

## الفعل الاستراتيجي

يرتبط التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي برباط وثيق مع بعضهما بعضا من جهة، ومع التأثير الاستراتيجي من جهة أخرى. في معظم المؤسسات، تعتبر ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى أولويات للعمل أحد أهم جوانب القيادة الاستراتيجية تحديا. الفعل الاستراتيجي مهم في كل جوانب ومقومات الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم، لكنه يمثل جزءا حاسما في أهميته من مراحل "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"الانطلاق في الرحلة"، و"التحقق من مدى التقدم" (انظر الشكل 3 - 1).

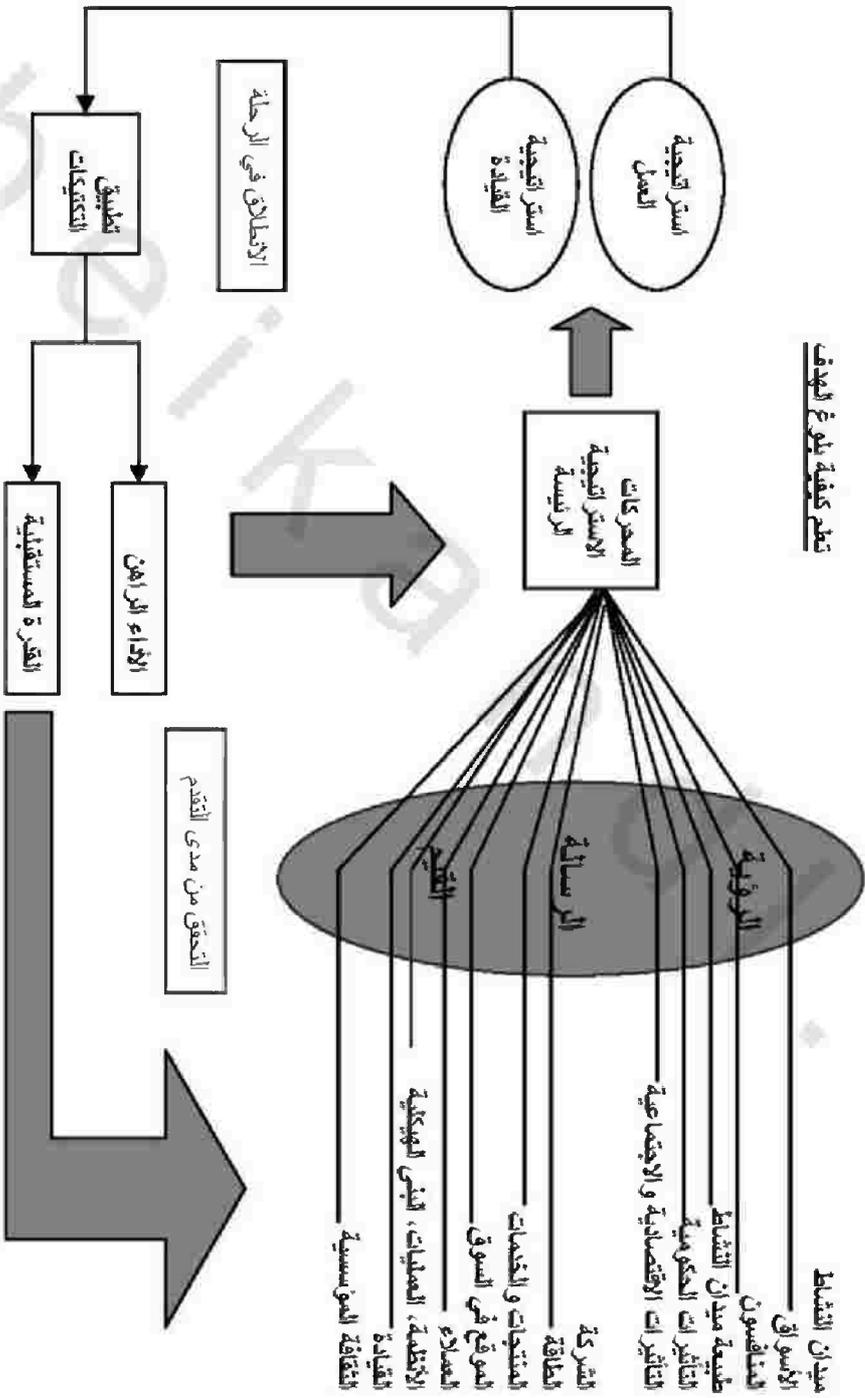
هنالك العديد من العوامل التي تجعل من الصعب ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى فعل إجرائي. ومثلما لاحظنا في الفصل الأول، تشمل هذه العوامل الافتقار إلى تركيز الاستراتيجية الواضحة، وصعوبة رصف التكتيكات مع الاستراتيجية، وصعوبة دمج الأهداف القريبة مع الأهداف بعيدة المدى. ومن أجل تحويل التفكير إلى فعل، يتوجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا مستعدين للعمل في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين. وعليهم وضع أولويات واضحة، والعمل مع أخذ المصالح والاهتمامات القصيرة والبعيدة المدى بعين الاعتبار، وتخصيص الموارد التي تناسب الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة. كما ينبغي عليهم إيجاد الظروف التي يمكن للآخرين في ظلها أن يؤديوا مهامهم بفاعلية، بما في ذلك الطرائق التي تمكنهم - هم وغيرهم - من التعلم من أفعالهم الفردية والجماعية.

## طبيعة الفعل الاستراتيجي

إن تبني فكرة مقنعة وملهمة ومثيرة للاهتمام شيء، واتخاذ الفعل الإجرائي اعتمادا عليها شيء آخر. فمن جهة، هذا ما عناه لي اياكوكا حين قال: "إذا أردت تلخيص ما يجعل المدير جيدا وكفئا بكلمة واحدة، سأقول إنه الحسم. فبمقدورك استخدام أحدث الكمبيوترات لجمع الأرقام، لكن في النهاية عليك أنت أن تضع جدول المواعيد وتتصرف" (1984، ص 50). لكن اياكوكا لم يرو سوى نصف الحكاية هنا. فقد ركز على نوع واحد من التوتر بين التفكير والفعل: ذلك التفكير المطول الذي يؤخر الفعل. هنالك نوع آخر يحدث حين يعوق الفعل الدائم التفكير النقدي.

ما نقصده هو أن معظم المدراء يشعرون على الأرجح وكأنهم يقضون معظم نهارهم في حالة من الفعل (العمل المتواصل). وهنا، نحن لا نعني أنهم يتظاهرون بذلك، بل إنهم بالأحرى يفعلون شيئا باستمرار: يتخذون قرارات، يتلقون مكالمات، يسرعون لحضور اجتماع إثر آخر، يكملون كتابة التقارير المتأخرة.. الخ. فإذا كنت مثل معظم المدراء الذين عملنا معهم، فإن المتطلبات التي تستدعي منك فعل شيء ما قد تبدو ملحة ومتواصلة بحيث لا تكاد تجد وقتا للتفكير.

بهذا المعنى، أنت في حالة فعل طيلة الوقت، مثل أولئك المدراء. فهم (بالنزعة أو المزاج أو الأدوار) أشخاص "مشغولون" على الدوام. لكننا لن نركز في هذا الفصل على كافة أشكال الفعل؛ بل على فكرة الفعل الاستراتيجي: "تخصيص الموارد لتكوين ميزة تنافسية مستدامة". هذا هو نوع الفعل الحاسم الذي ينسجم ويتساوق مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وينفذه المدراء بالرغم من الغموض والتعقيد والفوضى والتشوش المتأصل في الحياة المؤسسية.



الشكل ٣-١ الاستراتيجية كعملية تعلم: التركيز على الفعل  
 تفهم من موقعنا الحالي  
 تفهم من نكون وإلى أين نريد التوجه

الأمثلة متوفرة وعديدة: أي من المنتجات الجديدة سوف يتلقى أكبر حصة من موارد التطوير؟ أين يجب أن تتركز عملية التسويق - على تطوير الأسواق الحالية أو على أخرى جديدة؛ أي من المشاريع الجديدة سوف يقدم أعظم فائدة على المدى الطويل؟ من ستعين لقيادة فريق الابتكارات الجديدة؟ أي موقف يتوجب على شركتك اتخاذه فيما يتعلق بالأسئلة المطروحة حول تأثيرها البيئي؟ طالما ظلت هذه الأسئلة تثار وتطرح، سيبقى التفكير الاستراتيجي مؤثراً ومهماً. لكن حين تخصص الموارد - المال، الوقت، الطاقة، السمعة الشخصية أو المؤسسية - يأتي دور الفعل الاستراتيجي.

هل يعني ذلك أن كل فعل هو بالضرورة فعل استراتيجي؟ لا. فمثلما لا تعتبر كل القيادات استراتيجية، كذلك لا يعتبر كل فعل استراتيجيا. المسألة الحاسمة والمهمة هي: هل من المنطقي توقع أن يحدث الفعل تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؟ إن اختيار المدير التالي لقسم المراسلات في الشركة لن يكون له تأثير استراتيجي على الأرجح في المؤسسة، ولا تفضيل مورد للخدمات الغذائية على آخر. لكن اصطفاً شخص يشغل منصب مدير قسم التعليم سوف يحدث تأثيراً نافذاً.

البقية الباقية من هذا الفصل سوف تتفحص ست كفاءات عامة تشكل الفعل

الاستراتيجي:

- وضع أولويات واضحة.
- إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين.
- جعل الاستراتيجية عملية تعلم.
- التصرف بشكل حاسم وحازم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين.
- التصرف مع أخذ المصالح القصيرة والبعيدة المدى بعين الاعتبار.
- الشجاعة والثقة بالقناعات.

لكن قبل أن نتطرق إلى هذه الكفاءات، قد يكون من المفيد لك إجراء تقييم ذاتي وجيز لما تملكه من مهارات الفعل الاستراتيجي (انظر العرض 3 - 1).

### وضع أولويات واضحة

لاحظنا في الفصل الثاني أن بعض أوجه التفكير الاستراتيجي غير متطورة نسبيا ولا يستفيد منها المدراء بالشكل الأمثل بالرغم من قيمتها الكامنة. وهذا ينطبق على الوضع هنا أيضا. فبينما يتمتع معظم المدراء التنفيذيين بالمهارة والكفاءة فيما يمكن أن نسميه الجوانب العقلانية لعملية صنع القرار، إلا أن جوانب عملية صنع القرار الاستراتيجي التي لا تعتمد على العقلانية تشكل تحديا جديا. يمكنك أن تجد مثلا شائعا على ذلك في الزوج والزوجة اللذين يتبنيان منظورين مختلفين فيما يتعلق بأولويات شؤون العائلة المالية. فربما يشعر أحدهما بالحاجة إلى ادخار "القرش الأبيض لليوم الأسود"، بينما يعتقد الآخر بأن من الضروري الإنفاق على الحاجات والرغبات الراهنة. وعندما تؤثر المشاعر والقيم في القرارات، فإن ذلك لا يعني أنها لا عقلانية، بل لا تعتمد عليها، وثمة فارق كبير بين الحالتين.

يعتبر وضع أولويات واضحة من أهم واجبات القائد الاستراتيجي. فهي تسهل العمل المنسق في المؤسسة، كما توفر ركيزة للفعل الحاسم مع أخذ المصالح القصيرة والطويلة المدى بعين الاعتبار. يمكن للأولويات بالطبع أن تتغير، وأحيانا تحتم الظروف قبول الاستثناءات للقاعدة العامة. ومع ذلك، تسهل عملية صنع القرار المتعلق بتخصيص الموارد حين تعرف الأهمية النسبية لمختلف الاحتمالات. إن وضع الأولويات أمر مهم على وجه الخصوص خلال مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 3 - 2).

العرض 3 - 1: تقويم مهارات الفعل الاستراتيجي لديك

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

5	4	3	2	1
ليس بك حاجة إلى التحسينات		بحاجة معتدلة للتحسينات		بحاجة ماسة للتحسينات
5	4	3	2	1
الحسم والحزم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين				
5	4	3	2	1
تدبر أمر التوتر بين النجاح في المهمات اليومية والنجاح على المدى الطويل				
5	4	3	2	1
تطبيق التكتيكات المتساوقة مع الاستراتيجية				
5	4	3	2	1
اتخاذ القرارات المنسجمة استراتيجيا مع بعضها بعضا				
5	4	3	2	1
تسهيل أفعال (الموظفين) الآخرين عبر إقامة التوازن المناسب بين التوجيه والاستقلال الذاتي				
5	4	3	2	1
العثور على طرق مناسبة لمكافحة من يركب المخاطرة المحسوبة				
5	4	3	2	1
إدراك وتمييز الحاجة إلى تكييف الخطط الراهنة مع الظروف المتغيرة				
5	4	3	2	1
التعلم من الأفعال والتصرفات عبر التفكير المتروي بعواقبها والاسترشاد بهذه المعرفة في قرارات وأفعال المستقبل				
5	4	3	2	1
تفحص الأخطاء واستخلاص العبر منها (كبدل نقيض لتوجيه اللوم)				
5	4	3	2	1

من الأمور التي تريك وتشوش الموظفين إعلان القادة الأولويات المؤسسية

الرئيسية، ثم تخصيص مزيد من الموارد لمجالات أخرى. كما أن إرسال إشارات مبهمة تنقل ما مفاده - في الجوهر - أن كل شيء مهم، يسبب لهم الإحباط أيضا.

