

القسم الثالث

تأكد أن تقود  
الخطط إلى الأفعال



## لقد وضعنا البط في الصف لدينا شبكة معقدة من العلاقات

من المفيد قبل تطوير خطط واستراتيجيات جديدة، مراجعة نتائج الاستراتيجيات والخطط السابقة. وخلال مراجعة كهذه، يقول الناس عادة إن خططهم كانت جيدة بما يكفي، ولكنها لأمر ما، لم تحقق النتائج المطلوبة. ويقودنا هذا إلى طرح السؤال الواضح التالي: لماذا؟ والجواب الأكثر شيوعاً أنهم دخلوا في مشاكل غير متوقعة في أثناء التنفيذ. وقد نسمع جواباً آخرأ يقول إنهم لا يملكون بنية تحتية ملائمة - بل ربما كانت هذه البنية عبئاً على التنفيذ المأمول.

لا شك أن المشكلة الأكثر دلالة في التنفيذ هي التنفيذ السيئ أو البائس. وتنتهي الخطط التي رسمت بعناية متضمنة احتمالات كبرى، إلى وضعها على الرف. يبدأ التنفيذ، ولكن المسؤولين الأساسيين مشتتون، وكما يقول المثل إن مكافحة الحريق تعيق زرع الأشجار. والنتائج التي تحصل بطريقة أبطأ مما رسم لها تقود إلى فقدان الحماسة، وبالتالي إلى نقص الاهتمام في متابعة التنفيذ.

ويركّز هذا الفصل والفصلان التاليان على عنصر أساس هو التفكير الاستراتيجي الناجح. والوهم بأنه من الممكن تنفيذ الخطط بسهولة، يؤدي إلى أداء سيء أو إلى غيابه تماماً. إن مفتاح تجنب هذه النماذج من الأوهام هو أن يكون لديك مخططات لتنفيذ مخططاتك.

ويعالج هذا الفصل وَهم أنك قد صفت بطاقتك للتنفيذ، بينما أنت في الحقيقة، قد فشلت في إنشاء العلاقات الضرورية للنجاح. أما الفصلان الآخران، فيركّزان على وَهم أن البنية التحتية لمؤسستك القائمة، سوف تدعم بشكل كامل تنفيذ المخطط، وكذلك على وَهم أن التنفيذ المحقق قد أخذ مجراه.

والعلاقات عادة، أمر مركزي للنجاح. ومن المستحيل أن تكون ناجحاً في ميدان العمل، دون أن يكون لديك علاقات مع الزبائن.

نمطياً، هناك أيضاً علاقات مع الباعة، والموزعين، والموردين، والمستخدمين، والمساهمين، وفي آخر المطاف مع الذين سيستخدمون هذه السلعة.

ويتضمن النجاح غالباً تفهماً وحسن إدارة للشبكة المعقدة من العلاقات بين كل هؤلاء وجمهور المستفيدين من سلسلة المطاعم الاقتصادية التي تملكها مثلاً.

إن الأطراف المختلفة التي ذكرتها آنفاً والتي تشكل الحلقة الوسيطة بين المصنع والمستهلك في سلسلة مطاعم الغذاء الاقتصادي أو - سلسلة القيمة - لها دائماً احتياجات ورغبات تذهب أبعد من

مجرد تزويد الزبون الأخير بمنتجات وخدمات نوعية. فالباعة، مثلاً، يريدون منتجات يسهل شرح محاسنها للزبون، وتفرض نفسها سعرياً. أما الموزعون فيريدون أحجاماً مرتفعة وحسومات مرتفعة. ويريد المستخدمون وظائف مستقرة ومجزية. ويتطلع المساهمون إلى عائدات تنافسية لاستثماراتهم.

ويمكن لشبكة العلاقات هذه التي تكمن وراء نجاحك المحتمل أن تصبح معقدة جداً، كما ستكشف القصص التي سنوردها فيما بعد. ويتطلب تشخيص مشكلات العلاقات في سلسلة القيم تفهماً للأدوار التي تلعبها الأطراف المختلفة الأخرى، وللفوائد التي تبحث عنها، ومعرفة الالتزامات التي سيقدمونها. مقابل ذلك ستساعدك هذه المعرفة للتأكد من أن كل الأطراف الوسيطة ذات العلاقة بأهدافك وخططك، تتلقى الدعم منك، وتقدمه لك في نفس الوقت.

وقد رأيتُ أن أفضل طريقة لفعل ذلك هي أن تضع قائمة بالأطراف الوسيطة واهتماماتها، وأهميتها، وتصوراتها. ومن الثمين معرفة المدى الذي سيصل إليه دعمك للأطراف الوسيطة هذه. وتستطيع بعد ذلك أن تقارن بين عروضك، وعروض المنافسين الآخرين. وقد ناقشت أدوات وأساليب هذا النمط من التحليل في كتابي: «أفضل الخطط الموضوعية» ويقدم هذا النمط من التحليل أساساً لتنفيذ استراتيجية قوية جداً. لنضع الأمر بعبارات بسيطة: يكون النجاح مضموناً إذا أدخلت السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية،

وكسبت دعم الأطراف الثانوية. ويصبح المفتاح عندها، أن تقرر كيف تدخل هذا السرور، وكيف تكسب ذلك الدعم.

### الإبحار عبر الشبكات المعقدة للعلاقات

تكون الخطوة الأولى نحو حل مشكلة الإبحار عادة، أن تحصل أو تضع بنفسك خارطة لليَمِّ الذي ستعبره. وينطبق هذا أيضاً على الإبحار في بحر العلاقات بين الأطراف الوسيطة في مخططك. ويتطلب وضع خارطة العلاقات أن تحدد كل نماذج الأطراف الوسيطة التي يمكن أن تؤثر على نجاحك، ثم تقرر: ما مصالح هذه الأطراف، وما أهميتها، وتصوراتها في سياق أهدافك. في هذا الفصل سأبحث ثلاثة توضيحات لهذه العملية.

### لقد فعلتها

نميل جميعاً للاعتقاد أن شركة بوينغ هي أكبر مصنع للطيران التجاري. والحقيقة أن هذه الشركة هي أكبر شركة تجميع في مجال صناعة الطيران التجاري، فمعظم أجزاء الطائرة تصنع في شركات أخرى. إلا أن بوينغ تقوم أيضاً بتطوير أنظمة الطيران والعمل على تكاملها، وهي بالتالي مسؤولة عن التخطيط في كيفية جمع مكونات الطائرة المختلفة إلى بعضها البعض، والتأكد من سلامة هذا التجميع. ويجب أن تكون النتيجة بالتالي صناعة جوية ناجحة، وآمنة، ومليئة لحاجات الخطوط الجوية.

لنقل: إن لديك فكرة عظيمة لمساعدة الطيارين، للطيران بنجاح

أكثر وأمان أكبر. وربما تكون قد بحثت هذه الفكرة، وطورت المفهوم، ثم قيمتها بالتعاون مع طيارين في تجربة طيران تطبيقي. لقد أصبحت بعد كل ذلك جاهزاً، كما تعتقد، لتحويل فكرتك إلى تصميم جاهز للتنفيذ في تصنيع الطيران التجاري. فما هي الخطوة التالية؟

يبدو واضحاً أن تتصل بشركة بوينغ، وتحاول إقناعها في إدخال هذه الفكرة الجديدة في تصميم كابينة الطيار التي ستنفذها. وعندما تطرق باب شركة بوينغ، ستجد أن الوضع أكثر تعقيداً مما توقعت. فبوينغ لن تهتم بالموضوع، ما لم تقم شركة خطوط جوية، لنقل مثلاً دلتا إيرلاينز - بطلب إدخال مثل هذه الفكرة إلى غرفة الطيار الجديدة. وأكثر من ذلك سنجد أن شركة بوينغ وهي بشكل رئيس شركة تجميع لأجزاء ينتجها الآخرون، لن تهتم بتصميمك ما لم تكن شركة تصنيع طيران كبرى، لنقل «هاني ويل»، راغبة في التجديد الذي تقدمت به وقادرة على تنفيذه وتطويره، وهكذا ترى أن عليك أن تقنع على الأقل ثلاث جهات من الأطراف الوسيطة: المصنّع، الخطوط الجوية، والشركة المصنعة للأجزاء. وعلى كل حال، ستكتشف فوراً أن هناك أكثر من ثلاثة أطراف، لإدارة الطيران الفيدرالية عليها أن تصادق على سلامة منتجك بعد إنجازه، والعملية التي سيصنع وفقاً لها. وأما المستفيدون الآخرون من هذا المنتج، وهم الطيارون وربما مراقبو الخطوط الجوية، يجب أن يأخذوا أيضاً بعين الاعتبار.

ليس هذا المحتوى المركّب لهذه الشبكة من العلاقات أمراً فريداً في الصناعة الجوية فقط. انظر إلى صناعة الطاقة بشكل عام، وصناعة الطاقة النووية بشكل خاص، ستجدها تضم أيضاً لاعبين عديدين، من بينهم المستهلكون، والمؤسسات العامة، والمتعاقدون، ووكالة الطاقة الذرية، ومجموعات تشريعية أخرى سواء كانت مع استخدام الطاقة النووية أو ضدها.

غالباً ما يكون لدى الأطراف الوسيطة في هذا العالم أفضليات وأولويات متعارضة بكل ما في الكلمة من معنى. ومن الصعوبة بمكان تتبع مسارات هذه الشبكات من العلاقات والعثور على مواقع لأفكارك فيها. ودلّنتني خبرتي في هذه الصناعة أن التجديدات المحتملة تنال عادة قليلاً من الاهتمام بسبب كثرة المسائل التنظيمية التي تتطلب الاهتمام.

وعندما تعاملت شركتي السابقة، مع هذه الصناعة، سألت مديراً تنفيذياً كبيراً عن الطريقة الأفضل لشرح فوائد فكرة ما للآخرين. فأشار إلى تجربة شخصية له، وقال: كانت المنافع والتكاليف في فكرتي غير مترابطة. وكان أملي الوحيد ان تتحول فكرتي إلى مطلب لهم. وفيما عدا ذلك، فلن أحصل أبداً على أذن صاغية.

في النهاية، غيرنا استراتيجيتنا. وحولنا طاقتنا في اتجاه آخر، وتخيلنا عن عملنا في هذه الصناعة على مراحل. ذلك أن صناعة محافظة متراجعة تتجنب التجديد، إذا كان ممكناً، ليست الميدان الأفضل لبيع الأفكار الجديدة. أكثر من ذلك، كان ثمن الحفاظ على

شبكة العلاقات مرتفعاً جداً. فالشركات التي تابعت هذه الصناعة كانت فقط الشركات التي شعرت أن تكاليف خروجها من الصناعة كانت كبيرة جداً.

