

جورج ريتزر

مجتمع
"ماكدونالدز"
في العصر الرقمي



ترجمة: محمد صلاح السيد

مكتبة
t.me/soramnqraa





مجتمع ماكدونالدز

The McDonaldization of Society

George Ritzer

مكتبة

t.me/soramnqraa

مجتمع ماكدونالدز

في العصر الرقمي

جورج ريتزر

ترجمة: محمد صلاح السيد

طفحة





الطبعة الأولى: 2023
الترقيم الدولي
978-603-8387-51-1
رقم الإيداع
1444/9461

كتاب
مجتمع ماكدونالدز
المؤلف
جورج ريتزر

©SAGE Publications, 2020

حقوق الترجمة العربية محفوظة
© صفحة سبعة للنشر والتوزيع
E-mail: admin@page-7.com
Website: www.page-7.com
Tel.: (00966)583210696
العنوان: الجبيل، شارع مشهور
المملكة العربية السعودية

مكتبة
t.me/soramnqraa

جميع آراء المؤلف الواردة في هذا العمل وخلافه تعبر عنه وحده وليست مسؤولية دار النشر أو أي جهة أخرى متصلة بها من الجهات والهيئات الثقافية التنظيمية أو المانحة وغيرها.

تستطيع شراء هذا الكتاب من متجر صفحة سبعة
www.page-7.com

الفهرس

7	تمهيد
11	1- مقدمة
85	2- الكفاءة والقابلية للقياس
85	المستهلكون (1)
181	3- القابلية للتوقع والتحكم
181	المستهلكون (2)
249	4- الكفاءة والقابلية للحساب
249	وظائف ماكدونالدز والمهن المكذلة الأخرى (1) ...
291	5- القابلية للتوقع والسيطرة
291	وظائف ماكدونالدز والمهن المكذلة الأخرى (2) ...
337	6- اللاعقلانية
337	الأبعاد الأساسية
381	خاتمة
381	المكذلة في عصر كوفيد-19

تمهيد

هذه الطبعة العاشرة من كتاب مكذلة المجتمع *McDonaldization of Society*، الذي نُشر لأول مرة في عام 1993. وقد كنت دومًا شديد العناية بمراجعة كتبي، وهذه الطبعة ليست استثناءً. وكالعادة، فقد حدّثُ المراجع والبيانات والأمثلة لتعكس الواقع الحاليّ بصورة أفضل. أعدت أيضًا هيكله الفصول، على أمل، تحسين عرض الفكرة. ويهدف جعل الكتاب أقصر، جمعت بين الفصلين الأوّل والثاني اللذين كانا في الطبعة السابقة. يتضمّن الفصل الأوّل الجديد تمهيدًا لفكرة المكذلة *McDonaldization* ومناقشةً لتاريخ الأنظمة المكذلة *McDonaldized*. يتناول الفصلان الثاني والثالث الأبعاد الأساسية للمكذلة - الكفاءة، والقابلية للقياس، والقابلية للتوقع، والسيطرة. ويتناولان تلك الأبعاد من حيث صلتها بالمستهلكين في الأنظمة المكذلة. يركّز الفصلان الرابع والخامس على نفس الأبعاد من حيث تأثيرها على المنتجين (أي العمّال) في تلك الأنظمة. يتناول الفصل السادس الجديد اللاعقلانية المرتبطة بأنظمة مكذلة عقلانية للغاية. والجديد في ذلك الفصل هو مناقشة التمييز في ماكدونالدز

ضدّ السود سواء كانوا موظّفين أو مديرين أو أصحاب امتياز. الفصل السادس هو صميم النقد الوارد في هذا الكتاب لمكدلة المجتمع.

وأنا أعدّ هذه المراجعة الأصعب حتّى الآن، من وجوه عدّة. كنت قد بدأت العمل عليها في منتصف عام 2019. لكن، وعندما كنت على وشك الانتهاء، ضربت العالم جائحة كوفيد-19، التي أصابت الولايات المتّحدة تحديداً بقوة. غيرّ الوباء كلّ شيء، بما في ذلك عمليّة المكدلة. وفي حين أنّني قد ذكرت كوفيد-19 في عدد من النقاط في الكتاب، فقد ناقشته بمزيد من التفصيل في الخاتمة الجديدة تحت عنوان «المكدلة في عصر كوفيد-19».

بالرغم من أنّ تأثير كوفيد-19 على المكدلة بعيد كلّ البعد عن أن يكون من أهمّ تأثيرات الوباء، فإنّه مع ذلك مهمّ. كانت جائحة كوفيد-19، على الأقلّ من وجهة نظر المجتمع، غير عقلانيّة للغاية. وبهذا المعنى، كانت من عدّة وجوه نقيض المكدلة، التي تعدّ مصطلحاً معاصراً يصف عقلنة المجتمع.

كما سنناقش في هذا الكتاب، تُعرّف المكدلة بأنّها عمليّة تتميّز بالكفاءة، والقابليّة للقياس، والقابليّة للتوقع، والسيطرة. أدّى كوفيد-19 إلى الكثير من القصور، بأشكال مختلفة، وكان له تأثير غير قابل للقياس في الغالب على المجتمع (على الرغم من وجود جهود لقياس الكثير من تأثيراته)، كما أدّى إلى أن تكون حياة الناس غير متوقّعة بشكل كبير في المستقبل، وفوق كلّ شيء ثبت أنّه تصعب

السيطرة عليه في غياب تقنيات فعّالة (مثل، اللقاح، أو العلاج). وفي حين أنّ اللاّعقلانيّة هي أيضًا سمة من سمات المكدلة، فهي من نواح عدّة السمة الرئيسيّة للجائحة.

وعلى الرغم من أن الجهود للسيطرة عليها، على الأقلّ حتّى هذا الوقت الذي أكتب فيه، باءت بالفشل، خاصّة في الولايات المتّحدة، فإنّ هذه الجهود مستمرّة. وليس من المستغرب أن تكون هناك محاولات لمكدلة هذه الجهود. فقد رأينا، على سبيل المثال، محاولات لزيادة كفاءة إنتاج اللقاحات، وقياس تلك الجهود قدر المستطاع، وإنتاج لقاح يحمل القليل من الآثار غير المتوقّعة (مثل الآثار الجانبية السلبية) بقدر الإمكان ويعزّز بشكل كبير قدرتنا على السيطرة على المرض، في الأساس عن طريق منع ظهوره من البداية. وبالتالي، تقدّم المكدلة وسيلة فريدة ومفيدة للغاية لفهم كلّ من المرض والجهود المبذولة للسيطرة عليه. عندما يأتي الوقت الذي تقرّأ فيه هذا الكلام، سنكون قد عرفنا المزيد عن المرض وبخاصّة عن جهودنا للتعامل معه.

أودّ أن أشكر المحرّر الذي يعمل معي في دار سيج Sage، جيف لاسر، الذي كان، كعادته، داعمًا كبيرًا لعملي. أشكر بالخصوص هيلي مارجوليس على مساعدتها لي في هذه الطبعة وعلى عدد من الأفكار الواردة في صفحاتها.

أخيرًا، أودّ أن أوجّه الشكر، وهو شيء غير معتاد في مقدّمة كتاب، إلى المنظر الاجتماعيّ الكلاسيكيّ، ماكس ويبر (1864 -

(1920). فقد كان عمله في بحث عملية العقلنة هو الأساس الذي بنيت عليه أفكاره عن المكذلة وأبحاثه عليها. للعقلنة والمكذلة نفس الأبعاد الأساسية، لكنهما يختلفان في المثال الرئيسي للعملية. قبل قرن من الزمان، كان ذلك المثال بالنسبة لويبر هو البيروقراطية، لكنه اليوم مطعم الوجبات السريعة، وعلى الأخص ماكدونالدز. ومن هنا جاء استخدام مصطلح «مكذلة المجتمع» الأقرب لعصرنا بدلاً من مجرد عقلنة المجتمع.

مقدمة

مكتبة

t.me/soramnqraa

كان كلّ من مطعم ماكدونالدز، والشخص الأكثر ارتباطًا به، راي كروك (1902-1984)، موضوع الفيلم السينمائي المؤسس *The Founder*. لكن لم يكن كروك هو من أسس ماكدونالدز. كما أنّه لم يكن صاحب الابتكارات الأولى التي كانت أساس النجاح الهائل لسلسلة المطاعم تلك. بل، كان الأخوان ماكدونالد - ريتشارد وموريس - هما المؤسسان الحقيقيان لماكدونالدز في عام 1937 ومبدعاه الفعليان. أما كروك فكان القوّة التي لا تكفّ وراء منح امتيازات مطاعم ماكدونالدز وفي النهاية إنشاء ما أصبح الآن سلسلة تضمّ عشرات الآلاف من المطاعم في كلّ أنحاء العالم. لكن حتّى كروك لم يكن يتوقّع أن يصبح ماكدونالدز أساسًا لأحد أكثر التطوّرات تأثيرًا في المجتمع المعاصر، والذي تمتدّ أصداءه إلى ما هو أبعد من نقطة انطلاقه سواء في الولايات المتّحدة أو في صناعة الوجبات السريعة. وكان له تأثير على مجموعة واسعة من المشاريع وأنواع عديدة من المؤسسات الأخرى. بشكل عام، إنّ قوّة عالميّة

تؤثر على طريقة حياة جزء كبير من العالم.⁽¹⁾ وسيستمر هذا التأثير خلال جائحة كوفيد-19 التي بدأت في أواخر عام 2019، رغم أنه سيتعرض لتغيرات مختلفة مع تطور الجائحة (انظر الخاتمة).

يبدأ هذا الفصل بمناقشة المكدلة، المفهوم والعملية التي يقوم عليها هذا الكتاب. بعد تلخيص المبادئ الأولية التي تكمن في أساس المكدلة، نحلل مزاياها وعيوبها («لاعقلانيتها»). ومنتقل بعد ذلك إلى مناقشة التأثير الأوسع («الذراع الطولى») لماكدونالدز بالإضافة إلى حقيقة أنه أصبح رمزاً ثقافياً أمريكياً وحتى عالمياً. وناقش تاريخ ماكدونالدز في سياق ظهور سلاسل أخرى من المتاجر التقليدية⁽²⁾. ثم نقارن ماكدونالدز بشركة أمازون الرقمية في جزء كبير منها. والسبب هو أننا نعيش في «العصر الرقمي» وأمازون رقمي بشكل أساسي (Amazon.com)، وهو الآن قوة استهلاكية تفوق كثيراً قوة ماكدونالدز «التقليدية». كما أن رقمية أمازون سمحت له بأن يفوق ماكدونالدز في المكدلة. ولذلك، يفرض هذا السؤال المتناقض نفسه: هل ما زال مصطلح المكدلة يمثل أفضل تسمية للعملية التي ناقشنا في هذا الكتاب؟

يلعب ماكدونالدز الدور الرئيس في هذا التحليل، على الأقل في البداية، لأنه المثال الرئيسي والنموذج الأصلي لعملية المكدلة واسعة

(1) George Ritzer and Paul Dean. *Globalization: The Essentials*. 2nd ed. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2019.

(2) أي الموجودة في العالم الواقعي المادي، وليس على الإنترنت. (المترجم)

النطاق.⁽³⁾ يدور أكثر هذا الفصل وأيضًا هذا الكتاب حول تلك العملية، بالإضافة إلى العديد من الظواهر التي تأثرت بها.

المكدلة هي العملية التي من خلالها أصبحت مبادئ مطاعم الوجبات السريعة تهيمن على قطاعات أوسع وأوسع من المجتمع

(3) منذ نشرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام 1993، أصبح مصطلح المكدلة McDonaldization، إلى حد ما على الأقل، جزءًا من المعجم الأكاديمي والشعبي. من بين الأعمال الأكاديمية، على سبيل المثال:

Dennis Hayes and Robin Wynyard, eds. The McDonaldization of Higher Education. Westport, CT: Bergin and Garvey, 2002; John Drane. The McDonaldization of the Church: Consumer Culture and the Church's Future. London: Smyth and Helwys, 2012; C. Christopher Smith, John Pattison, and Jonathan Wilson-Hartgrove. Slow Church. Downers Grove, IL: Inter Varsity Press, 2014; John Drane. After McDonaldization: Mission, Ministry, and Christian Discipleship in an Age of Uncertainty. Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2008; Bridgette Jackson. Drive Thru Teachers: The McDonaldization of the Classroom Teacher. Suwanee, GA: Faith Books and More, 2012; Donna Dustin. The McDonaldization of Social Work. Farnham, Surrey, UK: Ashgate, 2008; Robert Dirks. Come & Get It: McDonaldization and the Disappearance of Local Food From a Central Illinois Community. Bloomington, IL: McLean County Historical Society, 2011; Barry Smart, ed. Resisting McDonaldization. London: Sage, 1999; Mark Alfino, John Caputo, and Robin Wynyard, eds. McDonaldization Revisited. Westport, CT: Greenwood, 1998; a special issue of the Dutch journal Sociale Wetenschappen 4 (1996) devoted to McDonaldization; the essays in my McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010; and a special issue (also edited by me) of the American Behavioral Scientist titled "McDonaldization: Chicago, America, the World" (October 2003)

يجد المرء أيضًا العديد من الإشارات إلى المكدلة في وسائل الإعلام الشعبية، على سبيل المثال، كيفين شورت "15 عملاً فنيًا أسوأ تتحدّى مكدلة المجتمع." هفنجتون بوست، 6 ديسمبر 2017.

المكدلة: المبادئ الأساسية

لماذا أثبت ماكدونالدز أنه ناجح وقويّ إلى هذا الحدّ؟ أصبح تناول الوجبات السريعة، ومعظمها في ماكدونالدز، شائعًا بشكل متزايد - يوميًا، يأكل أكثر من ثلث البالغين في أمريكا وجبات سريعة⁽⁵⁾. على المستوى الشخصي، أصبح ماكدونالدز «علامة»⁽⁶⁾ عند الكثيرين على أنهم يسايرون نمط الحياة المعاصر، من جملة أمور أخرى. هناك أيضًا نوع من السحر أو الشغف المرتبط بهذا النوع من الطعام والخلفية التي يُقدّم فيها. ومع ذلك، فإنّ التركيز هنا ليس على ماكدونالدز في حدّ ذاته ولكن على عمليّة المكدلة التي تتحدّد من خلال أربعة مبادئ - الكفاءة، والقابليّة للقياس، والقابليّة للتوقّع، والسيطرة⁽⁷⁾ - تكمن في صميم نجاح ماكدونالدز،

(4) اقترح آلان بريمان مصطلح الديزينة Disneyization، الذي يعرفه بطريقة موازية: "العملية التي من خلالها أصبحت مبادئ متزهات ديزني الترفيهيّة تهيمن على قطاعات أوسع وأوسع من المجتمع الأمريكيّ ومن بقية العالم" (ص 26). انظر:

Alan Bryman. "The Disneyization of Society." *Sociological Review* 47 (February 1999): 25-47; and Alan Bryman. *The Disneyization of Society*. London: Sage, 2004

(5) Nicholas Bakalar. "Fast Food: It's What's for Dinner. And Lunch. And Breakfast." *New York Times*, October 22, 2018.

(6) Cheryl D. Fryar et al. "Fast Food Consumption Among Adults in the United States, 2013-2016." CDC NCHS Data Brief No. 322, October 2018.

(7) Max Weber. *Economy and Society*. Totowa, NJ: Bedminster, 1921/1968; Stephen Kalberg. "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the

وبشكل عام، في جميع الأنظمة المكدلة. باختصار، نجح ماكدونالدز ونجحت الأنظمة المكدلة الأخرى لأنها توفر للمستهلكين والعاملين والمديرين مزايا هذه المبادئ وترتبطهم بها. والفصول من الثاني وحتى الخامس مخصصة لمناقشة أبعاد المكدلة تلك من وجهة نظر الزبائن والعاملين، ولكن عند هذه النقطة يجب تقديم هذه الأبعاد.

الكفاءة

أحد العناصر المهمة في نجاح الأنظمة المكدلة هو كفاءتها، أو إيجاد الطريقة المثلى واستخدامها للانتقال من نقطة إلى أخرى.⁽⁸⁾ فبالنسبة للمستهلكين، فإن ماكدونالدز (الطلب من السيارة تحديداً مثال جيد؛ أنظمة الطلب عبر الإنترنت والتوصيل للمنازل ذات الأهمية المتزايدة - بما في ذلك نظام مكديفري McDelivery الخاص بماكدونالدز - هي أمثلة أخرى) يمثل أفضل طريقة متاحة للانتقال من الجوع إلى الشبع. ويقدم نموذج الوجبات السريعة أو على الأقل يبدو أنه يقدم طريقة فعالة لتلبية العديد من الاحتياجات الأخرى أيضاً. تقدم المشاريع الأخرى المصممة على طراز

Analysis of Rationalization Processes in History." American Journal of Sociology 85 (1980):

1145-1179.

(8) انظر الفصل الثالث للاطلاع على وصف لشركة أوبر Uber التي تستخدم نفس هذه المصطلحات تقريباً.

ماكدونالدز كفاءة مماثلة لعملائها في ممارسة التمارين الرياضية، على سبيل المثال، وفقدان الوزن، وتشحيم السيّارات، وتفصيل نظّارات أو عدسات جديدة، وملء نماذج ضريبة الدخل، والشراء عبر الإنترنت، وطلب سيّارات الأجرة عبر الإنترنت والدفع من خلال التطبيق. حتّى أنّه طبّق على عقار أوكسيكونتين OxyContin المسبّب للإدمان واستخدامه الواسع لتخفيف الآلام.⁽⁹⁾ وعلى غرار زبائنهم، يؤدي العاملون في الأنظمة المكدلة بكفاءة من خلال اتّباع الخطوات ضمن عمليّة⁽¹⁰⁾ مصمّمة مسبقاً، ومتناسقة الخطوات غالباً.

القابليّة للقياس

تؤكد القابليّة للقياس على الجوانب الكميّة للمنتجات المباعة (العدد المباع، وحجم الوجبة، والسعر) والخدمات المقدّمة (الوقت الذي يستغرقه الحصول على المنتج). ففي الأنظمة المكدلة، أصبحت الكميّة مساوية للجودة؛ الوجبات الكبيرة أو سرعة تسليمها تعني أنّها لا بدّ أن تكون جيّدة. و«في ثقافتنا، لدينا عادةً

(9) Neelima Kale Jordan and Philip Day. 2019. "OxyContin and the McDonaldization of Chronic Pain Therapy in the USA." Family Medicine and Community Health 7 (2019).

(10) عُرض أصل تصميم الخطوات هذا عرضاً مميّزاً في مشهد مبكر من فيلم المؤسس The Founder فيه يقود الأخوان ماكدونالد العمّال لتطوير روتين لإنتاج الوجبات السريعة وتقديمها على مخطّط لمطعم للوجبات السريعة منصوب على ملعب تنس.

اعتقاد عميق بأنّه بشكل عامّ 'الأكبر يعني الأفضل'.⁽¹¹⁾ ويشعر الناس أنّهم يحصلون على الكثير من الطعام مقابل ما يبدو أنّه مبلغ رمزي من المال عندما يقيسون الكمّيات. وأفضل مثال على ذلك هو عناصر قائمة ماكدونالدز بسعر دولار ودولارين وثلاثة دولارات. ففي إعلان لمطعم دينيز Denny's، يقول رجل، «سأكل كثيرًا، لكنني لن أدفع إلا القليل». ⁽¹²⁾ لكنّ هذه النظرة لا تأخذ بعين الاعتبار نقطة مهمّة: تشير ربحيّة سلاسل الوجبات السريعة إلى أنّ المالكين، وليس المستهلكين، هم المستفيدون الفعليون.

يحسب المستهلكون أيضًا الوقت الذي ستستغرقه قيادة السيارة إلى ماكدونالدز، واستلام الطعام، وتناوله، والعودة إلى المنزل؛ ثمّ يقارنون تلك الفترة الزمنيّة بالوقت المطلوب لإعداد الطعام في المنزل. غالبًا ما يستنتجون، صوابًا أو خطأ، أن الرحلة إلى مطعم الوجبات السريعة ستستغرق وقتًا أقلّ من تناول الطعام في المنزل. وهذا النوع من الحسابات مهمّ بشكل خاص لمطاعم التوصيل للمنازل، مثل دومينوز Domino's وبابا جونز Papa John's، بالإضافة إلى السلاسل الأخرى التي تركّز على توفير الوقت. ومن الأمثلة البارزة على توفير الوقت في نوع آخر من السلاسل هو لينس كرافترز LensCrafters، الذي يعدّ زبائنه بالحصول على

(11) Ian Mitroff and Warren Bennis. *The Unreality Industry: The Deliberate Manufacturing of Falsehood and What It Is Doing to Our Lives*. New York: Birch Lane, 1989, p. 142.

(12) Melanie Warner. "U.S. Restaurant Chains Find There Is No Too Much." *New York Times*, July 28, 2006.

«النظارات بسرعة، نظارات خلال ساعة واحدة». وتشتهر إتش أند إم H&M (وسلاسل الملابس المماثلة) بشعارها «الموضة السريعة». والتسليم في اليوم التالي من أمازون برايم Amazon Prime هو مثال رئيسي على ذلك. فالتركيز على السرعة أمر أساسي في الأنظمة المكدلة.

تجمع بعض المؤسسات المكدلة بين التركيز على الوقت والمال. إذ يعد مطعم دومينوز بتسليم البيتزا خلال نصف ساعة، وإلا فهي مجانية. وترغم بيتزا هت أتمها ستقدم بيتزا مقلّاة حسب طلب الزبون في غضون خمس دقائق، وإلا ستكون مجانية أيضًا.

ويؤكد العاملون في الأنظمة المكدلة أيضًا على الجوانب الكميّة وليس على الجوانب الكيفيّة لعملهم. فنظرًا لأنّه لا يُسمح بتفاوت جودة العمل إلا قليلًا، يركّز العمّال على مدى سرعة إنجاز المهام. وفي موقف مشابه لموقف الزبائن، يُتوقّع من العمّال أن يؤدّوا الكثير من العمل، بسرعة كبيرة، مقابل أجر منخفض.

وكما سنناقش في الفصلين الثاني والرابع، تزايدت أهميّة القابليّة للقياس جدًّا في هذا العصر الذي يحدث فيه جمع كمّيات هائلة من البيانات عن طريق الحواسيب («البيانات الضخمة») والتعدين الآليّ في تلك البيانات وتحليلها باستخدام الرياضيات التطبيقية، وخاصّة الخوارزميات المعقّدة، من أجل الكشف عن الأنماط المستترة. فهذه البيانات مهمّة بشكل خاصّ في حالة المواقع الرقميّة (مثل فيسبوك وتويتر). والعديد من هذه المواقع مكدل للغاية،

فأمازون يعدّ موقعًا استهلاكيًا مكدلاً أكثر حتى من ماكدونالدز نفسه. بالنظر للأهميّة المتزايدة لهذه المواقع والبيانات الضخمة المرتبطة بها، يمكننا القول إنّنا نعيش في «ثقافة محوسبة» بشكل متزايد.⁽¹³⁾

القابليّة للتوقّع

يوفّر ماكدونالدز أيضًا القابليّة للتوقّع، ضمان أنّ المنتجات والخدمات ستكون متشابهة إلى حدّ كبير باختلاف الوقت وفي جميع المناطق. فشطيرة ماك مافن بالبيض Egg McMuffins في نيويورك هي ذاتها تقريبًا تلك الموجودة في شيكاغو ولوس أنجلوس. وأيضًا، تلك التي ستأكلها الأسبوع المقبل أو العام المقبل هي ذاتها التي تأكلها اليوم. ويشعر العملاء براحة كبيرة في معرفة أنّ ماكدونالدز لا يقدّم أيّة مفاجآت. إذ يعلمون أنّ شطيرة البيض التي سيأكلونها في المرّة التالية لن تكون سيّئة، لكنّها لن تكون لذيذةً بشكل استثنائيّ أيضًا. يشير نجاح نموذج ماكدونالدز إلى أنّ الكثير من الناس قد أصبحوا يفضّلون عالمًا لا يوجد فيه إلاّ القليل من المفاجآت. يعلّق مراقب بريطانيّ فيقول: «هذا غريب، بالنظر إلى أنّ [ماكدونالدز] نتاج ثقافة تشمّن الفرديّة فوق كلّ شيء.»⁽¹⁴⁾

(13) Dana Boyd and Kate Crawford. "Critical Questions for Big Data." Information, Communication and Society 15 (2012): 662–679.

(14) Martin Plimmer. "This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste." Independent (London), January 3, 1998.

يتصرّف العاملون في الأنظمة المكدلة أيضًا بطرق يمكن توقعها. فهم يتبعون قواعد الشركة، وإملاءات مديريهم، ومتطلبات الأنظمة التي يعملون بها - وفيها - (على سبيل المثال، العناية بآلات قلي البطاطس الميكنة). وفي كثير من الحالات، فإنّ ما يفعلونه وحتىّ ما يقولونه (غالبًا ما يقولون جملاً من نصوص محفوظة؛ انظر الفصل الخامس) يكون متوقّعا بشكل كبير.

السيطرة

يمارس العنصر الرابع في نجاح ماكدونالدز، السيطرة⁽¹⁵⁾، على العملاء الذين يدخلون ماكدونالدز. فالطوابير، وقوائم الطعام المحدودة، والخيارات القليلة، والمقاعد غير المريحة، كلّها تدفع رواد المطعم إلى فعل ما تريده الإدارة منهم - أي تناول الطعام بسرعة والمغادرة. فوق ذلك، وفي حالة الطلب من السيّارة يغادر رواد المطعم قبل تناول الطعام. وفي نمط متزايد، لم يعد الزبائن يدخلون أصلاً، لأنّهم يطلبون عبر الإنترنت وينتظرون التوصيل إلى المنازل. وهذا بالطبع ينطبق أكثر على أمازون وجميع مواقع الاستهلاك عبر الإنترنت.

يخضع العاملون في المؤسسات المكدلة للسيطرة بدرجة كبيرة - وعادة ما تكون أكثر صراحة ووضوحاً من السيطرة التي يخضع لها

(15) كما سنرى في الفصلين الرابع والسادس، غالبًا ما يأتي هذا التحكم المتزايد من استبدال التكنولوجيا البشريّة بالتكنولوجيا غير البشريّة.

الزبائن. فيُدْرَبون على أداء عدد محدود من المهام بالطريقة التي يُطلب منهم أدائها بالضبط. وتتعرّز هذه السيطرة من خلال التقنيات المستخدمة والطريقة التي يتم بها إنشاء المؤسسة لتأكيد هذه السيطرة. يتأكد المديرون والمفتشون من أنّ العمّال خاضعون للنظام. وبالمثل، تخضع مصانع أمازون وأنظمة التوصيل للسيطرة المحكمة. تؤدّي هذه المناقشة إلى الحاجة إلى تقديم تعريف موسّع للمكدلة يتضمّن الأبعاد الأربعة التي ناقشناها أعلاه:

المكدلة هي العملية التي من خلالها أصبحت مبادئ مطعم الوجبات السريعة - الكفاءة، والقابلية للقياس، والقابلية للتوقع، والسيطرة - تهيمن على قطاعات أوسع وأوسع من المجتمع الأمريكي وبقية العالم.

مزايا المكدلة

لقد نجح ماكدونالدز ونجحت الأنظمة المكدلة الأخرى نجاحًا هائلًا لأسباب وجيهة وقوية. بشكل عام، تقدّم الأنظمة المكدلة المزايا المرتبطة بمبادئها الأساسية - الكفاءة، والقابلية للقياس، والقابلية للتوقع، والسيطرة.

يمتدح العديد من المطلّعين، مثل كاتب العمود الاقتصاديّ روبرت صامويلسون، يمتدحون باستفاضة هذا النظام وكذلك نموذج عمل ماكدونالدز (الذي نسخته الكثيرون). يعترف

صامويلسون بأنّه «يمجّد ماكدونالدز علانية»، ويعتقد أنّه «أعظم سلسلة مطاعم في التاريخ». (16) بالإضافة إلى ذلك، يقدّم ماكدونالدز العديد من البرامج الجديرة بالثناء التي تُفيد المجتمع. ومن الأمثلة على ذلك منازل رونالد ماكدونالد، التي تسمح للآباء بالبقاء مع أطفالهم الذين يخضعون للعلاج من مشاكل طبيّة خطيرة. وتقدّمت عمليّة المكذلة أيضًا بشكل كبير لأنّها بلا شك أدّت إلى تغييرات إيجابيّة. (17) فيما يلي بعض الأمثلة المحدّدة لمثل هذه التغييرات:

- أصبحت مجموعة واسعة من السلع والخدمات متوفّرة لنسبة من السكّان أكبر بكثير من أيّ وقت مضى.
- أصبح توافر السلع والخدمات يعتمد بدرجة أقلّ بكثير من ذي قبل على الوقت أو الموقع الجغرافي؛ يمكن للأفراد الآن القيام بأشياء كانت مستحيلة في السابق، مثل إرسال الرسائل النصيّة والبريد الإلكترونيّ وترتيب اللقاءات عبر الإنترنت وعمليات الشراء عبر الإنترنت، وطلب الطعام، والتواصل في الشبكات الاجتماعيّة عبر الإنترنت في منتصف الليل مع أشخاص على الجانب الآخر من العالم.
- أصبح الناس قادرين على الحصول على ما يريدون أو يحتاجون

(16) Robert J. Samuelson. "In Praise of McDonald's." Washington Post, November 1, 1989.

(17) أودّ أن أشكر زميلي، ستان برنسر، لاقتراحه أن أذكر أنواع المزايا الواردة في هذه الصفحات.

- إليه على الفور تقريباً والحصول عليه بسهولة أكبر.
- أصبحت جودة السلع والخدمات أكثر اتساقاً؛ حتى أن الكثير من الناس يحصلون على سلع وخدمات ذات جودة أعلى مما كانت عليه قبل المكدلة.
- أصبحت البدائل الأرخص للسلع والخدمات عالية السعر والمصنّعة حسب الطلب متوفرة على نطاق واسع؛ لذلك، يمكن للناس شراء الأشياء (على سبيل المثال، أثاث أيكيا بدلاً من الأثاث المصنوع يدوياً) التي لم يكن بإمكانهم تحمّل تكلفتها من قبل.
- أصبحت السلع والخدمات السريعة والفعّالة متوفرة للسكان الذين كانوا، على الأقلّ قبل جائحة كوفيد-19، يعملون لساعات أطول ولديهم ساعات أقلّ للاستهلاك.
- في عالم سريع التغيّر وغير مألوف ويبدو معادياً، توفر البيئات المستقرّة والمألوفة والأمنة نسبياً في الأنظمة الممكدلة (على سبيل المثال، سلاسل مراكز الرعاية العاجلة) الراحة (على الرغم من أنّ هذا يُجابه الآن في الجائحة بالخوف من التواجد في أيّ مكان مغلق).
- بسبب قياس الكمّيات، يمكن للمستهلكين مقارنة المنتجات المنافسة بسهولة أكبر.
- أصبحت بعض المنتجات (مثل برامج التمارين والأنظمة الغذائيّة) أكثر أماناً ضمن نظام معدّ بعناية ومتحكّم فيه.
- يُرَجَّح أن يعامل الناس بالمثل، بغضّ النظر عن العرق أو الجنس

أو التوجه الجنسي أو الطبقة الاجتماعية (مع ذلك، انظر الفصل السادس للاطلاع على أمثلة للتمييز ضد الزبائن والموظفين السود في ماكدونالدز والمراكز المكدلة الأخرى).

- تنتشر الابتكارات التنظيمية والتكنولوجية بسرعة وسهولة أكبر في شبكات يتحكم فيها مشغلون متماثلون.
- تنتشر المنتجات والخدمات الأكثر شيوعاً في مجتمع ما بسهولة أكبر للمجتمعات الأخرى.

نقد المكدلة: اللاعقلانية

من الواضح أنّ المكدلة تقدّم مزايا قويّة، لكنّ الأنظمة العقلانية تؤدّي حتماً إلى ظهور اللاعقلانية. سنتعامل مع الجانب السلبي للمكدلة بمنهجية أكبر تحت عنوان اللاعقلانية. وهذه بعض مظاهر اللاعقلانية الرئيسية التي سنناقشها في الفصل السادس:

- القصور (بديلاً عن الكفاءة)؛
- التكلفة العالية (على الرغم من أنّ السلع والخدمات المكدلة تبدو غير مكلفة في كثير من الأحيان)؛
- زيفها، لا سيما في الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع الزبائن؛
- فقدان الشغف؛
- التجانس؛
- التجرد من الإنسانية.

في الواقع، يمكن توجيه النقد إلى جميع العناصر المحددة لعالم المكدلة. وهذا واحد فقط من الأمثلة، في افتتاح يورو ديزني، قال سياسي فرنسي إن ديزني «ستمطر فرنسا ببدع مشرّدة تمثّل للثقافة ما تمثّله الوجبات السريعة لفنّ الطهي».⁽¹⁸⁾ ينفق ماكدونالدز وغيره من مروّجي نموذج الوجبات السريعة مليارات الدولارات كلّ عام في شرح فوائد نظامهم بالتفصيل. بينما لا يجد منتقدي النظام سوى منافذ قليلة لأفكارهم. فعلى سبيل المثال، لا أحد يرفع إعلانات وسط برامج الأطفال تحذّره من المخاطر المرتبطة بمطاعم الوجبات السريعة.

ومع ذلك، قد تثار أسئلة مشروعة حول هذا النقد الموجّه للمكدلة: هل هو مدفوع بحنين رومانسيّ للماضي، ورغبة مستحيلة في العودة إلى عالم لم يعد موجوداً؟ يبنى بعض المنتقدين انتقاداتهم على الحنين لوقت كانت الحياة فيه أبطأ والمفاجآت أكثر، على الأقلّ عندما كان بعض الناس (الذين كانت أوضاعهم الاقتصادية أفضل) أكثر حرّيّة، وعندما كان المرء يتعامل في الأغلب مع البشر وليس مع الروبوتات أو الحواسيب.⁽¹⁹⁾ وعلى الرغم من أنّ هؤلاء النقاد يقولون كلاماً سليماً، فإنّهم قد بالغوا بلا شكّ في الجوانب

(18) Alan Riding. "Only the French Elite Scorn Mickey's Debut." New York Times, April 13, 1992.

(19) George Stauth and Bryan S. Turner. "Nostalgia, Postmodernism and the Critique of Mass Culture." Theory, Culture and Society 5 (1988): 509–526; Bryan S. Turner. "A Note on Nostalgia." Theory, Culture and Society 4 (1987): 147–156.

الإيجابية لعالم يخلو من ماكدونالدز والمكدلة، وهم بالتأكيد ميالون إلى نسيان المعوقات المرتبطة بالعصور السابقة.

وكمثال على تلك المعوقات، إليك الحكاية التالية عن زيارة لمطعم بيتزا في هافانا، في كوبا، التي تتخلف عن الولايات المتحدة بعقود في بعض النواحي:

البيتزا ليست شيئاً يستحقّ الثناء - صلصة الطماطم قليلة، والعجين طريّ.

كانت الساعة قرابة 7:30 مساءً، وكالعادة كان المكان يكفي للوقوف فقط، والناس في صفين يتنافسون على كرسيّ فارغ وطابور الانتظار يمتدّ على الرصيف.

القائمة بالمثل متقشّفة.... والشراب المتاح هو ماء من الصنبور. هذا كلّ شيء - لا إضافات، ولا صودا، ولا بيرة، ولا قهوة، ولا ملح، ولا فلفل. ولا توجد طلبات خاصّة.

قلّة قليلة من الناس يأكلون. والغالبية ينتظرون.... الأصابع تفرقع، والذباب يطنّ، والساعة تدقّ. يحمل النادل ساعة في عروة حزامه، لكنّه بالكاد ينظر فيها؛ إذ من الواضح أنّ الوقت ليس همّه الرئيسيّ. بعد فترة، تبدأ الأعصاب بالتوتّر.

لكن الآن، الساعة 8:45 مساءً في مطعم البيتزا، لقد انتظرت

ساعة وربع من أجل فطيرتين صغيرتين.⁽²⁰⁾

قليلون هم من سيفضّلون مثل هذا المطعم على السرعة واللفظ والتنوّع الأكبر، في بيتزا هت، على سبيل المثال. لكنّ الأهم أنّ المتقدّمين الذين يبجّلون الماضي يتجاهلون حقيقة أنّنا لن نعود إلى مثل ذلك العالم. في الواقع، بدأت مطاعم الوجبات السريعة مثل كومبا كنج Kumba King في الظهور حتّى في هافانا (ومن المرجّح أن يظهر غيره الكثير).⁽²¹⁾ إنّ الزيادة في عدد البشر الذين يعجّب بهم الكوكب، وتسارع التغيّر التقنيّ، ووتيرة الحياة المتزايدة تجعل من المستحيل العودة إلى عالم، إن كان قد وجد أصلاً، يسود فيه الطعام المعدّ في المنزل، والعشاء التقليديّ في المطاعم، والأطعمة عالية الجودة والوجبات المليئة بالمفاجآت والمطاعم التي يديرها طهاة أحرار في التعبير عن إبداعهم.

من الأسلم نقد المكدلة من منظور المستقبل الذي يمكن تصوّره.⁽²²⁾ ويمكن للناس في المستقبل، إذا تحرّروا من قيود الأنظمة المكدلة ولكن باستخدام التطوّرات التقنية التي أتاحتها

(20) Lee Hockstader. "No Service, No Smile, Little Sauce." Washington Post, August 5, 1991.

(21) Douglas Farah. "Cuban Fast Food Joints Are Quick Way for Government to Rally Economy." Washington Post, January 24, 1995.

(22) بهذا المعنى، يشبه هذا نقد ماركس للرأسماليّة. ولم يكن ماركس مدفوعاً بإضفاء الطابع الرومانسيّ على المجتمع السابق للرأسماليّة بل بالرغبة في إنتاج مجتمع بشريّ حقيقيّ (شيوعيّ) على أساس قدّمته الرأسماليّة. وعلى الرغم من هذا التقارب الواضح مع النظرية الماركسيّة، فإن هذا الكتاب، كما ستري، يركّز بشكل أكبر على نظريات ماكس ووبر.

لهم، أن يكونوا أكثر تعقلاً ومهارة وإبداعاً وأوسع خبرة. باختصار، إذا تراجعت المكدلة في العالم، سيصبح الناس أكثر قدرة على الارتقاء إلى مستوى إمكاناتهم البشرية.

يجب أن ننظر إلى المكدلة باعتبارها «تمكين» و«تقييد». (23) تمكّنا الأنظمة المكدلة من إنجاز أشياء كثيرة لم نكن قادرين على إنجازها في الماضي؛ ومع ذلك، تمنعنا هذه الأنظمة أيضاً من إنجاز أشياء يمكننا إنجازها لولاها. فالمكدلة هي ظاهرة «ذات حدين».

ماكدونالدز: تأسيس «مصنع الوجبات السريعة»

كما ذكرنا سابقاً، ظهر منهج ماكدونالدز الأساسي - وأساس عملية المكدلة - على يد الأخوين ريتشارد وموريس ماكدونالد في أول مطعم لهما في باسادينا، في كاليفورنيا، عام 1937. (24) فقد أقاموا المطعم على أسس السرعة، والكميات الكبيرة، والسعر المنخفض. ولتجنّب الفوضى، عرضوا للعملاء قائمة وجبات محدودة للغاية.

(23) ترتبط هذه المفاهيم بعمل المنظر الاجتماعي أنتوني جيديز. انظر، مثلاً، بنية المجتمع

The Constitution of Society. Berkeley: University of California Press, 1984
(24) Ray Kroc. Grinding It Out. New York: Berkeley Medallion Books, 1977;
Stan Luxenberg. Roadside Empires: How the Chains Franchised America.
New York: Viking, 1985; John F. Love. McDonald's: Behind the Arches.
Toronto, ON: Bantam, 1986; Lisa Napoli. Ray and Joan: The Man Who
Made the McDonald's Fortune and the Woman Who Gave It Away. New
York: Dutton, 2016.

فبدلاً من الخدمة حسب طلب الزبون وطرق الطهي التقليديّة، استخدم الأخوان ماكدونالد أساليب خطوط التجميع في الطهي وتقديم الطعام. وبدلاً من الطهاة المدربين، «سمحت القائمة المحدودة للأخوين بتقسيم إعداد الطعام إلى مهام بسيطة ومتكرّرة يمكن أن يتعلّمها بسرعة حتّى من يدخلون المطابخ التجاريّة لأوّل مرّة.»⁽²⁵⁾ وكانا رائدين في توظيف عمّال ذوي مهامّ متخصصة في المطعم مثل «عمّال الشواء» و«عمّال الخفق» و«عمّال القلي» و«المزيّنون» (الذين يضعون «الإضافات» على البرجر ويلفّونه). وقد طوروا تعليقات تلمي ما يجب على العمّال فعله وحتّى ما يجب قوله. بهذه الوسائل وغيرها، احتلّ الأخوان ماكدونالد الصدارة في تطوير «مصنع الوجبات السريعة» العقلانيّ.⁽²⁶⁾

وليس الأمر أنّ راي كروك لم يخترع المبادئ الأساسيّة لماكدونالدز فحسب، بل هو أيضاً لم يخترع الامتياز التجاريّ:

الامتياز التجاري franchise هو نظام تقوم فيه شركة واحدة كبيرة... تمنح أو تبيع الحقّ في توزيع منتجاتها أو استخدام اسمها التجاريّ وعملياتها لعدد من الشركات الأصغر.... يجب على الحاصلين على هذا الامتياز، على الرغم من استقلالهم من الناحية القانونيّة، الامتثال لمعايير التشغيل التفصيليّة التي تصمّمها وتطبّقها

(25) John F. Love. McDonald's: Behind the Arches. Toronto, ON: Bantam, 1986, p. 18.

(26) المرجع السابق.

كانت شركة سنجر لآلات الخياطة Singer Sewing رائدة في منح الامتيازات بعد الحرب الأهلية، وكانت شركات تصنيع السيارات وشركات المشروبات الغازية تمنح الامتيازات بحلول مطلع القرن العشرين. وبحلول الثلاثينيات من القرن الماضي، وجدت الامتيازات طريقها إلى شركات البيع بالتجزئة، مثل ويسترن أوتو Western Auto، وصيدليات ريكسال Rexall، وأسواق المواد الغذائية IGA.

كانت هناك العديد من الجهود لتسويق امتيازات خدمات الطعام قبل وصول كروك إلى الساحة في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. ظهرت أولى امتيازات خدمات الطعام، أكشاك A&W لبيع جعة الجذور، لأول مرة في عام 1924. وبدأ هاورد جونسون منح امتيازات الآيس كريم والمواد الغذائية الأخرى في عام 1935. وافتتحت أول منافذ ديري كوين Dairy Queen عام 1944؛ ثم أدت جهودها لتوزيع حق الامتياز على المستوى الوطني إلى سلسلة من حوالي 2500 منفذ بيع بحلول عام 1948. وقد سبقت الامتيازات الغذائية المعروفة الأخرى ماكدونالدز. وبدأ بيج بوي Big Boy في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، كما بدأ كل من برجر كنج (إنستا برجر حينها) ودجاج كنتاكي في عام 1954. لهذا،

(27) Thomas S. Dicke. Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992, pp. 2–3.

كان أوّل ماكدونالدز افتتحه كروك، في 15 أبريل 1955، متأخراً نسبياً في منح حقّ الامتياز بشكل عامّ وامتياز الطعام بشكل خاصّ.

في عام 1954 كان ماكدونالدز، عندما زاره راي كروك لأوّل مرّة، عبارة عن كشك همبرجر واحد للطلب من السيّارة في سان برناردينو، كاليفورنيا (ومن المفارقات، أنّها ذات المدينة التي أسّس فيها جلين بيل مطعم تاكو بيل).⁽²⁸⁾ أمّا قائمة الوجبات الأساسيّة، والأسلوب، وحتىّ بعض التقنيات التي يشتهر بها ماكدونالدز كان الأخوان مكدونالد قد ابتدعها بالفعل. وعلى الرغم من أنّ المطعم كان حديث الناس في مدينتهم، فإنّ الأخوين ماكدونالد كانا راضيين عن إبقاء الأمور على ذلك الوضع. إذ كانت الأمور تسير بشكل جيّد للغاية ولم تكن لديهما الكثير من الطموحات الكبيرة على الرغم من بعض الخطوات المبدئيّة نحو منح حقّ الامتياز. أصبح كروك، ممتلئاً بالكثير من الطموح الذي يكفيهم جميعاً، وكيلهما في منح الامتيازات واستمر في بناء إمبراطوريّة امتيازات ماكدونالدز. في البداية، عمل كروك بالشراكة مع الأخوين ماكدونالد، ولكن بعد أن اشترى العلامة في عام 1961 مقابل 2.7 مليون دولار، أصبح حرّاً في بناء الشركة كما يشاء.

أخذ كروك المنتجات والتقنيات الخاصّة بالأخوين ماكدونالد ودججها مع مبادئ السلاسل الأخرى (التي تقدّم الطعام وغيرها)، والبيروقراطيات، والإدارة العلميّة، وخطوط التجميع. وتمثّلت

(28) Taco Bell website: www.tacobell.com.

عبقريّة كروك في إدخال كلّ هذه الأفكار والتقنيات المعروفة إلى مشروع اللوجبات السريعة ثمّ حوّها بطموحه، ومن خلال منح الامتيازات، إلى ظاهرة تجاريّة وطنيّة ثمّ عالميّة. إذًا، لا يمثل ماكدونالدز ولا تمثّل المكدلة شيئًا جديدًا بل يمثلان تنويجًا لسلسلة من عمليات العقلنة التي كانت تحدث طوال القرن العشرين.

أعجب كروك، أكثر ما أعجب، بكفاءة إجراءات الأخوين مكدونالد، فضلًا عن إمكانات الربح الهائلة لمثل هذا النظام عندما يطبّق في عدد كبير من المطاعم. وإليك كيف وصف كروك ردود أفعاله الأولى على نظام ماكدونالدز: «لقد سحرتني بساطة وفعاليّة النظام.... جُرّدت كلّ خطوة في إنتاج عناصر القائمة المحدودة إلى جوهرها وأنجزت بأقلّ جهد. كانوا يبيعون الهمبرجر وبرجر الجبن فقط. كانت كلّ قطع البرجر تُشوى بنفس الطريقة».⁽²⁹⁾ لكنّ هوس كروك بالإجراءات المبسّطة سبق اكتشافه لماكدونالدز. عندما كان يبيع الخلّطات للمطاعم، كان منزعجًا من افتقار المطاعم إلى الكفاءة: «كان هناك انعدام للكفاءة، وهدر، وطهاة مزاجيون، وإهمال في الخدمة، وطعام غير متّسق الجودة أبدًا. ما كان مطلوبًا هو منتج بسيط ينتقل من البداية إلى النهاية في مسار مبسّط» (التأكيد من لدنا).⁽³⁰⁾ جرّب كروك بدائل أخرى لتبسيط إنتاج وجبات المطعم

(29) Ray Kroc. Grinding It Out. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, p. 8.

(30) Max Boas and Steve Chain. Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's. New York: E. P. Dutton, 1976, pp. 9–10.

قبل الاستقرار على همبرجر ماكدونالدز كنموذج للكفاءة:

فكّر في الهوت دوج، ثمّ رفض الفكرة. كان هناك الكثير من أنواع الهوت دوج... وكانت هناك طرق مختلفة لطهي الهوت دوج... مسلوّق، محمّر، مشويّ في الشوّاية، مشويّ على الفحم... أمّا الهمبرجر... فيمثّل البساطة نفسها. تضاف التوابل إلى الهمبرجر، وليست أصلية في تكوينه. ولا توجد سوى طريقة واحدة لتحضير الهمبرجر - بشيه. (31)

جرّب كروك ومساعدوه كلّ مكّون من مكّونات الهمبرجر لزيادة كفاءة إنتاجه وتقديمه. فعلى سبيل المثال، بدأوا بخبز مفتوح جزئياً كان يصل في صناديق من الكرتون. لكن تعيّن على عمّال الشوّاية إنفاق بعض الوقت في فتح الصناديق، وفصل الخبز، وفتحه إلى نصفين، والتخلّص من بقايا الورق والكرتون. في النهاية، وجد ماكدونالدز أنّ الخبز المفتوح إلى نصفين بالكامل، والمفصول، والمشحون في صناديق قابلة لإعادة الاستخدام يمكن أن يكون أكثر كفاءة. وحظيت شريحة اللحم باهتمام مماثل. فمثلاً، يجب أن تحتوي الورقة الموجودة بين الشرائح على الكميّة المناسبة من اللاصق حتّى تنزلق الشريحة بسهولة عن الورق إلى الشوّاية. فكان هدف كروك من هذه الابتكارات هو زيادة الكفاءة:

الغرض من كلّ هذه التحسينات... هو جعل مهمّة عامل الشوّاية أسهل وأدائها بسرعة وكفاءة. كانت الاعتبارات الأخرى

(31) المرجع السابق.

من خفض التكاليف ومراقبة المخزون وما إلى ذلك مهمة بالطبع، لكنها كانت ثانوية بالنسبة لما... يحدث هناك على الشواية. كان ذلك هو الجزء الحيوي من خطّ التجميع لدينا، وكان يتعيّن أن يتحرّك المنتج من خلاله بسلاسة وإلاّ سيتعثّر المصنّع بأكمله⁽³²⁾. (التأكيد من لدنا)

حتى يومنا هذا، تبقى الكفاءة محور التركيز في ماكدونالدز. فمثلاً، في مطعم واحد على الأقلّ من مطاعم ماكدونالدز، «يعمل العمال بكفاءة تماثل كفاءة خطّ التجميع»⁽³³⁾.

لكن ابتكار كروك الرئيسيّ كان الطريقة التي منح بها امتيازات ماكدونالدز. ولم يسمح بامتيازات إقليمية يسيطر فيها صاحب امتياز واحد على جميع المطاعم التي ستفتح في منطقة معيّنة. وتعثّر مانحو الامتياز الآخرون لأنّ أصحاب الامتياز الإقليميين قد أصبحوا أقوى من اللازم وخربوا المبادئ الأساسية للشركة. وأكد كروك على السيطرة المركزية وبالتالي الاتساق في النظام كلّ من خلال منح الامتيازات واحداً تلو الآخر ونادراً ما كان يمنح أكثر من امتياز واحد لفرد معيّن. كما سيطر كروك على عقارات صاحب الامتياز واستفاد منها⁽³⁴⁾. وكان من ابتكارات كروك الأخرى

(32) Ray Kroc. Grinding It Out. New York: Berkeley Medallion Books, 1977, pp. 96–97.

(33) Bill Donahue. "Who's lovin' it?" The Washington Post, September 1, 2011.

(34) John Vidal. McLibel: Burger Culture on Trial. New York: New Press, 1997, p. 34.

تحديد رسوم منح الامتياز عند 950 دولارا وهو مبلغ قليل جداً (اليوم، يحتاج صاحب الامتياز المتقدم إلى ما لا يقل عن 500000 دولار من الأصول السائلة حتى يُنظر في منحه الامتياز، أمّا تكلفة الحصول على الامتياز فهي بين أكثر من مليون دولار وأكثر من مليوني دولار). كان مانحو الامتياز الآخرون قد وضعوا رسوماً أولية عالية جداً وجنوا معظم أرباحهم من تلك الرسوم. ولذلك كانوا في العادة يفقدون الاهتمام باستمرارية أصحاب الامتياز. لكن في ماكدونالدز، لم تأت الأرباح من الرسوم الأولية المرتفعة ولكن من نسبة الـ 1.9٪ من المبيعات التي يطلبها المقر الرئيسي من أصحاب الامتياز. وهكذا اعتمد نجاح كروك ومنظّمته على ازدهار أصحاب الامتياز. كانت تلك المصلحة المتبادلة هي أكبر مساهمة لكروك في أعمال منح الامتياز وعاملاً رئيسياً في نجاح ماكدونالدز وأصحاب الامتياز، الذين أصبح العديد منهم من أصحاب الملايين.

وعلى الرغم من أنّ كروك فرض وطبق نظاماً موحدًا، إلاّ أنّه شجّع أصحاب الامتياز على الإتيان بابتكارات لا تحسّن فقط عملياتهم ولكن أيضًا عمليات النظام ككلّ. ففي حالة ابتكارات الطعام مثلاً، لم يكن كروك نفسه مبتكرًا عظيمًا. كان من أشهر إخفاقاته هو هولا برجر Hula Burger، وهي شريحة من الأناناس المشويّ بين قطعتين من الجبن ملفوفة في خبز محمّص. وجاءت الإبداعات الناجحة، مثل شطيرة السمك (فيليه-أو-فيس)، وشطيرة ماك مافن بالبيض، ووجبات الإفطار من ماكدونالدز،

وحتى بيع ماك، جاءت من أصحاب الامتياز. وهكذا، حقق ماكدونالدز توازناً بين السيطرة المركزيّة واستقلاليّة أصحاب الامتياز.

كان كروك بمثابة رأس الحربة في سلسلة من التطوّرات التي أدت إلى عقلنة المزيد من مشاريع الوجبات السريعة.⁽³⁵⁾ وأحد الأسباب أنّه، كان (عن غير قصد) بمثابة المبشر بمبادئ العقلنة وكبير مشجعيها حيث كان يتكلّم «عن الاتّساق، عن قائمة طعام موحّدة، وكميّات بحجم واحد، ونفس الأسعار، ونفس الجودة في كلّ المتاجر.»⁽³⁶⁾ فسمح هذا الاتّساق لماكدونالدز بالتميّز عن منافسيه، الذين كان طعامهم عادة غير متّسق. قاد ماكدونالدز هذا المجال أيضاً من خلال فرض قائمة طعام محدودة (10 عناصر، في البداية)، ووضع معايير صارمة لمحتوى الدهون في الهمبرجر، والتحوّل إلى الهمبرجر والبطاطس المجمّدة، والاعتماد على المفتّشين للتحقّق من الاتّساق والتطابق، ومن خلال إنشاء أوّل مركز تدريب بدوام كامل في المجال في عام 1961 (يسمّى جامعة الهمبرجر ويمنح «درجة علميّة» في «علم الهمبرجر»).

(35) لعب واين هويزنجا دورًا مشابهًا في صناعة الفيديو عندما استحوذ على سلسلة طوّرها في الأصل ربادي من دالاس ثمّ حولها إلى إمبراطوريّة بلوكبستر Blockbuster. انظر:

David Altaner. "Blockbuster Video: 10 Years Running Family-Oriented Concept Has Changed Little Since 1985, When Chain Was Founded by a Dallas Businessman." Sun-Sentinel (Fort Lauderdale, FL), October 16, 1995

(36) John F. Love. McDonald's: Behind the Arches. Toronto, ON: Bantam, 1986, pp. 68–69.

في عام 1958، نشر ماكدونالدز دليل عمليات يشرح بالتفصيل العديد من المبادئ لإدارة مطعم للوجبات السريعة بترخيص منه.⁽³⁷⁾ أخبروا فيه أصحاب المطاعم بـ**دقّة** كيف يعدّون الحليب المخفوق، ويشوون الهمبرجر، ويقلون البطاطس. وحدّد الدليل مدد الطهي الدقيقة لجميع المنتجات وإعدادات درجة الحرارة لجميع المعدات. كما حدّد الكميات القياسيّة لكلّ عنصر غذائيّ، من ربع الأوقية من البصل التي توضع على كلّ شريحة هامبورجر وحتىّ حجم شرائح الجبن التي تقسّم إلى اثنين وثلاثين شريحة لكلّ رطل. وحدّد سمك البطاطس المقلية بتسعة أجزاء من البوصة. وحدّد ضوابط الجودة التي تخصّ تقديم الطعام، بما في ذلك التخلص من اللحوم ومنتجات البطاطس التي تبقى لأكثر من عشر دقائق في حاوية التقديم.

أمّا عمال الشواية... فطلب منهم وضع الهمبرجر على الشواية من اليسار إلى اليمين، في ستّة صفوف في كلّ منها ستّ شرائح. ونظرًا لأنّ الصفين الأولين بعيدان عن مصدر الحرارة، فقد طلب منهم (ولا يزال يُطلب منهم) قلب الصفّ الثالث أولاً، ثمّ الصف الرابع والخامس والسادس قبل قلب الصفين الأولين.⁽³⁸⁾ (التأكيد من

(37) مثل جامعة الهمبرجر التي أنشأها ماكدونالدز، أنشأ برجر كنج جامعة برجر كنج في عام 1978؛ انظر:

Ester Reiter. Making Fast Food. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 68

(38) John F. Love. McDonald's: Behind the Arches. Toronto, ON: Bantam, 1986, pp. 141–142.

من الصعب تخيّل نظام أكثر عقلانيّة.

نجاح ماكدونالدز وأهميته واضحان للغاية. فبحلول عام 1994 كان قد باع بالفعل 99 مليار شطيرة برجر.⁽³⁹⁾ وباع حتى الآن مئات المليارات منها. بلغت إيراداته ذروتها في عام 2013 عند 28.1 مليار دولار (أكبر من الناتج المحليّ الإجماليّ للعديد من البلدان، بما في ذلك الإكوادور)،⁽⁴⁰⁾ ودخل صافيّ قدره 5.6 مليار دولار.⁽⁴¹⁾ وفي أواخر عام 2019، كانت الإيرادات 21 مليار دولار فقط، ولم يرتفع صافي الدخل إلاّ إلى 5.8 مليار دولار فقط. وفي حين انخفضت عائدات ماكدونالدز بشكل طفيف في السنوات الأخيرة وظلّ صافي دخله بغير زيادة⁽⁴²⁾، فهو لا يزال قوّة اقتصاديّة عظمى. لديه ما يقرب من 39000 مطعم في 101 دولة في جميع أنحاء العالم، تخدم ما يقرب من 70 مليون زبون يوميًا في المتوسط.⁽⁴³⁾ وجمع مبرمج كمبيوتر صورة لجميع مواقع مطاعم ماكدونالدز في الولايات المتّحدة (ما يزيد قليلاً عن 14000 مطعم في عام 2019) وذكر أنّه يستحيل أن تبعد عن ماكدونالدز بمسافة

(39) Nancy Folbre. "The 300 Billionth Burger." New York Times, July 22, 2013.

(40) المرجع السابق.

(41) McDonald's Corporation Annual Report, March 13, 2014.

(42) McDonald's Corporation Annual Report, December 31, 2015.

(43) المرجع السابق.

تزيد عن 115 ميل. (44) «أبعد نقطة عن ماكدونالدز McFarthest، كما وصفها المبرمج، توجد في نيفادا». (45) يقول معلّق بريطاني ساخراً، «مطاعم ماكدونالدز موجودة في كل مكان. يوجد مطعم قريب منك، وهناك مطعم أقرب منه يُبنى الآن. وإذا استمرّ ماكدونالدز في التوسّع بمعدّله الحاليّ، فقد يصبح هناك مطعم في منزلك قريباً. وربما تجد حذاء رونالد مكدونالد تحت سريرك. وربما باروكته الحمراء أيضاً». (46)

ماكدونالدز والمتاجر الاستهلاكية التقليدية الأخرى

عندما نُشرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام 1993، كان تركيزه على المتاجر الاستهلاكية «التقليدية»، مثل ماكدونالدز، وسلاسل مطاعم الوجبات السريعة الأخرى، وكذلك أسواق وول مارت، ومراكز التسوّق، وما إلى ذلك. وقبل ظهور المواقع الاستهلاكية على الإنترنت، كان ذلك كلّ شيء تقريباً (على الرغم من أنّ كتالوج سيرز Sears لطلبات البريد وكتالوجات أخرى، مثل مونتجومري وارد Montgomery Ward، كانت استثناءات لتلك القاعدة؛ انظر الكلام أدناه عن كتالوج أيكيا IKEA).

(44) المرجع السابق.

(45) Stephen Von Worley. "A Visit to the McFarthest Spot." Data Pointed, October 1, 2010.

(46) Martin Plimmer. "This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste." Independent (London), January 3, 1998.

وتوسّعت بعض المتاجر التقليديّة (بما في ذلك ماكدونالدز) بشكل كبير في العقود الثلاثة الماضية، لكنّ العديد من المتاجر الأخرى قد تراجعت بشكل كبير (متاجر التجزئة، والمتاجر العملاقة، وبعض السلاسل، ومراكز التسوّق). بشكل عامّ ولكن ليس في مجال الوجبات السريعة (ومجالات أخرى)، تكتسب المواقع الرقمية أهميّة متزايدة على حساب المتاجر الاستهلاكيّة التقليديّة. ومع ذلك، وكما سنرى، فإنّ التمييز الواضح والصريح بين التقليديّ والرقميّ يصبح أصعب وأصعب؛ فهما يتداخلان بشكل متزايد، ويعاضدان بعضهما. فعلى سبيل المثال، وكما سنناقش فيما بعد، اتّجهت مطاعم دومينوز التقليديّة بشكل متزايد إلى البيع عبر الإنترنت، وفتح أمازون مكتبات لبيع الكتب، وبقالات،⁽⁴⁷⁾ والأهمّ، أنّه اشترى سلسلة هول فودز Whole Foods التي تضمّ قرابة 500 سوبر ماركت بأكثر من 13 مليار دولار.⁽⁴⁸⁾

أنّجت السلاسل التجاريّة التقليديّة في الغالب عوائد تقارب 2.1 تريليون دولار في الولايات المتّحدة عام 2014. ويعمل فيها أكثر من 8.2 مليون شخص.⁽⁴⁹⁾ كما استمرّت الامتيازات التجاريّة في النموّ بسرعة؛⁽⁵⁰⁾ فأكثر من 80٪ من مطاعم ماكدونالدز مملوكة

(47) Alexandra Alter. "Amazon Sets Up Shop in the Heart of the Publishing Industry." New York Times, May 24, 2017.

(48) Nick Wingfield and Michael J. de la Merced. "Amazon to Buy Whole Foods for \$13.4 Billion." New York Times, June 16, 2017.

(49) E. Mazareanu. "Number of employees in U.S. franchise establishments 2007–2020" Statista, February 19, 2020.

(50) International Franchise Association: www.franchise.org.

لأصحاب الامتياز (بعدما كانت 57٪ في عام 2006). (من المثير للاهتمام، أنّ عملاقًا آخر في مجال الوجبات السريعة - ستاربكس - يرفض منح امتياز عملياته في الولايات المتحدة، لكنّه يرخّصها للمالكين مستقلّين. في حين أنّه يمنح الامتيازات في أوروبا وأماكن أخرى.) على حدّ تعبير أحد تقارير ماكدونالدز، «نحن نعتقد أنّ المطاعم المملوكة والمدارة محليًا في صميم ميزتنا التنافسيّة، وهذا لا يجعلنا علامة تجاريّة عالية فحسب بل علامة تجاريّة ذات أهميّة محليّة.»⁽⁵¹⁾

لم تعتمد نموذج ماكدونالدز مطاعم الهمبرجر الأخرى المهتمّة بتقديم منتجات تراعي ميزانيات الناس فقط، مثل برجر كنج ووينديز، ولكن أيضًا مجموعة واسعة من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى التي تراعي الأسعار. ففي عام 2019، كانت شركة يم! براندز Yum! Brands Inc تدير أكثر من 43000 مطعم في أكثر من 125 دولة ومنطقة.⁽⁵²⁾ وتضمّ بيتزا هت ووينج ستريت وكنتاكي فرايد تشيكن وتاكو بيل. تملك يم! براندز منافذ أكثر من

(51) في عام 2008، أتم ماكدونالدز بيع 1571 مطعمًا مملوكًا للشركة لمنظمة تطوير مرخّصة. علاوة على ذلك، في عام 2008، أعاد ماكدونالدز حقّ الامتياز لـ 675 مطعمًا، بهدف إعادة منح الامتياز لما بين 1000 و1500 مطعم بحلول عام 2010. (الباقى إمّا مملوك للشركة أو شركات تابعة؛ التقرير السنويّ لماكدونالدز 2008). استثمر ماكدونالدز في سلسلة مطاعم شيبوتل Chipotle في دنفر، في عام 1998 وأصبح أكبر مستثمر فيها في عام 2001. في ذلك الوقت، كان لدى شيبوتل 15 فرعًا. وبحلول الوقت الذي سحب فيه ماكدونالدز استثماراته من الشركة في 13 أكتوبر 2006، كان هناك أكثر من 500 مطعم شيبوتل. في عام 2008، انسحب ماكدونالدز أيضًا من بوسطن ماركت ويري أمونجير وريد بوكس.

(52) Yum! Brands website: www.yum.com.

ماكدونالدز، لكنّ إجماليّ مبيعاتها (أكثر من 49 مليار دولار في 2018) وصافي دخلها (1.5 مليار دولار) لا يضاهيان ماكدونالدز.⁽⁵³⁾ يملك صب واي ما يقرب من 41000 منفذ في أكثر من 100 دولة؛ منها قرابة 24000 في الولايات المتّحدة.⁽⁵⁴⁾ فسوق كليفلاند، في ولاية أوهايو، على سبيل المثال، متشبع جدًا بمطاعم صب واي حتّى أنّ أحدها افتُتح داخل المركز الاجتماعيّ اليهودي.⁽⁵⁵⁾ من بين سلاسل الوجبات السريعة الناجحة الأخرى التي لا حصر لها والتي تراعي الميزانيّة، شيبوتيل Chipotle (لا تزال تعاني بسبب سلسلة من المخاوف الصحيّة)، وتشيك فيلا Chick-fil-A، ودنكن دونتس Dunkin' Donuts، وفاير هاوس صبس Firehouse Subs، وفايف جايز Five Guys، وبانيرا Panera، وجيمي جونز Jimmy John's.

إنّ أند أوت برجر In-N-Out Burger هي سلسلة صغيرة نسبيًّا على الساحل الغربيّ تضمّ ما يقرب من 350 مطعمًا. وفي حين تقول ستايسي بيرمان أنّ إن أند أوت برجر هو «نقيض ماكدونالدز»،⁽⁵⁶⁾ فهو، في الواقع، ومن نواح عدّة ممكّدل بشكل كبير. وسلسلة غذائيّة أخرى هي بري آمونجير Pret A Manger، وهي شركة بريطانيّة

(53) Yum! Brands 2013 Annual Report: www.yum.com/annualreport.

(54) Subway website: www.world.subway.com.

(55) Janet Adamy. "For Subway, Anywhere Is Possible Franchise Site." Wall Street Journal Online, September 1, 2006.

(56) Stacy Perman. In-N-Out Burger. New York: Collins Business, 2009, p. 26.

(الاسم فرنسيّ، يعني «جاهز للأكل»). تأسست في لندن عام 1968، ولا تزال قائمة في الأساس في بريطانيا. حتى كتابة هذه السطور، يوجد حوالي 450 مطعمًا من مطاعم بري آمونجير في العالم⁽⁵⁷⁾ - أقلّ من 100 مطعم في الولايات المتّحدة (نيويورك وواشنطن العاصمة وشيكاغو وبوسطن) - ولكن هناك وعود بالمزيد.⁽⁵⁸⁾ على عكس إن أند أوت برجر وماكدونالدز، لا يبيع بري آمونجير الهمبرجر بل مجموعة متنوّعة من الأطعمة (السلطات والشوربات واللفائف والحلويات وما إلى ذلك). يشتهر مطعم بري بشطائره عالية الجودة، مثل الدجاج بخلّ البلسم والأفوكادو. ومثل إن أند أوت برجر، يتجنّب بري استخدام الموادّ الحافظة والموادّ الكيميائيّة. لا يحضر مطعم بري الشطائر حسب الطلب، ولكنّه يحضرها في المنافذ عدّة مرّات في اليوم.

أحد سلاسل مطاعم الوجبات السريعة الجديدة متسارعة النمو هي بلايز بيتزا Blaze Pizza، التي تأسّست في عام 2011، وبحلول أوائل عام 2020، كان لديها أكثر من 300 منفذ. تتمثّل التجربة في عمليّة تشبه خطّ التجميع حيث يستطيع الزبائن اختيار المكونات أثناء حركتها على سير. بعد الانتهاء من اختيار جميع الإضافات والوصول إلى نهاية السير، تُخبز البيتزا المخصصة

(57) Pret website www.pret.com/about.

(58) Stephanie Clifford. "Would You Like a Smile With That?" New York Times, August 6, 2011.

بسرعة وتكون جاهزة في حوالي ثلاث دقائق.⁽⁵⁹⁾

امتدّ نموذج ماكدونالدز ليشمل سلاسل المطاعم التقليديّة «العاديّة السريعة» الأرقى والأعلى سعرًا. ومن بين سلاسل البرجر في هذه الفئة مطعم شيك شاك Shake Shack و «شاك برجر»،⁽⁶⁰⁾ تشتهر سماش برجر Smashburger، التي كانت في يوم من الأيام أكثر سلاسل البرجر الجديدة رواجًا، تشتهر بالبرجر المقرمش الذي يُضغَط بثقل فولاذيّ. ومع ذلك، فقد مرّت بأوقات عصيبة واشترتها في عام 2018 سلسلة جوليبى Jolibee الفلبينيّة. وتقدّم سلاسل المطاعم الأعلى سعرًا قوائم طعام كاملة. وتشمل الأمثلة الرئيسيّة أوتباك ستيك هاوس Outback Steakhouse وتشيليز Chili's وأوليف جاردن Olive Garden وتشيز كيك فاكטوري Cheeseecake Factory وريد لوبستر Red Lobster.

مورتونز Morton's هي سلسلة مطاعم ستيك أرقى وذات أسعار عالية (روث كريس هي مثال آخر) صمّمت نفسها علانية على غرار ماكدونالدز: «على الرغم من الخدمة الودودة وقائمة النييد الضخمة، فإنّ الوجبة في مورتونز تخضع لنفس إملاءات الاتّساق، والسيطرة على التكلفة وتحديد حجم الوجبات الذي

(59) www.yahoo.com/finance/news/lebron-james-backed-pizza-chain-is-americasfavorite-surtvey-160301513.html.

(60) Nicole Goodkind. "Why 1,500 people waited in a seven hour line for a hamburger." Yahoo! Finance, June 17, 2014.

مكّن سلاسل الوجبات السريعة الأمريكية من غزو العالم.»⁽⁶¹⁾ وفي الواقع، كان الرئيس التنفيذي لشركة مورتونز مالكًا لعدد من مطاعم وينديز ويعترف بأن «تجربتي مع وينديز ساعدتني في إدارة عمليات مورتونز»⁽⁶²⁾ ولتحقيق الاتساق، يتحرّك الموظفون «كما يقول الكتاب»: «وهو ملفّ مصوّر لكلّ مكوّن من المكونات على حدة يذكر المواصفات الدقيقة ... لعناصر المطبخ في مورتونز والصلصات وطرق التزيين. ويوجد صف من الصور الملوّنة في كلّ مطبخ مورتونز يعرض كيفية تقديم كل طبق.»⁽⁶³⁾ وتعمل أنواع أخرى من المشاريع التقليدية بشكل متزايد على تكييف مبادئ صناعة الوجبات السريعة وفق احتياجاتها التشغيلية. إذ يقول نائب رئيس شركة تويز آر أس Toys“R”Us: «نريد أن يُنظر إلينا على أننا ماكدونالدز ولكن في مجال الألعاب.»⁽⁶⁴⁾ (من المثير للاهتمام، أن تويز آر أس انهارت في عام 2018 بسبب صعوبة المنافسة مع شركة مكدلة بشكل أكبر وأكثر انتشارًا وهي وول مارت Wal-Mart وقسم الألعاب لديها، من جملة أسباب أخرى.) ويردّد هذه الرغبة أيضًا مؤسس نادي كيدز سبورتنس للمرح واللياقة البدنية: «أريد

(61) Glenn Collins. "A Big Mac Strategy at Porterhouse Prices." New York Times, August 13, 1996.

(62) المرجع السابق.

(63) المرجع السابق.

(64) Timothy Egan. "Big Chains Are Joining Manhattan's Toy Wars." New York Times, December 8, 1990.

أن أكون ماكدونالدز في مجال المرح واللياقة البدنية للأطفال.»⁽⁶⁵⁾ وسلاسل أخرى ذات طموحات مماثلة تشمل جاب Gap وجيفي لوب Jiffy Lube وآمكو لإصلاح نواقل الحركة AAMCO Transmissions وميداس للعوادم والفرامل Midas Muffler & Brake Shops وجريت كلييس Great Clips وإتش أند آر بلوك H&R Block وبيرل فيجن Pearle Vision وباليز Bally's وكامب جروندز أوف أميركا Kampgrounds of America (التي تُدعى ماكدونالدز التخيم)⁽⁶⁶⁾ وكندر كير KinderCare (الملقبة سخريةً بأطفال كنتاكي المقلين)⁽⁶⁷⁾ وهوم ديوت Home Depot وبِت سمارت PetSmart وجيني كريج Jenny Craig وكيرفز Curves (التي تدعى أنها أكبر سلسلة في العالم لمراكز اللياقة البدنية النسائية).⁽⁶⁸⁾ كما استنسخت شركة الطيران الأوروبية رخيصة الأسعار راين إير Ryanair نموذج ماكدونالدز في عملية أطلق عليها اسم «ريانيزيشن».⁽⁶⁹⁾

(65) Stacey Burling. "Health Club . . . for Kids." *Washington Post*, November 21, 1991.

(66) Andrew Adam Newman. "A Place to Camp, and Make Memories." *New York Times*, June 18.

(67) Tamar Lewin. "Small Tots, Big Biz." *New York Times Magazine*, January 19, 1989.

(68) Lauren L. O'Toole. "McDonald's at the Gym? A Tale of Two Curves." *Qualitative Sociology* 32 (2009): 75–91.

(69) Maik Huttinger and Vincentas Rolandas Giedraitis. "Ryanization: How One European Airline Exemplifies the 'McDonaldization' Model." *Ekonomika/Economics* 89 (2010): 123–132.

لقد حقق ماكدونالدز نجاحًا مدويًا على الساحة الدوليّة. إذ توجد غالبية مطاعم ماكدونالدز الآن خارج الولايات المتّحدة (كان 25٪ منها فقط في الخارج في منتصف الثمانينيات).⁽⁷⁰⁾ وتأتي قرابة نصف عائدات ماكدونالدز من عملياته بالخارج.⁽⁷¹⁾ تأتي اليابان في المقدّمة بما يقرب من 3000 مطعم،⁽⁷²⁾ تلحقها الصين بوتيرة متسارعة بعدد يبلغ 2700 مطعم.⁽⁷³⁾ (مع ذلك، تدير يم! براندز أكثر من 5000 مطعم دجاج كنتاكي في الصين - فالصينيون يفضلون الدجاج على لحم البقر كثيرًا).⁽⁷⁴⁾ تتوسّع يم! براندز في الصين أسرع من ماكدونالدز.⁽⁷⁵⁾ كما أصبحت فرنسا، معقل الطعام الفاخر، ثاني أكثر الأسواق ربحية في العالم (الولايات المتّحدة هي الأولى) لماكدونالدز.⁽⁷⁶⁾ وفي عام 2018 كان هناك أكثر من 600 مطعم ماكدونالدز في روسيا.⁽⁷⁷⁾ وفي الواقع، تحقّق العديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى نجاحًا في روسيا؛ إذ يبدو أنّ

(70) McDonalds Corporation 2013 Annual Investors Report, March 13, 2014.

(71) المرجع السابق

(72) McDonalds Japan website www.mcdonalds.co.jp

(73) "Fast Growth Equals More Fast Food for McDonald's in China." China Retail News, April 21, 2014; Adam Jordan. "Local tastes tempt China diners away from golden arches." Reuters, October 28, 2013.

(74) William Mellor. "McDonald's No Match for KFC in China as Colonel Rules Fast Food." Bloomberg, January 26, 2011.

(75) Yum China Holdings Inc. website www.yum.com/brands/china.asp.

(76) Michael Steinberger. "Can Anyone Save French Food?" New York Times, March 28, 2014.

(77) McDonald's Corporation Russia website, www.mcdonalds.ru/.

الروس يحبّون الوجبات السريعة الأمريكية⁽⁷⁸⁾. وعلى الرغم من بعض التراجع لماكدونالدز في بريطانيا العظمى مؤخرًا، فإن تلك الأمة تظلّ «عاصمة الوجبات السريعة في أوروبا». وتُوصف إسرائيل بأنها دولة «ممكدة» بما فيها من مراكز التسوق التي تضمّ⁽⁷⁹⁾ «إيس هاردوير Ace Hardware، وتويز آر أس، وأوفيس ديبو Office Depot، وشركة الألبان TCBY.»⁽⁸⁰⁾

لقد حققت العديد من الشركات الممكدة بشدّة، والتي تعتمد بشكل كبير على المتاجر التقليديّة، خارج صناعة الوجبات السريعة، نجاحًا عالميًا. وول مارت هو أكبر متاجر التجزئة في العالم، إذ يعمل به 2.3 مليون موظّف (أكثر من نصفهم في الولايات المتحدة) وتصل عوائده إلى قرابة 500 مليار دولار في عام 2019. وفي عام 1991 افتتح أوّل متجر له في الخارج (في المكسيك)؛ وأكثر من نصف متاجره البالغ عددها 11500 موجودة الآن خارج الولايات المتحدة.⁽⁸¹⁾ وعلى الرغم من أنّه يعمل جاهدًا للوصول إلى مساحة رقمية أكبر، فإنّ وول مارت لا يزال يعتمد بشكل كبير

(78) Andrew E. Kramer. "Delivering on Demand: American Fast Food Meets a Warm Reception in Russia." *New York Times*, August 4, 2011.

(79) Robin Young. "Britain Is Fast-Food Capital of Europe." *Times (London)*, April 25, 1997.

(80) Ilene R. Prusher. "McDonaldized Israel Debates Making Sabbath 'Less Holy.'" *Christian Science Monitor*, January 30, 1998; see also Uri Ram. "Glocommodification: How the Global Consumes the Local McDonald's in Israel." *Current Sociology* 52 (2004): 11–31.

(81) Walmart Corporation website, <http://corporate.walmart.com/our-story/>.

وطورت دول أخرى نسخها الخاصّة من شبيهات ماكدونالدز. إذ توجد في كندا سلسلة من المقاهي تسمّى تيم هورتونز Tim Hortons (اندجت مع وينديز في عام 1995، واشتراها برجر كنج في عام 2014، وهي الآن جزء من رستورانت براندز Restaurant Brands)، تملك ما يقرب من 5000 من المنافذ التقليديّة (قراية 700 منها في الولايات المتّحدة) وذلك حتّى عام 2016.⁽⁸²⁾ وهي أكبر مقدّم للخدمات الغذائيّة في كندا؛ أكبر بكثير من ماكدونالدز هناك. وتهيمن تلك السلسلة على تجارة القهوة في كندا، لكنّها عانت في الولايات المتّحدة.⁽⁸³⁾ أمّا باريس، المدينة التي قد يدفعنا حبّها للطعام الفاخر إلى الاعتقاد بأنّها ستبقى محصّنة ضدّ الوجبات السريعة، فلديها عدد كبير من محلات المعجنات التي تعمل بنظام الوجبات السريعة. فالخبز الفرنسيّ بجلالته أصبح هو الآخر ممكّدلاً.⁽⁸⁴⁾ ويمكن شراؤه الآن من آلات البيع.⁽⁸⁵⁾ ومع ذلك، هناك محاولات، من جهة واحدة على الأقلّ، للعودة إلى إنتاج

(82) Tim Hortons Corporation website,

www.timhortons.com/ca/en/about/the-storyof-tim-hortons.php; Les Whittington. "Tim Hortons: Canada Success Story." Gazette (Montreal), October 17, 1997.

(83) www.bloomberg.com.

(84) Eric Margolis. "Fast Food: France Fights Back." Toronto Sun, January 16, 1997.

(85) Narimitsu Onishi. "French Baguettes From a Vending Machine? 'What a Tragedy.'" New York Times, November 10, 2019.

وبيع الخبز الفرنسي الكلاسيكي في المخابز التقليدية.⁽⁸⁶⁾ ويقدم عدد متزايد من المطاعم الفرنسية الطعام المنتج على مستوى صناعي بديلاً من الطعام المنتج في مطابخهم. وفي الممثل، ولأول مرة، في عام 2013، أنفق الفرنسيون أموالاً في مطاعم الوجبات السريعة أكثر من المطاعم التقليدية.⁽⁸⁷⁾ كما توجد في الهند سلسلة من مطاعم الوجبات السريعة، نيرولا Nirula's، تبيع برجر لحم الضأن (قراءة 80٪ من الهنود هندوس، لا يأكلون لحوم البقر) بالإضافة إلى المأكولات الهندية المحلية. وموس برجر Mos Burger⁽⁸⁸⁾ هي سلسلة يابانية تضم أكثر من 1700 مطعم، ستة منها في أستراليا.⁽⁸⁹⁾ وبالإضافة إلى القائمة المعتادة، يبيع موس برجر دجاج الترياك، وبرجر الأرز، و«أوشيروكو مع كعك الأرز البني».⁽⁹⁰⁾

وشهدت بيروت، لبنان، التي دمّرتها الحرب، والتي كانت أبعد مكان عن فكرة مطعم للوجبات السريعة المحلية، افتتاح مطعم جوسي برجر في عام 1984. وكان في شعاره قوس قزح بدلاً من الأقواس الذهبية، والمهرج جي بي كلاون بدلاً من رونالد

(86) Stephanie Strom. "Let Them Eat Bread." New York Times, July 12, 2017, D1, D10.

(87) Liz Alderman. "France, of all Places, Finds Itself in a Battle Against Processed Food." New York Times, January 30, 2014.

(88) Valerie Reitman. "India Anticipates the Arrival of the Beefless Big Mac." Wall Street Journal, October 20, 1993.

(89) MOS Burger website: www.mosburger.com.sg/global_network.php.

(90) Mos Food Services website, www.mos.co.jp; Mos Burger 2008 Business Report.

ماكدونالد. كان أصحابه يأملون (سدّي) أن يصبح «ماكدونالدز العالم العربي». (91) ومع ذلك، فإنّ المنافس الأحدث على جائزة أبعاد الأماكن عن فكرة استنساخ ماكدونالدز هو طهران، إيران، التي يوجد فيها الآن «ماش دونالدز». بالإضافة إلى «K.F.C. (كابوكي فرايد تشيكن) وبديل بيتزا هت (بيتزا هات) وبديل برجر كينج (برجر هاوس).» (92)

والآن دارت المكذلة دورتها الكاملة. فقد بدأت دول أخرى بها مؤسسات محليّة ممكذلة في تصديرها إلى الولايات المتّحدة. ذكرنا منها بري أمونجير من بريطانيا. إذ تأسّس بولو كامبيرو Pollo Campero في غواتيمالا عام 1971 وبحلول عام 2011 كان لديه أكثر من 350 مطعمًا في أمريكا اللاتينيّة والعديد من البلدان الأخرى، بما في ذلك الولايات المتّحدة. (93) وجوليبي (انظر أعلاه)، السلسلة الفلبينيّة، لديها حوالي 1200 منفذ، عدد منها في أمريكا. (94) وبولو كامبيرو أصغر في الولايات المتّحدة من سلسلة

(91) Alison Leigh Cowan. "Unlikely Spot for Fast Food." New York Times, April 29, 1984.

(92) Thomas Erdbrink. "Iran Capitalizing on a Taste for America's Biggest Brands." New York Times, August 2, 2015.

(93) Pollo Campero US website, www.campero.com/about-us.aspx; "Pollo Campero Refreshes Brand Logo Getting Ready for Expansion." Business Wire, June 16, 2006.

(94) Jollibee website, www.jollibee.com.ph/international/usa/store-locator.

بولو تروبيكال Pollo Tropical الأمريكية.⁽⁹⁵⁾ لكن بولو كامبيرو أهمّ لأنه يمثل غزوًا للولايات المتحدة، موطن الوجبات السريعة، على يد سلسلة أجنبية (غواتيمالية). كما يتضح من شراء جوليبى لسماش برجر، حتى صناعة الهمبرجر في الولايات المتحدة ليست محصنة ضدّ تدفق المنافسة الأجنبية. وبرجر فيول BurgerFuel، وهي سلسلة برجر نيوزيلندية صغيرة وراقية لديها 88 منفذًا في ستة بلدان، توسّعت بالدخول إلى الولايات المتحدة في عام 2017.⁽⁹⁶⁾

وفي حين أنّها شركة ممكدة إلى حدّ كبير، فإنّ أيكيا IKEA، وهي شركة أثاث منزلي مقرّها السويد (لكنّها مملوكة هولنديًا)، هي قوّة في حدّ ذاتها. وفي الواقع، هناك جدال حول «الأيكية IKEAization» باعتبارها عملية مستقلة عن المكدلة.

فقد بلغ حجم عمليّات أيكيا حوالي 35 مليار يورو في عام 2016، جاءت من أكثر من 684 مليون شخص زاروا أكثر من 400 متجر من متاجرها التقليديّة في 52 دولة.⁽⁹⁷⁾ (أجريت عمليّات الشراء أيضًا من أكثر من 200 مليون نسخة من كتالوجها

(95) Pollo Tropical website,

<http://pollotropical.com/franchising/markets/>; Hugh Morley. "A Hunger for the Hispanic: Combining Fast Food, Ethnic Cuisine." The Record (Bergen County, NJ), March 22, 2006, www.pollotropical.com.

(96) Kate McGahan. "BurgerFuel Opens in the USA!" BurgerFuel Worldwide Press Release, May 29, 2017,

<https://www.burgerfuel.com/uploads/media/592ba99195ed1/bfw-burgerfuel-opens-in-usa-05-17.pdf>.

(97) Lauren Collins. "House Perfect: Is the IKEA Ethos Comfy or Creepy?" New Yorker, October 3, 2011.

المطبوع في 62 إصدارًا و 29 لغة؛ وتوجد نسخة تفاعلية منه متاحة الآن على الإنترنت.⁽⁹⁸⁾ وفي الواقع، اشتهر عن هذا الكتالوج أنه يطبع سنويًا ثاني أكبر عدد من النسخ في العالم، مباشرة بعد الكتاب المقدس.⁽⁹⁹⁾ كما تجمع أيكيا بين العمل في العالم الواقعي والعالم الرقمي، أفاد موقعها الإلكتروني عن 2.1 مليار زائر في عام 2016.⁽¹⁰⁰⁾ وتحظى أيكيا بشعبية كبيرة في أوروبا لدرجة أنه «يقال إن واحدًا من بين كل عشرة أوروبيين يولد على سرير أيكيا.»⁽¹⁰¹⁾ وإحدى السلاسل الأخرى المهمة هي إتش أند إم H&M، وهي سلسلة عالمية من متاجر الملابس. تأسست عام 1947، ولديها الآن ما يقرب من 5000 متجر في 74 دولة.⁽¹⁰²⁾ توظف الشركة حاليًا 179000 شخص وبلغت مبيعاتها أكثر من 24 مليار دولار في عام 2019.⁽¹⁰³⁾ وتوجد شركة رائدة أخرى في مجال الملابس العالمية هي ثارا Zara، التي افتتحت أول متجر لها في عام 1975 ولديها الآن أكثر من 2000 موظف في 96 دولة. تعدّ ثارا جزءًا من مجموعة كبيرة من متاجر الأزياء التي تملكها شركة إندي تكس Inditex

(98) المرجع السابق.

(99) "Stylish, Swedish, 60-ish; IKEA's a Global Phenomenon." Western Mail, May 20, 2003.

(100) "Ikea Corporation Facts and Figures 2018,"

<https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-ikea/ikea-facts-and-figures-2018-pubfd3597c1>.

(101) Lauren Collins. "House Perfect: Is the IKEA Ethos Comfy or Creepy?" New Yorker, October 3, 2011.

(102) H&M Corporation website, <http://about.hm.com>.

(103) <http://about.hm.com>; H&M Group Annual Report 2019.

