

ما هي القيادة الاستراتيجية

تخيل أنك تقف على شاطئ ساحر، تنظر إلى مياه البحر الأزرق العميق. لا بد أن تشعر بالنسيم العليل المنعش يداعب وجهك، وتسمع هدير الموج وهو يتكسر أمامك. وبين الحين والآخر تحس ببرودة الماء اللطيفة حين تبلغ إحدى الموجات قدميك.

مراقبتك للبحر لها غرض، فأنت تحمل لوحاً لركوب الأمواج. لقد تدربت على استخدامه في البيت: حيث تمددت عليه في غرفة الجلوس وحاولت الوقوف على قدميك بحركة سريعة ورشيقة. ثم تدربت على ركوب الأمواج الصغيرة، التي تملك ما يكفي من القدرة لدفعك دون أن تسقطك في لجة الماء.

الآن، أنت تجرب حظك في ركوب الموجات الأكبر. تخوض في الماء، ثم تركب لوحك، وتجدف بيديك إلى حيث يتكسر الموج. الريح قوية اليوم، والأمواج عاتية. وما إن تصل إلى أفضل بقعة على ما يبدو، حتى تجد نفسك مطوقاً بالموج من كل حذب وصوب فتهوي في الماء. هاهي موجة تتجه نحوك، فتحرف مقدمة اللوح باتجاه الشاطئ تحاول ركوبها، لكنك تسقط في الماء مجدداً. تحاول مرة أخرى، فتمكن من الوقوف متوازناً على اللوح. لكن ما إن تقف حتى تفقد توازنك وتهوي. تحاول مرة ثالثة، لكن لا تتمكن من اللحاق بالموجة التالية بسبب سرعتها. محاولة بعد أخرى والنتائج مخيبة للآمال. تبدأ البحث عن مكن الخفاً وعلّة الفشل، لكن الأمواج المتلاطمة لا تنتظرك، وتحول يوم ممارسة رياضتك المحببة إلى يوم من

الإحباط. تجدف عائدا إلى الشط دون أن تعرف تماما أين أخطأت، لكنك تأمل بأن تكون النتائج مختلفة في المرة القادمة.

الآن، تخيل نفسك في العمل. لقد كنت موظفاً مجداً ودؤوباً عدة سنين، وكوفئت بعدة ترقيات. لكنك علمت مؤخراً من رئيسك أن الموظفين لا يعتبرونك قائدا استراتيجيا رغم تقدير المؤسسة لمهاراتك القيادية التشغيلية. تسأل رئيسك عن معنى ذلك، فيجيبك دون مبالاة: "كن استراتيجياً". بحثت عن مساعدك على فهم هذه المعلومة، لكن يبدو أن الجميع غير قادرين على شرح المدلول الحقيقي لـ"الاستراتيجي". ومثلما يصعب عليك تعلم رياضة ركوب الأمواج دون أن تعرف أين أخطأت حين حاولت ممارستها، كذلك يصعب عليك أن تكون "استراتيجيا" حين لا تفهم لماذا لست كذلك الآن، ولا تجد من يخبرك كيف تدير الأمور بطريقة مختلفة.

تطالب المؤسسات - على نحو متزايد - موظفيها من كافة المستويات أن يكونوا استراتيجيين. وحتى لو لم يطلب منك أحد أن تكون استراتيجيا، نراهن على أنك تفكر بالآخرين الذين يعملون معك باعتبارهم بحاجة لتطوير قدراتهم الاستراتيجية. لكن معالم الطريق إلى هذه الغاية ليست واضحة ولا محددة بصورة كافية. كأن الحالة تشابه هنا إلى حد ما تعلم ركوب الأمواج، حيث تجد نفسك في خضم بحر عارم من الفوضى والتشوش، والمبادرات والقضايا المتعلقة بالعمل تتدافع حولك كالموج المتلاطم، دون أن تتأكد تماما أيها يتطلب توظيف أفضل طاقاتك (أفضل موجة لركوبها). وحتى لو اخترت واحدة قد لا تتمكن من الحفاظ على توازنك لتصل إلى النتيجة المرضية المتوخاة.

قصدنا من هذا الكتاب مساعدتك لكي تصبح استراتيجياً. كما ننوي مد يد العون لك لتساعد الآخرين في مؤسستك ليصبحوا استراتيجيين، ومساعدة الفرق التي تتحمل مسؤوليات استراتيجية على تلبية واستيفاء هذه المطالب بصورة أكثر

فاعلية وكفاءة. لسوف نضع في هذا الفصل الركيزة الأساسية عبر استكشاف وتقصي طبيعة القيادة الاستراتيجية وطبيعة صنع ورسم الاستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- ما هو تعريف وبؤرة تركيزها القيادة الاستراتيجية؟
- لماذا تختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة؟
- ما الذي يجعل القيادة الاستراتيجية على هذه الدرجة من الصعوبة والتحدي؟
- كيف يمكن لعمليات صنع الاستراتيجية ورسمها وتطبيقها أن تعمل في المؤسسات لتحقيق النجاح الدائم؟
- ما هي مضامين صنع ورسم وتطبيق الاستراتيجية بالنسبة للقياديين في المؤسسات؟

بعد أن نرسخ هذه القاعدة الأساسية سوف نحول انتباهنا في الفصول المتعاقبة إلى السؤال المحدد التالي: كيف يمارس الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية؟

تعريف القيادة الاستراتيجية وبؤرة تركيزها

"يطبق الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون، ويفعلون، ويؤثرون في (الآخرين) بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

يبدو هذا البيان شعاراً مطولاً ومعقداً حقاً. لكن لأنه يشمل كافة العوامل الحاسمة للقيادة الاستراتيجية، فإننا نعتبره تعريفاً مناسباً لها.

أما بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية فهي الميزة التنافسية المستدامة، أو النجاح الدائم للمؤسسة. وفي الحقيقة، فإن هذا هو عمل القيادة الاستراتيجية: دفع

وتوجيه المؤسسة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد. وهذا يصدق بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة ربحية أو غير ربحية. ويعتمد فقط على ما إذا كانت مؤسستك تسعى إلى امتلاك مجموعة من القدرات الدائمة التي توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمؤسسة على المدى الطويل، مهما كان القطاع الذي تمارس فيه نشاطها أو المعيار الذي يقاس تبعاً له أداؤك.

سوف نناقش في قسم لاحق من هذا الفصل العملية الاستراتيجية بمزيد من التفصيل، ونتطرق إلى كيفية استخدامها للمساعدة على إيجاد الميزة التنافسية المستدامة. لكن دعونا الآن نستكشف القيادة التي توجد الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة مؤسستين اثنتين: شركة "اي بي ام" (IBM) وشركة المعدات الرقمية (Digital Equipment Corporation).

"اي بي ام"

في عام 1993، خلص العديد من الخبراء المتخصصين في الصناعات التكنولوجية إلى أن شركة "اي بي ام" تقترب من مرحلة الاحتضار كمؤسسة. وبالرغم من أنها حققت أفضل أرباحها في عام 1990، إلا أن البدايات المبكرة من التسعينيات شهدت تغيرات كبيرة في عالم الحواسيب الإلكترونية. فالشركات الأصغر حجماً والأكثر مرونة كانت تبتكر طرائق خلاقة للوصول إلى المستهلك واقتحام الميدان، في حين اعتبرت الكمبيوترات التقليدية الضخمة التي تنتجها "اي بي ام" من التقانة المتخلفة التي عفا عليها الزمن. وانخفض سعر سهم الشركة من 43 دولاراً عندما بلغ ذروته عام 1987، إلى أقل من 13 دولاراً عند نهاية الربع الأول من عام 1993⁽¹⁾. انضم لو غيرستر إلى الشركة في نيسان / إبريل عام 1993 ليشغل منصب كبير المدراء التنفيذيين، عندما كانت على حافة الانقسام إلى وحدات تجارية مستقلة ذاتياً، وهي خطوة من شأنها أن تفكك المؤسسة التي اعتبرت منذ عهد طويل رمزا لصناعة الكمبيوتر.

اختار غيرستتر سبيلاً مختلفاً للشركة. فقد حافظ على وحدتها واتخذ خطوات حاسمة وجريئة لا للمحافظة على وجود الشركة فحسب، بل لتجديد نشاطها وحيويتها وإعادتها إلى الموقع الريادي الذي قادت منه مجددا صناعة الكمبيوتر. اللافت أن غيرستتر تبني استراتيجية جديدة نقلت الشركة من طريقة تعتمد على الإنتاج إلى طريقة تعتمد على الخدمة. ولم تكن تلك مهمة يسيرة. فقد تطلبت إعادة إعداد الموظفين، والعمليات والإجراءات، والأنظمة المستخدمة في المؤسسة بشكل كامل. لكن العمل آتى أكمله، وارتفعت أسهم الشركة كل سنة (باستثناء واحدة) إلى أن تقاعد غيرستتر في أوائل عام 2002.

"شركة المعدات الرقمية"

لنقارن قصة "اي بي ام" بقصة واحدة من أهم منافساتها "شركة المعدات الرقمية"⁽²⁾، التي أسسها كين اولسن عام 1975 وأدارها حتى التسعينيات، حين حل محله روبرت بالمر. اشتهرت الشركة بسبب عدد من الابتكارات المتقدمة التي أدخلتها على صناعة الحاسبات، بما فيها أول حاسبات رائجة صغيرة وعملية وأول كمبيوترات محمولة. إضافة إلى ذلك، كانت أول شركة تجارية ترتبط بالإنترنت. اعتبرت "شركة المعدات الرقمية"، بموظفيها الذين تجاوز عددهم مائة ألف، ثاني أكبر شركة في العالم عندما بلغت ذروة نشاطها في أواخر الثمانينات. لكنها غير موجودة كمؤسسة الآن. فقد عزلتها النجاحات التي حققتها في الثمانينات. صحيح أن منتجاتها جيدة التصميم، إلا أنها لا تعمل إلا مع منتجاتها الأخرى، ولهذا نزع المستهلكون إلى تجاهلها. اعتقد اولسن أيضاً أن المنتجات المتفوقة هندسياً يمكنها أن تروج نفسها بنفسها، ولا تحتاج إلى دعاية. وحين وصل محرك القرص الصلب (RA - 90) إلى السوق متأخراً جداً، وعانت عدة منتجات أخرى من الصعوبات، تفوقت الشركات المنافسة بمنتجات مشابهة أرخص سعراً. وقامت الشركة بتسريح

أول مجموعة من العمال (مؤقتا) في أوائل التسعينيات، ثم جرى بيعها إلى شركة "كومباك" (Compaq) عام 1998، ثم امتلكتها شركة "هيوليت - باكارد" (Hewlett - Packard) عام 2002. من الواضح أن إدارة "شركة المعدات الرقمية" كانت شديدة الحماس، وتمكنت الشركة من تحقيق منجزات عظيمة. لكن ذلك لم يكن مستداما.

ما الذي يجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة؟

ما الذي أدى إلى ازدهار شركة "اي بي ام"، وانهيار "شركة المعدات الرقمية"؟ لماذا تمكنت الأولى من مواجهة العاصفة الكاسحة، وإدخال التغييرات الضرورية، واتخاذ سبيل جديد، وتحقيق النجاح بطريقة جديدة، في حين التهم المنافسون الثانية؟ الجواب المختصر هو تطبيق القيادة الاستراتيجية الفاعلة - القيادة التي تركز بؤرة الاهتمام على الميزة التنافسية المستدامة - في شركة "اي بي ام".