إن الأوضاع التي شرحتها هنا، والمتمثلة بصانعي الطاقة والطيران تشمل أنواعاً عديدة من الأفراد أو من الأطراف الوسيطة، ولمعظمهم أفضليات وأولويات مختلفة. عليك أن تضع إنتاجك أو خدماتك داخل هذه الشبكة المعقدة من اللاعبين والألعاب المختلفة. عليك أن تكتشف طريقة ما كي تدخل السرور على قلوب هذه النماذج المختلفة من الأطراف، أو على الأقل أن تكسب دعمها.

وسيكون الوضع أكثر تعقيداً عند تبديل اللاعبين والأدوار، فالعاملون يتقاعدون أو يستقيلون وقد يعاد تعيينهم وترداد حوافزهم.

وتبرز مسائل جديدة، وتتضاءل أهمية المسائل القديمة. لذلك عليك أن تحافظ على متابعة مسار هذه التغيرات وتعديل بالتالي أحداث قصتك. عليك أن تعلم لاعبين جدد كيف يشرحون قصتك.

ينبع الوهم الأكثر شيوعاً في هذا الوضع من القناعة بأننا نجحنا أخيراً في صف البط، وعرفنا أخيراً كل اللاعبين واهتماماتهم، وأقنعنا أخيراً كل هؤلاء اللاعبين بفوائد العروض التي نقدمها. المشكلة هنا ليست وقوف البط في الصف. المشكلة هي أن بقاء البط مصطفاً ليس ميلاً طبيعياً عند هذا الطائر الداجن. ولهذا بدل أن تشعر بالارتياح أنك استطعت أن تجعل البطات تقف في الصف فستنوء بهم تركها مصطفة.

لنضع الأمر ببساطة أكبر: إن الطريق لتجنب هذا الوهم هو أن ترتب شبكة العلاقات التي تشكل مركز نجاحك. يجب أن تحافظ على متابعة مسار الأطراف الوسيطة ومسائل أفضلياتهم الحالية. وعليك أن تتكيف باستمرار مع التبدلات التي تطرأ على اللاعبين وعلى أدوارهم.

ليس هناك «لقد فعلتها وانتهيت» بل هناك فقط «سأتابع ما أفعل» أي أن تتجنبَ وهم أنك نجحت. وعليك أن تدير العلاقات العديدة المختلفة وأن تلاطف البطاط وتتملقها كي تحافظ على قليل من الانتظام في الصف.

### عدم أداء الوظيفة البيئية

تقدّم صناعة أنصاف النواقل، والصناعات الإلكترونية، مجموعة مختلفة نوعاً ما من قضايا العلاقات. أنت، ما زال لديك زبائن، ولكن فرص وصولك إلى المستفيدين الأخيرين من إنتاجك، أقل بكثير من إمكانية وصول مصنعي الطائرات إلى الطيارين. كان الألوف وأحياناً الملايين من الناس الذين يستخدمون قطعتك الصغيرة أو لوحة الكهرباء في كومبيوترهم الشخصي أو في المحرك مثلاً بعيدين جداً عن عملية التصميم والتطوير لنصف الناقل أو القطعة الإلكترونية التي تنتجها.

وتتضمن شبكة العلاقات التي تعمل من خلالها مصنّعين أساسيين للقطع، وموزعين، وربما محلات بيع بالمفرق، ثم مستخدمي هذا الإنتاج، وبعد ذلك العاملين في الصيانة. عليك أن تستنتج،

اهتمامات، وأهمية ووجهات نظر كل اللاعبين في سلسلة المطاعم هذه. ويعكس صناعتي الطيران والطاقة لن تستطيع أن تجمع كل اللاعبين معاً، وتعمل بالتالي من خلال قرارات محددة يتخذها الجميع.

من الصعب عليك أن تصنع بطاً لا تراه يقف في الرتل. ولتجنب هذا العجز، تجري الشركات في هذه الصناعات بحوثاً تتعلق بالسوق تركز على زبائن زبائنها، ساعية لتخمين الأولويات المستقبلية لزبائنهم عن طريق تقدير المطالب المحتملة لزبائن الحلقة الأخيرة التي يستقر لديها المنتج. ومن الصعب بشكل خاص أن تقدر مستقبل استخدام المنتجات في صورتها النهائية. على سبيل المثال، هل تستطيع بطريقة قابلة للبرهان أنه منذ الآن وحتى ثلاث أو خمس سنوات سيكون لدى كل فرد من مستخدمي الكمبيوتر سواقة ليزرية.

فإذا كان هذا الافتراض يمتلك المبررات، تستطيع - بل يجب عليك أن تضمّن إنتاجك الجديد برامج متعددة الوظائف والخصائص.

إن وهم التمكّن من وضع البط في الصف يبرز عادة في عملية تحديد الأطراف في شبكة العلاقات في الصناعات المذكورة، وتحديد اهتماماتهم، وأهميتهم وتصوراتهم. والعاملون في هذه الصناعات ذات التكنولوجيا العالية - وبشكل خاص التكنولوجيون - يميلون للافتراض بأنهم يعرفون السوق بعمق. ويبقى هذا الافتراض عادة دون أن يوضع في الاختيار، إلى أن يكتشف فجأة أن البطات خرجت عن الصف، أو حتى ظهور بطات جديدة.

ومع أن من طبيعة الأوهام أن تقاوم محاولة تبديدها، فإن قرارات الاستثمار الضعيفة غالباً ما تسود. والخطأ الشائع هو أن تزيد استثماراتك إلى درجة أعلى من قدرة السوق على امتصاصها. ويصنع الناس أدواتهم الأسرع أداءً أو الأصغر حجماً أو الأخف وزناً بناءً على الافتراض الخاطيء والمضمر بأن أسواقهم تنتظر منقطة الأنفاس النماذج الأخيرة من هذه الأدوات. ثم يكتشفوا أن أسواقهم لا تستطيع الاستفادة من سرعة أكبر لأداء أداة ما، مثلاً، بسبب قيود تفرضها تكنولوجيات أخرى.

فالمشكلة الكامنة إذن، لسيت بحثاً للسوق تنقصه الكفاءة، بل هو غالباً غياب كامل لأبحاث السوق. كما تفتقر الشركات عادة إلى تحليل سليم لبيانات السوق. ويفترض الناس عموماً أنهم يعرفون السوق بشكل عام، كما يعرفون اللاعبين واحتياجاتهم ورغباتهم بشكل خاص - وهو افتراض يؤدي إلى وهم أن البطات قد صدعتُ للأمر أخيراً واصطفت.

إذا أردت أن تتجنب هذا الوهم عليك أن تكتب وظيفتك البيئية، أعني بذلك أن تحدد الأطراف الوسيطة وتحدث معها، كما أعني أن تقوم بدراسة اتجاهات السوق والتكنولوجيا. أخيراً، إنها تعني حل اللغز وتحديد كيفية إعادة تركيب أجزائه بالشكل الصحيح. لسوء الحظ غالباً ما يعاق هذا النوع من النشاط بسبب الاندفاع القوي دون تروُّ لحل الأحجية.

إنه أمر طبيعي أن تتطلع إلى النجاح - مستخدماً كفاءاتك - في

إنتاج منتجات وخدمات تشعر - أو تظن أنك تعرف - أن الأسواق بحاجة إليها. إنها تحتاج نوعاً من ضبط النفس لتأخير الفعل حتى تتأكد من صحة افتراضاتك. لكن هذه الحاجة لضبط النفس لا تعني تأخيراً طويل المدة، يكفي - غالباً - بضعة أسابيع لجلاء غموض شبكة العلاقات، وأدوار اللاعبين في هذه الشبكة، والاحتياجات والرغبات المتصلة بها. وبقدر ما تبدو هذه النشاطات معقولة بقدر ما يتجنبها الناس. يبدو أنهم يعتقدون أن الحصول على المعلومات الصحيحة سوف يأخذ وقتاً طويلاً، ولهذا فهم يسارعون إلى العمل، بقليل من المعلومات أو مع غيابها تماماً. فبدلاً من إنفاق مبلغ 50 ألف دولار، ينفقونها ليتأكدوا من فهمهم لشبكة العلاقات الأساسية ومضامينها، تراهم ينفقون 100 مليون دولار لإنجاز منتج أو خدمة ما، يكون مصيرها الفشل في السوق. إن الفائدة التي يحققها صناع القرار هؤلاء هي أنهم كانوا على التريث قليلاً قبل أن يتخذوا قراراتهم هذه.

### فقط بضع بطات جيدة

يمكن لشبكة العلاقات في منظمة طوعية كبرى أن تكون أيضاً معقدة. فمجموعات الأطراف الوسيطة الهامة تضم متطوعين وعدداً من العاملين بأجر، ومتبرعين، ومحسنين، وكذلك فإن الرأي العام يمكن أن يكون عنصراً هاماً.

سنعثر داخل هذه الأسراب المختلفة من (البط)، على تباينات عديدة. فاستثمار المتطوعين ينصب عميقاً في مسألة واحدة أكثر من

استثمارهم في كل مواد جدول الأعمال. كما يمكن التركيز على المساهمين والمتبرعين، هذه البؤر المتنوعة التي يؤدي التقاءها بالجهاز الإداري إلى التشتت في العديد من الاتجاهات، وغالباً ما يصبح الجهاز عاجزاً عن التركيز على الأهداف والخطط المناط به تنفيذها.

إن محاولة «صف البطات» في مثل هذه المنظمات تزداد تعقيداً بسبب الفروق بين الرؤى القومية والأقليمية والمحلية. وهناك توتر لا يمكن تجنبه، بين «الميدان» الذي تقدم فيه الخدمات، وتعدد التجمعات، إلخ... وبين الجهود الإقليمية والوطنية لإدارة الصورة الأكبر. وكثيراً ما يحدث صراع متكرر في أثناء النقاش حول صيغ محرفة من حقوق «الولايات» والحقوق الفيدرالية.

هذا النمط من البيئة، يتطلب اتجاهاً مختلفاً جداً لصف البطات. في هذه البيئة يصبح من غير المحتمل الوصول إلى اتفاق فضفاض، أو على الأقل على إجماع لبدء العمل قبل التقدم بفكرة ما. وقد سألت حديثاً مدراء تنفيذيين في واحدة من أكبر المنظمات الطوعية في الولايات المتحدة، عن الاستراتيجية التي تعمل بشكل أفضل عند محاولة جعل الأفكار الجديدة تأخذ طريقها للآخرين، فاقترحوا أن أتجنب جعل البطات كلها تصطف. قالوا في الحقيقة: «عليك فقط أن تأتي بعدد قليل من البط لتضعه في الصف. فإذا حققت نجاحاً، فإن البطات الأخرى سوف تصطف من تلقاء ذاتها وإن كان ببطء».

إن الفرق الهام بين المنظمات الطوعية والأمثلة السابقة عن

صناعات أنصاف النواقل، والإلكترونيات هو طبيعة المنطق المسيطرة. ففي صناعات القطاع الخاص تميل التصورات التكنولوجية والاقتصادية للسيطرة على عملية معالجة القرار المناسب ومن ثم اتخاذه. وعلى العكس من ذلك، تتأثر المنظمات الطوعية أكثر بكثير بالتصورات الاجتماعية والسياسية.

