

## تخطيط إستراتيجيتك

يجد كثير من المديرين تحدياً في التخطيط الإستراتيجي. وتقدم مقالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعة وإرشادات للتغلب عليها. في الصفحات المقبلة ستجد اقتراحات لإشراك مديرين آخرين وموظفين في تطوير الإستراتيجية، إضافة إلى تجنب العوائق الذهنية الشائعة التي يمكن أن تُحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي. وتقدم مختارات إضافية لإرشادات لاستخدام تخطيط السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ولتحديد الفرص الإستراتيجية التي ترغب في استكشافها بين احتمالات كثيرة يمكن أن تتكشف في صناعتك.





## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد الأمر مقتصرًا على كبار المديرين؟

ماري جيندرن

عندما قررت مؤسسة أنظمة المعطيات الإلكترونية (EDS) أن تلقي نظرة على إستراتيجية عملها بذلت جهوداً عظيمة كي تحصل على فكر ليس من مديريها التنفيذيين المرموقين فقط بل من غيرهم أيضاً. في الواقع، شارك 2500 موظف من 5500 في آخر الأمر. وبدأت عملية تخطيط إستراتيجية من مرحلتين مع منتديات واجتماعات مصممة للحصول على مُدخلات من العمال على كل المستويات وفي كل الأقسام عن الموقع الذي تشغله الشركة في أسواقها وما هي مواطن قوتها ومواطن ضعفها الحالية وأين تكمن فرصها المستقبلية. باستخدام المعلومات التي جُمعت في هذا الطور الأول، وضع كبير المديرين التنفيذيين في EDS وفريق من المديرين التنفيذيين الكبار خطة إستراتيجية تفصيلية لثلاث سنوات مصممة كي تحقق الأهداف الموضوعية من قبل المجموعة الأضخم. لقد أدت الممارسة إلى توسع سوق مهم لـ EDS كانت تعتمد

تقليدياً على خدمات تجارية لمعظم إيراداتها، مثل إيجاد أدوات لتحويل برامج الحاسوب من نظام تشغيل إلى آخر. في الوقت الحاضر تسعى الشركة، على نحو نشط، للوصول إلى الزبائن المهتمين في تجديد عمل عملياتهم التجارية وفي التجارة الإلكترونية، تصميم مواقع على الشبكة العنكبوتية وخدمات استضافة لمساعدة الزبائن على فهم الإنترنت. هذه المقاربة الجديدة تغل الآن حصص أرباح حقيقية: لقد سجلت EDS 16.3 مليون دولار أمريكي من العائدات الإجمالية لعام 1997 وهو رقم قياسي للشركة ويساوي تقريباً ضعف العائدات الإجمالية للعام السابق. قال جون هاريس نائب الرئيس لشؤون التسويق وقائد مساعي التخطيط الإستراتيجي في EDS: «إنني أعزو كثيراً من ذلك إلى التركيز الذي تقدمه الإستراتيجية لكم، إن الشيء الذي حاولنا أن نؤكد هو أن إستراتيجية التطوير هي مسؤولية كل موظف في الشركة».

لم تكن شركة EDS هي الشركة الوحيدة التي اتخذت قراراً إستراتيجياً خارج نطاق حجرة مجلس إدارة الشركة. ثمة عدد متنامٍ من الشركات يدرك أن النجاح يتطلب معلومات سوق أفضل وقدرة على العمل وفقاً لهذه المعلومات بسرعة. إن صيغة رابحة تستلزم من كل موظف أن يفكر إستراتيجياً في الطريقة التي يتلاءم بها عمله (أو عملها) مع أهداف الشركة. روجر مارتين مدير شركة Monitor Co. للاستشارات العالمية يجادل بأنه لم يعد باستطاعة المديرين احتمال التفكير في أي من عمالهم بوصفهم عمالاً مؤتمتتين تقتصر أدوارهم على تنفيذ مهام تملى عليهم من جهات عليا. يتخذ كل العمال قرارات

أساسية كل يوم تتعلق بالطريقة التي سينجزون بها أعمالهم، وهذه القرارات يمكن أن تؤثر في إستراتيجية الشركة سلباً أو إيجاباً.

ولكن يجب على الشركات أن تعترف بهذه الحقيقة قبل أن تنتفع بها. ما يأتي بعد ذلك هو الأفكار الثاقبة المستقاة من مجموع ما كُتب حديثاً وأيضاً من الأشخاص في خنادق العمل عن السبب الذي يجعل عملية تخطيط إستراتيجي موسَّعة معقولة وعن كيفية إدارة شركتك عملية من هذا القبيل.

