

الاستدامة
سعادة وابتكار

كتاب في دقائق

سلسلة: الأسرة المعاصرة

الاستدامة سعادة وابتكار

مجموعة من الكتاب

• الاستدامة

إدارة وقياس التبعات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للممارسات
المؤسسية

• المدن المستدامة

تطوير المكان لخدمة الإنسان

• البيئة المرنة

استدامة الخدمات في المنظومات البيئية والاجتماعية

• المنحنى الثاني

نظرات في إعادة اختراع المجتمعات

• كتاب استراتيجيات القراءة

دليل شامل لخلق جيل من القراء المبدعين

• التأثير الخفي

القوى اللامرئية التي تصوغ تصرفاتنا الفردية

Sustainability Happiness and Innovation

A Group of Authors

الاستدامة سعادة وابتكار

مجموعة من الكتاب

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك، إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر

موافقة « المجلس الوطني للإعلام » في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 187951 تاريخ 2017/3/08

ISBN: 978 - 9948 - 23 - 485 - 2



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© جميع الحقوق محفوظة للناشر 2017

الطبعة الأولى: آذار / مارس 2017 م - 1438 هـ

المحتويات

17 المقدمة
 الاستدامة
 إدارة وقياس التبعات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للممارسات المؤسسية
21 أبعاد المسؤولية المؤسسية
22 ما الاستدامة؟
22 مبادئ الاستدامة
24 تطوير استراتيجية الاستدامة
24 المرحلة الأولى: تحديد المعنيين وذوي المصالح
25 قنوات التفاعل مع ذوي المصالح
25 1. مجموعات التركيز
26 2. مؤسسات الاستفتاء
26 3. الدراسات الاستقصائية
26 4. المنظمات غير الربحية
26 سبيرانك: منصة التواصل مع ذوي المصالح
27 المرحلة الثانية: المفاضلة بين الانتشار المحلي والدولي
27 الثقافة المؤسسية
28 الوضع التنافسي
28 مستوى الاستقرار والقابلية للاستمرار

28	القوانين السائدة
28	أحوال السوق
29	العوامل الجغرافية
29	«نوفارتس»: مؤسسة بمعايير عالمية
30	المرحلة الثالثة: ترسيخ ثقافة الاستدامة
31	حالات دراسية
32	المنظمات غير الربحية وأثرها في الاستدامة
32	المرحلة الرابعة: تقييم المخاطر
33	1. الاكتشاف المبكر للمخاطر المحتملة
34	2. اكتشاف المخاطر الواقعية والمتوقعة
35	3. اكتشاف المخاطر التي تتعارض مع الاستدامة
35	المرحلة الخامسة: قياس التبعات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية
35	قيمة استخدامية
36	قيمة غير استخدامية
36	الفائض الاستهلاكي
37	1. تكاليف التحكم والمراقبة
38	2. القيمة السوقية
38	3. تسعير المنفعة القصوى
39	المؤسسات أجناس

	المدن المستدامة
	تطوير المكان لخدمة الإنسان
44 قدرات المجتمع والاستدامة
45 القدرات الاقتصادية
46 القدرات البيئية
47 قدرات الحوكمة
48 القدرات الاجتماعية
49 الاهتمام بالموارد والأصول وتكوين رؤية
51 مخزون الأصول والموارد
54 استدامة النظام
56 تكوين رؤية مجتمعية
57 نموذج عملي لإعداد الرؤية
59 خطة العمل
60 النجاح في بناء مجتمع الاستدامة
	البيئة المرنة
	استدامة الخدمات في المنظومات البيئية والاجتماعية
63 عالم السرعة والتغير
63 ما المرونة البيئية؟
64 الخدمات البيئية
65 مبادئ المرونة السبعة

65 المبدأ الأول: التنوع والوفرة
66 تطبيقات المبدأ الأول
66 1. مراقبة التنوع
67 2. تغيير محور التركيز من الفاعلية الحالية إلى المرونة على المدى البعيد
67 توظيف التنوع والوفرة لتحسين تلقیح المحاصيل
68 المبدأ الثاني: تعميق التواصل
69 تطبيقات المبدأ الثاني
69 1. التخطيط للتواصل
69 2. استعادة التواصل
70 3. ضبط مستويات التواصل
70 المبدأ الثالث: إدارة المتغيرات وردود الأفعال
71 تطبيقات المبدأ الثالث
71 1. إلغاء ردود الأفعال التي تضع النظم البيئية في نطاقات غير مرغوبة
71 2. التنقيب عن ردود الأفعال المفقودة
72 3. بناء نظم معلوماتية ورقابية سريعة
72 المبدأ الرابع: تحفيز التفكير التكيفي المركب
73 التفكير التكيفي المركب قيد التفعيل
73 التطبيق العملي للمبدأ الرابع
73 1. تطوير ثقافة صديقة للصدمات
74 2. فحص مؤشرات الخطر
74 المبدأ الخامس: تحفيز التعليم

75	تطبيقات المبدأ الخامس.....
75	1. دعم المراقبة بعيدة المدى.....
75	2. خلق فرص للتفاعل.....
75	3. توفير الموارد اللازمة.....
76	ثلاثة توجهات تعليمية لإدارة النظم البيئية.....
76	الإدارة الاستشرافية.....
76	الإدارة المشتركة.....
76	الإدارة الترابطية.....
76	المبدأ السادس: توسيع نطاق المشاركة.....
78	تطبيقات المبدأ السادس.....
78	1. شفافية الأهداف ووضوح التوقعات.....
78	2. اختبار القدرات وتعزيز الإمكانيات.....
78	3. توفير الموارد.....
78	المبدأ السابع: الإدارة اللامركزية.....
79	تطبيقات المبدأ السابع.....
79	1. ترسيخ العمليات الاجتماعية.....
79	2. التنسيق.....
80	نحن نستشرف لنعرف.....
	المنحنى الثاني
	نظرات في إعادة اختراع المجتمعات
83	تغيير نموذج التفكير.....

84	كيف اكتشف المنحنى الثاني؟
87	مجتمع: «اصنعها لنفسك، وبنفسك»
88	من الإشباع المؤجل إلى الإشباع المعجل
89	بيئة العمل
90	معضلة النمو: الأكثر أم الأفضل؟
91	ولكن، أي نمو نقصد؟
92	أهمية الآخر
92	ما الإدارة الجديدة؟ ولماذا نحتاج إليها؟
93	الالتباس الأول
93	الالتباس الثاني
94	مجتمع «بونزي»: الأجيال تقترض من بعضها
95	المجتمع العادل
96	مدارس المستقبل مناجم ذهب
97	السؤال المحوري: لماذا؟
	كتاب استراتيجيات القراءة
	دليل شامل لخلق جيل من القراء المبدعين
101	الاستراتيجيات
102	الهدف الأول: كيف تندمج في القراءة؟
102	التركيز والحماس واكتساب عادة القراءة
103	تغيير نوع النص وطوله: القراءة في فترات الراحة (محطات الوقوف)
103	حدد هويتك: أي قارئ أنت؟

103 القراءة والبحث
103 الهدف الثاني: كيف تصبح قارئاً محترفاً
103 القراءة بوضوح، وتجويد، وتلقائية
104 وضح المعاني غير المفهومة
104 انتبه إلى علامات الترقيم
104 توقف كلما كان ذلك مناسباً للمعنى
105 الهدف الثالث: قراءة النصوص الأدبية واستيعابها
105 استيعاب الحكاية
105 التلخيص: حدد أهم الأحداث واتلها
105 استعن بمعلومات غلاف الكتاب
106 اقرأ الملخصات واستطلع أفكار الحكاية من البداية
106 لخص القصة بناء على شخصياتها
106 انتبه لعلامات نهاية كل فصل
106 انتبه إلى زمن الأفعال لتمييز بين الماضي والحاضر
107 سرد الأحداث من خلال طرح الأسئلة
107 الهدف الرابع: كيف تفهم الروايات
107 فهم الشخصيات
107 استخدم خيالك
108 مفاتيح النص: خلفيات من واقع الحياة
108 الصراع مصدر عقدة الرواية
108 استخدم صفات الشخصيات في وضع تصورات

108	الهدف الخامس: استيعاب الأفكار.....
109	الفرق بين الحكاية والفكرة.....
109	ربط الكتب ببعضها.....
109	افحص الكتاب لتعرف ما يطرحه من قضايا.....
109	ابحث عن مفاتيح الغلاف.....
110	علاقة الكتاب بالواقع.....
110	الدروس المستفادة من تطور الشخصيات.....
110	فكر في الموضوعات المتكررة.....
110	أهمية العناوين.....
111	الهدف السادس: فهم الأعمال غير الأدبية.....
111	تحديد أهم الأفكار والموضوعات.....
111	الموضوعات الرئيسة والتفاصيل.....
111	رأي الكاتب ورأي القارئ.....
111	جمع أدلة عن الأفكار الرئيسة.....
111	الآراء، والأسباب، والأدلة.....
112	استعن بالجميل الرئيسة.....
112	تحديد وجهة نظر الكاتب وغرضه من الكتابة.....
112	حيل الإقناع.....
113	رؤية الكاتب وتعبيره عنها.....
113	الهدف السابع: استيعاب الأعمال غير الأدبية.....
113	تحديد التفاصيل المهمة.....

113	قراءة سريعة وخطة سليمة.....
113	المهم والمثير للاهتمام.....
114	الهدف الثامن: استيعاب أهم مكونات النص.....
114	لا تتجاهل ملامح النص.....
114	تحرك بين المحتويات والفهرس.....
114	الخرائط.....
115	فك شفرة العناوين الغامضة.....
115	الهدف التاسع: كيف تفهم الأعمال الأدبية وغير الأدبية.....
115	الكلمات متعددة المعاني.....
115	معاني البادئة واللاحقة.....
116	علاقة الكلمات ببعضها.....
116	تدرج في القراءة من السهل إلى الصعب.....
116	الهدف العاشر: تحسين جودة القراءة والكتابة.....
116	قراءة النصوص غير الأدبية وتدوين المعلومات.....
117	قصاصات الورق الصغيرة.....
117	قائمة المزايا والعيوب.....
117	قارن بين أفكار الكتب المتشابهة.....
117	دون أسئلتك واكتب رأيك.....
118	اربط بين الأفكار.....
118	القراءة متعة.....

التأثير الخفي	
القوى اللامرئية التي تصوغ تصرفاتنا الفردية	
121	أثر السلوك الجمعي.....
121	نزعة المحاكاة.....
123	تأثير الوالدين.....
123	سحر المحاكاة.....
124	كسر الحواجز المناهضة للبصمة الاجتماعية.....
125	البحث عن التميز.....
127	توظيف الاختلاف.....
127	الدلالات المقنعة.....
128	الخروج عن المألوف.....
129	عندما يكون التستر مجدياً.....
130	التأثير بالهوية.....
131	فك الشفرة.....
132	من الألفة إلى الحداثة.....
134	البصمة الاجتماعية والخيارات الصحية.....
134	الضغوط الاجتماعية تحفيز أم تشتيت؟.....
135	بين المكسب والخسارة.....
136	إلى أين تقودنا هذه الأفكار؟.....
137	البصمة الاجتماعية في خدمة الإنسانية.....

مقدمة

باتت التقنيات الحديثة والثورة الصناعية التي شهدها ويشهدها العالم في العقود الأخيرة تشكل سلاحاً ذا حدين على الإنسان، بل وإن الكثير منها تخطى كونه مصلحة مطلقة؛ حتى إن ما كان يعتقد بأنه خير محض إذا به يكشف الوجه الآخر ويكشر عن أنياب الضرر الذي كان كامناً وراء خداع الاستهلاك والمنفعة الظاهرة التي أعمت أعيننا عن سلبياته، وإذا بالعالم يستيقظ على كارثة يسعى مفكرو العالم الآن لتدارك آثارها التي أضحت تهدد الإنسان في حياته على المدى القريب بعد أن كان غارقاً في أحلام اليقظة الوردية التي نشأت عن فوائد آنية لم يعلم أضرارها إلا بعد قرب فوات الأوان.

فمخلفات المصانع والهواتف الذكية، وتخمة الاقتصاد العالمي الذي تضاعف خمس عشرة مرة، وتكدس السيارات بشكل فاض عن قدرة احتمال الغلاف الجوي له، والزيادة المطردة في عدد السكان، كل ذلك أدى إلى استغلال تلك الابتكارات بطريقة هدامة نشأ عنها إطلاق العناصر الكيميائية السامة والتدخل البشري الذي كان له أثر بالغ في عجز قدرة البيئة على تجديد نفسها بالسنن التي خلقت عليها، بل وزاد تأثير تلك الممارسات بسرعة هائلة عجزت المجتمعات عن مواكبتها، حتى لقد أوشكت موارد البيئة على النفاد

وأصبحت البيئة الحيوية التي تحتضن الإنسان وغيره من الكائنات المسخرة لخدمته تواجه خطر الخراب الحتمي، وهو ما استدعى العلماء والباحثين لدق ناقوس الخطر والمناداة بالاستدامة في كل مجالات الحياة.

وكما أن الاستدامة هي طلب ملح في المجال البيئي الذي يخطر على البال بمجرد ذكر هذه الكلمة، فإنها في عصرنا مطلوبة أيضاً في المؤسسات والاستثمارات المالية؛ فالأعمال ما لم تكن على قدم التطوير المستمر المستدام فإنها تلحق بركب كثير من الشركات التي رقدت في سباتها وتخلفت عن الركب؛ ولعل أجمل تعبير عن هذا المعنى عبارة جاءت في رواية «الضبع» للكاتب الإيطالي جيسيبي توماسي: «لكي تبقى الأمور على حالها، لا بد للأمر من أن تتغير». والمقصود حقيقة الوقوف تعني التراجع، أما من أراد أن يكون واقفاً فعلاً فعليه أن يجد في السير، فما بالك بمن أراد أن يسرع ويسابق الآخرين! لا شك أن عليه أن ينطلق بسرعة الضوء.

انطلاقاً مما سبق فإنه لا بد وأن يتوافر بين أيدي جميع أفراد المجتمع ما يعرفهم الاستدامة ومجالاتها وأثرها في حياة الإنسان والبيئة؛ فالبيئة هي بيتنا الواسع الذي نعيش فيه، وكما يجمُل كل واحد منا منزله، ينبغي عليه أن يحسّن من بيئته التي يعيش فيها إلى الأفضل، وليس أقل في هذا المجال من المعرفة التي تدفعنا للعمل يداً بيد لحماية البيئة وجعل مكوناتها مستدامة نافعة، كي تبقى للأجيال القادمة وتخدمهم كما لم تبخل علينا بمواردها.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



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

الاستدامة

إدارة وقياس التبعات الاجتماعية والبيئية
والاقتصادية للممارسات المؤسسية

تأليف:

مارك جي إيبستين

آدريانا ريجك بهوفاك



أبعاد المسؤولية المؤسسية

شهدت العاصمة البنجلاديشية «دكا» في الرابع والعشرين من نيسان/ أبريل عام 2013 كارثة مؤلمة اهتز لها العالم، إذ انهار مبنى مجمع صناعي كبير ليودي بحياة ألف ومائة عامل في صناعة الملابس لإحدى الماركات العالمية الشهيرة. تمخضت هذه الحادثة عن سلسلة من ردود الأفعال التي كشفت عن المسؤولية التي يجب أن تتحملها المؤسسات تجاه معايير الأمان والسلامة. حيث أصبحت سلامة العاملين مسؤولية مشتركة يتحملها أصحاب المصانع وتجار التجزئة على حدٍ سواء. ومن هنا بادرت المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الكبرى بإبرام اتفاقيات سلامة تلتزم بالأحكام والشروط المعيارية الدولية. ورغم ذلك، ما زالت مشكلات التغير المناخي، والتلوث، وعمالة الأطفال، وحقوق العاملين، وغيرها من القضايا المرتبطة بتشغيل المصانع والمؤسسات تتصدر قائمة التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين، بما في ذلك تقنين وتفعيل قوانين المسؤولية المؤسسية وإضفاء المزيد من البنود والشروط والمنافع عليها.

ما الاستدامة؟

الاستدامة تعني التنمية الاقتصادية الأخلاقية والنظيفة التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دونما الانتقاص من حقوق واحتياجات الأجيال اللاحقة أيضاً. ومن ثمَّ فإنَّ المسؤولية المؤسسية الجديرة تضمن «استمرار» وديمومة التنمية المجتمعية بجوانبها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. تنبع الرغبة في الاستدامة من عوامل داخلية كالالتزام الإداري باعتبار الاستدامة واحدة من قيم المؤسسة الراسخة، أو الإيمان بقدرتها على تحقيق الربح المادي من خلال زيادة المبيعات وتقليص النفقات.

إلا أنَّ العوامل الخارجية تلعب الدور الأكبر في إلزام المؤسسات بالاستدامة بسبب التشريعات الحكومية، ومتطلبات السوق، وممارسات المنافسين، وضغوط منظمات المجتمع المدني.

تتضاعف تكاليف تحقيق الاستدامة بشكل متسارع وتزايد الحاجة إلى اكتشاف المشكلات مبكراً والإدارة الفعالة لمشروعات المؤسسات كافة. وفي هذا السياق يجب أن تدرك المؤسسات أن الاستدامة تتحوّل دائماً إلى ميزة تنافسية وأن عليها أن تضعها بعين الاعتبار وهي تتخذ قراراتها اليومية. وهكذا أصبحت الاستدامة من العناصر الأساسية في الخطط الاستراتيجية وفي سعي المنظمات لاستشراف وصنع المستقبل.

مبادئ الاستدامة

تنطوي الاستدامة في سياق المسؤولية المؤسسية على تسعة مبادئ تسلط الضوء على التوجّهات الرئيسة في إدارة التبعات المؤسسية.

1. الأخلاقيات: تبادر المؤسسة بوضع وتطوير وترسيخ ومراقبة المعايير والممارسات الأخلاقية التي تحكم التعامل مع المعنيين وذوي المصالح.

2. **الالتزام:** تُدير المؤسسة مواردها بطريقة واعية من منطلق الالتزام الإداري بتحقيق تطلُّعات العملاء وأصحاب المصالح.
 3. **الشفافية:** توفر المؤسسة كشفاً دورياً بالمعلومات الخاصّة بالمنتجات، والأنشطة، والخدمات لتمكين ذوي المصالح من اتخاذ قرارات رشيدة.
 4. **العلاقات المهنية:** تحرص المؤسسة على إقامة علاقات وطيدة من منظور ربح-ربح لكل الأطراف كافة.
 5. **الأرباح:** تكفل المؤسسة تحقيق عائد استثماري ملائم لحملة الأسهم مع المحافظة على أصول المؤسسة.
 6. **الحوار المجتمعي والتنمية الاقتصادية:** تحقّق المؤسسة تعاوناً مثمرًا مع كلّ أفراد المجتمع مع مراعاة اختلاف الثقافات، والاحتياجات، والأعراف السائدة.
 7. **قيمة المنتجات والخدمات:** تضع المؤسسة احتياجات، ورغبات، وحقوق العملاء على قائمة أولوياتها، وتناضل من أجل تقديم مستوى خدمي متميّز.
 8. **التوظيف:** تطوّر المؤسسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تكفل تنوع، وتمكين، وتنمية موظفيها على المستوى الشخصي والمهني.
 9. **حماية البيئة:** تناضل المؤسسة في سبيل حماية البيئة وتبني ممارسات حكيمة تتمخّض عن منتجات متميّزة وبيئة آمنة.
- تلك هي مبادئ الاستدامة الناجحة، وتشكل في مجملها الخطوة الأولى على طريق المسؤولية المؤسسية وتحقيق الأرباح والرفاهية المجتمعية.

تطوير استراتيجية الاستدامة

تقوم استراتيجية الاستدامة على انتقاء القضايا التي تتبناها وتعالجها المؤسسة، ويتحمل الرؤساء التنفيذيون مسؤولية القضايا الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية من حيث الأهمية وانتقاء المجالات ذات الصلة، التي من الممكن أن يكون للمؤسسة أكبر الأثر في معالجتها. تلي ذلك مرحلة ابتكار استراتيجية تعكس قيم والتزامات وأهداف المؤسسة؛ وتمرُّ هذه العملية بعدة مراحل.

المرحلة الأولى: تحديد المعنيين وذوي المصالح

تلعب الآلية التي تُعرّف المؤسسة ذوي المصالح وفقاً لدورها بارزاً في رسم مالم استراتيجية الاستدامة وطبيعة علاقاتهم المستقبلية. وتتطور العلاقة التي تربط المؤسسة بالمعنيين وتمرُّ بأربع مراحل مختلفة:

- **الوعي:** وهي المرحلة التي يعلم فيها ذوو المصالح بوجود المؤسسة في المقام الأول. وهنا تقوم المؤسسة بنشر المعلومات للتعريف بها ليستوعب ذوو المصالح قيمها، ورسالتها، ومسؤولياتها.
- **المعرفة:** في هذه المرحلة تمتدُّ المؤسسة ذوي المصالح والمعنيين بكل المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات، فمثلاً يحتاج العملاء إلى معرفة كيف تلبّي المنتجات احتياجاتهم، ويتطلّع الموظفون إلى فهم الأنظمة والهياكل المؤسسية، في حين ينشد الممولون والموردون فهم احتياجات المؤسسة التي يجب أن تنعكس على منتجاتهم.
- **الإعجاب:** بمجرد اكتساب المعرفة اللازمة بالمؤسسة، يحين وقت بناء الثقة المتبادلة، والتي تتمخض عن التزام أصيل تجاه المؤسسة في نهاية الأمر.
- **التنفيذ:** هنا تبدأ المؤسسة في تعميق العلاقات وتفعيل الاتفاقيات؛ فتجد

العملاء يوجّهون دفة العمل من خلال النقد البناء والاقتراحات، ويحدّد المستثمرون عدد الأسهم، ويتولّى الموظفون مسؤوليّة تسيير الأعمال.

قنوات التفاعل مع ذوي المصالح

تتعدّد أنماط القنوات التي تتفاعل من خلالها المؤسّسات مع الأطراف المعنيّة لتكتسب ثقة الجميع ومنها:

1. **مجموعات التركيز:** تضمّ عيّنات من كلّ أطراف المجتمع في حوار مفتوح بهدف اختبار منتج أو خدمة ما قبل طرحها إلى الأسواق. تفيد هذه المجموعات في كشف النقاب عن الشكوك، ونقاط الضعف، والمخاوف التي تراود العملاء بهدف تداركها قبل فوات الأوان. يتراوح عدد المشاركين في هذه المجموعات بين ثمانية وعشرة مشاركين يتمّ طرح القضية محلّ النقاش أمامهم ليتفاعلوا تجاهها على النحو التالي:

- تؤخذ آراء المشاركين حول الأفكار والرؤى المطروحة.
- يلتزم القائم على المناقشة بتنظيم الحوار بحيث ينال الجميع فرصتهم في التعبير عن الرأي.
- تتكرّر هذه المجموعات أكثر من مرّة في سياقات متعدّدة وبحضور مشاركين مختلفين.

تمتاز هذه المجموعات بـ:

- تنوّع الأطياف المشاركة من ذوي المصالح.
- تُطرح وجهات النظر على الملأ ويكشف المستور حول المخاوف والشكوك والعقبات، والفرص المرتقبة.

2. **مؤسّسات الاستفتاء:** تستعين بعض المؤسّسات بمؤسّسات استطلاع الرأي

بهدف جني المعلومات واستنباط الآراء حول موضوعات وسيناريوهات بعينها للحصول على الأفعال المبكرة.

3. **الدراسات الاستقصائية:** تكشف هذه الدراسات عن حجم ذوي المصالح المهتمين ببعض القضايا وعمق التزامهم. ويمكن أن تُترجم نتائج هذه الدراسات إلى أرقام عبر طرح أسئلة عن تأثير القضايا المطروحة على الإقبال وشراء المنتجات؛ بالزيادة أو النقصان.

4. **المنظمات غير الربحية:** تعتبر هذه المنظمات من أهم مصادر جني المعلومات لما تتمتع به من تأثير وقبول لدى المجتمع. تكتسب المنظمات المدنية هذه الأهمية بفضل الثقة في رسالتها، وقنوات التواصل مع المجتمع القائمة على الشفافية والمصداقية، والإسهامات المجتمعية، ومن ثم فإن الوصول إلى شراكة مُعلنة مع إحدى هذه المنظمات يعزز استراتيجيّة الاستدامة ويرفع مستوى المصداقية بين المؤسسة والجهات المعنية.

سبيربانك: منصة التواصل مع ذوي المصالح

في مطلع عام 2012، دشّن «سبيربانك» - «Sberbank» - البنك الأكبر على الإطلاق في روسيا وأوروبا الشرقية - موقعاً إلكترونياً يهدف إلى التواصل مع ذوي المصالح في مختلف المشروعات ومن ذلك تقرير «المسؤولية المجتمعية للمؤسسة» الصادر عام 2011. سجّل ما يزيد على 5368 مستخدماً في الموقع ليتفاعلوا مع هذا التقرير؛ الأمر الذي تمخّض عن 35244 من الآراء المثمرة. شارك في الحوار العديد من العملاء، والموظفين، وممثلي المنظمات الاجتماعية، والمؤسسات التعليمية. أُدرجت نتائج هذا المشروع ضمن تقرير «المسؤولية المجتمعية للمؤسسة» في العام التالي، وأخذت بعين الاعتبار عند تطوير استراتيجية الاستدامة في البنك. من أهم الاقتراحات التي أجمع عليها المشاركون في هذا المشروع ضرورة «محو الأمية المالية» ورفع مستوى الوعي الاقتصادي للأفراد.

وعلى هذا الأساس أطلق البنك مجموعة من المبادرات الهادفة ومنها:

- حملات التوعية في وسائل الإعلام بما في ذلك البرامج الإذاعية والتلفزيونية، والمنصات الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، بهدف تغطية أكبر شريحة من الجماهير، وقد وصل عدد الحملات إلى 25 حملة نجحت في الوصول إلى ما يقرب من 78 مليون مواطن.
- مشروعات شبكية بعيدة المدى مُصمّمة لتقليل حجم الأمانة المالية، ومنها القناة الخاصة بالبنك على موقع «يوتيوب» واسمها: «سبيربانك بيتنا».
- تطبيقات وتجارب ترفيهية وألعاب إلكترونية وصل عددها إلى ثماني عشرة لعبة انتشرت عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتجذب أكثر من عشرين مليون مستخدم.
- مواد تعليمية وتدريبية للأطفال أهمها كتاب «عندما أكبر سأعمل في سبيربانك».

المرحلة الثانية: المفاضلة بين الانتشار المحلي والدولي

رغم تزايد الأصوات المنادية بضرورة أن تنتهج المؤسسات سياسة «التفكير على المستوى الدولي والتنفيذ على المستوى المحلي»، فإن تطبيق ذلك على أرض الواقع ليس سهلاً، إذ تعاني المؤسسات من أجل تحقيق التوازن بين معايير الاستدامة والأنظمة الإدارية الدولية من ناحية، وبين القوانين الحكومية والضغوط التنافسية المحلية من ناحية أخرى. ومن ثمّ يشترط على المؤسسات أن تفاضل بين العوامل الداخلية والخارجية أولاً لتحديد المعايير التي ينبغي أن تحكم استراتيجيتهم؛ فإمّا أن تسلك المسار الدولي أو المحلي. ويمكن التنبؤ بالتبعات بعيدة المدى لكلا النوعين من خلال الجدول التالي الذي يوضح المعايير الداخلية والخارجية التي تشكل حجر الأساس لعملية اتخاذ القرار.

- **الثقافة المؤسسية:** تُصاغ العلاقة بين المقرّ الرئيس للمؤسسة والفروع من خلال مستوى الاستقلالية الممنوحة للأخيرة، فربّما يمنح المقرّ الرئيس

الفروع حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمعايير الاجتماعية والاقتصادية والبيئية السائدة في بيئتها، أو يُحكم قبضته ويحد من استقلاليتها.

● **الوضع التنافسي:** إذا اعتمدت المؤسسة سياسة «القيادة التي تحركها التكاليف»، فقلماً توجه استثماراتها نحو التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم تجدها تعتمد المعايير المحلية، التي تتطلب مصاريف تشغيلية أقل.

● **مستوى الاستقرار والقابلية للاستمرار:** في أغلب الأحوال تمتاز المؤسسات متعددة الجنسيات بتوظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتمادها لمعايير السلامة الشخصية والبيئية في مرافقها الجديدة، على عكس المرافق القديمة التي تفتقر إلى هذه الامتيازات. هذا التأخر التكنولوجي يدفع بعض المؤسسات إلى تبني معايير الاستدامة المحلية. كذلك يرتبط مستوى الاستدامة بالمخاطر التي تترتب على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي تعتمد بعض المؤسسات - لا سيما التي ترتفع نسبة آثارها المحتملة - إلى السيطرة من خلال معايير الاستدامة العالمية.

● **القوانين السائدة:** إذا اتسعت الفجوة وتعددت الفروق بين المعايير والقوانين المتبعة من مكان إلى آخر، فإن المعايير المحلية تصبح هي الملاذ الأمثل. أما إذا انطوت المعايير العالمية على إحدى الميزات - سواء الاجتماعية أو البيئية أو الاقتصادية - فسرعان ما تُقبل المؤسسات على انتهاجها. فعلى سبيل المثال انتشرت معايير تصنيع السيارات الأوروبية في عديد من دول العالم لتصبح مقبولة ومعمولاً بها. كذلك اعتمدت معايير «Energy Star» الأمريكية الخاصة بالمنتجات الموفرة للطاقة، فذاع صيتها وانتشرت في كثير من الدول مثل كندا، واليابان، ونيوزلاندا، وتايوان، والاتحاد الأوروبي.

● **أحوال السوق:** أصبحت السوق العالمية أكثر تجانساً فيما يتعلق باحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وهنا يفيد اتباع المعايير العالمية في اللحاق بركب الناجحين. ورغم ذلك فإن الضغوط التي يفرضها ذوو المصالح تزيد من

صعوبة التوسع والنمو، وبالتالي تلجأ المؤسسات متعددة الجنسيات إلى تبني السياسات والمعايير المحليّة.

- **العوامل الجغرافية:** تفرض الظروف البيئية والعوامل الجغرافية لموقع ما على بعض المؤسسات اتباع المعايير المحليّة، فعلى سبيل المثال تتفاعل بعض العناصر الكيميائية بشكل مختلف وفقاً للحرارة أو البرودة. لهذا يُمنع استخدام «ثنائي بروميد الإيثيلين» مثلاً كمبيد للتربة في أمريكا نظراً إلى انخفاض درجات الحرارة، بينما تتلاشى أضراره في المناطق الدافئة.