الإسبانية. ومجتمعةً، هناك أكثر من 7400 متجر تملكه إندي تكس في 96 دولة تعمل تحت تسعة أسماء تجارية مختلفة.⁽¹⁰⁴⁾ وقد بلغ إجمالي إيرادات إنديتكس أكثر من 23 مليار يورو في عام 2016.⁽¹⁰⁵⁾

يؤكد الكثير ممّا ورد أعلاه على التوسّع الجغرافيّ والمكانيّ لماكدونالدز وغيره من المشاريع المكّدة، لكن وبالإضافة إلى ذلك، فقد توسّعت جميعها زمنيّاً. إذ حوّل ماكدونالدز بعض اهتمامه من زيادة المطاعم إلى إضافة ساعات عمل إلى المطاعم الموجودة، وبالتالي عصر أرباح أكبر من كلّ منها. فمثلاً في البداية لم يكن ماكدونالدز يقدّم وجبة الإفطار، ولكن هذه الوجبة أصبحت الآن أهمّ جزء في يوم العمل؛ ويهيمن ماكدونالدز على سوق الوجبات السريعة للإفطار. وهناك أيضاً اتّجاه نحو إبقاء المطاعم مفتوحة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. في حين أنّ أقلّ من 1٪ من مطاعم ماكدونالدز في الولايات المتّحدة كانت تعمل بدون توقّف في عام 2002، فإنّ حوالي 8٪ كانت تعمل بهذا المعدّل حتّى ظهور وباء كوفيد-19 في أوائل عام 2020. وأيضاً أصبح عدد أكبر من مطاعمه في الولايات المتّحدة يفتح بحلول الخامسة صباحاً.⁽¹⁰⁶⁾ ولا يمثّل الزمن، مثله مثل المكان، عائناً أمام انتشار ماكدونالدز

(104) www.inditex.com.

(105) المرجع السابق.

(106) Michael Arndt. "McDonald's Goes 24/7,"

www.msnbc.msn.com/id/16828944; McDonald's 2008 Annual Report.

ذراع ماكدونالدز الطولى

فما وراء التأثير المتزايد لنموذج أعماله (وتأثيره على الثقافة الأوسع؛ انظر أدناه)، كافح ماكدونالدز لتعظيم انتشاره باستمرار داخل المجتمع الأمريكي وخارجه. كما قال رئيس الشركة، «هدفنا: السيطرة الكاملة على صناعة مطاعم الخدمة السريعة في جميع أنحاء العالم....»

أريد أن يهيمن ماكدونالدز». (107)

بدأ ماكدونالدز كظاهرة في الضواحي والبلدات متوسطة الحجم، لكنه بدأ لاحقًا في بناء المطاعم التقليدية في البلدات الأصغر، والتي من المفترض أنها لا تتحمل مثل هذه المطاعم، وفي العديد من المدن الكبيرة حيث يُفترض أن المستهلكين أرقى من أن يأكلوا فيها. (108) واليوم، يمكنك أن تجد العديد من منافذ الوجبات السريعة في تايمز سكوير بنيويورك. وفي باريس، ماكدونالدز ليس فقط في الشانزليزيه، بل له أيضًا فرع داخل متحف اللوفر. (109)

(107) Richard L. Papiernik. "Mac Attack?" Financial World, April 12, 1994.

(108) Laura Shapiro. "Ready for McCatfish?" Newsweek, October 15, 1990; N. R. Kleinfeld. "Fast Food's Changing Landscape." New York Times, April 14, 1985.

(109) Henry Samuel. "McDonald's Restaurants to Open at the Louvre." Daily Telegraph.

وبعد فترة وجيزة من افتتاحه في عام 1992، كان مطعم ماكدونالدز في ميدان بوشكين بموسكو يبيع ما يقرب من 30 ألف همبرجر يوميًا، ويعمل به طاقم من 1200 شابّ ويعملون أزواجًا على ماكينات تحصيل النقود.⁽¹¹⁰⁾ وفي أوائل عام 1992، شهدت بكين افتتاح أكبر مطعم ماكدونالدز في العالم، بسعة 700 مقعد، و 29 ماكينة تحصيل، وما يقرب من 1000 موظف.⁽¹¹¹⁾ وفي اليوم الأوّل من عمله، سجّل رقمًا قياسيًا جديدًا لعمل يوم واحد في ماكدونالدز عندما خدم حوالي 40 ألف عميل.⁽¹¹²⁾ واليوم، أكبر مطعم ماكدونالدز في العالم («Epic McD»), على الأقلّ من حيث الحجم، موجود في أورلاندو، فلوريدا، وهي أيضًا موطن ديزني وورلد. يبلغ ارتفاعه ثلاثة طوابق، بمساحة 19000 قدم مربع، ويعمل على مدار الساعة كلّ يوم من أيام الأسبوع. ومن بين المواقع اللافتة لمطاعم ماكدونالدز وجود فرع في جراند كانيون (الأخدود العظيم). وفيما كان سابقًا أطول مبنى في العالم، في أبراج بتروناس في ماليزيا؛ وفرع للطلب من على الزلاجة يوجد على منحدر في السويد؛ وفي مبنى في شروزبري بإنجلترا يعود تاريخه إلى القرن

www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/6259044/McDonalds-restaurants-to-open-at-the-Louvre.html.

(110) Louis Uchitelle. "That's Funny, Those Pickles Don't Look Russian." New York Times, February 27, 1992.

(111) Center for Defense Information website, www.cdi.org/russia (no longer available online).

(112) Nicholas D. Kristof. "Billions Served (and That Was Without China)." New York Times, April 24, 1992.

ويمكنك أن تجد ماكدونالدز في قاعدة خليج جوانتانامو البحريّة الأمريكية في كوبا وفي البنتاجون. كما افتتحت منافذ صغيرة أو تابعة لفروع أكبر أو للخدمة السريعة أو نائية، في المناطق التي لا تتحمّل مطاعم الوجبات السريعة الكبيرة، وهي تتوسّع بسرعة أيضًا. وهي موجودة في الواجهات الصغيرة للمحلّات في المدن الكبيرة وفي أماكن غير تقليديّة مثل المتاحف والمتاجر الكبرى ومحطّات الوقود⁽¹¹³⁾ وحتى المدارس. تقدم هذه التوابع عادةً قوائم طعام محدودة فقط وقد تعتمد على فروع أكبر لتخزين الطعام وإعداده.⁽¹¹⁴⁾ كما وقع لغط حول افتتاح ماكدونالدز في مبنى المحكمة الفيدراليّة الجديد حينها في بوسطن.⁽¹¹⁵⁾

ولم تكتفِ مطاعم الوجبات السريعة بالسيطرة على محيط حرم العديد من الجامعات، بل انتقلت منذ فترة طويلة إلى داخل العديد من تلك الجامعات. إذ افتتح أوّل مطعم للوجبات السريعة داخل الحرم الجامعيّ في جامعة سينسيناتي في عام 1973. واليوم، كثيرًا ما تبدو كافيتيريات الكليّة مثل ساحات الطعام في مراكز التسوّق (وهذا ليس مفاجئًا، نظرًا لأنّ خدمات الطعام في الحرم الجامعيّ هي

(113) Gilbert Chan. "Fast Food Chains Pump Profits at Gas Stations." Fresno Bee, October 10, 1994.

(114) Cynthia Rigg. "McDonald's Lean Units Beef Up NY Presence." Crain's New York Business, October 31, 1994.

(115) Anthony Flint. "City Official Balks at Placement of McDonald's at New Courthouse." Boston Globe, March 9, 1999.

تجارة بمليارات الدولارات سنويًا).⁽¹¹⁶⁾ وبالشراكة مع مجموعة متنوّعة من «الشركاء ذوي العلامات التجارية المرموقة» (مثل بيتزا هت وصب واي)، توفر شركة ماريوت خدمات الطعام للعديد من الكليّات والجامعات.⁽¹¹⁷⁾ فهذه الموافقة الصريحة من إدارات الكليّات تضع مطاعم الوجبات السريعة في مكان يمكنها من التأثير المتزايد على جيل الشباب.

كانت الوجبات السريعة متاحة منذ فترة طويلة في العديد من الاستراحات على طول الطرق. فبعد «التزوّد بالوقود»، يمكننا المضيّ في رحلتنا، والتي غالبًا ستصل بنا إلى بلد آخر بنفس الكثافة والمزيج من مطاعم الوجبات السريعة كتلك الموجودة في المنطقة التي تركناها وراءنا. وتنتشر الوجبات السريعة في كلّ مكان في المطارات وتتوافر أيضًا بشكل متزايد في الفنادق.⁽¹¹⁸⁾

في قطاعات المجتمع الأخرى، كان تأثير مطاعم الوجبات السريعة أقلّ ظهورًا ولكن ليس أقلّ عمقًا. وتوجد الآن الأطعمة التي ينتجها ماكدونالدز ومطاعم الوجبات السريعة الأخرى أو التي تشبه تلك الأطعمة في المدارس الثانوية والمدارس

(116) Anita Kumar. "A New Food Revolution on Campus." St. Petersburg Times, May 11, 2003.

(117) Carole Sugarman. "Dining Out on Campus." Washington Post/Health, February 14, 1995.

(118) Edwin McDowell. "Fast Food Fills Menu for Many Hotel Chains." New York Times, January 9, 1992.

التجارية.⁽¹¹⁹⁾ يقول مدير التغذية في الجمعية الأمريكية لخدمات الطعام في المدارس، «يعيش الأطفال اليوم في عالم أصبحت فيه الوجبات السريعة أسلوب حياة. فلن نجعل الأطفال يأكلون، علينا توفير بعض العناصر المألوفة».⁽¹²⁰⁾ وعدد قليل من المدارس الابتدائية يوجد به مطاعم داخلية للوجبات السريعة؛ ومع ذلك، اضطرت الكثير من المدارس إلى تغيير قوائم وعمليات كافتيريا المدرسة لجعل الوجبات السريعة متاحة بسهولة.⁽¹²¹⁾ فقد يُقذف التفاح واللبن والحليب مباشرة في سلّة المهملات، أمّا الهمبرجر والبطاطس المقلية والمخفوقات فتلتهم التهامًا. وتميل مطاعم الوجبات السريعة أيضًا إلى التكدّس بالقرب من المدارس.⁽¹²²⁾ ووصلت محاولة ربط الأطفال في سنّ المدرسة بالوجبات السريعة إلى ذروتها في ولاية إلينوي، حيث قدّم ماكدونالدز برنامج يسمّى «برجر جبن مجاني لمن يحصل على علامة «A for A» Cheeseburger». إذ حصل الطلاب الذين أحرزوا علامات «A» في تقريرهم على برجر جبن مجانيًا، وبذلك ارتبط النجاح في المدرسة

(119) Dan Freedman. "Low Fat? The Kids Aren't Buying: Districts Struggle to Balance Mandates for Good Nutrition With Reality in the Cafeteria." The Times Union, September 22, 2002.

(120) "Back to School: School Lunches." Consumer Reports, September 1998.

(121) Mike Berry. "Redoing School Cafeterias to Favor Fast-Food Eateries." Orlando Sentinel, January 12, 1995.

(122) "Pediatric Obesity: Fast-Food Restaurants Cluster Around Schools." Obesity, Fitness and Wellness Week, September 24, 2005.

بماكدونالدز.⁽¹²³⁾ وفي أستراليا، سُوق لنسخ من الأطعمة التي يقدمها ماكدونالدز على شكل ألعاب للأطفال حتى سنّ الثالثة. وتشمل الألعاب «تقليدا لبطاطس ماكدونالدز، وبيج ماك، ومخفوق الحليب، ودجاج ماك ناجتس، وفطيرة التفاح، والكوكيز الصغيرة.»⁽¹²⁴⁾ ويخشى الكثير من أن اللعب بالألعاب التي تشبه الطعام هذه سيزيد من اهتمام الأطفال بتناول الطعام الحقيقيّ.

كما كان هناك ضغط على الجيش لتقديم وجبات سريعة في القواعد وعلى السفن. وبرغم انتقادات الأطباء وخبراء التغذية، فقد ظهرت مطاعم الوجبات السريعة داخل المستشفيات العامّة الأمريكيّة وفي مستشفيات الأطفال.⁽¹²⁵⁾ وعلى الرغم من عدم وجود منازل خاصّة بها ماكدونالدز حتى الآن، فإنّ وجبات الطعام في المنزل كثيرًا ما تشبه تلك المتوفّرة في مطاعم الوجبات السريعة. فالأطعمة المجمّدة والمعدّة للميكروويف والجاهزة، والتي تشبه إلى حدّ كبير الوجبات المتوفّرة في مطاعم الوجبات السريعة، أصبحت عادة على مائدة العشاء. حتّى أنّ هناك كتب طهي - مثل، وصفات الوجبات السريعة السريّة: دليل طهي الوجبات السريعة - تتيح للفرد إعداد وجبات سريعة «أصليّة» في المنزل.⁽¹²⁶⁾ وأحدثت

(123) "Grade 'A' Burgers." New York Times, April 13, 1986.

(124) Jennifer Curtis. "McDonald's Attacked for Toys That Push Its Fatty Fast Food." The West Australian (Perth), January 16, 2007.

(125) Lindsey Tanner. "Pediatric Hospitals That Serve Fast Food Raise More Alarm." Houston Chronicle, December 28, 2006.

(126) Gloria Pitzer. Secret Fast Food Recipes: The Fast Food Cookbook. Marysville, MI: Author, 1995.

دومينوز ثورة في توصيل الوجبات السريعة إلى المنازل، تحديداً البيتزا. ففي السنوات الأخيرة، وخاصة بعد بداية الوباء، بدأت العديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى في توصيل الطعام إلى المنازل إما بنفسها (مثل، برجر كنج) أو عن طريق خدمات التوصيل مثل جرب هب Grubhub ودور داش DoorDash وأوبر إيتس Uber Eats.

وأحد الأمثلة الأخرى على تأثير ماكدونالدز نجده في دور السينما كما يعكس العنوان الصحفي التالي: «لجذب رواد السينما الأصغر سنًا تفكّر إيه إم سي AMC مثل ماكدونالدز.»⁽¹²⁷⁾ فعلى سبيل المثال، وبناءً على مبدأ القابلية للقياس عند ماكدونالدز، وخاصة في الأحجام الكبيرة (وأفضل مثال على ذلك هو شطيرة بيج ماك)، بدأت مسارح في تقديم «الوحش البافاري»، «رطل ونصف من البريتزل بحجم عجلة القيادة.»⁽¹²⁸⁾

ويتضمّن نوع آخر من التوسّع ما يمكن أن يسمّى «المكدلة الرأسيّة»؛⁽¹²⁹⁾ أي أنّ مطالب صناعة الوجبات السريعة، كما هو موثّق جيّداً في كتاب إيريك شلوسر أمة الوجبات السريعة، أجبرت الصناعات التي تخدمها على انتهاج المكدلة من أجل تلبية مطالبها

(127) Brooks Barnes. "To Woo Young Moviegoers, AMC Thinks Like McDonald's." New York Times April 10, 2017, B4

(128) المرجع السابق.

(129) هذه المناقشة مستقاة من جورج ريتزر:

George Ritzer, "Revolutionizing the World of Consumption." Journal of Consumer Culture 2 (2002): 103–118.

النهمة. واضطرت زراعة البطاطس ومعالجتها، وتربية المواشي، وتربية الدجاج، وجزارة اللحوم ومعالجتها، كلّها إلى مكدلة عمليّاتها، ما أدّى إلى زيادات هائلة في الإنتاج. لكنّ هذا النموّ لم يأت دون ثمن.

وكما هو موضح في فيلم صناعة الطعام Food Inc (2008)، يُرجّح أن تكون اللحوم والدواجن الآن محمّلة بأمراض أكثر؛ كما فقد صغار المنتجين ومربيّ الماشية (في كثير من الأحيان غير المكدلين) أعمالهم؛ وأُجبر ملايين الأشخاص على العمل في وظائف منخفضة الأجر، ومهينة، ومرهقة، وخطيرة في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، في صناعة تعليب اللحوم، استبدلت الوظائف الآمنة إلى حدّ ما، والخاضعة للتنظيم النقابيّ، والمضمونة، والسهلة، والتي تمنح أجورًا مرتفعة نسبيًا في الشركات التي كانت ذات أسماء مألوفة - مثل سويفت وأرمور - بأخرى غير آمنة وغير خاضعة للتنظيم النقابيّ وغير مضمونة وصعبة وتمنح أجورًا منخفضة نسبيًا في شركات مجهولة إلى حدّ كبير (كان العديد منها فريسة لكوفيد-19 في عام 2020). وفي حين أنّ البعض (الملاك والمديرون وحملة الأسهم بالذات) قد استفادوا بشكل كبير من المكدلة الرأسيّة، فقد أُجبر الكثيرون على العيش في ظروف اقتصاديّة مهمّشة.

يمثّل ماكدونالدز قدوة بلغت من التأثير أنّ العديد من الشركات وكذلك الكيانات في العديد من المجالات الأخرى قد اكتسبت

ألقابًا تبدأ بـ «ماك Mc». ومن الأمثلة على ذلك: ماك دنتستس «McDentists» وماك دكتور «McDoctor»، أي عيادات لطلب الخدمة الطبيّة من السيّارة مصمّمة للتّعامل بسرعة وكفاءة مع مشاكل الأسنان والمشاكل الطبيّة البسيطة.⁽¹³⁰⁾ ومراكز رعاية «ماك تشايلد McChild»، أي مراكز رعاية الأطفال مثل كنذر كير؛ ماك ستبيلز «McStables»، هو اسم مشروع تدريب خيول السباق على مستوى البلاد الذي يملكه د. واين لوكاس؛ وماك بيبير «McPaper» اللقب الذي تُعرف به صحيفة يو إس إيه توداي USA TODAY.⁽¹³¹⁾ (استخدم الباحثون مصطلح «ماك سيكسي McSexy» لوصف مكحلة الرقص المثيرة).⁽¹³²⁾ فماكدونالدز ليس مفتونًا، بتعبير الطّف، بتزايد المشاريع التي تستخدم «ماك» في بداية أسمائها. ولناخذ حالة وي بي سوشي We Be Sushi، وهي سلسلة في سان فرانسيسكو لها ستّة فروع. إذ توجد ملاحظة على ظهر القائمة تفسّر سبب عدم تسمية السلسلة «ماك سوشي»:

كان الاسم الأصليّ ماك سوشي. وضعنا الالفة وكناّ مستعدين للبدء. ولكن قبل أن نفتح أبوابنا، تلقينا خطابًا رسميًا للغاية من محامي، نعم كما توقّعت، ماكدونالدز. يبدو أنّ ماكدونالدز

(130) George Anders. "McDonald's Methods Come to Medicine as Chains Acquire Physicians' Practices." Wall Street Journal, August 24, 1993.

(131) Peter Prichard. The Making of McPaper: The Inside Story of USA TODAY. Kansas City, MO: Andrews, McMeel and Parker, 1987.

(132) Terri Deshotels, Mollie Tinney, and Craig J. Forsyth. "McSexy: Exotic Dancing and Institutional Power." Deviant Behavior 33 (2012): 140–148.

احتكرت أسماء الطعام التي تبدأ بـ«ماك» في كلّ السوق، من ماك بيجل [كذا في الأصل] إلى ماك تاكو. وفسروا ذلك بأن استخدام اسم ماك سوشي من شأنه أن يضعف صورة ماكدونالدز.⁽¹³³⁾

ومثل كل قطاع آخر تقريباً في المجتمع، نسخت صناعة الجنس نموذج ماكدونالدز.⁽¹³⁴⁾ ففي مدينة نيويورك، دعا أحد المسؤولين مركزاً إباحياً مكوناً من ثلاثة طوابق «ماكدونالدز للجنس» بسبب «نظافته المثالية وامثاله للقانون». ⁽¹³⁵⁾ في فيلم *Sleeper*، لم يخلق وودي آلن عالماً مستقبلياً كان فيه ماكدونالدز عنصراً مهماً ومرتبياً للغاية فحسب، بل تخيل أيضاً مجتمعاً يمكن للناس فيه الدخول إلى آلة تسمى «أورجاماترون orgasmatron» لتجربة نشوة الجماع دون الحاجة لفوضى الجماع. وسيزداد استخدام مثل تلك الآلات (مثل القضيب الهزاز) مع استمرار الوباء.

ويحاكي الموقع الإباحي ريدتيوب RedTube الواجحة الموحدة لموقع يوتيوب YouTube بتوفير فئات مختلفة من محتوى البالغين يمكن للمستخدمين عرضها على الموقع أو تضمينها في صفحات الويب الخاصة بهم. تمتلئ شبكة الإنترنت بمواقع الدردشة المرئية

(133) أود أن أشكر لي مارتن على لفت انتباهي لهذه الحالة (والقائمة).

(134) Kathryn Hausbeck and Barbara G. Brents. "McDonaldization of the Sex Industries? The Business of Sex." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 102–117.

(135) Martin Gottlieb. "Pornography's Plight Hits Times Square." *New York Times*, October 5, 1986.

حيث يمكن للمستخدمين طلب أداء مختلف الأفعال الجنسية. ويوفّر قسم اللقاءات العرضيّة في موقع كرايغز ليست Craigslist.org للأفراد من كلّ مدينة رئيسيّة في العالم واجهة مركزية للعثور على شركاء جنسيين. وتندر هو تطبيق هاتفيّ يستخدمه الأشخاص عادة لغرض «صيد الشركاء»، ولكن يبدو أنّ عددًا من العلاقات طويلة الأمد، وحتىّ الزيجات، تحدث نتيجة للقاءات حدثت بدايةً على تندر.⁽¹³⁶⁾ وهناك مجموعة متنوّعة من الأجهزة، يطلق عليها «الدُسر التي تعمل عن بعد teledildonics» أو الدُسر السيرانيّة cyberdildonics في صناعة الترفيه للبالغين، تمكّن المستخدمين من إثارة بعضهم من خلال شبكات الكمبيوتر. فيل ثري 3 feel هي بيئة افتراضية ثلاثية الأبعاد يستطيع المستخدمون فيها التفاعل الفوريّ وممارسة النشاطات الجنسيّة (باستخدام أو بدون الدُسر التي تعمل عن بعد).⁽¹³⁷⁾ كما توقع وودي آلن مع آلتة الأورجازماترون، «يمكن للمشاركين تجربة نشوة الجماع دون لقاء أو تلامس.»⁽¹³⁸⁾

في عالم تهيمن فيه الراحة، للجنس المتحرّر من الجسد جاذبيّته. فلست مضطرّاً للخروج من منزلك المريح. فقط تمسك هاتفك، أو

(136) Sophia Kercher. "First Comes Tinder. Then Comes Marriage?" New York Times, April 19, 2017.

(137) "Augmented Reality Going the Way of the Dildo." Sociology Lens, November 2, 2009.

(138) Jean Sonmor. "Can We Talk Sex: Phone Sex Is Hot-Wiring Metro's Lonely Hearts." Toronto Sun, January 29, 1995.

تدخل من الكمبيوتر، وإذا كنت متصلاً، فإنّ عالماً من المباحج الجنسية غير المسبوقة يفتح أمام عينيك. (139)

وتشير هذه الأمثلة إلى أنه لا يوجد جانب من حياة الناس بقي محصّناً ضدّ المكدلة.

ويمكن النظر إلى مختلف المستحضرات الصيدلانية على أنّها مكدلة للجنس. إذ تفعل الفياجرا (والعقاقير المماثلة مثل سياليس) ذلك من خلال جعل قدرة الذكور على الانتصاب قابلةً للتوقّع، على سبيل المثال. (لا توجد حتى الآن عقاقير فعّالة مماثلة للإناث، لكنّ الأبحاث مستمرة). وتزعم هذه الأدوية أيضاً أنّها تعمل بسرعة وتستمرّ لفترة طويلة. فالميثيل أمفيتامين MDMA (الإكستاسي)، وهو عقار محظور، يستمرّ لمُدّة تصل إلى ثماني ساعات ويعمل على زيادة شدّة المؤثرات الحسيّة ومشاعر الترابط الاجتماعيّ (بما في ذلك الجنس).

يمثل الجزء السابق مجرّد قمّة جبل الجليد فيما يتعلّق بالذراع الطولى لماكدونالدز. وتشمل المجالات الأخرى التي تأثرت به (والتي سنناقش الكثير منها في هذا الكتاب) ما يلي: (140) النزّهات

(139) المرجع السابق.

(140) للاطلاع على مختارات من هذا العمل، انظر جورج ريتزر

George Ritzer, ed., McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.

في المناطق المفتوحة،⁽¹⁴¹⁾ وخاصة تسلق الجبال (مثل الاعتماد على كتيبات إرشادية لمسارات التسلق)،⁽¹⁴²⁾ والرياضات الاحترافية،⁽¹⁴³⁾ والسياحة،⁽¹⁴⁴⁾ والعمل الشرطي،⁽¹⁴⁵⁾ ونظام العدالة الجنائية (التميط الجنائي، و«قانون الإدانات الثلاث»)،⁽¹⁴⁶⁾ والأسرة (كتب، وبرامج تلفزيونية مخصصة لإيجاد حلول سريعة لمشاكل الأسرة)،⁽¹⁴⁷⁾ والمدارس المكدلة « McSchools » والسياسات التي تجعلها مكدلة،⁽¹⁴⁸⁾ والجامعات

(141) Sera J. Zegre et al. "McDonaldization and Commercial Outdoor Recreation and Tourism in Alaska." *Managing Leisure* 17 (2012): 333–348.

(142) Ian Heywood, "Urgent Dreams: Climbing, Rationalization, and Ambivalence." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 65–69.

(143) Tan Zhi-wu. "McDonaldization of International Top-level Golf Professional Tournament." *Journal of Guangzhou Sport University*, 2010.

(144) Sanette L.A. Ferreira and Gessina W. Van Zyl. "Catering for Large Numbers of Tourists: The McDonaldization of Casual Dining in Kruger National Park." *Bulletin of Geography* 33, September, 2016.

(145) Richard Heslop. "The British Police Service: Professionalisation or 'McDonaldization'?" *International Journal of Police Science & Management* 13 (2011): 312–321.

(146) David Wood. "Swift and Sure: McJustice for a Consumer Society." *Criminal Justice Matters* 91 (2013): 10–11; Matthew B. Robinson, "McDonaldization of America's Police, Courts, and Corrections." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 85–100.

(147) Sara Raley. "McDonaldization and the Family." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 138–148.

(148) Gary Wilkinson. "McSchools for McWorld: Mediating Global Pressures With a McDonaldizing Education Policy Response." In George

المكدلة «McUniversities»⁽¹⁴⁹⁾ والتعليم الإلكتروني⁽¹⁵⁰⁾ وبخاصة المناهج التعليمية الضخمة المفتوحة على الإنترنت (MOOCs؛ انظر الفصل السادس)⁽¹⁵¹⁾، بالإضافة إلى مجالات أكاديمية كاملة مثل علم حركات الجسد («McKinesiology»)⁽¹⁵²⁾ وممارسة الطب⁽¹⁵³⁾، والعلاج النفسي⁽¹⁵⁴⁾، والموت والاحتضار، بما في ذلك الممارسات الجنائزية

Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 150–157.

(149) Philip G. Altbach. "Franchising: The McDonaldization of Higher Education." *Global Perspective on Higher Education* (2013): 111–113; Andrew Nadolny and Suzanne Ryan. "McUniversities Revisited: A Comparison of University and McDonald's Casual; Employee Experiences in Australia." *Studies in Higher Education*, published online July 2013.

(150) Noel Carroll. "E-Learning: The McDonaldization of Education." *European Journal of Higher Education* 3 (2013): 342–356.

(151) Jason Lane and Kevin Kinser. "MOOC's and the McDonaldization of Global Higher Education." *Chronicle of Higher Education*, September 28, 2012, <http://chronicle.com/blogs/worldwise/moocs-mass-higher-education-and-the-mcdonaldization-of-higher-education/30536>.

(152) David L. Andrews et al. "McKinesiology." *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies* 35 (2013): 335–356.

(153) Justin Waring and Simon Bishop. "McDonaldization or Commercial Re-stratification: Corporatization and the Multimodal Organisation of English Doctors." *Social Science and Medicine* 82 (2013): 147–155.

(154) Michael R. Montgomery. "The McDonaldization of Psychotherapy?" *Existential Analysis* 27 (2016).

في المجتمعات الإسلاميّة،⁽¹⁵⁵⁾ فقدان الوزن ومكدلة الجسد،⁽¹⁵⁶⁾ والمزارع وزيادة مساحاتها،⁽¹⁵⁷⁾ والدين ومكدلة العقائد الدينيّة⁽¹⁵⁸⁾ والروحانيّة،⁽¹⁵⁹⁾ والتعاملات المصرفيّة،⁽¹⁶⁰⁾ والوظائف المكدلة «McJobs» (انظر الفصلين الرابع والخامس)⁽¹⁶¹⁾ والسياسة (السياسات «الباردة» مقابل «الساخنة»؛ و«الديمقراطيّة حسب

(155) Zafar Iqbal. "McDonaldization, Islamic Teachings, and Funerary Practices in Kuwait." OMEGA: Journal of Death and Dying 63 (2011): 95–112.

(156) Lee F. Monaghan. "McDonaldizing Men's Bodies? Slimming, Associated (Ir) Rationalities and Resistances." In George Ritzer, ed., McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 119–136.

(157) Andrew J. Knight. "Supersizing Farms: The McDonaldization of Agriculture." In George Ritzer, ed., McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 192–205.

(158) John Drane. The McDonaldization of the Church: Consumer Culture and the Church's Future. London: Smyth and Helwys, 2012; John Drane. "From Creeds to Burgers: Religious Control, Spiritual Search, and the Future of the World." In George Ritzer, ed., McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 222–227.

(159) Terry Hyland. "McDonaldizing Spirituality." Journal of Transformative Education, published online March 16, 2017.

(160) Emeka W. Dumbili. "McDonaldization of Nigerian Banking Industry in the Post-Consolidated Era: An Exploration of the Unavoidable Consequences." Mediterranean Journal of Social Sciences 4 (2013): 343–352.

(161) Jos Gamble. "Multinational Retailers in China: Proliferating 'McJobs' or Developing Skills?" In George Ritzer, ed., McDonaldization: The Reader, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 172–190.

ماكدونالدز باعتباره رمزاً أمريكياً وعالمياً

لقد جاء ماكدونالدز ليحتلّ مكانة مركزية ليس فقط في عالم الأعمال التقليديّة ولكن أيضاً في الثقافة الشعبيّة الأمريكيّة والعالميّة.⁽¹⁶³⁾ عندما افتُتح ماكدونالدز لأوّل مرّة في مانهاتن، «جُنّت المدينة». ⁽¹⁶⁴⁾ وحتى يومنا هذا، لا يزال افتتاح مطعم ماكدونالدز جديد في بلدة صغيرة يعدّ حدثاً اجتماعياً مهماً. قال أحد طلاب الثانوية في ماريلاند عند أحد تلك الافتتاحات، «لم يحدث شيء بهذا القدر من الإثارة من قبل في دايل سيتي». ⁽¹⁶⁵⁾

لعبت مطاعم الوجبات السريعة أيضاً أدواراً رمزيّة في البرامج التلفزيونيّة والأفلام. فكانت محطّ سخريّة في ساترداي نايت لايف Saturday Night Live، ولعبت دوراً بارزاً في عدد من الأفلام بما في ذلك آتٍ إلى أمريكا Coming to America (1988)، السقوط Falling Down (1993)، النائم Sleeper (1973)، رجال من

(162) Bryan Turner. "McCitizens: Risk, Coolness and Irony in Contemporary Policy." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010, pp. 229–232.

(163) Marshall Fishwick, ed. *Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald*. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983.

(164) Marguerite Preston. "A Fascinating Account of New York City's Very First McDonald's." *New York Times*, April 16, 2015.

(165) John F. Harris. "McMilestone Restaurant Opens Doors in Dale City." *Washington Post*, April 7, 1988.

Scotland PA صفيح Tin Men (1987)، اسكتلندا، بنسلفانيا
(2001)، أمة الوجبات السريعة Fast Food Nation (2006)،
النسخة الجديدة لعام 2008 من فيلم الخيال العلمي الكلاسيكي
اليوم الذي وقفت فيه الأرض ساكنة The Day the Earth Stood
Still، وكذلك فيلم المؤسس The Founder (2016).

وعندما وُضعت الخطط لهدم أوّل مطعم ماكدونالدز أنشأه راي
كروك، تدفقت مئات الخطابات على مقرّ الشركة، ومنها:
«أرجوكم، لا تهدموه! إنّ تدمير هذا الأثر الشاهد على الثقافة
المعاصرة سيدمرّ بالتأكيد جزءاً من إيمان شعوب العالم
بشركتكم.»⁽¹⁶⁶⁾ في النهاية، أعيد بناء المطعم وفقاً للمخططات
الأصلية وتحوّل إلى متحف.⁽¹⁶⁷⁾ ووضّح أحد المسؤولين التنفيذيين
في ماكدونالدز القرار: «ماكدونالدز... إنّهُ بحق جزء من الثقافة
الأمريكية.»

والأمريكيون ليسوا الوحيدين الذين يحملون هذه المشاعر. ففي
افتتاح مطعم ماكدونالدز في موسكو، وصف أحد الصحفيين
العلامة بأنها «الرمز المطلق للثقافة الأمريكية.»⁽¹⁶⁸⁾ عندما افتتح
بيتزا هت في موسكو، قال طالب روسي، «إنّها قطعة من

(166) E. R. Shipp. "The McBurger Stand That Started It All." New York Times, February 27, 1985.

(167) McDonald's Corporation website, <http://news.mcdonalds.com/>.

(168) Bill Keller. "Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles." New York Times, January 28, 1990.

أمريكا» (169) ومعلّقًا على نموّ مطاعم الوجبات السريعة في البرازيل، قال مسؤول تنفيذي في بيتزا هت في البرازيل إنّ بلاده «تمرّ بحالة شغف بكلّ ما هو أمريكيّ.» (170) وحول شعبية دجاج كنتاكي في ماليزيا، قال المالك الماليزي: «أيّ شيء غربيّ، وخاصّة الأمريكيّ، يحبّه الناس هنا.... يريدون أن ينتسبوا إلى أمريكا.» (171) ويمكن للمرء أن يذهب لأبعد من ذلك ويقول إنّ ماكدونالدز، على الأقلّ ثقافيًا، أصبح أكثر أهميّة من الولايات المتّحدة ذاتها، على الأقلّ في نظر بعض الناس. ولناخذ مثالًا هذه القصة الصحفية عن سفير أمريكيّ سابق في إسرائيل يترأس افتتاح أوّل مطعم ماكدونالدز في القدس مرتديًا قبعة بيسبول عليها شعار الأقواس الذهبية لماكدونالدز:

اقترب منه مراهق إسرائيليّ يحمل قبعة ماكدونالدز، أعطاهها إلى السفير إنديك مع قلم وسأله: «هل أنت السفير؟ هل يمكنني أن احصل على توقيعك؟» أجاب السفير إنديك ببعض الخجل: «بالطبع. لم يطلب أحد منّي التوقيع له من قبل.»

وبينما كان السفير على وشك التوقيع، قال له المراهق الإسرائيليّ، «واو، ما هو شعورك أن تكون سفيرًا من ماكدونالدز، تتجول حول

(169) "Wedge of Americana: In Moscow, Pizza Hut Opens 2 Restaurants." Washington Post, September 12, 1990.

(170) Jeb Blount. "Frying Down to Rio." Washington Post/Business, May 18, 1994.

(171) Thomas L. Friedman. The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999, p. 235.

العالم وتفتتح مطاعم ماكدونالدز في كل مكان؟»

نظر السفير إنديك إلى الشاب الإسرائيلي وقال: «لا، لا. أنا السفير الأمريكي - ولست سفير ماكدونالدز!» يصف السفير إنديك ما حدث بعد ذلك: «قلت له، 'هل هذا يعني أنك لا تريد توقيعي؟' فقال الفتى، 'لا، لا أريد توقيعك'، وأخذ قبّعته وذهب.»⁽¹⁷²⁾

وتجدر الإشارة إلى مؤشرين آخرين على أهمية ماكدونالدز (وضمنياً، المكذبة): الأوّل هو «مؤشر بيج ماك Big Mac index» السنويّ (جزء من «اقتصاديات البرجر burgers economics»)، الذي تنشره، ساخرةً، المجلة المرموقة ذا إيكونوميست. وهو يشير إلى القوّة الشرائيّة للعمّلات المختلفة في جميع أنحاء العالم بناءً على السعر المحليّ (بالدولار) للبيج ماك. ويستخدم بيج ماك لأنّه سلعة موحّدة تباع في العديد من الدول المختلفة. ففي استطلاع عام 2020، بلغ سعر بيج ماك في سويسرا 6.71 دولاراً؛ وفي الولايات المتّحدة، يبلغ سعره في المتوسط 5.67 دولاراً؛ وفي الصين، كان سعره 3.12 دولاراً؛ وفي روسيا، كان السعر 2.20 دولاراً.⁽¹⁷³⁾ ويشير هذا المقياس، على الأقلّ تقريبياً، إلى المناطق التي تكون فيها تكلفة

(172) Thomas Friedman. "A Manifesto for the Fast World." New York Times Magazine, March 28, 1999, pp. 43–44.

(173) Erin Duffin. "Big Mac index—global prices for a Big Mac in January 2020, by country" (in U.S. dollars). statista website, January 2020, <https://www.statista.com/statistics/274326/big-mac-index-global-prices-for-a-big-mac/>.

المعيشة مرتفعة أو منخفضة وكذلك العملات المقومة بأقل من قيمتها (الصين) والمبالغ في قيمتها (سويسرا). وعلى الرغم من أن ذا إكونومست تحسب مؤشر البيج ماك نصف جادة، فإن المؤشر يمثل انتشار ماكدونالدز وأهميته في جميع أنحاء العالم.⁽¹⁷⁴⁾

المؤشر الثاني للأهمية العالمية لماكدونالدز هو الفكرة التي طورها توماس فريدمان بأنه «لم تنشب قطّ حرب بين دولتين فيها ماكدونالدز من وقت دخول ماكدونالدز لكليتيهما». ويسمّيها فريدمان «نظرية الأقواس الذهبية لمنع الصراعات.»⁽¹⁷⁵⁾ وهي فكرة ساخرة أخرى، تشير ضمناً إلى أن الطريق إلى السلام العالمي يتمثل في التوسع الدولي المستمرّ لماكدونالدز. ولسوء الحظّ، ثبت خطأها لأول مرة في قصف الناتو لصربيا في عام 1999، التي كان يوجد فيها في ذلك الوقت ماكدونالدز.

بالنسبة للعديد من الناس في جميع أنحاء العالم، أصبح ماكدونالدز مؤسسة مقدّسة.⁽¹⁷⁶⁾ فعند افتتاح ماكدونالدز في موسكو، قال عنه أحد العمّال «كما لو أنّه كاتدرائية في شارتر...

(174) انعكاساً لظهور رمز عالمي جديد، طور أحد البنوك الأسترالية فكرة ساخرة مماثلة - "مؤشر الأيبود"

(see "Ipod Index Trumps the Big Mac One." The Sydney Morning Herald, January 19, 2007).

(175) Thomas Friedman. "A Manifesto for the Fast World." New York Times Magazine, March 28, 1999, p. 84.

(176) Conrad Kottak. "Rituals at McDonald's." In Marshall Fishwick, ed., Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983.

مكان تشعر فيه 'بالمتعة السماوية'». (177) يزعم كوينسكي بأن مراكز التسوق الداخلية، التي تضمّ دائماً مطاعم الوجبات السريعة وغيرها من العلامات والسلاسل، هي «كاتدرائيات الاستهلاك» الحديثة التي يذهب إليها الناس لممارسة «دينهم الاستهلاكي». (178) ونحو ذلك، وُصفت زيارة عنصر هام آخر من عناصر المجتمع المكمل، وهو عالم والت ديزني (179)، وُصفت بأنها «الحجّ الذي تؤدّيه الطبقة الوسطى، الزيارة الإلزامية للمدينة المقدّسة المشمسة». (180) وصل ماكدونالدز إلى مكانته المرموقة نتيجة لأنّ جميع الأمريكيين تقريباً والعديد من الآخرين من الجنسيات الأخرى قد مرّوا تحت أقواسه الذهبية (أو مرّوا على نوافذ الطلب من السيارة) مرّات لا حصر لها. علاوة على ذلك، تعرّض معظمنا لوابل من الإعلانات التي تمجّد فضائل ماكدونالدز، والإعلانات المصمّمة لمجموعات بعينها من الجمهور والتي تتغيّر لتواكب تقديم السلسلة لأطعمة جديدة وعروض جديدة ومختلف المنتجات

(177) Bill Keller. "Of Famous Arches, Beeg Meks and Rubles." New York Times, January 28, 1990.

(178) William Severini Kowinski. The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise. New York: William Morrow, 1985, p. 218.

(179) Stephen M. Fjellman. Vinyl Leaves: Walt Disney World and America. Boulder, CO: Westview, 1992.

(180) Bob Garfield. "How I Spent (and Spent and Spent) My Disney Vacation." Washington Post/Outlook, July 7, 1991.

انظر أيضاً:

Margaret J. King. "Empires of Popular Culture: McDonald's and Disney." In Marshall Fishwick, ed., Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 106–119.

الجديدة المرتبطة بها. فهذه الإعلانات الدائمة، بالإضافة إلى حقيقة أنّ الناس لا يستطيعون أن يقودوا سياراتهم أو يمشون لمسافات طويلة دون أن يظهر أمامهم أحد مطاعم ماكدونالدز، رسّخت ماكدونالدز بعمق في الوعي الشعبيّ. وقبل بضع سنوات، أظهر استطلاع للرأي أجري على الأطفال في سنّ المدرسة أنّ 96٪ منهم تمكّنوا من التعرّف على رونالد ماكدونالد، الذي جاء في المرتبة الثانية بعد سانتا كلوز في قدرتهم على التعرّف على الأسماء.⁽¹⁸¹⁾ وعلى مرّ السنين، جذب ماكدونالدز الناس بطرق عدّة. فالمطاعم نفسها تظهر بمظهر نظيف ومرتب؛ ويقال إنّ الطعام طازج ومغذّ؛ والموظّفون من الشباب وهم حريصون؛ ويبدو المديرون لطيفين ومهتمين؛ وتجربة تناول الطعام نفسها تبدو مليئة بالمرح. ومن خلال إنفاقهم، يساهم الناس، بشكل غير مباشر على الأقلّ، في الجمعيات الخيريّة مثل منازل رونالد ماكدونالد للأطفال المرضى.

المكدلة الرقمية

كانت الإنترنت بشكل عامّ وأمازون (تأسّس عام 1994) على وجه الخصوص قد بلغا سنّ الرشد في الوقت الذي نُشرت فيه الطبعة الأولى من هذا الكتاب وبعد فترة طويلة من كتابتي لمقالتي

(181) Steven Greenhouse. "The Rise and Rise of McDonald's." New York Times, June 8, 1986.

الأولى حول هذا الموضوع.⁽¹⁸²⁾ وبدون مواقع انترنت مثل أمازون لتحليلها من منظور العقلنة (المكدلة)، كان التركيز على ما كان متاحًا للتحليل - وهو المواقع الاستهلاكية التقليدية مثل مطاعم ماكدونالدز. في حين أنّ بعض المواقع التقليدية (خاصة ماكدونالدز) قد توسّعت بشكل كبير في السنوات الفاصلة، فقد تضاعف هذا النموّ بشكل كبير وامتزاد أمام توسّع وانتشار مواقع الإنترنت المخصّصة للاستهلاك.

فعلى سبيل المثال، نمت أمازون، الذي بدأ عمليّاته عندما كان ماكدونالدز عملاقًا بالفعل في عالم الأعمال، نمت منذ ذلك الحين فأصبح أكبر بكثير من ماكدونالدز، واستمرت زيادة نموّه في السنوات التالية. وبقدر ما أصبح أمازون ضخماً وقويًا، فإنّ موقع علي بابا في الصين هو موقع أكبر للتجارة الإلكترونيّة؛ والذي ينمو وتزداد أهميّته أيضًا هو موقع فليب كارت Flipkart في الهند. ومع ذلك، وكما ناقشنا سابقًا، عندما ننظر فقط إلى مشاريع البيع بالتجزئة، كان للمتاجر التقليدية سبق هائل على المشاريع الرقمية، لكنّه يتضاعف. ورغم ذلك، أدّى الوباء إلى زيادة الاستهلاك عبر الإنترنت بشكل كبير وخفض حجم الحركة في المواقع التقليدية.⁽¹⁸³⁾

(182) George Ritzer. "The McDonaldization of Society." *Journal of American Culture* 6 (Spring 1983): 100–107.

(183) ومع ذلك، هناك على الإنترنت ما هو أكثر بكثير من مواقع الاستهلاك التي تنافس مواقع البيع بالتجزئة التقليدية.

إنّ المركز الرئيسيّ للاستهلاك الممكّدل (والكثير من الأشياء الأخرى، إن لم يكن كلّها)، وكذلك أكثر أمثله تطرّفًا، لا نجده في عالم المتاجر التقليديّة بل في العالم الرقميّ. إذ عادة ما يكون الاستهلاك على المواقع الرقمية أكثر كفاءة وأكثر قابليّة للتوقّع والقياس والسيطرة من الاستهلاك في المواقع التقليديّة. وهذا يصدق بالتأكيد على المستهلكين، لكنه من نواحٍ عدّة، يصدق أكثر على «العمل» الذي يُنجز على تلك المواقع. ونظرًا لتقليص العلاقات المباشرة مع العاملين البشريين إلى الحدّ الأدنى في المواقع الرقمية وفي كثير من الحالات للتخلّص منهم تمامًا، يُنجز هذا العمل بصورة متزايدة بواسطة مجموعة من التقنيات غير البشريّة دون مشاركة بشريّة مباشرة.

ولأنّ البشر هم، أحد المصادر، إن لم يكن المصدر الرئيسيّ لعدم الكفاءة، وعدم القابليّة للتوقّع والقياس، وفقدان السيطرة، فإنّ الأنظمة الرقمية التي تقلّل من دورهم أو تلغيه، يُرجّح أن تصل إلى درجة من المكدلة لا يمكن تصوّرها في الأنظمة التقليديّة (على الرغم من أنّه، بالطبع، في الأنظمة الرقمية، يعمل البشر خلف الكواليس على إنشائها وتحسينها وصيانتها).

ومع ذلك، فإنّ الفروق الواضحة بين العوالم التقليديّة والعوالم الرقمية آخذة في التآكل مع تداخل هذه العوالم بشكل متزايد، فتعزّز

بعضها بعضًا في عالم «تقليديّ-رقميّ».»⁽¹⁸⁴⁾ إذ تتكامل البيانات الواردة من موقع الإنترنت ومن المتجر التقليديّ بين بعضهما. كما إنّ عالم الاستهلاك الناتج، الذي تتعاقد فيه المواقع التقليديّة والرقميّة، يعدّ بمزيد من المكذبة في المستقبل. فيما يتعلّق بالاستهلاك، فإنّ الواقع المعزّز يخلق طريقة سلسلة لمزج «الرقميّ والمادّيّ» مما يسمح للمتسوّق بالانتقال بسلاسة بين المجالين.... فالزبائن... ينتقلون باستمرار بين العالمين دون أن يلاحظوا ذلك.»⁽¹⁸⁵⁾

كان أمازون ذات يوم رقميًّا بالكامل تقريبًا، باستثناء بعض الجوانب مثل التخزين وتسليم المنتجات الماديّة. لكنّه انتقل مؤخرًا بقوة إلى عالم المتاجر التقليديّة من خلال فتح المكتبات الماديّة (كان بالفعل يسيطر على قرابة نصف سوق الكتب الاستهلاكيّة في الولايات المتّحدة)، ومتاجر البقالة (أمازون جو Amazon Go)، والأهمّ، شراء سلسلة محلات هول فودز Whole Foods. وهذا مثال رئيسيّ على حقيقة أنّ التمييز غير الواضح أصلًا بين المادّيّ والرقميّ يتلاشى بسرعة. (على الرغم من أنّه يبدو واضحًا أنّ عالم الاستهلاك المادّيّ سوف يتضاءل كثيرًا في المستقبل).

فعلى سبيل المثال، نتيجة لنظام «خذ واخرج»، يمكن

(184) Julia Moskin. "Is the Supermarket Done For?" New York Times, May 17, 2017, D7.

(185) Mike Isaac. "New Gamble by Facebook: Augmented Reality Apps." New York Times, April 19, 2017, B1.

للمستهلكين في أمازون جو الذهاب فعلياً إلى متجر واقعي، واختيار البقالة وأخذها إلى المنزل وكذلك الوجبات الجاهزة للأكل، وعلب الوجبات التي تحوي جميع المكونات لإعداد وجبة في المنزل خلال 30 دقيقة. وبسبب التكامل مع النظام الرقمي في متاجر أمازون جو، فليس عليهم الانتظار في الطابور لدفع ثمن مشترياتهم فعلياً عند الخروج؛ يوفر أمازون جو التسوق بدون الدفع عند الخروج. فكل ما يحتاجه المتسوقون هو استخدام تطبيق أمازون جو عند دخول المتجر، وأخذ كل المنتجات التي يرغبون في شرائها والتي تُكتشف أوتوماتيكياً، ومغادرة المتجر.⁽¹⁸⁶⁾ ف«تقنية أخرج فحسب» التي يستخدمها أمازون جو متصلة بالإنترنت وتستخدم الرؤية الحاسوبية وأجهزة الاستشعار والتعلم العميق.⁽¹⁸⁷⁾ وكل هذا يعمل على جعل التسوق في أمازون جو ممكناً أكثر بكثير (وبخاصة أكفاً) من أي متجر تقليديّ أو سوبر ماركت آخر. (فعل أوبر نفس الشيء تقريباً. لأنّ الأجرة تُدفع مسبقاً على التطبيق، يمكن للركاب النزول من السيارة دون الحاجة إلى الدفع أو إعطاء بقشيش).

في الواقع، يتوسّع أمازون في العديد من الاتجاهات ويزيد من

(186) التعلم العميق هو نوع من التعلم الآلي. في هذه الحالة، هو نظام آلي يستخدم الخوارزميات لتحليل مجموعات البيانات (الكبيرة)، ومعرفة المزيد عن تلك البيانات، وحساب الأهمية النسبية للعوامل المختلفة، والتنبؤ بخيارات المستهلك وتأثيرها، على سبيل المثال، ما هي المنتجات التي يحتاج أمازون جو إلى التزوّد (أو إعادة التزوّد) بها أو إخراجها من الأرفف بسبب نقص الطلب.

(187) Farhad Manjoo. "In Whole Foods, Bezos Gets a Sustainably Source Guinea Pig." New York Times, June 17, 2017.

وجوده على الإنترنت بالعديد من الطرق المختلفة إلى حدّ أنّه خلق خوفاً من نوع من الاحتكار الحديث مشابه لاحتكار خطوط السكك الحديدية في القرن التاسع عشر الذي أدّى، في أيامه، إلى تطوير قوانين مكافحة الاحتكار. (188)

بسبب ما يبيعه - وهو الطعام - فإنّ ماكدونالدز محكوم بالبقاء، على الأقلّ في المستقبل المنظور، ظاهرة تقليدية بالكامل تقريباً (يملك ماكدونالدز الآن أكشاكاً رقميّة لطلب الطعام)، على الأقلّ حتّى يُعثر على طريقة لنقل الغذاء رقمياً، مباشرة إلى المستهلكين.

لقد وصلت المكذلة في العالم الرقمي، فضلاً عن العالم المعزّز التقليديّ-الرقميّ، إلى آفاق جديدة وغير مسبوقة. وبشكل عامّ، أصبحت عوالم الاستهلاك عبر الإنترنت وفي الواقع ممكّلة بشكل أكبر بكثير. وما زلنا في المراحل الأولى من هذا التطور، والذي يُرجّح أن يتسارع بوتيرة متزايدة.

هل ما زالت «المكذلة» هي أفضل تسمية؟

يأخذنا هذا إلى مسألة ما إذا كان من المنطقيّ الاستمرار في استخدام مصطلح المكذلة لوصف العملية التي تهّمنا في هذا الكتاب. عند مناقشة هذه المسألة، يصبح السؤال إذاً ما إذا كانت

(188) Elizabeth Paton. "A Glimpse of Our Shopping Future." New York Times, April 13, 2017, D2.

الأمزنة Amazonization مصطلحًا أفضل من المكذلة
McDonaldization لوصف هذه العمليّة. فمثلاً، من الأسهل
بكثير تحويل المستهلكين إلى مستهلكين-منتجين على الإنترنت
(أولئك الذين يتتجون ويستهلكون، أحياناً في نفس الوقت). وفي
الواقع، لكي تعمل شركات الإنترنت والمواقع الرقمية الأخرى
بنجاح، يجب أن يصبح المستهلكون مستهلكين-منتجين (انظر
الفصل الثاني). وكانت المواقع التقليديّة تفعل ذلك منذ فترة طويلة،
وعلى الأخصّ ماكدونالدز في محاولاته لجعل المستهلكين يؤدّون
المهامّ التي يؤدّيها العمّال في العادة. لكن، يتحقّق ذلك بسهولة أكبر
وعلى نطاق واسع على مواقع الإنترنت. ومن الصعب، إن لم يكن
من المستحيل، على المستهلكين العثور على عمّال لمساعدتهم على
الإنترنت. وبشكل عامّ، إذا أراد المستهلكون-المنتجون عبر
الإنترنت فعل شيء ما، فليس لديهم خيار سوى فعله بأنفسهم.

ثمّ هناك كلّ الحقائق المادّيّة والعوائق المرتبطة بالمواقع التقليديّة
مثل ماكدونالدز. فيجب على المستهلكين (والعاملين) الذهاب إليها
فعلياً من أجل الاستهلاك؛ ويجب تسليم البضائع هناك؛ ويجب
غالباً معالجة البضائع قبل بيعها للمستهلكين؛ إلى آخره. وتُختزل كلّ
هذه الخطوات في حالة الاستهلاك عبر الإنترنت، وهي غير
موجودة بالكامل تقريباً فيما يتعلّق بالمنتجات الرقمية، مثل الكتب
الإلكترونيّة والموسيقى الإلكترونيّة.

بالنظر إلى القيود المفروضة على مثل تلك المواقع التقليديّة ومنها

مطاعم ماكدونالدز، هل سيكون لدينا ما يبرر إعادة تسمية العملية موضع الاهتمام في هذا الكتاب بـ «الأزمة»؟ يمكننا صياغة حجة قوية تدعم إعادة التسمية هذه. كما أن المبادئ الأساسية للمكدلة تنطبق أيضًا بل تنطبق أفضل على المواقع الرقمية والكيانات التقليدية-الرقمية مثل أمازون أكثر مما تنطبق على المواقع التقليدية مثل ماكدونالدز. وفي الواقع، يمكن القول إن مواقع الاستهلاك الرقمية الناجحة (والتقليدية-الرقمية) هي مواقع مكدلة أكثر من المواقع التقليدية؛ مكدلة أكثر من ماكدونالدز. وينتمي حاضر بل ومستقبل الاستهلاك إلى العالم الرقمي بشكل عام وأمازون بشكل خاص. وأصبح هذا الأمر أكثر وضوحًا في ظلّ الوباء حيث يتردد كثير من الناس في الذهاب إلى المواقع التقليدية.

ومع ذلك، لا يزال ماكدونالدز هو صاحب الريادة في خلق عملية المكدلة. وعليه، سنستمرّ في استخدام ذلك المصطلح لوصف هذه العملية.

نظرة مستقبلية

لأنّ هذا الكتاب يقع ضمن نطاق العلوم الاجتماعية، ولا يمكنني القول فقط إنّ المكدلة تنتشر في جميع جوانب المجتمع؛ يجب تقديم الدليل على هذا القول. وتوضّح الأمثلة العديدة والمتنوعة في كلّ فصل الدرجة التي وصلت إليها المكدلة في الهيمنة، بل وحتى تعريف المجتمع، وبمعدّل متسارع.

ينصبّ التركيز في كلّ الكتاب على تأثير الأنظمة المكدلة (على سبيل المثال، مطاعم الوجبات السريعة والجامعات) على الناس، وخاصة الأفراد - المستهلكين والعاملين - الموجودين فيها. ويركز الفصلان الثاني والثالث على المستهلكين في البيئات المكدلة. وينصبّ التركيز على المبادئ الأساسية الأربعة للمكدلة الموضحة في هذا الفصل - الكفاءة والقابلية للقياس والقابلية للتوقع والسيطرة - والطرق التي تؤثر بها على المستهلكين. ويحوّل الفصلان الرابع والخامس التركيز إلى العمّال، والمنتجين، في تلك البيئات ومهنتهم المكدلة، وبخاصّة «وظائف ماكدونالدز أو الوظائف المكدلة McJobs». وكما فعلنا مع المستهلكين، سنناقش العمّال من منظور الأبعاد الأربعة للمكدلة. وفي الفصل السادس، نستكشف اللاعقلانيّة المرتبطة بهذه الأنظمة التي تبدو عقلانيّة. وفي حين أن هناك الكثير ممّا هو عقلائيّ في ماكدونالدز والمكدلة، بما في ذلك مبادئها الأساسيّة، فإنّ معظم الكتاب هو نقد للمكدلة. ويقدم الفصل السادس هذا النقد بشكل واضح ومباشر، ويناقش مجموعة متنوّعة من الصفات اللاّعقلانيّة، وأهمّها التجردّ من الإنسانيّة. ويناقش ذلك الفصل أيضًا عدّة وجهات نظر حول مسألة ما إذا كانت لاعقلانيّة المكدلة تحتاج إلى معالجة أم لا، وإذا كانت تحتاج، فكيف. وتعالج الخاتمة الجديدة التأثير العميق لوباء كوفيد-19 على المكدلة.

2

الكفاءة والقابلية للقياس

المستهلكون (1)

تناول الفصل الأوّل عمليّة المكدلة، وكذلك مطعم ماكدونالدز ومواقع الاستهلاك التقليديّة الأخرى التي تعكس تلك العمليّة. كما تناول العالم الموجود بشكل كبير على الإنترنت، وبالأخصّ موقع أمازون، بالإضافة إلى تلك التي تدمج التقليديّ مع الرقميّ. وهناك وصلت المكدلة إلى آفاق جديدة. وغنيّ عن القول، إنّ الناس موجودون على هذه البيئات وفي داخلها. ومن المعتاد التمييز بين نوعين من الناس في هذه البيئات أو عليها: المستهلكين (أو الزبائن، أو العملاء) والمنتجين (أو العمّال). لكن، من المهمّ ملاحظة أنّ الأفراد بصفتهم منتجين فقط تراجع أهمّيّتهم في المواقع الماديّة ويكادون يكونون غير موجودين في المواقع الرقميّة. يصف هيرمان مواقع الاستهلاك الرقميّ بأنّها «خفيفة العمالة». ⁽¹⁸⁹⁾ فعلى سبيل المثال، وفي حين أنّ أمازون يوظّف قرابة 23 عاملاً مقابل كلّ 10

(189) John Herrman. "Platform Companies Are Becoming More Powerful, but What Exactly Do They Want?" New York Times, March 21, 2017.

ملايين دولار من العائدات، فإن متاجر التجزئة التقليدية تحتاج ما يقرب من 50 عاملاً للحصول على نفس القدر من الإيرادات.⁽¹⁹⁰⁾ ولا توظف شركتا أوبر وإير بي إن بي Airbnb السائقين (تعتبرهم أوبر «متعاقدين مستقلين» ولا يحصلون على حقوق الموظفين، مثل، الأجر على العمل الإضافي) أو أصحاب المنازل بالترتيب؛ بل هم بمفردهم ولا يحصلون إلا على نسبة مئوية من الدخل المستمد من الخدمات التي يقدمونها. وفي حالة إير بي إن بي، يحصل أصحاب المنازل على نصيب الأسد من الدخل. فيدفعون لإير بي إن بي رسوماً تبلغ 3٪، بينما يدفع الضيوف رسوماً للشركة من 6٪ إلى 12٪. وفي حالة أوبر، يحصل السائقون عادةً على ما بين 15٪ و 25٪ من الأجرة. لكن، توظف هذه الشركات أشخاصاً لإدارة هذه الأنظمة؛ ويعمل في أوبر، التي تزيد إيراداتها عن 11 مليار دولار، 22 ألف موظف فقط.

توصف هذه الشركات أيضًا بأنها «خفيفة الأصول»، وهذا «التخفف» من كل من الموظفين أصحاب الأجور والأصول هو ما يسمح لمواقع الإنترنت بالوصول إلى آفاق جديدة من المكسب. فعلى سبيل المثال، لا تمتلك أوبر سيارات؛ فمن يقودون سيارات أوبر هم من يملكون السيارات ويدفعون نفقات شرائها (أو تأجيرها)

(190) Harry McCracken. "Amazon's wild 24-year ride from 11 employees to 600,000-plus." Fast Company, April 11, 2019, <https://www.fastcompany.com/90331689/amazons-wild-24-year-ride-from-11-employees-to-600000-plus>.

وصيانتها. وبالمثل، لا تملك إير بي إن بي أية أصول؛ من يعرضونها للإيجار على الموقع هم من يملكونها، وهم أيضاً مسؤولون عن جميع النفقات المرتبطة بالعقارات. وفي وجود القليل نسبياً من الموظفين والقليل من الأصول الماديّة، فإنّ مواقع الإنترنت هذه حرّة في تعظيم عمليّة المكدلة. ومع ذلك، من المهمّ أن نلاحظ أنّ من يؤدّون العمل في هذه الأنظمة - السائقين وأصحاب المنازل - ليس لديهم إلّا القليل من القدرة على مكدلة معظم ما يفعلونه. بالإضافة إلى ذلك، وبوصفهم أعضاء في «اقتصاد الوظائف المؤقتة»، فإنّهم عمومًا يكسبون القليل نسبياً ولا يتمتّعون بالأمان الوظيفي، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنّهم ليسوا موظّفين بالمعنى التقليديّ. وهذا يطلق يد أوبر وإير بي إن بي وآخرين لاستغلالهم بشكل كبير.

سنلتزم بمعيار التفرقة بين المستهلكين والمنتجين في الفصول الأربعة القادمة. يتناول هذا الفصل والذي يليه المستهلكين، بينما نخصّص الفصلان الرابع والخامس للمنتجين. لكن، وكما أشرنا سابقًا، يرفض الباحثون التمييز الثنائيّ بين المنتجين والمستهلكين ويتحدّثون أكثر عن المستهلكين-المنتجين، أو الذين ينتجون ويستهلكون في نفس الوقت.⁽¹⁹¹⁾ وفي الحقيقة، كلاهما، في الواقع،

(191) Jeremy Rifkin. *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, The Collaborative Commons, and the Collapse of Capitalism*. New York: Palgrave Macmillan, 2014; George Ritzer and Nathan Jurgenson. "Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer." *Journal of Consumer Culture* 10 (2010): 13–36; George Ritzer. "Prosumption: Evolution, Revolution or Eternal Return of the Same?" *Journal of Consumer Culture* 14 (2014): 3–24; George Ritzer,

مستهلكين-منتجين لأنّ المنتجين يجب أن يستهلكوا على الأقلّ بقدر ما ويجب على المستهلكين أيضًا أن يتتجوا بطرق مختلفة. سنقول المزيد عن المستهلكين-المنتجين في عدّة نقاط من هذا الكتاب، لكن في الوقت الحالي، سننحّي هذا المفهوم جانبًا ونتعامل بشكل منفصل مع المستهلكين والمنتجين.

يغطّي هذا الفصل المستهلكين من ناحية اثنين من الأبعاد الأربعة الأساسية للمكدلة: أي الكفاءة والقابليّة للقياس. وينظر الفصل الثالث للمستهلكين من خلال عدسة البعدين الآخرين للمكدلة: القابليّة للتوقع والسيطرة. وفي حين ينصبّ التركيز على المستهلك، فإنّنا سنتطرق حتمًا إلى العمّال - أي المنتجين - في هذه الفصول والمناقشات.

سنناقش مجموعة واسعة من المستهلكين في الفصلين التاليين، بما في ذلك السيّاح، والطلّاب، والمخيّمون، وروّاد المطاعم، والمرضى، والآباء، والأمّهات، والمتسوّقون (بما فيهم المتسوّقون عبر الإنترنت)، ومتّبعو الحميات الغذائيّة، والمتمرّنون، ومن يبحثون عن الارتباط (أو مجرد الجنس).

"Prosumption: Contemporary Capitalism and the "New" Prosumer." In Frederick Wherry and Ian Woodward, eds. *The Oxford Handbook of Consumption*. Oxford: Oxford University Press, 2019, pp. 76–93.

الكفاءة: طلبات السيّارة والطعام سهل التناول

ربّما تكون الكفاءة هي بُعد المكدلة الذي غالبًا ما يرتبط بالزيادة الظاهرة في وتيرة الحياة المعاصرة. إذ تقف الزيادة في الكفاءة وراء الإنتاج حسب الطلب، والخدمات الأسرع، والعمليّات الانسيابيّة، والجداول الزمنيّة الدقيقة في كلّ شيء - من مكان العمل، إلى عالم ديزني، إلى المنزل، والأهمّ، إلى مواقع الاستهلاك على الإنترنت.

الكفاءة بشكل عامّ شيء جيّد. فمن الواضح أنّها مفيدة للمستهلكين، الذين يستطيعون الحصول على ما يحتاجونه بسرعة أكبر وبجهد أقلّ. وبالمثل، فإنّ العمّال الأكفّاء قادرون على أداء مهامهم بسرعة وسهولة أكبر. ويستفيد المدراء والمالكون لأنّ المزيد من العمل يُنجز، ويحصل المزيد من الزبائن على الخدمة، وتتحقّق أرباح أكبر. ولكن كما هو الحال مع المكدلة بشكل عامّ وكلّ أبعادها، ترتبط أوجه اللاّعقلانيّة مثل القصور المفاجئ وتجريد المستهلكين والعاملين من الإنسانيّة بالدافع لزيادة الكفاءة. وفي أقصى صورته، يكون للدافع إلى الكفاءة في كلّ من البيئات التقليديّة والرقميّة (مثل مواقع الويب) عواقب غير عقلانيّة تتمثّل في الخفض الكبير، إن لم يكن الإقصاء شبه التامّ، للعمّال البشريّين. وعلى نحو متزايد، يؤدّي المستهلكون-المنتجون بدون أجر، إلى جانب التقنيات الآليّة، العمل الذي كان يؤدّيه العمّال بأجر من قبل.

تعني الكفاءة اختيار (أو اختيار الآخرين لك) الوسيلة المثلى لتحقيق غاية معيّنة. لكن نادرًا ما نجد الوسيلة المثلى حقًا لتحقيق

غاية ما. ونادرًا ما يتطوّر الأشخاص والمنظّمات إلى الحدّ الأقصى لأنّ هناك عوامل تعوقهم مثل قيود التاريخ والظروف الماليّة والواقع التنظيميّ وقيود الطبيعة البشريّة.⁽¹⁹²⁾ وتُواصل المنظّمات السعي لتحقيق الحدّ الأقصى على أمل أن تزيد من كفاءتها على الأقلّ. وتقترب المنظّمات الآن من الوصول للحدّ الأقصى من الكفاءة على الإنترنت، وفي البيئات التقليديّة التي يؤدّي فيها المستهلكون-المنتجون المزيد والمزيد من العمل دون مقابل، وفي البيئات التي تجمع النوعين.

في المجتمع المكدل، نادرًا ما يبحث المستهلكون والعمّال عن أفضل الوسائل لتحقيق غاية ما بمفردهم؛ بل يميلون إلى الاعتماد على الوسائل التي اكتُشفت بالفعل وأصبحت راسخة. وبالتالي، عندما يبدأ الناس وظيفة جديدة، لا يُتوقّع منهم أن يعرفوا بأنفسهم كيفية أداء العمل بكفاءة أكبر. بل يخضعون لتدريب مصمّم لتعليمهم ما اكتُشف بمرور الوقت أنّه الطريقة الأكثر كفاءة لأداء العمل. وبعد حصولهم على الوظيفة، قد يكتشف الأفراد القليل من الحيل التي تساعدهم على أداء المهمة بشكل أكفأ، وفي هذه الأيام، يجري حتّهم على تمرير هذه المعلومات إلى الإدارة حتّى يتمكّن جميع العاملين الذين يؤدّون هذه المهمة من أداءها بشكل أكفأ. وبهذه الطريقة، وبمرور الوقت، تزداد الكفاءة (والإنتاجيّة) تدريجيًّا. وفي الواقع، يُعزى الكثير من الازدهار الاقتصاديّ في أواخر القرن

(192) Herbert Simon. *Administrative Behavior*, 2nd ed. New York: Free Press, 1957.

العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين إلى الزيادات الهائلة في الكفاءة والإنتاجية التي سمحت بنمو كبير في ظلّ تضخّم ضئيل. وحتى بعد بداية الركود العظيم الذي بدأ في أواخر عام 2007، زادت الكفاءة، ولكن هذه المرّة، اكتشف أصحاب العمل طرقاً لإنتاج نفس القدر أو أكثر بعدد أقلّ وأقلّ من الموظّفين، والمزيد من التقنيات الآليّة، والروبوتات، بالإضافة إلى زيادة استخدام المستهلكين-المتّجين دون أجر تحت اسم «المستهلكين العاملين» (انظر الفصل الرابع). ويبقى أن نرى كيف ستؤثر جائحة كوفيد-19، والتدهور الاقتصاديّ الناتج، على كلّ هذا.

من جانبهم، يهتمّ المستهلكون عموماً بأكثر الطرق كفاءة للشراء من مراكز التسوّق التي لا تزال تعمل، والطلب من مطاعم الوجبات السريعة، والتنزّه في مدينة ملاهي أو على سفينة سياحيّة، والوصول إلى موقع الإنترنت الصحيح والعثور على ما يريدون. ولتسهيل ذلك، وضعت كلّ هذه البيئات أنظمة توجّه المستهلكين أو حتّى تجبرهم في الاتجاه الأكفأ. وقد فعلوا ذلك، جزئياً على الأقلّ، لأنّ من مصلحتهم فعل ذلك. فالمستهلكون الذين يستطيعون الوصول إلى المواقع المرغوبة والحصول على السلع والخدمات بسرعة أكبر يصبح بإمكانهم أن يشتروا المزيد من تلك السلع والخدمات. وبالتالي فهم قادرون على إنفاق المزيد من الأموال لتحقيق أرباح أكبر لأصحاب المواقع. وقد تزامن ذلك مع التقدّم التقنيّ (الميكنة، والروبوتات، والذكاء الاصطناعيّ، وطفرة الإنترنت) الذي عمل على تقليل الحاجة إلى العمالة البشريّة. ويُطلق

على الخسارة المستمرة والقادمة للوظائف المرتبطة بهذه التغييرات، وبخاصة الاعتماد على الروبوتات، اسم «قيامه الروبوتات robocalypse»⁽¹⁹³⁾ وسيؤدي هذا التناقص في الوظائف التي تمنح أجورًا إلى زيادة الدور الذي يلعبه المستهلكون العاملون بدون أجر في عملية الاستهلاك (أو الإنتاج).

وعلى الرغم من أن مطاعم الوجبات السريعة لم تكن هي بالطبع من خلق الرغبة في الكفاءة أو الأساليب المستخدمة لزيادتها، لكنها ساعدت في تحويل الكفاءة إلى حقيقة عالمية متزايدة. وكان على العديد من قطاعات المجتمع أن تتغير من أجل العمل بالطريقة الفعالة التي يطلبها أولئك الذين اعتادوا، من جملة أشياء أخرى، على حياة الطلب من نافذة مطاعم الوجبات السريعة. وهذا ينطبق بشكل أكبر على الإنترنت حيث يتجاوز مستوى الكفاءة بكثير المستوى الموجود في المواقع التقليديّة. في حين أن العديد من مظاهر الكفاءة يمكن إرجاعها مباشرة إلى تأثير مطاعم الوجبات السريعة، فإن الكثير منها سبقها وساعد في تشكيل مطاعم الوجبات السريعة. وبعضها جاء بعد تأسيس ماكدونالدز ويمكن إرجاعها إلى بداية عصر الإنترنت في أواخر القرن العشرين. لكنها كلّها تسهم في الاهتمام، وحتى الانشغال، بالكفاءة - وهو جانب مركزيّ فيما لا يزال يوصف أفضل وصف بمصطلح المكذبة. لقد عززت الإنترنت إلى حدّ كبير هذا التوق إلى الكفاءة حيث يؤدي الناس

(193) Jack Ewing. "Robocalypse No? Bankers Ask, Will Automation Kill Jobs?" New York Times, June 29, 2017, B4.

المهام دون عناء تقريبًا - أو بالأحرى تُؤدّي لهم - دون الخروج من منازلهم مطلقًا. فماذا يمكن أن يكون أكثر كفاءة من ذلك؟

تبسيط العملية

سنناقش الكفاءة تحت ثلاثة أبعاد فرعية واسعة: تبسيط العملية، وتبسيط المنتج، وجعل المستهلكين (بوصفهم مستهلكين-منتجين) يعملون.

صناعة الوجبات السريعة: تسريع الطريق من الإفراز إلى الإخراج

كما أُشير في الفصل الأوّل، كان راي كروك مهووسًا بتبسيط عمليّات ماكدونالدز من أجل زيادة الكفاءة، ليس فقط كفاءة العاملين فيه ولكن أيضًا من يستهلكون طعامه. وبالنسبة لعملائه، فعل ماكدونالدز «كلّ شيء لتسريع الطريق من الإفراز إلى الإخراج».⁽¹⁹⁴⁾ فمثلًا، أصبحت عمليّة إدخال رواد المطعم وإخراجهم منه أبسط بطرق مختلفة. إذ توفّر مواقف السيّارات المجاورة للمطعم أماكن لوقوف السيّارات متاحة بسهولة. فالمسافة حتّى مكان الطلب قصيرة، وعلى الرغم من أن العملاء يضطّرون أحيانًا إلى الانتظار في طابور، لكن يمكنهم عادةً طلب طعامهم

(194) Arthur Kroker, Marilouise Kroker, and David Cook. *Panic Encyclopedia: The Definitive Guide to the Postmodern Scene*. New York: St. Martin's, 1989, p. 119.

والحصول عليه ودفع ثمنه بسرعة. فالقائمة المحدودة للغاية تُسهّل على المرتادين الطلب، على عكس الخيارات العديدة المتاحة في المطاعم التقليديّة. (مطاعم الوجبات السريعة «التابعة» و «شديدة السرعة»، مثل الموجودة في محطّات الوقود، أبسط حتّى). فبعد الحصول على الطعام، لا يستغرق الأمر سوى بضع خطوات للوصول إلى طاولة وبداية «تجربة تناول الطعام». وفي وجود القليل ممّا يحفزهم على البقاء، يأكل رواد المطعم عموماً بسرعة ثمّ يجمعون بقايا الورق والكرتون والبلاستيك، ويتخلّصون منها في وعاء قمامة قريب، ويعودون إلى سياراتهم ليذهبوا إلى نشاطهم التالي (الذي غالباً ما يكون ممكداً أيضاً).

اكتشف المسؤولون عن مطاعم الوجبات السريعة أن الطلب من السيّارة يجعل هذه العمليّة برمتها أبسط. فبدلاً من أن يطلبوا من رواد المطعم أداء عمليّة «شاقّة» و «غير كفؤة» تتمثّل في إيقاف سيّاراتهم، والسير إلى مكان الطلب، والانتظار في الطابور، وطلب الطعام، ودفع مقابله، وحمله إلى المائدة، وتناوله، والتخلّص من البقايا، يوفر الطلب من السيّارة لمتناولي الطعام خياراً بسيطاً يتمثّل في القيادة حتّى النافذة ثمّ الخروج بالوجبة. وإذا أرادوا أن يكونوا أكفأ، فيمكن أن يبدأ رواد المطعم في تناول الطعام وهم يقودون السيّارة خارج مكان الطلب من السيّارة. فالطلب من السيّارة أكفأ أيضاً بالنسبة لمطاعم الوجبات السريعة. ونظرًا لأنّ المزيد والمزيد من الأشخاص يستخدمون نوافذ الطلب من السيّارة، تقلّ الحاجة إلى أماكن وقوف السيّارات والطاولات والموظّفين. علاوة على ذلك،

يأخذ المستهلكون نفائاتهم معهم وهم يقودون سيّاراتهم. وهذا يقلّل من حاجة الموظّفين للتنظيف بعد الزبائن، ومن الحاجة لأوعية القمامة، والعاملين لتفريغ تلك الأوعية بشكل دوريّ والتخلّص من كلّ تلك القمامة.

تقدّم التقنية الحديثة مزيداً من التطوّر في التبسيط. وفيما يلي وصف لجزء من الكفاءة المتزايدة في تاكو بيل في كاليفورنيا:

في الداخل، يمكن للرواد المتعجّلين للحصول على شطائر التاكو والبوريتو أن يختاروا طلباتهم على شاشة تعمل باللمس. وفي الخارج، يرى الزبائن الذين يطلبون من السيّارة شاشة تعرض قائمة بما طلبوه لتجنّب الأخطاء. ويمكنهم بعد ذلك الدفع باستخدام أنبوب هوائي مثل ذلك الذي تستخدمه العديد من البنوك في المعاملات من السيّارة. ويتنظرهم طعامهم وباقي الحساب عندما يتقدّمون إلى نافذة أخذ الطعام. وإذا طال طابور السيّارات جدّاً، يخرج عامل تاكو بيل بجهاز لاسلكيّ لتلقّي الطلبات.⁽¹⁹⁵⁾

يؤدي استخدام الزبائن والموظّفين لشاشات اللمس وأجهزة الكمبيوتر المحمولة (في تاكو بيل وغيره، بما في ذلك ماكدونالدز) إلى تبسيط طلب الطعام ودفع ثمنه، وبالتالي تقليل الحاجة إلى موظّفي الطلبات والصّرّافين.⁽¹⁹⁶⁾

(195) Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit." Washington Post, August 7, 1991.

(196) www.cnet.com/news/mcdonalds-hires-7000-touch-screen-cashiers/.

وما يزيد الكفاءة أكثر هو الاستخدام المتزايد لبطاقات الائتمان والخصم في مطاعم الوجبات السريعة. إذ البحث عن النقود والتعامل بالفكّة، وخاصّة العملات المعدنيةّ عديمة الفائدة بشكل متزايد وربّما المليئة بالفيروسات، أقلّ كفاءة بكثير بالنسبة للمستهلكين (والعاملين) من تمرير بطاقاتهم على آلة أو إدخال البطاقات التي تحتوي على شريحة مدججة عند المحصّل. ويزداد استخدام البطاقات التي تعمل بتحديد التردّد اللاسلكي، الذي يقرأ البطاقات التي تقع على مسافة قصيرة ويُغني عن كلّ هذا التمرير والإدخال والتلامس الجسديّ. فتعمل التطوّرات الحديثة على زيادة الكفاءة أكثر من خلال إلغاء الحاجة إلى بطاقات الائتمان والسماح للأشخاص بلمس هواتفهم المحمولة بجهاز بطاقات الائتمان من أجل إتمام المعاملة. ويسمح فينمو Venmo للأفراد بإرسال الأموال إلى العائلة والأصدقاء ومشاركة التكاليف معهم والدفع لمقدمي الخدمات المستقلّين.

الطهي في المنزل (والظواهر ذات الصلة): «ليس لديّ وقت للطهي»

في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، في فجر عصر مطاعم الوجبات السريعة، كان البديل الرئيسيّ للوجبات السريعة هو الوجبة المطهّوة في المنزل، المصنوعة في الغالب من المكونات التي تُشترى مسبقاً من العديد من المتاجر المحليّة ومحلات السوبر ماركت الأولى. وكان من الواضح أنّ تلك طريقة أكثر فاعليّة

لتحضير الوجبات مقارنة بالطرق السابقة، مثل صيد الفرائس وجمع الفواكه والخضروات. وقدمت كتب الطبخ أيضًا مساهمة كبيرة للطبخ المنزلي الكفؤ. فبدلاً من اختراع طبق في كل مرة تُحضر فيها وجبة، يمكن للطاهي اتباع الوصفة وبالتالي إنتاج الطبق بكفاءة أكبر.

سرعان ما أدى توافر الفريزر المنزلي على نطاق واسع إلى التوسع في إنتاج الأطعمة المجمدة.⁽¹⁹⁷⁾ إذ كان الطعام المجمد الأكفأ (وما زال بالنسبة للبعض) هو «عشاء التلفزيون». وابتكرت شركة سوانسون وجبة عشاء التلفزيون الأولى، وجبة كاملة في علبة، في عام 1953 وباعت 25 مليوناً منها في السنة الأولى.⁽¹⁹⁸⁾ وسمح الفريزر الكبير أيضاً بأشكال مختلفة من الكفاءة، مثل الذهب للسوق عدداً أقل من المرات وشراء كميات كبيرة بدلاً من الذهب مرات عديدة لشراء كميات صغيرة.

لكن مع ظهور وجبات الميكروويف،⁽¹⁹⁹⁾ بدأت وجبات العشاء المجمدة تبدو أقل كفاءة نسبياً. فأفران الميكروويف أسرع من المواقد

(197) Mark Kurlansky. *Birdseye: The Adventures of a Curious Man*. New York: Anchor Books, 2012.

(198) Jim Kershner. "Trays of Our Lives: Fifty Years After Swanson Unveiled the First TV Dinner, Meals-in-a-Box Have Never Been Bigger." *Spokesman Review*, March 19, 2003.

(199) "The Microwave Cooks Up a New Way of Life." *Wall Street Journal*, September 19, 1989; "Microwavable Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience." *Food Technology* 41 (1987): 52–63.

والأفران الأخرى، ويمكن إعداد مجموعة واسعة من الأطعمة فيها. ولعل الأهم من ذلك، أنّ أفران الميكروويف تسببت في إنتاج عدد من الأغذية (بها في ذلك الحساء والبيتزا والهمبرجر والدجاج المقلّي والبطاطس المقلية والفسار) على غرار تلك التي أحبّها الناس في مطاعم الوجبات السريعة. فعلى سبيل المثال، كان من أوائل أطعمة الميكروويف مجموعة شركة هورمل Hormel من شطائر الإفطار التي تحتوي على البسكويت وتشبه شطيرة البيض التي اشتهر بها ماكدونالدز.⁽²⁰⁰⁾ كما قال أحد المديرين التنفيذيين: «بدلاً من تناول شطيرة الإفطار في ماكدونالدز، يمكنك اختيار واحدة من الفريزر في البقالة التي تتبضع منها.»⁽²⁰¹⁾ وبشكل ما، تبدو الأطعمة السريعة «المطهّوة في المنزل» أكفأ من تلك التي تقدّمها مطاعم الوجبات السريعة. فبدلاً من ركوب السيّارة والذهاب للمطعم والعودة إلى المنزل، يحتاج المستهلكون فقط إلى وضع طعامهم المفضّل في الميكروويف. ومع ذلك، فلا تزال وجبة الميكروويف بحاجة إلى رحلة مسبقة إلى السوق.

لطالما زخرت محلات السوبر ماركت بأنواع أخرى من المنتجات التي تُبسّط «الطهي» في المنزل وتُلغى الحاجة للذهاب إلى مطاعم الوجبات السريعة. فبدلاً من طهي كلّ شيء من الصفر، يمكن

(200) "Microwavable Foods: Industry's Response to Consumer Demands for Convenience." Food Technology 41 (1987): 54.

(201) Eben Shapiro. "A Page From Fast Food's Menu." New York Times, October 14, 1991.

للطاهي استخدام الخلطات المعبأة مسبقًا لصنع الكعك والفتائر والبان كيك والوفل والعديد من الأطعمة الأخرى «المطهّوة في المنزل». وفي الواقع، تتوفّر وجبات كاملة الآن جاهزة بمجرد فتحها. إذ تأتي مخبوزات دنتي مور الكلاسيكية Dinty Moore's مع وعدٍ بأن تكون «ساخنةً وشهيّةً وسريعةً ومريحةً وجاهزةً في غضون دقائق». وتقدّم دنتي مور أيضًا «طاسات كبيرة»، من حساء اللحم البقريّ، مثلًا، يمكن طهيها في الميكروويف وتقديمها في الأوعية التي تُباع فيها. ثم تُرمى الأوعية في القمامة، وبالتالي تنتفي أوجه القصور المرتبطة بغسلها وتجفيفها.

وأحد البدائل متزايدة الأهميّة هو الوجبة المطبوخة بالكامل التي يمكن للمستهلكين شراؤها الآن من السوبر ماركت. إذ يمكن للناس ببساطة التوقّف في طريقهم إلى المنزل وشراء أطباق رئيسيّة، أو جانبية، أو حتّى وجبات كاملة، يمكنهم «إعدادها» عن طريق إخراج الطعام وربّما إعادة تسخينه - دون الحاجة إلى طهي فعليّ.

يمثل توصيل أطقم الوجبات مثلًا جديدًا رائعًا للوجبات المكدلة، وإن كانت وجبات تحتاج للطهي. والشركة الرائدة في هذه الصناعة هي بلو إبرون Blue Apron، ولكن هناك شركات أخرى مثل هالو فريش Hello Fresh ومارلي سبون Marley Spoon. ودخلت أمازون مجال أطقم الوجبات عبر الإنترنت في منتصف عام 2017 تحت شعار «نحن نحضّر. وأنت

الشفيف.»⁽²⁰²⁾ وتختلف الشركات اختلافاً طفيفاً، لكنّ النقطة الرئيسيّة من منظور المكدلة هي أنّها توفّر للمستهلكين الوصفات وجميع المكونات اللاّزمة لعدّة وجبات في الأسبوع؛ فلا حاجة للذهاب إلى السوبر ماركت. وغالباً ما يتسلّم عملاء بلو إبرون مكوّنات (مثل الباذنجان الخياليّ والليمون الوردّي) لا توجد عادة في محلات السوبر ماركت. ومع ذلك، فإنّ إنتاج هذه المكونات الفريدة، بالإضافة إلى باقي عمليّات بلو إبرون، هي عمليّة ممكدة للغاية. فبمجرّد أن يتسلّم المستهلكون الأطقم، يصبحون مستهلكين-منتجين يؤدّون العمل الذي يحتاجه إنتاج الوجبة - تقطيع المكونات المستلمة ومزجها وطهيها - والتنظيف بعد ذلك.⁽²⁰³⁾ ومع ذلك، يقول أحد مالكي الشركة إنّ: «الطعام يكاد يطبخ نفسه».⁽²⁰⁴⁾ وإحدى المنافسين الأوائل لشركة بلو إبرون، مانشري Munchery (التي توقّفت الآن عن العمل) ذهبت إلى أبعد من ذلك بكثير في هذا الاتجاه وقدمت وجبات لا تحتاج سوى «الطهي» في الميكروويف.

ساهمت شركة بلو إبرون في عقلنة كلّ شيء بدءاً من الإنتاج الزراعيّ وحتى تسليم الأطقم وطهي الوجبات. وهذا يزيد من

(202) Sarah Halzack. "Why This Start-Up Wants to Put Vegetables You've Never Heard of on Your Dinner Table." Washington Post, June 15, 2016.

(203) يزود المستهلكون أيضاً بـ «البيانات الضخمة» (انظر المناقشة اللاحقة في هذا الفصل) حول الوصفات التي تعجبهم أو لا تعجبهم مثلاً، وهي البيانات التي تحتاجها للمزيد من العقلنة فيما تفعله.

(204) Sarah Halzack. "Why This Start-Up Wants to Put Vegetables You've Never Heard of on Your Dinner Table." Washington Post, June 15, 2016.

القابلية للتوقع من خلال مطابقة المعروض من المكونات المختلفة مع الطلب المتوقع من الزبائن. وقبل وقت طويل من شحن المكونات إلى زبائن بلو إبرون، تضع الشركة «قوائمها للتسوق»، ثم يُنظّم المزارعون لزراعة المكونات المختلفة وإنتاجها، بما في ذلك الغريبة منها مثل الباذنجان الخيالي. ويصبح ذلك أكفأ من خلال حقيقة أنّ المزارعين ينتجون فقط ما تحتاجه مشاريع بلو إبرون؛ ولا يوجد فائض في المحاصيل. ويحتاج ذلك إلى درجة عالية من التحكم والتنسيق والتنظيم لأنّ خطط إنتاج المزارع توضع قبل عام أو أكثر من الحاجة إلى المنتجات التي ستسلم للزبائن. ومع ذلك، تحدث تعديلات على طول الطريق؛ هناك مرونة في حالة، على سبيل المثال، فشل محصول معين. ولا يزال هناك الكثير من عمليات التقطيع والتعبئة اليدوية غير المكدلة في مراكز التعبئة في شركة بلو إبرون، لكنّ الشركة تتحرّك في اتجاه زيادة الميكنة. وسلسلة التوريد منظمّة للغاية لدرجة أنّه يُرجّح ألاّ تبقى المكونات في أحد المراكز إلا لبضع ساعات فقط قبل جمعها وتعبئتها وإرسالها للتسليم في اليوم التالي.

