

توماس ل. فريدمان



العالم مستوٍ

موجز تاريخ

القرن الحادي والعشرين

ترجمة: حسام الدين خضور

العالم مستو

توماس فريدمان

ترجمة: حسام خضور

خاتمة المترجم

الأمريكيون قلقون: صموئيل هنتنغتون قلق على الهوية الأمريكية بسبب العولمة، ولجنة الكونغرس قلقة على أمن أمريكا بسبب الإرهاب، والرئيس السابق بيل كلينتون قلق على قدرة الإدارات الأمريكية على حلّ مشكلات المواطنين الأمريكي. وتوماس فريدمان قلق على دور أمريكا ومستقبلها بسبب العولمة أيضاً، التي تسوّي العالم، فلا يبقى فيه كبير إلا بقدر ما يملك من معرفة تسهم في الإنتاج وتقديم الخدمات. فأمريكا تخرج إلى العالم خشية أن تفقد دورها فيه. والعالم يدخل في أمريكا لأن لديه ما يقدمه لها.

سيظل هنتنغتون قلقاً ما لم يعترف بأن التطورات الموضوعية ستؤثر حتماً على الهوية وتكيفها كما تتطلب حركة تلك التطورات، وليس كما يشاء أنصار الهوية الثابتة.

وربما ظلّ الرئيس بيل كلينتون قلقاً لأن الإدارات من أي حزب جاءت لن تستطيع أن تحل مشكلات الناس المتجددة، هذه طبيعة الأمور، ومن واجب الحكام الجليدين أن يبقوا قلقين، فدون هذا القلق تضافم مشكلات الناس.

وربما ظلّ توماس فريدمان قلقاً أيضاً، لأن هذا الصحفي اللامع والباحث عن الأسئلة التي صارت دائرتها العالم، كما أثبت هو بجدارة، لن يجد الأجوبة التي تقنع روح الباحث فيه عن الأفضل لوطنه والعالم، فلعله سيبحث ويبحث ومن يحشه سنستفيد، وهذا الكتاب الذي أقدمه خير دليل.

وقد وددت لو عرّبت الكلمات التالية في سياق هذا الكتاب:

فأقول أوتسورسنج Outsourcing لتعني: أن شركة ما تتعاقد مع شركة أخرى في بلدها أو خارجها على القيام بجزء معين من عملها.
وأقول إنسورسنج Inourcing لتعني: أن شركة ما تقوم بعمل محدد في عدد من الشركات الأخرى.

وأقول أفشورينغ Offshoring لتعني: أن شركة ما تنقل عملها كلياً أو جزئياً من بلدنا إلى بلد آخر، أو أن تقوم شركة ما من بلد ما بعملها في بلد آخر. وأقول سَبَلاي تشاينينغ Supply Chaining لتعني: سلسلة تجميع عالمية متكاملة من المنتج إلى بائع المرفق، تكون إدارتها على يئنة بحركة سلعتها في كل مفصل من مفاصلها.

فهذه الكلمات مفتاحية لفهم العملية الاقتصادية المعاصرة. وهي تشير إلى تغيير عضوي في بنية رأس المال العالمي إلى درجة تجعل الباحث يتردد في قبول أفكار، ربما لا تزال من المسلمات في الفكر الاقتصادي، الاشتراكي على الأقل، وهي أن رأس المال يوئد الحروب، ويتجرأ على القول: ربما كانت بنية رأس المال العضوية الراهنة أو ربما الأصح عملية الإنتاج العالمية، ورأس المال أحد مكوناتها، من التداخل والتشابك والتعقيد إلى درجة قد تمنع قيام الحروب، التي عرفناها، مستقبلاً. وهي لا شك تعرقلها على نطاق واسع في هذه الآونة.

سيسامح بعضنا فريدمان إن لم يحسن قراءة الماضي. فالماضي خلافي دائماً، كما يبدو، ونحن أبناء البيت الواحد نختلف على أحداث وقعت منذ مئات السنين. وربما توارثها بعضنا بشكل جامد وأسيخ عليها حالات القدسية ومنعها على المراجعة. وما يتعرض له بعض مبدعينا يجعلنا نقبل مقولة أننا شعوب عكسمة بالماضي، وليس أي ماضٍ، بل الماضي المقدس الذي لا يقبل الجدل. وهذا ما بدعي أقول لا أريد أن أصادر الماضي لا بأفكار ولا بأفكار فريدمان، فكتابه دراسة في الحاضر والمستقبل المنظور، وليس عن الماضي على الإطلاق، وإن كان قد أطلق على بعض مفاصله أحكاماً قيمة جائرة، كما أدعي.

لكن في ضوء اللوحة التي يقدمها فريدمان للعالم، وفي ضوء أزمة الطاقة التي، كما يبدو، ستتفاقم أكثر فأكثر، لن يأتينا الغيث من الشرق. وإذا كان لنا أن نعود بالذاكرة إلى الورا، نرى أن زحف الشرق إلينا كان مدمراً دائماً. فهو لاكو جاء من الشرق، والعثمانيون أيضاً. أما علاقتنا بالغرب فقد اتسمت على الدوام بالتعاون والصراع كأننا أبناء منطقة واحدة. ذهبنا إليهم وحاووا إلينا، أعطيناهم

وأعطينا، وخير أحدنا خير للآخر، بغض النظر عن المهيمن في هذه اللحظة التاريخية أو تلك. نحن ضفافهم وهم ضفافنا. وعندما يفيض أحدنا يصيب الآخر، سواء كان الفيضان خيراً أم شراً. أما الخير، كل الخير، فهو أن نتعاون. وإذا كان لي أن أقول كلمة أخيرة، فهي أنني منذ أن ترجمت هذا الكتاب صرت أفكر بالمستقبل أكثر، وأرى منامات أكثر، وأحلم أحلام يقظة أكثر، ولم تضعف ذاكرتي، فقد لا يمر يوم لا أتذكر فيه شيئاً من شعرنا، فهل الشعر ماضٍ؟

حسام الدين خضور

الفصل الأول

في نخلة مني

أصحاب السمو الملكي، لأنكم مسيحيون كاثوليكيون، وأمرء تجبون الإيمان المسيحي المقدس وتشجعونه،

، قررتم إرسالي، أنا كريستوفر كولومبس، إلى البلدان المشار إليها أعلاه في الهند، لرؤية الأمراء والناس والأراضي المذكورة، ودراسة سلوكهم والطريقة الملائمة لهدايتهم إلى إيماننا المقدس، وعلاوة على ذلك، فأنا موجه بأن عليّ ألا أبحر بمحاذاة اليابسة إلى الشرق، كما هي العادة، بل في طريق نحو الغرب، في الاتجاه الذي ليس لدينا دليل على أن أحداً آخر سلكه حتى الآن.

- مدخل من يوميات كريستوفر كولومبس في رحلته البحرية عام ١٤٩٢ .

لم يعطيني أحد قط توجيهات مثل هذه على ملعب غولف من قبل: "هذّب على مايكروسوفت أو آي بي إم." كنت أقف عند منطقة الانطلاق الأولى في نادي غولف كني جي إي، مدينة بنغلور، في جنوبي الهند، عندما أشار شريك في اللعب إلى بنيتين من الزجاج والفولاذ تلمعان بعيداً قرب المنطقة الخضراء الأولى، بل خلفها تماماً. لم تكن بناية الغولف مان ساش قد استكملت بعد، وإلا لكان أشجار إلى ثلاث بنايات. وكانت مكاتب شركتي إتش بي وتكساس انسترومنتس خلف المنطقة التاسعة وبمحاذاة المنطقة العاشرة في ملعب الغولف. ولم يكن ذلك كسل شيء، فقد كان واضعوا علامات مناطق اللعب من إيسون، الشركة الطابعة، وكان أحد مساعدينا في لعبة الغولف يضع قبعة من تري إم. وفي الخارج، كانت بعض إشارات المرور ترعاها شركة تكساس انسترومنتس، ولوحة إعلانات للبيتزا

على الطريق تظهر قطعة بيتزا يتصاعد منها البخار تحت مانشيت: "غيغا بايتس من المذاق اللذيذ!"

لا، لم تكن هذه كنساس بالتأكيد. ولم تكن تبدو هندية أيضاً. هل كانت العالم الجديد، أو العالم القديم، أو العالم القادم؟

جئت إلى بنغلور، وادي السيليكون في الهند، في رحلتي الشبيهة برحلة كولومبس الاستكشافية. أبحر كولومبس برفقة السفن الثلاث النينا والبنتا وسانانا ماريا في مسعى لاكتشاف طريق أقصر ومباشر إلى الهند بالتوجه غرباً، عبر الأطلسي، وعلى ما افترض أن يكون خطاً بحرياً مفتوحاً إلى الهند الشرقية - بدلاً من الذهاب جنوباً وشرقاً حول أفريقيا، مثلما كان المستكشفون البرتغاليون يفعلون في أيامه. كانت الهند وجزر التوابل السحرية في الشرق قد اشتهرت في ذلك الوقت بسبب ذهبها وأحجارها الكريمة وحريرها - مصدر ثروات أسطورية. وقد كان إيجاد هذا الطريق المختصر عبر البحر إلى الهند، في وقت كانت فيه القوة الإسلامية في ذلك الوقت قد أغلقت الطرق البرية من أوروبا، سبيلاً إلى الثروة والقوة لكل من كولومبس والملكية الإسبانية. عندما أبحر كولومبس، كان واضحاً، أنه افترض أن الأرض كروية، وهذا ما يفسر قناعته أنه يستطيع أن يصل إلى الهند بالذهب غرباً، مع أنه أخطأ بحساب المسافة. فقد ظن أن الأرض كرة أصغر مما هي في الواقع. ولم يتوقع أنه ذاهب إلى كتلة أرضية كبيرة قبل أن يصل إلى جزر الهند الشرقية. وعلى الرغم من ذلك، فقد سمي الشعوب التي واجهها في العالم الجديد "الهنود". وعندما عاد إلى الوطن، كان قادراً على أن يبلغ راعيه الملك فرديناند والملكية إيزابيلا أن العالم كروي فعلاً، مع أنه لم يصل إلى الهند أبداً.

أما أنا فانطلقت إلى الهند بالذهب شرقاً، عبر فرانكفورت، على متن الفلتهانزا، في قمرة رجال الأعمال، وكنت أعرف بالضبط أين أتجه بفضل خريطة نظام تعيين الموقع العالمي التي تعرض على شاشة تعمل من ذراع مقعدي على متن الطائرة، التي هبطت بأمان في الوقت المحدد. وقابلت أناساً يسمون "هنوداً" أيضاً، وكنت أبحث عن مصدر الثروات الهندية. كان كولومبس يبحث عن المواد - المعادن الثمينة والحرير والتوابل - مصدر الثروة في عصره. أما أنا فكنت أبحث عن برامج

واستخدامات الكمبيوتر وعمال المعرفة وقواعد تبادل البث والكشوف الجديدة في الهندسة البصرية — مصدر الثروة في أيامنا هذه. وقد كان كولومبس سعيداً بجعل الهنود الذين قابلهم عبيده، ومصدراً للعمل اليدوي غير المأجور.

أما أنا فأردت أن أفهم بالضبط سبب أخذ الهنود الذين قابلتهم عملنا، ولماذا صاروا مصدرراً. يمثل هذه الأهمية للعقود الفرعية في حقول الخدمة وعمل تقنية المعلومات من أمريكا وبلدان مصنعة أخرى. كان لدى كولومبس أكثر من مائة رجل على سفنه الثلاث، وكان لدي طاقم صغير من قناة ديسكفري تليز استقل بشكل مريح عربتين شبه محطمتين يقودهما هنديان عاريا القدمين. وعندما أبحرت — لنقل ذلك — افترضت أيضاً أن العالم كروي، ولكن ما واجهته في الهند الحقيقية، هرّ إليّ في هذا التصور بشدة. وصل كولومبس إلى أمريكا بالمصادفة، وظن أنه اكتشف جزءاً من الهند. أما أنا فقد وصلت إلى الهند فعلاً، وظننت أنّ كثيراً من الناس الذين قابلتهم هناك هم أمريكيون. وبعضهم في الواقع أخذ أسماء أمريكية، وكان آخرون يقومون بمحاكاة اللهجات الأمريكية في مراكز الاتصالات وتقنيات العمل الأمريكية في مختبرات برامج الكمبيوتر واستخداماته.

أبلغ كولومبس مليكه ومليكته أن العالم كروي، ودخل التاريخ كأول رجل يقوم بهذا الاكتشاف. أما أنا فعدت إلى الوطن وشاركت زوجتي فقط باكتشافي هامسا لها: "عزيزتي، أظن أن العالم مستوٍ."

كيف توصلت إلى هذا الاستنتاج؟ أعتقد أن القارئ يستطيع أن يقول إن كل ذلك قد بدأ في غرفة مؤتمر نانديان نايلكاني في مركز شركة إنفوسيس تكنولوجيز المحدودة. فإنفوسيس إحدى جواهر عالم تقنيات المعلومات في الهند، ونايلكاني، المدير التنفيذي لشركة إنفوسيس، هو أحد أهم الرواد، وأكثرهم احتراماً في الصناعة الهندية. استقلت السيارة مع طاقم ديسكفري تليز إلى موقع شركة إنفوسيس، الذي يبعد نحو أربعين دقيقة عن مركز مدينة بنغلور، للتجول في منشآت الشركة وإجراء مقابلة مع نايلكاني. وقد وصلنا إلى موقع إنفوسيس عبر طريق مكنتزة بالأشياء: أبقار مقدسة، عربات تجرها الأحصنة، عربات آلية ذات ثلاث عجلات، تتدافع بموازاة عرباتنا. ومع ذلك، حالما تدخل بوابات شركة

إنفوسيس تجد أنك في عالم مختلف. فتمة حوض سباحة كبير بحجم أحواض المنتجعات وسط الحصى والمروج المشذبة بجوار ملاعب غولف خضراء. وهناك عدد من المطاعم وناد صحي رائع. ويبدو أن الأبنية الزجاجية والفولاذية تبرز مثل الأعشاب البرية كل أسبوع. وفي بعض تلك الأبنية، يكتب مستخدمو شركة إنفوسيس برامج محددة للشركات الأمريكية والأوروبية، ويديرون، في أخرى، المكاتب الفرعية في الشركات المتعددة الجنسيات الأوروبية والأمريكية — كل شيء من صيانة الكمبيوتر إلى مشاريع بحث محددة إلى الرد على اتصالات الزبائن التي تأتي إلى هناك من كل أنحاء العالم. الأمن مشدد، فتمة كاميرات ترقيب الأبواب، وإذا كان المرء يعمل لحساب الأمريكيان إكسبرس لا يستطيع أن يدخل إلى البناية التي تدير خدمات وأبحاثاً لصالح شركات جنرال إلكتريك. بمشي المهندسون الهنود الشباب من مبنى إلى آخر برشاقة يعلقون شارات هوية محددة. يبدو أحدهم وكأنه قادر على حساب ضرائبي، وتبدو أخرى قادرة على تفكيك حاسوبي، وتبدو ثالثة كأنها هي التي صممتها!

بعد الجلوس للمقابلة، منح نايلكاني طاقمنا التلفزيوني جولة في مركز مؤتمرات شركة إنفوسيس العالمية — نواة عقود الصناعة الهندية الفرعية. وهي غرفة أشبه بكهف ذات جدران خشبية تبدو مثل قاعة درس إحدى جامعات الحقوق الراقية. كان على إحدى النهايات شاشة بحجم جدار، وفي الأعلى كاميرات في السقف من أجل المؤتمرات التلفزيونية. أوضح نايلكاني: "هذه قاعة مؤتمراتنا، والأرجح هي الشاشة الأكبر في آسيا — إنها مكونة من أربعين شاشة رقمية (تم جمعها معاً)". قال ذلك وهو يشير بافتخار إلى الشاشة التلفزيونية المستوية الأكبر التي رأيها يوماً، وأضاف، تستطيع إنفوسيس عقد اجتماع عملي للاعبين الأساسيين من كل سلسلة عموميتها العالمية لأي مشروع في أي وقت على تلك الشاشة ذات الحجم الكبير. وهكذا يستطيع المصممون الأمريكيون أن يكونوا على الشاشة ويتكلمون مع كتبة برامجهم الهنود ومنتجهم الآسيويين جميعاً في الوقت نفسه. وقال نايلكاني: "يمكننا أن نجلس هنا، أحذنا من نيويورك وآخر من لندن وثالث من بوسطن ورابع من سان فرانسيسكو، جميعاً مباشرة. وربما يكون المطلوب في سنغافورة، فيستطيع السنغافوري أن يكون معنا مباشرة أيضاً... تلك هي العولة."

وكان هناك فوق الشاشة ثمان ساعات جدارية تظهر تماماً يوم عمل شركة إنفوسيس: ٢٤ ساعة كل يوم، سبعة أيام في الأسبوع، ٣٦٥ يوماً في السنة. وقد وُضع على الساعات لصاقات كُتب عليها: غرب الولايات المتحدة، شرق الولايات المتحدة، توقيت غرينوتش، الهند، سنغافورة، هونغ كونغ، اليابان، أستراليا.

وأوضح مدير إنفوسيس أن: "تعهدات الأعمال الفرعية مجرد بعد واحد في شيء أكثر أهمية يحدث اليوم في العالم. وما حدث على مدى السنوات القليلة الماضية هو أنه كان هناك استثمارات ضخمة في التكنولوجيا، ولا سيما في عصر السرعة الفائقة، عندما استثمرت مئات ملايين الدولارات في إنشاء اتصالات متعددة الترددات حول العالم، ومدّ كابلات تحت البحار، وكل هذه الأشياء." وفي الوقت نفسه، أردف، غدا الكمبيوتر أرخص وانتشر في كل أنحاء العالم، وكان هناك انفجار في البرامج — بريد إلكتروني، محركات بحث مثل غوغل، وبرامج شخصية تستطيع أن تغذي أية قطعة في أي عمل وترسل جزءاً منه إلى بوسطن وآخر إلى بنغلور وثالثاً إلى بيجينغ، الأمر الذي يجعل من السهل على أي كان أن يطور ذلك من بعد. وأضاف نايلكاني، عندما التقت كل تلك الأشياء فجأة عند العام ٢٠٠٠ "خلقت منظومة تشغيل مكّنت العمل الفكري ورأس المال الفكري أن ينتقل من أي مكان إلى أي مكان في العالم. وأتاح له أيضاً أن يُقسّم ويُنقل ويُورّع وينتج ويستعاد ثانية — وقد أعطى ذلك درجة جديدة كاملة من الحرية لطريقة عملنا، ولا سيما العمل ذو الطابع الفكري... وما ترونه في بنغلور اليوم هو في الواقع تنويع لكل هذه الأشياء وهي تلتقي معاً."

كنا نجلس على مقعد خارج مكتب نايلكاني بانتظار طاقم التلفزيون ليضع كاميراته. وفي إحدى المراحل، قال عبارة، أجملت مضامين كل ذلك، رُئت في أذني. قال لي: "توم، حقن اللعب يُسوّى." وقد عني بذلك أن تلك البلدان مثل الهند قادرة الآن على المنافسة من أجل العمل الفكري العالمي كما لم تكن أبداً في الماضي — وأن الأفضل لأمريكا أن تستعد لذلك. كانت أمريكا تغدو موضع تحدّ، بل، أصر على أن التحدي سيكون جيداً لأمريكا لأننا دائماً نكون في أحسن أحوالنا عندما نكون في مواجهة التحدي. وفيما غادرت موقع شركة إنفوسيس في

ذلك المساء وتقلقت في طريق العودة إلى بنغلور، ظلت أمضغ تلك العبارة:
"حقل اللعب يُسوَّى."

وما يقوله ناندان، كما أظن، هو أن حقل اللعب يُسوَّى ... فهل سوَّى؟ ما
الذي سوَّى؟ يا إلهي هو يقول لي إن العالم مستو!

أنا هنا في بنغلور — بعد أكثر من خمسمائة عام من إنحار كولومبس باتجاه الأفق
مستخدماً تقنيات الملاحة البسيطة في أيامه، وقد عاد بأمان ليثبت أن العالم كروي
بالتأكيد — وأحد المهندسين الهنود الأكثر ذكاءً، الذي دُرِّب في أفضل المعاهد
التقنية في بلده وتزوَّد بأكثر التقنيات حداثةً في زمنه، يقول لي إن العالم مستو —
مستو مثل تلك الشاشة التي يستطيع أن يستضيف عليها اجتماعاً لكل سلسلة
تمويهه العالمية. والأكثر إثارة هو أنه كان يستعرض هذا التطور كشيء جيد،
ومعلّم جديد في التقدم الإنساني وفرصة عظيمة للهند والعالم — واقع أننا جعلنا
عالمنا مستوياً!

وفي موخرة تلك العربة، خربشت كلمتين في دفتر ملاحظاتي: "العالم مستو."
وحالما كتبتهما، أدركت أن ذلك هو فحوى كل شيء أساسي رأيته أو سمعته في
بنغلور خلال أسبوعين من التصوير السينمائي. فقد كانت أرض لعب المنافسة
العالمية تُمهَّد، والعالم يُسوَّى.

وإذ خلصت إلى هذا الإدراك امتلأت بالإثارة والرعب. استثير الصحفي في
باكتشافه إطاراً لفهم مانشيتات الصباح على نحو أفضل وتوضيح ما كان يحدث
في عالم اليوم. والواضح الآن، هو أنه من الممكن لأناس أكثر من أي وقت مضى
أن يتعاونوا ويتنافسوا في الزمن الواقعي مع أناس آخرين أكثر في أنواع من العمل
أكثر من مناطق أكثر اختلافاً في كوكبنا على قدم المساواة أكثر من أي وقت
مضى في تاريخ العالم — باستخدام الكمبيوترات والبريد الإلكتروني والشبكات
والمؤتمرات التلفزيونية والبرامج الفعالة الجديدة. وهذا ما كان ناندان يخبرني به.
وهذا ما اكتشفته في رحلتي إلى الهند ومنها. وهذا ما يدور عليه هذا الكتاب.
فعدت ما يبدأ المرء بالتفكير أن العالم مستو، تأخذ أشياء كثيرة معاني لم تكن لها من
قبل. ولكنني كنت مستثاراً شخصياً، لأن ما يسوَّى العالم يعني أننا الآن نربط كل

مراكز المعرفة على كوكبنا معاً في شبكة عالمية واحدة — التي إذا لم تعترضها السياسة والإرهاب — قد تنتج حقبة مدهشة من الرخاء والابتكار.

غير أن تأمل العالم المستوي تركني أشعر بالذعر أيضاً، مهنيّاً وشخصياً. وقد نتج حوفي الشخصي من الواقع الواضح أنه ليس كتاب برامج الكمبيوتر ومهوسو الكمبيوتر هم وحدهم الذين سيتمكنون من التعاون في العالم المستوي، بل منظمة القاعدة أيضاً وشبكات إرهابية أخرى. فحققت اللعب لا يُسوّى بالطرق التي تجمع وتقوي كل مجموعة المبتكرين الجدد، بل يُسوّى بطريقة تجمع وتقوي كل مجموعة الغضب الجديدة والرجال والنساء الذين يشعرون بالإحباط والاتضاع أيضاً.

مهنيّاً، كان إدراك أن العالم يُسوّى يفرزني لأنني تحققت من أن هذه التسوية تجري في غفلة مني، وأنها فائتني. والحقيقة أنني لم أكن غافلاً، بل كنت متورطاً في ذلك بطريقة أخرى. فقبل ٩/١١، كنت أركز على العولمة وكشفت التوتر بين قوى (السيارة) في الاندماج الاقتصادي وقوى (شجرة الزيتون) في الهوية والقومية — وفي هذا السياق جاء كتابي، السيارة وشجرة الزيتون عام ١٩٩٩. ولكن بعد ٩/١١، غدت حروب شجرة الزيتون تستغدي بالكامل. وقد أنفقت جل وقتي مسافراً في العالمين العربي والإسلامي. وفي تلك السنوات فقدت مسار العولمة.

ووجدت ذلك المسار ثانية في رحلتي إلى بنغلور في شباط عام ٢٠٠٤. وحالماً فعلت ذلك، أدركت أن شيئاً هاماً في الحقيقة قد حدث فيما كنت مسكوناً بأشجار الزيتون في كابول وبغداد، وارتقت العولمة إلى مستوى جديد بالكامل.

وإذا ما جمعت ما بين كتابي السيارة وشجرة الزيتون وكتابي هذا، فستنتهي إلى الخلاصة التاريخية العريضة وهي أن العولمة شهدت ثلاث مراحل كبرى. استمرت الأولى من عام ١٤٩٢ — عندما أبحر كولومبس وفتح التجارة بين العالمين القديم والجديد — وحتى عام ١٨٠٠. وسأدعو هذه الحقبة العولمة ١، وقد قلصت العالم من حجمه الكبير إلى حجم متوسط. كانت العولمة ١،٠ تهم بالبلدان والعضلات.

أي، في العولمة ١،٠، كان العامل الرئيسي في التغيير والقوة الفعالة التي تدفع عملية الاندماج العالمي هي حجم القوة البدنية — حجم العضلات وقوة الأحصنة وطاقته الرياح أو، فيما بعد، طاقة البخار — التي يملكها بلدك، وكيف يستخدم ذلك

بطريقة خلافة. وفي هذه الحقبة، قادت البلدان والحكومات (غالباً ما يلهمها الدين أو النزعة القومية أو كلاهما) الطريق في هدم الجدران وربط العالم معاً ودفع الاندماج العالمي. وفي العولمة ١,٠، كانت الأسئلة الرئيسية هي: في أي مجال يناسب بلدي أن ينافس، وما هي فرصه؟ وكيف أستطيع أن أكون عالمياً وأتعاون مع الآخرين من خلال بلدي؟

وامتدت الحقبة الثانية من العولمة التي سُميها العولمة ٢,٠ من عام ١٨٠٠ إلى عام ٢٠٠٠ تقريباً، وقد اعترضها الكساد الكبير والحربان العالميتان الأولى والثانية. وقلصت هذه الحقبة العالم من حجمه المتوسط إلى حجم صغير. وكان عامل التغيير الرئيس في العولمة ٢,٠ والقوة الفعالة التي تدفع الاندماج العالمي، هي الشركات المتعددة الجنسيات التي خرجت إلى العالم من أجل الأسواق والعمل، وقد قادها أولاً شركات الأسهم المشتركة الهولندية والإنكليزية والثورة الصناعية. وفي النصف الأول من هذه الحقبة، كان انخفاض نفقات المواصلات بفضل المحرك البخاري والسكك الحديدية هو الذي عزز الاندماج العالمي، وفي النصف الثاني من هذه الحقبة انخفضت نفقات الاتصالات بفضل انتشار البرق والهاتف والكمبيوتر الشخصي والأقمار الصناعية والكابلات الضوئية والنسخة الأولى من شبكة الإنترنت العالمية. وخلال هذه المرحلة وأبنا واقعياً ميلاد الاقتصاد العالمي ونضجه، بمعنى أن هناك حركة كافية من السلع والمعلومات من قارة إلى قارة لإيجاد سوق عالمية مع موازنة عالمية للبيع والشراء في الإنتاج والعمل. والقوى الفعالة التي وقفت وراء هذه الحقبة هي الاكتشافات الهامة في الأجهزة — من السفن البخارية والخطوط الحديدية في البداية إلى الهواتف وأجهزة الكمبيوتر المركزية ذات الطاقة الكبيرة في النهاية. وكانت الأسئلة كبيرة في هذه حقبة هي: أين يناسب شركتي أن تكون في الاقتصاد العالمي؟ وكيف نغتم الاستفادة من الفرص؟ وكيف أستطيع أن أخرج إلى العالم وأتعاون مع الآخرين من خلال شركتي؟ وقد كانت السيارة وشجرة الزيتون في أوجهما في هذه المرحلة، مرحلة بدأت فيها الجدران بالسقوط في كل أنحاء العالم، والاندماج ووردود الفعل عنييه ترتقي إلى مستوى جديد تماماً. ولكن حتى عندما كانت الجدران تسقط، كانت ثمة حواجز كثيرة لا تزال تعيق الاندماج العالمي دون موارد. ولنتذكر، أنه عندما

انتخب كليتون رئيساً عام ١٩٩٢، لم يكن أحد خارج الحكومة والأكاديميات يملك بريداً إلكترونياً عملياً، وعندما كنت أكتب السيارة وشجرة الزيتون عام ١٩٩٨، كان الإنترنت والتجارة عبر الإنترنت تنطلق لتوها.

حسن، لقد انطلقا — بالإضافة إلى أشياء أخرى كثيرة اجتمعت معاً في غفلة مني. ولهذا أحاول في هذا الكتاب البرهنة على أننا دخلنا حقبة جديدة بالكامل عند العام ٢٠٠٠، هي العولمة ٣.٠. وهذه الحقبة من العولمة قلصت العالم من حجمه الصغير إلى حجم شديد الصغر وتسوَّى حقل اللعب في الوقت نفسه. وإذا كانت القوة الفعالة في العولمة ١.٠ هي عولمة البلدان، والقوة الفعالة في العولمة ٢.٠ هي عولمة الشركات، فإن القوة الفعالة في العولمة ٣.٠ — الشيء الذي يعطيها طابعها الفريد — هي قوة الأفراد المكتشفة حديثاً وقدرتهم على التعاون والتنافس عالمياً. والرافعة التي مكّنت الأفراد والمجموعات من الخروج إلى العالم بسهولة ويسر ليست قوة الأحصنة ولا التجهيزات، بل البرامج — وكل أنواع التطبيقات الجديدة — بالارتباط مع ابتكار الشبكة العالمية ذات الكابلات الضوئية التي جعلتنا جميعاً حيراناً. وعلى الأفراد، وهم يستطيعون الآن، أن يسألوا، أين يناسبني أن أكون في المنافسة الدولية وفرصها هذه الأيام، وكيف أستطيع، بإمكانياتي الذاتية، أن أتعاون مع الآخرين عالمياً؟

غير أن العولمة ٣.٠ لا تختلف عن الحقتين السابقتين في حجم تصغير العالم وتسويته وفي حجم تمكين الأفراد وحسب، بل تختلف في أن الأفراد ورجال الأعمال الأوروبيين والأمريكيين بالدرجة الأولى هم الذين قادوا الحقبة ١.٠ و ٢.٠. فمع أن الصين كانت تملك عملياً الاقتصاد الأكبر في العالم في القرن الثامن عشر، كانت البلدان الغربية وشركاتها ومكتشفوها هم الذين يقومون بالعولمة ويشكلون النظام. ولكن بالمضي إلى الأمام، سيكون هذا أقل صحة أكثر فأكثر، ولأن هذه الحقبة تسوَّى العالم وتصغره، فالعولمة ٣.٠ سيبدفها ليس فقط الأفراد بل مجموعات من الأفراد أكثر تنوعاً — ليست غربية، ولا بيضاء أكثر فأكثر. فالأفراد من كل زاوية في هذا العالم المستوي يزدادون قوة. والعولمة ٣.٠ تمكّن شعوباً كثيرة من أن تشارك وتلعب، وسنرى كل لون من ألوان قوس قزح الناس يأخذ دوراً.

(وإذا كانت تقوية الأفراد على العمل عالياً هي الميزة الجديدة الأكثر أهمية في العولمة ٣٠٠ ، فالشركات — الكبيرة والصغيرة — ازدادت قوة في هذه الحقبة أيضاً. وسأناقش هذين الأمرين بالتفصيل لاحقاً في هذا الكتاب.) ولا حاجة للقول أنني لم أقدر عالياً كل هذا أثناء مغادرتي مكتب ناندان ذلك اليوم في بنغلور. ولكن عندما جلست وتأملت هذه التغيرات على شرفة غرفتي بالفندق في ذلك المساء، عرفت شيئاً واحداً: أردت أن أرمي كل شيء وأكتب كتاباً يمكنني من فهم كيفية حدوث عملية التسوية هذه، وما هي منعكساتها على البلدان والشركات والأفراد. وهكذا رفعت سماعة هاتفية وكأملت زوجتي، آن، وأخبرتها: سأكتب كتاباً بعنوان "العالم مستو". وكانت تشعر بالتسلية والفضول — حسن، ربما بالتسلية أكثر من الفضول! وفي النهاية، استطعت أن أقنعها، وأمل أن أكون قادراً على فعل الشيء نفسه معك، عزيزي القارئ. فدعني أخذك في البداية إلى الخلف إلى بداية رحلتي إلى الهند، وأمكنة أخرى في الشرق، وأشاركك بعض المواجهات التي قادني إلى استخلاص أن العالم لم يعد كروياً — بل مستوياً.

كان جيثوث "جيري" راو أحد أوائل الناس الذين قابلتهم في بنغلور — ولم أفت معه لأكثر من دقائق قليلة في فندق ليلا بالاس قبل أن يخبرني بأنه يستطيع أن يعالج ضرائب عائداتي وأية متطلبات حساب أخرى لدي — من بنغلور. لا شكراً، رددت بامتعاض. لديّ محاسب في شيكاغو. وابتسم جيري فحسب. كان مهذباً جداً ليقول — يمكنه أن يكون محاسبي، أو محاسب محاسبي، والشكر يعود إلى الانتشار الواسع للعقود الفرعية في حساب الضريبة.

" هذا يحدث ونحن نتكلم،" قال راو، وهو من مواطني ممباي، بومباي سابقاً، الذي لدى شركته الهندية، م فاسيس، فريق من المحاسبين الهنود القادرين على تعهد أعمال حسابات من أية ولاية في أمريكا والحكومة الفيدرالية. "لدينا ارتباطات مع شركات محاسبة صغيرة ومتوسطة في أمريكا."

سألته: "تعني مثل محاسبي؟" فقال راو بابتسامة: "أجل، مثل محاسبك." كانت شركة راو رائدة في وضع برنامج كومبيوتر بخصائص عامة تجعل تعهد حسابات ضريبة الدخل سهلاً وريخياً. والعملية بمحملها تبدأ، كما أوضح جيري،

محاسب في الولايات المتحدة يدخل ضريبة دخلي في السنة الأخيرة، بالإضافة إلى بطاقتي ضريبتَي العامة والفيدرالية، والمكافآت، وبيانات الأسهم — كل شيء — في محمّد الكمبيوتر، الذي يقع في كاليفورنيا أو تكساس. وأردف راو: "والآن محاسبك، إذا كان عليه أن يقوم بحسابات الضريبة عبر البحار، يعرف أنك ستفضل ألا يكون لقبك أو رقم تأمينك الاجتماعي معروفاً (لأحد خارج بلدك)، وهكذا يمكنه أن يختار إخفاء تلك المعلومات. يطلب المحاسبون في الهند كسل للمعلومات الأولية مباشرة من المخدم في أمريكا (باستخدام كلمة السدخول)، ويكملون حساب ضريبة دخلك، ببقائك مجهولاً. وكل المعلومات تبقى في الولايات المتحدة لتتوافق مع قواعد الخصوصية... نحن نعر اهتماماً جدياً لحماية بيانات المعلومات والخصوصية. يمكن للمحاسب في الهند أن يرى البيانات على شاشته، غير أنه لا يستطيع أن يخزنها أو يطبعها — فبرنامجنا لا يسمح بذلك. وكل ما يمكنه فعله هو أن يحفظها في ذاكرته، إذا كانت لديه نية سبئية مسا. لا يسمح للمحاسبين حتى أن يأخذوا ورقة وقلماً إلى القاعة عندما يعملون على ضريبة الدخل."

لقد استشرت بمدى تقدم هذا الشكل من عقود الخدمة الفرعية. قال راو: "نقوم بعمل آلاف ضرائب الدخل"، وما هو أكثر أضاف راو، "لا حاجة لأن يكون محاسبك القانوني في مكتبه. يمكنه أن يجلس على الشاطئ في كاليفورنيا ويرسل إلينا بريداً إلكترونياً يقول فيه، (جيري، أنت حقاً جيد في حساب ضرائب الدخل في نيويورك، وبالتالي احسب ضريبتَي دخل توم وسونيا، أنت وفريقك في دلهي احسبوا ضرائب دخل واشنطن وفلوريدا. وبالمناسبة، تعمل سونيا خارج منزلها في الهند، دون سقف (لأن على الشركة أن تدفع). وهؤلاء الآخرون أوضاعهم معقدة جداً حقاً، وبالتالي أنا من سيقوم بحساب ضرائب دخلهم."

ففي عام ٢٠٠٣، شغل في الهند نحو ٢٥٠٠٠ حساب ضريبة دخل، وفي عام ٢٠٠٤ كان الرقم ١٠٠٠٠٠، وفي عام ٢٠٠٥ يُتَوَقَّع أن يكون الرقم ٤٠٠٠٠٠. وفي عقد ستفترض أن يكون محاسبك قد عهدّ الإعدادات الأساسية لحسابات ضريبة دخلك — إذا لم يكن أكثر من ذلك. وسألت راو، "كيف استطعت أن تحصل على هذا؟"

فاوضح: "كنت أنا وصديقي جيرون تاس، هولندي، نعمل في كاليفورنيا لصالح شركة ستيفروب. كنت رئيسه المباشر، وكنا عائلتين من نيويورك ذات يوم بالطائرة، وقلت أحطط لترك العمل، وقال، أنا أيضاً. وقتنا معاً: لماذا لا نبداً شغلنا الخاص؟ وهكذا وضعنا معاً خطة عمل لتقدم حلول عالية المستوى لأعمال الإنترنت في الشركات الكبرى في عام ١٩٩٧ — ١٩٩٨... ومنذ سنتين ذهبت إلى مؤتمر تكنولوجيا في لاس فيغاس وجاء إليّ بعض أصحاب شركات المحاسبة الأمريكية المتوسطة الحجم، وقالوا إنهم لا يستطيعون تحمل إعطاء تعهدات فرعية لعماليات الضريبة الكبيرة إلى الهند. ولكن الشركات الكبيرة تستطيع (والشركات المتوسطة) تريد أن تتقدم عليها. وهكذا طورنا إنتاج برنامج سميناها VTR — حساب الضريبة من بعد — لتمكين شركات المحاسبة المتوسطة من تقديم تعهدات فرعية لحساب ضريبة الدخل بسهولة."

وقال جيروي، هذه الشركات المتوسطة "تخطى بمستوى أفضل في حقل اللعب، المستوى الذي كانت محرومة منه في السابق. فجأة صار بإمكانها الوصول إلى الفوائد نفسها التي كان الكبار يصلون إليها باستمرار." وهل الرسالة إلى أمريكا هي "ماما، لا تدعي أولادك يكبرون ليكونوا محاسبين؟" سألته.

قال راو، "ليس الأمر كذلك في الحقيقة. ما فعلناه هو أخذ الأعمال الروتينية الصغيرة. أنت تعرف ما تحتاج لتقوم بحساب ضريبة دخل؟ إنه عمل يفتقر إلى الإبداع كثيراً. وهذا ما سينتقل إلى ما وراء البحار." "وماذا سيقى في أمريكا؟" سألته.

سيقون المحاسب الذي يريد العمل في أمريكا هو ذلك الذي "سيركز على تصميم استراتيجيات مبتكرة معقدة، مثل تجنب الضريبة أو الاستثمار بغرض تجنب الضريبة، وإدارة علاقات الزبون. سيقول لزيونه: "ستحصل على العمل الروتيني مشغولاً بكفاءة بعداً. والآن دعونا نتحدث عن طريقة لإدارة عقساركم، وما ستفعلون لأولادكم. هل تريدون أن تدعوا بعض النقود في خزائكم؟" وهذا يعني نقاشاً في وقت مخصص للزيائن بدلاً من الدوران مثل الفراريج برؤوسها المقطوعة

المتدلية من شباط إلى نيسان، وغالباً حفظها في ملفات للإطالة إلى آب لأهم لا يملكون وقتاً لزيارتهم."

وبالحكم استناداً إلى مقالة في مجلة المحاسبة اليوم (عدد ٧ حزيران عام ٢٠٠٤)، في الواقع، يبدو هذا ما سيكون المستقبل. كتب ل. غاري بومر، محاسب كومبيوتر وعضو مجلس إدارة في شركة استشارة بومر في مانهاتن بولاية كنساس: "أنتج فصل (الضريبة) السابق أكثر من ١٠٠٠٠٠٠ تعهد فرعي لحساب ضريبة الدخل وقد امتد الآن إلى ما وراء ضريبة دخل الأفراد إلى الودائع والشركات والشركات الكبرى... والسبب الرئيس الذي كانت فيه هذه الصناعة قادرة على الارتقاء بمثل السرعة التي امتلكتها على مدى السنوات الثلاث السابقة متناسب مع الاستثمار الذي تقوم به هذه الشركات (العامل في الخارج) في الأنظمة والعمليات والتدريب." وأضاف ثمة نحو سبعين ألف متخرج في المحاسبة في الهند كل عام، كثيرون منهم يذهبون للعمل في شركات هندية محلية مبتدئين بـ ١٠٠ \$ في الشهر. وبمساعدة الاتصالات العالية السرعة، والتدريب القاسي، والأشكال المعقدة، يتحول هؤلاء المهنود الشباب بسرعة كبيرة إلى محاسبين غربيين أساسيين بأجر زهيد. وبعض شركات المحاسبة الهندية تُسوّق نفسها إلى الشركات الأمريكية بواسطة المؤتمرات التلفزيونية وتجاوز السفر. وخلص بومر إلى أن: مهنة المحاسبة هي الآن في عملية انتقال. وهؤلاء الذين فتنهم الماضي ويقاومون التغيير سيحجرون على التكيف بقوة أكبر. وهؤلاء الذين يستطيعون خلق قيمة بواسطة القيادة والعلاقات والابتكار سيفغرون هذه الصناعة، بقدر ما يعززون علاقتهم مع زبائنهم الحاليين."

قلت لـ راو، ما تخبرني به هو أنه لا يهم ما ستكون مهنتك — طبيب، محام، مهندس معماري، محاسب — إذا كنت أمريكياً، يفضل أن تكون جيداً في عمل الخدمة التي تتسم بالبرقة والطف والكياسة، لأن أي شيء يمكن أن يرقم يمكن أن يُعهد إلى المنتج الأكثر مهارة أو الأروعص أجراً أو كلاهما. ورد راو: "على الجميع أن يركزوا على ما هي قيمتهم المضافة."
ولكن ماذا لو كنت مجرد محاسب عادي؟ لقد ذهبت إلى الجامعة، وحصلت على معدل جيد، وفي النهاية حصلت على شهادتي في المحاسبة. أعمل في شركة

عاسة كبيرة، وأقوم بالكثير من الأعمال العادية، ونادراً ما ألتقي مع الزبائن. إنهم يقولونني بعيداً عنهم. ولكنه عيش لائق والشركة سعيدة بالعمل معي. فماذا سيحدث لي في هذا النظام؟"

قال راو: "إنه سؤال جيد. ويجب أن نكون صادقين في الإجابة عليه. نحن في الوسط من عملية تغير تكنولوجيا واسع، وعندما تعيش في مجتمع متقدم (مثل أمريكا)، من الصعب التوقع، بينما يسهل التنبؤ بالنسبة لشخص يعيش في الهند. ففي السنوات العشر التالية سنعمل كثيراً من الأشياء التي تُشغَل في أمريكا هذه الأيام. نحن يمكننا أن نتنبأ بمستقبلنا، وسنكون خلفكم. أنتم الذين تحددون المستقبل. أمريكا دائماً في طليعة موجة الابتكار القادمة... وبالتالي من الصعب النظر إلى عيون ذلك المحاسب والقول هذا ما سيكون. يجب ألا نستخف بذلك، وتناول بالأمر ونحدث عنه صراحة... فكل فعالية نستطيع تحويلها إلى أرقام وكل عمل تتمكن من تفكيك سلسلة قيمه، سيقبل هذا العمل أكثر من غيره، وسوف ننقله بطريقة أو بأخرى. سيقول بعض الناس: "أجل، لكن لن نستطيع أن تقدم لي الطبق الذي أرغب به." صحيح، لكنني أستطيع أن أحجز لك طاولة حيث تريد في العالم، إذا لم يكن لدى المطعم عامل اتصالات. نستطيع أن نقول، "أجل، يا سيد فريدمان، نستطيع أن نقدم لك طاولة بجوار النافذة." وفي كلمات أخرى، ثمة أجزاء من خبرة تناول الوجبة في الخارج نستطيع أن نفككها وننعهدها. وإذا عدت وقرأت النصوص الأساسية في الاقتصاد، ستخبرك: السلع يتاجر بها، والخدمات تُستهلك وتنتج في المكان نفسه. أنت لا تستطيع أن تصدر قص الشعر، غير أننا نقرب كثيراً من تصدير قص الشعر، بتعيين موعد القص، وأية قصة تريد؟ وبأي مزين ترغب؟ كل هذه الأشياء يمكن أن تقدم بواسطة مركز اتصال بعيد جداً وسوف تُقدّم."

وفيما كنا نهي نقاشنا، سألت راو ماذا سيعمل بعد ذلك. كان مليئاً بالطاقتة وأخبرني أنه تحدث إلى شركة إسرائيلية تقوم بتطوير تقنية الضغط تسمح بنقل فحص صور الجسم المحورية عبر الإنترنت بشكل أسهل وأفضل، وهكذا يمكنك أن تحصل على رأي ثانٍ من طبيب في النصف الآخر من العالم بسرعة.

وبعد عدة أسابيع من حديثي مع راو، واصلتني الرسالة الإلكترونية التالية من بل برودي، رئيس جامعة جونز هوبكنز، الذي كنت قد قابلته لغرض هذا الكتاب:

عزيزي توم، أنكلم في لقاء تعليمي طبي يجري في جامعة هوبكنز للعلماء بالأشعة (اعتدت أن أكون طبيب أشعة)... وخلصت إلى وضع مشر للاهتمام ظننت أنه قد يثير اهتمامك. لقد عرفت لتوي أنه، في كثير من المشافي الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة، يقدم أطباء الأشعة تعهدات فرعية في قراءة فحوص صور الأشعة المحورية لأطباء في الهند وأستراليا! وكل هذا يجري ليلاً بالتاكيد (وربما في عطل نهاية الأسبوع) عندما لا يكون لدى أطباء الأشعة طاقم كفاء لتقدم تغطية داخل المشفى. وبينما بعض مجموعات الأشعة ستستخدم نقل صور الأشعة بواسطة الكمبيوتر لشحن الصور من المشفى إلى بيتهم (أو إلى بلدة فيل أو كاب كود، كما أفترض) وهكذا يمكنهم أن يوضحوا الصور أو يقدموا تشخيصاً طوال الوقت في الأسبوع، والواضح أن المشافي الأصغر تنقل صور الأشعة المحورية إلى أطباء الأشعة في الخارج. والفائدة هي أنه عندما يكون الوقت نهاراً في أستراليا أو الهند يكون الوقت ليلاً في الولايات المتحدة — وهكذا بعد ساعات تغدو المعالجة جاهزة للعمل بواسطة نقل الصور عبر العالم. وما دامت صور الأشعة المحورية وصور الرنين المغناطيسي متوفرة في شكل رقمي على شبكة الإنترنت وفق اتفاقيات عامة، فلا توجد مشكلة بمراجعة الصور في أي مكان بالعالم... وأفترض أن أطباء الأشعة في الطرف الآخر... يجب أن يكونوا قد تدربوا في الولايات المتحدة وحصلوا على الشهادات والوثائق المناسبة... ويسمى أطباء الأشعة الأمر يكيون الذين يستخدمون تلك المجموعات الأجنبية التي تقدم هذه القراءات بعد انتهاء ساعات الدوام (صقور الليل).

لك أفضل التمنيات. بل.

الحمد لله أنني صحفي ولست محاسباً أو طبيباً أشعة، فلن يكون لمة متعهد فرعي بالنسبة لي — حتى لو تخي بعض قرائي نقل عمودي بعيداً إلى كوريا الشمالية. على الأقل هذا ما ظننته. ثم سمعت عن عملية رويترز في الهند. لم يكن لدي وقت لأزور مكتب رويترز في بنغلور، لكنني استطعت أن أتقي — توم غلوسر، رئيس مجلس إدارة رويترز، لأسمع ما كان يفعل. وغلوسر رائد في تعهد العناصر الفرعية في سلسلة تموين الأخبار.

تلي رويترز رغبات جمهور عريض جداً — ٢٣٠٠ صحفي حول العالم، في ١٩٧ مكتباً، يقدمون خدماتهم إلى سوق تشمل أصحاب مصارف استثمار، تجار مشتقات، وكلاء أسهم، جرائد، راديو، تلفزيون، منافذ انترنت. ومع ذلك بدأت رويترز تسأل نفسها بعد إفلاس شركات الإنترنت، بسبب الكلفة والكفاءة، عندما غدا كثيرون من زبانتها أكثر إداركاً لمسألة الكلفة: أين نحتاج فعلاً أن نضع موظفينا لنقدم سلسلة تموين أخبارنا العالمية؟ وهل نستطيع فعلاً أن نجزي عملاً صحفياً فنيقي جزءاً في لندن ونيويورك وننقل جزءاً إلى الهند؟

وقد بدأ غلوسر بالنظر إلى الوجبة الرئيسية التي تقدمها رويترز، وهي الأخبار العاجلة عن أرباح الشركة وتطورات العمل ذي العلاقة، كل ثانية في كل يوم. أعلنت إكسون عن أرباحها ونحن نحتاج إلى الحصول على ذلك بأسرع ما يمكن على الشاشات في كل أنحاء العالم: لقد ربح إكسون ٣٩ سنتاً هذا الربع مقابل ٣٦ سنتاً في الربع الأخير. "ونواة الكفاءة هنا هي السرعة والدقة"، كما أوضح غلوسر. "أنت لا تحتاج إلى كثير من المحللين. يمكننا أن نحصل على الخبر بأسرع ما يمكن وحسب. ويجب أن يذاع الخبر بعد ثوانٍ من نشر الشركة له، والجداول (الذي يبين تاريخ الأرباح الربعية الأخيرة) بعد ذلك بثوانٍ فقط."

وهذه الأنواع من الأخبار السريعة عن المكاسب هي بالنسبة لأخبار الأعمال كالفانيليا نعمل البوظة — سلعة أساسية يمكن صنعها عملياً في أي مكان من العالم المستوي. والقيمة الحقيقية المضافة التي تحمل المعرفة تحدث في السدقات الخمس التالية. وذلك عندما نحتاج إلى صحفي حقيقي يعرف كيف يحصل على تعليق من الشركة أو تعليق من أفضل المحللين في هذا الحقل، وحتى كلمة من منافسين لوضع تقرير المكاسب في منظور. "وهذا يحتاج إلى مجموعة خبرات صحفية أعلى —

شخص ما في السوق ذو صلات يعرف المخللين الأفضل في هذه الصناعة ويدعو الناس المناسبين إلى الغداء" قال غلوسر.

أجر انتشار الإنترنت وتسوية العالم غلوسر على إعادة التفكير بكيفية تقديم رويترز لأخبارها — ما إذا كانت قادرة على تجزئة وظائف الصحفي ونقل الوظائف ذات القيمة المضافة المنخفضة إلى الهند. كان هدفه الأول هو تقليص طيات جدول رواتب رويترز، ويحتفظ بكثير من وظائف الصحافة قدر الإمكان. "وهكذا فالشيء الأول الذي فعلناه" قال غلوسر، "هو استخدام ستة مراسلين في بنغلور كتحربة. قلنا، لندهمهم يقومون بتقديم العناوين العاجلة والجداول وأي شيء آخر نستطيع أن نجعلهم يفعلونه في بنغلور."

كان لدى هؤلاء المستخدمين الهنود خلفيات في معرفة المحاسبة، وقد دربتهم رويترز، ولكن دفعت لهم الأجور المحلية العامة ومنحتهم فوائد الصحة والعطلات. "الهند مكان غني لا يصدق لتجنيد الناس، ليس فقط ذوي المهارات التقنية بسبل ذوي الكفاءات المالية أيضاً" قال غلوسر. عندما تعلن شركة عن أرباحها، فأول الأشياء التي تفعلها هو أن تقدمه لوسائل الإعلام — رويترز، داو جونز، وبلومبرغ — لتوزيعها. "سنأخذ تلك البيانات الأولية"، قال، "ومن ثم فالأمر سباق إلى رؤية كيف نستطيع أن نحسنه بسرعة. بنغلور أحد أكثر أمكنة العالم ارتباطاً بالاتصالات، وعلى الرغم من وجود بعض التأخير — ثانية واحدة أو أقل — في الحصول على المعلومات من هناك، فذلك يجعلك تستطيع أن تقيم في بنغلور بسهولة وتحصل على النسخة الإلكترونية من إصدارات الصحافة وتحوله إلى خبر كما تفعل في لندن أو نيويورك."

والفارق هو أن الأجور والإيجارات في بنغلور هي أقل من خمس مما هي في تلك العواصم الغريبة.

وبينما دفع الاقتصاد وتسوية العالم رويترز إلى هذا الطريق، حاول غلوسر أن يصنع مآثرة من الضرورة. فقال: "نظن أننا نستطيع أن نفرغ التقارير المسلعة ونُدع ذلك يتحقق بفعالية في مكان آخر بالعالم، وبعدها نعطي صحفي رويترز التقليديين، الذين تستطيع الشركة أن تحتفظ بهم، فرصة للتركيز على فعل الكثير من القيمة المضافة وإيجاز الذرة الصحفية والتحليل شخصياً. "لنقل أنت صحفي

من رويترز في نيويورك. هل تحقق إنجاز حياتك بنقل إصدارات الصحافة إلى التلفزيون على الشاشة، أو بإجراء التحليلات؟" سأل غلوسر، واضح أن ذلك يتم بالتحليل. وشراء نشرات الأخبار من الهند يسمح لرويتز بتوسيع نطاق تقاريرها إلى الشركات الصغيرة، تلك الشركات التي لم تكن ذات نفقات ملائمة بالنسبة لرويتز لتتابع أخبارها في الماضي بسبب الأجر العالية التي تُدفع للصحفيين في نيويورك. ولكن بأجر المراسلين الهنود المتدنية الذين يمكن استخدامهم بأعداد كبيرة مقابل أجر مرسل في نيويورك، يمكنها أن تفعل ذلك الآن من بنغلور. وبحلول صيف ٢٠٠٤، زادت رويترز استطاعة عمليتها في بنغلور إلى ٣٠٠ مستخدم، وتطلع في النهاية إلى مجموعة ١٥٠٠. وجاء بعض قداما العاملين في رويترز إلى هناك لتدريب الفرق الهندية، وبعض هؤلاء مراسلون يصنعون أخبار الأرباح السريعة، غير أن معظمهم صحفيون يقومون بتحليل المعطيات الخاصة أكثر — أشخاص يقومون بالحسابات — لصالح عروض شركات التأمين.

قال غلوسر: " ويفعل معظم زبائنا الشيء نفسه. فعلى الاستثمار في البحث أن يفقد مبالغ ضخمة منه، وهكذا فكثير من الشركات تستخدم نقل العمل إلى بنغلور لتشكيل شركة تحليل أساسية. فتحّ المدة الأخيرة كانت شركات وول ستريت الكبيرة تدير أبحاثاً استثمارية بإنفاق ملايين الدولارات على كبار المحللين ومن ثمّ تجعل جزءاً من رواتبهم لدوائر وكلاء أسهمها، التي شاركت التحليل مع أفضل زبائنها، وجزءاً لأعمال الاستثمار المصرفي، الذي استخدم أحياناً التحليلات ذات السمعة الجيدة في شركة للإقناع في استثمارها المصرفي. وفي أعقاب تحقيقات النائب العام في ولاية نيويورك إلبوت سبيتزر في ممارسات وول ستريت، بعد عدد من الفضائح، كان يجب الفصل على نحو واضح بين الاستثمار المصرفي والوساطة في ترويج الأسهم — وهكذا كان على هؤلاء المحللين التوقف عن ترويج الشركات من أجل الحصول على استثمارها المصرفي. ولكن بالنتيجة، كان على شركات وول ستريت الاستثمارية الكبرى أن تقلص نفقات البحث عن الأسواق بحدة، والتي يجب أن تدفع الآن من إدارة الوساطة وحدها. وقد خلق ذلك حاسراً قوياً لها لتعهد بعض عملها التحليلي لأمكنة مثل بنغلور. وبالإضافة إلى ذلك، لتكون رويترز قادرة على دفع ١٥٠٠٠ \$ للمحلل في بنغلور كتعويض عام،

مقابل ٨٠٠٠٠ \$ في نيويورك أو لندن، وجدت رويترز أن مستخدميها في الهند يميلون لأن يكونوا متعلمين مالياً وذوي دوافع قوية أيضاً. وقد افتتحت رويترز مركزاً لتطوير البرامج في بنغلور مؤخراً لأنها اكتشفت أنها مكان جيد لتعبئة مطوّرين تبحث عنهم كل الشركات الغربية التي تسعى إلى المنافسة من أجل الموهبة في بنغلور.

وجدت نفسي حائراً بسبب هذا الميل. ولأني بدأت مهنتي كمراسل صحفي مع اليونايته برس إنترناشيونال، تعاطفت بقوة مع مراسلي وكالات الأخبار والضغط، ومع الجانبيين المهني والمالي، اللذين يصارعون في ظروفهما. ولكن اليونايته برس إنترناشيونال لا تزال تزدهر اليوم كوكالة أخبار، والتي لم تكن، لو كانت قادرة على أن تقدم عقوداً فرعية لبعض أجزاء العمل البسيطة، لتفعل ذلك عندما بدأت العمل كمراسل في لندن منذ خمسة وعشرين عاماً.

قال غلوسر الذي قلص حجم طاقم رويترز بنحو الربع، دون تقليصات كبيرة بين المرسلين الصحفيين: "الأمر معقد مع الطاقم." وأردف، طاقم رويترز يدرك أن فعل ذلك سيمنح الشركة من البقاء ثم الازدهار ثانية. وفي الوقت نفسه، قال غلوسر: "وهؤلاء أناس مثقفون. يرون أن زياتنا يفعلون الأشياء نفسها بالضبط. إنهم يدركون حبكة القصة... وما هو حاسم هو أن تكون قريباً مع الناس حول الأشياء التي نفعليها ولماذا ولا نزيّن الرسالة. أنا مؤمن بقوة في درس الاقتصاديين التقليديين حول نقل العمل إلى حيث يمكن أن يتجزأ بشكل أفضل. ومع ذلك، يجب ألا نتجاهل أنه في بعض الحالات، لن يجد بعض العمال عملاً جديداً بسهولة. وبالنسبة لهم، يحتاجون إلى إعادة التدريب والحماية الاجتماعية المناسبة." وفي محاولة للتعامل مع طاقم رويترز بصدق وصراحة، أرسل ديفيد شلينجر، الذي يرأس رويترز في أمريكا، إلى كل المستخدمين في التحرير مذكرة تضمنت الموجز التالي:

الذهاب إلى الخارج بدافع الواجب

ترعرعت في نيولندن، بولاية كونيتيكت، التي كانت في القرن التاسع عشر مركزاً رئيساً لصيد الحيتان وتحضيرها. وفي ستينيات وسبعينيات القرن العشرين كانت الحيتان قد اختفت منذ زمن بعيد وارتبطت غالبية أصحاب العمل في المنطقة بالجيش — وهذا ليس مدهشاً خلال حقبة فيتنام. عمل آباء زملائي بالمدرسة في شركة إلكتروك بوت والأسطول وخفر السواحل. وقد غيرت مكاسب السلام المنطقة ثانية، وأصبحت الآن معروفة أكثر بكازينو موهيفان صن وكازينو فوكس وودز ومراكز أبحاثها الصيدلانية لشركة فايزر. انتهت وظائف، ونشأت أخرى. توقفت مهارات عن العمل، وبرز طلب على مهارات أخرى. تبدلت المنطقة، وتبدل الناس. نيولندن، طبعاً، لم تكن نسج وحدها، فكلم من بلدة مطاحن رأيت مطاحتها تغلق، وكلم من بلدة لصناعة الأحذية رأيت صناعتها تنتقل إلى مكان آخر، وكلم من بلدة كانت فيما مضى تنتج المنسوجات بوفرة تشتري الآن منسوجاتها الكتانية من الصين؟ التغيير صعب. والتغيير هو الأصعب على هؤلاء الذين نزل فيهم على حين غرة. والتغيير هو الأصعب على هؤلاء الذين يجدون صعوبة في التغيير أيضاً. ومع هذا فالتغيير طبيعي، والتغيير ليس جديداً، والتغيير شيء هام. والنقاش الجاري حول الذهاب إلى الخارج محتدم إلى درجة خطيرة، غير أن النقاش حول الذهاب للعمل في الهند والصين والمكسيك هو عملياً ليس مختلفاً عن النقاش الذي ثار ذات زمن حول عمل البحر والخروج من نيولندن أو عمل الأحذية ومغادرة ماساتشوستس أو المنسوجات ومغادرة كارولينا الشمالية. فالعمل يجري حيث يمكن إنجازه بفعالية وكفاءة أفضل. وهذا في النهاية يساعد نيولندن ونيوبدفورد ونيويورك في هذا العالم أكثر مما يساعد بنغلور أو شنجن. وهذا يساعد لأنه يجرد الناس ورأس المال للقيام بعمل مختلف وأكثر تقدماً، وهذا يساعد لأنه يقدم فرصة لإنتاج السلعة بكلفة رخيصة، ويفيد المستهلكين كما يساعد الشركات الكبرى. إنه بالتأكيد صعب بالنسبة للأفراد الذين يضطرون للتفكير — "عملهم يذهب بعيداً، وأنه يتم بعيداً آلاف الأميال ويقوم به شخص ما يكسب آلاف الدولارات أقل في السنة. غير أنه الوقت الذي يجب أن نفكر فيه بالفرصة بالإضافة إلى الألم، مثلما يجب أن نفكر في الواجب

الذي يدفعنا إلى الذهاب بعيداً كما في الفرص... كل شخص، كما كل شركة، يجب أن يخضع لمصيره الاقتصادي، مثلما فعل آباؤنا وأجدادنا في المطاحن ومعامل الأحذية والمصانع.

"هل الشاشة تحترق؟"

هل تعرف ماذا يشبه مركز اتصالات هندي؟
بينما كنا نصور فيلماً وثائقياً عن التعاقد الفرعي، أمضيت مع طاقم التلفزيون أمسية في مركز اتصالات هندي "٧/٢٤" في بنغلور. يقع مركز الاتصالات في نقطة تقاطع بين جمعية أحموية طلابية ومصرف هانفي يجمع المال لصالح محطة تلفزيونية عامة محلية. ثمة عدة طوابق ذات غرف مليئة بشبان في عشرينياتهم — نحو ألفين وخمسمائة بالإجمال — يشغلون الهواتف. بعضهم معروف كـ عاملي مقاسم المسافرين، يبيعون كل شيء من بطاقات التأمين إلى دقائيق المكالمات الهاتفية. ويعالج آخرون مكالمات القادمين — كل شيء من اقتفاء أثر حقيبة مفقودة لمسافر خط طيران أمريكي وأوروبي إلى حل مشكلات كومبيوتر لشارين أمريكيين حائرين. تُنقل المكالمات إلى هنا عبر قمر صناعي وكابل ألياف ضوئية تحت البحار. وكل طابق في مركز اتصال مكون من مجموعة أقسام خاصة. يعمل الشبان في فرق صغيرة تحت راية الشركة التي يعملون على توفير الدعم لها. وهكذا يمكن أن تكون في إحدى الزوايا مجموعة دول، ويمكن أن تكون في الزاوية المقابلة مجموعة ترفع علم ميكروسوفت. وتبدو شروط عملهم مثل هؤلاء الذين يعملون في شركة تأمين عادية. ومع ذلك فأنا متأكد من أن هناك مراكز اتصالات تعمل مثل ورش ذات أجور متدنية وشروط عمل سيئة، غير أن مركز ٧/٢٤ ليس منها.

كان معظم الشباب الذين قابلتهم يعطون كل رواتبهم أو جزءاً منها لأبائهم. وفي الواقع، بدأ معظم هؤلاء برواتب أعلى من رواتب آبائهم التقاعدية. وهي

بالنسبة لوظائف بلد بمستوى مبتدئ في الاقتصاد العالمي، تبدو رواتب جيدة إلى هذا الحد أو ذلك.

كنت أتقول في قسم ميكروسوفت عند الساعة السادسة بعد الظهر بتوقيت بنغلور، عندما بدأ معظم هؤلاء الشباب عمل يومهم ليتوافق مع الفجر في أمريكا، وعندما سألت شاباً هندياً خبيراً في الكمبيوتر هناك سؤالاً بسيطاً: ما هو الرقم القياسي في الطابق لأطول مكالمة هاتفية لمساعدة أمريكي ما ضاع في متاهة برامج حاسوبه؟

ودون أن يفقد لحظة، أجابني "١١ ساعة."

"١١ ساعة؟" هتفت باستغراب.

"١١ ساعة"، قال.

لم يكن لدي حيلة لأحقق فيما إذا كان ذلك صحيحاً، إلا ما تسمعه من أقوال عبر مناقشات مألوفة على نحو غير عادي وأنت تسير في مركز ٧/٢٤ وتصغي وراء ظهر عاملٍ مقسم المكالمات المختلفة وهم يقومون بعملهم. وإليك نموذج صغير مما سمعته في تلك الليلة ونحن نصور فيلماً لصاح ديسكفري تلمز. عليك أن تقرراً ذلك، إذا كان بإمكانك تخيل ذلك، في صوت أحد ما ذي لهجة هندية يحاول تقليد أمريكي أو بريطاني. وتخيّل أيضاً أنه لا يهتم كم هي الأصوات على الطرف الآخر فظة وتعيسة ومزعجة ومثيرة للامتناع، فهؤلاء الشبان الهنود لا يتوقعون عن إظهار تهديدهم ولا يعدمون ذلك.

تقول امرأة تعمل على المقسم: "مساء الخير، هل يمكنني أن أتكلّم مع...؟"

(ويضع شخص ما على الطرف الآخر سماعه الهاتف بفظاظة.)

ويقول عامل مقسم: "خدمات تجارية، أنا جيري، هل يمكنني أن أقدم لك خدمة؟" (أخذ عاملو المقسم الهنود أسماء غريبة من اختيارهم. والفكرة، طبعاً، هي جعل زبائنهم الأمريكيين أو الأوروبيين يشعرون بمزيد من الراحة. ومعظم الشبان الهنود الذين تحدّث إليهم حول الأمر لم يشعروا بالامتناع بسبل أخذوا الأمر كفرصة للتسلية. وبينما اختار بعضهم سوزان أو بوب، كان بعضهم مبتكراً في الحقيقة.)

تحدث عاملة مقسم في بنغلور إلى أمريكي: "اسمي آيفي تيمروود وأنا أكالمك..."

تأخذ عاملة مقسم في بنغلور رقم هوية أمريكي: "هل يمكنك أن تعطيني الأرقام الأربعة الأخيرة من بوليصة تأمينك؟"

تقدم عاملة مقسم في بنغلور توجيهات كما لو أنها في ماثان وتنتظر خارج نافذتها: "أجل، لدينا فرع في الرابع والسبعين الجادة الثانية، وفرع في الرابع والخمسين، وليكسينغتون..."

وعامل مقسم في بنغلور يبيع بطاقة ائتمان، لن يستطيع هو شراءها أبداً: "هذه البطاقة ستصلك بأعلى نسب الخصم السنوية..."

وتوضح عاملة مقسم في بنغلور لأمريكية كيف أنها أخطأت في حسابها: الشيك رقم ستة — ستة — خمسة مقابل \$ ٨١ و ٥٥ سنناً. وستبقين مدينة بـ \$ ٣٥. هل أنا واضحة؟"

وتقول عاملة مقسم في بنغلور بعد حل مشكلة في الكومبيوتر لأمريكي: "لا توجد مشكلة، سيد جيسوب. شكراً لوقتك. اهتم بالأمير. وداعاً."

وتقول عاملة مقسم في بنغلور في اعتذار لمكالمة أحدهم في أمريكا في وقت مبكر: "هذه مجرد مكالمة مجانية، سأكالمك لاحقاً مساءً..."

ويحاول عامل مقسم في بنغلور على نحو يائس بيع بطاقة ائتمان جوية لامرأة في أمريكا يبدو أنها لا تريدها: "هل ذلك لأن لديك الكثير من بطاقات الائتمان، أو لأنك لا تريدين الطيران، سيدة بل؟"

وتحاول عاملة مقسم في بنغلور الحديث إلى أمريكية عند تعطل حاسوبها: "حربي التحويل بين الذاكرة واختبار الذاكرة..."

ويقول عامل مقسم في بنغلور يفعل الشيء نفسه: "حسن، إذن، دعنا نضغط الزر ٣ ونضغط زر إنتر..."

وتحاول عاملة مقسم في بنغلور مساعدة أمريكية لا تستطيع أن تنتظر على خط المساعدة ثانية أخرى: "أجل مدام، أفهم أنك مشغلة في هذا الوقت. وأنا أحاول أن أساعدك على الخروج من ذلك..."

وتتلقى عاملة مقسم في بنغلور رمي سماعة الهاتف مرة أخرى وتقول: "نعم، حسن، وهكذا أي وقت هو الملائم..."
وعاملة المقسم ذاتها تتلقى رمي سماعة الهاتف مرة ثالثة: "ولم ذلك يا سيده كنت، هذا ليس..."
وعاملة المقسم ذاتها تتلقى رمي سماعة الهاتف مرة رابعة فتقول: "عدت سليمة... هل تسمعي؟"

وعاملة المقسم ذاتها ترفع رأسها عن هاتفها وتقول: "أكيد، يومي هذا سيء!"
وعاملة مقسم في بنغلور تحاول أن تساعد أمريكية في حل مشكلة كومبيوتر لم تسمع بها من قبل: "ما المشكلة مع هذه الآلة، مادام؟ هل الشاشة تحترق؟"

هناك الآن نحو ٢٤٥٠٠٠ هندي يردون على مكالمات من كل أنحاء العالم، أو يكالمون الناس بإلحاح لبيع بطاقات تأمين أو هواتف حلوية بأسعار زهيدة، أو معالجة فواتير متأخرة الدفع. ومراكز الاتصالات هذه ذات رواتب منخفضة، ووظائف ذات مكانة متدنية في الولايات المتحدة، وغدت عندما نُقلت إلى الهند ذات أجور مرتفعة، ووظائف ذات مكانة رفيعة. فالشعور بالكبرياء في الانتماء إلى مركز الخدمة 7x24 ومراكز اتصالات أخرى زرتها بدت عالية تماماً، وكان الشبان متلهفين للمشاركة في نقاشات هاتفية غريبة أجروها مع أمريكيين يطلبون الرقم ١ — ٨٠٠ — مساعدة، وهم يظنون أنهم يتصلون مع شخص ما في الجوار وليس من مكان ما ناء في العالم.

أخبرتني سي. إم. ميغنا وهي عاملة مقسم في مركز اتصالات يعمل كل الأيام طوال الوقت: "لدي زبائن كثير يكالموني (بأسئلة) لا صلة لها بالسلعة التي تتعامل بها. يتصلون لأهم فقلدوا حامله نقودهم، أو مجرد الحديث إلى شخص ما. وأردت، (حسن، ربما كان عليك أن تبحثي تحت الفراش (حاملة النقود) أو أين تحفظينها عادة، وترد هي: حسن، أشكرك للمساعدة."

وأخبرتني نيتو سومايا: "طلب مني أحد الزبائن أن أتزوج."

الأهالي والشركات. فنحن نرعى برنامج تعليم إدارة أعمال للعاملين المنضبطين بدروس كاملة في أيام العطل الأسبوعية مع استراحتين لخمس عشرة دقيقة وساعة لتناول الغذاء أو العشاء."

ليس مدعشاً والحال هذه أن يتلقى مركز اتصالات خدمة المستهلك ٢٤ x ٧ نحو ٧٠٠ طلب في اليوم، ولكننا نستخدم ٦% فقط من المتقدمين. وهذا مقتطف من مقابلة لاستخدام عملي مقاسم بمراكز الاتصالات في كلية النساء في بنغلور:

مندوبة التوظيف ١: "صباح الخير، أينها الفتيات."
الصف بصوت واحد: "صباح الخير، مدام."

مندوبة التوظيف ١: "لقد استخدمتنا شركات متعددة جنسيات هنا لنقوم باختيار مستخدمين لها. والشركات التي نطوع لخدمتها اليوم هي هَيّ وِل وشركة أمريكا أن لاين". وتنتظر الشابات — عشرات منهن — في صف عندئذ ومعهن طلباتهن ويتظنن المقابلة التي تجربها المندوبة على طاولة خشبية، وهذه بعض المقابلات:

مندوبة التوظيف ١: "إلى أي نوع من العمل تتطلعين؟"
المتقدمة الأولى: "يجب أن يعتمد ذلك على المحاسبة، ثم، حيث يمكنني أن أترقي، يمكنني أن أترقي في مهنتي."

مندوبة التوظيف ١: "يجب أن تكوني أكثر ثقة بنفسك عندما تتكلمين. أنت متفعلة جداً. أريد منك أن تعلمي قليلاً على ذلك ثم تتصلي بنا."
مندوبة التوظيف ٢ لمتقدمة أخرى: "حدثني قليلاً عن نفسك."
المتقدمة ٢: "نجمت في دراستي الثانوية بتميزٍ والمرحلة التالية أيضاً. وحصلت على ٧٠% بالمعدل العام في السنتين الأخيرتين."

مندوبة التوظيف ٢: "على مهلك. لا تنفعلي. كوني هادئة."
والخطوة التالية لهؤلاء المتقدمات اللواتي قِيلن للاستخدام في مراكز الاتصال هو برنامج التدريب، الذي يدفع هن لحضوره. وهو يجمع بين تعلم كيفية معالجة عمليات محددة للشركة التي سيأخذون اتصالاً لها أو يقمن بها وحضور شيء ما يدعى "مقرر تحييد اللهجة." وهذه لقاءات بطول النهار مع معلم لغة يعدُّ المستخدمين الهنود الجدد لتغيير لهجهم الهندية عندما يتكلمون الإنكليزية

واستبدالها باللهاجة الأمريكية أو الكندية أو البريطانية — يعتمد ذلك على قسم العالم الذي سيتكلمون معه. إنه شيء غريب أن يراقب المرء ذلك. والدرس الذي حضرته كان حول التدريب علي التكلم بنبرة أمريكية محايدة. وقد أمرت الطالبات أن يقرأن مراراً وتكراراً فقرة وحيدة صوتية مصممة لتدرسهن كيفية تليين لفظ حرف الـ T ودغم حرف الـ آر R.

ارتدت مدرستهن، وهي امرأة شابة ساحرة حامل في شهرها الثامن، الساري وهو الثوب الهندي التقليدي، انتقلت بمرونة بين اللهجات البريطانية والأمريكية والكندية كما لو أنها تستعرض قراءة فقرة مصممة على تسليط الضوء على الصوتيات. قالت للصف: "هل تذكرن اليوم الأول الذي قلت فيه لكنُّ أن الأمريكيين يضحمون صوت حرف الـ T؟ تعرفن، تلفظ مثل الـ دي — ليست حادة وصافية مثل البريطانيين. وهكذا لن أقول — هنا كانت حادة وقاسية" اشترت بيتي قليلاً من الزبدة الجيدة" أو "ادخلن ربع الصوت في المقطع الصوتي." ولكني سأقول — صوتها جهوري جداً — "ادخلن ربع الصوت في المقطع الصوتي، أو اشترت بيتي قليلاً من الزبدة الجيدة." وهكذا سأقرأ لكنُّ ذلك مرة، ومن ثم سنقرؤها معاً. هل هذا على ما يرام؟

ثلاثون سلحفاة صغيرة في زجاجة من الماء المعبأة. والزجاجة ذات الماء المعبأة تحمل ثلاثين سلحفاة صغيرة، ليست مشكلة أن على كل سلحفاة أن تقارع ملعقة معدنية كي تحصل على كمية قليلة من المعكرونة. (هذه المقاطع تعليمية تحتوي على الحرف T بكثرة في مواقع مختلفة من الكلام.)

"حسن، من التي ستقرأ أولاً؟" سألت المعلمة. وقد أخذت كل طالبة في الصف بعدئذ دوراً في محاولة ترديد هذا المقوم للسان بالطريقة الأمريكية. وقد نجحت بعضهن بذلك من المحاولة الأولى، وأخريات، حسن، دعونا نقل إنكم لن تفكروا أنهن في كنساس سيبي إذا رددن على مكالمتهن إلى رقم دلتا للحقائب المفقودة.

بعد الإصغاء إليهن يتعثرن خلال درس الصوتيات هذا لنحو نصف ساعة، سألت المعلمة ما إذا كانت تريدني أن أقدم لهن نسخة أصلية — ما دعت أنا أصلاً من منيسوتا، متأثر بالغرب الأوسط، ولا أزال أتكلم مثل شخص ما في فيللم فارغو. قالت: بالتأكيد. وهكذا قرأت الفقرة الثانية: زجاجة من الماء المعبأة تحمل

ثلاثين سلحفاة صغيرة. ولم تكن ثمة مشكلة أن على كل سلحفاة أن تفرع ملعقة معدنية كمي تحصل على قليل من المعكرونة، طعام السلحفاة اللذيذ... وكاننت المشكلة أنه كان هناك كثير من زجاجات السلاحف مقابل كمية أقل من المعكرونة. وفي كل مرة حاولت الإمساك بالسلاحف المتصارعة حارت عقولها الصغيرة وحصلت على قليل من المعكرونة ليس إلا."

وقد استجاب الصف بحماس. وكانت تلك هي المرة الأولى التي أحصل فيها على تصفيق حاد لأنني تحدثت بلهجة سكان مينسوتا. على السطح، كان ثمة شيء غير مثير إزاء فكرة إغراء أناس آخرين لتبسيط لهجاتهم لينافسوا في عالم أكثر استواء. ولكن قبل انتقاده، عليك أن تتذوق مجرد كم يتوق هؤلاء الشباب إلى الخلاص من قاع الطبقة الوسطى والتحرك بتوق إلى أعلى. وإذا كان الثمن الذي عليهم أن يدفعوه هو تعديل اللهجة للقفز إلى درجة السلم، فليكن ذلك — يقولون.

قال نايليكاني، عضو مجلس إدارة شركة إنفوسيس والذي يدير مركز اتصالات كبيراً أيضاً: "هذه بيئة النبرة العالية. إنها بيئة الأربع والعشرين في سبعة. تعمل في النهار، ثم في الليل، وبعثذ في الصباح التالي." ولكن بيئة العمل، كما أكد، "ليست التوتر ضد التغريب، إنها بيئة توتر النجاح. إنهم يتعاملون مع التحديات التي يخلقها النجاح، ضغط العيش العالمي. ليست تحدي القلق مما إذا كانوا سيواجهون تحدياً."

ذلك هو المشهد الذي حصلت عليه من الحديث إلى عاملين كثير في مركز الاتصالات في ذلك الطابق. وكأي انفجار في الحدائة، فالتعهد الفرعي يتحدى المعايير التقليدية وطرق الحياة. ولكن الهنود المتعلمين الذين ظلوا متأخرين سنوات كثيرة بسبب الفقر والبيروقراطية الاشتراكية إلى درجة يبدو أن كثيرين منهم مستعدون لتحمل الساعات. ولا حاجة للقول، إن العمل في بنغلور بمشقة أسهل ومقبول أكثر من حزم حقائبهم ومحاولة القيام ببداية جديدة في أمريكا. ففي العالم المستوي يستطيعون البقاء في الهند، والحصول على مرتبات لائقة، وعدم الانتعاس عن عائلاتهم وأصدقائهم وطعامهم وثقافتهم. وفي نهاية اليوم، تسمح لهم هذه الوظائف الجديدة عملياً أن يكونوا أكثر هندية. قالت آني يونيكريشنان، مديرة

قسم المستخدمين في مركز خدمة ٧/٢٤: "أنهيت دراسي في كلية إدارة الأعمال وأتذكر كتابة اختبار التخرج في إدارة الأعمال والدخول إلى جامعة بوردو. ولكنني لم أستطع الذهاب لأنني لم أتحمّل ذلك، لم يكن لدي المال الكافي. والآن أستطيع، (غير أنني) أرى صناعات أمريكية تأتي إلى بنغلور، ولا أحتاج في الحقيقة للذهاب إلى هناك. يمكنني أن أعمل لشركة متعددة الجنسيات وأنا مقيمة هنا. وهكذا لا أزال أتناول طبق من الأرز ولحم الغزال الهندي (طبق هندي تقليدي). ولا أحتاج، أنت تعرف، إلى تعلم أكل سلطة الملفوف والجزر ولحم البقر البارد. ولا أزال مستمرة مع طعامي الهندي، ولا أزال أعمل لشركة متعددة الجنسيات. لم عليّ الذهاب إلى أمريكا؟"

سوية العيش المرتفعة نسبياً التي تستطيع الآن أن تتمتع بها - كافية لشقة صغيرة وسيارة في بنغلور - جيدة في أمريكا أيضاً. عندما تنظر إلى مركز اتصالات خدمة ٧×٢٤، ترى أن كل الكمبيوترات تستخدم ميكروسوفت ويندوز. والصادرات صممتها شركة إنتل، والهواتف من شركة لوسنت، والمكيفات من كارير، وحتى زجاجات الماء من شركة كوك. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ٩٠% من الأسهم في مركز ٧×٢٤ يملكها مستثمرون أمريكيون. وهذا يفسر سبب زيادة إجمالي الصادرات من الشركات الأمريكية الأساس - سلع وخدمات - إلى الهند من ٢,٥ مليار دولار عام ١٩٩٠ إلى ٥ مليار عام ٢٠٠٣ مع أن الولايات المتحدة فقدت بعض وظائف الخدمة إلى الهند في الأعوام الأخيرة. وهكذا فالتعهد الفرعي لبعض الوظائف الخدمية من الولايات المتحدة إلى الهند، ونمو الاقتصاد في الهند يخلق طلباً أكبر على السلع والخدمات الأمريكية. فما يذهب من جهة يأتي من جهة أخرى.

قبل تسع سنوات، عندما كانت اليابان تضرب دماغ أمريكا في صناعة السيارة، كتبت عموداً عن اللعب بلعبة جغرافية أين كارمن سانديغو في العالم؟ مع ابنتي أربي ذات السنوات التسع. كنت أحاول مساعدتها بإعطائها مفتاحاً للغز يقترح أن كارمن قد ذهبت إلى دترويت، وهكذا سألتها: "أين تُصنع السيارات؟" ودون أن تضع لحظة أجابت: "اليابان."

— أوأه!

حسن، ذكرت تلك القصة فيما كنت أזור شركة غلوبال إيدج، وهي شركة هندية لتصميم برامج الكمبيوتر في بنغلور. وقد أختري مدير التسويق في الشركة، راجيش راو، أنه أجرى مكالمة ودية لتوه مع نائب رئيس شركة هندية في الولايات المتحدة في محاولة للحصول على بعض الأعمال. وحالما قدم السيد راو نفسه كمتصل من شركة برامج كومبيوتر هندية، قال له مدير الشركة الأمريكية: "ناماسي"، تحية هندية عامة. قال السيد راو: "قبل عدة سنوات لم يرد أحد في أمريكا أن يتحدث إلينا. أما الآن فهم يخاولون بلهفة." وكثيرون يعرفون كيف يقولون مرحباً بطريقة هندية صحيحة. وهكذا أتساءل اليوم: إذا كان لدي حفيذة ذات يوم، وأخبرتها أنني ذاهب إلى الهند، فهل ستقول، "جدي، هل هي البلد الذي تأتي منه برامج الكمبيوتر؟"

لا، ليس بعد، يا حلوتي. فكل منتج جديد — من البرامج إلى الأدوات الدقيقة غير المعروفة — تجري خلال دائرة تبدأ بمركز بحث أساسي، ثم بحث عملي، ثم تطوير بطيء، ثم تطوير، ثم تجريب، ثم إنتاج، ثم انتشار ثم دعم، ثم متابعة العمل الهندسي لإضافة تحسينات. وكل واحدة من هذه المراحل موضوع اختصاص وفريدة، فلا الهند ولا الصين ولا روسيا لديها مجموعة حاسمة من المواهب التي تستطيع أن تعالج دورة إنتاج كاملة للشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات. ولكن هذه البلدان تطور شبكات مراكز بحوثها وقدراتها المتطورة لمعالجة هذه المراحل أكثر فأكثر. وفيما يستمر ذلك، فسوف نرى بداية ما سماه سايتام شيروكوري، من شركة ساموف، وهي مركز بحث وشركة تطوير أمريكية، "عولمة الابتكار" ونهاية الطراز القديم في أن تعالج شركة متعددة جنسيات واحدة أمريكية وأوروبية كل عناصر تطوير دورة الإنتاج من مصادرها الخاصة. فشركات أمريكية وأوروبية أكثر فأكثر تعهد أبحاثاً هامة ومهاماً تطويرية للهند وروسيا والصين.

وفقاً لمعلومات مكتب التكنولوجيا في حكومة ولاية كارناتكا، حيث تقع بنغلور حفظت الوحدات الهندية في شركة سيسكو سيستمز وإنتسل وآي بي إم وتكساس إنسترومنت وجي إي ١٠٠٠ براءة تطبيقات مع مكسب براءات اختراعات الولايات المتحدة. فتكساس إنسترومنت وحدها منحت ٢٢٥ براءة من

الولايات المتحدة لعملياتها في الهند. وفريق إنتل في بنغلور يطور رقائق معالجة باللغة الدقيقة للتقنية غير السلكية العالية السرعة، لإطلاقها عام ٢٠٠٦، قال مكتب تقنية المعلومات في كاماتكا، ببيان صدر في نهاية عام ٢٠٠٤، وفي مركز شركة جي إي، جون. ف. ولش التقني في بنغلور، يطور المهندسون أفكاراً جديدة لمحركات الطائرات، وأنظمة المواصلات والمواد البلاستيكية. "وفي الحقيقة، غالباً ما نقلت شركة جي إي على مدى سنوات المهندسين الهنود الذين يعملون لديها في الولايات المتحدة إلى الهند لإكمال مساعيها للبحث العالمي الشامل. وحي إي ترسل غير الهنود إلى بنغلور الآن. ففليك باول رئيس تقنيات ويبرو، شركة أخرى من الشركات التقنية الهندية المميزة، استقر في وادي السيليكون ليكون قريباً من زبائن ويبرو الأمريكيين. كان باول، قبل أن يأتي إلى ويبرو، يدير مركز التصوير الكومبيوتر في شركة جي إي التي خرجت من ميلووكي. وفي ذلك الوقت كان لديه زميل فرنسي أدار عمل جي إي في محركات الطاقة لصالح أجهزة السكانر التي خرجت من فرنسا.

قال باول: "التقيت به على متن طائرة مؤخراً، وقد أخبرني أنه انتقل إلى الهند ليرأس مركز بحوث الطاقة العالية في جي إي هناك."

قلت لـ ففليك إنني أحب سماع هندي اعتاد أن يرأس مركز أعمال شركة جي إي في ميلووكي ولكنه يدير الآن الأعمال الاستشارية لشركة ويبرو في وادي السيليكون يخبرني أن زميله الفرنسي السابق انتقل إلى بنغلور ليعمل لصالح جي إي، فهذا هو العالم المستوي.

كلما فكرت أنني وجدت الوظيفة الأخيرة والأشد غموضاً التي يمكن أن تكون قد ذهبت إلى بنغلور، اكتشفت واحدة جديدة. فصديقي ففليك كلكامي اعتاد أن يترأس المكتب الحكومي في بنغلور المسؤول عن اجتذاب الاستثمارات العالمية في التقنية العالية. أطلق، بعد تخليه عن ذلك المنصب عام ٢٠٠٣، شركة سماها بي توكي، بقسم سماه بريكوروك الذي يعرض للمدراء العالميين المنشغلين مساعدين شخصيين في الهند. قل إنك تدير شركة وطلب إليك أن تقدم خطاباً وعرضاً شاملاً بالصور والرسوم والبيانات في يومين. سيقوم "مساعدك الشخصي البعيد"

في الهند بمساعدة بريكوورك، بكل الأبحاث لك، ويتنكر تقديم عرض شامل، ويرسل إليك كل شيء خلال ليلة بالبريد الإلكتروني لتكون على مكتبك في اليوم الذي ستقدمه.

"تستطيع أن تعطي مساعدك الشخصي البعيد المهمة عندما تغادر عملك في نهاية اليوم في مدينة نيويورك، وستكون جاهزة لديك في صبيحة اليوم التالي،" أوضح **كلكامي**. "بسبب الفارق في الوقت مع الهند، يمكنهم أن يعملوا عليها فيما تكون نائماً وتستلمها في صباحك." واقترح **كلكامي** أن أستخدم مساعداً في الهند ليقوم بكل الأبحاث من أجل هذا الكتاب. "سيساعدك أن تبقى مع ما تريد أن تقرأه. فعندما تستيقظ ستجد خلاصة كاملة في صندوق بريدك." (وأخبرته أن لا أحد يمكنه أن يكون أفضل من مساعدتي منذ زمن طويل، مايا غورمان، التي تجلس على مبعدة عشرة أقدام مني!)

أن يكون لك مدير شخصي مساعد بعيد يكلفك نحو ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ \$ في الشهر، وفي شروط الخزان الهندي من خريجي الجامعات الذي تستطيع بريكوورك أن تستخدم منه، فالطاقة العقلية التي تستطيع استخراجها بدولار مقابل دولار هامة جداً. والمواد التي تروجها بريكوورك تقول: "يوفر خزان المواهب في الهند وصولاً إلى طيف واسع من الناس ذوي المؤهلات العالية. وبالإضافة إلى المتخرجين الجدد، الذين يبلغون نحو ٢,٥ مليوناً في السنة، يدخل أزواج كثر مؤهلون سوق التوظيف." وتقدم مدارس الأعمال في الهند مجتمعة نحو ٨٩٠٠٠ شخص في إدارة الأعمال كل عام.

"جاءنا رد رائع،" قال **كلكامي**، بزبونين من منطقتين رئيسيتين. الأولى مستشارون أمريكيون في العناية الصحية، الذين غالباً ما يحتاجون كمية كبيرة من أرقام المعلومات ذات السرعة العالية وتقدم عروض إيضاح شاملة التي نعتمد عليها. والأخرى مصارف استثمار وشركات خدمات مالية أمريكية التي غالباً ما تحتاج إلى كراسات أنيقة ذات صور توضح فوائد بيع السهم أول مرة أو اندماج مقترح. وفي حال الاندماج، تُعدُّ بريكوورك تلك الأقسام من التقرير التي تعالج شروط السوق العامة ومبوضاً، حيث يمكن جمع معظم نقاط البحث من شبكة الإنترنت العالمية وتلخصها في بنية معلومات عامة. قال **كلكامي**: "الحكم على

كيفية تسعير الصفقة سيأتي من مصارف الاستثمار ذاتها. سنقوم نحن بعمل النهاية الدنيا، وسيعملون الأشياء التي تتطلب حكماً حاسماً وخبرة، والقرية من السوق".
وبقدر ما يشارك فريقه من المدراء المساعدين عن بعد، يطورون المعرفة. إنهم مفعمون بالطموح للعمل في حل المشكلات الكبيرة أيضاً، **قال كلكامي**.
"الفكرة هي أن تتعلم باستمرار، وأن تقدم امتحانات دائماً. ليس ثمة نهاية للتعلم... لا توجد نهاية حقيقية لما يمكن أن يفعله المرء."

وبخلاف كولومبس، لم أقتصر في اكتشافاتي على الهند، فبعد أن عدت إلى الرطن، قررت أن أتابع اكتشاف الشرق لمزيد من الإشارات على أن العالم مستو. وهكذا، طرت بعد الهند إلى طوكيو، حيث سنحت لي فرصة مقابلة **كينشي أهامي**، المستشار الأسطوري السابق لـ **ماكزي & كومباني** في اليابان. ترك **أهامي** شركة **ماكزي** وانكبَّ على العمل في شركته الخاصة: **أهامي وشركاه**. وأوضح **أهامي**: لم أقدم استشارة بعد ذلك مهما فعلوا. وهو يقود حالياً انتقالاً إلى عقود فرعية لنهاية دنيا من الأعمال اليابانية إلى مراكز الاتصال الناطقة باليابانية ومراكز تقديم الخدمة في الصين. فسألته: "ماذا تقول؟ إلى الصين؟ ألم يستعمر اليابانيون ذات مرة الصين، وتركوا مذاقاً لاذعماً في أفواه الصينيين؟"

"حسن، أجل"، قال **أهامي**، وأوضح أن اليابانيين تركوا خلفهم أيضاً عدداً كبيراً من المتكلمين باليابانية الذين حافظوا على جزء من الثقافة اليابانية، من سوشي إلى كاروكي في شمال شرق الصين، ولا سيما حول مدينة مرفأ داليان، وقد غدت داليان بالنسبة لليابان مثل بنغلور لأمرিকা والبلدان الأخرى التي تتكلم الإنكليزية: مركز للتعهدات الفرعية. قد لا يغفر الصينيون لليابان ما فعلته للصين في القرن الأخير، ولكن الصينيين يركزون على قيادة العالم في القرن التالي إلى درجة أنهم مستعدون للاستفادة من المعارف والمهارات اليابانية وأخذ كل العمل الذي يمكن لليابان أن تعدهه بعقود فرعية للصين.

"حشد المهارات سهل للغاية"، قال **أهامي** في مطلع عام ٢٠٠٤. "فنحو ثلث الناس في هذه المنطقة (حول داليان) يتعلمون اليابانية كلغة ثانية في المدارس الثانوية. وهكذا فكل الشركات اليابانية تذهب إلى هناك." وتقوم شركة **أهامي**

بعمل الدخول إلى المعلومات بالدرجة الأولى في الصين، حيث يأخذ العمال الصينيون الوثائق اليابانية المكتوبة بخط اليد والتي صورت وأرسلت بالفاكس أو البريد الإلكتروني من اليابان إلى داليان، ثم ينضدونها في بيانات رقمية بالأحرف اليابانية. وقد طوّرت شركة أهماي برنامجاً يأخذ المعلومات ويدخلها ويقسمها إلى حزم، وترسل هذه الحزم بعدئذ إلى كل أنحاء الصين أو اليابان لتنفيذها، معتمدين الماركة المميزة المطلوبة، ثم يعاد جمعها في مجمع المعلومات في مقرها الرئيسي — طوكيو. "لدينا القدرة على إعطاء العمل إلى الشخص الذي يعرف المنطقة أفضل." ونشركة أهماي عقود مع ما يربو على ٧٠٠٠٠ ربة بيت، بعضهن مختصات بالمفردات الطبية أو القانونية، لعمل مداخل معلومات في البيت. وقد توسعت الشركة حديثاً إلى تصميمات الحاسوب المساعدة لشركة الإسكان اليابانية. "عندما تتفاوض مع زبون في اليابان لبناء منزل،" كما أوضح، "عليك أن تقدم مخططاً — ومعظم تلك الشركات لا تستخدم الكمبيوتر." وهكذا فالمخططات المرسومة باليد ترسل إلى الصين إلكترونياً حيث تحول إلى تصاميم رقمية وتعاد إلى شركة البناء اليابانية بالبريد الإلكتروني، التي تحولها إلى مخططات بناء. وقال أهماي: "أخذنا رسامي المخططات الصينيين الأفضل، وهم ينتجون الآن ٧٠ منزلاً في اليوم."

يرسم الصينيون مخططات المنازل اليابانية على الكمبيوتر، بعد نحو ٧٠ عاماً من احتلال الجيش الياباني المدمر للصين، والذي أزال كثيراً من المنازل الصينية في تلك العملية. ربما ثمة أمل لهذا العالم المستوي...

أنا بحاجة لرؤية داليان، بنگلور الصين هذه، مباشرة. وهكذا ظلت أتحرّك نحو الشرق. داليان مثيرة ليس لأنها مدينة صينية وحسب. فداليان بشوارعها العريضة وحدائقها الخضراء ورابطة جامعاتها، وكلياتها التقنية، ومركزها الكبير لسرامج الكمبيوتر جديدة بأن تكون في وادي السيليكون. لقد زرت المدينة عام ١٩٩٨، ولكن قامت أبنية جديدة كثيرة منذئذ إلى درجة لم أستطع أن أميز المكان. وداليان التي تقع على مسافة ساعة طيران واحدة شمال شرق بيجينج تمثل المسدّن الصينية الحديثة — لا يزال هناك الكثير من المدن البائسة والمتخلفة — التي تمسك بالعمل

سريعاً كمراكز معرفة، وليس كمراكز صناعية وحسب. والرموز على الجدران تحير القصة بالكامل: جي إي، ميكروسوفت، دِل، ساب، اتش بي، سوني، أكسنتشر — باستثناء قلة لديها جميعاً مكاتب عمل فرعية هنا لدعم عملياتها الآسيوية، بالإضافة إلى بحوث في برامج كومبيوتر جديدة وتطويرها.

غدت داليان بسبب قربها إلى اليابان وكوريا، كل منها على مبعده ساعة طيران، والعدد الكبير من المتكلمين باليابانية، ووفرة قدرات الاتصالات بالإنترنت فيها، وحدائق الغولف الكثيرة ذات المستوى العالمي (التي تجتذب عمال المعرفة)، مكاناً حذاباً لبائعي التعهدات الفرعية اليابانيين. تستطيع الشركات اليابانية أن تستخدم ثلاثة مهندسين في برامج الكومبيوتر بأجرة مهندس واحد في اليابان وتبقى لديها فكة للدفع لشاغلي غرفة كاملة من العاملين في مركز اتصالات (رواتب شهرية تبدأ بـ ٩٠ \$). فلا عجب أن ثمة ٢٨٠٠ شركة يابانية أقامت عملياتها هنا أو أسهمت مع شركاء صينيين.

"اصطلحت أمريكيين كثر إلى داليان، وكانوا مندهشين من سرعة نمو الاقتصاد الصيني في هذا الحقل من التقنية العالية،" قال ون ليو، مدير مشاريع الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي لصالح شركة دي إتش سي، إحدى أكبر شركات داليان في برامج الكومبيوتر، التي توسعت من ٣٠ مستخدماً إلى ١٢٠٠ مستخدم في ست سنوات. "لا يدرك الأمريكيون مدى التحدي الذي عليهم أن يواجهوه."

محافظ داليان النشط، زيا هوين، البالغ من العمر ٤٩ عاماً، هو رئيس كلية سابق (بالنسبة لنظام شيوعي شمولي، قامت الصين بعمل جيد بترقية الناس وفقاً للمؤهلات، وثقافة الماندرين النخبوية لا تزال قوية هنا). وقد أخرجني المحافظ خلال حفل عشاء صيني تقليدي في فندق محلي، كم تطورت داليان وأين ينوي أن يسير بها. أوضح: "لدينا في داليان ٢٢ جامعة وكلية يدرس فيها نحو ٢٠٠٠٠٠ طالب."

يتخرج أكثر من نصف هؤلاء الطلاب بشهادات في الهندسة أو العلوم، وحتى هؤلاء الذين لا يدرسون الهندسة والعلوم، بل التاريخ أو الأدب، يوجهون لدراسة اللغة اليابانية أو الإنكليزية بالإضافة إلى علم الكومبيوتر لمدة سنة كي يجدوا عملاً. وقدّر المحافظ أن أكثر من نصف طلاب داليان يصلون إلى الإنترنت في المكتب أو البيت أو المدرسة.

وأضاف المحافظ: "بدأت الشركات ذات الأصل الياباني بعض عمليات صناعة المعلومات هنا، وبمझे كأساس انتقلت الآن إلى البحث والتطوير وتطوير برامج الكمبيوتر... وتقوم شركات برامج الكمبيوتر الأمريكية بمحاولات لتقدم تعهدات فرعية لبرامج الكمبيوتر من الولايات المتحدة إلى مدينتنا منذ سنة أو سنتين... نحن نقرب من الهنود ونلحق بهم. تزداد صادرات برامج الكمبيوتر (من داليان) بـ ٥٠% سنوياً. وتغزو الصين الآن البلد الذي يطور العدد الأكبر من حريجي الجامعات. ومع أن قدراتنا في اللغة الإنكليزية هي دون قدرات الشعب الهندي في العموم، إلا أنه لدينا عدد السكان الأكبر وهكذا نستطيع أن نجتمع الطلاب الأكثر ذكاءً الذين يستطيعون أن يتكلموا الإنكليزية جيداً."

هل يزعج أهالي داليان من العمل لليابانيين الذين لم تعترف حكومتهم رسمياً أبداً عما فعلته الحكومة اليابانية للصين إبان الحرب؟

ورد المحافظ: "لن ننسى أبداً أن حرباً تاريخية وقعت بين الأمتين، ولكن عندما يأتي الأمر إلى حقل الاقتصاد، نركز فقط على المشكلات الاقتصادية — ولا سيما إذا كنا نتكلم عن تعهد أعمال برامج كومبيوتر فرعية. إذا صنعت الشركات الأمريكية واليابانية منتجاتهما في مدينتنا، فنحن نعتبر ذلك شيئاً جيداً. يحاول شبابنا تعلم اليابانية ليتمكنوا من هذه الأداة ويستطيعوا منافسة نظرائهم اليابانيين من أجل مواقع ذات رواتب عالية في المستقبل."

وأضاف المحافظ ليوضح وجهة نظره: "شعوري الشخصي هو أن الشباب الصينيين كانوا أكثر طموحاً من اليابانيين أو الأمريكيين في السنوات الأخيرة، ولكن لا أظن أنهم طموحون كفاية، فهم ليسوا طموحين مثل جيلي. لأن جيلتي كان يُرسل إلى المناطق الريفية النائية والمصانع والفرق العسكرية قبل أن يذهب إلى الجامعة والكليات، وعاش ظروفًا قاسية جداً، وهكذا في لغة المعنويات لتجاوز الصعوبات ومواجهتها، (كان على جيلنا أن يكون أكثر طموحاً) من شبان هذه الأيام."

وطريقة المحافظ زياً مباشرة أسرة في وصف العالم، على الرغم من أن بعضاً مما يجب أن يقوله يضيع في الترجمة، وهو يدرك ذلك — وعلى الأمريكيين أن يفعلوا الشيء نفسه أيضاً. وقد أوضح في هذا المسؤل الشيوعي: "قانون اقتصاد السوق

هو إذا كان ثمة مكان أغنى بالموارد البشرية واليد العاملة فيه أرخص، فالشركات والأعمال ستذهب إليه بشكل طبيعي. وفي الإنتاج الصناعي أوضح: كان الصينيون في البداية هم المستخدمون والعاملون لصالح المنتجين الأجانب الكبار وبعد عدة سنوات، بعد أن تعلمنا كل العمليات والخطوات، صار بإمكاننا أن نطلق شركاتنا. وبرامج الكمبيوتر سوف تجري في الطريق نفسها... أولاً سندع شبابنا يعملون للشركات الأجنبية، ثم ندشن شركاتنا الصينية. ذلك مثل تشييد بناية. اليوم، الولايات المتحدة، هي التي تقدم المصممين والمهندسين المعماريين، والبلدان النامية هي التي تضع طبقات القرميد في البناية. ولكن في يوم ما كما أمل ستكون مصممي البناء."

وقابرت على البحث — شرقاً وغرباً. فزرت كولورادو صيف عام ٢٠٠٤ في عطلة. كنت قد سمعت عن الخطط الجوي ذي الأجرة المنخفضة المعروف بـ جيت بلو، الذي انطلق عام ١٩٩٩. لم يكن لدي فكرة أين يعمل مستخدمو الشركة، واحتجت للطيران بين واشنطن وأتلانتا، ولم أستطع الحصول على الوقت الذي أردته، وهكذا قررت أن أتصل بـ جت بلو وأرى أين تعمل طائراتها بالضبط. وأعترف كان لدي دافع آخر. فقد سمعت أن الـ جت بلو قد عهدت كل منظومة حجزها لربات البيوت في ولاية يوتا، وأردت التحقق من ذلك. وهكذا تلفنت إلى حجوزات الـ جت بلو وكان الحديث التالي مع الوكيل:

مرحباً، أنا دلي، هل يمكنني أن أقدم لك مساعدة؟ رد صوت يشبه صوت جدتي.

قلت: أجل، أود أن أظير من واشنطن إلى أتلانتا، هل لديكم طائرات على هذا الخط؟

قالت دلي: "لا، آسفة ليس لدينا. لدينا طائرات من واشنطن إلى لودردال في ولاية فلوريدا."

وسألتها: "ماذا عن واشنطن إلى نيويورك؟"

وقالت دلي: آسفة، لا نظير على هذا الخط. نظير من واشنطن إلى أوكلاند ولونغ بيتش."

— بالنسبة، هل أستطيع أن أسألك شيئاً ما؟ هل أنت في البيت حقاً؟ فقد قرأت أن وكلاء الجت بلو يعملون في بيوتهم."

قالت **دللي**، التي تأكدت من أن اسمها الكامل هو **دللي بيكو**، بصوت مبهج: أجل، أنا أجلس في مكتبي، في الدور الثاني بمطري، وأنظر من نافذتي خارجاً إلى يوم مشمس جميل. وقبل خمس دقائق اتصل أحدهم وسألني السؤال نفسه وأخبرته بالشيء ذاته، فقال: "حسن، ظننت أنك ستخبريني أنك في نيودلهي."

وسألتهما: "أين تعيشين؟"

قالت **دللي**: في سولت ليك سيتي، بولاية يوتا. لدينا منزل من طابقين، وأحب العمل هنا، لا سيما في الشتاء عندما يتساقط الثلج وأنا هنا في مكثي بالمزول."

فسألتهما: "كيف حصلت على هذا العمل؟"

قالت **دللي** بصوت عذب قدر ما أمكنها: "أنت تعلم أنهم لا يعلنون. يجري ذلك بالسؤال شخصياً. كنت أعمل لصالح حكومة الولاية وتقاعدت، و(بعد بعض الوقت) فكرت أن عليّ أن أعمل شيئاً آخر، وأنا أحب هذا العمل."

لدى **ديفيد نيلمان**، مؤسس ومدير شركة خطوط الجت بلو، اسم لكل هذا. هو يدعوها: "العمل في البيت." لدى جت بلو الآن ٤٠٠ وكيل حجز، مثل **دللي**، يعملن في البيت في منطقة سولت ليك سيتي، يأخذن الحجوزات — وهو عمل وسط ما بين الجلوس مع الأطفال والتمرير وكتابة الرواية وإعداد الوجبة الرئيسية. زرت نيلمان بعد عدة أشهر في مقر جت بلو بنيويورك، وأوضح لي فضائل العمل في البيت، الذي بدأه عملياً في شركة موريس الجوية، شركته الأولى في عمل النقل الجوي (التي اشتراها ساوذاوست). قال نيلمان: "كان لسدينا ٢٥٠ شخصاً يعملون في بيوتهم يقومون بالحجوزات لصالح شركة موريس إيسر. وقد كانت إنتاجيتهم أكثر بنسبة ٣٠% — حجزوا ٣٠% زيادة، وبمساعدة أكبر. وكانوا أكثر ولاءً وأقل امتعاضاً. وهكذا عندما أنشأت جت بلو، قلت: "سيكون المحجز في البيت لدينا ١٠٠%."

لدى نيلمان سبب شخصي لرغبته في فعل ذلك. فهو من طائفة المورمون، ويؤمن بأن المجتمع سيكون أفضل إذا استطاعت أكثرية الأمهات البقاء في البيت مع أطفالهن ولكن بإعطائهن فرصة لكسب أجورهن في الوقت نفسه. وهكذا

أسس نظام عمل الحجز في البيوت في سولت ليك سيتي حيث الأثرية الساحقة من النساء هن من طائفة المورمون وكثيرات منهن أمهات يقين في البيت. تعمل الحاضرة في البيت ٢٥ ساعة في الأسبوع وعليها أن تأتي إلى مكتب جت بلو الإقليمي في سولت ليك سيتي لأربع ساعات في الشهر لتعلم مهارات جديدة والاطلاع على آخر ما يجري داخل الشركة.

قال نيلمان: لن نعطي عقوداً فرعية للهند أبداً. فالنوعية التي نحصل عليها هنا أكثر ترفقاً... يريد (أرباب العمل) إعطاء عقود فرعية للهند أكثر من إعطائهم لمواطنيهم، ولا أستطيع منعهم من ذلك. يظنون بطريقة ما أن الناس يحتاجون إلى الجلوس مقابلهم أو مقابل رئيس موظفين يصممونه هم. فالإنتاجية التي نحصل عليها هنا أكثر مما يفعلون في الهند بالنسبة لعامل الأجر."

لاحظت جريدة لوس أنجلوس أنجلس تايمز في خبرها عن جت بلو (في ٩ أيار عام ٢٠٠٤) أنه: "في عام ١٩٩٧، كان ثمة ١١,٦ مليون مستخدم في شركات الولايات المتحدة يعملون في البيت جزءاً من الوقت على الأقل. واليوم، حلق ذلك الرقم إلى ٢٣,٥ مليوناً — أي ما يعادل ١٦% من قوة العمل الأمريكية (أثناء ذلك، زاد عدد العاملين بأنفسهم، الذين غالباً ما يعملون في البيت في الفترة ذاتها إلى ٢٣,٤ مليوناً من ١٨ مليوناً). يرى بعضهم أن العمل في البيت والعمل خارج البلد ليسا استراتيجيتين متنافستين، بل هما مظهران مختلفان لشيء واحد هو: اندفاع أمريكا الشركات دون هوادة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة حيثما ينجح ذلك."

هذا بالضبط ما كنت أتعلمه في رحلتي الشخصية: العمل في البيت في سولت ليك سيتي والعمل في بنغلور هما وجهان للعملة ذاتها — تجرئة العمل. والجديد، الشيء الجديد، الذي تعلمته أيضاً، هو تمكن الشركات والأفراد من نقل العمل إلى أي مكان بسهولة.

وتابعت الحركة. ففي خريف عام ٢٠٠٤ وافقت رئيس الأركان المشتركة الجنرال ريتشارد مايرز في جولة إلى النقاط الساخنة في العراق. زرنا بغداد، ومقر الجيش الأمريكي في الفلوجة، ووحدة الماريز ذات المهمات الخاصة العاملة ٢٤ ساعة والمسلحة خارج بابل، في قلب ما يدعى المثلث السني في العراق. قاعدة وحدة

الماريز الخاصة البديلة ضرب من حصن من طائرات الأباتشي، وسط السكان المسلمين السنة المعادين في العراق. وبينما كان الجنرال هايوز يلتقي مع الضباط والمجندين هناك، كنت حراً لأسير حول القاعدة، وفي النهاية تحولت في مركز القيادة، حيث اجنذتني شاشة تلفزيون مستوية كبيرة. كان على الشاشة صور حية بدأ أهما تأتي من نوع من الكاميرات السقفية. أظهرت بعض الناس يتحركون خلف الموقع. وعلى الشاشة أيضاً، موازاة الجانب الأيمن، كان ثمة نافذة "حوار" واتصالات مباشرة، بدأ أهما تناقش الوضع على التلفزيون.

"ما هذا؟" سألت جندياً كان يراقب بحذر كل الصور على كومبيوتر شخصي. وأوضح لي أن المدمر إحدى الطائرات دون طيار ذات كاميرات تلفزيونية قوية يطير فوق قرية عراقية، في منطقة عمليات وحدة الماريز الخاصة، ويرسل صوراً حية استخباراتية إلى حاسوبه الشخصي وهذه الشاشة المستوية. وهذه الطائرة دون طيار يطلقها خبير ويشغلها وهو جالس في المؤخرة في قاعدة نليس الجوية في لاس فيغاس بولاية نيفادا. هذا صحيح. كانت الطائرة دون طيار فوق العراق وهي عملياً تدار عن بعد من لاس فيغاس. وفي غضون ذلك، كانت الصور التلفزيونية التي تيشها تراقب على نحو متزامن لدى وحدة الماريز الخاصة، ومقر القيادة المركزية في الولايات المتحدة في تامبا، وفي مقر القيادة المركزية الإقليمية في قطر، وفي البنغاز، وربما في السي آي إي أيضاً. وكان محللون مختلفون في كل أنحاء العالم يجرون حواراً على خط ما عن كيفية تفسير ما كان يجري وما يجب عمله إزاء ذلك. كان نقاشهم هو الذي يدور على الجانب الأيمن من الشاشة.

وقبل أن أستطيع التعبير عن دهشتي، استردني ضابط آخر يتحول معنا بقوله إن هذه التقنية "سوت" التراتبية العسكرية — بتقديمها هذا الكم الكبير من المعلومات إلى الضباط الأدنى مرتبة، أو حتى للمجنّد، الذي كان يشغل الكومبيوتر، ويعطيه الصلاحية لاتخاذ قرارات حول المعلومات التي يجمعها. وفيما كنت متأكداً من أنه لن يُسمح لضابط صغير أن يبدأ قتالاً دون استشارة رؤسائه، فإن الأيام التي كان فيها الضباط الكبار وحدهم يملكون الصورة الأكبر قد ولت. وأرض المعركة العسكرية تُسوّى.

رويت هذه القصة لصديقي نك برونز، سفير الولايات المتحدة إلى الناتو وعضو مخصص في فريق رد سكس نيشن. فأخبرني نك أنه كان في مقر القيادة المركزية في قصر في نيسان ٢٠٠٤، حيث قدم له الجنرال جون أبي زيد وطاقمه موجزاً عن الوضع. كان فريق أبي زيد يجلس عبر الطاولة من نك مع أربع شاشات تلفزيونية مستوية خلفهم. الثلاث الأولى منها ذات صور متقولة في الوقت الحقيقي مسن أقسام مختلفة في العراق. التقطتها طائرات دون طيار. والشاشة الأخيرة، والتي كان نك يركز عليها، كانت تعرض لعبة لفريقي اليانكيز والرد سكس. كان هناك على إحدى الشاشات بדרو مارتينيز يواجه دريك جيتسر، وعلى الثلاث الأخرى كان الجهاديون يواجهون الفرقة الميكانيكية الأولى.

الهمبرغر المستوي والبطاطا المقلية

وواصلت التحرك — على طريق العودة إلى منزلي في بيزيدا بولاية ماريلاند. وفي الوقت الذي عدت فيه إلى البيت من هذه الرحلة إلى أطراف الأرض، كان رأسي يدور إلى درجة الغيوبة. وسرعان ما جاءت إشارات التسوية واحدة بعد أخرى تطرق باي. جاء بعضها في شكل مانشيتات تجعل أي والد يهتم بالمكان المناسب لدراسة أولاده يفقد أعصابه. فعلى سبيل المثال، كانت شركة أبحاث فورسستر تخطط لنقل أكثر من ثلاثة ملايين وظيفة خدمة ومهنة إلى خارج السبلاد بحلول ٢٠١٥. ولكن كاد فكي يسقط عندما قرأت في عدد تموز عام ٢٠٠٤ مقالة في جريدة الإنترنت ناشيونال هيرالد تربيون أخذت عنواناً: "هل تريد بطاطا مقلية بواسطة عقد فرعي؟"

وقد جاء في المقالة: "قم بشيء رغم الصعوبات بالسفر على الطريق العامة بسين الولايات رقم ٥٥ قرب كاب جيرارد في ميزوري وإلى مدخل مكدونالد الجوارر للطريق العامة وستلقى خدمة سريعة وودية وأنت في السيارة، مع أن الشخص الذي سيأخذ طلبك ليس في المطعم — أو في ميزوري." فمستلم الطلب في مركز اتصال بمدينة كولورادو سبرينغز البعيدة أكثر من ١٤٥٠ كيلومتر، والمرتبط بالزبون

والعمال الذين يحضرون الطعام بالسرعة العالية التي تقدمها خطوط المعلومات. فحتى بعض أعمال المطعم، كما يبدو، ليست حصينة على العقود الفرعية. "الرجل الذي يملك مطعم جيراردو كاب هو شانون ديفيز، ربطه مع ثلاثة أخرى من مطاعمه المكdonالد الاثني عشر بمركز اتصالات في كولورادو يديره ستيفن بيغاري صاحب مطعم مكdonالد آخر. وقد فعل ذلك للأسباب نفسها التي جعلت أصحاب الأعمال الأخرى يتبنون مراكز الاتصالات وهي: كلفة أقل، وسرعة أكبر، وأخطاء أقل.

قال بيغاري: "تدع خطوط الاتصالات الهاتفية الرخيصة والسرعة والموثوقية متلقي الطلبات في كولورادو سريغز يتحدثون مع الزبائن في ميزوري، ويأخذون ومضة إلكترونية منهم تعرض أمرهم على شاشة تجعلهم يتأكدون من صحته، ثم يرسلون الطلب والصورة إلى مطبخ المطعم. وتمزق الصورة حالما يستكمل الطلب." لا يعرف الناس الذين يأخذون سندويشاتهم أبداً أن طلبهم عبر ولايتين وارتد قبل أن يبدووا قيادتهم إلى النافذة التي يأخذون منها طلبهم.

"قال ديفيز إنه حلم بفعل شيء مماثل لأكثر من عقد. وأردف، لم نستطع الانتظار دون السير معه. ف بيغاري الذي أنشأ مركز الاتصالات ليخدم مطاعمه، كان سعيداً بتقدم خدمة — مقابل أجر زهيد لمجموعة المعلومات الإضافية.

ولاحظت المقالة أن شركة مكdonالد قالت إنها وجدت فكرة مركز الاتصال مثيرة كفاية لبدء تجربة بثلاثة محازن قرب مقرها الرئيسي في أوك بروك، بولاية إلينوي برنامج كمبيوتر مختلف عن ذلك الذي استخدمه بيغاري. قال: "جسيم ساينغتون، نائب رئيس مكdonالد في شؤون تقنية المعلومات، إنها طريقة، طريقة مبكرة جداً، للقول ما إذا كانت فكرة مركز الاتصال تستعمل عبر المطاعم الثلاثة عشر ألفاً في الولايات المتحدة... ومع ذلك، عهد وكلاء مكdonالد في مطعمين آخرين، بعد عمل ديفيز طلب الخدمة في السيارة لبيغاري في كولورادو سريغز. (المطعمان الآخران في براينر بولاية مينيسوتا، ونورود في ولاية ماساتشوستس.) قال بيغاري، ما هو مركزي لنجاح نظام هو طريقة الجمع بين صور الزبائن وطلباتهم، وبزيادة الدقة، سيقص النظام عدد الشكاوى وبالتالي

يجعل الخدمة أسرع. وكما لاحظت المقالة الوقت في عمل الطعام السريع يعني المال فعلاً: فتقليص حتى ٥ ثوانٍ من وقت العملية في الطلب هامة. وقال بيغاري إنه قلص وقت الطلب في المسار المزدوج لتقدم الخدمة في السيارة أكثر من ٣٠ ثانية إلى دقيقة وخمس ثوانٍ في المعدل. وذلك أقل من نصف معدل الدقيقتين و٣٦ ثانية في كل مطاعم مكدونالد، وبين الأسرع في المطاعم ذات الوكالات في البلد وفقاً لشركة QSRweb.co في شبكة الإنترنت العالمية، التي تتسابع مثل هذه الأشياء. فهو يقدم الخدمة في السيارة لنحو ٢٦٠ سيارة في الساعة، قال بيغاري، بزيادة ٣٠ سيارة عما كان يفعل قبل أن يبدأ مركز الاتصالات... مع أن عمال اتصاله كسبوا في المعدل، ٤٠ سنتاً في الساعة أكثر من مستخدمي خطه، وخفض نفقات العمل الإجمالية بنسبة مئوية هامة، مع أن مبيعات الخدمة داخل السيارة ازدادت... والتجارب التي أجرتها شركات من الخارج وجدت أن الخدمة التي يقدمها بيغاري داخل السيارة تتركب الآن بعض الأخطاء في نحو ٢ % من الطلبات مقارنة مع ٤% قبل أن يبدأ باستخدام مراكز الاتصالات، قال بيغاري. "وبيغاري" متحمس جداً لفكرة مركز الاتصال، "لاحظت المقالة، إلى درجة أنه وسعها أبعد من نافذة الخدمة في السيارة في مطاعمه السبعة التي تستخدم هذا النظام. وفيما لا يزال يقدم الخدمة على النضد في تلك المطاعم، فإن معظم الزبائن يطلبون بواسطة مركز الاتصال مستخدمين الهواتف مع أجهزة قراءة بطاقة الائتمان على الطاولات في منطقة الجلوس."

وواجهت بعض إشارات التسوية في العودة إلى المنزل، مع أن، ليس لها صلة بالاقتصاد. ففي ٣ تشرين الأول عام ٢٠٠٤، ظهرت على شاشة السي بي إس في أخبار الأحد صباحاً عرض برنامج وجه الأمة (Face of the Nation) الذي قدمه مراسل السي بي إس المخضرم بوب شيفر. كان للسي بي إس نصيب كبير في الأخبار في الأسابيع الأخيرة بسبب تقرير دان ريزر في برنامج ٦٠ دقيقة عن خدمة الرئيس جورج دبليو بوش في الحرس الوطني الجوي الذي تبين أنه اعتمد على وثائق مزيفة. وبعد العرض في ذلك الأحد، أشار شيفر إلى أن الشيء الأكثر غرابة حدث له قبل أسبوع. عندما خرج من ستوديو السي بي إس، كان غمسة

مراسل شاب ينتظره على الرصيف. لم يكن هذا كل ما هو غير عادي، لأنه كما مع كل عروض صباح الأحد، ترسل شبكات التلفزيون الرئيسية — سسي بي إس، إن بي سي، سي إن إن، فوكس — طواقم كل منها إلى الأخرى للحصول على مقابلة ضيف عند خروجه دائماً. وقد قدم نفسه بأدب كمراسل لشبكة تدعى إن دي سي جورنال وسأل عما إذا كان يستطيع أن يسأل شيفر عدة أسئلة. ولأن شيفر شخص مهذب، قال له، أكيد. وقد حاوره الشاب على جهاز لم يميزه شيفر، ومن ثم سأله إن كان يستطيع أن يأخذ صورة له. صورة؟ لاحظ شيفر أن الشاب لا يحمل كاميرا. لم يكن بحاجة إلى واحدة. أدار هاتفه الخليوي والتقط صورة لـ شيفر.

"وهكذا جئت في الصباح التالي وفتشت عن موقع هذه الشبكة وهناك رأيت صورتي والمقابلة وكان هناك ثلاثمائة تعليق عليها،" قال شيفر، الذي مع أنه يعرف الصحافة الإلكترونية تماماً ويتحمس لها، كان رغم ذلك مأخوذاً بالسرعة التي لا تصدق، والكلفة المنخفضة، والطريقة البسيطة التي وضعه هذا الشاب بواسطتها في الأضواء.

وقد شغلني هذه القصة، وهكذا لاحقت هذا الشاب من إن دي سي جورنال، فاسمه بل أردولينو، وهو شخص ذكي. أجريت مقابلي معه على الإنترنت — ماذا غير ذلك؟ — وبدأت أسأله عن الجهاز الذي يستخدمه كرجل واحد لشبكة وصحيفة.

قال أردولينو: "استخدمت جهاز إم بي ثري صغيراً جداً وهو مسجلة رقمية (حجمها ٣,٥ إنش ٢ X إنش) للقيام بالتسجيل، وكاميرا هاتفية رقمية صغيرة منفصلة لالتقاط صورته. ليست مثيرة مثل الكل في واحد الهواتف والكاميرا والمسجلة (الموجودة الآن)، رغم ذلك فهي إعلان عن شيء عادي وتصغير للتكنولوجيا. أمحل هذه الأداة حول مقاطعة كولومبيا، كل الأوقات، لأنني، هيه، لا أحد يعلم أبداً. وما هو ربما أكثر إدهاشاً هو أن السيد شيفر فكر جيداً وهو يسير في الشارع، بعد أن قفز عليه غريب ما بأسئلة مقابلة. لقد أثار مشاعري حقاً."

قال أردولينو إن كلفة الـ MP3 نحو ١٢٥ \$. وقد أوضح أنها "مصممة لتقدم الأبحاث، ولكنها أيضاً تأتي مركبة كمسجلة رقمية تنشئ ملف موجة صوتية يمكن أن يُنقل إلى كومبيوتر... وبشكل أساسي، سأقول إن عائق الدخول إلى الصحافة الذي يتطلب تجهيزات تسجيل مصنوعة لأغراض خاصة هو (الآن) من ١٠٠ إلى ٢٠٠ \$ إلى ٣٠٠ \$. وإذا أضفت كاميرا فالبليغ هو من ٤٠٠ إلى ٥٠٠ \$ من أجل صوت جيد وكاميرا رائعة. ولكن ٢٠٠ \$ هي كل ما تحتاج لتقوم بالعمل."

ما الذي شجعه ليغزو شبكة أخباره هو شخصياً؟

أوضح أردولينو الذي يصف نفسه أنه ليبرالي من بين الوسط: "كوني صحفياً مستقلاً هو هوية برزت من الإحباط إزاء التيار السائد في وسائل الإعلام بجمع الأخبار المنحاز، وغير الكامل، الانتقائي وغير الفعال. فالصحافة المستقلة وقويتها الصحافة الإلكترونية هي تعبير عن قوى السوق — حاجة لا تلبها مصادر المعلومات الحالية. وقد بدأت بأخذ الصور وإجراء المقابلات مع الحشود المعارضة للحرب في مقاطعة كولومبيا، لأن وسائل الإعلام كانت تخطئ في تقديم طبيعة تلك الجماعات التي كانت تنظم المتحمهين — ماركسين غير تائبين ومؤيدي إرهاب صريحين وغير صريحين، إلخ. أنا أصلاً اخترت الفكاهة كأداة، ولكنني منذئذ شرعت أعمل أشياء مختلفة. هل لدي مزيد من القوة، قوة لتقديم رسالي إلى العالم، أجل. جلبت المقابلة مع شيفر عملياً ٢٥٠٠٠ زائر في ٢٤ ساعة. وذروة أيامي منذ أن بدأت كان ٥٥٠٠٠ عندما ساعدت في تحطيم ريندر غيت (Rathergate)... قابلت خبير الجرائم الأول في قصة الحرس الوطني لـ دان راذر، ثم التقطته الواشنطن بوست وشيكاغو صن تايمز، وغلوب وإن واي تي، وغيرها خلال ثمان وأربعين ساعة.

قال أردولينو: "كانت حركة جمع المعلومات وتصحيحها في إس لنقصة المذكورة المزيفة مذهلة. لم تكن مجرد أن السي بي إس نيوز أغلقت بجدار من حجر بعد الواقعة، بل لم تستطع الصمود أمام جيش من المتحرين الذين كرسوا جهودهم للحقيقة. فالسرعة وشفافية وسيلة الإعلام هي شيء يدير الخليات حول العملية القديمة... عمري ٢٩ عاماً أعمل مدير تسويق. وقد أردت دائماً أن أكتب من أجل العيش ولكني مقلت أسلوب كتاب الأسوشيتد برس. وكما يجب غلسين

ويولدز صحفي الإنترنت أن يقول، أعطت الصحافة الإلكترونية الناس فرصة للتوقف عن المتفاف لتلفزيوناتهم وجعلت لهم كلمة في العملية وأظن أنهم يستخدمون نوعاً من "مزرعة حمامة" تعمل مع وسائل الإعلام السائدة (غالباً بمواصلة النظر إليها وتغذيتها بالمعلومات الأولية) والعمل كصحافة محتملة ونظام تعليقات تقدم وسيلة جديدة لتأسيس نجاح.

"وكجوانب كثيرة في الموضوع الذي نتحدث عنه في كتابك، ثمة جوانب جيدة وأخرى سيئة في التطور، فتشظي وسائل الإعلام يخلق لكثيرين عدم اتساق أو إدراكاً انتقائياً (انظر إلى الاستقطاب في بلدنا)، ولكنه أيضاً يفكك السلطة المركزية ويوفر ضماناً أفضل لأن الحقيقة الكاملة هي في الخارج، هناك... في مكان ما... في أجزاء."

قد يصادف المرء في أي يوم عدداً من القصص، مثل المواجهة بين بوب شيفر وبل أردلينو، التي تبلغ أن الترتيبات القديمة تُسَطَّ وحقل اللعب يُسَوَّى. وكما عبّر عنه ميكسا سفيري بشكل جميل في مجلة ذي نيشن — The Nation في ٢٢ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤: "ولّى عصر السياسة من الأعلى إلى الأدنى — حيث كانت الحملات والمؤسسات والصحافة جماعات معزولة يعززها رأس مال جمع بصعوبة إلى الأبد. فثمة شيء يبرز أكثر وحشية وأكثر مشاركة وأكثر إرضاء بالنسبة للمساهمين الأفراد إلى جانب النظام القديم."

أعرض لقاء شيفر أردلينو غير المتوقع كمثال على الكيفية التي تحدث فيها تسوية العالم أسرع مما استطعنا أن نتخيل. ومع أبي أعرف أن ذلك مجرد فكرة مبتدلة، علي أن أقول برغم ذلك: لم نر شيئاً بعد. "وكما سأبين في الفصل التالي، ندخل مرحلة حيث نرى فيها كل الأشياء تقريباً تُرَقَم وتُخزَن وتُوثَقَت. وهذه المكاسب في الإنتاجية ستكون مذهلة لتلك البلدان والشركات والأفراد الذين يستطيعون التكيف مع الأدوات التقنية الجديدة. وندخل مرحلة جديدة حيث سيصل مزيد من الناس أكثر من أي وقت مضى في تاريخ العالم إلى تلك الأدوات — كمتكرين ومشاركين، وللأسف، كإرهايين أيضاً. هل تقول إنك تريد ثورة؟ حسن، ثورة المعلومات الحقيقية هي على وشك البدء. وأنا أسمى هذه المرحلة الجديدة العولمة ٣.٠ لأنها جاءت بعد العولمة ٢.٠، لكنني أظن أن هذه المرحلة

الجديدة من العولمة سئبت أهما مختلفة إلى الدرجة التي تكون فيها مرئية، ومع الوقت، ستكون مختلفة في النوع أيضاً. ولذلك قدمت فكرة أن العالم يذهب من التكرور إلى الاستواء. فحيثما تستدير تجد التراتيبات تواجه التحديات من تحت أو تغير البنى نفسها من فوق لـ تحت إلى بنى أكثر استواءً وتعاوناً.

"العولمة هي كلمة نختارها لنصف العلاقات المتغيرة بين الحكومات وقطاع الأعمال الكبيرة"، قال ديفيد روثكوف، وهو موظف كبير سابق في وزارة التجارة بإدارة كلينتون والآن مستشار استراتيجي خاص. "ولكن ما يجري اليوم هو ظاهرة أكثر اتساعاً وأشد عمقاً. وذلك ليس ببساطة عن كيفية تواصل الحكومة والشركات والناس، وليس فقط عن كيفية تفاعل المنظمات، بل هو عن ظهور أنماط اجتماعية وسياسية تجارية جديدة بالكامل. وأضاف روثكوف: "إنها عن الأشياء التي تؤثر على بعض الجوانب الأعمق والأكثر ألفة في المجتمع نزولاً إلى طبيعة العقد الاجتماعي. ماذا يحدث إذا لم تعد الكينونة السياسية التي تعيش فيها تتوافق مع الوظيفة المناطة بها في ذلك العالم المتخيل، أو لم تعد تحيط بالعمل المتعاونين مع عمال آخرين في أنحاء مختلفة من العالم، أو لم تعد تمثل الإنتاج المنتج في أمكنة متعددة بشكل متزامن؟ من ينظم العمل؟ من يضع الضرائب عليه، ومن يجب أن يستفيد من تلك الضرائب؟"

إذا كنت مصيباً في مسألة تسوية العالم، فينبغي أن يُذكر كأحد تلك التغيرات الأساسية — مثل بروز الأمة — الدولة أو الثورة الصناعية — التي كل منها، في عصرها، كما لاحظ روثكوف، أثمرت تغييرات في دور الأفراد، وفي دور الحكومات وشكلها، والطريقة التي نبتكر فيها، والطريقة التي ندير بها الأعمال، ودور النساء، والطريقة التي نخوض فيها الحروب، والطريقة التي نتعلم بها، وطريقة استحابة الدين، وطريقة تعبير الفن، وطريقة إدارة عمل العلوم والبحوث، دون الإشارة إلى التسميات السياسية التي نطلقها على أنفسنا وعلى خصومنا. "لا شك ثمة نقاط مفصلية أو منعطفات في التاريخ هي أكبر من غيرها لأن التغيرات التي تسببها كاسحة، متعددة الأوجه، ومن الصعب التنبؤ بها في الوقت المناسب"، قال روثكوف.

وإذا سبَّب لك أفق هذه التسوية — مع كل الضغوط وتغير المكان، والفرص التي ترافقها — القلق إزاء المستقبل، فلن تكون وحيداً ولن تكون محطماً. فكلما دخلت الحضارة إحدى هذه الثورات التقنية التي تثير الاضطراب في النظام وتجلب التقدم — مثل إدخال غوتنبرغ الصحافة المطبوعة — يتغير العالم كله بطرق عميقة. ولكن ثمة شيء ما عن تسوية العالم سيكون مختلفاً نوعياً عن التغيرات العميقة الأخرى مثل: السرعة والسعة التي يترسخ فيها التغير. فإدخال الطباعة حدث على مدى عقود، ولوقت طويل لم يؤثر إلا على جزء صغير من الكوكب، والشيء نفسه مع الثورة الصناعية. أما عملية التسوية هذه فتجري بسرعة مضاعفة وتمس على نحو مباشر وغير مباشر مزيداً من الناس على سطح الكوكب فوراً. ويقدر ما يجري هذا الانتقال أسرع وأوسع إلى حقبة جديدة، يُرجَّح أن يكون هناك مزيد من الفوضى المحتملة كمعارضة لانتقال السلطة من الفائزين القدامى إلى الفائزين الجدد بشكل نظامي.

وللتعبير عن ذلك بطريقة أخرى، قد تكون تجربة شركات التقنية العالية في العقود القليلة الأخيرة التي فشلت في اجتياز التغيرات السريعة التي حدثت في سوقها عبر تلك الأنماط من القوى تحذيراً لكل قطاع الأعمال والمؤسسات ودول — الأمة التي تواجه في هذه الآونة تلك التغيرات الحتمية والتي يمكن التنبؤ بها، لكنها تفتقر إلى القيادة والمرونة والخيال للتكيف — ليس لأنها غير حكيمة أو واعية، بل لأن سرعة التغير تكتسحها ببساطة.

ولهذا سيكون التحدي الكبير في وقتنا هو التكيف مع تلك التغيرات بالطرق التي لا تكتسح الناس، ولا تدعهم خلفها أيضاً. لن يكون شيء من ذلك سهلاً. ولكن هذه هي مهمتنا. إنها حتمية ولا يمكن تجنبها. وطموح هذا الكتاب هو أن يطرح إطاراً للتفكير بذلك وإدارته لتحقيق الفائدة القصوى لنا. لقد شاركتكم في هذا الفصل كيف اكتشفت شخصياً أن العالم مستوٍ. ويفصّل الفصل التالي كيف سلك ذلك الطريق.

الفصل الثاني

القوى العشر التي تُسوّي العالم

يقول الكتاب المقدس إن الله خلق العالم في ستة أيام وفي اليوم السابع استراح. أما استواء العالم فأخذ وقتاً أطول قليلاً. وقد تسوّى العالم بتضافر عشرة أحداث سياسية رئيسة، وابتكارات، وشركات. ولم يسترح أحد منا منذئذ أو ربما لن نرتاح أبداً. وهذا الفصل هو عن القوى التي سوّت العالم وأشكال التعاون وأدواته الجديدة المتعددة التي خلقتها هذه التسوية.

عامل التسوية الأول

١٩٨٩/١١/٩

عندما سقطت الجدران وبنيت النوافذ

عندما رأيت جدار برلين أول مرة، كان قد قُطعت فيه ثغرة. كان ذلك في كانون الأول عام ١٩٩٠، وكنت مسافراً إلى برلين مع المراسلين لتغطية زيارة وزير الخارجية جيمس إي. بيكر الثالث. وكان جدار برلين قد تصدع قبل سنة، في تشرين الثاني عام ١٩٨٩. أجل في توافق تواريخ غامضة عجيب، سقط جدار برلين في ١١/٩. وكان الجدار، حتى في حالته المخترقة والمخطمة، لا يزال ندية بشعة عبر برلين. وقد قام وزير الخارجية بيكر بزيارته الأول ليرى هذا النصب المهشم للشوعية السوفييتية، وكنت أقف إلى جواره مع مجموعة صغيرة من المراسلين. واستذكر بيكر في مذكراته: سياسة الدبلوماسية "أنه كان يوماً ضبابياً ملبدًا بالغيوم، وفي معطفي المطري شعرت كأنني شخصية في إحدى روايات جون لوكاري. ولكن فيما أمعنت النظر عبر شق في الجدار (قرب

الرائخساع) ورأيت شحوب الرايات العالية التي تميز برلين الشرقية، أدركت أن النساء والرجال العاديين في ألمانيا الشرقية قد قبضوا على ناصية الأمور سلمياً. وتلك كانت ثورتهم. "وبعد أن انتهى بيكر من النظر عبر الجدار، أخذنا نحن المراسلين دورنا في النظر خلال الفتحة الاستتية غير المستوية نفسها. وقد أضررت مقطعتين من الجدار إلى البيت لبناني. وتذكرت تفكيري كيف بدا غير طبيعي - فعلاً، أي شيء غريب كان هذا الجدار الاستتيني المتلوي مثل أفعى عبر مدينة عصرية لغرض واحد هو منع الناس في الجانب الآخر من متعة الحرية حتى بنظرة. أطلق سقوط جدار برلين في ٩/١١/١٩٨٩ القوي التي حررت في النهاية الشعوب السخينة في الإمبراطورية السوفييتية. غير أنه عملياً فعل ما هو أكثر من ذلك. فقد ضرب توازن القوى عبر العالم لصالح هؤلاء الذين يدافعون عن الديمقراطية، والتوافق، والحكم ذي التوجه نحو حرية السوق، وضد مصالح هؤلاء الذين يدافعون عن حكم شمولي ذي اقتصاد مركزي معطط. فقد كانت الحرب الباردة صراعاً بين نظامين اقتصاديين - الرأسمالية والشيوعية - وبسقوط الجدار، كان ثمة نظام قد رحل وكان على الجميع أن يكييفوا أنفسهم مع الأمر بطريقة أو بأخرى. ومنذئذ فصاعداً، سَحَّكَم اقتصاديات أكثر فأكثر. مصالح وحاجات ومطامح الناس، بدلاً من حكم كبار المسؤولين، عبر مصالح شراذم صغيرة حاكمة. وفي غضون سنتين، لم يكن هناك إمبراطورية سوفييتية للاحتباء ورائها أكثر أو دعم أنظمة استبدادية في آسيا أو الشرق الأوسط أو أمريكا اللاتينية. إذا لم تكن مجتمعاً ديمقراطياً أو يتمقرط، وإذا تابعت التمسك بالاقتصاديات المخططة مركزياً أو العالية التنظيم بقوة، فسُتْرى كأنك على الجانب الخاطئ من التاريخ.

لكن بعضهم، ولا سيما بين الأجيال الأكبر سناً، لم يرحب بهذا التغيير. كانت الشيوعية نظاماً عظيماً لجعل الناس سواسية فقراء. وفي الواقع، لا يوجد نظام أفضل في العالم يفعل ذلك أكثر من الشيوعية. فالرأسمالية جعلت الناس أغنياء على نحو غير متساو، أما بالنسبة هؤلاء الذين اعتادوا على الأناة والمحدودية، فأسلوب الحياة الاشتراكية الآمن - حيث كان العمل والمثل والتعليم والتقاعد مضموناً، حتى ولو كانت ذات نوعية سيئة وغير مرضية - كان سقوط جدار برلين مشيراً للقلق العميق وعدم الأمان. ولكن بالنسبة لآخرين كثير، كان بطاقة للخروج من

السجن حراً. وهذا يفسر تأثر أمكنة كثيرة بسقوط جدار برلين أكثر منه في برلين
ذاتها، واعتبار سقوطه حدثاً أسهم في تسوية العالم.

في الحقيقة، لتقييم مدى تأثيرات سقوط جدار برلين في تسوية العالم، يُفضّل
التحدث دائماً مع غير الألمان أو الروس. فعندما سقط جدار برلين كان تسارون
داس يرأس كونفيدرالية الصناعة الهندية، ورأى تأثيره اللاحق الملموس على طول
الطريق إلى الهند. وقد استذكر: "كان لدينا حجم كبير من التنظيم والرقابة
والبيروقراطية. استلم هُرو الحكم (بعد نهاية الحكم الاستعماري البريطاني) ولديه
بلد شاسع ليديره دون تجربة سابقة في الإدارة. كانت الولايات المتحدة منشغلة
بأوروبا واليابان وخطة مارشال. وهكذا تطلع هُرو شمالاً عبر الهمالايا، وأرسل
فريقه الاقتصادي إلى موسكو. وقد عاد أفراد الفريق وقالوا إن هذا البلد (الاتحاد
السوفييتي) مذهل. فهناك يخصصون الموارد ويمنحون الرخص، وهناك لجنة تخطيط
تقرر كل شيء والبلد يتطور. فأخذنا ذلك النموذج ونسبنا أن لدينا قطعاً
خاصاً... ووضعنا ذلك القطاع الخاص تحت هذا الجدار من التنظيم. وبحلول عام
١٩٩١، كان ثمة قطاع خاص، لكنه تحت ركاب الملفات، ولم يكن هناك ثقة
بقطاع الأعمال. إنهم يبنون ربحاً! كانت الدولة تملك كل البنية التحتية من عام
١٩٤٧ إلى ١٩٩١... (وعبء ملكية الحكومة) أفلس البلد تقريباً. لم تكن قادرين
على دفع ديوننا. وكشعب، لم نمتلك ثقة بالنفس. أكيد، استطعنا أن نربح حربين
مع باكستان، غير أن ذلك لم يعط الأمة الثقة."

وفي عام ١٩٩١، مع الهند تكاد تنفذ من العملة الصعبة، قرر **ماثوهان سينغ**،
وزير المالية في ذلك الوقت (والآن رئيس الوزراء) أن على الهند أن تفتح اقتصادها.
وقال داس: لقد سقط جدار برليننا، وكان الأمر كما لو أُطلق نمر مقيد. فأُلغيت
قيود التجارة. كنا ننمو بمعدل ٣% دائماً، المعروف بمعدل النمو الهندي-موسي —
بطيء، حذر، ومحافظ. كان عليك بغية الحصول على (عائدات أفضل) أن تذهب
إلى أمريكا. حسن، بعد ثلاث سنوات (من إصلاحات عام ١٩٩١) حققنا نسبة
نمو قدرها ٧%. إلى الجحيم بالفقر! والآن لتفعل ذلك يمكنك البقاء في الهند
وتغدو واحداً من أغنياء مجلة فوربس في العالم... لقد انحدرنا خلال سنوات
الاشتراكية والقيود إلى القاع، إلى نقطة كان لدى الهند فيها مجرد مليار واحد من

الدولارات من العملات الأجنبية. أما الآن فلدينا ١١٨ مليار \$... وانتقلنا من الثقة الهائلة بالنفس إلى الظموح الصاحب في مدى عقد من الزمن".
ولم يساعد سقوط جدار برلين على مجرد تسوية البدائل إلى الرأسمالية ذات السوق الحرة وأطلق طاقات هائلة كانت مكبوتة لدى مئات ملايين الناس في أمكنة مثل الهند والبرازيل والصين والإمبراطورية السوفيتية السابقة. بل سمح لنا ذلك بأن نفكر إزاء العالم بطريقة مختلفة أيضاً — أن نراه دون تناهر بالإجمال. لأن جدار برلين لم يكن يقطع طريقنا، بل كان يمنع رؤيتنا أيضاً — قدرتنا على التفكير بالعالم كسوق واحدة، وعالم واحد متبادل الاعتماد، وجماعة واحدة. فقبل عام ١٩٨٩، كان عليك إما أن يكون لديك سياسة شرقية أو غربية، وكان ممنوعاً أن تفكر بسياسة عالمية. قال أمارتيا سن، الاقتصادي الهندي الفائز بجائزة نوبل الذي يدرّس الآن في هارفارد، لي ذات مرة أن "جدار برلين ليس مجرد رمز لحفظ الناس داخل ألمانيا الشرقية — بل كان طريقة لمنع نوع من رؤية عالمية لمسبقنا. لم نكن نستطيع التفكير عالمياً في قضايا العالم عندما كان جدار برلين قائماً هناك. لم نكن نستطيع التفكير بالعالم ككل واحد." ثمّة قصة ممتعة في السنسكريتية، أضاف سن، عن ضفدعة تولد في نبع وتبقى فيه وتعيش كل حياتها في ذلك النبع. ثم قال: "يكون لدى تلك الضفدعة وجهة نظر عن العالم أنه يتكون من النبع. وذلك ما كان العالم بالنسبة لكثيرين من الناس على كوكبنا قبل سقوط الجدار. وعندما سقط، كان الأمر يشبه تلك الضفدعة في النبع، غدت قادرة فجأة على التواصل مع الضفادع في الينابيع الأخرى... وإذا كنت أمتدح سقوط الجدار، فلأنتي مقتنع أنه يمكننا تعلم الكثير بعضنا من بعض، فمعظم المعرفة هو تعلم من الآخر عبر الحدود".

أجل، غدا العالم مكاناً أفضل للعيش بعد ١١/٩، لأن كل ثورة حرية تحفز ثورة أخرى، وتلك العملية في ذاتها ولذاها تمتلك تأثيراً مُسَوِّياً عبر المجتمعات، تقوي هؤلاء الذين تحت وتضعف من هم فوق. ولاحظ سن مستعرضاً مثلاً واحداً: "حرية النساء التي تروج لتعليم النساء، تميل إلى تقليص معدل المواليد وموت الأطفال وتزيد في فرص تشغيل النساء، الأمر الذي سيؤثر على الحوار السياسي ويمتدح النساء فرصة في دور أعظم في الحكم الذاتي المحلي".

وفي النهاية، لم يفتح سقوط جدار برلين الطريق لمزيد من الشعوب ليطلع كل منها على مصادر معرفة الآخر، بل رصفت الطريق لتبني معايير مشتركة أيضاً - معايير إدارة الاقتصاد، وإجراء المحاسبة المالية، وعمل المصارف، وصناعة الكمبيوترات الشخصية، وإعداد الأبحاث الاقتصادية. سناقش هذا أكثر لاحقاً، ولكن ذلك كاف للقول هنا إن المعايير المشتركة تخلق حقلاً للعب أكثر تسطحاً واستواء. ولتوضيح الأمر بطريقة أخرى، فقد عزز سقوط الجدار حرية حركة التطبيقات الأفضل. عندما يبرز معيار اقتصادي أو تكنولوجي وينبت نفسه على المسرح الدولي، يجري تبنيه بسرعة أكبر بعد أن أزيل الجدار من الطريق. ففي أوروبا وحدها، فتح سقوط الجدار الطريق لتشكيل الاتحاد الأوروبي وتوسعه من ١٥ إلى ٢٥ بلداً، بالإضافة إلى حلول اليورو عملة مشتركة، عبر منطقة اقتصادية واحدة كانت ذات مرة مقسمة بستارة حديدية.

وبينما اتضحت الآثار الإيجابية لانهار الجدار في الحال، لم يكن سبب سقوط الجدار جلياً تماماً. فلم يكن ثمة سبب واحد. فإلى درجة ما قوَّض النمل الأبيض أسس الاتحاد السوفييتي، الذي كان قد أضعف بتناقضاته الذاتية الداخلية ونواحي قصوره، وإلى درجة ما أجزر البناء العسكري الذي مارسته إدارة ريفان في أوروبا الكرملين على إفلاس نفسه بالدفع مقابل الرؤوس الحربية، وأسهمت جهود ميخائيل غورباتشيف سيئة الطالع لإصلاح شيء لا يمكن إصلاحه بنهاية الشيوعية إلى حد ما. ولكن إذا كان عليّ أن أشير إلى عامل واحد هو الأول بين عوامل متساوية، فهو ثورة المعلومات التي بدأت في مطلع ثمانينيات القرن الماضي إلى أواسطه. فالأنظمة الشمولية تعتمد على احتكار المعلومات والقوة، وقد بدأت معلومات كثيرة تزلق عبر الستارة الحديدية، بفضل انتشار الفاكس والهواتف وأدوات اتصالات حديثة أخرى.

وجاء الإنتاج الكبير لكمبيوترات الآي بي إم الشخصية، وأنظمة تشغيل وندوز التي بُعثت فيها الحياة في الوقت الذي سقط فيه الجدار نفسه تقريباً، فوضع انتشارها المسمار في تابوت الشيوعية، لأنها حسنت الاتصالات الأفقية إلى مدى كبير جداً - لضرب الشكل الحصري من فوق إلى تحت الذي قامت عليه الشيوعية. وعززت بصورة شخصية جمع المعلومات والثقة بالذات. (وقد جلبت

تطورات منفصلة في كل عنصر في هذه الثورة المعلوماتية: فشبكة الهاتف تطورت من رغبة الناس بالحدوث كل مع الآخر عبر مسافات طويلة. وتطورت آلة الفاكس كطريقة لنقل الاتصال المكتوب بواسطة شبكة الهاتف. وحفزت البرامج الممتازة الأصلية انتشار الكمبيوتر الشخصي — معالجة عرض البرامج. وتطورت وندوز تحت ضغط حاجة جمهور واسع إلى جعل كل ذلك ممكن الاستخدام والبرمجة.)

وصل الكمبيوتر الشخصي الآي بي إم الأول إلى السوق عام ١٩٨١. وفي الوقت نفسه، بدأ علماء كومبيوتر كثر في كل أنحاء العالم يستخدمون هذه الأشياء المسماة إنترنت وبريد إلكتروني. وجرى عرض النسخة الأولى من نظام معالجة وندوز للبيع عام ١٩٨٥، وجرى بيع النسخة الهامة الحقيقية التي جعلت الكمبيوتر الشخصي حقاً صديق المستخدم — وندوز ٣.٠ — في ٢٢ أيار عام ١٩٩٠، بعد ستة أشهر فقط من سقوط الجدار. وفي هذه الفترة من الوقت، بدأ بعض الناس من غير علماء الكمبيوتر اكتشاف أنهم إذا اشتروا كومبيوتراً شخصياً وتلفنوا عبر المودم، يمكنهم أن يربطوا كومبيوتراتهم الشخصية بمسائلهم وإرسال رسائل إلكترونية بواسطة مقدمي خدمة الإنترنت الشخصي — مثل كمبيو سيرف CompuServe وأمريكا أون لاين America on line .

وحاول كريغ جي هندي، الموظف التكنولوجي الرئيس في ميكروسوفت إثبات "أن انتشار الكمبيوترات الشخصية وآلات الفاكس والاتصال عبر الإنترنت تضارفت معاً في أواخر الثمانينيات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي لخلق المسرح الذي أطلق الثورة المعلوماتية العالمية." وكان المفتاح هو توحيدها جميعاً في نظام واحد متكامل. وقد حدث ذلك، كما قال هندي، حالما استلمنا الشكل الأولي من نظام معالجة الكمبيوتر المعمم — الكمبيوتر الشخصي آي بي إم — بالإضافة إلى برنامج التشغيل وندوز، ثم المودم وشبكة الهاتف الدولية. وما إن امتلكتنا هذا النظام الأساسي المتكامل، حتى انطلقت البرامج الممتازة وانتشرت في طول العالم وعرضه.

وقال هندي: "وجد الناس أنهم يرغبون حقاً بفعل هذه الأشياء كلها على الكمبيوتر، وقد حسنوا الإنتاجية فعلاً. كان لديهم جميعاً رغبة فردية عارمة

وجعلوا الأفراد ينهضون وبشترون الكمبيوتر الشخصي بنظام وندوز ويضعونه على مكتبهم، وقد دفع ذلك إلى انتشار نظام التشغيل هذا في عالم الشركات أكثر. فقال الناس: 'يا للدهشة، يوجد شيء مفيد هنا، وعلينا أن نغنم فوائده.'^{٢٠} وأضاف هندي: "بقدر ما ترسخ وندوز أكثر كنظام تشغيل أساسي، برز مبرمجون أكثر كتبوا تطبيقات لصالح عالم الأعمال الغني ليزود بها كومبيوتراته، وهكذا تمكنوا من وضع أعمال مختلفة جديدة كثيرة لقطاع الأعمال الذي بدأ يقوي الإنتاجية أكثر أيضاً. وأخذ مبرمجون بعشرات الملايين في كل أنحاء العالم يعملون لجعل الكمبيوتر الشخصي يفعل أي شيء يريدونه في لغاتهم. وتُرجم نظام وندوز في النهاية إلى ٣٨ لغة. وغدا الناس قادرين على التعامل مع الكمبيوتر الشخصي بلغتهم الأم."

كان ذلك كله جديداً ومثيراً، ولكن يجب ألا ننسى كم كانت وندوز في الكمبيوتر الشخصي هذا محدودة في البداية. قال هندي: "كان مقيداً بكثير من حدود تصميم نظام الكمبيوتر. لم يكن هناك بنية تحتية." فالإنترنت كما نعرفه هذه الأيام — بقدرات على النقل تبدو سحرية تستطيع أن توصله بكل شخص وكل شيء — لم يكن قد ظهر بعد. وفي الماضي آنف، لم تملك الشبكات إلا قواعد أساسية لتبادل الملفات ورسائل البريد الإلكتروني. وهكذا كان الناس الذين يستخدمون الكمبيوترات ذات أنظمة التشغيل والبرامج نفسها يمكنهم أن يتبادلوا الوثائق عبر البريد الإلكتروني أو نقل الملفات، وحتى هذا العمل كان كثير المشكلات إلى درجة أن النخبة من العاملين في الكمبيوتر كان يمكنها أن تحل معضلاته. فلم يكن باستطاعتك أن تجلس وترسل رسالة إلكترونية أو ملفاً إلى أي مكان — ولا سيما خارج شركتك أو خارج منطقة خدمة الإنترنت التي تقدم الخدمة — بالطريقة التي تستطيع أن تعمل بها هذه الأيام. أجل، استطاع مستخدمو أمريكا أن لاين (AOL) أن يتواصلوا مع مستخدمي خدمة كمبيوتر CompuServe، غير أن ذلك لم يكن سهلاً ولا موثقاً. وبالنتيجة، كما قال هندي، تراكمت كميات ضخمة من المعلومات والإبداعات في تلك الكمبيوترات، ولم يكن هناك طريقة سهلة متكاملة لتوزيعها وتطويرها. واستطاع الناس أن يكتبوا تطبيقات جديدة تسمح باختيار أنظمة تعمل معاً، لكنها، في

العموم، كانت محصورة بالمبادلات المخططة بين الكمبيوترات الشخصية ضمن شبكة شركة واحدة.

ظلت هذه الفترة من ١١/٩ إلى أواسط التسعينيات تقود إلى تقدم هائل في تفعيل القوة الشخصية، حتى عندما كانت الشبكات محدودة. كان ذلك عصر "أنا والتي نستطيع أن نتحدث كل مع الآخر أفضل وأسرع، وبالتالي أستطيع أنا شخصياً أن أفعل مهمات أكثر،" وعصر "أنا والتي الآن نستطيع أن نتحدث إلى مجموعة من الأصدقاء وأناس آخرين في شركتي أفضل وأسرع، وبالتالي نستطيع أن نتج أكثر." فالجدران التي سقطت والنوافذ التي فتحت، تجعل العالم أكثر استواء مما كان في أي زمن في الماضي - ولكن هذا العصر من الاتصال العالمي دون عوائق لم يكن فجره قد بزغ بعد.

وكان ثمة نعمة غير سارة في هذه الحقبة المثيرة مع أننا لم ننتبه إليها. فلم يكن هناك الأمريكيون والأوروبيون الذين شاركوا الناس في الإمبراطورية السوفيتية الاحتفال بسقوط الجدار - وزعم المسؤولية عنه - وحسب، بل كان هناك آخر يرفع كاساً - ليس شبانيا بل قهوة تركية مركزة، اسمه أسامة بسن لادن وكان لديه رواية مختلفة. كانت وجهة نظره هي تلك التي يتبناها المجاهدون في أفغانستان الذي كان هو واحداً منهم، والذين حطموا الإمبراطورية السوفيتية بإجبار الجيش الأحمر على الانسحاب من أفغانستان (بعض المساعدة من الولايات المتحدة والقوات الباكستانية). وحالما أُبجرت تلك المهمة - أكمل السوفييتيون انسحابهم من أفغانستان في ١٥ شباط عام ١٩٨٩، قبل تسعة أشهر فقط من سقوط جدار برلين - تطلع بن لادن حوله ووجد أن القوة العظمى الأخرى، الولايات المتحدة، لديها حضور هائل في وطنه الأم ذاته، العربية السعودية، أرض المدينتين الأكثر قدسية في الإسلام. ولم يُرق له ذلك.

وهكذا، ففيما كنا نرقص على الجدار ونفتح نوافذنا ونعلن أنه لم يبقَ بديل أيديولوجي عن رأسمالية السوق الحرة، كان بن لادن يدير منظار بندقيته نحو أمريكا. لقد رأى كل من بن لادن ورونالد ريغان الاتحاد السوفيتي أنه "إمبراطورية الشر"، ولكن بن لادن خلص إلى رؤية أمريكا أنها شر أيضاً، وكان لديه بديل أيديولوجي عن رأسمالية السوق الحرة - هو الإسلام السياسي. لم يشعر

بأنه هُرِمَ بنهاية الاتحاد السوفييتي، بل شعر بأنها شجعتة. ولم يشعر بحقل اللعب الموسعة إنما اجتذبتة، بل شعر أنها استبعدته. ولم يكن وحيداً. اعتقد بعضهم أن رونالد ريغان قوض الجدار بدفع الاتحاد السوفييتي إلى الإفلاس عبر سباق السلاح، وطن آخرون أن الآي بي إم، وستيف جوبس، وبل غيتس، أسقطوا الجدار بتسكين الأفراد من تخزين المستقبل. غير أن كثيرين في عالم بعيد، في اللدنان الإسلامية، اعتقدوا أن بن لادن ورفاقه قوضوا الامبراطورية السوفييتية والجدار بالحماسة الدينية، وطمحت ملايين منهم إلى استعادة الماضي.

وباختصار، بينما كنا نحفل بـ ١١/٩، كانت بذور تاريخ آخر حدير بالذكر هو ٩/١١ نُثْنَرُ. سأحدث عن ذلك أكثر لاحقاً في الكتاب، أما الآن فلندع العوامل التي أسهمت في تسوية العالم تتوالى.

عامل التسوية الثاني

١٩٩٥ / ٨ / ٩

تاريخ إشهار شركة نتسكاب Netscape

بلغت ثورة الكمبيوتر الشخصي بنظام وندوز حدودها في أواسط تسعينيات القرن الماضي. إذا كان العالم سيغدو متبادل الاتصال فعلاً، وبدأ بالاستواء حقاً، كان على الثورة أن تنتقل إلى مرحلة تالية. والمرحلة التالية، كما لاحظ مندي ميكروسوفت، "هي الانتقال من نظام التشغيل القائم على أساس الكمبيوتر الشخصي إلى نظام تشغيل قائم على أساس الإنترنت." كانت البرامج الممتازة التي قادت هذه المرحلة الجديدة هي البريد الإلكتروني وبرنامج بحث الإنترنت. فالبريد الإلكتروني تطور بالتوسع السريع في استهلاك الكمبيوترات البيتية ذات الاتصال بشبكات الخدمة مثل أمريكا أن لاین، وكمبيوسرف وأحسراً إم إس إن (MSN). غير أن البرنامج الجديد، برنامج عرض صفحة وب، الذي استطاع استرجاع الوثائق أو صفحات وب المخزنة على مواقع الإنترنت وعرضها على أية شاشة كومبيوتر — وهذا في الواقع لحق بالخيال. فالتصور الواقعي لصفحة وب — نظام لإنشاء وتنظيم وربط الوثائق وبالتالي يمكن مراجعتها بسهولة — كان قد ابتكره

عالم الكمبيوتر البريطاني تم برنرز-لي، الذي أنشأ موقع وب الأول عام ١٩٩١، في محاولة لتطوير شبكة كومبيوتر يمكن العلماء من التشارك بأبحاثهم بسهولة. وقد أنشأ علماء أكاديميون آخرون عدداً من برامج البحث في الإنترنت مبكراً، ولكن برنامج البحث الأول الأساسي — وكل ثقافة البحث في الإنترنت بالنسبة للعامة — ابتكرتها شركة صغيرة مبتدئة في منطقة ماونتن فيسو في كاليفورنيا سميت نتسكاب Netscape. وقد جرى إظهار نتسكاب في ٩ آب عام ١٩٩٥، ولم يعد العالم هو نفسه بعدئذ.

وكما عبر جون دوير، الرأسمالي الأسطوري المغامر، الذي دعمت شركته كلينر بركر كولفيلد و بايرز شركة نتسكاب: "كان بيع أسهم نتسكاب لأول مرة دعوة للعالم لأن ينهض إلى الإنترنت. وحتى ذلك الوقت كان الإنترنت منطقتة المثبتين الأوائل ومهووسي الكمبيوتر."

وقد قادت هذه المرحلة، التي حفزها نشوء نتسكاب، عملية التسوية بطرق عديدة أساسية: فقد أعطتنا برنامج البحث في الإنترنت الشعبي الواسع الانتشار الأول للاستمتاع بالإنترنت. وبرنامج بحث نتسكاب لم يبعث الحياة في الإنترنت وحسب بل جعل الوصول إليه ممكناً للجميع من الصغار إلى الكبار. وبقدر ما غدا الإنترنت حياً أراد مستهلكون أكثر أن يقوموا بأشياء مختلفة على صفحة وب، وبالتالي طلبوا أجهزة كومبيوتر وبرامج وشبكات اتصالات أكثر يمكنها أن تحوّل الكلمات والموسيقى والمعلومات والصور إلى أرقام وتنقلها على الإنترنت إلى أي كومبيوتر آخر. وقد لبّى هذا الطلب حدث آخر محفز: إطلاق وندوز ٩٥، الذي نزل إلى التداول بعد أسبوع من عرض أسهم نتسكاب للبيع. سيغدو وندوز ٩٥ نظام التشغيل الذي يستخدمه معظم الناس في كل أنحاء العالم، وبعكس النسخ السابقة من وندوز، جُهِزَ نظام وندوز ٩٥ بداعم إنترنت دائم، وهكذا لم تعد برامج البحث في الإنترنت، بل كل برامج أجهزة الكمبيوتر الشخصية تستطيع أن "تعرف كثيراً عن الإنترنت" وتتواصل معه.

وبالنظر إلى الماضي، فما يمكن نتسكاب من الانطلاق هو وجود، المرحلة المبكرة، ملايين أجهزة كومبيوتر شخصية مجهزة بموديمات. وقد كانت تلك هي الأكتاف التي وقفت نتسكاب عليها. وما فعلته نتسكاب هو جلوس برنامج

كوميبيوتر جديد — برنامج بحث في الإنترنت — إلى هذا الأساس الموجود في أجهزة الكمبيوتر الشخصية فجعل الكمبيوتر وابطه أكثر فائدة لملايين الناس. وهذا بدوره أطلق انفجاراً في الطلب على كل الأشياء الرقمية وأشعل غرفة الإنترنت، لأن كل مستثمر نظر إلى الإنترنت واستخلص انه إذا كان كل شيء سيتحول إلى أرقام — المعلومات والموجودات والتجارة والكتب والموسيقى والصور والتسليمية — وتنتقل وتباع على الإنترنت، فالطلب على المنتجات والخدمات التي يقدمها الإنترنت ستكون غير محدودة. وقاد هذا إلى فقاعة سهم الإنترنت والاستثمار الهائل في كبلات الألياف الضوئية الضرورية لحمل كل هذه المعلومات الرقمية الجديدة. وربط هذا التطور، بدوره، العالم كله معاً، و، دون أي تخطيط لذلك، صنعت من بنغلور ضاحية لـ بوسطن. فلننظر إلى كل تطور من هذه التطورات.

عندما جلست مع جم باركسدابل، مدير تنسكاب السابق، لمخاورته من أجل هذا الكتاب، أوضحت له أن أحد فصول الكتاب الأولى هو عن الاختراعات والأحداث والميول العشرة التي جعلت العالم مستوياً. وقد أخبرته أن الحدث الأول هو ١١/٩ وأوضحت له أهمية ذلك التاريخ. ثم قلت: "دعني أرى ما إذا كنت تستطيع أن تحزر أهمية التاريخ الثاني، ٨/٩." كان كل ما قلت له ٨/٩. وقد أخذ ذلك منه مجرد ثانية تأمل قبل أن يقدم الإجابة الصحيحة: "يوم إشهار تنسكاب!"

لن يجادل كثيرون بأن باركسدابل هو أحد المقاولين الأمريكيين العظام. فقد ساعد شركة فيدرال إكسبرس على أن تطور حزمة نظامها في التعقب والاقتناء، ثم انتقل إلى ملك كاو سليولر، شركة الهواتف الخليوية، فبناها، وأشرف على اندماجها مع شركة إي تي و تي (AT&T) عام ١٩٩٤. وقبل أن يغلق المزاد، جاءته مكالمة تعرض عليه أن يكون مدير شركة جديدة تسمى موزايك كوميونيكيشن، شكلها مكتشفان أسطوريان من العصر الحالي — جم كلارك وهارك أندرسن. انضم كلارك مؤسس شركة سيليكون غرافيك في أواسط عام ١٩٩٤، إلى أندرسن لتأسيس شركة موزايك، التي سُميَ بسرعة تنسكاب

كميونيكيشن. كان أندرسن، وهو عالم كومبيوتر شاب عبقرى، قد أسس مشروع برامج كومبيوتر صغيراً في الـ ناشيونال سنتر لتطبيقات الكومبيوتر العالية (NCSA)، واعتمد على جامعة إلينوي، التي طورت جهاز بحث الإنترنت الحقيقي الأول، الذي سمته موزايك أيضاً. أدرك كلاوك و أندرسن بسرعة الاحتمالات الهائلة لبرنامج بحث الإنترنت وقررا التشارك لترويجه كسلعة. وفيما بدأت تنسكاب بالتمو، توصلا إلى باركسدائل للتوجيه ورؤية الطريقة الأفضل لإشهارها.

نحن الآن نأخذ تقنية برنامج بحث الإنترنت جاهزاً وكأنه شيء بديهي، لكنه كان عملياً أحد أهم الاختراعات في تاريخ المودم. عندما عاد أندرسن إلى مختبرات جامعة إلينوي، وجد أن أجهزة الكومبيوتر الشخصية، ومحطات العمل، وشبكة الوصل الرئيسة لتحريك الملفات حول الإنترنت، لكنه ظل لا يشعر بالإثارة الكبيرة — بسبب عدم وجود شيء للبحث به، واستعراض محتويات صفحات وب في مواقع الآخرين. وهكذا طور أندرسن وفريقه برنامج بحث موزايك، وجعل مواقع الإنترنت قابلة للعرض بالنسبة لأي أبله أو عالم أو طالب أو جدة. لم يخترع هارك أندرسن الإنترنت، لكنه فعل كثيراً لبعث الحياة فيه وجعله شعبياً.

قال أندرسن: "انطلق برنامج بحث الإنترنت موزايك عام ١٩٩٣ — ١٢ مستخدماً، أعرفهم جميعاً. وكان يوجد آنذاك نحو ٥٠ موقع إنترنت معظمها صفحات فردية." وأوضح: "مولت مؤسسة ناشيونال سنس فاونديشن موزايك. والمال لم يخصص عملياً لبناء الشركة. كان على مجموعتنا أن تضع برامج تمكن العلماء من استخدام أجهزة الكومبيوتر العالية التقنية التي كانت مبنية في مواقع نائية، وتربطهم بشبكة ناشيونال سنس فاونديشن. وهكذا وضعنا (برنامج البحث الأولى) كأدوات برنامجية تمكن الباحثين من مراجعة بحوث بعضهم بعضاً. وقد نظرت إلى الأمر كأداة تغذية إيجابية. بقدر ما يزداد مالكي برنامج البحث، يزداد الناس الذين يريدون الارتباط، وسيكون ثمة حافز أكبر لخلق محتويات وتطبيقات وأدوات. وما إن يبدأ ذلك النوع، ومجرد أن ينطلق وحسب، فلا شيء يستطيع إيقافه عملياً. عندما تطوره، لا تكون وفقاً أن أحداً سيستخدمه، ولكن ما إن بدأ حتى يتقناً أنه إذا استخدمه شخص ما فسيستخدمه الجميع، والسؤال الوحيد الذي

برز أنفذ هو كيف سينتشر بسرعة وما هي العوائق التي ستواجهه على طول الطريق."

وفي الحقيقة، كل من جرب برنامج البحث، ومنهم باركسدايل، كان رد فعله الأول: يا للروعة! أووو! وتذكر باركسدايل: "تقدم مجلة فورتشن، كل صيف، مقالة عن الشركات الخمس والعشرين الأكثر نجاحاً في المنطقة. وفي ذلك العام (1994) كانت موزايك إحدى تلك الشركات. لم أقرأ عن كلارك وأندرسن، بل استدرت إلى زوجتي وقلت: هذه فكرة رائعة، يا حلوتي. وبعد عدة أسابيع فقط تلقيت هذه المكالمة من وكيل الشركة لشؤون الموظفين. ونزلت وتكلمت مع دويو وجم كلارك، وبدأت أستخدم النسخة الثانية من برنامج بحث الإنترنت موزايك. وغدوت مهتماً باستخدامه أكثر فأكثر." منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، كان الناس يجمعون المعلومات بالوصول إلى الإنترنت. قال باركسدايل إنه بعد الحديث مع دويو وكلارك، عاد إلى البيت، وجمع أولاده الثلاثة حول حاسوبه، وطلب من كل منهم أن يقترح موضوعاً يمكنه أن يبحث عنه في الإنترنت — وقد أدهشتهم بتقدم شيء ما لكل منهم. "وقد أتعني ذلك. وبالتالي كانت وكيل الشركة لشؤون الموظفين وقلت له: (أنا الرجل الذي تبحث عنه.)"

وقد صدر أول برنامج بحث إنترنت طرحته تنسكاب في الأسواق — الذي أمكنه العمل على أجهزة كومبيوتر آي بي إم الشخصية، أو آبل مآكتوش أو يونيكس — في كانون الأول عام ١٩٩٤، وفي غضون عام واحد هُيمن على السوق تماماً. وكان بإمكان المرء أن ينسخ تنسكاب مجاناً إذا كان يعمل في مؤسسة تعليمية أو غير ربحية. أما الفرد فيمكنه أن يُقيم المعلومات الجوهريّة التي يمكن أن يوفرها البرنامج ويشتريه على قرص إذا أراد ذلك. وإذا كان المرء صاحب شركة، فيمكنه أن يقيم البرنامج خلال تسعين يوماً. قال أندرسن: "كانت المبادئ الأساسية هي إذا كان باستطاعتك تحمل الدفع مقابل، فيرجى أن تدفع، وإذا كنت لا تستطيع، استخدمه ولا مشكلة." لماذا؟ لأن الاستخدام المجاني حفز نمواً هائلاً في الشبكة، الأمر الذي كان لصالح الزبائن الذين يدفعون. وقد نجح ذلك.

وقال باركسدايل: "عرضنا برنامج بحث الإنترنت لتسكاب للبيع، وأخذ الناس ينسخونه للعمل ثلاثة أشهر. لم أُرَ حجباً يمثل هذه الضخامة قط. كان مسموحاً لقطاع الأعمال والحكومة أن يتصلا ويطلقا كل المعلومات المتوفرة لديهما، وقد أتاح نظام أشرُّ واضعُ الذي اخترعه مارك أندرسن لمزيد من الناس العاديين أن يستخدموه وليس العلماء وحسب. فجعله ذلك ثورة حقيقية. وقلنا: "هذا الشيء سينمو ويكبر ويكبر."

