

القسم الرابع

توقع غير المتوقع

## وجدنا الأمر سهلاً

تأكد أنك لا تقفز عن الجزء الصعب

يتضمّن التخطيط الجيد، إحداث التغيير. ويمكن للتخطيط العظيم أن يقود إلى تغيير جوهري. ويمكن لبعض التغييرات مثل عروض جديدة في الأسواق، وما ينتج عنها من مبيعات وأرباح، أن تكون واضحة ومتوقعة. ومع ذلك، فإن هذه التغييرات تقود إلى نماذج أخرى من التغييرات هي أكثر جوهرية وتستمر لفترة طويلة. هذه النماذج لا تكون عادة متوقعة.

يركّز هذا الفصل، والفصل الذي يليه، على كيفية توقع ما لا يتوقع. في هذا الفصل أناقش نموذجين من التغييرات الجوهرية في المنظمات والتي تظهر غالباً عند تغير اتجاهات السوق: 1. الحاجة لأن تصبح منظمة مختلفة عما أنت عليه، أعني نموذجاً مختلفاً عن المنظمات كي تنجز أهدافك الأصلية. 2. الحاجة للتغيير لتحصل على ميزة الاستفادة من فرص غير متوقعة.

أما الفصل التالي فيعالج حقيقة أن الخطط نادراً ما تنجح بالشكل الذي وضعت به. وغالباً ما يتضمن النجاح عنصراً من السرندبية. فمن

تساير جيداً أهدافهم الجديدة. وتجد معظم المنظمات صعوبة في قبول هذا الاستنتاج.

أما النوع الثاني من التغيير فيتعلق بالطرق التي ترى فيها المنظمات أسواقها. إذ إن لدى معظمها أنماطاً في الاعتقاد - عادة ما تكون هذه الأنماط غير مصرح بها - حول الزبائن، والخدمات، والتكاليف، والأداء، والتكنولوجيا، والتجديد... وهكذا. ورغم التوجهات الجديدة للمنظمة فإن المحافظة على المعتقدات تستمر. وعلى الرغم من أن المنظمة تحاول بيع منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسواق جديدة، إلا أنها تميل لتحافظ على نظامها الاعتقادي القديم. لقد بحثت ذلك مطولاً في كتابي (الحافز للتغيير 1993م).

وتميل النتيجة لتكون أن الشركات تمتلك افتراضات خاطئة إنما غير معلنة، تتعلق باحتياجات الزبائن وما يفضلونه، فالزبائن القدامى، مثلاً يريدون التجديد بأي ثمن، ودون أن يطالبوا بكثير من الخدمات. أما الزبائن الجدد فينفرون عادة من المجازفة، ويتحسسون كثيراً للتكاليف، ويتوقعون دعماً يستندون إليه. والتوجه نحو الصنف الثاني من الزبائن، مع الاحتفاظ بالافتراضات القديمة سيؤدي إلى إحباط لدى كل شخص له علاقة بذلك.

وتعني عبارة «توقع غير المتوقع»، البحث عن نموذجين من البصيرة الجديدة. الأول، عليك أن تتوقع أن منظمك القائمة لن تتماشى مع أهدافك الجديدة. ولن تفهم مبدئياً طبيعة عدم المجازاة

المهم أن تطوّر القدرة على التفريق بين السرديّة قليلة الوقوع نسبياً وبين التحولات التي يتكرر وقوعها بشكل ظاهر. والتفكير الاستراتيجي هو مكوّن هام لتلك القدرة.

كثيراً ما أسأل المديرين التنفيذيين والإداريين الكبار عن خبراتهم السابقة في التخطيط بغية مساعدتهم على فهم التأثير الكامل للمخطط المنفذة بشكل ناجح. ومصادفة، يجب هؤلاء الأشخاص أن عليّ أن أراجع أرقام المبيعات والأرباح المتحققة نتيجة للتنفيذ الناجح للمخطط. وأكثر من ذلك، يتحدثون عن أنماط أخرى من التغييرات التي حدثت، وهي نمطياً تغييرات لم يتوقعوها.

وفي حالات كثيرة، تتضمن هذه التغييرات تعديلات جوهرية في منظماتهم، وهي حاجة لم يدركوها إلاّ بعد أن سار التنفيذ شوطاً لا بأس به. وتميل هذه التعديلات لتتضمن نموذجين متصلين من التغيير: 1. تغييرات وظيفية داخلية. 2. تغييرات في التصور الخارجي للمنظمة. والأمران يحتاجان إلى عمل شاق - عمل أكثر صعوبة مما كانوا يتوقعون.

تتضمن التغييرات الداخلية أشياء مثل توجّهات جديدة للسوق، وللمبيعات، والتمويل، والمحاسبة، ودعم الإنتاج، والحوافز والمكافآت. وبشكل أساس يدرك المسؤولون أن عليهم إعادة تصميم منظماتهم نفسها لتصبح منظمة قادرة أن تنجز مسائل السوق التي تجري خلفها. وهذا يتطلب قبول الحقيقة المرّة، وهي أن منظماتهم القديمة لا

هذه، ولذلك عليك أن تبحث بحماسة عن إشارات ترسلها النشاطات الجارية لا تدعم أهدافك، وكذلك إشارات عن النشاطات الغائبة المطلوبة لإنجاز أهدافك.

ثانياً: إن نظرتك المبدئية لسوق المستقبل التي تسعى إليها عموماً، وللزبائن بشكل خاص، تتأثر بشكل كبير بطبيعة أسواقك وزبائنك السابقين. ولا يمكن توقع طبيعة هذه التأثيرات، وما ينتج عنها من تطبيقات مسبقاً وبشكل كامل. لهذا عليك أن تبحث عن إشارات تعكس الافتراضات الخاطئة. فعندما تلاحظ مثلاً أن الزبائن مرتبكون، أو أنه من الصعب أن يتقبلوا اقتراحاتك، فاعرف أنك تتلقى أمثلة قوية عن هذه الإشارات. وتتضمن إشارات أكثر وضوحاً أسئلة يطرحها الزبائن قد لا تبدو أن لها علاقة بالموضوع.

وهكذا، نجد أن توقع غير المتوقع يتطلب شكلين من الحذر واليقظة. ويتطلب التكيف مع غير المتوقع مهارات إضافية. فالتغييرات التي ستشمل المنظمة، والتي أملاها هذا الإدراك ستكون بدون أدنى شك، أعظم بكثير مما يتوقعه العاملون في منظمتك. فإذا شرحت بدقة رؤيتك للأمور، وتطبيقات هذه الرؤية، فسيتمكنون معك على المبدأ. وعلى كل، قد لا يساندونك بشكل كامل.

وكثير من الناس، على سبيل المثال، يدعمون التغييرات الضرورية شفهياً، لكنهم يعيقون دون علم منهم هذه التغييرات، ودون أن يدركوا أن سلوكهم هذا لا ينسجم مع نواياهم المعلنة. ويمكن أن

ينجروا إلى ذلك بواسطة نماذجهم العقلية القديمة التي تحتاج هي نفسها إلى التغيير إذا كان عليهم أن يساندوا التوجهات الجديدة.

يمكن للثقافة المؤسسية والتصورات الذاتية أن تعيق التغيير. والعديد من القيم والأولويات المضمرة، عندما تصطدم مع المتطلبات الجديدة. على سبيل المثال، فقد عشت بشكل متكرر أوضاعاً قبيحاً فيها إن الخبرة الفنية سوف تستخدم لتحسين نوعية المنتجات وتقديم خدمات أفضل، أكثر مما هي غاية بحد ذاتها. وعلى الرغم من هذه النوايا المعلنة، فإن جدالاً طويلاً حول التصحيح التكنولوجي يبرز لمواجهة ما اعتبر أفضليات غير معقولة تشكل لدى الزبائن.

يتطلب التعامل مع غير المتوقع البحث عن علاقات وإشارات تدل على الحاجة لدعم التغيير. وعليك عندما تقوم بهذه التغييرات، أن تتجنب الانزلاق نحو صيغ السلوك القديمة. واتخاذ القرار بضرورة التغيير أسهل بكثير من تحمُّل السلوك الجديد الذي يفرضه التغيير. وتعتبر صعوبة هذه المهمة عنصراً مركزياً لغير المتوقع. تأكد عندما تبدأ التغيير أنك لا تقفز عن الجزء الصعب.