## إطلاق العملية يحسّن علاقات الزبائن

### ويوفر الوقت

يشير شانون ري وول من Manus وهي شركة استشارية للشؤون الإستراتيجية إلى أنه «في مجموعة واسعة من الصناعات يوجد تركيز متزايد على فهم ما يريد الزبائن، والاختلاف الحقيقي الآن هو أن تكون قادراً على إعطاء الناس ما يبحثون عنه يمكن عزل المديرين الكبار - بكل ما في الكلمة من معنى - هناك في غرفة طعام المديرين التنفيذيين. وإذا كنت تشرك الآخرين (في التخطيط الإستراتيجي) فمن المرجح حصولك على إستراتيجيات تناسب ما يحدث في السوق».

ويتابع مارتين قائلاً: «الطريقة الوحيدة للخروج من المأزق هي التفكير في الشركة بوصفها مصنع اختيار»، وكل موظف فعلاً هو كيانٌ صنع اختيار وليس هناك خطٌ فاصل تستطيع أن ترسمه

بين هؤلاء الذين يصوغون إستراتيجية وأولئك الذين ينفذونها. أحد العناصر الحيوية في جعل الموظفين منخرطين في التخطيط الإستراتيجي وفقاً لما يراه ستيفن. ل. غولدمان وروجر. ن. ناغال وكينيث بريس في كتابهم: منافسون متقدو الذكاء ومؤسسات فعلية Agile Competitors and Virtual Organizations هو التأكد من أن كل موظف يعرف وضع الأداء المالي للشركة. ويستشهد المؤلفون بأمثلة من شركة Nucor Steel ومنشأة أدوات بذر البذور John Deer ومنشأة نظام دخول عن بعد بلا مفتاح TRW وكلها تمتلك برامج ناجحة تربط نسب مئوية من دخل الموظفين بالأداء. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الشركات الثلاثة خطت بمبدأ الدفع مقابل الأداء خطوة إضافية بمشاركة مقدار غير مسبق من المعلومات مع أفواج من الناس. وهذا يشمل تقديم حلقات تعليمية صغيرة لكل شخص عن تفسير بيان الأرباح والخسائر ونشر تقارير دقيقة وتفصيلية عن تكاليف خدمة وإنتاج الشركة، ومبيعاتها، وعمليات التسويق والتوزيع، في الوقت المناسب وإظهار كيف تضاهي أرقام الشركة تكاليف ومبيعات المنافسين.

وعلاوة على ذلك، فإن إشراك مزيد من الموظفين في عملية التخطيط يوفر على شركتك الوقت والجهد الضروريين لجعل كل شخص يقبل بالإستراتيجية التي انتقدت. يقول مارتين: «معظم المديرين المتوسطين ليسوا منخرطين في صياغة الإستراتيجية بطريقة هادفة ومفيدة، إنني لا أرى قادراً كافياً من الأدلة على أن حلاً مثمراً يحدث. وما طورته أنت

## التخطيط الإستراتيجي - ماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

هو مجال كامل من إدارة التغيير حيث يكون التركيز على الكيفية التي تحقق فيها إجماعاً على الخيارات الإستراتيجية اختيرت في المستوى الأعلى. كيف تبني إجماعاً بعد أن يكون قد فات الأوان؟ إنني لا أعتقد أن ذلك هو الجواب الصحيح».

في EDS، إستراتيجية الشركة تُعدل باستمرار استناداً إلى التغذية الراجعة من الموظفين. كانت الشركة أنجزت برنامجاً رسمياً يدعى «فريق إيجاد القيمة» يفسح في المجال لأي موظف كي يتقدم باقتراحات لإدخال تحسينات جديدة على العمل، أو أساليب تؤمن استجابة أفضل لمتطلبات السوق.

### يجب ألا يأتي التمكين

#### على حساب الخبرة

إن فكرة أن كل عامل يجب أن يكون منخرطاً في صياغة الخطة الإستراتيجية للشركة لا تعني أن لجان معظم الموظفين الأدنى مرتبة يجب أن تكون مسؤولة عن تحديد الأسواق التي يجب الدخول إليها أو ما المنشآت التي يتعين إغلاقها. يحذر مارتين قائلاً: «إنها فكرة تمكين خاطئة جداً تلك التي تستلزم تفويض الموظفين باتخاذ قرار بشأن أمر لا يعرفون عنه إلا شيئاً يسيراً» بدلاً من ذلك، فإن الفكرة هي أن تسليح كل العمال بمعلومات عن الإستراتيجية التي يحتاجونها كي ينجروا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

