

## مقدمة: أخطار الفعل أولاً، والتفكير فيما بعد

هل سبق لك أن قررت أن تستثمر أموالاً في حل مشكلة ما، ثم اكتشفت لاحقاً أنك كنت تحاول حل مشكلة ليست هي المشكلة الحقيقية؟

هل سبق لك أن وجدت أن قرار الاستثمار هذا كان له تأثير قليل أو معدوم على مشكلتك الحقيقية؟. اعلم أن العديد من الشركات مرت بمثل هذه التجربة.

قامت شركة جنرال موتورز في عقد الثمانينيات باستثمار مليارات الدولارات في تكنولوجيا الأتمتة، لتكتشف بعد ذلك، إنما في وقت متأخر جداً، أن التكنولوجيا لم تكن هي المشكلة التي كانت تعاني الشركة منها (تايلور 1992م). والمؤكد أنها كانت تنتج منتجات أصبحت بالية. لقد مكَّنت الأتمتة شركة جنرال موتورز من طرح منتجات عالية الكفاءة ومنخفضة الكلفة. ومع ذلك لم يساعدها ذلك على تقديم المنتج الصحيح المناسب للسوق.

لماذا حدث ذلك؟ وكيف اتخذت الشركة مثل هذه القرارات الهزيلة؟ وعندما يشعر صناع القرار أنهم في ضائقة يقولون عادة بأنهم لم يفهموا المشكلة التي كانت تواجههم. وغالباً ما يقولون إنه كانت تنقصهم المعلومات الكافية.

إذن، لماذا بدؤوا إن كان الأمر كذلك؟ يقول كثير من الناس إنهم «ظنوا» أنهم فهموا الحالة التي يعالجونها، وأنهم كانوا يملكون المعلومات الضرورية. وعلى كل حال، فإن الجواب الأكثر شيوعاً هو أنهم كانوا مضطرين للتعامل مع المشكلة، بينما يحتاج جمع المعلومات وتحليلها إلى بسطة من الوقت. عليك في نقطة ما أن تتصرف. إذن عليهم أن يتعاملوا مع المشكلة، وأن يتصرفوا. فزعة الفعل هي الصفة المميزة لعالم الأعمال وللمجتمع الأمريكي على حد سواء. ويعتبر هذا الميل الطبيعي في معظم الأوقات أساساً، ولكنه في بعض الأحيان، يمكن أن يحدَّ بشكل قاسٍ من احتمالات النجاح لشركة ما.

ويطرح هذا الأمر مشكلة إدارية أساسية: كيف تستطيع أن تتغلب على هذا القصور دون أن تحبط المقدرة الأساسية؟.

هدفني، في هذا الكتاب، أن أريك كيف تفعل ذلك، أن أساعدك لتجيب بصرك قبل أن تقفز مع عدم تجاهلك للتحذير بأن من يتردد يضيع. ويبدو هذان القولان المأثوران (الفعل والتردد) متناقضين،

وهذا ما يدعوك للظن أن عليك أن تختار واحداً منهما. ليس عليك أن تفعل ذلك. إذ باستطاعتك أن تحقق توازناً مناسباً بين هاتين النهائيتين. في الحقيقة، بإمكانك أن تكسب قوة جوهرية للمنظمة بفعلك ذلك.

### أمثلة قليلة أسوقها:

إن مفتاح الوصول لهذا التوازن هو أن تفهم الميول الإنسانية الطبيعية، التي تحتاج في بعض المناسبات لقهرها، إذا أردت أن تتجنب محاولة حل مشكلات تظنها المشكلات الحقيقية، وما هي كذلك، وتتخذ بالتالي القرارات الخاطئة. ويمكن لفهم الميول الطبيعية أن يزودك بقاعدة للمعرفة، وتجنب القفز إلى الحلول الذي سيقود إلى ندم كبير. وستشرح أمثلة قليلة سأوردها بعض هذه الميول المتداخلة التي تدفع للمبادرة إلى العمل، ثم التفكير لاحقاً.