هنالك مثال شائع آخر على الأولويات غير الواضحة حين يتوجب تخفيض التكاليف: هل تطبق قيادة المؤسسة تخفيضات بنسبة 15%، مثلا، في كل مجال وظيفي، أم تفاضل بين المجالات التي تمثل أولوية استراتيجية أكبر أو أقل بالنسبة للمؤسسة، وتخصص الموارد تبعا لذلك؟

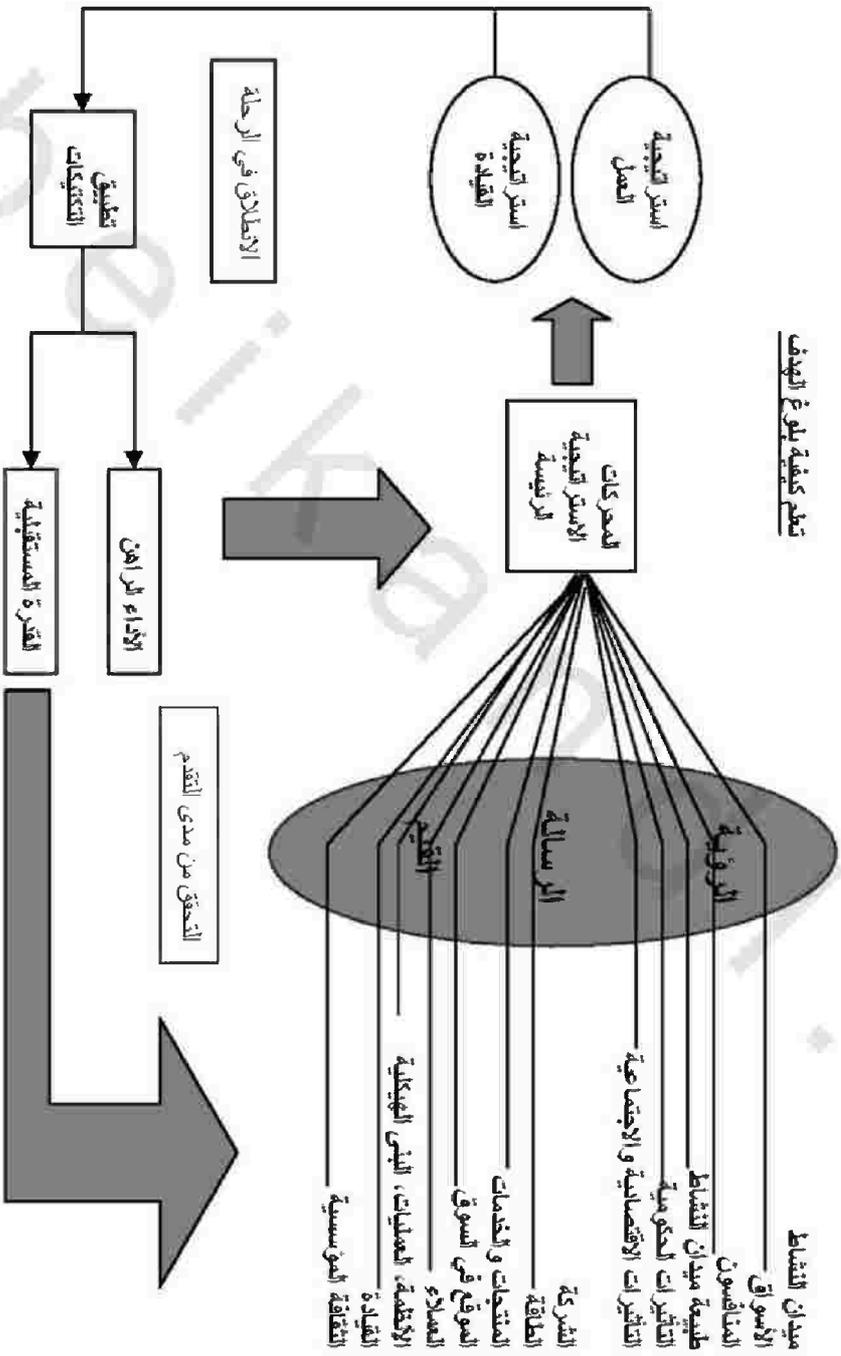
الخيار الثاني أقل شيوعا لكن أكثر استراتيجية. فهو يتطلب مفاضلة بين الطرائق البديلة لتخصيص الموارد القليلة تبعا لمساهمة المجالات النسبية في حيوية ونشاط المؤسسة في المستقبل. يتعامل كافة المدراء مع تحديات العرض والطلب: وهم يواجهون طلبا أكبر على الموارد مقارنة بالمعروض (والمتوفر) منها، بغض النظر عما إذا كانت مالية أو بشرية أو تتعلق بالوقت. تحتاج الشركات لمزيد من الاستثمار في التسويق مثلا، لكنها بحاجة أيضاً إلى مزيد من موظفي المبيعات. وينبغي عليها الاستثمار في تطوير المنتج، وهي بحاجة لأنظمة جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتحتاج لتحسين نوعية التحكم بالجودة في عمليات التصنيع، وإيجاد مزيد من التعويضات والعلاوات والحوافز التنافسية لاجتذاب الموظفين الموهوبين وضمهم إلى كوادرها التقنية. التسويات والاختيارات بين البدائل تستمر إلى ما لا نهاية.

إن وضع أولويات واضحة سيكون أكثر سهولة ويحدث تأثيرا أكثر استدامة حين يتمتع موظفو المؤسسة بفهم مشترك لأهم العوامل الثلاثة أو الأربعة التي تسهم في نجاحها على المدى الطويل. في الفصل الأول تناولنا فكرة القوى المحركة الاستراتيجية (أو المحركات الاستراتيجية): العوامل القليلة العدد - نسبيا - التي تعتبرها أية شركة أكثر أهمية من سواها لبناء الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ

عليها. في معظم المؤسسات لا يوجد سوى حفنة قليلة من هذه المحركات، وهي تمثل مجموعة مختارة من عدد أكبر من العوامل التي تتنافس عليها الشركات العاملة في نفس الميدان التجاري. وبالتالي فإن أحد القرارات الرئيسة لأي مؤسسة هو اختيار المحركات الاستراتيجية التي ستميز بها على الصعيد التنافسي عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الميدان.

يساعد القيام بذلك على وضع الأولويات المتعلقة بتخصيص الموارد: ما هي الجوانب الثلاثة أو الأربعة من نشاط مؤسستك التي تستحق أكبر حصة من الموارد، إذا كان الهدف مضاعفة الميزة التنافسية المستدامة إلى الحد الأقصى؟ قائمة الجوانب المرشحة لأكثر نصيب من الاستثمار طويلة في أية مؤسسة، وغالبا ما تشمل بدائل وخيارات مثل:

- تغييرات في تسعير المنتج
- تغييرات في كوادر موظفي خدمة الزبائن
- تعزيز وتدعيم جهود تطوير المنتج
- تقليص مدة دورة تطوير المنتج
- تغييرات في طاقة التصنيع
- تغييرات في كفاءة التصنيع
- تحسين الجودة
- تغييرات في حجم فريق المبيعات
- تغييرات في تعويضات فريق المبيعات
- تغييرات في التسويق



تعلم كيفية بلوغ الهدف

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

تفريق موقفتنا الحالي

الاستراتيجية كعملية تعلم: وضع الأولويات

الشكل ٣-٢

توضيح هذه الأولويات، أو المحركات الاستراتيجية الرئيسة، هو البداية فقط. فما يزال من الضروري تقرير استراتيجية محددة اعتمادا عليها، إضافة إلى وضع مزيد من الأولويات لتسترشد بها القرارات المتعلقة بالثقافة والبنية والأنظمة المؤسسية الضرورية لتطبيق الاستراتيجية بأسلوب فاعل، خصوصا إذا مثلت تغيراً جذرياً.

### تجنب الإشارات المختلطة

يضعف بعض القادة فاعليتهم نتيجة إرسال إشارات مختلطة. يمكن أن يحدث ذلك بعدة طرائق مختلفة. لربما لاحظت بعضاً من الأمثلة الشائعة التالية:

- مدير (قائد) يفكر بصوت مسموع (دون أن يلحظ ذلك)، وبعض الموظفين يعتبرون هذه الكلمات بمثابة دعوة للفعل بينما لا يعتبرها غيرهم كذلك.
- مدير "لا يعمل بما يقول"، فأفعاله لا تتسجم مع أقواله. إذ يركز مثلاً على أهمية تخفيض التكاليف أمام الجميع لكنه لا يطبق نفس مبدأ الاقتصاد في الإنفاق على مصروفاته الشخصية.
- ظهور هوة واسعة بين الاستراتيجية النظرية والاستراتيجية العملية (أو بين الاستراتيجية المدروسة والاستراتيجية الطارئة).
- مدير يركز على "أولويات مؤسسية رئيسة"، لكنه يخصص مزيداً من الموارد لمجالات أخرى.

بعض القادة لا يفرقون على الإطلاق بين الأولويات المتنافسة، مما يشير ضمناً إلى أن كل شيء يعتبر بمثابة أولوية. في مثل هذه الحالات، سوف يلتجئ باقي الموظفين إلى وسائلهم الخاصة لمعرفة ما هو مهم، فيصبح الأداء الهزيل (الذي لا يتماشى مع الاستراتيجية) أمراً محتوماً يتعذر اجتنابه. العرض 3 - 2 يقترح طريقة لمعرفة هل أرسلت إشارات مختلطة أم لا.

### العرض 3 - 2: الحصول على المعلومات والتغذية الإرجاعية

اطلب المعلومات والتغذية الإرجاعية بشكل صريح من واحد أو اثنين من زملائك (أو مرؤوسيك) الموثوقين الذين يتمتعون بالحدق والذكاء. وتبين هل يتذكر أحد متى أرسلت إشارات مختلطة إليه أو إلى سواه. وإذا حدث ذلك، ما هي الرسالة التي سببت بالضبط تشوشا لدى الآخرين بحيث أسأؤوا فهم مقصدك.

### ضمان الموامة الاستراتيجية في شركة "زيروكس"

خلال السنوات الثلاث الماضية، عمل "مركز القيادة الإبداعية" مع شركة "زيروكس" على تطوير ما نعتقد أنها أفضل ممارسة لضمان الموامة الاستراتيجية بين المدراء التنفيذيين عبر كافة وظائف ومجالات نشاط الشركة. اعتمدت هذه المبادرة الناجحة على تفاعل التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

في عام 2002، نظمت شركة "زيروكس" خمس "ورشات عمل حول الموامة الاستراتيجية" لكبار مدرائها في مختلف أرجاء العالم، شارك فيها حوالي خمسة وسبعين شخصا في كل واحدة من جلساتها. أما الغرض من ورشات العمل هذه فهو تحقيق رؤية مشتركة / والمصادقة على الاستراتيجية الجديدة للشركة من قبل أعلى ثلاثمائة مدير من مدرائها التنفيذيين. يجب تحقيق ذلك الهدف من خلال:

- ضمان الفهم المتوافق للاستراتيجية الجديدة، وموجبات النشاط التجاري، والصورة المالية للشركة.
- توضيح الاستراتيجية الجديدة بحيث تتبدى مضامينها بالنسبة لقيادة المؤسسة.
- الاتفاق على التغييرات المطلوبة في الممارسات المؤسسية الحالية لإنجاح الاستراتيجية الجديدة.

- تنظيم منتدى ثنائي الاتجاه للاتصالات والتغذية الإرجاعية حول الاستراتيجية وتطبيقها بين فريق التنفيذ وكبار المدراء في مختلف أرجاء العالم.