«نوفارتس»: مؤسسة بمعايير عالمية

«نحن نبذل قصارى جهدنا لنحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن لمؤسستنا النجاح طويل الأجل» تلك هي الرؤية المؤسسية والعبارة الملهمة التي تقوم عليها سياسة العمل في مؤسسة نوفارتس للأدوية، وهي مؤسسة سويسرية الأصل، كانت أول المبادرين باعتماد الأجور الكافية على النطاق العالمي. الأجر الكافي هو الذي يتجاوز الحد الأدنى للأجور، وعادةً ما تعادل قيمته كمية من البضائع والأغذية والمنتجات التي تكفل لصاحبها مستوى معيشياً مناسباً، ومن المفترض أن تغطّي الأجور المعيشية للموظّف مجموعة من المتطلّبات كأدنى تقدير، ومنها:

- الاحتياجات الرئيسة من الغذاء للموظّف وأسرته.
- قيمة إيجار المنزل.
- التأمين الصحي والتعليم للموظّف وأسرته.
- الملابس الملائم للموظّف وأسرته.
- تكلفة التنقل من وإلى العمل.

تعهدت مؤسسة نوفارتس بتوفير أجور مرضية لجميع العاملين في كل فروعها على مستوى العالم انطلاقاً من إيمانها بالمردود الإيجابي لهذا التوجُّه وانعكاسه على القوى العاملة من حيث الجذب، والإبقاء، وتطوير العاملين.

لقد تعاونت مؤسسة نوفارتس مع منظّمة «العمل والمسؤولية المجتمعية» بهدف تطوير آلية تحديد الأجور، وعلى هذا الأساس أجريت دراسة استقصائية لتقييم تكلفة المتطلبات الأساسية التي تحتاجها الأسر المتوسّطة في مجموعة من الدول. وقد عمدت بعض الدول إلى إجراء دراسات محلية خاصة بها لفحص الآلية التي أفضى إليها التعاون بين «نوفارتس» و«منظّمة العمل والمسؤولية المجتمعية»، وتقديم الاقتراحات على هذا الأساس. تمخّضت هذه المحاولات عن عدّة نتائج أهمّها أنّ 93 فقط من أصل 90000 موظف لم يتقاضوا أجوراً مرضية، فتمّ رفع أجورهم على الفور. الأهمّ من ذلك أنّ معدلات الأجور تخضع للفحص والتحديث الدوري كي تلائم الظروف المعيشية المتقلّبة في أنحاء العالم، وبالتالي تخفّف الأحمال والضغط عن الموظفين.

المرحلة الثالثة: ترسيخ ثقافة الاستدامة

أثبتت الدراسات أنّ المؤسّسات التي تطبق مبادئ الاستدامة ضمن ثقافتها ورؤيتها وممارساتها، ترتفع احتمالات الاستدامة فيها بشكل يتجاوز التوقّعات. كما تنجح هذه المؤسّسات في اجتذاب وعي واهتمام ومشاركة الموظفين لهذه القضية من خلال بعض الآليات أهمّها:

- التفاعل العميق بين العاملين بغضّ النظر عن أعمارهم، أو مناصبهم، أو مسمّياتهم الوظيفية لخلق روح المشاركة وتوحيد الرؤية والهدف.
- إنجاز المشروعات وتطبيق الاقتراحات التي يقدمها الموظفون وإدراجها ضمن خطط العمل قريبة المدى.

- الإشعارات والإفادة الراجعة التي تضعهم في قلب الحدث وتُطلعهم على كل ما هو جديد من خلال النشرات الإخبارية، والمذكرات الداخلية، والمدونات، إلخ.

حالات دراسية

كوّنت مؤسّسة Teck - إحدى أهمّ مؤسّسات التعدين الكنديّة - فريق عمل متكاملًا ومتنوعًا يجمع بين العاملين في المؤسّسة من كلّ المستويات بهدف تطوير رؤية واستراتيجية وخطّة عمل الاستدامة، الأمر الذي تمخّض عن تفاعل نشط وتأهّب لترسيخ مبادئ الاستدامة. عقدت المؤسّسة مقابلات شخصية مع الموظفين في مختلف المناطق الكنديّة لاكتساب خبرة أعمق وأفكار أكثر تنوعًا واجتذاب مزيد من المؤيدين.

أما «ألکوي Alcoa» وهي من أكبر المؤسّسات المصدّرة للألومنيوم، فقد عقدت الكثير من الاجتماعات التي تهدف إلى تحقيق الإبداع وترسيخ الاستدامة اعتماداً على الممارسات المؤسّسيّة صديقة البيئة. أتاحت هذه اللقاءات لوحات العمل المبتدئة على طريق الاستدامة الاستفادة من الوحدات الأكثر خبرة، والتي قطعت شوطاً طويلاً على طريق الاستدامة؛ الأمر الذي تمخّض عن توجّهات فكريّة وأدوات تنفيذ مبتكرة.

واستكمالاً للنماذج السابقة، يعتبر تدريب الموظفين من أهمّ أدوات تمكين المهارات وترسيخ ونشر القيم الجديدة، إيماناً منها بأهميّة التوعية المهنية. فقد عمدت شركة «نيسان» - رائدة صناعة السيارات - إلى تدريب 99٪ من موظفيها بهدف تعميق وعيهم لمفهوم السلامة البيئية، ثمّ دعم ثقافة الاستدامة. إضافة إلى ذلك تقدّم المؤسّسة نشرات إخبارية شهرية عن المخاطر البيئية، وتدعم مشاركة موظفيها في محاضرات وعمليات فحص وتفتيش المرافق للتأكد من توافقها مع معايير السلامة العالميّة، وتوفير دورات تدريبيّة عن حماية البيئة واستثمار الموارد بالشكل الأمثل.

المنظمات غير الربحية وأثرها في الاستدامة

تحدّد بعض المؤسّسات تعهيد بعض مسؤولياتها وممارساتها الخاصّة بالاستدامة - بما في ذلك صياغة الاستراتيجية، وتشغيل الأنظمة، والمراقبة، وما إلى ذلك - إلى بيوت خبرة خارجيّة متخصصة. كما ترجّح مؤسّسات أخرى التعاون مع المنظمات غير الربحية لتطوير أدائها في الاستدامة. وتتباين العلاقة مع مثل هذه المنظمات ما بين التبرّعات، أو التسويق الداعم لقضيّة بعينها، أو تطوُّع الموظفين. كرّست مؤسّسة «تمبرلاند» المصنّعة للملابس والأحذية - جزءاً من استراتيجيّة الاستدامة إلى شراكة مثمرة مع «سي تي بير» وهي منظمة تعليميّة غير ربحيّة. بدأت الشراكة عام 1980 عندما تبرّعت مؤسّسة «تمبرلاند» بالأحذية لأعضاء المنظمة. بعد ذلك دشّنت المؤسّسة برنامج خدمة اجتماعيّة تحت مسمّى «دروب الخدمات»، الذي يمنح العاملين بالمؤسّسة ما يقرب من 16 ساعة مدفوعة الأجر سنوياً مكرّسة للخدمة الاجتماعيّة عام 1992. تضاعف هذا الرقم ليصل إلى 40 ساعة بحلول 1995 وحتّى وقتنا هذا. هدفت هذه المبادرة إلى حثّ الموظفين على المشاركة في العمل التطوُّعي، وبمرور السنوات تطوّرت العلاقة بين الطرفين؛ إذ انضمّ الرئيس التنفيذي للمؤسّسة إلى الطاقم الإداري للمنظمة، في حين أسّست المنظمة موقعاً خاصاً بها في قلب المؤسّسة. بعد ذلك أدرك القائمون على المؤسّسة حاجتهم الملحّة إلى تغيير الأنظمة المؤسّسيّة بحيث تتسع لمبادئ الاستدامة. بدأت المؤسّسة رحلتها مع التغيير بتأسيس «إدارة الخدمة الاجتماعيّة» وتعيين رئيس لها. وأخيراً أنشئت إدارة مستقلة للاستدامة داخل الشركة بدعم فني وأداء عملي مشترك بينها وبين المنظمة، وخصّصت لهذه الإدارة ميزانية وإمكانات تفوق التوقعات.

المرحلة الرابعة : تقييم المخاطر

تتزايد المخاطر التي تحيط بعالم الأعمال اليوم عمّا عهدناه من ذي قبل، ويأتي وضع المسؤوليّة المجتمعيّة ضمن السياسة التي توجّه دفة القرارات على

عرش التحديات التي تواجه المؤسسات، لا سيما في ظلّ التقلبات السياسيّة، والفساد الوظيفي، وعمالة الأطفال، والتلوّث البيئي، وغير ذلك من مخاطر. ومن ثمّ يعتبر ابتكار منهجية خاصة بقياس المخاطر من أهمّ أساليب المواجهة. وتضم هذه المنهجية ثلاث خطوات:

1. الاكتشاف المبكر للمخاطر المحتملة

على أصحاب الأعمال استيعاب البيئة المحيطة بكلّ جوانبها حتّى يتسنى لهم التنبؤ بالمخاطر المحتملة، فالمؤسسات التي تختار - أو تجبرها الظروف على - العمل ضمن بيئات محفوفة بالمخاطر لا بدّ أن تستوعب طبيعتها وعمق خطورتها كخطوة أولى في سبيل إدارتها بشكل فعّال ومثمر. واستناداً إلى الدراسات التي أُجريت عام 2006، توصّلت مؤسّسة «دي بيرز» - رائدة صناعة الماس - إلى أنّ 2 إلى 10% من موظّفيها في جنوب أفريقيا معرّضون للإصابة بفيروس نقص المناعة مما سيكلف المؤسّسة 1 أو 2% من قيمة الأجر على مدار العشرة أو الأربعة عشر عاماً المقبلة - في حال أصيبوا بالمرض فعلاً.

ومن التبعات السلبية التي تتكبّدها المؤسّسة في هذه الحالة ارتفاع نسبة الغياب، وتراجع الإنتاجية، وتضاعف النفقات العلاجيّة، ومصاريف التوظيف والاستبدال. وبتحليل المؤشرات، أدركت المؤسّسة أنّ التعامل بسلبية مع هذا الخطر لن يضرّ أحداً سواها. ومن هنا وضعت المؤسّسة برنامج «العلاج المضاد للفيروسات». وعلى الرغم من أنّ البرنامج انبثق من حرص المؤسّسة على سلامة موظّفيها في مختلف الفروع، فإنّ المحرك الرئيس لهذه المبادرة نبع من حسابات تجارية بحتة - منعاً لتكبّد الخسائر المذكورة سابقاً.

بدأت رحلة المؤسّسة الوقائيّة ضد مرض الإيدز عام 2005 باستراتيجيّة محكمة ودعم شامل لتوفير أفضل أساليب الحماية والعلاج. وهكذا يسهم الاكتشاف المبكر للمخاطر في توقع السلبيّات المحتملة ودرئها قبل تفاقمها.

2. اكتشاف المخاطر الواقعية والمتوقعة

نقصد بالمخاطر الواقعية كلَّ القضايا الاجتماعية والبيئية والسياسية التي تواجه المؤسسة - إماً رغماً عنها وإماً بسبب سياساتها وممارساتها. أمّا المخاطر المتخيلة فتشمل القضايا التي يُحمّل أصحاب المصالح - من العملاء والموظفين والمجتمع ككلّ - المؤسسة مسؤوليتها سواء كان هذا التصوّر حقيقياً أم لا. وبالتالي لا بدّ أن تولي المؤسسات جلَّ اهتمامها لاكتشاف هذين النوعين من المخاطر لتتدارك الموقف قبل فوات الأوان.

عملت مؤسسة «كوكا كولا» في الهند لعدّة سنوات دون أن يخضع استهلاكها للموارد المائية إلى أي شكوك أو استجابات من قبل ذوي المصالح أو المجتمع.

ولكن تغير الأمر في عام 1990 عندما اتّحد سكّان ما يزيد على خمسين قرية محيطة بمصنع التعبئة الخاصّ بالمؤسسة ليتهمّوها بسحب المياه الصالحة للشرب وإلقاء المخلفات المشبّعة بـ «الكادميوم» و «النيكل» في القرى المجاورة. وسرعان ما تجاوب النشطاء العالميون مع القضية لتتعالى أصوات المحتجّين والمنددّين بأساليب المؤسسة - رغم أنّ القضايا المطروحة أمام المحاكم القضائية لم تكن نتيجتها قد حُسمت بعد. وعلى الفور أجرت المؤسسة تحليلاً مفصّلاً يفاضل بين العائد المادي الناتج عن استمرار العمل بهذه الأساليب وبين سمعتها العالمية. وعندما وازنت المؤسسة بين التكلفة والعائد، غيرت أساليبها وأعمالها على الفور.

وبحلول عام 2011، استطاعت «كوكا كولا» أن توازن بين المياه الجوفية المستخدمة في صناعة المشروبات من ناحية، وبين المياه العادمة التي تُصدّر للطبيعة والمجتمعات من ناحية أخرى، وقد ارتكزت سياستها لتطوير وتنقية المياه في الهند على حصاد مياه الأمطار، وتشيد السدود، واستصلاح المستنقعات وغيرها من مصادر المياه الطبيعية. وقد نجحت المؤسسة في

تأسس أكثر من 600 خزان لجمع المياه في 22 ولاية هندية لتخزين الأمطار الموسمية. وهكذا فإن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً بارزاً في هذا الشأن.

3. اكتشاف المخاطر التي تتعارض مع الاستدامة

تتنوع المخاطر التي تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة وفقاً للكثير من الاعتبارات - كموقع المؤسسة مثلاً. وعلى الرغم من تحمّل الرئيس التنفيذي والإدارة العليا للمؤسسة مسؤولية إدارة المخاطر، فإن هذه المسؤولية قد تنوّع بين أكثر من جهة لينال صغار الموظفين أيضاً نصيبهم منها - كل وفقاً لمنصبه. فالموظف الذي يدرك أهمية التنبؤ المبكر بالمخاطر سرعان ما يتفاعل مع مديره فور استشعاره لخطر مقبل. فمن خلال النقاش المعتاد مع زملاء العمل وأفراد المجتمع يستطيع أن يستنبط أوجه الاستياء الشعبي أو حتى الحكومي تجاه ممارسات المؤسسة، ومن ثمّ فإنّ للموظفين دوراً لا يقل أهمية عن التنفيذيين، الأمر الذي يجعلهم شركاء في تحمّل المسؤولية ويفرض عليهم تعلّم أساليب التنبؤ بالمخاطر وتقييم أثرها على المؤسسة والمجتمع.

المرحلة الخامسة:

قياس التبعات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية

كي ننجح في قياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الناجمة عن الممارسات المؤسسية، يجب أن نعرف الآلية التي يفرض من خلالها ذوو المصالح القيمة على كلّ واحد من العناصر الثلاثة، ويستند مفهوم القيمة إلى مقدار الأفضلية التي يلصقها المستهلكون بالمنتجات والخدمات، وتنقسم إلى:

قيمة استخدامية:

- قيمة استهلاكية: خاصّة بالأطعمة ووسائل الاستجمام.
- قيمة غير استهلاكية: كالتصوير والمتعة البصرية.

قيمة غير استخدامية:

- حرية الاختيار: حرية الاستخدام الشخصي للمورد حاضراً أو مستقبلاً.
- قيمة الوجود: أهمية وجود المورد للمؤسسة وللمجتمع في الحاضر أو المستقبل.
- فكيف يمكن للمديرين إذاً أن يقيسوا هذه القيم على اختلافها ويدمجوا نتائجها ضمن القرارات المؤسسية لضمان الاستدامة والربحية؟

الفائض الاستهلاكي

تلجأ المؤسسات إلى تطوير قدرتها على مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي في كل المجالات من خلال حساب قيمة الاستخدام وغير الاستخدام وفقاً لعنصرين محوريين، هما:

- رغبة الأفراد في الدفع.
 - واستعدادهم لقبول التعويضات نظير مورد بعينه.
- بعد ذلك تعتمد المؤسسات إلى انتهاج الآلية الاقتصادية المعروفة بـ «الفائض الاستهلاكي» - وهو الربح الذي يحققه المستهلك بفضل شرائه لمنتج أو انتفاعه من خدمة ما بسعر أقل مما هو راغب في دفعه - لتقدير حجم الفائدة التي تعود على المستهلك بفضل هذا المورد.

- **الرغبة في الدفع:** هذه واحدة من أهم طرق تقييم العائد الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي لمنتج أو خدمة ما، وتتم بمقارنة القيمة المالية التي يقبل المستهلك دفعها، مقابل القيمة الفعلية للمنتج أو الخدمة. فإذا كانت الخدمة مقدّمة مجاناً أو دون مقابل مادي يذكر، يُقاس النفع العائد على المستهلك من خلال القيمة المالية التي رغب في دفعها من الأساس.
- **الاستعداد لتقبل التعويض:** هي آلية بديلة لحساب القيمة المالية التي يتقبلها

المستهلك نظير تنازله عن مورد ما - أو بالأحرى تجاهله للتدهور البيئي أو الاجتماعي أو الثقافي أو القيمي الناجم عن استغلال المؤسسة لهذا المورد.

● **الفائض الاستهلاكي**: وهو الفارق بين ما يرغب المستهلك في دفعه وما ينبغي أن يدفعه بالفعل نظير خدمة أو منتج ما. فحين ينتفع المستهلك بخدمة ما - كانهفاض نسبة التلوث البيئي على سبيل المثال - دون مقابل مادي أو بمقابل أقل بكثير من القيمة الفعلية التي يرغب في دفعها، عندها يتحقق لديه فائض استهلاكي.

تتنوع الآليات المتبعة في جمع البيانات حول الرغبة في الدفع والاستعداد لتقبل التعويض. وبالطبع لا يمثل أيٌّ منهما انعكاساً دقيقاً أو نموذجياً لحجم الفوائد أو الأضرار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ولكنها تعبر عن حجم التكاليف بشكل تقريبي ومجمل. ومن هذه الآليات:

1. تكاليف التحكم والمراقبة

تعتمد هذه الآلية على قياس تكاليف تقليص أو تجنب وقوع ضرر اجتماعي، أو اقتصادي، أو بيئي محتمل، بحيث يكتسب الضرر في حد ذاته قيمة فعلية وقابلة للقياس. مثلاً تستطيع إحدى المؤسسات أن تضيف قيمة إلى تلوث التربة الناتج عن تسرب أحد الخزانات من باطن الأرض بتقييم تكلفة المعدات اللازمة لمنع هذا التسرب، أو حساب تكلفة إعادة تصميم العملية بأكملها بحيث يتم الاستغناء تماماً عن هذه الخزانات. جدير بالذكر أن حساب تكاليف التحكم يشكل أداة التقييم الأدق والأكثر واقعية للقيمة المالية الفعلية التي من الممكن أن تتحملها المؤسسات جرّاء ممارسة ما. فقد تمخضت عمالة الأطفال السائدة في كثير من دول العالم عن مقاطعة للمنتجات، وتشويه للسمعة، وأحكام قضائية بالمليارات، وبالتالي يمكن للمؤسسات أن تعيد النظر في الاستعانة بالأطفال وتستبدل بهم عمالاً بدوام جزئي أو كلي للتحكم وتجنب الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية التي قد تنتج عن هذا الفعل.

2. القيمة السوقية

تقوم هذه الآلية على قياس حجم التدهور أو الفقدان التام للموارد ذات القيمة السوقية، والتي تتعرض للخطر بفضل ممارسات بعينها، فمثلاً قد يتسبب تلوث الهواء الناتج عن محطة للطاقة الكهربائية في هطول أمطار حمضية تؤدي بدورها إلى تدهور المحاصيل في المناطق المحيطة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تقيس حجم الخسائر - باستخدام آلية القيمة السوقية - بحساب قيمة المحاصيل المهدرة، وبنفس الطريقة يمكن إضفاء قيمة على الصحة العامة بقياس تكاليف العلاج والعقاقير الطبية.

3. تسعير المنفعة القصوى

يشير هذا النوع من التقييم إلى تسعير رغبة المستهلك في الدفع مقابل تحقيق أقصى منفعة أو أعلى جودة ممكنة، سواء على الصعيد الاجتماعي، أو البيئي، أو الاقتصادي. وتستند هذه الآلية إلى المعلومات المستخرجة من الأسواق البديلة لبعض الموارد التي تربطها صلة بالمؤثرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية. وتعتبر السوق العقارية وسوق العمل من أكثر الأسواق البديلة تداولاً وانتشاراً.

فمثلاً تم استخدام تسعير المنفعة القصوى في تقييم تبعات التدهور البيئي من خلال رصد التراجع في حركة مبيعات العقارات لمنطقة ما بعد اكتشاف أحد مصادر التلوث فيها. كذلك تتأثر الكتل السكانية بالزيادة والنقصان تبعاً لحجم التلوث الناتج عن المصانع والمرافق المحيطة؛ فتجد السكان يفرون من البيئات الملوثة ويتجهون إلى بيئات صحية ونقية.

وبالمثل يعتمد تسعير الفائدة القصوى على سوق العمل لتحديد مستويات الأجور، التي عادةً ما ترتفع كلما زادت خطورة العمل - والعكس صحيح، أي إن تكاليف العمالة تعكس بشكل أو بآخر الفروق في حجم المخاطر البيئية؛ فالأعمال التي تتضمن التعرض لكوارث بيئية محتملة ينال أصحابها بدل مخاطر - وهذا ما يشير إلى الاستعداد لتقبل التعويض مقابل التعرض

للخطر، ومن ثمّ تستطيع المؤسّسات أن توظّف المعلومات الواردة من هذه الأسواق في تقييم الخصائص البيئية.

المؤسّسات أجناس

تنقسم المؤسّسات من حيث توجُّهها نحو المسؤولية المؤسسية إلى قسمين: منها ما يثرثر قاداتها حول إنجازاتهم الاستثنائية من دون أثر يذكر على أرض الواقع؛ ومنها ما يضع قاداتها المسؤولية المجتمعية على قائمة أولوياتهم ليتبنوا ممارسات خلاقة ومسؤولة، تتمخّص عن نتائج مذهلة تعجز العين عن تجاهلها. فالاستدامة ليست شعارات يردّها القائمون على المؤسّسة، وإنّما هي سلوك جمعي للقيادة والموظفين بكل ما يترتّب على هذا السلوك من آثار يستشعرها أفراد المجتمع كافة.

لكي تكون من قادة مؤسّسات الاستدامة، عليك أولاً أن تصوغ الأهداف الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية التي ستحمّلها المؤسّسة على عاتقها، ثمّ تضع الأنظمة، وتسنّ القوانين، وتوضّح قواعد اللعبة حتّى تتضافر الجهود وتتوحّد الرؤى حول الأهداف المنشودة. لكن الأهمّ من هذا وذاك هو أن تُفعل سياستك وتضعها في قلب القرارات اليومية وعلى رأس جميع الممارسات المؤسسية. وأخيراً فإن السعي نحو الربحية والاستدامة - إذا ما امتزج بمسؤولية حقيقية تجاه المجتمع بكلّ موارد - هو غاية نبيلة لا يدركها إلا الشرفاء.



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

المدن المستدامة

تطوير المكان لخدمة الإنسان

تأليف:

جويندولين هولسميث



تواجه المدن في جميع أنحاء العالم تحدياتٍ تتمثل في الزيادة المطردة والحادة في تعداد سكاّنها بصورة تفوق قدرتها على الوفاء باحتياجاتهم، فهي تواجه موجاتٍ عاتيةً من الهجرة، إذ ينزح إليها قرابة 20 مليون شخص كل عام، وهي نسب هجرة غير مسبوقه في التاريخ. منذ عام 1950 وحتى عام 1990، زاد تعداد سكاّن المدن من 200 مليون إلى ما يربو على ملياري نسمة، ومن المتوقع أن يزيد هذا الرقم ليصل إلى ثلاثة مليارات بحلول عام 2025، فالיום هناك 20 مدينة عالمية يزيد عدد سكاّنها على 10 ملايين نسمة، وهناك 19 مدينة ضمن أكثر من 25 مدينة في العالم اكتظاظاً بالسكاّن تقع في الدول النامية، بينما هناك 60 مدينة يفوق عدد سكاّنها 4 ملايين نسمة.

التضخم السكاّني ليس هو العامل الوحيد الذي يعوق قدرة المجتمع المحلي عن الوفاء باحتياجات سكاّنه، ولكنّه بالفعل يؤثر في الطلب باعتباره أحد عناصر معادلة الاستدامة. وهناك عامل آخر قد يزيد من نسبة الطلب، وهو تغيير نظرتنا إلى احتياجاتنا، فحين تحتاج كل أسرة سيّارة فارهة، وثلاثة أجهزة تليفزيون، وثلاثة أجهزة استقبال، وخمسة أجهزة محمولة، وغيرها من السلع الاستهلاكية غير الضرورية؛ فإن الطلب يزيد وإن لم تزد احتياجاتنا الأساسية.

من ناحية العرض، قد تتغير الأوضاع البيئية، فالماء الذي كان متوافراً بشكل دائم قد ينضب. والأوضاع السياسية قد تتغير، فالمجتمع المحلي الذي كان يدير شؤونه بنجاح في الماضي قد تعثره ظروف خارجية تستنزف قدراته وموارده، لأن الأوضاع الاقتصادية قد تتغير أيضاً. ومن ثم فإن استمرار تدفق الموارد عبر منظومات عمل المجتمع يساعدنا على تحقيق استدامة أنظمة العمل على كل المستويات: الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية.

أما من ناحية الاستدامة وهي الطرف الأساسي من أطراف المعادلة، فإن استخدام المجتمع لموارده والوفاء باحتياجات سكانه، تتأثر بمعدلات التجدد؛ ففي الغابات مثلاً، يتمثل التجدد في قدرة الأشجار على النمو كي تحل محل الأشجار التي يتم قطعها، وفي مجال الإسكان، يتمثل التجدد في معدل إنشاء الوحدات السكنية الجديدة. وعلى مستوى الحوكمة، يتمثل هذا المعدل في الأساليب التي يعيد بها النظام الإداري تدشين نفسه، فنجاح المجلس البلدي في تعيين أعضاء جدد، على سبيل المثال، يعتبر نموذجاً لمعدلات التجدد. وفي مجال التنمية الاجتماعية، فإن الكيفية التي يقدم بها المجتمع المدني الخدمات الثقافية والترفيهية والصحية والتعليمية وبرامجه الخدمية تمثل قدرة المجتمع على الوفاء بتلك الاحتياجات.

كي نفي باحتياجاتنا اليوم دون أن نحرم أجيال المستقبل من قدرتهم على الوفاء باحتياجاتهم، علينا أن نستوعب الكيفية التي نحسن بها على الدوام، حتى لا نستنزف قدرات المجتمع التي تفي بجميع تلك الاحتياجات.

قدرات المجتمع والاستدامة

تعتبر القدرات من أهم عناصر التنمية المستدامة، لأن قدرة أي مجتمع على الوفاء باحتياجاته ضرورية للنمو الحالي والمستقبلي، فالمجتمع الذي يستطيع الوفاء باحتياجات جميع أبنائه هو مجتمع يحيا فيه الإنسان حياة متكاملة

وصحيّة، ولن يفي المجتمع بجميع احتياجاته ما لم يمتلك قدرات تساوي أو تفيض عن احتياجاته.

ولقدرات أي مجتمع سمات متعدّدة؛ فقدرات كلّ من النظام الاجتماعي والحوكومي والاقتصادي والمادي تتكوّن جميعها من عناصر وجدت لتشبع احتياجات محدّدة. ولتبسيط الأمر، سنستخدم كلمة «رصيد» للإشارة إلى كلّ عنصر من تلك العناصر الفرديّة المشبعة للاحتياجات.

القدرات الاقتصادية

عناصر هذا النظام هي الأفراد أو الأسر والمؤسّسات، والحكومة. الأفراد يكسبون دخلهم من خلال العمل، وغالباً ما يودعون تلك الأموال لدى البنوك، وتلك البنوك بدورها تقرض المشروعات التجارية كي تساعد على التوسّع، كما تقرض هؤلاء الذين يرغبون في شراء منازل جديدة أو عقد صفقات شراء ضخمة. أمّا المشروعات التجارية، فتنتج البضائع وتقدّم الخدمات، وتعيّن الموظفين، وتدفع الضرائب، فتستخدم الحكومة تلك الضرائب لتأسيس البنية التحتيّة والبرامج التعليميّة التي تدرّب العمالة الجديدة، وتنظّم الأنشطة الاقتصاديّة من خلال تشريعات استخدام الأراضي، وتصريحات ممارسة الأنشطة، وغيرها من الأنظمة والقوانين.

قد ينتج عن هذه الدورة من التعاملات، التي تُسمّى «الدورة الاقتصادية» تأثير تفاعلي مع تدفق المال عبر النظام، وعادةً يبدأ وصف هذه الدورة بالبضائع التي إمّا أن تُصنع أو تُزرع بهدف التصدير، فحين تباع المنتجات خارج نطاق المجتمع المحلي، فإنّ التأثير الناتج عن ذلك هو جلب دخل جديد إلى المجتمع، وحين يُستثمر هذا الدخل في الحسابات المصرفيّة أو شراء الأسهم، فإنّه يتيح الفرصة للمشروعات التجاريّة كي تحصل على المزيد من رؤوس الأموال لضخّها في أعمالها، وعند إنفاق تلك الأموال على البضائع والخدمات، فإنّ المشروعات

التجارية تحقق دخلاً من تلك الصفقات، والمزيد من أنشطة المشروعات التجارية يؤدي إلى المزيد من الدخل الذي يستفيد منه أصحابها وموظفوها، ممّا يعني أنّه حين يتولّد الدخل جرّاء تصنيع المنتجات الجديدة، ثمّ يُستثمر هذا الدخل أو يُنفق عبر الأنشطة الاستهلاكية، سيُنتج عنه مزيد من الدخل.

