

## المقدمة

الوهم المضلل:

اعتقاد خاطيء متواصل يفتقد الدليل الحسي:

يستدعي التفكير الاستراتيجي أن تطرح على نفسك أسئلة صعبة. ويساعدك العثور على أجوبة للأسئلة الصحيحة على التخلص من الاهتمامات التكتيكية والعملياتية التي تهيمن عادة على تفكير القادة في كل أنواع المنظمات. وعليك كي تبدأ في التخطيط الاستراتيجي، أن تستند بظهورك إلى كرسيك قليلاً، وتلقي نظرة على منظمك وتسال نفسك:

- ما الافتراضات التي نحملها بشكل عام، والتي تشكل رؤيتنا للأمور؟
- هل تحدّينا هذه الافتراضات؟
- هل يؤدي تحقيقنا لأهدافنا إلى فرق حقيقي في مستقبلنا؟
- هل تقودنا خططنا دوماً للالتزام بتنفيذها، والوصول إلى نتائج؟
- ما مدى أهمية نجاح خططنا على الشكل الذي توقعناه؟

ستجد في هذا الكتاب: إجابة على هذه الأسئلة، وأسئلة أخرى كثيرة، وتستطيع هذه الأجوبة أن تساعدك في التعرف على الأوهام التي يمكن أن تكون قد أثرت في تفكيرك الاستراتيجي ومن ثم تجنبها. وليست الأوهام، افتراضات سيئة فحسب، إنها اعتقادات خاطئة معاندة، وتميل لأن تصبح لحمة في سدى ثقافة المنظمة. وغالباً ما تزحزح البيانات والحقائق هذه المعتقدات الخاطئة عن مواقعها، لهذا فإن الطريقة الوحيدة لتبديدها هو مواجهتها مباشرة.

اذرُسْ آخر مشكلة أو قرار استراتيجي واجهته منظمك. هل استطعت أن تتبين أوهاماً محتملة، وقمت على ضوء المخاطر التي تطرحها هذه الأوهام بتقييم الوضع بدقة ووضعت بالتالي الخطط المناسبة؟ أم أن الضغوط للتعامل مع هذه المشكلة قد اضطرتك للقفز إلى الحلول؟

تعلّق الأسئلة التي وضعتها أمام القارئ بالمسائل المركزية في استراتيجيات الأعمال، والتسويق، وخطط المبيعات، وإعادة صياغة العمليات، وهكذا. وكي تصل فعلاً إلى موقف جيد إزاء هذه الأمور، عليك أن تتعلّم التعرف على أنماط الأوهام في المنظمات، وسوف تقود التساؤلات جهودك للوصول إلى ذلك. وعليك، إن أردت التفوق في هذا المجال، أن تتعلّم، وأنت تعمل تحت تأثير هذه الأوهام كيف تتجنّب القفز إلى الحلول.

## الهدف والقراء الذين اتوجه إليهم

هدف هذا الكتاب تسليط ضوء النهار الساطع على أوهام تؤثر غالباً في التفكير الاستراتيجي وتحرف بالتالي الأهداف، والتخطيط لها وتنفيذها عن مساراتها الصحيحة. وهدفني هو مساعدتك لاكتشاف هذه الأوهام وتجاوزها. وقد سجلت ثلاثة عشر وهماً أرى أنها مربكة بشكل خاص لشريحة واسعة من المنظمات.

وتقع هذه الأوهام في أربع طبقات:

- افتراضات تتحوّل فيما بعد إلى معتقدات ثابتة وخاطئة، على الرغم من فقدانها لمبررات وجودها، أو عدم امتلاكها المبررات أصلاً.
- أهداف مضمرة، تختفي في طيات الأهداف المعلنة، فتقوضها وتعيق المنظمات عن تحقيق إنجازات يفترض بها أن تقود إلى وضع مختلف فعلاً.
- تصوّرات بأن الخطط ستقود بيسر وسهولة إلى التنفيذ الموعد والعمل المستمر.
- توقّعات أن الخطط لن تحتاج إلى تغييرات أساسية في المنظمة، وأنها سوف تنجح، تماماً كما رسم لها.