إضافة إلى ذلك، قصد من ورشات العمل إعداد كبار القادة لنقل الاستراتيجية إلى موظفيهم وتعريفهم بها. اتبعت كل ورشة عمل صيغة مشابهة. إذ يحضر المدراء التنفيذيون، من مختلف المراتب والمجالات والأقسام، عروضاً تتعلق بالاستراتيجية الجديدة يقدمها مختلف أعضاء الهيئة الإدارية في الشركة. ثم يتم تقسيمهم إلى مجموعات من خمسة عشر فرداً، حيث تركز كل مجموعة على جملة من الأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية وتتوصل إلى إجماع حول أهم الإجابات عن كل منها. أما الأسئلة فهي:

- ما الذي يثير اهتمامك في الاستراتيجية؟
- ما الذي يثير قلقك حولها؟
- ما هي المعوقات أمام التطبيق الناجح المطلوب التي ينبغي التعامل معها؟
- ما هي الأسئلة أو التعليقات / الملاحظات التي تريد توجيهها إلى كبير المدراء التنفيذيين أو غيره من أعضاء فريق الإدارة العليا؟

في أعقاب هذه المناقشات الجماعية، قام أعضاء الهيئة الإدارية، بمن فيهم كبير المدراء التنفيذيين، بزيارة كل من هذه المجموعات للاستماع إلى موجز لمناقشاتها والإجابة عن أسئلتها. حظيت هذه الصيغة بشعبية كبيرة لدى المدراء التنفيذيين من حيث أنها أتاحت إجراء حوار شخصي ومفتوح مع كبار قادة الشركة حول ارتقاء وتطبيق استراتيجيتها. تبع ذلك ورشة عمل مشابهة أقيمت بعد سنتين (اختلفت قليلاً في الصيغة من حيث أنها شملت كافة المدراء الثلاثمائة الذين اجتمعوا في جلسة واحدة) وأصاب نفس القدر من النجاح.

جيم فايرستون، كبير المخططين الاستراتيجيين في "زيروكس" ورئيس مجموعة العمليات المشتركة، وصف ورشات العمل كما يلي:

كان هدف هذه الورشات تنظيم جلسات محفزة وتشاركية، بحيث يمكن لأعضاء قيادة شركتنا المساهمة، وطرح الأسئلة، وإثارة القضايا التي تعترض قدرتهم على التنفيذ. إن النقاشات المفتوحة حول مضامين وقضايا ومتطلبات التنفيذ تمكن القادة من التعامل مع الصراعات والنزاعات وحالات الغموض، واتخاذ القرارات الصحيحة من أجل تحقيق الهدف المشترك. جلساتنا عام 2002 زودتنا بالتغذية الإرجاعية حول مجالات نحتاج إلى العمل عليها، وزودت كبار مدراءنا التنفيذيين بما يحتاجونه من أجل التعريف بالاستراتيجية وتطبيقها في أقسامهم. وحين أعدنا العملية كرة أخرى بعد سنتين، شاركنا أعضاء فريق الإدارة التقدم الذي أحرزناه نتيجة ما قدموه من معلومات في الجلسة الأولى.

المواءمة من أهم الخطوات في تغيير الاستراتيجية الناجح. ولا شيء أكثر قوة وفاعلية لخلق الالتزام والمواءمة من الانفتاح وسرعة الاستجابة. في "زيروكس"، حققنا نجاحاً في إشراك أنسب وأفضل الأشخاص للمساعدة على تنفيذ استراتيجية متماسكة تعطي نتائج مؤثرة على صعيد النشاط التجاري.

### إدارة الأولويات الاستراتيجية في "ستاريكس"

إن تسهيل الفعل المتناسق عبر المؤسسة يتطلب معرفة المبادرات التي تمثل أهم أولويات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في أي وقت. لسوء الحظ، فإن ما يبدو كأولويات بالنسبة لشخص قد لا يبدو كذلك بالنسبة لآخر. بعض المتطلبات على

المدى القصير يجب أن تتال ما تستحق من الاهتمام نظرا لأهميتها، لكن بدون وضوح الاستراتيجية يصعب تقرير أيها أهم من الأخرى. تجسد شركة "ستاربكس" مثالا ممتازاً على قدرة المؤسسة على تقرير وتحديد الأولويات بالنسبة للفعل الاستراتيجي.

تعتبر "ستاربكس" واحدة من أشهر العلامات التجارية في الولايات المتحدة، وبدأت شهرتها تعم العالم أيضا. فقد نمت من مجرد متجر وحيد للبيع بالمفرق عام 1971، لتهيمن على سوق البن والقهوة في أمريكا الشمالية، كما بلغ عدد متاجرها أكثر من ثمانية آلاف في مختلف أصقاع العالم.

تتمتع "ستاربكس" كمؤسسة دينامية وسريعة النمو بمزايا واضحة جلية، لكن ذلك يمثل أيضاً تحديات مميزة. أحدها وجود العديد من الأولويات المتنافسة، التي يمكن أن تكبح قدرة أية شركة على حسن تنفيذ خططها وتركيز مواردها وطاقاتها على المجالات الصحيحة في الوقت المناسب.

من الذين ساعدوا "ستاربكس" على ترتيب هذه الأولويات، مارغريت ويلر، المديرة المسؤولة عن وضع الجدول الزمني لعمليات الشركة في ميدان تجارة التجزئة في أمريكا الشمالية، وملاءمتها للاستراتيجية، على قمة سلم الأولويات. بدأت ويلر وكأنها "تعمل في برج المراقبة الجوية" لكل أنواع النشاط التجاري للشركة في أمريكا الشمالية. وقامت على وجه الخصوص بدور رئيس في ترجمة أهداف الشركة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي يحظى بالأولوية. وبعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتقرير البرامج الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف، تولى فريق ويلر مسؤولية تقديم خارطة طريق لترجمة تلك الاستراتيجية الرفيعة المستوى إلى فعل إجرائي.

شمل أحد العوامل المهمة في العملية تقويم واقعي لطاقة المؤسسة وقدرتها على إطلاق المبادرات الجديدة. كم عدد المشاريع التي تستطيع تنفيذها في السنة بشكل

فعال على صعيد تشغيل المتاجر؟ كم عدد المشروعات الجديدة التي يمكن للشركة تقديمها في السنة بشكل ناجح مثلا؟ كم عدد المبادرات التعليمية - التي يمكن إطلاقها بصورة ناجحة؟

اعتاد فريق ويلر القيادي المسؤول عن سوق أمريكا الشمالية الاجتماع مرتين في الشهر لمراجعة كافة مبادرات المؤسسة عند بدء تطويرها. وقدمت المجموعة جواباً شافياً ونهائياً عن السؤال المهم: هل نطلق هذه المبادرة / المنتج أم لا؟ الفرص المفاجئة التي تنشأ وتتطلب إعادة ترتيب الأولويات جعلت عملية صنع القرار أكثر تعقيداً. أما ردة فعل المؤسسة على عمل فريق ويلر فكانت إيجابية، لأن عملية صنع القرار هذه أتاحت للموظفين في كافة أقسام "ستاريكس" التركيز على الفعل الذي يحدث أهم الفوارق المميزة في أي وقت.

### إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين

تركز انتباهنا حتى الآن بشكل رئيس على وضع الأولويات في الجزء المتعلق بالعمل التجاري من الاستراتيجية (انظر الشكل 3 - 2). من المهم أيضاً وضع أولويات واضحة حول كيفية تنفيذ استراتيجية العمل - الأولويات التي تتعلق بالقدرات البشرية والمؤسسية المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بصورة فاعلة (انظر الفصل السادس لمزيد من الاستقصاء المتعمق في هذا المجال).

### إقامة التوازن بين الاتجاه والاستقلالية

تشمل البيئة التنافسية هذه الأيام حالات من الغموض وعدم اليقين والتعقيد التي تتزايد وتتفاقم باطراد، علاوة على تسارع وتيرة التغيير. لهذا السبب تعتبر المرونة (وسرعة الحركة والاستجابة) ميزة مهمة ومقدرة مؤسسية حاسمة تحتاج المؤسسة إليها للمنافسة في هذا النوع من البيئة. لكن اكتسابها عملية صعبة؛ فهي تناقض -

بطرائق عديدة - الأفكار الراسخة المتعلقة بكيفية عمل المؤسسات لكي تحقق النجاح. إذ إن المعيار النموذجي الذي ساد في المؤسسات ارتكز على البنى الهيكلية التراتبية لسلطة التحكم والسيطرة، والصياغة التفصيلية للسياسات والإجراءات ووضع المقاييس لها. كما أن غالبية هذه المؤسسات اشتغلت بفاعلية مع هذه البنى والإجراءات في بيئات مستقرة نسبياً أمكن توقع مستجداتها، لكن قلة قليلة منها تحظى بمثل هذه الظروف في الوقت الراهن.

يتوجب على القادة الاستراتيجيين اليوم إيجاد الشروط المناسبة ليمارس الآخرون فاعليتهم بالتساوق مع هذه الظروف التنافسية الجديدة. والتحدي الآن هو إقامة التوازن بين الحاجة للحسم والفعل، وبين البنية والقدرة على التوقع، والتوازن بين البنية والقدرة على التوقع في الخطة الاستراتيجية (أو الخطط البديلة، المناسبة لمختلف السيناريوهات المحتملة في المستقبل) والحاجة للحسم واتخاذ الفعل الإجمالي المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. العرض 3 - 3 يطرح بعض الأفكار المتعلقة بكيفية مراجعة التوازن بين الاتجاه والاستقلالية في المؤسسة.

### مكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة

من المعوقات الرئيسة للفعل الحاسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين نزعة المؤسسة (أو ميل أحد كبار قادتها) لمعاقبة الأخطاء أكثر من مكافأة الإنجازات. مثل ذلك عاملاً مؤثراً على نحو خاص في إحدى شركات التصنيع الكبرى التي عملنا معها. فقد وصف مدراءها التنفيذيون مراراً وتكراراً هذا النوع من الدينامية باعتباره جزءاً من ثقافتهم. واتفقوا جميعاً على أن من المفيد لعمل وسمعة أي مدير في هذه المؤسسة وضع أهداف استراتيجية سهلة ثم تجاوزها، بدلاً من وضع أهداف مهمة وصعبة تتحدى القدرات ولا تتحقق إلا بشق الأنفس. إذ يحصل المدراء على درجات متدنية إذا فشلوا في تحقيق هدف طموح، ودرجات عالية إذا حققوا هدفاً

سهلاً حتى وإن كان مستوى الأداء الفعلي (مقاساً بعوائد المبيعات مثلاً) أعلى في حالة الهدف الطموح. وأقر أولئك الذين تحدثنا معهم بأن هذا المعيار الثقيل قد شوه وحرّف التوقعات المتعلقة بالأهداف ولربما كبح الأداء الفعلي، لكنهم أضعف على ما يبدو من تغيير معيار على هذا القدر من القوة والتجذر في شركة بهذا الحجم. حتى وإن لم تستطع تغيير ثقافة المؤسسة برمتها، كحال المدراء التنفيذيين في مثالنا، فإن بمقدورك اتخاذ خطوات كفيلة بتغيير الثقافة وسلوك الفرد في قسمك. من المهم أن تقوم بما تقدر عليه في المكان والزمان المناسبين. وباعتبارك قائداً استراتيجياً يمكنك إيجاد "منطقة محمية" للمبادرات الإبداعية الذكية وركوب المخاطر المحسوبة من قبل مرؤوسيك، حتى وإن كنت لا تتمتع بهذه الحرية.

على شاكلة معظم المدراء، أنت تعتقد على الأرجح بأنك تكافئ فعلاً بصورة مناسبة ومعقولة أولئك الذين يركبون المخاطرة المحسوبة. لكن ما يتمتع بنفس القدر من الأهمية تجنب معاقبة أولئك الذين يركبون المخاطرة المعقولة أو تثبيط همهم. وقد يبدو من البدهية في البداية أن مكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة تعني - بالتعريف - عدم تثبيط همّة أصحاب الذهن المغامرة. لكن المسألة أشد تعقيداً من ذلك، نتيجة لأهمية الاختلافات في وجهات النظر. فالكثير يعتمد على المنظور الشخصي.

بكلمات أخرى، لربما تكون قادراً على الإشارة إلى الخطوات التي اتخذتها لمكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة. لكن الآخرين يرون الأمر من وجهة نظر مختلفة. بل ربما يعتبرون أساليبك - من منظورهم الخاص - تكبح روح المغامرة وتخفقها. لذلك، يتوجب تحديد المدى الذي تشجع فيه ركوب المخاطرة على أساس تأثير مسلكك الكلي في الآخرين. وضمن هذا السياق، من المفيد التفكير بمجموعة أوسع من السلوكيات بدلاً من الاعتماد على اعتقادك بأنك كافأت



المرغوب. في الحالة النمطية، يصور "التحليل الميداني للقوى" التغيير المرغوب وهو يتجه نحو اليسار. نقدم فيما يلي مثالا على هذا التحليل. ولسوف نفترض - لأغراض تتعلق بالتوضيح - أن هذه الحالة تشمل التغيير المطلوب الذي يتجه نحو مزيد من المرونة.



