

التعاقب القيادي

غياث هوارى

دور إنترنت الأشياء في إيصال نماذج عمل التّجارة الإلكترونية إلى العالم

The Economist

الابتكار المرن

عبير العبيد

# اتجاهات الابتكار الاجتماعي

## Social Innovation Trends

innovationhub.social

العدد الثامن (8) | 2022

كنده المعمار

# الابتكار التخريبي



# اتجاهات الابتكار الاجتماعي

## ◀ ابتكر حلولاً شجاعة لمجتمع سريع التغيير

مجلة علمية دورية، تحتضن مجتمعاً من المبتكرين والمؤثرين الطامحين بتطوير مجتمعاتهم إلى الأفضل.

يناقشون من خلالها تحديات مجتمعهم بالاعتماد على منهجيات الابتكار الاجتماعي والتفكير التصميمي.

تصدر عن مبادرة  
"منصة الابتكار الاجتماعي"

للكتابة فيها يرجى مراسلتنا على العنوان:

[insights@sabr-sp.com](mailto:insights@sabr-sp.com)

الابتكار الاجتماعي  
SOCIAL INNOVATION



[innovationhub.social](http://innovationhub.social)

## ماذا نقدم في الابتكار؟

نرى في قضايا العملاء والمستفيدين قصصاً فريدة، وننظر لتحدياتهم على أنها فرص لإحداث التغيير وحل المشكلات التي تواجههم، وصنع الأثر في حياتهم، وذلك من خلال استخدام منهجية تصميم الحلول المرتكزة على الإنسان، والتي تراعي احتياجات المستخدمين، والمرونة في التنفيذ، من خلال الخدمات التالية:

### الابتكار الاجتماعي Social Innovation

نمكّن المؤسسات والمجتمعات من ابتكار الحلول والخدمات والمنتجات من خلال حلولنا في تطوير مختبرات الابتكار الاجتماعي، من خلال الخدمات الآتية:

- الابتكار في المشروعات الناشئة
- الابتكار الاجتماعي
- مختبرات الابتكار الاجتماعي

### الابتكار المؤسسي Corporate Innovation

نساعد فرق العمل والمؤسسات من خلال استخدام المنهجيات والممارسات والأدوات التي تمكنهم من توليد الحلول الابتكارية لتحديات العمل، عبر الخدمات التالية:

- المهارات الابتكارية للأفراد وفرق العمل
- قياس الأداء الابتكاري

### التفكير التصميمي Design Thinking

نساعد الأفراد والمؤسسات على استلهم حلول لتحدياتهم النوعية من خلال تقنيات التفكير التصميمي المرتكز حول الإنسان من خلال الخدمات الآتية:

- التفكير التصميمي
- تصميم الخدمات

عملت سبر مع عدد من المنظمات الدولية والعربية لتصميم حلول مبتكرة وإطلاق مختبرات الابتكار وتوفير الموارد النوعية في الابتكار والتفكير التصميمي.

**للعمل مع سبر تواصل معنا**

info@sabr-sp.com

## كلمة الافتتاح

# تطبيقات في الابتكار الاجتماعي

نرحب بكم أعزاءنا القراء في العدد الثامن من مجلة اتجاهات الابتكار الاجتماعي. حيث نقدّم في هذا العدد تطبيقات متعددة للابتكار في مجموعة من المجالات الحيّية المتنوّعة.

ويعرض العدد مجموعة من المقالات التي تتناول موضوعات متنوعة في مجال الابتكار الاجتماعي، وتطبيقاته. حيث يتعرّض المقال الأول لقضية التعاقب القيادي، وأهميته في قيادة، وإدارة المؤسسات المجتمعية، كما يناقش المقال الثاني، والمُترجم عن إيكونوميست ما يسمى بإنترنت الأشياء، وما نتج عن ظهورها من نماذج عمل التجارة الإلكترونية. أما المقال الثالث فيناقش مفهوم الابتكار التخريبي، أو المزعزع، والذي يقدم بعض التطبيقات التي تمكنت فيها أفكار صغيرة من اختراق الأسواق، والتنافس مع شركات عريقة عملاقة. بعد ذلك يناقش المقال الرابع فكرة الابتكار المرن، وكيف يمكن اكتشاف قيم جديدة للعملاء، والتقليل من هدر الموارد في نفس الوقت.

إضافةً إلى ما سبق يناقش المقال الخامس المُترجم عن إيكونوميست مجموعة من الأفكار حول مستقبل أسواق الإسكان في العالم الغني. في حين يقدم كاتب المقال السادس عشرون فائدة من زيارته لعشرين شركة في وادي السيليكون. في المقال السابع يناقش كاتب المقال بين علم الفلسفة، وبين الابتكار الاجتماعي، لتختتم المقالات بمقالٍ مُترجم عن إيكونوميست حول مستقبل تعليم الإدارة.

في القسم الثاني من العدد نقدّم لكم، كما اعتدنا، مفهوماً ابتكارياً جديداً، وهو مفهوم الابتكار المؤسسي، كما نعرّفكم بإحدى أهم الأدوات الابتكارية، التي تُستخدم في فهم المستخدمين، وهي أداة خارطة التعاطف. ونختتم العدد بقصةٍ ملهمة عن التعامل مع التحديات، وتحويل تلك التحديات إلى فرص.

ختاماً، نتمنى أن يكون هذا العدد مليئاً لتطلعاتكم، وملهماً لنا جميعاً في إدارة موارد مجتمعاتنا بالشكل الأمثل، من أجل تصميم حلولٍ متجددة، تمضي بنا قدماً نحو عالمٍ أفضل، على أمل أن نلتقي بكم في عددٍ مقبلٍ بتجددٍ دائم، وابتكارٍ يتم لكم ومن خلالكم.

**عن فريق العمل**  
**غياث خليل هوارى**



## فريق العمل



محمد سيف الأنصاري  
الإشراف العام



غيث خليل هوارى  
رئيس التحرير



أ. كندة المعمار  
إدارة هيئة التحرير



عامر قاسم  
الإخراج الفني



أحمد حزوري  
الهوية البصرية

آلاء سيفو في الترجمة



## اتجاهات الابتكار الاجتماعي

هل تريد نسخة محلية خاصة ببلدك في  
مجلة الابتكار الاجتماعي؟  
إلكترونية، ورقية؟  
تواصل معنا وسنعمل معكم على ذلك  
[info@sabr-sp.com](mailto:info@sabr-sp.com)

## مواضيع العدد

### المقالات الرئيسية

التعاقب القيادي < 06  
غيث هوارى

دور إنترنت الأشياء في إيصال نماذج عمل التجارة الإلكترونية  
إلى العالم < 11  
The Economist

الابتكار التخريبي < 14  
كندة المعمار

الابتكار المرن < 20  
عبير العبيد

مستقبل أسواق الإسكان في العالم الغني < 22  
The Economist

20 فائدة من زيارة 20 شركة في وادي السيليكون < 25  
باسم جفال

الفلسفة والابتكار الاجتماعي < 28  
رائد العيد

مستقبل تعليم الإدارة < 32  
The Economist

### مفاهيم ومصطلحات

تعلم مفهوماً: الابتكار المؤسسي < 34

### قصة مشروع

قصة مشروع: الجَزْر الصغير < 36  
كندة المعمار

## عن فجوة القيادة.. وإعداد قيادات المستقبل

### 6 أسئلة تجيب عن أساسيات التعاقب القيادي



#### غياث خليل هواري

استشاري تصميم الأعمال والاستراتيجيات، عمل مع كبرى الشركات العربية في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والاستثمار.



في هذا المقال نقدم جولة مصغرة عن إعداد قيادات الصف الثاني داخل المؤسسات، أو ما يسمى في الأدبيات leadership succession التعاقب القيادي من خلال الإجابة على بعض الأسئلة، ولعل أهمها:

#### السؤال الأول: ما هو مفهوم التعاقب القيادي؟

ببساطة، التعاقب القيادي هو سلسلة من الإجراءات العملية لتأهيل القادة للأدوار الجديدة التي تلبي احتياجات المؤسسات في الحاضر، والمستقبل، وتهدف ممارسات إعداد قيادات الصف الثاني:

- معالجة التقدم في أعمار القيادات وقوة العمل.
- مواجهة التسرب بين القيادات.
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الأسواق.
- مواجهة التغيرات المتسارعة والمتنامية.

**تخطيط التعاقب:** هو الجهود المبذولة لضمان الأداء الفعال والمستمر للمنظمات والدوائر ومجموعات العمل؛ من خلال توفير القيادات المحورية على مدار الوقت، ويقصد بهذه القيادات المحورية الأشخاص المطلوبين للوفاء بمتطلبات الدوائر والمنظمات، والذين لهم تأثير بالغ في عملياتها الاستراتيجية والتشغيلية.

**إدارة التعاقب القيادي:** هي خطوة أبعد من تخطيط التعاقب، وأكثر شمولاً، حيث تعني الجهود المخططة والمنهجية التي تبادر بها المنظمة لتشجيع تقدم العاملين من ذوي المواهب، وبما يضمن استمرار توافر القيادات القادرة على شغل الوظائف المحورية للمنظمة، سواء كانت هذه الوظائف إدارية أو فنية أو تخصصية.

احتل إعداد القيادات للمستقبل مكانة كبرى في جميع المنظمات بكل أشكالها، بما فيها شكل القيادات المجتمعية، حتى بات **إعداد قيادات الصف الثاني** للتطوير المؤسسي والمجتمعي قضية ملحة، وخاصة في التحولات الديموغرافية والاجتماعية والتي نوجز منها:

1. القادة الجدد من مواليد الأعوام ما بين 1980-1995 تكاد تصل نسبتهم في الدول العربية لما فوق 50%، وقد تتجاوز تلك النسبة في عام 2025.
2. لم تخضع هذه القيادات الشابة لما يكفي من الإعداد القيادي.
3. مرت المنطقة بهزاتٍ شديدةٍ جداً أعادت النظر في النماذج الحالية.
4. وفق استطلاع للمنتدى الاقتصادي العالمي لما قبل كورونا، 86% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع يعتقدون بوجود أزمة قيادة.
5. يشير مقياس إدلمان لقياس الثقة لعام 2015 إلى انعدام الثقة بقيادات المؤسسات في ثلثي الدول التي شملها الاستطلاع.

**السؤال الثالث: ما أهمية التعاقب القيادي:**

1. تحديد احتياجات ومتطلبات التوجهات الاستراتيجية الجديدة.
2. توفير الفرص أمام المتميزين بما يساعد على استبقائهم.
3. توسيع قاعدة العاملين المؤهلين للتدرج القيادي.
4. مساندة ودعم الجهود اللازمة لتنفيذ استراتيجيات وخطط المنظمة.
5. التشجيع على التقدم الوظيفي والقيادي، وتحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين
6. تنمية قدرات العاملين وتمكينهم من التوافق مع متطلبات العمل المتغيرة.
7. معالجة الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي، وتخفيض حجم العمالة المستقيلة.



لتقييم الاستعداد المؤسسي لعملية التعاقب القيادي يمكنك القيام بذلك عبر الرابط:

[qrco.de/bdCYaE](http://qrco.de/bdCYaE)

**السؤال الثاني: ماهي السمات الأساسية لعملية إدارة التعاقب القيادي؟**

تعتبر أهم سمات عملية إدارة التعاقب القيادي هي:

1. جهد هيكلي مخطط: يهدف إلى توفير القيادات واستمرارها في شغل الوظائف المحورية للمنظمة، وتنمية رأس المال البشري اللازم لمستقبل المنظمة؛ من خلال خطوات منهجية مستمرة.
2. عملية متطورة وممتدة: بمعنى أنها لا تهدف فقط إلى كتابة اسم معين في مربع أو صندوق معين يحمل اسماً لوظيفة قيادية معينة، بل تهدف إلى إعداد وتوفير عدة قيادات تملك القدرة والفعالية لشغل عدة مواقع قيادية وفي عدة دوائر.
3. لا تنعزل عن استراتيجيات وبرامج العمل الأخرى في المنظمة: برامج التعاقب القيادي ترتبط باستراتيجيات وخطط ومتطلبات المنظمة ونمط الكفاءات والمهارات التي يتطلبها التنفيذ السليم لهذه الاستراتيجيات.



للمساعدة في تقييم فاعلية التعاقب القيادي في مؤسستك، يمكنك القيام بالتقييم التالي:

[qrco.de/bdCZGB](http://qrco.de/bdCZGB)



6. تقييم فعالية وأثر عملية التعاقب القيادي بشكل مستمر لكي تحقق الأهداف المرجوة منها.

### السؤال السادس: كيف تظهر فعالية ونجاح خطة التعاقب القيادي؟

تقاس فعالية ونجاح خطة التعاقب القيادي من خلال العديد من المؤشرات التي يتم تحديدها وفق كل مشروع على حدة، ونوجز هنا عدداً من المؤشرات العامة المستخدمة في العديد من تجارب التعاقب القيادي:

1. عدد الوظائف الهامة/الدرجة التي تم إشغالها في وقت مناسب وبالمرشح الأكثر كفاءة.

2. تحقيق المنظمة لأهدافها بوجود عدد من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الهامة.

3. الاحتفاظ بالمعارف والخبرات الرئيسية عندما يغادر الأفراد المنظمة أو عندما تطور المنظمة من عملها.

4. عدد القادة ممن لديهم قدرات عالية في تمكين أفضل الكفاءات والخبرات بين فرق عمل المؤسسة.

5. عدد المشاركين من أعضاء فرق العمل في برامج التطوير القيادي في المؤسسة.

### في الختام:

إن عملية إعداد قيادات الصف الثاني بشكل عام، والتخطيط للتعاقب القيادي للمؤسسات بشكل خاص، هو مسؤولية جميع القادة في المؤسسة، ويتم العمل عليه باعتباره عملية مستمرة وليس جزءاً من مهام الموارد البشرية أو التدريب المؤقت، وتساعد وجود القوة القيادية للمؤسسة في التعامل مع المتغيرات، والأزمات بشكل أكثر احترافية، كما تعزز من استدامة القدرة التنافسية للمؤسسة في النمو، والاستدامة، وتحقيق الأثر الاقتصادي، والاجتماعي المرجو منها هذا والله أعلم.

### السؤال الرابع: ما الفرق بين التعاقب القيادي والإحلال الوظيفي؟

| وجه المقارنة  | تخطيط الإحلال الوظيفي   | تخطيط التعاقب القيادي المؤسسي   |
|---------------|---|---|
| الإطار الزمني | 6 شهور.   | 36 شهر.   |
| الموارد       | أفضل مرشح متاح في هذا الوقت.  | مرشحون لديهم إمكانيات للتطوير.  |
| مستوى التخطيط | اختيار ووضع المرشح المفضل المتاح.   | تحديد جيد للمرشحين ذوي الإمكانيات العالية مقدماً.   |
| محور الاختيار | خط عمودي من التعاقب داخل الإدارة أو بحث خارجي.  | تطوير مجموعة من المواهب بشكل عام.   |
| خطط التطوير   | تدريب فوري على العمل للشخص الجديد.  | تخطيط تطوري مكثف مع خطط وأهداف محددة توضع لكل شخص مقدماً.   |
| اتخاذ القرار  | من قبل المدير التنفيذي أو لجنة مقابلة صغيرة.  | نتيجة لمداخلات ومناقشات عدد من قيادات المؤسسة.  |
| تقييم البرامج | <ul style="list-style-type: none"> <li>الأداء السابق في وظيفته.</li> <li>القدرات الواضحة.</li> <li>التقدم الوظيفي في الوقت الراهن.</li> <li>لجنة مقابلة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقييمات متعددة على مر الزمن من قبل مديرين مختلفين على مهام وظيفية متنوعة.</li> </ul> |

### السؤال الخامس: ماهي الخطوات الأساسية للتعاقب القيادي؟

نستطيع القول عبر العديد من المنهجيات التي استخدمت في التعاقب القيادي في المؤسسات والمنظمات بأشكالها المتنوعة تم الاتفاق على الخطوات الأساسية:

1. تحديد السياق الأساسي والذي يشمل تحديد أهداف البرنامج والمرشحين للأدوار المرجوة في المؤسسة مع ضرورة تكوين فريق متخصص لإدارة عملية التعاقب.

