



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

العربية للإعلام العلمي "شعاع"

[www.edara.com](http://www.edara.com)

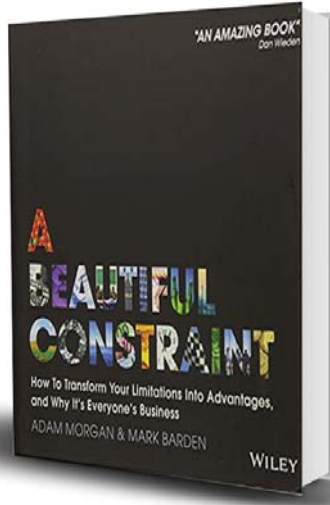
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

[editor@edara.com](mailto:editor@edara.com)

ديسمبر / كانون الأول 2018 - ربيع ثانٍ 1440

السنة 26 - العدد 33

العدد 651



# تحويل العقبات إلى فرص

تأليف: آدم مورجان ومارك باردين

## فرص لا عقبات

تُعرف العقبات بأنها حدود تفرضها عليك نفسك أو ظروفك، ما يؤثر في قدرتك على النمو أو الإنجاز، وقد صنّف العلماء العقبات إلى أربع مجموعات هي:

- ❁ **عقبات جوهرية وأساسية:** وهي التي تحول دون النجاح باعتبارها من مكوناته الأساسية أو أسبابه الجوهرية.
- ❁ **عقبات الموارد:** وهي التي تحول دون تحقيق الأهداف حين يحدث نقص في الموارد، مادية كانت أو بشرية.
- ❁ **عقبات الوقت:** حين يصبح الوقت أضيق من أن يكون مساحة لتحقيق الأهداف.
- ❁ **عقبات المنهج:** حين نكون مقيدين بمنهج معين أو طريقة دون غيرها لتحقيق أهدافنا.

ونحن حين ننظر إلى العقبات ونعتبرها فرصاً، فإننا نتجاهل الجانب الواقعي والذي يحتم علينا تحليل العقبات وتحديد نوعها وأفضل طرق التدخل للتعامل معها. هذا يعني ألا نعتبر العقبات عقوبات أو حدوداً تفرضها العوامل السابقة علينا، بل ويمكن أن نستخدمها كمحفزات أو طرق جديدة لتحقيق طموحاتنا.

## صانعو الفرص

حين نتحدث عن خلق الفرص، متجاهلين المعوقات والتحديات، لا يفوتنا أن نذكر العبقري "مايكل بيروت": المهندس المعماري والمصمم المبدع صاحب الإسهامات العديدة في وضع الاستراتيجيات التسويقية والعلامات

التجارية لكثير من المؤسسات مثل "نيويورك تايمز"، و"ساكس فيفت أفنيو"، و"ديزني"، و"مؤسسة كلينتون". يُعدُّ الرجل مثلاً حياً على استخدام العقبات والتحديات في تحقيق الأهداف والطموحات؛ إذ رفض تقليص طموحاته وخفض سقفها أمام ما واجهه من تحديات، محوِّلاً المعوقات إلى فرص، بعكس الذين رضخوا للتحديات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن "بيروت" وأمثاله يجدون العقبات جزءاً لا يتجزأ من عملية البحث والابتكار، فيحولوها إلى جسور يعبرونها للوصول إلى أهدافهم، لا جدران تحول دون ذلك، والعكس صحيح لغير الطموحين الذين يعيدون تشكيل أهدافهم وطموحاتهم كي تتناسب مع العقبات، ما يجعل المشكلات التي تواجههم تعرقل مسيرتهم وتحدُّ نموهم.

## ثقافة تحويل العقبات إلى فرص

على مدار خمسة عشر عاماً مضت، رسخت مؤسسة "وايدن وكينيدي" ثقافة قوامها التواضع، والتواضع - في هذا السياق تحديداً - ليس عكس الغرور، بل هو تقبُّل الأفكار الجديدة، وسعة الصدر لمناقشة الاقتراحات والطلوب غير المألوفة وغير المسبوقة، من ثمَّ تحدد الثقافة المسار وتضع منهجية تحقيق الأهداف المتمثلة في نشر مقولة "ادخل المؤسسة غيبياً كل يوم"، ما يتضمَّن اعترافاً بأن حل المشكلة لا يتمُّ دون إقرار بالجهل بما يمكن عمله. يضاف إلى هذا أن المؤسسة ترفع شعار "الفشل يقود إلى النجاح"، لا حياءً في الفشل، أو رغبةً فيه، أو تبريراً له، أو حتى تعريضاً به واعتباراً وصمة عار، بل اعترافاً بأن النجاح مطلوب من خلال هزيمة الفشل وعدم الرضوخ له. تعدُّ هذه المنهجية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، يعضِّدها النجاح في التنفيذ، مما يرسِّخها ويعمِّق جذورها، علماً بأن "وايدن" تعتبر ثقافتها بمثابة مفتاح قوة عملها، كما تؤكد المؤسسة على أهمية تفعيل مبادئها وتطبيق ثقافتها من خلال تحفيز موظفيها على ذلك، موضحة أن الأزمات، والعمل تحت وطأتها، والوصول إلى أفضل الحلول التي تخرج المؤسسة منها قبل الموعد المحدد لذلك هي أفضل طرق التعاطي مع المشكلات وتحقيق الأهداف والخطط، وأن التفكير خارج الصندوق وإيجاد حل مبتكر للمشكلة أفضل بكثير من التفكير التقليدي، وتُعدُّ عبارة "افعلها فقط" من أمثلة التوصل إلى حل مبتكر إبان الأزمات، حيث تمَّ تسطيرها قبل إطلاق حملة دعائية تلفزيونية كبيرة لـ"نايكي".