العرض 3 - 3 (تابع): استخدام "التحليل الميداني للقوى":

1. وضع الوضع الراهن والوضع المرغوب.
2. وضع التوازن الراهن بواسطة خط عمودي يتحدد بواسطة النقاط التي تتقارب بها رؤوس مجموعتين من الأسهم. الأسهم التي تتجه إلى اليسار تمثل

- القوى التي تشجع التغيير المرغوب، بينما تمثل تلك التي تشير إلى اليمين القوى الكابحة للتغيير المرغوب.
3. استخدم الأفكار الإبداعية لتحديد القوى التي تشجع /أو تكبح التغيير المرغوب.
4. قوم كل قوة بواسطة تأثير تغييرها ومدى سهولة هذا التغيير.
5. قرر البدء بالقوى التي تعتبر أسهل تغييرا وأشد تأثيرا، وطور استراتيجيات مناسبة لتقليص القوى الكابحة وتعزيز القوى المشجعة.

"ستاريكس" مرة أخرى: تجسد قصة مارغريت ويلر في "ستاريكس" مثالا نموذجياً على تلازم التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي، إضافة إلى المبادرة الاستراتيجية القادمة من منتصف البنية التراتبية للمؤسسة. فرؤية ويلر الثاقبة هي التي اكتشفت أن المهمة الموكولة إليها - ترتيب الجدول الزمني للمبادرات - مهمة ثانوية إلى حد ما؛ فقد أدركت أن التحدي الحقيقي يتعلق بالأولويات الاستراتيجية. ومثلما قالت في تفسيرها: "بدأنا بمهمة صغيرة محددة، تمثلت في تثبيت الجدول الزمني. الآن، وبعد مضي عامين، توصلنا إلى ربط عمليات صنع القرار وتحديد الأولويات بالتخطيط الاستراتيجي. لم يأمرنا أحد بذلك. كشفنا عن حاجة مؤسسية، وهناك العديد من الأشخاص الذين قدموا لنا مساعدة حقيقية، وأرادوا تحسين الأمور وملاءمتها معاً بشكل أفضل، وتمكنا من القيام بذلك".

تستحق مارغريت ويلر فضل المبادرة التي اتخذتها، وكذلك "ستاريكس" - لأنها أوجدت مناخاً يشجع هذا النوع من المبادرات.

### العرض 3 - 4: قياس القدرة على ركوب المخاطرة

نقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك استعمالها لاستكشاف المناخ الأوسع والسياق الأعرض لركوب المخاطرة ضمن مجموعتك أو فريقك.

- هل نشجع مستوى مناسب من ركوب المخاطرة بحيث نحقق النجاح؟
- ما هي الأمثلة على المخاطرات التي ركبناها في الماضي؟
- ما هي الأمثلة على المخاطرات التي أحجمنا عن ركوبها؟
- هل هنالك أنماط محددة في هاتين المجموعتين من الأمثلة؟
- هل هناك بعض الأنواع المعينة من المخاطرات التي يجب أن نكون أكثر استعدادا لها؟
- هل المعايير القياسية واضحة لتحديد متى يكون ركوب المخاطرة أمرا محسوبا ومحمودا؟
- كيف نتعامل مع الأخطاء؟ هل الرد على الخطأ يكبح حتى المستوى المعتدل من الرغبة بركوب المخاطرة؟
- ما هو حجم المخاطرات التي ركبناها "تحت مراقبة الرادار"؟ هل كان من الأفضل التعامل معها على المستوى الواقعي؟ ما الذي يتطلبه ذلك؟
- حين نعرف بأن العمل كان ناجحا، هل نعرف أيضاً درجة المخاطرة التي تطلبها تحقيق ذلك النجاح؟
- ما مدى كفاءتنا في استخدام الأمثلة على ركوب المخاطرة التي أفرزت نتائج إيجابية أو سلبية، باعتبار ذلك من الفرص التعليمية التي نستفيد منها لتبادل المعلومات وتطوير الأداء؟
- ما مدى شعور الموظفين بالأمان والثقة بأنهم لن يتعرضوا للعقاب لركوب المخاطرة التي تبدو محسوبة ومدروسة، إذا فشل مسعاهم في النهاية؟
- ما هي الحواجز والقيود التي نعرضها على أنفسنا وتشكل عراقيل تعيق ركوب المخاطرة المحسوبة؟
- ما الذي يمكن للقائد أن يفعله (أكثر/ أو أقل) لتشجيع ركوب المخاطرة المحسوبة؟

## اجعل الاستراتيجية عملية تعلم

يتطلب جعل الاستراتيجية عملية تعلم ذهنية خاصة، إضافة إلى سلوكيات متميزة في كل عنصر من العملية. لكن ركائز تحويل الاستراتيجية إلى عملية تعلم مفروسة في صياغة الاستراتيجية القيادية، كما يوضح الشكل 3 - 2. وهذا - في الحالة النمطية - عمل فريق القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى الأفراد من القادة الاستراتيجيين.

### اختبر النظريات المؤسسية

مثلا ناقشنا من قبل، يمكن التفكير باستراتيجية عمل المؤسسة بوصفها النظرية التي تتبناها حول عوامل النجاح. ومع مرور الوقت، تراكم المؤسسات البيانات والمعطيات ذات الصلة بفائدة تلك النظرية وصحة وصدقية بعض التوقعات والتجارب المحددة (قرارات العمل التكتيكية مثلا).

من هذا المنظور، يبدو أن الاستراتيجية - كعملية تعلم - تبدأ مع التفكير الاستراتيجي. فهو يولد الفرضيات التي تختبر لاحقا من خلال الفعل الاستراتيجي. لكن مثلما رأينا، فإن العلاقات العرضية البسيطة لا تكون في الجوهر كما تبدو في المظهر ولا تمثل كل الحكاية دوماً. وفي هذه الحالة، يمكن للتعليم أن يتم أيضاً إذا سبق الفعل الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي. في الحقيقة، فإن الطبيعة التكرارية للتفكير والفعل تجعل تحديد نقطة البداية عملية اعتباطية إلى حد ما. أما النقطة الأساسية في القضية فهي: كيف نختبر التفكير الاستراتيجي مع الفعل، وكيف نتعلم من الأفعال التي اتخذت.

حين تعتبر تكتيكات العمل التجاري فرضيات تختبر بواسطتها الاستراتيجية، فإنها تستهدف غرضين متصلين: الغرض الواضح هو التنفيذ، أما الآخر فهو التعليم. ولربما لا يكون من المفاجئ أن تميل المؤسسات إلى التقليل من التركيز على دور التكتيكات في خدمة التعليم نظرا لأن هذا الغرض لا يحظى بتقدير كبير.

ذلك هو أحد الأسباب الذي يجعل من المفيد رؤية الاستراتيجية بوصفها عملية تتجه من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة في آن معا. فهي تحتاج لأن تصاغ في القمة، لكنها بحاجة أيضاً إلى الاسترشاد برؤى الآخرين في كافة أقسام ومستويات المؤسسة، وإلا فستعاني من شروخ ومثالب خطيرة. ومثلما لاحظ اندرو كامبل وماركوس الكسندر (1997): "إن فصل صياغة الاستراتيجية عن التطبيق ليس فكرة جيدة على وجه العموم. فمعظم الرؤى المهمة لصياغة الاستراتيجية تكمن في رؤوس مدراء التشغيل" (ص48). أما هنري مينتزرغ (1987) فقد نحت تعبير "الحرفنة في صياغة الاستراتيجية" ليعكس الطرائق الدينامية التي يعمل من خلالها المدراء الميدانيون بأسلوب استراتيجي من أجل التكيف مع الفرص والتهديدات الجديدة التي تواجههم.

لكن، وكما لاحظ كامبل والكسندر أيضاً (1997) فإن "التكتيكات لا تتعلق فقط بتطبيق استراتيجية اليوم، بل باكتشاف استراتيجية الغد أيضاً" وهو رأي منسجم مع فهم الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. يمكن ملاحظة ذلك في الشكل 3 - 1، حيث توفر نتائج تطبيق التكتيكات حلقات المعلومات والتغذية الإرجاعية التي يستهدي بها الأداء الراهن إضافة إلى القدرة المستقبلية. ولكي تعمل حلقات التغذية الإرجاعية هذه على أفضل وجه، يجب أن يشمل جزء من مهمة تحديد التكتيكات الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية تصميمها لجمع البيانات والمعطيات المتصلة بإرشاد وهداية استراتيجية المستقبل.

### إجراء تجارب العمل (التجاري)

نقدم فيما يلي مثلاً على تقدير قيمة استخدام القرارات التكتيكية لتعزيز عملية التعلم. فقد أنيطت بأحد المدراء في شركة دعاية مسؤولية تنويع النشاط، وهي وظيفة مهمة من الناحية النوعية ومتوسطة الأهمية من الناحية المالية. وكان

جزء من تحدي إقامة الحجة لصالح التنوع يتمثل في إظهار فهم المدير للمحركات الاستراتيجية في هذا النشاط التجاري غير المألوف. وكان المدير - بطبعه - ميالاً إلى الابتكار الإبداعي وروح المغامرة، ولذلك تطلع إلى تنفيذ تشكيلة واسعة ومتنوعة من القرارات التكتيكية. لكن أحد زملائه أشار عليه بأن يتخذ موقفاً علمياً وموضوعياً وذلك بكبح جماح دافعه الطبيعي لتجريب كل شيء عند اختياره للتكتيكات، ملاحظاً أنه لن يتمكن من التوصل إلى نتائج واضحة إذا بدل كل متغير مع كل اختبار، ونصحه بأن ينتقي شيئاً محدداً وينوعه بشكل نظامي ومنهجي.

تلقت هذه النصيحة المفيدة المتعلقة بتعميق الرؤية الاستراتيجية التأييد والمساندة (بدون معرفة الزميل) من قبل دراسة بحثية تناولت ممارسات الإدارة المرتبطة بالابتكارات الناجحة الثورية (التي حققت اختراقات ناجحة، لا تلك التي تعتمد على التحسن التدريجي). وجد الباحثون - مثلاً - أنه بالرغم من أن الأشكال التقليدية لدراسة السوق تعتبر مفيدة في توجيه دفة التغيير التدريجي، إلا أن تأثيرها محدود في الأنواع الأكثر راديكالية من الابتكار. أما ما حظي بقيمة أكبر فهو ما دعاه الباحثون عملية "السبر والتعليم". هذه العملية عبارة عن سلسلة من التجارب لاختبار السوق وطرح النماذج الأولية في تشكيلة متنوعة من الأسواق<sup>(1)</sup>. حيث تطرح نسخ أولية من المنتجات (السبر)، أما الرؤى والعبر المكتسبة من ردات فعل السوق على ذلك السبر (التعلم) فتسترشد بها عملية تطوير المنتج المستمرة. على سبيل المثال، طرحت شركة "موتورولا" أولى هواتفها الخلوية (المحمولة) في أسواق عدة مدن عام 1973، قبل عشر سنين من بيع الأنظمة التجارية بشكل كامل. وفي حين أن النماذج الأولية أثارت قليلاً من الاهتمام (نسبياً)، إلا أنها زودت الشركة برؤية ثمينة للسوق. على سبيل المثال، تعلمت أن تلك النسخ (الأولية) كانت ضخمة الحجم وثقيلة الوزن، ولذلك أصبح الحجم والوزن من العوامل التصميمية الحاسمة طيلة عدة عقود من السنين.

تشير عملية "السبر والتعلم" إلى أن الطريقة الوحيدة لتقويم قابلية التطبيق الاستراتيجي لفكرة أو فرصة ما هي - بالضبط - متابعتها، أي طرح نسخة أولية من المنتج أو الخدمة، ثم معرفة السوق والتقانة، ثم تعديل المنتج / الخدمة اعتماداً على تلك المعرفة. وفي حين أن العملية مفيدة ويوصي بها الكثير من الخبراء إلا أن من المتوجب استخدامها بشكل انتقائي. صحيح أنها تقلص حالة الغموض وعدم اليقين على الصعيد الاستراتيجي، إلا أن تكاليفها مرتفعة. ولا يمكن لأية شركة تبني هذه الطريقة - أو الحفاظ على العملية لعدة سنين - واقتناص أكثر من عدد يسير من الفرص المحتملة. فهي تناسب على أفضل وجه الفرص المتاحة للابتكارات الثورية (المتقطعة) التي تعتبر محورية استراتيجياً للشركة.