أمّا الوجبات نفسها، فهي خاضعة للحساب بشكل كبير بمعنى أنّ المستهلكين يتلقّون الكمّيّات الدقيقة من كلّ مكوّن مطلوب لوصفة معيّنة. لكن يُغلّف كلّ مكوّن منفصلاً، ما ينتج عنه قدر كبير من النفايات. ويطلب المستهلكون الوجبات التي يريدونها عبر الإنترنت (من بين مجموعة محدودة من الخيارات)، وتصل مكوّنات تلك الوجبات كلّ أسبوع على عتبات أبوابهم. ويكمن جمال نظام بلو إبرون في أنّ المستهلكين يعتقدون أنّهم يدعون في طهي

وجباتهم، أحياناً باستخدام مكونات فريدة، في حين أن كل شيء يخضع لعملية مكدلة للغاية. فكما يقول أحد الطهاة: «في رأيي، تبدو أطقم الوجبات نوعاً من الغش، وليس الطبخ.»⁽²⁰⁵⁾ فكل شيء يفتقد للشغف، وكل شيء محسوب بدقة. ف«دفع الطبخ ومتعته» غائبان. ويمكن أن يشعر عملاء⁽²⁰⁶⁾ بلو إبرون أنهم يرفضون المكدلة في ذات الوقت الذي يبقون فيه بأمان داخل قيود نظام «من المزرعة إلى المائدة» المكدل بشدة.

ترتبط مكدلة إعداد الطعام واستهلاكه ارتباطاً وثيقاً بصناعة الحميات الغذائية المزدهرة. فمثلاً، يؤدي تناول الكثير من الوجبات السريعة إلى السمنة. وعادةً ما يكون فقدان الوزن أمراً صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً، لكن كتب الحميات الغذائية تعد بجعله أسرع وأسهل. كما تم تبسيط تحضير الأطعمة منخفضة السعرات الحرارية. فبدلاً من طهي أطعمة الحمية من الصفر، قد يشتري متبعو الحمية مجموعة من الأطعمة الجاهزة في صورة مجمدة أو قابلة للتسخين في الميكروويف - مثلاً، من منتجات ويت ووتشرز Weight Watchers. وتبيع نيوتري سيستم Nutrisystem لمتبعي الحمية، وتكلفة كبيرة، أغذية مبسطة ومجففة بالتجميد معبأة مسبقاً. ومن لا يرغبون في خوض العملية غير الكفؤة المتمثل في تناول وجبات الحمية هذه يمكنهم استهلاك منتجات مثل مخفوقات

(205) Amanda Cohen. "You Don't Need a Meal in a Box." New York Times, June 30, 2017, A27.

(206) المرجع السابق.

الحمية وقوالب (سليم فاست SlimFast، على سبيل المثال) في غضون ثوانٍ. (ولمن يرغبون في زيادة الوزن والعضلات، هناك بوست Boost - وهو مشروب عالي البروتين والسعرات الحرارية). ويمكن لمُتبعي الحميات الذين يبحثون عن كفاءة أكبر أن يلجأوا إلى حبوب مختلفة تسرّع من فقدان الوزن - «فين فين - fen phen» المحظور الآن وزينيكال Xenical (أورليستات) الذي لا يزال متاحًا (بوصفة طبيب). ويمكن الحصول على نفس الدواء بشكل أكفأ بدون وصفة طبية تحت اسم ألي Alli. والجراحة التجميلية لإزالة أرتال من الدهون بسرعة تمثل مزيدًا من التبسيط لمحاولات فقدان الوزن المتطرفة. والأكثر تطرفًا وجورًا هي جراحة المجازة المعدية.

هناك أشكال من الكفاءة في الحمية خارج المنزل أيضًا. هناك، على سبيل المثال، مراكز حمية تقليدية مثل جيني كريج Jenny Craig⁽²⁰⁷⁾ وويت ووتشرز Weight Watchers⁽²⁰⁸⁾ ففي كثير من الحالات، حلّت الاستشارات المبسّطة عبر الإنترنت محلّ الاستشارات التي تستغرق وقتًا طويلًا والتي تتطلب زيارات إلى مراكز الحمية التقليدية. وبالإضافة إلى الاستشارات عبر الإنترنت،

(207) أودّ أن أشكر دورا جيمزا على الأفكار المتعمّقة حول نيوتري سيستم، انظر أيضًا:

Big People, Big Business: The Overweight Numbers Rising, Try "NutriSystem." Washington Post/Health, October 10, 1989.

(208) Lisa Schnirring. "What's Behind the Women-Only Fitness Center Boom?" Physician and Sports Medicine 30 (November 2002): 15.

يوجد الآن عدد كبير من التطبيقات (مثل نوم Noom) المتاحة على الهواتف الذكية تتعامل مع فقدان الوزن والصحة. ويمكن الوصول إليها بسهولة، كما أنها تجعل الحصول على معلومات حول كيفية إنقاص الوزن أكفأ.

التسوق: صنع آلات بيع أكفا من أي وقت مضى

لقد أصبح التسوق للحصول على جميع أنواع السلع والخدمات بسيطاً أيضاً، وليس الطعام فقط. ومن الواضح أنّ المتاجر الكبيرة المتراجعة الآن كانت مكاناً أكفاً للتسوق من مجموعة من المتاجر المتخصصة المنتشرة في جميع أنحاء الأحياء والمدن والضواحي. ففي أوجه، بسّط مركز التسوق التسوق من خلال جمع مجموعة واسعة من المتاجر الكبيرة والمتاجر المتخصصة في مكان واحد وتحت سقف واحد.⁽²⁰⁹⁾ فكان فعّالاً من حيث التكلفة لبائعي التجزئة لأنّ «تلاحم المراكز التجارية» الذي ينتج عن وجود عدد من المحلات والمتاجر الكبرى على مقربة من بعضها يجلب حشوداً من الناس. كما بسّط الاستهلاك على المستهلكين لأنهم، في مرّة واحدة، يمكنهم زيارة العديد من المحلات والمتاجر، وتناول الغداء في «قاعة الطعام» (التي يوجد بها في الغالب العديد من سلاسل مطاعم الوجبات السريعة)، ومشاهدة فيلم، وتناول مشروب، وربّما،

(209) William Severini Kowinski. *The Malling of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise*. New York: William Morrow, 1985, p. 61.

الذهاب إلى مركز للتمارين الرياضية أو الحمية.

وفي حين أنّ مراكز التسوّق قد تبدو مبسّطة ويبدو أنّها تقدّم أشكالاً مختلفة من الكفاءة، إلاّ أنّها تراجع مقارنة بتلك المتوفرة على مواقع الإنترنت مثل أمازون. ويعدّ هذا سبباً رئيسياً لتراجع مراكز التسوّق، والمتاجر الكبرى والسلاسل التي غالباً ما توجد بها.

يمكن للمستهلكين الذين لا يشعرون أنّهم يملكون الوقت لزيارة المركز التجاريّ التسوّق وهم مرتاحون في منازلهم من خلال الكتالوجات (مثل أيكيا) - وهي متوفرة بشكل متزايد ويمكن الوصول إليها على الإنترنت.⁽²¹⁰⁾ ويوجد بديل آخر لزيارة المركز التجاريّ هو التسوّق المنزليّ عبر التلفزيون. إذ تزداد كفاءة التسوّق عبر الكتالوجات والتلفزيون وخاصة عبر الإنترنت بشكل أكبر من خلال أنظمة توصيل الطرود السريعة، في اليوم التالي أو حتّى في نفس اليوم، من فيد إكس FedEx ويوبي إس UPS ومن أمازون.

لم ينته الدافع وراء كفاءة التسوّق مع مراكز التسوّق. إذ أصبح سفن إلفن 7-Eleven ومستنسخاته (مثل سيركل ك Circle K، وإيه إم بي إم ampm، وواوا Wawa) عبارة عن أسواق صغيرة، يدخلها الناس بالسيّارة، أو حتّى يطلبون من النافذة. فتزداد الكفاءة أكثر بالنسبة للمستهلكين لأنّ هذه المتاجر توجد بها أيضاً ودائماً تقريباً محطّات وقود في الخارج وعلى بعد خطوات قليلة فقط.

(210) Wendy Tanaka. "Catalogs Deck Halls to Tune of Billions: Mail Order Called 'Necessity' for Consumers." Arizona Republic, December 9, 1997.

وبالنسبة للزبائن الذين يحتاجون فقط إلى عدد قليل من الأغراض، فإنّ الذهاب إلى سفن الفن المبسط للغاية (يوجد ما يقرب من 70000 فرع حول العالم)⁽²¹¹⁾ يعدّ أكفأ (وإن كان أكثر تكلفة) من الدخول إلى سوبر ماركت. فلا يحتاج المتسوّقون إلى الوقوف في مكان كبير، وأخذ عربة، والسير بها عبر عدد لا يحصى من الممرّات بحثاً عن الأغراض المطلوبة، والانتظار في طابور عند الخروج، ثمّ أخذ المشتريات إلى السيّارة التي تكون بعيدة في بعض الأحيان. ففي سفن الفن، يمكنهم ركن سيّارتهم أمامه مباشرة والعثور بسرعة على ما يحتاجون إليه. ومثل مطعم الوجبات السريعة، الذي يقدم قائمة محدودة للغاية، سعى سفن الفن إلى ملء متاجره بمجموعة محدودة من السلع المطلوبة دائماً: الخبز، والحليب، والسجائر، والأسبرين، وحتى شرائط الفيديو، والعناصر التي يحضرها الناس بأنفسهم، مثل القهوة الساخنة والهوت دوج وسندويشات الهوجيز وسندويشات الميكرويف والصودا الباردة والسلوربيز. وتنبع كفاءة سفن الفن من حقيقة أنّه يبيع عادةً علامة تجاريّة واحدة فقط من عدد محدود للغاية من العناصر.

للوصول إلى اختيارات أكبر، يجب على المستهلكين الذهاب إلى السوبر ماركت غير الكفؤ نسبياً. بالطبع، سعت محلات السوبر ماركت إلى تبسيط التسوّق للمستهلكين الذين قد يتردّدون بدلاً من ذلك على المتاجر الصغيرة من خلال ممرّات الدفع الذائيّ الآليّة (انظر

(211) Statista.com <https://www.statista.com/statistics/269454/number-of-7-eleven-stores-worldwide-in-2010-by-country/>.

أدناه) وصفوف الـ 10 إلى 15 عنصرًا، ولا تُقبل فيها الشيكات. والأكثر فاعليّة هو استخدام خدمات التوصيل، مثل إنستاكارت Instacart، التي يُدفع فيها لأشخاص للتسوّق في السوبر ماركت نيابة عن المستهلك.

التعليم العالي: تعدّد المهامّ في الجامعة المكدلة

في الجامعة المعاصرة العقلانيّة⁽²¹²⁾ (التي يطلق عليها الآن اسم «الجامعة المكدلة McUniversity»)، أصبح⁽²¹³⁾ الطلاب (المستهلكون في الجامعة) أكفأ في الفصول الدراسيّة باستخدام أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف الذكيّة لأداء مهامّ متعدّدة بطرق مختلفة. يمكن لهذا أن يكون مفيدًا من الناحية التعليميّة عندما يبحثون على Google في شيء ذا صلة أثناء المحاضرة، ولكن يمكن أن تكون له آثار سلبية عندما يلعب الطلاب على الإنترنت أو يعلّقون لشخص ما على فيسبوك أو يرسلون الرسائل النصيّة على هواتفهم الذكيّة. وتجدر الإشارة أيضًا إلى موقع RateMyProfessors.com، حيث يمكن للطلاب تقييم أساتذتهم بكفاءة بالإضافة إلى العثور على تقييمات الطلاب

(212) Clyde W. Barrow. "The Rationality Crisis in U.S. Higher Education." *New Political Science* 32 (2010): 317–344.

(213) Dennis Hayes and Robin Wynyard, eds. *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 2002; Martin Parker and David Jary. "The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity." *Organization* 2 (1995): 1–19.

لقد أصبحت ويكيبيديا مصدرًا كفيًا للمعلومات لكل من الأساتذة والطلاب. إذ مرّ وقت كان فيه معظم الأساتذة ينتقدون استخدام ويكيبيديا، لكنّ المزيد والمزيد منهم أصبحوا يقبلونها من الطلاب؛ ومن المحتمل أيضًا أنّهم يستخدمونها بأنفسهم الآن.

إحدى الكفاءات الأكاديمية الأخرى الجديرة بالملاحظة هي قدرة الطلاب على شراء الأبحاث الكاملة على الإنترنت. إذ تعدّ مجموعة متنوّعة من مواقع الإنترنت⁽²¹⁴⁾ الآن بتقديم أوراق بحثية أصلية ومفصلة حسب الطلب حول أيّ موضوع مقابل «رسوم زهيدة للغاية» تبلغ، على سبيل المثال، 12.99 دولارًا لكلّ صفحة. ويمكنك (على الرغم من أنّه لا يُنصح بذلك) شراء ورقة بحثية من 10 صفحات عن المكذبة من أحد المواقع بأقلّ من 130 دولارًا.⁽²¹⁵⁾ وتوجد حتّى مواقع خدمة سريعة وتسليم سريع (مقابل 14.99 دولارًا لكلّ صفحة إذا كنت بحاجة إلى الورقة خلال 48 ساعة) لأولئك الطلاب الذين أجّلوا عدم الأمانة الأكاديمية حتّى اللحظة الأخيرة. لكن، احذر، لأنّ هناك أيضًا مواقع أخرى (مثل، Turnitin.com) تساعد الأساتذة على اكتشاف السرقات العلميّة، وبالتالي تواجهه مكاسب الطلاب من

(214) انظر على سبيل المثال:

www.12000papers.com or http://myessayservices.com/research_paper_for_sale.

(215) www.exclusivepapers.com/essays/Informative/mcdonaldization-of-society.

الكفاءة من خلال السرقة العلميّة باستخدام نظام فعّال لاكتشافها. (216)

الرعاية الصحيّة: الطبيب في علبة

قد يُفترض أنّ الطبّ الحديث ومستهلكيه - أي المرضى - محصّنون ضدّ الدافع إلى زيادة الكفاءة ومنيعون أمام المكدلة بشكل عامّ. ومع ذلك، فقد تعرّض الطبّ للمكدلة.

ربّما يكون أفضل مثال على تبسيط الزيارات إلى العيادات الطبيّة في الولايات المتّحدة هو نموّ مراكز الجراحة أو الطوارئ السريعة. وتخدم عيادات « دكتور ماك McDoctor » أو الطبيب في علبة «دوكس إن بوكس docs-in-a-box» المرضى الذين يريدون رعاية طبيّة عالية الكفاءة. والإجراءات في كلّ مركز مبسّطة بهدف التعامل مع عدد محدود من المشكلات البسيطة بسرعة كبيرة. وعلى الرغم من أنّ خياطة الجروح الطفيفة لا يمكن أن تتمّ بنفس كفاءة تقديم همبرجر للزبون، فإنّ العديد من ذات المبادئ صالحة للتطبيق. ومن الأسهل بالنسبة للمريض أن يذهب إلى عيادة دكتور ماك القريبة بدون موعد على أن يحدّد موعدًا مع طبيب تقليديّ، وربّما يحتاج للسفر لمسافات طويلة إلى عيادته، والانتظار، أحيانًا لفترة طويلة جدًّا، حتّى يراه الطبيب. وبالنسبة لحالات الطوارئ

البسيطة، مثل التمزق الطفيف، يعدّ اللجوء إلى عيادات دكتور ماك عملية أكثر بساطة بكثير من العملية الصعبة المتمثلة في أن تجد مكاناً في غرفة طوارئ كبيرة في المستشفى. إذ أنشئت المستشفيات للتعامل مع المشكلات الخطيرة التي لا تعدّ الكفاءة فيها (حتى الآن) هي المعيار، على الرغم من أنّ العديد من المستشفيات توظف أطباء متخصصين في غرف الطوارئ و فرق من العاملين الطبيين من أجل زيادة تبسيط الرعاية الطارئة. و عيادات دو كس إن بوكس أكفأ أيضاً من عيادات الأطباء الخاصة لأنها غير مهيكلة للسماح بذلك النوع من الاهتمام الشخصي (وبالتالي غير الكفؤ) الذي يتوقعه المرضى (ولكن غالباً لا يحصلون عليه) من أطبائهم؛ وبعبارة أخرى، هي تبسط العلاقة بين الطبيب والمريض.

لقد أصبحت «عيادات الدقيقة الواحدة» موجودة بشكل متزايد في الصيدليات (على سبيل المثال، صيدليات CVS، التي يوجد فيها أكثر من ألف منها) وحتى في محلات السوبر ماركت، ومحلات الخصومات، والمتاجر العملاقة (مثل، تارجت Target). وربما يعمل فيها الممرضون ومساعدو الأطباء ويقدمون الخدمات المبسطة في حالة الأمور الطبيّة البسيطة. كما أصبح من الشائع بشكل متزايد الحصول على لقاحات (للأنفلونزا، وما إلى ذلك) في صيدلية أو سوبر ماركت (ربما تُعطى بالقرب من قسم اللحوم وربما جزّار هو من يعطيها - أمزح!).

مكتبة

t.me/soramnqraa

الترفيه: نقل الأشخاص (والقيامه) بكفاءة

لم يعد الكثير من الناس يعتبرون أنّ من الكفاءة الذهاب إلى السينما القريبة لمشاهدة فيلم. فلفترة من الوقت، ازدهرت أقراص الفيديو الرقمية DVD والمتاجر التي تؤجّرها. وبلوكباستر Blockbuster، التي كانت في وقت من الأوقات أكبر شركة تأجير شرائط فيديو في الولايات المتحدة، كانت تعتبر نفسها «ماكدونالدز صناعة الفيديو».⁽²¹⁷⁾ ومع ذلك، أفلست بلوكباستر في أواخر عام 2010، والسبب الرئيسيّ أنّها كانت غير كفؤة مقارنة بعدد من البدائل الأحدث والأكثر بساطة.

وأحد الأمثلة على ذلك هو آلة تأجير الفيديو. فريد بوكس Redbox - التي كانت مملوكة لماكدونالدز - هي اللاعب الرئيسيّ في هذا المجال. ومع ذلك، فهي أقلّ شعبية (وكفاءة) من خدمات بثّ الأفلام، مقابل رسوم، من نيتفلكس وأمازون وآي تونز وهولو وديزني وغيرها. ثمّ هناك الأفلام حسب الطلب والأفلام المدفوعة لكلّ عرض التي تقدّمها العديد من شركات الكابل. ويمكن مشاهدة ما تعرضه تلك الخدمات في المنزل وكذلك على مجموعة متنوّعة من الأجهزة المحمولة. وتسمح تقنية الفيديو الرقمية للعملاء بتسجيل برامجهم المفضّلة أثناء مشاهدتهم لشيء آخر أو

(217) Mark Potts. "Blockbuster Struggles With Merger Script." Washington Post/ Washington Business, December 9, 1991; Eben Shapiro. "Market Place: A Mixed Outlook for Blockbuster." New York Times, February 21, 1992.

إرجاع البث التلفزيوني المباشر أو إيقافه مؤقتًا. ثم هناك الشبكات الفضائية التي تبسط عملية مشاهدة مباريات كرة القدم من خلال السماح للمشاهدين بمشاهدة العديد من المباريات في وقت واحد. فعلى قناة دوري كرة القدم الوطني ريد زون «NFL RedZone»، يمكن للمشاهدين مشاهدة جميع المباريات في يوم معين عندما تكون الكرة داخل منطقة الـ 20 ياردة من ملعب الخصم. وبالتالي، تصبح مشاهدة المباراة أبسط عن طريق تجاهل اللعب «غير المهم» بين خطوط الـ 20 ياردة؛ بعبارة أخرى، ليس من المهم مشاهدة 60٪ من الملعب، ومن المباراة، ومن اللعب في تلك المنطقة.

وأحد أنواع الكفاءة الأخرى في عالم الترفيه هو نظام نقل الناس في المتنزهات الترفيهية الحديثة، وخاصة ديزني لاند وديزني وورلد.⁽²¹⁸⁾ إذ ترشح مجموعة من الطرق آلاف السيارات كل يوم إلى مواقف السيارات المناسبة لكل منها. ثم تنقل الباصات الصغيرة الزوار إلى بوابات الحديقة. وبمجرد وصولهم إلى المتنزه، يجدون أنفسهم في صف طويل من الناس على ما يمكن أن يكون، وفي الواقع، يوجد حزام ناقل ضخم يأخذهم من جولة أو فعالية إلى أخرى. وبمجرد وصول الزائرين فعليًا إلى أحد الفعاليات، فإن عربات على شكل سيارات أو قوارب أو غواصات أو طائرات أو صواريخ أو ممرات متحركة تنقلهم بسرعة عبر الفعاليات وداخلها

(218) Stephen Fjellman. Vinyl Leaves: Walt Disney World and America. Boulder, CO: Westview, 1992.

ثم إلى خارجها.

وقعت ديزني وورلد ضحية لنجاحها: حتى أنظمتها عالية الكفاءة لا يمكنها التعامل مع الجحافل التي غزت (على الأقل قبل الوباء) المتنزه في ذروة الموسم السياحي. ومنذ عام 1999، سعت ديزني للتعامل مع هذه المشكلة من خلال نظام الطابور السريع FASTPASS الأكثر انسيابية والذي يسمح للزائر بترتيب وقت محدد يكون فيه عند فعالية معينة والدخول عبر طابور فاست باس منفصل وأسرع حركة. وبالطبع، هناك حدود لعدد بطاقات فاست باس التي يمكن إصدارها. فسيفسد النظام نفسه إذا استخدم كل زائر فاست باس لكل رحلة إلى كل فعالية. ولا تزال هناك طوابير طويلة في منتجعات ديزني. وحتى خطوط فاست باس قد لا تكون بهذه السرعة. في عام 2014، وفي محاولة لزيادة الكفاءة وتقليل أوقات الانتظار، قدمت ديزني نظام فاست باس + الأكثر انسيابية، والذي يسمح للزوار بحجز ثلاث فعاليات في اليوم مقدّمًا.⁽²¹⁹⁾

وحركة الناس ليست الشيء الوحيد الذي تبسطه ديزني وورلد.⁽²²⁰⁾ فحشود الزوار الذين يترددون على هذه الملاهي يأكلون كميات ضخمة (في الغالب من الوجبات السريعة، وخاصة الأطعمة سهلة التناول) وبالتالي يولدون كمية هائلة من القمامة. فإذا

(219) <https://disneyworld.disney.go.com/plan/my-disney-experience/fastpass-plus/>.

(220) Michael Harrington. "To the Disney Station." Harper's, January 1979, 35-39.

أفرغت ديزني وورلد أوعية القمامة فقط في نهاية كل يوم، فإنّ البراميل ستفيض بالقمامة معظم الوقت. ولمنع هذا القبح (ويجب منعه لأنّ النظام والنظافة - وربما يقول البعض التعقيم - من العناصر الرئيسيّة في عالم المكدلة بشكل عامّ وعالم ديزني بشكل خاصّ)، تمسح جحافل من الموظفين القمامة وتجمعها وتفرغها باستمرار. ولنأخذ مثالاً محدّداً: تسير مجموعة من عمّال النظافة خلف موكب ديزني الليليّ. ويتخلّصون على الفور تقريباً من النفايات وفضلات الحيوانات. وفي بضع دقائق، يزيلون تقريباً جميع علامات مرور الموكب. وتستخدم ديزني وورلد أيضاً نظاماً معقّداً من الأنابيب تحت الأرض. تُفرّغ أوعية القمامة في هذا النظام، الذي ينقل القمامة بسرعة 60 ميلاً في الساعة إلى مصنع مركزيّ للتخلّص من القمامة بعيداً عن أعين الزوّار. وبالتالي، فإنّ عالم ديزني هي «مملكة سحرية» بأكثر من معنى. وبهذه الكلمات يقارن أحد المراقبين واحدة أخرى من المتنزهات الترفيهيّة الحديثة والعقلانيّة للغاية - حدائق بوش Busch Gardens - بأسلافها مثل مهرجانات المقاطعات ومنتزه كوني آيلاند Coney Island: «انتهى زمن الفعاليّات التي تجري على الأرض الترابيّة... قامت في مكانها بيئة واسعة قائمة بذاتها... تتمتع بنوع من الكفاءة لا ترقى إليه معظم المدن.» (221)

(221) Lynn Darling. "On the Inside at Parks à la Disney." Washington Post, August 28, 1978; italics added.

مواقع الاستهلاك على الإنترنت والتبسيط

من الواضح أنّ الإنترنت (بالإضافة إلى الواقع المعزز الذي يخلقه مع مواقع الاستهلاك التقليديّة) هو العامل الأكثر أهميّة في الزيادة الكبيرة في كفاءة الاستهلاك. فكما رأينا في الفصل الأوّل، فإنّ أمازون، من خلال أمازون جو والمكتبات الفعلية التي يملكها، تجعل التسوّق التقليديّ أكفأ من خلال مجموعة متنوّعة من الوسائل، لكنّ هذه المكاسب في الكفاءة تتضاءل مقارنة بكفاءة التسوّق على أمازون ومواقع الإنترنت الأخرى. فمثلاً، على عكس المتاجر التقليديّة، فإنّ مواقع التسوّق عبر الإنترنت «مفتوحة» على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، 365 يوماً في السنة. ولا يوجد الكثير من الحيرة في الاستهلاك عبر الإنترنت إذ إنّ قدرًا كبيرًا من المعلومات عن المنتج (بما في ذلك الصور) موجودة على الموقع أو يمكن الحصول عليها بسهولة على الإنترنت. فالمراجعات، التي غالبًا ما يكتبها المستهلكون-المنتجون الذين اشتروا المنتجات المعنية، موجودة على الموقع (أو على مواقع مخصّصة) ليراها الجميع. ويمكن العثور على مراجعات وتوصيات الأقران الأخرى على مواقع التواصل الاجتماعيّ. وما يجعل القرارات بشأن الشراء أسهل وأسهل هو التقييمات الملخّصة والتصنيفات المقارنة للمنتجات المختلفة. فلا حاجة حتّى لقراءة المراجعات - كلّ ما يحتاج المرء لفعله هو إلقاء نظرة سريعة على هذه التقييمات أو التصنيفات. كما تسمح محرّكات البحث للمستهلكين على الإنترنت بالعثور على أقلّ

بدلاً من الذهاب إلى متجر تقليديّ ربّما يكون بعيداً، يمكن للمرء أن يجد كلّ شيء تقريباً على الإنترنت من حاسوبه أو الهاتف المحمول. وبالأخصّ، في حالة الكتب، بدلاً من الذهاب إلى إحدى مكتبات بيع الكتب القليلة المتبقية أو البحث من مكتبة صغيرة إلى أخرى، يمكن للمرء، كما هو معروف جيّداً، الدخول إلى موقع أمازون، الذي يقدّم للزائرين ملايين من عناوين الكتب المختلفة بلمسة من أصابعهم.⁽²²²⁾ بعد اختيار عناوين الكتب المرغوبة - ناهيك عن المنتجات التي لا حصر لها المتاحة على أمازون - ثمّ دفع ثمنها، كلّ ما يحتاجه المستهلكون هو الجلوس وانتظار وصول الكتب لأبواب منازلهم، عادةً في غضون يوم أو أقلّ (عبر أمازون برايم) أو يومين. وأيضاً، لا توجد رسوم شحن على أمازون برايم (لكن توجد رسوم سنوية)؛ اعتمدت متاجر التجزئة الأخرى على الإنترنت سياسات جذابة مماثلة. فمثلاً، في زابوس Zappos (من جملة آخرين كثير)، لا توجد رسوم على إعادة أحذيتهم.

إنّ الكتب الإلكترونيّة والقارئات الإلكترونيّة، مثل أمازون كندل، وبارنز أند نوبل نوك الأقلّ أهميّة بكثير، جعلت التسوّق وقراءة الكتب أكفأ بلا حدود. فيمكن الآن طلب الكتب غير المادّية وتنزيلها على الفور تقريباً وتقليب صفحاتها بسرعة أكبر. ولأوّل

(222)

www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=help_search_1-5?ie=UTF8&nodeId=14101911&qid=1258841029&sr=1-5

مرّة في عام 2011، باع أمازون كتبًا إلكترونيّة للكندل أكثر ممّا باع من الكتب المطبوعة ذات الغلاف المقوّى والورقيّ. (223) على الرغم من صعوبة الحصول على أرقام دقيقة، إلّا أنّ سوق كتب كندل (بالإضافة إلى كتب أوديبيل Audible الصوتيّة؛ المملوك الآن أيضًا لشركة أمازون) يستمرّ في النموّ. وبالمثل، تُبثّ الموسيقى بشكل فوريّ كفوّ على أبل ميوزك، وجوجل بلاي ميوزك، وسبوتيفاي، وباندورا، ويوتيوب ومواقع مماثلة. على الرغم من الزيادة الكبيرة في الإيرادات من هذه المصادر الرقمية للموسيقى، إلّا أنّ إجماليّ إيرادات المبيعات في صناعة الموسيقى لا يزال منخفضًا عن ذروته في عام 1999 عندما كانت مبيعات الأقراص المدججة في أوجها (اختفت الأقراص المدججة الآن تقريبًا). فليس من قبيل الصدفة، أنّ أوّل مصدر للموسيقى الرقمية - نابستر Napster - بدأ عملياته في عام 1999. (224) فالكفاءة التي ينطوي عليها استخدام هذه المواقع الرقمية هي أنّه يمكن للمرء الاستماع إلى أيّ شيء يريده تقريبًا دون المجازفة بالخروج إلى أحد المتاجر القليلة التي لا تزال تبيع أقراصًا مضغوطة (ناهيك عن تسجيلات الفينيل). وكلّما تناقص عدد المتاجر التي تبيع الأقراص المدججة (والتسجيلات)، فإنّ أوجه عدم الكفاءة المرتبطة بها ستزداد لأتمّها ستحتاج مزيدًا من

(223)

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?>

ID=1565581&c=176060&p=iro-l-newsArticle.

(224) Ben Sisario. "Streaming Drives Up Music Sales in U.S., but Hold the Celebrations." New York Times, March 31, 2017, B2.

الوقت والجهد للذهاب إلى هذه المتاجر والشراء منها.

وقصة ألعاب الفيديو مشابهة، حيث الوصول الرقمي أكفأ بكثير من الذهاب، على سبيل المثال، لأحد متاجر جيم ستوب Game Stop المتبقية في العالم (في وقت ليس بالبعيد كان هناك أكثر من 7000 منها). فبدلاً من الذهاب إلى متجر جيم ستوب، يزداد عدد اللاعبين الذين يحصلون على الألعاب بكفاءة أكبر من خلال مواقع الإنترنت مثل إكس بوكس لايف Xbox Live وبلاي ستيشن نيتوروك PlayStation Network.

هناك عدد لا يحصى من مواقع الإنترنت الأخرى (مثل أوفر ستوك Overstock وواي فير Wayfair) للتجزئة الإلكترونية يمكن للمرء التسوق فيها لشراء أي شيء تقريباً. ومن بين الأمثلة الأخرى الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (في الطليعة منها ألي Ally)، والصيدليات (مثل، إكسبريس سكريبتس Express Scripts)، بالإضافة إلى عدد منها في كندا حيث أسعار الأدوية أقل مما هي عليه في الولايات المتحدة)، وتوصيل الزهور (مثل، وفريش دايركت FreshDirect)، وتوفّر أيضاً استشارات «الأطباء على بروفلورز ProFlowers). وتوفّر أيضاً استشارات «الأطباء على الإنترنت» عبر، على سبيل المثال، ستيدي إم دي SteadyMD وأطباء حسب الطلب Doctor on Demand⁽²²⁵⁾. ثم هناك موقع

(225) Robin Herman. "Drugstore on the Net." Washington Post/Health, May 4, 1999.

المزادات والتسوق الرائد إي باي eBay (موقع آخر هو إي بيد eBid)، الذي يسمح للمشتريين والبائعين، سواء المستهلكين أو الشركات، بعقد الصفقات بين بعضهم والشراء والبيع بطريقة كفؤة للغاية. تخيل مدى الصعوبة وعدم الكفاءة التي ستواجه هؤلاء المشتريين والبائعين في العثور، ناهيك عن عقد الصفقات بين بعضهم بدون مواقع مثل إي باي. ويسمح ستب هب StubHub، المملوك لإي باي، بمقايضة تذاكر مجموعة كبيرة من الأحداث عبر الإنترنت (موقع آخر هو فيفيد سيتس Vivid Seats). وتخيل مدى عدم كفاءة مثل هذه المقايضة قبل مواقع مثل ستب هب عندما كان على المشتريين والبائعين، الاعتماد، مثلاً، على اللقاء صدفة خارج مكان الحدث. وبإي بال PayPal، الذي كان مملوكاً لشركة لإي باي، يجعل الدفع مقابل المشتريات عبر الإنترنت أمراً سهلاً وكفؤاً. وأحد جوانب كفاءة التسوق عبر الإنترنت الذي غالباً ما يُغفل وهو أنه يمكن فعله أثناء الوجود في العمل.⁽²²⁶⁾ وعلى الرغم من أن أصحاب العمل قد يشعرون أن التسوق من العمل يؤثر سلباً على كفاءة العمل، إلا أنه بالتأكيد فعال للغاية من منظور العامل \ المستهلك.

يستمر السعي لجعل التسوق عبر الإنترنت أكفأ من أي وقت مضى. فهناك روبوتات تسوق أو «خدمات للمقارنة على الإنترنت» تصفح الويب تلقائياً للوصول إلى منتجات معينة وبأقل الأسعار

(226) Doris Hajewski. "Employees Save Time by Shopping Online at Work." Milwaukee Journal Sentinel, December 16, 1998.

وأقرب مواعيد للتسليم.⁽²²⁷⁾ فعلى سبيل المثال، لدى جوجل «جوجل شوبنج»: «تصفّح حسب الفئة - الملابس، وأجهزة الكمبيوتر، والزهور، أو أيّ شيء آخر - أو اكتب مصطلح للبحث، وسيقدّم لك قائمة بالمنتجات المطابقة، كلّ منها مع صورة مصغّرة على اليسار ووصف والسعر والبائع على اليمين.»⁽²²⁸⁾ ومع ذلك، فالأكفأ الآن أن تدخل على أمازون، الذي يحتوي فعلياً على كلّ ما قد يرغب فيه المرء بأسعار تنافسيّة ودون الحاجة إلى خدمات مقارنة الأسعار على الإنترنت.

لقد أصبحت كلّ أنواع التسوّق، وخاصّة الطلب عبر الإنترنت من التجّار البعيدين، أكفأ بكثير، مع الاستخدام شبه الشامل لبطاقات الائتمان والخصم (بالإضافة إلى أنظمة الدفع عبر الإنترنت مثل باي بال). فمن الواضح أنّ المعاملات بهذه الوسائل أكفأ من المعاملات النقديّة (لا حاجة للتوقّف كلّ حين عند ماكينة الصرّاف الآليّ أو البنك لسحب النقد) أو المعاملات الورقيّة بشيك أو حوالة. وعلى أيّ حال، العدد الهائل من المعاملات على الإنترنت سيكون مستحيلاً باستخدام النقد أو الشيك أو الحوالة.

وبالنسبة للمستهلك، أيّ موقع رقميّ تقريباً أكفأ، وغالباً ما يكون أكفأ على نحو لا نهائيّ، من المواقع المماثلة في العالم الأكثر

(227) Bruno Giussani. "This Development Is One for the Books." Chicago Tribune, September 22, 1998.

(228) Leslie Walker. "Google Turns Its Gaze on Online Shopping." Washington Post, December 15, 2002.

مادية. فجميع المعاملات تقريباً تكون أبسط على مواقع الإنترنت منها في العالم الماديّ.

ونتيجة لذلك، وهذا مثال واحد، يبدو أن مكاتب بيع الكتب وحتى المكتبات الكبرى تختصر. إذ كان هناك انخفاض ضخم في المكتبات في السنوات الأخيرة. ثم هناك إفلاس عام 2011 وإغلاق جميع مكاتب بوردرز الكبرى والصعوبات الاقتصادية التي واجهتها بارنز أند نوبل. ومع ذلك، وكما رأينا، عارض أمازون هذا الاتجاه بافتتاح عدد من المكتبات التقليدية، وخطّط لفتح المزيد في مواقع مختلفة في الولايات المتحدة.⁽²²⁹⁾ وبالطبع، لا يزال وجوده الماديّ ضئيلاً مقارنة بأعماله على الإنترنت.

أوبر: الكفاءة هي كل شيء

أوبر هي واحدة فقط من عدد من شركات «مشاركة الرحلات» أو شبكات النقل، التي تتنافس فيما بينها ومع صناعة سيارات الأجرة التقليدية - داخل الولايات المتحدة وعالمياً - لتبسيط أعمال النقل والسيطرة عليها، خاصة في المناطق الحضرية. ولأوبر أهمية ضخمة في هذه الصناعة لدرجة أنه يمكننا استخدام مصطلح مثل الأوبرة uberization لنعكس تفوقها ولتقديم نظير لمفهوم المكدلة. والميزة العظيمة لشركات مشاركة الرحلات هذه على

(229) Nick Wingfield. "Amazon-Whole Foods Deal Clears Last Two Major Hurdles." New York Times, August 23, 2017.

سيّارات الأجرة هي أنّها بينما تقدّم، مثل سيّارات الأجرة، وسيلة نقل مادّيّة، فإنّها متغلغلة بعمق في العالم الرقميّ. فتُطلب السيّارات عادة من خلال تطبيق على الهاتف الجوّال للراكب المرتبط عبر الإنترنت بالتطبيقات الموجودة على هواتف السائقين المتاحين. ويستجيب السائقون الأقرب إلى الراكب المحتمل ويأخذ الراكب فبمجرد اتّصال الراكب والسائق من خلال تطبيقاتهما، يبلغ الراكب بموعد وصول السيّارة. وفي مدينة كبيرة مثل نيويورك (خاصّة مناهاتن) حيث يتنافس العديد من سائقي أوبر على العمل، يُحتمل أن تصل السيّارة في غضون دقائق. ويطلع الرّكّاب أيضًا على طبيعة السيّارة التي ستأخذهم ولوحة ترخيصها ومكان مقابلتها، وعادة ما يكون قريبًا جدًّا. ويبلغ الرّكّاب أيضًا بتكلفة الرحلة إلى الوجهة المختارة ويُخصم هذا المبلغ تلقائيًا من حساب بطاقة الائتمان الخاصّة بهم (في ملفّ لدى الشركة). والبقيشيش نادر وغير مفضّل لذلك لا توجد حسابات غير كفؤة لمبلغ البقيشيش التقديريّ (على الرغم من أنّ بعض عدّادات سيّارات الأجرة تخبر الرّكّاب الآن بمبلغ البقيشيش، مع تقديم عدّة نسب مئويّة من الإجماليّ كبدايل). وعند الوصول إلى الوجهة، يستطيع الراكب مغادرة السيّارة على الفور دون الحاجة إلى أيّ خطوات إضافيّة. وبهذه التدابير، تصبح رحلة أوبر أبسط من رحلات سيّارة الأجرة.

من الواضح أنّ إحدى السمات المميّزة لأوبر هي كفاءتها. واشتهر الرئيس التنفيذيّ السابق المثير للجدل لشركة أوبر، ترافيس كالانيك، بسعيه الدؤوب للسيطرة والأرباح والكفاءة. وفي الواقع،

قبل أوبر، كان قد أسس شركتين ناشئتين آخرين على الإنترنت، سكاور Scour (لمشاركة الملفات من نظير إلى نظير، خاصّة ملفات الموسيقى والوسائط) وريد سووش Red Swoosh (لمشاركة ملفات البيانات الكبيرة). وعن هاتين الشركتين، بالإضافة إلى أوبر، يقول مدير تنفيذي سابق في ريد سووش، «كانت سكاور تسعى للكفاءة. وكانت سووش تسعى للكفاءة. هكذا يعمل دماغه [ترافيس كالانيك]. وهي نفس طريقة عمل أوبر الآن: ما هي الطريقة الأسرع والأرخص والأكفأ للانتقال من النقطة إلى النقطة ب.» (230)

وعلى النقيض، فإنّ سيّارات الأجرة التقليديّة غير كفؤة بطرق متنوّعة، ولكنّ الأهمّ، بالنظر إلى ما يركّز عليه هذا القسم، هو في كيفية طلب الراكب للسيّارة. في حين أنّه من المحتمل أن تكون سيّارة الأجرة متاحة في موقف سيّارات الأجرة (وهو ليس بالضرورة مكان قريب) عندما تكون مطلوبة أو قد تمرّ سيارة أجرة في نفس وقت الحاجة إليها، فإنّ الأرجح هو أنّ الراكب المحتمل سيضطرّ إلى الانتظار ريثما تمرّ سيارة أجرة متاحة. ولا تكون سيّارات الأجرة دائميًا متاحة، ولا تتوقّف سيّارات الأجرة المتاحة

(230) هذا قريب جدًا من تعريف الكفاءة الذي ذكرناه في الفصل الأوّل، انظر مايك اسحق:

Mike Issac. "Uber's Tallies the Costs of Its Leader's Drive to Win at Any Price." New York Times, April 24, 2017, A16;
التأكيد من لدنا.

دائمًا لأخذ الراكب، أو قد يرفض السائقون الذهاب إلى موقع معيّن (بعيد جدًّا، في منطقة خطيرة، وما إلى ذلك). ويصعب الحصول على سيّارة أجرة في مدينة مزدحمة بشكل خاصّ في «ساعات الذروة» أو في الطقس السيّئ وتحت ظروف أخرى مختلفة. وهذه ميزة أخرى لشركات مشاركة الرحلات. أنّها توفر «تسعير ذروة» في أعلى مثل هذه الظروف. وهذا يجعل نقل الركّاب أكثر جاذبيّة للسائقين لأنهم يكسبون المزيد من المال (على الرغم من أنّه يكلف الركّاب أكثر) في ظلّ هذه الظروف؛ فهم سيحصلون على نسبتهم من إجماليّ أجرة أعلى.

المواعدة على الإنترنت: أظهر اهتمامك «بغمزة أو نقرة»

بالنسبة إلى عدد كبير من الناس، وخاصّة الأجيال الشابة، أصبحت المواعدة «عتيقة» وغير كفؤة في عصر يمكنهم فيه ببساطة «ترجية الوقت» معًا أو «إقامة علاقات عابرة». لكنّ ترجية الوقت غير كفؤة وتستهلك وقت جميع الأطراف وتصبح أقلّ إمكانيّة وجاذبيّة مع تقدّم الناس في السنّ. فالمواعدة هي عمليّة غير كفؤة للغاية بسّطها الإنترنت وتطبيقات المواعدة على الهاتف بشكل كبير. وتحسّنت القدرة على العثور على شركاء ولقائهم من خلال العديد من التطبيقات بالإضافة إلى الخدمات على الإنترنت مثل إي هارموني eHarmony.com وماتش Match.com⁽²³¹⁾ (ولمن

(231) www.eHarmony.com; www.match.com.

يهتمون بالجنس أكثر من عملية المواعدة الأقل كفاءة، توجد مواقع مثل تندر Tinder وفايند سيكس www.findsex.com وكرجيز ليست للقاءات العابرة (Craigslis Casual Encounters).⁽²³²⁾ فبحركة إصبع واحدة، يمكن للمرء العثور على رجال أو نساء ضمن فئة عمرية محدّدة وعلى مسافة معيّنة من منطقته (ليست هناك حاجة إلى الانتقال لمسافات طويلة وغير ضرورية). وتوجد كلمات مفتاحية للبحث على الموقع (على سبيل المثال، جذّاب، ومفعم بالحويّة)، ممّا يسهّل العثور على نوع معيّن من الأشخاص. ومن الممكن المرور بسرعة على مئات الصور الشخصية للشركاء المحتملين الذين تتوفّر بهم بمعايير معيّنة. وبمجرّد العثور على حساب مثير للاهتمام أو صورة، فإنّ نقرة بسيطة على زرّ إعجاب أو «غمزة» أو «قلب» تشير إلى الاهتمام بشريك محتمل. ويمكن بعدة نقرات أخرى تنظيم الشركاء المحتملين في قائمة «المفضّلات». لذلك، إذا لم يثمر أحد الاحتمالات، يمكن إيجاد آخر بسرعة والاتّصال به.

إذا اختير شريك ما، فمن المحتمل أنّ العلاقة قد لا تنجح عاجلاً أو آجلاً. فبمجرّد حدوث ذلك، من الممكن منع وصول الطالب المرفوض إلى الحساب الخاصّ بالشخص. وأفضل ما في الأمر هو أنّه يمكن لأيّ شخص في لحظة، العودة إلى المواعدة مع عدد كبير

(232) www.adultfriendfinder.com; <http://sfbay.craigslist.org/i/personals?category=cas>.

من البدلاء على الموقع أو في قائمة المفضّلات.

تقدّم مواقع المواعدة عبر الإنترنت مجموعة متنوّعة من المزايا القابلة للقياس (انظر أدناه) فيما يخصّ المستهلكين (المستخدمين). فعلى سبيل المثال، سيقابل المرء عددًا أكبر بكثير من الأفراد بهذه الطريقة ممّا كان ممكنًا في أيّ وقت مضى، في حانة أو نادٍ مثلاً. وهذا واضح بشكل خاصّ على الموقع ذي الاسم المناسب صيد و فير PlentyofFish. وفي الواقع، إنّ أحد عوامل الجذب في جميع هذه المواقع تقريبًا هو أنّها توفّر شركاء محتملين أكثر بلا حدود من أيّ من البدائل الأخرى. فيمكن للمرء أن يواعد عبر الإنترنت بسرعة أكبر بكثير من الجلوس في الحانة على سبيل المثال. ويسمح تندر للفرد بالبحث سريعًا في عدد كبير من الصور «لشركاء» المحتملين. وإذا مرّر المستخدمون صورة ما في تندر إلى اليسار، فإنّهم يشيرون إلى أنّهم غير مهتمّين بعلاقة مع الشخص الموجود في الصورة. ويشير التمرير إلى اليمين إلى الاهتمام بمثل هذه العلاقة. وعندما يكون لدى المرء إمكانيّة الدردشة مع هذا الشخص، وإذا كان مهتمًا، والمضيّ قدمًا في العلاقة. ففي معظم الحالات، من المحتمل أن يؤديّ اللقاء عبر أحد هذه المواقع إلى لقاء متوقّع قصير («لتناول القهوة») أو علاقة. وصُصّمت العديد من المواقع مثل تندر بشكل أساسيّ «للعلاقات القصيرة» والعبارة وليس العلاقات طويلة الأمد.

الأحدث والأكثر كفاءة هو استخدام الهواتف الذكية وخدمات المواعدة عبر الأجهزة المحمولة والتطبيقات ذات الصلة وتقنية

تحديد الموقع الجغرافي للعثور على شريك، حتى مع شخص قريب من مكانك. وهذا يعني أنه يمكن فعل كل هذا بسرعة؛ لا يحتاج المرء إلى أن يكون مقيّدًا بجهاز كمبيوتر. ولذلك، أصبحت عملية ترتيب اللقاءات أبسط حيث يمكن ترتيبها بسرعة وكفاءة أكبر عبر الهاتف الذكيّ.

تبسيط المنتجات

لا داعي للقول إنّ الأطعمة المعقّدة القائمة على وصفات دقيقة ليست هي القاعدة في مطاعم الوجبات السريعة. فالأطعمة الأساسية في هذه الصناعة (مثل الهمبرجر وشرائح البيتزا) هي التي تحتاج مكونات قليلة نسبيًا ويسهل تحضيرها وتقديمها والأهمّ من وجهة نظر المستهلكين سهل تناولها. وفي الواقع، تقدّم مطاعم الوجبات السريعة عمومًا «الأطعمة سهلة التناول»، والتي يمكن تناولها بدون آنية.

أدت العديد من الابتكارات على مرّ السنين إلى زيادة كبيرة في عدد الأطعمة سهلة التناول المتاحة للمستهلكين وأنواعها. فشطيرة ماك مافن بالبيض من ماكدونالدز عبارة عن وجبة إفطار كاملة - بيض، ولحم مقدّد كنديّ، وكعك إنجليزيّ - مجموعة كلّها في شطيرة بسيطة. وبالنسبة للمستهلكين، يعتبر تناول مثل هذه الشطيرة أكثر كفاءة من الجلوس بالسكّين والشوكة والتهام طبق من البيض واللحم المقدّد والخبز المحمّص. ويعكس تقديم دجاج ماك

ناجتس، الذي قد يكون أسهل الأطعمة في تناول على الإطلاق، حقيقة أنّ أكل الدجاج غير كفوّ إلى حدّ ما في نظر ماكدونالدز. فالعظام والغضاريف والجلد التي تشكّل عائقًا أمام الاستهلاك الكفوّ للدجاج كلّها تُلغى في دجاج ماك ناجتس. ويمكن للعملاء أكل قطع الدجاج المقلّي الصغيرة التي تأتي في حجم القزمة حتّى أثناء القيادة. ولو كان بأيديهم، لأنّج مربّو الدجاج دجاجًا أكفأ في الاستهلاك خالٍ من العظام والغضاريف والجلد.⁽²³³⁾ ومثال آخر على الكفاءة هو فطيرة التفّاح من ماكدونالدز، المغطّاة بالكامل بالعجين، بحيث يمكن قضمها مثل شطيرة.

ومع ذلك، فإنّ ما قد يكون فعّالًا من وجهة نظر العميل قد لا يكون فعّالًا بالنسبة للمطعم وموظّفيه. خذ على سبيل المثال، لفائف ماكدونالدز.⁽²³⁴⁾ التي كانت إحدى الأطعمة الكلاسيكيّة الممكّدة. وأحد الأسباب، أنّها كانت شكلاً آخر من أشكال «الطعام سهل التناول» الذي يمكن للعملاء تناوله بسرعة وكفاءة. وسبب آخر أنّها تضمّنت مكوّنات موجودة بالفعل في مطاعم ماكدونالدز وتستخدم في عناصر أخرى من القائمة - شرائح الدجاج المغطّاه بالدقيق، تورتيلا القمح، حسّ مبشور وجبن، وصلصة الرانش. ورغم ذلك، أوقف ماكدونالدز بيع اللفائف.

(233) لقد مكدلوا بالفعل عمليّة استبدال الدجاج وتربيته وذبحه (انظر الفصل السادس).

(234) Janet Adamy. "For McDonald's, It's a Wrap." Wall Street Journal, January 30, 2007.

فقد ثبت أنها لا تتمتع بشعبية كبيرة بين المستهلكين، الذين انجذبوا أكثر إلى الابتكارات الأخرى مثل الإفطار طوال اليوم.⁽²³⁵⁾ إذ كانت المشكلة الأكبر في اللفائف؛ وفي حين أنه يمكن تناولها بكفاءة؛ أن إنتاجها لم يكن بنفس الكفاءة من جانب موظفي ماكدونالدز. فتسخين التورتيللا على البخار يستغرق وقتًا، ولكن وقتًا أطول كان يُستغرق في تقطيع المكونات، وحشوها في التورتيللا، ولفها، ثم وضعها في حاويات ضيقة من الورق المقوى.⁽²³⁶⁾

ونظرًا لجاذبيتها الواضحة من وجهة نظر المستهلكين والكفاءة من حيث الاستهلاك، فإن العديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى (مثل، كنتاكي، ووينديز) تواصل تقديم اللفائف وحتى تقديم أنواع مختلفة منها. وبيّع تاكو بيل «لفائف كرنش راب للإفطار» بالإضافة إلى «لفائف كرنش راب الثلاثية المزدوجة». ويحظى البوريتو، الذي ربما يكون اللفافة الكلاسيكية، بشعبية في العديد من مطاعم الوجبات السريعة، وخاصة شيبوتل.

يساهم العدد المحدود من الخيارات في القائمة أيضًا في الكفاءة بالنسبة للزبائن في مطاعم الوجبات السريعة. فلا يقدم ماكدونالدز لفائف البيض ولا يقدم تاكو بيل الدجاج المقلي. وتشير إعلانات مثل «نعدّه كما تحبّه» و«كما تحبّه وقتما تحبّه» إلى أن سلاسل الوجبات

(235) Stephanie Strom. "All-Day Breakfast Helps McDonald's Post Higher Earnings." New York Times, January 26, 2016.

(236) Leslie Patton. "McDonald's Cuts Wraps From Menus After Millennials Don't Bite." Bloomberg, April 14, 2016.

السريعة تتقبّل الطلبات الخاصة برحابة صدر.

لكن يا لتعس المستهلكين الذين يطلبون مثل هذه الطلبات من مطعم للوجبات السريعة. نظرًا لأنّ قدرًا كبيرًا من كفاءة هذه المطاعم يأتي من حقيقة أنّها تعدّ الطعام دائمًا بطريقة واحدة - بطريقتها - فإنّ آخر شيء تريده مطاعم الوجبات السريعة هو أن تعدّ الطعام كما تريد أنت. فالعملاء الذين تبلغ بهم الرعونة حدّ طلب برجر ناقصٍ سواءٍ أو بطاطس محمّرة جيّدًا سيجلسون دهرًا في انتظار تحضير مثل هذه «الغرابة». وقلّة من العملاء على استعداد للانتظار لأنّ ذلك، في النهاية، يقوّض المزايا الرئيسيّة للذهاب إلى مطعم للوجبات السريعة. وقبل زمن طويل قال هنري فورد: «يمكن لأيّ زبون الحصول على السيّارة بأيّ لون يريده طالما أنّه اللون الأسود.»⁽²³⁷⁾ وفي مطعم الوجبات السريعة، يمكن أن يكون المقابل: «يمكن لأيّ زبون الحصول على أيّ همبرجر يريده طالما أنّه همبرجر كامل السواء.»

أصبحت العديد من المنتجات الغذائيّة بخلاف الوجبات السريعة أبسط بذريعة الكفاءة. فمشروبات الطاقة، مثل فايف أور إنرجي 5-ENERGY hour وريد بول Red Bull، هي في الأساس مشروبات مبسّطة مصمّمة لتقديم كمّيّات كبيرة من الكافيين بسرعة. وسولنت Soylent (المسمّى نسبة إلى فيلم الخيال العلميّ

(237) Henry Ford. My Life and Work. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 72.

الدستوي من عام 1973 سويلنت جرين SoyLent Green، وفيه تتحوّل الجثث إلى رقائق صالحة للأكل لعلاج نقص الطعام) عبارة عن مسحوق مصمّم ليتحوّل إلى مشروب يوفّر جميع العناصر الغذائية التي يحتاجها جسم الإنسان. والصحفيّ الذي تناول المشروب في معظم وجباته لمدة أسبوع ونصف وجده «مملّاً بشدّة، لا متعة... كلّ شيء في سويلنت معنيّ بالوظيفة، وليس المتعة. ربّما يوفّر تغذية كاملة، ولكن على حساب الملذّات الجماليّة والعاطفيّة التي يبتغيها الكثير منّا في الطعام». (238) ومؤخراً، ابتكرت شركة سويلنت «سويلنت تربيع SoyLent Squared»، وهي وجبة صغيرة قابلة للمضغ تحتوي على 100 سعرة حراريّة. وتحظى بالشعبية بين العاملين في التقنية الذين يريدون أن يكونوا أكفأ في عملهم من خلال إضاعة وقت أقلّ في تناول الطعام. (239)

الموز هو مثال مثير للاهتمام على تبسيط المنتجات. فالموز نفسه لم يصبح أبسط بالطبع، لكن سوقه، على الأقل في الولايات المتّحدة، أصبح أبسط من خلال هيمنة نوع واحد من الموز. وفي الواقع، ينطبق هذا النوع من التبسيط على أنواع أخرى من الفواكه والخضروات، مثل التفاح. ففي وقت من الأوقات، كان موز «جروس ميشيل» هو السائد، لكنّه هلك بسبب المرض واستبدله

(238) Farhad Manjoo. "The SoyLent Revolution Will Not Be Pleasurable." New York Times, May 28, 2014, <http://nyti.ms/1msOjv3>.

(239) Jonah Engel Bromwich and John Herman. 2019. "Here's SoyLent's New Product.

It's Food." New York Times, April 18.

موز كافنديش في سوق الولايات المتحدة ومعظم أسواق العالم. واختير لمقاومته للأمراض وليس بسبب جودته أو نكهته. ولذلك، أطلق عليه اسم «ماكدونالدز الموز». (240) في المقابل، يوجد في الهند مئات السلالات من الموز. ويُنظر لموز كافنديش هناك بدوينة من خلال تسميته «موز الفنادق».

يتزايد المعروض من المنتجات والخدمات المبسطة في العديد من المجالات. إذ تعمل أمكو لإصلاح نواقل الحركة بشكل أساسي على نواقل الحركة، وميداس للعوادم والفرامل تقيّد نفسها إلى حدّ كبير بتركيب العوادم. وتُعدّ إتش أند آر بلوك ملايين الإقرارات الضريبيّة البسيطة في مكاتبها البالغ عددها 12000 تقريبًا، والعديد منها في الخارج. (241) لكن لأنّها تستخدم العديد من الموظفين بدوام جزئيّ وحسب الموسم ولا تقدّم مجموعة كاملة من الخدمات الضريبيّة والماليّة المتاحة لدى محاسب عام معتمد (CPA)، فهي بلا شكّ ليست أفضل مكان لاستكمال الإقرارات الضريبيّة المعقدة. (242) ويمكن الاعتماد على «عيادات الأسنان المكذلة» (مثل، أسبن دنتال AspenDental) في إجراءات مشكلات الأسنان البسيطة، ولكن سيكون من غير المناسب أن يُصحّح المرضى بإجراء إصلاح قناة العصب في واحدة منها. كما تقدّم مراكز بيرل

(240) Annie Correal. "The Secret Life of the New York Banana." New York Times, August 6, 2017, 23.

(241) <https://www.hrblock.com/tax-offices/international/>.

(242) www.hrblock.com/company/index.html.

فيجن فحوصات للعين، ولكن يجب على العملاء الذهاب إلى طبيب العيون في حالة وجود أي مشكلة كبيرة في الإبصار. وتقدم صحيفة يو إس إيه توداي للقراء «ماك نجتس الأخبار News McNuggets» المبسطة للغاية.

تشغيل الزبائن

تتمثل الآلية الأخيرة لزيادة الكفاءة في العالم المكمل في تشغيل الزبائن. فمن الأكفأ للعمال - وأصحاب العمل (ولكن ليس بالضرورة للزبائن) - جعل الزبائن يؤدون العمل. والمستهلكون الذين يتتجون (يعملون) هم أيضًا مستهلكون-منتجون.⁽²⁴³⁾ وكما ذكرنا سابقًا، يتضمّن الاستهلاك المنتج عمليات الإنتاج والاستهلاك المتداخلة فيما بينها. ويعتبر زبائن ماكدونالدز وغيرهم الموجودون في العديد من الأماكن الأخرى نوعًا واحدًا من

(243) George Ritzer and Nathan Jurgenson. "Production, Consumption, Prosumption: The Nature of Capitalism in the Age of the Digital 'Prosumer.'" *Journal of Consumer Culture* 10 (2010): 13–36; George Ritzer, Paul Dean, and Nathan Jurgenson. "The Coming of Age of Prosumption and the Prosumer" (Special double issue). *American Behavioral Scientist* 56 (April 2012); George Ritzer. "Prosumption: Evolution, Revolution or Eternal Return of the Same?" *Journal of Consumer Culture* 14 (2014): 3–24; Daniel Bell. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973.

«المستهلكين-المنتجين»؛ إنهم مستهلكون عاملون.⁽²⁴⁴⁾ وبالتحديد، هم يمارسون «أعمال الخدمة الذاتية» غير مدفوعة الأجر.⁽²⁴⁵⁾ وكما أشرنا سابقاً أيضاً، يتضمّن كلّ إنتاج بعض الاستهلاك، على سبيل المثال، للموادّ الخامّ أو المكونات. وبالمثل، فإنّ كلّ استهلاك يتضمّن بعض الإنتاج أو العمل.

يحبّ الكثير من الناس أن يكونوا مستهلكين-منتجين لأنّ ذلك يمنحهم إحساساً بالحرّيّة، وحتىّ التمكين، في مجالات مثل التسوّق والتعليم والرعاية الصحيّة. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون الاستهلاك المنتج إقصائياً، يجعل الناس يشعرون بأنّهم بمفردهم إلى حدّ كبير وغير قادرين على الحصول على المساعدة من الآخرين والتفاعل معهم.

مطاعم الوجبات السريعة: نفع كل شيء من أجلهم

يؤدّي زبائن مطاعم الوجبات السريعة مهمّ غير مدفوعة الأجر أكثر بكثير ممّن يتناولون الطعام في المطاعم كاملة الخدمات. إذ ابتكر ماكدونالدز شعار «نحن نفع كل شيء من أجلك». وفي الواقع، في مطاعم ماكدونالدز، نحن [العملاء] نفع كل شيء من أجلهم.

(244) Kirsten Rieder and G. Gunter Voss. "The Working Customer: An Emerging New Type of Consumer." *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity* 3, no. 2 (2010): 2–10.

(245) Marie-Anne Dujarier. "The Three Sociological Types of Consumer Work." *Journal of Consumer Culture*, published online April 2014.

نقف في طابور، نأخذ الطعام، نأخذه إلى الطاولة، نتخلص من النفايات، ونجمع الصواني. ومع ارتفاع تكاليف العمالة وتطور التكنولوجيا، غالبًا ما يقوم المستهلك بالمزيد والمزيد من العمل⁽²⁴⁶⁾. ويمكن أيضًا النظر إلى الزبائن الذين يطلبون من السيارة بصفتهم يقومون بالعمل الممثل في التخلص من القمامة المتبقية من وجباتهم. في حين أنه من الكفاءة بالنسبة لمطعم الوجبات السريعة أن يجعل الزبائن ينتظرون في طابور أو يتخلصون من نفاياتهم، فإن أداء ذلك غير كفؤ بالنسبة للمستهلكين. فهل من الأفضل أن تطلب طعامك بدلًا من أن يطلبه لك نادل؟ أو أن تنقل الورق والبلاستيك والستايروفوم بدلًا من أن يفعله لك العامل؟ أو أن تجد طريقة للتخلص من هذه الأشياء بمجرد الانتهاء من تناول وجبة في سيارتك؟

يُبرز مطعم ستيك أند شيك (لديه أكثر من 600 مطعم في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى أوروبا والشرق الأوسط)⁽²⁴⁷⁾ الاتجاه إلى تشغيل الزبائن في إعلان تلفزيوني يصف مطاعم الوجبات السريعة بأنها «مطاعم للشغل»⁽²⁴⁸⁾. وعلى عكس مطاعم الشغل، يؤكد ستيك أند شيك على استخدامه للخزف الصيني وحقيقة أن الطعام يقدمه بالفعل مجموعة من النُدل. فيمكن اعتبار

(246) Thomas R. Ide and Arthur J. Cordell. "Automating Work." Society 31 (1994): 68.

(247) www.steakshakefranchise.com.

(248) www.worldwidepartners.com/newsletter?newsletter=21305.

جميع مطاعم الوجبات السريعة تقريبًا اليوم بمثابة مطاعم للشغل. وتعتبر طاولة السلطة مثالًا كلاسيكيًا على تشغيل المستهلك. إذ يغرف الزبون لنفسه من مجموعة من الخضروات والأطعمة الأخرى المتوقّرة في ذلك اليوم. وبعد الانتباه لميزة هذا النظام، سريعًا وضعت العديد من محلات السوبر ماركت منذ فترة طويلة طاولات للسلطة، وغالبًا ما تكون أكثر من حيث الأصناف. وبالتالي يمكن لعشاق السلطة أن يلعبوا دور شيف السلطة في ساعة الغداء في مطاعم الوجبات السريعة ثم أداء نفس الدور مرّة أخرى في المساء في السوبر ماركت. ويحقق مطعم الوجبات السريعة والسوبر ماركت زيادات هائلة في الكفاءة لأنّهما لا يحتاجان إلا إلى عدد صغير نسبيًا من الموظّفين لضمان أن تكون جميع الحاويات ممتلئة.

توجد سلسلة مطاعم من نوعيّة كل ما يمكنك أكله، تدعى سوبلانتشن Souplantation (وتدعى سويت توماتوز Sweet Tomatoes في معظم المناطق)، لديها ما يقرب من 100 مطعم في الولايات المتّحدة.⁽²⁴⁹⁾ (أغلقت السلسلة مؤقتًا 97 مطعمًا في بداية تفشّي كوفيد-19 عام 2020، ثمّ أغلقت جميع مطاعمها للأبد عندما دمرّ الوباء صناعة مطاعم البوفيه.⁽²⁵⁰⁾ وكان عامل الجذب الرئيسيّ فيها هو طاولة سلطة طويلة (في الحقيقة تشبه خطّ

(249) www.sweettomatoes.com/ourcompany.

(250) Kate Taylor. "Souplantation and Sweet Tomatoes are closing all locations, as the coronavirus pandemic threatens to destroy buffets and salad bars' already shaky future." Business Insider May 8, 2020.

التجميع) تواجهه الزبائن عند دخولهم المطعم. وفي أوقات الغداء والعشاء، غالبًا ما كانت هناك طوابير طويلة على جانبي طاولة السلطة. في الواقع، وفي أوقات الازدحام الكبير، كانت الطوابير تخرج من الباب إلى ساحة انتظار السيارات. ويتحرك رواد المطعم ببطء على طول طاولة السلطة، ويملأون أطباقهم بالأطعمة المرغوبة. وفي نهاية طاولة السلطة يوجد محصلان حيث يدفع كل منهم ثمن طعامه. وكانت هناك أطعمة وحلويات أخرى متنوعة متوفرة على الطاولات في المطعم، وبعد انتهائهم من تناول السلطات، يذهب العملاء إلى تلك الطاولات الإضافية، أحيانًا مرّات عدّة.⁽²⁵¹⁾ وفي برجر كنج ومعظم سلاسل الوجبات السريعة، يجب أن يملأ الناس أكوابهم بالثلج والمشروبات الغازية، وبالتالي يصبحون لبضع لحظات «عمّال صب سودا». وبالمثل، يخدم الزبائن أنفسهم في بوفيهات «الطعام الطازج» الشهيرة في شونيز Shoney's أو بوفيهات الغداء في بيتزا هت بسعر يبدأ من 7.50 دولار للبالغين بالإضافة إلى تكلفة مشروب غازي في عام 2020. يشمل البوفيه جميع أنواع البيتزا والمكرونه والسلطة «والمزيد» ممّا يستطيع المرء أكله.

وكما أشرنا سابقًا، يستخدم ماكدونالدز أكشاكًا رقميّة للطلب الذاتي في بعض مطاعمه، وستصبح بلا شكّ شائعة بشكل متزايد في السنوات القادمة. إذ تسمح للعملاء باستخدام شاشات اللمس

(251) www.souplantation.com/pressroom/companyfacts.asp

لإدخال طلبات الطعام (لدى تشيليز مثل هذه الشاشات على الطاولات). وهي تسمح للمستهلكين - كمستهلكين-منتجين - بأداء العمل الذي يؤديه حاليًا موظفو الطلبات في ماكدونالدز؛ يجدون الصورة التي تطابق الطعام المطلوب على الشاشة ويلمسونها (252) (قد تختفي شاشات اللمس هذه نتيجة للوباء).

ولدى ماكدونالدز أيضًا تطبيق عبر الإنترنت يسمح للمستهلكين-المنتجين بدور أكبر في عملية الطلب، بالإضافة إلى دور في تسريعها. (253) والجدير بالذكر أيضًا هو الاتجاه نحو أكشاك الطعام ذاتية الطلب (وهي أيضًا في خطر الآن نتيجة للوباء) في ساحات السفر في محطات الوقود، مثل شيتز Sheetz وواوا. وشركة نكست ستب Nextep هي إحدى الشركات التي تصنع هذه الأكشاك لمجموعة واسعة من المطاعم في المطارات وأماكن الطلب من السيارة والكازينوهات. وتدعي أنّ هذه الأنظمة تتفوق على البشر بعرض صور جذابة للأطعمة وعرض إضافات لإغراء العميل بشراء المزيد من الطعام. (254)

ومثال آخر على تشغيل العميل هو شاشة الخدمة الذاتية (إذا نجت) مثل «آلات الكولا الحرة التي تقدّم أكثر من 100

(252) See www.supermarketguru.com/page.cfm/25603.

(253) Candice Choi. "Golden Arches to the Future." Sarasota Herald Tribune, July 14, 2017, D1, D3.

(254) www.nextepsystems.com/Home/tabid/36/Default.aspx.

نكهة.»⁽²⁵⁵⁾ وهي موجودة داخل وبين عدد متزايد من المواقع، بما في ذلك العديد من سلاسل الوجبات السريعة ودور سينما إيه إم سي. فبعده اختيارات، يمكن للمستهلك-المنتج صنع مشروبات حسب إرادته مثل مشروب سبرايت الخوخ.

المواقع التقليدية الأخرى: العمل أثناء الاستهلاك

يقدم التسوق الغذائي أيضًا العديد من الأمثلة على فرض العمل على المستهلك. إذ استبدل محلّ البقالة القديم، حيث كان الموظف يُحضّر العناصر المطلوبة، بالسوبر ماركت، الذي قد يقضي فيه المتسوق عدّة ساعات في الأسبوع في «العمل» كموظف في البقالة، باحثًا عن العناصر المطلوبة (وغير المطلوبة) في رحلات طويلة في ممرات يبدو أن لا نهاية لها. وبعد أخذ البقالة، يفرّق المتسوق بعد ذلك الطعام على طاولة الحساب، وفي بعض الحالات حتّى، يضع البقالة في الأكياس.

وبالفعل، تطلب العديد من منصات الدفع في السوبر ماركت الآن من العميل أداء المسح الرقميّ، وبالتالي تلغي الحاجة إلى موظف الحسابات. تسمح هذه الأنظمة للعملاء بالدفع ببطاقات الائتمان والخصم، وبالتالي فهي طريقة أخرى للتخلّص من الحاجة إلى الصرافين. وتوقع مطوّر أحد أنظمة المسح الرقميّ، بتفاؤل

(255) Brooks Barnes. "To Woo Young Moviegoers. AMC Thinks Like McDonald's." New York Times, April 10, 2017, B4.

مفرط، أن «تكنولوجيا البقالة ذاتية الخدمة يمكن أن تنتشر قريباً مثل ماكينات الصرف الآلي التي يستخدمها عملاء البنوك». (256) ويقول أحد الزبائن، يبدو أنه من أشدّ المؤمنين بالمكدلة، عن مثل هذا النظام: «إنه سريع وسهل وفعال.... تدخل وتخرج بسرعة». (257) لكن وكما يقول مسؤول في اتحاد يمثل موظفي السوبر ماركت: «القول بأنه ملائم جداً للزبون يقلب الأمور رأساً على عقب.... بشكل عام، جعل الزبائن يؤدّون العمل بأنفسهم ليس خدمة عملاء». (258)

لقد ولّت الأيام التي كان فيها العاملون في محطات الوقود يملأون خزانات الوقود، ويفحصون الزيت، وينظفون النوافذ، ويستلمون منك المال أو يمسحون بطاقتك الائتمانية؛ إذ يفقد السائقون الآن بضع دقائق في الأسبوع كعمال بدون أجر. وعلى الرغم من أن المرء قد يعتقد أن إلغاء العمالة في محطات الوقود يؤدّي إلى خفض أسعار البنزين (وقد حدث بالفعل على المدى القصير)، إلا أنّ مقارنة أسعار الغاز في المحطات التي يوجد فيها عمال والتي لا يوجد فيها أظهرت اختلافاً طفيفاً في السعر. وفي النهاية، ببساطة وجدت شركات البنزين وأصحاب محطات الوقود طريقة أخرى لإجبار المستهلك على أداء عمل دون أجر كان يتعيّن عليهم دفع

(256) Eben Shapiro. "Ready, Set, Scan That Melon." New York Times, June 14, 1990.

(257) المرجع السابق.

(258) Chris Woodyard. "Grocery Shoppers Can Be Own Cashiers." USA TODAY, March 9, 1998.

وفي بعض عيادات الأطباء، بدأ المرضى (ومرّة أخرى كان ذلك قبل الجائحة) في وزن أنفسهم وقياس درجات الحرارة لأنفسهم. فالأهمّ، هو جعل المرضى يؤدّون العمل في عالم الطبّ من خلال استخدام مجموعة واسعة من الفحوصات الطبيّة التي تجربها بنفسك. ويتوقّر نوعان أساسيان: أدوات المراقبة وأجهزة التشخيص.⁽²⁵⁹⁾ وتشمل أجهزة المراقبة أجهزة قياس ضغط الدم ومقاييس الجلوكوز والكوليسترول، بالإضافة إلى أطقم تحاليل منزليّة تُسوّق للآباء وتسمح لهم باختبار أطفالهم لاستخدام الماريجوانا والهيروين والعقاقير الأخرى. ومن بين الاختبارات التشخيصيّة الكشف عن الحمل، والتنبؤ بالتبويض، وأطقم تحليل فيروس نقص المناعة البشريّة، والكشف عن الدم الخفيّ في البراز. وبالتالي، يُطلب من المرضى الآن التعرّف على التقنيات التي كانت في السابق حكراً على الأطباء أو الممرّضات أو الفنيّين المدربيّين. وبالإضافة إلى ذلك، قبل الوباء، كان يطلب من المرضى تقديم عينات من سوائل الجسم (الدم) أو الفضلات (البول والبراز [باستخدام أطقم تحاليل ترسل للمعمل مثل كولوجارد Cologuard]) والتي كانت تتعامل معها (بعناية شديدة) الأطقم الطبيّة المحترفة. ففي عصر ارتفاع التكاليف الطبيّة، أصبح من

(259) Robert Kisabeth, Anne C. Pontius, Bernard E. Statland, and Charlotte Galper. "Promises and Pitfalls of Home Test Devices." *Patient Care* 31 (October 15, 1997): 125ff.

الأرخص والأكفأ (لا توجد زيارات غير ضرورية إلى عيادة الطبيب أو إلى المختبر) للمرضى مراقبة واختبار أنفسهم بأنفسهم. وقد تكتشف مثل هذه الاختبارات المنزلية المشكلات التي قد لا تُكتشف بخلاف ذلك، ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى قلق غير ضروري، خاصة في حالة النتائج «الإيجابية الكاذبة» (الاختبارات الذاتية المبكرة لكوفيد-19 كانت معيبة بشكل سيئ وكثيرًا ما أعطت نتائج «سلبية كاذبة»). وفي الحالتين، يعمل الكثير منا الآن، على الأقل بدوام جزئي، فنيين طبيين بدون أجر.

وماكينه الصراف الآلي (ATM) في الصناعة المصرفية تسمح (أو تجبر) المستهلكين على العمل، لبضع لحظات على الأقل، كصرافين بدون أجر (وغالبًا ما يدفعون رسومًا مقابل هذا الامتياز). فلتشجيع استخدام أجهزة الصراف الآلي، تفرض بعض البنوك رسومًا على العملاء مقابل جرأتهم في طلب التعامل مع الصرافين البشريين.⁽²⁶⁰⁾ ويشمل التقدم أيضًا استخدام الهواتف المحمولة لإجراء المعاملات المصرفية من خلال، مثلًا، التقاط صورة للشيك وإيداعه إلكترونيًا.

وعندما يتعطل جهاز استقبال القنوات الفضائية، ترسل شبكة ديش DISH لزبائنها جهازًا جديدًا كبديل. فيفترض أن يعيد العميل المنتج المعيب في نفس الصندوق الذي يحوي المنتج الجديد. والأهم،

(260) Barry Meier. "Need a Teller? Chicago Bank Plans a Fee." Washington Post, April 27, 1995.

أنّ الأمر عائد إلى المستهلك في تثبيت جهاز الاستقبال الجديد. فهناك بالطبع مساعدة متاحة على الإنترنت وعبر الهاتف إذا لزم الأمر - وغالبًا ما يلزم. إذ ترسل دِش شخصًا لتثبيت جهاز الاستقبال الجديد، لكنّ التأخير المتضمن والتكلفة العالية نسبيًا تثني معظم العملاء عن اللجوء لهذا الخيار.

وعند الاتّصال بالعديد من الشركات هذه الأيام، وبدلًا من التعامل مع عامل بشريّ، يجب على المستهلكين ضغط سلسلة محرّرة من الأرقام والرموز قبل أن يصلوا، كما يأملون، إلى الامتداد المطلوب.⁽²⁶¹⁾ ويصف أحد الفكاهيين مثل هذه «المحادثة» والعمل الذي ينتظر المتّصل بهذه الطريقة:

الطرف الذي تحاول الوصول إليه - توماس واتسون - غير متاح في الوقت الحالي. لترك رسالة، يرجى انتظار الصافرة. لمراجعة رسالتك، اضغط رقم 7. لتغيير رسالتك بعد مراجعتها، اضغط 4. للإضافة إلى رسالتك، اضغط 5. للوصول إلى طرف آخر، اضغط على علامة النجمة وأدخل الامتداد المكوّن من أربعة أرقام. للاستماع إلى موسيقى الخلفية، اضغط 23. للخروج من البريد الصوتيّ فيما أعدك بأنّه سيكون جهدًا غير مجدٍ للوصول إلى أيّ إنسان، اضغط صفر - لأننا نعاملك مثل صفر.⁽²⁶²⁾

(261) James Barron. "Please Press 2 for Service; Press? for an Actual Human." New York Times, February 17, 1989.

(262) Michael Schrage. "Calling the Technology of Voice Mail Into Question." Washington Post, October 19, 1990, F3.

وبدلاً من لقاء مسؤول التعداد الحكومي، يتلقى الأشخاص عادةً استبياناً في البريد (يُفترض أنه لا يحتاج إلى شرح) ملته بأنفسهم (يمكن ملء تعداد 2020 عبر الإنترنت). وبلغ معدّل الاستجابة الذاتية للوحدات السكنية المشغولة 60.6% في تعداد 2020. (263)

وحصل القائمون على التعداد على المعلومات في حوالي ربع الحالات فقط، وحتى حينها، لم يذهبوا إلا بعدما لم يردّ الأفراد عبر الإنترنت أو على الاستبيان المرسل بالبريد. (264)

مواقع استهلاك الإنترنت والمستهلك العامل:

الوصول إلى مستويات غير مسبقة

في حين أنّ دور المستهلك-المنتج أصبح بلا شك أكثر وأكثر أهمية في المجالات التي ذكرناها أعلاه، فقد وصلت المهام المطلوبة من المستهلك العامل إلى مستويات لا مثيل لها في مواقع الاستهلاك الرقمي. فنظراً لعدم وجود بشر على الإنترنت عندما ينقر المستهلكون على هذه المواقع، فإنّ المستهلكين مسؤولون عن جميع الإجراءات المطلوبة للتنقل بينها، وفي حالة الاستهلاك، عن إتمام عمليات الشراء. وتصبّب العديد من المواقع عمداً الاتصال بالأشخاص المرتبطين بالموقع عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف. ولا تشجّع مواقع الإنترنت مثل هذا الاتصال لأنّه غير كفؤ

(263) <https://2020census.gov/en/response-rates.html>.

(264) تواصل شخصي بين مايك رايمان (مساعدتي) وروز كوان في مكتب التعداد.

من وجهة نظرهم بالمقارنة بأداء المستهلك كل شيء على الموقع. وبالطبع، فإنّ مثل هذه «الخدمة» تكون أكثر تكلفة بالنسبة للشركة التي تمتلك الموقع. وفي الواقع، في بعض الحالات يكون من المستحيل العثور على طريقة للاتّصال بشخص مرتبط بموقع معيّن. وهذا يؤدّي إلى قدر كبير من الكفاءة في جانب الموقع وعدم كفاءة هائل لمن يسعون لاستهلاك شيء ما على الموقع.

وبالنسبة لمستخدمي الإنترنت المخضرمين والزوّار الذين يتردّدون على مواقع معيّنة، قد تبدو الإجراءات المطلوبة على المواقع الرقمية تافهة. وإذا نظرنا إليها بمفردها، فهي تافهة، لكنّها لا تكون منفردة. وبالنسبة للكثيرين، وخاصة كبار السنّ، فإنّ هذه الإجراءات صعبة وأحياناً مستحيلة. وقد يتمّ استبعادهم من العمليّة أو قد يضطّرون إلى استشارة شخص أصغر سنّاً (حفيد، مثلاً) لكي يتمكّنوا من التنقل في مواقع الاستهلاك (وغيرها). وبالطبع، مع تقدّم هؤلاء المستهلكين في العمر، سوف يخرجون من المشهد، ما يجعلها مشكلة مؤقتة. ولنلق نظرة على أحد مواقع الموسيقى الرقمية - سبوتيفاي - ونجرب بعض الخطوات والخيارات المتاحة للشخص الذي يسعى للتنقل فيه وتشغيل بعض الموسيقى.

يصادف المرء أوّلاً ألبوماً موجوداً في الجزء العلويّ من الشاشة، ربّما، لأنّ منتجها قد دفع ثمن ذلك المكان الرئيسيّ. وتحت مجموعة من الفئات - الأكثر استماعاً والأصناف والإصدارات الجديدة

واكتشف والحفلات. عند النقر على الأصناف، سرعان ما تواجه المرء قائمة أكثر تفصيلاً تضمّ أكثر من 40 نوعاً من الموسيقى وحسب الحالة المزاجية، مثل الموسيقى المسيحية والريفية وموسيقى التمارين والنوم والبوب الكوري والفانك. ويؤدّي اختيار أيّ منها إلى عدد من الاختيارات ضمن تلك الفئة. فعلى سبيل المثال، داخل الفانك، يمكن للمرء أن يختار من بين قوائم التشغيل الشائعة، والاختيارات في فئة آلة الفانك، والإصدارات الجديدة، وعدد من التحديدات واحد بعد الآخر.

إنّ انتشار مثل هذه الأنشطة التافهة على الإنترنت وفي غير الإنترنت يعني أنّ المستهلك الحديث ينفق قدرًا متزايدًا من الوقت والطاقة في العمل دون أجر. وفي حين أنّ الشركات تحقق كفاءات أكبر، فإنّ العملاء كثيرًا ما يضحّون بالراحة والكفاءة. ومع ذلك، من الواضح أنّ أعدادًا متزايدة منهم لا يدركون هذه الصعوبات ويستمتعون بتصفّح مواقع الإنترنت بمفردهم. وبمرور الوقت، يمكننا توقّع أن تتوسّع هذه النظرة بين من يستخدمون المواقع الرقمية وأنّ أيّ إدراكٍ باقٍ لديهم بأنّهم يعملون بالفعل لدى هذه المواقع سيتبدّد.

وبالتالي، فإنّ المهامّ التي تواجه المستهلك كمستهلك-منتج تصل إلى مستويات غير مسبقة على مواقع الإنترنت. وفي حين يقوم الموظفون الذين يتلقّون الأجور بقدر كبير من العمل في إنشاء مواقع الإنترنت ومراقبتها وتحديثها، فبمجرد أن تعمل هذه المواقع، يصبح

المستهلكون-المنتجون وحدهم في التنقل بينها (مثل سبوتيفاي)، وتقييم العروض المختلفة، واختيار واحد أو أكثر منها، وتقديم جميع المعلومات اللازمة لتسليم المنتج (أو المنتجات). وهذا عمل كان يؤديه الموظفون المدفوعون في الماضي، في المواقع التقليدية، ولكن الآن يؤديه المستهلكون مجّاناً. وفي حين أنّه من الأكفأ، من نواح كثيرة، أن يبقى المستهلك في منزله ويطلب الكتب (أو منتجات أخرى لا حصر لها) من أمازون بدلاً من الذهاب إلى أحد مكتبات بيع الكتب القليلة نسبياً المتبقية، فإنّه بالتأكيد أكفأ بالنسبة إلى أمازون أن يجعل المستهلكين-المنتجين يؤدّون العمل بدلاً من جعل الآلاف من الموظفين بأجر يقومون بنفس العمل.

القابلية للقياس: بيع ماك، والخوارزميات والبيانات الضخمة

تتضمّن المكّدة أيضاً القابلية للقياس: الحساب، والعدّ، والقياس الكميّ للعديد من الأشياء المختلفة. وفي ظلّ هذا الوضع، تصبح الكميّة عادة بديلاً عن الجودة.⁽²⁶⁵⁾ وتوضع معايير عددية لكلّ من العمليّات (مثل الإنتاج) والنتائج النهائيّة (مثل السلع). وفيما يتعلق بالعمليّات، ينصبّ التركيز على السرعة (العالية عادةً)، وبالنسبة للنتائج النهائيّة، يكون التركيز على عدد المنتجات المنتجة

(265) كما أنّ الجودة تتساوى مع الكميّة، فإنّ الجودة تتساوى أيضاً مع جوانب أخرى من المكّدة، مثل "المعايرة والقابلية للتوقّع". انظر إستر رايتير:

Ester Reiter. Making Fast Food. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 107.

والمقدّمة أو على حجمها (الكبير عادة).

لهذه القابليّة للقياس عدد من النتائج الإيجابية، وأهمّها القدرة على إنتاج واستهلاك كمّيّات كبيرة من مجموعة متنوّعة من المنتجات والخدمات بسرعة كبيرة. إذ يحصل الزبائن في مطاعم الوجبات السريعة على الكثير من الطعام بسرعة؛ ويحصل المديرون والمالكون على الكثير من العمل من موظفيهم والمستهلكين-المنتجين: يُنجز العمل، وتُقدّم الخدمات بسرعة. لكنّ التركيز على الكمّ يميل إلى التأثير سلبيًا على الجودة في كلّ من العمليّة والنتيجة. فبالنسبة للزبائن، غالبًا ما تعني القابليّة للقياس تناول الطعام أثناء الركض أو في سيّاراتهم (يصعب قول إنّها تجربة طعام «عالية الجودة») واستهلاك الطعام الذي يُعدّ دائمًا بسرعة وبأقلّ تكلفة ممكنة لذلك فهو دائمًا تقريبًا طعام متواضع. وبالنسبة للموظفين، غالبًا ما تعني القابليّة للقياس أنّ عملهم يمنحهم القليل أو لا شيء من المعنى لذواتهم؛ لذلك، يُحتمل أن يتأثر العمل وتتاثر المنتجات والخدمات. تتشابك القابليّة للقياس مع الأبعاد الأخرى للمكدلة. فمثلًا، تجعل القابليّة للقياس من السهل حساب الكفاءة؛ أي أنّ الخطوات التي تستهلك أقلّ وقت وطاقة تعتبر عادة الأكفأ. وبمجرد قياسها كمّيًا، تصبح المنتجات والعمليّات أكثر قابليّة للتوقع لأنّ نفس كمّيّات المواد أو الوقت تُستخدم من مكان أو فترة زمنيّة إلى أخرى. ويرتبط القياس الكميّ أيضًا بالتحكّم، لا سيما بخلق تقنيات غير بشريّة تؤدّي مهمّ في فترة زمنيّة معيّنة أو تصنع منتجات ذات وزن

أو حجم معين. وترتبط القابلية للقياس بوضوح بالأعقلانية لأنّ التركيز على الكميّة، كما أشرنا أعلاه، يميل، من نواحٍ عدّة، إلى التأثير سلبيًا على الجودة.

وفي حين كانت القابلية للقياس مهمّة دائمًا لمواقع الاستهلاك، فقد وصلت، كما سنناقش لاحقًا في هذا القسم، إلى مستوى جديد تمامًا على المواقع الرقمية واستخدامها لخوارزميات رياضية عالية لتحليل «البيانات الضخمة» التي تنتجها وتستخدمها.

التأكيد على كميّة المنتجات بدلًا من جودتها

لطالما أكد ماكدونالدز على الضخامة؛ فهو وسلاسل الوجبات السريعة الأخرى يتعاملون وفق عقلية «الأكبر يعني الأفضل». (266) ولفترة طويلة، كانت أكثر الرموز وضوحًا لهذا التأكيد على الضخامة هي اللافتات الكبيرة، التي عادةً ما تكون أسفل الأقواس الذهبية الأكبر، والتي تروّج للملايين، وبعد ذلك للمليارات من شطائر الهمبرجر المباعة. وكانت تلك طريقة ثقيلة إلى حدّ ما لإعلام الجميع بنجاح ماكدونالدز الكبير. ومع الاعتراف الواسع بنجاحه في السنوات الأخيرة، أصبحت الحاجة أقلّ لأن يكون ماكدونالدز ظاهرًا لهذه الدرجة - وبالتالي تراجعت مثل هذه اللافتات، فضلًا عن تقلص حجم الأقواس الذهبية. ولعبت الاحتجاجات العامّة

(266) Bruce Horovitz. "Fast-Food Chains Bank on Bigger-Is-Better Mentality." USA TODAY, September 12, 1997.