ويجادل مارتين بشأن مفهوم «شلال اختيارات» مناسب نزولاً عبر الشركة. يطور المدير التنفيذي الرئيس ونواب مدير الشركة إستراتيجية شاملة للشركة التي تُشرح بعد ذلك لبقية أعضاء فريق الإدارة. صنع المديرون اختياراتهم المتعلقة بخطط التسويق الخاصة بأقسامهم وأهداف المبيعات، ويؤمنون ما يحتاجه الموظفون لتأدية مهامهم، إلى ما هنالك استناداً إلى إستراتيجية الشركة وينقلون قراراتهم إلى فرقهم، ويشرحون ما يأملون أن ينجزوه وما الذي يتوقعونه من مرؤوسيهـم. وبعد ذلك يصنع العمال اختياراتهم الخاصة للطريقة التي ينجزون بها أعمالهم استناداً إلى تلك المعلومات.

### يجب ألا يتدفق شلال المعلومات

#### فقط نزولاً إلى الأسفل

العمال الذين أبلغوا توجُّهَ الشركة والطريقة التي تخطط لها كي تنجح يستطيعون أن يمدوا مديريهم بمعلومات الخط الأمامي القيمة التي تستطيع غالباً أن تحسن إستراتيجية الشركة الشاملة، ويستشهد مارتين بمثال عن قائد شاحنة نفايات لشركة معالجة نفايات ضخمة كانت تحاول أن تحسن فاعلية منشأة معالجة جديدة. وصف مدير السائق كيف عملت منشأة المعالجة الجديدة شارحاً أنها عالجت نموذجين متميزين من النفايات التي كان يجب أن يُفصل بعضها عن بعض. بعد ذلك طلب المدير من السائق أن يفكر في جولته اليومية

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

في سياق الطريقة التي أحدثت بها الشركة المنشأة الجديدة. اقترح السائق إعادة تنظيم مساره كي يشمل عشرة مواقع يكون فيها غالباً نوع واحد من النفايات في الصباح وعشرة مواقع أخرى يكون فيها غالباً نوع آخر من النفايات في المساء. كانت النتيجة توفيراً مهماً للأموال ولوقت الفرز.

ويشير مارتين قائلاً: «توجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذاك والطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار وتطلعه على سياق الاختيارات التي اختيرت عند مستوى أعلى بدرجة واحدة على الأقل عبر سلسلة السلم الوظيفي. عندما تجعل هذا الشلال يجري، فإنه سيكون هناك تدفق في المعلومات وسيهتم الناس بسياق الاختيارات إذا ما حصلوا على بعض ثمارها».

### المديرون المتوسطون يصبحون

#### سفراء الإستراتيجية

يعتقد ستيفن وول رئيس شركة Manus أن بوسع المديرين المتوسطين أن يؤدوا أدواراً رئيسة في عملية تخطيط إستراتيجي موسّع حيث ينقلون المعلومات عن إستراتيجية الشركة إلى المراتب الأدنى ويعيدون معرفة العاملين الموجودين في طليعة العمل الميداني إلى كبار المديرين التنفيذيين. يقول وول: إن شركة جيون التي

تتج الراتينج الفينيلي. حققت نجاحاً كبيراً باستخدام المديرين المتوسطين لهذه الطريقة. عملت الإدارة العليا مع 80 موظفاً من مجموعة عمليات جيون كي يبتكروا رؤية إستراتيجية جديدة وبعدها طورت الشركة عملية استطاع عبرها المديرين المتوسطون أن يتحدثوا مع كل موظف من 1700 موظف، وقد ساعدوا كل موظف على أن يربط الرؤية الجديدة بعمله (أو عملها). وفي نهاية هذه الجلسات، طُلب من الموظفين أن يملؤوا استمارة إجابة مغفلة الاسم. 95% من الذين أجابوا قالوا: إنهم التزموا التزاماً كاملاً بتحقيق الرؤية، وقال 87% منهم: إنهم صنعوا تغييرات في الطريقة التي أنجزوا بها أعمالهم استناداً إلى ما تعلموه في الجلسات.

عندما تستنيك هيئتك المسؤولة الرسمية

من التخطيط الإستراتيجي، ابتكر الشلال بنفسك.