### الاستثمار في ميزات الإنتاج بدون منافسة:

غالباً ما تفترض الشركات، عند توجيهها للتخطيط لمنتج جديد، بأن عليها أن تلعب أقوى أوراقها. فالورقة القوية لدى شركات التكنولوجيا مثلاً هي غالباً تحقيق إنجاز ما، مثل قدرتها على إنتاج معالج دقيق microprocessor يستطيع معالجة كمية ضخمة من المعلومات بسرعة كبيرة، وربما بسرعة أكبر من منتجات أي شركة منافسة أخرى. وتميل شركة كهذه إلى مضاهاة تحديات منافسيها عن طريق تحسين عرض منتجاتها، مفترضة أن ذلك هو الطريق للاستمرار

والتقدم. وتغذي أدبيات هذه الشركة الإيمان المعوج والمعاند، وتؤثر جوهرياً على افتراضات العاملين وسلوكهم.

تستثمر الشركة الأموال والبشر في محاولة للحصول على مزايا أكبر لأداء منتجاتها دون أن تأخذ بعين الاعتبار أن الكلفة والجودة والحجم والقوة الشرائية، ومدى تطابقها مع التكنولوجيات الأخرى وأية مزايا أخرى هي المواضيع الرئيسة في المنافسة. وقد لا يستطيع السوق أن يستهلك أو يحتمل تحسينات أكبر في الأداء، ربما بسبب معيقات أخرى.

وإذا كان الأمر هكذا، فسيشعر السوق بالقليل من الفائدة - إن شعر بها أصلاً - من الأداء المحسّن (للمعالج الجديد مثلاً). وهكذا تتبدد استثمارات الشركة. وما هو مهم في هذا الأمر، أن الاستثمارات بُنِيَتْ على وَهْم أن الشركة كانت تحل أهم مشكلة يعاني منها السوق بينما هي في الحقيقة، تصوب خارج الهدف تماماً. (وأناقش أمثلة متعددة عن هذه المشكلة في فصل الوهم الثالث).

لماذا يحدث ذلك؟ قد يكون الجواب أن القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي. فإذا كانت الآراء الخاطئة والمعاندة لشركة ما - أي أوامها - صحيحة، عندها تكون الشركة قادرة أن تقفز بسرعة، وبالشكل الصائب. وهناك جواب آخر يفرض نفسه، وهو أن الناس يقفزون لأداء أعمال يعرفون أصلاً كيف يؤدونها. في هذه الحالة، يصبح التركيز على تحسين أداء منتجاتها هو أمر تعرف الشركة كيف

تقوم به، أما إذا ركزت على الكلفة، مثلاً، فقد لا يكون واضحاً لها ما يجب فعله. ففي حالة وجود أناس يحملون مطارق، يصبح كل شيء في العالم لهم مسماراً.

### الحفاظ على الحالة الراهنة:

لقد أدرك رجال صناعة الكمبيوتر الحقيقة التي تقول إن أجهزة الكمبيوتر تحولت بشكل متزايد إلى سلعة. وقد نتج عن كثافة المنافسة بين صناعات الكمبيوتر تزايد في واردات التسويق والمبيعات، ولكن هامش الربح تآكل. ومن الواضح أن الأيام الذهبية في تصنيع وبيع أجهزة الكمبيوتر قد ولت.

ولقد شجع إدراك هذه الحقيقة إلى القيام بعملية تبصّر هامة. فشركات تصنيع البرامج ما زالت قادرة على تحقيق هوامش ربح أوسع كانت في السابق من نصيب شركات تصنيع الكمبيوتر، إن لم تكن قد تفوقت عليها. وبينما كانت شركات تصنيع الكمبيوتر قد استبعدت العمل في البرامج لتقتصر على مبيع الأجهزة فقط، فإنها تفكر الآن أنه من الأفضل التخلي عن صناعة الأجهزة والعمل في بيع البرامج. لقد بدأت ترى بوضوح أن أرباح البرامج يمكن أن تحل محل أرباحها من تصنيع الأجهزة، هذه الأرباح التي بدأت تتراجع.