إن نتائج هذا الفرق، هو أنك نادراً ما تنجح في جعل كل فرد من المتطوعين يأخذ مكانه في الصف. وقليلاً ما تدفع أموالاً لبعض الأطراف الوسيطة كي تساهم. وهكذا نجد أن القرار الذي يتسلسل من الأعلى باتجاه الأسفل، وهو ما يجري عادة في القطاع الخاص، نادراً ما يكون بديلاً في هذه المنظمات. وبدلاً من ذلك، عليك في لحظة ما أن تساير وتسترضي بضع بطات لدعم فكرتك أو اقتراحك. وإذا حدث أن كان لديك قليل من البط المصطف، فأنت ببساطة تستطيع أن تعمل.

### الخلاصة

إن الأمثلة الثلاثة المبسوطة في هذا الفصل مختلفة جداً. فالمثال المستمد من صناعة الطائرات والطاقة يشرح الشبكات المعقدة من العلاقات. وعلى كل حال، فإن الأطراف الوسيطة في هذه الصناعة محددة تماماً، ومن الممكن الوصول إليها. وهكذا تستطيع أن تعرف اهتمامات كل طرف وما يهتم به فعلاً. وفي الحقيقة، يمكنك التفاعل مع كل الأطراف المعنية.

وأما المثال الثاني عن الصناعات الكهربائية وأنصاف النواقل، فيشرح أيضاً شبكة العلاقات المعقدة. فالفرقاء في هذه الصناعات محدّدون بشكل معقول، ولكن العديد منهم لا يمكن الوصول إليه. لذلك عليك أن تستنتج أو تخمن اهتماماتهم. وهذا يخلق فرصاً متزايدة في الوصول إلى تصورات خاطئة عن اصطفااف البط. أما المنظمات الطوعية الواسعة، فتميل لأن تكون معقدة إلى درجة تمنع اصطفااف البط إطلاقاً. فالتنوع الجوهرى في جدول أعمال الأطراف الوسيطة يجعل الإجماع المبني على قاعدة واسعة غير ممكن في غياب قصص النجاح المؤثرة. وتكون النتيجة أن التحالفات الضيقة نسبياً تتقدم غالباً رغم عدم حصولها على تأييد واسع، في محاولة منها لخلق النجاح قبل محاولة حشد الدعم.

وعلى الرغم من هذه الفروق في الأمثلة الثلاثة، فإن مفتاح الإبحار في بحر الشبكات المعقدة من العلاقات يبقى هو نفسه. عليك أن تتأكد من فهمك للأطراف التي تتعامل معها، وأن تعرف اهتماماتها، وأهمية كل طرف، وتصوراته في بعض الحالات، سيساعد ذلك على التعامل مع الناس والمسائل مباشرة. وفي حالات أخرى سيدعم فهمك صنع الاستنتاجات التي تتعلق بالناس والمسائل. وحتى في قضايا أخرى سيساعدك هذا الفهم أن تقرر من تتجئب من الناس ومن القضايا على حد سواء. وفوق كل ذلك سيؤكد هذا الفهم أنك قد تجنبت الوهم في أن البطات قد اصطفت.

## مبادئ مركزية

يلخص العرض 1/9 الدروس التي تعلمناها في هذا الفصل حول مبادئ العلاقات المختلفة. ينتج وهم اصطفااف البط عن نقص المعرفة، وكذلك عندما نحصل على المعرفة اللازمة إلا أنها لم تتواصل لتتصل بالحاضر.

ومفتاح تجنّب هذا الوهم هو أن تفهم وترتب علاقاتك مع الأطراف الوسيطة الأخرى. وهذا يتطلب معرفة الدور الذي يلعبه كل طرف منها، وما هي الرهانات التي يمسكون بها، وأي نماذج من التعهدات يرغبون في تقديمها. باستطاعتك وضع هذه المعرفة في خارطة العلاقات التي تصور اهتمامات وقيمة، وتصورات كل الأطراف الوسيطة. يجب أن تتمكنك هذه المعرفة من تنفيذ استراتيجية تضمن لك النجاح الدائم، استراتيجية تقسم بموجبها الأطراف الوسيطة إلى مجموعتين: مجموعة أساسية، ومجموعة ثانوية. يجب أن تقوم بكل شيء ممكن لتطمئن بأن أفكارك وتنفيذها سيدخلان السرور إلى قلوب المجموعة الأساسية. وأما المجموعة الثانوية، فعليك أن تعمل على كسب دعمها لك. أما إدخال السرور إلى قلوبها فربما لا يضيف شيئاً، لأن رهاناتها ثانوية فقط.

ويعتمد التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية على إدراك الحقيقة الأساسية وهي أن البط يميل بشكل طبيعي لأن يبقى خارج الصف. فعليك إبقاء البطات في وضع الاصطفااف عن طريق الاهتمام بالعلاقات والتأكد من أن معرفتك باهتمامات، وأهمية وتصورات

الأطراف معرفة حديثة ومتجددة على الدوام. وعندما تشعر أنك قد أصبحت أفضل بسبب تنفيذ هذه الاستراتيجية، يصبح عليك تجنب الشعور بأنك قد أنجزت الأمر، لأن هذا الشعور هو الذي يشكل الأعراض الأولى للوهم.

### العرض 1/9

- تعود جذور الوهم بأن «اصطفاف البط قد أنجز» إلى عدم معرفة الأطراف الوسيطة التي تتعامل معها وعدم فهم المسائل المتعلقة بهذه الأطراف.
- يتضمن النجاح عادة عنصرَي فهم شبكة العلاقات المعقدة مع الأطراف الوسيطة، وإدارتها.
- يتطلب تشخيص مشكلات العلاقات فهماً للأدوار التي تلعبها مختلف الأطراف الوسيطة والمكافآت التي يتطلعون إليها والالتزامات التي سيقدمونها.
- يتضمن رسم خارطة العلاقات هذه تحديد الأطراف الوسيطة وتحديد اهتماماتها، وتصوراتها، في سياق مقاصدك.
- ويمكن ضمان النجاح إذا أدخلت السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية وكسبت تأييد الأطراف الثانوية.
- ليس البقاء في الصف، ميلاً طبيعياً عند طيور البط. لذلك عليك التركيز لجعلها تتابع اصطفافها.
- ليس هناك شيء اسمه: لقد فعلتها، هناك فقط «سأتابع».

## أسئلة أساسية

إن مفتاح تجنب وهم اصطفاة البطاط هو أن تولي اهتمامك لمعرفة الأطراف الوسيطة وتؤكد أن اهتماماتهم، وأهميتهم وتصوراتهم مأخوذة بعين الاعتبار ومتوازنة. والعرض 2/9 يضع بضعة أسئلة تساعدك على أداء ذلك. وتعكس الأسئلة المبادئ المبسوثة في هذا الفصل.

ليس جوهر الوهم المدروس في هذا الفصل مسألة ما إذا كان مهماً أن تصطف طيور البط، وإنما هو تبعات التفكير أن الطيور قد اصطفت فعلاً، بينما هي ليست كذلك. ويتضمن تجنب هذا الوهم التركيز على صف الطيور فعلاً والمحافظة على بقائها في الصف.

إن فهم العلاقات وإدارتها أمر أساس في التفكير الاستراتيجي. هناك طرق نظامية لاكتساب هذا الفهم، كما أن هناك أساليب لدعم عملية إدارة هذه العلاقات - أساليب لا تزيد من فاعلية وكفاية تفكيرك الاستراتيجي فحسب، بل تطمئنك أيضاً أن هذا الوهم الموهن لن يدمر أهدافك.

### العرض 2/9

- مَنْ هي الأطراف الوسيطة التي تؤثر على نجاح أو فشل منتجك وخدماتك؟
- ما الدور الذي تلعبه هذه الأطراف، وما طبيعة رهاناتهم؟
- مَنْ مِنَ الأطراف، أساس ومَنْ منها ثانوي؟
- ما الفوائد الناتجة عن عروضك والتي تدخل السرور إلى قلوب الأطراف الأساسية؟
- ما ملامح عروضك التي يمكن أن تكون حاسمة في كسب دعم الأطراف الثانوية؟

## نحن نمتلك العمليات الضرورية

تجنب الصراعات المؤسسية

كيف تؤثر أهدافك الجديدة، واستراتيجياتك على العمليات الحالية لمنظمتك؟

يفترض العديد من المدراء التنفيذيين والمدراء الكبار أن باستطاعتهم لعب أدوار جديدة في منظمات قديمة. ويأملون عادة أن يجدوا طرقاً لدمج العمليات الجارية، في اتجاهاتهم الجديدة المرتقبة، غالباً لأنهم يتصورون أن إعادة التفكير بعمليات مؤسسية هو أمر رهيب.

أقصد بكلمة عمليات، البنى والنشاطات التي تدعم التمويل والمحاسبة، والمصادر البشرية، والتطور في المنظمة، وتصميم الإنتاج وتطويره، والتصنيع والتجميع والتسويق، والمبيعات، والخدمات... وهكذا. وإذا وضعنا المسألة بكلمات أبسط، فالعمليات، ليست الأشياء التي تفعلها، بل هي الطريقة التي تفعل بها هذه الأشياء.

من أكثر الأفكار شيوعاً، والتي تكون أحياناً دقيقة، أن العمليات في منظمة ما هي نظام الحوافز والمكافآت. والفشل في تعديل هذا النظام يمكن أن يدمر جوهرياً الاتجاهات الجديدة في المنظمة. وسيتابع المسؤولون التزامهم بنظام الحوافز والمكافآت القديم على الرغم من تضاربه مع أهداف المنظمة المرسومة.

مثلاً، عندما يؤكد النظام على الإنجازات الفردية، سيهدد بالتالي التوجُّه الجديد القائم على نظام عمل الفريق.

وبشكل مشابه، فالنظام الذي يسجل النقاط استناداً إلى نتائج الأمد القصير، سوف يدمر الجهود لتشجيع التفكير طويل الأمد. ورغم أن الذين سيعترضون على هذه الملاحظات قلة، إلا أن الكثير من المنظمات تعمل في ظل هذه المفارقة.

ونورد مثلاً آخر يتعلق ببنية المنظمة. فإذا كانت هذه البنية تشجع الأقسام داخل المنظمة على التنافس للحصول على مواردها القليلة، فإنها تنسف التعاون بين هذه الأقسام، وعندما يصبح الاهتمام بمثل هذه الموارد هو الهدف، يؤدي إلى بعثرة هذه الموارد التي كان بالإمكان استخدامها بشكل منتج.

ويتطلب تجاوزك وهم امتلاك العمليات الضرورية رغبة لمراجعة عملياتك على ضوء أهداف واستراتيجيات وخطط جديدة. إنك بحاجة للتفكير بهذه المقاصد الجديدة، فتسأل، مثلاً، ما هو دور نظام

التشغيل، ونظام الحوافز والمكافآت، والتمويل، والمحاسبة، في دعم هذه المقاصد.