ويلعب "وايدن" قائد المؤسسة دور القدوة في التفكير خارج الصندوق حين يفعل ما يحفز فريقه على فعله، فلطالما ردَّد على مسامع فريقه عبارات مثل: "تعلّموا التعامل مع الأزمات المفاجئة"، و"ابحثوا عن الفرص العظيمة دائماً"، ما يخلق بداخلهم الشعور بالمسؤولية وأهمية سرعة التفكير والأداء، وبينما تمثل المنافسة حافزاً مهماً للكثيرين من أعضاء الفريق، يعدُّ الابتكار وكسر القواعد إبان الأزمات أهم المحفزات على الإطلاق.

## مراحل الاستجابة للعقبات واستراتيجياتها

1. **مرحلة الضحية:** سيحول هذا العائق دون تحقيقنا أهدافنا.
2. **مرحلة تحاشي العائق:** تتمثل في إنكاره أو التهرب منه بحثاً عن حل سهل.
3. **مرحلة خفض سقف الطموحات:** تدور حول تقليص حجم الطموحات والأهداف كي تتلاءم مع شكل العائق وحجمه.
4. **مرحلة التحييد:** طموحنا أكبر من أن تصيبه العوائق بالضالة.
5. **مرحلة الدوران حول العائق:** وتتمثل في محاولة التغلب على العائق بشكل غير مباشر ودون مواجهة.
6. **مرحلة تحويل العائق إلى فرصة:** من شأن العائق توصيلنا إلى هدفنا، لا الحيلولة دون ذلك.
7. **مرحلة استباق العائق:** أي أن نبحت عن العوائق التي تحفزنا على التفكير خارج الصندوق والوصول إلى حلول مبتكرة.
8. **استراتيجيات تحويل العوائق إلى فرص:** أي استخدام العوائق لاستحضار أفكار متنوعة وجديدة، ومناهج غير تقليدية للوصول إلى حلول مبتكرة.

## ثبات المسار (التنميط)

يشير مصطلح "ثبات المسار" إلى استمرار بعض السمات أو عدم تعيُّرها في صورة تشبه ثبات المسافة بين قضبي السكة الحديدية، وقد تمت استعارة هذا المصطلح من علم الرياضيات، ويستخدم المصطلح لوصف كل ما هو معتاد مثلاً كتصميم لوحة المفاتيح، ومحرك الاحتراق الداخلي، وبعض المعادلات على شاكلة "قانون مور" الذي يفترض تضاعف عدد شرائح "الترانزستور" في الدائرة المدمجة كل عام ونصف. ينطبق نفس المصطلح على المؤسسات التي تتقوَّب في أسلوب واحد أو ثابت في وضع الخطط أو حل المشكلات، ما يجعلها تترجع أمام العقبات وثبات المسار ونمطية التفكير.

## إيجابيات العادات وسلبياتها

يتعلق "ثبات المسار" بتفكير البشر وسلوكياتهم، ومن ثمَّ تعتبر "العادات" ظواهر إنسانية أكثر من كونها مؤسسية؛ فهي تتعلق بعادات البشر العقلية، ولإيضاح هذه المسألة يدعو خبراء الإدارة الموظفين لتذكر آخر خمس مشكلات واجهوها في مكان

العمل وكيف حلوها، وبخاصة إن كانوا في مراكز تنفيذية، وهنا وجدوا أنهم:

- حددوا المشكلة بالأسلوب نفسه.
- استخدموا مصادر المعلومات المتاحة لهم وثبتت فاعليتها في حل مشكلات سابقة.
- طرحوا أسئلة قوامها المعلومات التي رجعوا إليها.
- حللوا الإجابات التي حصلوا عليها.
- طلبوا المساعدة من نفس الزملاء.
- طلبوا النصح من نفس الزملاء في المراحل الدقيقة من المشكلة.
- استخدموا طرقاً مشابهة في علاج المشكلة.
- بحثوا عن نفس الحلول التي نجحت في السابق.
- قيّموا الخيارات بنفس الطريقة القديمة قبل اتخاذ القرارات النهائية.
- وضعوا مقاييس النجاح عينها.