التمرين الموصوف في العرض 3 - 5 يدعوك لإجراء اختبار نشاطك التجاري بنفسك.

#### العرض 3 - 5: حاول العثور على مبادرة استراتيجية

حدد مبادرة جديدة يمكن أن تطلقها للاستفادة من الظروف التنافسية المتغيرة بينما تساعد على صقل رؤية وتبصر القيادة الاستراتيجية لدى رئيسك المباشر. الآن، فكر بها باعتبارها تجربة عمل. ما هي الدروس المفيدة - استراتيجيا - التي يمكن أن تتعلمها من نجاح المبادرة؟ أو من فشلها؟ ما نوع البيانات والمعطيات التي تحتاج لجمعها وتتصل بتوكيد وإثبات نتيجة تجربتك؟

#### تعلم من أفعالك

من طرائق القيام بذلك "مراجعة ما بعد الفعل". وهذه طريقة نظامية ومنهجية للتعلم من أفعالك. لقد طور الجيش الأمريكي الطريقة، ثم تبنتها وعدلتها وكيفتها المؤسسات المدنية. أما بؤرة التركيز فهي تحسين الأداء في المستقبل عبر فهم الرؤى الأساسية بسرعة ثم ترجمتها إلى فعل إجرائي. وهي تتعلق بالتوكيد على ما بعد

الفعل لا على التحليل، وعدم إلقاء اللوم على الأفراد أو الفرق أو المجموعات. والمهم أنها لا تعمل في بيئة يسودها الخوف. تتألف طريقة مراجعة الفعل بعد اتخاذه من ست خطوات رئيسة<sup>(2)</sup>.

1 - ماذا كان المقصد؟ ما النتيجة أو الغرض الذي استهدفه الفعل؟ ما هي الغاية التي قصد تحقيقها، وكيف؟

2 - ما الذي حصل؟ ما هي النتائج، وما هي الأحداث التي أسهمت فيها؟ ما هي الأطراف المعنية التي لعبت دورا حاسما، والاتصالات الحاسمة التي جرت، والصلات أو المفاصل المهمة التي تكشفت؟ (من طرق الحصول على هذه المعلومات الطلب من المشاركين أو المعنيين إعادة بناء الأحداث حسب تسلسلها الزمني. هنالك طريقة أخرى تتمثل في سؤال المعنيين عن الأحداث المهمة ومن ثم الاستقصاء بشكل أعمق بحثاً عن المعلومات الأكثر توضيحاً).

3 - ما العبر التي تم تعلمناها؟ ما الذي توضح الآن وكان غير معروف سابقاً؟ ما هي الدروس المستخلصة التي ستساعد غيرنا على الأداء بشكل أفضل في المرة القادمة؟

4 - ما هي الخطوات الإجرائية (الأفعال) الواجب اتخاذها؟ ما الذي يتوجب فعله اعتماداً على الدروس المستخلصة. ما الذي يمكن فعله للحصول على الفوائد الفورية؟ ما الذي يمكن فعله للتأثير في الأنظمة والسياسات والممارسات؟ ما الذي يمكن فعله على المدى الطويل للتأثير في الاستراتيجيات والأهداف والقيم؟

5 - الفعل. تتمحور فكرة مراجعة ما بعد الفعل برمتها حول فعل شيء اعتماداً على العبر والدروس المستخلصة.

6 - توزيع ونشر النتائج المكتشفة. يجب التأكد من أن الآخرين الذين يمكن أن يستفيدوا من الدروس المستخلصة قد عرفوا بها.

"انالوغ ديفاييسيز" (Analog Devices) شركة متخصصة بالتقانة المتقدمة قامت بتطبيق مقارنة "مراجعة ما بعد الفعل" على فريق تطوير المنتجات العامل لديها. أما الدافع المحفز فكان إقرار الشركة بأنها تهدر الكثير من الوقت والموارد بسبب عدم التعلم من الدروس والعبر؛ فالفرق تكرر الأخطاء ذاتها مراراً. الجدول 3 - 1 يوضح الصيغة المستخدمة من قبل فرق تطوير المنتجات في الشركة، ويظهر أمثلة مأخوذة من اجتماع لمراجعة النشاط التجاري الذي يعقد مرتين كل ثلاثة أشهر، ولربما يقدم للقارئ فكرة عن طريقة تكييف العملية لتناسب المؤسسة المعنية.

### تصرف بأسلوب حاسم وحازم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين

القيادة الاستراتيجية تعني في مدلولها الفعل الحازم والتصرف الحاسم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين. لكن ذلك قد يكون صعباً لعدة أسباب، منها:

- تغير الظروف يجعل من الصعب إجراء تقويم دقيق لنسبة ركوب المخاطرة في الفعل.
- فشل أي مبادرة يحمل في طياته خطراً محتملاً يهدد الوظيفة، أو القسم، أو المؤسسة برمتها.
- الثقافات المؤسسية أو أنظمة المكافآت الرسمية وغير الرسمية تثبط وتكبح في بعض الأحيان ركوب المخاطرة.
- من المغري غالباً تقليص حجم الغموض وعدم اليقين عبر الرهان المضمون، حتى وإن كان الربح أقل.
- يفرض الفعل تكلفة احتمال عدم السعي وراء الخيارات الأخرى.

الجدول 3 - 1: تطبيق "مراجعة الفعل بعد اتخاذ" على النشاط التجاري في شركة "الذئب ديفايسيز".

الخطوة 1	الخطوة 2		الخطوة 3	الخطوة 4+5	الخطوة 6
الهدف	ماذا حدث؟ ولماذا؟	توقعات لم تتحقق	ما هي الدروس المستفادة؟	الافعل	نشر وتوزيع النتائج
الهدف	ماذا حدث؟ ولماذا حدث ذلك؟ وما هي المضامين	تقدير غير واقعي من قبل قائد الفريق	ما هي الدروس المستفادة؟	من؟ ماذا؟ متى؟	من هو بحاجة لأن يعرف؟
بدء العلاقات التبادلية والاختيار النهائي	لم تبدأ	توقعات لم تتحقق	الحصول على المعلومات من أعضاء الفريق للتدبيرات المحددة	على جاك وسو تحديث موعد تطوير الاختيار (يوم 1/18). و "البدء" بالتحضير للاختيار الأخير بحلول المراجعة التالية	قائد الفريق

المسؤولون عن تحديد الواجبات	مراجعة التوقيت لإفساح المجال أمام المحادثات	يجب تخصيص وقت أطول لإكمال هذه المهمة	قلق. أية مشكلات مفاجئة تضاعف عبء العمل نظرا لأننا نعمل بكل طاقتنا. لا حواجز.	لأن جون عمل ساعات إضافية عديدة	إنهاء المهمة في الموعد المحدد	اكتشاف وتصحيح الأخطاء
المسؤولون، قائد الفريق، مدير سام.	فسيح رقم 1 محدد بـ 1/2	فسيح البرنامج عرضة للخطر دون مصادر محددة	سوف يستمر سام بإدارة المنتج المحدد رقم 1 إذا لم يفصح المحدد، سام لن يركز على الرقم 1 إذا استمرت مقاطعة عمله بمشروعات أخرى	سام تي مشتت بين مهمات كثيرة	المحدد لم يفصح	فسيح المحدد

قادة الفرق الأخرى	نتائج إعادة التصميم ستظهر في أواخر مايو (من قبل مهندس التجميع)	إجراء الفحص الهندسي على صندوق التغليف الجديد	أعيد تصميم صناديق التغليف	مهندس التجميع أجرى الاختبار قبل التأكد من جودة التغليف	تم تحديد بعض العيوب في تغليف المنتج خلال عملية الفحص الهندسي	تسليم المنتج للعمل في يونيو
-------------------	--	--	---------------------------	--	--	-----------------------------

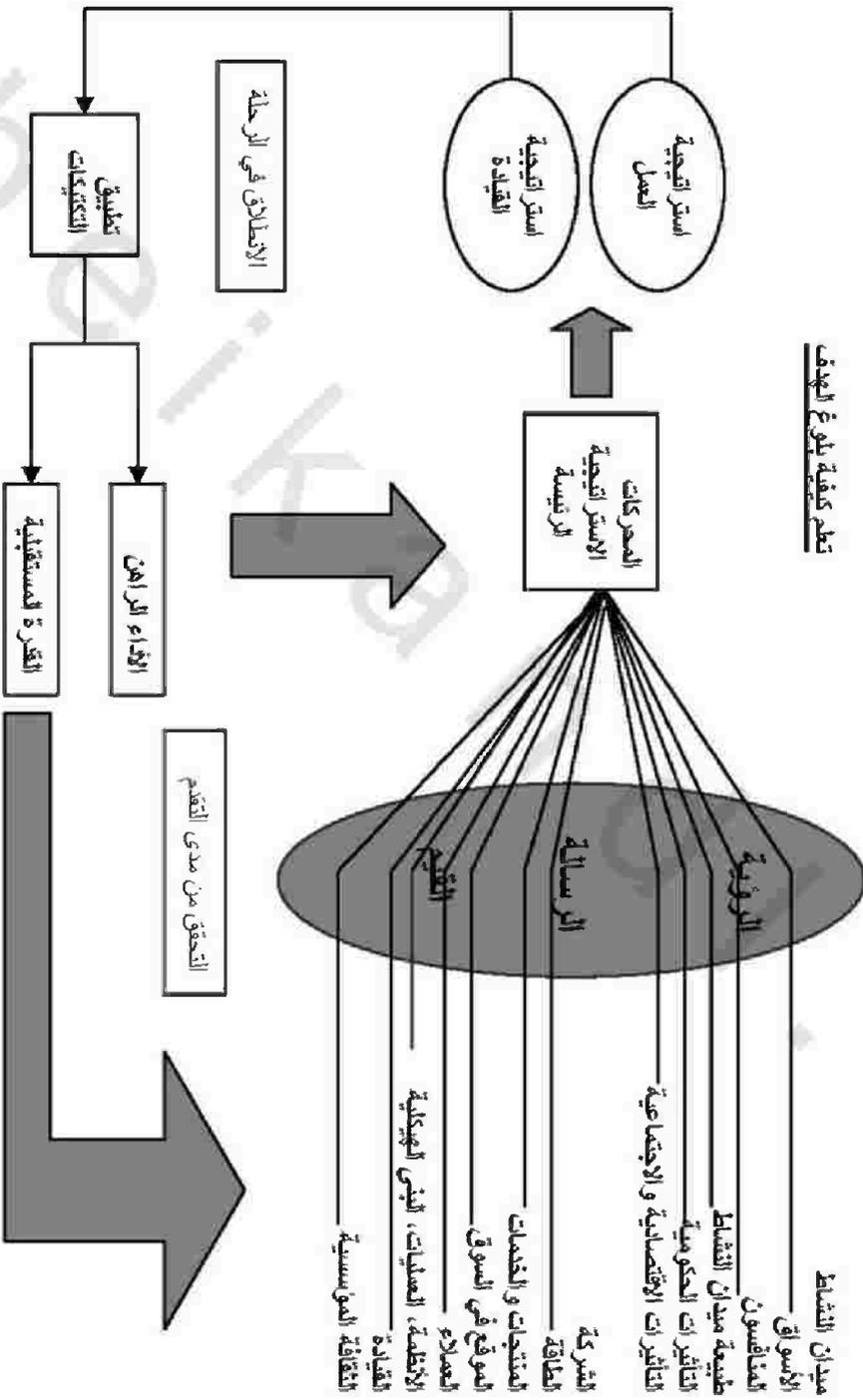
مقتبس (بتصرف) من:

Organizational Dynamics, (27, 4), Baird et al., page 28, copyright 1999, with permission from Elsevier.

## القرارات الاستراتيجية دائماً ما تتخذ في حالة من عدم اليقين

بالرغم من وجود عوامل كتلك المدرجة أعلاه، إلا أن القادة الاستراتيجيين الأكفاء يعملون في ظروف يواجهون فيها حالات الغموض وعدم اليقين. لا يعني ذلك أنهم لا يبذلون كل ما هو ممكن لتقليص حدة هذه الحالات. ولكنه يعني أن اليقين الكامل أمر مستحيل (لربما يكون غير مرغوب فيه أصلاً)، ولذلك لا يمكن للفعل أن ينتظر الوضع المثالي الذي يبلغ مرتبة الكمال. علاوة على ذلك، فإن صياغة الاستراتيجية لا تتم وسط حالة من الغموض وعدم اليقين فقط، بل إن تطبيقها يجري في خضم تلك الحالة أيضاً. فبعض من أهم فرص الفعل الإجرائي الحاسم في مواجهة الغموض وعدم اليقين يتم خلال مرحلتي "تعلم كيفية بلوغ الهدف" و"الانطلاق في الرحلة" (انظر الشكل 3 - 3).