وعليك أن تصمّم منظمتك كي تكون فعّالة في متابعة الاتجاهات الجديدة. إن الميل الطبيعي للمنظمة هو أن تؤدي الأشياء بالطريقة التي كانت تؤدي فيها في الماضي. فإذا أردتها أن تكون مختلفة عليك إعادة تصميمها. وإلا، فإن الوهم بأنك تمتلك العمليات الضرورية، سوف يجعل توجّهاتك الجديدة غير منجزة.

دون إعادة التصميم هذا، فكأنك قررت، ضمناً على الأقل، أن تدعم الصراع داخل المؤسسة، وتكون قد دخلت في لعبة لا يمكن كسبها. ستجد أن كل شخص يتحرك حتى يبدو أن التقدم قد أنجز فعلاً، وأن التحرك سيقود إلى التكيف المطلوب. وعلى كل حال نادراً ما تستطيع الأنظمة أن تتطور بالسرعة الكافية للتعامل مع الأزمات التي تقف على الباب.

لا أقصد بإعادة التصميم، مجرد إعادة التنظيم، إنه ليس مجرد وضع نفس المجموعات من النشاطات في صناديق مختلفة. أعني بإعادة التصميم إعادة التفكير بأنشطة العمل ذاتها، أي إعادة التفكير لتحديد النشاطات التي ما زالت ملائمة حتى الآن، وكيفية إنجاز المهمات المتعلقة بها. كما يتضمن إعادة التفكير بنظام الحوافز والمكافآت للتأكد من أنه يدعم عمليات الانتقال إلى أوجه النشاط المختلفة التي أعيد تصميمها.

يعترف الجميع أن إعادة التصميم مهمة صعبة. إنها ليست إصلاحاً سريعاً. وتصور أن إعادة التصميم سيكون سهلاً هو دلالة أكيدة على وهم امتلاك العمليات الضرورية. مثل هذه التصورات تقود عادة إلى آمال بالنجاح ولكنها غالباً ما تقود إلى نتائج مخيبة للآمال.

إن أحد أصعب مظاهر إعادة التصميم هو التنفيذ. أنت عادة تواجه صراعاً بين الحفاظ على الحاضر، وخلق المستقبل. وغالباً ما تزودك النشاطات القائمة بالسيولة النقدية التي تجعل نشاطات المستقبل ممكنة. وهكذا، لا تستطيع ببساطة أن توقف ما تعمله الآن كي تبدأ بعمل شيء آخر.

والطريقة الأفضل للتعامل مع هذا الصراع هي أن تعتبر عملية الانتقال من الحاضر إلى المستقبل، عملية تصميم أخرى. فبدلاً من أن تحدد المستقبل ثم تقف مكتوف اليدين، قم بوضع خطة لكيفية الانتقال من الأنشطة الحالية إلى أنشطة المستقبل. إن الهدف هو رسم خارطة تبين للعاملين كيف ومتى تنتقل نشاطاتهم الحالية إلى أعمالهم المستقبلية. ويمكن لهذه الخارطة أن تساعد جوهرياً، ولكنها لا تغني عن العمل. إن مجرد وضع الخارطة لا يغير الحقيقة أنه كي يصل متسلق الجبال، إلى هدفه، عليه أن يتسلق.

على الرغم من أن عملاً شاقاً يجب أن يعمل، فإن الخارطة المطلوبة ستعرف كل عامل على الأقل ما العمل الذي عليه أن يعمله وكيف يعمله؟

## تجنب الصراعات داخل المؤسسة

تشرح ثلاثة أمثلة سأوردها في هذا الفصل طبيعة وهم امتلاك العمليات الضرورية، بما فيها الطرق التي يؤثر فيها الوهم على قدرات المؤسسة في التغيير والتجديد. إن فهم التأثير الجوهرى لعملياتك هو الخطوة الأولى لتجنب هذا الوهم.

## اللعب حسب القواعد

نحن نميل لاعتبار الجامعات كحاضنات للتجديد، فالجامعة قائد يتقدم ركب الاتجاهات الجديدة في الفن، والعلم، والتكنولوجيا، وطُرُز الحياة. إنه حكم صحيح إذا ما كنا نقصد «منتجات» الجامعات - أي أبحاثها، ومطبوعاتها، وخاصة طلابها. ولكنه بعيد عن الحقيقة كل البعد فيما يتعلق «بعملياتها».

تعكس معظم العمليات الجامعية التقاليد التي بدأت في أوروبا في العصور الوسطى، ونَمَتْ بالتدرج في القرون التالية. وهناك عدد من العمليات الإدارية الجديدة، إنما يعود تاريخها إلى الحرب العالمية الثانية. وقد شكلت الاستثمارات السنوية للحكومة الفيدرالية (الولايات المتحدة) والتي تبلغ مليارات الدولارات في الأبحاث الجامعية، شكلت بالتالي طرائق الجامعات في أداء الأعمال.

وتطرح عملية إيجاد المنتجات المجددة في سياق المنتجات المحافظة، والتي غالباً ما تكون بالية، مشكلات مختلفة. وربما كان المثال الأفضل هو عملية تشجيع وتثبيت الأساتذة في الجامعات.

وقد تعاملت مع هذه العملية بنجاح في نهاية السبعينيات، ومنذ ذلك الحين خدمت كمدقق خارجي لكثير من قضايا التشجيع والتثبيت في العديد من الجامعات المختلفة.

إن الحوافز والمكافآت في الأكاديميات مرتبطة كلياً تقريباً بالإنجازات الفردية، وبشكل خاص بقدرة أساتذة الكليات على نشر الكتب والمقالات والحصول على مخصصات منح الأبحاث. كي تحصل على الاعتراف الكامل بهذه الإنجازات، عليك أن تعمل منفرداً، وأن تشرف على أعمال طلاب الدراسات العليا الذين يشاركون في فريق البحث الذي ترأسه، وعليك أن تتجنب العمل مع زملائك من أعضاء هيئة التدريس. فمثل هذا التعاون سيؤدي إلى تقسيم الرصيد الناتج عن هذه الإنجازات بينك وبينهم. لنضع الأمر بكلمات أكثر بساطة: كي تحصل على التشجيع والتثبيت عليك أن تصيغ ما يكفي من النظريات، وتجمع ما يكفي من البيانات، أو أن تنجح في البرهان على عدد من النظريات، كي تستطيع نشر ثلاثة أو خمسة أبحاث في السنة. وفي نفس الوقت تحتاج لأن تدبج خمسة اقتراحات تنجح في الحصول على منح توفر الدولارات اللازمة للقيام بمثل هذه الأبحاث.

القواعد إذن واضحة جداً، وكذلك النتائج. يركّز أساتذة الكليات على الجهود والتي يمكن لشخص واحد أن يكملها بمساعدة فريق من الطلبة، وتجد طريقها إلى النشر بالسرعة الضرورية. وبعد أربع أو ست

سنوات من هذا الأداء، تصبح فرصتك في الحصول على الترقيات والتثبيت جيدة.

ينتج من هذه العملية أن معظم أساتذة الكليات، وخاصة أساتذة المرتبات الدنيا، يركّزون على مشكلات صغيرة جداً. أما المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويتوجه لحل مشكلات معقدة ومتعددة الأبعاد، فهي طريق أكيد للحصول على بطاقة الاستغناء عن الخدمات. ونتيجة لذلك، فإن المؤسسة التي تتوقع منها معظم التجديد تستطيع فقط أن تجدد «الأمر الصغير».

إن الوهم الذي يسيطر على الجامعات في أنها تمتلك العمليات الضرورية، يجعل من غير الممكن لها تقريباً أن تعالج المشكلات الكبرى. وهذا لا يعود فقط إلى نظام الحوافز والمكافآت البالي، وإنما إلى العمليات التي أسست لنشوب الصراعات داخل المؤسسة.

يحضرنى مثال ممتاز يتعلق بتوزيع الأموال العامة. فجامعات الأبحاث الكبرى تتلقى مبالغ ضخمة من بنود النفقات العامة في ميزانية الحكومة الفيدرالية على أن تسدها فيما بعد. وهذه النفقات تترافق بشكل ضعيف مع إدارة الأبحاث الممولة من المنح والعقود الفيدرالية. وتتضمن هذه النفقات، تكاليف أدوات العمل وأجهزة الكومبيوتر، والمكتبات، وهكذا.

تقوم معظم الجامعات بتخصيص جزء من هذه النفقات المتوجبة السداد إلى المنظمات التي كانت في الأصل السبب في الحصول على

هذه الأموال بسبب كسبها للعقود والمنح، ويثير هذا فوراً السؤال التالي: مَنْ يحصل على المبالغ المخصصة لكل عقد أو منحة؟ وأستطيع من خبرتي الشخصية أن أجيب: إن عملية تخصيص الجهة المستحقة والاستثمار بأجزاء من الفطيرة يقود غالباً إلى صراعات جوهرية.

ويمكن لمراكز الأبحاث المتعددة الاختصاصات خاصة، أن تتبلى بمثل هذه الصراعات. فهذه المراكز - أو المختبرات أو المعاهد - تضم أساتذة من أقسام أكاديمية مختلفة، وتتوقع هذه الإدارات التي تشكل بمجموعها بيتاً واحداً من أساتذة الكليات، أن يحصل أبناء البيت الواحد على تمويلات عامة تستطيع الإدارات أن تستخدمها لسد مختلف الاحتياجات. وعلى كل حال، يصبح أعضاء الهيئة التدريسية موزعين بين ولائهم لمراكز الأبحاث. وولائهم للأقسام الأكاديمية لإنبات بذور الجهود الجديدة ولتغطية النفقات غير المباشرة. وقد أخبرني أحد هؤلاء الأكاديميين: «إن وظيفة بنصف دوام في مركزنا ونصف دوام ثانٍ في أحد أقسام الجامعة، سوف تنتهي بأن يداوم الأستاذ 75٪ فقط من (نصف الدوام) في المكانين، وهذا ما يجعل كل فرد سعيداً».

قد تعتقد أن مثل هذه الصراعات ستدعو الجامعات لإعادة النظر في عملياتها، ولكنها وقعت في فخ الوهم أنها تمسك بزمام عملياتها. كان لدى إحدى الجامعات التي قضيت فيها بضع سنين لجنة اسمها لجنة اللجان، هدفها التأكد من أن عضوية اللجان تمثل فعلاً

الهيئة الجامعية. ببساطة أكثر، كان هدفها التأكد أن كل فرد له نصيب في السلطة وفي الإيرادات. وكانت النتيجة نظاماً وضع وفق سياسة عالية المستوى، بحيث يتعذر عليك بعد ذلك أن تستطيع فعل شيء أكثر من إدخال تغييرات طفيفة. وهكذا تكون الجامعة قد خلقت الآلية التي تعزز وَهْم قيامها بالعمليات الضرورية.