وعلى الرغم من الوصول إلى هذا الفهم للمشكلة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات ما زال تحت سيطرة منظور تصنيع الأجهزة. وما زالت ردود فعل حيوية وقرارات استراتيجية

ترجع ثني المعدن (مكونات الكمبيوتر) على ثني الثريات (البرامج). ولذلك، بدلاً من التركيز على إعادة تكوين شركتهم باتجاه إنتاج البرامج تراهم يركزون على الحفاظ على الحالة الراهنة (وفي الفصل الذي تحدثت فيه عن الوهم الرابع، أورد أمثلة عديدة لهذا الاتجاه: (وهم الظن بأنهم قد غيروا).

وهكذا، تقوم شركات مثل شركتي آبل وديجيتال باستثمار مواردهما كي يصبحا شركتين أفضل في إنتاج أجهزة الكمبيوتر، بينما المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الاستثمار تكمن في كيف تصبح الشركة منتجة للبرامج. ويمكن لمثل هاتين الشركتين أن تقررا فعلاً بحاجتهما للتوجه نحو إنتاج البرامج، إنما بعد أن تكون الموارد المتاحة قد وظفت للحفاظ على الحالة الراهنة. والفائدة الفورية هي أنها توجهت لعمل ما تعرف أن عمله. وربما يكون هذا الأمر خاطئاً، ولكنها على الأقل تؤدي ما تعرف كيف يؤدي.

### محاولة الالتفاف على النظام:

لا تقتصر هذه التوجّهات على عالم الأعمال فقط، فالحكومة مصدر غني للإيضاحات. لذلك أخذت مثالي الثاني من شركات تتعامل مع وزارة الدفاع الأمريكية التي تمتلك سياسات وإجراءات صارمة - بين أشياء أخرى - في عمليات الشراء وحساب الكلفة. وقد أدت هذه السياسات والإجراءات إلى تأخير في عمليات شراء فورية لأجهزة كمبيوتر أصبحت بسبب هذا التأخير عتيقة الطراز، ليستعاض

عنها بأجهزة حديثة أصبحت بدورها عتيقة الطراز بسبب عمليات شراء معقدة. ونتيجة لذلك توجب رصد استثمار جوهرى لتحويل البرامج - مرتين. في نفس الوقت، عانى المتعاقد من ارتفاع كبير في التكاليف في مواقع أخرى من التعامل التجاري مع وزارة الدفاع الأمريكية. وتطالب الإجراءات المحاسبية الفدرالية أن يوزع ارتفاع التكاليف على كل العقود الحكومية. وكانت النتيجة انخفاض في ساعات العمل الفردية المكرسة لهذا المشروع بنسبة 50%. وقد أدى اجتماع هذا التخفيض، مع حقيقة أن ساعات العمل الفردية قد كرس لتحويل البرامج مرتين، إلى انخفاض دراماتيكي في ساعات العمل المخصصة للجهد الذي استؤجر المتعاقدون من أجله.

تقدّم هذه الصورة الموجزة مثلاً ممتازاً عن الصراعات داخل المؤسسات تقود إلى كبح أفضل النوايا لدى كل إنسان. والنتيجة أن الناس يركّزون على المشكلة الخطأ (مثلاً الصراع مع نظام المشتريات)، جزئياً لأنهم لا يملكون خياراً. ولكنهم في نفس الوقت يشتركون في وهم أن المشكلة الحقيقية قد حلّت. ومن وجهة نظر المؤسسة وهي في هذا المثال، الحكومة - فإن هدف النظام هو منع الفساد وإساءة استعمال السلطة. كما تمنع الحكومة أحياناً المتعاقدين من تقديم حلول لمشكلات حقيقية تبرز أثناء التنفيذ (وقد أوضحت في فصل الوهم العاشر، أن الحكومة ليست هي الشكل الوحيد من المؤسسات التي تحمل أوهاماً كهذه).