حين نناقش الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية، يسألنا بعض المدراء التنفيذيين العاملين معنا: "أليست مجرد قيادة؟ ما هو الفارق الذي يميزها؟ إذا كنت قائدا جيدا، فلم لا تكون - بالتعريف - قائدا استراتيجياً جيداً؟". ليس من السهل الإجابة عن هذا السؤال، لكن أبحاثنا وخبراتنا تكشف بعض الفوارق الدقيقة والمهمة: تمارس القيادة الاستراتيجية حين تكون لقرارات القادة وأفعالهم آثار استراتيجية على المؤسسة. ويمكن وصفها أيضاً بالطريقة التالية:

- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى.
- تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.
- القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن.

المدى

نعني بالمدى الواسع للقيادة الاستراتيجية أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد - بل يتجاوز تخوم المؤسسة ذاتها. يتطلب هذا المدى الواسع رؤية المؤسسة كنظام متعدد الأجزاء من الاعتماد والاتصال المتبادلين، حيث القرارات المتخذة في أحد المجالات تحفز الأفعال في المجالات الأخرى. الحالة هنا تشبه الأمواج التي أحاطت بلوح ركوب الأمواج: فكل موجة تؤثر في سطح الماء الذي يتحرك في ردة فعل عليها، كما أن القوى الخارجية، مثل الرياح، تؤثر في الأمواج أيضا. بنفس الطريقة، يمتد مدى القيادة الاستراتيجية ليتجاوز تخوم المؤسسة، حيث تؤثر وتتأثر (عبر الفعل ورد الفعل) في القضايا والاتجاهات والنزعات السائدة في البيئة المحيطة.

ليس من الضروري دوماً أن يصل مدى القيادة إلى هذا الحد. على سبيل المثال، الشخص الذي يسهل عملية صنع القرار لمجموعة ما يظهر قيادة فاعلة حتى وإن كان القرار محدودا في مدها، مثل تعيين أفراد المجموعة في أقسام أحد المشاريع.

الأمدة

الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد مثله مثل المدى. إذ يجب على القائد الاستراتيجي أن يبقى في ذهنه أهدافا بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة. قبل حوالي خمسمائة سنة، قال القائد العسكري الياباني مياموتو موساشي: "في الاستراتيجية، من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها بعيدة"⁽³⁾. تصف ملاحظته الذكية التوتربين المنظورين القريب والبعيد اللذين يتوجب على القائد الاستراتيجي إقامة التوازن بينهما.

وفي المقابل، ليس من الضروري أن يكون منظور كافة القيادات فاعلاً ومؤثراً على المدى البعيد. إذ يدير القادة الأكفاء في عمليات التشغيل والمهام اليومية بشكل فاعل، ويتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل مع مرؤوسيهام لضمان تحقق الأهداف القريبة. هذا عمل مهم، لكن لا يحتاج بالضرورة أن يأخذ بالاعتبار المدى البعيد.

التغيير المؤسسي

السبب الثالث الذي يجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً هو أنها تؤدي إلى إحداث تغيير مهم في المؤسسة. على سبيل المثال، لنفكر بالتأثير الاستراتيجي لنظام تعويضات جديد يلامس كافة أقسام المؤسسة، ويوفر بنية هيكلية لتحديد الاختلافات والفوارق في الأدوار وفي مستويات المرتبات والأجور المناسبة، ويربط مقاييس وخطط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يزود العاملين بفهم واضح لما هو مطلوب منهم للارتقاء على مختلف درجات السلم الوظيفي. فريق الموارد البشرية الذي يصمم ويطبق هذا النظام، ويستبدل ذلك الذي لا يشمل فهماً مشتركاً لمستويات الرواتب والأجور المناسبة للأدوار والمهام، والمعايير الصحيحة للترقيات، والتقدم الوظيفي، هذا الفريق يمارس القيادة الاستراتيجية الحقيقية.

القيادة الفاعلة لا تحدث بالضرورة تغييراً مؤسسياً مهماً. فقيادة فريق يكمل إحدى المهام المتكررة، كاستكمال الحسابات ربع السنوية للمؤسسة، مثال نموذجي على القيادة الفاعلة التي لا تحدث تغييراً مهماً.

القيادة تختلف عن القيادة الاستراتيجية

من أجل مزيد من الاستقصاء للمعنى المحدد للقيادة الاستراتيجية، دعونا نلقي نظرة على مسلكين قياديين، حاسمين وهامين، لا يشملان مضامين استراتيجية.

تدريب المرؤوسين مثال على السلوك الأول، فعندما تنتقل من مرتبة المساهمة الفردية إلى قيادة الآخرين، يعتبر الحصول على النتائج من خلالهم، لا من خلال جهودك المباشرة، مهارة قيادية حاسمة. قد يشمل التدريب تصميم المهام، وتحفيز الموظفين ودعمهم لتطوير مهاراتهم، وتحدي قدراتهم ودفعهم للتفكير بالأمر بطرائق مختلفة. وفي حين أن تدريب المرؤوس يمكن أن يحدث تأثيراً عميقاً في ذلك الفرد على المدى الطويل، إلا أنه لا يملك بالضرورة مضامين استراتيجية. لكن تطوير أولوية مؤسسية أو نظام مؤسسي يضمن أن يتلقى كل العاملين التدريب الفعال يمتلك فعلا مضامين استراتيجية.

المثال الآخر على القيادة التي لا تملك مضامين استراتيجية تجسده قيادة فريق لإكمال مهمة ليست استراتيجية بطبيعتها. فريق مكلف بفتح أحد منافذ البيع (بالمفرق) في شركة عالمية تمتلك آلاف المتاجر المشابهة في كافة أرجاء العالم، مثال لذلك. قد يتألف الفريق من عدد من الأعضاء الذين يتمثل هدفهم في فتح متجر جديد في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. مثل هذا الفريق المكلف بالإعداد والتجهيز يفتح متجرا تلو آخر. وبالرغم من أن عمله يعتبر حاسما في أهميته بالنسبة للتطبيق الناجح لاستراتيجية المؤسسة الكلية، إلا أنه لا يعتبر - في حد ذاته - استراتيجية في طبيعته. فالمدى والإطار الزمني ليست لهما آثار أو مضامين بعيدة المدى، ولا يشمل هذا العمل تغيرا مؤسسيا مهما. لكن إذا عمل أعضاء الفريق مع غيرهم لمراجعة توزيع المتاجر في دول العالم، وفهم النزعات السائدة بين المستهلكين، ورسم الخطط المناسبة لافتتاح / وإغلاق المتاجر الجديدة، عندئذ يكون له مضامين استراتيجية.

أين تتعثر القيادة الاستراتيجية؟

إن إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة ليس مهمة سهلة. فهو يتطلب أشخاصا يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة، لكن كل ذلك ليس كافياً. على سبيل المثال، تمتع موظفو "شركة المعدات الرقمية" بما يكفي من

الذكاء والبراعة لتطوير تقانات جديدة دفعت الصناعة التكنولوجية قدما إلى الأمام. كما كان مدراء "اي بي ام" السابقين لغيرستتر بارعين - في الحقيقة، فوجئ غيرستتر بإمكانات وقدرات الموظفين حين وصوله وقال: "كيف يمكن أن يسمح مثل هؤلاء الأشخاص الموهوبين لأنفسهم أن يصلوا إلى مثل هذا الدرك"⁽⁴⁾. وإذا لم يميز مستوى الذكاء لدى القوة العاملة شركة "اي بي ام" عن "شركة المعدات الرقمية"، فما هو عامل الاختلاف المميز بينهما إذن؟ ما الذي يمنع المؤسسات وقادتها من النجاح الاستراتيجي؟ في أغلب الأحوال يمكن تصنيف العقبات ضمن ثلاث فئات:

- الافتقار إلى بؤرة التركيز: حيث تحاول المؤسسات أن تكون "كل شيء" لـ "كل الناس"، ويفشل القادة في اتخاذ قرارات صارمة تعطي تركيزاً استراتيجياً.
- خطط غير مترابطة: حيث لا يتوافق ما يفعله الموظفون والإدارات والأقسام الوظيفية مع استراتيجية المؤسسة ولا يتواءم معها.
- المدى المحدود: إذ يركز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى الطويل.

الافتقار إلى التركيز

الاستراتيجية غير المحددة (أو المحددة بشكل غير واضح) تشير إلى أن المؤسسة لم تأخذ خيارات صعبة لكنها ضرورية. ومثلما قال مايكل بورتر من "مدرسة هارفارد للأعمال": "الاستراتيجية تجعل الخيارات المتعلقة بما لا يجب عمله على نفس القدر من أهمية ما يجب عمله"⁽⁵⁾. وتؤكد المعلومات التي جمعت من فرق القيادة الاستراتيجية، كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية"، أن من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة (تبين دون لبس ما

سوف تفعله وما ستمتتع عن فعله). وهذا يصدق على وجه الخصوص على المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات لمحاكاة وتقليد المنافسين. إن تجنب الخيارات الصعبة ورفض توضيح الاستراتيجية يمكن أن يؤديا إلى "مناهة التفاصيل" التي تشتت الانتباه - تلك الاستراتيجية التي تشمل نزراً يسيراً من كل شيء، والمناقضة للتركيز على أهداف محددة.

في استفتاء غير رسمي لقراء أحد المنشورات الإلكترونية لـ "مركز القيادة الإبداعية"، قال 35% ممن شملهن الاستفتاء إن الافتقار إلى الوضوح فيما يتعلق بالاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرتهم على التحول إلى استراتيجيين⁽⁶⁾. علاوة على ذلك، توصلت مجلة "CFO" إلى نتائج مشابهة من أحد استطلاعات الرأي التي أجرتها⁽⁷⁾، حيث كان الافتقار إلى استراتيجية واضحة ومحددة المعالم أكثر التفسيرات المتكررة (57%) لقلة جدوى عن عملية التخطيط.

يؤثر الافتقار إلى التركيز في موظفي المؤسسة من خلال دفعهم إلى الشعور بأنهم معرضون لضغوط شديدة من ناحية الوقت المتاح، ومجبرون على تجاوز حدود الممكن في العمل، مما يفقدهم الإحساس بما سينتج عن جهدهم المبذول. ذكر المدراء المشاركون في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" مراراً وتكراراً أن الافتقار إلى الوقت الكافي يشكل أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحولهم إلى قادة استراتيجيين. إضافة إلى أن غياب الفهم المشترك للاستراتيجية يسمح للعاملين بوضع "أجنداتهم" الشخصية واتباعها. أما السياسة فتتفقت من عقالها وذلك مع محاولة كل فرد الظهور بمظهر الناجح تبعاً لمعايير طورها هو - شخصياً - دون التوصل إلى إجماع عبر المؤسسة يؤكد أن هذه المعايير هي الصالحة فعلاً لقياس النجاح.

خطط مفككة

حتى مع وجود فهم مشترك للاستراتيجية، فإن من الصعب اختيار البدائل المتوافقة مع هذا الفهم. فالخطة الاستراتيجية نفسها ليست في نهاية المطاف سوى خطة؛ فتكمن الاستراتيجية الفعلية للمؤسسة في القرارات والخيارات التي يتخذها أعضاؤها وهم يطبقون الخطة، أو يفشلون في تطبيقها.

وجدت دراسة أجراها معهد "الحلول المعيارية"⁽⁸⁾، أن 27% من الشركات فقط تدمج بشكل متكامل خططها واستراتيجياتها. ونسبة أكبر (58%) تدمجها بشكل أو بآخر عند المستويات الإدارية العليا، لكن ذلك لا يصل غالبا إلى المستويات الدنيا.