وعلى ضوء الخلل الوظيفي في العديد من العمليات في الجامعات، يبدو أن إعادة التصميم أصبحت مطلوبة، بقدر ما يستطيع العديد من رؤساء الجامعات السابقين أن يشهدوا أن إعادة تصميم الجامعات أمر ملح ولكنه غير ممكن. وهو لا يشبه إعادة التصميم في ميادين الأعمال، بل يكاد يشبه إعادة صياغة دين ما.

إن أساتذة الكليات الذين يعتبرون مثال العقلانية داخل المدرجات الأكاديمية، نادراً ما يكونون عقلانيين عندما تبحث معهم كيف يجب أن تدار الجامعة. وعندما تنبههم أن الحوار حول ضرورة التغيير يفتقر إلى المنطق تجدهم دائماً يطلقون صرخة الحرب للاحتشاد دفاعاً عن الحرية الأكاديمية. وتتحول التقاليد إلى مرساة ثقيلة. وبالمقابل، نجد أن التجديد في الجامعات يقوده دائماً أناس يلتفون على النظام وينجزون أشياء متجاوزين أي عملية تقف في طريقهم، فهم مثلاً يقومون بأبحاث حول مشاكل مركبة ويضمون أطرافاً متعددة الاتجاهات على الرغم من خطر اتهامهم بخرق النظام ونقص المكافآت. قد يحدث التجديد، وإنما كان بالإمكان أن تحدث

أشياء أكثر بكثير، لو استطاعت الجامعات فعلاً أن تتغلب على وَهْمِ أنها تقوم بالعمليات الضرورية.

### استحالة تبادل المنافع

تقدّم المنظمات الحكومية إيضاحات غنية عن هذا الوهم. جزئياً لأنها «عملية غنية» باحتوائها على تنوع واسع من العمليات لأنها مغطاة قانونياً في كل مظهر من مظاهر عملياتها. وبشكل متكرر تحبط هذه العمليات كل جهد لإنجاز أهداف هامة.

ويتعلق مثال ممتاز مستقى من وزارة الدفاع بمشكلة دعم العاملين في تشغيل وصيانة أنظمة التسليح المعقدة. وبشكل محدد إن مسألة المنفعة، تشمل تبادلاً جوهرياً بين الاستثمار في التكنولوجيا التي تدعم أنظمة التسليح والاستثمار في الجهاز العامل الذي يشغل ويصون هذه الأنظمة.

تتعلق هذه المنفعة المشتركة بإيجاد توازن بين نهائيتين. فمن جهة، يمكن لوزارة الدفاع أن تستثمر أموالاً في تكنولوجيا عادية (مثلاً تكنولوجيا الأنتمة، وأنظمة التشخيص «الذكية») لتجعل من الممكن استخدام عاملين تلقوا حداً أدنى من التدريب. ومن جهة أخرى يمكن للوزارة أن تستثمر في تدريب معقد ورفيع يقدم عمال تشغيل وصيانة قادرين على التعامل تقريباً مع أي جهاز.

لا يبدو أيّاً من هذين الحلين معقولاً. إذ يمكن للتكنولوجيا أن تكون غالية الثمن جداً، وهي بالضرورة عاجزة عن أداء كل شيء. كما

يمكن للتدريب أن يكون معقداً بسبب قابلية الأشخاص الذين يتطوعون في الجيش. والسؤال إذن هو كيف نحقق التوازن بين هذين التيارين؟

وبوضوح كوضوح المنفعة المتبادلة، نادراً ما جرى التوجه في وزارة الدفاع لمعرفة أين تعيق العمليات التوجهات المركزية. تنفصل أنظمة إنتاج الأسلحة من الناحية الوظيفية، عن التصميم، وعن تلقي التدريب. حتى لو تداخل العاملون في الإنتاج والمدربون فلا يملك أي من الفريقين السلطة ولا الصلاحية لتعديل الميزانية اللازمة للقيام بعمليات تبادل المنفعة عبر حدودهم الوظيفية.

قادني التعرف على هذه الحقيقة إلى التحدث مع أعلى المسؤولين التنفيذيين في وزارة الدفاع الذين لديهم معرفة بحدود الصلاحيات التي تتمتع بها كل من المنطقتين الوظيفيتين المذكورتين. وقد لخص ضابط كبير الوضع بملاحظة موجزة، إنما محكمة قائلاً: «في المستوى الوظيفي الذي يتمتع فيه الأشخاص بالصلاحيات لمواجهة هذا التباين، فإنهم لا يفهمون طبيعة هذا التباين. وفي المستوى الذي يفهمون فيه هذه الطبيعة، فإنهم لا يملكون الصلاحيات».

من نتائج هذا الأمر أن أنظمة التسليح قد تطورت إلى درجة أدت إلى تحديات هامة في موضوع التدريب. أما النتيجة الثانية فهي أن الأنظمة تضمنت خصائص نادراً ما تستخدم إن لم نقل إنها لا تستخدم إطلاقاً. وأخذت العوائق المؤسسية، وكذلك أنظمة الحوافز

والمكافآت، تعيق حتى أكثر الزيادات تواضعاً في نفقات إنتاج الأنظمة الآن، وبالتالي قادت إلى تخفيض في نفقات التدريب فيما بعد. ومع استثناءات قليلة، لم يواجه هذا التباين أبداً.

على الرغم من الإفراط في هذه العمليات، تدمر الوكالات الحكومية بين الحين والآخر أفضل مصالحها. فطبيعة العمليات تشجع غالباً التقيد بالقواعد - مثلاً قواعد حساب التكاليف -، أكثر من التركيز على إنجاز الأهداف الثمينة. يعود هذا جزئياً على الأقل إلى صعوبة تقدير قيمة العديد من النشاطات الحكومية. مثلاً، ماذا يساوي هذا الاكتشاف البحثي الجديد؟ ومع ذلك، يحقق كثير من العاملين في الحكومة إنجازات متجددة وثمانية. ولقد أجريت مقابلات مع مدراء تنفيذيين كبار في وزارة الدفاع في واشنطن، وسألتهم كيف يفسرون مثل هذه النجاحات؟ وكان الجواب بالإجماع أن المجددين لقوا على النظام، وقطعوا الكهرباء عن أي عملية وقفت في طريقهم. وقالوا أبعد من ذلك، إن مثل هؤلاء الناس كانوا منقادين للإنجاز برضاهم الذاتي عن أنفسهم أكثر من انتظار المكافآت المحتملة والهزيلة التي توفرها الأنظمة الحكومية.

وهكذا، وكما شاهدنا في الجامعات، نرى أشخاصاً يتجنبون وهم أنهم يقومون بالعمليات الضرورية عن طريق القيام بعمليات مراوغة. وهو تكتيك ناجح في المنظمات التي يكون التغيير فيها صعباً. لكن هذا الأسلوب، غير ضروري في منظمات الأعمال، التي يكون فيها إعادة التصميم أكثر شيوعاً.

## واخيراً، تم التصحيح

غالباً ما تقوم الجامعات والوكالات الحكومية بإطلاق تسميات جديدة على وظائفها ونشاطاتها، ثم تقول إنها أعادت تنظيم نفسها. أما ميادين الأعمال، فعلى نقيض ذلك، تقوم بإعادة تنظيم مؤسساتها بشكل كثيف. وكانت النتيجة، تأجيل بعض الخطط، وتحجيم المؤسسة أو بعض أقسامها أو الوقوف عند الحجم القائم فعلاً، وبشكل عام أصبح الهدف القيام بعمل أكبر بتكاليف أقل.

معظم هذا النشاط يقع تحت عنوان إعادة هندسة «الأعمال». وكانت المحصلة عادة عمليات إما أقل كلفة أو إلغاء الاعتمادات تماماً. وقد عُزي سبب ذلك جوهرياً إلى خفض في تكاليف الإنتاج ونفقات الخدمات، وكانت النتيجة نمواً كبيراً في الخط الأفقي (الأرباح).

ثم أدركت شركات عديدة أنها لن تستطيع أن تحسن خط الأرباح دون التركيز على زيادة خط (المبيعات). وقد أدى ذلك إلى توجيه اهتمام كبير نحو منتجات جديدة وخدمات جديدة، وكذلك أسواق جديدة. كما أدى إلى عمليات شراء واندماج عديدة، حيث حاول لاعبون صغار، أن يصبحوا لاعبين كباراً، وحاول اللاعبون الكبار أن يحصلوا على أدوات نمو فعّالة.

عندما ركزت هذه الشركات التي أعادت تنظيمها، على إنتاج أشياء جديدة فبالإمكان أن تعرض نفسها لخطر الوهم بأنها قامت بالعمليات الضرورية.

وينبع هذا الخطر من أنها عملت بشكل جوهري على إعادة التنظيم، وتعتقد الآن أن الأمر قد استقام لها أخيراً. وعلى كل حال، ما كان صحيحاً ومناسباً للعمل القديم، ليس بالضرورة أن يكون صحيحاً ومناسباً للعمل الجديد.

ويتطلب النجاح في الدخول إلى أسواق جديدة، تبني عمليات تتلائم مع هذه الأسواق. وكما أظهرت العديد من المنتجات غير الضرورية لشركات التصنيع الحربي، وبشكل متكرر، أن نقل جعبة منتجات من صناعة إلى أخرى، يحظى غالباً بفرص قليلة من النجاح. أما نجاح شركة رايتون في نقل تكنولوجيا «الميكرويف» لاستخدامات الطبخ إلى الأسواق التجارية، فكان نتيجة لنقلها هذه التكنولوجيا فقط إلى شركة كالوريك دون أن تحملها أعباء منتجات أخرى تنتجها شركة رايتون. وهكذا يجب أن تتماشى العمليات مع السوق كي تؤثر على أنماط الأسواق الجديدة التي تجري خلفها الشركة. وما فعلته شركة سيركويت سيتي، من الانتقال من بيع الإلكترونيات بالمفرق، إلى بيع السيارات المستعملة في كارماكس، هو مثال جيد لهذا المبدأ.

إن عمليات سيركويت سيتي للمبيع بالمفرق، وخاصة تمويلها ببطاقة اعتماد لمشتريات كبيرة، قد زودها بقاعدة قوية تنطلق منها نحو اتجاه جديد كلياً، هو مبيع السيارات. من الواضح أن السوقين مختلفان، ولكن العمليات كانت متشابهة.

يجب أن تبني قراراتك الاستراتيجية، كقرار سيركويت سيتي، على فهم قوي لعملياتك، والطرق التي تنشئ فيها هذه العمليات

ميزات تنافسية في الأسواق الجديدة التي تتعامل معها. فإذا لم تقدم عملياتك ميزة تنافسية في الأسواق الجديدة التي تتعامل معها، عليك عندها أن تتجنب ضم هذه العمليات إلى مساعيك الجديدة. وبالمقابل، كما هو الأمر مع سيركويت سيتي، تستطيع أن تبحث عن أسواق جديدة، حيث تزودك عملياتك الحالية بميزات مستقبلية. وفي كل الحالات، تتطلب عملياتك تدقيقاً قوياً إذا كنت تريد تجنب الوهم أنك تقوم بالعمليات الضرورية.