ماذا إذا كنت مديراً في شركة لا تزال تتكل كلياً على كبار المديرين التنفيذيين كي يرسموا إستراتيجية، في حين يقتصر دور كل موظف آخر على تنفيذ قرارات أصحاب المناصب العليا لا تياًس، يقول الخبراء: إنك لا تزال تستطيع أن تساعد في تكوين الخطة الإستراتيجية لشركتك. يقول ستيفن وول: «إنك لست مقيداً في أي مؤسسة بقيود دورك الرسمي في الخريطة التنظيمية، وفي أي عمل تُعد قدرتك على تنظيم حجتك المنطقية وعرضها بطريقة مؤثرة واحدة من الأدوات

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

الأشد قوة التي تمتلكها بوصفك مديراً، وحتى المؤسسات الأشد قسوة ستصغي إلى فكرة جيدة».

غالباً ما يكون المديرون المتوسطون هم أول من يدركون عندما لا تعود الإستراتيجية التجارية لإحدى الشركات متناغمة مع السوق. في مقال في Harvard Business Review 1996 عنوانه «الإستراتيجية بوصفها ثورة» يصف غاري هامل وضعاً أصبح فيه مجموعة من المديرين المتوسطين «ناشطي إستراتيجية» لأنهم كانوا قلقين حيث كانت شركتهم تنهار في السوق وكانت عرضةً لخطر خسارة المستقبل بسبب منافسيها».

المديرون الذين لم يكن أحدهم عضواً في هيئة إدارة الشركة شكلوا ما دعوه «فريق دلتا» وبدؤوا يعملون بهدوء من وراء الستار -دون إذن الإدارة العليا أو معرفتها- كي يقنعوا نظراءهم أنه حان الوقت لإعادة التفكير في المعتقدات الإستراتيجية الأساسية للشركة. بعد عدة أشهر، ترسخ اقتناعهم بين عينة نموذجية من المديرين الذين بدؤوا يسألون المديرين التنفيذيين الكبار أسئلة صعبة فيما إذا كانت الشركة متحكمة بمصيرها وتمسك جيداً بزمام الأمور وفيما إذا كانت في مقدمة منعطف تغير الصناعة أو في آخره. أخيراً، سلمت الإدارة العليا بأنها لم تستطع أن تجيب عن الأسئلة الصعبة وشرعت ببذل جهود شاملة منزعجين - كي تعيد تكوين الرؤية الإستراتيجية للشركة وكانت النتيجة النهائية: مهمة مركزة من جديد ومضاعفة الإيرادات على مدى خمس السنوات اللاحقة.

بدلاً من أن يكونوا -تضمنت بذل مئات الموظفين جهوداً أيضاً- مهددين من قبل مبادرات من هذا القبيل جانب المديرين المتوسطين -يقول شانون وول- فإن كثيراً من المديرين الكبار قد رحبوا بها.

يوجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذلك.. الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار.

«ما سمعناه من الموظفين الكبار كان غالباً على نحو الآتي: «لماذا لم يمدنا المرؤوسون بمعلومات أكثر؟».

ومع ذلك، كتب مؤلفو كتاب «منافسون متقدمو الذكاء»: «إن الهدف هو أن تقوم ملكية عامة للمشكلات التي تؤثر في النتيجة الأخيرة للشركة، لا سيما، تعزيز الملكية العامة لإرضاء الزبائن بوصفه مهمة كل موظف».

من الواضح أن هذا الهدف أصبح حاسماً جداً، ولم يعد حتى بوسع أصحاب العقول المهترئة التي أكل الدهر عليها وشرب الذين ينظرون إلى التخطيط والتنفيذ الإستراتيجيين بوصفهما مهمتين متميزتين أن يعترضوا سبيله.

قراءات إضافية

---

---

Agile Competitors and Virtual Organizations:

Strategies for Enriching the Customer. By Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss (1997, John Wiley & Sons).

The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, By Stephen Rye Wall (1995, The Free Press)

Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems by Edward E. Lawler (1990, Jossey – Bass Publishing)

Strategy as Revolution by Gary Hamel (Harvard Business Review, July – August 1996).





## الانحياز المعرفي في التخطيط

### الإستراتيجي اليومي

لورين غاري

كما توضح المقالة السابقة، فإن صنع قرار سريعة هو تعلم التحرك على نحو أسرع، ولكن ليس هو كذلك على وجه الحصر. إنه أيضاً إعادة تصميم الأشياء التي خرجت عن مسارها الطبيعي، وهكذا تستطيع شركتك أن تصنع قرارات أفضل. إن الشركة التي تركز إلى درجة مفرطة على تحقيق سرعة تنذر بالخطر إلى أبعد حدٍ مهملةً في الوقت ذاته، عمليات صنع القرار هي شركة تتجه نحو انهيار مفاجئ. ثمة مقالة نشرتها في نيسان (إبريل) من عام 1998 Harvard Management Update 1998 تتفحص مستكشفات الحكم -تبسيط إستراتيجيات أو اختصارات صنع القرار- لدى بعض القراء بوصفها انطباعاً يفيد أن بعض الانحيازات المعرفية ونماذج التفكير ذات العيوب والأخطاء المؤدية إلى سوء مستكشفات لموجهات الحكم هي ظواهر تقتصر على فئة قليلة من الناس، ونادراً ما يتعرض لها المديرون. لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة

من هذا المنطلق. إن الانحيازات المعرفية هي، في الواقع، تشبه كثيراً نبات الكودزو المعترش وهي تطرح مشفوعة بأفضل المسوغات إلا أنها سرعان ما تهدد بالتسليط على المسرح الإداري كله.