2. تحديد المرشحين للتعاقب داخل المؤسسة، أو من خارجها مع البحث عن مجموعات مختلفة بمراعاة عملية الاختيار الدقيقة واستخدام أساليب متنوعة في القياس والتطوير.

3. تصميم دليل الكفاءات الذي يساعد في تحديد المعارف والمهارات الأساسية والسمات الشخصية التي تساعد المرشحين في القيام بأدوارهم على أكمل وجه.

4. تصميم التعليم الاحترافي والذي يشمل جملة من برامج التدريب، وتجارب التعلم المساندة التي تعزز بناء الكفاءات عند المرشحين.

5. إدماج المرشحين في خبرات التوجيه الشخصي، والتدريب في العمل، والانخراط مع القادة، وتقديم مشاريع قيادية تساعد في التمكين القيادي للمرشحين.

COMING SOON

# Social Innovation Institute

Empowering community leaders and organisation to  
create a sustainable social impact





## دور إنترنت الأشياء في إيصال نماذج عمل التجارة الإلكترونية إلى العالم

# The Economist

بغض النظر عما إذا كانت النتيجة للأفضل أو للأسوأ

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية مع الإيكونوميست

وفي الحقيقة يمكننا أن نأخذ فكرة أولية سريعة حول ما سيحدث في المستقبل من خلال النظر إلى التغييرات التي حدثت بالفعل، ففي فترة ربع قرن منذ أن أصبحت الإنترنت ظاهرة استهلاكية لأول مرة، انقلبت الأعمال التجارية رأساً على عقب، وأصبحت البيانات عملة عالم الإنترنت، حيث يتم جمعها وتحليلها وبيعها (وسرقتها أحياناً) ضمن نموذج عمل أنشأ بعضاً من أهم الشركات في العالم، ولكن هذه النماذج تجتذب رقابة غير ودية من الحكومات والهيئات التنظيمية بشكل متزايد، والتي يرفضها منتقدوها بشدة باعتبارها «رأسمالية المراقبة».

وتوفر الحوسبة المنتشرة في كل مكان للشركات التي تتقنها القدرة على استخراج البيانات من العالم الحقيقي بنفس الطريقة التي تقوم بها شركات التكنولوجيا الكبرى الآن باستخراج البيانات من العالم الافتراضي، وستكون النتيجة ثورة بطيئة في قابلية القياس الكمي، تصبح فيها المعرفة التي كانت غامضة أو غير كاملة أو حتى غير موجودة دقيقة أكثر فأكثر، مما يؤدي إلى ظهور ما يسميه المدربون الرياضيون «المكاسب الهامشية أو الطفيفة».

أعلن بنك إنجلترا في شهر يوليو أن ورقته الجديدة من فئة 50 جنيهاً إسترلينياً ستحمل صورة (الآن تورينج) عالم الرياضيات البريطاني الذي ينظر إليه الكثيرون على أنه الأب الفكري لعلوم الكمبيوتر، وتحتوي هذه الورقة إلى جانب مقتطفات من ورقة بحثية تم نشرها في عام 1936 وتمثيل ثنائي لتاريخ ميلاده، على اقتباس من عام 1949، وذلك عندما لم يكن هناك سوى عدد قليل من أجهزة الكمبيوتر في العالم، ويبدأ هذا الاقتباس بعبارته «هذه مجرد إرهاصات لما سيحدث».

ولا تزال كلمة (تورينج) صحيحة اليوم، فلقد غيرت أجهزة الكمبيوتر العالم فعلياً بطرق لم يكن بإمكان مخترعيها تخيلها، ولم يكن بإمكان (تورينج) توقع ظهور مشاهير الإنستغرام والتداول المرتفع الوتيرة؛ وكذلك الأمر بالنسبة لـ (كارل بنز) رائد السيارات الذي لم يتوقع ما حدث في الضواحي ومجمعات التسوق الحديثة، وهذا يحدث في عالم فيه عشرات المليارات من أجهزة الكمبيوتر ولكن إذا كانت التوقعات حول **إنترنت الأشياء** صحيحة، فقد يرتفع هذا الرقم مئة ضعف.

### إنترنت الأشياء (IoT):

مصطلح برز حديثاً، يُقصد به الجيل الجديد من الإنترنت (الشبكة) الذي يتيح التفاهم بين الأجهزة المترابطة مع بعضها (عبر بروتوكول الإنترنت)، وتشمل هذه الأجهزة الأدوات والمستشعرات والحساسات وأدوات الذكاء الاصطناعي المختلفة وغيرها، ويتخطى هذا التعريف المفهوم التقليدي وهو تواصل الأشخاص مع الحواسيب والهواتف الذكية عبر شبكة عالمية واحدة ومن خلال بروتوكول الإنترنت التقليدي المعروف، وما يميز إنترنت الأشياء أنها تتيح للإنسان التحرر من المكان، أي أن الشخص يستطيع التحكم في الأدوات من دون الحاجة إلى التواجد في مكان محدد للتعامل مع جهاز معين.

المباني القرميدية التقليدية بالهندسة المعمارية ذات الحدائق المنمقة والمرابا الزجاجية المشهورة في وادي السيليكون، والأهم من ذلك أن (أندرو هوتسون سميث) كبير رجال الأعمال في قسم r2، يقول: «نحن نتنافس مع شركتي فيسبوك وجوجل على الموظفين».

ولكن رولزرويس ليست وحدها هنا، حيث تقدم شركة جنرال إلكتريك -وهي منافستها الرئيسية في مجال المحركات النفاثة- خدمات مماثلة، وسينتشر نموذجها عند انخفاض التكاليف، ففي مؤتمر إنترنت الأشياء في لندن الذي تم عقده في وقت سابق من هذا العام، اصطفت عدة شركات بدايةً من شركة TVH<sup>1</sup>، وهي شركة بلجيكية تصنع الرافعات الشوكية والمركبات الصناعية، وصولاً إلى شركة «ABB»، وهي شركة هندسية ثقيلة سويدية، لوصف فوائد ما تصفه (ألكسندرا ريهالك) خبيرة إنترنت الأشياء في شركة أوفيوم -وهي شركة من المحليين- بأنها «الخدمات التكميلية»<sup>1</sup>.



ويعتبر انخفاض التكاليف بنسبة 10% أو خفض استخدام الطاقة بنسبة 15% أمراً غير مثير من الناحية الفردية، ولكنك إذا وضعت ما يكفي من هذه النسب معاً، فإنك ستجد أنها ستصل إلى ثورة في الإنتاجية، وسيؤدي هذا في النتيجة إلى تغيير طريقة عمل الشركات، وفي عالم يتم فيه حوسبة المزيد من الأشياء، ستصبح المزيد من الشركات أشبه بشركات الكمبيوتر، وأما في الصناعات عالية التقنية وباهظة التكاليف، التي كانت فيها اقتصاديات إنترنت الأشياء منطقية لعقود من الزمن، فإن نتائج الحوسبة أصبحت واضحة بالفعل، وقد أطلقت شركة رولزرويس، وهي شركة بريطانية كبرى لتصنيع المحركات النفاثة، خدمة «Power by the Hour» في عام 1962، حيث عرضت صيانة محركاتها وإصلاحها بتكلفة ثابتة لكل ساعة، وبدأ تحولها الرقمي بجدية في عام 2002 مبنياً على القدرة على القيام بمراقبة مستمرة وأنيّة لمنتجاتها، وتعني البيانات الآنية أنه يمكن لمهندسي الشركة مشاهدة المحركات تتآكل أثناء طيرانها، وعندما يحتاج شيء ما إلى الإصلاح، فيمكنهم وضع الترتيبات بحيث تقوم فرق الإصلاح بانتظار الطائرة على الأرض، وتقدم بيانات الشركة نصائح سريعة للطيارين يمكن أن تؤدي إلى توفير الوقود بقيمة مئات الآلاف من الدولارات.

وتعني الأعمال المتغيرة ثقافات متغيرة أيضاً، حيث توظف الشركة الآن مبرمجي الكمبيوتر إلى جانب مهندسي الطيران، ولديها قسم برمجيات داخلي ويسمى «r2 Data Labs»، والذي يتم تشغيله كشركة مبتدئة للبحث عن طرق جديدة لتحويل تدفق البيانات إلى أعمال جديدة، وحتى أن هذه الشركة تخطط لإعادة تصميم أجزاء من المجمع ذي المظهر الصناعي، واستبدال

1. تعتبر الخدمات التكميلية في جوهرها رحلة تحول، فهي تشمل الشركات (غالباً شركات التصنيع) التي تطور القدرات التي تحتاجها لتقديم الخدمات والحلول التي تكمل عروض منتجاتها التقليدية.

لا يتعلق هذا بالتلفزيونات وحدها، حيث أنّ هناك موازين ذكية تراقب الوزن ونسبة الدهون، وهي تعتبر فرصة ذهبية لصناعة اللياقة البدنية، ولقد تسببت شركة آي روبات، التي تصنع خط رومبا من المكانس الكهربائية الروبوتية، في إثارة ضجة في عام 2017 عندما كشفت عن خطط لمشاركة الخرائط التي تنشئها منتجاتها لمنازل المستخدمين مع جوجل وأمازون وأبل (وقالت منذ ذلك الحين إنها لن تشارك مثل هذه البيانات دون الحصول على موافقة صريحة من مستخدميها)، وتأتي الأدوات بدايةً من الأقفال عالية التقنية إلى السيارات الجديدة مزودةً بسياسات خصوصية تصل إلى آلاف الكلمات (انظر الرسم البياني).

قد يختار الراضون عدم وضع مثل هذه الأدوات في منازلهم لكي لا تتم مراقبتهم، ولكن مراقبتهم ستتم على أية حال في الأماكن العامة، وتختبر صناعة الإعلان الآن اللوحات الإلكترونية «الذكية»، والتي يمكنها استخدام الكاميرات وبرامج التعرف على الوجه لتقييم ردود أفعال الناس على محتوياتها، وكما يمكن لمئات من أقسام الشرطة الأمريكية طلب الوصول إلى الفيديو الذي سجلته شركة رينج، وهي شركة تابعة لشركة أمازون تصنع أجراس أبواب مزودة بكاميرات، وتظهر رسائل البريد الإلكتروني الداخلية للشركة أيضاً أن شركة رينج تقدم نقاط نقاش مقترحة للشرطة لمساعدتهم على إقناع مالكي المنازل بشراء منتجاتها، والسماح بمشاركة تسجيلاتهم، وذلك بينما يشكو الاتحاد الأمريكي للحريات المدنية - وهو منظمة ناشطة - من أنّ النتيجة هي شبكة مراقبة بالفيديو نصف خاصة ونصف عامة ومنظمة بشكل غامض.

ويمكن أن يكتشف المستهلكون جوانب سلبية أخرى، حيث تسمح الحوسبة بتدفق البيانات من المستخدمين إلى الشركات، ولكنها تسمح أيضاً بتدفق الطاقة والتحكم في الاتجاه الآخر (أي من الشركات إلى المستخدمين)، وكما تتطلب معظم خدمات المنزل الذكي اتصالاً دائماً بالخوادم البعيدة التي يمكن أن تفشل دون سابق إنذار. أمّا شركة أبل فتشتهر بعدم استعدادها للسماح لعملائها بإصلاح أجهزة الآيفون المعطلة في أي مكان باستثناء متاجرها الخاصة، لدرجة أنها استخدمت تحديثات البرامج لتعطيل شاشات اللمس البديلة المثبتة بواسطة مُصلحين أرخص من طرف ثالث، بينما أمضت شركة جون ديري -صانعة الجرارات الأمريكية- أربع سنوات في مواجهة تمرّد من المزارعين

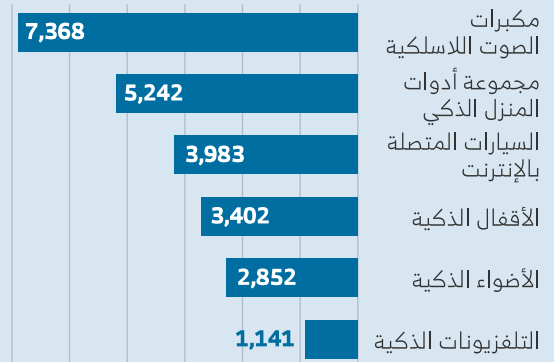
## + الأمان تحت الأعين الساهرة:

إذا كانت الحوسبة المنتشرة في كل مكان ستحول شركات الأشياء إلى شركات خدمات، فإن إنترنت الأشياء ستحول مستهلكي الأشياء إلى مستخدمين للكمبيوتر، وذلك مع كل ما يمليه هذا ضمناً، وستوفر الأدوات الذكية، وذلك تماماً كالشبكات الاجتماعية أو البريد الإلكتروني، والراحة والرفاه، وذلك على حساب تحويل كل ما يتم القيام به باستخدام هذه الأدوات الذكية إلى وقود لاقتصاد بيانات أكثر انتشاراً من أي وقت مضى.

وتراقب أجهزة التلفزيون الذكية حالياً المستخدمين الذين يشاهدونها، وترسل البيانات حول خيارات البرامج وعادات المشاهدة؛ حتى أنّ البعض يراقب المحادثات المتعلقة بالموضوعات الأساسية، وإنّ هذه البيانات التي يتم بيعها للمعلنين وصانعي البرامج والتي تضررها أنظمة التعلم الآلي، تدعم سعر أجهزة التلفزيون نفسها (وهو ما يفسر سبب صعوبة شراء أجهزة التلفزيون «الغبية» غير المتصلة بالشبكة)، وفي عام 2017 قامت لجنة التجارة الفيدرالية بتغريم شركة فيزيو -صانعة التلفزيون الأمريكية- بـ 2.2 مليون دولار بعد أن اكتشف المنظمون أنها لم تكن تسعى بشكل صحيح للحصول على إذن من المستخدمين لجمع وإعادة بيع المعلومات حول عادات المشاهدة.

### Small Print

عدد الكلمات في سياسات الخصوصية  
في شهر سبتمبر 2019:



المصدر: مواقع الشركات، The Economist | The Economist



الغاضبين من التّعرض لفيودٍ مماثلة، حيث أصبحت منتجات هذه الشركة محوسبة لدرجة أنّ المزارعين جادلوا بأنهم لم يعودوا يمتلكون جراراتهم، بل اشتروا فقط ترخيصاً لتشغيلها.