وأقوم في هذا الكتاب بتقديم شرح مفصل لهذه الأوهام الثلاثة عشر، وأذكي مبادئ مركزية تساعد على اكتشاف هذه الأوهام

وتجاوزها. وقمت بوضع أسئلة أساسية تقودك إلى الاستخدام الصحيح لهذه المبادئ.

لقد كتبتُ لأولئك الذين يقودون أو يشاركون في قيادة عمليات رسم الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية والحكومية والأكاديمية والأهلية. لقد أوردت بإيجاز قصصاً استقيتها من هذه المنظمات كلها، ووضعت خبرتي من تعاملي معها. فإذا كنتَ قيادياً في ميدان الصناعة، مثلاً، فسوف تجد فائدة في معرفة الأوهام التي تبرز في المجموعات الحكومية أو الأهلية. ويمكن لمادة هذا الكتاب أن تكون ثمينة وكبيرة الفائدة إذا استخدمتها على الشكل التالي:

أولاً: أعد قراءة الأسئلة التي وضعتها في نهاية كل فصل، قبل أن تباشر أي نشاط في وضع تخطيط استراتيجي أساس.

ثانياً: استخدم هذه الأسئلة لتقود مراجعتك للخطط الاستراتيجية الناتجة هذه كأداة لتدقيق الخطط.

ومع ذلك، من الأفضل أن تحدّد الأوهام وتعالجها قبل أن تبدأ برسم خططك. إذ من الأفضل أن تتعرف عليها قبل وضع الخطط، من أن تقوم فيما بعد بالتعديل في أثناء قيامك بالتنفيذ.

### أرضية البحث

لقد أمضيتُ العقد الأخير أعمل في مئات المشاريع، ومع ألوف من المدراء التنفيذيين والرئيسيين. وتركّز معظم عملي على تطوير استراتيجيات حديثة في مجال الأعمال، ووضع خطط إنتاجية جديدة،

وتسهيل القيام بإجراءات تطوير أساس في المؤسسات. وقامت كل هذه المشاريع تقريباً بتبني صيغة ما، لتحقيق الارتقاء النوعي المتواصل، واحتضنت صيغة ما من عملية إعادة التشكيل، واستثمرت بشكل جوهرى قوائم «أفضل المبيعات رواجاً» المنشورة في صحيفة «النيويورك تايمز» وأسبوعية «بيزنس ويك» باعتبارها آخر وأعظم وصفة لتجديد المنظمات ونموها.

ومع هذه الإنجازات تواردت الأخبار، الطيبة منها أو السيئة. أشارت الأخبار الطيبة، أن الكثير مما جرى عمله كان ثميناً، لأنه ساعد في إيجاد مؤسسات كفوءة وفعالة. أما الأخبار السيئة، فهي التصور الخاطيء أن بعض المفاهيم، والمبادئ، والأساليب والأدوات المفيدة جداً كانت دواءً شافياً لكل الأمراض. كانت هذه المفاهيم في الحقيقة قذائف هامة في بندقية الإدارة ولكنها لم تكن قذائف من فضة. وليس بقدرة كتاب أو كتابين أن يقدموا الحلول السحرية، وكذلك لن تستطيع ندوة أو ندوتان، ولا حتى عدد من المستشارين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة أن يفعلوا ذلك.

كيف طوّرت المؤسسات نفسها وكيف قامت بتنفيذ جيد لخططها؟ ما سرّها الذي مكّنها من ذلك؟ قبل كل شيء، لقد عرفت وبشكل جازم، أنها لا تملك خياراً إلاّ تطوير خططها. إذ يمكن للأسواق أن تختفي، والتكنولوجيات أن تبذل بشكل لا يمكن تجاهله، كما يمكن أن تتقاذفها أمواج أزمات قائمة أو محتملة. إن عليها أن تتصرف إزاء كل ذلك، وقد عرفت هذه الحقائق. وببساطة

أكثر، ألفت هذه المنظمات بالأوهام جانباً، وطوّرت فهماً واضحاً للمواقف الاستراتيجية التي واجهتها.