إن مبادرات النمو الإستراتيجي - تطوير منتج جديد والتحالفات والاندماجات والمكتسبات - تبدو عرضة على نحو خاص لهذه الأخطاء غير المقصودة في الحكم. إن الانحياز ينسل لا شعورياً ويصبح واضحاً فقط في الإدراك المتأخر الذي يأتي بعد وقوع الحادثة في ضوء بعض العواقب الكارثية. سنعرض فيما يأتي ثلاثة سيناريوهات تواجه باستمرار وكل واحد منها يوضح انحيازاً معرفياً مختلفاً مع تعقيب من متمرسين خبراء يوضح الطريقة التي يتم بها تجنب أخطاء صنع القرار المطلوب.

### تطوير منتج جديد وانحياز التأكيد

ينتج انحياز التأكيد عندما يسعى المديرون إلى تأكيد الدليل على أن ما يفكرون فيه صحيح أو تأكيد النتيجة التي يريدون أن يحققوها، ولكنهم يهملون البحث الهادف إلى دحض الدليل. يدخل هذا الانحياز إلى مسرح العمل عبر تطوير منتج جديد عندما تنسى الشركات أن «تنظر إلى سبب احتمال عزوف الزبون عن المنتج الخاضع للتصميم». وفقاً لما يقوله ريتشارد غودينغ رئيس مؤسسة الميزة الإستراتيجية ويستشهد بمثال من مؤسسة Arizona Instrument حيث يشير إلى أن هيئة المديرين بدأت بالضغط من أجل منتج جديد بعد أن أصبحت الشركة عامة بوقت

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

قصير في عام 1989 «لقد اكتشفوا معالجة جديدة لتسرب الغاز تحت الأرض وقد كانت دقيقة أكثر بمئة مرة من أي تكنولوجيا موجودة. وفي الوقت ذاته فإن وكالة حماية البيئة كانت قد حصلت على تشريع من الكونغرس يوجب إخضاع كل أحواض تخزين الفازولين تحت الأرض للاختبار المستمر. وهكذا فإن التفكير في شركة Arizona Instrument كان هو أنها ماضية في تقديم هذه التقنية المتفوقة في زمن كان الطلب الكثيف ينهال فيه عليها (التقنية) عبر الإنترنت. لقد باعت الشركة منشأتها الأولى التي أدرجت التكنولوجيا الجديدة عام 1991 وكانت تلك المنشأة هي الوحدة الوحيدة التي باعتها في أي وقت من الأوقات. لقد اعترف المدير التنفيذي الرئيس لاحقاً بأن Arizona Instrument لم تضع نفسها في موضع أحد المستهدفين المقصودين بهذه التكنولوجيا، مثل Texaco أو Conoco وسأل: «كيف نريد على نحو ملح أن نكشف عن مواضع ارتشاح في أحواضنا الخاصة بمخزون الغاز تحت الأرض؟ والجواب كان طبعاً أنهم لم يريدوا على نحو ملح مطلقاً، إنهم فقط أرادوا أن يبقوا بعيداً عن المشكلات مع وكالة الحماية البيئية.

إن التكنولوجيا التي طورتها Arizona Instrument يمكن أن تكشف ارتشاحاً بحجم كأس من الماء في حوض فيه 90.000 غالون ولكن أنظمة وكالة الحماية البيئية EPA سمحت لأحواض من ذلك الحجم بأن ترشح 1500 غالون. بكلمات أخرى لم يحتج الزبائن أو لم يرغبوا في أداة حساسة جداً لكن Arizona Instrument لم تكلف نفسها عناء طرح سؤال.