القدرات البيئية

بالنسبة إلى السلع والخدمات البيئية، فإنّ قدرة المجتمع على الوفاء بالطلب تُسمّى «الطاقة الاستيعابية»، أي مستوى الاستدامة الذي يمكن الوصول إليه عند استخدام مورد ما، سواءً أكان طبيعياً أم مادياً. لذلك، فإذا كان معدّل إعادة تعبئة أحد مستودعات المياه الجوفية باستخدام مياه الأمطار والمياه المرشحة مليوني جالون يومياً، وكان مستخدمو هذا المستودع يسحبون ثلاثة ملايين جالون يومياً من مخزون المياه الجوفية، فسيُنتج عن ذلك نضوب مخزون المياه إضافة إلى مشكلات بيئية، لأنّهم بهذا الوضع سيُجتازون الطاقة الاستيعابية لمصدر المياه. وهذا ما يحدث بالفعل في عديد من أنحاء العالم، فمثلاً يحدث في أيّ ميزانية عمومية، إذا كانت الإيرادات أقلّ من المصروفات، فإنّ الإفلاس هو النتيجة الحتمية. تتعلّق الطاقة الاستيعابية للموارد المادية بالعديد من المتغيّرات؛ فمخزون المورد المادي يعتبر متغيّراً مهماً. وفي حالة الموارد الطبيعية للوقود، كالوقود الأحفوري مثلاً، يعتبر المخزون هو المتغيّر الوحيد، لأنّ الوقت المستغرق لتجدّد الوقود الأحفوري بصورة طبيعية طويل للغاية. ومعدّل تجدّد المورد متغيّر آخر مهمّ أيضاً. وفي حالة الغابات، يعبر نموّ الأشجار عن هذا المعدّل، مصحوباً بعوامل مثل تقلّبات المناخ، والحرائق، ومعدّلات الموت الطبيعية. وهناك عامل حيوي ثالث يتمثّل في الهجرة أو تدفق الموارد إلى الداخل والخارج في ظل الظروف الطبيعية.

وبالنسبة إلى مصايد أسماك السواحل، ينطبق الأمر على أنماط الهجرة لمختلف أنواع الأسماك المستهدفة. فإذا خضعت الطاقة الاستيعابية لمجتمع

ما للتقييم، فإنَّ المخزون ومعدَّلات التجدُّد والوفاة والهجرة وغيرها من المتغيِّرات سوف تُؤخذ في الحسبان أولاً، ثمَّ تُقارن بالطلب على تلك الموارد من قبل الإنسان والمجتمعات الطبيعيَّة. حين يُطبَّق هذا الأمر على أنظمة المياه، تُسمَّى النتيجة «توازن المياه على مستوى المجتمع». أمَّا الأنظمة الزراعيَّة فإنَّها تقيس هذا التوازن عادةً على مستوى المحاصيل المستدامة.

التعاملات التي تحدث داخل النظم المجتمعية، والتي تقضي على قدرات المجتمع أو تحسِّن منها تتمثل في تبادل السلع الماديَّة والخدمات بين مختلف عناصر النظام الذي يشمل: الأفراد والأسر، والمؤسَّسات، والحكومة. فإذا كان تبادلنا للبضائع والخدمات يتجاوز قدرة العالم الطبيعيَّة على توفيرها، ويفوق قدرته على أن يظلَّ صحيحاً من خلال أنظمة بيئيَّة غنيَّة ومتكاملة ومتنوعة بيولوجياً، فإنَّ صفة الاستدامة تنتفي عن نظام المجتمع تلقائياً.

قدرات الحوكمة

ما العلامات التي تدلُّ على أنَّ المجتمع يمتلك، أو لا يمتلك القدرة الكافية على الوفاء باحتياجات أبنائه التي تتعلَّق بمنظومة السلطة ومراكز اتخاذ القرارات؟ لكي نجيب عن هذا السؤال علينا العودة إلى تلك الاحتياجات نفسها؛ فنحن بحاجة إلى الحوكمة لتقرير المصير، وتحقيق العدالة، وتسوية النزاعات، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المزيد من الموارد والخدمات.

فإذا شعر الناس بأنَّهم لا يسيطرون على حياتهم ولا يملكون الحرية لاتخاذ القرارات، فكيف سينعكس هذا الوضع من خلال الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها؟ لقد حدث هذا بالفعل في العديد من دول العالم في أوقات مختلفة؛ ففي بلدان «الاتحاد السوفييتي» سابقاً، كان الحزب قادراً على التحكم في المدرسة التي يرتادها الناس والمهن التي يختارونها، وكانت النتيجة أنَّ شعوب تلك البلدان باتت مغلوبة على أمرها.

و حين انهار «الاتحاد السوفيتي»، كان عليهم أن يتعلّموا من جديد كيف يتخذون القرارات، وكيف يملكون زمام المبادرات الشخصية، فقد قضى احتكار الحكومة لصنع القرار على قدرة المجتمع ككلّ على اتخاذ القرار، ممّا أدّى إلى عواقب وخيمة حين حدث التغيير. لقد اعتمد بعض شباب تلك البلدان على أنفسهم في اكتساب مهارات وقدرات جديدة لتحقيق النجاح في العالم الجديد، بينما انزلت أقدام بعضهم الآخر في دوّامات الفقر والفوضى والجريمة والمخدرات.

وفي الواقع، يمكن تتبّع دورة التعاملات التي تأتي مع أيّ حركة نحو قدر أكبر من العدالة والإنصاف عبر عناصر المجتمع الثلاثة؛ الأفراد والقيادات والمؤسّسات، لإظهار الكيفيّة التي يبني بها النظام قدراته في مجال الاستدامة، فيمكّن المواطنين من الوصول إلى المزيد من الموارد والخدمات داخل المجتمع. أما في حالة غياب الحوكمة ونظم الاستدامة الفعالة، فإنّ القدرة على الوفاء بتلك الاحتياجات تقلّ، ويصبح المجتمع أقلّ استدامة بشكل تلقائيّ.

القدرات الاجتماعية

ما رواه «روبرت بوتنام» عن انهيار رأس المال الاجتماعي في «الولايات المتحدة» في كتابه «البولنج فحسب: انهيار المجتمع الأمريكي وصحته» يوضّح التغيّرات التي طرأت على العمل، ونسيج الأسرة، وارتفاع معدلات عمر الأفراد، والحياة في ضواحي المدن، ومشاهدة التلفاز، والإنترنت والأجهزة الذكية، ودور المرأة، والتي ساهمت جميعاً فيما شهده القرن الحادي والعشرون من تقليص التفاعل الاجتماعي بين الناس. تتحد كل تلك المتغيّرات لتكوين عنصر واحد بسيط للغاية وضروري لتحقيق النمو الاجتماعي - هذا العنصر هو الوقت. فالاعتناء بالآخرين يستغرق وقتاً، والانتماء إلى الأندية والجمعيات وبيوت الشباب ومنظمات المجتمع المدني، ومجموعات القراءة

ولجان التخطيط، جميعها أنشطة تستغرق وقتاً. وفي معظم الدول المتقدمة، لم يعد الناس يملكون الوقت الكافي للأنشطة الترفيهية كما كانوا من قبل، رغم كل الجهود التي نبذلها لابتكار وسائل الراحة التي توفر الوقت.

غير أن العمل ليس هو الشيء الوحيد الذي يشغل وقتنا، فبعض الناس يقضون سبع ساعات يومياً في مشاهدة التلفاز. نعم .. سبع ساعات! وتلك الفترة مساوية تقريباً للفترة التي يقضيها الموظفون في العمل لكسب قوت يومهم، ووفقاً لثقافتنا فنحن نتخلّى عن المزيد من الوقت الذي يمكن أن نقضيه مع أصدقائنا وعائلاتنا، لنهدره فقط لتسليّة أنفسنا بطرق ضارة لنا ولمجتمعنا. فما الحاجة التي نلبّيها من خلال هذه الأنشطة غير النافعة؟ حين تخرج عادات الناس عن السيطرة وتنحو منحى غير صحي، فغالباً ما يعني ذلك أننا لا نلبّي احتياجاتنا الحقيقية بصورة تغذي سلوكياتنا الإيجابية وبأفضل الطرق الممكنة.

نحن نقضي وقتنا في ممارسة أنشطة تقلص من قدرتنا على الاهتمام بأنفسنا من ناحية، واهتمام بعضنا ببعض من ناحية أخرى. وكلّما أمضينا وقتاً أطول في التسوّق ومشاهدة التلفاز، أصبح لدينا وقت أقل للانضمام والمشاركة في المؤسّسات والهيئات التي قد تمنحنا الإحساس بأننا ننتمي إلى مجتمع متحضر، وبمجرد أن تختفي تلك المؤسّسات نظراً إلى عدم اهتمامنا بها، وهو ما يحدث بالفعل وفقاً لـ«بوتنام»، فإنّ قدرة المجتمع على الاهتمام بأبنائه تقلص بدورها، وهنا أيضاً تتراجع فرص الاستدامة.

الاهتمام بالموارد والأصول وتكوين رؤية

لاستيعاب الكيفيّة التي تتغيّر بها المجتمعات لتصبح أكثر استدامة، يُعرّف المجتمع على أنّه «نظام» وظيفته الوفاء باحتياجاتنا، وعلى مستوى وضع خطط العمل المحليّة، تتمثّل الخطوة الأولى عندما نحاول تكوين إطار

للتنمية المستدامة والفعّالة في محاولة استيعاب الكيفيّة التي تُلبّي بها جميع احتياجات المجتمع. وبهذه المنهجية، مقارنةً بأنماط التخطيط المجتمعي التي تركز على حلّ المشكلات، تبدأ عملية تطوير المجتمع بتقييم جميع أصوله وموارده، بدلاً من رصد مشكلاته. أي إنها تركز على أصول المجتمع الإيجابية، وما يفعله بطريقة صحيحة لينفذ المزيد منها، لا على مشكلاته التي لم يجد حلاً ناجعاً حتى الآن.

«حين تركز المجتمعات على مواردها وأرصدها، بدلاً من مشكلاتها، تظهر إمكانات إبداعية جديدة للوفاء باحتياجات المجتمع».

المجتمع ملك لجميع أبنائه، والتحدّي الذي يواجه أيّ قائد يتمثّل في دعوة جميع المواطنين للمشاركة، ثمّ الاستماع إليهم، فغالباً ما يكون هؤلاء المواطنون مشحونين بالشكوى والتبرم وشيء من الغضب حيال كل ما لم ينجز ويتم على النحو المأمول. وقبل أن تبدأ عملية تشكيل الرؤية، لا بدّ من تهيئة الفرصة لتنقية أجواء السلبية واللامبالاة. لذلك، فمن الضروري أن يسلّط القائد الضوء على ردود الأفعال السلبية والشكاوى القديمة، بدلاً من تركها متأجّجة، وإلا سيكون مصير عملية تكوين الرؤية هو الفشل منذ بدايتها.

لا بدّ أن يجد المواطنون من يستمع إليهم، وأن يعلموا أنّ شكاوهم قد لاقت الاهتمام، فالعديد من الشكاوى هي ببساطة تعبير من المواطن عن حاجته لمن يهتمّ به، وإذا قوبلت تلك الشكاوى بالتجاهل، فقد تسفر عن معاناة نحن في غنى عنها، فضلاً عن تأجّج مشاعر الغضب والانسحاب والانسلاخ عن المجتمع. فالاهتمام بالآخرين هو إحدى الوظائف الأساسية لبناء المجتمع، والاستجابة لتلك الدعوات من قبل المواطنين للاهتمام بهم من خلال الاستماع إليهم، والتعاطف معهم، وتناول شكاوهم بشكل إيجابي، هو وسيلة مهمّة لتناسي كل التجارب السلبية التي عانوا منها في الماضي.

وهناك تحدٍّ آخر يواجه القادة عند إضفاء تغيير إيجابي على الأنظمة المعقّدة، وهو إشراك جميع عناصر النظام في كسب الثقة. ويحظى القادة بالثقة حين يلتزمون بكلمتهم، وحين يقدّمون أفضل خدمة يستطيعون تقديمها في الوقت الحالي، وحين يؤمنون بأنّ الآخرين يقدّمون أفضل ما لديهم ويثقون بذلك. يحتاج اكتساب الثقة إلى الوقت والخبرة والاتصال بالآخرين. ومن المعروف أنّ الثقة قد تنهار في لحظات حين يُساء استخدامها.

لذا، فمن الضروري أن يأخذ القادة الوقت الكافي لاكتساب الثقة عند البدء بعملية تخطيط. ينظّم المواطنون المتعلمون والواعون الذين ينعمون بالتمكين أنفسهم في أطر وأشكالٍ جديدة من الجماعات. ومن الضروري إشراك مجموعة متنوّعة من المواطنين تمثّل فئات الشعب في عملية تغيير المجتمع في مراحلها المبكّرة، وذلك من خلال عمليات العصف الذهني، والتشاور الجمعي، والاستماع للاقتراحات وتشجيع الابتكارات الجماعية. تختار بعض المجتمعات أن تكون لديها جماعات أصحاب مصالح، أو لجان تسيير أعمال، تمثّل مختلف فئات المجتمع، وغالباً ما تبدأ المجتمعات عملية التغيير باستقصاء أو اجتماع معلوماتي يتبادل العامّة والخاصة في إطاره وجهات النظر. ومن الضروري خلال عملية اكتساب الثقة أن يثبت القائد للمشاركين أنّ تلك العمليات حقيقية وهادفة، وليست مجرد واجهة لعملية أخرى تحدث وراء الكواليس وهم ليسوا أطرافاً فيها. وحين تتكوّن جماعة من أصحاب المصالح تمثّل جميع فئات المجتمع، وتضع تلك الجماعة قائمة تشمل كل أرصدة وموارد وطاقات المجتمع، تكون عملية تغيير المجتمع قد بدأت.

مخزون الأصول والموارد

الهدف من حصر وضبط مخزون الأرصدة هو الرقابة والإدارة الفعالة والشاملة لجميع أرصدة المجتمع، بما في ذلك الأساليب والموارد التي

يستخدمها المجتمع حالياً للوفاء بمتطلباته. من المفترض أن تبدأ القائمة بالاحتياجات المشار إليها في الفئات العامة التي تعرّفنا إليها سابقاً: الحياة الاجتماعية، والحوكمة، والتنمية الاقتصادية، والبيئة الطبيعية والصناعية. وفي إطار كل من تلك الفئات، سيصبح لدى كل مجتمع قائمة محدّدة تتضمّن أمثلة للأرصدة المدرجة في الجدول التالي.

أنظمة المجتمع	الاحتياجات التي تشبعها
التنمية الاجتماعية توفر الرفاه الاجتماعي	الاحتياجات المتعلقة بالرفاه الاجتماعي الإحساس بالانتماء، الرعاية الصحية، التعليم مدى الحياة، الترفيه، بناء العلاقات، التعبير عن الذات بشكل إبداعي، تذوق الجمال، السلام، الأمن والسلامة، تقدير الذات، السمو النفسي
الحوكمة تمكن المواطنين وتقديم لهم المعلومات	احتياجات التمكين العمل الهادف، المال
البنية التحتية والبيئة توفر الرفاهية المادية	الاحتياجات المادية وجود بيئة نظيفة وآمنة (على مستوى الماء، والهواء، والغذاء، والدواء، والتنوع البيولوجي، والترتبة إلخ) الإسكان، توافر البضائع والخدمات المحلية. النقل، معالجة المخلفات، المياه، التواصل، الطاقة

بالنسبة إلى التعليم كمثال، من المفترض أن ذوي المصالح سيرصدون جميع المعاهد التعليمية الموجودة في المجتمع والاحتياجات التعليمية المحدّدة التي تفي بها، وتلك القائمة لموارد المجتمع التعليمية سترصد أفضل التجارب في مجالات تعليم الكبار، والتعليم في مرحلة ما قبل المدرسة، وتدريب القيادة، إضافة إلى المدارس والجامعات الحكومية والخاصة التي تفي باحتياجات المجتمع. واعتماداً على هذا المخزون من الأرصدة التعليمية، تتخذ بعض المجتمعات قراراً بإنتاج دليل لتوعية المواطنين بشكل أكبر بجميع الفرص التعليمية المحلية المتاحة لهم.

قد لا يُلمُّ كل أعضاء المجتمع المحلي من ذوي المصالح بجميع الأساليب التي يفي بها المجتمع باحتياجاته، ممّا يستدعي تكوين لجان متخصصة، أو

دعوة المزيد من الأشخاص للانضمام إليهم والتحدث عن موضوعات محدّدة، فعلى سبيل المثال: قد لا يعرف أعضاء اللجنة كيف يتخلّص المجتمع من أنواع معيَّنة من المخلفات، أو كيف يجري عملية شراء وتوزيع الطعام الذي يحتاجه. ويمكن لعملية رصد الكيفية التي يفي بها المجتمع بجميع احتياجاته أن تكون رائعة، فمن المؤكّد أنّ أعضاء اللجنة من ذوي المصالح المعنيين، والمواطنين المشاركين سيتعلّمون كثيراً من خلالها.

فإلى أيّ مدى تعتمد المجتمعات على الدول أو المناطق الأخرى للوفاء باحتياجاتها المحليّة؟

قد يفي المجتمع بحاجته إلى الماء بتحليلته أو ضخّه من مناطق أخرى، ومن المحتمل أنّه يفي بحاجته إلى الغذاء باستيراد المحاصيل الزراعيّة من جميع أنحاء العالم. سيكشف مخزون أرصدة المجتمع سريعاً عن مدى اعتماده بشكل متبادل على الدول الأخرى. فإذا ما قرّر المجتمع أن يكون أكثر اعتماداً على نفسه، فإن مخزون الأرصدة سيوفر له نظرات ثاقبة حول الكيفية التي يستطيع بها تحقيق ذلك.

وكذلك حين يوفّر صاحب عمل واحد معظم الوظائف في مدينة ما، يصبح ما سيحدث حين يغادر المدينة أمراً معلوماً. ولذا، فإن وجود قاعدة متنوعة من أصحاب الأعمال يساعد على زيادة الأمن الاقتصادي لمجتمع المدينة، فكيف يتحقّق ذلك؟

بنفس الأسلوب تقريباً، وجود قاعدة متنوّعة من صنّاع القرار في المجتمع يجعله أكثر استقراراً، مقارنةً بالمجتمعات التي يتخذ فيها جميع القرارات مجموعة صغيرة من الأشخاص، فكيف يشترك المواطنون في عملية صنع القرار على مستوى المجتمع المحليّ؟ ولماذا يجب أن يشاركوا فيها؟ وما نسبة المواطنين المشاركين في الأنشطة اليومية والترفيهية؟ وما حجم الفرص المحليّة المتاحة للمواطنين للمشاركة في تلك الأنشطة؟ وإلى أيّ مدى تتاح تلك الفرص لجميع أفراد المجتمع؟

من الأفضل رصد جميع احتياجات المجتمع استناداً إلى قدرته على الوفاء بها. الرسم البياني الأول الخاص بالنظام، المعروف سابقاً، والذي يصف تلك العلاقة يمكن أن يُعاد استخدامه أدناه. لاستخدام عمليّات رصد التفاعل بين أجزاء النظام بهدف تحديد مدى استدامته، نحتاج إلى المزيد من المعلومات، من ضمنها حجم مخزون عناصر إشباع الحاجات، كالماء على سبيل المثال، وحركة تدفق تلك العناصر داخل وخارج النظام، ومعدّلات التجدّد أو قدرة المجتمع على إنتاج المزيد من عناصر إشباع الحاجات. تبسط تلك المعلومات، إلى حدّ ما، البدء في تقييم الأنظمة استناداً إلى قدرة المجتمع على سدّ احتياجاته الحاليّة، من دون المجازفة بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها.

استدامة النظام

حين تنتهي من رصد الأساليب التي يتبعها المجتمع للوفاء باحتياجاته، من المفيد تقييم مدى استدامة أنظمة المجتمع. من أحد أساليب إعداد هذا التقييم هو قياس القدرة المتاحة داخل أنظمة إشباع الحاجات، حيث إنّ قياسها يكون من إجابة الاهتمامات التالية:

ما كميّة المياه المتوافرة لدى أنظمة إمداد المياه المتاحة للمدينة استخدامها؟ وما قدرة أنظمة معالجة مياه الصرف الصحي؟ وما حجم المحاصيل الزراعيّة التي تُزرع باستخدام الموارد المحليّة مقارنةً بإجمالي الطلب على تلك المحاصيل داخل المجتمع؟

إلا أنّ وفي إطار العديد من الأنظمة، قد يتعدّر توافر معلومات عن القدرات المتاحة أو قد يتعدّر قياسها. والطريقة البديلة لتقييم مدى استدامة أنظمة المجتمع في هذه الحالة هي البدء بتصنيف أرصدته وفقاً لمستوى تأثيرها، فحين يرصد المجتمع عناصر النظام ويكتشف أنّها تفي باحتياجاته وتترك تأثيراً سلبياً أقلّ، قد يبدل سلوكياته لتصبح أقلّ تأثيراً بشكل سلبي في الاستدامة، ممّا

يساعد على الدفع بالمجتمع باتجاه أسلوب حياة يتسم بالاستدامة. علماً بأن النشاط يؤثر تأثيراً سلبياً كبيراً في الاستدامة إذا كان:

1. يسفر عن مخلفات يعاد تدويرها لإنتاج شيء آخر.
2. يعتمد على موارد للطعام أو الشراب تابعة لمناطق أخرى لسدّ احتياجات منطقة محلّيّة.
3. يستخدم موارد غير متجدّدة.
4. يستخدم الموارد المتجدّدة كالورق والأخشاب والماء بمعدّلات تفوق معدّلات تجدّدها.
5. ينتج ملوّثات للبيئة بمعدّلات تفوق قدرتها على استيعابها (كالمطار الحمضيّة، ودفن النفايات في الأنهار، ومخلفات المصانع، إلخ).
6. يعمل عبر مؤسّسات تقلّص قدرة المجتمع على رعاية أبنائه.
7. يعتمد على هياكل إدارية لا تشرك المتأثرين بالقرار في عمليّة صنعه.
8. يتسبّب في نزاعات لا داعي لها.
9. يسفر عن فوائد وأعباء لا يتقاسمها جميع الأشخاص ذوي الصلة بشكل عادل.
10. يعتمد على خبرات يمكن رحيّلها أو ترحيلها أو فقدانها أو تسربها لأسباب داخلية أو خارجية.

بعد إعداد قائمة شاملة بالأرصدة والاحتياجات وعناصر إشباعها وتصنيف تلك العناصر وفقاً لمدى استدامتها وتأثيرها في الاستدامة، من المفيد تحديد الفجوات حيث يتعدّر الوفاء بالاحتياجات بشكل كافٍ أو حيث يتعدّر الوفاء بها تماماً، فعلى سبيل المثال: رصد أنظمة المجتمع بصرياً يفيد في ملاحظة انحسار وتدقّ المواد الخام، والأموال، والمعلومات، والعمالة، والرعاية، فمن شأن عمليّة

الرصد تبسيط مسألة تعرّف الفجوات، التي ستصبح عناصر مهمّة لتكوين رؤية خاصّة ومتفردة بالمجتمع تميزه عن كل المجتمعات المحيطة به والمشابهة له.

تكوين رؤية مجتمعية

حين تغيب الرؤية، يتعذّر على المجتمع التعامل بأسلوب منظم مع المشروعات التجارية، ومن ثم فإنه لن يرضى عن الأوضاع كما هي، دون أن تكون لديه خطة تنقله إلى واقع أفضل، فعملية تكوين الرؤية قد تكون ملهمة ومحرّرة للمجتمع، وتظهر قيمة الرؤية حين يستوعب جميع أبناء المجتمع اتجاهها وأهدافها، إذ سيشتجّع هذا الإدراك المشترك للمستقبل المأمول الأعمال والأفعال التي تحقّق تغييراً جذرياً ويحفّزها وينسّق بينها.

«القوة الكامنة في مجموعة من البشر يسترشدون برؤية واحدة عظيمة للغاية».

كيف يمكن للمجتمع بأكمله أن يعبر عن رؤية مشتركة؟ هذه مهمّة صعبة، ونادراً ما تُكلّل بالنجاح، فهناك العديد من الأسباب التي تجعل المجهود الكبير للتعبير عن الرؤية ونقلها للآخرين يُمنى بالفشل. يفشل الأمر لأنّ من يتولون إدارة عملية وضع الرؤية لا يستوعبونها حقاً، فهم غالباً مديرون وموظفون وليسوا محاورين أو قادة. ولذا، فإنّ التعبير عن الرؤية ليس جزءاً من شخصيتهم، فهم لا يعبرون عنها من خلال سلوكياتهم، ولا يطبقونها على أرض الواقع، كما أنّهم لا يتعاملون معها كرؤية، بل كوثيقة وحبر على ورق. أمّا القادة فإنهم يستوعبون الرؤية ويلهمونها، فتتفجّر إمكاناتهم بقوة، ويشعرون بالحماس والرغبة العارمة في طرح هذه المبادرة. لذا، فمن الأفضل عدم حصر الرؤية بأطراف معيّنة لإتاحتها للجميع بشكل ما: على الجدران، وعبر شاشات التلفاز، والإنترنت وبكل وسائل التواصل المتاحة.

«يحتاج المجتمع بأسره إلى تبني رؤيته الخاصة بالاستدامة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها».

كما يجب أن تكون الرسالة المطروحة بسيطة كي يدركها الجميع ويتحمسوا لها. ومن الضروري إدراك أن الرؤية كي تكون ملزمة لا بد لها من التأثير في المواطنين والتعبير عنهم، إذ يجب أن تعكس القيم المشتركة، وتعكس اهتمام كل الناس، وتغير كل ما يمكن تغييره إلى الأفضل، فالرؤية هي نظرة استشرافية إيجابية تعبر عن الشكل الذي نريده للعالم في المستقبل لأنها تؤكد قيمنا وآمالنا. كما أن التعبير عن الرؤية بشكل واع يدمج جميع أفراد المجتمع ويجعلهم يعملون عليها بكل طاقاتهم، ويتحفزون لتنفيذها إلى أقصى درجة، فشغف المجتمع ككل أقوى من أشباح الخوف والانقسام التي تبقينا عالقين في حفر وصناديق فكرية قديمة.

النظرة المستقبلية التي نبتناها خلال عملية تكوين الرؤية تدفع بملكاتنا وخيالنا نحو الاتجاهات التي نريد لمجتمعنا أن يسلكها. إضافة إلى أنها توجه عقولنا ومشاعرنا وسلوكياتنا نحو عملية تكوين الرؤية، فإن الإبداع والفنون وغيرها من الأنشطة التعبيرية الملهمة تساعد على إشراك المجتمع بقدر أكبر، وتحفز أبناءه على إضفاء تغيير حقيقي.

نموذج عملي لإعداد الرؤية

في مدينة «برلنجتون» بولاية «فيرمونت» الأمريكية، تبني المجتمع منهجية تعتمد على المشاركة بهدف تكوين رؤية مشتركة خاصة بالمدينة. ولعدة أشهر، قدم فريق المعنيين وذوي المصالح تمويلاً لجماعات التركيز وجلسات الاستماع ووزعوا آلاف النسخ من الاستقصاءات التي طلبت من أعضاء المجتمع الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

1. ما الأشياء التي يقدرونها في مدينة «برلنجتون»؟ وما الأشياء التي يرغبون في التأكد من أنها ستبقى للأجيال القادمة؟

2. ما الأشياء التي يعتقدون أنها بحاجة إلى التغيير؟

3. ما أفكارهم لتطوير الأوضاع في «برلنجتون»؟

جُمعت الإجابات، وقامت لجنة معنية بصياغة بيان رؤية خاصة بالمجتمع. كانت رؤية المدينة بسيطة، وقد عكست آمال وأحلام قطاعات عريضة من أبنائها. ها هي الطريقة التي أتبعها سكان «برلنجتون» لصياغة رؤيتهم:

في الاقتصاد: بحلول عام 2030، ستصبح «برلنجتون» مدينةً مزدهرةً ومركزاً حضارياً يزخر بالمشروعات وأفضل وسائل النقل. سيتمكن المواطنون من الحصول على فرص عمل بأجور توفر لهم حياة كريمة وتفي باحتياجاتهم الأساسية.

في الضواحي: بفضل التطوير، ستصبح الحياة في ضواحي المدينة أفضل، وسيشعر سكانها بالأمان بعد انخفاض معدلات الجريمة، وسيتمتعون بفرص عمل جيدة، ستتاح الوحدات السكنية بأسعار معقولة لجميع المواطنين.

في الحكومة: ستقود المدينة حكومة سريعة الاستجابة وذات خبرات متنوعة، وسيشارك السكان في قيادة مدينتهم وإعمارها بكافة أعمارهم.

بشأن الشباب ومهاراتهم: تلتزم مدينة «برلنجتون» بتوفير فرص جيدة لأبنائها طوال مرحلتها الطفولة والشباب للتعليم واكتساب المهارات الاجتماعية والمهنية الضرورية ليصبحوا أعضاء ناجحين في المجتمع.

في البيئة: سيتم الحفاظ على بيئة المدينة وسماحتها الطبيعية، فهناك تحسُّن في جودة الماء والهواء، وزيادة في الاستثمارات الخاصة بالحفاظ على الموارد ومصادر الطاقة المتجددة.

خطة العمل

يمكن لخطة العمل أن تتخذ أشكالاً متعددة، ولكنها على أقل تقدير يجب أن توضح ما يلي:

1. الاحتياجات والأرصدة التي تعرّفنا عليها منذ البداية مع تقييمها وتحديدّها خلال عملية تكوين الرؤية.
2. أهداف خطة العمل.
3. ملامح عملية المشاركة التي سيجري تنفيذها من قبل المواطنين.
4. المعايير التي طوّرها المجتمع لاتخاذ القرارات.
5. المال، والعمالة، والشراكات التجارية، وغيرها من الموارد التي ستستخدم لتنفيذ كل هدف.
6. العناصر الأساسية كالمشاركين والمنظمات التي قبلت تحمّل مسؤولية الدفع بالخطة إلى الأمام.
7. الأنشطة التي سيمارسها هؤلاء الذين سيستخدمون الموارد لتحقيق الأهداف.
8. النتائج المتوقعة على المدى الطويل والقصير، فيما يتعلّق باكتساب المزيد من المعلومات والمهارات، أو تعديل السلوكيات، أو تحسين الأوضاع البيئية أو الاقتصادية أو الحوكمية أو الاجتماعية.
9. استراتيجيات التنفيذ المحددة المقرّر استخدامها.
10. الجهود المخطّط لها لإضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجيات، كاستخدام سياسة شراء تتسم بالاستدامة، ونظم محاسبة جديدة.
11. المؤشّرات التي تم اختيارها لمراقبة وقياس مدى التقدّم.

12. خطة تقييم المشروع، متضمنة عملية تقديم التقارير لصناع القرار والعامّة حول نجاح أو فشل الاستراتيجيات.