والسؤال هو: لماذا تفهم قادة هذه المؤسسات هذه أوضاعها، بينما لم يفعل ذلك الغالبية العظمى من قادة المؤسسات الأخرى؟

والجواب هو: إن المنظمات الناجحة تتقن صناعة القرار واستخدام المهارات في حل المشكلات. بينما تعاني المنظمات الأخرى - وفي الحقيقة معظم المنظمات - من العديد من الأوهام، كما لا تسعى إلى تطوير مهاراتها.

وسأقدم هنا بعض الأمثلة. لقد شاركتُ في العديد من اللجان الاستشارية في وكالات حكومية تعمل في تطوير أنظمة معقدة، مثل محطات الفضاء وأجهزة مراقبة الطيران التجاري والطيران الحربي. في معظم هذه المناخات، تعلّمت بسرعة بأن المشورة لا تجدي نفعاً إذا ما أدت إلى الإبطاء بشكل من الأشكال في إنفاق الوكالات لاعتماداتها التي تتجاوز مليارات الدولارات. كان الهدف الكاسح هو متابعة الإنفاق، بغض النظر عما يكونه. وتعاني هذه الوكالات من وهم أنها تعرف ما تعمل، ومن وهم أن كل افتراضاتها صحيحة وفعالة. ولسوء الحظ لم تكن هذه الافتراضات دائماً صحيحة. وبعيدة عن الفرادة الموهومة.

وتتضمّن خبراتي أيضاً التخطيط في منظمات تطوعية، كانت تعاني من اضطراب في صياغة أهدافها. يميل القادة لدعم البنود التي

يطرحها عادة الجهاز الإداري، والمتطوعون الرئيسون سواء كانت هذه البنود متوافقة مع رسالة المنظمة أم لا. وكان الوصول الى الإجماع وتحقيقه أكثر أهمية - أو على الأقل أكثر إلحاحاً في المرحلة الراهنة - من التأكد أن خطط المنظمة كانت متفقة مع الأهداف المرسومة. كان الهدف الحقيقي (وغير المعلن) هو الوصول للإجماع، لا تحقيق التوافق مع رسالة المنظمة. ولحسن الحظ تمكن عمليات التخطيط من كشف هذا الوهم وتجاوزه.

كما تَجَمَّعت لدي الكثير من الخبرات في ميدان الصناعة: في التخطيط لإنتاج منتجات جديدة في خط الإنتاج القائم، وتطوير خطوط إنتاج أو خدمات جديدة في الأسواق الراهنة، وفي السعي نحو سوق جديدة تماماً. وغالباً ما ينظر إلى هذه الجهود على أنها عناصر هامة في إحداث التغييرات الرئيسة في الشركات. وعلى كل حال، إن الحفاظ على الوضع الراهن يمكن أن يصبح بسرعة الهدف المسيطر، ومع أن المشكلة الحقيقية تتضمن تحقيق النجاح لعروض جديدة، من المحتمل أن تكون حتى في أسواق جديدة، إلا أنها تصبح في الواقع مشكلة العثور على طرق تضمن مواصلة اللاعبين المعنيين فعل ما كانوا يفعلونه في الماضي. وهكذا يصبح الالتزام في تغيير مواقف كهذه مجرد وَهْم، لأن تجنب التغيير الجوهرى هو جدول الأعمال غير المعلن. ويمكن لعمليات التخطيط المناسبة أن تكشف بسهولة هذا الميل، ولكن تجاوزه يحتاج إلى الامتثال لهذه الحقيقة.

ولديّ الكثير من القصص المشابهة لما أوردته. وتدور هذه القصص حول وكالات حكومية، واتحادات كبرى، وجامعات وطوائف دينية وجمعيات الجوار (لجان الأبنية والأحياء). إن الأوهام المؤسسية وأشكال العجز في صناعة القرار وحل المشكلات ليست محدودة في أوضاع نراها في مشاريع حكومية أو في تخطيط الإنتاج المشترك. إنما تؤثر أيضاً في الطريقة التي تحل فيها المشكلات في الجمعيات الحرفية القائمة، وفي إشادة أبنية الكنائس الجديدة، وحتى في ردع حيوان القُنْدُس عن اجتياز الباحات الخلفية لمنازل جمعيات الجوار الذين يعيشون على شاطئ البحيرة.