لم يوقفه شيء، وذلك هو السبب الذي جعل تسكاب تلعب دوراً آخرس بالبع الأهمية في تسوية العالم: لقد ساعد على جعل الإنترنت حقاً يمكن تشغيله بين مجموعات مختلفة. سنتذكر أنه في مرحلة جدار برلين والكمبيوتر الشخصي بنظام ونوز، لم يستطع الأفراد الذين كان لديهم بريد إلكتروني والشركات التي كانت تمتلك بريداً إلكترونياً داخلياً أن يتصلوا بعيداً جداً. وفي الواقع، اخترعه زوج وزوجه في جامعة ستانفورد أرادا تبادل البريد الإلكتروني، كان أحدهما متوقفاً عن العمل والثاني يعمل في الكمبيوتر الشخصي، ولم يكونا يستطيعان الاتصال. قال أندرسن: "كانت شبكات الشركة في ذلك الوقت مملوكة شخصياً وغير متصلة فيما بينها. لكل منها بنيتها، وقواعد بيانها، وطرق مختلفة في عمل معلوماها المتوفرة. وبالتالي كان هناك كل تلك الجزر من المعلومات غير المترابطة. وفيما برز الإنترنت على نحو شعبي، وشركة تجارية، كان هناك خطر حقيقي في أن يبرز ذلك بالطريقة غير المترابطة ذاتها."

سيواصل جو في مديرية الحاسبة العمل على حاسوبه الشخصي في المكتب ويحاول الحصول على أرقام آخر المبيعات عام ١٩٩٥، ولكنه لم يستطع أن يفعل ذلك لأن مديرية المبيعات كانت تعمل على نظام مختلف عن ذلك الذي تستخدمه مديرية الحاسبة. كان ذلك كما لو أن إحداهما تتكلم الألمانية والأخرى الفرنسية، ومن ثم سيقول جو: "أعطني آخر المعلومات عن شحنة إطارات غودير ومن ثم أرسلوها لنا،" وسيجد ان غودير تستخدم نظاماً مختلفاً بالكامل، وأن البائع في توبيكا (Topeka) يدير نظاماً مختلفاً أيضاً. ثم يذهب جو إلى منزله ويجد أن صفحة وب لديه تستخدم قواعد مفتوحة، ويرى بعض الأشياء في متحف

الفن بفرنسا. وسيقول جو: "هذا جنون. يجب أن تكون هناك شبكة واحدة مترابطة تماماً".

وقد أوضح أندرسن أنه في السنوات التي سبقت صيرورة الإنترنت تجارياً، طور الباحثون سلسلة من "قواعد التبادل المفتوحة" هدفت إلى جعل نظام البريد الإلكتروني عند الجميع أو شبكة كومبيوتر الجامعة ترابط بيسر في ما بينها - لضمان ألا يكون عند أحد مصلحة شخصية. وقواعد التبادل هذه القائمة على أساس رياضي، التي تمكن الأجهزة الرقمية من أن تتحدث معاً، هي مثل الأنابيب السحرية التي، ما إن تقرر استخدامها في شبكتك حتى تجعلك قادراً على استخدامها مع الجميع، بغض النظر عن نوعية الكومبيوتر الذي تستخدمه. لقد كانت قواعد التبادل هذه (ولا تزال) المعروفة بأسمائها المكونة من حروف أبجدية مختلفة: بالدرجة الأولى مثل FTP, HTTP, SMTP, POP, TCP/IP. ومعاً، تشكل نظاماً لنقل المعلومات حول الإنترنت في طريقة مأمونة نسبياً، بغض النظر عن الشبكة التي تستخدمها شركتك أو أسرتك أو حاسوبك أو جوالك أو جهازك اليدوي. وتقوم كل قاعدة تبادل بوظيفة مختلفة: فـ TCP/IP هي قواعد النقل الأساسية في الإنترنت، أو مسارات الخطوط الأساسية، التي بُني كل شيء فوقها ونقل حولها. والـ FTP يحرك الملفات، أما SMTP و POP يحرك رسائل البريد الإلكتروني، التي غدت معمة، وهكذا قد تكون مكتوبة أو مقروءة في أنظمة بريد إلكتروني مختلفة. والـ HTML كانت اللغة التي أتاحت حتى للناس العاديين أن يجرروا صفحات ويب يمكن لكل شخص لديه برنامج بحث إنترنت أن يستعرضها. غير أن تقديم الـ HTTP لنقل وثائق HTML ولدت صفحة ويب الدولية كما نعرفها. وفي النهاية، بينما بدأ الناس باستخدام صفحات وب هذه للتجارة الإلكترونية، فنشأ الـ SSL لتوفير الأمان للمعاملات القائمة على صفحة وب.

وبينما تنامي البحث والإنترنت في الإجمال، أرادت نتسكاب أن تؤكد أن ميكروسوفت، هيمنتها الكبيرة على السوق، لن تستطيع أن تغير قواعد نقل معلومات وب من مبادئ عامة إلى مبادئ خاصة التي ستعالجها برامج ميكروسوفت. قال أندرسن: "ساعدت نتسكاب على ضمان أن هذه القواعد

العامه لن تخصص بتحويلها إلى سلعة تجارية عامة. فلم تأت تنسكاب برنامج بحث في الإنترنت وحسب بل بعائلة من البرامج التي تنفذ كل المعايير العامة كسي يستطيع الباحثون التواصل فيما بينهم بغض النظر عن النظام الذي يستخدمونه - الكمبيوتر الضخم أو ماکنتوش أو جهاز الكمبيوتر الشخصي. كانت تنسكاب قادرة على أن تقدم سبباً حقيقياً للجميع كي يقولوا: "نريد أن نعمل وفق معايير مفتوحة لكل شيء نفعله وكل الأنظمة التي نعمل عليها." وحللاً ابتكرنا طريقة للبحث في الإنترنت، أراد الناس طريقة عامة للوصول إلى ما هو هناك في الخارج. وهكذا فكل من أراد أن يعمل على مبادئ عامة مفتوحة ذهب إلى تنسكاب حيث ساعدناهم، أو ذهبوا إلى المصدر المفتوح عالمياً وحصلوا على المبادئ العامة دون مقابل، ولكن دون دعم، أو ذهبوا إلى بائعيهم وقالوا: "نن نشتري أشياءك الخاصة بعد الآن... ولن نوقع لحديقتك المسورة ناخذران بعد الآن. ولن نقبى معك إلا إذا ارتبطت بالإنترنت مع كل قواعد تبادل المعلومات المفتوحة."

بدأت تنسكاب بتشجيع تلك المعايير العامة المفتوحة عبر بيع برامج بحثها واستجابة الجمهور المتحمسة. وشرعت صن (SUN) تفعل الشيء نفسه مع خدماتها، وأخذت ميكروسوفت تفعل الشيء نفسه أيضاً مع برنامجها وندوز ٩٥، معتبرة البحث مسألة حاسمة إلى درجة أنها بنت برنامج بحثها الخاص مباشرة في وندوز بالإضافة إلى مستكشف الإنترنت على نحو رائع. وقد أدرك الجميع أن الجمهور، الذي لم يستطيع أن يحصل على ما هو كاف من الريسيد الإلكتروني والبحث فجأة، أراد من شركات الإنترنت أن تبكر شركة واحدة تعمل عليها كل الأطراف. أراد الجمهور من الشركات أن تتنافس فيما بينها على تطبيقات مختلفة، أي، على ما يمكن للزبائن أن يفعلوا ما إن يدخلوا إلى شبكة الإنترنت - وليس على كيفية الدخول إلى الإنترنت في المقام الأول. وبالنتيجة، وبعد عدة (حروب على تنسيق المعلومات) بكل ما للكلمة من معنى بين الشركات الكبرى، في أواخر التسعينيات غدا نظام تشغيل أجهزة الكمبيوتر مندمجاً دون أية عقبات. وسريعاً صار كل امرئ قادراً على الاتصال بأي شخص في أي مكان على أي جهاز. وقد انقلبت قيمة الانسجام أعلى كثيراً للجميع من قيمة محاولة كل شركة

الاحتفاظ بشبكها الصغيرة المغلقة. وغدا هذا الترحد عامل تسوية هائل، لأنه
مكّن الناس من الحصول على اتصال في ما بينهم أكثر مما لا يقاس.
لم يكن ثمة شبح بالمشككين في ذلك الوقت، فهناك من قال لا شيء من هذا
سيعمل لأنها جميعاً كانت شديدة التعقيد، كما تذكر أندرسن. "عليك أن تذهب
وتحصل على جهاز كومبيوتر شخصي وتتصل بمودم ما. قال كل المشككين،
(سيستغرق الناس طويلاً ليغيروا عاداتهم ويتعلموا تقنية جديدة). غير أن الناس
فعلوا ذلك سريعاً، وبعد عشر سنوات كان هناك ثمانمائة مليون إنسان يستخدمون
الإنترنت." والسبب؟ "هو أن الناس يغيرون عاداتهم بسرعة عندما يحصلون على
سبب قوي ليفعلوا ذلك، ولدى الناس حافز غريزي للاتصال بالآخرين،" قال
أندرسن. وأضاف: "وعندما تعطي الناس طريقة جديدة للاتصال مع الآخرين،
فسيفتحون أي حاجز تقني، وسيتعلمون لغات جديدة - فالناس مبرمجون على
إرادة الاتصال بالناس الآخرين وسيفضون عدم قدرتهم على فعل ذلك. وهذا ما
فعلته نتسكاب." ابتكرت نتسكاب معياراً مشتركاً لكيفية نقل ومعالجة المعلومات
على الشاشة التي كانت بسيطة للغاية وجاذباً قوياً إلى درجة أن أي شخص
يستطيع إضافة شيء جديد إليها. وسرعان ما حظيت بالتقدير في كل أنحاء العالم
ولدى الجميع من الفتيان إلى الشركات الكبيرة."

وفي صيف عام ١٩٩٥، تابع باركسدابل وزملاؤه في نتسكاب طريقة عرض
قديمة الطراز مع مصرفي استثمارهم من مورغان ستانلي إلى محاولة حث
المستثمرين في كل أرجاء البلد على شراء أسهم نتسكاب حالما يتم إصدارها. قال
باركسدابل: "عندما خرجنا إلى الطريق، قال مورغان ستانلي بمكس أن نباع
الأسهم بثمن أعلاه ١٤\$. ولكن بعد متابعة عرض الترويج، قرروا أن يضاعفوا
ثمن الافتتاح إلى ٢٨\$. وفيما بعد ظهر اليوم الأخير قبل طرح الأسهم، كنا جميعاً
في ماري لاند. كانت تلك محطتنا الأخيرة، كانت لدينا تلك القافلة من سيارات
الليموزين السوداء. ظهرنا كضرب من مجموعات المافيا. كنا بحاجة لأن نكون
على صلة بمقر مورغان ستانلي، لكننا كنا في مكان ما حيث كانت هواتفنا الجوّالة
لا تعمل. وهكذا انسحبنا إلى هاتين المخططين المكتبتين وبيننا كل تلك السيارات
الليموزين السوداء، لاستخدام الهواتف. كاللنا مورغان ستانلي، فقالوا: "نفكر

برفعه إلى ٣١\$. فقلت: "لا لبقه عند ٢٨\$، لأنني أريد الناس أن ينذكروا أن السهم كان بـ ٢٠\$، وليس ٣٠\$، وذلك في حال لم ينجح الأمر. وفي الصباح التالي شاركت في مؤتمر هاتفي وانطلق السهم بسعر ٧١\$، أغلق في ذلك اليوم بسعر ٥٦\$، وهو ضعف السعر الذي وضعته بالضبط."

وفي النهاية سقطت تنسكاب ضحية ضغط المنافسة الشديدة من ميكروسوفت (قررت المحاكم أن تلك المنافسة احتكارية). فقد قاد قرار ميكروسوفت بتقديم برنامج بحثها ومستكشف الإنترنت، كجزء من نظام تشغيلها وندوز المهين، مع قدرتها على نثر مبرمجين أكثر في برنامج بحث وب من تنسكاب، إلى تزايد تقلص حصة تنسكاب في السوق. وفي النهاية، بيعت تنسكاب بـ ١٠ مليار دولار لشركة أمريكا أن لاين، التي لم تكن منها الكثير أبداً. ومع ذلك فد تنسكاب قد تكون مجرد شهاب باللغة التجارية، وأي نجم كانت وباله من أثر خلفته.

قال باركسدايل: "لقد كنا راغبين منذ البداية، وتنسكاب لم تكن مجرد موقع على الإنترنت، لم نسهم في فقاعة الإنترنت. بل نحن من أطلق تلك الفقاعة."

وبالها من فقاعة كانت !

قال باركسدايل: "إن إشهار تنسكاب حفز كثيراً من الأشياء. فقد أحب التقنيون الأشياء الجديدة التي تستطيع أن تحققها، وشعر رجال الأعمال والناس العاديون بالإثارة إزاء المال الكثير الذي يمكنهم أن يجنوه. رأى الناس كل هؤلاء الفتيان يجنون المال من ذلك وقالوا: (إذا كان هؤلاء الفتيان يستطيعون فعل ذلك وجني المال، فنحن نستطيع أيضاً). يمكن أن يكون الجشع شيئاً سيئاً — ظن العامة من الناس أنهم يستطيعون جمع مبالغ كبيرة من المال دون عمل مضن، إلا أنه أدى إلى درجة مفرطة من الاستثمار، لنقل ذلك بطريقة لطيفة. وكل فكرة سخيفة وأكثر سخفاً وجدت من يمونها."

ما الذي حثَّ المستثمرين للاعتقاد بأن الطلب على استخدام الإنترنت والمنتجات ذات العلاقة بالإنترنت سيكون غير محدود؟ والجواب المقتضب هو التحويل إلى صيغة رقمية. فما إن أظهرت ثورة الكمبيوتر الشخصي برنامج وندوز للجمع قيمة أن تكون قادراً على تحويل المعلومات إلى صيغ رقمية ومعالجة

ذلك على أجهزة الكمبيوتر ووحدات معالجة ورد، وحالما بعث برنامج البحث الحياة في الإنترنت وجعل صفحات وب تغني وترقص وتقدم العروض أراد كل شخص أن يحول كل شيء إلى أرقام قدر ما يمكن كي يستطيع إرسال ذلك إلى أحد ما آخر على قنوات الإنترنت. وهكذا بدأت الثورة الرقمية. فالتحويل إلى أرقام هو تلك العملية السحرية التي تحول الكلمات والموسيقا والمعلومات والأفلام والملفات والصور إلى وحدات رقمية ومضاعفاتها — مجموعات من آحاد وأصفار — التي يمكن أن تعالج على شاشة كومبيوتر وتخزينها في وحدات المعالجة المركزية، أو نقلها عبر الأقمار الصناعية وخطوط الألياف الضوئية. كان مركز البريد هو المكان الذي أبعث منه رسائلي، ولكن عندما بُعثت الحياة في الإنترنت، أردت أن يحول بريدي إلى صيغ رقمية فأستطيع أن أستخدمه كبريد إلكتروني. اعتاد التصوير الضوئي أن يكون عملية مرهقة بطيئة تتضمن فيلماً مغطى بالفضة المستخرج من مناجم بعيدة عبر العالم. وقد اعتدت أن ألتقط بعض الصور بالة تصويري، ثم أحضر الفيلم إلى مخزن بيع الأدوية وأشياء أخرى ليرسل بعيداً إلى مصنع كبير في مكان ما لتظهرها. ولكن حالما جعل الإنترنت إرسال الصور ممكناً إلى كل أنحاء العالم، بالبريد الإلكتروني أو فيه، لم أعد أرغب باستخدام أفلام الفضة بعد ذلك. أردت أن ألتقط صوري في بنية رقمية، التي يمكن نقلها وليس تظهرها. (وبالمناسبة، لم أرد أن أكون مقيداً باستخدام الكاميرا للتصوير، بل أن أكون قادراً على استخدام هاتفي الجوال لفعل ذلك.) وقد اعتدت أن أذهب إلى بارنز ونوبل لشراء وتصفح الكتب، ولكن ما إن وُلد الإنترنت، أردت أن أبحث عن الكتب رقمياً في موقع الأمازون على الإنترنت أيضاً. واعتدت أن أذهب إلى المكتبة للقيام ببحث، غير أنني الآن أريد أن أفعل ذلك رقمياً عبر غوغل أو ياهو، وليس بالتجول بين رفوف الكتب المتراسة فحسب. واعتدت أن أشتري قرصاً مضغوطاً للإصغاء إلى سيمون وغارفونكل — أقراباً مدمجة كانت قد استخدمت ألبومات كشكل من الموسيقا المرقمة — ولكن ما إن جاء الإنترنت إلى الحياة حتى أردت أن أكون قادراً على نقل ذلك إلى بريدي الإلكتروني. وفي السنوات الأخيرة تطورت التقنية الرقمية إلى درجة مكنتني أن أفعل ذلك أيضاً.

حسن، بينما راقب المستثمرون هذا الاندفاع الجنوبي إلى تحويل كل شئء إلى صيغ رقمية، قالوا في سرهم: "يا للروعة. إذا كان الجميع يريدون كل هذه الأشياء مرقمة وتحويل إلى وحدات رقمية وتنقل عبر الإنترنت، فالطلب على خدمات شركات الوب والطلب على كابات الألياف الضوئية لمعالجة كل هذه الأشياء المرقمة في كل أنحاء العالم سيكون غير محدود! لا يمكنك أن تحسر إذا استثمرت في هذا المضمار!"

وهكذا ولدت هذه الفقاعة.

ليس الاستثمار الزائد شيئاً سيئاً بالضرورة — شريطة أن يصحح في النهاية. سأذكر دائماً مؤثراً صحفياً عقده بل غيتس رئيس مجلس إدارة ميكروسوفت في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس في ذروة الفقاعة التقنية. أمطره المراسلون مراراً وتكراراً بصيغ مختلفة لسؤال واحد: "سيد غيتس، أشياء الإنترنت هذه هي فقاعة، هل هذا صحيح؟ بالتأكيد هي فقاعة. يجب أن تكون فقاعة، أليس كذلك؟" وفي النهاية قال غيتس المفضَّب للمراسلين شيئاً ما في النتيجة: "شوفوا، أنتم حقى، طبعاً هي فقاعة، ولكنكم جميعاً تضيعون فحوى ذلك. فهذه الفقاعة تجتذب كثيراً من رأس المال الجديد إلى صناعة الإنترنت هذه، وهذا سيقود الاختراع أسرع فأسرع." وقد قارن غيتس الإنترنت بوفرة الذهب، والفكرة هي أنه تمَّ جني مال من بيع سراويل الجيزر والمعاول والمحارف وغرف الفنادق للمعجبين عن الذهب أكثر من الذهب المكتشف من الأرض. كان غيتس محقاً: قد تكون الاندفاعات والفقاعات خطرة اقتصادياً؛ فقد تنتهي إلى خسارة أناس كثر أموالم وشركات كثيرة تفلس. لكنها أيضاً غالباً ما تقود إلى الابتكار أسرع فأسرع، والقدرة الزائدة المطلقة التي تحفزها — سواء أكانت في خطوط السكك الحديدية أو السيارات — تستطيع أن تخلق نتائجها الإيجابية الخاصة غير المقصودة.

وهذا ما حدث مع اندفاع أجهزة الإنترنت. فقد حفزت استثماراً ضخماً في شركات كابات الألياف الضوئية، التي مدت فيما بعد كميات هائلة من كابات الألياف الضوئية على الأرض وفي أعماق المحيطات، والتي قادت إلى تقليص كلفة إجراء مكالمات هاتفية أو نقل المعلومات إلى أي مكان في العالم.

جرى تركيب أول منظومة ألياف ضوئية تجارية عام ١٩٧٧، وبعد ذلك بدأت الألياف تحمل محل الأسلاك النحاسية ببطء لأنها استطاعت أن تحمل المعلومات والأصوات المرقمة أبعد وأسرع كثيراً وبكميات كبيرة. ووفقاً لـ هوستوفورك ذات كوم، تصنع الألياف الضوئية من خيوط زجاجية نقية "دقيقة مثل شعر الإنسان"، التي توضع في حزم. وسميت "بكابلات ضوئية" لتحمل مجموعة المعلومات الرقمية عبر مسافات طويلة. ولأن هذه الأنسجة الضوئية أكثر دقة من الأسلاك النحاسية، فيمكن أن تحزم مجموعة من هذه الأنسجة في قطر معين من الكبل أكثر من الأسلاك النحاسية، الأمر الذي يعني أن بالإمكان إرسال معلومات أو أصوات على الكبل نفسه أكثر وبكلفة أقل. والفائدة الأهم للألياف، مع ذلك، تأتي من سعة الحزمة الأعلى من الإشارات التي تستطيع أن تنقلها عبر مسافات طويلة جداً. تستطيع الأسلاك النحاسية أن تحمل ترددات عالية جداً أيضاً لكن مجرد عدة أقدام قبل أن تبدأ قوة الإشارات بالضعف تبعاً لمؤثرات مشوشة معينة. وبالمقابل، يمكن للألياف الضوئية، أن تنقل ومضات ضوئية عالية التردد جداً على النسيج الليفي نفسه دون أي ضعف في الإشارة يذكر إلى أميال كثيرة.

والطريقة التي تعمل بها كابلات الألياف الضوئية، كما يوضح أحد المصنعين، أي آر سي إلكترونيكس، على موقعه في الإنترنت، هي بتحويل المعلومات أو الأصوات إلى ومضات ضوئية ثم بثها عبر الخطوط الليفية، بدلاً من استخدام الذبذبات الإلكترونية لنقل المعلومات عبر الأسلاك النحاسية. عند أحد طرفي منظومة الألياف الضوئية مرسله معلومات الهاتف. تتلقى مراسلة الهاتف أو ذبذبات إلكترونية — كلمات أو معلومات — تأتي من السلك النحاسي خارج منزلك أو جهاز الكمبيوتر في مكتبك. تعمل المرسله عندئذ على ترجمة تلك الكلمات أو المعلومات المرقمة المرزومة إلكترونياً إلى ومضات ضوئية مرزومة مكافئة. ويمكن استخدام صمام موصل ضوئي أو صمام حقن ليزري لتوليد الومضات الضوئية، التي تطلق في كبل الألياف الضوئية. ووظائف الكبل كنوع من المرشد الضوئي، يرشد الومضات الضوئية المولدة عند أحد طرفي الكبل وعبره إلى الطرف الآخر، حيث يحول المستقبل العالي الحساسية للضوء الومضات ثانية إلى مقاطع ووحدات رقمية إلكترونية من الإشارة الأصلية، وهكذا يمكن أن تظهر بعدئذ على

شاشة جهاز الكمبيوتر كرسالة إلكترونية أو صوتاً في الهاتف الخليوي. والكبل الليفي الضوئي مثالي أيضاً للاتصالات المأمونة لأن من الصعب وضع وصلة عليه لاعتراض مكالماته.

كان عملياً تزامن اتساع انتشار الإنترنت ومرسوم الاتصالات اللاسلكية عام ١٩٩٦ هو الذي أطلق فقاعة الألياف الضوئية. فقد سمح المرسوم لشركات المسافات الطويلة والمحلية أن تطلع كل منها على أعمال الأخرى ومكثها من كل أنواع نواقل التبادل المحلية الجديدة تتنافس وجهاً لوجه مع شركتي بيبي بلز وإي تي أند تي في تقدم الخدمات الهاتفية والبنية التحتية. وبينما جاءت شركات الهاتف الجديدة هذه إلى الإنترنت وقدمت معلوماً المحلية والبعيدة والدولية وخدمات الإنترنت، وسعت كل منها ليكون لها بيتها التحتية الخاصة. ولمَ لا؟ فقد قاد انتشار الإنترنت الجميع إلى افتراض أن الطلب على استطاعة الاتصالات لتقل حركة الإنترنت تلك سوف تتضاعف كل ثلاثة أشهر — إلى زمن غير معلوم. كان ذلك صحيحاً لستين. ولكن بعدئذ فإن قانون الأرقام الكبيرة بدأ يتأثر وتباطأت سرعة التضاعف. والمؤسف أن شركات الإنترنت لم تكن تعبر انتباهاً جدياً لعدم التناسب الناشئ بين العرض والواقع. فالسوق كانت في قبضة حمى الإنترنت، واستمرت الشركات ببناء سعة أكبر فأكبر. وازدهار سوق الأسهم عنى أن المال كان طليقاً! كان احتفالاً! وبالتالي فكل تلك السيناريوهات المتفائلة للغاية من كل شركات الإنترنت الجديدة حصلت على تمويل. وفي مدة من خمس إلى ست سنوات استثمرت شركات الإنترنت الجديدة نحو تريليون دولار في ربط العالم، دون أن يتحرى أحد تقديرات الطلب عملياً.

غير أن شركة غلوبال كروسينغ كانت الأكثر جنوناً وهي إحدى الشركات التي استخدمتها كل شركات الإنترنت الجديدة لإقامة كبل ألياف ضوئية لها حول العالم. أسس غاري ونك شركة غلوبال كروسينغ عام ١٩٩٧ وأشهرها في العام التالي. وروبرت أنونزياتا، الذي استمر سنة واحدة كمدير تنفيذي، حصل على العقد الذي اختارته كروبورت لايراريز نل ميناو ذات مرة أنه الأسوأ في الولايات المتحدة (من وجهة نظر حاملي الأسهم). فبين أشياء أخرى تضمن عقد أنونزياتا أن تزوره أمه مرة في الشهر بالطائرة على مقاعد الدرجة الأولى، وتضمن أيضاً

التوقيع على منحه مليوني سهم من أسهم الشركة بسعر أخفض من سعر السوق
بـ ١٠ دولارات.

تذكر هنري شاخنت، وهو صناعي مخضرم يعمل الآن مع سي. م. وريبرغ،
بنفوس وشركاهما، والذي جلبه لوسنت وريث وسترن إلكتريك ليساعد في
إدارتها في هذه المرحلة الشديدة الاهتياج، الجو العام وقال: "كان تحرير الاتصالات
من الأنظمة عام ١٩٩٦ هاما للغاية. فقد أتاح لناقلي التبادل المحليين المنافسين أن
يبنوا قدراتهم الخاصة ويبيعوها في التنافس بينهم ومع بيبي بلز. وقد ذهبت شركات
الاتصالات الجديدة هذه إلى شركات مثل غلوبال كروسينغ وجعلتها تقييم لها
شبكات ألياف كي تستطيع أن تنافس على مستوى النقل مع إي تي وبي وشركة
إم سي أي، ولا سيما في النقل عبر البحار... لقد فكر الجميع أن هذا عالم جديد،
وأنه لن يتوقف أبداً. [لذلك] شركات منافسة تستخدم رأسمالاً حراً، وفكر
الجميع أن الشطيرة ستكبر إلى ما لا نهاية. وهكذا [قالت كل شركة] سأضعب أليافي
قبل أن تفعل الأخرى، وسأحصل على نصيب أكبر في السوق. وكان مفترضاً أن
يكون النمو شاقولياً، إلى الأعلى، وفكر كل منا بأنه سيحصل على حصة، وهكذا
أقامت الشركات تقديراتها القصوى وافترضت أنها ستحصل على نصيبها."

وقد أفضى ذلك إلى أنه فيما تطور الاتصال من عمل إلى عمل وتجارة الإنترنت
كما جرى التخطيط لها، وتكاثرت مواقع إنترنت كثيرة على نحو لم يتوقعه أحد
— مثل إي باي eBay، أمازون Amazon، غوغل Google — فإنها لم تستهلك
إلا جزءاً يسيراً من القدرة المتاحة. وهكذا عندما حلّ ركود الإنترنت، كان ثمة
طريق واحد هو كبلات ألياف ضوئية بعيدة هناك. فأنخفضت معدلات هواتف
المسافات البعيدة من ٢ دولار للدقيقة إلى ١٠ سنتات. ونقل المعلومات كان دون
مقابل عملياً. "فصناعة الإنترنت استثمرت نفسها خارج كل عمل تجاري"، كما
قال مايك ملك كيو، رئيس العمليات في شركة تل مي نتوركس، وهي شركة
إنترنت تُعَمِّل الصوت، لشبكة أخبار سي إن إي تي الإلكترونية في حزيران عام
٢٠٠١. وأضاف: "لقد مدّت الشركات كثيراً من الألياف في الأرض إلى درجة
أنها حولت نفسها إلى سلعة، وهي ذاهبة إلى خوض حروب أسعار هائلة في ما
بينها وسيفضي ذلك إلى كارثة."

وقد كانت كارثة لكثير من الشركات ومستثمريها (أعلنت غلوبال كروسينغ إفلاسها في كانون الثاني عام ٢٠٠٢ مدينة بمبلغ قدره ١٢,٤ مليار \$)، ولكن الأمر انتهى إلى أن يكون نعمة كبيرة للمستهلكين. فكما سوت شبكة الطرق السريعة الوطنية التي أنشئت في خمسينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة، وأزلت الفروق الإقليمية، وجعلت من السهل على الشركات أن تنتقل إلى المناطق ذات الأجر الأدنى، مثل الجنوب، لأن نقل السلع والناس غدا أسهل إلى مسافات طويلة، كذلك سوتى مخطوط الكبلات الليفية العالم المتطور. وقد ساعد ذلك على إزالة العرة الإقليمية العالمية، وخلق شبكة تجارية عالمية، وجعلها أكثر بساطة ومجانبة تقريباً بالنسبة لنقل الأعمال الرقمية — كأعمال الخدمات وأعمال المعرفة — إلى البلدان الأقل كلفة.

(ومع ذلك يجب ملاحظة ميل هذه المخطوط الليفية السريعة في أمريكا إلى التوقف عند الميل الأخير — قبل أن تصل إلى المنازل. بينما مدّت كميات كبيرة من كبلات المسافات الطويلة الليفية لتوصل الهند بأمريكا. وعملياً لم تنشأ أية شركة إنترنت أمريكية من تلك الشركات بنية تحتية لأية دارة محلية جديدة ذات أهمية بسبب فشل مرسوم تحرير شركات الإنترنت عام ١٩٩٦ الذي سمح بالمنافسة الواقعية في الدارة المحلية بين شركات الكبلات وشركات الهاتف. والمكان الذي ركبت فيه خدماتها المعلوماتية السريعة هو أبنية المكاتب التي كانت الشركات القديمة قد خدمتها جيداً. وهكذا فإن تخفيض الأسعار بالنسبة لقطاع الأعمال — وبالنسبة للهنود الذين أرادوا أن يدخلوا إلى خدمات الإنترنت من بنغلور يقوموا بعمل تجاري مع تلك الشركات — ولكن ذلك لم يخلق نوعاً من المنافسة التي تجلب خدمات معلوماتية سريعة للجمهور الأمريكي العريض في منزله، الأمر الذي أخذ يتحقق مؤخراً.)

غير أن الاستثمار المفرط الواسع في الكبلات الليفية هو النعمة التي ظلت قائمة، والفضل يعود إلى الطبيعة الفريدة للألياف الضوئية. فبخلاف الاستثمار الآخر في الإنترنت، ظل هذه باقية: فحالمًا تمّد الكبلات الليفية لن يزعها أحد ويخفض الاستطاعة الزائدة. ولذلك عندما أعلنت شركات الاتصالات إفلاسها، استولت عليها البنوك ثم باعت الكبلات الليفية بعشرة سنتات للدولار إلى الشركات

الجديدة، التي تابعت تشغيلها، والتي استطاعت أن تفعل ذلك وتحقق أرباحاً لأنها اشترتها في مزادات تشبه مزادات السلع المتأذية بحريق. ولكن الطريقة التي تعمل فيها الكبلات الليفية هي أن كل كبل يتكون من خيوط ليفية كثيرة لكل منها سعة محتملة لنقل الكثير من المعلومات غير المحدودة في الثانية الواحدة. وفي الوقت الذي أنشئت فيه هذه الكبلات الليفية أصلاً، فإن الخوالات الضوئية — المرسلة والمستقبلة — في كل طرف منها لم تستطع أن تستفيد استفادة كاملة من الطاقة الكلية للأيلاف. ومنذئذ تتحسن الخوالات الضوئية في كل طرف أكثر فأكثر سنة بعد أخرى، الأمر الذي يعني أن معلومات أكثر وأصوات أكثر يمكن نقلها على كل خيط ليفي. وهكذا بقدر ما تتحسن الخوالات، تزداد سعة كل الكبلات التي أنشئت سابقاً، وتجعلها أرخص ثمناً وأكثر سهولة لنقل الأصوات والمعلومات عاماً بعد عام إلى كل جزء في العالم. وذلك كما لو أنه أنشئت شبكة من الطرق السريعة الوطنية حيث أُنح للناس في البداية أن يقودوا بسرعة ٥٠ ميلاً/ ساعة، ثم ٦٠ ميلاً/ساعة، ثم ٧٠ ميلاً/ساعة، ثم ٨٠ ميلاً/ ساعة، ومن ثم في النهاية ١٥٠ ميلاً/ ساعة، على شبكة الطرق نفسها دون خوف من حوادث. إننا هذه الطرق العامة لم تكن وطنية، بل عالمية.

قال ألفدرسن، الذي انتقل من نيسكااب ليطلق شركة تقنية أخرى، أخذت اسم شركة أيسور: "كل طبقة من الابتكار تبني شيئاً للثالية، والآن فإن الشيء الأكثر عمقاً بالنسبة لي هو أن الشخص بعمر الأربعة عشر عاماً في رومانيا أو بنغلور أو الاتحاد السوفييتي أو فيتنام، لديه كل المعلومات والأدوات والبرامج، كلها متاحة لهم ببسر لتطبيق المعرفة كما يريدون. وهذا هو السبب الذي يجعلني متأكداً من أن الجيل التالي من نابستر (Napster) سيأتي من المضمار الأيسر. فكما تغلو العلوم البيولوجية أعمال كومبيوتر وأقل منها أعمالاً في المخابر الرطبة، ومثل كل المعلومات المتعلقة بالجينات تغلو متوفرة على الإنترنت، ففي مرحلة ما ستكون قادراً على أن تصمم اللقاحات على جهاز الكومبيوتر الشخصي."

أظن أن ألفدرسن يلمس ما هو فريد في العالم المستوي وحقبة العولمة ٣٠٠. سيقود ذلك مجموعات وأفراد، لكن من خلفيات أكثر تنوعاً من هؤلاء العلماء الإنسي عشر الذين صنعوا عالم ألفدرسن عندما أسس شركة موزايك. فالآن نحن ذاهبون

إلى رؤية صورة موزاييك الإنسان الحقيقية — من كل أنحاء العالم من المضممار الأيسر والأيمن، من الغرب والشرق والشمال والجنوب — لقيادة الجيل التالي من الابتكار. وفي الحقيقة، بعد أيام قليلة من حديثي مع أندرسن، برز المانشيت التالي في الصفحة الرئيسية من صحيفة نيويورك تايمز (عدد ١٥ تموز ٢٠٠٤): "الولايات المتحدة ترخص ثلاثة عقاقير ضد السرطان من كوبا." وتابع الخبر ليقول: "الحكومة الفيدرالية تسمح لشركة تقنية بيولوجية من كاليفورنيا بترخيص ثلاثة أدوية تجريبية ضد السرطان من كوبا — فمارست استثناء لسياسة تقييد التجارة بشدة مع ذلك البلد." وقال مدراء شركة كانسر فيكس (Cancer vex): إننا المرة الأولى التي نحصل فيها شركة تقنيات بيولوجية على إذن بترخيص دواء من كوبا، وهي بلد يقول عنه بعض المدراء في الصناعة إنه قوي على نحو يدعو للدهشة في التقنية الحيوية بالنسبة لبلد من البلدان النامية... وقد أنفق أكثر من مليار \$ في غضون سنوات لبناء وتشغيل مؤسسات أبحاث في الجانب الغربي من هافانا يديرها علماء كوبيون، تعلم كثيرون منهم في أوروبا."

ونجمل القول ثانية: كانت المرحلة الثانية من التسوية بالكمبيوتر الشخصي وبرنامج وندوز هي أنا أتفاعل مع جهازي وأنا أتفاعل مع شبكتي المحدودة داخل شركتي. وقد أحرز ذلك نجاحات أكثر أفضت إلى مرحلة أنا وجهازي نتفاعل مع أي مكان في أي مكان على أي جهاز، وهذا هو البريد الإلكتروني، وأنا وجهازي نتفاعل مع أي موقع وب كان على الإنترنت، وهذا هو برنامج البحث. وباختصار، ولدت مرحلة الكمبيوتر الشخصي برنامج وندوز مرحلة البريد الإلكتروني في تنسكاب، ومكنت المرحلتان معا الناس من التواصل والتفاعل مع مزيد من الناس في أي مكان على كوكبنا أكثر من أي وقت مضى. ولكن اللهو كان قد بدأ لتوه، فقد كانت هذه المرحلة هي الأساس للخطوة التالية في تسوية العالم المستوي.

عامل التسوية الثالث

برامج تدقيق العمل

دعنا نعد الغداء: دع برنامجك يتحدث إلى برنامجي.

قابلت سكوت هاين، المدير التنفيذي لشركة وايلد براين، وهي شركة الرسوم المتحركة الأكثر تقدماً في سان فرانسيسكو تنتج أفلاماً وصوراً كاريكاتورية لستوديوهات ديزني وغيرها، في لقاء بوادي السيليكون خلال شتاء عام ٢٠٠٤. وقد دعاني جون دوير وهو رسامي مضارب لأختبر أفكار هذا الكتاب في مجموعة من الشركات التي كان يدعمها. كنت أنا وهاين على ما يرام فعلاً، ربما لأنه بعد الاستماع إلى حججي أرسل إلي رسالة بالبريد الإلكتروني قال فيها: "أنا متأكد أنه في عهد ماجلان كان ثمة لاهوتيون وجغرافيون ومعلمون كثير أرادوا أن يجعلوا العالم مستوياً ثانية. أعرف أن العالم مستوٍ، وأشكرك على دعمك." رجل يروق لي.

وعندما طلبت منه أن يكون دقيقاً، رسم لي هاين مخططاً عن كيفية إنتاج أفلام الصور المتحركة في هذه الأيام بواسطة سلسلة مؤمن عالمية. وقد أدركت مباشرة سبب استنتاجه أن العالم مستوٍ أيضاً. "ففي شركة وايلد براون،" كما قال: "نصنع شيئاً من لا شيء. ندرس كيف نستفيد من العالم المستوي. نحن لا نحاربه. بل نغتنم فوائده."

وقد دعاني هاين للزيارة ومراقبتهم ينتجون مقطعاً من صور متحركة هزلية لأفكار فعلاً كم هو العالم مستوٍ، الأمر الذي أقدره حقاً. كانت الحلقات التي يعملون عليها عندما وصلت هي لقناة ديزني وتدعى أبطال هغليتاون. وقد شجعها كل الناس العاديين الذين تحضوا لتحدي ٩/١١. قال هاين: "هغليتاون هي نموذج البلدة الصغيرة في خمسينيات القرن العشرين — هي بليزنتفيل، ونحن نصدر إنتاج هذه البلدة الأمريكية الصغيرة إلى كل أنحاء العالم — واقعياً ورمزياً. وأساس القصة هو أن كل شخص، كل الناس العاديين، الذين يعيشون حيواتهم، هم أبطال في هذه البلدة الصغيرة — من المعلم في المدرسة إلى موزع البيتزا."

وقد أنتج هذا العرض الأمريكي بكل مكوناته من سلسلة التمويل العالمية بكل عناصرها. وكما أوضح هايين: "فجلسة التسجيل توضع قرب الفنان، عادة في نيويورك أو لوس أنجلوس، والتصميم والإخراج يوضع في سان فرانسيسكو، والكتاب إلى الشبكة من بيوتهم في (فلوريدا، لندن، نيويورك، شيكاغو، لوس أنجلوس، وسان فرانسيسكو)، ورسوم الشخصيات المتحركة ترسم في بنغلور بإشراف من سان فرانسيسكو. لدينا ثمانية فرق لهذا العرض في بنغلور يعملون بالتوازي مع ثمانية كتاب مختلفين. وقد سمحت لنا هذه الفعالية لنرسم عقوداً مع خمسين نجماً للحلقات الست والعشرين القادمة. فجلسات تسجيل الصور المتحركة وكتابتها تسمح لنا أن نسجل لمثل العرض كله في أقل من نصف يوم، بما في ذلك تسجيلات غير محدودة وإعادة كتابة. نسجل لممثلي في الأسبوع. فعلى سبيل المثال سجلنا في الأسبوع الماضي دوركي آن هيتش وسهولي روبنسون. وتقنياً، فعل ذلك على الإنترنت. فلدينا في بي إن (VPN) شبكة كمبيوتر خاصة) تشكل الأجزاء على أجهزة الكمبيوتر في مكاننا وعلى ما نسميه "كرات قدم" الكتاب أو أجهزة كمبيوتر صغيرة خاصة يمكن ربطها بأي جهاز لتبادل رسائل بين أجهزة كمبيوتر في شبكة محلية أو ربط لاسلكي بنقل معلومات سريع في مكان خارج الاستوديو. ويسمح جهاز في بي إن لنا أن نشارك في تلقيم المذيع، والصور من الجلسة والمخطوطة وكل مخططات الصور المتحركة بين كل المواقع بمجرد الدخول إلى شبكة كمبيوتر. ولذلك، فإن إحدى الطرق بالنسبة لك للمراقبة هي بالنسبة لنا أن نشحن إليك جهازاً، تصله بالشبكة في البيت والمكتب وفي معظم غرف الفنادق أو تذهب إلى مركز الوصل المحلي (الذي يوجد فيه ماخذ لاسلكية للوصول إلى الإنترنت)، تدخل إلى شبكة الإنترنت وتضع زوجاً من السماعات الرأسية التي تقلل الضجيج وتصغي وترقب وتقرأ وتعلق. "شارون، هل يمكنك أن تجعلي ذلك السطر أكثر إقناعاً؟" وبعدئذ، في غضون ١١ أسبوعاً هو الوقت المقرر لإنتاج العرض، يمكنك أن تدخل إلى الشبكة لـ ٢٤ ساعة في اليوم وتراجع تقدم الإنتاج كما تتابع حركة الشمس حول الأرض. تقنياً أنت بحاجة إلى جهازنا للاجتماع فقط. ويمكنك أن تستخدم جهاز كمبيوترك الشخصي لمتابعة اليوميات والتحرير خلال دورة الإنتاج."

كنت بحاجة إلى رؤية وايلد برايان مباشرة، لأنها مثال حي للطبقة التالية من الابتكار، والتسوية التالية. وأنا أسمي هذا "مرحلة تدفق العمل". فعندما سقطت الجدران، ومكّن الكمبيوتر الشخصي، والوندوز ومستكشف تنسكاب الناس من الارتباط مع أناس آخرين كما لم يحدث في الماضي، لم يمر وقت طويل قبل أن يرغب هؤلاء الناس الذين تواصلوا أن يعملوا أكثر من مجرد البحث وإرسال الرسائل الإلكترونية، والرسائل الفورية والصور والموسيقى عبر أنظمة تشغيل الإنترنت هذه. أرادوا أن يشكّلوا أشياء، ويصمموا أشياء، ويخلقوا أشياء ويبيعوا أشياء ويشتروا أشياء، ويتابعوا عمليات الجرد، ويحسبوا ضرائب شخص آخر، ويقرأوا صور أشعة شخص آخر من النصف الآخر في العالم. وأرادوا أن يكونوا قادرين على فعل أي شيء من تلك الأشياء في أي مكان لأي كان ومس أي كومبيوتر إلى أي كومبيوتر — دون أية عقبات. لقد رصفت مسرحتي الجدار ووندوز وتنسكاب الطريق لذلك بتعميم طرق الكلمات والموسيقى والصور والمعلومات التي سوف ترقم وتقل على الإنترنت — وهكذا غدا البريد الإلكتروني والبحث تجربة غنية جداً.

ولكن بالنسبة لنا جميعاً حتى نذهب إلى المرحلة التالية، ونحصل على أكثر من الإنترنت، يجب على عملية التسوية أن ترتقي إلى درجة أخرى. نحن بحاجة إلى شيئين: فنحن بحاجة إلى مبرمجين يأتون ويكتبون برامج كومبيوتر جديدة — أشياء جديدة للكومبيوتر — تمكّننا حقاً من الحصول على الحد الأقصى من كومبيوتراتنا عندما نعمل مع هذه المعلومات والكلمات والموسيقى والصور الرقمية ونحوها إلى منتجات. ونحن بحاجة إلى أنابيب سحرية أكثر وقواعد نقل أكثر، تضمن تمكين برامج كل شخص أن تتصل ببرامج أي شخص آخر. واختصار علينا أن نذهب من الإنترنت الذي يصل الناس بالناس، والناس ببرامجهم، إلى إنترنت يمكنه أن يربط أياً من برامجي بأي برنامج من برامحك. وعندئذ فحسب يمكننا أن نعمل معاً. فكر بالأمر بهذه الطريقة: في البداية يكون تدفق العمل من دائرة مبيعاتك التي تأخذ أمراً على ورقة، تأخذها إلى دائرة الشحن، التي تشحن المنتجات، ومن ثم يأتي أحدهم من الشحن لكتابة فاتورة على قطعة من الورق وتسأمرهم بتسليم الفاتورة إلى الزبون. وكتيجة لمراحل جدار برلين ووندوز وتنسكاب قفز تدفق

العمل فقرة كبيرة إلى الأمام. فالآن تستطيع دائرة مبيعاتك أن تأخذ إلكترونياً ذلك الأمر، وترسله بالبريد الإلكتروني إلى دائرة الشحن داخل شركتك الخاصة، ومن ثم، في الوقت الذي ترسل فيه دائرة الشحن المنتج إلى الزبون تقدم له فاتورة أيضاً. وواقع أن كل الدوائر ضمن شركتك تعمل فيما بينها دون عقبات وأن ذلك العمل الذي يتدفق بينها كان تحسناً كبيراً ساعد على زيادة الإنتاجية — غير أن ذلك كان يمكنه أن يعمل في حال كانت كل دوائر الشركة تعمل على برامج واحدة وأجهزة من النوع نفسه. وغالباً، في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، كانت دائرة المبيعات في الشركة تستخدم ميكروسوفت، وكانت دائرة الخزن تستخدم نوفل (Novell) ولم يستطع الجهازان أن يقيما اتصالاً مشتركاً فيما بينهما. وبالتالي لم يتدفق العمل بسهولة كما ينبغي. وغالباً ما ننسى أن صناعة البرامج بدأت مثل دائرة مكافحة حريق رديفة. تصوّر مدينة كل حي فيها لديه نقطة وصل لحظوظ الحريق بالصنوبر مختلف عن الآخر. فعندما يتدلع حريق مسا كبير جداً، ويكون على عربات الحريق من الحي المجاور أن تستدعى، تكون دون فائدة لأنها لا تستطيع أن توصل خراطيمها بصنابير حيك.

وكي يُسوَّى العالم، على كل دوائر شركتك الداخلية — المبيعات، التسويق، التصنيع، الإعلان والخزن — أن تغدو قابلة للعمل فيما بينها؛ لا يهم أي جهاز أو برنامج تستخدم هذه الدائرة أو تلك. وكبي يُسوَّى العالم حقاً، على أنظمتك أن تكون قابلة للعمل مع كل الأنظمة في أي شركة أخرى. أي، على دائرة مبيعاتك أن تكون متصلة بدائرة تموين خزنك وعلى هذه أن تكون متصلة دون عقبات بمحور مومها، الذي قد يكون مصنعاً في الصين. وبتلك الطريقة، عندما تعقد صفقة، تُشحن المادة ألياً من موم مستودعاتك، ومادة أخرى يصنعها موم مونك تلقائياً، وتخرج فاتورة من دائرة حساباتك. يجب أن تعمل أنظمة الكمبيوتر المختلفة جداً وتطبيقات برامج ثلاث شركات مختلفة فيما بينها دون عراقيل على نحو يدع العمل يتدفق بينها.

في أواخر تسعينيات القرن العشرين، بدأت صناعة برامج الكمبيوتر بالاستجابة لما أراده زبائنها. شرعت الشركات التقنية عبر كثير من الجدل والتجريب والخطأ في المكاتب الفرعية بصياغة معايير مشتركة قائمة على أسس الإنترنت، وقواعد

تبادل معلومات وبنية رقمية موحدة، كي يتمكن الجميع من وصل خراطيمهم — تطبيقات برامجهم — بصنوبر أي آخر.

وقد كانت هذه ثورة بكل ما للكلمة من معنى. فتنقياً، ما جعل ذلك ممكناً هو تطوير معلومات لوصف لغة جديدة، سميت إكس إم إل (XML)، وسميت قواعد تبادل المعلومات ذات العلاقة به إس أو إي بي SOAP. وقد تعاونت آي بي إم IBM وميكروسوفت ومجموعة من الشركات الأخرى على تطوير كل من إكس إم إل XML وإس أو إي بي SOAP وأفرت كلتاها بالنتيجة وأشهرتا كعماير إنترنت. لقد خلقت إكس إم إل وإس أو إي بي الأساس التقني لتفاعل برنامج مع برنامج، الأمر الذي أوجد الأساس لتدفق العمل عبر وب. ويمكن ذلك المعلومات والكلمات والموسيقى والصور المرقمة من التبادل بين برامج كومبيوتر مختلفة كي يكون بالإمكان تشكيلها وتصميمها ومعالجتها وتحريرها وإعادة تحريرها وتخزينها ونشرها ونقلها — دون أي اعتبار إلى مكان الناس أو أجهزة الكومبيوتر التي يستخدمونها.

وحالما استقام الأساس التقني، بدأ الناس أكثر فأكثر بكتابة برامج كومبيوتر لتدفق العمل لمهمات مختلفة أكثر فأكثر. وقد أرادت شركة وايلد برايان برامج لصناعة أفلام صور متحركة بفريق إنتاج منتشر حول العالم. وأرادت شركة بونينغ برامج كي يكون بإمكان مصانع طائراتها في أمريكا إعادة تموين زبائن خطوط جوية مختلفة بالقطع عبر أنظمة أجهزة كومبيوتراتها، بغض النظر عن البلد الذي وردت تلك الطلبات منه. وأراد الأطباء برامج تمكن مشفى في بنغلور من قراءة صورة أشعة مأخوذة في بنغور، دون أن يفكر الأطباء في ماين بأجهزة الكومبيوتر التي تستخدمها المشافي الهندية. وأرادت الأمهات والآباء تلك البرامج لأهم أرادوا برنامج مصرفهم الإلكتروني وبرنامج وسيطهم الإلكتروني وبريد مكتبهم الإلكتروني وبرنامج جهاز معلومات رقمية لكل أعمالهم خارج المنزل وأن يكونوا قادرين على وصل ذلك بسطح مكتبهم. وخالما صار بإمكان برامج الجميع الاتصال ببرامج الآخرين — الأمر الذي استغرق عدة سنوات، واحتاج إلى كثير من التنقية والعمل الذهني كي يتحقق — صار بإمكان العمل لا أن يتدفق كما لم يكن ممكناً في السابق وحسب، بل صار ممكناً أن يُقَطَّع ويُجَزَّأ كما لم يكن في

الماضي ويرسل إلى جهات العالم الأربع. وقد عني ذلك أن العمل يمكن أن يتدفق إلى أي مكان. وبالفعل، كان ذلك هو القدرة على تمكين برامج كومبيوتر أن تكلم برامج أخرى، ليس فقط الناس يتكلمون إلى الناس، الأمر الذي سيجعل تعهد عمل أو أقسام منه من خارج الشركة بدلاً من استخدام طاقم الشركة ممكناً سريعاً. والفضل يعود إلى أنواع مختلفة من خدمات وب — تدفق عمل، كما قال كوريج هندي، الموظف التقني الرئيس في ميكروسوفت: "خلقت الصناعة نظام تشغيل عالمي لقوة عمل الناس العالمية وأجهزة الكومبيوتر."

غدت شبكة الإنترنت الواسعة من الأنابيب تحت الأرض التي جعلت من الممكن لكل هذا العمل أن يتدفق مساحاً شاسعة. وهي تشمل كل قواعد تبادل المعلومات في الإنترنت من الحقبة السابقة مثل قواعد مراقبة النقل وقاعدة تبادل المعلومات في الإنترنت وغيرها، التي جعلت البحث والبريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت ممكنة. وتشمل أدوات أحدث، مثل إكس إم إل وإس أو إي بي، التي مكنت برامج وب من التواصل في ما بينها بسهولة ويسر، وتشمل أيضاً وكلاء البرامج المعروفة بالحلقة الوسطى وهي البرامج التي تربط الزبون وبيانات المعلومات، التي تخدم كوسيط بين برامج مختلفة إلى أقصى حد. وكان الربط بين هذه التقنيات مفيداً كثيراً للابتكار ومخففاً كثيراً من الاحتكاك بين الشركات والبرامج. فبدلاً من أن يراقب كل شخص فوهة صنوبر الحريق، جعلوا كل الفوهات والصنابير والخراطيم من قياس واحد، وخلقوا سوقاً أكبر امتد عبر كل أرجاء العالم. ثم بدأت الشركات تتنافس بدلاً من ذلك على نوعية الخرطوم والمضخة وعربة الحريق. أي، تنافست على من يمكنه أن يصنع البرامج الأكثر فائدة وجودة. قال جويل كاوولي، رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي في شركة آي بي إم: "لا تلغي المعايير المشتركة الابتكار، إنما تسمح بالتركيز عليه وحسب، وتتيح التركيز على المكان الذي تكمن فيه القيمة، التي هي عادة كل شيء يمكن للمرء أن يضيفه إلى المعيار المشترك."

لقد اكتشفت ذلك من كتابة كتابي الأخير. فحالما ترسخ برنامج ميكروسوفت ورد كمعيار مشترك عالمي، تدفق العمل بين الناس في مختلف القارات بسهولة أكبر، لأننا كنا نكتب بعيداً عن الشاشة نفسها بالأيقونات الأساسية نفسها.

عندما كنت أعمل على كتابي الأول — من بيروت إلى القدس — عام ١٩٨٨، أمضيت جزءاً من إجازتي السنوية في الشرق الأوسط وكان عليّ أن أخذ بعض الملاحظات بالقلم وعلى الورق، كما كان الحال قبل حقبة الكمبيوتر الشخصي وبرنامج ميكروسوفت ورد. وعندما كتبت كتابي الثاني — السيارة ليكسز وشجرة الزيتون — عام ١٩٩٨، كان عليّ أن أفعل شيئاً في الدقيقة الأخيرة للنسخة المعدّة للطبع من الكمبيوتر خلف المقعد الأمامي في فندق سويسري في دافوس على النسخة الألمانية من ميكروسوفت وورد. لم أستطع أن أفهم كلمة واحدة، ولا أي أمر معين، على قائمة الأيقونات في النسخة الألمانية من برنامج ورد. ولكن بحلول عام ١٩٩٨، كنت معتاداً على برنامج ورد في نظام تشغيل وندوز، وحيث كانت الأيقونات المختلفة على الشاشة، إلى درجة أنني كنت قادراً على الإشارة والنقر بطريقي عبر الإعداد للطباعة على النسخة الألمانية وتنضيد تصحيحاتي بالأحرف الإنكليزية على لوحة المفاتيح الألمانية. فالمعايير المشتركة عامل تسوية هائل لأنها تجرّ الناس وتقويهم على التواصل والابتكار بواسطة أنظمة تشغيل أوسع كثيراً.

وأحد الأمثلة الأخرى المفضلة لدي هو PayPal، الذي مكّن سوق التجارة الإلكترونية eBay أن يغدو على ما هو اليوم، والـ PayPal هو نظام نقل نقود نشأ عام ١٩٩٨ لتسهيل التعامل بين زبون وزبون، مثل بائع وشار جمعتهما شركة إي باي (eBay). ووفقاً لموقع إي كومرس غايد دت كوم-ecommerce-guide.com على الإنترنت، الذي يستخدم باي بال (PayPal)، أي شخص لديه عنوان بريد إلكتروني يمكنه أن يرسل نقوداً إلى أي شخص آخر لديه عنوان بريد إلكتروني، سواء كان الملتقي لديه حساب (PayPal) أو لا. والـ بي بال لا يهتم سواء تمت الصفقة التجارية أم لم تتم. إذا كان ثمة أحد في المكتب ينظم فريقاً لصالح شخص آخر والجميع يريدون المساهمة، يمكنهم جميعاً أن يفعلوا ذلك باستخدام بي بال PayPal. وفي الواقع، يستطيع المنظم أن يرسل إلى كل شخص تذكير في بال PayPal بالبريد الإلكتروني مع تعليمات واضحة مثل كيف يجب أن يدفع المال المدين به. وتستطيع الـ بي بال PayPal قبول المال من الشاري في واحدة من ثلاث طرق، صكوك دليل التجارة الإلكترونية: طلب بطاقة اعتماد من

الإشاري مقابل أية دفعات، اقتطاع من حساب تمّ التحقق منه مقابل أية دفعات أو اقتطاع الدفعات من حساب PayPal فُتح بشيك شخصي. ويستطيع المتلقون أن يستخدموا النقود في حسابهم من أجل مشتريات بواسطة الإنترنت أو دفعات، ويستطيعون تلقي المال من بي بال بواسطة شيك، أو يمكنهم أن يسدعوا بي بال يودع النقود مباشرة في حسابهم المصرفي. وفتح حساب بي بال بسيط. وكسدافع، كل ما عليك أن تفعله هو تقديم اسمك وعنوان بريدك الإلكتروني ومعلومات عن بطاقة اعتمادك وعنوان فواتيرك لخدمة بطاقة اعتمادك.

لقد سوّت وظائف التجارة الإلكترونية والأعمال المصرفية المشتركة هذه سوق الإنترنت إلى درجة أدهشت ي هاي eBay. أوضح هيج وثمان المدير التنفيذي في eBay أنه قبل بي بال PayPal: "كنت إذا قمت بعمل تجاري بواسطة eBay في عام ١٩٩٩، كانت الطريقة الوحيدة التي أستطيع بواسطتها كمشتري هي ب شيك أو أمر نقدي، النظام القائم على الورق. لم يكن ثمة طريقة إلكترونية لإرسال المال، وأنت كنت تاجرًا صغيرًا جدًا لتكون مؤهلاً لحساب بطاقة اعتماد. وما فعلته الـ بي بال PayPal هو تمكين الناس والأفراد بقبول بطاقات الاعتماد. فأستطيع أن أدفع لك كبايع فردي في الإي هاي eBay بطاقة اعتماد. وفي الحقيقة سوّى هذا حقل اللعب وجعل التجارة أكثر سلاسة." وفي الواقع، كان الأمر جيداً إلى درجة أن الـ إي هاي eBay اشترت الـ بي بال PayPal، لكن ليس بناءً على توصيات أصحاب بنوك مستثمريها في وول ستريت — بل بناءً على توصيات مستخدميها.

قال ويتمان: استيقظنا ذات يوم، ووجدنا أن ٢٠% من الناس على الـ eBay يقولون: نقبل بالـ PayPal، من فضلكم ادفعوا لنا بتلك الطريقة. وقلنا: من هم هؤلاء الناس وماذا يعملون؟" حاولنا في البداية أن نكافح ضدهم ونطلق خدمتنا المسماة بل بوينت Bill point. وفي النهاية، في تموز عام ٢٠٠٢، كنا في اجتماع مباشر للإي هاي eBay وكان قرع الطبول في القاعة يصم الأذان. كانت جماعتنا تبغنا: "هل ستوقفون القتال أيها الأصدقاء؟ نريد معياراً مشتركاً وبالمنااسبة، لقد اخترنا المعيار ويدعى بي بال PayPal، ونحن نعرفكم أيها الأصدقاء في الإي بي

eBay ستحبون ذلك ليكون معياركم، لأن ذلك كان المعيار. ولم يكن معيارنا...
وذلك كان الاستحواذ الأفضل الذي قمنا به على الإطلاق."

واليكم كيف كتبت القسم المشار إليه أعلاه: نقلت ملاحظاتي من المقابلة
المناقشة مع ميفغ ويتمان من كومبيوترى الصغير من ماركة Dell إلى سطح المكتب
في جهازى الـ Dell، ثم بدأت بتشغيل مأخذ خط هاتفى السريع ونقرت فقرتين
على موقع أمريكا أن لاين (AOL) حيث أستخدم غوغل لأجد موقع إنترنت
يوضح لي الـ بي بال PayPal، الذي أرشدني إلى دليل التجارة الإلكترونية.
فنقلت التعريف من موقع دليل التجارة الإلكترونية، الذي كان مكتوباً بطريقة
إنترنت كملف نص، ثم عرضته على شاشة الكمبيوتر بواسطة برنامج
ميكروسوفت ورد، الذي حوله ألياً إلى وثيقة ورد، التي تمكنت من استخدامها
لكتابة هذا القسم على سطح مكنتي. وهذا أيضاً تدفق عمل! وما هو أكثر أهمية
ليس أنني امتلكت أدوات تدفق هذا العمل، بل كم من الناس في الهند وروسيا
والصين والبرازيل وتيمبوكتو يمتلكونه الآن أيضاً — بكل قنوات النقل وقواعد
تبادل المعلومات يمكنهم أن يوصلوا خططهم ويعملوا من أي مكان في العالم.

أين يذهب كل هذا؟ سوف يتأتمت عمل متدفق أكثر فأكثر. وفي المرحلة
القادمة من خدمات وب — تدفق العمل، هنا مثال عن كيفية تعيين موعد مع
طبيب أسنان. سوف تأمر كومبيوترك بالصوت لتحديد موعد. سترجم
كومبيوترك ألياً صوتك إلى أمر رقمي. وستحرق روزنامتك مقابل المواعيد
المتاحة على روزنامة طبيب أسنانك ويعرض عليك ثلاثة خيارات. وستقرر على
الموعد المفضل والساعة. وقبل أسبوع من موعدك، سترسل روزنامة طبيب
أسنانك رسالة إلكترونية إليك لتذكرك بموعدك. وفي الليلة التي تسبق موعدك
ستلقى رسالة صوتية مهتوفة عبر الكومبيوتر تذكرك أيضاً بموعدك.

وليبغ تدفق العمل هذا المرحلة التالية، وتعزيز الإنتاجية التي ستولدها، "نحتاج
إلى معايير مشتركة أكثر فأكثر"، قال المخطط الاستراتيجي في شركة آي بي إم
كاولي. "الدورة الأولى من المبادئ التي كان يجب أن تظهر مع الإنترنت هي حول
المعلومات الأساسية — كيف تمثل رقماً، كيف تنظم ملفات، كيف تعرض محتوى
مخزن، وكيف تشارك بمعلومات وتبادلها. تلك كانت مرحلة نتسكاب. والآن

تبرز مجموعة جديدة كاملة من المعايير المشتركة لتمكين العمل من التدفق. وهذه المعايير هي حول كيف نقوم بالعمل معاً. فعلى سبيل المثال، عندما تقدم طلباً لرهن، وتذهب لنقل ملكية، أو لشراء منزل. فثمة عمليات كثيرة بالمعنى الحرفي للكلمة ومعلومات تتدفق بين شركات مختلفة كثيرة. مصرف واحد قد يعالج ضمان موافقتك، ويتحرى اعتمادك، ويثبت معدلات فائدتك، ويعالج نقل الملكية — ربما بعد أن يكون ذلك القرض قد بيع مباشرة إلى مصرف مختلف.

وأضاف كاوولي أن المستوى التالي من المعايير المشتركة سوف يكون أتمتة كل هذه العمليات، وهكذا تتدفق بسلاسة أكبر معاً ويمكن أن تحفز معايير مشتركة أكثر. فنحن نشهد بروز معايير مشتركة حول جدول الرواتب والدفع في التجارة الإلكترونية، وتقارير التأمين ضد الأخطار، وحول كيفية إعداد الموسيقى والصورة لتحرير رقمياً، والأكثر أهمية، حول كيفية ربط سلسلات التمويل. وكل هذه المعايير المشتركة، على رأس برامج تدفق العمل، تساعد في تمكين العمل من التحزيم وإعادة التجميع، وإعداده ليتدفق دون احتكاك جيفة وذهاباً بين أكثر المنتجين كفاءة. وتنوع البرامج التي ستكون قادرة على التفاعل في ما بينها ستكون محدودة بخيالنا وحسب. والمكاسب في الإنتاجية من هذا قد تكون أكبر من أي شيء قد شاهدناه في الماضي.

قال جيري راو، المفاوض الذي يقوم بعمل المحاسبة للأمريكيين من الهند: "تمكنا برامج تدفق العمل أن نعمل لخدمة الصناعة ما فعله هنري فورد للتصنيع. إننا نأخذ كل مهمة نوحدها ونرسلها إلى أما شخص يستطيع أن يقوم بها على النحو الأفضل، ولأننا نفعل ذلك في بيئة عملية، فالناس لا يحتاجون لأن يكونوا متحاورين جسدياً، ومن ثم نعيد تجميع كل القطع معاً في المقر العام (أو في مكان ناء آخر). هذه ليست ثورة عادية. إنها ثورة كبرى. إنها تسمح للـ "رئيس" أن يكون في مكان ومستخدّمه في مكان ما آخر." وبرامج تدفق العمل هذه، أردف جيري، تمكن الشخص من أن يخلق مكاتب عالمية عملية — ليست محدودة لا بحدود مكتبه أو وطنه — وأن يصل إلى المهويين في مكاتبهم في أجزاء مختلفة من العالم وتجعلهم يهون المهام التي تحتاج إلى إتمامها في وقت معلوم. وهكذا ستعمل

طوال الوقت على مدار السنة. وكل هذا حصل في طرفة عين — في فسحة العامين أو الثلاثة الأخيرة."

التكوين: برنامج العالم المستوي يبرز إلى الوجود

نحتاج إلى التوقف هنا ونقوم مجردة حساب، لأنه في هذه المرحلة — في أواسط تسعينيات القرن العشرين — شرع برنامج تسوية العالم يبرز إلى الوجود. أولاً، ربط إسقاط الجدران، وفتح النوافذ، وترقيم المحتويات، وانتشار مستكشف الإنترنت بين الناس دون عوائق كما لم يحدث من قبل. ثم ربطت برامج تدفق العمل بسلسلة بين برامج وبرامج، وهكذا كان بإمكان الناس أن يعالجوا كل موادهم المرقمة باستخدام الكمبيوتر والإنترنت على نحو لم يسبق له مثيل.

وعندما تضيف هذا المستوى غير المسبوق من التواصل بين الناس إلى كل برامج العمل المتدفق القائمة على الربط بين برنامج وبرنامج عبر الإنترنت، فستبلغ نظام تشغيل عالمياً جديداً شاملاً لأشكال عديدة من التعاون بين كل الفرقاء. وهذه لحظة تكوين بالنسبة لتسوية العالم، إنها اللحظة التي أخذ يتشكل فيها. وسيستغرق وقتاً أطول كي يتجمع ويتركز ويغدو مستوياً حقاً، غير أنها اللحظة التي بدأ الناس يشعرون فيها أن شيئاً ما يتغير. ففجأة وجد أناس أكثر من أمكنة مختلفة أنهم يستطيعون أن يتعاونوا مع مزيد من الآخرين على أنواع مختلفة من العمل ويتشاطرون أنواعاً مختلفة من المعرفة أكثر من أي وقت مضى. "إن خلق نظام التشغيل هذا، بهذه المواصفات الفريدة، ذلك هو التقدم الحقيقي الهام المستمر الذي جعل ما ندعوه تسوية العالم أمراً ممكناً." قال كرويف هندي من ميكروسوفت.

وبالفعل، وشكراً لنظام التشغيل هذا الذي برز بفعل قوى التسوية الثلاث، فنحن لسنا مجرد قادرين على الحديث كل إلى الآخر أكثر، بل نحن قادرون على أن نعمل أشياء أكثر معاً. وهذه هي النقطة الأساسية، كما يحاول جويل كاوتي، أحد استراتيجيي آي بي إم IBM، أن يثبت: "لم تكن نتواصل مع بعضنا بعضاً وحسب أكثر من السابق، بل نحن الآن قادرين على التعاون — أن نقيم تحالفات، مشاريع، ومنتجات معاً — أكثر من السابق."

وعوامل التسوية الستة التالية تمثل الأشكال الجديدة من التعاون الذي عززه نظام التشغيل الجديد. وكما سآين، سيستخدم بعض الناس هذا النظام للتشغيل المفتوح وبعضهم للتشغيل الفرعي خارج الشركة، وبعضهم لنقل الشغل كله خارج البلد، وبعضهم لإنشاء سلسلات تموين، وبعضهم للتشغيل الفرعي داخل الشركة، وبعضهم في تشكيل المؤهلات الشخصية. وكان كل من هذه الأشكال في التعاون إما ممكناً بسبب نظام التشغيل الجديد أو تقوى به كثيراً. فنحن نُسوي العالم أكثر في الوقت الذي نتعلم فيه كيف نتعاون بهذه الطرق المختلفة.

عامل التسوية الرابع العمل المفتوح المصدر الجماعات المتعاونة المنظمة ذاتياً

لا يزال ألن كوهن يتذكر المرة الأولى التي سمع فيها كلمة (أباتشي) كبالغ، وذلك لم يكن بينما كان يشاهد أفلام رعاة البقر والهنود. كان ذلك في تسعينيات القرن العشرين، كان سوق الإنترنت يزدهر، وكان هو أحد مدراء آي بي إم IBM الكبار، يساعد في الإشراف على تجارها الإلكترونية الجديدة، "كان لدي فريق كامل وميزانية،" يتذكر كوهن. "كنا تتنافس وجهاً لوجه مع ميكروسوفت ونسكاب وأوراكل وصن — كل الأولاد الكبار. وكنا نلعب هذه اللعبة الشديدة الأخطار من أجل التجارة الإلكترونية. كان لدى آي بي إم قوة مبيعات هائلة لبيع كل برامج التجارة الإلكترونية هذه. وفي أحد الأيام سألت مدير التطوير السذي يعمل لدي: "بالمناسبة، جف، اجث لي في عملية التطوير بالنسبة لأنظمة التجارة الإلكترونية هذه. ما هو مخدم وب الأساسي؟ فقال لي: إنه يسبنى من الأجزاء الأفضل في أباتشي. وأول شيء فكرت فيه هو جون واين. فسألته "ما هي الأباتشي؟". وقال هو برنامج كومبيوتر مشترك لتقنية مخدم وب، أنتجته مجموعة من المهوسين بالكمبيوتر يعملون مجاناً على الإنترنت في ضرب من العمل المفتوح في نافذة حوار. فارتبكت، وقلت: "كيف تشتريه؟" ورد: "ننسخه من موقع وب دون مقابل." قلت: "حسن، ومن يقدم مساعدة إذا حدث خطأ ما؟"

فقال: "لا أعرف — إنه يعمل وحسب!" وكانت تلك المرة الأولى التي أُطلع فيها على أباتشي...

"والآن يجب أن نتذكر، كانت ميكروسوفت، آي بي إم، أوراكل، نتسكاب جميعاً تحاول بناء مخدّمات وب تجارية آنذاك. وكانت شركات كبرى. وفجأة يخبرني رجلي المسؤول عن التطوير أنه يحصل على مخدّمنا من الإنترنت دون مقابل! كان الأمر كما لو أن كل مديري هذه الشركات الكبرى كان لديهم استراتيجيات مناوئة، ومن ثم فجأة يكون الأشخاص الذين يعملون في غرفة البريد الإلكتروني في موقع المسؤولية. وتابعت السؤال: "من يدير أباتشي؟ أعني، من هم هؤلاء الأشخاص؟"

أجل، المهووسون بالإنترنت في غرفة البريد هم الذين يقررون ما البرامج التي يستخدمونها وما تستخدمه أنت أيضاً. وهذا ما يسمى بحركة العمل المفتوحة، وهي تشمل آلافاً من الناس في كل أرجاء العالم يتجمعون معاً على الإنترنت للتعاون في كتابة كل شيء من برامج أجهزتهم الخاصة إلى أنظمة تشغيلهم الخاصة إلى معجمهم الخاص إلى طريقة إعدادهم للكولا — بينون دائماً من الأذن إلى الأعلى بدلاً من قبول تصاميم أو محتويات تفرضه سلطات شركة كبرى من الأعلى إلى الأذن. وكلمة "عمل مفتوح المصدر" تأتي من فكرة أن الشركات أو المجموعات الخاصة ستجعل رمز المصدر متاحاً على الإنترنت — تعليمات البرمجة الأساسية التي تجعل جزءاً من برنامج يعمل — ومن ثم ترك كل شخص آخر لديه شيء ما ليسهم في تحسينه وترك ملايين من الآخرين ينسخونه لاستخدامه مجاناً. بينما البرنامج التجاري هو حق محفوظ وبيع، والشركات تحرس رمز المصدر كما لو أنه تاج جواهرها وهكذا تستطيع أن تحصل من أي شخص يريد أن يستخدمه وبالتالي تضمن دخلاً لتطوير نسخ جديدة، أما برنامج العمل المفتوح فيتحسن باستمرار بعمل مستخدميه، وهو متاح للجميع دون مقابل. وفي المقابل، كل مستخدم ينتج تحسناً — شيئاً يجعل هذا البرنامج يعني أو يرقص أفضل — يُشجع على جعل ذلك الشيء متاحاً للجميع دون مقابل.

ولأنني لست مهووساً بالكمبيوتر، لم أركز على حركة العمل المفتوح كثيراً، ولكن عندما فعلت، وجدت أنه كونه مذهل من نسيج وحده، ذو جماعات على

الإنترنت، تتطوع من تلقاء ذاتها وتسهم بأفكارها كل مع الآخر ثم تقدم ذلك للجمهور مجاناً. إنهم يفعلون ذلك لأنهم يريدون شيئاً لا يقدمه السوق لهم، ويفعلون ذلك من أجل المتعة الذهنية التي تنشأ عن خلق منتج جماعي يمكنه أن يهزم شيئاً أنتجته شركات عملاقة مثل ميكروسوفت أو آي بي إم — الأكثر أهمية — كسب احترام أنداهم المفكرين. وفي الحقيقة، هؤلاء الفتيان والفتيات هم أحد أهم الأشكال المثيرة والخلاقية الجديدة في التعاون الذي سهله العالم المستوي والذين يسوونه أكثر.

وكي نوضح كيف يعمل هذا الشكل من التعاون، ولماذا هو مسوٍ، ولماذا، بالمناسبة، أثار كثيراً من النقاشات وسيثير أكثر في المستقبل، سأركز على نوعين أساسيين من العمل المفتوح المصدر: حركة المفكرين العامة وحركة برنامج الكمبيوتر المجاني.

لشكل العمل المفتوح بين المفكرين جذوره في الجماعات الأكاديمية والعلمية، حيث التقت الجماعات المتعاونة المنظمة ذاتياً من العلماء عبر شركات خاصة منذ زمن طويل ومؤخراً عبر الإنترنت للمساهمة بطاقتهم العقلية أو المشاركة بنفاد بصيرتهم في علم خاص أو مشكلة رياضية. ولمخلم أباتشي جذوره في هذا الشكل من العمل المفتوح. عندما سألت أحد أصدقائي، هايك أرغويللو، وهو مهندس أنظمة تقنية معلومات، أن يوضح لي، لماذا يتشاطر الناس بمعرفتهم أو عملهم بهذه الطريقة، فقال، غالباً ما يكون العاملون في تقنية المعلومات أذكاء جداً ويريدون أن يعرف الجميع أنهم ألبعون. " وقد وافق هارك أندرسن، الذي اخترع برنامج بحث وب الأول بقوله: "ليس العمل المفتوح أكثر من علم راجعه نذ. يسهم الناس أحياناً في هذه الأشياء لأنهم يصنعون العلم ويكتشفون الأشياء والمكافأة هي الشهرة. أحياناً يمكنك أن تبني عملاً من ذلك، وأحياناً تريد زيادة خزان المعرفة في العالم وحسب. ومراجعة النذ عامل حاسم — والعمل المفتوح هو مراجعة النذ. حيث تُراجع كل فكرة غير صحيحة أو ثغرة في أمان المعايير العامة."

وجدت هذا الشكل من حركة المفكرين العامة في العمل المفتوح جذابة، وهكذا بحثت عن هؤلاء الفتيان والفتيات في غرفة البريد. وفي النهاية، وجدت طريقي إلى أحد روادهم، وهو برايان بلندورف. إذا كانت أباتشي — جماعة

مخدم وب في العمل المفتوح — قبيلة هندية، فيكون بلندورف شيخ القبيلة، وأخيراً عثرت عليه أحد الأيام في مكتبه المبنى من الفولاذ والزجاج قرب مطار سان فرانسيسكو، حيث هو الآن مؤسس ورئيس تقنية شركة كُلائنت CollaNet، وهي شركة تزال في بداياتها، تركز على ابتكار برامج للشركات التي تريد أن تستخدم فكرة العمل المفتوح في الاختراع. وبدأت بسؤالين بسيطين: من أين أتيت؟ و: كيف دبرت لاجتذاب مجموعة العمل المفتوح من المهوموسين بالإنترنت إلى درجة استطاعت أن تكون على قدم المساواة مع شركة آي بي إم؟ IBM

فاستذكر بلندورف: "التقى أبواي في شركة آي بي إم في جنوبي كاليفورنيا، وقد نشأت في بلدة شمال باسادينا، اسمها لاكندا. كانت المدرسة العامة تنافسية جداً، لأن كثيراً من آباء التلاميذ عملوا في مختبر دواسر محركات الطائرات الذي كان يديره معهد كاليفورنيا التقني هناك. وهكذا فمعدن صغير كنت محاطاً بالعلم في مكان مناسب لأن تكون ضرباً من مهوموس بالكمبيوتر. كان ثمة دائماً أجهزة كومبيوتر حول البيت. واعتدنا أن نستخدم بطاقة معلومات كومبيوتر من كومبيوتر آي بي إم المركزي الأصلي لإعداد قوائم تسوق. وفي المدرسة الابتدائية، شرعت أعد بعض البرامج الأولية، وفي المدرسة الثانوية، كنت أتعامل مع الكمبيوتر بكفاءة تامة... تخرجت عام ١٩٩١، ولكن في عام ١٩٨٩، في الأيام المبكرة من الإنترنت، أعطاني أحد أصدقائي نسخة من برنامج كان قد نسخه على قرص مرن، يسمى (فراكتنت). لم يكن متحلاً، بل برنامجاً دون مقابل، أنتجته مجموعة من المبرمجين. وكان برنامجاً لرسم النماذج الهندسية. [والنماذج الهندسية صور جميلة أنتجت بالتفاعل ما بين الفن والرياضيات.] عندما يبدأ البرنامج بالعرض، ستظهر الشاشة قائمة بعناوين البريد الإلكتروني لكل العلماء والرياضيين الذين أسهموا فيه. وقد لاحظت أن رمز المصدر كان مشمولاً في البرنامج. وكان هذا هو إطلاعي الأول على العمل المفتوح. كان هذا البرنامج الذي نسخته للتو دون مقابل، وحتى أنهم قدموا إليك رمز المصدر معه، وهو ثمرة عمل مجموعة من الناس. بدأ ذلك بترجمة تكوين صورة مختلفة في ذهني. وقد شرعت بالتفكير في أنني وجدت بعض الديناميات الاجتماعية المثيرة بالنسبة لطريقة أنواع معينة من البرامج

التي كُتبت أو يمكن أن تكتب — كشيء مقابل لنوع الصورة التي كانت لديّ من مطور البرنامج المهني في المكتب الفرعي الذي كان ميالاً إلى الحاسبة الإلكترونية، ومخدم المعلومات فيها، ويصطحبها معه إلى العمل. وبدا ذلك لي أنه يجب أن يكون خطوة مفيدة للحاسبة وليست مثيرة جداً".

وبعد التخرج عام ١٩٩١، ذهب بلندورف إلى جامعة بركلي ليدرس الفيزياء، ولكن سرعان ما أحبط بسبب عدم الربط بين المجرّدات التي كان يدرسها في قاعة الدرس والإثارة التي كانت قد بدأت بالبروز في الإنترنت.

وقال بلندورف: "عندما كنت تدخل إلى الجامعة آنذاك، كان الطالب يعطى عنوان بريد إلكتروني، وقد بدأت باستخدامه لأتحدث إلى الطلاب وأستطلع مجالس النقاش التي بدأت بالظهور حول الموسيقى. وفي عام ١٩٩٢، أطلقت قائمة بريدي الإلكتروني على الإنترنت التي ركزت على مشهد الموسيقى الإلكترونية في ساي إريا (Bay Area). كان بإمكان الناس أن يرسلوا رسالة إلى مجلس النقاش، وبدأ ذلك يتنامى، وبدأنا نقاش أحداثاً موسيقية مختلفة وعازفي الموسيقى المسجلة. ثم قلنا، هيه، لم لا ندعو عازفي الموسيقى المسجلة ونتخلص من مناسباتنا المنظمة؟ وقد عدا ذلك شيئاً جماعياً. سيقول أحدهم: لدي بعض الأسطوانات، ويقول آخر: لدي جهاز، ويقول ثالث: أعرف الشاطئ وإذا وصلنا عند منتصف الليل يمكننا أن نقيم حفلاً. وبحلول عام ١٩٩٣، كان الإنترنت لا يزال يرسل قوائم ورسائل إلكترونية وإجراءات عامة لنقل ملفات مواقع. وهكذا بدأت أجمع أرشيفاً للموسيقى الإلكترونية وكنت مهتماً بكيفية وضع ذلك على الإنترنت وجعلها متاحة لجمهور عريض من المستمعين. وفي ذلك الوقت سمعت عن موزايك (Mosaic) (مستكشف وب الذي طوره مارك أندرسن). وهكذا حصلت على عمل في مختبر الكمبيوتر في جامعة بركلي، وأمضيت وقتي الزائد بالبحث في موزايك وتقنيات وب الأخرى. وقد قادني ذلك إلى مجلس نقاش مع مجموعة كبيرة من الناس الذين كانوا يكتبون الجيل الأول من مستكشفي ومخدمي وب."

(مخدم وب برنامج يستطيع أي شخص أن يستخدمه في كومبيوتر البيت أو المكتب لاستضافة موقع وب على صفحة وب العالمية. فإمازون دت كوم، على سبيل المثال، أدار موقعه الإلكتروني على برنامج أباتشي لمدة طويلة. عندما يذهب

مستكشف إلى موقع أمازون فالقطعة الأولى من برنامجك تتحدث إلى أباتشي.
يسأل المستكشف أباتشي عن صفحة وب الخاصة بأمازون، وتعيد أباتشي إرسال
محتوى صفحة أمازون على الإنترنت إلى أداة البحث في وب. ويخدم وب هو في
الحقيقة مستكشف وب لديك وهو يتفاعل مع مخدّات وب مختلفة.)

واستذكر بلندورف: "وقد وجدت نفسي أحضر هذا المنتدى أراقب تسميم
بولوزي ومارك أندرسن يتجادلان حول طريقة عمل كل هذه الأشياء. كان مثيراً
جداً، وبدا شاملاً. لم أكن بحاجة إلى دكتوراة في الفلسفة، أو إلى أي مبعوثين
خاصين، فرأيت بعض الخطوط المتوازية بين مجموعتي الموسيقية وهؤلاء العلماء،
الذين كان لهم مصلحة مشتركة في برنامج وب الأول. وقد تابعت ذلك (النقاش)
لبعض الوقت ثم أخبرت صديقاً عن ذلك. كان أحد أوائل المستخدمين في الجملة
الإلكترونية وايرد Wired. فقال إن وايرد ستكون مهمة بفتح موقع إنترنت لهم.
وهكذا شاركت هناك مقابل ١٠ \$ في الساعة، وفتحت بريدهم الإلكتروني
وموقعهم على الإنترنت — هت وايرد Hot Wired... وكانت واحدة من أوائل
الجلات الإعلانية على الإنترنت."

وقررت هت وايرد Hot Wired أنها تريد البدء بامتلاك نظام تسجيل يتطلب
كلمات دخول — كانت كلمات الدخول مفهوماً مثيراً للجدل في ذلك الوقت.
"ففي تلك الأيام،" لاحظ أندرو ليونارد، الذي كتب تاريخ أباتشي لصالح موقع
صالون دُت كوم SALON.Com عام ١٩٩٧، "اعتمد معظم سادة الوب على
مخدم وب طُور في المركز الوطني بجامعة إلينوي لتطبيقات برامج كومبيوتر عملاقة
(ومكان ولادة مستكشف إنترنت موزايك الجديد أيضاً). ولكن مخدم وب في
المركز الوطني لبرامج أجهزة الكومبيوتر العملاقة NCSA لم يستطع معالجة توثيق
كلمة الدخول بالدرجة التي احتاجت إليها جملة هت وايرد. ولحسن الحظ، كان
مخدم المركز الوطني لبرامج أجهزة الكومبيوتر العملاقة في الميدان العام، الأمر الذي
عنى أن رمز المصدر كان متوفراً لكل القادمين. وهكذا جرب بلندورف امتياز
الدخول إلى أجهزة كومبيوتر الآخرين: كتب رمزاً جديداً ما، جزءاً من برنامج
لمخدم وب المركز الوطني لبرامج أجهزة الكومبيوتر العملاقة NCSA، الذي أخذ
حذره من المشكلة." وعقب ليونارد: "ل"م يكن هو المرشح الذكي الوحيد الذي

كان يبحث عبر رمز المركز الوطني لبرامج أجهزة الكمبيوتر العملاقة في ذلك الشتاء. كان الجميع عبر وب المتزايد الانتشار ومؤسسي مواقع وب يجدون مسن الضروري أن يستوعبوا المشكلات في أجهزتهم الخاصة. وقد ترك الرمز الأصلي ليجمع الغبار العملي عندما اختارت شركة صغيرة ضئيلة الشهرة في وادي السيليكون تسمى نتسكاب مبرمج الأساسي، الطالب في جامعة إلينوي، روب ملك كول (بالإضافة إلى مارك أندرسن ولينكس مؤلف إريك بابنا Eric Bina). وفي الوقت نفسه، رفض وب أن يتوقف عن النمو وظل يخلق مشكلات جديدة لمخذي وب ليحلوها بنجاح. وبالتالي تكاثرت الإضافات من نوع أو آخر مثل جمعيات المساعدات الطبية على نطاق تردد راديو، تسد ثغرة هنا وتفتح أخرى هناك.

وفي الوقت ذاته، كانت كل تلك الإضافات بطيئة، في أسلوب عمل مفتوح خاص، يبني جهازاً جديداً لمخدم وب. ولكن كان لدى كل شخص نسخته الخاصة، وروج الإضافات هنا وهناك لأن مختبر المركز الوطني لبرامج أجهزة الكمبيوتر العملاقة لم يستطع بحارة كل ذلك.

وأوضح بلنهورف: "كنت أمثل حالة خاصة، أحصل على كثير من التسلية في بناء موقع وب لمجلة وايرد الإلكترونية وأنعلم أكثر مما أتعلم في بركلي. وهكذا بدأ نقاش في مجموعة عملنا الصغيرة حول عدم رد العاملين في المركز الوطني لبرامج أجهزة الكمبيوتر العملاقة على بريدنا الإلكتروني. كنا نرسل إضافات للنظام ولا يردون. وتساءلنا: إذا كان NCSA لا يجيب على إضافاتنا، فماذا سيحدث في المستقبل؟ كنا سعداء بمتابعة تحسين هذا الشيء، ومع ذلك قلقنا عندما لم نلق أي رد ونرى إضافاتنا تدمج. وهكذا بدأت الاتصال بأناس آخرين أعرف أنهم يتبادلون الإضافات... كان معظمهم في مجموعات العمل العامة (مجموعة العمل الهندسية الطارئة في الإنترنت) التي كانت تضع المعايير العامة الأولى للوصل المتبادل بين الأجهزة والبرامج على الإنترنت... وقلنا: لماذا لا نأخذ مستقبلنا بأيدينا ونطلق نسختنا الخاصة (مخدم إنترنت) التي تدمج كل إضافاتنا؟"

واستذكر بلنهورف: "نظرنا إلى الحقوق المحفوظة لرمز المركز الوطني ببرامج أجهزة الكمبيوتر العملاقة، وكانت تقول بشكل أساسي لها تعطينا تصديقاً في

الينيوي لما اخترعه إذا حسنا ذلك — ولا تلومنا إذا فشلنا. وهكذا بدأنا نبني نسختنا الخاصة من كل إضافاتنا. ولم يكن أي منا يملك وقت عمل كامل كمطور لمخدم وب؛ غير أننا فكرنا أنه إذا استطعنا أن نجمعنا وقتنا وفعّلنا ذلك بطريقة مشتركة، يمكننا أن نتكّر شيئاً أفضل مما لو اشترينا شيئاً جاهزاً — ولم يكن ثمة شيء متاح عندئذٍ، في كل حال. حدث كل ذلك قبل أن تطرح نيسكاب مخدم وب التجاري الأول في السوق. وكان ذلك بداية مشروع الأباتشي."

وبحلول شباط عام ١٩٩٩، كتبوا برنامج إن سي إس إي NCSA الأصلي بالكامل، وأشهروا تعاوهم تحت اسم "أباتشي".

قال بلنهورف: "اخترت الاسم لأنني أردت أن يكون له إعجابات إيجابية بالميل إلى الحزم والتوكيد. فقد كانت أباتشي القبيلة الأخيرة التي استسلمت لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية القادمة، وفي ذلك الوقت كنا قلقين من أن الشركات الكبيرة ستأتي و"تعدن" المشهد الطبيعي الذي أوجده مهندسو الإنترنت الأوائل. وهكذا خلقت "أباتشي" إحساساً لديّ كاسم رمزي جيد، وقال الآخرون أيضاً أنها تصنع تورية جيدة — كما في مخدم أباتشي، لأنهم كانوا يحلون كل تلك العضلات معاً.

وهكذا في طرق عديدة، ابتكر بلنهورف وزملاؤه في العمل المفتوح، الذين لم يقابل معظمهم، وعرفهم بواسطة البريد الإلكتروني عبر نافذة المحادثة في الكمبيوتر بالعمل المفتوح مصنع برامج كومبيوتر حسن الأداء واقعياً على الإنترنت، لا يملكه أحد ولا يشرف عليه أحد. قال بلنهورف: "كسان لدينا مشروع لبرامج الكمبيوتر، غير أن التنسيق والتوجيه كانا سلوكاً طارئاً قام على من يصل ويريد أن يكتب شيفرة."

ولكن كيف ينجح عملياً؟ سألت بلنهورف. لا يمكن أن يكون لديك مجموعة من الناس دون رقابة وينشئون شيفرة معاً، هل ذلك ممكن؟

فأوضح: "يتضمن معظم تطوير برامج الكمبيوتر على شيفرة المصدر ويسدار بأدوات مثل نظام نسخ يعمل بشكل متزامن CVS. وهكذا يوجد مخدم نظام نسخ متزامن هناك، ولديّ برنامج نظام نسخ متزامن في جهازي. وقد أتاح لي أن أرتبط بذلك المخدم وأنسخ نسخة من الشيفرة، وهكذا يمكنني البدء بالعمل معه

وأجري تعديلات. وإذا فكرت أن إضافتي شيء ما أريد أن أشارك به الآخرين، أشغل برنامجاً يسمى باتش Patch، يتيح لي أن أنشئ ملفاً جديداً، وهو مجموعة مدججة من كل التغييرات. وذلك يدعى برنامج تصحيح أو تحديث Patch، ويمكنني أن أعطي ذلك الملف إلى آخرين، ويمكنهم أن يستخدموه على نسختهم من الشيفرة ليروا أي تأثير يملكه ذلك الملف. وإذا كان لديّ حقوق الدخول الصحيحة إلى المخدم (المقيدة تحت إشراف مجلس مراقب بشدة)، أستطيع عندئذ أن أخذ ملفي وأسجله في الحافظة وسيدغو جزءاً من مصدر الشيفرة. يخفي مخدم نظام تشغيل النسخ المتزامنة المسار إلى كل شيء ومن أرسل في مساهمة... وهكذا يمكنك أن "تقرأ الوصول" إلى الحافظة ولكن ليس "تسجيل الوصول" لتغيير الأشياء. وعندما يقوم أحدهم بالتسجيل في الحافظة، يذهب ذلك الملف كرسالة إلكترونية إلى كل المطورين الآخرين، وهكذا تحصل على وجهة نظر نذك بالنظام بعد الواقعة، وإذا كان ثمة خطأ ما، يمكنك أن تصحح الخلل".

وعلى هذا النحو المشار إليه كيف تقرر الجماعة من هم الأعضاء المؤثرون؟ قال بلندورف: "بالنسبة لأباتشي، بدأنا بثمانية أشخاص يثق كل منهم بالآخر فعلاً، وفيما يظهر أناس جدد في منتدى النقاش ويطرحون ملفات صغيرة مرسلّة إلى النقاش، نكسب ثقة الآخرين، والثمانية تناموا إلى أكثر من ألف. كنا مشروع عمل المصدر المفتوح الأول الذي اجتذب انتباه المجموعة التجارية وتلقى الدعم من الآي بي إم IBM".

وبسبب براءة أباتشي بالسماح لجهاز مخدم واحد أن يخدم آلاف مواقع إنترنت مختلفة عملياً — موسيقى، نصوص، صور إباحية — بدأت بامتلاك "تصيب هام في سوق تقديم خدمة الإنترنت"، لاحظ ليونارد من صالون (Salon). وكانت الآي بي إم تحاول بيع مخدم الإنترنت الأساسي الخاص بها، ويسمى جي أو (GO)، ولكنها حظيت بجزء ضئيل من السوق. أما أباتشي فأثبتت أنها أفضل تقنياً وهي مجانية. وهكذا قررت آي بي إم في النهاية أنه إذا لم تستطع أن تحزم أباتشي، فيجب أن تشارك فيها. يجب أن تتوقف هنا وتتخيل ذلك. شركة الكمبيوتر الأكبر في العالم قررت أن مهندسيها لا يستطيعون أن يقدموا العمل الأفضل

بالمقارنة مع عمل مجموعة من المهووسين بالكمبيوتر بعمل المصدر المفتوح الخاص، وهكذا تخلوا عن تقنيتهم وقرروا العمل مع المهووسين! وقال بلندورف: "بادرت الآي بي إم إلى الاتصال بي، لأنني بشكل ما مارست دور الناطق الرسمي باسم أباتشي. قالت الآي بي إم: نريد أن نعرف كيف يمكننا استخدام (أباتشي) ولا نحرقنا جماعة الإنترنت، (كيف يمكننا) أن نجعل ذلك قابلاً للاستمرار دون أن نخلس نقود الناس بل أن نسهم بالعملية... كانت الآي بي إم تقول أن هذا النمط الجديد لتطوير برامج الكمبيوتر جدير بالثقة وذو قيمة، وبالتالي دعونا نستثمر فيه ونتخلى عن ذلك النمط الذي حاولنا أن نمارسه عندنا، غير الجيد."

كان جون سوانسون المدير الرفيع المستوى في الآي بي إم هو الذي قاد الفريق الذي بادر إلى الاتصال بأباتشي (هو الآن رئيس مجلس إدارة اتحادات الكمبيوتر). التقط الخبر: "كان ثمة جدل شامل جارٍ في ذلك الوقت حول مصدر العمل المفتوح، لكنه كان يجري في كل مكان. وقد قررنا أننا نستطيع أن نتعامل مع الجماعة في أباتشي لأنهم ردوا على أسئلتنا. كان يمكننا أن نقيم نقاشاً مفيداً مع هؤلاء الأشخاص، وكنا قادرين على خلق مؤسسة برامج أباتشي (غير ربحية) وقد نجحنا في حل كل القضايا."

وعلى نفقة آي بي إم، عمل محاموها مع مجموعة أباتشي على خلق إطار عمل قانوني (بنية قانونية) حولها إلى حد ألا تكون هناك حقوق محفوظة أو مشكلات ذات مسؤولية قانونية بالنسبة للشركات، مثل آي بي إم، التي أرادت أن تضع برامج على آخر ما توصلت إليه أباتشي وتحتج أموالاً مقابل ذلك. رأت آي بي إم قيمة في امتلاك هندسة مخدم إنترنت ذي مواصفات عامة — الذي أتاحت أنظمة كمبيوتر من شركات مختلفة وأجهزة للتحديث فيما بينها، وتعرض البريد الإلكتروني وصفحات إنترنت في بنية عامة — كان ذلك يطور باستمرار دون مقابل بعمل مجموعة المصدر المفتوح، لم يطرح المتعاونون في أباتشي أن يصنعوا برامج كمبيوتر بحماية. طرخوا حل المشكلات العامة — خدمة الإنترنت — ووجدوا أن التعاون دون مقابل في أسلوب عمل المصدر المفتوح هو الطريقة الأفضل لجمع خيرة العقول للعمل الذي هم بحاجة لإنجازه.

وقال سوانسون: "عندما بدأنا العمل مع أباتشي، لم يكن ثمة موقع إنترنت لها ولا بنية قانونية رسمية، والعمل والبنية غير الرسمية لا تتعايش جيداً. يجب أن تكون قادراً على أن تشرف على الشيفرة، أن توقع اتفاقية وتتعامل مع المسائل القانونية. (واليوم) يستطيع كل شخص ان ينقل شيفرة أباتشي. والالتزام الوحيد هو أن المعرفة التي تأتي من الموقع، إذا أخذتوا أية تغييرات أن يشاركوا فيها الموقع بدورهم." ثمة عملية تطور لأباتشي تنظم حركة المرور، وأنت تكسب طريقك إلى تلك العملية، أضاف سوانسون. إنه شيء ما مثل نظام قائم على الكفاءة. عندما بدأت آي بي إم تستخدم أباتشي، غدت جزءاً من الجماعة وشرعت تقدم مساهماتها.

وبالفعل، كان الشيء الوحيد الذي طلبته جماعة أباتشي بدورها مقابل تعاونها مع آي بي إم هو أن تعين آي بي إم أفضل مهندسيها لينضموا إلى مجموعة عمل المصدر المفتوح فيها ويساهموا، مثل أي شخص آخر، مجاناً. "لم يكن الناس في أباتشي مهتمين بالدفع نقداً"، قال سوانسون. "كانوا يريدون المساهمة في القاعدة. جاء مهندسون وقالوا: (هؤلاء الأشخاص الذين يديرون أباتشي طيبون وألحوا على أننا نشارك أناساً جيدين). وقد رفضوا في البداية شيئاً مما ساهمنا به. قالوا إن ذلك لا يتوافق مع معاييرهم العامة! والتعويض هو أن الجماعة توقعت مساهمتنا الأفضل."

وفي ٢٢ حزيران عام ١٩٩٨، أعلنت آي بي إم خططاً لبرنامج أباتشي في إنتاج مخدم الإنترنت الجديد الخاص بها، والذي سمته وب سفير Web Sphere. والطريقة التي نظمت مجموعة أباتشي المتعاونة نفسها وفقها هي ما تأخذ من شيفرة أباتشي وتطوره، يجب أن تعيد تقديمه للمجموعة كلها. غير أنك حر أيضاً في الخروج وبناء منتج تجاري مرخص قائم على آخر ما قدمته شيفرة أباتشي، كما فعلت آي بي إم، شريطة أن تضمن ذكر أباتشي في الحقوق المحفوظة برخصتك. وبكلمات أخرى، شجع هذا المخزون من المعلومات الفكري في عمل المصدر المفتوح الناس على بناء منتجات تجارية علي أساس ما توصلت إليه أباتشي في النهاية. بينما أرادت هي أن يكون الأساس مجانياً ومفتوحاً للجميع، وقد

أدركت أن الأمر سيبقى أقوى وأكثر جدة إذا ما كان لدى المهندسين التجاريين وغير التجاريين الحافز للعمل معاً.

واليوم أباتشي واحدة من أكثر مجموعات عمل المصدر المفتوح نجاحاً، توفر شيئاً ما لثلاثي مواقع الإنترنت في العالم. ولأن أباتشي يمكن أن تنسخ مجاناً في أي مكان في العالم، فالناس من روسيا إلى جنوب أفريقيا إلى فيتنام يستخدمونها لينشئوا مواقع إنترنت. وهؤلاء الأفراد الذي يحتاجون أو يريدون كفاءات إضافية لمخدمات مواقعهم يستطيعون شراء منتجات مثل وب سفير (Web Sphere)، الذي يربطك بشكل صحيح بآخر ما توصلت إليه أباتشي.

وفي الوقت الراهن، غدا بيع منتج مبني على آخر ما توصل إليه برنامج عمل المصدر المفتوح محفوفاً بالمخاطر من طرف أي بي إم. وما هي جدية به، كانت أي بي إم واثقة في مقدرتها على أن تبقى تنتج برامج كومبيوتر مختلفة مبنية على آخر ما توصلت إليه أباتشي، وهذا النموذج منذ إقراره، بعد أن رأى الجميع كيف دفع ذلك عمل مخدم إنترنت أي بي إم إلى موقع القيادة التجارية في تلك الفئة من برنامج الكومبيوتر، الأمر الذي مكّنها من جني أرباح هائلة.

وكما سأردد مراراً في هذا الكتاب: لا يوجد مستقبل لعدم الشهرة والافتقار إلى الخصائص ذات الأهمية بالنسبة لمعظم الشركات في عالم مستو. فكثير من العاملين المغومرين في برامج الكومبيوتر وحقول أخرى سوف ينتقلون إلى العمل في إطار جماعات عمل المصدر المفتوح. وبالنسبة لمعظم الشركات، سيكون المستقبل لتلك التي تعرف كيف تصنع صلصة الشوكولا الأغني والأحلى والقشدة المخفوقة الأخرى والكروزيات الأكثر عصاراً لتتويجها بها، أو كيف تضعها معاً في نوع ما من الآيس كريم. جاك مسمان، رئيس مجلس إدارة شركة نوفيل لإنتاج برامج الكومبيوتر، والتي غدت الآن موزعاً كبيراً لمنتجات لينكس، نظام تشغيل عمل المصدر المفتوح، الذروة التي تربط به نوفيل أجزاء الأجهزة لتجعلها تغني وترقص لشركتك وحسب، أو كما عبر جاك مسمان عن ذلك: "على شركات برامج الكومبيوتر التجارية أن تبدأ بتشغيل أكداً برامج الكومبيوتر لتمييز فيما بينها. فمجموعة عمل المصدر المفتوح تركز بصورة أساسية على البنية التحتية" (فايننشال تايمز، ١٤ حزيران، عام ٢٠٠٤).

كانت صفقة آي بي إم خطأً فاصلاً حقيقياً. فشركة البع بلو (الآي بي إم) تقول إنها تؤمن بنموذج عمل المصدر المفتوح وأنها مع مخدم إنترنت أباتشي، فهذه المجموعة من المهندسين في عمل المصدر المفتوح قد ابتكرت شيئاً لم يكن مفيداً وذا قيمة وحسب بل "هو الأفضل من صنفه". وهذا هو سبب أن حركة عمل المصدر المفتوح غدت عامل تسوية قوياً، والذي بدأنا نرى آثاره للتو. "إنها تقدم شيئاً للأفراد على نحو لا يصدق"، قال برايان بلندورف. "ليست مشكلة من أين أتيت أو أين أنت - فشحخص ما في الهند أو أمريكا الجنوبية يمكنه أن يستخدم فعالياً هذا البرنامج أو يساهم به مثل شخص ما في وادي السيليكون." النموذج القسّم هو الفائز يأخذ كل شيء: أنا كتبت ذلك، وأنا أملكه - هو نموذج رخصة برنامج الكمبيوتر العام. "والطريقة الوحيدة لتنافس ضد ذلك،" أجمل بلندورف القول، "هو أن يغدو الجميع فائزين."

يراهن بلندورف، من جهته، بمهنته أن أناساً أكثر فأكثر وشركات تريد أن تستفيد من برنامج العالم المستوي الجديد لتقوم بالابتكار عبر عمل المصدر المفتوح. ففي عام ٢٠٠٤، أطلق شركة جديدة أسماها كلابنت (Callabnet) لترويج استخدام عمل المصدر المفتوح كأداة لدفع الابتكار في برامج الكمبيوتر ضمن الشركات. "فرضيتنا هي أن برامج الكمبيوتر ليست ذهباً، هي أوراق مالية - هي شيء قيم قابل للفساد"، أوضح بلندورف. "إذا لم تكن برامج الكمبيوتر في المكان المناسب حيث يمكن أن تتطور مع الزمن، فستفسد." ما الذي كانت مجموعة عمل المصدر المفتوح تفعله، قال بلندورف، هو عالمياً تطوير برامج الكمبيوتر على نحو مشترك ومنسق، حيث يجدد الأوراق المالية باستمرار وهكذا لا تفسد أبداً. وبرهان بلندورف هو أن مجموعة عمل المصدر المفتوح طورت طريقة أفضل لخلق وتحديث برامج الكمبيوتر بشكل دائم. و كلابنت (Callabnet) هي شركة تجتذب تقنيات عمل المصدر المفتوح الأفضل لتكون مجموعة مقاربة، أي شركة برامج كومبيوتر تجارية.

وقال بلندورف: " كلابنت (Callabnet) هي تاجر سلاح لقنوات تسوية العالم. ودورنا في هذا العالم هو أن نبني الأدوات والبنية التحتية ليكون في استطاع أي فرد - في الهند أو الصين، أو أي مكان - كمشترار أو مستخدم أو مجرد

شخص ما يجلس في منزله أن يتعاون. نحن نقدم لهم مجموعة الأدوات من أجل تطور تعاوني غير مركزي. إننا نعزز التطور من تحت إلى فوق وليس فقط في عالم متخيل... لدينا شركات كبرى مهتمة الآن في خلق بيعة تعتمد فلسفة الاستثمار التي تركز على الكفاءة من أجل كتابة برامج الكمبيوتر. إن طريقة عمل مراقبة كبار الموظفين القديمة، نموذج برامج الصومعة قد تحطم. فذلك النظام كما قال: "أنا أطور شيئاً ثم أرميه إليك من فوق الجدار. أنت تجد الحلال والأشياء المخيأة وترميه إليّ. أنا أجدته ثم أبيعها كنسخة جديدة. ثمة إحباط دائم مع البرنامج الذي يشكو من خلل — فقد يصلح أو لا. وهكذا قلنا: ألن يكون ممتماً إذا ما استطعنا أن نستفيد من عمل المصدر المفتوح في تسريع الابتكار وبرامج الكمبيوتر ذات النوعية الأعلى وذلك الشعور من الشراكة مع كل هؤلاء المهتمين، ونحول ذلك إلى نمط تجارة للشركات الكبرى لتكون أكثر تعاوناً داخلها وخارجها؟"

أحب الطريقة التي أجعل بها إرفنج لادوسكي برغر، نائب رئيس آي بي إم لشؤون الاستراتيجية التقنية والاختراع، عمل المصدر المفتوح: "تتصف هذه الحقبة الناشئة بابتكار تعاوني بين أناس كثر يعملون في جماعات موهوبة، مثلما كان الابتكار في الحقبة الصناعية يتصف بالعقيرة الفردية."

والشيء اللافت للنظر حول شكل مخزون المعلومات المشتركة الفكري في عمل المصدر المفتوح هو سرعة تحوله إلى حقول أخرى وتفريخه جماعات تعاونية أخرى منظمة ذاتياً تسوّي الهرميات في مناطقها. أرى ذلك بوضوح في مهنة الأخبار، حيث محر الدوريات الإلكترونية، ومعلقو الأخبار كشخص واحد على الإنترنت، الذين غالباً يربطون شخصاً آخر معتمدين على أيديولوجيتهم، خلقوا نوعاً من غرفة أخبار قائمة على عمل المصدر المفتوح. أقرأ الآن دوريات إلكترونية كجزء من روتيني اليومي في جمع المعلومات. في مقالة عن الطريقة التي استطاعت فيها مجموعة صغيرة من مقدمي الأخبار الإلكترونية المخمورين نسبياً السنفخ في الصفارة التي كشفت الوثائق المزيفة التي استخدمها دان واذر من أخبار سسي بي إس CBS في تقريره الأخباري السيء السمعة عن خدمة الرئيس جورج دبليو بوش في الحرس الوطني الجوي، كتب هاوورد كورتر من جريدة الواشنطن

بوست (٢٠ أيلول عام ٢٠٠٤)، "كان ذلك مثل رمي عود كبريت على الخشب المتشرب بالكروسين. فألسنة اللهب الناشئة عن الحريق اندلعت عبر المؤسسة الإعلامية كما دبر سابقاً عاملون مغمورون في الدوريات الإلكترونية لوضع شبكة مرور وكرونيكيت في موقف الدفاع. والسر، كما يقول تشارلز جونسون، هو جمع المعلومات السرية في عمل المصدر المفتوح. والمعنى: لدينا عدد هائل من الناس المدفوعين بقوة يخرجون هناك ويستخدمون الأدوات لكشف الأشياء. لدينا جيش من المواطنين الصحفيين خارج غرفنا هناك."

و غالباً ما يكون ذلك الجيش غير مسلح بشيء إلا بالة تسجيل وكاميرا في هاتف خلوي، وموقع إنترنت، ولكن في عالم مستو يستطيع ذلك أن يجعل صوته مسموعاً بعيداً وعلى نحو واسع مثل السي بي إس والنيويورك تايمز. وصحفيو الإنترنت هؤلاء ابتكروا مخزن المعلومات المشتركة على الإنترنت دون قيود على دخولها. وغالباً ما يكون في مخزن المعلومات المشتركة كثير من الشائعات والمزاعم المتطرفة. فلا أحد في موقع المسؤولية، ومبادئ الممارسة متهورة للغاية، وبعض منها يتسم بعدم الشعور المسؤولية بكل ما للكلمة من معنى. ولكن بسبب انعدام المسؤولية، تتدفق المعلومات بحرية تامة. وعندما تكون هذه المجموعة مهتمة بشيء ما حقيقي، مثل حادثة راثر، يمكنها أن تخلق كثيراً من الطاقة والضجيج والأخبار الواقعية التي لا سبيل إلى إنكارها مثل أية شبكة صحفية كبرى.

ومخزون المعلومات المشترك الفكري التعاوني الآخر الذي استخدمته بانتظام في كتابة هذا الكتاب هو ويكيبيديا (Wikipedia)، موسوعة مستخدمي الإنترنت المشتركة، والمعروفة بـ "موسوعة الشعب" أيضاً. وكلمة "ويكي" مأخوذة من كلمة لغة هاواي التي تعني "سريع". والويكات هي مواقع إنترنت تتيح لمستخدميها نسخ أي صفحة وب على أجهزتهم من أجهزة البيت مباشرة. ، أوضح أندرو لي وهو بروفيسور مساعد في مركز الدراسات الصحفية والإعلامية في جامعة هونغ كونغ كيف تحمل ويكيبيديا ولماذا هي تمثل هذا الكشف الهام في مقالة بتاريخ ٥ أيار عام ٢٠٠٤ ، على موقع يال غلوبال Yale Global.

كتب لي "بدأ جمعي ويلز مشروع ويكيبيديا، وهو رئيس موقع إطلاق الإنترنت بوميس دت كوم Bomis.com ، بعد مشروعه الأصلي التطوعي، لكن المراقب

بدقة، أفلست الموسوعة الجمانية مالياً واستنفدت المصادر بعد سنتين. " فقد كان المحررون ذوي شهادات دكتوراه في الفلسفة في رئاسة المشروع آنلد، لكنها لم تقدم إلا مئات المواد. وقد وضع ويلز الصفحات على موقع ويكي في كانون الثاني عام ٢٠٠١ ودعا أي زائر إنترنت أن يحدف أو يضيف إلى المجموعة منطلقاً من عدم رغبته أن يضعف محتوى الموسوعة. وقد حقق الموقع نجاحاً حاسماً في سنته الأولى واكتسب مجموعة من الأتباع والأنصار المخلصين، أنتجوا ما يزيد على ٢٠٠٠٠ مادة ترجمت إلى أكثر من عشر لغات. وبعد سنتين، كان فيها مائة ألف مادة، وفي نيسان عام ٢٠٠٤، تجاوزت ٢٥٠٠٠٠ مادة في الإنكليزية و ٦٠٠٠٠٠ مادة في خمسين لغة أخرى. وتبعاً لتصنيفات مواقع الإنترنت في ألكسا دوت كوم Alexa.com، غدت أكثر شعبية من موسوعات إلكترونية تقليدية مثل برينيتيكا دوت كوم Britanica.com".

كيف، قد تسأل، هل يتمكن شخص واحد من إنتاج موسوعة متوازنة جديرة بالثقة بطريقة حركة عمل الحذف والإضافة المفتوحة وعمل المصدر المفتوح؟ فيعد كل شيء، لكل مادة في ويكيبيديا زر بعنوان "حرر هذه الصفحة" يتيح لكل شخص يبحث أن يضيف أو يحدف محتوى ما على تلك الصفحة.

وقد أوضح لي أن ذلك يبدأ بالواقع "لأن الويكي توفر القدرة على اقتفاء وضع المواد ومراجعة التغييرات الفردية ومناقشة المسائل، فهم يقومون بعمل برنامج كومبيوتر اجتماعي. ومواقع ويكي تقتفي وتخزن كل تعديل يطرأ على مادة ما، وبالتالي لا تُنلّف أية عملية على الإطلاق. وتعمل ويكيبيديا بالإجماع، مع مستخدمين يضيفون محتويات ويعملونها فيما يحاولون الوصول إلى أرضية مشتركة على طول الطريق.

وكتب لي: "مهما تكن التكنولوجيا غير كافية بذاتها، فقد ابتكر ويلز سياسة تحريرية بالمحافظة على وجهة نظر محايدة كميدياً مرشده... تبعاً لمبادئ الويكيبيديا الموجهة. وتحاول وجهة النظر المحايدة أن تعرض الأفكار والوقائع بطريقة يستطيع المؤيدون والمعارضون أن يوافقوا عليها... وبالنتيجة، فالمواد المثيرة للخلاف مثل العولمة قد استفادت من الطبيعة التعاونية والعالمية للويكيبيديا. فعلى مدى السنتين الماضيتين، طرأ على المدخل ٩٠ إضافة من مشاركين في هولندا وبلجيكا والسويد

والمملكة المتحدة وأستراليا والبرازيل والولايات المتحدة وماليزيا واليابان والصين. وهي توفر وجهات نظر متنوعة في مسائل من منظمة التجارة العالمية والشركات المتعددة الجنسيات إلى الحركة المناهضة للعملة والمخاطر على التنوع النقائي. وفي الوقت نفسه فإن المشاركين الحفودين تحت التدقيق لأن التخريب المتعمد يسهل إصلاحه. فالمستخدمون الذين يكرسون أنفسهم لإصلاح التخريب المتعمد يراقبون قائمة التغييرات الجديدة، يصلحون المشكلات خلال دقائق إذا لم يكن في ثوان. يمكن أن تعاد المادة المشوهة بسرعة إلى نسخة مقبولة بنقرة واحدة على زر. وعدم التماثل الحاسم هذا يقرب الميزان في صالح الأعضاء المنتجين والمتعاونين في جماعة الويكي، وتدع نوعية المحتوى يسود. " اقتبست مقالة بالنيوزويك عن الويكيبيديا في ١ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤ عن أنجيليا بيسلي، وهي مساهمة متطوعة من إسكس في إنكلترا ومقرة ذاتياً أنها كرست نفسها للويكيبيديا وتراقب صحة ودقة أكثر من ألف مدخل، قولها: "تبدو الموسوعة التعاونية مثل فكرة حمقاء، لكنها تضبط نفسها بشكل طبيعي."

وفي الوقت الحاضر، يعد جيمي ويلز للانطلاق. أخير النيوزويك أنه سيتوسع إلى معجم ويكي: معجم وفاموس، وكتب ويكي، ونصوص ويكي، وكراسات ويكي، ومقتبسات ويكي، وكتاب شواهد. وقال إن لديه هدفاً بسيطاً هو: منح "كل شخص وصولاً مجانيًا إلى خلاصة كل المعرفة الإنسانية."

إن مبدأ ويلز في أن يحظى كل شخص بالوصول المجاني إلى كل المعرفة الإنسانية مبدأ صادر من القلب لا ريب في ذلك، ولكنه يجتذبا أيضاً إلى الجانب الخلقي في عمل المصدر المفتوح: إذا كان كل شخص يسهم برأسماله الفكري دون مقابل، فمن أين ستأتي الموارد لاختراع جديد؟ ألن تنتهي إلى منازعات قانونية لانهاية حول أي جزء من الاختراع قدمته المجموعة دون مقابل، وترغب بأن تبقيه في منزل، وأي جزء أضافته شركة بهدف تحقيق الربح ويجب أن يُدفع لها مقابله كي تستطيع الشركة أن تجني المال لتقوم بمزيد من الاختراعات؟ وهذه الأسئلة أثارها جميعاً على نحو متزايد مجموعة شعبية أخرى من التعاون المنظم ذاتياً — حركة برامج الكومبيوتر الحرة. فتبعاً لموقع حركة المعرفة المفتوحة

Openknowledge.org، بدأت حركة البرامج الحرة والفتوحة في ثقافة "القرصنة" على كوميبيوترات مختبرات الولايات المتحدة العلمية (ستانفورد، بركلي، كارنيجي ميلون، وإم آي تي) في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. كانت جماعة المبرمجين صغيرة ومتبادلة المساعدة. والشيفرة تأتي وتذهب بين أعضاء المجموعة — إذا أُنجزت تحسباً ما كان يُتوقع منك أن تسلم شيفرتك إلى مجموعة المطورين. وكان الاحتفاظ بالشيفرة يعتبر عملاً غير لبق — فبعد كل شيء، أنت استندت من عمل أصدقائك، ويجب أن ترد المعروف."

ومع ذلك فحركة برامج الكوميبيوتر الحرة، كانت وما تزال يلهمها المثال الأخلاقي وهو أن برامج الكوميبيوتر يجب أن تكون مجانية ومتاحة للجميع، وهي تعتمد على تعاون عمل المصدر المفتوح للمساعدة على إنتاج البرامج الأفضل الممكنة كي تُوزع دون مقابل. وهذا هو الاختلاف الضئيل عن موقف مجموعة المعلومات المشتركة الفكرية مثل أباتشي. فهي ترى أن عمل المصدر المفتوح كأداة متفوقة تقنياً لا ابتكار برامج كوميبيوتر وابتكارات أخرى، وبينما كانت أباتشي متاحة للجميع دون مقابل، لم يكن لديها مشكلة مع برامج الكوميبيوتر التجارية إذا ما صنعت وفقاً لآخر ما توصلت إليه. فقد أعطت أباتشي الحق لمن أراد أن يتكر عملاً مشتقاً ليملكه شخصياً أن يفعل شريطة أن يقر بمساهمة أباتشي به.

أما هدف حركة برامج الكوميبيوتر الحرة الأساسي، مع ذلك، هو أن تجتذب قدر ما يمكن من الناس لكتابة وتطوير وتوزيع برامج الكوميبيوتر دون مقابل، إنطلاقاً من إيمان راسخ أن هذا سيمكن الجميع ويحرر الأفراد من قبضة الشركات العالية الكبرى. ولنتكلم عموماً، فحركة برامج الكوميبيوتر الحرة تسيب رخصتها على أساس أن شركة الكوميبيوتر التجارية إذا اعتمدت مباشرة على برامج ذات حقوق محفوظة للحركة فيجب أن يكون برنامج الشركة التجارية مجانياً أيضاً.

ففي عام ١٩٨٤، وفقاً لـ ويكيبيديا، أطلق أحد الباحثين في إم آي تي MIT وأحد هؤلاء القراصنة السابقين، ريتشارد ستالمان "حركة برامج الكوميبيوتر الحرة" بالتزامن مع محاولة لبناء نظام تشغيل مجاني سموه جي إن يو GNU. ولتستجيب برامج الكوميبيوتر الحرة، وضمن أن تبقى شيفرتها متاحة وتعديل باستمرار للجميع دون مقابل، أسس ستالمان مؤسسة برامج الكوميبيوتر الحرة وشيئاً ما

لرعاية وتشجيع جماعات نابضة بالحياة. وبعض المجموعات موجودة على الإنترنت ويستحيل أن تكون ناجحة خارجه، بينما تعكس مجموعات أخرى مجموعات عالمية حقيقية قوية. ويمكن أن تنشأ المجموعات تلقائياً وتفكك، أما الأفكار فيمكن أن تتغير أو تبقى مستمرة. وهذا الميل سوف يزداد فقط عندما يغدو المستهلكون ناشرين ويمكنهم أن يسعوا إلى الصلة أو المجموعة التي يختارونها متى يختارونها وأين وكيف.

ولمة جانب آخر من التشكيل الذاتي الذي يتعود الناس على ألفته، وهو قدرة الآخرين على تعريف أنفسهم بك منذ عمر مبكر جداً. فوسائل البحث سوّت العالم بلغاء كل الوديان والقسم، وكل الجدران والصخور، التي اعتاد الناس على التخفي على قمتها أو خلفها أو تحتها كي يخفوا حقيقة شهرتهم أو أجزاء من سيرهم. ففي العالم المستوي، لا تستطيع أن تركز، ولا أن تختبئ، فصخور أصغر وأصغر تنقلب. عش حياتك بشرف، لأن ما تفعله أياً كان، وأية خطيئة تقترفها ما كانت، قابلة للكشف ذات يوم. ويقدر ما يغدو العالم أكثر استواءً، يصبح الناس العاديون أكثر شفافية — في المناول ولديهم قدرة على النجاح. قبل أن تذهب ابنتي أوري إلى الجامعة في خريف عام ٢٠٠٣، كانت تخبرني عن بعض زملائها في الغرفة. وعندما سألتها كيف عرفت بعض الأشياء التي عرفتها — هل تحدثت إليهم أو تلقيت رسالة إلكترونية منهم؟ فأخبرتني أنها لم تفعل أياً منذ ذلك. فقط بحث عنهم في غوغل، حيث قدمت أشياء من جرائد المدرسة الثانوية والجرائد المحلية، إلخ، ومن حسن الحظ ليسوا أصحاب سوابق. هؤلاء هم فتيان المدارس الثانوية!

"في هذا العالم الأفضل لك أن تعمل صالحاً — لن تستطيع أن تجمع حواجك وتنقل إلى البلدة التالية بهذه السهولة،" قال **داف سيدمان**، الذي يدير شركة استشارات قانونية **LRN**. "ففي عالم غوغل، سوف تلحق بك سمعتك وقد تسبقك إلى محطتك التالية. ستكون هناك قبلك... فالسمعة تنطلق مبكراً هذه الأيام. ليس عليك أن تمضي أربع سنوات لتسكّر. فسمعتك تبدو للعيان أبكر في الحياة. قل الحقيقة دائماً، قال **مارك توين**، فنلك هي الطريقة التي لا عليك أن

دعاه الرخصة الشعبية العامة GPL. وحددت الرخصة الشعبية العامة أن مستخدمى مصدر الشيفرة يمكنهم أن ينسخوا أو يغيروا، أو يحسنوا نوعية الشيفرة، شريطة أن يدعوا تغييراتهم متاحة بموجب الترخيص نفسه كـشيفرة أصلية. وفي عام ١٩٩١، أرسل طالب من جامعة هلسنكي، اسمه لينوس تورفالدس، وقد بنى بعيداً عن مبادرة ستالمان، نظام تشغيل لينكس بالبريد لينافس نظام تشغيل ميكروسوفت وندوز ودعا مهندسين آخرين ومهوسين بالكمبيوتر على الإنترنت إلى محاولة تطويره — دون مقابل. ومنذ إرسال مبادرة تورفالدز بالبريد، عالج المبرمجون في كل أنحاء العالم وأضافوا وسعوا وأصلحوا وحسّنوا نظام تشغيل جي إن يو / لينكس، الذي يقول ترخيصه إن أي شخص يستطيع أن ينقل شيفرة المصدر ويحسّنها ولكن عليه بعدئذ أن يجعل النسخة المحسّنة متاحة دون مقابل للجميع. وقد أصرّ تورفالدز على أن يبقى لينكس مجانياً دائماً. والشركات التي باعت تطويرات برامج الكمبيوتر التي حسنت لينكس أو كلفته لأداء ووظائف محددة كان عليها أن تكون حذرة جداً من ألا تمس حقوقه الأصلية في منتجها التجارية.

ومثل ميكروسوفت وندوز، طرح لينكس عائلة من أنظمة التشغيل التي تستطيع أن تتكيف لتعمل على أجهزة الكمبيوتر الأصغر والأجهزة الشخصية وأجهزة اليد وحتى ساعات اليد، وإلى أكبر الكمبيوترات والحاسبات الإلكترونية. وهكذا يستطيع فتى صغير في الهند، بحوزته كمبيوتر شخصي رخيص، أن يتعلم الأعمال الداخلية في نظام التشغيل ذاته الذي يعمل في مراكز المعلومات الأكبر بشركة كبيرة في أمريكا. ولدى لينكس جيش من المطورين عبر العالم يعملون لجعلها أفضل. وفيما كنت أعمل على هذا المقطع من الكتاب، ذهبت في نزهة في إحدى الأمسيات إلى ريف فرجينيا موطن بامبلا ومالكولم بالدوين، اللذين عرفتهما زوجتي خلال عضويتها في مجلس التعليم العالمي، وهو منظمة غير حكومية NGO. وأشارت أثناء الغداء إلى أنني أفكر بالذهاب إلى مالي لرؤية كيف يبدو العالم مستوياً عند حدودها الخارجية — في بلدة تيمبوكتو. وقد صادف أن كان بيتر ابن بالدوين يعمل في مالي كجزء من كينونة ما تدعى جيك كوربس GeekCorps، التي تساعد على إدخال التكنولوجيا إلى البلدان النامية. وبعد أيام

من ذلك الغداء، تلقيت رسالة إلكترونية من بامبلا تخبرني فيها أنها تشاورت مع بيتر حول مرافقتي إلى تيموكتو، ثم أضافت التالي، الذي أخبرني كل شيء كنت بحاجة إلى معرفته ووفر عليّ الرحلة برمتها: يقول بيتر أن مشروعه ينشئ شبكة عبر الأقمار الصناعية ويصنع هوائيات من قوارير الصودا البلاستيكية وشبكة من اقيات النوافذ السللكية! وواضح أن الجميع في مالي يستخدمون لينكس... "الجميع في مالي يستخدمون لينكس." هذا شيء مبالغ فيه لا ريب في ذلك، لكنها عبارة تسمعاها في العالم المستوي وحسب.

غدت حركة برامج الكمبيوتر ايجابية تحدياً حقيقياً ليكروسوفت ولاعبين عالميين كبار آخرين في صناعة برامج الكمبيوتر. وكما جاء في أحد تقارير مجلة فورتن في ٢٣ شباط عام ٢٠٠٤: "تزامن توفر هذه البرامج الأساسية الفعالة، التي تعمل على شرائح إنتل الموجودة في كل مكان، مع النمو السريع للإنترنت. وبدأت لينكس تكسب مجموعة أنصار بين المبرمجين والمستخدمين التجارئين... والشورة تذهب أبعد من لينكس الصغيرة... فأى نوع من برامج الكمبيوتر (الآن) يمكن أن يوجد في شكل عمل المصدر المفتوح. يقدم موقع سورس جورج دوت نت، وهو مكان للقاء المبرمجين، قائمة مذهشة من ٨٦٠٠٠ مشروع وهو في تزايد. معظمها مشروعات صغيرة أعدها مهووسون بالكمبيوتر، ولكن مئات منها تحمل قيمة حقيقية... إذا كنت تكره دفع ٣٥٠ \$ مقابل برنامج ميكروسوفت أوفيس أو ٦٠٠ \$ مقابل برنامج أدوب فوتوشوب Adobe Fotoshop. فموقع أوفيس دت أورغ Office.org والشريط سيقدم لك بدائل ذات نوعية عالية على نحو يدعو إلى الدهشة." ولثة شركات كبيرة مثل غوغل، و.ي. ترويد، وأمازون، جمعت بين مكونات عتد يعتمد على إنتل Intel ونظام تشغيل لينكس Linux، كانت قادرة على تخفيض نفقاتها التقنية جدياً — وتفوز برقابة أكبر على برامجها.

لم يجب أن يكون ثمة أناس كثر مستعدين لكتابة برامج كومبيوتر تُقدّم مجانياً؟ هذا جزئياً شيء من التحدي العلمي الجرد، الذي يجب ألا يُحط من شأنه أبداً. وجزئياً لأنهم جميعاً يكرهون ميكروسوفت بسبب الطريقة التي هيمنت بها على السوق، في نظر كثير من المتأيقين، وتمترت على كل الآخرين. وجزئياً لأنهم

يؤمنون بأن برامج كومبيوتر العمل المصدر المفتوح تستطيع أن تبقيها أكثر جودة وقدرة على الإصلاح مجاناً من أي برنامج كومبيوتر تجاري، وبسبب الطريقة التي يحدث وفقها استمرار جيش من المبرمجين غير مدفوعي الأجر. وجزئياً لأن بعض الشركات التقنية الكبيرة تدفع لمهندسين كي يعملوا في لينكس وبرامج كومبيوتر أخرى أملة بأن ذلك سيقصص حصة ميكروسوفت في السوق ويجعلها في تنافسي أضعف في كل الميادين. فثمة حوافز كثيرة للعمل هنا، وليست جميعها غريبة. وعندما تضعها جميعاً معاً تخلق حركة قوية ستستمر بطرح تحدّ جدي لكل نماذج برامج الكومبيوتر التجارية في شراء برنامج ونقل محتوياته وشراء تحديثاته.

وحتى الآن، كان نظام تشغيل لينكس هو النجاح المعروف بين مشاريع برامج الكومبيوتر المجانية في عمل المصدر المفتوح التي تتحدى ميكروسوفت. لكن لينكس يستخدم لدى مراكز المعلومات في الشركات الكبرى، وليس الأفراد. ومع ذلك، ففي تشرين الثاني عام ٢٠٠٤، أصدرت مؤسسة موزيلا، وهي مجموعة غير ربحية تدعم برامج الكومبيوتر في عمل المصدر المفتوح، فاير فوكس Firefox، وهو برنامج بحث في الإنترنت، الذي وصفه راندول ستروس، الكاتب التكنولوجي في النيويورك تايمز (في عدد ١٩ كانون الأول عام ٢٠٠٤)، بأنه سريع جداً ويسم بمزايا يفترق إليها مستكشف إنترنت ميكروسوفت. وفاير فوكس ١.٠، الذي يُركّب بسهولة، أُطلق في ٩ تشرين الثاني. "وبعد نحو شهر"، أبلغ ستروس، "احتفلت المؤسسة بحدّث هام استثنائي: نقل ١٠ ملايين نسخة". وقد دفع المانحون من المشجعين الذين قدروا فاير فوكس عالياً كلفة إعلان من صفحتين في جريدة النيويورك تايمز. "وأضاف ستروس، "مع فاير فوكس، ينتقل برنامج الكومبيوتر في عمل المصدر المفتوح من مظلمة المكاتب الخلفية إلى مزلق ومترل والديك أيضاً. (وأطفالك في الكلية يستخدمونه). إنه مصقول، وسهل الاستخدام كمتكشفت إنترنت و، الأكثر إثارة للانتباه، هو الأفضل للدفاع ضد الفيروسات، والتدخل والتطفل. اعتبرت ميكروسوفت مستكشف الإنترنت المدمج ببرنامج ونلوز أنه ميزة جذابة. ومهما يكن، كان ذلك قبل أن يغدو الأمان هو الحاجة التي تلي هذه الأيام. وفاير فوكس تقف فوق وندوز بقليل، في انفصال عن برنامج التشغيل الأساسي الذي يدعوه ميتشل بيكر، رئيس مؤسسة موزيلا،

"الدفاع الطبيعي". فللمرة الأولى، يخسر مستكشف الإنترنت حصته في السوق. وتبعاً لمسح في العالم أجمع أجره، في أواخر تشرين الثاني، موقع ون ستات دت كوم Onestat.com، وهو مؤسسة في أمستردام تحلل الإنترنت. انخفضت حصة مستكشف الإنترنت إلى أقل من ٨٩ ٪، بـ خمس نقاط أقل مما كان في أيار. يمتلك فاير فوكس ٥ ٪ من السوق الآن، وهو يتنامى."

يبدو مفاجئاً أن المسؤولين في ميكروسوفت لا يؤمنون بقابلية تطبيق برامج الكمبيوتر الحر في شكل عمل المصدر المفتوح أو فضائله. ومن كل المسائل التي عالجتها في هذا الكتاب، لم تتر واحدة منها انفعالاً من المؤيدين أو الخصوم أكثر من عمل المصدر المفتوح. وبعد تمضية وقت مع جماعة عمل المصدر المفتوح، أردت أن أسمع ما تقوله ميكروسوفت، ما دامت هذه المسألة ستكون مسألة خلاف هامة إلى درجة سوف تقرر كم سيفقدو عامل عمل المصدر المفتوح فاعلاً في تسوية العالم.

ووجهة نظر ميكروسوفت الأولى هي، كيف ستدفع الابتكار قدماً إلى الأمام إذا كان كل شخص يعمل مجاناً ويعلم نتائج عمله؟ أجل، تقول ميكروسوفت، يبدو كل ذلك رائعاً وودوداً أن نعمل جميعاً على الإنترنت ونكتب برامج مجانية بواسطة الناس وللناس. ولكن ما لم يكافأ المبدعون على إبداعهم سيتلاشى الحافز إلى الابتكارات الجديدة، وينفذ المال أيضاً من أجل البحث والتطوير الحقيقي المطلوب لدفع التقدم في هذا الحقل المعقد أكثر فأكثر. وواقع أن ميكروسوفت ابتكرت نظام تشغيل الكمبيوتر الشخصي العام الذي اكتسح السوق، كما نرى، أثمر تمويلًا سمح لميكروسوفت أن تنفق مليارات الدولارات على البحث والتطوير لتطور برنامج ميكروسوفت أوفيس، مجموعة من البرامج المتدمجة التي يمكن أن تباع الآن بما يزيد قليلاً على ١٠٠ \$.

"ستعترف ميكروسوفت بوجود عدد من الجوانب في حركة عمل المصدر الحر تثير الفضول ولا سيما حول درجة تعاون الجامعة وأوجه التواصل،" قال كريغ مندلي، رئيس المكتب التقني في ميكروسوفت. لكننا نؤمن بشكل أساسي بصناعة برامج الكمبيوتر التجارية، وبعض أنواع نموذج عمل المصدر المفتوح تهاجم المثال

الاقتصادي الذي يميز للشركات أن تبني عملاً تجارياً في برامج الكمبيوتر. فدورة الابتكار القوية، والمكافأة، وإعادة الاستثمار، والابتكار أكثر هو الذي يدفع كل الاكتشافات الجديدة في صناعتنا. وصناعة برامج الكمبيوتر كما نعرفها هي معيار عمل اقتصادي. أنت تنفق مبالغ كبيرة من المال لتطوير إنتاج برامج، ومن ثم فالكلفة الإضافية لإنتاج كل منها تكون ضئيلة جداً، وإذا بعث كمية كبيرة منها، تسعيد استثمارك وتعيد استثمار الأرباح في تطوير الجيل التالي. غير أنك إذا تأثرت على أنك لا تستطيع أن تتقاضى ثمناً لبرنامج كمبيوتر، فأنت تستطيع أن تقدمه هدية وحسب، وتستبعد صناعة البرامج من أن تكون عملاً اقتصادياً معيارياً.

وأضاف بل غيتس: "أنت بحاجة إلى الرأسمالية (لدفع الابتكار قدماً) ووجود حركة تقول لا يستحق الاختراع مكافأة اقتصادية أمر يتناقض مع الوجهة التي يسير نحوها العالم. عندما أتحدث إلى الصينيين، هم يلحون بإطلاق شركة. هم لا يفكرون، أنني سأعمل حلاقاً في النهار وأعمل ببرامج الكمبيوتر مجاناً ليلاً... عندما يكون لديك مشكلة أمان في نظام تشغيل برنامجك، لا تريد أن تقول، أين الشخص الذي يعمل في الحلاقة؟"

وبينما ندخل إلى هذا العالم المستوي، ولدينا هذه الشبكة الهائلة من قوة العمل العالمية المتمكنة، ومع كل هذه الأدوات المتعاونة، لن يكون ثمة مشروع صغير جداً لأعضاء هذه القوة العاملة لتتعهد العمل أو تسخ أو تعدل — مجاناً. سيحاول بعضهم هناك في الخارج أن ينتج نسخاً من كل أنواع البرامج أو الأدوية أو الموسيقى. وسأل هندي: "وهكذا كيف ستحتفظ المنتجات بقيمتها؟ وإذا كانت الشركات لا تستطيع أن تصنع قيمة مناسبة من منتجاتها، فهل سيتقدم الاختراع في هذا الحقل، أو الآخر، بالسرعة الممكنة أو المتوجبة؟" وهل نستطيع أن نعتمد دائماً على حركة عمل المصدر المفتوح المنظمة ذاتياً لتأتي وتدفع الأشياء قدماً إلى الأمام دون مقابل؟

بيدو لي أننا ميمكرون جداً في تاريخ تسوية العالم لنجيب على هذه الأسئلة. لكنها تحتاج إلى أجوبة، وليس لميكروسوفت فحسب. وإلى هذا الحد — ربما يكون هذا جزءاً من جواب طويل الأمد — استطاعت ميكروسوفت أن تعتمد

على واقع أن الشيء الوحيد الأعلى من البرامج التجارية هو البرنامج المجاني. تستطيع شركات كبيرة أن تنقل برنامج لينكس من الإنترنت ببساطة وتتوقع أن يعمل لكل وظائفها. غير أن كثيراً من التصميم والأنظمة الهندسية تحتاج إلى التعديل والعمل على آخر ما انتهى إليه البرنامج لتكييفه وفق احتياجات الشركة المحددة، ولا سيما من أجل عملها الأساسية المتقدمة الواسعة النطاق. وهكذا فعندما تضيف كل نفقات التعديل الذي أجري على نظام تشغيل لينكس لبرنامج مع حاجات شركتك وتطبيقات برامجها المحددة، كما تجادل ميكروسوفت، فستبلغ التكاليف في النهاية سعر برنامج وندوز أو أعلى منه.

والمسألة الثانية التي تطرحها ميكروسوفت حول حركة عمل المصدر المفتوح تهتم بطريقة اقتفاء مسار من يملك قطعة من أي ابتكار في عالم مستو، حيث ينتج بعضهم دون مقابل ويبني بعضهم على ذلك من أجل الربح. هل سيستخدم المبرمجون الصينيون حقاً قواعد مؤسسة البرامج المجانية؟ ومن سيحكم كل ذلك؟

"حانما تبدأ بجعل سكان العالم يتعودون على فكرة أن برنامج الكمبيوتر أو أي اختراع آخر يفترض أن يكون دون مقابل، لن يميز أناس كثير بين برنامج الكمبيوتر المجاني والمستحضر الصيدلاني المجاني، والموسيقا المجانية أو براءات الاختراع على تصميم السيارات،" حاول مهدي أن يثبت ذلك. يوجد بعض الصحة في هذا. أنا أعمل لجريدة، ومن هناك يأتي مرتبي. ولكنني أعتقد أن كل الصحف الإلكترونية يجب أن تكون مجانية، وفي المبدأ أرفض أن أدفع اشتراكاً لولوج ستريت جورنال على الإنترنت. لم أقرأ نسخة من النيويورك تايمز على نحو منظم منذ عامين. إنني أقرأها على الإنترنت فقط. لكن ماذا إذا جيل ابنتي الذي ينشأ ليفكر أن الجرائد هي شيء ما يجب أن يتم الوصول إليه على الإنترنت دون مقابل، كبر ورفض أن يدفع مقابل طبعات الجرائد؟ هم م م م. أحببت الأمازون دت كوم إلى أن بدأ يقدم خطة عالمية لا تباع كتي الجديدة وحسب بل نسخاً مستخدمة أيضاً. ولا أزال غير متأكد من شعوري إزاء الأمازون وهو يعرض أقساماً من هذا الكتاب ليتم البحث عنه على الإنترنت دون مقابل.

ولاحظ مهدي أن شركة سيارات أمريكية رئيسة اكتشفت مؤخراً أن بعض الشركات الصينية كانت تستخدم تقنية فحص رقمية لمعاينة السيارة كلها وتنتج

بمساعدة الكمبيوتر نماذج من كل جزء خلال فترة وجيزة من الوقت. ويمكنهم بعدئذ أن يلقوا تلك التصميم للروبوتات الصناعية وفي أجل قصير ينتجون نسخة مطابقة تماماً من سيارات جي إم GM — دون أن ينفقوا أي مال على البحث والتطوير. لم يفكر صانعو السيارات الأمريكيون أبداً بأي شيء يجب أن يلقوا عليه إزاء نسخ سياراتهم بكاملها، ولكن في العالم المستوي، في ظروف وجود التقنيات هناك في الخارج، لم تعد المسألة كذلك أبداً.

ورأيي هو أن عمل المصدر المفتوح عامل تسوية هام لأنه يتيح مجاناً كثيراً من الأدوات، من البرامج إلى الموسوعات، التي يوجد ملايين في العالم كان عليهم أن يشتروها كي يستخدموها، ولأن اتحادات شبكات عمل المصدر المفتوح — مع حدودها المفتوحة وفكرة إذا جاء واحد يأتي الجميع — يمكنها أن تواجه البيئات الهرمية بنموذج الاختراع الأفقي الذي يعمل على نحو واضح في عدد متزايد من المناطق. فقد ساعدت أباتشي ولينكس على تخفيض نفقات استخدام الكمبيوتر والإنترنت بطرق تسوي العالم كثيراً. وهذه الحركة لا تغادر المكان. في الحقيقة، ربما قد بدأت لتو — مع رغبة جامعة متنامية يمكن أن تطبق في صناعات كثيرة. وكما قالت الإيكونومست في عدد ١٠ حزيران عام ٢٠٠٤: "يحاوّل بعض المتحمسين إثبات أن طريقة عمل المصدر المفتوح تمثل نموذجاً جديداً ما بعد رأسمالي من الإنتاج."

قد يكون ذلك صحيحاً. ولكن إذا كان كذلك، فعندئذ سيكون لدينا مسائل سياسية عالمية كبيرة لحل مسألة من يملك ما يخترعه الأفراد والشركات وكيف يجنون الربح مما ابتدعوه.

التقنية ونظائرها في القطاع الخاص (بالإضافة إلى المعاهد الهندية الستة في الإدارة، التي تدرس إدارة الأعمال). ومع أخذ سكان الهند البالغ ملياراً ونيفاً بعين الاعتبار، تنتج هذه المنافسة نخبة علمية استثنائية. إنها مثل مصنع، ينتج ويصدر بعض أفضل المواهب في الهندسة والعلوم والكمبيوتر والبرمجة في العالم.

وهذا، للأسف، أحد أشياء قليلة عملتها الهند بشكل صحيح. لأن عجز نظامها السياسي، الذي تراقق مع تفضيل هُمو الانحياز إلى السوفييت والبلدان الاشتراكية، ضمن ألا تستطيع الهند حتى أواسط تسعينات القرن الماضي أن توفر وظائف جيدة لمعظم هؤلاء المهندسين الموهوبين. وهكذا كانت أمريكا هي المشتري الثاني لطاقة الهند العقلية! إذا كنت ذكياً، هندياً متعلماً، فالطريقة الوحيدة التي تستطيع بها تحقيق إمكاناتك الكامنة هي مغادرة البلد، والثاني، الذهاب إلى أمريكا، حيث استقر نحو ٢٥٠٠٠ متخرج من أفضل معاهد الهندسة الهندية منذ عام ١٩٥٣، أغنوا إلى حد عظيم حوض المعرفة في أمريكا والفضل يعود إلى تعليمهم، الذي كان يدعمه دافع الضراب الهندي.

لاحظت وول ستريت جورنال بعددها الصادر في ١٦ نيسان عام ٢٠٠٣ أن "المعاهد الهندية التقنية كانت جزراً للامتياز بلدم سماحها لتخلف النظام الهندسي العام أن يضعف معاييرها الدقيقة. لم يكن بإمكان الشخص أن يرشو ليدخل إلى معهد تقني هندي... كان المرشحون يُقبَلون فقط إذا اجتازوا امتحان دخول صعب. ولم تتدخل الحكومة بالمقررات، والعمل الشاق كان مطلوباً... وثمة جدل حول أن الدخول إلى معهد تقني هندي أصعب من الدخول إلى هارفارد أو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا... قال فينود كوزلا خريج المعهد التقني الهندي، المؤسس المشارك في شركة صن ميكروسيستمز: "عندما أُنهيت دراسي في المعهد التقني في الهند وذهبت إلى كارنيجي ميلون للحصول على شهادات عليا، فكرت أنني في نزهة كل الطريق لأنها كانت سهلة جداً بالمقارنة مع التعليم الذي حصلت عليه في المعهد التقني الهندي."

فقد كانت المعاهد التقنية الهندية هذه، في سنواتها الخمسين الأولى، هي إحدى أعظم الصفقات التي أبرمتها أمريكا على الإطلاق. لقد كانت كما لو أن أحدهم أنشأ مصرفاً عقلياً يُمَلأ في نيودلهي ويصب في بالو ألتو.

ثم جاءت نيسكاب، وتحرير أنظمة الاتصالات عام ١٩٩٦ والعلوبال كروسنج وصديقاتها شركات الألياف الضوئية. وأخذ العالم يغدو مستوياً والصفقة بمحملها انقلبت رأساً على عقب. "لا تملك الهند موارد ولا بنية تحتية"، قال دينكار سينغ، أحد أكثر المدراء الشبان احتراماً في الشركات الاستثمارية المجازفة تقنياً في السوول ستريت، الذي تخرج والده من المعاهد الهندية التقنية ثم هاجرا إلى أمريكا، حيث ولد. إنها تنتج أناساً ذوي نوعية عالية وبتعداد كبير. ولكن كثيرين منهم فسد على الأرصفة في الهند. فقلة قليلة نسبياً استطاعت الصعود إلى البواخر والخروج. ولكن ليس بعد الآن، لأننا بنينا هذا العابر للمحيط، المسمى بكبل الألياف الضوئية... كان عليكم أن تغادروا الهند لتكونوا محترفين لعقود... أما الآن فيمكنكم الاتصال بالعالم من الهند. ليس عليكم أن تذهبوا إلى جامعة يال والعمل لصالح غولدمان ساش (كما فعلت).

ما كانت الهند أبداً قادرة على تحمل أن تدفع مقابل هذه السعة من الاتصالات لتربط الهند الذكية مع أمريكا العالية التقنية، وهكذا دفع حملة الأسهم الأمريكيون ثمن ذلك. أكيد، قد يكون الاستثمار المفرط جيداً. فالاستثمار الزائد في السكك الحديدية انقلب ليكون نعمة عظيمة للاقتصاد الأمريكي. ولكن الاستثمار الزائد في السكك الحديدية كان مقتصرًا على بلدك شخصياً، وهكذا كانت فوائده،" قال سينغ. أما في حالة السكك الحديدية الرقمية، "فقد كان الأجانب هم الذين انتفعوا." وقد ركبت الهند دون مقابل.

إنه لمن المثير للمزاح أن نتحدث إلى الهنود الذي كانوا مستعدين عند اللحظة الحرجة عندما بدأت الشركات الأمريكية اكتشاف أنها تستطيع أن تعتمد على القوة العقلية الهندية في الهند. أحد هؤلاء هو ففيلك باول، رئيس شركة ويسرو wipro الآن، شركة برامج الكمبيوتر العملاقة. "في طرق عديدة، بدأت ثورة التعاقد الفرعي لتكنولوجيا المعلومات الهندية بتغيير شركة جنرال إلكتريك رأبها. نحن نتحدث عن أواخر ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن الماضي. ففي ذلك الوقت، كانت شركة تكساس إنسترومنتس تصنع بعض تصاميم الرقائق في الهند. كان بعض كبار مصمميها (في أمريكا) هنوداً، وقد تركتهم يعودون إلى الوطن والعمل من هناك بشكل أساسي (يستخدمون شبكة الاتصال البدائية التي كانت

التقنية ونظائرها في القطاع الخاص (بالإضافة إلى المعاهد الهندية الستة في الإدارة، التي تدرس إدارة الأعمال). ومع أخذ سكان الهند البالغ ملياراً ونيفاً بعين الاعتبار، تنتج هذه المنافسة نخبة علمية استثنائية. إنها مثل مصنع، ينتج ويصدر بعض أفضل المواهب في الهندسة والعلوم والكمبيوتر والبرمجة في العالم.

وهذا، للأسف، أحد أشياء قليلة عملتها الهند بشكل صحيح. لأن عجز نظامها السياسي، الذي ترافق مع تفضيل هرو الانحياز إلى السوفييت والبلدان الاشتراكية، ضمن ألا تستطيع الهند حتى أواسط تسعينات القرن الماضي أن توفر وظائف جيدة لمعظم هؤلاء المهندسين الموهوبين. وهكذا كانت أمريكا هي المشتري الثاني لطاقة ائند العقلية! إذا كنت ذكياً، هندية متعلماً، فالطريقة الوحيدة التي تستطيع بها تحقيق إمكانياتك الكامنة هي مغادرة البلد، والثالي، الذهاب إلى أمريكا، حيث استقر نحو ٢٥٠٠٠ متخرج من أفضل معاهد الهندسة الهندية منذ عام ١٩٥٣، أعنوا إلى حد عظيم حوض المعرفة في أمريكا والفضل يعود إلى تعليمهم، الذي كان يدعمه دافع الضرائب الهندي.

لاحظت وول ستريت جورنال بعددها الصادر في ١٦ نيسان عام ٢٠٠٣ أن "المعاهد الهندية التقنية كانت جزراً للامتياز بعدم سماحها لتخلف النظام الهندسي العام أن يضعف معاييرها الدقيقة. لم يكن بإمكان الشخص أن يرشو ليدخل إلى معهد تقني هندي... كان المرشحون يُقبلون فقط إذا اجتازوا امتحان دخول صعب. ولم تتدخل الحكومة بالقرارات، والعمل الشاق كان مطلوباً... وئة جدل حول أن الدخول إلى معهد تقني هندي أصعب من الدخول إلى هارفارد أو معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا... قال فينود كوزلا خريج المعهد التقني الهندي، المؤسس المشارك في شركة صن ميكروسيستمز: "عندما أئحيت دراسي في المعهد التقني في الهند وذهبت إلى كارنيجي ميلون للحصول على شهادات عليا، فكرت أنني في نزهة كل الطريق لأئها كانت سهلة جداً بالمقارنة مع التعليم الذي حصلت عليه في المعهد التقني الهندي."

فقد كانت المعاهد التقنية الهندية هذه، في سنواتها الخمسين الأولى، هي إحدى أعظم الصفقات التي أبرمتها أمريكا على الإطلاق. لقد كانت كما لو أن أحدهم أنشأ مصرفاً عقلياً يُملأ في نيودلبي ويصب في بالو ألتو.

ثم جاءت نيتسكاب، وتحرير أنظمة الاتصالات عام ١٩٩٦ والغلوبال كروسنغ وصيديقاتها شركات الألياف الضوئية. وأخذ العالم يغدو مستويًا والصفقة بمجملها انقلبت رأساً على عقب. "لا تملك الهند موارد ولا بنية تحتية"، قال دينكار سينغ، أحد أكثر المدراء الشبان احتراماً في الشركات الاستثمارية المجازفة تقنياً في السوول سترت، الذي تخرج والده من المعاهد الهندية التقنية ثم هاجرا إلى أمريكا، حيث ولد. إنها تنتج أناساً ذوي نوعية عالية وبتعداد كبير. ولكن كثيرين منهم فسد على الأرصفة في الهند. فقلة قليلة نسبياً استطاعت الصعود إلى البواخر والخروج. ولكن ليس بعد الآن، لأننا بنينا هذا العابر للمحيط، المسمى بكبل الألياف الضوئية... كان عليكم أن تغادروا الهند لتكونوا محترفين لعقود... أما الآن فيمكنكم الاتصال بالعالم من الهند. ليس عليكم أن تذهبوا إلى جامعة يال والعمل لصالح غولدمان ساش (كما فعلت).

ما كانت الهند أبداً قادرة على تحمل أن تدفع مقابل هذه السعة من الاتصالات لتربط الهند الذكية مع أمريكا العالية التقنية، وهكذا دفع حملة الأسهم الأمريكيون ثمن ذلك. أكد، قد يكون الاستثمار المفرط جيداً. فالاستثمار الزائد في السكك الحديدية انقلب ليكون نعمة عظيمة للاقتصاد الأمريكي. ولكن الاستثمار الزائد في السكك الحديدية كان مقتضراً على بلدك شخصياً، وهكذا كانت فوائده،" قال سينغ. أما في حالة السكك الحديدية الرقمية، "فقد كان الأجانب هم الذين انتفعوا." وقد ركبت الهند دون مقابل.

إنه لمن المثير للمزاح أن نتحدث إلى الهنود الذي كانوا مستعدين عند اللحظة المخرجة عندما بدأت الشركات الأمريكية اكتشاف أنها تستطيع أن تعتمد على القرعة العقلية الهندية في الهند. أحد هؤلاء هو ففيك باول، رئيس شركة وبيرو wipro الآن، شركة برامج الكمبيوتر العملاقة. "في طرق عديدة، بدأت ثورة التعاقد الفرعي لتكنولوجيا المعلومات الهندية بتغيير شركة جنرال إلكتريك رأيتها. نحن نتحدث عن أواخر ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن الماضي. ففي ذلك الوقت، كانت شركة تكساس إنسترومنتس تصنع بعض تصاميم الرقائق في الهند. كان بعض كبار مصمميها (في أمريكا) هنوداً، وقد تركتهم يعودون إلى الوطن والعمل من هناك بشكل أساسي (يستخدمون شبكة الاتصال البدائية التي كانت

موجودة آنذاك للاتصال). وفي ذلك الوقت، كنت أُرأس العمليات لصالح الأنظمة الدوائية في جنرال إلكتريك في بنغلور. وقد جاء جاك ولش (رئيس مجلس إدارة جنرال إلكتريك) إلى الهند عام ١٩٨٩ واستحوذت الهند عليه بالكامل كمصدر أفضلية فكرية لشركة جنرال إلكتريك. وسيقول جاك: الهند بلد نام ذو كفاءة فكرية متطورة. لقد رأى مجموعة من الاختصاصيين المهنيين الذين يمكن استثمار مواهبهم. وهكذا قال: لقد أنفقنا مبالغ كبيرة من المال في عمل البرامج. ألا يمكننا أن نقوم بعمل ما لصالح إدارة التقنية المعلوماتية هنا؟ ولأن الهند كانت قد أغلقت سوقها أمام الشركات التقنية الأجنبية، مثل الآي بي إم IBM، بدأت الشركات الهندية تقيم مصانعها الخاصة لصنع الكومبيوترات الشخصية والخدمات، وقد شعر ولش أنهم إذا كانوا قادرين على فعل ذلك لأنفسهم، يستطيعون أن يفعلوا ذلك لصالح جنرال إلكتريك.

ولمتابعة المشروع، أرسل ولش فريقاً ترأسه رئيس قسم المعلومات في جنرال إلكتريك إلى الهند ليتحرى الإمكانيات. وكان باول يقوم بعمل مدير تطوير عمل جنرال إلكتريك في الهند آنذاك أيضاً. وهكذا كانت وظيفتي أن أؤكد مؤتمر المنظمات الصناعية المتحدة، وفي مطلع عام ١٩٩٠، في رحلته الأولى، استذكر، "جاؤوا ببعض المشاريع الكبرى لجعل العجلة تدور. أتذكر أنه كان علي أن أذهب منتصف الليل إلى مطار دلهي مع قافلة من السيارات الهندية، ماركة أمباسادور، ذات تصميم سيارة موريس مانيور من الخمسينيات. قاد كل شخص في الحكومة واحدة منها. وهكذا كان لدينا قافلة من خمس سيارات، وكنا نقود عائدين من المطار إلى البلدة. كنت في السيارة الأخيرة، وفي لحظة ما سمعنا انفجاراً صاخباً، وفكرت، ماذا حدث؟ أسرع إلى المقدمة، وإذا بغطاء محرك سيارة المقدمة قد طار وحطم زجاج المقدمة - مع فريق جنرال إلكتريك فيها! وهكذا توقفت قافلة مدرء جنرال إلكتريك جانب الطريق، واستطعت سماعهم يقول بعضهم لبعض: هل هذا هو المكان الذي سنحصل على برامج كومبيوتر منه؟"

ومن حسن حظ الهند، لم يُحيط فريق جنرال إلكتريك بنوعية السيارات الهندية البائسة. وقررت جنرال إلكتريك أن تعمق جذورها، وبدأت بمشروع تطوير

مشترك مع شركة وipro. وكانت بعض الشركات الأخرى تجرب نماذج مختلفة. ولكن كان هذا لا يزال قبل أيام الألياف الضوئية. سيمون وشوستر، ناشر الكتب، على سبيل المثال، سي شحن كتبه إلى الهند ويدفع للهنود ٥٠ دولاراً في الشهر (بالمقارنة إلى ١٠٠٠ دولار في الشهر في الولايات المتحدة) لينضدها بالكمبيوتر، ويحول الكتب إلى ملفات إلكترونية رقمية يمكن أن تقرأ وتصحح بسهولة في المستقبل — لا سيما المعاجم، التي تحتاج إلى تحديث دائم. وفي عام ١٩٩١، بدأ **ماثوهان سينغ**، وزير مالية الهند عندئذ، بفتح الاقتصاد الهندي للاستثمار الأجنبي وإدخال المنافسة إلى صناعة الاتصالات الهندية لتخفيض الأسعار. واجتذاب استثمار أجنبي أكثر، جعل سينغ الأمر أسهل بالنسبة للشركات لتطلق قمرأً صناعياً يربط المحطات الأرضية في بنغلور، وهكذا يمكنها أن تقفز فوق شبكة الهاتف الهندية وتتصل بقواعدها الوطنية في أمريكا أو أوروبا أو آسيا. وقبل ذلك الوقت، كانت شركة تكساس إنسترومنتس تريد أن تشجع البروقراطية الهندية، فعدت أول شركة متعددة جنسيات تضع خطة محيطية وتؤسس مركز تطوير في الهند عام ١٩٨٥. كان لمركز تكساس إنسترومنتس في بنغلور قمره الصناعي الخاص به ولكن كان عليه أن يعان من إشراف الحكومة الهندية الرسمي عليه — بحققها في فحص أية معلومات واردة أو صادرة. وقد حلَّ سينغ كل هذه القيود بعد عام ١٩٩١. وبعد وقت قصير في عام ١٩٩٤، انطلقت شركة هيلث سكريايب إنديا Health Scribe India، وهي شركة مؤلها بصورة أساسية الأطباء الهنود في أمريكا جزئياً، في بنغلور لتقوم بصنع نسخ طبية بواسطة عقود فرعية مع الأطباء والمشافي الأمريكية. كان هؤلاء الأطباء في ذلك الوقت يأخذون ملاحظات ييدهم ثم يُملؤها على دكتافون (نوع من آلات التسجيل) لسكربتير أو آخر لينسخها، الأمر الذي كان يستغرق عدة أيام عادةً أو أسابيع. وأنشأت هيلث سكريايب نظاماً يحول نرة صوت الطبيب إلى آلة إملاء. والطبيب سيسجل رقماً ويملي ببساطة ملاحظاته على كومبيوتر شخصي مجهز ببطاقة صوت، التي سوف تحول صوته إلى أرقام، وقد يكون جالساً في أي مكان عندما يفتع ذلك، والفضل يعود إلى القمر الصناعي، حيث تستطيع ربة بيت أو طالب في بنغلور أن يذهب إلى الكومبيوتر وينقل صوت الطبيب الذي تحول إلى أرقام

وينسخه — ليس في أسبوعين، بل في ساعتين. ثم سيرده هذا الشخص بسرعة بواسطة القمر الصناعي كمكلف نص الذي يمكن أن ينقل إلى نظام كومبيوتر المستشفى ويصبح جزءاً من ملف الإعلانات. وبسبب فرق الوقت بين أمريكا والهند البالغ اثني عشرة ساعة، يستطيع الهنود النسخ فيما يكون الأطباء الأمريكيون يغطون في نومهم، وسيكون الملف جاهزاً أو في الانتظار في الصباح التالي. كان هذا كشفاً هاماً بالنسبة للشركات، لأنك إذا استطعت أن تنسخ بأمان وشرعية وأمن من بنغلور سجلات طبية، وتقارير مخبرية وتشخيصات الأطباء — في واحدة من الصناعات الأكثر ميلاً للمقاضاة في العالم — يمكن لكثير من الصناعات الأخرى أن تفكر بإرسال بعض عملها غير المنظور ليُنسخ في الهند أيضاً. وقد فعلت. ولكنها بقيت محدودة بما يمكن أن يعالج عبر القمر الصناعي، حيث كان ثمة تأخر في وصول الصوت. (على نحو مثير للسخرية، قال كوروجت مينغ خالصة، أحد مؤسسي شركة هيلث سكراب، إنهم بدأوا باكتشاف الهنود في ماين — أي الأمريكيين من أصل هندي — يفعلون هذا العمل، باستخدام بعض المال الفيدرالي المخصص لبعض القبائل لتجعلها تنهض، لكنها لم تستطع جعلها تهتم بكفاية بإنجاز الصفقة تماماً.) كانت كلفة عمل النسخ في الهند نحو خمس كلفة نسخ السطر في الولايات المتحدة، وهو فرق اجتذب انتباه الكثير من الناس.

وفي نهاية تسعينيات القرن الماضي، أخذت سيدة الحظ تشع على الهند من اتجاهين: بدأت فقاعة الألياف الضوئية تتضخم، وترتبط الهند بالولايات المتحدة، وشرعت أزمة كومبيوتر الألفية الثانية — ما سُمِّي بخلل الذكرى الألفية — تتجمع في الأفق. كما ستذكر، كان خلل الذكرى الألفية الثانية نتيجة واقع أن أجهزة الكمبيوتر عندما بنيت، جاءت بساعة داخلية. وكفي نقذ فضاء الذاكرة، عالجت هذه الساعات التواريخ بستة أرقام فقط — اثنين لليوم، واثنين للشهر، وستستخدم ذلك، اثنين للسنة — وقد عني ذلك أنها تستطيع أن تبلغ ٩٩/١٢/٣١. وهكذا عندما تبلغ الروزنامة ١ كانون الثاني عام ٢٠٠٠، فستكون أجهزة كومبيوتر قديمة في خطر أن تسجل ذلك ليس كـ ٢٠٠٠/٠١/٠١ بل كـ ٠٠/٠١/٠١، وستفكر أنه عام ١٩٠٠ وكل شيء يعاد ثانية. وقد عني ذلك أن رقماً ضخماً من أجهزة

الكومبيوتر الموجودة (الجديدة قد جهزت بساعات أفضل) بحاجة إلى ساعات داخلية وتعديل النظام ذي العلاقة بذلك، بطريقة أخرى، كان يُحشى أن تتعطل تماماً، وتخلق أزمة عالمية، مع أخذ أنظمة الإدارة المختلفة الكثيرة حداً بعين الاعتبار — مراقبة حركة المواصلات من البحر إلى الجو — كانت تدار عبر الكومبيوتر. وكان عمل معالجة الكومبيوتر هذا ضخماً ومملأً. من ذا في العالم لديه مهندسو برامج كفاية ليعمل كل ذلك؟ والجواب: الهند، مع كل هؤلاء الخريجين من المعاهد التقنية الهندية والكليات الخاصة التقنية ومدارس الكومبيوتر.

وهكذا بالتغلب على أزمة المناسبة الألفية، بدأت أمريكا والهند تلحقان وغدت العلاقة عامل تسوية ضخم، لأنها أظهرت لشركات كثيرة مختلفة أن الجمع بين الكومبيوتر الشخصي والإنترنت وكبل الألياف الضوئية يخلق إمكانية لشكل جديد شامل من التعاون وخلق القيمة الألفية: التعاقد الفرعي. فكل خدمة، أو مركز اتصال أو عملية دعم تجارة أو عمل معرفة يمكن أن تُحوَّل إلى أرقام قد تكون عقداً فرعياً من نصيب الأخص والأربع والأكفأ عالمياً. وباستخدام الورشات المرتبطة بكبل الألياف الضوئية، استطاع التقنيون الهنود تحست غطاء شركات الكومبيوتر أن يقوموا بكل التعديلات، مع أنهم كانوا يقيمون في منتصف المسافة حول العالم.

"كان [تحديث المناسبة الألفية] عملاً مملأً إلى درجة لن تعطيههم ميزة تنافسية كبيرة،" قال فيليكس باول، مدير ويرو التنفيذي الذي تعهدت شركته بعض عمل الذكري الألفية الشاق. "وهكذا كانت كل هذه الشركات الغربية في موقع صعب لا يصدق كي تجد من يفعل ذلك، ويفعل بذلك بقدر قليل من المال قدر الإمكان. قالت الشركات: نريد أن نتجاوز العام ٢٠٠٠ السيئ الطالع وحسب! وهكذا بدأت العمل مع الشركات التقنية الهندية، التي ربما ما كان أصحاب الشركات ليعملوا معها بطريقة أخرى."

ولأستخدم لغتي، كانت الشركة مستعدة أن تذهب إلى موعد مع الهند غير المعروفة. وأضاف جيموي راو، كانت مستعدة لأن "تصلح أجهزتها. فمنااسبة الذكري الألفية تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين. وبالنسبة للصناعة الهندية، مثلت الفرصة الأكبر. كانت الهند تُعتبر مكاناً لشعب متنحلف، وفجأة تطلبت الذكري

الألفية أن يحتاج كل كومبيوتر في العالم إلى فحص. والعدد المطلق من الناس الذين تمه حاجة إليهم لفحص الشيفرة سطرًا سطرًا يوجد في الهند. فصناعة تقنية الاتصالات الهندية رسخت قدمها عبر العالم بسبب الذكرى الألفية الثانية. لقد غدت الذكرى الألفية الثانية محرك نمونا، ومحرك إشهارنا في كل أنحاء العالم. لم ننظر إلى الوراء بعد الذكرى الألفية الثانية."

بدأ عمل الذكرى الألفية الثانية يتقلص في مطلع عام ٢٠٠٠، ولكن في تلك اللحظة بالضبط برز دافع جديد بالكامل للعمل هو التجارة الإلكترونية. لم تكن فقاعة الإنترنت قد انفجرت بعد، كانت المواهب الهندسية قليلة، والطلب من الإنترنت هائلاً. قال باول: "أراد الناس ما اعتقدوا أنها برامج أساسية، حاسمة لوجودهم بالذات، يجب أن تنجز وأنهم لا يستطيعون الذهاب إلى مكان آخر. وهكذا عادوا إلى الشركات الهندية، وفيما عادوا إلى الشركات الهندية وجدوا أنهم يتلقون أنظمة معقدة، ذات نوعية عالية، وفي بعض الأحيان أفضل مما كانوا يحصلون عليه من مصادر أخرى. وقد خلق ذلك احتراماً كبيراً لموردي تكنولوجيا المعلومات الهندية. وإذا كان عمل الذكرى الألفية الثانية عملية تعارف، فقد كان هذا هو عملية الوقوع في الحب."

انتشر التعاقد الفرعي من أمريكا إلى الهند، كشكل جديد للتعاون، على نطاق واسع. ويربط خط الألياف الضوئية من الورشة في بنغلور إلى كومبيوتر شركتي العملاق، أستطيع أن أمتلك شركات تقنيات اتصالات هندية مثل وبيرو Wipro وإنفوسيس Infosys وتاتا كونسلتينغ سيرفس Tata Consulting Services تدير تجاري الإلكترونية وبرامجي الأساسية.

وحالما دخلنا حلبة العمل الأساسي، وصرنا في تجارة الإنترنت - غسدونا متزوجين،" قال باول. ولكن ثانياً، كانت الهند محظوظة إلى درجة أنها استطاعت استخدام كل كابلات الألياف الضوئية الممدودة تحت البحار. وأضاف باول، "كان لدي مكتب قريب من فندق ليلا بالاس في بنغلور. وكنت أعمل مع مصنع يقع في مجمع تقنية المعلومات في وايتفيلد، وهي ضاحية في بنغلور. ولم أستطع أن أحصل على خط هاتف بين مكتبنا والمصنع. فإن لم تدفع رشوة، لا تستطيع أن تحصل على خط، وما كنا لنُدفع. وهكذا كانت مكالمتي إلى وايتفيلد تذهب من

مكتبي في بنغلور إلى كنتكي حيث يوجد كومبيوتر جنرال إلكتريك الأساسي الذي كنا تعمل معه، ومن كنتكي إلى وايتفيلد. استخدمنا خطنا المستأجر من الألياف الضوئية الذي امتد عبر المحيط — والخط الذي يمتد عبر البلدة تطلب رشوة.

لم تستفد الهند من ازدهار الإنترنت وحسب، بل استفادت أكثر ممن إفلاس شركات الإنترنت! وتلك هي سخرية الأقدار عينها. فالازدهار مَدَّ الكيل الذي ربط الهند بالعالم، والإفلاس جعل كلفة استخدامه دون مقابل عملياً وزاد عدد الشركات الأمريكية التي تريد استخدام كبل الألياف الضوئية لتشتري عمل المعرفة من الهند كثيراً.

قادت مناسبة الذكرى الألفية إلى هذا الاندفاع الجنون للحصول على قوة العمل المعرفية الهندية لإنجاز أعمال البرمجة. كانت الشركات الهندية جيدة ورخيصة، غير أن السعر لم يكن هو الأول في عقول الزبائن — كان ذلك هو إنجاز العمل، وكانت الهند هي المكان الوحيد ذو الحجم المطلوب من العمل لإنجازه. ثم جاء ازدهار الإنترنت في أعقاب الذكرى الألفية الثانية، والهند هي أحد أمكنة قليلة حيث يمكنك أن تجد فائضاً من المهندسين الذين يتكلمون اللغة الإنكليزية، ولا يهم ما الثمن، لأن كل هؤلاء اجتذبتهم شركات تجارة الإنترنت في أمريكا. وبعدها تفتجر فقاعة الإنترنت، وتُحف خزانات سوق الأسهم وحوض رأس المال الاستثماري. وشركات تقنية الاتصالات الأمريكية التي ظلت على قيد البقاء بعد الازدهار والمؤسسات المالية الاستثمارية المجازفة التي كانت لا تزال تريد أن تمولّ فح مشاريع تجارية، كان لديها مال أقل نقداً لتنفقه. والآن فهي تحتاج إلى هؤلاء المهندسين الهنود ليس لأن ثمة الكثير منهم، بل لأنهم أقل كلفة بالضبط. وهكذا فالعلاقة بين الهند والمجموعة التجارية الأمريكية عززت ممراً آخر.

إن إحدى الأخطاء الكبرى التي اقترفها محللون كثير في مطلع القرن الحادي والعشرين هي دمج ازدهار الإنترنت بالعمولة، مشيرين إلى أن كليهما مجرد موضتين عابرتين وادعائين فارغين. وعندما حدث إخفاق شركات الإنترنت بسرعة، افترض هؤلاء المحللون المشتبثون بأرائهم الحافظة أن العمولة أخفقت أيضاً.

وكان العكس هو الصحيح بالضبط. ففقاة الإنترنت لم تكن غير جانب واحد من العولمة، وعندما انفجرت من الداخل، بدلاً من أن يفجر ذلك العولمة من الداخل أيضاً، سرّعها عملياً.

كان برومود هيغ، وهو أمريكي من أصل هندي وأحد أهم الرأسماليين المخازفين شهرة في وادي السيليكون بشركته: نوروست فنتشر بارترنز، في لجة هذا الانتقال. "عندما حدث الإخفاق توقف عدد كبير من هؤلاء المهندسين المنسود في الولايات المتحدة (المقيمين بموجب تأشيرات عمل مؤقتة) عن العمل، وهكذا عادوا إلى الهند،" أوضح هيغ. ولكن كنتيجة للإخفاق، خفضت ميزانيات كل شركات تقنيات الاتصالات في الولايات المتحدة عملياً. "لقد أبلغ كل مسدير في تقنية الاتصالات أن يحصل على العمل نفسه أو أكثر مقابل مال أقل. فتصوّر ماذا يفعل؟ يقول: تذكر فيجاي (شخص هندي ما) من الهند الذي اعتاد أن يعمل هنا خلال مرحلة الازدهار ومن ثم عاد إلى الوطن؟ دعني أكمله في بنغلور وأرى إذا ما كان سيعمل لصاخنا مقابل مال أقل مما سندفعه لمهندس هنا في الولايات المتحدة." والفضل يعود إلى ذلك الليف الضوئي الذي مدَّ خلال فترة الازدهار، فقد جعل من السهل أن تجد فيجاي وتدعه يعمل.