عندما تقر الحكومة الفيدرالية تشريعاً، فإنها كما هو معهود تترك وضع هذه التشريعات موضع التنفيذ للولايات، الأمر الذي يعني أن التنفيذ يحدث ببطء. وفي حالة تشريع وكالة الحماية البيئية EPA المتعلق بأحواض الغاز تحت الأرض يتذكر غودينغ: «فقط 40% من محطات الغاز في البلاد عملت وفقاً لمن اقتضاه التشريع بين ست إلى سبع سنوات بعد أن أجاز». لقد أهملت Arizona Instrument دراسة كيفية التطبيق هذا التشريع. وهكذا فقد فشلت في تبؤ سبب امتناع ورود أي طلب لتقنياتها عبر الإنترنت. ويتابع غودينغ قائلاً: «مضللين بقدرة التكنولوجيا ذاتها لم يتمكن القائمون على الإدارة إلا من رؤية السبب الذي يستثير الزبائن للإقبال على شرائها».

إن الأمر الأساسي لإبطال انحياز التأكيد في سيناريوهات تطوير منتج جديد - كما يقول غودينغ الذي ساعد الشركات كي تفكر في مبادرات نمو إستراتيجية على مدى أكثر من ثمانية عشر عاماً - هو أن تجعل المديرين يتبنون موقفاً مضاداً لمنظورهم بصورة منهجية. ويضعون أنفسهم في موضع الزبائن ويسألون: «لماذا قد يفشل هذا المنتج؟». لقد سهل غودينغ مثل هذه المحادثة - يصفها بأنها «عملية عصف ذهني منظمة» - مع Arizona Instrument بعد عدة سنوات عندما كانت هذه الشركة تخطط كي تدخل محلل رطوبة جديد إلى السوق. برز عدد من القضايا. بعضها متعلق بالموثوقية، والجودة، والاستجابة، والتنافسية، وصيانة المعدات، نحو 60 أو 70 بنداً في مجموعها. ولكن أكثر ما أثار

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

اهتمامي كان التعليق الذي كان بشعاً تماماً عندما كلفت فريق العمل أن يرتب البنود وفقاً لأولوياتها، طفا هذا التعليق على السطح. وعاد الفريق وصمم من جديد المنتج بكامله وفاز بجائزة واحد من أفضل 100 منتج لعام 1997.

### التحالفات الإستراتيجية

#### واستكشاف الإمكانيات المتاحة

افتراض أن معظم المعلومات المتاحة ببسر وسهولة هي المعلومات الأكثر ملاءمة هو مثال على مستكشف الإمكانيات المتاحة. إن الانحيازات التي تنشأ من هذا المستكشف غالباً تبرز على نحو غير متوقع عندما تفكر الشركات في التحالفات الإستراتيجية. ويقول كوين سبيترز رئيس مؤسسة Kepner Tregoe للاستشارات الإدارية وكبير مديريها التنفيذيين: إن السبب الرئيس لهذا الأمر هو أنه «ليس هناك أحد واثق من ماهية التحالفات الإستراتيجية». إنها يمكن أن تتدرج من اتفاق تسويق مشترك محدد وبسيط وبكل الطرق وصولاً إلى المشاركة مع الموظفين. والنتيجة، إن «ظاهرة استنتاج» غالباً ما تنتج هنا إذا كان أحد التحالفات ناجحاً فإن المديرين سيتجهون إلى القول: «دعنا نعقد عشرين تحالفاً على شاكلته تماماً». ويواصل سبيترز قائلاً: إن الخطأ هنا يكمن في استنتاج أن بنية التحالف الأحدث سوف يحكم كل التحالفات اللاحقة حتى عندما تكون احتياجات الشركات المعنية مختلفة تماماً.

ويقول غودينغ: إن علاج انحياز المتاحية يتألف من «مقاومة النزعة والميل الطبيعي للتطلع إلى تأكيد المعلومات» وذلك عن طريق توسيع قاعدة المعلومات. إن قرار تحالف إستراتيجي يصنع غالباً من قبل فريق صغير جداً يتألف من ثلاثة أو أربعة مديرين كبار. إنني أؤكد على ضرورة إشراك عدد من الموظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما هو مألوف عادةً. إن الهدف هو توازن المعلومات والمنظورات التي يتاح لها أناس مختلفون وحشد معلومات القرار التي قد لا يمتلكها المديرون الكبار. إن حضور عدد أكبر من الموظفين يزيد من احتمالية كشف المعلومات الثابت بطلانها.

ويؤكد غودينغ قائلاً: «لكنك لا تستطيع أن تعالج كل مستويات الإدراك على نحو متساوٍ، وهكذا فإنه أمر حاسم جداً أن يكون لديك فريق يرتب التعليقات المتنوعة وفقاً لأولوياتها». وحينئذٍ ليس فقط ما تفعله هو أنك تجعل كل هذه المنظورات المختلفة مؤثرة ولكنك أيضاً تحصل على تصنيف إجمالي لأهمية كل قضية خاصة. وهذا يضمن أن القرار لن يكون موجهاً من الذين تذكروا كم وكيف هو مهم هذا الذي يفكرون فيه. إنه سيكون موجهاً من قبل أولئك الناس الذين يتذكرون مجموعة أوسع من القضايا وعندئذٍ يصنفونها تصنيفاً منهجياً استناداً إلى مناقشة جماعية.