### كيف تتغلب على التنميط

- تعرّف على النزعات والتحيزات.
- حلل مكونات التنميط ودقّق فيها مثل:
- 1. وضع الفرضيات المسبقة.
- 2. الأساليب التقليدية.
- 3. الطرق المعتادة لحل المشكلات.
- 4. العلاقات.
- 5. مقاييس النجاح ومعاييرها.

### الأسئلة الدافعة وطبيعتها

تقوم الأسئلة "الدافعة" على الطموح المرتبط بعقبة كبيرة، ونطلق على بعض الأسئلة هذا الاسم لأنها تجمع بين هذين العاملين المتناقضين، من ثم نجدها "تدفع" بنا خارج المسار النمطي الذي اعتدنا لتجعلنا أكثر استقلالاً ونزوعاً نحو الابتكار.

### أنواع العقبات والطموحات

العقبات أنواع ومنها: عقبات أساسية، وعقبات الموارد، وعقبات الوقت، وعقبات المنهج، وتنقسم الطموحات إلى أنواع هي: طموحات النمو، وطموحات التأثير، وطموحات الجودة، وطموحات الرقي، وطموحات الخبرة.

### مصادر الخطر الأربعة

- **مخاطر التشريع:** في عالم تهده ندره الموارد، وارتفاع أسعار السلع، والتدهور البيئي، يُصاب المشرعون بالهلع، فيهرعون لفرض رسوم مجحفة على استهلاك المياه، واستخدام الماكينات، واستهلاك الطاقة.
- **مخاطر المستهلكين:** لم يعد المستهلكون يتقبلون تقديم أية تنازلات سبق أن قدموها في توقعاتهم ومتطلباتهم.
- **مخاطر العملاء:** يُعرّف العملاء في هذا السياق بأنهم تجار التجزئة، وتتمثل المخاطر التي يشكّلونها في ممارسة ضغوط شتى على الموردين مثل الدعاية المؤثرة، والتجديد الناجح، والتسعير الفعال، وأقل عدد من مواصفات للسلع (مثل الشكل، والحجم، واللون، والتغليف، وغيرها).
- **مخاطر الصراع بين المستهلك والعلامة التجارية:** ينشب هذا الصراع حين تتنافس العلامات التجارية الكبرى لمختلف الخدمات، مثل تجهيز الغرف أو الإضاءة على أعلى المستويات المناسبة للشخصيات المهمة مع تصميم غرف بسيطة لجيل جديد من الشباب.

### سلبيات الإفراط في التفاؤل

يرى بعض علماء النفس أن التفاؤل من مقومات النجاح؛ حيث إنه يدعم التقدّم ويدفعنا نحو التخطيط لمستقبل أكثر رخاءً. التفاؤل من طبائع البشر على اختلاف أجناسهم وأعراقهم وبلادهم، وطبقاتهم الاجتماعية، ما يبرهن على أن جميع الثقافات تتبنّى مبدأ: "لا بد ليلاً أن ينجلي".

غير أننا لا نستطيع أن نعتمد على نزعة التفاؤل اعتماداً كلياً؛ إذ تجعلنا نضحّم صورة النجاح الذي نتوقعه لمشروعاتنا، ما يجعلنا غير مستعدين لمواجهة التحديات باعتبار هذا الشعور شخصياً، لا جماعياً، ولأن البشر يعملون في فرق، يتحتمّ عليهم أن يبنموا شعوراً جماعياً إيجابياً يجعلهم يبحثون عن الفرص داخل العقبات أكثر من الخضوع لنزعة التفاؤل المتجذرة في أعماقنا.

## متى نحول العقبات إلى فرص؟

نستطيع تحويل العقبات إلى فرص في الحالات التالية:

1. التفكير بشكل جديد في أشياء قديمة، أو مهمة، أو حتى قد تم إسقاطها من الحساب، مما يفتح مجالاً جديداً لاستخدام تلك الأشياء (مثل إعادة ترتيب مخزن قديم واستخدامه كمتجر).
2. طرح أسئلة دافعة على الآخرين لاستنفار ما بداخلهم من مهارات وخبرات، ورغبة في العمل.
3. إزاحة مهمة غير ذات قيمة لإفساح المجال لأخرى أكثر تأثيراً وفاعلية.
4. التوصل إلى مصادر جديدة للمعلومات من خلال الاطلاع على أفكار واقتراحات جديدة تقودنا للوصول إلى حلول مبتكرة.
5. تقديم خدمة جديدة، أو منتج جديد، أو عنصر جديد للجذب من شأنه أن يحول العقبة إلى فرصة من خلال إضافة بُعد مختلف لمنتجاتك أو خدماتك يضعك في دائرة الضوء وبؤرة الانتباه.
6. التعويض عن جزء من المنتج أو الخدمة بأخر أكثر اختلافاً وإضافة إلى القيمة.
7. طلب التمويل من جهات خارجية في حالة نقص الموارد الداخلية للتغلب على عقبة الموارد.
8. الدخول في شراكة مع طرف آخر رغبةً في إيجاد حل للمشكلة أو ابتكار منتج جديد.
9. البحث عن مصادر الإبداع التي تمكننا من تحقيق أهدافنا وطموحاتنا مثل قنوات التوزيع المهمة، والمنتجات والخدمات المؤثرة، وطرق الرقابة والأبحاث المتطورة.