من الأمثلة الدراماتيكية على القرارات المتخذة في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين قرار الجنرال الأمريكي (الذي أصبح رئيساً فيما بعد) دوايت ايزنهاور (في الخامس من حزيران / يونيو 1944) إرسال أضخم قوة إنزال عسكرية في التاريخ عبر القنال الإنكليزي وبدء عملية تحرير أوروبا من ألمانيا النازية. وكان قد أرجأ الغزو بسبب الطقس السيئ فوق القنال، وبقي الجو على حاله. أما تأجيل الإنزال مرة أخرى فكان سيعني مزيداً من التأخير، لا لبضعة أيام فقط، بل لأسابيع أو شهور. وحين درس خياراته، عرف ايزنهاور أن نجاح الغزو ليس مؤكداً على الإطلاق (حالة من الغموض وعدم اليقين). وأشارت تقارير الأرصاد الجوية إلى وجود فرصة يتحسن خلالها الجو العاصف، لكن لم يتأكد أحد من أن المدة ستكون كافية لإرسال وحدات الدعم والمساندة إلى الشاطئ الفرنسي. في نهاية المطاف، وبعد تجميع المدخلات من المعنيين كافة، أصدر قرار الغزو بجملة موجزة: "حسناً، سوف نهجم"<sup>(3)</sup>.



الشكل ٣ - ٣  
الاستراتيجية كعملية تعلم: الفعل في حضم حالة القموض و عدم اليقين

تقديم موقف الحالي

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

ما الذي يمنح بعض القادة الثقة الكافية لاتخاذ فعل استراتيجي جريء حين تكون النتيجة غير مضمونة؟ مارلين اوكونيل، نائبة رئيس قسم التسويق (القطاعي) لشركة "فيريزون"، قدمت بعض الرؤى الثاقبة لهذا النوع من الحكم المنطقي من جانب المدراء التنفيذيين. كانت الشركة في مرحلة اتخاذ قرار استراتيجي فيما يتعلق بطرح كابلات الألياف البصرية في السوق. أحد طريفي معادلة القرار كان معلوما: تكاليف طرح المنتج في السوق. لكن المجهول هو القدرات التي سوف تمكنها وتدعمها الألياف خلال السنوات العشر أو العشرين القادمة. لذلك أصبح القرار الاستراتيجي أمراً يتعلق بالاجتهاد والحكم والمحاكمة العقلية: هل ستمكن الشركة من حل المشكلات في المستقبل وتطوير القدرات التي تحتاجها آنئذ لجعل الاستثمار مجدياً (من الناحية الاقتصادية)؟ قالت اوكونيل إن جوهر المسألة هو: "هل أؤمن بأننا سنحل هذه المشكلة في المستقبل؟". لكنك لن تستطيع الانتظار لاتخاذ القرار. قالت: "إذا نظرت دوماً إلى ما تعرف وما فعلته في الماضي، فلن تتمكن من فعل شيء".

كنا نشير حتى الآن إلى حالة الغموض وعدم اليقين بطريقة عمومية. ولربما يكون من المفيد هنا تحديد مدى الغموض وعدم اليقين المقبول عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في نهاية المطاف بالطبع، يظل هذا السؤال بدون إجابة شافية. فهناك العديد من المتغيرات التي تجعل من الصعب اقتراح صيغة بسيطة، لكن كولن باول وصف في سيرته الذاتية، "رحلتي الأمريكية"، طريقته لعملية اتخاذ القرار: "العامل الرئيس ليس اتخاذ قرارات سريعة، بل اتخاذها في الوقت المناسب. كانت لدي معادلة توقيت:  $40 = 70$ . حيث يشير  $70$  إلى احتمال النجاح، بينما تشير الأعداد إلى نسبة المعلومات المكتسبة. لا ألجأ إلى الفعل الإجرائي إذا توفرت لي معلومات تؤكد أنني على صواب بنسبة تقل عن 40%. كما لا أنتظر حتى أحصل على ما يكفي من الحقائق لأكون واثقا من صواب رأيي بنسبة 100%، لأنه بحلول ذلك

الوقت يكون الأوان قد فات. اتبع حدسي الداخلي حين أحصل على نسبة من المعلومات تتراوح بين 40 - 70% (1995، ص 380 - 381). التمرين المقدم في العرض 3 - 6 سوف يساعدك على توضيح ميولك المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

### العرض 3 - 6: تحليل قراراتك الاستراتيجية

راجع القرارات الاستراتيجية المحددة التي اتخذتها في الماضي، مع مراعاة ما يلي لكل منها:

- عرّف القرار باختصار.
- تذكر بقدر ما تستطيع الأنواع المختلفة من العوامل التي وازنت بينها عند اتخاذ القرار. حاول تقدير الاحتمال الموضوعي الذي رجح اعتقادك بصوابية أفعالك (أي أنها تفرز نتائج ناجحة).
- تذكر العملية التي مررت بها (مثلا: جمع البيانات والمعطيات، المناقشات مع الآخرين..الخ)، ووصلت من خلالها في نهاية المطاف إلى حالة الاستعداد للفعل أو القرار.
- ما هي الوتيرة التي انحصر فيها فعلك أو قرارك ضمن النسبة التي تتراوح بين 40 - 70% (حسبما يوصي كولن باول؟).
- الآن، راجع القرارات الاستراتيجية التي يتوجب عليك اتخاذها حاليا، مع الأخذ بالاعتبار ما يلي:
- ما هو الاحتمال الموضوعي المرجح الذي يدفعك للاعتقاد بأن فعلك (أو قرارك) في هذه الحالة سيكون صائبا أو ناجحا؟
- إذا كان المعدل يفوق النسبة التي تتراوح بين 40 - 70%، هل قمت بتأخير القرار دون وجود ضرورة لذلك؟

## تقويم مستوى الغموض وعدم اليقين

تتباين الظروف التنافسية التي تواجهها المؤسسات من حيث مستوى الغموض وعدم اليقين. هنالك مقالة نشرت في "مجلة مدرسة هارفارد للأعمال"<sup>(4)</sup>، تصف أربعة مستويات للغموض وعدم اليقين، مع الاستراتيجية المختلفة التي تناسب كلا منها:

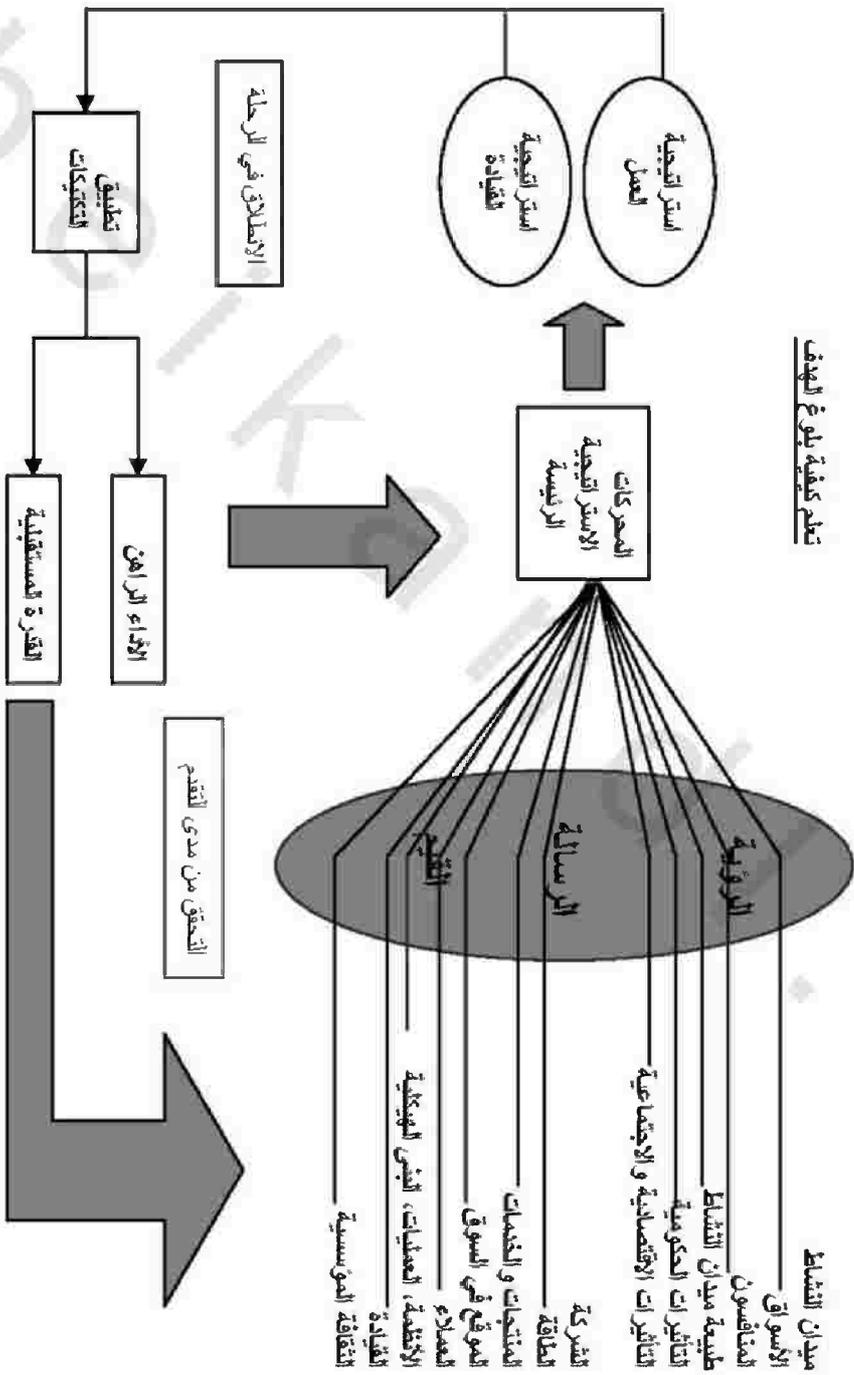
- المستوى الأول يدعى "الوضوح الكافي" بالنسبة للمستقبل، نظراً لوجود يقين استراتيجي كاف لدى المدراء لتطوير توقع دقيق وحيد يسمح بتطوير الاستراتيجية. على سبيل المثال، تطوير الشركة لاستجابة استراتيجية رداً على خطوة اتخذتها شركة منافسة في سوق ناضجة نسبياً.
- المستوى الثاني يدعى "سيناريوهات المستقبل البديلة"، نظراً لإمكانية وصف المستقبل بواسطة عدد صغير من "السيناريوهات" المنفصلة، والمثال على ذلك الشركات التي تواجه احتمال الخضوع للسيطرة القانونية أو التشريعية.
- المستوى الثالث يدعى "سلسلة من الحالات المستقبلية"، نظراً لإمكانية بروز العديد من النتائج المحتملة على طول سلسلة محددة بواسطة متغيرات رئيسية (متميزة عن السيناريوهات المنفصلة القليلة التي نجدها في المستوى الثاني). والمثال على ذلك شركات المجالات التجارية الجديدة.
- المستوى الرابع يمثل الغموض التام، حيث تتفاعل عوامل عديدة لإيجاد حالة من الغموض وعدم اليقين تجعل من المستحيل تقريباً توقع اتجاهات المستقبل. لحسن الحظ، تعتبر هذه الحالة نادرة ومؤقتة، نظراً لميل الظروف السائدة إلى الانتقال إلى واحد من المستويات الثلاثة الأولى بمرور الوقت.

يمكنك أن تحاول تحديد مستوى الغموض وعدم اليقين الذي تواجهه مؤسستك (تبعاً للمستويات الأربعة الآتية).

### تصرف مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف القريبة والبعيدة الأمد

يتطلب الفعل الاستراتيجي الاهتمام بالأهداف القريبة والبعيدة المدى على حد سواء. في الفصل الأول أشرنا إلى ذلك باعتباره فارقاً مميزاً بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التشغيلية (الشكل 3 - 4 يركز على هذا الموضوع). إن التصرف والفعل، مع أخذ المدى القريب والبعيد بعين الاعتبار، يمثلان جزءاً مهماً من مراحل "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"الانطلاق في الرحلة"، و"التحقق من مدى التقدم".