## تعديل المظهر بدلاً من الجوهر :

يتضمن مثال آخر سأورده التعامل مع التغيير الجوهري. تخوض الكثير من المؤسسات الأكاديمية صراعاً مع التغييرات الجوهريّة في العلوم، والتكنولوجيا، والتربية والعالم الخارجي. وتريد هذه المؤسسات جميعها أن تفكر استراتيجياً كي تواجه بشكل خلاق كل هذه القوى. وعلى الرغم من الاجتماعات العديدة والمناقشات المطولة، تخرج المؤسسات بنفس النتائج في كل القضايا المطروحة أمامها: التغييرات الحقيقية ضئيلة جداً، بينما تحافظ معظم الكليات والأقسام على ما كانت تفعله سابقاً. والجديد الذي يفعلونه هو إعادة تسمية البرامج والفعاليات المختلفه بأسماء جديدة لتلائم بشكل أفضل التعابير الحديثة التي تستخدمها وكالات تمويل الأبحاث والدوائر الانتخابية. والوهم هنا هو التسميات الجديدة التي تعبّر عن التغيير المطلوب. وعلى كل حال، فبدون إعادة التفكير في صيغ المنهجية الضيقة وفي بنية المكافآت الفردية تصبح عمليات التصحيح هذه تغييراً سطحياً على الأغلب.

إن نتيجة هذا الوهم هو نقص كامل في الاستجابة للقوى الخارجية. وتميل الجامعات لتحقيق التغيير عن طريق تبديل المظهر لا الجوهر، وهذا ما يثير حفيظة العديد من المساندين. ولا تنجم هذه النتيجة بالضرورة عن نقص في النوايا الطيبة، إذ غالباً ما تكون نتيجة الفشل في التعرف على المشكلات الحقيقية واستنباطها (ولقد بحث العديد من الأمثلة عن هذه الظاهرة في فصل الوهم الثاني عشر من هذا الكتاب).

## الخلاصة:

لا تشكل الأمثلة الأربعة التي بحثتها في هذا القسم إلا القليل من قصص عديدة وصور موجزة استخدمتها كشرح في متن هذا الكتاب مستقاة من القطاعين العام والخاص، وكذلك من الأكاديميات، وبرامج البحث والتطوير، والمنظمات الطوعية، ولا يوجد نموذج من نماذج المؤسسات معصوم عن الوقوع في أوهام تشجع على القفز إلى الحلول. ولا تستطيع أي منظمة أن تتجنب حقيقة أن القفز يكون أحياناً سابقاً لأوانه ومستنداً إلى معلومات خاطئة. وهذا الكتاب يساعدك في معرفة متى تقفز، ومتى تحجم عن القفز.

## لماذا يقفز الناس؟

درس الباحثون، وعلى مدى عقود عديدة، إدارة صنع القرار وحل المشكلات. إلا أن ما نعرفه اليوم عن قدرات الناس والميول الطبيعية في هذين الميدانين ما زال قليلاً قدرات وميول هي عادة مصادر عظيمة للقوة. وعلى كل حال، تصبح القوة أحياناً ضعفاً.