وهكذا، لا تنطبق أهمية فهم الأوهام العامة، ومن ثم تجنبها على عملك فقط، بل على الكثير من نشاطاتك المهنية والشخصية. ونتيجة لذلك، ستساعدك المبادئ والتوجيهات الواردة في هذا الكتاب في العديد من مساعيك، وفي رصد الأوهام المؤسسية النمطية، وفهم عواقبها عند صنع القرار وحل المشكلات، وتقييم مخاطر القفز إلى الحلول.

بدأ طريقي في فهم تأثير أوهام محددة بالتركيز على التخطيط وفي كتابي الموسوم بـ«التخطيط للنجاح» (راوز - 1991م)، والذي بحث فيه أساليب وأدوات تخطيط الإنتاج، وقادني استخدام هذه الأساليب في عدد من المنظمات المختلفة إلى التركيز على مسائل الأعمال والأساليب والأدوات اللازمة لمواجهتها وهو ما عالجت في كتابي استراتيجيات التجديد (راوز - 1992م). وأدت الصعوبات في

تنفيذ خطط الإنتاج والأعمال إلى تطوير وسائل فهم وتغيير نُظْم الاعتقاد المنظماتي التي قدمتها في كتابي حوافز التغيير (راوز - 1993م). وقد ظهرت إطلالة شاملة على هذه الأساليب والأدوات في كتابي «أفضل الخطط الموضوعة» (راوز - 1994م).

إن انخراطي الكثيف في التخطيط لدى العديد من المنظمات قادني إلى السؤال التالي: لماذا يتصف التخطيط بالصعوبة الكبيرة، ولماذا يفشل تنفيذ الخطط غالباً في الوصول إلى النتائج المرغوبة. لقد أصبح واضحاً وبشكل متزايد أن العناصر التي تشكل بنية الخطة غالباً ما تنسف قيمة المردود أي الخطط نفسها. وتفشل المنظمات غالباً في فهم أين تقف فعلياً في السوق وأين يمكن أن تتجه علاقاتها معه.

هذا الإدراك قادني لتطوير أساليب وأدوات التقييم التي بحثتها في كتابي: «أبدأ من حيث تقف» 1996م.

إن استراتيجيات وخطط الأعمال التي تبنى على علاقات السوق التي لم تعد تمتلكها - أو ربما لم تمتلكها أصلاً، تحمل في طياتها خطراً مخيباً للأمال. وإذا صمدت الافتراضات الخاطئة حول علاقات السوق على الرغم من الدلائل المتكررة عن زيفها، ستكون النتيجة وهماً مؤسساتياً (قدمته في فصل الوهم الثالث) إدراك هذا الأمر قادني إلى التعرف على الثبت الكامل للأوهام التي وصفتها.

في كتابة هذا المؤلف، تحققت أن الأساليب والأدوات التي جرى بحثها في كتبي السابقة مفيدة فقط إذا لم تنسف الأوهام

المنظماتية التفكير الاستراتيجي. فإذا كانت الأوهام طليقة، فإن العناصر المكوّنة لهذه الأساليب والأدوات ستكون منقوصة وتكون النتيجة أهدافاً واستراتيجيات وخططاً منقوصة. إن العديد من الأساليب والأدوات متاحة لتخطيط استراتيجيات الأعمال، ومنتجات جديدة، وتغييرات في بنية المنظمات، وهكذا. إذا فهمت واستخدمت المادة التي يتضمنها هذا الكتاب، فباستطاعتك أن تفهم هذه العناصر بشكل مشر أكثر.

سيساعدك هذا الكتاب على اكتشاف الأوهام وتجاوزها، بغض النظر عن العمليات التي تستخدمها للتخطيط.