تشير المعطيات والبيانات التي جمعناها من أكثر من خمسة آلاف عضو في فرق المؤسسات والشركات، إلى أن المسألة يمكن أن تحدث توتراً يتحدى قدرات من يحاول التعامل معها بشكل فاعل. عشرون بالمائة ممن شملتهم عملية مسح أجراها "مركز القيادة الإبداعية" لتقويم فاعلية الفرق المؤسسية، لم يتفوقوا على وجود توازن مناسب في التعامل مع الأهداف القريبة والبعيدة المدى (انظر الفصل الخامس لمعرفة المزيد عن فرق القيادة الاستراتيجية). وفي حين أن هذه البيانات والمعطيات تتعلق بالمدرجات حول فاعلية الفرق في إقامة التوازن بين الحاجات والأهداف القريبة والبعيدة، إلا أنها متوافقة مع ما سمعناه من المدراء عموماً فيما يخص صعوبة إقامة مثل هذا التوازن. جاك ويلش عبر عن الأمر كما يلي: "حسبت يوماً أن بمقدور أي أحقق فعل ذلك. إذ إن تقليص النفقات الآتية على حساب المستقبل يمكن أن يفيد لمدة ثلاثة أشهر، أو سنة، أو حتى سنتين، وهذا ليس بالأمر العسير. في حين أن أسهل الخيارات هو الحلم بالمستقبل وعدم الاهتمام بالمدى القريب. أما اختبار قدرة القائد فهو إقامة التوازن بين أهداف الحاضر والمستقبل" (2003، ص 124).



الشكل ٤-٣  
الاستراتيجية كعملية تعلم: الفعل مع أخذ الزمن بعين الاعتبار

فهم من تكون وليس أين تريد التوجه

تفهم موقعها الحالي

لكن التحدي لا يتمثل في مجرد الالتزام بالاستثمار في المستقبل والحاضر. بل في تبني استراتيجية واضحة يفهمها الموظفون أيضا. وخلال عملية المسح التي قمنا بها سألنا شريحة البحث عن مدى وضوح استراتيجياتهم المؤسسية بحيث يفهم العاملون والموظفون دون لبس ما سيفعلونه وما يتجنبون فعله. وأكد ربعهم أن استراتيجياتهم غير واضحة المعالم.

في غياب الوضوح الاستراتيجي يستحيل تقريبا اتخاذ قرارات حكيمة وصائبة فيما يتعلق بالتكتيكات. التمرين المقدم في العرض 3 - 7 يدعو للتفكير بالعوامل المطلوبة لنجاح مؤسستك على المدى البعيد.

الاستثمار في القدرة المستقبلية يعني غالبا - بحكم طبيعته - عدم ظهور النتائج بشكل فوري. والعديد من المؤسسات تطلق مبادرات أساسية لا تبدو أبدا أنها ستترسخ أو تؤدي إلى تغيير دائم أو هادف - ويعود جزء من السبب إلى أن قادتها لا يتمسكون بالتزامهم بالأهداف والغايات الاستراتيجية. فيما يتعلق بالجودة مثلا، تشير الأبحاث إلى أن الاستثمار في "إدارة الجودة الكلية" (TQM) لا يمكن أن يظهره عائده إلا إذا كان كبيرا ومستداماً (وتحسب المدة هنا بالسنين لا بالشهور).

في حين أن أوضح مثال على الفعل الحاسم هو اتخاذ قرار ما، إلا أن من الممكن أن ينعكس أيضاً في الدعم المطرد والمصمم للأولويات الاستراتيجية الأساسية. وأفعال وتصرفات ويلش نفسه توجز ذلك. فقد تحدث عن الحاجة إلى التركيز على / والالتزام الحماسي بتلك المبادرات الدائمة التي تحاول القيادة من خلالها تغيير الطبيعة الجوهرية في المؤسسة. قال: "تابعت تلك المبادرات بحماس ولهف إلى حد الاقتراب من حافة الهوس الجنوني" (2003، ص298). وكان ويلش واضحا حول أهم الأولويات الضرورية (والقليلة العدد) لنجاح شركة "جنرال إلكتريك"، وبقي متمسكا بالمسار - وتأكد بأن كل فرد يحذو حذوه أيضا.

الاستراتيجية مسألة تتعلق بوضوح الهدف وجلاء نقطة التركيز؛ وتتمحور حول معرفة ما يجب وما لا يجب فعله، إضافة إلى فهم حقيقة أن ما ينبغي تجنبه يعادل في الأهمية ما يجب فعله. وهي تسهل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأوضاع والحالات الإشكالية التي يجب عدم التورط فيها أولاً، والقرارات التي تحدد متى يجب الخروج منها أو تفاديها. وعلى المستوى التكتيكي، تسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع أو البرامج التي ينبغي إطلاقها وتلك التي يتوجب إيقافها.

### العرض 3 - 7: تخيل القدرة المستقبلية

تخيل حال مؤسستك (أو قسمك، أو إدارتك..) بعد سنة أو اثنتين من الآن. ما هي القدرات الجديدة أو الأقوى التي تعزز إلى حد كبير فاعلية مؤسستك؟ ما هي الاستثمارات (المالية، التقنية، البشرية) التي يجب أن تقوم بها الآن لتعزيز وتحسين قدراتك المستقبلية؟

خلال السنوات المبكرة التي شغل فيها ويلش منصب كبير المدراء التنفيذيين في شركة "جنرال إلكتريك"، أطلق عليه لقب "جاك النيوتروني" بسبب تمسكه الصارم بمبدأ تخفيض حجم العمالة في الشركة، حيث ترك ربع العاملين وظائفهم في السنوات الخمس الأولى من استلامه المنصب (معروف أن القنبلة النيوترونية تبعد البشر وتبقي على الحجر). قال ويلش إن في اللقب انتقاداً له، لكنه كره البيروقراطية والهدر في الشركة آنذاك. وبالرغم من هذا اللقب (إضافة إلى اعتباره أقسى مدير في أمريكا)، يشعر ويلش الآن بأن الإجراءات التي اتخذها لم تكن كافية وجاءت متأخرة. يقول: "من السخرية أنني لم أبلغ مدى كافيّاً أو أتحرّك بسرعة كافية. وحين سألتني طالبة الماجستير في مدرسة هارفارد للأعمال في منتصف الثمانينيات عن أشد ما ندمت عليه خلال سنواتي الأولى في منصب كبير المدراء التنفيذيين قلت 'تأخرت كثيراً في التصرف'" (2003، ص 132).

أخيراً، من المهم تذكرك أن اتخاذ الفعل مع الأخذ بالاعتبار الأهداف القريبة والبعيدة لا يشمل مجرد تقرير الاستثمارات المستقبلية فقط، بل مصادر القوة التي يجب المحافظة عليها. ايزابيل سويقت، نائبة رئيس شركة "هارليكوين"، علقت على مفارقة الصعوبة الناتجة عن قوة ونجاح كل الأنشطة التجارية التي تمارسها شركتها: "من التحديات التي تواجهنا إعادة توجيه وتنمية مؤسسة ناجحة فعلاً". ويعود جزء من هذا النجاح إلى ألفة القراء مع العلامة التجارية، ولذلك فإن من التحديات الاستراتيجية التي تواجه القائمين على "هارليكوين" الوفاء بالوعد الذي تقدمه العلامة التجارية، بينما يواصلون تنميتها وتغييرها: "قوة تلك العلامة التجارية قيمة ثمينة، ولا نريد أن نتخلى عنها".

هنالك العديد من الطرق لضمان المعايير الاستراتيجية داخل المؤسسة، يشمل معظمها مقاييس يمكن للمؤسسة بواسطتها تقويم أدائها. في الشكل 3 - 1، يشير كل ذلك إلى مرحلة الاستراتيجية (باعتبارها عملية تعلم) التي نسميها "التحقق من مدى التقدم". هذا التحقق مهم، لكن مثل تلك المقاييس الرئيسية تمثل أيضاً أكثر من مجرد وضع الدرجات للأداء. إذ إن المقاييس الرئيسية - بطبيعتها - توجه أيضاً الجهود المؤسسية نحو بعض الأهداف والغايات دون سواها.

لذلك فإن من المهم تقويم الأداء الحالي والقدرة المستقبلية، أو ما دعونا سابقاً النتائج التشغيلية والنتائج الاستراتيجية. الأمر الذي يساعد على ضمان توجه جميع الوحدات نحو الغايات ذاتها - وأن تكون الوجهة صحيحة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.

إن اختيار المقاييس الصحيحة لتقويم الأداء الراهن والقدرة المستقبلية واحد من أهم الإجراءات التي يمكنك القيام بها بوصفك قائداً استراتيجياً. ولسوف نعرض بعض الملاحظات التي ينبغي تذكرها: أولاً، بالتوافق مع فكرة أن الاستراتيجية تتعلق باختيار البدائل، من المهم تبني عدد قليل - نسبياً - من المقاييس الأساسية،

نظراً لوجوب اعتمادها على المحركات الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون قليلة العدد؛ بحيث لا يزيد عدد المقاييس عن واحد أو اثنين لكل محرك استراتيجي. ثانياً، يجب أن تتجمع المقاييس معاً لتصبح بمثابة تعبير متكامل منطقياً عن الاستراتيجية المؤسسية. في كثير من الأحيان تطور المؤسسات مقاييس تمثل مجموعة متنوعة من المعايير، لتعقد - خطأ - أنها تشكل سجلاً متوازناً للدرجات<sup>(5)</sup>. وهذا يؤدي غالباً إلى استخدام العديد من المقاييس الاستراتيجية. هنا، تكمن المشكلة في أن تحديد العديد من المقاييس الاستراتيجية يعكس عادة نوعاً من الغموض الذي يبهم هذه المحركات الاستراتيجية (القليلة العدد) الحاسمة في أهميتها بالنسبة للنجاح المؤسسي المستدام.

المشكلة الأخرى تحدث حين يتم اختيار مجموعة متنوعة من المقاييس بدون اعتبار كاف لعلاقتها المنطقية التكاملية بالاستراتيجية العامة. فإذا تبنت المؤسسة تشكيلة متنوعة من المقاييس المستقلة عن العلاقة المنطقية ببعضها بعضاً وبالاستراتيجية الكلية (قياس الخطوات الجيدة دون سواها)، يمكن أن يؤدي تأثيرها (الصافي) إلى دفع المؤسسة نحو اتجاهات مختلفة ومتباينة. ولربما تضعف الجهود الهادفة لتحقيق النجاح بدلاً من تقويتها.

من المفيد مقارنة عملية تحديد المقاييس الرئيسية بهدف وضع سلسلة الاستنتاجات المنطقية المؤسسة لاستراتيجيات العمل والقيادة على محك الاختبار التجريبي. ونظراً لأن هذه الاستراتيجيات تستهدف في نهاية المطاف المساعدة على ضمان الميزة التنافسية المستدامة، فإن من المهم تفحص واستقصاء الخطوات الحالية (مثلاً: المبيعات ربع السنوية)، إضافة إلى مدى فاعلية وحكمة الاستثمار في القدرات المستقبلية الحاسمة في أهميتها بالنسبة للنجاح الدائم (مثلاً: الاستثمار في البحث والتطوير، أو البيئة التي تثبت اجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها). العرض 3 - 8 (عند نهاية هذا الفصل)، يقدم وصفاً لإحدى طرق تحديد هذه القدرات المستقبلية البالغة الأهمية.

## كن شجاعاً وتشبث بقناعاتك

تطرقنا في موضع سابق في هذا الفصل إلى قرار ايزنهاور ببدء غزو فرنسا (المحتلة) في خضم حالة من الغموض وعدم اليقين التي غلقت نجاح العملية. من مقاييس درجة الغموض وعدم اليقين هذه - وشخصية ايزنهاور القيادية - رسالة الاعتذار التي كتبها لشعوب دول الحلفاء (حتى حين كانت السفن والطائرات تتجه نحو ساحل النورماندي) ويتحمل فيها المسؤولية كاملة إذا ما فشل الغزو. لحسن الحظ، لم يكن ثمة حاجة لنشر الرسالة.

لكن في الحالة النمطية، تمثل المعلومات والتغذية الإرجاعية الفورية حول حكمة ونتيجة القرارات الاستراتيجية الاستثناء وليس القاعدة. فالاستثمار في القدرات المستقبلية يشمل لزوماً الاستثمار وسط حالة من الغموض وعدم اليقين، كما أن مدى صوابية وعقلانية هذه الاستثمارات قد لا يتضح إلا بعد مرور أشهر أو سنين، أو حتى عقود. ولذلك يتطلب التشبث بمسار الاستثمار في القدرات المستقبلية شجاعة وقوة، خصوصاً حين تبدو الاستثمارات الأخرى جذابة ومهمة أيضاً - بل قد تكون في بعض الحالات أشد إغراء وجاذبية.