## الميول الطبيعية عند المديرين

زوّدتنا دراسات هربرت سيمونز الحائز على جائزة نوبل، حول سلوك المديرين بقاعدة كانت أساس الكثير من أعمال التطوير في العلوم الاقتصادية، وكذلك في علم الإدراك المعاصر. وتعتبر نتائج دراساته عن الطبيعة العقلانية للإدارة، مركزية في فهم ميل الناس للقفز إلى الحلول. ويقدم سيمونز في كتابه أنماط الإنسان (1957م) مفهوم بث القناعة، وهو

اصطلاح يعني نقيض بث التفاؤل. ويتخذ المتفائلون دوماً القرار الأفضل، عن طريق إجراء موازنة دقيقة لكل معطيات الموقف. بينما يتخذ القانعون القرارات «الجيدة بما يكفي»، وهكذا ستكون النتائج مرضية، وإن كانت بعيدة عن أفضل ما بالإمكان إنجازه.

تزيد القناعة لدى المديرين وإلى حد كبير من إمكانية قبول القفز إلى الحلول. فإذا كان كل ما تريده هو قرار أو حل «جيد بما يكفي» عندها تتناقص فرص القفز بشكل غير مناسب. وبهذه الطريقة يصبح من السهل اتخاذ قرارات عديدة.

هناك عمل هام آخر لهنري مينتزرغ، الذي درس كيف يقضي المدراء أوقاتهم نشر في مجلة هارفارد بيزنس (1975م) أصبح الآن كلاسيكياً. قام مينتزرغ بفضح زيف خرافات عديدة حول الإدارة. وتتمتع دراسته بأهمية خاصة في ميدان بحثنا هذا، فهي ترفض فكرة أن المديرين هم مفكرون ومخططون نمطيون. والعكس هو الصحيح، فالمديرون يقعون دوماً تحت تأثير العمل اليومي، ويصرفون الكثير من أوقاتهم على شكل ردود أفعال للأحداث التي تحيط بهم. أما خططهم فتبقى في عطالة، ثاوية عادة في رؤوسهم.

إذا جمعنا بين هذا التصور عن الإدارة مع الميل إلى «القناعة»، يصبح من السهل علينا فهم لماذا نعتبر القفز إلى الحلول قاعدة لا يملك المديرين في العادة لا الوقت ولا الميل لفعل شيء آخر غير هذا. أكثر من ذلك، إن اتخاذ القرارات الجيدة بما يكفي تؤدي عادة إلى نتائج لا بأس بها في أداء الشركة. وهكذا يتفق معظم المديرين أنه

كان بالإمكان عمل الأفضل ، ومع ذلك فإن النتائج التي حصلوا عليها مرضية.

لا يعود القفز إلى الحلول إلى القدرات المحدودة للمنفذين والمديرين فقط. إن سلوكهم في اتخاذ القرار وحل المشكلة التي يعالجونها يعكس تأثيرات المحيط النمطي للشركة، إذ يجب عليهم أن يتكيفوا مع الطبيعة سيئة البنيان، ودائمة التغير لكل من السوق، وشركاتهم نفسها. وهكذا يفرق المدراء في لجة المشكلات والقرارات، والتي تكون في معظمها صغيرة نسبياً. إنهم يشعرون بالرضا والقناعة وهم يستجيبون للأمور دون تفكير عميق، لأن الأمور تسير. إن الوقت المتاح للفعل ورد الفعل والطبيعة المتغيرة لظروف اتخاذ القرار يميلان إلى عدم تشجيع القيام بتخطيط ناتج عن تفكير طويل ودراسات متتالية. وتكون النتيجة أن القرارات تصدر وتستثمر دون أن تعنيها المنظمات تماماً، إذ لا يكون هناك إلا وقت قليل للقيام بتقييم نقدي لها. فالافتراضات ليست مترابطة، ونادراً ما جرى الاعتراض عليها. وبشكل مشابه تعتمد الأهداف بسرعة ونادراً ما يجري تمحيصها.

### الصعوبات التي تشجع الأوهام

لا يأتي بروز الأوهام فقط من ضغط عامل الزمن، بل إنها تنمو أيضاً من خلال الصعوبات التي تعانيها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي. إن التفكير الاستراتيجي العميق مهمة صعبة.