### نظرة شاملة على المحتويات:

يُقسّم هذا الكتاب إلى عدة فصول، وتشكّل المقدمة خشبة المسرح التي ستقدم عليها المشاهد بعد ذلك. أما خاتمة الكتاب فتركز على وضع الدروس التي تعلمناها من هذا الكتاب في التطبيق. وتبحث أقسام الكتاب الأربعة، فيما بين المقدمة والخاتمة، الأوهام الثلاثة عشر التي تكمن خلف صنع القرار السيء وحل المشكلات الهزيلة.

### المدخل:

ركز المدخل على الأخطار التي تنجم عن القيام بالعمل أولاً، ثم التفكير بعد ذلك، وهو ما لخصته بعبارة «القفز إلى الحلول» وسأبحث فيها لماذا يعكس نقص الإمكانيات في صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، أوهاماً تتعلق بالافتراضات، والأهداف، والخطط،

والتوقعات. وشرحت هذه الأوهام عن طريق قصص قصيرة مستمدة من تجاربي مع العديد من المؤسسات والمنظمات، وناقشت جذور هذه الأوهام في إطار مبادئ الإدارة وعلم النفس.

وعرضت لماذا يكون القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي ومفيد معظم الوقت... إنما ميل يمكن أن يقود أحياناً إلى أفعال قد نندم عليها.

أما الأقسام الأربعة في الكتاب فتقدم أربيع قواعد هامة جداً لتجنب الأوهام الثلاثة عشر:

- تحدّى دوماً الافتراضات التي تحملها.
- اصنّع أهدافاً تجعل الوضع مختلفاً.
- تأكد أن الخطط تؤدي إلى العمل.
- توقع ما لا تتوقعه.

تؤدي مناقشة هذه القواعد، في بداية كل فصل، من هذا الكتاب، إلى مجموعة من المبادئ المركزية، والأسئلة الأساسية التي يمكن أن تساعدك على تجنب الأوهام التي تعيق التفكير وصنع القرار الاستراتيجيين:

القسم الأول: تحدّى دوماً الافتراضات التي تحملها.

أبحث في هذا القسم، ثلاثة افتراضات يمكن أن تكون أوهاماً بشكل حاسم.

الوَهْمُ الأول: لدينا خطة عظيمة. ويعالج هذا الوهم، الميل

للنظر إلى الخيال وكأنه حقيقة. ويقود ذلك إلى رؤى ماضية مهجورة غالباً تسيطر على الطريقة التي تتوجه بها المنظمة لحل المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، يجب أن تكون الرؤى ديناميكية، ويجب أن تتطور بينما تتعلم أنت من الحقيقة المكتشفة في منطمتك وفي البيئة المحيطة بك.

الوهم الثاني: نحن رقم واحد، ويناقد ميل المنظمات القوي لتنسب لنفسها مهارات وقدرات أكبر مما تمتلكها فعلاً. ونتيجة لذلك يخلق الناس ما أسميه بخرافة المستوى العالمي التي تحول بشكل رئيس دون أن تأخذ المنظمات فرصتها في تحسين أدائها لترتقي من الحد الأدنى إلى مستوى أعلى مقبول. إنها بحاجة لأن تتعلم كيف تسلم بالحقائق وتتفهم نقاط ضعفها. إن القدرة على اتخاذ هذا الموقف تصبح واحدة من أعظم مصادر قوتها.

الوهم الثالث: نحن نملك السوق. ويركز على نزعة منظمات ناجحة لافتراض أنها تملك السوق، أو أنها تملك جمهور الناخبين الذين تخدمهم الآن. وكثيراً ما يكون هذا الافتراض نذيراً بعجز هذه المنظمات عن تعقب علاقاتها بالأسواق وجمهور الناخبين معاً، وهذا ما يقود نمطياً إلى إخفاقات في الإنتاج وفي تقديم الخدمات. وتجد المنظمة صعوبة في توضيح أسباب هذه الإخفاقات.

يجب أن تتعلم المنظمة أن لا تعزو كل نجاحاتها لمهاراتها، وكل إخفاقاتها للحظ السيء.

## القسم الثاني :

يعالج هذا القسم خمسة أنماط من الأهداف التي تقود غالباً إلى أوهام تعيق صنع القرار والحل الجيد للمشكلات المختلفة.