كان عمل إعادة تنظيم أجهزة الكمبيوتر، بمناسبة الذكرى الألفية الثانية قد أجزه المبرمجون الهنود الأقل كفاءة الذين تخرجوا لتوهم من المدارس التقنية بالدرجة الأولى، قال هيغ، غير أن الناس الذين كانوا يأتون إلى أمريكا في جوازات السفر لم يكونوا خريجي مدارس مهنية. كانوا أشخاصاً ذوي شهادات هندسية عالية. وهكذا رأى عدد كبير من شركائنا أن هؤلاء الأشخاص جيلون في لخي برجمة الكمبيوتر جافا وسي ++ وعمل التصاميم المعمارية لأجهزة الكمبيوتر، ثم توقفوا عن العمل وعادوا إلى الوطن، ومدير تقنية المعلومات هنا الذي أبلغ، "لا أهتم كيف تنجز عملك، إنما أنجز عملك مقابل أجر أقل، يطلب فيجاي، وحالما أخذت أمريكا والهند تلتقيان، شرعت براعم شركات تقنيات المعلومات الهندية في بنغلور تبرز بعروضها الخاصة. وقد أتاح عمل الألفية الثانية لها أن تتفاعل مع بعض الشركات الكبيرة جداً في الولايات المتحدة، وكنتيجة تدرك نقاط الألم وكيف يجب أن يتم إنجاز عملية التجارة وتطورها. وهكذا فالهنود، الذين كانوا يقومون

بعمل شيفرة محددة تماماً لشركات ذات تقنيات عالية، شرعت تطوّر منتجاتها وتحول نفسها من الصيانة إلى شركات إنتاج، تطرح نطاقاً من الخدمات البرمجية والاستشارية. وأخذت هذه الشركات الهندية إلى مدى أعمق داخل الشركات الأمريكية، والتعهد الفرعي في عملية التجارة — فترك الهنود يديرون غرفتك الخلفية — أفضى إلى مستوى جديد تماماً. لديّ مديرية حساب تتطلب الدفع ويمكنني أن أنقل هذا الشيء بكامله إلى الهند تحت اسم ويسرو أو إنفوسيس وأخفض نفقاتي إلى النصف،" قال هيغ. وأضاف، كان المدراء التنفيذيون في كل أنحاء أمريكا يقولون: "دعه يعمل بأجر أقل. وكانت الشركات الهندية تقول: لقد أقيمت نظرة إلى ما تحت خيمتك وسوف أقدم لك حلاً شاملاً للسعر الأرخص." في كلمات أخرى، قالت شركات العقود الفرعية الهندية: هل تذكرون كيف أصبحت عجالتكم ومكابس محركتكم خلال ذكرى الألفية الثانية؟ حسن، سأقدم لكم عملاً سهلاً إذا أردتم. والآن أنتم تعرفونني وتفقون بي، أنتم تعرفون أنني أستطيع فعل ذلك." ولفائدتها، لم تكن الشركات الهندية رخيصة وحسب، بل جائعة أيضاً ومستعدة لأن تتعلم أي شيء.

ونضوب رأس المال بعد إخفاق الإنترنت جعل شركات رأس المال المخازفة تنظر إلى الأمر أن الشركات التي تستثمر فيها كانت تجد الطريق الأكثر فعالية والأفضل نوعية والأرخص ثمناً إلى الابتكار. في أزمنة الازدهار، قال هيغ لم يكن غير عادي بالنسبة لاستثمار بخمسين مليون \$ في شيء قد بدأ للتو يقدم عائداً ٥٠٠ مليون \$ حالما تُشهر الشركة. أما بعد الإخفاق، فعرض تلك الشركة العام نفسه، ربما يجلب ١٠٠ مليون \$ فقط. ولذلك، أرادت الشركات المخازفة أن تجازف بعشرين مليون \$ فقط لتحلب تلك الشركة من النشأة إلى العرض العام الأولي.

وقال هيغ: "غدا السؤال الكبير، بالنسبة للشركات المخازفة، هو: كيف أنتقل بمقايي وشركاهم الجديدة إلى مرحلة حيث تكون مفلسة أو رابحة سريعاً، وهكذا يمكنهم وقف أن تعتمد على رأسمالي وبيع شركتنا قد يوكد سيولة وعائدات جيدة؟ والجواب الذي خرجت به الشركات هو: الأفضل أن أبدأ بتقديم العقود الفرعية لشغل الوظائف التي يمكنني أن أوفرها من البداية. يجب أن أجيئ المال للمستثمرين لديّ سريعاً، وبالتالي ما يمكن أن يُعهد فرعياً يجب أن يُعهد."

رأى هنري شاخت، الذي، كما لاحظ، وكان يترأس لوسنت خلال جزء من هذه الفترة، العملية كلها بعين إدارة الشركة الكبرى، وقد أبلغنا أن اقتصاد الأعمال عدا "بشعاً جداً" بالنسبة للجميع، الذين وجدوا أن الأسعار ماثلة للانخفاض والأسواق راكدة، ومع ذلك لا يزالون ينفقون مبالغ كبيرة من المال لإدارة العمليات الهامشية في شركاتهم، التي لم تعد قادرة على تحملها أكثر. واستذكر: "كانت ضغوط الكلفة هائلة، وكان العالم المستوي في المتناول [وهكذا] كان الاقتصاد يجبر الناس على فعل أشياء لم يفكروا أنهم سيفعلونها أو يستطيعون فعلها على الإطلاق... وحصلت العولة على شحن زائد" — في كل من عمل المعرفة والتصنيع. لقد وجدت الشركات أنه يمكنها أن تذهب إلى معهد التكنولوجيا في ماساتشوستس وتجد أربعة مهندسين صينيين بارعين مستعدين للعودة إلى الصين والعمل لها مقابل المبلغ نفسه الذي سيكلفها لتستخدم مهندساً واحداً في أمريكا. — مختبرات بل مركز أبحاث في تسينغداو يمكن ربطه بأجهزة كومبيوتر لوسنت في أمريكا. وقال شاخت: "سيستخدمون أجهزتنا أثناء الليل. ولم تكن الكلفة الإضافية لعمل الكومبيوتر قريبة من الصفر وحسب، بل كانت نفقات النقل مثلها أيضاً، وكان الكومبيوتر عاطلاً عن العمل ليلاً".

ولهذه الأسباب كلها أعتقد أن ذكرى الألفية الثانية يجب أن تكون عطلة وطنية في الهند، يوم استقلال الهند الثاني، بالإضافة إلى ١٥ أيار. كما عبر عن ذلك خبير في السياسة الخارجية في جامعة جون هوبكنز وهو السيد مايكل ماندلباوم، الذي عاش جزءاً من شبابه في الهند: "على الهنود أن يسموا ذكرى الألفية الثانية يوم الاعتماد المتبادل،" لأنها أبرزت قدرة الهند على التعاون مع الشركات الغربية، والفضل يعود إلى الاعتماد المتبادل، الذي خلقته شبكات الألياف الضوئية التي دفعته حقاً إلى الأمام ومنحت كثيراً من الهنود مزيداً من حرية الاختيار الحقيقية في العمل ولن وأين.

وللتعبير عن الأمر بطريقة أخرى، يجيء ١٥ أيار ذكرى الحرية في منتصف الليل. والذكرى الألفية جعلت الاستخدام في منتصف الليل ممكناً — ولكن ليس أي استخدام، استخدام عمال المعرفة الأفضل في الهند. لقد أعطى ١٥ أيار الاستقلال للهند. غير أن الذكرى الألفية أعطت الاستقلال للهنود — ليس للجميع — بأي

توسيع للخيال، ولكن أكثر كثيراً من الخمسين سنة الماضية، ومعظمهم من القطاع الأكثر إنتاجاً بين السكان، وفي هذا المعنى، أجل، كانت الهند محظوظة، ولكنها غلّت ما زرعت عبر العمل الشاق والتعليم وحكمة كبارها الذين بنوا كل تلك المعاهد التقنية الهندية.

وقد قال لويس باستور منذ زمن طويل: "الحظ يفضل العقل الجهر".

عامل التسوية السادس العمل في الخارج الغذاء مع الغزلان، والأكل مع الأسود

انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية رسمياً في ١١ كانون الأول عام ٢٠٠١، ما عني أن بيجينغ وافقت على أن تتبع القواعد الدولية نفسها التي تحكم الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية التي تتبعها معظم دول العالم. وعني ذلك أيضاً أن الصين توافق مبدئياً على أن تجعل حقل لعبها التنافسي الخاص مستوياً مثل بقية العالم. وبعد عدة أيام، أرسل لي المدير الصيني في مصنع مضخات الوقود في بيجينغ، الذي كان يملكه أحد أصدقائي، جاك بركوسكي، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في شركة أسيمكو Asimco للتقنيات، وهي صانع قطع تبديل سيارات أمريكية في الصين، المثل الأفريقي الثاني مترجماً إلى لغة الماندرين الصينية، على طابق مصنعه:

كل صباح في أفريقيا، ينهض غزال.
هو يعرف أن عليه أن يعدو أسرع من الأسد الأسرع أو سيقتل.
وكل صباح ينهض أسد.
هو يعرف أن عليه أن يسبق الغزال الأبطأ أو سيتضور جوعاً حتى الموت.
لا يهم أن تكون أسداً أو غزالاً.
فعدما تشرق الشمس، يفضل أن تبدأ بالركض.

لا أعرف من هو الأسد ومن هو الغزال، غير أنني أعرف هذا: منذ أن انضم الصينيون إلى منظمة التجارة العالمية، عليهم وعلى بقية العالم أن يركضوا أسرع وأسرع. وهذا لأن انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية أعطى دفعا كبيرا لشكل آخر من التعاون — العمل بعيداً عن الشاطئ أي العمل في الخارج. فالعمل في الخارج، الذي كان يلوح في الأفق منذ عقود، شيء مختلف عن التعاقد الفرعي. فالعقد الفرعي يعني أخذ عمل محدد ما، ومحدد، كانت تعمله شركتك في الوطن — مثل البحث أو مراكز الاتصال أو الحسابات المرتقب قبضها — وإيجاد شركة أخرى تمارس ذلك العمل نفسه لك بالضبط ثم تعيد دمج عملها ثانية بعمليتك الإجمالية. أما العمل في الخارج، في المقابل، فهو عندما تأخذ شركة ما واحداً من مصانعها الذي كان يعمل في كانتون بولاية أوهايو وتقل المصنع بكامله إلى كانتون في الصين. وهناك، ينتج السلعة نفسها بالطريقة نفسها، لكن يعمل أرخص وضرائب أخفض، وطاقة داعمة، ونفقات عناية صحية أقل. وكما أخذت الألفية الثانية الهند والعالم إلى مستوى جديد بالكامل من التعاقد الفرعي، فانضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية أخذ بيجينج والعالم إلى مستوى جديد بالكامل من العمل في الخارج — مع نقل شركات أكثر للإنتاج في الخارج ثم دمج انتاجها بسلسلة تمولها العالمية.

في عام ١٩٧٧، وضع القائد الصيني دنغ سياوبينغ الصين على الطريق إلى الرأسمالية، معلناً في ما بعد أن "تعدو ثريا فهذا عمل مجيد". وعندما فتحت الصين لأول مرة اقتصادها المغلق بشدة، رأت شركات في البلدان المصنعة ذلك كسوق جديد لا يصدى للتصدير. وقد حلم كل صانع غربي أو آسيوي ببيع ما يساوي لديه مليار زوج من الألبسة الداخلية إلى سوق واحدة. لكن لأن الصين لم تكن خاضعة لقواعد التجارة العالمية، فكانت قادرة على تقييد دخول الشركات الغربية إلى سوقها عبر حواجز استثمار وتجارة مختلفة. وعندما لم تكن تفعل ذلك بشكل متعمد، مارست العقبات البيروقراطية والثقافية المحضة بعمل التجارة في الصين الدور نفسه. فقد مستثمرون كثر من الرواد في الصين قمصانهم وسراويلهم وألبستهم الداخلية — ومع نظام قانون الغرب المتوحش في الصين لم يكن ثمة ملاذ.

وبدايةً من ثمانينيات القرن الماضي، بدأ مستثمرون كثير، لا سيما الصينيون عبر البحار الذين عرفوا كيف يعملون في الصين، يقولون: حسن، إذا لم نستطع أن نبيع تلك الأشياء الكثيرة للصين الآن، فلم لا نستخدم قوة عمل الصين المنضبطة لصنع الأشياء هناك وبيعها في الخارج؟" وقد توافق ذلك مع مصالح قادة الصين. أرادت الصين أن تجتذب المنتجين الأجانب وتقنياتهم — لا لتصنع ببساطة مليارات زوج من الألبسة الداخلية للبيع في الصين بل لاستخدام الأجر المتدنية لعمل الصينيين أيضاً لبيع ٦ مليارات زوج من الألبسة الداخلية إلى كل شخص آخر في العالم، وبأسعار تشكل جزءاً مما تفضاه شركات الألبسة الداخلية في أوروبا أو أمريكا أو حتى المكسيك.

وحالما بدأت تلك العمليات في الخارج في نطاق من الصناعات — من الأنسجة إلى الإلكترونيات الاستهلاكية إلى الأثاث إلى إطارات النظارات إلى قطع السيارات — كانت الطريقة الوحيدة لتستطيع الشركات الأخرى أن تنافس هي بالانتقال للعمل في الصين أيضاً (بأخذ فائدة أجورها المتدنية وأنظمة تشغيل كومبيوتراتها ذات النوعية العالية بعين الاعتبار)، أو بالبحث عن مراكز تصنيع بديلة في أوروبا الشرقية، ومنطقة الكاريبي، أو مكان آخر في البلدان النامية.

وبانضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية في عام ٢٠٠١ اطمأنت الشركات الأجنبية إلى أنها إذا نقلت مصانعها للعمل في الصين فستكون محمية بالقانون الدولي ومبادئ ممارسة التجارة. وبموجب أحكام منظمة التجارة العالمية، وافقت بيجينغ — مع بعض التفسيرات أحياناً — على أن تعامل المواطنين أو الشركات غير الصينية كما لو أنها صينية في لغة حقوقها وواجباتها الاقتصادية وفق القانون الصيني. وقد عني ذلك أن الشركات الأجنبية تستطيع أن تباع عملياً أي شيء في أي مكان في الصين. وعنت العضوية الشرعية في منظمة التجارة العالمية أن بيجينغ وافقت على أن تعامل كل الأمم الأعضاء في منظمة التجارة العالمية بالتساوي، أي أن التعريفات الجمركية نفسها والأنظمة ذاتها يجب أن تطبق على الجميع بالتساوي. ووافقت على أن تخضع نفسها للتحكيم الدولي في حال حدوث خلاف تجاري مع بلد آخر أو شركة أجنبية. وفي الوقت نفسه، غدا البيروقراطيون الحكوميون أكثر ألفة ووداً، وإجراءات الاستثمار أكثر انسياباً، وانتشرت مواقع الإنترنت في مختلف

الوزارات لمساعدة الأجانب على معرفة أنظمة العمل التجاري في الصين. لا أعرف عملياً كم صينياً اشترى نسخة من كتاب ماو الصغير الكتاب الأحمر، غير أن المسؤولين في سفارة الولايات المتحدة أخبروني أن أكثر من مليوني نسخة من كتاب أحكام منظمة التجارة العالمية في اللغة الصينية قد بيعت في الأسابيع الأولى بعد توقيع الصين على الانضمام إلى المنظمة. وللتعبير عن ذلك بطريقة أخرى، كانت الصين تحت حكم ماو مغلقة ومعزولة عن قوى التسوية الأخرى في أيامه، وكنتيجة كان ماو في الحقيقة تحدياً لشعبه بالذات فقط. أما دنغ سيابونغ فقد جعل الصين مفتوحة لتمثل قوى التسوية العشرة، وبعمله هذا، جعل الصين تحدياً للعالم برمته.

قبل أن توقع الصين على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، كان ثمة شعور أن الحكومة والمصارف، بينما رحبت الصين بالاستفادة من التجارة مع الغرب، ستحمي قطاع الأعمال الصيني من أية منافسة أجنبية ساحقة، كما قال جاك بركوسكي من شركة أسيمكو Asimco. وأضاف: "كان انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية إشارة إلى أن الجماعة خارج الصين التي هي الآن على المسار الرأسمالي جيدة. قبل ذلك، كان لدى المرء فكرة في أعماق عقله أن ثمة إمكانية للانعطاف إلى شيوعية الدولة. أما مع الانضمام إلى المنظمة فقد قالت الصين، إننا على مسار واحد."

ولأن الصين تستطيع أن تحشد عدداً كبيراً من العمال المتدني الأجر من كل المستويات غير المؤهل ونصف المؤهل والمؤهل، ولأن لديها مثل هذه الشهية النهمه للمصانع والتجهيزات وأعمال المعرفة لتبقي شعبها يعمل، ولأن لديها مثل هذا السوق الاستهلاكي الهائل والمترع، فقد غدت منقطة لا توازي للعمل في الخارج. ففي الصين أكثر من ١٦٠ مدينة يقطنها مليون نسمة أو أكثر. يمكنك أن تذهب إلى مدن على الساحل الشرقي في الصين اليوم التي لم تسمع بها أبداً وتكتشف أن هذه البلدة تنتج معظم إطارات النظارات في العالم، بينما البلدة المجاورة تنتج قداحات السجائر القابلة للحمل في العالم، والثالثة المجاورة تصنع معظم شاشات كومبيوتر شركة ديل Dell، ورابعة متخصصة في إنتاج الهواتف الحلوية. يقدر كينيثي أوهماي، مستشار الأعمال الياباني، في كتابه الولايات

المتحدة الصينية أنه في منطقة دلتا جوجيانغ وحدها، شمال هونغ كونغ، يوجد خمسون ألفاً من منتجي المكونات الإلكترونية الصينية.

قدم لي أوهايمى ذات يوم في طوكيو ملاحظة تقول: الصين تهدد والصين زبون والصين فرصة. يجب أن تدمج الصين فيك لتنتج. لا يمكنك أن تتجاهلها. " وبدلاً من التنافس مع الصين كعدو، يجادل أوهايمى، فكك عملك وفكر أي الأجزاء منه تحب صناعه في الصين؛ وأي جزء من عملك ترغب ببيعه إلى الصين، وأي جزء تريد شراءه من الصين.

وهنا نصل إلى الجانب المُسَوِّي الحقيقي بفتح الصين للسوق الدولية. فيقدر ما تجعل الصين نفسها أكثر جاذبية كقاعدة لانتقال العمل إليها، على البلدان الأخرى المتقدمة والنامية المنافسة معها مثل ماليزيا وتايلاند وإيرلندا والمكسيك والبرازيل وفيتنام أن تجعل نفسها أكثر جاذبية أيضاً. إنها جميعاً تتطلع إلى ما يجري في الصين والأعمال تنتقل إلى هناك وتقول في سرها: "باللسماء، كان الأفضل أن نبدأ بتقدم هذه الحوافز ذاتها." وقد خلق هذا عملية من عوامل التسوية المنافسة، تتراحم فيها البلدان لرؤية من يمكنه أن يعطي الشركات تخفيضات ضريبية أفضل، ومخفضات للتعليم، وإعانات حكومية، على رأس عملها الرخيص، لتشجع نقل الأعمال إلى شواطئها.

قال البروفيسور في الأعمال بجامعة أوهايو الحكومية أودد شنكر، مؤلف كتاب القرن الصيني، في مجلة بزنس ويك (في عدد ٦ كانون الأول عام ٢٠٠٤) إنه سيقدّم رأيه صريحاً لمدراء الشركات الأمريكية: "إذا كنتم لا تزالون تقومون بأي عمل مركز، اخرجوا الآن بدلاً من أن ترفوا حتى الموت. فالحسم ٥% هنا وهناك لن يجدي." لأن المنتجين الصينيين يمكنهم أن يقوموا بالتعديلات نفسها. وقال: "أنتم بحاجة إلى نموذج عمل جديد بالكامل لتتمكّنوا من المنافسة." ويونسد قوة التسوية الصينية أيضاً واقع أنها تطور سوقاً محلية ضخمة لها ذاتها. وتلاحظ مقالة مجلة بزنس ويك نفسها أن هذا يحدث تخفيضات في الكلفة، ويشدد المنافسات المحلية التي تبقى الأسعار منخفضة، وحيثاً من المهندسين ينمو بمعدل ٣٥.٠٠٠ متخرج سنوياً، عمال ومدراء شباب يقدمون طلبات للعمل ١٢ ساعة في اليوم، وقاعدة مركبة لا نظير لها في الصناعة الإلكترونية والخفيفة، وحماسة

مقاولين يعملون أي شيء ليرضي مراكز بيع المرفق الكبيرة مثل مخازن وول مارت وتارجت، وبيست باي وجي.سي.بي." يقول منتقدو التجارة مع الصين أن حجمها وقوتها الاقتصادية يعينان أنها ستقرر قريباً الحد الأدنى العالمي ليس فقط للأجور المنخفضة بل لقوانين العمل غير الدقيقة ومعايير أمكنة العمل. وهذا معروف في عالم الأعمال بـ "السعر الصيني." غير أن ما هو مخيف فعلاً هو أن الصين ليست جذابة كثيراً للاستثمار العالمي بسببها الجميع إلى القاع ببساطة. تلك هي الاستراتيجية القصيرة الأمد وحسب. فالخطيئة الأكبر التي قد يقترفها أي نشاط تجاري عندما يأتي إلى الصين هو التفكير أن الكسب هو بالأجور فقط وليس تحسين النوعية والإنتاجية. ففي القطاع الخاص الصناعي، غير الحكومي، ازدادت الإنتاجية بـ ١٧% سنوياً — أكرر ١٧% سنوياً — بين عام ١٩٩٥ وعام ٢٠٠٢، وفقاً لدراسة أجراها الكونفرنس بورود في الولايات المتحدة. وهذا يعود إلى أن الصين تمثلت كل التقنيات الجديدة وتطبيقات العمل الحديثة، منطلقاً من قاعدة متدنية جداً. وبالمصادفة، لاحظت دراسة الكونفرنس بورود أن الصين فقدت ١٥ مليون وظيفة صناعية خلال هذه الفترة، مقارنة مع ٢ مليون في الولايات المتحدة. قالت الدراسة: "وفيما تتسارع الإنتاجية الصناعية، تفقد الصين وظائف في التصنيع — أكثر مما يجري في الولايات المتحدة — وتكسيها في الخدمات، النموذج الذي ساد في البلدان المتقدمة منذ مسنوات عديدة."

أما استراتيجية الصين الطويلة الأمد فهي سبق أمريكا وبلدان الاتحاد الأوروبي إلى القمة، والصينيون في بداية جيدة. فقيادة الصين يركزون أكثر من نظرائهم الغربيين على كيفية تدريب الشباب في الرياضيات والعلوم ومهارات الكمبيوتر المطلوبة للنجاح في العالم المستوي، وكيفية بناء بنية تحتية مادية وإلكترونية تتيح للشعب الصيني الاتصال أسرع وأسهل من الآخرين، وكيفية خلق محفزات تجتذب المستثمرين العالميين. وما يريد قادة الصين حقاً هو تصميم الجيل التالي من الألبسة الداخلية أو أجنحة الطائرات في الصين أيضاً. ذلك هو المكان الذي تتجه إليه الأشياء في عقد آخر. وهكذا في ثلاثين سنة سننتقل من "بيع في الصين" إلى "صُنع في الصين" إلى "صُمّم في الصين" إلى "اخترع في الصين" — أو من الصين

كمتعاون مع الصناعيين في العالم أجمع على لا شيء إلى الصين كمتعاون قليل النفقات وعالي النوعية وكبير الفعالية مع الصناعيين في كل أنحاء العالم على كل شيء. وهذا يجب أن يتيح للصين أن تحافظ على دورها كقوة تسوية رئيسية، شريطة ألا يعطل عدم الاستقرار السياسي هذه العملية. وفي الحقيقة، في الوقت الذي كنت أبحث فيه هذا الفصل وقعتُ مصادفةً على تقرير إخباري إلكتروني في السيليكون يدعى الانكوايرر، Inquirer (المحقق)، الذي يتابع صناعة شبه الموصلات. وما اجتذب نظري هو عنوان مقالة في عدد ٥ تشرين الثاني عام ٢٠٠١ يقول "على الصين أن تغدو مركز كل شيء." وقد اقتبست مادة من جريدة تشاينا بيبلز ديلي التي زعمت أن ٤٠٠ شركة من شركات فووبس الخمسمائة قد استثمرت في أكثر من ألفي مشروع في البر الصيني. وكان ذلك قبل أربع سنوات.

أما اليابان، كوهما جار الصين المباشر، فقد اتخذت موقفاً عدوانياً جداً من الإقرار بالتحدي الصيني. أخبرني أساهو واتانابي، رئيس مجلس إدارة منظمة التجارة الخارجية في اليابان (JETRO)، وهي أداة اليابان الرسمية لتشجيع الصادرات، في طوكيو: "تتطور الصين بسرعة وتنتقل من المنتجات ذات المستوى المتدني إلى المنتجات ذات النوعية الرفيعة والتقنية العالية." وكنتيجة، أضاف واتانابي، على الشركات اليابانية، كهي تبقى قادرة على المنافسة عالمياً، أن تنقل بعض الإنتاج وكثيراً من تجميع المنتجات ذات الأصناف المتوسطة إلى الصين، بينما يجب أن يجري التغيير في الوطن لصنع "منتجات ذات قيمة مضافة أعلى." وهكذا فالصين واليابان "تصبحان جزءاً من سلسلة التموين نفسها." وبعد ركود طويل، بدأ اقتصاد اليابان يتعافى سريعاً عام ٢٠٠٣، بسبب بيع آلاف الأطنان من الآلات وروبوتات التجميع ومكونات هامة أخرى في الصين. وفي عام ٢٠٠٣، حلت الصين محل الولايات المتحدة كمستورد أكبر للمنتجات اليابانية. ومع ذلك، فالحكومة اليابانية تحث شركاتها على أن تكون حذرة من ألا تفرط في الاستثمار في الصين، وتشجعها على ممارسة ما سماه واتانابي استراتيجية "الصين زائد واحد": أن تبقى إحدى ساقبي الإنتاج في الصين والأخرى في بلد آسيوي آخر - تحسباً لحال الاضطراب السياسي الذي يجعل الصين غير مستوية ذات يوم.

هذه الصين التي تقوم بدور في عملية التسوية التي يشهدها العالم قد سببت الألم لمجموعة محددة من العمال الصناعيين في كل أنحاء العالم، لكنها كانت لثيا لكل المستهلكين. استشهدت فورتشن ماغازين (في عدد ٤ تشرين الأول عام ٢٠٠٤) بدراسة أعدها مورغان ستانلي تقدر أنه منذ أواسط تسعينيات القرن الماضي وحده وفرت المستوردات الرخيصة من الصين على المستهلكين في الولايات المتحدة نحو ٦٠٠ مليار \$ ووفرت على الصناعيين في الولايات المتحدة مليارات غير معلومة في أجزاء أرخص لمنتجاتهم. وهذه التوفيرات، بدورها، كما لاحظت مجلة فورتشن، ساعدت الاحتياطي الفيدرالي على أن يبقى معدلات الفائدة منخفضة مدة أطول، ويمنح مزيداً من الأمريكيين فرصة لشراء بيوت أو إعادة تمويل بيوتهم، ويقدم مزيداً من رأس المال لقطاع الأعمال كي يستثمرها في ابتكارات جديدة.

وفي محاولة فهم أفضل لكيفية نجاح الذهب للعمل في الصين، جلست في بيجينغ مع جاك بوكوسكي من شركة أسيمكو (Asimco) الرائدة في هذا الشكل من التعاون. إذا كان لديهم طبقة على الإطلاق في الألعاب الأولمبية تدعى "الرأسمالية الصارمة"، راهن على بوكوسكي لتفوز بالميدالية الذهبية. ففي عام ١٩٨٨، انسحب من موقعه كأكثر مصري مستثمر في باين وير Paine Webber، وذهب إلى شركة للاستجواز، ولكن بعد عامين، في عمر الثانية والأربعين، قرر أنه الوقت المناسب لتحديثه. فجمع مع بعض الشركاء ١٥٠ مليون \$ ليشتري شركات في الصين وذهب من أجل مغامرة حياته. ومنذئذ، حتى ملايين الدولارات، وتعلم كل الدروس بالطريقة الصعبة، ولكنه حافظ على وجوده ليصبح مثلاً قوياً على ما هو الانتقال للعمل في الصين وأي أداة تعاون قوية يمكن أن يغدو ذلك.

استذكر بوكوسكي: "عندما بدأت أولاً في عام ١٩٩٢-١٩٩٣، ظن الجميع أن الجزء الصعب هو أن تجد فرصاً في الصين عملياً وتفوز بالوصول إليها". واتضح أن ثمة فرصاً كثيرة، غير أن النقص الكبير هو في المدراء الصينيين الذين فهموا كيفية إدارة مصنع قطع سيارات وفق التوجهات الرأسمالية، بتأكيد على الصادرات وصناعة منتجات من الفئة العالية للسوق الصينية. وكما عبر بوكوسكي عن

ذلك، كان الجزء السهل هو إقامة مصنع في الصين. أما الجزء الصعب فكان هو الحصول على المدراء المحليين الذين يستطيعون إدارة المصنع. وهكذا فعندما شرع في البداية بشراء الملكية الأكبر في شركات قطع تبديل السيارات الصينية، بدأ بركوسكي بجلب مدراء من الخارج. وكانت فكرة سيئة. كانت غالبية جداً، وكان التشغيل في الصين غريب جداً بالنسبة للأجانب. وتعثرت الخطة A.

وقال: "وهكذا أرسلنا كل الغرباء إلى أوطانهم، الأمر الذي تسبب لي بمشكلات مع قاعدتي الاستثمارية، وذهبت إلى الخطة B." وحاولنا بعدئذ أن نحول مدراء "الصين القدامى" الذين جاؤوا نموذجياً مع المصانع التي جلبناها، غير أنهم لم ينجحوا أيضاً. كانوا ببساطة معتادين جداً للعمل في اقتصاد مخطط حيث لم يكن عليهم أبداً في التعامل مع السوق إلا أن يسلموا حصصهم النسبية وحسب. وهؤلاء المدراء الذين كانت لديهم نزعة مقاولاتية سكرروا من جرعتهم الأولى من الرأسمالية وكانوا مستعدين ليحربوا أي شيء.

وقال بركوسكي: "الصينيون مقاولون جداً، ولكن عندئذ، قبل أن تنضم الصين إلى منظمة التجارة العالمية، لم يكن ثمة قاعدة في القانون ولا ميثاق أو سوق أسهم لتفيد هذه النزعة المقاولاتية. وخياراتك كانت محصورة بمدراء من القطاع الذي تملكه الحكومة، والذين كانوا بيروقراطيين جداً، أو مدراء من الموجة الأولى من الشركات الخاصة، الذين كانوا يمارسون رأسمالية رعاة البقر. فلا هذا ولا ذاك هو المكان الذي تريد أن تكون فيه. إذا كان مدرؤك بيروقراطيين جداً، فلا يمكنك أن تفعل شيئاً — يمكنهم أن يقدموا تبريرات حول كم هي الصين مختلفة — وإذا كانوا مقاولين جداً، لا يمكنك أن تنام، فلا فكرة لديك عما يمكن أن يفعلوه." ولم يسنم بركوسكي ليالي كثيرة.

كانت إحدى مشترياته الأولى في الصين هي حصة في شركة تصنع أجزاء مطاطية. وعندما توصل فيما بعد إلى اتفاقية مع شريكه الصيني لشراء أسهمه في الشركة، وقع الشريك الصيني على فقرة شرطية تمنع المنافسة كجزء من الصفقة. وحالما انتهت الصفقة، خرج الشريك الصيني وفتح مصنعاً جديداً. لم تترجم كلمة "غير منافس" إلى لغة الماندرين بدقة. وتعثرت الخطة B.

وفي الوقت نفسه، كانت شراكة بروكوسكي تزف مالها — طريقة بروكوسكي لتعلم العمل التجاري في الصين — وجد نفسه يملك خيطاً في مصانع قطع السيارات الصينية. قال: كان عام ١٩٩٧ هو الأسوأ. كانت شركتنا ككل تنكمش وكنا غير رابحين، بينما كانت بعض شركائنا تسيطر على ما يرام. كنا عموماً في حال سيئة. رغم أننا امتلكتنا معظم الملكية وكان باستطاعتنا نظرياً أن نضع أي شخص في المكان الذي نريده، نظرت إلى مقعدي الإداري ولم يكن لدي أحد أضعه في اللعبة." وكان الوقت قد حان لطرح الخطة C.

وقال بروكوسكي: "استنتجنا أساساً أننا، بينما أحببنا الصين، لم نرد أي جزء من (الصين القديمة) وبدلاً من ذلك أردنا أن نضع رهاناتنا على مدرء (الصين الجديدة). وبدأنا نبحث عن سلالة جديدة من المدرء الصينيين ذوي عقولٍ منفتحة ولديهم شكل ما من التدريب الإداري. كنا نبحث عن أفراد مارسوا العمل في الصين ومعتادين على الطريقة التي يعمل وفقها باقي العالم وعرفوا إلى أين على الصين أن تذهب. وهكذا حشدنا بين ١٩٩٧ و ١٩٩٩، فريقاً كاملاً من مدرء (الصين الجديدة) نموذجياً من البر الصيني الذين عملوا لصالح الشركات المتعددة الجنسية، وفيما جاء هؤلاء المدرء إلى مجلس الإدارة، بدأنا نستبدل مدرء (الصين القديمة)، واحداً بعد آخر في شركائنا."

وما إن أخذ الجيل الجديد من الصينيين الذي فهم الأسواق الدولية والزبائن وأدرك أن عليه أن يتحد حول رؤية شركة مشتركة — وعرف الصين — بدأت أسيمكو ASIMCO تجني ربحاً. وفي الوقت الحاضر لدى أسيمكو مبيعات سنوية تبلغ نحو ٣٥٠ مليون \$ في قطع السيارات من ١٣ مصنعة صينياً في تسعة أقاليم. وتبيع الشركة إلى زبائن في الولايات المتحدة، ولها ٣٦ مكتب مبيعات في كل أنحاء الصين تقدم الخدمات لصانعي السيارات في ذلك البلد أيضاً.

من هذه القاعدة، جلب بروكسكي بحركته الكبيرة التالية — أخذ الأرباح من الخارج إلى الداخل في أمريكا. قال بروكسكي: "في نيسان عام ٢٠٠٣، اشترينا أعمال أعمدة الحركة في أمريكا الشمالية من شركة فيدرال — موغول (Federal- Mogul) شركة ذات خط قديم لصناعة القطن التي هي الآن في حالة إفلاس. وقد اشترينا هذا الخط من العمل أولاً للوصول إلى زبائنها الذين كانوا في الدرجة الأولى صانعي السيارات الثلاثة الكبار بالإضافة إلى كاتربيلار وكومينز وفيما كان لدينا علاقات قديمة مع كاتربيلار وكومينز — فهذا الاستحواذ عزز موقعنا معهم — كانت مبيعات أعمدة الحركة إلى الثلاثة الكبار هو سببنا الأول. أما السبب الثاني للاستحواذ فكان الحصول على تقنية يمكننا أن نجلبها إلى الصين. مثل معظم التقنيات التي ذهبت إلى سيارات المسافرين والشاحنات الكبيرة أخذ الناس تقنية أعمدة الحركة على أنه شيء مسلم به. ومع ذلك، فأعمدة الحركة (جزء من المحرك يتحكم بحركة المكابس إلى الأعلى والأدنى) هي منتجات هندسية ذات دور حاسم في أداء المحرك. وقد حقق الاستحواذ على هذا الخط من العمل لنا معرفة التقنية التي يمكننا استخدامها لتصبح القاعدة في صناعة أعمدة الحركة في الصين. وبالنتيجة، نحن الآن نمتلك تقنية أعمدة الحركة الأفضل وقاعدة من الزبائن في كل من الصين والولايات المتحدة."

وهذه نقطة هامة جداً، لأن الانطباع العام هو أن الانتقال قضية خاسرة أولاً وأخيراً بالنسبة للعمال الأمريكيين — شيء ما كان هنا ذهب إلى هناك، وتلك هي نهاية القصة. غير أن الحقيقة أكثر تعقيداً.

فقد بنت معظم الشركات مصانع في الخارج ليس ببساطة للحصول على عمل أرخص لمنتجات تريد أن تبيعها في أمريكا أو أوروبا. فثمة دافع آخر هو خدمة ذلك السوق الأجنبي دون قلق من الحواجز التجارية والفوز بموطئ قدم مهمة هناك — ولا سيما سوق عملاق مثل سوق الصين. ووفقاً لوزارة الخارجية الأمريكية، نحو ٩٠% من إنتاج المصانع المملوكة لأمريكيين في الخارج يباع إلى مستهلكين أجانب. وهذا عملياً يحفز الصادرات الأمريكية. وثمة دراسات متنوعة تشير إلى أن كل دولار تستثمره شركة عبر البحار في مصنع في الخارج يفسل صادرات إضافية لبلده الأصلي، لأن نحو ثلث التجارة العالمية اليوم هو ضمن

الشركات المتعددة الجنسيات. وذلك يعمل بشكل آخر أيضاً. فحتى عندما ينقل الإنتاج إلى الخارج للتوفير في الأجور، لا ينقل عادةً كل شيء إلى الخارج. وتبعاً لدراسة مورخة في ٢٦ كانون الثاني عام ٢٠٠٤، أجرهما مؤسسة هريتاغ بعنوان، خلق فرص العمل وحصيلة الضرائب على الدخل من مصادر أجنبي، تولد الشركات الأمريكية التي تنتج في الوطن والخارج لكل من السوق الأمريكية والصينية، أكثر من ٢١% من إنتاج اقتصاد الولايات المتحدة، وتنتج ٥٦% من صادرات الولايات المتحدة، وتستخدم ثلاثة أضعاف العاملين في الإنتاج الصناعي، نحو ٩ ملايين عامل. وهكذا إذا بنت جنرال موتورز مصنعاً في الخارج بشنغهاي، فتصل أيضاً في النهاية إلى خلق وظائف في أمريكا بتصدير كثير من السلع والخدمات إلى مصنعها في الصين وتستفيد من كلفات القطع المنخفضة في الصين لمصانعها في الولايات المتحدة. وأخيراً، أمريكا مستفيدة من الظاهرة نفسها. فبينما كثير من الانتباه ينصب على الشركات الأمريكية الذاهبة إلى الصين، يُعَارَ انتباه قليل إلى المبالغ الضخمة من الاستثمارات الخارجية القادمة إلى أمريكا كل عام، لأن الأجانب يريدون مدخلاً إلى الأسواق الأمريكية مثلما هو العمل ما نريده في الوصول إليهم. ففي ٢٥ أيلول عام ٢٠٠٣، احتفلت دالمر كرايزلر بذكرى قرارها العاشرة ببناء مصنع سيارات الركاب المرسيدس بتر الأول خارج ألمانيا، في توسكالوزا بولاية ألاباما، بإعلان توسيع المصنع بمبلغ ٦٠٠ مليون \$. "في توسكالوزا أوضحنا على نحو مثير أننا قادرون على أن نقدم سلسلة إنتاج جديدة بقوة عمل جديد في مصنع جديد، وأن نقيم الدليل على أن نمتلك سيارات بتنتاج ممكن "صنعها مرسيدس" خارج ألمانيا،" هذا ما أعلنه البروفيسور جرجن هوپرت، عضو مجلس إدارة دالمر كرايزلر والمسؤول عن مرسيدس كار غروب، في المناسبة السنوية.

وليس مدهشاً، أن تستخدم أسيمكو ASIMCO عملية أعمدة حركتها الجديدة في الصين لمعالجة المادة الأولية والعمليات الميكانيكية غير المكتملة تماماً، وتصدير المنتجات شبه المكتملة إلى مصنع أعمدة الحركة في أمريكا. حيث ثمة عمال أمريكيون يستطيعون إنهاء العمليات الميكانيكية، العمل الأكثر أهمية بالنسبة للنوعية. وبهذه الطريقة، يتلقى الزبائن الأمريكيون في شركة أسيمكو ASIMCO

توسيع للخيال، ولكن أكثر كثيراً من الخمسين سنة الماضية، ومعظمهم من القطاع الأكثر إنتاجاً بين السكان، وفي هذا المعنى، أجل، كانت الهند محظوظة، ولكنها غلّت ما زرعت عبر العمل الشاق والتعليم وحكمة كبارها الذين بنوا كل تلك المعاهد التقنية الهندية.

وقد قال لويس باستور منذ زمن طويل: "الحظ يفضل العقل المجهز."

عامل التسوية السادس العمل في الخارج العُدو مع الغزلان، والأكل مع الأسود

انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية رسمياً في ١١ كانون الأول عام ٢٠٠١، ما عني أن بيجينغ وافقت على أن تنبع القواعد الدولية نفسها التي تحكم الاستيراد والتصدير والاستثمارات الأجنبية التي تتبعها معظم دول العالم. وعنى ذلك أيضاً أن الصين توافق مبدئياً على أن تجعل حقل لعبها التنافسي الخاص مستوياً مثل بقية العالم. وبعد عدة أيام، أرسل لي المدير الصيني في مصنع مسنخات الوقود في بيجينغ، الذي كان يملكه أحد أصدقائي، جاك بركوسكي، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في شركة أسيمكو Asimco للتفتيات، وهي صانع قطع تبديل سيارات أمريكية في الصين، المثل الأفريقي التالي مترجماً إلى لغة الماندرين الصينية، على طابق مصنعه:

كل صباح في أفريقيا، ينهض غزال.
هو يعرف أن عليه أن يعدو أسرع من الأسد الأسرع أو سيقتل.
وكل صباح ينهض أسد.
هو يعرف أن عليه أن يسبق الغزال الأبطأ أو سيتضور جوعاً حتى الموت.
لا يهم أن تكون أسداً أو غزالاً.
ف عندما تشرق الشمس، يفضل أن تبدأ بالركض.

منفعة من مموني عملية التصنيع في الصين وفي الوقت نفسه يعززون أنفسهم بالتعامل مع ممون أمريكي معروف.

معدل أجرة الميكانيكي ذي التأهيل العالي في أمريكا هو من ٣٠٠٠ إلى ٤٠٠٠ \$ في الشهر. ومعدل أجرة العامل في مصنع بالصين هو نحو ١٥٠ \$ في الشهر. بالإضافة إلى ذلك، تُطالب أسيمكو ASIMCO بالمساهمة في خطة التقاعد التي ترعاها الحكومة الصينية، وتغطية الرعاية الصحية والإسكان وفوائد التقاعد، حيث يذهب ما بين ٣٥ — ٤٥% من أجرة العامل الصيني مباشرة إلى مكتب العمسل الخلي ليغطي هذه الفوائد. وواقع أن الضمان الصحي في الصين أرخص كثيراً — لأن الأجور أرخص، وتقدمات الخدمات الصحية محدودة أكثر، ولا توجد قضايا إساءة تصرف — "بالتأكيد يجعل الصين مكاناً جذاباً للتوسع وزيادة المستخدمين"، كما أوضح بروكوسكي. "فأي شيء يمكن أن يقلص مسؤولية شركة عن التغطية الطبية في الولايات المتحدة سيكون إضافة لحفظ الوظائف بالولايات المتحدة."

ومع أخذ فائدة العالم المستوي للتعاون بهذه الطريقة — بين الداخل والخارج، وبين الأجور المنخفضة ومؤهلات العمال الأمريكيين العالية القريبين إلى سوقهم وأجور العمال الصينيين القريبة إلى سوقهم أيضاً — قال بروكوسكي، "تجعل شركتنا الأمريكية أقدر على المنافسة، وهكذا نتلقى مزيداً من الطلبات ونحن عملياً نوسع أعمالنا. وهذا ما يبهره كثيرون في الولايات المتحدة عندما يتحدثون عن نقل العمل إلى الخارج. ومنذ الاستحواذ، على سبيل المثال، ضاعفتنا تجارتنا مع كوميتز، وازدادت مع كاتريبلار أيضاً. كل زبائنا عرضة للمنافسة الدولية، وفي الحقيقة نتحاج إلى قاعدة عمومينهم لنفعل الشيء الصحيح وكلفة القدرة على المنافسة جزء منها عادة. هم يريدون العمل مع المومنين الذين يفهمون العالم المستوي. عندما ذهبت لزيارة زبائنا في الولايات المتحدة لأشرح لهم استراتيجيتنا في خطط إنتاج أعمدة الحركة، كانوا إيجابيين جداً بشأن ما نفعل، لأنهم استطاعوا أن يدركوا أننا ننظم عملنا بطريقة ستمكهم من أن يكونوا أكثر قدرة على المنافسة."

وقد غدت هذه الدرجة من التعاون ممكنة في العامين الأخيرين. قال بروكوسكي: "ما كان بوسعنا أن نفعل ما فعلناه في الصين عام ١٩٨٣ أو عام

١٩٩٣. ولكن منذ عام ١٩٩٣ تضافر عدد من الأشياء معاً، مثلاً، يتحدث الناس كثيراً عن الفوائد التي يجتتها الولايات المتحدة من الإنترنت. ووجهة النظر التي أقدمها دائماً هي أن الصين استفادت أكثر. فما أعاق الصين عن التقدم في الماضي هو عدم قدرة الناس خارج الصين من الحصول على معلومات حول البلد وعدم تمكن الصين من الحصول على معلومات حول بقية العالم. فقبل الإنترنت، كانت الطريقة الوحيدة لسد تلك الثغرة المعلوماتية هي السفر. أما الآن فيمكنك أن تبقى في منزلك وتعمل ذلك بالإنترنت. ولا يمكنك أن تشغل عملية تصنيع سلعتنا دون ذلك. ونحن الآن نرسل تصميمنا بالبريد الإلكتروني بواسطة الإنترنت فحسب — ولا نحتاج حتى أن يأتينا تأكيد بالاستلام.

وأضاف بوكوسكي، غدت فوائد التصنيع في الصين، لصناعات محددة غامرة، ولا يمكن تجاهلها. فإما أن تتسوى أو تتسويك الصين. "إذا بقيت جالساً في الولايات المتحدة ولم تجد حلاً للدخول إلى الصين، ففي ١٠ - ١٥ سنة لن تكون ذا مكانة عالمية." أما الآن وقد انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية، فكثير من القطاعات التقليدية المتأخرة والقاصرة والحمية في الاقتصاد الصيني معرضة للهلاك عبر المنافسة الدولية المدمرة — شيء ما تم تلقيه بحمارة في كاتون بالصين كما في كاتون بأوهايو. لو استفتت الحكومة الصينية الشعب حول عضوية الصين في منظمة التجارة الدولية، "لما حازت على الموافقة أبداً" قالت بات بورز، التي ترأس مكتب مجلس التجارة الأمريكي — الصيني في بيجينج خلال إبرام اتفاقية القبول في منظمة التجارة العالمية. وكان السبب الرئيس لسعي الصين إلى عضوية منظمة التجارة العالمية هو استخدامها كهرولة لإجبار البيروقراطية في الصين على التحديث وتفويض حدران الأنظمة الداخلية وتطوير صناعة القرار الاعتباطية. "لقد عرفت القيادة الصينية أن على الصين أن تندمج بالعالم وأن على كثير من مؤسساتها القائمة ليس التغير والإصلاح ببساطة، وهكذا فهي تستخدم منظمة التجارة العالمية كرافعة ضد بيروقراطيتها، وفي العامين والنصف الأخيرين كانت تكافحها بشدة."

• كاتون مدينة كبيرة في الصين معروفة، لكن ثمة مدينتان في الولايات المتحدة باسم كاتون أحدهما في ولاية الميسيسيبي والأخرى في أوهايو - المترجم

ومع الوقت سيجعل المخلصون لمعايير منظمة التجارة العالمية الصين أكثر استواء اقتصادياً وعامل تسوية أكبر عالمياً. ولكن هذا الانتقال لن يكون سهلاً، وفرص الفشل السياسي أو الاقتصادي التي تقطع هذه العملية أو تبطلها ليست ضئيلة. بل حتى وإن طبقت الصين كل الإصلاحات التي تطلبها منظمة التجارة العالمية، فلن يكون بإمكانها أن تظمن. ستصل سريعاً إلى نقطة حيث سوف تتطلب مطامح نموها الاقتصادي إصلاحاً سياسياً أكبر. لن تستطيع الصين أن تتغلب جذور الفساد أبداً دون صحافة حرة ومؤسسات مجتمع مدني فعالة. ولن تستطيع أن تغدو فعالة حقاً دون حكم القانون المنسّق أكثر، ولن تكون قادرة على معالجة الانكماشات المجتمعية في اقتصادها دون نظام سياسي أكثر انفتاحاً يسمح للناس أن يعبروا عن شكوايهم. وللتعبير عن ذلك بطريقة أخرى، لن تستطيع الصين أن تكون مستوية فعلاً حتى تتعافى من سرعة ذلك الورم المسمى إصلاحاً سياسياً."

ويبدو أن الصين تسير في ذلك الاتجاه، ولكن لا يزال لديها طريق طويلة عليها أن تقطعه. وأنا معجب بالطريقة التي عبّر بها دبلوماسي أمريكي في الصين عن الوضع في ربيع عام ٢٠٠٤: "ما تفعله الصين الآن هو دغدغة وليس تخصيصاً. فالإصلاح هنا شفاني (نصف شفاف) — وفي بعض الأحيان هو دغدغة تماماً، لأنك تستطيع رؤية أشكال تتحرك خلف الشاشة — لكنها غير شفافة. [لا تزال الحكومة تعطي] المعلومات [عن الاقتصاد] إلى شركات قليلة وبمجموعات المصالح فحسب." ولماذا هو شفاني فقط؟ سألته. فأجاب: "لأنك إذا كنت شفافاً تماماً، فكيف تتصرف مع الرد؟ هم لا يعرفون كيف يتعاملون مع ذلك السؤال. ولا يستطيعون أن يتعاملوا (بعد) مع نتائج الشفافية."

إذا تخفّضت الصين من تلك العقبة السياسية في الطريق، وعندما تفعل ذلك، يمكنها أن تغدو ليس فقط موقفاً أكبر للعمل في الخارج بل أن تكون نسخة أخرى من سوق الولايات المتحدة الحرة. وفي الوقت الذي ربما يبدو فيه ذلك مهدداً لبعضهم، أعتقد أنه سيكون تطوراً إيجابياً مذهلاً للعالم. فكّر بحجم المنتجات والأفكار والأعمال والمستهلكين الذي برز من جهود أوروبا الغربية واليابان لتصبح أسواقاً حرة بعد الحرب العالمية الثانية. فالعملية أطلقت مرحلة غير مسبوقة من الازدهار العالمي — ولم يكن العالم مستويّاً آنذ. كان ثمة جدار في الوسط.

إذا سارت الصين والمهند في ذلك الاتجاه، فمن يكون العالم أكثر استواءً من أي وقت مضى وحسب بل ، أنا مقتنع، أكثر ازدهاراً من أي وقت مضى أيضاً. ثلاث ولايات متحدة أفضل من واحدة، وخمس أفضل من ثلاث.

ولكن حتى كتاجر حر، أنا قلق من هذا التحدي الذي سيمثله على أجور ومناخ عمال محددين في الولايات المتحدة، في الأجل القصير على الأقل. فالوقت قد تأخر كثيراً بالنسبة للترعة الحمائية عندما يأتي الأمر إلى الصين. فاقصداها مرتبط تماماً باقتصاديات العالم المتقدم، ومحاولة فك ذلك الارتباط سيسبب فوضى اقتصادية وجغرافية قد تدمر الاقتصاد العالمي. على الأمريكيين والأوروبيين أن يطوروا نماذج أعمال جديدة تمكنهم من الحصول على الأفضل من الصين وتقيهم من بعض الأسوأ. وكما عبرت تغطية مجلة بزنس ويك الجدية في عدد ٦ كانون الأول عام ٢٠٠٤، في قصة خبرها المعنون بـ "سعر الصين" عن الأمر: هبل تستطيع الصين أن تهيم على كل شيء؟ طبعاً لا. تظل الولايات المتحدة المصنع الأكبر في العالم، تنتج ٧٥% مما تستهلكه، مع أن ذلك انخفض من ٩٠% في أواسط التسعينيات. فالصناعات التي تتطلب ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير ورأسمالاً لا استثمارياً، كالفضاء والدواء والسيارات لا تزال تمتلك قواعد قوية في الولايات المتحدة... بالتأكيد ستستمر أمريكا بالاستفادة من التوسع الصيني. وكما أشرت آنفاً، ما لم تستطع الولايات المتحدة أن تتعامل مع التحدي الصناعي الطويل الأمد الذي يشكله السعر الصيني في مجالات عديدة، فإنها ستعاني من فقدان القوة الاقتصادية والنموذ."

أو لنعبر عن الأمر بطريقة أخرى: إذا أراد الأمريكيون والأوروبيون الاستفادة من تسوية العالم وترابط كل الأسواق ومراكز المعرفة، فعليهم أن يركزوا مثل الأسد الأسرع - وأنا أشك أن يكون الأسد هو الصين، وأشك أن تكون سريعة كما ينبغي.

عامل التسوية السابع سلسلة — التمويل تناول طبق الأرز الياباني (السوشي) في أركنسو

لم أر ما تشبه سلسلة التمويل في الواقع حتى زرت مركز وول مارت في بتونفيل بولاية أركنسو. رافقني المضيفون في وول مارت في جولة بمركز التوزيع الذي يشغل مساحة ١,٢ مليون قدم مربع، وحيث صعدنا إلى شرفة مطلة وتفرحنا على المشهد. في جانب من البناء، كان ثمة عشرات الشاحنات من وول مارت البيضاء تفرغ صناديق السلع من آلاف المومنين المختلفين. كان هناك صناديق كبيرة وصغيرة تغذي سيرا ناقلاً عند كل رصيف تحميل، وكانت تلك السيور الصغيرة تغذي سيرا أكبر، مثل جداول تصب في نهر كبير. وتغذي شاحنات المومنين جداول السيور الناقلة البالغة ١٢ ميلاً، وجداول السيور تصب في نهر وول مارت الضخم من المنتجات المعلبة ٢٤ ساعة في اليوم، ٧ أيام في الأسبوع. غير أن ذلك نصف المشهد وحسب. ففيما يتدفق نهر وول مارت، نقرأ عين كهربائية أعمدة الشيفرات على كل صندوق في طريقه إلى الجانب الآخر من البناية. وهناك، يتوزع النهر ثانية إلى مائة جدول. وتمتد أيد كهربائية من كل جدول فتوجه الصناديق — تأمرها مخازن وول مارت الخاصة — أن تخرج من النهر الرئيسي وتصب في جدولها، حيث يحملها سير ناقل إلى شاحنة من وول مارت منتظرة تسرع بهذه المنتجات الخاصة إلى رفوف مخزن خاص لب وول مارت في مكان ما في البلد. وهناك سيرفع مستهلك ما أحد تلك المنتجات عن الرف، وسيلقي أمين الصندوق نظرة عليها، وفي اللحظة التي يحدث فيها ذلك، ستتولد إشارة. وستذهب تلك الإشارة عبر شبكة وول مارت إلى موم تلك السلعة — سواء أكان مصنع المومون في ساحل الصين أو ساحل ماين. وستظهر تلك الإشارة فجأة على شاشة كومبيوتر المومون وتحنه على صنع واحدة أخرى من تلك السلعة وشحنها بواسطة سلسلة تمويل وول مارت. وكل الدارة ستبدأ مجدداً. وهكذا

فحالما ترفع ذراعك سلعة عن رف في مخزن وول مارت محلي وإلى نضد المعايينة حتى تبدأ يد أخرى تصنع واحدة أخرى في مكان ما من العالم. سمّه "سيمفونية وول مارت" في حركات متعددة بلا نهاية. تعرف ٢٤ ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع وثلاثمائة وخمسة وستين يوماً في السنة: تسليم، فرز، تغليب، توزيع، شراء، تصنيع، تسجيل، تسليم، فرز، تغليب...

مجرد شركة واحدة، هيولت — بكارد HP، سوف تباع ٤٠٠ ألف جهاز كومبيوتر عبر الأربعة آلاف مخزن لـ وول مارت في كل أنحاء العالم في يوم واحد خلال موسم أعياد الميلاد، الذي سيتطلب من اتش بي HP أن تضبط سلسلة تموينها، وتؤكد من كل مستويات حدودها المشتركة مع وول مارت، وهكذا فأجهزة الكمبيوتر هذه تتدفق بسلاسة إلى مقر وول مارت وإلى جداول وول مارت، وإلى مخازن وول مارت.

إن قدرة وول مارت على عزف هذه السيمفونية على نطاق دولي — نقل ٢,٣ مليار علبة لسلعة عامة في السنة من مجموعة مومنها إلى مخازنها — جعلها المثال الأكثر أهمية لعامل التسوية التالي الكبير الذي أريد أن أناقشه، والذي أسميه سلسلة — التمويل. وسلسلة — التمويل طريقة من التعاون على نطاق أفقي — بين المومنين وبائعي المفرق والزبائن — لخلق قيمة. وهي تعزز بتسوية العالم من جهة وتُعَبِّر عامل تسوية هائل بذاتها من جهة أخرى، لأنها بقدر ما تنمو هذه السلسلات وتنتشر، تزداد قوة إقرار معايير مشتركة بين الشركات (إلى حد أن كل صلة بكل سلسلة تموين تستطيع أن تترابط مع السلسلة التالية)، وتزداد قدرة على إزالة نقاط الاحتكاك على الحدود، وتقوى فعالية الشركة على التكيف مع الأخرى، وتشجع التعاون العالمي أكثر.

وكمستهلكين، نحن نحب سلسلات التمويل، لأنها تقدم لنا كل أصناف السلع — من أحذية التنس إلى أجهزة الكمبيوتر الشخصية — بأسعار أدنى فأدنى. وبهذه الطريقة غدت وول مارت بائع المفرق الأكبر في العالم. ولكننا كعمال، نشعر بالتناقض أو العداء أحياناً إزاء سلسلات التمويل، لأنها تعرضنا إلى ضغوط أشد فأشد للمنافسة، وتقلص الكلفة، وأيضاً، في أوقات ما، تقلص الأجور والمكاسب. ولهذا أصبحت وول مارت أكثر شركات العالم إثارة للخلاف. لا توجد شركة

أكثر فعالية منها لتحسين سلسلة تمولينها (وبالتالي تسوي العالم)، ولا توجد شركة تمثل على نحو مصغر التوتّر الذي تثيره سلسلات التمولين بين المستهلك فينا والعالمل فينا أكثر من وول مارت. والمقالة المنشورة في عدد ٣٠ أيلول عام ٢٠٠٢ في مجلة كومبيوتر وورلد تلخص دور وول مارت المخوري: "أن تكون مموناً لـ وول مارت هو سيف ذو حدين"، كما يقول جوزيف آر. إكسروث الابن، مدير مؤتمّر المنظمات الصناعية في شركة مائل المتحدة. فهي قناة استثنائية وزبون قاس. إنها تطلب التفوق. وهو درس تعلمته إل سيغوندو، شركة صناعة الدمى في كاليفورنيا وآلاف الممولين الآخرين عندما بين بائع المفرق الأكبر في العالم، شركة وول مارت المتحدة، مخزوناً وسلسلة ممولين ونظام إدارة غيرت وجه العمل التجاري. فالاستثمار مبكراً وبقوة في التكنولوجيا المتقدمة لتعنين المبيعات وتعبها على مستوى المادة المفردة، جعلت بتوفيل، بسائع المفرق العملاق في أركنسو بنيتها المعلوماتية التكنولوجية التحتية ميزة تنافسية أساسية درستها الشركات في كل أنحاء العالم ونسختها. نحن نرى وول مارت أهما مدير سلسلة التمولين الأفضل في كل الأزمان، يقول بيت آبل، مدير بحوث مبيع المفرق في مستشارية التقنية العالية بشركة بحوث إي إم آر AMR المتحدة في بوسطن."

في ملاحقة سلسلة التمولين الأكثر فعالية في العالم، راكمت وول مارت قائمة من مساوئ العمل عبر سنوات ألحقت بالشركة العار الذي تستحقه والذي هو بداية متأخرة لمخاطبتها بطريقة جديدة. ولكن دورها كإحدى القوى العشر التي تسوي العالم لا يمكن إنكاره، وللحصول على دليل عن ذلك قررت أن أقوم برحلي إلى بتوفيل. لا أعرف السبب، لكنني على الطائرة من لاغارديا، كنت أفكر، يا رجل، أريد أن أتناول طبقاً من الأرز الياباني (السوشي) هذه الليلة. ولكن أين سأجد (السوشي) في شمال غرب أركنسو؟ وحتى إذا وجدته، هل سأرغب بتناوله؟ هل يمكنك أن تثق بسمك الأنقليس في أركنسو؟

وعندما وصلت إلى فندق هلتون قرب مقر وول مارت، أذهلني أن أرى، مثل سراب، مطعماً يابانياً ضخماً يقدم شرائح اللحم — ومطعم سوشي بجواره مباشرة. وعندما علقت لموظف الاستقبال في الفندق الذي كان يسجلني بأني لم

أتوقع أن أتناول "السوشي" في بنتوفيل، قال لي: "سيكون لدينا ثلاثة مطاعم يابانية أخرى تفتتح قريباً."

بجموعة مطاعم يابانية في بنتوفيل؟

طلب السوشي في أركنسو ليس مصادفة. ذلك يجب أن يتعامل مع واقع أن كل مكاتب وول مارت والباعة بدؤوا أعمالهم حيث يكونون بقرب سفينة التموين. في الحقيقة، هي المنطقة المعروفة باسم "فندر فيل". والشيء المدهش فيما يخص مقر وول مارت هو أنه هكذا، حسن، وول مارت. حُشرت مكاتب الشركة الكبرى في مستودع ضخّم أُعيد تجديده. وفيما عبرنا مبنىً ضخماً مصنوعاً من المعدن المتموج ظننت أن ذلك سقيفة للصيانة. أما مضيفي، الناطق بلسان الشركة — وليم ورتز فقال: "هذه مكاتبنا الدولية." وبمجموعات الشركة تقيم في مكاتب هي أقل بدرجة واحدة من مكاتب الرئيس ونائب الرئيس والمستشار الأول في ثانوية ابنتي العامة — قبل أن يعاد تجديدها. عندما تعبر الرواق، ترى تلك الأجنحة الصغيرة حيث يعرض المومنون المحتملون منتجاتهم على مشتري وول مارت. لدى أحدهم مكبات خياطة وآخر دمي، وثالث قمصان نسائية. تعطي إحساساً كأنك في ما بين نادي سام والسوق المسقوفة في دمشق. واهتمام حاملي أسهم وول مارت منصب على أن الشركة لن تضع نقودهم على الزخارف بالتأكيد.

ولكن كيف خرج مثل هذا التفكير الخلاق — التفكير الذي أعاد تشكيل مشهد العمل التجاري العالمي في طرق كثيرة — من مثل هذا العرض الهزلي الباهت؟ إنها عملياً مثل تقليدي لظاهرة أُشير إليها كثيراً في هذا الكتاب هي معامل التنسوية. فيقدر ما يكون لدى بلدك أو شركتك مصادر قليلة، سوف تتعمق بالتفكير من أجل اختراعات للبقاء. وقد غدت وول مارت بائع المرفق الأكبر في العالم لأنّها سعت إلى صنفقة صعبة من كل جهة أسهمت بالصلة بها. لكن لا تُخطئ في شيء واحد: لقد غدت وول مارت الرقم واحد لأن هذه الشركة الصغيرة النائية في شمال غرب أركنسو كانت هي الأبرع والأسرع إلى تبني التقنية الجديدة من كسل منافساتها، ولا تزال.

أشرف ديفيد غلاس، المدير التنفيذي في الشركة من عام ١٩٨٨ إلى ٢٠٠٠، على كثير من الابتكارات التي جعلت وول مارت بائع المرفق الأكبر والأكثر ربحاً على كوكبنا. وقد دعت مجلة فورتن ذات مرة "المدير التنفيذي الذي لم يُبحس قدره أبداً" بسبب الطريقة المادئة التي اعتمدها على رؤية سام والتون. فـ ديفيد غلاس بالنسبة لسلسلة التموين هو مثل بل غيتس لمعالجة نصوص الكمبيوتر. عندما بدأت وول مارت في شمال أركنسو في الستينيات، كما أوضح غلاس، أرادت أن تكون مخزناً يبيع سلعاً يتقدم حسم. ولكن في تلك الأيام كان كل مخزن يبيع سلعاً متنوعة يأخذ سلعه من بائعي الجملة أنفسهم، وبالتالي لم يكن ثمة طريقة للحصول على هامش بالنسبة لمنافسيك. والطريق الوحيدة التي استطاعت وول مارت أن تجدها للحصول على هامش، كما قال، هي أن تشتري سلعها بالجملة من الصانعين مباشرة. غير أنه لم يكن باستطاعة الصانعين أن يشحنوا منتجاتهم إلى مخازن وول مارت المنتشرة في كل الأنحاء، وهكذا أنشأت وول مارت مركز توزيع يستطيع كل الصانعين أن يشحنوا سلعهم إليه. وعندئذ اشترت وول مارت شاحنتها لتوزع هذه السلع على مخازنها بالذات. وقد عملت الرياضيات كالتالي: يكلف مركز توزيع وول مارت الخاص نحو ٣% وهو يساوي معدل الحسم الذي يقدمه باعة الجملة. غير أن ذلك انقلب، كما قال غلاس، إلى أن الحسم من الصانعين يوفر نحو ٥%، وبالتالي أتاح ذلك لسوول مارت أن تحفض الكلفة بنحو ٢% ويجعلها ذلك في وضع أقوى من حيث حجم المبيعات.

وحالما أسست تلك الطريقة بالشراء مباشرة من المصانع للحصول على الحسومات الأعلى الممكنة، ركزت وول مارت على ثلاثة أشياء على نحو لا يلبس. الأول، هو العمل مع الصانعين على خفض نفقاتهم قدر الإمكان. والثاني، هو العمل على سلسلة تموينها من هؤلاء الصانعين، حيثما كانوا في العالم، إلى مراكز توزيع وول مارت، لجعل ذلك أقل نفقة وأكثر سلاسة قدر الإمكان. والثالث، هو التحسين المستمر لأنظمة معلومات وول مارت، حيث عرفت بالضغط ما الذي يشتريه زبائنها واستطاعت أن تقدم تلك المعلومات إلى كل المنتجين، وهكذا كانت الرفوف زاخرة دائماً بالمواد الأفضل في الوقت المناسب.

وقد أدركت وول مارت بسرعة أنها إذا استطاعت أن توفر المسال بالشراء مباشرة من الصانين، بابتكارات مستمرة لتخفيض نفقات إدارة سلسلة تموينها وحفظ قوائم موجوداتها منخفضة بالتعلم أكثر عن زبانتها، استطاعت أن تهزم منافسيها بالسعر كل الوقت. غير أن استقرارها في بتوفيل بولاية أركنسو، فلم تكن بخيرة فيه كثيراً.

قال جاي ألن نائب الرئيس ذو المكانة الرفيعة في شؤون الشركة: إن سبب بناء كل عملياتنا وشبكاتنا هو أننا نطمح في وسط لا مكان. فَ بتوفيل كانت بلدة صغيرة فعلاً. وإذا أردت أن تذهب إلى فريق ثالث من أجل عمليات التموين، فذلك مستحيل. كان الأمر مسألة وجود خالصة. والآن مع كل الانتباه السليدي تلقاهم فمضوية أن أسعارنا المنخفضة ناشئة عن حجمنا أو لأننا نحصل على موادنا من الصين أو لأننا قادرين على أن نُعلمي شروطنا على المومنين. أما الواقع فهو أن الأسعار المنخفضة ناشئة من فعاليات وول مارت التي استثمرتها في — النظام والثقافة. إنها ثقافة الكلفة المنخفضة جداً." وأردف غلاص: "أرغب أن يكون بمقدوري القول كنا رائعين وذوي رؤية، وذلك كله ولدته الضرورة."

وبقدر ما نمت سلسلة التموين، أدرك والتون وغلاص أن المقياس والفعالية هما أساسيان لكل عملهما أكثر. ولعبر عن الأمر ببساطة، بقدر ما يكون مقياس ومدى مجموعة مومنيهم كبيراً، يمكنهم أن يبيعوا أشياء أكثر بسعر أخفض لزبائن أكثر، وبقدر ما باعوا أكثر لزبائن أكثر، اتسع مقياس ومدى سلسلة تموينهم أكثر، وجنوا أرباحاً أكثر لحاملي أسهمهم...

كان سام والتون هو الأب لتلك الثقافة، غير أن الضرورة كانت أمها، وانتهت ذريتها لتكون مكنة سلسلة تموين هزيلة ومتواضعة. ففي عام ٢٠٠٤ اشترت وول مارت ما قيمته نحو ٢٦٠ مليار \$ وزعتها عبر سلسلة تموينها المكونة من ١٠٨ مراكز في كل أنحاء الولايات المتحدة التي تُخدم نحو ٣٠٠٠ مخزن لـ وول مارت في أميركا.

قال غلاص في السنوات الأولى: "كنا صغيراً — نحو ٤ إلى ٥ % من حجم سير وكمارت Sear and Kmart. إذا كنت ذلك الصغير، فأنت عرضة للخطر، وهكذا ما أردنا فعله أكثر من أي شيء آخر هو زيادة حصتنا في السوق.

كان علينا أن نبيع بسعر أقل من الآخرين. فإذا استطعت أن أقلص من ٣ إلى ٢ % نفقات إدارة مراكز توزيعي، يمكنني أن أخفض أسعارني بالفرق وأبني حصتي في السوق وعندئذ لا أكون عرضة للخطر من أي كان. وهكذا فكل فعالية ولدناها "مررناها إلى المستهلك".

فعلى سبيل المثال، بعد أن كان الصانعون يفرغون بضائعهم في مركز توزيع وول مارت، كانت وول مارت تحتاج إلى نقل هذه البضائع في حزم صغيرة إلى كل مخزن من مخازنها. وقد عني ذلك أن شاحنات وول مارت كانت تطوف في كل أرجاء أمريكا. وأدرك والتون بسرعة أنه إذا ربط سائقه بأجهزة الراديو والأقمار الصناعية، بعد أن يفرغوا في مخزن معين من مخازن وول مارت، يمكنهم أن يقودوا عدة أميال ويحملون بضائع من صانع وهكذا لن تعود الشاحنات فارغة وبالتالي تستطيع وول مارت توفير أجور الشحن من الصانع. وبضع سنتات من هنا وأخرى من هناك، والنتيجة هي حجم أكبر ومدى أبعد ومقياس أعظم.

وفي تحسينها لسلسلة تموليتها، لا تدع وول مارت رابط دون تغيير. ففيما كنت أطوف في مركز توزيع وول مارت في بنتوفيل، لاحظت أن بعض الصناديق كانت كبيرة جداً بالنسبة للسيور الناقلة وكان يحركها مستخدمون في وول مارت على طبلبات يقودون روافع ناقلة خاصة يضعون سماعات رأسية، ويتعقب جهاز كومبيوتر عدد الطبلبات التي يحركها كل مستخدم كل ساعة ليضعها على شاحنات لمخازن مختلفة، ويبلغ صوت مسجل في كومبيوتر كل مستخدم ما إذا كان يتقدم البرنامج المحدد أو يتخلف عنه. "تستطيع أن تختار ما إذا كنت تريد صوت كومبيوتر لرجل أو امرأة، ويمكنك أن تختار إحدى اللغتين الإنكليزية أو الإسبانية." أوضح رولن فورد، نائب الرئيس التنفيذي، الذي يشرف على سلسلة التمولين، وكان يرافقتي في جولتي.

قبل عدة سنوات، كان السائقون الذين ينقلون تلك الطبلبات يحصلون على تعليمات مكتوبة تعين المكان الذي سينقلون إليه طبلية محددة. وأية شاحنة يجب أن تنقلها، ولكن وول مارت اكتشفت أنه بإعطائهم سماعات رأسية مسع صوت كومبيوتر مهدئ يأمرهم، يستطيع السائقون أن يستخدموا كلتا اليدين وليس عليهم أن يحملوا قطعاً من الورق. وبوجود صوت يذكرهم دائماً بما إذا كانوا

متأخرين عن التوقعات أو متقدمين عليها، قال فوردي: "حصلنا على زيادة في الإنتاجية." إنها مليون من الابتكارات الصغيرة العملية مثل هذه وذلك ما يميز سلسلة تومين وول مارت.

غير أن التقدم المفاجئ، كما قال غلايس، هو عندما تحققت وول مارت أنه بينما كان عليها أن تكون مساوياً مع الصانعين الذين يمولونها على السعر، كان على الطرفين التعاون على خلق قيمة كل للآخر أفقياً في الوقت نفسه وإذا كانت وول مارت ذاهبة للبقاء فعليها أن تدفع باتجاه خفض النفقات. فقد كانت وول مارت إحدى الشركات الأولى التي قدمت أجهزة الكمبيوتر لتعقب مبيعات المخزن وقائمة المخزونات وكانت الأولى التي طوّرت شبكة كومبيوترات وتشارك بهذه المعلومات مومنيها. كانت نظرية وول مارت أنه بقدر ما يملك كل طرف معلومات أكثر عما يسحبه الزبائن عن الرفوف، ستكون فعالية شراء وول مارت أكبر، ويكون مومنها أسرع على التكيف مع طلب السوق المتغيرة.

ففي عام ١٩٨٣، استثمرت في محطات البيع الأخيرة، التي على نحو متزامن سجلت المبيعات وتعقبت النقص في المخزون من أجل إعادة التموين السريع. وبعد أربع سنوات أقامت شبكة أقمار صناعية واسعة النطاق تربط كل المخازن بمقر الشركة، الأمر الذي أعطى وول مارت شبكة كومبيوتر مركزية تعين معلومات المخزون في الوقت الحقيقي وتُعدّ الطريق أمام سلسلة التموين وتشحّمها المعلومات وتهمهم من أجل الذرة الأخيرة من الفعالية. ويستطيع الآن الممون الرئيس أن يصل إلى فرع خاص في شبكة إنترنت وول مارت ليرى بالضبط كيفية مبيع منتجاته ومنى يمكنه أن يحتاج إلى رفع إنتاجه.

تقول رينا غرانوفسكي، شريك رفيع المستوى في جي. سي. وليامز غروب الخلودة، وهي شركة استشارات لبيع المفرق مقرها تورنتو، في مقالة بمجلة عالم الكمبيوتر عام ٢٠٠٢ حول وول مارت: "فتح مبيعاتها وبيانات مخزونها للمومنين هو ما جعل وول مارت مصدر إلهام حي اليوم. فبينما يحرص منافسها معلومات المبيعات، تقترب وول مارت من مومنيها كما لو كانتوا شركاءها، وليسوا خصوماً." وبالبحار برنامج تخطيط تعاوني، والتنبؤ، وسد النقص، بدأت وول مارت برنامج الجرد الآني كل لحظة الذي قلص نفقات الترحيل لكل من بائع المفرق

أيام الأحد أكثر، وما إذا كان الهسبانيون يفضلون التسوق ليالي السبت أكثر من أيام الاثنين في مخازن أحيائهم. "وعندما تأتي كل هذه المعلومات إلى نموذج طلبنا، نستطيع أن نغدو أكثر فعالية في معرفة الوقت الذي نتج فيه (منتجاً) ومنى نشحنه ثم نضعه على الشاحنات في المكان المناسب بالضبط داخل الشاحنات وبالتالي يمكننا أن نتدفق بفعالية أكبر،" وأردف فوردي، "لقد اعتدنا أن نحصى كل قطعة وتفحصها في (طرف الاستلام) وكان ذلك يسبب اختناقات لنا. والآن (مع رقائق تعيين التردد اللاسلكي) يمكننا أن نفحص كل طلبية في منطفة منفصلة، وهي تقول لديك كل المواد التي طلبتها وكل صندوق يخبرك: هذا أنا، وهكذا أشعر، وهذا لوئي، وأنا في حال جيدة — وهكذا يجري الاستلام بسهولة أكبر. تحدثت الناطق باسم بروكتر وغامبل، جيني ثارنغتون إلى موقع سالون دُت كُسم (في ٢٠ أيلول عام ٢٠٠٤) عن حركة وول مارت نحو رقائيق تعيين التردد اللاسلكي: "نرى هذا أنه مفيد لكل سلسلة التموين، الآن بالضبط مستويات مخزوننا أعلى مما نرغب وهي بالتأكيد أعلى مما يجب المستهلك، ونعتقد أن هذه التقنية قد تساعدنا على أن تبقى المنتجات على الرف غالباً أكثر." وسيتيح ذلك إعادة مزج أسرع لسلسلة التموين في الرد على أحداث محددة.

خلال الأعاصير، أخيري مسؤولو وول مارت، أنهم يعرفون أن الناس يأكلون أشياء جاهزة أكثر — أشياء يسهل تخزينها، لا تفسد — وأن مخازنهم تباع أيضاً كثيراً من لعب الأطفال التي لا تتطلب الكهرباء ويمكن أن تعوض التلفزيون. وتعلموا أيضاً أنه عندما تكون الأعاصير قادمة، يميل الناس إلى شرب البيرة أكثر. وهكذا في الوقت الذي يُبلِّغ فيه متنمو وول مارت الجويون المقر العام بأن إعصاراً قادماً إلى فلوريدا، على سبيل المثال، يتكيف مموئها آلياً مع مجموعة الموائد التي يتطلب الإعصار وجودها في مخازن فلوريدا — بيرة أكثر مبكراً، ومزبداً من الأغذية الجاهزة لاحقاً.

تبحث وول مارت باستمرار عن طرق جديدة للتعاون مع زبائنها. فمؤخراً، ذهبت إلى العمل المصرفي. فقد وجدت أنه في المناطق ذات المجموعات الهسبانية الكبيرة ثمة كثير من الناس لا يتلقون تسهيلات في المصارف وأنهم يسرقون. وهكذا عرضت وول مارت شيكات نقدية، وأوامر دفع، وحسابات مالية

وخدمات دفع فواتير عامة مثل الكهرباء — وكلها مقابل رسوم ضئيلة جداً. ولدى وول مارت قدرة داخلية على أن تفعل ذلك بمستخدميها وببساطة حولته إلى عمل خارجي.

كميات كثيرة من أشياء جيدة

من سوء حظ وول مارت، فالعوامل التي دفعت غريزتها نحو الابتكار المتواصل نفسها — عزولتها عن العالم، حاجتها إلى التنقيب في داخلها، وحاجتها إلى ربط المواقع النائية إلى سلسلة تموين عالمية — أوقعتها في المصاعب أيضاً. من الصعب أن تبلغ في حجم عزلتها في بتوفيل بولاية وأركنسو عن السجلات العالمية الجارية حول العمل وحقوق الإنسان، ومن السهل رؤية كيف استطاعت هذه الشركة المعزولة، المهووسة بتخفيض الأسعار، تجاوز الحد في بعض ممارساتها.

لم يولد سام والثن نوعاً من السعي الذي لا يرحم من أجل الفعالية في تحسين سلسلة تموين وول مارت فحسب، بل درجة من مرحلة تنسم بعدم الرحمة أيضاً. أنا أتحدث عن كل شيء في ممارسة وول مارت التي تكشفت مؤخراً في الحجر على العمال خلال الليل في مخازنها، إلى السماح لتعاقدي الصيانة في وول مارت باستخدام المهاجرين غير الشرعيين كحُجَّاب وياوين، إلى دورها كمدعى عليها في قضية حقوق الإنسان في الفعل الاجتماعي الأكبر في التاريخ، إلى رفضها عرض مجالات معينة — مثل البلاي بوي — على رفوفها، حتى في البلدات الصغيرة حيث وول مارت هي المخزن الرئيس الوحيد. وهذا كله علاوة على واقع أن بعض منافسي وول مارت الكبار يشكون أن عليهم أن يخفضوا فوائد الرعاية الصحية ويخلفوا مستوى أجر أدنى لينافسوا وول مارت، التي تدفع أقل وتغطي أقل من معظم الشركات الكبيرة (ستحدث عن هذا الأمر أكثر لاحقاً). يستطيع المرء أن يتعنى وحسب أن كل الدعاية الرديئة التي أُثرت حول وول مارت في السنوات القليلة الماضية ستجبرها على أن تدرك أنه يوجد خط دقيق للغاية بين الفعالية الزائدة في سلسلة التموين الدولية التي تساعد الناس على توفير مالهم وتحسن

حياتهم وتلك التي تسعى إلى خفض النفقات وهوامش الربح إلى هذه الدرجة التي مهما تكن الفوائد الاجتماعية التي تقدمها بيد، تنتزعها بالأخرى.

وول مارت هي صين الشركات. تملك فعاليات كثيرة تمكنها من طحن أي ممنون إلى نصف القرش الأخير. وهي لا تردد أبداً عن استخدام قدرتها على اللعب بموئنها الأجنبي والمحليين كل ضد الآخر.

وجد بعض المومنين طرقاً للازدهار تحت الضغط وغدوا أفضل في ما يعملون. ولو وول مارت اعتصرت كل مومئها، لما وجدت مومئين، وهكذا من الواضح أن كثيرين منهم يزددهرون كشركاء لـ وول مارت. ولكن بعضهم لا شك ترجم ضغط وول مارت المتواصل على السعر إلى أجور منخفضة وفوائد أقل لمستخدمهم أو يرتقب نقل عمله إلى الصين، من حيث تستجر سلسلة مومئين وول مارت ما قيمته ١٨ مليار \$ من السلع عام ٢٠٠٤ من ٥٠٠٠ موم صيني. "لو كانت وول مارت اقتصاداً مستقلاً لكانت في مرتبة الشريك الأكبر الثامن، متقدمة على روسيا وأستراليا وكندا،" قال زو جن، الناطق باسم وول مارت في الصين، مجلة تشاينا بزنس ويكلي في (٢٩ تشرين الثاني ٢٠٠٤).

يبدو أن الجيل الذي خلف سام والتج في القيادة يرغب بإعادة تنظيم ما يتطلب المعالجة شكلاً ومضموناً. وإلى أي مدى ستكفي وول مارت يظل يتطلب أن نراه. غير أنني عندما سألت المدير التنفيذي في وول مارت، هـ. لي سكوت الابن، مباشرة عن كل هذه المسائل لم يراوغ. وفي الواقع كان يريد أن يتكلم عنها. قال سكوت: ما أظن أن علي فعله هو أن نصحح هذا الخس من الالتزام نحو المجتمع إلى الحد نفسه الذي صححنا فيه التزامنا نحو الزبون. فالعالم تغير وقد فاتنا ذلك. اعتقدنا أن النوايا الطيبة والمخازن الجيدة والأسعار الملائمة ستجعل الناس يغفرون لنا ما لسنا جيدين فيه، وكنا مخطئين." وفي مناطق معينة، أردف: "لسنا جيدين كما ينبغي. يجب أن نغدو أفضل وحسب."

وتصر وول مارت على أنها ليست مسؤولة عن ميل واحد هو نقل التصنيع إلى الخارج. قال غلاس: "أفضل لنا إذا استطعنا أن نشترى البضاعة المصنوعة في الولايات المتحدة. أمضيت سنتين أطوف في هذا البلد محاولاً أن أتحدث إلى الناس للتصنيع هنا. وكنا سندفع أعلى لنشترى من هنا لأن مرافق التصنيع في هذه

البلدات (ستخلق وظائف لكل) هؤلاء الناس الذين يتبضعون من مخازننا. أنشأت سانيو مصنعاً هنا (في أركنسو) يصنع أجهزة التلفزيون لشركة سير سيار Sear. وقد توقفت سير فجأة، وهكذا قررت سانيو أن تغلق المصنع وتنقل قسماً منه إلى المكسيك وآخر إلى آسيا. وقد طلب منا الحاكم أن نساعد. وقدردنا أننا سنشتري أجهزة التلفزيون من سانيو [إذا أبقوا المصنع في أركنسو]، ولم ترد الشركة أن تفعل ذلك.

أرادت سانيو أن تنقله، و(الحاكم) تحدث إلى العائلة اليابانية التي تملكه في محاولة لإقناعها بالبقاء، وبجهوده وجهودنا، أقنعنا الشركة بالبقاء. وهي الآن الشركة الأوسع إنتاجاً لأجهزة التلفزيون في العالم. لقد اشترينا ٥٠ مليون جهاز منها. ولكن بالنسبة لمعظم الناس في هذا البلد تخلوا عن عملية التصنيع. يقولون: "أريد أن أبيع لك، لكنني لا أريد أن أكون مسؤولاً عن المباني والمستخدمين (والرعاية الصحية). أريد أن أفعل ذلك في مكان ما آخر." وهكذا اضطررنا إلى أن ننضع بضاعتنا في أمكنة أخرى في العالم." وأردف: أحد مغاوي هو ذلك، بالتصنيع خارج هذا البلد، سنبيع جميعاً السندويتش كل للآخر ذات يوم."

والطريقة الأفضل لتذوق قوة وول مارت كعامل تسوية عالمي هي أن تزور اليابان.

فتح الكومودور ماثيو كاليريث بيروي جمعية يابانية مغلقة تماماً بالنسبة للعالم الغربي في ٨ تموز عام ١٨٥٣، عندما وصل إلى خليج إيدو (طوكيو) مع أربعة سفن بخارية سوداء مدحجة بالمدافع. لقد ذهل اليابانيون بمشاهدة السفن البخارية التي لم يكونوا يعرفون أنها موجودة، فظنوا أنها "تنينات عملاقة تنفث الدخان". وقد عاد الكومودور بيروي بعد سنة، وفي ٣١ آذار عام ١٨٥٤، عقد اتفاقية كاناغاوا مع السلطات اليابانية التي منحت الولايات المتحدة حق الدخول إلى مرفأى شيمودا وهاكوداتي وفتح قنصلية في شيمودا. وقادت هذه الاتفاقية إلى اتساع التجارة بين اليابان والولايات المتحدة، وساعدت على فتح اليابان على العالم الغربي عموماً، وكان لها الفضل الأكبر في إطلاق تحديث الدولة اليابانية، في الوقت تحقق اليابانيون فيه إلى أي مدى كانوا متأخرين واندفعوا للحاق بركاب

الغرب. وقد حققوا ذلك. وفي سنين عديدة من السيارات إلى إلكترونيات المستهلك إلى الأدوات الآلية، ومن ووكمان سوني إلى الليكسز، تعلم اليابانيون كل الدروس التي استطاعوا الحصول عليها من الأمم الغربية ومن ثم تقدموا ليلحقوا بنا الهزيمة بلعبتنا الخاصة — إلا واحدة: بيع المفرق، ولا سيما بيع المفرق بالחסم. فقد استطاعت اليابان أن تصنع أجهزة سوني أفضل من الجميع، ولكن عندما جاء الأمر إلى بيعها بحسب، حسن، كانت تلك قضية أخرى.

وهكذا بعد نحو ١٥٠ عاماً بالضبط على توقيع الكومودور بيوري تلك الاتفاقية، جرى توقيع أخرى أقل شهرة، عملياً شراكة تجارية. سمّها اتفاقية سيو- وول مارت في عام ٢٠٠٣. وبخلاف الكومودور بيوري، لم يكن على وول مارت أن تشق طريقها إلى اليابان بالسفن الحربية. فقد سبقتها شهرتها، الأمر الذي يفسر سبب الدعوة التي وجهتها لها سيو، مجموعة بيع مفرق يابانية مكافحة متلهفة إلى تطبيق صيغة وول مارت في اليابان، البلد المشهور بمقاومته المخازن الكبيرة التي تقدم الحسب. وفيما سافرت بالقطار الياباني السريع من طوكيو إلى نوموزو، في اليابان، موقع مخزن سيو الأول الذي كان يستخدم طرق وول مارت، وقد أوضح مترجم النيويورك تائمز أن هذا المخزن يقع على مسافة ١٠٠ ميل من شيمودا والقنصلية الأمريكية الأولى. ربما كان الكومودور بيوري سيحب التسوق من مخزن سيو الجديد حيث كل الموسيقى المعروفة فيه تتكون من الألحان الغربية المصممة لتهدئة المتبضعين ليملأوا عرباتهم. وحيث يمكنك أن تشتري بذرة رجالية — مصنوعة في الصين — بـ ٦٥ \$ وقميصاً أيضاً يناسبها بـ ٥ \$. وهذا ما يسمونه في تلك الأثناء أسعار وول مارت المنخفضة كل يوم — وكانت واحدة من العبارات الأولى التي تعلمها العاملون في وول مارت ليقولوها في اليابانية.

وآثار وول مارت الموسّية معروضة بالكامل في مخزن سيو في نوموزو — ليس فقط الأسعار المنخفضة كل يوم، بل المماشي الواسعة والطبليات الكبيرة من السلع المزلية، والإشارات الضخمة التي تعرض الأسعار الأدنى في كل صنف، ونظام كومبيوتر سلسلة تموين وول مارت وبالتالي يستطيع مدراء ذلك المخزن ضبط المخزون بسرعة.

وسألت المدير التنفيذي في سيو ماساوكيوتشي، لماذا استدار إلى وول مارت. فأوضح كيوتشي: "المرّة الأولى التي عرفت فيها وول مارت كانت منذ ١٥ عاماً. حيث ذهبت إلى دلس لمشاهدة محازمتها هناك، وفكرت أنّها طريقة عقلانية جداً. كان ثمة شيئان: كان الأول نظام الإشارات الذي يظهر الأسعار. كان سهلاً جداً بالنسبة لنا أن نفهم." وقال إن الثاني هو أن اليابانيين فكروا أن مخزن الحسم يعني أنك تبّيع منتجات رخيصة بأسعار منخفضة. وما تحقّق منه بالتسوّق في وول مارت، ورؤية كلّ شيء من أجهزة الكومبيوتر ذات الشاشات المؤيّنّة إلى أفضل ماركات منتجات المزرعة، وكان ذلك أن وول مارت تبّيع منتجات ذات نوعيّة جيّدة بأسعار منخفضة.

و "في مخزن دلس، أخذت صوراً وجلبت تلك الصور إلى زملائي في سيو وقلت: "انظروا، يجب أن نرى ما تفعله وول مارت في الطرف الآخر من كوبنا." ولكن مشاهدة الصور لم يكن جيّداً كفاية، لأنّه كيف يمكنك أن تفهم الأمر بمجرد النظر إلى الصور؟" استذكر كيوتشي. وفي النهاية، فساتح كيوتشي وول مارت بأمر الشراكة، ووقّعوا اتفاق شراكة في ٣١ آذار عام ٢٠٠٣. اشترت وول مارت جزءاً من سيو، وفي المقابل، وافقت وول مارت على أن تعلم سيو شكلها الفريد في التعاون؛ شبكة عمومنها العالميّة لتقدّم للمستهلكين البضائع الأفضل بالأسعار الأدنى.

كان ثمة شيء كبير، مع ذلك، هو الذي كان على سيو أن تتعلّمه لـ وول مارت، أخبرني كيوتشي: كيف تبّيع السمك الطازج. فالعاملون بالحسم اليابانيون والمخازن في المناطق السكنية كلّها تحتوي على أقسام بقالية، وكلّها تنقل السمك إلى مستهلكين يابانيين متميزين للغاية. وسيو ستقدّم حسومات عديدة كلّ يوم، فيما تتراجع الطزاجة.

قال كيوتشي: "وول مارت لا تعرف السمك الطازج. ونحن ننتظر مساعدتهم في البضائع العامّة."

أعطى وول مارت الوقت. أتوقع أنّه في مستقبل ليس بعيد سنرى سوشي وول مارت.

وعندئذٍ سيحدر بشخص ما أن يقدم معروفاً فيحذر سمك التونة.

عامل التسوية الثامن
إدارة عمل فرعي في شركة
ماذا يفعل هؤلاء الأشخاص حقاً في شورتاتهم البنية المضحكة

كان أحد الأشياء السارة في البحث من أجل هذا الكتاب هو اكتشاف كل أنواع الأشياء التي تحدث في العالم حولي الذي لا أملك مفتاحاً لحل ألغازه. ولا شيء كان أكثر تشويقاً على نحو مدهش من سحب الستارة عن السيو بي إس UPS، شركة خدمة الطرود المتحدة. أجل، هؤلاء الناس، الذين يرتدون سراويل قصيرة محلية ويقودون تلك الشاحنات البنية البشعة، ينقلب ذلك وأنا نائم، فتغزو اليو بي إس القديمة البطيئة الحركة قوة ضخمة تُسوِّي العالم.

ومرة أخرى، كان أحد مرشدي الهنود، نافدان نايلكاني، المدير التنفيذي في إنفويس، هو الذي نبهني إلى هذا. فقد أخبرني على الهاتف من بنغلور، في أحد الأيام: "يجب أن تكون شركتنا السفيدكس FedEx والسيو بي إس UPS أحد العوامل المُسوِّية. هما ليستا مجرد ناقلتي طرود، بل تقومان بتخطيط ومراقبة تدفق البضائع المواد." وطبيعي، صنفت الملاحظة، ووضعت إشارة للتحقق منها، دون أن يكون لدي أية فكرة عما كان يرمي إليه. وبعد عدة أشهر سافرت إلى الصين وفيما كنت هناك، شعرت بإرهاق شديد في إحدى الليالي وأخذت أتفرج على قناة السيو إن إن الدولية لأزجي ساعات الصباح المبكرة. وفي لحظة ما، ظهر أحد رجال التجارة يمثل السيو بي إس UPS وكان السطر الأخير من شعار الـ يو بي إس الجديد هو: "عالمك المتزامن."

وخطرت لي الفكرة: يجب أن يكون ذلك ما كان نافدان يتحدث عنه! فالـ يو بي إس، كما علمت، لم تعد مجرد ناقل طرود، بل كانت تُزامن سلسلة التموين العالمية للشركات الكبيرة والصغيرة. وفي اليوم التالي أخذت موعداً لزيارة مقر الـ يو بي إس الرئيس في أتلنتا. وفيما بعد تجولت في محطة توزيع اليو بي إس الجساور مطار لويسفيل الدولي، الذي يهيمن عليه ليلاً أسطول طائرات الشحن السضخمة

الخاصة بشركة يو بي إس، فيما تصل الطرود من كل أنحاء العالم، فنفرض، وبعاد نقلها بالطائرات ثانية بعد عدة ساعات. (أسطول الـ يو بي إس الجوي المكون من ٢٧٠ طائرة هو الخط الجوي الحادي عشر الأكبر في العالم.) وما اكتشفته في تلك الزيارات هو أن هذه ليست الـ يو بي إس في عهد آبائنا. أجل، لا تزال الـ يو بي إس تكسب نحو ٣٦ مليار \$ في المبيعات بشحن أكثر من ١٣,٥ مليون طرد كل يوم من مكان إلى آخر. ولكن خلف تلك الواجهة الخاملة، الشركة التي تأسست عام ١٩٠٧ في سياتل كشركة بريد قد أعادت خلق نفسها كمدير سلسلة ترمين فعالة.

خذ بعين الاعتبار هذا: إذا كان لديك جهاز كومبيوتر شخصي توشيا مكفول وتعطلت وكالت توشيا لتصلحه. ستخبرك توشيا أن تضعه في مخزن يو بي إس وهي ستشحنه إلى توشيا، وهي ستصلحه، وهي ستعيد شحنه إليك. ولكن هنا ما لا يخبرونك به هو أن يو بي إس لا تأخذ جهازك التوشيا وتنقله، بل هي تصلحه عملياً في الورشة التي تديرها المخصصة لإصلاح أجهزة الكمبيوتر والطابعات في موقعها المركزي في لوسيفيل. ذهبت للتجول في ذلك المركز متوقفاً أن أرى مجرد طرود تتحرك حولي، وبدلاً من ذلك وجدت نفسي أرتدي رداء أزرق، في غرفة خاصة نظيفة، أشاهد مستخدم يو بي إس يستبدلون لوحة الدارات في أجهزة كومبيوتر توشيا المخطمة. وكانت توشيا قد طورت فهماً لمشكلة منذ سنوات، مع بعض الزبائن مستخلصة أن عملية إصلاح الأجهزة المخطمة تستغرق وقتاً طويلاً جداً. وهكذا جاءت توشيا إلى يو بي إس وطلبت منها أن تصمم نظاماً أفضل. وقالت يو بي إس: انظروا، بدلاً من أن تأخذ الجهاز من زبائنكم وتحضره إلى مركزنا الرئيس ومن ثم تنقله جواً من مركزنا إلى ورشة الإصلاح لديكم ومن ثم نعيده جواً إلى مركزنا ثم من مركزنا إلى منزل زبونكم، دعونا نختصر كسل الخطوات الوسطى. نحن الـ يو بي إس، سنجمع ذلك، ونصلحه ونعيد إرساله إلى زبونكم." والآن يمكنك أن ترسل جهازك التوشيا في يوم، فيصلح في اليوم التالي، وتستعيده في اليوم الثالث. والعاملون في الـ يو بي إس من رجال ونساء لديهم شهادات من توشيا، وشكاوى زبائن توشيا المنخفضت جداً.

غير أن هذا مجرد عمل مرثي مما فعله يو بي إس هذه الأيام. هل تناولت بابسا جونز بيتزا مؤخراً؟ إذا رأيت الشاحنة ذات علامة بابا جونز تمر بك، اسأل من يرسل السائقين ويرمى جمع المواد مثل البندورة وصلصة البيتزا والصلل. والجواب هو يو بي إس. فهي تدخل إلى شركات كثيرة الآن وتتولى أمر السيارات التي تحمل علاماتها التجارية للتأكد على التسليم في الوقت المناسب، الذي يتضمن في حال بابا جونز الحصول على عجيبة البيتزا من الخبازين إلى الأسواق في الأوقات المحددة بالضبط كل يوم. هل أنت تعب من الذهاب للتسوق من قسم أحذية التنس في المخزن الكبير؟ افتح الإنترنت واطلب زوجاً من أحذية نايكبي من موقعها على الإنترنت، نايكبي دُت كيم. والطلب، مع ذلك، يذهب عملياً إلى يسو بي إس ويختار أحد مستخدميها، زوجاً من الأحذية ويفحصه ويعبله وينقله لصالح نايكبي أن لاين من مستودع في كنتاكي تديره يو بي إس. وبالمثل إذا طلبت بعض الألبسة الداخلية من جوكي دُت كيم، فإن مستخدميو يو بي إس، الذين يديرون منتجات جوكي في أحد مستودعات يو بي إس، سيملون الطلب ويعلبونه وينقلونه إليك. هل تعطلت طابعتك من ماركة اتش بي HP في أوروبا أو أمريكا اللاتينية؟ فالمصلح الميداني الذي يأتي إلى بابك ليصلحها يعمل لصالح يو بي إس، التي تنظم قطع التبدل وأقسام الإصلاح لـ اتش بي HP في تلك الأسواق. هل تطلب بعض الأحماك الاستوائية من مزارع سيغرس في فلوريدا لثقل إليك في كندا بواسطة يو بي إس؟ فير يو بي إس تعمل مع الشركة لتطوير تعليب خاص للسماك فلا يتأذى أثناء النقل عبر أنظمة الفرز في يو بي إس. والسماك يسكن باعتماد لسفر آمن (مثل نقل الأطفال المرضى). قال الناطق باسم يو بي إس ستيف هولمز: "نريد لها سفراً مريحاً".

ماذا يجري هنا؟ إنه العملية التي أخذت تدعى "إنسورنغ" - وهو شكل جديد بالكامل من التعاون وخلق القيمة أفقياً، صار ممكناً بسبب العالم المستوي وتسويته حتى أكثر. في القسم السابق ناقشت أهمية سلسلة التموين في العالم المستوي. ولكن ليس كل شركة، في الحقيقة شركات قليلة جداً، تستطيع تحمل تطوير ودعم سلسلة تموين عالمية معقدة بالدرجة والمدى الذي طورته وول مارت.

* إنسورنغ: إدارة صل فرعي ضمن شركة.

وذلك ما ولد الـ إنسورسنغ. فقد قام الـ إنسورسنغ حالما غدا العالم مستويًا، وصار بإمكان الصغير أن يلعب دور الكبير — غدا بإمكان الشركات الصغيرة فجأة أن ترى العالم أجمع. وعندما فعلت ذلك، رأيت أمكئة كثيرة حيث استطاعت أن تبيع سلعها، وتصنع سلعها، أو تشتري موادها الأولية في أسلوب أشد فعالية. ولكن كثيرًا منها إما لم تعرف كيف تنجز كل هذا أو لم تستطع أن تتحمل أن تدير سلسلة تموين عالمية معقدة وحدها. فشركات كبيرة عديدة لم ترغب أن تدير هذا الشيء المعقد، الذي شعرت أنه ليس جزءاً من كفاءتها الجوهرية. ستفضل شركة نايكي Nike أن تنفق مالها نقدًا وطاقتها على تصميم أحذية تنس أفضل، لا أن تنشئ سلسلة تموين.

وقد خلق هذا فرصة عمل عالمية جديدة تمامًا لشركات نقل الطرود على غرار يو بي إس، التي انخرطت بعمل "الحلول التجارية المترامية في عام ١٩٩٦". وقد أنفقت نحو مليار دولار منذئذ على شراء ٢٥ شركة لوجستية عالمية مختلفة وشركات شحن كي تستطيع أن تخدم عملياً أية سلسلة تموين من جهة ما في الأرض المستوية إلى جهة أخرى. وقد انطلق هذا العمل عند العام ٢٠٠٠. أحب مصطلح الـ "إنسورسنغ" لأن مهندسي الـ يو بي إس يدخلون إلى شركتك، يحللون تصنيعها، وتعليبها، وعمليات النقل، ثم تصمم، وتعيد تصميم، وتدير لك سلسلة التموين العالمية كلها. و، إذا كان ثمة ضرورة، سيمولون أقساماً منها، مثل الحوالات وفواتير الدفع عند التسليم. توجد شركات اليوم (كثير منها لا تريد أن نذكر اسمها) التي لم تعد تلمس منتجاتها أبداً. تشرف الـ يو بي إس على رحلتها من المصنع إلى المستودع إلى الزبون إلى المصلح كلها. حتى إنها تحصل المال من الزبائن إذا كان ثمة حاجة إلى ذلك. هذا الشكل من التعاون العميق، الذي ينطوي على مقدار كبير من الثقة والود بين يو بي إس، وزبونها وزبائن زبونها، هو عامل تسوية جديد استثنائي.

"هل تعلم من هم معظم زبائننا وشركائنا؟ إنها الشركات الصغيرة،" قال رئيس مجلس إدارة يو بي إس ومديرها التنفيذي مايك اسكيو. "ذلك صحيح... إنها تطلب منا أن نأخذها إلى العالم. إننا نساعد تلك الشركات على إنجاز تكافؤ مع الشركات الكبرى."

في الحقيقة، عندما تكون شركة صغيرة أو فرداً يعمل في البيت، ويمكنك أن تتصل بـ يو بي إس وتغدو مدير سلسلة تومينك العالمي، تستطيع أن تتظاهر أنك أكبر مما أنت في الواقع. عندما يستطيع الصغير أن يتصرف مثل كبير، فذلك يسوي حقل اللعب التنافسي أكثر. اشترت الـ يو بي إس صناديق بريد، وأشياء أخرى، (الآن "مخزن الـ يو بي إس" في الولايات المتحدة) إلى حد أنها تستطيع أن تقدم للأفراد والشركات الصغيرة القوة من خدمات سلسلة تومينها العالمية. ولكن الـ يو بي إس أيضاً تساعد الشركات الكبيرة على أن تتصرف كصغيرة. عندما تكون شركة ضخمة واسعة الانتشار، مثل اتش بي HP، وتستطيع أن تحصل على نقل طرودك وإصلاح سلعتك بسرعة في أي مكان ما في العالم، تستطيع أن تتصرف مثل صغير حقاً.

بالإضافة إلى ذلك، ويجعل نقل البضائع والخدمات حول العالم أكثر فعالية وأكثر سرعة — وبأحجام ضخمة — تساعد الـ يو بي إس على تسوية الحواجز الجمركية وتخلق انسجاماً في التجارة ودفع أناس أكثر وأكثر إلى تسبني القواعد نفسها والتسميات وأنظمة التعقب بالنسبة لنقل السلع. فلدى الـ يو بي إس لصيقات ذكية على كل طرودها إلى حد أن الطرد يمكن تعقبه واقتفاء أثره في أي مكان في شبكتها.

وبالعمل مع خدمات الجمارك في الولايات المتحدة، صممت الـ يو بي إس برنامج كومبيوتر يتيح للجمارك أن تقول لها: نريد أن نرى أي طرد ينتقل عبر مستودعكم المركزي في وورلدبورت الذي أرسل من كالي في كولومبيا إلى ميامي من أحدهم اسمه كارلوس." أو: "أريد أن أرى أي طرد يرسل من ألمانيا إلى الولايات المتحدة من أحدهم اسمه أسامة." عندما يصل الطرد للفرز، ستنتقل أجهزة كومبيوتر يو بي إس ألياً ذلك الطرد إلى موظف الجمارك في مستودع يو بي إس المركزي. ذراع مؤتمتة ستزلق ذلك الطرد عن السير الناقل وتلقيه إلى صندوق لفحصه عن كتب. وذلك يجعل عملية المعاينة أكثر فعالية ولا تعرقل تدفق الطرود العام. وهذه الفعاليات في الوقت والمستوى يوفر مال زبائن الـ يو بي إس،

وتمكنها من إعادة تدوير رأس مالها وتمويل ابتكارات أكثر. غير أن مستوى التعاون الذي يتطلبه ذلك بين يو بي إس وزبائنها غير عادي. بنو وهارت شركة بيع مفرق وطني كبير بواسطة الإنترنت والكتالوجات متخصصة في "منتجات الحياة الريفية". جاءت بلو وهارت إلى الـ يو بي إس ذات يوم وقالت إن كثيراً من ناقلي أثاثها يصلون إلى الزبائن بقطعة عظيمة. هل لدى يو بي إس أية أفكار؟ أرسلت يو بي إس "مهندسي تغليفها" إلى الأرض وأداروا ندوة حول التغليف لصالح مجموعة العاملين لدى بلو وهارت. وقد سمت الـ يو بي إس إرشاداتهم لاستخدامها في اختيار مونيها. وكان الغرض من ذلك هو أن تساعد بلو وهارت على فهم أن قرارات شرائها من مونيها ينبغي أن يتأثر ليس فقط بنوعية المنتجات المعروضة بل أيضاً بكيفية تغليف تلك المواد ونقلها. لن تستطيع يو بي إس أن تساعد زبوتها بلو وهارت دون النظر عميقاً في عملها ومن ثم إلى أعمال مونيها- أية صناديق وتغليف مواد كانت تستخدم. هذا هو الـ إنسورنغ.

تأمل اليوم بالتعاون بين بائعي إي باي eBay، واليو بي إس، والبائعي بال PayPal ومشتري eBay. ولنقل أنني أعرض للبيع نادي غولف على موقع eBay، وتقرر أنت أن تشتريه. أرسل إليك فاتورة باي بال بالبريد الإلكتروني، تحمل اسمك وعليها عنوان بريدك الإلكتروني. وفي الوقت نفسه، تقدم إي بساي eBay لي أيقونة على موقعها لأطبع عليها لصيقة بريد يو بي إس إليك. وعندما أطلع تلك اللصيقة البريدية على طابعتي الخاصة، تخرج مع شريط تعقب يو بي إس المشفر عليها. وفي الوقت نفسه، فإن الـ يو بي إس، عبر منظومة كومبيوتراتها، تنشئ رقم تعقب يتوافق مع تلك اللصيقة التي ترسل إليك بالبريد الإلكتروني ألياً - الشخص الذي اشترى نادي الغولف - وهكذا يمكنك أن تتعقب الطرد شخصياً، على الإنترنت، على أساس نظامي وتعرف متى سيصلك بالضبط.

لو لم تذهب الـ يو بي إس إلى هذا العمل، لكان أحدهم اخترعه. فمع أناس كثير يعملون عبر سلاسل تمويل عالمية ممتدة أفقياً بعيدة عن الوطن، على شخص ما أن يملأ الثغرات التي لا بد منها ويقوي الروابط الضعيفة. قال كورت كوفن، نائب رئيس يو بي إس الرفيع المستوى لشؤون المبيعات والتسويق: "الشخص الذي

بملك قطع الآلة في تكساس قلق من أن زبونه في ماليزيا لا يسدد ديونه. نسدخل نحن كوسيط موثوق. إذا كان لدينا سيطرة على ذلك الطرد، يمكننا أن نحصل الاعتمادات المتفق عليها ونلغي وثائق الاعتماد. والنقطة تنشأ عبر العلاقات الشخصية أو عبر الأنظمة والرقابة. إذا لم تمتلك الثقة، يمكنك أن تعتمد على شاحن لن يسلمك طرودك حتى تدفع له. نحن لدينا مقدرة أكبر من المصرف على إدارة هذا، لأننا نمتلك الطرد وعلاقة مستمرة مع الزبون كمكمل، وبالتالي لدينا نقطتان من القوة والنفوذ."

نقلت أكثر من ٦٠ شركة عملياً إلى قرب مركز يو بي إس في لويسفيل منذ عام ١٩٩٧، وبالتالي يمكننا أن نصنع الأشياء وتشحنها مباشرة من المركز الرئيس، دونما حاجة إلى تخزينها. ولكن ليس مجرد الشركات الصغيرة تستفيد من القدرة اللوجستية الأفضل وسلسلة التمويل الأفضل التي يمكن أن يوفرها الإنسورسنتج. ففي عام ٢٠٠١، أولت شركة فورد موتور مسؤولية شبكة توزيعها المتقدمة والبطيئة إلى يو بي إس، متيحة لها أن تنقب عميقاً داخل فورد لتشتخص مشكلاتها وتصل حركة سلسلة تجميعها وتخلصها من عوائقها.

"كان مصدر الأذى الأكبر لبائعي فورد، لسنوات، هو شبه نظام صانع السيارات روب غولديبرغ لنقل السيارات من المصنع إلى مكان العرض،" كما جاء في تقرير مجلة البنس ويلك في عدد ١٩ تموز ٢٠٠٤. ويمكن أن تستغرق السيارات نحو شهر حتى تصل — أي عندما لا تُفقد على الطريق. ولم تكن شركة فورد موتور قادرة دائماً على إبلاغ بائعيها بالضبط ما كان قادماً، أو حتى ما تحتويه قائمة جرد محطة السكك الحديدية الأقرب. "كنا نفقد أُنس قطار من السيارات،" يتذكر جيمي رينولدز، مالك محلات فورد العريقة في غارلاند بولاية تكساس. "كان ذلك جنوناً." لكن بعد أن دخلت الـ يو بي إس تحت قبعة فورد، أعاد مهندسو يو بي إس تصميم مجمل النقل في شركة فورد الأمريكية الشمالية فجعلوا كل شيء انسيابياً من خط أخذ السيارات من المصنع إلى كيفية معاملتها في المستودعات المركزية الإقليمية — بما في ذلك لصق شريط مشفر على زجاجها لأربعة ملايين سيارة تُخرج من مصانع فورد في الولايات المتحدة وهكذا كان يمكن اقتفاء أثرها مثل الطرود. وبالتالي، خفضت يو بي إس الزمن الذي تستغرقه

السيارات لتصل إلى أراضي البائع بـ ٤٠%، إلى عشرة أيام في المعدل. وجاء في تقرير البنزنس ويك: "لقد وفر ذلك لشركة فورد الملايين في الأرباح العامل كسل سنة وجعل الأمر أسهل لباتيعيها الـ ٦٥٠٠ أن يجدوا الموديلات المطلوبة أكثر... إنه التحول الأكثر إدهاشاً الذي رأيته على الإطلاق." بيدي وينولسدز إعجابسه. وكان تعقيبي الأخير لـ يو بي إس هو: "هل يمكنكم أن تجلبوا قطع تبديلنا هكذا؟"

تحفظ الـ يو بي إس بلجنة استشارية، قسم عمليات البحث في تيمونيوم بولاية ميريلاند، التي تعمل على برامج حل مشكلات سلاسل التموين. تدعى هذه "المدرسة" في الرياضيات "تقنية تدفق الطرود"، وتُصمّم لتجاري انتشار شاحنات يو بي إس وسفنها وطائراتها، ومقدراها على الفرز مع تدفق طرود ذلك اليوم في كل أرجاء العالم. يقول اسكيو المدير التنفيذي في يو بي إس: "نستطيع الآن أن نجري تغييراً في شبكتنا خلال ساعات لتتكيف مع التغييرات في الحجم. كيف يجعل بحمل سلسلة التموين أقرب لأن تكون مفتاحاً للرياضيات." لقد أعدّ فريش يو بي إس المكون من ٦٠ شخصاً في معظمه من حاملي شهادات في الهندسة والرياضيات، بمن فيهم مجموعة من حملة الدكتوراه في الفلسفة.

وتستخدم اليو بي إس منبئها الجويين الخاصين ومحللي التهديدات الاستراتيجية لتتقني أية أعاصير جوية أو جغرافية عليها أن تعمل فيه في أي يوم معين. ولتزيد في سلاسة حركة سلسلة تموينها، فهي المستخدم الخاص الأكبر للتقنية اللاسلكية في العالم، فيما يجري سائقوها وحدهم أكثر من مليون مكاملة هاتفية كل يوم في عملية جمع ونقل الطرود بواسطة آلياتها البالغة ٨٦٠٠٠ من سيارات وعربات وتراكورات ودراجات نارية. في أي يوم محدد، تبعاً لليو بي إس، فإن ٢% من مجموع إنتاج العالم يمكن أن يوجد على شاحنات نقلها أو سيارات نقل الطرود. أواه، وقد أشرت إلى أن اليو بي إس أيضاً لديها ذراع تمويلية — رأس مال اليو بي إس — الذي سيقدم المال لتمويل سلسلة تموينك، لا سيما إذا كنت شركة صغيرة ولا تملك المال.

فعلى سبيل المثال، كما يلاحظ اسكيو، كانت اليو بي إس تقوم بالعمل مع شركة تقنيات حيوية صغيرة في كندا التي تبيع المواد اللاصقة في الدم؛ مادة سريعة

الفساد سَتَسْتَحْدَمُ للآلام الموضوعية الحادة المفاجئة. وكان للشركة سوق متنامية بين سلسلة المشافي الرئيسية، ولكن كان لديها مشكلة مجاراة الطلب ولم تستطع الحصول على تمويل. كان لديها مراكز توزيع في الساحلين الشرقي والغربي. فأعدت اليو بي إس تصميم نظام الشركة القائم حول مستودع تبريد مركزي في مدينة دالاس وأمدتها بالتمويل بواسطة رأسمال يو بي إس. والنتيجة، كما قال اسكيو، قائمة جرد أصغر، تدفق نقد أكبر، وخدمة أفضل للزبون — وزبون مطوق باليو بي إس. وأراد أحد صانعي زينات الرأس والبراقع في مونريال أن يحسن تدفق تجارته مع الولايات المتحدة. استذكر اسكيو: "قممنا نظاماً لدمج الرسوم الجمركية، وهكذا برافعهم وزيناهم للرأس لن نمر عبر الحدود واحدة بعد أخرى. وبعدها وضعنا (البضاعة) في مستودع في الجزء الشمالي من مدينة نيويورك. استلمنا الطلبات بالإنترنت، ووضعنا اللصبات، نقلنا الطرود وجمعنا المال، ووضعنا ذلك المال بواسطة رأسمال اليو بي إس في مصارفها إلكترونياً وبالتالي استردت مالها نقداً. ذلك يتيح لهؤلاء الصغار أن يدخلوا إلى أسواق جديدة ويقلص قائمة جردهم."

وأوضح اسكيو، "عندما امتلك أجدادنا سفناً، كانت قائمة جردنا ما هو موجود في الغرفة الخلفية. والآن صندوق على مسافة ساعتين على سيارة طرود، أو قد يكون هناك مئات تعبر البلد بواسطة السكك الحديدية أو طائرات الشحن، ولديك آلاف تجتاز المحيط. ولأن لدينا رؤية إلى سلسلة التموين، نستطيع تنسيق كل طرق النقل تلك."

وفي الحقيقة، فيما أصبح المستهلكون أكثر قدرة على طلب منتجاتهم بواسطة الإنترنت وعدلوا وفقاً لطلبهم، وجدت اليو بي إس نفسها في موقع ممتع لكونها ليست فقط الشركة التي تتلقى الطلبات عملياً ولكنها أيضاً، كخدمة نقل، هي الوحيدة التي تسلم السلع إلى الشاري أمام باب بيته. وكتنتيجة، قالت الشركات: "دعونا نحاول دفع أكثر الأشياء اختلافاً إلى نهاية سلسلة التموين بدلاً من بدايتها." ولأن اليو بي إس كانت الصلة الأخيرة في سلسلة التموين قبل أن تحصل تلك البضاعة في الطائرات والقطارات والشاحنات، تقوم بكثير من هذه الوظائف وتخلق عملاً جديداً بالكامل يدعى المحطة الأخيرة للخدمات الفائقة السرعة. وفي

اليوم الذي زرت فيه لوسيفيل، كان ثمة شابان من اليسوي إس تضعان معاً كاميرات نيكون مع بطاقات ذاكرة خاصة وحقائب جلدية، التي قدمها مخزن كشيء لنهاية الأسبوع. وكانتا تضعانها في صناديق خاصة لذلك المخزن بالتحديد. وبالوصول على هذه الوظيفة، تعطي اليو بي إس الشركات خيارات أكثر لإعداد منتجات حسب الطلب في اللحظة الأخيرة.

واغتنمت اليو بي إس فائدة كاملة أيضاً من التسكيب وتسدق عمل قسوى التسوية. قبل عام ١٩٩٥، كان اقتفاء أثر وتبيع طرود يو بي إس إلى الزبائن يتم بواسطة مراكز الاتصال. كنت تهاتف أحد أرقام اليو بي إس الثمانمائة وتسأل عامل مقسم أين هو طردك. قبل أسبوع من أعياد الميلاد كان عاملو المقسم يجيبون على ٦٠٠٠٠٠ مكالمة في أيام الذروة. كل مكالمة من تلك المكالمات يكلف ٢,١٠ \$ لمعالجتها. وبعدها، خلال التسعينيات، فيما أصبح زبائن اليو بي إس أكثر قوة وراحة مع الإنترنت، وتحسن نظام متابعتها واقتفائها بالتحسينات التي طرأت على التقنية اللاسلكية، دعت اليو بي إس زبائنها إلى اقتفاء أثر طرودهم بأنفسهم عبر الإنترنت بكلفة لليو بي إس بين خمسة سنتات وعشرة لكل سؤال.

"وهكذا قلصنا جدياً نفقات خدماتنا وزدنا خدمتنا"، قال نائب رئيس اليو بي إس كين ستروناد، لا سيما منذ أن أخذت اليو بي إس تتلقى ٧ ملايين طلب لاقتفاء الأثر في اليوم العادي ويزيد إلى ١٢ مليوناً في أيام الذروة. وفي الوقت نفسه، غدا سائقوها أكثر قدرة أيضاً مع امتلاك أجهزة السائق لنقل المعلومات DIAD. فهذه هي الألواح المشبكية البنية الإلكترونية التي ترى سائقي يو بي إس يحملونها دائماً. والجبل الأحدث منها يغير كل سائق أين يجب أن يحمل طرداً في شاحته — وبالضبط ما مكانه على الرف. ويخبره ما هي محطته التالية، وإذا ذهب إلى العنوان الخطأ فإن نظام تعيين الموقع العالمي المبني داخل جهاز نقل معلومات السائق لسن يسمح له أن يسلم الطرد. وذلك يتيح للأم أيضاً أن تطلع على الإنترنت وتكتشف متى سيكون السائق في حياها ويسلمها طردها.

فالإنسورسغ شيء يتميز عن سلسلة التموين لأنه يذهب إلى ما وراء دارة سلسلة التموين. ولأنه شكل لوجستي يديره طرف ثالث، فهو يتطلب كثيراً من

الحميمية ونوعاً شاملاً من التعاون بين اليو بي إس وزبائنها وزبائن زبائنها. وفي حالات كثيرة في هذه الآونة، فإن اليو بي إس ومستخدميها يدخلون عملياً إلى البنية التحتية لزبائنها التي غالباً ما تكون مستحيلة ليقدر أين يتوقف امرؤ وأين يبدأ آخر. والعاملون في اليو بي إس لا يزامنون طرودك وحسب — بل يزامنون شركتك بالكامل وتفاعلها مع كل من الزبائن والمؤمنين.

قال اسكيو: "لم تعد هذه علاقة بائع بزبون. فنحن نحسب على مكالماتك وتحدث إلى زبائنك وندير مخزونك ونخبرك ما يباع وما لا يباع. لدينا مدخل إلى معلوماتك وعليك أن تتق بنا. ونحن ندير متنافسين، والطريقة الوحيدة لينجح مثل هذا العمل، كما قال مؤسس شركتنا لغميلز وماسي هو أن "تتق بنا." وأنا لا أنتهك ذلك. ولأننا نطلب من الناس أن نطلع على جزء من عملهم، فذلك حقاً يتطلب الثقة."

تبتكر اليو بي إس برامج تمكن كل شخص من أن يعرض عمله للعالم أجمع أو أن يحسن كفاءته إلى أبعد حد أو أن يكون جزءاً من سلسلة قموين عالمية. إنه عمل جديد تماماً، لكن اليو بي إس مقتنعة أنها تملك جانباً إيجابياً غير محدود. سيقول الزمن كلمته في ذلك. ومع أن الهوامش لا تزال دقيقة جداً في هذا النوع من العمل، ففي عام ٢٠٠٣ وحده، كسبت اليو بي إس نحو ٢.٤ مليار \$. تخبرني شعاعي أن الأشخاص في السراويل البنية القصيرة المثيرة للضحك والشاحنات البنية الغريبة ليسوا شيئاً ما كبيراً — أنه شيء ما صار ممكناً فقط بواسطة تسوية العالم وشيء ما سيسوي العالم أكثر.

عامل التسوية التاسع

التشكيل الذاتي

برامج بحث غوغل، ياهو، إم إس إن في الشبكة العالمية

التقيت أنا وصديق بأحد الأشخاص في مطعم. وقد أخذ به صديقي، وكنت فضولياً على نحو متشكك به. وبعد دقائق من البحث في غوغل، وجدت أنه كان معتقلاً بجرمة اغتصاب. وعلى الرغم من أنني أحبطت ثانية بنوعية مكان اللقاء،

فقد كنت على الأقل قادراً على تحذير صديقي من ماضي هذا الشخص العنيف.
— شهادة من مستخدم غوغل.

لقد سررت تماماً بخدمة الترجمة. رتب شريكي لعاملين أن يأتيا ويساعدا بإزالة آثار الدمار. كان ثمة عدم وضوح في الاتصال: هي طلبت أن يأتي العاملان في الساعة ١١ قبل الظهر، وخدمة العمل أرسلتهما في الساعة الثامنة والنصف صباحاً. هما يتكلمان الإسبانية فقط، وأنا أتكلم الإنكليزية وقليلاً من الفرنسية. كان جارنا الإسباني خارج البيت. بمساعدة خدمة الترجمة، كنت قادرة على التواصل مع العاملين، ولأعترض عن سوء التفاهم، وأثبت توقعاً، وأطلب منهما أن يعودا في الساعة الحادية عشرة. شكراً لتوفيركم هذه الصلة... شكراً غوغل — شهادة من مستخدمة غوغل.

أريد أن أشكر غوغل لأنه علمني كيف أجد الحب. فبينما كنت أبحث عن أخي المغرب، تعثرت عبر موقع مكسيكي للمتعرين الذكور — وقد صدمت. كان أخي يعمل كعاهر! وفي أول فرصة سنحت لي، طرت إلى المدينة التي كان يعمل فيها لأحرره من هذه المهنة الوضيعة. ذهبت إلى النادي الذي يعمل فيه ووجدت أخي. ولكن الأكثر من ذلك، قابلت أحد العاملين معه... تزوجنا في نهاية الأسبوع الأخير، في المكسيك، أنا واثقة أنه من دون خدمات غوغل لما وجدت أخي أبداً، أو زوجي، أو الطبيعة المربحة على نحو مدهش لمهنة تعري الرجال في المكسيك! شكراً، غوغل! — شهادة من مستخدمة غوغل.

لموقع غوغل الرئيس في ماونت فيو بكاليفورنيا لمسة مشاهدة لحديقة إيكوت سنتر في فلوريدا — وهكذا بقدر ما هناك من دمي عصر الفضاء المسلية للعب بها، هناك قليل من الوقت. ففي إحدى الزوايا كرة أرضية تدور تبعث أشعة ضوئية بقدر حجم الأشخاص الذين يبحثون في غوغل. وكما ستوقع، فإن معظم أشعة الضوء تنطلق من شمال أمريكا، أوروبا، كوريا، اليابان، الساحل الصيني. أما الشرق الأوسط وأفريقيا فتبقى معتمة تقريباً. وفي زاوية أخرى توجد شاشة تظهر عينة

عن الأشياء التي يبحث عنها الناس في تلك اللحظة، في كل أنحاء العالم. عندما كنت هناك عام ٢٠٠١، سألت مضيفي عن الأشياء التي غالباً ما كانت موضع بحث في الآونة الأخيرة. الأول، طبعاً، كان "الجنس"، هو المفضل دائماً عند مستخدمي غوغل، وكان الله هو الثاني، فكثير من الناس يقتشون عنه أو عنها. وكان الثالث هو "الوظائف" — لا يستطيع المرء أن يجد كفاية منها. والمادة الرابعة الأكثر بحثاً عند وقت زيارتي هل تعرفون ما هي؟ لم أدرِ ما إذا كان عليّ أن أضحك أم أبكي: "مصارعة المخترفين". والشيء الأغرّب، مع ذلك، هو معرفة وصفات طهي غوغل، حيث يفتح الناس براداقم، يرون ما فيها من مواد، يكتبون ثلاثاً منها إلى غوغل، ويرون ما هي الصفات التي ستظهر على الشاشة!

ومن حسن الحظ، لا توجد كلمة واحدة أو موضوعاً يعد أكثر من ١ إلى ٢ % من كل أبحاث غوغل في أي وقت معين، وبالتالي لا يفلقن أحد على مصير الإنسانية على أساس البنود الأعلى في أبحاث غوغل في أي يوم على وجه الخصوص. في الحقيقة، إنه تنوع جدير بالملاحظة في البحوث الجارية بواسطة غوغل، في لغات عديدة مختلفة تجعل من وسيلة بحث غوغل (ووسائل البحث عموماً) عوامل تسوية جبارة. لم يوجد في تاريخ كوكبنا في الماضي على الإطلاق هذه الكثرة من الناس — بذاتها — لديها القدرة على إيجاد معلومات كثيرة عن أشياء عديدة وعن أناسٍ كثر أيضاً.

قال مؤسس غوغل المشارك الروسي المولد سيرغي برين: إذا كان لدى شخص ما ناقل معلومات سريع. مودم أو حق باستخدام الكمبيوتر إلى مقهى إنترنت ما، فسواء كنت في كمبوديا، أو أستراليا في جامعة أو أنا الذي يدير وسيلة البحث هذه، كلهم يملكون حق الدخول الأساسي نفسه إلى البحث الإجمالي عن المعلومات التي يملكها أي شخص. إنه مُسوٌّ شامل. هذا شيء مختلف جداً عما نشأت عليه. كان الإذن بالدخول الأفضل لديّ هو إلى مكتبة ما، ولم تكن تحتوي على تلك الأشياء الكثيرة. وأنت إما كان عليك أن تأمل بمعجزة أو أن تبحث عن شيء ما بسيط للغاية، أو شيء ما حديث جداً. "وأردف، عندما ظهر غوغل، صار لدى ذلك الفتي "مدخلاً عاماً" إلى المعلومات في كل مكتبات العالم فجأة.

ذلك بالتأكيد هو هدف غوغل — أن يجعل معرفة العالم كله متاحة بسهولة في كل اللغات، ويأمل غوغل أنه في وقت ما بجهاز بالـم بايلوت أو هواتف خليوي، سيكون كل شخص في كل مكان قادراً على الدخول إلى كل معرفة العالم في جيوبهم. "كل مكان" و"كل شخص" كلمات رئيسة تسمعا في غوغل طوال الوقت. في الحقيقة، انطوى التاريخ الرسمي لغوغل على صفحة ملاحظاتها الرئيسة التي اسم "غوغل" هي مناوره على كلمة "غوغل"، التي يكون فيها الرقم الممثل بالعدد الذي أتبعه بـ مائة صفر. ويعكس استخدام غوغل للمصطلح مهمة الشركة في تنظيم كمية المعلومات الهائلة التي تبدو غير لهائية المتاحة على شبكة الإنترنت، "بالنسبة لك وحسب. ويعكس نجاح غوغل في حجب الناس المهتمين في امتلاك — كل معرفة العالم عند رؤوس أصابعهم. لا يوجد ثمة مسو أكبر من فكرة جعل كل معرفة العالم، أو مجرد مقدار كبير منها، لأي شخص وكل شخص في أي وقت وفي أي مكان.

"نحن نميز إلى الدرجة التي إذا كنت لا تستطيع استخدام جهاز كومبيوتر أو لا يكون لدينا مدخل إلى أحد، ولا تستطيع أن تستخدم غوغل، بل شيئاً آخر غير ذلك، إذا كنت تستطيع التضيق: تستطيع استخدام غوغل،" قال المدير التنفيذي في غوغل إريك شيدت. وبالتأكيد إذا عنت تسوية العالم أي شيء، أردف، فستعني أنه "لا يوجد تمييز في الوصول إلى المعرفة. فغوغل الآن متاح للبحث في مائة لغة، وكل وقت نجد أخرى نضيفها إليه. ودعونا نتخيل مجموعة مع مسجلة مستكشف غوغل الرقمية في أحد الأيام وتستطيع أن تخبرها بواسطة الصوت — ذلك سيراعي الناس الذين لا يستطيعون استخدام الكومبيوتر — ومن ثم (إمكانية الدخول إلى غوغل) يغدو بالمعدل الذي نستطيع أن نحصل فيه على أجهزة رخيصة لأيدي الناس."

كيف سيتلاءم البحث مع مفهوم التعاون؟ أنا أسمي ذلك "التشكيل الذاتي". وهو المكافئ الشخصي الفردي لمصدر العمل المفتوح والتعاقد الفرعي وإدارة عملية فرعية في شركة وسلسلة التموين ونقل العمل إلى الخارج. فالتشكيل الذاتي هو القدرة على بناء ونشر سلسلة التموين الشخصية — سلسلة تموين من المعلومات والمعرفة والمتعة. والتشكيل العام هو عن التعاون الذاتي — أن تغدو

موجه ذاتك، والباحث المتمكن ذاتياً والمحرر ومنتقي المتعة دون أن يكون عليك الذهاب إلى المكتبة أو السينما أو التلفزيون الفضائي. والتشكيل العام هو بحث عن المعرفة. إنه بحث عن أناس وجماعات يحملون الآراء نفسها. وشعبية غوغل العالمية الاستثنائية، التي حثت على ولادة ياهو! وميكروسوفت (عبر باحثها الجديسد MSN) لجعل قوة البحث والتشكيل العام مزايا هامة في مواقعها الإلكترونية تظهر كم الناس توافقون إلى هذا الشكل من التعاون. وغوغل تشغل الآن نحو مليار بحث في اليوم، بالمقارنة مع ١٥٠ مليون قبل ثلاث سنوات.

بقدر ما يغدو البحث أكثر سهولة ودقة، أردف لاري بيچ، مؤسس غوغل المشترك الآخر، تكرر قاعدة مستخدمي غوغل أكثر ويصبح عامل تسوية أقسى. فكل يوم ثمة أناس أكثر فأكثر يكونون أقدر على التشكيل الذاتي بلغاتهم الأم. واليوم، كما قال بيچ، "فقط ثلث باحثينا يقيمون في الولايات المتحدة وأقل من نصفهم يستخدمون الإنكليزية." وعلاوة على ذلك، أضاف، "وفيما يبحث الناس عن أشياء غامضة أكثر، ينشر الناس أشياء غامضة أكثر،" الأمر الذي يدفع تأثير التشكيل العام المسوي أكثر. وقد أمدت جميع وسائل البحث الرئيسية المستخدمين مؤخراً بقدرة إضافية على البحث في الشبكة ليس فقط من أجل المعلومات بل أيضاً في سواقات أجهزتهم الصلبة عن كلمات أو معلومات أو رسائل إلكترونية يعرفون أنها هناك في مكان ما، لكنهم نسوا أين. عندما تستطيع أن تبحث في ذاكرتك الشخصية بكفاءة أكبر، فهذا حقاً تشكيل عام. ففي أواخر عام ٢٠٠٤ أعلن غوغل خططاً لتفحص كل محتويات مكتبي جامعي متشيغان وستانفورد وتأليف عشرات آلاف الكتب المتاحة والممكن البحث عنها على الإنترنت.

دهش الناس في أيام وسائل البحث الأولى، وسروا بالعثور على المعلومات التي سعوا إليها، قال جيري يانغ المؤسس المشارك في ياهو، كانت لحظات "وجدتها" مفاجآت غير متوقعة. "أما اليوم فمواقفهم افتراضية أكثر. يفترضون أن المعلومات التي يبحثون عنها موجودة بالتأكيد وأن الأمر مجرد مشكلة تقنية تجعلها أيسر للحصول عليها، وفي عدة ضربات على المفتاح." وأضاف: "إن ديمقراطية المعلومات ذات تأثير عميق على المجتمع. ومستهلكو هذه الأيام أكثر كفاءة — يمكنهم أن يجدوا المعلومات والمنتجات والخدمات أسرع (بواسطة البحث في وسائل البحث)

بدلاً من الوسائل التقليدية. وقد أبلغوا أفضل عن مسائل تتعلق بالعمل والصحة وأوقات الراحة إلخ. ولم تعد البلدات الصغيرة لا تستفيد نسبياً من حق السدخول إلى المعلومات. والناس مملكون القدرة على أن يصلوا إلى الأشياء التي همهم بشكل أفضل، وأن يصبحوا خبراء بصورة أسرع وأيسر في مواضيع محددة وأن يتصلوا بأخريين يشاركونهم اهتماماتهم."

وقد أدرك مؤسسو غوغل أنه مع نهاية تسعينيات القرن الماضي ستضاف مئات آلاف صفحات وب إلى الإنترنت كل يوم، وأن وسائل البحث الموجودة الآن، التي مالت للبحث عن الكلمات الرئيسية لن تستطيع مواكبة السير. فطُور برين وبيج، اللذان التقيا كطالبين تخرجاً من جامعة ستانفورد في علم الكمبيوتر عام ١٩٩٥، صيغة رياضية صنفت صفحة الوب بعدد صفحات السوب الأخرى المرتبطة بها، بافتراض أنه بقدر ما يتصل الناس بصفحة محددة، تكون الصفحة أكثر أهمية. والكشف الأساسي الذي مكّن غوغل أن يغدو الأول بين وسائل البحث هو قدرته على أن يجمع تقنية مرتبة الصفحة مع تحليل محتوى الصفحة التي تقرّر أي الصفحات هي الوثيقة الصلة أكثر ببحث محدد يجري. ومع أن غوغل دخل السوق بعد لاعبي البحث الكبار، فقد وجد الناس أن إجاباته أكثر دقة وذات صلة بما كانوا يبحثون عنه. وواقع أن وسيلة بحث كانت مجرد أفضل قليلاً من آخر قاد إلى موجة مديّة من الناس للاتصال بها (يستخدم غوغل الآن عشرات الرياضيين العاملين في حل مشكلات برامج الكمبيوتر، في محاولة للبقاء دائماً متقدماً خطوة على منافسيه).

ولسبب ما، قال برين: "يبحث الناس أهمية إيجاد المعلومات، مقابل أشياء أخرى ستجدها على الإنترنت. إذا كنت تبحث عن شيء ما مثل مسألة صحية، تريد حقاً أن تعرفها، في حالات معينة هي مسألة حياة أو موت. لدينا أناس يبحثون عن أعراض الأزمة القلبية وبعدها يكالمون مركز الطوارئ ٩١١". ولكن في بعض الأحيان، يريد المرء حقاً أن يشكّل نفسه معرفياً بشيء ما أكثر بساطة.

عندما كنت في بيجينغ في حزيران عام ٢٠٠٤، كنت أنزل بالمصعد في أحد الأصباح مع زوجتي، آن، وابنتي ذات الستة عشر عاماً، ناتالي، والتي كانت تحمل ملاء يدها بظافات بريديّة مكتوبة لأصدقائها. قالت آن لها: "هل أحضرت

عناوينهم؟" فظنرت إليها فأتالي وكأها أثبتت أها من القرن التاسع عشر، وقالت: "لا"، بئرة صوت كأها تقول، ماما خارج الموضوع تماماً، وأردفت: "أنا أقدم أرقام هواتفهم شحرك البحث غوغل، وستأتي عناوينهم."

هل تريدن دفتر عناوين؟ يا أمي الجاهلة!

وكل ما كانت فأتالي ففعله هو التشكيل العام، استخدام غوغل بطريقة لم يكن لدي أية فكرة عن أها ممكنة. وفي الوقت ذاته، مع ذلك، كان لديها جهاز تسجيلها الرقمي الخاص iPod الذي مكأها من أن تشكل نفسها بطريقة أحرى بالمتعة بدلاً من المعرفة. لقد غدت هي من يختار وينسخ أغانيها على جهازها وتحمله إلى كل أرجاء الصين. ففكر بذلك: بُئت صناعة الإذاعة لعقود حول فكرة أن المرء سيقدم إعلاناً على شبكة التلفزيون أو الراديو ويأمل أن يكون ثمة أحرى يتفرج أو يصغي. ولكن الفضل يعود لتقنيات التسوية في المتعة، فذلك العالم يأفل بسرعة. فالآن مع التيفو TIVO تستطيع أن تصبح من يختار برامجه لذاته. فالتيفو يتيح للمتفرجين أن يسجلوا رقمياً برامجه المفضلة ويتجاوزون الإعلانات، باستثناء تلك التي يريدون رؤيتها. أنت تتفرج على ما تريد، متى أردت. ليس عليك أن تعين موعداً مع قناة تلفزيونية في الوقت والمكان الذي يعينه شخص آخر وتتفرج على التجاريات المعروضة عليك. فمع التيفو تستطيع أن تتفرج على عروضك الخاصة والإعلانات التجارية التي تريد عن تلك المنتجات التي ربما يهمك أمرها.

ومع ذلك كما يستطيع غوغل اقتفاء أثر ما تريد البحث عنه، يستطيع التيفو ذلك أيضاً، البرامج والعروض والإعلانات التي تريد توقيفها، وتخزينها وإعادةها على جهازك. وهكذا فهنا لغز إجباري: أحرر ما هي اللحظة الأكثر إعادة في تاريخ التلفزيون؟ والجواب صورة صدر جانيت جاكسون، أو، كما سميت بطريقة خبيثة، "عجز الثوب عن القيام بوظيفته"، في السوبر بول Super Bowl عام ٢٠٠٤. أسأل التيفو TIVO وحسب. في مؤتمر صحفي عقد في ٢ شباط عام ٢٠٠٤، قال التيفو: اختلست جستن تيمبرليك وجانيت جاكسون العرض خلال لعبة السوبر بول يوم الأحد باجتذاب نحو ضعفي المشاهدين التي اجتذبتها أكثر اللحظات إثارة على أرض الملعب، وفقاً لمقياس سنوي للمشاهدة على التيفو في

المنزل ثانية بثانية. فلحظة جاكسون — تيمبرليك رسمت الذروة الأعلى في رد فعل المشاهدين التي سجلها التيفو على الإطلاق. قال التيفو ازدادت المشاهدة إلى ١٨٠% فيما استخدم مئات آلاف الناس في المنازل قدرات التوقيف وإعادة صور التلفزيون الحية لمشاهدة الحدث مرة ومرة أخرى.

وهكذا إذا استطاع كل شخص أن يشاهد ما يريد والعدد الذي يريد من المرات ومتى يريد، فكل فكرة البث التلفزيوني — التي هي أننا نطرح عروضاً هناك مرة واحدة، بالإضافة إلى الإعلانات التجارية، ومن ثم نحاول أن نحصي من الذي يتفرج — سوف تكون بلا معنى أكثر فأكثر. فالشركات التي تريد المراهنة عليها هي تلك التي، مثل غوغل أو ياهو أو تيفو، تتعلم أن تتعاون مع مستخدميها وتقدم لهم العروض والإعلانات المصنوعة والمكثفة لهم تحديداً. أستطيع أن أخيل يوماً قريباً عندما لن يدفع المعلنون مقابل أي شيء غير ذلك.

فالشركات مثل غوغل، ياهو، أمازون دُت كم Amazon.com، وتيفو تعلمت أن تزدهر ليس بدفع المنتجات والخدمات إلى زبائنها بقدر ما كان ذلك بناء أنظمة متعاونة تمكن زبائنها من اختيار ما يريدون، ومن ثم الاستجابة بسرعة خاطفة لما اختاروه. وهذا أكثر فعالية إلى حد كبير.

"فالبحث شخصي جداً إلى درجة أنه يُمكن الإنسان أكثر من أي شيء آخر،" كما قال المدير التنفيذي في غوغل إريك شميديت. وهو النقيض لكون المرء قد أخبر أو علم. إنه حول التعزيز الذاتي، فهو يعزز قوة الأفراد على فعل ما يظنون أنه أفضل بالمعلومات التي يريدها، ومختلف عن أي شيء آخر سبقه. كان الراديو واحداً لكثيرين، والتلفزيون كان واحداً لكثيرين. وكان الهاتف واحد — واحد. أما البحث فهو التعبير الأقصى عن قوة الفرد باستخدام الكمبيوتر، والنظر إلى العالم، وإيجاد ما يريده بالضبط — وكل شخص مختلف عندما يأتي الأمر إلى ذلك.

وطبعاً ما جعل غوغل ليس فقط وسيلة بحث بل عملاً تجارياً مربحاً هو إدراك مؤسسيه أنهم يستطيعون أن يبنوا نموذج إعلان هادف يعرض إعلانات وثيقة الصلة بك عندما تبحث عن موضوع محدد ومن ثم يستطيعون أن يطلبوا من المعلنين ثمناً لعدد المرات التي نقر فيها مستخدمو غوغل على إعلاناتهم. وفي حين تبث السبي

بي إس فيلماً ولديها فكرة دقيقة أقل عن الذين يتفرجون عليه أو على الإعلانات، تعلم غوغل بدقة ما يهكم — وبعد كل شيء، ما تبحث عنه — وتستطيع أن تصلك بالمعلنين المرتبطين بأبحاثك بشكل مباشر أو غير مباشر. وفي أواخر عام ٢٠٠٤، أطلق غوغل خدمة تستطيع بواسطتها، إذا كنت تسير حول شيكاجو في ولاية ماريلاند، وكنت في مزاج لتناول أرز ياباني (سوشي)، أن ترسل إلى غوغل رسالة إس إم إس SMS بهاتفك الخليوي تقول: "سوشي ٢٠٨١٧". — رمز شيكاجو — وسرسل إليك رسالة تتضمن الخيارات المتوفرة. يا للروعة، الله وحده يعلم أين سيذهب هذا.

ومع ذلك، يتضمن التشكيل الذاتي البحث عن أصدقاء وحلفاء ومتعاونين أيضاً. إنه يعزز تشكيل جماعات عالمية، عبر كل الحدود الثقافية والدولية، والتي هي وظيفة مسؤولة هامة حاسمة أخرى. فالتناس يستطيعون الآن أن يبحثوا عن زملاء متعاونين في أي موضوع أو مشروع أو فكرة — لا سيما بواسطة مواقع مثل مجموعات ياهو! فـ ياهو! تمتلك ٣٠٠ مليون مستخدم و ٤٠٠٠ مجموعة فعالة. وهذه المجموعات تمتلك ١٣ مليون فرد مستقل يدخلون إليها كل شهر من كل أنحاء العالم.

قال جيري يانغ: "ينمو الإنترنت في حقل الخدمات الذاتية، ومجموعات ياهو تمثل هذا الميل. إنها توفر منتدى، منصة، مجموعة من الأدوات للناس للتجمع بشكل خاص أو شبه خاص أو عام حول أفكار ذات معنى لهم بطريقة إما غير عملية أو مستحيلة دون الإنترنت. تستطيع المجموعات أن تخدم كجماعات دعم بالنسبة للأجانب تماماً الذي حثتهم مسألة عامة (مواجهة أمراض نادرة، آباء جدد، أزواج من الموظفين ذوي واجبات عسكرية كاملة) أو الذين يسعون إلى آخرين يشاركونهم اهتمامات مماثلة (فهوايات غامضة مثل جر العربات بواسطة الكلاب، أو لعبة البلاك جاك، والتبرنز داخل البيت لديها عضوية كبيرة). وتستطيع المجموعات الموجودة أن تهاجر على الإنترنت وتزدهر في بيئة خاملة (فريق كرة قدم محلي للصحفار، مجموعة شباب كنسية، منظمات خريجين جامعيين)، وتوفر موقفاً عملياً للجماعات المهتمة في المشاركة والتنظيم وتبادل المعلومات القيمة

تذكر فيها ما قلت. "أناس كثير يمكنهم أن يكونوا محققين خاصين في حياتك، ويمكنهم أن يشاركون نتائج تحقيقهم أناساً أكثر.

ففي عصر البحث العملاق، كل شخص مشهور. وغوغل يسوي المعلومات — فهي لا تملك حدوداً طبقية أو حدوداً تعليمية. "إذا كان باستطاعتني تشغيل غوغل، يمكنني أن أجد أي شيء،" قال آلن كوهن، نائب رئيس شركة إير سيس، التي تتبع التقنيات اللاسلكية، "فغوغل مثل الرب، والرب غير سلبي، والرب في كل مكان، والرب يرى كل شيء. أما إذا كان لديك أي سؤال عن هذا العالم، فاسأل غوغل."

بعد أشهر من تقدم كوهن تلك الملاحظة لي، وقعت على خبر موجز هو التالي على موقع سي نت نيوز دت كوم CNET NEWS.Com "أشار البحث في العملاق غوغل يوم الأربعاء أنه أحرز الاطلاع على كيه هول Keyhole، وهي شركة متخصصة في برامج الكمبيوتر القائمة على الإنترنت التي تتيح للناس الإطلاع على صور الأقمار الصناعية من كل أنحاء العالم... يتيح البرنامج لمستخدميه القدرة على رؤية صور القمر الصناعي من مداره حول الأرض، وفي بعض الحالات يمكنك الاقتراب إلى مشهد لمستوى الشارع. لا تملك الشركة صوراً مفصلة لمجمل الكرة الأرضية، غير أن موقعها يعرض قائمة بالمدن المتاحة لإطلاع تفصيلي. لقد ركزت الشركة على تغطية مناطق المدن الكبرى في الولايات المتحدة وتعمل على توسيع تغطيتها."

عامل التسوية العاشر

المنشطات

رقمية، جوال، شخصية، افتراضية

غير أن الميزة الحقيقية لهذا ipaq هي لاسلكية، فهو الكمبيوتر الشخصي الأول الذي يمكن أن يتصل بالإنترنت وأجهزة مساعدة أخرى بأربع طرق لاسلكية. من أجل مسافات لا تزيد عن ٣٠ إنشاً يستطيع الـ ipaq أن يرسل إشارة لاسلكية معلوماتية، مثل بطاقة عملك الإلكترونية، إلى كومبيوتر شخصي آخر يستخدم

جهاز إرسال إشعاعي. ولمسافات لا تزيد عن ٣٠ قدماً، يكون له نظام كهربي bluetooth مدمج في الجهاز... ولمسافات لا تزيد عن ١٥٠ قدماً يكون الجهاز مزوداً بموائي Wi-Fi. وللإرسالات حول الكرة الأرضية بالكامل، يخرج الـ Paq، شيئاً ساحراً من كفه: إنه أيضاً هاتف خلوي. إذا كان مكتبك لا يمكنه أن يوصلك بهذه، فيجب أن تكون على محطة فضائية دولية.

- من مقالة النيويورك تايمز حول كومبيوتر HP الجيبي الجديد عدد ٢٩ تموز عام ٢٠٠٤.

أنا على قطار سريع ينطلق إلى الجنوب الغربي من طوكيو إلى ميشيما. المنظر مثير: قرى صيد السمك عن يساري وجبل فوجي المرقع بالثلج عن يميني. يجلس زميلي، جيم بروك، رئيس مكتب النيويورك تايمز في طوكيو، عبر الممشى لا يكثر بالمشهد، إنه مستغرق في كومبيوتره. وأنا أيضاً، عملياً، إلا أنه كان على الإنترنت بواسطة وصلة لاسلكية، أما أنا فأنضد عمودي على جهازي الشخصي غير المرتبط بالإنترنت. ومنذ أن استقلنا تاكسي معاً يوم أمس في طوكيو فتح جيم كومبيوتره الشخصي اللاسلكي في المقعد الخلفي وأرسل لي رسالة إلكترونية بواسطة الياهو! كنت أبدي إعجابي بالدرجة المذهلة للإنجازات اللاسلكية والقدرة على الربط في اليابان. وما عدا بعض الجزر النائية والقرى الجبلية، إذا كان لديك بطاقة لاسلكية في كومبيوترك، أو أي هاتف ياباني خلوي، يمكنك أن تتصل بالإنترنت حيث تكون — من داخل محطات مترو الأنفاق العميقة إلى القطارات السريعة المنطلقة عبر الأرياف. يعرف جيم أي مهووس قليلاً بواقع أن اليابان، دون ذكر معظم بقية العالم، تمتلك قدرة على الربط اللاسلكي أفضل من أمريكا. ويجب أن يواصل الحديث في ذلك.

فيقول ونحن نمر عبر الريف بسرعة: "انظر، توم، أنا على الإنترنت في هذه اللحظة. وأحد أصدقائي مراسل التايمز في أمانا رزق بطفل لته وأنا أهنته. لقد رزق بطفلة ليلة البارحة." جيم لا يكف عن إعطائي آخر الأحداث. "أنا أقرأ الآن المانشيتات! — خلاصة العناوين الرئيسة في النيويورك تايمز. وفي النهاية، أسأل جيم، الذرب اللسان باللغة اليابانية، أن يطلب من دليل القطار أن يأتي فيأتي

متمهلاً. وأسأل جيم أن يسأل دليل القطار عن سرعة القطار، فيتبادلان الحديث بسرعة لتوان قبل أن يترجم لي: ٢٤٠ كم في الساعة. "وأهز رأسي. نحن على متن قطار سريع يسير بسرعة ١٥٠ ميلاً في الساعة- وزميلي يرد على رسالة إلكترونية من كازخستان. وأنا لا أستطيع أن أقود سيارتي من بيتي في ضواحي واشنطن إلى مركز العاصمة دون أن تنقطع خدمة الهاتف الخليوي مرتين على الأقل. وكنت في طوكيو يوم أمس أنتظر موعداً مع زميل جيم تود زون، وكان مشغولاً بهاتفه الخليوي الياباني، الذي يتصل بالإنترنت بسهولة من أي مكان. أنا مرعّب (راكب أمواج) أوضح تود، وهو يستخدم إهامه في معالجة لوحة المفاتيح الصغيرة. "اشترك بثلاثة دولارات في الشهر في هذا الموقع الياباني الذي يخبرني كل صباح بارتفاع الأمواج على الشاطئ قرب منزلي. فأقرأه وأقرر أين المكان الأفضل للترجيب (ركوب الأمواج) في ذلك اليوم."

(يقدر ما أفكر في هذه المسألة، أريد أن أحوض انتخابات الرئاسة ببرنامج من مسألة واحدة: "أعد، إذا فزت بالانتخابات، أن تصبح أمريكا ذات تغطية هاتفية خليوية جيدة خلال أربع سنوات مثل غانا، وفي ثماني سنوات جيدة مثل اليابان — شريطة أن توقع اليابان اتفاقية أن تتوقف عن الاختراع لثمان سنوات كي نلحق بها." وشارة حمليتي ستكون بسيطة للغاية: "هل تستطيع أن تسمعني الآن؟")

أعرف أن أمريكا ستلحق عاجلاً أم آجلاً ببقية العالم في التقنية اللاسلكية. وهذا يحدث الآن. غير أن هذا القسم من عامل التسوية العاشر ليس فقط عن اللاسلكي. إنه حول ما أدعوه بـ "الستيريويديتات." وأنا أسمى تقنيات جديدة معددة ستيريويديتات لأنها تضخم وتسرّع التغيير في كل عوامل التسوية الأخرى. وهي تأخذ كل أشكال التعاون التي سُلط الضوء عليها في هذا القسم — التعاقد الفرعي، نقل العمل إلى الخارج، مصدر العمل المفتوح، سلسلة التموين، إدارة عملية فرعية في شركة، التشكيل العام، وتجعل عمل كل منها ممكناً بطريقة هي: "رقمية، متغيرة، عملية، شخصية." مثلما أوضحت ذلك المديرية التنفيذية في شركة اتش بي HP كارلي فيورينا في خطاباتها، بتلك الطريقة نعزز الجميع ونجعل العالم أكثر استواءً هذه الأيام.

وتعني فيورينا بـ "الرقمية" أن الفضل يعود لثورات تدفق الكمبيوتر الشخصي ببرامج وندوز وعمل نتسكاب، وكل المحتوى والعمليات المماثلة — كل شيء من التصوير إلى الاستمتاع إلى التواصل إلى معالجة النصوص إلى التصميم الهندسي إلى إدارة منظومة رشاش حديقتي المتزلية — تحول إلى أرقام وبالتالي يمكن أن تأخذ شكلاً، وتُعالج وتُقلّ بواسطة أجهزة الكمبيوتر والإنترنت والأقمار الصناعية أو كبل الألياف الضوئية. وتعني بـ "عملية"، أن عملية تشكيل ومعالجة ونقل هذا المحتوى التحول إلى أرقام يمكن أن يجري بسرعات عالية جداً، وبسهولة تامة، إلى درجة ليس عليك أن تفكر بما — والفضل يعود إلى كل الأنايب وقواعد تبادل المعلومات والمعايير الرقمية الأساسية التي تركب في هذه الآونة. وتعني فيورينا بـ "المتنقل"، والفضل يعود إلى التقنية اللاسلكية، أن كل هذا يمكن أن يجري من أي مكان، مع أي كان، بواسطة أي أداة، ويمكن أن ينقل إلى أي مكان. وتعني بـ "شخصية"، أن المرء يستطيع أن يفعل ذلك شخصياً، له شخصياً، على جهازه الشخصي.

كيف يبدو هذا العالم المستوي عندما يستحوذ المرء على كل هذه الأشكال الجديدة من التعاون والتغير السريع في هذا الطريق؟ دعوني أقدم مجرد مثل واحد، بل برودي، رئيس جامعة جونز هوبكنز، أخبرني هذه القصة في صيف عام ٢٠٠٤: "أجلس في لقاء طبي في بلدة فيل (الطبيب) الذي يقدم محاضرة يستشهد بدراسة من جامعة جونز هوبكنز. والشخص الذي يتحدث يطرح فكرة جديدة لمعالجة سرطان البروستات التي تعارض الخصائص الأساسية للطريقة الجراحية القائمة. وهي في الحد الأدنى طريقة للهجوم على سرطان البروستات. وهكذا هو يستشهد بدراسة للطبيب باتريك والش، الذي طور المعايير الأكثر تقدماً للعناية من أجل جراحة البروستات. وهذا الشخص الذي يتحدث يستهدف طريقة بديلة — التي كانت خلافية — غير أنه يقبض من دراسة والش في جامعة هوبكنز بطريقة تويد موقفه. وعندما قال ذلك، قلت في سري، (ذلك لا يبدو مثل دراسة الطبيب والش). وهكذا تناولت جهاز بي دي إي PDA (جهاز مساعد رقمي) وانتقلت إلى الإنترنت فوراً (لاسلكياً) ودخلت إلى جهاز كومبيوتر جامعة جونز هوبكنز وإلى القسم الوسطي وبحت وأنا جالس هناك. وظهرت كل تعميمات

والش. ووقعت على واحدة وقرأتها، وكانت مختلفة بالكامل مع ما كان يقوله ذلك الشخص. وهكذا رفعت يدي خلال مرحلة الأسئلة والأجوبة وقرأت سطرين من تلك الخلاصة، ووجه الشخص ذاك غدا أحمر مثل شوندره".

جعل التحويل إلى أرقام وتخزين كل أبحاث الملكية في جامعة جونز هوبكنز في السنوات الأخيرة من الممكن لـ **برودي** أن يبحث عنه بسرعة وعملياً دون أن يتردد في ذلك. لقد جعلت التطورات التقنية ذلك ممكناً بالنسبة له أن يبحث من أي مكان بأي جهاز. وقد مكّنه جهازه اليدوي الشخصي أن يقوم بذلك البحث شخصياً — بذاته ولذاته.

فما هي تلك المنشطات التي جعلت كل ذلك ممكناً؟

إحدى الطرق البسيطة للتفكير بعلم الكمبيوتر، في أي مستوى، هي أنه يتكون من ثلاثة أشياء: القدرات المتعلقة بالحساب والتقدير، والقدرة على التخزين، والقدرة على الإدخال والإخراج — سرعة الدخول إلى الكمبيوتر والاستخراج منه / تعقيدات التخزين. وكل هذه تتزايد بثبات منذ أيام أجهزة الكمبيوتر العملاقة الأولى. وبشكل هذا التقدم الذي يتبادل القوة إحدى الستيريويدات الهامة. ونتيجة لذلك، فقد كنا قادرين سنة بعد أخرى على التحويل إلى أرقام والتشكيل وتسريع عرض المعلومات ونقل كلمات وموسيقى ومعلومات وتسليية أكثر من أي وقت مضى.

فعلى سبيل المثال، الـ إم آي بي إس **MIPS** التي تعني "ملايين الأوامر في الثانية"، وهو أحد مقاييس القدرة الحسابية في الرقائق الصغيرة في كومبيوتر، ففي عام ١٩٧١، أنتج المعالج الصغير من نوع **Intel 4004** ٠,٠٦ مليون أمر، أو ٦٠٠٠٠ أمر في الثانية. أما اليوم فالبنيتوم **Intel 4** الطبعة الأخيرة يمتلك قدرة نظرية قصوى من ١٠,٨ مليار أمر في الثانية. وفي عام ١٩٧١ احتوى المعالج **Intel 4004** ٢٣٠٠ ناقل. أما الإيتانيوم **Itanium 2** فيحتوي على ٤١٠ ملايين ناقل. وفي الوقت نفسه، قفزت المعلومات الداخلة والخارجة بمعدل مذهل. وفي السرعات التي عملت فيها سواقات الأقراص في الأيام الأولى — ٢٨٦ رقاقة و٣٨٦ رقاقة، كان نقل صورة واحدة من كاميرتي الرقمية الأحدث

يستغرق نحو دقيقة، أما اليوم يمكن أن أفعل ذلك في أقل من ثانية على سواقة القرص يو إس بي USB 2.0 ومعالج بنتيوم. وكمية الأشياء التي يستطيع المرء أن يجرها الآن وفقاً لمقدار طاقة الجهاز وقدرتها هي "بعيدة عن كل الجداول والرسوم البيانية. والفضل يعود إلى التقدم الثابت في أجهزة التخزين،" كما قال كوريج مندي، رئيس القسم التقني في ميكروسوفت. "نمو التخزين بسرعة كبيرة، وهذا في الحقيقة عامل في الثورة كأى شيء آخر." فهذا ما يسمح لكل أشكال المحتوى أن تغدو رقمية وإلى حد ما قابلة للتحويل بسهولة. وتصبح رخيصة أيضاً إلى درجة تمكن الشخص من أن يضع مقادير كبيرة منها في الأجهزة الشخصية التي يصطحبها المرء معه حيث ذهب. فقبل خمس سنوات، لم يكن ثمة من يصدق أن المرء سيكون قادراً على بيع أجهزة ipaq ذات قدرة ٤٠ غيغا بايت، فصادرة على حمل آلاف الأغاني بأسعار يستطيع الفتيان أن يتحملوها. أما الآن فنبذوا مملّة. وعندما كان بالإمكان تحويل كل هذه الأشياء الدقيقة، صار عالم الكمبيوتر قابلاً على التغير بسرعة. والتقدم في الألياف الضوئية سوف يتيح تقريباً بمجرد خيط ليفي واحد أن يحمل تريليون بايت في الثانية. و ٤٨ خيط ليفي في كبل واحد يعنى ٤٨ تريليون بايت في الثانية. وقد أوضح هنري شاخمت، المدير التنفيذي السابق في شركة لوستنت، المتخصصة في هذه التقنيات، أنه بتلك القدرات يمكنك أن تنقل كل المواد المطبوعة في العالم في دقائق بكبل واحد. وهذا يعني قدرات تفوق غير محدودة دون تغير في الكلفة على الإطلاق. "ومع أن السرعات التي كان شاخمت يتحدث عنها تطبق في أجهزة النقل الأساسية من الشبكة الليفية، وليس في الميسل الأخير إلى بيتك أو كومبيوترك، فنحن لا نزال نتحدث عن قفزة كمية إلى الأمام.

في كتابي سيارة اللكزس وشجرة الزيتون، الذي كتبه عن البحث التجاري الذي يظهر رجل الأعمال، منهكاً ومغبراً، يحجز في موتيل على طريق ناء ومجهول، يسأل العامل في الاستقبال الذي يبدو أنه يشعر بالملل إن كان لديه خدمة غرفة وأسباب راحة أخرى. يقول موظف الاستقبال أجل. ثم يسأله عما إذا كانت التسلية متوفرة في تلفزيون غرفته، ويجب عامل الاستقبال بصورة رنيبة: "في كل الغرف ثمة أفلام في كل اللغات، كل الأوقات ليلاً ونهاراً." لقد كتبت عن ذلك الماضي كمثال عما كان يحدث في الوقت الذي كنت ترتبط بالإنترنت.

واليوم هو مثال عن كم يمكنك أن تفصل عن الإنترنت، لأنك في السنوات القليلة القادمة، فيما الخزن يستمر في التقدم ويصبح مصغراً أكثر وأكثر، فستكون قادراً على أن تشتري مخزوناً كافياً لتحمل كثيراً من الأفلام حينما حلت في جيبيك. ثم أضف أداة مقوية أخرى إلى المزيج: المشاركة في المعلومات. بدأ ذلك مع نابستر برصف الطريق لاثنين منا للمشاركة في الأغاني المخزونة على كسل مسن كومبيوتر الآخر. "في ذروهما" تبعاً لـ هوستفور كس دت كُم، كانت نابستر ربما الموقع الأكثر شعبية الذي جرى إنشاؤه على الإطلاق. ففي أقل من سنة، تامت من صفر إلى ٦٠ مليون زائر في الشهر. ثم أُغلق بأمر قضائي بسبب انتهاك حقوق النشر، ولم يُعدّ تشغيله حتى عام ٢٠٠٣ كموقع قانوني لنسخ المقطوعات الموسيقية. وقد غدا موقع نابستر شعبياً بسرعة لأنه عرض منتجاً فريداً — موسيقى دون مقابل يمكن أن تحصل عليها دون جهد تقريباً من قاعدة معلومات عملاقة." وقاعدة المعلومات هي عملياً مبنى معلومات مشتركة استطاعت نابستر بواسطته أن تسهل الربط بين جهازي وجهازك إلى حد نستطيع فيه تبادل ملفات موسيقية. لقد تلاثت نابستر الأصلية، غير أن تقنية مشاركة الملفات لا زالت حية وتتطور كل يوم، وتعزز التعاون كثيراً.

وفي النهاية، أضف جهاز التقوية الأخير الذي جمع كل هذه المبتكرات التقنية معاً لخدمة المستهلكين. التقدم المطرد في الأجهزة المتعددة الأغراض — أجهزة كومبيوتر شخصية أصغر وأكثر قدرة، هواتف خلوية، وأدوات تنظيم شخصية مبرجة لتحديد موايعدك، وتقوم بمكالماتك، وترسل بريدك الإلكتروني، وتلتقط الصور، وتقوم بعمل الكاميرات التلفزيونية.

سيغدو التعاون مع كل هذه المعلومات الرقمية أسهل وأرخص والفضل يعود لأداة تقوية مزدهرة أخرى — الصوت بواسطة خدمة قواعد تبادل المعلومات في الإنترنت المعروفة باسم VOIP، التي تسمح لك بإجراء مكالمات بواسطة الإنترنت بتحويل الأصوات إلى حزمة معلومات ترسل عبر شبكة الإنترنت ويعاد تحويلها إلى أصوات عند الطرف الآخر. وتسمح خدمة الصوت بواسطة قواعد تبادل المعلومات عبر الإنترنت لكل شخص يشترك في هذه الخدمة عبر شركة هاتفه أو مشغل خاص لاستقبال مكالمات غير محدودة من المكالمات المحلية والبعيدة، عبر

الإنترنت، بواسطة كومبيوتره الشخصي أو كومبيوتر محمول أو جهاز مساعد رقمي PDA — بمجرد وصله بميكروفون. إنه شخصي وسينقل بشكل عملي — ستجعل القنوات الأساسية ذلك يحدث دون أن تفكر بالأمر على الإطلاق. سيجعل ذلك كل مكاملة عملية أو شخصية إلى أي مكان في العالم رخيصة مثل المكاملة المحلية— أي مجانية تقريباً. وإذا لم يوسع ذلك كل أشكال التعاون، فلا أدري ماذا سيفعل.

خذ بعين الاعتبار هذه المادة في عدد ١ تشرين الثاني ٢٠٠٤ من مجلة البزنس ويك حول ريادة شركة خدمة الصوت سكايب: شركة ترجمات إركسون مشروع تجاري صغير ذات مجال واسع. تعتمد شركة بروكلين في نيويورك على ٥٠٠٠٠ مشترك مستقل منتشرين في كل أرجاء العالم للمساعدة في ترجمة الوثائق في ٧٥ لغة لزيابن في الولايات المتحدة. وذلك يعني فواتير هاتف بنحو ١٠٠٠ \$ في الشهر. وهكذا عندما سمعت كلوديا ويتمان مديرة التطوير التجاري عن شركة جديدة تدعى تقنيات سكايب تقدم مكالمات صوتية دون مقابل بواسطة الإنترنت إلى مستخدمي سكايب في أي مكان في العالم، قفزت في الهواء. وبعد مرور ستة أشهر على الاشتراك انخفضت نفقات المساتف ١٠%، والأفضل أن مستخدميها ومشركيها المستقلين تبادلوا الحديث أكثر، وأتاح لهم أن يعملوا أسرع وبفعالية أكبر. وقد غيرت طريقة العمل بالكامل، كما تقول ويتمان".

وستُؤر خدمة نقل الصوت عبر الإنترنت صناعة المواصلات الإلكترونية، التي، منذ بدايتها، قامت على مفهوم بسيط هو أن الشركات تحصل منك وفقاً لمدة المكاملة ومسافتها. وبينما ستزداد خيارات خدمة الصوت عبر الإنترنت للمستهلكين، فالمنافسة ستكون على أن شركة الاتصالات لن تكون قادرة على تحصيل نفقات مقابل الزمن والمسافة بعد الآن. سيغدو الصوت دون مقابل. وما ستتنافس الشركات عليه، وتحصل عليه أجوراً، ستكون الإضافات. فنظام تشغيل الصوت القديم في الكومبيوتر لم يكن ملائماً للابتكار جيداً. ولكن عندما تضع الصوت على برنامج عمل الإنترنت، فكل خيارات الابتكار للتعاون تصبح ممكنة. سوف يكون لديك قائمة زملاء وكل ما عليك أن تفعله هو النقر مرتين على اسم

ما والمكاملة ستجري معه. هل تريد أن تهاتف، هل تريد مكالماً في أيدها؟ ستظهر صورة المكالم على شاشتك. ستتنافس الشركات على (SOIP) خدمة قواعد تبادل المعلومات عبر الإنترنت: التي تستطيع أن تقدم لك المؤتمر التلفزيوني الأفضل بينما تتحدث على كومبيوترك، أو جهازك المساعد الرقمي أو كومبيوترك الشخصي، الذي يُمكنك من التحدث إلى أحد ما فيما تدعو شخصاً ثانياً أو ثالثاً إلى المحادثة بسهولة، التي تُمكنك من التحدث وتبادل ملفات وناقبة وإرسال رسائل في الوقت نفسه. وهكذا يمكنك عملياً أن تتكلم وتعمل على وثيقة بينما تتحدث. وستكون قادراً على أن تترك لشخص ما رسالة صوتية تُحوّل إلى نص مع الوثيقة الملحقة التي قد تكونان تعملان عليها. قال هايك فولبي، نائب رئيس شركة سيسكو لشؤون تقنيات الاتصالات السياحية، "لن تكون النفقة على الزمن والمسافة، بل على كم يمكنك أن تخلق قيمة حول الاتصال الصوتي. سيكون الصوت دون مقابل، وما ستقدمه للزبائن من العمل بالصوت فذلك ما سيكون الفارق بين الشركات."

فالناس الذي يعيشون في بنغلور أو بيجينغ سيكونون قادرين على تسجيل أنفسهم في دليل الهاتف في نيويورك. هل تبحث عن محاسب؟ انقر مرتين هانليك جو في بيجينغ أو فلاديمير تولستوي في موسكو أو إرنست ويونغ في نيويورك. حدد خيارك من أجل المحاسبة: ساحة تاينانمين أو الساحة الحمراء أو ساحة الاتحاد. سيكونون سعداء للتعاون معك في حساب ضرائب دخلك. وهناك مُقو آخر ذو علاقة بخدمة الصوت عبر الإنترنت الذي سيسرع المحرك السريع هو التحسينات المفاجئة في المؤتمرات التلفزيونية. فقد تعاونت شركة إتش بي HP وشركة أفلام دريم ووركس (SKG) على تصميم برامج إعداد المؤتمرات التلفزيونية — مع تقدم شركة دريم ووركس خبرتها في الصوت والتصوير السينمائي ومساهمة شركة إتش بي HP بتقنية الكومبيوتر والأقراص المضغوطة — ذلك مثير للغاية. فكل فريق في مواقع المؤتمرات التلفزيونية والكاميرات موجهة إليهم. تظهر الشاشات الجدارية الكومبيوترية الناس في الموقع الآخر، الذي قد يكون في أي مكان في العالم. إنها تخلق تأثيراً في كل شخص يجلس حول طاولة

مؤتمر واحدة وهو على نحو واضح تجربة مختلفة نوعياً من أي شيء كان في السوق سابقاً. اختتمت فرصة المساهمة في عرضه، وكان واقعياً للغاية الذي تستطيع أن تشعر عملياً بتنفس الأطراف الأخرى في المؤتمر التلفزيوني، عندما كان في الواقع نصفنا في سانتا برابرة ونصفنا الآخر على بعد ٥٠٠ ميل. لأن شركة دريم وركس تصنع فيلم رسوم متحركة يعمل في كل أنحاء العالم، وقد شعرت أن عليها أن تتخذ قراراً عبر مؤتمر تلفزيوني حيث يستطيع عمالها المبدعون أن يتبادلوا حقاً أفكارهم، وتعابير وجوههم، ومشاعرهم، وغضبهم وتعاطفهم، ورفع حواجبهم. وقد أخرجني رئيس مكتب الاستراتيجية والتقنية في شركة إنتش بي HP، شين روبسون أن الشركة تخطط لأن تطرح هذه المجموعات للبيع في عام ٢٠٠٥ بكلفة \$ ٢٥٠٠٠٠ للمجموعة الواحدة. وهذا لا شيء بالمقارنة مع نفقات السفر والإفطار الذي يصيب المدراء التنفيذيين الذين عليهم أن يسافروا بانتظام إلى لندن أو طوكيو لحضور لقاءات مع آخرين. وهذا المستوى من اللقاءات التلفزيونية، ما إن ينتشر، فسيجعل التطوير من بعد، والتعاقد الفرعي ونقل العمل إلى الخارج أكثر سهولة وأشد فعالية.