يعتبر إدراك الحاجة للقيام بتفسير استراتيجي خطوة أولى مهمة، ولكنها الخطوة الأولى فحسب، إذ يجب تجنب العديد من الشركاء، بينما تتقدم عملية التفكير. وكل هذه الشركاء هي نتيجة للميول الطبيعية عند واضعي حلول المشكلات وصانعي القرار.

وفي كتاب «أفضل الخطط الموضوعية» (راوز 1994م)، شرحت ثلاثة صعوبات عامة يواجهها الناس عادة عندما يحاولون وضع خططهم استراتيجياً.

أولاً: ليسوا متأكدين مما سيفعلون. ومن الممكن أن يستخدموا كلمة استراتيجي في مناقشاتهم ولكنهم يميلون للتفكير بشكل تكتيكي وعملياتي في إطار السياق المعتادين عليه.

ثانياً: كائناً ما يكون اختيار الناس لما يعملون مرتبطاً بالتخطيط الاستراتيجي، فإنهم يأخذون وقتاً طويلاً جداً ليقوموا بذلك. وتعد عادة اجتماعات لا تنتهي تلتهم الوقت، يوضع خلالها أعداد لا تحصى من مسودات التحليل والتخطيط. وتتصارع طويلاً مع الثقافة الأمريكية النمطية للأعمال، أي نزوعها إلى الفعل، والرغبة في الحصول على عوائد سريعة.

ثالثاً: وهي مسألة أكثر إشكالية، عندما ينتهي الناس من التخطيط، غالباً ما يكونوا قد أنجزوا أشياء لا يعتبرونها قيمة. ولذلك تجدهم يستسلمون للخطة أو يركنونها على الرف، أو يكتبون عليها «للحفظ». وهكذا يشعرون بالفرج، لأن العملية قد انتهت أخيراً،

فيعودون إلى أعمالهم المعتادة بنفس الطريقة كما لو أنهم لم يضعوا خطة في الأساس. وهذا ناتج إلى حد بعيد عن أنهم أخضعوا تخطيطهم إلى السياق المؤلف لديهم (هامل 1996م).

وهكذا، لتبسيط التخطيط الاستراتيجي تفرض شركات عدة، قيوداً عديدة يأتي معظمها في صيغة معتقدات خاطئة ومعاندة - وبكلمة أخرى أوهاماً. وتعكس هذه القيود القوالب الذهنية عند المديرين عن منظماتهم، وعن الأسواق... وهكذا (سينج 1990م). ويتحدد أكثر يقع المديرون في فخ أنظمة الاعتقاد ولديهم فيما يتعلق بالزبائن، والأداء، والكلفة، والخدمات، وأخيراً وبشكل خاص طبيعة التجديد في أسواقهم (راوز 1993م). وتتحول المعتقدات الخاطئة إلى أوهام إذا تمسكوا بها على الرغم من أن البيانات تكشف عن زيف هذه المعتقدات.

في كتابهما: برامج عمل للتجديد (1996م) يناقش تشارلز براذر وليزا جاندرى عوائق عديدة تقف في وجه التجديد. أحد هذه العوائق هو إطاعة قواعد غير موجودة. والوَهْمُ هنا هو الاعتقاد بوجودها ويحدث ذلك عندما تزول هذه القواعد، ولكنها مع ذلك تبقى ثابتة في القالب الذهني للمدير، هذا القالب الذي تشكل من الخبرات السابقة. هذا الميل يكمن خلف العديد من الأوهام التي أبحثها في هذا الكتاب. ونتيجة هذه الأوهام كما يستنتج روجر مارتن (1993م) هو تبني المدراء آليات قديمة لحل مشكلات جديدة، أو اتخاذ قرارات جديدة. وبشكل

هذا إشكالية لعدد كبير من المنظمات ، لأن الآليات القديمة كانت قد أعطت يوماً ما الحلول الصحيحة، والوهم هنا هو تصور أن هذه الآليات ما زالت صالحة للعمل. وهكذا، كان يمكن أن تكون قرارات وخطط المدراء صحيحة لو أن واقعهم القديم ما زال في مكانه.

