية، وأبحاث السوق، وتطوير الموظفين، ودفع الرواتب، وتخصيص الموارد، وعلى النقيض من الموارد التي تُرى وتُقاس بسهولة، لا يمكن رؤية العمليات في كشوفات الميزانية وغيرها من القوائم المالية، فإن كان لدى المؤسسة نسق قوي من العمليات، سيحظى المديرون بمرورنا بشأن توزيع المهام على الموظفين لأنّ العمليات ستتمّ بغض النظر عن الشخص الذي يؤديها.



الحال داخل المؤسسات، تكون هذه الإمكانيات غير ملموسة نسبياً، لكن دورها كبير في جعل كل إنسان متفرداً، ومن هذه الإمكانيات الطريقة التي يفكر بها، وكيف يطرح أسئلة تتسم بنفاذ البصيرة، وما إذا كان يستطيع حل المشكلات، على اختلاف أنواعها، وكيف يحلها، وكيف يعمل مع الآخرين، وما إلى ذلك.

على سبيل المثال: تخيل طفلاً يُطوّر تطبيقاً لجهاز «أي باد»، فإن كان طفلك يمتلك حاسوباً يستخدمه في البرمجة، ويعرف كيف يطوّر ذلك التطبيق، فإن الطريقة التي يوظف بها كل هذه الموارد ليصنع منها شيئاً جديداً لم يتعلمه بوضوح من قبل، بل يتعلمه أثناء العمل عليه – هذه هي عمليات طفلك، أمّا رغبته في أن يقضي الوقت في تطوير التطبيق، وفكرة صنع شيء فريد، أو حقيقة أنه يهتم بإبهار أصدقائه – فكل هذا يندرج تحت «الأولويات» التي تدفعه لعمل ذلك.

ستحتاج إليها للنجاح في المستقبل. لا بد أن تبقى هذه الإمكانيات داخل المؤسسة، وإلا فإنك تضحي بمستقبل أعمالك.

يمكن لنموذج الإمكانيات الذي يتكوّن من الموارد، والعمليات، والأولويات أن يساعدنا على قياس ما سيكون أبنائنا بحاجة إلى إجادته، بالنظر إلى أنواع التحديات والمشكلات التي نعرف أنهم سيواجهونها في المستقبل.

الموارد هي أول العوامل التي تحدّد ما يمكن لأبنائنا، أو لا يمكنهم، أن يقوموا به، وتشمل: الموارد المالية والملموسة التي حصلوا عليها أو اكتسبوها، ووقتهم وطاقاتهم ومعارفهم ومواهبهم، والعلاقات التي كونوها، وما تعلموه من الماضي.

المجموعة الثانية من العوامل التي تحدّد إمكانيات الأبناء هي العمليات، والعمليات هي ما يفعله الأبناء بالموارد التي يملكونها، لإنجاز أو صنع الجديد لأنفسهم، وكما هو

الإمكانيات هي إحدى أولويات المنظّمات، وتحدّد هذه المجموعة من العوامل كيف تتخذ المؤسسة ما تصنعه من قرارات، ويمكن للأولويات أن ترشدنا بوضوح بشأن ما يرجّح أو يفضّل أن تستثمر المؤسسة فيه، وما لن تستثمر فيه، كما أن الموظّفين على أي مستوى سيتخذون قرارات بشأن ترتيب الأولويات؛ ما الذي سيركّزون عليه اليوم، وما الذي سيوضع في ذيل القائمة، أو يُلغى تماماً.

توفّر نظرية الإمكانيات للمؤسسات إطاراً يُحدّد متى تصحّ الاستعانة بمصادر خارجية، ومتى لا يصح، وهناك اعتباران ينبغي مراعاتهما هنا.

أولاً، عليك أن تمتلك رؤية واقعية بشأن إمكانيات الموردّين. افترض أنهم يستطيعون التغيّر وأنهم سيتغيّرون. لا تركّز على ما يقوم به الموردون اليوم، بل على المستوى الذي يسعون إلى الوصول إليه في المستقبل.