والآن حان الوقت، فالمقوي الممتاز الذي يجعل كل ذلك يتحرك هو اللاسلكي. فهو الذي سوف يتيح لك أن تأخذ كل شيء يحول إلى أرقام، وجعلها عملية وشخصية، وأن تقوم بما من أي مكان.

جادل أَلن كوهن، نائب رئيس شركة إير سيس أن "الحالة الطبيعية للاتصالات هي اللاسلكية." فقد بدأت بالصوت، لأن الناس أرادوا أن يكونوا قادرين على إجراء مكالمات هاتفية كل وقت، من أي مكان، إلى أي مكان. لهذا يعتبر كثير من الناس الهاتف الخليوي هو الهاتف الأهم الذي يملكونه. ومبكراً في مطلع القرن الحادي والعشرين، بدأ الناس يطورون ذلك التوقع نفسه وبه الرغبة بتبادل المعلومات — القدرة على الدخول إلى الإنترنت، والبريد الإلكتروني، أو أية ملفات تجارية في أي وقت باستخدام الهاتف الخليوي أو كومبيوتر الجيب أو أداة شخصية أخرى. (والآن عنصر ثالث يدخل الصورة، يخلق طلباً أكثر على التقنية اللاسلكية ويعزز استواء الأرض: مكينات تتحدث إلى أخرى لاسلكياً مثل رقاقات وول

مارت RFID، أجهزة لاسلكية صغيرة تبت المعلومات آلياً إلى أجهزة كومبيوتر المومنين وتتيح لهم تتبع المخزون.)

في الأيام الأولى لعمل الكومبيوتر (العولمة ٢٠٠٠) كنت تعمل في المكتب. كان ثمة كومبيوتر عملاق، وكان عليك بكل ما للكلمة من معنى أن تمشي فوقه وتدع الناس يديرون الحاسبة العملاقة لتستخلص منها المعلومات أو تزودها بها. وكان ذلك مثل وسيط روحي. ثم، يعود الفضل للكومبيوتر الشخصي والإنترنت والريد الإلكتروني وكومبيوتر المكتب وبرامج البحث في الإنترنت ومخدم الكومبيوتر، فأستطيع أن أدخل من شاشتي إلى كل أنواع المعلومات والبيانات المخزونة على الشبكة. وفي هذه الحقبة حُررت من المكتب واستطعت أن أعمل في البيت أو الشاليه أو الفندق. نحن الآن في العولمة ٣٠٠٠، حيث، والفضل يعود إلى الترقيم والتصغير وتقنية إدارة المعلومات المخزونة والتحويل إلى أداة شخصية، والاتصالات اللاسلكية، أستطيع أن أشغل أو أجمع أو أرسل صوتاً أو معلومة من أي مكان إلى أي مكان شخصياً أو آلياً.

قال كوهن: "تذهب طاولة مكتبك معك حيث تحل الآن." وبقدر ما تزداد قدرة الناس على دفع وسحب معلومات من أي مكان إلى أي مكان أسرع، ستلاشي حواجز كان يجب أن تكون موضوع منافسة وتبادل. فحأة، غدا عملي موزعاً بشكل ملحوظ. لا يعني أين تكون في بنغلور أو بانغور، فأنا أستطيع أن أتصل بك وأنت بالمثل. ويريد المزيد من الناس والمزيد منهم الآن يتوقعون الحركة اللاسلكية كي تكون هناك، مثل الكهرباء تماماً. أو كما قال بادامسري وورري، مدير التقنيات في شركة موتورولا: نحن نتمحرك إلى عصر "حكيني بالجوال." إذا كان المستهلكون يدفعون مقابل أي شكل من محتوى أكان معلومات أو تسلية أو معطيات، ألعاب أو مقتبسات مألوفة، ويريدون أن يكونوا قادرين على الوصول إلى ذلك في أي وقت وأي مكان على نحو متزايد.

والآن تماماً وقع المستهلكون مذهولين بعروض التقنية اللاسلكية والمعايير التي لا تزال لم تشغل بالكامل. كما نعلم جميعاً، تعمل التقنية اللاسلكية في جماعة محلية أو دولة أو بلد وليس في أخرى.

وسوف تكتمل ثورة "حكبي بالحوال". عندما يكون بمستطاعتك التحرك دون عقبات حول البلدة أو البلد أو العالم بأية وسيلة تريد. والتقنية تجتاز الامتحان بنجاح. وفي الوقت الذي ينتشر هذا بالكامل، سيكون "للحكبي بالموبايل" تأثير مسوٌو كامل، بتحرير الناس كي يكونوا قادرين حقاً على العمل والتواصل من أي مكان إلى أي مكان بأي شيء.

وقد ذقت طعم ما هو جارٍ بقضاء أحد الأصباح في مقر شركة إن بي تي دُت كُم في طوكيو، شركة الخليوي اليابانية العملاقة التي هي في مرحلة متقدمة جداً في هذه العملية والمتقدمة أشواطاً على الولايات المتحدة بتقدم عمل بيبي كامل داخل اليابان. و دو كومو هي مختصر لعبارة قم باتصالاتك بواسطة شبكة الحوال، وهي تعني أيضاً أي مكان في اللغة اليابانية. وقد بدأ يومي في مقر دو كومو بجولة أدارها إنسان آلي، الذي نخني بطريقة يابانية صحيحة ثم قدم لي جولة سريعة في غرفة عرض دو كومو، التي تظهر هواتف خليوية تلفزيونية يدوية وهكذا يمكنك أن ترى الشخص الذي تتحدث معه.

"يستخدم شبابنا هواتفنا الجواله اليوم كهواتف تلفزيونية بطريقتين،" أوضح تامون ميتسو بيشي، الشخصية المرموقة في إدارة شركة دو كومو الواسعة الانتشار. "يخرج الجميع هواتفهم الجواله ويبدوون بالاتصالات كل مع الآخر ويجرون محادثات مرثية. طبعاً هناك بعض الناس الذي يفضلون أن لا يرى أحدهم وجه الآخر." والشكر لتقنية دو كومو، فإذا كنت لا تريد أن تظهر وجهك يمكنك أن تستبدل ذلك بشخصية كرتونية وتعالج لوحة المفاتيح إلى حد أنه لسن يتكلم بدلاً عنك وحسب، بل بغضب لك ويفرح لك. "وهكذا فهذا هو هاتف حوال وآلة تصوير تلفزيونية، غير أنها تطورت إلى حد أنها تمتلك وظائف مماثلة للكمبيوتر الشخصي،" وأضاف، "أنت بحاجة إلى تحريك الأزرار بسرعة (ياهاملك). نحن ندعو أنفسنا بناس الإهام، والفنيات في المدارس الثانوية يستطيعن الآن أن يحركن إهامهن أسرع مما يفعلن عندما ينضدن على الكمبيوتر الشخصي."

وبالمناسبة، سألت، "ماذا تفعل الإدارة التي تبدو في كل مكان؟"

وتعمل دو كومو الآن مع شركات يابانية أخرى على إعداد اختراع ما يُمكنك وأنت تسير في الشارع وترى ملصقاً لحفل غنائي لـ مادونا في طوكيو. سيكون للملصق شريط مشفر وتستطيع أن تشتري بطاقتك بمجرد مراجعة الشريط المشفر. وقد يكون ثمة ملصق عن سي دي (قرص مدمج) جديد لـ مادونا، ابحت عن شريط الشيفرة بهاتفك الخليوي وهو سيقدم إليك نموذجاً عن الأغاني. فلماذا أحببتها، ابحت مرة أخرى وتستطيع أن تشتري الألبوم كاملاً ونقله إلى منزلك. ولا عجب فزميلي في نيويورك تالمز في اليابان، تود زون، الذي تزوج من يابانية أشار إلى أنه يوجد كثير من المعلومات التي يستطيع اليابانيون الآن أن يصلوا إليها من هواتفهم اللاسلكية المرتبطة بالإنترنت إلى درجة أنه "عندما أكون مع أقاربي اليابانيين وشخص ما لديه سؤال، فالشيء الأول الذي يفعلونه هو الوصول إلى الهاتف".

لقد شعرت بالإثارة وأنا أكتب حول كل هذا. ومع ذلك فمن الصعب المبالغة بحجم عامل النسوية العاشر هذا — السترويدات (المقويات) — الذي يكبر ويقوي كل أشكال التعاون الأخرى. وهذه المقويات يجب أن تجعل ابتكار عمل المصدر المفتوح أكثر انفتاحاً، لأنه سيمكن أفراداً أكثر من التعاون فيما بينهم في طرق أكثر ومن أمكنة أخرى أكثر من أي وقت مضى. وستعزز التعهد الفرعي لأنه سيجعل من الأسهل كثيراً لإدارة في أية شركة أن تتعاون مع شركة أخرى. وستعزز المومنين في عملية التصنيع لأن المقر الرئيسي سيكون قادراً على الاتصال في الوقت المناسب مع كل مستخدم بمون الرفوف في المخازن بكل حزمة، وكنل مصنع صيني ينتج الأشياء التي تحتوي عليها. وستقوي إدارة النشاطات الفرعية داخل مؤسسة — بوجود شركة مثل اليو بي إس التي دخلت عميقاً في بيع المفرق وتدير كل سلسلة المومنين في عملية التصنيع، باستخدام سائقين يمكنهم أن يتفاعلوا مع مستودعاتها، ومع كل زبون يحمل جهازه الرقمي المساعد. والأكثر وضوحاً، ستعزز التشكيل العام — القدرة على إدارة سلسلة التومنين في عملية المعرفة.

قدم لي السير جون روز، المدير التنفيذي في شركة رولز رويس، مثلاً رائعاً عن حجم تعزير اللاسلكية والمقويات الأخرى قدرة رولز رويس على تصدق العمل وأشكال جديدة أخرى من التعاون مع زبائنها. لنقل أنك شركة البرينش إيروييز وتستخدم بوينغ ٧٧٧ عبر الأطلسي. وفي مكان ما فوق غرين لاند، ضرب البرق أحد محركات الرولز رويس في الطائرة. يقلق المسافرون والطيارون، لكن ليس ثمة ضرورة، فرولز رويس في ضوء ما يحدث. لأن محرك رولز رويس مرتبط بمتسلي مستجيب إلى قمر صناعي ترسل معلومات عن حالته وأدائه في كل الأوقات، إلى كومبيوتر في غرفة عمليات رولز رويس. ذلك صحيح عن كل محركات رولز رويس في الطائرات أثناء العمل. والفضل يعود إلى الذكاء الاصطناعي في كومبيوتر رولز رويس القائم على برنامج كومبيوتر معقد في حل المشكلات، يمكنه أن يتعقب أي شيء شاذ في محركها وهي في العمل. والذكاء الاصطناعي في كومبيوتر رولز رويس يعرف أن ذلك المحرك ربما ضربه البرق ويقدم تقريراً إلى مهندس محدد في رولز رويس.

وقال روز: مع المعلومات التي نستلمها في الوقت الحقيقي بواسطة الأقمار الصناعية، يمكننا أن نحدد "حدثاً" ما ويستطيع مهندسونا أن يضعوا تشخيصاً من بعد. وفي الظروف العادية، بعد ضرب محرك بالبرق عليك أن تهبط بالطائرة، وتدعو مهندسا، ويقوم بمعاينة بصرية، ويتخذ قراراً بحجم الضرر الذي يمكن أن يكون قد حصل وما إذا كان على الطائرة أن تتأخر لإجراء الإصلاح المطلوب. "ولكن يجب أن نتذكر أن شركات الطيران ليس لديها كثيراً من الوقت للإصلاح. فإذا كان على هذه الطائرة أن تتأخر لتزل ملاحى الطائرة، وتغادر قبل أن تنهي العمل للعودة إلى الوطن. وذلك يكلف غالباً. يمكننا أن نرصد ونحلل أداء المحرك آلياً في الوقت الحقيقي، ومع مهندسينا يتخذون القرارات بما هو ضروري بالضبط في الوقت الذي تحط فيه الطائرة. وإذا استطعنا أن نقرر بواسطة كل المعلومات التي نملكها عن المحرك أنه لا حاجة إلى تدخل أو حتى فحص، يمكن للطائرة أن تعود إلى برنامجها، وهذا يوفر كثيراً من الوقت والمال على زبائنها".

المحركات تتحدث إلى الكومبيوتر، وتتحدث إلى الناس، وتتحدث ثانية إلى المحركات، التي تبعث حديث الناس إلى الناس — كل ذلك قد جرى من أي مكان

إلى أي مكان. ذلك ما يحدث في الوقت الذي تبدأ فيه عوامل التسوية التي تسرعها كل المقويات.

فهل يمكنك أن تسمعي الآن؟

الفصل الثالث

التقارب الثلاثي

ما هو التقارب الثلاثي؟ كي أوضح ما أعني، دعوني أقدم لكم قصة شخصية وأشاركم أحد الإعلانات التلفزيونية المفضلة لدي.

حدثت القصة في آذار عام ٢٠٠٤. أعددت خططي لأطير من بلتي مور إلى هارتفورد على طائرة من شركة ساودوست إيرلاييز لأزور ابني أوري التي تدرس في نيوهاغن بولاية كنيكتيكت. ولأنني شخص مشغول بالتقنية، لم أزعج نفسي بالحصول على بطاقة ورقية بل طلبت بطاقة إلكترونية بواسطة الأمريكان إكسپرس. وكأي شخص يطير بانتظام على طائرات ساودوست يعرف أن الخطوط الجوية الرخيصة لا تملك مقاعد مفردة لغرض خاص. وعندما تحجز، تقول بطاقتك ببساطة A.1 أو B.1 أو سي C. بمقاعد الـ A. تركب أولاً والـ B تركب ثانياً وبالسي C. تجلس أخيراً، وكما يعلم القدماء الذين يستخدمون شركة ساودوست أيضاً، إذا كنت لا تريد السي إذا كنت سي، على الأغلب فستنتهي في البي في المقعد الوسط حيث لا يوجد مكان لتضع ما تحمله في الصندوق فوق الرأس. إذا كنت تريد أن تجلس عند النافذة أو الممشى وتكون قادراً على خزن أشيائك، تريد أن تكون إي A. وما دمت أجهل عدة حقائب من الثياب لابنتي، أردت بالتأكيد أن أكون إي A. وهكذا نهضت باكراً لأتأكد من الوصول إلى مطار بلتي مور قبل ٩٥ دقيقة من موعد السفر. وسرت إلى آلة البطاقات الإلكترونية الخاصة بشركة ساودوست، أدخلت بطاقة اعتمادتي، واستخدمت شاشة اللمس لأحصل على بطاقتي — ألسنت رجلاً معاصراً دقيقاً؟ حسن، خرجت بطاقتي وعليها الحرف بي B.

لقد استشظت غضباً، وقلت في سري وأنا أنظر إلى ساعة يدي: "كيف بحق السماء يمكن أن أكون بي B؟ لا يمكن أن يكون قد سبقني أناس كثير. هذا تلاعب! هذا شيء مُعدّ مسبقاً! هذه ليست شيئاً أكثر من مكنة قمار!"

سرت بخطوات متناقلة وعبرت مدخل الأمن، اشتريت علكة وجلست على نحو بائس على مقاعد الصف بي B، أنتظر أن أدعى إلى الصعود إلى متن الطائرة كي أستطيع أن أجد مكاناً في الصناديق فوق الرأس. وبعد ٤٠ دقيقة، دعي ركاب الطائرة. ومن صفي الـ بي B، راقبت بحسد كل هؤلاء الذين ركبوا على متن الطائرة في المقاعد إي A قبلي، بشعور بالتفوق يمكن تلمسه ببساطة. ومن ثم رأيت بطاقتهم.

كثيرون من الصف إي A لم يكن لديهم بطاقات إلكترونية عادية مثل بطاقتي، كانوا يحملون ما بدا لي مثل قطع متغضنة من ورق الطباعة الأبيض، لكنها لم تكن خالية من الكتابة.

كان لديهم بطاقات حجز وشريط شيفرات مطبوعة عليها، كما لو أن أصحاب المقاعد إي A نسخوا بطاقات حجزهم عن الإنترنت في البيت وطبعوها على طابعاتهم المنزلية، الأمر الذي علمته بسرعة، وكان ما فعلوه بالضبط، ولم أكن أعرفه، غير أن الساوذوست قد أعلنت مؤخراً أنه بداية من الساعة ٢١،١ بعد منتصف الليل الذي يسبق الرحلة، يمكنك أن تنقل المعلومات إلى بطاقتك وأنت في المنزل وتطبعه، من ثم يفحص التوكيل عند البوابة الشيفرة قبل أن تصعد إلى الطائرة.

"يا فريدمان"، قلت في سري، وأنا أنظر إلى هذا المشهد، "أنت من القرن العشرين تماماً... أنت من عولمة ٢،٠". في العولمة ١،٠ كان ثمة وكيل بطاقات، وفي العولمة ٢،٠ حلت مكنة البطاقات الإلكترونية مكان وكيل البطاقات، وفي العولمة ٣،٠ أنت شخصياً وكيل بطاقتك.

والإعلان التلفزيوني من شركة تقنيات كونيكا مينولتا لترويج جهاز متعدد الأغراض تباعه يدعى بيزهب bizhub، قطعة من آلة مكتب تتيح لك أن تطبع

أبيض وأسود وملوناً، وتنسخ وثيقة، أو ترسلها كفاكس أو تفحصها أو ترسلها بالبريد الإلكتروني، أو فاكس بالإنترنت — كل ذلك في المكنة نفسها. والإعلان يبدأ بقطع سريع إلى الأمام والخلف بين شخصين، أحدهما في مكتبه والآخر يقف عند مكنة البيزهب. ويكادان يتبادلان الحديث برفع صوتيهما. دُم أستاذ كبير في السلطة ولكنه بطيء في فهم وإدراك ما يحدث — نوع من الأشخاص لا يجاري التغيرات التقنية (صنفي!). هو يستطيع أن يرى تد يقف عند مكنة البيزهب عندما يتكئ إلى الوراء في كرسيه ويحديق إلى خارج مدخل مكتبه.

دُم: (في مكتبه) هيه، أنا بحاجة إلى ذلك الجدول.

تد: (عند المكنة) أنا أرسله بالبريد الإلكتروني الآن.

دُم: هل ترسله بالبريد الإلكتروني من آلة النسخ؟

تد: لا، أنا أرسله من البيزهب.

دُم: بيزهب؟ انتظر، ألم تنسخ نسخي؟

تد: سأفعل ذلك بعد أن أفحص هذه مباشرة.

دُم: هل تفحص ذلك بآلة البريد الإلكتروني؟

تد: أية آلة بريد؟ أنا أعمل بالبيزهب.

دُم: (مرتبكاً) هل تنسخها؟

تد: (يحاول أن يكون صبوراً): أرسلها بالبريد الإلكتروني، ثم أفحصها، ثم

أنسخها.

دُم: (بعد توقف طويل) وما هي هذه البيزهب؟

تد: (فوق رسوم متحركة للبيزهب تظهر وظائفها المتعددة) مندهشاً بتعدد

استعمالاتها ولونها الثابت. هذه هي بيزهب من كونيكًا، مينولتا.

(قطع!) دُم وحيداً عند مكنة بيزهب، يحاول أن يرى ما إذا كانت ستصب القهوة

في فنجانها.)

كانت ساودوست قادرة على عرض قطع التذكرة في المنزل، واستطاعت كونيكيا مينولتا أن تعرض البيزهب، بسبب ما أدعوه التقارب الثلاثي. فما هي مكونات التقارب الثلاثي هذا؟ والجواب القصير هو: الأول، تماماً عند العام ٢٠٠٠، كل عوامل التسوية العشرة التي ناقشناها في الفصل السابق بدأت تتقارب وتعمل معاً في طرق خلقت حقل لعب عالمية مسوية جديدة. وفيما غدت حقل اللعب الجديدة هذه راسخة، بدأ كل من قطاع العمل والأفراد يتبنون عادات جديدة ومهارات وعمليات للحصول على أكثر ما يمكن من ذلك. انتقلوا من الوسائل الرأسمية على نطاق واسع في خلق القيمة إلى وسائل أفقية أكثر. وكان اندماج حقل اللعب الجديدة هذه لممارسة الأعمال التجارية بطرق جديدة لممارسة التجارة هو التقارب الثاني، وقد ساعدت عملياً على تسوية العالم أكثر وأكثر. وفي النهاية، في الوقت الذي كانت كل هذه التسوية تحدث، خرجت مجموعة جديدة بالكامل من البشر، عدة مليارات، في الواقع، إلى حقل اللعب من الصين والهند والامراطورية السوفييتية السابقة. بفضل هذا العالم المستوي الجديد، وأدواته الجديدة، كان بعضهم قادراً بسرعة على التعاون والمنافسة مع كل شخص أحسر. وكانت هذه التقارب الثالث. والآن دعونا ننظر في كل واحد بالتفصيل.

التقارب الأول

حدثت كل عوامل التسوية العشرة التي نوقشت في الفصل السابق كما نعلم في تسعينات القرن العشرين، أو أبكر قليلاً. ولكن كان عليها أن تنتشر وتتحذر وتربط فيما بينها لتمارس سحرها على العالم. فعلى سبيل المثال، في مرحلة ما عام ٢٠٠٣، أدركت شركة ساودوست أن ثمة كومبيوترات شخصية كافية وقدرات اتصال كافية ومخزونات كومبيوتر كافية وزبائن إنترنت كافية وبرامج كومبيوتر مصرفية بالنسبة للساودوست لخلق نظام عمل متدفق مكن زبائنها من نقل المعلومات وطبع بطاقات حجزهم في البيت، بسهولة نقل معلومات قطعة من بريد إلكتروني. استطاعت الساودوست التعاون مع زبائنها وهم مع الساودوست في طريق جديدة. وفي مكان ما عند ذلك الوقت، التقى عمل تدفق برامج

الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر بطريقة مكنت كونيكا مینولتا من عرض جهاز إدخال وبريد إلكتروني وطبع وإرسال فاكس ونسخ كل ذلك من الآلة نفسها. هذه هي نقطة الالتقاء الأولى.

كما أشار الباحث الاقتصادي باول رومر في جامعة ستانفورد إلى أن الاقتصاديين قد عرفوا منذ زمن طويل أن ثمة سلعةً مكتملة — حيث السلعة A تكون أكثر قيمة إذا ما حصلت على السلعة B أيضاً. جيد أن يكون لديك ورق ومن ثم جيد أن يكون لديك أقلام، وحالما تحصل على المزيد من واحدة تحصل على المزيد من الأخرى، وفيما تحصل على نوعية جيدة من الأولى ونوعية جيدة من الأخرى، تتحسن إنتاجيتك. وهذا معروف بالتحسن المتزامن في السلع المكتملة."

هذه هي وجهة نظري الخلافية أن فتح جدار برلين ونسكاب وتدفع العمل والتعهد الفرعي والعمل في الخارج وعمل المصدر المفتوح، وإدارة نشاط فرعي في شركة وسلسلة التموين والتشكيل العام والمقويات تقوي كل ذلك وتعزز كل منها الأخرى، مثل السلع المكتملة. فقط تحتاج إلى زمن لتتقارب وتبدأ بالعمل معاً بأسلوب متكامل يتبادل التقوية. وقد وصلنا إلى نقطة النهاية تلك في وقت ما في العام ٢٠٠٠.

وكانت النتيجة الصافية لهذا الالتقاء هو خلق حقل لعب عالمية تتيح لأشكال التعاون المتعددة — مشاركة المعرفة والعمل — في الوقت الحقيقي، دون اعتبار للجغرافيا أو المساحة أو؛ في المستقبل القريب، اللغة. لا، ليس كل شخص يملك حق الدخول إلى نظام التشغيل هذا، وحقل اللعب هذا، لكنه مفتوح الآن لأناس كثر في أمكنة أكثر في أيام أكثر بطرق أكثر من أي شيء مماثل حدث من قبل في تاريخ العالم. وهذا ما أعنيه عندما أقول إن العالم تَسَوَّى. إن نقطة الالتقاء المتممة لعوامل التسوية العشرة هي التي تخلق حقل اللعب العالمية الجديدة هذه لأشكال جديدة من التعاون.

التقارب الثاني

عظيم، تقول، ولكن لماذا لم نبدأ إلا في السنوات القليلة الماضية نرى في الولايات المتحدة تلك الاندفاعات الكبيرة في الإنتاجية التي يجب أن تكون مرتبطة بمثل هذه القفزة التقنية؟ والجواب: لأن الأمر دائماً يستغرق وقتاً لكل التقنيات الجانبيية وعمليات التجارة والعادات المطلوبة لتستفيد أكثر منه وتتقارب وتخلق القفزة الإنتاجية التالية.

فتقدم تقنية جديدة وحدها ليس كافياً أبداً. تأتي الزيادة المفاجئة الكبيرة في الإنتاجية عندما تتضافر تقنية جديدة مع طرق جديدة في ممارسة الأعمال. حققت وول مارت زيادات كبيرة في الإنتاجية عندما جمعت مخازن الصناديق الكبيرة — حيث يستطيع الناس أن يشتروا تموينهم من الصابون لستة أشهر — مع أنظمة إدارة سلسلة عموم أفقية جديدة أتاحت لـ وول مارت أن ترتبط سريعاً بما أخذ أحد الزبائن عن رف في مخزن وول مارت في مدينة كنساس مع عمون وول مارت في الساحل الصيني الذي سينتجه.

عندما قُدِّمت الكومبيوترات إلى المكاتب في البداية، توقع الجميع زيادة كبيرة في الإنتاجية. ولكن ذلك لم يحدث مباشرة. وقد تسبب ذلك في شيء من الإحباط والقوضى. وقد لاحظ الباحث الاقتصادي الشهير روبرت سولو على نحو بارع أن الكومبيوترات في كل مكان — إلا "في إحصائيات الإنتاجية".

وقد أوضح المؤرخ الاقتصادي ياول إي. ديفيد في مقالة ريادية عام ١٩٨٩ بعنوان "الكومبيوتر والمحرك الكهربائي: تناقض الإنتاجية الظاهري المعاصر في مرآة ليست بعيدة جداً" مثل هذا التلكؤ بالإشارة إلى سابقة تاريخية. فقد لاحظ أنه بينما كان المصباح الكهربائي يُخترع عام ١٨٧٩، استغرقت الكهرباء عدة عقود حتى دخلت وكان لها تأثير اقتصادي وإنتاجية كبيرة. لماذا؟ لأنه لم يكن كافياً أن تنشئ محركات كهربائية وتتخلص من التقنية القديمة — المحركات البخارية. كان على طريقة ممارسة التصنيع أن يعاد تشكيلها بالكامل. وفي حال الكهرباء، أوضح ديفيد، كان الكشف الأساسي هو في كيفية إعادة تصميم وإدارة الأبنية وأنظمة

التصنيع. مالت المصانع في العصر البخاري إلى أن تكون ثقيلة، وكانت الأبنية المتعددة الطوابق العالية الكلفة مصممة لتثبت السيور الثقيلة الوزن وأجهزة النقل الكبيرة الأخرى التي كانت ضرورية لدفع الأنظمة ذات الطاقة البخارية. وما إن وضعت محركات الطاقة الكهربائية الصغيرة حتى أمل الجميع بزيادة سريعة في الإنتاجية. ولكن ذلك استغرق وقتاً. فللحصول على كل التوفيرات، كان ثمة حاجة إلى إعادة تصميم أبنية كافية. كان هناك حاجة إلى بناء مصانع ذات طابق واحد أرحص وأطول وأقل ارتفاعاً، ذات محركات كهربائية صغيرة تمم الآلات من كل الأحجام بالطاقة. و فقط عندما كان ثمة كمية كبيرة من مهندسي بناء المصانع المحريين ومهندسي الكهرباء ومديريها الذين فهموا التتمعات بين المحرك الكهربائي وإعادة تصميم المصنع وإعادة تصميم نظام الإنتاج قدمت الكهرباء زيادة بالإنتاجية في التصنيع كما كتب ذيفيد.

والشيء نفسه يحدث اليوم مع تسوية العالم. فقد وجدت بعض عوامل التسوية العشرة منذ سنوات، ولكن كي نحصل على تأثيرات تسوية كاملة، نحسن بحاجة ليس إلى التقاء عوامل التسوية العشرة وحسب بل إلى شيء آخر أيضاً. كنا بحاجة إلى ظهور ملاكات واسعة من المدراء والمبتكرين والمستشارين التجاريين والمدارس التجارية والمصممين والاختصاصيين في المعلومات التقنية والمدراء التنفيذيين والعمال الذين يعملون ذلك بسهولة ويطوروا أشكالاً من التعاون الأفقي وعمليات خلق القيمة وعادات تتمكن من اغتنام الفائدة في حقل اللعب المستوية الجديدة هذه. وباختصار، ولّد تقارب عوامل التسوية العشرة التقاء مجموعة من الممارسات التجارية والمهارات التي سوف تحصل على الأكثر من العالم المستوي. ومن ثم بدأ الاثنان يعزز كل منهما الآخر.

"عندما سأل الناس، لماذا لم تقد ثورة المعلومات التقنية إلى إنتاجية مباشرة؟" قال رومر، "لأنك تحتاج إلى ما هو أكثر من مجرد أجهزة كومبيوتر جديدة. أنت بحاجة إلى عمليات عمل جديدة وأنماط جديدة من الكفاءات تتوافق معها. فالطريقة الجديدة لعمل الأشياء تجعل تقنيات المعلومات أكثر قيمة وتقنيات المعلومات الجديدة الأفضل تجعل الطرق الجديدة في عمل الأشياء أكثر إمكانية."

كانت العولمة ٢,٠ حقاً عصر الكومبيوترات المركزية العملاقة التي كانت رأسية — موجهة بالأمر والرقابة، ذات شركات وإدارتها الفردية تميل للتنظيم في صوامع شاقولية. أما العولمة ٣,٠ التي نشأت بتقارب عوامل التسوية العشرة ولا سيما تضافر الكومبيوتر الشخصي والمعالج الصغير والإنترنت والألياف الضوئية، قنبت حقل اللعب من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي. وبالطبع شجع هذا واقتضى ممارسات عمل جديدة، كانت أقل رقابة وتحكماً وأكثر ارتباطاً وتعاوناً أفقياً.

أوضحت كارلي فيورينا: "لقد انتقلنا من سلسلة رأسية للأمر من أجل خلق القيمة إلى سلسلة أفقية من الأمر لخلق القيمة." فالابتكارات في الشركات مثل إتش بي HP، كما قالت، تأتي الآن أكثر فأكثر وغالباً من التعاون الأفقي بين إدارات مختلفة وفرق منتشرة في كل أرجاء المعمورة. فعلى سبيل المثال، تعاونت شركة إتش بي HP وسيسكو ونوكيا مؤخراً على تطوير كاميرا وهاتف خلوي ترسل صورها المحولة إلى أرقام إلى طابعة اتش بي التي تطبعها بسرعة. وقد طورت كل شركة ميزة تقنية دقيقة جداً، لكنها تستطيع أن تضيف قيمة فقط عندما تتضافر ميزتها أفقياً مع مزييتي الشركتين الأخرين. وأضافت فيورينا: "تتطلب كيفية تعاونك أفقياً وإدارتك أفقياً مجموعة من المهارات مختلفة تماماً" عن الطرق الهرمية التقليدية.

دعوني أقدم عدة أمثلة وحسب. انتقلت شركة اتش بي HP في السنوات الخمس الماضية من شركة تملك سلسلة من ٨٧ سلسلة تمويين مختلفة — تدار كل منها رأسياً وبشكل مستقل، بإدارتها الهرمية الخاصة وعمليات تجارية داعمة — إلى شركة بـ ٥ سلسلات تمويين تدير ٥٠ ملياراً في التجارة وحيث تُعالج الوظائف مثل المحاسبة والإعلان والمصادر البشرية نظام عبر كل أرجاء الشركة. استفادت شركة ساوّد وست الجوية من تقارب عوامل التسوية العشرة لخلق نظام ينقل فيه زبائنها بطاقات حجزهم في البيت. ولكن حتى أغبر عادات شرائي البطاقة شخصياً وكيف نفسي للتعاون مع شركة ساوّد وست أفقياً، فهذا الكشف التقني لم يشر كشفاً تقنياً هاماً لي أو لشركة ساوّد وست. وما يقدمه الإعلان عن آلة البيزهب هو الاختلاف بين المستخدم الذي يفهم تلاقي التقنيات

في آلة البيزهب الجديدة (وكيف يجب الحصول على الأكثر منها) والمستخدم في المكتب نفسه الذي لا يدرك ذلك. ولن تزداد الإنتاجية في ذلك المكتب المتخيل حتى يغير المستخدم الأخير عادات عمله، مع أن المكتب يمتلك تلك الآلة المدهشة. وأخيراً، تأمل نموذج شركة ديليو بي بي WPP - الكونسورتيوم الثاني الأوسع في العالم للإعلان وتسويق الاتصالات. فالكونسورتيوم الذي يتخذ من إنكلترة مقرأ له، لم يعد يوجد كما كنا نعرفه منذ عشرين عاماً. فهو ثمرة اندماج بعض الأسماء الكبرى في التجارة - من يونغ وروبيكام إلى أجيلفي ومانذر إلى هل ونولتن. وقد جرى التحالف معاً لاجتذاب المزيد من الزبائن الكبار لحاجات التسويق، مثل الإعلان والبريد المباشر وشراء الإعلانات وتسويق العلامات التجارية.

قال ألن آدمسون المدير الإداري في شركة العلامات التجارية، لاندر إحدى الشركات المندجة في ديليو بي بي WPP: كان التحدي الأكبر لسنوات في كونسورتيوم ديليو بي بي هو كيفية جعل شركات الكونسورتيوم تتعاون فيما بينها. والآن، مع أنه، لم يعد الأمر هو جعل الشركات في الكونسورتيوم تعمل معاً بناتها. فعلى نحو متزايد، نجد أنفسنا، نسحب معاً أفراداً من هذه الشركات لنشكل فريقاً متعاوناً متآلفاً لزبون واحد وحسب. والحل الذي سيخلق قيمة لتلك الزبون لا يوجد في أية شركة بمفردها أو حتى في الشركات المندجة التقليدية. فالأمر يوجب أن يكون أكثر تفصيلاً وتحديداً. وهكذا كان علينا أن نذهب إلى داخل المجموعة كلها ونختار الفرد المناسب للدعاية للعمل مع القسرد المناسب للتسمية التجارية، والعمل مع الشخص المناسب لشراء الإعلانات لخدمة هذا الزبون الخاص."

عندما قررت جنرال إلكتريك في عام ٢٠٠٣ أن تتخلى عن عمل التأمين لشركة مستقلة، جمع كونسورتيوم ديليو بي بي فريقاً متآلفاً ليعالج كل شيء من تسمية الشركة الجديدة - جنورث - إلى حملة إعلالها الأولى وبرنامج تسويقها. وكما قال آدمسون: كقائد في هذه المنظمة ما عليك أن تعلمه هو أن تقرر اقتراح القيمة الذي يحتاجه كل زبون ومن ثم تحدد وتجمع المواهب الفردية في قوة عمل ديليو بي بي التي ستشكل في الواقع، شركة عملية لخدمة ذلك الزبون وحسب.

وفي حال جنرال إلكتروك أعطينا أيضاً اسماً للفريق المتعاون عملياً الذي شكلناه:
كلامات للاتصالات."

عندما غدا العالم مستوياً، كَيْفَت دبلو بي بي نفسها لتحصل على الأكثر منه.
وقد غيّرت هندسة مكتبها وممارساته، تماماً مثل تلك الشركات التي عملت
مصانها التي تدار بالبحار إلى المحرك الكهربائي. ولكن كونسورتيوم دبلو بي بي
لم يتخلص من كل جذرائه وحسب، تخلص من كل طوابقه أيضاً. فهو ينظر إلى
مستخدديه في كل شركاته كحوض واسع من الاختصاصيين الأفراد الذين يمكن
أن يجمعوا أقباً في فرق متعانة، وذلك يعتمد على المطالب المفردة في كل
مشروع محدد. وذلك الفريق سيكون عندئذٍ شركة جديدة بقوة الواقع لها اسمها
الخاص.

سيستغرق الأمر وقتاً بالنسبة لحقل اللعب الجديد وممارسات العمل الجديدة كي
تُنظّم تماماً. إنه عمل يتقدم. ولكن ثمة تحذير صغير. إنه يحدث أسرع مما تتوقع،
وهو يحدث على صعيد العالم أجمع.
وتذكر، كانت هذه نقطة التقاء ثلاثية!

التقارب الثالث

كيف حدث هذا؟ تماماً عندما أقمنا خلق حقل اللعب الجديدة والأفقية أكثر
والشركات والأفراد في الغرب بالدرجة الأولى تكيفوا معها سريعاً، وجدت ثلاثة
مليارات نسمة كانت متجمدة خارج الملعب نفسها فجأة قد تحررت للوصل
والعمل مع كل الآخرين.

وما عدا أقلية ضئيلة، لم يكن متاحاً لهذه المليارات الثلاثة أن تتنافس وتتعاون في
السابق لأنها كانت تعيش على نطاق واسع في اقتصاديات مغلقة ذات بين سياسية
اقتصادية رأسية وهرمية. أنا أتحدث عن الناس في الصين والهند وروسيا وأوروبا
الشرقية وأمريكا اللاتينية وآسيا الوسطى، فأنظمتها الاقتصادية والسياسية انفتحت
جميعاً خلال تسعينيات القرن العشرين، إلى درجة أن سكانها صاروا أكثر حرية
بالانضمام إلى لعبة السوق الحر. ومن تقاربت هذه المليارات الثلاثة من الناس مع

حقق اللعب الجديدة والعمليات الجديدة؟ تماماً عندما سُويت الحقل، تماماً عندما كانت ملايين منهم قادرة على المنافسة والتعاون على نحو أكثر مساواة، وعلى نحو أفقي وبأدوات أرخص وأكثر توفراً من أي وقت مضى. وفي الواقع، يعود الفضل إلى تسوية العالم، في أن كثيرين من هؤلاء المشاركين الجدد لم يكن عليهم أن يغادروا بيوتهم للمشاركة. ويعود الفضل إلى عوامل التسوية العشرة في أن حققت اللعب جاء إليهم!

إنه التقارب الثلاثي هذا — من لاعبين جدد، على حقل لعب جديدة، يطورون عمليات وعادات جديدة من أجل التعاون الأفقي — وهذا ما أعتقد أنه القسوة الأكثر أهمية التي تشكل الاقتصاد والسياسة العالميين في مطلع القرن الحادي والعشرين. إعطاء هذا الكم من البشر حق الدخول إلى كل أدوات التعاون تلك، بالإضافة إلى القدرة بواسطة محركات البحث والإنترنت للدخول إلى مليارات الصفحات من المعرفة الأولية، يضمن أن الجيل التالي من الابتكارات سيأتي من كل أنحاء الكوكب المستوي. فمستوى المجموعة العالمية التي ستكون قادرة قريباً على المساهمة في كل أنواع الكشف والابتكار هو شيء ما لم يره العالم ببساطة سابقاً على الإطلاق.

كان ثمة ثلاث كتل تجارية رئيسية خلال الحرب الباردة — أمريكا الشمالية، أوروبا الغربية، اليابان وشرق آسيا — وكان التنافس بين هذه الكتل الثلاث مراقب نسبياً، ما دامت جميعها كانت كتل في حرب باردة على الجانب نفسه في التقسيم العالمي الكبير. وكان ثمة أيضاً جدران عديدة هنا وهناك كان العمل والصناعات تختبئ وراءها. كانت معدلات الأجر في هذه الكتل التجارية الثلاث هي نفسها تقريباً، وحجم قوى العمل هو نفسه تقريباً، ومستويات التعليم متساوية تقريباً. "كانت منافسة متعادلة"، كما لاحظ رئيس مجلس إدارة إنتل Intel كريغ بارت.

ثم جاءت التقارب الثلاثي. انهار جدار برلين، وفتح الطريق إلى مخزن برلين الكبير، وفجأة سار نحو ثلاثة مليارات إنسان كانوا وراء الجدران إلى الرواق العالمي المستوي.

وهذا ما حدث في أرقام كاملة: وفقاً لدراسة صدرت في تشرين الثاني عام ٢٠٠٤، أعدتها الباحثة الاقتصادي ريتشارد بي. فريمان من جامعة هارفارد في عام ١٩٨٥ بعنوان "العالم الاقتصادي الدولي" المكون من أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، واليابان، بالإضافة إلى أجزاء من أمريكا اللاتينية وأفريقيا وبلدان شرق آسيا. وكان عدد السكان الكامل في هذا العالم الاقتصادي الدولي، الذي كان يشارك في التجارة الدولية، كما قال فريمان، نحو ٢,٥ مليار نسمة. وبحلول عام ٢٠٠٠، نتيجة لانهيار الشيوعية في الإمبراطورية السوفيتية، وعودة الهند عن اعتمادها الذاتي، وتحول الصين إلى رأسمالية السوق ونمو السكان في كل الأرجاء، توسع عالم الاقتصاد الدولي إلى نحو ٦ مليار نسمة. وكنيجة لهذا التوسع، دخل نحو مليار ونصف من العمال الجدد إلى قوة العمل الاقتصادية العالمية، كما قال فريمان، الذي ضاعف العدد الذي كنا سنملكه في عام ٢٠٠٠ ما لم تنضم الصين والهند والإمبراطورية السوفيتية إلى الاقتصاد العالمي.

صحيح، قد يكون ١٠٪ فقط من هذا المليار والنصف من العمال الأقوياء التي تدخل الاقتصاد العالمي قد حصلوا على التعليم والقدرة على الاتصال للتعاون والمنافسة في مستوى ذي معنى. غير أن ذلك لا يزال ١٥٠ مليون نسمة، أي ما يساوي حجم القوة العاملة في الولايات المتحدة. قال بارت: "لا نستطيع أن نجلب ٣ مليارات نسمة إلى الاقتصاد العالمي بين ليلة وضحاها دون عواقب هائلة، لا سيما من ثلاثة مجتمعات (مثل الهند والصين وروسيا) ذات ميراث تعليمي غني". وهذا صحيح تماماً. وكثيرون من هؤلاء العمال الجدد لا يسبغون إلى حقل اللعب وحسب، لا، هذه ليست تقارباً ثلاثياً بطيء الحركة. إنهم يمضون دون إصرار ويسرعون عند خط النهاية هناك. لأنه إذا ما استوى العالم وغدت الأشكال الجديدة من التعاون متاحة لأناس أكثر وأكثر، فسيكون الفائزون هم الذين يتعلمون العادات والعمليات والمهارات بسرعة كبيرة — ولا يوجد بساطة ما يضمن أن يكون الأمريكيون أو الأوروبيون الغربيون في المقدمة دائماً. ويجب النصيحة بأن هؤلاء اللاعبين الجدد يخطون إلى حقل لعب ذي ميراث حر، ما يعني أن كثيرين منهم كانوا متأخرين جداً كي يفتقروا بشكل صحيح إلى التفضيلات

الجديدة دون أن يقلقوا من كل النفقات المكلفة في الأنظمة القديمة. وهذا يعني أنهم يستطيعون أن يتحركوا بسرعة كبيرة لتبني التقنيات الجديدة والأكثر تقدماً، وهذا يفسر وجود هواتف خلوية في الاستخدام في الصين اليوم أكثر مما يستخدمها الناس في الولايات المتحدة. كثير من الصينيين قفزوا فوق مرحلة الكابلات الممتدة فوق الأرض لتوهم. وألحق الكوريون الجنوبيون العار بالأمريكيين بلغة استخدام الإنترنت والقدرة على فهم نقل المعلومات بسرعة.

نحن نميل إلى التفكير بالتجارة الدولية والاقتصاد كشيء يقوده صندوق النقد الدولي ومجموعة الدول الثمانية والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية واتفاقيات التجارة التي يصوغها وزراء التجارة. وأريد أن أشير إلى أن تلك الوكالات الحكومية غير مناسبة. ليست هامة، وستغدو أقل أهمية. فعولمة المستقبل سيقودها على نحو متزايد الأفراد الذين يفهمون العالم المستوي ويكتفون أنفسهم بسرعة لعملياته وتقنياته وينطلقون للسير إلى الأمام — دون أية اتفاقيات أو نصائح من صندوق النقد الدولي. وسيكونون من كل ألوان الطيف ومن كل زاوية في العالم. والاقتصاد العالمي من الآن فصاعداً لن تشكله مشاورات ووزراء المالية المشيرة للمل بل الأغلب أن تشكله انفجارات تلقائية في طاقة النشاط المفعمين بالحيوية. أجل، ترعرع الأمريكيون مع الأزياء الأكثر تقدماً في اللباس والموسيقى والأفكار في الستينيات من القرن العشرين. والفضل يعود إلى ثورة التقنيات العالية، فكثيرون منا أصبحوا شباباً محترفين في الثمانينيات من القرن العشرين. حسن، دعوني أقدم الآن الرشيقيين المفعمين بالحيوية والنشاط.

"الرشيقيون هم هنا،" أعلنت المجلة الهندية الأسبوعية آوت لوك (Outlook). الرشيقيون هم الجماعة الضخمة من الشباب الهنود الذين هم أول من بلغ سن الرشد بعد أن نأت الهند بنفسها عن الاشتراكية وانخرطت في التجارة العالمية والثورة المعلوماتية بإدارة نفسها إلى مركز الخدمة العالمي. سمت مجلة آوت لوك نشاطاً هندياً "أطفال البركة- التحرر" وعرفت الرشيقي أنه شاب من المدينة أو الضواحي عمره بين ١٥ و ٢٥ عاماً يحفظ رقم منطقتة البريدية في جيب بنطاله، وينتمي إلى جيل الكمبيوتر والإنترنت، يمكن أن يكون ذكراً أو أنثى، يدرس أو يعمل، ذو موقف وطموح وأمل. هادئ، والتقى بنفسه وخلاق. يسعى إلى

التحديات، ويجب الجازفات، ولا يكثر بالخوف." لا يشعر النشطاء الهنود بالذنب من جني المال وإنفاقه. فهم، كما يقول أحد المحللين الهنود الذي اقتبست مجلة آوت لوك عنه، "يندفعون إلى محطة معينة وليس إلى مصير قدرتي، وينظرون إلى العالم، لا إلى الداخل، ويتحركون إلى العلى، ولا يتوقفون في محطة في حياتهم إلى الأبد." ومع ٥٤% من سكان الهند تحت سن الخامسة والعشرين — فذلك يعني ٥٥٥ مليون من الناس — وستة من عشرة من الهنود يملكون احتمالاً بأن يكونوا نشطاء على الأقل. والنشطاء لا يملكون مجرد طلب مكبوح لوظائف جيدة، بل يتطلعون إلى حياة أفضل أيضاً.

لقد حدث كل ذلك بسرعة كبيرة. أخبرني ب. ف. كنان، المدير التنفيذي والمؤسس المشارك لشركة مركز الاتصالات الهندية التي تخدم الزبون طوال الوقت، أنه في العقد الأخير، انتقل من اللهاث حول ما إذا كان سيحصل على فرصة للعمل في أمريكا إلى أن يغدو أحد الشخصيات البارزة في التمهيدات الفرعية في ميدان الخدمات من أمريكا إلى بقية العالم.

استذكر كنان: "لن أنسى أبداً الوقت الذي تقدمت فيه من أجل الحصول على فيزا للذهاب إلى الولايات المتحدة، في آذار عام ١٩٩١. كنت أحمل شهادة جامعية في المحاسبة من المعهد (الهندي) للمحاسبين المؤهلين. كنت في سن الثالثة والعشرين وكانت صديقتي في الخامسة والعشرين، وكانت محاسبة مؤهلة أيضاً. تخرجت في سن العشرين وأعمل لصالح المجموعة الاستشارية تانا، وصديقتي مثلي أيضاً. وحصل كلانا على وظيفة في ورشة (شركة تجمع المتخصصين في استيراد المواهب الهندية لصالح شركات في أمريكا) للعمل كمبرمجين لصالح شركة آي بي إم IBM. وهكذا ذهبنا إلى قنصلية الولايات المتحدة في بمباي، فخدمة التعبئة كانت تعمل هناك. في تلك الأيام، كان ثمة صفوف طويلة للحصول على فيزا إلى الولايات المتحدة، وكان هناك أناس ينامون عملياً في الصف ويملكون أمكنة وتستطيع أن تذهب وتشتري أمكنتهم مقابل ٢٠ روبية. ولكننا ذهبنا ووقفنا في الصف وفي النهاية دخلنا لرؤية الرجل الذي سيجري المقابلة. كان أمريكياً (أحد موظفي القنصلية). كانت وظيفته أن يطرح أسئلة ويحاول أن يكشف ما إذا كنا ذاهبين للقيام بالعمل ومن ثم نعود إلى الهند أو سنحاول البقاء في أمريكا. وكانوا

يحكمون على الأمر بصيغ سرية. وقد اعتدنا على تسمية ذلك "اليانصيب" - أنت تذهب وتقف في الصف وكان ذلك يانصيب حياة، لأن كل شيء يعتمد على ذلك".

كان هناك عملياً كتب وسيمينارات في الهند مكرسة بالكامل لموضوع كيفية الإعداد لمقابلة فيزا العمل في سفارة الولايات المتحدة. كانت تلك الطريقة الوحيدة بالنسبة للمهندسين الهنود المؤهلين في الحقيقة لاستثمار موهبتهم. وأردف كنان: أتذكر أن إحدى الأفكار كانت أن نرتدي دائماً ثياب الحرفة، وهكذا كنت وصديقتي في أفضل ثيابنا. بعد انتهاء المقابلة، لا يقول لك الرجل شيئاً عليك أن تنتظر إلى المساء لتعرف النتيجة. ولكن في غضون ذلك، كان اليوم شاقاً بالكامل. ولنصرف أذهاننا عن التفكير، سرنا في شوارع بمباي وذهبنا للتسوق. وكنا نعود ونذهب ثانية. ماذا لو حصلت على فيزا وأنت لم تحصل؟ وماذا لو حصلت أنت على فيزا وأنا لم أحصل؟ لا أستطيع أن أقول لك كم كنا قلقين، لأن الكثير في حياتنا كان يتوقف على ذلك. كان تعذيباً. وهكذا عدنا في المساء وحصل كل منا على فيزا، ولكنني حصلت على فيزا لخمس سنوات متعددة الدخول وحصلت صديقتي على فيزا لستة أشهر. كانت تبكي. لم تفهم ماذا يعني ذلك. (أستطيع أن أبقى لستة أشهر وحسب، أليس كذلك؟) وحاولت أن أوضح لها أنك تحتاجين إلى الدخول ومن ثم يمكن تدبير كل شيء.

وبينما لا يزال هنود كثير يريدون أن يأتوا إلى أمريكا ليعملوا ويدرسوا، فالفضل يعود للتقارب الثلاثي في أن كثيرين منهم يستطيعون أن ينافسوا على أعلى المستويات، ويقضون رواتب ممتازة، بالبقاء في بيوتهم. ففي العالم المستوي، يمكنك أن تختار دون أن تكون مضطراً للهجرة. وقال كنان: "لن تلهث ابنتي وراء ذلك البتة." ففي العالم المستوي، كما أوضح، "لا يوجد موظف فيزا واحد يستطيع أن يبيحك خارج النظا... فهذا عالم أوصل واعمل".

وأحد أكثر هؤلاء العاملين دينامية الذين قابلتهم في الهند هو راجيش راو، مؤسس ومدير شركة دروفا إنتراكتيف التنفيذي، وهي شركة ألعاب هندية صغيرة تعمل في بنغلور. وإذا كان باستطاعتي أن أقدم لكم شخصاً جسّد التقارب

الثلاثي، فهو راجيش. فهو وشركته يبين لنا ماذا يحدث عندما يرتبط عامل نشيط هندي بعوامل التسوية العشرة.

تعمل شركة دروفا في منزل مُعدّل في شارع هادى في إحدى ضواحي بنغلور. وعندما دخلت لزيارة، وجدت طابقين من مصممي وفناني الألعاب الهندية تدربوا على فن الرسم البياني في الكمبيوتر، يعملون على أجهزة كومبيوتر شخصية، يرسمون ألعاباً مختلفة وشخصيات رسوم متحركة لزبائن أمريكيين وأوروبيين. كان الفنانون والمصممون يصغون إلى الموسيقى من سماعات رأسية وهم يعملون. ومن حين إلى آخر، يأخذون وقتاً للاستراحة بلعب مجموعة من ألعاب الكمبيوتر، التي يحاول فيها كل المصممين أن يطاردوا ويقتلوا كل منهم الآخر في الحال على شاشات أجهزتهم. وقد سبق لـ دروفا أن أنتجت بعض الألعاب المبتكرة — من لعبة تنس الكمبيوتر التي تستطيع أن تلعبها على شاشة هاتفك الخليوي إلى نوع من البلياردو التي تستطيع أن تلعبها بواسطة الكمبيوتر الشخصي أو كومبيوتر المكتب. وفي عام ٢٠٠٤ اشترت حقوق استخدام صور شارلي شابلن لاستخدامها في ألعاب الكمبيوتر والجوال. أجل — شركة ألعاب هندية ناشئة تملك اليوم صورة شابلن لاستخدامها في ألعاب الكمبيوتر الجوال.

في بنغلور وفي محادثات عبر البريد الإلكتروني أخيراً، سألت راجيش، الذي يدرج في أوائل ثلاثينياته أن يحكي لي كيف غدا لاعباً في تجارة الألعاب العالمية من بنغلور.

قال راجيش الصغير القصد، الكثر الشارين، الطامح لأن يكون ملاكماً من الوزن الثقيل: "يعود تاريخ اللحظة المميزة بالنسبة لي إلى مطلع تسعينيات القرن الماضي. ولأني عشت وعملت في أوروبا، كطالب، كنت واضحاً في خياراتي أي لن أغانر الهند. أردت أن أمارس عملي من الهند، وأعمل شيئاً يحظى باحترام عالمي، وشيئاً يحدث فرقاً في الهند. وقد بدأت شركتي في بنغلور كعملية لرجل واحد في ١٥ آذار عام ١٩٩٥. وقد أعطاني أي تمويل أولياً لقرض مصرفي اشتري لي جهاز كومبيوتر ومودم 14.4 kbp. وبدأت بعمل برامج كومبيوتر بالصوت والصورة بهدف البيع للقطاعين التعليمي والصناعي. وبحلول عام ١٩٩٧ كنا فريقاً

من خمسة أشخاص. وقد شققنا طريقاً للعمل في الحقل الذي اخترناه، غير أننا أدركنا أن هذا لا يتحداً كفاية، وهذه نهاية مرحلة دروفا الأولى ١٠،٠.

"وفي آذار عام ١٩٩٧، شاركنا إنتل Intel وبدأنا عملية إعادة اختراع أنفسنا في شركة ألعاب. وفي أواسط عام ١٩٩٨ كنا نُري اللاعبين العالميين ما نحن قادرون على فعله في كل من تصميم الألعاب وتطوير أجزاء من الألعاب نتعهدها من الباطن صممها آخرون. و ٢٦ تشرين الثاني ١٩٩٨، وقعنا مع شركة انفوغرامز انترتينمنت Infogrames Entertainment وهي شركة ألعاب فرنسية مشروع التطوير الرئيس الأول للعبة. وفي الإدراك المؤخر، أظن أن الاتفاق الذي توصلنا إليه كان بسبب التزعة البراغمية لدى أحد الرجال في شركة انفوغرامز أكثر من أي شيء آخر. لقد قمنا بعمل جيد على اللعبة. لكنها لم ترَ النور قط. كانت لكمة شديدة لنا، غير أن نوعية عملنا عبرت عن نفسها، وهكذا تابعتها الوجود. والدرس الأهم الذي تعلمناه: نستطيع أن نعمل، ولكن ينبغي أن نكون بارعين. أن نحاول الحصول على الكل أو لا شيء — أي أن نوقع عقوداً لصنع اللعبة كاملة أو لا شيء على الإطلاق — لم يكن عملاً مناسباً. وكان علينا أن نتطلع إلى وضع مختلف لنا. وهذه هي نهاية المرحلة الثانية لـ دروفا ٢٠،٠".

وقد قاد هذا إلى بداية حقبة دروفا الثالثة ٣٠،٠ — تحديد موقع دروفا كعمود خدمات لتطوير الألعاب. فقد كان عمل ألعاب الكمبيوتر قد تنامي، وكل سنة يجمع مداخل أكثر من هوليدو، وكان قد أرسى تقاليد إعطاء عقود فرعية لشخصيات الألعاب إلى بلدان مثل كندا وأستراليا. "وفي آذار عام ٢٠٠١، أصدرنا لعبتنا الأولى (الصالون) إلى العالم، وكان الموضوع هو الغرب الأمريكي الوحشي، والمكان هو صالون في بلدة صغيرة بعد ساعات العمل، مع نادل ينظف... لا أحد منا كان قد رأى صالوناً حقيقياً من قبل، ولكننا أعدنا البحث عن منظر وشعور (الصالون) باستخدام الإنترنت وغوغل. كان اختيار الموضوع متعمداً. أردنا الزبائن المحتملين في الولايات المتحدة، وأوروبا أن يقتنعوا بأن المنود قادرون على النجاح في ذلك. وقد أصاب العرض نجاحاً، وحقق لنا مجموعة من الأعمال الثانوية، وغدونا منذئذ شركة ناجحة".

هل كان بإمكانه أن يفعل ذلك قبل عقد، قبل أن يغدو العالم مستويًا؟ قال راجيش: "لا أبدًا." كان على مجموعة من الأشياء أن تتلقى معاً. وكان الأول هو تركيب استطاعة اتصالات كي يستطيع أن يرسل بالبريد الإلكتروني محتوى اللعبة والتعليمات من شركته إلى وزبائه الأمريكيين ومنهم إلى شركته. وكان العامل الثاني، كما قال راجيش، هو انتشار الكمبيوتر الشخصي للاستخدام في كل من العمل والمنزل، مع أناس يشعرون بالراحة باستخدامه في مهام مختلفة: "أجهزة الكمبيوتر الشخصية في كل مكان، والقدرة على الاختراق هو عمل أخلاقي نسبياً حتى في الهند هذه الأيام."

وكان العامل الثالث، مع هذا، هو ظهور تدفق عمل برامج الكمبيوتر وتطبيقات الإنترنت التي جعلت من الممكن لـ دروفا أن تذهب إلى العمل كشركة صغيرة متعددة الجنسية من اليوم الأول: الكلمة، وجهة النظر، لقاءات الإنترنت، الستوديو ثلاثي الأبعاد، غير أن غوغل هو المفتاح. قال راجيش: إنه خيالي. أحد الأشياء التي كثيراً ما تكون مشكلة بالنسبة لزبائننا من الغرب هي: هل أنتم المهنود قادرين على فهم الظروف الدقيقة في المحتوى الغربي؟" والآن، إلى حد بعيد، كان سؤالاً جدياً تماماً. غير أن الإنترنت ساعدنا على أن نكون قادرين على أن نجمع أنواعاً مختلفة من المحتوى بلمسة زر، واليوم إذا طلب منك أحدهم أن تصنع شيئاً ما يبدو مثل توم وجيري، ما عليك إلا أن تقول، غوغل توم وجيري، وستحصل على آلاف وآلاف الصور والمعلومات ووجهات النظر والكتابات عن توم وجيري، التي يمكنك أن تقرأها وتقلدها."

وفيما كان الناس يركزون على ازدهار وإفلاس الإنترنت، أوضح راجيش كانت الثورة الحقيقية تقع هدهد أكبر. لقد كانت هي الواقع الذي كان الناس في العالم كله في مجموعات كبيرة يبدؤون باستخدام البنية التحتية العالمية الجديدة. وقال: "نحن في بداية استخدامها بفعالية. فئمة أشياء أكثر نستطيع أن نعملها بهذه البنية التحتية، فيما ينتقل أناس أكثر وأكثر ليصبحوا دون أوراق في مكاتبهم ويدركوا أن المسافات ليست مشكلة حقاً... وسوف تزيد طاقة كل ذلك، ويغدو عالماً مختلفاً فعلاً."

علاوة على ذلك، في الأيام القديمة، كانت برامج الكمبيوتر هذه أغلى من الموارد المالية لشركة ألعاب هندية ناشئة، ولكن ليس بعد الآن. والفضل يعود جزئياً إلى حركة برامج الكمبيوتر في عمل المصدر المفتوح المجانية. قال راجيش: "فكلفت أدوات برامج الكمبيوتر كانت ستبقى حيث أرادت الفرق المهتمة أن تكون إذا لم تكن لكمية واسعة جداً من البرامج المجانية ومواد برامج يُدفع ثمنها اختيارياً برزت فجأة في مطلع عام ٢٠٠٠. فكل من ميكروسوفت وندوز والسندوبو الثلاثي الأبعاد ماكس وآدوب فوتوشوب كانت تستعر بثمن أعلى مما هي اليوم لولا الكثير من البرامج المجانية والدفع الاختياري التي كانت جذيرة بالمقارنة بها وتجذب الانتباه إليها. وقد جلب الإنترنت عنصر الاختيار إلى الطاولة والمقارنة الفورية التي لم تكن موجودة سابقاً لشركة صغيرة مثل شركتنا... لسدينا في صناعة الألعاب فنانون ومصممون يعملون من البيت، شيء لم يكن متخيلاً قبل سنوات مع أخذ واقع أن تطوير الألعاب هو عملية تفاعلية جداً بالاعتبار. هم يتصلون بشبكة الشركة الداخلية عبر الإنترنت باستخدام خاصة آمنة تسمى في بي إن VPN (شبكة خاصة افتراضية)، فحضورهم لا يصنع فرقاً من شخص في الحجر المجاورة".

وأردف راجيش، الإنترنت يجعل العالم كله "مثل سوق واحدة". فهذه البنية التحتية لن تسهل تقدم مصادر العمل إلى السعر الأفضل والنوعية الأفضل والمكان الأفضل، بل ستمكّن من الحصول على كميات كبيرة من المشاركة في الممارسة والمعرفة وهي ستكون "أنا أستطيع أن أتعلم منك وأنت يمكنك أن تتعلم مني؛ مثلما لم يحدث أبداً في السابق. وذلك جيد جداً للعالم. سيقود الاقتصاد إلى الاندماج والاندماج سيقود إلى الاقتصاد".

وأصر راجيش على أنه لا يوجد سبب لثلا تستفيد الولايات المتحدة من هذا الميل. وما تفعله دروفا هو الريادة في ألعاب الكمبيوتر داخل المجتمع الهندي. عندما تبدأ السوق الهندية بتقبل اللعب كفعالية اجتماعية سائدة، ستكون دروفا قد حققت موقعاً للاستفادة من ذلك. ولكن بحلول ذلك الوقت، كما حاول أن يثبت، "ستكون السوق واسعة إلى درجة أنه سيكون هناك فرصة عظيمة لختويات تأتي من الخارج. و، هاي، الأمريكيون متقدمون أشواطاً في القدرة على معرفة

الألعاب التي يمكن أن تروج أو لا تروج في لغة ألما الأكثر تقدماً في التصميم — وهكذا فهذا شيء ثنائي... كل دولار أو فرصة تفهم على ألما فقدت اليوم (من وجهة النظر الأمريكية بسبب التعاقد الفرعي) سيعود عملياً عشرة أضعاف ما إن تحرر السوق هنا... تذكر فقط أننا ٣٠٠ مليون نسمة طبقة متوسطة — أكبر من حجم بلدكم أو أوروبا."

ولاحظ، أجل، تملك الهند الآن ميزة كبيرة من أن لديها مجموعة كبيرة من المتعلمين المتدني الأجر الذين يتكلمون الإنكليزية وذوي اللياقة بتقدم الخدمات في خصائصهم التراثية وروح المغامرة. وهكذا، بالتأكيد، في اللحظة الراهنة، نحن في المقدمة فيما يسمى موجة خدمات التعهد الفرعي في مختلف الأنواع الجديدة. غير أنني أعتقد أنه يجب ألا يوجد شك في أن هذا مجرد بداية. إذا فكر (الهند) أن لديهم شيئاً سيذهب وأن هناك شيئاً ما يمكنهم أن يحتفظوا به فذلك لن يوصلهم إلى أي مكان، وذلك سيكون خطيئة كبرى، لأن لدينا أوروبا الشرقية التي أخذت تنهض، ولدينا الصين، التي تنتظر لتحصل على التشجيع المتزايد لتفعل أشياء مختلفة. أعني، أنك تستطيع الحصول على المصادر الأفضل في الإنتاج أو الخدمات أو القدرة أو الكفاءة من أي مكان في العالم اليوم، بسبب كل هذه البنية التحتية التي وضعت في العمل. والنشء الوحيد الذي يمنعك من فعل ذلك هو استعدادك للانتفاع بهذه البنية التحتية. وهكذا كأعمال مختلفة، وشعب مختلف، اعتماد على استخدام هذه البنية التحتية ستري ازدهاراً ضخماً. إنه موضوع خمس إلى سبع سنوات وسيكون لدينا دفعة ضخمة من المتخرجين الجامعيين الصينيين الذين يتكلمون الإنكليزية بشكل ممتاز. والبولونيون والهنغاريون ارتبطوا جيداً، وهم قريبون جداً من الأورزيين، وثقافتهم مماثلة (لثقافة أوروبا الغربية). وهكذا فالهند اليوم متقدمة، ولكن عليها أن تعمل بمشقة إذا أرادت أن تحتفظ بموقعها. عليها ألا تتوقف أبداً عن الاختراع وإعادة اختراع ذاتها."

والطموح الحديد الذي يملكه راجيش وكثيرون من أبناء جيله جدير بأن يلاحظه الأمريكيون — نقطة سأدرسها بالتفصيل لاحقاً.

قال راجيش: "لا نستطيع أن نسترخي. أفكر في حالة الولايات المتحدة ذلك أن ما حدث قليل. أرجو أن تنظر إليّ: أنا من الهند. كنا في مستويات مختلفة جداً

قبل الآن في لغة التكنولوجيا والعمل، ولكن ما إن رأينا أن لدينا بنية تحتية جعلت العالم صغيراً، حاولنا فوراً أن نعمل الأفضل منها. ورأينا أنه توجد أشياء كثيرة يمكننا عملها. وقد تقدمنا، والآن ما نراه هو نتيجة ذلك... فلا وقست للراحة. ذلك انتهى. هناك عشرات الناس الذين يعملون ما تعلمه أنت ويحاولون أن يعملوه بشكل أفضل. إنه كالماء في صينية، هزها وسيجد الماء المر الأقل مقاومة. وذلك سيحدث لكثير من الأعمال — ستذهب إلى تلك الزاوية من العالم حيث توجد المقاومة الأقل والفرصة الأكبر. إذا كان ثمة شخص مؤهل في تيمبوكتو، سيحصل على العمل إذا عرف كيف يدخل إلى بقية العالم، الأمر السهل في هذه الأيام. تستطيع أن تقيم موقع إنترنت ولديك عنوان إي ميل وتنهض وتجري. وإذا كان لديك القدرة على عرض أعمالك، باستخدام البنية التحتية نفسها، وإذا كان الناس غير قلقين من إعطائك عملاً، وإذا كنت تتقن عملك، وإذا كنت نظيفاً (شريفاً) في معاملاتك، عندئذ تكون في العمل."

وقال راجيش، بدلاً من الشكوى من التعاقد الفرعي، "سيكون الأمريكيون والأوروبيون الغربيون أفضل تفكيراً بكيفية استطاعتك أن تقوي سدك وتقوي نفسك لتعمل شيئاً ما أفضل. كان الأمريكيون في المقدمة في الاختراع خلال القرن الماضي باستمرار. والأمريكيون يتنون — لم نر ذلك أبداً في السابق. الناس مثلي تعلموا كثيراً من الأمريكيين. تعلمنا أن نكون أكثر مغامرة بطريقة تسويق أنفسنا، الشيء الذي ما كنا لنفعله على خلفيتنا البريطانية النموذجية."

وبالتالي ما هي رسالتك الإجمالية؟ سألت راجيش، قبل أن أغادر ورأسي يدور. "رسالتني هي أن ما يحدث الآن هو مجرد رأس الجبل الجليدي... وما هو ضروري حقاً للجميع هو أن تنهض إلى واقع أن هناك تغير أساسي يحدث في طريقة عمل الناس. وأن على الجميع أن يحسنوا أنفسهم ويكونوا قوادرين على المنافسة. سيكون ثمة سوق علمي واحد. انظر، لتونا صنعنا قبعات (بيسبول) لدروفا لتهديتها جاءت من سيرلانكا."

فسألته: أليست من مصنع في جنوب بنغلور؟

قال راجيش: "ليست من جنوب بنغلور، مع أن بنغلور واحدة من مصدري الأجزاء الرئيسية في الثياب. بين القبعات الثلاث أو الأربع حصلنا على الأسعار الأدنى، فهذه (سويلا نكية) هي الأفضل بلغة النوعية والسعر المناسب، وفكرنا أن الأخيرة جيدة.

واستخلص راجيش: "هذا هو الوضع الذي سوف تراه يتحرك إلى الأمام. إذا كنت ترى كل هذه الطاقة قادمة من خارج الهند، فلأننا خسرنا ولدينا ذلك الدافع إلى نوع من الإنجاز وأن نصل إلى... ستغدو الهند قوة عظيمة وسوف هيمن."

سألته: على من ستهيمنون؟

ضحك راجيش على انتقائه الكلمات. "ذلك ليس عن الهيمنة على أي شخص. تلك هي الفكرة. لا يوجد من هيمن عليه بعد الآن. والأمر هو كيف تستطيع أن تخلق فرصة كبيرة لنفسك وتنابر إلى تلك أو تبقى تخلق فرصاً جديدة حيث تستطيع أن تزدهر. وأفكر اليوم أن الهيمنة هي الفعالية، والتعاون والكفاءة والقدرة على أن تكون لاعباً، أن تبقى رشيماً وفي اللعبة... العالم ملعب كرة قدم الآن وعليك أن تكون رشيماً لتكون في الفريق الذي يلعب على ذلك الملعب. وإذا لم تكن جيداً كفاية، فسوف تجلس وتراقب المباراة. هذا كل شيء."

كيف تقول "رشيق" باللغة الصينية؟

كما في بنغلور منذ عشر سنوات، فالمكان الأفضل لمقابلة الرشيقيين في بيجينغ هذه الأيام هو في صفوف المنتظرين أمام القسم القنصلي بسفارة الولايات المتحدة. وقد اكتشفت في بيجينغ، خلال صيف عام ٢٠٠٤، أن سعي الطلاب الصينيين إلى الحصول على تأشيرات دخول للدراسة أو العمل في أمريكا بالغ الشدة إلى درجة أنه أنتج نوافذ محاذة على الإنترنت حيث يتبادل الطلاب الصينيون القصص عن الأدلة التي تعمل أفضل مع موظفي القنصلية في السفارة الأمريكية. وهم يعطون الدبلوماسيين الأمريكيين أسماء مثل أمازون، الرّبّة، الأصلحة الفارع الطول، الرجل الوسيم، وتبيّن لي أن الطلبة الصينيين يخططون بتركيز شديد بواسطة الإنترنت. وأخبرني مسؤولو السفارة الأمريكية، أنه في أحد الأيام قابل أحد المسؤولين الحريين في القنصلية الطلاب واحداً بعد آخر، وقدموا جميعاً العبارة نفسها التي أوصت نوافذ الحوار في الإنترنت بأنها تحقق نجاحاً في الحصول على فيزا وهي: "أريد أن أذهب إلى أمريكا لأصبح أستاذاً جامعياً مشهوراً".

وبعد السماع طيلة ذلك اليوم، فوجئ المسؤول الأمريكي بطالب وقف أمامه وقال: "تملك أُمي عضواً صناعياً وأنا أريد أن أذهب إلى أمريكا لأتعلم كيف أصنع لها عضواً أفضل." وقد شعر المسؤول بالراحة لسماع مسوِّغ جديد وقال للشاب: "تعلم، هذه هي القصة الأفضل التي سمعتها اليوم. أحبيك. وسوف أمنحك فيزا." أكد حزرتم ماذا جرى بعد ذلك.

ففي اليوم التالي جاءت مجموعة من الطلاب إلى السفارة وقالوا إنهم يريدون فيزا لتذهب إلى الولايات المتحدة ليتعلموا صناعة أعضاء أفضل لأهماتهم. وفي الحديث إلى هؤلاء المسؤولين في السفارة الأمريكية في بيجينغ، الذين هم البوابون لتلك الفيزات، غداً وضحاً لي أن مشاعرهم مختلطة حول العملية. فمن جهة كانوا مسرورين لأن كثيراً من الصينيين يريدون القدوم إلى أمريكا للدراسة والعمل، ومن جهة أخرى أرادوا أن يحدروا الفتيان الأمريكيين: هل تدركون ما يعترض طريقكم؟ وكما قال لي أحد مسؤولي السفارة الأمريكية في بيجينغ: "ما

أراه يحدث (في الصين) هو ما كان يجري في بقية آسيا خلال العقود القليلة الماضية — الازدهار التكنولوجي، الطاقة الهائلة من الناس. لقد رأيت ذلك في مكان آخر، وهو يحدث هنا الآن".

كنت أزرر جامعة يال في ربيع عام ٢٠٠٤. وفيما كنت أتجول في المنطقة المركزية قرب تمثال إيهو يال، جاء سائحان يتكلمان اللغة الصينية مع مجموعة من السائحين الصينيين من كل الأعمار. لقد بدأ الصينيون يقومون بالسياحة إلى العالم بأعداد كبيرة، وفيما تواصل الصين التطور نحو مجتمع أكثر انفتاحاً، يُحتمل أن يغيّر سائحو وقت الفراغ الصينيون صناعة السياحة في العالم أجمع.

غير أن الصينيين لا يزورون جامعة يال لمجرد أنهم معجبون بالجامعة الراقية. تأمل هذه الإحصائيات من مكتب القبول في يال. كان عدد الطلاب المتخرجين وغير المتخرجين ٧١ من الصين و١ من الاتحاد السوفيتي في خريف عام ١٩٨٥ الدراسي، وكان عددهم ٢٩٧ من الصين و٢٣ من روسيا في عام ٢٠٠٣ الدراسي. وازداد عدد الطلاب الأجانب في يال من ٨٣٦ عام ١٩٨٥ إلى ١٧٧٥ عام ٢٠٠٣. والطلبات من الطلاب الصينيين والروس من المدارس الثانوية إلى جامعة يال ارتفعت من ٤٠ صينياً عام ٢٠٠١ إلى ٢٧٦ عام ٢٠٠٨، ومن ١٨ روسيا عام ٢٠٠١ إلى ٣٠ طالباً عام ٢٠٠٨. نالت ييتنغ ليو، وهي طالبة من تشنغدو في الصين، الموافقة إلى هارفارد بمنحة أكاديمية كاملة في عام ١٩٩٩. وقد كتب والداها بعدئذ كتاباً عن طريقة إعداد ابنتهما للحصول على قبول في هارفارد. ونشر الكتاب، في الصينية، بعنوان فتاة هارفارد ييتنغ ليو، "طرقاً مثبتة علمياً" لإعداد الناشئة الصينيين إلى هارفارد. وقد غدا الكتاب الأكثر مبيعاً في الصين. فبيع منه نحو ٣ ملايين نسخة بحلول عام ٢٠٠٣ وفرّخ أكثر من دزينة نسح تقلده عن طريقة إعداد ولدك إلى جامعة كولومبيا وأكسفورد وكيمبردج.

وفي الوقت الذي يطمح فيه صينيون كثر للانتساب إلى هارفارد ويال، لا يتتظرون الذهاب إلى جامعة أمريكية. بل يحاولون أو ينووا وطنهم الأم أيضاً. ففي عام ٢٠٠٤، كنت خطيباً في الذكرى المائة والخمسين لجامعة واشنطن في سانت لويس وهي جامعة مشهورة بقوتها في العلوم والهندسة. وفي حديث مع مارك رايتون رئيس الجامعة الراجح العقل قبل المناسبة، أشار خلال ملاحظة عابرة إلى

أنه دُعِيَ في ربيع عام ٢٠٠١ (مع أساتذة آخرين أمريكيين وأجانب) إلى جامعة تشينغوا في بيجينغ، وهي إحدى الجامعات الأفضل في الصين، للمشاركة في الاحتفال بمناسبة الذكرى التسعين لتأسيسها. وقال إن الدعوة جعلته يحك رأسه أولاً: لماذا على أية جامعة أن تحفل بذكرى تأسيسها التسعين — لا المثوية؟ "هل يمكن أن يكون ذلك تقليداً صينياً؟" سأل وايتون نفسه. وعندما وصل إلى جامعة تشينغوا، مع أنه، عرف الجواب، وجد أن الصينيين قد جلبوا أساتذة من كل أنحاء العالم إلى تشينغوا — حضر المناسبة أكثر من عشرة آلاف شخص — للإعلان: "أنه في الذكرى المثوية لتأسيسها ستكون جامعة تشينغوا بين جامعات الصف الأول في العالم." وأوضح لي وايتون في ما بعد برسالة إلكترونية أن "الحدث ضم كل القادة الصينيين الحكوميين من رئيس بلدية بكين إلى رئيس الدولة. وقد عبّر كل منهم عن إيمانه الراسخ بأن الاستثمار في الجامعة لسدعم تطورها لتغدو واحدة من جامعات العالم العظيمة خلال عشر سنوات سيكون استثماراً مجزياً. ومع جامعة تشينغوا التي اعتبرت واحدة من الجامعات الرائدة في الصين، التي ركزت على العلوم والتكنولوجيا، يبرز برهان على أن ثمة جديدة في الهدف والكفاح من أجل موقع القيادة العالمية في (كل الحقول ذات العلاقة) تفريخ ابتكارات تقنية."

وكنتيحة لاندفاع الصين نحو النجاح، حاول رئيس مجلس إدارة ميكروسوفت بل غيتس أن يثبت لي، أن "البانصيب المبيضي" قد تغير — مثلما تغيرت العلاقة بين الجغرافية والموهبة. فمنذ ثلاثين عاماً، كما قال، لو خيرت بين أن تولد عبقرياً في ضواحي بمباي أو شنغهاي أو تولد شخصاً عادياً في بوكييسي (ضاحية في نيويورك) فسوف تختار بوكييسي، لأن حظوظك بالازدهار — والعيش حياة لائقة هناك، حتى بموهبة عادية، هي أكبر كثيراً. لكن والعالم يستوي، كما قال غيتس، وأناس كثر يستطيعون الآن الاتصال والعمل من أي مكان، أحدثت الموهبة الطبيعية تحرم الجغرافيا.

"والآن،" كما قال غيتس، "أفضل أن أولد عبقرياً في الصين من أن أولد عادياً في بوكييسي."

هذا ما يحدث عندما يتحول جدار برلين إلى مول برلين (مركز تجاري كبير) وثلاثة مليارات نسمة تتقارب مع كل تلك الأدوات الجديدة للتعاون. "ستتعامل مع طاقة وموهبة خمسة أمثال ما كنا نتعامل معه في السابق."

من روسيا مع حبي

لم يتسن لي أن أزور روسيا وأقارب النشاط الروسي من أجل هذا الكتاب، ولكنني عملت الشيء الأفضل التالي. فقد سألت صديقي توماس آر. بيكرنغ، السفير الأمريكي السابق إلى موسكو والمدير التنفيذي الأعلى في العلاقات الدولية مع شركة بوينغ الآن، ليوضح تطوراً جديداً سمعت عنه: أن بوينغ تستخدم بعض المهندسين الروس الذين عملوا في السابق على طائرات الميغ، ليساعدوا في تصميم جيلها التالي من طائرات الركاب.

وقد حل بيكرنغ خيوط القصة لي. شرعت بوينغ بداية في عام ١٩٩١ تشغل العلماء الروس للاستفادة من خبرتهم في المشكلات المتعلقة بالديناميكا الهوائية والخلات المعدنية الخاصة بالطيران. وفي عام ١٩٩٨، قررت بوينغ أن تخطو خطوة أبعد وتفتح مكتب تصميم هندسي للطيران في موسكو. وقد أقامت مكتبها في برج موسكو المكون من ١٢ طابقاً والذي بنته شركة مكدونالد بكل الروبيلات التي جنتها من بيع البيغ ماكس في موسكو قبل نهاية الشيوعية — هي الأموال التي تعهدت مكدونالد ألا تخرجها من البلد.

قال بيكرنغ، وبعد سبع سنوات، "لدينا الآن ٨٠٠ مهندس وعالم روسي يعملون لنا، وسوف يكون لدينا ألف علي الأقل وربما، مع الوقت ١٥٠٠". وأوضح طريقة عمل بوينغ التي تترجم عقوداً مع شركات طيران روسية مختلفة — الشركات التي كانت مشهورة في الحرب الباردة في صنع الطائرات الحربية، شركات مثل إليوشن، توبولوف، سوخوي — وهي توفر المهندسين لأمر مشاريع بوينغ المختلفة. وباستخدام برنامج تصميم طائرات فرنسي الصنع، يتعاون المهندسون الروس مع زملائهم من بوينغ — في سياتل ووتشيتا بولاية كنساس — بتصميم الطائرات بمساعدة الكمبيوتر. وقد وضعت بوينغ يوم عمل من ٢٤

ساعة، يتكون من ورديتين في موسكو وواحدة في أمريكا. وباستخدام كبلات الألياف الضوئية، وتقنيات الأقراص المضغوطة المتقدمة وبرامج كومبيوتر العمل المتدفق الجوية، "هم يبررون تصاميمهم إلى موسكو ومنها إلى أمريكا فحسب"، كما قال بيكرنغ. وثمة قاعات مؤتمرات تلفزيونية في كل طابق بمكتب بوينغ في موسكو، وهكذا ليس على المهندسين أن يعتمدوا على البريد الإلكتروني عندما تبرز لديهم مشكلة ما يجب حلها مع أندادهم الأمريكيين. فهم يستطيعون أن يجروا حديثاً مباشراً وجهاً لوجه.

بدأت بوينغ ترم عقوداً فرعية لتصميم الطائرات مع موسكو، كخبرة، وخط فرعي، لكنه اليوم، مع نقص المهندسين الجويين في أمريكا، غداً هذا العمل ضرورة. فقدرة بوينغ على دمج هؤلاء المهندسين الروس ذوي الأجور الضعيفة مع فرق التصميم الأمريكية الأكثر تقدماً والأعلى كلفة يمكن بوينغ من مواجهة منافستها الرئيسية، صناعات إيرباص، التي يدعمها كونسورتيوم حكومات أوروبية ويستخدم المواهب الروسية أيضاً. ففيما تكلف ساعة مهندس الطيران الأمريكي في التصميم ١٢٠ \$ تكلف ساعة المهندس الروسي نحو ثلث هذا المبلغ. غير أن المتعهدين الفرعيين يقدمون عقوداً فرعية لآخرين. فالمهندسون الروس يعدون بعض عناصر عملهم من بوينغ لشركة هندستان الجوية في بنغلور أيضاً، التي تخصص في تحويل تصميم الطائرات إلى أرقام فتجعل تصنيعها أسهل. غير أن هذا ليس نصف الأمر، كما أوضح بيكرنغ، ففي الأيام السابقة كانت بوينغ تقول لمعهديهما اليابانيين، "سنرسل لكم الطائرات مقابل أجنحة الـ ٧٧٧، سنندعكم تصنعون بعضها ثم نحسم لكم ذلك من مجمل مشتريات الطائرات. وهذا مفيد للجميع."

واليوم تقول بوينغ للشركة اليابانية الصناعية العملاقة ميتسوبيشي، "هذه هي الصيغ العامة لأجنحة البوينغ 7E7 الجديدة. صمموا أنتم الإنتاج المعنّاز وصنعه. ولكن المهندسين اليابانيين ذوي أجور مرتفعة جداً، وهكذا ماذا يفعل اليابانيون؟ تعهد ميتسوبيشي عناصر من المعهد الذي أخذته لأجنحة الـ 7E7 إلى المهندسين الروس أنفسهم الذين تستخدمهم بوينغ في أجزاء أخرى من الطائرة.

وفي الوقت نفسه، يترك بعض هؤلاء المهندسين والعلماء الروس شركات الطيران الروسية الكبرى ويؤسسون شركاتهم الخاصة وتعتبر بوينغ شارية أسهم في بعض تلك الشركات لتضمن أن يكون لديها احتياطي في القدرة الهندسية.

كل مصادر العمل الدولية هذه هي لغرض تصميم وبناء طائرات على نحو أسرع وأرخص، وهكذا تستطيع بوينغ استخدام السيولة النقدية للمحافظة على الابتكار في جيلها التالي وتحافظ على بقائها في مواجهة منافسة مدمرة من إيرباص. والفضل يعود لنقطة الالتقاء الثلاثية، فبناء طائرة بوينغ من طراز ٧٣٧ يستغرق الآن ١١ يوماً، فيما كان قبل سنوات قليلة يستغرق ٢٨ يوماً. وستبني بوينغ جيلها التالي في ثلاثة أيام، لأن كل الأجزاء مصممة بالكمبيوتر للتجميع، وسلسلة تجميع بوينغ الدولية ستمكنها من نقل الأجزاء من ورشة إلى أخرى في الوقت المحدد بالضبط.

ولتأكد بوينغ من أنها تحصل على الصفقات الأفضل على أجزائها والتجهيزات الأخرى، تدير "مناقصات" منتظمة، تناقص فيها الشركات ضد بعضها البعض بدل أن تزايد ضد بعضها. هي تناقص على كل شيء في العقود من ورق التواليت لمصانع بوينغ إلى العزقات nuts والأحزمة bolts — أجزاء السلعة من خارج المحلات التجارية — لسلسلة تجميع بوينغ. ستعلن بوينغ مزادات في وقت محدد لتصميم موقع إنترنت لغرض معين. وستبدأ المزاد لتموين كل مادة على حدة لما تعتبره سعراً مناسباً. ثم ستجلس في الخلف وتراقب كم يريد كل ممن أن يخفض سعره عن الآخرين ليفوز بعمل بوينغ. وتحدد بوينغ المناقصين المؤهلين مسبقاً، ويستطيع كل مناقص أن يرى الآخر بعد قبولهم بالمناقصة.

قال بيكونغ، "تستطيع أن ترى حقاً ضغوط السوق وكيف تعمل. إنها مثل مشاهدة سباق الخيل."

نقطة التقارب الثلاثي الأخرى

سمعت ذات مرة بل براهلي يروي قصة عن امرأة من المجتمع الراقسي في بوسطن تذهب إلى سان فرانسيسكو لأول مرة. وعندما تعود إلى البيت يسألها صديق كم أحببتها، فتقول، "ليس كثيراً — إنها بعيدة جداً عن المحيط."
فوجهة النظر والميول التي تحملها في ذهنك هامة جداً في تشكيل ما تراه وما لا تراه. وهذا يساعد على إيضاح سبب أن كثيراً من الناس قَصَّروا في فهم نقطة الالتقاء الثلاثية. كانت رؤوسهم في مكان آخر بالكامل — مع أن ذلك يجري أمام عيونهم تماماً. ثمة ثلاثة أشياء أخرى — نقطة التقاء أخرى — تضافرت لتخلق هذه الشاشة الضبابية.

كانت الأولى هي إخفاق شركات الإنترنت، الذي بدأ في آذار عام ٢٠٠١. وكما قلت سابقاً، ساوى كثير من الناس خطأً بين ازدهار الإنترنت والعمولة. وبالتالي عندما تراجع ازدهار الإنترنت، وانهارت مواقع كثيرة (وضمنها الشركات التي تدعمها)، افترض هؤلاء الأشخاص أنفسهم أن العمولة تنهار أيضاً. فقد فسَّر التوقف المفاجئ لموقع دغ فود دُت كم وعشرة مواقع إنترنت أخرى تعرض تقلص ١٠ باوندات من أغذية الكلاب إلى باب بيتك في ثلاثين دقيقة بأنه برهان على أن العمولة والثورة التقنية المعلوماتية كلها صوت قلبي لحم وليست لحماً.

كان ذلك حماقة محنة. وهؤلاء الذين فكروا أن العمولة مثل ازدهار مواقع الإنترنت وبالتالي فإخفاق تلك المواقع يسم نهاية العمولة لا يمكنهم أن يكونوا أكثر خطأً. ولنتكرر القول ثانية، دفع ركود مواقع الإنترنت انتشار العمولة عملياً أكثر وذلك بإجبار الشركات على إبرام عقود فرعية أكثر فأكثر والانتقال إلى بلدان أخرى للتوفير بسبب النقص في رأس المال. وكان ذلك هو المتفاح الرئيس في تسوية أرض العمل للعمولة ٣,٠. فبين ركود مواقع الإنترنت واليوم، تنامي غوغل من تشغيل نحو ١٥٠ مليون بحث في اليوم إلى نحو مليار بحث في اليوم، ثلثه فقط يأتي من داخل الولايات المتحدة. وإذا اجتذب نموذج ي باي eBay الاهتمام في كل أرجاء العالم زاد عدد العاملين فيه من ١٢٠٠ مستخدم عام ٢٠٠٠ إلى ٦٣٠٠ عام ٢٠٠٤، وقد جرى كل هذا في المرحلة التي افترض أن تكون العمولة قد

تلاشت فيها. تنامي استخدام الإنترنت الإجمالي في العالم ١٢٥% بما فيها ١٨٦% في أفريقيا، و٢٠٩% في أمريكا اللاتينية، و١٢٤% في أوروبا، و١٠٥% في أمريكا الشمالية بين عام ٢٠٠٠ و٢٠٠٤، تبعاً لـ نلسن / نت ريتينغ، أجل، انتهت العولمة بالتأكيد، أنا موافق.

لم يكن ركود مواقع الإنترنت وكل الهواء الساخن المحيط بها قد عَشَّش رؤية كل ذلك. فقد كان ثمة غيمتان كبيرتان أخريان دخلتا المشهد. كانت الكبرى، طبعاً، هي ٩/١١ التي هزت الجسم السياسي الأمريكي بشدة، ومع أخذ ٩/١١ بعين الاعتبار وغزو أفغانستان والعراق إثر ذلك، فليس مفاجئاً أن تحتجب نقطة الالتقاء الثلاثية في صباب الحرب ولغو الخطات التلفزيونية. وفي النهاية كان هناك فضيحة شركة إنرون الحكومية، والتي تبعتها مباشرة إفلاسات تايكو و وورلد كوم، التي أرسلت المدراء التنفيذيين وإدارة بوش ركضاً للتغطية عليها. غدا المدراء التنفيذيون، مع بعض التبريرات، متهمين حتى يشتوا براءة الإدارة من الخداع، وحتى المتواطئين مع قطاع الأعمال بخنوع وإدارة بوش المنحازة للمدراء التنفيذيين كانت حذرة من الظهور — علانية — كي تكون قلقة أكثر مما ينبغي لمخاوف قطاع الأعمال الكبيرة. ففي ربيع عام ٢٠٠٤، التقيت برئيس إحدى أكبر الشركات التقنية في أمريكا، الذي جاء إلى واشنطن ليدعم اعتمادات فيدرالية أكثر لمؤسسة العلوم الوطنية لمساعدة رعاية قاعدة صناعية أقوى للصناعة الأمريكية. وسألته لماذا لا تدعو الإدارة إلى قمة للرؤساء التنفيذيين من أجل تسليط الضوء على هذه المسألة، فهز رأسه وقال كلمة واحدة: "إنرون."

والنتيجة: في اللحظة الدقيقة عندما كان العالم يتسوى، وكانت نقطة الالتقاء الثلاثية تعيد تشكيل بيئة العمل العالمية كلها — تتطلب بعض التعديلات الهامة في مجتمعتنا وفي كثير من الأمم الغربية المتطورة الأخرى — لم يكن السياسة الأمريكيةون يطلعون الرأي العام الأمريكي، بل كانوا يعملون بنشاط لجعله أحمق. خلال حملة انتخابات عام ٢٠٠٤ الرئاسية رأينا الديمقراطيين يجادلون في ما إذا كانت اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية فكرة جيدة وبيت بوش الأبيض يضع شريطاً لاصقاً على فم ن. غريغوري مانكيو، رئيس إدارة مجلس المستشارين الاقتصاديين في البيت الأبيض ويخفونه في قبو ذلك تشيقي، لأن مانكيو، مؤلف

كتاب اقتصادي جامعي واسع الانتشار، تجرأ على الكلام على نحو يستحسن
علمنا على عمل آخري بأنه "المظهر الأخير للريح من التجارة التي تحدث عنها
الاقتصاديون منذ آدم سميت على الأقل".

وقد أثار بيان هانكيو المنافسة حول من يمكنه أن يقول الشيء الأكثر سخيرية في
الرد عليه. وكان الفائز هو المتحدث باسم البيت الأبيض دنيس هاسترت، الذي
قال إن "نظرية هانكيو تفتقر إلى مذاق علم الاقتصاد الحقيقي". وما هو ذلك
المذاق، يا سيد دنيس؟ يا للمسكين هانكيو لم يسمعه أحد ثانية.

لكل هذه الأسباب، فقد معظم الناس نقطة الالتقاء الثلاثة. غير أن ثمة شيئاً ما
كبيراً في الحقيقة كان يحدث، ولم يكن جزءاً من حديث الرأي العام في أمريكا أو
أوروبا ببساطة، وإلى أن زرت الهند في مطلع عام ٢٠٠٤، كنت أجهله أنا أيضاً،
رغم أنني كنت ألتقط عدة تلميحات على أن شيئاً ما كان ينحسر، ويتجمع.
نوبوبوكي أيدي، رئيس مجلس إدارة سوني، وأحد أكثر قادة الأعمال عمق ذكاء
وحصافة، عرفته منذ سنين، وفي أي وقت يتكلم، أصغي بانتباه. وقد التقينا مرتين
خلال عام ٢٠٠٤، وفي كلتا المرتين قال شيئاً ما عبر سحته اليابانية الثقيلة علقت في
أذني. قال أيدي أن تغييراً يجري في تقنية العمل التجاري العالمي ستذكر، في وقت
ليس بعيد، مثل "النيزك الذي ضرب الأرض وقتل كل الديناصورات". ولحسن
الحظ، أن الشركات العالمية المتقدمة عرفت ما كان يحدث في الخارج هناك،
وكانت الشركات الأفضل تتكيف بهدوء مع ذلك إلى درجة أنها لن تكون واحدة
من تلك الديناصورات.

وفيما بدأت البحث في هذا الكتاب، شعرت في بعض الأوقات كما لو أنني في
قطاع منطقة الشفق (في حالة قلق). سأقابل مدراء تنفيذيين، وتقنيين من شركات
كبرى، أمريكيين وأجانب، وسيصفون بطرقهم ما سمته نقطة الالتقاء الثلاثة.
ولكن، لكل تلك الأسباب التي أوضحتها آنفاً، لم يكن معظمهم يجيز الرأي العام
أو السياسيين. لقد كانوا إما حائرين جداً، أو منشغلين بعملهم الخاص جداً، أو
خائفين جداً. فقد كانوا جميعهم كما لو أنهم "ساعة بريد" يعيشون في عوالم
مختلفة، يعرف كل منهم سرّاً كبيراً. أجل، عرفوا جميعاً السر — غير أن أحداً منهم
لم يرد أن يجيز الصغار.

حسن، هذه هي الحقيقة التي لم يرد أحد أن يحركم إياها: لقد سوي العالم. وكنتيجة لنقطة الالتقاء الثلاثية، فإن التعاون الدولي والمنافسة — بين الأفراد والأفراد، والشركات والأفراد، والشركات والشركات، والشركات والزبائن — قد غدا أرخص وأسهل وأكثر حرية في الاختلاف وأكثر إنتاجية لمزيد من الناس في كل أنحاء المعمورة أكثر من أي وقت في تاريخ العالم.

أنتم تعرفون الثورة "التقنية للمعلوماتية" التي كان الإعلام التجاري يطربها بإسراف في السنوات العشرين الأخيرة، أليس كذلك؟ للأسف، لم يكن ذلك إلا المقدمة. كانت السنوات العشرون الماضية مجرد صياغة وصقل وتوزيع كل الأدوات الجديدة التي يجب التعاون والارتباط بها. والثورة التقنية المعلوماتية علسي وشك الانطلاق الآن، عندما تبدأ كل العلاقات بين هذه الأدوات بالعمل معاً حقاً لتسوية حقل اللعب. وأحد هؤلاء الذين سحبوا الستارة وسموا هذه اللحظة باسمها الحقيقي هي كارلي فيورينا من شركة اتش بي HP، التي بدأت في عام ٢٠٠٤ تصرح في أحاديثها العامة أن صعود مواقع الإنترنت وهبوطها كان مجرد "نهاية البداية". والسنوات الخمس والعشرون الماضية، كما قالت فيورينا، المدير التنفيذي لشركة اتش بي HP آنفء، كانت مجرد "عمل الاستعداد". والآن نحن ذاهبون إلى الحدث الرئيس، قالت. "وبالحدث الرئيس، أعني حقبة ستغير فيها التكنولوجيا كل أوجه العمل التجاري، وكل أوجه الحياة، وكل أوجه المجتمع."

الفصل الرابع

الفرز الضيق

لن تؤثر نقطة التقارب الثلاثي على كيفية إعداد الأفراد أنفسهم للعمل، والشركات للمنافسة، والبلدان لتنظيم اقتصادياتها وجغرافيتها السياسية وحسب. فمع الوقت، ستكون مضطرة لتعيد تشكيل هوياتها السياسية، وإعادة تشكيل أجزائها السياسية، وتعيد تعريف من هو الفاعل السياسي باختصار، وفي أعقاب نقطة التقارب الثلاثي هذه الذي عبرناه للتو، سنشهد ما أدعوه "الفرز الكبير". لأن العالم عندما ينتقل من نموذج خلق قيمة قائم على أساس شاقولي (طلب وتحكم) بشكل أساسي إلى نموذج خلق قيمة قائم على أساس أفقي (ربط وتعاون) على نحو متزايد، فذلك لا يؤثر على كيفية إنجاز العمل وحسب، بل على كل شيء — كيف تعرف الجماعات والشركات نفسها، أين تتوقف الشركات والجماعات وأين تبدأ، وكيف سيوازن الأفراد هوياتهم المختلفة مستهلكين ومستخدمين وحملة أسهم ومواطنين، وما هو الدور الذي على الحكومات أن تلعبه. وكل هذا يجب أن يفرز مجدداً، سيكون فوضى الهوية أكثر الأمراض انتشاراً في العالم المستوي، الأمر الذي يفسر، إذا لم يكن هناك شيء آخر، لماذا سيكون للباحثين السياسيين يوم مشهود مع العالم المستوي. فقد يغدو العلم السياسي هو العمل الأكثر نمواً في هذه الحقبة الجديدة. لأننا ونحن نغير هذا الفرز الكبير في غضون العقد التالي، سنرى بعض الغرباء المقيرين يمارسون سياسة جديدة بالكامل. أخذت أفكار الفرز الكبير أولاً بعد محادثة مع الباحث السياسي المشهور من جامعة هارفارد مايكل جي. ساندل. وقد أربكني ساندل قليلاً بملاحظة أن نسوع العملية المسوية التي أصفها كان كارل ماركس وفريدريك إنجلز قد وصفها في

البيان الشيوعي، المنشور عام ١٨٤٨. ومع أن عملية تقلص العالم وتسويته التي نراها في هذه الأيام تشكل درجة مختلفة عن تلك التي رآها ماركس تحدث في أيامه، كما قال ساندل، فهي رغم ذلك جزء من الميل التاريخي نفسه الذي سلط ماركس الضوء عليه في كتاباته عن الرأسمالية — زحف التكنولوجيا العنيد وإزالة رأس المال كل العوائق والحدود والعثرات والقيود أمام التجارة العالمية.

وقد أوضح ساندل: "كان ماركس أول من لُحَّح إلى إمكانية أن يكون العالم سوقاً عالمية، غير مقيدة بالحدود القومية. كان ماركس هو الناقد الأعنف للرأسمالية، ومع ذلك وقف مرتاعاً من جيروها على تحطيم الحواجز وخلق نظام عالمي للإنتاج والاستهلاك. ففي البيان الشيوعي، صور الرأسمالية قوة تفكك كل الهويات الدينية والقومية والإقطاعية، وتدفع نحو حضارة عالمية تحكمها متطلبات السوق. وقد اعتبر ماركس أن رأس المال سيشتق طريقه — وذلك حتمي ومرغوب أيضاً. لأن تحطيم الرأسمالية الولاعات القومية والدينية، كما فكر ماركس، سيمهد الأرض لنصراع شديد بين العمل ورأس المال. فسيتمرد عمال العالم في ثورة عالمية لإنهاء الاضطهاد تدفعهم المنافسة في سباق عالمي إلى النهاية. سيرون استغلالهم بوضوح ويهضون لإنهائه محرومين من سلوان التزعة الوطنية والدينية."

وفي الحقيقة، أدعشتني قراءة البيان الشيوعي اليوم، ووصف ماركس الواضح المعالم للقوى التي كانت تسوي العالم خلال هوض الثورة الصناعية وإنذاره أن هذه القوى نفسها ستستمر بتسوية العالم إلى هذه المرحلة، في الفقرة التي ربما هي الرئيسة في البيان الشيوعي، كتب ماركس وإنجلترا:

تحل كل العلاقات الاجتماعية التقليدية الجامدة، وما يحيط بها من معتقدات وأفكار التي كانت قديماً محترمة ومقدسة، وتندثر؛ والتي تحل محلها تشيخ ويتقدم عهدها قبل أن يصلب عودها. وكل ما كان تقليدياً ثابتاً يظهر ويتبدد كالمدخان، وكل ما كان مقدساً يعامل باحتقار وازدراء ويضطر الناس في النهاية للنظر إلى ظروف معيشتهم وعلاقاتهم المتبادلة بعين بقظة لا تغشاها الأوهام. تنطلق

البرجوازية إلى جميع أنحاء الكرة الأرضية وبدافع الحاجة الدائمة إلى أسواق جديدة. فتدخل وتتغلغل في كل مكان، وتوطد دعائمها في كل مكان، وتقيم الصلات في كل مكان. وباستثمار السوق العالمية تصبغ البرجوازية الإنتاج والاستهلاك في كل الأقطار بصيغة كوزموبوليتية، وتزوع عن الصناعة أساسها الوطني بين يأس الرجعيين وقنوطهم، فتنتقض الصناعات الوطنية التقليدية القديمة أو تواصل انقراضها يوماً بعد يوم، وتحل محلها صناعات جديدة يغدو إدخالها وتعميمها مسألة حيوية لكل الأمم المتقدمة، صناعات لم تعد تستعمل المواد الأولية المحلية وحسب بل أيضاً المواد الأولية الآتية من أبعد مناطق العالم ولا تستهلك منتجاتها داخل البلاد نفسها فحسب بل في جميع أنحاء المعمورة. وبدلاً من الحاجات القديمة التي كانت تكفيها المنتجات الوطنية، تولد حاجات جديدة يتطلب تحقيقها منتجات أقصى الأقطار ومختلف المناخات. وتقوم بين الأمم صلات شاملة مكان الانعزال المحلي والوطني السابق والافتقار الذاتي، وتغدو الأمم مرتبطة بعضها ببعض في كل الميادين. وما يقال عن الإنتاج المادي ينطبق أيضاً على الإنتاج الفكري. فنمار النشاط الفكري عند كل أمة تصبح ملكاً مشتركاً لجميع الأمم، ويصير من المستحيل أكثر فأكثر على أية أمة أن تظل معزولة في أفقها الضيق ومكتفية به. ويتكون من مجموع الآداب القومية والمحلية أدب عالمي واحد. وتجبر البرجوازية كل الأمم، حتى أشدها همجية إلى تيار المدنية، تبعاً لسهولة تحسين أدوات الإنتاج وتسهيل وسائل المواصلات إلى ما لا حد له. فرخص منتجاتها هو في يدها بمثابة مدفعية ثقيلة تقتحم بها كل ما هنالك من أسوار صينية وتخرقها، وتنحني أمامها رؤوس أشد البرابرة عداء وكرهاً للأجانب. وتجبر البرجوازية كل الأمم، تحت طائلة الموت، على أن تقبل الأسلوب البرجوازي في الإنتاج وأن تدخل إلى

ديارها المدنية المزعومة، أي أن تصبح برجوازية، إنها، باختصار،
تخلق عالماً على صورتها ومثالها. (البيان الشيوعي)

إنه لمن الصعب أن تصدق أن هاركس نشر ذلك عام ١٨٤٨. وبالإشارة إلى البيان الشيوعي، أخبرني سانفل: "أنت تحاول أن تثبت شيئاً ما مماثلاً. وما تحاول أن تثبته هو أن التطورات في تقنية المعلومات يمكن الشركات من أن تتخلص من كل أشكال العجز والعوائق في أسواقها وعملياتها التجارية. وهذا ما يعنيه حقاً مفهومك عن "التسوية." غير أن العالم المستوي السلس مزيج مبارك. وقد يكون، كما نشير، جيداً للتجارة العالمية. أو قد يكون، كما اعتقد هاركس، بشيراً للثورة البروليتارية. غير أنه قد يشكل تهديداً لأمكنة وجماعات مميزة تعطينا محاصيلنا وتحدد مكاننا في العالم أيضاً. لقد تخيل الناس منذ تحركات الرأسمالية الأولى إمكانية أن يكون العالم كله سوقاً واحدة — لا تعيقه ضغوط الحماية الجمركية، والأنظمة القانونية المتباينة، والفروق الثقافية واللغوية، أو الخلافات الإيديولوجية. ولكن هذه الرؤية اصطدمت دائماً بالعالم كما هو عملياً — فالعالم مليء بمصادر الخلاف والعجز. وبعض العقبات أمام السوق العالمية المستوية هي حقاً فقصدان الفرص وتبديدها. غير أن بعض أشكال العجز تلك هي المؤسسات والعادات والثقافات والتقاليد التي تتعلق الناس بها بدقة، لأنها لا تعكس قيم السوق، مثل التماسك الاجتماعي والإيمان الديني والكبرياء الوطنية. وإذا ما سوت الأسواق العالية وتقنيات الاتصالات الجديدة هذه الفروق فقد نفقد شيئاً هاماً. وهذا يفسر سبب الخلاف حول الرأسمالية منذ البداية أية عوائق وحواجز وحدود هي بالضبط أسباب التبدد والعجز، وأي منها مصادر هوية وانتماء يجب أن نحاول حمايتها. من البرقية إلى الإنترنت، كل تقنية اتصالات جديدة وعدت أن تقلص المسافة بين الناس، وتزيد وصول المعلومات، وتجلبنا أقرب إلى الحلم بسوق دولية فاعلة حقاً ودون عوائق. وفي كل مرة، ينهض سؤال أمام المجتمع بمطلب ملح متجدد: إلى أي مدى يجب أن نفق جانباً (لا نتدخل)، وننفذ البرنامج، ونعمل ما في وسعنا لتتخلص من أسباب العجز أكثر، وإلى أي حد علينا أن نعتمد على التيار من أجل

القيم التي لا تستطيع السوق الدولية أن توفرها؟ فبعض أسباب الإعاقة جديرة بالحماية، حتى في وجه الاقتصاد العالمي الذي يهدد بتسويتها." والمصدر الأكبر للإعاقة، طبعاً، كان دائماً الدولة — الأمة، بمحدودها وقوانينها المحددة بوضوح. فهل يجب المحافظة على الحدود القومية كمصدر للإعاقة، أو هل نستطيع أن نحافظ عليها في عالم مستوٍ؟ وماذا عن الحواجز القانونية لتدفق المعلومات الحر، والملكية الفكرية، ورأس المال — مثل حقوق النشر، والرعاية العمالية والحد الأدنى للأجور؟ ففي أعقاب نقطة الالتقاء الثلاثية، بقدر ما تحدد قوى التسوية من العوائق والحواجز، سيكون التحدي الذي ستطرحه على الدولة — الأمة والثقافات الخاصة والقيم والهويات القومية والتقاليد الديمقراطية، وموائيق التقييد التي وفرت تاريخياً بعض الحماية وتلطيف أوضاع العمال والجماعات أكثر حدة. فماذا يُبقي وما الذي ندعه يتبدد كي نستطيع أن نتعاون جميعاً بسهولة أكبر؟

وهذا سيطلب بعض الفرز، الذي هو سبب نقطة حاسمة يطرحها هايكسل سائلد والتي يجب أن تكون في مقدمة الجندال السياسي ضمن الدولة — الأمة وبينها في العالم المستوي. وكما جادل سائلد، ما أدعوه تعاوناً يمكن أن يسهل آخرون مجرد اسم جميل للقدرة على استخدام عمل رخيص في الهند. لا يمكنك أن تنكر ذلك عندما تنظر إليه من منظور أمريكي. غير أن الأمر هو كذلك إذا نظرت إليه من جانب واحد فقط. فمن منظور العمال الهنود، ذلك الشكل نفسه من التعاون والتعهد الفرعي يمكن أن يرى كاسم آخر لتمكين الأفراد في العالم النامي كما لم يكن من قبل أبداً، يمكنهم من نشئة واستثمار وتحقيق ربح من مواهبهم الفكرية التي وهبهم الله إياها — المواهب التي غالباً ما كانت تفسد على أرض صعبة وبهاي وكالكوتا قبل تسوية العالم. أما النظر إلى العالم المستوي من الزاوية الأمريكية، نستطيع أن نستخلص أن العوائق والحواجز والقيم التي تقيد التعهدات الفرعية يجب المحافظة عليها وربما يجب أن تشدد. ولكن من وجهة النظر الهندية فإن الإنصاف والعدالة والمطامح الشخصية تتطلب أن تُزال تلك الحواجز وأسباب الإعاقة نفسها. فقد يكون التحرر الاقتصادي لشخص بطلاة لأخسر في العالم المستوي.

الهند تواجه إنديانا من يستهل الآخر؟

انظر إلى هذه الحالة من فوضى الهوية المتعددة. ففي عام ٢٠٠٣، أعلنت ولاية إنديانا عن مناقصة عقد لتحديث أنظمة كومبيوتر الولاية التي تشغل حق المطالبة بمعونة البطالة. احزر الشركة التي فازت بالعقد؟ شركة تاتا أمريكا إنترناشيونال، التي هي الشركة الفرعية من الشركة الهندية تاتا كونسلتانس سرفيسز المحدودة في أمريكا. ناقصت تاتا إلى ١٥,٢ مليون \$ وقد جاء أقل بـ ٨,١ مليون \$ من أقرب المنافسين، وهما شركتان تعملان في نيويورك ديلوتي كونسلتنغ وأكستشر المحدودة. لم تشارك أية شركة من إنديانا في المناقصة على العقد، لأن الأمر كان كبيراً بالنسبة لها لتعالجه.

في كلمات أخرى، فازت شركة استشارات هندية بعقد تحديث كمبيوتر إدارة البطالة في ولاية إنديانا! ربما لم تستوعب الأمر. كانت إنديانا تعطي عمل الإدارة ذاتها التي ستلطف وضع الناس في إنديانا من تأثيرات إعطاء عقود عمل فرعية إلى الخارج. كانت شركة تاتا تخطط لترسل نحو ٦٥ مستخدماً بموجب العقد للعمل في مركز إنديانا الحكومي، مع ١٨ عاملاً من الولاية. قالت تاتا أيضاً أنها ستستخدم متعهدين ثانويين محليين وتقوم بتشغيل العمال المحليين، غير أن معظم العمال سيأتون من الهند ليقوموا بإصلاحات الكومبيوتر العامة، التي، ما إن تكتمل، كما كان يفترض، حتى تسرع معالجة شكاوى البطالة، وتوفير الطوابع وتقليل صعوبات قطاع الأعمال الذي يدفع ضرائب البطالة،" كما جاء في تقرير جريدة إنديانابوليس ستار في ٢٥ حزيران عام ٢٠٠٤. وقد تجرر كيف انتهت القصة. "وافق كبار مساعدي الحاكم آنذ فرانك أوبانون على عقد الأربع سنوات المثير للجدل سياسياً قبل وفاة الحاكم في ١٣ أيلول عام ٢٠٠٣." ولكن عندما أثير أمر العقد في وسائل الإعلام، جعل الجمهوريون ذلك مسألة في الحملة الانتخابية. وغدت مسألة سياسية شائكة الحل إلى درجة أن الحاكم جو كرنان،

وهو ديمقراطي خليف أوبانوف، أمر القسم الإداري في حكومة الولاية، السذي يساعد القاطنين في إنديانا العاطلين عن العمل بإلغاء العقد — وأن يضع أيضاً بعض القيود القانونية والحواجر التي تمنع مثل هذا الشيء من الحدوث ثانية. وأمر أيضاً بأن يجرأ العقد إلى أجزاء أصغر كي تستطيع شركات إنديانا من المشاركة في المناقصة — شيء جيد لشركات إنديانا ولكنه مكلف جداً وشيء غير فعال للولاية. وجاء في تقرير جريدة إنديانابوليس ستار أنه دُفع لشركة تاتا ٩٩٣٥٨٧ \$ مقابل ثمانية أسابيع عمل، دربت خلالها ٤٥ مبرمجاً من الولاية في تطوير هندسة البرامج وتحديثها: "كانت شركة عظيمة للعمل معها،" قال ألن دغرن، مفوض تطوير القوة العاملة في ولاية إنديانا.

وهكذا لدي الآن مجرد سؤال واحد بسيط: من هو المستقل ومن هو المستقل في هذه القصة بين الهند وإنديانا؟ تقترح الذراع الأمريكية في شركة استشارات هندية أن توفر على دافعي الضرائب في إنديانا ٨,١ مليون دولار بتطوير أجهزة كومبيوتراتها — مستخدمة العمال الهنود والعمال من إنديانا. والصفقة ستفيد إلى حد كبير الذراع الأمريكية في شركة الاستشارات الهندية، وستفيد بعض العمال التقنيين في إنديانا، وتوفر على سكان ولاية إنديانا دولارات ضرائب غالية يمكن استخدامها لتشغيل مزيد من عمال الولاية في مكان آخر، أو تبني مدارس جديدة يقلص دورها من البطالة. ومع ذلك ألغى العقد، الذي وافق عليه الديمقراطيون المنحازون إلى العمال، تحت ضغط الجمهوريين أنصار التجارة الحرة. صُف ذلك.

في العالم القديم، حيث كانت القيمة تُخلق بشكل شاقولي بالدرجة الأولى، ضمن شركة واحدة من الأعلى إلى الأدنى عادة، كان من السهل جداً أن ترى من في القمة ومن في القاع، من كان المستثمر ومن كان المستثمر. ولكن عندما بدأ العالم يستوي، وأخذت القيمة تُخلق أفقياً (بواسطة أشكال متعددة من التعاون، التي يملك فيها الأفراد وأصحاب الأعمال الصغيرة مزيداً من القوة)، يغدو سؤال من الذي في القمة ومن الذي في القاع، ومن هو المستقل ومن هو المستقل أشد تعقيداً. ولم تعد بعض ردود فعلنا السياسة القديمة صحيحة. ألم يكن المهندسون الهنود "مستقلين" عندما علمتهم حكومتهم في بعض أفضل المعاهد التقنية في العالم

داخل الهند، غير أن الحكومة الهندية نفسها آنذ كانت تمارس سياسة اقتصادية اشتراكية لم تستطع أن توفر هؤلاء المهندسين العمل في الهند، وبالتالي هؤلاء الذين لم يستطيعوا أن يخرجوا من الهند اضطروا أن يعملوا سائقي تكسي ليوفروا لقمة العيش؟ هل هؤلاء المهندسون أنفسهم مستغلون الآن بالعمل في شركة الاستشارات الكبرى في الهند، ويحصلون على أجور جيدة جيداً في ظروف الهند، وبفضل العالم المستوي، يمكنهم الآن أن يعرضوا مؤهلاتهم عالمياً؟ أو هل هؤلاء المهندسون الآن يستغلون شعب إنديانا بعرض إصلاح منظومة أجهزة الكمبيوتر في إدارة البطالة بالولاية مقابل مال أقل من أية شركة استشارات أمريكية؟ أو هل يستغل شعب إنديانا هؤلاء المهندسين الهنود الأخص أجراً؟ ليخربني أحد ما رجاء: من يستغل الآخر في هذه القصة. وإلى جانب من على اليسار التقليدي أن يقف في هذه القصة؟ مع عمال المعرفة من البلدان النامية، بدفع أجور مناسبة، الذين يحاولون استخدام مواهبهم المكتسبة بمشقة في البلدان المتطورة؟ أو مع السياسيين في إنديانا، الذين أرادوا حرمان هؤلاء المهندسين الهنود من العمل كي يقوم بها، بسعر أعلى، ناخبوهم؟ ومع من يقف اليمين التقليدي في هذه القصة؟ مع هؤلاء الذين يريدون أن يخفضوا الضرائب ويقلصوا ميزانية ولاية إنديانا بإبرام بعض العقود الفرعية مع الخارج، أو مع هؤلاء الذين يقولون: "دعونا نرفع الضرائب أكثر كي نحافظ على العمل هنا ونحفظه لسكان إنديانا؟" مع هؤلاء الذين يريدون الإبقاء على بعض العوائق في النظام، مع أنها ضد الموقف الجمهوري الغريزي من التجارة الحرة، مجرد أن يساعدوا أهالي إنديانا؟ وإذا كنت ضد العولمة لأنك تظن أنها تؤدي الناس في البلدان النامية، فإلى جانب من تقف في هذه القصة: الهند أم إنديانا؟

يسلط الجدول في مثال الهند تواجه إنديانا الضوء على الصعوبات في رسم الخطوط بين مصالح جماعتين لم تخيلاً أبداً أهما مترابطين، لثلا نقول متعاونتين. لكهما صحتا واكتشفتا فجأة أهما في عالم مستو، يغدو العمل فيه أكثر فأكثر تعاوناً أفتياً، وأهما ليستا فقط مترابطين ومتعاونتين بل في حاجة ماسة إلى عقد اجتماعي يحكم علاقتهما.

والفكرة الأكبر هنا هي هذه: سواء كنا نتحدث عن علم الإدارة أو العلم السياسي، التصنيع أو البحث والتطوير، فسينتهي لاعبون كثر وعمليات كثيرة إلى قبضة "الأفقية". وهي ستضطلع بعملية الفرز.

أين تتوقف الشركات وأين تنطلق؟

تماماً مثلما يتم فرز العلاقات بين المجموعات المختلفة من العمال في العالم المستوي، سيتم فرز العلاقات بين الشركات والجماعات التي تعمل فيها أيضاً. فأية قيم ستحكم شركة خاصة ما ومصالح من ستحترم تلك الشركة وتشجع؟ كان معتاداً أن يقال حيث تذهب جنرال موتورز تذهب أمريكا، أما اليوم فيقال: حيث تذهب دل Dell تذهب ماليزيا وتايوان والصين وإيرلندا والهند... ولدى شركة اتش بي HP اليوم ١٤٢٠٠٠ مستخدم في ١٧٨ بلداً. وهي ليست الشركة التقنية الوحيدة الأكبر في العالم، بل هي شركة تقنية المعلومات الأكبر في أوروبا، وشركة تقنية المعلومات الأكبر في روسيا، وهي شركة تقنية المعلومات الأكبر في الشرق الأوسط، وهي شركة تقنية المعلومات الأكبر في جنوب أفريقيا. فهل شركة اتش بي HP شركة أمريكية إذا كانت الأغلبية من مستخدميها وزبائنها هم من خارج أمريكا، مع أن مقرها الأساسي في بالو ألتو؟ لا تستطيع الشركات الكبرى اليوم أن تحافظ على بقائها اليوم ككينونات مرتبطة بأية دولة — أمة بمفردها، ليس حتى بدولة كبرى مثل الولايات المتحدة. وهكذا فالتيار يقيقك صاحباً لأن السؤال المؤرق بالنسبة لدول — الأمة ومواطنيها هو كيف يجب أن تتعامل مع الشركات الكبرى التي لم تعد مرتبطة بأي شيء يدعى دولة — أمة. فلن هي موالية؟

قال دينكار سينغ، وهو مدير شركة مغامرة: "عملت أمريكا الشركات الكبيرة جيداً، ولا خطأ في ذلك، وعملت جيداً بانحيازها إلى العالم المستوي أيضاً. وقد فعلت ذلك بإبرام عقود فرعية مع الممون الأرخص والأكفأ. إذا كان باستطاعة شركة دل Dell صناعة كل مكونات كومبيوتراتها في الساحل الصيني وبيعها جميعاً في الساحل الأمريكي، فشركة دل Dell تستفيد، والمستهلكون الأمريكيون يستفيدون، ولكن من الصعب جعل هذه الحالة تنفيذ العمال الأمريكيين." وهكذا

تريد دل Dell العالم مستويًا قدر المستطاع، بعوائق وحواجز قليلة قدر الإمكان. وهكذا تعمل الشركات الكبرى الأخرى هذه الأيام، لأن ذلك يتيح لها أن تصنع الأشياء في الأسواق الأقل كلفة والأكثر كفاءة وتبيع في الأسواق الأكثر ربحاً. لا يوجد شيء على الغالب في العوامة ٣,٠ غير جيد لرأس المال. يستطيع الرأسماليون أن يسترخوا في مقاعدهم ويشترؤا أي اختراع ثم يستخدموا مساهمة العمل الأفضل والأرخص من أي مكان في العالم للبحث فيه وتطويره وإنتاجه وتوزيعه. فسهم دل يعمل جيداً، وحاملو أسهم دل يعملون جيداً، وزبائن دل يعملون جيداً، ونازداك Nasdaq تعمل جيداً، وكل الأشياء ذات العلاقة برأس المال تعمل جيداً. ولكن فقط بعض العمال الأمريكيين سيستفيدون، و فقط بعض الجماعات ستستفيد. أما الآخرون فسيشعرون بالألم من التسوية التي تجسري في العالم.

منذ أن بدأت الشركات المتعددة الجنسية تنتشر في العالم من أجل العمل والأسواق، ذهبت مصالحها أبعد من الدولة — الأمة التي تقيم مقرها الرئيسة على أراضيها. ولكن ما يجري الآن، على الأرض المستوية، هو هذا الاختلاف بالدرجة يتزايد ليغدو اختلافاً في النوع. لم تمتلك الشركات أبداً حرية أكثر، وتواجه عوائق أقل في طريقة تخصيص الأبحاث والتصنيع الأخص، والتصنيع المصقول في أي مكان في العالم. وما سيعنيه ذلك بالنسبة للعلاقة الطويلة الأجل بين الشركات والبلد الذي تقيم مقرها الرئيسة فيه غير واضحة ببساطة.

فكر في هذا المثال الحي: أعلنت شركة آي بي إم IBM في ٧ كانون الأول عام ٢٠٠٤، أنها ستبيع قسم كومبيوترها الشخصي بالكامل لشركة الكومبيوتر الصينية لينوفو لتنشئ شركة كومبيوتر شخصي عالمية جديدة — الشركة العالمية الثالثة الأكبر — بدخل سنوي إجمالي يقارب ١٢ مليار دولار. وبالتزامن مع ذلك، قالت آي بي إم إنها ستأخذ ١٨,٩% أسهماً عادية في لينوفو، وأسست تحالفاً استراتيجياً بين آي بي إم IBM ولينوفو في مبيعات الكومبيوترات الشخصية، والتمويل، والخدمة في العالم أجمع. وقد أعلن عن أن المقر الرئيس للشركة المتحدة العالمية سيكون في نيويورك، وعملياتها الصناعية الرئيسة ستكون في بيجينغ بالصين ووالى في ولاية نورث كارولينا، ومراكز الأبحاث ستكون في الصين والولايات المتحدة

واليابان، ومكاتب المبيعات ستكون في كل أرجاء العالم. وستكون لينوفو الجديدة
مؤن الآي بي إم المفضل بأجهزة الكمبيوتر الشخصية والآي بي إم مون لينوفو
الجديدة المفضل في الخدمات والتمويل.

ألا تزال معي؟ سينتقل نحو عشرة آلاف شخص من آي بي إم إلى لينوفو، التي
تأسست عام ١٩٨٤ وكانت الشركة الأولى التي تقدم مفهوم الكمبيوتر المنزلي في
الصين. ومنذ عام ١٩٩٧ كانت لينوفو هي الشركة الرائدة في مجال الكمبيوتر
الشخصي في الصين. والجزء المفضل لدي من المؤتمر الصحفي هو التالي، الذي
يعين المدراء التنفيذيين في الشركة:

"يانغ يوانغين — رئيس مجلس الإدارة (هو الآن المدير التنفيذي في لينوفو)
ستيف وورد — كبير المدراء التنفيذيين (هو الآن نائب رئيس الآي بي إم، والمدير
العام لمجموعة الأنظمة الشخصية في الآي بي إم). فران و. سلفيان — رئيسة
المعاملات (هي الآن المدير العام لقسم أجهزة الكمبيوتر الشخصية في الآي بي
إم). هاري ما — المدير المالية (وهي الآن المدير المالية في شركة لينوفو)."

لتكلم عن خلق القيمة الأفقية: اتخذت هذه الشركة الجديدة التي يمتلكها
الصينيون مقرها في نيويورك ولها مصانع في رالي وبكين رئيس مجلس إدارة صيني
ومدير تنفيذي سيكون أمريكي ومدير مجموعة الأنظمة الشخصية أمريكي ومدير
مالي صيني، وستسجل في بورصة هونغ كونغ. هل ستدعو هذه الشركة أمريكية؟
شركة صينية؟ إلى أي بلد ستشعر لينوفو بالارتباط أكثر؟ أو هل ستري نفسها
نوعاً من شيء عائم فوق أرض مستوية؟

كان هذا السؤال متوقفاً في المؤتمر الصحفي الذي أعلن عن الشركة الجديدة:
"أين سيكون مقر لينوفو الرئيس؟" سأل أحدهم.

الجواب: "كشركة عالمية، ستنتشر لينوفو الجديدة جغرافياً مع العاملين والأصول
المادية في كل أنحاء العالم."
صنّف هذا.

والحقيقة الباردة، الصعبة هي أن الإدارة وحملة الأسهم والمستثمرين هم على
الأغلب غير مهالين إزاء مسألة من أين تأتي أرباحهم أو حتى أين جرى الاستخدام.
فهم يريدون شركة قادرة على البقاء. ومع ذلك فالسياسيون مضطرون إلى الحث

على خلق وظائف في مكان محدد. والأهالي — سواء أكانوا أمريكيين أو أوروبيين أو هنوداً — يريدون أن تبقى الوظائف الجيدة قريبة من بيوتهم.

قال لي مدير تنفيذي في شركة أوروبية كبرى متعددة جنسيات: "نحن الآن شركة أبحاث عالمية." هذا خبر عظيم لحاملي أسهمه ومستثمريه. إنها تصل إلى العقول الأفضل على كوكب الأرض، وأينما كانت، وعلى الأغلب، بل بالتأكيد، توفر المال لعدم قيامها بكل الأبحاث في فئاتها الخلفي — في الوطن. — ولكن في النهاية، كما أسرّ لي، "سيكون لذلك عواقب على الطريق إلى الوظائف في بلدي ذاته — ربما ليس هذه السنة بل في خمس أو خمس عشرة سنة." وكمدير تنفيذي ومواطن في الاتحاد الأوروبي، "قد تجري حواراً مع حكومتك حول كم يمكننا أن نحتفظ من قدرات في (بلدنا بالذات) — ولكن يوماً بعد يوم عليك أن تتخذ قراراً وحاملو أسهمك في ذهنك."

وترجمة هذا الحكيم هي: إذا استطعت أن أشتري خمسة باحثين لامعين في الصين أو الهند بثمن باحث واحد في أوروبا أو أمريكا، فسأشتري الخمسة، وإذا، كان ذلك في الأجل الطويل، سيعني أن مجتمعي يتخسر جزءاً من قاعدة كفاءته، فليكن ذلك. والطريق الوحيد لتقريب مصالح الطرفين — الشركة وبلدها الأصلي — هو أن تمتلك مجموعة بارعة تستطيع ليس فقط أن تطالب بحصتها من الشظيرة العالمية الأكبر بل أن تبتكر حصصها الخاصة أيضاً. "لقد نشأنا وأدّمنا على مرتباتنا العالية، ونحن ذاهبون حقاً إلى أن علينا أن نكسبها"، قال المدير التنفيذي.

ولكن حتى الشركة المحددة ببند الأصل في هذه الأيام تواجه وضعاً أصعب وأصعب. فقد أبحرني السير جون روز، الرئيس التنفيذي في شركة رولز رويس، ذات مرة: "لدينا عمل كبير في ألمانيا. ونحن المستخدم العالي التقنية الأكبر في ولاية براتنديرغ. تناولت طعام العشاء مع المستشار جيرهارد شرويدر مؤخرًا، وقال لي: أنت شركة ألمانية، لماذا لا تترافقي في دولتي التالية إلى روسيا — لخاولة الحصول على أعمال للشركات الألمانية هناك." قال روز، إن المستشار الألماني، "كان يميز أنه مع أن مقرري الرئيس في لندن، غير أن عملي يتضمن خلق قيمة في ألمانيا، وأن ذلك قد يكون ببناءً في علاقته مع روسيا."

لدينا هنا الشركة البريطانية المثالية، رولز رويس، التي مقرها الرئيس في إنكلترا،
والآن تعمل بواسطة سلسلة تمويين أفقية عالمية، وهو مديرها التنفيذي، مواطن
بريطاني، حصل على وسام الفارس من الملكة، يتودده مستشار ألمانيا ليساعده في
الحصول على عمل في روسيا، لأن أحد الفروع في سلسلة تمويين رولز رويس
يعمل في براندنبرغ.
صنّف ذلك.

من الأمر والتحكم إلى التعاون والربط

أجريت مع كولن باول مقابلة قبل أن يترك منصبه وزيراً للخارجية، حضرها اثنان
من مستشاريه الإعلاميين أيضاً، في جناحه بالطابق السابع في وزارة الخارجية. لم
أستطع مقاومة أن أسأله عن المكان الذي كان فيه عندما أدرك أن العالم يتسوى.
وأجاب بكلمة واحدة: "غوغل". قال باول ذلك عندما استلم منصبه كوزير
للخارجية في عام ٢٠٠١، وكان بحاجة إلى بعض المعلومات — لنقل نص قرار
للأمم المتحدة — كان عليه أن يدعو أحد مساعديه، وعليه أن ينتظر لساعات أو
حتى ساعات ليحلبه له أحدهم.

"والآن أكتب في غوغل قرار مجلس الأمن ٢٤٢ ويأتي نص القرار،" كما قال.
وقد أوضح أنه وجد نفسه سنة بعد أخرى يعمل أكثر فأكثر في بحثه الشخصي،
إلى درجة أن أحد مساعديه الإعلاميين لاحظ، "أجل، لم يعد يأتي ويسأل عن
معلومات. فهو يملكها، إنه يأتي ويسأل عن الفعل."

وباول، عضو مجلس إدارة سابق في شركة أمريكا أون لاين، يستخدم البريد
الإلكتروني للاتصال مع وزراء الخارجية الآخرين، وتبعاً لأحد مساعديه، حافظ
على مراسلة مستمرة مع وزير خارجية بريطانيا، جاك سترو، في إحدى لقاءات
قمة، كما لو أنهما زميلان في كلية. ويفضل الهاتف الخليوي وتقنية اللاسلكي،
قال باول، لا يمكن لوزير خارجية أن يتهرب أو يختفي منه. وقال، كان يبحث
عن وزير الخارجية الروسي في الأسبوع السابق. فتعقبه أولاً على هاتفه الخليوي

في موسكو، ثم على هاتفه الخليوي في آيس لاند، ثم على هاتفه الخليوي في فينتيا
بـ لاوس. وانتهى إلى القول: "لدينا أرقام هواتف جميع وزراء الخارجية."
والفكرة التي استنتجتها من كل ذلك هي أنه عندما يتسوى العالم، لا يسوّي
دوي المناصب العالية مع الناس الصغار القادرين على فعل أعمال كبيرة وحسب،
بل جرت تسويتهم مع أناس كبار قادرين على فعل أشياء صغيرة — بمعنى أن
تسوية العالم مكنتهم من فعل أشياء كثيرة بأنفسهم. وقد دهشت فعلاً عندما
عرفت أن مستشارة باول الإعلامية الصغرى وهي امرأة شابة، رافقتني من مكتبه
في الطريق أنه بسبب البريد الإلكتروني، يستطيع أنه يجدها، ورئيسها في أي ساعة
بواسطة أجهزة البلاك بيري — وقد فعل.

"لا أستطيع أن أتخلص من هذا الشخص"، قالت مازحة عن تعليماته الدائمة
عبر البريد الإلكتروني. وأردفت في اللحظة التالية أنها خلال عطلة نهاية الأسبوع
السابق كانت تتسوق في المتجر المركزي مع بعض الأصدقاء، وقد تلقت رسالة
عاجلة من باول يطلب منها أن تقوم بمهمة عامة. وقالت: "تأثر أصدقاؤني بعمق،
فأنا الصغيرة، أتحدث إلى وزير الخارجية!"

وهذا ما يحدث عندما تنتقل من عالم (الأمر والتحكم) الشاقولي إلى عالم (الربط
والتعاون) الأفقي المستوي، حيث يستطيع رئيسك أن يقوم بعمله وعملك،
سكرتير الدولة وسكرتير نفسه، ويستطيع أن يأمرك هماراً أو ليلاً. فأنت لست
خارج الدوام أبداً، بل في العمل دوماً. ولذلك فأنت دوماً على اتصال. والرؤساء،
إذا رغوا، يمكنهم أن يتعاونوا بشكل مباشر مع طاقمهم أكثر مما كانوا في الماضي
— ليس مهماً من يكونون أو أين يكونون في الهرم. غير أن أفراد الطاقم سيعملون
على نحو أكثر مشقة ليكون لديهم معلومات أكثر من رؤسائهم. هناك محادثات
بين الرؤساء وأفراد طاقمهم في هذه الأيام تبدأ بالشكل التالي: "لقد عرفت ذلك!
بحثت عنها في غوغل شخصياً! والآن ماذا أفعل بها؟"

صنّف هذا.

فوضى الهوية المتعددة

ليست الجماعات والشركات التي تمتلك هويات متعددة هي الوحيدة التي تحتاج إلى الفرز والتصنيف في العالم المستوي، بل الأفراد أيضاً. فالنوتر بين هويتنا كمستهلكين ومستخدمين ومواطنين ودافعي ضرائب وحاملي أسهم ستنهي إلى نزاعات أشد حدة أكثر فأكثر في العالم المستوي.

قال مايكل هامر، وهو مستشار أعمال: "في القرن التاسع عشر، كان الصراع الرئيس بين العمل ورأس المال. أما الآن، فهو بين الزبون والعامل، والشركة هي الشخص الذي في الوسط. يستدير المستهلك إلى الشركة ويقول: أعطني أكثر بسعر أقل. ثم تستدير الشركات إلى مستخدميها وتقول: إذا لم تقدموا لهم أكثر بسعر أقل، فنحن في مأزق. لا أستطيع أن أضمن لكم العمل ولا رئيس العمل يمكنه أن يضمن لكم العمل، فقط الزبون يفعل ذلك."

وجاء في تقرير جريدة نيويورك تايمز في ١ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤ أن وول مارت، أنفقت نحو ١,٣ مليار دولار من عائداتها الـ ٢٥٦ مليار دولار عام ٢٠٠٣ على صحة مستخدميها لتؤمن على نحو ٥٣٧.٠٠٠ شخص أو نحو ٤٥% من قوتها العاملة. ومع ذلك فإن منافسة وول مارت الأكبر، شركة كوستكو لتجارة الجملة آمنت على ٩٦% من مستخدميها المؤهلين الذين يعملون دواماً كاملاً أو جزئياً. حيث يغدو مستخدمو كوستكو مؤهلين للتأمين الصحي بعد العمل لثلاثة أشهر بدوام كامل، أو ستة أشهر بدوام جزئي. أما في وول مارت، فمعظم العاملين بدوام كامل عليهم أن ينتظروا ستة أشهر ليصبحوا مؤهلين للضمان الصحي، والعاملون بدوام جزئي لا يتأهلون إلا بعد العمل لسنتين. ووفقاً لمجلة التايمز، يحصل العاملون في وول مارت على نحو ١٢٠٠ \$ في الشهر أو ٨ \$ في الساعة. وتطلب وول مارت من مستخدميها أن يغطوا ٣٣% من كلفة الفوائد التي يحصلون عليها، وتخطط لتقليص مساهمة مستخدميها إلى ٣٠%. وتقدم خطط وول مارت للرعاية الصحية علاوات شهرية لتغطية الأسرة تصل في حدها الأعلى إلى ٢٦٤ \$ ونفقات نقدية حدها الأعلى ١٣٠٠٠ \$ في بعض الحالات،

ومثل هذه النفقات الطبية تجعل التغطية الصحية غير محتملة حتى بالنسبة لمستخدمي وول مارت الذين تغطيهم تلك النفقات، كما قالت مجلة النايز. غير أن المقالة نفسها تتابع لتقول هذا: "إذا كان ثمة أي مكان تجد نفقات عمل وول مارت التأيد فيه، فهو وول ستريت، حيث تلقت كوستكو ضربة من المخللين الذين يقولون إن نفقات عملها عالية جداً." وتعاني وول مارت من متاعب وعوائق أكثر من كوستكو، التي كبتتها داخلها، لأنها تشعر بالترزم مختلف تجاه عمالها. فهامش ربح كوستكو قبل اقتطاع الضريبة هو ٢,٧% من العائدات، وهو أقل من نصف هامش وول مارت البالغ ٥,٥%.

يريد المتسوق من وول مارت فينا جميعاً السعر الأدنى الممكن، وهو مع إزالة كل الوسطاء والأرباح والعوائق. ويريد حامل أسهم وول مارت فينا أن نكون إزالة المتاعب والعوائق بلا رحمة في سلسلة تمولينها وحزمة مكاسب عمالها كسي تسمن أرباح الشركة. غير أن عامل وول مارت فينا يكره المكاسب وحزمة الدفعات التي تقدمها وول مارت لمستخدميها المتبتدين. ومواطن وول مارت فينا يعرف أن وول مارت الشركة الأكبر في أمريكا، لا تغطي الرعاية الصحية لكسل مستخدميها، ولذلك سيذهب بعضهم إلى قسم الإسعاف في المستشفى المحلي ودافعوا الضرائب سيصلون أخيراً إلى التقاط حبة الدواء. وقد جاء في مقال مجلة النايز أن مسحا أعداه المسؤولون في جورجيا وجد أن أكثر من ١٠٠,٠٠٠ طفل يعمل أبائهم في وول مارت كانوا ضمن برنامج الولاية لرعاية الأطفال الصحية بكلفة سنوية تصل إلى ١٠ مليون \$ على نفقة دافعي الضرائب. وبالمثل، كما قيل، "وجد أحد للمستشفيات في نورث كارولينا أن ٣١% من المرضى الذين وصفوا أنفسهم أنهم مستخدمون في وول مارت، كانوا على نفقة المساعدة الطبية وثمة ١٦% ليس لديهم أي تأمين صحي على الإطلاق."

وقد لاحقت الصحفية ليزا فيزريستون في كتابها الصادر عام ٢٠٠٤، بعنوان بيع النساء بسعر أدنى: المعركة الحاسمة من أجل حقوق العمال في وول مارت، القضية الكبيرة للتمييز ضد النساء في وول مارت. وفي مقابلة عن كتابها مع سالون دت كوم (في ٢٢ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤)، طرحت ليزا الفكرة الهامة التالية: يضطر دافعو الضرائب إلى المساهمة في تغطية كثيرين من مستخدمي وول مارت بدوام

أتاح لتواقفة السريعة. وفي جلسة استماع في مجلس الشيوخ حول عنفار VIOXX اكتشفت نوافض أسامية في ذشرة وكالة مراقبة سلامة الغذاء على مسح أدوية عظرة من الصوف.

نريد كسستهلكين الأدوية الأرحص التي يمكن أن تقدمها سلسلة الترمين العالمية، ولكننا كمواطنين نريد ولحناح إلى حكومة تراقب وتنظم سلسلة الترمين، حتى لو كان ذلك يعنى الإبقاء على العوائق القائمة أو زيادها. صنف ذلك.

من يملك الشيء؟

شقة شيء آخر يجب أن نُنظّم بالتأكيد في العالم المستوي هو: من يملك الشيء؟ كيف نبنى حواجز قانونية لنحمى ملكية المبتكر وهكذا نستطيع أن نجني فوائدنا المثالية وبدأ نمده الأرباح في ابتكار شيء جديد؟ ومن جهة أخرى، كيف نقيي الخسائر من خلقة كفاية كي نسمح للمشاركة في الملكية الفكرية، المطلوب منها أكثر فأكثر أن تقدم ابتكاراً جديداً؟

قال كرفخ هندي: وليس المكتب النقي في ميكرو سوفت: "لا شك، ليس العالم مستوياً عندما يأتي الأمر إلى معالجة متسقة للملكية الفكرية." ولاحظ، إنه من الرائع أن يكون لدينا عالم يستطيع فيه مبتكر واحد أن يجمع موارد كثيرة شخصياً ويجمع فريقاً من الشركاء من كل أنحاء العالم للمستوى، ويصنع كتفعا حقيقياً كمشج أو خدمة ما، ولكن ماذا يعمل ذلك المهلس للمبتكر الرائع، سأل هندي، عندما يستخدم شخص ما نظام تشغيل العالم الجديد نفسه وأدواته لينسخ ويوزع إنتاجه الجديد الرافيق؟" هنا يحدث في عالم برامج الكمبيوتر والموسيقى والمواد الصيدلانية كل يوم، والتقنية تبلغ نقطة الآن حيث يجب أن نفرض أنه لا يوجد شيء لا يمكن أن يريف سريعاً — من ميكرو سوفت وورد إلى قطع تبديل البطارية، وأطراف، بقدر ما يُسوي العالم أكثر، مستحاج أكثر إلى نظام حكم في العالم يصاري كسل أُنسكان المعازن الجديدة القانونية وغير القانونية.

ونستطيع أن نرى هذا في مسألة قانون براءات الاختراع أيضاً كما تطور في الولايات المتحدة. حيث تستطيع الشركات أن تفعل شيئا واحداً من ثلاثة أشياء باختراع ما يمكنها أن تسجل الشيء الجديد الذي اخترعته وتبيعه هي بالذات، ويمكنها أن تال براءة اختراع وترخص لطرف آخر يصنعه، ويمكنها أن تال براءة اختراع وترخص لمجموعة أخرى من الشركات تكون حرة في التصرف بانتاجه — مثل الكمبيوتر الشخصي — الذي يأتي من دمج اختراعات كثيرة مختلفة. وقانون براءات الاختراع الأمريكي، معاهدتها في هذا الصدد. ولكن طريقة إقامة قضية قانونية قد تطورنا، وقد أخرج في المحررات، لها لا ريب منازعة ضد الترخيص العام والتدابير التي تشجع التعاون أو حرية العمل بالنسبة لعدد أكبر من اللاعبين، فهي تركز أكثر على حماية حقوق الشركات المستقلة لتصنيع براءات اختراعها الخاصة. وفي العالم المستوي، تحتاج الشركات إلى نظام براءات اختراع يشجع كلا الأمرين، بغد ما تشجع ببراءات القانونية المعايير والترخيص المشترك، سيكون لديك ابتكارات تعاونية أكثر. فالكمبيوتر الشخصي نتاج كثير من الترخيص المشتركة بين الشركة التي تملك براءة الاختراع على الموشر والشركة التي تملك براءة الاختراع على الآلة والمشاشة.

لا يريد شخص براءات الكمبيوتر غير المثبتة، المجانية فينا قوانين براءات اختراع، ولكن المبتكر في كل منا يريد نظاماً يحميه ضد الفرضة على الملكية الفكرية. والمبتكر فينا يريد أيضاً قوانين براءات اختراع تشجع الترخيص المشترك مع الشركات المعتمدة فلعب وفقاً للقواعد. إن سؤال، "من يملك الشيء؟" سيبرز بالتأكيد كأحد الأسئلة السياسية والجغرافية الأكثر إثارة للذاع في العالم المستوي — ولا سيما إذا بدأت شركات أمريكية تشعر أن الشركات الصينية تصرفها أكثر مما أكثر. إذا كنت في عمل بيع الكلمات أو الموسيقى أو المواد الصيدلانية ولا تملك على حماية ملكتك الفكرية، فأنت غير مهتم.

وعما تقرر ذلك وتصنفه، افترض هذه أيضاً. في ١٣ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤، قُتل العريف في مشاة البحرية جيمس م. [سوروث البالغ من العمر ٢٠ عاماً بمسيرة ناسفة مزروعة على جانب الطريق خلال دورة واجهة في العراق. وفي ٦١ كانون الأول، أخرجت الأسوشيتد برس أن عائلته كانت تطالب مرتع ياعوا أن يعطيهم

كلمة سر بريد ابنا الميت الإلكتروني وبالتالي يمكنها أن تدخل إلى كسل بريده الإلكتروني، بالإضافة إلى الملاحظات إلى الآخرين ومنهم "أريد أن أكون قادراً على تذكره في كلماته. أعرف أنه فكر أنه كان يفعل ما هو بحاجة إلى فعله. أريد أن أمثلك ذلك للمستقبل"، قال جون إلسورث، والد جستن للأسوشيتيد برس. "ذلك آخر شيء علمتني من ولدي." نحن ننتقل إلى عالم حيث اتصالات أكثر وأكثر في شكل قطع مسافرة عبر العالم الإلكتروني المتخيل يُخزّن في الكمبيوتر الذي يخدم أجهزة أخرى موجودة في كل أنحاء العالم. لا توجد حكومة تراقب هذه المملكة الإلكترونية. وهكذا هو السؤال: من يملك مقتطفاتك عندما تموت؟ نقلت الأسوشيتيد برس أن ياهو! رفض أن يمنح عائلة إلسورث كلمة سر ولدها، مستشهداً بواقع أن سياسة ياهو! تدعو إلى إزالة كل مواقع زبائنه غير الفعالة لمدة تسعين يوماً وواقع أن كل مستخدم ياهو! يوافقون على المساهمة بحقوق عضوية الموقع أو انتهاء محتويات الموقع بعد الموت. "وفي حين نتعاطف مع أية عائلة حزينة، فمواقع ياهو! وأية محتويات فيها لا يمكن أن يستخدمها آخر بعد الموت، أثير كارن ماهن، الناطق باسم ياهو! الأسوشيتيد برس. وفيما نتخلص أكثر وأكثر من الورق وتصل بواسطة البنات الرقمية أكثر فأكثر، يفضل أن تفرز قبل الموت، وتشمل ذلك في وصيتك، لمن، إذا كان ثمة أحد، تريد أن تترك مكالمتك أو مراسلاتك الإلكترونية. هذا واقعي جداً. لقد خزنت فصولاً عديدة من هذا الكتاب على موقعي في أمريكا أن لاين AOL، لشعوري بأنما ستكون أكثر أماناً في العالم الإلكتروني. ولو حدث لي شيء ما خلال كتابتي فسيكون على عائلتي وناشري أن يقاضوا أمريكا أن لاين AOL لمحاولة الحصول على هذا النص. ليفرز لي أحد ما هذا، أرجوه.

موت الباعة

ذهبت في خريف عام ٢٠٠٤، إلى مينيابوليس لزيارة أمي، وقد واجهت ثلاث مناوشات ضد العالم المستوي والأولى بالترتيب هي: قبل أن أغادر مسجلي في واشنطن، طلبت الرقم ٤١١ — خدمة المعلومات الهاتفية — في محاولة للحصول على

رقم هاتف صديق في مينابوليس. فرد كومبيوتر وسألني صوت "مكيتز" — صوت كومبيوتر — أن ألقظ اسم الشخص الذي أريد رقمه. ولسبب ما، لم أستطع أن أحصل الكومبيوتر بسمعي بشكل صحيح، وظل يرد عليّ صوت "مكيتز": هل تقول ...؟ وكان عليّ أن أقول اسم العائلة بصوت أخفى انزعاجي (وإلا لما فهمني الكومبيوتر على الإطلاق). "لا، لم أقل ذلك... قلت...". وفي النهاية وُصِلت مع مقيم، لكنني لم أستمتع بهذا الاحتكاك الخشبي بالمواجهة غير المتوقعة مع الاستعلامات الهاتفية. رغبت بالاحتكاك مع إنسان آخر. ربما كان أرخص وأكثر فعالية أن يكون لدي كومبيوتر يوزع أرقام الهواتف، غير أنه لم يجلب لي إلا الإحباط.

عندما وصلت إلى مينابوليس، تناولت العشاء مع أصدقاء العائلة، وقد أمضى أحدهم حياته يعمل كتاجر جملة في الغرب الأوسط، يبيع سلعا إلى بائعي المفرق الأكبر في المنطقة. إنه بائع طبيعي. وعندما سألته ما الجديد، تنهد وقال إن العمل لم يعد كما اعتاد أن يكون. وأوضح، أن كل شيء يباع الآن هامش ١ ٪، وهذا ليس مشكلة. كان يبيع على الأرجح مواد أولية، وهكذا، مع أخذ الأحجام بعين الاعتبار، تمكن من أن يعالج هامش الربع الضيق. ولكن ما أزعجه، كما أوضح، هو واقع أنه لم يعد يتواصل إنسانياً مع أكبر زبائنه. حتى المواد الأولية والسلع الرخيصة تمتلك عناصر محددة مختلفة تحتاج لأن تباع وأن يلقى الضوء عليها. ولكن "كل شيء بالبريد الإلكتروني الآن"، كما قال، وأردف: "أتعامل مع شاب في (أحد متاجر بيع المفرق الأكبر في البلد)، ويقول: أرسل لي عرضك بالبريد الإلكتروني. لم أقابله أبدا. وفي نصف الأوقات لا يرد عليّ. لست متأكدًا كيف يجب أن أتعامل معه... اعتدت في الماضي أن أتوقف عند المكتب، وأقدم للشارين بعض بطاقات الفياكنغ. كنا أصدقاء... توهي، أم الآن فكل ما يهتم به الجميع هو السعر."

ولحسن الحظ، صديقي رجل أعمال ناجح ولديه مجموعة من المشاريع. غير أنني فكرت مؤخراً في ما كان يقوله، وعدت إلى ذلك المشهد في مسرحية موت البائع التي يقول فيها ويبي لومان إنه بخلاف زميله تشارلي، يريد أن يكون "محبوباً جداً". فيخبر أبناءه أنه في العمل وفي الحياة تكون السمعة الحسنة والخصائص الشخصية والصلات الإنسانية أكثر أهمية من البراعات. ويقول ويبي: الشخص الذي يصنع

مظهراً في عالم التجارة، والشخص الذي يتدع مصلحة شخصية، هو الشخص الذي يتقدم. كن محبوباً ولن تحتاج إلى شيء أبداً."

لكن ليس عندما يغدو العالم مستوياً. من الصعب أن تحقق رابطة إنسانية مع البريد الإلكتروني ومتابعة الإنترنت. وفي اليوم التالي، تناولت العشاء مع صديقي كين غرير، الذي يدير شركة إعلامية سأناقشها بالتفصيل لاحقاً. فلدى كين مرثاة ماثلة: تذهب عقود كثيرة هذه الأيام إلى شركات الإعلانات التي تتبع مجرد أرقام، وليس موهبة خلقية. ثم قال شيئاً رافقني إلى البيت فعلاً: "يبدو كما لو أنهم جردوا العمل من كل شحمه وحولوا كل شيء إلى لعبة أرقام." ولكن الشحم هو ما يعطي اللحم مذاقه، "أردف كين، "قطع اللحم الخالية من الدهن لا تملك مذاقاً جيداً، يريد المرء أن تكون مَعْرِفَةٌ بشيء من الشحم."

فعملية التسوية تزع الشحم من العمل والحياة دون رحمة، ولكن، كما لاحظ كين، الشحم هو ما يعطي مذاقاً للحياة والجوهر. والشحم هو ما يقينا نشعر بالدفء أيضاً.

أجل، يريد المستهلك فينا أسعار وول مارت، دون أي شحم. غير أن المستخدم فينا يريد شيئاً من الشحم يبقى على العظم، بالطريقة التي تعمل بها كوستكو، إلى درجة تستطيع أن تقدم الرعاية الصحية لمعظم مستخدميها، بدلاً من نصفهم كما تفعل وول مارت. ولكن حامل الأسهم فينا يريد هوامش ربح وول مارت، وليس هامش كوستكو. ومع ذلك فالمواطن فينا يريد فوائد كوستكو أكثر من وول مارت، لأن الفارق في النهاية قد يكون على المجتمع أن يدفعه. يريد المستهلك في فواتير هاتف أرخص، ولكن الإنسان في يريد أن يتكلم إلى عامل مقسم عندما يهتف إلى ٤١١ الاستعلامات. أجل، القارئ في يحب أن يبحث في الإنترنت ويقرأ الصحافة الإلكترونية، غير أن المواطن في أيضاً يرغب أن يكون لبعض تلك الصحف محرراً أو وسيطاً يخبرها أن تتحرى وقائعها مرة أخرى قبل أن تضغط على زر الإرسال وتخبر العالم كله أن شيئاً ما وقع خطأ أو كان غير منصف.

في ضوء هذه العواطف والضغط المتنازعة، ثمة إمكانية هنا بالنسبة للسياسة الأمريكية أن تعيد توزيع الأعمال بالكامل — مع مصالح العمال والشركات فتقوم نفسها في أحزاب مختلفة. فكر بالأمر. المحافظون الاجتماعيون من الجناح المحافظ في

الحزب الجمهوري، الذين لا يجنون العولمة أو الاندماج الأوثق مع العالم لأنه يجلب كثيراً من الأجنب وعادات ثقافية أجنبية راسخة إلى أمريكا، ربما ينحازون إلى النقابات من الجناح اليساري في الحزب الديمقراطي، الذين لا يجنون العولمة بسبب الطريقة التي تسهل العقود الفرعية ونقل الأعمال إلى الخارج. وربما يسمون حزبهم **وول بارتّي Wall Party** يعمل من أجل احتكاك أكثر وشحم في كل مكان. ودعونا نكشف عن وجهه: فلدَى المحافظين الثقافيين الجمهوريين أشياء كثيرة مشتركة مع عمال فولاذ يونغستاون في ولاية أوهايو ومزارعي الريف الصيني ورجال الدين في قلب العربية السعودية، الذين يجنون أيضاً مزيداً من الجدران أكثر مما يفعلون مع بنوك الاستثمار في وول ستريت أو عمال الخدمة المرتبطون بالاقتصاد العالمي في بالو ألتو، الذين أثروا بواسطة تسوية العالم.

وفي الوقت نفسه، فإن جناح رجال الأعمال في الحزب الجمهوري، الذي يؤمن بالتجارة الحرة، وتفكيك الأنظمة، والاندماج أكثر، وضرائب أخفض — كل شيء سيسوي العالم أكثر — قد ينتهي إلى الانحياز للليبراليين الاجتماعيين في الحزب الديمقراطي، وكثيرين ممن في الساحل الشرقي أو الساحل الغربي من عمال صناعة الخدمات العالمية. وقد يندمجون مع هوليوود وعمال المتعة الآخرين. فكلهم يستفيدون جداً في العالم المستوي. وقد يسمون حزبهم حزب الإنترنت أو السوب بارتّي **Web Party**، الذي سيكون برنامجه الأساسي دعم الاندماج العالمي أكثر. فليسكان ماهايان وبالو ألتو مصالح مشتركة مع سكان شنغهاي وبنغلور أكثر مما لهم مع سكان يونغستاون أو تويكا. باختصار، سترى في العالم المستوي، على الأغلب، كثيراً من الليبراليين الاجتماعيين وعمال صناعة الخدمات ذوي الياقات البيضاء، ونماذج وول ستريت يقودون معاً، ونرى كثيراً من المحافظين الاجتماعيين وعمال صناعة الخدمات المحلية ذوي الياقات البيضاء، والاتحادات العمالية يقودون معاً.

سيكون مشاهدو فيلم **آلام المسيح** في الخندق نفسه مع اتحاد التيمسترز **Teamsters** واتحاد العمال الأمريكي ومؤتمر المنظمات الصناعية، بينما هوليوود وليبراليو وول ستريت وجماعة مستخدمى البريد الإلكتروني سيكونون في الخندق نفسه مع عمال التقنية العالية في وادي السيليكون ومقدمي الخدمات الدولية في

مالغاتن وسان فرانسيسكو. وسيكون ميل جيمسون وجمي هوفسا الابن في مواجهة بل غيتس ومع رايمان.

وأكثر فأكثر، ستكون السياسة في العالم المستوي من سؤال أي القيم والعوائق والشحوم جدية بالحفاظ عليها — ما يجب، في لغة ماركس، أن يبقى راسخاً — وما يجب أن يُترك ليتلاشى في الهواء. سيكون في مقدور البلدان والشركات والأفراد تقديم أجوبة بارعة على هذه الأسئلة إذا فهموا فعلاً طبيعة نسيج حقل اللعب الدولية وإلى أي مدى هي مختلفة عن تلك التي كانت قائمة في حقبة الحرب الباردة والماضي. وستكون البلدان والشركات والأفراد قادرة على صنع خيارات سياسية منطقية إذا قدرت بشكل كامل حقل اللعب المستوية وفهمت كل الأدوات الجديدة المتوفرة الآن لديها للتعاون والمنافسة بها. أمل أن يقدم هذا الكتاب إطاراً دقيقاً لهذه الجدالات السياسية الهامة جداً وعملية الفرز التي هي على وشك الحدوث.

وإني تلك النهاية، تنظر الأقسام الثلاثة التالية إلى كيفية تأثير تسوية العالم ونقطة الالتقاء الثلاثية على الأمريكيين والبلدان النامية والشركات. فاستعد: أنت الآن على وشك دخول العالم المستوي.

أمريكا والعالم المستوي

بعلامات عالية في اختبار دخولهم للجامعة، وشعرت بأن فكرة حقيقية باعنتني
بسحرها.

ظل عقلي يقول لي، "ريكاردو مصيب، ريكاردو مصيب، ريكاردو مصيب."
وديفيد ريكاردو ١٧٧٢ - ١٨٢٣، هو الاقتصادي الإنكليزي الذي طوّر نظرية
التجارة الحرة للمنفعة النسبية التي افترضت أنه إذا تخصصت كل أمة في إنتاج
السلع التي تمتلك فيها فائدة نسبية بالكلفة ثم تاجرت مع الأمم الأخرى مقابل
السلع التي تخصصت فيها تلك الأمم فستكون هناك مكاسب عامة للجميع في
التجارة، ويجب أن يرتفع مستوى الدخل العام في كل بلد متاجر. وهكذا إذا كان
كل هؤلاء الهنود المرهفي الحس يعلمون ما هي منفعتهم النسبية. ثم يستنديون
ويستخدمون دخلهم ليشتروا كل المنتجات من أمريكا التي هي منفعتنا النسبية -
من زجاج مدينة كورنينغ إلى ميكروسوفت وندوز - فسيستفيد بلدانا، حتى لو
كان على الأفراد الهنود أو الأمريكيين أن ينقلوا عمالهم في الاتجاهين. ويستطيع
المراء أن يرى دليلاً على هذه المنفعة المتبادلة في زيادة التصدير والاستيراد الحادة بين
الولايات المتحدة والهند في الأعوام الأخيرة.

غير أن عين عقلي ظلت تنظر إلى كل هؤلاء الهنود النشطاء وتقول في شياً
آخر: "أواه، يا إلهي، ثمة كثير من هؤلاء، وكلهم تبدو عليهم الجدية، وتوافقون إلى
العمل، وهم يواصلون الجيء موجة بعد أخرى. فكيف بحق السماء يمكن أن يكون
ذلك جيداً لابنتي اللانثين وملايين الشباب الأمريكيين الآخرين في الوقت الذي
يستطيع فيه هؤلاء الهنود أن يقوموا بالأعمال نفسها كما يمكنهم أن يفعلوا ذلك
مقابل جزء يسير من أجور الأمريكيين؟"

عندما كان ريكاردو يكتب، كانت البضائع قابلة للمتاجرة. غير أن الجزء
الأكثر من عمل المعرفة والخدمات لم يكن كذلك. لم يكن ثمة كبل ألياف ضوئية
تحت البحار ليحمل وظائف المعرفة قابلة للمتاجرة بين أمريكا والهند آنئذ. وتماشياً
عندما استتاري القلق أشارت الناطقة بلسان إنفوسيس التي ترافقي، عفويّاً إلى أن
الشركة قد تلقت في السنة الأخيرة "مليون طلب للعمل" من الشبان الهنود لسشغل
بمجرد ٩٠٠٠ وظيفة تقنية عالية.

انعم بيوم رائع.

صارعت لأعرف ما الذي يصنع هذا المشهد. لا أريد أن أرى أي أمريكي يفقد عمله أمام المنافسة الأجنبية أو بسبب ابتكار تقني. وبالتأكيد لا أريد أن أفقد عملي. عندما تفقد عملك، لا يكون معدل البطالة ٥,٢%، بل ١٠٠%. لن يكون أي كتاب عن العالم المستوي نزيهاً وصادقاً إذا لم يعترف بهذه المخاوف، أو يعترف بأن هناك بعض الخلافات بين الاقتصاديين حول ما إذا كان ريكاردو لا يزال على صواب.

وبعد أن أصغيت إلى حجج الطرفين، توصلت إلى القرار الذي قرره الأغلبية العظمى من الاقتصاديين أيضاً — أن ريكاردو لا يزال مصيباً وأن معظم الأمريكيين سيكونون أفضل إذا لم نبن حواجز أمام التعمدات الفرعية وسلسلة الترميم وانتقال العمل مما لو فعلنا. والرسالة البسيطة التي يستهدف هذا الفصل إيصالها هي أنه عندما يغدو العالم مستوياً فأمریکا ككل ستستفيد بالاتزام القوي بمبادئ حرية التجارة، كما كانت دائماً أكثر من محاولتها بناء جدران.

الحجة الأساسية لمدرسة معارضة العقود الفرعية هي أن العالم المستوي لن يكون مكاناً للتبادل التجاري وحسب، بل ستغدو خدمات كثيرة سلعة تجارية قابلة للتسويق أيضاً. وبسبب هذا التغير، فأمریکا وبلدان متطورة أخرى ستتحجج إلى انحطاط مطلق، وليس مجرد انحطاط نسبي، في قوتها الاقتصادية ومستويات عيشها ما لم تتحرك لحماية أعمال محددة من المنافسة الأجنبية رسمياً. وهكذا لا يستطيع لاعبون جدد كثر الدخول إلى الاقتصاد العالمي — في الخدمات والمقولات المعرفية التي يهيمن عليها الأمريكيون والأوروبيون واليابانيون الآن — دون وضع توازن أخفض للأجور مجدداً، كما يجادل أنصار هذه المدرسة.

والحجة المضادة الأساسية عند أنصار التجارة الحرة والعقود الفرعية هي أنه بينما قد يكون هناك مرحلة انتقال في حقول محددة، تتضاءل خلالها الأجور، لا يوجد سبب للاعتقاد بأن هذا الميل سيكون مستمراً أو شاملاً، ما دامت الشظيرة الدولية تتنامى. والإشارة إلى استحضار ما يدعى نظرية كمية العمل — مفهوم أن هناك كتلة ثابتة من العمل في العالم وما إن يحتفظها أحد ما أكان الأمريكيون أو الهنود أو اليابانيون، فلن يكون ثمة أعمال أكثر يجب البحث عنها. وإذا كان لدينا الآن الكمية الأكبر من الأعمال، ومن ثم يعرض الهنود أن يقوموا بالعمل نفسه

بأجر أقل، فسيأخذون القطعة الأكبر من الأعمال وسيكون لدينا أقل، أو هكذا يتجادل هذه الحجة.

والسبب الرئيس لخطأ نظرية كتلة العمل هو أنها تقوم على افتراض أن كل شيء سيخترع قد اخترع، وبالتالي فللمنافسة الاقتصادية هي لعبة الراجح والخاسر، صراع على كمية ثابتة. والافتراض يغفل واقع أنه برغم فقدان أعمال بمقادير كبيرة — بسبب العقود الفرعية أو نقل الأعمال — التي يقوم بها أفراد كبار وشركات كبرى، وأن هذه الخسارة تميل لأن تصنع عناوين رئيسة، تبرز أعمال جديدة أيضاً في خمسة أمثال وعشرات الأمثال وعشرينات الأمثال تقوم بها شركات صغيرة لا يستطيع أن يراها الشخص العادي. غالباً ما يتطلب ذلك الإيمان لتصديق أنه يجري. لكنه يجري. ولولا ذلك، لكان معدل البطالة في أمريكا أعلى كثيراً من ٥ ٪. والسبب أنه يحدث هو أنه فيما بعض أعمال الخدمات الدنيا والتصنيع تنتقل من أوروبا وأمريكا واليابان إلى الهند والصين والإمبراطورية السوفييتية السابقة، لم تكرر الشظيرة العالمية وحسب — لأن مزيداً من الناس ارتفع دخلهم وهم ينفقون أكثر — بل تنمو أعمال جديدة أكثر تعقيداً وتُبتكر اختصاصات جديدة أيضاً.

دعوني أوضح هذا بمثال بسيط. تصوروا أن العالم يتكون من بلدين فقط — أمريكا والصين. وتصوروا أن الاقتصاد الأمريكي يملك ١٠٠ شخص، ومن هؤلاء المائة يوجد ثمانون عامل معرفة لديه تعليم عال، وعشرون عاملاً أقل تأهيلاً بتعليم أدنى. والآن تصوروا أن العالم يغدو مستويًا وأمريكا تدخل في اتفاقية تجارة حرة مع الصين، التي لديها ألف شخص وهي بلد أقل تطوراً. وهكذا فالصين اليوم لديها ثمانون عامل معرفة بتعليم عال أيضاً من الألف شخص، ولديها ٩٢٠ عاملاً بتأهيل أدنى. قبل أن تدخل أمريكا إلى اتفاقية تجارة حرة مع الصين، كان ثمة ٨٠ عامل معرفة في علمها. والآن يوجد ١٦٠ في عالم البلدين. يشعر عمال المعرفة الأمريكيون كأنهم في منافسة أكبر، وهم يفعلون ذلك. ولكن إذا نظرت إلى الجائزة التي يسعون إليها، التي هي الآن سوق أكثر سعة وتعقيداً. لقد ذهبت مسن سوق لمائة شخص إلى سوق لألف ومائة شخص ذي حاجات ورغبات أكثر.

كثيرين بالنسبة إلى الثمانين من الأمريكيين المؤهلين. وكل اقتصاد يحتاج إلى بعض العمال اليدويين غير المؤهلين. لكن الآن وقد وقعت أمريكا والصين اتفقيتهما التجارية الحرة ثمة ما مجموعه ٩٤٠ عاملاً غير مؤهل و ١٦٠ عامل معرفة في هذا العالم المكون من بلدين. فهؤلاء العمال غير المؤهلين الذين يمارسون أعمالاً قابلة للتبادل — أعمال يمكن أن تُنقل إلى الصين بسهولة — سيواجهون مشكلة. لا يوجد نكران لهذا. سنتخفيض أجورهم بالتأكيد. وكى نحافظ أو نحسن مستويات عيشهم عليهم أن يتحركوا رأسياً، وليس أفقياً. عليهم أن يحدثوا تعليمهم ويحدثوا مؤهلاتهم المعرفية كي يستطيعوا شغل إحدى الوظائف الجديدة التي لا بد أن تنشأ في السوق الأمريكية الصينية المتسعة كثيراً. (سأتحدث في الفصل الثامن عن التزام بمجتمعنا بضمان توفير فرصة لكل شخص يستحوذ على تلك المؤهلات.)

وكما يلاحظ روهو، نعرف من تاريخ بلدنا بالذات أن الزيادة في عمال المعرفة لا تقود بالضرورة إلى تخفيضات في مرتباتهم بالطريقة التي تحصل مع العمال غير المؤهلين. فمنذ عقد ستينيات القرن العشرين إلى عقد ثمانينات القرن نفسه تنامي عرض العمال المؤهلين جامعياً بشكل كبير، ومع ذلك ازدادت أجورهم أسرع. فكلما كبرت الشظيرة في الحجم واغتننت، تنامت حاجات الناس أيضاً، وهذا ما زاد في الطلب على الناس الذين يقومون بالعمل المعقد والأعمال المتخصصة.

ويوضح روهو هذا جزئياً بواقع أنه "يوجد فارق بين السلع القائمة على الجهد العقلي والسلع القائمة على الجهد العضلي." فإذا كنت عامل معرفة تصنع وتبيع نوعاً ما من الإنتاج القائم على الجهد العقلي — خدمات استشارية أو مالية أو موسيقى أو برامج كومبيوتر أو تسويق أو تصميم أو دواء جديد — يفقد ما يكره السوق، سيكون ثمة أناس أكثر يمكنك أن تباع إنتاجك لهم. ويقدر ما يكره السوق، ستنشأ اختصاصات وأسواق متخصصة جديدة أيضاً. وإذا ابتكرت جيلاً جديداً من نندوز أو فياغرا، فثمة احتمال لأن تباع لكل شخص في العالم. وهكذا فعمال المعرفة سيعملون جيداً في العولمة، ولحسن الحظ تزخر أمريكا بعمال المعرفة أكثر من أي بلد آخر في المعمورة.

ولكن إذا كنت تباع عملاً عضلياً — أو قطعة من خشب أو صفيحة من فولاذ — فقيمة ما لديك لتبيعه ليس بالضرورة أن تزداد عندما يتسع السوق، وقد ينخفض سعرها، كما يحاول روهو أن يثبت. وهناك مصانع قليلة تستثري قوة عملك العضلية، ويوجد في الوقت ذاته مزيد من الناس الذين يبيعونه. فما لدى العامل العضلي لبيعه قد يشتريه مصنع واحد فقط أو مستهلك واحد في الوقت نفسه، كما يوضح روهو، بينما ما لدى كاتب برنامج كومبيوتر أو مختصر دواء لبيعه — المنتجات القائمة على الجهد العقلي — يمكن أن يباع لكل شخص في السوق العالمي في الوقت ذاته.

وهذا ما يفسر أن أمريكا ككل ستعمل جيداً في عالم مستو ذي تجارة حرة — شريطة أن تستمر بمخلق عمال معرفة قادرين على إنتاج سلع قائمة على الجهد العقلي يمكن بيعها عالمياً وقادرين على شغل وظائف معرفية ستنشأ عندما لن نوسع الاقتصاد العالمي وحسب بل سنربط كل مصادر المعرفة في العالم. قد تكون ثمة حدود لعدد وظائف مصانع السلع في العالم، لكن لا توجد حدود لعدد الوظائف التي تولدها الأفكار في العالم.

إذا ذهبنا من عالم فيه ١٥ شركة أدوية و ١٥ شركة برامج كومبيوتر في أمريكا (٣٠ في المجموع) وشركتان لإنتاج الأدوية وشركتان لإنتاج برامج الكومبيوتر في الصين (٤ في المجموع) إلى عالم يكون فيه ٣٠ شركة أدوية وبرامج كومبيوتر في أمريكا و ٣٠ شركة أدوية وبرامج كومبيوتر في الصين، فذلك سيعني مزيداً من الابتكار والأدوية والمنتجات الجديدة والأسواق المتخصصة، وأناس أكثر ذوي مداخيل أعلى لشراء تلك المنتجات.