### تسليط الضوء على الأوهام

إن السؤال الواضح عن كيفية جعل القوالب الذهنية لدى المديرين متماشية مع الحقائق الجديدة، هو كيف نجعل الأوهام مرئية. لكي نفعل ذلك على الناس أن يتجاوزوا رؤيتهم الداخلية النمطية، وأن يطلوا على أنفسهم وأسواقهم من الخارج. وبكلمات أخرى يحتاج المديرون إلى «بصيرة خارجية» تتمثل بقوة إدراك الحقائق الخارجية (كوزس وبوستر 1987م، ص 59).

في كتابي «ابدأ من حيث تقف» (راوز 1996م)، بحثت في خبرات ما يزيد عن مئة شركة تعمل في ميادين النقل، والكومبيوتر، والصناعات الحربية. وقد ناقشت صعود هذه الشركات وسقوط معظمها، طارحاً سؤالاً بسيطاً: لماذا؟ وتعطينا الدراسات عن هذه الحالة جواباً واضحاً. فمعظم الشركات تفقد مسار علاقاتها مع السوق، وتصبح معزولة جداً، مفترضة أن العلاقات التي قادتها إلى النجاح سوف تستمر. لقد أصبح الاعتقاد المعاند وهماً برهن أنه سبب خرابها.

كيف تستطيع الشركات أن ترى أوهامها؟ تقترح دوروثي ليونارد بارتون في كتابها «منايع المعرفة» (1995م) إرسال بعثات أنثروبولوجيا يحلم الإنسان لاكتشاف العالم الخارجي. وفي كتابي أفضل الخطط (راوز 1994م)، دافعت عن فكرة مشابهة - المرحلة الطبيعية - خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي. وتركز فكرة المرحلة الطبيعية على استكشاف والحصول على فهم عضوي للمحيط الطبيعي الذي تأمل أن تؤثر فيه. والمهارة الأولى اللازمة لذلك هي الملاحظة، وخاصة القدرة على الاستماع. وتقوم لائحة المبادئ المركزية والأسئلة الأساسية في نهاية كل فصل بإرشادك إلى مسائل لتأخذها بعين الاعتبار عند استكشاف هذا المحيط وتطبيعته.

ومن المهم ملاحظة أن الأوهام لا تستكشف إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي، وكما يستنتج جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما (بني ليبقي 1996م): «عندما درسنا تاريخ الشركات «خيالية» التفكير، صعقنا كيف أنهم نفذوا أفضل تحركاتهم، دون وجود خطط استراتيجية مفصلة، وإنما تحركوا عن طريق الخبرة الماضية، وتجربة الخطأ والصواب، وانتهزوا الفرص، و - حرفياً - الصدفة. (ص 141)». إن معارضة الافتراضات الجاهزة هي مفتاح الخبرة الحقيقية والاستفادة من الفرص المتاحة، وهذا ما لجأت إليه شركات مثل هيوليت وباكارد وموتورولا وثرني أم، التي حققت أرباحاً كبيرة لأنها عرفت أن تختار أهدافها لخلق وضع جديد يضمن لمخططاتها أن تقود إلى الفعل.

## الموضوعات المركزية:

تظهر المعتقدات الخاطئة المعاندة - أي الأوهام - بشكل طبيعي في كل المنظمات. وهدفى، في هذا الكتاب، هو مساعدتك لفهم هذه الأوهام، وتميزها عندما تظهر وتعرف كيف تطورها وتتغلب عليها.

وتشكل مواضيع قليلة ومتشابهة بشكل كبير لب هذا الكتاب.