ثانياً، وهو الأهم: تعرف إلى الإمكانيات التي



الموارد كل ما نستخدمه لإنجاز شيء، والعمليات طريقة تنفيذ هذا الشيء، والأولويات السبب الذي يجعلنا ننفذه.

ما بعد الموارد

عندما تمدُّ أبناءك بالموارد فأنت منشغل بمصالحهم، وهو ما يظنُّ أغلب الآباء أنه واجب عليهم فعله بسبب الشعور الفطري بأهمية العطاء للأبناء. يمكنك عقد مقارنة مع جيرانك وأصدقائك: كم عدد الأنشطة التي يشارك فيها طفلك، وما الأدوات التي يتعلَّم استخدامها، وما الرياضة التي يمارسها. من السهل قياس الأمر، وسيمنحك هذا شعوراً طيباً، لكنَّ الإفراط في هذا العطاء يُعطّل نضجهم بالشكل الذي تتمنَّاه.

أبناءنا بحاجة إلى فعل ما هو أكثر من مجرد تعلُّم مهارات جديدة. تقول نظرية الإمكانيات إنَّهم بحاجة إلى مواجهة تحديات صعبة، وحل مشكلات معقَّدة، كما أنَّهم بحاجة إلى تطوير قيم. عندما تمدُّهم بالمزيد والمزيد من الخبرات التي لا تعطوهم فرصة للانخراط بأنفسهم في التجربة بعمق، فأنت لا تسلِّحهم بالعمليات التي يحتاجون إليها لينجحوا في المستقبل.

وإن وجدت نفسك تسلِّم أبناءك لأشخاص آخرين ليمدُّوهم بكل هذه الخبرات – الاستعانة بمصادر خارجية – فأنت في الحقيقة تضيِّع فرصاً ثمينة لمساعدتهم وتربيتهم ليصبحوا الشخصيات الناضجة التي تحترمها وتجلُّها. يتعلَّم الأبناء عندما يكونون على استعداد للتعلم، لا عندما تكون أنت مستعداً لتعليمهم، وإن لم تكن معهم في أثناء مواجهتهم للتحديات في حياتهم، فأنت تضيِّع فرصاً مهمة لتشكيل أولوياتهم وحياتهم.

كيف تعيش حياة نزيهة

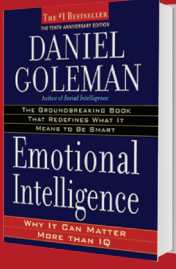
كثيراً ما نظنُّ أنَّ أهم القرارات الأخلاقية في حياتنا سنتخذها مع الضوء الأحمر الذي يؤذِن بأنَّ قراراً مهماً على وشك أن يصدر، ويثق الجميع تقريباً أنَّهم في هذه اللحظات الصادقة سيفعلون الصواب، فهل تعرف إنساناً يظنُّ أو يمكنه أن يعترف ويعلن على الملأ أنه ليس شخصاً نزيهاً؟

المشكلة أنَّ الحياة نادراً ما تسير بهذه الطريقة، بل تجري الأحداث دون تحذير مسبق. بدلاً من هذا سيواجه أغلبنا سلسلة من القرارات الصغيرة اليومية، التي نادراً ما تتطوي على مخاطر كبرى، وبمرور الوقت تنتهي الأمور بشكل مثير.

يحدث هذا وبنفس الصورة في المؤسسات، فما من مؤسسة تقصد عن عمد أن تدع الساحة لمنافسيها ليتفوقوا عليها، ومع ذلك تصل مؤسسات كثيرة إلى هذا الوضع بعد سنوات،



كتب مشابهة:

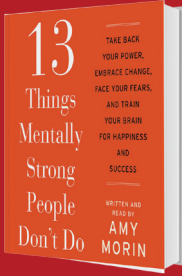
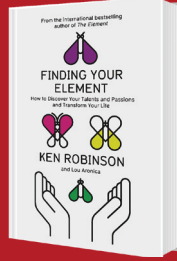


Emotional Intelligence Why It Can Matter More Than IQ.