للأهداف أهميتها عند إعداد خطة عمل تتكون من عدّة خطوات، غير أنّ عملية تحديد الأهداف قد تتداعى لتصبح امتداداً لأسلوب التخطيط الاستراتيجي القديم إذا لم تلعب العوامل الأخرى المشار إليها أعلاه أيّ دور، ومن المفيد ملاحظة أنّ الفكرة المبدئية للمشروع ستتغيّر مع مرور الوقت. لذا، فإنّ المرونة والإمكانات الابتكاريّة يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تصميم المشروع منذ بدايته.

النجاح في بناء مجتمع الاستدامة

في نهاية المطاف، يُقيّم نجاح الجهود المبذولة لتحسين الاستدامة في المجتمع وفقاً لمدى إشباع احتياجات جميع أبنائه. ومن المهمّ إدراك أنّ إشباع الاحتياجات مسألة لا تقبل التجزئة، فقد يُفلح استبدال أحد عناصر الإشباع بآخر بشكل مؤقت، ولكن على المدى الطويل سيؤدّي عدم إشباع كافة الاحتياجات إلى الفقر، الذي سيؤدّي بدوره إلى آفات فرديّة واجتماعيّة.

فقط من خلال بدء عملية التخطيط للاستدامة بتقييم شامل للاحتياجات الإنسانيّة، يستطيع المجتمع أن يُرسي إطاراً للرقابة والتقييم المستمر لجميع أساليب إشباع تلك الاحتياجات على المستوى المحلي، وحين يتوصّل المجتمع إلى استراتيجيات للوفاء باحتياجات أبنائه بكفاءة مشهودة، فإنّ الفجوات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ستختفي، وستزداد مستويات السعادة والرضا بين جميع المواطنين. فالمجتمع الذي يعمل على الوفاء باحتياجات أبنائه، وقيّم نجاحه استناداً إلى مدى قدرة جميع الأنظمة الخاصّة به على العمل معاً لتحقيق سمات المجتمعات الراقية، هو المجتمع الذي يعتبره العالم مجتمعاً ناجحاً، حتّى من قبل هؤلاء الذين لم يسمعوا من قبل عن الاستدامة.



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

البيئة المرنة

استدامة الخدمات في المنظومات البيئية والاجتماعية

تأليف:

بول تاف



عالم السرعة والتغيير

شهد العقدان الأخيران ازدهار صناعة السيارات والهواتف الذكية، وتضخم الاقتصاد العالمي الذي تضاعف خمس عشرة مرة، واستصلاح الأراضي الزراعية، وزيادة مطردة في عدد السكان الذي تجاوز سبعة مليارات. إلا أن هذه الطفرات تعتبر سلاحاً ذا حدين؛ إذ كان لتطور الممارسات الهدّامة - كإطلاق العناصر الكيميائية السامة، والتدخل السافر للعقل البشري في كل الأنظمة - أثر بالغ في تقويض قدرة البيئة على تجديد نفسها، بل وزاد تأثير تلك الممارسات بسرعة عجزت المجتمعات عن مواكبتها؛ فبعض الظواهر مثل الاحتباس الحراري، وفقدان التنوع البيولوجي، وغيرها من العواقب غير المتوقعة، أدت كلها إلى الإفراط في استنزاف موارد البيئة، وإرباك دوراتها الحيوية، ثم سلبها القدرة على توفير خدماتها الطبيعية.

ما المرونة البيئية؟

تمخّضت الحاجة إلى تأمين سلامة الإنسان في وجه التغيّرات البيئية والاجتماعية السائدة عن اتجاهات جديدة منها «علم المرونة»، وهو علم بحثي

يهدف إلى استيعاب التفاعلات المحتمدة بين الطبيعة والمجتمع، والتصدي لتحديات الاستدامة المُلحّة. فالتغيّر، وفقاً لمفهوم المرونة، هو سمة أصيلة لأنظمة البيئة الاجتماعية. كذلك لا ينظر علم المرونة إلى الاضطرابات البيئية من زاويتها السلبية المعتادة؛ بل يعتبرها فرصةً للتجديد والتطوير المستمر. وتستند منهجية المرونة إلى قاعدة جوهرية ترى الإنسان جزءاً أصيلاً من المحيط الحيوي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه - على المستوى المحلي والعالمي - ليصوغاً معاً مفردات البيئة المحيطة، وينعماً بخدماتها التي تعزز الرفاه البشري.

ولذا، تركّز أبحاث المرونة على دراسة النظم البيئية الاجتماعية المتشابكة، والتي تمتاز بقدرتها على التكيف وفقاً للتنظيم الذاتي، وردود الأفعال المتضاربة، رغم حالات الالتباس في بعض الأحيان. ويركّز علم المرونة أيضاً على قدرة النظم البيئية على استيعاب التغيير والتكيف مع المتغيّرات القائمة وتبديل أنظمة البيئة الاجتماعية برمتها إن لزم الأمر. فالهدف الرئيس لعلم المرونة هو ترسيخ المبادئ التي تحوّلته من نظرية إلى واقع نعيشه ونطبّقه بشكل يؤهّلنا لإدارة الأنظمة البيئية الاجتماعية على نحو أفضل، وبما يحقق الرخاء للإنسان، ويكفل الاستدامة البيئية والاجتماعية بعيدة المدى.

الخدمات البيئية

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى المنافع التي تعود على الإنسان بفضل تفاعله مع البيئة المحيطة. تشكّل هذه الخدمات قاعدة عريضة تحوي الكثير من الوظائف التي تلبي احتياجات الإنسان (كالتغذية، والصحة، والأمان)، فضلاً عن الخصائص الثقافية والسلوكية. فالخدمات البيئية هي نتاج التفاعلات الاجتماعية والبيئية، أو هي ثمرة التفاعل بين قدرة النظام البيئي على تقديم الخدمات من ناحية، والقيم الإنسانية، والتكنولوجيا، والمعارف، والمؤسسات التي تقدّر قيمتها من ناحية أخرى. ويعتبر إنتاج المحاصيل الزراعية خير مثال في هذا السياق؛

إذ يرجع الفضل إلى البيئة في توفير درجات الحرارة، والأمطار، ومخصّبات التربة، والتلقيح، وغيرها من العوامل البيئية التي تنتج المحاصيل التي نراها اليوم.

إلا أنّ هذه العوامل لا تكفي وحدها، لأنها تؤتي ثمارها حين تمتزج بالمهارات الإنسانية والتقنيات التي توظّفها بالشكل الملائم وتستثمرها في استنبات المحاصيل. فقد تبقى المكونات والموارد والنظم البيئية خاملة ومهدرة إن لم يستثمرها العقل البشري. فما نحققه من حياة طبيعية وصحية مستدامة يقوم على استثمار القيمة الكامنة في البيئة، وتحويلها إلى موارد فاعلة.

مبادئ المرونة السبعة

هناك سبعة مبادئ من شأنها مضاعفة المرونة وضمان استدامتها، وهي تساعدنا على أن ندير ونطوّر النظم البيئية الاجتماعية على كل المستويات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذه المبادئ لا تركز على الكمّ، بل على استمرارية هذه الخدمات في وجه المتغيرات والاضطرابات.

المبدأ الأول: التنوع والوفرة

يشير مصطلح التنوع إلى وفرة العناصر «المختلفة» الموجودة في نظام ما، مثل أعداد الكائنات الحية، والمساحات الطبيعية، والمجموعات والهيئات الثقافية، وهكذا. ويعتبر التنوع أحد مقومات المرونة لما يطرحه من خيارات متعدّدة صالحة للتجاوب مع التغيير؛ إذ تكون المنظومات المتعدّدة المكونات أكثر مرونة وصموداً من المكونات الأحادية والمتشابهة. أمّا الوفرة فتشير إلى تكرارية العناصر أو المسارات «المتجانسة» القائمة في نظام ما، وتُقاس من خلال عدد العناصر التي تؤدّي وظيفة ما بطريقة متماثلة. وتعتبر الوفرة أحد أهم العناصر الداعمة لبقاء وفاعلية النظام، وذلك لقيام بعض المكونات بتعويض

النقص أو العجز الذي يشوب بعضها الآخر. على سبيل المثال، يزرع المزارعون أكثر من محصول حتى لا يؤثر فساد أحدها في إمدادات الغذاء.

كما ينعكس التنوع على التفاوت في درجة تجاوب المحاصيل المختلفة مع الاضطرابات البيئية كالجفاف والأوبئة؛ الأمر الذي يكسبها المرونة ويحقق التوازن من خلال صمود بعض المحاصيل رغم فساد الأخرى.

يتحد التنوع مع الوفرة ليشكلاً ضمناً لبقاء الخدمات البيئية المختلفة، وسلاحاً في وجه التقلبات البيئية، ولكن على الرغم من أن الخدمات البيئية التي تستند إلى مقومات متنوعة ووافرة تكون أكثر مرونة ممّا سواها، إلا أن «الإفراط» في التنوع والوفرة يؤدي أيضاً إلى التعقيد والتشابك واللافاعلية؛ الأمر الذي يدحض قدرة النظام البيئي على التكيف مع التغيير. فمثلاً يعتبر تنوع المصالح، والآراء، والتوقعات، وردود أفعال الدول المختلفة، السبب الرئيس في فشل المفاوضات العالمية حول التغيرات المناخية.

وهكذا تعوق وفرة المؤسسات الإدارية عملية الإدارة الفاعلة للخدمات البيئية، نتيجة ارتفاع التكاليف وتضارب المصالح وتعقيدات التنسيق، فضلاً عن الصراعات الدولية التي تفرز قوانين متضاربة وتوجهات هدامة.

تطبيقات المبدأ الأول

لتفعيل هذا المبدأ، لا بدّ من ترسيخ قيمة التنوع والوفرة ضمن السياسة الإدارية لمنظومات البيئة الاجتماعية، وذلك من خلال:

1. مراقبة التنوع والوفرة

ينبغي ربط عملية قياس وتقييم كلا العنصرين بخدمات بيئية بعينها في مقابل الاعتماد على أساليب عامة وشاملة. مثلاً تركّز برامج الحفاظ على التنوع البيولوجي على أعداد الكائنات الحية الموجودة كمؤشر على التنوع القائم، إلا أن الأعداد وحدها لا تعبر بدقة عن المرونة التي تتمتع بها خدمات بيئية

بعينها، وبالتالي فإننا بحاجة إلى استيعاب شامل لنوعية الكائنات، والعمليات، والمؤسسات، وغيرها من العناصر المشاركة في إنتاج خدمة بيئية ما، إضافة إلى الطرق التي تؤثر من خلالها وفرة هذه العناصر في مرونة النظام البيئي ككل.

2. تغيير محور التركيز من الفاعلية الحالية إلى المرونة على المدى البعيد

تقاس قيمة الوفرة والتنوع المنعكسة على المرونة بمقارنتها بالمكاسب المتوقعة، التي تنتج عن توظيف أساليب الاستغلال الأمثل للموارد، فيمكن مثلاً إدارة المزارع السمكية وفق سياسة مُعلنة توظف أساليب صيد متنوعة توفر دخلاً اقتصادياً مُرضياً للمعنيين وذوي المصالح من ناحية، وتنوع أصنافها بشكل يكسبها المرونة في وجه تقلبات الأسعار من ناحية ثانية، وتحافظ على مستويات التغذية الطبيعية لحلقات الغذاء كي لا تخل بالنظام البيئي القائم من ناحية ثالثة. وتستخدم أساليب التحفيز المختلفة لتشجيع الأفراد والهيئات على تفعيل هذه المنهجية بشكل مثمر.

توظيف التنوع والوفرة لتحسين تلقيح المحاصيل

يظطلع كثير من الكائنات الحيّة والحشرات بعملية تلقيح المحاصيل، إلا أن القطاع الزراعي على مستوى العالم يعتمد على نحل العسل بشكل رئيس لينال نصيب الأسد، وذلك من خلال نقل خلايا النحل إلى الحقول خلال موسم الإزهار، وفي حين أنّ التكتلات الهائلة والخصائص الاجتماعية لنحل العسل تجعل منه مموّلاً نموذجياً لخدمات التلقيح، فإنّ هذه العوامل في حدّ ذاتها تجعله عرضة للطفيليات والأمراض المختلفة، وقد كرّست الولايات المتحدة اهتماماً فريداً لقضية الاعتماد الكلي على نحل العسل في تقديم هذه الخدمة البيئية لا سيّما بعد أن تضاءلت أعداده فجأة بشكل ملحوظ لعدة أسباب، الأمر الذي تسبّب في تدهور المحاصيل الزراعية ونقص إمدادات الغذاء، ثمّ وضع حياة الكثيرين على المحك.

من هذا المنطلق انخرط العلماء بولاية كاليفورنيا في محاولات حثيثة لإضفاء مزيد من المرونة على خدمات التلقيح، وذلك من خلال تحسين مستويات التنوع والوفرة المرتبطة بعملية التلقيح. وقد أثبتت الأبحاث أن النحل المحلي يتمتع بقدرة على تلقيح كثير من المحاصيل لا تقل قدرًا عن نحل العسل، ولكن لسوء الحظ تتضاءل هذه القدرة بسبب نقص الغطاء النباتي الطبيعي في الحقول والمزارع التقليدية، فضلاً عن الممارسات المعادية للنحل كاستخدام المفرط للمبيدات الحشرية على سبيل المثال لا الحصر، ومن ثمَّ كان لا بدَّ من تحقيق تعاون مشترك بين المزارعين، ومُلاك الأراضي، والعلماء لتيسير وصول الملقِّحات البرية إلى المحاصيل من خلال تصميم شبكة من المساحات الخضراء داخل المزارع وخارجها. يتمُّ ذلك من خلال زراعة مجموعة متنوعة من النباتات المحلية على جنبات الطرق بشكل يتيح للأعشاب أن تنمو على مقربة من المحاصيل، ويوفِّر أيضاً أماكن تعشيش ملائمة للنحل، أي إن التنوع في استخدامات الأراضي ونوعية المحاصيل ينعكس بالضرورة على تنوع الملقِّحات التي تقدِّم هذه الخدمة البيئية.

المبدأ الثاني: تعميق التواصل

يقصد بالتواصل الآلية التي تتفاعل من خلالها الأجزاء المكوِّنة لنظم البيئة الاجتماعية - أي الكيانات ذات الخصائص المتشابهة كالكائنات الحية، والمساحات الطبيعية، والأفراد، والمؤسَّسات - بعضها مع بعض، عبر تبادل المعلومات، والأدوات، والطاقة... إلخ. التواصل يشير إلى طبيعة ومتانة العلاقات التي تربط بين أجزاء نظام ما. وكلَّما توطَّدت العلاقات وتعمَّقت التفاعلات، ازدادت قدرة الخدمات البيئية على التصدي للاضطرابات المختلفة؛ إمَّا بتسهيل عملية التعافي واسترجاع القوة، وإمَّا بالنبؤ المبكر ومعالجة الخلل قبل تفاقمه. وتقدِّم الشعب المرجانية نموذجاً مثالياً للتواصل؛ إذ تعتمد قدرتها على استعادة مستعمراتها بعد كلِّ هجوم تتعرَّض له على درجة

التواصل والتقارب بين الأجزاء المتبقية - الأمر الذي يتوقف على درجة التماسك قبل التعرض للهجوم.

وهكذا يتضح أن التقارب وانعدام الحواجز المادية يحمي الكائنات ويضمن أداءها لوظائفها على أكمل وجه. ولا عجب إذاً أن تتوالى المبادرات التي تدعو إلى حماية وإدارة التواصل الفعال، أملاً في تحسين مرونة نظم البيئة الاجتماعية والخدمات التي تقدمها.

وتجدر الإشارة إلى أن النظم المتصلة بشكل مبالغ فيه يمكن أن تتحول إلى مشكلة تهدد مرونة الكائنات حين تتعرض كلها لنفس الهجوم أو الممارسات؛ فتفشي الأوبئة، وانتشار الآفات، وغزو الكائنات الغريبة، والأزمات الاقتصادية، كلها تعكس المخاطر التي تعاني منها النظم المركبة والمتشابكة لدى تعرض أحد أجزائها لخطر ما.

تطبيقات المبدأ الثاني

يختلف تعميق التواصل من سياق إلى آخر، ولكن التطبيقات التالية يمكن أن تناسب أغلب السياقات:

1. التخطيط للتواصل

التخطيط مهم لاستيعاب الأجزاء ذات الصلة لنظم البيئة الاجتماعية من حيث حجمها، وطبيعة التفاعلات التي تربطها، وعمق التواصل القائم بينها. وبناء عليه، يُوظف التخيل وأدوات التحليل الشبكي لتصوّر البنية الهيكلية والوحدات المتدفقة بين الأجزاء المختلفة (كالمعلومات، والكائنات الحية، والطاقة، والموارد)، وأيضاً قياس عمق التواصل في البيئة الاجتماعية بشكل عام.

2. استعادة التواصل

تتضمن هذه المرحلة تحديد نقاط الالتقاء في نظام البيئة الاجتماعية وفقاً لنوعية الخدمات البيئية التي تحتاج إلى التحسين، ولنوعية الخلل الذي يهددها.

ويمكن استعادة التواصل برصد أوجه الخلل مثل تهجير الحيوانات عند تحويل الغابات إلى مراعي أو أراضي زراعية، أو انسداد الممرات الزرقاء - التي تمر عبرها الأسماك، والعناصر الغذائية، والطيني - عند بناء السدود، وبالتالي فإن استعادة التواصل تعيد الوظائف والخدمات البيئية إلى حالتها الطبيعية مباشرة.

فمثلاً يركّز مشروع «Yellowstone-to-Yukon» في أمريكا الشمالية على استعادة التواصل بين مواطن الحياة البرية بإقامة البوابات والمعابر بين المناطق المختلفة. وتتضمن هذه الاستراتيجية شراء الأراضي أو منحها كأوقاف في مناطق التجمعات المائية الصالحة لبناء المعابر لضمان بقاء الأنواع وتنوعها الجيني.

3. ضبط مستويات التواصل

أحياناً تكون مستويات التواصل الحالية التي لا تزيد على الحدّ النموذجي من أهمّ الاستراتيجيات التي تحدّ من تبعات اضطراب الخدمات البيئية. ويعتبر انقطاع التيار الكهربائي الذي طال كندا وشرق الولايات المتحدة عام 2003 - لتؤثر تبعاته في ما يزيد على 50 مليون شخص - نموذجاً يوضح صعوبة احتواء الأزمات المحليّة بسبب التشابك المفرط للنظام، وهنا يكون التنازل عن قدر من التواصل هو الحلّ الأمثل لاستعادة التوازن والمرونة.

المبدأ الثالث: إدارة المتغيرات وردود الأفعال

تتألف نظم البيئة الاجتماعية من سلسلة متغيرات تتباين وتتفاعل وفق نطاقات زمنية متنوّعة، وتتأثر بها، فبعضها بطيء - أي يتغيّر بشكل تدريجي ومنتظم - والآخر سريع. ففي حين تُعتبر إمدادات الخدمات البيئية - كإنتاج المحاصيل وتوفير المياه النقيّة - متغيّرات سريعة، إلا أنّها تتأثر بالمتغيّرات البطيئة مثل تكوين التربة في الرواسب النهريّة. فالمتغيّرات البطيئة تُحدّد «البنية» الأساسية لأيّ نظام بيئي، بينما تُحدّد طبيعة التفاعلات وردود الأفعال الناتجة عن استجابة المتغيّرات السريعة مع الظروف التي تخلقها المتغيّرات البطيئة «حيوية» النظام.

تنتج ردود الأفعال عن تغير مفاجئ يلحق بإحدى العمليات المُحرّكة لمتغير ما فيسبب خللاً في النظام البيئي ككل، ثمّ ينعكس الأمر ليؤثر في المتغير الأصلي أيضاً. وتنقسم ردود الأفعال إلى نوعين؛ إمّا داعمة (عندما يتمخض أثرها عن مزيد من التغيرات المتشابهة)، وإمّا مثبّطة (إذا حالت دون استمرار مزيد من التغيرات المتماثلة)، فمثلاً تُعتبر عشبّة «الثوك الشائك» من الأعشاب الدخيلة في «هاواي»، وهي عشبّة جافّة محفّزة للنيران وسريعة الاشتعال، الأمر الذي يهدّد وجود النباتات الأصليّة، أي إن وجود هذه الأعشاب يزيد احتمالات الحرائق، وهذا يخلق حلقة مفرغة لردود الأفعال الداعمة. في حين تُشكّل معاقبة مخترقي القوانين الذين يؤذون نوعاً نادراً من النباتات، نموذجاً لردود الأفعال الحمائية نظراً إلى دورها في منع تكرار السلوكيات الهدّامة.

تطبيقات المبدأ الثالث

تعتبر الإدارة الفعّالة للمتغيّرات والاستجابات من أهمّ مقوّمات تعزيز مرونة نظم البيئة الاجتماعيّة والخدمات البيئية التي تنتجها. هذه بعض الاستراتيجيات التي ينبغي أن يُتوجّه استيعاب هذا النظام.

1. إلغاء ردود الأفعال التي تضع النظم البيئية في نطاقات غير مرغوبة

هذه الاستراتيجية ذات أهمية خاصة فيما يتعلّق بمشروعات الترميم وإعادة التأهيل البيئي، فعلى سبيل المثال عملت الابتكارات المائيّة - مثل حصاد مياه الأمطار، أو نظم الري الرشيدة التي تستهلك القليل من المياه - على تقليص أثر ردود الأفعال التي آذت نظم الزراعة في «تنزانيا»، إذ عالجت هذه الابتكارات البسيطة مشكلات الجفاف الذي تعاني منه تلك المنطقة بشكل مستمرّ ومهدّت الطريق لإنعاش الموارد بإلغاء الآثار السلبية التي أعاقت تقدّمها في المقام الأول.

2. التنقيب عن ردود الأفعال المفقودة

في أغلب المشكلات البيئية، هناك حلقة مفقودة بين مسببات ودوافع التغيير

من ناحية، والآثار اللاحقة بالبيئة من ناحية أخرى. ورغم ذلك، تستطيع ردود الأفعال القائمة على الضبط والتحفيز استنباط الدوافع ومعرفة تبعاتها المنعكسة على البيئة. ومن هنا ظهرت الدعوة إلى تصنيف وتغليف المأكولات البحرية بهدف خلق حلقة من ردود الأفعال والربط بين عملية الإنتاج والمستهلك.

3. بناء نظم معلوماتية ورقابية سريعة

تُعَدُّ الرقابة المعلوماتية المعززة بالبيانات الدقيقة عن المتغيرات البطيئة من أهم الأدوات التي تؤهّلنا للتحكّم في اضطرابات نظم البيئة الاجتماعية التي قد تقلل من فاعلية الخدمات. تعمل هذه البنية كنظم استشعار ترصد المتغيرات المفاجئة، وتضمن استجابة المسؤولين بسرعة. وتُجسّد حديقة «كروجر» في جنوب أفريقيا نموذجاً حياً لهذه الاستراتيجية. تقوم هذه الاستراتيجية على رصد متغيرات أطلق عليها «عتبات القلق المحتمل»، التي تحدّد البدايات المفترضة لمؤشرات الخطر البيئي، وقد صُمّمت النظم الإدارية لهذه الحديقة وفق آلية تدعو إلى اجتماع طارئ لجميع المسؤولين فور اقتراب وقوع الخطر - وفقاً لقراءات عتبات القلق المحتمل تلك، ويتمّ الاتفاق خلال الاجتماع على مجموعة من الخطط التنفيذية للتعاطي مع التغيّر المرتقب.

المبدأ الرابع: تحفيز التفكير التكيفي المُركّب

تُعتبر فكرة اعتبار نظم البيئة الاجتماعية نظاماً مُركّبة قابلة للتكيّف من أكثر أساليب تعزيز المرونة لأنها تنزع إلى التنقيب المُبكر عن الشكوك والمخاوف المحيطة بالنظام. وتدعم هذه النزعة الحاجة إلى الاختبار والتعلّم المستمر، والإدارة المرنة والفعّالة للاضطرابات والمفاجآت بدلاً من الانخراط في محاولات مستحيلة للقضاء عليها. ولذا فإنّ التفكير التكيفي المُركّب لا يعزّز مرونة الخدمات البيئية بشكل مباشر؛ وإنّما يغيّر ويوائم الأسس المُحرّكة للعمليات والقرارات الإدارية ذات الصلة.

التفكير التكيفي المُركَّب قيد التفعيل

أثبتت بعض النماذج والتجارب أنَّ التوجُّهات التي تعتبر البيئة الاجتماعية نظاماً مُركَّبة قابلة للتكيف، قد تؤدي إلى تطوُّر غير مسبوق في مرونة الخدمات البيئية. وانطلاقاً من إيمانها بهذه النظرية، تبنى بعض هيئات إدارة المياه الأوروبية هذا التوجُّه الفكري. ويُعتبر «NeWater» أحد أهم المشروعات التي تدعم التحوُّل من المناهج العتيقة إلى أخرى أكثر فاعلية من خلال توظيف التفكير التكيفي لتحسين الأسس العلمية الداعمة لإدارة الموارد المائية. لقد درس القائمون على المشروع في «هنغاريا» تطوُّر المباحثات القائمة بين مجموعة من العلماء والنشطاء المحليين حول توفير طرق بديلة لنهر «تيسا» تتصدى للفيضانات وترتقي بجودة المياه، وباعتماد التفكير المُركَّب في استنباط وجهات النظر المختلفة، اكتشفت الجهات المعنية العوامل التي ساعدت على إحلال نظم إدارية جديدة تحافظ على التنوع البيولوجي في مواجهة النظم القديمة المنصبة على الحد من آثار الفيضانات فحسب. وهنا لعب العمل الجماعي والجهد المتضافر دوراً محورياً في تطوير رؤية مشتركة للتفكير التكيفي المُركَّب. كذلك تبنَّت كل من ألمانيا وهولندا مبادئ التفكير التكيفي ليمتخض عن مبادرة بعنوان «التعايش مع النهر»، التي تحفِّز إعادة توزيع أراضي السهول الفيضية لتحافظ على عمليتي المد والجزر في مختلف الأوقات والنطاقات.

التطبيق العملي للمبدأ الرابع

يمكن تطوير وتطبيق التفكير التكيفي المُركَّب بالطرق التالية:

1. تطوير ثقافة صديقة للصدمات

يُرحب التفكير التكيفي المُركَّب بالصدمات، والشكوك، والتقلُّبات. وقد أثبت توقع السيناريوهات المحتملة - وهو جزء من التفكير التكيفي المُركَّب - فاعليته في ترسيخ ثقافة صديقة للصدمات تُطوِّر حلولاً جديرة ومؤثرة في البيئة الاجتماعية. وتعتبر السيناريوهات عملية ممنهجة لاستكشاف وتقييم

الصدمات المستقبلية عبر استراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل والطرق المتاحة، وتقييم العواقب المترتبة على القرارات، واكتشاف الفرص واقتناصها. وقد أثبتت هذه الآلية فاعليتها في الكثير من نظم البيئة مثل الغابات الاستوائية ووظائف البحيرات الأمريكية.

2. فحص مؤشرات الخطر

ليس من الضروري أن تعكّر الفجوات والنكبات صفو محاولات التغيير، إلا أنها - حال وقوعها - تعتبر مؤشراً بالغ الأهمية للمسؤولين ومستخدمي الموارد. ويعتبر التغاضي عن هذه المؤشرات جريمة يدفع ثمنها الجميع نظراً إلى مخاطرها المحتملة؛ فالأمر يشبه الالتفاف حول قبلة موقوتة وترقب ما ستؤول إليه الأمور أملاً في حدوث الأفضل. ولذا يعتبر فحص الحدود، والقدرات الاستيعابية للنظام من مقومات التفكير التكيّفي المركّب، نظراً إلى دوره في شحذ قدرتنا على الاحتواء المبكر للأزمات. مثلاً ابتكر صيادو الأسماك في المحيط الهادئ وغرب أفريقيا «لوحة مؤشرات» تقوم على المشاركة الجماعية ورصد الدلالات المنذرة بالخطر. توفر هذه المؤشرات مقاييس عملية تساعد على إدارة مصايد الأسماك بفاعلية.

المبدأ الخامس: تحفيز التعليم

تظل معرفتنا بخصائص البيئة الاجتماعية - رغم كل ما توصلنا إليه - جزئية ومنقوصة. من هنا برزت الحاجة إلى تنويع عملية تطوير ومواءمة الخدمات البيئية بالتعلم المستمر لضمان استدامتها. من دون التعلم المستمر تخمل عقولنا وتبقى معرفتنا سطحية مع كلّ تعرُّ يطال النظام. يتحقّق التعلم المستمر بأساليب عدة أهمها عمليات التقييم والمراقبة الدورية، وإعادة النظر في القواعد والقيم الحاكمة، والمفاضلة بين البدائل، وكذلك التعاون والإنتاج الجماعي للمعرفة.

تطبيقات المبدأ الخامس

يدعم التعلُّم المستمرُّ بقاء ومرونة الخدمات البيئية بالتأثير في عمليات اتخاذ القرار، والمراقبة، والضبط، والتقييم. وتختلف الآراء حول ماهية الأساليب التعليمية الأنسب، وكيفية تطبيقها، والوقت الأمثل لذلك، ومن بين المقترحات، رجحت كفة الأساليب التالية:

1. دعم المراقبة بعيدة المدى

توفّر مخرجات المراقبة الدورية وسيلة فعّالة وآمنة للفصل بين النزعات والميول الشخصية، والمتغيّرات القائمة في نظم البيئة الاجتماعية المعقّدة، فإحلال المرونة يتطلب إدارة حكيمة للمتغيّرات البطيئة التي تحتاج بدورها إلى مراقبة طويلة الأمد تدعم الاستشراف والاستنباط السريع للتغيّرات المتوقّعة وغير المتوقّعة في البيئة.

2. خلق فرص للتفاعل

يتطلّب تعميق المعرفة خلق فرص للاجتماعات واللقاءات الدورية لشحن الشقّ الاجتماعي لنظم البيئة، وعادة ما تتخذ هذه الاجتماعات شكل ورش عمل تتفاعل من خلالها الجهات المعنية وجهاً لوجه، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي. ولا بد هنا من تأسيس سياق اجتماعي يدعم التبادل المعرفي، والحوارات البناءة، والكشف عن الرؤى المتباينة.

3. توفير الموارد اللازمة

تعوق ندرة الموارد الضرورية لاجتماع وتفاعل الأعضاء عملية التعليم بأكملها وتحول دون اكتمال الرؤية الإدارية، ومن ثمّ لا بدّ من توفير التمويل، والدعم، والمهارات، وغيرها من المقوّمات اللازمة لنجاح عملية التواصل والتعلُّم.