## معنى الإبداع

الإبداع مزيج من شقين: يتمثل أولهما في تقصي مصادر القيمة من حولنا وإضفاء تلك القيمة على ما لدينا من منتجات أو خدمات، أما الشق الثاني فيتمثل في القدرة على كشف مصادر تلك القيمة لدى الآخرين والاستفادة منها دون سوء استغلال، والشركات الناشئة في وادي السيليكون من أفضل أمثلة الجمع بين الشقين بطريقة فذة، حيث تميّزت هذه الشركات بالبداية بأقل الموارد وأبسطها ثم تحويلها تدريجياً إلى مشروعات عملاقة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة، والبحث عن موارد جديدة، وإضافة قيمة للمنتج الجديد؛ ما أضاف إلى هيكلها الإداري وظيفه "مدير الابتكار".

نحن نفكر في مواردنا بطريقة أحادية المسار أو نمطية، فالموارد المتاحة هي كل ما لدينا أو كل ما نستطيع توجيهه، بينما الحقيقة غير ذلك، فالموارد قد تكون متاحة لدى الآخرين، وكل ما نحتاجه هو البحث عن تلك الموارد، ومن ثم تقع بعض الشركات في فخ نقص الموارد أو تواجه عقبة الموارد حين يقل أحد مواردها، من ناحية أخرى هناك مؤسسات لا تنتظر إلى الموارد باعتبارها شيئاً تتحكم فيه، بل شيئاً تستطيع الوصول إليه وتوظيفه جيداً، وهذا لا يقتصر على ما تملكه الشركة فحسب، بل يمتد ليشمل موارد الشركاء أو كل من وجد في شبكة علاقات الشركة من موردين، ومستشارين وغيرهم، من ثم نرى أن أهم مقومات الإبداع الاعتراف بوجود الموارد لأنها موجودة ومتاحة، لا لأنها كثيرة، والتوصل إلى طريقة تمكن الشركة من تسبيرها في أفضل الطرق والقنوات لتحقيق الخطط والأهداف. لا يرى المبدعون في نقص الموارد عقبة، بل فرصة للبحث عن موارد في مكان آخر، أو لاستئاقها من مصدر آخر.

## لماذا نحجم عن الإبداع؟

ينتهج كثيرون منا سلوكيات ويتبنون أفكاراً من شأنها حجب إبداعنا وتقليصه، وتتخذ هذه السلوكيات والأفكار شكلاً أحادي المسار أو أحد صور النمطية التي تجعلنا نرى الأمور بالطرق التالية:

- ❖ الاعتقاد بأن الموارد المتاحة هي تلك التي نتحكم فيها، لا تلك التي نستطيع الوصول إليها.
- ❖ يجب أن يمنحنا أحدهم مواردنا، لا أن نبعث نحن عنها.
- ❖ تقبل مسألة نقص الموارد بوصفها واقعاً لا يمكن تغييره.
- ❖ عدم البحث عن موارد جديدة خارج حدود المؤسسة.
- ❖ عدم التمكّن من رؤية الموارد المتاحة لنا فيما نملكه من أصول، أو موارد بشرية أو كل ما يضيف قيمة إلى منتجاتنا أو خدماتنا.

## قوة المشاعر الإيجابية والسلبية

في عام 2010 درس العلماء طريقتين للإبداع، وهما: الطريقة المرنة التي تعتمد على عدد كبير من المثيرات والمحفزات، والطريقة النمطية أو أحادية المسار التي تعتمد على عدد أقل من المحفزات التي لا تتغير، وقد بيّنت تلك الدراسة أن معظم من ينجحون في حل المشكلات ينتقلون بين الطريقتين.

كما تناول العلماء في الدراسة نفسها كيف تعيننا مشاعرنا على انتقاء طريقة من الاثنتين، فالمشاعر الإيجابية كالسعادة والرضا تقترن بمزيد من المرونة الذهنية والعقلية؛ فحين نشعر بالسعادة أو ما شابهها من المشاعر الإيجابية تفرز الوصلات العصبية في أدمغتنا هرموني الدوبامين والأدرنالين اللذين يحفزان تدفق المعلومات في المخ، ويربطان المعلومات المبعثرة بعضها ببعض، كما يسهم الشعور بالسعادة واعتدال الحالة المزاجية في زيادة شعورنا بالأمان والتحرر من المشكلات، مما يجعلنا نستكشف الفرص الجديدة والإمكانات المتاحة بحيوية ونشاط.