لشرح وَهم أن التغيير أمر سهل، سأركز أمثلي في هذا الفصل على تطوير الإنتاج، حيث يكون التغيير في السوق هو جوهر النشاط، والدافع لإعادة تشكيل المنظمة، بينما يقدر مدى التغيير الضروري غالباً بأقل من اللازم.

## ما وراء النقيضين

شغلت في السنين الخمس عشرة الماضية في جهود متنوعة وواسعة لتطوير المنتجات المستندة إلى الكومبيوتر، لدعم أناس يعملون في مهمات التخطيط والتصميم. أما مستخدمو هذه الأجهزة والذين هم الهدف النهائي فيتراوحون بين مدراء تنفيذيين ومدراء تخطيط لاستراتيجيات العمل الجديدة، وبين مصممي كبائن الطيارين وغرف السيطرة على محطات الطاقة النووية. واستمر العديد من هذه المنتجات الجديدة ليكون جزءاً من خطوط الإنتاج القائمة، بينما بقي جزء آخر كحلول أقل من المستوى لمشكلات تصميم وتخطيط لزيائن يقومون بأعمال لها طبيعة خاصة.

وعندما كانت شركتي تطوّر هذه المنتجات، كان هدفنا دعم مستخدمي هذه الأجهزة الذين كانوا يحاولون صياغة بنية ومحتوى حل مناسب لمشكلة تتعلق بالأعمال أو التكنولوجيا. وقد بذلنا جهداً لا بأس به في تحديد أنماط البنى والمحتويات التي تناسب بشكل أفضل مهمة التخطيط والتصميم. وعندما أنجزنا البنى والمحتويات المناسبة - التي وجدها المستخدمون جذابة - شعرنا بأن الجزء الأكثر صعوبة من تطوير الإنتاج قد أنجز.

وكنا في ذلك مخطئين. كان ما فعلناه حتى تلك المرحلة إنجازاً صالحاً فنياً لمشكلات التخطيط والتصميم التي يواجهها المستخدمون أما ما تبقى فهو أن نقنع زبائننا أن ما وصلنا إليه هو حل مقبول وقابل للتطبيق». أعني بكلمة مقبول، حلاً ينسجم مع طبيعة عمل

المستخدمين النهائيين. أما كلمة «قابل للتطبيق» فتعني أن تكون فوائد الحل أكبر بشكل كافٍ من التكاليف - المالية والتكاليف الأخرى - بحيث تفرض هذه الفوائد على المستخدمين، تبني الحل المقترح.

لنضع الأمر ببساطة أكبر. علينا أن نقدم منتجاً يحل مشكلة الزبون بطريقة تناسب تطلعه إلى سعر يستطيع أن يتدبر أمره. وقادنا ذلك إلى بذل جهود جوهرية لفهم السياقات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية للمستخدمين الذين نتوجه إليهم. وقد احتجنا أن نفهم كيف تستطيع أدواتنا أن ترفع من سوية أعمالهم وكيف يمكن لهم أن يتلاءموا مع عمليات شاملة «للأعمال».

وكان علينا أن نقدر تكاليف تبني حلولنا. وقد أخبرنا العديد من زبائننا أن ثمن أدواتنا كان مجرد جزء صغير من الثمن الشامل للنجاح. فقد سيطر على هذا الثمن نفقات رفع سوية تدريب العاملين ليصبحوا قادرين على استخدام هذه الأدوات. وهذا ما دفعنا إلى تقديم عروض التدريب وخدمات استشارية أخرى بقصد تسريع عملية التعلم.

لقد تحدثت بالتفصيل عن الدروس التي تعلمناها في هذا المجال، في كتابي «أفضل الخطط» (1994م). ويكفي أن أقول هنا إن عدد المسائل التي واجهناها كان غير متوقع. لم يكن تحديد الصلاحية الفنية للحل هو الجزء الصعب. كان الجزء الصعب تحقيق التوازن الدقيق بين الصلاحية الفنية وتقبُّل الحل، وقابليته للتطبيق. وكان ذلك مفتاحنا لإيجاد منتجات حلتّ فعلاً مشاكل التخطيط والتصميم التي كان المستخدم يعاني منها.

يشرح المثال الحاجة لتوقع غير المتوقع، بمعنى إلقاء نظرة خارجية على احتياجات السوق وما يفضله. كانت الدلائل والإشارات التي أرسلها السوق واضحة جداً: فقد اكتشفنا أين تتجه المبيعات وقادتنا تغييراتنا التالية إلى ناتج آخر غير متوقع. كنا قد توقعنا مبيعات تصل إلى 90٪ للبرامج و10٪ للخدمات، فقد وجدنا أن 50٪ فقط مما توقعناه في كلا الحقلين كان هو الناتج.

كان علينا أن نتجاوز تقديم صنارات الصيد، لنعقد دروساً في فن الصيد، ورحلات صيد تدريبية للتأكد أن زبائننا سوف يحققون الفوائد الكاملة من شراء منتجاتنا.

### شراب قديم في زجاجات جديدة

لم يقتصر ما تميّز به العقد الأخير من التباطؤ في تنفيذ المشاريع وتخفيض حجم الأعمال، أو عدم توسيعها، على القطاع الخاص فقط، ذلك أن المنظمات الحكومية أيضاً أصبحت أضعف مما كانت عليه، وكانت النتيجة إعادة تصنيف العديد من المنظمات، إذ إن عدداً منها قد عزز من موقفه، عندما أغلق العديد من مرافقه.

وقد جرت هذه العملية بتسارع في العديد من المنظمات الحكومية ذات الصلة بالإنتاج الحربي، تبعاً لانتهاج الحرب الباردة. ومع الغياب الجوهري للتهديدات التقليدية، فقد حصل خلط في العلاقات، وحاولت المنظمات العسكرية أن تبرهن عن ضرورة وأهمية استمرارها بطرق مختلفة. وأكد أحد التوجهات على

«الاستخدام الثنائي». وبشكل محدد دافعت الوكالات ذات التوجه التكنولوجي عن أن الاستثمار في برامج البحث والتطوير لديها سيؤدي إلى تكنولوجيا تطبق في الاستخدام العسكري وفي تقديم منتجات ثانوية للاستخدام التجاري. وهكذا، فعلى الرغم من تضاؤل التهديد العسكري، يؤكّد العسكريون أن الاستثمار في هذه الوكالات رهان راجح.

اتجاه آخر يؤكّد على الطبيعة الفريدة لهذه الوكالات. فهي تزعم لنفسها أنها من الطبقة العالمية الأولى، وأحد أسباب هذا الادعاء أنها الوحيدة التي تتابع نوعاً معيناً من برامج البحث والتطوير. وتستند إلى فكرة أن منظمة فريدة في نوعها، تستحق أن يحافظ عليها، لأن إيجاد بديل جديد لها، سيكون صعباً، أو على الأقل عالي التكاليف.

ودافع توجّه ثالث عن فكرة أن تعزيزاً إضافياً لمنظمة قائمة، أفضل وربما أقل كلفة من إنشاء وتعزيز منظمات ما زالت في عالم الغيب. وهكذا، إذا كان لا بد من أن يحدث التحجيم في المنظمات المختلفة، وربما بواسطة تخفيض الموارد، فيجب أن لا ينال تلك المنظمة. والصعوبة في قبول هذا الاتجاه أن كل منظمة من المنظمات الموجودة تقدم نفس التبرير. هذه الاتجاهات الثلاثة تمثل طرقاً مختلفة لإعادة ترتيب نفس المنظمة، والهدف هو الحصول على أصوات مؤيدة لتعزيزها بطرق جديدة. والتغيير الوحيد الذي يحدث إنما يكون في تغيير الباطاقات والخط السردّي في الرواية. وإذا تحقق النجاح في هذا المسعى عاد كل فرد ليزاول ما كان يفعله في السابق.

تحاول بعض التوجهات بالمقابل أن تجري تغييراً حقيقياً. مثلاً، حاولت منظمات حكومية ذات اتجاه تكنولوجي، في كل من الولايات المتحدة، وفي الخارج، اتباع توجهات نالت تأييداً أكبر. وأضرب مثلاً على ذلك برنامج اتفاقية التعاون للبحث والتطوير CRDA الذي نتج عنه العديد من اتفاقيات الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص الصناعي التي ركزت على فرص تكنولوجية ذات طبيعة خاصة.