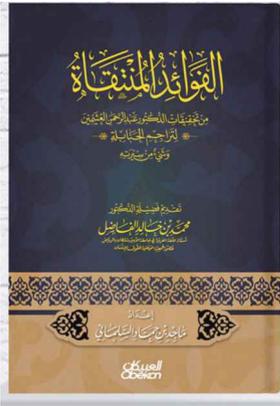
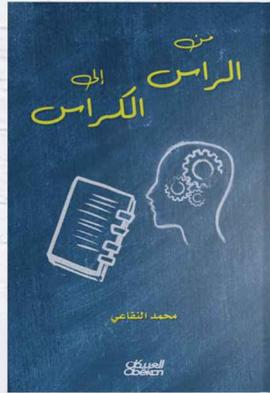
أولاً: وقبل كل شيء، أمل أن أقنعك أنه على الرغم من فوائد نزعة الفعل، فإن نصيحة توم بيترز: «جاهز، نار، هدف» هي نصيحة غير محمودة (بيترز و وترمان 1982م). بالتأكيد، يجب تجنب الشلل في التحليل، لكن النهاية الأخرى (أي عدم التحليل) تعطيك قاعدة تساويها في العجز في إدارة منظمتك.

ثانياً: إن الرغبة في التقدم في أمر ما، هو ميل طبيعي. لكن هذا الميل القوي، غالباً ما يعيق فهم ما تعنيه كلمة «الأمر» فعلاً.

وعلى كل حال، فإن الحقيقة البسيطة بأن إهدار الموارد - وهي هنا الناس، المال، والوقت - على حل المشكلات نادراً ما يفيد. فلو أفادت لكان على وكالة «ناسا» أن تمتلك محطة فضائية منذ زمن طويل، وكان على جنرال موتورز أن تتابع سيطرتها على صناعة السيارات، وعلى شركة إنترناشيونال بيزنس ماشينز أن تبقى تحكم عالم الكومبيوتر. إنها أمثلة قليلة من أمثلة كثيرة لمؤسسات غنية بالموارد، ولكنها تستثمرها في أشياء خاطئة.

ويتعلق الموضوع الثالث بنزعة الناس للاستثمار في أشياء خاطئة

# أحدث الإصدارات



Follow Us



كتبنا الصوتية



كتبنا الإلكترونية



لخدمات البيع والتوصيل



لأنهم لم يفهموا الطبيعة الكامنة للأوضاع التي يجدون أنفسهم فيها. ويمنعهم وَهْمٌ أو أكثر من فهم مشاكلهم الحقيقية، وتسيطر عليهم افتراضات لا يعارضونها، وأهداف مضمرة أيضاً، وهكذا يتغلب لديهم الميل الطبيعي للقفز إلى الحلول.

غالباً ما يكون رد الفعل هذا إزاء معظم نشاطات الحياة رداً كافياً وفعالاً. وعلى كل حال، عندما يتطلب الأمر موارد جوهريه وتبعات، فإنه يقود لمناقشة الافتراضات والأهداف وفهم صعوبات التنفيذ وخلق آليات لتوجيه النتائج. وفي مثل هذه الأوضاع غالباً ما يؤدي الميل للقفز إلى الحلول، إلى طريق كافٍ ليقودك إلى حلٍّ غير فعال.

ويسبب أن النزعة إلى الفعل، وتجنب التخطيط، والنقص في مناقشة الافتراضات الرئيسة، هي ميول إنسانية طبيعية ومفيدة غالباً لا تصبح المسألة في كيفية إلغائها. المسألة هي كيف أتغلب عليها عندما لا تكون مناسبة، أي عندما تكون مبنية على أوهام تكبح التفكير الاستراتيجي وصنع القرار. يجب أن نحدد متى علينا أن نحجم عن التصرف الفوري. علينا أن نتعلم متى نتوقف ونكتشف الأوهام المحتملة. إنها الطريقة الوحيدة لضمان أن الأوهام لا تقودنا إلى الضلال.