وهناك أيضاً مشاعر سلبية مثل الغضب والخوف، ومن شأن الغضب والخوف تقييد حركتنا وإصابتنا بالشلل، ما يجعلنا نرهق أنفسنا، ونقوم بمزيد من المهام الثقيلة، دافعين بذلك أقراننا لتقليدنا في الإرهاق وكثرة المهام، وقد بيّنت دراسات أخرى أن الغضب يلعب دور "المُضِل" الذي يُعمي أبصارنا عن أي شيء سوى المكافأة، علاوة على الجانب الإيجابي من التوتر، الذي يحفزنا على العمل، دون أن يصبينا بالخوف بالشلل.

## زوال العقبات: استخدام موارد الآخرين

لكي نزيل عقبة غياب موردٍ مهم وحيوي، علينا أن نتحلى بالقدرة على الاستقاء من موارد الآخرين حتى يتسنى لنا:

- الترويج لمشروعنا وعلاماتنا التجارية من خلالهم.
- اكتساب القدرة أو الحصول على موردٍ ينقصنا.
- إنجاز مهمة في أحد القطاعات الحيوية لا نستطيع إنجازها بمفردنا.
- تقديم خدمة جديدة لشركائنا المحتملين كي تتم الشراكة، إضافة إلى توفير خبرات متميزة وجاذبة للشركاء.

## فوائد اللاعقبات

- إمكانية استخدام وسائل تمكّن مؤسستك من إحداث تأثير كبير في الشركاء والعملاء، وبخاصة إن تضمّنت تلك الوسائل عنصر المفاجأة والتفاعل، ما يرفع درجات الانتباه إلى نشاط المؤسسة، والتواصل معها، فضلاً عن تركها انطباعاً جيداً لدى عملائها بسبب وفائها بوعودها.
- جعل الآخرين (عملاء كانوا أو موردين) يتحدّثون عن مؤسستك، إن لم يكن بمقدورك عمل الدعاية لذلك.
- الترويج عبر القنوات المهجورة في السابق، ما يفتح قنوات جديدة لنقل أخبار المؤسسة وأفكارها إلى العالم الخارجي.
- الاضطرار إلى التواصل مع شركاء جدد من فئات مختلفة (كبار رجال أعمال، وصغار موردين، وغيرهم).
- تطوير أشكال جديدة من التعاون المشترك والاستفادة من الإمكانيات المتاحة لدى جميع الشركاء.

## عوامل النجاح

- طموح عظيم وعزيمة قوية يتمتّلان في طرح أسئلة دافعة ودقيقة، فضلاً عن كون هذا الطموح وتلك العزيمة نابعين من إيمان بالهدف وقدرة على تحقيقه.
- التمكين يبدأ من كبار التنفيذيين الذين يحفّزون مرؤوسيهم على تحقيق أهداف المؤسسة وتحويل العقبات إلى فرص.
- جعل تحويل العقبات إلى فرص جوهر العمل.
- الثبات والإصرار.
- الرغبة في تحدي الأوضاع الراهنة والمفاهيم الراسخة التي لم تعد مجدية في تحقيق الأهداف.
- التأكد من أن وجود العقبات سيكشف عن فوائد وشبكات علاقات جديدة ومثمرة.
- ترسيخ ثقافة قص الحكايات؛ فكلما تبادل الموظفون الحكايات عن عقبات تحوّلت إلى فرص، والنجاح في تحقيق الأهداف، سيصبح النجاح أمراً متداولاً، والاحتفاء بمحوّلي العقبات إلى فرص لا يقل أهمية عن الحكايات، فهم يبهرنون على حقيقة هذه التجربة.



## الندرة والوفرة

هناك فرضية تقطع بأن الدول المتقدمة لم تعد تمتلك الموارد التي كانت تمتلكها في الماضي. لذا حين تسعى تلك الدول للاحتفاظ بنفس مستوى المعيشة المرتفع، تمارس ضغوطاً أكبر على الموارد الشحيحة المتاحة لها، ما يجعلنا نستنتج أن عصر الوفرة قد انتهى، وأنا نعيش في عصر الندرة. وقد أعلن "بول بولمان" الرئيس التنفيذي لشركة "يونيليفر" في مقال كتبه لمجلة "هارفارد بيزنس ريفيو"، أننا قد وصلنا إلى نهاية عصر الوفرة، وأنها بتنا نستهلك مقدار 1.3 ضعف ما ينتجه كوكب الأرض من موارد، لذلك يُتوقع أن تلتهم الزيادة السكانية المقدّر عددها بملياري نسمة مزيداً من الموارد بحلول عام 2040، مما سيزيد الأمر سوءاً. وبعكس هذه النظرة التشاؤمية القاتمة، هناك بارقة أمل تلوح في مواقع مثل "تيد" حين نشاهد ونستمع إلى ما يفيد بأننا نستطيع إيجاد حل لهذه المشكلة، وأن التطور التكنولوجي سيمكّننا من تحويل العقبات (ومنها عقبة الموارد) إلى فرص، كما يسطر كل من "بيتر ديامنديس" و"ستيفن كوتلر" في كتابهما المعنون "الوفرة" بالتفصيل كيف سيتمّ الوفاء باحتياجات جميع البشر وأكثر منها بفضل التكنولوجيا والتطور في الميكانيكا، والإلكترونيات، والبرمجة الحاسوبية، والاتصالات عريضة النطاق، والتصنيع الرقمي، والمواد المصنعة بتكنولوجيا النانو، والتصنيع الحيوي، وكثير من التقنيات التي تشهد تطوراً مهولاً، ما سيمكّننا من تحقيق مكاسب كبيرة في عقدين من الزمان تساوي ما حقّقناه على مدار مائتي عام!