ثلاثة توجُّهات تعليمية لإدارة النظم البيئية هناك ثلاثة توجُّهات مهمة في تحفيز التعلُّم المستمر وهي:

- **الإدارة الاستشرافية:** تتبنَّى الأسس العلمية المنادية بالعلم من خلال العمل، وتصميم برامج الضبط والمراقبة، والابتكار المستمر، والتقييم الدوري، والمقارنة بين الفرضيات المتاحة. فعادة ما يضم هذا التوجُّه علماء من مختلف التخصصات، ومسؤولي البيئة، وصنَّاع القرار؛ لتحقيق أفضل النتائج وإدارة النظام البيئي محلَّ النقاش على أفضل نحو. ويتمخِّص هذا التوجُّه عن نماذج استشرافية مؤهَّلة ل طرح البدائل المتنوعة والسماح للعلماء بالمفاضلة بينها وانتقاء الأفضل عن طريق توسيع نطاقات الصيد، أو عمل فيضانات تجريبية.
- **الإدارة المشتركة:** يركِّز هذا التوجُّه على التواصل بين الجهات المعنية وذوي المصالح، وتوزُّع السلطة فيه بين المجتمعات المحلية والهيئات الحكومية والمجتمع المدني، فيضطلع كلٌّ منها بإدارة العمليات المسندة إليه. يمتاز هذا التوجُّه التعليمي بقدرته على تغيير الثوابت، والعادات، والمعايير، والقيم السالبة، فضلاً عن الالتفات الجمعي إلى أهداف بيئية مشتركة تنفع الجميع.
- **الإدارة الترابطية:** تعتمد عملية التعلُّم هنا على التبادل المعرفي بين مختلف الطبقات والمستويات؛ إذ يركِّز هذا التوجُّه على تطوير المعايير الاجتماعية والهياكل التنظيمية المتداخلة، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وسدِّ الفجوات القائمة بين المستويات الإدارية - كالرابط بين عملية اتخاذ القرار من ناحية والعمليات التنفيذية من ناحية أخرى.

المبدأ السادس: توسيع نطاق المشاركة

المشاركة هي الأداء الفاعل والنشط للجهات المعنية في عمليتي الإدارة

والمراقبة، وتتم عبر كل، أو بعض مراحل تطوير الخدمات البيئية: بدايةً من اكتشاف المشكلات، ومروراً بتحديد الأهداف، ووصولاً إلى تفعيل السياسات وتقييم النتائج. وتلعب المشاركة دوراً بارزاً في إضفاء الشرعية على نظم الإدارة البيئية من خلال تأسيس العمليات التداولية التي تستدعي التشاور وتبادل الآراء، ثم تعزز وتوطد العلاقات. فالعلاقات هي الينبوع الذي تندفق منه الثقة والتفاهم المتبادلان كأسس جوهرية لجهود اكتشاف المؤثرات، وابتكار حلول إبداعية، وتسهيل تبادل الخبرات.

دشنت مجموعة من الباحثين في «المؤسسة الأسترالية للعلم والبحوث» مشروعاً بحثياً بعنوان «التكيف المناخي القائم على التنمية الحضريّة المستدامة» في منطقة «ماميناساتا» في جزيرة «سولاويزي» ما بين عامي 2010 و2012، وذلك بالتعاون مع جامعة «حسن الدين» الإندونيسية. تطّلع القائمون على المشروع - مستندين إلى إطار عمل قائم على التنمية الحضريّة المستدامة - إلى توفير وتيسير الوصول للمياه النقيّة، والحدّ من تبعات التغيّر المناخي في مدينة «ماكاسار» التي كانت تعاني من نقص الموارد الماليّة والمائيّة بسبب التقلبات المناخية الحادّة. اعتمد المشروع على توسيع نطاق المشاركة ليضمّ نخبة متنوّعة من الجهات المعنية - كصنّاع القرار، ومشرّعي القوانين، ومديري الموارد المائيّة المحليّة، ووقع الاختيار على الجهات المعنية من خلال تنظيم ورش عمل شاملة، ومراجعة الوثائق والقوانين الحكوميّة، والاجتماع بكل ممثلي الحكومة في «سولاويزي». ارتكزت خطة العمل إلى نقطة محوريّة تضمن مشاركة الجهات المعنية بطريقة فاعلة. وتمّ توفير الموارد اللازمة لكلّ منها مع ضمان خضوع الجميع للتقييم والمراقبة الدورية.

وعند انتهاء المشروع، كان قد ضمّ ما يزيد على خمسين ألف مشارك من المؤسسات الحكوميّة والأكاديميّة، وقد حقّق نجاحاً ساحقاً بفضل المشاركة الفعّالة، والتبادل المعرفي، والأنشطة التدريبيّة البناءة.

تطبيقات المبدأ السادس

1. شفافية الأهداف ووضوح التوقعات

لا بد من توظيف منهجية عمل جماعي ملائمة مع تحري الدقة والوضوح في وضع الأهداف، وتوزيع الأدوار، وتحديد التوقعات في كل مراحل العملية.

2. اختبار القدرات وتعزيز الإمكانيات

يعتبر تقييم قدرات المشاركين من أهم مقومات النجاح نظراً إلى افتقار بعضهم في كثير من الأحيان إلى المهارات اللازمة، واحتياج بعضهم الآخر إلى تعزيزها.

3. توفير الموارد

تتطلب المشاركة الناجحة وفرة في الوقت، والجهد، والمهارات، والخبرات، والتمويل، فضلاً عن المرونة المؤسسية في وضع الإطارات الزمنية، وإتاحة الفرصة للتعلم من الإخفاقات إن وجدت.

المبدأ السابع: الإدارة اللامركزية

يقوم النظام متعدد المراكز على العديد من السلطات المتفاعلة والمتشابكة - سواء أكانت هيئة تنظيمية، أم حكومة محلية، أم فرق عمل إقليمية - التي تتمتع باستقلالية تخولها سنّ وتفعيل القوانين وفقاً للسياسات السائدة في نطاق جغرافي محدد. تتفاعل كل من هذه السلطات مع الأخرى - رأسياً وأفقياً - بهدف تحقيق التوازن والتعاون المثمر، ومن دون أن تتعدى إحداها على استقلالية الأخرى. وتجدر الإشارة هنا إلى الدور الذي تلعبه الإدارة اللامركزية - مقارنة بالمركزية - في تعزيز مرونة الخدمات البيئية بطرق متعددة، أهمها:

- إتاحة الفرص للاختبار وعمل التجارب على كل المستويات المحلية.
- تعمل المنظمات لامركزية التعلم من خلال تبادل المعلومات، والتجارب

الواقعية، والمشاركة المعرفية بين مختلف المستويات والنطاقات، فتخلق بيئة صديقة وداعمة للمشاركة المثمرة.

- تعمق المناهج الإدارية اللامركزية التواصل وتصنع التنوع، مما يعزز بقاء وحماية كثير من نظم البيئة الاجتماعية، فتبدو هذه المنافع أكثر وضوحاً في النماذج التي تتدخل فيها جهات حكومية عليا لاحتواء الموقف عند فشل المستويات المحلية الأدنى في حلّ أزمة ما. فقد تدخلت الحكومة الفيدرالية في أمريكا مثلاً، لحماية الأنواع المهددة بالانقراض بعدما فشلت الجهود المحلية. من ناحية أخرى؛ حين تفشل الجهود القومية والدولية، يبرز دور الجهود المحلية - الأدنى مستوى - في تحقيق الوفرة وحماية الأنواع من خلال التهجير الممنهج، وتوفير الحماية اللازمة لممرات الهجرة، وغير ذلك من مبادرات.

تطبيقات المبدأ السابع

1. ترسيخ العمليات الاجتماعية

لا يمكن للمؤسسات اللامركزية وحدها أن تؤدي دورها على أكمل وجه، ولا يتسنى لها ذلك إلا بمساعدة العمليات الاجتماعية التي تضمن نجاحها، وتتضمن هذه العمليات بناء الثقة، ورأس المال الاجتماعي، ووجود قيادة حكيمة ومؤثرة، وتعزيز المعرفة الجماعية، وسدّ الفجوات والفوارق وفق آليات مُعلنة وممنهجة، لتحقيق التلاحم والتضافر بين جهود المجتمع الواحد.

2. التنسيق

تعتمد فاعلية الإدارة اللامركزية على التنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية، والمفاضلة بين مكاسب الخدمات البيئية، مع الأخذ بآراء كلّ المنتفعين وذوي المصالح أيضاً.

نحن نستشرف لنعرف

بسبب تعرضها للكثير من المؤثرات والمتغيرات والتداخلات سريعة وبطيئة التأثير على مختلف المستويات، تتسم نظم البيئة الاجتماعية بكونها ذاتية التنظيم، ومتأرجحة الحركة، بسبب حساسيتها للمؤثرات الخارجية. ولذا، فإن قدرتنا على التنبؤ بها، وتوجيه دفتها - فضلاً عن إدارتها وتطويرها - تبقى مُقيّدة ومحدودة. ولهذا السبب، يكتسب علم المرونة أهمية بالغة في هذا السياق لما يمتاز به من قدرة على التعاطي مع المتغيرات وتوقع ما هو آتٍ.

لكن المهم هو أن نكون مستعدين دائماً للتغيير وتطوير توجهاتنا الفكرية لتتمكن من التعامل مع أنظمة البيئة الاجتماعية باعتبارها أنظمة مُركّبة وقابلة للتكيف والاستجابة لكل ما يدور حولها. وهنا يبرز دور المرونة في تعزيز هذه النظم من خلال تطوير البنى التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي، والقائمة على الاستهلاك الرشيد للموارد والخدمات البيئية المتاحة، مما يتيح للجهات الرسمية وغير الرسمية أن تتجاوب بسرعة وفاعلية مع التحديات الجديدة والمفاجئة.

ورغم ذلك، تبقى كل هذه العوامل مجرد محاولات مبكرة لاكتشاف كل ما يحمي ويدعم الخدمات البيئية بشكل عملي ومستدام. عندما نتحدث عن استدامة البيئة المرنة، فإننا نتحدث دائماً عن المستقبل الذي سيقول كلمته شيئاً أم أبينا.



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

المنحنى الثاني

نظرات في إعادة اختراع المجتمعات

تأليف:

تشارلز هاندي



تغيير نموذج التفكير

تواجه كل المجتمعات مزيداً من التحديات بعدما حدث خللٌ في توازاتها. ففي عالم الأعمال، صارت المعلومات تمثل نصيب الأسد في الاقتصاد، وأضحت شركات مثل «أمازون»، و«فيسبوك»، و«جوجل» تسيطر على السوق، وتفوق أي مشروع صغير أو مؤسسة ناشئة. ولا بد في ظل هذه المتغيرات من أن نتحدّى الفكر التقليدي، ونحلّم قليلاً، ونفكرّ بجرأة، ونغتنم الفرص السانحة لاستشراف مستقبل أكثر ازدهاراً. ففي رواية «الضبع» للكاتب الإيطالي «جيسيبي توماسي دي لامبوسا» المنشورة عام 1958، التي يصف فيها المتغيرات التي اعترت الحياة في جزيرة صقلية بعد الحرب العالمية الثانية، يقول على لسان أحد أبطاله: «لكي تبقى الأمور على حالها، لا بد للأمر من أن تتغير». فهذه المقولة ما زالت تعكس ما يحدث اليوم في العالم من حولنا في عصر العولمة الرقمية والأسواق الإلكترونية. فلكي تبقى واقفاً مكانك عليك أن تمشي؛ ولكي تواكب عليك أن تسرع الخطى وتسبق الآخرين، ولكي تتقدم الصفوف عليك أن تنطلق بسرعة الضوء.

ورغم ذلك، ما زال التفكير الجريء يُعتبر ضرباً من المخاطرة أو مصدراً للشك؛ ولم تزل بعض الحكومات تتحايل على الواقع لتتكيّف مع الظروف

وتبقيها على حالها، بدلاً من أن تبتكر حلولاً جديدة أو تستحضر الرؤى، وتضطلع بالمهام التي تساعد على حلّ المشكلات. يحدث هذا في وقت تقلب فيه التقنيات الحديثة والقيم الجديدة جميع النظريات والفرضيات في كل المسارات. ففي المجتمعات الغربية كلها تقريباً، تفاقمت ظاهرة اللامساواة، ولم تعد الثروات تهطل على المجتمعات بعد إعفاء الأغنياء من الضرائب، وبدأت المشروعات الصغيرة تفاجئنا وتتحول إلى مشروعات عملاقة؛ في الوقت الذي يريزح فيه المستهلكون تحت وطأة الديون، حيث يُبالغون في الإنفاق، تاركين القليل من مواردهم للاستثمار وإنعاش الاقتصاد.

في الوقت الذي لم ترتق فيه معظم المؤسسات التقليدية إلى مستوى التحديات، ولم تواكب المتطلبات التقنية للعصر الحديث؛ بما في ذلك الإنترنت ومخرجاتها التي تُحدث تطوراتٍ هائلة في حياتنا، فتصيب بعض المؤسسات بالشلل. وهكذا، يبدو وكأن الغرب قد أحال نفسه إلى التقاعد، بعد ما اتخذ من إجراءات احترازية، وأصيب بخسائر مالية بسبب الأزمات الاقتصادية المتوالية. والحقيقة هي أننا لن نستطيع استرجاع الماضي، أو تجميد الحاضر، أو انتظار المستقبل؛ فحين يتغير العالم من حولنا، علينا أن نتغير معه وأن نسبقه. وهذا هو جوهر ما نسميه: المنحنى الثاني الذي يتمحور حول منظور استباقي واستشراقي جديد، وهو أننا لكي نتقدم في الكثير من مناحي الحياة، لا بدّ من أن نشقّ طريقاً جديداً ومختلفاً عن الطريق الحالي، ما يتطلب تفعيل أسلوب جديد للتفكير في المشكلات المعتادة، وهذا ما يسميه «توماس كون»: «تغيير نموذج الفكر».

كيف اكتشف المنحنى الثاني؟

المنحنيات نصف الدائرية تعبير مجازي، والمجاز تعبير يقرب الصور الصعبة إلى أذهاننا ويجعلنا نستوعبها بشكل أفضل. ومع ذلك، لا نستطيع صرف النظر عن المجاز لمجرد أنّه غير علمي. تنتمي المنحنيات نصف الدائرية إلى عالم

الرياضيات، لكننا أكسبناها معنى جديداً من خلال عبارات مثل: «منحنى التعلم»، أو «على رأس المنحنى»، وهي مجازات تستفيد من المنحنيات نصف الدائرية لتشرح مفاهيم معينة وتوضح معانيها. كما تُستخدم في عالم الأعمال للدلالة على المستقبل أو استشرافه. كما أن لها مغزىً أبعد: إذ تُعبّر المنحنيات عن أنساق حياتنا، ومؤسّساتنا، وأعمالنا، وحكوماتنا، وتحالفاتنا، بل وعن المشاركة والابتكار ومؤسّساته المختلفة، وفي كل هذه الحالات، كانت هناك فترات ازدهرت فيها الاستثمارات المالية، والتعليمية، والثقافية، والاجتماعية.

عندما تزيد المدخلات عن المخرجات؛ كأن يُبذل - في كل مشروع - جهدٌ أكبر ويُنفق مالٌ أكثر من العائد، نتحدث عن هبوط المنحنى. وإذا ما ظهرت النتائج، ولاحت بشائر الصعود والتقدم، نتحدث عن صعود المنحنى؛ وقد يواصل الخطُّ ارتفاعه، ثم يعود المنحنى مرة أخرى للهبوط، وقد يستغرق الهبوط وقتاً طويلاً؛ ثم يعود إلى سيرة صعوده الأولى. فرغم تفاوت طول المنحنى، فلا مفرّ من صعوده عند نقطة ما، وهبوطه في نقطة أخرى، فمثلاً: قد يطول نجاح بعض المشروعات فتستمرُّ لمدة أربعين عاماً، ثمّ تنهار أو تحلُّ أخرى محلّها. وقد كانت منحنيات الاقتصاد تتأرجح على مدى جيل تقريباً، أي كل 30 أو 40 عاماً. أما اليوم فإنها تتأرجح ما بين الصعود والهبوط على فترات تراوح بين 8 أعوام و 14 عاماً.

ومن منظورنا الاستشراقي فإن المنحنى الثاني يجب أن يبدأ دائماً في الصعود: حين تتوافر لدينا (كمؤسّسات وحكومات) الموارد المالية الكافية، والوقت والطاقة الكافيين لتغطية الاستثمارات. فإذا شرعنا في رسم المنحنى الثاني بعد بلوغ المنحنى الأول أوجه (وقبل أن يبدأ بالهبوط)، فلن يُجدي الأمرُ نفعاً إلا إذا دفعنا صعود المنحنى بقوة، وذلك بتركيز الجهد والطاقة والمزيد من الاستثمارات، مع تضافر فعاليات المجتمع كافة في كل القطاعات؛ الحكومية والخاصة ومؤسّسات المجتمع المدني مع آليات فعّالة وذكية لجذب الاستثمارات وتوجيهها إلى أعلى؛ أي نحو النمو المدروس والمتوازن.

وقد يعمينا نجاح المنحني الأول عن إمكانات النجاح الجديدة، الممثلة في أسواق جديدة أو تقنيات ذكية، فيتمكّن الآخرون من سبقنا في اغتنام الفرص، وقد أطلق الدكتور «كلايتون كريستنسن» الأستاذ في جامعة «هارفارد» على هذه الظاهرة مصطلح «الابتكار المدمّر»، مشيراً إلى حالة «كوداك» التي تجاهلت تطورات التصوير الرقمي حتى فات أوان التجديد، ما مكّن المنافسين من رسم منحني جديد لم تره «كوداك». ولم تنفك التقنية الحديثة تتيح فرص رسم منحنيات جديدة كل يوم. ولهذا يعدّ استخدام التقنية واستثمارها تحدياً استراتيجياً في مجالات التعليم، والصحة، وحكومات المستقبل، وقطاع الأعمال.

هذا، وتواجه المجتمعات نفس ما يواجهه الأفراد من صعوبات في رسم منحنيات مالية، واقتصادية جديدة، ما دفع بالاقتصادي البريطاني «جون ماينارد كينيز» إلى أن ينصح الحكومات بأن تضع خططها التنموية الجديدة قبل التراجع الاقتصادي، حين تعيش اقتصادات الدول فترة من الانتعاش بفعل زيادة الإقبال على السلع. ولكن حين يشحّ المال، يُصبح من غير المنطقي أن نزيد الإنفاق. ومن هذا المنطلق، يتعدّد التفكير في المنحني الثاني حين يمرّ الأفراد، أو المؤسّسات، أو الحكومات بأوقات حرجة. وفي عالم الأعمال، قد يعني المنحني الثاني: تفكيك منتجك الحالي وابتكار منتج جديد، ويجب أن يتم هذا في فترات الرّخاء، وقبل التراجع.

لقد كان «ستيف جوبز» رائد أعمال قوياً، لكنّه كان عبقرياً في رسم المنحنيات الثانية، فلم تمرّ سوى فترة قصيرة على نجاح جهاز «ماكينتوش» إلا وكان «جوبز» وفريقه يخطّطون لدخول عالم الموسيقى بجهاز «آيود». وحين بدأ هذا المنتج في اكتساح السوق، كان «جوبز» يصمم «آيفون» وهو منتج جديد خاص بعالم أعمال جديد، وتلاه اختراع الـ «آيباد». كان «جوبز» يبتكر منحنيّ جديدًا قبل أن يصلّ القديم إلى القمّة. فكان كلّ منحنيّ ثانٍ يبدأ من الأوّل ويوجّه نحو سوقٍ جديدة، الأمر الذي كان يشكّل مخاطرةً، لكنّ «جوبز» كان يعتبره خطوةً منطقيّةً جديدة. لذا، تبدو منتجات «أبل» كالبنيان المرصوص، وهذا لم يكن أمراً حتمياً

أو متوقِّعاً، بل كان مدبِّراً ومخططاً له بإحكام. والسؤال هنا: هل ستستمرُّ «أبل» في ابتكار منحنيات ثانية؟ إنَّها مسألة وقت؛ إذ لا يأتي تدبُّر المنحنى الثاني بسهولة، بل يحتاج إلى التخيل، والحدس، والعاطفة أكثر من التحليل العقلاني البحت.

مجتمع: «اصنعها لنفسك، وبنفسك»

في عام 1992، ألقى المؤلف محاضرة في الملتقى السنوي لجمعية بائعي الكتب البريطانية في ذلك الوقت. كان بائعو الكتب البريطانيون قلقين بشأن غزو المكتبات الأمريكية للسوق البريطاني. وعلى هذا علق قائلاً: إنَّ الخطر الحقيقي لا يتمثل في مكتبة أخرى، بل في موقع إلكتروني، وهذا ما كان يجهره كلُّ من لا يعمل في مجال الحاسب الآلي. وبعبارة أدق: قال للحضور إنَّ المواقع الإلكترونية هي منافسكم الأول، ما بدا للحاضرين ضرباً من الخيال، لكنَّ الخيال تحوَّل إلى حقيقة بمرور الأيام. بدأ الأمر بشركة «أمازون» التي تلتها مواقع أخرى سهَّلت على الأفراد تخطِّي قنوات التجارة الوسيطة المتمثلة ببائعي الكتب الذين أصبحوا يصارعون من أجل الاحتفاظ بمصادر دخلهم. من هنا نرى أنَّ اختفاء الوسطاء قد أطاح بالكثير من المهن وأساليب الحياة. لقد برهنت التجارة الإلكترونية للكتب على أنَّ التغيُّرات القادمة في كل الصناعات، لن تنبع من داخلها، بل ستأتي من حيث لا نحتسب. وهذا أمر يجب أن يثير القلق، خاصَّة إذا كنت تُخطِّط لمستقبل إحدى الصناعات: عليك أن تدرس من أين قد تأتي المنافسة بغتة، وأن تضع في اعتبارك مصادرَ للمنافسة غير مسبوقه.

مثلاً: من أين سنأتي ببدائل لـ 250 مليون وظيفة؟ حين كانت «كوداك» في أوج ازدهارها، كان لديها 145.000 موظف، بينما لا يعمل سوى 6000 موظف لدى شركة «فيسبوك»، وحين اشترت «فيسبوك» موقع «أنستجرام» بمليار دولار، كان لدى الأخير 13 موظفاً فقط. وبعد مرور عامين، دفعت «فيسبوك» 19 ملياراً لشراء «واتساب» التي كان يعمل فيها 55 موظفاً فقط، يخدمون نصف مليون عميل في

ذلك الوقت. في بدايات التطور التقني، كانت الوظائف منتهية الصلاحية تُستبدل بأخرى جديدة: فمثلاً كان من الممكن تدريب العاملين في محالج القطن على استخدام الآلة الكاتبة، لنقلهم من المصانع إلى المكاتب. أمّا الآن، فلا يفوز بالوظائف الجديدة سوى المتميّزين والناهبين والجاهزين. فماذا سنفعل؟

هذا هو الجانب السلبي للرأسمالية الغربية. أمّا الجانب الإيجابي، فيتمثل في الحرية والقوة التي اكتسبها الأفراد ورواد الأعمال، ما مكّنهم من تخطّي الحواجز وإدارة حياتهم. لقد أضحت قوام الاقتصاد هو الاعتماد على الذات، أو مبدأ «ابتكر وطور وسوق منتجك بنفسك»؛ فلم نعد نشترى الكتب من خلال الإنترنت فحسب، بل أصبحنا ننشر مؤلّفاتنا ومقالاتنا أيضاً. لقد أُطلق موقع «كيك ستارتر» الرائد عام 2009 ودخل بريطانيا عام 2012؛ فصار بإمكانك اليوم أن تبتكر عملةً خاصّة بك، رغم ما قد يحمله هذا من مخاطر. وهناك عملات مثل: «بيت كوين»، و«بير كوين»، و«برايم كوين» خاصّة بالتداول على الإنترنت بكميّات محدّدة ومتفاوتة وفقاً للطلب، رغم وقوع «بيت كوين» في فخّ التداول والتعاملات التجارية. يضاف إلى ما سبق إمكانية أن تصير موظفاً في بنك الخاص من خلال منتديات وعمليات تبادل البيانات بين جهازين شخصيين على شبكة الإنترنت.

من الإشباع المؤجّل إلى الإشباع المُعجّل

ابتكر عالم النفس «والتر ميشيل» اختباراً في ضبط النفس منذ خمسين عاماً يُعرف باسم «اختبار الحلوى»: فقد وضع مجموعةً من الأطفال في غرفة خالية وخيرهم بين أخذ قطعة واحدة من الحلوى الآن، أو الانتظار والحصول على اثنتين بعد ربع ساعة. وهذا مع عُرف باسم الإشباع المؤجّل. وبمراقبة هؤلاء الأطفال وإنجازاتهم بعدما كبروا، وجد أنّ تأخير الإشباع أساسي للنجاح في الحياة، وإثراء المجتمع، والشعور بقيمة أكبر للذات. ولهذا فإن عالم

الاتصالات واسعة النطاق يشكّل خطراً كبيراً على مستقبل أولادنا. فعلى أن نتوخى الحذر؛ لأن لعالم المعلومات وجهاً مظلماً أيضاً؛ لأنه يُسهّل الاتفاق على أشياء مشروعة وغير مشروعة على حدّ سواء. فالنصب والاحتيال في الفضاء الافتراضي لم يعودا سلوكين غريبين، بل باتت لهما دلالات خطيرة، كما بات الكثيرون يعتقدون أنّه من الصعب السيطرة على مرتكبي تلك الجرائم، لأنّهم دائمو التطوُّر، وعلى أن نحذّرهم، لكنّ نقل المعلومات عبر شبكة الإنترنت أكثر خطورة لأنّه غير ملحوظ، فبعد أن كانت آلاف الشركات تُطلق المعلومات عبر الإنترنت، صار نصف كمّ المعلومات مملوكاً لثلاثين مؤسّسة أمريكية. وهذا العدد يتقلّص شيئاً فشيئاً بسبب الاحتكار، فلم تعد الإنترنت مصدراً للتجديد كما كنّا نأمل، بل صارت مصدراً للتسلية والترفيه بعد أن راح الناس يلتمسون هذه وتلك من خلال «يوتيوب»، و«فيسبوك»، و«تويتر». وهكذا بدأت الإنترنت تحوّلنا إلى كائنات كسولة، لا إلى أصحاب أعمال؛ لأنّنا لا نفكر في رسم منحنى ثانٍ لاستخدام الإنترنت.

بيئة العمل

للمنحنى الثاني طريقةٌ خاصّةٌ في اختراق عقولنا. إذا نظرنا إلى عالم الأعمال في بريطانيا، فسنجد المشروعات متناهية الصغر تمثّل نحو 93% منه، ويعمل في كلّ مشروع أقلّ من خمسة أفراد، أو ربّما فرد أو اثنين. وتنتج هذه المشروعات 3% من إجمالي الناتج القومي فقط، لكنّها تمنح وظائف أكثر من التي يمنحها القطاع العام. ومن ثمّ تعدّ المشروعات متناهية الصغر ذات أهميّة اجتماعيّة وسياسيّة على حدّ سواء. غير أنّ النظم الاجتماعيّة تقوم على فرضيّة أنّ جميع الموظفين يعملون لدى نوع أو آخر من المؤسّسات. يُضاف إلى ذلك أنّ مؤسّسات معيّنة هي التي تقوم بجمع معظم الضرائب، وتضع إجراءات الصحّة والأمن وتطبّقها، وتدفع نفقات الإجازات المرضيّة والرسميّة، وتحمي وظائفنا، وتموّل معاشاتنا. هذا، وتودّد الحكومات لو عاد الجميع إلى العمل في المؤسّسات الكبرى،

لكنَّ المؤسَّسات لا ترغب في هذا، كما يرغب صغار الموظَّفين عن العودة للمؤسَّسات، مفضَّلين تأسيس مشروعاتهم الخاصَّة مهما كانت متناهية الصغر، كي يصبحوا مديرين لأنفسهم. كما يفضِّل بعض أصحاب المشروعات الصغيرة البقاء كما هم، ويتعثر بعضهم في الطريق، لكنَّ قليلاً منهم يكبرون ويتحولون إلى مؤسَّسات تستقطب الموظَّفين للعمل فيها. وللأسف، لا تعير معظم الحكومات انتباهاً إلى تلك المشروعات إلا بعد أن تصبح مؤسَّساتٍ كبرى. ومن ثمَّ، على الحكومات أن تتذكَّر أنَّ البذرة الصغيرة التي تبرز من هذه المشروعات تتحوَّل إلى شجرة مثمرة، ومؤسَّسة كبرى، ذات وزن حقيقي في السوق.

معضلة النمو: الأكثر أم الأفضل؟

يحيط الناس كلمة «نمو» بهالة مقدَّسة، معتقدين أنَّها تعبِّر دائماً عن الخير العميم، والسؤال هو: هل تعميم الخير على كل العالم أمر ممكن؟ وهل سيحل كل مشاكلنا؟ وهل الحصول على المزيد من أيِّ شيء أمر جيِّد؟

يعدُّ النموُّ السريع للبيانات ومشروعات المعلومات أمراً رائعاً، لكنَّه غير مضمون مهما كان مُربحاً، وهنا علينا أن نسأل أنفسنا: هل يمكن أن تزدهر الحياة، والأعمال، والمجتمعات من دون نموِّ اقتصادي؟ لقد بقي الاقتصاد بلا نمو على مدى ألف عام، ونحن نعرف أن توقف النمو يعني اشتداد المنافسة بين السلع المتوافرة، ما يُشيع الجشع؛ فلا يقضي على الجشع سوى التنوُّع ووفرة السلع. وعلى المستوى النظري أو الافتراضي، فإنَّ النمو يوفِّر فرصاً لتقدُّم ونجاح الأغلبية. ولذا، يعدُّ النمو الاقتصادي مفتاح التقدُّم وعلاج الجشع، رغم ما يصاحبه من تحديات تواجهها كل المجتمعات. ولكن يخطئ من يعتقد أن الدول المتقدِّمة قد حقَّقت نمواً كافياً. على هؤلاء أن يعيدوا النظر إلى تفكيرهم؛ لأنَّ النمو عمليَّة مستمرَّة، لا تقف عند حد. ومن ثمَّ، فالنمو يمنحنا الأمل في مواصلة التقدُّم، مهما كنَّا ناجحين أو أغنياء.