بل إنني رأيت برامج دولية مغامرة لتسويق التكنولوجيات التي طورت باستثمارات حكومية تجارياً. وقد أصبحت هذه العلاقات الوثيقة بين التصنيع الحكومي والتصنيع في القطاع الخاص الصناعي هامة في النظام الاقتصادي - الاجتماعي للدولة. وفي صناعات أخرى، انبثقت العلاقات من ضرورة إجراء تخفيض جوهري في ميزانيات البحث والتطوير. نعتقد أن عمليات الدعم تزيل الحواجز، وفي بعض الحالات تخلق الحوافز لتطبيقات تجارية للتكنولوجيات العسكرية. وهكذا، بدلاً من انتظار أن يتحقق الاستخدام المزدوج من تلقاء نفسه، تحاول الاتجاهات المؤيدة للدعم أن تعجل العملية. والهدف، كما لاحظنا سابقاً، هو زيادة القيمة المضافة لهذه المنظمات الحكومية، وبالتالي تكسب أصوات دعم متزايدة لتواصل وجودها.

وعلى كل حال لم تتوقع معظم هذه الشركات غير المتوقع. وفي هذه الحالة يتمثل غير المتوقع بحجم عدم التماثل بين بيئة المقاول اللازمة نمطياً لتسويق التكنولوجيات الجديدة تجارياً، وبين طبيعة العمليات المؤسسية والثقافية لدى الحكومة. بعبارات أكثر بساطة:

يفرض التعامل مع المنظمات الحكومية تدخلاً حكومياً أكبر بكثير مما ترغب معظم المنظمات التجارية قبوله. يضاف إلى ذلك أن الحكومة غير مهياة جيداً لتعزيز عمليات الاستخدام المزدوج. ويتطلب تحقيق عائدات تجارية جوهرية - وإن كانت غير مباشرة - من الاستثمار الحكومي في برنامج البحث والتطوير أن تكون الأنظمة الحكومية مصممة لإنجاز هذا الهدف. وعندما تتمثل عائدات الاستثمارات التي رصدت في الأساس لأغراض مختلفة، بمنتجات ثانوية ضعيفة الدعم، فإنها - ستبقى أي العائدات - في أحسن أحوالها في حدها الأدنى.

قد يكون الهدف من إعادة تشكيل الوكالات الحكومية مجرد طريقة أخرى لتخفيض نفقات الحكومة. وإذا كان هناك على كل حال، رغبة صادقة لتغيير دور وطبيعة الحكومات - على الأقل في بعض المناطق - عندها يكون على المنظمات المشمولة بهذا التغيير، أن تتجنب القفز عن الجزء الصعب من التغيير. إنها بحاجة لأن تعيد تصميم عملياتها لتلائم أهدافها الجديدة.

### تغيير أكبر من المتوقع

عندما توجّهت منظمات البحث والتطوير الحكومية نحو التصحيح لجأت الأكاديميات التي تضم جامعات ومؤسسات مرتبطة بها، إلى شدّ الحزام فيما يتعلق بميزانيات برامج البحث والتطوير الفيدرالية. وكانت النتيجة إعادة تقييم الأهداف، والاستراتيجيات والخطط.

كانت محصلة هذه العمليات جهوداً متزايدة لتجنيد المتبرعين الصناعيين. فالشركات تستطيع بالتعاون مع الهيئة التدريسية والخريجين متابعة أبحاث ذات فائدة مشتركة، وذلك مقابل رسوم سنوية للحصول على المشاركة في البرامج، وتوجيه مشاريع دراسية محددة.

وعلى الرغم من أشكال التوتر المختلفة بين وجهات نظر الأكاديميات من جهة ودوائر الأعمال من جهة أخرى، فقد تجاوز العديدون هذا التوتر محققين علاقات خلاقة.

وعلى الرغم من هذا التقدم الجزئي، فقد حدث القليل من التغيير الحقيقي. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يؤدي إلى تشكيل مجموعات من أساتذة الكليات ومن الخريجين، مع تسميات جديدة لهذه المجموعات، إلا أن النظام الشامل يبقى دون تغيير. مثلاً: على الكلية أن تتابع ترفيع وتثبيت العاملين استناداً إلى ممارسة طويلة في التقييم بناء على إنجازاتهم الفردية فقط.

وظنت الجامعات أن عقد الشراكة بينها وبين قطاع الصناعة والجامعة سيكون الجزء الصعب من عملية التغيير، لكنها لم تتوقع أن نقل هذه الشراكة إلى حيز التنفيذ هو الجزء الصعب فعلاً. فتفعيل هذه الشراكة يتطلب إعادة التفكير بالعمليات الجامعية التي تشمل التمويل والمحاسبة ونظام الحوافز والمكافآت. وبكلمة أخرى لم تتوقع أن عليها أن تتلاءم وتتكيف مع أسواقها الجديدة.

وتواجه الجامعات أيضاً تحديات وهي تحاول التكيف في

الأسواق التربوية. فالتوجه نحو مناهج تدريب طلبة الدراسات العليا، كثير التكاليف ومستهلك للوقت، بحيث يصبح من الصعب جذب الخريجين الذين ذاقوا طعم الأرباح من الأعمال المهنية، إلى رحاب العلم ثانية.

وأدى ذلك في العديد من الشركات إلى وضع أنماط تدريبية لها الطابع الجامعي خاصة بها.

وتتيح التكنولوجيا الآن، إمكانية التعليم عن بعد، الذي يسمح للأفراد بالالتحاق بدورات جامعية، وهم في مواقعهم بعيداً عن الجامعة. وقد زاد هذا الأمر من إمكانية متابعة أي طالب فيزياء محاضرات أفضل أستاذ فيزياء. وإذا ما تجاوزنا التناقص الدراماتيكي في الحاجة إلى كلية فيزياء، فالتعليم عن بعد سوف يخفف بشكل جوهري الحاجة إلى الأسمنت والقرميد، اللذين يشكلان في النهاية عبءاً قوية للمؤسسات الأكاديمية التقليدية.

غير المتوقع بالنسبة للجامعات هو الحاجة لإعادة تصميم نفسها بشكل جوهري. وكان تصميم الجامعة الجديدة منذ وقت قريب موضوعاً لجولات عديدة من الحوار عبر الإنترنت مع عدد كبير من زملاء قدامى لي، في مختلف أرجاء البلاد. وقد كشفت هذه الجولات من الحوار عن تفاوت كبير في التصورات. ففي طرف، دافع بعض المشاركين عن الحاجة لجامعة جديدة تتبنى طرازاً كاملاً لعالم «الأعمال» بمعنى الأسواق والمنتجات والقنوات، والتكنولوجيات... إلى آخره. وفي أقصى الطرف الثاني دافع البعض عن ضرورة العودة

إلى النموذج الجامعي الأوروبي في القرن التاسع عشر الميلادي، والذي كان يركز على المعرفة الخالصة. وقد خلصت بحكم الطبيعة الحادة لتبادل الأفكار في هذه الحوارات إلى أن بزوغ الجامعة الجديدة ما زال بحاجة إلى أبحاث عديدة وطويلة.

ليست الجامعات هي المؤسسات الأكاديمية الوحيدة التي تواجه تحديات التغيير. فالمجلس الوطني للأبحاث NRC وهو الذراع العملياتية للأكاديمية الوطنية للعلوم، والأكاديمية الوطنية للهندسة، ومعهد الطب، يعتبر مثلاً واضحاً لمنظمة تعمل إلى حد كبير وكأنها جامعة، على الأقل بالمقارنة مع عمل الحكومة أو القطاع الصناعي.