"فالشطيرة تكرر باستمرار لأن الأشياء التي تبدو كزغبات اليوم ستغلو حاجات غداً،" كما يجادل هارك أندرسون، المؤسس المشارك في نتسكاب الذي ساعد على خلق صناعة جديدة بالكامل، التجارة الإلكترونية التي تستخدم ملايين من الاختصاصيين في كل أرجاء العالم، اختصاصات لم يكن أحد يتخيلها عندما أصبح بل كليتون رئيساً. أحب أن أذهب إلى المقاهي أحياناً، ولكن تلك المقاهي هي هنا الآن. أحتاج إلى قهوتي، وتلك الحاجة الجديدة خلقت صناعة جديدة بالكامل. لقد أردت دائماً أن أبحث عن أشياء، ولكن ما إن ابتكر غوغل، حتى

كان علي أن أشترى جهازي ومحرك بحثي، وهكذا فصناعة جديدة بالكامل قد نشأت حول البحث. ويستخدم غوغل اختصاصات عالية في الرياضيات — دكتره بأعداد غفيرة — قبل ياهو! أو ميكروسوفت أن يفعل ذلك. يفترض الناس دائماً أن كل شيء سيخترع لا بد أنه كان قد اخترع من قبل، أم الواقع فليس كذلك.

قال أندرسن: "إذا اعتقدت أن حاجات المرء ورغباته غير محدودة، فعندئذ لن يكون خلق الصناعات محدوداً، ولا إطلاق مشاريع العمل ولا الأعمال أيضاً، العامل الوحيد المحدود هو الخيال الإنساني. فالعالم يستوي ويرتقي في الوقت نفسه. وأنا أظن أن الدليل واضح للعيان: إذا تفحصنا المسار التاريخي كاملاً، فسنترى أنه في كل مرة كان ثمة تجارة أكثر وتواصل أكثر، شهدنا تحسناً واضحاً في النشاط الاقتصادي ومستوى العيش."

لقد دجمت أمريكا أوروبا واليابان المدمرتين بالاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، ومع أوروبا واليابان تحسنان كل عام تصنيعهما ومعارفهما ومهارتهما الخدمية، غالباً ما تستوردان وفي بعض الأحيان تحتلسان الأفكار والتجهيزات من الولايات المتحدة، مثلما فعلت أمريكا من بريطانيا في أواخر العقد الثامن من القرن الثامن عشر. ومع ذلك فمستوى عيشنا، خلال الستين سنة التي تلت الحرب العالمية الثانية، قد ارتفع كل عقد من السنين، ومعدل البطالة لدينا — حتى مع كل الصياح عن العقود الفرعية — يتوقف فوق خمسة بالمائة قليلاً، أي نحو نصف معدل البطالة في معظم بلدان أوروبا الغربية المتطورة.

"لقد أطلقنا شركة خلقت ١٨٠ وظيفة جديدة في خضم الركود"، قال أندرسن، الذي تستخدم شركته، أبسوير Opware، الأثمنة وبرامج الكمبيوتر لتحل محل الناس في تشغيل مخدّمات إنترنت ضخمة في مواقع نائية، وبأتمتة هذه الأعمال، تُمكن شركة أبسوير Opware الشركات من توفير المال وتحرير الطاقة العقلية الموهوبة من الأعمال العادية نسبياً لبدء عمل جديد في حقول أخرى. يجب أن نخشى من الأسواق الحرة، كما يجادل أندرسن، فقط إذا اعتقدت أنك لن تحتاج أبداً إلى أدوية جديدة، وبرامج عمل كومبيوتر جديدة، وصناعات جديدة، وأشكال جديدة للمتعة، ومقاهٍ جديدة.

ويستنتج: "اجل، يحتاج الأمر إلى بعض الإيمان، القائم على المعرفة الاقتصادية، لنقول ستكون هناك أشياء جديدة يجب عملها." ولكن كان ثمة دائماً أعمال جديدة للقيام بها، ولا يوجد سبب جوهري للاعتقاد بأن المستقبل سيكون مختلفاً. منذ نحو ١٥٠ سنة، كان ٩٠% من الأمريكيين يعملون في الزراعة والحقول ذات العلاقة. أما اليوم، فثمة نحو ٣ أو ٤% من الأمريكيين يعملون في الزراعة. ماذا لو قررت الحكومة أن تحمي وتدعم كل الأعمال الزراعية ولم تشجع التصنيع ثم تعميم الكمبيوتر؟ هل كانت أمريكا ككل غدت أفضل حقاً اليوم؟ لا.

وكما لوحظ، صحيح أنه فيما يرفع الهنود أو الصينيون سلسلة القيمة ويبدؤون بإنتاج سلع ذات محتوى معرفي أكثر تركيزاً — أصناف من الأشياء التي تخصص الأمريكيون فيها — ستتقلص فعاليتنا نسبياً في بعض هذه الحقول، كما أوضح جاكديش باكوفاي، الخبير في التجارة الحرة بجامعة كولومبيا. ستكون هناك ضغوط لتخفيض الأجور في حقول محددة، وبعض الأعمال في تلك الحقول قد تهجر إلى الخارج باستمرار. وهذا يفسر سبب تحرك عمال المعرفة أفقياً. لكن الشظيرة المتنامية ستخلق تخصصات جديدة لهم ليشغلوها يستحيل التنبؤ بها في الوقت الحاضر.

فعلى سبيل المثال، كان ثمة وقت كانت فيه صناعة شبه الموصلات في أمريكا تحاول الهيمنة على العالم، ولكن فيما بعد برزت شركات من بلدان أخرى واستولت على النهاية الدنيا من السوق، وتحركت بعضها إلى النهاية العليا أيضاً. وعندئذ اضطرت شركات أمريكية إلى إيجاد اختصاصات جديدة أكثر عمقاً في السوق المتسعة. ولو لم يحدث ذلك لكانت شركة إنتل Intel خارج العمل في هذه الأيام، غير أنها تزدهر بدلاً من ذلك. فقد أبلغ باول أولتليبي، رئيس شركة إنتل Intel، مجلة الإيكونوميست في ٨ أيار عام ٢٠٠٣، أنه فيما تغدو الرقائق جيدة كفاية لتطبيقات محددة، تبرز تطبيقات جديدة تطلب رقائق جديدة أكثر قوة وتعقيداً، وهي اختصاصات شركة إنتل.

وحالما يبدأ غوغل بعرض البحث التلفزيوني، على سبيل المثال، سيكون هناك طلب على مكينات جديدة ورقائق تمددها بالطاقة، من النوع الذي لم يحلم به أحد قبل خمس سنوات. وهذه العملية تستغرق سنوات للتنتشر. لكنها ستنتشر، كما

يحاول باكوآتي أن يثبت، لأن ما يحدث في حقل الخدمات اليوم هو الشيء نفسه الذي حدث في التصنيع عندما تقلصت الحواجز التجارية. ففي التصنيع، كما قال باكوآتي، في الوقت الذي اتسعت فيه السوق العالمية جاء لاعبون أكثر إلى هذا الحقل، وشاهدنا "تجارة أوسع داخل الصناعة ذات اختصاصات تزداد باستمرار"، وفيما تنتقل إلى اقتصاد المعرفة، نشاهد الآن تجارة أكبر داخل قطاع الخدمات، ذات تخصصات تلد كل يوم.

فلا تعجب إذا كالمثلك ابتكك المتخرجة ذات يوم وقالت لك ستعمل "مُحَسَّنَة محرك بحث".

ماذا؟ لم أفهم.

وقد بدأ عدد كبير من الشركات يعمل حول غوغل وياهو! وميكروسوفت لمساعدة باعة الفرق الذين وضعوا استراتيجيتهم على كيفية تحسين مستوى مبيعاتهم، وزيادة عدد الاتصالات عبر مواقع الإنترنت، على محركات بحثهم الرئيسية. يمكن أن يعني ذلك ملايين الدولارات من الربح الإضافي في ما إذا، بحث أحدهم عن "كاميرا تلفزيونية"، سيأتي منتج شركتك أولاً، لأن الناس الذين يبحثون في موقعك هم غالباً من سيشتري منك. وما يفعله هؤلاء المسرعون لمحركات البحث (SEO كما يسمون في التجارة) هو دراسة حل مشكلات برامج الكمبيوتر التي تستخدمها محركات البحث الرئيسية ثم تصميم تسويق واستراتيجيات إنترنت تدفعك إلى منزلة أعلى. ويشتمل هذا العمل على توليفة من الرياضيات والتسويق — اختصاص جديد بالكامل خلقه استواء العالم بكل ما للكلمة من معنى.

وتذكر دوماً: لا يسبقنا انود والصينيون إلى القاع. هم يسبقوننا إلى القمة — وذلك شيء جيد! إنهم يريدون مستويات أعلى من العيش، ليس المؤسسات الصناعية التي تستخدم العمال بأجور منخفضة وأحوال غير صحية، يريدون أسماء ماركات، وليس السلع البالية، يريدون تبديل دراجاتهم النارية بسيارات وأقلامهم بأجهزة كمبيوتر. ويقدر ما يفعلون ذلك، يصعدون أعلى، يخلقون مكاناً أكبر في القمة — لأنهم يقدر ما يملكون أكثر، ينفقون أكثر، وتغدو أسواق المنتجات متنوعة أكثر، وتنشأ أسواق متخصصة لاختصاصاتهم أيضاً.

انظر إلى ما يجري الآن: فيما ترسل الشركات الأمريكية عمل معرفة إلى الهند، تستدير الشركات الهندية حولها وتستخدم أرباحها وبصيرتها لتبدأ باختراع منتجات جديدة يستطيع الفراء استخدامها لرفع أنفسهم من ربة الفقر إلى مستوى الطبقة الوسطى، حيث يصبحون مستهلكي منتجات أمريكية بالتأكيد. عرضت مجلة بزنس ويك Business week مصنع تاتا موتورز، قرب بيون، جنوب ممباي، "حيث انكبت مجموعة من المصممين الشبان والتقنيين والمسوقين على دراسة رسوم واختبار عينات من الفولاذ والبلاستيك المركب. وفي مطلع العام التالي، يخططون لتصميم نموذج أولي لمشروع هو الأكثر طموحاً حتى الآن لصالح شركة تاتا غروب: سيارة صغيرة سوف تباع بـ ٢٢٠٠\$. وتأمل الشركة أن سيارتها ستهمز سيارة ماروتي الصغيرة التي تنتجها سوزوكي بـ ٥٠٠\$. وتغدو سيارة الهند الأرخص — ونموذجاً للتصدير إلى بقية البلدان النامية. " هذه هي حاجة اليوم في الهند — سيارة للشعب،" كما يقول راثان تاتا، رئيس مجلس إدارة غروب تاتا التي تستثمر ١٢.٥ مليار دولار. ويطلب الهندود على نحو متزايد منتجات وخدمات ذات كلفة يستطيعون تحملها. والنمو الاقتصادي القوي هذا العام سيوسع ذلك المطلب وحسب. وعبارة "صُنِعَ في الهند" قد تأتي لتمثل الابتكارات المنخفضة الكلفة في الاقتصاد العالمي الجديد." (عدد ١١ تشرين الأول عام ٢٠٠٤).

يرأس راو راجان، وهو مدير البحث العلمي في صندوق النقد الدولي، مجلس إدارة الشركة التي توظف الطلاب الهنود للعمل بتعليم الطلاب في سنغافورة. الطلاب، من معهد التكنولوجيا في مدينة مدراس، يرتبطون بالإنترنت لمساعدة الطلاب في سنغافورة، من الصف السادس إلى الثاني عشر، في واجباتهم البيتية بمادة الرياضيات. ويساعدون المعلمين في سنغافورة أيضاً على تطوير خطط الدروس وإعداد برنامج بوربوينت للإيضاحات أو طرق إيضاحية أخرى لهم لتدريس الرياضيات. والشركة، المعروفة باسم هيمات دُت كُسم، تمولها المدارس في سنغافورة. وجامعة كمبردج في إنكلترا هي أيضاً جزء من هذه المعادلة، تقدم الرقابة النوعية الشاملة وتصدق على خطط الدرس وطرق التدريس.

يقول راجان: الكل يكسب. الشركة يديرها هنديان يعملان لصالح سيبي بنك وسي إس إف بي في لندن عادا إلى الهند لإطلاق هذا العمل... وجامعة كمدرج تجني المال من الشركة التي خلقت سوقاً تخصصية جديدة بالكامل. والطلاب الهنود يجنون مصروف الجيب. والطلاب في سنغافورة يتعلمون أفضل." وفي الوقت نفسه، برنامج الكمبيوتر الأساسي الذي ربما تقدمه ميكروسوفت والرقائق التي تقدمها إنتل Intel، والطلاب الهنود المغتنون قد يشترون أجهزة الكمبيوتر الشخصية الرخيصة من آبل Apple، أو دل Dell، أو اتش بي HP. ولكنك لا تستطيع في الحقيقة رؤية أي شيء من ذلك. "فالشطيرة كبرت، لكن أحداً لا يراها،" كما قال راجان.

تقدم مقالة في مجلة مك كترني كوارترلي بعنوان "ما وراء العمل الرخيص: دروس في الاقتصاديات النامية" (عدد كانون الثاني ٢٠٠٥)، نموذجاً رائعاً عن هذا: "في صناعة النسيج والألبسة في شمالي إيطاليا... انتقل معظم إنتاج الثياب إلى المواقع الأقل كلفة، غير أن التوظيف يبقى مستقراً لأن الشركات وظفت موارد أكثر في أعمال مثل تصميم الثياب وتنسيق شبكة الإنتاج العالمية."

من السهل، يمكن أن نصف الأسواق الحرة بالشر — والحرة بإبرام العقود الفرعية أو بنقل العمل — لأن رؤية الناس الذين يتوقفون عن العمل أكثر سهولة من رؤيتهم يُستخدَمون. ولكن بالمصادفة تحاول إحدى الصحف أن تنقب عميقاً في هذه المسألة. والصحيفة التي فعلت ذلك تماماً هي صحيفة مدينتي الأم، مينيابوليس ستار تريبيون Minneapolis Star Tribune. وقد نظرت بالضبط إلى كيفية تأثر اقتصاد مينيسوتا بنسوية العالم، وعملياً نُخرأت على تقديم مقالة في ٥ أيلول عام ٢٠٠٤ بعنوان: "الأعمال في الخارج تجلب المكاسب للوطن." والمقالة التي تفرّد مكاناً في العنوان لـ ووكسي في الصين، بدأت كالتالي: "في الخارج هواء شديد الرطوبة ومغبر وحار مثل الحمى الاستوائية. وفي السداخل، في بيئة جافة، نظيفة، معتدلة، يعمل مئات المزارعين السابقين يغطون الرأس إلى إصبع القدم في بزات تبدو مثل شيء خارج من ناسا NASA (وكالة الفضاء الأمريكية) لصالح شركة دونالدسون من بلومغتون، والشركة... في حالة دونالدسون، لديها ضعف العمال الذين يعملون في الصين — ٢٥٠٠ — مقابل

١١٠٠ في بلومنتون. والعملية الصينية لم تتح لـ دونالدسون أن تستمر بصنع منتج لم يعد قادراً على جني أية أرباح في الولايات المتحدة، بل ساعدت أيضاً على زيادة تشغيل الشركة في مينيسوتا، إلى نحو ٤٠٠ شخص منذ عام ١٩٩٠. يمضي المهندسون والكيميائيون والمصممون ذوو المرتبات العالية أيامهم في مينيسوتا المصانع الصينية للاستخدام في أجهزة الكمبيوتر، وأجهزة إم بي ثري MP3 وآلات التسجيل التلفزيونية الرقمية. وقد جعل الإنتاج الصيني أسعار السواقات المنخفضة التي تغذي الطلب على هذه الأدوات المساعدة ممكناً. "لو لم نتبع (الميل العام) لكننا خارج العمل"، قال ديفيد Timm، المدير العام لوحدة السواقات والإلكترونيات الصغيرة في شركة دونالدسون. وفي مينيسوتا، تقدر مؤسسة غلوبال إنسايت Global Insight أنها أحدثت ١٨٥٤ وظيفة كنتيجة لإعطاء بعض العمل إلى الخارج في عام ٢٠٠٣. ومع حلول عام ٢٠٠٨ يتوقع خبراء المؤسسة نحو ٦٧٠٠ وظيفة في مينيسوتا بسبب هذا الميل."

غالباً ما يقارن الاقتصاديون دخول الصين والهند إلى الاقتصاد العالمي بالوقت الذي جرى فيه ربط نيومكسيكو بكاليفورنيا ذات عدد السكان الأكبر أخيراً بواسطة السكك الحديدية التي تعبر أمريكا. "عندما تصل السكك الحديدية إلى بلدة"، لاحظ فيفيلك باول، رئيس شركة ويبرو Wipro، "الشيء الأول الذي تراه هو الاستطاعة الإضافية، وكل الناس في نيومكسيكو يقول هؤلاء الناس — كاليفورنيا — سيدمرون كل مصانعنا على طول خط القطار. سيحدث ذلك في بعض المناطق، وستخرج بعض الشركات على طول الخط من العمل. ولكن بعدئذ سيعاد تخصيص رأس المال. وفي النهاية، سيستفيد الجميع على طول الخط. بالتأكيد، ثمة خوف، وذلك الخوف جيد لأنه يثير الإرادة للتغيير والبحث واكتشاف أشياء أكثر يجب عملها على نحو أفضل."

حدث ذلك عندما ارتبطت نيويورك ونيومكسيكو وكاليفورنيا. وحدث ذلك عندما ارتبطت أوروبا الغربية وأمريكا واليابان. وسوف يحدث ذلك عندما تربط الهند والصين مع أمريكا وأوروبا واليابان. والطريق إلى النجاح ليس بوقف الخط الحديدي من ربطك، بل بتحديث مؤهلاتك والقيام باستثمارات في تلك المهن والخبرات التي تمكنك أنت ومجتمعك من المطالبة بمصنك في الشظيرة الأكبر والأغنى.

الفصل السادس

المبتوهذون - الذين لا يمكن منهم

وهكذا إذا كان من غير الممكن إيقاف تسوية العالم (لكن ليس كلية)، ومقاومة إمكانية أن تكون نافعة للمجتمع الأمريكي بأكمله كما كانت تطورات السوق السابقة، فكيف يحصل الفرد على الأفضل منها؟ وماذا ينبغي أن نغير أطفالنا؟ هناك رسالة واحدة فقط: عليكم أن تُحدّثوا موهلاتكم باستمرار. ستكون هناك وظائف كثيرة في العالم المستوي للناس ذوي المعرفة والأفكار التي يجب أن تضعوا يدكم عليها.

أنا لا أُلح إلى أن هذا سيكون سهلاً. لن يكون كذلك. فسيكون هناك أناس آخرون كثير يحاولون أن يكونوا أكثر براعة. و لن يكون جيداً على الإطلاق أن تكون عادياً في عملك، فليس إلا في عالم الجدران، يستطيع العمل العادي أن يكسب لك أجراً لائقاً. أما في عالم أكثر استواءً، لا تريد حقاً أن تكون عادياً. لا تريد أن تجد نفسك في حذاء ويلي لومان في مسرحية موت بائع، عندما يتخلص ابنه بف من فكرته أن عائلة لومان استثنائية بإعلانه: "أبي، أنا شيء زهيد القيمة، وأنت أيضاً" ويرد ويلي الغاضب: "أنا لست شيئاً زهيد القيمة! أنا ويلي لومان، وأنت بف لومان!"

لست مهتماً بمتابعة هذا الحوار مع بناتي، وهكذا فصيحتي لهن في هذا العالم المستوي مختصرة جداً وفضلة جداً: "يا بنات، عندما كنت أكبر اعتاد والدي أن يقول لي: توم، خَلِّص أكلك - الناس في الصين والهند يتضورون جوعاً." ونصيحتي لكنّ هي: يا بنات، أهنين وظائفكن - فالناس في الصين والهند بحاجة ماسة إلى أعمالكن."

والطريقة التي أحب أن أفكر هذه المسألة بالنسبة لمجتمعنا ككل هي أن على كل شخص أن يقرر كيف يجب أن يجعل نفسه لا يمكن مسه. وهذا صحيح. فعندما يغدو العالم مستويًا، سينقلب نظام الطبقات رأساً على عقب، ففي الهند قد يكون المنبوذون (الذين لا يمكن مسهم) هم الطبقة الاجتماعية الأدنى، ولكن في العالم المستوي يجب على كل شخص العمل على أن يكون منبوذاً. والمنبوذون في قاموسي، هم الناس الذين لا يمكن أن تُعهد أعمالهم إلى أحد آخر.

وهكذا من هم المنبوذون (الذين يحظر لمسهم)، وكيف تغدو أنت أو أبنائك واحداً من هؤلاء؟ ويتوزع الناس الذين يُحظر لمسهم على أربع فئات: العمال الذين هم "استثنائيون"، والعمال الذين هم "متخصصون"، والعمال الذين هم "مستقرون"، والعمال الذين هم "حقاً قادرين على التكيف".

وأما العمال الذين هم استثنائيون فهم أناس من أمثال هايكل جوردان وبيل غيتس، وباربارا سترايسند. لديهم سوق عالمية لمنتجاتهم وخدماتهم وبمكثهم أن يأمرؤا بسلة مدفوعات بحجم الأرض. وعملهم لا يمكن أن يعطى لأخر على الإطلاق.

وإذا كنت لا تستطيع أن تكون استثنائياً — وفقط قلة من الناس تستطيع — فكن متخصصاً، وهكذا لا يمكن أن يعطى عملك لآخر. وهذا ينطبق على كل عمال المعرفة — من رجال القانون المتخصصين والمحاسبين والأشخاص البارعين، إلى مصممي الكمبيوترات المتقدمة ومهندسي البرامج، إلى أدوات الآلات المتقدمة وعمال الروبوتات. فهذه المهارات مطلوبة بإلحاح دائماً وليست قابلة للاستبدال. وعبارة "قابلة للاستبدال" هامة ويجب أن تذكرها، كما يجب ناندان نايلكافني، المدير التنفيذي في شركة إنفوسيس، أن يقول، في العالم المستوي ثمة "عمل يمكن استبداله وعمل لا يمكن استبداله". فالعمل الذي يمكن تحويله إلى أرقام بسهولة ونقله إلى الأمكنة المنخفضة الأجور هو عمل يمكن استبداله، والعمل الذي لا يمكن تحويله إلى أرقام بسهولة أو استبداله بسهولة فهذا عمل لا يمكن استبداله. فرمية سلة هايكل جوردان بقفزة عمل لا يمكن استبداله. وتقنية الطبيب البارع في جراحة القلب عمل لا يمكن استبداله. أما وظيفة عامل تشغيل نظام تلفزيوني

فيمكن استبداله في الوقت الحاضر. وأعمال المحاسبة وإعداد الضريبة هي أعمال يمكن استبدالها في الوقت الحاضر.)

وإذا كنت لا تستطيع أن تكون استثنائياً أو متخصصاً، فكن مستقراً. وهذه الحالة تنطبق على معظم الأمريكيين، كل شخص من حلاقي إلى الخادم التي تقدم وجبة الطعام إلى رئيس الطباخين في المطبخ إلى السمكري، إلى المرضعات، إلى كثير من الأطباء وكثير من الخامين، والمسلمين والكهربائيين، والعاملات في التنظيف. فأعمالهم مستقرة ببساطة وستبقى دائماً، لأنها يجب أن تُمارَس في مكان محدد. هذه الأعمال بشكل عام لا يمكن أن تحوّل إلى أرقام وبالتالي ليست قابلة للاستبدال، وسعر السوق يوضع تبعاً لشروط السوق المحلية. ولكن يجب أن أنصحكم: فئمة أجزاء من الأعمال المستقرة قابلة للاستبدال، ويمكن إعطاؤها إلى آخرين وستعطي — إما إلى الهند أو إلى الجانب الأبعد — من أجل فعالية أكبر. (أجل، كما يلاحظ ديفيد روكوف، الأعمال "تعطي عملياً إلى الجانب الأبعد"، والفضل يعود إلى الابتكارات الجديدة، أكثر مما تعطي للهند.) فعلى سبيل المثال، لن تذهب إلى بنغلور لتجد طبيب داخلية أو عمامي طلاق، غير أن عمامي طلاقك قد يستخدم يوماً ما مساعداً قانونياً في بنغلور للقيام ببحث أساسي أو ليعد وثائق قانونية بسيطة، وعامل الإنترنت لديك قد يستخدم طبيباً داخلية في بنغلور ليفحص صورتك المتعددة الأبعاد.

وهذا يفسر سبب ما إذا كنت لا تستطيع أن تكون استثنائياً أو متخصصاً، ولا تريد أن تعتمد على كونك مستقراً لتلا يُعطى عملك لآخر، فأنت في الحقيقة تريد أن تغدو قادراً فعلاً على التكيف. تريد أن تكتسب مهارات جديدة، ومعرفة وخبرة تتمكنك دوماً من أن تكون قادراً على خلق قيمة — شيئاً ما أكثر من الأيس كريم المنكه بالفانيليا. تريد أن تتعلم كيف تصنع صلصة الشوكولا الأحدث مع الكريما المخفوقة، أو الكرز عليها، أو أن تقدمها مثل راقصة شرقية — في أما حقل حاولت. وفيما تغدو أجزاء من عملك قابلة للتبادل ويمكن استبدالها، أو تصبح مجرد شيء ثانوي، فالناس القادرون على التكيف سيتعلمون دوماً كيف يصنعون جزءاً آخر من المثلجات. فإن تكون قادراً على التكيف في عالم مستوٍ وأنت تعرف كيف "تتعلم كم يجب أن تعلم"، سيكون أحد أهم الممتلكات التي يستطيع أي

عامل أن يمتلكها، لأن فرصة العمل ستأتي أسرع، ولأن الابتكارات سوف تحدث أسرع.

لدى أتول فاشيستا، المدير التنفيذي في شركة نيو آي تي NeoIT، وهي شركة استشارات في كاليفورنيا متخصصة في مساعدة شركات الولايات المتحدة في عمل عقود فرعية مع الخارج، وصفاً جيداً لهذا: "ماذا يمكنك أن تعمل وكيف تستطيع أن تتكيف وكيف تستطيع رفع كل تلك التجربة والمعرفة التي لديك عندما يغدو العالم مستوياً — ذلك هو المكون الأساسي (للبقاء). عندما تغير الأعمال كثيراً، وعندما تغير بيئة عملك كثيراً، تكون القدرة على التكيف هي الشيء الأول. فالناس الذين يخسرون هم ذوو المهارات التقنية الثابتة الذين لم يطوروا تلك المهارات. عليك أن تكون قادراً على التكيف بمهاراتك وقادراً على التكيف بعلاقاتك العامة."

بقدر ما ندفع حدود المعرفة والتكنولوجيا أكثر، ويزداد تعقيد الأعمال التي تستطيع تلك المكاتب أن تقوم بها أكثر، سيكون الطلب على هؤلاء الذين لديهم تعليم تخصصي، أو قدرة على تعلم كيف يتعلمون أكثر، مقابل أجور أفضل، وسيكون هؤلاء الذين لا يملكون تلك القدرة أقل تعويضاً. وما لا تريده هو أن تكون شخصاً ليس استثنائياً جداً، وشخصاً ليس متخصصاً جداً، وشخصاً ليس مستقراً جداً، وشخصاً ليس قابلاً جداً للتكيف. وإذا كنت في الهامش الأدنى، في النهاية القابلة للاستبدال في سلسلة عمل الطعام، حيث يكون للعمل حافز لإعطاء العمل للمنتجين ذوي الكفاءة المتساوية، والأقل كلفة، تكون هناك فرصة أكبر لأن يعطى عملك إلى آخر في الخارج أو أن تنخفض أجورك.

"إذا كنت مبرمج وب ولا تزال تستخدم اتش بي إم إل HTML، ولم توسع مجموعة مهاراتك لتتضمن تقنيات جديدة وخلقة، مثل إكسس إم إل XML والمعلومات المتعددة المصادر، تأخذ قيمتك على التنظيم بالنقصان كل سنة،" أضاف فاشيستا. فالتكنولوجيات الجديدة قدمت ما زاد في تعقيدها لكنه حسن نتائجها، وما دام المبرمج يواكب ذلك ويبقى يستجيب لما يبحث عنه الزبائن، فعمله من الصعب أن يعطى لآخر. وقال فاشيستا: "بينما تتطور التكنولوجيا تجعل عمل السنة السابقة سلعة قابلة للتبادل، فإعادة تأهيل المهارات والتعليم المهني

المتواصل وألفة الربون لتطوير علاقات جديدة لبقائه في مقدمة منعطف السلعة وبعيداً من إمكانية الانتقال إلى الخارج."

وصديق طفولتي بل غريو هو مثال جيد لشخص واجه هذا التحدي وخرج باستراتيجية شخصية لمواجهة ذلك. عمر غريو ٤٨ سنة وقد كسب عيشه ككفان مستقل ومصمم إخراج طباعة لستة وعشرين عاماً. من أواخر عقد السبعينيات في القرن العشرين إلى العام ٢٠٠٠، والطريقة التي عمل بها وخدم زبائنه كانت جيدة وإلى حد كبير هي نفسها.

"يريد الزبائن، مثل النيويورك تايمز، قطعة من عمل فني مكتملة،" أوضح بل لي. وهكذا إذا كان يصنع صورة إيضاحية لجريدة أو مجلة، أو يقترح شعاراً جديداً لمنتج، فهو عملياً سينتكر قطعة فنية — يخططها ويلونها ويرفعها على لوح توضيحي، ويغطيها بالنسيج، ويضعها في رزمة مفتوحة ذات حاشيتين، ويرسلها بواسطة البريد أو البريد السريع الفيدرالي. يسمي غريو عمله "فن القطعة." وفي غرف الصناعة "فن الكاميرا المستعدة،" لأنه يحتاج إلى أن يُكوّن لقطة، يطبعها على فيلم ملون بأربع طبقات، أو "أقسام" وإعدادها للنسخ. "كان منتجاً كاملاً، وكان قيماً بذاته،" قال بل. "كان قطعة فنية حقيقية، وفي بعض الأحيان كان الناس يعلقونها على الجدران. وفي الواقع، أقامت النيويورك تايمز معارض للأعمال التي أبدعها رسامو الصور الإيضاحية في طبعتها."

وقد أخبرني بل أن "ذلك بدأ يتغير،" في السنوات القليلة الماضية، فيما أخذت الطبقات والإعلانات التجارية تنتقل إلى الأعداد الرقمي، معتمدة على برامج كروميوتور جديدة — أعني كوارك Quark والفوتو شوب Photoshop، والرسام الإيضاحي، الذي يشير إليه فنان الجرافيك بـ "تريتي" الثلاثي — التي جعلت تصميم الإنتاج الرقمي أسهل كثيراً. كل شخص يتعلم في المدارس الفنية يتلقى تدريباً على هذا البرامج. وفي الحقيقة، أوضح بل، أصبح تصميم الجرافيك أسهل إلى درجة أنه غدا سلعة قابلة للتبادل. لقد تحول إلى عمل بسيط. وقال بل: "في لغة التصميم، أعطت التقنية لكل شخص الأدوات ذاتها؛ كل شخص يمكنه أن يرسم خطوطاً مستقيمة، وكل شخص يمكنه أن يقوم بالعمل الذي كان جديراً بالاحترام إلى حد ما. كان معتاداً أن نحتاج إلى عين ترى ما إذا كان ثمة شيء غير

مناسب، وكان له أسلوبه في طباعة الشخصيات، ولكن فجأة صار بمستطاع الجميع أن يشكّلوا شيئاً ما مقبولاً."

وهكذا تسلق غروير سلم المعرفة. ففيما تطلّب النشر أن تقدم كل المنتجات النهائية بملفات رقمية يمكن أن تفرغ، حول نفسه إلى مستشار أفكار. "تشكيل أفكار" هو ما أراده زبائنه، بمن فيهم مكدونالدز ونيونيفر. توقف عن استخدام الأقلام والخبر وسوسم مجرد صور عامة بقلم رصاص، ويدخلها إلى الكومبيوتر، يلومها باستخدام فأرة الكومبيوتر، ثم يرسلها بالبريد الإلكتروني إلى الزبون، الذي سيستخدم بعض الفنانين الأقل مهارة لإتمامها.

قال غروير، كانت فكرة باللاوعي، أن عليّ أن أبحث عن عمل لا يستطيع كل شخص أن يقوم به، وأن الفنانين الشباب لا يستطيعون عمله بالتقنية مقابل أجزاء مما كنت أتقاضاه. وهكذا بدأت أحصل على عروض يقول لي الناس فيها، هل يمكنك فعل هذا، نريد أن تعطينا الفكرة الرئيسة؟ سيعطونني تصوراً ما، ويريدون مجرد رسوم عامة، أفكار، وليس قطعة فنية كاملة. لا أزال أستخدم مهارة الرسم الأساسية، لكن مجرد نقل الفكرة — رسوم عامة سريعة، ليس عملاً فنياً مكتملاً. سيدفعون مقابل هذه الأعمال مبالغ جيدة. لقد أخذني ذلك عملياً إلى مستوى مختلف، مستوى أقرب إلى المستشار بدلاً من أن أكون مجرد فنان آخر. ثمّة كثير من الفنانين. وهكذا أنا الآن رجل فكرة، وقد لعبت دوري جيداً. يشتري زبائني مجرد تصورات. "ومن ثم يعمل الفنانون ذلك في البيت أو يعطى للعمل في الخارج. يستطيعون أن يأخذوا مادتي الأولية من الرسوم وينهوها ويوضحوها باستخدام برامج الكومبيوتر، وذلك ليس مثل الذي كنت سأفعله، لكنه جيد كفاية،" كما قال غروير.

ولكن بعدئذ حدث شيء آخر. فبينما حولّ تطور التكنولوجيا الجزء الأرنخص من عمل غروير إلى سلعة، فتحت ذلك سوقاً كاملة جديدة في الجزء الأعلى: زبائن مجلة غروير. في أحد الأيام، جاء إليه أحد زبائنه العاديين وسأله عما إذا كان يستطيع رسم أشكال متحولة، حيث تتحول شخصية إلى شخصية أخرى. وهكذا تكون مارتا ستيوارت بفتح الإطار المفتوح وتتحول إلى كورتني ألف Courtney love بإغلاق الإطار، وتتحول فروو بارتيهور إلى درو كاري، وتتحول ماريما

كاري إلى جيم كاري، وتحول شير إلى بريتي سبوز. وعندما شرع في البداية أن يفعل ذلك، لم يكن لديه فكرة من أين يجب أن يبدأ. وهكذا ذهب إلى موقع أمازون دت كم وعين موقع بعض برامج الكمبيوتر المتخصصة، فاشتراها، وحاول العمل بواسطتها لعدة أيام، وأنتج متحوله الأول، ومنذئذ طور تخصصاً في العملية، واتسع سوقها ليشمل مكسيم مغازين، ومور دنكلديون — واحدة للرجال، وأخرى للنساء المتوسطات العمر، وثالثة للصغار.

في كلمات أخرى، اخترع أحدهم نوعاً من صلصة جديدة تماماً يضيفها إلى عمل بسيط، وقفز غرير إليها. وهذا ما يحدث بالضبط في الاقتصاد العالمي ككل. "كنت خبيراً كفاية لأرسم تلك التحولات بسرعة كبيرة"، قال غرير. "والآن أرسمها على كومبيوتري الشخصي، حيث أكون، من سنا باربارا إلى مينابوليس إلى شقبي في نيويورك. يعطيني زبائني الموضوع أحياناً وفي أحيان أخرى تظطر لي فكرة فأرسمها. اعتاد المتحول أن يكون واحداً من تلك الأشياء المتأنقة التي تشاهدها على التلفزيون، ثم ترد في برنامج هذا المستهلك ويستطيع الناس أن يفعلوا ذلك، وأنا أشكلها كي تستطيع المجلات استخدامها. وأنا أنقلها كسلسلة إلى ملفات رسوم... كانت التحولات عملاً تجارياً مجزياً لمجلات مختلفة. وقد تلقيت رسائل إعجاب من صغار!"

لم يرسم غرير متحولات أبداً إلى أن تطورت التقنية وخلقت سوقاً متخصصة جديدة، وعندما جعلته السوق المتغيرة في عمله توافاً إلى تعلم مهارات جديدة. اعترف لي: أتمنى أن أقول كان كل ذلك متعمداً، غير أن الواقع هو أنني كنت متوفراً للعمل وكنت مجرد مخطوظ أنهم أعطوني فرصة لأرسم تلك الأشياء. أعرف كثيراً من الفنانين الذين تركوا المهنة. كان أحدهم يرسم رسوماً إيضاحية وغدا مصمم غلب، وبعضهم ترك المهنة كلية، وأعرف مصممة هي الأفضل أصبحت مصممة مشاهد طبيعية. ظلت تعمل في التصميم غير أنها غيرت موادها بالكامل. يستطيع الناس الذين يملكون رؤية أن يتكيفوا، ومع ذلك فأنا قلق من المستقبل."

أخبرني غرير أن قصته ثلاثم جيداً بعض المصطلحات التي أستخدمها في هذا الكتاب. بدأ كصلصة شوكولا (مصمم رسوم إيضاحية تقليدي)، تحول إلى سلعة بسيطة (مصمم رسوم إيضاحية تقليدي في عصر الكمبيوتر)، وحذت مهاراته

ليصبح صلصلة شو كولا ثانية (مستشار تصميم)، ثم تعلم كيف يصبح كرزاً فوق الصلصلة (فنان رسم متحولات) بالاستجابة إلى طلب جديد خلقته سوق متخصصة أكثر.

تأمل غروير بإطراءاتي للحظة ثم قال: "والآن كل ما حاولت أن أفعله كان للبقاء — ولا أزال أنا." وفيما همض ليغادر، أخبرني أنه ذاهب لمقابلة صديق "لنقوم بالعباب خفة معاً." عملاً كشريكين في ألعاب الخفة لسنوات، مجرد عمل إضافي يقومان به أحياناً عند زاوية شارع أو في مناسبات خاصة. فلدى غروير قدرة جيدة على تنسيق عمل اليد والعين. غير أنه شكاً قائلاً: حتى ألعاب الخفة تحولت إلى سلعة يمكن تبادلها. كنت معتاداً على أنه إذا استطعت اللعب بخمس كرات فأنت استثنائي حقاً، أما الآن فقد أصبح اللعب بخمس كرات شيئاً كأنك تدفع ما عليك. اعتدت أنا وشريكى أن نلعب معاً، وقد كان بطل السبع كرات عندما قابلته. والآن يستطيع الفتيان من عمر ١٤ عاماً أن يلعبوا بسبع كرات، دون مشكلة. لديهم هذه الكتب الآن، مثل لعب الخفة من أجل الحمقى، وبمجموعات الأشياء التي تعلمك ألعاب الخفة. وهكذا فقد رفعوا المعايير."

ومثلما ذهب غروير ليمارس ألعاب الخفة، مثله يذهب العالم.

هذه هي خيارنا الواقعية: إما أن نحاول إقامة جدران الحماية أو المضي بالسير قدماً إلى الأمام بثقة أن المجتمع الأمريكي يملك الأشياء المناسبة، حتى في العالم الأكثر استواءً. وأنا أقول امضوا إلى الأمام، فظلمنا بقينا نحافظ على أسرار صلصتنا، فسنعمل جيداً. وثمة أشياء كثيرة في النظام الأمريكي تناسب تنشئة الأفراد الذين يستطيعون المنافسة والازدهار في عالم مستوٍ على نحو مثالي.

وكيف يكون ذلك؟ يبدأ في مراكز أبحاث الجامعة الأمريكية التي تكون تياراً مطرداً من التجارب والابتكارات والكشوف العلمية المنافسة من الرياضيات إلى البيولوجيا إلى الفيزياء والكيمياء. هذه حقيقة بديهية، فبقدر ما نحصل من علم، تكون خياراتك أكثر في العالم المستوي. قال بل غيتس: "نظام جامعاتنا هو الأفضل. نحن نحول جامعاتنا لتعمل كثيراً من البحوث وهذا شيء مذهش. يأتي ذوو الذكاء العالي إلى هنا، وتتيح لهم أن يبتكروا ويجولوا ابتكارهم إلى منتجات. ونحن نكافئ من يجازف. نظام جامعاتنا تنافسي وتجريبي. يمكنهم أن يجربوا طرقاً مختلفة. ثمة ١٠١ جامعة تسهم في علم الروبوت. وكل واحدة منها تقول إن الأخرى تفعل كل شيء بطريقة خاطئة، أو قطعني تناسب عملياً مع قطعهم. هذا نظام فوضوي، لكنه محرك عظيم للاختراع في العالم، بمال الضريبة الاتحادية، مع بعض الرغبة في خدمة الإنسانية على رأس ذلك، (ستستمر لتزدهر)... وفي الحقيقة ينبغي ألا نجزع من احتمال عدم ازدياد ثروتنا المطلقة. إذا كنا بارعين، يمكننا أن نزيدها أسرع بتبني هذه الأشياء.

فيرنامج بحث الانترنت، وتصوير الرنين المغنطيسي، وأجهزة الكمبيوتر الفائقة السرعة، وتقنية تعيين الموقع في العالم، وأجهزة البحث الفضائي، والألياف الضوئية ما هي إلا أشياء قليلة من مخترعات كثيرة بدأت بواسطة مشاريع البحث الجامعية الأساسية. قامت إدارة بنك بوسطن إكونوميكس بدراسة عنوتها بـ "معهد التكنولوجيا في ماساتشوستس: تأثير الاختراع." وكان بين استنتاجاتها أن حرجيبي معهد التكنولوجيا في ماساتشوستس أسسوا ٤٠٠٠ شركة، خلقت ما لا يقل عن ١,١ مليون وظيفة في كل أنحاء العالم وولدت مبيعات بقيمة ٢٣٢ مليار دولار.

وما تصنعه أمريكا استثنائياً لا يكمن في أنها بنت معهد التكنولوجيا في ماساتشوستس، أو أن حرجيبيها يولدون نمواً اقتصادياً واختراعات، بل لدى كل

ولاية في البلد جامعات تحاول أن تفعل الشيء نفسه. "في أمريكا ٤٠٠٠ كلية وجامعة،" قال آلان ي. غودمان، رئيس معهد التعليم الدولي. "وبقية العالم كله لديه ٧٧٦٨ معهد تعليم عال. ففي ولاية كاليفورنيا وحدها يوجد نحو ١٣٠ كلية وجامعة. بينما هناك ١٤ بلداً في العالم لديه عدد أعلى من ذلك الرقم."

خذ ولاية لن يفكر أحد فيها عادة في هذا الصدد: أوكلاهوما. لديها مركز التطوير العلمي والتكنولوجيا، الذي يصف رسالته على موقعه في الانترنت كما يلي: "كفي تنافس بفعالية في الاقتصاد الجديد، يجب على أوكلاهوما أن تستمر في تطوير شعب متعلم جيداً، وبحوث جامعية مركزية وقاعدة تقنية متعاضدة، وبيئة راعية للأعمال المتقدمة، من الشركات الأصغر إلى أوسع المقدرات الدولية... ومركز التطوير العلمي والتكنولوجيا يدعم مراكز التكنولوجيا الجامعية في قطاع الأعمال التي قد تشمل مدارس جديدة وفعاليات تجارية، تفضي إلى قيام شركات جديدة، وصناعة منتجات جديدة، واستخدام تقنيات تصنيع جديدة." ولا عجب أنه في عام ٢٠٠٣، غلّت الجامعات الأمريكية ١,٣ مليار دولار من براءات الاختراع، تبعاً لرابطة مدراء التكنولوجيا الجامعية.

وبالمزاوجة بين آليات توليد الاختراع الفريدة في أمريكا — الجامعات ومختبرات البحث الخاصة والعامة وباعة المفرق — لدينا أسواق رأس المال الأكثر تنظيمياً والأكثر كفاءة في العالم لتلقف الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات. قدّم دك فوستر، مدير مؤسسة مك كترّي وشركائها، ومؤلف كتابين عن الاختراع، لي ملاحظة: لدينا "سياسة صناعية" في الولايات المتحدة — تدعى الأسواق المالية، سواء أكانت (بورصة نيويورك) نايس NYSE أو نازداك NASDAQ. ذلك هو المكان الذي يتجمع فيه رأس المال المجازف ويخصص للأفكار الناشئة أو الشركات النامية، كما قال فوستر، ولا توجد سوق مالية في العالم تفعل ذلك بشكل أفضل أو أكثر فعالية من السوق الأمريكية.

وما يجعل توفير رأس المال يعمل جيداً هنا هو الأمن والتنظيم في أسواقنا المالية، حيث الأقلية من حاملي الأسهم محمية. الله يعلم، توجد أعمال احتيال وتجاوزات وفساد في أسواقنا المالية. يحدث هذا دائماً عندما يكون هناك مال هائل في الرهان. وما يميز أسواقنا المالية ليس أن مثيلات شركة إنرون Enron لا تحدث في أمريكا

— ذلك يحدث. ولكن عندما يحدث ذلك، عادة ما يكشف، إما بواسطة شركات التأمين وأسواق المال أو بواسطة صحافة قطاع الأعمال، ويُصحح. وما يجعل أمريكا استثنائية ليس إنرون Enron بل إلبوت سيبترز، النائب العام في ولاية نيويورك، الذي سعى بعناد إلى تنظيف صناعة التأمين ومجاس إدارات الشركات. وقد أثبت هذا النوع من أسواق رأس المال أنه من الصعب جداً أن ينسخ حراج نيويورك، لندن، فرانكفورت، وطوكيو. قال فوستر: "لن تكون الصين والهند وبلدان آسيوية أخرى ناجحة في الاختراع حتى يكون لديها أسواق مالية ناجحة، ولن يكون لديها أسواق مالية ناجحة حتى يكون لديها حكم القانون الذي يحمي مصالح الأقلية في ظروف المخاطرة... نحن في الولايات المتحدة المستفيدين المخطوظون من التجربة الاقتصادية التي عمرها قرون ونحن التجربة التي لنجحت.

وفي الوقت الذي تعتبر فيه تلك هي نواة أسرار صلصة أمريكا، هناك أخرى تتناج إلى الحماية والرعاية. عليك أحياناً أن تتحدث إلى الغرباء، لتقدرهم حق قدرهم مثل الهندي المولد فيفك باول من شركة وipro، الذي قال لي: "سأضيف ثلاثة أشياء إلى قائمتك. أحدها هو انفتاح المجتمع الأمريكي التام. نحن الأمريكيين غالباً ما ننسى كم هو مجتمع الولايات المتحدة منفتح إلى درجة لا تصدق: تقول أي شيء — تفعل أي شيء — تبدأ أي شيء — تفلس وتبدأ أي شيء ثانية. ولا يوجد أي مكان مثل هذا في العالم، وانفتاحنا مصدر قوة كبيرة وجاذبية للأجانب الذين يأتي كثيرون منهم من بلدان لا تحترم القوانين.

أما الثاني، قال باول، فهو نوعية حماية الملكية الفكرية الأمريكية، التي تعزز وتشجع الناس على إنتاج أفكار جديدة أكثر. وفي العالم المستوي، ثمة حافز كبير لتطوير منتج جديد أو عملية جديدة، لأنها قد تحقق مستوى عالمياً في ومضة. لكن إذا كنت الشخص الذي ينتج تلك الفكرة الجديدة، تريد أن تكون ملكيتك الفكرية محمية. أو كما قال باول: "لا يوجد بلد يحترم الملكية الفكرية ويحميها أفضل من أمريكا"، وكنتيجة، مبدعون كثر يريدون القدوم إلى هنا للعمل وإبداع ملكيتهم الفكرية.

ولدى الولايات المتحدة أيضاً أكثر قوانين العمل مرونة في العالم. فالأسهل أن تصرف شخصاً ما في صناعة تتوقف، والسهل هو أن تستخدم شخصاً ما في

صناعة ناشئة لم يكن أحد يعرف أنها ستوجد قبل خمس سنوات. وهذا مصدر قوة كبيرة، ولاسيما عندما تقارن الوضع في الولايات المتحدة مع أسواق العمل المنظمة بصرامة وغير المرنة مثل سوق العمل في ألمانيا المليئة بالقيود الحكومية على التشغيل والصرف من العمل. فالمرونة في نشر العمل ورأس المال بسرعة حيث توجد الفرص الأكبر، والقدرة على إعادة نشره بسرعة، إذا لم يعد النشر الأول مربحاً، أساسية في عملية تسوية العالم.

ولا يزال السر الآخر في الصلصة الأمريكية هو واقع أنها تملك سوق الاستهلاك المحلي الأوسع في العالم، ذات المستخدمين الأوائل في المعمورة، الذي يعني أنك إذا كنت تنتج سلعة، أو تقنية، أو خدمة جديدة فليكن أن تمتلك وجوداً في أمريكا. ويعني هذا كله تدفقاً مطرداً في الأعمال للأمريكيين.

وثمة أيضاً الميزة الأمريكية، التي نوقشت قليلاً، والتي تسم الاستقرار السياسي. أجل، شهدت الصين فترة استقرار جيدة في الخمسة والعشرين عاماً الأخيرة، وقد يؤدي ذلك إلى الانتقال من الشيوعية إلى نظام أكثر شعبية دون أن تتوقف عجلة العمل. وقد لا يحدث ذلك. من يريد أن يضع بيضه كله في تلك السلة؟

وأخيراً، غدت الولايات المتحدة واحدة من نقاط الالتقاء الكبيرة في العالم، مكان يترايط فيه أناس كثر ويتعلمون أن يثق أحدهم بالآخر. فالطالب الهندسي الذي درس في جامعة أو كلاهوما ثم حصل على عمله الأول مع شركة برامج كمبيوتر في أو كلاهوما سيأتي يصيغ روابط ثقة وتفاهم هي حقاً هامة للتعاون في المستقبل، حتى لو أبقى عمله وعاد إلى الهند. لكن لا شيء يوضح هذه النقطة أفضل من نقل بعض البحوث العلمية من جامعة يال إلى الصين. وقد أوضح رئيس جامعة يال ريتشارد سي. لفين لي أن جامعة يال تملك مشروع بحث علمي كبيرين في الصين حالياً، أحدهما بجامعة بكين في بيجينغ والآخر بجامعة فودان في شانغهاي. قال لفين Levin: ينهض التعاون المؤسسي في معظمه ليس بتعليمات إدارية من فوق إلى تحت من الإدارات الجامعية، بل من العلاقات الشخصية الثابتة بين الأساتذة والباحثين.

كيف نشأ التعاون بين جامعتي يال و فودان؟ قال لفين، لنبدأ بالبروفسور في جامعة يال تيان جو، ومديرها، لديه علاقات عميقة مع كلا المعهدين. وقد جعل

طلابه يعملون في جامعة فودان ويتلقون شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة يال. وأوضح لفن أن "خمسة من الأساتذة المتعاونين من طلاب جو، الذين هم أساتذة في جامعة فودان، تدرّبوا في جامعة يال." كان أحدهم صديق البروفسور جو عندما تخرج كلاهما من جامعة يال، وكان الآخر طالباً جاء إلى جامعة يال من جامعة فودان في إطار مشروع مشترك وعاد ليحصل على شهادة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة فودان في الصين، وكان آخران زميلان في مختبر جامعة يال الذي يشرف عليه البروفسور جو بعد نيلهما شهادة الدكتوراه. وقصة مماثلة تشكل أساس المركز المشترك في جامعتي يال وبكين حول التركيب الجيني الجزئي النباتي وتكنولوجيا الزراعة الحيوية.

البروفيسور جو خبير بارز في علم الوراثة وقد فاز بمنح من المعاهد الوطنية للصحة ومؤسسة هاوارد هيبوز لدراسة الرابطة بين علم الوراثة والسرطان وأمراض عصبية معينة. ويتطلب هذا النوع من البحث دراسة أعداد واسعة من السغيرات الجينية في حيوانات المخاير.

فعندما تريد أن تختبر عدداً من الجينات وتتعب جيناً محدداً قد يكون مسؤولاً عن أمراض معينة، تحتاج إلى إجراء تجارب كثيرة. وامتلاك طاقم أكبر يسوّر فائدة كبيرة، كما أوضح لفن. وهكذا فإن ما فعلته جامعة يال كان بالدرجة الأولى إبرام عقد عمل مخبري مع جامعة فودان بواسطة تأسيس مركز العلاج الحيوي الذي تشرف عليه جامعتا يال و فودان. تدفع كل جامعة نفقات طاقمها وبحوثها العلمية، وهكذا لا يوجد مال مقابل أيد عاملة، غير أن الجانب الصيني يقوم بالعمل التقني الأساسي مستخدماً عدداً كبيراً من التقنيين والحيوانات المخبرية، التي تكلف أقل كثيراً في الصين، وتقوم جامعة يال بتحليل النهاية العليا الأعلى كلفة من المعلومات. ويحصل طاقم جامعة فودان وطلابها وتقنيوها على حق الإطلاع على البحوث العلمية العليا، وتحصل جامعة يال على ورشة اختبار واسعة كان يمكن أن تكون مانعة من حيث الكلفة لو أجرتها جامعة يال في نيوهافن. فالمساعدة المخبرية التي تُقدّم في أمريكا لمشروع كهذا لا تتعدى ٣٠ تقنياً، فيما يحصل في جامعة فودان على ١٥٠ تقنياً.

وقال لفن: "المكاسب كبيرة جداً للجانين. فباحثونا حسنوا الإنتاجية بشكلٍ أساسي، وحقق الصينيون تدريب طلابهم المتخرجين وغدا طاقمهم الشاب متعاوناً مع أساتذتنا، الذين هم القادة في حقول بحثهم. ويحسن هذا الرأسمال البشري لدى الصين والابتكار لجامعة يال. ويأتي الطلاب المتخرجون ويذهبون من كلتا الجامعات، ويقومون بعلاقاتٍ تنتج بلا ريب مزيداً من التعاون في المستقبل." وفي الوقت نفسه، أضاف، جرى الكثير من العمل القانوني في هذا التعاون ليؤكد على أن يال ستكون قادرة على جني الملكية الفكرية التي يخلقها البحث.

وقال لفن أيضاً: ثمة عالم واحد من العلم هناك، وهذا النوع من التقسيم العالمي للعمل يخلق فهماً مشتركاً." وأردف أصبرت يال على أن تكون شروط العمل في المختبرات الصينية من المستوى الأفضل في العالم، وكنتيجة، ساعد ذلك على تحسين نوعية المرافق الصينية. ولاحظ لفن أن "شروط عيش الحيوانات المخبرية مكافئة تماماً لمستوياتها في الولايات المتحدة. فذلك ليست فتران ورش عمل شاق."

تخبرنا قوانين الاقتصاد أنه إذا ربطنا كل مصادر المعرفة في العالم، وشجعنا التجارة والاندماج أكثر، فالشطيرة العالمية ستتمو وتفتني أكثر. وإذا رعت الولايات المتحدة، أو أي بلد آخر، قوة العمل التي تتكون على نحو متزايد من أناس استثنائيين أو متخصصين أو متكيفين باستمرار بما يناسب الأعمال ذات القيمة العليا المضافة، فستأخذ شريحتها من تلك الشطيرة المتنامية. ولكن علينا أن نعمل على ذلك، لأنه إذا سادت الميول الراهنة، فيلبدان مثل الهند والصين وكل المناطق مثل أوروبا الشرقية ستضيق الفجوة مع أمريكا، تماماً مثلما فعلت كوريا واليابان وتايوان خلال الحرب الباردة. وستستمر برفع مستوياتها.

وهكذا ألا نزال نعمل على ذلك؟ وهل نهض بأعباء أسرار صلصتنا؟ فأمريكا لا تزال تبدو عظمة على الورق، ولاسيما إذا نظرت إلى الوراء، أو إذا قارنتها مع الهند والصين اليوم، وليس غداً. ولكن هل نستمر حقاً لمستقبلنا ونعد أطفالنا بالطريقة التي نحتاجها للسباق قديماً؟ اقرأ الفصل التالي. إنما إليك تلميحاً سريعة:
الجواب لا.

الفصل السابع

الأزمة المأخوذة

كانت المباريات ذات النتائج المتقاربة نادرة في الألعاب الأولمبية السابقة، ولكن الآن، يبدو أنه شيء ما يجب على الأمريكيين أن يعتادوا عليه.

مادة من وكالة الأسوسيتيد برس في 17 آب عام 2004 ، من أولمبياد أثينا بعنوان "هزم فريق رجال الولايات المتحدة في كرة السلة اليونان بفارق نقاط ضئيل."

قد لا يجد المرء استعارة مجازية أفضل للطريقة التي تستطيع بقيسة العالم الآن أن تتنافس بشكل فاعل مع أمريكا مباشرة أكثر من صراع فريق الولايات المتحدة الأولمبي في كرة السلة عام 2004. حيث عاد الفريق الأمريكي، المكون من نجوم الرابطة الوطنية للاعبين كرة السلة، إلى الوطن متعثرًا بميدالية برونزية بعد خسارته أمام بويرتوريكو وليتوانيا والأرجنتين. ففي السابق، لم يفقد الفريق الأولمبي الأمريكي في كرة السلة إلا لعبة واحدة في تاريخ الألعاب الأولمبية الحديثة. هل تتذكرون زمن أرسلت الولايات المتحدة نجوم الرابطة الوطنية الرياضية في الجامعات إلى وقائع كرة السلة الأولمبية؟ فقد هزم هؤلاء النجوم كل الفرق الأخرى التي كان يحتمل أن تفوز لمدة طويلة. ثم أخذوا يواجهون التحديات إلى أن اضطرونا إلى إرسال محترفينا. وبدأوا يواجهون التحدي، لأن العالم يستمر بالتعلم، وانتشار المعرفة يجري أسرع، والمدربون في البلدان الأخرى ينقلون طرق التدريب الأمريكية الآن عن الإنترنت ويشاهدون مباريات إن بي إي NBA

على التلفزيون بواسطة الأقمار الصناعية وهم في غرف معيشتهم. وكثيرون منهم يستطيعون أن يحصلوا على شبكة الرياضة التلفزيونية الأمريكية ESPN وشاهدوا إعادة أفضل المشاهد. والفضل يعود إلى التقارب الثلاثي، فهناك كمية كبيرة من المواهب الجديدة غير المصقولة قادمة إلى قاعات الـ إن بي إي من كل أنحاء العالم — بما فيها الصين وأمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية. هم يعودون ويلعبون لصالح فرقهم الوطنية في الألعاب الأولمبية ويستخدمون المهارات التي شحذوها في أمريكا. وبالتالي فالتفوق الأمريكي الآلي بكرة السلة خلال العشرين سنة الماضية يذهب الآن في الألعاب الأولمبية. ومستويات الـ إن بي إي تصبح أكثر فأكثر سلعة عالمية — بسيطة للغاية. وإذا أرادت الولايات المتحدة الاستمرار بالسيطرة على كرة السلة الأولمبية، يجب أن نرفع درجة تطور تلك الرياضة العظيمة والواسعة الانتشار. فالمستوى السابق لن ينجح بعد الآن. وكما لاحظ جويل كاوولي من آي بي إم: "لا تزال فرق كرة السلة من أمكنة مثل بويرتوريكو وليتوانيا لا ترقى إلى مستوى مواجهة الأمريكيين نجماً لنجم، ولكنها عندما تلعب كفريق — عندما تتعاون أفضل مما نفعل، فإنها تكون منافسة إلى درجة قصوى."

ربما كان المعلق الرياضي جون فينشتين يشير إما إلى المهارات الهندسية الأمريكية أو مهارات كرة السلة الأمريكية عندما كتب في أمريكا أن لاين AOL في 26 آب عام 2004 مقالة عن كرة السلة الأولمبية جاء فيها أن أداء فريق كرة السلة الأمريكية هو نتيجة "نموض مستوى اللاعب العالمي" و "انخطاط وسقوط اللعبة في الولايات المتحدة". "وبحاول فينشتين أن يثبت أن انخطاط وسقوط اللعبة في الولايات المتحدة هو نتيجة ميلين طويلي مدى. الأول هو الانخطاط المستمر في "مهارات كرة السلة"، مع الفتيان الأمريكيين الذين يريدون أن يقذفوا الكرة وحسب إما رميات لثلاث نقاط أو بضرب الكرة في طارة السلة — ضرب من شيء يأخذ إلى متابعة الجزء الأفضل على الشبكة التلفزيونية الرياضية — بدلاً من تعلم كيفية صنع تمريرات دقيقة، أو الذهاب إلى منطقة السلة وقذف سلة بقفزة، أو الالتفاف عبر رجال كبار للوصول إلى السلة. ويتطلب تعلم هذه المهارات كثيراً من العمل الشاق والتدريب. واليوم، قال فينشتين، لديك جيل أمريكي

يعتمد بالكامل غالباً على الرعة الرياضية وليس على مهارات كرة السلة البنية. وثمة أيضاً ذلك الجانب البشع بعض الشيء في الطموح. ففي الوقت الذي كانت فيه بقية العالم تغدو أفضل في كرة السلة، "كان لاعبون كثر من الرابطة الوطنية لكرة السلة NBA يتأهبون من فكرة اللعب في الأولمبياد،" كما لاحظ فينشتين. "لقد قطعنا طريقاً طويلاً منذ عام ١٩٨٤، عندما أخرج المدرب بوب نايت اللاعب تشارلز باركلي أن يأتي إلى معسكر التدريب الأولمبي الثاني بوزن ٢٥٦ باوند أو سيفصله. وقد جاء باركلي ووزنه ٢٨٠ باوند. وقد فصله نايت في ذلك اليوم. أما في عالم اليوم، فلن يختار المدرب الأولمبي وزن باركلي بالدرجة الأولى، بل سيرسل ليموزيس إلى المطار لتنتقله وتوقف في دنكن دوتنس في الطريق إلى الفندق إذا رغب اللاعب بذلك... العالم يتغير. وفي حالة كرة السلة الأمريكية، لم يتغير إلى الأفضل."

ثمة شيء في ما بعد الحرب العالمية الثانية يذكرني بالعائلة الثرية التقليدية التي يبدأ جيلها الثالث بتبديد ثروتها. كان أفراد الجيل الأول مخترعين يصقلون مواهبهم باستمرار، وحافظ الجيل الثاني على كل ذلك، وبعدئذ أخذ الصغار يسمنون ويتقاعسون ويبددون كل ذلك. أعرف أن ذلك قاسٍ أكثر مما ينبغي، وأنه تعميم بدائي غير دقيق، ولكن، على الرغم من ذلك، ثمة بعض الحقيقة فيه. لقد بدأ المجتمع الأمريكي يرسو على الشاطئ في التسعينيات عندما بلغ الجيل الثالث بعد الحرب العالمية الثانية سن الرشد. وترك ازدهار الإنترنت كثيراً من الناس بانطباع أنهم قد يصبحون أغنياء دون الاستثمار في عمل شاق. وكل ما يتطلبه ذلك أن يستثمروا في الأسهم في إي MBA وأسهم الشركات الجديدة أي بي أو IPO أو عقداً مع الرابطة الوطنية لكرة السلة الإن بي إي NBA، ويظمنوا لبقية الحياة. ولكن فيما كنا نبدي الإعجاب بالعالم المستوي الذي خلقناه، كان كثيرون في الهند والصين وأوروبا الشرقية منشغلين بمعرفة كيفية الاستفادة مما يقدمه هذا العالم. ومن حسن حظنا، كنا الاقتصاد الوحيد الواقف على رجليه في العالم بعد الحرب العالمية الثانية، ولم نواجه منافسة جدية لأربعين سنة. وقد أراحنا ذلك، ولكنه أعطانا شعوراً كبيراً بحقنا بالتصرف والرضا أيضاً — دون الإشارة إلى ميل محدد في السنوات الأخيرة إلى إطرء الاستهلاك أكثر من العمل الشاق والاستثمار

والتفكير الطويل الأمد. وعندما ضربنا في ١١ أيلول، كانت هي المرة الأولى خلال جيل لدعوة الأمة إلى التضحية، ومواجهة الضائقات المالية الملحة والطاقة والقصور في العلم والتعليم — كل الأشياء التي تركناها تنبدد. غير أن رئيسنا لم يدعنا إلى التضحية، بل دعانا إلى التسوق.

أوضحت في الفصول السابقة، سبب اقتناعي بالنظرية الاقتصادية التقليدية والقوة الموروثة في الاقتصاد الأمريكي أن ليس ثمة ما يدعو الأمريكيين إلى القلق من العالم المستوي — شريطة أن يشمروا عن سواعدهم ويستعدوا للمنافسة، وجعل كل فرد يفكر بطريقة تحديد مهاراته العلمية، واستمرار الاستثمار في أسرار الصلابة الأمريكية. وكانت كل تلك الفصول عما يجب أن نفعل ونستطيع أن نفعل.

أما هذا الفصل فهو عن الأمريكيين أفراداً وجماعات الذين لا يفعلون تلك الأشياء التي كان علينا أن نفعلها وماذا سيحدث إذا لم نغير وجهة سيرنا.

والحقيقة هي، نحن في أزمة الآن، ولكنها أزمة تتكشف ببطء وهدوء. إنها "أزمة هادئة"، كما أوضحت شيرلي آن جاكسون، رئيسة الرابطة الأمريكية لتقدم العلوم عام ٢٠٠٤ ورئيسة معهد رنسلر بوليتكنيك منذ عام ١٩٩٩. (معهد رنسلر هو الكلية التقنية الأقدم في أمريكا وقد تأسس عام ١٨٢٤). وتتضمن هذه الأزمة الهادئة تآكل القاعدة العلمية والهندسية في أمريكا، التي كانت دائماً مصدر الاختراع الأمريكي وارتفاع مستوى معيشتنا.

"لا السماء تسقط ولا شيء فظيع سيحدث اليوم"، قالت جاكسون، خبيرة التدريب الفيزيائية والتي تختار كلماتها بحذر مطلق، "لا تزال الولايات المتحدة هي المحرك الأقوى للابتكار في العالم. فلديها أفضل برامج الدراسة المتقدمة، والبنية التحتية العلمية الأفضل، والأسواق المالية لاستثمار ذلك. ومع ذلك توجد أزمة هادئة في العلم والتكنولوجيا الأمريكية التي يجب أن نصحو لها. فالولايات المتحدة اليوم هي حقا البيعة العالمية، وتلك البلدان المنافسة ليست مستيقظة تماماً وحسب، بل تركض في سباق ماراتون فيما تركض نحن سباق مسافات قصيرة. وإذا تُسرك الوضع دون رقابة، فقد يتحدى ذلك تفوقنا وقدرتنا على الابتكار."

وقدرتنا على ابتكار منتجات جديدة وخدمات وشركات باستمرار هي التي كانت مصدر قرن الوفرة في أمريكا وتوسع الطبقة الوسطى المستمر في القرنين الماضيين. كان المخترعون الأمريكيون هم الذين أطلقوا غوغل Google وإنتل Intel وإتش بي HP ودل Dell وميكروسوفت Microsoft وسيسكو Cisco, والمكان الذي يحصل فيه الابتكار له دلالة هامة. وواقع أن مقرات كل تلك الشركات في أمريكا يعني أن الوظائف الأعلى رتبة هي هنا، حتى لو كانت هذه الشركات تعطي بعض الأعمال أو تنقلها بالكامل إلى الخارج. فالمدراء التنفيذيون، ورؤساء الدوائر، وقوة المبيعات، والباحثون الكبار كلها تقع في المدن التي حدث فيها الاختراع. وأعمالهم تخلق مزيداً من الأعمال. وتقلص مصدر الشباب ذوي المهارات العلمية في الاختراع لن يؤثر على مستوى عيشنا في ليلة وضحاها. سيتم الشعور به في مدة خمس عشرة إلى عشرين سنة، عندما نكتشف النقص الخطير في العلماء والمهندسين القادرين على الابتكار أو حتى العمل ذي القيمة التقنية العالية المضافة. وعندئذ لن تكون هذه أزمة هادئة على الإطلاق،" كما قالت جاكسون، "بل ستكون شيئاً حقيقياً."

وشيرلي آن جاكسون تعلم عما تتحدث، لأن سيرة عملها تقدم مثلاً يوضح سبب ازدهار أمريكا كثيراً في الخمسين سنة الماضية وسبب أمّا لن تفعل الشيء نفسه آلياً في الخمسين سنة القادمة. فجاكسون الأمريكية من أصل أفريقي ولدت في واشنطن العاصمة عام ١٩٤٦. قضت طفولتها في مدرسة عامة يُمارَس فيها الفصل العنصري، لكنها كانت المدرسة العامة الأولى التي يستفيد طلابها من إلغاء الفصل العنصري، كنتيجة لحكم المحكمة العليا في قضية براون في مواجهة مجلس التعليم. وتأمّماً عندما كانت تحصل على فرصة الذهاب إلى مدرسة أفضل، أطلق الروس سيوتنك عام ١٩٥٧، وغدت الحكومة الأمريكية مهروسة بتعليم الشباب ليصبحوا علماء ومهندسين، ميل عززه التزام جون ف. كينيدي ببرنامج إرسال إنسان إلى الفضاء. عندما تحدث كينيدي عن وضع إنسان على القمر، كانت شيرلي آن جاكسون واحدة من ملايين الأمريكيين الشباب الذين كانوا يصفون. وقد تذكرت أن كلماته "أهملت وساعدت وأطلقت كثيرين من أبناء جيبي إلى العلم والمهندسة والرياضيات،" والاكتشافات والاختراعات التي أنجزوها

كانت وراء برنامج الفضاء. "لقد كان السباق إلى الفضاء سباقاً علمياً حقيقياً"، كما قالت.

والفضل في ذلك يعود جزئياً إلى إلغاء الفصل العنصري، والاعتراف بظموحها وذكائها مبكراً، وفي النهاية غدت الأمريكية الأولى من أصل أفريقي التي تفوز بشهادة الدكتوراه في الفيزياء من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT (وكان اختصاصها في فيزياء مكونات الذرة النظرية). ومنذ ذلك الوقت، أمضت سنوات كثيرة تعمل لصالح مختبرات شركة اتصالات، وقد عينها الرئيس بيل كلينتون لرأس اللجنة التنظيمية النووية في الولايات المتحدة في عام ١٩٩٥. ومع مرور السنين، بدأت جاكسون تلاحظ أن أمريكيين أقل فأقل تفتنهم التحديات الوطنية مثل السباق إلى القمر، أو الشعور بإغراء الرياضيات والعلوم والهندسة، ولاحظت، في الجامعات، تنامي تسجيل المتخرجين في برامج العلوم والهندسة مع أنه تنامي لعقود وبلغ الذروة عام ١٩٩٣، ورغم بعض التقدم يبقى اليوم أدنى منه قبل عقد من الزمان. وهكذا فأجيال العلوم والهندسة التي تلت جيل جاكسون أخذت تقل أكثر وأكثر عن حاجاتها النسبية. ومع الوقت استلمت جاكسون عمل رئاسة معهد رانسلر البوليتكنيكي لتضع قلبها وروحها في إحياء العلوم والهندسة. وقد تحققت، كما قالت، من أن "العاصفة التامة" تنجم — عاصفة تشكل خطراً حقيقياً طويل الأمد على الصحة الاقتصادية في أمريكا — وشرعت تعبر عن ذلك كلما أتاحت لها فرصة.

عبارة "العاصفة التامة" ترتبط بمواد الأرصاء الجوية في تشرين الأول عام ١٩٩١، قالت جاكسون في خطاب لها في أيار عام ٢٠٠٤، "عندما تجمعت قوى عاصفة جبارة مدمرة فوق المحيط الأطلسي في طريقها لعدة أيام، وسببت الموت لعدد من صيادي الأسماك في ماساتشوستس ومليارات الدولارات من الدمار. وقد أصبح الحدث كتاباً، وفيما بعد، فيلماً سينمائياً. ومراقبو الأرصاء الجوية الذين شاهدوا الحدث أكدوا... تضافر ظروف بعيدة الاحتمال... التقت فيها عوامل عديدة لتشكيل حدثاً مدمراً خطيراً. وسيناريو حالة سيئة مماثلة قد توقفت تقدم قدراتنا العلمية والتكنولوجية الوطنية. والقوى التي تعمل على ذلك متعددة ومعقدة. وهي ديمغرافية وسياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية أيضاً." ستكون

كل من هذه القوى إشكالية، فردياً، أضافت جاكسون، غير أن تضافرها، قد يكون مدمراً. "فالأول مرة منذ أكثر من مائة عام، تجد الولايات المتحدة نفسها تتخلف وراء بلدان أخرى في القدرة على الكشف العلمي والابتكار والتطور الاقتصادي."

والطريقة لتجنب مثل هذه العاصفة هو أن نحدد العوامل المتضاربة ونغير الاتجاه مع أن السماء زرقاء صافية الآن، والرياح لطيفة، والماء تبدو ساكنة. ولكن ليس ذلك ما كان يجري في أمريكا في السنوات الأخيرة. فنحن نبحر مريح ونتجه شطر العاصفة تماماً، مع أن كلاً من السياسيين والآباء يصرون على أن لا التغيرات الجدية ولا التضحيات مطلوبة اليوم، فبعد كل شيء، انظروا فالشمس مشرقة والجو هادئ، يقولون لنا. ففي ميزانية سنة ٢٠٠٥ المالية التي أقرها الكونغرس بقيادة الجمهوريين في تشرين الثاني عام ٢٠٠٤، كانت ميزانية مؤسسة العلوم الوطنية، التي هي الهيئة الفيدرالية المسؤولة عن تشجيع البحث العلمي وتمويل التعليم العلمي الأفضل، قد خُفّضت عملياً بنسبة ١,٩%، أو ١٠٥ مليون دولار. وسبب التاريخ أنه عندما كان على أمريكا أن تضاعف تمويل مؤسسة العلوم الوطنية، أقر مجلس نوابها ميزانية مشحونة بالمصالح الشخصية والسياسية التي خفّضت عملياً المساعدة للعلوم والهندسة.

لا يغرنكم الهدوء، فهذا هو الوقت المناسب لتغيير الاتجاه — ليس عندما تكون على وشك أن يضربك الإعصار. ليس لدينا أي وقت لنضيقه في مواجهة "الأسرار الصغيرة القدرة" في نظامنا التعليمي.

السر الصغير القدر الأول: فجوة الأعداد

في الحرب الباردة، كان أحد الأسباب العميقة للمخاوف الأمريكية هو ما كان معروفاً بالفجوة الصاروخية بيننا وبين الاتحاد السوفييتي. والعاصفة التامة التي تحذر شيرلي آن جاكسون منها يمكن أن توصف أفضل بأنها تضافر ثلاث فجوات جديدة تبرز ببطء لتستترف براعة أمريكا في العلوم والرياضيات والهندسة. وهي

فجوة الحساب، وفجوة الطموح، وفجوة التعليم. وفي عصر استواء العالم، فلإن هذه الفجوات هي ما يهدد مستوى عيشنا.

والسر الصغير القدر الأول هو أن جيل العلماء والمهندسين الذين دُفِعوا للذهاب إلى العلوم بتهديد سبوتنك عام ١٩٥٧ وبالهام جون ف. كينيدي يبلغون سن تقاعدهم ولا يُستبدلون بالعدد الذي يجب أن يكون إذا كان على اقتصاد متقدم مثل اقتصاد الولايات المتحدة أن يبقى في مقدمة الجماعة. فتبعاً لمؤسسة العلوم الوطنية، عمر نصف علماء أمريكا ومهندسيها هو أربعون سنة أو أكثر، والعمر المتوسط يرتفع باستمرار.

خذ مثلاً واحداً — ناسا وكالة الفضاء الأمريكية. فقد أظهر أحد تحليلات سجلات ناسا الذي أجرته صحيفة فلوريدا توداي (في ٧ آذار عام ٢٠٠٤)، ويغطي موقع مركز كينيدي الفضائي، ما يلي: ٤٠% من العاملين البالغ عددهم ١٨١٤٦ موظفاً في ناسا هم بعمر الخمسين أو أكثر. وهؤلاء مع عشرين سنة خدمة حكومية مؤهلين للتقاعد المبكر. و٢٢% من عمال ناسا هم بعمر ٥٥ سنة أو أكثر. والمستخدمون في ناسا الذين هم بعمر الستين وما فوق يتجاوزون هؤلاء الذين تحت الثلاثين بمعدل ٣ إلى ١. و فقط ٤% من عمال ناسا هم تحت الثلاثين. وخلصت دراسة لمكتب المحاسبة الحكومي في عام ٢٠٠٣ إلى أن ناسا تعاني من صعوبات في استخدام أشخاص ذوي مؤهلات علمية وهندسية وتقنية معلومات كفاية هم حاسمون لعملياتهم. وقد حُفظت هذه الوظائف للمواطنين الأمريكيين بسبب مخاوف أمنية وطنية. وقدم مدير وكالة ناسا عندئذ سين أو كيفي شهادة أمام الكونغرس عام ٢٠٠٢: "لن نتجح مهمتنا في فهم وحماية كوكبنا الذي نعيش فيه واستكشاف الكون والبحث من أجل الحياة إذا لم يكن لدينا الناس الذين يفعلون ذلك." وقد وجدت اللجنة الوطنية لتدريس الرياضيات والعلوم من أجل القرن الحادي والعشرين، التي يرأسها رائد الفضاء السابق السيناتور جون غلبن، أن ثلثي قوة تدريس الرياضيات والعلوم على مستوى الأمة سوف تقاعد بحلول عام ٢٠١٠.

تقليدياً، كنا نستعد لأي نقص في القوة العلمية والهندسية بالتدريس أكثر في الوطن والاستيراد أكثر من الخارج. غير أن العلاجين توفقاً مؤخراً.

يراقب مجلس العلوم الوطني كل سنتين مجموعة من ميول قاعدة معلومات واسعة جداً في العلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة، والذي ينشر باسم مؤشرات العلوم والهندسة. وقد قال مجلس العلوم الوطني في المؤشرات التحضيرية لعام ٢٠٠٤: "لاحظنا تراجعاً مضطرباً في عدد مواطني الولايات المتحدة الذين يتدربون ليصبحوا علماء ومهندسين، فيما عدد الأعمال التي تتطلب التدريب في العلوم والهندسة في ازدياد مستمر." وتهدد هذه الميول الرفاه الاقتصادي وأمن بلدنا، كما قال، ويضيف أنه إذا استمرت الميول المحددة في مؤشرات عام ٢٠٠٤ دون توقف، فسوف تحدث ثلاثة أشياء: "سيزداد عدد الأعمال في الاقتصاد الأمريكي التي تتطلب تدريباً في العلوم والهندسة، وعدد مواطني الولايات المتحدة المعدين لهذه الأعمال، سيكون، في أفضل أحواله، ثابتاً، وتوفر الناس من بلدان أخرى الذين يمتلكون تدريباً في العلوم والهندسة سيتراجع، إما بسبب الموانع على السدحول إلى الولايات المتحدة التي تفرضها قيود الأمن الوطني أو بسبب المنافسة العالمية الشديدة على الناس ذوي هذه المؤهلات."

ووجد تقرير مجلس العلوم الوطني أن عدد الأمريكيين من عمر ١٨ إلى ٢٤ سنة الذين حازوا على شهادات في العلوم انخفض إلى المرتبة السابعة عشرة في العالم فيما كانت مرتبتنا الثالثة قبل ثلاثة عقود. قال التقرير أن الـ ٢,٨ مليون شهادة جامعية في العلوم والهندسة التي مُنحت في كل أنحاء العالم عام ٢٠٠٣، فاز بـ ١,٢ مليون منها طلاب من آسيا في جامعات آسيوية، ومنحت ٨٣٠ ألف شهادة في أوروبا و ٤٠٠,٠٠٠ في الولايات المتحدة. وفي الهندسة على وجه الخصوص، تخرج جامعات البلدان الآسيوية في هذه الأيام ثمانية أمثال ما تخرجه الجامعات الأمريكية.

وعلاوة على ذلك، فإن التأكيد النسبي على العلوم والهندسة أكبر في البلدان الأخرى، كما لاحظت شيرلي آن جاكسون. حيث تمثل الشهادات الجامعية في العلوم والهندسة الممنوحة في الصين ٦٠% و ٣٣% في كوريا الجنوبية و ٤١% في تايبوان. وفي المقابل، فإن النسبة المئوية هؤلاء الذين حصلوا على شهادة جامعية في العلوم والهندسة في الولايات المتحدة بقيت عند ٣١% تقريباً. وإذا حسبنا عدد الذين حصلوا على شهادات جامعية في الهندسة نجد أنه ٥%، مقارنة مع ٢٥% في

روسيا و٤٦% في الصين. تبعاً لتقرير ٢٠٠٤ الذي أصدرته منشورات تريلوجي Trilogy, التي تمثل الرابطة المهنية الوطنية للمهندسة في الولايات المتحدة.

قال **مجلس العلوم الوطني** إن الولايات المتحدة اعتمدت دائماً على ابتكار مواطنيها كي تنافس في السوق الدولية. و"إعداد قوة العمل في العلوم والمهندسة ميدان حيوي للمنافسة الوطنية (ولكن) حتى لو اتخذت تدابير اليوم لتغيير هذه الميول، فالانقلاب لن يتحقق قبل ١٠ إلى ٢٠ سنة." فقد لاحظ مجلس العلوم الوطني أن الطلاب الذين يدخلون إلى قوة العمل في العلوم والمهندسة بشهادة متقدمة عام ٢٠٠٤ قرروا أن يأخذوا مقررات الرياضيات الضرورية لتكفيهم من ولوج هذا العمل عندما كانوا في المدارس الإعدادية قبل ١٤ سنة. والطلاب الذين يتخذون ذلك القرار نفسه في المدارس الإعدادية اليوم لن يكملوا تدريبهم المتقدم للنشغل في العلوم والمهندسة حتى عام ٢٠١٨ أو ٢٠٢٠. وقال **مجلس العلوم**: "إذا لم يُتخذ تدبير الآن لتغيير هذه الميول، فقد نصل إلى عام ٢٠٢٠ ونجد أن قدرة الولايات المتحدة على البحث العلمي واستطاعة معاهد التعليم على التجدد قد دمرت وأن تفوقهم قد فُقد لصالح مناطق أخرى في العالم."

وهذه النواقص ما كان يمكن أن تحدث في وقت أسوأ — تماماً في الوقت الذي يستوي فيه العالم. قال **مجلس العلوم الوطني**: "نمو عدد الوظائف التي تتطلب مؤهلات في العلوم والمهندسة في قوة العمل بالولايات المتحدة بمعدل ٥% في السنة. وفي المقارنة، تنمو قوة العمل في البقية بنحو ١%. قبل ١١ أيلول عام ٢٠٠١، وتوقع مكتب إحصاء العمل أن تزداد الوظائف في العلوم والمهندسة ثلاثة أمثال كل الوظائف الأخرى." والمؤسف، أن **مجلس العلوم الوطني** أبلغ أن معدل عمر قوة العمل في العلوم والمهندسة يزداد.

قال تقرير **مجلس العلوم الوطني**: "من المتوقع أن يتقاعد كثيرون ممن هؤلاء الذين دخلوا قوة العمل الموسعة في العمل والمهندسة في عقد الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين (جيل ازدهار الأطفال) في العشرين سنة القادمة، وأن أطفالهم لا ينجحون أعمال العلوم والمهندسة بالأعداد نفسها كآبائهم. فنسبة النساء المثوية، على سبيل المثال، اللواتي ينجحن أعمال الرياضيات وعلوم الكمبيوتر انخفضت بنسبة ٤% بين عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٩." وأظهرت مؤشرات **مجلس العلوم الوطني**

عام ٢٠٠٢ أن عدد الطلاب الذين نالوا شهادة الدكتوراه في العلوم والهندسة في الولايات المتحدة انخفض من ٢٩٠٠٠ عام ١٩٩٨ إلى ٢٧٠٠٠ عام ١٩٩٩. وانخفض العدد الإجمالي لطلاب الهندسة غير المتخرجين في أمريكا ١٢% بين أواسط الثمانينات و عام ١٩٩٨.

وعلى الرغم من ذلك، نمت قوة العمل في العلوم والهندسة في أمريكا. يعدل أكبر من ذلك الذي أنتجته أمريكا في العلوم والهندسة من شهادات جامعية، بسبب عدد طلاب العلوم والهندسة الكبير المولودين خارج أمريكا والذين هاجروا إلى الولايات المتحدة. ومعدل الطلاب المهاجرين في حقلي العلوم والهندسة والعاملين في وظائف العلوم والهندسة استمر في الزيادة بشكل مطرد في تسعينيات القرن العشرين. وقال تقرير مجلس العلوم الوطني إن الأشخاص المولودين خارج الولايات المتحدة بلغوا ١٤% في كل أعمال العلوم والهندسة في عام ١٩٩٠. وقد ارتفعت نسبة هؤلاء من حملة الشهادة الجامعية في العلوم والهندسة من ١١ إلى ١٧%، وارتفعت نسبة هؤلاء من حملة الماجستير في قوة العلوم والهندسة من ١٩ إلى ٢٩% وارتفعت نسبة هؤلاء من حملة الدكتوراه في قوة العلوم والهندسة من ٢٤ إلى ٣٨% بين عام ١٩٩٠ و ٢٠٠٠. وكما قال مجلس العلوم الوطني لقد حافظنا على نمو قوة العمل في العلوم والهندسة باجتذاب علماء ومهندسين ولدوا وتربوا في بلدان أخرى دون زيادة متناسبة في دعم نفقات طويلة الأمد لتدريب واجتذاب المواطنين الأمريكيين إلى هذين الحقلين.

غير أن تسوية العالم وربطه المتزامن جعل الأمر أسهل بالنسبة للأجانب أن يبتكروا دون أن يكون عليهم أن يهاجروا الآن، ويمكنهم أن يقوموا بأعمال من درجة عالمية لشركات من درجة عالمية بأجور لائقة دون أن يغادروا منازلهم الآن. وكما عبر عن ذلك ألن راي غودمان رئيس معهد التعليم الدولي: "عندما كان العالم كروياً، لم يكن بإمكانهم العودة إلى الوطن، لأنه لم يكن ثمة مختبر للذهاب والعمل فيه ولا انترنت للربط به. ولكن الآن فكل هذه الأشياء متوفرة هناك، وهكذا فهم يعودون. والآن يقولون: أشعر أنني أكثر راحة في الوطن. أستطيع أن أعيش براحة أكبر في الوطن من نيويورك، و أستطيع أن أقوم بعمل جيد، وهكذا لماذا لا أعود؟" وقد بدأ هذا الميل حتى قبل المشاحنات على الفيزا التي جلبتها

هجمات ٩/١١، كما قال غودمان. "فكسب العقول بدأ يتحول إلى نرف عقول عام ٢٠٠٠".

وكما لاحظت دراسة مجلس العلوم الوطني: "منذ ثمانينيات القرن العشرين زادت بلدان أخرى الاستثمار في تعليم العلوم والهندسة وقوة عمل العلوم والهندسة بمعدلات أعلى مما فعلت الولايات المتحدة. فبين عام ١٩٩٣ و ١٩٩٧ زادت بلدان المنظمة من أجل التعاون الاقتصادي والتطوير، مجموعة من ٤٠ أمة ذات سوق اقتصادية متطورة جداً، عدد وظائف البحث في العلوم والهندسة بنسبة ٢٣%، أكثر من ضعف الزيادة في الولايات المتحدة البالغة ١١% في وظائف البحث بالعلوم والهندسة."

وبالإضافة إلى ذلك، قالت دراسة مجلس العلوم الوطنية أن تباطؤ منح تأشيرات الدخول لطلاب وعمال العلوم والهندسة أكثر منذ أحداث ٩/١١ بسبب الزيادة في القيود الأمنية والانخفاض في الطلبات المقدمة. فقد أصدرت وزارة خارجية الولايات المتحدة فيزيات للطلاب الأجانب بزيادة ٢٠% عام ٢٠٠١ عما أصدرته عام ٢٠٠٠، وانخفض المعدل أكثر في السنوات التالية. وفيما أحيرني طلاب الجامعات في عام ٢٠٠٤ أن الوضع يتحسن وأن وزارة الأمن السوطني تحاول أن تسرع وتبسط إجراءات الفيزا للطلاب والباحثين الأجانب، فكثير من الضرر قد وقع. وأن الوضع بالنسبة للطلاب والباحثين الأجانب الذين يريدون العمل في أي حفل يعتبر أن له تضمينات بالأمن الوطني يغلبو مشكل حقيقية. ولا عجب فقد أبلغ سام ديلون الكاتب في شؤون التعليم بجريدة النيويورك تايمز في ٢١ كانون الأول عام ٢٠٠٤ أن الطلبات الأجنبية إلى المدارس الأمريكية المتقدمة قد انخفضت بنسبة ٢٨% هذا العام. وهبطت تسجيل الطلاب الأجانب المتخرجين بنسبة ٦% عملياً. وهبطت تسجيل كل الطلاب الأجانب من غير المتخرجين والمتخرجين وبرامج ما بعد الدكتوراه لأول مرة خلال ثلاثة عقود في إحصاء سنوي صدر هذا الحريف. وفي الوقت نفسه، ارتفع التسجيل الجامعي في إنكلترا وألمانيا وبلدان أخرى... وانخفضت الطلبات الصينية إلى الجامعات الأمريكية بنسبة ٤٥% هنا العام، بينما أعلنت عدة بلدان أوروبية عن ارتفاع مفاجئ في تسجيل الطلاب الصينيين."

السر الصغير القدر الثاني: فجوة الطموح

والسر الصغير القدر الثاني، الذي أثيرني به عدد من المدراء التنفيذيين الأمريكيين البارزين هساً، يجري هكذا: "عندما يرسلون أعمالاً إلى الخارج، لا يوفرون فقط 75% من الأجور، بل يحصلون على 100% زيادة في الإنتاجية. جزء من ذلك يمكن فهمه. فعندما تأخذ عملاً ذا أجر ضعيف، ومكانة أدنى، مثل عامل مقسم في مركز اتصالات، وتجلسها إلى الهند، حيث تصحح ذات أجر مرتفع، وذات مكانة عالية، فأنت تنتهي أخيراً مع عمال يأخذون أقل غير أنهم يتطلعون إلى ما هو أكثر." والسر الصغير القدر هو أن إعطاء العمل للخارج ليس مجرد أرخص وأكثر كفاءة،" كما أثيرني المدير التنفيذي الأمريكي في شركة متعددة جنسيات تتخذ من لندن مقراً لها، بل النوعية والزيادة في الإنتاجية ضخمة أيضاً." وبالإضافة إلى ضغط الأجور، كما قال، سيعمل أحد الهنود في بنغلور أعيد تدريبه عمل عاملين أو ثلاثة أوروبيين، وعمال بنغلور لا يأخذون ستة أسابيع عطلات كذلك." عندما تفكر أن الأجور هي الدافع الوحيد، فأنت تحافظ على وقارك، ولكن الواقع هو أن العمل أفضل أيضاً."

بعد عودتي من الهند بفترة وجيزة، اقترب مني شاب في المطار أراد أن يتحدث عن بعض الأعمدة التي كتبتها من الهند. وقد تبادلنا حديثاً ممتعاً، وطلبت منه بطاقته، وأقمنا صداقة عبر البريد الإلكتروني. اسمه هايك أرغويللو، وهو مهندس أنظمة تقنية معلومات يعيش في سان انطونيو. وقد صمم أنظمة تقنية معلومات متقدمة، ولا يشعر أنه مهدد بالمنافسة الأجنبية. ويدرس علوم الكمبيوتر أيضاً. وعندما سأله عما يحتاج إلى فعله في أمريكا لاستعيد حدودنا، أرسل إلي هذه الرسالة الإلكترونية:

علّمتُ في جامعة عملية. وكان مفاجئاً أن أرى العمل البائس أخلاقياً لكثير من طلابي. أفكر بتشغيل اثنين من الطلاب الذين درّستهم أكثر من ستة فصول. أما البقية فتفتقر إلى الإبداع

والقدرة على حل المشكلات والشغف بالتعلم. كما تعرف جيداً، تتمتع الهند بميزة هامة على الصينيين والروس هي أن طلابها يتكلمون الإنكليزية. ولكن سيكون من الخطأ أن نفترض أن نخيرة المطورين الهنود هم أفضل من أئسادهم الأمريكيين. والأفضلية هي عدد الطاقم الذي يستطيعون أن يستخدمونه في مواجهة مشكلة. والهنود الذين عملت معهم هم زبدة المحصول. وقد درسوا في معاهد مكافئة لمعهد التكنولوجيا في ماساتشوستس في الهند وثمة الكثير منها هناك. إذا تابعت لقاءاتي اليومية سيتضح لك أنني أمضيت وقتاً طويلاً بالعمل مع الهنود. ربما لا يزال معظم المدراء تحت انطباع أن الهنود يعملون الجزء الأدنى الأرخص في تطوير برامج الكمبيوتر — تجميع البرامج — غير أن تقنيات مثل لينكس Linux تتيح لهم البدء بأخذ عمل تصميم أنظمة عالية الأجر كانت في السابق حصرية للعمال الأمريكيين. وقد وفرت لهم أدوات التقدم إلى تقنية سلسلة التغذية، وتضعهم على قدم المساواة مع العمال المحليين. إنها قوة عقلية مقابل قوة عقلية، وفي هذه المنطقة هم مرعبون. يمكن القول إن العالم مستوٍ، من منظور تقني، ويزداد استواء. والحققتان الوحيدتان اللذان لم أر العمل الهندي فيهما هما تصميم الشبكات وتصميم الأنظمة، غير أن المسألة مسألة وقت. فالهنود رائعون ويتعلمون بسرعة من التفاعل مع تصميم الأنظمة كيف تتطابق قطع لغز تقنية المعلومات معاً... هل على الكونغرس أن يقر تشريعاً يوقف تدفق العمل الهندي، ويكون لدينا أنظمة برامج أساسية فلا يعلم أحد ما يجري. إنه لأمر مؤسف أن كثيراً من المواقع الإدارية في تقنية المعلومات يشغلها مدراء غير تقنيين الذين قد لا يعون جيداً تعرضهم للكشف... أنا بخير في أنظمة المعلومات، وليس الاقتصاد، لكنني أعلم أن عملاً عالي الأجر يتطلب شخصاً قادراً على إنتاج شيء عالي القيمة. الاقتصاد

يولد الأعمال العالية الأجر والمنخفضة الأجر، ولكن الأعمال عالية الأجر لن تكون في متناول كثيرين. فالتعليم المتدني يعني وظائف متدنية الأجر، هذا بسيط وسهل، وهذا هو المكان الذي يجد فيه أمريكيون أكثر وأكثر أنفسهم. لا يستطيع أمريكيون تصديق أنهم غير مؤهلين لشغل أعمال عالية الأجر. أنا أسمي هذا "مشكلة الوثن الأمريكي". إذا كنت قد رأيت يوماً رد فعل المتبارين عندما يخبرهم سيمون كاؤول أنهم لا يملكون مواهب، ينظرون إليه غير مصدقين بالكامل. أمل ألا ينظر إليّ أحدهم ذات يوم نظرات الصحو البدائية تلك.

تاولت الشاي في شتاء عام ٢٠٠٤ في طوكيو مع ريتشارد سي. كو، الباحث الاقتصادي الرئيس في معهد أبحاث نومورا. وقد اخترت على ريتشارد فكري "مُعالم العالم المستوي": فكرة أن بلد الشخص الأكثر تسوية — أي، البلد الذي يملك موارد طبيعية ضئيلة — هو الذي سيكون أفضل في العالم المستوي. والبلد المثالي في العالم المستوي هو البلد الذي لا يملك موارد طبيعية، لأن البلدان التي لا تملك موارد طبيعية تميل إلى التنقيب في ذواتها. تحاول أن تُفَعِّل طاقة شعبها ومشاريعه وإبداعه وذكاءه — رجالاً ونساءً — بدلاً من الحفر عن بصر نظيفة. فتايوان صخرة عارية في بحر زاهر بالأعاصير، دون موارد طبيعية عملياً — لاشيء غير طاقة شعبها وطموحه ومواهبه — واليوم لديها ثالث احتياطي مالي في العالم. ويمكن أن يعزى نجاح هونغ كونغ، وكوريا الجنوبية، والساحل الصيني لامتواء مماثل.

قال لي كو: "أنا أمريكي من أصل تايواني من أب تايواني وأم يابانية. لقد ولدت في اليابان وذهبت إلى مدرسة ابتدائية يابانية وانتقلت إلى الولايات المتحدة. ثمة قول سائد في الصين مفاده أن كل ما تضعه في رأسك ومعدتك لا أحد يمكنه أن يأخذه منك. وفي هذه المنطقة كلها، ذلك في الجينات. عليك أن تدرس بجد وتتحرك إلى الأمام. ذلك ما أخبرني إياه أساتذتي مبكراً نسبياً. "لن نستطيع أبداً أن

نعيش كالأمركيين والكنديين. ليس لدينا موارد. فعلياً أن ندرس بحمد ونعمل بحمد، ونصدّر بحمد."

وبعد عدة أسابيع تناولت طعام الفطور في واشنطن مع ب.ف كنان، المدير التنفيذي لشركة اتصالات تقدم الخدمة للربون طوال الوقت كل يوم ٧/٢٤. وعندما جاء الحديث إلى العالم المستوي، قال كنان إن لديه سؤالاً واحداً: "هل أمريكا مستعدة؟ لا... لديكم قلة من القنوعين والكسالى، والناس الذين جاؤوا إلى الحقل (بالتقارب الثلاثي) هم حقاً جوعى، المهاجرون جوعى دائماً — وليس لديهم خطة بديلة أو داعمة."

وبعد ذلك بوقت قصير قرأت عموداً للصحفي ستيفن بولشتين، صاحب عمود قطاع الأعمال في جريدة الواشنطن بوست، بعنوان "ستارة الرأسمالية في أوروبا". ومن روكلاو في بولونيا (في ٢٣ تموز عام ٢٠٠٤) كتب بولشتين: "لقد أسدلت ستارة عبر أوروبا. ففي جهة، ثمة أمل وتفاؤل وحرية وآفاق لحياة أفضل، وفي الجهة الأخرى، خوف وإحباط وتنظيمات حكومية سخانقة وإحساس بأن الأزمنة الأفضل مضت." وهذه الستارة، كما يحاول بولشتين أن يثبت، تحدد أوروبا الشرقية التي تشجع الرأسمالية، وأوروبا الغربية التي ترغب رغبة جامحة في أن تأخذ إجازة.

وتابع قوله "هذه المرة، على الأرجح قد تنتصر الشرقية. فالطاقة والإحساس بالقوة ملموسة هنا... المال والشركات تصب ليس في الماركات التجارية ذات المكانة مثل بومباردير، سيمتز، ويرلبول، تويوتا، فولفو، بل أيضاً في شبكة المومنين التي تتبع تلك الأسماء. حتماً، في البداية، كانت معظم الأعمال تشكيلة تتطلب تأهيلاً متوسطاً. والآن تبع ذلك عمل التصميم والهندسة الذي يستهدف الاتصال بالكتلة الأوسع من طلاب الجامعات في أوروبا الشرقية... والسر ليس الأجر المنخفض وحده، إنه أيضاً موقف العمال الذين يشعرون بالرضاً ويريدون أن يفعلوا ما هو ضروري للنجاح، حتى لو كان ذلك يعني شغل أجزاء عمل قادم من الخارج أو العمل في نهايات الأسبوع أو تغيير مواعيد الإجازات — أشياء لا بد أن تثير شهوراً من المرارة والتفاوض في أوروبا الغربية." والناس بعيداً في الوطن، ليس لديهم فكرة كم يحتاجون إلى التغير إذا أرادوا الاحتفاظ بما لديهم،" قال خوسيه

أوغارات (وهو باسكي يرأس عمليات تصنيع موندراغون الشركة الصناعية الإسبانية العملاقة). فالخطر بالنسبة لهم هائل. إنهم لا يدركون سرعة حدوث ذلك... إنه ليس الخنم بالثروات هو الذي يدفع الناس في روكلاو إلى العمل الشاق بعزم وتضحية بل ثمة حاجة للتضحية به وتغيير ما يجب أن يتغير ليردوا أهوة مع الغرب، إنه ذلك الكهرباء والتصميم، يقول رئيس بلدية روكلاو، رافال دو كيويتيز، الذي يوضح لماذا هم ذلك التهديد بالنسبة مجتمع وقت الراحة على الجانب الآخر من الستارة."

وقد سمعت لازمة مماثلة في حديث مع مسؤولي القنصلية الذين يشرفون على منح تأشيرات الدخول إلى الولايات المتحدة في سفارتنا في بيجينغ. كما عبر عن ذلك أحدهم: "أظن أن الأمريكيين غافلون عن التغيرات الهائلة. كل أمريكي يأتي لزيارتي (في الصين) يرتبك وحسب... يتزعزع ولده العادي في بلد غني ذي فرص عديدة، وكثيرون هم الفتيان أبناء المتعلمين الذين يشعرون بأن لهم الحق في شيء ما. حسن، الحقيقة الصعبة بالنسبة لذلك الفتى هي أنه بعد ١٥ سنة من الآن سيكون ويو رئيسه في العمل وجو طبيبه في البلدة. المنافسة قادمة وفتيان كثر سيبلغون عشرينياتهم وهم مجهلون هذه القوى الصاعدة."

عندما سألت بل غيتس عن ميزة التعليم الأمريكية المفترضة — تعليم يركز على الطاقة الإبداعية، وليس تعليماً استظهارياً — أبدى عدم الاهتمام بكل ما للكلمة من معنى. برأيه، هؤلاء الذين يظنون أن أنظمة التعليم الأكثر استظهاراً في الصين واليابان لا يمكنها أن تصنع مبتكرين يستطيعون أن ينافسوا الأمريكيين هم مخطفون على نحو يدعو للحزن. ويقول بل غيتس: "لم ألقَ أبداً بشخص لا يعرف جدول الضرب أبداً في برنامج كومبيوتر... من يملك الألعاب التلفزيونية الأكثر إبداعاً في العالم؟ اليابان! لم ألقَ أبداً هؤلاء الناس الاستظهاريين... بعض أفضل مطوّري برامج الكمبيوتر لديّ هم يابانيون. يجب أن تفهم الأشياء كي تبدع ما بعدها."

لا يستطيع شخص أن يؤكد كفاية: الشبان الصينيون والهنود والبولونيون لا يسابقوننا إلى القاع. إنهم يسابقوننا إلى القمة. هم لا يريدون أن يعملوا لنا، وحتى لا يريدون أن يكونوا نحن. هم يريدون أن يهيمنوا علينا بمعنى أنهم يريدون أن يدعوا شركات المستقبل التي سيعجب بها الناس في كل أنحاء المعمورة ويطالبون

بالعمل لها. وليسوا مقتنعين بالمكان الذي جاؤوا منه. كنت أتحدث إلى أمريكي من أصل صيني يعمل لميكروسوفت، رافق بل غيتس في زيارة إلى الصين، وقد كان غيتس معروفاً في كل مكان يذهب إليه هناك، حيث يتخلف فالشبان عن الذهاب إلى رؤية أفلام المغامرات ليسمعوا غيتس يتكلم وحسب. والشيء نفسه مع جيرى يانغ، مؤسس ياهو!

في الصين اليوم، بل غيتس هو بريتي سبيرز، وفي أمريكا اليوم، بريتي سبيرز هي بريتي سبيرز — وهذه هي مشكلتنا.

السر الصغير القدر الثالث: فجوة التعليم

كل هذا يساعد على إيضاح السر الصغير القدر الثالث: كثير من الأعمال التي تبدأ بالذهاب إلى الخارج هذه الأيام هي أعمال أبحاث عالية الأجر جداً، ليس لأن المهبة أرخص في الخارج، بل لأن الكثير منها متعلم مثل العمال الأمريكيين — أو حتى أكثر. ففي الصين، حيث يوجد ١,٣ مليار نسمة والجامعات التي تبدأ لوهسا تدق المكنة العليا، المنافسة من أجل مراكز القمة ضارية. فسمك السلمون في العلوم والرياضيات الذي يسبح إلى المنبع في الصين ويحصل على قبول في الجامعات الصينية ذات المكنة المرموقة أو تستخدمه شركة أجنبية هو أحد الأسماك البارة، والناس في ميكروسوفت لديهم قول رائع عن مركز بحوثهم في بيجينغ، السذي، بالنسبة للعلماء والمهندسين، هو أحد أكثر المراكز سعياً للعمل فيها في كل أنحاء الصين. "تذكر، عندما تكون في الصين واحد بالمليون — فهناك ١٣٠٠ شخص مثلك تماماً."

والقوة العقلية التي تنهض للعمل في مركز بحوث ميكروسوفت في بيجينغ هي واحد بالمليون.

تأمل معرض العلوم والهندسة الدولي في شركة إنتل Intel السنوي. يساهم فيه نحو أربعين بلداً بتسمية موهبة عبر شركة محلية فرعية. وفي عام ٢٠٠٤، اجتذب معرض إنتل نحو ٦٥٠٠٠ فني أمريكي، تبعاً لإنتل. وكيف هو الحال في الصين؟ سألت وي شانغ تان، رئيس إنتل في الصين، خلال زيارة إلى بيجينغ. وقد قال

لي، يوجد في الصين معرض وطني علمي فرعي يقوم بدور نظام التغذية لاختيار الفتيان من أجل معرض إنتل العالمي. وقال تان: غالباً في كل إقليم مستقل طلاب يذهبون إلى أحد هذه المعارض الفرعية. لدينا نحو ستة ملايين فتى يتنافسون، وعلى الرغم من أنهم لا يتنافسون جميعاً من أجل المستويات العليا... (ولكن) تعرف إلى أي مدى يأخذون ذلك على محمل الجد. وهؤلاء الذين يجري اختيارهم للذهاب إلى معرض إنتل الدولي، يتم استنناؤهم من امتحانات الدخول إلى الجامعة" وبشكل أساسي يحصلون على اختيارهم في أية جامعة مرموقة في الصين. وفي معرض إنتل للعلوم عام ٢٠٠٤، عادت الصين بـ ٣٥ جائزة، أكثر من أي بلد آخر في آسيا، إحداهما من الجوائز العالمية الثلاث الراقية.

لدى ميكروسوفت ثلاثة مراكز أبحاث في العالم: في كمبودج بإنكلترا، وفي ردموند بواشنطن وهو مقرها الرئيس، وفي بيجينغ. وقد أخبرني أنه في غضون سنتين من افتتاحه عام ١٩٩٨، أصبح مركز بحوث ميكروسوفت في آسيا، كما هو معروف مركز بيجينغ، الساعد الأكثر إنتاجية في منظومة ميكروسوفت "في لغة نوعية الأفكار التي يتوصلون إليها. إنه مدهش للغاية."

كان سؤالي الأول لـ كاي فو لي وهو المدير التنفيذي في ميكروسوفت الذي عبّنه غيتس لفتح مركز أبحاث ميكروسوفت في بيجينغ: "كيف تجمع الطاقم؟" قال لي، يذهب فريقه إلى الجامعات في كل أنحاء الصين ويجرون امتحانات في الرياضيات ومعدلات الذكاء واختبارات مبرمجة لمستويات طلاب الدكتوراه في الفلسفة أو العلوم ببساطة.

وقال لي: "أعطينا ما مجموعه ألفي اختبار في السنة الأولى." ومن الألفين غربلوا مجموعة من ٤٠٠. وبمزيد من الاختبارات ١٥٠، "ثم استخدمنا ٢٠." قدمناهم عقوداً لسنتين وأخبرناهم أنه في نهاية السنتين، يعتمد ذلك على نوعية عملهم، إما أن يحصلوا على عقود طويلة الأمد أو تمنحهم شهادات ما بعد الدكتوراه صادرة عن مركز أبحاث ميكروسوفت في آسيا. أجل، قرأت ذلك صحيحاً. منحت الحكومة الصينية ميكروسوفت الحق في أن تمنح شهادة ما بعد الدكتوراه. ومن العشرين الأصليين الذين استخدمناهم بقي ١٢ بعد التخفيض. وفي السنة التالية، اخترنا نحو ٤٠٠٠ طالب. وبعد ذلك، قال لي: "توقفنا عن إجراء الاختبارات. في

ذلك الوقت أصبحنا معروفين بأننا المكان رقم واحد للعمل فيه، حيث يريد كل البارعين في الكمبيوتر والرياضيات أن يعملوا فيه... وكان علينا أن نعرف كل الطلاب والأساتذة. سيرسل الأساتذة أفضل طلابهم إلى هناك، وهم يعلمون أنه إذا لم يكونوا كما يجب، فستكون مصداقتهم معرضة للشك. والآن لدينا صفوة من الأساتذة في جامعات مرموقة يزكوّن نخبة طلابهم. وكثير من الطلاب يريدون الذهاب إلى جامعات ستانفورد أو الإم آي تي MIT، ولكنهم يريدون أن يمضوا سنتين في ميكروسوفت أولاً، وكمندربين، يمكنهم أن يحصلوا على رسالة تزكية جيدة تقول إن هذا العمل من نوعية إم آي تي MIT معهد التكنولوجيا في ماساتشوستس." واليوم لدى ميكروسوفت نحو مائتي باحث في مختبرها في الصين ونحو ٤٠٠ طالب يأتون ويذهبون للعمل على مشاريع ويصبحون جامعي مواد لميكروسوفت.

"هم يرون هذه أهما فرصة العمر الوحيدة لتحسين الدخل." قال لي عن الفريق في مركز ميكروسوفت بآسيا. "لقد رأوا آباءهم يعانون من الثورة الثقافية. والشيء الأفضل الذي استطاعوا أن يفعلوه هو أن يكونوا أساتذة، ويقومون بمشروع صغير بشكل غير مشروع بالإضافة إلى عملهم الأساسي لأن راتب الأستاذ بائس، وقد يكون ورقة واحدة مطبوعة. والآن لديهم هذا المكان حيث كل ما يفعلون هو البحث، مع كثير من أجهزة الكمبيوتر وكثير من الموارد. لديهم مديروهم — نحن نستخدم أشخاصاً ليقوموا بالعمل المقيت. هم لا يستطيعون تصديق ذلك. يعملون طوعاً ١٥ إلى ١٨ ساعة يومياً ويأتون في عطلة نهاية الأسبوع. ويعملون في العطلة الرسمية، لأن حلمهم هو أن يعملوا في ميكروسوفت." و لي، الذي عمل للمؤسسات تقنية أمريكية أخرى قبل انضمامي إلى ميكروسوفت، قال إنه حتى افتتاح مركز أبحاث ميكروسوفت في آسيا، لم يرَ أبداً مختبر أبحاث بحماسة إطلاق شركة ما.

وقال: "إذا دخلت عند الساعة الثانية بعد منتصف الليل ستجدته مليئاً، وفي الساعة الثامنة صباحاً هو كذلك أيضاً."

وقال لي: ميكروسوفت هي أقوى شركة أمريكية بسبب قدرتها على اجتذاب كل هذه المواهب. "والآن لدينا مائتا شخص أكثر ألمعية بينون (ملكية فكرية) وبراءات

اختراع. وهؤلاء الأشخاص لا يحلون عمل الناس في ردموند، بل يقومون بأبحاث جديدة في مناطق مناسبة في العالم أجمع.

لقد طوّر مركز أبحاث ميكروسوفت في آسيا سمعة دولية في تقديم الأبحاث المتقدمة للمحلات والمؤتمرات العلمية الأكثر أهمية. وأضاف: "هذه هي الثقافة التي بنت الجدار العظيم، لأنها ثقافة متفانية تتبع اتجاهًا محددًا."

وأوضح لي، يملك الشعب الصيني كلاً من عقدة التفوق والنقص في الوقت نفسه التي تساعد على تفسير سبب سباقهم مع أمريكا إلى القمة، وليس القاع. ثم وجهة نظر عميقة ومشاركة على نطاق واسع هي أن الصين كانت ذات مرة عظيمة، وأنها نجحت في الماضي ولكنها الآن متخلفة ويجب أن ترقى إلى القمة الثانية. وقال: "هناك رغبة وطنية عميقة أنه إذا استطاع مختبرنا أن يعمل مثل مختبر ردموند، فهذا قد يعني شيئاً مثيراً حقاً."

وهذا النوع من القيادة المهمة في تعليم العلوم والهندسة مفقود تماماً هذه الأيام في الولايات المتحدة.

قال رئيس إنتل كوريج هاريت: "تتطلب قيادة الولايات المتحدة التكنولوجيا والابتكار وأعمال الغذاء التزاماً بتمويل البحوث الأساسية اليوم." وتبعاً لدراسة أجرتها مجموعة مؤقتة في عام ٢٠٠٤ عن مستقبل الابتكار الأمريكي، فإن التحالف الأكاديمي الصناعي، والبحوث الأساسية التي جرت في الجامعات الأمريكية البارزة — أبحاث في الكيمياء، والفيزياء، وتكنولوجيا الدقائق، وعلم الجينات، وصناعة أشباه النواقل — قد خلقت نحو ٤٠٠٠ شركة فرعية استخدمت نحو ١,١ مليون شخص وابتعت ما قيمته ٢٣٢ مليار دولار. ولكن كي نستمر في السير بالمقدمة، قالت الدراسة، يجب أن يكون هناك ١٠ إلى ١٢% زيادة سنوية لخمس أو سبع سنوات قادمة في ميزانيات مؤسسات تمويل الأبحاث الأساسية: المعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا، مؤسسة العلوم الوطنية، مكتب العلوم في وزارة الطاقة، ومراكز الأبحاث في وزارة الدفاع.

والمؤسف أن مجموعة العمل وجدت أن التمويل الفيدرالي للأبحاث في العلوم الرياضية والفيزيائية والهندسة كجزء من الإنتاج الوطني قد انخفض عملياً بنحو ٣٧% بين ١٩٧٠ و ٢٠٠٤. وفي الوقت الذي نحن بحاجة فيه إلى مضاعفة

استثماراتها في الأبحاث الأساسية لتجاوز الفجوات في الطموح والتعليم، فإننا نخفض عملياً ذلك التمويل.

في أعقاب قرار إدارة بوش والكونغرس الجمهوري بتخفيض تمويل مؤسسة العلوم الوطنية لعام ٢٠٠٥، أدلى عضو الكونغرس الجمهوري فيرن إيبلرز من متشيعان، وكان صوتاً في متاهة، بالبيان التالي: أتفهم الحاجة إلى خيارات صعبة في وجه القيود المالية، لكنني لا أرى الحكمة في وضع تمويل العلوم خلف الأولويات الأخرى. لقد خفضنا تمويل مؤسسة العلوم الوطنية برغم واقع أن مشروع القانون الشامل هذا يزيد الإنفاق في السنة المالية ٢٠٠٥، وهكذا يمكننا أن نجسد مكاناً بوضوح لتنمية الأبحاث الأساسية في الوقت الذي نحافظ فيه على القيود المالية. ولكن لسنا فقط لا نبقى غو التضخم تحت السيطرة، بل نحن عملياً نخفض الجزء الذي نتلقاه البحوث الأساسية في الميزانية العامة. وبين هذا القرار عدم الاهتمام الخطير بمستقبل أمتنا، وأنا قلق ومندهش معاً من أننا نتخذ هذا القرار في وقت تستمر أمم أخرى في التفوق على طلابنا في الرياضيات والعلوم وتزيد باستمرار تمويلها للبحوث الأساسية. لا يمكننا أن نأمل بالقتال دفاعاً عن فقدان الوظائف بسبب المنافسة الدولية دون قوة عمل متعلمة ومدربة جيداً."

لا، لا يمكننا، والآثار تبدأ بالظهور. فتبعاً لمجلس العلوم الوطني، انخفضت النسبة المئوية للأبحاث العلمية التي كتبها أمريكيون ١٠% منذ عام ١٩٩٢. والنسبة المئوية لأبحاث الأمريكيين المنشورة في مجلة علم الفيزياء المرموقة فيزيكال ريفيو Physical Review انخفضت من ٦١% إلى ٢٩% منذ عام ١٩٨٣. والآن نبدأ برؤية اندفاع في براءات الاختراع الممنوحة لبلدان آسيوية. فمن عام ١٩٨٠ إلى عام ٢٠٠٣ ارتفعت حصة اليابان من براءات الاختراع الصناعية في العالم من ١٢% إلى ٢١%، وتايوان من صفر إلى ٣%. وفي المقابل، انخفضت حصة الولايات المتحدة من براءات الاختراع من ٦٠% إلى ٥٢% منذ عام ١٩٨٠.

وعلى أي محلل نزيه لهذه المشكلة أن يلاحظ أن ثمة بعض المشككين الذين يعتقدون أن السماء لا تسقط وأن العلماء وصناعة التكنولوجيا يشعرون بعض هذه المعلومات، للحصول على مزيد من التمويل وحسب. وقد استشهد دانييل س. غرينبرغ، محرر أخبار سابق في مجلة ساينس Science ومؤلف كتاب العلم والمال

والسياسة، الذي يحاول أن يثبت أن "لثة شهرين دائماً داخل المحيط العلمي. فإذا ضاعفت ميزانية معاهد الصحة الوطنية في خمس سنوات (كما حصل مؤخراً) فسيظلون يصرخون: (زيد مزيداً من المال.)" ويسائل غوينبرغ أيضاً تأويل مويدي العلوم لعدد من الإحصاءات في مقالة بجريدة سان فرانسيسكو كرونكل في ١٠ آب عام ٢٠٠٤.

وبالاستشهاد بـ غوينبرغ، قالت الكرونكل: "لوضع ميول النشر العلمي في سياق... من المهم ألا ننظر فقط إلى المعايير الإحصائية العامة بل أيضاً إلى الأرقام العملية للأبحاث المنشورة. فأولاً، قد يبدو مروعاً سماع أن الصين ضاعفت أربع مرات معدل منشوراتها العلمية بين ١٩٨٦ و ١٩٩٩. ولكن ذلك قد يبدو أقل ترويعاً إذا أدرك المرء أن الرقم العملي للأبحاث الصينية المنشورة ارتفعت من ٢٩١١ إلى ١١٦٧٥. وبالمقارنة، فنحو ثلث الأبحاث العلمية في العالم نشرها أمريكيون — ١٦٣٥٢٦ من ٥٢٨٦٤٣. وبكلمات أخرى، أمة يبلغ تعداد سكانها أربعة أمثال سكان الولايات المتحدة، نشرت فقط واحداً من أربعة عشر بحثاً علمياً بالمقارنة مع الولايات المتحدة."

وفيما أفكر بأن جرعة من الريبة هي في المكان الصحيح دائماً، أظن أن المتشككين سيكونون أكثر حكمة إذا التفتوا أكثر إلى تسوية العالم وسرعة حصول بعض هذه الميول. ولهذا أحيد موقف شيولي آن جاكسون: " لن تسقط السماء اليوم، لكن ذلك قد يحدث في مدى خمسة عشر إلى عشرين عاماً إذا لم نغير طرفنا، وكل المؤشرات تدل على أننا لا نغير ولاسيما في ممارسنا العامة. والتجدة ليست على الطريق. فنظام التعليم الأمريكي من رياض الأطفال عبر الصفوف الإثنى عشر لا يثير الإرادة لدى الشبان للذهاب إلى العلوم والرياضيات والهندسة كفاية. تعلم زوجتي القراءة في الصف الأول في مدرسة عامة محلية، وهكذا تحصل على مجلة إديوكيشن وبك، التي يقرأها المعلمون في كل أنحاء أمريكا. وفي ذات يوم أشارت إلى مقالة في ٢٨ تموز ٢٠٠٤ بعنوان: "لقاءات أطفال المهاجرين ذوي المراتب الأولى في الرياضيات والعلوم."

وقد تابعت المقالة لتقول: "إن البحوث التي تقوم بها المؤسسة الوطنية للسياسة الأمريكية تبين أن ٦٠% من أوائل الطلاب في العلوم و٦٥% من أوائل الطلاب في

الرياضيات هم أطفال مهاجرين حديثاً تبعاً لتحليل الفائزين المكافئين في ثلاث منافسات مدرسية... تقصي المواهب بالعلوم في إنتل، وفريق الولايات المتحدة لأولمبياد الرياضيات الدولية، وفريق الولايات المتحدة في الفيزياء." وقد عزا مؤلف الدراسة نجاح الطلاب المهاجرين "جزئياً إلى إصرار آبائهم على برمجة وقت الدراسة بحكمة"، كما قالت مجلة الإديوكشن ويك. "وشجع آباء مهاجرون كثر أبناءهم على ملاحقة الاهتمامات في الرياضيات والعلوم، معتقدين أن هذه المؤهلات تقود إلى فرص عمل أقوى وتحميمهم من المخاطبة وضعف الروابط في أمكنة العمل... ونسبة متوية قوية من الطلاب الذين شملتهم الدراسة وصل آباؤهم إلى الولايات المتحدة بتأشيرات دخول H-1B، المحفوظة للعمال المحترفين. وصناع السياسة في الولايات المتحدة الذين ساندوا بصراحة سياسة تقييدية للهجرة يفعلون ذلك بمجازفين يقطع مصب دائم للمواهب العلمية والتكنولوجية"، كما قال مؤلف الدراسة ستوارت أندرسون، مدير المؤسسة التنفيذي. واستشهدت المقالة بـ أندريه منشيوف ذي الثمانية عشر عاماً، الواصل إلى هأئيات منافسات إنتل Intel عام ٢٠٠٤، الذي جاء أبواه من رومانيا إلى الولايات المتحدة قبل خمس سنوات. بدأ منشيوف دراسته المدرسية في الصف السابع التي وجدها سهلة مقارنة مع المدرسة الرومانية. "الرياضيات والعلوم (التي تغطي الموضوع نفسه) كنت ألتقاه في رومانيا...عندما كنت في الصف الرابع"، قال منشيوف.

وفي الوقت الحاضر، لا تزال الولايات المتحدة تتفوق في تدريس العلوم والهندسة في مستوى التخرج، وفي البحث القائم على أساس جامعي أيضاً. ولكن فيما يتلقى الصينيون أشياء أكثر في مدارسهم الثانوية وجامعاتهم المحسنة، "فسيلغون مستوانا بعد عقد"، قال رئيس شركة إنتل السيد باريت. "نحن لا نخرج الحجم، نحن لانغلق على البنية التحتية، ونحن لا نحجر على الأفكار الجديدة، ونحن إما في حالة توقف، أو في تخفيض فعلي، لاستثماراتنا في العلوم الفيزيائية."

تشارك الولايات المتحدة كل أربع سنوات بـ دراسته الرياضيات والعلوم عالمياً التي تقيّم التلاميذ بعد الصف الرابع والثامن. وبالإجمال، تتضمن الدراسة الأحداث نحو نصف مليون طالب من ٤١ بلداً واستخدام ثلاثين لغة، مما يجعلها الدراسة الأوسع والأكثر شمولاً في التعليم التي جرت أبداً.

وقد أظهرت نتائج ٢٠٠٤ (بالنسبة للاختبارات التي جرت عام ٢٠٠٣) أن الطلاب الأمريكيين يحققون مجرد تحسن هامشي مقارنة مع نتائج ٢٠٠٠، والتي بينت أن قوة العمل الأمريكية ستكون أضعف في العلوم من تلك التي في البلدان النظيرة. وقد نقلت الأوسوسيتيدرس (في ٤ كانون الأول عام ٢٠٠٤) أن طلاب الصف الثامن الأمريكيين حسنوا نتائجهم في العلوم والرياضيات منذ عام ١٩٩٥ عندما جرت الاختبارات أول مرة، ولكن التحسن في الرياضيات جاء في الدرجة الأولى بين ١٩٩٥ و ١٩٩٩، وليس في السنوات الأخيرة. ونتائج الطلاب الأمريكيين في الصف الثامن في العلوم جاءت بعد عام ١٩٩٩، ورفعت الولايات المتحدة إلى مرتبة أعلى بالنسبة للبلدان الأخرى، لكن الخبر الذي يدعو للقلق، مع ذلك، هو أن نتائج طلاب الصف الرابع الأمريكيين ظلت راكدة، لم تتحسن، ولم تتأخر في العلوم والرياضيات منذ عام ١٩٩٥. وكنتيجة، تراجعت مراتبهم الدولية فيما حققت بلدان أخرى مكاسب. "فالبلدان الآسيوية تغذ السير في العلوم المتقدمة والرياضيات،" كما أبلغت إينا هوليس، المديرية المشاركة في مركز الدراسات الدولية بجامعة بوسطن، التي تسدير الدراسة، الأوسوسيتيد برس. "وكمثال، ٤٤% من طلاب الصف الثامن في سنغافورة حققوا المستويات الأكثر تقدماً في الرياضيات، بينما كانت النسبة ٣٨% في تايوان، و فقط ٧% في الولايات المتحدة فعل ذلك." وصدرت نتائج اختبار تعليم دولي آخر في كانون الأول ٢٠٠٤، من برنامج لتقييم الطالب الدولي. وقد أظهرت نتائج الأمريكيين من أعمار الخمسة عشر عاماً هي أدنى من المعدل الدولي عندما يأتي الأمر إلى تطبيق المواهب في الرياضيات على مهمات الحياة الواقعية.

ولا عجب، فريثيس جامعة جونز هوبكتر، بل يرودي، أشار بملاحظة إلى أن، "ما يربو على ٦٠% من الطلاب المتخرجين في العلوم هم طلاب أجانسب، وفي معظمهم آسيويين. وفي مرحلة معينة قبل أربع سنوات كان كل طلابنا المتخرجين في الرياضيات هم من الصين الشيوعية. وقد كشفنا ذلك لأننا نستخدمهم (كأساتذة مساعدين) وبعضهم لا يتكلم الإنكليزية جيداً." وقد كتب والد أحد الطلاب في جونز هوبكتر يشكر من أن ابنه لا يستطيع فهم أستاذ التفاضل والتكامل بسبب لهجته الصينية الثقيلة وفقر لغته الإنكليزية.

ولا عجب أيضاً أنه لا توجد شركة كبرى أجريت معها مقابلة لصالح هذا الكتاب لا تستثمر كثيراً في البحث والتطوير في الخارج. والأمر ليس محاولة كسب المال، بل "محاولة كسب العقول".

قالت تريمسي كون مديرة إنتل لشؤون التعاون، التي تشرف على جهود الشركة لتحسين تعليم العلوم والرياضيات: "إن العلوم والرياضيات هما لغة التكنولوجيا الكونية. فهما تقودان التكنولوجيا ومستويات عيشنا. وما لم ينشأ أطفالنا وهم يعرفون تلك اللغة الكونية، فلن يكونوا قادرين على المنافسة، ولن نكون في عمل التصنيع في أي مكان آخر. هذه شركة تأسست هنا، ولكن نحن بحاجة إلى مادتين أوليتين — رمل، ولدنيا مخزون كبير منه، ومواهب، التي ليس لدينا مخزون منها." (السليكون يصنع من الرمال).

وأردفت؛ "نظرنا إلى شيئين. نظرنا إلى واقع أن فروع المعرفة ذات الصلة بصناعتنا، يتراجع عدد طلاب الولايات المتحدة المتخرجين في مستوى الجامعة والدكتوراه بشكل مطلق ونسبي مقارنة مع البلدان الأخرى. وفي مدارسنا من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، كنا نعمل جيداً في مستوى الصف الرابع، ووسطاً في الطريق إلى الصف الثامن، وبالوصول إلى الصف الثاني عشر كنا نتأرجح قرب القاع في الاختبارات الدولية المتعلقة بالرياضيات. وهكذا بقدر ما يبقى الأطفال في المدرسة أطول، يزداد غباؤهم... لديك أساتذة يصفون الصغار لأنهم لم يتدربوا. أنتم تعرفون الحكيم الذي تحوَّى عن مدرب كرة قدم يدرس العلوم — الناس الذين لا يملكون القدرة على الوصول إلى هذا الشيء السهل المائل والشديد الإثارة للصغار."

وقالت كون، إن إحدى المشكلات في معالجة الوضع هي أن التعليم في أمريكا ليس مركزياً وغير موحد نسبياً. إذا ذهبت إنتل إلى الهند والصين أو الأردن وقدمت برنامج تعليم للأساتذة لجعل تعليم العلوم أكثر متعة، يمكنها الوصول إلى المدارس في كل أنحاء البلد مباشرة. أما في أمريكا، فالمدارس العامة تشرف عليها حكومات خمسين ولاية مختلفة. وبينما ترعى إنتل بحثاً على مستوى جامعي فيفيد تطوير نخبها، فإنها تنمي على نحو متزايد المهتمين بتغذية المنظومة في تلك الجامعات وسوق العمل.

وقالت كون: "هل رأينا أي تغير هنا؟ لا، لا حقاً." وهكذا كانت إنتل تشجع هيئة الهجرة والتجنيس للزيادة في عدد المهندسين المتقدمين المسموح لهم بدخول الولايات المتحدة بغيزات عمل مؤقتة. "عندما ننظر إلى نوعيات الناس الذين نحاول أن نستخدمهم هنا — المستويات الجامعية والدكتوراه في الهندسة السضوية والبصرية وتصميم أجهزة الكمبيوتر الكبيرة نسبياً — وما نجد هو كما تذهب إلى أعلى الهرم من الجامعي إلى الدبلوم إلى الدكتوراه، فععدد المتخرجين من الجامعات المرموقة في هذه الحقول هم أكثر فأكثر من الذين وُلدوا خارج الولايات المتحدة. وهكذا ماذا تفعلون؟ استطاعت أمريكا لسنوات أن تعتمد على واقع أننا لا يزال لدينا نظام التعليم العالي الأفضل في العالم. ونحن نغطي على نقصنا في تعليمنا من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر بقدرتنا على الحصول على كل هؤلاء الطلاب الجيدين من الخارج. ولكن قلة تأتي وقلة تبقى... ونحن لا نملك حقاً طبيعياً لتكون قادرين على استخدام كل هؤلاء الناس، شيئاً فشيئاً لن نمتلك خيارات الحركة الأولى في اللعبة. والطلبة الذين يتخرجون في هذه الحقول التكنولوجية عنها ذات الأهمية الحاسمة لصناعاتنا يجب أن يحصلوا على غشرين كارت مغروزة على شهادتهم."

يبدو أن إرادة الشبان في أن يكونوا محامين بدأت تفوق إرادة هؤلاء الذين يريدون أن يكونوا مهندسين وباحثين في سبعينيات ومطلع ثمانينات القرن الماضي. وبعدئذ، مع ازدهار الإنترنت فاق هؤلاء الذين أرادوا أن يذهبوا إلى المدارس التجارية والحصول على شهادات إدارات أعمال طلاب الهندسة والقانون في سبعينات القرن الماضي. ويأمل المرء أيضاً أن السوق سيواجه نقص في المهندسين والباحثين بتغيير الحوافز.

وقالت كون "على إنتل Intel أن تذهب إلى حيث مقياس الذكاء." وكررت، تذكر أن رقائق إنتل تُصنع من مجرد شيتين — الرمل والعقل، "وفي الوقت الحاضر فإن العقل هو المشكلة... سنحتاج إلى نظام هجرة أقوى وأكثر دعماً إذا أردنا أن نستخدم الطلاب الذين يريدون البقاء هنا. أو، سنذهب إلى حيث يكونون. وما هي البدائل؟ أنا لا أتحدث عن مبرجي معلومات أو (طلاب يحملون) شهادات جامعية في علوم الكمبيوتر. نحن نتحدث عن الهندسة الفائقة التخصص، لقد بدأنا

لترنّا وظيفة هندسية في روسيا حيث يمتلك المهندسون تدريباً جيداً — وتحدثت
عمن لا يعملون وقتاً كاملاً! إننا نُفعل ذلك. لماذا لا تكونون أنتم؟"

انظروا لحظة: "لم نربح الحرب الباردة؟ إذا شعرت إحدى شركات
التكنولوجيا الرئيسة في أمريكا أنّها مضطرة لتلبي حاجاتها إلى الهندسة فعليها أن
تذهب إلى الاتحاد السوفييتي السابق المخطم، حيث فقط يوجد ما يبدو أنه يعمل
وهو المدرسة الرياضية القائمة وتعليم العلوم، إذن لدينا مشكلة صغيرة هائسة في
أيدينا. لا يستطيع المرء أن يؤكد كفاية واقع أنه في العالم المستوي ستتمتع حدود
المعرفة أبعد فأبعد، وأسرع فأسرع. ولذلك فالشركات تحتاج الطاقة العقلية التي لا
تستطيع الوصول إلى حدود جديدة فحسب بل دفعها أبعد أيضاً. ذلك هو المكان
الذي توجد فيه اكتشافات الدواء الهامة ومنتجات وأجهزة الكمبيوتر وبرامجها.
وأمريكا إما تحتاج إلى تدريب تلك الطاقة العقلية نفسها أو تستوردها من مكان ما
آخر — أو ماليًا كلاهما — إذا أرادت أن تسود في القرن الحادي والعشرين
بالطريقة التي سادت في القرن العشرين — وذلك لا يحدث ببساطة.

وقال ريتشارد إي رشيلد مدير البحوث في ميكروسوفت: "ثمّة شيئا يدعو اني
إلى القلق في الوقت الحاضر. أحدهما هو واقع أننا أغلقنا أبواب الناس البارعين
القادمين إلى الولايات المتحدة بشكل مفاجئ. إذا اعتقدت أنه لدينا أعظم
جامعات الأبحاث والفرص، فيجب أن يقود معيار الذكاء كل ذلك، وفي محاولة
لخلق عمليات تحمي البلد مما ليس مرغوباً فيه، غير أن الحكومة عملت جيداً على
منع دخول ما هو مرغوب، وجزء هام حقاً من أوائل المتخرجين من جامعاتنا (في
العلوم والهندسة) لم يولدوا هنا، لكنهم بقوا هنا، وابتكروا العمل، وصاروا
أساتذة، وكانوا محرّكات نمونا الاقتصادي، نحن نريد هؤلاء الناس. ففي عالم
يكون فيه معيار الذكاء هو إحدى السلع الأكثر أهمية، تريد أن تحصل على أكثر
ما يمكنك من الناس الأذكياء."

"والثاني،" قال رشيلد، "لم نعمل جيداً في نقل قيمة العلوم والتكنولوجيا إلى
أطفالنا كخيار عمل سيجعل العالم مكاناً أفضل. فالهندسة والعلوم هو ما قاد إلى
تحسينات كثيرة للغاية في حياتنا. لكننا نتحدث إلى الصغار من رياض الأطفال إلى
الصف الثاني عشر عن تغيير العالم وهم لا ينظرون إلى علوم الكمبيوتر كمهنة

عظيمة. والشئ المدهش أنه من الصعب أن تجلب النساء إلى علوم الكمبيوتر الآن، والأمر يسوء. يُقال للطلّابات في المدرسة الإعدادية أن هذه المهنة هي حقاً أسلوب حياة بائس. وكنتيجة، لا نحصل على طلاب كفاية بواسطة أنظمتنا يريدون أن يكونوا علماء كومبيوتر ومهندسين، وإذا خفضنا التدفق من الخارج، فالتأثير المشترك لهذين العاملين ربما يضعنا في وضع صعب جداً بعد عشر أو خمس عشرة سنة. إنها عملية خط أنابيب، ولن نتوقف لتقييم هناك، بل بعد خمسة عشر أو عشرين عاماً سنجد أنه ليس لدينا الناس والطاقة في هذه الحقول التي نحن بحاجة إليهم فيها."

من ريتشارد رشيد في ميكروسوفت في الشمال الغربي إلى تومسي كون في إنتل في وادي السليكون إلى شيرلي آن جاكسون في رانسلر في الساحل الشرقي، يفهم الناس الذين هم الأقرب هذه المسائل أفضل ولديهم الرسالة نفسها: لأن الأمر يستغرق خمسة عشر عاماً لخلق باحث أو مهندس عالٍ، بداية من الوقت الذي يطلع فيه على العلوم والرياضيات في المدرسة الإعدادية، يجب أن نناشر برنامج منضبط، مطلق الحرية، لا الهيار مفاجئ في ميزانية واسعة جداً لتعليم الهندسة والعلوم حالاً. وواقع أننا لانفعل ذلك هو أزمنا الهادئة. فالباحثون والمهندسون لا يبنون على الأشجار. بل يجب أن يتلقوا التعليم عبر عملية طويلة، لأنها، أيتها السيدات والسادة، هي حقاً فعالية ذهنية معقدة.

المفصل الثامن

هذا ليس اختباراً

نحن نملك القوة لتشكيل الحضارة التي نريدها. لكننا نحتاج إلى إرادتكم وعملكم وقلوبكم إذا كان علينا أن نبنى ذلك النوع من المجتمع. فهؤلاء الذين قدموا إلى هذه الأرض سعوا إلى بناء أكثر من مجرد بلد جديد. لقد سعوا إلى عالم جديد. وهكذا جنت اليوم إلى هنا، إلى حرمكم لأقول إنكم تستطيعون أن تجعلوا رؤياهم واقعا. لذا دعونا من هذه اللحظة نبدأ عملنا لكي ينظر الناس في المستقبل إلى السوراء ويقولوا: كان ذلك عندئذ، بعد طريق طويلة وشاقة، أن الإنسان استمر مآثر عبقريته لإغناء حياته في كل المجالات.

— "المجتمع العظيم" خطاب، ليندن ب. جونسون عام ١٩٦٤

كشخص ترعرع خلال الحرب الباردة، سأذكر دائماً قيادة السيارة على الطريق السريعة وأنا أصغي إلى الراديو، ثم فحاة تتوقف الموسيقى ومذيع ذو صوت متجهم يأتي عبر الأثير ويقول: "هذا اختبار لنظام إذاعة الطوارئ"، وبعندئذ سيكون هناك صوت صافرة إنذار عالٍ لثلاثين ثانية. ولحسن الحظ، لم يكن علينا أبداً أن نعيش لحظة في الحرب الباردة جاء فيها المذيع وقال: "هذا ليس اختباراً". وذلك، مهما يكن، هو ما أردت أن أقوله هنا: "هذا ليس اختباراً".

فالفرض الطويلة المدى والتحديات التي تضعها تسوية العالم أمام الولايات المتحدة كبيرة وصعبة، ولذلك، فقدرتنا على الفوز بعمل الأشياء بالطريقة التي كنا

نارسها — التي لنقل، لا نفضي دائماً إلى صلصتنا السرية و إغنائها — لن نفي بالغرغز بعد الآن. قال دينكار سينغ، الأمريكي من أصل هندي ومدير شركة استثمار مغامرة: "بالنسبة لبلد غني مثلنا، مدهش كم قليلاً ما نعمله لتعزيز قدرتنا الطبيعية على المنافسة. فنحن في عالم يتيح نظامه الالتقاء بين مليارات كثيرة من الناس، وأفضل لنا أن نخطو خطوة إلى الوراء وندرك ماذا يعني. ستكون مصادفة رائعة لو أن كل الأشياء التي كانت صحيحة سابقة لا تزال صحيحة الآن — ولكن ثمة عدد من الأشياء تحتاج عملياً إلى أن نقوم بها بشكل مختلف... نحتاج إلى أن يكون لدينا نقاش وطني عميق التفكير أكثر." ويجادل سينغ أن يثبت أن العالم المستوي يعني الآن أن الفيل في البيت، والسؤال هو، ماذا سيفعل لنا، وماذا سنفعل له؟

وإذا كان لهذه اللحظة ما يوازيها في التاريخ الأمريكي، فهي ذروة الحرب الباردة، عام ١٩٥٧، عندما تجاوز السوفييت أمريكا في سباق الفضاء بوضع القمر الصناعي سبوتنك في مدار حول الأرض. أجل، ثمة فروق كثيرة بين ذلك العهد وعهدنا الراهن. فالتحدي الرئيس جاء آنذاك من هؤلاء الذين أرادوا أن يشيدوا جدراناً، والتحدي الرئيس لأمريكا اليوم يأتي من واقع أن كل الجدران قد سويت بالأرض، وبلدان أخرى باستطاعتها الآن أن تتنافس معنا بشكل مباشر أكثر فأكثر. وجاء التحدي الرئيس في ذلك العالم من هؤلاء الذين يمارسون الشيوعية المتطرفة، أي، روسيا، الصين، كوريا الشمالية. بينما يأتي التحدي الرئيس لأمريكا اليوم من هؤلاء الذين يمارسون الرأسمالية المتطرفة، أي، الصين، الهند، وكوريا الجنوبية. وكان الهدف الرئيس في تلك الحقبة هو بناء دولة قومية، أما الهدف الرئيس في هذه الحقبة فهو بناء أفراد أقوياء.

وما يجمع هذه الحقبة مع حقبة الحرب الباردة، مع ذلك، هو أن مواجهة تحديات تسوية العالم تتطلب رداً شاملاً فعالاً ومركزاً مثل مواجهة الشيوعية. ويتطلب ذلك نسختنا الخاصة من الحدود الجديدة والمجتمع العظيم مكيفة مع عصر التسوية. ويتطلب ذلك رئيساً يستطيع أن يدعو الأمة لتغلو أكثر براعة وتدرس مشاركة العلوم والرياضيات والهندسة لكي تبلغ حدود المعرفة الجديدة التي يفتتحها العالم المستوي بسرعة ويوسعها. ويتطلب ذلك مجتمعاً عظيماً يلزم حكومتنا ببناء

بنية تحتية، وشبكات أمان ومؤسسات تساعد كل أمريكي ليغدو قابلاً للاستخدام في عصر لا يستطيع شخص فيه أن يضمن وظيفة طوال الحياة. وأنا أسمى نسختي من هذه المقاربة التسوية الرحيمة.

وحشد الأمريكيين حول التسوية الرحيمة أكثر صعوبة من حشدتهم حول مناهضة الشيوعية. فتبليغ الخطر الوطني أكثر سهولة من تبليغ الخطر الفردي، كما لاحظ الخبير بالسياسة الخارجية في جامعة جونز هوبكنز هاينكل هاندلوم. والاقتصاد، كما لاحظ أيضاً، ليس كالحرب، لأن الاقتصاد يستطيع أن يكون لعبة يفوز فيها كل الأطراف. غير أنني في بعض الأحيان أرغب أن يكون الاقتصاد أكثر شبيهاً بالحرب. ففي الحرب الباردة، كنا نُسْتَنْهض لنرى السوفييت يستعرضون صواريخهم في الساحة الحمراء. وكنا جميعاً نرتاع من أقصى البلد إلى أقصى، وكان على كل سياسيينا أن يركزوا ويكونوا جديدين فيما يخص تعبئة الموارد وتنظيم برامج التعليم للتأكد من قدرة الأمريكيين على مجاراة الاتحاد السوفييتي.

ولكن اليوم، يا للأسف، لا توجد صواريخ تهدد بالانطلاق من الهند. واستبدل "الخط الساخن" الذي اعتاد أن يربط الكرملين بالبيت الأبيض "بخط المساعدة" الذي يربط كل شخص في أمريكا يريد أن يهاتف مراكز الاتصال في بنغلور. وفيما ربما كان على النهاية الأخرى من الخط الساخن ليونيد بريجنيف يهدد بحرب نووية، يرد على النهاية الأخرى من خط المساعدة صوت ناعم متلهف لتقديم المساعدة في حل مشكلة فاتورة أمريكا أن لاين أو التعاون معك على قطعة جديدة من برامج الكمبيوتر. لا، ليس لدى ذلك الصوت شيء من وعيد نيكيثا خروتشوف وهو يضرب بجذائه على الطاولة في الأمم المتحدة، وليس فيه أي شيء من زجرات الأشخاص السيئين الشريرة في فيلم من روسيا مع حبي. ليس ثمّة بوريس أو ناتاشا تقول؛ "سندفك" بلهجة روسية تامة. لا، فذلك الصوت الذي على خط المساعدة يتسم بالخفة الهندية الودية التي تُفْتَع أي إحساس بالتهديد أو التحدي. بل تقول ببساطة: "مرحبا، اسمي راجيف، هل يمكنني مساعدتك؟" لا، يا راجيف، في الواقع، لا تستطيع.

وعندما يأتي الأمر إلى مواجهة تحديات العالم المستوي، فلا يوجد حط مساعدة يمكننا أن نستخدمه. وعلينا أن نقب في أنفسنا. ونحن في أمريكا لدينا كل الأدوات لنفعل ذلك، كما أكدت في الفصل السادس. ولكن كما حاولت أن أثبت في الفصل السابع، لا نتجه إلى تلك الأدوات كما يجب. ولهذا السبب، أزمنا هادئة. فافتراض أن اقتصاد أمريكا سيطر على العالم لأكثر من قرن، ولهذا سيكون ويجب أن يكون كذلك هو وهم خطير اليوم كما كان وهما أن أمريكا ستكون مهيمنة في العلوم والتكنولوجيا في خمسينيات القرن الماضي. ولكن هذا لن يكون سهلاً. فحث مجتمعنا على الإسراع إلى العالم المستوي ستكون عملية مُجيدة إلى أبعاد الحدود. سيكون علينا أن نبداً بعمل أشياء كثيرة بطريقة مختلفة. وذلك سيحلنا نضطلع بنوع من التركيز والإرادة الوطنية التي دعا الرئيس جسون ف. كنيدي إليها في خطابه الشهير في ٢٥ أيار عام ١٩٦١ إلى الكونغرس عن "حاجات وطنية ملحة." ففي ذلك الوقت، كانت أمريكا تصحو من صدمتين توأمين من سبوتنك وإطلاق السوفيت لرائد الفضاء يوري غاغارين في أقل من شهرين قبل خطاب كنيدي. وقد عرف كنيدي أنه بينما تملك أمريكا مصادر هائلة بشرية ومؤسسية — أكثر كثيراً من الاتحاد السوفيتي — لم تكن مستخدمة بالكامل.

قال الرئيس كنيدي: "أعتقد أننا نملك كل الموارد والمواهب الضرورية. غير أن حقيقة الأمر هي أننا لم نتخذ القرارات الوطنية أبداً أو عبأنا مواردنا الوطنية المطلوبة من أجل مثل هذه القيادة، ولم نحدد أبداً أهدافاً بعيدة المدى في برامج محددة ملحة، أو أدركنا مواردنا ووقتنا كمي نظمتين إلى إنجازها." وبعد أن طرح برنامجه الشامل لوضع إنسان على القمر في غضون عشر سنوات، أضاف الرئيس كنيدي: "ليكن ذلك واضحاً أنا أطلب من الكونغرس والبلد أن يوافقوا على التزام راسخ بطريقة عمل جديدة، طريقة ستستمر لسنين كثيرة وتحمل تكاليف ثقيلة جداً... وهذا القرار يأمر بالالتزام وطني أكبر في قدرة الإنسان التقنية والعلمية، والمواد والتسهيلات، وإمكانية تحويلها من فعاليات هامة أخرى حيث تُنشر على نطاق ضيق. ويعني ذلك درجة من التفاني والتنظيم والانضباط الذي لا يميز دائماً جهود بحثنا وتطويرنا."

وفي ذلك الخطاب، أخذ كينيدي علي نفسه عهداً له معنى يثير الدهشة اليوم: "ولذلك أعلن للكونغرس برنامجاً جديداً لتطوير طاقة الإنسان وتدريبها، لتدريب وإعادة تدريب مئات آلاف العمال، وخاصة في تلك الحقول حيث نرى بطالة مزمنة كنتيجة للعوامل التكنولوجية، في مهارات عملية جديدة بغضون أربع سنوات — كي نستبدل تلك المهارات التي لم تعد مُستخدمة بواسطة الأمتة والتغير الصناعي بمهارات جديدة تتطلبها العملية الجديدة.

ذلك حق، علينا أيضاً أن نعمل أشياء بطريقة مختلفة، سيكون علينا أن نميز ما يجب أن نحافظ عليه، وما يجب أن نبذ، ما يجب أن نعدله، وما يجب أن تبناه، حيث يجب أن نضاعف جهودنا، وحيث يجب أن نكثف تركيزنا، وهذا هو موضوع هذا الفصل. وهذا مجرد حدس، غير أن تسوية العالم ستمزق المجتمعات التقليدية والمتطورة على حدٍ سواء. والضعيف سيتخلف بعيداً وراء الأسرع. والتقليدي سيشعر بقوة التحديث بشكل أعمق، والجديد سرعان ما سيغدو قديماً، وستواجه المتطور مع غير المتطور بشدة، وأنا قلق، لأن كثيراً من الاستقرار السياسي مبني على الاستقرار الاقتصادي، والاستقرار الاقتصادي لن يكون من خصائص العالم المستوي. اجمع كل ذلك وسترى أن التمزقات ستأتي أسرع وأقسى. فكّر ميكروسوفت وهي تحاول أن تجد حلاً لطريقة التعامل مع جيش عالمي من الناس الذين يكتبون برامج كمبيوتر دون مقابل! إننا ندخل حقبة التدمير الخلاق على متن أشباه النواقل. فحتى إذا كان لدى بلد المرء استراتيجية شاملة للتعامل مع تسوية العالم، فسيكون في مواجهة بعد جديد بالكامل. ولكن إذا لم يكن لديه استراتيجية على الإطلاق... حسن، سيُندَر. وهذا ليس اختياراً.

ولأني أمريكي، فأنا الأكثر تركيزاً على بلدي. كيف يمكننا أن نوسع إلى أقصى حد منافع وفرص العالم المستوي، ونوفر الحماية لهؤلاء الذين يعانون من صعوبة الانتقال، دون استرداد الحماية أو الرأسمالية المنفلتة؟ سيطرح بعضهم ردوداً تقليدية محافظة، وسيطرح آخرون ردوداً تقليدية ليبرالية، وأنا أقدم التسوية

الرحيمة، والتي هي توليفة سياسية مبنية على خمسة مقولات عامة للعمل من أجل عصر الاستواء هي: القيادة، بناء القوة، الحماية ضد الصدمات، الحيوية الاجتماعية، الأبوّة.

القيادة

يجب أن تساعد وظيفة السياسي في أمريكا، حيثما كان في المقاطعة والولاية والوطن، في جزء كبير منها، على تعليم الشعب ماهية العالم الذي يعيش فيه وما هو بحاجة إلى عمله إذا أراد أن يزدهر فيه وتوضح ذلك له. وإحدى المشكلات التي نعاني منها في الوقت الحاضر، مع ذلك، هي أن كثيراً من السياسيين الأمريكيين ليس لديهم فكرة عن العالم المستوي. وكما قال لي ذات مرة الرأسمالي المغامر جون دُوير: "تحدث إلى القيادة في الصين، وكلهم مهندسون، ويدركون ما هو جارٍ في الحال. أما الأمريكيون فلا، لأنهم جميعاً حقوقيون." وأضاف بـل غيتس: يتحمل الصينيون خطر الإقالة، والعمل الشاق تحت، والتعليم، وعندما تجتمع مع السياسيين الصينيين وهم جميعاً باحثون ومهندسون فأنت تجتمع مع إداريين أذكىء. يمكنك أن تجري معهم حواراً بالأرقام — لا تناقش معهم أبداً "أعطني ملاحظة طريفة لأربك (منافسي السياسيين)."

أنا لا أقول أن علينا أن نطالب كل السياسيين بأن يحملوا شهادات في الهندسة، ولكن سيكون مساعداً إذا كان لديهم فهم أساسي للقوى التي تُسوي العالم، وكانوا قادرين على شرحها لجمهورهم الانتخابي وحثه على الرد. ولكن لدينا عدد كبير من السياسيين في أمريكا اليوم يبدو أنهم يفعلون العكس تماماً. فيخرجون عن مسارهم عملياً ليجعلوا جمهورهم الانتخابي مغفلاً — بتشجيعهم على الاعتقاد أن أعمالاً محددة هي "أعمال أمريكية" ويمكن حمايتها من المنافسة الأجنبية، أو لأن أمريكا سادت اقتصادياً في مدى عمرنا فستبقى دائماً، أو وجوب أن تُساوى الشفقة بحماية الإنتاج الوطني. سيكون من الصعب أن يكون لدينا استراتيجية أمريكية وطنية للتعامل مع استواء العالم إذا لم يعترف الشعب بأن هناك

فحوة في التعليم آخذة بالبروز وأن هناك فجوة في الطموح تظهر للعيان وأننا في أزمة هادئة. فعلى سبيل المثال، من كل الخيارات التي كان باستطاعة الكونغرس بقيادة الجمهوريين أن يتخذها في وضع ميزانية السنة المالية ٢٠٠٥، كيف أمكنه بحن السماء أن يقرر تخفيض تمويل مؤسسة العلوم الوطنية بأكثر من ١٠٠ مليون دولار؟

نحن بحاجة إلى سياسيين يمكنهم أن يوضحوا ويلهموا ويريدوا ذلك. وما هم بحاجة أكثر إلى إيضاحه للأمريكيين هو أكثر مما أوضحه لو غروستر للقوة العاملة في شركة آي بي إم IBM عندما استلم منصب رئيس مجلس الإدارة عام ١٩٩٣، عندما كانت الشركة تخسر مليارات الدولارات. في ذلك الوقت، كانت آي بي إم تواجه تجربة الموت بسبب فشلها في التكيف والاستفادة من سوق تجارة الكمبيوتر الذي ابتدعته. غدت آي بي إم متغطسة. وقد بنت كل امتيازها حول مساعدة الزبائن على حل المشكلات. لكنها بعد فترة وجيزة توقفت عن الإصغاء إلى زبانتها. ظنت أنها ليست مضطرة إلى ذلك. وعندما توقفت آي بي إم عن الإصغاء إلى زبانتها، توقفت عن خلق القيمة التي هم زبانتها، وكان ذلك كل قوة عملها. لقد أخبرني أحد أصدقائي عمل أنتد في آي بي إم أنه عندما كان في سنته الأولى في الشركة ويأخذ مقررًا فيها تباهى رئيسه بأن آي بي إم IBM هي مثل الشركة العظيمة التي يمكنها أن تفعل "أشياء رائعة بجهود الناس العاديين." وفيما أخذ العالم يتسوى، وجدت آي بي إم أنها لا تستطيع أن تستمر بالازدهار مع وفرة من الناس العاديين يعملون للشركة التي توقفت عن أن تكون مستمعاً جيداً. ولكن عندما تكون شركة ما هي الرائدة، الطليعة، الأقوى، جوهره النتاج، يكون من الصعب عليها أن تنظر في المرآة وتقول لذاتها إنها ليست في أزمة هادئة جداً والأفضل أن تبدأ بصنع تاريخ جديد أو تغدو من التاريخ. وقرر غرومستتر أن يكون هو تلك المرآة. وأبلغ آي بي إم أنها بشعة وأن استراتيجية مبنية على نطاق واسع حول التصميم وبيع أجهزة الكمبيوتر — بدلاً من الخدمات والاستراتيجيات للحصول من تلك الكمبيوترات على الأكثر من الزبون — لا معنى لها. ولا حاجة للقول، كان ذلك صدمة للملكي آي بي إم.

"ويبدأ تحول الشركة بشعورها بالأزمة أو شيء ملح"، أبلغ غروستتر الطلاب في هارفارد بزنس سكول، في حديث بتاريخ ٩ كانون الأول عام ٢٠٠٢. "لن تقدم مؤسسة على تغيير أساسي ما لم تعتقد أنها في وضع صعب وتحتاج إلى شيء ما مختلف كي تستمر في الحياة." من المستحيل تجاهل التماثل مع أمريكا ككل في مطلع القرن الحادي والعشرين.

وعندما جاء لو غروستتر، فأول الأشياء التي عملها هو استبدال مفهوم العمل طوال الحياة بمفهوم القدرة على التشغيل طوال الحياة. وقد وصف أحد أصدقائي وهو الكس آتال، ولد في فرنسا ويحمل شهادة هندسة في برامج الكمبيوتر، كان يعمل لصالح آي بي إم في ذلك الوقت، التحول بهذه الطريقة: بدلاً من أن تعطيك آي بي إم ضماناً بأنك ستستخدم، كان عليك أن تضمن أنك تستطيع البقاء قادراً على الشغل. ستقدم لك الشركة الإطار وعليك أنت أن تبنيه شخصياً. كل شيء حول التكيف. كنت رئيس مبيعات آي بي إم في فرنسا في ذلك الوقت. كان ذلك في أواسط التسعينيات. وقد أحيوت العاملين لديّ أنه في الأيام القادمة كان (مفهوم) التشغيل طوال الحياة هو مسؤولية الشركة وحدها، وليس مسؤولية الفرد. ولكن ما إن انتقلنا إلى نموذج القدرة على الشغل، غدا ذلك مسؤولية مشتركة. ستمنحك الشركة فرصة استخدام المعرفة، ولكن عليكم أن تختصوا الاستفادة منها... عليكم أن تنبوا المهارات لأن الأمر سيكون كالتالي: أنتم في مواجهة الآخرين."

عندما بدأ غروستتر بتغيير المثال في آي بي إم، ظل يشدد على مسألة التحسن الفردي. وقال آتال: "لقد فهم أن شركة استثنائية يمكن أن يبنها حشد هام من الناس الاستثنائيين."

وكما في آي بي إم، كذلك في أمريكا. على جو العادي أن يصبح استثنائياً أو متخصصاً أو قادراً على التكيف. وعمل الحكومة أو الشركات يجب ألا يكون ضمان العمل لأي شخص مدى الحياة — لقد انتهت تلك الأيام. فذلك العقد الاجتماعي مزقه استواء العالم. ما تستطيع أن تعمله الحكومة ويجب أن تضمنه للناس هو الفرصة لجعل أنفسهم أكثر قدرة على الشغل. لا نريد أن تكون أمريكا للعالم ما كانت آي بي إم تغدو لصناعة الكمبيوتر في ثمانينيات القرن العشرين:

الناس الذين فتحوا هذا الحقل ثم أصبحوا جنباء جداً ومتعطرسين وعاديين للعب عليه. نحن نريد أمريكا أن تكون الآي بي إم IBM العائدة للحياة بجماسة.

لا يحتاج السياسيون إلى توضيح العالم المستوي للناس فحسب، بل يحتاجون إلى إلهامهم للنهوض إلى تحديه. فمة أكثر للقيادة السياسية من المنافسة من أجل من يستطيع أن يقدم مزيداً من الحماية للناس في الأوضاع الصعبة. أجل، يجب أن نخطب مخاوف الناس، ولكن يجب أيضاً أن نعزز نغو خيالهم. يستطيع السياسيون أن يجعلونا أكثر خوفاً وتلك الوسيلة نكون عاجزين، أو يستطيعون إلهامنا وبالتالي نكون قادرين.

ولتكن متأكدًا، ليس من السهل أن تدع الناس يتحمسون للعالم المستوي. فذلك يتطلب بعض الخيال. لقد أدرك الرئيس كينيدي أن التنافس مع السوفييت ليس سباق فضاء بل سباق علم والذي كان سباق تعليم في الحقيقة. ومع ذلك فالطريقة التي اختارها الأمريكيون للتضحية والانكباب على فعل ما تطلبه الفوز في الحرب الباردة — الذي تطلب دفعة واسعة النطاق في العلم والهندسة — كان وضع خطة رؤية أو وضع إنسان على القمر، وليس إرسال صاروخ إلى موسكو، إذا كان الرئيس بوش يتطلع إلى مشروع تراث مماثل، فثمة واحد فقط ثمة حاجة ملحة إليه — مبادرة علمية وطنية تكون محاولة جيلنا إلى القمر: برنامج مريع من أجل طاقة بديلة وحماية لجعل أمريكا مستقلة في الطاقة في مدى عشر سنوات، إذا جعل الرئيس بوش استقلال الطاقة محاولته إلى القمر، فسيجفف بحجمه ضارية واحدة موارد الإرهاب المالية، ويجبر إيران وروسيا وفنزويلا والعربية السعودية على السير في طريق الإصلاح — الذي لن يفعلوه مع سعر برميل النفط \$٥٠ — ويقوي الدولار، ويحسن موقفه في أوروبا بفعل شيء ما هائل لتقليص التسخين العالمي. وسيخلق أيضاً جاذبية حقيقية لإلهام الشباب للمساهمة في كل من الحرب على الإرهاب ومستقبل أمريكا بأن يكونوا ثانية باحثين ومهندسين ورياضيين. وكما قال هايكل هاندليوم: "هذه ليست مجرد لعبة يفوز بها الجميع، بل هذا فوز — فوز — فوز."

لقد تأثرت بشدة من أن أعمدي في الجريدة التي نأت عن التعليقات الايجابية طوال سنوات، لاسيما من الشباب، تلقت تلك التي حثت الرئيس على دعوة الأمة

ر. هـ همة. تتحتم كـ ضاقتنا ومهاراتنا لإنتاج وقود القرن الحادي
وحتريين هي فرصة جورج دبليو بوش ليكون كلاً من نيكسون إلى الصين
وجون ف. كينيدي إلى القمر في حركة واحدة. والمؤسف بالنسبة لأمريكا، يبدو
كـ وثنائي سآذهب إلى القمر قبل أن يشق الرئيس بوش هذا الطريق.

بناء القوة

مادام التشغيل مدى الحياة شكلاً من الدهن الذي لا يستطيع العالم المستوي أن
يتحملة بعد، تسعى النسوية الرحيمة إلى تركيز طاقتها على كيفية تمكن الحكومة
وقطاع الأعمال من أن تعزز قدرة العامل على الشغل مدى الحياة. يعتمد التشغيل
مدى الحياة على صيانة كمية كبيرة من الدهن، فيما تتطلب القدرة على الشغل
مدى الحياة استبدال ذلك الدهن بالعضلات. والعقد الاجتماعي الذي على
التقدميين أن يحاولوا تقويته بين الحكومة والعمال، والشركات والعمال، هو الذي
تقول فيه الحكومات والشركات: "لا نستطيع أن نضمن لكم أي شغل مدى
الحياة، ولكن نستطيع أن نضمن لكم أن الحكومة والشركات سوف تركز على
متحكم الأدوات التي تجعلكم أكثر قدرة على الشغل مدى الحياة." ومجموعة
وجهات نظر العالم المستوي كلها هي أن العامل الفرد سيغدو المسؤول أكثر
فأكثر عن إدارة عمله ومجازاته وأمنه الاقتصادي، ووظيفة الحكومة والشركات
هي مساعدة العمال على بناء القوة الضرورية لفعل ذلك.

وما يحتاج إليه العمال الذين يعتمدون على قوتهم أكثر هو الفوائد القابلة للنقل
وفرض التعليم مدى الحياة. ولِمَ الاثنان؟ لأتبعنا مصدرا القوة الأكثر أهمية في جعل
عمل فرد على حركة وتنكيف. وكما يلاحظ الباحث الاقتصادي روبرت
نوريس من جامعة هارفرد. أن مصدر القوة الوحيد الأعظم الذي امتلكه
ذاتقصد لأمريكى دشم هو مرونة وقدرة قوته العاملة وقوانين عمله على الحركة،
ومصدر لقوة دشم سيغدو أكثر فائزاً في العالم المستوي حيث تتسارع عملية خلق
عمل وهمه.

ومع أحد دشم توقع بعين الاعتبار، يجادل لورنس، يغدو هاماً على نحو متزايد
بأنه سمحت. ر. بعد حد تمكن جعل العون والتعليم — المكونان الأساسيان

للقدرة على الشغل — مرنين قدر الإمكان. أنت لا تريد أن يشعر الناس أن عليهم البقاء مع شركة واحدة طوال الحياة للحفاظ على تقاعدهم وفوائدهم الصحية ببساطة. ويقدر ما تشعره القوة العاملة بالقدرة على الحركة — بلغة الرعاية الصحية، وفوائد التقاعد، وإمكانيات التعليم مدى الحياة — ستريد أكثر وتكون قادرة أكثر على القفز إلى صناعات جديدة وأسواق عمل متخصصة جديدة ولديها العالم المستوي والانتقال من شركات تختصر إلى شركات تزدهر.

فخلق أطر قانونية ومؤسسية للقدرة العامة على نقل التقاعد والرعاية الصحية — بالإضافة إلى الأمن الاجتماعي والرعاية الطبية والمساعدة الطبية — سيساعد الناس على بناء مثل تلك القوى. واليوم نحو نصف الأمريكيين لا يملكون أعمالاً ذات تقاعد، غير الضمان الاجتماعي. وهؤلاء المحظوظون بامتلاك عمل ذي تقاعد لا يستطيعون بسهولة أن يأخذوه معهم من عمل إلى آخر. والشيء الذي نتمنى حاجة إليه هو ببساطة خطة تقاعد قابل للنقل وفقاً للتوجهات التي اقترحتها معهد السياسة التقدمية، التي ستتخلص من التخطيط في ستة عشر خياراً مختلفاً لا تخضع للضريبة تقدمها الحكومة وتوحيدها جميعاً في عربة واحدة. وهذه الخطة العامة، التي ستفتحها بعملك الأول، ستشجع العمال على تأسيس خطط تقاعد وتوفير لا تخضع للضريبة. كل عامل ورب عمله يمكنهما أن يقدم مساهمات نقداً، زيادات، مشاركة في الأرباح أو الأسهم، بالاعتماد على أنواع المنافع التي يطرحها رب عمل معين. وهذه الأشياء المفيدة ستتيح بناء أية مدخرات معفية من الضريبة أو خيارات مجموعة استثمارات يختارها العامل. ولكن إذا جاء وقت تغيير العمل يستطيع العامل أن يأخذ معه كل استثماره، ولا يضطر إلى أخذها نقداً أو يتركها تحت مظلة رب عمله السابق. يوجد اليوم نقل للتوفيرات، ولكنه معقد ولا يستفيد عمال كثير منه بسبب ذلك.

سوف تجعل بنية التقاعد العام النقل بسيطاً وسهلاً ومتوقفاً، وهكذا فالتقاعد المغلق بذاته لن يمنع أحداً من الانتقال من عمل إلى آخر. يستطيع كل رب عمل أن يعرض خطة منافع المحددة كحافز لاجتذاب العاملين. ولكن ما إن ينتقل عامل إلى عمل آخر، فإن استثماراته في ذلك العمل تنتقل آلياً دون كلام إلى حساب

تقاعدته العام. ومع كل عمل جديد، قد تبدأ خطة تقاعد جديدة، ومع كل نقلة، ستُدخّر تلك المنافع في حساب تقاعده العام ذلك.

بالإضافة إلى هذا البرنامج التقاعدي العام البسيط والقابل للنقل، يقترح ويمل مارشال، رئيس معهد السياسة التقدمية، تشريعاً سيجعل ذلك أسهل وأكثر ملاءمة لخيارات العمال في الحصول على أسهم في الشركات التي يعملون فيها. ومثل هذا التشريع سيمنح مخففات ضريبية للشركات التي تقدم خيارات أكثر للعمال مبكراً ويعاقب الشركات التي لا تفعل ذلك. فجزء من جعل العمال أكثر قدرة على الانتقال هو خلق طرق أكثر لجعل مزيد من العمال مالكيين لأصول مالية، وليس مجرد قدرتهم على العمل. حاول مارشال أن يثبت: " نريد الجمهور أن يرى نفسه مالك أسهم، ومساهم في جانب من رأس المال الذي يخلق العالم المستوي، وليس مجرد منافس في أسواق العمل العالمية. يجب أن نكون جميعاً مالكيين بالإضافة إلى كوننا كاسي أجور. وذلك ما يجب أن نركز عليه السياسة العامة — لتتأكد من أن لدى الناس أصولاً تولد الثروة فيما يدخلون القرن الحادي والعشرين، بالطريقة التي تحققت فيها ملكية المنزل في القرن العشرين." لماذا؟ لأن ثمة جزءاً كبيراً متزايداً من الأدب الذي يقول أن الناس الذين يملكون أسهماً، ويملكون شريحة من الشطيرة، "مستثمرين بعمق أكبر في نظامنا الرأسمالي الديمقراطي، والسياسات التي تقيه فعالاً،" كما قال مارشال. وهذه طريقة أخرى، بالإضافة إلى ملكية المنزل، لدعم شرعية الرأسمالية الديمقراطية وهي طريقة أخرى لتنشيطها، لأن العمال الذين هم أيضاً مالكون هم أكثر إنتاجية في العمل. وعلاوة على ذلك، ففي العالم المستوي حيث كل عامل سيواجه منافسة أفسس، بقدر ما يملك كل شخص فرصاً أكثر لبناء ثروة عبر قوة الأسواق والفائدة المركبة، يكون أكثر قدرة على الاعتماد على النفس. إننا بحاجة إلى منح العمال كل ما يساعدهم على الاستقرار يمكننا تقديمه وجعل الأمر أكثر يسراً بالنسبة لهم للحصول على خيارات الأسهم كما هي لدى البلوتقراطيين (المتنفسدين بسبب ملكيتهم). وبدلاً من التركيز على حماية تلك التي لدى رأس المال الموجود، كما يبدو موقف المحافظين غالباً، دعونا نركز بدلاً من ذلك على توسيع دائرة مالكي رأس المال.

وعلى جانب الرعاية الصحية، التي لن أنقب عن تفاصيل كثيرة فيها، مادام ذلك سيكون بحجم كتاب بحد ذاته، فما هو أساسي أن نطور خطة لضمان صحي قابل للنقل يقلل بعض العبء على أرباب العمل من أجل تقديم التغطية وإدارتها. عملياً كل مقال تحدثت إليه في موضوع هذا الكتاب استعرض نفقات رعاية صحية مرتفعة دون ضابط في أمريكا كسب لنقل المصانع إلى الحسارح إلى بلدان حيث هذه الفوائد محدودة أكثر، أو غير موجودة، أو حيث يوجد ضمان صحي وطني. وثانية، أنا أفضل نموذج برنامج الرعاية الصحية المتنقل الذي اقترحه مكتب دليل تحديد الأسعار. والفكرة هي أن تنشئ كل ولاية على حدة صناديق شراء مشتركة، وهي الطريقة التي يغطي بواسطتها مستخدمو الكونغرس والحكومة الفيدرالية أنفسهم. وهذه الصناديق ستضع القواعد وتخلق السوق التي تستطيع شركات التأمين فيها تقديم قائمة من الخيارات. وكل رب عمل سيكون عندئذ مسوولاً عن عرض قائمة الخيارات هذه لكل عامل جديد. ويستطيع العمال أن يختاروا التغطية العليا أو الوسطى أو الدنيا، والجميع، مع ذلك، يجب أن يكون لديهم تغطية ما، بالاعتماد على رب العمل الذي سيغطي جزءاً من أقساط التأمين أو كلها ويغطي العامل البقية. غير أن أرباب العمل لن يكونوا مسؤولين عن التفاوض مع شركات التأمين حيث لديهم قليل من النفوذ الفردي.

ستقوم صناديق الولايات أو الصناديق الفيدرالية بذلك. وبهذه الطريقة سيكون العمال قادرين على الانتقال وأخذ تغطية رعايتهم الصحية حينما أرادوا. وهذا النموذج من الخطط عمل مثل التعويذة بالنسبة لأعضاء الكونغرس، وبالتالي لماذا لا نقدمها لجماعة أوسع؟ أما الفقراء والعمال ذوي الأجر المتدني الذين لا يستطيعون تحمل المشاركة في خطة فسيحصلون على بعض الدعم الحكومي ليفعلوا ذلك. غير أن الفكرة الأساسية هي إنشاء سوق تأمين خاص تشرف عليه الحكومة وتنظمه وتدعمه حيث تضع الحكومة القواعد العريضة كي لا يكون هناك جماعة مختارة من العمال يتلقون الرعاية الصحية أو الحرمان الاعتباطي من تقديم المعالجة. والرعاية الصحية ذاتها يديرها القطاع الخاص، وعمل أرباب العمل هو أن يسهلوا دخول عاملهم إحدى تلك الصناديق في الولايات و، مثالياً، مساعدتهم على دفع بعض أو كل الأقساط، ولكن لا أن يكونوا مسؤولين عن الرعاية الصحية هم

أنفسهم. وفي المرحلة الانتقالية، مع ذلك، يستطيع أرباب العمل أن يستمروا بتقديم خطط الرعاية الصحية كحافز، وسيكون للعمال خيار الذهاب مع الخطة المروضة من رب العمل أو قائمة الخيارات المتوفرة عبر صناديق الولاية (ولمزيد من التفاصيل راجع موقع ppionline.org).

يستطيع المرء أن يماحك في تفاصيل أي من هذه المقترحات؛ ولكنني أظن أن الحافز الأساسي وراءها هو صحيح بدقة: في العالم المستوي، حيث أمن العامل لا يمكن أن تضمنه شركات فورتشن الخمسمائة الكبرى بعد الآن مع خطط تقاعد ورعاية صحية مراقبة من أعلى إلى أدنى، فنحن بحاجة إلى حلول تعاونية أكثر — بين الحكومة والعمال وأرباب العمل — التي ستشجع اعتماد العمال على أنفسهم لكن لا تدعهم يردون الخطر وحدهم.