قد لا تتناغم الخطط لأن العاملين في المؤسسة لا يفهمون تماما ماذا تعني الاستراتيجية بالنسبة لهم على صعيد العمل اليومي. والمعلومات التي جمعت من فرق القيادة الاستراتيجية التي عملنا معها تدعم وتؤكد الفكرة القائلة إن الأفراد في كافة مستويات مؤسستهم نادرا ما يفهمون كيف تدعم أدوارهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها. في بعض الحالات، يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب. لكن في حالات أخرى، تكون أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلا، ولذلك يتلقى الموظفون رسائل مختلطة ومتناقضة حول الاستراتيجية. وجدت عملية مسح أجراها معهد "واتسون - ويات" على 293 مؤسسة في المملكة المتحدة⁽⁹⁾، أن 67% من الموظفين في المؤسسات المتفوقة في الأداء يتمتعون بفهم جيد لأهداف مؤسستهم العامة، في حين لا تتجاوز النسبة 38% في المؤسسات ذات الأداء الضعيف. علاوة على ذلك، كشفت عملية المسح إمكانية تحسين الاتصال إلى حد كبير في كافة المؤسسات.

المدى المحدود

يشعر العديد من المدراء التنفيذيين المشاركين في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" بضغط هائل يدفعهم إلى تقديم أرقام تتعلق بالإنجازات على المدى القريب. وفي الحقيقة، كانت هذه أكثر القضايا التي تكررت في إجاباتهم حين طلبنا منهم تحديد التحدي الشخصي الرئيس الذي يعرقل تحولهم إلى قادة استراتيجيين. على سبيل المثال، وصف أحدهم التحدي بأنه "إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى لنمو قدرات موظفينا وتطويرها وممارستها للعمل". وقال آخر: "أحتاج إلى الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل".

تبعا لتجربتنا، يرتقي مثل هؤلاء المدراء في مناصبهم - عادة - نتيجة مكافأتهم على قيادتهم التشغيلية الفعالة، وقدرتهم على مقارعة المشكلات اليومية (في الحقيقة، علق أحد المدراء التنفيذيين أنه كان جيدا جداً في إطفاء الحرائق التي يشعلها بنفسه أحياناً، لمجرد أن يظهر القدرة على إطفائها). وحين يطور شخص ما مثل هذه القوة الفعالة في مجال محدد، يصعب عليه كثيراً نقل تركيزه وعمله شيء آخر. وعندما يتعلق الأمر بتطور القدرة الضرورية للقيادة الاستراتيجية، يصبح الابتعاد عن القضايا اليومية، حتى وإن كانت متناقضة مع الأهداف بعيدة المدى، بمثابة تحد كبير أمام المدراء.

يجسد غيرستتر نموذجاً مقنعاً للمدير القادر على اتخاذ قرار مؤثر على المدى البعيد، حتى وإن أفرز مضامين سلبية واضحة على المدى القريب. فحين استلم إدارة "اي بي ام" عام 1993، كانت مواردها المالية تستنزف. فقد انخفضت العائدات من مبيعات حواسيبها الضخمة من 13 مليار دولار عام 1990 إلى حوالي 7 مليارات عام 1993، وعملت الشركات المنافسة على تخفيض أسعار منتجاتها إلى مستويات أقل بكثير من أسعار منتجات "اي بي ام"، فطالب العملاء الشركة بأن تحذو حذو

منافسيها، مما يعني المخاطرة على المدى البعيد بخسارة عملائها المهمين إذا تشبثت بأسعارها غير التنافسية. لكن تخفيض الأسعار سيضاعف الخطر الداهم المهدد لوضعها المالي على المدى القريب. واختار غيرستتر تخفيض الأسعار، وهو يعتقد أن ذلك كان واحداً من القرارات الأساسية في إنقاذ الشركة⁽¹⁰⁾.

يصعب المسير بشكل متوازن على الخط الفاصل بين الاستجابة للضغوط التشغيلية على المدى القريب والنجاح على المدى البعيد، خصوصا بالنسبة للشركات التجارية الخاضعة للمراقبة الدقيقة اليومية من قبل (Wall Street). فالاستجابة لهذه الضغوط وموازنتها أمر حاسم في أهميته لا على المدى القريب فقط بل على المدى البعيد أيضاً، لأن الانخفاض الحاد والمستمر في أسعار الأسهم يمكن أن يحدث تأثيراً هائلاً على المدى البعيد. نحن لا نقلل من أهمية النجاح على المدى القصير، لكن حين تفضل المؤسسة باستمرار وعناد المدى القصير على الطويل، من خلال إهمال الاستثمارات في تحسين وتحديث الموارد والتقانة مثلاً، فإنها سوف تعاني كثيرا في نهاية المطاف.

عمل القائد الاستراتيجي

هذه التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية - التركيز، ملائمة الخطط مع الاستراتيجية، عدم إغفال المدى البعيد بالرغم من ضغوط المدى القريب - لا تشكل مفاجأة حين نأخذ بعين الاعتبار نوع البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسات حالياً. التي تتسم بتسارع وتيرة التغيير، وتفاقم حالة الغموض والاحتمالات. ونتيجة لجهود المؤسسات ومساعدتها للازدهار والنشاط في هذه البيئة، أصبح عالم العمل أكثر تعقيدا وأشد اتكالا على العون المتبادل؛ ويكفي أن نفكر بالبنى والأنظمة والعمليات المعقدة للمؤسسات القائمة اليوم. لنأخذ بالاعتبار أيضاً حقيقة أن على المؤسسات، في خضم هذا التعقيد والاتكال المتبادل، أن تتمتع بالمرونة اللازمة للاستمرار في الازدهار والنشاط.

إن إيجاد ميزة تنافسية مستدامة ليس مهمة يسيرة، فهو يشمل وصل الهوة الفاصلة بين التعقيدات الداخلية والاعتماد المتبادل من ناحية، والحاجة إلى المرونة من ناحية ثانية. أما إقامة التوازن بين طرفي هذه المعادلة فهو عمل القائد الاستراتيجي.

إيجاد الاستدامة

نعني بـ"إيجاد الميزة التنافسية المستدامة" أن يعمل القادة الاستراتيجيون بهدف الوصول إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية الداعمة لمؤسستهم، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد. لذلك، فهم يحدثون تغييرات متواصلة فيها كما يبدو واضحا. لكن الأمر يتعدى مجرد إحداث تغيير إثر آخر. فالمسألة الحاسمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين هي كيفية إحداث التغييرات التي تعتمد على بعضها بصورة تعاقبية، أي أن يعتمد اللاحق منها على السابق. والتغييرات الصحيحة تشكل تعزيزا ارتقائياً لحيوية المؤسسة، بحيث تساعد المؤسسة على البقاء والصمود في خضم البيئة الديناميكية، لا تغييرات تمتص وتهدر الطاقة ولا تعكس بشكل تراكمي تطوير القدرات والقيمة.

تخيل نفسك - مرة أخرى - تحاول ركوب الأمواج كما فعلت عند بداية هذا الفصل. تذكر الآن، حين ستواجه موجة عاتية للمرة الأولى، بأنك أدخلت تغييرات على مقاربتك عبر توجيه اللوح نحو وجهة مختلفة قليلا، وتعديل توقيت وقوفك عليه، وتوزيع ثقل جسمك للحفاظ على توازنك، ومحاولة اللحاق بالموجات المتعاقبة عند نقاط مختلفة تبعا لذراها. لكن هذه التغييرات لم تحدث تأثيرا مهما، لأنك لم تفهم العوامل الأساسية التي تحول بينك وبين النجاح. لقد كنت تحاول تطبيق كل ما يخطر في ذهنك من أفكار، دون التوقف للتأمل والتعلم من كل واحدة من هذه المحاولات.

من الواضح أن قيادة مؤسسة من المؤسسات أشد صعوبة من ركوب الأمواج، لكن كلا الأمرين بحاجة للتعليم. إذ يتطلب النجاح في إيجاد الميزة التنافسية المستدامة، من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات يعتمد بعضها على بعض، "محركاً" تعليمياً، ويشمل المؤسسة برمتها. عمليات رسم الاستراتيجية وتطبيقها توفر الركيزة الأساسية لذلك المحرك التعليمي، والقيادة الاستراتيجية هي التي تدفعه وتبقيه دائراً. استخدمنا إطاراً يدعى "الاستراتيجية كعملية تعلم" لوصف هذا المحرك. فهو يشير إلى ذهنية استراتيجية محددة، طريقة معينة للتفكير بكيفية ابتكار الاستراتيجية وتطبيقها. ويتضمن على وجه الخصوص فكرة أن الاستراتيجية الناجحة تعمل ضمن حالة مستمرة من التشكيل والصياغة، والتطبيق والتنفيذ، والتقييم وإعادة التقييم، والتنقيح والتعديل والمراجعة. دعونا نقدم المفهوم هنا، ثم نعمق فهمنا له عبر إظهار كيف طبق في إحدى الشركات: "نيوفورما".

عملية التعلم

تتبنى المؤسسات وقادتها نظريات معينة حول العوامل المؤدية إلى النجاح في المجال التي تمارس فيها نشاطها. ويختبر القادة هذه النظريات من خلال ما يقومون به من أعمال وما يتخذونه من قرارات. وهم يراقبون المؤشرات الأساسية لمعرفة نتائج أفعالهم. فإذا كانت المؤشرات حسب التوقعات، يعتبرون أن المؤسسة على المسار الصحيح. أما إذا كشفت عن نتائج غير متوقعة، فسوف يحدثون التغييرات. وخلال هذا العمل، تجري عملية التعلم.

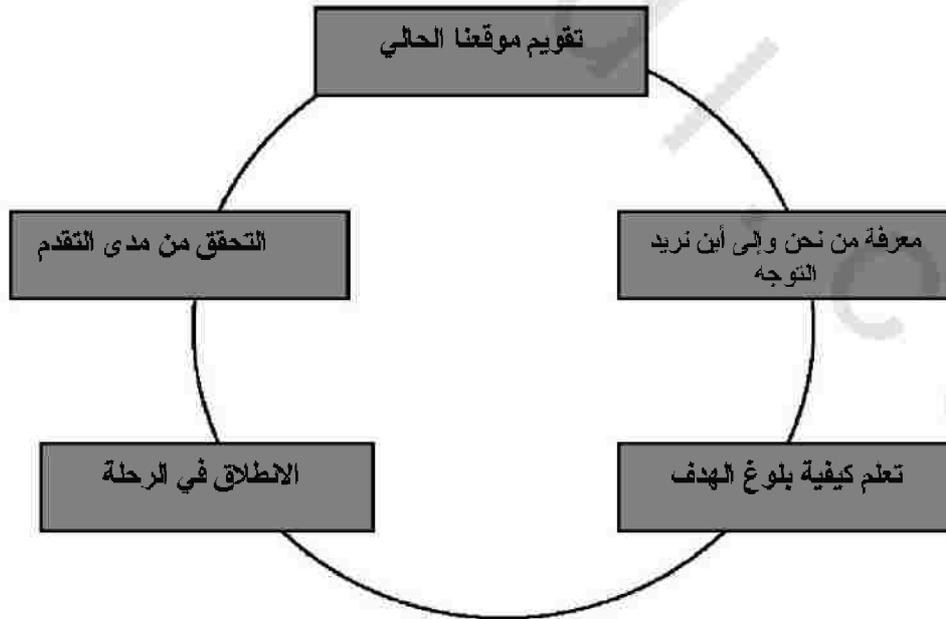
لهذه العملية خمسة عوامل أساسية (انظر الشكل 1 - 1):

- "تقويم موقعنا الحالي" تشير إلى: عملية جمع المعلومات ذات الصلة، واستخلاص المعنى من البيئة التنافسية للمؤسسة.