### الخلاصة

تحتاج من أجل خطط تقود إلى العمل - وعمل يقود إلى النجاح، أن تقوم بالعمليات الضرورية، وإلا فالنجاح يأتي فقط عندما يعمل الناس خارج النظام. أما في الجامعات والوكالات الحكومية، حيث يكون أي تغيير مؤسساتي ذو معنى صعباً جداً، ستكون الاستراتيجية الأفضل مساعدة المجددين أن يلتفتوا حول النظام والعمليات المؤسساتية. وأما في ميدان الأعمال فمن الممكن القيام بتغييرات حقيقية.

وقد شهد العقد الأخير تغييرات جوهرية في الصناعة. فقد أعادت العديد من الشركات هندسة عملياتها كي تخفض التكاليف بشكل دراماتيكي. وعلى كل حال، إن النمو الحقيقي في القيمة يتحقق بسبب تخفيض التكاليف حتى العظم. كان على الشركات أن تجد طرقاً جديدة لتوليد العائدات كي تتراكم عبرها، عائدات أكثر عند الخط الأفقي (خط الإنتاج).

وبينما تطوف الشركات في الأرجاء بحثاً عن فرص للنمو، فإنها تتعرض لخطر افتراضها أنها تقوم بالعمليات الضرورية، وكل ما تحتاجه الآن إضافة منتجات وخدمات جديدة، وفي كثير من الأحيان لأسواق جديدة. هذا الافتراض سيكون وهماً. إن ما تحتاجه فعلاً هو إعادة النظر بعملياتها عند كل اتجاه جديد تكوّنه، وعليها أن تتأكد من عدم وجود صراعات مؤسسية بين مسألة إلى أي نقطة تريد أن تصل، ومسألة كيف تأمل أن تصل إلى هناك.

### مبادئ مركزية

يدرج العرض 1/10 عدة مبادئ عملية التقطتها من الدروس المستفادة في هذا الفصل. إن وَهْمَ أننا قمنا بالعمليات الضرورية، ينتج عادة عن عدم الانتباه، والذي يقود إلى أن تتبع المنظمات ميولها الطبيعية للحفاظ على الحالة الراهنة. ويتطلب التغلب على هذا الاتجاه بذل جهد وإع لإعادة تكوين المنظمة.

ويمكن أن تثير أنظمة الحوافز والمكافآت إشكاليات خاصة، لذلك لا بد من تعديل الأنظمة غير الجوهرية لدعم التوجهات الجديدة. وأما الأنظمة الجوهرية، فهي تحتاج أيضاً إلى الانتباه، وخاصة لتجنب الصراعات مع التغييرات التي أدخلت على الأنظمة غير الجوهرية. ويمكن لعدم الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت أن يعيق التقدم بسهولة.

## العرض 1/10

- الميول الطبيعية للمنظمات أن تفعل الأشياء كما كانت تفعلها في السابق. إذا أردت أن تكون منظمتهك مختلفة عليك إعادة تصميمها.
- يمكن للعجز أو عدم الرغبة في تعديل نظام الحوافز والمكافآت أن ينسف الاتجاهات الجديدة.
- يمكن تدمير التعاون بين فروع المنظمة وأقسامها عن طريق البنى التي تشجع على التنافس على الموارد القليلة.
- يتضمن إعادة التصميم، إعادة التفكير بأنشطة العمل، بمعنى اكتشاف ما هي النشاطات التي ما زالت مناسبة حتى الآن، وكيف يمكن القيام بها، وإنجازها.
- تصور أن إعادة التصميم سيكون سهلاً هو إشارة أكيدة على وهم امتلاك العمليات الصحيحة.
- يعتبر التنفيذ أحد أهم المظاهر الصعبة لإعادة التصميم. أنت عادة تواجه صراعاً بين الحفاظ على الحاضر، وفي نفس الوقت خلق المستقبل.
- اختر بعناية عناصر البنية التحتية في منظمته القديمة، لتعبر فوقها إلى منظمته الجديدة.
- بدلاً من أن ترسم معالم المستقبل ثم تقف مكتوف اليدين، ارسم خطة توضح كيف ستحول نشاطات الحاضر إلى نشاطات المستقبل.

يمكن للصراع داخل المؤسسة بين أطراف متنافسة أن ينسف الجهود لزيادة التعاون بينها. عليك أن توجد أوضاعاً «يربح الكل» فيها وذلك عن طريق الاقتصاد في إنفاق الموارد القليلة وتوجيهها لتحقيق أكبر فائدة شاملة. وإلا فإن منافسة خفية قد تحد من التعاون المطلوب للنجاح.

وتتضمن إعادة تصميم منظمتك شيئاً أكبر من تحريك الصناديق في المكان وتبديل البطاقات. إعادة التصميم تعني إعادة التفكير بنشاطاتك، بمعنى علاقة هذه النشاطات بالأهداف والاستراتيجيات والخطط. يلغى عادة عدد من النشاطات المختلفة، ليحل محلها نشاطات أخرى. وإذا وجدت أن تغييراً طفيفاً فقط هو المطلوب، فهذه علامة جيدة أنك وقعت في فخ امتلاك العمليات الضرورية.

ويعتبر هذا الوهم بمثابة البلاء عندما تحاول الانتقال من سوق إلى سوق أخرى. وعليك أن تختار بعناية العمليات التي تزودك بميزة تنافسية في الأسواق الجديدة. وبشكل مشابه، يجب عليك أن تتخلص من المتاع غير المفيد في عملية الانتقال. فبقدر ما يكون حملك أصغر بقدر ما يكون انتقالك أفضل.

ومشكلات التنفيذ شائعة في إعادة التصميم. والمفتاح هو أن توازن الانتقال من الحاضر إلى المستقبل. ولإنجاز هذا التوازن عليك

أن ترسم بدقة الطرق التي تتحول فيها نشاطات الحاضر إلى نشاطات المستقبل.

### أسئلة أساسية

إن الانتباه للعمليات هو الطريقة الفضلى لتجنب وهم أنك قمت بالعمليات الضرورية. ويقدم العرض 2/10 عدة أسئلة لتساعدك على ذلك. والأسئلة مبنية على أساس المبادئ التي بحثناها في هذا الفصل.

لا يتصل جوهر الوهم المبحوث في هذا الفصل بالحاجة التي لا يمكن تجنبها لعمليات جديدة. فالعديد من العمليات التي كانت مناسبة في الماضي ستكون مناسبة في المستقبل. إن جذر الوهم يأتي من الافتراض غير المدروس، وغير المدرك، بأن الحالة الراهنة هي نموذج جيد يمكن للمقاصد الجديدة أن تجاربه.

يجب أن يكون الاهتمام المركزي منصباً على بذل العناية والاهتمام في مسائل العمليات. فإذا كان نظام الحوافز والمكافآت متماشياً مع مسألة أين تتجه، وكانت العلاقات البنوية داخل منظمتك لا تخلق عوائق تقود إلى الضعف، عندها يمكن تجاوز الوهم الذي نتحدث عنه. وإذا أعدت النظر في عمليات أخرى لتتأكد أنها تتماشى مع مقاصدك، فسوف تنجو من وهم أنك قمت بالعمل الضروري.

## العرض 2/10

- هل تتماشى عملياتك المؤسسية مع أهدافك، واستراتيجياتك وخططك، أو إنها في طريقها لأن تصبح كذلك؟
- هل يدعم نظام الحوافز والمكافآت تنفيذ استراتيجيتك؟
- هل تدعم العلاقات البنوية بين فروع منطمتك وأقسامها استراتيجيتك؟
- إلى أي مدى كان إعادة تنظيم منطمتك هو مجرد تغيير للبطاقات التي تحمل الأسماء والعناوين؟
- كم من العتاد المنطمتي قد حذف عند إعادة التنظيم الأخيرة؟
- هل لديك مخطط انتقالي لتحويل منطمتك القديمة وعملياتها إلى المنظمة الجديدة وعملياتها؟

## كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ

الحفاظ على الالتزام والعمل

غالباً ما يكون رسم الخطط أسهل من تنفيذها. وفي الحقيقة، إن النفور من الاستثمار في التخطيط يعود غالباً إلى الشك فيما إذا كانت الخطط الناتجة سوف تنفذ. وتجد كل أنواع المؤسسات صعوبة في الحفاظ على الالتزام بالخطط والعمل بموجبها.

عندما يقول الناس: كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ، فهم غالباً لا يفهمون ماذا تعني عبارة «كل ما علينا»، في هذا السياق. والوهم هو أنهم عندما انتهوا من وضع خططهم، ظنوا أو توهموا أن العمل الأصعب قد انتهى. وعلى كل حال، إن الالتزام بالتنفيذ والاستمرار به يمكن أن يكونا من الصعوبة بمكان لإنجازهما.

وقد فشلت خطط عديدة بدأت رائعة، بسبب مشكلات التنفيذ. وفي بعض الحالات، يكون الفشل نتيجة التنفيذ الضعيف والذي تعوزه الحيوية، وفي حالات أخرى الانعدام الكامل للتنفيذ. ويميل الناس للقول: نحن فقط لم ننجح في ذلك.

لماذا يحدث ذلك؟ إن السبب الشائع هو أنه لم يعجر توفير الناس اللازمين ولا الموارد المالية اللازمة للتنفيذ. وقد نسمع سبباً آخر هو أن الأولويات التي وضعت، سواء كانت فردية أو مؤسسية، كانت غير ملائمة. ونتيجة ذلك كله نجد خطة التنفيذ لم تستطع أبداً دفع المنظمة إلى رأس الصف.

إن نقص الالتزام الفردي أو المؤسسي يمكن أيضاً أن يكون هو المتهم. وفي لحظات الأمانة الكاملة، أخبرني أناس - عَرَضاً - : «نحن نعرف أن علينا أن ننفذ المخطط ولكن أحداً متناً لم يكن مهتماً فعلاً بالالتزام بالأشياء التي تتطلبها الخطة».

إن لم تجد الخطة بطلاً ينفذها، أي شخصاً ما ينسب إليه النجاح - فإنها غالباً ما تدبل وهي ما زالت على شجرة الكرم.

كان أجمل مثل تردده والذتي المثل القائل: إن الطريق إلى جهنم مرصوف بالنوايا الحسنة. هذا المثل الذي يشكل جزءاً من حكمة اليانكي، يختزن في داخله جوهر وقوف خطط عديدة في المطهر. إنها خطط عظيمة تدعمها نوايا حسنة، ولكن ينقصها التنفيذ.

والمشكلة الكامنة هي أنه بالإمكان صرف انتباه الناس بسهولة وتحميلهم أعباء الأهداف والخطط قصيرة المدى. والنتيجة النمطية المتكررة أنهم يجلسون على كراسيهم في نهاية كل يوم ويقولون: «ما الذي حدث؟» وتكرر الأيام والأسابيع والشهور، وهم بكل بساطة، يتهربون من تنفيذ الخطط طويلة الأمد.