### الاندماجات والمكتسبات والتصعيد غير المنطقي للالتزام

يلاحظ ماكس بيزرمان في كتابه (حكم في صنع قرار إداري) Judgment in Managerial Decision Making أن استجاباتنا للقرارات

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

تتأثر بالطريقة التي نصوغ بها المعلومات حيث يكتب قائلًا: «إن قرارات إدارية كثيرة تتعلق بسلسلة من الاختيارات بدلاً من أن تكون قراراً معزولاً. نكون عرضة لنموذج خاص من الانحياز عندما تتم مقارنة القرارات بالتسلسل، أعني، نزوعاً وميلاً إلى تصعيد الالتزام».

ويقول غودينغ: إن الاندماجات والمكتسبات المحتملة غالباً ما تكون مواتية لهذا النوع من الخطأ في الحكم حيث يرى أنه «منذ عدة سنوات قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة للاندماجات والمكتسبات، وكانت المفاجأة الكبرى وفقاً لما قاله الذين شملتهم الدراسة أن عملية دمج أنظمة المحاسبة بين الشركتين استغرقت وقتاً أكثر بكثير مما كان متوقعاً. وقد اعتقدت شركات كثيرة أنها ستستغرق ستة أشهر، لكن انتهى بها الأمر إلى أن استغرق سنتين ونصف السنة. الآن إذا لم يكن لديك مراقب للنفقات والحسابات أو رئيس قسم محاسبة للفريق الذي يدرس المكتسب جيداً، فإن الحقيقة قد لا تظهر إلا وقد أصبح الوقت متأخراً جداً».

إن الاجتهاد الشامل الواجب أداؤه الضروري من أجل دمج أو اكتساب يجعل شركات كثيرة كارهة للاستنتاج أنها يجب ألا تكمل الصفقة. ويشرح غودينغ قائلًا: «توجد عبارة تدعى حرارة الصفقة» التي تصف الزخم الذي يحدث من قبل هذه العملية». وحيث يصعب من المستحيل على المؤسسة أن تتراجع حتى لو اعتقدت أنها صفقة غير مناسبة. «تتفاقم الأمور إذا كان هناك حرب مزيدة حيث تصبح

الشركة في جو يشبه المزاد العلني وينتهي بها الأمر إلى أن تدفع كثيراً جداً من أجل الاكتساب».

ويضيف سبيتزر قائلاً: «إنها ليست مفاجأة» أن اندماجات كثيرة تنتهي إلى الإخفاق، فقط انظر إلى الصناعة الدوائية حيث في كل مثال تقريباً ينتهي الكيان الموحد إلى حصة سوق أقل من نصيب الشركتين عندما كانتا مستقلتين. ما الذي يستتجه سبيتزر؟ عملية الجهد الواجب أدائه توجد معتقدات مزيضة. إنها تمكنك من أن تكون عاطفياً إلى أبعد الحدود. إنك تحب مكتسباً محتملاً قبل أن تدرس البدائل دراسةً كاملة». هناك ثلاثة سيناريوهات وهي: بحث افتراضاتك الأساسية وتنمية المواد الأغنى والأكثر تنوعاً من المعلومات والرأي. مقاومة الدافع لأن تكون مدفوعاً بقوة بسبب المد الطوفاني العاطفي للمنتج الجديد أو التكنولوجيا أو المكتسب المرشح. في هذه السيناريوهات الثلاثة نجد أن مقاومة انحياز صنع قرار تستلزم رفعه إلى مستوى المناقشة الواعية. يقول سبيتزر: «لديك الوقت كي تبني عملية صنع قرار واعية، وعموماً فإن الناس يميلون إلى أن تعديل أهدافهم وتكييفها عندما تبدأ المعطيات المناسبة المتصلة بالقرار بالظهور. ما نحاول أن نفعله مع الزبائن هو أن نجعلهم معنيين بشأن متى ولماذا يغيرون المادة والأوزان النسبية للمعايير التي أسسوها منذ البداية.

### قراءات إضافية

- Heads You Win: How the Best Companies Think by Quinn Spitzer and Ronald Evans (1997, Simon & Schuster).
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman .(4<sup>th</sup> ed., 1998, John Wiley & Sons).
- Tying the Corporate Knot: An AMA Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions edited by Don Lee Bohl (1989, American Management Association).