ضدّ حجم الأقسام الذهبية أيضًا دورًا في هذا التقليل. (267)
فالعدد المتزايد من شطائر الهمبرجر المباعة لم يمثل للعملاء
المحتملين أنّ السلسلة كانت ناجحة فحسب، بل عزّز أيضًا فكرة
أنّ الجودة العالية للبرجر كانت هي المسؤولة عن المبيعات الهائلة.
ومن ثمّ، ظهر أنّ الكميّة تعني الجودة.

**صناعة الوجبات السريعة: «بيج بايتس Big Bites» و«سوبر بيج
جالبس Super Big Gulps»**

إنّ التركيز على الكميّة واضح للغاية في أسماء ما يقدّمه
ماكدونالدز. وأشهر مثال على ذلك هو «بيج ماك». ويعتبر البرجر
الكبير مرغوبًا لمجرّد أنّ المستهلكين يحصلون على كميّة كبيرة. وفوق
ذلك، يعتقد المستهلكون أنّهم يحصلون على قدر كبير من الطعام
بسعر منخفض. فالمستهلك الذي يحسب سيصل إلى الشعور بأنّه
حصل على صفقة رابحة - وربّما أفضل ما يقدّمه له ماكدونالدز.

تعكس العديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى تركيز
ماكدونالدز على الكميّة. ويؤكّد برجر كنج على وجود كميّة كبيرة
من اللحوم في «بيج كينج» وكذلك في «ووبر» و«دبل ووبر» وحتى
«تريبيل ووبر». وشطيرة سمك برجر كنج تدعى «بيج فيش».
ولكيلا يتفوّق عليه الآخرون، يبيع مطعم جاك إن ذا بوكس شطيرة
«جامبو جاك بالجين»؛ ويقدم هارديز «مونستر ثيك برجر» (ثلاثي
رطل من اللحم البقريّ)؛ ويبيع كنتاكي «صندوق التوفير» و

(267) أدت الاحتجاجات ضدّ هذه اللافات المهرجة إلى اختفائها تقريبًا.

«ضعف الكميّة» (بدون خبز، لكن مع قطعتين من الدجاج المقلّي وقطعتين من اللحم المقدّد وقطعتين من الجبن)؛ ويقدم تاكو بيل «الصندوق الكبير»⁽²⁶⁸⁾ وبالمثل، يبيع سفن إلفن مشروبًا غازيًا من الحجم الكبير يسمّى «بيج جالب» والأكبر منه «سوبر بيج جالب». كما يقدم هوت دوج «بيج بايت».

ومع ذلك، فقد تعرّضت مطاعم الوجبات السريعة لضغوط للتخلّص من أكثر عروضها فحشًا. فعلى سبيل المثال، توقّف برجر كنج عن تقديم أكّداس برجر كنج BK Stackers لفترة من الوقت. وكانت فكرة الأكّداس هي أنّه يمكن للناس تكبير شطيرة الهمبرجر بإضافة ما يصل إلى ثلاث قطع لحم (!) وشريحتين من الجبن وثلاث شرائح نصفية من اللحم المقدّد. وفي أحد الإعلانات، يظهر رئيس العمّال في «مصنع الأكّداس في برجر كنج» وهو يصرخ «المزيد من اللحم» للعمّال الذين يكافحون من أجل إنتاج برجر أكبر. ويقول برجر كنج عن المنتج: «إنّه برجر محبّي اللحوم المشوية على اللهب، وهو موجود ليبقى - النباتيون يمتنعون.»⁽²⁶⁹⁾ ويستهلك محبّو اللحوم الذين يكّدسون البرجر إلى الحجم الأقصى حوالي 650 سعرًا حراريًا (يوجد في تريبل ووبر 1140 سعرة حراريّة)، و1020 ملليغراما من الصوديوم (يوجد في تريبل ووبر كميّة أكبر

(268) "Taco Bell Delivers Even Greater Value to Its Customers by Introducing Big Fill Menu." Business Wire, November 2, 1994.

(269) Melanie Warner. "U.S. Restaurant Chains Find There Is No Too Much." New York Times, July 28, 2006.

قليلاً)، وحوالي نصف المسموح بتناوله من الدهون المشبعة في يوم واحد. ومع ذلك، في عام 2019، أعاد برجر كنج الأكدا س بثلاثة أحجام مختلفة فيها واحدة إلى ثلاثة قطع برجر. وحتى لا يتفوق عليه الآخرون، فلدى مطعم كارل جونيور «ثيك برجر الدولارات الستة»، لكنّ «دبل برجر الدولارات الستة»، الذي يحتوي قرابة 75 ٪ من السرعات الحراريّة المقترحة في اليوم (ما الذي سيفعله المرء بخصوص تناول الطعام بقيّة اليوم؟)، على ما يبدو كان مبالغة كبيرة وتخلّوا عنه.

ثمّ هناك مطعم دينيز، المعروف بمختلف وجبات الإفطار التي تدعى «سلام»، وخاصّة «جراند سلام». والتركيز ليس فقط على حجم الوجبة ولكن أيضًا على سعرها المنخفض ظاهريًا. وهذا واضح في إعلان يقول فيه رجل، «سأكل الكثير، لكنني لن أدفع الكثير.»⁽²⁷⁰⁾ وبالطبع، من المرجح أنّه «سيدفع» هو والمستهلكون الآخرون لوجبات إفطار جراند سلام على المدى الطويل (من صحتهم التي ستسوء) لأنّ هذه الوجبات تحتوي على سرعات حراريّة كثيرة بالإضافة إلى كمّيّات كبيرة من الدهون والصوديوم.

تقدّم مطاعم الوجبات السريعة الآن مجموعة من المنتجات التي تعطي الكثير بسعر منخفض. فعلى سبيل المثال، يقدّم كنتاكي مجموعة من «كمالة الخمسة دولارات»، والتي تشمل «طبقًا رئيسيًا» (على سبيل المثال، قطعتان من الدجاج)، وحصّة «أكبر» (أكبر من

(270) المرجع السابق.

ماذا؟) من البطاطس المهروسة، وبسكويت، ومشروب متوسط الحجم، وكوكيز برقائق الشوكولاتة. وفي عام 2020، قدّم ماكدونالدز مرّة أخرى العرض الخاصّ «2 مقابل 5»، والذي يتضمّن خيارًا من اثنين ممّا يلي: تريبل تشيز برجر، وشطيرة الربع رطل مع الجبن، وفيليه أو فيش، و10 قطع دجاج ماك ناجتس (لاحظ التركيز على الحجم في ثلاثة من البدائل الأربعة).

ولسنوات عديدة، عرض ماكدونالدز «زيادة حجم Super Size» طلبات البطاطس المقلية، بنسبة 20٪ فوق الحجم الكبير، ما حثّ العملاء على زيادة حجم وجباتهم.⁽²⁷¹⁾ لكن ساعدت الضجّة حول الفيلم الوثائقيّ الهامّ لمورجان سبورلوك، أعطني المزيد Super Size Me، في دفع ماكدونالدز إلى إسقاط المصطلح، لكنّه واصل تقديم عناصر القائمة التي تركز على الحجم الكبير (مثل، «ديلي دبل»). لكنّ ماكدونالدز يبقى خلف هارديز وكارلز جونيور في حجم البرجر الأكبر.⁽²⁷²⁾ ومن المثير للاهتمام، أنّ الجدل حول الحجم الكبير أدى ببعض مطاعم الوجبات السريعة إلى تقديم حصص أصغر من بعض عناصر القائمة، فعلى الرغم من أنّ التركيز لا يزال على الحجم بدلًا من الجودة. ومن الأمثلة على ذلك برجر كنج برجر شوتس وجونيور برجر الجبن واللحم المقدّد من جاك إن ذا بوكس. وفي هذا السياق، من الصعب أن تعرف ماذا تفهم من

(271) Philip Elmer-DeWitt. "Fat Times." Time, January 16, 1995.

(272) Jane Wells. "Supersizing It: McDonald's Tests Bigger Burger." CNBC, March 23, 2007; www.msnbc.msn.com/id/17757931/fromET.

برجر هارديز الصغير السميك بالجبن - إنه صغير وكبير في نفس الوقت!

يشير كل هذا التركيز على الكميّة إلى أنّ مطاعم الوجبات السريعة لا تهتمّ كثيرًا بإيصال أيّ شيء يتعلّق مباشرة بالجودة إلى عملائها.⁽²⁷³⁾ وإذا اهتمّوا، فقد يطلقون على منتجاتهم أسماء مثل «ماك تستي» أو «ماك ديليشس» أو «ماك برايم». لكنّ الحقيقة هي أنّ زبائن ماكدونالدز التقليديين يعرفون أنّهم لا يحصلون على طعام عالي الجودة: «لا أحد... يعرف بالضبط ماذا يوجد في قطع اللحم هذه.... لنواجه الأمر. لا أحد يفكر فيما بين قطعتي الخبز في ماكدونالدز. تشتري، تأكل، ترمي القمامة، ثمّ تخرج من هناك مثل الحارس الوحيد.»⁽²⁷⁴⁾ ويقول مراقب آخر إنّ العملاء لا يذهبون إلى ماكدونالدز لتناول وجبة لذيذة وممتعة بل «للتزوّد بالوقود».⁽²⁷⁵⁾ فماكدونالدز هو مكان للماء معدتنا بالكثير من السعرات الحراريّة والسكر والكربوهيدرات حتّى نمتلك الطاقة للانتقال إلى النشاط التالي العقلانيّ أيضًا. وتناول الطعام للتزوّد

(273) Barbara W. Tuchman. "The Decline of Quality." New York Times magazine, November 2, 1980.

على سبيل المثال، لا تخبر الخطوط الجويّة المتّحدة الناس بأيّ شيء عن جودة رحلاتها العديدة، مثل احتمال أن تصل طائراتها في الموعد المحدّد.

(274) Marion Clark. "Arches of Triumph." Washington Post/Book World, June 5, 1977.

(275) A. Berger. "Berger vs. Burger: A Personal Encounter." In Marshall Fishwick, ed., Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, p. 126.

بالوقود أكفأ بكثير من تجربة الطهي.

تنعكس نزعة مطاعم الوجبات السريعة لتقليل الجودة بشكل واضح في التاريخ الحزين للكولونيل هارلاندرز، مؤسس سلسلة دجاج كنتاكي المقلّي. إذ أدت جودة تقنياته في الطهي وتوابله السريّة (التي خلطتها زوجته وعبّأتها وشحنتها بنفسها) إلى إنشاء قرابة 400 فرع بحلول عام 1960. وكان لدى ساندرز التزام عظيم بالجودة، وخاصّةً المرق الذي يصنعه: «بالنسبة لساندرز نفسه، كان أهمّ ما في فنّه هو المرق، مزيج الأعشاب والتوابل الذي تعلّمه مع الوقت والصبر. وكان طموحه أن يصنع مرقًا جيّدًا لدرجة أنّ الناس ببساطة سيأكلون المرق ويرمون 'الدجاج اللعين'». (276) وبعد أن باع ساندرز مشروعه في عام 1964، لم يعد أكثر من المتحدّث باسم شركة كنتاكي ورمزها. وسرعان ما أوضح الملاك الجدد التزامهم بالسرعة على حساب الجودة: «لقد كان مرق الكولونيل رائعًا، اتّفقوا معه... لكنّه معقّد للغاية، ويستغرق وقتًا طويلًا، ومكلف للغاية. كان لا بدّ من تغييره. لم يكن وجبة سريعة.» فراي كروك، الذي كان صديقًا للكولونيل ساندرز، يتذكّر قوله: «هذا الزيّ اللعين... لقد دعروا بكلّ شيء صنّعته. كان لديّ أعظم مرق في العالم وأبناء العاهرات أخذوه فرققوه وخفّفوه وأضافوا الماء وهذا أغضبني للغاية». (277) وفي أحسن الأحوال، ما يتوقّعه الزبائن

(276) Max Boas and Steven Chain. Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's. New York: Dutton, 1976, p. 121.

(277) المرجع السابق

من مطعم للوجبات السريعة هو طعام متوسط ولكنه ذو مذاق قوي - ومن هنا جاءت البطاطس المقلية المالحه \ الحلوة والصلصات عالية التوابل والمخفوقات السكرية. وإلى جانب هذه التوقعات المتواضعة للجودة، فإنّ لدى العملاء توقعات كبيرة فيما يتعلق بالكمية. إنهم يتوقعون الحصول على الكثير من الطعام ودفع القليل نسبيًا مقابله (يعتقدون أنّها صفقة رابحة).

حتى سلاسل المطاعم المكدلة الأرقى تُعرف بحجم الحصص الكبير والجودة المتوسطة لطعامها. إذ يقول أحد النقاد عن مطاعم أوليف جاردن: «لكن ما يجذب الزبائن بأعداد كبيرة إلى هذه السلسلة الرائجة يظلّ لغزًا. فالطعام هو تعريف الجودة المتوسطة. وليس هناك شيء سيء، لكن ليس هناك شيء بالغ الجودة، وبالتأكيد ليس طعامًا إيطاليًا أصليًا.» وبالطبع السبب هو الكمية: «الحصص... كبيرة.... لذلك من المحتمل أن تخرج وأنت شبعان، لكن ليس بالضرورة راضي.»⁽²⁷⁸⁾ فسلسلة تشيز كيك فاكستوري، التي بدأت في بيفرلي هيلز في عام 1978 ولديها الآن ما يقرب من 200 مطعم متكامل الخدمات، هي مثال آخر على مطعم راقٍ معروف بحصصه الضخمة (على الرغم من أنّ العديد من المعجبين يعدّون طعامه أعلى جودة من أوليف جاردن، على سبيل المثال). فالكمية واضحة أيضًا في عناصر القائمة، التي تحتوي على أكثر من 250 عنصرًا متنوعًا للغاية، بما فيها أكثر من 50 نوعًا من التشيز

(278) A. C. Stevens. "Family Meals: Olive Garden Defines Mediocrity." Boston Herald, March 2, 1997.

كيك والحلويات الأخرى.⁽²⁷⁹⁾ تعتبر تكلفة الوجبة في تشيز كيك فاكتوري منخفضة بالنسبة لكمية الطعام التي يحصل عليها المرء.

التعليم العالي: الدرجات والتائج

في التعليم، تُدرس معظم المناهج الجامعية في عدد قياسي من الأسابيع والساعات في الأسبوع. فهناك القليل من الاهتمام بتحديد ما إذا كان من الأفضل تدريس منهج معين في عدد معين من الأسابيع أو الساعات في الأسبوع. ويبدو أيضًا أن التركيز ينصب على عدد الطلاب (المستهلكين) الذين يمكن سوقهم خلال النظام (توقف هذا أثناء الوباء) والدرجات التي يحصلون عليها وليس على جودة ما تعلموه والتجربة التعليمية.

ويمكن تلخيص تجربة الطالب في المدرسة الثانوية أو الكلية بأكملها في رقم واحد، وهو المعدل التراكمي (GPA). فمسلحين بمعدلاتهم التراكمية، يمكن للطلاب إجراء اختبارات متقدمة بنتائج قابلة للقياس، مثل اختبار القبول للكليات الطبية MCAT و اختبار القبول لكليات الحقوق LSAT واختبار التقييم التعليمي SAT واختبار تقييم الخريجين GRE. ويمكن للكليات والدراسات العليا والمدارس المهنية بالتالي التركيز على ثلاثة أو أربعة أرقام في

(279) "The Cheesecake Factory Restaurants Celebrate 25th Anniversary." Business Wire, February 25, 2003.

تحديد قبول الطالب من عدمه.

من جانبهم، يمكن للطلاب اختيار الجامعة بسبب تصنيفها. ففي الولايات المتحدة، قد نسأل عمّا إذا كانت الجامعة ضمن أفضل 10 جامعات في البلاد. وهل قسم الفيزياء بالجامعة ضمن العشرة الأوائل؟ وهل تحتل فرقها الرياضية عادة المرتبة الأولى؟ والأهم، على الأقلّ للعديد من الطلاب: هل هي واحدة من جامعات الحفلات العشر الأولى؟

ويعتبر ترتيب الجامعات أكثر انتشارًا حتى في المملكة المتحدة، حيث يصنّف عدد من «جداول التصنيف» الجامعات بطرق مختلفة. فهذه التصنيفات مهمة جدًا لجامعات المملكة المتحدة. إذ تتدفق المكافآت (خاصة التمويل) إلى الجامعات ذات التصنيف العالي بينما أصحاب التصنيف المنخفض يحصلون عادة على مكافآت أقلّ. وقد تضطرّ الجامعات ذات التصنيفات المنخفضة جدًا إلى تقليل النفقات أو حتى الإغلاق. «لذلك، تقضي الجامعات وقتًا أطول من اللازم لضمان التمسك بموقعها أو محاولة التقدّم بضع درجات في جداول التصنيف متزايدة العدد.»⁽²⁸⁰⁾

يمكن إرجاع نجاح جامعات الإنترنت (التي تعرّضت للتهديد منذ وقت ليس ببعيد بسبب الكشف عن انتهاكاتهما ولكنها الآن مدعومة بالخوف من التعليم الحضورّي) إلى عوامل كميّة مختلفة.

(280) Dennis Haynes and Robin Wynyard. "Introduction," in Dennis Hayes and Robin Wynyard, eds. *The McDonaldization of Higher Education*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 2002.

فأحد الأسباب هو أن الدورات الدراسية أقل تكلفة بكثير من تلك الموجودة في الكليات الداخلية ذات الأربع سنوات، ويمكن تحويل الساعات المعتمدة غالبًا إلى الكليات التقليدية. فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات، دفع طالب 750 دولارًا مقابل سبع ساعات كانت تكلف 2800 دولارًا في كلية قريبة. وفي حالة أخرى، تكلف برنامج درجة الماجستير لمدة عامين في إدارة الرعاية الصحية من جامعة ويسترن جوفرنرز Western Governors على الإنترنت فقط 17300 دولار بدلًا من حوالي 40 ألف دولار كانت تكلفته في جامعة تقليدية⁽²⁸¹⁾. وفي شركة سترايتير لاين StraighterLine على الإنترنت، التي كان لديها أكثر من مائة ألف طالب، يكلف التسجيل 99 دولارًا شهريًا، بالإضافة إلى الرسوم التي تبدأ من 59 دولارًا للمناهج المختلفة. وتكلف «السنة الأولى» كاملة أكثر بقليل من 1000 دولار⁽²⁸²⁾. لكنّ الطلاب الذين يحاولون الحصول على درجات علمية بهذه الطريقة من المرجح أن يدرسوا المناهج لسنوات عديدة وأن يدفعوا فاتورة كبيرة. ففي أوائل عام 2017، ادّعت سترايتير لاين أنها وقّرت على الطلاب (ودافعي الضرائب) ما يقرب من 130 مليون دولار. مكتبة سُر من قرأ

يتخذ أرباب العمل المحتملون قرار توظيف الخريجين عادةً على أساس درجاتهم، وترتيبهم في الفصل، وترتيب الجامعة التي تخرجوا منها. ولزيادة فرصهم في العمل، قد يسعى الطلاب إلى

(281) "Weekly Prompts From a Mentor." New York Times, August 21, 2011.

(282) "A Way to Speed the Pace." New York Times, August 21, 2011.

تجميع عدد من الدرجات العلميّة المختلفة والشهادات على أمل أن يعتقد أرباب العمل المحتملين أنّه كلّما طالت قائمة الدرجات العلميّة، زادت جودة المرشّح للوظيفة. وغالبًا ما تُستبدل خطابات التوصية الشخصية، على أهمّيّتها، باستمارات معيارية بها تصنيفات كميّة (على سبيل المثال، «من ضمن أعلى 5٪ في الفصل»، «المرتبة الخامسة في فصل يضم 25»).

ويلعب عدد الشهادات التي يملكها الشخص دورًا في مواقف أخرى غير الحصول على وظيفة. فعلى سبيل المثال، يلجأ الأشخاص في مختلف المهن إلى استخدام قوائم طويلة من الاختصارات بعد أسماهم لإقناع الزبائن المحتملين بكفاءتهم. (من المفترض أن تقنع درجات البكالوريوس BA والماجستير في إدارة الأعمال MBA والدكتوراه PhD التي أملكها القارئ بأنني مؤهل لكتابة هذا الكتاب، على الرغم من أن الحصول على درجة في «علم الهمبرجر» من جامعة الهمبرجر قد يكون أهمّ في هذا الصدد). ويضع مثنّى في شركة تأمين الاختصارات التالية بعد اسمه ASA و FSVA و FAS، CRA و CRE، و«كلّما زاد عدد [الاختصارات] التي تضعها بعد اسمك، زاد إعجابهم [الزبائن المحتملين]». (283) لكنّ هذا العدد الهائل من الشهادات لا يقول إلا القليل عن كفاءة الشخص الذي يملكها. وعلاوة على ذلك، أدى هذا التركيز على كميّة الشهادات بالناس إلى الاستخدام الإبداعيّ للاختصارات بعد أسماهم. فعلى

(283) Susan Gervasi. "The Credentials Epidemic." Washington Post, April 30, 1990.

سبيل المثال، وضع مدير مخيم «ABD» بعد اسمه لإبهار آباء المخيمين المحتملين. وكما يعلم جميع الأكاديميين، فإن هذه التسمية غير الرسمية (والسلبية إلى حد كبير) تعني «كل شيء إلا الرسالة all but dissertation»، وهي تسمية تطلق على من أكملوا مناهج الدراسات العليا والامتحانات ولكنهم لم يكتبوا الرسالة. وتجدر الإشارة هنا أيضًا إلى ظهور المنظمات التي يتلخص سبب وجودها الوحيد في منح شهادات لا معنى لها، غالبًا عبر البريد.

مواقع استهلاك الإنترنت: عن البيانات الضخمة والخوارزميات المستخدمة لتحليلها

من الأمور المحورية في أي نقاش حول المكدلة بشكل عام، والقابلية للقياس بشكل خاص، في المجتمع المعاصر هو تأثير الكمبيوتر والهواتف الذكية، وبالطبع الإنترنت.⁽²⁸⁴⁾ إذ يسمح انتشار أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الذكية للكثير من إجراء الحسابات بسرعة متزايدة والوصول إلى البيانات الكمية حول مجموعة واسعة من الأمور. والأهم بالنسبة لأغراضنا هنا، أن هذه الأجهزة تسمح لنا بالوصول إلى الإنترنت، حيث تخلق ضغطاتنا على الأزرار عن قصد - وبشكل متزايد عن غير قصد - جبالاً من البيانات القابلة للقياس تستخدمها مجموعة واسعة من

(284) Shoshana Zuboff. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic Books, 1988.

مواقع الإنترنت. والثورة الحقيقيّة اليوم ليست في التكنولوجيا بل في البيانات المتّجة وتراكمها الهائل، خاصّة على العديد من المواقع الإلكترونيّة. فالיום لا يمكن أن تتواجد العديد من جوانب المجتمع الموجّه كمّيًّا؛ أو ستحتاج؛ إلى تعديل كبير لولا كلّ تلك البيانات والحاسوب الحديث بقدرته على الحشد والتخزين والقدرة على معالجة تلك المجموعات الهائلة من البيانات. وأصبحت المنظّمات التي تملك كمّيّات كبيرة من تلك البيانات (جوجل، وفيسبوك، وأمازون، وتويتر، ناهيك عن الحكومات، ولا سيما الحكومات الأمريكيّة والصينيّة) والتي لا تزال مستمرّة في جمع المزيد منها، كيانات قويّة للغاية. كما يمكنها استخدامها بطرق لا تعدّ ولا تحصى، لا سيما وبالنظر إلى مجال هذا الكتاب، للتأثير على ما نشتره. وعلى الرغم من أنّ المجتمع كان يتّجه بالفعل نحو القابليّة للقياس المتزايدة باستمرار قبل أن تتقدّم تقنية الحاسوب إلى مستواها الحاليّ، فإنّ أجهزة الكمبيوتر قد سرّعت هذا الاتجاه ووسّعت بشكل كبير.

لقد قادتنا العديد من الكيانات إلى حقبة⁽²⁸⁵⁾ الثقافة الحاسوبية و«التحوّل للبيانات.»⁽²⁸⁶⁾ أي أنّ الهدف في هذا العصر هو تحويل أكبر عدد ممكن من الأشياء - حتّى الذات من خلال أجهزة التتبّع

(285) dana boyd and Kate Crawford. "Critical Questions for Big Data." Information, Communication and Society 15 (2012): 662-679.

(286) Andrew McAfee and Eric Brynjolfson. "Big Data: The Management Revolution." Harvard Business Review, October, 2012, 60-69; Victor Mayer-Schonberger and Kenneth Cukier. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think. Boston: Mariner Books, 2013.

الذاتيّ مثل فيت بيت Fitbit - إلى بيانات؛ لاستبدال الذاتية بالموضوعية.⁽²⁸⁷⁾ ففي فيلم (وكتاب)⁽²⁸⁸⁾ كرة المال Moneyball، كان هناك توضيح جيّد لفكرة التحوّل للبيانات، وكان فيه، من بين أشياء أخرى، نقاش حول تحركات الأفراد في فريق البيسبول. فمن ناحية، هناك كشافة البيسبول القدامى يتحدّثون على أساس التقاليد وأحكامهم الذاتية على اللاعبين. وعلى الجهة الأخرى، هناك من يستخلصون استنتاجات حول اللاعبين على أساس «قياس بيانات البيسبول»،⁽²⁸⁹⁾ أي تحليل البيانات الصعبة حول ما يحدث بالفعل في ملعب البيسبول. ويظهر خبراء قياس البيانات وهم يفوزون في النقاش حول تحركات اللاعبين التي يجب على الفريق المعنيّ اتّباعها.

وتتيح المواقع الرقمية نفسها بسهولة لجمع كمّيات هائلة من البيانات - وهي جزء من عالم البيانات الضخمة الجديد والمتزايد الأهميّة.⁽²⁹⁰⁾ فيوفّر المستخدمون ومقدّمو الخدمات هذه البيانات، عادة مجاناً وغالباً دون علم. ويوفّر المستخدمون تلك البيانات

(287) Deborah Lupton. *The Quantified Self: A Sociology of Self-Tracking*. Cambridge: Polity Press, 2016.

(288) Michael Lewis. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. New York: W.W. Norton, 2004.

(289) Benjamin Baumer and Andrew Zimbalist. *The Sabermetric Revolution: Assessing the Growth of Analytics in Baseball*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2014.

(290) David Lazer and Jason Radford. "Deux ex Machina: Introduction to Big Data." *Annual Review of Sociology* 43 (2017): 7-21.

(مثل، المنتجات المفضّلة المختلفة) في كلّ مرّة ينقرون فيها، على سبيل المثال، على المنتجات المتاحة على أمازون. وهذا الأخير يعود ويستخرج تلك البيانات ويستخدمها بطرق مختلفة، أوضحها في استهداف المستخدمين بإعلانات للمنتجات المتّصلة بتفضيلاتهم. ويستخدم جوجل بيانات البحث المستخرجة «لبيع مساحة إعلانية مستهدفة للمعلنين من خلال نظام مزاد آلي».⁽²⁹¹⁾ إذ كانت مثل هذه البيانات أساسًا لأكثر من 80٪ من عائدات جوجل و98.5٪ من عائدات فيس بوك في عام 2019.⁽²⁹²⁾ وتذكّر أنّ جميع هذه البيانات تقريبًا تأتي من مستخدمين (مستهلكين-منتجين) لا يتلقون أيّ مكافأة ماليّة مقابل مساهماتهم.

ويعكس شراء أمازون لهول فودز الأهميّة المتزايدة للبيانات الضخمة. فلم تتمكّن سلاسل محلات السوبر ماركت من إنشاء الكميات الكبيرة من البيانات الضخمة المتوفرة لهول فودز تحت مظلة أمازون، أو الوصول إليها. والخوف هو أنّ مثل هذه البيانات، إلى جانب مزايا أمازون الأخرى، ستسمح لهول فودز بأن تصبح لاعبًا مهيمناً في أعمال السوبر ماركت، أكبر بكثير ممّا وصلت إليه حتّى الآن. فسوف تجد سلاسل محلات السوبر ماركت القائمة

(291) Nick Srnicek. Platform Capitalism. Cambridge, UK: Verso, 2016, p. 52.

(292) Leah Nylén. "Google Dominates Online Ads—and DOJ May Be Ready to Pounce." Politico, June 4, 2020, https://abc.xyz/investor/static/pdf/2019Q4_alphabet_earnings_release.pdf; <https://www.statista.com/statistics/271258/facebooks-advertising-revenue-worldwide/>.

صعوبة متزايدة في المنافسة وحتى البقاء في مثل هذا السوق. وعلاوة على ذلك، سيؤدي الاستحواذ على هول فودز إلى تمكين أمازون من جمع المزيد من البيانات الضخمة حول التسوق الغذائي. ويمكنه بعد ذلك استخدام ذلك ليس فقط لتعزيز مكانة هول فودز في عالم السوبر ماركت ولكن أيضًا لتطوير عمله في بيع الطعام على الإنترنت.

مثال رئيسي آخر على القياس الكمي على المواقع الرقمية هو المدى الواسع من أنظمة التقييم: التقييمات التي يقدمها مجانًا، مرة أخرى، المستخدمون. فمن بين أنظمة التقييم (فعليًا التصنيف) على أمازون تصنيفه لجميع الكتب، بالإضافة إلى التصنيفات في الفئات المحددة (على سبيل المثال، كتب علم الاجتماع). ويقيم الركاب سائقي أوبر بداية من نجمة واحدة إلى خمس نجوم في كل رحلة. ومتوسط تقييم السائق أمر بالغ الأهمية؛ إذا انخفض هذا المتوسط عن رقم معين (4.6 يستدعي قلق الشركة)، فإن أوبر تتخلى عنه. ويتلقى السائقون بريدًا إلكترونيًا كل أسبوع يتضمن تقييمهم وإشارة واضحة (باللون الأحمر) عندما يكون أقل من المتوسط؛ ويحصلون أيضًا على بعض التعليقات التي يقولها الركاب عنهم. والسبب الأكثر ذكرًا لمنح تقييم منخفض هو السير في طريق سيء وعدم معرفة المدينة جيدًا.⁽²⁹³⁾ ويجمع أوبر إحصائية أخرى هي عدد الطلبات أو «الرنات» التي يقبلها السائقون. ويُتوقع أن يكون

(293) James Cook. "Uber's Internal Charts Show How Its Driver-Rating System Actually Works." Tech Insider, February 11, 2015.

التقييم أعلى من 80٪، ولكن كلما اقتربنا من 100٪، كان ذلك أفضل. (ويستخدم ضيوف إير بي إن بي نظاما من خمس نجوم لتقييم سكن المضيف، بالإضافة إلى وضع تعليقات شخصية.)

تجمع أوبر أنواعًا أخرى من البيانات لأغراض أخرى. فعلى سبيل المثال، تستخدم بياناتها للتأكد من أن سائقيها لا يعملون أيضًا مع شركات أخرى لمشاركة الرحلات (أو سيارات الأجرة). وتستخدم بيانات أنماط حركة المرور لتحديد المسار الأكفأ للرحلة. وتسمح البيانات أيضًا لأوبر بالتنبؤ بالمكان الذي يُحتمل أن يزداد فيه الطلب ولجمع الركاب بأقرب السائقين. وكلّ هذا «يمكن أوبر من تقديم خدمة سريعة وكفؤة من وجهة نظر الراكب، وبالتالي جذب المستخدمين من المنافسين».⁽²⁹⁴⁾ وبالطبع يمكن استخدام هذه البيانات لأغراض شريرة مثلما يحدث في الصين، حيث تراقب أوبر ما إذا كان السائقون يحضرون الاحتجاجات.

وكما سنناقش فيما بعد، يعتبر التحوّل للبيانات مهمًا بشكل خاصّ لمواقع الإنترنت، خاصّة، وبالنظر إلى مجال هذا الكتاب، تلك التي تتضمن استهلاك السلع والخدمات. إذ لعبت الإنترنت دورًا كبيرًا في ظهور عصر البيانات الضخمة.⁽²⁹⁵⁾ وتعتبر تقنيات الآلات حاسمة في هذا العصر الجديد، لا سيما قدرتها على التعلّم بمرور

(294) Nick Srnicek. Platform Capitalism. Cambridge: Verso, 2016, pp. 84–85.

(295) See the journal Big Data and Society; Viktor Mayer-Schonberger and Kenneth Cukier. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think. Boston: Mariner Books, 2013.

الوقت، لتكون قادرة على جمع المعلومات، والقدرة على الاتصال (خاصة تبادل البيانات) مع الآلات الأخرى في «شبكة الآلات (IoT)»⁽²⁹⁶⁾. فالكثير من تلك البيانات تراكمت على مدى فترة طويلة. وأيضًا، يتزايد حجم البيانات الآن زيادة كبيرة، خاصة على مواقع مثل فيس بوك. والبيانات التي لم تُقس من قبل تُقاس الآن وتحوّل إلى صيغ تمكّن من جدولتها وتحليلها. ويمكن استخدام هذه البيانات بعدة طرق. كما يمكن إعادة استخدامها مرارًا. ويمكن دمج مجموعات البيانات، ويمكن مزج البيانات من مجموعات مختلفة بعدة طرق. وفي كلّ مرّة يفعل فيها أيّ شخص أيّ شيء على الإنترنت بشكل عامّ وعلى فيس بوك خاصة، فإنّه يترك أثرًا رقميًا يضيف إلى مجموعة البيانات الضخمة التي يمكن تحليلها بعدة طرق. فأتاحت الإنترنت ومواقعها العديدة لهذه المواقع إمكانية جمع كمّية هائلة من البيانات الرقمية المعقدة للغاية حول العديد من الأشياء، لا سيما في حالة مواقع مثل أمازون، حول المستهلكين وما يفضلون استهلاكه.

ونتيجة لذلك، تصبح هذه البيانات أصولًا يمكن التبرّح منها وهي، من نواحٍ عدّة، أهمّ أصول الشركة (غير المادّية) بالنسبة لفيسبوك، وتويتر، وجوجل، وأمازون، والعديد من عمالقة الإنترنت الآخرين. فالشركة التي تجمع هذه البيانات يمكن أن تستخدمها لكسب المال وزيادة الأرباح. ويمكن كسب المال أيضًا

(296) Samuel Greengard. The Internet of Things. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.

عن طريق تأجير البيانات للآخرين الذين يمكنهم استخدامها بطرق لانهائية، وكثيراً ما تكون مبتكرة.

لم يعد من الضروريّ قصر التحليل على عينات من مجموعات البيانات الكبيرة؛ إذ أصبحنا الآن قادرين على التعامل مع مجموعات ضخمة من البيانات في مجملها. وهذا يجنبنا العديد من المشاكل، وخاصة أخطاء جمع العينات المختلفة. ففي بعض الحالات، تكون الإجراءات والاختيارات الواعية للمستهلك هي أساس البيانات الضخمة، ولكنّ هذه البيانات أصبحت تتضمّن بشكل متزايد آثاراً رقمية لا حصر لها تركها، عادةً عن غير قصد، زوّار مجموعة واسعة من المواقع. وبالإضافة إلى ذلك، هناك أجهزة الاستشعار التي تجمع البيانات دون علم المستهلكين. وتوجد الآن أنظمة آليّة للبحث بسرعة في هذه المجموعات الضخمة من البيانات وتجميعها وإسنادها مرجعيّاً. فبناءً على هذه البيانات، من بين أشياء أخرى كثيرة، يمكن وصف أنماط تفضيلات المستهلكين وتوجّهاتهم، الفرديّة والجماعيّة، وبناءً على الاحتمالات، يمكن التنبؤ بها. ويستخدم أمازون، على سبيل المثال، بياناته لتقديم توصيات مفصّلة حول المنتجات الأخرى التي قد يكون المستخدم مهتماً بشرائها بناءً على الأشياء السابقة التي ضغط عليها على الموقع، من بين أمور أخرى. فلم يعد الهدف من تجميع هذه البيانات، كما كان في الماضي، يتمثّل في اكتشاف الأسباب، وسبب سير الأمور بطريقة ما، بل في الكشف عمّا تظهره البيانات. وبعبارة أخرى، ليس الهدف التعامل مع السببيّة بل أنماط الروابط التي تظهر. فعلى سبيل المثال، من

يشترون كتب ستيفن كينج على موقع أمازون هل من المرجح أن يشتروا السكاكين والفؤوس المعروضة على الموقع؟ إذ تؤثر هذه الأوصاف والتنبؤات، من بين أشياء أخرى كثيرة، على ما تعرضه مواقع الإنترنت للبيع لأفراد معيّنين وكذلك للجماعات الكبيرة. وتستخدم مواقع الإنترنت أيضًا هذه المعلومات بشكل متكرّر لنشر الإعلانات التي تغري المستهلكين بشراء المزيد من السلع والخدمات، حيث تشير نقراتهم إلى ما يثير اهتمامهم.

وفي حين أنّ البيانات الضخمة تقول الكثير بنفسها، فإنّ التعامل مع مجموعات البيانات الضخمة والمعقدة هذه يفوق قدرات البشر. وهذا يقودنا إلى أهميّة الخوارزميات لتحليل البيانات الضخمة، خاصّة عند من يتحكّمون في المواقع المخصّصة للاستهلاك. تتضمّن الخوارزميات سلسلة جاهزة من الخطوات التي تؤدّي بسرعة إلى حساب آليّ لما قد يكون زائرًا معيّنًا مهتمًا بشرائه (والإعلانات المنبثقة التي تستهدف هذا الزائر)، على سبيل المثال. وبشكل عامّ، يمكن أن تكشف الخوارزميات عن أنماط واسعة النطاق مستمدّة من البيانات المركّبة، وعلى وجه التحديد، تشير الخوارزميات إلى ما قد يكون الآلاف أو حتّى الملايين من المستهلكين مهتمّين بشرائه. ويؤدّي هذا إلى اتّباع نهج إعلانيّ أقلّ تركيزًا، بالإضافة إلى أن يتّخذ المرتبطون بالمواقع قرارات بشأن المنتجات التي يجب تخزينها أو تروييحها أو التخلص منها. ويؤثر هذا بدوره على تصرّفات الشركات المصنّعة التي تملك، بطبيعة الحال، بياناتها الضخمة وخوارزمياتها الخاصّة التي تخبرها بشكل مستقلّ بما يجب فعله وبما لا تحتاج إلى إنتاجه بناءً

وتملك العديد من الشركات سواءً خارج الإنترنت أو عليها خوارزميات خاصة بها تسمح لها بإجراء حسابات بناءً على معلوماتها واحتياجاتها. (يمكنها أيضًا كسب المال عن طريق تأجير تلك الخوارزميات لشركات غير منافسة يمكنها الاستفادة منها دون تهديد أعمال مالك الخوارزمية ومنشئها.) وكلما كانت البيانات الضخمة «أكبر»، زاد احتمال أن تؤدي إلى خوارزميات تخرج بنتائج.⁽²⁹⁷⁾ فخارج نطاق الاستهلاك، على سبيل المثال، في العدالة الجنائية، يمكن للخوارزميات الخاصة، من بين أمور أخرى، «تحديد الكفالة، وتقدير العقوبات، وحتى المساهمة في الحكم بالجرم أو البراءة».⁽²⁹⁸⁾ ويملك جوجل خوارزميات معقدة للغاية تسمح له بالتنبؤ بمجموعة متنوعة من الأشياء، لا سيما فيما يتعلق بالاستهلاك والسلع والخدمات التي تهتم المستهلكين وتلك التي يُحتمل أن يشتروها. ويؤدي هذا، على سبيل المثال، إلى ظهور الإعلانات المدفوعة عندما يبحث المستهلكون عن شيء يثير الاهتمام على الإنترنت. وتمثل هذه الإعلانات مصدرًا كبيرًا للدخل والأرباح لجوجل والعديد من مواقع الإنترنت الأخرى.

هناك المزيد والمزيد من هذه الإعلانات المدفوعة في كل مكان على

(297) Peter Sondergaard and Gartner, Inc. "Big Data Fades to the Algorithm Economy." *Forbes*, April 14, 2015.

(298) Adam Liptak. "Sent to Prison by a Software Program's Secret Algorithm." *New York Times*, May 2, 2017, A22.

الإنترنت. وهي تشبه «عرض المنتجات» الذي نراه، من بين أماكن أخرى، في الأفلام حيث تكون علامة تجارية معيّنة، مثل، السيارات أو حبوب الإفطار ظاهرة بوضوح في مشاهد مختلفة. وتظهر مثل هذه الإعلانات على جوجل عادة في الجزء العلوي من قائمة المواقع المعنية. ويزيد هذا الموضوع من احتمال الوصول إليها أكثر من المواقع غير المدفوعة التي تظهر في أسفل القائمة. فعلاوة على ذلك، لا يعلم العديد من المستخدمين بهذه الممارسات وبالتالي يُحتمل أن ينقروا بسذاجة على المواقع التي لا يدركون أنها إعلانات مدفوعة وليست إعلانات لمعلومات غير ربحية أو قليلة الربحية.

ويُحتمل أيضًا ألا يكون المستخدمون على دراية بالعديد من الطرق الأخرى التي يمكن لشركات الإنترنت من خلالها الوصول إلى بياناتهم واستخدامها. ففي منتصف عام 2017 ظهرت فضيحة عندما كُشف عن أن أوبر كانت تستخدم البيانات التي جمعتها سلايس إنтелиجانس Slice Intelligence للتجسس على ليفت Lyft، إحدى منافساتها الرئيسية. فلدى سلايس خدمة مجانية تسمى أنرول مي Unroll.me تسمح للمستخدمين بتنظيف صندوق البريد لديهم عن طريق إلغاء الاشتراك من قوائم البريد الإلكتروني. ويبدو أن أوبر إما اشترت أو سرقت المعلومات التي جمعتها سلايس من صناديق بريد المستخدمين التي تضمّنت، من بين أشياء أخرى، إيصالات خدمات ليفت. وتلتزم سلايس، مثلها مثل جميع شركات خدمات البيانات الأخرى تقريبًا (أهمها أكسيوم Acxiom وكور لوجيك CoreLogic وداتا لوجكس Datalogix وآي دي

أناليتكس (ID Analytics)، بسياسة الخصوصية ولا تبيع بيانات التعريف الشخصية. ومع ذلك، فإنّ مجموع البيانات الضخمة مفيد للغاية لمن يشتركون البيانات مثل أوبر، وأيضاً ليفت. فلم يكن مستخدمو سلايس، مثل مستخدمي العديد من المواقع الأخرى، يعلمون أنّ بياناتهم تستخدم ولا كيف تستخدم، خاصةً بهذه الطريقة.

وفي حين أنّ أنرول مي لديه سياسة مكتوبة بخصوص هذه النقطة، فإنّ قلة من المستخدمين هم من يهتمون لقراءتها. إذ تقول هذه السياسة أنّه «يجوز لنا جمع المعلومات غير الشخصية واستخدامها ونقلها والكشف عنها لأيّ غرض من الأغراض». ويمكن بعد ذلك أن يستخدم أنرول مي البيانات «لإنشاء منتجات وخدمات مجهولة الهوية لأبحاث السوق». ويمكن لأوبر استخدام هذه المعلومات لتقويض أعمال ليفت من خلال معرفة سبب استخدام الأشخاص ليفت ومكان استخدامهم له وكيفية، ثمّ تعديل عملياتها لجعل نفسها أكثر جاذبية لمستهلكي خدمة ليفت. ولم يكن ذلك حدثاً منفرداً ولكنه "جزء من عالم واسع وغير منظم إلى حدّ كبير لبّيع البيانات الشخصية التي تجمعها خدمات المستهلكين على الإنترنت.⁽²⁹⁹⁾

ويرتبط هذا أيضاً باستبدال الإنسان بتقنيات غير بشرية. فبينما

(299) Mike Isaac and Steve Lohr. "Service Faces a Backlash for Selling Personal Data." New York Times, April 25, 2017.

يمكن للبشر، نظريًا على الأقل، إجراء الحسابات اللازمة لتحليل البيانات الضخمة، فإن الحقيقة هي أن مجموعات البيانات كبيرة جدًا ومعقدة بحيث لا يمكن تحليلها بهذه الطريقة، خاصة في الوقت المناسب. وبالتالي، فإن الآلات، التي تستخدم الذكاء الاصطناعي (AI)، هي التي تجري الحسابات بسرعة ودقة أكبر بكثير مما يمكن للبشر القيام به.

إلى جانب الأمثلة السابقة، يمكن استخدام البيانات الضخمة وتحليلها باستخدام الخوارزميات بعدة طرق أخرى ولأغراض مختلفة. فخذ على سبيل المثال ديدي تشوكسينج Didi Chuxing، المنافس في الصين لشركة أوبر في مجال مشاركة الرحلات. تستخدم خوارزميات البيانات الضخمة للمساعدة في تخفيف الازدحام على الطرق. و«من خلال تحليل أنماط التنقل، قد تساعد ديدي في إنهاء الاختناقات المرورية مثلما انتهى الهاتف القابل للطي.»⁽³⁰⁰⁾ بينما تهتم ديدي بالحد من الاختناقات المرورية، فإنها مهتمة أكثر بزيادة ربحيتها من خلال استخدام هذه الخوارزميات لإنتاج معرفة أفضل بالاختناقات المرورية وكيفية تجنبها. وتأمل ديدي أن هذه المعرفة ستمنحها دفعة كبيرة في منافستها في مجال مشاركة الرحلات في الصين وربما في نهاية المطاف في أماكن أخرى من العالم.

يقول جيف بيزوس، رئيس أمازون، إنه في بعض الحالات على

(300) Tim Cook. "Jean Liu: China's Ride-Sharing Innovator." Time, May 1-8, 2017.

الأقل، يهتمّ بجمع البيانات عن المستهلكين أكثر من اهتمامه ببيع المنتجات، وبعضها، على أيّ حال، معروض بأسعار لا تجلب إلاّ ربحاً ضئيلاً أو ربّما تباع بالخسارة.⁽³⁰¹⁾ فهذه البيانات ذات أهميّة كبيرة لشركة أمازون وقدرتها على التنبؤ بالتوجّهات واستهداف المبيعات في المستقبل. وتصبح أيضاً جزءاً من مجموعات البيانات الضخمة التي يمكن بيعها للآخرين. فعلى سبيل المثال، تعتبر المعلومات المتعلّقة بالكتب التي ينقر عليها زوار أمازون ويشترونها في بعض الحالات ذات أهميّة كبيرة للناس الذين قد يشترون مثل هذه المعلومات من أمازون أو مواقع أخرى.

القياس الكميّ على المواقع المعزّزة

نجح أمازون في خلق واقع معزّز متطوّر للغاية في العلاقة المتطوّرة بين موقعه على الإنترنت، خاصّة فيما يتعلّق بالكتب، ومكتباته المزدهرة لبيع الكتب. وقد أوضح رئيس أمازون للكتب هذا التعزيز عند افتتاح متجر الكتب في مانهاتن في عام 2017: «نحن نسّمّي هذا امتداداً مادّيّاً لموقع أمازون.... نضمّنه البيانات [الواردة عبر الإنترنت] حول ما يقرأه الناس وكيف يقرؤونه ولماذا يقرؤونه».⁽³⁰²⁾ وهكذا، عند دخولهم إلى مكتبة نيويورك (وربّما

(301) George Packer. "Cheap Words." *New Yorker*, February 10, 2014, <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words>.

(302) Alexandra Alter. "Amazon Sets Up Shop in the Heart of the Publishing Industry." *New York Times*, May 24, 2017.

مكتبات أخرى)، يجد العملاء أمامهم أولاً طاولة عرض مليئة بالكتب «عالية التقييم»، أو التي حصلت على متوسط تقييم 4.8 (من 5) على الإنترنت. ثم هناك طاولة أخرى للكتب، «المشوّقة»، تضمّ الكتب التي أكملها قراء الكندل في أقلّ من ثلاثة أيام. ثمّ طاولة أخرى تضمّ الكتب التي راجعها على الإنترنت 10000 زبون على الأقلّ. ويُتوقع أن يؤدي استخدام هذه البيانات إلى إثارة اهتمام العملاء في مكتبات أمازون ودفعهم إلى شراء بعض الكتب الموجودة على تلك الطاولات على الأقلّ.

وفي تقليد لشكل موقع أمازون، تُعرض الكتب وأغلفتها في مواجهة المستهلك على تلك الطاولات وغيرها. وتحت كلّ كتاب توجد بطاقة تحتوي على بيانات كمّية مستمدّة من الموقع، مثل متوسط التقييم وعدد المراجعات على الإنترنت؛ وهناك أيضًا مراجعة نوعيّة واحدة من أحد قراء أمازون. وأحد الأرقام غير الظاهرة مباشرة هو سعر الكتاب. ويجب على الزبائن إمّا استخدام تطبيق أمازون على هواتفهم الذكيّة أو أحد الأكشاك الرقميّة في المتجر للعثور على السعر. وهذا يسمح لأمازون بتغيير السعر حسب العرض والطلب. فعلى غرار «تسعير الذروة» في أوبر، يسمح التسعير الديناميكيّ في أمازون برفع سعر الكتب عندما يكون الطلب مرتفعًا وخفضه عندما يتراخي الطلب.

ما يجعل مكتبات أمازون فريدة هو قدرتها على الوصول إلى البيانات الضخمة المتراكمة باستمرار على موقعه الإلكترونيّ

واستخدامها (وتعزيزها، وإن كان ذلك بالقليل، بالبيانات الواردة من المكتبات). فبدلاً من نهج «كيفما اتفق» الذي تتبّعه مكتبات بيع الكتب التقليديّة، يتّخذ أمازون قرارات التزوّد بالكتب على أساس لوغاريتماته الخاصّة لتحليل مجموعته من البيانات الضخمة التي لا تضاهى. وبالتالي، فهو ينتج قوائمه للكتب الأكثر مبيعاً «غير المرشحة وغير المعدّلة» (أو هكذا يقول) وجداوله لينافس قادة الصناعة الذين يرشّحون ويعدّلون، مثل قوائم أفضل الكتب مبيعاً في نيويورك تايمز. وفي حين يُفترض أنّ هذه الأخيرة تعكس فقط مبيعات الكتب، تحاول جداول أمازون تشكيل المبيعات المستقبلية من خلال تضمين كتب أمازون المنشورة ذاتياً (لديه الآن تسعة علامات نشر)، وكتب كيندل، وأوديل. كما يقول أحد المديرين التنفيذيين في شركة استشارات للكتب: «إنّهم يعبثون بقائمة الأكثر مبيعاً لتتفق مع ما يفعلونه.»⁽³⁰³⁾

البيانات المتاحة ليستهلكها المستخدمون

بالإضافة إلى أنّه مصدر للبيانات، يمكن للمستهلكين أنفسهم العثور على قدر كبير من البيانات المفيدة على أمازون. فمثلاً، عند البحث في الموقع عن إصدار سابق من كتاب، يكتشف المشتري المحتمل كلّ ما يلي:

- عدد صفحات الكتاب

(303) المرجع السابق.

- أحدث طبعة
- تاريخ نشر تلك الطبعة
- الرقم الدوليّ الموحد للكتاب ISBN
- أبعاد المنتج - السمك والعرض والارتفاع بالبوصة
- وزن الشحن والسعر
- متوسط تقييم الزبائن
- إذا ما كان من بين أفضل 100 كتاب
- ترتيبه العامّ في قائمة جميع الكتب
- موقعه بين كتب العلوم الاجتماعيّة
- سعر البيع
- سعر تأجير
- سعر نسخة الكندل

ويبيع أمازون أيضًا الكتب الدراسيّة المستعملة، لكنّ معظمها يعرضه بائعون من خلال موقع أمازون. فبالنسبة لمثل هذه الكتب، يمكن للمشتري المحتمل رؤية قائمة طويلة من الكتب المستعملة المتاحة وأسعارها المتفاوتة للغاية وتكلفة الشحن. وعلاوة على ذلك، يوجد تقييم لكلّ من هؤلاء البائعين. ويمكن للمشتري العثور على معلومات مثل عدد الأشخاص الذين قيّموا كلّ بائع في العام الماضي ومتوسط تقييم البائعين (نسبة التقييمات الإيجابية). وهذا يسمح للمشتري بالاختيار من بين البائعين على أساس تلك التقييمات، بالإضافة إلى السعر.

وتُحدّث تقييمات وتصنيفات الكتب بانتظام (أحيانًا كلّ ساعة)، وهذه هي الحال خصوصًا في بداية كلّ فصل دراسيّ عندما يُرَجَّح أن تكون مثل هذه الكتب مطلوبة بشدّة وأن تحقّق مبيعات كبيرة.

وتتوفر بيانات مماثلة عن العديد من المنتجات الأخرى المتاحة على أمازون. فعلى سبيل المثال، تلفزيون سامسونج الذكيّ بشاشة LED ودقّة K4 فائقة الجودة:

- السعر
- أبعاد المنتج
- وزن الشحن
- ASIN - رقم تعريف أمازون القياسي
- رقم موديل السلعة
- عدد تقييمات الزبائن
- متوسط التقييم - من 1 إلى 5
- الترتيب بين جميع الإلكترونيات
- الترتيب في فئة التلفزيون والفيديو

هناك أيضًا مراجعات ذاتيّة (814 منها مرتبطة بهذا الموقع عندما تحقّقت). وهناك الكثير ممّا يمكن استخلاصه منها، ولكن قد يجد الكثيرون أنّ متوسط التقييم العدديّ الإجماليّ كافٍ لأغراضهم.

فعلى موقع إي باي، تتضمّن المعلومات الكميّة عن تلفزيون مماثل السعر الأصليّ، والسعر المخفض، وعدد التقييمات، ومتوسط التقييم (ربّما أعلى تقييم موجب)، والعدد المتبقيّ في المخزون،

وتكلفة الشحن (إن وجدت)، وعدد الأشخاص الذين يبحثون عن هذا المنتج.

وبالتالي، فإن المستهلكين على هذه المواقع أمامهم قدر هائل من البيانات الكميّة (وبعض البيانات الكيفيّة) لمساعدتهم على اتخاذ قرار بشأن شراء الكتب الدراسيّة أو أجهزة التلفزيون مثلاً. وهي ميزة رائعة أخرى للمواقع الرقميّة على المواقع التقليديّة حيث تكون هذه المعلومات ضئيلة نسبياً، ويصعب الحصول عليها، ويصعب مقارنتها بالبيانات الموجودة عن المنتجات المماثلة.

المهمّ، على الأقلّ فيما يخصّ أمازون، هو الكمّ الهائل من البيانات التي يجمعها لاستخدامه الخاصّ وكذلك لبيعها لمجموعة واسعة من الشركات المهتمّة. وبالطبع، الأهمّ بالنسبة إلى أمازون هو الأرباح التي يمكن جنيها من استخدام وبيع مثل هذه البيانات.

مكتبة
t.me/soramnqraa

القابلية للتوقع والتحكّم

المستهلكون (2)

نركّز في هذا الفصل، مرّة أخرى، على المستهلكين - ولكن هذه المرّة على علاقتهم بالبعدين الآخرين للمكدلة: القابلية للتوقع والتحكّم. (انظر الفصل الثاني لمناقشة الكفاءة، والقابلية للقياس، والمستهلكين). ومرّة أخرى، الشاغل هنا هو العلاقة بين أبعاد المكدلة ومن يستهلكون ما تقدّمه الأنظمة المكدلة.

القابلية للتوقع: إنّها لا تمطر أبدًا على تلك المنازل الصغيرة على
سفح التلّ

في المجتمع العقلانيّ، يفضّل المستهلكون أن يكونوا على دراية بما يمكن أن يقع في معظم البيئات، وفي معظم الأوقات. إنهم لا يرغبون في المفاجآت ولا يتوقعونها. فيريدون أن يتأكّدوا من أنّهم عندما يطلبون شطيرة بيج ماك اليوم، فإنّ البرجر سيكون مطابقًا

لذلك الذي أكلوا بالأمس والذي سيأكلون غداً. وسينزعج المستهلكون إذا استخدمت الصلصة الخاصة في أحد الأيام ولكن ليس في اليوم التالي أو إذا كان مذاقها مختلفاً من يوم إلى آخر. ويريدون أن يتأكدوا أن مطعم ماكدونالدز الذي يزورونه في دي موين أو لوس أنجلوس أو باريس أو بكين سيبدو ويعمل تمامًا مثل ماكدونالدز القريب من منزلهم. ولتحقيق القابلية للتوقع، يؤكد المجتمع العقلاني وأنظمتها على الانضباط، والنظام، والتنظيم، والإجراءات الرسمية، والروتين، والاتساق، والعملية المنهجية.

من وجهة نظر المستهلك، تمنحه القابلية للتوقع راحة البال في التعاملات اليومية. كما أن إمكانية التوقع تجعل المهام أسهل على العمال (انظر الفصلين الرابع والخامس). ففي الواقع، يفضل بعض العمال العمل المتكرر الذي لا يحتاج إلى مجهود عقلي، لأنه على الأقل، يسمح لهم بالتفكير في أشياء أخرى أثناء أدائهم مهامهم، أو حتى بأحلام اليقظة.⁽³⁰⁴⁾ وبالنسبة للمديرين والمالكين أيضاً، القابلية للتوقع تجعل حياتهم أسهل: فهي تساعدهم على إدارة كل من العمال والزبائن وتساعد في توقع الاحتياجات من الإمدادات والمواد ومتطلبات الموظفين والدخل والأرباح.

ومع ذلك، فإن للقابلية للتوقع جانب سلبي. فهي تميل إلى تحويل الاستهلاك (وكذلك العمل وحتى الإدارة) إلى روتين مخدر للعقل.

(304) W. Baldamus. "Tedium and Traction in Industrial Work." In David Weir, ed., *Men and Work in Modern Britain*. London: Fontana, 1973, pp. 78-84.

نناقش القابلية للتوقع في هذا الفصل تحت عناوين أوضاع الاستهلاك المتوقعة والمنتجات والعمليات المتوقعة. كما نناقشها تحت عنوان الجهود لتقليل المخاطر وحتى الانزعاج.

أوضاع الاستهلاك المتوقعة

قبل وقت طويل من ظهور ماكدونالدز على الساحة، كانت سلاسل الأنزال تمارس عملية العقلنة. وأبرزها بست ويسترن Best Western، التي تأسست عام 1946 (تضم الآن أكثر من 4700 نزل في أكثر من 100 دولة)⁽³⁰⁵⁾، وهوليداي إن (وهوليداي إن إكسبريس)، التي بدأت في عام 1952. فقد أصبحت هوليداي إن الآن جزءاً من مجموعة فنادق إنتركونتيننتال، التي تدعي أنها أكبر سلسلة فنادق في العالم وتضم 5,895 نزلًا في أكثر من 100 دولة؛ يحمل أكثر من 1200 منها شعار هوليداي إن.⁽³⁰⁶⁾ فبحلول أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، كان هناك حوالي 500 مطعم من مطاعم هوارد جونسون (لم يبق منها سوى واحد) منتشرة في جميع أنحاء الولايات المتحدة، والعديد منها بها أنزال قياسية ملحقة بها. وعلى عكس سلاسل الفنادق الأخرى، يعاني هوارد جونسون من

(305) https://www.bestwestern.com/en_US/about/press-media/best-western-overview.html.

(306) InterContinental Hotels Group website, <https://www.ihgplc.com/about-us>; <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/holiday-inn>.

الركود، ولكن لا يزال لديه أكثر من 300 موقع دولي؛ وهو الآن جزء من مجموعة ويندهام وورلدوايد.⁽³⁰⁷⁾ إذ افتتحت سلاسل الأنزال هذه وغيرها لمواكبة التوسع الهائل في الطرق السريعة والسفر على الطرق السريعة. وكانت قدرتها على تحقيق الاتساق في صناعة الأنزال والفنادق أساس نجاحها وجرى تقليدها على نطاق واسع. وكما هو الحال في العديد من الأعمال، الكبيرة والصغيرة على حدّ سواء، تضرّرت صناعة الفنادق / الأنزال بشدّة من الوباء.

سلاسل الأنزال: «الأصابع السحرية» ولكن ليس نورمان بيتس

قبل تطوير مثل هذه السلاسل، كانت الأنزال متنوّعة للغاية وغير قابلة للتوقع إلى حدّ كبير. وكان يديرها الملاك المحليّون، صحيح أنّها لم تكن ممتازة، لكنّها كانت فريدة، وإن كانت في الغالب في خصائصها السلبية. وبسبب اختلاف طبيعة وجودة الملاك والموظّفين من مكان إلى آخر، لم يكن من المتاح للضيوف دائماً الشعور بالأمان التامّ و / أو الاستغراق في النوم. فقد يكون أحد الأنزال مريحاً جداً، وحتى فاخراً، لكن قد يكون آخر أشبه بالكوخ. ولم يكن بوسع الناس مطلقاً معرفة أيّ وسائل الراحة ستكون موجودة: الصابون والشامبو والهواتف والراديو (والتلفزيون لاحقاً) ومكيفات الهواء، وبالطبع لا ينبغي أن ننسى نظام التدليك

(307) http://hotelfranchise.wyndhamworldwide.com/portfolio/howard_johnson/ (see also www.timesunion.com/local/article/Restaurants-served-a-slice-of-Americana-3694523.php).

المحبوب «الأصابع السحرية». وكانت الإقامة في أحد الأنزال مغامرة؛ لم يعرف المسافرون أبدًا ما يمكن توقعه أو ما سيجدونه عند دخول غرفهم.

في فيلم الإثارة الكلاسيكيّ المختلّ (1960)، استغلّ ألفريد هيتشكوك بشكل جميل مخاوف المستهلكين من الأنزال القديمة التي لا يمكن توقعها. فكان النزل في الفيلم مخيفًا ولكنه لم يكن مخيفًا بقدر مالكة، نورمان بيتس. وعلى الرغم من أنّ الغرف في نزل بيتس توفّر القليل من وسائل الراحة، فقد كان (كان هناك مؤخرًا مسلسل تلفزيونيّ بعنوان نزل بيتس على شبكة A&E يتحدث عن الرعب في السنوات الأولى من حياة نورمان) بها ثقب في الجدار (وهو شيء لا يحتاجه معظم المسافرين) حتّى يتمكّن نورمان من التجسّس على ضحاياه. وبالطبع، قدم نزل بيتس مثالًا على أقصى درجات عدم القابليّة للتوقع: رجل مهووس بالقتل وموت مروّع ينتظر الضيوف المطمئنين.

على الرغم من أنّ عددًا قليلًا جدًّا من الأنزال المملوكة بشكل مستقلّ كانت تؤوي في الواقع قتلة مجانين، إلّا أنّ عدم القدرة على توقعها واجهت المسافرين في ذلك الوقت. وفي المقابل، بذلت سلاسل الفنادق بعد الحرب العالميّة الثانية جهودًا كبيرة لجعل تجربة ضيوفها متوقّعة. فطوّروا ممارسات توظيف صارمة لمنع الأشخاص «الذين لا يمكن توقعهم» من إدارتها أو العمل فيها. ويمكن للمسافرين أن يتوقّعوا أنّ نزلًا يضع علامة هوليداي إن البرتقاليّة

والخضراء التي كانت مشهورة في وقت ما (وقد ذهبت الآن مثلها ذهب الأقواس الذهبية الضخمة في ماكدونالدز) سيكون فيه معظم، إن لم يكن كل، وسائل الراحة التي يمكن أن يتوقعوها إلى حدّ معقول في نُزل ذي أسعار معتدلة. ففي مواجهة الاختيار بين نُزل محليّ غير معروف الاسم ونُزل هولندي إن، يفضّل العديد من المسافرين ما يمكن توقعه، حتّى لو كانت له نقاط ضعف (مثل غياب اللمسة الشخصية). وأدى نجاح سلاسل الفنادق الأولى إلى ظهور العديد من المقلّدين، مثل رمادا إن ورودواي إن (الآن جزء من مجموعة فنادق تشويس الدولية).

السلاسل الأكثر مراعاةً للأسعار - مثل سوبر 8، ودايز إن، وموتيل 6 - هي حتّى أكثر قابليّة للتوقع.⁽³⁰⁸⁾ والمتوقع أن تكون سلاسل الأنزال ذات الميزانيّة المحدودة عاطلة عن وسائل الرفاهيّة. إذ يجد الضيوف فقط الحدّ الأدنى من المتطلّبات. لكنّهم يتوقعون الحدّ الأدنى، وهذا ما يحصلون عليه. كما أنّهم يتوقعون ويحصلون على أسعار رخيصة للغرف.

وفي حين تستمرّ هذه القابليّة للتوقع وربّما تزداد، هناك استثناءات زادت فيها عدم القابليّة للتوقع. ويرتبط أحدها بارتفاع عدد الإقامات في المنازل المحجوزة من خلال إير بي إن بي وهوم أواي HomeAway وهوم ستاي Homestay.com وغيرها. وأشارت التوقعات إلى أنّ عدد الإقامات في المنازل سيزداد (على الأقلّ قبل

(308) Entrepreneur website, www.entrepreneur.com.

انتشار الوباء) من حوالي 8 ملايين في عام 2014 إلى ما يقرب من 20 مليون بحلول عام 2020.⁽³⁰⁹⁾ إذ تسمح الإقامة في المنازل للسائحين «بالعيش مثل السكان المحليين»⁽³¹⁰⁾ بدلاً من الإقامة في فندق أو نزل عام لا هوية له. فتقدّم لنا منازل وشقق فريدة ذات طابع يميّزها. ولا يمكن أن تكون بأيّ حال من الأحوال قابلة للتوقع مثل غرف الأنزال ذات التصميم والتحكّم المركزي كما في هوليداي إن مثلاً. وفي الواقع، أُجبرت سلاسل الفنادق والأنزال على تقديم، على الأقلّ إلى حدّ ما، تجارب أقلّ تماثلاً وأقرب للبيئة المحليّة من أجل التنافس مع الإقامة في المنازل. فعلى عكس سلاسل الفنادق والأنزال، لا يوجد تنظيم مركزيّ قويّ للإقامة في المنازل لضمان التماثل. وفي حين أنّ الكثير من المعلومات متاحة على الإنترنت حول هذه الأملاك التي تؤجّر لفترات قصيرة، فإنّ الحقيقة هي أنّها في كثير من الحالات، لا تكون مكتملة أو واضحة بشأن ما يُقدّم في هذه المنازل والشقق مثل المعلومات المتاحة عن سلاسل الفنادق والأنزال. وبينما يحبّ الكثيرون عدم القابليّة للتوقع المرتبطة بالإقامة في المنازل، فإنّ الشاغل الرئيسيّ لأولئك الذين لم يحجزوا إقامات في المنازل مطلقاً هو أنّهم «لا يعرفون ماذا يتوقّون.»⁽³¹¹⁾

(309) Lauren Lyons Cole. "Homes Away From Home." Consumer Reports, June, 2017, 22–29.

(310) Liz Moyer. "Hotels, Feeling the Pinch of Airbnb, Promote Local Experiences." New York Times, May 29, 2017.

(311) Lauren Lyons Cole. "Homes Away From Home." Consumer Reports June, 2017, 29.

لقد اكتشفتُ المشاكل المرتبطة بالإقامة في المنازل من الطريق الصعب عندما استأجرت منزلاً كبيراً ومكلفاً للغاية لمدة أسبوع في كوستاريكا لي ولعائتي الأكبر. فكان من الواضح أن المالك قد أحضر أثاثاً لطيفاً لالتقاط الصور التي وضعها على الإنترنت والتي استندنا إليها في قرارنا باستئجار المنزل، لكنّه بعد ذلك أعاد الأثاث القديم الرثّ بمجرد التقاط الصور. وكانت هناك العديد من المشاكل الأخرى في المنزل: لا يوجد درابزين (سقط حفيدي من ارتفاع حوالي ثلاثة أقدام ولكن لحسن الحظّ لم يصب بأذى)؛ وكانت إحدى غرف النوم تحت المسبح وثبت أمتها غير صالحة للاستعمال؛ وهلمّ جرّاً. وعندما اشتكيت للمالك عبر البريد الإلكترونيّ (كان يعيش في كاليفورنيا)، لم يستجب مطلقاً. وعلى الرغم من أنّ هذا ليس مستحيلاً، إلاّ أنّه من غير المحتمل جدّاً أن تظهر في نزل ضمن إحدى السلاسل مثل هذه الأنواع من المشاكل أو أنّه لن يستجيب لشكواي. فكلّ هذه أسباب تجعل الكثير من الناس يفضلون الأنزال والفنادق المكدلة على الأشكال الأخرى المتاحة للعطلات.

لم تكن تجربتي فريدة من نوعها ويتّضح ذلك في حالة الرجل الذي استأجر منزلاً على البحيرة في نيو جيرسي. إذ بدت الصور على الإنترنت جيّدة، وقد قيّمه الزائرون السابقون بـ 4.5 من 5. ومع ذلك، كان المنزل خيبة أمل كبيرة للمستأجر وكان مختلفاً تماماً عن الصور: «كانت وسائل الأريكة مليئة بالشقوق، كما لو أنّ شخصاً ما طعنها بسكين. وكانت هناك آثار حروق على السجّادة، وكأنّ

شخصًا كان يطفئ السيجار على الأرض.... ولم يكن هناك ورق تواليت، وفي منتصف الليل فرغت إحدى مراتب الهواء التي قدمها لنا المضيف من الهواء بسبب وجود ثقب بداخلها.»⁽³¹²⁾ ومعتمًا وجهة النظر هذه، يقول مستخدم منتظم لإير بي إن بي: «الجانب السلبي الكبير لاستخدام إير بي إن بي بدلًا من الفنادق هو المخاطرة، بسبب الافتقار المحتمل إلى الاتساق.... فعندما يكون إير بي إن بي سيئًا، فهو سيئ حقًا.»⁽³¹³⁾

بسبب مثل هذه المشكلات، سعى إير بي إن بي إلى جعل مضيفيه يديرون ممتلكاتهم بصورة تجعلها متوقعة أكثر، أي أشبه بالفنادق. وبرز رأي مفاده أنه «للتوسع أكثر، يجب أن يجتذب إير بي إن بي المسافرين الذين يفضلون القابلية للتوقع في الفنادق على المجموعة غير المتجانسة من الغرف المتاحة.»⁽³¹⁴⁾ ويتوقع الضيوف أيضًا بشكل متزايد «أن يتصرف المضيفون مثل موظفي الفنادق.»⁽³¹⁵⁾

لا يمكن توقع الإقامة في المنازل مثل الإقامة في سلاسل الفنادق والأنزل، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن إير بي إن بي (وغيره) لا يمكنهم إجبار مضيفيه على اتباع إرشاداته وقواعده. ومع ذلك، في معظم الحالات، تظلّ عدم القابلية للتوقع عامل جذب وليس نقطة ضعف. فالإقامة في المنازل بطبيعتها ممكدة بصورة أقل من

(312) المصدر السابق.

(313) Katie Benner. "Airbnb Tries to Behave More Like a Hotel." New York Times, June 18, 2017.

(314) المصدر السابق. التأكيد من لدنا.

(315) المصدر السابق.

تلك الموجودة في سلاسل الفنادق والأنزال. فهي من المحتمل، على سبيل المثال، أن تكون مساكن مميّزة فريدة تمامًا وأن تقدّم إجازات فريدة مماثلة.

صناعة الوجبات السريعة: الشكر لله على تلك الأقواس الذهبية

سرعان ما تبنت صناعة الوجبات السريعة وحسّنت ممارسات كان الرائد فيها، من بين الأسلاف الآخرين، سلاسل الأنزال. وفي الواقع، تزعم روبن ليدنر بأن «جوهر نجاح ماكدونالدز هو التماثل والقابلية للتوقع... والتنميط الذي لا هوادة فيه». وتقول أن «هناك طريقة مكدلة للتعامل مع كلّ تفاصيل الأعمال تقريبًا، وأنّ أداء الأمور بشكل مختلف عنها يعني أداءها بشكل خاطئ.»⁽³¹⁶⁾ وعلى الرغم من أنّ ماكدونالدز يسمح لأصحاب الامتياز والمديرين بالابتكار، فإنّ «الهدف هو البحث عن طرق مبتكرة جديدة لخلق تجربة متماثلة تمامًا بغضّ النظر عن فرع ماكدونالدز الذي ستدخله، وبغضّ النظر عن مكانه في العالم.»⁽³¹⁷⁾ وكما ناقشنا، ومثل سلاسل الأنزال، ابتكر ماكدونالدز (والعديد من الامتيازات الأخرى) علامة كبيرة ومبهرجة سرعان ما أصبحت مألوفة عند الزبائن. إذ

(316) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, pp. 45–47, 54.

(317) المصدر السابق. ص 82.

تثير «أقواس ماكدونالدز الذهبية» لدى المستهلكين إحساسًا بالقابلية للتوقع: «اللون والرمز المكرّر، ميلاً بعد ميل، ومدينة تلو مدينة، بمثابة وعد ضمنيّ بالقابلية للتوقع والاستقرار يقدمه ماكدونالدز لملايين الزبائن، عامًا بعد عام، ووجبة بعد وجبة.»⁽³¹⁸⁾ وعلى الرغم من أنّ اللافتات أصبحت الآن أصغر حجمًا وأقلّ صفاقة، فإنّها لا تزال تستحضر شعورًا بالألفة والقبالية للتوقع عند المستهلكين. وعلاوة على ذلك، يقدّم كلّ مطعم من ماكدونالدز للمستهلك سلسلة من العناصر التي يمكن توقعها: طاولة الحساب، وشاشة تعرض القائمة فوقه، و«المطبخ» الظاهر في الخلفية، والطاولات والمقاعد غير المريحة، وصناديق القمامة البارزة، ونافذة الطلب من السيّارة، وما إلى ذلك.

يظهر هذا الوضع المتوقّع ليس فقط في جميع أنحاء الولايات المتّحدة ولكن أيضًا في أجزاء أخرى كثيرة من العالم. وبالتالي، يمكن للسائحين الأمريكيّين الذين يحنّون إلى الوطن أن يشعروا بالراحة في معرفة أنّه في أيّ مكان يذهبون إليه تقريبًا، من المحتمل أن يعثروا على تلك الأقواس الذهبية المألوفة والمطعم الذي اعتادوه. ومن المثير للاهتمام، أنّه حتّى العديد من غير الأمريكيّين أصبحوا يشعرون بالراحة الآن في رؤية مطعم ماكدونالدز المألوف عندما يسافرون إلى بلدان أخرى، بما فيها الولايات المتّحدة نفسها.

(318) Margaret King. "McDonald's and the New American Landscape." USA TODAY, January 1980; italics added.

هذا النوع من القابلية للتوقع هو ذاته في جميع سلاسل الوجبات السريعة. فستاربكس لها علامتها المألوفة باللونين الأخضر والأبيض، وهورية البحر (جرى تبسيطها قبل بضع سنوات)، وطاولة للطلبات والدفع، وفاترينة مليئة بشكل أساسي بالمعجنات، وطاولة منفصلة لتحضير المشروبات المخصصة وأخذها. ثم هناك كنتاكي المعروف بصورة الكولونيل ساندرز الكرتونية؛ وشعار وينديز الفتاة الصغيرة ذات الضفائر الحمراء؛ وشعار تاكو بيل الذي يظهر فيه جرس متعدد الألوان؛ صمّم شعار بابا جونز باللون الأحمر والأبيض والأخضر لتذكيرنا بإيطاليا من خلال تكرار ألوان العلم الإيطالي؛ والسهم الأصفر البارز في شعار إن أند أوت برجر.

على الرغم من أن بعض السلاسل الحديثة تسعى جاهدة لتكون متوقعة قدر الإمكان، فإنها تجد صعوبة في تحقيق درجة عالية من القابلية للتوقع. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لامتيازات الحلاقة مثل جريت كلبس Great Clips (4400 فرع) وسوبر كتس Supercuts (2400 فرع) وهير كترى Hair Cuttery (ما يقرب من 800 صالون)⁽³¹⁹⁾ أن تقدّم للزبائن قصّة شعر موحّدة لأنّ كلّ رأس مختلف قليلاً وكلّ حلاق أو مصفّف شعر يعمل بطريقة مختلفة بعض الشيء. وبالإضافة إلى ذلك، يتلقّى معظم الحلاقين

(319) "Great Clips: The world's largest salon brand." Great Clips website,

<https://www.greatclips.com/about-us>;

<https://en.wikipedia.org/wiki/Supercuts>; <https://locations.haircuttery.com>.

ومصنّفِي الشعر قدرًا ضئيلًا من التدريب وغالبًا ما تكون لديهم خبرة قليلة. ولطمأنة الزبائن القلقين الذين يتوقون إلى القابليّة للتوقع، تقدّم امتيازات قصّ الشعر شعارات وعلامات مشتركة، وتصاميم متشابهة للمحالّ، وربّما بعض المنتجات المألوفة.

أوضاع تقليديّة أخرى: إي تي ET لا يستطيع إيجاد منزله

تُعرف الكنائس العملاقة بأثنا كنائس تضمّ أكثر من 2000 عضو (أكبرها كنيسة ليكوود في هيوستن، تكساس، بمتوسّط حضور يبلغ 52000 شخص).⁽³²⁰⁾ وتؤدّي ما يقرب من 1300 كنيسة عملاقة في الولايات المتّحدة⁽³²¹⁾ دورًا مركزيًا في مكدلة الدين. وعددٌ من الكنائس العملاقة لديها الآن كنائس تابعة. وبينما قد يكون هناك بعض الاختلاف، وبعض التعديلات، من كنيسة تابعة إلى أخرى (موسيقى حيّة، أو قساوسة محلّيين)، فإنّ جميع المشاركين يسمعون جزءًا من نفس الخطبة في نفس الوقت عبر التلفزيون. ويعمل هذا على تقديم أداء جذاب ومتوقّع و «يحمل علامة الكنيسة» في كلّ موقع تخدمه الكنيسة الكبرى.⁽³²²⁾ وأثناء

(320) Duke Helfand. "A Super-Sized Way to Worship; California Has More Megachurches Than Any Other State, With the Majority in Suburbs Between Los Angeles and San Diego." Los Angeles Times, October 11, 2009.

(321) http://hrr.hartsem.edu/cgi-bin/mega/db.pl?db=default&uid=default&view_records=1&ID=*&sb=3&so=descend.

(322) Jacqueline L. Salmon and Hamil R. Harris. "Reaching Out With the Word—And Technology." Washington Post, February 4, 2007.

الوباء، استخدمت العديد من الكنائس العملاقة (بالإضافة إلى العديد من الكنائس الأخرى والمجامع اليهودية) تطبيق زوم لمشاركة هذه الصلوات مع المصلين المعزولين في المنزل.

توضّح المنازل الحديثة في الضواحي أيضًا القابلية لتوقع الأوضاع في مجتمع مكدل. وفي الواقع، تصف أغنية شعبية مشهورة الضواحي بأنّها:

صناديق صغيرة على السفح

صناديق صغيرة رديئة البناء،

صناديق صغيرة، صناديق صغيرة،

صناديق صغيرة كلّها في الشبه سواء. (323)

وفي العديد من أحياء الضواحي، لا تختلف التصميمات الداخلية والخارجية إلا قليلاً من منزل إلى آخر. وعلى الرغم من وجود بعض التنوّع في المنازل الأعلى تكلفة، فإنّ العديد من سكّان الضواحي يمكن بسهولة أن يدخلوا منزل شخص آخر ولا يدركون على الفور أنّهم ليسوا في منزلهم.

وعلاوة على ذلك، تبدو الأحياء نفسها متشابهة إلى حدّ كبير. ففي المنشآت الجديدة، تُزرع صفوف من الشتلات (العديد منها يموت

(323) From the song "Little Boxes." Words and music by Malvina Reynolds. Copyright 1962, Schroder Music Co. (ASCAP). Renewed 1990. Used by permission. All rights reserved.

أو لا ينمو بشكل كامل) مثبتة بواسطة أعمدة أسلاك لتحل محل الأشجار الناضجة التي اقتلعت من الأرض للسماح ببناء أكفأ للمنازل. وبالمثل، كثيرًا ما تجرف التلال لتسوية الأرض. وتصمم الشوارع بأنماط مألوفة، مثل، العديد من الرتوج. فبمثل هذه القابلية للتوقع، قد يدخل سكان الضواحي إلى الحيّ الخطأ أو يتوهون في أحيائهم.

وتقع أحداث العديد من أفلام ستيفن سبيلبرج المبكرة في هذه الضواحي المعقلنة. فتمثل استراتيجية سبيلبرج في جذب المشاهدين إلى هذا العالم المتوقع ومن ثمّ مواجهتهم بحدث غير متوقع. على سبيل المثال، في فيلم إي تي ET، يتجول كائن فضائي في أحد أحياء الضواحي ويكتشفه طفل، حتّى تلك النقطة، كان يعيش حياة الضواحي المتوقعة بشكل كبير. فإي تي غير المتوقع لم يتسبب في اضطراب حياة الطفل وعائلته فحسب، بل حياة الحيّ بأكمله. وبالمثل، تدور أحداث فيلم الأرواح Poltergeist (1982) في منزل في الضواحي، حيث تزعج الأرواح الشريرة الهدوء المتوقع. وربما يُعزى النجاح الكبير للعديد من أفلام سبيلبرج إلى توق الناس للقليل من غير المتوقع، حتّى لو كان ذلك مخيفًا وخطيرًا، في حياتهم المتوقعة بشكل متزايد في الضواحي.

تقع أحداث فيلم برنامج ترومان The Truman Show في مجتمع يسيطر عليه بالكامل مخرج برامج تلفزيونية. ويمكن أن يُنظر إلى الفيلم على أنه محاكاة ساخرة وهجوم على «الأحياء المخططة»

التي تشبه عالم ديزني والتي ظهرت في جميع أنحاء الولايات المتحدة (وأماكن أخرى في العالم). والتي غالبًا ما تكون أرقى من أحياء الضواحي النموذجية. والمثال الرائد للأحياء المخططة، ليس من قبيل المفاجأة، هو مدينة سيلبيرشن التي بناها ديزني في فلوريدا. ويجب على الملاك المحتملين الاختيار من بين الخيارات المعتمدة وهم مقيدون بشكل صارم فيما يمكنهم فعله بمنازلهم وممتلكاتهم.⁽³²⁴⁾ وتذهب هذه الأحياء أبعد من المنشآت التقليدية في الضواحي في سعيها لإزالة أكبر قدر ممكن من عدم القابلية للتوقع من حياة الناس.

فيلم آخر، مدينة السعادة Pleasantville، يصور مجتمعًا في خمسينيات القرن الماضي يخضع للسيطرة المحكمة ويتميز بدرجة عالية من التماثل والاتساق. وينعكس هذا في حقيقة أن كل شيء مصور بالأبيض والأسود. لكن ومع تطور القصة تصبح الأمور أقل توقعًا، وتظهر الألوان تدريجيًا. وفي النهاية، تظهر مدينة السعادة غير المتوقعة إلى حد كبير بالألوان الكاملة.

أوضاع الاستهلاك المتوقعة على الإنترنت: إنها تبدو وتعمل بنفس الطريقة

ربما يكون أكثر ما يمكن توقعه بشأن مواقع الاستهلاك عبر

(324) Marcus Palliser. "For Suburbia Read Fantasia: Disney Has Created the American Dream Town in Sunny Florida." Daily Telegraph, November 27, 1996.

الإنترنت، عند النظر إليها بشكل جماعي، هو أن المستهلكين يعرفون، بافتراض أنهم حاولوا بها فيه الكفاية، أنهم سيكونون قادرين على العثور على أي شيء قد يرغبون فيه حرفياً. وهذا ليس شيئاً تستطيع المواقع التقليدية - حتى أكبر وول مارت أو أكبر مراكز التسوق - أن تعد به. ويكاد يكون من المستحيل أن تفشل في الاستهلاك على الإنترنت. وربما يمكن قول الشيء نفسه عن مواقع الاستهلاك التقليدية، ولكن على المرء أن يكون على استعداد للانتقال لمسافات طويلة، والذهاب إلى العديد من الأماكن وقضاء الكثير من الوقت في السعي وراء ما يريد. فحتى لو كان لدى المرء هذا القدر من الرغبة، فإن نتيجة الرحلة ستبقى موضع شك.

تميل مواقع الاستهلاك على الإنترنت إلى اعتماد تنسيق معروف جيداً لمن يتعاملون معها. ومن ينشئون هذه المواقع ويديرونها لا يريدون أن يفاجأ الزوار أو يتأخروا بسبب الاختلافات في مواقعهم مقارنة بالمواقع الأخرى التي يألّفها المستهلكون.

تتضمّن معظم مواقع الإنترنت الموجهة للاستهلاك فئات مثل «العروض الخاصة»؛ «هدايا للعطلات القادمة»؛ وقائمة الأقسام التي تقدّم أنواعاً مختلفة من المنتجات؛ والعناصر التي تقترحها الخوارزميات التي تحلّل الزيارات السابقة للمستهلك؛ والعناصر التي نقر عليها المستخدم في السابق، خاصة تلك التي اشتراها سابقاً؛ وتاريخ الطلبات السابقة؛ والعناصر الموجودة في «سلة التسوق» ولكن لم يشترها بعد؛ ومرّبع بحث عن عناصر أخرى؛

وهكذا. وتعلّم المستهلكون أن يتوقّعوا تلك الفئات، بالإضافة إلى عمليات التنقل المألوفة للتحرك بينها وفي المواقع بشكل عامّ من أجل الحصول على ما يريدون؛ وعادة ما تكون تصرّفاتهم على المواقع متوقّعة تمامًا. وأيضًا، تُنظّم المواقع على أساس ما فعله الزوّار في الماضي. وبالتالي، تؤدّي الأفعال السابقة المتوقّعة إلى مواقع متوقّعة والتي بدورها تؤدّي إلى مزيد من الخيارات المتوقّعة. وعلى الرغم من أنّه يمكنهم بالتأكيد التصرف بطرق مفاجئة، إلاّ أنّ المستهلكين (على الأقلّ جماعياً) يفعلون عموماً ما يشير سلوكهم السابق وربّما سلوك الملايين من الآخرين إلى أنّهم سيفعلونه وما تتوقّع خوارزميّات الموقع أنّهم سيفعلونه. وعلى آية حال، فإنّ هيكل الموقع القائم بالفعل يجعل من المستحيل تقريباً على المستهلكين التصرف بطرق غير متوقّعة بصورة كبيرة.

وعلى الرغم من أنّ موقع إي باي يقدّم مجموعة واسعة من السلع الجديدة والمستعملة وغير العادية للبيع، فإنّه يشبه معظم مواقع الاستهلاك الأخرى على الإنترنت. فتبدو المواقع المشابهة مثل يو بي د متطابقة معه إلى حدّ كبير. لذلك فحتّى تلك المواقع التي تقدّم السلع والخدمات الأكثر إثارة تُصمّم بحيث لا يواجه المستهلكون سوى القليل من المفاجآت، إن وجدت، في العثور على ما يريدون وطلبه.

المنتجات والعمليات المتوقّعة

يمتدّ الدافع لزيادة القابليّة للتوقّع، بشكل غير مفاجئ، إلى السلع والخدمات التي تُباع في المواقع المكدلة، وكذلك إلى الأساليب

المستخدمة لإنتاجها وتسليمها. فتأمل الاتّساق الذي يميز سلاسل المتاجر (مثل، أبل وفوت لوكر Foot Locker وولجرينز Walgreens ورايت إيد RiteAid وستاربكس وما إلى ذلك) التي تهيمن فعلياً على جميع مراكز التسوّق المتبقية. فقليل من المنتجات فريد من نوعه - في الواقع، العديد منها عبارة عن أسماء تجارية متاحة عالمياً - كما أنّ إجراءات عرض البضائع، وتحمية الزبائن، والدفع مقابل المشتريات، وما إلى ذلك، كلّها متشابهة بشكل مثير للدهشة.

صناعة الوجبات السريعة: حتى المخلّلات موحّدة

غنيّ عن القول إنّ الطعام الذي يُقدّم في مطاعم الوجبات السريعة متوقّع بدرجة كبيرة. إذ تساعد قائمة قصيرة من الأطعمة البسيطة في ضمان القابليّة للتوقّع. فالهمبرجر، والدجاج المقليّ، والبيتزا، والتاكو، والبطاطس المقلية، والمشروبات الغازية، واللبن المخفوق، وما شابه، كلّها يسهل تحضيرها وتقديمها بطريقة موحّدة. وأصبحت القابليّة للتوقّع في مثل هذه المنتجات ممكنة من خلال استخدام مكوّنات أولية موحّدة، وتقنيات متطابقة لإعداد الطعام والطهي، والتشابه في طريقة تقديم الطعام، والتعبئة المتطابقة. وكما يقول مدرّب في جامعة الهمبرجر: «لدى ماكدونالدز

معايير لكلّ شيء وحتى عرض سمك المخلّل.»⁽³²⁵⁾ كما يعدّ التغليف مكوناً مهماً آخر في قابليّة مطاعم الوجبات السريعة للتوقّع.