- المعرفة من نكون وإلى أين نريد التوجه تشير إلى: البعد المتعلق بطموحات استراتيجية المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الجوهرية.
- "تعلم كيفية بلوغ الهدف" تتضمن فهم وتشكيل العناصر الحاسمة في الاستراتيجية.
- "الانطلاق في الرحلة" تعني: ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتطبيق الخطط.
- "التحقق من مدى التقدم" هي عملية تقييم مستمر للفاعلية والكفاءة. وهذا الجزء يؤدي إلى إعادة تقييم على مستوى جديد من أداء المؤسسة، لتبدأ دورة التعلم من جديد.

الشكل 1 - 1:

الاستراتيجية كعملية تعلم: الموجز



مثلا يوضح الشكل 1 - 1 أن التعلم في المؤسسات عملية دائرية. فالمؤسسات تمر بمراحل أو دورات "حياتية"، قد يصعب التمييز بينها في اللحظة الراهنة، لكن غالبا ما يمكن استخدامها فيما بعد (الإدراك اللاحق) لوصف ارتقاء المؤسسة ونموها. شركة "نيوفورما"، التي كانت تقدم سلسلة من الحلول الإدارية للمنظمات والمؤسسات المعنية بالرعاية الصحية، توضح بكل جلاء هذه العملية الدائرية. فقد اعتمدت مراحلها الارتقائية على بعضها البعض، لتعزز بشكل تصاعدي حيويتها ونشاطها.

رحلة "نيوفورما"

ركزت "نيوفورما" جهودها - منذ انطلاقتها - على كيفية استخدام التقانة لدعم ممارسات العمل والنشاط في مجال الرعاية الصحية. فقد أسست الشركة عام 1996 مجموعة من المتخصصين في هندسة العمارة والفيزياء، وكانت باكورة إنتاجها قرصا مدمجا استخدم لتوفير المعلومات الإرشادية المتعلقة ببناء الغرف والمرافق الطبية. نمت المؤسسة وتغيرت بمرور السنين. وفي الفترة التي نشر فيها هذا الكتاب، انتقلت من مجال المساعدة على بناء المرافق الصحية إلى دعم حوالي 8 مليارات دولار من مشتريات الرعاية الصحية سنوياً. الفقرات التالية تستقصي ارتقاءها بمزيد من التفصيل.

المرحلة الأولى: التقانة. تأسست "نيوفورما" في فترة انتشار ونمو الإنترنت، ولذلك لم يكن من المفاجئ انتقال الشركة بسرعة إلى الإنتاج المعتمد على الشبكة الإلكترونية. وانطلاقاً من أفكار المؤسسين، جمع الإنتاج المعتمد على الشبكة الإلكترونية وظائف التخطيط والإرشاد للأقراص المدمجة، مع السوق المخصصة للعموم لشراء المعدات والتجهيزات الطبية. ومع نمو نشاطها التجاري، بدأ

مدراؤها التنفيذيون فهم إمكانات وظائف منتجهم في السوق، وإدراك دور الإنترنت في تحقيق هذه الإمكانيات. وعرفوا، باعتبار شركتهم موردة لسلسلة الحلول الإدارية، أن بمقدور الإنترنت توفير مليارات الدولارات على المستشفيات والموردين من خلال إقامة علاقة تعاونية فاعلة بين الطرفين. فقدرة الإنترنت على وصل المستشفيات بمورديها بطريقة رخيصة التكلفة هي المفتاح - برأي الفريق القيادي في "نيوفورما" - لنجاحها. أما الاعتقاد السائد فكان يشير إلى أن إدخال هذه التقنية سيتطلب إحداث تغييرات مهمة من جانب المستشفيات، لكن إمكانات تخفيض النفقات كانت كبيرة إلى حد قبول المستشفيات بتحمل الإرباك على المدى القصير.

لسوء الحظ، واجهت هذه النظرية المبكرة التي تؤمن بأن التقنية ستسود في نهاية المطاف حقائق الواقع القاسية. فالطريقة التي صممت بها عمليات "نيوفورما" (للسوق العمومية) لم تتناسب مع الطريقة التي تبتاع عبرها المستشفيات معدات وتجهيزاتها. إذ لديها أنظمتها الموروثة الخاصة بها لاقتفاء المخزون والقيام بعمليات الشراء، ولم يصمد الافتراض الذي يقول إن توفير النفقات سوف يتغلب على صعوبة تغيير هذه الأنظمة. كما أن سعر البرمجيات والخدمات الداعمة كان مرتفعا. وفي حين أن المستشفيات لا تمانع عموما في إنفاق المال على التقنية المرتبطة مباشرة بالتطبيقات الطبية، إلا أنها تتبنى موقفا محافظا جدا حيال المجالات التي ليست لها صلة مباشرة بهذه التطبيقات. وفي الحقيقة، اكتشف المدراء التنفيذيون في "نيوفورما" أن المستشفيات تستثمر (في الحالة العادية) أقل من 1% من عائداتها في ميدان أنظمة المعلومات، مقارنة بمعدل وسطي يتراوح بين 3 - 10% بالنسبة للشركات الأمريكية. علاوة على ذلك، لم يشعر الموردون بميل كبير لاستراتيجية بناء قاعدة عملاء لكل مستشفى على حدة. وكانت "نيوفورما" بحاجة لهؤلاء الموردين إن أرادت إدارة سلسلة التوريد بشكل فاعل.

ومع الجهد الدؤوب الذي بذله المدراء التنفيذيون في "نيوفورما" لفهم الوضع الذي هم فيه، ركزوا الاهتمام على كيفية اتصال المستشفيات بمورديها بدون تقانة الإنترنت. وانهمكوا - على وجه الخصوص - في عالم المؤسسات التعاونية التي تسهل الاتصالات بين المستشفيات والموردين بهدف تخفيض نفقات التوريد. "نوفيشن" (Novation) واحدة من هذه المؤسسات التعاونية. فقد أنشئت من خلال تحالف بين اثنين من أنظمة المستشفيات الرئيسة، وهي تمثل حوالي ألفين من المستشفيات، أو ثلث حجم السوق في الولايات المتحدة. عرف مدراء "نيوفورما" أن العمليات التجارية المتأصلة في نجاح "نوفيشن" كانت على الورق في أغلب الأحوال.

المرحلة الثانية: الشراكة. في سنة 2000، عرف مدراء "نيوفورما" الفوائد الكامنة في إقامة شراكة مع "نوفيشن"، إذ يمكن تعديل تقانة "نيوفورما" لإيجاد سوق خاصة تناسب الأنظمة القائمة في مستشفيات "نوفيشن". ويمكن لهذه التقانة أن تسهل العلاقات التجارية التي رسختها "نوفيشن". وإذا تبنت "نيوفورما" تطوير التقانة للسوق الخاصة لمستشفيات "نوفيشن"، فسوف تجني فوائد ومكاسب الوصول إلى هذه المستشفيات، الأمر الذي يحفز نموها بصورة هائلة. وهكذا وافق قادة الشركة على إقامة هذه الشراكة وبدأت المرحلة التالية من "رحلتها".

خلال الفترة الانتقالية إلى الشراكة، تغير تركيز "نيوفورما" وفهمها لكيفية تحقيق النجاح، من "بيع تقانتنا إلى المستشفيات كل على حدة" إلى "الشراكة مع مؤسسة تعاونية مهمة لتوسيع نشاطنا بطرائق فعالة". وسارعت القيادة إلى توجيه الشركة برمتها إلى التعامل مع الزبون الرئيس: "نوفيشن". على سبيل المثال، تم تشكيل فريق لاستيعاب المتطلبات والاتفاقات بين "نوفيشن" والمستشفيات. إضافة إلى ذلك، أجريت تنقلات مهمة في "نيوفورما" لتشجيع وتعزيز الثقافة الجديدة القائمة على أهمية العميل، خلافاً للتركيز على الداخل والتعامل الفردي السائدين

في الثقافة السابقة. ومن ذلك، توجب على موظفي "نيوفورما" تعلم واستخدام لغة الزبائن، وتجاهل اللغة التقنية التي شكلت أساس اتصالاتهم في الماضي.

أتى النجاح سريعا إلى "نيوفورما" من خلال هذه الاستراتيجية. فقد قفز الدخل الإجمالي من حوالي 28 مليون دولار عام 2001، إلى 70 مليوناً عام 2002. لكن هذا المبلغ الأخير شكل قمة التوقعات فيما يتعلق بنجاح العلاقة مع "نوفيشن". ولذلك أثار النجاح سؤالين اثنين: ما هي الخطوة التالية؟ وكيف نستمر في النمو؟

في منتصف عام 2002، عقد اجتماع لتخطيط السياسة خارج مقر الشركة ضم كافة المدراء التنفيذيين في "نيوفورما". وكان من الطبيعي أن تطرح الأسئلة المتعلقة بالخطوة التالية. لم يتم التوصل إلى إجماع واضح، لكن القرار اتخذ بتغيير بؤرة الاهتمام والتركيز مرة أخرى. فبعد أن رسخت الشركة موقعها في الميدان، أزف الوقت لاستعادة علامتها التجارية.

المرحلة الثالثة: العلامة التجارية. في خلال بضعة شهور، أصبح التعريف بالعلامة التجارية في المستشفيات الأخرى التي لا تتعامل "نوفيشن" معها بؤرة التركيز الأساسية. جوهرياً، كان منتج "نيوفورما" برمته يحمل اسم "نوفيشن". أثيرت أسئلة مثل: كيف ننتزع المنتجات من العلامة التجارية لـ "نوفيشن"؟ كيف نعلم السوق ونتحدث عن الحلول الإدارية؟ كيف نصف من نحن؟ وماذا نفع؟ وبماذا نهتم؟

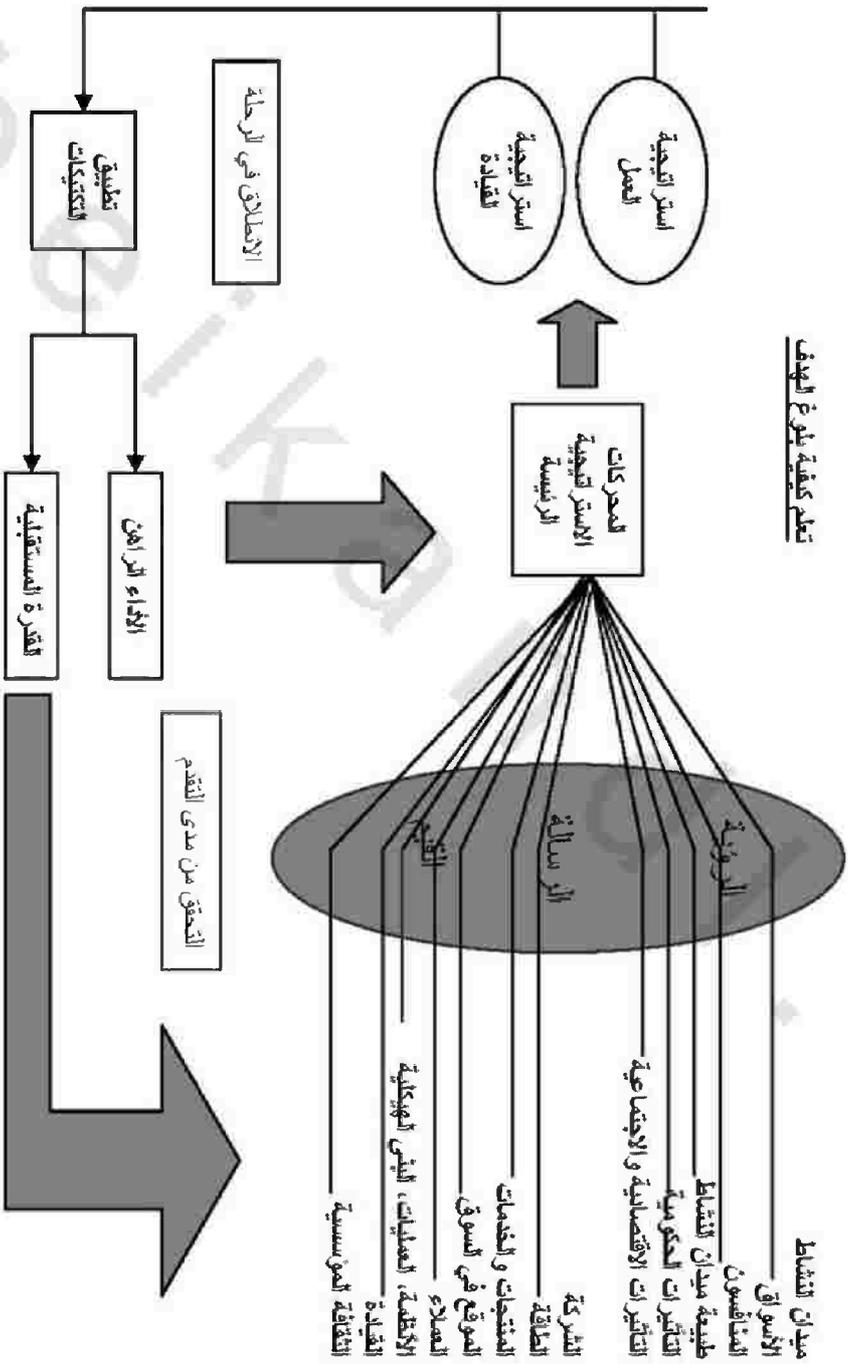
مع تصميم المتغيرات وتطبيقها، عاود تحدي البيع إلى كل مستشفى على حدة الظهور على السطح مرة أخرى. عند هذه النقطة، فهم مدراء "نيوفورما" الطبيعة المحافظة للمستشفيات - خصوصاً ندرة "الرواد" حين يتعلق الأمر بتبني التطبيقات غير الطبية. فالمسؤولون في أغلبية المستشفيات يطرحون سؤالين اثنين عند التفكير بشيء جديد: هل يمكن إثبات نجاحه؟ وهل يمكن إظهار كيف تستفيد المستشفى