## + أصبحنا جميعاً رأسماليي المراقبة الآن:

إذا استمرت إنترنت الأشياء على هذا المنوال، فمن المحتمل أن تعيد تشكيل العالم بأكمله على شاكلة وادي السيليكون، ومن خلال مطالعة واحدة لتاريخ الإنترنت فسنجد أنه على الرغم من كل القلق بشأن الخصوصية والتّحكم، إلا أنّ الأشخاص لا يفعلون شيئاً سوى الاعتراض بالكلام، حيث يثبت صعود رأسمالية المراقبة أنه -في النهاية- عادةً ما يرغب المستهلكون في مقايضة بياناتهم بالمنتجات ووسائل الراحة التي توفرها هذه المنتجات، وأفاد استطلاع في عام 2016 أجراه مكتب الإعلان التفاعلي -وهو هيئة تجارية- أن 65% من مستخدمي إنترنت الأشياء بدوا سعداء برؤية الإعلانات على أجهزتهم، على الأرجح مقابل أسعارٍ أقل.

ومع ذلك، فإذا قمنا بمطالعةٍ أخرى فإننا سنجد أن نماذج الأعمال الإلكترونية (المتصلة بالإنترنت) أثبتت نفسها في وقتٍ مبكر، أي في وقتٍ لم يفهم فيه المنظمون ولا المستهلكون التقنيات الكامنة وراءها بشكلٍ صحيح، وفي وقتٍ لم يمكن حتى لأكثر التقنيين تلهفاً توقع كل آثارها.

وفي هذه الأيام، أصبحت الأمور مختلفة، حيث فقدت شركات التكنولوجيا الكبيرة، التي تُلام على كل شيء -بدءاً من الأطفال المدمنين إلى رعاية الإرهاب- بريقها المثالي، وقد أدت خيبة الأمل هذه إلى تغذية التوقعات القاتمة حول إنترنت الأشياء، ويعتبر هذا الأمر مهماً من نواحٍ كثيرة لأنه إذا كان من الممكن التنبؤ بالمشاكل فيمكن منعها بسهولةٍ أكبر، ولكن إذا كان التفاؤل التكنولوجي الذي ساد في تسعينيات القرن الماضي والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين يبدو الآن ساذجاً، فإن التشاؤم التكنولوجي السائد اليوم يمكن أن يكون مبالغاً فيه بالمثل أيضاً، وتعد إنترنت الأشياء -تماماً كالإنترنت الأصلي- بفوائد ضخمة، ولكن على عكس الإنترنت الأصلي، فسوف تنضج إنترنت الأشياء في عصرٍ أصبح متشككاً بشأن المستقبل المحوسب والمتصل بالإنترنت، وإذا كان عليها كسب ثقة مستخدميها، فسيكون من الأفضل بالنسبة لها أن تكسبها على المدى الطويل.



## الابتكار التخريبي

كيف يمكن لأفكار صغيرة زعزعة شركات راسخة؟



### كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.

التحق الصديقان (brian chesky) بريان شيسكي، و(joe gebbia) جو جيبيا بكلية التصميم، وبعد أن تخرجا عاش جو في شقة تتألف من ثلاث غرف نوم في سان فرانسيسكو عام 2007، وما لبث أن انضم إليه بريان للعيش في نفس الشقة. عانى الصديقان من صعوبة في دفع إيجار الشقة التي كانت مكلفة جداً، وبدءا يبحثان عن طريق لجني بعض الأموال.

في أكتوبر من عام 2007 كان هناك مؤتمر عالمي كبير للتصميم في سان فرانسيسكو ووفد إلى المدينة آلاف الأشخاص. نتيجة لذلك نفدت جميع فنادق المدينة بسرعة كبيرة. وكان لدى براين وجو غرفة إضافية في شقتهم ففكروا في تأجيرها من أجل جني بعض المال من. فوضعا فراشاً هوائياً فيها، وقاما بإنشاء إعلان بعنوان «فراشاً هوائياً وفضوراً بتكلفة \$80 في الليلة».

كانت النتيجة أفضل مما توقعنا، حيث فاجأهم الطلب الكبير على غرفتهم الإضافية. وتمكن الصديقان من جمع بعض المال، كما كانت تجربة جيدة بالنسبة لهما. فقاما ببناء بعض العلاقات الجديدة، وأحبا الفكرة كثيراً وأخذوا يفكران إن كان هناك فرصة لتحويل تلك الفكرة إلى مشروع تجاري، وكانت النتيجة تأسيس شركة AirBnB.

قام الصديقان بتصميم موقع إلكتروني على الإنترنت بحيث يتمكن المضيفون الذين يمتلكون مساحة إضافية للتأجير من أن يعلنوا عنها. بحيث يتمكن الضيوف من الدخول إلى الموقع، ومشاهدة الأماكن المتاحة للاستضافة، واختيار المناسب منها. وتقوم الشركة بأخذ عمولة من المضيفين والضيوف على حد سواء. وبدأت الشركة من خلال التركيز على الفعاليات الكبيرة التي تحدث في سان فرانسيسكو.

مع وجود هذه الفعاليات الكبيرة، أصبح هناك طلب مفرط على الفنادق، ونفدت أغلب غرف الفنادق، وأصبح ما تبقى منها مكلف للغاية، مما دفع الناس للبحث عن بدائل. على الجانب الآخر، كان هناك الكثير من أصحاب البيوت، ممن لديهم غرفاً فارغة يرغبون بتأجيرها بهدف الحصول على المال. ومع ذلك، لم تكن الفكرة ناجحة في البداية لأنهم كانوا يفتقرون إلى التمويل المناسب، فقد كانت فكرة العمل مختلفة تماماً عما اعتاد الناس عليه.

تدمج AirBnB عدداً من تقنيات الإنترنت الحديثة في عملياتها اليومية. فقد أنشأت سوقاً جديداً يمكن للمضيفين فيه استخدام البنية التحتية التكنولوجية لـ AirBnB لتحديد أسعار منازلهم، وشققهم من خلال المقارنة بأسعار العقارات المشابهة، ومن ثم الترويج لمنازلهم، بطريقة فعالة للغاية، وتقديم أسعار منافسة، وتغيير الأسعار بحسب العطل والمناسبات. كما يمكن للمضيفين تحصيل مدفوعات أماكن الإقامة باستخدام منصة AirBnB القائمة على السحابة. في المقابل، بالنسبة للضيوف، تعتبر تكاليف خدمات AirBnB أقل مقارنة بالفنادق. ونظراً للخبرة المحلية والتكلفة الأقل، بدأت AirBnB تحقق الأرباح منذ عام 2007. كما عملت AirBnB فيما بعد على ضمان سلامة الأشخاص الذين سيؤجرون أماكن الإقامة. وقدمت الضمانات اللازمة بحيث يتم تقديم تعويض للمضيفين في حال ظهور أي مخاوف أو مشكلة تتعلق بالسلامة في المستقبل، مما أدى إلى زيادة ثقة المستأجرين واكتساب الشركة المزيد من الشعبية.

مع مرور الوقت تمكنت AirBnB من توفير 5 ملايين خيار سكن في 81000 مدينة في العالم، وهو عدد يفوق عدد غرف أي سلسلة فنادق رئيسية أخرى في العالم. وباتت AirBnB تنافس صناعة الفنادق التقليدية، وتتمثل الميزة التنافسية لها في العوامل التالية:

1. تنوع خيارات الإقامة التي يمكنها توفيرها، حيث يمكن للأشخاص الاختيار من بين عدد من القوائم الفريدة، مثل القوارب والخيام ومنازل الأشجار والفيلات، بينما عند الإقامة في أي فندق من الفنادق الكبرى، تكون التجربة متشابهة إلى حد ما.
2. من جانب آخر توفر المنصة قيمة لكل من جانب العرض والطلب لأنها تربط الضيوف والمضيفين.
3. هناك عامل آخر لا تستطيع معظم الفنادق منافسته وهو التكاليف، فمن خلال AirBnB، يتمتع الناس بمزيد من الخدمات دون مقابل، حيث يوجد في معظم المنازل غسالة لغسيل الملابس، ومطبخ لطهي الطعام، كما يمكن للمجموعات الكبيرة مشاركة شقة كبيرة واحدة بدلاً من الاضطرار إلى حجز عدة غرف فندقية.
4. تسمح AirBnB بإقامة نظير إلى نظير. وبتكلفة أقل من الإقامة في فندق وتمنحهم تجربة أكثر «محلية»، وذلك من خلال البقاء في مناطق «غير سياحية».

بعد أن أصبحت AirBnB على هذا النحو، باتت منافساً قوياً للكثير من الفنادق، وتحول جزء كبير من أرباح الفنادق إلى AirBnB، حيث أنها لم تعد قادرة على تقديم المزايا التنافسية المبتكرة التي توفرها AirBnB.

خلال ذلك الوقت، كان الوضع الاقتصادي لا يزال يساندهم، حيث احتاج الناس إلى دخل إضافي واستمروا في جمع المزيد من المال لجعل AirBnB شركة مشروعة. وبالفعل، حققت AirBnB أرباحاً جيدة، ووجد القائمون عليها أن ما قاموا به كان عملاً تجارياً مجدياً.

في البداية، ركزت AirBnB على المسافرين الذين كانوا يبحثون عن بديل أقل تكلفة للفنادق، مع مضيفين يمكنهم أن يوفروا لهم فرصة للعيش مثل السكان المحليين مع كسب بضع دولارات إضافية. ولكن بعد تأمين مجموعة متميزة من العملاء، بدأت الشركة في اكتساب قوة جذب، والاستمتاع بتأثيرات الشبكة الإيجابية بين مجتمع المضيفين والضيوف، من خلال حث المزيد من المستخدمين على مشاركة التجربة.

رغم أن بريان، وجو بدءا بالفكرة من أجل الحصول على بعض المال الذي يساعدهم على تكاليف الحياة الباهظة، ولم يفكرا يوماً في دخول المنافسة في سوق الصناعة الفندقية، إلا أنهما استطاعا تطويره إلى مشروع تمكنوا من خلاله الحصول على المزيد والمزيد من قوائم العملاء. وعلى الرغم من أن الشركة واجهت الكثير من المقاومة القانونية وسّعت AirBnB عروضها من خلال استهداف شرائح عملاء من الراغبين بالحصول على قيمة مقدمة عالية بمفاهيم AirBnB Plus، وهي مستويات جديدة من الخدمات المتميزة على نظامها الأساسي فهي عبارة عن مجموعة مختارة من المنازل عالية الجودة فقط مع مضيفين معروفين بتقييمات رائعة، يراعى فيها الاهتمام بالتفاصيل، والتحقق من كل منزل من خلال اختبار الجودة بشكل شخصي. وأصبح بإمكان المرء أن يجد منازل منخفضة السعر، أو متوسطة السعر، أو مرتفعة السعر. كما أصبح بمقدورهم اختيار المنازل أو الشقق على أساس الموقع، والخدمات، ومستوى الأجر الذي يريدون دفعه.

التكلفة، يستهدف العملاء الذين يبحثون عن قيمة مقدمة منخفضة التكلفة. ولكن بالطبع، مع نمو شعبية AirBnB، زادت من جودة عروضها. وبدأت في تلبية احتياجات العملاء ذوي القيمة الأعلى الذين يقيمون في فندق لطيف، فباتت تنافس عدداً لا يستهان به من الفنادق.

## + الابتكار التخريبي أو الابتكار المزعزع «Disruptive Innovation»

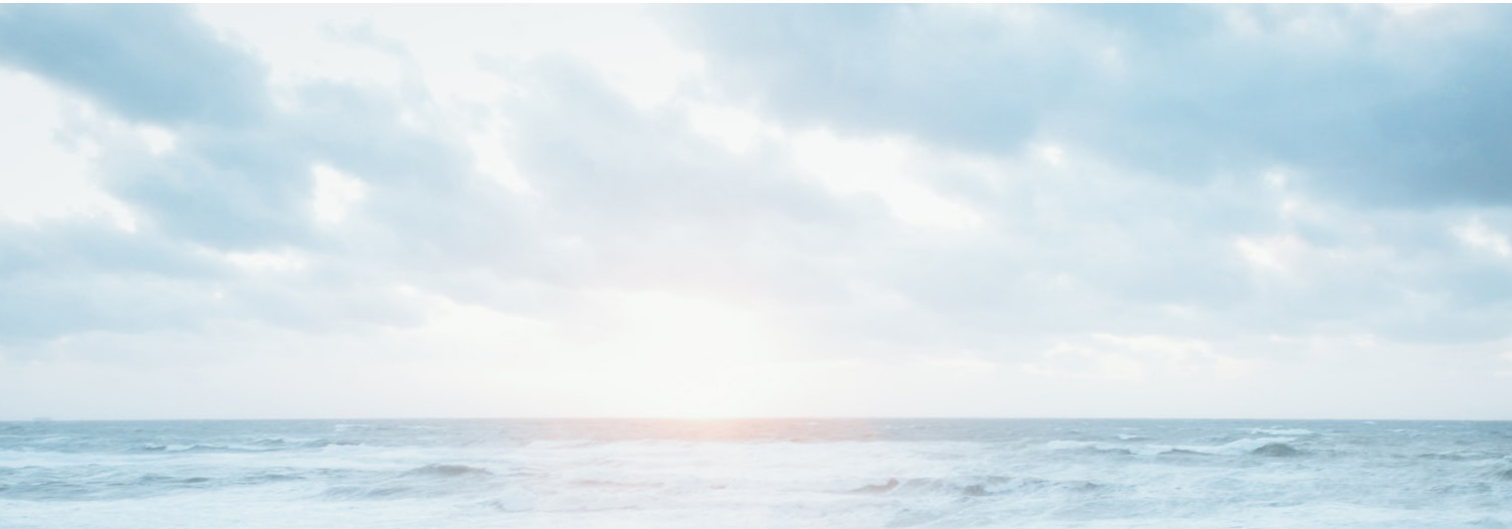
يعرف المهندس المعماري لنظرية التخريب، Clayton M. Christensen، الابتكار التخريبي بأنه العملية التي تقوم من خلالها شركة أصغر - بموارد أقل عادةً - بتحريك السوق إلى مستوى أعلى وتتحدى الشركات الكبيرة الراسخة. حيث تبدأ العملية بدخول شركة صغيرة إلى الطرف الأدنى من السوق، أو تبدأ بإنشاء شريحة جديدة في السوق، وتدعي بأن الجزء الأقل ربحية من السوق هو جزء خاص بها. وذلك نظراً لأن الشركات القائمة والراسخة تمتلك أكثر قطاعات السوق ربحية، فمن الطبيعي أن تلك الشركات الراسخة لن تصارع الشركات الوافدة للحصول على تلك الحصة السوقية، كونها الشريحة الأقل ربحية في السوق. ومع مرور الوقت تحسّن الشركات الوافدة عروضها، وتنتقل إلى شرائح أخرى من السوق، وتحقق المزيد من الربحية. بمجرد أن يتبنى العملاء الحاليون عروض الشركات الوافدة على نطاق واسع في السوق السائدة، يحدث اضطراب تززع فيه تلك الشركات الوافدة الشركات الراسخة، وتصبح منافساً قوياً لها.

ويمكن من خلال فهم هذه العملية تمكين رواد الأعمال الطموحين من إيجاد فرص لزعة الصناعات الحالية الراسخة، كما ويمكن المهنيين المتمرسين في الصناعات الراسخة من تدارك عمليات الزعة المتوقعة بطرق استراتيجية.

هناك مشكلة أخرى تواجه الفنادق وهي أنها بحاجة إلى الامتثال للقوانين المعقدة والإطار التنظيمي المفروض عليها كونها تمتلك عدداً هائلاً من الأصول، والموظفين، والتجهيزات بمختلف أنواعها. بينما لا يتعين على AirBnB الامتثال للكثير من القوانين واللوائح المعقدة.