على الرغم من الجهود الجبّارة التي تبذلها مطاعم الوجبات السريعة، يمكن أن تتسلّل الأحداث غير المتوقّعة بسبب طبيعة المواد. فقد لا يكون الطعام ساخناً بدرجة كافية، أو قد يكون الدجاج خشناً أو قاسياً، أو قد يكون هناك عدد قليل من قطع البروني على شريحة بيتزا. ومهما يكن قدر عدم التوقّع (الطفيف) في الطعام، فإنّ التغليف - عبوات البرجر، وأكياس البطاطس الصغيرة، وصناديق الورق المقوّى للبيتزا - يبقى دائماً كما هو ويمثّل للزبائن أنّ الطعام سيكون كذلك أيضاً.

يحتاج الطعام المتوقّع أيضاً مكوّنات متوقّعة. فلدى ماكدونالدز تعليقات صارمة بشأن طبيعة اللحوم (الجودة والحجم والشكل وما إلى ذلك) والدجاج والأسماك والبطاطس والمكوّنات الأخرى التي يشتريها كلّ صاحب امتياز. فعلى سبيل المثال، يجب أن يصنع الخبز من الدقيق الأبيض العاديّ الذي تُزال منه جميع العناصر الجامدة والمغذية في القمح، مثل النخالة والجنين. (يقول أحد الساخرين عن الخبز الأبيض المنتج بكميّات كبيرة: «اعتقدت أنّهم نفخوا غراء

(325) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 58.

الورق بالهواء ثم وضعوه في الفرن.»⁽³²⁶⁾ وتستخدم البطاطس المقلية المقطّعة والموحّدة والمجمّدة بدلاً من البطاطس الطازجة.

يعالج الاستخدام المتزايد للأطعمة المجمّدة (أو المجفّفة بالتجميد) عدم القابلية للتوقع فيما يتعلق بتوريد المواد الخام. وكان أحد الأسباب التي دفعت راي كروك إلى استبدال البطاطس الطازجة بالمجمّدة في النهاية هو أنه كان من الصعب الحصول على الصنف المطلوب من البطاطس لأشهر طويلة في السنة. فتجميد البطاطس جعلها متاحة على مدار السنة. وفوق ذلك، كثيراً ما سبّب تقشير البطاطس في مطاعم ماكدونالدز رائحة كريهة مثلت لعنة بالنسبة لكروك والعالم المطهر (المعقم؟) الذي سعى إلى خلقه. وحلّت البطاطس المجمّدة والمقشّرة والمقطّعة مسبقاً هذه المشكلة أيضاً.

لقد أدّت الأطعمة المتوقّعة في المجتمع المكدل إلى حقيقة مقلقة وهي أن: «الفروق الإقليمية والعرقية تختفي من الطبخ الأمريكي. فالطعام في حيّ أو مدينة أو ولاية ما يشبه في شكله وطعمه إلى حدّ كبير الطعام في أيّ مكان آخر.... إذ جعلت تقنيات المعالجة والتخزين المتطورة، والنقل السريع، ومجموعة متنوّعة مبتكرة من الأطعمة الجاهزة، من الممكن تجاهل الاختلافات الإقليمية

(326) Henry Mitchell. "Wonder Bread, Any Way You Slice It." Washington Post, March 22, 1991.

الترفيه: مرحبًا بكم في عالم أفلام ماك

تستحضر المناقشة السابقة لفيلم المختل (ومسلسل نُزل بيتس) إلى الذهن حقيقة أنّ صناعة السينما، أيضًا، تثمن القابليّة للتوقع. إذ أعقب فيلم المختل عدّة أجزاء (بالإضافة إلى نسخة جديدة لاحقة [عام 1998] تعيد إنتاج النسخة الأصليّة مشهدًا مشهدًا). ومن بين الأجزاء المكتملة المقرّر إصدارها في عام 2021 سبايدر مان: العودة للوطن 3، وفندق ترانسلفانيا 4، والطفل الرئيس 2، والسرعة والغضب 10، ومهمة مستحيله 7، وإنديانا جونز 5، وغيرها الكثير. (328) ومن بين الأوائل في عدد الأجزاء، أفلام فرايداي 13 التي بلغت 12 جزءًا و23 فيلمًا من أفلام جيمس بوند. وتجذب هذه المنتجات المتوقعة جمهورًا كبيرًا في العموم، وكثيرًا ما تنجح على حساب الأفلام التي تقوم على مفاهيم وأفكار وشخصيّات جديدة.

تحبّ الاستوديوهات الأجزاء المكتملة («مرحبًا بكم في عالم أفلام ماك») (329) لأنه يمكن استخدام نفس الشخصيّات والممثلين وخطوط الحكمة الأساسيّة مرارًا وتكرارًا. وعلاوة على ذلك، من

(327) William Serrin. "Let Them Eat Junk." Saturday Review, February 2, 1980.

(328) <https://www.movieinsider.com/movies/genres/sequel/2021>.

(329) Matthew Gilbert. "In McMovieWorld, Franchises Taste Sweetest." Commercial Appeal (Memphis), May 30, 1997.

المرجح أن تنجح الأجزاء المكتملة في شبّك التذاكر أكثر من الأفلام المتكّرة من البداية؛ وبالتالي فإنّ الأرباح أكثر قابليّة للتوقّع. ويُفترض أن المشاهدين (المستهلكين) يحبّون الأجزاء المكتملة لأنهم يستمتعون براحة رؤية الشخصيات المفضّلة التي يؤدّيها ممثلون مألوفون يجدون أنفسهم في أوضاع اعتادوها. فالعديد من الأجزاء المكتملة ليست رائعة، مثل طعام ماكدونالدز، لكن على الأقلّ يعرف المستهلكون على أيّ شيء سيحصلون.

الأفلام نفسها تبدو وكأنّها تتضمّن أحداثاً متوقّعةً بشكل متزايد ونهايات متوقّعة جدًا. إذ يؤكّد الممثل داستن هوفمان أنّ جمهور السينما اليوم لن يقبل العديد من المشاهد التي يندكر فيها الممثل الماضي، والخيالات، ومشاهد الأحلام التي كانت في فيلمه الكلاسيكيّ راعي منتصف الليل، عام 1969. ويعتقد أنّ هذا قد يكون «معبّرًا لوضع الثقافة بأكملها... يريد الناس الآن معرفة ماذا سيجدون عندما يذهبون إلى السينما.»⁽³³⁰⁾

الموازي التلفزيونيّ للأفلام ذات الأجزاء المتعدّدة هو «المحاكاة» أو إنتاج المسلسلات الهزليّة والكوميديّة «التي تتشابه إلى حدّ كبير بحيث لا يمكن تمييزها.»⁽³³¹⁾ فعلى سبيل المثال، «يجتمعون جميعًا في شقق ومكاتب يكون لها عادة ديكور زاو، مبهرج الألوان، عفويّ

(330) John Powers. "Tales of Hoffman." Washington Post, Sunday Arts, March 5, 1995.

(331) Matthew Gilbert. "TV's Cookie-Cutter Comedies." Boston Globe, October 19, 1997.

التصميم، ويتبادلون النكات التي تعتمد في كثير من الأحيان على السخرية من أجزاء الجسم أو تنجح لسخافتها.»⁽³³²⁾ ومن بين البرامج التلفزيونية المؤجّرة للقنوات أو التي تُنتج في الوقت الحاليّ يتبادر إلى الذهن مسلسلات، سينفيلد، وفريندز (كان من المفترض أن تُبث حلقة تجمع أبطال مسلسل فريندز على شبكة إتس بي أو HBO في منتصف عام 2020، لكنّها تأخّرت بسبب الوباء)، وبيج بانج ثيوري. وتبع مجموعة متنوّعة من العروض التلفزيونية الناجحة، مثل سي إس آي (انتهى في 2015) وإن سي إس آي الذي لا يزال مستمرًا بقوة (بالإضافة إلى المسلسلات المتفرّعة عنه مثل إن سي إس آي: لوس أنجلوس وإن سي إس آي: نيو أوريليانز)، أو تبعت كلّها قالبًا معروفًا. ونتج عن البرامج التلفزيونية الناجحة، مثل سرفيفور Survivor وأميريكان أيدول American Idol، ظهور عدد من البرامج الأخرى (مثل، أميركا جوت تالنت America's Got Talent، ذا فويس The Voice) التي تحاكي نمطها. وتبع برنامج ربّات البيوت الحقيقيّات في أورانج كاونتي، من جملة آخرين، ربّات البيوت الحقيقيّات في نيويورك وأتلانتا وميامي وبيفرلي هيلز. و«مثل ماكدونالدز، يريد التلفزيون أن تعرف بالضبط ما ستحصل عليه في ساعات الذروة بغضّ النظر عن مكان وجودك، مع التركيز على وسائل الراحة التي توفّرها القابلية للتوقّع أكثر من التركيز على القيمة الحقيقيّة.»⁽³³³⁾ ثمّ هناك

(332) المرجع السابق.

(333) المرجع السابق.

إحياء البرامج التلفزيونية التي كانت ناجحة. وفي الواقع، أصبح برنامج أميريكان أيدول، الذي توقّف عن البث في عام 2016، جزءًا مكملًا لنفسه عندما عاد في 2017-2018.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّها معاكس واحد على الأقلّ يمكن تتبّعه في ظهور البثّ التلفزيونيّ عبر الإنترنت، وبالأخصّ نتفلكس Netflix. فبغرض تقديم مجموعة واسعة من البرامج، تقدّم نتفلكس (ومنصّات البثّ الأخرى مثل أمازون و هولو وديزني بلس وأبل بلس، وما إلى ذلك) مجموعة كبيرة من البرامج غير العادية في كثير من الأحيان، ومن أجزاء أخرى من العالم (مدبلجة أو مترجمة)، مثل أعمال الجريمة الاسكندنافية (على سبيل المثال، مسلسل محاصر Trapped). فلا تقدّم هذه البرامج موضوعات غير عادية في كثير من الأحيان فحسب، بل تبدأ وتنتهي بشكل غير منتظم. وهذا يعني أنّه لا توجد في الغالب «مواسم» واضحة كما كانت في ذروة عصر شبكات التلفزيون.⁽³³⁴⁾

هناك شكل آخر من وسائل الترفيه التي تهدف إلى منح المستهلكين ما يتوقّعون وهي الرحلات البحرية، وهي معنيّة بالقابليّة للتوقّع كما هي معنيّة بالكفاءة (على الرغم من أنّ جائحة كوفيد-19 تسبّبت في عام 2020 في صدمة العديد من الأشخاص الذين عُزلوا على سفنهم لأسابيع وكادت تمثّل نهاية صناعة

(334) Rachel Abrams. "Streaming TV's Boom Is a Mixed Blessing for Some Hollywood Writers." New York Times, February 23, 2020.

الرحلات البحرية). فالمتوقَّع هو أن تتألف الرحلة المبحرة من الولايات المتحدة من أمريكيين متشابهين في التفكير. ولقد حوّل مشغلو السفن السياحية السفرَ إلى منتج متوقَّع بشكل كبير من خلال ترتيب رحلات تتيح للمستهلكين الحد الأدنى من الاتصال مع الناس والثقافة والمؤسسات في البلدان التي يزورونها. وتخلق هذه النتيجة تناقضًا: يبذل المستهلكون نفقات كبيرة وجهدًا للذهاب إلى بلدان أجنبية، ثم لا يتصلون إلا قليلاً بالثقافة المحليّة.⁽³³⁵⁾ والمرشدون السياحيون هم عادة أمريكيون أو أشخاص قضوا وقتًا في أمريكا - أو على الأقل مواطنون يتحدثون الإنجليزية بطلاقة ويعرفون كل شيء عن احتياجات واهتمامات الأمريكيين. والمطاعم التي يزورونها في الجولة إمّا أمريكية (ربما مرتبطة بسلسلة مطاعم أمريكية للوجبات السريعة) أو تلبّي الذوق الأمريكي. ويُرجح أيضًا أن تكون الفنادق إمّا سلاسل أمريكية، مثل شيراتون وهيلتون، أو فنادق أوروبية صُممت لتناسب الأذواق الأمريكية.⁽³³⁶⁾ ولكل يوم جدول صارم، وغالبًا ضيق، فلا يبقى إلا القليل من الوقت للأنشطة التلقائية. فيشعر السياح بالراحة من معرفة ما سيفعلونه بالضبط في كل يوم، وحتى في كل

(335) وبالمثل، توفّر حدائق بوش عوامل جذب أوروبية، مثل قاعة بيرة على الطراز الألماني، دون أن يحتاج زبائنها إلى مغادرة حدود الولايات المتحدة التي يمكن توقعها أو الأجواء المتوقّعة بشكل أكبر في المنتزهات الحديثة.

(336) عند افتتاح فندق هيلتون اسطنبول، قال كونراد هيلتون، "كل فندق من فنادقنا... هو "أمريكا صغيرة". هذا الاقتباس من دانيال جيه بورستين.

Daniel J. Boorstin. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Harper Colophon, 1961, p. 98.

يزعم جون أوري بأنّ الرحلات السياحيّة الشاملة قد تراجعت شعبيّتها في السنوات الأخيرة.⁽³³⁷⁾ فكيف يمكننا أن نوفق بين هذا الرأي وفكرة أنّ المكدلة تزداد؟ تكمن الإجابة، جزئيّاً، في الشعبيّة المتزايدة (على الأقلّ حتّى تفشّي فيروس كورونا) للرحلات البحريّة الممكدة بشدّة إلى منطقة البحر الكاريبي والبحر الأبيض المتوسّط وأمريكا الجنوبيّة وجنوب شرق آسيا وألاسكا، وحوها، من جملة أماكن أخرى كثيرة. ثمّ هناك رحلات نهريّة، على سبيل المثال، في نهري الدانوب والراين في أوروبا. وتتبع الفعاليات على السفن السياحيّة وقوارب الرحلات النهريّة نمطاً مألوفاً، وهناك العديد من الرحلات الجانبية الموجهة والتي تشبه، خاصّة إذا ذهب المسافر في عدد منها، الجولات القديمة الشاملة.

الجزء الآخر من الإجابة يمكن العثور عليه في حقيقة أنّ معظم المجتمعات قد أصبحت ممكدة بشكل متزايد، ونتيجة لذلك قد تكون هناك حاجة أقلّ لجولات ممكدة. وفي النهاية، نظرًا لأنّ السياح الذين يسافرون عمليّاً إلى أيّ مكان من المحتمل أن يجدوا ماكدونالدز، وهوليداي إن، وهارد روك كافيه، ويو إس إيه توداي، وسي إن إن، فقد لا يشعرون بالحاجة إلى الحماية من الأحداث غير المتوقّعة؛ لقد قُضي بالفعل على معظم الأشياء غير المتوقّعة.

(337) John Urry. *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage, 1990.

التقليل من الخطر والانزعاج

الأوضاع في المتاجر التقليدية: مطهرات، وجو متحكّم فيه،
وعوالم بلاستيكية

يمكن أن تُعزى جاذبيّة مراكز التسوّق (على الرغم من أنّ هذه الجاذبيّة تتضاءل في عصر فيروس كورونا وظهور موقع أمازون)، جزئيًا على الأقل، إلى قدرتها على جعل التسوّق متوقّعا بشكل أكبر. فعلى سبيل المثال، «أخبرني أحد الفتية الذين يعملون هنا [في مركز تجاريّ] عن سبب إعجابه بالمركز.... وهو لأنّه مهما كان الطقس في الخارج، فهو دائمًا نفس الشيء هنا في الداخل. وهو يحبّ ذلك. لا يريد أن يعرف أنّ السماء تمطر - يصيبه ذلك بالاكْتئاب.»⁽³³⁸⁾ والمستهلكون الذين يتجولون في مراكز التسوّق هم أيضًا بعيدون نسبيًا عن الجرائم التي قد تحدث بهم في شوارع المدينة. وافتقار المراكز التجاريّة إلى الجوّ السيء والغياب النسبيّ للجريمة يشيران إلى جانب آخر متوقّع فيها: وهي أنّها دائمًا تقدّم صورة مبهجة.

يعدّ تجنّب الجريمة عاملاً رئيسيًّا في ظهور ما يسمّى بمراكز المرح العائليّ أو مراكز الدفع مقابل اللعب. (عادةً، يدفع الأطفال رسوم دخول، لكن، في حيلة لطيفة، قد يُسمح للوالدين بالدخول «مجّانًا»). ويوجد في هذه المراكز حبال، و«جبال» مبطنّة، وأنايب،

(338) William Severini Kowinski. The Mall of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise. New York: William Morrow, 1985, p. 27.

وأنفاق، وكتل عملاقة، وأراجيح، وما إلى ذلك. لقد أثبتت شعبيتها (على الأقل حتى مجيء الوباء) في المناطق الحضرية لأنها توفر ملاذًا آمنًا في المدن التي تنتشر فيها الجريمة.⁽³³⁹⁾ ويُعتقد أيضًا أن الأطفال أقل عرضة لإصابة أنفسهم في مراكز المرح مقارنة بالملاعب الخارجية بسبب طبيعة المعدات ووجود مشرفين من الموظفين. وهناك إجراءات أمان للتأكد من أن الأطفال لا يغادرون مع أي شخص سوى والديهم. لكن وعلى الرغم من أن مراكز المرح بلا شك آمن وأقل صعوبة في توقعها، فقد وُصفت أيضًا بأنها «عالم [عوالم] بلاستيكية معقمة، متحكّم في جوّها.»⁽³⁴⁰⁾

المتنزهات الترفيهية الحديثة هي من نواح كثيرة آمن وأمتع من أسلافها العتيقة. فمن الواضح أن مؤسسة ديزني كانت تعلم أنه لكي تنجح، كان عليها التغلب على عدم قابلية مدن الملاهي القديمة للتوقع. إذ تبذل ديزني لاند، وعالم والت ديزني، ومنتزهات ديزني الأخرى في جميع أنحاء العالم جهودًا مضمّنة لضمان أن المستهلك لا يتعرّض للكثير، أو القليل، من المشكلات (وقد أُغلقت لفترة أثناء الوباء للحفاظ على سلامة الناس). وقد رأينا بالفعل (في الفصل الثاني) كيف تُنقل القمامة بسرعة حتى لا ينزعج الناس من مشهد

(339) Iver Peterson. "Urban Dangers Send Children Indoors to Play: A Chain of Commercial Playgrounds Is One Answer for Worried Parents." New York Times, January 1, 1995.

(340) Jan Vertefeuille. "Fun Factory: Kids Pay to Play at the Discovery Zone and While That's Just Fine With Many Parents, It Has Some Experts Worried." Roanoke Times & World News, December 8, 1994.

القمامة. ولا يبيع البائعون الفول السودانيّ أو العلكة أو غزل البنات لأنّ هذه الأشياء قد تسبّب فوضى تحت الأقدام. فمن غير المحتمل أن يضطرب يوم المستهلكين بسبب رؤية شخص سكران. والجريمة في المتنزّهات تكاد تكون معدومة. إذ تقدّم ديزني للمستهلكين عالماً من النظام المتوقّع، شبه السرياليّ.

في حين كانت هناك بعض الحوادث التي اشتهرت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، فإنّ القليل من الأشياء غير المتوقّعة قد تحدث في أيّ من الجولات أو أيّ من مناطق الجذب في المتنزّهات الترفيحية المعاصرة. وعن جولة الغابة في عالم ديزني، يقول أحد الإعلانات: «جولة الغابة هي الجولة المفضّلة لدى المستكشفين الذين لا يحبّون مغادرة كراسيهم، لأنّها تضغط أسابيع من رحلات السفاري في عشر دقائق [الكفاءة!] من المرح، دون التعرّض للبعوض أو الرياح الموسميّة أو المفاجآت غير السارّة.» (341)

في وقت ما، كان الناس يخرجون للتخييم هرباً من الروتين المتوقّع في حياتهم اليوميّة. وفرّ سكّان المدينة من منازلهم بحثاً عن الطبيعة، بلا شيء معهم أكثر من خيمة وحقيبة نوم. فالقليل أو لا شيء إطلاقاً يفصل بين المخيمين والبيئة الطبيعيّة، ممّا يؤدّي إلى بعض الأحداث غير المتوقّعة. لكنّ ذلك هو الهدف. فقد يرى المخيمون غزاً لا يتجوّل بالقرب من موقعهم، وربّما يدخله. وبالطبع، قد

(341) Cited in Stephen J. Fjellman. *Vinyl Leaves: Walt Disney World and America*. Boulder, CO: Westview, 1992, p. 226; italics added.

يواجهون أيضًا عاصفة رعدية غير متوقعة أو لدغة قراد أو ثعبان، لكنها أشياء مقبولة كجزء أساسي من الهروب من الأنشطة الروتينية.

لا يزال بعض الناس يخيّمون بهذه الطريقة؛ لكنّ العديد من الآخرين سعوا إلى إزالة عدم القابلية للتوقع من التخييم. إذ قال صاحب أحد المخيمات: «كلّ ما أرادوه [في الماضي] هو مساحة مفتوحة في الغابة ومكان لقضاء الحاجة.... لكنّ الناس الآن لا يريدون بذل العناء.»⁽³⁴²⁾ فبدلاً من الخيام البسيطة، قد يخرج المخيمون هذه الأيام في مركبة للتخييم (RV) مثل وينياجو Winnebago أو يأخذون مقطورة بها خيمة محكمة لحمايتهم من غير المتوقع. وبالطبع، «التخييم» في عربة تخييم متنقلة يميل أيضًا إلى تقليل احتمالية مشاهدة الحيوانات البرية المتجولة. وعلاوة على ذلك، تحمل العربة الآلية بداخلها جميع العناصر المألوفة التي يملكها المرء في المنزل: الثلاجة والموقد والتلفزيون ومشغل الموسيقى المحمول والآباد والهاتف الذكي وقاعدة للآيبود.

لم تؤدّ تقنية التخييم إلى قدر كبير من القابلية للتوقع فحسب، ولكنها غيرت أيضًا المخيمات الحديثة. فعدد قليل نسبيًا من الناس الآن ينصبون خيامهم في البرية التي لا يمكن توقعها. ويذهب معظمهم إلى المخيمات المعقّنة، وحتى «مخيمات النوادي الريفية»

(342) Dirk Johnson. "Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It." New York Times, August 28, 1986.

التي تقودها سلاسل الامتياز مثل مخيمات أمريكا (KOA)، التي تملك ما يقرب من 500 موقع في الولايات المتحدة وكندا. (343) حتى وصفها بأنها «ماكدونالدز للتخييم» لا يجعل نائب رئيس مخيمات أمريكا للتسويق يُجفل: «لم نفهم ذلك على أنه نوع من التأثير الضارّ على تجربة الإجازة أو أنها إجازة رخيصة، لأنّ المقصود في الغالب هو الاتّساق، وماكدونالدز هو علامة تحقّق الاتّساق بالفعل.» (344) ويقول أحد المخيمين وهو يسترخي في مقطورته المكيفة التي يبلغ طولها 32 قدمًا: «لدينا كل شيء هنا.... لا تهمّ شدة الأمطار أو كيف تهبّ الرياح.» (345) وتقسّم المخيمات الحديثة في الغالب إلى أقسام - واحد للخيام والآخر لمركبات التخييم - كلّ قسم مقسّم إلى صفوف مرتّبة من مواقع التخييم التي تكون صغيرة في العادة. كما تسمح التوصيلات المتاحة لمن يملكون عربات تخييم متنقّلة بتشغيل التقنيات المختلفة الموجودة بها. وقد يزوّد مالكو المخيم أيضًا المخيمين الذين «يريدون بذلّ العناية» بوسائل الراحة مثل الأطعمة المعلّبة الفاخرة ودورات المياه والاستحمام وحمامات السباحة المدفأة وغرف الألعاب المليئة بألعاب الفيديو والمغسلة وغرف التلفزيون والمسارح السينمائية وحتى فرق الترفيه مثل الفرق

(343) <http://koa.com/find-a-koa/>; "CountryClub Campgrounds." Newsweek, September 24, 1984.

(344) Andrew Adam Newman. "A Place to Camp, and Make Memories." New York Times, June 18, 2014.

(345) Dirk Johnson. "Vacationing at Campgrounds Is Now Hardly Roughing It." New York Times, August 28, 1986.

ذهبت مخيّمات أمريكا أبعد المخيّمات الرخيصة المتشابهة فميّزت بين فئات «الرحلة» (مخيّمات بسيطة في الأساس للتخييم لليلة واحدة)، و«الإجازة» (وجهات أكثر ذات مناظر خلّابة والمزيد من المرافق الراقية)، و«المنتجع» (المزيد من المرافق الراقية للمجموعات للكبيرة، مثل التجمعات الأسريّة). وفي حين أنّ هذا يخلق المزيد من التمايز بين المخيّمات، فإنّ مخيّمات أمريكا ستسعى بلا شكّ إلى خلق مستوى معيّن من القابليّة للتوقع داخل كلّ فئة من هذه الفئات.

أحد الأشياء التي توفّرها سلاسل المخيّمات هو إزالة الخطر. فبالأكيد لا حرج في الرغبة في أن تكون في مأمن من الأذى. ومع ذلك، فقد تخلّى المجتمع ككلّ عن مسؤوليّة توفير بيئات آمنة للمصالح التجاريّة. فلأنّ شوارع مدينتنا يمكن أن تكون غير آمنة، فإنّ المستهلكين يتسوّقون في مراكز التسوّق أو على الإنترنت. ولأنّ ساحات اللعب يمكن أن تكون في بعض الأحيان غير آمنة (ومحدودة إلى حدّ كبير)، يلعب الأطفال في مراكز «المرح» التجاريّة. والمشكلة هي أنّ الناس يقضون بالتالي جزءًا كبيرًا من أوقات الفراغ في البيئات التجاريّة الحريضة على جعلهم يعيشون حياة الاستهلاك. فإذا قدّم المجتمع الأكبر مراكز ترفيهيّة آمنة وجذّابة لكلّ من البالغين والأطفال، فلن نضطرّ إلى قضاء هذا القدر من حياتنا وفعل كلّ هذه الأمور في أماكن تجاريّة.

المفارقة هي أنّه على الرغم من ادّعائها أنّها آمنة، فإنّ المواقع

الممكدة، وخاصة مطاعم الوجبات السريعة، تبدو معرضة بشكل خاص للجريمة والعنف. إذ يقول صاحب مطعم للوجبات السريعة: «مطاعم الوجبات السريعة مستهدفة لسبب ما».⁽³⁴⁶⁾

وأحياناً يهجم المستهلكون على البيئات الممكدة.

البيئات الرقمية: نادراً ما يكون الخطر جسدياً

معظم المخاطر الجسدية (والصحية) التي تواجه المستهلكين في البيئات التقليدية، وليس كلها، غير موجودة على الإنترنت، ولكن هناك مجموعة من الأنواع الأخرى من المواقع التي قد تكون أخطر على الإنترنت. وبينما كانت هناك قصص مخيفة عن الملاحقات على الإنترنت،⁽³⁴⁷⁾ فإن الخطر نادراً ما يكون جسدياً. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تكون الأخطار الاقتصادية على كل من الأفراد والجماعات الكبيرة من الناس غير عادية. إذ سُرق معلومات مهمة عن عدة ملايين من المستهلكين (مثل أرقام الضمان الاجتماعي وبطاقات الائتمان) من مجموعة متنوعة من المواقع، بما فيها المرتبطة بالاستهلاك. فمثلاً، سُرق الملايين من أرقام بطاقات الائتمان في السنوات الأخيرة من هوم ديبوت وتارجت ونيان ماركوس، من بين آخرين. وبالإضافة إلى ذلك، تعرّض المستهلكون للاحتيال

(346) Kristin Downey Grimsley. "Risk of Homicide Is Higher in Retail Jobs: Half of Workplace Killings Sales-Related." Washington Post, July 13, 1997.

(347) James C. McKinley Jr. "Ashanti, R&B Singer, Is Cross-Examined by Her Convicted Stalker." New York Times, December 16.

بطرق مختلفة على مثل هذه المواقع. ففي أواخر عام 2017، اخترقت شركة إكويفاكس Equifax لإعداد التقارير الائتمانية، مما أدى إلى الكشف عن المعلومات الشخصية لما يقرب من 150 مليون شخص، بالإضافة إلى أرقام بطاقات الائتمان لأكثر من 200000 منهم.

وصل اختراق الحسابات إلى ذروته في مايو 2017 عندما تمكن القراصنة من مهاجمة أنظمة الكمبيوتر في حوالي 150 دولة، بما في ذلك أنظمة فيد إكس ووزارة الداخلية الروسية والخدمة الوطنية البريطانية. وباستخدام «برنامج الابتزاز» الذي يسمّى واناكراي Wannacry 2.0 2.0، أغلق القراصنة أجهزة الكمبيوتر وطالبوا بدفع 300 دولار أو أكثر لمنع فقدان البيانات وإلغاء قفل الأجهزة.⁽³⁴⁸⁾ وفي هذه الحالة، كانت المنظمات هي التي تعرّضت للخطر، لكنّ العديد من المستهلكين الذين تخدمهم هذه المنظمات تأثروا بشكل غير مباشر. فمثلاً، في الصين، توقفت بعض أجهزة الصراف الآلي وأنظمة الدفع الإلكترونيّ في محطات البنزين عن العمل، على الأقلّ لبعض الوقت.⁽³⁴⁹⁾ وفي بريطانيا، أجلت هيئة الخدمات الصحيّة الوطنيّة العمليّات الجراحية المجدولة للأمراض التي لا تهدّد الحياة، في بعض الحالات حتّى عندما كان المرضى على

(348) Mark Scott and Nick Wingfield. "Clock Ticking, Security Experts Scramble to Defuse Cyberattack." New York Times, May 14, 2017.

(349) Gerry Mullany and Paul Mozur. "China Hit Hard by Hacking Attack as Asia Assesses Damage." New York Times, May 15, 2017.

وشك الدخول إلى غرفة العمليات. وعانت رعاية المرضى، إذ تعذر الوصول إلى سجلاتهم ولم يكن من الممكن الحصول على نتائج اختباراتهم، وغيرها. (350)

وفي الآونة الأخيرة، كانت هناك حوادث تضمّنت غزو القرصنة لأنظمة الكمبيوتر في مدن ومقاطعات مختلفة حيث يثبتون برامج الابتزاز التي يمكن أن تغلق أنظمتها و / أو تنشر معلومات المستخدمين الخاصة ما لم تُدفع فدية. ففي عام 2019، دفعت مدينة ريفيرا بيتش بولاية فلوريدا فدية قدرها 600 ألف دولار لإنقاذ نظامها.

السيطرة: الروبوتات البشرية وغير البشرية

البعد الرابع من أبعاد المكدلة هو زيادة السيطرة على البشر من خلال استخدام التكنولوجيا غير البشرية. فلا تشمل التكنولوجيا الآلات والأدوات فحسب، بل تشمل أيضًا المواد والمهارات والمعرفة والقواعد واللوائح والإجراءات والتقنيات. وبالتالي، فإنّ التكنولوجيا لا تضمّ فقط ما هو واضح، مثل الروبوتات والحواسيب، ولكن أيضًا الأقل وضوحًا، مثل خطوط التجميع، والقواعد البيروقراطية، وكتب الإرشادات التي تذكر الإجراءات والتقنيات المقبولة. فالتكنولوجيا البشرية (المفكّ، مثلاً) يسيطر عليها البشر؛ والتكنولوجيا غير البشرية (مثل، نافذة الطلب من

(350) Dan Bilefsky. "British Patients Reel as Hospitals Rush to Revive Computer Systems." New York Times, May 14, 2017.

السيّارة، أو اللوغاريتمات) تسيطر على البشر.

المصدر الأكبر لعدم اليقين وعدم القابليّة للتوقّع وعدم الكفاءة في أيّ نظام عقلايّ هو البشر، سواء من يعملون ضمن هذا النظام أو من يخدمهم النظام. ومن ثمّ، فإنّ الجهود المبذولة لزيادة السيطرة تستهدف الموظّفين (انظر الفصل الخامس) وكذلك الزبائن، لكن قد تكون العمليّات والمنتجات أهدافاً أيضاً. وسنناقش مجموعة واسعة من المستهلكين في هذا القسم. فبالإضافة إلى المستهلكين المعتادين للوجبات السريعة، نتعامل أيضاً مع المستهلكين لإجراءات الولادة والوفاة. وهذه الأخيرة عندما أصبحت غرضاً للاستهلاكيّة (والمكدلة) فهذا مؤشّر قويّ على المدى الذي وصلنا له في مجتمع يتّسم بشكل متزايد بالاستهلاك ويخضع له.

السيطرة على المستهلكين

من السهل نسبياً السيطرة على الموظّفين لأنّهم يعتمدون على أصحاب العمل في الحصول على دخلهم. ويتمتع الزبائن بحريّة أكبر بكثير من الموظّفين في ثني القواعد وقد يذهبون إلى مكان آخر إذا لم تعجبهم المواقف التي يجدون أنفسهم فيها. ومع ذلك، فقد طوّرت الأنظمة المكدلة وشحذت عدداً من الأساليب للسيطرة على الزبائن.

صناعة الوجبات السريعة: اخرج من هنا

سواء ذهب الزبائن إلى مطعم للوجبات السريعة أو طلبوا من السيّارة، فإنّهم يدخلون نوعاً من نظام النقل الذي يحرّكهم عبر المطعم بالطريقة التي تريدها الإدارة. وهذا واضح جدّاً في حالة نافذة الطلب من السيّارة (الطاقة التي يستخدمها نظام النقل هنا تأتي من سيّارة المستهلك)، ولكنّه ينطبق أيضاً على من يدخلون المطعم. ويعرف المستهلكون أنّه يفترض بهم أن يقفوا في الطابور، ثمّ ينتقلوا إلى طاولة الطلب، ثمّ يطلبوا طعامهم، ويدفعوا، ثمّ يحملوا الطعام إلى طاولة متاحة، ويأكلوا، ويجمعوا القمامة، ويضعوها في وعاء القمامة، ويعودوا إلى سيّاراتهم.

ثلاث آليّات تساعد في السيطرة على الزبائن: (351)

1. يتلقّى الزبائن إشارات (مثل وجود الكثير من أوعية القمامة، خاصّة عند المخارج) تبين ما هو متوقّع منهم.
2. مجموعة متنوّعة من القيود الهيكلية تدفع الزبائن إلى التصرف بطرق معيّنة. فعلى سبيل المثال، توفّر نافذة الطلب من السيّارة، بالإضافة إلى الشاشة الموجودة عند نافذة الطلب من السيّارة وفوق طاولة الطلب (وفي كلّ مكان آخر)، للزبائن بدائل قليلة، إن وجدت.

(351) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993.

3. استوعب الزبائن القواعد البديهية وأصبحوا يتبعونها عند دخولهم إلى مطعم للوجبات السريعة.

عندما كان أطفالي صغارًا، عاتبوني بعد أن انتهينا من وجبتنا في مطعم ماكدونالدز (قبل أن «أرى النور»، كنت أكل أحيانًا في مطاعم الوجبات السريعة) على عدم تنظيف القمامة وأخذها إلى السلّة. فعندها كان أطفالي، في الحقيقة، يعملون لمصلحة ماكدونالدز، ويعلمونني قواعد السلوك في مثل هذه الأماكن. ولقد استوعبت (أنا ومعظم المستهلكين الآخرين) هذه القواعد منذ فترة طويلة، ومازلت أتبعها بإخلاص هذه الأيام في المناسبات النادرة التي يجبرني فيها عدم وجود أيّ بديل آخر (أو الحاجة إلى مرحاض معقول النظافة) على دخول مطعم للوجبات السريعة.

يتمثل أحد أهداف السيطرة في مطاعم الوجبات السريعة في جعل الزبائن ينفقون أموالهم ويغادرون بسرعة. (تعتبر ستاربكس استثناءً، على الأقلّ إلى حدّ ما، في تشجيع عدد قليل من الزبائن على البقاء لشرب القهوة أمام أجهزة اللاب توب من أجل دعم الترويج لصورتها باعتبارها نسخة حديثة من المقهى قديم الطراز الذي كان يرحّب بالزبائن. وفي الواقع، الغالبية العظمى من الزبائن غير مرحّبين بهم، ولا يمكن الترحيب بهم، وهم يدركون ذلك فيأخذون قهوتهم ويذهبون أو يطلبون من السيّارة.) وتحتاج المطاعم إلى أن تفرغ الطاولة بسرعة، حتّى يتوقّر لرواد المطعم مكان لتناول طعامهم. فأوتومات، وهي سلسلة من الكافيتريات الشهيرة

القديمة لكنها انتهت الآن،⁽³⁵²⁾ كان السبب جزئياً في تراجعها هو الأشخاص الذين احتلّوا طاولاتها لساعات طوال. وأصبحت أوتومات أقرب إلى مركز اجتماعي، ما ترك مساحة أصغر يتناول الرواد فيها الوجبات التي اشتروها. ثم جاءت الضربة القاضية عندما أخذ الناس في الشوارع يحتلّون طاولات أوتومات. ومن المثير للاهتمام، أن ماكدونالدز يواجه الآن مشكلة مماثلة مع المشرّدين في الصين («لاجئي ماكدونالدز») الذين يتسوّلون في المطاعم، ويأكلون بقايا الطعام، وينامون هناك.⁽³⁵³⁾ وعلى الأقلّ في مطعم ماكدونالدز واحد في وسط مدينة نيويورك، لا تكمن المشكلة في المشرّدين بقدر ما تكمن في مدمني المخدّرات الذين يتجمّعون هناك (يطلق على تلك المطاعم بشكل غير رسمي ماكدونالدز «المدمنين» أو «الزومبي»)، الذين يفيقون من تأثير المخدّرات هناك، ثمّ يحصلون على المزيد من المخدّرات، ثمّ ينامون حتّى ينتهي تأثيرها.⁽³⁵⁴⁾

تعيّن بعض مطاعم الوجبات السريعة أفراد أمن (ومع ذلك، عادة ما يستحوذ المدمنون على ماكدونالدز «الزومبي» وفي هذه الحالة، من المعروف أنّ حارس الأمن يغادر بحلول الساعة الثانية

(352) L. B. Diehl and M. Hardart. *The Automat: The History, Recipes, and Allure of Horn and Hardart's Masterpiece*. New York: Clarkson Potter, 2002.

(353) Javier C. Hernandez. "China's Homeless Find Shelter Beneath the Golden Arches." *New York Times*, January 2, 2016.

(354) Kim Barker. "A Manhattan McDonald's With Many Off-the-Menu Sales." *New York Times*, July 19, 2015.

مساءً) لطرد المشردين أو في الضواحي، لمنع المراهقين الذين يحتمل أن يكونوا مزعجين من احتكار الطاولات أو مواقف السيارات. حتى أنه كانت هناك حالات طُلبت فيها الشرطة لإخراج الزبائن، حتى كبار السنّ، الذين يُطيلون الجلوس.⁽³⁵⁵⁾ ففي بعض الحالات، وضعت مطاعم الوجبات السريعة لافتات تحدد بقاء الزبون في المطعم (وحتى في ساحة انتظار السيارات) بعشرين دقيقة، مثلاً. وبشكل عامّ، نظّمت مطاعم الوجبات السريعة نفسها بحيث لا يحتاج المستهلكون أو يريدون البقاء بعد تناول الطعام. فالأطعمة سهلة التناول تجعل الوجبة نفسها سريعة. حتى أن بعض مطاعم الوجبات السريعة ابتكرت كراسيّ خاصّة مصمّمة لجعل الزبائن يشعرون بالانزعاج بعد حوالي 20 دقيقة.⁽³⁵⁶⁾ ويتّج نفس التأثير من الألوان المستخدمة في الديكور. فعلى سبيل المثال، في مطاعم ماكدونالدز، «من اللون القرمزيّ والأصفر للشعار إلى اللون الأحمر الداكن للزبيّ الرسميّ، كلّها تتنافر. إنّه مصمّم لحرمان الناس من الشعور بالراحة التي قد تجعلهم يرغبون في البقاء.»⁽³⁵⁷⁾

البيئات التقليديّة الأخرى: إنّها تشبه معسكر التدريب

طوّرت المدارس الابتدائيّة وسائل عديدة للسيطرة على الطلاب.

(355) Stacy Torres. "Old McDonald's." New York Times, January 21, 2014.

(356) Stan Luxenberg. Roadside Empires: How the Chains Franchised America. New York: Viking, 1985.

(357) Martin Plimmer. "This Demi-Paradise: Martin Plimmer Finds Food in the Fast Lane Is Not to His Taste." Independent (London), January 3, 1998.

فمثلاً وُصفت رياض الأطفال بأنها «معسكرات تدريب» تعليمية. (358) ولا يتعلّم الطلاب فقط طاعة السلطة ولكن أيضًا تبني الإجراءات العقلانية المتمثلة في التعلّم بالاستظهار والاختبارات الموضوعية. والأهم، أنه غالبًا لا تكافئ العفوية ولا الإبداع، بل وقد يجري تشييطها، مما يؤدي إلى ما يسميه أحد الخبراء «تعليم الخضوع». (359) فمن يلتزمون بالقواعد يُنظر إليهم على أنهم طلاب جيّدون؛ ومن لا يلتزمون يصنّفون على أنهم طلاب سيّئون. وكقاعدة عامّة، الطلاب الذين يصلون إلى الكلية هم الذين نجحوا في الخضوع لآليات السيطرة. والطلاب المبدعون والمستقلّون دائميًا ما يكونون، من وجهة نظر النظام التعليمي، «فوضويين ومكلفين ويستهلكون الكثير من الوقت». (360)

وأيضًا يمثل الوقت وخطّة الدرس نوعًا من السيطرة على الطلاب، خاصّة في المدارس الابتدائية والثانوية. فبسبب «استبداد الساعة»، يجب أن تنتهي الحصّة عند صوت الجرس، حتّى لو كان الطلاب على وشك فهم شيء مهمّ. وبسبب «استبداد خطّة الدرس»، يجب أن تركز الحصّة على ما تتطلّبه خطّة اليوم، بغضّ النظر عمّا قد يجده الفصل (وربما المعلّم) مثيرًا للاهتمام. فتخيّل

(358) Harold Gracey. "Learning the Student Role: Kindergarten as Academic Boot Camp." In Dennis Wrong and Harold Gracey, eds., *Readings in Introductory Sociology*. New York: Macmillan, 1967, pp. 243–254.

(359) Charles E. Silberman. *Crisis in the Classroom: The Remaking of American Education*.

New York: Random House, 1970, p. 122.

(360) المرجع السابق، ص 137.

«مجموعة من الأطفال المتحمسين يفحصون سلحفاة بذهول شديد وتركيز. ثم يصرّ المعلم الآن أيها الأطفال، أبعثوا السلحفاة. سنبدأ درس العلوم. والدرس عن سرطان البحر.»⁽³⁶¹⁾ وفي صناعة الرعاية الصحيّة، يخضع المريض (والطبيب أيضًا) بصورة متزايدة لسيطرة أنظمة كبيرة غير إنسانيّة. فعلى سبيل المثال، في العديد من برامج التأمين الصحيّ، لم يعد بإمكان المرضى أن يقرّروا بمفردهم الكشف عند الاختصاصيّ. إذ يجب على المريض أن يرى أوّلاً طبيب الرعاية الأوليّة، الذي يقرّر ما إذا كان الاختصاصيّ ضروريًا. ونظرًا للضغط الكبير الذي يمارسه النظام على طبيب الرعاية الأوليّة لإبقاء التكاليف منخفضة، فإنّ عددًا أقلّ من المرضى يزورون الاختصاصيين، ويؤدّي أطباء الرعاية الأوليّة المزيد من المهامّ التي كان يتعامل معها الاختصاصيون سابقًا. وكثيرًا ما يكون التفاعل مع الأطباء محدودًا، وأحيانًا يصل إلى 10 دقائق، بما فيها زمن كتابة الملاحظات في السجلّ الرقميّ للمريض.

وماسحات السوبر ماركت التي تتحكّم في المحصّلين تتحكّم أيضًا في الزبائن. عندما كانت الأسعار تُكتب على جميع المنتجات، كان بإمكان الزبائن حساب المبلغ التقريبيّ الذي ينفقونه أثناء التسوّق. وكان يمكنهم أيضًا التحققّ من السعر على كلّ عنصر للتأكد من أنّه لم تُفرض عليهم رسوم إضافية عند ماكينة تسجيل المدفوعات. لكن في وجود كود المنتجات العالميّ (UPCs)

(361) المرجع السابق، ص 125.

والمساحات الضوئية، يكاد يكون من المستحيل على المستهلكين مراقبة الأسعار والمحصّلين. إذ وضعت محلات السوبر ماركت مساحات ضوئية في الداخل للسماح للزبائن بالتحقق من أسعار العناصر التي يرغبون في شرائها. لكن يصعب أحياناً إيجادها، وانطباعي أنها لا تُستخدم على نطاق واسع. وعلى أية حال، ليس من المحتمل أن يكون الفحص السريع مرّة أو مرّتين مفيداً مثل وضع السعر على كلّ عنصر. فإنّ عدم تحديد أسعار المواد الغذائية يجعل من السهل على الأسواق تغيير الأسعار بسرعة وبطريقة قد لا يلاحظها المستهلكون.

تتحكّم محلات السوبر ماركت أيضاً في المتسوّقين من خلال مكان عرض الأطعمة. فمثلاً تعني محلات السوبر ماركت بشدّة بوضع الأطعمة التي يجدها الأطفال جذابة في الأماكن التي يمكن أن يطالها الأطفال بسهولة (أي على أرفف منخفضة). وأيضاً، ما يختاره السوبر ماركت ليكون ضمن العروض الخاصّة والمواقع الاستراتيجية في المتجر يؤثر بشكل كبير على ما يشتريه الناس. ويتنافس المصنّعون وتجار الجملة على مواقع العرض المرغوبة، مثل واجهة المتجر أو على «رؤوس» الممرّات. فالأطعمة التي توضع في هذه الأماكن يُفترض أن تباع أكثر بكثير ممّا لو وُضعت في أماكنها المعتادة.

تمارس مراكز التسوّق أيضاً سيطرة على الزبائن، وخاصّة الأطفال والشباب، الذين برمجتهم وسائل الإعلام ليكونوا

مستهلكين نهمين. ويمكن أن يصبح الذهاب إلى مركز للتسوق، وأيضًا التجول فيه، عادات متأصلة عميقة. إذ يتحوّل بعض الناس إلى «زومبي»، يمشون في مراكز التسوق ساعة تلو ساعة، وعطلة تلو عطلة.⁽³⁶²⁾ فتُجبر مواضع ساحات الطعام والسلام المتحرّكة والسلام تحديدًا الزبائن على عبور الممرّات والمرور أمام نوافذ المتاجر الجذّابة. وتوضع المقاعد بحيث يمكن جذب المستهلكين إلى مواضع معيّنة، حتّى لو كانوا يسعون لفترة راحة قصيرة من عناء الاستهلاك. ويؤدّي اختيار المواضع الاستراتيجية للمحلّات، وكذلك البضائع داخل المتاجر، إلى توجيه الناس نحو المنتجات التي ربّما لم يكونوا مهتمّين بها لولا ذلك.

السيطرة على البيئات الرقمية: تعاظم قوّة أمازون والدافع لتحجيم حيادية الإنترنت

في حين أنّه لدى المستخدمين الكثير من الخيارات عندما يدخلون إلى مواقع الاستهلاك على الإنترنت، لكن بمجرد دخولهم، يخضعون للسيطرة بصورة كبيرة. وبالطبع، يمكن للمستهلكين الاختيار بحريّة من بين الخيارات المتاحة على تلك المواقع، لكنّ اختياراتهم تقتصر عمومًا على تلك العناصر. فلا يمكنهم طلب عناصر غير متوفّرة على تلك المواقع. وعلى سبيل المثال، عند

(362) William Severini Kowinski. The Mallings of America: An Inside Look at the Great Consumer Paradise. New York: William Morrow, 1985, p. 359.

الدخول إلى أمازون بحثًا عن الكتب، فإنّ أحد الأشياء الأولى التي يراها المستهلكون هي قوائم الكتب التي تتّصل بعمليات البحث السابقة لهم. وقد يكون التالي قائمةً بأنواع أخرى مختلفة من الكتب (على سبيل المثال، تلك المتعلقة بعطلة قادمة). وفي الجزء السفلي من الشاشة، توجد قائمة بالكتب التي نقرأ عليها مؤخرًا. فعندما ينقر المستهلكون على أحد الكتب، تظهر مجموعة متنوّعة من المعلومات الكميّة (في الغالب). وأيضًا تقدّم قائمة بالكتب التي اشتراها الأشخاص الذين اطّلعوا أيضًا على نفس الكتاب على أمل أن يهتمّ المستهلكون أيضًا بواحد أو أكثر منها. وبهذه الوسائل وغيرها، ينقاد المستخدمون في الاتجاه الذي تريدهم المواقع أن يذهبوا إليه، وفي بعض الحالات على الأقل، إلى شراء العناصر التي ربّما لم يتوقّعوا أنّهم يريدونها. وفي حين يمكنهم أن يقرّروا الذهاب في اتجاهات أخرى واتّخاذ خيارات أخرى - وهم يفعلون في كثير من الأحيان - فإنّ الحقيقة هي أنّه يتعيّن عليهم مقاومة المواقع والاختيارات التي حدّدها موقع معيّن كأولويّة. فعليهم البحث بجديّة أكبر عن خيارات أخرى. وبالطبع، يسعد أمازون ببحثهم عن خيارات أخرى لأنّ هذا يعني مبيعات إضافية (وبيانات إضافية؛ انظر الفصل الثاني). فإذا كان المستهلكون مصمّمين على شراء عنصر معيّن، فسيجدونه بالبحث عنه. أمّا أمازون فيهتمّ بوضع خيارات أمامهم ربّما لم يفكّروا بها في البداية.

تمارس الشركات والمنظّمات التي تجمع وتصنّف البيانات الضخمة شكلاً أوسع من التحكّم. لذلك، فهم يعرفون الكثير عنّا

كمجموعات كبيرة، ومجموعات أصغر، وحتى كأفراد. فيمكنهم مراقبتنا والتأثير على قدرتنا على الحصول على المنتجات والخدمات، من جملة أمور أخرى. والأهم، أنهم يعرفون السلع والخدمات التي اشتريناها - بصفتنا جماعات ومجموعات وأفراد - أو حتى فكّرنا في شرائها. ونتيجة لذلك، يمكنهم توجيه الإعلانات بناءً على تلك المعرفة كما أنهم يجعلون من الصعب علينا التعرف على البدائل الموجودة في السوق.

لديّ بعض التجربة الشخصية فيما يتعلق بهذا الأخير. إذ تسمح قوّة أمازون على الإنترنت له بالحصول على تنازلات من الناشرين (ومصنّعين آخرين) لا يمكن لأيّ من منافسيه الحصول عليها. لذلك طلب أمازون تنازلات من الدار الصغيرة نسبيّاً - دار سيچ - التي تنشر عددًا من كتيبي، بما فيها هذا الكتاب. (هناك حالة مماثلة ولكنها أكبر بكثير - تمّت تسويتها الآن - حدثت مع دار هاشيت Hachette، وهي ناشر رئيسي للكتب التجارية.) رفضت سيچ تلبية مطالبهم، لبعض الوقت، وكانت النتيجة أن رفض أمازون طلب نسخ جديدة من كتيبي. ولهذا، لم تكن النسخ الجديدة متوفّرة على الموقع، خاصّة خلال فترة بداية الفصل الدراسي عندما كان الطلاب يشترون الكتب لمناهجهم الدراسية. فيمكن للطلاب شراء الكتب المستعملة المباعة من أمازون أو من خلاله، وبالطبع، هناك طرق أخرى يمكن أن يحصلوا بها على الكتب، لكن عدم وجوده على أمازون أثر سلبيّاً على مبيعات هذا الكتاب. وتوصّلت سيچ في النهاية إلى تفاهم مع أمازون (لا أعرف عدد طلبات أمازون التي

أذعنوا لها)، لكنّ كتبًا جديدة لي أصبحت متاحة مرّة أخرى على موقع أمازون.

ومن الأمثلة الأوسع على الجهود المبذولة للسيطرة على الوصول إلى الإنترنت هو الدافع لتحجيم حيادية الإنترنت أو إلغائها. أي، بدلاً من منح المستخدمين القدرة على الوصول إلى مواقع مختلفة بنفس الدرجة، سعى موفّرو خدمة الإنترنت (ISPs) إلى تقييد الوصول إلى - أو على الأقل الحدّ من سرعة الوصول إلى - مواقع معيّنة. يؤدّي هذا كميّزة في صالح مواقع الإنترنت الأقوى والأكثر ربحيّة. وسعت الحكومة الفيدراليّة، دون جدوى حتّى الآن، إلى تمرير قوانين من شأنها تقييد الوصول إلى الإنترنت، ولكن في أواخر عام 2019، أبطلت لجنة الاتّصالات الفيدراليّة قانون الإنترنت المفتوح. وأدّى إبطال هذا القانون إلى منح مزوّد خدمات الإنترنت مثل كومكاست Comcast وفيرايزون Verizon وأقوى مواقع الإنترنت (مثل جوجل) سيطرة أكبر بكثير على المعلومات المتاحة للمستخدمين، وبالتالي تحجيم حيادية الإنترنت أو إلغائها. أمّا قانون لجنة الاتّصالات الفيدراليّة (FCC) هذا فهو محلّ نزاع ساخن حاليّاً.

الولادة والموت: الأمثلة العليا على السيطرة

في هذا القسم الختاميّ، ننتقل إلى نوعين مختلفين جدّاً من الاستهلاك لا نفكرّ فيها عادةً بهذا الشكل، وهما الولادة والموت. ولكن كما سنرى، فإنّنا نستهلك كليهما بعدة طرق. وفيما وراء ذلك،

سنناقش بعض الضوابط التي تُمارس على استهلاك الولادة (الأوضح هو شراء وسائل تحديد النسل) والموت. والحقيقة هي أن عمليّات الولادة والموت، وكذلك من «يستهلكون» تلك العمليّات (اللواتي يلدن، واللذين يموتون)، قد أصبحوا خاضعين للسيطرة بشكل متزايد.

السيطرة على الحمل: حتّى الجدّة يمكنها أن تحمل. يصبح الحمل ممكناً بوتيرة متسارعة. فعلى سبيل المثال، مشكلة العجز الجنسيّ عند الذكور⁽³⁶³⁾ تتعامل معها عيادات العجز الجنسيّ (بعضها سلاسل،⁽³⁶⁴⁾ مثل مراكز نوميل NuMale الطبيّة) ومراكز لوتي low-T (التستوستيرون المنخفض). كما أنّ هناك مجموعة واسعة من التقنيات للتعامل مع العجز الجنسيّ الذكوريّ، بما في ذلك الدوائيّة (خاصة الفياجرا،⁽³⁶⁵⁾ والسياليس، وغيرها)، والأجهزة

(363) Lenore Tiefer. "The Medicalization of Impotence: Normalizing Phallogentrism." *Gender & Society* 8 (1994): 363–377.

(364) Cheryl Jackson. "Impotence Clinic Grows Into Chain." *Tampa Tribune—Business and Finance*, February 18, 1995.

(365) Laura Mamo and Jennifer R. Fishman. "Potency in All the Right Places: Viagra as a Technology of the Gendered Body." *Body & Society* 7 (2001): 13.

كما أوضحنا، تؤدّي الفياجرا من نواح كثيرة إلى مكدلة الجنس. إذ أصبح استخدامها ظاهرة ومدعاة للقلق (وبعض الدعاية)، ليس فقط في الولايات المتّحدة ولكن في أماكن أخرى من العالم. في إسبانيا، وكانت هناك عمليّات سطو تركّز على سرقة الفياجرا من الصيدليّات. لقد أصبحت عقارًا ترفهياً هناك، يطلبه حتّى الشباب، ممّا أدّى إلى مبيعات هائلة، حتّى بأسعار التجزئة المرتفعة (104 دولار لعلبة فيها ثمانية أقراص)، والمبيعات غير القانونيّة (في المراقص، على سبيل المثال)، حيث يصل سعر القرص الواحد إلى 80 دولارًا. لماذا هذا الطلب الكبير في مجتمع معروف بثقافته الذكوريّة؟ وفقًا لمتحدّث باسم شركة فايزر Pfizer، الشركة المصنّعة للفياجرا، فإنّ هذا المنتج مرتبط

المزروعة بالجراحة، والأجهزة الميكانيكية. إعلانات شركة رومان (التي تركز على العجز الجنسي الذكوري وغيرها من الأمور التي تهم الذكور إلى حد كبير، مثل تساقط الشعر) منتشرة جدًا على شاشات التلفزيون. وأصبح العديد من الذكور الآن أكثر قدرة بشكل متوقع على ممارسة الجماع والإسهام في حالات الحمل التي لم تكن لتحدث في ظروف أخرى.

وبالمثل، أصبح الوضع أفضل بالنسبة لعقم النساء من خلال التقدّم في التقنيات المرتبطة بالتلقيح الاصطناعي (بشكل أكثر دقة، «تلقيح المتبرّع»)،⁽³⁶⁶⁾ وإخصاب الأنابيب،⁽³⁶⁷⁾ وحقن الحيوانات المنوية داخل سيتوبلازم البويضة،⁽³⁶⁸⁾ والإجراءات الجراحية وغير الجراحية المختلفة المرتبطة بتقنية وورن Wurn (التدليك)،⁽³⁶⁹⁾

بالمكدلة: "كنا ننعيم بالراحة، كنا ننام طوال العصر... ولكن الآن أصبحنا أمة وجبات سريعة حيث يتعرض الجميع للتوتر، وهذا ليس جيدًا للأداء الجنسي للذكور" (التأكيد من لدنا).

Dan Bilefsky. "Spain Says Adios Siesta and Hola Viagra." New York Times, February 11, 2007.

(366) Annette Baran and Reuben Pannor. Lethal Secrets: The Shocking Consequences and Unresolved Problems of Artificial Insemination. New York: Warner, 1989.

(367) Paula Mergenbagen DeWitt. "In Pursuit of Pregnancy." American Demographics, May 1993.

(368) Eric Adler. "The Brave New World: It's Here Now, Where In Vitro Fertilization Is Routine and Infertility Technology Pushes Back All the Old Limitations." Kansas City Star, October 25, 1998.

(369) Clear Passage website:

www.clearpassage.com/about_infertility_therapy.htm.

وأطقم التخصيب بالمنزل،⁽³⁷⁰⁾ وما إلى ذلك. فقد أصبحت بعض عيادات الخصوبة واثقة جدًا لدرجة أنها تقدم ضمانًا باسترداد الأموال إذا لم يكن هناك طفل حيّ بعد ثلاث محاولات.⁽³⁷¹⁾ وبالنسبة للنساء اللواتي مازلن غير قادرات على الحمل أو إكمال الحمل، يمكن للأمهات البديلات القيام بهذه المهمة.⁽³⁷²⁾ حتى النساء في سنّ اليأس لديهنّ الآن فرصة للحمل («حمل الجدّات»؛ الأكبر⁽³⁷³⁾)، حتى الآن، هي امرأة هندية تبلغ من العمر 74 عامًا أنجبت توأمين في عام 2019.⁽³⁷⁴⁾ وهذه التطوّرات والعديد غيرها، مثل الاختبارات المنزليّة للتنبؤ بالتبويض، جعلت إنجاب الأطفال شيئًا أكثر قابليّة للتوقع. إذ تتوفر اختبارات حمل منزليّة فعّالة وسهلة الاستخدام على نطاق واسع لإزالة الغموض عن تحديد ما إذا كانت المرأة قد حبلت أم لا.

بالطبع، نحن مازلنا فقط على حدود مكدلة الحمل (وكلّ شيء آخر تقريبًا). فمثلًا، أنتجت أوّل نعجة مستنسخة، دولي (ماتت من حينها)، في اسكتلندا عام 1996، ومنذ ذلك الحين استُنسخت

(370) Drug Week, October 24, 2008.

(371) "No Price for Little Ones." Financial Times, September 28, 1998.

(372) Diederika Pretorius. Surrogate Motherhood: A Worldwide View of the Issues. Springfield, IL: Charles C Thomas, 1994.

(373) Korky Vann. "With In-Vitro Fertilization, Late-Life Motherhood Becoming More Common." Hartford Courant, July 7, 1997.

(374) Joshua Bote. "A 74-Year-Old Woman Reportedly Gave Birth to Twins, May Be the Oldest Ever to Give Birth." USA Today, September 6, 2019, <https://www.usatoday.com/story/life/parenting/2019/09/06/oldest-woman-to-ever-give-birth-has-twins-at-74-years-old/2231598001/>.

حيوانات أخرى، ممّا فتح الباب أمام إمكانية استنساخ البشر. ويتضمّن الاستنساخ إنشاء نسخ متطابقة من الجزيئات أو الخلايا أو حتى الكائنات الحيّة بأكملها. وهذا يستحضر صورة للهندسة والإنتاج الضخم لعرق من البشر «من قطعة واحدة» كلّهم وسيمون، رياضيون، أذكفاء، خالون من العيوب الوراثية، وما إلى ذلك - وهذه أقصى درجات السيطرة على الحمل. والعالم الذي يكون فيه الجميع متشابهين سيكون عالماً قد يكون فيه الناس مستعدين لقبول تشابه مماثل في كلّ شيء من حولهم. وبالطبع، هذا سيناريو خيال علمي، لكنّ التقنية اللازمة لأخذنا إلى نهاية هذا الطريق موجودة بالفعل.

السيطرة على الحمل: اختيار الطفل المثالي. ينتظر بعض الآباء حتى يتأكّد الحمل قبل القلق بشأن جنس طفلهم، لكن بعد ذلك، يمكن استخدام بزل ماء السلى amniocentesis لتحديد ما إذا كان الجنين ذكراً أم أنثى. استُخدم بزل السلى لأول مرّة في عام 1968 للتشخيص السابق للولادة، وهو عملية يُسحب فيها السائل من كيس السلى، عادةً بين الأسبوعين الرابع عشر والثامن عشر من الحمل. ومع بزل السلى، قد يختار الآباء ممارسة تحكّم أكبر في العملية عن طريق إجهاض الحمل إذا كان الجنين من الجنس «الخطأ». وفي الواقع، يقول عدد قليل جدّاً من الأمريكيين (حوالي 5٪ فقط في إحدى الدراسات) إنهم قد يستخدمون الإجهاض كوسيلة لاختيار جنس المولود. ويجسّد بزل السلى، في أيّة حال، مفهوم التحكّم من خلال السماح للآباء بمعرفة ماذا سيكون جنس طفلهم مسبقاً، وإذا

ما كانوا يرغبون في فعل شيء حيال ذلك.

ويتضاءل القلق بشأن جنس الطفل مقارنةً بمخاوف احتمال وجود عيوب وراثية. فبالإضافة إلى بزل السلى، يمكن استخدام (استهلاك) مجموعة متنوّعة من الاختبارات لتحديد ما إذا كان الجنين يحمل عيوبًا وراثية مثل التليف الكيسيّ ومتلازمة داون ومرض هنتنغتون والهيموفيليا ومرض تاي ساكس ومرض الخلايا المنجلية⁽³⁷⁵⁾. تشمل هذه الاختبارات ما يلي:

- أخذ عينات الزغابات المشيمية (CVS): ويمكن إجراؤه بشكل عامّ قبل بزل السلى، بين الأسبوعين العاشر والثاني عشر من الحمل، ويتضمّن أخذ عيّنة من التراكيب الشبيهة بالأصابع البارزة من الكيس والتي تصبح فيما بعد المشيمة. وهذه التراكيب لها نفس التركيب الجينيّ للجنين⁽³⁷⁶⁾.

- اختبار بروتين ألفا الجنينيّ في مصل الأمّ (MSAFP): هذا الإجراء عبارة عن اختبار دم بسيط يُجرى في الأسبوع السادس عشر أو السابع عشر أو الثامن عشر من الحمل. وقد يشير المستوى المرتفع من البروتين الجنينيّ ألفا إلى وجود السنسنة المشقوقة. وقد يشير

(375) Jeffrey A. Kuller and Steven A. Laifer. "Contemporary Approaches to Prenatal Diagnosis." *American Family Physician* 52 (December 1996): 2277ff.

(376) Aliza Kolker and B. Meredith Burke. *Prenatal Testing: A Sociological Perspective*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 1994; Ellen Domke and Al Podgorski. "Testing the Unborn: Genetic Test Pinpoints Defects, but Are There Risks?" *Chicago Sun-Times*, April 17, 1994.

المستوى المنخفض إلى وجود متلازمة داون.

• الموجات فوق الصوتية: توفر هذه التقنية المشتقة من السونار صورة للجنين عن طريق ارتداد طاقة عالية التردد عنه. ويمكن أن تكشف الموجات فوق الصوتية عن عيوب جينية مختلفة، بالإضافة إلى العديد من الأمور الأخرى (الجنس، وعمر الحمل، وما إلى ذلك).

زاد استخدام كل هذه التقنيات غير البشرية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وبعضها أصبح روتينياً (مثل الموجات فوق الصوتية، واختبار بروتين ألفا الجنيني).⁽³⁷⁷⁾ وتتوفر أيضاً العديد من التقنيات الأخرى لاختبار الأجنة، وستبتكر غيرها بلا شك.

إذا أشار واحد أو أكثر من هذه الاختبارات إلى وجود خلل جيني، يصبح الإجهاض خياراً. فالآباء الذين يختارون الإجهاض يكونون غير مستعدين للتسبب في الألم والمعاناة نتيجة الخلل الوراثي أو المرض للطفل ولأنفسهم ولأفراد الأسرة الآخرين. ويشعر علماء تحسين النسل أنه ليس من المنطقي أن يسمح المجتمع للأطفال المعوقين وراثياً بأن يولدوا وأن يتسببوا في كل اللاعقلانية التي ستأتي مع ولادتهم. ومن وجهة النظر التي تحسب التكلفة والعائد (القابلية للقياس)، الإجهاض أقل تكلفة من تربية طفل يعاني من تشوهات أو مشاكل جسدية أو عقلية خطيرة، وأحياناً

(377) ومع ذلك، يقاوم بعض الآباء العقلنة التي يمثلها اختبار الجنين. انظر Shirley A. Hill. "Motherhood and the Obfuscation of Medical Knowledge."

Gender & Society 8 (1994): 29-47.

لعدد من السنوات. وبالنسبة لمن يقبلون مثل هذا المنطق، من المعقول أن يستخدم المجتمع التقنيات غير البشرية المتاحة الآن لاكتشاف أيّ الأجنة يجب السماح له بالبقاء وأيّها لا. وستكون الخطوة النهائية هي فرض حظر مجتمعيّ على بعض الزيجات والمواليد، وهو أمر نظرت فيه الصين، بهدف تقليل عدد الأطفال المرضى أو المعاقين ذهنيًا الذين يثقلون الدولة.⁽³⁷⁸⁾ وتسير الجهود المبذولة للتنبؤ بالشذوذ الجينيّ وإصلاحه بمعدّل سريع. فوضع مشروع الجينوم البشريّ خريطة للمناطق التي تحتوي على جينات في المجموع الجينيّ البشريّ.⁽³⁷⁹⁾ وعندما بدأ المشروع، لم يكن معروفًا سوى حوالي 100 جين يسبب الأمراض في البشر؛ واليوم نعرف الكثير من هذه الجينات.⁽³⁸⁰⁾ ستسمح هذه المعرفة للعلماء بتطوير اختبارات تشخيصية وطرق علاجية جديدة. إنّ تحديد مكان كلّ جين وما يفعله سيوسّع أيضًا القدرة على اختبار الأجنة والأطفال والأزواج المحتملين لوجود الأمراض الوراثية. وقد يختار الآباء المحتملون الذين يحملون جينات معطوبة عدم الزواج أو عدم الإنجاب. والاحتمال (والخوف) الآخر هو أنّه نظرًا لأنّ

(378) Mike Chinoy. CNN. February 8, 1994.

(379) Joan H. Marks. "The Human Genome Project: A Challenge in Biological Technology." In Gretchen Bender and Timothy Druckery, eds., *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, WA: Bay Press, 1994, pp. 99–106; R. C. Lewontin. "The Dream of the Human Genome." In Gretchen Bender and Timothy Druckery, eds., *Culture on the Brink: Ideologies of Technology*. Seattle, WA: Bay Press, 1994, pp. 107–127.

(380) "Genome Research: International Consortium Completes Human Genome Project." *Genomics & Genetics Weekly*, May 9, 2003.

التكنولوجيا أصبحت أرخص وأصبحت متاحة على نطاق واسع، فقد يتمكن الأفراد من اختبار أنفسهم (تستخدم اختبارات الحمل المنزلية على نطاق واسع) ثم اتخاذ قرار بمحاولة الإجهاض المنزلي الخطير.⁽³⁸¹⁾ وبشكل عام، سوف تؤثر هذه التقنيات الجديدة غير البشرية على التزاوج والإنجاب البشري بشكل متزايد وتتحكم فيهما.

السيطرة على الولادة: الولادة مرضًا. تتجلى المكدلة وزيادة السيطرة على عملية الولادة أيضًا. وأحد المقاييس هو تراجع القبالة، وهي ممارسة إنسانية وشخصية للغاية. ففي عام 1900، أشرفت القابلات على قرابة نصف الولادات الأمريكية، ولكن بحلول عام 1986، أشرفن على 4٪ فقط.⁽³⁸²⁾ لكن شهدت القبالة نهضة طفيفة، بسبب تجرد ممارسات الولادة الحديثة من الإنسانية وعقلنتها،⁽³⁸³⁾ ونتيجة لذلك ولدت القابلات 6.5٪ من الأطفال في الولايات المتحدة في أواخر القرن العشرين.⁽³⁸⁴⁾ وفي عام 2017، شاركت القابلات في 0.8٪ من جميع الولادات المهبلية في

(381) Matt Ridley. "A Boy or a Girl: Is It Possible to Load the Dice?" *Smithsonian* 24 (June 1993): 123.

(382) Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993.

(383) For a critique of midwifery from the perspective of rationalization, see Charles Krauthammer. "Pursuit of a Hallmark Moment Costs a Baby's Life." *Tampa Tribune*, May 27, 1996.

(384) American College of Nurse-Midwives, 2008 Report; Judy Foreman. "The Midwives' Time Has Come—Again." *Boston Globe*, November 2, 1998.

الولايات المتحدة.⁽³⁸⁵⁾ (الولايات المتحدة خارجة عن النمط هنا. ففي جميع أنحاء العالم، غالبية الولادات تتضمن وجود القابلات.⁽³⁸⁶⁾) وعندما سُئل عن سبب طلبهنّ القابلات، ذكرت النساء أشياء مثل «المعاملة القاسية والإهمال من طاقم المستشفى»، «تحفيز الولادة دون حاجة لأجل راحة الطبيب» و«عمليات الولادة القيصرية غير ضرورية لنفس السبب.»⁽³⁸⁷⁾ وانخفض الاعتماد على القابلات أيضًا بسبب سيطرة الطب المهني المتزايدة على عملية الولادة،⁽³⁸⁸⁾ ولا سيما أطباء التوليد الذين يغلب أن يعقلنوا عملية الولادة ويجردوها من إنسانيتها. فالدكتورة ميشيل هاريسون، التي عملت كمقيمة في طبّ النساء والتوليد، هي إحدى الأطباء القلائل المستعدين للاعتراف بأنّ الولادة في المستشفى يمكن أن تكون «عملية مجردة من الإنسانية.»⁽³⁸⁹⁾ ويتجلّى التحكم المتزايد في الولادة في الدرجة التي أصبحت فيها بيروقراطية. ف«الولادة الاجتماعية»، وهي الطريقة التقليدية، كانت تتمّ في السابق غالبًا في المنزل، في وجود القريبات والصديقات. والآن، تتمّ الولادة بشكل

(385) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6642827/>.

(386) www.allnursingschools.com/faqs/cnm.php.

(387) Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p. 13.

(388) Catherine Kohler Riessman. "Women and Medicalization: A New Perspective." In P. Brown, ed., *Perspectives in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland, 1989, pp. 190–220.

(389) Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p. 91.

شبه كامل في المستشفيات، «بمفردها بين الغرباء.»⁽³⁹⁰⁾ ففي الولايات المتحدة في عام 1900، أُجريت أقل من 5٪ من الولادات في المستشفيات. وبحلول عام 1940، بلغ إجمالي الولادات في المستشفيات 55٪، وبحلول عام 1960، كانت العملية شبه مكتملة، حيث أُجريت 100٪ تقريباً من الولادات في المستشفيات.⁽³⁹¹⁾ وظهرت في السنوات الأخيرة سلاسل المستشفيات ومراكز الولادة، التي تشكّلت على غرار نموذج عملية العقلنة - مطعم الوجبات السريعة. في عام 2017، كانت 98٪ من الولادات تتم في المستشفيات.⁽³⁹²⁾

على مرّ السنين، طوّرت المستشفيات ومهنة الطبّ العديد من الإجراءات المعيارية والروتينية (المكدلة) للتعامل مع الولادة والسيطرة عليها. ومن أشهرها تلك التي ابتكرها الدكتور جوزيف ديلى، وأتّبع على نطاق واسع طوال النصف الأوّل من القرن العشرين. إذ نظر ديلى إلى الولادة على أنّها مرض («عملية مَرَضِيَّة»)، وأنّه ينبغي اتّباع إجراءاته حتّى في الولادات منخفضة الخطورة.⁽³⁹³⁾

(390) Judith Walzer Leavitt. *Brought to Bed: Childbearing in America, 1750–1950*. New York: Oxford University Press, 1986, p. 190.

(391) المرجع السابق.

(392) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6642827/>.

(393) Paula A. Treichler. "Feminism, Medicine, and the Meaning of Childbirth." In Mary Jacobus, Evelyn Fox Keller, and Sally Shuttleworth, eds., *Body Politics: Women and the Discourses of Science*. New York: Routledge, 1990, pp. 113–138.

1. توضع المريضة في وضع الانسداد، «مستلقية على ظهرها وساقاها في الهواء، مشيتان ومتباعدتان، ومدعومتان بركاب.»⁽³⁹⁴⁾

2. تُحَدَّر الحامل منذ المرحلة الأولى من المخاض.

3. يُشَقَّ الفرج⁽³⁹⁵⁾ لتوسيع المنطقة التي سيمر الطفل من خلالها.

4. يُستخدم الملقط⁽³⁹⁶⁾، لكن الآن أصبح استخدامه أقل شيوعاً (انظر أدناه)، لجعل الولادة أكفأ.

وصفت إحدى النساء هذا الإجراء، فكتبت: «تساق النساء مثل الأغنام على خطّ تجميع للولادة، ثم يُحَدَّرن ويُربطن على الطاوات حيث يولد أطفالهن بالملقط.»⁽³⁹⁷⁾

لا تشمل إجراءات ديبي القياسية التحكم فقط من خلال التكنولوجيا غير البشرية (الإجراء نفسه، والملقط، والأدوية، وأسلوب خطّ التجميع) ولكن معظم العناصر الأخرى للمكدلة - الكفاءة، والقابلية للتوقع، وعدم العقلانية في تحويل غرفة الولادة البشرية إلى مصنع أطفال غير إنسانيّ. وجاءت القابلية للقياس التي

(394) Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p. 59.

(395) بضع الفرج هو شقّ من المهبل باتجاه فتحة الشرج لتوسيع الفتحة اللازمة لمرور الطفل.

(396) جاءت بعد ذلك طريقة أخرى تستخدم جهاز الفتوز (المحجم)، لشطف الطفل إذا لم تجر الولادة كما هو متوقع.

(397) Jessica Mitford. *The American Way of Birth*. New York: Plume, 1993, p. 61; italics added.

يفتقر إليها لاحقاً في شكل «منحنى فريدمان». وفي حين أنه شيء قد عفا عليه الزمن الآن، إلا أنه مثال مثير للاهتمام على مكدلة عملية الولادة. ووصف المنحنى ثلاث مراحل صارمة للولادة. فمثلاً خصص للمرحلة الأولى 8.6 ساعة بالضبط، خلالها يستمر توسع عنق الرحم من 2 إلى 4 سم.⁽³⁹⁸⁾ وفي اللحظة التي يأتي فيها الأطفال إلى العالم، يُرحّب بهم من خلال نظام تقييم قابل للحساب، وهو اختبار أبغار. فيحصل الأطفال على درجات من 0 إلى 2 في كلّ من العوامل الخمسة (مثل معدّل ضربات القلب واللون)، 10 هي النتيجة التي تشير إلى الصّحة الكاملة. ويحصل معظم الأطفال على درجات تتراوح بين 7 و 9 بعد دقيقة من الولادة و 8 إلى 10 بعد خمس دقائق. يعتبر الأطفال ذوو الدرجة من 0 إلى 3 في وضع خطير للغاية. وتساءل الدكتور هاريسون لماذا لا يسأل الطاقم الطيّب عن المزيد من المتغيّرات الذاتية، مثل فضول الرضيع ومزاجه.⁽³⁹⁹⁾

لقد شهد استخدام مختلف التقنيات غير البشرية في توليد الأطفال فترات صعود وهبوط. إذ وصل استخدام الملقط، الذي اخترع عام 1588، إلى ذروته في الولايات المتّحدة في الخمسينيات من القرن الماضي، عندما كان يُستخدم فيما يصل إلى 50٪ من جميع الولادات. لكن لم يعد الملقط رائجاً، وبحلول الثمانينيات، استخدم في حوالي 15 ٪ فقط من جميع الولادات، واستمرّ استخدامه في

(398) المرجع السابق. ص 143.

(399) Michelle Harrison. A Woman in Residence. New York: Random House, 1982, p. 86.

التراجع؛ واليوم هو أقل من 1٪.⁽⁴⁰⁰⁾ كما استُخدمت العديد من وسائل تخدير النساء الحوامل على نطاق واسع. وأصبح مرقاب الجنين الإلكترونيّ شائعًا في السبعينيّات، وكما ذكرنا سابقًا، أصبحت الموجات فوق الصوتيّة الآن تقنية رائجة وشائعة الاستخدام.

إحدى التقنيات الأخرى المقلقة المرتبطة بالولادة هي استخدام المشروط. إذ يُجري العديد من الأطباء عمليّات شقّ المهبل بشكل روتينيّ أثناء الولادة حتّى لا تتمزّق فتحة المهبل أو تتمدّد بشكل غير ملائم. وغالبًا ما تُجرى عمليّات شقّ المهبل لتعزيز متعة الشركاء الجنسيين في المستقبل ولتسهيل مرور الطفل، وهي منهكة ومؤلمة للغاية بالنسبة للمرأة. ويعرب الدكتور هاريسون عن شكوك كبيرة حول عمليّة شقّ المهبل: «أريد أن يتوقّف أطباء التوليد هؤلاء عن شقّ مهابل النساء. الولادة ليست عمليّة جراحية.»⁽⁴⁰¹⁾

المشروط هو أيضًا أداة رئيسيّة في العمليّات القيصرية. والولادة، وهي عمليّة إنسانية تمامًا، أصبحت في كثير من الحالات تتحكّم فيها هذه التقنية (وأولئك الذين يستخدمونها).⁽⁴⁰²⁾ إذ أُجريت أول «عمليّة قيصرية» حديثة في عام 1882، ولكن حتّى أواخر عام

(400) www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC420176/.

(401) Michelle Harrison. *A Woman in Residence*. New York: Random House, 1982, p. 113.

(402) Jeanne Guillemin. "Babies by Cesarean: Who Chooses, Who Controls?" In P. Brown, ed., *Perspectives in Medical Sociology*. Prospect Heights, IL: Waveland, 1989, pp. 549–558.

1970، كانت القيصريةّات تمثّل 5٪ فقط من جميع الولادات. وارتفع عددها في السبعينيّات والثمانينيّات جدًّا، حيث وصل إلى 25٪ من جميع الولادات في عام 1987 فيما وصف بأنّه «جائحة وطنية»⁽⁴⁰³⁾ واليوم، أكثر من 30٪ من الولادات هي ولادات قيصرية. (404)

يعتقد العديد من الخبراء أن العمليّات القيصريةّة كثيرًا ما تُجرى دون داع. والدليل الأوّل على هذا الاعتقاد هو البيانات التاريخيّة: لماذا رأينا زيادة مفاجئة في الحاجة للعمليّات القيصريةّة؟ ألم تكن القيصريةّات ضروريّة بنفس القدر قبل بضعة عقود؟ والدليل الثاني فيما يتعلّق بالقيصريةّات غير الضروريّة هو البيانات التي تشير إلى أنّ المريضات الخصوصيّات اللاتي يمكنهنّ الدفع هنّ الأكثر خضوعًا للقيصريةّات من بين اللاتي يخضعن لنظام ميديكيد للمساعدات الطبيّة (الذي يغطّي فقط العمليّات القيصريةّة الضروريّة طبيًّا وحتىّ حينها لا يسدّد إلاّ جزءًا أقلّ بكثير مما يسدّده التأمين الخاصّ) كما أنّ احتمال خضوعهنّ للقيصريةّات هو ضعف المريضات المعوزات.⁽⁴⁰⁵⁾ فهل يحتاج أصحاب الدخل المرتفع إلى عمليّات

(403) L. Silver and S. M. Wolfe. Unnecessary Cesarean Sections: How to Cure a National Epidemic. Washington, DC: Public Citizen Health Research Group, 1989.

(404) <https://www.cdc.gov/nchs/fastats/delivery.htm>.

(405) Randall S. Stafford. "Alternative Strategies for Controlling Rising Cesarean Section Rates." JAMA 263 (1990): 683–687.

قيصرية أكثر من أصحاب الدخل المنخفض حقاً؟⁽⁴⁰⁶⁾ وأحد التفسيرات للزيادة الدراماتيكية في الولادات القيصرية هو أنها تتلاءم جيداً مع فكرة استبدال التكنولوجيا البشرية بغير البشرية، ولكنها أيضاً تتداخل مع العناصر الأخرى لمكدلة المجتمع:

- الولادة القيصرية أكثر قابلية للتوقع من الولادة الطبيعية، والتي يمكن أن تتقدم أو تتأخر بضعة أسابيع (أو حتى أشهر). فكثيراً ما يُلاحظ أن العمليات القيصرية تُجرى عموماً قبل الساعة 5:30 مساءً، بحيث يمكن للأطباء أن يكونوا في المنزل لتناول العشاء. وبالمثل، ربّما تختار المستهلكات الثريات القيصرية حتى لا تتعارض مفاجآت الولادة الطبيعية مع مهنتهنّ أو مع المطالب الاجتماعية.

- لأنّها عملية بسيطة نسبياً، الولادة القيصرية أكفأ من الولادة الطبيعية، التي قد تنطوي على العديد من الظروف غير المتوقعة.

- الولادة القيصرية أكثر قابلية للقياس، وعادة ما تستغرق ما لا يقل عن 20 دقيقة ولا يزيد عن 45 دقيقة. والوقت اللازم للولادة الطبيعية، وخاصة الولادة الأولى، متفاوت بدرجة أكبر

(406) Jeffrey B. Gould, Becky Davey, and Randall S. Stafford. "Socioeconomic Differences in Rates of Cesarean Sections." *New England Journal of Medicine* 321 (1989): 233–239; F. C. Barros, J. P. Vaughan, C. G. Victora, and S. R. Huttly. "Epidemic of Caesarean Sections in Brazil." *The Lancet* 338 (1991): 167–169.

• اللاعقلانية موجودة (انظر الفصل السادس لمزيد من المعلومات عن اللاعقلانية)، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بأيّ عملية جراحية - التخدير والنزيف ونقل الدم. وبالمقارنة مع النساء اللواتي يخضعن للولادة الطبيعية، فإنّ النساء اللواتي خضعن للقيصرية يعانين من مشاكل جسدية أكثر وفترة نقاهة أطول، ويمكن أن يصل معدّل الوفيات إلى الضعف. وهناك أيضًا تكاليف أعلى مرتبطة بالولادة القيصرية. وأشارت إحدى الدراسات إلى أنّ متوسط تكلفة الولادة القيصرية يزيد بنسبة 63٪ عن الولادة المهبلية غير المصحوبة بمضاعفات.⁽⁴⁰⁷⁾ فالعمليات القيصرية هي تجريد للإنسانية لأنّ العملية البشرية الطبيعية تتحوّل، غالبًا دون داعٍ، إلى عملية غير بشرية أو حتى غير إنسانية تخضع فيها النساء لعملية جراحية. وعلى الأقلّ، تُحرّم العديد من اللواتي يخضعن لعمليات قيصرية دون داعٍ من تجربة الولادة المهبلية الإنسانية. وتُختزل عجائب الولادة إلى جراحة روتينية بسيطة.

وفوق كلّ شيء، من الواضح بشكل متزايد أن الولادات القيصرية أصبحت مجرد خدمة أخرى يمكن استهلاكها.

السيطرة على عملية الموت: الموت على الموضة. لقد أصبحنا الآن مستهلكين للموت والاحتضار، ووجدنا طرقًا لعقلنة عملية

(407) <https://www.statista.com/statistics/801191/hospital-costs-vaginal-birth-vs-cesarean-section-in-the-us-on-average/>.

الاحتضار، ما منحنا على الأقلّ وهم التحكّم. فتأمل المجموعة المتزايدة من التقنيات غير البشريّة المصمّمة لإبقاء الناس على قيد الحياة لفترة أطول ممّا لو كانوا قد عاشوا في وقت سابق من التاريخ. وفي الواقع، قد لا يرغب بعض المستفيدين من هذه التقنيات في البقاء على قيد الحياة في ظلّ هذه الظروف (لاعقلانيّة واضحة). فما لم يتبع الأطباء توجيهًا مسبقًا (إرادة حيّة) ينصّ صراحة على «عدم الإنعاش» أو «عدم اتّخاذ تدابير علاجية بطوليّة»⁽⁴⁰⁸⁾، يفقد الناس السيطرة على عمليّة احتضارهم. ويجب على أفراد الأسرة أيضًا، في حالة عدم وجود مثل هذه التوجيهات، أن يخضعوا للتفويض الطبيّ بإبقاء الناس على قيد الحياة لأطول فترة ممكنة.

كما يمكن استخدام أنظمة الحاسوب لتقييم فرص المريض في البقاء على قيد الحياة في أيّ مرحلة معيّنة من عمليّة الاحتضار - 90٪، أو 50٪، أو 10٪، وهكذا. ومن المحتمل أن تتأثر تصرّفات الطواقم الطبيّة بهذه التقييمات.

لقد سار الموت في نفس مسار الولادة تقريبًا. أي أنّ عمليّة الاحتضار قد نُقلت خارج المنزل وخرجت عن سيطرة المحتضرين وأسرهم إلى أيدي الأطقم الطبيّة والمستشفيات.⁽⁴⁰⁹⁾ وحاز الأطباء قدرًا كبيرًا من السيطرة على الموت، تمامًا كما تحكّموا في الولادة.

(408) الإجراءات البطوليّة هي التي قد تنقذ حياة المريض رغم ما قد تسببه من أضرار أخرى، وتعدّ ملجأً أخيرًا في الحالات الحرجة. (المترجم)

(409) على الرغم من أنّ ممارسات التأمين والمستشفيات أدّت في الآونة الأخيرة إلى المزيد من الوفيات في دور رعاية المسنّين أو حتّى في المنزل.

وأصبح الموت، مثل الولادة، يحدث بشكل متزايد في المستشفى. ففي عام 1900، كانت 20٪ فقط من الوفيات تقع في المستشفيات. وقرابة 60٪ تحدث الآن فيها. وعشرون في المائة تقع في دور رعاية المسنين ودور العجزة. والعشرون في المائة الأخرى تحدث في المنزل.⁽⁴¹⁰⁾ إن نمو سلاسل المستشفيات وسلاسل دور العجزة، باستخدام المبادئ المستمدة من مطاعم الوجبات السريعة، يشير إلى تحويل الموت إلى عملية بيروقراطية وعقلانية وحتى إلى مكملته.