### بعض تصوّرات ندرة الموارد

**النمو السكاني:** سيصبح سكان الأرض تسعة مليارات نسمة بحلول عام 2040، ما يثير التساؤل التالي: كيف سيحصل كل هؤلاء على الطعام والمأوى والتعليم، وبخاصة أننا نخوض حروباً شعواء للحصول على الموارد، علاوة على تشرّد الكثيرين بسبب مشروعات البنية التحتية التي تقتضي تركهم منازلهم.

**الغذاء:** يُقلص تحويل المحاصيل الزراعية إلى وقود حيوي رقعة التربة الزراعية. يضاف إلى هذا أن استخدام المخصبات الصناعية يهدّد التربة الزراعية الضعيفة بالدمار، علاوة على تهديده التنوع الحيوي والمحاصيل بالفناء.

**الصحة:** يسعى سكان نصف الكرة الأرضية الشمالي سعيًا حثيثاً للحصول على أكبر قدر من السعرات الحرارية من الغذاء، ما يتسبّب في نفس الأزمات الصحية التي تجلبها كثرة استهلاك الطعام، كما يرفع استخدام المبيدات الحشرية من احتمالية الإصابة بمرض السرطان، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العلاج والرعاية الصحية.

### بعض تصوّرات وفرة الموارد

**الزيادة السكانية:** هناك انحسار ملحوظ في ظاهرة العنف، ومن المتوقع أن تنقّص هذه الظاهرة بازدياد رقعة الحضارة وانتشار الرخاء.

**الغذاء:** يتوقع بعض المتفائلين أن إنتاج الغذاء والمحاصيل سيزيد باستخدام الهندسة الوراثية، والزراعة المائية (القائمة على المحاليل المعدنية عوضاً عن الطمي والطين)، واستخدام الأكسجين والبيئة الهوائية، وكذا أساليب الزراعة المتكاملة.

**الصحة:** سينتج العلماء طعاماً صحياً، وسيساعدنا "الجينوم" على إنتاج أدوية مخصّصة لمختلف الحالات، وسيعتني الإنسان الآلي بكبار السن.

### العلاقة بين الندرة والوفرة

تشبه العلاقة بين الندرة والوفرة حلقة مفرغة، إذ ليست الوفرة حلقة من الموارد التي تغدّي نفسها بنفسها لتقود البشر نحو المزيد، بل نحو أشكال جديدة من الندرة، ومن ثم ليس هناك سبيل آخر للتغلب على عقبة الندرة سوى أن نحول العقبة عينها إلى فرصة للبحث عن موارد جديدة. ينطبق هذا المبدأ على حياتنا الشخصية؛ فلإننا نملك علاقة وثيقة بالفقر، تماماً كما يرتبط الرخاء الاقتصادي بالكساد، ويشرح "سينديل مالانباتان" و"إدار شافير" في كتابهما "الندرة" ما يحدث للبشر حين يصيبهم الفقر أو تصبح مواردهم شحيحة، كما يبحث الكتاب الآثار المعوّقة للفقر أو الجوع على قدرة الناس في اتخاذ القرارات، فالفقر والجوع نفس تأثير الإجهاد الذهني الذي يُصاب به البشر حين يُضطرون إلى الاطلاع على كثير من الرسائل وقراءة عدد كبير من الأوراق والملفات! فالندرة ترهق أذهاننا بشكل رهيب لأننا نركز تفكيرنا في تعويض خسائرنا فحسب، ومن ثم نخطف حين نقول إننا نعيش في عصر الندرة فحسب، أو في عصر الوفرة فحسب، لأن الاثنين ترتبط إحداها بالأخرى ارتباطاً وثيقاً لأننا نعيش في الندرة والوفرة في نفس الوقت، فليست الوفرة حلقة من الخير الذي ينتج نفسه بنفسه، إذ تولّد

أشكالاً جديدة وغير مقصودة من الندرة التي تعدُّ لعنة الموارد جزءاً لا يتجزأ منها، ويعلق خبير الاقتصاد "بريان آرثر" بقوله: "ليست الحياة هادئة على طول الخط، فالهدوء يقودنا نحو الضوضاء، والعكس صحيح، فالمشكلات تقود إلى الحلول والحلول تقود إلى المشكلات".