منه، باعتبار جوانبه الفريدة؛ توصل مدراء "نيوفورما" إلى فهم أعمق لمدى أهمية هذين السؤالين في تأسيس مصداقيتها لدى المستشفيات الجديدة. وتعلموا أنهم بحاجة لإظهار النجاح مع عملائهم الحاليين حتى يمكنهم الإجابة عن هذين السؤالين أمام العملاء الجدد والمحتملين. في هذه المرحلة الثالثة، تغيرت استراتيجيتهم السائدة إلى تبني الحلول المقدمة إلى العملاء الحاليين والاعتماد عليها.

تعريف الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم

رحلة شركة "نيوفورما" مشابهة للرحلة التي تقوم بها كافة المؤسسات. هنالك ارتقاء نشوئي، بل حتى ثورة محتملة بين الحين والآخر، يترافق مع محاولات المؤسسة تجريب مقاربات جديدة، والتعلم من هذه المحاولات، وتطبيق التغيير الاستراتيجي. كانت رحلة "نيوفورما" عملية تعلم تشابه تلك الواردة في الشكل 1 - 1. لكن حين نطبق هذا المفهوم على المؤسسات، وخصوصا على كيفية قيامها برسم الاستراتيجية وتطبيقها، يتطلب الأمر إضافة مزيد من العمق لوصفنا للعملية، مثلما يظهر الشكل 1 - 2.

تقويم موقعنا الحالي: تتطلب قيادة عملية التعلم في المؤسسة تقويم وتقدير موقعها الحالي - أي استخلاص المعنى من المعلومات المتراكمة المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها.



في مختلف مراحل دورة حياة شركة "نيوفورما"، أجريت سلسلة من عمليات التقويم لحالة الشركة في المجال الصناعي الذي تمارس فيه نشاطها. لقد أصبحت البيانات المتنوعة المجموعة عن هذا المجال مع الوقت ذات دلالة للفريق القيادي في "نيوفورما". فقد عرف الفريق الوضع التقني في مجال التطبيقات غير الطبية في المستشفيات، والطبيعة العامة للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات فيها. كما عرف المدراء التنفيذيون في الشركة المزيد عن الطريقة التي تعمل فيها المستشفيات مع لتحقيق الفاعلية والكفاءة في عمليات الشراء، والطبيعة المحافظة، بل المتشككة، لقرارات الشراء التي تتخذها. كما قاموا بتقويم الطبيعة المتغيرة لميدان نشاطهم التجاري حين ترسخ موقع الشركة (في عام 2000، تناقست "نيوفورما" مع مائة وخمسين شركة؛ وبحلول عام 2003 لم يتبق في الميدان سوى اتحاد واحد من الموردين). كل درس مستخلص من هذه المعلومات والتحليلات دفع الفريق الإداري التنفيذي في "نيوفورما" للتفكير بأسلوب مختلف حول شركتهم - على سبيل المثال، البنية الهيكلية التي نظمت تبعاً لها وكيف تخصص مواردها.

فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه: هذا الجزء من عملية التعلم يتصل بالطموحات المصاحبة لوضع الاستراتيجية، بما في ذلك الرؤية، والرسالة، والقيم الأساسية. وقصدنا من عرضنا لها في الشكل 1 - 2 تمثيل فكرة أن عناصر الاستراتيجية هذه توجد "عدسة" يمكن من خلالها فهم وتقدير أهمية الظروف الداخلية والخارجية؛ ولكنها ليست مستمدة من الظروف الداخلية أو الخارجية. ما هي هوية المؤسسة؟ بأية طريقة تشكل هذه الهوية آراء أعضائها حول الممكن أو غير الممكن؟ على سبيل المثال، هل تشير رسالة المؤسسة إلى وجوب عدم التفكير ببعض الاستراتيجيات المعينة؟

جرى "صقل" هوية "نيوفورما" على مر السنين. وهي مستمرة في تقديم نفس الخدمات والمنتجات جوهريا (بغض النظر عن تسهيل عمليات التخطيط)، لكن الطريقة التي تقدم عبرها الخدمات والمنتجات قد تغيرت. وأثر التغيير في أسلوب تفكيرها بنفسها، فانتقلت من مؤسسة تركز كليا على شراكة رئيسية تجمعها بأخرى، إلى مؤسسة تبتكر وتروج منتجات وخدمات تحت علامتها التجارية الخاصة. من أجل الحصول على "نكهة" التغيير الذي نتحدث عنه، لنقرأ هذه المقتطفات من وصف الشركة لنفسها (على موقعها على الويب) وارتقاء وتطور هذا الوصف بمرور السنين.

1999: الشركة تغير صناعة الرعاية الصحية عبر توفير المعلومات لمن يحتاجها باستخدام تقنية الإنترنت التي ثبتت كفاءتها وفعاليتها
[المرحلة الأولى: التقانة]

2000: تبني "نيوفورما" وتشغل أسواق الإنترنت الريادية التي تمكن الشركاء التجاريين في ميدان الرعاية الصحية من الاستفادة من أداء سلسلة التوريد على أكمل وجه [المرحلة الثانية: الشراكة]

2003: "نيوفورما" رائدة في توفير الحلول الإدارية لسلسلة التوريد لصناعة الرعاية الصحية. ومن خلال توليفة فريدة تجمع التقانة، والمعلومات، والخدمات، توفر "نيوفورما" حولا مبتكرة لأكثر من 1450 مستشفى ومورد، وتدعم أكثر من 8 مليارات دولار من مشتريات الرعاية الصحية سنوياً [المرحلة الثالثة: العلامة التجارية]

تعلم كيفية بلوغ الهدف: هذا العامل حاسم في أهميته بالنسبة لإطار عملية التعلم (انظر الشكل 1 - 2). فهو يشمل تركيزاً بؤرة الاهتمام على المحركات الاستراتيجية واستراتيجيات النشاط التجاري، والقيادة الضرورية لإرضاء هذه

المحركات. دعونا نجري مزيداً من الاستكشاف لهذه المفاهيم وكيف طبقتها شركة "نيوفورما".

المحركات الاستراتيجية هي تلك المحددات (المعدودة) للميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة معينة تعمل في صناعة أو بيئة تنافسية معينة (تدعى أيضاً عوامل النجاح التنافسية، وعوامل النجاح الرئيسية، وافتراضات القيمة الأساسية).

لا تملك غالبية المؤسسات سوى عدد يتراوح بين ثلاثة وخمسة محركات استراتيجية في أي وقت محدد، تمثل في العادة مجموعة جزئية من العوامل التي تتنافس عليها الشركات المختلفة العاملة في نفس المضمار. وتتخذ المؤسسات خياراتها حول أي من المحركات الاستراتيجية تود الاستثمار فيها - وتتفوق بها - من أجل تميزها في الميدان. أما سبب تحديد عدد صغير نسبياً من هذه المحركات لمؤسستك فيعود بالدرجة الأولى إلى ضمان التركيز على نوع الاستثمارات الذي سيمنحك أعظم تأثير استراتيجي وميزة تنافسية.

يمكن للمحركات أن تتغير مع الزمن، أو يتغير التركيز النسبي عليها، حين تلبى المؤسسة المحرك الرئيس. في ميادين النشاط التجاري التي تتصف بارتفاع النمو مثلاً، قد يكون مجرد امتلاك الطاقة المتاحة هو المحرك الرئيس للمؤسسة. لكن تسطح منحني النمو يبرز تأثير عوامل تنافسية أخرى.

في مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، تستخدم المؤسسات أيضاً (بوعي أو بدون وعي) نوعين من الاستراتيجيات: استراتيجية العمل (النشاط التجاري) واستراتيجية القيادة.

استراتيجية النشاط التجاري هي نمط الخيارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تشمل الاستراتيجية نمط الخيارات المنعكسة في مختلف أجزاء النشاط التجاري. على سبيل المثال، إذا كان تزويد المنتجات عالية الجودة هو العامل الحاسم في استراتيجية المؤسسة، فإن الاستثمارات المتصلة بالجودة سوف تتجلى في كافة أرجائها: سيشمل تصميم المنتج ملامح تجتذب شريحة رفيعة المستوى من العملاء، وسيضمن التصنيع إنتاجاً متساوياً، وسيدير خدمة الزبائن موظفون على مستوى رفيع من الكفاءة والمعرفة، ويتأكد فريق المبيعات من وجود لمسة شخصية تؤثر في الزبائن.. الخ.

علاوة على ذلك، تشمل الاستراتيجية سلسلة من الخيارات. فمن أجل تخصيص مزيد من المال لتحسين الجودة، تعتمد المؤسسة تقليص إنفاقها في المجالات الأخرى. على سبيل المثال، قد تدرك أن الدعاية الجماهيرية لا تلعب دوراً في نجاحها، ولذلك تحد من إنفاقها في هذا المجال. أخيراً، يجب أن ترتبط الاستراتيجية بالمحركات الأساسية لضمان الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

استراتيجية القيادة تصف وتحدد القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق استراتيجية النشاط التجاري بصورة فعالة.

أي نمط من الثقافة ينبغي على المؤسسة توليده لتحقيق النجاح؟ ما هي المراتب التي يجب على القادة والفرق تبنيها، والقدرات التي ينبغي عليهم امتلاكها ليكونوا في عداد الناجحين؟ ما الذي يتوجب عليهم فعله لتطوير هذه المهارات والمرئيات؟ تخفق العديد من المؤسسات في مراعاة قضايا "الجانب اللين" هذه التي تعتبر حاسمة للنجاح. الاندماج بين الشركات وامتلاك بعضها لبعضها الآخر يوفران نماذج معبرة تثبت كيف يؤدي تجاهل "الجانب اللين" إلى الفشل. إحصاءات الاندماج والتملك ليست مشجعة، إذ لاحظ تيموثي غالبن ومارك هيرندن (1999) أن سبعين بالمائة من عمليات الاندماج والامتلاك لا تحقق التعاون المتوقع، واستشهدا بالعديد

من الدراسات التي تظهر أن الأسباب الرئيسة وراء هذا الإخفاق تكمن في الأشخاص والثقافة المؤسسية.