ولكن، أي نمو نقصد؟

لنأخذ النمو الاقتصادي على سبيل المثال: يجب أن يكون هذا النوع من النمو جيداً لأن كثيراً من مناحي حياتنا يعتمد على السلع الاستهلاكية، وعلى الخدمات التي تعود على المجتمع من تحصيل الحكومة للضرائب والرسوم، غير أن النمو لن يعود إلا بالقليل على الكثيرين، إن كان المجتمع يعاني من التضخم السكاني. ومن ثم فإن النمو يجب أن يطال الجميع، وأن تتوزع خيراته بشكل عادل، كما يحدث في بعض الدول الفتية والناهضة وسريعة النمو. وينطبق نفس المبدأ على النمو الضار بالبيئة وبمواردها، وعلى النمو التكنولوجي الذي يرفع الناتج القومي، ولكنه يترك المزيد من الناس بلا فرص عمل. صحيح أن الإنسان الآلي من علامات التقدم والنمو، لكنه لن يحقق أي خير للبشرية حين يتسبب الآليون في تسريع النمو، ويفقد الإنسانون عملهم. ولذا، من المهم أن تضع معايير قياس النمو الاقتصادي في اعتبارها كفاءة البشر على رأس قائمة أولوياتها.

من المهم إذن، أن يكون للنمو المفتعل أو النمو غير الطبيعي حدوداً، حتى لا تتكرر الكوارث الاقتصادية المتلاحقة. يجب أن يكون هناك ابتكار وإبداع من ناحية، بحيث نواصل التنوع في أوجه متعددة، فلا نحاول استنزاف بعض الموارد بشكل غير متوازن، في حين تبقى الموارد والطاقات الإنسانية غير مستثمرة. ونحن نرى اليوم أن الاقتصاد الإنجليزي «كينيز» صاحب النظرية الاقتصادية «الكنزية» كان محقاً حين طالب بوضع حدود لاحتياجاتنا الضيقة. لأن سعينا المحموم للحصول على المزيد من نفس الشيء: (المال، والنجاح الاقتصادي، أو غيره) يجعلنا عبيداً لطموحاتنا التي لا نهاية لها. السبب في هذا أنه لا يمكن للمشروعات أن تنمو نمواً مطرداً إلى الأبد؛ إذ تتعذر إدارتها في مرحلة ما، أو تنهار من تلقاء نفسها، أو يقوّضها المنافسون، أو تعيد تنظيم نفسها، أو تتجه نحو مسارات جديدة، وقد يكون من الأفضل أن يتغير مسار المشروع، ويُعاد تجديده، بدلاً من أن يتضخم حجماً، من دون أن يُضيف قيمةً جديدةً، أو يُضاف له معنى. وهذا هو جوهر «المنحنى الثاني» وبعده الإنساني الذي يؤكد أن: «الكيف قبل الكم، والجودة قبل السرعة، والأحسن قبل الأكثر».

أهمية الآخر

ليس الفقر هو قلة المال، بل هو شيء آخر، وشكل جديد ومختلف. الفقر، في عصرنا الحالي، مرادفٌ للوحدة، ويعدُّ البريطانيون ثاني أكثر الشعوب الأوروبية وحدةً بعد الألمان: إذ يشعر 58٪ أنَّهم متواصلون مع جيرانهم، وهناك واحد من كل ثمانية ليس لديه من يزوره أو يفتقده، فلا يجد تسليته إلا في مشاهدة التلفزيون، أو تربية حيوان أليف كما أنَّ نصف من يبلغون الخامسة والسبعين من العمر يعيشون بمفردهم، وهناك نصف مليون بريطاني يقولون إنَّهم قد يقضون شهراً كاملاً ولا يتحدثون إلى إنسان ذي روح ولحم ودم، باستثناء حُرَّاس الأمن في مساكنهم. وتؤكد الأبحاث أنَّ للوحدة نتائج سلبية، إذ تؤدي إلى اضطراب الإدراك، مع خلل وظيفي في المخ، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب، والاكئاب. بل إنَّ الوحدة أخطر على صحَّة الإنسان من السمنة: إذ تعادل تدخين 15 سيجارة يومياً. تحدث كلُّ هذه التدايعيات رغم تعدُّ وسائل التواصل بين البشر، وأساليب تكوين الصداقات بين المسنين.

ما الإدارة الجديدة؟ ولماذا نحتاج إليها؟

أطلق عالم الإدارة الكبير «بيتر دراكر» على الإدارة اسم «المورد الخفي الذي صنع القرن العشرين»: إذ يقوم اقتصادنا على المؤسَّسات العالمية، وسيطر عليه رجال أعمال كبار، ويعمل معظم الناس موظَّفين لديهم. ولذا فإنَّ الإدارة علم مهم وفن رائع، مع أنها فقدت بريقها في كثير من المؤسَّسات. ونعود هنا إلى كلمات «بيتر دراكر» وهو يتساءل: «لماذا تُؤدِّي المبالغة في الإدارة إلى صعوبات في تسيير العمل؟». ويتساءل «سايمون كولكين»: «هل ما زال المديرين مقتنعين بهرميَّة المؤسَّسات، ومعايير الجودة والمطابقة، أكثر من اهتمامهم ببناء بيئات عمل تسودها المرونة والأجواء الإنسانية التي تُناسب بني البشر، من أن تمثِّل فيها التقنية عقبةً أو تهديداً؟». وحقيقة الأمر أنه قد عفا الزمن على المفهوم القديم

للإدارة وطرائق عملها؛ فصارت إجراءات الجودة وعمليات المطابقة والتماثل، والتسلسل الهرمي للمؤسسة أنماطاً مكلفة، ومهدرة للوقت والموارد، وبالغة التعقيد، كما تنطوي على الكثير من الالتباس. ومن ثم، نحن بحاجة إلى منحنى ثانٍ لفض الاشتباكات، وتقديم نموذج جديد لإدارة المؤسسات في عصر الرقميات المتعددة السرعات؛ نموذج يزيل الالتباسات التالية:

الالتباس الأول: الإدارة هي النسيج الذي يزيد تماسك وتلاحم المجتمع ومؤسّساته، والمؤسسات مع بعضها بعضاً. ولكن القيادة هي التي تحدّد وجهة الإدارة، ومن ثم فإن المؤسسات تحتاج إلى الإدارة والقيادة على حدّ سواء، على أن تلعب كل منهما دورها الصحيح؛ إذ يؤدّي الكثير من الإدارة مع القليل من القيادة إلى خرق القوانين المؤسّسية وحدوث فجوة بين المؤسسات والمجتمع. بينما تحتاج أي منظومة مؤسّسية إلى حُسن التصميم والإدارة، من خلال رؤية القيادة، ومنظومة الحوكمة، وعمليات الإدارة المنظمة.

الالتباس الثاني: يعتقد البعض أنّ السيطرة أهمّ من الثقة وهذا خطأ. يقول «جيم كولينز» في كتابه العظيم: «من جيّد إلى رائع»، الذي يعده كثيرون أفضل كتاب صدر في القيادة منذ مطلع هذا القرن: «المؤسسات الناجحة لا تهتم كثيراً بإدارة التغيير، وتحفيز الموظّفين، وإيجاد التوافق بين الموظّفين والهدف الذي تضعه الإدارة. لا تحتاج تلك المؤسسات إلى كلّ هذا، لأنّ العاملين هم أكثر دراية بعملهم. فإن لم يكن العاملون قادرين على إدارة أنفسهم بأنفسهم؛ فهم غير جديرين بالتعيين والثقة والتمكين أصلاً».

الالتباس الثالث: هناك فرقٌ بين الكفاءة والفاعليّة. نعم، قد تتساوى الكلمتان في المعنى الظاهري، لكنهما تختلفان في التطبيق العملي: فبينما تبدأ الكفاءة من المدخلات، فإن الفاعليّة تركز على النتائج. وحتى لا يورّقنا الصراع بين الكفاءة والفاعليّة، علينا أن نفكّر بطريقة «المبرومة»، وهي حلوى تُقلّى بالزيت وتُحلّى بالمرّبّى. وهذا تعبير مجازي: إذ يمثّل المرّبّى ضرورات الوظيفة وأسسها المطلوب توافرها في فرد أو مجموعة (رأس المؤسسة ومديريها).

وإن لم تتوافر هذه أو تلك، فسوف يفشل الفرد والمجموعة في تحقيق خطة المؤسسة وأهدافها، لكنَّ هناك أشياء لا تقلُّ أهميَّة عن ضرورات الوظيفة ومقتضياتها، (العجين المحيط بالمرَّبى): وهو المساحة المخصَّصة للمبادرات والمشروعات الجديدة. وإذ تتعارض الكفاءة مع المساحات الخالية، فإننا نراها تميلُ إلى جذبِ ذوي الكفاءة أكثر من مبتكري المبادرات، ما يجعلُ لبَّ «المبرومة» هو أساسها: أي إن جوهر العمل في أيِّ مؤسَّسة هو الكفاءة التي تمكِّن أصحابها من تنفيذ الخطط الموضوعة كما هي الحال في مراكز الاتصال؛ حيث يتمُّ تحديد كفيَّة عمل موظَّفي الهاتف في قراءة البيانات الموضَّحة على الشاشة الموجودة أمامهم، ثم تطوُّر العمل فصار الحاسب الآلي يردُّ على المكالمات، ما يعيد السيطرة إلى مركز «المبرومة» (عقل المؤسَّسة)، فلا يترك فرصةً لأيِّ مبادرة جديدة وغير متوقَّعة من الأطراف والجوانب. وهكذا، قد تقتل الكفاءة مبادرات الأفراد وإبداعاتهم.

مجتمع «بونزي»: الأجيال تقترض من بعضها

يروي «تشارلز ديكنز» في روايته «مارتن تشازلويت» عن «مونتاجيو تيج» الذي يؤسِّس شركة تأمين دون أن يكون لديه رأس مال. لقد قامت شركة «لون آند لايف للتأمين» الإنجليزية البنغاليَّة بدفع مستحقَّات حاملي وثائق التأمين القدامى من أقساط المدَّخرين الجُدد وربما يكون «تشارلز بونزي» الأمريكي قد قرأ رواية «ديكنز»، لأن خطته خلطت بين النموذجين السابقين: كان يحصل على العوائد المالية من كوبونات البريد الدوليَّة اللاحقة، ويسدد أرباحاً لأصحاب الكوبونات السابقة، مستخدماً نفس طريقة التأمين المذكورة آنفاً. وبعد اكتشاف احتياله عام 1920، كانت الأموال المستثمرة في محفظته قد تجاوزت ملايين الدولارات. لقد أطلق معاصرو «بونزي» على هذه العمليَّة اسم «احتيال القرن»، لكنَّها تحوَّلت إلى ممارسة شائعة في بعض المجتمعات الغربية حتى يومنا هذا. لناخذ مثلاً سياسة المعاشات في بريطانيا. المعاشات في بريطانيا؛ ليست ممولة، كما هي الحال في أغلب البلاد، ولم يكن هذا موضوعاً في الحساب مسبقاً؛ ففي

عام 1942، وضع «وليام بيفيريدج» خطة معاشات قائمة على تسديد اشتراكات، بحيث يستردُّ المشتركون ما دفعوه من مبالغ مالية في نهاية مدَّة معيَّنة، وبعد مضيِّ وقت قصير، تبين أنَّه مع بدء منح المعاشات، تُرك الباقيون دون تعويضات أو مكافآت، ما دعا خبراء الاقتصاد لاستبدال خطة «بيفيريدج» بخطة تقوم على دفع قيمة التأمينات على هيئة أقساط خلال فترة العمل الفعلية، شريطة أن يتمَّ السداد عن مدَّة العمل بأكملها.

الآن، من المفروض أن قيمة التأمينات تُستقطع من دخل الموظف خلال سنوات عمله، على أن يُدفع له معاش من هذه المدَّخرات، لكنَّ الواقع غير ذلك، إذ يتمُّ دفع المعاشات ممَّا يُستقطع من أجور الموظَّفين العاملين حالياً: إمَّا من أقسام التأمينات، أو من الضرائب العامَّة، وهذا نوع من الغشِّ، إذ يعتبر أصحاب المعاشات أن ما يتقاضونه هو من مدَّخراتهم، في حين أن مدَّخراتهم تُستخدَم في دفع معاشات من سبقوهم، وهكذا.. بالنسبة إلى الأجيال اللاحقة.

المجتمع العادل

«العدالة» من المفاهيم غير الواضحة، لأن لها على الأقل ثلاثة معانٍ: فقد تعني إعطاء الناس ما يستحقُّونه من باب الثواب أو العقاب؛ وقد تعني إعطاء الناس ما يريدون؛ وقد تعني الإنصاف، وهو يقع بين المعنيين السابقين.

لقد اتسعت الهوة بين الأغنياء والفقراء في معظم دول العالم، ربما باستثناء الدول التي تبنت برامج للرفاهية والسعادة، وبدأت تنافس على مؤشرات السعادة العالمية، وهي تعمل جاهدة لتحقيق التلاحم والرضا المجتمعي. لقد أورد الاقتصادي الفرنسي المعاصر «توماس بيكيتي» في كتابه «رأس المال في القرن الحادي والعشرين» أنَّه حين يُصبح العائد على رأس المال أعلى من معدَّل النمو الاقتصادي الكلي، فإنَّ معدَّلات اللامساواة في توزيع الثروة سوف تزيد لا محالة. ففي ثمانينيات القرن الماضي، تباطأت معدَّلات النمو،

وأعيد بناء رأس المال، وانخفضت الضرائب على الدخل المرتفعة، فحين كانت الضرائب على الدخل مرتفعة، لم يجد الناس أيَّ منفعة في تقاضي أجور عالية على سبيل المكافأة أو العلاوة. أمَّا الآن فقد زادت فرص الادِّخار، وراح رؤساء الشركات الكبرى في الدول الغربية لا سيما في أمريكا، يُغدقون على أنفسهم المال والمكافآت. لقد زادت معدَّلات الثروة في الاقتصادات المتقدِّمة حتى بلغت سِتَّة أضعاف الدخل القومي، تماماً كما كانت الحال قبل نشوب الحرب العالميَّة الأولى.

اللامساواة واللاعْدالة الحقيقيَّتين في الرأسماليَّة الحديثة تتمثَّلان في عدم توافر أعمال ذات قيمة لغير الموهوبين وغير المدربين. وسيضطلع الإنسان الآلي بكثير من الأعمال الروتينيَّة، وتتولى بقية المهام عمالَّة رخيصة تتحرك عبر الأسواق العالميَّة طبقاً لمعادلات العرض والطلب. وهنا يبرز الدور الذكي لحكومة المستقبل في توفير فرص التدريب واستثمار المواهب، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بناءً على منظومات ومسرِّعات مستقبلية؛ مرنة وذكية. لقد احتجَّ أحد مسؤولي معامل الابتكار في «جوجل» أخيراً على تطوير آلة تقوم بتصنيف شعر كل إنسان وتختار له التصميم المناسب، حال وضعها فوق رأسه وتركز احتجاجه على ضرورة منح الفرصة للعميل بأن يُدخل طلباته ورغباته في منظومة التصنيف الذكية ليحصل على التصميم الذي يناسبه، لا على التصميم الذي تخيله مصمم الآلة. وفي هذه البادرة الإنسانية تمكين للعميل، وموازنة بين ضرورة التطور، وضرورة المحافظة على القيم المجتمعية.

مدارس المستقبل مناجم ذهب

يرى بعضُ المعلمين تلاميذهم أشجاراً يروونها ويعتنون بها لتنمو وتُزهر في حقول العمل والإنتاج، ونرى هؤلاء المعلمين حالمين، وذلك بسبب بعض نظم التعليم التي لا تشجِّع على الابتكار وتنمية المهارات والقدرات. مثل هذه النظم تحتاج بالتأكيد إلى منحنى ثانٍ كي تقوم بدورها المأمول. كما نرى أن

هناك مزارعين ورعاة آخرين، هم الآباء والأمهات الذين يذكّرهم المنحنى الجديد، بأنّ للابن شخصيةً مستقلةً، وقدراتٍ ومهاراتٍ ومواهبٍ تؤهله لأنّ يسلك طريقاً مختلفاً عن طريقهما؛ لأنّ الوالدين قد يكونان طبيبةً ومحامياً؛ أما هو فقد يصبح نحاتاً أو رسّاماً أو رياضياً أو عازفاً بارعاً.

على الأسرة أن تكون دائماً هي المدرسة الأولى؛ لا سيما عندما يكون فضول الابن في أوجه، حيث يتمّ التعلّم بتلقائية، ومن دون تدخّل أو إجبار. وبمعنى آخر: تمتلك كلّ الأسر المعاصرة مقومات التعليم وتنمية القدرات، من خلال التنمية المباشرة، والقذوة والتخطيط أيضاً. وحتى لا نندم حيث لا ينفع الندم، على الأسر ألا تترك للمدارس - وحدها - مسؤوليّة إصلاح القصور وتجبير الكسور. حيث تتمثّل الخطوة الأولى في رسم المنحنى الثاني للتربية والتعليم، في مساعدة الوالدين لكي يكونا مديرين في أوّل مدرسة يدخلها أبناؤهما؛ ألا وهي الأسرة.

السؤال المحوري: لماذا؟

نخلص من الطروحات السابقة إلى سؤال محوري: لماذا يجب علينا أن نسعى سعياً حثيثاً لتحسين أوضاعنا وحال مجتمعاتنا؟ وماذا يعني التميز وإعادة اختراع المجتمعات لنا جميعاً؟ والجواب هو أن مثل هذا السؤال المستقبلي يعيد تذكيرنا بالحكمة القائلة: «كُن أنت التغيير الذي تريد أن تراه في العالم». لماذا؟ لأنّ الحديث عن مجتمع أفضل أمرٌ سهلٌ، لكنّ الوصول إليه أمرٌ صعب، ولذا علينا أن نبدأ بأنفسنا، وبحياتنا التي تمرّ دائماً بسلسلة من المنحنيات. والحقيقة أنه ليس هناك مجتمع عالمي مثالي تماماً، وليست هناك مدينة فاضلة كما كان يحلم «أفلاطون»؛ ولكن يُمكننا أن نسعى نحو الأفضل، وأن نلتزم بالفضائل؛ وأن نتساءل: ما الذي نحن مستعدّون لبذله والمشاركة فيه في سبيل تحقيق أهدافنا، وأهداف مؤسساتنا ومجتمعنا؟



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

كتاب استراتيجيات القراءة

دليل شامل لخلق جيل من القراء المبدعين

تأليف:

جينيفر سيرافالو



يعدُّ «كتاب استراتيجيات القراءة» مصدراً شاملاً للأفكار الخلاقة التي تمَّ استقاؤها من الخبراء والمعلمين والباحثين، وتقديمها في مرجع شامل وحافل بالأمثلة والتطبيقات التي يمكن استخدامها في تنمية مهارات القراءة الهادفة. ونظراً إلى طبيعة هذا المرجع الجاد الهادف، فقد تم ترتيبه طبقاً للأهداف؛ في حين شمل كلُّ هدفٍ مهارةً أو أكثر يستطيع القارئ تنميتها، فحين نحدِّد المهارات التي نرغب في اكتسابها، يمكننا وضع الاستراتيجيات التي سنطبق تلك المهارات من خلالها.

الاستراتيجيات

استراتيجيات القراءة الفعّالة والمفيدة تشبه وصفات الطبخ؛ فهي تعلّمك كيف تنجز مهمةً غير روتينية بتقسيمها إلى خطوات. ولأن المؤلفين، والكتاب، والباحثين، والمنظرين؛ يستخدمون اصطلاحاً «مهارة» و«استراتيجية» في سياقات وطرق مختلفة، فلا بدّ من توضيح ما نعنيه باستراتيجيات القراءة، وهي: «الإجراءات والعمليات والطرق التي يبذل فيها القارئ جهداً متأنياً، وواعياً، وموجّهاً كي يُنجز مهمةً ما، أو يُنمي مهارة بعينها».

حين يكتسبُ القارئُ المهاراتِ المطلوبة، تصبح القراءة، كاستراتيجيةٍ وكمعلّيةٍ، عملاً تلقائياً، دون أن يحتاج القارئ أن نعيه انتباهاً مقصوداً. وحينما يقصد القارئ استخدام استراتيجيةٍ محددة، فهو يفعل ذلك لأنه يواجه صعوبةً في قراءة أحد الكتب. ولذا، لا يهدف هذا الدليل إلى تعليمنا كيف نقرأ، بل يهدف إلى تنمية مهاراتنا كقراء جادين؛ فيزيد استيعابنا للنصوص، ونتمكن من استرجاعها أو شرحها بشكل أكثر دقةً، فضلاً عن الطلاقة في القراءة والاستمتاع بها. وبمعنى آخر، تعتبر هذه الاستراتيجيات وسائل لا غايات. فهي أدوات ودعامات مؤقّنة تساعدنا على الصعود والارتقاء، ولكنها تزول تلقائياً بعد أن تؤدي مهمتها الأولى.

الاستراتيجيات المطروحة في هذا الكتاب مرنة. وهذا يعني أنه:

- يمكن الاستعانة بها في كافة أنواع التدريب والتدريس.
- يمكن تطبيقها على كافة أنواع الكتب.

وتعتبر مرونة الاستراتيجيات أفضل طريقة لاختبار جدواها؛ فهي قابلة للإدارة، والتعميم، والتحويل، مما يمكّنك من ممارستها وتطبيقها في أكثر من مجال لعدّة مرّات، وتحوّل في النهاية إلى عمليةٍ آليّةٍ؛ بمعنى أن تبدأ عقولنا باختيار الاستراتيجية المناسبة للقراءة من دون تفكير أو بذل جهد كبير.

الهدف الأول: كيف تندمج في القراءة؟

التركيز، والحماس، واكتساب عادة القراءة:

القارئ المندمج متحمّس للقراءة. فهو يُعمل الاستراتيجية الملائمة لفهم النُصوص التي بين يديه، كما يعي كفيّة استخلاص معنى النصّ وخلع المعنى المناسب عليه. هذا، ورغم اندماجه في القراءة، تجده متفاعلاً مع المجتمع والواقع المحيط به. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كي يتسنى لك مساعدة القراء على الاندماج فيما يقرؤون، عليك معاونتهم على قبول النصّ وفهمه.

تغيير نوع النص وطوله: القراءة في فترات الراحة (محطات الوقوف)

يتفاوت قدر الانتباه والتركيز باختلاف طول النص، ما يجعلك تضع خارطة طريق لأهمّ مواضع التوقّف عند قراءة النصّ الطويل لبرهة، وإعداد نصوص قصيرة تقرؤها أثناء استراحتك من النصّ الطويل. وتعدّ المقالات، والقصص القصيرة، ودواوين الشعر من أفضل ما تقرؤه في فترات الراحة.

حدّد هويّتك: أيُّ قارئ أنت؟

للإجابة عن هذا السؤال، قم بإعداد قائمة بكتبك المحبّبة والمفضّلة، وقائمة أخرى بالكتب التي لم ترقّ لك. اقرأ القائمتين، ثمّ أجب عن الأسئلة التالية:

- ما السمات المشتركة للكتب التي أفضلّ قراءتها؟
- ما الذي يُساعدني على الوقوع في حبّ الكتاب؟

فكّر بعد ذلك بالشخصيّات، أو الأفكار، أو الموضوعات، أو الجنس الأدبي المرتبط بالكتب التي تستهويك.

القراءة والبحث

القارئ الواعي لا يحدّد نوع النص الذي سيقروّه، بل يعرف أين يتجه داخل النصّ كي يبحث عن معلومة بعينها، وهذا ما يجعله يوجّه تركيزه نحو ذلك النصّ أثناء القراءة. ضع هدفاً تؤدّ الوصول إليه عندما تبادر إلى قراءة كتاب بعينه؛ وارسم خريطة بمحطّات التوقّف وأوقات الوصول إلى كل محطة.

الهدف الثاني: كيف تصبح قارئاً محترفاً

القراءة بوضوح، وتجويد، وتلقائية

حين تقرأ بوضوح، وسرعة معقولة، وتجويد سليم، وتراعي مخارج الألفاظ

وعلامات الإعراب والترقيم، مع تمعُّن، وتركيز نبرة الصوت على الكلمات الصحيحة، ستستطيع توصيل فحوى النصِّ ومعناه للمتلقِّي، حيث يشعر القارئ بأنَّ النصَّ ذو معنى، وأنه يستوعب هذا المعنى. ولكي تقارن بين هذا النمط التلقائي، وغيره؛ حاول أن تقرأ بطريقة متكلِّفة، تفتقر إلى الاندماج، وذات وتيرة واحدة، وستلاحظ أنك لا تفهم إلا القليل ممَّا قرأت بصوت مرتفع، فما بالك بالمتلقِّي الذي سيتعذَّر عليه فهم أيِّ شيء.

وضِّح المعاني غير المفهومة

في بعض الأحيان قد تجد صعوبة في الاسترسال في قراءة نصِّ جديد حين يكون الموضوع، والمعلومات، والكلمات كلها غير مألوفة. من هنا، عليك أن تصوِّب نظرك تجاه الكلمات التي تعرفها كي تسهِّل القراءة. توقَّف بعد بضع كلمات، وليس بعد كلِّ كلمة؛ فالقراءة السلسلة تطبق مبدأ: «يسر ولا تعسر».

انتبه إلى علامات الترقيم

قبل أن تشرع في قراءة أيِّ نص، ألقِ نظرةً سريعةً عليه كي تلاحظ نمط استخدام علامات الترقيم، ما يجعلك تعرف متى تتوقَّف وأين تبدأ، فالنقطة، والفاصلة، والفاصلة المنقوطة وغيرها؛ تعدُّ مفاتيح وخارطة للنص: فهي توجِّهك نحو مواضع السكون والتحرُّك.

توقَّف كلما كان ذلك مناسباً للمعنى

من المهم أن نعرف أنَّ التوقُّف في أحد مواضع النصِّ قد يغيِّر المعنى، فإذا شعرت بأنك تقرأ بطريقة غير سليمة، أو بطريقة من شأنها تغيير المعنى أو تشويهه، فتوقَّف عن القراءة، وابدأ من المكان الذي كان يجب عليك التوقُّف فيه كي تستطيع توصيل المعنى الصحيح.

الهدف الثالث: قراءة النصوص الأدبية واستيعابها

استيعاب الحكاية

الزمان والمكان يؤثران في مصير شخصيات العمل الأدبي، وفي حركة التاريخ أيضاً. لكي يفهم القارئ والمتلقي النص الأدبي، عليهما أن يلمّا بفكرة النصّ وزمانه ومكانه كما يلي:

- فهم الصراع الذي ينشأ بين شخصيات العمل الأدبي نتيجة اختلاف التفكير والتصرف، ما يؤثر في سير الأحداث، علاوة على استيعاب آنية وصول الصراع إلى قمته، ثمّ كيفية حلّه. وتسهم هذه الأمور في استيعاب القارئ والمتلقي للعمل الأدبي.
- إعادة تلاوة العمل الأدبي أو تلخيصه: من المهمّ أن يميّز بين معنى الاصطلاحين حتّى لا يلتبس عليه الأمر، إذ يختلف تلخيص أحداث رواية عن إعادة تلاوتها، مع التركيز على أهمّ ما تمرّ به الشخصيات من مواقف.
- تخيّل مكان الأحداث وزمن وقوعها: يساعد القارئ على توصيل كيفية تأثير الزمان والمكان وتغيّرهما في أحداث القصة وشخصياتها.
- توضيح العلاقة بين السبب والنتيجة لمساعدة القارئ على معرفة سبب وقوع حدث بعينه، إضافة إلى قدرته على ربط الأحداث ببعضها.

التلخيص: حدّد أهمّ الأحداث واتلّها

حين تشرع في تلخيص أحداث قصة بعينها، اذكر أهمّها بترتيب وقوعها. قصّ هذه الأحداث بطريقة تخلع عليها المعنى الأعمق، ولكن بلا إسراف.

استعن بمعلومات غلاف الكتاب

طالع الغلاف الخلفي للكتاب بما فيه من توصيات وإرشادات، وعروض

مقتضبة، وتقريظ للكتاب وكاتبه، واطرح على نفسك السؤال التالي: «ما هدف وشكل النص؟» و«ما أهم الموضوعات والقضايا التي يعالجها؟»، و«ما المشكلات التي سيواجهها أبطال هذا العمل الأدبي؟».

اقرأ الملخصات واستطلع أفكار الحكاية من البداية

لكي يتسنى لك استيعاب أهم محتويات النص، اسأل نفسك: «ما الذي ترويه القصة؟» مهما يكن جوابك عن هذا السؤال، فإنه سيقودك نحو أهم ما تحويه من أفكار، ما يجعلك تروي الحدث الأكثر أهميّة، والذي يحمل أكثر الأفكار دلالة على محتوى القصة ومغزاها.

لخص القصة بناءً على شخصياتها

فكر فيما تسعى الشخصية إلى تحقيقه، ثم وجه تركيزك نحو الأحداث التي تقودها لتحقيق أهدافها في كل فصل ريثما تتمكن من تحقيق ذلك الهدف، لخص القصة واضعاً الأحداث طبقاً لترتيبها.

انتبه لعلامات نهاية كل فصل

يحتوي كل فصل من فصول الرواية أو القصة على حدث مهم على الأقل. توقّف عند هذا الحدث ودوّنه. في بعض الأحيان، تستطيع الاستدلال على هذا الحدث من عنوان الفصل. دوّن الحدث في صفحة مستقلة أو قصاصة صغيرة. حين تعود إلى الكتاب كي تواصل القراءة، أعد قراءة ما دوّنته كي تتذكّر أين توقّفت.

انتبه إلى زمن الأفعال لتمييز بين الماضي والحاضر

انتبه إلى زمن أحداث القصة: فإذا تقلّبت الأحداث بين الماضي والحاضر، فستعلم أنّ زمنها قد تغيّر. (قد يكون بطل القصة شاباً، لكنّه حين يروي قصة حياته سيبدأ بالطفولة، وهذا يعني استبدال الحاضر بالماضي. يساعدك الانتباه إلى أزمنة الأفعال على طرح السؤال التالي: «هل يريد المؤلف أن يعطينا مزيداً

من المعلومات عن شخصياته؟»، و «هل تجري أحداث هذا المشهد في الماضي؟»، وإن كانت الإجابة «نعم»، فهل هذا هو الماضي القريب (الأمس)، أم الماضي البعيد (مرحلة عمرية منقضية)؟

سرد الأحداث من خلال طرح الأسئلة

قد يتشتت انتباهك أثناء القراءة، مما يجعل أحداثها تلتبس عليك. حين يحدث هذا، اسأل نفسك: «ما الأحداث التي أعرفها؟ ما التساؤلات التي تدور في ذهني؟»، ثم حاول الإجابة عن هذه التساؤلات، أو تخمين الإجابات طبقاً لمجريات الأحداث.