الوهم الرابع : لقد قمنا بالتغيير، إنه يبحث في الميل لإعلان أن التغيير قد تحقق، بينما - في حقيقة الأمر - يكون الهدف غير المعلن، وغير المحدد بوضوح، هو الحفاظ على الحالة الراهنة إلى أقصى حدٍ ممكن.

وتكون النتيجة الطبيعية أن الطاقة الجوهرية كرسست لمحاولة تجميل النماذج القديمة والحفاظ عليها في أثواب جديدة.

وعلى كل : إن الاستراتيجية الفعالة هي التي تتعلق بالتغيير. ويتطلب التغيير الفعال تغييراً في طريقة تفكير الناس وأفعالهم، وهذا بدوره يتطلب رسم الأهداف التي تستطيع قلب «الحالة الراهنة». وما هو مطلوب إذن، هو قرارات واضحة تتعلق بعناصر تتضمنها الحالة الراهنة التي يجب الحفاظ عليها، وعناصر أخرى يجب نبذها.

الوهم الخامس : نحن نعرف الطريق الصحيح، ويدرس هذا الوهم الهواجس المتعلقة بالانضباط التكنولوجي الذي يؤثر على عمليات صنع القرار وحل المشكلات عند المنظمات. فعندما يسيطر فرع أو نظام واحد، لنقل التمويل، أو التسويق، أو الهندسة تبرز مسحة من الموضوعية لتحرف كل شيء نحو نظرة انضباطية شاملة. ونتيجة لذلك، يمكن للأهداف المالية الخالصة مثلاً، أن تحكم نشاطات

التسويق والهندسة. ووجود مجموعات متعددة المبادئ أمر مفيد لتجنب هذا الموقف قصير النظر من صنع القرار وحل المشكلات.

الوهم السادس: نريد فقط ضربة واحدة كبيرة رابحة، ويركز هذا الوهم على الميل العام في توقع - ولسوء الحظ انتظار - صفقة كبيرة رابحة أو بيعاً كبيراً رابحاً، لحل كل المشكلات القائمة.

وقد سميت هذه الحالة من التوقع والانتظار بأعراض حيوان الكركدن الأرجواني. هذا النوع من الحيوان نادر جداً، وعندما تنجح في اصطياد واحداً منها فبإمكانك أن تستمتع لفترة طويلة. وبشكل مشابه لو استطعت أن تنجز مثلاً صفقة واحدة كبيرة، فسيصبح كل شيء بعد ذلك على ما يرام. وأناقش هنا فكرة بأن ما هو مفيد أكثر أن تحضر بشكل مناسب عدداً من الفرص المختلفة، وبتلك الطريقة لن يعتمد النجاح على حوادث نادرة تقع مصادفة.

الوهم السابع: لدينا إجماع. لمعالجة مسألة الإجماع، أعني جذب كل شخص إلى الموافقة، على الرغم من الاختلاف في القيم المتصارعة، وفي الأولويات، وفي المصالح. ويمكن لهذه المسألة أن تكبح وجهات نظر ثمينة، وتحدّ من المجابهة الخلاقة. ويزداد هذا الوهم تعقيداً من حقيقة أن النزاعات في المنظمات تعود نمطياً إلى أصول أعمق من المظاهر الخارجية لهذه النزاعات. وتؤثر احتياجات واعتقادات الناس في أي معرفة تكتسب، وفي أية حقائق يبحث عنها، وفي الطريقة التي ترجمت فيها هذه المعرفة و هذه الحقائق. إن فهم

الأصول، الأعمق لهذه المدركات يستطيع أن يغني توجُّهات خلاقة أكثر للوصول إلى الإجماع.

الوهم الثامن: علينا أن نصنع الأرقام، ويناقد هذا الوهم التركيز المتكرر على حساب الأرباح والخسائر وفق فترات قصيرة الأمد. وغالباً ما يعاني صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، بسبب عدم قدرتها على التضحية بعائدات قصيرة الأمد، من أجل مكاسب محتملة طويلة الأمد.

لقد أصبحنا مدمنين في صنع «الأرقام» والطريقة الجيدة لتحقيق التوازن في هذا الاتجاه هو الاعتماد على توازن مناسب بين التخطيط على المدى القصير، والتخطيط على المدى الطويل.