جرت شركة "نيوفورما" طرائق مختلفة لتحقيق النجاح، بعضها أصاب خطأ أكبر من غيره، وبعضها نجح لفترة محددة، لكن تغير تبعاً للأولويات. على سبيل المثال، تعلم قادة الشركة بسرعة أن المحرك الأولي فيها - مجرد التركيز على التقانة - كان مهماً في المراحل المبكرة، لكنه لن يتمكن من قيادتهم إلى النجاح على المدى الطويل. فظهر محرك آخر حظي بالأهمية حين عرفوا المزيد عن ميدان نشاطهم التجاري: تسويق وتوزيع قنوات الاتصال. وكانوا بحاجة على وجه الخصوص إلى التركيز على كيفية الوصول إلى زبائنهم وعملائهم الأساسيين، وترسيخ مصداقيتهم مع هؤلاء الزبائن. هذا لا يعني أن التقانة لم تكن مهمة - بل احتلت مرتبة أدنى على سلم الأولويات بعد المرحلة الأولى.

خلال المرحلتين الثانية والثالثة، لم تتغير المحركات. أي أن الشركة أكدت في المرحلتين كليهما على الطرائق التي تكفل الوصول إلى عملائها وتسليم المنتج، لكن الفارق بينهما يكمن في الاستراتيجيات التي تبنتها الشركة للوصول إلى هؤلاء العملاء. في الثانية، كانت الاستراتيجية تتمثل في الشراكة مع "نوفيشن"، في الثالثة، شملت الاستراتيجية تبني الحلول المقدمة للعملاء الأساسيين والاعتماد عليها، لإظهار "الدليل" و"الكيفية" للعملاء المحتملين.

ركزت "نيوفورما" أيضاً على "الجانب اللين" من نشاطها التجاري، بالرغم من أن مدراءها التنفيذيين أقرروا بأن استراتيجية القيادة كانت أقل وضوحاً وظهوراً من استراتيجية النشاط التجاري. في الأيام الأولى، ركزت ثقافة الشركة على الداخل وكانت تتعامل بشكل فردي؛ فكافأت أولئك الذين نجحوا في إدخال التحسينات على التقانة. لكن حين عرفت الحاجة الوصول إلى عملائها وزبائنهم من خلال

التسويق والتوزيع، أصبحت الثقافة أكثر تركيزاً على الزبون. وتعلم موظفوها استخدام لغة زبائنهم (لغة "نوفيشن" في مرحلة الشراكة، ولغة المستهلك النهائي في مرحلة العلامة التجارية) والتركيز على متطلبات المستهلكين.

الانطلاق "في الرحلة": يشمل هذا الجزء من إطار عملية التعلم ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد الخطط وتطبيقها. عند الانطلاق "في الرحلة"، اختارت شركة "نيوفورما" خططاً مسجمة مع استراتيجياتها. على سبيل المثال، استثمرت خلال مرحلة التقانة بكثافة في تطوير المنتج بينما سمحت للتسويق والخدمة بالتراجع على قائمة الأولويات. وحين انتقلت بؤرة اهتمامها لتركز على "نوفيشن"، أصبح العثور على طرائق مختلفة للاتصال بهذا الشريك حاسماً في أهميته. على سبيل المثال، استثمرت الشركة موارد كبيرة لمعرفة المتطلبات والاتفاقيات المعقودة بين "نوفيشن" ومستشفياتها. كما بذل المهندسون والتقنيون جهداً عظيماً لمعرفة الأنظمة الخلفية "الجزء الخلفي" (back end) لمستشفيات "نوفيشن" (التي سترتبط بالأنظمة التي تنتجها نيوفورما).

خلال مرحلة العلامة التجارية، استخدمت الشركة خططاً خاصة لتحديد "المستخدمين الأقوياء" (power users) (المستشفيات التي تستخدم التقانة يومياً)، ولعرض نجاحهم مع منتجات "نيوفورما". أما الهدف منها فهو إظهار التقدم أمام العملاء الحاليين والمحتملين. الخطط الأخرى خلال هذه المرحلة أكدت التركيز على التسويق للمستهلك النهائي. وظفت "نيوفورما" نائب رئيس للتسويق وأعدت تمييز منتجاتها بعلامتها التجارية، بما في ذلك تطوير شعار جديد للشركة. في نهاية المطاف، أصبحت الخدمة تتمتع بأهمية خاصة، لأن كل مستهلك نهائي يجب أن يشعر بدعم "نيوفورما".

التحقق من مدى التقدم: تعمل المؤسسات على تقويم فاعليتها باستمرار تبعاً لمؤشرات قياس أساسية متصلة بالمحركات والاستراتيجيات. من المهم أيضاً للمؤسسات الانتباه إلى قدراتها المستقبلية. فهل هناك مقاييس تشير إلى النجاح (أو عدمه) في بناء تلك القدرة المستقبلية؟

في حالة "نيوفورما"، واكبت مقاييس الأداء الأساسية ارتقاء الشركة. ومن المؤكد أن تطوير التقنية كان بؤرة اهتمام الشركة في الأيام المبكرة لتأسيسها، وتمحورت المقاييس الحاسمة حول تطوير المنتج. ومع انتقال بؤرة تركيز الشركة إلى "نوفيشن"، تحول الانتباه إلى مقاييس متصلة بالعلاقة مع "نوفيشن" (مثلاً: عدد مستشفيات "نوفيشن" التي تبنت التقنية). أخيراً، وفي المرحلة الثالثة، أصبح المقياس المهم والحاسم هو عدد "المستخدمين الأقوياء".

قمنا بتلخيص هذه الأمثلة المتعلقة بحركة شركة "نيوفورما" من خلال العملية الاستراتيجية في الجداول 1 - 1، 1 - 2، 1 - 3. الجدول 1 - 1 يوجز عناصر الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم خلال مرحلة التقنية التي مرت بها شركة "نيوفورما".

الجدول 1 - 2 يوجز نفس المعلومات خلال مرحلة الشراكة.

الجدول 1 - 3 يقدم ملخصاً لعناصر عملية التعلم خلال مرحلة العلامة التجارية.

من اللافت فعلاً أن معرفة المراحل المختلفة لم تكن ظاهرة ولا مقصودة آنئذ، ولم تكن الفترات الانتقالية من مرحلة إلى أخرى كاملة وواضحة المعالم، بالرغم من أن المدراء التنفيذيين في "نيوفورما" ذكروا أنهم يمرون بهذه المراحل الثلاث الحاسمة. لكنهم، من خلال إدراك طبيعة الحدث بعد وقوعه، تمكنوا من رسم خارطة تاريخ شركتهم بأسلوب يماثل الدورة المرسومة في الشكل 1 - 2. لا يحتاج

الأمر إلى معرفة عملية مشابهة لتلك الواردة في الشكل 1 - 2 ليتعلم مدراء المؤسسة ويوجدون بؤرة اهتمام لجهودهم، لكن معرفة هذه العملية تسمح بوجود لغة مشتركة داخل المؤسسة ولربما تجعل توجيهها أكثر سهولة. أما دفع وقيادة هذه العملية بنجاح - بغض النظر عما إذا كان ذلك ظاهراً أم لا - فيتطلبان فعلاً قيادة فاعلة ومؤهلة، نمطاً ندعوه القيادة الاستراتيجية.

الجدول 1 - 1:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"
المرحلة الأولى: التقانة (1996 - 1999)

المثال	عنصر العملية
ضغوط في ميدان الرعاية الصحية لخفض التكاليف. افتقار المستشفيات حتى إلى الأدوات والوسائل البدائية في مجال تكنولوجيا المعلومات.	تقويم موقعنا الحالي
شركة متخصصة في التقانة المتقدمة تقدم حلولاً عن طريق الإنترنت في مجال الرعاية الصحية.	فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه
بيع التقانة إلى المستشفيات كل على حدة، النشاط التجاري واستراتيجيات القيادة مصممة لتطوير وتسليم أفضل التقانات.	تعلم كيفية بلوغ الهدف
استثمارات مهمة في تطوير المنتج، السلطة في المؤسسة تحت سيطرة المتخصصين في التقانة.	الانطلاق "في الرحلة"
نجاح في تطوير التقانة.	التحقق من مدى التقدم

الجدول 1 - 2:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"
المرحلة الثانية: الشراكة (2000 - 2002)

عناصر العملية	المثال
تقويم موقعنا الحالي	تردد وإحجام المستشفيات عن الاستثمار في التطبيقات غير الطبية. تردد وإحجام الموردين عن المشاركة إلا إذا ضمنوا الوصول إلى العديد من المستشفيات. وجود تعاونيات لتخفيض التكلفة وحجم المخاطرة بالنسبة للمستشفيات والموردين.
فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	شركة أقامت علاقة شراكة مع مؤسسة (تعاونية) مهمة لتوصيل تقانتنا إلى ميدان الرعاية الصحية.
تعلم كيفية بلوغ الهدف	إيجاد صلة رابطة بالعملاء والموردين وتوسيع نشاطنا بطرائق فعالة عبر الشراكة مع مؤسسة تعاونية رئيسة ("نوفيشن").
الانطلاق "في الرحلة"	خطوات مدروسة للتعرف على ذهنية، وعمليات، وأنظمة مؤسسة "نوفيشن" ومستشفياتها، مثل معرفة أنظمة "الجزء الخلفي" في هذه المستشفيات، وإيجاد ثقافة داعمة للعلاقة مع "نوفيشن" (مثلا: استخدام لغة المستشفيات بدلاً من لغة التقانة)
التحقق من مدى التقدم	قياس الأداء تبعاً للعلاقة مع "نوفيشن"، عدد مستشفيات "نوفيشن" التي تبنت التقانة.

الجدول 1 - 3:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"

المرحلة الثالثة: العلامة التجارية (بدءاً من 2003)

عناصر العملية	المثال
تقويم موقعنا الحالي	طبيعة محافظة ومتشككة للمستشفيات.
فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	شركة نجحت في تخفيض التكاليف في صناعة الرعاية الصحية، ويمكن أن تساعد المستشفيات الأخرى أيضاً.
تعلم كيفية بلوغ الهدف	توسيع النشاط ليشمل عملاء محتملين وإقناعهم (عبر "الدليل" و"الكيفية") بتبني/ والاعتماد على الحلول التي نقدمها لعملائنا الحاليين.
الانطلاق "في الرحلة"	إعادة العلامة التجارية لمنتجاتنا وخدماتنا (بشكل مستقل عن علامة "نوفيشن")؛ تطوير دراسات حالة أساسية للنجاح مع عملائنا الحاليين.
التحقق من مدى التقدم	عدد "المستخدمين القادرين"، النمو في العروض الجديدة.