## تحويل العقبات إلى فرص

تقودنا العقبات إلى التساؤل عن الأمور السابقة أو الحالية التي تحول دون تقدُّمنا، وما يهْمُنَا في الوقت الحالي، وما إن كان هناك إمكانيات حقيقية، كما تدعونا إلى إعادة التفكير في تقديرنا للتحديات، ورؤيتنا لما هو متاح، وتعريف النجاح، وكذلك تدفعنا نحو الاستفادة بالتخلص من أشياء معينة من خلال جعل ما وِمن لدينا يعمل بكل طاقته، والتخلص من كل ما زاد عن الحد، وتحويل كل ما هو بسيط إلى الأفضل، لا الأكثر تعقيداً، وتحفُّزنا أيضاً على التوصل إلى طرق جديدة في النقاش عند تضخيم ما نملك، وإضافة أشياء جديدة، وعقد شراكات جديدة، وكذلك التوصل إلى حلول جديدة أو ابتكارها عند فحص ما لدينا بدقة، وإعادة النظر فيما أهملناه، والتفكير بطريقة جديدة أو خارج الصندوق، ثم تحثنا على وضع نظم أو إنشاء نماذج أعمال جديدة على شاكلة حلقات من الموارد، ونظم بيئية جديدة.

## هل بالإمكان تحويل كل العقبات إلى فرص؟

**الإجابة:** لا، فهناك عقبات تتسم بالصعوبة الشديدة لدرجة تجعل تحويلها إلى فرص أمراً يتعدَّى على الكثيرين، والأكثر من هذا أنه حين نذكر الفرص في سياق مواجهة أحدهم تلك العقبات نصبح واهمين، غير أن بعض من يتقاعلون ويفكرون بهدوء وتعقل يذكرن أمرين اثنين:

- الظروف الصعبة لا تمنع أو تنفي وجود حلول مبتكرة يتم تفعيلها بشكل بسيط مثل: الثورات التعليمية وبخاصة في المناطق شديدة الفقر، وتمويل المشروعات متناهية الصغر، وتحويل المخلفات إلى طاقة، وتصنيع زجاجات مياه معدنية خفيفة تباع مجاناً، واتباع نظام الري بالتنقيط وغيره من الممارسات الزراعية المتطورة (حال حدوث جفاف، أو في البلاد التي تندر فيها الموارد المائية).
- أكثر الأشخاص تضرباً من العقبة لن يكون أفضل من يرى الفرصة الموجودة بداخلها، ومن هنا تأتي أهمية مجموعات التفكير الابتكاري التي لا تتأثر بالعقبات بشكل مباشر، حتى في أسوأ الظروف.

صحيح أن هناك عقبات أصعب من أن نناقشها، لكن هذه العقبات تختلف عما يواجهه الأفراد أو المؤسسات، أو حتى الحكومات لأن كلاً من الفئات السابقة تواجه عقبات يمكن تذليلها وتحويلها إلى فرص ببعض التفكير الابتكاري المتأني، والعقبات القابلة للتحويل إلى فرص لا تجعلنا ضحايا، وحتى حين نسقط ضحايا، لا بد أن نتذكر قدرتنا على جمع أشتات أنفسنا ومواجهة الصعوبات والتحديات بشجاعة، وهنا لا بد أن نذكر تجربة اليابان التي أعادت بناء نفسها بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية والضرب بالقنبلة الذرية.

## كيفية مواجهة القادة للعقبات القادمة

ليس كل القادة رؤساء أو أصحاب مناصب، بل هم من يستطيعون التأثير في الآخرين وجعلهم يعملون بنظام واجتهاد لتنفيذ خطط أو تحقيق أهداف بعينها، ومن هنا علينا تحديد سمات كل من ندعوهم قادة، وكذا تعريف ما يجب أن يركزوا عليه حين يشرعون في تحويل العقبات إلى فرص. إليك بعضاً من سماتهم:

1. يؤمنون أن مُفعلي التغيير لا يولدون هكذا، بل تصنعهم الظروف، ورغم عدم انتفاء تمتعهم بمهارات، وسمات شخصية، وخبرات، لا يدعون وراثتهم "جين" الابتكار، علاوة على اعترافهم بأنها المرة الأولى التي يواجهون فيها تحديات أو عقبات، ومن ثم يؤمن هؤلاء القادة أن مُفعلي التغيير لا يعتقدون أنهم يستطيعون التغيير دون التمتع بالعقلية السليمة، وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، والاعتماد على القدر الكافي من التحفيز، ومن هنا يتمحور دور القادة حول قدرتهم على إلهام هذه الشخصيات وإحاطتهم بالظروف المواتية للنجاح.
2. يقودون مؤسساتهم تجاه العقبات، لا بعيداً عنها؛ فهم ينظرون إلى المستقبل ويتخيلونه في أفضل صورة، ما يجعلهم يسعون إلى تحقيق مقتضيات تلك الصورة وخلق ميزة تنافسية لمؤسساتهم.