يطلق على هذا النوع من الابتكارات التخريبي، أو المزعزع. ففي الوقت الذي يطلق فيه على المنتجات، أو الخدمات التي تستهدف عملاء تلتقطهم أسواق الصناعات الحالية «الابتكارات المستدامة»، تسمى الابتكارات التي تستهدف الشريحة غير المستهلكة، والتي هي فعلياً خارج السوق «الابتكارات المزعزعة، أو التخريبية». وتواجه عادةً أصحاب الابتكارات المستدامة تفاعلاً من قبل المنافسين الحاليين في الأسواق، بينما يتميز أصحاب الابتكارات المزعزعة، أو التخريبية بعدم التعرض لهجوم المنافسين كونهم يستهدفون شريحة عملاء لا تستهدفها الصناعات المشابهة الحالية، وتعتبرها شريحة خارج الأسواق. مما يسمح لأصحاب تلك الابتكارات بالمضي قدماً بأمان تحت رادار اللاعبين الحاليين.

إن هذا ما حدث تماماً مع كل من بريان، وجو. إذ لم تكن فكرة عملهم التجاري منافسة لفكرة الفنادق، حيث كانت تستهدف الفئة التي تعجز عن دفع أجور الفنادق في حالات الضغط الشديد بسبب وجود عدد من الفعاليات في المدينة. فقد قامت فكرة AirBnB على تقديم سرير هوائي في غرفة، مع وجبة فطور مقابل سعر منخفض. ولم يكن هذا العرض جذاباً بأي حال من الأحوال للأشخاص الذين ينجذبون إلى عروض شركة ماريوت، صاحبة الصناعة الفندقية العريقة على سبيل المثال، حتى لم يكن لديهم أي صفات جيدة تشبه صفات أصحاب صناعة الفنادق. إن نموذج العمل في AirBnB لا يتطلب من AirBnB امتلاك العقار، أو توظيف طاقم التشغيل. فهو حلٌ منخفض







## + أنواع الابتكارات التخريبية

وفقًا لمؤسسة RAND، فإن ما يقرب من 90 بالمائة من زيارات سلسلة عيادات التجزئة الطبية ترجع إلى 10 حالات حادة، بما في ذلك التهاب الحلق، والتهاب الأذن، والتهاب الملتحمة. وهذه الحالات العشرة نفسها تمثل 18 بالمائة فقط من أسباب زيارات عيادات الأطباء المتخصصين، و12 بالمائة فقط من زيارات غرف الطوارئ في المراكز الطبية الضخمة.

كما وجدت مؤسسة RAND أيضًا أن جودة الرعاية في سلسلة عيادات التجزئة الطبية لثلاثة من الحالات الحادة تتساوى مع جودة الرعاية التي يتم تلقيها لتلك الحالات في عيادة الطبيب المتخصص. مما يتيح لعيادات التجزئة الطبية الاستحواذ على هذه الشريحة من السوق منخفضة التكلفة.

ونظرًا لأن مكاتب الأطباء، والمراكز الطبية تقدم الرعاية والعلاج لمجموعة واسعة من الحالات مقارنةً بسلسلة عيادات التجزئة الطبية، ولأن العديد من الخدمات التي تقدمها مريحة أكثر من خدمات سلسلة عيادات التجزئة الطبية، فلن يتحمس أصحاب المراكز الطبية، ومكاتب الأطباء المتخصصين للتنافس على الشريحة السوقية المتمثلة في «الحالات الحادة». نتيجة لذلك، ومع مرور الوقت، قد تتطور عيادات التجزئة الطبية لتقديم خدمات طبية أكثر تخصصًا، مما يتسبب في تراجع المراكز الطبية عن شرائح السوق الإضافية. ومن خلال الاستمرار في المطالبة بقطاعات السوق المتخصصة والمريحة بشكل متزايد، يمكن لسلسلة عيادات التجزئة الطبية زعزعة الصناعة الطبية الراسخة.

يوضح كريستنسن في برامجه التدريبية حول الاستراتيجية التخريبية عبر الإنترنت، أن هناك نوعين من الابتكار التخريبية: الاضطراب منخفض النهاية، واضطراب السوق الجديد.

### 1. الاضطراب منخفض النهاية «Low End Disruption»:

يحدث الاضطراب منخفض النهاية عندما تستخدم شركة ما نموذج أعمال منخفض التكلفة للدخول إلى السوق عن طريق استهداف الشريحة الدنيا من سوق موجود بالفعل، والمطالبة باكتساب عملاء منه. ونظرًا لعدم وجود حافز للربحية يدفع الشركات الحالية إلى القتال من أجل الحصول على تلك الشريحة الدنيا من السوق، يقوم الاضطراب المنخفض بدفع الشركات الراسخة الحالية إلى التركيز على جهودها مع الشرائح التي تجد لديها مجالات أكثر ربحية.

ومن الأمثلة على الاضطرابات المنخفضة النهاية ظهور سلسلة عيادات التجزئة الطبية في مجال الرعاية الصحية. حيث تتعامل المراكز الطبية الكبيرة مع كل شيء من عدوى الجيوب الأنفية إلى جراحة القلب المفتوح وتوظف متخصصين لرعاية الإصابات والأمراض المختلفة. عادة، كلما كانت الإصابة أو المرض أكثر خطورة، زادت تكلفة المريض. ونظرًا لرغبة المرضى بحل مشكلتهم الطبية في موقع قريب منهم، إلى جانب رغبتهم في تجنب الانتظار الطويل في المراكز الطبية الضخمة، أو العيادات الطبية المتخصصة، يختار العديد من الأشخاص الذين يعانون من إصابات وأمراض خفيفة، ومتوسطة الخطورة إلى زيارة سلسلة عيادات التجزئة الطبية، بدلاً من الذهاب إلى مكتب طبيب مشهور، أو مركز طبي ضخم.

كانت أرخص بكثير ولها هامش ربح أقل من أجهزة الراديو. بدلاً من التنافس مع شركة Texas Instruments، سمح شاغلو الوظائف للشركة بامتلاك قطاع السوق الجديد. ومع مرور الوقت، زادت جودة أجهزة الراديو المحمولة بشكل كبير مع ولادة Sony Walkman ومشغلات MP3 وApple iPad، والهواتف الذكية. كما تضاعف الطلب على أجهزة الراديو المنزلية باهظة الثمن. قامت شركة Texas Instruments بتعطيل سوق الراديو من الأسفل إلى الأعلى، مما أدى في النهاية إلى إزاحة الشركات القائمة.

## تطور نظرية الابتكار التخريبي

+ شهدت النظرية تطوراً ملحوظاً على مدى سنوات ظهرت على النحو التالي:

1. في عام 1995 قدم مقال «Disrupting Technologies: Catching the Wave» المنشور في Harvard Business Review، فكرة استخدام التكنولوجيا كمفتاح للاضطراب.
2. في عام 1997 عمل كتاب «The Innovator's Dilemma» على الترويج لنظرية الابتكار التخريبي، وحدد سبب فشل قادة الصناعة عند مواجهة المنافسة التخريبية.
3. في عام 2003 سلط كتاب «The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth» الضوء على دور نماذج الأعمال في إحداث الاضطراب، وميز بين نوعي الابتكار التخريبي، اضطراب السوق الجديد، والاضطراب المنخفض المستوى.
4. في عام 2004 بدأت النظرية بترسيخ جذورها في رؤية ما هو التالي، وتقديم بصائر حول سرعة الابتكار.
5. في عام 2006 تم تجسيد دور الابتكار المزعزع بالتأثير في عملية التغيير الاجتماعي من خلال مقال «Disruptive Innovation for Social Change» الذي نُشر في هارفارد بزنس ريفيو.
6. في عام 2007 تم إنشاء معهد كريستنسن لمواصلة تطوير نظرية الابتكار التخريبي وتطبيقها على مشاكل المجتمع الأكثر إلحاحاً.
7. في عام 2008 تم نشر فصل «The Innovator's Prescription and Disrupting Class»، ووفر بصائر ثاقبة في الابتكار التخريبي في مجال الرعاية الصحية والتعليم.
8. في عام 2013 نشر معهد Christensen ورقة تعرض «The Theory of Hybrid Sustaining Innovation» والتي جمعت بين التكنولوجيا الحالية والتخريبية.
9. في عام 2016 تم نشر كتاب «Competing Against Luck»، مما أدى إلى ترسيخ نظرية الوظائف التي يتعين القيام بها.

## 2. اضطراب السوق الجديد «New-Market Disruption»:

النوع الآخر من الابتكار التخريبي هو اضطراب السوق الجديد، عندما تُنشئ شركة ما شريحة جديدة في سوق موجود بنسخة منخفضة التكلفة من أحد المنتجات. ويتمثل العامل الذي يميز اضطراب السوق الجديد عن الاضطراب منخفض النهاية في تركيز اضطراب السوق الجديد على جمهور غير موجود في السوق بعد. ويساعد تقديم منتج أكثر فعالية من حيث التكلفة، أو منتج بسيط، أو منتج يمكن الوصول إليه بشكل فعال إلى إنشاء شريحة جديدة.

من الأمثلة على اضطراب السوق الجديد صناعة راديو الترانزستور. ففي عشرينيات القرن الماضي، سيطر على سوق الراديو أنظمة الاستريو الكبيرة، مكلفة كانت تشتريها العائلات لمنازلها. وكانت الأنظمة ثقيلة ومصممة لتوضع في غرفة المعيشة وتوفر جودة صوت ممتازة.

أدخل راديو الترانزستور المحمول، كما تم طرح راديو Texas Instruments في السوق في عام 1954، وكان صغيراً وغير مكلف، ولكنه بجودة صوت متقطعة. وفي الوقت الذي اجتذبت فيه وحدات التحكم الإذاعية الكبرى، والأنظمة عالية الدقة جمهوراً أكثر ثراءً ممن يرغبون في الجلوس والاستماع في منازلهم، اجتذبت أجهزة الراديو الترانزستور جمهوراً لم يكن لديه من قبل أي خيارات راديو: كالمراهقين، والفئة الأقل ثراءً من الناس، وأولئك الذين يعملون في وظائف تطلب منهم التحرك المستمر. تميزت وحدة التحكم اللاسلكية بالجودة، ولكن في المقابل حقق راديو الترانزستور إمكانية الوصول وحرية الحركة، مما أدى إلى إنشاء شريحة جديدة في سوق الراديو.

لم يكن لدى الشركات القائمة أي حافز اقتصادي لملاحقة قطاع السوق الجديد الذي أنشأته أجهزة الراديو الترانزستور، والتي

## + المصادر:

<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-disruptive-innovation>

<https://hbr.org/201512//what-is-disruptive-innovation>

<https://hbr.org/201512//what-is-disruptive-innovation>

<https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/>

<https://www.airbnb.com/plus>

<https://www.inc.com/dave-bailey/why-airbnb-is-disruptive-innovation-and-uber-is-not.html>

<https://digitalmarketing.temple.edu/aleist/201618/10//airbnb-disruptive-innovation-in-the-tourism-industry/>

<https://medium.com/@feinima/disruptive-innovation-a-case-study-of-airbnb-450c75d5c910>

<https://www.thestrategygroup.com.au/airbnb-disruptive-innovation-at-a-valuation-of-10b-in-five-years/>

## + هل فكرتك التجارية تخريبية؟

سواء كنت رائد أعمال طموح أو محترف متمرسًا في مجال الأعمال، سيساعدك فهم كلاً من اضطراب السوق الجديد، والسوق منخفض التكلفة. وباستخدام نظرية الابتكار التخريبي، يمكنك اقتحام أسواق جديدة أو قائمة وصياغة استراتيجيات الأعمال مع وضع فرص الزعزعة، والتخريب في الاعتبار. فقط عندما تعمل على تصميم فكرة مشروعك، وترغب في التأكد في أن ما تقوم به ابتكاراً تخريبياً أم لا اسأل نفسك الأسئلة التالية:

1. هل لدى عملاء منافسيك الحاليين احتياج كبير غير ملبي يمكنك العمل عليه؟
2. هل يسمح لك نموذج عملك بخدمة عملاء أرخص من المنافسين الحاليين بشكل جذري؟
3. هل سيعتبرك منافسوك في المستقبل مقدم لقيمة مقدمة منخفضة الجودة؟
4. مع تطور خدمتك أو منتجك، هل يمكنك رفع الجودة لإرضاء العملاء ذوي القيمة الأعلى؟

إذا كانت الإجابة على جميع الأسئلة المذكورة أعلاه «نعم»، فأنت تعمل على منتج أو خدمة تحتل بأن يكون تخريبية أو مزعزعة. تذكر تجنب المنافسة على الجودة لدرء المنافسين عنك، وركز بدلاً من ذلك، على إنشاء نموذج عمل أرخص هيكلًا من منافسيك.

أما إذا كانت الإجابة على معظم الأسئلة «لا»، فأنت لا تعمل على منتج أو خدمة غير تخريبي أو مزعزع، فلا تقلل من شأن المنافسة. تذكر أن التسويق لكسب حصة من عملاء اللاعبين الكبار مكلف، ومن الصعب اقناع الناس أن يستبدلوا منتج حالي، بمنتج جديد، ولتفعل ذلك أنت بحاجة إلى أن تكون أفضل بعشر مرات مما هو موجود اليوم.



## مختبرات الابتكار الاجتماعي

حملة الآن من منصة

الابتكار الاجتماعي  
SOCIAL INNOVATION



innovationhub.social





## الابتكار المرن



### عبير العبيد

مسؤول قسم البيانات والتحليل في شركة سير.

يتيح الابتكار في الأعمال إضافة قيمة وميزة تنافسية للشركة بحيث يمكنها من زيادة أرباحها، والبقاء في صدارة المنافسة، في ظل وجود سوق متسارع في النمو والتغير. لكن هذا الأمر يتطلب من الشركة تأسيس مختبر ابتكار تابع لها، أو استقطاب فريق ابتكار يعمل على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر، وهذه العملية قد تستغرق وقتاً وتعتمد نهجاً طويل الأجل يجعلها عرضة للهدر في الموارد، ولتجاوز هذا التحدي تم تطوير نموذج الابتكار المرن في عام 2014، للتفكير المرن في الابتكار وتطوير المنتجات، بحيث أنه يأخذ بعين الاعتبار كل من الجانب التقني في عملية تطوير منتجات مفيدة وخالية من الهدر في الوقت والتكلفة، بالإضافة إلى الجانب العملي الذي لا غنى عنه للتنفيذ الناجح.

ويُعرف الابتكار المرن بأنه عملية التقليل من الهدر، والمرونة في اكتشاف وإنشاء وتقديم قيمة جديدة للعملاء، بحيث يركز الابتكار المرن على زيادة الكفاءة من خلال الحصول على ملاحظات العملاء مبكراً، وبالتالي تقليل دورة تطوير المنتج عبر التجريب المستمر والعمل على التحسين.

ويتميز الابتكار المرن بحسب Tucker Marion ، بقدرته على:

- تحديد الفرص الجديدة بوقت أسرع.
- تطوير حلول الأعمال ووضع نماذج أولية لها، والتحقق من صحة تلك النماذج وتحسينها بشكل مستمر وبموارد أقل.
- تطبيق عمليات بسيطة تمكّن فريق العمل من متابعة مسار تطور الأفكار، وإجراء تحسينات تدريجية توضح هذا المسار.





## + يتكوّن نموذج الابتكار المرن من:

4 وحدات بناء متكاملة، كل منها يتكوّن من 3 عوامل تمكين، تساعد في بدء أو متابعة رحلة الابتكار بشكل مرن، وتطبيقه في قطاعات ومجالات الأعمال المختلفة التي تتطلب تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مباشر أو غير مباشر.