وهكذا، تبرز مشكلات التنفيذ في كل مكان وزمان، وهي ظواهر طبيعية تماماً. والمسألة هنا هي كيف نتغلب على هذه المشكلات. والجواب: التركيز على الخطط القابلة للتنفيذ. ويتضمن التأكد من أن الخطط الموضوعة قابلة للتنفيذ، الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بكل عنصر من عناصر خطتك:

- مَنْ سيقوم بأداء المهمات الضرورية، وهل لديه الوقت الكافي ليقوم بذلك؟
  - كيف سيقوم هؤلاء بأداء هذه المهمات، وهل هناك أسباب معقولة تدفعنا للقول إنهم قادرين على أدائها؟
  - ما المصادر البشرية والمادية والمالية المطلوبة لأداء هذه الواجبات، وهل هذه العناصر المختلفة متوفرة؟
  - متى يجب أن تستكمل هذه المهمات، وهل لدينا سبب للافتراض أنه بالإمكان تحقيق هذه الأهداف؟
  - لماذا نظن أن المعنيين ملتزمون بأداء هذه المهمات، وهل بالإمكان أن نفعل أي شيء لنضمن التزاماً أكبر؟
- وستؤكد لك الإجابة على هذه الأسئلة أنك لا تخضع لوهم «كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ».

والأسئلة هذه بسيطة بشكل واضح، ويمكن أن تعثر على مثلها في العديد من الكتب التي تعالج موضوع إدارة المؤسسات. ومع ذلك غالباً ما يجري تجاهلها، وأما الافتراض المضمرة الذي لا يتحدث عنه

أحد فهو كما أخبرني أحد كبار المنفذين: «وبعد ذلك، يقع السحر». هناك إذن ثغرة واسعة بين وضع الخطط، وتنفيذها. ونفترض بشكل ما أن السحر سيقع، وأن بساطاً سحرياً سينقلنا لنجتاز هذه الثغرة. والحقيقة أن العمل الشاق وحده هو الوسيلة الوحيدة الحيوية للربط الناجح بين وضع الخطة وتنفيذها. يمكن أن يبدو هذا بسيطاً، ولكنه في الحقيقة أساساً وصعباً.

### الحفاظ على الالتزام والفعل

يشرح هذا الفصل الوهم القائل «ما علينا إلا أن نبدأ التنفيذ» في سياق ثلاثة أمثلة. يركز المثال الأول على المنظمات التي يكون فيها الحفاظ على الالتزام والفعل صعباً بشكل خاص. ويعالج المثال الثاني المنظمات التي يكون فيها التخطيط بدون تنفيذ هو السائد، وأخيراً، في المثال الثالث، سوف نناقش كيف أن هذا الوهم يؤثر على الشركات التي تعتبر الخطط طويلة الأمد مركزية بالنسبة لمستقبلها.

### التعامل مع التفاصيل

لقد مارست دوري كقائد لعدد من المنظمات الطوعية، كما أنني عملت مستشاراً لعدد آخر. وغالباً ما تكون لاجتماعات التخطيط في مثل هذه المنظمات خصوصية واضحة. نمطياً تكافح مجموعات التخطيط لتدرج كل مسألة يطرحها كل فرد في المجموعة في الخطة. والنتيجة هي خطة طموحة جداً جداً تتجاوز الموارد المتاحة.

ونادراً ما يجري تجاوز هذه المشكلة في الوقت المناسب، لأن الفريق المخطط يتألف عادة من 15 إلى 25 عضواً يتصفون بالذكاء والإبداع، وتزدحم في رؤوسهم الأفكار. وعلى كل حال، سنجد أن واحداً أو اثنين من هذا الفريق، موظفان لدى المنظمة. أما الآخرون فلكل منهم عمله الآخر، يكسب منه عيشه. وهكذا، فإن معظم هؤلاء الأعضاء المبدعين والموهوبين المجتمعين في القاعة، لا يمكن الاتصال بهم كل الوقت.

ومع ذلك، تبرز عادة مفاهيم وخطط هامة. ثم يأتي دور التنفيذ. عندها يقوم الموظف أو الموظفان في المؤسسة غالباً ببذل جهودهما، وتقديم الخبرة المناسبة كلما طرأت مشكلة في أثناء التنفيذ. وأما المتطوعون الذين جاؤوا إلى اجتماعات التخطيط بالعديد من الأفكار فلا يستطيعون أن يكرسوا وقتاً كافياً لتنفيذ هذه الأفكار.

يذكرني هذا الوضع بتعليق شهير لويل روجرز، عندما سئل كيف كان على الحلفاء أن يتعاملوا مع تهديدات القارب الألماني U-Boat خلال الحرب العالمية الأولى، فأجاب: إن الحل بسيط، عليك فقط أن تسخن المحيطات إلى درجة الغليان، ثم تقوم بعد ذلك بالتقاط القوارب واحداً واحداً. وعندما سئل كيف يمكن تسخين المحيطات حتى تغلي، أجاب: «أنا لا أهتم بالتفاصيل أبداً».

والمشكلة هنا أن التنفيذ هو التفاصيل. والتعامل مع التفاصيل

يتطلب موارد قد لا تملكها المنظمات الطوعية. وهكذا تبقى الخطط بدون تنفيذ أو أن تنفذ بطريقة بائسة جداً بحيث تكون التوقعات بعيدة جداً عن التحقيق. وغالباً ما تقود خيبات أمل المتطوعين المتكررة إلى تحويل مساهماتهم إلى نشاطات أخرى ومنظمات أخرى.

إن الحل الواضح لهذه المشكلة هو التعامل مع الأسئلة الخمسة التي ذكرتها في البداية. وستكون النتيجة أن المنظمة سيكون لديها أهدافاً وخططاً أكثر تواضعاً، ولكنها بالمقابل تملك الموارد لتنفيذها. ويبدو هذا واضحاً، وهو كذلك، ولكن يمكن أن يكون هناك ثمن لا بُدَّ من دفعه. فالناس عادة ينضمون إلى المنظمات الطوعية لأنهم يملكون بنداً شخصياً، أكثر أهمية لهم من الأهداف العامة. فإذا لم تتابع المنظمة التي انضموا إليها البنود الشخصية تراهم يميلون إلى التخلي عنها. وبالتالي تفقد المنظمات الطوعية التي تركز على بعض الأمور فقط كي تنفذها، بعضاً من أولئك الأعضاء الذين تقع مفردات بنودهم الشخصية خارج التركيز الضيق.

وعلى كل حال، إن التنفيذ المركز سيجذب في النهاية مساهمين جدداً، إذا كانت الفقرات التي جرى اختيارها جذابة. لذلك يجب أن يجري الاختيار بعناية. عليك أن تبذل جهوداً لتوازن بين الخسارة المؤكدة لعدد من الأعضاء وبين كسب محتمل لأعضاء جدد نتيجة تنفيذ أفضل لخطط أكثر تركيزاً. لنضع الأمر ببساطة، يجب الوصول إلى هذا القرار من خلال تفكير استراتيجي دقيق.

## التخطيط دون التنفيذ

لقد عملتُ مع العديد من اللجان الحكومية الاستشارية، كما عملتُ مع العديد من الوكالات المختلفة. وكان الهدف من هذه الجهود وضع خطط معينة أو تقييم الخطط الموضوعة سلفاً. وتقوم الحكومة عادة بوضع كمية وافية من الخطط، لكن التنفيذ على كل حال، شيء آخر، فالعديد من الخطط لم تنفذ أبداً. كما وضعت العراقيل في وجه خطط كثيرة عند وضعها موضع التنفيذ. والمصدر الأكبر لمشكلات التنفيذ هو التبديل المتكرر للقيادات الذي ينتج عادة عن عمليات سياسية، فوزارة الدفاع، مثلاً، تجري عملية تناوب للقادة العسكريين كل ثلاث سنوات.

أتذكر إحدى «ورشات» التخطيط التي أدرتها في إحدى الوكالات منذ بضع سنين. في اليوم الأخير من عمل «الورشة» ركزنا على تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتأكد من أن الخطة تنفذ بشكل ناجح. وقد سألت الحاضرين، ما الإجراءات التي اتخذوها لخططهم القائمة، فنظروا إلى بعضهم البعض، ولم يدروا بما يجيبون.

أعدت طرح سؤالٍ بصيغة أخرى. قلت: «عندما يكملون وضع خططكم، وتصلون إلى مرحلة التنفيذ، ماذا ستفعلون لتطمئنوا أن التنفيذ سيتواصل بشكل مرضٍ؟» وبقي السؤال دون جواب. وسألت من جديد: «ماذا ستفعلون عندما تكملون وضع خططكم؟».

وكان الجواب البسيط: «سنبدأ بمجموعة الخطط الجديدة».

وتابع هؤلاء الناس شرح أنه لم يكن هناك مرحلة تنفيذ، بالطريقة التي أشير أنا إليها. فالنشاطات المتبعة بعد إنجاز التخطيط هي نفسها، إلى حد كبير، نفس النشاطات التي كانت متبعة قبل التخطيط.

كان أحد زملائي الشخص رقم 2 في إدارة التنفيذ في وكالة حكومية أخرى ولمدة سنتين. وخلال إحدى زياراتي لواشنطن، توقفت لأحيي صديقي، وكنت مهتماً أن أستنبط، ماذا يعني أن يشغل إنسان ما هذا المنصب. فأخبرني، أنه بناءً على طلب رئيس الوكالة، فقد أكمل وضع خطة لزيادة ميزانية الوكالة بشكل جوهري. وبدا ذلك لي مثيراً. ثم قال: لسوء الحظ فقد خفض مكتب الإدارة والميزانية كامل الزيادة إلى الصفر. فسألته وماذا كانت خطوتك التالية؟ فأجاب بأنه سيعيد عرض كامل التخطيط في السنة القادمة.

من الأمور الشائعة في الوكالات الحكومية أن الخطط الموضوعية لا تجد طريقها إلى التنفيذ. وعلى الرغم من أن بعض الخطط تقود فعلاً إلى تغييرات هامة، إلا أن معظمها لا يؤدي إلى أي تغيير على الإطلاق، وليست أكثر من اقتراحات غايتها استهلاك الوقت فقط. ويأخذ عدد قليل من الاقتراحات طريقه إلى التنفيذ عبر القفزات السياسية، لأنها تحظى بالموافقة، وبالتالي بالتمويل اللازم للتنفيذ.

هذه العملية تكلف العاملين في الوكالات الحكومية ثمناً غالياً. إذ يطلب إليهم تكراراً التحضير لخطط مبادرات جديدة - ولاستخدام مواهبهم وطاقاتهم بحماس لوضع هذه الخطط، وهم يعلمون أن فرص تنفيذها في أي وقت ضعيفة جداً.