لقد ولدت مكملته عملية الاحتضار، وكذلك الولادة، سلسلة من ردود الفعل المضادة - أي جهود المستهلكين للتعامل مع المغالاة في العقلانية. مثل التوجيهات المسبقة وكتابة الوصايا التي تخبر المستشفيات والأطعم الطبية بما قد يفعلونه أو لا يفعلونه أثناء عملية الاحتضار. فنوادي وكتب الانتحار مثل كتاب ديريك همفري الخروج الأخير⁽⁴¹¹⁾ تعطي الناس تعليمات حول كيفية قتل أنفسهم. وهناك اهتمام متزايد بالقتل الرحيم وتقبل له،⁽⁴¹²⁾ وبالأخص عمل جاك كيفوركين «د. موت»، الذي كان يريد أن يعود الناس للسيطرة على موتهم. وأخيراً، يختار الكثير من الناس أن يموتوا في

(410) <https://palliative.stanford.edu/home-hospice-home-care-of-the-dying-patient/where-do-americans-die/>.

(411) Derek Humphry. Final Exit: The Practicalities of Self-Deliverance and Assisted Suicide for the Dying, 3rd ed. New York: Delta, 2002.

(412) Richard A. Knox. "Doctors Accepting of Euthanasia, Poll Finds: Many Would Aid in Suicide Were It Legal." Boston Globe, April 23, 1998.

منازلهم، بل إنّ البعض يختار أن يدفن هناك أيضًا. (413) ومع ذلك، فإنّ ردود الفعل المضادة هذه هي نفسها تحمل عناصر من المكذبة. فعلى سبيل المثال، استخدم الدكتور كيفوركيان (الذي توفي عام 2011) تقنية غير بشرية، «آلة» لمساعدة الناس على قتل أنفسهم. وبشكل عامّ وبشكل ملفت، كان الرجل داعيةً «لسياسة عقلانية» في التخطيط للموت. (414) وهكذا نجد عقلنة الموت حتّى في الجهود المبذولة لمكافحتها. (415)

في العموم، سيجلب المستقبل معه عددًا متزايدًا من التقنيات غير البشرية ذات القدرة المتعاضمة على السيطرة على المستهلكين وعملية الاستهلاك. ومهما يكن الأمر، سيفقد المزيد والمزيد من الناس الفرصة وربما القدرة على التفكير والاختيار بأنفسهم.

(413) Andrea Gruneir, Vincent Mor, Sherry H. Weitzen, Rachael Truchil, Joan Teno, and Jason Roy. "Where People Die: A Multilevel Approach to Understanding Influences on Site of Death in America." *Medical Care Research and Review* 64 (2007): 351; Katie Zezima. "Home Burials Offering an Intimate Alternative, at a Lower Cost." *New York Times*, July 21, 2009.

(414) Ellen Goodman. "Kevorkian Isn't Helping 'Gentle Death.'" *Newsday*, August 4, 1992.

(415) Lance Morrow. "Time for the Ice Floe, Pop: In the Name of Rationality, Kevorkian Makes Dying—and Killing—Too Easy." *Time*, December 7, 1998.

الكفاءة والقابلية للحساب

وظائف ماكدونالدز والمهن المكدلة الأخرى (1)

في حين كان التركيز في الفصلين الثاني والثالث بشكل أساسي على المستهلكين في البيئات المكدلة، ينتقل التركيز في هذا الفصل والذي يليه إلى من يعملون (أو يُنتجون) في تلك البيئات. وستعامل مع العمال باستخدام نفس مبادئ المكدلة - الكفاءة والقابلية للقياس والقابلية للتوقع والتحكّم - التي استخدمناها للتعامل مع المستهلكين. فمن المهم أن نتذكّر أنّه بغرض السهولة والوضوح ميّزنا بين العمل (والإنتاج) والاستهلاك بشكل واضح في هذه المناقشة. لكن في كثير من الحالات ترتبط المكدلة في أحدهما ارتباطاً وثيقاً بالمكدلة في الآخر. وتميل بيئات العمل المكدلة إلى إنتاج مستهلكين مكدلين بينما تميل هذه البيئات وكذلك سلوك المستهلكين المكدلين ومطالبهم إلى خلق أو تحسين مكدلة العمل وبيئات العمل.

الوظائف المكدلة وأبعاد المكدلة

تعرضت جميع المهن تقريبًا - حتى مهنة الطب القويّة (416) - للمكدلة، على الأقلّ إلى حدّ ما. فأطلق مصطلح «وظائف ماكدونالدز أو الوظائف المكدلة McJobs» على المهن الأكثر تأثرًا بعملية المكدلة. (417) لكن بسبب المكدلة، خاصّةً عندما ترتبط بالتغيّرات التقينيّة مثل الميكنة واستخدام الروبوتات، اختفت العديد من الوظائف المكدلة أو ستختفي قريبًا. والعامل الرئيسيّ الآخر في زوال الوظائف المكدلة هو الزيادة في الاستهلاك المنتج. فكما رأينا في عدّة مواضع، يؤدّي المستهلكون-المنتجون الآن دون تكلفة جميع أنواع الوظائف التي كان يؤدّيها عادةً أولئك الذين يشغلون وظائف مكدلة. ومن الواضح أنّ الشركات تفضّل أن يُنجز العمل بدون تكلفة على أن يدفعوا لمن يعملون في وظائف مكدلة. وهذا هو الوضع على الرغم من أنّ العاملين في وظائف مكدلة يكسبون «أجورًا مكدلة McWages». فعلى سبيل المثال، اختفى تقريبًا من كانوا يعملون في محطات الوقود، والمستهلكون-المنتجون هم من يتزوّدون بالبنزين بأنفسهم. وكثيرًا ما يستخدم هؤلاء الزبائن أيضًا بطاقات الائتمان للدفع في المحطات، ممّا يقلّل الحاجة للعمّال الذين يمسحون البطاقات أو يمرّرونها. وبالمثل، فقدت وظائف الصراف

(416) E. Dorsey and George Ritzer. "The McDonaldization of Medicine." JAMA Neurology 73 (2016): 15-16.

(417) Linda Ann Treiber. "McJobs and Pieces of Flair: Linking McDonaldization to Alienating Work." Teaching Sociology 41 (2013): 370-376.

في البنوك لأنّ المستهلكين-المتجّين يستخدمون أجهزة الصراف الآليّ وينجزون المزيد من المعاملات المصرفيّة على الإنترنت؛ ولمرّات الخدمة الذاتية في محلاتّ السوبر ماركت تأثير مماثل. (في عام 2020، افتتح أمازون أوّل سوبر ماركت بدون محصّلين إطلاقاً.⁽⁴¹⁸⁾ ومن يتردّدون عليه ليس لديهم خيار؛ يجب أن يعملوا ليحصلوا على المنتجات المطلوبة.) والمفارقة هي أنّه نتيجة لهذه التغيرات، أصبح الكثير منّا يؤدّون ما كانت تؤدّيه الوظائف المكدلة، على الأقلّ لبعض الوقت. ويبدو أنّ معظمنا غير مدرك لهذا الأمر أو غير مهتمّ. وأيضًا يبدو أنّ الكثيرين، الذين يتجنّبون الوظائف المكدلة، يستمتعون بأداء هذا العمل الذي يتطلّب مهارات قليلة، على الأقلّ لبضع دقائق في اليوم. لكنّ القلق هنا ليس على المستهلكين بل على الوظائف المكدلة نفسها.

في حين أنّ وجود العديد من الوظائف المكدلة مهدّد بعدّة طرق، فمن المحتمل أن يتغيّر بعضها ويتوسّع أيضًا لأنّ التغيّر التكنولوجيّ يقلّل من الحاجة للمهارات المطلوبة في الوظائف مختلفة، وبالتالي يدفعها في اتجاه أن تصبح وظائف مكدلة. ويتداخل هذا مع تراجع الطبقة الوسطى وتراجع الوظائف التي تتطلّب مهارات عالية وتدفع أجورًا أعلى، والتي شغلها هؤلاء العاملون من الطبقة الوسطى في يوم من الأيام. ومع تقلّص الطبقة الوسطى ووظائفها التقليديّة، ينزل العديد منهم إلى الطبقة العاملة أو، الأسوأ

(418) Joseph Pisani. "No Checkout Needed: Amazon Opens Cashier-Less Grocery Store." Associated Press, February 20, 2020.

من ذلك، يُطردون من القوى العاملة بالكامل. فهناك الكثير من القصص حول عمال الطبقة الوسطى الذين كانوا يتقاضون رواتب جيّدة ثمّ يكتشفون أنّ العمل الوحيد الذي يمكنهم الحصول عليه بعد ذلك كان ضمن الوظائف المكدلة، مثل محصّلين في ماكدونالدز أو في لفّ الأغراض في محلات السوبر ماركت.

وينطبق مصطلح «وظائف مكدلة» بوضوح على المهن المرتبطة بصناعة الوجبات السريعة، من بين وظائف أخرى، ولكن يمكن توسيعه ليشمل العديد من الوظائف في الطرف الأدنى من التسلسل الهرمي المهني والتي تتقاضى رواتب منخفضة، وتحتاج القليل من المهارات والتدريب، وتقدّم القليل في سبيل الترقّي في المجتمع. واستخدم المصطلح لأول مرّة عالم الاجتماع أميتاي إيتزيوني في مقال افتتاحي في صحيفة واشنطن بوست بعنوان «الوظائف المكدلة سيئة للشباب.»⁽⁴¹⁹⁾ ومنذ ذلك الحين، تناول الوظائف المكدلة عدد من المؤلّفين المشهورين⁽⁴²⁰⁾ والأكاديميين⁽⁴²¹⁾ في عدد من

(419) Amitai Etzioni. "McJobs Are Bad for Kids." Washington Post, August 1986.

(420) Jerry Newman. My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style. New York: McGraw-Hill, 2007.

(421) George Ritzer. "McJobs." In Rich Feller and Garry Walz, eds., Optimizing Life Transitions in Turbulent Times: Exploring Work, Learning and Careers. Greensboro, NC: ERIC/CASS Publications, 1996; "McJobs: McDonaldization and Its Relationship to the Labor Process." In George Ritzer, ed., The McDonaldization Thesis. London: Sage, 1998;

حتى أنّ هناك كتاب بالإيطالية عن الوظائف المكدلة:

Filippo Di Nardo. McJob: Il Lavoro da McDonald's Italia. Rubbettino, 2011.

المواقع في الولايات المتحدة وخارجها (مثل الهند والصين).⁽⁴²²⁾ والاتجاه العام في هذه المجموعة من الكتابات هو انتقاد الوظائف المكدلة ليس باعتبارها سيئة فقط للشباب ولكن تقريبًا لكل من يشغل مثل هذه الوظائف. وسوف نتعامل مع بعض المشاكل المرتبطة بالوظائف المكدلة في الفصل السابع [كذا في الأصل (المترجم)]، حين نتحدث عن لا عقلانيّة العقلانيّة.

وفي حين أن هذه المشاكل غزيرة، فمن المهمّ ملاحظة أنه يمكن أيضًا الدفاع عن الوظائف المكدلة لمجموعة متنوّعة من الأسباب.⁽⁴²³⁾ فعلى سبيل المثال، توفرّ الوظائف المكدلة فرص عمل للملايين الأشخاص الذين لولاها سيكونون عاطلين عن العمل وبالتالي سيرفعون معدّل البطالة إلى حدّ كبير؛ وهي مصدر مهمّ بشكل خاصّ لتوظيف المراهقين والأقليات (وحتى المتقاعدين؛ وكثير منهم يعملون في لفّ الأغراض في محلات السوبر ماركت). وكثيرًا ما تكون هذه الوظائف مصدر تدريب على المهارات الأساسيّة (مثل الحضور للعمل في الوقت المحدّد، واتباع الإجراءات والأوامر) اللاّزمة لأنواع أخرى من الوظائف؛ يمكن أن تكون خطوة أولى مفيدة قبل العديد من المهن المختلفة في

(422) Dharma Raju Bathini. "Fastfood Work: McJobs in India." 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management, December 2013; Pan lianshu. "An Ethnographic Interpretation of 'McJobs' in Urban Shanghai: Insights From the Field." Chinese Journal of Sociology 5 (2011).

(423) Anthony M. Gould. "Working at McDonald's. Some Redeeming Features of McJobs." Work, Employment and Society 24 (2010): 780–802.

المستقبل؛ وما إلى ذلك. وفي حين أنّ لهذه الحجج وغيرها، سواء المؤيدة أو السلبية، ما يبررها، فإنّ التركيز هنا ينصبّ على اكتساب فهم أفضل للعملية - أي المكدلة - من خلال دراسة تأثيرها على العمل والعاملين. ويمكننا فعل ذلك من خلال العودة مرّة أخرى إلى الأبعاد الأساسيّة للمكدلة ودراسة تأثير كلّ منها ليس فقط على الوظائف المكدلة ولكن على العديد من المهن الأخرى.

سنناقش مجموعة واسعة من الوظائف المكدلة في هذا الفصل وأيضًا في الفصل السادس، ولن نقتصر على من يعملون في مطاعم الوجبات السريعة ولكن أيضًا من يوصلون البيتزا وموظّفي السوبر ماركت والعمّال اليدويين والمزارعين والأساتذة والعلماء ومعلّمي المدارس، والأطباء والرياضيين ومدربي الخيول والسياسيين ومندوبي مبيعات التأمين وأعضاء «فريق عمل» ديزني وممثلي خدمة العملاء وعمّال مستودعات أمازون والطيارين.

وفي حين نناقش كلّ هذه المهن في هذا الفصل بصفتهن عاملين أو منتجين، فإنّه يمكن أيضًا التعامل معهم، مثل المستهلكين، على أنّهم مستهلكون - منتجون. وقد ناقشنا المستهلكين - المنتجين بصفتهن مستهلكين عاملين في الفصل الثالث، ولكن يمكننا أيضًا النظر إلى المستهلكين - المنتجين على أنّهم «عمّال مستهلكون». إذ يستهلك جميع العمّال جميع أنواع الأشياء أثناء عملهم، مثل المواد الخام التي يستخدمونها وأيضًا عملهم ووقتهم وقدراتهم.

صناعة الوجبات السريعة: «حشو البرجر» و«مخازن المصانع»

اليوم، تعد جميع مطاعم الوجبات السريعة عناصر قوائمها على ما يشبه خطّ التجميع الذي يتضمّن عددًا من العمّال الذين يؤدّون عمليّات متخصّصة (مثل، «حشو» البرجر). وأوضح مثال على تطبيق خطّ التجميع في إعداد الوجبات السريعة هو، كما ذكرنا في الفصل الثاني، سير برجر كينج المتحرّك: «فوق وأسفل السير هناك شعلتان. ويوضع البرجر على الشبكة، ويتحرّك على طول السير بسرعة محدّدة مسبقًا، ويُطهى من كلا الجانبين في وقت واحد بواسطة اللهبين، ثمّ يخرج من الطرف الآخر على صوانٍ تتلقاه.»⁽⁴²⁴⁾ ويجوّل هذا النظام من يعملون عليه إلى عمّال خطوط تجميع لا يختلفون عمّن يعملون في خطوط تجميع السيّارات.

تُستخدم تقنيات مماثلة في كلّ صناعة الوجبات السريعة. وخذ مثلاً دومينوز وبعض موظّفيها:

يبدأ لوني لين الفرد ووضع الصلصة: يعجن العجينة ويقذفها في الهواء ثمّ يسكب الكميّة المناسبة من الصلصة عليها. ويدفع الصينية... ويبدأ فيكتور لونا في وضع الإضافات. وهناك عشر حاويات مصفوفة أمامه: جبن، وبيبروني، وفلفل أخضر.... فيرشّ

(424) Jerry Newman. My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style. New York: McGraw-Hill, 2006, p. 53.

لونا الإضافات فوق الصينية بالحفنة.... ثم يدفع الصينية إلى سير متحرك يمرّ عبر فرن بطول 12 قدمًا في ست دقائق.... ويرسلها مدير المتجر للسائقين المنتظرين ويغلق السائقون المنتظرون صناديق البيتزا.... رئيس الطاقم ومراقب الجودة... يقطعها بعجلة قطع البيتزا ويضعها في صندوق يحمل بالفعل ملصق كمبيوتر بعنوان العميل. (425)

في مثال آخر، تعتبر بعض محالّ كرسبي كريم «منافذ للمصنع» حيث تُنتج الدونتس باستخدام نظام سير متحرك عالي الكفاءة. والكعك الذي يُنتج بهذه الطريقة يباع في منافذ المصنع أو يُشحن إلى منافذ كرسبي كريم التي لا توجد بها مثل هذه المصانع، وأيضًا إلى محلات السوبر ماركت وأماكن أخرى تُباع فيها الدونتس.

الأوساط الأكاديمية: التصحيح الآلي وأشكال الكفاءة الأخرى

كما ناقشنا في الفصل الثالث، فإنّ «الجامعة المكدلة» لا تمثل الكفاءة فقط بالنسبة للطلاب ولكن أيضًا «للمتجّين» في الجامعات، وخاصّة الأساتذة. فوضع الاختبارات والواجبات البسيطة المحوسبة التي تتّبع قواعد معينة وتقييمها يعدّ أمرًا سهلاً، ويحتاج القليل نسبيًا من التفكير والجهد في جانب المعلمين. وبشكل عامّ، في الجامعة، أصبحت الحياة العمليّة للعديد من المدرّسين والأساتذة («العمال» في الجامعات بينما الطلاب هم «العملاء»)

(425) Jill Lawrence. "80 Pizzas per Hour." Washington Post, June 9, 1996.

أشبهه بوظائف ممكدة. فهي على سبيل المثال أصبحت أكفأ من خلال امتحان الاختيار من متعدد المصحح آلياً. في زمن مضى، كان الأرجح أن يُمتحن الطلاب فرادى أمام أساتذتهم. ثم أصبحت الامتحانات المقاليّة شائعةً. وكان تصحيح مجموعة من المقالات أكفأ من الاختبارات الشفويّة الفرديّة، ولكنه كان لا يزال يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً. ثم جاء امتحان الاختيار من متعدد، الذي كان تصحيحه سريعاً. وفي الواقع، يمكن لطلبة الدراسات العليا المساعدين تصحيحها، مما يجعل تقييم الطلاب أكفأ بالنسبة للأستاذ. إذ تعمل الامتحانات المصححة على الكمبيوتر على زيادة الكفاءة إلى أقصى حدّ لكلّ من الأساتذة ومساعدتي الدراسات العليا. مكتبة سر من قرأ

أضاف نظام بلاكورد Blackboard المحوسب (وأنظمة إدارة التعلّم الأخرى مثله) المزيد من صور الكفاءة. فهو، على سبيل المثال، يلغي حاجة الأساتذة لنسخ وتوزيع المواد الدراسيّة على الطلاب. ويصحح بلاكورد الاختبارات ويضيفها إلى دفتر الدرجات وحتىّ بحسب التقدير النهائيّ. كما أنّه يجعل من الممكن للطلاب تأدية الاختبارات على الإنترنت بدلاً من الحضور في الفصل. وأدت الابتكارات الأخرى في الأوساط الأكاديميّة إلى تبسيط العمليّة التعليميّة. فبدلاً من أن يضع الأساتذة أسئلة الاختيار من متعدد، يقدّم الناشر ومجموعات رقميّة من الأسئلة على الإنترنت. وأحد التطوّرات الأخرى هو برامج الكمبيوتر التي

تصحح الامتحانات المقالية (وحتى الأبحاث الفصلية).⁽⁴²⁶⁾ إذ يمكن للأساتذة الآن أن يختاروا ألا يكون لهم دور كبير في عملية الامتحان برمتها، بدءاً من وضع الأسئلة وحتى تحديد الدرجات، ما يوفر الوقت للأنشطة التي يقدرها العديد من الأساتذة ولكن قلة من الطلاب يقدرونها، مثل الكتابة والبحث.

يقدم الناشر خدمات أخرى لتبسيط التدريس للأساتذة الذين يعتمدون على الكتب الدراسية الأكثر مبيعاً، خدمات مثل خريطة للمحاضرات، وعروض باور بوينت، ومواقع على الإنترنت تتصل بموضوع الكتب، ومحاكاة حاسوبية، وأسئلة للمناقشة، ومقاطع الفيديو، وأفلام، وأفكار للمحاضرين الضيوف ومشاريع الطلاب. فلا يحتاج الأساتذة الذين يختارون استخدام كل هذه الأدوات إلا لفعل القليل أو عدم فعل أي شيء بأنفسهم في فصولهم الدراسية.

ينظر الطلاب لأنفسهم بشكل متزايد على أنهم زبائن وأن «الذهاب إلى الكلية هو معاملة تجارية». فيقول أحد الأساتذة، «إنهم ينظرون إلى الأساتذة كما ينظرون للعامل الذي يحضر لهم قهوتهم». ويلمّح هذا الأستاذ بوضوح إلى أن الأستاذية الجامعية (خاصة الأساتذة المساعدين المؤقتين) يُنظر إليها بشكل متزايد على أنها من الوظائف المكدلة. ونتيجة لذلك، يميل الطلاب أكثر وأكثر إلى معاملة أساتذتهم على أنهم مجرد صنف آخر من العمال، على أنهم

(426) Linda Perlstein. "Software's Essay Test: Should It Be Grading?" Washington Post, October 13, 1998.

«مجموعة من ممثلي خدمة العملاء الذين تلقوا تعليمًا أرفع مما ينبغي.»⁽⁴²⁷⁾ وهذا يعني أن الطلاب أصبحوا غير مبالين بشكل متزايد في تفاعلهم وتواصلهم مع أساتذتهم، بالإضافة إلى أمور أخرى. وغالبًا لا ينادونهم بلقب «بروفيسور». حتى أنهم قد ينادون أساتذتهم بأسمائهم الأولى. وفي مظهر آخر من مظاهر هذا التراجع المتزايد في الاحترام، أصبح الطلاب يرسلون إلى أساتذتهم رسائل بريد إلكتروني سيئة الصياغة، لم يكلفوا أنفسهم حتى عناء تصحيحها لغويًا.

الطب: على خطّ التجميع الطبيّ

أحد الأمثلة في الطبّ على زيادة الكفاءة عند الأطباء (والمرضى) هو الدكتور الشهير دينتون كولي (المتوفّى الآن)، الذي كان يقَدِّس الكفاءة. وكان لطريقة كولي في إجراء العمليّات تأثير على العديد من الجراحين الآخرين. فقد اكتسب شهرة عالميّة لتبسيطه جراحة القلب المفتوح الدقيقة في «مصنع جراحة القلب» الذي يعمل «بدقّة خطّ التجميع.»⁽⁴²⁸⁾

والأكثر إثارة للدهشة هو الوصف التالي لمجمّع الجراحة الدقيقة للعيون في روسيا، الذي يعد «بالعلاج الكفؤ لأخطر أمراض

(427) Molly Werthen. "U Can't Talk to Ur Professor Like This." New York Times-Sunday Review, May 14, 2017, 4.

(428) Julia Wallace. "Dr. Denton Cooley: Star of 'The Heart Surgery Factory.'" Washington Post, July 19, 1980.

يشبه المشهد من نواح كثيرة أيّ مصنع حديث. إذ يتحرّك سير بصمت عبر خمس محطّات عمل، ويتوقّف على فترات منتظمة، ثمّ يتحرّك مرّة أخرى. وكلّ محطة فيها مرافق يرتدي قناعاً وسترة معقّمة. ولدى العمّال ثلاث دقائق فقط لإكمال مهامهم قبل أن يتحرّك الناقل؛ وبهذا ينجزون 20 قطعة في كلّ ساعة.

لكن تقريباً كلّ شيء آخر في خطّ التجميع هذا غير عاديّ بالمرّة: فالعمّال هم جرّاحو عيون، والسير هو النّقلات التي يُحمل البشر عليها. وفي هذا المكان تُطبّق أساليب الإنتاج التي ابتكرها هنري فورد على مهنة الطبّ... «مصنع طبّيّ لإنتاج أفراد ذوي بصر سليم». (430)

خطوط التجميع هذه ليست بعد هي القاعدة في الطبّ، لكن بوسع المرء أن يتخيّل أنّها ستزداد شيوعاً في السنوات القادمة.

على الرغم من أنّها لم تحدث بالضبط على خطّ تجميع، فقد أجريت جراحة للعين بالليزر كانت قائمة على نظام قريب جدّاً من هذا النظام. إذ طُلب من عشرة مرضى يحتاجون إلى نفس العمليّة الحضور في ساعة معيّنة، وأدخلوا إلى غرفة، وطُلب منهم الجلوس في مكان معيّن في صفّ من الكراسي. وفي أكثر من مرّة، جاء المساعدون إلى الصفّ ووضعوا قطرات مختلفة في العين التي

(429) www.ng.cvz.ru.

(430) "Moving Right Along." Time, July 1, 1985, p. 44.

ستُجرى العملية عليها. وعندما وصل الجراح، دُفع كل مريض - بترتيب وضعه في صف الكراسي - إلى غرفة أخرى، وأخبره مساعد آخر بوضع ذقنه على مسند للذقن في آلة الليزر، وسرعان ما سمعنا سلسلة من أصوات الطقطقة. وعندما توقّف الصوت واكتملت الجراحة، خرج المرضى وعادوا إلى مقاعدهم الأصلية. وعندما أتم جميع المرضى العشرة الجراحة، أعيد كل منهم في دوره إلى الغرفة التي أجريت فيها الجراحة، على الرغم من أنّ الجراح كان قد رحل في هذا الوقت. وفحص مساعدون آخرون العين للتأكد من نجاح الجراحة، وإذا كانت ناجحة، يُقال للمريض إنه يمكنه المغادرة.

كما يتزايد أيضًا استخدام الروبوتات لإجراء أشكال متقدمة من الجراحة. ربّما أشهرها هو نظام دافنشي الروبوتي الذي أحدث ثورة في أشكال مختلفة من الجراحة (مثل سرطان البروستاتا). ففيما مضى، كان استئصال البروستاتا عملية كبرى تحتاج شقًا جراحيًا كبيرًا وفقدًا كبيرًا في الدم. وفي المقابل، يعتبر استئصال البروستاتا باستخدام الروبوت عملية تدخل محدود. وهذا لا يجعل العملية أكفأ بالنسبة للفريق الطبيّ فحسب، بل يجعل العملية أيضًا أكفأ بالنسبة للمريض. ولأنّه لا تُجرى إلاّ شقوق صغيرة فقط، يقلّ فقدان الدم إلى الحدّ الأدنى، وتقلّ مدّة الإقامة في المستشفى إلى يوم أو يومين، ويصبح وقت التعافي بعد الجراحة قصير نسبيًا. (431) أما بالنسبة للجراحين، فيمكنهم إجراء العملية وهم مرتاحون في

(431) www.teleroboticsurgeons.com/davinci.htm

وحدة تحكّم الكمبيوتر الموجودة على مسافة من المريض وبقية فريق العمليات.

كفاءة العمل في المواقع الرقمية: الأمر أشبه بالعمل في فرن

كما أشرنا سابقاً، يُنجز معظم العمل على المواقع الرقمية على أيدي المستهلكين أو المستهلكين-المنتجين. ويؤدّي هذا، بطريقة ما، إلى أقصى درجات الكفاءة في العمل لأنّه لا يوجد عمل بشريّ مدفوع الأجر يحدث عندما يسجّل المستهلكون الدخول إلى الموقع. وبالطبع، يحدث الكثير من العمل خلف الكواليس، مثل صيانة تلك المواقع، ويمكن اعتبار الكثير من هذا العمل «عملاً مكدّلاً». لكنّ التشييد الفعليّ لتلك المواقع يحتاج الكثير من العمل الذي يؤدّيه مبرمجو الكمبيوتر ذوو المهارات العالية والأجور الكبيرة. والأرجح أنّ تقديرهم المادّي يكون لمهاراتهم أكثر من كفاءتهم.

أضاف أمازون مئات الآلاف من الوظائف في السنوات الأخيرة (وغيرها الكثير للتعامل مع الزيادة الهائلة في العمل نتيجة لوباء كوفيد-19). وتضمّنت هذه الوظائف مطوّري البرمجيات والمهندسين المهرة، ولكنّ معظمها في الغالب تضمّنت عمّالاً يتقاضون أجوراً منخفضة بالساعة، مثل من يعملون في المستودعات الضخمة. ويعكس هذا التوسّع الزيادة الهائلة في الاستهلاك الرقميّ على أمازون وأماكن أخرى على الإنترنت والانخفاض المقابل في الاستهلاك في المواقع التقليديّة، مثل المتاجر

الكبرى ومراكز التسوق. وهذه الخسارة في الوظائف في المواقع التقليدية من غير المحتمل أن تعوّضها الزيادات في الوظائف في مواقع مثل أمازون. فوفقاً لأحد التقديرات، هناك أكثر من مليون وظيفة فُقدت في تجارة التجزئة ويرجع ذلك أساساً إلى نموّ التسوق على الإنترنت.

ومع ذلك، قد لا تكون توقّعات العمل في أمازون مشرقة إلى هذا الحدّ على الرغم من الزيادة السريعة في المبيعات. فالأرجح أنّ الميكنة والروبوتات ستحلّ محلّ العمّال في مستودعاته. كما أنّ هناك وظائف أخرى تُفقد. فمثلاً من المنتظر أن يعاني سائقو الشاحنات الذين يستلمون ويسلمون بضائع أمازون عندما تبدأ الشاحنات ذاتية القيادة في السير على الطرق.

ثمّ هناك قضية طبيعة العمل في مستودعات مثل مستودعات أمازون. عادةً ما يكون الموظفون الجدد عمّالاً مؤقتين ليس لديهم سوى فرص ضئيلة في الحصول على وظائف دائمة. وفي حين أنّ أجرهم يزيد بنحو 5 دولارات في الساعة عن أجر عمّال مطاعم الوجبات السريعة، فإنّه من غير المرجّح أن يتمكن معظم عمّال المستودعات من العيش على مثل هذا الأجر.⁽⁴³²⁾ فظروف العمل بعيدة كلّ البعد عن المثاليّة. وعامل واحد فقط في مستودع أمازون في بنسلفانيا كان مستعدّاً لوصفه بأنّه مكان مناسب للعمل. ومن

(432) Annie Palmer. "Amazon Extends Wage Increases for Warehouse Workers During Coronavirus Pandemic." CNBC, April 24, 2020.

بين شكاوى العمّال سرعة العمل التي لا يستطيع الموظفون مجاراتها، والحرارة الشديدة في المستودع مما يتسبّب في حاجة بعض العمّال إلى رعاية طبيّة أو دخول المستشفى (يقول أحد العمّال إنّها تشبه «العمل في فرن حراريّ وأنت تجفّف شعرك بمجفّف الهواء الساخن»)،⁽⁴³³⁾ والتوبيخ المتكرّر لعدم العمل بالسرعة الكافية، والطرّد من العمل لعدم مواكبة توقّعات الشركة، والإذلال أثناء الخروج من المستودع بعد الطرد. وغالبًا ما تعيّن وكالة مؤقتة الموظّفين الجدد، وقانونيًا هم موظّفون لدى الوكالة. ولذلك، لا يحصلون على المزايا الممنوحة للعاملين في أمازون بدوام كامل، مثل تعويضات العمّال والتأمين ضدّ البطالة. فبسبب كلّ هذا، يكون معدّل التدوير مرتفعًا في المستودعات، ولا يستمرّ الموظّفون الجدد إلاّ لبضعة أشهر فقط.⁽⁴³⁴⁾

القابليّة للقياس: الولع بالسرعة

اختزال الإنتاج والخدمة إلى أرقام

فيما يتعلّق بمكدلة العمل، تتضمّن القابليّة للقياس في المقام الأوّل اختزال الإنتاج والخدمة إلى أرقام.

صناعة الوجبات السريعة: السرعة، والهمبرجر المطبوخ مسبقًا

(433) David Streitfeld. "Inside Amazon's Very Hot Warehouse." New York Times, September 19, 2011.

(434) Spencer Soper. "Inside Amazon's Warehouse." The Morning Call, September 18, 2011.

هناك تركيز كبير على السرعة التي يمكن للعمّال بها تقديم وجبة في مطعم للوجبات السريعة. وفي الواقع، كان اسم أوّل مطعم أنشأه راي كروك ماكدونالدز للخدمة السريعة من السيّارة. ففي وقت ما، سعى ماكدونالدز إلى تقديم الهمبرجر والمخفوق والبطاطس المقلية في 50 ثانية. وحقّق المطعم طفرة كبيرة في عام 1959 عندما حقّق رقماً قياسياً بتقديم 36 شطيرة برجر في 110 ثانية.

تبنت العديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى ولع ماكدونالدز بالسرعة. فعلى سبيل المثال، سعى برجر كنج إلى جعل موظفيه يقدّمون الطعام للزبائن في غضون دقائق قليلة من دخولهم المطعم.⁽⁴³⁵⁾ كما تقلّل نافذة الطلب من السيّارة بشكل كبير من الوقت المطلوب لخدمة الزبون في مطعم الوجبات السريعة. ومن الواضح أنّ السرعة عامل قابل للقياس ذي أهميّة ضخمة لمطاعم الوجبات السريعة.

تعدّ السرعة أهمّ حتّى في مجال توصيل البيتزا. ففي دومينوز، الشعار هو «أسرع! أنجز! أسرع! أنجز! أسرع! أنجز!» و«هدف دومينوز هو أن تخرج البيتزا من الباب خلال ثماني دقائق.»⁽⁴³⁶⁾ ويُتوقّع الآن من الموظّفين أن يخبزوا البيتزا نفسها في «أقلّ من دقيقة». وأحد التطوّرات التقنيّة منذ عقود هو «السبودل

(435) Ester Reiter. Making Fast Food. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 85.

(436) Jill Lawrence. "80 Pizzas Per Hour." Washington Post, June 9, 1996.

spoodle... مغرفة ذات قاع مفلطح تتيح للعمّال فرد الصلصة بالتساوي وبسرعة.»⁽⁴³⁷⁾ إذ لا يعتمد عدد قطع البيتزا المباعة فقط على سرعة إعدادها وتسليمها على يد السائقين، بل يعتمد أيضًا على السرعة التي يجب أن تُسلّم بها حتّى تصل ساخنة. وتساعد الحاويات المعزولة الخاصّة الآن في إبقاء البيتزا ساخنة لفترة أطول. ومع ذلك، فقد تسبّب هذا التركيز على التسليم السريع في العديد من الفضائح؛ أدّى الضغط للتسليم السريع إلى وقوع حوادث سيّارات خطيرة ومميتة في بعض الأحيان للشباب.

فقد أصبحت عمليّة إعداد البيتزا وتسليمها أسرع بشكل كبير في السنوات الأخيرة. كما أصبحت دومينوز شركة ذات تقنية عالية تعتمد على نظام طلب رقميّ - لم يعد الوقت يضيع في طلبات الهاتف أو إمكانيّة حدوث أخطاء في أخذ الطلبات بشكل صحيح. والآن تأتي معظم الطلبات عن طريق الكمبيوتر وتجهّز بسرعة أكبر بكثير ممّا كان يحدث عبر الهاتف.

يتمثّل جانب آخر من التركيز على الكمّ في الدقّة التي يقيس بها الموظفون كلّ عنصر يدخل في إنتاج الوجبات السريعة. ففي سلاسل بيع الزبادي المجمّد، عادةً ما يزن العمّال العلب للتأكد من أنّها تحتوي على الكميّة الصحيحة من الزبادي المجمّد، بينما في محالّ الآيس كريم القديمة، يملأ العاملون الحاوية حتّى الحافّة. ويحرص

(437) Susan Berfield. "Delivering a \$9 Billion Empire." Bloomberg Business Week, March 20–26, 2017.

ماكدونالدز نفسه على التأكد من أنّ كلّ برجر ماكدونالدز نبيّ يزن بالضبط 1.6 أوقية - 10 قطع همبرجر لكلّ رطل من اللحم. وبلغ قطر الهمبرجر المطبوخ مسبقاً 3.875 بوصة بالضبط وقطر قطعة الخبز 3.5 بوصة بالضبط. واخترع ماكدونالدز «آلة حساب الدهون fatilyzer» للتأكد من أنّ لحم الهمبرجر العاديّ لا يحتوي على أكثر من 19٪ دهون.⁽⁴³⁸⁾ فقد يؤدّي محتوى الدهون الأكبر إلى انكماش أكبر أثناء الطهي ويمنع من ظهور الهمبرجر أكبر من حجم الخبز. ويستغرق شوي ثماني قطع همبرجر في المرّة الواحدة 38 ثانية.⁽⁴³⁹⁾ أمّا استخدام مغرفة البطاطس المقلية فيساعد العمّال على التأكد من أنّ كلّ عبوة تحتوي على نفس العدد تقريباً من البطاطس المقلية. وتضمن آلات صبّ المشروبات الأوتوماتيكية حصول كلّ كوب على الكميّة الصحيحة من المشروبات الغازية، وعدم انسكاب أيّ قدر. ويستغرق متوسط معاملّة الدفع 12 ثانية.⁽⁴⁴⁰⁾

اختزل أريز طهي اللحم البقري المشوي وتقديمه إلى سلسلة من القياسات الدقيقة التي يجب أن يتبّعها وينفّذها موظّفوه.⁽⁴⁴¹⁾ فجميع القطع المشوية تزن 10 أرطال في البداية. وتشوى عند 200

(438) Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985, pp. 73–74.

(439) Bill Donahue. "Who's Lovin It?" *The Washington Post*, August 12, 2011.

(440) المرجع السابق.

(441) Stan Luxenberg. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985, p. 80.

درجة فهرنهايت لثلاث ساعات ونصف حتى تصل درجة الحرارة الداخلية إلى 135 درجة فهرنهايت. ثم تُترك لمدة 20 دقيقة أخرى لتُطهى بحرارتها حتى تصل درجة الحرارة الداخلية إلى 140 درجة فهرنهايت. وبتّباع هذه الخطوات وإجراء هذه القياسات، لا يحتاج أرييز إلى طهارة مهرة؛ عملياً أي موظف يمكنه القراءة والحساب يمكنه طهي لحم البقر المشويّ من أرييز. وبعد الشوي تزن كلّ قطعة ما بين 9 أرطال و 4 أوقيات و 9 أرطال و 7 أوقيات. وتحتوي كلّ شطيرة لحم مشويّ على 3 أوقيات من اللحم، ممّا يسمح لأرييز بالحصول على 47 شطيرة (تزيد واحدة أو تقلّ) من كلّ قطعة مشوية.

وفي برجر كنج أيضاً ارتبطت مراقبة الجودة بالكمّ. إذ يجب على الموظفين تقديم الهمبرجر في غضون 10 دقائق من طهيه. ولا تبقى البطاطس المقلية تحت مصباح التدفئة الحراريّ لمدة تزيد عن 7 دقائق. ويُسمح للمدير برمي 0.3% فقط من كلّ الطعام.⁽⁴⁴²⁾ وأيضاً يقيّم أداء مطاعم الوجبات السريعة كمّياً وليس نوعياً. ففي ماكدونالدز، على سبيل المثال، تقيّم الإدارة المركزيّة أداء كلّ مطعم «من خلال 'الأرقام': من خلال نسبة المبيعات لعدد أفراد الطاقم، والأرباح، والمبيعات الكليّة، وتقييمات QSC [الجودة، والخدمة،

(442) المرجع السابق، ص 84-85.

والنظافة].»⁽⁴⁴³⁾ لكن وفي حين ركّز مطعم الوجبات السريعة بشكل كبير على القابليّة للقياس، فقد سبقه الكثيرون، بما في ذلك كتاب مدرسة بوسطن للطهي الأصليّ، الذي نُشر في عام 1896، والذي أكّدت فيه فاني فارمر على القياسات الدقيقة، وبهذه الطريقة، ساعدت في عقلنة الطهي المنزليّ (وهو نوع من العمل): «لقد... غيرت مصطلحات المطبخ الأمريكيّ من «رشة» و «القليل» و«ملعقة ممتلئة»... لمصطلحاتها العلميّة الدقيقة والموحّدة، التي قدّمت نموذجًا للطهي سهلاً وموثوقًا ويمكن أن يتّبعه حتى الطهاة غير المتمرّذين.»⁽⁴⁴⁴⁾

مكان العمل: بنس بحجم عجلة عربية

في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين، أنشأ إف دبليو تيلور نظامًا يُعرف باسم «الإدارة العلميّة». صُمّم لتحويل كلّ ما يتعلّق بالعمل إلى أبعاد قابلة للقياس الكميّ. فبدلاً من الاعتماد على «تجربة» العامل، سعت الإدارة العلميّة إلى تطوير قياسات دقيقة لمقدار العمل الذي يجب إنجازه بكلّ وأيّ حركة يؤدّيها العامل. فكلّ ما يمكن اختزاله إلى أرقام يجري تحليله

(443) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 60.

(444) Stuart Flexner. *I Hear America Talking*. New York: Simon & Schuster, 1976, p. 142.

من الواضح أنّ القابليّة للقياس كانت الهدف المقصود عندما سعى تايلور إلى زيادة كمّيّة الحديد الخام التي يمكن للعامل تحميلها في يوم واحد: «وجدنا أنّ هؤلاء الجماعة كانوا يحملون في المتوسطّ قرابة 12 طنّاً طويلاً ونصف لكلّ رجل في اليوم. وقد فوجئنا عندما وجدنا، بعد دراسة الأمر، أنّ عامل حديد من الدرجة الأولى يجب أن يحمل ما بين 47 و 48 طنّاً طويلاً في اليوم، بدلاً من 12 طنّاً ونصف.»⁽⁴⁴⁵⁾ ولمحاولة مضاعفة عبء العمل أربع مرّات تقريباً، درس تايلور الطريقة التي يعمل بها العمّال الأكثر إنتاجيّة، «رجال الدرجة الأولى». فقسّم عملهم إلى عناصره الأساسيّة وقاس كلّ خطوة بساعة قياس، حتّى جزء من مائة من الدقيقة.

على أساس هذه الدراسة الدقيقة، طوّر تايلور وزملاؤه أفضل طريقة لحمل الحديد الخام. ثمّ وجدوا عاملاً يمكنهم تحفيزه للعمل بهذه الطريقة - شميدت، الذي كان قادراً وطموحاً وكان البنس الواحد يبدو له، بوصف أحد زملائه في العمل، «بحجم عجلة عربية». وعلاوة على ذلك، أوضح شميدت أنّه يريد أن يكون «رجلاً ذا أجر مرتفع». فاستخدم تايلور حافزاً اقتصادياً دقيقاً: 1.85 دولار في اليوم بدلاً للأجر المعتاد من 1.15 دولار، إذا وافق شميدت على العمل بالطريقة التي يريدها منه تايلور. وبعد تدريب

(445) Frederick W. Taylor. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row, 1947, p. 42.

وإشراف دقيقين، نجح شميدت في العمل بوتيرة أسرع (وحصل على أجر أعلى)؛ ثم اختار تايلور ودرّب موظفين آخرين للعمل بنفس الطريقة.

وطلب من شميدت ومن جاؤوا بعده، بطبيعة الحال، أن يؤدّوا قرابة 3.6 أضعاف العمل العاديّ مقابل زيادة قدرها 60 بالمائة تقريباً في الأجر. فبالنسبة إلى تايلور، «لا يُعتبر عامل الحديد الخام الذي زاد أجره 60 في المائة شيئاً يدعو إلى الشفقة، بل هو شيء يستحقّ التهنتة.» (446)

الأوساط الأكاديمية: التقييم والتصنيف

إنّ التركيز على العوامل القابلة للقياس شائع حتى بين أساتذة الجامعات. فعلى سبيل المثال، في عدد متزايد من الكليّات والجامعات، يقيّم الطلاب كلّ منهج دراسيّ من خلال الإجابة عن أسئلة ذات تصنيفات تتراوح من واحد إلى خمسة مثلاً. وفي نهاية الفصل الدراسيّ، يتسلّم الأستاذ ما يمكن اعتباره فعلياً شهادة درجات فيها تقييم تعليميّ شامل لعمله. ولا يملك الطلاب سوى مساحة ضئيلة أو معدومة للتقييم الكيفيّ لمعلمهم في مثل هذه الاستبيانات. وصحيح أنّ تقييمات الطلاب مرغوبة من عدّة نواحٍ، إلّا أنّ لها أيضًا بعض العواقب المؤسفة. فمثلاً، يميلون إلى تفضيل الأساتذة المسلّين، الذين يتمتّعون بروح الدعابة، أو الذين لا

(446) المرجع السابق ص 134.

يطلبون الكثير من الطلاب. فمن غير المرجح أن يحصل الأساتذة الجادون الذين يطلبون الكثير من الطلاب على تقييم كبير في أنظمة التقييم هذه، على الرغم من أنهم قد يقدمون تعليماً أعلى في الجودة (على سبيل المثال، أفكاراً أعمق) مما يقدمه الأساتذة المسلون. وبالتالي، فإن التركيز على التقييمات القابلة للقياس الكمي للأساتذة يمكن أن يشوّه بل يتبدل العملية التعليمية.

والعوامل الكمية مهمة ليس فقط في التدريس ولكن أيضاً في البحث والنشر. إذ يؤدي ضغط «إما النشر أو الهلاك»⁽⁴⁴⁷⁾ الذي يتعرّض له الأكاديميون في العديد من الكليات والجامعات إلى زيادة الاهتمام بكمية منشوراتهم وليس بجودتها. فعند اتخاذ قرارات التوظيف والترقية، تُفضّل عموماً السيرة الذاتية التي تشمل قائمة طويلة من المقالات والكتب على تلك التي تشمل قائمة أقصر. ولهذا رُفض تثبيت مُدرّس حاصل على جوائز في جامعة روتجرز لأن ملف منشوراته لم يكن «بالسُمك المعتاد في حالة التثبيت»،⁽⁴⁴⁸⁾ على حدّ تعبير لجنة التثبيت في القسم الذي يعمل به. والنتيجة المؤسفة لهذا التحيز هي نشر أعمال أقلّ جودة، أو التسرّع في النشر قبل إتقان العمل بالكامل، أو نشر نفس الفكرة باختلافات طفيفة فقط في عدّة مجلات مختلفة.

(447) publish or perish: عبارة مشهورة في الأوساط الأكاديمية، تحذّر طلبة الدراسات العليا من التراخي في كتابة ونشر أبحاثهم العلمية. (المترجم)
(448) Iver Peterson. "Let That Be a Lesson: Rutgers Bumps a Well-Liked but LittlePublished Professor." New York Times, May 9, 1995.

أحد العوامل الكميّة الأخرى في الأوساط الأكاديميّة هو تصنيف المكان الذي يُنشر فيه العمل. ففي مجلّات العلوم الجامدة⁽⁴⁴⁹⁾، تحصل المقالات المنشورة في المجلّات المتخصّصة على درجات عالية؛ أمّا الكتب فأقلّ قيمة. وفي العلوم الإنسانيّة، الكتب ذات قيمة أعلى بكثير وأحياناً تكون مرموقة أكثر من المقالات المنشورة في المجلّات. فالنشر لدى بعض الناشرين (مثل المطابع الجامعيّة) يعني مكانة أعلى من النشر عند الآخرين (مثل دور النشر التجاريّة).

في علم الاجتماع، يعيّن نظام التصنيف الرسميّ نقاطاً للنشر في المجلّات المتخصّصة. فالنشر في مجلّة علم الاجتماع الأمريكيّة American Sociological Review المرموقة يمنح 10 نقاط، وهو الحدّ الأقصى في هذا النظام، أمّا النشر في المجلّة الأقلّ مكانة بكثير (وحتى لا نوذّي مشاعر أيّ شخص، فهي مجلّة وهميّة) المجلّة القطبيّة الجنوبيّة لعلم الاجتماع Antarctic Journal of Sociology، وأغلب قرّائها من البطاريق، يمنح نقطة واحدة فقط. في هذا النظام، يُفترض أن يكون الأستاذ الذي تحصل منشوراته في المجلّات على 340 بضعف «جودة» الأستاذ الذي يحصل على 170 نقطة فقط.

لكن، وكما هي الحال عادةً، لا يرتبط مثل هذا التركيز على الكميّة

(449) مثل العلوم الطبيعيّة، تمييزاً لها عن العلوم اللبنيّة أو الناعمة مثل العلوم الاجتماعيّة. (المترجم)

• من المستبعد جدًا أنه يمكن اختزال جودة عمل الأستاذ الجامعيّ طوال عمره إلى رقم واحد. وفي الواقع، يبدو من المستحيل وضع قيمة كميّة لجودة فكرة أو نظريّة أو نتيجة بحث.

• يتعامل نظام التصنيف هذا بشكل غير مباشر مع الجودة. أي أنّ التصنيف يعتمد على جودة المجلّة التي تُنشر فيها المقالة، وليس جودة المقالة نفسها. فلا يُبذل أيّ جهد لتقييم جودة المقالة أو مساهمتها في مجالها. ويمكن أن تظهر المقالات الضعيفة في أعلى المجلّات تصنيفًا، والمقالات الممتازة في المجلّات ذات التصنيف الأدنى.

• الأكاديميّ الذي يكتب عددًا قليلًا من الأوراق البحثيّة عالية الجودة قد لا يكون أداؤه جيّدًا في نظام التصنيف هذا. وفي المقابل، يمكن للشخص الذي يُنتج الكثير من العمل المتواضع أن يحصل على نقاط أعلى بكثير. وهذا النوع من التصنيف يدفع علماء الاجتماع الطموحين (وغيرهم في معظم المجالات الأكاديميّة الأخرى) إلى استنتاج أنهم لا يملكون إنفاق سنوات طويلة في صقل عملٍ واحد لأنّه لن يؤتي ثماره في مجموع نقاطهم.

فأيّ نظام يركّز بهذا القدر على كميّة المنشورات سيؤدّي إلى إنتاج قدر كبير من الأعمال المتواضعة.

لقد توصلت العلوم إلى مقياس آخر قابل للقياس الكميّ في

محاولة لتقييم جودة العمل: عدد المرّات التي يُستشهد فيها بعمل الشخص في أعمال علماء آخرين. ففي العديد من المجالات، يُستخدم محرّك جوجل سكولر، الذي يعتمد بشكل كبير على أعداد الاستشهادات هذه.⁽⁴⁵⁰⁾ وفي الواقع، يوجد في جوجل «أداة استشهادات» للسماح للشخص بالحصول فورًا على عدد الاستشهادات لأيّ باحث تقريبًا.⁽⁴⁵¹⁾ والافتراض هنا هو أنّ العمل عالي الجودة والمهمّ والمؤثّر يُرّجح أن يستخدمه ويستشهد به علماء آخرون. لكن، مرة أخرى، تظهر مشكلة تقييم الجودة. فهل يمكن اختزال تأثير العمل الأكاديمي لشخص ما في رقم واحد؟ إذ من الممكن أن تؤثر بعض الاستخدامات الهامة لأفكار أحد العلماء على المجال أكثر من العديد من الاستشهادات التافهة بعمل باحث آخر. وعلاوة على ذلك، فإنّ مجرد الاستشهاد بعمل ما لا يخبرنا بأيّ شيء عن رأي العلماء الآخرين في هذا العمل. وإنّ عملاً لا قيمة له قد يهاجمه العديد من الأشخاص، وبالتالي يُستشهد به في عملهم من شأنه أن يؤدّي إلى العديد من الاستشهادات المحسوبة لكاتبه. وعلى العكس من ذلك، قد يتجاهل العلماء عملاً مهمًّا حقًّا سابقًا لعصره، ممّا يؤدّي إلى عدد ضئيل من الاستشهادات للمؤلّف. وحاول جوجل التعامل مع هذه المشكلة فجاء برقم آخر (ليس بالشيء المستغرب) - هو مؤشّر h، الذي يقيس عدد المنشورات

(450) B. T. Sampath Kumar and G. Manjunath. "Academic Research as Reflected in Google Scholar: Ranking of Faculty Members and Universities." researchgate.net/publication/329884928/.

(451) <http://code.google.com/p/citations-gadget/>.

عندما كان دونالد كينيدي رئيسًا لجامعة ستانفورد، أعلن عن تغيير في سياسات تلك الجامعة فيما يخصّ توظيف أعضاء هيئة التدريس أو ترقيةهم أو تثبيتهم. فمزعجًا من تقرير يشير إلى أنّ «ما يقرب من نصف أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أنّ كتاباتهم العلميّة تُحتسب فقط - ولا تُقيّم - عند اتّخاذ قرارات التوظيف»، قال كينيدي: «أمل أن نتمكّن من الاتفاق على أنّ الاستخدام الكميّ للإنتاج البحثيّ معيارًا للتعين أو الترقية فكرة مفلسة.... فالإنتاج المفرط للأبحاث الروتينيّة أحد أكثر الجوانب شناعة في الحياة الأكاديميّة المعاصرة: فهو يؤديّ إلى حجب الأعمال المهمّة حقًا خلف العدد الهائل». (453) وللتعامل مع هذه المشكلة، اقترح كينيدي الحدّ من مدى استخدام عدد المنشورات في اتّخاذ قرارات التعيين. وأعرب عن أمله في أن تؤدّي القيود المقترحة إلى «عكس الاعتقاد المروّع بأنّ العدّ والوزن وسيلتان مهمّتان لتقييم أبحاث أعضاء هيئة التدريس». (454) وعلى الرغم من مثل تلك الاحتجاجات، هناك القليل من الأدلّة على أنّه قد أحرز تقدّم كبير في تقليل التركيز على الكميّة بدلًا من الجودة في العالم الأكاديميّ.

في الواقع، وفي السنوات الأخيرة، كانت هناك زيادة هائلة في

(452) المرجع السابق.

(453) Kenneth Cooper. "Stanford President Sets Initiative on Teaching." Washington Post, March 3, 1991, A12.

(454) المرجع السابق.

التركيز على العوامل الكميّة في العالم الأكاديميّ البريطانيّ. إذ «توضع الآن جداول جامعيّة لتصنيف الأبحاث والتدريس.... وهي تجعل النظام خاضعًا للتقييمات الكميّة، وليس التقييمات الكيفيّة السابقة، وبالتالي يمكن حسابها بوضوح.»⁽⁴⁵⁵⁾

الرعاية الصحيّة: المرضى كأنهم علامات الدولار

في المؤسّسات الطبيّة الربحيّة (أكبرها شركة مستشفيات أمريكا Hospital Corporation of America [HCA]؛ فوزارة شؤون المحاربين القدامى [VA] أكبر، لكنّها غير ربحيّة)، يشعر الأطباء، وجميع الموظفين الآخرين، بالضغط للمساهمة في الربحيّة. فتحديد الوقت المتاح لكلّ مريض وزيادة عدد المرضى الذين يجري فحصهم في اليوم يسمح للشركة بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. وهذا التركيز على الكمّ يمكن أن يؤدّي إلى تعريض جودة الرعاية الطبيّة للخطر بسهولة. ويمكن أيضًا زيادة الأرباح عن طريق دفع الأطباء إلى رفض المرضى الذين ربّما لا يستطيعون دفع الفواتير ورؤية المرضى الذين يعانون من أنواع الأمراض التي يُرجّح أن يحقّق علاجها أرباحًا كبيرة.

وعلى غرار المنظمات الطبيّة الربحيّة، أصبحت جميع البيروقراطيات الطبيّة الآن تدفع الأطباء في اتجاه القابليّة الأكبر

(455) Dennis Hayes and Robin Wynyard. "Introduction." In Dennis Hayes and Robin Wynyard, eds., *The McDonaldisation of Higher Education*. Westport, CT: Bergin & Garvey, 2002, p. 11.

للحساب. فحتى المنظمات الطبيّة غير الربحيّة - مثل المستشفيات غير الربحيّة والعيادات المحليّة - أصبحت بشكل متزايد توظف مديرين محترفين ولديها أنظمة محاسبية متطورة.

أنشأت الحكومة الفيدراليّة، من خلال برنامج ميديكير، مجموعة من البرامج⁽⁴⁵⁶⁾ المتعلّقة بالتشخيص والتكلفة المتوقّعة (DRG)، والتي تُسدّد فيها الحكومة مبلغًا محدّدًا للمستشفيات مقابل تشخيص طبيّ معيّن، بغض النظر عن المدة التي يقضيها المريض في المستشفى. وقبل عام 1983، كانت الحكومة تدفع أيّ مبالغ «معقولة» تصدر لها بها فواتير. وأيضًا تزايد قلق الوكالات الخارجيّة بشأن التكاليف الطبيّة المتصاعدة وسعت إلى التعامل مع المشكلة من خلال الحدّ ممّا ستحمّل تكاليفه والمبلغ الذي ستدفعه مقابله. وبالتالي، قد يرفض طرف ثالث (شركة تأمين) الدفع مقابل إجراءات معيّنة أو مقابل الإقامة في المستشفى أو ربّما يدفع مبلغًا معيّنًا فقط.

فكثيرًا ما يشتكي الأطباء، الذين يقدّمون جودة رعاية المرضى على كلّ شيء آخر (على الأقلّ في الأوضاع المثاليّة)، من التركيز الجديد على القابليّة للقياس. وعلى الأقلّ نقابة أطباء واحدة شاركت في إضرابات تركّز على قضايا مثل العدد المطلوب من الزيارات، وعدد المرضى الذين يُفحصون، ونظام الحوافز الذي يربط رواتب

(456) مثال على مئات من برامج التشخيص والتكلفة المتوقّعة هو DRG 236، "كسور الورك والحوض". تسدّد ميديكير مبلغًا محدّدًا مقابل الإجراءات الطبيّة المدرجة تحت هذا العنوان وجميع برامج التشخيص والتكلفة المتوقّعة الأخرى.

الأطباء بالإنتاجية. وكما قال أحد قادة نقابة الأطباء، ربّما بكلمات عاطفية بعض الشيء، فإنّ الأطباء هم «الوحيدون الذين يفكرون في المرضى كبشر... وليس كأنهم علامات الدولار.»⁽⁴⁵⁷⁾

الرياضة: أحرزت ناديا كومانتيشي 79.275 نقطة بالضبط

تغيّرت جودة الرياضات المختلفة، وربّما تمّ التضحية بها، من أجل القابلية للقياس. فعلى سبيل المثال، تغيّرت طبيعة الأحداث الرياضية بسبب احتياجات النقل التلفزيوني.⁽⁴⁵⁸⁾ ولأنّ الفرق في العديد من الألعاب الرياضية تكسب جزءًا كبيرًا من إيراداتها من عقود التلفزيون، فإنّها ستضحي بمصالح المتفرّجين الذين يشترون التذاكر، بل وتغيّر الألعاب نفسها، لزيادة دخلها من التلفزيون.

وخير مثال على ذلك هو ما يسمّى مهلة التلفزيون. ففيما مضى، كانت الإعلانات التجارية تظهر أثناء فترات الراحة الطبيعية في إحدى الألعاب - على سبيل المثال، أثناء الوقت المستقطع الذي يطلبه أحد الفريقين، أو بين الشوتين، أو بين الجولات. لكن فترات الراحة هذه كانت متقطّعة وقليلة ولا تضمن الأموال الكبيرة التي كان المعلنون على استعداد لدفعها. أمّا الآن فأصبحت مهل التلفزيون هذه جزءًا من جداول الرياضات مثل كرة القدم وكرة

(457) Dan Colburn. "Unionizing Doctors: Physicians Begin Banding Together to Fight for Autonomy and Control Over Medical Care." Washington Post/Health, June 19, 1985.

(458) ليست الرياضة وحدها في هذا؛ إذ اختصرت الأحزاب السياسيّة مؤتمراتها وجعلتها أبسط لتتلاءم مع احتياجات وإملاءات التلفزيون.

السلة بصورة اعتيادية. فهذه الطريقة، ربّما يزيد أصحاب الامتيازات الرياضيّة من دخولهم من الإعلانات إلى الحدّ الأقصى، ولكن قد يضيع زخم الفريق بسبب مهلة التلفزيون التي تأتي في وقت غير مناسب. وقد يفتر اللاعبون أو يفقدون إيقاع اللعب. ولا تؤدّي هذه المهل إلى تغيير طبيعة بعض الألعاب الرياضيّة فحسب، بل قد تؤثر أيضًا على نتيجة المباريات. كما أنّها قد تقطع مجريات المباراة على الجماهير الذين يشاهدونها شخصيًا (ويدفعون أسعار تذاكر عالية للحصول على هذه الفرصة). فعلى الأقلّ يمكن للجماهير في المنزل مشاهدة الإعلانات (والذهاب سريعًا إلى المطبخ لإحضار وجبة خفيفة أو الذهاب للحمام)؛ والمتفرّجون في الملعب ليس أمامهم الكثير ليشاهدوه، باستثناء ربّما الآخرين الموجودين (وشاشة الجامبوترون) حتّى انتهاء الإعلانات واستئناف اللعبة. لكنّ المالكين يعتبرون أنّ هذه الآثار السلبية على جودة اللعبة غير مهمّة مقارنة بالمكاسب الاقتصادية من زيادة الإعلانات.

ومن الواضح أنّ الرياضة تستمرّ في منح الأولوية لإحصائيات الأداء الفرديّ والجماعيّ. فعلى سبيل المثال، في الدوريّ الأميركيّ لكرة السلة، هناك تأكيد على المهارات الهجومية للنجوم، فمثلاً كانت النتيجة النهائية لمباراة كلّ النجوم في عام 2020 هي 157 لفريق ليبرون (جيمس) و155 لفريق جيانيس (أنتيتكونمو). وفي حين تركّز بعض الفرق أكثر على العمل الجماعيّ، لا تزال العوامل الكميّة من حيث صلتها بالأداء الفرديّ مهمّة للغاية في الرياضة. وفي كثير من الحالات، ترتبط الجودة ارتباطًا مباشرًا بالكمّ: فكلّما

كان الأداء أفضل، زادت النتيجة، وزاد عدد الانتصارات. لكن على مرّ السنين، ازداد التركيز على سمات الرياضة القابلة للقياس الكميّ:

تتميّز الرياضات الحديثة بنزعة حتمية تقريباً لتحويل كلّ إنجاز رياضيّ إلى وحدات كميّة يمكن قياسها. ويعدّ تراكم الإحصائيات حول كلّ جانب يمكن تصوّره في اللعبة سمة مميّزة لكرة القدم والبيسبول والهوكي وألعاب المضمار والميدان أيضاً، حيث وصلت دقّة القياس الكميّ، بفضل التقنية متزايدة الدقّة، إلى درجة تجعل ساعة القياس تبدو بدائيّة للغاية. (459)

حتى رياضة جماليّة للغاية مثل الجمباز قيست كميّاً: «كيف يمكن للمرء أن يعقلن ويقيس المنافسة في الجمباز، في الجماليّة؟ ضع مقياساً للدرجات ولجنة من المحكّمين ثمّ خذ المتوسط الحسابي لتقييماتهم الذاتية.... أحرزت ناديا كومانثشي [بطلة أولمبية في الجمباز] 79.275 نقطة بالضبط... لا أكثر ولا أقلّ.» (460)

يمكن أن يؤثّر التركيز المتزايد على الكمّ في بعض الأحيان سلبيّاً على جودة اللعب في الرياضة. فعلى سبيل المثال، نجم كرة السلة المحترف (عامل ذو أجر مرتفع)، وبدافع الحاجة إلى التميّز الفرديّ وتسجيل أكبر عدد ممكن من النقاط، قد يؤثّر سلبيّاً على لعب زملائه

(459) Allen Guttman. From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports. New York:

Cambridge University Press, 1978, p. 47.

(460) المرجع السابق، ص 51.

الفردِيّ والأداء العامّ للفريق. وتتأثر جودة اللعب بشكل أكبر بمحاولات المالكين لزيادة النقاط المسجلة. فكرة السلة، مثلاً، كانت في يوم من الأيام تُلعب على مهل إلى حدّ حيث يأخذ الفريق وقته في نقل الكرة في الملعب ووضع أحد اللاعبين في موقع يسمح له بالتسديد بشكل جيّد. واستمتع مشجّعو كرة السلة بالاستراتيجيّات والمناورات التي يستخدمها اللاعبون. ومع اقتراب نهاية المباراة، يمكن للفريق الذي يملك تقدّمًا ضئيلاً محاولة «تجميد» الكرة - أي عدم المخاطرة بتفويت أيّ تسديدة وبالتالي يمنح خصمه فرصة للاستحواذ على الكرة.

قبل عدّة عقود، قرّرت قيادة كرة السلة الجامعيّة والمحترفة أنّ المشجّعين الذين نشأوا في عصر ماكدونالدز يريدون رؤية مباريات أسرع وتسجيل العديد من النقاط. وبمعنى آخر، أراد المشجّعون من كرة السلة ما حصلوا عليه من مطعم الوجبات السريعة: سرعة كبيرة وكميّات كبيرة. وبالتالي، في المباريات الجامعيّة، أصبح على الفرق الهجومية محاولة التسديد خلال 35 ثانية؛ وفي المباريات الاحترافية، خلال 24 ثانية. فعلى الرغم من أنّ أسلوب «اركض وسدّد» الذي نتج عن زمن الهجمات المحدّد قد أدّى إلى مباريات ذات إيقاع أسرع وأعلى في عدد النقاط، فربّما يكون أثره سلبيّاً على جودة اللعب. فلم يعد هناك متّسع من الوقت للمناورات والاستراتيجيّات التي جعلت اللعبة ممتعة بالنسبة إلى «الأصوليين». لكنّ أسلوب اركض وسدّد في كرة السلة يتناسب جيّداً مع عالم «كُل واذهب» الممكّدل حيث يُطلب الطعام من السيّارة ويُستهلك أثناء

الحركة. ففي عام 2016، تجاوز متوسط نقاط فرق الدوري الأميركي للمحترفين 100 نقطة في المباراة الواحدة؛ وهي المرة الأولى التي حدث فيها ذلك منذ منتصف التسعينيات. وبحلول موسم 2019-2020، تجاوز متوسط نقاط تلك الفرق 110 نقاط في المباراة الواحدة (كما ذكرنا أعلاه، في مباراة كلّ النجوم لعام 2020، بلغ متوسط الفرق 156 نقطة). وحاولت بعض الفرق التدرّب على هجوم يهدف لتسديد الكرة في سبع ثوانٍ أو أقلّ.

وبالمثل، قرّر مالكو لعبة البيسبول منذ فترة طويلة أنّ المشجّعين يفضّلون مشاهدة المباريات ذات النقاط الأعلى والضربات hits، وضربات القاعدة home runs، والأشواط المسجّلة runs scored بدلاً من المباريات التي يفضّلها «الأصوليون»: المباريات بين الرماة التي قد تنتهي بنتيجة 1-0. فاتخذوا عددًا من الإجراءات لزيادة عدد الأشواط المسجّلة. وتذهب كرات البيسبول الحيّة إلى أماكن أبعد من «الكرات الميتة» القديمة. ففي بعض ملاعب البيسبول، تمّ تقريب الأسوار الخارجيّة من القاعدة لزيادة عدد ضربات القاعدة (ملعب اليانكي الجديد، الذي افتتح في عام 2009، تُلاحظ فيه هذه النقطة). وفي عام 2019، سُجّل رقم قياسي جديد في دوريّ البيسبول في موسم واحد لإجماليّ عدد أشواط القاعدة (307 لفريق مينيسوتا توينز).⁽⁴⁶¹⁾

(461) Michael Powell. "The Home Run Explosion Is Not Exactly Beyond Suspicion." New York Times, September 22, 2017, B8, B11.

والضارب hitter المخصّص، الذي ظهر في الدوري الأمريكي، تبنّاه أخيراً الدوري الوطني التقليديّ في موسم 2020 الذي اختصره الوباء. وهو أهمّ الجهود لزيادة عدد الضربات والأشواط. فبدلاً من أن يأخذ الرامي pitcher الذي غالباً ما تكون ضرباته ضعيفة دوراً على المضرب، يحلّ محله لاعب مهارته الرئيسيّة (وأحياناً الوحيدة) هي الضرب. ويُحرز الضارب المخصّص المزيد من الضربات، وضربات القاعدة، ويساعدون في الحصول على عدد أكبر من الأشواط مقارنة بالرماة الذين يُسمح لهم بالضرب.

فعلى الرغم من أنّ استخدام الضارب المخصّص في الدوري الأمريكيّ (وفي الدوريّ الوطنيّ ابتداءً من عام 2020) زاد بلا شكّ من عدد الأشواط المسجّلة، فقد أثار أيضاً، وربما بشكل سلبيّ، على جودة اللعبة. وعلى سبيل المثال، عندما يضرب الرماة في مواقف معيّنة، فإنّهم غالباً ما يستخدمون ضربة التضحية، وهي ممارسة بارعة للغاية تهدف إلى مساعدة الراكض الذي وصل بالفعل إلى القاعدة. لكنّ الضارب المخصّص نادراً ما يضحيّ بفرصته في ضرب الكرة واللجوء إلى ضربة التضحية. وبالإضافة إلى ذلك، يلعب الضارب البديل دوراً أقلّ عندما يستبدل الضارب المخصّص الرامي ضعيف الضرب.⁽⁴⁶²⁾ وأخيراً، إذا كانت هناك حاجة أقلّ

(462) بالنسبة لمن لا يملكون دراية كبيرة بالبيسبول، فإنّ الضارب المخصّص هو أحد لاعبي الفريق الأساسيين ويأخذ دوراً منتظماً على المضرب طوال المباراة. أمّا الضارب البديل فيدخل أثناء المباراة ويضرب مكان أحد اللاعبين. ولا يحصل الضارب البديل دائماً تقريباً إلا على دور واحد فقط على المضرب أثناء المباراة.

لاستبدالهم بالضارب البديل، فيمكن أن يظلّ الرماة الذين يبدأون المباراة لفترة أطول، ممّا يقلّل من الحاجة إلى الرماة البدلاء. (463) وبهذه الطرق وغيرها، تصبح لعبة البيسبول لعبة مختلفة عندما يعيّن ضارب مخصّص. وبعبارة أخرى، تغيّرت جودة اللعبة، وقد يقول البعض للأسوأ، بسبب التركيز على الكمّ.

من الابتكارات الحديثة تركيب أجهزة عالية التقنية في الملاعب الرئيسيّة في دوريّ البيسبول، بما في ذلك رادارات تراكمان Trackman، لقياس جوانب اللعبة بدقّة والتي كانت توصف في الماضي وصفاً تقريبيّاً أو بعبارات مشهورة مثل ضربة قاعدة «ذهبت إلى آخر الدنيا» أو «قطعت شريط قياس». (464) ونتيجة لذلك، نعلم أنّ اللاعب الظاهرة في نيويورك يانكي الحاليّة، آرون جادج، قد ضرب كرة قطعت 470 قدماً (وكانت ستذهب أبعد من ذلك لو لم يلمسها أحد المشجّعين)، وحركّ مضربه بسرعة 118.6 ميلاً في الساعة، وكانت زاوية انطلاق الكرة 28.4 درجة، ووصلت إلى يد المشجّع بسرعة 84.7 ميلاً في الساعة. وبشكل عامّ، نحن في عصر «يجري فيه قياس كلّ أرجحة للمضرب وكلّ خطوة وكلّ كرة طويلة وتسجيلها وترتيبها». وفي حين أنّ هذا كلّه عقلائيّ للغاية، فإنّه

(463) ومع ذلك، فإنّ تخصيص لاعب في البيسبول قد عوّض كثيراً هذه النقطة، وممّا لا شكّ فيه أنّ الناس يرون الآن رماة بدلاء أكثر وليس أقلّ. وفي الواقع، هناك الآن أدوار متخصّصة جدّاً للبدلاء - "البديل الطويل" الذي يأتي يدخل في وقت مبكر من المباراة، و"الخاتم" الذي ينهي مباراة يتقدّم فيها فريقه، والبدلاء المتخصّصون في استبدال الضارب الأيمن أو الأيسر.

(464) Filip Bondy. "Tape-Measure Blasts, but Forget the Tape." New York Times, June 25, 2017.

«يخلو من الرومانسيّة والمبالغة والأسطورة.»⁽⁴⁶⁵⁾ وبعبارة أخرى، أصبحت لعبة البيسبول عقلانيّة بشكل أكبر، ونتيجة لذلك فقدت سحرها.

ارتبط مصطلح جامح أو إكستريم extreme بمعنى أشياء من أنواع مختلفة (مثل الطعام، [«إكستريم جلب من سفن الفن X-Treme Gulp»، «إكستريم تيم بيتا من إكستريم بيتا»]، والحلوى، والنعناع)، لكنّه يرتبط بشكل أكبر بمجموعة من الأنشطة الرياضيّة. وتشمل التزلج الجامح على الجليد، والتزلج الجامح على الألواح، وركوب الدراجات الجامح، وحتى البولينج الجامح.⁽⁴⁶⁶⁾ ويشير استخدام مصطلح جامح إلى أنّ هذه الرياضات تقدّم شيئاً «أكثر» ممّا تقدّمه النسخ التقليديّة منها. وهذا «الأكثر» عادةً ما يُترجم إلى ما هو أسرع وأخطر وأكثر ابتكارًا وأكثر إبداعًا وأكثر عنفًا. وبشكل عامّ، ترتبط الرياضات الجامحة بالرياضات الأكثر تمرّدًا، والأجراً، وبكلمة واحدة، «الأروع» من الرياضات التقليديّة.

السياسة: لم تكن هناك مقتطفات من مناظرة لينكولن ودوجلاس

يقدم القطاع السياسيّ عددًا من الأمثلة الكاشفة على التأكيد على

(465) المرجع السابق، ص SP3.

(466) "Extreme Sports Faster Riskier More Outrageous." CBC, January 23, 2018.

القابلية للقياس - على سبيل المثال، الأهمية المتزايدة لاستطلاعات الرأي في الحملات السياسية.⁽⁴⁶⁷⁾ فالمرشّحون وأصحاب المناصب على السواء مهووسون بتقييماتهم في استطلاعات الرأي السياسية. وكان ذلك ينطبق بشكل خاصّ على دونالد ترامب، عندما كان مرشّحًا ورئيسًا. وكثيرًا ما يعدّل السياسيون مواقفهم بشأن القضايا أو الإجراءات التي يتخذونها على أساس ما يقول منظّمو الاستطلاعات إنّه سيزيد (أو على الأقلّ لن يخفّض) من شعبيّتهم. ويمكن أن تصبح كميّة تأثير موقف سياسيّ معيّن على التقييمات أكثر أهميّة ممّا إذا كان السياسيّ يؤمن حقًا بهذا الموقف.

لقد أثر التلفزيون على السياسة بطرق مختلفة. فقد أدّى مثلاً إلى أن تصبح المؤتمرات أقصر، وكذلك أن تصبح الخطابات السياسية أقصر. ففي مناظرات لينكولن ودوجلاس الشهيرة عام 1858، «تحدّث المرشّحان في تسعين دقيقة لكلّ منهم حول موضوع واحد: مستقبل العبوديّة في البلاد.»⁽⁴⁶⁸⁾ وقبل مجيء التلفزيون، كانت الخطابات السياسيّة في الإذاعة تستغرق عادةً ساعة في البداية؛ وبحلول الأربعينيات من القرن الماضي، انخفض المتوسط إلى 30 دقيقة. وفي السنوات الأولى للتلفزيون، استمرّت الخطابات أيضًا حوالي نصف ساعة، لكن ولأنّ خطابات الحملات السياسيّة

(467) Carl Schoettler. "Examining the Pull of the Poll." Sun (Baltimore), October 11, 1998.

(468) Kathleen Jamieson. *Eloquence in an Electronic Age: The Transformation of Political Speechmaking*. New York: Oxford University Press, 1988, p. 11.

أصبحت مفصلة لتلائم التغطية التلفزيونية أكثر وليس الجمهور المباشر، فقد أصبحت الخطابات أقصر، أقل من 20 دقيقة في المتوسط. وبحلول السبعينيات، استبدلت معظم الخطابات بإعلان مدته 60 ثانية (أو أقل). ففي المناظرات الرئاسية المتلفزة لعام 2020، أصبح لدى المرشحين، في حالة إقامة المناظرة، دقيقة أو دقيقتان لعرض موقفهم في قضية معينة.

كما تقلصت التقارير الإخبارية عن الخطابات السياسية لتتلاءم مع المتطلبات البصرية للتلفزيون أيضًا. فخلال الحملة الانتخابية الرئاسية عام 1984، كان من المحتمل أن تظهر قرابة 15 ثانية فقط من الخطاب في برنامج إخباري وطني. وبعد أربع سنوات، تقلص وقت الخطاب في مثل هذه التقارير إلى تسع ثوانٍ فقط.⁽⁴⁶⁹⁾ ولذلك، يركّز كتاب الخطابات السياسية على وجود «مقطعات» مدتها خمس ثوانٍ أو عشر يُرجح أن تختارها الشبكات الوطنية. ومن الواضح أن هذا التركيز على المدة قد قلل من جودة الخطابات السياسية العامة، وبالتالي من جودة الخطاب العام حول القضايا السياسية المهمة. ومع ذلك، فقد قاوم موقع يوتيوب هذا الاتجاه عندما فاز باراك أوباما بالرئاسة في عامي 2008 و2012 جزئيًا بسبب استخدام أوباما الذكي لتقنيات الجيل الثاني من الإنترنت Web 2.0 هذه. فسمح له اليوتيوب ببث المزيد من المحتوى العميق على الإنترنت،

(469) السابق، انظر أيضًا:

Marvin Kalb. "TV, Election Spoiler." New York Times, November 28,

حيث شاهد الملايين خطابه الشهير عن العرق. (470)

تبدو رئاسة أوباما الآن وكأتمها شذوذ عن القاعدة خاصّة في ضوء استخدام دونالد ترامب المكثّف، مرشّحًا ورئيسًا، لتويتر والتغريدات (التي اقتصرت آنذاك على 140 كلمة) من أجل إيصال رسائله. (منذ منتصف عام 2020، كان لدى ترامب حوالي 55 مليون متابع على تويتر.) ليست تغريدات الرئيس ترامب الغزيرة محدودة في عدد الكلمات فحسب، بل هي تفتقر بالضرورة إلى الجوهر. وهذا مظهر واضح في عالم ماكدونالدز للتأكيد على الكمّ (في هذه الحالة التغريدات القصيرة) بدلًا من الجودة. فقصر التغريدات يجعل من المستحيل على ترامب تقديم حجّة عالية الجودة. وبالطبع، لا ينطبق هذا على تغريدات ترامب فقط؛ بل ينطبق على جميع التغريدات.

سار ترامب عكس هذا الاتجاه، لبعض الوقت، فعقد مؤتمرات صحفية مطوّلة في فترة جائحة 2020. إذ تملك الأحداث غير المتوقّعة مثل الأوبئة القدرة على التأثير على الاتجاه السائد نحو زيادة المكدلة، على الأقلّ في المدى القصير. لكن وبمجرّد أن رأى ترامب أنّ النقاش المكثّف حول الوباء يضرّه سياسيًا، لم يعد يعتقد أنّه من المستحسن تخصيص الوقت الكبير لهذه المشكلة. فعاد بشكل كبير إلى التغريد.

(470) www.youtube.com/profile?user=BarackObamadotcom#g/u

العالم الرقمي: أقصى درجات القابلية للقياس

العالم الرقمي هو المكان الذي تصل فيه القابلية للقياس إلى أقصى حدودها، ثم يأتي دائمًا التقدّم التكنولوجي الجديد ليتجاوز هذه الحدود القصوى. إذ أنّ الجمع التلقائي في الغالب للبيانات الضخمة وتحليلها بواسطة الخوارزميات يحوّل كلّ شيء تقريبًا إلى بيانات (أرقام وتقييمات وتصنيفات وما شابه). وكلّ هذا يتمّ تقريبًا إلكترونيًا. فسيكون من المستحيل فعليًا على البشر إجراء الحسابات على مجموعات البيانات الكبيرة هذه. وبالتالي، هناك عدد قليل نسبيًا من الوظائف المرتبطة بتحليل البيانات الضخمة، والموجودة منها تكون في الأساس وظائف احترافية عالية التقنية (مثل محلي أنظمة الكمبيوتر)؛ ولن تكون وظائف ممكدة. وعلى المدى الطويل، فإنّ من يفقدون وظائفهم نتيجة لهذه التغيرات إمّا أن يصبحوا عاطلين عن العمل بشكل شبه دائم أو يُحتمل أن ينزلوا إلى وظائف ممكدة منخفضة الأجر في صناعة الخدمات. وسيمثّل هذا مشكلة كبيرة ومنتامية في السنوات القادمة حيث يجد عدد متزايد من الناس أنفسهم عاطلين كليًا أو جزئيًا عن العمل.

القابلية للتوقع والسيطرة

وظائف ماكدونالدز والمهن المكملة الأخرى (2)

يبدأ هذا الفصل من حيث انتهى سابقه بمناقشة للطرق التي يؤثر بها البعدان الآخران للمكدلة - القابلية للتوقع والسيطرة - على العمال.

القابلية للتوقع: النصوص المحفوظة والسيطرة على الموظفين

صناعة الوجبات السريعة: «مرحبًا، يا رفيق» و «حظًا سعيدًا»

نظرًا لأنّ التفاعل بين العميل وموظف الطلبات في مطاعم الوجبات السريعة محدود من حيث الطول والنطاق، فيمكن جعله عملية روتينية إلى حدّ كبير. لذلك يوجد في ماكدونالدز سلسلة من اللوائح التي يجب على الموظفين اتباعها في تعاملاتهم مع الزبائن. فهناك، على سبيل المثال، سبع خطوات للخدمة من النافذة: حيّ

الزبون، خذ الطلب، جهّز الطلب، قدّم الطلب، استلم المبلغ، اشكر العميل، واطلب منه تكرار الزيارة.⁽⁴⁷¹⁾ وتوسّع مطاعم الوجبات السريعة أيضًا إلى جعل كل المهام الأخرى متوقّعة قدر الإمكان. فعلى سبيل المثال، يُتوقّع من جميع الموظّفين طهي الهمبرجر بنفس الطريقة المثلى الوحيدة. وبعبارة أخرى، «يمكن تطبيق مبادئ فريدريك تايلور [انظر الفصل الرابع] على تجميع الهمبرجر بنفس السهولة التي تنطبق بها على أنواع أخرى من المهام.»⁽⁴⁷²⁾ فيتّبع الموظّفون خطوات محدّدة بدقّة في إعداد الأطعمة المختلفة. وفيما يلي الخطوات المتضمّنة في إعداد البطاطس المقلية في معظم صناعة الوجبات السريعة: افتح كيس البطاطس (المجمّدة)؛ املاّ السلة حتّى نصفها؛ ضع السلة في آلة القلي؛ شغل المؤقت؛ أخرج السلة من المقلاة وأفرغ البطاطس في صواني الانتظار؛ رشّ الملح على البطاطس المقلية. شغل المؤقت الآخر؛ تخلّص من البطاطس غير المباعة بعد عدّة دقائق؛ انظر إلى شاشة الكمبيوتر لمعرفة حجم البطاطس المقلية التي يريدّها العميل التالي؛ املاّ وعاء قلي آخر، وضعه في حاوية انتظار استعدادًا لقلي الكميّة التالية من البطاطس المقلية.

(471) تقول ليدنر أنّه يجري تشجيع الموظّفين على تنوع العمليّة من أجل تقليل شعور العملاء بفقدان التواصل الشخصي. ولكن في السلسلة التي عملت فيها كانت هناك قيود حتّى على هذا.

(472) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 25.

تحاول مطاعم الوجبات السريعة بعدة طرق أن تجعل العمّال يبدون ويتصرّفون ويفكّرون على نحو متوقّع بشكل أكبر.⁽⁴⁷³⁾ إذ يجب على جميع الموظّفين ارتداء الزيّ الموحد واتباع قواعد اللباس في أشياء مثل المكيّاج وطول الشعر والمجوهرات. وتُصمّم برامج تدريب لتلقين العامل «ثقافة الشركة»⁽⁴⁷⁴⁾، مثل سلوكيّات ماكدونالدز وطريقة أداء المهامّ. وتوضّح الكتيّبات المفصّلة للغاية، من بين أشياء أخرى، «عدد المرّات التي يجب فيها تنظيف الحّمّام إلى درجة حرارة الشحوم المستخدمة في قلي البطاطس... ولون طلاء الأظافر الذي يجب وضعه.»⁽⁴⁷⁵⁾ وأخيرًا، تُستخدم الحوافز (مثل الجوائز) لمكافحة الموظّفين الذين يتصرّفون بالشكل المطلوب، والزواج، التي قد تصل إلى الفصل من العمل، للتعامل مع من لا يلتزمون بذلك.

تُخلق القابليّة للتوقّع أيضًا في مطاعم الوجبات السريعة من خلال جعل الموظّفين يتبعون النصوص الجاهزة في تفاعلهم مع الزبائن. وربّما تكون أشهر النصوص المحفوظة في ماكدونالدز هي «هل تريد البطاطس المقلية أيضًا؟» و«هل ترغب في إضافة فطيرة التفّاح إلى هذا الطلب؟»⁽⁴⁷⁶⁾ إذ تساعد هذه النصوص في جعل التعامل

(473) المرجع السابق.

(474) Harrison M. Trice and Janice M. Beyer. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.

(475) Mary-Angie Salva-Ramirez. "McDonald's: A Prime Example of Corporate Culture." *Public Relations Quarterly*, December 22, 1995.

(476) Bill Donahue. "Who's Lovin It?" *The Washington Post*, August 8, 2011.

متوقّعا بدرجة كبيرة بين العمّال والزبائن. وفي حين أنّ الزبائن لا يتّبعون النصوص، فإنّهم يميلون إلى تطوير ردودهم البسيطة التي تشبه الوصفات الجاهزة على موظفي الأنظمة المكدلة.

سلسلة روي روجرز المتراجعة الآن (كان لديها 600 مطعم في فترة ما؛ وبحلول عام 2019 انخفض العدد إلى 48) كان موظفوها يرتدون زيّ رعاة البقر وراعيات البقر، ويقولون «مرحبًا، يا رفيق» لكلّ زبون يريد أن يطلب الطعام.⁽⁴⁷⁷⁾ وبعد دفع ثمن الطعام، يودّعون الناس بقول «حظًا سعيدًا». فكان تكرار الموظّفين لهذه التحيّة المألوفة، الزيارة بعد الأخرى، مصدر رضا كبير للزبائن المنتظمين في روي روجرز. وشعر العديد من الزبائن (بمن فيهم أنا) بخسارة شخصيّة عميقة عندما توقّف روي روجرز عن هذه الممارسة. ومع ذلك، في المجتمع المكدل، أصبحت الأشكال الأخرى من التفاعلات الزائفة هي القاعدة بشكل متزايد. وأصبح المستهلكون يتوقّعونها وربّما يحبّونها، وقد يتوقون إليها عندما تكون التعامل مع الروبوت المفضّل لديهم هي كلّ ما يمكنهم توقّعه في زيارتهم لمطاعم الوجبات السريعة.

مثل جميع الجوانب الأخرى للمكدلة، يمكن أن تكون للنصوص الجاهزة وظائف إيجابيّة. فمثلاً، يمكن أن تكون هذه النصوص مصدر قوّة للموظّفين، وتمكّنهم من السيطرة على التفاعل مع الزبائن. إذ يمكن للموظّفين تجنّب المطالب غير المرغوب فيها أو

(477) <https://www.royrogersrestaurants.com/locations>.

الغريبة بمجرد رفض الخروج عن النصّ الجاهز. ويمكن للموظفين أيضاً استخدام الروتين والردود الجاهزة لحماية أنفسهم من الإساءات والإهانات التي كثيراً ما يوجهها لهم الجمهور. فيمكن للموظفين أن يتبنوا نظرة تفيد بأنّ عداء الجمهور لا يستهدفهم شخصياً، بل يستهدف الردود الجاهزة ومن وضعوها. وبشكل عام، بدلاً من أن يعادي عمال ماكدونالدز النصوص الجاهزة والروتين، غالباً ما يجدونها مفيدة وحتى مُرضية.⁽⁴⁷⁸⁾ ومع ذلك، فإنّ الموظفين (والزبائن) يخرجون عن النصوص في بعض الأحيان أو حتى يقاومونها (وغيرها من الإجراءات الروتينية). وبالتالي فإنّ ما يقوله من يقدّمون (ويتلقّون) الخدمات «لا يمكن توقّعه بالكامل».⁽⁴⁷⁹⁾ فالناس لا يعيشون بعدّ في قفص حديديّ من المكدلة. وفي الواقع، من غير المرجّح أن يعيشوا في عالم يمكن توقّعه تماماً، عالم ممكّد بالكامل.

ومع ذلك، فإنّ ما يمكن أن يفعله عمال ماكدونالدز لممارسة بعض الاستقلالية في عملهم ليس بالأمر الصعب جدّاً. فعلى سبيل المثال، يمكنهم قول أشياء كثيرة غير موجودة في النصّ، أو تجاوز الروتين «قليلاً» من خلال تقديم خدمات إضافية أو تبادل المجاملات، أو الامتناع عن الابتسام، أو إظهار الضيق أو

(478) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 82.