حين أصبح داروين سميث كبير المدراء التنفيذيين في شركة "كيمبرلي - كلارك" (Kimberly - Clark)، كان مجال نشاطها الرئيس ينحصر في إنتاج الورق المصقول. أما أعظم أصولها ومصادر قوتها فهي مصانع الورق التي تملكها. لكن سميث اقتنع بأن مستقبل الشركة يكمن في التركيز على المنتجات الورقية التي تستهدف المستهلك، لا في مجرد إنتاج الورق. واعتماداً على هذه القناعة، باع مصانع الورق. آنذاك، اعتبرت الخطوة حمقاء وطائشة من قبل كل المعنيين باستثناء أفراد الفريق العاملين معه. لكن مع مرور السنين، ثبتت صحة رؤية وقناعة سميث<sup>(6)</sup>، وأصبحت الشركة الآن رائدة في ميدان نشاطها التجاري.

قد يتطلب الأمر منك إصدار قرارات تتعلق بأهم القدرات المستقبلية التي ينبغي الاستثمار فيها - القدرات التي ترغب بالالتزام بها ، وتظل متمسكا بهذا الالتزام، مع أن النتيجة النهائية لهذا الاستثمار غير واضحة ولا مؤكدة. القيادة الاستراتيجية تتطلب قرارات استثمارية جريئة في خضم حالة من الغموض وعدم اليقين، والتزاما مستمرا بالتشبث بهذه الاستثمارات، وإيماناً راسخاً بأنها تبني قدرة مستقبلية أعظم لمؤسستك.

## كيف يتصل الفعل الاستراتيجي

### بالتفكير والتأثير

القدرات والكفاءات التي تناولها هذا الفصل تسلط الضوء على الصلة الوثيقة بين التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي. على سبيل المثال، تصل قيمة الأولويات الواضحة إلى أعلى درجاتها حين تُستمد (الأولويات) من التفكير الاستراتيجي الصائب والحصيف. في الفصلين الأول والثاني ركزنا على أهمية تحديد المحركات الاستراتيجية الأساسية، أي تلك القوى الدافعة (القليلة العدد نسبياً) التي تحظى بأهمية حاسمة بالنسبة لنجاح المؤسسة الدائم. في الحقيقة، يعتمد تحديد هذه المحركات على التفكير المنهجي المنظومي (إضافة إلى أسس أخرى). لكن مجرد تحديدها ليس كافياً. فما يعادل ذلك في الأهمية استخدام معرفة هذه المحركات الاستراتيجية لوضع الأولويات المتعلقة بتخصيص الموارد. ومن المؤكد أن هنالك تلازماً في المسار بين التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي.

على نحو مشابه، يعتمد الفعل الحاسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين على نوعية التفكير الاستراتيجي للتأثير بالوضع المستهدف. وهذا يتطلب سبر ومسح البيئة لفهم الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة بشكل دقيق، بما في ذلك الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية. كما يتطلب ذلك - في الوضع

الطبيعي - إشراك الآخرين في العملية لاستخلاص المعنى المشترك من الوضع. والجدير بالذكر أن الفعل الحاسم في خضم حالة الغموض وعدم اليقين لا يرجح أن يفرز نتائج إيجابية وبناءة إلا إذا تأسس على فهم عميق للمتغيرات المعقدة المعنية (التفكير المنهجي / المنظومي).

تنطبق قيمة التفكير المنظومي أيضاً على الفعل الإجرائي مع أخذ الأهداف البعيدة والقريبة بعين الاعتبار. فهو يفترض فهماً متعمقاً لتلك العوامل (القليلة العدد نسبياً) الحاسمة في أهميتها بالنسبة لنجاح المؤسسة الدائم، لا مجرد أدائها الحالي. مرة أخرى نؤكد على تلازم مساري التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي.

ينبغي توضيح حقيقة الاتصال الوثيق أيضاً بين الفعل الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي. على سبيل المثال، يعتبر إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين من الأمور التي تتعلق حصراً بالتأثير فيهم. كذلك الفعل الهادف لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. النقطة المهمة بالنسبة لهاتين القدرتين هي التأثير في العاملين في المؤسسة برمتها ودفعهم للفعل والتصرف - فرادى وجماعات - بطرائق ترجح بناء الميزة التنافسية المستدامة.

لذلك، من المناسب أن نركز انتباهنا الآن بشكل مفصل على العنصر الرئيس الثالث للقيادة الاستراتيجية، ألا وهو التأثير الاستراتيجي.

### العرض 3 - 8: قياس القدرة المستقبلية

كيف تقيس القدرات الضرورية للنجاح المستقبلي؟ من المؤكد أن الخطوة الأولى والأهم هي تحديد ماهية هذه القدرات. لكن ذلك ليس بالأمر البسيط. نقدم فيما يلي إحدى المقاربات التي تشمل حواراً نمطياً بين المعنيين الرئيسيين لتحديد المحركات الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.

التمرين يعمل على أفضل وجه حين يضم عددا يتراوح بين 6 - 12 مشاركا، يتبنى كل منهم منظورا عميقا ومتميزا وواضحا لعمليات التشغيل والوضع التنافسي للمؤسسة. في العادة، يتطلب الأمر عدة ساعات (نصف نهار مثلا) لإنجاز هذه العملية المؤلفة من خمس خطوات.

1. في البدء، ينبغي قضاء عدة دقائق للحصول (من المشاركين) على الأفكار المبتكرة فيما يتعلق بالأمور الحاسمة في أهميتها بالنسبة لدفع القدرة التنافسية للمؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. وهذه يمكن أن تشمل القدرات الراهنة، المؤثرة (التي يجب الحفاظ عليها) وغير المؤثرة (التي ينبغي تحسينها)، أو القدرات غير الموجودة حالياً (والتي يجب إيجادها وتطويرها في سبيل تحقيق النجاح في المستقبل). يمكن للمحركات الاستراتيجية أن تكون عبارة عن مهارة أو موهبة، أو قدرة تنافسية، أو مجموعة من الشروط والظروف التي ينبغي على المؤسسة إيجادها. ويمكن أن تتصل بالتقانة، أو التسويق، أو التصنيع، أو التوزيع، أو الموارد المؤسسية.

2. حدد أربعة أو خمسة من هذه المحركات التي تعتقد أنها تحظى بأهمية حاسمة للنجاح المستقبلي بغض النظر عن فاعليتها الراهنة. دوّن اسم كل منها على ورقة منفصلة.

3. على كل مشارك أن يحدو حدوك ويدون أهم أربعة أو خمسة محركات مهمة - برأيه - لنجاح المؤسسة. ثم حاول تجميع الأوراق ضمن فئات (مثلا: ضع أوراق موظفي قسم تطوير المنتج في مجموعة واحدة). في الحالة النموذجية، تؤدي هذه العملية إلى تشكل مجموعات يتراوح عددها بين 8 - 12 مجموعة.

أ- فرز الأوراق تبعا للمجموعات المتشابهة عمل يتصل بالفن أكثر من اتصاله

بالعلم. فمن المهم لأعضاء فريقك الفهم المشترك لما تعنيه كل مجموعة، ومن المهم لكل مجموعة أن تمثل "محركاً" محدداً إن أمكن. على سبيل المثال، مجموعة الأوراق في فئة "القيادة في تطوير المنتج" أكثر فائدة وعونا من الفئة الأعرض والأكثر تنافراً التي تمثل المجال العام لـ "الابتكار"؛ كما أن مجموعة الأوراق التي تحمل اسم "اجتذاب المواهب والاحتفاظ بها" ستكون أكثر فائدة وعونا من مجموعة "برامج الأشخاص الأكفاء".

ب- من المهم إشراك كل الحاضرين في عملية الفرز هذه. فتحديد الفئات يعتبر مثالاً على مهارة التفكير الاستراتيجي في استخلاص المعنى الدلالي المشترك. كما يشمل إيجاد فهم مشترك لما تعنيه كل واحدة من المجموعات المختلفة (وما لا تعنيه)، وليس مجرد إطلاق اسم مختزل (وسطحي) على كل مجموعة بحيث يفسر بشكل مختلف من قبل كل واحد من المشاركين.

ت- من الطبيعي نقل بعض الأوراق من فئة إلى أخرى، أو إيجاد مجموعات جديدة، أو إعادة تسمية أخرى، وذلك مع تقدم النقاش والحوار وتنامي وزيادة فهم المشاركين.

ث- غالباً ما يصعب وضع بعض الأوراق ضمن أية فئة. لكن يجب عدم تجاهلها أو الافتراض بأنها تفتقد الأهمية. ففي بعض الأحيان، يمكن لشخص واحد أن يحدد ما يثبت في نهاية المطاف أنه أحد أهم المحركات الاستراتيجية.

ج- من أكثر الأخطاء شيوعاً خلال هذه العملية الخلط بين المحركات الاستراتيجية والنتائج المرغوبة. المحرك الاستراتيجي هو مجال يمكنك الاستثمار فيه؛ أما النتيجة فليست كذلك. على سبيل المثال، زيادة حصة

السوق قد تكون نتيجة مرغوبة، لكن ما الذي ستستثمر فيه إن أردت تحقيقها؟

4. بعد الاتفاق على المجموعة النهائية من المحركات المحتملة، تتمثل الخطوة التالية في مناقشة وتقويم الأهمية النسبية لكل واحد منها مع الآخرين.

أ- من المفيد تأطير المناقشة بطريقة دقيقة. اطرح السؤال التالي كلما واجهت خيارين: إذا كان المطلوب الاستثمار في واحد منهما فقط، فأيهما أكثر أهمية لضمان الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؟ (مع تجاهل التكاليف النسبية لكل منهما).

ب- يجب على كل مشارك التصويت (بصورة إجبارية) لصالح أحد الخيارات كلما تعددت البدائل. في كل زوج من البدائل تقريبا، يختلف المشاركون في تحديد الأهم بينهما.

ت- حين يستعد الجميع للتصويت، حاول تسجيل عدد الأصوات التي ينالها كل بديل. الأمر الذي يجعل من الأسهل عليك إعداد جدول تظهر فيها المحركات البديلة في الصفوف والأعمدة. ضع في كل خانة عدد الأصوات التي نالها كل بند في الصف حين يتصل مع كل بند في العمود (انظر على سبيل المثال الملحق آ).

5. سوف تشكل هذه الأصوات في نهاية المطاف لائحة مرتبة حسب أهمية المحركات الاستراتيجية الأساسية. لكن ذلك لا يعتبر - حتى هذه اللحظة - أساساً لقياس القدرات المطلوبة للنجاح المستقبلي. في نهاية المطاف، سوف تركز على اثنين أو ثلاثة من المحركات التي تمثل أنماطاً تجمع أعلى درجات الأهمية وأدنى درجات الكفاءة والفاعلية في الوقت الراهن. وستكون هذه

بمثابة المحركات التي ستطور من أجلها المقاييس المناسبة لتقويم القدرة المستقبلية. نقدم فيما يلي واحدة من طرائق تحديد هذه المحركات:

أ- راجع مع فريق المشاركين لائحة المحركات الاستراتيجية الأساسية. حاول تقويم كل منها على مقياس مكون من خمس درجات، مشيراً إلى رأيك المتعلق بفاعلية المؤسسة الحالية في استخدامه في دفع وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (1 = غير موجود أو غير مؤثر على الإطلاق؛ 5 = فاعل ومؤثر إلى أقصى حد).

ب- حين تكمل هذا الترتيب القائم على أساس الفاعلية والتأثير، حدد أهم محركين أو ثلاثة بالنسبة لنجاحك الاستراتيجي المستقبلي، التي تطبقها المؤسسة حالياً بدرجة متدنية من الفاعلية (أو لا تطبقها على الإطلاق).

ت- هذه هي المحركات التي تحتاج إلى استثمار كبير قبل إدراك أو تحقق مساهمتها المحتملة في نجاح المؤسسة على المدى البعيد. وهي - بالتعريف - لن تظهر على الأرجح عوائد ونتائج مغرية على المدى القريب. لذلك، استخدم خلال فترة الاستثمار في المحركات هذه المقاييس التي تعكس بناء تلك القدرة.

## هوامش

1 - انظر:

Lynn, Morone, & Paulson, 1996.

- 2

Baird, Holland, & Deacon, 1999.

	– 3
Ambrose, 1983.	
	– 4
Courtney, Kirkland, & Viguerie, 1997.	
	– 5
Kaplan & Norton, 1996.	
	– 6
Collins, 2001.	