وعندما يأتي الأمر إلى بناء القوة البدنية للقادرة على الشغل، يكون لدى الحكومة دور آخر حاسم لتلعبه. في كل قرن، فيما ندفع حدود المعرفة الإنسانية أبعد، يغدو العمل في كل مستوى أكثر تعقيداً، ويتطلب نموذج إدراك للمشكلات وقدرة علي حلها. ففي العصر ما قبل الصناعي، كانت قوة الإنسان البدنية ذات أهمية حقا. كانت القوة بخدمة حقيقية وكان كثيرون يمكنهم بيعها في المسزراع أو ورشات العمل. وابتراع المولد الكهربائي والمحرك البخاري، غدت القوة البدنية أقل أهمية. فالنساء الصغيرات يستطعن قيادة الشاحنات الكبيرة. وثمة قليل من التشجيع للقوة، غير أن ثمة مزيد من التشجيع لنموذج المعرفة وحل المشكلات المعقدة، حتى في الزراعة. فالعمل في المزرعة غدا فعالية معرفية مكثفة أكثر، مع تراكسورات تسترشد بالأقمار الصناعية بواسطة نظام تعيين الموقع العالمي ليتأكد من أن كل الصفوف المزروعة مستقيمة. وقد وضع ذلك التحديت بالإضافة إلى التسميد كثيراً من الناس خارج العمل بالأجرة السابقة التي كانوا يكتسبونها في الزراعة.

وينظر المجتمع بأكمله إلى هذا الانتقال من المجتمع الزراعي التقليدي إلى التصنيع ويقول: "هذا عظيم! سيكون لدينا غذاء أكثر وغذاء أفضل بكلفة أقل، ومزيد من الناس للعمل في المصانع." غير أن الأيدي العاملة المرتبطة بالحقل وعائلاتهم، قالوا:

هذه مأساة. كيف ستمكن من الحصول على عمل في الاقتصاد الصناعي بقوتنا البدنية وتعليمنا إلى الصف السادس فقط؟ لن نكون قادرين على أكل شيء ممن تلك الزبدة والأغذية الوفيرة الرخيصة المستخرجة من المزرعة. يجب أن نوقف هذا الانتقال إلى التصنيع."

وبطريقة ما عبرنا بواسطة هذا الانتقال من مجتمع قائم على الزراعة قبل مائة عام إلى مجتمع قائم على الصناعة ولا يزال يصل إلى مستويات حياة أعلى للغالبية العظمى من الأمريكيين. فكيف فعلنا ذلك؟

قال الباحث الاقتصادي باول روهمر من جامعة ستانفورد: "قلنا سيحصل الجميع على تعليم ثانوي. وذلك ما كانت حركة المدارس الثانوية في مطلع القرن العشرين تستهدفه." و كما استعرض المؤرخون الاقتصاديون في بحوث مختلفة (راجع على وجه الخصوص عمل الباحثين الاقتصاديين في هارفارد كلوديا غولدن ولاري كاتز)، فإن كلاً من التكنولوجيا والتجارة جعلتا الشظيرة أكبر، ولكنهما أيضاً غيرتا حصص تلك الشظيرة بعيداً عن العمل المتدني المهارة إلى العمل العالي المهارة. وفيما أنتج المجتمع الأمريكي مزيداً من الناس ذوي مهارة عالية يجعل الشهادة الثانوية إلزامية، فقد مكّن مزيداً من الناس من الحصول على شريحة أكبر من الشظيرة الاقتصادية الأكبر والأكثر غنى. ومع تقدم ذلك القرن، أضفنا، على ذروة حركة المدارس الثانوية تشريع جي آي GI Bill ونظام الجامعات الحديث.

ولاحظ روهمر "هذه أفكار كبيرة، وما هو مفقود في اللحظة الراهنة هو الخيال السياسي في كيفية فعل شيء ما كبير وهام للانتقال إلى القرن الحادي والعشرين كما فعلنا في القرنين التاسع عشر والعشرين." والتحدّي الواضح، أضاف روهمر، هو جعل التعليم العالي، إذا لم يكن إلزامياً، فعلى الأقل أن ندعمه لستين، أكان ذلك في الجامعة الحكومية أو في المعاهد العامة، أو في المدارس التقنية. والتعليم العالي أكثر أهمية بقدر ما يستطيع العالم، لأن التكنولوجيا ستلغي وظائف قديمة وتولد وظائف جديدة، ووظائف أكثر تعقيداً، وبسرعة أكبر مما كان خلال الانتقال من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي.

ولتعليم مزيد من الناس في المستويات العليا تأثيران. الأول هو أنه يُنتج مزيداً من الناس ذوي مهارات للمطالبة بعمل ذي قيمة مضافة عليا في أسواق متخصصة

جديدة، والثاني يقلص مخزون الناس القادرين على القيام بعمل يتطلب مهارات دنيا، من ورشة الإصلاح على قارعة الطريق إلى ورشة إصلاح رئيسة إلى شركة ستاربكس Starbucks. وبتقليص مخزون العمال ذوي المهارات الدنيا، نساعد على تثبيت أجورهم (شريطة أن نراقب الهجرة)، لأن ثمة أناس أقل متوفرين للقيام بهذه الأعمال. فليس مصادفة أن يتقاضى السمكري ٧٥\$ مقابل ساعة العمل في المناطق المدنية الرئيسية أو يكون إيجاباً مديرات المنزل الجيّدات أو الطباخين المهرة صعباً.

فقد كانت مقدرة أمريكا من منتصف القرن التاسع عشر إلى منتصف القرن العشرين على تدريب الناس وتعميد الهجرة وجعل العمل المتدين المؤهلات قليلاً كفاية ليكسب أجراً لائقاً هي الطريقة التي خلقنا بواسطتها طبقة وسطى دون فجوة في الدخل كبيرة جداً. ولاحظ رومر "في الحقيقة، ضيقنا تلك الفجوة من نهاية القرن التاسع عشر إلى أواسط القرن العشرين. والآن نرى أن تلك الفجوة تتسع خلال السنوات العشرين أو الثلاثين الأخيرة. وذلك يخبرنا أن على المرء أن يركض أسرع لكي يبقى في المكان نفسه." فهو مع كل تقدم في التكنولوجيا وازدياد تعقيد الخدمات، يحتاج إلى مستويات أعلى من المؤهلات ليقوم بالأعمال الجديدة. فالانتقال من كون المرء عاملاً زراعياً إلى عامل مقسم يتحدث إنكليزية صحيحة ويمكنه أن يكون مهذباً كان شيئاً، غير أن الانتقال من كون المرء عامل مقسم بعد أن نُقل العمل إلى الهند إلى كون المرء قادر على تركيب أنظمة بريد هاتفية أو إصلاحها — أو كتابة برامجها — يتطلب قفزة جديدة كاملة إلى الأعلى. وكما كان توسيع البحوث الجامعية على المجال الأعلى أجراً مسألة هامة، كذلك هو توسيع توفر المدارس التقنية والمعاهد العامة. يجب أن يمتلك الجميع فرصة أن يتعلم ما بعد المدرسة الثانوية. أو بطريقة أخرى سيحصل أطفال ذوي الدخل العالي على تلك المهارات وشرحتها، ولن ينال أطفال ذوي الدخل الأدنى الفرصة على الإطلاق. ينبغي أن نزيد المعونات الحكومية التي تجعل مزيداً من الفتيان ينتسبون إلى المعاهد العامة ومزيداً من العمال ذوي المهارات الدنيا أن يحصلوا على إعادة تدريب.

أراد الرئيس جون ف. كينيدي أن يضع إنساناً على القمر، وحلمي أن أضغ كل أمريكي رجلاً أو امرأة في حرم تعليمي.

ولأرباب العمل مساهمة حاسمة في جعل التعليم مدى الحياة ورعاية القدرة على الشغل، كتنقيص للتشغيل المضمون. خذ، على سبيل المثال، شركة كاييتال ون (Capital One) وهي شركة بطاقات اعتماد دولية، بدأت تعطي عناصر من عملياتها الفرعية لـ وipro وInfosys وInfosis في الهند خلال السنوات القليلة الماضية. فقد شعرت الشركة أن عليها أن تنضم فائدة كل فرص التوفير في الكلفة التي يوفرها منافسوها للمنافسة في سوق الخدمات المالية الدولية. وقد بدأت كاييتال ون، مع ذلك، بمحاولة تعليم عمالها بواسطة الورش عن مأزق الشركة التنافسي. وقد أوضحت أنه لا يوجد ملاذ آمن حيث التشغيل مدى الحياة ممكن بعد الآن - في الكاييتال ون أو خارجها. ثم طوّرت برنامجاً كاملاً لتدريب متعدد الأغراض لمبرمجي الكمبيوتر، هؤلاء الذين تأثروا أكثر بنقل بعض العمل إلى الخارج. ستأخذ الشركة مبرمجاً تخصص في الحاسبات وتعلمه كي يكون مبرمج أنظمة توزيع أيضاً. وقامت الشركة بتدريب متعدد أغراض مماثل في الجانب الآخر من عملها، في كل شيء من القروض الآلية إلى تحليل احتمالات الخسارة. وكتنتيجة، كان العمال الذين في النهاية فقدوا عملهم في حركة نقله إلى الخارج في وضع أفضل كثيراً في الحصول على أعمال جديدة، لأنهم تدرّبوا على أعمال مختلفة وبالتالي أكثر قدرة على الشغل. وهؤلاء الذين تدرّبوا على أعمال مختلفة ولكن جرى الاحتفاظ بهم كانوا متعددي براعات وبالتالي أكثر قيمة لشركة كاييتال ون، لأنهم استطاعوا أن يقوموا بمهام متعددة.

وما كانت كاييتال ون تعمله، بسبب مصلحتها الذاتية وشعورها بالالتزام تجاه عمالها الذين كانت تستغني عنهم، كانت تحاول أن تجعل عمالها متعددي براعات أكثر فأكثر. وكلمة "متعدد براعات" صاغتها شركة غارتنر، وهي شركة استشارات تكنولوجية، لتصف الميل في عالم تكنولوجيا المعلومات بعيداً من التخصص وبتجاه شغيلة أكثر تكيفاً ومتعددي براعات. وسيكون بناء تعدد براعات التشغيل وإيجاد الشغيلة الذين تدرّبوا أو الراغبين بأن يكونوا متعددي

براعات "سيكون شعار تخطيط المهنة"، تبعاً لدراسة أعدتها شركة غارتنر اقتصتها موقع تك ريبيلك دت كيم. قالت دراسة غارتنر: "إن الشركات التي تركز على الأهلية التقنية وحدها ستفشل في أداء القوة العاملة بما يتوافق مع قيمة العمل. بدلاً من ذلك، تحتاج تلك الشركات إلى بناء فريق من متعددي براعات يعزز حقيبة غنية من المعرفة والكفاءات لدعم أغراض العمل المتعددة." وقد لاحظت دراسة غارتنر أن "أن لدى الاختصاصيين عموماً مهارات عميقة ومدى ضيقاً، ومع الاعتراف بالخبرة التي يتميز بها أنداهاهم، إلا أنها نادراً ما تكون ذات قيمة خارج ميدانهم المباشر. ولدى ذوي "المهارات العامة" مدى واسع ومهارات ضحلة تمكنهم من الاستجابة أو التصرف بشكل معقول بسرعة ولكن غالباً دون اكتساب أو إظهار ثقة شركائهم أو زبائنهم. أما متعددي المهارات، في المقابل، فيجمعون بين عمق المهارة واتساع الأفق باستمرار في المواقف والتحارب، ويكتسبون كفاءات جديدة ويبنون علاقات، ويقترحون أدواراً جديدة." وقد استشهد تك ريبيلك بـ جو ساتانانا مدير التدريب في شركة سيمتر بزنس سرفيسز: "مع ميزانيات محددة أو أصغر و عدد أقل من العمال، يحتاج المدراء إلى صنع الأكثر من العمال الذين لديهم... لم يعد بوسعهم أن يربوا العمال كأدوات متخصصة. ويحتاج عمالهم إلى أن يصيروا أقل شبةً بالأدوات المتخصصة وأكثر شبةً بسكاكين الجيش السويسري. وسكاكين الجيش السويسري هؤلاء هم متعددي المهارات."

بالإضافة إلى مصالحتها الخاصة في جعل مستخدميها أناساً متعددي مهارات على الحكومة أن تشجع الشركات، بالمعونات أو الحوافز الضريبية، على تقديم عدد كبير قدر الإمكان من الفرص لتتلمع في البيت. قائمة ضخمة من برامج تدريب العامل المعتمدة على الإنترنت — من برامج شهادة العمل على الإنترنت إلى التدريب في البيت بمساعدة مرشدين في مختلف الاختصاصات، ليست القائمة ضخمة وحسب، إنما كلفة الشركة لتقديم هذه الخيارات التعليمية منخفضة جداً أيضاً. ويقدر ما تقدم الشركات فرض تعليم مدى الحياة أكثر، توسع قاعدة المهارة في قوة عملها وتلي واجباً أخلاقياً تجاه عمالها الذين نقلت أعمالهم إلى الخارج لتنظر إليها أنها تركبهم أكثر قدرة على الشغل مما جاؤوا. إذا كان ثمة عقد

اجتماعي ضمني بين أرباب العمل والعمال اليوم، فيجب أن يكون هذا "اعطسي مملك، وأنا أضمن أنه طالما أنك تعمل هنا، فسأقدم لك كل الفرص — بواسطة إما تطوير المهنة أو التدريب — لتغدو أكثر قدرة على الشغل، ومتعدد مهارات أكثر.

وبينما نحن نحتاج إلى إعادة مضاعفة جهودنا لبناء القوة البدنية لكل فرد أمريكي، علينا أن نستمر باستيراد القوى البدنية من الخارج أيضاً. فمعظم الهندس والصينيين والروس واليابانيين والكوريين والإيرانيين والعرب والإسرائيليين من مهندسين فيزيائيين وباحثين في العلوم الذين جاؤوا للعمل أو الدراسة في الولايات المتحدة يغدون مواطنين جيدين، فهم من أنصار الأسرة ومثقفون ومجدون ومعظمهم سيقفز إلى فرصة أن يغدو أمريكياً. إنهم بالضبط نموذج الناس الذين يحتاج إليهم هذا البلد، ونحن لا يمكننا أن ندع الإف بي أي والسبي أي إي وزارة الأمن الوطني في حماسها لتبقي محمد عطا الله التالي خارج أمريكا، أن يبقى سرغهي برين، أحد مؤسسي غوغل، الذي ولد في روسيا، التالي في الخارج أيضاً. وكما يقول مهندس تصميم كومبيوتر، وهو أحد أصدقائي "إذا كان شخص ما ولد في الخارج سيأخذ يوماً ما عملي، فأفضل أن يغدو مواطناً أمريكياً للمساعدة في فوائد تقاعدي."

وأنا أحبذ سياسة هجرة تمنح فيزا عمل لمدة خمس سنوات لأي طالب أجنبي أنهى دراسة الدكتوراه بتصديق أي جامعة أمريكية في أي موضوع، ولا أبالي إذا كانت في الميثولوجيا الإغريقية أو الرياضيات. فإذا استطعنا نزع الصفوة المثقفة من الدورة الأولى من كل أنحاء العالم، فسيوصل ذلك في النهاية إلى إضافة صافية لأمريكا. وإذا كان العالم المستوي على وشك ربط كل مخزونات المعرفة معاً، نريد أن يكون مخزون معرفتنا هو الأكبر. قال بل بروودي، رئيس جامعة جونز هوبكنز "نحن في بحث عن المهارات العالمية، وهكذا فأني شيء نستطيع فعله في أمريكا للحصول على ذروة خيارات السحب الأول يجب أن نفعله، لأن أحدهم سيكون ييب روث، ولماذا علينا أن ندعه يذهب إلى مكان آخر؟"

الدهن الجيد واقبات تستحق المحافظة عليها

على الرغم من أن شبكات السلامة القديمة التي كانت توفرها الشركات والحكومة ستتلاشى بسبب المنافسة العالمية في العالم المستوي، فلا تزال ثمة حاجة إلى الاحتفاظ ببعض الدهن، وحتى أن يضاف. فكما يعلم كل شخص يقلق على صحته أن هناك "دهن جيد" و "دهن سيء" — ولكن كل شخص يحتاج إلى بعض الدهن. وهذا صحيح أيضاً فيما يتعلق بكل بلد في العالم المستوي. فالأمن الاجتماعي دهن جيد، نحتاج إلى الاحتفاظ به، أما نظام المعونة الحكومية التي تثبط همة الناس عن العمل فهي دهن سيء. و أما نوع الدهن الجيد الذي نحتاج عملياً إلى إضافته للعالم المستوي فهو تأمين الأجور.

تبعاً لدراسة أجرتها لوري كليتز، باحثة اقتصادية في جامعة كاليفورنيا، سانتا كروز، في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، فإن ثلثي العمال الذين فقدوا أعمالهم في النشاطات الصناعية التي ضربتها المنافسة في ما وراء البحار، كانت مكاسبهم أقل في أعمالهم التالية. وربع العمال الذين فقدوا وظائفهم وأعيد تشغيلهم رأوا أن دخلهم قد انخفض بنحو ٣٠% أو أكثر، فخسارة عمل لأي سبب هو صدمة — للعامل وأسرته — وبشكل خاص بالنسبة للعمال المتقدمين في السن الذين هم أقل قدرة على التكيف مع تقنيات جديدة في الإنتاج أو يفتقرون إلى التعليم للانتقال إلى أعمال خدمية أكثر مهارة.

وفكرة تأمين الأجور كان قد اقترحها أول مرة عام ١٩٨٦ روبرت لورنس من جامعة هارفارد و روبرت إي. ليمان من معهد بروكينغز، في كتاب حمل عنوان إنقاذ التجارة الحرة. وقد تراجعت الفكرة لبعض الوقت إلى أن بدأت تنشط ثانية بتحليل محدث أجراه كليتز وليتان عام ٢٠٠١. وحصلت على دعم سياسي من لجنة العجز التجاري في الولايات المتحدة المشكلة من الحزبين عام ٢٠٠١. فلم تستطيع هذه اللجنة أن توافق على أي شيء — بما في ذلك دواعي ما يجب فعله بشأن العجز التجاري — آخر غير حكمة تأمين الأجور.

قال لورنس: "تخلق التجارة رابحين وخاسرين، وما كنا نفكر بشأنه هو الآليات التي يستطيع الرابحون بواسطتها التعويض على الخاسرين، وعلى وجه الخصوص الخاسرين الذين كانوا يتمتعون بأجور عالية في عمل معين وفجأة وحدوا أنفسهم شغيلة مجدداً بأجور أدنى كثيراً." وطريقة التفكير بذلك، كما أوضح، هي أن كل عامل لديه "مهارات عامة ومهارات خاصة" يتلقى أجراً بموجبها، وعندما يبدل أعمالاً يكتشف بسرعة أية هذه وأية تلك. وهكذا قد يكون لديك شهادة معهود ومحاسب عام، أو قد تحمل شهادة ثانوية وقدرة على تشغيل مخرطة. تنعكس المهارتان في أجورك. لكن افترض أنه في ذات يوم نُقل عملك على المخرطة إلى الصين أو أُجّر عملك المحاسبي الأساسي للهند وكان عليك أن تخرج وتبحث عن عمل جديد. فلا يتحمل أن يعرضك مستخدمك الجديد كثيراً عن مهاراتك الخاصة لأن معرفتك كمشغل لأداة أو محاسب عام هي أقل فائدة له، وبالتالي سيُدفع لك مقابل مهاراتك العامة، شهادتك الثانوية أو شهادة المعهد. أما تأمين الأجور فسيعوضك مقابل مهاراتك القديمة المحددة، لمدة زمنية معينة، في غضون انتقالك إلى وظيفة جديدة وتعلمك مهارات جديدة محددة.

يسهل برنامج التأمين ضد البطالة العام الذي تديره الحكومة بعض هذا الألم بالنسبة للعمال، لكنه لا يواجه مخاوفهم الكبرى من تراجع أجورهم في العمل الجديد والعجز عن الدفع مقابل تأمينهم الصحي عندما يكونون عاطلين عن العمل ويسعون إليه. وللتأهيل من أجل تأمين الأجور، ينبغي على العمال الذين يسعون إلى التعويض مقابل فقدانهم العمل أن يلبوا ثلاثة معايير: الأول، يجب أن يكونوا قد فقدوا أعمالهم بسبب شكل ما من أشكال الإزاحة — نقل عمل إلى الخارج أو إعطاء عمل إلى الخارج وتصغير حجم المنشأة أو إغلاق مصنع. والثاني، أن يكون قد مضت سنتان على استخدامهم في العمل على الأقل. والثالث، لن يُدفع تأمين الأجور إلى أن يجد العامل عملاً جديداً، الأمر الذي يوفر حافزاً قوياً للبحث عن عمل بسرعة ويزيد فرص إعادة تدريبهم في العمل. والتدريب في العمل هو الطريقة الأفضل دائماً لتعلم مهارات جديدة — بدلاً من التوقيع على بعض برامج

التدريب الحكومية العامة، دون وعد بوظيفة في نهاية المطاف، والتدريب في الوقت الذي تكون فيه عاطلاً عن العمل.

والعمال الذين تتحقق فيهم هذه الشروط الثلاثة سيتلقون دفعات لسنتين، تغطي نصف الانخفاض في دخلهم من عملهم السابق (سقفه \$١٠٠٠٠ في السنة). واقترح كليتزور و ليتان أيضاً أن تدفع الحكومة نصف أقساط التأمين الصحي لكل العمال "المستبدلين" بنقل عملهم إلى الخارج لمدة أقصاها ستة أشهر. ويبدو لي أن تأمين الأجر فكرة أفضل كثيراً من الاعتماد فقط على التأمين ضد البطالة التقليدي الذي تقدمه الولايات، والذي يغطي عادة نحو ٥٠% من أعلى أجر سابق للعمال، والمحدود بستة أشهر، والذي لا يساعد العمال الذين يعانون من خسارة مكاسيهم بعد أن أخذوا عملاً جديداً.

وعلاوة على ذلك، كما لاحظ كليتزور و ليتان، على الرغم من أن العمال المصروفين من العمل الآن يملكون الحق في شراء تأمين صحي دون مساعدة من رب عملهم السابق إذا كانت التغطية الصحية مقدمة عندما كانوا يعملون، فسيإن الكثير من العاطلين عن العمل لا يملكون المال للاستفادة من هذا الضمان. وأيضاً، فيما يستطيع العمال العاطلون عن العمل اكتساب ٥٢ أسبوعاً إضافية من ضمان البطالة إذا انتسبوا إلى برامج إعادة تدريب مصدق عليها، فهم لا يملكون ضماناً أنهم سيحصلون على عمل عندما ينهون مثل هذه البرامج.

ولكل هذه الأسباب، يبدو اقتراح كليتزور و ليتان منطقياً تماماً بالنسبة لي كفائدة مشروعة لحماية العمال في العالم المستوي. وعلاوة على ذلك، يمكن تحمل مثل هذا البرنامج إلى حد كبير. وقد قدر ليتان أنه في معدل بطالة ٥% فإن تأمين الأجر ومعونات الرعاية الصحية في الوقت الحاضر ستكلف نحو ٨ مليارات دولار في العام، التي تعتبر مبلغاً بخساً مقارنة بالأثر الإيجابي التي سيكون لها على العمال. وهذا البرنامج لن يحل محل تأمين البطالة التقليدي الذي تديره الولايات للعمال الذين يختارون ذلك، ولكن إذا نجح كما هو مخطط، فقد يقلص عملياً نفقات مثل تلك البرامج باستعادة الناس إلى العمل بطريقة أسرع.

ربما يسأل بعضهم، ولم التعويض في أية حال؟ لم الحفاظ على أي دهن، أو عشرة، أو حاجز؟ ودعوي أضع الأمر بفظاظة قدر ما أستطيع: إذا لم تكن مناصراً

رحيحاً لاستواء العالم — إذا كنت مجرد مناصر للتجارة الحرة في عالم مستو تتقدم دون قيود — فأنت لست متوحشاً وحسب، بل أحق أيضاً. أنت تتصرف بطريقة تفضي إلى مواجهة حركة رد فعل سياسية لدى هؤلاء الذين ستسحقهم عملية تسوية العالم، وردة الفعل تلك قد تصبح ضارية إذا وصلنا إلى أي نوع من الركود الطويل.

سيشدد الانتقال إلى العالم المستوي الوطأة على كثير من الناس. وكما عبّر جوشوا إس. ليفين، رئيس المكتب التكنولوجي في شركة إي ترايد E Trade، عن ذلك لي: "أنت تعلم كيف أنه أحياناً تواجه تجربة قاسية وتكون بحاجة إلى فترة راحة، لكن فترة الراحة تبدو لي أنها لن تأتي أبداً. انظر إلى عمال الخطوط الجوية. لقد عانوا من حدث رهيب مثل ٩/١١، والإدارة ونقابات عمال الخطوط الجوية تفاوضوا لأربعة أشهر والإدارة تقول "إذا لم تخفض نقابات العمال الأجور والفوائد بنحو ملياري دولار فإن الشركات ستوقف عملياتها. وبعد هذه المفاوضات المخططة وافقت النقابات. عليّ أن أضحك وحسب، لأنك تعلم أنه في مدى عدة أشهر ستراجع الإدارات... لا توجد نهاية. ليس على أحد أن يطلب مني أن أخفض ميزانيتي كل سنة. نحن جميعاً نعرف أنه في كل سنة يُتوقع منا أن نعمل أكثر بأجر أقل. أما إذا كنت منتجاً لعائد ما فيُتوقع منك أن تجني كل عام عائدات أكثر، وإذا كنت موفر نفقات، يُتوقع منك أن توفر كل عام مبالغ أكبر. لن تضع حداً لذلك أبداً.

وإذا كانت المجتمعات غير قادرة على إدارة التوترات التي تنشأ عن عملية تسوية العالم، فسيكون هناك رد فعل، والقوى السياسية ستحاول أن تعيد إقحام بعض المعوقات والحواجز الحمائية التي أزلتها قوى تسوية العالم، ولكن سيفعلون ذلك بطريقة فظة ستكون باسم حماية الضعيف، ووضع نهاية لتخفيض مستوى عيش الجميع. وقد كان رئيس المكسيك السابق إرنستو زديلو مرهف الحس إزاء هذه المشكلة، وهو الذي كان عليه أن يدير عملية انتقال المكسيك إلى اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية، مع كل الأعباء التي جلبتها على المجتمع المكسيكي. وبالحدّث عن عملية التسوية، قال لي: سيكون من الصعب إيقافها، ولكن يمكن أن تتوقف لفترة وجيزة. وقد لا يمكن إيقافها بالكامل، غير أن ثمة إمكانية

لإبطائها. وذلك يصنع فرقاً في ما إذا كنت متصل إلى هناك في خمسة وعشرين عاماً أو خمسين عاماً. وبين هذا وذاك، جيلان أو ثلاثة — الذين كان بمقدورهم أن يستفيدوا كثيراً من التجارة والعولمة — سينتهون مع كسرات. وكما قال زديلو، تذكروا دائماً أن وراء كل هذه التكنولوجيا بنىة سياسية تخفية تمكن ذلك من التحرك. " كان ثمة سلسلة من القرارات السياسية الملموسة، اتخذت في غضون الخمسين سنة الأخيرة، وضعت العالم حيث هو الآن. " وأردف: "لذلك، ثمة قرارات سياسية يمكنها أن توقف العملية برمتها أيضاً." وكما يقول المثل: إذا أردت أن تعيش كجمهوري، صوت كديمقراطي — اعتم بالخاسرين والذين تخلفوا ورائك. والطريقة الوحيدة لتكون من أنصار تسوية العالم هي أن تكون رحيماً.

الفعالية الاجتماعية

ثمة منطقة جديدة ستكون بحاجة إلى المعالجة هي العلاقة بين الشركات العالمية الكبرى ووعيها الذاتي الأخلاقي. قد يضحك بعضهم من فكرة أن تمتلك الشركة العالمية الكبرى وعياً ذاتياً أخلاقياً، أو هل يجب أن يُتوقع منها أن تطور شيئاً من ذلك. لكن بعضها لديه وعلى بعضها أن يطور شيئاً من ذلك، لسبب واحد بسيط: في العالم المستوي مع سلسلة تموين عالمية طويلة، فإن توازن القوة بين الشركات العالمية والجماعات المستقلة التي تعمل فيها تميل أكثر فأكثر لصالح الشركات، و كثير منها أمريكية الأساس، وهكذا، فهذه الشركات سوف تأسر قوى أكثر، ليس فقط لتخلق قيمة بل أيضاً لتنقل قيماً، من أية مؤسسة عابرة قوميات على الأرض. ويستطيع الآن النشاط الاجتماعي والبيئي والشركات التقدمية أن تتعاون في طرق تمكن الشركات من أن تكون أكثر ربحية والأرض المستوية أكثر قابلية للعيش عليها. و نزعة الاستواء الرحيمة تسعى لتشجيع هذا النموذج من التعاون.

دعوني أوضح هذه الفكرة بمثالين. إذا كنت تفكر بالقوى التي تشكل خطراً على التنوع الحيوي على الأرض، فلا أحد أكثر قدرة من الفلاحين، وذلك لا يعني

أهم مبالغون لأن يكونوا مؤذنين، إنما الأمر في طبيعة ما يفعلون بالضغط. وهكذا كيف وأبن سيبالي الفلاحون وصيادو الأسماك بما إذا كنا نحافظ على بيئة الحيوان والنبات والجنس البشري الطبيعية ومنظمة الحماية الدولية، هي إحدى أكبر المنظمات غير الحكومية البيئية في العالم، لديها مهمة رئيسة هي حماية التنوع الحيوي. وهي أيضاً تؤمن بقوة في محاولة، عندما توجد إمكانية، التعاون مع الشركات الكبيرة، لأنك عندما تقع لاعياً عالمياً رئيساً، يمكن أن يكون لديك تأثير ضخم على البيئة. ففي عام ٢٠٠٢، عقدت منظمة الحماية العالمية ومكدونالدز شراكة في التعاون لاستخدام سلسلة تموين مكدونالدز العالمية - الوحش الهائل الذي ينتزع بقوة لا تقاوم البقر والسمك والدجاج والخنزير والجنس والمخللات والبندورة والبطاطا من كل أركان العالم المستوي - ينتج ليس مجرد قيمة بل قيماً مختلفة أيضاً تحض البيئة. "لقد نظرنا نحن ومكدونالدز إلى مجموعة من المسائل البيئية وقلنا: هنا هي الأشياء التي يستطيع ممونو الغذاء فعلها لتقليص التأثير البيئي بكلفة قليلة أو دون كلفة." أوضح غلين بريكت، نائب رئيس منظمة الحماية الدولية.

التقت شركة مكدونالدز بعدئذ مع ممونيهي الأساسيين وتوصلت، معهم ومع منظمة الحماية الدولية، إلى وضع دليل ما تدعوه مكدونالدز، "مسؤولية مموني الغذاء اجتماعياً." قال بريكت: "التحدي بالنسبة لأنصار حماية البيئة هو كيف تمد يدك حول مئات ملايين القرارات وصناع القرارات العاملين في الزراعة وصيد الأسماك، الذين لا ينسقون بأية طريقة إلاً بواسطة السوق. وهكذا فنحن نبحث عن شركاء يستطيعون وضع قوتهم الشرائية خلف مجموعة من الممارسات الصديقة للبيئة في طريقة جيدة لهم، ونافعة للمنتجين، ومفيدة للتنوع الحيوي. وتلك الطريقة، يمكنك أن تبدأ باجتذاب صناع قرار كثير... لا توجد سلطة حكومية عالمية لتحمي التنوع الحيوي. عليك أن تتعاون مع اللاعبين الذين يستطيعون أن يصنعوا فرقاً، وأحد هؤلاء هي مكدونالدز."

ترى منظمة حماية البيئة الدولية تحسينات في حماية الماء والطاقة والفضلات بالإضافة إلى خطوات لتشجيع إدارة الصيادين على نحو أفضل، بين مموني مكدونالدز. ولكن لا يزال الوقت مبكراً، وعلى المرء أن يقيّم بعد سنوات،

مجموعة معلومات شاملة، عما إذا كان لهذه الخطوات والإجراءات تأثير إيجابي على البيئة. فهذا الشكل من التعاون لا يستطيع، ولا ينبغي أن يكون بديلاً عن قوانين الحكومة وإشرافها أبداً. ولكن إذا نجح، فيمكن أن يكون آلية لتنفيذ قوانين الحكومة عملياً. فأنصار البيئة الذين يفضلون تنظيم الحكومة على هذه الجهود الأكثر تعاوناً غالباً ما يتجاهلون واقع أن القوانين القوية المفروضة ضد إرادة الفلاحين تنتهي إلى تطبيقها بشكل ضعيف، أو لا تُطبق على الإطلاق.

وما الذي تجنيه مكدونالدز من هذا؟ إنها فرصة هائلة لتحسين علامتها التجارية عالمياً بالعمل كمواطن عالمي جيد. أجل، هذه، في العمق، فرصة تجارية لمكدونالدز. فأحياناً تكون الطريقة الأفضل لتغيير العالم هي أن تجعل اللاعبين الكبار يعملون الأشياء الصحيحة لأسباب خاطئة، لأن انتظارهم لعمل الأشياء الصحيحة لأسباب صحيحة قد يعني الانتظار إلى الأبد. فمنظمة الحماية الدولية حققت تعاوناً مع سلسلة تموين مماثلة مع ستاربكس، بوضع قواعد لمونيها من زارعي البن، وأوفيس ديبست مع سلسلة تموينها من منتجي الورد.

قال بريكت، ما يعمل هذا التعاون هو بدء "هدم الجدران بين مجموعات المصالح المختلفة." في العادة يرى المرء أنصار البيئة على جانب والمزارعين على الجانب الآخر وكل جانب يحاول أن يجعل الحكومة تضع تنظيمات بالطريقة التي تحبها. والحكومة ستصل في النهاية إلى وضع قوانين في صالح قطاع الأعمال غالباً. "والآن، بدلاً من ذلك، لدينا كينونة خاصة تقول، نريد أن نستخدم سلسلة تمويننا العالمية لنعمل شيئاً جيداً، ولكن نفهم كمي تكون فعالة يجب أن تكون تعاوناً مع المزارعين وأنصار البيئة إذا كان لها أي تأثير،" كما قال بريكت.

وفي هذا السياق نفسه، كنصير لتسوية العالم رحيم، أفضل أن أرى لصاقة على كل تقنية إلكترونية جيدة عما إذا كانت سلسلة التموين التي تنتجها تتوافق مع المعايير التي وضعها التحالف الجديد بين إتش بي HP و ديل Dell وأي بي إم IBM. ففي تشرين الأول عام ٢٠٠٤ شاركت هذه القوى العملاقة الثلاث في مسعى تعاوني مع الأعضاء الكبار في سلسلة تموينها من أجهزة الكمبيوتر والطابعات لتشجع مجموعة قواعد موحدة للشعور بالمسؤولية الاجتماعية في ممارسات التصنيع في كل أنحاء العالم. وتتضمن مجموعة قواعد السلوك في صناعة

الإلكترونيات الجديدة حظر الرشاوى وعمل الأطفال والاختلاس والابتزاز وانتهاك حقوق الملكية الفكرية، والقواعد التي تحكم استخدام المياه المستعمنة والمواد الخطرة والملوثات، وتنظيمات للتبليغ عن الإصابات في العمل. وقد تعاون عدد من صانعي الإلكترونيات الأساسيين الذين يخدمون آي بي إم و دل و الإتش بي على كتابة القواعد ومن ضمنها شركات سيسيتكا، فليكسترونيكس، جايل، سافينا- إس سي آي وسولكرون.

سُيطلب من كل مموني شركة إتش بي، على سبيل المثال، إتباع القواعد، مع أن ثمة مرونة في توقيت الوصول إلى توافق. نحن مستعدون بالكامل وأهنيئنا العلاقات مع المومنين الذين وجدنا أنهم لن يكونوا مستجيبين، قالت المتحدثة باسم شركة إتش بي HP، مونيكا ساوكار. وفي تشرين الأول ٢٠٠٤، قُيِّمت شركة إتش بي أكثر من ١٥٠ من ٣٥٠ مموناً، تشمل مصانع في الصين والمكسيك وجنوب شرق آسيا وأوروبا الشرقية. وقد أنشأت مع آي بي إم و دل لجنة لإعداد برنامج عمل كي تقرر الطريقة التي يمكنها تفحص التوافق ومعاينة المخالفين المتعمدين. والتوافق هو كل شيء، وهكذا، ثانية، تبقى تتطلب أن ترى كم ستكون الشركات يقظتة مع مومنيها، وعلى الرغم من ذلك، فاستخدام سلسلة التموين هذه لخلق القيم — وليس مجرد قيمة — يمكنها أن تكون موجة المستقبل.

"وفي الوقت الذي بدأنا فيه بالتطلع إلى المومنين الآخرين (نقل العمل إلى الخارج) ليقوموا بمعظم تصنيعنا، صار واضحاً لنا أن علينا أن نأخذ على عاتقنا مسؤولية طريقة القيام بذلك العمل." أوضحت ديبرا دن، نائبة رئيس شركة إتش بي HP لشؤون الشركة والمواطنة العالمية، فأولاً وأخيراً، ذلك ما يريده كثيرون من زبائن إتش بي. وقالت دن: "الزبائن يبالون، والزبائن الأوروبيون هم في الطليعة بالمبالاة. وبمجموعات حقوق الإنسان، والمنظمات غير الحكومية، التي تحقق مزيداً من النفوذ العالمي في الوقت الذي تتراجع فيه الثقة بالشركات، تقبول بشكل أساسي: أنت أيها الشركات، تملكين القوة هنا. أنت شركات عالمية، يمكنك أن تضعي توقعات تؤثر على الممارسات البيئية وحقوق الإنسان في الأسواق الناشئة." وهذه الأصوات شرعية، وما هو أكثر، يمكنها أن تستخدم الإنترنت إلى حد بعيد، إذا أرادت، لحث الشركات العالمية على الإذعان.

وقالت دن: "عندما تملك دولارات الشراء التي تملكها إتش بي ومكدونالدز، يريد الناس حقاً أن يعملوا معك، وهكذا تكون لديك رافعة وتكون في وضع تقرر فيه المعايير (و من أجل ذلك) عليك مسؤولية وضع المعايير." ودور الشركات العالمية في وضع المعايير في الأسواق الناشئة ذات أهمية مضاعفة، لأنه في معظم الأحيان تريد الحكومات المحلية عملياً أن تحسن معاييرها البيئية. هي تعلم أنها هامة في الأجل الطويل، غير أن الضغط لخلق أعمال والعيش ضمن قيود الميزانية ساحقة ولذلك فالضغط للنظر بطريقة أخرى ساحقة أيضاً. إن بلدانا كالصين، كما لاحظت دن، غالباً ما تريد عملياً قوة من الخارج، مثل تحالف شركات عالمية، تمارس الضغط لفرض قيم ومعايير جديدة على البلد حيث هي ضعيفة جداً لفرضها على نفسها وعلى جهازها الإداري. وفي كتابي السيارة ليكوس وشجرة الويتون، أدعو هذا الشكل من خلق القيمة "غلوبالوشن أو الثورة من بعيد.

وقالت دن: "لقد اعتدنا على القول ما دمنا نتوافق مع القانون المحلي، فذلك هو ما يمكننا توقع فهمه. غير أن عدم التوازن الآن أو القوة هي هائلة إلى درجة أنه نيس عملياً أن نقول إن وول مارت أو إتش بي يمكنهما أن تفعل ما تريدان ما دامت حكومة الولاية أو البلد لا توقفهما. وفعالية إتش بي التي ستستأذن بالإصراف لن تكون أخلاقية في ظروف قوتها المتفوقة... لدينا القوة لنقل الحكم العالمي إلى عالم مومينا وعمالنا وزبائننا، وهو عالم رحب وجميل."

و لاحظت دن أنه في بلد مثل الصين ثمة تنافس شديد بين الشركات المحلية لتغدو جزءاً من سلسلة مومي إتش بي HP أو دل Dell أو وول — مارت Wal-Mart. ومع ذلك فالوضع ضاغط جداً، وذلك يعني حجماً ثابتاً من عمل كبير — من النوع الذي يبني أو يحطم شركة ما. وكنتيجة، فننوذ إتش بي الكبير على مومينا الصينيين وأهم عملياً منفتحون جداً لرفع معايير مصانعهم، لأنهم يعرفون أنهم إذا ارتفعوا إلى معايير إتش بي فإنهم يستطيعون أن يستعروا ذلك للحصول على عمل من دل أو سوني.

يحتاج مناصر التسوية الرحيمة إلى تعليم المستهلكين واقع أن قرارات شرائهم وقوة شرائهم هي سياسية. فكل وقت أنت كشارٍ تصنع قراراً، أنت تدعم مجموعة كاملة من القيم. وأنت تصوت على الخواجز والعثرات التي تريد أن تبقيا أو

تزيلها. ويحتاج التقديميون إلى صنع هذه المعلومات المتوفرة للمستهلكين بسهولة أكبر، وهكذا كثيرون منهم يستطيعون أن يصوتوا بالطريقة الصحيحة ويدعمون النوع الصحيح من سلوك الشركة الكبرى العالمية.

مارك غونفر، كاتب كبير في مجلة فورتشن، ومؤلف كتاب الإيمان والثروة: الثورة الهادئة لإصلاح قطاع الأعمال الأمريكي، وهو أحد الكتاب القلائل في حقل الأعمال الذي ميز كيف تستطيع الشركات العالمية أن تتأثر بالسياسة التقدمية. وقد كتب غونفر في مقالة نشرها الواشنطن بوست (١٤ تشرين الثاني عام ٢٠٠٤)، جاء فيها: لتكن متأكداً، ثمة أوغاد أكثر هناك في الخارج، غير مباين بالخطأ والصواب في سلوك الشركات الكبرى، وبعض المدراء التنفيذيين الذين يتحدثون في المسائل الاجتماعية قد يتفوهون بالكلمات وحسب. غير أن العامل الذي لا مفر منه هو أن تنامي عدد الشركات التي توصلت إلى الاعتقاد بأن القيم الأخلاقية، المعرفة بشكل عام وحر، يمكنها أن تساعد على تجريك قِيم حملة الأسهم. وتحليل الوضع هذا، بمستطاع الجميع أن يتعلموا منه."

لم يثر هذا النقد التقدمي للشركات الكبرى كثيراً من الانتباه الإعلامي، كما لاحظ غونفر. "جزئياً لأن القصص الفضائحية أكثر إثارة، وغالباً لأن التغيرات في ممارسات الشركات الكبرى كانت متزايدة — ولأن المرسلين يميلون إلى رفض الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى كمجرد علاقات عامة. غير أن رؤساء تنفيذيين في شركات تُراقب عن كثب مثل جنرال إلكتريك لا يبعدون أن يصبحوا مواطنين عالميين أفضل ما لم يعزموا على وضع حدٍ لشيء ما. "إذا كنت تريد أن تغدو شركة عظيمة في الوقت الحاضر،" كما يجب جيف إملت المدير التنفيذي في شركة جنرال إلكتريك أن يقول، "يجب أن تكسبون شركة جيدة." وعندما سألته لماذا بدأت شركته الحديث علانية أكثر عن مواطنية الشركة الكبيرة، قال: "إن السبب وراء هجيء الناس للعمل في جنرال إلكتريك هو أفهم يريدون أن يكونوا على مقربة من شيء أكبر منهم. أو كما يشير إملت، العامل الأكبر لإصلاح الشركة الكبرى هو رغبة الشركة باجتذاب الناس الذين يسعون إلى المعنى كما المال من عملهم. فقلة منا تذهب إلى عملها كل يوم لتعزز قيمة

حامل الأسهم. ويريد الشباب، على وجه الخصوص، أن يعملوا لشركات ذات رسالة أبعد من الربح والخسارة."

وبالإجمال، نحن الآن في عملية انتقال كبيرة تدرك الشركات فيها ليس فقط قوتها في العالم المستوي بل مسؤولياتها أيضاً. وبعقد أنصار التسوية الرحيمة أنه ليس هذا هو الوقت لإبراز أوجه الصراع، والتفكير حصراً بالطريقة التقليدية يسار. بين، المستهلك في مواجهة شروط الشركة. وبدلاً من ذلك يجب أن نفكر في كيفية التعاون بين المستهلكين والشركات الذي يمكن أن يوفر مقداراً كبيراً من الحماية ضد السمات الأكثر سوءاً في تسوية العالم، دون اختيار نزعة الحماية التقليدية.

قال غوتتر: "الرأسمالية الرحيمة. هل تفكر أنها تبدو مثل لفظتين متناقضتين؟ فكر ثانية. حتى عندما تنقلب أمريكا لأن تكون محافظة في المسائل الاجتماعية، تتحرك الشركات الكبرى في الاتجاه الآخر."

الأبوة

لن يكتمل النقاش حول نزعة العالم المستوي الرحيمة دون مناقشة الحاجة إلى تحسين الأبوة أيضاً. فمساعدة الأفراد على التكيف مع العالم المستوي ليست عمل الحكومات والشركات فحسب، بل عمل الأيوين أيضاً. فهم يحتاجون إلى معرفة أي عالم سيعرّع أبنائهم فيه وما يجب عمله لهم ليزدهروا أيضاً. ولنضع الأمر ببساطة، نحن بحاجة إلى جيل جديد من الآباء مستعد لتقدم حب صارم: ثمة وقت يكون عليك فيه أن تمنع لعب الأطفال، وتظفي جهاز التلفزيون، وتبعد جهاز التسجيل، وتطلب من أولادك أن يعملوا.

فالشعور بحق امتلاك شيء ما، والشعور أننا بسبب هيمنتنا في زمن ما علي التجارة الدولية والجغرافيا السياسية — وسلّة الألعاب الأولمبية — سنكون دائماً كذلك، والشعور بأن المسرة المتأخرة عقوبة أسوأ من الصفع، والشعور بأن أطفالنا يجب أن يَمَطُّوا بالقطن النقي كيلا يحدث لهم شيء سيء أو إزعاج أو ضغط في المدرسة هو، ببساطة تامة، سرطان نام في مجتمعتنا الأمريكي، وإذا لم نبدأ بعكسه،

فسواجه أطفالنا صدمة كبيرة ومزقة اجتماعياً في العالم المستوي. وفي حين أن مقاربة مختلفة للسياسيين ضرورية، إلا أن ذلك غير كاف.

يعرف ديفيد بلتيمور، رئيس جامعة كالتك الفائز بجائزة نوبل، ما يجب عمله لتجعل طفلك مستعداً للمنافسة ضد أفضل ما يقدمه الإنتاج العالمي. وقد أحسرتني أنه صلبم بواقع أن كل الطلاب تقريباً الذين يشقون طريقهم إلى كالتك، وهي إحدى الجامعات العلمية الأفضل في العالم، يأتون من المدارس العامة، وليس من المدارس الخاصة التي تغذي أحياناً شعوراً بأن مجرد وجودك هناك، فأنت استثنائي وموهل. قال بلتيمور: "أنظر إلى الفتيان الذين شقوا طريقهم إلى كالتك، لقد ترعرعوا في أسر شجعتهم على العمل بجد والإقلاع قليلاً عن المسرات من أجل المستقبل وأهم بحاجة إلى صقل مهاراتهم ليلعبوا دوراً هاماً في العالم. وأنا أعززو الفضل الأكبر في ذلك إلى الأهل لأن هؤلاء الفتيان يأتون من المدارس العامة التي يدعوها الناس فاشلة. فالتعليم العام ينتج هؤلاء الطلاب المتميزين -- وهكذا يمكن فعل ذلك. لقد رباهم آباؤهم على أن يتأكدوا من تحقيق إمكاناتهم المحتملة. أظن أننا بحاجة إلى ثورة في هذا البلد عندما يأتي الأمر إلى دور الأبوة في التعليم."

والواضح أن الآباء المهاجرين يفعلون ذلك بشكل أفضل. "فثلث طلابنا يملكون خلفية آسيوية أو مهاجرين حديثي العهد،" كما قال بلتيمور. وأغلبية كبيرة من الطلاب القادمين إلى كالتك في العلوم والهندسة هم من المؤسودين في الخارج، وجزء كبير من جهازها التدريسي الحالي مولود في الخارج. "فهيمنسة الطلاب الصينيين في البيولوجيا، في مستوى ما بعد الدكتوراه، ساحقة،" كما قال بلتيمور. ولا عجب أنه في المؤتمرات العلمية الكبرى في هذه الأيام فإن أغلب البحوث التي تعالج آخر ما أنتجه علم الأحياء تتضمن واحداً من الأسماء الصينية على الأقل.

أطلق صديقي جودي إسترين وبل كاريكو عدة شركات إنترنت في وادي السيليكون. وفي وقت ما، كان جودي رئيس مكتب التكنولوجيا في شركة سيسكو Cisco. وقد جلست معهما في ما بعد ظهر أحد الأيام وتحادثنا عن هذه المشكلة. فقال بل: "عندما كنت في الحادية عشرة من عمري، عرفت أنني سأكون مهندساً. وأنا أتحدك أن تجد فتى بعمر إحدى عشرة سنة في أمريكا يريد أن يكون مهندساً في هذه الأيام. لقد ازدربنا مستوى الطموح."

وأضاف جودي: "معظم المشكلة (يمكن حلها بـ) أبوة جيدة أكثر من إمكانية حلها بالتنظيم وحرارة التمويل. يريد الجميع تمويلًا أكثر لهذا أو ذلك، ولكن نقطة البداية تنطلق مع الآباء. فالطموح يأتي من الآباء. على الناس أن يكون لديهم طموح. قد يأخذ ذلك شكل أزمة (لندعنا نعيد التركيز)".

وفي تموز ٢٠٠٤، اغتنم الممثل الهزلي بل كوسي ظهوره في برنامج جسي جاكسون تحالف قوس قزح وصندوق تمويل حق المواطن في التعليم في مؤتمر سنوي لتوبيخ الأمريكيين من أصل أفريقي لأنهم لا يُعلّمون أطفالهم قواعد اللغة الصحيحة ولأن الأطفال السود في أمريكا لا يكافحون من أجل أن يتعلموا أكثر. وكان كوسي قد أعلن: يعرف الجميع أن من المهم أن يتكلموا الإنكليزية إلا هؤلاء الحمقى. لا يمكنك أن تكون طبيياً مع ذلك النوع من الهراء يخرج من فمك." وأشار إلى الأمريكيين من أصل أفريقي الذين يبددون فرصهم في حياة أفضل، فأحبر كوسي تحالف قوس القزح: "يجب أن تتوقفوا عن ضرب نساءكم لأنكم لا تستطيعون أن تجتهدوا عملاً، ولأنكم لم تريدوا أن تتعلموا والآن تكسون الحد الأدنى من الأجر. كان عليكم أن تفكروا أكثر بأنفسكم عندما كنتم في المدرسة الثانوية، عندما كان لديكم فرصة." وعندما أثارت ملاحظات كوسي كثيراً من النقد، دافع المحترم جاكسون عنه، مجادلاً، "يقول كوسي، دعونا نكافح الكفاح الصحيح، ودعونا نرفع مستوى حقل اللعب. فالسكاري لا يمكنهم فعل ذلك. والأمين لا يستطيعون فعل ذلك أيضاً".

وذلك صحيح. فالأمريكيون هم الذين يحتاجون إلى رفع مستوى مضمار اللعب — ليس بسحب الآخرين إلى الأسفل، ولا بالشعور بالأسف على أنفسنا، بل برفع أنفسنا إلى الأعلى. ولكن عندما يأتي الأمر إلى سؤال كيف نفعل ذلك، كان كوسي يقول شيئاً هاماً للأمريكيين سرداً وبيضاً، أغنياء وفقراء. فالتعليم، سواء جاء من الأهل أو المدارس، يجب أن يكون أكثر من مهارات معرفية، بل يجب أن يشمل أيضاً بناء الشخصية. والواقع هو، أن الأهل والمدارس والثقافة تستطيع أن تشكل الناس. فالتأثير الأهم في حياتي، خارج نطاق عائلي، جاء من أساتذة الصحافة في مدرستي الثانوية، هاتي م. شتاينبرغ. لقد درّست طلابها أسس الصحافة — ليس ببساطة كيف تكتب مقالة رئيسية أو تنقل شاهداً بشكل

صحيح، بل، الأهم، كيف تتصرف بطريقة مهنية. كانت تقترب من عامها الستين في الوقت الذي كانت فيه معلمتي في المدرسة الثانوية ومستشارتي في جريدة المدرسة في أواخر ستينيات القرن الماضي. كانت القطب المقابل "للفتور" لكننا كنا نتردد إلى درسها كما لو أنه حانة بيرة وهي **وولفسمان جاك** (موسيقى روك أمريكي مشهور). ما كان أحدنا يستطيع أن يتحدث بوضوح عن ذلك آنفً، غير أن ذلك كان لأننا سررنا بمحاضرتنا فينا، ونأديها لنا، وتعلينا. كانت امرأة الوضوح والمبادئ في عصر القلق. لقد وقفت قائماً مجرد التفكير بها! سيتنافس أطفالنا وجهاً لوجه مع الصينيين والهنود والفتيان الآسيويين، الذين لدى آبائهم الكثير من موقف **هافي** في بناء الشخصية أكثر من آبائهم الأمريكيين أنفسهم. أنا لا أنصح أن نعسكر التعليم، لكنني أنصح أن نعمل أكثر لدفع أطفالنا للذهاب أبعد من المناطق المريحة، لفعل الأشياء الصحيحة، والاستعداد للمعاناة قليلاً من أجل فوز أكبر.

ومع ذلك أنا أخشى من أن تسوء الأمور قبل أن تتحسن. فكما قال **جودي**، ربما سندخل في أزمة. وسأضيف ببساطة: الأزمة غدت هنا، لكنها تلعب بحركة بطيئة. وتسوية العالم تتحرك قدماً بسرعة، ومنع حرب أو حدث إرهابي مأساوي ما، لاشيء يوقفه. ولكن ما يمكن أن يحدث هو تراجع في مستوى عيشنا، إذا لم تعزز قوة الأمريكيين ويتعلموا المساهمة في عالم ترتبط فيه كل مراكز المعرفة. لدينا في مجتمعات كل مقومات ازدهار الأفراد الأمريكيين في هذا العالم، ولكن إذا بدنا هذه المقومات، فسنركد.

وسأكرر هذا ليس اختصاراً، هذه أزمة، وكما حذر **باول رومر** بذلك، "الأزمة شيء رهيب لتضيقه."

البلدان النامية والعالم المستوي

الفضل التامع

مخدرات غوادلوب

ليست المشكلة أننا نعدو أنكلو — سكسون أكثر، بل هي أننا في مواجهة مع الحقيقة الواقعية.
— فرانك شيرماخر، ناشر الجريدة الألمانية فرانكفورتر ألمان زايتونغ، معلقا على النيويورك تايمز حول حاجة العمال الألمان إلى إعادة التنظيم والعمل ساعات أطول.

— اطلب العلم ولو في الصين. حديث شريف

بقدر ما كنت أعمل على هذا الكتاب أكثر، كنت أجد نفسي أسأل الناس الذين ألتقيهم في كل أنحاء العالم أين كانوا عندما اكتشفوا أول مرة أن العالم مستوٍ. وفي مدى أسبوعين، حصلت على ردين ينطويان على إجابات، أحدهما من المكسيك، وآخر من مصر. كنت في المكسيك في ربيع عام ٢٠٠٤، وقد وضعت السؤال على الطاولة أثناء غداء مع مجموعة من الزملاء الصحفيين المكسيكيين. فقال أحدهم أنه أدرك أنه يعيش في عالم جديد عندما شرع يرى تقارير تظهر في وسائل الإعلام المكسيكية وعلى الانترنت أن بعض التماثيل الصغيرة للقديسة راعية المكسيك، عذراء غوادلوب، تُستورد إلى المكسيك من الصين، ربما عبر مراهق في كاليفورنيا، فعندما تكون أنت المكسيك وادعاؤك بالشهرة يقوم على أنك بلد تصنيع منخفض الأجر، وبعض شعبك يستورد تماثيل القديسة راعيتك

وبعد أيام على عودتي من المكسيك، تناولت طعام الإفطار في واشنطن مع صديقة من مصر هي لميس الحديدية، المراسلة في الشؤون التجارية منذ أمد طويل في القاهرة. طبعي أني سألتها أين كانت عندما اكتشفت أن العالم مستور. وأجابت أن ذلك حدث منذ أسابيع قليلة، خلال شهر رمضان الإسلامي المقدس. كتبت قصة إخبارية إلى تلفزيون سي إن بي سي العربية CNBC عن القناديل الملونة المسماة فوانيس، كل واحد بشمعة تضيء داخله، والذي يحمله تلاميذ المدارس تقليدياً ويطوفون به خلال رمضان، وهو تقليد يعود قروناً إلى المرحلة الفاطمية في مصر. يحرك الصغار الفوانيس هذا الاتجاه وذاك ويغنون، ويقدم لهم الناس الحلوى أو هدايا، كما في أمريكا في عيد الشكر. ولقرون كانت السورس الصغيرة المتدنية الأجر في ضواحي القاهرة القديمة هي التي تصنع تلك الفوانيس — إلى سنوات قليلة خلت.

وكان ذلك عندما بدأت قناديل رمضان الصينية البلاستيكية المزودة بطارية تشعل مصباحاً بدلاً من الشمعة تتدفق إلى السوق وتشل النورس المصرية التقليدية. وقالت لميس: إنهم يغزون تقاليدنا — بطريقة مبتكرة — ولا نفعل شيئاً إزاءها... فهذه الفوانيس تظهر تقاليدنا، وروحنا، غير أن (النسخة الصينية) أكثر إبداعاً وتقدماً من المصرية. "هل تعرفون أين تصنع هذه القناديل؟" وقد ردوا جميعاً بالنفي. ثم سيقبلون المصاييح و يرون أنها جاءت من الصين.

أمهات كثيرات، مثل لميس، مع ذلك، يقدرون واقع أن النموذج الصيني أكثر أماناً من النماذج المصرية التقليدية ذات النهايات المعدنية الحادة والزجاج، والتي لا تزال تستخدم الشموع. أما النماذج الصينية فمصنوعة من البلاستيك والمصاييح المضية البارزة والرقائق الداخلية التي تعرف أحياناً رمضانة مصرية وحتي الأغنية الأساسية في المسلسل التلفزيوني الشعبي الرمضاني الكاريكاتوري بكار. وكما جاء في مجلة بزنس منثلي التي تنشرها غرفة التجارة الأمريكية في مصر في عددها الصادر في كانون الأول عام ٢٠٠١، أن المستوردين الصينيين لا يقف أحدهم ضد الآخر وحسب، بل ضد صناعة مصرية عمرها عدة مئات من السنين. غير أن النماذج الصينية قُدر لها أن تسود، تبعاً لمستورد شهير، هو طه الزيادات، الذي قال: "لقد خفضت المستوردات مبيعات الفوانيس التقليدية بالتأكيد. فمن الفوانيس

الموجودة في السوق، لا أظن أن هناك أكثر من ٥٠% مصنوعة في مصر. والناس الذين يرتبطون بصناعة الفوانيس المصرية يعتقدون أن الصين تمتلك أفضلية واضحة على مصر. وكما قالوا، تستطيع الصين بتكنولوجيتها المتفوقة أن تصنع كميات هائلة تساعدها على حفظ الأسعار منخفضة نسبياً. أما صناعة الفوانيس المصرية التقليدية، في المقابل، فتميز بسلسلة من الورش المتخصصة في مراحل مختلفة من عملية الإنتاج. صانعو الزجاج، الدهانون، اللحامون وحرفيو المعادن كلهم أدوارهم في صناعة الفانوس. سيكون هناك دائماً فوانيس في رمضان، لكنني أظن أن المصرية منها قد تلاشى في المستقبل. يستحيل أن تستطيع التفوق على منافستها المصنوعة في الصين،" كما قال الزيات.

فكر كم هو أحمق التصريح التالي: لدى مصر أعداد غفيرة من العمال ذوي الأجور المنخفضة، مثل الصين، وهي مجاورة لأوروبا، وعلى قناة السويس. تستطيع أن تكون ويجب أن تكون تايوان شرق المتوسط، ولكن بدلاً من ذلك ترمي المنشقة إلى الصين الملحدة في صناعة أحد الأشياء الثقافية الأكثر رسوخاً في مصر المسلمة. ابراهيم العيسوي، أحد أبرز مستوردي الفوانيس من الصين، قدم جولة بجلة بزنس مثلي في مستودعه في بلدة موسكي المصرية استورد ١٦ نموذجاً مختلفاً من فوانيس رمضان من الصين عام ٢٠٠٤. "ووسط الحشود في موسكي، أوما العيسوي لأحد مستخدميه، الذي أسرع وفتح علبة يعلوها الغبار وأخرج منها فانوساً بلاستيكياً له شكل رأس سيمبا، من حكاية الملك الأسد. وقال، هذا هو النموذج الأول الذي استوردناه في الماضي عام ١٩٩٤. وفتحه. ومع لي رأس الأسد الأزرق اللون، انطلقت أغنية (إنه عالم صغير) عالية وصافية."

استيطان

تناول القسم السابق من هذا الكتاب كيفية مواجهة الأفراد، لاسيما الأمريكيين، للتحديات التي تضعها أمامهم عملية تسوية العالم. وفي هذا الفصل سأركز على أنواع السياسات التي تحتاج البلدان النامية إلى تبنيها كي تخلق البيئة المناسبة

لشركاتها ومقاوليها لتزدهر في العالم المستوي، على الرغم من أن كثيراً من هذه الأشياء التي سأقولها تنطبق على كثير من البلدان المتطورة أيضاً.

عندما تبدأ البلدان النامية بالتفكير في تحدي عملية تسوية العالم، فالشيء الأول الذي تحتاج إلى فعله هو الالتماس في عملية استبطان نزيهة بصراحة قصوى. يجب أن يكون البلد، شعبه وقادته، صادقين مع أنفسهم ويرون المكان الدقيق الذي يقفون فيه بالعلاقة مع البلدان الأخرى وعوامل التسوية العشرة بوضوح. فعلى شعب البلد أن يسأل نفسه: "إلى أي مدى يتقدم بلدي أو يتخلف بعملية تسوية العالم، وإلى أي مدى يتكيف معها ويستفيد من كل الخطط الجديدة للتعاون والتنافس؟" وكما تباهى ذلك المسؤول المصري الصيني لزملي المكسيكي بأن الصين هي الذئب. فدخل الصين إلى السوق العالمية هو العامل الأكثر أهمية بالنسبة للبلدان النامية، وكثير من البلدان المتقدمة من كل عوامل التسوية العشرة. فالصين تستطيع أن تقوم بتصنيع الأشياء ذات النوعية العالية والكلفة المنخفضة أفضل من أي بلد آخر، وعلى نحو متزايد، تستطيع أيضاً أن تقوم بتصنيع الأشياء ذات النوعية العالية والكلفة العالية. ومع الصين وعوامل التسوية التسعة الأخرى القادمة بقوة كبيرة، لا يستطيع أي بلد تحمل أن يكون أي شيء أقل من أن يكون صادقاً مع نفسه بقسوة.

وإلى تلك النهاية، اعتقد أن ما يحتاج إليه العالم في الوقت الحاضر هو ناد يكيّف على غرار منظمة مدمني الكحول التي تقدم المساعدة للتخلص من الإدمان. وتسمى تلك المنظمة منظمة البلدان النامية المجهولة الاسم. وفي اللقاء الأول لمنظمة الذي تحضره يجب أن تقف وتقول: "اسمي توماس فريدمان وأنا مدمن كحول"، وهكذا في منظمة البلدان النامية المجهولة الاسم، على البلدان أن نهض في لقاءها الأول وتقول: "اسمي سوريا وأنا بلد نام." أو "اسمي الأرجنتين وأنا فشلت في تحقيق ما توقعت. وأنا لا أحقق التوقعات المحتملة."

يحتاج كل بلد إلى "القدرة على ممارسة الاستنباط الذاتي، مسادام أي بلد لا يتطور دون فحص صورة أشعة إكس لمكانه الآن وأين هي حدوده"، كما قال لويس دي لاكال، أحد المفاوضين المكسيكيين في اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية NAFTA. فالبلدان التي تسقط من عربة قطار التقدم تشبه السكارى

قنبلاً، وحين تعود إلى القطار عليها أن تتعلم أن ترى نفسها كما هي حقاً. فالطور عملية طوعية. أنت بحاجة إلى قرار إيجابي لتقوم بالخطوات الصحيحة، ولكن ذلك يبدأ بالاستبطان — فحص المرء مشاعره وأفكاره ودوافعه.

أستطيع أن أقدمه لك بالجملة

في أواخر سبعينيات القرن الماضي، وبعد سقوط جدار برلين على وجه الخصوص، بدأت مجموعة كبيرة من البلدان السعي إلى التطور بطريقة جديدة بواسطة عملية ساسميتها إصلاحات بالجملة. فحقة العولمة، ٢٠، التي شهدت انكماش العالم من حجم الوسط إلى حجم صغير، كانت حقة إصلاحات بالجملة، حقة الإصلاح الاقتصادي الكبير الواسع. وكانت هذه الإصلاحات الشاملة قد بدأها قادة بلدان مثل الصين وروسيا والمكسيك والبرازيل والهند. وغالباً ما اعتمدت هذه المجموعات الصغيرة من الإصلاحيين على نفوذ النظام السياسي السلطوي لتحرير قوى سوق الدولة المنخوفة في مجتمعاتها. وقد دفعت بلدانها إلى استراتيجيات السوق الحرة ذات التوجه إلى التصدير أكثر — قامت على تخصيصه شركات الدولة وتحريم الأسواق المالية وضبط العملة والاستثمار الأجنبي المباشر، تخفيض المعونات، وتقليص حواجز الحماية الجمركية، وإدخال قوانين عمل أكثر مرونة — من الأعلى إلى أسفل دون سؤال الشعب مطلقاً في الحقيقة، فَ إرنست زديلسو، الذي خدم رئيساً للمكسيك من عام ١٩٩٤ إلى عام ٢٠٠٠ وكان وزيراً للمالية قبل ذلك، قدم لي ملاحظة ذات مرة أن كل القرارات لفتح الاقتصاد المكسيكي اتخذها ثلاثة أشخاص. كم شخصاً تفترض أن دنغ هسياوبنغ استشار قبل أن يعلن: "أن تغدو غنياً عمل مجيد،" وفتح الاقتصاد الصيني، أو عندما استغنى عن هؤلاء الذين تسألوا عن انتقال الصين من الشيوعية إلى الأسواق الحرة بالقول إن ما بهم هو الأعمال والدخل وليس الأيديولوجيا؟ لقد تخلص دنغ من عقسود الأيديولوجيا الشيوعية بجملة واحدة "قطعة سوداء، قطعة بيضاء، كل ما بهم هو أن تصيد الفئران." وفي عام ١٩٩١، عندما اتخذ وزير مالية الهند ماشوهان سنغ أولى

الخطوات المؤقتة لفتح اقتصاد الهند لمزيد من التجارة الخارجية والاستثمار والمنافسة لم يكن ذلك نتيجة الجدل والحوار الوطني المعمق، بل من واقع أن اقتصاد الهند في تلك اللحظة كان متصلاً جداً، وغير جذاب للمستثمرين الأجانب، وأنه يكاد يستنفد العملة الأجنبية. وعندما بدأ ميخائيل غورباتشوف يعمل على الريسترويك، كان ذلك وظهره إلى جدار الكرملين مع مجموعة قليلة من الخلفاء في القيادة السوفيتية. وكان الشيء نفسه صحيحاً مع مارغريت تاتشر عندما عارضت نقابات عمال مناجم الفحم المضربين عام ١٩٨٤ وفرضت إصلاحات شاملة على الاقتصاد البريطاني الضعيف.

وكان ما واجهه كل هؤلاء القادة هو الواقع الذي لا يقبل الجدل أن مزيداً من الانفتاح والأسواق التنافسية هي العربة الوحيدة القادرة على إخراج أمة نامية من الفقر، لأنها كانت الضمانة الوحيدة لإمكانية تدفق الأفكار الجديدة والتكنولوجيات والممارسات الأفضل بسهولة إلى البلد وامتلاك المشاريع الخاصة وحتى الحكومية الحافز التنافسي المرغوبة لتبني هذه الأفكار الجديدة وتحويلها إلى أعمال ومنتجات. وهذا هو سبب أن البلدان التي ترفض العولمة، هي تلك البلدان التي رفضت أن تقوم بأية إصلاحات — كوريا الشمالية، على سبيل المثال — رأت أن نمو دخلها الوطني بالنسبة للفرد ينخفض في تسعينيات القرن العشرين، بينما البلدان التي انتقلت من نموذج أكثر اشتراكية إلى النموذج العولمي رأت أن دخلها الوطني بالنسبة للفرد ينمو في الفترة ذاتها. وكما استخلص ديفيد دولار وأرت كروي في كتابهما: التجارة والنمو والفقر، أن النمو الاقتصادي والتجارة تبقى البرنامج الأفضل لمكافحة الفقر في العالم.

وقد جاء في تقرير للبنك الدولي أنه في عام ١٩٩٠ كان هناك نحو ٣٧٥ مليون نسمة في الصين يعيشون عند حد الفقر، على أقل من دولار واحد في اليوم. وفي عام ٢٠٠١ كان هناك ٢١٢ مليون نسمة يعيشون في فقر مدقع، وفي عام ٢٠١٥، إذا استمرت الميول الراهنة، سيكون هناك ١٦ مليون نسمة فقط يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم. وفي جنوب آسيا — في الهند وباكستان وبنغلاديش في الدرجة الأولى انخفضت الأرقام من ٤٦٢ مليون نسمة عام ١٩٩٠ على أقل من دولار في اليوم إلى ٤٣١ مليون نسمة في عام ٢٠٠١ وإلى ٢١٦ مليون نسمة في عام

٢٠١٥. وفي أفريقيا تحت الصحراء، في المقابل، حيث كانت العولة بطيئة كان ثمة ٢٢٧ مليون نسمة يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم عام ١٩٩٠ و ٣١٣ مليون نسمة عام ٢٠٠١، والمتوقع أن يكونوا ٤٣٠ مليون نسمة عام ٢٠١٥.

وتكمن المشكلة لأي بلد يتعولم في التفكير أنه يستطيع أن يضع حداً لذلك بإصلاح شامل. ففي التسعينيات من القرن الماضي، فكرت بعض البلدان أنها إذا طبقت الوصايا العشر في الإصلاح الشامل مباشرة — عليها أن تخصص الصناعات التي تملكها الدولة، وتحرر المرافق العامة، وتخفف التعرفة الجمركية وتشجع الصناعات التصديرية، إلخ — فسيكون لديها استراتيجية تطوير ناجحة. ولكن فيما بدأ العالم يصغر ويستوي — تمكنت الصين من المنافسة في كل مكان مع الجميع على نطاق واسع من المنتجات المصنعة، وتمكنت الهند من تصدير طاقتها العقلية إلى كل مكان، وتمكنت الشركات الكبرى من نقل أي عمل إلى أي مكان وتمكن الأفراد من المنافسة عالمياً كما لم يحدث في السابق أبداً — لم يعد الإصلاح بالجملة كافياً لحفظ البلدان على طريق النمو الثابت.

فتم عملية إصلاح أعمق مطلوبة — عملية سأسميتها الإصلاح بالمفروق.

أستطيع أن أقدمها لك بالمفروق

ماذا لو كانت مناطق العالم مثل ضواحي مدينة؟ كيف سيبدو العالم؟ سأصفه هكذا: ستكون أوروبا الغربية مكاناً لرعاية المسنين مع سكان تقدموا في السن تستخدمهم ممرضات تركيات على نحو مسرف. وستكون الولايات المتحدة مجموعة خاصة محروسة داخل بوابة ذات جهاز للتحرري عن الأسلحة في البوابة الأمامية وبمجموعة كبيرة من الناس تجلس في ساحات منازلها تتذمر من كسل الجميع، وفي السياج الخلفي فتحة صغيرة للعمال المكسيكيين والمهاجرين ذوي الطاقة الآخرين الذين يساعدون على جعل المجموعة الخاصة المحروسة داخل البوابة تعمل. وستكون أمريكا اللاتينية الجزء المسلمى في البلدة، حانة المنطقة، حيث يبدأ عمل اليوم في الساعة العاشرة ليلاً، وينام الجميع حتى الضحى. إنه بالتأكيد المكان الذي تقضي فيه بعض الوقت، ولكن لا ترى بين الحانة والأخرى كثيراً من الأعمال

الجديدة تنطلق إلّا في الشارع حيث يعيش الأطفال. وملاك الأراضي والفنادق في هذه الضاحية غالباً لا يستثمرون ثانية أربابهم هنا أبداً، بل يحفظونها في مصرف عبر البلدة. وسيكون شارع العرب زقاقاً معتماً يخشى الغرباء دخوله، إلا عدة جادات تدعى دبي، الأردن، البحرين، قطر المغرب. والأعمال الجديدة الوحيدة هي محطات البترين، التي ملاكها، مثل النخب في أمريكا اللاتينية المجاورة، نادراً ما يعيدون استثمار أموالهم في هذه الضاحية. كثيرون في شارع العرب ستائرهم مسدلة، ومصاريع نوافذهم مغلقة، وعلى مروج بيوتهم الأمامية لافتات تقول: "ممنوع الدخول. احذروا الكلاب." أما الهند والصين وشرق آسيا فستكون "الجانب الآخر من المسارات." ضاحيتهم سوق كبيرة مزدحمة، مكوّنة من متاجر صغيرة ومصانع ذات غرفة واحدة، تتوزع فيها المدارس الإعدادية باختبارات ستانلي كابلان وكليات الهندسة. لا ينأى أحد في هذه الضاحية على الإطلاق. يعيش الجميع في أسر كبيرة، ويعملون ويدخرون لبلوغ "الجانب الصحيح في المسارات." لا يوجد حكم للقانون في الشوارع الصينية، غير أن الطرق معبدة جيداً، ولا حفر على الطريق، ومصابيح الشوارع كلها مضاءة. وفي المقابل، في الشوارع الهندية، لا أحد يصلح مصابيح الشوارع، والشوارع مليئة بالحفر، غير أن رجال الشرطة متمسكون بتنفيذ القوانين. فأنت بحاجة إلى رخصة لنفتح كشك يقدم الليغوناضة في الشوارع الهندية. ولحسن الحظ، يمكن رشوة رجال الشرطة المحليين، وكل المقاولين الناجحين يملكون مولداتهم الخاصة لإدارة مصانعهم، وأحدث الهواتف الجوالة للاتفاف على واقع أن أعمدة الهاتف الخلي كلها معطلة. أما أفريقيا، التي تدعو إلى الأسى، فهي ذلك الجزء من البلدة حيث الأعمال محجوزة، ومتوسط العمر المتوقع يتراجع والأبنية الجديدة الوحيدة هي مراكز الرعاية الصحية.

والفكرة هنا هي أن لكل منطقة في العالم نقاط قوتها وضعفها، وأنها جميعاً تحتاج إلى إصلاح جزئي إلى هذه الدرجة أو تلك. فما هو الإصلاح الجزئي؟ في اللغة الأبسط هو أكثر من مجرد فتح البلد للتجارة الخارجية والاستثمار وصنع عدة تغييرات في السياسة الاقتصادية من الأعلى، فهذا إصلاح واسع (جملة). أما الإصلاح الجزئي (المفرق) فيفترض أن يكون البلد قد قام بإصلاحات الجملة، وهو

يتضمن النظر إلى الجوانب الأساسية الأربعة في المجتمع — البنية التحتية، المؤسسات التنظيمية، التعليم، والثقافة (الطريقة العامة التي يرتبط البلد بواسطتها بالعالم) — وتحديث كل جانب منها لإزالة كل العوائق الممكنة. وفكرة الإصلاح بالمفروق هي أن يتمكن العدد الأكبر من الشعب أن يمتلك البنية القانونية والمؤسساتية الأفضل التي تتنكر داخلها الشركات وتطلق، ويغدو شريكاً يجتذب هؤلاء الذين يريدون التعاون معه من أمكنة أخرى في العالم.

وقد عرف البحث الذي أجرته المجموعة المالية الدولية في البنك الدولي وفريسق تحليلها الاقتصادي الذي قاده باحثها الاقتصادي الرئيس هاينكل كلين عناصر أساسية في الإصلاح بالمفروق. ماذا تتعلم من عملهم؟ لنبدأ بأن المرء لا ينمي لبلده للخروج من الفقر بضممان عمل لكل فرد. تضمن مصر لكل حرجي المعاهد عملاً كل عام، وكانت قد غاصت في مستنقع الفقر باقتصاد ينمو ببطء لخمس سنين. "لو كانت المشكلة مجرد عدد الوظائف، لكانت الحلول سهلة"، يلاحظ كلين و

بيتا هادجيمايكل في دراسة لصالح البنك الدولي، التي أخذت عنوان: القطاع الخاص في التطور. فعلى سبيل المثال، استطاعت المشاريع التي تملكها الدولة أن تمتص كل هؤلاء الذين هم بحاجة إلى عمل. غير أن المشكلة الحقيقية ليست هي مجرد التشغيل، بل التشغيل المنتج الذي يتيح رفع مستوى المعيشة. فالمشاريع التي تملكها الدولة والشركات الخاصة التي تدعمها الدولة عادة لا تولد نمو إنتاجية ثابتة دون تلويث البيئة، وليس لديها مراقبات أخرى كثيرة يعتبرها الناس أسباباً جوهرية للنمو، كما أضافوا. ولا يفعل ذلك مجرد اجتذاب استثمارات أجنبية أكبر إلى بلد ما بصورة آلية، ولا حتى استثمارات ضخمة في التعليم ستضمن ذلك.

"نمو الإنتاجية و، بالتالي، الطريق للخروج من الفقر، ليس ببساطة مسألة رمي الموارد على المشكلة"، كما يقول كلين و هادجيمايكل. "إنما الأكثر أهمية، هي مسألة استخدام الموارد جيداً." وبكلمات أخرى، تخرج البلدان من بوتقة الفقر ليس فقط عندما تدير سياساتها المالية والنقدية بشكل مسؤول من فوق، أي، الإصلاح الواسع (الحملة). بل تخرج من بوتقة الفقر عندما تخلق أيضاً بيئة تسهّل على الشعب أن يبدأ مشاريع، ويجمع الرأسمال، ويغدو مقاولاً، وعندما يخضع

الناس إلى حد أدنى من المنافسة — لأن الشركات والبلدان ذات المنافسين تبتكر أكثر وأسرع دائماً.

وأكدت المجموعة المالية الدولية هذه الفكرة بدراسة شاملة في أكثر من ١٣٠ بلداً، سمّتها *القيام بعمل* عام ٢٠٠٤، وقد وجهت المجموعة المالية الدولية خمسة أسئلة أساسية عن القيام بعمل في كل بلد من تلك البلدان، أسئلة عن سهولة أو صعوبة أن ١ — تبدأ عملاً بشروط القوانين المحلية والأنظمة ورسوم الترخيص، و٢ — استخدام وصراف العاملين، و٣ — تطبيق العقد، و٤ — الحصول على قرض، و٥ — إغلاق العمل الذي يفلس أو يفشل. ولترجمة ذلك إلى معجمي، فتلك البلدان التي تجعل كل تلك الأشياء بسيطة نسبياً ودون معوقات تكون قد شرعت في الإصلاح الجزئي (بالمفروق)، وتلك التي لم تفعل ذلك تتوقف وسط الإصلاحات الواسعة (بالجملة) وليس محتملاً أن تزدهر في العالم المستوي. ومعايير المجموعة المالية الدولية كان قد حثّ عليها عمل هونانغو ديسموتو العبقري والمبدع، الذي عرض في البيرو وبلدان نامية أخرى أنه إذا غيرت التنظيم وبيئة العمل للفقراء، وقدمت لهم الأدوات للتعاون، فهم سيفعلون الباقي.

تحاول دراسة *القيام بعمل* عام ٢٠٠٤ أن توضح كل فكرة فيها بعدة أمثلة مفعمة بالحياة: تيوكو، مقال في جاكرتا، يريد أن يفتح مصنع منسوجات. لديه صفوف من الزبائن، ومكنات مستوردة، وخطة عمل واعدة. كانت مواجهة تيوكو الأولى مع الحكومة هي عندما سجل مشروعه. حصل على البيانات العامة من وزارة العدل وملاها وصدقها أصولاً. وقد أثبت تيوكو أنه من السكان المحليين وسجله الجنائي نظيف. حصل على رقم ضريبي، وقدم طلباً للحصول على ترخيص للمشروع، وأودع الحد الأدنى من رأس المال (ثلاثة أمثال دخل الفرد الوطني) في المصرف. وبعدئذ نشر عدة مواد عن المؤسسة في الجريدة الرسمية، ودفع رسوم الطابع، وسجل في وزارة العدل، وانتظر ٩٠ يوماً قبل أن يرسل ملفه إلى الأمن الاجتماعي. وبعد ١٦٨ يوماً من بدء العملية، استطاع تيوكو أن يبدأ عملياته قانونياً. وفي غضون ذلك، أبرم زبائنه عقوداً مع شركة أخرى.

"في بناما، مقال آخر، إينا، تسجل شركتها الإنشائية في ١٩ يوماً فقط. وشركتها تزدهر وتريد إينا أن تستخدم شخصاً ما لمدة سنتين، ولكن قانون

التشغيل يسمح فقط بتعيينات محددة المدة والأعمال محددة، وبعدئذ يطلب مدة أقصاها عاماً. وفي ذلك الوقت، كان أحد عمالها الحاليين غالباً ما يفادى عمله مبكراً ودون إذن، ويرتكب أخطاء مكلفة. ولتسديله، تحتاج إينا أن تبلغ النقابة وتحصل على موافقتها، وتدفع أجرة خمسة أشهر بموجب قانون فضم العقد. ترفض إينا المتقدم إلى الوظيفة الأكثر تأهيلاً الذي تريد أن تستخدمه وتبقي العامل الذي لا يعمل جيداً في طاقم عملها.

"علي، تاجر في الإمارات العربية المتحدة، يمكنه أن يستخدم ويصرف بسهولة ولكن أحد زبائنه يرفض أن يدفع ثمن جهاز استلمه قبل ثلاثة أشهر. يأخذ ذلك ٢٧ إجراء وأكثر من ٥٥٠ يوماً ليحل بخلاف الدفع في المحكمة. وكل الإجراءات تقريباً يجب أن تقدم مكتوبة وتتطلب تصديقاً قانونياً شاملاً واستخدام المحامين. بعد هذه التجربة، يقرر علي أن يتعامل مع الزبائن الذين يعرفهم جيداً وحسب." "ثيمست، مقاوله شابة في أنيويبا، تريد أن توسع شركتها الاستشارية الناجحة بأحد قرض. لكنها لا تملك برهاناً على سيرها المالية الجيدة لأنه لا يوجد هناك سجلات عن معلومات السمعة المالية. وعلى الرغم من أن عملها يمتلك أصولاً هامة في حسابات جارية، فالقانون يحظر مصرفها من استخدام هذه كضمانة إضافية. فالمصرف يعرف أنه لا يستطيع أن يسدد القرض إذا تخلفت عن السدفع، لأن المحاكم غير كفوة والقوانين تعطي الدائنين سلطات قليلة. يُرفض القرض. ويبقى المشروع صغيراً."

"سجل آفليك مشروعه واستخدم عمالاً، ونفذ عقوداً وحصل على عقد. آفليك رجل أعمال في الهند، لا يستطيع أن يجني ربحاً ولا أن ينهي عمله. يفر آفليك سراً بعد ١٠ سنوات من السير في الإفلاس تاركاً عماله ومصرفه وهيئة الضرائب بسلا شيء."

إذا كنت تريد أن تعرف لماذا لم يبطئ عقدان من الإصلاحات الاقتصادية الكبيرة الإجمالية في القمة انتشار الفقر وبتج أعمالاً جديدة كافية في البلدان الرئيسة في أمريكا اللاتينية وأفريقيا والعالم العربي والإمبراطورية السوفييتية السابقة، فذلك لأنه كان هناك قليل من الإصلاحات التفضيلية. وتبعاً للمجموعة المالية الدولية، إذا كنت تريد خلق أعمال منتجة (من ذلك النوع الذي يقود إلى رفح

مستويات المعيشة)، وإذا أردت أن تخفف نمو المشاريع الجديدة (من النوع الذي يتكرر، ينافس، ويخلق ثروة)، تحتاج إلى بيئة تنظيمية تجعل سهلاً أن تبدأ مشروعاً، وسهلاً أن تكيف المشروع لظروف وفرص السوق المتغيرة، وسهلاً أن تنهي العمل الذي يفلس، وهكذا يتحرر رأس المال لاستخدامات أكثر إنتاجية.

"يستغرق أن تبدأ عملاً يومين في أستراليا، و ٢٠٣ أيام في هايتي و ٢١٥ يوماً في جمهورية الكونغو الديمقراطية"، كما وجدت دراسة المجموعة المالية الدولية. "لا توجد نفقات نقدية لبدء عمل جديد في الدنمارك، لكنه يكلف أكثر من خمسة أمثال الدخل الوطني للفرد في كمبوديا وأكثر من ١٣ ضعفاً في سيراليون. لا تطلب هونكونغ وسنغافورة وتايلاند وعشرات الاقتصاديات الأخرى حداً أدنى من رأس المال لبدء الانطلاق. وفي المقابل، في سوريا رأس المال المطلوب يعادل ٥٦ ضعفاً من الدخل الوطني للفرد... تستطيع الشركات في جمهورية تشيكيا والدانمارك أن تستخدم عمالاً في دوام جزئي بموجب عقود محددة الشروط لأبنة وظيفة دون تحديد الفترة القصوى في العقد. وفي المقابل، تسمح قوانين التشغيل في السلفادور بعقود محددة المدة فقط للأعمال المحددة وتضع مدتها القصوى لتكون سنة واحدة... العقد التجاري البسيط ينفذ في مدة سبعة أيام من توقيعه في تونس و ٣٩ يوماً في هولندا، لكنه يستغرق ١٥٠٠ يوم في غواتيمالا. كلفة تطبيقه أقل من ١% من المبلغ المختلف عليه في النمسا وكندا والمملكة المتحدة، لكنه أكثر من ١٠٠% في بوركينا فاسو والدومينيكان وأندونيسيا... والفلبين. تحتوي مكاتب القروض على سجلات للقروض لكل راشد تقريباً في نيوزيلندا والنرويج والولايات المتحدة، ولكن سجلات القروض في الكاميرون وغانا وباكستان ونيجيريا وصربيا والجيل الأسود لديها سجلات قروض لأقل من ١% من الراشدين فيها. توجد في المملكة المتحدة قوانين على الضمانة الإضافية والإفلاس تعطي الدائنين سلطات حقيقية لتحصيل ما لهم إذا تخلف المدين عن التسديد. أما في كولومبيا وجمهورية الكونغو والمكسيك وعمان وتونس، فليس للدائنين مثل هذه الحقوق. ويستغرق الوقت ستة أشهر لتعبير إجراءات إعلان الإفلاس في إيرلندا واليابان، غير أن ذلك يستغرق أكثر من عشر سنوات في البرازيل والمهند. ذلك يكلف أقل من ١% من قيمة العقار لتحل مشكلة إفلاس في فنلندا وهولندا والنرويج وسنغافورة ... وتقريباً

نصف قيمة العقار في تشاد وبنما ومقدونيا وفتروبيلا وصربيا والجبل الأسود وسيراليون.

وكما يلاحظ تقرير المجموعة المالية الدولية، فإن التنظيم المفرط يميل أيضاً إلى إلحاق الأذى أكثر على الناس الذين يفترض أن تحميهم، والأغنياء وذوو الصلات الجيدة يشترتون أو يشقون طريقهم بالالتفاف على التنظيمات المرهقة. ففي البلدان التي لديها أسواق عمل منظمة جيدة حيث توجد صعوبة في استخدام و صرف الناس، تجدد النساء، على وجه الخصوص، صعوبة في الحصول على عمل.

"التنظيم الجيد لا يعني عدم وجود تنظيم،" تستخلص دراسة المجموعة المالية الدولية. "والمستوى الأمثل للتنظيم ليس عدم وجود تنظيم، ولكن ربما أقل مما هو موجود في الوقت الحاضر في معظم البلدان، وخاصة البلدان الفقيرة." إنها تطرح ما أعوده قائمة التفتيش ذات الخطوات الخمس من أجل الإصلاح الجزئي (المفروق). الأولى، تبسيط وإلغاء التنظيمات حيثما كان ذلك ممكناً في الأسواق التنافسية، لأن المنافسة بالنسبة للمستهلكين والعمال يمكنها أن تكون المصدر الأفضل لضغط من أجل الممارسات الأمثل، والإفراط في التنظيم يفتح الباب للفساد والبيروقراطية لفرض الرشاوى وحسب. "لا يوجد سبب لأنغولا كي يكون لديها قوانين التشغيل الأكثر صرامة إذا كانت البرتغال، التي تبنت أنغولا قوانينها، قد أعادت النظر مرتين فيها لتجعل سوق العمل أكثر مرونة،" تقول دراسة المجموعة المالية الدولية. الثانية، ركز على تعزيز حقوق الملكية. بموجب مبادرة دي ستوتو، أصدرت الحكومة البيروفية في العقد الأخير سندات ملكية لـ ١,٢ مليون لواضعي اليد على منازلهم في المدن. "فأمن حقوق الملكية مكن الآباء من مغادرة بيوتهم وإيجاد أعمال بدلاً من البقاء في المنزل لحماية ملكيتهم،" تقول دراسة المجموعة المالية الدولية. "والمستفيدون الأساسيون من ذلك هم أطفالهم، الذين يستطيعون الآن الذهاب إلى المدرسة." الثالثة، توسيع استخدام الإنترنت في ما يتعلق بتنفيذ التنظيمات. ذلك يجعلها أسرع، وأكثر شفافية، وأقل انفتاحاً للشوة. الرابعة، تقليص تورط المحاكم في قضايا العمل. وأخيراً، ولكن بالتأكيد ليست الأخيرة، تصحح دراسة المجموعة المالية الدولية، "دعوا الإصلاح عملية مستمرة... فالبلدان

التي تعمل جيداً بشكل دائم عبر مؤشرات القيام بعمل تفعل ذلك بسبب الإصلاح المستمر".

وبالإضافة إلى معايير الشركة المالية الدولية، فالإصلاح بالمفرق شكل واضح يجب أن يشمل توسيع فرص حصول السكان على تعليم في كسل المستويات والاستثمار في البنية التحتية اللوجستية — طرق، موانئ، اتصالات لاسلكية ومطارات — التي بدونها لا يمكن لإصلاح بالمفرق أن يقلع ولا تعاون مع آخرين يمكن أن يقوم. لا تزال بلدان كثيرة في الوقت الحاضر، تهيمن فيها احتكارات الدولة على أنظمة المواصلات اللاسلكية التي تجعلها إما غالية جداً أو بطيئة جداً للوصول إلى الانترنت عالي السرعة أو الاتصال بلاسلكي، ولإجراء مكالمات هاتفية رخيصة إلى مسافات طويلة أو عبر البحار. دون الإصلاح بالمفرق في قطاع الاتصالات اللاسلكية، لن ينجح الإصلاح بالمفرق في الحقول الخمسة الأخرى، رغم أنه ضروري. وما هو مثير للانتباه في معايير المجموعة المالية الدولية أن كثيراً من الناس يظنون أنها مناسبة لليبرو والارجنطين، ولكن في الواقع فإن بعض البلدان التي حققت أسوأ النتائج هي أمكنة مثل ألمانيا وإيطاليا. (وفي الحقيقة فإن الحكومة الألمانية اعترضت على بعض نتائج البحث).

قال لويس دي لاكال: "عندما ولدنا أنا وأنت، كان منافسونا هم الجيران الأقربون، أما اليوم فإن منافسينا هم الياباني أو الفرنسي أو الصيني. أنت تعرف المكان الذي تحتل فيه مكانة بسرعة كبيرة في العالم المستوي... أنت اليوم تتنافس مع كل شخص آخر." والمواهب الأفضل في العالم المستوي هي التي ستكسب أكثر، وأضاف، "وإذا لم تكن جيداً كفاية، فسيحل مكانك شخص آخر، ولن يكون الشخص القريب منك."

إذا لم توافق، أسأل أحداً ما من اللاعبين الكبار. قال كريغ باريت، رئيس مجلس إدارة دل Dell لي "باستثناءات قليلة جداً، عندما تفكر بمكان لمصنع، فستفكر بكلفة العمل والمواصلات وتوفر المرافق — وتلك الأشياء. والنقاش اتسع هذه الأيام، وهكذا لم يعد النقاش يدور حول المكان الذي تقيم فيه مصنعك بل الآن لديك الحرية لصنع ذلك الخيار... ففي الوقت الحاضر نستطيع أن نكون في أي مكان. فأبى مكان يمكنه أن يكون جزءاً من سلسلة تومبي الآن — البرازيل،

فيتنام، جمهورية التشيك، أو كراتيا. كثيرون منا يجدون مدانا اليوم في بلدين أو ثلاثة لسبب بسيط جداً: بعضها يمكنه أن يجمع بين توفر المهبة والسوق — أي الهند، روسيا، الصين." ولكن بالنسبة لكل البلدان التي تفكر إنتل بالذهاب إليها، أضاف باريت، يسأل نفسه السؤال نفسه: "ما هي القوة الموروثة التي يجلبها ذلك البلد إلى الفريق؟ الهند، روسيا — بنية تحتية بائسة، مستوى تعليم جيد، لديك مجموعة من الناس البارعين. لدى الصين قليل من كل شيء. لدى الصين بنية تحتية أفضل من روسيا أو الهند. وبالتالي إذا كنت ستذهب إلى مصر ما هي الكفاءة الفريدة (التي يملكها ذلك البلد ليقدمها)؟ معدلات عمل منخفضة إلى حد مفرط، ولكن ما هي البنية التحتية هناك والأساس التعليمي؟ لدى الفيليبين وماليزيا معدلات معرفة القراءة والكتابة جيدة — عليك أن تشغل بحريتي المعاهد في خط تصنيعك. ليس لديهما بنية تحتية، لكن لديهما مخزون من الناس المتعلمين. يجب أن يكون لديك شيء ما لتبني عليه. عندما نذهب إلى الهند ويسألوننا أن نفتح مصانع، نقول: "ليس لديكم بنية تحتية، وكهربائكم تنقطع أربع مرات في اليوم." وأضاف جون تشامبرز المدير التنفيذي في شركة سيسكو سيستمز، التي تستخدم سلسلة عموي عالمية لبناء أجهزة كمبيوتر تحول البرامج التي تدير الإنترنت وتسمى باستمرار للاستثمار في بلد أو آخر، "ستذهب الأعمال إلى حيث توجد القوة العاملة الأفضل تعليماً مع البنية التحتية المنافسة والبيئة في ما يتعلق بتسدر الحكومة على الخلق ودعمها. هذا حتمي. وبالتعريف سينال هؤلاء الناس المستوى الأفضل من العيش. وقد تكون البلدان هي التي قادت الثورة الصناعية أو لا تكون."

ولكن بينما الرهانات في الإصلاح الجزئي هي أعلى اليوم من أي وقت مضى، والبلدان تعلم ذلك، لا يحتاج المرء إلا إلى التطلع حوله ليلاحظ أنه لا يستطيع كل بلد أن يحقق ذلك. فيعكس الإصلاح الواسع، الذي يمكن مجموعة قليلة من الناس الذين يستخدمون الأوامر الإدارية أو الإملاءات السلطوية أن تقوم به فالإصلاح الجزئي يتطلب قاعدة أوسع من الناس وبرلماناً يدفع ليأخذ دوراً في ذلك إذا كان له أن يتجاوز الحقوق الاقتصادية الخاصة والمصالح السياسية.

ففي المكسيك، قال غويلرمو أورتيز، "قمنا بالمرحلة الأولى من الإصلاح الإنشائي من فوق إلى تحت. والمرحلة التالية أكثر صعوبة. عليك أن تعمل من تحت إلى فوق. عليك أن تخلق أوسع إجماع لتدفع الإصلاحات في بيئة ديمقراطية." وحالما يحدث ذلك، كما لاحظ مويسز نعيم، وزير الاقتصاد السابق في فنزويلا ورئيس تحرير مجلة فورين بوليسي مغازين، لديك عدد أوسع كثيراً من اللاعبين يشاركون ويصنعون المنطق الداخلي والتماصك التقني في سياسات الإصلاح الأكثر قابلية لتأثير التسويات السياسية وتناقضاتها والفشل المؤسساتي. وقال نعيم: "إن الائتلاف على البرقراطية العامة الدفاعية المحصنة أو تجاهلها — رفاهية غالباً ما نعمت بها الفرق الحكومية التي أطلقت تدابير الإصلاح الأولية — أكثر صعوبة في هذه المرحلة.

إذن لماذا يتخطى بلد ما هذه المرحلة العسيرة من الإصلاح بواسطة قادة قادرين على تعبئة الجهاز الإداري والعامة وراء تلك الإصلاحات الصغيرة الأكثر دقة والأكثر إبلاماً، ويتعثر بلد آخر؟

قضايا الثقافة: العولمة

أحد الأوجه هو الثقافة.

إن اختزال الأداء الاقتصادي في بلد ما إلى الثقافة وحدها شيء مثير للضحك، غير أن تحليل الأداء الاقتصادي في بلد دون الإشارة إلى الثقافة شيء مضحك أيضاً، على الرغم من أن ذلك هو ما يريد باحثون اقتصاديون وسياسيون أن يفعلوه. وهذا الموضوع يثير جدلاً كثيراً وينظر إلى أن طرحه سياسياً غير صحيح. وهكذا فغالباً ما يكون هو الفيل الموجود في الغرفة الذي لا يريد أحد أن يتحدث عنه. غير أنني سأتكلم عنه هنا، لسبب بسيط جداً هو: فيما يغلو العالم مستوياً، وأدوات التعاون توزع وتتحول إلى سلعة، فإن الفجوة بين الثقافات التي تملك الإرادة والطريقة والتركيز على تبني هذه الأدوات الجديدة بسرعة وتطبيقها وتلك التي لا تريد ذلك تحدث فارقاً أكبر. والفروق بين الثقافتين ستتضخم.

أحد أكثر الكتب أهمية في هذا الموضوع هو ثراء الأمم وفقرها للباحث الاقتصادي **ديفيد لانكس**، الذي يحاول أن يثبت أنه على الرغم من المناخ والموارد الطبيعية والجغرافيا كلها تلعب أدواراً في توضيح سبب أن تكون بعض البلدان قادرة على صنع قفزة التصنيع وأخرى ليست كذلك، ثمة عامل أساسي آخر هو عملياً المواهب الثقافية الطبيعية في بلد ما، وعلى وجه الخصوص الدرجة التي تتبنى فيها قيم العمل الشاق والنمو المعافى والزاهة والصبر والتشبث، بالإضافة إلى درجة الانفتاح على التغيير والتكنولوجيا الجديدة ومساواة النساء. يستطيع المرء أن يوافق أو لا يوافق على التوازن الذي توصل **لانكس** إلى تسويته بين هذه الأعراف الثقافية وعوامل أخرى تشكل الأداء الاقتصادي، غير أنني راضٍ عن إصراره على رفع سؤال الثقافة ورفضه قبول حجج أن الركود المستمر في بعض البلدان سببه ببساطة الاستعمار الغربي أو الجغرافيا أو الإرث التاريخي.

ففي رحلتي الشخصية، لفت انتباهي جانبان من الثقافة لهما علاقة بموضوع العالم المستوي على وجه التحديد. الأول هو كيف تنظر ثقافتك إلى العالم المادي؟ وإلى أي مدى هي منفتحة على التأثيرات والأفكار الأجنبية؟ وهل تتعلم جيداً؟ والآخر غير الملموس أكثر، هو كيف هي ثقافتك من الداخل (في الجوهر). وأعني بذلك، إلى أية درجة ثمة إحساس بالتضامن القومي — والتركيز على التطور وإلى أية درجة يثق المجتمع بالتعاون مع الأجانب، وإلى أية درجة تهتم النخب في البلد بعامة الشعب وهل هي مستعدة للاستثمار في الوطن، أو غير مبالية بقرائنها ومهتمة أكثر بالاستثمار في الخارج؟

بقدر ما يكون لديك ثقافة قابلة للتعلم بشكل طبيعي — أي بقدر ما تكون ثقافتك قادرة على استيعاب الأفكار الأجنبية والتطبيقات الأفضل ودمجها بتقاليدك الخاصة بسهولة — ستحصل على فائدة أكبر في العالم المستوي. والقدرة الطبيعية على العولمة كانت واحدة من قوى الثقافة الهندية، والثقافة الأمريكية، والثقافة اليابانية، و، مؤخراً الثقافة الصينية. فالفنود، على سبيل المثال، يتبنون فكرة أن المغوليين يأتون ويذهبون، ويأتي البريطانيون ويذهبون، نأخذ الأفضل ونذاع الباقي — لكننا لا نزال نأكل الكاري، وتلبس نساءنا الساري، ولا نزال نعيش برباطة قوية في وحدات عائلية موسعة. وتلك هي القدرة على العولمة في أفضل حالاتها.

"إن الثقافات المفتوحة والراغبة بالتغير تمتلك فائدة هائلة في هذا العالم،" قال جيري راو، المدير التنفيذي في شركة إم فاسيس Mphasis الذي يرأس رابطة التجارة التقنية العليا الهندية. "كانت جدة أُمي أُمية، ودرست جدتي إلى الصف الثاني. لم تذهب أُمي إلى الكلية، حصلت أختي على شهادة جامعية في الاقتصاد، وتدرس ابنتي في جامعة شيكاغو. فعلنا كل هذا في ذاكرة حية، لكننا كنا نريد أن نتغير... ينبغي أن يكون لديك ثقافة قوية، وقدرة على الانفتاح والتكيف مع الآخرين وتبني أفكارهم أيضاً. ويشكل أنصار الحضرة الثقافية عائناً حقيقياً. فكر بالأمر، فكر بالوقت الذي طرد فيه الإمبراطور في الصين السفير البريطاني. من أذى؟ لقد ألحق الضرر بالصينيين، الحضرة شيء خطير."

وأضاف راو، الانفتاح حاسم، "لأنك تبدأ بالميل إلى احترام الناس بسبب مواهبهم وقدراتهم، عندما تتبادل أطراف الحديث مع مطوّر آخر في جزء آخر من العالم، لا تعرف ما لونه. تتعامل مع الناس على أساس المهوبة — ليس العرق أو الإثنية — وذلك يغير، ببطء، مع الزمن كل نظرتك إلى الناس، إذا كنت في هذا العالم القائم على أساس المهوبة والعمل بدلاً من العالم القائم على أساس الخلفية." وهذا يساعد على إيضاح سبب أن كثيراً من البلدان المسلمة تصارع في الوقت الذي يغدو فيه العالم مستويا. فالأسباب ثقافية وتاريخية معقدة، لا يتعلم كثير منها جيداً، على الرغم من أن هناك استثناءات كثيرة — أي تركيا، لبنان، البحرين، دبي، إندونيسيا، ماليزيا. فكل هذه البلدان الأخيرة، مع ذلك، تميل إلى أن تكون أما مسلمة علمانية. ففي عالم الميزة الوحيدة الأعظم فيه هي ثقافة تستطيع أن تمتلك القدرة على التكيف والقدرة على التبني، يهيمن على العالم الإسلامي اليوم رجال دين يحظرون الاجتهاد تماماً — تفسير مبادئ الإسلام في ضوء الظروف الراهنة.

فكروا بمجموعة أفكار بن لادن كلها، هي وجوب "تظهر" العربية السعودية من كل الأجناب والمؤثرات الأجنبية. وهذا نقيض العولمة والتعاون تماماً. فلا تزال الثقافة القبلية والتفكير القبلي يهيمن في بلدان عربية كثيرة، والمرجعية الذهنية القبلية هي أيضاً لعنة على التعاون. ما هو شعار القبلية؟ "أنا وأخي على ابن عمي. أنا وأخي وابن عمي على الغريب." وما هو شعار أنصار العولمة، السذنين ينسون

سلسلات تموين متعاقبة؟ "أنا وأخي وابن عمي، وثلاثة أصدقاء من الطفولة، وأربعة أشخاص في أستراليا واثان في بيجينغ وستة في بنغلور، وثلاثة من ألمانيا، وأربعة التقينا فقط على الإنترنت نكون جميعاً سلسلة تموين عالمية واحدة." فسي العالم المستوري، يغدو تقسيم العمل أكثر تعقيداً باستمرار، مع كثير من الناس يتفاعلون مع آخرين كثر لا يعرفونهم، وقد لا يلتقون أبداً. وإذا كنت تريد تقسيماً للعمل معقداً وحديثاً، عليك أن تكون قادراً على تنق أكثر بالغرباء.

ويجادل ديفيد لاندس أنه في العالم العربي الإسلامي تغدو مواقف ثقافية محددة حاجزاً للتطور بطرق كثيرة، لاسيما الميل لمعاملة النساء كمصدر للخطر أو التلوث يوجب عزلهن عن الحياة العامة وينكر عليهن الدخول إلى النشاطات الاقتصادية. عندما تعتقد ثقافة ما بذلك، تفقد قسماً كبيراً من الإنتاجية المحتملة في المجتمع. إن نظاماً يمنح الرجال امتيازاً منذ المولد، كما يجادل لاندس، لأنهم ذكور ببساطة، ويعطيهم السلطة على أخواتهم، والإناث الأخريات في المجتمع، سيء للرجال أيضاً. فذلك يخلق فيهم إحساساً بحق طبيعي يعوق ما يجب أن يدركوه ليتحسنوا ويتقدموا ويحققوا إنجازاً. وهذا النوع من التمييز، كما يلاحظ، ليس شيئاً محصوراً بعرب الشرق الأوسط، طبعاً. ففي الحقيقة، معوقات ذلك موجودة في درجات مختلفة في كل أنحاء العالم، حتى في المجتمعات الصناعية المتقدمة المعروفة.

يركز بعض المعلقين العرب الليبراليين على مقاومة العالم العربي الإسلامي للعولمة في هذه الآونة. فكروا في مقالة ٥ أيار عام ٢٠٠٤ في الجريدة السعودية اليومية الناطقة باللغة الإنكليزية عرب نيوز التي كتبها الصحفي السعودي الليبرالي رياض قسطنطيني، والتي أخذت العنوان التالي: "كم سيطول الوقت قبل أن نخطو الخطوة الأولى؟"

"تغدو الحوادث الإرهابية في العربية السعودية إلى هذا الحد أو ذاك خيراً يومياً. أمل كل وقت وأصلي أن ينتهي ذلك، لكنه يسوء أكثر فحسب،" كتب قسطنطيني. "وقد طرح رئيس تحرير جريدة الرياض، تركي السديري أحد تفسيرات حدوث كل ذلك للنقاش في برنامج حول تمديد جذور الأعمال الإرهابية. فقال إن الناس الذين يمارسون هذه الهجمات بتشاطرون أيديولوجية حركة الجيهاان التي وضعت يدها على الجامع الكبير في سبعينيات القرن الماضي، التي يعتقد أتباعها أيديولوجية

الهام الآخرين بالكفر وإعطاء أنفسهم الحق بقتلهم، سواء كانوا غربيين — الذين، تبعاً لهم، يجب طردهم من شبه الجزيرة العربية — أو مسلمين ممن لا يتبعون طريقتهم. وقد تواروا بعد ذلك في الثمانينيات والتسعينيات عن الأنظار وبرزوا ثانية مع إيديولوجيتهم التدميرية. والسؤال الذي نسي السديري أن يطرحه هو "ماذا علينا نحن السعوديين أن نفعل في مواجهة ذلك؟ إذا كنا كأمة نتجنب النظر إلى الأسباب الجذرية، كما فعلنا في العقدين المنصرمين، فسيكون الأمر مجرد مسألة وقت قبل أن تبرز مجموعة أخرى من الناس تعتنق الإيديولوجية نفسها. فهل ساعدنا نحن على خلق هؤلاء الأشرار؟ نظامنا التعليمي، الذي لا يؤكد على التسامح مع أتباع الأديان الأخرى — إذا تجاوزنا الحديث عن التسامح مع أتباع المدارس الإسلامية الفكرية الأخرى — هو أحد الأشياء التي ثمة حاجة إلى تقييمها من الأعلى إلى الأسفل. والثقافة السعودية ذاتها وواقع أن معظمنا لا يقبل أساليب الحياة الأخرى شيء وفرض نمط حياتنا على الآخرين هو شيء آخر. وواقع أنه من الصف الرابع إلى الثاني عشر لا ندرس أطفالنا أن هناك حضارات أخرى في العالم وأنا جزء من الجماعة العالمية وتؤكد فقط على الإمبراطوريات الإسلامية مسألة كبيرة جدية لإعادة التقييم أيضاً."

ولكن ببساطة أيضاً تم بسهولة نسيان أنه عندما يأتي الأمر إلى النشاطات الاقتصادية، فإنحدى المزايا الأعظم التي يمكن لبلد أو جماعة أن تتحلّى بها هي ثقافة التسامح. عندما يكون التسامح قاعدة للسلوك، يزدهر الجميع — لأن التسامح يولد الثقة، والثقة هي أساس الابتكار والمقاولة. زد مستوى الثقة في أية مجموعة أو شركة أو مجتمع وتحدث الأشياء الجيدة فحسب. "بدأت الصين إقلاصها التجاري والصناعي المدهش فقط عندما جرى التخلي عن شكل شيوعية ماوتس تونغ غير التسامح والكريه لصالح ما يمكن أن يدعى مبدأ السوق الحرة الشمولي،" كما كتب المؤرخ البريطاني باول جونسون في ٢١ حزيران عام ٢٠٠٤. مقالة في مجلة فوربس. "والهند مثال آخر. إنه طبيعة الدين الهندي التي توجب أن يكون صاحبه متسامحاً و، بطريقته الغربية الخاصة، متساهلاً... عندما تدعمهم لأنفسهم، فالفنود (مثل الصينيين) يزدهرون كجماعة دائماً. خذ حالة السكان الهند في أوغندا، الذي طردهم عيدي أمين الدكتاتور الرهيب واستقبلوا في المجتمع البريطاني

المتسامح. ثمة الآن أصحاب ملايين أكثر في هذه المجموعة من أية مجموعة مهاجرة حديثاً أخرى في بريطانيا. إنهم مثال رائع على أن العمل الشاق، والروابط العائلية القوية والإخلاص للتعليم يستطيع دعم الشعب الذي جُرد من كل ما يملكه في العالم". وقد ازدهر الإسلام منذ أمد طويل، عندما رعى ثقافة التسامح كما في إسبانيا الأندلسية. غير أنه في شكله الحديث، في حالات كثيرة، اختطفه وفسره قادة روجيون لا يؤمنون بثقافة التسامح أو التغيير أو الابتكار، وذلك، كما لاحظ جونسون، أسهم في تخلف النمو الاقتصادي في كثير من البلدان الإسلامية بالتأكيد.

وهنا نأتي ثانية إلى معادل العولمة. فالبلدان التي لا تملك موارد طبيعية هي أكثر احتمالاً، بواسطة تطوير الإنسان، ليطور عادات الانفتاح على الأفكار الجديدة، لأنها الطريقة الوحيدة التي تستطيع بواسطتها البقاء والتقدم.

والخير الجيد، هو أن الثقافة لا تصنع فارقاً وحسب، بل يمكنها أن تغير أيضاً. فالثقافات ليست مجدولة على صبغيات الإنسان، بل هي نتاج البيئة — الجغرافية، ومستوى التعليم، والقيادة، والتجربة التاريخية — في أي مجتمع. وفيما تغير هذه، يمكن للثقافات أن تتغير. فاليابان وألمانيا انتقلتا من مجتمعين تهيمن عليهما نزعة عسكرية متطرفة إلى مجتمعين مسالمين جداً ومجتمعين ديمقراطيين قويين في السنوات الخمسين الأخيرة. وكانت البحرين أحد البلدان العربية الأولى التي اكتشفت النفط. وكانت البلد العربي الأول الذي نفذ فيه النفط. وكانت البلد العربي الأول في الخليج العربي الذي تجرى فيه انتخابات برلمانية حيث استطاعت النساء أن يشاركن فيها، وبدت الصين خلال الثورة الثقافية مثل أمة في قبضة ثقافة جنون إيديولوجي. والصين اليوم هي مرادفة للبراغماتية. وكانت إسبانيا المسلمة واحدة من أكثر المجتمعات تسامحاً في تاريخ العالم. أما العربية السعودية المسلمة في الوقت الحاضر فهي الأكثر عدم تسامح. كانت إسبانيا المسلمة تجارية وثقافة التاجر تدفع الناس إلى العيش بواسطة حصافتهم وبالتالي تعلموا أن يتعايشوا جيداً مع الآخرين. والعربية السعودية تستطيع أن تعيش على بيع النفط فقط، ومع ذلك فقريباً من العربية السعودية ترربع دبي، دولة — مدينة عربية التي استخدمت البترول دولارات لتبني مركز الخليج العربي التجاري والسياحي والخدمي والسفني. ودبي

أحد الأمكنة الكورنوبوليتية الأكثر تسامحاً في العالم، غالباً ما تبدو مدينة مطاعم سوشي وملاعب غولف أكثر منها مدينة مساجد - والسباح لا يحتاجون إلى فيزا. وهكذا أجل، تصنع الثقافة فرقاً، غير أن الثقافة تنشأ في البيئة وليس في الجينات، وإذا ما تغيرت الظروف المحيطة وتكثف القادة المحليون، تتغير الثقافة أيضاً.

الأشياء غير الملموسة

يمكنك أن تقول أشياء كثيرة بمجرد مقارنة خطوط الأفق. ومثل أمريكيين كثير من أصل هندي، يذهب دينكار سينغ، مدير شركة استثمار مغامرة، إلى الهند بشكل منتظم لزيارة عائلته. وفي شتاء ٢٠٠٤، زار نيودهي. وعندما رأيته بعد عدة أشهر، أخبرني عن اللحظة التي أدرك فيها سبب عدم انطلاق الاقتصاد الهندي كما ينبغي بعد - خارج قطاع التقنيات العالية.

استذكر، كنت في الطابق السادس بفندق في نيودهي، وعندما نظرت خارج النافذة استطعت أن أرى لأميال. كيف يحدث ذلك؟ لأن المسرع لا يطمئن إلى الطاقة الكهربائية في نيودهي من أجل المصاعد، وهكذا لا توجد أبنية شاهقة كثيرة هناك. لن يرغب مستثمر واع بتشيد بناية شاهقة في مدينة يمكن أن ينقطع فيها التيار الكهربائي في أية لحظة وقد تضطر للسير على درج عشرين طابقاً. والنتيجة تمدد أكبر للمدينة واستخدام غير منظم جيداً للمكان. وأخبرت سينغ أن قصته ذكرتني برحلة كنت قد قمت بها إلى داليان في الصين. كنت قد ذهبت إلى داليان عام ١٩٩٨، وعندما عدت عام ٢٠٠٤، لم أميز المدينة. كان ثمة أبنية كثيرة جديدة، بما فيها أبراج حديثة من الفولاذ والزجاج، إلى حد بدأت أسأل عما إذا كنت قد زرتها عملياً عام ١٩٩٨. ثم أضفت ذكرى أخرى. ذهبت إلى مدرسة في القاهرة في صيف عام ١٩٧٤. وكانت الأبنية الثلاثة الأكثر بروزاً في المدينة عندئذ هي هيتون النيل وبرج القاهرة ومبنى التلفزيون المصري. وبعد ٣٠ سنة، عام

٢٠٠٤، ظلت هي الأبنية الأكثر بروزاً، وبالكاد تغير أفق القاهرة. ففي أي وقت أعود فيه إلى القاهرة، أعرف بالضبط أين أنا. وقد زرت مكسيكو سيتي قبل دالين بوقت قصير، حيث لم أزرها منذ خمس سنوات، فوجدتها أكثر نظافة مما تذكرها، والفضل يعود إلى الحملة التي شملت المدينة كلها بقيادة رئيس بلديتها. وكان ثمة مجموعة أبنية جديدة، ولكن ليس كثيراً كما توقعت قبل عشر سنوات من اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية. وفي داخل تلك الأبنية، مع ذلك، وجدت زملائي المكسيكيين محبطين قليلاً. أخبروني أن المكسيك خسرت روتينها — لم تعد تنمو كما كانت، وثقة شعبها بنفسه تضاعف.

وهكذا في دهي، تستطيع أن ترى إلى أقصى مدى. وفي القاهرة تبدو خطوط الأفق هي نفسها إلى الأبد. وفي الصين، إذا فوّتَ زيارة مدينة لسنة، فالأمر كما لو لم تكن هناك أبداً. وفي مكسيكو سيتي، تماماً عندما فكر المكسيكيون أفهم استداروا حول المنعطف إلى الأبد، جروا إلى الصين مباشرة، وجاؤوا من طريق آخر، وركضوا أسرع.

ماذا تبين هذه الفروق؟ نحن نعرف الصيغ الأساسية للنجاح الاقتصادي — إصلاح بالجملة، يتبعه إصلاح بالمفرق، بالإضافة إلى حكم جيد، تعليم، بنية تحتية، وقدرة على التعلم. وما لا نعرفه، مع ذلك، وسأعبئه في زجاجات وأبيعه إذا نجحت بمعرفته، هو الجواب على سؤال لماذا ينجح بلد في عمل كل هذه الأشياء بمثابة، ولا ينجح بلد آخر. لماذا يتغير أفق بلد بين ليلة وضحاها، ولا يتغير آخر خلال نصف قرن؟ والجواب الوحيد الذي كنت قادراً على إيجاد هسو شيء لا يمكن تعريفه أذعه الأشياء غير الملموسة. وهي خاصتان بالدرجة الأولى: قدرة مجتمع ما وإرادته بالعمل معاً والنضحية في سبيل التطور الاقتصادي ووجود قادة مجتمع ذوي بصيرة يرون الحاجات التي يجب أن تتوفر بلغة التطور والإرادة ويستخدمون السلطة للدفع نحو التغيير بدلاً من إثراء أنفسهم والحفاظ على الوضع القائم. فبعض البلدان (مثل كوريا وتايوان) تبدو أنها قادرة على تركيز طاقاتها على أولوية التطوير الاقتصادي، وبلدان أخرى (مثل مصر وسوريا) تشغل بالإيديولوجيا والصراعات المحلية. بعض البلدان لديها قادة يستخدمون وقتهم في الحكم محاولة دفع التحديث بدلاً من إثراء أنفسهم شخصياً، وبعض البلدان لديها

ببساطة نخب فاسدة، تستخدم وجودها في الحكم لتملاً جيوبها ثم تستثمر تلسك الثروات في الملكيات السويسرية غير القابلة للنقل. وسبب أن يكون لدى الهند من بين معاهد التكنولوجيا، ولم يكن لدى باكستان مثلها هو نتاج التاريخ والجغرافيا والثقافة التي أستطيع إجمالها بأنها أحد تلك الأشياء غير الملموسة. ومع أن قياس هذه الأشياء غير الملموسة ليس سهلاً، فهي تصنع فرقاً في الواقع.

والطريقة المثلى التي أعرفها لتوضيح ذلك هي المقارنة بين المكسيك والصين. تبدو المكسيك، على الورق، متوضعة بشكل مثالي لتزدهر في عالم مستوٍ. إنها الجار الأقرب للاقتصاد الأكبر والأقوى في العالم. وقد وقعت اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة وكندا في تسعينيات القرن الماضي و وُزِّت لتكون لوح الغوص المرن إلى أمريكا اللاتينية لذين الاقتصاديين الضخمين. وامتلكت مصدراً طبيعياً هاماً هو النفط، الذي يوفر أكثر من ثلث دخل الحكومة. أما الصين، في المقابل، فهي بعيدة آلاف الأميال، مثقلة بعبء فائض سكاني، وذات موارد طبيعية ضئيلة، وقوة عمل هي الأفضل محتشدة في السهل الساحلي، وعبء دين مسوروث من الحكم الشيوعي للخمسين عاماً. لو أخذت اسمي هذين البلدين، قبل عشر سنوات، وأعطيت أحداً ما حجة عنهما، لراهن على المكسيك بالتأكيد. ومع ذلك فقد حلت الصين محل المكسيك كثاني أكبر مصدر للسلع إلى الولايات المتحدة. وثمة إحساس عام، حتى بين المكسيكيين، أنه مع أن الصين بعيدة آلاف الأميال عن أمريكا، فإنها تصبح أقرب إلى الولايات المتحدة اقتصادياً، بينما المكسيك، القائمة تماماً على حدود أمريكا، تغدو بعيدة آلاف الأميال.

أنا لا أكتب بعيداً عن المكسيك على الإطلاق. فالمكسيك، في الوقت النهائي قد تغدو السلحفاة البطيئة لكن الواثقة بالنسبة لأرنب الصين. فالصين لا تزال لديها مرحلة انتقال سياسي هائلة عليها عبورها والتي قد تخرجها عن المسار في أية لحظة. وعلاوة على ذلك، لدى المكسيك مجموعة كبيرة من المقاولين الذين هم بكفاءة أفضل المقاولين الصينيين. فالمكسيك ما كانت لتصدر ما قيمته ١٣٨ مليار دولار من السلع إلى الولايات المتحدة عام ٢٠٠٣ لو لم يكن الحال كذلك. ولدى الصين ريفيون غير متقدمين أو متجنين أكثر من الريفين المكسيكيين. ولكن في الميزان، عندما تضع كل شيء، فالواقع هو أن الصين قد غدت الأرنب والمكسيك

ليست كذلك، مع أن المكسيك بدأت بمزايا طبيعية أفضل عندما استوى العالم.
لماذا؟

ويطرح المكسيكيون أنفسهم هذا السؤال. فعندما تذهب إلى مكسيكو سيتي هذه الأيام، سيخبرك المكسيكيون أنهم يسمعون "صوت الرضيع العملاق" ذلك في الستريو. "لقد وقعنا فجأة بين الهند والصين"، أخبرني جورج كاستانيدا، وزير خارجية المكسيك السابق، عام ٢٠٠٤. يصعب علينا جداً أن نتنافس مع الصينيين، إلا في الصناعات ذات القيمة العالية المضافة. وحيث يجب أن نكون منافسين، في حقل الخدمات، هزمنا الهنود بمكاتبهم الخلفية ومراكز اتصالاتهم.

لا شك في أن الصين تستفيد إلى درجة ما من واقع أنه لا يزال لديها نظام شمولي يستطيع أن يسوي المصالح والممارسات القديمة. تستطيع القيادة في بيجينغ أن تأمر بكثير من الإصلاحات من الأعلى إلى الأسفل، سواء كان ذلك طريقاً جديدة أو الدخول إلى منظمة التجارة العالمية. ومع ذلك لدى الصين اليوم أفضل الأشياء غير الملموسة أيضاً — القدرة على جمع وتركيز الطاقات المحلية على الإصلاحات الجزئية. يمكن أن تكون الصين دولة شمولية، غير أنها على الرغم من ذلك تمتلك مؤسسات دولة قوية وجهازاً إدارياً يعد لترقية الكثير من الناس إلى مناصب صناع القرار الرئيسة على أساس الجدارة، وتهتم برفاهية الجماعة. فتقاليد المناديين في ترقية الإداريين الذين يرون أن دورهم هو تعزيز مصالح الدولة وحمايتها لا تزال حية وفي حال جيدة في الصين. "لدى الصين تقاليد قيادة النخبة — تقليد مستمر في كوريا واليابان أيضاً"، كما قال فرانسيس فوكوياما، مؤلف الكتاب الممتاز هامة التاريخ والرجل الأخير. "ويتحلون جميعاً بشعور رجل الدولة الأساسي حيث يتوقع من الموظفين العامين أن ينظروا إلى مصالح الدولة البعيدة المدى" ويكافهم النظام على فعل ذلك.

انتقلت المكسيك، في المقابل، خلال تسعينيات القرن الماضي من دولة شمولية ذات سلطة الحزب الواحد بشكل أساسي إلى دولة ديمقراطية تعددية. وهكذا تماماً في الوقت الذي كانت المكسيك فيه بحاجة إلى استجماع كل إرادتها وطاقاتها من أجل إصلاح الجزئي على المستوى الصغير، كان عليها أن تتحمل عملية ديمقراطية أبطأ ولو كانت شرعية لبناء الدائرة الانتخابية. بكلمات أخرى، أي رئيس

مكسيكي يريد صنع تغييرات عليه أن يمشد مجموعات مصالح كثيرة — كمن يجمع ويسوق قطعاً من القطن — لتنفيذ إصلاح بالمقارنة مع أسلافه من الحكام المستبدين، الذين كانوا يفعلون ذلك بأمر. وكثير من مجموعات المصالح هذه، سواء أكانت نقابات أو زعامات، تمتلك مصالح خاصة قوية في الوضع السراهن والقوة على خنق الإصلاحات. ويملك نظام الدولة في المكسيك، تاريخياً طويلاً في كونه أداة لرعاية مصالح الحزب الحاكم أو المصالح المحلية، وليس المصالح الوطنية كبقية الكثير من بلدان أمريكا اللاتينية.

وهناك شيء آخر من هذه الأشياء غير الملموسة هو إلى أي مدى تقدر ثقافة القوم التعليم. فاهند والصين لديهما تقاليد عريقة فالآباء يحبرون أطفالهم أن الشيء الأعظم الذي يستطيعون أن يفعلوه في الحياة هو أن يكونوا مهندسين وأطباء. ولكن بناء المدارس جعل ذلك يحدث في المكسيك لم يتم ببساطة. وفي حين أن لدى كل من الصين والهند أكثر من خمسين ألف طالب يدرسون في الولايات المتحدة في الوقت الحاضر، وهم يأتون من مناطق تبعد ١٢ ساعة جغرافية عن الولايات المتحدة، لدى المكسيك التي هي أصغر ولكنها الجار المجاور عشرة آلاف طالب فقط. والمكسيك هي أيضاً الجار المجاور للاقتصاد الأكبر في العالم، الذي يتكلم الإنكليزية، لكنها لم تطلق أي برنامج عاجل لتعليم الإنكليزية أو استثمرت تقدم المساعدة الأكاديمية في إرسال مجموعة كبيرة من الطلاب المكسيكيين إلى الولايات المتحدة للدراسة. "ثمة انفصال"، قال الرئيس زيسديلو، بين المؤسسة السياسية المكسيكية، وتحديات العولمة، ودرجة تعليم وإعداد الجمهور المكسيكي لمواجهة هذه المهمة. كان عليكم أن تنظروا منذ وقت طويل لبرنامج تخريج طلاب في العلوم أو الرياضيات في جامعة أمريكية يهيمن عليها الطلاب المكسيكيون بالطريقة التي يهيمن عليها الطلاب الصينيون والهنود.

بدأت حكومة الرئيس فيسونت فوكس الإصلاح الجزئي في خمسة مجالات لجعل الاقتصاد المكسيكي أكثر إنتاجية ومرونة: إصلاح سوق العمل لجعل الاستخدام والصرف أسهل، وإصلاح قضائي لجعل محاكم المكسيك أقل فساداً وتقليباً، وإصلاح انتخابي ودستوري لعقلنة السياسة، وإصلاح في جمع الضرائب لزيادة غلة البلد من الضريبة المثيرة للهموم، وإصلاح في الطاقة لفتح سوق الطاقة

والكهرباء للمستثمرين الأجانب كي تتخلص المكسيك البلد الرئيس المنتج للنفط من مازق استيراد بعض الغاز الطبيعي والبتيرين من أمريكا. ولكن معظم هذه المبادرات قد عُطِّل في البرلمان المكسيكي.

سيكون من السهل الاستنتاج من مجرد النظر إلى المكسيك والصين أن الديمقراطية قد تكون عائقاً للإصلاح الجزئي. وأنا أظن أن ذلك الاستنتاج متسرع، وأن المسألة الأساسية هي القيادة. ثمة ديمقراطيات تحظى بقيادة قادرين على صنع الإصلاحات الكبيرة وجعل شعوبهم تركز على الإصلاحات الصغيرة — ومارغريت تاتشر في إنكلترا تخطرت في البال — وهناك ديمقراطيات جرت لوقت طويل دون أن تتعامل مع وضع غير سار لا يمكن تجنبه — ألمانيا المعاصرة — وهناك أخرى جرت بلا هدف، لا تريد في الحقيقة أن تحشد شعبها لأن القادة غير شرعيين إلى درجة أنهم حائفون من التسبب بأي ألم — زيمبابوي.

يقول الرئيس زيديلو إن المكسيك وأمريكا اللاتينية تمتلك "إمكانات خيالية، فقد كانت أمريكا اللاتينية في مقدمة الجميع قبل ثلاثين سنة، غير أننا بدأنا منذ ٢٥ سنة نركد بشكل أساسي والآخرين يلحقون بنا ويتقدمون إلى الأمام. وأنظمتنا السياسية غير قادرة على تفعيل تلك الأفكار الإصلاحية وتبنيها وتنفيذها. فنحن لا نزال نناقش ما قبل التاريخ، ولا نزال نناقش الأشياء التي غدت مسلمات في كل مكان كما لو أننا نعيش في ستينيات القرن العشرين. فحتى هذا اليوم لا يستطيع السياسي أن يتحدث بصراحة عن اقتصاد السوق في أمريكا اللاتينية." وأضاف زيديلو، تحرك الصين كل شهر، "ونحن نستغرق سنوات وسنوات لنقرر إصلاحات أولية يجب أن تكون الحاجة إليها ملحة على نحو ملفت لأي كان. لسنا تنافسين لأننا لا نملك بنية تحتية، وأنت بحاجة إلى شعب يدفع ضرائب. كم طريقاً سريعاً شقُّ لربط المكسيك بالولايات المتحدة بعد توقيع اتفاقيات التجارة الحرة في أمريكا الشمالية؟ (عملياً ولا طريق). يستفيد أناس أكثر من إنفاق الحكومة ولا يدفعون ضرائب. والطريقة الوحيدة لجعل الحكومة تخدم هي أن يكون لديها شعب يدفع ضرائب أعلى، (ولكن) عندئذٍ تنهض الشعبوية وتبطل ذلك."

نشرت جريدة مكسيكية مؤخراً قصة عن أن شركة الأحذية كونفرس Converse تصنع أحذية التنس في الصين باستخدام غراء مكسيكي. وقال زيملو: "وكل المقالة هي عن سبب إعطائهم غرائنا، في حين أن الموقف الصحيح يجب أن يكون كم يجب أن نبيعهم أكثر. لا زلنا بحاجة إلى تحطيم بعض الحواجز العقلية."

ليست المشكلة أن المكسيك فشلت في تحديث صناعاتها التصديرية، بل هي تخسر أمام الصين بالدرجة لأن الصين تغيرت أسرع وأوسع، لا سيما في تعليم عمال المعرفة. كما بين الخبير في الأعمال دانييل هـ. روزن بمقالة في الانترنتاشينال إيكونومي جورنال (في ربيع ٢٠٠٣)، أن كلاً من حصة المكسيك والصين في نمو الصادرات العالمية في كثير من الحقول كانت متماثلة خلال الازدهار الاقتصادي في تسعينيات القرن الماضي — من قطع السيارات إلى الإلكترونيات إلى الألعاب والسلع الرياضية — غير أن حصة الصين ظلت تنمو أسرع. لم يكن ذلك بسبب أن الصين كانت تعمل الشيء المناسب بل لأن المكسيك كانت تفعل الشيء الخطأ، الذي لم يشجدها التنافسية بسبب عدم قدرتها على إجراء الإصلاحات الصغيرة. وما يجتهد المكسيك في عمله هو خلق جزر من القدرة على المنافسة، مثل مونتيري، حيث تجري الأشياء بشكل صحيح وتستطيع أن تستفيد من قربها من الولايات المتحدة، غير أن الحكومة المكسيكية لم يكن لديها خطة استراتيجية لدمج تلك الجزر مع بقية البلد. وهذا يساعد على إيضاح سبب تراجع مرتبة المكسيك من عام ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٢ في تقرير القدرة التنافسية العالمية بينما ارتقت مرتبة الصين. ولم يكن ذلك في الأجور المنخفضة، كما قال روزن، بل في مزايا الصين في التعليم والخصخصة والبنية التحتية ونوعية الرقابة والإدارة المتوسطة المستوى وإدخال تكنولوجيا جديدة.

واستخلص روزن: "وهكذا فالصين تأكل غداء المكسيك، ولكن ذلك بسبب العجز المكسيكي عن الاستفادة من النجاحات والقيام بإصلاح أوسع مقارنة مع عمال الصين ذوي الأجور المتدنية أصلاً." وفي كلمات أخرى، إصلاحها الجزئي، غيبي. وتبعاً لتقرير القيام بعمل عام ٢٠٠٥، يستغرق البدء بالعمل في المكسيك ٥٨ يوماً بالمعدل، مقارنة مع ٨ أيام في سنغافورة و ٩ أيام في تركيا. ويستغرق تسجيل

الملكية ٧٤ يوماً في المكسيك، و ١٧ يوماً فقط في الولايات المتحدة. وضرورية الدخل في الشركات تعادل ٣٤% وهي أعلى. يمثلن مما هي في الصين.

لاحظ تقرير مجلة هك كروي كوارتري "ما وراء العمل الرخيص" أنه منذ عام ٢٠٠٠، عندما انضمت الصين إلى منظمة التجارة العالمية وبدأت تستفيد من تسوية العالم، فقدت المكسيك ٢٧٠.٠٠٠ وظيفة تجميعية، وأغلقت مئات المصانع. غير أن النصيحة الرئيسة التي يقدمها التقرير للمكسيك وبلدان أخرى ذات دخل متوسط تشعر بأن الصين تعصرها هي "بدلاً من التركيز على أعمال فُقدت لصالح الصين، على هذه البلدان أن تذكر حقيقة في الحياة الاقتصادية: لا مكان يستطيع أن يبقى المنتج الرخيص في العالم إلى الأبد — فحتى الصين ستفقد هذه الميزة يوماً ما، وبدلاً من محاولة الدفاع عن أعمال التجميع المنخفضة الأجر، على المكسيك والبلدان الأخرى المتوسطة الدخل أن تركز على خلق أعمال تضيف قيمة. فقط إذا حلت شركات منتجة ذات نشاطات تضيف قيمة أعلى محل الشركات الأقل إنتاجية تستطيع البلدان المتوسطة الدخل المضي على طريق التطور."

وباختصار، الطريق الوحيدة لازدهار المكسيك هو باستراتيجية إصلاح جزئية فهي وحدها التي تمكنها من هزيمة الصين إلى القمة، لا إلى القاع، لأن الصين لا تركز على هزيمة المكسيك بقدر ما تركز على هزيمة أمريكا. ولكن الفوز بذلك النوع من السباق إلى القمة يتطلب التركيز على الأشياء غير الملموسة وعلى الإرادة.

لا تستطيع الحفاظ على مستويات عيش عالية في عالم مستو عندما تكون في مواجهة منافسين لا يعدون أساسياتهم فقط بشكل صحيح بل أشياءهم غير الملموسة أيضاً. فالصين لا تريد أن تغدو غنية وحسب، بل هي تريد أن تكون قوية، وهي لا تريد أن تتعلم طريقة صنع سيارات جنرال موتورز، بل تريد أن تكون جنرال موتورز وتخرج جنرال موتورز من السوق. وكل من يشك بذلك يجب أن يمضي بعض الوقت مع الشبان الصينيين.

قال لويس روبيو، رئيس مركز المكسيك في البحث من أجل التطور، "بقدر ما تزداد ثنك بنفسك تنقل أساطيرك وعقدك. وأحد الأشياء العظيمة عن المكسيك في مطلع التسعينيات هو أن المكسيكيين رأوا أنهم يستطيعون فعل ذلك،

ويستطيعون تحقيق ذلك. وكثيراً من الثقة بالنفس، مع أن المكسيك فقدتها مؤخراً، لأن الحكومة أوقفت الإصلاح. فالافتقار إلى الثقة بالنفس يقود البلد إلى الاستمرار باجترار الماضي،" ثم أضاف روبيو، "والافتقار إلى الثقة بالنفس في المكسيك يعني أن الجميع في البلد يفكرون أن الولايات المتحدة ستجرد المكسيك مما تملكه." وهذا هو سبب أهمية اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية لثقة المكسيك بنفسها. "وما أنجزته اتفاقية التجارة الحرة هو جعل المكسيكيين يفكرون بالمستقبل والخارج بدلاً من التفكير بالذات والماضي. (ولكن) جرى النظر إلى الاتفاقية (بواسطة مهندسيها) كنهاية وليس كبداية. لقد جرى النظر إليها كخلاصة لعملية سياسية وإصلاحات اقتصادية." ولسوء الحظ، كما أضاف، "ليس لدى المكسيك استراتيجية للمضي قدماً إلى الأمام."

وقال ولي روجرز ذلك منذ أمد بعيد "حتى لو كنت على المسار الصحيح، فسيدهلك آخرون إذا جلست هناك وحسب." ويقدر ما يزداد العالم استواء، سيحدث ذلك أسرع، والمكسيك وضعت نفسها على المسار الصحيح بالإصلاح الكبير، ولكنها بعدئذٍ لأسباب ملموسة وغير ملموسة، جلست هناك، والإصلاحات الصغيرة تأخرت. ويقدر ما تجلس المكسيك هناك أكثر، ستندس أكثر، ولن تكون وحيدة.

الشركات والعالم المستوي

الفضل العاشر

كيف تتعالج العزيمات مشكلاتها بنجاح

يقول ألبرت أنشتاين:

في الفوضى أكتشف البساطة.

ومن التناثر أبتدع الانسجام.

وفي خضم المصاعب، تكمن الفرصة.

عندما كنت أجري مقابلات لهذا الكتاب، سمعت عبارة كررها مدراء أعمال مختلفون. كان غريباً، أن استخدمها الجميع، كما لو كانوا يتحدثون كسل إلى الآخر. والعبارة هي: "تماماً في السنوات القليلة الماضية..." فمراراً وتكراراً، أخبرني المقاولون والمبتكرون في كل أنماط العمل، الكبيرة والصغيرة، أنه "تماماً في السنوات القليلة الماضية" كانوا قادرين على فعل أشياء لم يخلعوا أنها كانت ممكنة في السابق أبداً، أو أنهم اضطروا إلى فعل أشياء لم يخلعوا أنها كانت ضرورية في السابق أبداً. وأنا مقتنع بأن هؤلاء المقاولين والمدراء التنفيذيين كانوا يستجيبون للتقارب الثلاثي. وكل منهم كان يطرح استراتيجية لشركته كي تزدهر أو تبقى قائمة في هذه البيئة الجديدة على الأقل. فالشركات تحتاج تماماً كما يحتاج الأفراد إلى استراتيجيات لمعالجة استواء العالم بنجاح أيضاً. ومعلمي في الاقتصاد باول روسر مغرم بالقول: "يريد الجميع النمو الاقتصادي، لكن لا أحد يريد التغيير." وليسوء الحظ، لا يمكنك أن تحصل على أحدهما دون الآخر، لاسيما عندما يستغير حقل اللعب جدياً كما حدث عام ٢٠٠٠. فإذا كنت تريد أن تنمو وتزدهر في عالم مستوٍ، يفضل أن تتعلم كيف يجب أن تتغير وتتوافق معه.

أنا لست كاتباً في شؤون العمل والتجارة، وهذا الكتاب ليس عن كيفية النجاح في عمل تجاري. وما تعلمته في البحث من أجل هذا الكتاب، مع ذلك، هو أن الشركات التي أعدت للازدهار اليوم هي تلك الشركات التي فهمت علي نحو أفضل التقارب الثلاثي وطورت استراتيجياتها الخاصة لمعالجته بنجاح — بدلاً من محاولة مقاومته.

وهذا الفصل هو مسمي لتسليط الضوء على بعض قواعده واستراتيجياته:

القاعدة الأولى: عندما يتسوّى العالم — وتشعر بأنك تتسوى — حاول الوصول إلى مجرعة واحفر في داخلك، ولا تحاول بناء جدران.

وقد تعلمت هذا الدرس القيّم من أفضل صديقين لي في مينسوتا، جلّ، و كين غريير. فالذهاب إلى الهند أعطاني فكرة ما أن العالم مستو، ولكن فقط عندما عدت إلى جنوري وتكلمت إلى صديقي في مينسوتا تحققت من أنه مستو كثيراً. فمئذ نحو ٢٥ عاماً جلّ و كين (الذي تحدّث عن أخيه بل سابقاً) بدأ شركتهما المتخصصة بالاتصالات غريير وشركاه التي تخصصت في تطوير إعلانات تجارية للتلّزيون وتصوير إعلانات لفهارس مبيعات التحزفة. وقد طوراً عملاً جيداً في مينابوليس، بأكثر من ٤٠ مستخدماً، بعضهم فنانيّ تخطيط ومصممي مواقع إنترنت، بالإضافة لإستديو ومجموعة صغيرة من الزبائن المحليين ومواطني البلد. وكشركة متوسطة الحجم، كان على غريير دائماً أن يستعجل للعمل، ووجد دائماً طريقة ما لصنع عيش كريم.

جاء كين و جل في أوائل نيسان ٢٠٠٤، إلى واشنطن نقضاء نهاية الأسبوع بمناسبة عيد ميلاد زوجتي الخمسين. وقد استطعت أن استشف أن في ذهن كين كثيراً من الأشياء ذات العلاقة بعمله. وفي أحد الأصباح مشينا طويلاً في ريف فرجينيا، وأخبرته عن الكتاب الذي أعده، وأخبرني عن العمل الذي يقوم به. وبعد برهة وجيزة، وجدنا أننا نتحدّث في الشيء نفسه: البلد تسوّى، وقد حدث ذلك بسرعة كبيرة، وأنّز على عمله بشدة، وأنه لا يزال يصارع مع التكيّف. كان

واضحاً له أنه يواجه منافسة وضغطاً على التسعير من نمط ودرجة لم يعهدهما في السابق أبداً.

"العاملون المستقلون"، قال غريور، في معرض حديثه عن هؤلاء المقاولين المستقلين كما لو أنهم كارثة جراد حلت فجأة على عمله، والتهمت كل شيء في المشهد. "نحن الآن نتنافس مع" العاملين المستقلين! في الحقيقة لم ننافس ضد هؤلاء في السابق أبداً. اعتاد منافسنا أن يكون شركات من حجمنا وكفاءتنا، واعتدنا أن نعمل أشياء مماثلة بطرق مختلفة إلى حد ما، وكانت كل شركة قادرة على أن تجد سوقاً وتجي قوتها." أما في هذه الأيام فالفعالية مختلفة بالكامل، كما قال. "ونافسنا ليس تلك الشركات فقط التي اعتدنا على المنافسة ضدها، بل علينا الآن أن نتعامل مع شركات عملاقة تمتلك الكفاءة على معالجة الأعمال الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ونواجه عاملين يزاولون أعمالهم في منازلهم، والسذين (باستخدام تكنولوجيا اليوم وبرامج الكمبيوتر) يستطيعون نظرياً أن يعملوا الأشياء نفسها التي يعملها فنان لدينا. وما الفرق في المنتج، من وجهة نظر الزبون، بين شركة عملاقة تستخدم مصمماً صغير السن وتضعه أمام كمبيوتر، والمصمم الصغير السن مع جهازه في قبوه الخاص... فالتكنولوجيا وبسرامج الكمبيوتر تكسب قوة تجعلنا جميعاً نبدو كأننا الشيء نفسه. وفي الشهر الأخير فقدنا ثلاثة وظائف لصالح مستقلين عملوا لشركات جيدة واكتسبوا تجربة ثم خرجوا للعمل لحسابهم الخاص. كل زبائننا يقولون الشيء عينه لنا: كانت شركتكم مؤهلة حقاً. كان جون ماهراً جداً. كان جون أرخص. اعتدنا أن نشعر بالنعاسة عندما نخسر أمام شركة أخرى، ولكننا الآن نخسر أمام مجرد شخص آخر!"

وكيف حدث هذا التغير بهذه السرعة؟ سألته.

جزء كبير من عملهم هو التصوير — أخذ صور لكل من المنتجات والعروض للفهارس، أوضح غريور. والخمس وعشرين سنة كانت طريقة سير العمل السني مارستها شركة غريور وشركاه هي أن تحصل على عمل محدد. كان الزبون يخبر غريور تماماً بنوعية اللقطة التي يبحث عنها وسيتق بأن فريق غريور سيتتج الصورة الصحيحة، وككل مصوري الإعلانات، كان غريور يستخدم كاميرا بولارويد لأخذ صورة للعارضة أو المنتج الذي يصوره، ليرى ما إذا كانت غريزته الخلاقة

جيدة، ثم بـصـور الفـيلم المـعد لـهـذا العـمـل. وحاـلـمـا تـلـتـقـط الصـور، يرـسـل غـريـر الفـيلم إـلى مـخـتـبـر التـصـويـر لـتـظـهـره وتـلوـينه. وإـذا كـان ثـمـة صـورـة مـبـاـجـة إـلى تـحـسـين أو إـضـاـفـة مـا، ترـسـل إـلى مـخـتـبـر آخـر مـتـخـصـص بـالتـحـسـيـنات.

وأوضح غريور، قررنا منذ عشرين سنة ألا نَظْهَرُ الفـيلم الذي نـصـوره. سـنـدع ذلك الجـانـب التـقـني مـخـتـرـفـين آخـرـين يـتـقـنـون ذلك تـدـريـبـاً وخبـرة — ورغـبة في جـني المـال بـنـلك الطـرـيـقة. أـردنا أن نـجـني المـال بـالنـقـاط الصـور. كـانـت خـطـة جـيـدة آتـنـسـد، وقـد تـكـون كـذـلك في هـذه الأيـام، غـير أن ذـلك غـير مـمـكـن بـعـد الآن."

لماذا؟ لأن العالم غدا مستويا، وكل عملية مماثلة تتحول إلى أرقام ويعاد إنتاجها في الكمبيوتر ونقلها تصبح شخصية. ففي السنوات الثلاث الماضية حققت الكاميرات الرقمية للمصورين المحترفين مستوى تقنياً جديداً تماماً جعلها مساوية إن لم تفوق على كاميرات الفيلم التقليدية.

"وهكذا جربنا عدداً من الكاميرات المختلفة واخترنا الكاميرا الأكثر تقدماً الحالية التي كانت مماثلة لكاميرات الأفلام"، قال غريور. "وهي المعروفة بـ كانون دي ون Canon D1 ، إنها مثل كاميرا الفيلم تماماً، ما عدا أن هناك كمبيوتر في داخلها مع شاشة تلفزيونية صغيرة في الخلفية ترينا أية صورة تلتقط. لكنها تستخدم كل العدسات ذاتها، وتضع الأشياء بالطريقة نفسها. مغسلاق السرعة والفتحة، ولها التصميم نفسه. كانت الكاميرا الرقمية الخاصة بالمحترفين الأولى، التي تعمل مثل كاميرا الفيلم بالضبط. وكانت هذه لحظة مميزة.

"بعد أن حصلنا على هذه الكاميرا الرقمية، وقد شعرنا معها بالحرية في البداية على نحو لا يصدق"، قال غريور. "كانت كل الإثارة والاهتياج في التصوير هناك — إلا الفيلم لم يكن هناك، لأنها كانت رقمية، لم يكن علينا أن نشترى فيلماً، ولم يكن علينا أن نذهب إلى المختبر لتظهره والانتظار حتى نحصل عليه. إذا كنا في الموقع وملتقط صورة لشيء ما، يمكننا أن نرى ما إذا كنا التقطنا الصورة بالطريقة الصحيحة. كان ثمة مصدر رضا مباشر. وقد سميناها بولارويد إلكترونية. اعتدنا أن نستخدم مخرجاً فنياً يشرف على كل شيء ليتأكد من أننا نلتقط الصورة السيئ نحاول خلقها، غير أننا لن نعرف ذلك حتى نظهر الفيلم. كان على كل شيء أن يسير على الإيمان والثقة. وكان زبائننا يدفعون لنا أجراً احترافياً لأنهم شعروا بأنهم

في حاجة إلى خبير لا يمكنه أن يضغظ على الزر وحسب، بل يعرف كيف يجب تشكيل وتأطير الصورة بالضبط. وقد وثقوا بأننا نفعل ذلك."

وقد دام هذا الإحساس بالقوة والحرية والقدرة على الخلق والسيطرة سنة أو نحوها. ولكن بعدئذ اكتشف كين وفريقه أن هذه التكنولوجيا المحررة يمكنها أيضاً أن تكون مستعبدة. "لقد وجدنا أننا الآن لسنا مسؤولين فقط عن النقاط الصورة وتحديد التعبير الفني المرغوب، بل كان علينا أن ننخرط في تقنية التصوير. كان علينا أن نكون المخترع، وقد هُضمنا في أحد الأصباح وقلنا: "نحن المخترع."

كيف حدث ذلك؟ لأن الكاميرات الرقمية منحت غرير القدرة على نقل تلك الصور الرقمية إلى كومبيوتر شخصي أو مكتب، وبقليل من سحر برنامج كومبيوتر وجهاز، يقوم بكل أنواع الوظائف الجديدة. "وهكذا بالإضافة إلى أنني مصور كان علي أن أصبح مختبر التظهير وموزع الألوان،" قال غرير. وحالمنا جعلت التكنولوجيا ذلك ممكناً، طلبه زبائني. ولأنه تمكن من ضبط الصورة أبعد إلى سلسلة التمرين، قالوا إن عليه أن يضبط ذلك، ويجب عليه أن يضبطها. ثم قالوا أيضاً لأن العملية رقمية بالكامل الآن، ولكنها تحت السيطرة، يجب أن تكون ضمن الخدمات التي يوفرها فريقه مبدع الفكرة التصويرية. "قال الزبائن، لن ندفع زيادة مقابل ذلك،" كما قال غرير. اعتدنا أن نذهب إلى خدمة خارجية لتحسين الصورة — لإزالة احتقان حول العين أو تشوهات — غير أننا الآن يجب أن نكون محسني الصورة نحن أنفسنا أيضاً. يتوقعون أن نزيل الاحتقان، رقمياً، حتى قبل أن يروا الصورة. لقد مارسنا فن التصوير لعشرين عاماً — اللون والتركيب والتعبير وكيفية جعل الناس مرتاحين أمام الكاميرا. هذا ما كنا جيدين فيه. والآن علينا أن نكون جيدين في كل الأشياء الأخرى. ليس هذا ما توقعنا عمله، غير أن سوق المنافسة والتكنولوجيا أجبرتنا على فعل ذلك."

وقال غرير أصاب استواء مماثل كل جانب من هذه الشركة. غدا إنتاج الفيلم رقمياً، وهكذا فالسوق والتكنولوجيا أجبرتهم على أن يصبحوا المشرفين على الفيلم، وستوديو الخطوط، وورشة الصوت، وكل شيء آخر بالإضافة إلى منتجي أقراص الفيديو المضغوطة، وكل وظيفة من هذه الوظائف كان معتاداً أن ترسل إلى شركة منفصلة لتقوم بها. غير أن سلسلة التمرين الكاملة غدت مستوية وانكشمت

إلى صندوق يتوضع فوق مكتب أحدهم. والشيء نفسه حدث في قسم الخطوط في عملهم "غدت شركة غريو وشركاه هي التي تنضد وترسم الصور التوضيحية، وأحياناً تطبعها أيضاً لأنها تملك طابعات رقمية ملونة. وقال: "كسان مقترضاً أن تكون هذه الأشياء أسهل، غير أنني الآن أشعر كما لو أنني أذهب إلى مكندونالدز، ولكن بدلاً من أن أتناول وجبة سريعة، طلبوا مني أن أكون المشرف على طاولتي وأغسل أطباقي أيضاً."

وتابع: "إن الأمر كما لو أن صانعي التكنولوجيا اجتمعوا بزبائننا وعهدوا كل هذه الوظائف المختلفة لنا. وإذا خطونا خطوة واحدة وقلنا عليكم أن تدفعوا مقابل كل هذه الخدمات، يكون خلفنا شخص ما يقول: "أنا سأفعل كل ذلك." وهكذا تتزايد الخدمات المطلوبة كثيراً والأجور التي تقاضاها تبقى نفسها أو تنخفض."

يسمى ذلك تسليعاً، وفي أعقاب التقارب الثلاثي، يحدث ذلك أسرع وأمرع عبر نطاق صناعات واسعة. وبقدرة ما تغدو عمليات مماثلة رقمية ويعاد إنتاجها في الكمبيوتر وقابلة للنقل والاستخدام الشخصي، يجري تعميم وترقيم أعمال ووظائف أكثر فأكثر، يغدو من السهل معالجتها وتوفيرها لمزيد من اللاعبين.

وقال غريو، عندما يصبح كل شيء متماثلاً والعرض وافراً، يكون لدى الزبائن خيارات كثيرة ولا يوجد أساس تصنع عليه خيارك الصحيح. وعندما يحدث ذلك، تغدو أنت سلعة وبمجرد إضافة بسيطة.

ولحسن الحظ، استجاب غريو للتسليع باختيار استراتيجية البقاء الوحيدة التي تنجح "محفرة، وليس جداراً. حفر هو وشركاؤه داخلهم عن موقع نواة الكفاءة الحقيقية في الشركة، وصار ذلك مصدر الطاقة الأساسي لدفع عملهم إلى الأمام في العالم المستوي. قال غريو: "ما نبيعه الآن هو نفاذ البصيرة الاستراتيجية، والموهبة الخلاقة، وحاسة التمييز الفنية. نبيع الحلول الملهمة، الخلاقة، نبيع الشخصية. فجوهر كفاءتنا وتركيزنا هو الآن على كل تلك الأشياء التي لا يمكن تحويلها إلى أرقام. أنا أعرف زبائننا اليوم وزبائننا في المستقبل سيأتون إلينا فقط ويلتصقون بنا لأجل تلك الأشياء... وهكذا استخدمنا مفكرين أكثر وعهدنا إلى آخرين أجزاء تكنولوجيا أكثر ليعملوها."

وقال غريير في ما سبق من الأيام، "اختبأت شركات كثيرة وراء التكنولوجيا. يمكنك أن تكون جيداً جداً، ولكن ليس لديك ما يجعلك الأفضل في العالم، لأنك لم تفكر أبداً بأنك تتنافس مع العالم. كان ثمة أفق هناك ولا أحد يستطيع أن يرى ما وراء ذلك الأفق. ولكن فقط في مدى بضع سنوات انتقلنا من المنافسة مع شركات عبر الشارع إلى المنافسة مع شركات عبر الكرة الأرضية. لم يكن متخيلاً قبل ثلاث سنوات أن تخسر شركة غريير وشركاه عقداً لشركة في إنكلترا، ولكننا الآن نفعل ذلك، فكل شخص يمكنه أن يرى ما يفعله الآخر الآن، وكل شخص يملك الأدوات نفسها، وهكذا يجب أن تكون الأفضل، والمفكر الخلاق الأمثل."

لن تضع البساطة الطعام على الطاولة بعد الآن. "يجب أن تقدم شيئاً ما استثنائياً تماماً" قال غريير. يجب أن تكون قادراً على صنع تشكوليت تشيب كوكي ذق، أو تشيري غارسيا، أو تشنكي منكي" — ثلاث من أكثر الماركات غريبة من مثلجات بن وجوي غير البسيطة على الإطلاق. قال غريير: "كان الأمر أن تكون ما أنت قادر على فعله. كان الزبائن يسألون، هل يمكنك فعل هذا؟ وهل يمكنك فعل ذلك؟ والآن يتركز الأمر أكثر على حاسة التمييز الفنية الخلاقة والشخصية التي يمكنك أن تضيفها على (العمل)... كل شيء عن الخيال."

القاعدة الثانية: والصغير سيتصرف ككبير... طريقة واحدة تجعل الشركات الصغيرة تزدهر في العالم المستوي هي تعلم أن تتصرف كشركات كبيرة. والمفتاح لأن تكون صغيراً وتتصرف ككبير هو أن تكون سريعاً في اغتنام فائدة كل الأدوات الجديدة من أجل التعاون للوصول أبعد وأسرع وأوسع وأعمق.

أظن أنه لا توجد طريقة أفضل لتوضيح هذه القاعدة من سرد قصة صديق آخر، هو فادي غندور، المؤسس المشارك والمدير التنفيذي لشركة أرامكس، شركة خدمة نقل الطرود الوطنية في العالم العربي والشركة العربية الوحيدة المسجلة في قائمة نازداك Nasdaq. انتقلت عائلة غندور ذات الأصل اللبناني إلى الأردن في ستينات القرن الماضي، حيث أسس أبوه، علي، شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وهكذا كان لدى غندور عمل النقل الجوي في مورثاته دائماً.

وبعد وقت قصير على تخرجه من جامعة جورج واشنطن في واشنطن العاصمة، عاد غندور إلى الوطن ورأى سوق عمل فكر أنه يستطيع تطويره: فجمع بعض المال هو وصديق له وأطلق شركة صغيرة باسم فيدرال إكسريس للشرق الأوسط لتقوم بنقل الطرود عام ١٩٨٢، وفي ذلك الوقت، كان ثمة شركة خدمة واحدة عالمية لنقل الطرود في العالم العربي هي دي إتش إل DHL، التي تملكها اليوم شركة جرمان بوستال سرفيس، كانت فكرة غندور أن يقترب من الشركات الأمريكية، مثل فيدرال إكسريس وإيربورن إكسريس، التي ليس لها وجود في الشرق الأوسط وعرض أن يصبح وكالة خدمتهما المحلي، لاجباً على واقع أن شركة عربية تعرف المنطقة وطريقة الالتفاف على المشكلات المزعجة مثل الغزو الإسرائيلي للبنان وحرب إيران - العراق والغزو الأمريكي للعراق.

قال غندور: "قلنا لهم، انظروا، نحن لا ننافسكم محلياً في سوقكم الوطنية، غير أننا نفهم سوق الشرق الأوسط، وهكذا لمّ لا تعطونا طرودكم لنسلمها هنا؟ سنكون ذراع نقلكم في الشرق الأوسط. لماذا تعطونها لمنافستكم العالمية مثل دي إتش إل DHL؟" وقد ردت إير بورن إيجابياً، واستخدم غندور ذلك لبني شركته ثم يشتري أو يشارك مع شركات نقل صغيرة من مصر إلى تركيا إلى العربية السعودية وأخيراً كل الطريق إلى الهند وباكستان وإيران - منشأً شبكته الإقليمية الخاصة، لم تكن إير بورن تملك المال الذي كانت فيدرال إكسريس تستثمره في إنشاء عملياتها الخاصة في كل منطقة من العالم، وهكذا عقدت حلفاً، فجمعت نحو أربعين شركة نقل إقليمية، مثل أرامكس، في شبكة عالمية واقعيّاً. وما حصل عليه شركاء إير بورن كان شيئاً لم يكن باستطاعة أحدهم أن يتحمل نفقات بنائه في ذلك الوقت فردياً - حضور جغرافي عالمي واقتفاء مسار الطرد على أجهزة الكمبيوتر ومنظومة تعقب للتنافس مع تلك الموجودة لدى فيدكس FedEx أو دي إتش إل DHL.

أوضح غندور أن إير بورن وفّرت شبكة متابعة مسار الطرود بواسطة الإنترنت ومنظومة تعقب الطرود لكل شركائها، وهكذا كانت هناك لغة موحدة وبمجموعة معايير نوعية مشتركة لكل شريك في تحالف إير بورن سينقل ويتابع ويتعقب الطرود. "ومع شركته في مقرها بعمان، في الأردن، ارتبط غندور بمنظومة إير بورن

أعلنت إيربورن فيه أنها بيعت وستحل شركتها، دعوت إلى لقاء في لندن، وكان الشيء الأول الذي فعلناه هو تأسيس تحالف جديد." ولكن غندور أيضاً طرح اقتراحاً: "أخبرتهم أن أرامكس كانت تطور برنامج كومبيوتر في الأردن ليحل محل منظومة المتابعة والتعقب لدى إيربورن، ووعدت الجميع هناك أن نظامنا سيركب ويكون في العمل قبل أن توقف إيربورن عمل نظامها."

في الواقع أخبرهم غندور أن الفأرة ستحل محل الفيل. وأن شركته الصغيرة نسبياً لن توفر الدعم الخلفي من عمان الذي كانت توفره إيربورن من سياتل بجهازها العملاق وحسب، بل سيجد أيضاً شركاء عالميين ليملأوا الفراغات التي تركها رحيل إيربورن أيضاً. ولعمل ذلك أخبر الشركاء المحتملين أنه سيستخدم مهنيين أردنيين ليهيئوا كل حاجات مكاتب التحالف الخلفية بكلفة زهيدة بالنسبة لما كانوا يدفعونه مقابل فعل كل ذلك من أوروبا وأمريكا. "لست الشركة الأوسع في المجموعة"، قال غندور، الذي هو الآن في أواسط أربعينياته ولا يزال بكامل حيويته ونشاطه، "بل أخذت القيادة فشركاثي الألمان يدرون شركة رأسمالها ١,٢ مليار دولار، لكنهم لا يستطيعون أن يردوا على فعل ما بهذه السرعة."

كيف استطاع أن يتحرك بمثل هذه السرعة؟ بسبب التقارب الثلاثي. فقبل كل شيء، بلغ جيل شاب من المهندسين الصناعيين وبرامج الكمبيوتر الأردنيين سن العمل وخرجوا إلى مستوى حقل اللعب. وقد وجدوا كل تلك الأدوات التعاونية التي يحتاجون إليها للتصرف بالحجم الكبير الذي كان متوفراً لهم مثل مستخدمي إيربورن في سياتل. لقد كان الأمر مجرد سؤال امتلاك الطاقة والخيال واختيار تلك الأدوات ووضعها في الاستخدام بشكل جيد.

وقال غندور: "كان المفتاح بالنسبة لنا أن نستجيب للتكنولوجيا ونستبدل مباشرة تكنولوجيا إيربورن، لأنه بدون المتابعة والتعقب في الوقت الفعلي على الإنترنت، لا يمكنك أن تتنافس مع الشركات الكبرى. ومهندسينا في برمجيات الكمبيوتر، أننا منظومة متابعة وتعقب و شحن وإدارة إلكترونية." كانت إدارة العرفة الخلفية بالنسبة لكل شركاء التحالف بواسطة الإنترنت أكثر كفاءة عملياً من وصل الجميع بجهاز كومبيوتر إيربورن العملاق بعيداً في سياتل،

الذي جعل مركزياً والذي كان يصارع لتكييف مع تصميم بنية الإنترنت الجديدة. ومع الإنترنت، قال غندور، كل مستخدم في كل شركة تحالف يستطيع الدخول إلى منظومة المتابعة والتعقب في أرامكس بواسطة أجهزة كمبيوتر شخصية ذات أجهزة ذكية أو أجهزة تعمل محمولة باليد، باستخدام الإنترنت والوصل اللاسلكي. وبعد شهرين من طرح اقتراحه في لندن، جمع غندور كل شركاء المستقبل معاً في عمان ليطلعهم على المنظومة التي تملكها أرامكس وتطورها وبلغوا بمهنييه في برمجيات الكمبيوتر ومهندسيه الصناعيين (جرت بعض البرمجة في مقر أرامكس وبعضها الآخر أعطي لعمله في الخارج. وقد عني إعطاء بعض العمل للخارج أن أرامكس أيضاً تستطيع أن ترتبط بأفضل العقول). فأعجب الشركاء بذلك، وهكذا ولد تحالف التوزيع العالمي — مع أرامكس تقدم الغرفة الخلفية من مكان هامشي في عمان حيث جاس لورنس العرب ذات مرة، تحمل محل إيريسون التي تقوم على الطريق السريعة بالقرب من ميكروسوفت وبل غيتس.

ثم سبب آخر مكّن غندور من الحلول محل إيريسون بسرعة، كما أوضح، وهو أنه لم يكن مرتبطاً بأية منظومة (موروثه) كان قد تكيف معها. "كان يمكنني أن أذهب مباشرة إلى الإنترنت وأستخدم أحدث التكنولوجيات"، قال غندور. "فشبكة الاتصال العالمية مكنتني من أن أتصرف ككبير وأكرر عمل تكنولوجيا هائلة التي استثمرت الشركات الكبيرة فيها ملايين الدولارات، بجزء ضئيل من الكلفة... ومن منظور الكلفة، بالنسبة لي كشركة صغيرة، كان ذلك مثالياً... عرفت أن العالم غداً مستوياً. وكان كل إلحاحي على مستخدمي شركائنا كمدير تنفيذي هو أننا نستطيع المنافسة، ويمكن أن يكون لنا سوقنا، وقواعد اللعبة تتغير، لستم بحاجة لأن تكونوا عمالقة، يمكنكم أن تجدوا سوقاً، والتكنولوجيا ستمكنا من المنافسة مع الشركات الكبيرة."

وعندما جاء كانون الثاني ٢٠٠٤ وبدأت إيريسون بإغلاق منظومتها، نهضت أرامكس وضبطت العمل بسلاسة. ولأن أرامكس كانت قادرة على إدارة منظومتها الجديدة من نظام تشغيل إنترنت، برنامج كومبيوتر صممه مبرمجون أردنيون بكلفة منخفضة، وتم تركيب النظام الجديد عملياً، دون أن تضطر أرامكس إلى أن ترسل مهندسيها لتدريب أي من شركاء التحالف. كان بإمكان

كل شركة متحالفة أن تبني قاعدة زبائنها عبر الإنترنت بواسطة نظام أرامكس، وتقوم بمتابعتها الخاصة وتعقبها وتكون جزءاً من شبكة النقل الجوي العالمية عبر الكمبيوتر.

وقال غندور: "وهكذا فنحن الآن ندير هذه الشبكة العالمية، بأربعين شريكاً متحالفاً، ونغطي كل مناطق العالم الجغرافية. وقد وفرنا كثيراً من المال... فمع نظامنا القائم على شبكة الاتصال الدولية كان كل ما تحتاج إليه هو برنامج بحث في الإنترنت وكلمة مرور للدخول إلى شبكة أرامكس، وفجأة أنت داخل نظام إدارة شحن عالمي." دربت أرامكس كثيرين من مستخدمي الشركات المتحالفة على كيفية استخدام النظام باستخدام قنوات إنترنت مختلفة، بما فيها الصوت بواسطة الإنترنت، والتحدث بواسطة الكمبيوتر، وأدوات تدريب عملية أخرى متوفرة على شبكة أرامكس الداخلية - بكلفة تدريب منخفضة على نحو لا يصدق.

وعلى غرار شركة نقل الطرود المتحدة في أمريكا انتقلت أرامكس بسرعة إلى إدارة فعالية فرعية في الشركة. فالبنوك العربية والأجنبية في الشرق الأوسط عهدت تسليم بطاقات اعتمادها إلى أرامكس، وشركات الهاتف الخليوي تستخدم عمال النقل في أرامكس لجمع الفواتير بالوكالة عنها، ومع النقل يراجعون بطاقات اعتماد الزبون ثم يصدرون إيصالاً. (قد تكون أرامكس عالية التقنية، لكنها لم تفتر من استخدام الحمير لعبور حواجز الطرق العسكرية لتسليم الطرود في الضفة الغربية عندما أغلقت الصدمات الإسرائيلية الفلسطينية تلك الطرق).

وأوضح غندور "نحن مجموعة مستوية جداً. وهذا ليس تقليدياً، لأن المؤسسات العربية والقطاع الخاص تميل لأن تبدو مثل الحكومات - هرمية وأبوية جداً. وذلك ليس طريقة عمل أرامكس. فليس بيني وبين أي عامل في الشركة سوى طبيقتين أو ثلاث. وكل عامل معلومات في هذه المجموعة لديه كمبيوتر وبريد إلكتروني ومدخل إلى الإنترنت. وتماماً من هنا، من جهازك أستطيع أن أدخل إلى منظومتي الداخلية وأرى ماذا يحصل في المنظمة تماماً دون أن يكون على كبار الموظفين أن يبلغوني ذلك."

وإجمالاً، استفاد فادي غندور من عدة أشكال جديدة في التعامل — سلسلة عمليات مشتركة، تعهيد عمل فرعي إلى آخر خارج الشركة، تعهد عمل آخر لعمله في الشركة وكل عوامل القوة — لجعل هذه الشركة الصغيرة التي حجم أعمالها السنوية ٢٠٠ مليون دولار كبيرة جداً. أو كما عبّر هو عن ذلك بابتسامته: "كنت كبيراً عملياً وصغيراً عالمياً — وأنا عكست ذلك."

القاعدة الثالثة: وعلى الكبير أن يتصرف كصغير... إحدى الطرق التي على الشركات الكبيرة أن تتعلمها لتزدهر في العالم المستوي هو أن تتعلم كيف تتصرف كشركة صغيرة واقعياً لتمكين زبائنها التصرف مثل الكبار واقعياً.

يقول هوارد شولتز، مؤسس شركة ستاربكس Starbucks ورئيس مجلس إدارتها، إن ستاربكس تقدر أنه ثمة إمكانية لصنع ١٩ ألف تشكيلة مختلفة من القهوة على أساس القوائم الملتصقة في كل أسواقها. وما فعلته ستاربكس، في كلمات أخرى، هو جعل زبائنها هم مصممو شراها وتتيح لهم أن يكيفوا شراهم وفقاً لمزايا محددة. لم تفكر ستاربكس أبداً بتقديم حليب الصويا، أخبرني شولتز، إلى أن بدأ مدرء المخازن يُمطّرون بالمطالب من أجل ذلك من الزبائن إلى درجة أنهم أخذوا يذهبون إلى البقالة عبر الشارع منتصف النهار ويشتررون صناديق من حليب الصويا. لقد تعلمت ستاربكس من زبائنها، واليوم ثمة نحو ٨% من كل المشروبات التي تباعها ستاربكس تشمل حليب الصويا. "نحن لم نحلم بإعدادات مختلفة بحليب الصويا،" قال شولتز. "لقد فعل الزبائن ذلك." وستاربكس تعاونت معهم فحسب.

تفهم الشركات الكبيرة الأكثر براعة بوضوح أن التقارب الثلاثي يتيح لها التعامل مع زبائنها بطريقة جديدة بالكامل — و، بعملها ذلك، تتصرف مثل شركة صغيرة فعلاً. والطريقة التي تتصرف بها الشركات الكبيرة كأنها صغيرة ليس بأن تستهدف كل مستهلك وتحاول أن تخدم ذلك المستهلك فردياً. فذلك سيكون مستحيلاً، وسيكون غالباً على نحو مستحيل. بل تفعل ذلك بصنع عملهم، قدر الإمكان، في بوفيه. تنشئ هذه الشركات محطات تتيح للزبائن الأفراد أن يعددوا

لأنفسهم بطريقتين، بسرعتهم، في وقتهم، حسب أذواقهم. إنها عملياً تجعل زبائننا
مستخدمين يدفعون لها مقابل تلك المتعة في الوقت نفسه!

وإحدى تلك الشركات الكبيرة التي تعلمت أن تتصرف كصغيرة بهذه الطريقة
هي إي ترايد E*Trade، شركة السمسرة والمال التي تعمل على الإنترنت. هي
فعلت ذلك، كما أوضحت هيتشل هـ. كابلان، المديرية التنفيذية في إي ترايد
كما أنها صديقة وجارة، بتميز أن ما وراء كل الصخب حول ازدهار الإنترنت
وركوده، كان ثمة شيء هام جداً يحدث. "فكر بعضهم أن الإنترنت سيُتورّ كل
شيء في العالم دون حدود — وسيعالج أمراض البرد العامة"، قالت كابلان. أكيد،
كان ذلك دعابة، وقد قاد إلى تقييمات وتوقعات جنونية، المهارة في النهاية.
ولكن في غضون ذلك، وبمجمعة أقل كثيراً، كان الإنترنت يخلق "برنامج توزيع
جديد بالكامل للشركات لتصل إلى المستهلكين بطريقة جديدة تماماً وللمستهلكين
كهي يصلوا إلى شركتك بطريقة جديدة كلية"، قالت كابلان. "ففي حين كنا
غافلين وجدت أهي طريقة لتستخدم البريد الإلكتروني وتتصل بصغارها. وكان
صغاري يرسلون رسائل فورية إلى كل أصدقائهم. وقد وجدت أهي حلاً للوصول
بواسطة الكمبيوتر ومراجعة حسابها في إي ترايد."