- 3.** يرفعون سقف الطموحات ويحلّونها، فالقادة فهموا أن رفع سقف الطموح إبان مواجهة عقبة يدفع البشر دفعا إلى ترك المسار الواحد والتخلي عن النمطية في الأداء، وبخاصة حين يتأكدون أن الحلول الفعالة في الماضي لم تعد مجدية في الحاضر.
- 4.** يعرفون متى يرفضون التنازل عن طموحاتهم وقبول الحل الوسط. هذا يعني أنهم لا يضغطون على فرقهم لتخطي عقبات يتعذر عليهم تخطيها، وبخاصة إن كانت تلك الفرق قد بذلت قصارى جهدها لتذليل تلك العقبات.
- 5.** يجعلون فرقهم تؤمن بإمكانية تحقيق الأهداف وتذليل العقبات، وهي أصعب مهامهم على الإطلاق؛ إذ تجددهم في بعض الأحيان بصدد إقناع فريق شكاك بجدوى المحاولة، وأن تحويل العقبة إلى فرصة أمر ممكن، فضلاً عن تحفيزهم لإيجاد طريقة لفعل هذا.
- 6.** يستخدمون إثارة الحماسة والقصص لتوليد الشعور بالالتزام داخل قلوب وعقول فريق العمل.
- 7.** يشجعون فرقهم على تحدي الروتين، والتفكير خارج الصندوق، حيث إنهم مؤهلون مسبقاً للتفكير في أكثر من اتجاه والابتعاد عن النمطية، ما يجعلهم يشجعون باقي العاملين بالمؤسسة ليحذوا حذوهم.
- 8.** يعرفون كيف يديرون المراحل الانتقالية المصاحبة للتحوّلات.

بناء على ما تقدم يضع علماء اللغويات تعريفاً جديداً للعقبات، ومن يدري؟ فقد يمرُّ عقد أو أقلُّ نبحت بعده في قاموس "جوجل" عن معنى كلمة "عقبة" لنجدها: "أحد المعوقات التي من شأنها دفع البشر نحو التوصل للفرص"، وتطالعنا وسائل الإعلام كل لحظة بأخبار تقيّد بسرعة تغيُّر التاريخ بعد أن تتحوّل العقبات السابقة إلى فرص حالية، فمن المنتظر أن تتفوّق الصين اقتصادياً على الولايات المتحدة قبل الموعد المتوقع؛ إذ توجد خمس من أكبر عشر مؤسسات في الصين حالياً، فمثلاً فقدت "أبل" مكانتها كصاحبة العلامة التجارية الأولى في إعلانات "جوجل" رغم امتلاكها لسيولة نقدية تكفي لسداد نصف ديون روسيا! كما تبيّنت "كوستاريكا" قمة مؤشر السعادة العالمي للمرة الثانية على التوالي.

مع ذلك تجدر الإشارة إلى أن كيفية تغيير العالم وتاريخ البشرية باتت أهم من هوية صانع هذا التغيير، فليس ما يشغل بالنا كبشر، أو كأباء، أو كقادة مؤسسات، أو كسكان لهذا الكوكب هو الفاعل، بل كيف يُفعل، فتجدنا نتساءل عن المنهجية التي اتبعتها أهل الخير والمحسنون لمواجهة الفقر والمرض، لا عن أسمائهم، كذلك لن تقوم الثورة الصناعية الثالثة إلا بتفعيل طرق تصنيع جديدة، واستخدام الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتوليد الطاقة المستدامة، وستحدّد طريقة تحكّمنا في التكنولوجيا وتوجيهنا إليها طريقة التعلّم بسرعة وتأهيل العقول لابتكار مستقبل أفضل. أخيراً وليس بآخر، ستلعب طريقة توحيدنا تفكيرنا دوراً مهماً في تحديد كيفية مواجهة تحديات مستقبلنا، راجين أن يفتح لنا تفكيرنا مجالاً للابتكار والتطوير، ولعب دور مؤثر، ما يقودنا إلى إحداث نقلة نوعية في حياتنا.

## الكتاب

Author: Adam Morgan & Mark Bardens

Title: **A Beautiful Constraint: How to Transform Your Limitations into Advantages, and Why It's Everyone's Business**

Publisher: Wiley, (January, 2015)

ISBN: 9781118899014

Pages: 288



## المؤلفان

### آدم مورجان

مؤلف الكتاب الشهير "التهام السمكة الكبيرة: كيف تتمكن العلامات التجارية النامية من منافسة العلامات التجارية الرائدة"، وأفاد الكثيرون من أصحاب المشروعات وقادة المؤسسات من أفكاره الثورية، واعتبروها من الأفكار الأعظم تأثيراً في عالم العمل.

### مارك باردين

مدير فرع الساحل الغربي لمؤسسة "إيت بيج فيش"، كما حصل على الجائزة البلاطينية في تسويق الاستجابة المباشرة، وهو خطيب مفوّه ومدرّب شهير.



## هذه إصداراتنا



خلاصات كتيب المدير ورجال الأعمال

خلاصات كتيب التربية والتعليم



المختار الإداري

المختار الإداري

علاقات



صحتك ثروتك

الإدارة في السيارة



## للاشتراك في (خلاصات)

لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل

زوروا موقعنا

[www.edara.com](http://www.edara.com)

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

# حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي

حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشتركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.