(479) المرجع السابق.

الانزعاج، أو رفض تشجيع العميل على العودة. وكل هذه تبدو وكأنها انحرافات صغيرة جدًا عن يوم العمل المتوقع للغاية.

وكما هو الحال مع العمّال، يستفيد الزبائن أيضًا من النصوص الجاهزة والإجراءات الروتينية: «يمكن لعملية الروتين أن توفر للمتلقّي خدمة أكثر موثوقية أو أقل تكلفة أو أسرع، ويمكن أن تحميهم من القصور، ويمكن أن تقلل متطلبات التفاعل منهم، ويمكن أن توضح ما هي حقوقهم.» ويساعد مثل هذا الروتين على ضمان معاملة متساوية لجميع الزبائن (لكن انظر الفصل السادس لمناقشة العلاقة المشحونة بين ماكدونالدز والأمريكيين السود). وأخيرًا، يمكن أن يساعد النظام الروتينيّ في «إرساء قاعدة من الكياسة والكفاءة التي تمثّل سببًا للامتنان لدى العديد من الزبائن.»⁽⁴⁸⁰⁾ إذ يثمن بعض الزبائن التحيّات المهذّبة شبه الطقوسية التي تقابلهم في الشركات المكدلة.

لكن هناك استثناءات. فقد يتعامل بعض الزبائن بشكل سلبيّ مع الموظفين الذين يرّدون النصوص دون تفكير، والذين قد يبدو أنّهم «لا يستجيبون» أو «يتصرّفون مثل الروبوت.»⁽⁴⁸¹⁾ ويمكن أن تحدث الشجارات، وحتى قد يغادر الزبائن الغاضبون دون أن يتلقّوا الخدمة. ففي مشهد كلاسيكيّ من فيلم *خمس قطع موسيقية سهلة* Five Easy Pieces، تدخل شخصيّة الممثل جاك نكلسون

(480) المرجع السابق. ص 220-230.

(481) المرجع السابق.

مطعمًا وتقابله نادلة «مطاعم رخيصة» تقليديّة، تردّد نصًّا محفوظًا. فلا يمكنه طلب الخبز المحمّص، على الرغم من أنّه يمكنه طلب شطيرة مصنوعة من الخبز المحمّص. فتفاعل شخصيّة نكلسون بشكل أكثر عنفًا وسليبيّة مع النصّ غير المستجيب أكثر مما يفعل مع النادلة الفظة.

يعكس الودّ المزيّف للنصوص الجاهزة الحميميّة المخاتلة («طاب يومك») التي لا تميّز مطاعم الوجبات السريعة فحسب ولكن أيضًا جميع العناصر الأخرى في المجتمعات ممكدة، الحميمة التي تستخدم لإغواء الزبائن والتأكّد من أنّهم سيعودون. فعلى سبيل المثال، كانت شاشات التلفزيون مشبعة بمشاهد لمالك وينديز ومؤسّسه، ديف توماس، وهو يوجّه للناس «دعوة شخصيّة» ليزوروه لتناول البرجر في مطعمه.⁽⁴⁸²⁾ ولضمان التفكير والسلوك المتوقعين عند مديري المطاعم، يجعلهم ماكدونالدز يحضرون في جامعة الهمبرجر.⁽⁴⁸³⁾ فحتى «الأساتذة» المتفرّغون في جامعة الهمبورجر يتصرّفون بشكل متوقّع لأنّهم «يعملون من نصوص

(482) هناك المزيد ممّا سأقوله حول هذا الجانب من المكدة في الفصل السابع. [كذا في الأصل (المترجم)]

(483)

www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university/our_faculty.html; Dick Schaaf. "Inside Hamburger University." Training, December 1994, pp. 18–24.

أعدّها قسم تطوير المناهج.»⁽⁴⁸⁴⁾ وعندما يدرّبهم هؤلاء المعلّمون، يستوعب المديرون روح ماكدونالدز وطريقته في تصريف الأمور. ولذلك، من حيث التصرّفات والسلوك، يصعب تمييز مديري ماكدونالدز من بعضهم. والأهمّ من ذلك، ونظرًا لأنّ المديرين يدرّبون العمّال ويشرفون عليهم لجعلهم يتصرّفون على نحو متوقّع، يستخدم المديرون إرشادات تفصيليّة توضح كيفية عمل كلّ شيء تقريبًا في جميع المطاعم. كما يرسل المقرّ المركزي لماكدونالدز مفتشين «سريّين» بشكل دوريّ للتأكد من تطبيق هذه الإرشادات. ويتأكد هؤلاء المفتشون أيضًا من أنّ الطعام يتوافق مع إرشادات مراقبة الجودة.

مواقع تقليديّة أخرى: النكات المحفوظة وهيئة ديزني

إنّ صناعة الوجبات السريعة بعيدة كلّ البعد عن أن تكون المكان الوحيد الذي قد نجد فيه موظّفين يطبّقون التفاعل المحفوظ. فالتسويق عبر الهاتف هو مجال آخر يفرض عادةً نصوصًا يجب على العمّال اتّباعها، وغالبًا دون خروج عنها. وتُوضع النصوص لتلائم معظم الحالات الطارئة المتوقّعة. وغالبًا ما يستمع المشرفون إلى محاولات إغراء الزبائن للتأكد من اتّباع الموظّفين للإجراءات الصحيحة. فالموظّفون الذين يفشلون في اتّباع النصوص أو الذين

(484) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 58.

لا يستوفون العدد المطلوب من المكالمات والمبيعات في وقت معيّن، قد يُفصلون دون إبطاء.

يشرح روبن ليدنر بالتفصيل كيف حاولت شركة المتّحدة للتأمين Combined Insurance جعل مبيعات التأمين على الحياة متوقّعة: «كان الشيء المثير حقاً في تدريب المتّحدة للتأمين لمدوّبي التأمين على الحياة هو الدرجة المذهلة من التماثل الذي كانت الشركة تسعى جاهدة لتحقيقه. إذ كانوا يخبرون المدوّبين، بدرجة مضحكة من التفصيل، بما ينبغي عليهم قوله وفعله.» وفي الواقع، كان من المفترض أن يُحفظ جزء كبير من عروض مبيعات المدوّبين وترديدها بأكبر قدر ممكن من الدقّة. وتحدّث أحد المدوّبين عن مندوب مبيعات أجنبيّ كانت لغته الإنجليزيّة ضعيفة: «لقد حفظ النصّ صوتياً ولم يعرف حتّى ما تعنيه الكلمات.... وباع عشرين استثماراً في يومه الأوّل وهو الآن مسؤول تنفيذيّ كبير.»⁽⁴⁸⁵⁾ حتّى أنّ مندوبي التأمين تعلّموا نكتة الشركة النموذجيّة، بالإضافة إلى «الهيئة المدجّجة» - الحركات النموذجيّة، وضعيّة الجسد، ونغمة الصوت.

يعتمد ماكدونالدز على القيود الخارجيّة المفروضة على عمّاله، أمّا شركة المتّحدة للتأمين فحاولت تغيير عمّالها. ويفترض أن يتبنّى عمّال الشركة أنفسهم جديدة («هوية ممكّدة»)⁽⁴⁸⁶⁾ أمّا موظّفو

(485) المرجع السابق، ص 107، 108.

(486) Elspeth Probyn. "McIdentities: Food and the Familial Citizen." Theory, Culture and Society 15 (1998): 155-173.

ماكدونالدز فينتظر منهم أن يطمسوا أنفسهم. ويمكن إرجاع هذه الفروق إلى الاختلافات في طبيعة العمل في البيئتين. لأن عمال ماكدونالدز يؤدّون مهامهم داخل بيئة العمل، فيمكن السيطرة عليهم من خلال قيود خارجية. في المقابل، يتجول مندوبو مبيعات المتّحدة للتأمين من باب إلى باب، وينجزون معظم عملهم داخل منازل الزبائن. ولأنّ القيود الخارجية لم تنجح، حاولت المتّحدة تغيير المندوبين إلى أشخاص تريداهم الشركة. لكن برغم الجهود المبذولة للسيطرة على شخصياتهم، فإنّ مندوبي المتّحدة بقيت عندهم بعض القدرة على الاجتهاد بالإضافة إلى الشعور بالاستقلالية. وبرغم أنّ تحكّم المتّحدة في عمّالها كان أعمق، فإنّ تحكّم ماكدونالدز في عمّاله أكبر لأنّ وظائفهم تخلو من أيّ عمليات اتّخاذ قرارات تقريباً. ويخلص ليدنر إلى أنّه «لا يوجد تفاصيل تافهة، ولا توجد علاقة شخصيّة، ولا توجد خبرة فردية، ولا توجد مزحة، على مستوى المنظّمة أو الفرد، بروح من المساعدة أو الكفاءة، إلّا وهناك محاولة لتوفير روتين معياريّ يجعلها قابلة للتكرار.» (487)

ولدى ديزني إرشادات مفصّلة حول الشكل الذي يجب أن يبدو عليه موظّفوها («هيئة ديزني») وكيف يجب أن يتصرّفوا. إذ وضعت ديزني قائمة طويلة من أوامر «افعل» و «لا تفعل» للموظّفين. فلا يجوز «لأعضاء الفريق» (تعبير تستخدمه ديزني لوصف موظّفيها)

(487) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 10.

من الإناث استخدام الخرز في تسريحة شعر مضفرة، أو حلق رؤوسهنّ أو حواجبهنّ، أو استخدام ألوان فاقعة للشعر. ويُسمح فقط باستخدام طلاء الأظافر معتدل اللون، ويجب ألا يزيد طول الأظافر عن ربع بوصة. يُسمح بالشوارب الأنيقة للمضيفين من الذكور، لكنّ اللحية والسكسوكة غير مسموح بها. ويُسمح لأعضاء الفريق الذكور بحلق رؤوسهم ولكن ليس حواجبهم. والقائمة تطول. (488)

وديزني ليست وحدها بين المتزّهات الترفيحية في محاولات جعل سلوك الموظفين متوقّعا. ففي حدائق بوش في ويليامزبرج، فيرجينيا، «يُخصّص قدر من العناية للتأكد من وجود الابتسامات على الوجوه. وهناك قواعد تنصّ على الشعر القصير (للذكور) وعدم الأكل أو الشرب أو التدخين أو مضغ الحلوى أثناء العمل (للجميع)». (489) ولا يبدو الموظفون في حدائق بوش متماثلين فحسب، بل يُفترض بهم أن يتصرّفوا بشكل متماثل أيضًا: «تعتمد البيئات المتحكّم فيها على الحفاظ على السلوك الصحيح بين الوظائف الدنيا. وهو شيء من قبيل روح الحماسة. نحن نشدد على النظافة، والتعاون، واللطف....' وبالتالي، هناك الكثير من الحديث في حدائق بوش عن... إبقاء الناس نشطين ومتحفّزين... هناك

(488) <http://wdw.disneycareers.com/en/working-here/the-disney-look>.

(489) Lynn Darling. "On the Inside at Parks à la Disney." Washington Post, August 28, 1978.

مسابقات لتحديد من يملك حماسًا أكبر وسلوكًا أفضل.»⁽⁴⁹⁰⁾ إذ تضمن هذه الأساليب أن زوار حدائق بوش وأشباهاها يتوقعون أن يروا ويتعاملوا خلال زيارتهم مع موظفين متوقعين بدرجة كبيرة.

خطّ التجميع: سيارات أكثر تماثلاً من تلك التي ينتجها الحرفيون

عزز خطّ التجميع من نسب العمل والمنتجات التي يمكن توقعها. فمشكلة البديل هي أن الخطوات التي يتخذها الحرفي لا يمكن توقعها نوعاً ما، وتختلف من شخص لآخر وبمرور الوقت. وتظهر اختلافات صغيرة ولكنها مهمة في المنتجات النهائية، وتؤدي إلى عدم القدرة على توقع أداء وجودة البضائع. فمثلاً، قد تكون إحدى السيارات التي ينتجها أحد الحرفيين أفضل بكثير أو تكون أقلّ عرضة للأعطال من سيارة ينتجها حرفي آخر؛ أما السيارات التي تخرج من خطّ التجميع فتكون أكثر اتساقاً بكثير. ولأنها تدرك الفوائد التي يمكن جنيها من أداء العمّال المتوقع، فإنّ لدى العديد من الخدمات غير التصنيعية الآن أنظمة متطورة للغاية لجعل سلوك الموظفين روتينياً بشكل أكبر.

الرياضة: حتى أن هناك اسطبلات ممكدة

في التنس، أصبح طول المباريات أكثر قابلية للتوقع بعد استخدام الشوط الفاصل. فقبل الشوط الفاصل، من أجل الفوز بالمباراة،

(490) المرجع السابق.

كان يتعيّن على اللاعب الفوز بستّ مجموعات بفارق نقطتين على خصمه أو خصمها. وإذا لم يتأخّر الخصم أكثر من نقطة واحدة، فيمكن أن تستمرّ المجموعة دون توقّف. إذ وصلت نتائج بعض مباريات التنس التي لا تُنسى لطولها إلى 12 مجموعة مقابل 10. ومع القيود التي يفرضها التلفزيون ووسائل الإعلام الأخرى، قرّر القائمون على التنس إدخال الشوط الفاصل في العديد من البطولات. وتختلف طبيعة الشوط الفاصل من بطولة إلى أخرى. ففي بطولة ويمبلدون المرموقة، إذا وصلت مجموعة ما إلى طريق مسدود بستّ نقاط لكلّ لاعب، يُلعب الشوط الفاصل من 12 نقطة. ويفوز اللاعب الأوّل الذي يحصل على 7 نقاط بفارق نقطتين. وقد يتجاوز الشوط الفاصل 12 نقطة (إذا تعادل اللاعبان بـ 6 نقاط لكلّ منهم)، لكنّه نادرًا ما يصل إلى ما كانت تصل إليه المباريات المتقاربة في بعض الأحيان.

وقبل عام 1940، لم يكن في مباريات الرابطة الوطنيّة لكرة القدم (NFL) شوط إضافيّ من أجل تحديد الفائز. لكن حتى بعد إدخال الشوط الإضافيّ، لا يزال من الممكن أن تنتهي المباراة بالتعادل عندما ينتهي الوقت بدل الضائع بالتعادل. ورغبة منه في جعل مباريات خروج المغلوب على الأقلّ متوقّعة من حيث وجود فائز وخاسر، أدخل اتحاد كرة القدم الأميركيّ قاعدة الموت المفاجئ (الهدف الذهبيّ) في عام 1974. إذ تُلعب أرباع إضافيّة مدّتها 15 دقيقة حتّى يسجّل أحد الفريقين وبالتالي يفوز بالمباراة. وفي عام 2010، تغيّرت قاعدة الأشواط الإضافيّة لمباريات خروج المغلوب

مرّة أخرى. ففي هذا التغيير، إذا سجّل أحد الفريقين هدفاً ميدانياً أو هدفاً سداسياً في الشوط الإضافي، يُمنح الفريق الآخر فرصة للتعادل أو الفوز بالمباراة. وإذا تعادلا في النتيجة، فستستمرّ المباراة بنفس الطريقة إلى أشواط إضافية أخرى حتّى يكون هناك فائز. وفي عام 2012، عدّلت القاعدة بحيث تنصّ على أنّه إذا سجّل أحد الفريقين هدفاً سداسياً، فستنتهي المباراة. أمّا إذا سُجّل هدف ميدانيّ، فيُمنح الفريق المنافس فرصة للفوز بالمباراة عن طريق تسجيل هدف سداسيّ. ثمّ عدّلت هذه القاعدة بحيث أصبح الآن الفريق الأوّل الذي يحصل على أيّ نوع من النقاط (هدف ميدانيّ، مثلاً) في الوقت الإضافي يصبح هو الفائز. وفي كرة القدم الجامعيّة، توجد الآن أيضًا أشواط إضافية (حدود زمنيّة) حتّى يكون هناك فائز بدلاً من إنهاء المباراة بالتعادل. ومن أجل زيادة فرصة تحقيق نتائج سريعة، في كلّ شوط إضافي، لا توجد ضربة بداية؛ يبدأ الفريق المهاجم على خطّ الـ 25 ياردة للفريق المدافع. وهذا يجعل التسجيل السريع وإنهاء المباراة أمرًا محتملاً للغاية. وإذا سجّل الفريق المهاجم، فإنّ الفريق المدافع، الذي يبدأ أيضًا من خطّ الـ 25 ياردة للفريق الآخر، يُمنح فرصة للتعادل أو الفوز. وإذا انتهى الشوط الإضافي بالتعادل، تُلعب فترات إضافية أخرى حتّى يكون هناك فائز. وكما هو الحال في كرة القدم المحترفة، توجد الآن في كرة القدم الجامعيّة النتيجة المتوقّعة بفوز أحد الفريقين وخسارة الآخر.

ومن الأمثلة المثيرة للاهتمام على القابليّة للتوقّع في مجال كان في السابق غير متوقّع إلى حدّ كبير هو عقلنة تدريب أحصنة السباق.

حتى أنه يوجد الآن إسطبلات سيركل ماك ستيبلز Circle
 McStables في تكساس وThري بار ماك ستيبلز Three Bar
 McStables في أوكلاهوما. ففي حين أن تلك ليست سلاسل، فكما
 ذكرنا في الفصل الأول، فقد أنشأ المدرب د. واين لوكاس سلسلة
 من الإسطبلات حول الولايات المتحدة أطلق عليها البعض
 «اسطبلات ماك McStables». وفي الماضي، كانت لإسطبلات
 التدريب عمليّاتها المستقلّة الخاصّة بنوع المضمار. واختلفت
 إجراءات التدريب بشكل كبير من مضمار إلى آخر ومن اسطبل إلى
 آخر. ومع ذلك، نجح لوكاس من خلال إنشاء أقسام متباعدة من
 اسطبله والإشراف عليها. فقال: «الحظائر هي نفسها. برنامج
 التغذية هو نفسه.... لا حاجة لتعديلات ضروريّة مطلقاً.... إنّه
 مبدأ ماكدونالدز.»⁽⁴⁹¹⁾

القابليّة للتوقع على الإنترنت: رفض قبول الرفض

كما نعلم جميعاً، لا يوجد أناس على مواقع الإنترنت - أو على
 الأقلّ ليسوا متاحين بسهولة. وبالتالي، فإنّ أكثر الأمور قابليّة
 للتوقع هو صعوبة الوصول إلى العمّال أو حتى عدم وجودهم. لكن
 إذا بحث الزبائن بعناية كافية وتعمّقوا بما يكفي، فمن المحتمل أن
 يجدوا في النهاية شخصاً يرسلون له بريداً إلكترونيّاً أو يرسلونه أو،
 فيما يعدّ مفاجأة كبيرة في هذه الأيام وهذا العصر، حتى الحديث

(491) Andrew Beyer. "Lukas Has a Franchise on Almighty Dollar." Washington Post, August 8, 1990; italics added.

معه. فعندما يتواصل الزبائن مع هؤلاء العاملين، فمن المرجح أن يتفاعل العاملون معهم بطرق يمكن توقعها بدرجة كبيرة. وكما هو الحال في العديد من البيئات التقليدية، فالأغلب أنهم سيستخدمون النصّ الجاهز ويلتزمون به بشدّة.

فمثلاً، وعلى سبيل التجربة، جرّبت مؤخرًا موقع أوديبيل Audible، وهو نظام - يتبع أمازون - للاستماع إلى الكتب. لكن، قرّرت بسرعة أنّه لم يعجبني. لذلك حاولت إلغاءه مبكرًا خلال الفترة التجريبيّة. ورغم أنّهم أخبروني على الهاتف أنّ الحساب قد ألغى، استمرّت الرسوم الشهريّة في الظهور في فاتورة بطاقة الائتمان. وبعد عدّة محاولات، تمكّنت أخيرًا من التحدّث إلى أحد مندوبين على الهاتف. وقال إنّ الحساب سيُلغى، ولكن كجزء من ردّه الجاهز، أراد أن يمنحني بطاقة هدايا مجانيّة. وبقيت أقول إنّني لا أريد ذلك، ولكن عندما كنّا على وشك إنهاء محادثتنا، فقدنا الاتصال. وعندما اتّصلت مرّة أخرى، كان عليّ أن أبدأ العمليّة من جديد مع مندوب مختلف وبنفس الخطوات. وما أدهشني بشدّة هو أنّ هذا المندوب - مثل المندوب السابق - استمرّ في محاولة منحي بطاقة الهدايا هذه. أخيرًا، وبعد رفع صوتي عدّة مرّات، استسلم المندوب، وخرج عن النصّ، وألغى (فيما أعتقد) حسابي بدون تلك البطاقة المجانيّة.

السيطرة: حتّى الطيارين ليسوا خاضعين للسيطرة

تاريخيًّا، تمكّنت المنظّمات من السيطرة على الموظفين (وغيرهم، بما

فيهم الزبائن) تدريجيًا، من خلال تقنيات متزايدة الكفاءة.⁽⁴⁹²⁾ فمع هذه التقنيات، بدأت المنظمات في اختزال سلوك العمّال إلى سلسلة من الإجراءات الشبيهة بالآلة. وبمجرّد أن أصبح الموظفون يتصرّفون مثل الآلات، أمكن استبدالهم بآلات بالفعل. إنّ استبدال البشر بالآلات هو المرحلة النهائية في السيطرة على الناس؛ فلم يعد بوسع الأفراد أن يكونوا في مزيد من الغموض وعدم القابليّة للتوقع لأنهم لم يعودوا يشاركون، على الأقلّ بشكل مباشر، في هذه العملية. وكما أشار إريك برينجولفسون وأندرو مكافي⁽⁴⁹³⁾ في كتاب السباق ضدّ الآلة: كيف تعمل الثورة الرقمية على تسريع الابتكار ودفع الإنتاجيّة وتغيير العمل والاقتصاد تغييرًا لا رجعة فيه، فإنّ أعدادًا كبيرة من الناس في عصر التقنية الرقمية المتسارعة يخسرون السباق ضدّ التقنية. وتؤدّي التقنية المحوسبة الآن، بما فيها الأعداد المتزايدة من الروبوتات، والروبوتات الإلكترونيّة e-bots على الإنترنت، كميات متزايدة من العمل (إنتاج السلع، والعثور على المنتجات، ومقارنة الأسعار) الذي كان في وقت ما ضمن مجال الموظّفين البشريين.

تهتمّ المناقشة التالية أساسًا بالطرق التي عظّمت بها التقنيات غير

(492) Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.

(493) Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee. *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Kindle Books, 2011.

البشريّة من السيطرة على الموظّفين في المجتمعات المكدلة، وكذلك على العمليات التي يمارسها هؤلاء الموظّفون وما ينتج عنها. ورغم ذلك، فليست السيطرة على العمّال هي الهدف الوحيد المرتبط بالتقنيات غير البشريّة. إذ تُبتكر هذه التقنيات وتُطبّق لأسباب عديدة، مثل زيادة الإنتاجيّة وتحسين الجودة وخفض التكلفة.

السيطرة على الموظّفين

مكان العمل: افعل كما أقول وليس كما أفعل

معظم أماكن العمل هي جزء من بيروقراطيات يمكن اعتبارها تقنيات غير بشريّة واسعة النطاق. إذ تحدّد قواعدها التي لا حصر لها ولوائحها وإرشاداتها ومواقفها وتسلسلها القياديّ والهرميّ ما يفعلُه الناس داخل النظام وكيف يفعلونه. فلا يفكر البيروقراطيّ البارِع إلا قليلاً فيما ينبغي عمله؛ إذ يتبع هو أو هي القواعد ببساطة، ويتعامل مع العمل الذي يأتيه، ثم يمرّره إلى المحطّة التالية في النظام. ولا يحتاج الموظّفون إلى القيام بما هو أكثر من ملء النماذج المطلوبة، وعلى الأرجح هذه الأيام يملأونها على شاشة الكمبيوتر مباشرةً.

في أدنى المستويات من التسلسل الهرميّ البيروقراطيّ (العمل اليدويّ المتقلّص الآن، «عمل أصحاب الياقات الزرقاء»)، سعت الإدارة العلميّة بوضوح للحدّ من التقنيّة البشريّة أو استبدالها. فعلى

سبيل المثال، تتطلب «الطريقة الوحيدة الأفضل» من العمّال اتباع سلسلة من الخطوات المحددة مسبقاً دون تفكير. وكان فريدريك تايلور يعتقد في العموم أنّ الجزء الأهمّ في عالم العمل ليس الموظّفين بل المنظّمة التي تخطّط وتشرف وتتحكّم في عملهم.

وبرغم أنّ تايلور أراد أن يخضع جميع الموظّفين لسيطرة المنظّمة، فقد منح المديرين مساحة أكبر بكثير من العمّال اليدويين. فمهمّة الإدارة هي دراسة معارف ومهارات العمّال وتسجيلها وجدولتها واختزائها في النهاية إلى قوانين وقواعد وحتى معادلات رياضيّة. وبعبارة أخرى، يُفترض من المديرين أن يأخذوا مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف البشريّة وأن يحولوها إلى مجموعة من القواعد واللوائح والصيغ غير البشريّة. فبمجرّد تقنين المهارات البشريّة، لا تعود المنظّمة بحاجة إلى عمّال مهرة. وتعيّن الإدارة العمّال غير المهرة وتدرّبهم وتشغّلهم وفقاً لمجموعة من الإرشادات الصارمة.

وبناءً عليه، فصل تايلور، في الواقع، عمل «الدماغ» عن العمل «اليدويّ». فقبل أيام تايلور، كان العامل الماهر يؤدّي كلا الشئتين. فدرس تايلور وأتباعه ما كان في رؤوس هؤلاء العمّال المهرة، ثمّ ترجم تلك المعرفة إلى إجراءات بسيطة لا تحتاج إلى تفكير يمكن لأيّ شخص تقريباً أن يتعلّمها ويتبعها. وبهذا لم يُترك للعمّال سوى عمل «يدويّ» مكرّر. ويظلّ هذا المبدأ أساس الحركة لاستبدال التقنية البشريّة بغير البشريّة في جميع جوانب المجتمعات الممكنة.

يكمن وراء الإدارة العلميّة لتايلور وجميع الجهود الأخرى لاستبدال التقنية البشريّة بالتقنية غير البشريّة، الهدف المتمثّل في إمكانيةّ توظيف كائنات بشريّة بأقلّ قدر من الذكاء والقدرات. وفي الواقع، سعى تايلور لتوظيف أفراد يشبهون الحيوانات، يملكون عقول الثيران.⁽⁴⁹⁴⁾ وليس من قبيل الصدفة، أنّه كانت لدى هنري فورد وجهة نظر مماثلة لنوعيّة الأفراد الذين سيعملون في خطوط التجميع لديه: «العامل العاديّ، يؤسفني أن أقول، تناسبه وظيفة لا يحتاج فيها للتفكير.»⁽⁴⁹⁵⁾ فكان النوع الذي أراده تايلور هو نفس الشخص الذي اعتقد فورد أنّه يناسب العمل في خطّ التجميع. ومن وجهة نظرهم، سهل أن يخضع هؤلاء الأفراد للسيطرة التقنية الخارجيّة على عملهم وربّما حتّى يتوقون إلى مثل هذه السيطرة.

ليس من المستغرب إذاً أن نجد وجهة نظر مشابهة لتلك التي تبناها تايلور وفورد في أفكار رواد الأعمال الآخرين: «المفارقة الواضحة هي أنّ المؤسّسات التي بناها دبليو كليمنت ستون [مؤسس شركة المتّحدة للتأمين] وراي كروك، وكلاهما من الرواد المبدعين والمبتكرين، تعتمد على استعداد الموظفين لاتباع الإجراءات الروتينيّة المفصّلة بدقّة.»⁽⁴⁹⁶⁾ وأصبحت العديد من

(494) Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947, p. 59.

(495) Henry Ford. *My Life and Work*. Garden City, NY: Doubleday, 1922, p. 103

(496) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 105.

أماكن العمل تحت سيطرة التقنيات غير البشرية. ففي السوبر ماركت، على سبيل المثال، كان على المدقق قراءة الأسعار المكتوبة على المنتجات الغذائية وإدخالها في مسجّل النقد. لكن، وكما هو حال كلّ الأنشطة البشرية، كانت العملية بطيئة، مع احتمال حدوث خطأ بشري. ولمواجهة هذه المشاكل، ركّبت المتاجر الكبرى ماسحات ضوئية «تقرأ» رمزاً مطبوعاً مسبقاً على كلّ عنصر. فكلّ رمز يمثل سعراً أدخل مسبقاً في الكمبيوتر الذي يتحكّم في مسجّل النقد. وبالتالي، قلّلت هذه التقنية غير البشرية من عدد المهامّ التي يؤدّيها المدقق وتعقيدها. وتبقى فقط المهامّ التي تحتاج مهارة أقلّ، مثل مسح رموز الطعام يدوياً وتعبئته في أكياس. وحتىّ هذه المهامّ يجري التخلّص منها من خلال تطوير المسح الذاتيّ وجعل المستهلكين يضعون البقالة في أكياس بأنفسهم. وبعبارة أخرى، يؤدّي المتسوّقون في السوبر ماركت، الذين كانوا دائماً مستهلكين-منتجين، قدرًا متزايدًا من العمل. ونتيجة لذلك، فإنّ العمل الذي يقوم به المدقق في السوبر ماركت، إذا لم يكن قد ألغي بالكامل، فقد جرى «تفريغه من المهارة»؛ أي حدث انخفاض في مقدار المهارة المطلوبة للوظيفة.

نجد أقصى صور هذا النظام، على الأقلّ حتّى الآن، في متاجر أمازون جو الصغيرة المذكورة سابقاً، وكذلك في بقالة أمازون جو الجديدة (في عام 2020) (وهي سوبر ماركت صغير)، حيث تُمسح رموز المشتريات أثناء اختيارها وتُخصم تلقائياً من حساب أمازون عندما يغادر الزبائن المتاجر.

صناعة الوجبات السريعة: من الإنسان إلى الروبوتات الميكانيكية

قبل عصر التقنيات غير البشرية المتطورة، كانت السيطرة على الموظفين تتم في الغالب من خلال رؤسائهم. ففي مكان العمل، يتحكم المالكون والمشرفون في مرؤوسيههم مباشرة، وجهًا لوجه. لكنّ مثل هذا التحكم الشخصي المباشر صعب ومكلف ومن المرجح أن يولد مشاحنات شخصية. فقد يهاجم المرؤوسون مشرفًا مباشرًا أو مالكًا يمارس سيطرة شديدة للغاية على أنشطتهم. أما التحكم من خلال التقنية فأسهل، وأقلّ كلفة على المدى الطويل، وأقلّ احتمالية لتوليد العداء تجاه المشرفين والمالكين. وبمرور الوقت، تحوّلت السيطرة البشرية إلى السيطرة بواسطة التقنيات.⁽⁴⁹⁷⁾ إذ يتحكم ماكدونالدز في الموظفين من خلال التهديد باستخدام التقنية واستخدامها في النهاية بالفعل لتحل محلّ العمال البشريين. ومهما كانت جودة برمجتهم والسيطرة عليهم، يمكن للعمال إفساد عمليات النظام. ويمكن للعامل البطيء أن يجعل تحضير شطيرة بيج ماك وتسليمها فعلاً غير كفؤ. فقد لا يضع العامل الذي يرفض اتباع القواعد (أو ينساها) المخلّل أو الصلصة الخاصّة على الهمبرجر، ممّا يجعله غير متوقّع. ويمكن أن يضع العامل المشتّت كمّيّة قليلة من البطاطس المقلية في العلبة، ما يجعل طلب البطاطس الكبير يبدو قليلاً. ولهذه الأسباب وغيرها، يشعر ماكدونالدز ومطاعم الوجبات السريعة الأخرى بأنّه مضطرّ

(497) Richard Edwards. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, 1979.

للسيطرة ومحاولة استبدال البشر بالآلات في النهاية. إذ تساعد التقنية التي تزيد من السيطرة على العمّال الأنظمة المكدلة في طمأنة الزبائن بأنّ المنتجات والخدمات ستكون متّسقة.

تكيّفت مطاعم الوجبات السريعة مع مشاكل عدم اليقين من خلال ابتكار العديد من التقنيات غير البشريّة وتطبيقها. فقد تحلّوا عن الطبخ، على الأقلّ بالمعنى التقليديّ، من جملة أمور أخرى. وعن الطبخ، يقول جيرى نيومان: «يا له من أحق! لا ماكدونالدز ولا برجر كنج فيهما 'طبّاخين' لقد قضت التقنية تقريبًا على هذه الوظيفة.»⁽⁴⁹⁸⁾ فشوي الهمبرجر أمر بسيط يمكن لأيّ أحد فعله بقليل من التدريب. وحتى عندما تكون هناك حاجة إلى مهارة أكبر (كما في حالة طهي لحم البقر المشويّ من أريز)، يطورّ مطعم الوجبات السريعة روتينًا يتضمّن بعض الإجراءات البسيطة التي يمكن لأيّ شخص تقريبًا اتّباعها. إذ يشبه طهي الوجبات السريعة لعبة توصيل النقاط أو الرسم بالأرقام. فاتّباع الخطوات الموصوفة يزيل معظم أوجه عدم اليقين المتعلقة بالطهي.

يصل الكثير من الطعام المجهّز في مطاعم ماكدونالدز معدًّا ومقطّعًا على شكل شرائح و «مُجهّزًا مسبقًا». وكلّ ما على الموظّفين فعله، عند الضرورة، هو طهي أو في كثير من الأحيان مجرد تسخين الطعام ونقله إلى العميل. ففي بريطانيا، بدلًا من أن يقطع الموظّفون

(498) Jerry Newman. My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style. New York: McGraw-Hill, 2007, p. 52.

الحسّ في مطاعم ماكدونالدز المحليّة، تجري العمليّة التالية عالية التقنية في موقع مركزي:

يُقطع حسّ جبل الجليد (حسّ آيس بيرج) في المصنع الذي يزود ماكدونالدز بمعدّل 1000 كجم في الساعة، يقطع في آلة ذات 22 شفرة لا تتمنى الوقوع فيها تحت أيّ ظرف. لكنّ محنته لا تنتهي بذلك، بل ينزل على سير ناقل يحمله بسرعة أربعة أمتار في الثانية إلى آلة فرز بصري تعمل بالليزر الفلوريسيّ كلّفت الشركة 350 ألف جنيه. تستخدم الآلة أحدث تقنيات الليزر والكاميرات الرقمية لتحليل لون وكثافة قطع الحسّ. وهي تجري عشرات الآلاف من عمليّات المسح في الثانية لكشف القطع الفاسدة والأوساخ وتغيّر اللون. وعندما يُرصد وجود قطع شاذّة، تُجهّز مسدّسات الهواء الموجودة بعد 50 سم على السير. بعد ثمن الثانية، يطرد النفاث القطع السيئة خارج جدول الحسّ.... وبالطبع، لا يمثل الحسّ إلّا قمّة جبل الجليد. فكلّ جزء من البيج ماك، من البرجر إلى خبز السمسم، تقف وراءه عمليّة صناعيّة هائلة. (499)

في تاكو بيل، كان العمّال يقضون ساعات في طهي اللحوم وتقطيع الخضار. أمّا الآن فيلقي العمّال ببساطة أكياس اللحم المجمّد المطهوّ مسبقًا في الماء المغلّى. ومنذ مدّة وهم يستخدمون الحسّ المقطّع مسبقًا، والآن يستخدمون الجبن المبشور مسبقًا

(499) Matt Rudd. "The Burger That Ate Britain." The Sunday Times, June 5, 2011.

والطماطم المقطّعة مسبقًا.⁽⁵⁰⁰⁾ فكلّما زاد ما تقوم به التقنيات غير البشرية قبل وصول الطعام إلى المطعم، قلّت المهامّ التي يحتاج العمّال القيام بها، وقلّت المساحة المتاحة لهم للجوء إلى آرائهم ومهاراتهم.

وقد ذهب ماكدونالدز أبعد من معظم السلاسل الأخرى في تطوير التقنيات للتحكّم في الموظفين. فعلى سبيل المثال، تحتوي آلة المشروبات الغازيّة على مستشعر يوقف تلقائيًا نزول السائل عند امتلاء الكوب. وأدى استياء راي كروك من تقلّبات الآراء البشريّة إلى إلغاء آلات قلي البطاطس التي يتحكّم فيها البشر، وإلى تطوير آلات ترنّ أو تصفرّ عندما تنضج البطاطس ثمّ ترفع سلال القلي تلقائيًا من الزيت الساخن. وعندما يتحكّم الموظّف في آلة القلي، فقد يؤدّي سوء التقدير إلى عدم طهي البطاطس جيّدًا أو الإفراط في طهيها أو حتّى حرقها. فكان كروك منزعجًا من هذه المشكلة إذ «من الرائع أنّنا تمكّنا من توحيد الآلات، لأنّ كلّ فتىّ يعمل على أوعية القلي له تفسيره الخاصّ للون المناسب وما إلى ذلك.»⁽⁵⁰¹⁾ وعند ماكينه تسجيل النقد، كان على العمّال في السابق أن يطلّعوا على قائمة الأسعار وأن يضعوا الأسعار يدويًا. وبالتالي، يمكن كتابة مبلغ خطأ (أو حتّى أقلّ). فاشاشات الكمبيوتر وآلات النقد المحوسبة - نقاط

(500) Michael Lev. "Raising Fast Food's Speed Limit." Washington Post, August 7, 1991.

(501) Ray Kroc. Grinding It Out. New York: Berkeley Medallion, 1977, pp. 131-132.

البيع - تمنع هذا الاحتمال.⁽⁵⁰²⁾ وكلّ ما يحتاجه الموظفون هو الضغط على الصورة على الشاشة التي تمثل العنصر المشتري؛ ثمّ تقوم الآلة بوضع السعر الصحيح. وحتى هذا يجري إلغاؤه لأنّ المستهلكين يستخدمون أجهزة الآيباد الآن للطلب، فلا يبقى للموظفين إلا القليل لفعله ويقلل أكثر من القرارات التي يتخذونها وبالتالي يقلل هامش الخطأ عندهم.

وإذا كان هدف مطاعم الوجبات السريعة هو اختزال الموظفين إلى روبوتات بشرية، فلا ينبغي أن نتفاجأ إذا رأينا انتشار الروبوتات التي تعدّ الطعام. فعلى سبيل المثال، كان أحد الروبوتات يطهي الهمبرجر في أحد مطاعم الحرم الجامعي.⁽⁵⁰³⁾ إذ تقدّم الروبوتات عددًا من المزايا - كلفة أقل، وزيادة الكفاءة، وعدد أقل من العمّال، وعدم التغيب عن العمل، وحلًا لقلّة عدد العمّال في بعض الأحيان اللازمة للعمل في مطاعم الوجبات السريعة. ويقول الأستاذ الذي جاء بفكرة الروبوت الذي يطهو الهمبرجر: «لم يُنظر إلى المطابخ على أنّها مصانع، لكنّها مصانع.... كانت مطاعم الوجبات السريعة هي أوّل من رآها بهذا الشكل.»⁽⁵⁰⁴⁾ وطوّر تاكو بيل «آلة تعمل بالكمبيوتر بحجم طاولة القهوة... يمكنها صنع تاكو ساخن مثاليّ

(502) Eric A. Taub. "The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology." New York Times, October 8, 1998.

(503) William R. Greer. "Robot Chef's New Dish: Hamburgers." New York Times, May 27, 1987.

(504) المرجع السابق.

وتعبئته في كيس بلاستيكي». (505) وعملت شركة أخرى على آلة مشروبات غازية أوتوماتيكية تنتج مشروبًا في 15 ثانية إذ «يُدخل الموظف الطلب على آلة تحصيل النقد. ويرسل الكمبيوتر الأمر إلى الآلة التي تخرج كوبًا، وتملؤه بالثلج والصودا المطلوبة، وتضع غطاءً عليه. ثم ينتقل الكوب بواسطة ناقل إلى العميل.» (506) ولم تصقل هذه التقنيات أو تستخدم على نطاق واسع بعد، على الرغم من أن ستاربكس لديه آلاته الأوتوماتيكية التي تطحن الحبوب وتصبّ الإسبرسو. فعندما تصقل هذه التقنيات وتثبت أنها أقلّ كلفة وأكثر موثوقية من البشر، ستستخدمها مطاعم الوجبات السريعة على نطاق أوسع.

إنّ استحواد أمازون على هول فودز، بالإضافة إلى وجود أمازون جو، وكلاهما ناقشناهما عدّة مرّات في هذا الكتاب، يبشّر باستبدال المحصّلين البشر بالآليين في محلات السوبر ماركت والبقالة، وأيضًا في مطاعم الوجبات السريعة (وفي أماكن أخرى). فقد ضاع في هذه العملية التفاعل البشريّ وضاع المحصّلون (وغيرهم من العاملين) الذين نتفاعل معهم غالبًا والذين يؤدّون دور «النسيج الضامّ الاجتماعيّ المهمّ.» (507) ويمثّل هذا خطوة أخرى في اتّجاه تقليل

(505) Michael Lev. "Taco Bell Finds Price of Success (59 cents)." New York Times, December 17, 1990.

(506) Calvin Sims. "Robots to Make Fast Food Chains Still Faster." New York Times, August 24, 1988.

(507) Stacy Torres. "Save America's Cashiers." New York Times, June 23, 2017, A25.

تفاعلنا مع الآخرين، «خاصة من هم خارج دوائرنا الاجتماعية، من أعراق أو طبقات أو جنسيات مختلفة.» (508)

وحتى المديرين ليسوا في مأمن من الجهود المبذولة لإيجاد وسائل غير بشرية للتحكم فيهم. إذ يوجد نظام محوسب، من ضمن أشياء أخرى، يخبر المديرين بعدد شطائر الهمبرجر أو طلبات البطاطس المقلية التي سيحتاجون إليها في وقت معيّن (ساعة الغداء مثلاً). فيلغي النظام المحوسب الحاجة إلى المديرين الذين يتخذون مثل هذه الأحكام والقرارات. (509) وهكذا، «أصبح إنتاج البرجر علمًا دقيقًا كل شيء فيه بنظام، وكل مسافة محسوبة وكل قطرة الكاتشب مراقبة ومرصودة.» (510)

التعليم: مراكز رعاية الأطفال الممكدة

تظهر نسخة أكثر تطرّفًا من التركيز على التقنية غير البشرية في مراكز رعاية الأطفال الموازية لمطاعم الوجبات السريعة.

فكومون هو نظام تحسين تعليمي يركّز على الرياضيات والقراءة. وبدأ في اليابان على يد تورو كومون في عام 1958. ومراكزه التعليمية موجودة الآن في جميع أنحاء العالم. ففي الولايات المتحدة

(508) المرجع السابق.

(509) Chuck Murray. "Robots Roll From Plant to Kitchen." Chicago Tribune-Business, October 17, 1993.

(510) Eric A. Taub. "The Burger Industry Takes a Big Helping of Technology." New York Times, October 8, 1998.

وحدها، يوجد أكثر من 1500 مركز يلتحق بها أكثر من 280.000 طالب.⁽⁵¹¹⁾ ويوجد أيضًا برنامج جونيور كومون للأطفال من سنتين إلى خمس سنوات. ومراكز كومون المحليّة هي امتيازات. وبينما ينصبّ التركيز على الطالب الفرديّ، يعتمد نظام كومون على طريقة مكدلة للتعلّم بالاستظهار والعمل المتسلسل على مجموعة من التدريبات النموذجيّة التي تزداد صعوبة تدريجيًّا. فلا تسمح الإرشادات الصارمة للمعلّمين أو الطلاب إلا بمساحة ضئيلة للانحراف عن المطلوب. وكلّها تراقبها وتتحكّم فيها برامج كمبيوتر متطوّرة.⁽⁵¹²⁾

تأسست كندر كير، التي أصبحت الآن جزءًا من كندر كير التعليميّة، في عام 1969 ولديها حاليًّا حوالي 3700 مركزًا حول العالم تصل إلى أكثر من 300000 طالب.⁽⁵¹³⁾ ويوجد ما يقرب من 1700 مركز تعليميّ لكندر كير في الولايات المتّحدة.⁽⁵¹⁴⁾ ويحضر قرابة 200000 طفل تتراوح أعمارهم بين 6 أسابيع و 12 سنة في المراكز.⁽⁵¹⁵⁾ وتميل كندر كير إلى تعيين موظّفين لفترات قصيرة لا يملكون إلاّ تدريبًا قليلًا أو بدون تدريب على الإطلاق في رعاية الأطفال. ويتحدّد ما يفعله هؤلاء الموظّفون في «الفصل الدراسيّ»

(511)

<https://www.entrepreneur.com/franchises/kumonmathreadingcenters/282507>.

(512) Alex Davidson. "Sticking to Basics." Forbes, October 31, 2018.

(513) www.kueducation.com/us

(514) المرجع السابق.

(515) <https://www.kindercare.com/>.

إلى حدّ كبير من خلال كتاب تعليمات يتضمّن منهجًا جاهزًا. إذ يفتح الموظفون الدليل ليجدوا أنشطة موضّحة بالتفصيل لكلّ يوم. ومن الواضح أن المدرّسين المهرة وذوي الخبرة والمبدعين ليسوا من النوع الذي تسعى مراكز رعاية «أطفال ماك» لتوظيفه؛ أمّا الموظفون قليلو التدريب نسبيًا فيسهل السيطرة عليهم من خلال التقنية غير البشرية المتمثلة في «كتاب التعليمات» المتحكّم في كلّ شيء.

ويمكن أن نجد مثالًا آخر للسيطرة التنظيميّة على المعلمين في امتياز سيلفيان للتعليم Sylvan Learning، والذي يُنظر إليه غالبًا على أنّه «ماكدونالدز التعليم». ⁽⁵¹⁶⁾ فمراكز سيلفان التعليميّة هي مراكز ما بعد المدرسة للتعليم التعويضيّ. والشركة «تدرّب الموظّفين وتفصل نوعًا من التماثل يشبه ما يحدث في ماكدونالدز، وصولًا إلى الطاولات التي تكون على شكل حرف U حيث يعمل المدرّبون مع تلاميذهم». ⁽⁵¹⁷⁾ ومن خلال أساليب التدريب والقواعد والتقنيات تمارس المنظّمات الربحيّة مثل سيلفيان للتعليم، والكليّات الربحيّة بشكل عامّ، ⁽⁵¹⁸⁾ سيطرة كبيرة على «معلّمها».

الرعاية الصحيّة: من يقرّر مصيرنا؟

كما هي الحال مع جميع الأنظمة العقلانيّة، ابتعد الطبّ عن الإنسان وأصبح أقرب للتقنيات غير البشرية. وأهمّ مثالين هما

(516) "The McDonald's of Teaching." Newsweek, January 7, 1985.

(517) "The McDonald's of Teaching." Newsweek, January 7, 1985.

(518) Tressie McMillan-Cottom. Lower Ed: The Troubling Rise of For-Profit College in the New Economy. New York: New Press, 2017.

الأهميّة المتزايدة للقواعد والضوابط البيروقراطية ونموّ التقنية الطبيّة الحديثة. فعلى سبيل المثال، أصبحت البرامج المتعلقة بالتشخيص والتكلفة المتوقّعة (DRG) - وليس الأطباء ورأيهم الطبيّ - هي غالبًا من يحدّد المدّة التي يمكن أن يقضيها المريض في المستشفى (انظر الفصل الرابع). وأيضًا، أصبح الطبيب (الطبيب الباطنيّ أو الممارس العامّ) الذي يعمل بمفرده ويحمل حقيقته السوداء وبها بعض الأدوات البسيطة أصبح شيئًا من الماضي تقريبًا. أمّا الآن، فكثيرًا ما يعمل الأطباء الباطنيّون كموزّعين، يرسلون المرضى إلى الفحوصات والاختصاصيّين المناسبين. حتّى أنّه يمكن لبرامج الكمبيوتر تشخيص الأمراض.⁽⁵¹⁹⁾ ورغم أنّه من غير المحتمل أن تأخذ مكان الطبيب، فقد تصبح أجهزة الكمبيوتر يومًا ما هي وسائل التشخيص الأوليّة، إن لم تكن الأساسيّة. وأصبح من الممكن الآن أن يحصل الناس على التشخيص والعلاج والوصفات عبر الإنترنت دون التعامل وجهاً لوجه مع الطبيب.

تُظهر هذه التطوّرات في الطبّ الحديث وغيرها تفاقم السيطرة الخارجيّة على مهنة الطبّ على يد أطراف التمويل الخارجيّة، ومؤسّسات التوظيف، والمستشفيات الربحيّة، ومنظّمات حفظ الصحّة (HMOs)، والحكومة الفيدراليّة (مثل، ميديكر)، والمنظّمات من قبيل «ماك دوكتور». فحتّى في أفضل أيامها، لم تخلُ مهنة الطبّ من السيطرة الخارجيّة، ولكن الآن تتغيّر طبيعة السيطرة، وتتزايد

(519) William Stockton. "Computers That Think." New York Times Magazine, December 14, 1980.

درجتها ومداهما بشكل كبير. فبدلاً من الأطباء المستقلين تقريباً الذين يتخذون القرارات في عياداتهم الخاصة، يغلب الآن أن يمثل الأطباء للقواعد واللوائح البيروقراطية. ففي البيروقراطية، يخضع الموظفون لسيطرة رؤسائهم. والغالب أن يكون رؤساء الأطباء مديرين محترفين وليسوا أطباء آخرين. وأيضاً، وجود تقنيات طبية باهظة الثمن يعني أنه غالباً يُطلب استخدامها. ومع تطوّر الآلات نفسها، أصبح الأطباء يفهمونها بشكل أقل وبالتالي يصبحون أقل قدرة على السيطرة عليها. وبدلاً من ذلك، ينتقل التحكم إلى التقنيات وإلى الخبراء الذين يتكرونها ويتعاملون معها.

وأحد الأمثلة الممتازة لزيادة السيطرة الخارجية على الأطباء (وغيرهم من العاملين في المجال الطبيّ) يُطلق عليها «المسارات الطبية». (520) والمسار الطبيّ هو سلسلة معيارية من الخطوات الموصوفة للتعامل مع مجموعة من المسائل الطبية. ويتضمّن سلسلة من القرارات «إذا - إذا» - في حالة وجود ظرف معيّن، فإنّ الإجراء الواجب اتّباعه موضح. فيتحدّد ما يفعله الأطباء في حالات متنوّعة من خلال المسار وليس رأي الطبيب الفرديّ. وإذا وضعناه في سياق هذا الفصل، فإنّ المسار - وهو تقنية غير بشرية - يمارس سيطرة خارجية على الأطباء.

استخدمت مصطلحات مختلفة لوصف هذه المسارات - توحيد

(520) Bernard Wysocki Jr. "Follow the Recipe: Children's Hospital in San Diego Has Taken the Standardization of Medical Care to an Extreme." Wall Street Journal, April 22, 2003.

الطبّ، وطبّ «كتيّبات الطبخ»، وسلسلة من الوصفات الجاهزة، ومجموعة أنيقة ملفوفة بعناية، وما إلى ذلك - وكلّها تصف عقلنة الممارسة الطبيّة. فالفكرة هي أنّ هناك مسارات محدّدة للعمل في ظلّ مجموعة واسعة من الظروف. وفي حين أنّ الأطباء لا يحتاجون، في الواقع لا ينبغي لهم، اتّباع المسارات في جميع الحالات، فإنّهم يفعلون ذلك في معظمها. إذ يقول طبيب قاد حركة البروتوكول أنّه أصبح قلقًا عندما اتّبع الأطباء المسارات فيما يزيد عن 92٪ من الحالات فقط. وفي حين أنّ هذا يترك بعض المساحة للأطباء، فمن الواضح أنّ ما يفترض بهم فعله يكون محدّدًا سلفًا في الغالبية العظمى من الحالات.

في حالة مريض الربو، ينصّ المسار على أنّه إذا ارتفعت درجة حرارة المريض عن 101 درجة فهرنهايت، يجب طلب صورة دم كاملة. وتأتي الحاجة إلى عمل أشعة سينيّة على الصدر تحت ظروف معيّنة - إذا كانت أوّل نوبة أزيز للمريض أو إذا كان هناك ألم في الصدر، أو ضيق في التنفّس، أو ارتفاع درجة الحرارة عن 101 درجة فهرنهايت-. وهكذا تستمرّ سلسلة من الخطوات «إذا حدث كذا-إذاً افعل كذا» الموصوفة للسيطرة على ما يفعله الأطباء وأعضاء الفرق الطبيّة الآخرون. وفي حين أنّ هناك مزايا لا شكّ فيها مرتبطة بمثل هذه المسارات (مثل انخفاض احتماليّة استخدام الإجراءات أو الأدوية التي ثبت أنّها لا تعمل)، فإنّها كثيرًا ما تسحب القرار من أيدي الأطباء. ومن المرجّح أن يؤثر الاعتماد المستمرّ على مثل هذه المسارات سلبيًا على قدرة الأطباء على اتّخاذ

عمّال الهاتف والمحادثات عبر الإنترنت والطيارين غير المهرة: الأمير يشبه الحبس في السجن

تمارس السيطرة على «عمّال الهواتف» أو ممثلي خدمة العملاء الذين يعملون في العديد من الشركات. إذ يجب على من يستقبلون الحجوزات لشركات الطيران (مثل الخطوط الجوية المتحدة United Airlines) تسجيل كل دقيقة يقضونها في الوظيفة وتبرير كل لحظة يتعدون فيها عن الهاتف. ويتعيّن على الموظفين الضغط على «زرّ النونية» على الهاتف لإعلام الإدارة بنواياهم. إذ يجلس المشرفون في «برج» مرتفع في منتصف طابق الحجوزات، «يراقبون مثل الحراس [في السجن] تحركات كل عامل في الغرفة». كما يراقبون المكالمات الهاتفية للتأكد من أنّ الموظفين يقولون ويفعلون ما يفترض بهم قوله وفعله. وهذه السيطرة هي جزء من عملية أكبر من «المراقبة المنتشرة والمترسّخة بشكل متزايد في العديد من أماكن العمل، ليس فقط مراكز حجوزات شركات الطيران ولكن أقسام خدمة العملاء وشركات معالجة البيانات حيث تتيح أجهزة الكمبيوتر مستوى صارمًا من الرقابة على الموظفين.»⁽⁵²¹⁾ فلا عجب إذًا أن يتعامل الزبائن غالبًا مع مندوبين يتصرّفون مثل الإنسان الآلي. إذ يقول أحد موظفي الخطوط الجوية المتحدة:

(521) Virginia A. Welch. "Big Brother Flies United." Washington Post–Outlook, March 5, 1995.

«أصبح جسدي امتدادًا للكمبيوتر الذي أسجّل الحجوزات عليه. أصبحت أشعر أنني فارغ من ذاتي.» (522)

في بعض الأحيان، يكون مندوبو خدمة الهاتف سجناء بالمعنى الحرفي للكلمة. إذ يُستخدم نزلاء السجون الآن في العديد من الولايات بهذه الطريقة. ومزايا السجناء واضحة، فهم يعملون مقابل أجر ضئيل للغاية ويمكن السيطرة عليهم بدرجة أعلى بكثير حتى من «عمال الهاتف» الذين تحدّثنا عنهم. وعلاوة على ذلك، يمكن الوثوق أتهم سيحضرون للعمل كلّ يوم. وكما يقول أحد المديرين: «أنا بحاجة إلى أفراد يحضرون للعمل كلّ يوم.» (523)

ونتيجة لهذا التقدّم المنطقيّ، تستخدم بعض الشركات الآن المتّصلين الآليين بدلًا من استخدام البشر لجذب الزبائن المحتملين عبر الهاتف. (524) فالأصوات الآليّة أكثر قابليّة للتوقّع والتحكّم حتى من أكثر العمال البشريين خضوعًا للسيطرة، بما في ذلك السجناء. وبالتأكيد، في مجتمعنا المكدل بشكل متزايد، كانت بعض محادثاتي الأكثر «إثارة للاهتمام» مع الأصوات الآليّة تلك. وأبعد من ذلك، في فيلم هي Her، يقع البطل في حبّ صوت أنثويّ محوسب على الهاتف وي مارس الجنس اللفظيّ معها.

بصورة متزايدة، لم يعد الناس يلجأون للاتّصالات الهاتفية أو

(522) المرجع السابق.

(523) www.stopjunkcalls.com/convict.htm.

(524) Gary Langer. "Computers Reach Out, Respond to Human Voice." Washington Post, February 11, 1990.

يتعاملون مع عمّال الهواتف للحصول على المعلومات. بل أصبحوا يعتمدون أكثر على دردشات الإنترنت التي تفتقر حتى إلى الحد الأدنى من التفاعل البشريّ الذي يحدث مع عمّال الهاتف. وهذا أيضًا مثال آخر على الزيادة في عدد المستهلكين-المنتجين لأنّ الدردشة على الإنترنت تحتاج مزيدًا من العمل من جانب المستهلكين مقارنة بالتفاعلات الهاتفية التي يؤدّي فيها العمّال الكثير من العمل.

بالطبع، ليس الموظفون الأدنى هم الوحيدون الذين فقدوا مهاراتهم في حلّ المشكلات أثناء الانتقال إلى التقنيات غير البشرية. إذ ذكرنا السيطرة التي تمارس على الأساتذة والأطباء. وأيضًا يخضع الطيارون الذين يقودون الطائرات الحديثة المحوسبة (مثل بوينج 787 وإيرباص A380) للسيطرة، وفي هذه العملية، يفقدون مهاراتهم. فبدلًا من الطيران «اعتمادًا على أنفسهم» أو استخدام الطيار الآليّ القديم لأداء مناورات بسيطة أحيانًا، يمكن للطيارين هذه الأيام «الضغط على بضعة أزرار والاسترخاء حتى تطير الطائرة إلى وجهتها وتهبط على مدرج محدّد سلفًا». إذ يقول أحد مسؤولي إدارة الطيران الفيدرالية (FAA): «إننا نسحب عددًا أكبر من هذه الوظائف من يد الإنسان ونمنحها للآلات». فمن نواح كثيرة، هذه الطائرات أكثر أمانًا وموثوقية من الطرازات القديمة الأقلّ تقدّمًا من الناحية التكنولوجية. لكن قد يفقد الطيارون، الذين يعتمدون على هذه التقنيات، القدرة على الإبداع في التعامل مع حالات الطوارئ. إذ يقول أحد مديري الخطوط الجوية إنّ المشكلة تكمن

في أنه «ليس لديّ كمبيوتر يمكنه فعل ذلك [أن يبدع]؛ غير موجود.» (525)

البيئات الرقمية: إقصاء أكثر منه سيطرة

من جديد، ولأنّ معظم الموظّفين قد استبعدوا من المواقع الرقمية، فإنّ السيطرة عليهم لم تعد تمثّل مشكلةً. أو يمكن القول إنّ السيطرة النهائية على البشر قد تحقّقت في مثل هذه المواقع لأنّ البشر - الموظّفين منهم - قد تمّ إقصاؤهم إلى حدّ بعيد. لكن لسوء الحظّ، فإنّ بشرًا هم الذين لا يزالوا يدخلون إلى تلك المواقع، ومن المحتمل أن يصيبهم الإحباط بسبب عدم وجود الموظّفين فيها، فضلًا عن العقبات التي تعترضهم في جهودهم لطلب المساعدة من شخص وليس من كمبيوتر..

السيطرة على العمليّة والمنتج

في المجتمع المكدل، يمثّل الناس باعتبارهم موظّفين أكبر تهديد للقابليّة للتوقّع. إذ يمكن تعزيز السيطرة على الموظّفين من خلال السيطرة على العمليّات والمنتجات، ولكنّ السيطرة على العمليّات والمنتجات مرغوبة في حدّ ذاتها.

إنتاج الغذاء: إنه يطبخ نفسه

في صناعة الوجبات السريعة، يوجد لدى الشركات كتب

(525) Carl H. Lavin. "Automated Planes Raising Concerns." New York Times, August 12, 1989.

إرشادات مطوّلة تفرض سيطرةً كبيرةً على العمليّات والمنتجات. فعلى سبيل المثال، نتيجة لهذه الإجراءات، يطهو الموظفون شطيرة ووبر من برجر كنج بنفس الطريقة في جميع مطاعم السلسلة، وينطبق الشيء نفسه على شطيرة الربع رطل من ماكدونالدز والمقبلات التي تأتي معها.⁽⁵²⁶⁾ وتوجد أيضًا تقنيات مصمّمة لتقليل عدم اليقين في كلّ جوانب عمليّة تصنيع الأغذية. فعلى سبيل المثال، التصنيع الضخم للخبز، لا يتحكّم فيه الخبّازون المهرة الذين يجودون بالحبّ والاهتمام على عدد قليل من الأرفعة. فلا يستطيع هؤلاء الخبّازون المهرة إنتاج ما يكفي من الخبز لتلبية احتياجات مجتمعنا. وعلاوة على ذلك، قد تظهر على الخبز الذي ينتجونه بعض جوانب عدم اليقين الواردة في عمل البشر. فمثلاً قد يخرج الخبز بنياً أكثر من اللازم أو طرياً أكثر من اللازم. ولزيادة الإنتاجيّة والقضاء على عدم القابليّة للتوقع، طوّر من ينتجون الخبز بكميّات كبيرة نظاماً آلياً يلعب فيه البشر، كما هو الحال في جميع الأنظمة الآليّة،⁽⁵²⁷⁾ دوراً ضئيلاً، لأنّ التقنية تتحكّم فيهم بصرامة:

تشبه المخابز الأكثر تقدّمًا الآن مصافي النفط. إذ يُخلط الدقيق والماء ومجموعة من الموادّ المضافة وتُخلط كمّيّات هائلة من الخميرة

(526) Jerry Newman. My Secret Life on the McJob: Lessons From Behind the Counter Guaranteed to Supersize Any Management Style. New York: McGraw-Hill, 2007, p. 21.

ومع ذلك، وجد نيومان أنّ هناك تبايناً كبيراً من متجر إلى آخر في إجراءات شؤون الموظّفين (مثل التوظيف، والتدريب، وتحفيز الموظّفين).

(527) Aaron Bobrow-Strain. White Bread: A Social History of the Store-Bought Loaf. Boston: Beacon Press, 2012.

والسكرّ والماء في سائل يترك ليتخمر ساعة. ثمّ يضاف المزيد من الدقيق، وتوضع العجينة في أحواض، وتترك لترتفع لمدة ساعة، ثمّ تُنقل عبر فرن يشبه النفق. وتخرج الأُرغفة بعد ثماني عشرة دقيقة، لتبرد وتقطع إلى شرائح وتلف. (528)

ففي صناعات الأغذية واحدة بعد الأخرى، حلّت عمليات الإنتاج التي لا يؤدّي فيها البشر أدوارًا أكثر من التخطيط والصيانة محلّ تلك التي يهيمن عليها الحرفيون المهرة. كما أنّ عمليات تخزين وشحن الموادّ الغذائيّة أصبحت آليّة أيضًا.

وأبعد من ذلك في عمليّة إنتاج الغذاء، أثرت التقنيات غير البشريّة الأخرى على كفيّة طهي الطعام. فتقنيات مثل الأفران التي تحتوي مقاييس لدرجة الحرارة «تقرّر» للطاهي متى ينضج الطعام. ويمكن للعديد من الأفران وآلات صنع القهوة والأجهزة الأخرى تشغيل وإيقاف نفسها. وتحدد التعليمات الموجودة على جميع أنواع الأطعمة المعبأة بدقّة كفيّة تحضير الطعام وطهيه. وتلغي المنتجات الممزوجة مسبقًا، مثل مسز داش (التي أعيدت تسميتها باسم داش في عام 2020)، حاجة الطاهي إلى ابتكار مزيج من ابداعه من المنكهات. فحتّى كتب الطهي مصمّمة لسحب الإبداع من الطاهي والسيطرة على عمليّة الطهي.

(528) William Serrin. "Let Them Eat Junk." Saturday Review, February 2, 1980.

إنتاج الغذاء: عن مزارع البحر والمزارع الصناعية

لقد حدثت بعض التطوّرات التكنولوجية المذهلة في طرق تربية الحيوانات من أجل الغذاء. فعلى سبيل المثال، تزدهر «الزراعة المائية»⁽⁵²⁹⁾ بشكل كبير، خاصة في الصين، بسبب الرغبة المتزايدة في المأكولات البحرية في عالم يزداد وعياً بخطر الكوليسترول.⁽⁵³⁰⁾ وبدلاً من الأساليب القديمة غير الكفؤة والتي لا يمكن توقعها لحصاد الأسماك -الصيد الوحيد الذي يستخدم صنارة أو حتى القوارب التي تصطاد أطناناً من الأسماك في المرة الواحدة داخل شباك ضخمة- لدينا الآن «تربية» المأكولات البحرية الأكفأ والأكثر قابلية للتوقع. فأكثر من نصف سمك السلمون الطازج الموجود في المطاعم تجري تربيته الآن في أقفاص بحرية ضخمة قبالة سواحل النرويج. وكلّ الجمبري المستهلك في الولايات المتحدة تقريباً مستزرع ومستورد.

تقدّم المزارع البحرية العديد من المزايا. فبشكل عام، تسمح الزراعة المائية للإنسان بفرض سيطرة أكبر على التقلبات التي تحدث بالأسماك في بيئتها الطبيعية، وبالتالي إنتاج إمدادات أكثر قابلية

(529) John S. Lucas, Paul C. Southgate, and Craig S. Tucker, eds. *Aquaculture: Farming Aquatic Animals and Plants*, 3rd ed. New Jersey: John Wiley, 2019, retrieved from [Aquaculture: www.fishfarming.com](http://www.fishfarming.com).

(530) Juliet Eilperin. "Farm-Fresh Fish—With a Catch; Aquaculture Boom Raises Concerns." *Washington Post*, September 20, 2009; Cornelia Dean, "Rules Guiding Fish Farming in the Gulf Are Readied." *New York Times*, September 4, 2009; Martha Duffy. "The Fish Tank on the Farm." *Time*, December 3, 1990.

للتوقع. إذ تزيد الأدوية والمواد الكيميائية المختلفة من القدرة على توقع كمّية المأكولات البحرية وجودتها. وتسمح تربية الأحياء المائية أيضًا بحصاد أكفأ ويمكن توقعه لأن الكائنات محصورة في مساحة محدودة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لعلماء الوراثة تعديلها جينيًا لإنتاج المأكولات البحرية بكفاءة أكبر. فعلى سبيل المثال، يحتاج سمك الهلبوت العاديّ حوالي 10 سنوات للوصول إلى حجم السوق، لكنّ الصنف القزم الجديد يمكن أن يصل إلى الحجم المطلوب في 3 سنوات فقط. وتسمح المزارع البحرية أيضًا بقابلية أكبر للحساب - أكبر عدد من الأسماك بأقل نفقات من الوقت والمال والطاقة.

تُستبدل المزارع الصغيرة التي تديرها العائلة لتربية الحيوانات الأخرى بسرعة بـ«المزارع الصناعيّة» وموظفيها.⁽⁵³¹⁾ فأول حيوان وجد طريقه إلى المزارع الصناعيّة كان الدجاج. وبهذه الطريقة يصف أحد المراقبين «مصنع» دجاج:

يحصل مربّي الدجاج اللاحم اليوم على ما بين 10000 و 50000 أو حتّى أكثر من الكتاكيت التي يبلغ عمرها يوما واحدا من المزارع، ويضعها مباشرة في عنبر طويل بلا نوافذ.... داخل العنبر، تجري السيطرة على كلّ تفاصيل بيئة الطيور لجعلها تنمو بشكل أسرع على علف أقلّ. وينزل الطعام والماء تلقائيًا من

(531) Peter Singer. Animal Liberation: A New Ethic for Our Treatment of Animals. New York: Avon, 1975.

القواديس المعلقة من السقف. وتُعدّل الإضاءة.... فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك ضوء ساطع 24 ساعة في اليوم في الأسبوع أو الأسبوعين الأوّلين، لتشجيع الكتاكيت على اكتساب [الوزن] بسرعة. (532)

من بين مزاياها الأخرى، تسمح مزارع الدجاج هذه لعامل واحد بتربية أكثر من 50000 دجاجة. وتضمن تربية الدجاج بهذه الطريقة السيطرة على جميع جوانب المشروع. فعلى سبيل المثال، حجم الدجاج ووزنه أكثر قابليّة للتوقّع من الدجاج الحرّ. كما يعتبر «حصاد» الدجاج المحصور بهذه الطريقة أكفأ من إمساك الدجاج الذي يتجوّل في مناطق واسعة. ومع ذلك، قد يخلق حصر الدجاج في أماكن مزدحمة بعض الأمور غير المتوقّعة، مثل العنف وحتى أن يأكل الدجاج بعضه. ويتعامل المزارعون مع هذه «الردائل» اللاعقلانيّة بعدّة طرق، مثل تعميم الأضواء مع اقتراب الدجاج من الحجم الكامل و «قصّ مناقير» الدجاج حتى لا يؤذي بعضه.

ويُسمح لبعض الدجاج ببلوغ السنّ الذي يمكن استخدامه عنده لإنتاج البيض. لكنّه يلقي نفس المعاملة التي يلقاها الدجاج الذي يُربّى من أجل اللحم. فينظر إلى الدجاج على أنّه لا يتجاوز أن يكون «آلات تحويل» تحوّل الموادّ الخامّ (الأعلاف) إلى منتج نهائيّ (البيض). ويصف بيتر سنجر التقنية المستخدمة للتحكّم في إنتاج البيض:

(532) المرجع السابق، ص 96-97.

تكدّس الأقفاص في طبقات، حيث تجري أحواض الطعام والمياه على طول الصفوف، وتُملأ تلقائياً من مصدر مركزيّ. أرضيات الأقفاص سلكيّة مائلة. الميل... يجعل من الصعب وقوف الطيور بشكل مريح، لكنّه يدرج البيض إلى مقدّمة القفص حيث يمكن جمعه بسهولة... [و]، في المصانع الأحدث، يُنقل على سير متحرّك إلى مصنع التعبئة... تسقط الفضلات [عبر الأرضية السلكيّة] ويمكن تركها لتتراكم لعدّة أشهر حتّى تُرفع بالكامل في عمليّة واحدة. (533)

من الواضح أنّ هذا النظام يفرض سيطرة كبيرة على إنتاج البيض، ممّا يؤديّ إلى كفاءة أكبر وإمدادات متوقّعة بشكل أكبر وجودة أكثر اتّساقاً من حظيرة الدجاج القديمة.

تُربى الحيوانات الأخرى - الخنازير والحملان والعجول والعجول الصغيرة على وجه الخصوص - بالمثل. فلمنع نمو عضلات العجول، ممّا يجعل اللحم قاسياً، يُجسّون على الفور في أكشاك صغيرة لا يمكنهم فيها التروّض. وعندما يكبرون، قد لا يتمكنون حتّى من الالتفاف. كما أنّ وضع العجول في الأكشاك يمنعها من أكل العشب، ما يؤديّ إلى أن يفقد لحمها اللون الشاحب؛ إذ تبقى الأكشاك خالية من القشّ الذي إذا أكلته العجول يصبح اللحم داكناً أيضاً. ويقول بيتر سنجر في كتابه تحرير الحيوان: «يوضع لهم غذاء سائلاً بالكامل، يعتمد على مسحوق الحليب

(533) المرجع السابق، ص 105-106.

الخالِي من الدسم مع إضافة الفيتامينات والمعادن والعقاقير المعززة للنمو⁽⁵³⁴⁾. وللتأكد من أن العجول تستهلك أكبر قدر من الطعام، لا يُسقون الماء، مما يجبرهم على الاستمرار في شرب طعامهم السائل. ومن خلال التحكم الصارم في حجم الكشك والنظام الغذائي، يمكن لمنتجي لحم العجل تعظيم هدفين قابلين للقياس: إنتاج أكبر كمية من اللحوم في أقصر وقت ممكن وتصنيع اللحم الأكثر طراوة، وبياضاً، وبالتالي الأكثر رواجاً.

من الواضح أن استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات يؤدي إلى سيطرة أكبر على العملية التي تنتج بها الحيوانات اللحوم، وبالتالي زيادة كفاءة إنتاج اللحوم وقابليته للحساب والتوقع. وبالإضافة إلى ذلك، تفرض التقنيات السيطرة على عمال المزارع. فإذا ترك أصحاب المزارع لتقديراتهم الخاصة، فقد يطعمون العجول الصغيرة القليل جداً أو يعطونهم طعاماً خاطئاً أو يسمحون لهم بالكثير من الحركة. وفي الواقع، في المزارع الصناعية الخاضعة للرقابة الصارمة، تُلغى فعلياً الأيدي العاملة البشرية (والكثير من عدم القابلية للتوقع التي تأتي معها).

السيطرة على العمليات والمنتجات على المواقع الرقمية: ليست الأكثر اختياراً حقاً

كما هو الحال مع الكثير من الأشياء الأخرى على الإنترنت، فإن السيطرة على العمليات والمنتجات تُسحب بشكل كبير من الموظفين

(534) المرجع السابق، ص 123.

البشريين وتُصبح جزءًا من البرامج المحوسبة التي تتحكّم فيهم. وقد يبدو أنّ عمليّة الوصول إلى موقع ما والتنقل داخله يتحكّم فيها المستهلكون. وفي الواقع، يتضمّن أغلبها الاختيار من بين مجموعة من الخيارات والاتّجاهات التي تحدّدها مسبقًا برامج الكمبيوتر. فهناك مجموعة متنوّعة قد يبدو أن لا حصر لها من المنتجات المتاحة على هذه المواقع، لكن كما رأينا في حالة جوجل، فإنّ تلك المنتجات التي تتصدّر العديد من القوائم ليست موجودة في القمّة لأنّها اختيرت أكثر من غيرها ولكن لأنّ الشركات التي تعرضها قد دفعت لجوجل رسومًا لوضعها هناك. وعلى عكس ما توحى به المظاهر، فهي ليست العناصر الأكثر اختيارًا بل هي إعلانات مدفوعة مقابل تلك المنتجات. والنتيجة هي أنّ اختيار المستهلك على الأقلّ في بعض مواقع الإنترنت يتحكّم فيه أو على الأقلّ يوجّهه وضعها في القائمة. فالإعلانات المنبثقة هي آليّة أخرى تستخدمها مواقع الإنترنت لتوجيه المستهلكين في اتّجاه خيارات معيّنة.

أحد الأمثلة الجيدة على السيطرة على المواقع الرقمية نجده في موقع ستش فكس Stitch Fix (ومواقع أخرى مثل ترنك كلوب Trunk Club وبيرش بوكس Birchbox). إذ تُرسل الملابس إلى الموجودين على الموقع على أساس الخوارزميات المستمدّة جزئيًا من المعلومات التي يقدّمونها. فتولّد هذه الخوارزميات خمسة اختيارات تُرسل إلى المستهلك. ويمتلك المستهلكون من السيطرة على العمليّة ما يمكنهم من إعادة بعض الملابس المرسلّة إليهم أو كلّها دون رسوم. ومع ذلك، يحاول ستش فكس السيطرة حتّى على هذا من

خلال تقديم خصم 25٪ للمستهلكين إذا أبقوا قطع الملابس الخمس. ويدفع المستهلكون رسوم تصميم، ولكنها تسقط إذا اشترىوا عنصرًا واحدًا على الأقل.

تتحكم هذه الخوارزميات أيضًا في موظفي ستتش فكس. أي أنهم يختارون الملابس للزبائن بناءً على الاختيارات المولدة. وتُطبّق أيضًا ضوابط إضافية على الموظفين. فعلى سبيل المثال، هم محدّدون في عدد الخطوات التي يمكنهم من خلالها انتقاء الملابس.

كما في حالة المستهلكين، تُمارس سيطرة كبيرة بعدة طرق مختلفة على العمّال في بيئات بينها اختلافات كبيرة. لكن نظرًا لأنهم يعملون في منظمات تدفع لهم أجورهم، يمكن السيطرة على العمّال بدرجة أعلى بكثير من المستهلكين. وتتمثل الخطوة النهائية في السيطرة على العمّال في إقصائهم تمامًا من الوظائف التي تنطوي على علاقات مع المستهلكين. وهذا يترك المستهلكين، باعتبارهم مستهلكين-منتجين، لوحدهم يؤدّون الكثير من العمل الذي كان يؤدّيه الموظفون بأجر أو حتّى كله.

6

اللاعقلانيّة

الأبعاد الأساسيّة

اللاعقلانيّة: الأبعاد والبيئات

القصور

من المؤكّد أنّ الأنظمة العقلانيّة تجلب معها العديد من الكفاءات الجديدة أو المتزايدة، لكنّ هذا لا ينبغي أن يجعلنا نغفل عن أوجه القصور التي تولّدها. فمثلاً، وعلى عكس ما تعدّ به، كثيرًا ما تنتهي هذه الأنظمة إلى أن تصبح قاصرة تمامًا بالنسبة للمستهلكين. ففي مطاعم الوجبات السريعة، غالبًا ما تظهر طوابير طويلة من الناس عند طاوولات الطلب، أو مواكب من السيّارات تسير ببطء في حالات الطلب من السيّارة (خاصّة هذه الأيام عند تشكّن فيلا). وما يُزعم أنّه طريقة كفؤة للحصول على وجبة كثيرًا ما يتّضح أنّه غير كفؤ تمامًا.

في الولايات المتّحدة، تستخدم بعض مطاعم ماكدونالدز أجهزة لوحية محمولة. إذ يقف موظّف في الخارج بالجهاز اللوحي ويأخذ

الطلبات من السيّارات المتوقّفة في الطابور. وتُرسل الطلبات لاسلكياً إلى المطبخ وتكون جاهزة، نظرياً على الأقل، بمجرد وصول السيّارة إلى نافذة أخذ الطعام. وفي حين أدّى ذلك إلى تسريع الأمور، كانت ردّة الفعل الأولى هي أنّ الانتظار كان لا يزال «بطيئاً ومحبطاً». (535)

قد يكون تحضير وجبة في المنزل أكفأ من وضع الأسرة في السيّارة، والذهاب إلى ماكدونالدز، وطلب الطعام، ثمّ القيادة إلى المنزل مرّة أخرى. فقد لا تكون الوجبات المعدّة في المنزل من الصفر أكفأ، ولكن بالتأكيد تكون كذلك وجبات الميكروويف والوجبات الجاهزة (على سبيل المثال هالو فريش)، وتلك التي تُعدّ من عناصر أطقم الوجبات (مثل بلو أبرون؛ انظر الفصل الثالث). ومع ذلك، يصرّ الكثير من الناس على الاعتقاد، الذي تغذّيه دعاية صناعة الوجبات السريعة، بأنّ تناول الطعام هناك أكفأ من تناول الطعام في المنزل.

وعلى الرغم من أنّ قوى المكدلة ترعق بالوعود بالكفاءة الأكبر، فإنّها لا تجربنا مطلقاً في جانب من يصبح النظام أكفأ. فمثلاً، هل من الكفاءة بالنسبة لمستهلك السوبر ماركت الذي يحتاج فقط إلى رغيف من الخبز أن يمرّ بآلاف العناصر التي لا يحتاجها؟ ففي كثير من الأحيان، يجد المستهلكون أنّ مثل هذه الأنظمة ليست كفؤة

(535) <http://nerdynerdnerdz.com/2228/mcdonalds-restaraunts-launch-newdrive-thru-tablets/>.

بالنسبة لهم. فتذهب معظم مكاسب الكفاءة إلى من يدفعون بأنجاه العقلانية ويربحون منها.

لا يفرض الموجودون في قمة مؤسسة ما الكفاءة على المستهلكين فحسب ولكن أيضًا على من يعملون في قاع النظام أو بالقرب منه: عمال خط التجميع، والمحصلون، وموظفو خدمة العملاء. إذ يريد المالكون وأصحاب الامتياز وكبار المديرين التحكم في الرؤوسين، لكنهم يريدون أن تكون مناصبهم خالية من القيود العقلانية - القاصرة - قدر الإمكان. فيجب على الرؤوسين اتباع القواعد واللوائح والهياكل الأخرى للنظام العقلاني، بينما يظل المسؤولون أحرارًا في أن يكونوا «مبدعين».

تمثل الأنظمة الرقمية التي يتعرّض لها المستهلكون بشكل متزايد كفاءة عالية للشركات التي تستخدمها، ويبدو أنها تعمل بكفاءة من منظور المستهلك الرقمي. فعلى سبيل المثال، من الواضح أن التسوّق عبر الإنترنت أكثر كفاءة من الذهاب إلى مركز تسوّق قد يحتوي أو لا يحتوي على ما يبحث عنه المرء. وإذا لم يجد المرء فيه ما يريده، فسيكون من الضروريّ الذهاب إلى مواقع التسوّق الأخرى. لكن، من زاوية أخرى، تعتبر المواقع الرقمية غير كفؤة للغاية بالنسبة للمستهلكين، المستهلكين-المنتجين في الواقع، الذين يضطّرون إلى أداء سلسلة من المهام التي كان يؤدّيها، في بيئات أخرى، موظفون بأجر. فبالنسبة للمستهلكين، تبدو المواقع الرقمية كفؤة بسبب قدرات أنظمتها المحوسبة. ولذلك، غالبًا ما يبدو

للمستهلكين أن أداء العمل بأنفسهم على الإنترنت أكفأ من الذهاب إلى موقع تقليدي. وتدعم هذا الرأي حقيقة أنه من الصعب العثور على الموظفين بأجر في تلك المواقع وأن العديد ممن يعملون فيها مدرّبين تدريباً سيئاً وكثيراً ما يكونون غير مفيدين.

الودّ الزائف

نظرًا لأنّ مطاعم الوجبات السريعة تقيّد الحميميّة الحقيقيّة إلى حدّ كبير أو تلغيها تمامًا، فإنّ ما يبقى للعمال والزبائن هو إمّا إلغاء العلاقات الإنسانيّة أو «الحميميّة الزائفة». فعلى سبيل المثال، القاعدة رقم 17 للعاملين في برجر كنج هي «ابتسم طول الوقت.»⁽⁵³⁶⁾ وهذا جزء ممّا يسمّيه آرلي هوشيلد «تسليع المشاعر» والاتّجاه إلى تحويل المشاعر إلى نوع من العمل.⁽⁵³⁷⁾ وعندما يصبح عملاً، يصبح التعبير عن المشاعر أقلّ صدقاً. والأسوأ، أنّ المشاعر الزائفة تأتي من أجل تسريع التفاعل أو لزيادة الأرباح.

وهناك بعض الودّ الزائف على مواقع الإنترنت - على سبيل المثال، رسائل «مرحباً بعودتك» - ولكن في الأساس، علامات الودّ غير موجودة تقريباً على الإنترنت لأنّه لا يوجد هناك موظّفون للتصرّف بطريقة ودّيّة. وأحد الاستثناءات الرقميّة هو البطاقات

(536) Ester Reiter. Making Fast Food. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1991, p. 95.

(537) Arlie Russell Hochschild. The Managed Heart. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

الإلكترونية e-cards، المليئة بالودّ الزائف. لكن هذا ليس شيئاً جديداً، فقد جسّدت بطاقات التهنئة الماديّة (مثل البطاقات التي أنتجتها رائدة تلك الصناعة، هولمارك، التي تأسّست عام 1910) الودّ الزائف منذ بدايتها.

في هذه الأيام، أصبح كلّ شيء يُحوّل إلى ميمات: أي اختزال التفاعل الإنسانيّ إلى ميمات أو تغريدات أو جفّات GIF (تتحرك فيها الصورة). وأحد الأمثلة الرئيسيّة على الميمات هي الرموز التعبيريّة (الإيموجيز) ذات الشعبيّة الكبيرة، والتي تمكّدل بشكل كبير التعبير عن المشاعر على الإنترنت من خلال اختزالها، إلى رمز واحد مثلاً، وأبرزها الوجه المبتسم أو الباكي. فيمكن أن يُستخدم الرمز عدّة مرّات للتعبير عن أنّ الشعور أقوى، ما يعكس التأكيد على القابليّة للقياس.

الافتقار للشغف

واحدة من أطروحات ماكس ووبر الأكثر تعميماً (انظر المقدّمة) هي أنّه نتيجة للعقلنة، أصبح العالم الغربيّ يفتقر للشغف بشكل متزايد. وأنّ «العناصر السحريّة في الفكر» التي ميّزت المجتمعات الأقلّ عقلانيّة آخذة في الاختفاء.⁽⁵³⁸⁾ وعليه، فبدلاً من عالم يسوده الشغف والسحر والغموض، لدينا عالم يبدو فيه كلّ شيء واضحاً

(538) Hans Gerth and C. Wright Mills. "Introduction." In Hans Gerth and C. Wright Mills, eds., From Max Weber. New York: Oxford University Press, 1958, p. 51.

وجافاً ومنطقيًا وروتينيًا.⁽⁵³⁹⁾ إذ تؤدي عملية العقلنة، بحكم تعريفها، إلى فقدان صفة - وهي الشغف - كانت في وقت من الأوقات مهمّة جدًّا للناس.⁽⁵⁴⁰⁾ فتأمل كيف تعمل أبعاد المكدلة ضدّ الشغف.

ليس في الأنظمة الكفؤة أيّ مجال لأيّ شيء تُشتمّ منه رائحة الشغف كما أنّها تسعى بشكل منهجيّ لاستئصاله. فكلّ ما يُعدّ سحريًا أو غامضًا أو خياليًا أو حالمًا يعتبر غير كفؤ. إذ الشغف معنيّ في الأساس بالجودة وليس الكميّة. ويرتبط السحر والخيالات والأحلام وما شابه بالطبيعة الكيفيّة للتجربة أكثر من ارتباطه، على سبيل المثال، بعدد تلك التجارب التي يعايشها المرء أو حجم الموقع الذي تحدث فيه. ولا توجد خاصيّة من خواصّ العقلنة أمعن في عداوتها للشغف من القابليّة للتوقع. وأيضًا تنحو كلُّ من السيطرة والتقنيات غير البشريّة التي تنتجها إلى أن تكون معادية للشغف. فاليوم، تعدّ مواقع الاستهلاك الرقميّ، إلى حدّ بعيد، أكثر الأنظمة جفافًا وميكانيكيّة وأشدّها مكدلة. والسبب في هذا الوضع، لو لم تكن هناك أسباب أخرى، هو أنّه لا يوجد فيها بشر لجعلها سحريّة.

(539) Mark A. Schneider. *Culture and Disenchantment*. Chicago: University of Chicago Press, 1993, p. ix.

(540) للاطلاع على إحدى الحجج ضد هذه الأطروحة، والتي ترى أن فقدان الشغف هذا مجرد خرافة، انظر:

Jason A. Josephson-Storm, *The Myth of Disenchantment: Magic, Modernity, and the Birth of the Human Sciences*. Chicago: University of Chicago Press, 2017.

أحد التأثيرات اللاعقلانية الأخرى للمكدلة هو زيادة المجانسة. فأينما ذهبت في الولايات المتحدة، أو بشكل أكبر، في جميع أنحاء العالم، الأرجح أن تجد نفس المنتجات المعروضة بنفس الطريقة. كما يعني التوسع في منح الامتيازات عبر الولايات المتحدة أن الناس لا يجدون فرقاً كبيراً بين المناطق أو بين المدن.⁽⁵⁴¹⁾ وعلى المستوى العالمي، يجد المسافرون مزيداً من المألوفات وتنوعاً أقل. وأصبحت حتى الأماكن المثيرة هدفاً لسلاسل الوجبات السريعة الأمريكية والعلامات المكدلة الأخرى.

أبعد من ذلك، يطبق أصحاب المطاعم في العديد من الدول نموذج ماكدونالدز على المأكولات المحليّة. ففي باريس، قد يُصدم السائحون من عدد مطاعم الوجبات السريعة الأمريكية، ولكنهم قد يُصدمون أكثر من الانتشار المذهل للنماذج المحليّة، مثل مخابز الكرواسون السريعة. ويتسبّب انتشار المأكولات السريعة الأمريكية والمحليّة في تراجع التنوع من مكان إلى آخر. فخلال هذه العملية، يُقيد توق الإنسان لتجارب جديدة ومتنوعة، إن لم يُدمر تدريجياً. ويجري استبداله بالرغبة في زيادة التجانس والقابليّة للتوقع.

هناك بلا شكّ تنوع ضخم في السلع والخدمات المتاحة على

(541) In many areas, there has been a simultaneous increase in reasonably authentic ethnic restaurants.