أنشئت الأكاديمية الوطنية للعلوم عام 1863م، من قبل الرئيس لينكولن لتقديم المشورة للحكومة، في المسائل العلمية والتكنولوجية. ويقوم المجلس الوطني للأبحاث عادة بنقل هذه المشورة. هناك دائماً وبشكل روتيني (1000) لجنة وقناة دراسية ناشطة تضم في مجموعها (10.000) متطوع، يتابعون تقييم الحالة العلمية والتكنولوجية، لمسائل تمتد من الغذاء إلى الأدوات المنزلية إلى أنظمة مراقبة الطيران، ثم تقدم نتائج الدراسة في تقرير يصاغ بدقة ويتضمن توصيات إلى المنظمات الحكومية التي تدفع أجور هذه الدراسة. وعندما تخفض الحكومة الميزانيات المخصصة للدراسات - وكل شيء آخر - يمارس المجلس الوطني للأبحاث على اللجان نفس الضغوط التي مارستها عليه الوكالة الحكومية. مثلاً: طولبت اللجنة الدائمة التي كنت رأسها بتقديم تقاريرها وتوصياتها بأسلوب أكثر ملاءمة زمنياً، أي خلال مدة

تتراوح بين أربعة إلى ستة أشهر بدلاً من عامين أو ثلاثة أعوام. وهذا صعب إنجازه عندما يكون عليك إخضاع الكثير من محتويات التقارير إلى مراجعة شاملة. أكثر من ذلك، يمكن أن تتعرض مصداقية المجلس الوطني للبحوث دون جهود هؤلاء الخبراء، ودون عملية المراجعة إلى أذى كبير. كان غير المتوقع عند لجنتنا حقيقة بسيطة وهي أن مجرد تحسين أداء نفس الأشياء القديمة، ولو بدرجة قليلة سيكون جواباً غير مقبول من الهيئة التي كلفتنا بالعمل. لقد احتجنا إلى نموذج جديد من الإنتاج نضيفه إلى منتجاتنا التقليدية. وكانت النتيجة سلسلة من الاجتماعات «لورشة عمل» توجّهت نحو المسائل الأساسية في الوكالات، أو المسائل الوطنية الطارئة. وقد دَبَّج التقرير النهائي عن أعمال الورشة محرر محترف بالاستناد إلى وثائق سجلت خلال العمل. ولم نقدم توصيات رسمية، ذلك أن عملية المراجعة كانت أسرع بكثير مما يجب. كانت النتيجة، تقريراً أنيقاً منمقاً ظهر خلال بضعة أشهر.

وأتوقع أن تحديات أكثر غير متوقعة تنتظر في الجوانب. وعلى سبيل المثال. يمكن للتقاليد التي غذاها المجلس الوطني للأبحاث لأكثر من مئة وثلاثين عاماً أن تتغير جوهرياً إذا استجابت المنظمة بشكل كامل للتحديات التي واجهها المشرفون الحكوميون. مثلاً إن التوصيات التي أصدرتها ببطء مجموعة وقورة يمكن أن تستبدل بملاحظات أكثر تواضعاً ولكنها أسرع نسبياً في ميادين متحركة بشكل سريع كما في الإنترنت. وإلا، فيمكن للمجلس الوطني للأبحاث أن يخسر دوره في مثل هذه المناطق الساخنة.

وعلى كل حال، من الصعب أن تبدل المعتقدات التي تشكلت خلال مرحلة طويلة. لقد خضع المجلس الوطني للأبحاث والكثير من الجامعات بدرجات مختلفة لوهم أن تكييف منتجاتهم مع احتياجات السوق هو الجزء الصعب. وعلى كل حال، فإن تكييف عملياتهم بحيث يستطيعون فعلاً التفوق بهذه المنتجات الجديدة هو فعلاً الجزء الصعب. وعليهم أن لا يقفروا فوقه.

### الخلاصة

شرحت القصص الموجزة في هذا الفصل، وهم الظن بأن الجزء الصعب قد انتهى - وبأن ما تبقى سهل - . وحقيقة الأمر أن الجزء الصعب قد بدأ. إن الجزء الصعب في تطوير منتجات جديدة ليس مجرد وضع الحل الصالح تكنولوجياً لاحتياجات الزبائن، بل يجب التأكد أن الحل المقبول والقابل للتطبيق في بيئة الزبائن هو العامل الأكثر صعوبة في كسب النجاح في السوق.

يجب أن تقف خلف الحلول لتلبية احتياجات الزبائن كاملة، إرادة بتكييف منظمتك للوصول إلى مستويات عالية من الفاعلية لتقديم هذه الحلول الجديدة. ونادراً ما تتوقع المنظمات أن عليها أن تعيد تصميم نفسها أولاً، لا الاكتفاء بإعادة تصميم المنتجات والخدمات فقط. فإن لم تفعل وانتظرت أن تبرز هذه الحاجة في آخر المطاف سيصبح حينها من الصعب جداً القيام بالتغييرات الضرورية.

### مبادئ مركزية

يدرج العرض رقم 1/12 عدة مبادئ للتوقع مستقاة من النقاش

في هذا الفصل. يتضمن التخطيط الجيد إحداث التغيير، والجزء الصعب في هذه النقطة هو القيام بالتغيير لا الاكتفاء بالتخطيط للتغيير. وتميل الخطط العظيمة لأن تشمل تغييرات أساسية في المنظمة لحل مشكلة، أو الاستفادة من ظهور فرصة ما في السوق.

### العرض 1/12

- يتضمن التخطيط الجيد إحداث التغيير. ويمكن للتخطيط الناجح أن يقود إلى تغيير أساس.
- تتطلب التغييرات الأساسية في محيطك تغييرات أساسية في منطقتك.
- قد لا تدرك الحاجة للتغييرات الأساسية في منطقتك إلا بعد أن يقطع التنفيذ شوطاً لا بأس به.
- عليك قبول الحقيقة المرة، وهي أن منطقتك في وضعها الحالي لا تتماشى بشكل جيد مع أهدافك الجديدة.
- مع أن شركة ما تحاول بيع منتجاتها وخدماتها الجديدة في أسواق جديدة إلا أنها تميل، لتحافظ على نظام الاعتقاد القديم. وقد يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى كل من له علاقة بهذا الأمر.
- عليك أن تقدم خدمات ومنتجات قادرة أن تحل مشكلات الزبائن بطرق تتلاءم مع مساراتهم، وبأسعار يجدونها مقبولة.
- ليست الصلاحية الفنية للحلول هي الجزء الصعب. والعكس فإن الموازنة الدقيقة لمسائل الصلاحية، والقبول، وإمكانية الاستخدام هي المفتاح لإيجاد منتجات تحل فعلاً مشكلات مستخدميها.
- إن تقرير ما هي التغييرات المطلوبة أسهل بكثير من مساندة السلوك الجديد الذي تطلبه هذه التغييرات.

ينشأ وهم «إنجاز الجزء الصعب»، من الفشل في التعرف على طبيعة التغييرات المطلوبة للنجاح. وهذا بالمقابل، ناتج عن الصعوبة في تمييز هذه الاحتياجات قبل التنفيذ. ونتيجة لذلك، يجب أن تكون يقظاً لترصد هذه الحاجات وأنت تنفذ.

وإذا نجحت في عملية التمييز هذه، يصبح عليك أن تواجه الصعوبة في قبولك لحقيقة أن منظمتك القديمة لا تحقق انسجاماً جيداً مع أهدافك الجديدة. ثم عليك أن تتعامل مع الميل الطبيعي للمنظمات للحفاظ على نظم المعتقدات القديمة على الرغم من النوايا لبيع منتجات وخدمات جديدة في أسواق جديدة. ويتضمن تغيير أنظمة الاعتقاد أولاً جعلها واضحة ومن ثم توضيح ودعم نظام المعتقد الجديد بشكل بئاً.

ويتضمن «غير المتوقع» غالباً ردود فعل السوق الباردة تجاه الخدمات والمنتجات الجديدة فنياً ولكنها لا تتماشى مع مسار الاستخدام، ولا تقدم فوائد تتجاوز تكاليف الشراء. إن فشل المنتجات الصحيحة فنياً، بسبب مشكلة عدم تقبلها أو عدم إمكانية استخدامها أمر شائع. ويتضمن تجنب مثل هذه النتائج التخطيط ليصبح المنتج مقبولاً وقابلًا للتطبيق. وفي نفس الوقت وضع آلية لتحري مثل هذه المشكلات عندما تبرز بشكل لا يمكن تجنبه بعد وضع المادة في الاستخدام.