### القسم الثالث:

وقد بحثت في هذا القسم الصعوبات التي ترافق قرارات التنفيذ وحل المشكلات.

الوهم التاسع: حققنا اصطفاً البطّات، ويركز على الشبكات شديدة التعقيد، من العلاقات، وغالباً بين شريحة عريضة من جمهور المراهنين الذين يجب أحياناً الإبحار بهم لحملهم على صنع القرارات وحل المشكلات بنجاح. إن عدم فهم هذه العلاقات أو فهمها بطريقة تبخسها حقها من الأهمية، يؤدي إلى طرحها جانباً، ويقود هذا إلى اتخاذ قرارات أو حلول هزيلة، أو على الأقل إلى تنفيذ سيء لها. يجب معالجة الصعوبة بأفضل ما يكون عن طريق تنمية المعرفة

الوهم الثاني عشر: وجدنا الأمر سهلاً، ويركز على عمليات إدارة التغيير. فالناس يتوقعون أن تعود الأمور إلى وضعها الطبيعي بمجرد أن تدفع بمنتج جديد إلى سوق جديدة، وهذا أمر لا يحدث عادة. غالباً ما يكون التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة أمراً مطلوباً إذا أُريد للتغيير الخارجي أن ينجح. ومع أنه يمكن للناس أن يتوقعوا تعديلاً طفيفاً، إلا أن ما هو أكثر أهمية أن يقوموا بفحص دقيق لمجمل المبيعات.

الوهم الثالث عشر: «نجحنا كما خططنا»، ويبحث في حقيقة أن الخطط الناجحة، تنجح بطريقة لم يكن مخططاً لها. وبالتالي غالباً ما يُصاب الناس بالدهشة بسبب الطبيعة السرنديبية في نجاحهم. يمكن عندها أن يتساءلوا فيما إذا كان الأمر يستحق أي تخطيط على الإطلاق. نعم إنه يستحق التخطيط. إن الخطط الجيدة تضعك في طريق السرنديبية. وتساعدك على تجنب الانحرافات وتجعلك تعرف متى تكون السرنديبية طوع بنانك.

### الخاتمة: تجاوز الأوهام

في الفصل الأخير وهو بعنوان الخاتمة: تجاوز الأوهام، أوردت فيه كيف تتحرى الأوهام الثلاثة عشر التي تكبح التفكير الاستراتيجي في وضع القرار وتتغلب عليها. وقد أوردت فيه سبعين سؤالاً أساساً، ستساعدك على قيادة أعضاء فريقك الإداري الخاص بك لمواجهة

الواضحة بالاهتمامات، بالقيم، والمفاهيم للعديد من أفراد جمهور المساندين لنجاحك. وتساعد هذه المعرفة، وبشكل خلاق، في إنجاز اصطفااف البطّات على نسق واحد.

الوهم العاشر: نملك العمليات الضرورية، ويدرس هذا الفصل اتجاه المؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات الكبرى، للسير في طريق خاص بها. يمكن لصنع القرار وحل المشكلات المتعلقة بالأسواق الخارجية أو العمليات الداخلية أن يحتوي على تغيير أساس. عندما تحاول الشركات، على سبيل المثال، القفز إلى أسواق جديدة، فإنها تميل أن تحتفظ بقدر الإمكان بالعديد من البنى القديمة في المنظمة وفي عملياتها. ويمكن لهذا الحمل الثقيل أن يسد طريق النجاح.

الوهم الحادي عشر: ما علينا إلاّ التنفيذ. ويهتم بمسألة التنفيذ والعمل. من الشائع أن نرى الكرة تسقط من عليّ، لذلك غالباً ما تصبح متطلبات العمليات القديمة والمهجورة عامل جذب إلى الأسفل. ويشكّل الماضي عادة عاملاً ضاغطاً لأن الناس يعتقدون أنهم يفهمون ما حدث، ولماذا حدث. ما هو أكثر أهمية أن يعرف الناس أن المستقبل هو أكثر ضغطاً من الماضي.