الهدف الرابع: كيف تفهم الروايات

فهم الشخصيات

يتشابك تطوُّر الشخصيات مع تطوُّر أحداث الحكاية: فالشخصيات ممثلون يصلون أحداث الحكاية ببعضها، وهم الذين يساعدون القراء والمتلقين على الاندماج في الكتاب. قد تصبح الشخصيات أصدقاء لنا، فيساعدوننا على فهم الحياة من حولنا، علاوة على تغيير تفكيرنا عن الناس وفهمهم بشكل أفضل، أو حتى تغيير فكرتنا عنهم، لكن التحدي هو أن يستوعب القارئ أن شخصيات الرواية مزيج من الواقع وخيال المؤلف. هذا يعني أنها شخصيات مختلفة، ما يفرض على القارئ والمتلقي أن ينتبه إلى التفاصيل الخاصة بمكونات الشخصية: أحداثاً كانت أو وصفاً.

استخدم خيالك

قد نتوقّف لنسأل: «ما الذي تفكر فيه هذه الشخصية الآن؟»، أو «ماذا كانت

ستقول في هذا الموقف؟» حتى لو لم يُطالعنا النصُّ بهذا السؤال. نحن نلجأ لخيالنا ونمزج الخيال بما مرَّ علينا من أحداث. حين تتوقَّف لتطرح على نفسك سؤالاً كهذا، دوِّنه في ملاحظة تفكير أو كلام أعلى صورة الشخصية، وضع سهماً يشير إلى تلك الفقاعة، واكتب ما «تخيَّلت» أن الشخصية تقوله.

مفاتيح النص: خلفيات من واقع الحياة

تستطيع أن تخمِّن ما تشعر به الشخصيات أو تعرف المزيد عنها من خلال معرفتك بمن تقابلهم في الواقع. يتحقَّق هذا من خلال الانتباه إلى ما يسوقه الكتاب من مفاتيح لهذه الشخصية. يلي هذا أن تسأل نفسك: «هل سبقت لي معرفة شخصية واقعية تتصف بمثل هذه الصفات؟» هذه هي الخلفيات التي يزوِّدك بها الواقع. ثم حاول أن تستنتج ما لم يصرِّح به الكاتب من واقع، وإضافة ما تملكه من معلومات وخلفيات لما يعطيه الكاتب من مفاتيح وإشارات.

الصراع مصدر عقدة الرواية

فكِّر فيما يحدث حين يصل الصراع إلى قمَّته: إذ يختلف أسلوب الشخصيات في التصرُّف قبل الصراع، عنه بعد الصراع. صِف الشخصية بطريقة تبيِّن تطوُّرها، ومدى تعقُّدها، وأبرز صفاتها.

استخدم صفات الشخصيات في وضع تصوُّرات

بعد تخيل الشخصيات وجمع المعلومات عنها، تأمَّل صفاتها، واحتياجاتها، وتطلُّعاتها؛ ثمَّ كوِّن نظريةً شاملة عن كنه الشخصية، وحققتها، من واقع قراءة أجزاء متنوِّعة من النص.

الهدف الخامس: استيعاب الأفكار

تزرع القصص بالأفكار والموضوعات التي قد لا يصرِّح الكاتب بها في مستهلِّ كلِّ صفحة، ما يجعلك تلجأ إلى خيالك، واستنتاجاتك، وقدرتك على

ربط الأحداث لفهم ما وراءها. فلم يُعدُّ تأويل النصِّ الأدبي يعتمد على تفاصيل النصِّ فحسب، بل على ردِّ فعل المتلقِّي لهذه التفاصيل. هذا يعني أنَّ قارئين مختلفين قد يفهمان نصًّا واحداً بشكلين مختلفين نظراً إلى تباين خلفياتهما، ومعلوماتهما، وخبرتهما. وبعبارةٍ أخرى، يعدُّ تأمل النصِّ مصدراً للإمتاع. فإن خلا النصِّ من الرموز، والأفكار، والقضايا الاجتماعية، سيختلط الأمر على القارئ والمتلقِّي، وسيضيع عليه الكثير ممَّا تقوله القصة.

الفرق بين الحكاية والفكرة

حين نرغب في تخمين فكرة النصِّ، نجدنا لا نتوقَّف عن تدوين الملاحظات، وطرح التساؤلات، ووضع الاستنتاجات. يلي ذلك أن نتساءل: ما الفكرة التي تدور حولها الأحداث؟

ربط الكتب ببعضها

فكِّر في الكتب التي سبق لك قراءتها حين تشرع في قراءة كتاب جديد؛ وحاول تذكُّر ما تعلَّمته من تلك الكتب، وما إذا كنت تستطيع تطبيق الدروس المستفادة على الكتاب الذي أنت بصدد قراءته.

افحص الكتاب لتعرف ما يطرحه من قضايا

لكي تعرف فكرة الكتاب، حدد بعض ما يعالجه من مفاهيم وقضايا. من المحتمل أن تحتوي قصة واحدة على أكثر من موضوع. فكِّر في الصراعات التي تخوضها الشخصيات في نهاية القصة، أو في عنوانها كي تتمكن من معرفة العناوين الرئيسة لتلك الأفكار.

ابحث عن مفاتيح الغلاف

اقرأ الغلاف الخلفي للكتاب قبل قراءة القصة لعلَّك تجد ما يُرشدك إلى بعض

ما تحويه القصة من أفكار (ربما فكرة أو اثنتين). فإن قرأت الغلاف بعد قراءة الرواية، ففكر في الأحداث ومدى ارتباطها بالغلاف، لتعرف ما تعلمته من القصة.

علاقة الكتاب بالواقع

نستطيع اكتشاف الواقع بمطالعة ما يحويه الكتاب من قصص، كما نستطيع سبر أغوار حياتنا مستخدمين القصص التي نقرأها، ويمكننا أن نفكر فيما يودُّ الكاتب أن يطرحه عن العالم أو الكيفية التي يودُّ أن نرى العالم بها ثم نفكر فيما نراه مهماً.

الدروس المستفادة من تطور الشخصيات

فكر في صفات الشخصية وملاحظها عند بداية الرواية، وما تؤول إليه في نهاية الرواية، ثم تساءل: «كيف تغيرت تلك الشخصية؟ ما الذي أدى إلى حدوث هذا التغيير؟ ما الذي تعلمته من دروس (عن الفكرة الرئيسة والرسالة التي تسوقها الرواية) بناءً على ما اعترى الشخصيات من تغيير؟»

فكر في الموضوعات المتكررة

قد تتكرر بعض الموضوعات في الرواية التي تقرأها مثل العرق، والنوع، والطبقة الاجتماعية، والعنف، والعدالة، وغيرها. فكر فيما يقوله الكاتب أو الشخصيات عن تلك الموضوعات، ثم سل نفسك: «ما هو رأي الكاتب في هذا الموضوع؟».

أهمية العناوين

أعد قراءة عنوان الكتاب وفكر في معناه وصلته بما يسوقه الكتاب من سمات لشخصياته، أو أفكار، أو مكان، أو زمان. ثم دوّن فكرة أو سلسلة من الأفكار يمكن أن يعبر عنها العنوان.

الهدف السادس : فهم الأعمال غير الأدبية

تحديد أهم الأفكار والموضوعات

الهدف من القراءة هنا هو معرفة حقائق مهمّة: فنحن ننزع للتعلّم وتذكّر المعلومات حين ترتبط ببعض العمليّات العقليّة: فيخترنها العقل ويقسمها إلى موضوعات رئيسة وفرعيّة طبقاً للأفكار المدرجة في النص. من هذا المنطلق نرى أنّه من المهمّ أن نفهم معنى جزء بعينه من النصّ، أو النصّ كله، كي نستوعب أهمّ ما ورد فيه من أفكار.

الموضوعات الرئيسية والتفاصيل

اعرف الموضوع الرئيس للفصل الذي تقرأه، ثم حدّد الموضوع الفرعي، ثمّ تعمق في التفاصيل التي فهمتها، والتي ترتبط بالموضوعين الرئيس والفرعي.

رأي الكاتب ورأي القارئ

اقرأ كتابين يتحدّثان عن نفس الموضوع، ويطرحان وجهتي نظر كاتبين مختلفين. ربّ أفكار الكاتبين، ثمّ اسأل: «ما رأيي في أسلوب كلّ كاتب في تقديم فكرته؟» وهنا قد تقرّر أيّهما يبرهن على ما يقول بشكل أفضل، أو أكثر منطقيّة، وقد تقرّر أنّك تميل إلى مزج الرؤيتين إحداهما بالأخرى.

جمع أدلّة عن الأفكار الرئيسية

ركّز في جزء واحد من الكتاب وقرأ عدّة فقرات، ثمّ دوّن بعض الأفكار التي تستخلصها من قراءتك. اكتب بأسلوبك معبراً عمّا يسوقه النصّ من أفكار، وكلّما توغلّت في النصّ، فاجمع المزيد من الأفكار، مراجعاً ما دوّنت بين الحين والآخر.

الآراء، والأسباب، والأدلّة

لاحظ أسلوب المؤلّف في تنظيم الكتاب، وسل نفسك: «لماذا يسوق المؤلّف رأياً ثمّ يدلّل عليه بالحجج والبراهين؟ أم أن المؤلّف يسوق التفاصيل

ثمَّ يعطي رأيه في الخاتمة؟» تساعدك معرفة بناء الكتاب وتنظيمه على معرفة الفكرة المحورية التي يدور حولها.

استعن بالجمل الرئيسية

ابحث عن الجملة التي تلخص صفحة بأكملها (أو جزءاً معيناً). قد تقع هذه الجملة في بداية الصفحة أو في نهايتها، وقد تقع ما بين البداية والنهاية. حين تشعر أنك وجدتها، تأكّد من أن باقي الأفكار تدعم الفكرة الرئيسة. ليس من المهم أن يتحقّق هذا الدعم بنسبة مائة في المائة، ولكن على الأقلّ بنسبة ثمانين في المائة. فإذا وجدت أن معظم الأفكار والمعلومات لا تدعم الجملة المحورية، فابحث عن جملة مختلفة.

تحديد وجهة نظر الكاتب وغرضه من الكتابة

انتبه إلى غرض الكاتب من تأليف كتابه واحتمال أن ينطوي العمل على شيء من التحيز. يتمّ ذلك من خلال معرفتك بالكاتب، وقراءة ما نشر عنه في مقدّمة الكتاب أو نهايته. يلي ذلك أن تعرف ما يستند إليه الكاتب من أفكار وخلفيات. وكلّما توغلّت في الكتاب، فستعرف حتماً ما يضيفه وما يحذفه من معلومات. وستساعدك الكلمات المعبرة عن الرأي مثل «أعتقد»، و«أظنّ»، و«أرى»، و«أزعم» بجانب المعلومات والحقائق، على معرفة تحيزاته وأحكامه.

حيل الإقناع

لا تقتصر فحوى الأعمال غير الأدبية على الحقائق الصريحة؛ فقد يرمي الكاتب لإقناعك بفكرة معينة تدور في خله. لتعرف هذه الفكرة، انتبه إلى حيل الإقناع، فلا تقصر نظرتك على المعلومات المقدّمة فحسب، ولكن على أسلوب الكاتب في سياقها، وخاصة الكلمات والتعبيرات المختارة، والنبرة وأسلوب الكتابة.

رؤية الكاتب وتعبيره عنها

بعد أن تفهم فكرة الكتاب، فكّر في رؤية الكاتب وأسلوبه في التعبير عنها؛ ثم كوّن رأياً في تلك الرؤية (هل توافقه أم تختلف معه؟ هل تشاركه الرأي أم تقف على الحياد؟). فكّر أيضاً في قوّة الكاتب في التعبير عن فكرته (إلى أيّ مدى تطغى أفكاره على أفكار غيره ممّن كتبوا في نفس الموضوع؟).

الهدف السابع: استيعاب الأعمال غير الأدبية

تحديد التفاصيل المهمة

هناك فرق بين القراءة لمعرفة التفاصيل والقراءة بحثاً عن التفاصيل المهمة. يكمن هذا الاختلاف في قدرة القارئ على تحديد الأهمية المشار إليها؛ فحين يتمكن القارئ من هذا، يستطيع البحث عن التفاصيل التي تدعم الفكرة الرئيسة أو تربطها بباقي أفكار الكتاب.

قراءة سريعة وخطة سليمة

حتى تفهم فحوى الكتاب ومضمونه، ابدأ بقراءة سريعة للجزء الذي تؤدّ التركيز عليه لتعرف ترتيب الأفكار والمعلومات. ضع خطة تعرف من خلالها كيف ستعمق فيما يلي من أجزاء ومعلومات. ثم اقرأ المعلومات المدرجة في الجزء الذي حدّدته طبقاً للخطة التي وضعتها. قرّر ما إذا كانت الخطة التي وضعتها ستساعدك على فهم النص، ثمّ ضع خطة لقراءة الجزء التالي.

المهم والمثير للاهتمام

بعد قراءتك معلومة معيّنة، توقّف وفكّر: «هل تدعم هذه المعلومة الفكرة الأساسية للكتاب (أو لهذا الجزء بالتحديد)؟» إن أجبت بالنفي، فلا بد من أن يكون الكاتب قد أدرج شيئاً مشوقاً أو مثيراً للاهتمام فحسب، لكنّه ليس بالضرورة مهماً لفهم الفكرة الرئيسة للكتاب.

الهدف الثامن: استيعاب أهم مكونات النص

النصوص ليست كتابة فقط، إذ تحتوي بعض الكتب على صور، ورسومات، وخرائط، ورسوم بيانية، ومعلومات جانبية، وملاحق، وقائمة محتويات (الفهرس)... إلخ. تساعد هذه العناصر على دعم الفكرة الرئيسة، بالإضافة إليها، والتعمق فيها. كما تعدُّ مكونات النصّ جزءاً لا يتجزأ من النسيج الكلّي للنصّ الذي لا يمكن تجاهله أو إغفاله.

لا تتجاهل ملامح النص

لا تقتصر قراءة عمل غير أدبي على استعراض الكلمات فحسب، بل تشمل استيعاب الرسوم البيانية والمعلومات الجانبية. اقرأ بترتيب يُمكنك من فهم كل الأفكار: كأن تبدأ بقراءة النصّ، ثمّ تتأمل الرسوم البيانية، ثم تقفز بين هذا وذاك. قبل أن تنتقل إلى الصفحة التالية، تأكد من أنك مُلمُّ بالنصّ والرسومات على حدٍّ سواء.

تحرك بين المحتويات والفهرس

أثناء مطالعة أيّ كتاب، ضع موضوع وهدف بحثك نصب عينيك. اقرأ الفهرس بسرعة وتساءل: «أي فصل أو (فصول) تحتوي على المعلومات التي أبحث عنها؟»، تذكر أنّ عناوين الفصول قد تختلف بعض الشيء عن الموضوع الذي تبحث عنه من حيث المفردات المستخدمة.

الخرائط

اقرأ عنوان الخريطة، ثمّ ابحث عن مفاتيح، أو رموز، أو مقاييس للرسم تساعدك على فهمها. اطّلع على أيّ ملصقات ملحقة بالخريطة لتعرف تفاصيلها كافة. ثم حدّد ما تشير إليه الألوان المستخدمة في مفتاح الخريطة وتلخّص ما فهمته منها. تؤدّي هذه الخطوات لتحقيق أقصى استفادة من الخرائط التي قد تحويها الكتب غير الأدبية.

فكُّ شفرة العناوين الغامضة

اقرأ ما يحويه النص من عناوين رئيسة وفرعية قد تسبب لك ارتباكاً ولبساً في الفهم، ثم أعد قراءة العناوين التي فهمتها، واطرح السؤال التالي: «ما الذي أستنتجه من هذا الجزء بناءً على قراءتي للكتاب بأكمله؟ ما موضع هذا الجزء؟» استمر في القراءة بهدف جمع المعلومات من الجزء المراد فهمه، ثم أعد صياغة العنوان المُربك بشكل أكثر وضوحاً.

الهدف التاسع: كيف تفهم الأعمال الأدبية وغير الأدبية

فهم معاني الكلمات والتعبيرات المجازية

تساعدك هذه الاستراتيجيات على اقتفاء أثر المعنى حيث تقرأ. هذا يعني أنك ستستبّع الكلمات والجمل التي تدلّك على المعنى وتوجّهك نحوه. من هذا المنطلق فيفدك تعلم معنى الكلمات الجديدة وأنت تحاول استشفافه من النص.

الكلمات متعدّدة المعاني

حين يتعدّر عليك فهم معنى إحدى الكلمات، أو تشعر أنّها غير ذات معنى في سياق معين، فمن الممكن أن تكون كلمة متعدّدة المعاني. اقرأ النصّ أكثر من مرّة، وفكّر في طريقة توظيف الكاتب لها، ثم اختر المعنى الملائم للسياق الذي وجدتها فيه.

معاني البادئة واللاحقة

تتكوّن بعض الكلمات الطويلة من عدّة أجزاء: الكلمات الأساسية (التي لا يمكن تقسيمها، وهي ذات معنى مستقلّ بذاته) وبادئة ولاحقة. حين تكون ملماً بمعنى كلّ جزء، ستستطيع تركيب الأجزاء ومعرفة معنى الكلمة برمتها، ولكن قبل التركيب، عليك تفكيك الكلمة ومعرفة معنى كلّ جزء على حدة، ثم إعادة تركيب الكلمة.

علاقة الكلمات ببعضها

الكلمات لا تتخذ حين تأتي فرادى فحسب، بل تتخذ حين تحلُّ في جمل أو أشباه جمل، وتتغيَّر علاقة بعضها ببعض، الأمر الذي يجعل المعنى صعب الفهم. لتجتاز مثل هذه الصعوبة، اسأل: «ما معنى هذه الجملة في هذا السياق تحديداً؟ وما علاقة الكلمات ببعضها؟».

تدرُّج في القراءة من السهل إلى الصعب

ليتسنى لك الإلمام بموضوع معيَّن (وأنت تعدُّ بحثاً أكاديمياً مثلاً)، اجمع بعض الكتب التي تتناول هذا الموضوع، وابدأ بقراءة أسهلها. ثم اجمع الكلمات والتعريفات المتعلقة بموضوع بحثك ودوِّنها في مفكِّرتك. بعد ذلك، اقرأ كتاباً أكثر صعوبة، مستعيناً بما جمعت من كلمات وتعريفات من الكتب الأسهل، واجمع الكلمات الجديدة وابحث عن معانيها. واصل رحلتك، متدرِّجاً من الأسهل حتَّى الأصعب، وأنت تجمع ما تريد من معلومات، ثمَّ ابدأ في تنظيم معلوماتك وكتابة البحث.

الهدف العاشر: تحسين جودة القراءة والكتابة

كتابة ما تستخلصه من معلومات ليست أمراً سهلاً؛ إذ يتخلَّلها تفكير وقدرة على تكوين النصِّ بشكلٍ يُظهر فهم القارئ لما اطَّلع عليه من أفكار ويطوِّر طريقتَه في التفكير.

قراءة النصوص غير الأدبيَّة وتدوين المعلومات

تساعدك كتابة الأعمال على الوقوف على المعلومات المهمَّة أثناء القراءة. فحين تلفت فكرة ما نظرك، وحين تصادف معلومات أو كلمات جديدة، أو تشاهد صورة معبرة، أو تشعر بالفضول، أو ترغب في الاحتفاظ بمعلومة معيَّنة، توقَّف ودوِّن ما اكتشفته.

قصاصات الورق الصغيرة

تعدُّ قصاصات الورق الصغيرة أدوات تستطيع استخدامها في:

- تذكيرك بما قرأت.
 - تدوين ما يعنُّ لك من أفكار.
 - تدوين بعض التفاصيل.
- الأهمُّ من كلِّ ما سبق هو أن تحدّد غرضك من كتابة ملاحظتك وكيفية استخدامها.

قائمة المزايا والعيوب

ليتسنى لك معرفة المواضيع المهمّة في الكتاب الذي تقرأ، ولتحديد رد فعلك تجاه هذه الموضوعات، أعدّ قائمةً بمزايا الكتاب وعيوبه، ودوّن المواضيع المهمّة في الخانة اليسرى، وأراءك وأفكارك، وردود أفعالك، وتساؤلاتك في الخانة اليمنى.

قارن بين أفكار الكتب المتشابهة

حين تقرأ كتابين يحتويان على موضوعات متشابهة (نفس الأفكار والأشخاص). استخدم نموذجاً من عمودين متقابلين، أو الرسم البياني ذا الخانات الثلاث في توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الكتب التي قرأتها. وتستطيع تصنيف هذه وتلك طبقاً لمعايير خاصّة بتلك الكتب مثل: الشخصيات (رئيسة أو ثانوية)، الزمن والمكان، والرموز المستخدمة، والأفكار. ستعطيك المقارنة والمفاضلة بين الكتب فرصة تكوين آراء جديدة فيما قرأت.

دوّن أسئلتك واكتب رأيك

تُساعدك القراءة الفعّالة ووضع الأسئلة والآراء على فهم الكتاب والتعمّق فيه. لكي تقرأ بفاعليّة، اطرح الأسئلة التالية: «ما الذي يقنعني به هذا الكتاب؟

وما الذي يحيرني فيه؟»، دون إجابات هذه الأسئلة في قصاصات صغيرة أو مفكرة خاصة، وخطّط لكتابة المزيد من المذكرات حين يسمح وقتك، وستذكر أكبر قدر من المعلومات وتستفيد أكثر ممّا قرأت.

اربط بين الأفكار

ارجع إلى الملاحظات التي سبق أن دوّنتها على القصاصات أثناء القراءة، وضعها على ورقة بيضاء وتأملها ملياً. حاول أن تربط بين الأفكار المكتوبة بعضها وبعض؛ إمّا بتجميعها لمقارنتها بحثاً عن أوجه الشبه، أو بحثاً عن جوانب الاختلاف.

القراءة متعة

الكتاب خير صديق: فهو يُعطي ولا يأخذ، وهو صديق دائم ومخلص وهادئ، وعليك أن تحسن معاملته. اقرأه بعناية، وبحث بين دفتيه عن أهمّ ما يحتويه من أفكار، ووثّقها. دون كل ما تتعلّم من صديقك؛ سواء أكان كلمات أم معلومات جديدة، وتأكد أنه لن يبخل عليك. حلّل ما يرد فيه من أفكار وشخصيات كي تتعلّم المزيد عن حياتك، وتفهم واقعك وتتكيف معه. لا تتردد في قراءة أكثر من كتاب في نفس الموضوع، وتدرّج في القراءة من الأسهل إلى الأصعب، وقارن بين طريقة كل كاتب في عرض أفكاره والتعبير عن آرائه، لتعرف تحيزاته وتوجّهاته. اقرأ بوعي وانتباه، واندمج فيما تقرأ حتّى تستمتع بالعمل الأدبي، وتتعلّم من العمل غير الأدبي. القراءة نشاط إنساني رائع بشكل عام، لكن القراءة التي تتبع استراتيجية محدّدة، تكون أكثر روعة وفائدة وإمتاعاً وإبداعاً. ودائماً ستكون أنت، أيها القارئ النهم، الفائز الأول في عالم مملوء بالخاسرين.



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

التأثير الخفي

القوى اللامرئية التي تصوغ تصرفاتنا الفردية

تأليف:

جوناه برجر



أثر السلوك الجمعي

حين نأتي على ذكر العلوم، فإنَّ أوَّل ما يدور في أذهاننا هو الفيزياء والكيمياء، والمعامل، وأنابيب الاختبار والمجهر، واتحاد الجزيئات. إلا أنَّ العِلْمَ ليس في المعامل فحسب، بل يجوب الأرجاء وينعكس صداه في كلِّ الأنحاء. وكما أنَّ الذرَّات تتلاحم مع بعضها لتفرز عنصراً جديداً، كذلك تصوِّغُ تفاعلاتنا شخصياتنا، وتؤطر سلوكياتنا، وترسم ملامح هويَّتنا، فتصبح بصمتك الاجتماعية مثل المغناطيس: إما أن تجذب الناس إليك، أو تُنفرهم منك. نعلم أحياناً إلى محاكاة السلوكيات لنتميَّز عن الآخرين. فعندما يكون أحد أقاربك عبقرية العائلة وعقلها المفكر، فستحاول أن تكون أنت الفكا هي وصانع الضحكات. فمتى إذا نُفضِّل أن نُحاكي الآخرين ومتى نتجنَّبها، ولماذا يدفعنا الأقران إلى المثابرة والعمل الجاد أحياناً، وإلى الاستسلام أحياناً أخرى؟ وإلى أيِّ مدى يؤثر ذلك في سعادتنا وصحتنا ونجاحنا المهني والشخصي؟

نزعة المحاكاة

تؤثر البيئة التي نترعرع فيها، والتقاليد التي نشأ عليها في اللغة التي نوظفها، والسلوكيات التي نتبنَّاها. فالأطفال يقلدون آباءهم، كما يتأثر الطالب الجامعي

بزملائه في الفصول، وشركائه في السكن. وبالمثل، عندما تبحث عن مدرسة مناسبة لطفلك، قد تساعدك خبراتُ من سبقوك على المفاضلة بين الخيارات المتاحة، ثم انتقاء مدرسة تحظى بمعلمين متميزين وقادرين على تحقيق التوازن بين التعلّم واللعب.

نحن نعتمد على الآخرين باعتبارهم مصدرًا موثوقًا للمعلومات التي تؤهّلنا لاتخاذ قرارات أفضل، فضلاً عن أنّ خبراتهم السابقة توفرّ علينا الكثير من الوقت والجهد. فبدلاً من إهدار الوقت في القراءة والبحث عن التفاصيل المتعلقة بكلّ المدارس المحيطة، نختصر الطريق بسؤال الآخرين، فالقاعدة تقول: إن كان أغلب الناس قد فضّلوا وانتقوا وأجمعوا على شيء، فهو جيّد وجدير بالتجربة. ولهذا تنطوي المحاكاة على قيمة أكبر من حجم المعلومات المكتسبة من خلال تفاعلنا مع الآخرين، إذ تؤثر التوجّهات الاجتماعية في خياراتنا حتّى وإن كانت لدينا الإجابة، ويرجع ذلك إلى ما يُعرف بالضغط الاجتماعي.

تخيّل أنّك ذهبت بصحبة زملاء العمل إلى مطعم فاخر، وكان الحديث ممتعاً وكذلك الطعام. وعندما يحين وقت الحلوى، تحترق بين كعكة الشوكولاتة وفضيرة التفاح؛ فهما شهيتان ومغريتان. ولكنك تُقرّر أن تدع الآخرين يختارون أولاً. وبينما أنت تفاضل بين الخيارين، تُفاجأ بأن لا أحد سواك يريد تناول الحلوى ولن تحتاج هنا إلى معلومات مُساعدة من قبل الحضور لاتخاذ قرار أفضل. ورغم رغبتك في الحلوى، فسيدفعك شيء خفي إلى الصمت، فتحذو حذو الزملاء، وتتنازل عنها. كل إنسان يجاهد ليكون مقبولاً لدى الآخرين، حتّى وإن جاء ذلك على حساب رغباته، وهذا ما حدث في الموقف السابق، بالتأكيد كان بإمكانك أن تطلب الحلوى وإن تجاهلها الآخرون، فليس هناك ما يمنع تناولك لها بمفردك، إلا أنّك وجدت في ذلك شيئاً من الحرج وكأنّما سينظر إليك الآخرون بشيء من تقليل الاعتبار وهكذا تسير الأمور؛ تتنازل عن أهدافنا كما تنازل عنها الآخرون، لنظّل جزءاً من منظومتنا الاجتماعية.

تأثير الوالدين

تمتاز الحرباء بقدرتها على التلون وفقاً للون البيئة المحيطة، ويفعل الإنسان مثل ذلك؛ فربما نعجز عن تغيير لون أجسادنا، ولكننا نستطيع محاكاة السلوكيات، والإيماءات، والتعبيرات واللغة التي يُوظفها المحيطون بنا.

نحن نبسم عندما يبسم الآخرون، ونحزن عندما يتألمون، وربّما نستخدم التعبيرات التي يفضلونها في حديثنا معهم، وإن كانت غير مألوفة لنا. فإذا لامس شخصٌ وجهه أو حرّك قدميه، في أحد الاجتماعات، فمن المحتمل أن تفعل ذلك بتلقائية ودون أن تشعر بذلك.

يبدأ النزوع للمحاكاة منذ نعومة أظافرنا وينمو بمرور الوقت؛ فالطفل يبكي لبكاء طفل آخر، ويُقلّد تعبيرات وجه ذويه منذ يومه الأول، ويحدث كل ذلك على مستوى اللاوعي، فنحن لا نتعمّد تغيير وضع الجلوس عندما يفعل ذلك شخص آخر، وتتوالى نماذج المحاكاة التي تحدث على مدار اليوم بعفوية، حتى نتحوّل إلى مرآة تعكس تحرّكات، وإيماءات، وأوضاع الآخرين.

أثبت العلماء أنّ مراقبة شخص وهو يقوم بأمر ما، يحفّز عقولنا على تكرار الفعل ذاته، وهذا ما يعرف اليوم بـ-الخلايا العصبية العاكسة-، بمعنى أدق: عندما تتابع سلوك شخص ما، فإنك تُفعل المنطقة الدماغية ذاتها التي يُشغلها هو لأداء هذا السلوك. أي إن مشاهدة شخص ينتزع شيئاً بقوة، يولّد لديك شعوراً مماثلاً، وبالتالي فإنّ مراقبة الآخرين وهم يؤدون مهمّة ما تحفّز عقولنا فنصبح أكثر قدرة على القيام بالمهمّة ذاتها.

سحر المحاكاة

المحاكاة تُعزّز التفاعلات الاجتماعية وتولد التآلف والوفاق والانسجام، فهي تعمل كالمحور الذي نلتفّ حوله جميعاً. وكلّما تعمّق استيعابنا لمفهوم

المحاكاة وآليات عملها، تخلينا عن نزعتنا العدائية تجاه من يُقلدون سلوكنا، وأصبحنا أكثر تقبلاً للأمر، باعتباره وسيلة للشمول وتعميق التواصل الإيجابي. فعندما يحاكي أحد ما سلوكنا، نستنتج بتلقائية أن هذه دلالة على وجود اهتمامات مشتركة بيننا، مع فرصة لتأسيس علاقة. قد يكون ذلك ناتجاً عن نزعتنا للربط بين الميول المتشابهة من ناحية، وبين احتمالات التوافق من ناحية أخرى. فإن اجتمع شخصان على لهجة بعينها، أو على وجبة مفضّلة، فهذا دليل على وجود صلة ما بينهما - أو هكذا نرى. هذه الصلات هي ما يتحوّل لاحقاً إلى علاقات ناجحة ومثمرة.