بناءً على ما سبق، نجد أننا بأمرس الحاجة لمثل هذه النماذج التي تسهّل عملية تبني وتنفيذ الابتكار، والاستفادة منه في تمكين الشركات من التغيير والمجازفة باختيار المزيد من الفرص، ومتابعة مستوى نضجها بتكلفة منخفضة ووقت أقل، يتيح لنا الحكم فيما إذا كانت تلك الفرص تستحق الاستثمار بها أم لا.

## + تأتي أهمية الابتكار المرن من

### كونه:

1. يُمكن رواد الأعمال والمستثمرين من اختبار فرضياتهم وبناء منتجات أفضل بشكل أسرع و بموارد أقل، مما يساعدهم على تجنب الوقوع في مأزق شائع للغاية يواجهه معظم المديرين التنفيذيين وهو الشعور بالراحة مع النجاح الحالي لشركتهم، والتوقف عن مواكبة المتغيرات المتسارعة ومتابعة المزيد من الفرص.

2. يُعزز الابتكار المرن أساسيات الابتكار التالية بشكل عملي:

### منح الموظفين حرية الفشل:

من خلال خلق ظروف يشعر الموظفون فيها بالأمان الوظيفي، وتشجيعهم على اختبار الأفكار الجديدة عبر:

- جعلهم رواد أعمال داخل شركتهم.
- تخصيص الموارد المناسبة.

### إعطاء أولوية للابتكار من الأعلى (المدراء) الى الأسفل (الموظفين):

يلتزم المدراء التنفيذيون للشركات بالابتكار، وغرسه في الشركة طول الوقت وإعطاء أولوية له ليصبح أمراً روتينياً، مما يجعل التغيير أمراً أساسياً لدى الموظفين.

### وضع نظام الحوافز:

جعل نظام الحوافز ينسجم مع كل موظف، يجعل أداؤهم أعلى بنسبة تتراوح بين 27% إلى 45%.

### تأسيس عملية جماعية في وقت مبكر:

يوافق كل الموظفين على الرؤية الشاملة للشركة، ويكون مسؤولاً أمامها.

## كيف يبدو مستقبل أسواق الإسكان في العالم الغني

من المتوقع أن ترتفع أسعار المنازل ارتفاعاً مستمراً بصورة أسرع من ارتفاع الدخل

# The Economist

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية مع الإيكونوميست

ينص قانون (مور) -تقريباً- على أن القدرة الحاسوبية تتضاعف كل عامين، وقد توقع الخبراء نهايتها مراراً وتكراراً، وقد عللوا توقعهم هذا بأنه لا يمكن أن تتضاعف قوة الحواسيب أضعافاً مضاعفة بصورة مستمرة، إلا أنها قد استمرت لمدة نصف قرن على الأقل.

وقد ازداد تساؤل الناس عما إذا كان هناك نسخة خاصة بالإسكان من قانون (مور)، فقد تضاعفت أسعار المساكن عالمياً على مدى السنوات السبعين الماضية أكثر من أربعة أضعاف ما كانت عليه قيمتها الحقيقية، حتى أن سعرها قد تجاوز الذروة التي بلغتها قبل وقوع الأزمة.

وقد يبدو هذا ضرباً من الجنون، ولكن نشر كل من (ديفيد مايلز) وهو عضو سابق في لجنة السياسة النقدية في بنك إنجلترا- و(جيمس سيفتون) -من كلية لندن - ورقة بحثية تقول: «من المعقول في العديد من البلدان أن ترتفع أسعار المنازل الآن ارتفاعاً مستمراً بصورة أسرع من ارتفاع الدخل»، وذلك حيث تؤدي الزيادة السكانية وارتفاع الدخل إلى زيادة الطلب على المساكن، وهذا الطلب يتعارض مع العرض الثابت للأراضي في المناطق التي توجد فيها فرص عمل مرموقة، كما يحد من إجراء تحسينات لسرعة النقل.

وقد جاء أيضاً في هذا التقرير أن أسعار العقارات المرتفعة ترتبط بكل من انخفاض الديناميكية الاقتصادية وارتفاع حالة عدم الاستقرار المالي، ولكن على الرغم من أن السادة (مايلز) و(سيفتون) يقولان بأن الممتلكات ذات الأسعار الأعلى «معقولة»، إلا أنهما لا يقولان بأنها حتمية.

فإذا أرادت الحكومات إبقاء تكاليف الإسكان منخفضة على المدى الطويل فهي بحاجة إلى تصحيح ثلاثة أمور:

أولها: تنظيم التمويل الإسكاني بصورة أفضل، فمثلاً: تقترب سويسرا من معاملة كل من ملكية المنازل واستئجارها على نحو متكافئ في نظامها الضريبي، وهذا الأمر لا يشجع الناس على توجيه رأس المال إلى سوق الإسكان، حيث يجب على المزيد من البلدان أن تحذو حذوها، ويعد الإصلاح الضريبي الذي وضعه الرئيس (دونالد ترامب) عام 2017 -الذي حد من خصومات فوائد الرهن العقاري- خطوة في الاتجاه الصحيح.



فيها، وبالتالي فإن ابتكار شبكة أفضل من القطارات والطرق سيسمح لمزيد من الناس بالعيش في أماكن أبعد، كما يمكن أن تقلل السيارات ذاتية القيادة من مشقة التنقل (أما عندما يعول على مؤتمرات الفيديو بشكل كامل، فقد تزيد نسبة من هم على استعداد للعيش بعيداً عن مكاتبهم وعقد الاجتماعات من مكان تواجدهم).

وتتعلق المجموعة الثالثة من الإصلاحات متعلقة بالتخطيط، فقد أشار هذا التقرير بأن الحكومات تنبّهت أخيراً إلى حقيقة أن هناك نقصاً هيكلياً في المعروض من المساكن، إذ يمكنهم التعلم من أفضل الممارسات المتبعة دولياً، فمثلاً يمنح تفويض الضرائب على المستوى الإقليمي أو المحلي -وهو الحال في سويسرا- الحكومات المحلية حافزاً أقوى للموافقة على الإجراءات التنموية.

وقد حذت فرنسا حذو سويسرا في زيادة الضغط على الحكومات المحلية لزيادة الإيرادات من الضرائب العقارية، حيث ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن هذه الإيرادات يمكن أن تؤدي بدورها إلى جهود محفزة لتنمية الأراضي، ومن الخيارات الأخرى الجيدة إلغاء التخطيط العمراني للمنازل التي تتسع لأسرة واحدة، الذي يحول دون زيادة الكثافة، وقد اتخذت ولاية (Minneapolis) الأمريكية هذا الخيار العام الماضي، كما يعد تعزيز بناء المساكن العامة خياراً مرحباً به.

كما أن سنغافورة التي يعيش 80% من سكانها في شقق بنتها الحكومة، تبدو في بعض النواحي النموذج المراد تقليده، حيث تجدد الدولة المباني بشكل دوري، كما تشجع الاختلاط بين الناس من أعراق وديانات مختلفة، وذلك للمساعدة في منع ظهور أحياء فقيرة خاصة بالأقليات.

## + روما لم تُبن بين عشية وضحاها

إن المكاسب الناتجة عن السماح بمزيد من البناء ستكون مكاسباً هائلة، فوفقاً لإحدى الأوراق البحثية قد يرتفع إجمالي الناتج المحلي الأمريكي بنحو 10% إذا كان هناك وفرة من الإنشاءات الجديدة في كل من نيويورك وسان فرانسيسكو وسان خوسيه فقط.

كما أن المساكن الأرخص ثمناً من شأنها أن تجعل السياسة أقل تقلباً: حيث تُظهر مجموعة متنامية من الأبحاث أن دعم الأحزاب الشعبوية يرجح على وجه الخصوص في البلدان التي لا يستطيع قاطنوها الانتقال إلى المدن الكبرى، وبالتالي فهم محاصرون في الأماكن التي «تخلت عن الركب».

ويمكن النظر في إصلاحاتٍ أكثر جذرية، حيث يتبنى مقرضو الرهن العقاري الألمان تقنية غير معتادة للتقييم، فهم نادراً ما يشيرون إلى سعر السوق عند تقييم قيمة أحد المنازل ويعتبرون بدلاً من ذلك «قيمة إقراض الرهن العقاري»، وهو تقييم للسعر المحتمل للمنزل على مدار الدورة الاقتصادية، ويشير أحد التقارير الصادرة عن بنك التسويات الدولية -وهو ناد للبنوك المركزية- إلى أنه من خلال خصم تقلبات الأسعار على المدى القصير، يمكن لتقنية التقييم هذه أن تمنع تشكل الفقاعات الاقتصادية.

وقد أشار (Ed Pinto) من معهد (Enterprise) الأمريكي -الذي يعد مؤسسة فكرية- أن المقرضين في أمريكا اعتمدوا هذه التقنية مرة واحدة، فأصبحت بعد الحرب العالمية الثانية تقنية غير سائدة.

وإن مجموعة الإصلاحات الثانية متعلقة بالنقل، إذ كانت أسعار المساكن مستقرة جزئياً حتى منتصف القرن العشرين، وذلك لأن التكلفة والسهولة التي يمكن للناس التنقل بها تتحسن بنفس سرعة النمو الاقتصادي تقريباً، فقد أصبح الانتقال من النقطة (أ) إلى (ب) يستغرق وقتاً أقل من أي وقت مضى، مما أدى إلى زيادة مساحة الأراضي القابلة للتطوير الموجودة تحت تصرف الاقتصاد.

ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تباطأت وتيرة التحسينات المدخلة على النقل، مما سبب ارتفاعاً في أسعار المساكن، لأن عدداً أكبر من الناس كانوا يتنافسون على نفس المساحة.

وفي الآونة الأخيرة، طال الوقت الذي يستغرقه التنقل المنتظم لمكان العمل في أكبر مدن العالم الغني، مما أدى إلى زيادة قسط المعيشة بالقرب من مراكز المدن أو

ويساور الشك بعضاً من خبراء الإسكان في إمكانية قبول أي من المجتمعات الديمقراطية لمثل هذه الزيادة في المباني -وهذه النظرة تشاؤمية للغاية- فقد أدت سلسلة الإصلاحات التي أجرتها اليابان من مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين حتى منتصفه إلى تخفيف نظام التخطيط مما سمح بمعالجة الطلبات بسرعة أكبر ومنح السكان مزيداً من حرية التصرف بشأن كيفية استخدامهم لأراضيهم.

وقد ارتفع معدل بناء المساكن في طوكيو بنسبة 30٪ منذ إجراءات الإصلاح، وبنيت طوكيو بين عامي 2013 و2017 عدداً من المنازل بعدد منازل إنجلترا بأكملها، وهذا وتعد مدينة طوكيو من أكثر المدن الغنية من حيث الاختلاط، ولكن قوانين تقسيم المناطق الحالية تؤكد بأنها ليست مدينة مضطربة وبلا نظام مثل مدينة هيوستن على سبيل المثال، وتشير النسب المعدلة حسب التضخم، بأن أسعار المنازل في العاصمة اليابانية أقل بنسبة 9٪ مما كانت عليه في عام 2000، بينما في لندن هي أعلى بنسبة 144٪.

هذا ويحتاج عامة الناس إلى تغيير مواقفهم، حيث يعارض الكثيرون في الغرب التنمية بشكل غريزي، إما بسبب الإزعاج المرتبط بها أو لأنهم يكرهون فكرة تحقيق شركات الإسكان للأرباح، وقد يساعد تقديم تعويض أفضل من التعويض الحالي للأشخاص المتضررين من بناء المساكن في استمالة المزيد من السكان، كما يمكن للحكومات أن تهتم أكثر بتفسير السبب الذي يجعل النقص في المساكن أمراً سيئاً للجميع، وذلك بدلاً من الاحتفال كلما ارتفعت أسعار المساكن، لذلك فإن الحاجة تدعو إلى اتخاذ إجراءات جريئة، وحتى يتم اتخاذها، فستستمر مسألة الإسكان في إضعاف أسس العالم الحديث.





## 20 فائدة من زيارة 20 شركة في وادي السيليكون



### باسم جفال

المدير العام للابتكار في شركة علم، باحث ومتحدث في مجال الابتكار والتفكير التصميمي والسرد القصصي. مؤسس شريك في منصة «رنا» لتعليم الابتكار والتفكير التصميمي للصغار بأسلوب السرد القصصي.



جوجل وفيسبوك وبوك وديل وأمازون وبيركس وبيس وأيديو وبلج أند بلاي وتيسلا وزرنا جامعة بيركلي وزرنا شركات استثمارية والتقينا برواد أعمال ومستثمرين وبعض الأذكفاء «المجانين».



بيير 39 وسجن ألكتراز في وسط الخليج



صورة التقطتها لما يسمى «مركز التجمع» في سانيفيل

في الساعة الواحدة والنصف ظهراً من يوم الأحد، وصلت الطائرة إلى مطار سان فرانسيسكو قادمة من لندن. وصلت سان فرانسيسكو ومعني شنة ظهرا، وشنة كبيرة، وعشرون سؤالاً حول الابتكار.

أخذت شنة بيدي وأخرى على ظهري وأسئلتني في صدي وخرجت. وجدت أربة في الخارج ينتظرونني، انطلقنا لتناول القهوة في المدينة، مررنا بـ «بلو بوتل كافيه»، شبيه قهوة «خطوة جمل» في السعودية، لست أدري أيهما أخذ الفكرة من الآخر، أم أنها محض صدفة وتوارد أفكار.

بالمناسبة، ليس عيباً أن تأخذ أفكاراً موجودة وتطور أو تحسن عليها، اقرأ الكتاب الجميل «اسرق مثل الفنان» - إن صحت الترجمة-.

ثم مشينا بجانب الخليج إلى أن وصلنا إلى بيير 39، تناولنا الغداء بإطلالة على سجن ألكتراز الشهير وسط الخليج، وهناك قصة ابتكارية لطيفة تتعلق بترميم هذا السجن.

توجهنا بعدها إلى الفندق في مدينة لطيفة تدعى سانيفيل في وادي السيليكون.

اليوم التالي كان انطلاقاً خمسة أيام مميزة، بل أكثر من مميزة. في هذه الأيام الخمسة، التقينا 20 شركة. شركات مثل

**5.** تعلمت أن الزعزعة أو «الديسرابشين» ليس سببه المباشر التقنية، بل عملاء حانقون. بعض الشركات تخشى على عميلها من المنافسين، وفي الوقت نفسه تدفع ذلك العميل نفسه لتركها، بشكل مباشر أو غير مباشر. لذلك تعتبر تجربة العميل، وخدمة العملاء على درجة عالية من الأهمية.

**6.** في جوجل، المبرمج يمكن أن يأخذ مثل راتب نائب الرئيس، هذه بشرى للمبرمجين.

**7.** أحد أكبر مدراء نظام أندرويد في جوجل ليس معه شهادة جامعية. هذه غريبة، لكن ليست غريبة على وادي العجائب. إذ لم تعد إدارة جوجل تشترط الشهادة الجامعية في التوظيف. أمضت جوجل سنوات طويلة في التركيز على استقطاب طلاب أفضل 5 جامعات في الولايات المتحدة، قبل أن تثبت أبحاثهم أنه لا علاقة مباشرة بين المؤهل العلمي والإنجاز والإبداع في العمل.