المضامين المهمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين

تتظير عملية رسم الاستراتيجيات وتطبيقها باعتبارها تعلماً مستمراً ليست أمراً جديداً في أدبيات الاستراتيجية. فقد أسهم هنري مينتزرغ إسهاماً مهماً في فهمنا لوضع الاستراتيجية، خصوصاً في شمولها لبعدها التعلم. كما ساعد في توضيح الفارق

المميز بين "الاستراتيجية المدروسة"، التي تتضمن العوامل المقصودة والرسمية والمنظمة للاستراتيجية المؤسسية (مثالها: ما تجده في وثيقة رسمية، أو ما هو معلن بوضوح باعتباره الاستراتيجية الرسمية)، وبين "الاستراتيجية الطارئة" (11). وهذه الأخيرة تشمل الاستراتيجية كما نشأت بفعل الممارسة الواقعية، وقد يدرك أصحابها أو لا يدركون أن ما ينجز لصالح نجاح المؤسسة قد لا يكون بالضرورة منسجما مع الاستراتيجية المعلنة. علق كتاب آخرون أيضاً على كيفية تغيير الاستراتيجية الممارسة على أرض الواقع لما يحدث في المؤسسة خارج نطاق الإدراك الفردي أو الوعي المؤسسي: "تتطور الاستراتيجية بمرور الزمن من خلال التكرار المتعاقب للقرارات والخطوات والأفعال، حتى أنه في معظم الأحيان لا يدرك أحد المضامين الاستراتيجية لما يحدث إلا فيما بعد" (12).

بالرغم من نصيحة مينتزرغ، وبالرغم من التأكيد على التعلم المؤسسي من قبل سينج (1990) وغيره، وجدنا في عملنا مع المدراء التنفيذيين أن الاستراتيجية لا ينظر إليها دائماً على أنها عملية تعلم. وفي الحقيقة، طلبنا من هؤلاء أن يصفوا لنا كيفية رسم الاستراتيجية في مؤسساتهم، وحصلنا على توصيفات مطولة لاجتماعات تعقد خارج المؤسسة وتتخم جداول أعمالها بخطوات صارمة وتحليلات شاملة. أما النتيجة التي تتمخض عن مثل هذه الاجتماعات فهي غالباً خطة استراتيجية مطولة وصعبة الفهم تملأ المجلدات وتثقل الرفوف، حيث توضع هناك حالما ينتهي الاجتماع ليكسوها الغبار.

لماذا لا يتحدث المدراء التنفيذيون بشكل واضح وصريح عن الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم؟ ربما يكمن أحد الأسباب في أن التعلم يتضمن في مدلوله وجود شيء يجهلونه في الوقت الراهن بينما الثقافات السائدة في العديد من المؤسسات تؤكد على المعرفة. أليس الذين يترقون هم الأكثر معرفة؟ هنالك مدراء آخرون لا يعارضون التعلم لكنهم لا يجدون الوقت الكافي له. أما الحقيقة فهي أن

على المؤسسات التعلم، وأن تلك التي تتبنى أفضل ممارسات التعلم هي التي تتمتع بميزة تنافسية مهمة. ومثلما لاحظ بيتر سينج: "لم يعد كافيا أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة. إذ لم يعد ممكنا 'حل المشكلة' من القمة وإجبار الجميع على اتباع أوامر 'الاستراتيجية العليا'. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات" (1990، ص4).

في حين أن هنالك العديد من المضامين للنظر إلى الاستراتيجية كعملية تعلم، إلا أننا نرغب باستكشاف وتقصي أربعة منها على وجه الخصوص:

- استراتيجية القيادة تتعلق بالاكتشاف أكثر من التقرير.
- القيادة الاستراتيجية ليست مقتصرة على أولئك المترعين على القمة.
- ليس كافياً أن تكون قائداً استراتيجياً جيداً وحيداً؛ عليك أن تعزز وتتمي القيادة الاستراتيجية لدى الآخرين أيضاً.
- القادة الاستراتيجيون يجمعون مهارات التفكير، والفعل، والتأثير لدفع الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في مؤسساتهم.

الاكتشاف مقابل التقرير

تحدث العديد من الكتاب الذين تناولوا مسألة الاستراتيجية (13) عن عملية تحديدها وتعريفها، كأنما بمقدور شخص أو مجموعة من الأشخاص الدخول إلى غرفة، والتحاور حول ماهية استراتيجيتهم التي ينبغي رسمها، وطالما أنها تعرف وتحدد بوضوح فإن كل الأمور تسير على ما يرام. إن كلمة "تعريف" تتضمن في مدلولها أن بمقدورنا الجلوس وتقرير ما هي أفضل استراتيجية بالنسبة لنا. بل إن العديد من الكتاب (14) بلغوا درجة تحديد عدد معين من أصناف الاستراتيجيات

(مثلا: ابتكار المنتجات، الألفة مع الزبون، الفاعلية التشغيلية) وإعلان أن عمل القيادة هو تقرير الصالحة منها للمؤسسة.

بالنسبة لمعظم المؤسسات، تعتبر صياغة الاستراتيجية عملية اكتشاف أكثر منها عملية تقرير أو اختيار بين عدد محدود من الممكنات. فهي تشمل اكتشاف حفنة من العوامل الأساسية التي تحتاجها المؤسسة للتفوق في الأداء والتميز في الميدان.

يصف جيم كولينز في كتابه "من الجيد إلى العظيم" (2001)، هذه العملية باعتبارها التوصل إلى فهم "مبدأ القنفذ"، وهو تعبير مستمد من مقالة ايزايا برلين "القنفذ والثعلب"، حيث قسم الناس إلى ثعالب، يعرفون "العديد من الأشياء" ويرون تعقيد الأوضاع ويرسمون استراتيجيات مختلفة للتعامل مع ذلك التعقيد، وقنفاذ "يعرفون شيئا كبيرا واحدا" ويبسطون تعقيد العالم ويختزلونه إلى مفهوم موحد واحد. ومثلما وجد كولينز، تمتلك الشركات الجيدة والعظيمة استراتيجيات، لكن في حين أن الشركات الجيدة تضع استراتيجياتها انطلاقاً من الشجاعة والحماسة، فإن الشركات العظيمة تضعها انطلاقاً من الفهم والمعرفة. ولخص النتائج التي توصل إليها كما يلي: "مفهوم القنفذ ليس وضع أفضل هدف، وأفضل استراتيجية، وأفضل قصد، وأفضل خطة. إنه فهم لما يمكن أن تفعله على أفضل وجه. والفارق حاسم في أهميته" (ص98).

الاكتشاف يتطلب ذرية ومعرفة. فكر مرة أخرى بتجربتك الذهنية مع رياضة ركوب الأمواج. ففي حين أنك قد تشعر بالحيوية والحماسة فيما يتعلق بقهر الموج العاتي، أو لربما تتعرض لإغراء القفز في خضمه، إلا أنك تعرف بأن الخبير المتمرس يقضي وقتا وهو يراقب الأمواج قبل أن يختار موجة لركوبها. ومن الضروري معرفة أين تتكسر. أنت تجهد لفهم تأثير اتجاه وسرعة والرياح (والمسافة التي تقطعها عبر المياه المفتوحة) في حجم وشكل الموجة. فتأخذ فكرة عن إيقاع الموجات، والأنماط

الأساسية لتعاقبها المتواتر. وهذه المعرفة تزودك بمزيد من الطاقة والنشاط فيما يتعلق بالاحتمالات؛ أي أن بمقدورك فعلا تحفيز وتشجيع حماسك بهذه المعرفة والتدرب والتعلم.

المعرفة والدربة أكثر أهمية وضرورة في الاستراتيجية والعمل (التجاري). يلاحظ كولينز أن التوصل إلى فهم "مبدأ القنفذ" عملية تكرارية تتطلب منك "أربع سنين" في المعدل المتوسط (2001، ص114). أما القرار الشجاع، من جهة أخرى، فيمكن أن يتخذ بشكل فوري. ولربما تكمن جاذبيته في هذه الحقيقة.

قمنا بنمذجة عملية الاكتشاف هذه أسبوعا بعد أسبوع في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". استخدمنا نموذجا يجسد شركة تجارية (أطلقنا عليها اسم "هولي - غارسيا) يديرها عدد من المدراء التنفيذيين. وشارك هؤلاء في العمل على برنامج محاكاة* في الحاسب يشمل مدة خمس سنوات من العمليات في الشركة الافتراضية. خلال مسيرة هذه السنين، تغيرت القوى المحركة والاستراتيجية في الشركة وذلك مع تعمق فهم المشاركين لمتغيرات الميدان الذي تمارس فيه نشاطها التجاري وموقعها فيه. على سبيل المثال، ذكر أفراد إحدى المجموعات في البداية أن النقاط الأساسية في الاستراتيجية هي: "الحفاظ على حصة الشركة في السوق المحلية. وتقوية ودعم التحالفات لتصبح رائدة في السلع الفريدة والممتازة". ومع تعمق فهمهم، قاموا بتغيير هذه النقاط لتصبح: "زيادة طاقة خطوط التصنيع وجودتها لدعم النمو في خطوط المنتجات المخصصة للشريحة الرفيعة المستوى من الزبائن، مع الاستثمار في الأبحاث والتطوير لدعم الابتكار". الاختلاف واضح وجلي بين البيانيين. فالأول انطلق - جوهرياً - من الشجاعة والحماسة دون الاعتماد على المعرفة

* simulation : (النمذجة): محاكاة العمليات (الفيزيائية) ببرنامج يسمح بالاستجابة إلى

المتغيرات التي تطرأ على العملية. (م)

الكافية. أما الثاني فقد ارتقى بتعمق دراسة وتحليل المشاركين للميدان الذي تمارس فيه "شركتهم" نشاطها، وللمحركات الأساسية في قسمهم، ودور هذا القسم في أداء الشركة الإجمالي. وبذلك فهو يمثل استراتيجية تعتمد على المعرفة والمعلومات.

المدى العريض

من أساطير القيادة الاستراتيجية أن الاستراتيجية هي مهمة كبير المدراء التنفيذيين، في حين لا يلعب الآخرون سوى دور هامشي (أولا يلعبون أي دور على الإطلاق) في العملية. ويرتبط مع هذه الأسطورة الاعتقاد بأن كبير المدراء التنفيذيين، وربما أعضاء الفريق المترجع على قمة الإدارة، يذهبون لقضاء عدة أيام معا ويعودون حاملين في جعبتهم استراتيجية المؤسسة. صحيح أن كبير المدراء التنفيذيين هو المسؤول في نهاية المطاف عن القرار المتعلق بمسار المؤسسة، وصحيح أنه يشرك غالبا بعضا من كبار الإداريين في عملية صنع القرار، لكن ذلك لا يعني أن هؤلاء هم وحدهم القادة الاستراتيجيون داخل المؤسسة. بل على العكس تماما، فكبير المدراء التنفيذيين يعتمد على المدخلات والرؤى القادمة من كافة أرجاء المؤسسة لوضع ورسم الاستراتيجية، وتطبيقها، والمساعدة على فهم مدى نجاحها العملي. أما خطورة هذه الأسطورة - حصر القيادة الاستراتيجية في أولئك المتربعين على القمة - فتتمثل في إيمان أولئك الأدنى رتبة بها، عن وعي أو دون وعي، وعدم اعتبار أنفسهم من القادة الاستراتيجيين، وبالتالي عدم التصرف كقادة استراتيجيين.

زيادة عدد الأسماء الشهيرة من كبار المدراء التنفيذيين الذين حققوا نجاحا باهرا في قيادة شركاتهم - ماضيا وحاضرا - تساعد على تأييد هذه الأسطورة. فأسماء مثل هنري فورد، وجاك ويلش، ولو غيرستتر، واندرو كارنيجي، تستحضر

في الأذهان صورة الشخصيات اللامعة والكفؤة التي يمكنها - بدون معونة أحد - معرفة أفضل وجهة لشركاتها، وإطلاق العمليات الكفيلة ببلوغ الأهداف، وضمان البقاء على المسار الصحيح. لكن في الواقع، تفوق هؤلاء في قيادة شركاتهم يرجع على الأرجح إلى أنهم اعتمدوا على الآخرين تحديداً.