#### القسم الرابع: توقع غير المتوقع

يُعالج هذا القسم الحقيقة الأساسية عن طبيعة التغييرات المترافقة نمطياً مع صنع القرارات والمشكلات الكبرى، الداخلية منها والخارجية.

أوهامهم. أما إذا كنت تعمل خبيراً من الخارج، فستجد هذه الإرشادات ثمينة أيضاً.

### امتنان:

جمعتُ مئات القصص والحوادث الموجزة الواردة في هذا الكتاب، من خبراتي في إدارة أو في تقديم المشورة لعدد كبير من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وفي الأكاديميات، وفي برامج البحث والتطوير، وفي المنظمات الطوعية. وإني لمحظوظ حقاً في الحصول على هذه الخبرات. وإني مدين لألوف العاملين التنفيذيين، والإداريين الكبار، وأعضاء مجموعات البحث الذين أثروا بشكل عظيم ثقافتني. وهذا الكتاب هو تقريرني عن هذه الدروس العديدة.

ويليام . ب . روس

اتلنتا - جورجيا

أكتوبر / تشرين الأول، 1997م

## الكاتب

ويليام. ب. روس هو الرئيس التنفيذي لمؤسسة Enterprise Support Systems، وهي مؤسسة تعمل في مجال وضع وتسويق أنظمة وأدوات تخطيط وتقييم باستخدام الكمبيوتر، وكذلك برامج التدريب والخدمات الاستشارية المتعلقة بها. وقد مارس أدواراً قيادية في أقسام متعددة في معهد جورجيا للتكنولوجيا وجامعة إيلينوي في أوربانا كامبين وعمل أيضاً كخبير زائر في كليات تابعة لجامعة ديلفت للتكنولوجيا في جامعة نذرلاند وتافتس. وكان قد حصل على شهادة اختصاص في الكمبيوتر من جامعة رود آيلاندز، وشهادة ماجستير في العلوم ودكتوراه في الفلسفة من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا.

يتمتع الكاتب بخبرة ثلاثين عاماً في ميادين الهندسة والإدارة والتسويق المرتبطة بنُظم المعلومات، والأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، وتكنولوجيا التدريب المتقدم. وقد تركّز عمله في الأنظمة المؤسسية المعقدة، وعملاتها والأنظمة الوسيطة.

كما عمل مستشاراً لما يزيد عن مئة مؤسسة في القطاعين الخاص والعام، إلى جانب الآلاف من المدراء التنفيذيين، والمسؤولين الكبار. وتتضمن خبرته في هذه الميادين كيفية صنع القرار الفردي أو

الجماعي وحل المشكلات الناشئة والتفاعل بين الإنسان والكمبيوتر، وتصميم أنظمة المعلومات. وكتب المئات من المقالات والتقارير الفنية، كما ألف العديد من الكتب، ومن أحدثها: ابدأ من حيث أنت (جرسي - براس 1996م) أحسن الخطط الموضوعية (دار بريتنس هول 1994م)، حوافز للتغيير (دار ويلي 1993م)، استراتيجيات التغيير (وولي 1992م)، التخطيط للنجاح (وولي 1991م). كما حرر سلسلة من ثمانية مجلدات بعنوان التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا في الأنظمة المعقدة (جاي برس)، كما برز ككاتب في العديد من المجلات مثل *The Futurist, Competitive Edge Design News*، وويليام روس، عضو أيضاً في الأكاديمية الوطنية للهندسة وزميل في معهد الهندسة الكهربائية والإلكترونية IEEE، وزميل في جمعية العوامل الإنسانية والاستقصاء الإنتاجي. وقد حصل على جائزة نوربرت فاينر من جمعية IEEE ومن جمعية الإنسان والسيبرنتيكس. كما حاز على الميدالية المثوية من IEEE، وكذلك جائزة أو هوجوشاك من المجلس الأمريكي للرقابة على الأمتة. وقد ورد اسمه في موسوعة «من هو» في أمريكا، وموسوعة «من هو» في الهندسة، وفي منشورات أخرى تهتم بسير الشخصيات.