**11.** شركة بلج أند بلاي وهي مسرعة أعمال شهيرة لديها نموذج عمل مميز للغاية، دخلهم من الشركاء الذين يرغبون بحماية أنفسهم من اختراق الشركات الناشئة من خلال إعطائهم القدرة للاطلاع على أفكارهم ومشاريعهم في مرحلة مبكرة، ومن ثم يُمكنهم الاستثمار فيها. المسرعة لا تأخذ دولاراً واحداً من الشركات الناشئة أو أية حصة من الشركات المستثمرة، وفي الوقت نفسه، إن كان لديك فكرة تتعلق بالأمر المالية مثلاً، فهذه المسرعة تعتبر من المسرعات القليلة التي تستطيع أن تأتيك بـ 40 بنك في نفس القاعة لتعرض عليهم فكرتك.

في هذه الزيارات واللقاءات تعلمت الكثير، ووجدت بعض الإجابات لأستلتي العشرين. إليكم 20 درساً وفائدة من هذه الرحلة:

**1.** تعلمت أن التنوع والاختلاف الثقافي والمعرفي مهم للغاية، وهو سبب رئيسي في زيادة الابتكار. هل تصدقون أن قرابة 80% من الذين قابلناهم في هذه الشركات العملاقة لم يكونوا بالأصل أمريكيين، بل لا يتكلمون اللهجة الأمريكية، وأبرزهم قائد فريق تيسلا، أظنه فرنسي، وذلك المدير الروسي اللطيف في جوجل، والذي لربما سألناه أكثر من 40 سؤالاً في ساعة واحدة، و«عمر» الشاب الحبيب في أمازون، وذلك الهندي المميز للغاية من شركة فيسبوك، والمستثمر الروسي العجيب، الذي جلسنا معه 40 دقيقة، هي أثنى عندي من 40 ألف دولار، وغيرهم كثير.

**2.** تعلمت في رحلتي أن الحظ والدعاء -وفي ثقافتنا نقول: التوفيق- هما سبب أساسي لنجاح الاستثمارات -خصوصاً في المراحل المبكرة-. أكبر المستثمرين وأحذقهم فشلوا في استثمارات ظنوها ناجحة، ونجحوا في أخرى لم يتصوروا أبداً نجاحها بعُشر النجاح الذي وصلت إليه. وإذا سألتهم عن سر نجاح الاستثمارات، قالوا الحظ، وزاد آخر «الدعاء».

**3.** تعلمت أن أهم ما يساعد على نمو الشركات وازدهارها هو بناء علاقة وخط اتصال دائم ومباشر مع العملاء، لفهمهم أكثر وفهم احتياجاتهم ومشكلاتهم.

**4.** تعلمت كما تعلمت جوجل من مغامرة جوجل بلس، أن لا تحاول المنافسة في فن قد سبقك فيه المنافس بمسافة طويلة، ادخر جهدك لما تجيد وتحسن، والعالم مليء بالفرص.



**19.** تعلمت أنك قد لا تجد إجابة لكل سؤال، فإن لم تستطع الحصول على إجابة، فاكتب أنت الإجابة. خض التجربة وأبحر واستكشف، ثم أخبرهم بالإجابة. أكتب الكتاب الذي تحب أن تقرأ، واصنع القصة التي تتمنى أن تسمع.

**20.** اكتشفت في هذه الرحلة أننا في شركة «علم»، وبالأخص في مجال الابتكار، أفضل بكثير مما كنت أتصور. قد لا يكون من اللائق أن يُثني الشخص على المكان الذي يعمل فيه، لكنني اكتشفت أن لدى شركة «علم» نظرة فريدة في بناء الموظف المبدع، ليس مبدعاً فقط في عمله، بل في بيته ومجتمعهم. واكتشفت أن شركة علم لديها نظام فريد لبناء الولاء ومكافآت الابتكار، أسميناه «8848»، لم نر مثله في كبريات الشركات. واكتشفت أن توجهنا للبحث عن التحديات واكتشاف الاحتياجات وإيجاد الحلول الإبداعية لها وفق منهجية وخطة متكاملة يعتبر أمراً مميّزاً. واكتشفت أن سعينا لابتكار منهجية لقياس مدى نضوج البيئة الإبداعية في الشركات هو أمر فريد، وكذلك الأمر بالنسبة لبناء مؤشرات قياس أثر الابتكار في المنظمات، وغير ذلك كثير، فالحمد لله رب العالمين.

**12.** شركة بوكس لديهم بيئة مميزة للغاية، لديهم بيئة عمل مفتوحة، المكاتب المغلقة قليلة جداً، حتى الرئيس التنفيذي يجلس في مكان مفتوح. هناك نائبة رئيس متخصصة في التركيز على بناء البيئة. لديهم نظام دوام مرّن، واستطلاع رأي يتعلق بالبيئة كل 6 أشهر، ولديهم أنواع الترفيه، والأكل يقدم مجاناً كل يوم من خلال 5 طهارة حاصلين على نجمة ميشلين. وفي «بوكس» لديهم منصب فخري لطيف إسمه «الرئيس التنفيذي للمرح - سي إف أو»، وظيفته زيادة الاندماج الوظيفي والانتماء لدى الموظفين.

**13.** "لماذا قامت النهضة الصناعة الأولى في إنجلترا وليس في أي بلد آخر؟" الجواب: بسبب «الإدارة». هذه كانت نتيجة بحث طويل جداً لبروفيسور في جامعة بيركلي. نقطة أخرى مرتبطة، قبل أن تدرّب الموظفين على تقنية حديثة معينة، يجب أن تُثقّف المدراء حول هذه التقنية حتى يكونوا قادرين على استثمار هذه التقنية والقدرات الجديدة. الإدارة أهم من التقنية والمال.

**14.** في أمازون، إذا أردت أن تبدأ فكرة جديدة أو مشروعاً جديداً فيجب أن تكتب الخبر الصحفي لهذا المشروع، مع الأسئلة والإجابات وكل التفاصيل، وتنشره في الشركة.

**15.** تخطت أمازون مسألة الشحن السريع، «الشحن في نفس اليوم»، يسعون الآن إلى «الشحن خلال لحظة» أو حتى بدون وقت. يخططون للبدء بشحن البضائع قبل أن تطلبها.

**16.** تكلفة بناء شركة ناشئة اليوم قد لا تتجاوز الـ 1,000 دولار بسبب الكثير من الخدمات السحابية شبه المجانية. بينما كانت تكلف مئات الآلاف لنفس الشركة الناشئة قبل سنوات. هذا يعني منافسة أكبر وخطر أعظم على الشركات الكبيرة.

**17.** العالم اليوم يتجه نحو التأجير أكثر من البيع، وهذا هو المستقبل ليس فقط في أنظمة المعلومات، بل حتى في كثير من الصناعات. شركة بورش الآن لديهم خدمة الاشتراك الشهري لقيادة السيارة بدلاً من شرائها.

**18.** هناك مقولة تقول: «تذكّر بأن الناس لا يريدون شراء مثقاب بمقاس ربع إنش، هم يريدون ثقباً في الحائط بمحيط ربع إنش»، هذه المقولة تجعلك تنظر للخدمة التي تقدمها بشكل مختلف، وتجعلك تعرف أن هنالك منافسين لك، قد يكونوا من خارج محيطك، ليس شرطاً أن يكونوا صانعي مثاقيب.



أغلب هذه الفوائد أخذتها من أفواه قائلها، وهم في الغالب مدراء كبار في شركات كبيرة في وادي السيليكون. بينما كنت أكتب الفوائد لهذا المقال وأنقحها، اكتشفت أن عندي قرابة الأربعين فائدة بدلاً من العشرين. فما قد وضعت بين أيديكم العشرين الأولى وهناك عشرين أخرى إن أمدّ الله في العمر.

أتمنى أن تكونوا قد استمتعتم بالمقال واستفدتم منه ولو باليسير. لا تبخلوا بالنشر حتى تعم الفائدة. ودمتم مبدعين.



## الفلسفة والابتكار الاجتماعي



### رائد العيد

شريك مؤسس ومدير عمليات التشغيل - سطر

### + ما العلاقة بين الفلسفة والابتكار الاجتماعي؟

سؤال طرأ في ذهني وأنا أراوح القراءة بين الحقلين فوجدت الكثير من التقاطعات التي أحاول مناقشتها في هذا المقال.

**1. الاشتراك في الغاية:** تعريفات الفلسفة بعدد الفلاسفة، كما يقال، ولهذا ننتقل إلى أن الغاية من الفلسفة ليس ضبط تعريفاتها، وحفظ أعلامها، وسرد مسألتها، وإنما غايتها تتحقق بممارستها، وهو ما يعرف بالفلسف. الابتكار الاجتماعي مصطلح مركب وهذا يعني زيادة عدد التعريفات باختلاف تعريف أفراد هذا المصطلح، ولكننا أيضاً نتجاوز هذا إلى أن الغاية من الابتكار الاجتماعي ليس الانحصار في تعريفاته وأدواته، كما هو حاصل في كثير من المؤسسات، بل الانتقال إلى إنتاج الحلول المجتمعية المؤثرة والمقلصة للأزمات الحياتية. بالإضافة إلى أن الابتكار الاجتماعي يرتكز على إدماج أصحاب التحديات والمتأثرين بالمشكلات في تصميم الحلول، مما يعزز الفعالية الشخصية والجماعية في حياتنا.

**2. التقارب في التعريفات:** هنالك توصيفات عدة للتفلسف وفق مناظير متنوعة، ومن بين التوصيفات الجيدة ما اقترحه حمو النقاري في كتابه (روح التفلسف)، حيث يرى بأنه سلوك أو سعي يتوخى: ترك آثار، أو إلحاق تعديل على الأشياء في: وجودها، أو دلالاتها، أو اشتغالها. على أن يكون هذا التفلسف في سياق خاص، وفي زمان خاص، حاصل من تعلم وتدريب سالفين، ممارساً وفق قواعد وأصول محدّدة ومحدّدة. وعليه فالتوصيف الذي يقترحه النقاري يذهب إلى أن التفلسف يتطلب أحياناً (العدول عن) طرائق تفكير أو نماذج إرشادية أو باراديمات أو رؤى كلية حيال العالم، حيث يعدل عن بعض مفاهيمها وأنساقها ونظمها إلى ما يراه المتفلسف (الأدل والأبين والأحكام).

وعندما نذهب إلى الابتكار الاجتماعي نجده يُعرّف بأنه تصميم وتنفيذ الحلول الجديدة التي تنطوي على تغيير مفاهيمي، أو عملية، أو منتج، أو تنظيم، والتي تهدف في النهاية إلى تغييرات على مستوى النظم تساعد على تحسين رفاهية الأفراد ورفاهية المجتمعات. فهو طريقة





المراد معالجته وفهم أسبابه، ثم تأتي مرحلة الاقتراحات، وهي توليد الأفكار بالتشارك في العصف الذهني، ثم بناء النماذج الأولية لتجربة واختبار الحلول المقترحة، وبعد ذلك مرحلة الاستدامة التي تعمل على تطوير نموذج عمل يضمن استدامة الحل، ثم توسيع النطاق بوضع خطة لتسويق الحل وتوسيع مجال استخدامه، والذي يسعى في الغاية الأخيرة منه إلى تطوير النظم الاجتماعية لتقبل الحلول الجديدة.

**4. اختيار المشكلات:** بناء على المهارات تتغير الاهتمامات، فيصبح من يمتلك تلك المهارات مشغول لا بالتصدي للمشاكل اليومية، بل للمشاكل ذات الطبيعة الإشكالية التي تميل إلى التعقيد والتشابك، وتتصف بأنها ذات تأثير جوهري أو شبه جوهري على بعض جوانب الحياة، ويدخل في تلك المشاكل الحالات التي تستدعي تطوير الأوضاع الراهنة. كما تنضج القراءة الفلسفية مهارات تصيد المشاكل والقضايا الجوهرية ذات الخطورة والأولوية، ومنها تلك الواقعة ضمن قضايا النهضة والتخلف والرجعية والاستبداد في المجتمع، وغالبا ما تتسم تلك المشاكل والقضايا باستقرار نسبي مع درجة من الإلحاح. واتباع المرء لمنهجية ناجعة في التشخيص والتحليل يمنحه قدرة كبيرة في التغلب على إغراءات المشاكل الظاهرية واكتشاف دجلها؛ على نحو يجعله قادراً على الإمساك بتلابيب الاهتداء إلى منافذ الحلول الناجحة لها. وعلى الطرف الآخر، ينص خبراء الابتكار الاجتماعي على أن أحد خصائصه التي قد لا أتفق معها، أنه معنيٌّ بالمشاكل المجتمعية المعقدة فقط، فهو لا يتعامل مع المشاكل البسيطة والواضحة، وإنما مهمته تكمن في تفكيك المعضلات الاجتماعية، فأدواته التحليلية تحدث أثرها المأمول عندما يقع بين يديها المشكل من المشكلات، فالتفكير التصميمي مثلاً، يغوص في أصول المشكلات أو التحديات ويتتبع جذورها وجزئياتها ولا يسعى لحل الأعراض بقدر ما يحاول إلغاء المسببات، ويمكن تشبيه هذا بقول الأديب الفرنسي بلزاك بأن النقد فرشاة لا يمكن أن تستعمل على الأقمشة الخفيفة لأنها تسمح كل شيء فيها. وهذا تفضيل أولوية لا انعدام فائدة، بمعنى أن فاعلية أدوات الابتكار أكثر ما تكون في المشاكل المعقدة، ولا يعني انعدام فائدتها في المشاكل البسيطة، بل والمواقف الحياتية.

جديدة لعمل الأشياء، وعنصر مبتكر في سياق معين. إنه يمثل الابتعاد عن الحلول المعتادة المقدمة ويوفر استجابة إبداعية للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي لا يمكن حلها عن طريق السوق أو الدولة.

والغاية التي يسعى لها الابتكار الاجتماعي هي الوصول إلى حل جديد لمشكلة اجتماعية بطريقة أكثر فعالية وكفاءة واستدامة من الحلول الموجودة، عن طريق دمج مختلف الجهات المعنية وإشراك المستفيدين في توليد الحلول وباستخدام أقل الموارد مستخدماً بذلك خبرات وتراكمات المجتمع عبر ما نسميه الذكاء الجماعي.