لنفكر بحالة ديني ويلش. هل يبدو لكم الاسم مألوفاً؟ لا نرجح ذلك. في عام 1993، كان ديني يدير "شركة الخدمات والأنظمة المتكاملة" التابعة لشركة "أي بي أم"، أي الخدمات والعمليات الشبكية في الولايات المتحدة. وفي حين أن إدارته لوحدة داخل شركة "أي بي أم" ربما تبدو شيئاً عظيماً، إلا أن دوره كان صغيراً نسبياً قياساً إلى حجم وبنية "أي بي أم" آنذاك. ومثلما أشار لو غيرستر في كتابه "من يقول إن الأفيال لا تستطيع الرقص؟": "لهذا القسم من المؤسسة كان واعدًا لكنه جزء ثانوي من مجموعة شركات 'أي بي أم'. في الحقيقة، لم يكن يتمتع حتى بالاستقلال الذاتي ضمنها، بل هو وحدة فرعية من فريق المبيعات" (2002، ص 129). إذن، لم يكن ديني بالضبط واحداً من كبار المدراء في "أي بي أم".

لكن يمكن أن يعزى لديني طيلة سنين عديدة فضل إحداث نقلة كبرى في استراتيجية "أي بي أم"، وتحولها من شركة منتجات إلى شركة خدمات. نقدم فيما يلي مقتطفات من كتاب غيرستر تصف لقاء جمعه مع ديني:

كان أول لقاء خاص بيننا، لكنه لم يبدد وقتاً طويلاً في المجاملات. أخبرني أن رؤيته لشركة الخدمات لا تنحصر فقط في صيانة منتجات "أي بي أم" وجمع رموز وتعليمات برامج الكمبيوتر للعملاء. بل تصور شركة تتولى (وتتصرف باسم الزبائن في) جوانب تكنولوجيا المعلومات كافة - من بناء الأنظمة إلى تحديد البنى والهيكليات، إلى إدارة الكمبيوترات وتشغيلها للزبائن.

شعرت بتوقد في الذهن. لم يقتصر الأمر على أنه كان يصف شيئاً
رغبته حين كنت زيونا (مثلاً: حاولت - بدون نجاح يذكر - الالتجاء
إلى مصدر خارجي لإدارة مراكز بيانات "أرجي آر نايسكو")، لكن
هذه الفكرة تناغمت تماماً مع استراتيجية الاندماج والتكامل التي
تبنيهاها. هاهو ذا رجل فهم ماذا يريد الزبائن والمنتج الذي يرغبون
بشرائه، وعرف معنى ذلك - لا مجرد الإمكانية التجارية الكامنة
لشركة "اي بي ام"، بل عملية إعادة الهيكلة القادمة للصناعة
لتمحور حول الحلول بدلاً من جمع الأجزاء (ص129-130).

لربما كان بمقدور غيرستتر نفسه التوصل إلى هذه الفكرة، نظراً لرغبته
بدمج مختلف أقسام الشركة بدلاً من بيعها؛ لكنه لم يكن بحاجة للقيام بذلك
بنفسه. فلهذه أشخاص أكفاء يتراأسهم ويمكنه الاعتماد عليهم. قد أدرك الحاجة
إلى الاعتماد على هؤلاء.

حين نفكر بكيفية ارتقاء المؤسسات خلال العقود الماضية، نجد أن الفوارق
الأساسية تتمثل في أن الخطوط الفاصلة بين التمايزات التقليدية قد بهتت - وتلك
نتيجة طبيعية. فاتجاهات مثل الهندسة المتزامنة قد أكدت على الحاجة إلى عمل
الوظائف معاً، وذلك على الضد من النموذج القديم، حيث تطور قسم "التسويق"
مواصفات المنتج، ثم يلقيها "من فوق الجدار" إلى قسم الهندسة الذي يطور التصميم
ثم "يلقيه من فوق الجدار" إلى التصنيع من أجل الإنتاج. إن الفهم الأفضل لحاجات
ووجهات نظر مختلف الوظائف والأقسام يتيح للمنتج الوصول إلى السوق بسرعة
أعظم وتلبية حاجات الزبون بفاعلية أكبر - وهما اثنتان من النتائج المهمة والحاسمة
للميزة التنافسية.

هذا التوجه الذي يذيب الخطوط الفاصلة بين الوظائف، انتقل إلى رسم
وتطبيق الاستراتيجية أيضاً (أي أن الخط الفاصل بين "المخطط" و"المنفذ" كاد

يتلاشى). فالقوى التنافسية في البيئة السائدة هذه الأيام تتطلب منا التناغم والانسجام معها إلى أقصى قدر ممكن، وغالباً ما يكون أولئك الذين يحتلون المراتب المتوسطة والدنيا في المؤسسة هم أفضل المؤهلين لمعرفة الزبائن، والمنافسين، واتجاهات الصناعة.

إذن، الاستراتيجية ليست وظيفة كبير المدراء التنفيذيين فقط. بل تمارس القيادة الاستراتيجية على أفضل ما يكون حين تتضمن المعلومات القادمة من القمة إلى المعلومات القادمة من صفوف القاعدة في المؤسسة، ويحتل مدراء المراتب المتوسطة موقفاً فريداً في عملية الربط بين المستويين. ولا غرابة أن يشعر المزيد من الموظفين في كافة مستويات المؤسسة بالحاجة لأن يصبحوا استراتيجيين أكثر.

تعزيز وتشجيع القيادة الاستراتيجية

مثلاً يخطئ من يعتقد بأن الاستراتيجية هي مهمة ووظيفة كبير المدراء التنفيذيين فقط، كذلك من الخطأ الاعتقاد بأن عليك التركيز على بناء المهارات الاستراتيجية لديك من أجل تعزيز وتحسين قدراتك القيادية الاستراتيجية. فكونك قائدا استراتيجيا يعني أن عليك التركيز على الآخرين بقدر ما تركز على ذاتك، إن لم يكن أكثر.

لِمَ هذا التركيز على الآخرين؟ الجواب بسيط: عملية إيجاد الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في أية مؤسسة على درجة من التعقيد بحيث يصعب على شخص بمفرده أن يطورها ويطبّقها. فهناك الكثير من المعلومات التي ينبغي هضمها، والقرارات غاية في التعقيد، والنجاح يعتمد إلى حد كبير على جمع ومعالجة القدرات عبر المؤسسة برمتها. القائمة يمكن أن تطول وتطول، لكن البندين التاليين يكفيان القائد الاستراتيجي كي يركز اهتمامه على الآخرين:

- إيجاد مناخ يعزز ويشجع القيادة الاستراتيجية في الآخرين.

• تطوير قدرات قيادية استراتيجية لدى الآخرين.

العديد من العوامل تدخل في إدارة البند الأول، لكن هناك سؤالاً شائعاً يمكن أن يوضح ذلك: ما هو المناخ السائد في مؤسستك فيما يتعلق بالمشاركة بالمعلومات وتبادلها؟ هل تتدفق المعلومات بحرية ودون عوائق بحيث يتشارك الموظفون في أصدق آرائهم مع بعضهم بعضاً، مما يتيح لهذه الآراء أن تتشكل بواسطة معطيات وبيانات ووجهات نظر الآخرين؟

أجرى بيروايزنستات (2000) دراسة بحثية حول ما يدعى بـ "القتلة الصامتين" لتطبيق وتعلم الاستراتيجية. العديد من هؤلاء "القتلة" على علاقة وثيقة بعدم إثارة الأمور وإبقائها طي الكتمان - مثلاً: أسلوب الإدارة من الأعلى إلى الأسفل، وضعف الاتصال العمودي. واستشهد الباحثان بشركة "ابل كمبيوتر" (Apple Computer) كمثال معبر في هذا السياق. فمن المعروف طيلة عدة سنين (في الثمانينات) أن شركة "مايكروسوفت" كانت تطور برنامج "ويندوز"، الذي سيناقدس "ماكينتوش" من خلال توفير الوصول إلى التقانة نفسها بسعر أرخص. وفي حين أن المدراء في "ابل" كانوا يقدمون الأدلة التي تثبت الحاجة إلى تطوير وإنتاج منتج رخيص يستهدف شريحة واسعة من المستهلكين، إلا أن رؤساءهم في المناصب العليا كانوا يؤكدون بإصرار خطأ هذا التوجه، حسبما لاحظ بيروايزنستات. هذا النوع من عدم الاستجابة من أي مدير لابد أن يكبح ويعيق عملياً تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

فيما يتعلق بتطوير القدرات القيادية الاستراتيجية لدى أولئك المحيطين بك، نطلب منك أن تقرأ هذا الكتاب مع الآخرين المعنيين، أو ربما مع شخص واحد على الأقل تعمل معه ويحتاج إلى تنمية مهاراته الاستراتيجية. فكر بالطرائق التي يمكنك بها تطبيق التقويمات والتدريبات الواردة في هذا الكتاب لترشدك في تطوير قدرات هذا الشخص. ولربما يمكنك أن تفكر حتى بالعمل معه بحيث تتطور قدرات كل منكما فيقدم الدعم للآخر.

توجيه وقيادة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم

سوف تركز الفصول الثلاثة التالية على كيفية دمج القادة الاستراتيجيين لمهارات التفكير، والفعل، والتأثير (في الآخرين) لتوجيه وقيادة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في مؤسساتهم. وهم يستخدمون هذه المهارات عبر دورة من التعلم لتوضيح الاستراتيجية وتركيزها، وتطبيقها لهدف وغاية محددتين، وتوليد الالتزام لدى الآخرين بمستقبل المؤسسة.

قررنا - عامدين - أن نكرس فصلاً لكل من التفكير، والفعل، والتأثير (في الآخرين). الأمر الذي أتاح لنا مناقشة كفاءات ووجهات نظر محددة فيما يتعلق بكل من هذه المهارات، وموقعها في دفع وتوجيه الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

لكن المهم توضيح أن مهارات التفكير والفعل والتأثير لا ينبغي اعتبارها منفصلة ومستقلة عن بعضها بعضاً. فالقائد الاستراتيجي لا يفكر أولاً ليقرر ما سيفعله، ثم يقوم بعدئذ باتخاذ القرارات والخيارات الضرورية المرتبطة مع ذلك التفكير، ثم يسعى للتأثير في الآخرين لضمهم إلى الركب. كلا، في واقع الأمر، تعتمد مهارات التفكير والفعل والتأثير على بعضها البعض. أي أن القائد الاستراتيجي يتخذ خطوة يسترشد بها التفكير المستقبلي المتعلق بالاستراتيجية (في الحقيقة، يشكل هذا النوع من التعلم ركيزة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم). كما أن القائد الاستراتيجي يدعو الآخرين إلى المشاركة في عملية صنع الاستراتيجية - لا مجرد كسب تأييدهم، بل لإنتاج استراتيجية أفضل مما لو جرى تطويرها في معزل عنهم. حين تقرأ الفصول الثلاثة التالية، تذكر دوماً الطرائق المتنوعة التي يعمل فيها التفكير والفعل والتأثير معاً. وسوف يختتم كل فصل بمناقشة تتناول هذا الاعتماد المتبادل لمساعدتك على وصلها معاً.

هوامش:

- 1
Gerstner, 2002.
- 2
DEC; see Digital Equipment Corporation, 2004, paragraph 3.
- 3
Advice on Strategy, n.d.
- 4
Gerstner, 2002, p. 42.
- 5
Porter, 19996, p. 77.
- 6
Beaty, 2002.
- 7
Lazere, 1998.
- 8 - وردت في:
Banham, 1999.
- 9
Stewart, 1999.
- 10
2002, pp. 44 - 48.

- 11

Mintzberg, 1987, 1998; Mintzberg & Waters, 1985.

- 12

Floyd & Wooldridge, 1996, p. 38.

- 13 - انظر مثلا:

Beer & Eisenstat, 2000.

- 14 - انظر مثلا:

Treacy & Wiersema, 1995.