فهمت الشركات التي كانت مهتمة أنما كانت تشهد ولادة "الزبون الذي يدير
نفسه"، لأن الإنترنت وكل الأدوات الأخرى في العالم المستوي خلقت وسائل
لكل مستهلك تتيج له أن يعدل السعر والتجربة والخدمة التي يريدها بالضبط.
فالشركات استطاعت أن تكيف تقنياتها وعملياتها التجارية لتقوي هذا الزبون
الذي يخدم نفسه وتمكنت من أن تتصرف كصغيرة جداً لتجعل زبائننا يتصرفون
ككبار جداً. لقد استطاعت أن تجعل المستهلك يشعر أن كل منتج أو خدمة
صممت لأجله أو لبّت حاجاته ورغباته، مع أنما في الواقع كل ما كانت الشركة
تفعله هو تخلق بوفيه رقمية هم ليخدموا أنفسهم.

وفي صناعة الخدمات المالية، شكّل ذلك تغيراً عميقاً في المقاربة. فتابخياً، كانت
الخدمات المالية تحيمن عليها المصارف الكبرى، ومؤسسات السمسرة الواسعة،
وشركات التأمين الكبيرة التي تخريك ما الذي تحصل عليه وكيف تحصل عليه،
والوقت والمكان الذي تحصل عليه فيه، والتمن الذي يجب أن تدفعه مقابل ذلك.

ويرد الزبائن على تلك الشركات الكبيرة بمشاعر تتراوح من اللامبالاة إلى الغفور. ولكن إذا لم أحب الطريقة التي يعاملني بها مصرف ، فليس لدي أي خيار حقيقي. ثم تسوّى العالم وجاء الإنترنت وأحرز نجاحاً. وبدأ الزبائن يشعرون أنه يمكنهم أن يكونوا أكثر تحكماً، وأهم بقدر ما يكفوا عاداتهم الشرائية مع الإنترنت يكون على الشركات من باعة الكتب إلى الخدمات المالية — أن تتكيف أكثر وتقدم لهم الأدوات ليكونوا في موقع المسيطر.

"أكيد، فقدت أسهم الإنترنت قيمتها عندما انفجرت الفقاعة،" قالت كابلان، الذي انخفضت أسعار أسهم شركاته الخاصة في تلك العاصفة التي ضربت السوق المالية، "ولكن تحت ذلك، كان الزبائن يتذوقون طعم القوة، وحالما تذوقوا ذلك تغيرت الأشياء فبدلاً من أن تكون الشركات في موقع المتحكم بسلوك الزبون صار الزبون هو المتحكم بسلوك الشركات. لقد تغيرت قواعد الارتباط، وإذا لم تستجب وتقدم للزبائن ما يريدونه، سيقدم آخر ذلك، وستموت." وحيثما تصرفت شركات الخدمات المالية ذات مرة ككسيرة، تصارع الآن لتصرف كصغيرة وتمكن الزبون من أن يتصرف ككبير. وحاولت كابلان أن تثبت أن: "الشركات التي تزدهر اليوم هي الشركات التي تفهم الزبون الذي يدير نفسه." وبالنسبة لـ بي ترايد عنى ذلك التفكير بالشركة ليس كمجموعة من الخدمات المالية المستقلة — مصرف، سمسرة وعمل إقراض — بل خسارة مالية موحدة تستطيع أن تخدم معظم الزبائن الماليين الذين يديرون أنفسهم. "أراد الزبون السذي يدير نفسه مكاناً واحداً للتسوق المالي،" قالت كابلان. "وعندما جاؤوا إلى موقعنا أرادوا كل شيء أن يكون موحداً، معهم تحت الرقابة. و فقط مؤخراً، مع ذلك، امتلكتنا التكنولوجيا لنوحد حقاً أعمالنا الثلاثة — الصناعة المصرفية — الإقراض — السمسرة — والقيام بها بطريقة لا تقدم السعر وحسب، ولا الخدمة، بل الخسارة الكاملة التي أرادها الزبون."

لوحثت إلى موقع إي ترايد قبل ثلاث أو أربع سنوات فقط، لرأيت حسابك عن السمسرة على صفحة واحدة من الشاشة وإقراضك على أخرى. أما اليوم، كما قال كابلان، "فيمكنك أن ترى على صفحة واحدة أين تقف بالضبط في لغة وكيل أعمالك المالي في الوقت الحقيقي للعملية، بما فيها قدرتك على الشراء،

وترى حسابك المصرفي ومواعيد دفعاتك لقروضك — ما هو الرشيك، وما هو الرصيد على بيتك المرهون، وما هو قرضك المتوفر— ولديك الإمكانية على التحرك دون عقبات بين الثلاثة لتزيد استفادتك من السيولة المالية لديك إلى الحد الأقصى."

وفيما تعامل فادي غندور مع التقارب الثلاثي بالإمساك بشركة صغيرة وتفعيل استراتيجية لجعلها تتصرف مثل شركة كبيرة جداً، بقيت ميتشل كابلان موجودة بالإمساك بشركة كبيرة وجعلها تتصرف مثل شركة صغيرة جداً إلى حد أن زبائننا استطاعوا أن يتصرفوا مثل كبار جداً."

القاعدة الرابعة: الشركات الأفضل هي المتعاونة الأفضل. ففي العالم المستوي سيتم المزيد من العمل عبر التعاون داخل الشركات وبينها، لسبب بسيط جداً هو أن الطبقات التالية من خلق القيمة — سواء كانت في التكنولوجيا أو التسويق أو الأدوية الحيوية أو التصنيع — غدت معقدة إلى درجة أنه لن تكون هناك شركة واحدة أو إدارة قادرة على الإمساك بها وحدها.

"مانراه في حقول كثيرة مختلفة"، قال جويل كاوتي، رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي في شركة آي بي إم IBM، "أن الطبقات التالية من الاختراع تشمل نقاط تقاطع اختصاصات متقدمة جداً. فالاختراعات التقنية المتقدمة جداً في كل حقل يزداد تخصصاً أكثر فأكثر." وفي معظم الحالات، سيكون تخصص شركتك أو مديرتك يطبق على قطعة صغيرة جداً فقط في أي عمل ذي معنى أو تحدٍ اجتماعي، "ولذلك، فلتنتج أي اختراع جديد ذي معنى، يجب أن تكون قادراً على جمع هذه الحبيبات من التخصصات أكثر فأكثر. ولهذا فالتعاون هام جداً،" كما قال كاوتي. وهكذا قد تجد شركة دواء قد اخترعت أداة جديدة تتيح لها أن تتركب مجموعة جديدة كاملة من الأدوية التي كانت شركة دواء حيوية تعمل عليها — والكشف الحقيقي — حيث الربح الحقيقي ينشأ لكل منهما — هو في تعاونها بالحصول على الأدوية الجديدة من شركة واحدة مع منظومة توزيع جديدة من أخرى.

أو خذ مثلاً أكثر حيوية: ألعاب الفيديو. كان صانعو الألعاب يزودون الألعاب بموسيقا خاصة مرافقة. وقد اكتشفوا في النهاية أنهم عندما يدمجون الموسيقى الملائمة مع اللعبة الملائمة لا يبيعون نسخاً أكثر من تلك اللعبة وحسب، بل يمكنهم أن يأخذوا الموسيقى من اللعبة لبيعها على أقراص مضغوطة أو نقلها عبر الكمبيوتر أيضاً. وهكذا بدأت بعض الشركات الكبرى مؤخراً تقييم أقسام موسيقية خاصة لها، وقرر بعض الفنانين أن لديهم حظاً بإطلاق أعمالهم الموسيقية مع ألعاب رقمية جديدة أفضل من إطلاقها على الراديو. وبقدر ما يربط العالم المستوي مخزونات المعرفة أكثر معاً، وتكون هناك تخصصات واختصاصيون أكثر، ستأتي اختراعات أكثر من جمعها معاً في تركيبات مختلفة، وسينشأ تنظيم أكثر حول القدرة على فعل ذلك وحسب.

ورعما كانت الطريقة الأمثل لتوضيح هذا النموذج من التغير وكيف تكيفت بعض الشركات معه هو بالنظر إلى الصانع التقليدي بالذات "رولز رويس". عندما تسمع كلمة "رولز رويس"، فما يخطر في بالك هو سيارة براقه مصنوعة باليد، مع سائق بيذة خاصة يجلس في مقعد السائق وزوجان تكيّفاً بدقة في المقعد الخلفي في طريقهما إلى أسكوت أو ويمبلدون. رولز رويس هي الشركة البريطانية المحافظة المثالية، هل هذا صحيح؟ وماذا لو أخبرتك، مع ذلك، أن رولز رويس لم تعد تصنع سيارات (فذلك العمل بيع عام ١٩٧٢ والماركة رُخصت لشركة بي إم دبليو BMW عام ١٩٩٨)، وأن ٥٠% من دخلها يأتي من الخدمات، وأن كل عمالها في عام ١٩٩٠ كانوا في بريطانيا العظمى واليوم ٤٠% منهم خارج المملكة المتحدة، اندمجوا في عملية عالمية تمتد من الصين إلى سنغافورة إلى الهند إلى إيطاليا إلى إسبانيا إلى ألمانيا إلى اليابان وإلى فوق إلى سكاندنافيا؟ لا، ليست هذه رولز رويس التي عرفها أبوك.

"قلنا منذ زمن طويل، لا يمكننا أن نكون شركة للمملكة المتحدة فحسب"، أخبرني السير جون روز، الرئيس التنفيذي في شركة رولز رويس المساهمة المحدودة، خلال مقابلة فيما كنا نزرور الصين معاً. "المملكة المتحدة سوق صغيرة. ففي أواخر الثمانينات، كان ٦٠% من عملنا دفاعياً (لاسيما محركات طائرات). وكان زبوننا الرئيس هو حكومة صاحبة الجلالة. ولكن كنا بحاجة إلى أن نغدو لاعباً عالمياً،

ولفعل ذلك كان علينا أن نعيد التنظيم إلى درجة أن نفورّ بزبوننا الأكبر في كل شيء الولايات المتحدة، وأن ننجح في الأسواق غير الدفاعية. وهكذا أصبحتنا شركة تكنولوجية (متخصصة في) أنظمة الطاقة. "والآن مهارة رولزرويس الأساسية هي صناعة عفات غازية للطائرات المدنية والعسكرية والحوامات والسفن وصناعة النفط والغاز ومحطات الطاقة. ولدى رولزرويس الآن زبائن في ١٢٠ دولة وتستخدم نحو ٣٥٠٠٠ عامل، منهم ٢١٠٠٠ عامل يعملون في المملكة المتحدة، ويعمل الجزء المتبقي في شبكة أعمال أبحاث وخدمات وتصنيع عالمية. وتحصل رولز رويس على نصف مواردها الآن من عملها خارج المملكة المتحدة. "يفكرون في المملكة المتحدة بنا أننا شركة بريطانية"، قال روز، "ولكن في ألمانيا فنحن شركة ألمانية، وفي أمريكا أمريكية، وفي سنغافورة سنغافورية — عليك أن تكون قريباً من الزبون وأن تكون قريباً من المومنين والمستخدمين والجماعات التي تعمل معها أيضاً." وفي هذه الآونة تستخدم رولز رويس عمالاً من نحو خمسين أمة في خمسين بلداً يتكلمون نحو خمسين لغة. وهي تعهد بعض أعمالها وتنقل نحو ٢٥% من مكونات عملها إلى سلسلة عملياتها الدولية. "وال ٢٥% التي نضعها هي العناصر التمييزية"، قال روز. "وتلك هي النهايات الدقيقة في المحرك والعفات والضغوطات والمراوح والسبائك المعدنية، وعلم حركسة الغازات في كيفية صنعها. فريشة العنفة تنشأ من بلورة واحدة في فرن من سبيكة ذات ملكية حصرية، في نظام تريد معقد جداً. وقيمة التصنيع هذه العالية المضافة هي واحدة من اختصاصاتنا الأساسية." وباختصار، قال روز: "لا نزال نملك تكنولوجيات أساسية، فنحن نملك قدرتنا الخاصة على تحديد وتعريف السلعة التي يطلبها زبائننا، ونملك القدرة على دمج آخر ما قدمه العلم لصنع هذه السلع، ونملك الطريق إلى سرق هذه المنتجات، ونملك القدرة على جمع وفهم المعلومات التي قدمها هؤلاء الزبائن الذين يستخدمون منتجاتنا، والتي تمكننا من دعم ذلك المنتج فيما يكون في الخدمة وتضيف قيمة باستمرار."

وتبنت رولز رويس خارج هذه المجالات الأساسية، فكرة أكثر أفقيّة لتعهد العناصر الفرعية لمومنين في أي مكان في العالم والسعي إلى معدلات ذكاء بعيداً خارج الجزر البريطانية. ربما كانت الشمس قد أفلت عن الإمبراطورية البريطانية،

واعتادت أن تأفل عن رولز رويس القديمة. لكنها لن تأفل عن رولز رويس الجديدة أبداً. فلتنتج كشوفاً جديدة في صناعة مولدات الطاقة اليوم، على الشركة أن تجمع معاً حصافة اختصاصيين كثر من كل أنحاء العالم، كما أوضح روز. ولكن قادراً على تسليح حقل الطاقة التالي — تقنية خلية الوقود — سيطلب ذلك أكثر.

وقال روز: "إن أحد العناصر الأساسية في عمل الصناعة هذه الأيام هو الشراكة. فنحن نتشارك على الإنتاج وموون الخدمة، ونتشارك مع الجامعات ومسهمين آخرين في صناعتنا. يجب أن تكون مدربين على ما يمكن أن يوفره وما يمكننا أن نعمله بشكل معقول... فهناك سوق في البحث والتطوير وسرق في المؤن وسوق في المنتجات، وأنت بحاجة لأن يكون لديك بنية تستجيب لكل ذلك."

قبل عقد من السنين، أضاف: "قمنا بـ ٩٨% من أبحاثنا وتقنيتنا في المملكة المتحدة والآن نحن نقوم بأقل من ٤٠ من أبحاثنا فيها. وفي هذه الآونة نقوم بما أيضاً في الولايات المتحدة وألمانيا والهند وسكاندنافيا واليابان وسنغافورة وإسبانيا وإيطاليا. نحن الآن نجد من مجموعة جامعات دولية أكثر لتتوقع مزيجاً من المهارات والأمم التي نريد أن نشملها في السنين العشر أو الخمس عشرة القادمة."

وأضاف، عندما كانت رولز رويس شركة مركزية في المملكة المتحدة، كانت منظمة شاقولياً. "ولكن كان علينا أن نسوي أنفسنا بقدر ما انفتحت أسواق في كل أنحاء العالم استطاعت رولز رويس أن تبيع فيها وتستنبط منها المعرفة. وماذا يحمل المستقبل؟

ستغلو هذه المقاربة للتغير الذي أنجزته رولز رويس في الاستجابة لاستواء العالم هو المعيار للشركات الجديدة الناشئة. فإذا كان عليك أن تدنو من الشركات المالية المغامرة في وادي السليكون هذه الأيام وتخبرها أنك تريد أن تنشئ شركة وترفض أن تُعهد أو تنقل إلى الخارج أي شيء فسروك الباب فوراً. فالماليون المغامرون في هذه الأيام يريدون أن يعرفوا من اليوم الأول الذي ستقلع فيه أن تستفيد من التقارب الثلاثي لتتعاون مع الناس الأكثر كفاءة وبراعة الذين تستطيع

أن تجدهم في أي مكان في العالم. وهذا ما يفسر أنه في العالم المستوي، غالباً ما تلد شركات عالمية الآن.

وقال **ففيك باول**، رئيس شركة **ويرو** "كان بمكانك في السابق، عندما كنت تنشئ شركة، أن تقول في شرك، يا ولد، في عشرين سنة، أمل أن نغدو شركة متعددة الجنسيات. أما اليوم، فأنت تقول: ثمة شركات من ٣٠ شخصاً تنطلق بـ ٢٠ شخصاً في وادي سيلكون و ١٠ في الهند... وإذا كنت شركة متعددة المنتجات، ويحتمل أن يكون لديك بعض العلاقات التصنيفية في ماليزيا والصين وبعض الترتيبات في تاوان ودعم مستهلك ما في الهند والفيليبين، وربما بعض الهندسة في روسيا والولايات المتحدة." هذا ما يعرف بـ متعددة الجنسيات الصغيرة، وهي موجة المستقبل.

واليوم، عملك الإداري الأول بعد تخرجك من المدرسة التجارية يمكن أن يكون مزج اختصاصات فريق قد يكون ثلثه في الهند وثلثه في الصين وسدس في كل من بالو ألتو وبيوسطن. وهذا يتطلب نوعاً من المهارة التخصصية جداً، ستكون مطلوبة جداً في العالم المستوي.

القاعدة الخامسة: في العالم المستوي، تبقى الشركات الأفضل معافاة بأخذ صور أشعة إكس للمصدر بشكل منتظم ثم تبيع النتائج إلى زبائنها.

لأن أسواق العمل في العالم المستوي قد تتحول إلى أعمال سلعة بسيطة أسرع من السابق، فالشركات الأفضل في هذه الأيام هي التي تقوم بإجراء فحوص دورية — لتحديد وتقوي أسواقها باستمرار وتعهد تلك الأشياء غير المتميزة جداً. ماذا أعني بصور أشعة إكس للمصدر؟ دعوني أقدم لوري تروبيانو، نائبة رئيس شركة آي بي إم IBM لخدمات استشارة قطاع الأعمال، التي هي ما سادعوه مصورة أشعة الشركة. فما عمله تروبيانو وفريقها في آي بي إم هو بالدرجة الأولى تصوير الشركة بأشعة إكس ثم وضعها على شاشة بحجم الجدار وهكذا يمكنك أن تدرس الهيكل العظمي لعملك. كل قسم، كل وظيفة، ينتزع ويوضع في صنوق ويعرّف بما إذا كان مكلفاً للشركة أو مصدر دخل، أو قليلاً من هذا

وذلك، وما إذا كانت كفاءة أساسية استثنائية في الشركة أو وظيفة ما بسيطة يستطيع أي شخص آخر أن يقوم بها — ربما بشكل أرخص وأفضل.

"تملك الشركة النموذجية من ٤٠ إلى ٥٠ جزءاً أساسياً"، أوضحت لي تروبيانو ذات يوم في أي بي إم، بينما عرضت الهيكل العظمي للشركة على شاشتها، "وهكذا فإن ما فعله هو أن نحدد ونعزل هذه الأربعمين أو الخمسين جزءاً ثم نجلس ونسأل (الشركة)، كم تنفقون في كل جزء؟ أين أنتم الأفضل في التصنيف؟ أين أنتم متميزون؟ ما هو مجموع الأجزاء العام غير المتميزة في عملكم؟ أين تظنون أن لديكم كفاءات لكنكم لستم متأكدين من أنكم ستكونون جيدين هناك لأن عليكم أن توظفوا مزيداً من المال أكثر عما تريدون؟"

وقالت تروبيانو، عندما تفعل ذلك، يكون لديك بشكل أساسي صورة أشعة للشركة، تحدد أربع أو خمس "نقاط ساخنة". وقد تكون واحدة أو اثنان منها أساسيتين، والبقية ربما كانت مهارات لم تكن الشركة تعي تماماً ألها تمتلكها وذلك يجب تطويره. والنقاط الساخنة الأخرى في صورة أشعة إكس، مع ذلك، قد تكون عناصر حيث خمسة أقسام مختلفة تنسخ الوظائف أو الخدمات نفسها التي يمكن أن يقوم بها آخرون خارج الشركة بشكل أفضل وبسعر أرخص ولذلك يجب أن تعهد لهم — شريطة أن يكون هناك مدخرات يجب أن توفر بعد أخذ النفقات ومتاعب تعهيد أعمال إلى خارج الشركة بعين الاعتبار.

وتقول تروبيانو: "وهكذا أذهب وأنظر إلى هذه الصورة الشعاعية وأقول، لذي هذه المجالات هنا ستكون حقاً ساخنة وأساسية، ثم دعنا نتخلص من تلك الأشياء التي يمكن تعهدها إلى الخارج، وحررنا من تلك الإعتمادات وركز على المشاريع التي يمكن أن تكون جزءاً من كفاءاتك الأساسية يوماً ما. وبالنسبة للشركة العادية، فإنهم يعملون جيداً إذا كان ثمة ٢٥% هي كفاءة أساسية واستراتيجية وتمتيزة حقاً، والبقية يمكنك أن تستمر بعملها ومحاولة تحسينها أو يمكنك أن تعهدها لآخرين خارج الشركة."

اهتمت بهذه الظاهرة أولاً عندما لفتَ نظري عنوان في خبير تجاري على الإنترنت: "إنش بي HP تحصل على عقد مع بنك إنديا بقيمة ١٥٠ مليون دولار." والخبر على موقع كومبيوتر ورلد دُت كُم (في ٢٥ شباط ٢٠٠٤) اقتبست تصريحاً

ليب إتش بي يقول إنها وقعت عقداً لتعهد عمل مدته عشر سنوات مع بنك أف
إنديا في ممباي. وكان عقد الـ ١٥٠ مليون دولار هو الأكبر الذي تحظى به
خدمات إتش بي HP في منطقة آسيا الباسيفيكية، تبعاً لبيانات إجماع سنندرام،
رئيس التمويل في خدمات إتش بي في الهند. وقد دعا العقد إتش بي HP لتنفيذ
وتدبير نظاماً مصرفياً أساسياً عبر ٧٥٠ مصرفاً في فروع الهند. "هذه هي المسرة
الأولى التي ننظر فيها نحن في إتش بي إلى تعهد عمل في وظيفة مصرفية أساسية في
منطقة آسيا الباسيفيكية"، قال سنندرام. لقد تنافست عدة شركات متعددة
الجنسيات من أجل العقد بما فيها آي بي إم IBM. وبموجب العقد، ستولى إتش
بي HP مسؤولية تقنية تخزين المعلومات وتصوير الوثائق، ونظام الصناعة المصرفية
المهاتفية، والصناعة المصرفية عبر الإنترنت، ومكثات دفع مؤتمتة في فروع المصرف
كلها.

وقد أوضحت أخبار أخرى أن بنك أف إنديا Bank of India كان يواجه
منافسة متزايدة من البنوك العامة والخاصة والشركات المتعددة الجنسيات. وقد
تحقق من أنه بحاجة إلى تبني العمل المصرفي على الإنترنت وتحديث معايير أنظمة
أجهزة الكمبيوتر لديه، وتخفيض نفقات الاتصالات، وبشكل عام أن يغلو أكثر
وداً مع زبونه. وهكذا فقد فعل ما كانت المصارف المتعددة الجنسيات تفعله —
أخذ صورة شعاعية وقرر أن يُعهد كل الوظائف التي يعتقد أنها ليست من كفاءته
الأساسية أو التي هو ببساطة لا يملك مهارات داخلية ليقوم بالعمل على أكمل
وجه.

ومع ذلك، عندما قرر بنك أف إنديا أن يعهد غرفته الخلفية لشركة كمبيوتر
ملكها أمريكيون، حسن، لقد بدا ذلك غريباً جداً بالنسبة للكلمات. قلت وأنا
أفرك عيني، "دعوني أدير لكم ذلك ثانية. فازت إتش بي HP، التي أدعوها طابعه
إعلانات، بعقد تعهد ثانوي لإدارة الغرفة الخلفية في فروع بنك أف إنديا السذي
تملكه الدولة ذي الـ ٧٥٠ فرعاً في عموم الهند ماذا بحق السماء تعرف إتش بي
HP عن إدارة الأنظمة الثانوية في بنك أف إنديا؟"

وبدفع الفرعية، قررت أن أزور مقر إنتش بي الرئيس في بالو ألتو بمقصد تحسري
أخر، وهناك، قابلت هورين كونواي، نائبة رئيس إنتش بي لخلول السوق الناشئة،
ووضعت السؤال السابق أمامها بشكل مباشر.

"كيف نفكر أنه باستطاعتنا أن نأخذ مهارتنا الداخلية ونجعلها جيدة لصالح
شعب آخر؟" وقد أجابت إجابة بلاغية، باختصار، فأوضحت أن إنتش بي
تستضيف باستمرار زواراً من الزبائن حيث يأتي زبائن شركتها إلى المقر ويسرون
الابتكارات التي جلبتها إنتش بي لتدير أنظمة معلوماً. وكثيرون من هؤلاء الزبائن
يبدون فضولهم الكبير من طريقة تكيف هذه الشركة الكبيرة مع العالم المستوي،
ويسألون، هل إنتش بي، التي كان لديها ذات يوم ٨٧ سلسلة عمليات مختلفة —
يُدار كل منها شاقولياً وبشكل مستقل، ومدراثة ذوي المسؤولية الهرمية ومكاتب
الدعم الخلفية — ضغطتها إلى خمس سلسلات عمليات تدير ٥٠ مليار دولار في
قطاع الأعمال، وفي وظائف مثل المحاسبة والإعلان، وموارد بشرية تعالج عسر
منظومة الشركة على اتساعها؟ أية أجهزة كمبيوتر وأية طرق طبقت إنتش بي
لتدمج كل هذا بفعالية؟ فقد اعتادت إنتش بي، التي تعمل في ١٧٨ بلداً، علسى أن
تعالج كل تلك الحسابات القابلة للدفع والاستلام لكل بلد على حدة في ذلك
البلد. وقد أزهقت الشركة تماماً. و فقط في الستين الأخيرتين، أنشأت إنتش بي
ثلاثة مراكز عمل أساسية — في بنغلور و برشلونة وغواهاارا — ذات معايير ثابتة
وبرامج كمبيوتر عمل خاصة تسمح لمكاتب إنتش بي في البلدان الـ ١٧٨ أن
تشتغل عملياتها الحسابية في تلك المراكز الثلاثة.

وقد قالت إنتش بي ذات يوم إذ رأت رد فعل زبائنها على عملياتها الداخلية:
"هيه، لماذا لا نسلع هذا؟" قالت كونواي. "وعدا ذلك نواة عملية تجارتمسا في
تعهداتنا الفرعية... إننا نصور صدرنا ونجد أن لدينا أشياء يهتم بها آخرون، وهذا
عمل."

في كلمات أخرى، كان استواء العام هو الداء والدواء لب نسلك أف إنسديا.
كان واضحاً أنه لا يستطيع أن يجاري منافسيه في البيئة المصرفية المستوية في الهند،
و، في الوقت نفسه، كان قادراً على تصوير صدره، ويكتشف أن لديه عملاً
استشارياً جديداً بالكامل في صدره. أكيد، معظم العمل الذي سيجري في نسلك

أف إنديا سيقوم به مستخدمو إتش بي في الهند أو مستخدمو بنك أف إنديا الذين عملياً سينضمون إلى إتش بي. ولكن بعض الأرباح ستحدد طريقهما إلى باخرة الخدمة في بالو ألتو التي ستدعم العملية كلها عبر سلسلة عملية المعرفة العالمية. معظم موارد إتش بي في هذه الأيام تأتي من خارج الولايات المتحدة. ولكن معرفة إتش بي الأساسية وفرق بنيتها التحتية التي يمكن أن ترسم تلك العمليات التي تفوز بتلك العقود — مثل إدارة العربة الخلفية في بنك أف إنديا — لا تزال في الولايات المتحدة.

"المقدرة على الحلم هي هنا، أكثر مما في الأقسام الأخرى في العالم،" قالت كونيواي. "فنواة الإبداع هنا، ليس لأن الناس أكثر براعة — بل هي البيئة، حرية الفكر. ولهذا فآلة الحلم لا تزال هنا."

القاعدة السادسة: الشركات الأفضل تعهد عملاً ثانوياً للربح، لا لتكتمش. إنها تعهد لتبتكر بشكل أسرع وأرخص وكي تنمو وتكبر وتفوز بخصه في السوق وتستخدم اختصاصات مختلفة أكثر — لا لتدخر المال بصرف المزيد من الناس.

يدير دوف سيدهمان شركة إل آر إن LRN، وهي شركة تقدم تعليم الفنانين والتوافق وأخلاق العمل للمستخدمين في الشركات العالمية وتساعد المسدراء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة على إدارة توجيه المسؤوليات في الشركات الكبرى. كنا نتناول الغداء في خريف عام ٢٠٠٤ عندما أشار سيدهمان عرضاً إلى أنه قد وقع مؤخراً عقد تعهد فرعي مع شركة الاستشارات الهندية مايند تري MindTree.

"لماذا تحفضون النفقات؟" سأله.

رداً سيدهمان: "أنا أتعهد عقوداً فرعية لأربح، لا لأوفر المال. راجع موقعنا على الإنترنت. لدي أكثر من ٣٠ وظيفة جديدة. وهي وظائف معرفة. نحن نتوسع ونستخدم ونضيف أناساً وتبتكر أعمالاً جديدة."

خبرة سيدهمان هي كل ما يشملته التعهد الفرعي — تطرح الشركات التعهدات الفرعية لتحصل على المهارات المعرفية لتنمية تجارتها أسرع، وليس ببساطة لتخفض

شققا وتكمش. وشركة سيلهمان هي رائدة في واحدة من الأعمال الجديدة بالكامل التي ظهرت في ثقافة الشركة الكبرى حول المبدأ الجوهرى للمستخدم المنتشر في كل أنحاء العالم.

على الرغم من أن إر إن LRN هي مجلس تعليمي — تأسست قبل عشر سنوات من انفجار فضيحة إنرون Enron — وتزايد الطلب على خدماتها فحسباً بعد حقبة إنرون. ففي أعقاب إهيار إنرون وفضائح إدارات شركات أخرى، غدت شركات أكثر مهتمة في ما كانت تقدمه شركة إر إن — برامج بواسطة الكمبيوتر للشركات تشكل منها مسؤولياتها الأخلاقية والقانونية وتوقعاتها العامة، من غرفة الإدارة إلى أرضية المصنع. عندما توقع الشركات عقداً مسع إلى إر إن، يُعطى مستخدموها تعليماً على الكمبيوتر، يشمل اختبارات تغطي كل شيء من قواعد سلوك الشركة إلى الوقت الذي يُسمح فيه بقبول هدية إلى ما تحتاج للفكر به قبل النقر على ارسلي البريد الإلكتروني إلى ما يشكل رشوة لمسؤول أجنبي.

وفيما بدأت مسألة إدارة الشركة كلها تنمو بسرعة في أوائل الألفية الثالثة أدرك سيلهمان أن زبائنه، مثل إي ترايد، سيحتاجون إلى برامج مركبة أكثر. وفي حين كان عظيماً أنه كان يعلم مستخدميهما بمقرر عبر الإنترنت ويقدم المشورة لمجلس الإدارة في مسائل أخلاق العمل بمقرر آخر، عرف أن المدراء التنفيذيين في الشركة يفضلون موقعاً برنامج متعدد الارتباطات حيث يستطيعون الحصول على إجابات محددة على كل مسائل أخلاق العمل والإدارة التي تواجه مجموعاتهم — سواء أكانت تعليم المستخدمين، أو الإبلاغ عن أي سلوك غير معتاد، أو سمعة إدارة الشركة التي تحققت بصعوبة، أو طاعة تعليمات الحكومة — وحيث يمكنهم الحصول على رؤية واضحة فورية للمكان الذي تقف فيه شركتهم.

وهكذا واجه سيلهمان تحدياً مزدوجاً، فاحتاج إلى أن يفعل شيئين في الوقت نفسه: المحافظة على نمو حصته في سوق صناعة التعليم القانوني على الإنترنت، وتصميم برنامج موحد جديد شامل للشركات التي يعمل معها، برنامج يتطلب فترة تكنولوجيا حقيقية. وكان ذلك عندما ووجه بهذا التحدي قسر أن يجسد شركة هايندثري الشركة الهندية الاستشارية في علاقة تعهد فرعي قدمت له خمسة من مهندسي برامج كمبيوتر مؤهلين جيداً مقابل أجر مهندس أمريكي واحد.

قال سيدهمان: "انظر، عندما تكون الأشياء معروضة للبيع بأسعار منخفضة، يجيل
مراء ليشترى أكثر. وقد عرضت مايندتري بيعاً بسعر مخفض ليس في آخر الموسم،
بل على أفضل المهارات الهندسية في برمجة الكمبيوتر التي سأجد صعوبة في إيجادها
بمكان آخر. كنت مضطراً لأن أنفق كثيراً من المال للدفاع عن عملي الأساسي
وتوسيعه ومواصلة العناية بزبائني، الذين كانوا يعملون ببرامجي الخالية. وفي الوقت
نفسه، كان عليّ أن أقوم بفترة كبيرة لأقدم إلى زبائني ما كانوا يطلبونه للمرحلة
التالية، والذي كان أكثر قوة وحلاً تاماً عبر الكمبيوتر لكل أسئلتهم عن أخلاق
العمل والتوجيه والمراعاة. فلو لم أوفر حاجاتهم، لكان آخر فعل. والشراكة مع
مايندتري تتيح لي أن أمتلك فريقين بشكل أساسي - أحدهما (أمريكي بغالبيتته)
ركز على الدفاع عن عملنا الأساسي وتوسيعه، والفريق الثاني يتضمن مستشارينا
الهنود، ركز على الإعداد لقفزتنا الاستراتيجية التالية في إتمام عملنا."

ما دامت أخلاق العمل هي جوهر عمل سيدهمان الذي يتخذ من لوس أنجلوس
مقرّاً رئيساً له، فقد كانت الطريقة التي عهد بها بعض عمله بأهمية النتائج القسوى
للعلاقة. فبدلاً من إعلان شركة مايندتري كصفقة مقبولة، أدار سيدهمان لقاء
إعلان الشراكة لمستخدميه الـ ١٧٠ أو نحو ذلك ليناقد تعهد العمل الفرعي
الذي كان يفكر فيه. فطرح كل حججه الاقتصادية، وترك طاقمه يفكر بالأمر،
وأعطى كل شخص صورة عن الأعمال التي سيكون بحاجة إليها في المستقبل
وكيف يستطيع هؤلاء أن يعدوا أنفسهم ليكونوا مناسبين لها. "كنت بحاجة لأن
أري شركتي أن هذا ما يجب أن تكون عليه كي تفوز."

لا تشك، ثمة شركات تقدم تعهدات فرعية ومستقدم أعمالاً جيدة مجرد أن توفر
المال وتوزعه على حملة الأسهم أو الإدارة. والظن أن ذلك لا يحدث أو لن يحدث
فهذه بساطة متناهية. غير أن الشركات التي تستخدم التعهدات الفرعية كأداة
لتخفيف النفقات بالدرجة الأولى، وليس لتعزيز الابتكار والنمو السريع، فهي
الأقلية، وليست الغالبية - ولا أريد أن أمتلك أسهماً في أي منها. فالشركات
الأفضل هي التي تجد طرقاً لترفع أفضل ما في الهند مع أفضل ما في نورث داكوتا
مع أفضل ما في لوس أنجلوس. وفي ذلك المعنى، فكلمة "التعهد الفرعي" يجب أن
تخرج من الاستعمال. والكلمة الملائمة حقاً هي اكتشاف الأشياء الضرورية

للاستخدام. وهذا ما يمكننا منه العالم المستوي وأمرنا به، والشركات التي تقوم بالكشف عن الأشياء الضرورية بشكل صحيح تحصل على حصة أكبر في السوق وتشغل مستخدمين أكثر في كل مكان — لا تغدو أصغر حجماً وأقل استخداماً.

وقال سيدمان عن قراره بالذهاب إلى مناطق حاسمة لتطوير برنامج الجديدي إلى مايندتوري: "هذه محاولة للنمو أسرع، وطريقة لإعداد قفرتنا التالية في زمن أقصر بنجاح مؤكد، وليس تحفيضاً للنفقات. لدينا أكثر من مائتي زبون في كل أنحاء العالم الآن. وإذا استطعت أن أطور هذه الشركة بالطريقة التي أريدها، فسأكون قادراً على استخدام المزيد من الناس في كل مكاتبنا الحالية، وأرقي مزيداً من الناس، وأقدم مزيداً من الفرص لمستخدمينا وترقيتهم ومكافأهم — لأن برنامج الإل آر إن LRN سيكون أكثر اتساعاً ونفوذاً وعالمية... إننا في عالم شديد التنافس. وهذا (القرار باستخدام التعهد الفرعي) هو كله للقيام بمحموم، لا للدفاع. أنا أحاول أن أرفع مجموع النقاط قبل أن تُرفع في مواجھتي.

القاعدة السابعة: التعهد الفرعي ليس خدمة للأخر وحسب، بل هي خدمة للمثاليين أيضاً.

إحدى الشخصيات الأكثر حداثة التي ستظهر على المسرح العالمي في السنوات الراهنة هي الماؤول الاجتماعي. وهذا عادةً شخص ما يحترق بالرغبة ليمارس تأثيراً اجتماعياً إيجابياً على العالم، لكنه يعتقد أن الطريقة الأفضل لفعل ذلك هي، كما يقول المثل السائد، ليس بإعطاء الفقير سمكة وإطعامه ليوم، بل بتعليمه أن يصيد سمكة، بأمل إطعامه طوال العمر. وقد عرفت بالمصادفة عدداً من الماؤولين الاجتماعيين في السنوات الأخيرة، ومعظمهم يجمعون عقل المدرسة التجارية وقلب العامل الاجتماعي. وقد كان التقارب الثلاثي واستواء العالم لقيمة لهم. وهؤلاء الذين فازوا بها وتكيفوا معها أخذوا يطلقون بعض المشاريع المبتكرة جدا. وأحد المفضلين لدي هو جيرمي هكنشتاين، شاب تابع الطريقة التقليدية بالدراسة في هارفارد ثم ذهب للعمل لصالح شركة مسك كترتي الاستشارية، وبعدئذٍ مع زميل من الشركة نفسها، غير اتجاهه بالكامل وقرر أن يبدأ شركة

معلومات غير ريحية تقوم بتعهد مدخل معلومات للشركات الأمريكية في واحدة من أدنى البيئات ضيافة في العالم، كمبوديا ما بعد بول بوت.
فقط في عالم مستر!

وفي شباط عام ٢٠٠١، قرر هكشتاين وبعض زملائه من ملك كزوي السذهب إلى بنوم بنه في بعثة للاستحمام والاستكشاف من أجل خدمة التزام اجتماعي ما. وقد دهشوا لوجود مدينة تحتوي على مقاهي إنترنت ومدارس لتعليم اللغة الإنكليزية — لكن دون أعمال، أو حتى أعمال محدودة، لهؤلاء المتخرجين من الجامعات والمعاهد.

"فقرنا أن نرفع روابطنا في أمريكا الشمالية لمحاولة ردم الهوة وخلق فرص ما تولد دحلاً لهؤلاء الناس"، قال هكشتاين. وفي ذلك الصيف، بعد رحلة أخرى، مؤلفا هكشتاين وزملاؤه، افتتحوا مركز ديجيتال ديفايد داتا، بخطة إطلاق عملية صغيرة في بنوم بنه التي ستقدم مدخل معلومات — باستخدام عمال محليين لتضيد المواد المطبوعة إلى أجهزة الكمبيوتر التي تريدها شركات في الولايات المتحدة بطريقة رقمية، كي يكون بالإمكان تخزينها في قواعد معلومات واسترجاعها والبحث عنها في أجهزة الكمبيوتر. ويجري إدخال هذه المادة في الولايات المتحدة وتنتقل في ملفات إلى الإنترنت. وقد كانت الحركة الأولى باستخدام مديريين محليين كمبوديين، فذهب شريك هكشتاين من ملك كزوي، روزن فيلد، إلى نيو دهمي وقرع أبواب شركات إدخال المعلومات ليرى ما إذا كان قادراً على إيجاد واحدة — واحدة فقط — تتولى تدريب مديريه الكمبوديين. صَفَقَتْ عشر شركات هندية أبوابها في وجهه — فقد كان آخر شيء أرادوه هو بروز منافس أقل أجراً في كمبوديا. غير أن الروح الكريمة الهندية وافقت على ذلك، وحصل هكشتاين على تدريب لمديريه. ثم استخدما عشرين عاملاً لإدخال المعلومات، كان معظمهم لاجئي حرب كمبوديين، واشتريا ٢٠ جهاز كمبيوتر وخط إنترنت واحداً كلفهما ١٠٠ \$ في الشهر. ومولوا المشروع بـ ٢٥٠٠٠ \$ من مالهما الخاص و ٢٥٠٠٠ \$ هبة من مؤسسة سيليكون فالي. فأطلقا عملهما في تموز عام ٢٠٠١، وكان عملهما الأول لصالح هارفارد كرمسون، وهي جريدة طلابية يومية لغسبر المتخرجين.

"كانت كريغسون ترقم أرشيفها لتجعله متاحاً على الإنترنت، ولأننا من خريجي هارفارد، رمونا لنا بعض العمل،" قال هكنشتاين. "وهكذا كان مشروعنا الأول هو جعل الكمبيوترين ينضدون المواد الإخبارية من جريدة هارفارد كريغسون من عام ١٨٧٣ إلى ١٨٩٩، التي أرسلها الصحفيون عن المنافسات الرياضية الجماعية فيما بين جامعتي هارفارد ويال. وفيما بعد، عملياً، عندما وصلنا سنوات ١٩٦٩ إلى ١٩٧١، عندما كان الاضطراب في كل أنحاء كمبوديا، كانوا ينضدون (قصص كريغسون) عن قصتهم الخاصة... كان علينا أن نحول جريدة كريغسون القديمة المحفوظة على فيلم صغير، إلى صور رقمية في الولايات المتحدة بواسطة شركة في أوكلاهوما متخصصة في ذلك النوع من العمل، وبعدئذ كان علينا أن ننقل الصور الرقمية إلى كمبوديا بواسطة قواعد نقل الملفات بين أجهزة الكمبيوتر. والآن يمكن للمرء أن يفتح موقع ذي كريغسون ذُت كم وينقل تلك القصص." لم يكن مطلوباً أن يعرف المنضدون اللغة الإنكليزية، بل أن تعرف كيف تنضد الحروف الإنكليزية، وقد عملوا مثني مثني، كل واحد منهما ينضد المادة نفسها، ثم يقارن الكمبيوتر بين العملين ويتأكد من أنه لا توجد أخطاء.

وقال هكنشتاين إن كل منضد يعمل ست ساعات في اليوم، ستة أيام في الأسبوع، ويتقاضى ٧٥ \$ في الشهر، ضعف الأجر الشهري في كمبوديا تقريباً، حيث المعدل السنوي للدخل نحو ٤٠٠ \$. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقى كل منضد موافقة الذهاب إلى المدرسة، التي تعني لمعظم الناس إكمال التعليم الثانوي، والتي تعني لبعضهم الذهاب إلى الجامعة. وأردف: "كان هدفنا أن نضرب دورة الغيتان الضاربة هناك وهي اضطرارهم إلى ترك المدرسة لمساعدة عائلاتهم. لقد حاولنا أن نكون رائدين في مجال مسؤولية المعهد الفرعي الاجتماعية. والشركات الأمريكية التي تعمل معنا لا توفر المال وحسب، فقد يمكننا أن نستثمر في مكان آخر، بل هي تخلق حياة أفضل لبعض المواطنين الفقراء في العالم."

وبعد أربع سنوات على إطلاق شركة ديجيتال ديفايد داتا صسار لسديها الآن ١٧٠ مستخدماً في ثلاثة مكاتب: في بنوم بنه العاصمة، وبتامبانغ المدينة الثانية الأكبر في كمبوديا، ومكتب جديد في فثيان بـ لاوس. وقال هكنشتاين: "جندينا

مديرين في بنوم بنه وأرسلناهما إلى الهند لتدريبهما على إدخال المعلومات، ومن ثم، عندما فتحنا مكتب لاوس، جندنا مديرين درهما طاقمنا في مكتب بنوم بنه". ونثرت هذه الشجرة كل أنواع البذور، فبالإضافة إلى هارفارد وكريستون، كانت إحدى المصادر الأكبر لعمل إدخال المعلومات هي المنظمات غير الحكومية، التي أرادت أن تحول نتائج استطلاعاتها حول الصحة أو الأسرة أو شروط العمل إلى أرقام. وهكذا فلموجة الأولى من عمال ديجيتال ديفايسد ذاتا الكمبيوترين تركت العمل في الشركة وأنشأت شركة لتصميم قواعد بيانات للمنظمات غير الحكومية التي تريد أن تقوم باستطلاعات! ماذا؟ لأنهم فيما كانوا يعملون لصالح ديجيتال ديفايسد ذاتا، ظلوا يأخذون عمل استطلاعات من المنظمات غير الحكومية التي كانت بحاجة إلى أن تحولها إلى رقمية، ولكن لأن المنظمات غير الحكومية لم تفعل ما يكفي من العمل مسبقاً لتعمم كل المعلومات التي كانت تجمعها، كان من الصعب أن تحول إلى رقمية في أي أسلوب فعال. وهكذا أدرك هؤلاء العمال الكمبيوتريون أنه توجد قيمة أبكر في سلسلة العملية وأنه يمكنهم أن يحصلوا على أجر أكبر مقابله — ليس للتنضيد بل لتصميم بيانات عامة للمنظمات غير الحكومية لجمع معلومات الاستطلاعات، التي ستجعل الاستطلاعات أسهل وأرخص عند تحويلها إلى أرقام وموازنتها ومعالجتها. وهكذا أنشؤوا شركتهم الخاصة ليفعلوا ذلك وحسب — خارج كمبوديا.

حاول هكنشتاين أن يثبت أن لا عمل من الأعمال التي تمت في كمبوديا جاءت من خارج الولايات المتحدة. فهذا النوع من إدخال قاعدة البيانات يعهد عادةً للهند ودول الكاريبي في الماضي، و، إذا، كان ثمة مكان آخر، فهو حيث تجري الأعمال. لكن لا عمل من هذه كان ممكناً أن يقوم في كمبوديا قبل عقد من الزمن. لقد نشأ كل ذلك في السنوات القليلة الأخيرة.

وقال هكنشتاين: "كان شريكى الكمبيوترى، سوفازي، وحتى عام ١٩٩٢ يعيش في معسكر للاجئين على الحدود الكمبودية — التايلندية فيما كنت أعيش في جامعة هارفارد كطالب. كان كل منا في جهة أخرى من العالم. وبعد اتفاقية السلام التي رعتها الأمم المتحدة (في كمبوديا)، مشى لمدة عشرة أيام إلى قريبته. وفي هذه الأيام يعيش في بنوم بنه بدير مكتب ديجيتال ديفايسد ذاتا." وهما الآن

يتبادلان الرسائل الفورية كل ليلة للتعاون في تسليم الخدمات للأشخاص والشركات حول العالم. ونموذج التعاون الممكن في هذه الأيام "يتيح لنا أن نكون شريكين على قدم المساواة"، قال هكنشتاين. لا أحد منا يهيمن على الآخر، فالتعاون الحقيقي هو الذي يخلق مستقبلاً أفضل للناس في القاع والقمّة. إنه يجعل حياتي ذات معنى أكبر ويخلق فرصاً ملموسة للناس الذين يعيشون بدولار أو اثنين في اليوم... إننا نرى احترام الذات والثقة بالنفس يزدهران في الناس الذين لم يكونوا يتخيلون في الماضي أنهم سيكونون على سلم الدخول إلى الاقتصاد العالمي. وهكذا يتلقى هكنشتاين وشركاؤه الآن مكالمات من منغوليا وباكستان وإيران والأردن من أناس يريدون أن يقدموا خدمات المعلومات عبر التقنيات الحديثة إلى العالم ويتساءلون عن طريقة تمكنهم من البدء بذلك. ففي أواسط عام ٢٠٠٤ دخل زبون إلى ديجيتال ديفايد داتا ليحول معجماً عربياً إلى أرقام. وفي الوقت نفسه تقريباً، تلقى مكتب هكنشتاين رسالة إلكترونية دون طلب من شركة في إيران كانت تدير شركة إدخال معلومات هناك. لقد وجدونا بواسطة غوغل في محاولة لإيجاد طرق لتوسيع عمل إدخال المعلومات المحلية إلى خارج حدود إيران،" قال هكنشتاين. وهكذا سأل هكنشتاين الإيرانيين عما إذا كانوا قادرين على عمل معجم عربي إنكليزي، على الرغم من أن لغة إيران هي الفارسية، التي تستخدم بعض الحروف العربية وليس كلها. وقال هكنشتاين: "لقد ردوا بالإيجاب. وهكذا شاركناهم في هذا المشروع لصالح تحويل معجم عربي إلى أرقام لهذا الزبون." وما أحبه في القصة، وما تخبره عن العالم المستوي هو تعليق هكنشتاين: "لم أقابل ذلك الشخص أبداً في إيران. لقد رتبنا الصفقة كلها بواسطة ياهو! ميسنجر والبريد الإلكتروني. وحوّلنا له المال برقبياً عبر كمبوديا... وقد دعوته إلى عرس، لكنه لم يستطع القدوم."

الفصل الحادي عشر

العالم غير المستوي

لا سلاح ولا هواتف محمولة مسموحة

لتبني ربما عليك أن تعمل ببطء ومثابرة لسنوات. أما الهدم فقد يكون تصرفاً طائشاً لا يحتاج إلى وقت. — السير ونستون تشرشل

أثناء رحلة عودتي إلى منزلي في مينيسوتا خلال شتاء ٢٠٠٤، تناولت الغداء مع صديقي كين Ken وجيل Jill غريير Greer في مطعم بركرز الذي يقدم بعض أنواع الزلاية أشار جل إلى أن الولاية أقرت مؤخراً قانوناً جديداً لحمل السلاح. فقانون حمل السلاح والاحتفاظ به، الذي أُقرَّ في أيار عام ٢٠٠٣، شرَّع أن يصدر الشريف (قائد الشرطة في منطقة) إجازات لحمل السلاح لكل من يطلب حمل السلاح الناري الفردي إلى العمل ما لم يكن صاحب سوابق أو مريضاً عقلياً، وما لم يمنع أرباب العمل ذلك. وقد افترض في هذا القانون أن يردع المجرمين، لأهم إذا حاولوا اعتراضك، فلا يمكنهم أن يتأكدوا أنك لا تحمل سلاحاً أيضاً. والقانون، مع أنه، تضمن فقرة تسمح لأرباب العمل أن يمنعوا غير المستخدمين من جلب أسلحتهم غير المرئية إلى مكان العمل، مثل مطعم أو نادٍ صحي. وقد نصت الفقرة على أن أي عمل يمكنه أن يحظر الأسلحة الفردية المخفية بناءً على مقترحاته إذا التصق شارة عند كل مدخل يشير إلى أن إدخال البنادق غير مسموح هناك. (وقد قاد ذلك كما جاء في التقرير إلى بعض استخدامات الإشارة الخلاقة، مع إحدى الكنائس التي تقاضي الولاية على الحق في استخدام شاهد من الإنجيل كإشارة

لحظر السلاح ومطعم يستخدم صورة امرأة في مريلة مطبخ تنقل بندقيّة آلية. والسبب في الحديث عن كل ذلك على الغداء كان بسبب إشارة جلي إلى أنه في النوادي الصحيحة في المدينة، حيث تلعب التنس، لاحظت إشارتين الآن تظهران فجأة بانتظام إحداهما بعد الأخرى. ففي نادي التنس الذي يرتادونه في بلومغتون، على سبيل المثال، توجد لافتة عند باب الدخول تقول: "البنادق غير مسموحة." ومن ثم، قرب مخرج قمرات تبديل الألبسة، توجد لافتة أخرى تقول: "الهواتف الخليوية غير مسموحة."

هممم، لا البنادق ولا الهواتف الخليوية مسموحة؟ قلت، أفهم سبب البنادق، لكن ما سبب الهواتف الخليوية؟

يا لسخفي. لأن بعض الأشخاص يجلبون هواتف خليوية ذات كاميرات إلى قمرات تبديل الملابس، ويلتقطون صوراً بشكل سري لرجال ونساء عراة، ثم يرسلونها بالبريد الإلكتروني إلى كل أنحاء العالم. فما التالي الذي سيفكرون به؟ مهما يكن الاختراع فسيجد الناس طريقة لاستخدامه وإساءة استعماله.

في الوقت الذي كنت أجري فيه مقابلة مع برومود هيغ في نوروست فنتشر بارتنز في بالو ألتو، ساعدتني مديرة شركة علاقات عامة، كاي بلدينغ، أرسلت لي مؤخراً الرسالة الإلكترونية التالية: "كنت أتحدث مع زوجي عن لقاءك مع برومود يوم أمس الأول... إنه مدرس تاريخ في مدرسة ثانوية في سان ماتيو. وقد سألته، (أين كنت عندما غدا العالم مستويًا؟) فأجاب أن ذلك حدث يوم البارحة، حينما كان في اجتماع الهيئة التدريسية. كان أحد الطلاب مقصلاً مؤقتاً لأنه ساعد آخر في الغش بالامتحان — نحن لا نتكلم عن كتابة الأجوبة التقليدية على أسفل الحذاء أو تمرير ملاحظة، مع أن...". وبدافع الفضول، كالمستزوجها، براياك، الذي سرد القصة: في نهاية الوقت المخصص وعندما كانت الاختبارات تسلم في مقدمة قاعة الدرس، اخرج هذا الطالب هاتفه الخليوي بسرعة والسخط صورة لبعض الأسئلة بطريقة ما خفية، وأرسلها بالبريد الإلكتروني إلى صديقه الذي كان سيقدم الاختبار نفسه في الحصّة التالية. كان لدى صديقه هاتفاً خليوياً أيضاً ذا كاميرا رقمية وبريداً إلكترونياً وكان قادراً على أن يراجع الأسئلة قبيل الحصّة التالية. وقد قبض أستاذ آخر على ذلك الطالب عندما كان يخرج الهاتف

الخليوي بين الحصتين. وكما هو معلوم فإن حَمَلُ الهواتف الخليوية محظور داخل الحرم المدرسي — مع أننا نعلم أن كل الفتيان يحملونه — وهكذا صادره الأستاذ ورأى أن الطالب لديه اختبار عليه. وبالتالي افتتح الموجه لقاءنا العادي بقوله: (لدينا شيء ما جديد يجب أن يثير قلقنا). وقد قال بشكل أساسي، (كونوا حذرين؛ ودعوا أعينكم مُفَتَّحة، لأن الفتيان يسبقونا كثيراً في لغة التكنولوجيا).
غير أن الأشياء ليست سيئة كلها مع هذه التكنولوجيا الجديدة، لاحظ برايان: "فقد ذهبت لحضور حفل جيمي بوفيت الموسيقي مبكراً هذا العام. لم تكن الكاميرات مسموحة، عكس الهواتف الخليوية. وهكذا ففي الوقت الذي بدأ الحفل الموسيقي بدأ الجميع يرفعون هواتفهم الخليوية فجأة ويتقطون صوراً لـ جيمي بوفيت. ولديّ واحدة على جدار غرفتي. كنا نجلس في الصف الثاني، والشخص الجاور لنا أخرج هاتفه الخليوي، وقلت، هيه، هل تمنع بأن ترسل لي هذه بالبريد الإلكتروني؟ لا أحد سيصدق أننا جلسنا قريبين هكذا. فقال، بالتأكيد. وأعطيتناه بطاقة عليها عنوان بريدنا الإلكتروني. في الحقيقة لم نتوقع أننا سنرى أيأ منها، ولكنه في اليوم التالي أرسل لنا مجموعة منها بالبريد الإلكتروني."

جاءت رحلتي إلى ييجينغ التي وصفتها آنفاً بعد الذكرى السنوية الخامسة عشرة لمذبحة ساحة تيانانمن، التي وقعت في ٤ حزيران عام ١٩٨٩، أي في ٨٩/٦/٤. وقد أبلغني زميلي في مكتب مجلس التاييز أن الحكومة الصينية في ذلك اليوم حظرت بشدة رسائل إس إم إس SMS على الهواتف الخليوية التي تحتوي على إشارة إلى ساحة تيانانمن أو الرقمين ٤ أو ٦. وبالتالي إذا صادف أنك تطلب رقماً هاتفياً مثل ٦٤٦٤-٦٦٤ أو ترسل رسالة تخبر فيها شخصاً ما أنك ستقابله في الساعة السادسة مساءً في الطابق الرابع، فسيعرض المراقبون الصينيون ذلك باستخدام تقنياتهم في التشويش.

كتب مارك ستين، في الناشيونال ريفيو في ٢٥ تشرين الأول عام ٢٠٠٤، يسرد قصة من جريدة عربية تصدر في لندن هي القدس العربي عن زعر انفجر في الخرطوم، بالسودان، بعد إشاعة انتشرت في المدينة، تزعم أنه إذا صافح كافر رجلاً، فقد يفقد ذلك الرجل روحه. وما أدهشني في الخبر، كتب ستين، "كان جزءاً من الخبر: انتشرت الهستيريا بواسطة هواتف الخليوية والنصوص المرسله

بالبريد الإلكتروني. فكر بذلك: تستطيع أن تمتلك هاتفاً خلويًا ومع ذلك لا تزال تؤمن بأن مصافحة أجنبي تستطيع أن تذيب عضو الذكورة لديك. ماذا يحدث عندما تتقدم تلك الحالة البدائية تقنياً إلى ما هو أبعد من النص المرسل بالبريد الإلكتروني؟"

ليس هذا الفصل عن الهواتف الخليوية، وبالتالي لماذا أ طرح هذه القصص؟ لأنني منذ أن بدأت بالكتابة عن العولمة: واجهني النقاد بالسطر الخاص التالي طوال الوقت: هل يوجد حتمية تكنولوجية محددة لحثتك؟ فريدهان، أن نصغي إليك هو أنه توجد عوامل التسوية العشرة تلك، وهي تقرب كوكب الأرض وتسويه، وأنه لا يوجد شيء يستطيع الناس أن يفعلوه إلا الانخفاء لها والانضمام إلى الكوكب. وبعد مرحلة الانتقال، سيكون كل شخص أغنى وأبرع والجميع سيكونون بحير. لكنك مخطئ، لأن تاريخ العالم يشير إلى أن البدائل التكنولوجية، وبما أن القوة، تنهض في كل نظام، والعولمة لن تكون شيئاً مختلفاً."

وهذا مشروع. وناثاني دعوني أرد عليه بشكل مباشر: أنا مؤمن بالحتمية التكنولوجية، ومنذب بالتهمة المنسوبة إليّ.

أنا مؤمن أن عثرت نحت عهداً. فإذا أنشأنا إنترنت حيث يستطيع الناس فتح مخزن إنترنت ويكون لديهم مومنون عالميون، وزبائن عالميون، ومنافسون عالميون، فسيفتحون ذلك المخزن أو المصرف أو المكتبة التي تعمل بواسطة الإنترنت. وإذا أنشأنا برامج عمل متدفق تسمح للشركات أن تجزئ عملاً وتحدد مركز المعرفة الذي سيستجه في أي مكان في العالم يمكنه أن يقوم بتلك المهمة بشكل أفضل وأرخص، فستقوم الشركات بذلك النوع من تعهيد العمل. وإذا صنعنا هواتف خلوية ذات كاميرات، فسيستخدمها الناس لكل الأغراض، من الغش في الامتحان إلى مكالمة الجدة في دار رعاية المسنين في عيد ميلادها التسعين من قمة جبل في نيوزيلندا. وتاريخ التقدم الاقتصادي يُعلمنا ذلك مراراً وتكراراً: إذا كان باستطاعتك أن تفعل ذلك، فيجب أن تفعل، أو سيقوم منافسوك بذلك — وكما حاول هذا الكتاب أن يعرض، فثمة عالم جديد بالكامل من الأشياء التي تستطيع الشركات والبلدان والأفراد أن تفعله ويجب عليها ذلك لتزدهر في عالم مستو.

ولكني إذا كنت أوافق على الحتمية التكنولوجية، فأنا لست حتمياً تاريخياً. فليس مضموناً في المطلق أن كل شخص سيستخدم التقنيات الجديدة، أو التقارب الثلاثي، لصالحه أو صالح بلده أو صالح الإنسانية. فهذه مجرد تقنيات. واستخدامها لن يجعلك عصرياً أو بارعاً أو أخلاقياً أو حكيماً أو عادلاً أو محترماً. فذلك يجعلك قادراً على الاتصال والمنافسة والتعاون أبعد وأسرع، وفي اندغام حرب تقوض العالم وتجعله مضطرباً فكل نوع من هذه التقنيات سيصبح أرخص ثمناً وأخف ثقلًا وأصغر حجماً وأكثر خصوصية، وقدرة على النقل وفعالية رقمية وإمكانية على استخدامه بواسطة الكمبيوتر. ولذلك سيجد مزيد من الناس كثيراً ممن الطرق لاستخدامها. ولا يسعنا إلا أن نأمل بأن مزيداً من الناس في أمكنة أكثر سيستخدمونها من أجل إبداعهم والتعاون ورفع مستوى معيشتهم، وليس العكس. غير أن ذلك لا يعني أنه يجب أن يحدث. ولنعتبر عن ذلك بطريقة أخرى، أننا لا أعرف إلى أين ستتتهي عملية تسوية العالم.

وفي الحقيقة، هذه هو المكان الذي يجب أن أعتز فيه: أنا أعرف أن العالم ليس مستوياً.

أجل، أنت تقرّون بشكل صحيح: أنا أعرف أن العالم ليس مستوياً. لا تقلق. أنا أعرف. وأنا متأكد، مع ذلك، من أن العالم يصغر ويستوي لبعض الوقت الآن، وأن تلك العملية قد تسارعت كثيراً في السنوات الأخيرة. ونصف العالم يسهم اليوم بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية التسوية أو يشعشع آثارها. وقد شاركت في وضع عنوان هذا الكتاب: العالم مستوٍ لألفت الانتباه إلى هذه التسوية وتسريع خطواتها لأنها كما أظن هي الميل الأكثر أهمية في العالم هذه الأيام.

ولكنني متأكد بالمثل أيضاً من أنه ليس من المحتم تاريخياً أن يغدو باقي العالم مستوياً أو أن الأجزاء التي غدت مستوية لن ترتكس وتصبح غير مستوية بسبب حرب أو اضطراب اقتصادي أو سياسي. فثمة مئات ملايين البشر على هذا الكوكب الذين يشعرون بأنهم تخلّفوا عن عملية التسوية أو يشعرون بأنها أغرقتهم، وبعضهم لديه ما يكفي من القدرة على الوصول إلى أدوات التسوية ليستخدمنها ضد النظام، وليس لصالحه. وموضوع هذا الفصل هو كيف يمكن أن تذهب عملية التسوية في اتجاه خاطئ، وأنا أقارب ذلك بمحاولة الإجابة على السؤالين

التأين: م هي حومس أو القوى أو المشكلات التي تعوق عملية التسوية هذه، وكيف يمكس أن نعاون أفضل للتغلب عليها؟

مرضى جداً

سمعت ذات مرة جيري يانغ مؤسس ياهوا المشارك، يقتبس قول أحد كبار المسؤولين الصينيين: "حيث يوجد أناس لديهم أمل، توجد طبقة وسطى". وأظن أن هذا إدراك مفيد جداً. فوجود طبقات وسطى مستقرة واسعة في كل أرجاء العالم عامل حاسم في الاستقرار الجغرافي، غير أن الطبقة الوسطى هي حالة فكرية، وليست حالة دخل، وهذا هو السبب السذي يفسر وصف معظم الأمريكيين لأنفسهم بأنهم "طبقة وسطى"، مع أنهم ليسوا كذلك. بمعايير الدخل. "الطبقة الوسطى" هي طريقة أخرى لوصف الناس الذين يعتقدون أن لديهم طريقاً للخروج من ربة الفقر أو حالة الدخل المتدني إلى مستوى عيش أعلى ومستقبل أفضل لأطفالهم. فقد تستطيع أن تكون من الطبقة الوسطى في ذهنك سواء كنت تبني دولارين في اليوم أو مائتين، وإذا كنت تؤمن بالحركة الاجتماعية — أن أطفالك يملكون فرصة أن يعيشوا أفضل منك — وأن العمل الجاد واللعب وفق قواعد مجتمعك سوف يوصلك إلى حيث تريد أن تذهب.

في طرق كثيرة، يكون الخط الفاصل بين هؤلاء الذين في العالم المستوي وهؤلاء الذين ليسوا فيه هو خط الأمل. فالخير الجيد في الهند والصين وبلدان الإمبراطورية السوفيتية السابقة اليوم هو ذلك، مع كل أخطائهم وتناقضاتهم الداخلية، فهذه البلدان هي الآن موطن مئات ملايين الناس الذين يمتلكون آمالاً كافية لأن يكونوا طبقة وسطى. والخبر السعي في أفريقيا هذه الأيام، كما في ريف الهند والصين وأمريكا اللاتينية وكثيراً من الزوايا المظلمة في العالم المتطور، هو أن هناك مئات الملايين من الناس الذين يفتقرون إلى الأمل وبالتالي لا حظ لهم في أن يكونوا من الطبقة الوسطى. وهم لا أمل هم لسبب: إما لأنهم مرضى جداً، أو أن حكوماتهم المحلية غير سليمة إلى حد لا يصدقون معه أن لديهم مخرجاً.

والجموعة الأولى، هؤلاء المرضى جداً، الذين تتعثر حياتهم كل يوم بالإيسدز والملازيا والسبل وشلل الأطفال، والذين لا يستمتعون بالكهرباء الدائمة أو الماء الصالحة للشرب. ويعيش أكثر من هؤلاء الناس بقرب العالم المستوي على نحو يدعو للصدمة. فقد زرت في بنغلور مدرسة تجريبية شانتى بافان، أو ملاذ السلام، التي تقع قرب قرية باليغانابالي، في إقليم تاميل نادو، على بعد نحو ساعة بالسيارة من مدينة بنغلور ذات المراكز التقنية العالية في الأبنية الفولاذية والزجاجية — والتي من المناسب جداً أن يدعى أحدها بـ "المنطقة الذهبية." ففي رحلة بالسيارة إلى هناك، أوضحت لي مديرة المدرسة، لاليتا لو، وهي مسيحية هندية حادة كحد الموصى، بصوت غاضب سيطرت عليه، أن في المدرسة ١٦٦ طالباً، أهاليهم جميعاً من منبودي القرية المجاورة.

قلت ونحن نتقافز في جيب على طريق وعرة إلى المدرسة: "آباء هؤلاء الأطفال جامعو نفايات وعمال مناجم. لقد جاؤوا من بيوت تعيش تحت خط الفقر، ومن الطبقة الأدنى، المنبوذين، الذي يفترض أن يكملوا قدرهم وبيقوا حيث هم. نحن نجلب هؤلاء الأطفال في سن الرابعة والخامسة. لا يعرفون ماذا يعني أن عليك أن تشرب مياه نظيفة. وقد تعودوا أن يشربوا مياه المصارف القذرة، إذا كانوا محظوظين كفاية ليكون لديهم مصارف قريبة حيث يعيشون. لم يشاهدوا مرضاً قط، ولم يتسلوا أبداً... ولم يشاهدوا ملابس عتيقة. وعلينا أن نبدأ بجعلهم اجتماعيين. عندما جلبناهم كانوا يهربون ويبولون ويتفوطون حيثما يريدون. (في البداية) لم ندعهم ينامون على الأسرة، لأن في ذلك صدمة حضارية." كنت أئخذ بانفعال في المقعد الخلفي بالجيب على كومبيوتري لأبقى مع هذا المورنولوج اللاذع عن حياة القرية.

وأضفت: "هذا المشهد من الهند المشرقة (شعار حزب بهاراتيا جانانا الحاكم في انتخابات عام ٢٠٠٤) يثير انزعاج أناس مثلنا. يجب أن تأتي إلى القرى الريفية وترى ما إذا كانت الهند مشرقة، وانظر إلى وجه الطفل وترى ما إذا كانت الهند مشرقة. حسن، الهند مشرقة في المجالات الصعبة، ولكن إذا خرجت من بنغلور فسوف ترى أن كل شيء عن الهند المشرقة مرفوض... (في القرى) إدمان الكحول منتشر وقتل الأطفال والجريمة تتزايد. عليك أن ترشو لتحصل على

الكهرباء والماء، وعليك أن ترشو مخمن الضريبة ليقمّ مزكك بشكل صحيح. أجن، تنطلق الطبقتان الوسطى والعليا، لكن ثمة ٧٠٠ مليون نسمة هم الفقراء، كل ما يرونه هو الغم والعنمة واليأس. إنهم يولدون ليستكملوا قدرهم ويجب أن يعيشوا بتلك الطريقة ويموتوا هكذا أيضاً. والشئ الوحيد الذي يشرق لهم هو الشمس، وهي حارقة لا تُحتمل، وكثيرون منهم يموتون بسبب ضربة الشمس." وأردفت: "الفأرة" الوحيدة التي شاهدها هؤلاء الأطفال ليست تلك التي تحمش بجوار الكمبيوتر أبداً، بل هي الفأرة الحقيقية.

ثمة آلاف من هذه القرى في ريف الهند والصين وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. وذلك يفسر عدم استغراب أن الأطفال في العالم النامي — العالم غير المستوي — يحتمل أن يموتوا بمعدل يزيد عشر مرات بسبب الأمراض التي تمنعها لقاحات الأطفال في العالم المتطور. وفي المناطق الأسوأ تأثراً في أفريقيا الجنوبية الريفية فإن ثلث النساء الحوامل مصابات بالإيدز كما جاء في التقارير. ووباء الإيدز وحده كاف ليضع المجتمع بمجمله في حالة فوضى: معلمون كثر في هذه البلدان الأفريقية مصابون بالإيدز، وهكذا فهم لا يستطيعون التدريس والصغار، لا سيما البنات، يجب أن يتركوا المدرسة إما لأنهم يجب أن يعتنوا بآباء مرضى أو على فراش الموت أو لأنهم أصبحوا أيتاماً بسبب الإيدز ولا يستطيعون تحمل رسوم المدرسة. ودون تعليم، لا يستطيع الناس أن يتعلموا كيفية حماية أنفسهم من الإيدز أو الأمراض الأخرى، هذا إذا تجاوزنا ذكر اكتساب مهارات تحسين الحياة التي تمكن النساء من مراقبة أجسادهن وأجساد شركائهن في الجنس. واحتمال إيدز وبائي كامل في الهند والصين من ذلك النوع الذي أوهن أفريقيا الجنوبية يبقى احتمالاً واقعياً جداً، ذلك لأن خمس الناس المعرضين لخطر الإصابة بالإيدز في العالم أجمع يملكون فرصة استخدام الخدمات المانعة فقط. وعشرات ملايين النساء اللواتي يردن ويستغدن من تحظيط موارد الأسرة لا يملكن ذلك بسبب ضعف التمويل المحلي. يستحيل دفع النمو الاقتصادي في مكان نصف الناس فيه مصابون بالمalaria أو نصف الصغار يعانون من سوء التغذية أو ثلث الأمهات يحتضرن بسبب الإيدز.

لا شك أن الصين و الهند هما أفضل حالاً لأن جزءاً على الأقل من مواطنيهما هو في العالم المستوي. فعندما تبدأ المجتمعات بالازدهار يكون لدى الناس دورة

فعالة جارية: يبدؤون بإنتاج ما يكفي من الغذاء ليترك الناس الأرض، والعمل الزائد يُشغّل المدرّبين والمتعلمين، ويبدأ العمل في الخدمات والصناعة، وهذا يقضي إلى الابتكار والتعليم الأفضل والجامعات، وإلى أسواق أكثر حرية، وإلى نمو اقتصادي وتطور، وإلى بنية تحتية أفضل، وإلى أمراض أقل، وتزايد أبطأ في نمو عدد السكان. إنها تلك الدينامية التي تجري في بعض أجزاء الهند المدينة والصين في هذه الأيام، والتي تمكن الناس من المنافسة على مستوى حقل اللعب وتجذب الدولارات الاستثمارية بالمليارات.

ولكن هناك أضعاف مضاعفة من الآخرين الذين يعيشون خارج هذه الدورة. إنهم يعيشون في القرى أو المناطق الريفية التي يريد المجرمون فقط الاستثمار فيها، مناطق يتنافس فيها العنف والحرب الأهلية والمرض لترى أيها منها تستطيع أن تنهب السكان المدنيين أكثر من الأخرى. والعالم سيكون مستويًا بكامله عندما يأتي كل هؤلاء الناس إليه. وأحد هؤلاء الناس القلائل الذي يملك دولارات كافية لإحداث فارق والذي تقدم خطوة في مواجهة هذا التحدي هو رئيس مجلس إدارة ميكروسوفت بل غيتس، مؤسسة بل وميلندا غيتس ذات المليارات الـ ٢٧ تركز على هؤلاء الذين يقتلهم المرض والمخرومين من الفرصة. لقد كنت ناقداً لبعض ممارسات عمل ميكروسوفت على مرّ سنوات، ولست نادماً على كلمة كتبتها عن تكتيكاتها المضادة للمنافسة. ولكنني تأثرت بالترام غيتس الشخصي بالمال والطاقة لمواجهة العالم غير المستوي. وفي المرّتين اللتين تحدّثت فيهما معه، كان هذا هو الموضوع الذي أراد أن يتحدث عنه أكثر ووجه كلامه بمزيد من العاطفة.

قال غيتس: "لا أحد يموّل أشياء لخدمة المليارات الثلاثة الأخرى. قدّر بعضهم أن كلفة الحفاظ على حياة فرد في الولايات المتحدة هي خمسة أو ستة ملايين دولار — ذلك هو المبلغ الكبير الذي يريد مجتمعنا أن ينفقه. ويمكنك أن تنقذ حياة خارج الولايات المتحدة بمائة دولار. لكن كم شخصاً لديك يريد أن يقوم بذلك الاستثمار؟

وتابع غيتس قائلاً: "لو كانت المسألة قضية وقت وحسب، كما تعلم، دعها عشرين أو ثلاثين عاماً وسيكون الآخرون هناك، وبعدها سيكون عظيماً أن تعلن أن العالم كله مستوي. غير أن الواقع هو أن هناك شرك وقعت فيه تلك المليارات

الثلاثة من الناس، وقد لا يخرج هؤلاء إلى الدورة الفعالة في المزيد من التعليم والمزيد من الصحة والمزيد من الرأسمالية والمزيد من حكم القانون والمزيد من الثروة... أنا قلق من احتمال أن يغدو نصف العالم مستويا ويبقى الحال كذلك." أخذ الملايا مثلا، مرض تسببه جرثومة يحملها البعوض. وهي القاتل الأكبر للأمهات على الأرض في الوقت الراهن. ففي حين لا أحد يموت بسبب الملايا اليوم في العالم المستوي عمليا، يموت أكثر من مليون إنسان بسبب هذا المرض كل عام في العالم غير المستوي، منهم ٧٠٠ ألف طفل، معظمهم في أفريقيا. وقد تضاعف عدد الموتى بسبب الملايا في السنوات العشرين الأخيرة لأن البعوض أصبح أكثر مقاومة لكثير من الأدوية المضادة للملايا، وشركات الأدوية التجارية لم تستثمر كثيرا في اللقاحات الجديدة المضادة للملايا لأنها تعتقد أنه لا توجد أسواق رابحة لها. ولو حدثت هذه الأزمة في بلد مستوي، لاحظ غيتس، سيعمل النظام وستعمل الحكومة ما هو مطلوب عمله لاحتواء المرض، وستعمل شركات الأدوية ما هو ضروري عمله لتجلب الأدوية إلى السوق، والمدارس ستعلم الفتيان عن التدابير الوقائية، وسيتم التفوق على المشكلة. وقال غيتس: "لكن هذا السرد الرائع سيعمل فقط عندما يملك الناس، الذين يواجهون المشكلة، بعض المال أيضا". وعندما وزعت مؤسسة غيتس ٥٠ مليون دولار منحة لمكافحة الملايا، أضاف، "قال الناس نحن ضاعفنا المبلغ وحسب (فالعالم كله) سيكافح الملايا... عندما لا يملك الناس المحتاجون المال، يكون من واجب الجماعات الخارجية والجمعيات الخيرية أن تجلبهم إلى النقطة التي يستطيع النظام فيها أن يعمل لهم." ومع ذلك، فحتى الآن، كما يجادل غيتس، "لم تمنح هؤلاء الناس فرصة (ليكونوا في العالم المستوي). فالفتى الذي يُربط بالإنترنت اليوم، إذا كان يتسم بحب الفضول ولديه رابط إنترنت، فسيكون (متمكنا) مثلي. ولكن إذا لم يحصل على الغذاء السليم، فلن يمارس اللعبة أبدا. أجل، يغدو العالم أصغر، ولكن هل نرى حقا الظروف التي يعيش فيها الناس، والفتى الذي يمكن إنقاذه حياته مقابل ٨٠ دولاراً؟"

دعونا نتوقف للحظة هنا وتفكيرنا عن حجم الفائدة للعالم وأمريكا، إذا نما الريف الصيني والهندي والأفريقي إلى مستوى الشبان في أمريكا والاتحاد الأوروبي في لغة

الفرصة. ولكن حظوظ بلوغهم مثل هذه الدورة الفعالة ضئيلة جداً دون دفعة إنسانية حقيقية من رجال الأعمال في العالم المستوي والجمعيات الخيرية والحكومات التي يجب أن تخصص موارد أكثر لمشكلاتها. فالطريق الوحيدة للخروج من هذه المشكلة هي بواسطة طرق جديدة من التعاون بين الأجزاء المستوية والأجزاء غير المستوية في العالم.

وفي عام ٢٠٠٣، أطلقت مؤسسة غيتس مشروعاً سمته التحديات الكبرى في الصحة العالمية. وما أعجبنى في ذلك هو الطريقة التي قاربت فيها مؤسسة غيتس حل هذه المشكلة. لم تقل: "أنا المؤسسة الغربية الغنية، سأقدم لكم الآن حلاً"، ومن ثم تصدر التعليمات وتحرم بعض الشيكات. بل قالت: "دعونا نتعاون أفقياً" على تحديد المشكلة والحلول — دعونا نخلق قيمة في تلك الطريقة — ومن ثم (المؤسسة) ستستثمر مالنا في الحلول التي حددناها سوية." وهكذا وضعت مؤسسة غيتس إعلانات على الإنترنت وفي القنوات التقليدية عبر العالمين المنظور والنامي، طالبة من العلماء الرد على السؤال الكبير: ما هي المشكلات الكبرى التي، إذا أولى العلم الاهتمام لحلها، يمكنها أن تغير قدر عدة مليارات من الناس وقعوها في مصيدة دورة مفرغة من وفيات الأطفال، ومتوسط العمر المتوقع المنخفض والمرض جدياً؟ وقد حصلت المؤسسة على نحو ٨٠٠٠ صفحة من الأفكار من مئات الباحثين في كل أنحاء العالم، ومنهم حائزون على جائزة نوبل. ثم غربلتها وقطرتها إلى قائمة من أربعة عشر تحدياً كبيراً — التحديات التي تستطيع الابتكارات التكنولوجية فيها أن تزيل العقبات الكبيرة لحل مشكلة صحية هامة في العالم النامي. وفي خريف عام ٢٠٠٣، أعلنت تلك التحديات الأربعة عشر الكبيرة، وهي التالية: كيف يجب اختراع جرعة فعالة واحدة للقاحات التي يمكن أن تستخدم سريعاً بعد الولادة، كيف يمكن إعداد لقاحات لا تتطلب التبريد، كيف يجب تطوير أنظمة حقن للقاحات، كيف يجب أن نفهم على نحو أفضل ودود المناعة الحيوية التي توفر المناعة الواقية، كيف يجب مراقبة الحشرات التي تنقل عوامل المرض على نحو أفضل، كيف يجب تطوير استراتيجيات جينية أو كيميائية لإضعاف الحشرات الناقلة للمرض، كيف يجب خلق سلسلة كاملة من العناصر الغذائية الحيوية الأفضل في صنف نباتي واحد، وكيف يجب ابتكار طرق مناعة حيوية يمكن أن تعالج عدوى

مزمته. وخلال سنة، تلقت المؤسسة ١٦٠٠ اقتراح لطرق مواجهة تلك التحديات من الباحثين في ٧٥ بلداً، والمؤسسة الآن تمول المقترحات الأفضل بـ ٢٥٠ مليون دولار نقداً.

"نحاول أن ننجز شيئين بهذا البرنامج،" أوضح ريك كلانسر، الرئيس السابق للمعهد الوطني لمكافحة السرطان والذي يدير الآن برامج الصحة العالمية لصالح مؤسسة غيتس. "الأول هو إطلاق مناقشة أخلاقية للخيال العلمي، (موضحة) أنه توجد مشكلات كبيرة يجب أن تُحلّ والتي، نحن المجموعة العلمية، تجاهلناها، مع أننا نفخر بأننا عالميون جداً. فلم نأخذ على عاتقنا المسؤوليات كعاملين على حل مشكلة عالمية مجدية مثل الشعور بفرديّة الجماعة العالمية. لقد أردنا التحديات الكبرى أن تقول هذه هي الأشياء الأكثر متعة وإثارة وعلمية التي على الجميع في العالم أن يعملوا عليها في هذه الآونة... والفكرة هي إطلاق الخيال. والشئ الثاني هو عملياً توجيه موارد المؤسسة لرؤية ما إذا كنا نستطيع فعل ذلك."

ومع أخذ هذه التطورات الهامة في التكنولوجيا في السنوات العشرين الأخيرة بعين الاعتبار، من السهل الافتراض أننا نملك كل الأدوات لمواجهة بعض هذه التحديات وأن الشئ الوحيد الذي نفتقر إليه هو المال. أتمنى أن تكون تلك هي القضية. غير أن الأمر ليس كذلك. ففي حالة الملاريا، على سبيل المثال، فليس الدواء وحده هو المفقود. فكما يعرف كل شخص زار أفريقيا أو الريف الهندي، فإن منظومات الرعاية الصحية في تلك المناطق مدمرة غالباً أو تعمل بمستوى متدنٍ جداً. وهكذا فإن مؤسسة غيتس تحاول حفز تطوير الأدوية وأنظمة النقل التي تستأنف نظام رعاية صحية مُدعّمٍ ولذلك يمكن أن يديرها الناس العاديون بأمان على الأرض. ربما كان ذلك هو التحدي الأكبر: استخدام أدوات العالم المستوي لتصميم ذلك العمل في عالم غير مستوٍ. "فنظام الرعاية الصحية الأكثر أهمية في العالم هو الأم"، قال كلانسر. "كيف يمكنك أن تقدم لها أشياء تفهمها والتي يمكنها أن تتحملها وتستخدمها؟"

والمأساة عند كل هؤلاء الناس هي في الحقيقة مأساة مزدوجة، أضاف كلانسر. فتمة المأساة الفردية في مواجهة حكم الموت بسبب المرض أو حكم المؤبد في أسر محطمة وآمال محدودة. وهناك مأساة للعالم سببها فقدان المساهمة الهائلة المتمثلة

بقاء هؤلاء الناس خارج العالم المستوي وما يمكنهم أن يصنعوه. ففي عالم مستو، حيثما نربط كل محزونات المعرفة معاً، تخيل أية معرفة يمكن أن يجلبها هؤلاء الناس إلى العلم أو التعليم. وفي عالم مستو، حيث يمكن أن يأتي الاختراع من أي مكان في العالم، ندع خزاناً هائلاً من المساهمات المحتملة والمتعاونين يتلقون تحت الأمواج، لا شك أن الفقر يسبب المرض، غير أن المرض أيضاً يوقع الناس في شرك الفقر، والذي بدوره يضعفهم ويمنعهم من ارتقاء الدرجة الأولى على السلم إلى أمل الطبقة الوسطى. وإلى أن نستطيع على الأقل مواجهة بعض هذه التحديات الكبرى، فأكثر من ٥٠% من العالم سيظل غير مستو مهما بلغ الـ ٥٠% الآخر شأواً في الاستواء.

مُوهَنون جداً

ليس هناك عالم مستو وعالم غير مستو وحسب. فأناس كثير يعيشون في منطقة مختلطة بين العالمين. وبين هؤلاء الناس الذين أدعواهم موهنين جداً مجموعة واسعة من الناس الذين لم تشملهم عملية تسوية العالم تماماً. وبخلاف هؤلاء المرضى جداً، فالموهنون جداً هم الناس الذين يمكن القول عنهم إنهم نصف مُستَوين. هم أصحاب يعيشون في بلدان ذات مناطق واسعة مستوية لكنهم لا يملكون الأدوات أو المهارات أو البنية التحتية للمساهمة في أية طريقة مفيدة أو داعمة. لديهم معلومات كافية لمعرفة أن العالم يستوي حولهم وأنهم حقاً لا يحصلون على أية منافع منه. فالكينونة في المستوي جيدة لكنها مليئة بالضغوط، والكينونة في غير المستوي مزعجة ومليئة بالآلام، والكينونة نصف المستوية لها قلقها الخاص. فالقطاع العالي التقني الهندي المستوي الواضح والمنعم بالحركة يَعدُّ، دون أوهاام، نحو ٠,٢% من العاملين في الهند، أضف هؤلاء الهنود المشاركين في التصنيع من أجل التصدير، وسيكون لديك ٢% من العاملين في الهند.

والعالم نصف المستوي هم كل تلك المئات من ملايين الناس، لا سيما في الريف الهندي، والريف الصيني وريف أوروبا الشرقية، هؤلاء القرييون كفاية ليروا ويلمسوا وأحياناً يستفيدوا من العالم المستوي، ولكنهم لا يعيشون حقيقة داخله.

وقد رأينا كم يمكن أن يكون حجم تلك المجموعة كبيراً وغيظها شديداً في انتخابات ربيع عام ٢٠٠٤ الهندية، التي خسرها الحزب الحاكم على نحو مفاجئ — رغم الزيادة الكبيرة في معدلات النمو التي شهدتها الهند — وذلك بسبب عدم رضا الناخبين الهنود في الأرياف بالإضافة إلى بطء خطوات العولمة حول المسدّن الكبرى. وهؤلاء الناخبون لم يكونوا يقولون: "أوقفوا قطار العولمة، نريد العزول منه." بل كانوا يقولون: "أوقفوا قطار العولمة، نريد أن نركب فيه، ولكن يجب أن يساعدنا أحد ما في بناء مرصاة أفضل للصعود."

وهؤلاء الناخبون الريفيون — الفلاحون والمزارعون، الذين يشكلون معظم سكان الهند — كان عليهم أن يمضوا يوماً واحداً في أية مدينة كبيرة قريبة لسروا فواقد العالم المستوي: السيارات، المنازل، فرص التعليم. "كل مرة يشاهد قروري التلفزيون الحكومي ويرى إعلاناً لصالح الصابون أو الشامبو، فما يلاحظه ليس الصابون والشامبو بل نموذج حياة الناس الذين يستخدمونها — نوعية المدرجات النارية التي يركبونها، وثيابهم، وبيوتهم." أوضح نايبان تشاندا الهندي المولد، رئيس تحرير مال غلوبال الإلكترونية. "يرى عالماً يريد الدخول إليه. وهذه الانتخابات كانت حول الخسدة والغضب. كانت حالة تقليدية من الثورات التي تقع عندما تتحسن الأشياء ولكن ليس بالسرعة الكافية في ما يتعلق بأناس كثير."

وفي الوقت نفسه، فهم هؤلاء الهنود الريفيون، على مستوى عاطفي، سبب عدم حدوث ذلك لهم بالضبط: لأن الحكومات المحلية في الهند قد غدت متآكلة بالفساد وسوء الإدارة إلى درجة أنها لا تستطيع أن تقدم المدارس والبنية التحتية للفقراء الذين هم بحاجة إليها كي يحصلوا على نصيب عادل من الشظيرة. وفي حين تبدو بعض تلك الملايين من الهنود، التي هي على مقربة من الجماعات الخاصة احمية، أنها فقدت الأمل، تغدو أكثر تدبناً وأكثر ارتباطاً بطبقاتها أو فئاتها، وأكثر تطرفاً في تفكيرها، وأكثر إرادة إلى الانتزاع منها إلى الخلق، و، نرى السياسة القذرة أنها الطريقة الوحيدة للتحرك، مادامت قابلية التحرك الاقتصادية معطلة،" كما قال فيفك باول من شركة وبيرو Wipro. تستطيع الهند أن تمتلك الطليعة التقنية العالية الأبرع في العالم، لكنها إذا لم تجد طريقة لجلب المزيد من هؤلاء غير القادرين والمعطلين، والذين لم يكملوا تعليمهم، ولم تقدم لهم الرعاية الكافية،

مستكون مثل صاروخ ينطلق ولكن سرعان ما يسقط عائداً إلى الأرض بسبب نقص الدفع الدائم.

وقد أدرك حزب المؤتمر الرسالة، الأمر الذي يفسر سبب أنه ما إن استلم الحكم حتى اختار رئيساً للوزراء ليس مناهضاً للعلامة بل **مانموهان سينغ**، وزير المالية الهندية السابق، الذي كان أول من فتح الاقتصاد الهندي للعلامة مؤكداً على انصارات والتجارة والإصلاحات الكبيرة في عام ١٩٩١. وسينغ، بدوره، أُلزم نفسه بزيادات كبيرة في الاستثمارات الحكومية في البنية التحتية بالمناطق الريفية وأن يقوم بمزيد من الإصلاحات الجزئية في الحكومات الريفية.

كيف يستطيع الغرباء أن يتعاونوا في هذه العملية؟ أظن، أولاً وأخيراً، أنه يمكنهم أن يعيدوا تعريف معنى الشعبية العالمية. فإذا كان الشعبون فعلاً يريدون مساعدة فقراء الريف، فالطريق إلى ذلك ليس بإحراق مطاعم مكدونالد وإغلاق صندوق النقد الدولي ومحاولة إقامة حواجز حمائية لن تسوي العالم، والتي لن تساعد فقراء الفلاحين بشيء. بل ذلك يجب أن يكون بإعادة تركيز طاقات الحركة الشعبية على كيفية تحسين الحكومات المحلية، والبنية التحتية والتعليم في أمكنة مثل الريف الهندي والصين، إلى درجة يستطيع السكان هناك أن يحصلوا على الأدوات للتعاون والمساهمة في العالم المستوي. فالحركة الشعبية العالمية، المعروفة على نحو أفضل بالحركة المناهضة للعلامة، تمتلك قدرًا كبيراً من الطاقة، غير أنها حتى الآن منقسمة جداً ومشوشة كي تساعد على نحو فعال الفقراء بأية طريقة ذات معنى أو داعمة. إنها تحتاج إلى جراحة رأسية لسياستها. فقراء العالم لا يستأون من الأغنياء في أي مكان تقريباً بقدر ما تتخيل أحزاب الجناح اليساري في البلدان المتطورة. وما يغيظهم هو عدم امتلاكهم أي سبيل إلى الثراء والانضمام إلى العالم المستوي وعبور ذلك الخط إلى الطبقة الوسطى التي تحدث عنها **جيري يانغ**.

دعونا نقف لبرهة وحيدة هنا ونعقب كيف فقدت الحركة المناهضة للعلامة الصلة مع المطاعم الحقيقية للفقراء في العالم. فقد برزت الحركة المناهضة للعلامة في مؤتمر منظمة التجارة العالمية في سياتل عام ١٩٩٩ ثم انتشرت في العالم كله في السنوات التالية، وعادة ما تتجمع لتهاجم اجتماعات البنك الدولي، وصندوق

النقد الدولي والأمم الصناعية الثماني الكبرى. ومن أصولها، كانت الحركة السني برزت في سياتل ظاهرة غربية بالدرجة الأولى، وذلك هو سبب ما نراه من قلة الملونين في الحشود. وقد دفعتها خمس قوى يائسة. كان أحدها هو شعور الجزء الأعلى الليبرالي من الطبقة المتوسطة بالذنب من الثروة التي لا تصدق والقوة السني كدستها أمريكا في أعقاب سقوط جدار برلين وازدهار الإنترنت. ففسى ذروة انتعاش سوق الأسهم، بدأ كثيرون من فتيان الجامعات الأمريكية المدللين، الذين يرتدون ألبسة ذات ماركات مشهورة، يهتمون بعمل الورش الصعبة كطريق للتكفير عن شعورهم بالذنب. والقوة الثانية الدافعة هي ضغط اليسار القديم — اشتراكيون، فوضيون، تروتسكيون — في تحالف مع النقابات المناصرة للحماية. وكانت استراتيجيتهم أن تتركب على المخاوف البارزة إزاء العولمة لاستعادة شكل ما من الاشتراكية مع أن تلك الأفكار قد نبذها الناس في الإمبراطورية السوفيتية السابقة والصين الذين عاشوا في ظلها المدة الأطول. (والآن نعرف سبب عدم وجود حركة مناهضة للعولمة تذكر هناك لنقل في روسيا أو الصين أو أوروبا الشرقية). وقد أرادت تلك القوى اليسارية القديمة أن تثير جدلاً حول ما إذا كنا نتعلم. وقد ادعت التحدث باسم فقراء العالم الثالث، لكن السياسات الاقتصادية المفلسة التي دافعت عنها صنعت منهم، في رأيي، الائتلاف السياسي الذي يريد الحفاظ على الناس الفقراء فقراء. وكانت القوة الثالثة مجموعة غير متبلورة بعد، مكونة من أناس كثر قدموا دعماً سلبياً للحركة المناهضة للعولمة من بلدان كثيرة، لأنهم رأوا فيها نوعاً ما من الاحتجاج ضد السرعة التي كان يتلاشى فيها العالم القديم ويغدو مستوياً.

وكانت القوة الرابعة الدافعة لهذه الحركة، التي كانت قوية على نحو خاص في أوروبا وفي العالم الإسلامي تتسم بمناهضة الأمركة. والتباين بين القوة الاقتصادية والسياسية الأمريكية وكل شخص آخر قد ازداد اتساعاً بعد سقوط الإمبراطورية السوفيتية إلى درجة أن أمريكا بدأت تمس حياة الناس في كل أرجاء المعمورة، بشكل مباشر أو غير مباشر، أكثر من حكوماتهم. وفيما بدأ الناس يحسدون في كل أنحاء العالم هذا، برزت حركة، عكستها سياتل وساعدت على تنفيذها، حيث قال الناس، في الحقيقة، "إذا كانت أمريكا الآن تمس حياتنا بشكل مباشر أو

غير مباشر أكثر من حكومات بلداننا، إذن نريد أن يكون لنا صوت في سلطة أمريكا". وفي الوقت الذي عُقد فيه لقاء سياتل، كان "المس" الذي اهتم به الناس أكثر هو القوة الاقتصادية والثقافية الأمريكية، ولذلك مال الطلب من أجل صوت للتركيز على المؤسسات التي تصنع القواعد الاقتصادية مثل منظمة التجارة العالمية. كان إدراك الناس لأمريكا في التسعينيات في ظل حكم الرئيس كلينتون كأهمّا تين كبير أبكم، يدفع شعوب العالم في المجالين الاقتصادي والثقافي بشكل واع وغير واع. لقد كنا زفير التنين السحري وأراد الناس صوتاً في ما كنا نزره.

ثم جاءت هجمات القاعدة في ٩/١١ عام ٢٠٠١. وعُثرت أمريكا نفسها من زفير التنين السحري، الذي يمس الناس في جميع أنحاء العالم اقتصادياً وثقافياً، إلى الشيخ السينمائي غودزيلا بسهم في كفه، يصبق النار ويضرب بذيله حوله بوحشية، ويمس حياة الناس في اللغة العسكرية والأمنية، وليس في اللغة الاقتصادية والثقافية، وكما حدث، بدأ الناس في العالم يقولون: "نحن الآن في الواقع نريد صوتاً في كيفية استخدام أمريكا لقوتها" — وفي أشكال كثيرة كان الخلاف حول حرب العراق بكاملها خلافاً بديلاً عن ذلك.

وفي النهاية، كانت القوة الخامسة في هذه الحركة ائتلاف بمجموعات جديدة جداً، مساعدة وبناءة — من أنصار بيبة إلى نشطاء نقابيين إلى منظمات غير حكومية مهتمة بالحكم — التي غدت جزءاً من الحركة الشعبية المناهضة للعولمة في تسعينيات القرن الماضي بأمل تحفيز نقاش عالمي حول كيف يجب أن نتعلم. لديّ كثير من الاحترام لهذه المجموعة والتعاطف معها الأخيرة. ولكن في النهاية حجب صخب الحشد صوتها عما إذا كنا نتعلم، والذي بدأ يدير الحركة باتجاه أكثر عنفاً في تموز عام ٢٠٠١ خلال قمة البلدان الثمانية في جنوا، عندما قُبِلَ مناهض للعولمة بينما كان يهاجم سيارة شرطة إيطالية بمظفنة حريق.

وقد مزق تضافر التقارب الثلاثي والعنف في جنوا وهجمات ٩/١١ وتدابير أمنية أكثر شدة الحركة المناهضة للعولمة. فلم ترد المجموعات الأكثر جدية في كيفية التعلم أن تكون في الخندق نفسه مع الفوضويين لتحريض الجمهور على الصدام مع الشرطة، وبعد هجمات ٩/١١، لم ترد بمجموعات عمالية أمريكية كثيرة أن تكون مرتبطة بحركة ظهرت أنها تسيطر عليها عناصر مناهضة للأمريكيين. وقد

غدا هذا معلناً أكثر في أواخر أيلول عام ٢٠٠١، بعد ثلاثة أسابيع من ٩/١١، عندما حاول القادة المناهضون للعولمة تنظيم عرض آخر لـ جنسوا في شوارع واشنطن، للاعتراض على اجتماعات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ونأى معارضون أمريكيون كثير بأنفسهم عن المشاركة. وهؤلاء الذين جابوا شوارع واشنطن حولوا الحدث إلى مسيرة ضد الغزو الأمريكي الوشيك لأفغانستان لإزالة أسامة بن لادن والقاعدة. وفي الوقت نفسه، مع التقارب الثلاثي الذي يجعل الصينيين والهنود والأوروبيين الشرقيين بعض أكبر المنتفعين من العولمة، لم يعد الزعم جائزاً بأن هذه الظاهرة تحطم فقراء العالم. إنما العكس تماماً: كانت ملايين من الصينيين والهنود تدخل عالم الطبقة الوسطى بفضل تسوية العالم والعولمة. وهكذا ففي الوقت الذي ابتعدت فيه قوى كيف يجب أن نتعلم، وفيما بدأ عدد شعوب العالم الثالث الذي يستفيد من العولمة يتزايد، وفيما شرعت أمريكا في ظل إدارة بوش تمارس القوة العسكرية من جانب واحد أكثر، استأنفت العنصر المعادي لأمريكا في الحركة المناهضة للعولمة بروزه بصوت أعلى ودور أكثر فعالية. وكنتيجة، غدت الحركة نفسها ضد أمريكا أكثر وغير قادرة ولا راقية في لعب أي دور بناء في تشكيل الجدل العالمي حول كيف يجب أن نتعلم، وبشكل دقيق عندما أصبح مثل هذا الدور أكثر أهمية فيما صار العالم أكثر استواء. كما لاحظ الباحث السياسي في الجامعة العربية يارون ازراحي بشكل مناسب، "العمل الهام في تعبئة قوة الناس للتأثير على العولمة — يجعلها أكثر رحمة، وإنصافاً وانسجاماً مع الكرامة الإنسانية — طريقة هامة جداً يجب ألا تُبَدَّد على العداء الصريح للأمركة أو أن تُترك في أيدي المعادين لأمريكا وحدهم."

ثمة الآن فراغ سياسي كبير ينتظر أن يُملأ. فهناك دور لحركة بإمكانها اليوم أن تقدم برنامج عمل حول كيف يجب أن نتعلم — وليس ما إذا كنا نتعلم. والمكان الأفضل لمثل هذه الحركة الذي يمكن أن تبدأ منه هو الريف الهندي.

"سيحازف حزب المؤتمر وحلفاؤه اليساريون بمستقبل الهند إذا أخطؤوا في استنتاج دلالة انتخابات عام ٢٠٠٤،" كتب براثاب بانوميتا، الذي يرأس مركز البحوث السياسية في دهي، في جريدة ذي هندو The Hindu. "فهذا ليس ثورة ضد السوق، بل احتجاج ضد العولمة، إنه ليس استياء ضد منافع "اللبرلة"، بل نداء

للدولة لإصلاح بيتها أكثر أيضاً... والثورة ضد مالكي السلطة ليس ثورة الفقراء ضد الأغنياء؛ فالناس العاديون أقل عرضة للامتعاض من نجاح الآخرين مما يفترض المثقفون. بل هي على الأغلب تعبير عن واقع أن إصلاح الدولة لم يتسع كفاية."

لأجل هذا تكافح القوى الأكثر أهمية ضد الفقر في الهند اليوم هي، في رأيي، تلك المنظمات غير الحكومية التي تكافح من أجل حكومات محلية أفضل، مستخدمة الإنترنت والأدوات الحديثة الأخرى في العالم المستوي لتبسيط الضوء على الفساد وسوء الإدارة، والتهرب من الضريبة. فالشعبيون الأكثر أهمية ونفوذاً ومعنى في العالم هذه الآونة ليسوا هؤلاء الذين يقدمون المال، بل هؤلاء الذين يطرحون برامج عمل لدفع الإصلاحات الجزئية على المستوى المحلي في بلدانهم — لجعل الأمر أسهل للناس العاديين في تسجيل أراضيهم، حتى لو كانوا قد وضعوا يدهم عليها، وليبدؤوا عملاً مهماً كان صغيراً، والحصول على الحد الأدنى من العدالة في النظام القانوني. وتكون الشعبية الحديثة، فاعلة وذات معنى، يجب أن تكون حول الإصلاحات الجزئية — كي تجعل العمولة قابلة للعمل، وقابلة للبقاء، وعادلة لمزيد من الناس بواسطة تحسين حكوماتهم المحلية، وكي تذهب الأموال المخصصة للفقراء إليهم فعلاً وكي يكون بالإمكان أن تتحرر نزعة المقاول الطبيعية فيهم. فعبر الحكومة المحلية يرتبط الناس بالمنظومة وينعمون بمنافع تسوية العالم بدلاً من مراقبتهم وحسب. والقرويون الهنود العاديون لا يمكنهم أن يكونوا مثل شركات التقنية العالية الهندية، ويراوغوا الحكومة بتزويد أنفسهم بكهربائهم الخاصة ومصادر مياههم الخاصة وأمنهم الخاص وشبكة باصاتهم الخاصة وصحون أقمارهم الصناعية الخاصة. فهم يحتاجون الدولة من أجل تلك الأشياء. ولا يمكن الاعتماد على السوق أن تتحسن بسبب فشل الدولة بتقديم حكومات جديرين بالاحترام. على الدولة أن تتحسن. وعلى وجه الدقة لأن الحكومة الهندية اختارت استراتيجية العمولة عام ١٩٩١ وتخلت عن خمسين عاماً من الاشتراكية — التي أفضت إلى إفلاس خزائنها من العملات الأجنبية — وصار لدى نينودهي ١٠٠ مليار دولار عام ٢٠٠٤، ما يمنحها الموارد لمساعدة شعبها أكثر في الانتقال إلى ميدان التنافس.

راميش واماناثان، ذو الأصل الهندي، المدير التنفيذي لـ سيتي بنك، والذي عاد إلى الهند ليقود منظمة غير حكومية تدعى **جاناغراها**، كرست جهودها لتحسين الحكم المحلي، وهو بدقة ذلك النوع من الشعبي الجديد الذي أفكر فيه. قال: "في الهند، يرسل زبائن التعليم العام إشارة عن نوعية تقديم الخدمة: من يمكنه أن يتحمل اختيار الامتناع يفعل ذلك. والشيء نفسه في الحصول على الرعاية الصحية. ومع أخذ التكاليف المتزايدة للرعاية الصحية بعين الاعتبار، إذا كان لدينا نظام رعاية صحية عام قوي، فكل مواطن سيختار أن يستخدمه، ليس الفقراء فقط. والشيء نفسه في الطرق والطرق السريعة، ومياه الشرب، والصرف الصحي وجمع النفايات، وتسجيل الولادات والوفيات، وأفران حرق الجثامين، ورخص قيادة السيارات، وغيرها وغيرها. حيثما تقدم الحكومة هذه الخدمات، يجب أن تكون لكل المواطنين. (ولكن) في الواقع، في بعض هذه الخدمات، مثل المساء والصرف الصحي وجمع النفايات، لا يحصل الفقراء على الخدمات الأساسية مثل الطبقة الوسطى والأغنياء عملياً. والتحدي هنا هو لذلك حرية الوصول العام." ووجود المنظمات غير الحكومية التي تستطيع أن تتعاون على المستوى المحلي التي تضمن أن يحصل الفقراء على البنية التحتية والميزات المخصصة لهم يمكن أن يكون لها تأثير كبير على تخفيف الفقر.

وهكذا على الرغم من أن هذا يبدو غريباً كونه صادراً مني، فهو متناغم تماماً مع هذا الكتاب بالكامل، فما لا يحتاجه العالم الآن بالنسبة للحركة المناهضة للعولمة هو أن تغادر الحلبة. نحن بحاجة لأن ننمو. وهذه الحركة تمتلك كثيراً من الطاقة وكثيراً من القدرة على التعبئة. وما تفتقر إليه هو برنامج عمل منسجم لمساعدة الفقراء بالتعاون معهم بطريقة يمكنها فعلاً من أن تساعدهم. المجموعات النشيطة التي تساعد على التخفيف من الفقر التي يعمل معظمها على مستوى القرية المحلية في أمكنة مثل الريف الهندي، وأفريقيا والصين لتسلط الأضواء على الفساد وتجاربه وتشجع المسؤولية والشفافية والتعليم وحقوق الملكية، لن تساعد فقراء العالم بالتموه بزي السلحفاة ورمي حجر عبر نافذة مكدونالد. بل تساعدهم بتوفير الأدوات والمؤسسات ليساعدوا أنفسهم. وقد لا تكون مثيرة مثل الاحتجاج ضد قادة العالم في شوارع واشنطن وجنوا والحصول على الكثير من

الإتباه على شاشات السي إن إن، ولكن ذلك أكثر أهمية. اسألوا أي قروي هندي وحسب.

والتعاون لتخفيف الفقر ليس عمل المنظمات غير الحكومية فقط، بل عمل الشركات المتعددة الجنسية أيضاً. فالريفيون الفقراء في الهند، وأفريقيا والصين يقدمون سوقاً هائلة، ومن الممكن جني المال هناك وخدمتهم — إذا كانت الشركات مستعدة للتعاون أفقياً مع الفقراء. وأحد الأمثلة الأكثر إثارة للاهتمام الذي صادفته في هذا الشكل من التعاون هو برنامج تديره شركة هيوليت باكارد HP. وهي ليست منظمة غير حكومية. وقد بدأت اتش بي HP بسؤال بسيط: ماذا يحتاج الفقراء أكثر ويمكننا أن نبيعه لهم؟ لا يمكنك أن تصمم هذا الشيء في بالو ألتو، بل يجب أن تتكبره بالمشاركة مع الزبون الذي يستخدمه ويستفيد منه. وللإجابة على هذا السؤال، أنشأت اتش بي شركة خاصة — عامة مع الحكومة الوطنية في الهند والحكومة المحلية في اندرا براديش. ثم أجرت مجموعة من التقنيين في اتش بي سلسلة من الحوارات في القرية الزراعية كوبام. وسألت السكان سؤالين: ما هي آمالكم لثلاث أو خمس سنوات قادمة؟ وما هي التغييرات التي ستجعل حياتكم أفضل فعلاً؟ ولمساعدة القرويين (كثيرون منهم أميون) على التعبير عن أنفسهم، استخدمت اتش بي مفهوماً يدعى الإيضاح بالصور الذي بواسطته يرسم رسام جلبته اتش بي من الولايات المتحدة صور تلك المطاعم على ورق مقوى مثبت على جدران الغرفة عندما يعبر الناس عن أحلامهم ومطامحهم. "عندما يقول الناس، لا سيما الأميون، شيئاً ما ويصور حالاً على الجدار، يشعرون فعلاً بأنهم مدعومون، وبالتالي يزدادون حيوية ومساهمة"، قالت مسورين كونوي، نائبة رئيس اتش بي لحلول الأسواق الناشئة، والتي ترأست المشروع. "إن ذلك يرفع احترام الذات. حالما يشعر هؤلاء القريون الفقراء الذين يعيشون في قرية نائية أنهم طلقاء يبدؤون بالتعبير عن مطامحهم. قال أحدهم، ما نحتاج إليه هنا حقاً هو مطار"، قالت كونوي.

وبعد أن اكتملت اللقاءات التصويرية، قضى مستخدمو اتش بي وقتاً أكثر في القرية يراقبون طريقة عيش الناس وحسب. كان التصوير شيئاً تقنياً يفتقدونسه في حياتهم. أوضحت كونوي: "لاحظنا أن ثمة طلباً كبيراً على الصور التي تؤخذ

لأغراض تحديد الهوية والرخص الرسمية والطلبات وإجازات الحكومة، قلنا: ربما نوجد فرصة عمل هنا إذا استطعنا أن نحول بعض الناس إلى مصورين في القرية. كان يوجد ستوديو للتصوير في بلدة كوبام، والجميع في تلك الأثناء هم فلاحون. ولاحظنا أن الناس سيأتون من القرى بياض، يقضون ساعتين، يأخذون صوراً، ثم يعودون بعد أسبوع ليستلموا صورهم أو يكتشفوا أنها لم تنجز أو شغلت خطأ. والوقت هام لهم كما هو لنا. وهكذا قلنا، "انتظروا قليلاً، نصنع كاميرات رقمية وطابعات قابلة للنقل. وهكذا ما هي المشكلة؟ لماذا لا نبيعهم آتش بي مجموعة من الكاميرات الرقمية والطابعات؟ ورد القرويون بإجابة مختصرة جداً: "الكهرباء". ليس لديهم مصدر مضمون من الكهرباء والقليل من المال لدفع تكاليفها.

"وهكذا قلنا، نحن تقنيون، ودعونا نحصل على لوح شمسي ونضعه على جهاز محمول على عجلات ونرى ما إذا كان يوجد عمل للناس هنا ولك آتش بي، إذا صنعنا ستوديو تصوير متحرك." وقد فعلنا ذلك. فاللوح الشمسي يمكن أن يشحن كلاً من الكاميرا والطابعة. ثم ذهبنا إلى مجموعة نساء يعتمدن على أنفسنا، فالتقينا خمس نساء وقلنا، سندريكن على كيفية استخدام هذا الجهاز. وقد دربناهن لمدة أسبوعين. وقلنا، سنقدم لكن الكاميرات والمواد وسنشاركن على العائدات على كل صورة. لم تكن تلك جمعية خيرية. وحتى بعد شراء كل تلك المواد من آتش بي ومشاركتهن ببعض العائدات فقد ضاعفت النساء في مجموعة التصوير مداخيل أسرهن. ولكن صادقين، ما اكتشفناه هو أن أقل من ٥٠% من الصور أخذت لتعيين الهوية والباقي كان يأخذها الناس لأطفالهم وأعراسهم وأنفسهم، قالت كونوي. يجب الفقراء ألبومات صور العائلة بقدر ما يفعل الأغنياء وهم مستعدون للدفع مقابلها. وقد اعتمدت الحكومة المحلية أيضاً مجموعة النساء مصوراتها الرسمية لأعمال المشاريع العامة، التي زادت مداخيلهن.

وهل انتهت القصة؟ ليس تماماً. فكما قلت، آتش بي ليست منظمة غير حكومية. "فبعد أربعة أشهر قلنا، حسن، انتهت التجربة، سنسترد الكاميرات"، قالت كونوي. وقالت تلك النسوة، "أنتم حمقى". وهكذا أخرجت آتش بي النساء أنه إذا أردن أن يحتفظن بالكاميرات والطابعات واللوح الشمسي، فعليهن أن يضعن خطة لدفع ثمنها. وقد اقترحن في النهاية استئجارها مقابل ٩ دولارات في

شهر، ووافقت اتش بي. والآن يقيمون فروعاً في قرى أخرى. وفي غضون ذلك، بدأت اتش بي تعمل مع منظمة غير حكومية لتدريب مجموعات نساء على ستوديو التصوير المتنقل نفسه، وثمة احتمال هنا بالنسبة لـ اتش بي أن تتبع سستوديوهات للمنظمات غير الحكومية في كل أنحاء الهند، تستخدم كلها حبر اتش بي ومسواً أخرى. ومن الهند، من يعلم إلى أين؟

إنهن يعطينا أجرة على الكاميرات ويستسهلن استخدامها،" قالت كوتسوي. ما الأمر الذي يحدث ليعبر ثقة النساء بأنفسهن هو شيء مذهل بالتأكيد."

محبطون جداً

إحدى النتائج غير المقصودة في العالم المستوي هي أنه يضع مجتمعات وثقافات مختلفة في تماس مباشر أشد أحدهما مع الآخر. إنها تربط شعباً بآخر بسرعة أكبر مما يستطيع الشعب والثقافات أن تعد نفسها. تزدهر بعض الثقافات بفضل الفرص المفاجئة للتعاون التي تتيحها المودة الدولية. وتشعر أخرى بالتهديد والإحباط بل بالذلل أيضاً نتيجة هذه الروابط الوثيقة، التي، بين أشياء أخرى، تجعل من السهل على الناس أن يروا أين يقفون في العالم أحدهم في مواجهة الآخر. ويساعد كل هذا على توضيح بروز إحدى أخطر القوى المناهضة لعملية التسوية هذه الأيام — المتفجرون الانتحاريون في القاعدة ومنظمات إسلامية إرهابية أخرى خرجت من العالم الإسلامي والجماعات الإسلامية في أوروبا.

العالم العربي الإسلامي شاسع، متنوع الحضارة يبلغ نحو مليار نسمة ويمتد من المغرب إلى إندونيسيا ومن نيجيريا إلى ضواحي لندن، ومن الخطر بمكان التعميم حول مثل هذه الجماعة الدينية المعقدة، المكونة من إثنيات وقوميات مختلفة كثيرة. ولكن المرء لا يحتاج إلا أن يطالع عناوين أية صحيفة يومية ليقدّر أن كثيراً من الغضب والإحباط يبدو يشتد من العالم الإسلامي بشكل عام ومن العالم العربي الإسلامي بشكل خاص، حيث يبدو شبان كثر تتبرهم مجموعة مسائل. وإحداها: الأكثر وضوحاً هي النزاع العربي الإسرائيلي الملتهب، والاحتلال الإسرائيلي

لأرض الفلسطينيين والقدس الشرقية — وهذا ضيق هيمن بقوة عاطفية قوية على خيال العرب المسلمين وأفسد العلاقات مع أمريكا والغرب منذ أمد بعيد.

ولكن ليس هذا هو السبب الوحيد للغضب المختمر في هذه الجماعات. فهذا الغضب يرتبط بإحباط العرب والمسلمين لاضطرارهم إلى العيش في حالات كثيرة جداً في ظل حكومات مستبدة، التي لم تحرم مواطنتها صوتهم في مستقبلهم، بل حرمت عشرات ملايين الشبان من الفرص لإنجاز إمكانياتهم الكاملة بواسطة الوظائف الجيدة والمدارس الحديثة. ويزيد واقع أن العالم المستوي يمكن الناس من مقارنة ظروفهم بظروف الآخرين بسهولة ويسر من حدة إحباطهم وحسب.

وقد احتار بعض هؤلاء العرب المسلمون الشباب أن يهاجروا ليحذوا فرصاً في الغرب، واختار آخرون أن يعانون بصمت في أوطانهم أملين بتغيير ما. وأكثر التجارب الصحفية قوة التي واجهتها منذ هجمات 9/11 هي لقاءاتي غير المتوقعة في العالم العربي مع بعض هؤلاء الشبان. فلأن عمودي مع صورتي تنشر في الجريدة العربية البارزة الشرق الأوسط التي تصدر في لندن، ولأنني غالباً ما أظهر على الفضائيات العربية في البرامج الإخبارية، يعرفني أناس أكثر في ذلك الجزء من العالم من مظهري. وقد دهشت بعدد الشبان العرب والمسلمين — رجالاً ونساءً — الذين جاؤوا إليّ في شوارع القاهرة أو في الخليج العربي منذ 9/11، وقالوا لي ما قاله أحد الشبان في مسجد الأزهر، بعد صلاة الظهر يوم الجمعة: "أنت فريدمان، ليس كذلك"

أومأت أجبلي.

"استمر بالكتابة كما تكتب"، قال لي. وما عناه هو الكتابة عن أهمية جلب مزيد من حرية التفكير والتعبير والفرصة إلى العالم العربي الإسلامي، وهكذا يستطيع الشبان تحقيق إمكانياتهم الكامنة.

والمؤسف، مع ذلك، ليس هؤلاء الشبان التقدميون الذين يعرفون العلاقة بين المجموعة العربية الإسلامية والعالم في هذه الآونة بشكل عام. فتلك العلاقة يهيمن عليها ويُعرفها الأصوليون الدينيون والمتطرفون الذين يقدمون مخرجاً للإحباط في ذلك الجزء من العالم بالمهجمات المفاجئة ببساطة. والسؤال الذي أريد أن أتجرأ في هذا القسم هو: ما الذي أنتج هذه الجماعة الإسلامية العنيفة المتطرفة، ولماذا لاقت

هذا التأيد السلبي في العالم العربي الإسلامي هذه الأيام — مع ذلك، أنا مقتنع بأن الأغلبية الساحقة هناك لا تشارك برنامج العنف لدى تلك المجموعات أو رؤاهم الغامضة؟

والسؤال ذو علاقة بكتاب عن العالم المستوي لسبب بسيط بعينه: هل يجب أن يكون هناك هجوم على الولايات المتحدة بمحجم هجمات ٩/١١، أو أسوأ، وهل يجب أن ترتفع الجدران في كل مكان وتراجع عملية تسوية العالم لزمان طويل، طويل جداً.

وذلك، طبعاً، هو بدقة ما يريده الإسلاميون.

فندما ينظر الإسلاميون المتطرفون والأصوليون إلى الغرب، لا يرون إلا الانفتاح الذي جعلنا، في أعينهم، متفسخين ومشوشين. هم لا يرون إلا الانفتاح الذي أنتج برتني سبيرز وجانيت جاكسون. وهم لا يرون، ولا يريدون أن يروا، الانفتاح — حرية الفكر والسؤال — الذي جعلنا أقوىاء، الانفتاح الذي أنتج بسل غيتس وسالي رايد. وهم يتعمدون تعريف ذلك كله بأنه متفسخ. لأنه إذا كان الانفتاح وتمكين المرأة، وحرية الفكر والسؤال هي المصادر الحقيقية لقوة الغرب الاقتصادية، فعندئذ سيكون على العالم العربي — الإسلامي أن يتغير. والأصوليون والمتطرفون لا يريدون أن يغيروا.

ولإلحاق الهزيمة بخنجر الانفتاح، اختار المتطرفون المسلمون، على نحو متعمد تماماً، أن يهاجموا الشيء ذاته الذي يقي المجتمعات المنفتحة منفتحة وتبتكر وتسهم في عملية التسوية، وذلك هو الثقة. عندما يأخذ المتطرفون الأدوات من حياتنا اليومية — السيارة، الطائرة، حذاء التنس، الهاتف الخليوي — ويحولونها إلى أسلحة من العنف المشوش، يقلصون الثقة. نحن نثق عندما نوقف سيارتنا في البلدة صباحاً أن السيارة الجاورة لن تنفجر، ونحن نثق عندما نذهب إلى عالم ديزني أن الرجل في زي ميكى ماوس لا يتمنطق بحزام ناسف تحته، ونحن نثق عندما نذهب في طيران مباشر نظامي من بوسطن إلى نيويورك أن الطالب الأجنبي الجالس إلى جانبنا لن يفجر حذاءه الرياضي. فدون ثقة لا يوجد مجتمع مفتوح، ودون ثقة لا يوجد أيضاً عالم مستو، لأن الثقة هي التي تتيح لنا أن نهدم الجدران، ونزيل الحواجز، ونتخلص من العوائق على الحدود. فالثقة شيء جوهري للعالم المستوي، فحيثما

يكون لديك سلسلة مموين تضم عشرة أو مائة أو ألف شخص، فمعظمهم لم يسبق لهم أن التقوا وجهاً لوجه. وبقدر ما تتعرض المجتمعات المفتحة للإرهاب المشوش، ستزول فيها الثقة أكثر، وسترفع المجتمعات المفتحة الجدران أكثر وتخفر الحنادق المائتة حولها بدلاً من ذلك.

ومؤسسو القاعدة ليسوا أصوليين دينيين بذاتهم. أي، أنهم لا يركزون ببساطة على العلاقة بين أنفسهم والله، وعلى القيم والمعايير الثقافية في الجماعة الدينية. إنهم ظاهرة سياسية أكثر منهم ظاهرة دينية. وأحب أن أدعوهم الإسلاميين اللينينيين. وأستخدم تعبير "اللينينيين" لأنقل الرؤيا الشمولية الطوباوية في القاعدة ورؤيتهم لأنفسهم أيضاً. كما عبّر عن ذلك المنظر الرئيسي في القاعدة أيسن الظواهري: القاعدة هي الطليعة الأيديولوجية، التي هدفت هجماتها على الولايات المتحدة وأهداف غربية أخرى إلى تعبئة وتفعيل جماهير المسلمين للنهوض ضد حكاهم الفاسدين الذين ساعدتهم أمريكا. ومثل كل اللينينيين الجيدين، فالإسلاميون اللينينيون متأكدون من أن جماهير المسلمين مستاءة بعمق من أوضاعها وأن عملاً أو عملين استعراضيين للجهاد ضد "أساطين الطغيان" في الغرب سيثيرها لتطيح بالأنظمة العربية الإسلامية العلمانية الفاسدة والخائرة التي شوهدت الإسلام. ومكافئاً، لا يريد الإسلاميون اللينينيون، على كل حال، إقامة جنة العمال، بل غالباً جنة دينية. وقد أخذوا على أنفسهم عهداً بأن يقيموا دولة إسلامية عبر المنطقة نفسها التي حكمها الإسلام في أوج قوته، بقيادة خليفة، زعيم سياسي ديني أعلى، يوحد الشعوب الإسلامية في جماعة واحدة.

وبرز الإسلاميون اللينينيون، في طرق كثيرة، من البيئة التاريخية نفسها مثل الأيديولوجيين الأوروبيين الراديكاليين في القرنين التاسع عشر والعشرين. فالفاشية والماركسية اللينينية نشأتا في ظل التصنيع السريع والتحديث في ألمانيا ووسط أوروبا، حيث تبعثرت الجماعات التي تعيش في قرى مترابطة بقوة وعائلات موسعة فجأة وانطلق الأبناء والآباء إلى المناطق المدنية للعمل في الشركات الصناعية الكبيرة. وفي هذا العصر من التحولات، يفقد الشبان على وجه الخصوص الإحساس بالهوية والكرامة الشخصية التي كانت متوفرة لهم في السبب الاجتماعية التقليدية. وفي ذلك الفراغ، جاء هتلر ولينين وموسوليني، الذين قالوا

لهؤلاء الشباب أن لديهم إجابة على مشاعرهم بالثبوت والذلل: قد لا تكونون في القرية أو البلدة الصغيرة بعد الآن، ولكنكم لا تزالون أعضاء فخورين محترمين في جماعة أكبر - الطبقة العاملة، أو الأمة الآرية. وقد طرح بن لادن الرد الأيديولوجي نفسه للشباب العرب والمسلمين. والشخص الأول الذي ميّز شخصية الإسلاميين اللينينيين لدى منتظمي طائرات 9/11 هؤلاء - أنهم لم يكونوا أصوليين بل مولين لعقيدة سياسية عنيفة متطرفة - هو أدريان كاراتيككي، رئيس مؤسسة فريدم هاوس Freedom House. بمقالة له في الناشيونال ريفيو بعنوان تحت أنظارنا بالذات، في 5 تشرين الثاني عام 2001، يطرح كاراتيككي الحجة التالية: المختطفون الرئيسيون... كانوا أطفالاً ذوي امتيازات حصلوا على تعليم جيد. لا أحد منهم عانى من الخصخصة الاقتصادية بشكل مباشر أو من اضطهاد سياسي. ولا يبدو أن أحداً منهم ترعرع في أسرة أصولية على وجه الخصوص. في الحقيقة، فصاحب المرتبة العليا بين العاملين في هجمات 9/11 والطيارين، مثل محمد عطا ومروان الشبيحي، اللذان تشاركا الإقامة في شقة واحدة في هامبورغ، حيث التحق بالجامعة التقنية هامبورغ - هاربورغ، يشير كل شيء إلى أنهما جنّدا في القاعدة بواسطة خلايا وجماعات مصليين - بعد انتقالهما إلى أوروبا.

لم يجند أحد من هؤلاء المتآمريين في الشرق الأوسط، ومن ثم نشأ في أوروبا قبل عدة سنوات بواسطة بن لادن، كما يلاحظ كاراتيككي. بل العكس، يبدو أنهم جميعاً عاشوا في أوروبا على نفقتهم، ونشؤوا مُعَرِّين عن المجتمع الأوروبي حولهم. تستقطبهم مجموعة من المصلين المحليين أو مسجداً ليجدوا السدء والتضامن، واجتازوا اختبار اهتدائهم "التحمس"، نُورُتهم عناصر إسلامية، سافروا للتدريب في أفغانستان، وبسرعة، ولد إرهابي. لم يكن اكتشافهم للدين مجرد جزء من البحث الشخصي عن معنى. لقد ذهب ذلك أبعد من الأصولية. لقد حولوا الإسلام إلى أيديولوجية سياسية، إلى شمولية دينية. ولو كان المختطفون الذين شاركوا في هجمات 9/11 طلاباً في جامعة باركلي في مطلع سبعينيات القرن الماضي لصاروا راديكاليين تروتسكيين. "ولنفهم الإرهابيين الذين قاموا بمجمعات 9/11، يجب أن نحفظ في أذهاننا خصائص الثوري التقليدي: متتبع من جذوره، ينتمي إلى الطبقة المتوسطة، تُكوّن جزئياً في المنفى. وفي كلمات أخرى، صورة

لينين في زيورخ، أو بول بوت أو هوتشي منه في باريس... بالنسبة فهم الرعة الإسلامية ميثاق ثوري عالمي جديد، و بن لادن هو الشيخ غيفارا،" كما يكتب كاراتيكي. "مثل قادة منظمة ويندر السرية في أمريكا، وعصبة بادر ماينهوف في ألمانيا، والألوية الحمراء في إيطاليا، وزمرة الجيش الأحمر في اليابان، كان الإبراهيميون الإسلاميون من الحاصلين على تعليم جامعي تحولوا إلى اعتناق أيديولوجية شمولية جديدة بالكامل."

عرف صديقي عبد الله شليفر، أستاذ الصحافة في القاهرة، أيمن الظواهري، الرجل الثاني بعد بن لادن، والأيدولوجي الرئيس، عندما كان الظواهري طبيباً شاباً في طريقه ليغدو ثورياً مسلماً لينبئاً جديداً شاباً. "كان أيمن الظواهري مفتوناً منذ الوقت الذي كان فيه فتى برؤية طوباوية لدولة إسلامية، أخيرني شليفر في إحدى زياراتي إلى القاهرة. ولكن بدلاً من أن يرتد إلى الاهتمام التقليدي بالدين — العلاقة بين الشخص والله — اجتذب الظواهري إلى الدين كأيدولوجيا سياسية. مثل ماركسي جيد أو لينيني، كان الظواهري مهتماً في "بناء مملكة الله على الأرض"، قال شليفر، والرعة الإسلامية غدت ماركسيته — أيديولوجيته الطوباوية." وحيث يلتقي محمد عطا مع الظواهري هو نقطة التقاطع حيث السخط والشعور بالضعف يلتقيان بالإيدولوجيا التي ستجعل كل شيء على ما يرام." يقول أيمن لشخص ما مثل محمد عطا، هل ترى الظلم؟ لدينا نظام — نظام، تذكر نظام — سيقدم لك (العدالة). ليس ديناً، لأن الدين يقدم لك سلاماً داخلياً. ليس ضرورياً أن يحل أية مشكلة اجتماعية. ولكن (الظواهري) يقول لدينا نظام سوف يقدم لك العدالة. النظام هو ما ندعوه النظام الإسلامي — إسلام أيديولوجي عالمي التسييس — الذي فيه المحتوى الروحي — العلاقة الشخصية (مع الله) — منتزعة من الإسلام وبدلاً من ذلك حوّل إلى أيديولوجيا دينية مثل الفاشية أو الشيوعية." ولكن بخلاف اللينينيين، الذين أرادوا أن يقيموا حكم الطبقة المتألمة، الطبقة العاملة، وبخلاف النازية التي أرادت أن تقيم حكم العرق المشالي، العرق الآري، أراد بن لادن والظواهري أن يقيموا حكم الدين المشالي.

والموسف، وجد بن لادن وزملاؤه الأمر سهلاً أن يعبثوا بمجندين في العالم العربي — الإسلامي. وأنا أظن أن لذلك علاقة، جزئياً، بحالة نصف التسوية التي يعيش

فيها كثير من الشباب العربي — الإسلامي، ولا سيما هؤلاء الذين يعيشون في أوروبا. فقد نشؤوا معتقدين أن الإسلام هو التعبير الأكثر كمالاً ودقة لرسالة التوحيد وأن النبي محمد (ص) هو رسول الله الأخير والأكثر كمالاً. هذا ليس نقداً، هذه هي هوية الإسلام الذاتية. ومع ذلك، في عالم مستوٍ، يمكن لهؤلاء الشباب، لا سيما هؤلاء الذين يعيشون في أوروبا، أن ينظروا حولهم ويسروا أن العالم العربي — الإسلامي في حالات كثيرة، تخلف عن بقية سكان الكوكب. فهو لا يعيش برفاهية أو ديمقراطية مثل بقية الحضارات. كيف يمكن أن يكون ذلك؟ لا بد أن هؤلاء الشبان العرب والمسلمين سألوا أنفسهم. إذا كان لدينا الإيمان الأفضل، وإذا كان إيماننا يشمل كل شيء من دين وسياسة واقتصاد، فلماذا يعيش الآخرون أفضل منا كثيراً؟

هذا هو مصدر عدم الاتساق المعرفي الحقيقي بالنسبة لكثيرين من الشباب العربي الإسلامي — نوع من عدم الاتساق، وفقدان احترام الذات، هو السذي يشعل الغضب، ويقود بعضهم إلى الانضمام للمجموعات العنيفة ويهاجم العالم فحواً. وهو نوع عدم الاتساق الذي يقود الكثير من الآخرين، من الناس العاديين، أن يقدموا للمجموعات الراديكالية مثل القاعدة دعماً سلبياً. وثانية، تسوية العالم تزيد في حدة عدم الاتساق بجعل تخلف المنطقة العربية الإسلامية، مقارنة مع الأخرى، يستحيل تجاهله. لقد غدا من المستحيل تجاهله إلى درجة أن بعض المثقفين العرب — المسلمين بدؤوا يشيرون إلى هذا التخلف بصدق صريح ويطالبون بحلول له. وهم يفعلون ذلك في تحد لحكوماتهم الاستبدادية، التي تفضل أن تستخدم وسائل إعلامها ليس لتشجيع المناقشات الصادقة بل بدلاً من ذلك لتلوم الآخرين عن مشكلاتها جميعاً — أمريكا، إسرائيل، أو عن تركة الاستعمار الغربي — على أي شيء وأي شخص إلا اضطهاد تلك الأنظمة المستبدة.

وفقاً لتقرير التنمية الإنسانية العربي الثاني، الذي كتبه مجموعة من الباحثين الاجتماعيين العرب الشجعان عام ٢٠٠٣ لصالح برنامج التطوير في الأمم المتحدة، أنتجت البلدان العربية ١٧١ براءة اختراع دولية بين عام ١٩٨٠ وعام ١٩٩٩، بينما سجلت كوريا الجنوبية وحدها في تلك الفترة ١٦٣٢٨ براءة اختراع. وتسجل شركة اتش بي HP ١١ براءة اختراع في المعدل كل يوم. والعدد المتوسط للباحثين

والمهندسين العاملين في مراكز البحوث والتطوير في البلدان العربية ٣٧١ في المليون، بينما المعدل العالمي بما في ذلك البلدان في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية، هو ٩٧٩ ، كما قال التقرير. وهذا يساعد على إيضاح لماذا على الرغم من الحجم الكبير للتكنولوجيا الأجنبية المستوردة إلى المناطق العربية، فإن القليل منها قد استوعب أو تأسل لدى المبتكرين العرب. وهاجر نحو ٢٥ ٪ من خريجي الجامعات في العالم العربي إلى هذا البلد الأوروبي أو ذلك بين عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦. وقمة ١٨ كومبيوتر لكل ١٠٠٠ نسمة في المنطقة العربية مقارنة مع المعدل العالمي البالغ ٧٨,٣ لكل ١٠٠٠ نسمة، وأنه فقط ١,٦ ٪ من العرب يمتلكون مدخلا إلى الإنترنت. وفيما يشكل العرب ٥ ٪ من سكان العالم، قال التقرير، فإنهم ينتجون فقط ١ ٪ من الكتب المنشورة، وأنه على نحو غير متعادلة نسبة عالية منها هي كتب دينية — أكثر من ثلاثة أمثال المعدل العالمي. ومن ٨٨ مليوناً من الذكور العاطلين عن العمل في أعمار بين ١٥ عاماً و ٢٤ عاماً في العالم أجمع؛ فنحو ٢٦ ٪ هم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفقاً لدراسة منظمة العمل الدولية (الأسوسيتد برس في ٢٦ كانون الأول عام ٢٠٠٤).

وقالت الدراسة ذاتها أن عدد السكان الإجمالي قد تضاعف أربعة أمثال في الخمسين سنة الأخيرة في العالم العربي إلى نحو ٣٠٠ مليون نسمة، مع ٣٧,٥ ٪ هم تحت سن الـ ١٥ عاماً، وأن ٣ ملايين نسمة يأتون إلى سوق العمل كل عام. لكن الأعمال الجيدة لا تولد في الوطن لأن بيئة الانفتاح مطلوبة لاجتذاب الاستثمار الأجنبي وحث الابتكار المحلي وكل شيء نادر جداً في العالم العربي الإسلامي هذه الأيام. فالدورة الفعالة في الجامعات التي تنتج الناس والأفكار، ومن ثم يُموَّل هؤلاء الناس والأفكار وتطلق وظائف جديدة، ببساطة لا توجد هناك. تيودور دالوييل طبيب وعالم نفس يعمل في إنكلترا ويكتب عموداً جريدة لندن سيكتاتر. كتب مقالة في سيني جورنال، مجلة السياسة المدينة (في ربيع عام ٢٠٠٤)، عما تعلمه من صلته مع الشباب المسلمين في السجون البريطانية. لاحظ دالوييل أن معظم المدارس الإسلامية اليوم تعامل القرآن (الكريم) كنص مقدس موحى غير متاح لأي نقد أدبي أو إعادة تفسير إبداعية. إنه كتاب مقدس يجب أن يحفظ عن ظاهر قلب، ولا يُكَيَّف مع متطلبات وفرص الحياة الحديثة. ولكن دون

ثقافة تشجع وتخلق جواً لمثل إعادة التفسير الإبداعي فأين يتجه التفكير النقدي والتفكير الأصيل. ويمكن أن يوضح هذا سبب قلة الأبحاث العلمية ذات المستوى العالمي التي يستشهد بها باحثون آخرون تأتي من الجامعات العربية - الإسلامية. لو جعل الغرب شكسبير "الموضوع الوحيد لأبحاثنا والدليل الوحيد لحياتنا"، قال **دالرجيل**، "لكننا سقطنا سريعاً في ربة التخلف والركود. والمشكلة هي أن مسلمين كثيراً يريدون كلاً من الركود والقوة: هم يريدون العودة إلى نموذج الكمال في القرن السابع والهيمنة على القرن الحادي والعشرين. فيما يعتقدون أنه حقه الطبيعي في عقيدتهم كتاب الله الأخير للناس. ولو كانوا مقتنعين بالبقاء في ربة القرن السابع، آمنين في الفلسفة الأكثر هدوءاً، فلا توجد مشكلة بالنسبة لهم ولنا، أما مشكلتهم، ومشكلتنا، فهي أنهم يريدون القوة التي تحرر تقصي التشاور، دون حرية التقصي أو الفلسفة والمؤسسات التي تضمن ذلك التقصي الحر. إنهم يواجهون مأزقاً: فإما أن يتخلوا عن دينهم الذي يتعلق به، أو يبقوا إلى الأبد في مؤخرة التقدم التقني الإنساني. ولا أحد الخيارين مغرٍ، والتوتر بين رغبتهم بامتلاك القوة والنجاح في العالم الحديث من جهة ورغبتهم في عدم التخلي عن دينهم من جهة أخرى، يحل عند بعضهم بواسطة تفجير أنفسهم كقنابل فقط. يزداد الناس غضباً عندما يواجهون مأزقاً لا يمكن علاجه، فيهاجمون بغتة."

وفي الحقيقة، يبرز هذا التنافر المعرفي وكلمة "الذل" سريعاً في النقاش أثناء الحديث إلى العرب والمسلمين الشباب في أي مكان. وقد تكشف ذلك عندما ألقى **مهاتير محمد** خطابه الوداعي في ١٦ تشرين الأول عام ٢٠٠٣ كرئيس وزراء ماليزيا في إحدى مؤتمرات القمة الإسلامية التي كان يستضيفها في بلده، فقد بسى ملاحظاته لأصدقائه القادة المسلمين حول سؤال لماذا غدت حضارتهم مهانة - تعبير استخدمه خمس مرات. قال **مهاتير**: "أنا لن أعد أمثلة هواننا. فرددنا الوحيد هو أن يزداد سخطنا أكثر وأكثر. والناس الغاضبون لا يمكنهم أن يفكروا كما ينبغي. هناك شعور باليأس بين البلدان الإسلامية وشعوبها. يشعرون بأنهم غير قادرين على فعل أي شيء بشكل صحيح..."

وهذا الشعور بالذل هو المفتاح. لقد كان رأيي دائماً أن الإرهاب ليس وليد الحاجة إلى المال، بل وليد الحاجة إلى الكرامة. فالشعور بالذل هو القوة التي يخس

قدرها في العلاقات الدولية وفي العلاقات الإنسانية. ففي الوقت الذي يشعر فيه الناس أو الأمم أنهم مهانون يهاجمون فجأة في الواقع وينخرطون في ممارسة أقصى العنف. وعندما تنظر إلى التحلف الاقتصادي والسياسي لأكثرية العالم العربي - الإسلامي في هذه الأيام، وتضيف شعوره بعظمة الماضي وتصوره الذاتي عن تفوقه الديني، وتجمع ذلك مع التمييز والتفريب الذي يواجهه الذكور العرب والمسلمون عندما يغادرون أوطانهم وينتقلون إلى أوروبا، أو عندما ينشؤون في أوروبا، فستحصل على مزيج قوي من الغضب. وكما قال صديقي المصري الكاتب المسرحي علي سالم عن منتظفي طائرات ٩/١١، هم "يسرون في شوارع الحياة، يبحثون عن الأبنية الشاهقة - وعن الأبراج العالية ليدمروها لأهم غير قادرين على أن يكونوا شاهقين مثلها".

وأنا أخشى أن هذا الإحساس بالإحباط الذي يغذي المحدثين لدى بن لادن قد يزداد سوءاً قبل أن يأخذ بالتحسن. ففي العهود الماضية اعتمد القادة على الجدران والجيال والوديان ليحجبوا شعورهم عن الرؤية ويقروها جاهلة وسلبية إزاء الحالة التي هي فيه بالمقارنة مع الآخرين. كان يمكنك أن تنظر إلى القرية التالية، لكن والعالم يزداد استواء، فسرى الناس أبعد أميالاً وأميالاً.

وفي العالم المستوي سيقدّم لك "الدهش" شعورك بالذلل بواسطة الألياف الضوئية. لقد تعثرت عبر مثال رائع عن تأثر بن لادن نفسه. ففي ٤ كانون الثاني عام ٢٠٠٤ نشر بن لادن واحدة من رسائله المسجلة بواسطة الجزيرة، الشبكة التلفزيونية الفضائية التي تتخذ من قطر مقراً لها. وفي ٧ آذار، نشر مركز البحوث والدراسات الإسلامية النص الكامل على موقعه في الإنترنت. وقد قفزت إحدى الفقرات نحوياً. إنها في وسط القسم الذي يناقش فيه بن لادن آثام الحكام العرب المختلفة، ولا سيما العائلة المالكة السعودية.

"وهكذا، فوضع كل البلدان العربية يعاني من الفساد الكبير في كسل أرصفة الحياة، في القضايا الدينية والدينية"، كما يقول بن لادن. "فكيف لسنلعم أن اقتصاد كل البلدان العربية هو أضعف من اقتصاد بلد واحد كان ذات مرة جزءاً من عالمنا (الإسلامي) عندما كنا معتادين حقاً على الالتزام بالإسلام. وذلك البلد هو الأندلس المفقود. فإسبانيا بلد غير مؤمن، ولكن اقتصاده أقوى من اقتصادنا

لأن مساعلة الحاكم هناك ممكنة. أما في بلداننا، فلا توجد مسؤولية أو عقاب، بل ثمة طاعة للحكام والدعاء لهم بطول العمر وحسب."

وقف شعر يدي عندما قرأت ذلك. لماذا؟ لأن ما كان بين لادن ويشير إليه هو تقرير التنمية الإنسانية العربي الأول، الذي نشر عام ٢٠٠٢، بعد أن طُرد من أفغانستان وكان ربما يجتنب في كهف في مكان ما. أراد مؤلف التقرير أن يجذبوا انتباه العالم العربي إلى أي مدى قد تخلف. وهكذا بحثوا عن بلد إنتاجه القومي أكثر قليلاً من الإنتاج القومي للدول العربية الاثنتين والعشرين مجتمعة. وعندما قرؤوا ما لديهم، كان البلد المناسب للوثيقة هو إسبانيا. كان يمكن أن يكون النروج أو إيطاليا، لكن صادف أن الإنتاج القومي لإسبانيا أكثر قليلاً من الإنتاج القومي لكل الدول العربية مجتمعة. وبطريقة ما، سمع بين لادن أو قرأ عن تقرير التنمية الإنسانية الأول من كهفه. وبالنسبة لكل ما أعرفه، ربما قرأ عمودي عنه، الذي كان الأول الذي سلط الأضواء على التقرير وشدد على المقارنة مع إسبانيا. أو ربما حصل عليه من الإنترنت. فقد نُقل التقرير نحو مليون مرة عن الإنترنت. ومع ذلك كان هو في كهف ماء، وكان لا يزال لديه القدرة على الوصول إلى التقرير، واستنتاج التقرير المهيّن، ولوَّح به في وجهه — يقارن مقارنة سلبية الدول العربية بإسبانيا، يا للعجب! وعندما سمع تلك المقارنة، حيثما كان مختفياً، تلقف بين لادن ذلك كإهانة وإذلال — ففكرة أن إسبانيا المسيحية، وهي بلد كان المسلمون يحكمونه ذات زمن، لديه إنتاج وطني اليوم أكثر من البلدان العربية مجتمعة. ومؤلفو هذا التقرير هم أنفسهم عرب ومسلمون، لم يكونوا يحاولون إذلال أحد — ولكن بين لادن فهم إشارة التقرير بتلك الطريقة. وأنا متأكد من أنه أخذ هذه الجرعة من الإذلال بواسطة مودم في جهاز من طراز K56. وربما يكون لديهم القدرة على نقل المعلومات بسرعة في تورا بورا الآن.

وبتناوله جرعة من الذل بهذه الطريقة، تعلم بين لادن وأشباهه أن يردوها بالعملة نفسها. هل تريد أن تفهم لماذا يقطع الإسلاميون — الليبنيون رؤوس الأميركيين في العراق والعربية السعودية ثم يوزعون الصور على الإنترنت مع رأس الجسد الدامي على الجثة المقطوعة الرأس؟ لأنه لا يوجد شكل أكثر إذلالاً من الإعدام بقطع رأس الشخص. إنها طريقة لإظهار الاحتقار التام لذلك الشخص

ولوجوده الجسدي. وليس مصادفة أن الجماعات في العراق التي قطعت رؤوس أمريكيين ألبستهم أولاً أردية برتقالية من قطعة واحدة مثل التي أجبر السجناء في خليج غوانتانامو على ارتدائها. ولا بد أنهم عرفوا عن تلك الثياب إما بواسطة الإنترنت أو محطات التلفزة الفضائية. ولكن ما يدهشني أنه في لجنة حرب العراق كانوا قادرين على صنع الألبسة نفسها في العراق ليرتديها سجنائهم هناك. أنت تذلني، وأنا أذكلك. وماذا تفترض القائد الإرهابي أبو مصعب الزرقاوي قال في شريطه الصوتي الذي صدر في ١١ أيلول عام ٢٠٠٤، الذكرى السنوية الثالثة لطحمان ٩/١١؟ "لقد أذاق المجاهدون الأتقياء قوات التحالف الدولي المسوان... دروساً لا يزالون يحترقون فيها." وقد حمل الشريط عنوان "أين الشرف؟" وكما قلت، فهذا الإحباط والذلل ليس محصوراً بالمطرفين الإسلاميين. والسبب وراء صيرورة الإسلاميين — اللينينيين هم الأكثر طاقة وعلانية في مواجهة العولمة والأمركة والتهديد الأكبر لتسوية العالم في هذه الآونة ليس عنفهم الاستثنائي ببساطة، بل لأنهم يتمتعون ببعض التأييد السليبي في كل أنحاء العالم العربي — الإسلامي أيضاً.

جزئياً، لأن معظم الحكومات في العالم العربي — الإسلامي رفضت أن تقوم بحرب أفكار على هؤلاء الراديكاليين. فبينما كانت الأنظمة في العالم العربي نشطة جداً في حبس إسلاميها — اللينينيين عندما تستطيع إيجادهم واعتقالهم، كانت سلبية جداً في مواجهتهم بتفسير الإسلام تفسيراً تقدمياً وحديثاً. وهذا لأن معظم هؤلاء القادة العرب — الإسلاميين غير شرعيين هم أنفسهم. فكروهم جاؤوا إلى السلطة بالقوة، لا يملكون مصداقية كحامل للإسلام التقدمي المعتدل، وهم يشعرون دائماً أنهم عرضة لانتقاد الدعاة الإسلاميين المتشددين، الذين يشجبونهم لأنهم غير مسلمين صالحين. وهكذا فبدلاً من الالتزام بمحاربة المسلمين المتطرفين، تزج الأنظمة العربية بهم في السجن أو تحاول شراءهم. وهذا يخلف فراغاً روحياً وسياسياً رهيباً.

غير أن السبب الآخر لمتنع الإسلاميين اللينينيين بالتأييد السليبي — وواقع أنهم قادرون على جمع الكثير من المال بواسطة الجمعيات الخيرية والمساجد في العالم العربي الإسلامي — هو أن أناساً شرفاء كثيراً هناك يشعرون بالإحباط نفسه، ولونا

من المهانة التي يشعر بها معظم شبابهم الغاضبين. وثمة احترام مؤكد لتلك الطريقة التي ينتهجها هؤلاء الشباب في مواجهة العالم ولقاداتهم والسدفاع عن شرف حضارتهم. عندما زرت في قطر بعد عدة أشهر من ٩/١١، أسر لي صديق لي هناك، شخص كئيب، عميق التفكير، ليبرالي يعمل لصالح الحكومة القطرية، شيئاً في هسة كانت تقلقه بعمق: "يظن ابني ذو الأحد عشر عاماً أن بين لادن رجل صالح."

أنا مقتنع أن معظم الطبقة الوسطى من العرب والمسلمين لم تحتفل بقتل ثلاثة آلاف أمريكي بريء في ٩/١١. لم ينتهج أصدقاءنا العرب والمسلمون بذلك. غير أن كثيرين من العرب والمسلمين احتفلوا بفكرة توجيه لكمة إلى وجه أمريكا — واستحسنوا الرجال الذين قاموا بها في سرهم. وكانوا سعداء برؤية بعضهم يلحق الهوان بالشعب والبلد الذي شعروا أنه يذلهم ويدعم ما رأوه أنه الظلم في عالمهم — سواء ساندت أمريكا الملوك والطغاة العرب الذين يصدرون السفنظ إليها أو ساندت إسرائيل، وسواء فعلت الشيء الصحيح أو الخطأ.

أنا متأكد من أن معظم الأمريكيين السود لديهم قليل من الشك بأن و. ج. سيميسون قد قتل زوجته السابقة، لكنهم صفقوا لبراءته كعصا في عين دائرة الشرطة في لوس أنجلوس ونظام العدالة التي رأوا أنها تمينهم باستمرار وليست منصفة بالنسبة لهم. إن الإذلال يفعل ذلك في الناس. وبين لادن بالنسبة للجماهير العربية هو و. ج. سيميسون بالنسبة لكثيرين من الأمريكيين السود — العصا التي يقحمونها في عين أمريكا "غير المنصفة" وزعمائهم ذاقهم. قابلت ذات مرة دياب أبو جهجه، غالباً ما يدعى مالكولم إكس لدى الشباب المغربي المخترب في بلجيكا. وقد سألته ماذا فكر هو وأصدقاؤه عندما رأوا مركز التجارة العالمي يُدمر. فقال: "أظن إذا كنا صادقين مع أنفسنا أن معظم المسلمين في كل أنحاء العالم شعروا بأن... أمريكا تلقت ضغطة على الوجه وأن ذلك لا يمكن أن يكون شيئاً. أنا لا أريد أن أقدم إجابة متقف على ذلك السؤال. سأقدم لك ببساطة كبيرة. كانت أمريكا ترفس مؤخرتنا لخمسين عاماً. وفي الحقيقة بشكل سيئ. فأمریکا بدعمها المتنمرين في المنطقة سواء كانت إسرائيل أو حكامنا نحن بالذات، لا تدمي أنوفنا، بل تكسر رقابنا."

ومثلما صنع الكساد الاقتصادي في أمريكا في أواخر العشرينات والثلاثينيات كثيراً من الناس العاديين والمتقنين والمفكرين الأمريكيين مؤيدين سلبين أو إيجابيين للشيوعية، صنع إذلال الضعف الاقتصادي والعسكري والعاطفي في العالم العربي الإسلامي كثيرين من العرب العاديين والمتقنين والمفكرين مؤيدين سلبين لفكر بن لادن.

كتب وزير الإعلام الكويتي السابق الدكتور سعد بن طفلة، وهو صحفي، مقالة في الجريدة اللندنية اليومية الشرق الأوسط في الذكرى الثالثة لهجمات ٩/١١ أخذت عنوان "نحن كلنا بن لادن"، التي ذهبت مباشرة إلى هذه الفكرة. فسأل لماذا أيد الباحثون المسلمون ورجال الدين الفتاوى التي تحمك على سلمان رشدي بالمتى لكتابة رواية تجديفية على نحو مزعوم هي "آيات شيطانية" التي حيكمت موضوعات عن النبي محمد، ولكن إلى هذا اليوم لم يُفت رجل دين مسلم بشجب بن لادن لقتله أكثر من ٣٠٠٠ شخص مدني بريء. وبعد أن أعلنت الفتوى ضد سلمان رشدي قام المسلمون بالاحتجاجات ضد الكتاب في السفارات البريطانية في كل أنحاء العالم الإسلامي وأحرقوا دمي سلمان رشدي مع نسخ من كتابه. وقتل تسعة أشخاص في احتجاج ضد رشدي في باكستان.

"كانت الأحكام الشرعية الدينية تنتشر واحداً تلو الآخر تحظر كتاب سلمان رشدي وتدعو لقتله"، كتب بن طفلة. "وخصصت إيران جائزة بقيمة مليون دولار لمن ينفذ فتوى الإمام الخميني ويقتل سلمان رشدي". وماذا عن بن لادن؟ لا شيء — لا شجب. "على الرغم من أن بن لادن قتل آلاف الأبرياء باسم ديننا ورغم الضرر الذي سببه للمسلمين في كل مكان، ولا سيما المسلمين الأبرياء في الغرب، الذين يستمتعون بحياة أفضل كثيراً من حياة المسلمين في الأراضي الإسلامية، وإلى هذا التاريخ لم تصدر فتوى واحدة تدعو لقتل بن لادن، بحجة أن بن لادن لا يزال يعلن "لا إله إلا الله"، كتب بن طفلة. والأسوأ، أضاف، أخذت قنوات التلفزيون الفضائية "تتنافس فيما بينها على بث حُطَب وفتاوى بسن لادن، بدلاً من منع نشرها كما فعلوا في حالة كتاب سلمان رشدي... وبموقفنا المتبمس من بن لادن، فإننا منذ البداية تركنا لدى العالم انطباعاً بأننا كلنا بن لادن."

لقد لحق العار بألمانيا بعد الحرب العالمية الأولى، ولكن كان لديها المؤسسات الاقتصادية الحديثة لتولد رد دولة على ذلك الإذلال — في شكل الرايخ الثالث. أما العالم العربي، فبالعكس، لم يستطع أن ينتج رد دولة على إذلاله. وبدلاً من ذلك، أثار جلبة على المسرح العالمي في السنوات الخمسين الأخيرة بشخصين مثيرين، بدلاً من رد الدول، كما لاحظ الباحث السياسي يارون ازراحي: كان الأول هو وزير النفط السعودي أحمد زاكمي اليماني، والآخر هو أسامة بن لادن. وقد حقق كل منهما شهرة، وكل منهما أمسك العالم لفترة وجيزة براحة يده — أحدهما باستخدام النفط كسلاح والآخر باستخدام أشد عنف انتحاري غير تقليدي يمكن تخيله. وأعطى كل منهما "مكانة عالية" مؤقتة للعالم العربي الإسلامي، وشعوراً بأنه يمارس القوة على المسرح العالمي. غير أن بن لادن واليماني كانا فقط وهمين للقوة، كما لاحظ ازراحي: سلاح النفط السعودي هو قوة اقتصادية دون قدرة على الإنتاج، وسلاح بن لادن الإرهابي هو قوة عسكرية دون جيش حقيقي ودولة واقتصاد وابتكار يدعمه.

وما يجعل النزعة اليمانية واللاذنية استراتيجيتين مشؤومتين بالنسبة للتأثير العربي في العالم هو أنهما تتجاهلان الأمثلة داخل الثقافة والحضارة العربية — عندما كانت في أوجها — الانضباط، العمل الشاق، المعرفة، الإنجاز، البحث العلمي، والجماعية. وكما أوضح لي، ناياان تشاندا، محرر يال غلوبال أون لاين، أن العالم العربي الإسلامي هو من ابتكر علم الجبر واللوغاريتم، والكلمتان مشتقتان من اللغة العربية. وفي كلمات أخرى، لاحظ تشاندا، "كل الثورة المعلوماتية الحديثة مبنية على علم اللوغاريتم إلى درجة كبيرة، ويمكن تعقب جذورها إلى الحضارة العربية الإسلامية ومراكز التعليم العظيمة في بغداد والإسكندرية،" التي هي من قَدَّم هذين المفهومين، ثم انتقلت إلى أوروبا عبر إسبانيا الإسلامية. والشعوب العربية — الإسلامية تمتلك حضارة وتقاليد ثقافية غنية على نحو لا يصدق، ذات أزمنة طويلة من النجاح والابتكار يمكن الاستناد إليها ملهماً ومثلاً لشبابها للاندفاع. إنها تمتلك كل المصادر الضرورية للتحديث في لغتها الثقافية الخاصة، إذا أرادت أن تستلهمها.

والمؤسف، ثمة مقاومة هائلة لمثل هذا التحديث من القوى المستبدة والظالمين الدينيين داخل العالم العربي الإسلامي. ذلك هو سبب أن هذا الجزء من العالم سيتحرر ويشعر حقاً بقرته، فقط إذا ذهب عبر حربه الخاصة في الأفكار — وفاز المعتدلون هناك. لقد حرضنا حرباً أهلية في أمريكا قبل نحو ١٥٠ عاماً على الأفكار — أفكار التسامح، التعددية، الكرامة الإنسانية، المساواة. والشئ الأفضل الذي يستطيع الغرباء أن يفعلوه للعالم العربي الإسلامي في هذه الآونة هو محاولة التعاون مع قواه التقدمية في كل السبل الممكنة — من محاولة حل النزاع العربي — الإسرائيلي، إلى استقرار العراق، إلى توقيع اتفاقيات تجارة حرة مع ما يمكن من البلدان العربية — لتشجع حرب أفكار مماثلة ضمن حضارتهم. لا توجد طريقة أخرى. وإلا فإن هذا الجزء من العالم لديه إمكانية كبيرة ليكون قوة تقاوم تسوية العالم. علينا أن نتمنى الخير للشعب هناك. ولكن المعركة هي معركتهم ليخوضوها ويربحوها. فلا أحد يمكنه أن يخوضها بالنيابة عنهم.

لم يعبر أحد عما هو مطلوب أفضل من عبد الرحمن الراشد، المدير العام لقناة العربية الفضائية الإخبارية في لندن، وأحد أشهر الصحفيين العاملين اليوم وأكثرهم احتراماً، وقد كتب التالي في جريدة الشرق الأوسط (في ٦ أيلول عام ٢٠٠٤)، بعد سلسلة من أحداث العنف التي ضمت مجموعات إسلامية متطرفة من الشيشان إلى العربية السعودية إلى العراق: "تبدأ للعلاج الذاتية بالإدراك الذاتي والاعتراف. علينا أن نلاحق أبناء إرهابيينا، بمعرفة كاملة أنهم حصرم ثقافتنا المشوهة... فقد اعتاد المسجد أن يكون ملاذاً، وصوت الدين اعتاد أن يكون صوت سلام ومصالحة. وكانت الخطب الدينية وصايا دافعة للنظام الأخلاقي والحياة الأخلاقية. ثم جاء المسلمون الجدد. ودين الخير والبراعة، الذي تحرم آياته قطع الأشجار في غياب الحاجة الملحة، والذي يعتبر القتل أكثر الجرائم بشاعة، والذي يقول بصراحة أنه إذا قتلت شخصاً واحداً كما لو أنك قتلت الناس جميعاً، فقلب ليكون رسالة عالمية للكرهية وصرخة حرب عالمية... لا نستطيع أن نرى أسماءنا ما لم نعرف بالواقع المخزي أن الإرهاب قد غدا مشروعاً إسلامياً، احتكاراً حصرياً تقريباً، يديره إسلاميون رجالاً ونساء. ولا نستطيع أن نعالج شباننا المتطرفين الذين اقترفوا تلك الجرائم البشعة، دون مواجهة الشيوخ الذين فكروا أن ذلك يُمكنهم

من أن يصبحوا منظرين ثوريين يرأسون أبناء وبنات الناس الآخرين إلى موت مؤكد، بينما هم يرسلون أبناءهم إلى المدارس والمعاهد الأمريكية والأوروبية.

سيارات تويوتا كثيرة جداً

إن مشكلات المرض الشديد والوهن الشديد والشعور بالامتهان الشديد تمنع كلها بطريقة الخاصة العالم من أن يغدو مستوياً بالكامل. وقد تفعل ذلك أكثر في المستقبل إذا لم نواجهها بشكل مناسب. ويزر حاجز آخر يواجه تسوية العالم، حاجز ليس عاطفاً بشرياً بل عائق المصادر الطبيعية. فإذا شرع ملايين الناس من الهند والصين وأمريكا اللاتينية والإمبراطورية السوفييتية السابفة الذين كانوا يعيشون خارج العالم المستوي بالسير إلى حقل اللعب المستوي فوراً — وجاؤوا جميعهم بأحلامهم في امتلاك السيارة والمزل والبراد والميكروويف والمُخْمَص — فسوف نعاني إما نقصاً جدياً في الطاقة، أو الأسوأ، حروباً على الطاقة التي سوف يكون لها تأثير غير مسوٍ على العالم.

وكما أشرت آنفاً، زرت بيجينغ في صيف عام ٢٠٠٤ مع زوجتي وابنتي المراهقة، ناتالي، وقيل أن نغادر، قلت لـ ناتالي: "سوف تحبين حقاً هذه المدينة. لديهم طرق عريضة للدراجات على طول طرق السيارات. وربما كان يمكننا أن نستأجر دراجات هوائية ونطوف عليها حول بيجينغ. وقد فعلت ذلك في آخر زيارة لي إلى هناك، وكانت مسلية جداً."

يا أي قوم السخيف، لم أزر بيجينغ منذ ثلاث سنوات، فقط في تلك الفترة القصيرة من الزمن أزال النمو الانفجاري الكثير من تلك الطرق المخصصة للدراجات الهوائية الساحرة. وهي إما تقلصت أو أزيلت لإضافة طريق آخر للسيارات والباصات. المرة الوحيدة التي ركبت فيها الدراجة هناك كان في نادي الفندق، الذي كان تريكاً جيداً بدلاً من قضاء وقت طويل جالساً في السيارات العالقة في زحمة السير في بيجينغ. كنت في بيجينغ لحضور مؤتمر تجاري عالمي، وبينما كنت هناك اكتشفت سبب اختفاء كل الدراجات. فتبعاً لأحد المتحدثين في المؤتمر كان ثمة ٣٠٠٠٠ سيارة تضاف إلى الطرق في بيجينغ كل شهر — ١٠٠٠

سيارة جديدة كل يوم! وقد وجدت أن ذلك الإحصاء لا يصدق إلى درجة سألت مايكل جاو، باحث شاب في مكتب التمايز في بيجينغ، أن يعيد التحقق منه، وكتب لي الرسالة الإلكترونية التالية:

مرحباً قوم، أتمنى أن تحذك هذه الرسالة الإلكترونية جيداً. وعن سؤالك عن عدد السيارات التي تضاف إلى الطرق في بيجينغ كل يوم، فقد قمت ببعض الأبحاث على الإنترنت ووجدت... كانت مبيعات السيارات في بيجينغ في نيسان عام ٢٠٠٤، ٤٣٠٠٠ — بزيادة ٢٤,١% عن الفترة نفسها في السنة الماضية. وهكذا يكون عدد السيارات التي تضاف إلى الطرق في بيجينغ يوماً هو ١٤٣٣ سيارة؛ لكن ذلك يتضمن السيارات المستعملة. أما مبيعات السيارات الجديدة في هذا الشهر فهي ٣٠٠٠٠ سيارة أو ١٠٠٠ سيارة تضاف إلى المدينة كل يوم. وكان مجموع مبيعات السيارات من كانون الثاني إلى نيسان ٢٠٠٤ هو ١٦٥٠٠٠ سيارة أي نحو ١٣٧٥ سيارة أضيفت كل يوم إلى بيجينغ في غضون هذه الفترة. وهذه المعلومات هي من مكتب التجارة في بلدية بيجينغ. ومكتب إحصاء المدينة يشير إلى أن مجموع مبيعات السيارات عام ٢٠٠٣ هو ٤٠٧٦٤٩ سيارة أو ١١١٧ سيارة تضاف كل يوم. وكان مبيع السيارات الجديدة في السنة الماضية ٢٩٢٨٥٨ سيارة أو ٨٠٢ سيارة جديدة كل يوم... ومجموع السيارات في بيجينغ هو ٢,١ مليون سيارة... ولكن يبدو أن الأشهر الأخيرة شهدت ارتفاعاً مفاجئاً في المبيعات. وجزير بالملاحظة أيضاً أنه في العام الماضي انتشر مرض سارز SARS، الفترة التي اشترت خلالها عائلات كثيرة سيارات؛ بسبب الدُعر من الصلوات العامة ونوع من ذهنية التمتع بالحياة التي حفزها يوم الحساب. وكثير من أصحاب السيارات الجدد استمتعوا بوقت القيادة فيما تحسنت حركة المرور كثيراً بسبب انجذاب أناس كثر في بيوتهم طوعاً، دون أن يمتلكوا الجرأة على الخروج بسبب سارز SARS. ومنذئذ، تضاعف ذلك بسبب انخفاض الأسعار نتيجة التزام الصين بتقليص التعرّف الجمركية بعد انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية، وعدد كبير من العائلات ترتب

برنامجها لشراء سيارة، على الرغم من أن أخرى قررت أن تنتظر من أجل تخفيضات أخرى في الأسعار. مع كل الأمانى الطيبة، مايكل.

وكما تشير ملاحظة مايكل، تستطيع أن ترى الطبقة الوسطى تنامي في الصين مباشرة أمام عينيك، وهي ستحصل على مزيد من الطاقة ويكون لها تأثير على البيئة. والحلم الصيني العظيم، مثل الحلم الهندي العظيم، والحلم الروسي العظيم، والحلم الأمريكي العظيم مبني على استهلاك طاقة كبيرة ومزيد من الكهرباء وأسلوب حياة في الأبنية الشاهقة. وللتعبير عن ذلك بكلمات أخرى، إن الثلاثين ألف سيارة جديدة في بيجينغ كل شهر، وسحابة السدم التي تغطي المدينة أياماً كثيرة، وواقع أن موقع المدينة الرسمي على الإنترنت يظل يتابع أيام "السماء الزرقاء" كلها تشهد على الدمار البيئي الذي يبرز من التقارب الثلاثي — إذا لم تُطوّر بدائل طاقة نظيفة متجددة سريعاً. وتبعاً للبنك الدولي، فس ست عشرة مدينة من العشرين الأكثر تلوثاً في العالم هي في الصين، وأن التلوث والتعرية البيئية تكلفان الصين ١٧٠ مليار دولار كل عام (الإيكونومست، ٢١ آب عام ٢٠٠٤).

ولم نر شيئاً بعد. فالصين، باحتياطاتها من النفط والغاز، كانت ذات يوم مصدرة، ولكن ليس بعد الآن. وفي عام ٢٠٠٣، اندفعت أمام اليابان كثاني أكبر مستورد للنفط في العالم، بعد الولايات المتحدة. والآن ثمة نحو ٧٠٠ ٨٠٠ مليون نسمة من الشعب الصيني البالغ ١,٣ مليار نسمة يعيشون في الريف. لكنهم ينجهون إلى العالم المستوي، والمتوقع أن يهاجر نحو نصفهم إلى المدن خلال العقدين التاليين، إذا استطاعوا أن يجدوا عملاً. هذا سيحدث اندفاعاً هائلاً في الطلب على السيارات والمنازل والقضبان الفولاذية، ومحطات الطاقة، وأبنية المدارس، ومحطات معالجة الصرف الصحي، وشبكات الكهرباء — تضمينات طاقة غير مسبقة في تاريخ كوكب الأرض، كروية كانت أم مستوية.

وفي المؤتمر التجاري الذي حضرته في بيجينغ، بقيت أسمع إشارات إلى مضيق ملقا — الممر الضيق بين ماليزيا وإندونيسيا الذي يفسره الأسطول الأمريكي ويراقب كل حركة ناقلات النفط من الشرق الأوسط إلى الصين واليابان. لم أسمع أحداً يتحدث عن مضيق ملقا منذ أزمامت النفط في سبعينيات القرن الماضي. غير

أن المخططين الاستراتيجيين الصينيين أخذوا يقلقون بشكل واضح من قدرة الولايات المتحدة على وقف اقتصاد الصين في أي وقت بمجرد إغلاق مضيق ملقا، وهذا التهديد يناقش صراحة وعلى نحو متزايد في الدوائر العسكرية الصينية. إنها مجرد إشارة صغيرة على الصراع المحتمل على القوة — قوة الطاقة — الذي قد ينشأ إذا انتهى الحلم العظيم الأمريكي والحلم العظيم الصيني والحلم العظيم الهندي والحلم العظيم الروسي إلى رؤيته إلى درجة متبادلة في لغة الطاقة حصراً.

تتكون السياسة الخارجية الصينية هذه الأيام من شيئين: منع تايوان من أن تصبح مستقلة والبحث عن النفط. والصين الآن مسكونة بالحصول على مؤونة آمنة من النفط من بلدان لن تثار من الصين إذا عزت تايوان، وهذا يدفع الصين إلى إقامة علاقات حميمة مع بعض الأنظمة الأسوأ في العالم. فالحكومة الأصولية في السودان تؤمن الصين الآن بـ ٧ % من مستورداتها النفطية وقد استثمرت الصين ٣ مليار دولار في البنية التحتية للحفر عن النفط هناك.

في أيلول عام ٢٠٠٤، هددت الصين باستخدام الفيتو ضد فرض الأمم المتحدة عقوبات على السودان بسبب الإبادة الجماعية التي تُرتكب في إقليم دارفور. وتابعت الصين بمعارضة أية حركة لإحالة محاولات إيران الواضحة لتطوير وقود أسلحة نووية إلى مجلس الأمن في الأمم المتحدة. فإيران تزود الصين بـ ١٣ % من النفط الذي تستورده. وفي الوقت نفسه، كما جاء في تقرير لجريدة الدبلي تلغراف (في ١٩ تشرين الثاني ٢٠٠٤)، بدأت الصين تحفر من أجل الغاز في بحر شرق الصين، غرب الخط الذي تعتبره اليابان خط حدودها: "احتجست اليابان، دون جدوى، على أن المشروع يجب أن يكون مشتركاً. والبلدان يتنازعان على ثروة النفط الروسية. فالصين ساخطة من فوز اليابان بالمراد في معركتهما لتعيين مسار خط الأنابيب الذي تعزم روسيا منحه إلى الشرق الأقصى." وفي الوقت نفسه جاء في التقارير أن غواصة نووية صينية ضلت طريقها مصادفة إلى المياه الإقليمية اليابانية. وقد اعترضت الحكومة الصينية عن "الخطأ التقني." إذا كنت تصدق ذلك، فلديّ بئر نفطية في هاواي أود أن أبيع لك...

وفي عام ٢٠٠٤، بدأت الصين تتنافس مع الولايات المتحدة من أجل فرص اكتشاف النفط في كندا وفنزويلا. وإذا وجدت الصين طريقها، فستغرز قشدة في

كندا وفنزويلا وتمتص كل قطرة نפט، الأمر الذي سيكون له تأثير جانبي يجعل أمريكا أكثر اعتماداً على العربية السعودية.

أجريت مقابلة مع مدير شركة أمريكية متعددة جنسيات كبرى تتخذ من داليان في شمال شرق الصين مقراً رئيساً لها. "تسير الصين على خطى اليابان وكوريا"، قال المدير، مشروطاً ألا يذكر اسمه واسم شركته، "والسؤال الكبير هو، هل يستطيع العالم أن يتحمل أن يكون لديه ١,٣ مليار نسمة تتعقب ذلك الطريق وتقوم السيارات نفسها وتستخدم الكمية نفسها من الطاقة؟ وهكذا أنا أرى عملية التسوية، غير أن التحدي في القرن الحادي والعشرين هو: هل نحن ذاهبون لمواجهة أزمة نפט أخرى؟ فقد ترافقت أزمة السبعينيات بنهوض اليابان وأوروبا. (كان ثمة وقت) عندما كانت الولايات المتحدة هي المستهلك الكبير الوحيد للنפט، ولكن عندما دخلت اليابان وأوروبا، امتلكت منظمة الأوبك القوة. وعندما تغدو الصين والهند مستهلكين، فسيكون ثمة تحدٍ هائل من نوع مختلف جداً. إنها مسألة سياسات عظمى، فقد تم تجاوز حدود النمو في السبعينيات من القرن الماضي بالتكنولوجيا وغدونا أكثر براعة من السابق، والتجهيزات أصبحت أكثر كفاءة، وانخفض استهلاك الطاقة بالنسبة للفرد. ولكن الآن (مع الصين والهند وروسيا كلها قادمة بقوة) فإنها ستتضاعف بعامل العشرة. هناك شيء ما يجب أن نكون حذرين حقاً إزاءه. فنحن لا نستطيع تقييد الصين وروسيا والهند. فهسي سننمو ويجب أن تنمو."