وبقليل من الخبرة، يتعلمون أيضاً أن فرص النجاح لا تتعلق بمستوى الخطط ونوعيتها، كما أن المساومات السياسية وصفقات الميزانية تسيطر على صنع القرار. وأي خطة خاصة فردية مفصلة تصبح عادة نقطة فقط فوق أحد الرسوم البيانية في عرض يقدم لصانعي القرار. ويقود هذا الوضع إلى حالة خاصة لوهم «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ». والتصور هو أن الحصول على خطة مصدقة وممولة هو كامل اللعبة. أما التنفيذ فلا يعتبر صفقة كبيرة، مع أن ذلك نادراً ما يحدث. والنتيجة هي أن الميزانيات وليس تقديم النتائج هو الذي يسيطر على نشاطات المديرين التنفيذيين في الوكالات الحكومية.

وتترك هذه اللعبة آثارها على المديرين في المستويات الأدنى، وعلى العاملين في المكاتب إذ يشعرون دائماً أن محاولاتهم في إنجاز الخطط النوعية لا معنى لها. ويصبحون بالتالي معتادين على عدم التنفيذ، وهكذا تشيع بين العاملين التعابير الساخرة وتنهار المعنويات. هذا هو الثمن الذي تدفعه منظمة ما، عندما تخضع لوهم «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ».

### عرقلة التنفيذ

كثير من الشركات التي أعمل معها تعتمد على الأساس التكنولوجي، بمعنى أن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والعمليات، هي عنصر أساس في أوضاعهما التنافسية، وبالتالي، عليها أن تلجأ إلى برامج البحث والتطوير لمواصلة العمل

بالتكنولوجيات الحالية وإيجاد تكنولوجيات جديدة. لذلك يبدو الاعتراف بالحاجة لإعادة التقييم أمراً شائعاً في مثل هذه الشركات.

وعلى كل حال، يواجه العديد من خطط برامج البحث والتطوير مشكلات تنفيذية. ولا تنتج هذه الصعوبات عن نقص في المهارات والإمكانات من جانب، الأفراد الذين تشملهم، فمصدر هذه المشكلات عدد من الإرباكات الناتجة عن مسائل عملية تستهلك القسم الأعظم من اهتمام أعضاء الجهاز المسؤول عن برنامج البحث والتطوير.

وفي مناسبات لا حصر لها، اتصلت بزبائن لأسألهم عن مصير خطط تطوير التكنولوجيا التي كنت قد ساعدتهم في وضعها، ورأيتُ أن تقدماً طفيفاً قد تحقق. نمطياً، كان العاملون الرئيسون في تنفيذ البرنامج، يعالجون مثلاً مشكلة الزبائن في اليابان، أو مشكلة تصنيع في ألمانيا. ونتيجة لذلك، كان العمل ببرنامج البحث والتطوير معلقاً.

وارتباك شائع آخر، يتضمن جهوداً مديدة تبذلها شركات البحث والتطوير لتقرب أكثر من زبائنهم الداخليين. إنه تكتيك ممتاز بشكل عام. وعلى كل حال، فعندما يملك المسؤولون عن تنفيذ برنامج البحث والتطوير قليلاً من الوقت - وغالباً لا يكون لديهم أي وقت - فإن التكتيك ينسف الاستراتيجية الشاملة. وفي بعض الحالات يصبح هؤلاء جهازاً إضافياً يلحق بالوحدات العملية. وقد تكون الوحدات العملية سعيدة بذلك، ولكن البرنامج يصبح معطلاً.

إن النتيجة الشاملة لإرباكات من هذا الطراز هي أن الخطط الموضوعية وفق برنامج البحث والتطوير لم تنفذ، وتنعقد الغلبة لوهم «أن كل ما علينا البدء بالتنفيذ». وحقبة أنهم لا ينفذون خطط لا تبدو مهمة، لأنهم يشعرون دائماً بأنهم سيبدوون بها حالاً. وعلى كل حال، تمر الشهور ولا ينفذ إلا القليل. والمشكلة الكبرى، بالطبع، هي أن الشركات المنافسة تكون قد بدأت تنفيذ خططها بحماسة، بينما يبقى برنامج هذه الشركة معلّقاً.

إن مسألة «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ» هي أكبر مما يتصورها الناس، لأن التنفيذ، وخاصة ذلك المتعلق بالخطط البعيدة المدى، يمكن بسهولة أن يصادف عقبات بسبب مشكلات المدى القريب والاهتمام بها. فالمشكلات القريبة تتوالى الواحدة إثر الأخرى، ويمر الزمن بأسرع مما تتصور، وتصبح مشكلات الأمد الطويل حاضرة أمامك. وستجد أن التكنولوجيا التي وضعت في حسابك الاعتماد عليها ليست جاهزة بعد. وهكذا تعاني من نتائج خضوعك لوهم «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ».

### الخلاصة

من طبيعة مشكلات التنفيذ أنها مضلّلة. وتميل المنظمات الطوعية لتكون مثقلة بالالتزامات، ولكنها لا تستطيع التنفيذ بسبب نقص الموارد. وعدم التنفيذ واقع جوهري للكثير من خطط الوكالات الحكومية.

وغالباً ما تبرز في ميدان الأعمال معوقات بسبب الاهتمام بالمسائل قريبة الأمد، بينما تعاني الخطط بعيدة الأمد من وقف التنفيذ.

وبدلاً من عبارة «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ» يجب إدراك الحقيقة، وهي أن التنفيذ غالباً ما يكون مشكلة كبرى. ويعني ظهور مشكلات التنفيذ أن الموارد المستثمرة في التخطيط، كانت استثمارات سيئة. كما يمكن لمشكلات التنفيذ أن تولّد في المنظمات مستويات عليا من الشك والسخرية، وتنسف بالتالي رغباتها في القيام بالتخطيط.

### مبادئ مركزية

يضم العرض 1/11 قائمة بمبادئ مختلفة للتنفيذ مستقاة من المناقشات الواردة في هذا الفصل. إن تنفيذ الخطط والالتزام بها، غالباً ما يكون صعباً، ومشكلة مضللة في المنظمات. وبالتالي، يصبح قولنا «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ» وهماً مضللاً.

لقد أصبحت معظم المنظمات ضعيفة، بعد أن أمضت السنوات العشر الماضية، تؤجل التنفيذ، وتقلل من حجم المنظمة، أو تصححه. والنتيجة كما هي غالباً عجز في العنصر البشري والموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التي وضعتها هذه المنظمات. يجب أن تعتبر الأموال اللازمة جزءاً من التخطيط.

أما آفاق الزمن لدى هذه المنظمات فغالباً ما تكون ضيقة، مع الأفضلية لمسائل المدى القريب. ويميل هذا الأمر لتوجيه الموارد

المخصصة أصلاً لخطط المدى الطويل المتعلقة نحو حل المشاكل الراهنة والفرص القائمة. وبالتالي، ستبقى خطط المدى البعيد بشكل دائم خطأً للمدى البعيد بسبب عدم التقدم في تنفيذها.

وتواجه الخطط التي هي أفكار جيدة بشكل عام، مشكلات التنفيذ عندما يجدها الأفراد أو المنظمات غير ملحة بشكل خاص. وكل خطة تحتاج إلى بطلٍ، إلى شخص ما يتعهد بها بنجاح، وبدون الحيوية والاندفاع اللذين يخلقهما الأبطال، تميل الخطط لأن تتعثر منذ الإشارة الأولى لوجود مشكلة ما.

### العرض 1/11

- غالباً ما يكون الالتزام بالتنفيذ واستمراره أمراً صعب الإنجاز.
- هناك مشكلة عامة وهي أن المبالغة في الخطة تؤدي إلى نقص في العنصر البشري والمصادر المالية اللازمة للتنفيذ.
- غالباً ما تعيق التنفيذ أولويات لدى الأفراد والمنظمات التي تسيطر عليها المسائل قصيرة الأمد. وكذلك غالباً ما يعيقه غياب الالتزامات الفردية والمؤسسية بالخطط.
- تدبل الخطط عادة قبل القطاف، إذا كانت بدون بطل، شخص ما ملتزم بنجاح الخطط.
- إن التعامل بالتفصيل مع أسئلة: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، في تنفيذ الخطة هو مفتاح تجنب وهم «ما علينا إلا التنفيذ».
- إن العمل الشاق هو الوسيلة الحيوية لربط الخطط بالتنفيذ بشكل ناجح.

يحتاج تنفيذ الخطط إلى رعاية تهتم بالتفاصيل. وبشكل محدد يجب أن تقابل الأسئلة التي تتضمن: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا؟ التي طرحتها في بداية هذا الفصل، بكل جدية. ويتطلب هذا عادة كمية جوهرية من العمل، وهي الطريقة الوحيدة لجسّر الهوة بين التخطيط والتنفيذ.

### أسئلة أساسية

ينتج وهم «ما علينا إلا البدء بالتنفيذ» من تصور سيء يقول إن التخطيط صعب والتنفيذ سهل. وعلى كل حال، هناك العديد من شركاء التنفيذ التي تتطلب عملاً جوهرياً لتجنبها. والعرض 2/11 يسجل عدة أسئلة تساعدك على ذلك. وقد استقينا الأسئلة من المبادئ التي بحثناها في هذا الفصل.

لا يتعلق جوهر الوهم الذي درسناه هنا بالنشاطات المرافقة لتنفيذ الخطط. بل ينبثق من فكرة أن التنفيذ سيكون فورياً وعلى خط مستقيم، إذ ليس عليك إلا أن تبدأ بالتنفيذ. وعلى كل حال، يؤدي نقص الموارد، والأولويات الخاطئة والعديد من أنماط الإعاقة إلى ظهور مشكلات التنفيذ. والتعامل مع الموارد، والأفضليات والمعوقات هو مفتاح التأكد من تنفيذ الخطة.

وتصوغ معظم المنظمات، وخاصة المبدعة منها العديد من الخطط الضرورية، والتي تحمل غالباً ميزات تنافسية جوهرية قادرة

على اجتذاب المبيعات والأرباح. وعلى كل حال، لا تنفذ معظم هذه الخطط أبداً، ولا تحقق الفوائد المأمولة منها أبداً. وكى تتجنب هذه التبعات غير الموفقة، عليك أن تتجنب وهم «ما علينا إلا التنفيذ».

### العرض 2/11 الحفاظ على الالتزام والفعل

- كم يتكرر الوضع: «إن الكرة قد سقطت» في مرمى منطمتك؟
- هل لديك المصادر البشرية والمالية لتنفيذ خططك بنجاح؟
- هل تعيق مشاكل القضايا العاجلة والفرص قصيرة الأجل الخطط طويلة الأمد، وتنسف بالتالي التقدم؟
- من هم أبطال خططك طويلة الأمد، وهل يركزون على تنفيذ هذه الخطط؟
- هل قمت بعمل جاد للإجابة على أسئلة تقول: مَنْ، وكيف، وماذا، ومتى، ولماذا، تتعلق بتنفيذ الخطة؟