إن وهم «أن التغيير سهل» هو نتيجة لحقيقة بسيطة تقول إن تخطيط التغيير أسهل بكثير من تنفيذه. فالتنفيذ أمر صعب جداً

ومشحون بالشراك. وأكبر فخ هو عدم القدرة على التعامل مع غير المتوقع. وعلى كل حال، إن قبلت حقيقة أن غير المتوقع قد يقع - وتطور بالتالي آلية معينة لاكتشاف ذلك عندما يقع - فأنت تبتعد كثيراً عن الخضوع لوهم أن «التغيير سهل».

### أسئلة أساسية

يبرز وَهْم «أن التغيير سهل» من عدم توقع صعوبات التنفيذ. يشيع دائماً ارتياح أن وضع الخطط قد انتهى أخيراً، ويفترض المرء بعدها أن التنفيذ سيبدأ مباشرة والأسئلة في العرض 2/12 ستساعدك على تجنب هذا الافتراض. وقد وضعت الاسئلة حول مبادئ التوقع التي تم بحثها.

لا يتعلق جوهر الوهم، موضوع البحث في هذا الفصل، بالحاجة لأن تكون مرهف الإحساس، أو حاد البصيرة بحيث لا يقع ما لا يتوقع. إنما الوهم هو قناعتك بأنه لن تحدث مفاجآت. وعلى كل حال، إن المفاجأة عنصر هام جداً في إحداث تغيير أساس. وبقدر ما تتجاهل هذه الإمكانية بقدر ما تكون مفاجأتك أكبر.

والمفتاح، هو أن تؤسس تفكيراً عقلانياً وآليات العمل اللازمة لإعادة التنظيم، والاستجابة لما هو غير متوقع. ومع أنك قد لا تعرف ماذا سيقع، إلا أنك بالتأكيد تستطيع أن تتوقع كيف تجابه المشكلات والفرص التي لم تتوقعها. فمن خلال التفكير العقلاني وآليات المواجهة الصحيحة، ستكون فرص النجاح أكثر من المشكلات.

### العرض 2/12 تأكد أن لا تقفز عن الجزء الصعب

- هل يبدو لك حالما تنهي وضع خططك حول التوجهات الجديدة لشركتك أن ما تبقى سيكون سهلاً؟
- هل أنت جاهز للتعامل مع التغييرات الجذرية في المنظمة التي يمكن أن تبرز في أثناء تنفيذك للخطط؟
- هل أنت جاهز للتعامل مع مشكلات الصلاحية والتقبل وإمكانية التطبيق والاستخدام التي يمكن أن تظهر كرد فعل من الزبائن على منتجاتك وخدماتك الجديدة؟
- هل وضعت آليات لاكتشاف وتحري احتياجات أنماط التغيير التي يمكن أن تبرز بشكل غير متوقع؟
- بينما تتابع عملية التغيير، هل تحتاج منظمتك إلى مجرد عملية ضبط، أو إلى إصلاح، أو إلى تغيير شامل؟

## نجحنا كما خططنا

ضع نفسك في طريق السرنديبية

كنت قبل عامين، أكاد أنتهي من اجتماع تخطيطي مع شركة اتصالات متوسطة الحجم. وكنا قد رسمنا خطاً متعددة طموحة جداً. والتفت إلى المدير المركزي التنفيذي وسألته: هل تتوقع أن تنجح كل هذه الخطط؟ اتجهت إليه عيون كامل الفريق الإداري، تنتظر ما سيقول؟. أجاب: «آمل أن لا، فلو نجحت كل خططنا فلن نكون مغامرين بما يكفي».

عليك أن تتوقع أن تفشل العديد من خططك، بمعنى أن لا تؤدي إلى النتائج التي تنبأت بها عندما وضعتها. وما هو أكثر أهمية، عليك أن تتوقع أن خططك «الناجحة» لا تنجح عادة بالطريقة التي تنبأت بها لهذا النجاح. إن توقع غير المتوقع يتضمن قبول الحقيقة في أن الخطط - وخاصة الناجحة منها - نادراً ما تتحقق بالطريقة التي توقعها.

إذن، ما الغرض من وضع الخطط؟ لقد ناقشت ذلك بتفصيل كبير في كتابي «أفضل الخطط الموضوعية» (1994م). إن هدف التخطيط - وهدف الخطط - هو أن يضعك في طريق السرنديبية. إن

التخطيط يساعدك على جلاء أهدافك والاستراتيجيات البديلة لإنجاز هذه الأهداف. يجب أن يزيد التخطيط من حساسيتك وحساسية كل من له دور تُجاه العوامل التي تؤثر أكثر من غيرها في النجاح.

استعرض أعظم نجاحاتك في الماضي واسأل نفسك: لماذا حدثت؟ ماذا كانت عوامل النجاح؟ فإذا كان جوابك أن النجاحات كانت في أغلبيتها نتيجة لخطة عظيمة نفذت دون عيوب، فاعلم أن خبراتك غير عادية، بينما أخبرني معظم الناس الذين طرحت عليهم هذا السؤال، روايات عن عوامل للنجاح برزت بطرق غير معقولة، وفي أماكن غير متوقعة.

و بمجرد تقبُّلك لاحتمال أن النجاح يتضمن غالباً عنصراً هاماً من السرنديبية يصبح بإمكانك التحضير لمواجهة هذا الاحتمال. مثلاً: تستطيع عند القيام بعملية التخطيط أن تفكر بمجموعة من السيناريوهات التي تبدو وإلى حد بعيد غير محتملة الحدوث، ولكنها ترسم عوامل مرغوبة جداً إذا ظهرت. وهذا سيهيئك لتحديد هذه العوامل حينما تبرز - إن برزت - بطرق غير متوقعة.

إن الدور المحتمل للسرنديبية يؤثر أيضاً في طريقة تنفيذك للخطة، فإذا توقعت أن يتم تنفيذ خططك بطريقة غير متوقعة، فستكون منفتحاً على السرنديبية. وسوف تعرف عوامل النجاح التي تبحث عنها وتكون منفتحاً عليها عندما تظهر. وبالمقابل، يميل الأشخاص الذين يعانون من وهم أن النجاح سيحدث كما جرى

التخطيط له بالضبط، لأن لا يروا عوامل النجاح إلا إذا ظهرت في صيغ تماثل المخططات الموضوعية.

هناك مبدأ آخر يجب الاهتمام به، وهو أن التخطيط الجيد يمكنك من النجاح عبر طرق غير التي خططت لها، ويغذي حساسيتك للشروط الحقيقية للنجاح. كما يساعدك على فهم غنى الطرق التي يمكن أن تظهر فيها هذه الشروط. ولهذا تمكّنك الخطط الجيدة من التنفيذ، وتتيح لك في نفس الوقت أن تبقى مرناً ومنفتحاً لتعديل الخطط لمواجهة الأوضاع الجديدة، وتلعب الخطط الجيدة دوراً حاسماً في هذه المرونة. فبدون خطط جيدة، سيبدو كل اتصال هاتفي أو مباشر من الزبون وكأنه فرصة محتملة. في الحقيقة، إن الغالبية العظمى - 99% أو أكثر من هذه الاتصالات هي مجرد «تلهيات»، إنما يمكن لحدث ما أن يتحول من وقت لآخر إلى فرصة حقيقية - وهذا مثال عن السرنديبية. وتسمح لك الخطط الجيدة أن تقول: لا للعروض غير الجدية التي تأخذ الكثير من وقتك يومياً، وتقول: نعم عندما تقف الفرصة فعلاً أمام الباب.

### ضع نفسك في طريق السرنديبية

تشرح ثلاث قصص في هذا الفصل، دور السرنديبية في النجاح، وكيف تستطيع أن تضع نفسك على طريقها. يركز المثال الأول على برنامج البحث والتطوير، حيث تكون مكافآت السرنديبية لا العائدات المنتظرة هي الشائعة. ويظهر المثالان الآخران كيف تستطيع السرنديبية أن تؤثر على طبيعة منتجاتك، وعلى الأسواق التي تسعى وراءها.

الشركات الأصغر والتي تعمل في مجال التكنولوجيا العالية ويشملها البرنامج قد استخدمت المعرفة والمهارات المكتسبة من ذلك العمل لإنشاء برامج جديدة لصالح وكالات أخرى، وللأسواق التجارية. وهكذا ظهرت منتجات جانبية قيمة نتجت عن الاستثمار في برنامج البحث والتطوير.