تسهم المحاكاة أيضاً في تحقيق النجاحات المهنية، ففي المفاوضات، لا تساعد المحاكاة على عقد الصفقات فحسب، وإنما تمكن الطرفين من خلق قيمة حقيقية. وكذلك الحال في مقابلات العمل؛ فبفضل المحاكاة يصبح المتقدم للوظيفة أكثر ارتياحاً وثقة، ويؤدّي على نحو أفضل. أمّا في مجال البيع والتسويق، فتعتبر المحاكاة من أكثر أساليب الإقناع نجاحاً، فنحن لا نتخلّى عن نزعتنا الفطرية للمحاكاة، إلا إن كنا نرفض التواصل وتأسيس علاقة مع شخص ما.

كسر الحواجز المناهضة للبصمة الاجتماعية

نحن ندرك قيمة الحكمة الجمعيّة ونتغنّى بها في كلّ وقت وحين. إلا أن هذه الحكمة تنبثق من التبادل العلني لمعلومات أبناء الجماعة، ومن دون التبادل تفقد الجماعة قيمتها وحكمتها. فالقرارات الجماعية المبنية على حرية التعبير وتدقّ المعلومات، أفضل من القرارات الفردية. أما العلاقات التي يحكمها التقليد الأعمى وحجب المعلومات المتعمّد، فتتلاشى بالتدرّج.

تتضح ممّا سبق أهميّة الانفتاح والثقة ومشاركة المعلومات داخل المجتمعات، فكيف يتسنى لنا ذلك؟ وبمعنى أدق: كيف نشجّع الأصوات المناوئة والمتخاذلة على البوح بمكنون الصدور؟

أثبتت التجارب أنَّ مبادرة واحدة تكفي لتحفيز الجميع على المشاركة، فليس من الضروري أن تكون ضمن الأغلبية كي تتمكن من التعبير عن رأيك المختلف، ما دمت لست المخالف الوحيد (كما حدث في مثال المطعم؛ فلو أنَّ واحداً فقط من الحاضرين بادر بطلب الحلوى، لزال عنك الحرج وطلبت كعكتك المفضلة).

ومن المثير للدهشة أنَّه حتى أصوات الأقلية لا يُشترط أن تتفق على رأي واحد، بل وتُغيّر هذه الأصوات من طبيعة النقاش، ليخرج عن نطاق الفرد ضد الجماعة أو الصواب مقابل الخطأ، ويتحوّل إلى ساحة للتعبير عن الآراء الشخصية. عند هذه المرحلة فقط، يزول الخجل والخوف من الخروج عن المألوف، ويستخدم الجميع حقهم المشروع في التعبير عن آرائهم المختلفة.

وهنا تلعب الشفافية دوراً حيوياً، فالعقل يصدّق ما تراه العين؛ ومن ثمَّ فإنَّ عجزنا عن رؤية ما يفعله الآخرون فلن يؤثروا فينا. فالبصمة الاجتماعية لا تؤتي ثمارها إلا إذا كانت آراء وسلوكيات الجماعة واضحة ومعلنة حتى تتم المحاكاة.

البحث عن التميز

يفترض علم الاقتصاد أنَّ اختيارات الفرد لا ينبغي أن تتأثر بما يفعله الآخرون. فانتقائك لمنتج ما يعتمد على تفضيلاتك الشخصية إلى جانب تأثير السعر والجودة، ولكن ما يحدث في الواقع هو أنَّ الناس يحاكي بعضهم بعضاً؛ فكلّما ازداد إقبال الناس على منتج ازدادت احتمالات جودته، فلو كان سيئاً، لما تهافت عليه الجميع. ووفقاً لهذه المعادلة يصبح الرواج رمزاً للجودة، ويصبح ملاحقة ما يطلبه الآخرون هو الخيار الأسلم.

كلنا نعرف أنَّ لكل قاعدة استثناء؛ فعلى الرغم من نزعتنا الفطرية لتجنب القيام

بأمر ما بمفردنا، فإنه إذا ازداد الإقبال على هذا الأمر بشكل مفرط، فإننا نعزف عنه ونتوجه إلى أمر آخر أقل انتشاراً! فإن أفرط الناس في ملاحقة صيحة في عالم الأزياء، أو اقتناء هاتف مُحدّد، يحدث ما نطلق عليه «الارتداد العكسي».

في بعض الحالات يحدث الارتداد العكسي قبل أن تكتسب السلعة شعبيّتها الكاملة، فبمجرد أن يبدأ التهافت عليها، تترفع بعض فئات المجتمع عن شرائها، فالتشابه المفرط مع الآخرين يُولّد مشاعر سلبية، ونوعاً من الارتباك والازعاج، ولذلك فإننا دائماً نسعى نحو التميّز والاختلاف، ك شراء العلامات التجارية التي لم يسمع بها أحد، أو اقتناء منزل في منطقة مأهولة بصفوة المجتمع.

ويكتسب الاختلاف قيمته من الهوية التي يُضيفها على كلّ منّا، فكيف نشعر بذاتنا وبقيمتنا المتفرّدة إن تحوّلنا إلى نماذج متطابقة تسير على الأرض. فالاختلاف هو الذي يرسم الحدود، ويُميّز الجهود، ويفرّق بين الخبيث والمحمود.

فمثلاً إن كان أحدهم يُعرّف نفسه كأستاذ جامعي، فإنّ هذا التعريف يعكس جزءاً من هويّته، وينمُّ عن وجود خصائص مشتركة بينه وبين كلّ من ينتمون إلى هذا المجال، وعلى الأرجح ستجدهم يحبّون القراءة والاطلاع، ويستمتعون بالتفكير وإعمال المنطق، ويفضّلون قضاء الوقت في المنزل، للبحث والتأمّل. كما يعكس هذا التعريف اختلاّ فهم عن أيّ شخص آخر غير منتم إلى فئة أساتذة الجامعة. فمثلاً ستجدهم أقصر من لاعبي كرة السلة، وأعلى وزناً من معلمي المدارس الابتدائية، وأقلّ إبداعاً من الفنانين الموهوبين.

فما الذي سيحدث لو كان الجميع أساتذة جامعيين؟ بالتأكيد سيفقد هذا الوصف قيمته وخصائصه، فعندما تُعرّف نفسك بمجرّد «إنسان»، فإنّك لا تقدّم أيّة معلومات تعكس هويّتك وشخصيّتك الفريدة والمختلفة عن ملايين الأشخاص المحيطين بك.

توظيف الاختلاف

يقودنا استيعابنا للآلية التي يصوغ الاختلاف توجهاتنا من خلالها إلى قرارات أفضل وأكثر إقناعاً وإشباعاً، فيمكننا أن نصمم الخيارات - والأجواء المحيطة بها - بشكل يُضفي على الأفراد قيمةً فريدةً ومتميزة. مثلاً تطرح (أبل) أجهزة الآيبود بأكثر من لون؛ بعض الأفراد يفضلون اللون الأزرق أو الأحمر أو الرمادي، ولكن عندما تطرح ألواناً كالبرتقالي والأصفر، فالأمر يتجاوز مجرد إرضاء التفضيلات الشخصية. فما تسعى إليه المؤسسة من خلال هذا التنوع، هو خلق حالة من الاختلاف والتميز لعملائها - حتى وإن ظلَّ المنتج النهائي واحداً. تُفسّر هذه النظرية أيضاً نجاح الكثير من المشروعات الابتكارية مثل «ستاربكس».

لا شك في أن المقهى يُقدّم قهوة ذات مذاق طيب، ويوفّر أجواءً أكثر دفئاً ممّا سواه، ولكن هل هذا مبرّر لتصل أسعاره إلى ثلاثة أو أربعة أضعاف غيره من الأماكن؟ والأهم من ذلك، لم يقبل زبائنه على دفع هذه المبالغ بسعادة متناهية ودون أدنى تذمّر؟

مقاهي «ستاربكس» لا تباع القهوة، وإنما تباع «تجربة» فريدة ومختلفة، فيمكننا أن تضيف أيّ تعديلات على طلبك لتحصل في النهاية على ما أردته تماماً. بل ويتمُّ إعداد قهوتك بالشكل الذي يناسب ذوقك الخاص و«المختلف»، حيث يُكتب اسمك على جانب العبوة، وهل هناك تميّز أكثر من ذلك؟

الدلالات المُقنعة

تدفعنا البصمة الاجتماعية في اتجاهين متضادين: يقودنا أحدهما إلى محاكاة الآخرين، ويدفعنا الآخر إلى التميّز عنهم. فأين تقع نقطة الالتقاء؟ أثبتت التجربة أنّ هذا يعتمد على الطرف الآخر إلى حدّ كبير.

نحن ننزع أحياناً إلى تبني دور المُحقِّق «شيرلوك هولمز»؛ فتجدنا نستنتج ونحلل الطرف الآخر وفقاً لخياراته وتفضيلاته، فالسيارات والملابس تكون بمثابة أجهزة تحليل صامتة، وتنطوي على الكثير من الدلالات. هذه الدلالات هي الطريق المختصر الذي يسهّل علينا اتخاذ القرارات. فبإمكاننا أن نستخدم الدلالات المرئية - كالمظهر الخارجي، وطريقة تنسيق الملابس، وأسلوب الحديث، وأسلوب قيادة السيارة - في استنباط الدلالات المُقنّعة؛ مثلاً: هل سيكون من الممتع قضاء بعض الوقت وتناول الغداء مع هذا الشخص؟ توفر هذه الدلالات البسيطة علينا الوقت والجهد، وتمنحنا إجابة فورية. ولكن تذكر أن الدلالات بطبيعتها متغيرة وليست جامدة؛ أي يمكن أن تتبدّل بمرور الوقت، فالانطباع الأول لا يُشترط أن يدوم إلى الأبد.

الخروج عن المألوف

يعتمد اختيار الأفراد لسلع دون غيرها على الهوية التي تعكسها هذه السلع؛ فتجدهم ينصرفون عن أشياء بعينها لما قد ترمز إليه من تدني المستوى المادي أو الاجتماعي، أو لارتباطها بأفكار قد تسيء إليهم. ويفسّر ذلك انصراف بعض الناس عن شراء منتج بعد أن يصبح متداولاً لدى فئات «أقل» من وجهة نظرهم. أي إنهم يخرجون عن المألوف بهدف الحفاظ على الهوية أو الصورة الاجتماعية المكتسبة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدلالات تكون أكثر تعبيراً عن الهوية من غيرها - وفقاً لمدى قابليتها للملاحظة والتحليل. مثلاً لن نستطيع معرفة نوع مسحوق الأظباق أو المناديل الورقية التي يستخدمها شخص ما - إلا إذا تجسّست على منزله - وبالتالي فهي دلالات غير صالحة للتعبير عن الهوية. أمّا الملابس التي يرتديها الشخص، والسيارة التي يقودها، فهي دلالات سهلة الملاحظة، ولذلك هي أكثر قابلية للتعبير عن الهوية.

وتزداد أهلية الدلالات للتعبير عن الهوية إذا كانت لا تنطوي على وظيفة أو دور بعينه. مثلاً يختار الشخص مسحوق الأطباق أو المناديل الورقية لفوائدها الوظيفية البحتة، وبالتالي قلماً يعتمد عليها الأفراد في استنباط هوية صاحبها. ولكن هناك بعض الدلالات التي تعتمد على الذوق الشخصي أكثر من الدور أو الوظيفة؛ مثل تسريحة الشعر ونوع السيارة. مثل هذه الخيارات المنطوية على الميول الشخصية تكون أكثر تعبيراً عن الهوية. وتلعب الأسعار هنا دوراً بارزاً في استمرار بعض السلع دون غيرها، فكلما ارتفع سعر السلعة، زادت احتمالات احتفاظها بقيمتها كدلالة واضحة ومعبرة عن هوية صاحبها.

عندما يكون التستر مُجدياً

تعكس بعض السلع علاماتها التجارية بشكل صارخ، في حين تنطوي الأخرى على دلالاتٍ أقل وضوحاً. فالعلامات التجارية الرائجة والشعارات المرموقة تتواصل مع قاعدة أعرض من الجماهير (نظراً إلى سهولة رؤيتها والتعريف عليها). ولكن هناك بعض الدلالات «المستترة» التي تكون أقل وضوحاً؛ مثلاً قلماً تلفت انتباهنا تصاميم الأحذية وما تحتويه من تفاصيل تعكس علامتها التجارية. قد يظنُّ بعضنا أن صعوبة استنباط مثل هذه الدلالات علة تشوب المنتج، إلا أن لها مزايا يغفل عنها الكثيرون؛ إذ يحول ذلك دون تداول المنتج على نطاق واسع، فيحتفظ بقيمته وندرته وتميُّزه -على عكس العلامات التجارية ذات الدلالات «المكشوفة» التي يسهل تقليدها وتداولها.

تتمخض النزعة إلى استشفاف الهوية استناداً إلى دلالات بعينها عن توجيهين مختلفين: فهي قد تؤدي إلى انتشار الصيحات أو اندثارها. مثلاً تبدأ مجموعة صغيرة من الأفراد في استخدام عبارة جديدة أو لفظ دخيل على المجتمع، أو اتباع نظام غذائي أو إداري مُبتكر. فإذا كانت الانطباعات الأولية تجاه هؤلاء تفيد بأنهم مُفتتحون، أو مبدعون، أو مواكبون للعصر، سرعان ما يبدأ المحيطون

بهم بمحاكاتهم بهدف اكتساب الهوية ذاتها. وبمرور الوقت يتكالب الكثير من الناس على هذه الصيحة، فتصبح هي القاعدة التي تعبر عن المألوف والمعروف. ومع تزايد أعداد المتبئين لها، تفقد هذه الصيحة قيمتها ويتغير جوهرها.

فما كان رمزاً للانفتاح والإبداع، صار عادةً تقليديةً تجري على السنة الجميع، وهنا يتخلى المستخدمون الأوائل عنها، لينفوا عن أنفسهم هذه الهوية الجديدة، بل ويعزف عنها المستخدمون الجدد بعد أن فقدت قيمتها الأصلية. وتحوّل الصيحة في نهاية المطاف من حدثية، إلى رجعية، وتؤول من الانتشار إلى الاندثار.

التأثير بالهوية

تتناول الإعلانات المناهضة للتدخين الآثار السلبية التي تنتج عنه، على أمل أن تؤثر هذه المعلومات في عقول المدخنين وتنفرهم منه. ينبثق هذا التوجّه من إيماننا بنظرية: حدّث الناس عن أضرار التدخين وتبعات الأكل غير الصحي، وسينصرفون عنهما في الحال. ولكننا لسوء الحظ لا ندرك أنّ المزيد من المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى قرارات أفضل وخيارات صحيحة أكثر، فالأطفال يعلمون جيّداً أن تناول الحلوى يضرُّ بأسنانهم، ومع ذلك لا يتغيّر سلوكهم.

أثبتت التجربة أنّ الربط بين تبني السلوك المرغوب، واكتساب هوية أفضل، يؤدي ثماره بشكل أفضل من مجرد ضخّ المعلومات. على سبيل المثال: كان «باباي» - الشخصية الكرتونية الشهيرة - يكثر من تناول السبانخ كي يصبح أكثر قوّة، وقد تمخّض الربط بين تناول السبانخ والقوّة إلى زيادة استهلاك الولايات المتحدة من السبانخ بمقدار الثلث. لا عجب إذاً أن يربط العاملون في الدعاية بين كبار النجوم - كلاعب السلة الشهير «مايكل جوردان» مثلاً - وجميع أنواع السلع؛ بدايةً من الأحذية والملابس،

ووصولاً إلى المشروبات والأغذية، فبمجرد أن يرى الجمهور نجمه المفضّل يمارس شيئاً ما، يحذو حذوه دون تردّد.

من ناحية أخرى، تؤثر الهويّات غير المرغوبة أيضاً في سلوك وتوجّهات الأفراد بالقدر ذاته. وقد نجحت هذه الآليّة في إقناع بعض الأشخاص بتناول الطعام الصحيّ؛ فقد تحدّثنا إلى بعض الزبائن في أحد المطاعم المحليّة ولفتنا انتباههم إلى أن مجموعة من الأشخاص - الذين علمنا مسبقاً بنفورهم منهم - يفرطون في تناول الوجبات السريعة، وغير الصحيّة. وسرعان ما تخلى هؤلاء الأفراد عن هذا السلوك خوفاً من أن يصبحوا مثلهم في يوم من الأيام - أي خوفاً من اكتساب هذه الهويّة.

فكّ الشفرة

تخيّل نفسك مضطراً إلى اختبار صلاحية كلّ شيء تواجهه. عندها لا يصبح تناول رقائق الذرة في الصباح مجرد عادة روتينيّة، وإنّما مسألة حياة أو موت؛ إذ يتحمّم عليك تناول رقاقة واحدة والانتظار لترى ما سيحدث لك قبل أن تشرع في تناول أخرى.

طوّر الإنسان آليّة تُجنّبه هذه المشقة وهي جهاز (فكّ الشفرة) اعتماداً على الخبرات السابقة، فمجرد استخدام شيء ما مرّة واحدة، تنشأ بينكما علاقة حميمة تسهّل عليك التعامل معه وأنت مغمض العينين - سواء أكان شخصاً، أم طعاماً، أم أداة طهي. يكون نظام (فكّ الشفرة) فعلاً فقط إذا استطاع التعامل مع التنوّع الذي تتعرّض له على مدار اليوم بنجاح، فحتّى وإن بدا صديقك الذي تراه اليوم مختلفاً كلياً عمّا رأيته عليه في الشهر الماضي، فمن المفترض أن يتعرّف إليه جهازك الاستشعاري باعتباره (مألوفاً)، وإلا لظّل تعاملنا مع الأشياء والأشخاص في كلّ مرّة ساذجاً وسطحياً كما لو كانت المرّة الأولى. تلك هي أشعّة الألفة التي تسدلّ وميضها ليس فقط على كلّ ما نتعاطى معه بشكل مباشر،

بل وعلى الأشياء التي تشترك في خصائصها مع أخرى. وتؤهلنا هذه الخاصية للتجاوب مع المتغيرات التي تغزو حياتنا، فالأشخاص تبدل هياتهم في كل مرة نراهم - سواء بارتداء زي جديد أو بسبب تسريحة شعر مختلفة - إلا أن ذلك لا يغير من طبيعة علاقتنا معهم.

أيضاً يفيد التعامل مع الأشياء المتشابهة من ناحية استنتاج الهوية. مثلاً إذا تناولت حبة توت لآلاف المرات دون أن تصاب بأي مرض، فعلى الأرجح لن تصيبك حبات التوت الشبيهة بأي مرض هي الأخرى، فتناولها وأنت مطمئن. أي إن التعاطي مع أشياء أو أشخاص تجمعهم خصائص مشتركة، هو طريق مختصر يجعل حياتك أبسط وأريح وأكثر انسيابية.

من الألفة إلى الحداثة

التنوع هو سنة الحياة التي تكسبها رونقها وتميزها. وفي حين ينزع الإنسان إلى التعامل مع المألوف، فإنه في بعض الأحيان لا يستطيع أن يقاوم رغبته في التغيير والتجديد، فالإنسان تحركه رغبة دفينه في اكتشاف كل ما هو جديد وفريد؛ وهذا ما يؤهله لاكتساب خبرات غير معهودة.

وتولد البدع المستحدثة ردود أفعال سلبية في بادئ الأمر. فهي - باعتبارها مدخلات جديدة - تحتاج إلى كم مضاعف من الوقت والتركيز والمعالجة لاكتشاف ما إذا كانت آمنة أم لا. وهنا يحركنا الفضول المحفوف بالقلق حتى وإن تعلق الأمر بمناشف اليد. هل يأتري ستكون قوية الامتصاص كالمنشفة القديمة؟ وهل سيكون قماشها ناعماً ومريحاً أم لا؟ بالطبع لن نتأكد من إجابتنا إلا بعد استخدامها.

تتبع ردود الأفعال تجاه البدع والأشياء غير المألوفة مساراً أقرب ما يكون إلى الشكل الهرمي، ففي البداية يكون التوجه العام سلبياً أو حيادياً. ومع الاستخدام والتعرض المتكرر، تتولد الألفة المصحوبة بالإعجاب، والمشاعر الإيجابية،

ومع الانتشار والاستخدام المفرط، يتضاءل الإعجاب ويسود الملل. فعند قاعدة الهرم الأولى يكون الشيء مستحدثاً وغير مألوف، بعد ذلك يصعد إلى القمة فيصير مألوفاً ومحفوفاً بالانبهار، ثم يهبط من جديد عند القاعدة الثانية، حيث الألفة المبالغ فيها والضجر.

قد تجتمع الألفة والحدثة في شيء واحد؛ مثلاً عندما نستخدم خلطة جديدة لطبخ الديك الرومي نكون قد أضفينا بُعداً جديداً (الخلطة) على شيء اعتدنا فعله لعشرات المرّات، بطريقة مألوفة (الديك)؛ هذا التنوع يضيف إلى رصيد الإعجاب الانبهار.

تجذب الاختلافات الصادمة انتباهنا أكثر من أيّ شيء آخر. مثلاً، لنأخذ طفلاً تعلّم أخيراً شكل وسمات القطّة؛ فلديها أربع أرجل، ويغطي جسمها الفراء، وأحجامها متقاربة، وبالتالي فإنّ مشاهدة صورة لقطّة نموذجيّة لن تثير انتباهه على الإطلاق؛ فهي مألوفة بالنسبة إليه. كذلك ستكون مشاهدته لصورة حوت - مثلاً - مُبهمة ومُحيرة أكثر منها باهرة؛ فهو غير مألوف تماماً بالنسبة إليه. أمّا ما يثير انتباهه حقاً فهو ما يخالف توقّعاته وخبراته السابقة - كرؤية قطّة بلا فراء أو بثلاث أرجل فقط على سبيل المثال، إذ تتعارض هذه الصورة مع استيعابه المترسّخ لما ينبغي أن تكون عليه القطّة. أي إنها مألوفة بالقدر الذي يتفق مع استيعابه (الألفة)، ومختلفة بالقدر الذي يثير انتباهه ويحفز شغفه للتساؤل والاستكشاف (الحدثة).

يتحكّم المزيج المناسب من الألفة والحدثة في الأشياء التي تلقى رواجاً، فالأبحاث العلميّة الأكثر تأثيراً هي مزيج من الجهود السابقة والمُطعّمة بأفكار جديدة ومبتكرة. وكذلك الحال مع الموسيقى، والأزياء، وغيرها من المجالات التي يدويّ صداها: إذ تكون مماثلة بما يكفي لما هو دارج فتولّد الألفة، ومختلفة بما يكفي عنه لتجذب الانتباه، ومن ثمّ فإنّ التماثل يصنع الشهرة لما له من دور في جعل الأشياء الجديدة، تبدو مألوفة، وبالتالي رائجة.

البصمة الاجتماعية والخيارات الصحية

نلجأ إلى استراتيجية الثواب والعقاب لدى محاولتنا إقناع الآخرين بشيء ما، فالأطفال يؤمرون بتناول الخضروات وإلا فلن ينالوا حصّتهم اليومية من الحلوى. وفي حين تؤدي هذه الاستراتيجية ثمارها على المدى القريب، فإنّها تفقد قيمتها على المدى البعيد، وربما تأتي بنتائج عكسية. فالحلوى تنطوي على رسالة ضمنية مفادها أنّ الخضراوات غير جديرة بالأكل بمفردها، وأنّه يجب أن ينال الطفل «رشوة» مناسبة ليقبل بها. وبمجرد أن يتوقّف الآباء عن الدفع، يعزف الطفل عن تناول الخضراوات. فما الذي يجبره على ذلك دون مقابل؟!

تتمتع البصمة الاجتماعية بتأثير أقوى في هذا الشأن، فالكبار ينزعون إلى محاكاة تصرّفات وخيارات من حولهم، وكذلك الأطفال، وبالتالي إن لم يكن الآباء يتناولون البروكلي - مثلاً - فلا تنتظر من أبنائهم أن يفعلوا، والعكس صحيح، وكما ذكرنا سابقاً، العقل يصدّق ما تراه العين. ولذا، عليك أن تكون نموذجاً حياً لما تتمنّى أن ترى أبنائك عليه.

الضغوط الاجتماعية تحفيز أم تشتيت؟

يعتمد تأثير الآخرين في الأداء؛ سلباً وإيجاباً، على صعوبة المهمة. فالتفاف الأفراد حولك يطوّر أدائك من حيث السرعة والدقة في المهمّات البسيطة وسهولة التعلّم، ويقوّضه إن كانت المهمة معقّدة أو غير مألوفة. إذا كان قد سبق لك وذهبت إلى النادي الرياضي برفقة أحد أصدقائك، فأنت بالتأكيد تعلم الأثر الإيجابي للصحبة في هذا السياق. حتّى وإن لم يكن هدفك التنافس، فمجرد وجوده يشدّ من أزرِك ويحفّزك، فتجد نفسك تحمل أوزاناً أثقل أو تجري بسرعة أكبر. بالمقابل، هل جرّبت أن تصفّ سيارتك بين سيارتين في شارع ضيق ومزدحم، بينما يراقبك شخص ما؟ إن كانت إجابتك بنعم، فبالأكيد أنك

تدرك الأثر السلبي الذي تتركه نظرات المحيطين بك، وأنت تحاول جاهداً الانتهاء من هذه المهمة الصعبة. ربّما لا تجد فنّ توقيف السيّارة من الأساس، إلا أنّ التعرض لهذا الضغط الاجتماعي يزيد الوضع سوءاً.

يرتبط الضغط الاجتماعي - سواء أكان يحفّز الأداء أم يقوّضه - بعدة عوامل تتراوح بين السلبية والإيجابية منها:

- **أولاً:** إنّ وجود الآخرين يربكك ويشتت انتباهك - سواء أكنت توقف السيّارة أم تفعل شيئاً آخر.
- **ثانياً:** أنت تتعلّم بفضل الآخرين فنّ إدارة الانطباعات؛ فلا شك أنّك تريد أن تترك انطباعاً جيداً وتحافظ على مظهرك، فتبذل جهداً أكبر لإنهاء مهمّتك.
- **ثالثاً:** يتمخض التفاف الآخرين حولك عمّا يُعرف بالصحوة الفسيولوجية، التي يُصاحبها تسارع معدّل خفقان القلب، وارتفاع ضغط الدم، وتأهّب الجسد للعمل.

تدفعنا هذه العوامل إلى الأداء بشكل أفضل في المهمّات البسيطة، والتلقائية، والمألوفة، وسهولة التعلّم؛ إذ تولّد بداخلنا مشاعر التحدي والروح التنافسية التي ترتقي بأدائنا إلى المستويات. فعندما نمارس ما نجيد كالجري على المشاية الرياضية أو القيام بتمرين ما برفقة آخرين، نلاحظ أنّ أداءنا يتطوّر بشكل مذهل عمّا كان عليه ونحن بمفردنا، أمّا حين يتعلّق الأمر بالمهمّات الأكثر تعقيداً أو التي تحتاج إلى قدر أكبر من التركيز، فإنّ العوامل السابق ذكرها تهبط بأدائنا وتقوّض إمكانياتنا، فالخوف من الفشل قد يدفعنا إلى الهاوية.

بين المكسب والخسارة

تؤثّر المقارنة الاجتماعية - أي المنافسة - في أداء الأفراد وتحفّزهم من خلال إعادة صياغة نقاط المرجعية والمعايير المستخدمة في قياس أدائهم.

فعندما نشارك في سباق خمسة كيلومترات، أو نخوض اختباراً ما، أو نُجري مكالمات مبيعات داخل المكتب، فإننا على الأرجح، نضع أهدافاً مُحدّدة نصب أعيننا قبل أن نشرع في ذلك؛ مثل: أن نهي السباق في أقلّ من عشرين دقيقة، أو نحصل على امتياز، أو نجلب للمؤسسة عشرة عملاء جدد هذا الشهر. وتتحكّم النتائج التي نحرزها - لدى مقارنتها بهذه الأهداف - في معدّل اجتهادنا لاحقاً. فأن تتوسّط السباق، وتتحفّز للمضيّ قدماً خير لك من أن تحتل المُقدّمة ويتملّكك الغرور.

ما يهمُّ في أيّ منافسة ليس تأخرُك في السباق، وإنّما المسافة التي تفصل بينك وبين المقدمة، فالمسافات القصيرة تحفزك أكثر لتدرك الهدف، أمّا المسافات البعيدة فتضعف الدافعية ويتراجع بسببها جهدك لأنّك تجهل ما إن كانت محاولتك ستصنع فارقاً أم لا. أي إن التنافس في مواقف تتضاءل فيها احتمالات النجاح يضر أكثر مما ينفع.

إلى أين تقودنا هذه الأفكار؟

تقودنا إلى حقيقة أنّ المقارنة الاجتماعية سلاح ذو حدّين. فسواء أكان هدفك تحفيز فريق المبيعات لبذل مزيد من الجهد، أم تشجيع الطلاب لتعلّم المزيد، تبقى المقارنة الاجتماعية (أو المنافسة) هي سلاح التحفيز والتغيير، إذ يُسهّم تسليط الضوء على المسافات التي تفصل بين الأقران (من حيث الأداء بالطبع) في شحذهم للمضيّ قدماً، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ولكن، إن لم يتمّ تصميم هذه المقارنة بعناية، ودقّة، وحرص، فإنها تتحوّل إلى أداة تُثبط الهمة، وتهز العزيمة، وتضعف الأداء.

البصمة الاجتماعية في خدمة الإنسانية

البصمة الاجتماعية قوّة لا يُستهان بها، لأنها تتحكّم في السلوك. وكلّما ازداد استيعابنا لطبيعتها وآليّة عملها، ازدادت قدرتنا على تسخيرها لصالحنا وصالح مجتمعنا. فمهمّتنا أن ننهل من مزاياها ونتجنّب عواقبها، لتفادي الانجراف مع التيارات السلبية فمن واجبنا أن ندير التفاعلات الاجتماعية بشكل ناضج وفعّال، وأن نستثمر قدرة الآخرين على التأثير فينا، في اتخاذ قرارات أفضل. والخيار لك دائماً؛ لأنك تستطيع دائماً أن تُقرّر متى تفتح لها ذراعيك، ومتى تُصمّ عنها أذنيك.