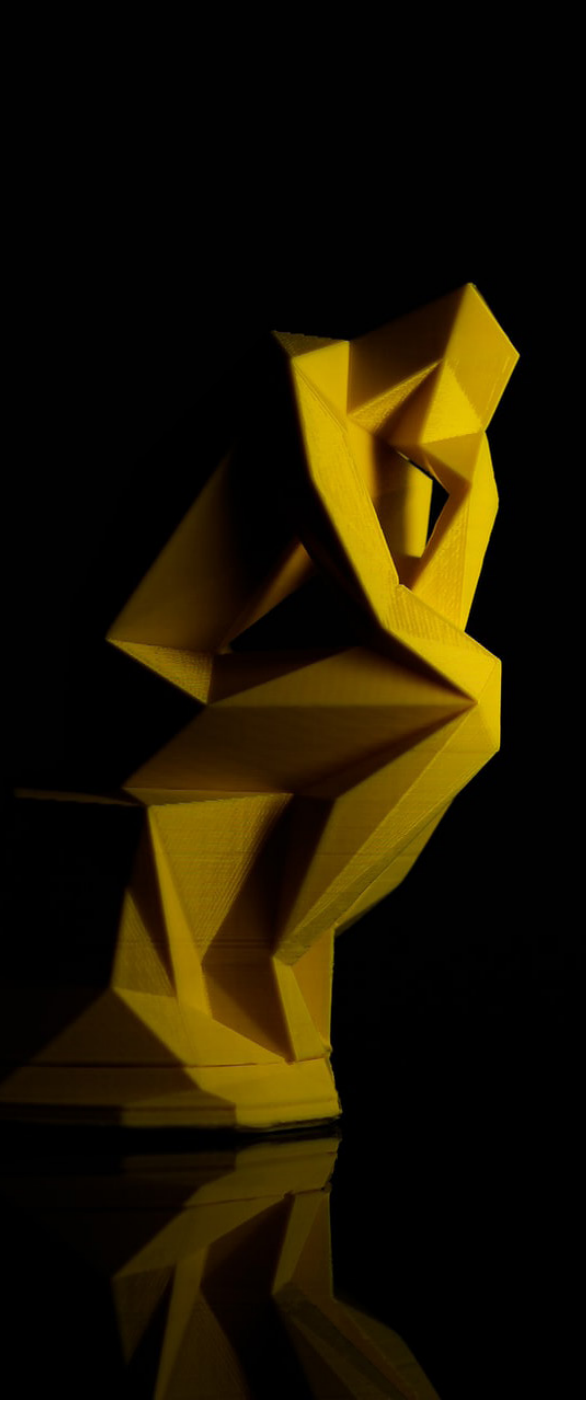
كما يعنى الابتكار الاجتماعي بالحلول التي تشكل قيمة حقيقية للمجتمع ككل وليس للأفراد، والتي قد تكون منتجاً، أو عملية إنتاج، أو تكنولوجيا، وقد يكون الحل مبدأً، أو فكرةً، أو قانوناً، أو حركة اجتماعيةً، أو تداخلاً بين أكثر من عنصر.

**3. تطوير الملكات:** القراءة الفلسفية بمنهجية قادرة على ترقية الإنسان إلى ما يسميه عبدالله البريدي بمفكري الدرجة الثانية، حيث يجري استخدام الدرجة الثانية من التفكير، بتوجيه التفكير لا إلى المشكلة ذاتها فحسب، وإنما إلى التفكير في طريقة التفكير حيال موضوع أو مشكلة ما، أي: أنهم يفكرون في منهجية أو طرائق التفكير التي يستخدمونها عند تناولهم للمشاكل وتحليلهم لها. فالقراءة الفلسفية تزود هؤلاء ببعض الأطر المنهجية باعتبارها وسيلة تقود عملية التفكير التي يستخدمونها أثناء تشخيص وتحليل المشكلة وتحديد أسبابها ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها. ويستخدمون ما بات يُسمى في الأدبيات به Meta Cognition، أي: ما بعد الذهني، ويعكس ذلك وعياً عالياً للفرد حيال عملياته الذهنية وأنماط التفكير التي يستخدمها، بحيث يتمكن من التعرف التام والسيطرة عليها، على نحو يمكنه من تطويرها. في المقابل، الاطلاع على مفاهيم وأدوات الابتكار الاجتماعي والارتواء بها من شأنه أن يطور عقلية المرء ويكسبه المهارات العالية في التعامل مع المدخلات الحياتية التي يواجهها، وسأكتفي هنا ببيان المراحل الأساسية للابتكار الاجتماعي لرؤية مدى انعكاس أثرها على تنظيم التفكير في المشكلات وطرق التعامل معها، فالمرحلة الأولى هي المطالبات، المعنية بتحديد التحدي

**5. اتساع المدخلات:** كانت الفلسفة مسائل معدودة يتداولها سقراط وتلاميذه وهم يمشون في أزقة المدينة اليونانية، ومع مرور الأيام وتطاول الأزمان تضاعفت هذه المسائل حتى دخلت فيها كل المعارف وشملت مباحث الفلسفة مختلف جزئيات الحياة، فلا يمكن إغفال جزء من العلوم إلا وتجد للفلسفة نظر فيه، وهذا يحتم على الطامح في التفلسف سعة الاطلاع وشمولية المعرفة وتكثيف التجربة الإنسانية التي تمده بأدوات النظر ومسالك الفكر.

الابتكار الاجتماعي هو أدوات إجرائية مستندة على العديد من حقول مختلفة بالعمل بها معًا نتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية، ولكن الحقيقة أن الابتكار الاجتماعي سيفشل فشلًا ذريعًا إذا اعتمد فقط على الأدوات الإجرائية، ولم يتكى على خلفية معرفية شاسعة وراسخة، ومنظور مفاهيمي شامل لفهم محركات المجتمع، فمحاولة إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية المعقدة يتطلب الوعي الكبير بعوامل تكوين المجتمعات ابتداءً، وفهم لأساليب العيش وفق خصوصية كل مجتمع، وعلاقة المجتمعات الحديثة بالدولة، ثم بعد ذلك يتطلب النظر الموسع في محيط القضية المبحوث لها عن حل، فإن كانت صحية فهذا يعني رحلة طويلة في دهاليز الطب والصحة المجتمعية والأمراض والأدوية، وقل مثل هذا في أي مجال كانت.

وأخيرًا، ما نسعى إليه سواء في امتلاك زمام التفلسف أو التطلع بأدوات الابتكار الاجتماعي هو الانتقال من سطحية التبسيط إلى تفتيت التعقيد، فانعدام القراءة يُضمر عضلة التفكير، وهو ما يدفع بالأشخاص عند مواجهة نوع من التعقيد أو الغموض في القضايا أو المشاكل التي يعالجونها إلى أحد خيارين: تبسيط القضايا والمشاكل المعقدة، وهو الأكثر والأخطر لأنه ينتج ضحالة المعالجات وضعف المخرجات، أو تجاهلها وعدم التطرق لها، وهذا أيضا له أضراره ومساوئه. وما نحتاج إليه، خاصة في هذا العصر الذي زادت فيه التعقيدات، هو امتلاك قابلية نفسية وفكرية للتعاطي مع التعقيد والغموض، بل الانغماس في التعقيد واللافتيات على الإبهام أيضًا، في معالجة القضايا والمشاكل المحورية المعقدة، من أجل هضم المعقد ثم إعادة تفتيته إلى مكوناته الأساسية، وهذا يعني الحرص على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات بدرجة عالية من الانتظام؛ وإخضاعها للتحليل المنهجي؛ دون الوقوع في أسر تلك البيانات والتوقف عند تلك التحليلات، فالهدف هو إذابة التعقيد وإزالة الغموض المحيط بالجذور المولدة للمشكلات المراد معالجتها والعمل على بناء الحلول لها، ويتطلب ذلك قدرة فائقة على إزاحة البيانات والتفاصيل غير الهامة أو غير الحرجة، واقتراح التدخلات المناسبة والتأكد من جدواها قبل التكلّف بتطبيقها تمهيدًا للمضي قدمًا في تقديم ما هو نافع وممكن وقابل للخير في مجتمعاتنا.

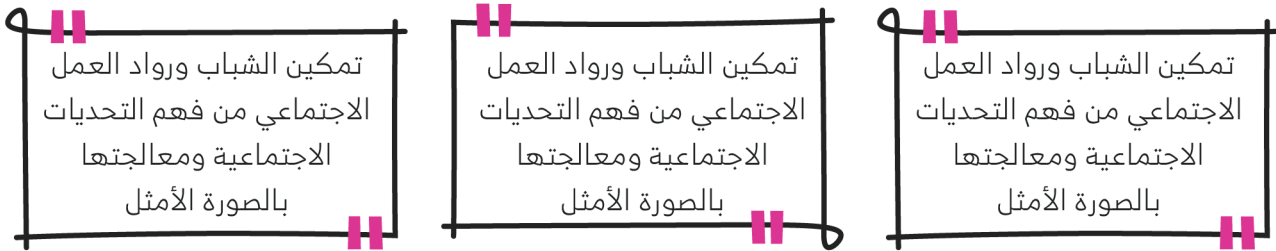


# الريادة الاجتماعية

## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

برنامج متكامل من الدروس الإلكترونية التفاعلية، يساعد على تحويل الأفكار البناءة إلى حلول ومشاريع ريادية ناجحة تحقق الربح وتحدث أثراً اجتماعياً إيجابياً، من خلال استثمار موارد المجتمع.

### أهداف البرنامج



### مكونات البرنامج



www.sabr-sp.com



innovationhub.social

تواصل معنا

info@sabr-sp.com

## مستقبل تعليم الإدارة

هذه نسخة من خطاب حديث أرسل إلى أحد عمداء كلية الأعمال

# The Economist

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية مع الإيكونوميست

سيدي العزيز العميد Whiteboard:

أنا نفرض رسوماً أكثر من اللازم، فتكلفة ماجستير إدارة الأعمال لدينا تقارب ضعف ما كانت عليه قبل عشر سنين، ولا أحد يصدق أننا نقدم ضعف الفائدة.

ومن الأسباب الأخرى إخفاقنا في التعامل مع التعطيل الذي تسببه التكنولوجيا، فصحيح أن أفضل عامين في حياتي هما العمان اللذان أمضيتهما في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في حرمننا الجامعي المليء بالأشجار والقريب من منبع نهر راند، لكن رغم ذلك فقد بدأت أعتقد أن دفاعكم الدؤوب عن استراتيجية المبنى المادي هو دفاع خاطئ، حيث يمكن أن يقدم تعليم إدارة الأعمال عبر الإنترنت ريادةً فكريةً على مستوى عالمي أيضاً.

والسبب الأسوأ هو الاعتراض على مدى ملاءمة مناهجنا الدراسية، إذ أن الطلاب الذين يتجولون في قاعاتنا المقدسة اليوم ليسوا من الرأسماليين الداروينيين الواثقين بأنفسهم الذين كانوا يسعون جاهدين للحصول على درجات علمية في مجال الأعمال، بل إن مجال تفكيرهم شديد الاختلاف، فهم يطالبوننا بأن نتجاوز تعاليمنا التقليدية التي تنص على أن الأولوية لقيمة المساهمين وتبنى أن الأولوية لقيمة أصحاب العلاقة.

أكتب لحضرتكم -نيابةً عن أمناء (مدرسة Gordon Gekko للأعمال)- رأيي بشكل عام عن مؤسستنا الحبيبة، فلدي أخبار جيدة وأخبار سيئة، فبدايةً نود أن نهنئكم، فبفضل قيادتكم الحكيمة اختارت مجلة The Economist مدرسة (GorGeBS) مرة أخرى لتكون واحدة من أفضل 100 كلية إدارة أعمال في العالم.

وأما بالنسبة للأخبار السيئة فإن أفضل فئة لدينا معرضة للخطر لأن نموذج الأعمال في مدرستنا يواجه تحديات صعبة، فالطلب أخذ في الانخفاض، وذلك حيث انخفضت طلبات الالتحاق في برنامجنا لماجستير إدارة الأعمال بمقدار الربع، وقد تراجعت طلبات الالتحاق بكليات إدارة الأعمال في جميع أنحاء أمريكا لمدة خمس سنوات على التوالي، وانخفضت الطلبات في كلية هارفارد هذا العام بنسبة 6%.

وإن أحد أسباب هذا الانخفاض الحاصل هو انخفاض عدد المتقدمين الدوليين حيث أستبعد الكثير منهم بسبب سياسات أمريكا المناهضة للهجرة، ولكن قبل أن تتسرعوا في إلقاء اللوم على جميع خريجي القانون الموظفين في الدوائر الحكومية، فإن العامل الأكبر لانخفاض عددهم هو





والأولوية الثالثة والتحدي الأصعب هو التعامل مع رد الفعل السلبي ضد الرأسمالية، فإن كوننا سنصبح مديرين تنفيذيين في المستقبل، فيجب أن يدير المسؤولون لدينا الطلبات المتضاربة التي يفرضها عدد لا يحصى من الأطراف المعنية على الشركات أثناء أدائهم لواجباتهم الائتمانية تجاه المساهمين، فلم يعد بإمكان المنهج الاعتماد على دراسات الحالة أحادية البعد، فإننا نحتاج إلى أن نكون أفضل في استعراض عمليات المفاضلة التي تواجه الرؤساء الذين يقودون الشركات نحو بيئة ثلاثية الأبعاد.

لقد أصبح التهديد تهديداً وجودياً، فقد اختفى في السنوات الخمس الماضية ما يقرب من عُشر برامج ماجستير إدارة الأعمال ذات الدوام الكامل في أمريكا، حيث توقفت كليات إدارة الأعمال من ولاية فلوريدا إلى آيوا عن تقديم درجة الماجستير هذه كلياً، فإذا أردنا النجاة، لا تهتموا برفع (GorGeBS) إلى قمة التصنيف، فنحن بحاجة إلى البدء في التفكير بشكل خارج عن المألوف وقيادة الثورة التالية التي ستحدث في الإدارة.

دعونا نلتقي ونتحدث في وقتٍ قريبٍ.

IVOR HANGOUT

فحتاج حتى نمضي قدماً إلى التركيز على ثلاث أولويات: أولها السيطرة على التكاليف لأن تكلفة الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد تقدر بـ 232 ألف دولار والمبلغ أكبر بكثير من توقعاتنا، ولكن ما نقدمه مبالغ به، فأماكن الإقامة من فئة الخمس نجوم وطعام المطبخ فاخر وكذلك الأمر بالنسبة للامتيازات الأخرى في الحرم الجامعي، وكذلك صفقات المدرسين، وذلك مع أننا لم نبالغ بها كما فعلت «كلية كولومبيا للأعمال» حيث تبين مؤخراً أنها دفعت أكثر من 420 ألف دولار سنوياً لأستاذ يقوم بتدريس ثلاث مواد في السنة و330 ألف دولار أمريكي لأعضاء هيئة التدريس الأدنى مرتبة الذين يعملون بصورة مؤقتة.

ولكن من السهل إيجاد حل لذلك، في حين يجب علينا أيضاً استخدام التكنولوجيا، فبعض المدارس تقدم شهادات مختلطة، فهي تمزج بذلك كلا من المهارات اللينة المكتسبة في الحرم الجامعي والسهولة التي يوفرها تقديم التعليم بشكل رقمي، فقد نجحت كلية (Questrom School of Business) التابعة لجامعة بوسطن بهذا الأمر بشكل كامل فهي تقدم الآن كامل برنامجها الخاص بماجستير إدارة الأعمال عبر الإنترنت مقابل 24000 دولار فقط، فإذا لم نتكيف معها فسوف تتغلب علينا.

كما يجب علينا أن نتحسن في تعليم التكنولوجيا، إذ يجب أن نتمتع في منهجنا التعليمي في المهارات التقنية التي يريدها أصحاب العمل للتعامل مع الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، فلا عجب أن الشركات نفسها من يأخذ زمام المبادرة، حيث تنفق شركة (Accenture) وحدها مليار دولار على تدريب الموظفين داخل الشركة؛ بينما ينفق عمالقة وادي السيليكون أكثر من ذلك، لذلك فإن هذه الاستثمارات تفكك التعليم التنفيذي الذي يدر لنا الأموال.

The Economist





## الابتكار المؤسسي

فريق الابتكار في سبر

ويستدعي الابتكار من نوع واحد ابتكاراً في نوع آخر. حيث تتطلب المنتجات الجديدة تطوير نماذج تنظيم، وعمليات، وطرق تسليم جديدة.