أحد الأشياء التي لئن نكون قادرين على قوها للشبان المنسود أو الروس أو البولونيين أو الصينيين هو عندما يصلون إلى حقل اللعب المُسوَّى، يجب أن يكبحوا أنفسهم ويستهلكوا أقل من أجل الصالح العالمي العام. في الوقت الذي أقيمت فيه محاضرة للطلاب في كلية القضايا الدولية في جامعة بيجينغ، تكلمت عن المسائل الأكثر أهمية التي يمكن أن تهدد الاستقرار العالمي، ومنها التنافس من أجل النفط وغيره من مصادر الطاقة الذي سيحدث بشكل طبيعي فيما بين الصين والهند والاتحاد السوفيتي السابق تبدأ باستهلاك النفط أكثر. ولم أكد أنتهي حتى رفعت طابقيه صينية يدها وسألني السؤال التالي: "لم على الصين أن تقيد استهلاكها للطاقة وتهتم بالبيئة، في الوقت الذي استهلك فيه أمريكا وأوروبا كسل الطاقة التي

أرادوها عندما كاننا في طور التطور؟" لم يكن لديّ جواب جيد، فالصين بلد ذو كبرياء عالية. وقد يكون لإخبار الصين والمهند وروسيا أن تستهلك أقلل التأثير الجغراسي نفسه أن العالم غير قادر على أن يتكئف مع هوض اليابان وألمانيا بعد الحرب العالمية الأولى.

وإذا تواصلت الميول الحالية، فستتورد الصين ١٤ مليون برميل من النفط في اليوم عام ٢٠١٢ بدلاً من ٧ ملايين برميل في اليوم في الوقت الحاضر. وليتكئف العالم مع تلك الزيادة يجب أن يجد عربية سعودية أخرى. وهذا ليس محتملاً، الأمر الذي لا يترك خيارات كثيرة جيدة. "ولأسباب جغراسية، لا نستطيع أن نقول لهم لا، لا نستطيع أن نقول للصين والمهند، إنه ليس دوركما،" قال فيليب ك. فيرلجر الإبن، الباحث الاقتصادي في النفط البارز. ولأسباب أخلاقية، فقدنا القدرة على أن نقدم محاضرة لأي كان. "ولكن إذا لم نفعل شيئاً، فعلى الأغلب أن تنشأ عدة أشياء. أولاً، ستستمر أسعار البترين أعلى وأعلى. ثانياً، سوف نعرز النظم السياسية الأسوأ في العالم - مثل السودان، إيران، والعربية السعودية، وثالثاً، ستأذى البيعة أكثر وأكثر. فالآن، عناوين الجريدة في الصين كل يوم هي عن نقص الطاقة، وإطفاء المصابيح، والتعميم الجزئي. ويقدر مسؤولو الولايات المتحدة أن ثمة ٢٤ من أصل ٣١ إقليمياً صينياً تعاني الآن من نقص الطاقة.

نحن جميعاً خزنة كوكبنا، والامتحان الذي يواجهه جيلنا هو ما إذا كنا سنسلم كوكبنا على نحو جيد أو أفضل مما وجدناه. وعملية التسوية ستتحدى هذه المسؤولية. لاحظ غلين بريكت، نائب رئيس معهد حماية الطبيعة الدولي أن "الدو ليوبولد، مؤسس علم أحياء الحياة البرية، قال ذات مرة: (القاعدة الأولى للسمكري البارع هي حافظ على كل القطع). وماذا لو لم نفعل؟ ماذا إذا بدأ ٣ مليارات مشارك جديد يلتهمون كل الموارد؟ فالأحياء والأنظمة الحيوية لا تستطيع أن تتكيف مع ذلك سريعاً، وسنفق جزءاً كبيراً من التنوع البيولوجي المتبقي على الأرض." فالآن، لاحظ بريكت، إذا ما نظرت إلى ما يحدث في حوض الكونغو والأمازون والغابة المطرية في إندونيسيا - المناطق البرية الكبيرة الأخيرة - تجد أن شهية الصين المتزايدة تلتهمها. فثمة زيت نخيل يستخرج أكثر فأكثر من إندونيسيا، وفول الصويا من البرازيل، والخشب من وسط أفريقيا، والغاز الطبيعي

من كل مكان ليخدم الصين — وكنهجة، تتهدد كل أنواع البيئات الطبيعية. وإذا استمرت هذه الميول دون ضبط، مع تحويل كل أنواع البيئات الطبيعية إلى مزارع ومناطق مدنية، ستغدو الكرة الأرضية أكثر دفئاً، وكثير من الأحياء المهتدة الآن سوف يُحكّم عليها بالانقراض.

والحركة لتقليص حد في استهلاك الطاقة يجب أن تأتي من داخل الصين، بما أن الصينيين يواجهون ما الذي تفعله الحاجة إلى الوقود في بيئتهم بالذات ومطامح النمو. فالشيء الوحيد — والشيء الأفضل — الذي يمكننا أن نفعله هو أن نستطيع دفع الصين برفق نحو ذلك الفهم بتقديم نموذج عبر تغيير أنماط استهلاكنا نحن بالذات. فذلك سيعطينا بعض المصادقة لنحاضر في الآخريين. قال **فولجر**: "إن استعادة موقعنا الأخلاقي في موضوع الطاقة هو الآن مسألة بيئية وأمن وطني حيوية." وذلك يتطلب عمل كل شيء على نحو جدي أكثر — تمويل حكومي أكثر جدية للبحث عن بدائل، دفع حكومي فيدرالي حقيقي لتشجيع حماية الموارد الطبيعية، ضريبة بترين تدفع المستهلك أكثر إلى شراء سيارات ثنائية الوقود وأصغر حجماً، تشريع يجر ديترويت على صنع سيارات اقتصادية أكثر في استهلاك الوقود، وأجل، تنقيب أكثر محلياً. ومعاً، أضاف **فولجر**، يمكن أن يساعد ذلك على استقرار الأسعار عند ٢٥ دولاراً للبرميل، "الذي يبدو أنه المدى الطبيعي المثالي لنمو عالمي يمكن استمراره."

وفي الإجمال، نحن في الغرب لنا مصلحة جوهرية في الحفاظ على اللحم الأمريكي حياً في بيجينغ و بوزي و بنغلور. ولكن يجب أن نكفّ عن خداع أنفسنا بأن ذلك يمكن أن يتحقق في عالم مستوٍ مع ٣ مليارات مستهلك جديد محتمل — إذا لم نجد طريقة جديدة جذرية لاستخدام الطاقة وحماية الموارد الطبيعية. وإذا فضلنا في فعل ذلك، فسوف نهمك في مواجهة زوابع بيئية وجغرافية. وإذا كان ثمة وقت أبداً لتعاون ما كبير، فهو الآن، والموضوع هو الطاقة. أنا أحب أن أرى شيئاً عظيمة — برنامجاً عاجلاً للعمل المشترك من أجل تطوير مصادر طاقة بديلة نظيفة، تجلب أفضل علماء الصين وقدرتها السياسية على تنفيذ مشاريع رائدة، مع عقول أمريكا الأفضل وتقنياتها وأموالها، كما فعلت في مشروع بناء القنبلة الذرية. سيكون ذلك نموذجاً مثالياً ومشروعاً مثالياً للخلق

القيمة أفقياً، مع كل جانب يساهم بقوته. كما قال سكوت روبرت، محلل في
رابطة كميردج لبحوث الطاقة في الصين: عندما يأتي الأمر إلى تكنولوجيا الطاقة
المتجددة والمستمرة، فالصين قد تكون محور العالم — وليست مجرد مشغل العالم."
ولم لا؟

الفصل الثاني عشر

نظرة حل لجميع النزاعات الماضي في مواجهة هذه اللحظة

التجارة الحرة هي دبلوماسية الرب. وليس ثمة طريق مؤكدة أخرى لتوحيد الناس في موثيق السلام.

— السياسي البريطاني ريتشارد كيرن، ١٨٥٧

قبل أن أشارك القارئ في موضوع هذا الفصل، سأخبره قليلاً عن الكمبيوتر الذي كتبت عليه هذا الكتاب، لأنه يتعلق بالموضوع الذي سأناقشه. فهذا الكتاب كتب في قسمه الأعظم على دِل إنسبايرن ٦٠٠m كومبيوتر شخصي ذي لصيقة خدمة تحمل الرقم 9ZRJP41. وكجزء من البحث لأجل هذا الكتاب، زرت مع فريق الإدارة شركة دِل Dell قرب مدينة أوستن في ولاية تكساس. وقد شاركتهم الأفكار في هذا الكتاب، وفي طريق العودة، طلبت خدمة: طلبت منهم أن يقتفوا لأجلي سلسلة التموين العالمية كلها التي أنتجت جهازي دِل نوتبوك Dell notebook. وهذا هو تقريرهم:

جرى تصور فكرة جهازي عندما كملت الرقم ٨٠٠ في شركة دِل Dell في ٢ نيسان عام ٢٠٠٤، وربط بممثل المبيعات مجتبي تكفي، الذي أدخل طلبي إلى إدارة شبكة الطلبات في دِل حالياً. وقد نضد كلاً من نموذج جهازي الشخصي السذي طلبته بالإضافة إلى الميزات الخاصة التي أردتها، مع معلوماتي الشخصية وعنوان الشحن وعنوان دفع الفاتورة ومعلومات بطاقة اعتماددي. جرى التحقق من بطاقة

اعتمادي بواسطة عملها الدائم الاتصال مع شركة فيزا VISA، وبعدهنَّ حرَّرتُ طلبي إلى شبكة إنتاج شركة دل Dell. تملك دل ستة مصانع في أرجاء العالم — في ليمرك بإيرلندة، وزيامن في الصين، وإلدورادو دو سول في البرازيل، وناشفيل في تينيسي، وأوستن في تكساس، وبنانغ في ماليزيا. وقد ذهب طلبي بالبريد الإلكتروني إلى مصنع دل للكومبيوترات الشخصية في ماليزيا، حيث طلبت أجزاء الكومبيوتر حالاً من مراكز التموين اللوجستية القريبة من مصنع بنانغ. ومراكز التموين اللوجستية هذه التي تحيط بكل مصنع من مصانع دل في جميع أنحاء العالم يملكها مومنون مختلفون لقطع دل. ومراكز التموين اللوجستية هذه تشبه أماكن إعداد المسرح للعرض. فإذا كنت مومناً في شركة دل في أي مكان في العالم، فوظيفتك أن تبقى مركز التموين اللوجستي مليئاً بقطع محددة كسي يكون بالإمكان نقلها في الحال إلى مصنع دل لعملية التصنيع في الوقت المحدد.

وقد أوضح ذلك هنتر، أحد مدراء الإنتاج العالمي الثلاثة في شركة دل: نبيع في اليوم العادي ١٤٠٠٠٠ إلى ١٥٠٠٠٠ جهاز كومبيوتر. وتأتي الطلبات بواسطة موقع دل دت كم أو الهاتف. وما إن تصل تلك الطلبات حتى يُعلم المومنون في الشركة بها، حيث يحصلون على إشارة موضوعة على كل عنصر في الجهاز الذي تطلبه، وهكذا يُعلم المومون ما عليه أن يرسل. فإذا كنت مومون كبلات نقل الطاقة لأجهزة كومبيوتر مكتبية، يمكنك أن تعلم كل دقيقة كم كيبلاً لنقل الطاقة عليك أن ترسل. ويرسل مصنع دل في بنانغ رسالة إلكترونية إلى مراكز التموين اللوجستية المختلفة القريبة كل ساعتين يجر كلاً منها ما القطع وكميتها التي يريد أن ترسل إليه في الدقائق التسعين التالية — وليس بعد دقيقة تأخير واحدة، فخلال تسعين دقيقة، ستنتقل الشاحنات من مختلف مراكز التموين اللوجستية حول بنانغ إلى مصنع الإنتاج وتفرغ القطع الضرورية لكل الأجهزة المطلوبة في الساعتين الأخيرتين. وهكذا دواليك طوال اليوم، كل ساعتين. وحالما تصل هذه القطع إلى المصنع، يستغرق المستخدمون في دل ٣٠ دقيقة ليفرغوا القطع ويسجلوا أرقام الكومبيوتر ويضعونها في علب لتجميعها. ثم قال هنتر: نعرف مكان كل قطعة في كل مركز تموين لوجستي في منظومة دل كل الأوقات."

وهكذا من أين جاءت قطع كومبيوتري؟ سألت هتسر، فقال: لنبدأ بالكمبيوتر، فقد صمم بشكل مشترك في أوستن بولاية تكساس، وفي تايوان بواسطة فريق مهندسين من دل Dell وفريق تصميم كومبيوتر تايوان. وأوضح: "تتطلب حاجات المستهلك تقنيات، وتصميم الاختراعات في دل تقررهما عبر العلاقة المباشرة مع الزبائن. والتصميم الأساسي لدارة الكمبيوتر والإطار — القدرة الوظيفية للألة — صممها منتج التصميم الأصلي في تايوان وفق متطلبات تلك المواصفات. لقد أرسلنا مهندسينا إلى ورشهم وجاؤوا هم إلى أوستن ونحن عملياً نصمم هذه النظم بشكل مشترك. ويجلب فريق العمل العالمي فائدة إضافية — دورة تطوير يومية من ٢٤ ساعة فعلية موزعة على العالم. يصنع شركاؤنا الإلكترونيات الأساسية ونحن نساعدهم بوضع تصاميم مزايا الموثوقية والزبون التي نعرف أن زبائننا يريدونها. نحن نعرف زبائننا أفضل من مومينا ومنافسينا، لأننا نتعامل مباشرة معهم كل يوم." فأجهزة دل يعاد تصميمها بالكامل كل سنة تقريباً، وتضاف مزايا جديدة باستمرار خلال السنة — بواسطة سلسلة التموين — فيما تتقدم مكونات الجهاز والبرامج.

وقد حدث أنه عندما وصل طلب جهازي إلى مصنع دل في بنانغ، لم تكن إحدى القطع متوفرة — بطاقة اللاسلكي — مناسبة لنوعية مسألة التحكم، وهكذا تأخر تجميع جهاز كومبيوتري لعدة أيام. ثم وصلت شاشة مليئة ببطاقات لاسلكية جيدة. وفي ١٣ نيسان في الساعة العاشرة والربع صباحاً، سحب عامل دل في ماليزيا بطاقة طلبي التي ظهرت آلياً في الوقت الذي وصلت فيه كل القطع من مراكز التموين اللوجستية إلى مصنع بنانغ. وأخذ مستخدم آخر في دل بماليزيا صندوقاً خاصاً مصمماً ليحمل ويحمي القطع وبدأ يخرج القطع التي ذهبت إلى جهازي.

ومن أين جاءت كل هذه القطع؟ تستخدم دل مومنين متعددين لمعظم المكونات الأساسية الثلاثين التي تتكون منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وبتلك الطريقة إذا تعطل أحد المومنين أو لم يستطع تلبية ارتفاع مفاجئ في الطلب، لا تقف دل في وضع حرج. وهكذا ها هم مومنو جهازي الشخصي انسبايرن 600m الأساسيون: جاء المعالج من طراز إنتل من مصنع إنتل إما في الفيليبين أو

كوستاريكا أو ماليزيا أو الصين. وجاءت الذاكرة من مصنع يملكه كوريا في كوريا (سامسونغ)، أو مصنع يملكه تايوانيون في تايوان (نانيا)، أو مصنع يملكه ألمانيا (إنفون)، أو مصنع يملكه يابانيون في اليابان (إليدا). وشُحنت بطاقة الصور إما من مصنع يملكه تايوانيون في الصين (ميسي) أو من مصنع يديره الصينيون في الصين (فوكسون). وجاءت مروحة التبريد من مصنع يملكه تايوانيون في تايوان (سي سي أي أو أوراس). وجاءت دارة الكمبيوتر الرئيسية إما من مصنع يملكه كوريون في شانغهاي (سامسونغ)، أو مصنع يملكه تايوانيون في شانغهاي (كوانتا)، أو مصنع يملكه تايوانيون في تايوان (كومبال أو وسترن). وجاءت لوحة المفاتيح إما من شركة يملكها يابانيون في تياجين بالصين (ألبس) أو مصنع يملكه تايوانيون في شنجن بالصين (سورنكس)، أو مصنع يملكه تايوانيون في سوزلو بالصين (دارفون). وصُنعت شاشة العرض إما في كوريا الجنوبية (سامسونغ أو إل جي فيليبس)، أو في اليابان (توشيا أو شاراب) أو في تايوان (شي مي أوبتو إلكترونيكس، أو هانستر أو إي يو أوبترونيكس). وجاءت بطاقة اللاسلكي إما من مصنع يملكه أمريكيون في الصين (إجير) أو ماليزيا (آراو)، أو من مصنع يملكه تايوانيون في تايوان (اسكي أو جمتهك) أو الصين (يو إس آي). وصنعت المودم إما شركة يملكها تايوانيون في الصين (اوستيك أو ليتسون) أو شركة يديرها الصينيون في الصين (فوكس كون). وجاءت البطارية من مصنع يملكه أمريكيون في ماليزيا (موتورولا)، أو مصنع يملكه يابانيون في المكسيك أو ماليزيا أو الصين (سانيو)، أو من مصنع كوري جنوبي أو تايواني في كل من البلدين (إس دي آي أو سيمبلو). وصُنِع القرص الصلب في مصنع يملكه أمريكيون في سنغافورة (سيفيب)، أو شركة يملكها يابانيون في تايلاند (هيناتشي أو فوجيتسي)، أو مصنع يملكه يابانيون في الفلبين (توشيت). وجاءت سقافة القرص المضغوط أو القرص المضغوط العالي القدرة من شركة يملكها كوريون جنوبيون ذات مصانع في إندونيسيا والفلبين (سامسونغ)، أو من مصانع يملكها يابانيون في الصين أو ماليزيا (إن إي سي NEC)، أو من مصنع يملكه يابانيون في إندونيسيا أو الصين أو ماليزيا (تيك Teac)، أو من مصنع يملكه يابانيون في الصين (سوني Sony). وحامل الكمبيوتر إما من شركة يملكها إيرلنديون في الصين

(توبا)، أو شركة يملكها أمريكيون في الصين (تارغوس أو سامسونيت أو باسيفيك ديزاين). وصُنِع مكيف الطاقة إما في مصنع يملكه تايلنديون في تايلند (دلنا) أو مصنع يملكه تايوانيون أو كوريون أو أمريكيون في الصين (ليتيرن أو سامسونغ أو موبيلتي). وصنعت كبل الطاقة شركة يملكها بريطانيون لها مصانع في الصين وماليزيا والهند (فولكس). وصنعت قضيب الذاكرة المتغيرة إما شركة يملكها إسرائيليون في إسرائيل (إم سيستم M-System) أو شركة يملكها أمريكيون لها مصنع في ماليزيا (سمارت مديولار).

وسلسلة التموين المتألفة (السمفونية) هذه — من طلبي بواسطة الهاتف إلى الإنتاج إلى النقل إلى منزلي — إحدى عجائب العالم المستوي. قال هنتر: "يجب أن نقوم بمزيد من التعاون. يعرف مايكل (رئيس دل) المدراء التنفيذيين في تلك الشركات شخصياً، ونحن نعمل معهم باستمرار على عملية تحسين وتوازن الوقت الحقيقي للطلب والتموين." وقال، تجسيد الطلب عملية متواصلة باستمرار. وما هو "تجسيد الطلب؟" إنه يعمل كالتالي: في الساعة العاشرة صباحاً، تكتشف دل في أوسن أن زبائن كثيراً طلبوا كمبيوترات شخصية ذات سواقات صلبة باستطاعة ٤٠ غيغا بايت نظراً لأن سلسلة تموينه في ذلك الصباح ستظهر نقصاً خلال ساعتين. وتلك الإشارة ستظهر في مديرية التسويق في شركة دل ألياً ومن موقع دل على الإنترنت إلى كل مقاسم هواتف دل التي تأخذ الطلبات. فإذا صادف وكلمت دل في محلتك وطلبت في الساعة العاشرة والنصف صباحاً، فسيقول لك ممثل دل: "توم، أنت محظوظ اليوم! لأننا سنعرض في الساعة التالية سواقات صلبة ذات ٦٠ غيغا بايت مع الجهاز الشخصي الذي تريده — بزيادة عشرة دولارات فقط عن قيمة سواقات الـ ٤٠ غيغابايت. وإذا طلبت الآن، فستقدم دل لك حقيبة نقالة إضافة إلى ما تشتريه، لأننا نقدر أنك زبوننا." وفي ساعة أو ساعتين، باستخدام مثل هذه التشجيعات، تستطيع دل أن تعيد تشكيل الطلب لأية قطعة لأي كومبيوتر شخصي أو كومبيوتر مكتب لتتوافق مع التموين المخطط في سلسلة تموينها العالمية. قد تكون الذاكرة اليوم للبيعم، وقد تغدو غداً قرصاً مضغوطاً.

وبتحليل قصة كومبيوتري الشخصي. ففي ١٣ نيسان، في الساعة ١١،٢٩ صباحاً، أخرجت القطع من صناديق المخزونات في اللحظة التي وصلت فيها إلى بنانغ، وقد جمع الكومبيوتر هناك عضو الفريق إ. سائيني "الذي جمع كل القطع معا في إطار حقيبية خاصة بالإضافة إلى اللصقات المطلوبة لنظام توم"، قال العاملون في دل بتقرير إنتاجهم لي. "ثم أرسل النظام بواسطة ناقسل إلى الاختبار حيث نقلت إليه البرامج المحددة." وتمتلك دل مخزوناً ضخماً من أحدث برامج ميكروسوفت ونورتن يوتيليتيز وبرامج كومبيوتر معروفة أخرى، التي تُنقل إلى كل كومبيوتر وفقاً لميول الزبون المحددة.

وبحلول الساعة ٢،٤٥ بعد الظهر، كانت قد نقلت برامج توم بنجاح، وتقل يدوياً إلى خط التعليب. وفي الساعة ٤،٠٥ بعد الظهر وضع جهاز توم في رغوة واقية وصندوق ترحيل مع لصيقة تحتوي رقم الطلب وشيفرة المتابعة وموديل الجهاز وشيفرة الشحن. وفي الساعة ٦،٠٤ بعد الظهر حُمل جهاز توم على طليبة مع بيان محدد، يقدم معلومات مرتبة عن موعد وصول الجهاز، وعلى أية طليبة سيكون (من ٧٥ طليبة على كل طليبة ١٥٢ جهازاً)، وإلى أي عنوان سيُشحن جهاز توم. وفي الساعة ٦،٢٦ مساءً، غادر جهاز توم (مصنع دل) ليتوجه إلى مطار بنانغ في ماليزيا.

تستأجر دل في ستة أيام كل أسبوع طائرة من شركة تشاينا إيرلايتر بوينغ ٧٤٧ من تابوان وتطير من بنانغ إلى ناشفيل عبر تايبه. تغادر كل طائرة بـ ٢٥٠٠٠ جهاز دل شخصي تزن معاً ١١٠٠٠٠ كغ أو ٥٠٠٠٠ باوند. وهي الطائرة ٧٤٧ التي تحط في ناشفيل ما عدا طائرة الرئاسة، عندما يزور الرئيس المدينة. وفي ١٥ نيسان عام ٢٠٠٤ في الساعة ٧،٤١ صباحاً. وصل جهاز توم إلى ناشفيل مع أجهزة دل أخرى من بنانغ وليمريك، وفي الساعة ١١،٥٨ صباحاً، وضع جهاز توم في صندوق أوسع نزل على خط الصناديق إلى أجزاء خارجية محددة طلبها توم.

كان ذلك اليوم الثالث عشر بعد أن طلبته. ولو لم يكن هناك تأخر في وصول الأجزاء في ماليزيا عندما قدمت طليبي أولاً، سيكون الوقت بين وقت مكالمتي للشراء والوقت الذي يجمع فيه جهازي في بنانغ ووصوله إلى ناشفيل أربعة أيام

فقط. وقال هنتز، سلسلة التمويل العامة للجهازي بما فيها مموّنو المموّنين تشمل نحو ٤٠٠ شركة في شمال أمريكا وأوروبا وآسيا بالدرجة الأولى. وكما جاء في تقريره دل: في ١٥ نيسان عام ٢٠٠٤، في الساعة ١٢,٥٩ بعد الظهر، سُحِنَ جهاز توم من ناشفيل وقدرت شركة نقل يو بي إس مدة نقل الطرد الصغير (من ٣ إلى ٥ أيام برأ باسم توم)، برقم متابعة هو IZI3WA74253514697. وفي ١٩ نيسان عام ٢٠٠٤، في الساعة ٦,٤١ مساءً وصل جهاز توم إلى بيثيدا في ولاية ميريلاند، وجرى التوقيع على إيصال استلامه."

أنا أقصّ عليكم قصة كومبيوترتي الشخصي لأحكي قصة أكثر في الجغرافيا في العالم المستوي. فبالنسبة لكل القوى المذكورة في الفصل السابق التي لا تزال تكبح تسوية العالم، أو يمكن أن تعكس العملية فعلياً، على المرء أن يضيف تهديداً تقليدياً آخر، وهو اندلاع حرب مدمرة اقتصادياً، هزّ العالم، قديمة الطراز بكل ما للكلمة من معنى. وقد يكون قرار الصين في إنهاء وجود تايوان مرة وإلى الأبد كدولة مستقلة، أو استخدام كوريا الشمالية، بسبب الخوف أو الحماقة أحد أسلحتها النووية ضد كوريا الجنوبية أو اليابان، أو ذهاب كل من إسرائيل وإيران النووية قريباً ضد بعضهما، أو مهاجمة الهند وباكستان بعضهما بالأسلحة النووية في النهاية. فهذه وغيرها من النزاعات الجغرافية التقليدية يمكن أن تندلع في أي وقت وقد تبطئ تسوية العالم أو تُكَوِّره جدياً.

والموضوع الحقيقي لهذا الفصل هو كيف يمكن تلطيف هذه المخاطر الجغرافية التقليدية أو التأثير عليها بالأشكال الجديدة من التعاون الذي يشجعه العالم المستوي ويطلبه — ولا سيما سلسلة التمويل. لا تزال تسوية العالم يافعة جداً بالنسبة لنا لنستخلص أية استنتاجات محددة. ومع ذلك فما هو أكيد أنه بينما يتسوّى العالم فنشاهد دراما مثيرة في العلاقات الدولية هي التفاعل بين التهديدات العالمية التقليدية وسلسلة التمويل العالمية الناشئة حديثاً. فالتفاعل بين التهديدات القديمة العهد (مثل المواجهة بين الصين وتايوان) وسلاسل التمويل الفورية (مثل الجمع بين الصين وتايوان) ستكون مصدراً غنياً للدراسة بالنسبة لحقل العلاقات الدولية في مطلع القرن الحادي والعشرين.

حاولت في كتابي السيارة لكترس وشجرة الزيتون أن أثبت أن المدى الذي تربط فيه البلدان اقتصادياً ومستقبلها بالاندماج والتجارة العالمية، سيلعب كعائق للذهاب إلى الحرب مع جيرانها. وقد بدأت أفكر بهذا في أواخر تسعينيات القرن الماضي، عندما لاحظت أثناء رحلاتي أنه لا يوجد بلدان تمتلك مطاعم مكدونالد الخاصة بما قد تجاربا فيما بينهما منذ أن امتلك كل منهما مطاعم مكدونالد الخاصة به. (مناوشات الحدود والحروب الأهلية لا تدخل في الحساب لأن ماكدونالد يخدم الجانيين عادة). وبعد تأكيد مكدونالد على ذلك، طرحت ما سميت نظرية الأقواس الذهبية لمع نشوب النزاعات. وتشترط نظرية الأقواس الذهبية أنه عندما يصل بلد ما إلى مستوى اقتصادي يمتلك طبقة متوسطة كبيرة كافية لتدعم شبكة من مكدونالد، تغدو بلد مكدونالد. والناس في بلدان ماكدونالد لا ينجون من الحروب، ويفضلون الانتظار في صف لشراء سندويتشة همبرغر. وفي الوقت الذي طرحت فيه الفكرة بشكل مازح إلى أحد ما، كانت الفكرة الجدية التي كنت أحاول أن أقدمها هي أنه فيما أخذت البلدان تدخل في نسيج مكنة التجارة العالمية وترفع مستويات عيشها، الذي يمتلك ترخيص شبكات مطاعم مكدونالد غدا يرمز إلى أن تكاليف الحرب من أجل القوة وتحقيق النصر أصبحت عالية جداً.

وقد ظلت نظرية مكدونالد صحيحة، غير أنه الآن غالباً ما حصلت كل البلدان على ترخيص مكدونالد إلا الأكثر شراً مثل كوريا الشمالية وإيران والعراق في ظل صدام حسين، وبدا لي أن النظرية بحاجة إلى التحديث بالنسبة للعالم المستوي. وفي تلك الروح، وثانية بشكل مازح قليلاً، أطرح نظرية دل لمع النزاعات، التي جوهرها أن حلول وانتشار سلاسل التموين العالمية الفورية في العالم المستوي هي عائق أكبر على النزعة المغامرة الجغرافية من رفع مستوى العيش العام الذي يرمز إليه انتشار مكدونالد.

وتميز نظرية دل Dell: أنه لا يوجد بلدان هما جزءان في سلسلة تموين عالمية رئيسية، مثل شبكة تموين دل العالمية، سيبن أحدهما حرباً ضد الآخر طالما كان كل من البلدين جزءاً من سلسلة التموين العالمية ذاتها. لأن الناس المرتبطين في سلاسل التموين العالمية الرئيسية لا يريدون أن يشنوا الحروب القديمة بعد الآن. بل

يريدون أن يقوموا بتقدم السلع والخدمات الفورية - ويستمتعون بارتفاع مستوى المعيشة الذي يرافق ذلك. وأحد الناس الذين يشعرون أفضل في ما يتعلق بالنطاق وراء هذه النظرية هو هايكل دل، مؤسس دل ورئيس مجلس إدارتها.

قال دل عن البلدان في سلسلة التموين الآسيوية: "تدرك هذه البلدان خطر الجائزة التي تمتلكها. إنها حريصة جداً على حماية الحق الذي أقامته أو قل لنا لِمَ يجب عليها ألا تقلق (من فعل أي شيء محفوف بالمخاطر). واعتقادي بعد زيارتي للصين هو أن التغيير الذي حدث هناك هو في المصلحة الأفضل للعالم والصين. فحلنا يتنوق الناس ما تريد أن تسميه - الاستقلال الاقتصادي، أسلوب حياة أفضل، وحياة أفضل لهم ولأطفالهم - ينشئون به ولا يريدون التحلي عنه."

إن أي نوع من الحرب أو الاضطراب السياسي المستمر في شرق آسيا أو الصين "سيكون له تأثير مُحمّد هائل على الاستثمار هناك وعلى كل التقدم الذي تحقّق هناك"، قال دل. والذي أضاف أنه يعتقد أن الحكومات في ذلك الجزء من العالم تفهم ذلك بوضوح بالغ. "ونحن بالتأكيد نوضح لهم أن الاستقرار هام لنا. (والآن بالضبط) لا يشكل لنا قلقاً يومياً... واعتقد أنه مع مضي الوقت واستمرار التقدم هناك، تتراجع فرص حدوث اضطراب فعلي بشكل سريع. لا أظن أن صناعتنا تحصل على سمعة حسنة كافية على العمل الجيد الذي نقوم به في تلك المناطق. إذا كنت متشجاً وتجنّي المال وترفع مستوى عيشك، فأنت لا تقعد وتفكر، من تسبب في فعل ذلك لنا؟ أو لِمَ حياتنا بهذا السوء؟"

ثمة نصيب كبير من الصحة في هذا. فالبلدان التي يرتبط عوامها وصناعاتها بسلسلة تموين عالمية رئيسة تعرف أنها لا تستطيع أن تأخذ إجازة لساعة أو أسبوع أو شهر للحرب دون أن تُعطّل الصناعات والاقتصاديات في جميع أنحاء العالم وبالتالي تخاطر بفقدان مكانها في سلسلة التموين تلك لزمان طويل، والذي قد يكون مكلفاً جداً. فبالنسبة لبلد بلا موارد طبيعية، أن يكون جزءاً من سلسلة تموين عالمية مثل سحر النفط - النفط الذي لا يستنفد أبداً. ولذلك، فالخروج من إطار سلسلة تموين مثل هذه لأنك تشن حرباً مثل جعل آبار نفطك تجف، أو مثل شخص ما يصب الإسمنت فيها، لن تعود قريباً في أية حال.

"ستدفع مقابل ذلك غالباً في الحقيقة"، قال غلين يي. نيلاند، نائب الرئيس لتدبير متطلبات دل في جميع أنحاء العالم، عندما سألته عما سيحدث لعضو في سلسلة تموين رئيسة في آسيا قرر أن يبدأ حرباً مع جناحه وتعطيل سلسلة التموين. "ذلك لن يركعك وحسب (اليوم) بل سيجعلك تدفع لوقت طويل — لأنك لن تمتلك أية مصداقية إذا استعرضت أنك تسلك سلوكاً غير عقلاني. والصين تبدأ الآن بتطوير مستوى من المصداقية في المجموعة التجارية التي تخلق بيئة عملية تستطيع أن تزدهر فيها — بشفافية وقواعد ثابتة." وقال نيلاند إن المومنين يسألونه بانتظام عما إذا كان قلقاً بشأن الصين وتايوان التي هددت بالذهاب إلى الحرب في عدة مراحل على مدى نصف القرن الأخير، غير أن رده القياسي هو أنه لا يستطيع أن يتخيلهما "بفعلان أي شيء أكثر من لي عضلات كل مع الآخر." وقال نيلاند إنه يستطيع أن يؤكد في أحاديته وتعاملاته مع الشركات والحكومات في سلسلة تموين دل، لا سيما الصينية، أنها "تميز الفرصة وهي توافقة حقاً للمساهمة في الأشياء نفسها التي رأت البلدان الأخرى في آسيا تفعلها. وهي تعرف أن هناك حصيلة اقتصادية كبيرة. عند قوس الفزح وهي حقاً تجري إثرها. سنفق ٣٥ مليار دولار لإنتاج القطع هذا العام، و ٣٠% من هذا المبلغ في الصين."

وأضاف نيلاند، إذا تابعت سلاسل التموين، سترى الرخاء الاقتصادي والاستقرار الذي حققته أولاً في اليابان، ثم في كوريا وتايوان، والآن في ماليزيا وسنغافورة والفلبين وتايوان واندونيسيا. فحاننا تغدو هذه البلدان جزءاً من سلاسل التموين العالمية هذه "تشعر أنها جزء من شيء ما أكبر من أعمالها المحلية"، كما قال. وكان أسامو واتساي، المدير التنفيذي لمنظمة التجارة الخارجية في اليابان، يوضح لي في عصر أحد الأيام في طوكيو كيف أن الشركات اليابانية كانت تنقل كميات كبيرة من العمل ذي التقنية الدنيا والمتوسطة والتصنيع إلى الصين، حيث تقوم بالتصنيع الأساسي هناك وتعيدها إلى اليابان لعملية التجميع النهائية. واليابان تفعل ذلك برغم التركة المريعة من عدم الثقة بين البلدين التي اشتدت بغزو اليابان للصين في القرن الماضي. تاريخياً، كما لاحظ، شهد الوجود المشترك لليابان القوية والصين القوية وقتاً صعباً. ولكن ليس اليوم، على الأقل ليس

الآن. ولم ٢٩ سألته. فقال: "السبب وراء وجود يابان قوية وصين قوية في الوقت نفسه هو سلسلة التمويل." فهذه توفر مصلحة مشتركة للجانين.
وواضح، طالما كانت العراق وسوريا وجنوب لبنان وكوريا الشمالية وباكستان وأفغانستان وإيران ليست جزءاً من أية سلسلة تمويل عالمية كبرى فسبقى نقاطاً ساخنة وقد تنفجر في أي وقت وتبطئ عملية تسوية العالم أو تعكسها. وكما أكدت قصة كومبيوتري الشخصي، فالسابقة الأكثر أهمية في نظرية دل لمنع الرعايات هي الوضع بين الصين وتايوان — ما دامت كلتاها مرتبطتين بعمق في عدة سلاسل تمويل عالمية هي الأهم على صعيد الكومبيوتر والإلكترونيات الاستهلاكية، وعلى نحو متزايد، برامج الكومبيوتر. فمعظم مكونات الكومبيوتر لكل شركة كبرى تأتي من ساحل الصين وتايوان وشرق آسيا. وبالإضافة إلى ذلك، لتايوان وحدها أكثر من ١٠٠ مليار دولار استثمارات في البر الصيني هذه الأيام، ويدير الخبراء التايوانيون كثيراً من الشركات الصناعية الصينية العالية التقنية والمتقدمة.

فليس غريباً أن كتب كوريج أديسون، رئيس التحرير السابق لمجلة إلكترونيكس بزنس آسيا، مقالة لجريدة إنترناشيونال هيرالد تريبيون في ٢٩ تشرين الثاني عام ٢٠٠٠ بعنوان "درع السيليكون يحمي تايوان من الصين." حاول أن يثبت أن "المنتجات القائمة على السيليكون مثل أجهزة الكومبيوتر وأنظمة الشبكات، من قاعدة الاقتصاديات الرقمية في الولايات المتحدة واليابان وبلدان متطورة أخرى. ففي العقد الماضي، غدت تايوان ثالث أكبر منتج لتقنية أجهزة المعلومات بعد الولايات واليابان. والعدوان العسكري الذي تقوم به الصين ضد تايوان سيعطل قسماً كبيراً من تمويل العالم من هذه المنتجات... ومثل هذا التطور سيزيل آلاف مليارات الدولارات من سوق قيمة هذه الشركات التقنية المسجلة في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان." فحتى لو فقد قادة الصين، مثل الرئيس السابق جيانغ زينج، الذي كان ذات مرة وزير الإلكترونيات، رؤيتهم لمدى اندماج الصين وتايوان في سلسلة تمويل الكومبيوتر العالمية، فهم لا يحتاجون إلا إلى سؤال أطفالهم عن الجهاز الأحدث. وكتب أديسون، ابن السيد جيانغ زينج جيانغ مياغفنغ، "هو شريك في شركة تصنيع رقاقات في شانغهاي مع ونستون وانغ من مجموعة

غريس ت. اتش. دبليو التايوانية. " ولا يتوقف الأمر على الشركات التايوانية، فتعتمد من الشركات التقنية الأمريكية الكبيرة الآن لها مشاريع أبحاث وتطوير في الصين. والحرب التي تعطلها قد تقود ليس إلى نقل الشركات لمعاملها إلى مكان آخر، بل إلى خسارة كبيرة لاستثمارات البحث والتطوير في الصين أيضاً، التي راهنت عليها حكومة بيجينغ لدفع تطورها. وحرب مثل هذه، وهذا يعتمد على كيفية بدئها، قد تثير مقاطعة أمريكية واسعة للسلع الصينية أيضاً — إذا أقدمت الصين على الإطاحة بالديمقراطية التايوانية — الأمر السذي سيفضي إلى اضطراب اقتصادي خطير داخل الصين.

واجتازت نظرية دل اختبارها الحقيقي الأول في كانون الأول عام ٢٠٠٤، عندما أجزت تايوان انتخابات برلمانية. وكان متوقفاً أن يفوز رئيس الحزب الديمقراطي التقدمي المؤيد للاستقلال شن شوي بيان بالانتخابات التشريعية في مواجهة خصمه الرئيسي الحزب الوطني، الذي يفضل علاقات أوثن مع بيجينغ. وقد تصور شن أن الانتخابات كاستفتاء شعبي على اقتراحه كتابة دستور جديد يكرس بشكل رسمي استقلال تايوان، وإنهاء الوضع الراهن الملتبس علي نحو متعمد. فلو فاز شن وتقدم في تنفيذ برنامج عمله لجعل تايوان بلداً مستقلاً بذاته، بمعارضة الإبقاء على الوضع الراهن كإقليم من البر الرئيسي، ربما قاد إلى هجوم عسكري صيني على تايوان. كان الجميع يحسبون أنفسهم. وماذا حدث؟ فازت لوائح الدارة الرئيسة على الوطن الأم. فقد صوتت الأغلبية التايوانية ضد مرشحي الحزب الحاكم المؤيد للاستقلال إلى البرلمان، الأمر الذي ضمن أن الحزب الديمقراطي التقدمي لن يمتلك الأغلبية في البرلمان. وأنا أعتقد أن الرسالة التي كان الناحيون التايوانيون يرسلونها هي أنها لا تعني أنهم لا يريدون أن تكون تايوان مستقلة أبداً. وكانت أنهم لا يريدون قلقلة الوضع الراهن الآن بالضبط، الأمر الذي كان في صالح تايوانيين كثر جداً. وقد بدا أن الناحيين قد أدرکوا بوضوح مدى اندماجهم بالبر الرئيسي، واختاروا بحكمة الإبقاء على الاستقلال بحكم الأمر الواقع بدلاً من الاستقلال بقوة القانون، الذي قد يتسبب بغزو صيني ومستقبل مجهول.

تحذير: ما قلته عندما طرحت نظرية مكدونالد، سأكرره بشكل متحمس مع نظرية دل: هي لا تجعل الحروب شيئاً من التاريخ. ولا تضمن أن الحكومات لن تنورط في خيار الحروب، حتى تلك الحكومات التي هي جزء من سلاسل تمويين كبرى. والإيماء بذلك سيكون في منتهى البساطة، فذلك يضمن فقط أن حكومات البلدان الواقعة في شبكة سلاسل التمويين العالمية ستفكر ثلاث مرات، ليس مرتين، قبل الانخراط في أي شيء إلا حرب الدفاع عن النفس. وإذا اختارت الذهاب للحرب في أية حال، فالثمن الذي ستدفعه سوف يكون أعلى عشر مرات مما كان قبل عقد من الزمن وربما أعلى عشر مرات مما يفكر به قادة ذلك البلد. لقد كان شيئاً أن يفقد بلدك شبكة مكدونالد، لكنه شيء مختلف تماماً أن تخوض حرباً ستكلفك مكانك في سلسلة تمويين في القرن الحادي والعشرين الذي قد لا تستعيده لزمناً طويلاً.

وإذا كانت مواجهة الصين لتايوان هي القضية الأساس لنظرية دل، فالواقع هو أنها أثبتت نفسها في حالة الهند وباكستان، والبيئة التي بدأت أفكر فيها أولاً. فقد صادف أن كنت في الهند عام ٢٠٠٢، عندما واجهت سلاسل تمويين الخدمات الفورية الجغرافيا القديمة العهد ذلكا — وفازت سلسلة التمويين. ففي حالة الهند وباكستان كانت نظرية دل تعمل في طرف واحد فقط هو الهند، ومع هذا ظلت ذات تأثير كبير. فالهند بالنسبة لسلسلة تمويين العالم المعرفية والخدمات هي كالصين وتايوان بالنسبة لسلاسل التمويين الصناعية. وحتى الآن يعرف قراء هذا الكتاب كل الأجزاء ذات الأهمية: مركز بحث جنرال إلكتريك الأكبر خارج الولايات المتحدة هو في بنغلور، مع ١٧٠٠ مهندس هندي ومصمم وباحث. والرقائق الذكية لكثير من الهواتف الخليوية ذات الماركات المعروفة تصمم في بنغلور. واستئجار سيارة من وكالة أقيس Avis على الإنترنت هل تعلم؟ يدار في بنغلور، ومتابعة مسار الحفائب المفقودة على خطوط دلتا أو بريتش إيرويز يتم من بنغلور، وتجري أعمال المحاسبة الفرعية وصيانة أجهزة الكمبيوتر لعشرات الشركات العالمية من بنغلور ومبباي وشنباي، ومدن هندية كبيرة أخرى.

وإليكم ما حدث: أصدر المتحدث باسم وزارة الخارجية ريتشارد بوتشر في ٣١ أيار عام ٢٠٠٢ نصيحة للسفر تقول: "نحث المواطنين الأمريكيين الموجودين حالياً في الهند على مغادرة البلد،" لأن احتمال تبادل الضربات النووية مع باكستان كان قد غدا واقعياً جداً. كانت الدولتان تحشدان الجيوش على حدودهما، وكانست التقارير المخابراتية تشير إلى أن كلاهما قد تستخدم رؤوسها الحربية النووية، وكانت شبكة السي إن إن تعرض صور الناس الذين يتدفقون إلى خارج الهند. وكانت الشركات الأمريكية العالمية التي نقلت مكاتبها الفرعية وعمليات أبحاثها وتطويرها إلى بنغلور قلقة للغاية.

قال فيفك باول، رئيس شركة ويرو، التي تدير العمليات الفرعية من الهند لكثير من الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات. "كنت في الواقع أستمع بالبحث عبر الإنترنت، وشاهدت نصيحة السفر تبرز على موقع الهند يوم الجمعة مساءً. وحالما رأيت ذلك، قلت، يا إلهي، كل زيون لدينا سيكون لديه مليون سؤال عن هذا الأمر. لقد كان يوم الجمعة قبل نهاية الأسبوع، وهكذا خلال نهاية الأسبوع طوّروا في شركة ويرو خطة تغيير لمواصلة العمل لكل زبائنا." وبينما سرّ زبائن شركة ويرو لرؤية كم كانت الشركة متمكنة من عملها، فقد كان كثيرون منهم رغم ذلك يشعرون بالضيق. فلم يكن هذا في الخطة عندما قررت تسلك الشركات نقل أبحاثها وعمليات أساسية لديها إلى الهند. وقال باول: كان لديّ أحد أعضاء مؤتمر المنظمات الصناعية من إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة يرسل إليّ رسالة إلكترونية يقول فيها: أمضي كثيراً من الوقت للبحث عن مصادر عمل بديلة إلى الهند. لا أظن أنك تريدني أن أفعل ذلك، وأنا لا أريد أن أفعل ذلك. وقد أرسلت رسائتي في الحال إلى السفير الهندي في واشنطن وأخبرته أن يسلمها للشخص المناسب." لن يخبرني باول ما هي الشركة، ولكنني تأكدت عبر المصادر الدبلوماسية أنها كانت يونتايد تكنولوجيز (الشركة المتحدة للتكنولوجيا) وشركات أخرى كثيرة، مثل الأمريكان إكسبرس وجنرال إلكتريك، مع مكاتبها الفرعية في بنغلور كان لا بد أن تكون قلقة بالمثل.

بالنسبة لشركات عالمية كثيرة، قال ن. كريسناكومار، رئيس شركة مايند تري، وهي شركة معرفية هندية بارزة لتعهد الأعمال تعمل في بنغلور: "الجزء السرئيس

من عملها يجري هنا. ويمكن أن يتسبب ذلك في فوضى إذا حصل تعطل." وأضاف في الوقت الذي لا تحاول فيه التدخل في الشؤون الخارجية، "إن ما أوضاعه حكومتنا بواسطة فيدرالية الصناعة الهندية هو أن توفير بيئة عمل مستقرة قابلة للتنبؤ الآن مفتاح للتطور في الهند." وقد كان ذلك درساً حقيقياً لكبار قادة الهند في نيودلهي، الذين لم يكونوا يدركون كم أصبحت الهند حاسمة بالنسبة لسلسلة تموين المعرفة في العالم. عندما تدير عمليات فرعية حاسمة لشركة الأمريكان إكسبرس أو جنرال إلكتريك أو آفيس، أو تتابع كل الحقائق المفقودة في شركة طيران بريتش إيرويز أو دلتا، لا تستطيع أن تأخذ شهراً أو أسبوعاً أو حتى يوم إجازة لأجل الحرب دون أن تتسبب في انقطاعات كبيرة لتلك الشركات. وفي الوقت الذي تعهدت فيه تلك الشركات بإعطاء عمليات تجارية أو أبحاث للهند، توقع أن تبقى هناك. هذا التزام كبير. وإذا تسببت الجغرافيا بانقطاع جدي، فستغادر، ولن تعود بسهولة. وعندما تفقد هذا النوع من التجارة الخدمية، يمكن أن تفقدها بشكل دائم.

وأوضح باول، "وما يحصل في النهاية في العالم المستوي الذي وصفته، هو أنه لديك فرصة واحدة فقط لتحقيقها بشكل صحيح إذا حدث شيء خطأ. لأن خسارة وجودك في العالم المستوي هي أنه رغم كل المساهمات الرائعة والأشياء وحواجر الخروج التي لديك، فكل زبون لديه خيارات متعددة، وهكذا فحس الشعور بالمسؤولية الذي لديك ليس بمجرد رغبة بأن تعمل جيداً لربائلك، بل رغبة بحماية الذات أيضاً."

وقد تبعت الحكومة الهندية فحوى الرسالة. فهل كان مكان الهند في مركز سلسلة التموين العالمية الخدمية هو العامل الوحيد في جعل رئيس الوزراء فاجبايه يلفظ خطابه ويتراجع عن سفير الحرب؟ طبعاً لا. كان ثمة عوامل أخرى، بالتأكيد — والجدير بالذكر أكثر هو تأثير ترسانة باكستان النووية الرادع بالذات. غير أن الواضح هو أن دور الهند في الخدمات العالمية كان مصدراً هاماً إضافياً في كبح سلوكها، وقد أخذته نيودلهي بالاعتبار. "أظن أنه رصن القادة كثيراً،" قال جيوي راو، الذي كما أشرت سابقاً، يرأس رابطة التجارة التقنية العالمية الهندية. "لقد شاركنا بجدية، وقد حاولنا أن نقدم فكرة أن هذا سيء جداً للاقتصاد

الهندي... (وكثير من القادة) لم يدركوا إلى ذلك الوقت كيف أننا فجأة غلدونا مندجين في بقية العالم. نحن شركاء الآن في سلسلة خدمة الـ ٢٤ ساعة على مدار الوقت كل يوم، كل أسبوع، كل شهر، كل سنة."

وأخبرني **فليك كلكارني**، الذي كان عندئذ سكرتير تكنولوجيا المعلومات في حكومة بنغلور الخلية، في عام ٢٠٠٢: "نحن لا نهمك بالعمل السياسي، ولكننا لفتنا انتباه الحكومة إلى المشكلات التي قد تواجهها صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية إذا ما اندلعت حرب." وكان هذا بمحملة عاملاً جديداً أخذته نيو دلحي بعين الاعتبار. "قبل عشر سنوات (جماعة ضغط من وزراء تكنولوجيا المعلومات من مختلف الولايات الهندية) ما كانت لتقوم يوماً." قال **كلكارني**. غير أنها اليوم إحدى أهم جماعات الضغط في الهند واتلاف لا يمكن لأية حكومة هندية أن تتجاهله.

وقال **فليك باول**: "مع كل الاحترام اللائق، فإن إغلاق مكدونالد لا يؤدي أي شيء، ولكن إذا كان على شركة ويرو أن تغلق فسوف تؤثر على العمليات اليومية لكثير من الشركات." لا أحد سيرد على المكالمات الهاتفية في مراكز الاتصالات. وسيتعطل كثير من مواقع التجارة بواسطة الإنترنت التي تدار من بنغلور، وشركات كثيرة تعتمد على الهند في صيانة أجهزة الكمبيوتر الرئيسية لديها أو تعالج إدارات الموارد البشرية أو تتوقف حساباتها. وهذه الشركات لا تريد أن تجد بدائل، قال **باول**. فالتغيير صعب جداً، لأن الإلمام بالعمليات الفرعية اليومية الهامة في شركة عالمية يتطلب كثيراً من التدريب والممارسة. إنه ليس مثل فتح مطعم وجبات سريعة. وذلك هو السبب، كما قال **باول**، أن زبائن شركة ويرو كانوا يخبرونه، "قمت باستثمار فيك. أنا أحتاج منك لأن تتحلى بشعور عالٍ من المسؤولية إزاء الثقة التي وضعتها فيك، وأنا أظن أن ذلك خلق قدرًا كبيراً من الضغط المقاوم علينا الذي قال إن علينا أن نتصرف بطريقة مسؤولة... وكل شيء غداً واضحاً فجأة أن ثمة أشياء يجب كسبها بواسطة المكاسب الاقتصادية أكثر من المكاسب الجغرافية. (لدينا أشياء أكثر لنكسبها من بناء طبقة متوسطة أغنى، وأكثر حيوية قادرة على خلق صناعة تصدير مما يمكننا أن نكسب من حرب ترضي الذات مع باكستان." ونظرت الحكومة الهندية أيضاً حولها وأدركت أن

تعالية العظمى من سكان الهند البالغين مليار نسمة كانوا يقولون: "أريد مستقبلاً أفضل، وليس أراضي أكثر." ومراراً وتكراراً، عندما سألت شباباً من الهند يعملون في مراكز اتصالات كيف يشعرون إزاء كشمير أو حرب مع باكستان، لُوحوا لي وغادروني بالجواب نفسه: "لدينا أشياء أفضل لنقوم بها." وهم يفعلون. وتحتساج أميركا إلى أن تعي ذلك وهي تفكر بموقفها العام من تهديد العمل للخارج. لسن أدافع أبداً عن إرسال بعض عمل أميركا إلى الخارج كي تبقى الهنود والباكستانيون في سلام كل مع الآخر. غير أنني أقول إنه إلى الحد الذي تحدث فيه هذه العملية، مدفوعة بمنطقها الاقتصادي الداخلي الخاص، فسيكون لها تأثير جغرافي إيجابي واضح. وسوف يجعل العالم أكثر أماناً للفتيان الأمريكيين لا ريب في ذلك.

وقد لاحظ كل قادة الأعمال الهنود الذين حاورتهم أنه في حال حدوث أعمال إرهابية وحشية أو اعتداء من باكستان، فسوف تفعل الهند ما يمكنها للدفاع عن النفس، وأهم سيكون أول من سيدعم ذلك — اللعنة على نظرية دُل، فأحياناً لا يمكن تجنب الحرب. فقد تفرض عليك بسبب سلوك الآخرين الطائش، وعليك أن تدفع الثمن فحسب. ولكن بقدر ما يزداد ارتباط الهند و، يأمل المرء، باكستان بسلاسل الخدمات العالمية، ستكبر العقبات لديهما مخاربة أي شيء إلا مناقشات الحدود أو حرب الكلمات.

يعطينا مثال الأزمة النووية بين الهند وباكستان عام ٢٠٠٢ بعض الأمل على الأقل، أن وقف إطلاق النار لم يجلبه لنا الجنرال بساول بسل شركة جنترال إلكتريك.

نحن نبعث الحياة في أشياء جيدة.

شركة إنفوسيس تواجه القاعدة

لسوء الحظ، فحتى شركة جنرال إلكتريك لا يمكنها أن تفعل إلا ذلك الكثير. لأن، بالأسف، ثمة مصدراً جديداً لعدم الاستقرار الجغرافي يبرز في السنوات القليلة الأخيرة، الذي حتى نظرية دُل المحدثنة لا تستطيع أن توفر كإجاباً له. إن ظهور سلاسل تمويل عالمية متحوّلة غريبة المظهر — أي، العاملون خارج الدول،

أكانوا مجرمين أو إرهابيين، الذين تعلموا استخدام كل عناصر العالم المستوي ليطوروا برنامج عمل لعدم الاستقرار وحتى القتل الشامل. وقد فكرت أول مرة بهذا الشأن عندما كان نانندان تايلكاي، المدير التنفيذي في شركة إنفوسيس يخصني بتلك الجولة التي أشرت إليها في الفصل الأول في مركز المؤتمر التلفزيوني في شركته العالمية في مقرها الرئيس في بنغلور. وفيما كان نانندان يوضح لي كيف استطاعت إنفوسيس أن تحصل على سلسلة تموينها العالمية لأجل مؤتمر بواسطة الكمبيوتر في تلك الغرفة، لمعت في ذهني فكرة: من هو الآخر الذي يستخدم مصدر العمل المفتوح وسلسلة تموين تخيلية؟ الجواب، طبعاً، هو القاعدة.

لقد تعلمت القاعدة أن تستخدم كثيراً من الأدوات نفسها من أجل التعاون العالمي التي تستخدمها إنفوسيس، ولكن بدلاً من إنتاج منتجات وأرباح بها، أنتجت الأذى المدمر والقتل. وهذه مشكلة صعبة على وجه الخصوص. وفي الواقع، هي المشكلة الجغرافية الأكثر إرباكاً بالنسبة لبلدان العالم المستوي التي تريد أن تركز على المستقبل. والعالم المستوي - لسوء الحظ - صديق إنفوسيس والقاعدة معاً. ونظرية ذلك لأن تعمل على الإطلاق ضد شبكات الإرهابيين الإسلاميين اللينينيين غير الرسمية تلك، لأنها ليست دولة ذات سكان يتحلى قادتها بقبول المحاسبة أو ذات مجموعة أعمال عملية التي قد تكبها. فسلاسل التموين العالمية المشوهة هذه تشكلت لغرض التدمير، وليس الربح. وهي لا تحتاج إلى مستثمرين، بل إلى مجندين وماتحين وضحايا. ومع ذلك فسلاسل التموين المشوهة الذاتية التمويل والمتحركة تستخدم كل أدوات التعاون التي قدمها العالم المستوي - مصادر العمل المفتوح لجمع المال وتجنيد الأتباع والتحريض ونشر الأفكار وتعهيد العمل لتدريب المجندين، وسلاسل التموين لتوزيع الأدوات والانتحاريين بالأحرمة الناسفة لتنفيذ العمليات. وتطلق القيادة المركزية في الولايات المتحدة على هذه الشبكة السرية اسماً هو: عالم خلافة الإنترنت. ويفهم قادتها ومخترعوها العالم المستوي مثل وول مارت ودل وإنفوسيس إلى هذا الحد أو ذلك.

حاولت في الفصل السابق، أن أوضح أن المرء لا يستطيع فهم بروز القاعدة عاطفياً وسياسياً دون الإحالة إلى عملية تسوية العالم، وما أحاول أن أثبت هنا هو أن المرء لا يستطيع فهم بروز القاعدة تقنياً دون الإحالة إلى عملية تسوية العالم

أيضاً. فقد كانت العولمة صديقة القاعدة بشكل عام بمعنى أنها ساعدت على تقوية إحياء هوية المسلمين وتضامنهم مع المسلمين في أحد البلدان القادرين على رؤية إخوانهم والتعاطف مع كفاحهم في بلد آخر بشكل أفضل — والفضل يعود إلى الإنترنت ومحطات التلفزيون الفضائية. وفي الوقت نفسه، كما أوضحنا في الفصل السابق، فقد عززت عملية التسوية مشاعر المهانة لدى بعض أوساط مسلمي العالم تجاه واقع أن الحضارات التي شعر العالم الإسلامي أنه كان يتفوق عليها يوماً مضي — الهندوسية، اليهودية، المسيحية، الصينية — تعمل جميعها الآن أفضل من بلدان إسلامية كثيرة، وهذا جلي للعيان. وقادت عملية تسوية العالم أيضاً إلى مزيد من المذبذبة وحجرة كثير من هؤلاء الشباب العاطلين عن العمل المسلمين العرب المحيطين إلى الغرب، الذين استطاعوا على نحو متزامن أن يشكّلوا شبكات عمل مفتوحة المصدر غير رسمية يشغلونها ويقومون روابط بينها بسهولة. وقد كان ذلك بالتأكيد نعمة للمجموعات السياسية الإسلامية السرية المتطرفة. فتكاثرت سلاسل التمويين المتبادلة غير الرسمية في كل أنحاء العالم العربي الإسلامي هذه الأيام — شبكات صغيرة من الأشخاص تنقل المال بواسطة الحوالات (تمويل الشبكات من يد إلى يد)، التي تجتهد بواسطة أنظمة التعليم البديلة مثل المدارس الدينية، والتي تتواصل عبر الإنترنت وأدوات ثورة المعلومات العالمية الأخرى. لنفكر بالأمر: كان الفوضويون قبل قرن من الزمن محدودين في قدرتهم على التواصل والتعاون فيما بينهم، لإيجاد متعاطفين، والترابط معاً للقيام بعملية. أما اليوم، مع الإنترنت، ليست هذه مشكلة. فالיום حتى يونائيمر استطاع أن يجد أصدقاء للانضمام إلى كونوسورتيوم حيث استطاعت "قراه" أن تتعاطم وتقوى بواسطة الآخرين الذين كان لديهم وجهات نظر عن العالم منحرفة مثل وجهات نظره.

وما شهدناه في العراق هو تشويه أكثر انحرافاً في سلسلة التمويين المشوهة هذه — سلسلة تمويين الانتحار. فمنذ بداية غزو الولايات المتحدة في آذار عام ٢٠٠٢ جرى تجنيد أكثر من مائتي متفجر انتحاري في العراق ومن العالم الإسلامي، جلبتهم إلى الجبهة العراقية، جماعة سرية ما، تربطهم بصانعي القنابل هناك، ثم يُرسلون ضد أهداف أمريكية وعراقية تبعاً لما يناسب الحاجات التكتيكية اليومية للقوى الإسلامية المتمردة في العراق. أستطيع أن أفهم، ولكنني لا أقبل، فكرة أن

أكثر من ٣٧ سنة من الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية قد تدفع بعض الفلسطينيين إلى سخط انتحاري. غير أن الاحتلال الأمريكي للعراق لم يكن قد عمّر أكثر من شهرين عندما بدأت سلسلة التموين الانتحارية هذه تضربه. كيف يُجد هذا العدد الكبير من الشبان "من الأشياء الموجودة" المستعدين للانتحار بداعي الجهاد، وكثيرون منهم، كما يبدو، حتى ليسوا عراقيين؟ وهم لا يريدون أن يعرفوا أنفسهم بالاسم أو يربطون الحصول على منفعة — في هذا العالم على الأقل. والواقع هو أن وكالات الاستخبارات الغربية لا تملك مفتاحاً لحل لغز كيفية عمل سلسلة التموين الانتحارية السرية هذه، التي يبدو أنها تملك خزائناً لاغانياً من المهندسين تستخدمه، تعرق عمل القوات المسلحة الأمريكية في العراق بقوة. من أين لنا أن نعلم، مع ذلك، فعالم الخلافة عبر الكمبيوتر هذا يعمل تماماً مثل سلاسل التموين التي وصفتها سابقاً. فمثلما تأخذ مادة موجودة عن الرف في مخزن يبيع بحسب في برمتهم يُصنّع آخر فوراً في بيجينغ، وهكذا ففي الوقت الذي يستخدم فيه العاملون انتحارياً في بغداد يُحدّد آخر فوراً ويُلقن التعاليم في بيروت. وإلى المدى الذي ينتشر فيه هذا التكتيك، سوف يتطلب إعادة نظر أساسية في العقيدة العسكرية الأمريكية.

وكان العالم المستوي أيضاً نعمة هائلة للقاعدة ونوعها بسبب الطريقة التي تمكن الصغير من أن يتصرف مثل كبير والطريقة التي تمكن الأعمال الصغيرة — قتل مجموعة صغيرة من الأشخاص — أن يكون لها تأثيرات كبيرة. فقد جرى نقل صور الفيديو الرهيبة لقطع رأس مراسل وول ستريت جورنال داني بول الذي قتله أصوليون إسلاميون في باكستان الذي نُقل على الإنترنت إلى كل أنحاء العالم. لا يوجد صحفي في أي مكان رأى أو قرأ عن ذلك لم ترهبه تلك الصور. ولكن صور الفيديو هذه نفسها استخدمت أيضاً كأداة للتجنيد. فالعالم المستوي يمكن الإرهابيين من نقل إرهابهم، وبواسطة الإنترنت يستطيعون أن يشوا أخبارهم إلى كومبيوترك مباشرة. ويتطلب منهم ديناميت أقل لنشر مزيد من القلق. فمثلما يرتبط الجيش الأمريكي بالصحفيين، مثله ترتبط سلسلة التموين الانتحارية بالإرهابيين، بطريقتهم الخاصة، ليخبرونا بجانبهم من القصة. كم مرة هُضمت صباحاً، شغلت الإنترنت، وواجهتني صور الفيديو لأشخاص ملتصقين مسلحين

يهددون بقطع رأس أمريكي — هل كل ذلك ما جعلني ضيفاً على صفحة موقع أمريكا أون لاين على الإنترنت؟ فالإنترنت أداة مفيدة هائلة لنسشر الدعاية، ونظريات المؤامرة، والأكاذيب القديمة البسيطة، لأنه يجمع استطاعة ضخمة مع طبقة سطحية من التكنولوجيا التي تجعل أي شيء على الإنترنت بطريقة ما محتملة التصديق أكثر. كم مرة سمعت أحدهم يقول: "لكنني قرأته على الإنترنت"، كما أن ذلك سينهي الجدل؟ في الواقع، يستطيع الإنترنت أن يجعل الأشياء أسوأ. وغالباً ما يدفع إلى تعرض مزيد من الناس لنظريات المؤامرة الحمقاء.

قال الباحث السياسي يارون ازراحي، المتخصص في التفاعل بين وسائل الإعلام والسياسة، إن "نظام النشر الجديد — الإنترنت — أكثر ميلاً لبث اللاعقلانية من العقلانية. لأن اللاعقلانية مشحونة بالمشاعر العاطفية أكثر، وتتطلب معرفة أقل، وتوضح المزيد لمزيد من الناس، وتلقى قبولاً بطريقة أسهل." وذلك هو سبب انتشار نظريات المؤامرة في العالم العربي — الإسلامي هذه الأيام — والمؤسف أنما تغدو هكذا في أوساط كثيرة من العالم العربي، بالنسبة لتلك المشكلة. فنظريات المؤامرة مثل الدواء الذي يذهب مباشرة إلى دمك، ويمكنك من رؤية "الضوء". والإنترنت هو الإبرة. اعتاد الشبان أن يتناولوا عقار إل. إس. دي LSD للهروب من الواقع، والآن يستخدمون الإنترنت. والآن لا يأخذ المرء حقنة، بل ينقل معلومات عن الإنترنت. ينقل وجهة النظر الدقيقة التي تقول الشيء نفسه إلى كل حاملي وجهات نظره. والعالم المستوي يجعل كل ذلك أكثر سهولة.

قام غابرييل ويتمان، بروفييسور الاتصالات بجامعة حيفا، في إسرائيل، بدراسة واضحة المعالم عن استخدام الإرهابيين للإنترنت وعمّا أدعوه أنا العالم المستوي، نُشرت في آذار عام ٢٠٠٤ بواسطة معهد السلام في الولايات المتحدة، ونشر ملخصاً عنها على موقع يال غلوبال في ٢٦ نيسان عام ٢٠٠٤: وقد طرح وجهات النظر التالية:

بينما الخطر الذي تطرحه النشاطات الإرهابية عبر الإنترنت غالباً ما يكون موضوع جدال، فالمدّعى أن القليل معلوم عن التهديد الذي طرحه استخدام الإرهابيين للإنترنت. وتبين دراسة حديثة استغرقت ست سنوات

أن المنظمات الإرهابية ومويديها تستخدم كل الأدوات التي يقدمها الإنترنت لتجنيد الأنصار وجمع المال وإطلاق حملات الخوف في كل أنحاء العالم. والأمر الواضح أيضاً هو أن مجرد تعطيل أدوات الإنترنت لديهم غير كاف لمواجهة الإرهاب بفعالية. وقد كشف تحريتنا للإنترنت عام ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ عن وجود مئات المواقع التي تُخدم الإرهابيين بطرق مختلفة، وإن كانت متشابهة أحياناً... توجد أمثلة لا تحصى عن كيفية استخدام (الإرهابيين) للنسيلة غير المراقبة لنشر المعلومات المزيفة، ونقل التهديدات بقصد غرس الخوف والعجز في النفوس، ونشر صور الأفعال الخديثة المرعبة. ومنذ ١١ أيلول عام ٢٠٠١، زينت القاعدة مواقعها على الإنترنت بسلسلة من الإعلانات عن "هجوم واسع" وشيك على أهداف أمريكية.

وقد تلقت هذه التحذيرات تغطية إعلامية واسعة، الأمر الذي ساعدها على توليد إحساس واسع الانتشار بالرعب والقلق بين المشاهدين في جميع أنحاء العالم وخاصة داخل الولايات المتحدة الأمريكية...

لقد وسع الإنترنت فرص الإرهابيين لدعاية أمانة إلى حد كبير. فحتى بجيء الإنترنت، اعتمدت آمال الإرهابيين بكسب الدعاية لأهدافهم ونشاطاتهم على اجتذاب انتباه التلفزيون أو الراديو أو الصحافة المكتوبة. وواقع أن الإرهابيين أنفسهم يمتلكون سيطرة مباشرة على مضمون مواقعهم تقدم لهم فرصاً إضافية لتشكيل الطريقة التي يفهمهم وفتحها للمشاهدون المختلفون المتوقع أن يشاهدوهم ويزيفوا صورتهم وصور أفعالهم. لا تعرض معظم مواقع الإرهابيين نشاطاتهم العنيفة. وبدلاً من ذلك - بغض النظر عن طبيعتهم أو دوافعهم أو موقعهم - تشدد معظم مواقع الإرهابيين على مسألتين: القيود الموضوعية على حرية التعبير، ومازق رفاقهم الذين هم الآن سجناء سياسيون. وتردد أصداء هاتين المسألتين لدى مؤيديهم بقوة ويعتمدون أيضاً على انتزاع التعاطف من المشاهدين الغربيين الذين يتعلقون بحرية التعبير ويفضون من إجراءات إسكات الخصم السياسي...

وقد أثبت الإرهابيون أنهم لا يمتلكون المقدرة وحسب على الترويج لأفكارهم بواسطة الإنترنت بل مهارة في البحث عن المعلومات التي تعرضها

مليارات الصفحات على الإنترنت. يستطيعون أن يعلموا من الإنترنت عن مواعيد وموقع أهدافهم مثل مرافق المواصلات، ومصانع الطاقة النووية والمباني العامة والمطارات والمرافق، وحتى إجراءات مكافحة الإرهاب. وتبعاً لوزير الدفاع، دونالد رامسفيلد، يختر كراس لتدريب القاعدة، جُلِب من أفغانستان، قراءه: "أنه باستخدام المصادر العلنية العامة وعدم اللجوء إلى الوسائل غير المشروعة، يمكن جمع ٨٠% من المعلومات المطلوبة عن العدو على الأقل." وقد احتوى أحد أجهزة الكمبيوتر التي تم الاستيلاء عليها من القاعدة على صور معمارية وإنشائية لأحد السدود التي نقلت عن الإنترنت والتي كان يمكن أن تمكن مهندسي القاعدة ومخططيها على محاكاة تدمير مأساوية. وفي أجهزة أخرى، وجد المحققون الأمريكيون أدلة على أن عاملي القاعدة أمضوا وقتاً طويلاً على المواقع التي تقدم برامج وتعليمات برمجية المفاتيح الكهربائية الرقمية التي تدير شبكات الطاقة والمساء والمواصلات والاتصالات.

ومثل منظمات سياسية كثيرة أخرى، تستخدم المجموعات الإرهابية الإنترنت لجمع المال. فالقاعدة، على سبيل المثال، اعتمدت بشكل كبير على الأعطيات وشبكة جمع مالها العالمية مبنية على أساس الجمعيات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية الأخرى التي تستخدم مواقع الإنترنت ومنتديات الإنترنت ونوافذ المحادثات عبر الإنترنت. فالمقاتلون في جمهورية الشيشان الروسية المتمردة استخدموا الإنترنت لنشر أرقام الحسابات المصرفية التي يستطيع المتعاطفون المساهمة فيها. وفي كانون الأول عام ٢٠٠١، استولت الحكومة الأمريكية على أصول جمعية خيرية في تكساس لعلاقتها مع حماس.

وبالإضافة إلى التماس المساعدة المالية على الإنترنت، يجند الإرهابيون المهندسين باستخدام الدرع الكاملة لتقنيات الإنترنت (الصوت، الفيديو الرقمي وغيرها) لتعزيز عرض رسالتهم. ومثل المواقع التجارية التي تتابع الزوار لتطور معلوماً عن الزبون، تلتقط المنظمات الإرهابية المعلومات عن المستخدمين الذين يبحثون في مواقعها. والزوار الذين يبدون أكثر اهتماماً

بقضية المنظمة أو الذين يناسبون لفعل ما يؤمرون به يجري الاتصال بهم بعدئذ. وقد يستخدم المجددون تقنية إنترنت تفاعلية أكثر للتجول على نوافذ المحادثة في الإنترنت ومقاهي الإنترنت للبحث عن أعضاء سريعي التقبل للأفكار من العامة، ولا سيما الشبان. فالإنستيتيوت سايت The Institute SITE، القائم في واشنطن، والذي تديره مجموعة بحث ضد الإرهاب يرصد اتصالات القاعدة عبر الإنترنت قدمت تفاصيل تثير القشعريرة عن موقع تعبئة عالي التقنية أطلق عام ٢٠٠٣ لتجنيد مقاتلين للسفر إلى العراق ومهاجمة قوات التحالف والولايات المتحدة هناك. والإنترنت يمنح أيضاً الإرهابيين وسيلة رخيصة وفعالة من شبكة لَبَثٌ وجهات نظرهم. وقد اجتازت مجموعات إرهابية عديدة، منها حماس والقاعدة تحولاً من منظمات شديدة الهرمية ذات قادة معينين إلى ضم خلايا شبه مستقلة لا تملك قيادة هرمية واحدة. وبواسطة الإنترنت، تستطيع هذه المجموعات ذات العلاقات الفضفاضة المحافظة على التواصل فيما بينها — ومع أعضاء في جماعات إرهابية أخرى. فالإنترنت لا يربط أعضاء المنظمة الإرهابية الواحدة وحسب بل أعضاء مختلف المنظمات الإرهابية أيضاً. فعلى سبيل المثال، تتبحر عشرات المواقع الداعمة للإرهاب باسم الجهاد للإرهابيين في أمكنة نائية عن بعضها مثل الشيشان وماليزيا لتبادل الآراء والمعلومات العملية عن كيفية صنع القنابل، وإنشاء الخلايا الإرهابية وتنفيذ الهجمات... وقد اعتمد نشطاء القاعدة إلى حد كبير على الإنترنت في تخطيط وتنسيق هجمات ١١ أيلول.

ولكل هذه الأسباب نحن في بداية فهمنا لتأثير تسوية العالم الجغراسي. فمسن جهة، لدينا كل الحوافز في هذه الأيام لتحنب الدول والمناطق الضعيفة. فهني لا تقدم فرصة اقتصادية وليس هناك اتحاد سوفييتي ينافسنا على النفوذ على مثل هذه البلدان. ومن جهة أخرى، قد لا يكون هناك شيء أكثر خطورة اليوم من دولة فاشلة ذات قدرة على نقل المعلومات بسرعة. أي، فحتى الدول الفاشلة تميل لأن يكون لديها شبكات اتصالات وروابط بالأقمار الصناعية، ولذلك إذا تسربت

بمجموعة إرهابية إلى دولة فاشلة، كما فعلت القاعدة في أفغانستان، يمكنها أن تضاعف قوتها على نحو هائل. وبقدر ما تريد القوى الكبرى أن تبقى بعيدة عن مثل هذه الدول، فقد تشعر بأنها مضطرة على التدخل بشكل أعمق فيها. لنفكر بأمريكا في أفغانستان والعراق، وروسيا في الشيشان، وأستراليا في تيمور الشرقية. وفي العالم المستوي من الصعوبة بمكان التخفي، ومن السهل جداً أن تحصل على اتصال. "فكر بماو في بداية الثورة الشيوعية الصينية،" لاحظ هايكسل مانسدلوم، المتخصص بالسياسة الخارجية في جامعة جونز هوبكنز. "كان على الشيوعيين الصينيين أن يختبئوا في الكهوف في شمال شرق الصين، ولكنهم كانوا قادرين على التحرك في أية منطقة كانوا قادرين على مراقبتها. وفي المقابل، بن لادن لا يمكنه أن يُرى وجهه، لكنه قادر على الوصول إلى أي بيت في العالم، والفضل يعود للإنترنت." لا يستطيع بن لادن السيطرة على أية منطقة لكنه يستطيع الاستيلاء على بحيلة ملايين الناس. وقد استطاع أن يصل إلى غرف معيشة الأمريكيين مباشرة عشية الانتخابات الرئاسية عام ٢٠٠٤ عبر الفضائيات التلفزيونية. ليس لجهنم قوة إرهابي مع صحن فضائي وموقع إنترنت متفاعل.

غير آمن شخصياً

في خريف عام ٢٠٠٤، دُعيت للتكلم في جماعة يهودية كنيس في وودستوك — نيويورك، مقر مهرجان وودستوك الموسيقي المشهور. وقد سألت مضيبي كيف استطاعوا الحصول على كنيس في وودستوك، من كل الأمكنة، كبير كفاية للدمع سلسلة محاضرات. وقالوا، هذا بسيط جداً. انتقل يهود وآخرون من مدينة نيويورك إلى أمكنة مثل وودستوك منذ ٩/١١، ليبتعدوا مما يخافون أن يكون التالي انفجاراً نووياً. هذا الميل ضعيف في الوقت الحاضر، لكنه سيغدو جارفاً إذا حدث تفجير نووي في أية مدينة أوروبية أو أمريكية. وما دام هذا التهديد هو الأكبر بين كل القوى التي تعيق تسوية العالم، فلن يكتمل هذا الكتاب دون مناقشة ذلك. نستطيع أن نعيش مع الكثير. لقد عشنا عبر

٩/١١، لكننا لا نستطيع أن نعيش مع الإرهاب النووي. وذلك لن يسوي العالم إلى أمد طويل.

والسبب الوحيد الذي جعل أسامة بن لادن لا يستخدم أداة نووية في ٩/١١ ليس لأنه لم يكن لديه نية لذلك بل لأنه لم يكن لديه القدرة على فعل ذلك. وطالما نظرية دل لا تقدم أملاً لكبح سلاسل التموين الانتحارية، فالاستراتيجية الوحيدة التي لدينا هي أن نحدّ من قدراتهم الأسوأ. وهذا يعني بذل المزيد من الجهد الدولي الجدي لوقف الانتشار النووي بالحدّ من التموين — فشرء المواد القابلة للانشطار هو في الخارج هناك، لا سيما في الاتحاد السوفييتي السابق، ومنع دول أكثر من أن تغدو نووية. يوجز غراهام أليسون خير الشؤون الدولية في جامعة هارفارد بكتابه "الإرهاب النووي: الكارثة الكبرى التي يمكن منعها مثل هذه الاستراتيجية لحرمات الإرهابيين من الوصول إلى الأسلحة النووية والمواد النووية. وهو يصّر على أن ذلك يمكن عمله. إنه تحدّ لإرادتنا وتقاليدينا، ولكن ليس لقدراتنا. ويقترح أليسون نظام أمن دولي جديد بقيادة الولايات المتحدة للتعامل مع هذه المشكلة يقوم على ما يسميه "عقيدة اللاءات الثلاث وهي: لا تراخ مع الأسلحة النووية، لا أسلحة نووية ناشئة جديدة، ولا دول نووية جديدة." ويقول عن لانه الأولى: لا تراخ مع الأسلحة النووية، إنها تعني الإقفال على كل الأسلحة النووية وكل المواد النووية التي يمكن أن تُصنّع منها القنابل — بطريقة أكثر جدية مما فعلناه حتى الآن. "فنحن لا نخسر ذهباً من فورت نوكس،" كما يقول أليسون. "وروسيا لا تخسر كنوزاً من مستودعات الكرمليين. وهكذا فكلانا يعرف كيف يمنع سرقة هذه الأشياء التي هي ذات قيمة عالية لنا إذا كنا عازمين على أن نفعل ذلك." ولا أسلحة نووية ناشئة جديدة تعني معرفة أن هناك مجموعة من العاملين الذين يستطيعون أن ينتجوا أسلحة نووية أو ينتجوا يورانيوم أو بلوتونيوم مخصباً، الذي ليس شيئاً أكثر من قنابل نووية على وشك الإنتاج. نحن بحاجة إلى مزيد من المصدافية ونظام متعدد الأوجه لمنع انتشار الأسلحة النووية يمكنه أن يمتص المواد القابلة للانشطار. وأخيراً، لا دولة نووية جديدة تعني "رسم خط تحت القسوى النووية الثمانية الحالية والعزم على، مهما كان ذلك غير عادل وغير منطقي، أن ذلك النادي لن يقبل أعضاء أكثر من هؤلاء الثمانية،" كما يقول أليسون،

ويضيف أن هذه الخطوات الثلاث قد توفر لنا الوقت لنطور نظاماً دولياً ثابتاً متفقاً عليه رسمياً.

وسيكون رائعاً أيضاً أن نكون قادرين على حرمان القاعدة وأشباهاها من الإنترنت، ولكن ذلك، للأسف، مستحيل - دون أن نقرض أنفسنا. وهذا هو سبب أن الحد من قدراتهم ضروري لكنه غير كافٍ. وعلينا أيضاً أن نجد طريقة لمعرفة أسوأ نواياهم. فإذا لم نغلق الإنترنت وكل الأدوات الخلاقية والتعاونية الأخرى التي سوّت العالم، وإذا كنا لا نستطيع تقييد الوصول إليها، فالشيء الوحيد الذي يمكننا فعله هو محاولة التأثير على الخيال والنوايا التي يجلبها الناس إليها ويأخذونها منها. عندما طرحنا هذه المسألة والموضوعات الأساسية في هذا الكتاب، مع أستاذي الديني الخاخام تزيغي هاركس من هولندا، فاجأني بقوله إن العالم المستوي الذي أصفه ذكرّه بقصة برج بابل.

كيف ذلك؟ سألته، وأجاب الخاخام هاركس: "لم يكن السبب أن الله نفى كل الناس من برج بابل وجعلهم يتكلمون لغات مختلفة لأنه لم يردهم أن يتعاونوا معاً. بل كان ذلك لأنه غضب مما كانوا يتعاونون عليه - محاولة لبناء برج إلى السماء وهكذا يمكنهم أن يصبحوا آلهة."

كان ذلك تحريفاً لقوة الإنسان، وهكذا دمر الله اتحادهم وقدرتهم على التواصل معاً. والآن، بعد كل هذه السنين، أهدعت الإنسانية ثانية منصة جديدة لمزيد من الناس من أمكنة كثيرة للتواصل والتعاون دون عقبات تذكر وبسهولة أكبر من أي وقت مضى: الإنترنت. فهل سبرى الله الإنترنت كما لو أنه بدعة هرطوقية؟

قال هاركس: لا، على الإطلاق. ليست البدعة أن الناس يعملون معاً - إنه ما يجب أن ينتهي إليه الناس. والمهم أن نستخدم هذه المقسرة الجديدة للتواصل ونتعاون من أجل الغايات الصالحة - ومن أجل الغايات الإنسانية البناءة وليس غايات جنون العظمة. فبناء برج كان جنون عظمة. وإصرار بن لادن على أن لديه الحقيقة ويستطيع أن يسوّي بالأرض برج أي شخص آخر لا يبالي به هو جنون العظمة. أما التعاون إلى الحد الذي تستطيع فيه الإنسانية إنجاز إمكانياتها الكاملة فهو أمل الله."

وكيف نعزز هذا النوع من التعاون أكثر هو ما سيبحثه الفصل الأخير في هذا الكتاب.

الفصل الثالث عشر

١١/٩ في مواجهة ٩/١١

(سقوط جدار برلين في مواجهة تحميم مركز التجارة العالمي.)

الخيال أكثر أهمية من المعرفة. - البرت أنشتاين

على الإنترنت، لا يعرف أحد أنك كلب.

- كلياين يتحدث كل منهما إلى الآخر، في صور متحركة نيويورك لمؤلفها
بيتر شتاينر في ١٥ تموز عام ١٩٩٣.

بتأمل العقد ونصف الذي جرت خلاله عملية تسوية العالم، يدهشني أن حياتنا شكّلها تاريخان الأول هو ١١ / ٩ تاريخ انهيار جدار برلين. والثاني هو ٩ / ١١ تاريخ انهيار برج مركز التجارة العالمية. ويمثل هذان التاريخان شكلين متنافسين من الخيال في عمل عالم اليوم: الخيال الخلاق في ١١ / ٩ والخيال المسدام في ٩ / ١١. أسقط الأول جداراً وفتح نوافذ العالم - تلك التي تعرض السرامج في الكومبيوتر والنوافذ التي ننظر خلالها. وفتح نصف الكوكب وجعل المواطنين هناك شركاءنا المحتملين ومنافسينا. والآخر دمر مركز التجارة العالمي، وأغلق نوافذه على المطعم العالمي إلى الأبد وأنشأ جدارنا جديدة قوية غير مرئية بين الناس في الوقت الذي ظننا فيه أن ١١ / ٩ قد أزالها إلى الأبد.

وسقوط جدار برلين في ١١ / ٩ صنعته أناس تجرؤوا على تخيل عالم مختلف وأكثر انفتاحاً - عالم يستطيع فيه كل إنسان أن يحقق فيه كل إمكانياته -

والذين استجمعوا شجاعتهم عندئذ للعمل على ذلك الخيال. هل تذكرون كيف حدث ذلك؟ كان ذلك سهلاً للغاية، حقاً: ففي تموز عام ١٩٨٩، سعى مئات من الألمان الشرقيين للهوء إلى سفارة ألمانيا الغربية في هنغاريا. وفي أيلول عام ١٩٨٩، قررت هنغاريا أن تلغي قيود حدودها مع النمسا. وقد عني ذلك أن أي ألماني شرقي جاء إلى هنغاريا يمكنه أن يعبر إلى النمسا والعالم الحر. وإلى حد كافي لا ريب فيه، فرَّ أكثر من ١٣٠٠٠ ألماني شرقي عبر بوابة هنغاريا الخلفية. وقد اشتد الضغط على حكومة ألمانيا الشرقية. وعندما أعلنت في تشرين الثاني خططاً لتسهيل قيود السفر، كان عشرات آلاف الألمان الشرقيين قد وصلوا إلى جدار برلين، حيث فتحت حراس الحدود الأبواب في ٩ / ١١ / ١٩٨٩.

يجب أن يكون أحدهم هناك في هنغاريا، ربما كان رئيس الوزراء، أو ربما مجرد موظف، قد قال في سره، "تخيّلوا - تخيّلوا ماذا يمكن أن يحدث إذا فتحت الحدود مع النمسا." تخيّلوا إذا منعنا الاتحاد السوفييتي من الحركة. تخيّلوا - تخيّلوا إذا تشجع مواطنو ألمانيا الشرقية من شباب ومعمرين، رجالاً ونساء برؤية جيرانهم يفرون إلى ألمانيا الغربية إنهم في أحد الأيام سيحتشدون عند جدار برلين ويندوون بنهشيمه؟ لا بد أن بعض الناس تخدثوا على غرار ذلك، ولأنهم فعلوا، كان باستطاعة ملايين الأوربيين الشرقيين الخروج من وراء الستارة الحديدية والانخراط في تسوية العالم. كانت حقبة عظيمة أن تكون فيها أمريكياً. كنا القوة العظمى الوحيدة، وكان العالم محاربتنا. لم يكن ثمة جدران، وكان باستطاعة الشبان الأمريكيين أن يفكروا بالسفر لفصل، أو صيف، إلى بلدان أكثر من أي جيل سبقهم. وفي الحقيقة كان باستطاعتهم أن ينظروا حولهم إلى زملائهم في الصف ويروا أناساً من بلدان وثقافات مختلفة أكثر من أي صف آخر سبقهم أيضاً.

وقد تحدى ٩ / ١١ كل ذلك، طبعاً. فأظهر لنا قوة نوع مختلف تماماً من الخيال. ارتنا قوة مجموعة من الرجال الحاقدين الذين أمضوا سنوات يتخيّلون بكيفية قتل أكثر ما يمكنهم من الناس الأبرياء. وفي لحظة ما، لا بد أن ابن لادن وعصابتها قد نظر كل منهم إلى الآخر وقال، "تخيّلوا إذا استطعنا أن نضرب برجي مركز التجارة العالمي في نقطة محددة بالضبط بين الطابق الرابع والثمانين والتاسع والثمانين. وتصوروا إذا ما تقوض كل برج مثل بيت من الورق. أجل، أنا أسف

للقول، بعضهم تحدث كذلك، أيضاً. و، كنتيجة، بدا ذلك العالم الذي كان مجارثنا ينغلق مثل قوقعة.

لم يوجد وقت في التاريخ أبداً كان فيه خيال الإنسان غير هام، غير أن كتابة هذا الكتاب تقول لي أنه لم يكن أكثر أهمية منه الآن، لأنه في العالم المستوي تغدو معلومات التعاون وأدواته سلعة متوفرة للجميع. إنها هناك في الخارج معروضة لكل من يريد أن يحصل عليها. وثمة شيء واحد، مع ذلك، لم يتحول إلى سلعة أو لا يمكن تحويله إلى سلعة هو الخيال.

عندما عشنا في عالم أكثر عمر كزاً، وأكثر تنظيمًا شاقولياً — حيث امتلكت الدول احتكاراً شبه كامل للسلطة — كان خيال الفرد مشكلة كبيرة عندما غدا قائد دولة عظمى مثل ستالين أو ماو أو هتلر مُشوّهاً. ولكن اليوم، عندما يستطيع الأفراد الدخول بسهولة إلى كل أدوات التعاون والقوى العظمى ذاتها، أو خلاياها الصغرى، لا يحتاج الأفراد إلى السيطرة على بلد لتهديد أعداد غفيرة من الناس. فالصغير يستطيع التصرف ككبير جداً هذه الأيام ويشكل خطراً جدّياً على النظام العالمي — دون أدوات دولة ما.

ولذلك، فالتفكير بكيفية تحفيز الأخيلة الإيجابية أمر ذو أهمية بالغة. كما عبر إرفنغ فلادوسكي — برغر المتخصص في علوم الكومبيوتر في شركة آي بي إم IBM، لي: نحتاج إلى التفكير بجديّة أكثر من أي وقت مضى بكيفية تشجيع الناس للتركيز على النتائج المثمرة التي تحسن الحضارة وتوحدها — فالأخيلة السلبية التي تسعى إلى "تقليص التفريغ إلى أقصى حدّ وتوحيد الاعتماد المتبادل بدلاً من الاكتفاء الذاتي، والإشراك بدلاً من الإقصاء"، والانفتاح والفرصة والأمل بدلاً من الحدود والشك والظلم.

ودعوني أوضح ذلك بالمثل. ففي مطلع عام ١٩٩٩، بدأ رجلان العمل في الطيران من البداية، بفروق عدة أسابيع. كان لدى كل منهما حلم تضمن طائرات ودكاء لعمل شيء ما ما. كان اسم أحدهما ديفيد نيلمان. وقد أطلق شركة جت بلو في شباط عام ١٩٩٩. فجمع ١٣٠ مليون دولار في استثماربالغ المجازفة، واشترى أسطولاً من طائرات ركاب من نوع إير باص A-320، واستخدم طيارين ووقع لهم عقوداً لسبعة أعوام وعهد منظومة المحجوزات لنساء يعملن في

بيوهن ومتقاعادات يعشن حول مدينة سولت ليك في ولاية يوتاه، اللواتي يحجزن على أجهزة الكمبيوتر في بيوهن.

والشخص الآخر الذي بدأ خط طيران، كما نعلم الآن من تقرير لجنة ١١ / ٩، هو أسامة بن لادن. ففي اجتماع بقندهار، في أفغانستان، في آذار أو نيسان ١٩٩٩، قَبِلَ اقتراحاً أولياً طرحه خالد شيخ محمد، وهو مهندس الميكانيك المولود في باكستان والذي هندس مؤامرة ٩/١١. كان شعار شركة جت بلسو: "العلو نفسه، والموقف آخر." وكان شعار القاعدة: "الله أكبر." وقد خططت الشركتان للطيران إلى مدينة نيويورك — شركة نيلمان إلى مطار كينيدي الدولي وبين لادن إلى ماهاان السفلى.

ربما لأنني قرأت تقرير ٩/١١ وأنا في رحلة إلى وادي السيليكون لم يسعني إلا أن ألاحظ كم تكلم خالد شيخ محمد وقدم نفسه كمهندس مقاول آخر متلهف، بشهادته من الجامعة الحكومية الزراعية والتقنية في ولاية نورث كارولينا، وهو يقدم أفكاره إلى بين لادن، الذي أصبح رأسمالياً مغامراً ثرياً آخر. ولكن محمد، للأسف، كان يتطلع إلى رأس المال المغامر. وكما عبّر تقرير لجنة ٩/١١ عن ذلك: "لا أحد يمثل نموذج المقاول الإرهابي بشكل واضح أكثر من خالد شيخ محمد، المهندس الرئيس لهجمات ٩/١١... الذي حصل تعليماً عالياً، والمرتاح على حد سواء في مكتبه الحكومي أو منزله الآمن كإرهابي، استخدم خالد شيخ محمد خياله ومهاراته التقنية وموهلاته التنظيمية لإعداد وتخطيط مجموعة استثنائية من المكائد الإرهابية. وقد تضمنت تلك الأفكار تفجير السيارات التقليدية، والاعتقال السياسي، وتفجير الطائرات والحطوف وتسميم الخزانات، وفي النهاية، استخدام الطائرات كصواريخ موجهة بقيادة ناشطين انتحاريين... يقدم خالد شيخ محمد نفسه كمقاول يسعى إلى رأس المال الجازف والناس... استدعى بين لادن خالد شيخ محمد إلى قندهار في آذار أو نيسان عام ١٩٩٩ ليخبره أن القاعدة ستدعم اقتراحه. وقد أخذ عندئذ يُشار إلى المكيدة داخل القاعدة باسم "عملية الطائرات." ومن مقره الرئيس في أفغانستان، أثبت بين لادن أنه مدير سلسلة ترمين بارع جداً. فقد جمع مجموعة عملية لهذا المشروع بالتحديد — تماماً مثل أية كتلة عالمية ستعمل في العالم المستوي — بإنجاد المتخصص المناسب لكل مهمة. وعهّد المخطط العام

ونموذج ٩/١١ لـ خالد شيخ محمد والإدارة المالية العامة لابن أخت خالد شيخ محمد، علي عبد العزيز، الذي نسق توزيع التمويل إلى الحافظين عبر حسابات هاتفية، ونقداً وشيكات سياحية، وبطاقات شراء وبطاقات اعتماد من حسابات مصرفية عبر البحار. جند بين لادن من جدول الخدمة في القاعدة الأشخاص ذوي القدرة البدنية المناسبة تماماً من منطقة عسير، في العربية السعودية، والطيارين المناسبين من أوروبا، وفريق القيادة المناسبين من هامبورغ، وطاقم الدعم المناسب من باكستان. وعهد التدريب لمدارس طيران في الولايات المتحدة. وبين لادن، الذي عرف أنه يحتاج إلى "استئجار" طائرات بوينغ من طراز ٧٥٧ و٧٦٧ و A 320S وربما ٧٤٧ لعمليته، فجمع رأس المال الضروري لتدريب الطيارين على كل هذه الطائرات المختلفة من مجموعة جمعيات خيرية إسلامية مؤيدة للقاعدة ومن أصحاب رأس مال مسلمين مجازفين آخرين مستعدين لتمويل عمليات ضد أمريكا. وفي حالة ٩/١١، كانت الميزانية العامة نحو ٤٠٠٠٠٠ دولار. حالما جمع الفريق، ركز بين لادن على كفاءته هو بالذات المركزية - قيادته العامة وإلمامه الإيديولوجي لسلسلة تمويته الانتحارية، بمساعدة من معاونيه محمد عاطف وأيمن الظواهري.

يمكنك أن تشتم النكهة الكاملة لسلسلة تموين بين لادن، وأي تبنٍ عدواني للتكنولوجيا الجديدة في القاعدة وذلك بقراءة مدخل واحد من مذكرة الاتهام الرسمية لمحكمة المقاطعة في الولايات المتحدة الأمريكية في كانون الأول عام ٢٠٠١ في مقاطعة إيست فيرجينيا لركريا الموسوي، المعروف بالمختطف التاسع عشر في عملية ٩/١١. وقد جاء في قرار الاتهام ما يلي: في حزيران أو نحوه عام ١٩٩٩، في مقابلة مع محطة تلفزيون ناطقة باللغة العربية، أصدر بين لادن... تهديداً يشير إلى وجوب قتل كل الناس الأمريكيين. "ثم يوضح أنه خلال عام ٢٠٠٠، بدأ كسل المختطفين، بمن فيهم موسوي، إما حضور مقررات مدارس الطيران في أمريكا أو البحث عنها. وفي ٢٩ أيلول عام ٢٠٠٠ أو نحوه اتصل زكريا موسوي بمدرسة طيران ايرمان في مدينة نورمان بولاية أوكلاهوما، باستخدام حساب بريد الكتروني فتحه في ٦ أيلول بواسطة مُخدّم إنترنت في ماليزيا. وفي تشرين الأول أو نحوه عام ٢٠٠٠، تلقى زكريا موسوي رسائل من انفوكس تك، وهي شركة

ماليزية، تُبين أنه قد عُين مستشار تسويق في شركة إنفوكس تك في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة وأوروبا، وأنه سيتلقى، بين أشياء أخرى، علامة قدرها ٢٥٠٠ دولار في الشهر... وفي ١١ كانون الأول أو نحو ذلك عام ٢٠٠٠، اشترى محمد عطا جهاز فيديو لقمر القيادة في الطائرة بوينغ ٧٦٧ من نموذج 300 ER وطائرة إيرباص A320 نموذج ٢٠٠ من مخزن الطيارين في ولاية أوهايو... وفي حزيران أو نحو عام ٢٠٠١، في مدينة نورمان بولاية أو كلاهوما قام زكريا موسوي بالبحث عن إنشاء شركة لرش المحاصيل الزراعية من الجو... وفي ١٦ آب أو نحو ذلك عام ٢٠٠١، امتلك زكريا موسوي بين أشياء أخرى، سكينين وزوجاً من المناظير وكراسات طيران لطائرة بوينغ ٧٤٧ نموذج ٤٠٠، وبرنامج كومبيوتر لحاكاة الطيران، وقفازات قتالية، وواقبات لقصبه الساق، وقصاصات ورقية تشير إلى مستقبل نظام تعيين الموقع العالمي وكاميرا تسجيل سينمائية، وبرنامج كومبيوتر يمكن أن تستخدم لمراجعة إجراءات الطيار في طائرة بوينغ ٧٤٧ نموذج ٤٠٠، ورسائل تشير إلى أن الموسوي مستشار تسويق في الولايات المتحدة لشركة انفوكس تك، وقرص كومبيوتر يحتوي معلومات تتعلق بتطبيقات قتل الحشرات من الجو، وراديو جوي شخصي.

أما المورموني الورد، الذي ترعرع في أمريكا اللاتينية، حيث كان والده مراسلاً لوكالة الأسوشيتد برس العالمية، ديفيد نيلمان، هو أحد هؤلاء المقاولين الأمريكيين التقليديين ورجل مستقيم، في المقابل، لم يذهب إلى الجامعة أبداً، لكنه أنشأ شركتي نقل جوي ناجحتين: موريس إيو و جت بلو، ولعب دوراً هاماً في تشكيل ثلاثة، ساوذكوست. وهو عراب السفر جواً دون بطاقة، المعروف الآن ببطاقة البريد الإلكتروني. قال لي: "أنا متفائل بالكامل. وأظن أن أبي كان متفائلاً" محاولاً أن يوضح مصدر جينات اختراعه. "لقد نشأت في بيت سعيد جداً... وقد وُكِّدت جت بلو في ذهني قبل أن تولد على الورق." فاستخدم نيلمان خياله المتفائل وقدرته على تبني أحدث التقنيات بسرعة لأن ليس لديه نظام موروث يقلق عليه، وأطلق شركة طيران رابحة جداً، وخلق وظائف، وسفراً منخفض الكلفة، ونقل جويًا استثنائيًا، ومنظومة تسليية مدعومة بقمر صناعي، وأمكنة للعمل هي الأكثر وداً التي يمكن أن يتخيلها المرء. وأنشأ صندوق إنقاذ في

حال وقوع كارثة في شركته لمساعدة عائلات الموظفين الذين يواجهون موتاً مفاجئاً أو مرضاً عضالاً لأحد يجهونه. ويهب نيلمان دولاراً من مرتبه مقابل كل دولار يضعه أي موظف في الصندوق. قال نيلمان: "أنا أظن أن الأمر هام أن يعطي الناس قليلاً. وأنا أؤمن أنه توجد قوانين سماوية لا ترد أنه عندما تخدّم الآخرين فستلقى هذه الحركة السريعة." وفي عام ٢٠٠٣، منح نيلمان، الرجل الثري من أسهمه في جت بلو نحو ١٢٠٠٠٠ \$ من مرتبه البالغ ٢٠٠٠٠٠ \$ لصندوق موظفي جت بلو الخاص بالكوارث.

وفي غرفة الانتظار خارج مكتبه في نيويورك، ثمة طائرة إيرباص بالألوان من شركة جت بلو تطير فوق مركز التجارة العالمي. كان نيلمان في مكتبه في ٩/١١ وقد شاهد الرجحان التوأمن يجترقان، بينما كانت طائرات شركته جت بلو تحوم فوق مطار كينيدي الدولي بانتظار الهبوط. وعندما أوضحت له المقارنة التي سأجرها بينه وبين بن لادن، كان غير مرتاح وفضولياً في الوقت نفسه. وفيما أتلفت كومبيوترتي وتأهبت للمغادرة بعد المقابلة، قال أن لديه سؤالاً لي: "هل تظن أن بن لادن يعتقد عملياً أن هناك إلهاً راضياً عما يفعله؟"

قلت له أنا بالضبط لا أعرف. وما أعرفه هو هذا: ثمة طريقتان لتسوية العالم. واحدة أن نستخدم خيالنا لرفع الجميع إلى المستوى نفسه، والأخرى أن نستخدم خيالنا لنحط الجميع إلى الدرك نفسه. وقد استخدم ديفيد نيلمان خياله المتفائل والتقنيات المتوفرة بسهولة لتسوية العالم لرفع مستوى الناس. فأطلق شركة نقل جوية مدهشة وناجحة. يعيد بعض أرباحها إلى صندوق الإنقاذ ضد الكوارث لمستخدمي الشركة. واستخدم أسامة بن لادن وأتباعه خيالهم المشوه، وكثيراً من الأدوات نفسها، لشن هجوم مفاجئ؛ قوَّض رمزين عملاقين للقوة الأمريكية إلى مستواهم. والأسوأ، أنهم جمعوا ما لهم وتسببوا في كارثة إنسانية هائلة تحت قناع الدين.

"لقد خرج من مستنقعات العولمة البدائية شكلان جينيان مختلفان،" كما لاحظ ناندان نايلكانني المدير التنفيذي في شركة إنفوسيس — أحدهما هو القاعدة والآخر شركات مثل إنفوسيس أو جت بلو. وبالتالي يجب أن يكون تركيزنا على كيفية تشجيع التحولات الجيدة واستبعاد السيئة."

لم أستطع إلا أن أوافق. في الحقيقة، يمكن أن يكون ذلك المسعى هو الشيء الأكثر أهمية الذي نتعلم فعله كي نُبقي هذا الكوكب واحداً.

ليس لدي شك في أن التطورات في التكنولوجيا — من أجهزة فحص القرحة إلى أشعة إكس — ستساعدنا على تحديد وكشف والإمساك بهؤلاء الذين يحسولون استخدام الأدوات المتوفرة بسهولة في العالم المستوي لتدميره. ولكن في النهاية، لا تستطيع التكنولوجيا وحدها أن نحفظنا آمنين. في الحقيقة علينا أن نجد الطرق التي تؤثر على خيال هؤلاء الذين يستخدمون أدوات التعاون لتدمير العالم الذي خلق تلك الأدوات. ولكن كيف يمكن للمرء تنشئة خيال أكثر أملاً وتسامحاً وتأكيدياً على الحياة في الآخرين؟ وعلى كل امرئ أن يسأل نفسه هذا السؤال. وقد سأته كامريكي. وقد أكدت على هذه النقطة الأخيرة لأنني أظن أنها تبدأ أولاً وعلى الأغلب في أن على أمريكا أن تقدم نموذجاً. فعلى هؤلاء الذين كانوا محظوظين منا أن عاشوا في مجتمعات حرة ومتقدمة أن يقدموا مثلاً. يجب أن نكون المواطنين العالميين الأفضل قدر ما نستطيع. لا نستطيع أن ننسحب من العالم. يجب أن نكون متكادين من أننا نستطيع أن نقدم الأفضل من خيالنا — ولا ندع أبداً أن تأخذ أحيالتنا الأفضل منا.

ثمة دائماً صعوبة في معرفة الوقت الذي يحتاج فيه الخط بين تدابير الأمان المبررة وترك أحيالتنا أفضل منا وبالتالي شل أنفسنا بتدابيرنا الوقائية. وقد جادلت بعد 9/11 مباشرة بأن سبب فشل أجهزة الأمن لدينا بالقبض على متآمري 9/11 هو "فشل في الخيال. لم يكن لدينا في مجموعتنا الأمنية ما يكفي من ذوي الخيال المريض كفاية ليجاروا خيال بين لادن وخالد شيخ محمد. فنحن بحاجة لبعض هؤلاء في خدماتنا الأمنية. ولكن لا نحتاج جميعاً إلى أن ننحدر إلى ذلك الدرك. ولا نحتاج إلى أن نغدو في قبضة تحيل الأسوأ في كل شخص حولنا إلى درجة أن نتفوق داخل ذاتنا."

ففي عام ٢٠٠٣، كانت ابنتي الكبرى، أورلي، في فرقتها السيمفونية، في المدرسة الثانوية. وقد أمضت عاماً في التدريب لأخذ مكان في منافسة فرق المدارس الثانوية الوطنية في نيو أورليانز خلال آذار. وعندما جاء آذار، ظهر أننا نتجه إلى الحرب

في العراق، وهكذا ألقى مجلس مدرسة مونتغمري كل رحلات المدرسة إلى خارج البلدة في مجموعات مدرسية — بما في ذلك ذهاب الفرقة إلى نيواورليانز — مخافة هجوم إرهابي. وقد فكرت أن ذلك كله هراء. فحتى نيوآل ٩/١١ الشرير كان له حدوده. وعند نقطة معينة عليك أن تسأل نفسك ما إذا كان أسامة بن لادن وأمين الظواهري يجلسان حقاً في كهف ما بأفغانستان، فيقول أمين لـأسامة، "بالتاسية، أسامة، هل تذكر مباراة فرق المدارس الثانوية السنوية في نيو اورليانز؟ حسن، ستحلّ في الأسبوع التالي. دعنا نجتذب مزيداً من الاهتمام ونحاول أن نحصل على شيء ما من ذلك."

لا. لا أظن أن الأمر كذلك. دعونا ندع سكن الكهف لـ بن لادن. يجب أن نكون سادة خيالاتنا، وليس سحناءه. كانت لديّ صديقة في بيروت اعتادت أن تمزح أهما كلما ركبت طائرة تضع قبلة في حقيبتها، لأن قدر شخصين يحملان قبلة على الطائرة نفسها أعلى كثيراً. افعل أي شيء يمكنك أن تتحملة، ولكن اخرج من الباب.

وبمناسبة ذلك، دعوني أشارك قصة ٩/١١ التي حركت مشاعري أكثر في مسلسلها بالنيويورك تائمز بعنوان "لوحات الكارثة"، السير الذاتية الصغيرة لهؤلاء الذين قتلوا. إنها قصة كانديس بي وليامز، الطالبة في إدارة الأعمال في جامعة نورث إيسترن ذات الحادي والعشرين عاماً، التي عملت من كسانون الأول إلى حزيران عام ٢٠٠١ جامعة بين الدراسة والعمل جزئياً في مكتب ميريل لينش في الطابق الرابع عشر في مركز التجارة العالمي الأول. وقد وصفتها أهما وزملاؤها للنيويورك تائمز أنها شابة مفعمة بالطموح والطموح وأما أحببت عملها الجزئي. وفي الحقيقة، زملاء كانديس في ميريل لينش أحبوا كثيراً واصطنحوها إلى العشاء في يوم عملها الأخير، وأرسلوها إلى مرطها في ليموزين وكتبوا لاحقاً إلى جامعة نورث إيسترن ليقولوا: "أرسلوا لنا خمسة مثل كانديس." وبعد عدة أسابيع من انتهاء امتحاناتها الانتصافية — كانت تحضر برنامجها الدراسي من حزيران إلى كانون الأول — قررت أن تلقي بزميلتها في الغرفة بمزحها في كاليفورنيا. وقد حققت كانديس أخيراً مستوى جيداً جعلها في قائمة المتفوقين. "وقد استأجرو

سيارة مكشوفة للتحضير من أجل المناسبة، وأرادت كاندس أن تلتقط صورها بتلك الإشارة من هوليوود، "أخبرت أمها، شيري، النيويورك تايمز.

والمؤسف، أن كاندس أخذت رحلة شركة الأمريكية إيرلاييز رقم ١١ التي غادرت من مطار لوغان في بوسطن صباح ١١ أيلول عام ٢٠٠١، في الساعة 8.02 صباحاً. وقد اختطف الطائرة في الساعة 8.14 صباحاً، خمسة رجال، منهم محمد عطا الذي كان في المقعد 8D. ومع عطا في موقع القيادة، حوّلت طائرة البوينغ ER 223-767 مسارها إلى ماهااتن، وضربت كاندس في وليامز بجرج مركز التجارة العالمي نفسه الذي عملت فيه — بين الطابق ٩٤ و٩٨ — حيث عملت بدوام جزئي.

وتظهر سجلات شركة الطيران إلى أنها جلست بجوار جدة عمرها ثمانون سنة — شخصان في نهايتين متعاكستين من الحياة — واحدة مليئة بالذكريات، وأخرى مفعمة بالأحلام.

ماذا تقول هذه القصة لي؟ تقول هذا: عندما حجزت كاندس في وليامز في الرحلة ١١ لم تستطع أن تتخيل كيف ستنتهي. ولكن في أعقاب ٩/١١ لا أحد منا الآن يستطيع أن يحجز على طائرة دون أن يتخيل كيف يمكن أن ينتهي — وذلك الذي حدث لكانديس في وليامز يمكن أن يحدث لنا أيضاً. فكلنا الآن واعون أكثر أن حياة شخص ما قد تُسحق بإرادة مستبدة لرجل في كهف بأفغانستان. غير أن الواقع هو، حظوظ طائرنا بالاختطاف بواسطة إرهابيين هذه الأيام لا يزال صغيراً إلى أبعد الحدود. ونحن أكثر احتمالاً لأن نُقتل في الاصطدام بغزال أو أن تضربنا صاعقة ومع هذا نستطيع الآن أن نتخيل ما يمكن أن يحدث عندما نكون على طائرة، ولكن يجب أن نركب الطائرة في كل حال. لأن البديل عن عدم ركوب الطائرة هو أن نحبس أنفسنا في كهفنا الشخصي. لا يستطيع الخيال أن يبقى في إسهار استعادة الجري في سباق. بل يجب أن يكون أيضاً عن كتابة نصنا الخاص الجديد. فمما قرأته عن كاندس في وليامز، كانت متفائلة. وأراهن بكل شيء بأنها لو عادت إلى الحياة فستركب الطائرة ثانية اليوم. وهكذا يجب أن نكون جميعاً.

دور أمريكا في العالم، من بدايته، يجب أن يكون البلد الذي ينظر إلى الأمام، وليس إلى الخلف. وأحد الأشياء الأكثر خطورة التي حدثت في أمريكا منذ ٩/١١، تحت إدارة بوش، هو أننا ذهبنا من تصدير الأمل إلى تصدير الخوف. ذهبنا من محاولة ملاطفة الأفضل في العالم إلى الزجاجة عليه غالباً أيضاً. وعندما تصدر الخوف، فستنتهي إلى استيراد مخاوف الجميع. أجل، نحن بحاجة إلى أناس يستطيعون تخيل الأسوأ، لأن الأسوأ قد حدث في ٩/١١، وقد يحدث ثانية. ولكن، كما قلت، يوجد خط دقيق بين الحذر والبارانويا (جنون الشك)، وقد تجاوزنا ذلك بعض الأحيان. غالباً ما يجب الأوروبيون أن يسخروا من الرعدة التفاوضية الأمريكية وبساطتهم — مفهومنا الأحمق أن لكل مشكلة حل، وأنا غداً يمكننا أن نكون أفضل من البارحة، وأن المستقبل يستطيع دائماً أن يمدن الماضي. ولكنني آمنت دائماً أنه عميقاً تحت أحساد بقية العالم لتلك الرعدة التفاوضية الأمريكية وسداجتها، فإنها هي تحتاج إلى ذلك. إنها أحد الأشياء التي تساعد على بقاء العالم يدور حول محوره. وإذا افتقرنا إلى الرؤية كمجتمع، وإذا توقفتنا عن أن نكون "مصنع الحلم"، فسنصنع علماً ليس مكاناً أكثر ظلمة بل مكاناً أكثر بؤساً.

هال المحللون دائماً إلى قياس المجتمع بإحصائيات اجتماعية واقتصادية تقليدية: العجز بالنسبة لمعدل الدخل القومي، أو معدل البطالة فيه، أو معدل التعليم بين نسائه البالغات. ومثل هذه الإحصائيات هامة ومعلومات كاشفة. ولكن هناك إحصاء آخر قياسه أكثر صعوبة، والذي أظنه أكثر أهمية وكشفاً للمعلومات: هل لدى مجتمعك ذكريات أكثر من الأحلام أو أحلام أكثر من الذكريات؟

وأعني بالأحلام التنوع الإيجابي الذي يؤكد الحياة. وقد لاحظ مايكل هامر الخبير في المنظمات التجارية ذات مرة: "أحد الأشياء الذي يخبرني أن الشركة في وضع صعب هو عندما يبلغنا أصحابها أنهم كانوا في وضع جيد في الماضي. ويصح الأمر نفسه مع البلدان. فالمرء لا يريد أن ينسى هويته. أنا مسرور أنك كنت عظيماً في القرن الرابع عشر، ولكن ذلك كان عندئذ وهذا هو الآن. فعندما تفوق الذكريات على الأحلام، تكون النهاية وشيكة. والسمة المميزة لشركة ناجحة حقاً هو إرادتها بالتخلي عما جعل ذلك ناجحاً والبدء من جديد."

يقضي كثير من الناس في المجتمعات التي غمك ذكريات أكثر من الأحلام عدداً كبيراً من الأيام في استعادة الماضي. يرون الكرامة والإثبات والثقة بالذات ليست بالتنقيب في الحاضر بل باحترار الماضي. وذلك هو عادة ليس الماضي الحقيقي بل ماضياً متخيلاً ومزخرفاً. وفي الحقيقة، مثل هذه المجتمعات تركز كل خيالها على جعل الماضي المتخيل أكثر جمالاً مما كان، ثم يتشبثون به مثل مسيحة والتسبيح بما في حالة قلق، بدلاً من التخيل بمستقبل أفضل والعمل على ذلك. وهذا خطر كفاية عندما تنحدر بلدان أخرى إلى ذلك المسار، وسيكون ذلك كارثي بالنسبة لأمريكا أن تفقد اتجاهها وتتحرك في ذلك الاتجاه. وأنا أظن أن صديقي ديفيد ووثكوف، المسؤول السابق في وزارة التجارة والآن زميل في صندوق كارينجي للسلام العالمي، قال ذلك بشكل أفضل: "يكمن الجواب بالنسبة لنا ليس في ما تغير، بل في معرفة الشيء الذي لم يتغير. لأنه فقط بواسطة هذه المعرفة سنبدأ بالتركيز على المسائل الحاسمة حقاً — رد فعل متعدد الأوجه على انتشار أسلحة الدمار الشامل، وخلق أصحاب مصلحة حقيقيين في العولمة بين فقراء العالم، والحاجة إلى الإصلاح في العالم العربي وأسلوب قيادة الولايات المتحدة تسعى إلى بناء قاعدة دعمنا في كل أنحاء العالم لكسب مزيد من الشعوب إلى الموافقة الطوعية على قيمنا. ونحن بحاجة إلى التذكر بأن هذه القيم هي الأساس الحقيقي بالنسبة لأمتنا والمصدر الحقيقي لقوتنا. ونحن بحاجة إلى إدراك أن أعداءنا لا يستطيعون إلحاق الهزيمة بنا أبداً. نحن فقط الذين نستطيع أن نخرم أنفسنا بالتخلي عن ميثاقنا الذي عمل لنا لزمان طويل، طويل."

أنا أعتقد بأن التاريخ سيسجل بوضوح أن الرئيس بوش استغل دون محجبل مشاعر الناس إزاء ٩/١١ لأغراض سياسية. فقد استخدم تلك المشاعر ليتبنى أجندة أقصى اليمين في الحزب الجمهوري المحلية في الضرائب والبيئة والمسائل الاجتماعية لترميز أجندة ٩/١٠ — أجندة لم تحظ بتفويض شعبي — ودفعها إلى عالم ٩/١٢. ويعلم ذلك، لم يدق السيد بوش إسفيناً بين الأمريكيين، وبين الأمريكيين والعالم، بل دق إسفيناً بين أمريكا وتاريخها وهويتها. لقد حولت إدارته الولايات المتحدة إلى "الولايات المتحدة في محاربة الإرهاب". وهذا هو السبب الحقيقي، في رأيي،

نكرهية أناس كثيرين في العالم للرئيس بوش بشدة. هم يشعرون أنه انتزع منهم شيئاً عزيزاً عليهم جداً — أمريكا التي تصدر الأمل، وليس الخوف.
نحن بحاجة إلى رئيسنا لأن يرد ٩/١١ إلى مكانه الصحيح في الروزنامة — كيوم بعد ٩/١٠ وقبل ٩/١٢. يجب ألا ندعه يغدو ذلك اليوم الذي يُعرفنا. لأن ٩/١١ في النهاية هو عنهم — عن الأشرار — وليس عنا.
فنحن شعب الاستقلال — الرابع من تموز، ونحن أنصار ١١/٩ — يوم سقوط جدار برلين.

وبعيداً عن محاولتنا الاحتفاظ بالأفضل من أختلتنا، ماذا يمكننا أن نفعل كأمركيين ومجتمع عالمي لننشئة الشيء نفسه في الآخرين؟ على المرء أن يقارب هذا السؤال بتواضع كبير. فما الذي يقود شخصاً ما إلى الانتهاج بالندمير وما الذي يقود آخر إلى الانتهاج بالخلق، وما الذي يدفع شخصاً لتخيل ١١/٩ وآخر لتخيل ٩/١١، هو بالتأكيد أحد الأشياء الغامضة في الحياة المعاصرة. وعلاوة على ذلك، في الوقت الذي يكون لدى معظمنا مفتاحاً لطريقة نشئة خيال أكثر إيجابية في أولادنا، وربما — ربما — في مواطنينا، من الوقاحة أن نفكر أننا نستطيع أن نفعل ذلك للآخرين، ولا سيما هؤلاء الذين من ثقافة أخرى ويتكلمون لغات أخرى، ويعيشون بعيداً في العالم. وعلاوة على ٩/١١، وتسوية العالم، واستمرار الإرهاب الذي يهدد بإثارة الفوضى في العالم يشير إلى أن عدم التفكير بذلك هو نوع من سذاجتنا الخطيرة. وهكذا ففي الوقت الذي أصر فيه على محاولة فعل ذلك، إلا أنني أقارب هذه المسألة بوعي عميق بحدود ما يمكن لأي غريب أن يعرف أو يعمل.
وللتكلم عموماً، الخيال نتاج قوتين تشكلاونه. إحداهما هي الحكايات التي يترى الناس عليها — فالقصص والأساطير التي يرويها الناس ودينهم وقادتهم الوثنيون لأنفسهم — وهذه القصص تغذي أختلتهم بهذه الطريقة أو تلك. والقوة الأخرى هي البيئة التي ينشأ فيها الناس، التي تؤثر بشكل كبير على رؤية هؤلاء للعالم والآخرين. ولا يستطيع الغرباء أن يدخلوا ويعدلوا القصص المكسيكية والعربية والصينية أكثر مما يدخلوا إلى القصص الأمريكية. هم يستطيعون تفسير ذلك فقط ويجعلونها أكثر تسامحاً أو تطلعاً إلى الأمام، ويكيفوها مع الحداثة. لا أحد يستطيع

أن يفعل ذلك لهم أو حتى معهم. ولكن يستطيع المرء أن يفكر بكيفية التعاون معهم لتبديل محيطهم — البيئة التي نشأ الناس فيها ويعيشون حياتهم اليومية وسطها — والمساعدة على تنشئة مزيد من الناس بخيال ١١/٩ لا بخيال ٩/١١. ودعوني أقدم عدة أمثلة

ي باي eBay

أخبرتني مغ ويتمان، المديرة التنفيذية في ي باي eBay، ذات مرة قصة ممثلة هي التالية: "أشهرنا ي باي في أيلول عام ١٩٩٨، في ذروة ازدهار الإنترنت. وفي أيلول وتشرين الأول كان سهمنا يرتفع ٨٠ نقطة في اليوم وينخفض ٥٠ نقطة في اليوم نفسه. وقد فكرت أن (هذا غير عقلائي)، وفي أحد الأيام أخذت أفكر بعلمي وأنا جالسة في حجرتي، أسرعت سكرتيري وقالت لي، مغ، آرثر لفيت (رئيس مجلس إدارة) لجنة شركات التأمين والبورصة SEC على الهاتف. "تشرف لجنة شركات التأمين والبورصة على سوق الأسهم وقد اهتمت دائماً بمسائل التغيير المفاجئ في سعر السهم وما إذا كان هناك تلاعب وراء ذلك. وفي تلك الأيام، بالنسبة لمدير تنفيذي يسمع أن "آرثر لفيت على خط الهاتف" لم تكن فاتحة جيدة لبدء يوم عمل.

قالت ويتمان: "وهكذا طلبت مستشاري العام، الذي جاء من حجرتي، وكان شاحباً مثل ملاة. وكاننا لفيت معاً ووضعناه على مكبر الصوت، وقلنا له، مرحباً، أنا مغ ويتمان من ي باي،" ورد هو، "مرحباً، أنا آرثر لفيت من لجنة شركات التأمين والبورصة. أنا لا أعرفك ولم ألتق بك أبداً غير أنني أعرف أنك أشهرت شركتك منذ فترة وجيزة، وأريد أن أعرف كيف تسير؟ هل كنا نحن (لجنة شركة التأمين والبورصة) زبوناً ودياً؟ وهكذا تنفسنا الصعداء، وتحدثنا عن ذلك قليلاً... ثم قال (لفيت)، حسن، ثمة سبب آخر لمكالمتي هو أنني حصلت للتو على التعقيب الإيجابي العاشر على إي باي وفزت بنجمتي الصفراء، وأنا فخور جداً، ثم قال، أنا عملياً جامع زجاج في عهد الكساد الكبير، بعد عام ١٩٢٩،

وهكذا اشترت وبعث على الـ ي باي وحصلت على تعقيب إيجابي كبائع وشار. وعرفت أنكم ترغبون بمعرفة ذلك."

لقد كان كل مستخدم ي باي الذين لهم خلفية تعقيبات من مستخدمي ي باي الآخرين الذين تفاعلوا معهم فيما يتعلق بالسلع المشتراة أو المباعة كانت حسب المتوقع وما إذا التفاعل جرى بسلاسة. وهذا ما يؤسس "سمة ي باي" الرسمية. وتحصل الشركة على نقطة إيجابية عن كل تعليق إيجابي و صفر عن كل تعليق محايد، ونقطة سلبية عن كل تعليق سلبي. وأيقونة النجمة الملونة تعلق بطاقة هوية المستخدم على ي باي لعشر نقاط أو أكثر لما تقدمه. قد يكون مستخدم هويتي على ي باي تومف TOMF (50) ونجمة زرقاء، مما يعني أنني تلقيت تعليقات إيجابية من ٥٠ مستخدماً آخر في ي باي. والتالي لذلك هو صندوق بخبرك، بما إذا كان البائع قد حصل ١٠٠% من التعقيبات الإيجابية أو أقل، وبمنحك أيضاً فرصة مراجعة كل تعقيبات الشارين حول البائع وقراءها.

والفكرة، قالت ويتمان، هي أن "كل إنسان كما أظن، أكان آرثر لقيت أو البواب أو النادل أو الطبيب أو الأستاذ الجامعي يحتاج إلى التأييد أو الرد الإيجابي وهم يرغبون بذلك." ويمكن أن يكون اعتقاد خاطئ بأن ذلك يجب أن يكون مائلاً. وأضافت ويتمان، "يمكن أن يكون ذلك أشياء صغيرة حقاً، كأن تحمير شخصاً ما، لقد قمت بعمل عظيم فعلاً، يجب الاعتراف بأنك قدمت بحثاً تاريخياً. يقول لنا مستخدمونا (حول نظام النجمة) في أي مكان آخر تستطيع أن تنهض في الصباح وترى كم شخصاً عبّر عن حبه لك؟"

وقالت ويتمان، لكن ما هو أكثر جاذبية هو أن الأكتيرية الساحقة من الردود إلى ي باي هي إيجابية. وذلك ممتع، فالتناس عادة لا يكتبون إلى وول مارت لتنهتهم على شراء رائع. ولكن عندما تكون جزءاً في جماعة تشعر أن ملكيتك فيها، فالأمر مختلف. تكون لك مصلحة. والرقم الأعلى من الردود الذي لدينا هو أكثر من ٢٥٠٠٠٠ رد إيجابي، ويمكنك أن تشاهدها جميعاً، وقالت ويتمان "يمكنك أن ترى التاريخ الكامل لكل شار وبائع، وقد قدمنا المقدرة على النفي... لا يمكنك أن تكون مجهولاً على ي باي. وإذا كنت لا تريد أن تقول من أنت، ليس عليك أن تفعل ذلك. وقد غدا ذلك قاعدة في الجماعة بسرعة... نحن لا

ندير بورصة — نحن ندير جماعة." في الحقيقة، مع ١.٥ مليون سجل مستخدم من ١٩٠ بلداً يتاجرون بسلع ثمنها الإجمالي أكثر من ٣٥ مليار دولار سنوياً، فإن ي باي هي في الواقع دولة — أمة ذات حكم ذاتي — جمهورية إنترنت الـ ي باي eBay.

وكيف تُحكّم؟ قالت **ويتمان** إن فلسفة ي باي هي "دعونا نضع عدداً قليلاً من القواعد، ونفرضها في الواقع، ثم نبتكر بيئة يستطيع الناس فيها تحقيق إمكاناتهم. يجري هنا شيء ما بالإضافة إلى شراء وبيع السلع." فحتى إتاحة الترويج للشركات، رسالة **ويتمان** الأساسية هي حقاً جدية بالتأمل: "سيقول الناس أن ي باي أعادت لي الإيمان بالإنسانية — بعكس العالم الذي يتعال فيه الناس، ولا يعطى فيه الناس الصغار المحرومون الفرصة للمنافسة على مستوى حقل اللعب الكامل. لدينا حصة غير متساوية من المقعدين والعاجزين والأقليات، (لأن) في الـ ي باي لا يعرفك الناس. فأنت جيد بقدر إنتاجك وبقدر، رد فعل الناس عليك."

واستذكرت **ويتمان** أنها استلمت في أحد الأيام رسالة إلكترونية من زوجين في أورلاندو كانوا قادمين إلى "عرض حي لـ ي باي" صادف أنها كانت تتحدث عنه. وهذه لقاءات حيوية كبيرة للبائعين في ي باي. وقد سألا عما إذا كان بإمكانهما القدوم إلى المنصة الخلفية لمقابلة **ويتمان** بعد خطابها. "وهكذا بعد الخطاب، تذكرت، "جاؤوا إلى غرفتي الخضراء، وتدخل أم وأب وولد في السابعة عشر من عمره مقعد على كرسي نقال — عاجز جداً بسبب شلل دماغي. وقد أخبراني، كايل عاجز ولا يستطيع الذهاب إلى المدرسة، ولكنه بنى عملاً على ي باي وفي السنة الأخيرة تركنا العمل أنا وزوجي، والآن نساعده — ونحن نجي مالا أكثر على ي باي مما كنا نحصل عليه من عملنا." ثم أردفا أن الشيء الذي لا يصدق، كما قالا، كايل ليس عاجزاً على ي باي."

وأخبرتني **ويتمان** أنه في عرض حي آخر لـ ي باي جاء شاب إليها، بائع قوي على ي باي، وقال إن الفضل يعود لعمله على ي باي أنه استطاع أن يشتري بيتاً وسيارة ويستخدم عمالاً ويكون مدير نفسه. غير أن الجزء الأفضل، كما قالت **ويتمان**، هو أن الرجل الشاب أضاف، "أنا مثار جداً بالـ ي باي لأنني لم أخرج

من الكلية ونوع من منبوذ في عائلي، غير أنني الآن أنا الناجح في عائلي، فأنا
مقاوم ناجح".

وخلصت ويتنام إلى ما يدع ي باي تعمل بشكل مناسب "هو هذا المزيج من
الفرصة الاقتصادية والتشجيع. فهؤلاء الذين يتلقون التشجيع يصبحون شغافين
كشركاء، لأن التشجيع السعي هو استثناء بالنسبة للجماعة بشكل عام."
وعلى الأقل لم تخلق ي باي سوق إنترنت وحسب، لقد أنشأت جماعة تحكّم
نفسها — بيئة — حيث يستطيع الجميع الدخول وتحقيق إمكانياتهم وتلقي
التشجيع كأشخاص جديرين بالثقة من المجموعة بالكامل ممن يعاني بشدة بدنياً إلى
رئيس لجنة شركات التأمين والبورصة. وهذا النوع من احترام الذات والتشجيع
هو الطريقة الأفضل والأكثر فعالية في إنتاج الاحترام واستعادة الكرامة. وإلى المدى
الذي تستطيع فيه أمريكا التعاون مع مناطق مثل العالم العربي الإسلامي لخلق
بيئات يتمكن فيها الشباب من تحقيق إمكانياتهم على مستوى حقل اللعب،
تستطيع أن تلقى التأييد والاحترام من المنجزات في هذا العالم — وليس من
الاستشهاد للذهاب إلى العالم الآخر — يمكننا أن نساعد في تنشئة شباب ذوي
أحلام أكثر من الذكريات.

الهند

إذا أردت أن ترى هذه العملية نفسها بالعمل في جماعة أقل ارتباطاً بالإنترنت،
ادرس البلد الإسلامي الثاني الأكثر في العالم. والبلد الإسلامي الأكبر في العالم هو
إندونيسيا والثاني الأكبر ليس العربية السعودية أو إيران أو مصر أو باكستان، بل
الهند. فمع نحو ١٥٠ مليون مسلم يكون في الهند مسلمون أكثر من باكستان.
ولكن هنا يوجد إحصاء تمتع عن ٩/١١: لا يوجد مسلمون هنود ممن تعرفهم في
القاعدة ولا يوجد مسلمون هنود في معتقل غوانتانامو الأمريكي بعد ٩/١١. ولم
يُكتشف هندي مسلم يقاتل إلى جانب الجهاديين في العراق. فليد ذلك؟ ولماذا لم
نقرأ عن مسلمين هنود الذين هم أقلية في أرض يهيمن عليها الهندوس — يلومون
أمريكا بسبب كل مشكلاتهم ويريدون الطيران إلى تاج محل أو السفارة البريطانية؟

الله يعلم أن لدى المسلمين الهنود شكواهم من الدحول إلى العاصمة والتمثيل السياسي، والعنف بين المتدينين يتدلح من حين إلى آخر في الهند، ويختلف عواقب كارثية. وأنا متأكد من أن بعض الـ ١٥٠ مليون مسلم في الهند سيجد طريقه يوماً ما إلى القاعدة — إذا كان ذلك ممكن الحدوث لبعض المسلمين الأمريكيين، فيمكن أن يحدث مع المسلمين الهنود. ولكن ليس هذا هو المعيار. لماذا؟

والجواب هو البيئة — وعلى وجه الخصوص البيئة الديمقراطية العلمانية ذات السوق الحرة في الهند، التي تأثرت بقوة باللاعنف والتسامح الهندوسي. وقد عبّر م. ج. أكبر، محرر المسلم في جريدة إيشيان إيج Asian Age، الجريدة الوطنية الهندية التي تصدر باللغة الإنكليزية والتي بمولها بالدرجة الأولى الهنود من غير المسلمين، عن الأمر بهذه الطريقة: "سأقدم لك سؤالاً للإجابة: من هي الجماعة الإسلامية الكبيرة الوحيدة التي نعمت بديموقراطية ثابتة في الخمسين سنة الأخيرة؟ مسلمو الهند. أنا لن أبالغ في الحظ السعيد الذي يتمتع به المسلمون في الهند. ثمة توترات، وتمييز اقتصادي، واستفزازات، مثل تدمير مسجد آيوديا (الذي قام به الهندوس المتعصبون عام ١٩٩٢). غير أن الواقع هو، أن الدستور الهندي علماني ويقدم فرصة حقيقية للتقدم الاقتصادي لأية جماعة لديها موهبة. وذلك هو السبب أن نمو الطبقة الوسطى المسلمة هنا كبير وعموماً لا يظهر جوانب عميقة من الغضب الذي تجده في كثير من الدول الإسلامية غير الديمقراطية."

فحيث الإسلام مطوق بمجتمعات استبدادية، يميل لأن يغدو عربة غضب الاحتجاج — مصر، سوريا، العربية السعودية، باكستان. ولكن حيث الإسلام مطوق بمجتمعات تعددية ديمقراطية — تركيا، الهند على سبيل المثال — فهؤلاء ذوو وجهة النظر الأكثر تقدماً يملكون فرصة للاستماع أفضل إلى تفسيرهم ومنتدى ديمقراطياً حيث يستطيعون الكفاح من أجل أفكارهم على قدم المساواة أكثر. وفي ١٥ تشرين الثاني عام ٢٠٠٣ ضرب بعض الانتحاريين المنشقين الكنيستين اليهوديين الرئيسيين في استانبول. وقد صادف أن زرت استانبول بعد أشهر قليلة، عندما أعيد فتحهما، وقد أدهشتني عدة أشياء. ولنبداً بما، ظهر الخبر الأول في القدس، يبدأ بيد مع رجل الدين المسلم الأعلى في استانبول والحاكم المحلي، فيما الحشود في الشوارع رمت الورود الحمراء عليهم معاً. والثاني، قسام

رئيس وزراء تركيا، رجب طيب أردوغان، الذي جاء من حزب إسلامي بزيارة الخبير الأكبر في مكتبه — وهي المرة الأولى التي يزور فيها رئيس وزراء تركيا الحبر الأكبر. وأخيراً أخبر أحد أباء الانتحاريين جريدة الزمان التركية: "لا نستطيع أن نفهم سبب فعل هذا الشاب ما فعل... أولاً دعونا نلتقي بالخبير الأكبر لأخوتنا اليهود، دعوني أعانقه، دعوني أقبل يديه وثوبه الفضفاض. دعوني أعترض باسم ولدي وأقدم تعازي للأموات... ستلحق بنا اللعنة إن لم نصالحهم."

بيئة مختلفة، قصص مختلفة، خيال مختلف.

أنا أعني تماماً نواقص الديمقراطية الهندية، بداية بنظام الطبقات الجائر. وعلى الرغم من ذلك، فوجود ديمقراطية تعمل بثبات مع كل عيوبها لأكثر من خمسين عاماً في بلد عدد سكانه يزيد عن المليار، يتكلمون عشرات اللغات المختلفة هو شيء من معجزة ومصدر عظيم لاستقرار العالم. كان اثنان من رؤساء الهند مسلمين، ورئيسها الحالي، إ. ب. ج. عبد الكلام، هو مسلم وفي الوقت نفسه مؤسس برنامج الصواريخ النووية الهندية. وبينما تتربع امرأة مسلمة على المحكمة العليا الهندية، لا يسمح للمرأة حتى بقيادة سيارة في العربية السعودية. لقد كان المسلمون الهنود، بمن فيهم النساء، حكماً لكثير من الولايات الهندية، والرجل الأعمى في الهند اليوم، وذو المكانة العالية على قائمة فوربس لأصحاب المليارات في العالم، هو هندي مسلم: عظيم بريجمجي، رئيس مجلس إدارة شركة بيرو، إحدى أهم الشركات التقنية في الهند. وقد زرت الهند بعد وقت قصير من غزو الولايات المتحدة لأفغانستان في أواخر عام ٢٠٠١، عندما نقل التلفزيون الهندي جدلاً بين النجمة السينمائية البارزة في البلد والبرلمانية — شايانا أزهي، امرأة مسلمة — والإمام الأكبر في مسجد نيو دلهي. فقد دعى الإمام المسلمين الهنود للذهاب إلى أفغانستان والمشاركة في الجهاد ضد أمريكا، وقد هاجمته أزهي، بشكل مباشر على التلفزيون الهندي، ودعت رجل الدين للذهاب حالاً. أخبرته أن يذهب وحده إلى قندهار ومشاركة طالبان ويدع بقية المسلمين في الهند. كيف استطاعت أن تواجه ذلك دون عواقب سيئة؟ هذا سهل. كامرأة مسلمة عاشت في بيئة مكنتها وحمتها لتقول ما في ذهنها — حتى لرجل دين بارز.

بيئة مختلفة، قصص مختلفة، خيال مختلف.

وهذا ليس معقداً تماماً: قدم للشباب بيعة حيث يمكنهم أن يحولوا خيالهم الإيجابي إلى واقع، قدم لهم بيعة حيث يستطيع صاحب شكوى أن يُحكّم له بالقانون دون أن يضطر إلى رشوة القاضي، معزاة، قدم لهم بيعة يستطيعون فيها ملاحقة فكرة عملية ويصبحون الأغنياء أو الأكثر إبداعاً أو الأكثر احتراماً في بلدهم، لا يهم ما هي خلفياتهم، قدم لهم بيعة يستطيع فيها كل شخص أن يخوض الانتخابات لمنصب عام — واحزر ما هو؟ فهم عادة لا يريدون أن يفحروا العالم. إنهم عادة يريدون أن يكونوا جزءاً منه.

روى لي أحد الأصدقاء المسلمين من جنوب آسيا هذه القصة: انقسمت عائلتي الهندية المسلمة عام ١٩٤٨، مع نصف ذهب إلى باكستان ونصف آخر بقي في ممباي. وعندما كبر سألت أباه ذات يوم عن سبب أن النصف الهندي من العائلة يبدو أنه يعمل أفضل من النصف الباكستاني. فقال له والده، يا ولدي، عندما يكبر مسلم في الهند ويرى رجلاً يعيش في منزل كبير عالٍ على تلٍ، فيقول، يا أبي، في أحد الأيام، سأكون ذلك الرجل. وعندما يتعرع مسلمٌ في باكستان ويسرى رجلاً يعيش في منزل كبير عالٍ على تلٍ، فيقول، يا أبي، سأقتل ذلك الرجل." عندما يكون لديك طريقاً لتكوّن ذلك الرجل فتميل للتركيز على الطريق وعلى تحقيق أحلامك. وعندما لا تملك وسيلة، فتميل إلى التركيز على الغضب وعلى رعاية ذكرياتك.

كانت الهند قبل عشرين عاماً، قبل التقارب الثلاثي، معروفة بأنها بلد الحوارة والشعب الفقير والأم تميزاً. أما اليوم فقد أُعيد تقويم صورتها. والآن هي أيضاً بلد الناس الأذكياء وسحرة الكمبيوتر وغالباً ما يظهر أتول فاشيستا، المسدير التنفيذي في شركة استشارات عقود فرعية هي نيو آيسّي NeoIT، في وسائل الإعلام الأمريكية ليدافع عن العقود الفرعية. وقد أخبرني القصة التالية: "في أحد الأيام، كان لدي مشكلة مع طابعتي اتش بي HP — كان الطابع بطيئاً جداً. وكنت أحاول أن أكتشف المشكلة، وهكذا كلمت ورشة دعم اتش بي التقنية. وردّ ذلك الشخص وأخذ كل المعلومات الشخصية. ومن صورته، كان واضحاً أنه في مكان ما في الهند. وهكذا بدأت أسأله عن حال الطقس. وتبادلنا حديثاً رائعاً. وبعد أن ساعدني لعشر دقائق أو خمس عشرة، قال لي: سيدي، هل تواخضني إذا

قلت شيئاً؟ فقلت: لا بالتأكيد. تصورت أنه شيء آخر كنت أفعله خطأ في كومبيوترى وكان يحاول أن يكون مهذباً إزاءه. وبدلاً من ذلك، قال لي، سيدي، كنت فخوراً بسماحك على إذاعة صوت أمريكا. لقد قمت بعمل جيد... لقد كنت على إذاعة صوت أمريكا للحديث عن رد الفعل ضد العولمة والتعهدات الفرعية. كنت واحداً من الضيوف الثلاثة المدعويين. كان هناك أحد المسؤولين النقابيين وباحث اقتصادي وأنا. وقد دافعت عن التعهدات الفرعية وسمعت هذا الشخص حديثي."

تذكروا: في العالم المستوي لا ينتقل نقد عارك بسرعة الضوء وحسب بل مديح كبريائك ينتقل بالسرعة نفسها أيضاً. فقد عرف عامل هندي على خط المساعدة فجأة، في الوقت الجارى، كل شيء عن أحد مواطنيه يمثل الهند في النصف الثاني من العالم وقد جعله ذلك يشعر أفضل ذاتياً.

قامت الثورة الفرنسية والثورة الأمريكية والديمقراطية الهندية، وحتى ي باي، على عقود اجتماعية سمتها السائدة هي أن السلطة تأتي من الأدنى إلى الأعلى، وأن الناس يستطيعون ويشعرون بالقوة الذاتية لتحسين مصيرهم. والناس الذين يعيشون في بيئة مثل هذه يميلون إلى قضاء وقتهم بالتركيز على ما يجب فعله تالياً، وليس من هو التالي الذي يجب أن نوجه إليه اللوم.

لعنة النفط

لا شيء أسهم في تأخر البيئة الديمقراطية في أمكنة مثل فنزويلا ونيجيريا والعربية السعودية وإيران أكثر من لعنة النفط. فما دام الملوك والطغاة الذين أداروا هذه الدول النفطية يمكنهم أن يثروا بحفر مصادره الطبيعية — كشكل مقابل للتنقيب عن المواهب الطبيعية وطاقت شعوبهم — يستطيعون أن يبقوا في مناصبهم إلى الأبد. يمكنهم استخدام مال النفط لاحتكار كل وسائل السلطة — الجيش والشرطة والأجهزة الأمنية — ولا يكون عليهم أبداً أن يظهروا الشفافية الحقيقية أو المشاركة في السلطة. وكل ما عليهم أن يفعلوه هو الاستيلاء على صنوبر النفط والتمسك به. لن يكون عليهم أبداً أن يجمعوا الضريبة من شعبهم، وهكذا فالعلاقة

بين الحاكم والمحكوم مُحرّف إلى أقصى الحدود. فدون فرض ضريبة لا يوجد تمثيل. ولا يكون على الحكام أن يهتموا حقاً بالشعب أو إيضاح طريقة صرفهم أموالهم — لأنهم لم يجمعوا تلك الأموال بواسطة الضرائب. وهذا هو سبب أن هذه البلدان التي تركز على سحب نفط آبارها تكون مؤسساتها ضعيفة أو غير موجودة. أما البلدان التي تركز على السحب من شعوبها عليها أن تركز على تطوير مؤسسات حقيقية، وحقوق ملكية، وحكم قانون، ومحاكم مستقلة وتعليم حديث، وتجارة خارجية، واستثمار أجنبي وحرية معتقد وبحث علمي لتحصل على أفضل ما لدى رجالها ونسائها. في مقالة في مجلة القضايا الدولية (Foreign Affairs) بعنوان "إنقاذ العراق من نفضه" (عدد أيلول ٢٠٠٤ أوضح الباحثان في التطور الاقتصادي نانسي بيردسول وأرفيند سُبْرَاهانيان أن ٣٤ بلداً هي الأقل تطوراً الآن تحظى بمصادر طبيعية هامة من النفط والغاز الطبيعي تشكل ٣٠% على الأقل من مجمل عائدات صادراتها. وعلى الرغم من ثرواتها فإن دخل الفرد السنوي يبقى في ١٢ من هذه البلدان أقل من ١٥٠٠ دولار... وعلاوة على ذلك، فإن ثلثي تلك البلدان الـ ٣٤ ليست ديمقراطية، وتلك التي هي ديمقراطية، تحرر ثلاثة منها فقط مراتب عليا في الحريات السياسية حسب تصنيف مؤسسة فريدم هاوس (Freedom House)."

في كلمات أخرى، الخيال وليد الحاجة أيضاً — فعندما تكون البيئة التي تعيش فيها لا تتيح لك ببساطة الانغماس في أوهام هروبية ومتطرفة، فأنت لا تفعل. انظر حيث تجري أكثر الابتكارات إبداعاً في العالم العربي والإسلامي في هذه الأيام. إنها في الأمكنة التي لا تملك النفط أو تملك منه قليلاً. وكما لاحظت سابقاً، لقد كانت البحرين هي أولى دول الخليج التي تكتشف النفط وأول بلد ينفذ منه أيضاً، وهي الدولة الخليجية العربية الأولى اليوم التي تطور برنامج إصلاح شامل للعمل لتطوير كفاءات عمالها، والدولة الأولى التي توقع اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة، والبلد الأول الذي يجري انتخابات حرة وعادلة التي كان فيها بإمكان المرأة أن تشارك في التصويت والترشيح. وأي البلدان في تلك المنطقة نفسها إما مشلولة أو تتراجع عملياً عن الإصلاح؟ العربية السعودية وإيران، البلدان اللذان يغمرها مال النفط. ففي ٩ كانون الأول عام ٢٠٠٤، في الوقت الذي حلقت فيه

أسعار النفط الخام إلى ما يقارب ٥٠ \$ للبرميل، قدمت مجلة الإيكونوميست تقريراً خاصاً من إيران، لاحظت فيه، لولا ارتفاع أسعار النفط، لوقع الاقتصاد الإيراني في ضائقات بائسة. يوفر النفط نحو نصف مداخيل الحكومة و٨٠% على الأقل من عائدات صادراتها. ولكن، مرة أخرى تحت تأثير المتعصبين في البرلمان، يُنقّص دخل النفط على دعم إعانات حكومية تضعف الاقتصاد بدلاً من الإنفاق على التطوير الضروري وعلى التكنولوجيا.

والجدير بالملاحظة أن الأردن بدأ بتحديث نظامه التعليمي وخصخصة اقتصاده وتحديثه وتحريه مبتدئاً في عام ١٩٨٩ - وبالتحديد عندما انخفضت أسعار النفط ولم يعد باستطاعته الاعتماد على معونات من دول الخليج النفطية. وفي عام ١٩٩٩، عندما وقعت الأردن اتفاقية تجارها الحرة مع الولايات المتحدة، كانت تصدر ما قيمته ١٣ مليون دولار. وفي عام ٢٠٠٤، صدرت الأردن سلعاً بقيمة ١ مليار دولار إلى أمريكا - أشياء صنعها الأردنيون بأيديهم. وركبت الحكومة الأردنية أيضاً أجهزة كومبيوتر وشبكة إنترنت واسعة في كل مدارسها. والأكثر أهمية، أعلنت الأردن عام ٢٠٠٤ إصلاح متطلبات تعليمها لأئمة المساجد. تقليدياً، يقدم طلاب المدارس الثانوية امتحاناً لدخول الجامعة، وهؤلاء الطلاب الذين يودون أفضل يصبحون أطباء ومهندسين، وهؤلاء الذين يودون أسوأ يصبحون أئمة مساجد ودعاة دينيين. وقد قررت الأردن عام ٢٠٠٤ أن تمرحل نظاماً جديداً تدريجياً. ومنفذ فصاعداً، لتغدو إمام مسجد، على الشاب أن يحصل على شهادة جامعية أولاً في موضوع آخر ويستطيع دراسة القانون الإسلامي كشهادة جامعية فحسب - لكي تشجع الشباب الموهوبين للذهاب إلى سلك رجال الدين والتخلص من هؤلاء الفاشلين فيه. وهذا تغير هام في البيعة الذي لا بد أن يثمر مع الوقت في القصص التي ينشأ الفتيان الأردنيون عليها في مساجدهم. قال وزير التخطيط الأردني باسم عوض الله: "يجب أن ندرس الأزمة بدقة لقبول الحاجة للإصلاح."

ليس ثمة أم للاختراع مثل الحاجة، فقط عندما انخفضت أسعار النفط اضطر القادة في الشرق الأوسط لتغيير بيتايم التي سوف يجرون فيها الإصلاح. فالناس لا يتغيرون عندما تقول لهم يجب أن تتغيروا. هم يتغيرون عندما يقولون لأنفسهم أن

عليهم أن يتغيروا، أو كما يعبر عن ذلك أستاذ الشؤون الخارجية في جامعة جونز هوبكنز مايكل ماندلباوم: لا يتغير الناس عندما تخبرهم أن هناك خيار أفضل، ويتغيرون عندما يستنتجون أنه لا يوجد لديهم خيار آخر. " أعطني برمبل نفط بعشرة دولارات وسوف أعطيك إصلاحاً سياسياً واقتصادياً من موسكو إلى الرياض إلى إيران. وإذا لم تتعاون أمريكا وحلفاؤها على خفض أسعار النفط الخام، فإن مطامعها في الإصلاح في هذه المناطق سوف تولد ميتة.

وثمة عامل آخر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار. عندما يكون عليك أن تعمل الأشياء بيدك ثم تتاجر مع الآخرين كي تزدهر، لا أن تحفر بئر نفط في باحة منزلك الخلفية، فلا بد أن يوسع ذلك الخيال ويزيد التسامح والثقة. وليس مصادفة أن البلدان المسلمة تشكل ٢٠% من سكان العالم غير أن حصتها في التجارة الدولية لا تزيد عن ٤%. عندما لا تصنع البلدان الأشياء التي يريدها الجميع، فهم يبادلون منتجات أقل، والتجارة الأقل تعني تبادل أفكار أقل وانفتاحاً على العالم أقل. والمدن الأكثر تسامحاً وانفتاحاً في العالم الإسلامي هي مراكزه التجارية — بيروت، استانبول، جاكرتا، دبي، البحرين. والمدن الأكثر انفتاحاً وتسامحاً في الصين هي هونغ كونغ وشنغهاي. والمدن الأكثر انغلاقاً هي في وسط العربية السعودية حيث لا يسمح للمسيحيين والمهندوس واليهود والآخرين من غير المسلمين أن يعبروا عن معتقداتهم علناً أو يبنون أمكنة عبادتهم، وفي حال مكة حتى دخولها. فالأديان هي التي تصهر الخيال وتؤسسه. وبقدر ما يتشكل خيال أي دين — الهندوسي، المسيحي، اليهودي، الإسلامي، البوذي — ففي فقاعة منزلة أو في كهف مظلم، يكون خياله أكثر ميلاً للتوجه إلى اتجاهات خطيرة. والناس السدين يرتبطون بالعالم ويتعرضون لثقافات ووجهات نظر مختلفة هم أكثر ميلاً لتطوير خيال ١١/٩. أما الناس الذين يشعرون بعدم الارتباط، والذين تبدو لهم الحرية الشخصية والإنجاز أو هاماً طوباوية هم أكثر ميلاً لتطوير خيال ٩/١١.

مثال واحد جيد فقط

قدم لي ستانلي فيشر، وهو معاون المدير الإداري السابق في صندوق النقد الدولي، ملاحظة ذات مرة: "مثال واحد جيد أفضل من ألف نظرية." وأنا أعتقد أن ذلك صحيح. ففي الحقيقة، لا يتغير الناس فقط عندما يجب أن يتغيروا: فهم يتغيرون أيضاً عندما يرون أن الآخرين — الذين هم مثلهم — قد تغيروا وازدهروا. أو كما أوضح مايكل ماندلباوم أيضاً: يتغير الناس نتيجة لما يلاحظونه، وليس لما يُخبرون عنه فقط. "ولا سيما عندما يرون شخصاً ما مثلهم يعمل جيداً. وكما أوضحت في الفصل العاشر، هناك شركة عربية واحدة فقط تطورت إلى مصاف الشركات العالمية وقوية كفاية لتدخل قائمة نازداك Nasdaq، وتلك هي أرامكس. ويجب على كل أردني وعربي أن يعرف قصة أرامكس ويفتخر بها، بالطريقة نفسها التي يعرف فيها كل أمريكي قصة شركة آبل Apple وميكروسوفت Microsoft ودل Dell. فهي المثال الذي هو خير من ألف نظرية. ينبغي أن يكون دور النموذج لشركة عربية مكثت نفسها بنفسها وتديرها قوة عقلية ومقاولة عربية، تنجح على المستوى العالمي، وتُعني عمالها في الوقت نفسه.

عندما أشهر فادي غندور أرامكس ثانية في عام ٢٠٠٥، في دبي هذه المرة، كان لنحو ٤٠٠ مستخدم في أرامكس من كل البلدان العربية خيارات أسهم بلغت ١٤ مليون دولار. لن أنسى أبداً فادي وهو يخبرني كم كان هؤلاء المستخدمين فخورون — بعضهم مدراء، وبعضهم مجرد سائقي سيارات تسليم طرود. سُمكّن هذا الكسب المفاجئ هؤلاء من شراء بيوت أو إرسال أولادهم إلى مدارس أفضل. تخيلوا شعور هؤلاء الناس بالكرامة عندما يعودون إلى عائلاتهم وجيرانهم ويخبروهم أنهم سيبنون منازل جديدة لأن الشركة العربية ذات المستوى العالمي التي عملوا لها قد أشهرت. تخيلوا كم سيشعرون بالكرامة عندما يرون أنفسهم يتقدمون إلى الأمام بالنجاح في العالم المستوي — ليس بالطريقة الشرق أوسطية التقليدية بالمئات أو ببيع الأرض أو الحصول على عقد حكومي — بل بالعمل لصالح شركة حقيقية، شركة عربية. وتاماً مثلما هي ليست مصادفة أنه لا يوجد مسلم هندي

في القاعدة، كذلك ليس مصادفة أن الثلاثة آلاف مستخدم عربي في أرامكس أرادوا أن ينقلوا الطرود التي تساعد نمو الاقتصاديات وازدهار الشعب العربي — وليس قنابل انتحاريين.

وبالحديث عن مستخدمي أرامكس مع خيارات الأسهم، قال غنسلور: هم جميعاً يشعرون مثل المالكين. جاء كثيرون منهم وقالوا لي: "نشكرك، لكننا نريد أن نستثمر ثانية في الشركة ونكون مستثمرين في الآي بي أو IPO الجديدة". أعطني مائة مثال أكثر مثل أرامكس، وسأبدأ بإعطائك بيئة مختلفة وقصة مختلفة.

من منبذين إلى مؤهلين جيداً

وبالمناسبة، أعطني مائة من أمثال أبراهام جورج أيضاً — أفراد يخرجون من محيطهم ويقدمون نموذجاً مختلفاً يمكن أن يكون له مثل هذا التأثير على الخيال لدى آخرين كثير. ففي أحد أيام شباط عام ٢٠٠٤، كنت أرتاح في غرفتي بالفندق في بنغلور، عندما رن جرس الهاتف. كانت شابة هندية قالت إنها منكبة على دراسة الصحافة في مدرسة خاصة في ضاحية من المدينة وأرادت أن تعرف إذا كان لدي الرغبة بلقاء صفها. وقد تعلمت عبر السنين أن هذا النوع من الدعوات المفاجئة غالباً ما يقود إلى مواجهات ممتعة، وهكذا قلت: "وما المانع، أكيد. سأتي." وبعد يومين قدت نحو تسعين دقيقة من مدينة بنغلور إلى حقل فسيح تقوم فيه مدرسة صحافة منزلة. وقد قابلني عند الباب رجل هندي وسيم في أواسط العمر اسمه أبراهام جورج. ولد في كيرالا. خدم أبراهام في الجيش الهندي، بينما هاجرت أمه إلى الولايات المتحدة، وذهبت للعمل في وكالة ناسا NASA. ثم لحق بها جورج، وذهب للدراسة في جامعة نيويورك. وأنشأ شركة برامج كومبيوتر تخصصت في المالية الدولية، وباعها في عام ١٩٩٨، وقرر العودة إلى الهند واستخدام ثروته التي جناها في أمريكا ليحاول تغيير الهند من القاع — القاع المطلق — إلى الأعلى.

تعلم جورج شيئاً واحداً من عهده في الولايات المتحدة هو أنه بدون صحافة وصحافيين هنود أكثر مسؤولية لن يتمكن البلد من تحسين حكمه أبداً. وهكذا أنشأ مدرسة للصحافة. وفيما جلسنا في مكتبه نختسي العصير، أصبح الأمر واضحاً لي، مع أنه، مثلما كان فخوراً بمدرسة الصحافة الصغيرة التي يملكها، كان فخوراً حتى أكثر بمدرسة ابتدائية أنشأها في قرية خارج بنغلور تسكنها الطبقة الأدنى في المجتمع الهندي، المنبوذون، الذين يفترض ألا يقربوا من الهنود في الطبقة الأعلى مخافة أن يلوثوا الهواء الذي يستنشقونه نفسه. أراد جورج أن يثبت أنه إذا قدمت هؤلاء الأطفال المنبوذين حق الدخول إلى التقنيات نفسها وتعليماً جيداً هو السذي قد مكّن جماعات أخرى من الهند للربط والعمل مع العالم المستوي، فسيأهم يستطيعون أن يعملوا الشيء نفسه. ويقدر ما تحدث أكثر عن المدرسة أردت أن أراها وألا أتحدث عن الصحافة. وهكذا حالماً أهيت كلامي إلى طلاب الصحافة، قفزنا إلى سيارته الجيب برفقة مديرة مدرسته، لاليتا لو، وانطلقنا مسافة ساعتين إلى مدرسة شانتي بافان، التي، كما أوضحت في الفصل الحادي عشر، قامت على بعد عشرة أميال وعشرة قرون من ضواحي بنغلور. وكلمة "باتسة" لا تناسب البلد بوصف ظروف العيش في القرى المحيطة بالمدرسة.

وعندما وصلنا في النهاية إلى المدرسة، مع أننا، وجدنا أبنية ذات طلاء نظيف، ومحاطة بالعشب والورود، ما يعارض بشكل كامل القرى الصغيرة المحاورة، والصف الأول الذي دخلنا إليه كان فيه عشرون فتى من المنبوذين مع أجهزة كومبيوتر يعملون على برنامجي إكسل Excel وميكروسوفت وورد Microsoft Word. وعبر الباب التالي، كان ثمة صف آخر يمارس التنضيد على برنامج تنضيد. وقد سألت المعلمة من هي المنضدة الأسرع في الصف بصوت عالٍ. فأشارت إلى فتاة بعمر الثامنة ذات ابتسامة دافئة تستطيع أن تذيب ثمر الجليد.

فقلت لها: "أريد أن أسابلك". وتجمع كل زملائها حولها. وحشرت نفسي في مقعد صغير في حجرة الكومبيوتر إلى جوارها، وياشر كلانا بتنضيد العبارة نفسها مراراً وتكراراً، لترى من منا سينضد أكثر خلال دقيقة. "من الفائز؟" صسحت. وصاحت معلمتها باسمها وحيثها. وبسرعة استسلمت لها بضحكة مرحة.

وعملية الوصول إلى شاتي بافان قائمة على ما إذا كان الطفل تحت خط الفقر ويريد والده أن يرسله إلى مدرسة داخلية. وقبل أن أصل بوقت قصير، كان الطلاب يقدمون اختبارات إنجاز كاليفورنيا. قالت لُو: "نحن نعطهم تعميم اللغة الإنكليزية وهكذا يمكنهم أن يذهبوا إلى أي مكان في الهند أو العالم لمواصلة تعليمهم الثانوي. وهدفنا أن نقدم لهم مستوى تعليم عالمياً ليطمحوا إلى وظائف وأشغال لم تكن في متناولهم على الإطلاق وهكذا كانت الأجيال... وفي الجوار هنا، سنفضحهم أسماؤهم دائماً كمنبوذين. ولكن إذا ما ذهبوا إلى مكان آخر، وإذا تأنقوا حقاً، مع تعليم مناسب وقبول اجتماعي، يمكنهم تحطيم هذا الحاجز." وبعدهم يستطيعون أن يصبحوا منبوذين من نوعي — شباب يمكنهم أن يكونوا في يوم ما استثنائيين أو متخصصين أو قادرين على التكيف.

نظر جورج إلى هؤلاء الصغار وقال: "عندما نتحدث عن الفقراء، غالباً ما يكون الحديث عن إبعادهم من الشوارع أو تشغيلهم، وهكذا لا يتصورون. غير أننا لا نتحدث أبداً عن منحهم التفوق. وفكرتي هي أننا نستطيع أن نتعامل مع مسألة عدم المساواة، إذا استطاعوا أن يتخطوا كل الحواجز المفروضة عليهم. وإذا كان أحدهم ناجحاً، فسيجعل معه الآلاف منهم."

وبعد الإصغاء لـ جورج، عاد ذهني إلى الوراثة أربعة أشهر، إلى خريف عام ٢٠٠٣، عندما كنت في الضفة الغربية أصور فيلماً وثائقياً عن النزاع العربي — الإسرائيلي. وكجزء من ذلك المشروع، ذهبت إلى رام الله وأجريت مقابلة مع ثلاثة شبان فلسطينيين أعضاء في منظمة شبه عسكرية تابعة لياسر عرفات. وما كان لافتاً للنظر في تلك المقابلة هو المزاج المتأرجح هؤلاء الشبان من الإحباط الانتحاري إلى المطامح الحالمة. وعندما سألت واحداً من الثلاثة، محمد موطف، ما هو الشيء الأسوأ في العيش في بيئة الاحتلال الإسرائيلي، قال نقاط التفتيش. "عندما يطلب مني جندي أن أنزع ثيابي أمام النبات. إن ذلك إذلال كبير لي... لأنزع قميصي وسروالي وأدور وكل النبات يقفن هناك." هذا سبب، كما قال، يدع كل الشباب الفلسطينيين اليوم انتحاريين في الانتظار. لقد سماهم "شهداء في الانتظار"، فيما طأطأ صديقه بالموافقة. وحذروني من أنه إذا ما حاولت إسرائيل قتل ياسر عرفات، الذي كان لا يزال حياً (وكان القائد الذي عرف كيف يثير

الذكريات، وليس الأحلام) سوف يقلبون المنطقة كلها إلى "جهنم" حقيقية. وللتأكيد على هذا الرأي، فتح موظف جزدانه وأراني صورة لـ ياسر عرفات. ولكن ما شدُّ نظري هو صورة شابة إلى جوارها.

"من هذه؟" سأله. كانت صديقه، كما أوضح. وقد تورّد عدها قليلاً. وهكذا كان جزدانه — على صفحة منه ياسر عرفات الذي هو مستعد للموت من أجله، وصديقه على الصفحة المقابلة التي أراد أن يعيش لأجلها. وبعد عدة دقائق، غدا أحد صديقيه، أنس عساف عاطفياً. كان الوحيد في الجامعة، طالب في كلية الهندسة في جامعة بيرزيت قرب رام الله. بعد تعبيره المتهب عن استعداده للموت من أجل عرفات، بدأ يتحدث ببلاغة عن أنه يتوق للذهاب إلى جامعة ممفيس، حيث يعيش بحاله "لدراسة الهندسة". ولسوء الحظ، كما قال، لا يستطيع الآن الحصول على فيزا إلى الولايات المتحدة. ومثل زميله، كان عساف مستعداً للموت من أجل عرفات، ولكنه يريد أن يعيش للدراسة في جامعة ممفيس.

هؤلاء الشباب الثلاثة جيّدون، وليسوا إرهابيين. غير أنهم احتذوا مثال رجال غاضبين، وقد قضى هؤلاء الشباب كثيراً من الوقت يتخيلون طريقة لإطلاق العنان لغضبهم، لأنهم لم يحققوا إمكانياتهم. وأبراهام جورج، في المقابل، قدم بيئة مختلفة وبمجموعة من المعلمين مختلفة هؤلاء الأطفال المنبوذين في مدرسته، ومعاً غرسوا في طلابه بذور خيال مختلف جداً. يجب أن يكون لدينا المزيد من أمثال أبراهام جورج — في كل مكان — وبالآلاف: الناس الذين يحدقون في قاعة صف الصغار المنبوذين، لا يرون مجرد العظمة في كل منهم، بل أهمية أكبر، يدعهم يرون العظمة في نفوسهم في الوقت الذي يمنحهم الأدوات لتحقيق ذلك.

بعد سياق التنضيد القصير في مدرسة شانتي باهان، تجولت في قاعات المدرس، وسألت كل الأطفال — معظم الذين كانوا في المدرسة، وخارج حياة مجاري المياه القذرة المفتوحة، لثلاث سنوات فقط — ماذا يريدون أن يكونوا عندما يكبرون. كان هؤلاء الأطفال ذوو السنوات الثماني من العمر الذين آباؤهم منبوذون. وكانت تلك واحدة من التجارب المثيرة للمشاعر في حياتي. كانت إجاباتهم كما يلي: "رائد فضاء"، "طبيب"، "طبيب أطفال"، "شاعرة"، "فيزياء وكيمياء"، "رائد فضاء"، "تحرر"، "مؤلف".

كلهم حاملون في العمل — لا شهداء في الانتظار.

دعوني أختتم بفكرة أخيرة. ذهبت ابنتي إلى الجامعة في خريف عام ٢٠٠٤، وقد ودعناها أنا وزوجتي في يوم دافئ من شهر أيلول. كان يوماً مشمساً، لكنني أستطيع القول بصدق أنه كان أكثر أيام حياة زوجتي حزناً. لم يكن ذلك مجرد أب وأم يودعان ابنتهما الكبرى إلى المدرسة. لا، شيء آخر أزعجني. هو شعور أنني أودع ابنتي إلى عالم هو أكثر خطورة من الذي ولدت له. شعرت كأنني لا أزال أستطيع أن أعد ابنتي بالعودة إلى سريرها، غير أنني لم أستطع أن أعدها بالعالم — ليس في الطريقة المريحة التي استكشفتها بها عندما كنت في عمرها. وقد أزعجني ذلك، ولا يزال.

فتسوية العالم، كما حاولت أن أستعرضها في هذا الكتاب، قدمت لنا فرصاً جديدة وتحديات جديدة وشركاء جددًا ولكن أيضاً، وأسفاً، مخاطر جديدة، ولا سيما كأمركيين. فلا سبيل إلى اجتناب أن نجد التوازن الصحيح بين تلك الأشياء جميعاً. كما أنه من المُلح والأساسي أن نكون المواطنين العالميين الأفضل قدر المستطاع — لأنه في العالم المستوي، إذا لم ترز جارك السيء، فقد يزروك هو. ومن المحتّم أيضاً أنه بينما نبقى يقظين تجاه التهديدات الجديدة، فيجب ألا ندع ذلك يشلنا. والأكثر من ذلك كله، مع ذلك، فمن الأساسي أن نشئ أناساً بمخيلة أبراهام جورج وفادي غندور. فمع مزيد من الناس بخيال ١١/٩، نمتلك حظاً أوفر في درء خيال ٩/١١ الآخر. فأننا أرفض أن أتفق مع عالم يتضاءل في معنى خاطئ، في معنى أن هناك أمكنة قليلة وقليلة يستطيع فيه الأمريكي أن يذهب إليها دون تفكير عميق وتحفظ وعدد أقل وأقل من الأجانب يشعرون بالراحة بالقدوم إلى أمريكا.

وللتعبير عن الأمر بطريقة أخرى، الخطران الكبيران اللذان نواجههما نحن الأمريكيون هما الإفراط في الحمائية — فالإفراط في المخاوف من ٩/١١ آخر يدفعنا إلى الاحتماء وراء جدار في البحث عن الأمن الشخصي — والإفراط في المخاوف من المنافسة في عالم ١١/٩ يدفعنا إلى الاحتماء وراء جدار في البحث عن الأمن الاقتصادي. وسيكون كلاهما كارثة لنا وللعالم.

أجل، ستكون المنافسة الاقتصادية في العالم المستوي أكثر مساواة وأكثر شدة. وعلينا نحن الأمريكيون أن نعمل بجهد أكبر، ونركض أسرع، ونغدو أبرع لتناكد من أننا سنحصل على حصتنا. ولكن دعونا لا نقلل من قوتنا أو الابتكار الذي قد ينفجر من العالم المستوي عندما نربط حقاً كل مراكز المعرفة معاً. فعلى أرض مستوية مثل هذه، تكون الميزة الأكثر أهمية التي تستطيع أن تمتلكها هي الخيال المبدع — القدرة على أن تكون الأول في مجموعتك تبين كيفية تمكن كل هذه الأدوات من جمعها معاً في طرق جديدة ومثيرة لخلق المنتجات والجماعات والفرص والأرباح. وتلك كانت قوة أمريكا دائماً، لأن أمريكا كانت، ولا تزال حتى الآن، آلة الحلم الأعظم في العالم.

لا أستطيع أن أقول لأي مجتمع آخر أو ثقافة ما عليها أن تقول لأطفالها، ولكنني أستطيع أن أقول لك ما أقوله لأطفالي: العالم يُسوّى. ليس أنا من بدأه ولا أنت تستطيع أن توقفه، إلا بكلفة كبيرة على التطور الإنساني وعلى مستقبلك أنت بالذات. لكن يمكننا أن نتدبر شؤونه للأفضل أو الأسوأ. وإذا كان ذلك للأفضل، لا الأسوأ، عندئذ لا أنت ولا جيلك يجب تعيشوا في خوف من الإرهابيين أو المستقبل، من القاعدة أو من شركة إنفوسيس Infosys. تستطيعون أن تزهروا في هذا العالم المستوي، ولكن ذلك يتطلب الخيال الصحيح والدوافع الصحيحة. وفي الوقت الذي شكل فيه ٩/١١ حياتنا بقوة، فالعالم يحتاج إلى أن يكون جيل ١١/٩ إلى الأبد — جيل المتفائلين الاستراتيجيين، جيل الأحلام لا الذكريات، الجيل الذي ينهض كل صباح ولا يتخيل أن الأشياء يمكن أن تكون أفضل وحسب، بل يعمل على ذلك الخيال كل يوم أيضاً.

مع الطيب و اجمل التحيات

و اتمنى ان تكون قرائتك للكتاب مفيدة

و الله ولي التوفيق

المحتويات

القسم الأول: هكذا صار العالم مستوياً

الفصل الأول: في غفلة مني

الفصل الثاني: القوي العشر التي سوّت العالم

عامل التسوية ١: ١٩٨٩/١١/٩ — سقوط جدار برلين

عامل التسوية ٢: ١٩٩٥/٨/٩ تاريخ إشهار شركة نتسكاب

عامل التسوية ٣: تدفق عمل برامج الكمبيوتر

عامل التسوية ٤: العمل المفتوح المصدر

عامل التسوية ٥: العقود الفرعية: تعاقد شركة ما على أن تقوم

شركة أخرى بجزء من عملها

عامل التسوية ٦: نقل شركة ما عملها إلى الخارج جزئياً أو كلياً

عامل التسوية ٧: سلسلة التعمين العالمية

عامل التسوية ٨: التعهدات الفرعية — تعهد شركة ما عملاً محمداً في

شركة أو مجموعة شركات أخرى

عامل التسوية ٩: التشكيل الذاتي

عامل التسوية ١٠: المنشطات

الفصل الثالث: التقارب الثلاثي

الفصل الرابع: التصنيف الكبير

القسم الثاني: أمريكا والعالم المستوي

الفصل الخامس: أمريكا والتجارة الحرة

الفصل السادس: المنبوذون — الذين لا يمكن مسّهم

الفصل السابع: الأزمة الهادئة

الفصل الثامن: هذا ليس اختباراً

القسم الثالث .العالم الثالث والعالم المستوي

الفصل التاسع: غوادلوب العذراء

القسم الرابع .الشركات والعالم المستوي

الفصل العاشر: كيف تتعامل الشركات

القسم الخامس .الجغرافية السياسية (الجغرافيا)

الفصل الحادي عشر: العالم غير المستوي

الفصل الثاني عشر: نظرية دَل لمنع النزاعات

الخاتمة: الخيال

الفصل الثالث عشر: ١١/٩ سقوط جدار برلين في مواجهة ٩/١١ هجمات

القاعدة على مركز التجارة العالمي في نيويورك