من خلال النظر إلى الأمور من زاوية معينة نستطيع القول إن القيمة الشاملة للمنتجات الجانبية لبرنامج البحث والتطوير قد زادت عن قيمة المنتجات التي توجه إليها البرنامج في الأساس. ويرى الكثير من المنفذين والمدراء الكبار في صناعات مختلفة أن هذا الأمر غير شائع والمفاجأة هنا أن نتائج تطبيق السرنديبية قدمت الربح الأوفر.

وفي دراسة أخرى، استجبونا مدراء تنفيذيين كباراً في برنامج البحث والتطوير، وقد سألناهم أن يرووا لنا قصة عن نجاح قابلوه وفشل تعرضوا له. وقد استخدمنا في الاستجواب صيغة تمكننا من تقييم العوامل الكامنة التي تفرق بين النجاح والفشل. وقد وردت قصة ذات صلة خاصة بنقاشنا هنا، واعتبرناها لقية سرنديبية لنا، وكانت نجاحاً لمدير تنفيذي في إحدى الوكالات، وفشلاً لمسؤول تنفيذي آخر في وكالة أخرى. وبكلمات أخرى تضمنت نفس القصة النجاح والفشل معاً.

هل هذا ممكن؟ لقد حدث الفشل عندما لم تتحقق النتائج المتوخاة من الاستثمار في برنامج البحث والتطوير التي توختها الوكالة صاحبة الاستثمار الأصلي. أما النجاح فقد أعقب الفشل عندما قامت

## الاستثمار في المجهول

يشير التفكير الاستراتيجي حول برنامج البحث والتطوير معضلة. يتأثر الاختيار بين مجموعة استثمارات في برنامج البحث والتطوير بالأهداف بعيدة الأمد تتعلق بالمنتجات والخدمات بما فيها المزايا التنافسية الهامة لتحقيق النجاح في السوق. وعلى كل حال، يعرف المدراء والمستثمرون المجربون والواقعيون لبرنامج البحث والتطوير، أن العديد من الاستثمارات لا تعطي الفوائد المرجوة. وأكثر من ذلك، إن الفوائد الناتجة تكون غالباً غير متوقعة.

لقد أتمت شركتي حديثاً دراسة لصالح وكالة حكومية عن برنامج بحث وتطوير طويل الأمد. وكان هذا البرنامج - الذي بلغ الآن عامه العشرين - قد وضع بهدف تحسين تصميم كابينة الطيار. وضم المشاركون في هذا البرنامج معظم مصنعي الطيران العسكري في الولايات المتحدة، وكذلك العديد من شركات التكنولوجيا العالية التي تقف على حافة القيادة في هذا الميدان، وإن كانت أصغر في الحجم.

وقد استجبنا عدداً متنوعاً جداً من الأشخاص الذين يعملون في هذا البرنامج مستفسرين منهم عمّا أنتج فعلاً وعمّا حدث للمنتجات. أما العاملون الحكوميون الذين قابلناهم فقد حدثونا عمّا استلموه رسمياً. وقالوا إن المنتجات، في تقييمهم، قد تخلفت قليلاً عن توقعاتهم الأصلية في البرنامج. وأكثر من ذلك فقد تأخر تبني استخدام تصميم الكابينة عن الوقت المناسب. وكشفت المقابلات مع الشركات المساهمة في البرنامج عن جانب مختلف تماماً في الرواية. فمعظم

وكالة أخرى بتطبيق التكنولوجيا الجديدة في قطاع آخر مختلف تماماً وحققت نتائج فعالة. وهكذا تحولت نفايات شركة إلى كنز لدى شركة أخرى.

يمكن لهذه النتيجة أن تكون مقبولة إذا تعلق الأمر بوكالة حكومية. فالفوائد من الاستثمار الذي بحثناه أعلاه لم تجر كما كان مرسوماً لها، ومع ذلك فقد تحققت. وهكذا فالخط الأفقي في حساب الدخل من الاستثمار يبدو لا بأس به. بالطبع، إذا كانت المنظمتان المشمولتان بهذا الاستثمار تعملان في نوعين مختلفين من الأعمال، فإن انتقال هذه الفوائد من شركة إلى أخرى سيكون غير مستساغ. إذ لماذا يستثمر المرء في جهد تذهب أرباحه لشخص آخر؟ لنضع هذا السؤال بشكل مختلف: كيف تطمئن أن الأرباح من السرنديبية ستكون لك أكثر مما ستكون لمنافسيك؟ والجواب هو أن تتجنب وهم أنك ستنجح كما خططت. وبينما تنفذ خطتك، يجب أن تبقى حساساً لتحقيق النجاح بطرق غير التي توقعتها.

عليك أن تنفذ خطتك بقوة على أن تبقى يقظاً لتلقي إيعازات بأن طرقاً أخرى يمكن أن تمنحك أرباحاً أعلى. لا نشك في صعوبة أداء ذلك، وخاصة إذا تعلق الأمر بأفراد، إذ كيف تستطيع أن تبقى أنفك أمام حجر الطاحون وفي نفس الوقت تظل تراقب ظهور السرنديبية؟ أليست هي وصفة ناجعة لتحطيم الأنف؟

أحد الطرق للتعامل مع هذه الأشكال هو أن يكون هناك أناس يطحنون وآخرون يراقبون الأفق. وهناك اتجاه آخر هو أن يكون لديك

اجتماعات منتظمة «لتحطيم الافتراضات»، حيث يتم فيها تحديد افتراضاتك ومن ثم وضعها في ميزان النقد. والمفتاح هو أن تضع آليات تجمع بين التنفيذ اليومي للخطط وبين التفحص الواقعي المنتظم لتجنب وَهْم أنك ستنجح تماماً كما خطت.

### إيجاد القليل من الروابط القوية جداً

كنتُ ولثلاثين عاماً مهتماً بإمكانية إدخال النظم الهندسية في برامج كومبيوترية. وتضمنت باكورة جهودي، استخدام الكومبيوتر لإنتاج أساليب يمكن الاعتماد عليها، وقابلة لاستمرارية التعامل بها. وكانت مواد تجربتي مجموعة من أوراق اللعب المثقبة، مع مجموعة أخرى من بطاقات البيانات، مثبتة على ظهر أوراق اللعب، تتضمن كل بطاقة منها تحليلاً معيناً. وكانت المرحلة الثانية أتمتة طرائق التحليلات المتدفقة من الشبكة، لاستخدامها في جهاز كومبيوتر مشترك.

في السنين العشر الأخيرة دخلت إلى العمل تطبيقات تزداد حجماً يوماً بعد يوم في الاستعمال في ميادين العمل الهندسي والميكروكومبيوتر. وهذا ما فعله تماماً ميكروسوفت ويندوز على «سطح مكتب» الكومبيوتر. وبين الحين والآخر، إنما أقل فأقل، استخدم تطبيقات ماكتوش. وما زالت مسألة الأساليب الكومبيوترية في التحليل، والنمذجة، والتخطيط، والتصميم قائمة ومها كان ميدان العمل، فإن توجه شركتي إلى إعمال الذهن في أدواتنا وتطويرها هو دائماً ناتج عن ضغوط السوق.

في البداية، حدّدنا احتياجات الناس في عمليات التخطيط والتصميم في ميدان محدد (صناعة السيارات مثلاً). ثم قررنا الأساليب والتكنولوجيات التي تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل. وتقود مثل هذه العملية عادة إلى قائمة رغبات طويلة للوظائف والقدرات المطلوب توفرها في البرنامج الجديد. وقررنا، فيما يتعلق بأحد برامجنا، أن نلبي كل شيء ورد في لائحة الرغبات، وضمناها أي شيء طلبه أي شخص، وكان هذا البرنامج ساحقاً. وقد عانى العاملون من صعوبة كبيرة في الإبحار عبر كل هذه الاختيارات والصور. وتحول البرنامج إلى فشل. لذلك عدنا بسرعة إلى لوحة الرسم وخفضنا من وظائف البرنامج، بحيث إنه أصبح يضم فقط المجموعة الأساسية من الوظائف التي قال كل شخص إنه يريدنا وأهمنا الرغبات الثانوية. هذا التحويل من فعل أي شيء أراد أي شخص، إلى إدارة الأشياء الأساسية فقط التي طلبها كل شخص، قد أنتج برنامجاً ناجحاً ما زال مستخدماً في شركات عديدة، وفي مشاريع مختلفة أخرى.