يميز الاستشاري الإداري Peter F. Drucker بين ثلاثة أنواع من الابتكارات:

### الابتكار المؤسسي

« هو العمليات التي تقوم من خلالها الشركة بتحديد توجهها، والقيام بتوليد القيمة، وتحقيق التمايز في الأسواق من خلال تلك القيمة، سواء أكانت منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو منتجات وخدمات محسنة، وذلك من خلال مجموعة من المنهجيات والعمليات الجديدة، وسعيًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمرارها وتنافسيتها.»

وينطوي إطار عمل الابتكار المؤسسي من أجل تحقيق النمو التنافسي على عملية متعددة المراحل تتناول ما يلي:

1. القدرة التنافسية: تقييم القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحديد الفرص المتاحة لتعزيز التنافسية لديها.
2. ثقافة الابتكار: ترسيخ ثقافة الابتكار التي تتغلغل في جميع مستويات الشركة، وتعزز من أداء فريق عمل المؤسسة.
3. نموذج الابتكار: اعتماد نموذج ابتكار خاص بالمؤسسة، وتحديد ممارساته، وتصميم أدوات ومقاييس فعالة لقياس تلك الممارسات.
4. المتابعة والتقييم: متابعة التعلم والتعديل المستمرين الذين يعالجان كلاً من أنشطة الابتكار واختيار الأدوات والمقاييس للتكيف السريع مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة.

### ابتكار المنتج أو الخدمة

ابتكار المنتجات، والخدمات الذي يستلزم تحسينات في عرض المنتج أو الخدمة، أو من خلال التحسينات البسيطة للسماح للحالية للمنتج أو الخدمة.

### الابتكار الاجتماعي

طرق جديدة للقيام بالأشياء لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، من خلال التمرکز حول احتياجات المستفيدين، واستثمار موارد المجتمع المحلي.

### الابتكار الإداري

ابتكار الهياكل والعمليات، وأنظمة العمل داخل المؤسسات، والتي تشمل التغييرات والتحسينات في طرق الإنتاج، والاستثمار، والدخول إلى الأسواق.

اليوم التعليمي

## الابتكار الاجتماعي

بصائر معمقة للممارسين في الابتكار الاجتماعي

The Learning Day  
SOCIAL INNOVATION  
Deep Insights for Social Innovation Practitioners

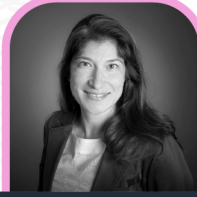
20 أغسطس 2022

1:00 PM to 5:00 PM KSA



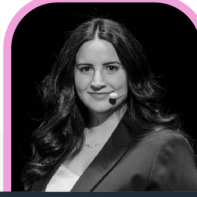
James Rock

Managing Partner



Alexandra Karacsonyi

Managing Director



Nadeen Haidar

Senior Manager



Ghiath Hawari

استشاري تصميم الأعمال والابتكار



Mari Tikkanen

CEO and Co-Founder



Abir Alobaid

مسؤول قسم البحوث والتحليل



Kinda Almeamar

مسؤول قسم الابتكار



## Baby Carrots | الجزر الصغير



### كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.

الزمان عام 1986، المكان واحدة من أكبر مزارع الجزر ومصانع المعالجة في ولاية كاليفورنيا. الطقس جميل، الطقس جميل، و Mike Yurosek يعمل في مزرعته الشاسعة، وعمله يسير بشكل جيد، كان كل شيء في حياته على ما يرام باستثناء شيء واحد: وهو أنه كان يحتاج إلى التخلص مما يقرب من 400 طن من الجزر، والذي يشكل ما يصل إلى 70% من محصول الجزر اليومي الذي عمل بكده، وجد على زراعتها، فقط لأنها ليست جميلة الشكل بما يكفي للبيع في السوبر ماركت.

كان هذا بالضبط هو الوضع الذي وجد مزارع ومنتج الجزر مايك نفسه فيه. لم يكن الأمر أنه كان مزارعاً فقيراً؛ فمعظم إنتاج مزرعته من الجزر المغذي، والصحي، والصالح تماماً للأكل، ولكن المشكلة كانت تكمن في أن هذه الكمية من الجزر كانت قبيحة المنظر وفقاً لمعايير السوبر ماركت، لذلك لم يستطع بيعها.

تستند بعض معايير تقييم المواد الغذائية إلى اعتبارات سلامة الأغذية، وفترة الصلاحية، ولكن في المقابل تُعتبر العديد منها مظاهر لأفكار معيارية مزللة تتعلق بالشكل الذي يجب أن يبدو عليه المنتج، كافتراض أنه يجب أن يكون الخيار مستقيماً، ويجب أن تكون زهرات القرنبيط محكمة الإغلاق فيما بينها، وإلا فإن تجار التجزئة لن يشتروها، لأنهم يؤمنون بأن المستهلكين لن يشتروها.

بدأ مايك ببيع الجزر في الستينيات ضمن أكياس بلاستيكية تحمل اسم "Bunny-Luv". وسمح له تغليف منتجاته ببناء علامة تجارية، وإقامة علاقة مع المستهلكين لا يعرفون مزرعته. ولكن من ناحية أخرى، لم يكن بإمكانه إلا بيع الجزر الذي يناسب مستوى الكيس، وذلك من أجل المحافظة على صورة العلامة التجارية. وبالتالي، كان عليه التخلص من أي جزرة طويلة جداً، أو متكتلة جداً، أو قصيرة جداً، أو متغيرة اللون، أو متشابكة مع جزرة أخرى.





كتبت المزارعة السابقة، وحاملة درجة الدكتوراه، Anna Lee: "كتاب المزارع لي في صحيفة Post عما أطلقت عليه، "حزن الإعدام" تقول:

«يدرك المزارعون أنهم يواجهون نزوة الطبيعة، وهم يخططون وفقاً لذلك، من خلال زرع بذور إضافية على افتراض أن الآفات أو الأمراض أو الطقس سيقتضي على بعض المحاصيل. هذا جزء من طبيعة الحياة. ولكن عندما تنجو النباتات من كل ذلك، ويتم رفضها فقط لأنها صغيرة جداً، أو ملتوية قليلاً أو غير ملونة بشكل مساوٍ لمثيلاتها، يكون من الصعب مواجهة الخسارة. لقد انكسر قلبي قليلاً عندما كنت أحمل عربات من البصل غير القابل للبيع لأنه نما طويلاً، ونحيفاً بدلاً من أن ينمو قصيراً، ومستديراً وأنقله إلى كومة السماد، إذ لم يكن هذا هو المستقبل الذي خططنا له لشتلاتنا.»

حاول مايك أن يكون واسع الحيلة. حيث استخدم بعضاً من الجزر غير القابل للبيع لتغذية الحيوانات، ولكن مزرعته كانت كبيرة جداً، وكان لديه الكثير من النفايات تصل إلى 400 طن يومياً. ورغم ذلك استمر لعقود على هذا النحو، وتحمل المأساة اليومية لإعدام الجزر، وكان يحلم بعالم أفضل.

في عام 1986 وأثناء استخدام أجهزة معالجة الأطعمة المجمدة بتقطيع الخضار، بما في ذلك الجزر، قبل تجميدها، وعند تقسيم الجزر إلى مكعبات صغيرة بحجم حبة البازلاء، لتجميدها مع البازلاء، خطرت له فكرة استخدام الجزر المجمد. بعد ذلك بدأ مايك بالتفكير في طريقة للاستفادة من جميع الجزر المشوه، فبدلاً من رميهم خارجاً، قام بنحتهم إلى أشكال أكثر استساغة.

في البداية، استخدم مايك مقشرة البطاطس، والتي لم تنجح تماماً في ذلك. بعد ذلك اشترى قاطعة صناعية للفاصوليا الخضراء. ومن خلال تجريب عددٍ من النماذج الأولية، وجد أن أحد أكثر القطع جمالية هو تلك القطع التي يتم تقطيعها من خلال قاطعة الفاصوليا الخضراء أولاً، ومن ثم خلال مقشرة البطاطس. وكانت النتيجة عبارة عن جزرة بطول 2 بوصة وخالية من الجلد ومستديرة قليلاً، وهو الحجم القياسي للجزر الصغير الذي لا يزال قائماً حتى يومنا هذا.

أرسل عينة من ذلك الجزر إلى أفضل زبون له، وهو سوبر ماركت في لوس أنجلوس. قائلاً: «سأرسل لك بعض الجزر لترى ما هو رأيك؟» فجاء الرد في اليوم التالي: «نريد من هذا النوع فقط.»

أحبت محلات السوبر ماركت الجزر الصغير لأنه يباع بجنون. كانت الجزرات الصغيرة تبدو مشرقة، ونظيفة، ومنتظمة الشكل، فكانت قابلة للتسويق في السوبر ماركت أكثر من أجمل جزرة كاملة، على الرغم من كل عمليات الإعدام التي نجت، لا تزال تبدو وكأنها جزرة خرجت من الأرض. في ثمانينيات القرن الماضي، كان السوبر ماركت يبيع رطل الجزر الكامل مقابل 10 سنتات، أو 17 سنتاً. بينما كان رطل الجزر الصغير

يكلفهم 50 سنتاً، لكنهم استطاعوا بيعه مقابل دولار واحد، فأخذ المنتج تقييماً وصل إلى 70%، ثم وصل إلى نسبة 100%.

ازدهر وضع Yurosek، لكنه لم يحاول تسجيل علامته التجارية أو براءة اختراعه، لذلك بدأت مزارع أخرى في تقليده. وسرعان ما تحول الجزر الصغير من كونه وسيلة للمحافظة على الجزر من الإعدام إلى منتج مثالي في حد ذاته. وأصبح للجزر الصغير آلات معالجة متخصصة به.

أصبح لجزر الأطفال علامات تجارية عديدة، وعندما يتعرض المستهلكون لشراء كيس سيئ، يمكنهم أن يتجنبوا تلك العلامة التجارية في المستقبل.

كان الدافع وراء كل هذا هو حقيقة أن الجزر الصغير كان يصنع سوقاً جديداً بالكامل. كتبت مجلة FastCompany Magazine: «الأمر المهم حقاً، الشيء الذي لم يتوقعه أحد، هو أن الجزر الصغير يبدو أنه يجعل الأمريكيين يأكلون المزيد من الجزر». لم يكن الناس يأكلون الجزر الصغير كبديل عن الجزر الكامل، بل كانوا يأكلون الجزر الصغير بدلاً من أو بالإضافة إلى أشياء أخرى. في غضون عقد من اختراع الجزر الصغير، تضاعف الاستهلاك الوطني للجزر.

توفي Yurosek، الذي باع Bunny-Luv إلى Grimmway Farms في التسعينيات، في عام 2005. قبل عام من وفاته، وصفته USA Today، كأعظم مبتكر جزر في القرن العشرين، ووضعت صوراً له يظهر فيها كمتقاعد سعيد: وتحدثت عنه بأنه كان يقضي أيامه في ممارسة رياضة الصيد مع أحفاده، ويحاول إقناع زوجته بإعداد وصفته المفضلة: كعكة الجزر Bunny-Luv.

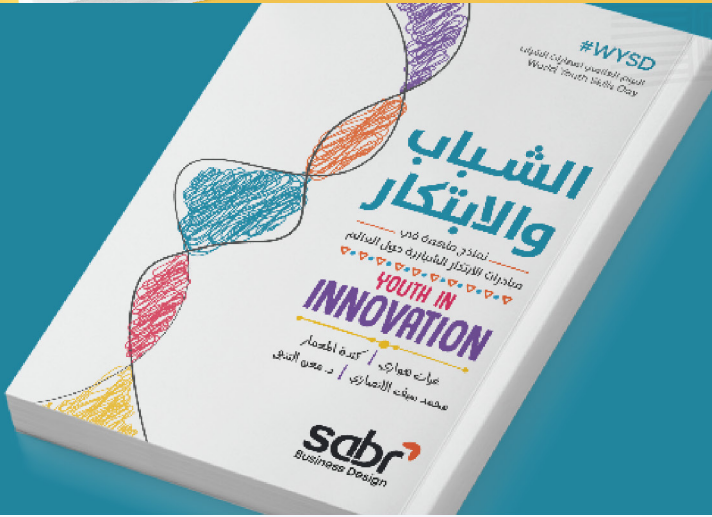


## أساسيات الابتكار الاجتماعي

حملة الآن من موقعنا  
sabr-sp.com



sabr  
Business.Design



## كتاب الشباب والابتكار

حملة الآن من موقعنا  
sabr-sp.com



sabr  
Business.Design



## مختبرات وفرق الابتكار

الدليل العملي

حملة الآن من موقعنا  
sabr-sp.com



sabr  
Business.Design



## التفكير التصميمي في الابتكار الاجتماعي

حملة الآن من موقعنا  
sabr-sp.com



sabr  
Business.Design

# منصة الابتكار الاجتماعي SOCIAL INNOVATION

مجلة الابتكار الاجتماعي . إصدارات . جريدة الابتكار

الريادة  
الاجتماعية

التفكير  
التصميمي

الابتكار  
الاجتماعي

الأثر  
الاجتماعي

مختبرات  
الابتكار

## ◀ حول منصة الابتكار الاجتماعي:

منصة الابتكار الاجتماعي تعنى في نشر ثقافة القيمة الاجتماعية وتبني تطبيقاتها في العالم العربي من خلال الكتابة حول الاتجاهات والمنهجيات والممارسات في موضوعات الابتكار الاجتماعي، التفكير التصميمي، مختبرات الابتكار، الاستثمار الاجتماعي، بناء قدرات القادة والرواد المجتمعيين، تتوجه للقادة والرواد والعاملين في التطوير المجتمعي في القطاع الحكومي والخاص والخيري من أجل المساعدة على إحداث الأثر الإيجابي المستدام والمنشود لمجتمعاتنا.

+ فرص الشراكة مع مجلة

## اتجاهات الابتكار الاجتماعي

المجلة ذات أهداف اجتماعية، تعتمد على الداعمين والمساهمين في تحقيق رسالتها.

ندعوكم لمشاركتنا رسالة المجلة من خلال رعاية عدد واحد أو عدة أعداد من المجلة.

تواصل معنا واطلب عرضاً للرعاية يصلك خلال 48 ساعة:

[Insights@sabr-sp.com](mailto:Insights@sabr-sp.com)

## حول قدرة استراتيجي - الشريك الإقليمي

تعمل قدرة استراتيجي على تمكين الأفراد والمنظمات في الشرق الأوسط من حل المشكلات الاجتماعية المعقدة وذلك من خلال بناء القدرات ومنصات المعرفة وتقديم الحلول الاستشارية، والبحث في المجالات التالية:

- الابتكار الاجتماعي
- الاستثمار الاجتماعي
- تحليل الأثر الاجتماعي

[www.qudra-strategy.com](http://www.qudra-strategy.com)

## حول سبر

شركة مختصة في إجراء البحوث الميدانية، وتصميم حلول الأعمال، وبناء القدرات، وإطلاق المبادرات؛ من خلال استخدام تقنيات التحليل، ومنهجيات الابتكار، وتصميم الاستراتيجيات القيادية والتنفيذية؛ لتمكين الأفراد، والمؤسسات، من النمو وإحداث الأثر الإيجابي في المجتمعات التي تعمل بها.

[www.sabr-sp.com](http://www.sabr-sp.com) | [assessments.sabr-sp.com](http://assessments.sabr-sp.com) | [tools.sabr-sp.com](http://tools.sabr-sp.com)  
[www.sreturn.com](http://www.sreturn.com) | [www.meal-hub.com](http://www.meal-hub.com) | [www.innovationhub.social](http://www.innovationhub.social)

سبر تصميم الأعمال © 2021 SABR Business Design