By Daniel Goleman. 2006.

Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life.

By Sir Ken Robinson and Lou Aronica.
2014.



13 Things Mentally Strong People Don't Do Take Back Your Power, Embrace Change, Face Your Fears, and Train Your Brain for Happiness and Success.

By Amy Morin. 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](https://twitter.com/qindeel_uae)
 [qindeel_uae](https://www.instagram.com/qindeel_uae)
 [qindeel.uae](https://www.facebook.com/qindeel.uae)
 qindeel.ae



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

ففي كل مرة يتخذ رئيس المؤسسة قراراً بشأن استثمار ما، يكون لديه بديلان على القائمة: الأول، الكلفة الكاملة لصنع شيء جديد كلياً، والثاني، تطوير ما هو موجود بالفعل، بحيث يحتاج فقط إلى تحمّل كلفة هامشية مع تحقيق عائد، ودائماً تغلب مسألة الكلفة الهامشية على الكلفة الكاملة، وأحياناً يحدث النقيض، فلا يؤخذ بند الكلفة الهامشية بالحسبان أصلاً، فإن كان الأمر منطقياً، سيتم اختيار البديل الأول – أي الكلفة الكاملة. مع المنطق والنظر العميق إلى الأمور يفيد بأن الكلفة الكاملة هي نفسها الكلفة الهامشية، فبسبب المنافسة وفي ظل هذه النظرية تستمر المؤسسات في استخدام ما لديها بالفعل، فتدفع أكثر أو ما يزيد على الكلفة الكاملة. ذلك أن المؤسسة تفقد بالتدرج عنصر التنافسية.

وتتطبق مسألة الكلفة الهامشية بنفس الطريقة في حالة المفاضلة بين الصواب والخطأ، فهي تتناول الطريقة التي تمكنا من أن نعيش حياة نزيهة. دائماً تبدو الكلفة الهامشية لتنفيذ عمل ما «لمرة واحدة فقط» ضئيلة، لكن الكلفة الكاملة تكون أعلى بكثير، لكننا نستخدم مبادئ الكلفة الهامشية بشكل لاواع في حياتنا الشخصية، فهناك صوت يتردد دائماً في رؤوسنا ويقول: «أعرف أنه قانون عام، ينبغي ألا يفعل معظم الناس هذا، لكن في هذا الظرف البسيط خاصة، ولمرة واحدة فقط، لا بأس في أن نفعله»، ويبدو لنا أن هذا الصوت الذي يتردد في رؤوسنا على صواب، حيث إن كلفة فعل شيء خاطئ «لمرة واحدة فقط» يبدو ضئيلاً بشكل مفر، وفي النهاية يخدعك الصوت المتكرر، فلا ترى إلى أين يأخذك هذا الطريق أو الكلفة الكاملة التي يستتبعها الخيار الخاطئ.

كثيرون منا يقنعون أنفسهم أنهم قادرون على تحطيم قواعدهم الشخصية «لمرة واحدة فقط»، وفي أذهاننا يمكننا تبرير هذه الخيارات الصغيرة، ولا شيء من هذه الأمور التي تحدث لأول مرة يُشعرك بأنه قد غير حياتك، لكننا نعمل ذلك لأن التكاليف الهامشية تبدو في البداية منخفضة، لكن بعض هذه القرارات يتحوّل لاحقاً إلى مواقف أكبر وأكثر تعقيداً، فتجد نفسك قد تحوّلت إلى شخص لم تكن تريد أن تكونه، وهذه هي الغريزة التي تدفعنا للقبول بمبدأ التكاليف الهامشية التي تخفي عنا التكاليف الحقيقية، ولأننا ندرك عدم وجود حلول سريعة وجاهزة لمشكلاتنا الجوهرية، قدمنا لك هذه الأدوات التي يمكن أن تساعدك على صنع خيارات صائبة ومناسبة لظروف حياتك الشخصية والعملية.



Exclusively at

Paris Gallery



باريس غاليري

800-744

www.parisgallery.com
www.luxuryclub.com