عندما نبذل جهداً لتطوير أداة ما، يكون لدينا عادة إحساس بما هو مطلوب. فقد أوجدنا ما أصطلحنا على تسميته «انظر واشعر النموذج الأصلي» والذي استخدمناه كعربة لنقل تعليقات واقتراحات قدمها مستخدمون محتملون. وقد تدفقت علينا الأفكار حتى غمرتنا.

وتبرز السرنديبية عند هذه النقطة. فبين هذه الثروة من التعليقات والاقتراحات هناك عادة القليل من شذرات معدن نفيس - نعني أفكاراً

ستقدم فوائد كبيرة لمستخدمي الأداة. معظم المقترحات على كل حال، هي مجرد أفكار معقولة إنما ستبعدها عن أهدافنا في إسعاد المستخدمين بتقديم الأداة الجديدة.

إن المفتاح كي تضع نفسك في طريق السرنديبية هو قدرتك على تمييزها عندما تحدث. أنت بحاجة لأن تكون قادراً أن تدع عالم الأفكار والفرص المحتملة أن تتدفق نحوك بقوة، ثم تحدد الشيء أو الشئتين اللذين يستحقان فعلاً وضماً مختلفاً. وهذا يتطلب أن يكون لديك مصفاة مبرمجة بشكل جيد. يجب ألا تحاول الاستجابة لكل فكرة وفرصة محتملة يقدمها الآخرون. فإن فعلت فستعاني أخيراً نفس الفشل الذي عانينا منه نحن عندما حاولنا أن نفعل كل شيء أرادته كل شخص. ابحث عن صلات قليلة إنما قوية جداً بين مقاصدك الأصلية وبين طرق جديدة لإنجاز هذه المقاصد. هذه هي السرنديبية.

**فعل ما يجب أن تفعله**

كانت أدوات التخطيط والتصميم، ولسنين عدة، موجهة نحو مستخدمي فنيين، وهم نمطياً مهندسون يعملون مع أناس من التسويق والتمويل للتخطيط لعروض تطرح في أسواق جديدة. وكان التخطيط للإنتاج الجديد قد هيمن على المشاريع التي عالجتنا.

في أواخر الثمانينيات، بدأ الزبائن يسألوننا، كيف يمكننا استخدام أدواتنا وأساليبنا لتخطيط شامل للأعمال بما فيها تحليل فرص السوق، وتحديد وتطوير القنوات، ومرجعيات لتحديد

المنافسين. وقادتنا هذه التساؤلات إلى أنظمة وأدوات جديدة، أصبحت العماد الأساس لعملتنا.

رَكِّز أول برنامج أنتجناه وفق هذا النمط على التخطيط الاستراتيجي، بمعنى إيجاد خطة متكاملة في كيفية تلاؤم الأسواق والمنتجات والتكنولوجيات بعضها مع بعض، عبر الأسواق والقنوات. وكذلك مكَّنت هذه الأداة من تكامل الخطط الإضافية للتصنيع والخدمات وبرامج البحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك استخدمت المعلومات المستخرجة من البرنامج أيضاً كمعلومات أساسية مدخلة في برامج التخطيط الاستراتيجي.

استقبل زبائننا خطوتنا الأولى باتجاه أنظمة الأعمال بشكل جيد. وعلى كل حال، استطعنا من خلال إصغائنا لهم جيداً، التعرف على عدة سقطات. لقد احتجنا أن نكون قادرين على دعم التفكير الاستراتيجي للعناصر المشتركة التي تتجاوز موضوعي الإنتاج والخدمات. مثلاً. لقد أراد الناس أن يتلقوا دعماً للتفكير في العلاقة الشاملة لشركتهم مع أسواقها. أي العلاقات القائمة، والعلاقات التي يمكن أن تنشأ فيما بعد. وقد قادنا هذا إلى برنامج جديد يركز على تقييم الوضع باستخدام مجموعة دراسات، وقواعد معرفية مستنتجة من خبرات ما يقرب من مئتي شركة تعمل في النقل، والكومبيوتر، والصناعات الحربية.

واكتشفنا قصوراً آخراً يتعلق بتمكين مستخدمي البرنامج من الحصول على بيانات حول الأسواق والمنافسين، والمنتجات،

والتكنولوجيات. فمن المستحيل أن تجهز أداة برمجية وتضعها على الرف جاهزة للاستعمال وتكون قادرة للوصول فوراً إلى قواعد بيانات متنوعة عن سلع مشتركة. كان لا بُدَّ من بعض التكيف لتكامل مصادر البيانات، وتقديم أساليب مناسبة لمعالجة وتقديم المعلومات. ولتلبية هذه الحاجة، كان علينا أن نوسع من عروضنا لتشمل خدمات برمجية خاصة يطلبها الزبائن.

وتضمن البرنامج نقصاً ثالثاً حاسماً تمثل بالصعوبات في تنفيذ الخطط. من المحتمل أن تستطيع وضع خطط من الدرجة الأولى مستخدماً أدواتنا البرمجية المختلفة، فإذا لم تنفذ هذه الخطط بنجاح، نكون نحن قد فشلنا في تلبية احتياجات الزبون. هذا الإدراك - الذي دفعنا إليه العديد من التعليقات والاقتراحات من الزبائن - قادنا إلى تطوير أساليب جديدة وأدوات جديدة لتشخيص مدى قدرة الشركات على تنفيذ الخطط، ورصد العوائق التي تقف في وجه التنفيذ. وكانت النتيجة منتج جديد واحد رافقته عدة خدمات جديدة. وهكذا حددنا ثلاث ثغرات في عروضنا وقدمنا منتجات جديدة وخدمات جديدة لمواجهة هذه الاحتياجات الإضافية. وبينما يبدو هذا الأمر وكأنه قد تحقق بشكل مباشر، فهو لم يكن كذلك. فقد قدم زبائننا وزملاؤنا اقتراحات لا حصر لها، وبدأ معظمها بعبارة: «أتعرفون ما يجب أن تفعلونه حقاً؟». ولم يكن هناك نقص في الاحتمالات. هذه هي الحالة عندما تضع نفسك على درب السرنديبية. فالزحام عادة كبير على هذه الدروب. في موضوعنا، كان علينا أن نراقب لنصل إلى احتمالات

لدعم عناصر أساسية في التفكير الاستراتيجي. كان علينا أيضاً أن نفكر كيف تستطيع كفاءتنا في الأساليب والأدوات، وكذلك الخبرات الجديدة التي نتصور أننا سنكتسبها، أن تقدم مثل هذا الدعم. هذان الاعتباران غربلاً جوهرياً غزارة البدائل.

هذا البحث في تخطيط وتصميم الأدوات، شرح دور السرنديبية في تحديد الطرق الجديدة لتحقيق أهدافك. ويشرح هذا المثال عن أنظمة الأعمال السرنديبية، بمعنى تحديد أهداف جديدة يمكن إنجازها باستخدام الكفاءات الحالية. وكلا هذين النوعين من السرنديبية يمكن أن يعطيك فرصاً عظيمة.

والآن، كيف تستطيع استخدام هذين المعنيين للسرنديبية في آن واحد؟. بكلمات أخرى، هل له معنى أن نفكر بطرق جديدة لتحقيق أهداف جديدة؟ يمكن للجواب أن يكون بنعم. ولكن هذا العمل أمر محفوف بالمخاطر. إن تطوير مجموعة من الكفاءات الجديدة لتعمل في مجموعة من الأسواق الجديدة أمر صعب للغاية. وفي كتابي (ابدأ حيث أنت - راوز 1996م) ناقشت العديد من الأمثلة عن شركات حاولت اللجوء إلى هذا التغيير المزدوج. كان معدل النجاح منخفضاً جداً.