الإنترنت. لكن نظرًا لأنّ معظمها تُنتجها شركات مكمّلة باستخدام تقنيات قياسيةّة، فإنّ معظمها هي ذاتها مكمّلة. لكنّ الإنترنت واسع جدًّا ومتنوّع للغاية ويمكن العثور على السلع والخدمات الفريدة غير المكمّلة هناك. ويمكن العثور على العديد منها على موقع إي باي وخصوصًا على مواقع النظير للنظير مثل إتسي، والتي توفّق بين البائعين والمشتريين. فعلى إتسي، يمكنك العثور على منتجات يدويّة وعتيقة، بالإضافة إلى منتجات مصنّعة فريدة يجب ألاّ يقلّ عمرها عن 20 عامًا حتّى يمكن إدراجها على الموقع. ومنذ وقت ليس ببعيد، كان بوسعك أن تشتري إبريق شاي ثمنه 250000 دولار، من جملة معروضات أخرى.

التجرّد من الإنسانيّة

السبب الرئيسيّ للاعتقاد بأنّ المكمّلة لا عقلانيّة وفي النهاية متناقضة هو أنّها تميل إلى أن تكون لاإنسانيّة. وفي حين أنّ «الوظائف المكمّلة» مجردة من الإنسانيّة (انظر أدناه)، فإنّ تركيزنا في هذا القسم سيكون على الطريقة التي تعمل بها الأنظمة المكمّلة، وخاصّة مطاعم الوجبات السريعة، على تجريد الزبائن من إنسانيّتهم.

عندما يتناولون الطعام على ما يشبه خطوط التجميع، ينزل رواد المطعم إلى مستوى الآليّين فيأكلون وجباتهم بسرعة دون استمتاع بتجربة تناول الطعام أو من الطعام نفسه. فأفضل ما يمكن أن يقال عادة هو أنّ الوجبة تتّسم بالكفاءة وتنتهي بسرعة. ويوصف رواد

المطعم التقليديّين في ماكدونالدز بأنهم «يسرون متثاقلين للحصول على وجبة سريعة جديدة بالنسيان.»⁽⁵⁴²⁾ فقد يشعر بعض الزبائن كما لو كانوا يأكلون مثل الماشية على خطّ التجميع. إذ ذكرت هذه النقطة منذ بضع سنوات في برنامج ساترداي نايت لايف في معارضة ساخرة لسلسلة وجبات سريعة صغيرة. ففي المشهد الهزليّ، يسمع بعض المدراء الشباب بافتتاح مطعم جديد للوجبات السريعة يسمّى «علف وبيرة Troff 'n' Brew»، ويقرّرون تجربته على الغداء. وعندما يدخلون المطعم، تُربط المرايل حول أعناقهم. ثمّ يجدون ما يشبه معلف خنازير مليء بالفلفل وتعيد ملأه نادلة تجرف الفلفل من دلو. وينحني الزبائن، ويضعون رؤوسهم في المعلق، ويأكلون الفلفل أثناء حركتهم على طول المعلق، وفي نفس الوقت يتخذون ما يُفترض أنّه «قرارات عمل رفيعة المستوى» أثناء الأكل. وكلّ فينة وفينة، يرفعون رؤوسهم للحصول على الهواء وشرب بعض البيرة من «حوض الشراب» المشترك. وبعد أن ينتهوا من «وجبتهم»، يدفعون الحساب «على الرأس». ولأنّ وجوههم ملطّخة بالفلفل، فإنّهم حرفياً «يرشّونهم بالماء» قبل مغادرتهم المطعم. ويشاهد المدراء الشباب للمرّة الأخيرة وهم يخرجون من المطعم، الذي يغلق لنصف ساعة حتّى يمكن «شطفه بالماء». فمن الواضح أنّ ساترداي نايت لايف كان يسخر من حقيقة أنّ مطاعم الوجبات السريعة تميل إلى معاملة زبائنها مثل الحيوانات الأذنى.

يُجَرِّد الزبائن (والعاملون) من إنسانيتهم أيضًا من خلال النصوص الجاهزة والجهود الأخرى لجعل التفاعلات متطابقة. إذ «التطابق منافعٍ للتفاعلات البشرية. والتفاعلات البشرية التي تُنتج بالجملة قد تبدو للمستهلكين شيئًا يحطّ من إنسانيتهم إذا كان الروتين واضحًا أو أتمّها تلاعب بهم إذا لم يكن كذلك.»⁽⁵⁴³⁾ وبعبارة أخرى، يحدث التجريد من الإنسانية عندما تحلّ التفاعلات الجاهزة محلّ العلاقات الإنسانية الحقيقية.

أيضًا تقلّل مطاعم الوجبات السريعة والبيئات المكدلة الأخرى من الاتصال بين البشر. فالعلاقات بين الموظّفين والزبائن عابرة في أحسن الأحوال. ولأنّ الموظّفين عادةً ما يعملون بدوام جزئيّ ويبقون لبضعة أشهر فقط، نادرًا ما يكون الزبائن المعتادون علاقات شخصية معهم. إذ ولّت الأيام التي كان المرء يتعرّف فيها على نادلة في مطعم أو طاهي الطلبات السريعة في «مطعم رخيص» قريب. وتتناقص الأماكن التي يعرف فيها الموظّف من أنت ويعرف ما الذي يُحتمل أن تطلبه. وتختفي الآن «أماكن عظيمة رائعة»، مثل المقاهي والحانات المحليّة.⁽⁵⁴⁴⁾ كما أن وقت الاتصال بين العمّال والزبائن في مطاعم الوجبات السريعة قصير جدًا. فلا يستغرق طلب الطعام واستلامه ودفع ثمنه وقتًا كبيرًا. وفي العادة يشعر كلّ

(543) Robin Leidner. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press, 1993, p. 30.

(544) Ray Oldenburg. *The Great Good Place*. New York: Paragon, 1987.

من الموظفين والزبائن أنهم في حالة استعجال والرغبة في نقل الزبائن إلى وجبتهم التالية والموظفين إلى الطلب التالي.⁽⁵⁴⁵⁾ فلا يوجد وقت عملياً للتفاعل بين الزبون وموظف الطلبات. وهذا يصدق أكثر حتى على نافذة الطلب من السيارة، فبفضل الخدمة السريعة والحواجز الماديّة، يكون النادل أبعد.

كما تتقلص العلاقات بين زبائن مطاعم الوجبات السريعة إلى حدّ كبير أيضاً. فعلى الرغم من أنّ بعض إعلانات ماكدونالدز قد تجعل الناس يعتقدون خلاف ذلك، فقد ذهبت الأيام التي كان فيها الناس يلتقون في المطعم أو الكافيتريا لشرب القهوة أو تناول وجبة ويجلسون للحديث. فمن الواضح أنّ مطاعم الوجبات السريعة لا تشجّع مثل هذه اللقاءات الاجتماعيّة.

حتى أنّ بعض مطاعم الوجبات السريعة سعت إلى تحديد الوقت الذي يمكن للشخص أن يمكثه في المطعم. وبالفعل، طلب مديرو أحد مطاعم ماكدونالدز في نيويورك الشرطة لأنّ كبار السن كانوا يقضون الكثير من الوقت هناك ولا يشترّون ما يكفي من الطعام. وفي الواقع، وُضعت لافتة تقول: «فضلاً - لا تتلكأ. ثلاثون دقيقة فقط لتناول الطعام.»⁽⁵⁴⁶⁾

(545) أحد الاستثناءات من قاعدة عدم تلكؤ الزوّار هو ميل المتقاعدين إلى استخدام ماكدونالدز كمركز اجتماعي، خاصّة أثناء تناول الإفطار أو القهوة. حتى أنّ بعض مطاعم ماكدونالدز تسمح لكبار السن بلعب البنغو.

(546) Sarah Maslin Nir. "The Food May Be Fast, but These Customers Won't Be Rushed." New York Times, January 28, 2014.

اللاعقلانية: الإعدادات الرئيسية

العمل في ماكدونالدز

لا يوجد شيء لاعقلانيّ بطبيعته في الوظائف المكدلة. فالعمل بكفاءة قد يكون مرضياً تماماً. والمنتجات المبسّطة أسهل بالنسبة للعمّال في التعامل معها من تلك المعقّدة. ويحبّ «عمّال ماك» عموماً حقيقة أنّ الزبائن يعملون في البيئات المكدلة لأنّ ذلك يقلّل من المتطلّبات المفروضة عليهم (رغم أنّه قد يكلف بعضاً منهم وظائفهم في النهاية). والعكس بالعكس، قد يجبط القصور العمّال ويجعل حياتهم العمليّة أصعب، مثل الاضطرار إلى التعامل مع المهام سيئة التنظيم. وقد يؤدّي القصور من جانب العمّال إلى صعوبات في التعامل مع الزبائن الغاضبين والمحبطين بسبب قصورهم.

ومع ذلك، هناك العديد من أوجه اللاعقلانية المرتبطة بالتركيز على الكفاءة، خاصّة عندما تؤخذ إلى مستويات غير مسبوقه. وتميل الكفاءة الأكبر إلى أن تقترن بالزيادات المستمرّة في وتيرة العمل. فقد يضطرّ عمّال ماك إلى العمل أسرع وأسرع دون زيادة في الأجور. وهذا بدوره يترك لهم القليل من الوقت للتفكير، ناهيك عن إظهار إبداعهم في العمل. وهذا يمكن أن يجعل عمّال ماك يشعرون بعدم الرضا في عملهم. ولذلك، لا يستطيع أصحاب العمل الحصول على الفوائد التي يمكن الحصول عليها من إبداع العمّال في العمل.

إنّ التركيز على الأشياء التي يمكن قياسها كمياً يجعل من السهل

على العمّال معرفة ما يحتاجون إلى فعله، ومدى قربهم من إنجاز مهامهم، والمقدار المتبقي عليهم، وما إلى ذلك. وفي المقابل، فإنّ الإجراءات الكيفيّة غير الواضحة تجعل مثل هذه التقديرات أكثر صعوبة. فعند استخدام المعايير الكيفيّة، يصعب على الموظّفين معرفة ما إذا كان عملهم جيّدًا بما فيه الكفاية، وما إذا كانوا ينجزونه بسرعة كافية، وما إلى ذلك. ويفضّل العديد ممّن يستمرّون في الوظائف المكدلة معرفة تقييم أدائهم على أساس المقاييس الكميّة على غموض المعايير الكيفيّة.

من بين أوجه اللاعقلانيّة المرتبطة بالتركيز على القابليّة للقياس أنّها عادةً تؤدّي إلى أنظمة يكون فيها «الأسرع هو أفضل!» وتضع مثل هذه التأكيدات ضغطًا كبيرًا على عمّال ماك، وفي العادة يكون هذا الضغط مرتبطًا بانخفاض جودة ما يفعلونه.

يمكن أن تؤدّي القابليّة للتوقّع إلى اللاعقلانيّة من منظور من يعملون في وظائف ممكدلة. وأحد أوجهها هو الملل المطلق المرتبط بقول نفس الكلام، وممارسة نفس الإجراءات، وتقديم نفس المنتجات والخدمات ساعة بعد ساعة، يومًا بعد يوم. فيؤدّي هذا إلى معدّل تدوير مرتفع للوظائف في العديد من البيئات المكدلة، وهو ما يعدّ، في حدّ ذاته، لاعقلانيّة من جانب هذه الأنظمة العقلانيّة.

الكثير ممّا ذكرنا أعلاه، من حيث العقلانيّة واللاعقلانيّة، ينبع من السيطرة التي تمارسها المؤسّسات المكدلة على موظّفيها. فيمكن ممارسة هذه السيطرة من خلال أشخاص آخرين في مناصب

إشرافية، أو من خلال تقنيات غير بشرية، أو حتى من خلال التهديد باستخدام تقنيات غير بشرية للتحكم في العمال، أو حتى استبدالهم. لكن ثمة توازن دقيق هنا من حيث أن المستوى المناسب من التحكم يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة ومعظم موظفيها، ولكن التحكم المفرط يمكن أن يؤدي إلى خلق العديد من أوجه اللاعقلانية المذكورة هنا. ويمكن أيضًا أن ينقر العديد من الموظفين ويخلق قدرًا كبيرًا من عدم الرضا الوظيفي والاستياء من الإدارة والمؤسسة. وهذا بدوره يمكن أن يتسبب في أن يتباطأ الموظفون في العمل أو يعملوا بكفاءة أقل، أو يعيقوا سريان العمل، أو ينتظموا في جماعات (أي تكوين النقابات)، وربما يتركوا الوظيفة تمامًا.⁽⁵⁴⁷⁾ وفي الواقع، يبلغ معدّل التذوير في صناعة الوجبات السريعة 130٪ إلى 150٪ سنويًا.⁽⁵⁴⁸⁾ وهي أعلى نسبة في أي صناعة في الولايات المتحدة.

مثلما هو تجريد من الإنسانية أن تكون عميلًا في الأنظمة المكثفة، فإن العمل فيها يمثل تجريدًا للإنسانية أيضًا. فمثلًا يمكن اعتبار الموظفين الذين يعملون في وظائف مكثفة أنهم يؤدون سلسلة من

(547) لا يتفق ليدنر مع هذا، بحجة أن "عمال ماكدونالدز لم يعربوا إلا عن عدم الرضا القليل نسبيًا عن الروتين الشديد". انظر: روبن ليدنر
Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.
Berkeley: University of California Press, 1993, p. 134.

ومع ذلك، يمكن للمرء أن يتساءل ما إذا كان هذا يشير إلى مجتمع مكثف يقبل فيه الناس العملية، التي اعتادوها، ببساطة كجزء محتوم من عملهم.
Eric Rosenbaum. "Panera is losing nearly 100% of its workers every year as fastfood turnover crisis worsens." CNBC, August 29, 2019.

«المهامّ المكدلة». وتُعرف إحداها اختصارًا بـ HBO «سَلَم الشنطة ووجه العميل إلى الخارج».⁽⁵⁴⁹⁾ فمن الواضح أنّ أداء مثل هذه المهامّ البسيطة مرّة بعد مرّة لا يحتاج إلى مجموعة كاملة من المهارات والقدرات البشريّة. إذ يضطرّ العديد من العاملين في وظائف ممكدة إلى الاكتفاء بالمهامّ المكدلة، ويشعرون بأنّ طبيعة عملهم تحطّ من إنسانيتهم، وهي كذلك.

تؤدّي الخصائص الأخرى للوظائف المكدلة أيضًا إلى تجريد العمل في مطاعم الوجبات السريعة من الإنسانيّة. فعلى سبيل المثال، من غير المحتمل أن يكون الموظفون علاقات إنسانيّة كاملة مع الزبائن. ولأنّهم لا يبقون في العمل إلا لبضعة أشهر فقط، فمن غير المرجح أن تقوم علاقات شخصيّة مرضية بين الموظّفين. إذ تساعد الوظائف الدائمة على تعزيز العلاقات طويلة الأمد في العمل، حيث يغلب أن يجتمع العمّال الذين يتمتعون بمزيد من الاستقرار الوظيفي بعد ساعات العمل وفي عطلات نهاية الأسبوع. وما يعيق أيضًا قدرة الموظّفين على تطوير علاقات شخصيّة مع الموظّفين الآخرين هو الطابع المؤقت والجزئيّ للوظائف في مطاعم الوجبات السريعة والبيئات المكدلة الأخرى.

التمييز العنصريّ في ماكدونالدز

بينما يركّز هذا الفصل بشكل كبير على اللاعقلانيّة المرتبطة

(549) Bill Donahue. "Who's Lovin' It??" The Washington Post, September 1, 2011.

بالعقلانية، هناك أيضًا المزيد من أوجه اللاعقلانية الصريحة في الأنظمة التي تبدو عقلانية مثل ماكدونالدز. والتركيز هنا على أحد تلك الأوجه - التمييز العنصري.

يجب أن يعامل النظام العقلاني (المكدل) الجميع (مثل الزبائن والموظفين وأصحاب الامتياز والمديرين) على قدم المساواة؛ «دون اعتبار للمكانة الاجتماعية لأي شخص».»⁽⁵⁵⁰⁾ لكن في الواقع ليس ذلك ما يحدث دائمًا. وهو يصدق على جميع الأقليات، وخاصة الأقليات العنصرية والعرقية والنساء. فمن اللاعقلانية أن تميز صناعة الوجبات السريعة ضد الأقليات سواء كانوا عاملين أو زبائن أو أصحاب امتيازات. ومن المستحيل الحصول على أرقام دقيقة عن العمالة في صناعة الوجبات السريعة، ولكن يمكن أن نجد دليلًا في بيانات التعداد الحكومي الرسمية حول العمالة في تجارة التجزئة بشكل عام. فوفقًا لهذا المصدر، يمثل السود 14.6٪ من سكان الولايات المتحدة، لكنهم يمثلون 12.3٪ فقط من موظفي تجارة التجزئة. وبالتالي تمثيل السود منقوص في هذا المجال. وفي المقابل، كان ذوو الأصول الإسبانية / اللاتينيون ممثلين تمثيلًا زائدًا، بأكثر من 18 ٪ من العمالة في تجارة التجزئة، لكنهم كانوا يشكلون أقل من 17 ٪ من السكان ككل. وتشكل النساء حوالي 50٪ من سكان الولايات المتحدة، وهنّ يمثلن نفس النسبة من موظفي تجارة

(550) Marcia Chatelain. Franchise: The Golden Arches in Black America. New York: Liveright, 2020, p. 4.

يركز كتاب الامتيازات التجارية: الأقواس الذهبية في أمريكا السود، لمارسيا شاتلين (2020)، على العلاقة المشحونة بين الأمريكيين السود وماكدونالدز. فلسوء الحظ، لا توجد أعمال مفصلة مماثلة حول وضع الأقليات الأخرى في مطاعم الوجبات السريعة الأخرى.

على الجانب الإيجابي، يقدم ماكدونالدز للمستهلكين الأمريكيين السود (وغيرهم) طعامًا بأسعار معقولة. لكن كتنا ناقشنا سابقًا، غالبًا ما يكون طعام غير صحي (مرتبط بارتفاع ضغط الدم والسكري والسمنة) لأنه يحتوي عادةً على نسبة عالية من الملح والسكر والدهون والكوليسترول وما شابه.

وقد قيل أيضًا إن مطاعم الوجبات السريعة توفر فرصًا لأصحاب المشاريع والرأساليين السود. كما يُنظر إليها على أنها تقدم طريقة للمساعدة في إنعاش الصحة الاقتصادية لمجتمعات السود. لكن الإحصاءات الحديثة لا تدعم هذه الادعاءات، لا سيما الفكرة القائلة بأن مطاعم الوجبات السريعة تقدم فرصًا أكبر للرأساليين السود. فمثلًا بين عامي 2008 و 2017، انخفض عدد أصحاب الامتياز من السود من 304 إلى 222. (551)

(551) Mallika Mitra. "McDonald's black franchisees are leaving the chain as cash flow disparity between them and white counterparts grows." CNBC, December 9, 2019, [cnbc.com/2019/12/09/mcdonalds-black-franchisees-leave-chain-as-disparitygrows.html](https://www.cnbc.com/2019/12/09/mcdonalds-black-franchisees-leave-chain-as-disparitygrows.html).

قبل أعمال الشغب التي حدثت في المدن عام 1968 (خاصة في شيكاغو وواشنطن العاصمة وكانساس سيتي) والتي أشعلها اغتيال مارتن لوثر كينغ، كانت امتيازات ماكدونالدز مملوكة حصرياً للبيض. لكن بدأ أصحاب الامتياز البيض في الفرار من المناطق المشتعلة في تلك المدن وغيرها. وبدلاً من التخلي عن تلك المناطق، بدأ ماكدونالدز أخيراً في البحث بجديّة عن سود يمكنهم أن يكونوا مؤهلين للعمل كأصحاب امتياز في تلك المناطق. وافتتح أول مطعم ماكدونالدز مرخص للسود في شيكاغو في أواخر عام 1968. ومع ذلك، كان أصحاب الامتياز السود يُعطون عادة المطاعم والمناطق الأقل جاذبية في المدينة. فكان عليهم أيضاً العثور على موظفين سود وتدريبهم. وكان بعض هؤلاء الموظفين الأوائل من العسكريين السابقين الذين اعتادوا العمل ضمن نظام عقلائيّ - وهو الجيش - على غرار ماكدونالدز. فكلاهما يشدّد على الكفاءة والدقة على سبيل المثال.

كان طعام ماكدونالدز غير المكلف والمنتج بكميات كبيرة (ولا يزال) شائعاً في الأحياء السوداء الفقيرة. وعلى أية حال، لم يجد منافسة كبيرة في تلك الأحياء.

وسواء كانت مملوكة للسود أم لا، كانت هناك مقاومة لدخول مطاعم الوجبات السريعة إلى مجتمعات السود؛ مقاومةً لجهودها في «استعمار» تلك المجتمعات.

شكّلت أعمال الشغب العنصرية في لوس أنجلوس عام 1992

اختبارًا آخر لماكدونالدز، ولكن في حين تأثرت مطاعم الوجبات السريعة الأخرى بشدّة (برجر كنج، وتاكو بيل) من أعمال الشغب، فقد تجنّب ماكدونالدز أسوأ آثارها. ف«لقد حصل رونالد ماكدونالد أخيرًا على جنسيّة أمريكا السوداء.»⁽⁵⁵²⁾ لكن تبقى هذه الحجّة موضع شكّ بسبب الانخفاض الأخير في عدد أصحاب الامتياز من السود. ومع ذلك، يستمرّ السود في تناول الطعام في ماكدونالدز ومطاعم الوجبات السريعة الأخرى. وفي معظم الحالات، قد يكون هذا بسبب أتهم - ومعظم الآخرين - لا يجدون سوى القليل من الخيارات الأخرى.

بالنظر إلى العنصريّة المستوطنة في أمريكا، هناك بالتأكيد العديد من الأمثلة الأخرى على الممارسات العنصريّة ضدّ الزبائن والموظّفين وأصحاب الامتياز السود، ليس فقط في مطاعم الوجبات السريعة ولكن في كلّ صناعة المطاعم، وكذلك معظم، إن لم يكن كلّ، الصناعات الأخرى. لكنّ النقطة الأساسيّة هنا هي أنّ هذه كلّها أمثلة على اللاّعقلانيّة في صناعة الوجبات السريعة (وغيرها). فعلى سبيل المثال، التمييز ضدّ أصحاب الامتياز والعمّال والزبائن السود هو تصرّف لا عقلانيّ يؤدّي إلى مجموعة من العواقب اللاّعقلانيّة. ومن الأمثلة على ذلك الغياب النسبيّ لأصحاب الامتياز من السود داخل المجتمعات السوداء حيث يمكن أن يؤدّي وجودهم إلى زيادة الأعمال؛ وغياب المديرين السود، الأمر الذي قد

(552) Marcia Chatelain. Franchise: The Golden Arches in Black America. New York: Liveright, 2020, p. 226.

ينفّر الموظّفين السود والمجتمع الأسود؛ وصدّ المستهلكين السود، ما قد يدفعهم إلى قضاء أغراضهم من مكان آخر (على الرغم من أنّه في العالم المكدل من شبه المؤكّد أنّهم سيتّجهون إلى سلاسل مطاعم وجبات سريعة أخرى نظرًا لوجود أعداد أقلّ من البدائل).

علاوة على ذلك، هناك بالتأكيد تمييز يمارس ضدّ جميع الأقليّات الأخرى (مثل النساء، وذوي الأصول الأسبانيّة، والشواذ، والأمريكيّين الأصليّين) في ماكدونالدز وفي بقية صناعة الوجبات السريعة. وهذه اللاعقلانيّة عواقب لا حصر لها ليس فقط على مجموعات الأقليّات، وماكدونالدز، وصناعة الوجبات السريعة، ولكن أيضًا على المجتمع الأكبر.

التعليم العالي

لقد أصبحت الجامعة الحديثة، من نواح عدّة، مكانًا لاعقلانيًا للغاية. إذ أنّ تطبيق «الإنتاج بالجملة» على الجامعة وملأها بجحافل من الطلاب، والمسكن الكبيرة معدومة الشخصية، ومدرّجات المحاضرات الضخمة تجعل التعرّف على الطلاب الآخرين أمرًا صعبًا. كما أنّ الأعداد الكبيرة في المحاضرات، المقيدة بشدّة بالساعة، تجعل من المستحيل تقريبًا معرفة الأساتذة شخصيًا؛ في أحسن الأحوال، قد يتعرّف الطلاب على خريج مساعد يدرّسهم في مجموعات المناقشة. وتُحصى الدرجات (والطلاب مهووسون بهذا المقياس الكميّ للتعليم) من سلسلة من اختبارات الاختيار من

متعدّد المصحّحة آلياً وتُنشر. فقد يشعر الطلاب أنّهم ليسوا أكثر من مجرد أشياء تُسكب فيها المعرفة أثناء الحركة على طول خطّ تجميع تعليمي يزودهم بالمعلومات ويمنحهم الدرجات العلميّة. وأصبحت إمكانية حصول الأساتذة على التثبيت أقلّ والأرجح أن يكونوا موظّفين بدوام جزئيّ («محاضرو ماك» في «كليات ماك»)،⁽⁵⁵³⁾ معرّضين للمعاملة مثل الموظّفين الخدميين لا يمثلون الكثير لا للجامعة ولا للطلاب على حدّ سواء.

يؤدّي التقدّم التكنولوجيّ إلى مزيد من اللاعقلانيّة في التعليم. كما يتحدّجّم الحدّ الأدنى من التواصل بين المعلّم والطالب بشكل أكبر بسبب الوسائل المتقدّمة مثل الدورات على الإنترنت، والتعلّم عن بعد⁽⁵⁵⁴⁾، والتدريس المحوسب، وآلات التدريس. فمن خلال حضور الدورات على الإنترنت دون وجود معلّم، وصلنا إلى الخطوة النهائيّة على ما يبدو في تجريد التعليم من الإنسانيّة: القضاء على المعلّم البشريّ والتفاعل البشريّ بين المعلّم والطالب. واعتقد الكثيرون، خاصّة مع ظهور كوفيد-19، أنّ مستقبل التعليم الجامعيّ (وحتّى المدرسة الثانويّة) في الولايات المتّحدة يكمن في التوسّع المكثّف في أنظمة التعليم عبر الإنترنت، وأشهرها «التعليم

(553) Doug Mann. "Will You Have Fries With Your Metaphysics? The McDonaldization of Higher Learning May Make People Feel Good, but It Is Death to Education." London Free Press (Ontario), February 19, 2005; Dennis Hayes. "Diploma? Is That With Fries?" The Times Educational Supplement, June 10, 2005.

(554) Tamar Lewin. "Online Enterprises Gain Foothold as Path to a College Degree." New York Times, August 25, 2011.

الكبير المفتوح عبر الإنترنت،» الذي يُنتج «المناهج التعليمية الضخمة المفتوحة على الإنترنت» (موكس MOOCs). وتختلف المناهج الضخمة على الإنترنت عن معظم الأشكال الأخرى للتعليم عبر الإنترنت لأن الطالب في أيّ مكان في العالم تقريباً يمكنه مشاهدة محاضرات لأساتذة (غالباً ما يكونون أكاديميين دوليين مشهورين «نجوم»)، ويمكن أن يكون هناك تفاعل معهم أو على الأرجح مع مساعديهم. وفي معظم الحالات، لا توجد حالياً أية رسوم على الطلاب مقابل حضور المناهج الضخمة على الإنترنت، لكن من المحتمل أن تكون هناك رسوم في المستقبل، حيث أن العديد من المنظمات المعنية بها تنظر إلى الربحية. وتتضمن المناهج الضخمة المفتوحة على الإنترنت عدداً ضخماً من الطلاب لأنها مفتوحة لأيّ شخص؛ وهي موجودة فقط على الإنترنت؛ وهي متاحة لأيّ شخص في العالم يستطيع الوصول إلى الكمبيوتر والإنترنت. وبدأت أولى المناهج الضخمة الحقيقية على الإنترنت في عام 2008، ولكن الانطلاق الكبير كان في عام 2011، بثلاث دورات ضخمة من جامعة ستانفورد، كلّ منها التحق به أكثر من 100000 طالب من كلّ بلدان العالم تقريباً. فمن المناهج الضخمة المفتوحة في ستانفورد بزغت شركة كورسيرا Coursera (التي تضمّ ما يقرب من 47 مليون طالب («متعلّمون» أو «متلقّو الكورسات»)، وأكثر من 3900 دورة تدريبية، وأكثر من 200 «شريك» من الجامعات والشركات حتى منتصف عام

Udacity (2020).⁽⁵⁵⁵⁾ وتقدّم اليوم شركات أخرى (أوداستي Udacity وإيد إكس edX) والعديد من الجامعات الأخرى المناهج المفتوحة على الإنترنت (MOOCs). والمحرّك الرئيسي (بعيداً عن كوفيد-19) هو التكاليف المتزايدة للتعليم العالي التقليديّ وحقيقة أنّ المناهج المفتوحة على الإنترنت قادرة على الوصول إلى عدد أكبر بكثير من الطلاب بتكلفة أقلّ بكثير (يمكن لمدرّب واحد تدريس كلّ الطلاب المائة ألف أو يزيد). وتستخدم المناهج المفتوحة على الإنترنت أيضاً تقنيات متقدّمة حديثة بدلاً من التفاعلات التقليديّة والبدائيّة وجهاً لوجه في الفصول الصغيرة أو من التواصل الشخصيّ الضعيف في المحاضرات الكبيرة، التي تسم التعليم الجامعيّ التقليديّ.

تعمل المناهج المفتوحة على الإنترنت، والتعليم عبر الإنترنت بشكل عامّ، على تعزيز مكدلة التعليم العالي. وفي الواقع، هناك مستوى أعلى بكثير من المكدلة في المناهج المفتوحة على الإنترنت مقارنة بمختلف البيئات التعليميّة التقليديّة التي هي ذاتها مكدلة بشكل متزايد. لماذا؟

أحد الأسباب، رغم أنّه من الممكن تحضير كلّ الدورات التعليميّة الكبيرة المفتوحة على الإنترنت من جديد كلّ فصل دراسي، سيكون هناك اتّجاه قويّ لتطوير نصّ يمكن إعادة استخدامه كلّ عام، وربّما تعديله بشكل طفيف. ولتوفير القابليّة

(555) <https://www.coursera.org>.

للتوقع في تقييم الطلاب، توضع « قواعد » تفصيلية أو أنظمة تقييم معيارية تُمنح للطلاب وتُستخدم لتقييمهم. فكلما كانت قواعد التقييم مفصلة أكثر وموحدة، زادت القابلية للتوقع وقلّت المساحة المتاحة للإبداع في جانب كلّ من الطلاب والمعلّمين. فعادة ما تكون المناهج المفتوحة على الإنترنت أنظمة مسبقة التّعبئة من سلسلة من المقاطع القصيرة (غالبًا لا تزيد عن 8 دقائق إلى 12 دقيقة من المحاضرة)، والأسئلة المضمّنة، والنتائج الفوريّة (وإن كانت آلية). وعندما تستثمر الشركات المزيد من الأموال في تقنيات لتحسين جودة المناهج المفتوحة على الإنترنت، سيكون هناك اهتمام قويّ باستخدام هذه المناهج فصلًا دراسيًا بعد آخر من أجل تعظيم العائد على الاستثمار. ويُحتمل أن تُعاد المناهج المفتوحة. حتّى لو كانت هناك مقاومة لهذه الإعادات في الجامعات الكبرى (مثل ستانفورد)، فستسجّل المناهج بحيث يمكن استخدامها، ربّما مقابل رسوم، في الكليّات والجامعات الأقلّ. وسيكون هذا متوقّعًا للغاية حيث يحصل كلّ موقع أكاديميّ يستخدم المناهج المسجّلة مسبقًا على نفس المحتوى بالضبط. وفي حين أنّه يمكن إضافة بعض العناصر التفاعلية إلى أيّ منهج مسجّل مسبقًا، فإنّه لن يتمتّع حتّى بالقدر المحدود من العفوية في المناهج المفتوحة الحية.

تزداد كفاءة العديد من الأنظمة المكدلة، بما في ذلك المناهج المفتوحة على الإنترنت، من خلال استبدال التقنية البشرية بالتقنية غير البشرية. وفي حالة المناهج المفتوحة على الإنترنت، يتّضح هذا بشكل خاصّ في الحاجة إلى استخدام الاختبارات التي يصحّحها

الكمبيوتر بدلاً من الاختبارات المقالية الذاتية التي يصححها المعلمون. وتزداد الكفاءة أيضاً في الأنظمة المكدلة عن طريق الاعتماد على المستهلكين-المنتجين، أي من خلال «تشغيل الطلاب (الزبائن)»، في هذه الحالة. ففي التعليم بشكل عامّ والمناهج المفتوحة على الإنترنت بشكل خاصّ، هناك نزعة قويّة لجعل «الزبائن» في النظام التعليمي، أي الطلاب، يؤدّون العمل الذي كان المعلمون يؤدّونه في سياقات أخرى. فعلى سبيل المثال، يستحيل على المدرّبين في الدورات المفتوحة على الإنترنت الردّ على آلاف التعليقات والأسئلة الواردة. لكن من خلال استخدام «التعهد الجماعي» (وهو نوع من الاستهلاك المنتج)، قد يُسمح للطلاب بالتصويت على كلّ سؤال وتعليق. وبناءً على تصويت الطلاب، يمكن للمدرّبين التركيز على المسائل التي يعتبرها الطلاب مهمّة وليس التي يعتبرها المدرّب مهمّة؛ يؤدّي الفصل مهمّة تحديد ما هو مهمّ.⁽⁵⁵⁶⁾ وبعد عرض المحاضرة بالفيديو، يُترك الكثير من العمليّة التعليميّة للطلاب إمّا بمفردهم أو من خلال مجموعات يحضرونها شخصياً أو عبر الإنترنت وأشكال أخرى من التفاعل. وأفضل مثال على ذلك هو عمليّة الدرجات. ففي الفصول التي تضمّ 100000 طالب أو أكثر، لن يتمكّن المعلمون، بغضّ النظر عن عدد المساعدين الذين قد يكونون معهم، من أداء التصحيح. وبالتالي، يُترك الجزء الأكبر من التصحيح للطلاب أنفسهم (المزيد

(556) Tamar Lewin. "College of the Future Could Be Come One, Come All." New York Times, November 19, 2012.

من الاستهلاك المتّيج). ويمكن أن يقرأ خمسة طلاب، مثلاً، اختبار أو ورقة طالب آخر مع اعتبار درجة الطالب هي متوسط التقييمات الخمسة.

تمثل الجانب اللاعقلانيّ الرئيسيّ المرتبط بالمناهج المفتوحة على الإنترنت في أتمها تميل إلى الحد، إن لم يكن القضاء، على العمليّات البشريّة التي تكمن في قلب العمليّة التعليميّة. إذ يقول ويلكنسون أنّ السبيل إلى إضفاء الإنسانيّة على التعليم هو التركيز على أنشطة التدريس اليوميّة المباشرة لخلق تجربة تعليميّة بناءة وليس تطوير أنظمة واسعة النطاق - مثل المناهج الكبيرة المفتوحة على الإنترنت.⁽⁵⁵⁷⁾ وكما يقول ويلكنسون، تكمن الإجابة في إيجاد طرق «لجعل 'التميز' ممتعاً وجذاباً ومرصياً للأطفال والعاملين في مجال التعليم.»⁽⁵⁵⁸⁾ ويكمن الحلّ في التركيز على الأنشطة اليوميّة للتعليم، ما يجعلها ليست محور الاهتمام فحسب بل حيث تكمن الروعة الحقيقيّة للتعليم التي يمثلها مدرّسون ممتازون يجدون طرقاً جديدة ومثيرة لتعليم الطلاب. وتسير المناهج المفتوحة على الإنترنت في الاتجاه المعاكس تماماً في تركيزها على إنشاء نظام تعليميّ جديد بدلاً من العمل ضمن النظام التقليديّ للتعليم اليوميّ المباشر. حيث يتفاعل المعلّمون المتميّزون مع الطلاب للعثور بشكل

(557) Gary Wilkinson. "McSchools for McWorld? Mediating Global Pressures With a McDonaldizing Education Policy Response." In George Ritzer, ed., *McDonaldization: The Reader*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010: 149-157.

(558) المرجع السابق.

جماعيّ على أفضل طريقة لحلّ قضية معيّنة في أيّ وقت (بالطبع، أصبح هذا النوع من التدريس أكثر إشكاليّة في خضمّ وباء كوفيد-19). تفتقر المناهج المفتوحة إلى هذا الاتصال المباشر، وعندما تكون المناهج مسجّلة مسبقًا، تتضاءل أو تنعدم إمكانيّة المشاركة الإبداعية والتبادلة بين المعلّم والطالب.

هناك مخاوف من أنّ المناهج المفتوحة على الإنترنت ستؤدّي إلى نظام تعليميّ أكثر طبقيّة. فمن ناحية، سيتعلّم الطلاب في البلدان الأقلّ تقدّمًا وفي الكليّات المحليّة والكليّات والجامعات ذات المستوى الأدنى في الولايات المتّحدة من نخبة من المعلّمين والمناهج، وبالتالي يفسح لديمقراطية التعليم ويحدّ من عدم المساواة في التعليم. ومن ناحية أخرى، سيعتمد طلاب البلدان الأقلّ نموًا والمؤسّسات التعليميّة ذات المستوى الأدنى اعتمادًا متزايدًا، إن لم يكن كليًا، على المناهج المفتوحة والأنماط المشابهة لتقديم التعليم الجماعيّ عبر الإنترنت (مثل أوديمي UdeMy، الذي يسمح للأساتذة بوضع مناهجهم الخاصّة على الإنترنت). بينما يستمرّ الطلاب في البلدان المتقدّمة، لا سيما في جامعات النخبة، في الحصول على تعليم مباشر مكلف للغاية وأكفأ.

العالم الرقميّ

يصل التجريد من الإنسانيّة إلى ذروته في مواقع الاستهلاك الرقميّة (والعديد من المواقع الأخرى) لأنّه، كما ناقشنا عدّة مرّات في هذا الكتاب، بشكل عامّ لا يوجد موظّفون هناك يمكن

للمستهلكين التواصل معهم. إذ يُترك المستهلكون للتعامل مع المواقع غير البشرية وغير الشخصية.

ومع ذلك، يجلب استخدام العالم الرقمي والتفاعل داخله العديد من المزايا (مثل كسر الحواجز، وزيادة رقعة التفاعل). فلن يقبل الكثير من الناس التخلي عن مثل هذه المزايا من أجل علاج اللاإنسانية.

الرعاية الطبيّة

بالنسبة للطبيب، تحمل عمليّة العقلنة في طبيّاتها سلسلة من النتائج اللاإنسانية.⁽⁵⁵⁹⁾ وأهمّها هو انتقال السيطرة من الطبيب إلى الهياكل والمؤسّسات العقلانية. ففي الماضي، كان الممارس الحرّ يتمتع بدرجة كبيرة من السيطرة على عمله. وفي الطبّ العقلانيّ، تزيد السيطرة من الخارج وتنتقل إلى الهياكل والمؤسّسات الاجتماعية. فلم يعد الطبيب يخضع بشكل متزايد لسيطرة هذه الهياكل والمؤسّسات فحسب، بل هو أو هي مقيد من قبل المديرين والبيروقراطيين وهم أنفسهم ليسوا أطباء. ونتيجة لذلك، يعاني العديد من الأطباء من عدم الرضا الوظيفيّ والنفور. حتّى أنّ البعض يتّجه نحو النقابات، مثل اتحاد الأطباء وأطباء الأسنان الأمريكيّين.⁽⁵⁶⁰⁾ ويتّجه آخرون إلى الطبّ الخصوصيّ concierge practice المكلف حيث يمكن

(559) George Ritzer and E. Ray Dorsey. "The McDonaldization of Medicine" JAMA Neurology 73 (2016): 15–16.

(560) www.uapd.com.

للأطباء، مقابل الرسوم السنوية المرتفعة، التفاعل بشكل شخصي أكثر مع المرضى وتطوير خيارات علاج أكثر ملاءمة. (561)

من المرجح أن تؤدي الجهود لزيادة القابلية للتوقع إلى فقدان المرضى للعلاقات الشخصية مع الأطباء وغيرهم من أعضاء المهن الصحية. وذلك لأن القواعد واللوائح تجعل الأطباء يعالجون جميع المرضى بنفس الطريقة الأساسية. وهذا يصدق أيضًا على المستشفيات، فبدلاً من رؤية الممرضة نفسها بانتظام، قد يرى المريض العديد من الممرضات المختلفات. والنتيجة بالطبع هي أن الممرضات يجدن صعوبة في التعرف على مرضاهن كأفراد.

وتطور آخر لا إنسانيّ يتمثل في ارتفاع عدد «أطباء المستشفيات» (على الأقل في الولايات المتحدة)، وهم أطباء يعملون حصرياً في المستشفيات. فالآن وبدلاً من رؤية طبيبهم الشخصي (إذا كان لا يزال لديهم مثل هذا الطبيب)، الأرجح أن يفحص المرضى الأطباء الذين ربما لم يسبق لهم رؤيتهم ولا علاقة شخصية لهم معهم. (562) لذلك من المرجح أن يشعر المريض بأنه رقم في النظام وليس شخصاً. وقد يؤدي تقليل الوقت وتعظيم الأرباح إلى تدهور جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. ومثل الأطباء، المرضى أيضاً عرضة للسيطرة المتزايدة من الهياكل والمؤسسات الكبيرة، والتي قد

(561) Alex Williams. "The Rich Are Preparing for Coronavirus Differently: Concierge Doctors, Yachts, Chartered Planes and Germ-free Hideaways. New York Times, March 6.

(562) Kris Hundley. "The Inpatient Physician." St. Petersburg Times, July 26, 1998.

تبدو لهم بعيدة، وغير مبالية، غامضة. وأخيرًا، يحدث بشكل متزايد أن يتفاعل المرضى مع الفنيين والتقنيات غير الإنسانية. وفي الواقع، ونظرًا لأنه يمكن شراء المزيد والمزيد من التقنيات من الصيدليّة، يمكن للمرضى اختبار أنفسهم وبالتالي قطع الاتصال البشريّ مع كلّ من الأطباء والفنيّين.

إنّ الأنظمة الطبيّة متزايدة العقلانيّة، بتركيزها على خفض التكاليف وزيادة الأرباح، قد تقلّل من جودة الرعاية الصحيّة، وخاصّة بالنسبة لأفقر أفراد المجتمع. فقد يصاب بعض الناس على الأقلّ بالمرض وربّما يموتون بسبب عقلنة الطبّ.

خلق قانون الرعاية الصحيّة («Obamacare»)، الذي دخل حيّز التنفيذ في عام 2014، نظامًا مركزيًا وبيروقراطيًا. فكان هناك خوف كبير من أن يؤدّي ذلك إلى زيادة دراماتيكيّة في اللاّعقلانيّة المرتبطة بمكدلة الرعاية الصحيّة. ووعده الرئيس ترامب وقادة جمهوريّون آخرون بإلغاء برنامج أوباما كير. لكنّ حتّى منتصف عام 2020، فشلت جهودهم إلى حدّ كبير، ولا يزال قانون الرعاية ساريًا. فهذا هو الوضع على الرغم من الصعوبات المستمرّة المتعلّقة بالتمويل وزيادة التكلفة والخيارات غير الكافية في أجزاء كثيرة من الولايات المتّحدة. ويبقى أن نرى ما إذا كان قانون الرعاية الصحيّة سيتغيّر وإذا حدث فكيف؟ وما هي أوجه اللاّعقلانيّة التي ستظهر معه؟ إنّه قد لا يستمرّ حتّى، وربّما ينتج من اللاّعقلانيّة أكثر ممّا جاء القانون نفسه ليعالجه.

الصحة والبيئة: سعرات يوم كامل في وجبة سريعة واحدة

لقد هدّدت العقلانيّة المتزايدة صحّة الناس وربّما حياتهم (وبالطبع، ساعدت الكثيرين منهم من خلال تطوير عقاير وإجراءات طبيّة جديدة). وأحد الأمثلة على ذلك هو الخطر الذي يشكّله محتوى معظم الوجبات السريعة: كمّيّة كبيرة من الدهون والكوليسترول والملح والسكر. فمثل هذه الوجبات هي آخر ما يحتاجه الأمريكيّون، الذين يعاني الكثير منهم من السمنة، وارتفاع الكوليسترول في الدم، وارتفاع ضغط الدم، وربّما السكريّ. وهناك حديث كثير هذه الأيام عن وباء السمنة (حتّى في الأطفال)، ويلقي العديد من المراقبين أكثر اللوم على صناعة الوجبات السريعة - طعامها وما يحتويه - وتركيزها (المستمرّ) على «زيادة حجم» كلّ شيء (على الرغم من أنّهم الآن حذرون بشأن استخدام هذا المصطلح). (563)

تنفق صناعة الوجبات السريعة مليارات الدولارات على الإعلانات المصمّمة لإقناع الناس باستهلاك طعامها. وهذا الطعام المصنّع الذي تعلن عنه له خصائص تسبّب الإدمان. (564)

ولا يتوقّف التأثير السلبيّ للوجبات السريعة على الصحّة عند الولايات المتّحدة. إذ يساعد نموّ مطاعم الوجبات السريعة، فضلاً

(563) Virginia Stagg Elliott. "Fast-Food Sellers Under Fire for Helping Supersize People." American Medical News, April 21, 2003.

(564) Mark Bittman. "Is Junk Food Really Cheaper?" New York Times Sunday Review, September 25, 2011.

عن التركيز على الحصص الأكبر، في زيادة المشكلات الصحيّة (مثل مرض السكريّ) في أجزاء مختلفة من العالم.⁽⁵⁶⁵⁾ إذ أظهرت دراسة مقارنة لعدد من المناطق في أونتاريو، في كندا، أنّ تلك التي يوجد فيها عدد أكبر من مطاعم الوجبات السريعة يُرجّح أن يكون لديها معدّلات أعلى من متلازمة الشرايين التاجيّة الحادّة ومعدّل وفيات أعلى من أمراض الشرايين التاجيّة.⁽⁵⁶⁶⁾

بتسببها في خلق عادات الأكل السيئة لدى الأطفال، تساهم مطاعم الوجبات السريعة في وقوع مشاكل صحيّة مختلفة في وقت لاحق من الحياة. فمن خلال استهداف الأطفال، لا تخلق مطاعم الوجبات السريعة مجرّد أشخاص مخلصين للوجبات السريعة مدى الحياة ولكن أيضًا مدمنين على الأغذية الغنيّة بالملح والسكر والدهون.⁽⁵⁶⁷⁾ إذ أظهرت دراسة مثيرة للاهتمام أنّ صحّة الأطفال المهاجرين تتدهور كلّما طالّت مدّة إقامتهم في الولايات المتّحدة، ويرجع ذلك في جزء كبير منه إلى أنّ نظامهم الغذائيّ يصبح أشبه تدريجيًّا بنظام الوجبات السريعة عند معظم الأطفال

(565) Jeremy Laurance. "Slow Killer on the March." Toronto Star, March 4, 2006.

(566) David A. Alter and Karen Eny. "The Relationship Between the Supply of FastFood Chains and Cardiovascular Outcomes." Canadian Journal of Public Health 96 (May 2001):173–177; Sharon Kirkey. "Nutrition: New Study Links Fast-Food Spots, Death Rates." National Post, May 12, 2005.

(567) Maryellen Spencer. "Can Mama Mac Get Them to Eat Spinach?" In Marshall Fishwick, ed., Ronald Revisited: The World of Ronald McDonald. Bowling Green, OH: Bowling Green University Press, 1983, pp. 85–93

الأمريكيين.⁽⁵⁶⁸⁾ ويقول عالم اجتماع مهتم بدراسة الأطفال المهاجرين: «إنّ مكدلة العالم ليست بالضرورة تقدّمًا خاصّة فيما يتعلّق بالطعام المغذّي.»⁽⁵⁶⁹⁾

تصاعدت بمرور السنوات الهجمات على الآثار الصحيّة الضارّة التي تسبّبها صناعة الوجبات السريعة. وأجبرت العديد من السلاسل على الاستجابة من خلال تقديم سلطات أكثر وأفضل، على الرغم من أنّ المنكّهات التي توضع عليها غالبًا ما تكون غنيّة بالملح والدهون. كما أُجبروا أيضًا على كتابة المعلومات الغذائيّة لجميع المنتجات في متاجرهم وعلى الإنترنت. لكن لا يراجع معظم المستهلكين هذه المعلومات أبدًا ويستمرّون في طلب وجبة ماكدونالدز المعتادة المكوّنة من شطيرة بيج ماك، وبطاطس مقلية كبيرة، ومخفوق الفانيليا الكبير، والتي تحتوي إجماليّ 2000 سعرة حراريّة تقريبًا، والقليل من هذه السعرات له قيمة غذائيّة تذكر. وأدى الاتّجاه نحو وجبات أكبر وأكبر إلى زيادة المشكلة (إفطار ماكدونالدز الكبير الذي يتضمّن البسكويت والبيض المخفوق والسجق والبطاطس المقلية (750 سعرة حراريّة)). أمّا إضافة ماكافيه شيك بالشوكولاتة بحجم 22 أوقية لوجبة ماكدونالدز

(568) Donald J. Hernandez and Evan Charney, eds. *From Generation to Generation: The Health and Well-Being of Children in Immigrant Families*. Washington, DC: National Academy Press, 1998.

(569) Patty Lanoue Stearns. "Double-Sized Fast Foods Means Double the Trouble." *Pittsburgh Post-Gazette*, October 10, 1996.

فيرفّع المجموع بشكل كبير.⁽⁵⁷⁰⁾ وتحتوي شطيرة برجر كنج دابل ووبر وحدها على 900 سعرة حراريّة (و56 جرامًا من الدهون).⁽⁵⁷¹⁾ ففي الولايات المتّحدة، السعرات الحراريّة الموصى بتناولها يوميًا أقلّ من 2000 سعر حراريّ للنساء وأكثر بقليل من 2500 سعر حراريّ للرجال. وبالتالي، فإنّ وجبة ماكدونالدز المعتادة مع المخفوق الكبير تلبّي أو تتجاوز السعرات الحراريّة اليوميّة الموصى بها للنساء والرجال.

يُوصف الشوفان الذي يقدّمه ماكدونالدز بأنّه «طبق ملؤه الصحّة».⁽⁵⁷²⁾ والشوفان النقيّ هو في حدّ ذاته غذاء صحّيّ، لكن وكما هو متوقّع فعل ماكدونالدز كلّ ما في وسعه لتحويل الشوفان إلى خيار سيّء آخر.⁽⁵⁷³⁾ إذ يصف أحد المراقبين المكوّنات بأنّها «شوفان وسكّر وفواكه مجفّفة محلاة وكريمة و11 مكوّنًا غريبًا لا تقبل أن تحتفظ بها في مطبخك».⁽⁵⁷⁴⁾ ويحتوي الطبق على سكّر أكثر من قطعة حلوى سنيكرز. ويتساءل المراقب: لماذا يأخذ ماكدونالدز طعامًا صحّيًا مثل الشوفان «ويحوّله إلى طعام سريع مبالغ في ثمنه؟ لماذا تصنع مزيجًا بشعًا من 21 مكوّنًا، العديد منها كيميائيّ و / أو

(570) www.mcdonalds.com/us/en/full_menu_explorer.html.

(571)

http://www.bk.com/cms/en/us/cms_out/digital_assets/files/pages/Nutrition%20MARCH%202014.pdf.

(572) <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/02/22/how-to-make-oatmealwrong/?emc=etal>.

(573) المرجع السابق.

(574) المرجع السابق.

كما تخلق المكدلة تهديدات صحّية أكثر إلحاحًا. وترتبط ريجينا شرامبلنج تفشّي الأمراض مثل السالمونيلا بعقلنة إنتاج الدجاج: «الطيور التي يُعجّل نموّها حتّى تصل إلى الحجم المناسب للقلي، ثمّ تُقتل وتتنزع أحشاؤها وتُنتف بسرعة كبيرة وبكمّيات كبيرة لن تكون أنظف غذاء في السوبر ماركت.» (576) وترتبط شرامبلنج أيضًا السالمونيلا بعقلنة إنتاج البيض والفواكه والخضروات. (577) كما زاد أيضًا في السنوات الأخيرة تفشّي العدوى بالبكتيريا الإشريكية القولونية، أو E coli، وقد تنبّهت صناعة الوجبات السريعة إلى هذه الحقيقة.

كما أنّ صناعة الوجبات السريعة تتعارض مع دعوات حماية البيئة؛ فقد تسبّب ماكدونالدز والمكدلة في مجموعة واسعة من الآثار الضارة على البيئة. فعلى سبيل المثال، ترتبط صناعة الوجبات السريعة ارتباطًا مباشرًا بالزيادة الهائلة في إنتاج اللحوم (من المتوقع أن ترتفع من 52 مليار طن في عام 2017 إلى 465 مليار طن في عام 2050) (578) واستهلاكها. وترتبط هذه الزيادة في إنتاج اللحوم بعدد من المشاكل البيئية، مثل تآكل الأراضي وتغيّر المناخ وتلوّث

(575) المرجع السابق.

(576) Regina Schrambling. "The Curse of Culinary Convenience." New York Times, September 10, 1991.

(577) المرجع السابق.

(578) www.worldwatch.org/node/5443.

المياه والهواء ونقص المياه وتدهور التنوع البيولوجي.⁽⁵⁷⁹⁾ (تخلق الزراعة المائية مجموعة مماثلة من المشاكل البيئية والمخاطر الصحية للإنسان).⁽⁵⁸⁰⁾ وتنتج مزارع الخنازير الكبيرة، على سبيل المثال، كمّيات هائلة من الرّوث الذي يصل في النهاية إلى مجارينا المائية ومن ثمّ إلى مياه الشرب؛ إذ مرض الناس وأجهضت النساء نتيجة شرب مياه ملوثة بهذه الطريقة.⁽⁵⁸¹⁾ وقد يؤدي حقن الحيوانات في المزارع الصناعيّة بالمضادّات الحيويّة إلى ظهور بكتيريا مقاومة للمضادّات الحيويّة، ممّا يعرّض الناس للخطر.⁽⁵⁸²⁾

تنتج صناعة الوجبات السريعة كمّيات هائلة من القمامة، بعضها غير قابل للتحلّل. ففضلات الوجبات السريعة منظر قبيح للعامة. وتُقطع مساحات لا حصر لها من الغابات لتوفير الورق الذي يحتاجه ماكدونالدز وحده كلّ عام.⁽⁵⁸³⁾ كما تسهم صناعة الوجبات السريعة في تغيّر المناخ (خاصّة الاحترار العالمي)، وتدمير طبقة

(579) Arthur Beesley. "China's Diet Revolution Threatens the Environment." Irish Times, December 28, 2006.

(580) Olivia Wu. "Raising Questions: Environmentalists Voice Concerns Over Booming Aquaculture Industry." Chicago Tribune, September 9, 1998; Colin Woodard. "Fish Farms Get Fried for Fouling." Christian Science Monitor, September 9, 1998.

(581) Bill Bell Jr. "Environmental Groups Seeking Moratorium on New or Expanded 'Animal Factories.'" St. Louis Post-Dispatch, December 4, 1998.

(582) Tim O'Brien. "Farming: Poison Pens." Guardian (London), April 29, 1998.

(583) Max Boas and Steve Chain. Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's. New York: E. P. Dutton, 1976.

الأوزون، واستنفاد الموارد الطبيعيّة، وتدمير الموائل الطبيعيّة.

الأمثلة أعلاه لا تبيّن إلاّ أقلّ القليل من المشاكل البيئيّة المرتبطة بمكدلة صناعة الوجبات السريعة. وفي مثال آخر محدّد، هناك ارتباط بين عدم الكفاءة الكبير والآثار البيئيّة الهائلة ورعاية قطعان هائلة من الماشية وإطعامها. وسيكون من الأكفأ بالنسبة لنا أن نستهلك الحبوب بأنفسنا على أن نستهلك كمّيّة أقلّ بكثير من اللحم المأخوذ من الماشية التي تتغذى على الحبوب.

الموت

ثمّ هناك، كما ذكرنا في الفصل الرابع، تجريد عمليّة موت الإنسان ذاته من الإنسانيّة. إذ تتزايد احتماليّة أن يموت الناس (وأن يولدوا) بشكل لا إنسانيّ، في وجود غرباء (الأمر الذي يصدق أكثر في عصر كوفيد-19): إذ «تتضاءل إنسانيّة المريض كلّ يوم ويصبح مجرد تحدّد معقّد للاستشاريين المتخصّصين في العناية المركّزة... مجرد حالة.» (584)

حسب فيليب آريس يمثّل هذا التجريد من الإنسانيّة جزءاً من العمليّة التي مكّنت العالم الحديث من «إقصاء الموت.» (585) « ففي الأجيال الأخيرة، أصبحت لدينا... طريقة الموت الحديثة... في المستشفيات الحديثة، حيث يمكن إخفاء الجسد وتنظيفه من

(584) Sherwin B. Nuland. How We Die: Reflections on Life's Final Chapter. New York: Knopf, 1994, p. 149.

(585) Philippe Aries. The Hour of Our Death. New York: Knopf, 1981.

مخرجاته العضويّة، وأخيراً تعبته ليُدفن على الطريقة الحديثة. لا يمكننا الآن أن ننكر قوّة الموت فحسب ولكن قوّة الطبيعة نفسها.»⁽⁵⁸⁶⁾ وبالمثل، كتب جان بودريلار عن «الموت المصمّم على الموضة.» أي «أن تُبسّط الموت بأيّ ثمن، نلّمعه، نجمّده بالتبريد، أو نكيّفه، نضع عليه الماكياج، نصمّمه على الموضة، بنفس القدر من الهوس الذي نتعامل به مع الأوساخ، أو الجنس، أو النفايات البكتريولوجيّة أو المشعّة. يُصمّم 'ماكياج الموت... وفقاً لأنقى قوانين... التسويق الدوليّ.»⁽⁵⁸⁷⁾ فيألى جانب القوّة المتزايدة للأطباء والمستشفيات على الموت، تلعب التقنيات غير البشريّة دورًا متزايدًا في عمليّة الاحتضار. لقد طمست التكنولوجيا الخطّ الفاصل بين الحياة والموت عن طريق - إبقاء قلوب الناس تدقّ بعد موت أدمغتهم، مثلاً. وأصبح العاملون في المجال الطيّ أيضًا يعتمدون على التكنولوجيا لمساعدتهم على تحديد متى يكون من المقبول إعلان الوفاة؟ فما الذي يمكن أن يجرّد الإنسان من إنسانيّة أكثر من أن يموت بمفرده وسط الآلات بدلًا من أن يموت وسط أحبائه (كما حدث مع الكثيرين في جائحة كوفيد-19)؟

التعامل مع اللاعقلانيّة: أفاص مخمليّة أم مطاطيّة أم حديديّة؟

ما الذي يمكن أن يفعله الناس للتعامل مع عالم تزداد فيه المكذلة،

(586) Sherwin B. Nuland. *How We Die: Reflections on Life's Final Chapter*. New York: Knopf, 1994, p. xv; italics added.

(587) Jean Baudrillard. *Symbolic Exchange and Death*. London: Sage, 1976/1993, p. 180.

خاصةً أوجه اللاعقلانية الكثيرة التي تأتي معها؟ تعتمد الإجابة على هذا السؤال، على الأقل جزئياً، على مواقفهم من المكدلة.

ينظر كثير من الناس إلى العالم المكدل على أنه «قفص مخملي». فبالنسبة لهم، لا تمثل المكدلة تهديداً بل تمثل النعيم. وتشبيه «القفص الحديدي» الذي استخدمه وبر لوصف العقلانية ينقل إحساساً بالبرودة والقسوة والضييق الشديد. لكن الكثير من الناس يحبون، وحتى يشتهون، المكدلة ويرحبون بانتشارها. وهذا بالتأكيد موقف مقبول وعادة ما يتبناه أولئك الذين عاشوا فقط في مجتمعات مكدلة والذين نشأوا بعد مجيء العالم المكدل. ويمثل المجتمع المكدل، العالم الوحيد الذي يعرفونه، معيار الذوق الرفيع والجودة العالية. فلا يرون شيئاً أفضل من عالم يخلو من فوضى تعدد الخيارات والبدائل. ويحبون القابلية للتوقع التي يجدونها في العديد من جوانب حياتهم. ويستمتعون بعالم لاشخصي يتفاعلون فيه مع آليين من البشر ومن غير البشر. ويسعون إلى تجنب الاتصال البشري الوثيق، على الأقل في الأجزاء المكدلة من عالمهم. وربما يمثل هؤلاء الأشخاص نسبة كبيرة ومرتازدة من المجتمع.

مثلما في حالات أخرى كثيرة، تمثل مواقع الإنترنت في نواح كثيرة، وبالنسبة للكثيرين، لا سيما أولئك الذين نشأوا في العالم الرقمي ويستطيعون التعامل معه بمهارة، القفص المخملي المثالي. وهذا يصدق بالذات على الرغبة في العيش في عالم لاشخصي. إذ لو أحب، بوسع المرء أن يعيش جزءاً كبيراً من حياته على الإنترنت دون

أيّ اتصال بشريّ مباشر مرهق وغير كفؤ. وتعمل الأنظمة الرقمية بطريقة متوقّعة جدًّا (بافتراض أنّ المرء يعرف كيف يستخدمها). فصحيح أنّه يوجد عدد لا نهائيّ من الخيارات المتاحة للمستهلك على الإنترنت، لكن يمكن للمستخدم أيضًا أن يقرّر تجاهل العديد منها. ويمكننا أن نجد مثالًا جيّدًا على ذلك في المناخ السياسيّ الذي شاع في فترة ترامب، حيث اختار العديد من الناس المواقع (والقنوات التلفزيونيّة) التي تتبنّى وجهة نظرهم فقط. فبالنسبة للمستهلكين الذين تواجههم خيارات غير محدودة، يمكنهم اتّخاذ قرار مشابه بالتركيز على موقع واحد أو عدد من المواقع. والأرجح، أن يستخدم المرء الروبوتات الرقمية لتبسيط البحث في مجموعة متنوّعة من المواقع والعدد شبه اللانهائيّ من الخيارات المتاحة عليها. إذًا، فقد وفّر الإنترنت عددًا كبيرًا (جدًّا) من الخيارات والبدائل، لكنّه قدّم أيضًا طرقًا ممكنة للتنقل بين العديد منها.

بالنسبة للكثيرين، تعدّ المكدلة «قفصًا مطاطيًا»، يمكن مطّ قضبانه للسماح بوسائل مناسبة للهروب. فهؤلاء الناس يكرهون العديد من جوانب المكدلة لكنهم يجدون جوانب أخرى جذّابة للغاية. مثل من يرون أنفسهم في قفص مخمليّ، قد يحبّ هؤلاء الكفاءة والسرعة والقابليّة للتوقّع واللاشخصيّة في الأنظمة والخدمات المكدلة. وقد يكون هؤلاء الناس مشغولين وبالتالي يثمنون الحصول على وجبة (أو بعض الخدمات أو المنتج المكدلة الأخرى) بكفاءة. ومع ذلك، فهم يدركون أيضًا تكاليف المكدلة وبالتالي يسعون للهروب منها كلّما استطاعوا. وقد تعزّز كفاءتها

حتى من قدرتهم على الهروب منها. أي أنّ الحصول على وجبة سريعة قد يمنحهم الوقت للاستمتاع بأنشطة أخرى غير معقلنة.

ويمكن النظر للإنترنت لا على أنه قفص محمليّ فحسب ولكن أيضاً على أنه قفص مطاطيّ. فمن ناحية، هو قفص يقضي فيه الناس أوقاتاً طويلة من الوقت ويجدون صعوبة في تخلص أنفسهم منه. ومع ذلك، يوجد داخل هذا القفص عدد لا حصر له من الخيارات. وبالطبع، يمتلك الناس القدرة على مطّ قصبان ذلك القفص والخروج من الإنترنت في أيّ وقت يرغبون فيه أو حتى - لا سمح الله - يطفئون الكمبيوتر.

يعتقد نوع ثالث من الناس أنّ هذا القفص المكدل مصنوع من الحديد. إن لم تكن منعة القفص سبباً في دفع مثل هذا الشخص إلى استسلام تماماً، فعلى الأرجح أنّه سيشعر بالإهانة الشديدة من هذه العمليّة ولكنه لا يرى سوى القليل من السبل، إن وجدت، للخروج منها. فعلى عكس النوع الثاني من الناس، لا يرى هؤلاء الأفراد إلا طرق هروب (إذا رأوها أصلاً) تمنحهم فترات راحة مؤقتة فقط، سرعان ما تسقط هي الأخرى تحت تأثير المكدلة. وهم متفقون في النظرة القائمة والمتشائمة التي يتبنّاها ماكس ويبر - وأنا فيرون - أنّ المستقبل سيكون «ليلاً قطبيّاً من الظلام الجليديّ القاسي».⁽⁵⁸⁸⁾ وهؤلاء هم أشدّ منتقدي المكدلة ولا يجدون

(588) Weber, cited in Hans Gerth and C. Wright Mills, eds. From Max Weber. New York: Oxford University Press, 1958, p. 128.

لأنفسهم إلا حينًا يتضاءل يومًا بعد يوم في المجتمع الحديث. (589)

الخلاصة

إنّ من ينظرون إلى المكدلة على أنّها قفص مخمليّ أو مطاطيّ من غير المرجّح أن يروا حاجة إلى اتّخاذ الكثير من الإجراءات، أو أيّ إجراءات، للتعامل مع اللاعقلانيّة المرتبطة بها (وقد لا ينظرون إليها على أنّها لاعقلانيّة). ومن يرون أنّها قفص حديديّ هم المتحفّزون لاتّخاذ مثل هذه الإجراءات. ففي النهاية، الحبس في مثل هذا القفص قد يثير غيظ معظم الناس الذين ينظرون له بهذه الطريقة. وفي الطبقات السابقة من هذا الكتاب، تناولت بإسهاب الإجراءات التي اتّخذتها الجماعات والمنظّمات والأفراد للتعامل مع المشكلات المرتبطة بالمكدلة. لكنني حذفّت تلك المناقشة من هذه الطبعة بسبب قيود المساحة جزئيًّا ولكن في الأساس لأنّ هذه الإجراءات قد انحسرت بشكل كبير فيما يبدو. فقد تراجعت معظم

(589) هذا التقسيم إلى ثلاث فئات المذكور هنا ليس شاملًا. فيمكن أيضًا اعتبار الأنظمة المكدلة مجموعة من "قضبان اللعب". ومن هذا المنظور، فإنّ القفص الحديديّ لا يعدو أن يكون لعبة تتشكّل يمكن أن تصبح أيّ شيء يردده من يتحكّمون فيه. وبالتالي، يمكن أن يجعله الناس قفصًا مخمليًّا أو مطاطيًّا أو حديديًّا، إذا رغبوا في ذلك. وفي حين أنّ هناك قدرًا من الصحّة في هذا الرأي، فالأرجح أنّه يبالغ في تقدير قوّة البشر. فالأقفاص، سواء كانت مخمليّة أو مطاطيّة أو حديديّة، فهي هياكل قائمة، وبالتالي فهي (ومن يدعمونها) غالبًا ما تقاوم الجهود المبذولة لتعديلها. انظر جاي كلاج:

Jay Klagge "Approaches to the Iron Cage: Reconstructing the Bars of Weber's Metaphor." *Administration & Society* 29 (1997): 63–77

المجموعات والمنظّمات (مثل، حركة الوجبات البطيئة) التي كتبتُ عنها في السابق وأصبحت أقلّ أهميّة. وهناك أيضًا أدلّة متناقضة على أنّ عددًا كافيًا من الناس يدركون أو يهتمّون باللاعقلانيّة المرتبطة بالمكدلة. ويبدو الآن أنّ هناك عددًا أقلّ من الإجراءات الفرديّة الهادفة للتعامل مع المكدلة واللاعقلانيّة الناتجة عنها. ويبدو أنّ المكدلة أصبحت أكثر رسوخًا وأنّ معظم الناس والجماعات والمنظّمات لا يهتمّون بمواجهتها بأيّ طريقة حقيقة.

ومع ذلك، لا بدّ من مقاومة المكدلة والعديد من أوجه اللاعقلانيّة المرتبطة بها، وخاصّة تلك الناتجة عن خاصيّة القفص الحديديّ. لأنّه بدون شيء من قوى المقاومة، غالبًا ستصبح قضبان القفص أسمك وأقوى. ويُرجّح أن تزداد المشاكل المرتبطة بالمكدلة من حيث قوّتها ونطاقها في المستقبل. لكن وأنت تواجه قفص ماكس ووبر الحديديّ وصورة مستقبل يسود فيه ليل قطبيّ من الظلام الجليديّ القاسي الذي كان يخشاه كثيرًا، أمل، إذا لم يكن ثمّة أمل آخر، أن تتذكّر هذه الكلمات للشاعر ديLAN توماس: «لا تمضِ وديعًا في الليل الحالك.... اغضب، اغضب، لا تقبل بموت الضوء.»⁽⁵⁹⁰⁾

مكتبة

t.me/soramnqraa

(590) "Do Not Go Gentle Into That Good Night" (excerpt). By Dylan Thomas, from The Poems of Dylan Thomas, copyright © 1952 by Dylan Thomas. Reprinted by permission of New Directions Publishing Corp.

خاتمة

المكدلة في عصر كوفيد-19

راجعتُ كتاب مكدلة المجتمع (الطبعة العاشرة) في غمار جائحة كوفيد-19 عام 2020. وبحلول الوقت الذي تقرأ فيه هذا الكلام، قد يكون لا يزال عند مستوى الجائحة وربّما يكون قد تراجع. إذ تشير جميع الدلائل إلى أنّ الفيروس التاجيّ (كورونا) المسبّب للمرض سيستمرّ (مثل فيروس الأنفلونزا) ويشكّل تهديدًا على الصّحة.

توجد إشارات موجزة للوباء في مواضع مختلفة من هذه الطبعة في سياق جوانب محدّدة من أطروحة المكدلة. ومع ذلك، فقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أنّ هناك حاجة للبدء على الأقلّ في مناقشة أكثر منهجية للعلاقة بين الجائحة وأطروحة المكدلة. وهذه الخاتمة هي على الأقلّ بداية لتلك المناقشة.

في الظاهر، قد يبدو أنّ جائحة كوفيد-19 هي أقصى درجات اللاّعقلانيّة. فبالنسبة للكثيرين (ولكن ليس بالنسبة للكثيرين من

خبراء الصحة، خاصّة من يملكون دراية بالأوبئة السابقة)، بدا الأمر وكأنّه غير قابل للتوقّع تمامًا. وحتى في ضوء الشائعات وبعض البيانات المبكّرة من الصين في أواخر عام 2019، توقع القليلون فقط أن يكون هذا هو «الشيء الكبير» الذي طال انتظاره؛ الوباء الكبير. وعندما انفجر على مستوى العالم، فاجأ معظم العالم، ولذلك، كان العالم غير مستعدّ أبدًا لهذا المرض. فكان هناك نقص في كلّ ما هو مطلوب تقريبًا للتعامل معه - الأطقم الطبيّة، وأسرة المستشفيات (خاصّة العناية المركّزة)، وأجهزة التنفّس الصناعيّ، والملابس الواقية، والأدوية المضادّة للفيروسات، وأشياء أخرى كثيرة. وفي حين كان ينبغي أن يبدأ العمل على اللقاح في وقت أقرب، قدّر مسبقًا أنّه لن يكون له لقاح، على الأقلّ في البداية، لأنّ الفيروس لم يُصب البشر سابقًا.

في عصر مكدلة المجتمع، ربّما يتوقّع المرء من العالم، وخاصّة من الولايات المتّحدة، على الأقلّ أن يكون لديه خطة منطقيّة للتعامل مع مثل هذا الوباء. فكان التخطيط قد بدأ، لكنّه توقّف عندما أصبح دونالد ترامب رئيسًا. ولو كانت مثل هذه الخطة موجودة في وقت مبكّر من تفشّي المرض، لكان الألم (من حيث عدد المرضى والوفيات، وحجم الكارثة الاقتصادية، وما إلى ذلك) الذي سبّبه الوباء قد تحجّم بشكل كبير. لكن لم تكن هناك خطة في عام 2020.

ربّما كان أحد الأسباب أنّه قد يبدو من غير الكفاءة اتّخاذ تلك الاستعدادات تحسّبًا لحدوث وباء. وفي الواقع، لجأ الكثير من العالم،

بما في ذلك الولايات المتحدة في عهد نظام ترامب، إلى نظام «حسب الحاجة» للتعامل مع الوباء. فكانت الفكرة هي أن ما هو مطلوب في وباء ما سيتم إنتاجه وسيكون جاهزاً عند الحاجة للتعامل معه. ولينجح ذلك، كان من المعقول إنشاء أنظمة يقلّ فيها أو يندم التراخي والموارد غير المستغلة والمخزونات الضخمة. وكما يقول تيم كوك، الرئيس التنفيذي لشركة أبل، فإن الاحتفاظ بمخزون هو «شرّ مطلق»⁽⁵⁹¹⁾ الهدف في مثل هذا النظام هو «عصر» كلّ شيء تقريباً في النظام - الكفاءة والتكاليف والمخزون وما إلى ذلك.⁽⁵⁹²⁾ فكان من الوارد أن يكون البديل هو نظام «تحسباً» حيث يكون الكثير ممّا هو مطلوب في حالة الوباء موجوداً في المخازن. وربّما كان ذلك أيضاً نظاماً أكثر «مرونة» أو نظاماً يمكنه مقاومة النقص الحادّ فيما تشتدّ الحاجة إليه، على الأقلّ لفترة معقولة.

لو لم تحدث جائحة، لكان نظام «تحسباً» سيوصف بأنه لاعقلانيّ (مثلاً، تبذير، أو تكلفة بلا داع، إلخ). لكن بمجرد تفجّر الوباء، أصبح من الواضح أنّه كان من المنطقيّ تخزين جزء كبير على الأقلّ ممّا هو مطلوب على المستوى الوطنيّ.⁽⁵⁹³⁾ وربّما كان نظام «تحسباً» وحتى نظام «حسب الحاجة» سينجحان لو كانت هناك أنظمة مكدلة جاهزة للتعامل مع الطارئ في الحالتين، لكن في الواقع،

(591) Siddhartha Mukherjee. "After the Storm: The Pandemic has Revealed Dire Flaws in American Medicine. Can We Fix Them?" New Yorker, May 4, 2020, 244ff.

(592) المرجع السابق.

(593) المرجع السابق.

بالطبع، لم تكن مثل هذه الأنظمة موجودة في كلتا الحالتين.

لقد كانت هناك دروس مهمّة يمكن استخلاصها من الجوائح والأوبئة السابقة، وخاصّة جائحة الإنفلونزا الإسبانية التي بدأت في عام 1918.⁽⁵⁹⁴⁾ ومن بين الدروس كانت الحاجة إلى التباعد الاجتماعيّ (انتشر المرض في الولايات المتّحدة خلال الحرب العالميّة الأولى بشكل كبير في المعسكرات العسكريّة المزدحمة. وحتى في القطارات والسفن المزدحمة التي تنقل القوات من وإلى أوروبا)، ونقاط الضعف والثغرات في نظام الرعاية الصحيّة والعاملين فيه، والحاجة إلى الأدوية واللقاحات، وما إلى ذلك. فلو كان القادة السياسيّون قد قرأوا تاريخ ودروس جائحة 1918-1920، لكان من الممكن تخفيف العديد من الآثار السلبية لكوفيد-19.

يقدم كتاب **أفتك الأعداء: حربنا ضدّ الجرائم القاتلة** سيناريو لوباء إنفلونزا مستقبليّ.⁽⁵⁹⁵⁾ فالسيناريو الذي عرضه الكاتبان قريب بشكل مخيف ممّا حدث أثناء وباء فيروس الكورونا (فمثلاً، بدأ في الصين؛ وعانى العديد من المرضى من ضيق تنفسيّ حادّ [ARDS]؛ وسرعان ما اكتظّت المستشفيات وغرف الطوارئ ووحدات العناية المركّزة والمشارح؛ وأصيب عدد كبير من العاملين في مجال الرعاية الصحيّة وفرق الإغاثة بالعدوى، وارتفعت البطالة

(594) John M. Barry. *The Great Influenza: The Story of the Deadliest Pandemic in History*. NY: Penguin Books, 2005.

(595) Michael T. Osterholm and Mark Olshaker. *Deadliest Enemy: Our War Against Killer Germs*. NY: Hachette, 2017.

بشكل كبير، وأغلقت المتاجر والمطاعم، وألغيت المناسبات العامّة).

كما تعرّضت الجهود المبذولة للتعامل مع الوباء الحالي لمشاكل إضافية. فتطوّرت في السنوات الأخيرة سلسلة إمداد عالميّة طويلة ومعقّلة على ما يبدو للعديد من المنتجات، بما في ذلك الأدوية والمستلزمات الطبيّة. وبالتالي أثّرت مشاكل سلسلة التوريد العالميّة هذه على توافر الأدوية والمعدّات الطبيّة اللازمة. فكان لدى حكومة الولايات المتّحدة مخزون استراتيجي من الإمدادات الطبيّة لمثل هذه الطوارئ (مثل: أقنعة N95، وأردية الجراحة، وأجهزة التنفّس الصناعيّة)، لكنّها كانت قليلة جدّاً واستنفدت بعد وقت قصير من تفشي الوباء.

المكدلة والجائحة

الجائحة هي «بجعة سوداء» كلاسيكيّة. أي أنّها مفاجئة وذات تأثيرات قويّة وواسعة النطاق. وتحتاج الأنظمة المكدلة إلى توقع الظروف المتغيرة والتكيّف معها باستمرار، حتّى تلك الظروف المتطرّفة مثل البجعة السوداء.

كانت قدرة الفيروس على الانتشار أكفأ بكثير من جهود التعامل معه. ففي النهاية، للفيروس مهمّة واحدة فقط - وهي البقاء على قيد الحياة من خلال الانتشار إلى المزيد من الضحايا.

كانت العديد من جوانب الاستجابة للجائحة قاصرة. فعلى سبيل المثال، طلبت إدارة الغذاء والدواء (FDA) إجراءات طويلة

ومرهقة من أجل الحصول على الموافقة اللازمة للاستخدام الطارئ
لاختبار معملّي جديد للفيروس.

أثناء الجائحة، أصبحنا بالتأكيد نعيش في عالم أقلّ قابليّة للتوقع
بكثير من العالم الذي عشنا فيه قبل كوفيد-19. كما كانت جدارة
الحكومة الفيدراليّة وقدرتها على المساعدة غير متوقّعة إلى حدّ بعيد.
ازدادت عدم القدرة على توقّع مختلف جوانب سلاسل التوريد،
وخاصّة الأدوية والمستلزمات الطبيّة والتقنيات. وقد تفاقم هذا
بسبب عولة إنتاج معظم هذه الأشياء (وأشياء كثيرة أخرى)،
بالاعتماد في انتاجها على الصين بالذات.

من جانبهم، حاول بعض الناس على الأقلّ خلق بيئة متوقّعة قدر
الإمكان لأنفسهم (على سبيل المثال: ارتداء الأقنعة؛ والبقاء في
المنزل قدر الإمكان؛ والتباعد الاجتماعيّ).

احتلّت القابليّة للقياس مركز الصدارة في التغطية الإعلامية
والحديث عن كوفيد-19. فمنذ بداية الجائحة، وضعت سي إن إن
CNN، على سبيل المثال، رسماً بيانياً على الشاشة يجري تحديثه بانتظام
لكلّ من عدد الحالات وعدد الوفيات الناجمة عن المرض على
مستوى العالم وفي الولايات المتّحدة. وفي المقابل، قلّلت إدارة
ترامب من هذه الأرقام ثمّ تجاهلتها بشكل شبه كامل بعد ذلك.

ثمّ كان هناك فشل في السيطرة على الجائحة كما ينبغي. وفي
الواقع، فشلت الولايات المتّحدة بشكل عامّ في تطوير تقنيات غير

بشرية لمنعها أو السيطرة عليها. فكانت النتيجة أن اضطرت الولايات المتحدة (والعديد من الدول الأخرى) لاستخدام تقنيات بشرية بدائية، مثل التباعد الاجتماعي، وإلغاء الأحداث الرياضية الجماعية، وإغلاق الشركات والمدارس، وتغيب الأطفال من المدارس، والمرضى من العمل، والغسل الكامل للأيدي وعدم لمس الوجوه، وتغطية الأفواه عند العطس أو السعال، واستخدام أقنعة الوجه وغيرها الكثير.

تأخذنا المقارنة بين جائحتي الإنفلونزا عام 1918 وكوفيد-19 إلى استنتاج مفاده أننا قد أحرزنا تقدماً ضئيلاً للغاية في المائة عام الماضية في تطوير تقنيات غير بشرية لتعزيز قدرتنا على إدارة الأمراض الفيروسية التي تسبب مثل هذه الجوائح، ناهيك عن منعها أو علاجها.

مكدلة الجهد المبذول لخلق لقاح

لا ينطبق مفهوم المكدلة على جائحة كوفيد-19 فحسب، بل يمكن أيضاً تطبيقه على الجهود المبذولة للسيطرة على المرض. إذ لم يتوقف أتباع المكدلة عند تطبيقها على أشياء مثل صنع اللقاحات أو الأدوية. بل سعوا إلى مكدلة العمليات اللازمة لإنتاج مثل تلك الأشياء. فعلى سبيل المثال، وفي أواخر أبريل 2020، رسم بيل جيتس خطة لإنتاج لقاح لكوفيد-19 كانت، من نواحٍ عدّة، مكدلة

كانت هناك حاجة إلى لقاح بسرعة، وكان لابد من بناء المصانع اللازمة لتصنيع اللقاح بسرعة، وكان لابد من ضغط مراحل عملية الإنتاج، وتنفيذ العديد من المراحل الفرعية في وقت واحد (فمثلاً، تحدّدت الشركات المحتملة التي ستنتج اللقاح بينما كان اللقاح لا يزال قيد التطوير). أمّا المخاطر الماليّة التي تتعرّض لها الشركات جرّاء اتّخاذ هذه الإجراءات فقد خفّفتها إشارة عدد من الهيئات الحكوميّة والخاصّة إلى أنّها ستتحمل هذه التكاليف.

وفي حين أنّ العوامل الكميّة ذات أهميّة كبيرة، فإنّ الكميّة، كالعادة، ليست بديلاً عن الجودة. فهناك جانبان نوعيان للقاح - السلامة والفعاليّة - كانا (ولا يزالان) يحملان أهميّة قصوى. فأوّلًا، الاختبارات اللازمة لإثبات أنّ اللقاح آمن على البشر. وثانيًا، كان لابدّ من إثبات أنّ اللقاحات كانت فعّالة.

وأيضًا كان لابدّ من وجود سيطرة صارمة على عملية إنتاج اللقاح من قبل كلّ من الشركات المصنّعة والوكالات الحكوميّة. كما أنّ الكثير من الإنتاج الفعليّ كان يتمّ بواسطة تقنيات غير بشريّة.

العولمة، المكدلة، والوباء

من بين خصائصها الأخرى، تعدّ المكدلة مثالاً على العولمة. وقد كانت لهذا الوباء آثار قويّة على عملية العولمة الأوسع نطاقًا.

(596) Bill Gates. "What You Need to Know About the COVID-19 Vaccine." Gates Notes: The Blog of Bill Gates, April 30, 2020.

والحقيقة هي أن كوفيد-19 قد تحوّل إلى العالميّة بسرعة أكبر بكثير من قدرة آية مؤسّسات أو جهود للتعامل معه. ونتيجة لذلك، أصبح كوفيد-19 (وخطر الجوائح الأخرى) حاجزًا قويًا أمام العديد من العمليّات العالميّة الأخرى، بما فيها المكدلة.

يقول فاريل ونيومان بأنّ كوفيد-19 «سُئِهِي»⁽⁵⁹⁷⁾ العولمة، بينما يقول لوجرين إنّها «ستقتل» العولمة⁽⁵⁹⁸⁾، بما في ذلك، ضمنيًا على الأقلّ، المكدلة. هذا ما يقال في الوقت الذي يصبح فيه كوفيد-19 بحدّ ذاته ظاهرة عالميّة بشكل متزايد. ومع ذلك، لم يقتل كوفيد-19 العولمة، وإن كانت قد تغيّرت بشكل كبير بالتأكيد (على سبيل المثال: التشديدات في إغلاق الحدود في جميع أنحاء العالم، وحظر السفر، والحاجة للتأشيرات والقيود المفروضة على الصادرات والواردات). فقد أصبح من الواضح أنّ الشركات بحاجة إمّا إلى إنتاج العناصر الأساسيّة بنفسها أو إلى إنتاجها في بلدانها أو في البلدان المجاورة. كما أصبح من الواضح أنّ الشركات تحتاج إلى أن تكون المزيد من المكوّنات في متناولها «تحتسبًا» للحاجة إليها. ونتيجة لكلّ هذا وأكثر، ربّما يكون الوباء قد أدّى إلى عالم أقلّ عولمة، على الأقلّ اقتصاديًّا، لكنّه لم يُنه العولمة، التي تسير بخطى سريعة في العديد من المجالات (خاصّة على الإنترنت).

(597) Henry Farrell and Abraham Newman, 2020. "Will the Coronavirus End Globalization as We Know It?" *Foreign Affairs*, March 16, 2020.

(598) Philippe Legrain. "The Coronavirus Is Killing Globalization as We Know It." *Foreign Affairs*, March 12, 2020.

ما الذي يعنيه كلّ هذا بالنسبة لماكدونالدز والمكدلة؟ قد يعني القليل (أو لا شيء) لأنّ ماكدونالدز وسلاسل الوجبات السريعة مستقرّة بالفعل في أجزاء كثيرة من العالم. وقد يعني أيضًا صعوبات طفيفة، فعلى سبيل المثال، تتعطلّ سلاسل التوريد للعديد من المواد الخام المطلوبة ويجب إيجاد أو إنشاء سلاسل جديدة. وقد يعني أيضًا مشاكل ضخمة لماكدونالدز والمكدلة. لكن إذا حدث هذا (ما زال الحُكم معلقًا)، فهذا يعني أنّ الوباء انتهى إلى أن يصبح أعمق (ارتفعت معدّلات المرض والوفاة أكثر بكثير ممّا كان متوقّعًا) وأطول ممّا كان يتوقّعه أيّ أحد. وبالطبع، إذا وقعت مثل هذه الأمور، فإنّ المشاكل التي سيواجهها ماكدونالدز ستكون ضئيلة للغاية مقارنة بالمشاكل الصحيّة والاقتصاديّة الهائلة التي سيواجهها الأفراد والمجتمع والعالم بأسره.

مكتبة

t.me/soramnqraa

مكتبة

t.me/soramnqraa



نحن نعيش في عصر تهيمن فيه الثقافة الأمريكية، وأحد أبرز رموز هذه الثقافة هي مطاعم الوجبات السريعة بشكل عام وماكدونالدز بشكل خاص. وصفه أحد الاقتصاديين بأنه "أعظم سلسلة مطاعم في التاريخ".

يمثل ماكدونالدز قوة اقتصادية عالمية جبارة، ورمزا للثقافة الأمريكية والنموذج الأمريكي بلغ تأثيره مجالات عدة بدءًا من الطعام والتسوق ومرورًا بالسينما والنقل والسياحة والزراعة والطب والمدارس والجامعات والرياضة وحتى الولادة والموت وتربية الدجاج والخيول والأسماك، بل تربية الأطفال.

كان ماكدونالدز صاحب السبق في إرساء قواعد العملية التي أصبحت السمة الرئيسية في العديد من جوانب المجتمع الحديث وتُعرف، نسبة إليه، بالمكدلة. تكمن عملية المكدلة التي تتحدد من خلال أربعة مبادئ هي الكفاءة، والقابلية للقياس، والقابلية للتوقع، والسيطرة، تكمن في صميم نجاح ماكدونالدز، وبشكل عام، جميع الأنظمة المكدلة.

لقد نجح ماكدونالدز ونجحت الأنظمة المكدلة الأخرى لأنها توفر للمستهلكين والعاملين مزايا هذه المبادئ وتربطهم بها. لكن هذه العملية لا تخلو من المشكلات التي تهدد المجتمع أيضًا، فقد تصبح لاعقلانية ومجردة من الإنسانية وقد ينتج عنها فقدان الشغف كما يمكن أن تؤدي إلى الزيف في العلاقات الإنسانية التي تتحول إلى علاقات بين بشر أشبه بالروبوتات.

WWW.PAGE.7.COM

ISBN 978-603-8387-51-1



9 786038 387511

Designed by: Maher Adnan