### الخلاصة

شرحت الأمثلة في هذا الفصل ثلاثة طرق مختلفة، تؤدي إلى عدم نجاح الخطط كما هو متوقع لها. والاستثمارات في برامج البحث والتطوير تقود غالباً إلى أرباح غير متوقعة - أرباح كبيرة إلى درجة أنها

تساعد على توقع غير المتوقع - . وأظهرت مناقشة برامج للتخطيط والتصميم كيف أن السرنديبية يمكن أن تؤثر على طبيعة المنتجات. وشرحت مناقشة أنظمة الأعمال، بالمقابل، تأثيرات السرنديبية في تحديد الزبائن ومشكلاتهم. وتشارك الأمثلة الثلاثة كلها بصفة واحدة هامة جداً، وهي التشابه الكبير في أن الخطط لم تنجح كما خطط لها. فإذا كنت تعاني من وَهْمٍ أن النجاح عادة يتحقق كما خططت له، فأنت في النهاية ستفقد فرصاً جوهرية للنجاح. وجودة الخطط ضرورية للتنفيذ، والتنفيذ بحد ذاته ضروري. وبينما تقوم بالتنفيذ، استخدم الأهداف والاستراتيجيات التي تكمن في خططك وكأنها مصافي ترى من خلالها حركة المرور على طريق السرنديبية. وسيقود التوجيه القوي والذكي لهذه الحركة في النهاية إلى طرق جديدة للنجاح.

### مبادئ مركزية

يقدمُ العرض 1/13 عدة مبادئ للسرنديبية استخلصت من النقاش الذي ورد في مقدمة هذا الفصل. إن توقع غير المتوقع يتضمن إدراك احتمال أن يظهر النجاح من طرق غير تلك التي توقعتها.

وإنه لأمر مهم أن تدرك أن ذلك قد يحدث فقط إذا كنت منفتحاً على مثل هذه الاحتمالات. ويتطلب اكتساب هذه المعرفة أن تنظر إلى التخطيط بطريقة أرحب بكثير مما يجري عادة. فالتخطيط يهدف إلى توضيح وضبط الأهداف والاستراتيجيات، وبنفس الوقت تحديد تسلسل الأفعال التي تقود إلى تحقيق هذه الأهداف، والاستراتيجيات. بعد اتباع هذه القواعد، يجب على التخطيط أن يرسم بدقة عوامل

النجاح والدلالات الأساسية لظهور هذه العوامل. وهذا سيزيد من تحسُّسك، وتحسُّس كل العاملين معك، للدلائل التي يمكن أن تنبئ بطرق جديدة للنجاح.

### العرض 1/13

- يتضمن توقع غير المتوقع الإحاطة بحقيقة أن الخطط - وخاصة الخطط الناجحة - نادراً ما تسير في الطرق المتوقعة لها.
- يساعدك التخطيط على توضيح أهدافك، والاستراتيجيات البديلة لإنجاز هذه الأهداف، كما ينمِّي لديك ولدى كل العاملين معك القدرة على تلمس العوامل التي تؤثر إلى حد كبير في النجاح.
- تمكنك الخطط الجيدة من التنفيذ، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه مرناً ومنفتحاً لتكييف وتعديل الخطط لتناسب الأوضاع الجديدة.
- تمكنك الخطط الجيدة من القول: لا للانحرافات التي لا حصر لها، وتغريك يومياً بالالتفات إليها، ومن القول: نعم عندما تطرق الفرصة بابك فعلاً.
- أنت بحاجة لتكون قادراً لتدع عالماً غنياً من الأفكار والفرص المحتملة يحوم فوق رأسك، ثم ترصد فكرة أو فكرتين تستطيعان فعلاً أن توجدا شيئاً مختلفاً.
- يجب أن تبحث عن روابط قليلة وقوية تربط بين أهدافك الأصلية، وطرق جديدة لإنجاز هذه الأهداف.
- عليك لتجنب وهم أنك ستنجح تماماً كما خططت، أن تنشئ آليات تجمع بين التنفيذ اليومي القوي للخطط وبين عمليات مراجعة واقعية ومتظمة.

وهكذا، تدعم الخطط الجيدة التنفيذ، لمتابعة الأهداف والاستراتيجيات، مع التأكد أنك منفتح على تكيف الأهداف والاستراتيجيات والخطط نحو أوضاع متطورة وجديدة. كما تزودك الخطط الجيدة بالقاعدة التي تقول على أساسها: لا للعديد من التحولات المحتملة التي تطرح نفسها، وتقول: نعم لفرص ليست عديدة ولكنها واقعية تماماً. وهذا يتحقق بتوضيح الأهداف التي تتضمنها الخطط الجيدة.

إن الوهم بأنك ستنجح بالطرق التي خطتها يمكن أن يقودك لتجاهل الاتجاهات والأحداث الجارية حولك. بينما يعطيك التركيز عليها قوة عملياتية عظيمة. ولكن هذا التركيز يمكن أن يكون ضعفاً استراتيجياً كبيراً أيضاً. عليك لتجنب هذا الخطر أن تعبر انتباهك إلى العدد المفرط من الإشارات التي تنطلق من السوق. والهدف ليس أن تعمل وفق هذه الإشارات كلها، بل إن تفهمها بحيث تستطيع أن تحدد وتدرك ثم تنتقي أمراً أو اثنين يمكن لهما فعلاً أن يخلقا وضعاً مختلفاً.

تتضمن عملية التحديد والإدراك التي أشرنا إليها أن تكون متنبهاً لمجموعة من الصلات القوية القليلة، التي ترتبط بأهدافك واستراتيجيتك الأصلية. وتتعلق هذه الصلات بطرق جديدة لإنجاز أهدافك وتجسيد استراتيجياتك، فأنت لا تبحث عن الفرص بشكل عام، إنما تبحث عن تعديلات لأغراضك المحددة أو توسيع مداها. من السهل الخضوع لوهم أن النجاح سيأتي كما توقعناه. ولتجنب هذا

الميل الطبيعي، عليك خلق آليات تدعم التنفيذ اليومي وتساعدك على القيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة. ويتضمن هذا الأمر التأكد من أن الحقائق المتداولة ما زالت قائمة، وبنفس الوقت التأكد من أن حقائق جديدة يمكن أن تحوّل طريقك نحو النجاح.

### اسئلة اساسية

يعتبر وَهم أن الخطط سوف تنجح - أو ربما قد نجحت - كما هو متوقع لها ميلاً طبيعياً لدى الأفراد والمنظمات. والتغلب على هذا الوهم ضروري للتأكد أنك تفهم فعلاً قاعدة نجاح شركتك. كما أنه ضروري، إذا أردت الاستفادة من الفرض الجوهرية التي لم تخطر ببالك بعد. وأدرجت في العرض 2/13 عدداً من الأسئلة تساعدك على ذلك. وقد وضعت الأسئلة استناداً إلى مبادئ السرنديبية التي بحثتها فيما سبق. ليس جوهر الوهم استنتاجك أن النجاح تحقق كما رسم له هو استنتاج خاطئ، بل كون هذا الاستنتاج ضيق جداً. فإذا لم تفهم القواعد الأساسية للنجاحات في الماضي، فلعلك لن تستطيع تحقيق النجاح ثانية. وبشكل مشابه إذا لم تقدر تعدد الطرق التي قد تسلكها لتنجح في المستقبل، فلا يبدو أنك ستنجز أعظم نجاح ممكن.

والمفتاح هو أن تصوغ أهدافاً واضحة، وتطور فهماً في العمق، في كيف يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق. ويجب أن يجعلك هذا الفهم حساساً لعوامل النجاح الأساسية، ويساعدك أيضاً لإيجاد آليات لتوجيه طريق السرنديبية، ولرصد تلك الفرص غير المتكررة، ولكنها ثمينة جداً، والتي ستقودك إلى مستويات جديدة من النجاح.

### العرض 2/13

- كم من المرات سارت خططك تماماً كما هو مقرر لها؟ وكم من المرات تحقق نجاحك تماماً كما خططت؟
- هل تبني خططك الحالية على أساس أن النجاح سيتحقق تماماً كما تتوقع؟ وماذا لو أن ذلك لم يحدث؟
- هل ترصد الدلائل والإشارات القادمة من السوق التي يمكن أن تدعم توقعاتك، إذا كانت مناسبة، لتعطيك الدليل الواضح متى تكون الطرق الجديدة مرغوبة أو ضرورية؟
- هل صيغت خططك بشكل يمكنك من التكيف مع فرص السوق القائمة أو الجديدة، بما فيها الفرص غير المتوقعة؟
- ما الآليات التي أوجدتها للقيام بعمليات مراجعة واقعية منتظمة؟ وإلى أي مدى نجحت هذه الآليات في الماضي؟