## تخطيط سيناريو منقح

أسبوع جديد، وتهديد جديد، وفرصة جديدة. يبدو أن المستقبل يأتي بسرعة أكبر بكثير في الوقت الحاضر. عدد ضروب المستقبل المحتملة تبدو أعظم بكثير مما كانت عليه في أي وقت مضى أيضاً.

مع مديرين يكافحون كي يقرروا الأعمال التي يجب أن ينخرطوا فيها في الأشهر الثلاثة المقبلة، كيف يمكن أن يكون لديهم الوقت من أجل تخطيط السيناريو الذي يتطلب منهم أن يتخيلوا ضروب عمل مستقبلي بديلة قد تستمر على مدى ثلاثة أعوام، أو عشرة، أو خمسة وعشرين عاماً من الوقت الراهن؟ حسناً خيراً لهم أن ينجزوا أمورهم بسرعة. عندما تتغير الأشياء بسرعة، إذا كنت تنتظر من أجل أن يكون اتجاهها ما مثبتاً، يكون الوقت قد تأخر كثيراً حيث إن نافذة الفرصة ستكون مغلقة وسيكون التهديد قد نسف شركتك تماماً.

يصبح الحدس والإحساس بالضرورة الملحة على نحو متزايد مهمين بوصفهما أدوات ملاحية. إنهما يعبران عن الاهتمامات بالنتظورات التي

ستلوح في الأفق، وهذا هو على وجه الضبط السبب الذي لأجله يمكن أن يكون تخطيط السيناريو قيماً. إنه وسيلة حدسية لتحديد وعكس الشكوك التي تواجهها الشركة.

إن تخطيط سيناريو يختلف عن المقاربات التقليدية للتطوير الإستراتيجي بطريقتين:

1- إنه ليس مصمماً كي يوفر تنبؤاً دقيقاً عن المستقبل. تحليل الاتجاه والتنبؤ يسعيان إلى تحديد الاحتمال الوحيد الأكثر رجحاناً وبناء الإستراتيجية الأفضل للتعامل معه. وعلى نحو مغاير، فإن تخطيط السيناريو مستند إلى فرضية أنك لا تستطيع أن تتحكم في المستقبل أو تتنبأ به. إنه يساعدك على أن تتصور طرقاً تتساوى من حيث معقوليتها الظاهرية من تلك التي قد يكتشف المستقبل النقاب عنها، وأن تعد خطط ما ملائمة في معرض استجاباتك لكل منها.

2- إنه يتكل على السرد أكثر من اتكاله على الجداول والرسوم البيانية. كي تكون واثقاً، فإن تحليل الاتجاه يؤدي دوراً في تخطيط السيناريو. لكن السيناريوهات نفسها تكتب بوصفها قصصاً. وليس ما تفعله أنها تكتفي بوضع الاتجاهات في سياق، بل إن القصص تمتلك تأثيراً نفسياً تفتقده الأدوات التحليلية. إنها تمكن المديرين من استخدام قوى حدسهم وخيالهم بطريقة ليست ممكنة مع ممارسات منطقية خالصة. خذ، مثلاً، عدداً قليلاً من السمات أعطتها مؤسسة The College of Marin في

كاليفورنيا ، الشمالية للسيناريوهات التي طورتها: «متسولون على وليمة» [موقف متميز بمستويات منخفضة من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي] و«إرادة العم هاري» [مستويات عالية من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي]. مثل هذه المقاربة الغنية بالاستعارة هي أكثر إثارة للمشاعر وبناء على ذلك ، يكون تحديها للنماذج تتحدى النماذج الذهنية السائدة لدى الناس أكثر رجحاناً.

برز تخطيط السيناريو في السبعينيات عندما عزي إليه مساعدة شركة شل / الهولندية الملكية في التنبؤ بمستقبل تكون فيه لمنتجي النفط اليد العليا في الصناعة. ونتيجة لذلك ، كانت شل قد وضعت في موضع أفضل بكثير من منافساتها كي تستجيب إلى فرض أوبك خطراً على تصدير النفط (OPEC). اتجهت شركات ضخمة ومستقرة مثل شل إلى استخدام تخطيط السيناريو كي يساعدها في تحديد التهديدات. ولكن في الوقت الحاضر ، كما يشير كريس إيرتيل ، الرئيس المساعد للممارسة في شبكة الأعمال العالمية: «نحن نرى استخداماً لتخطيط السيناريو على صعيد أعمال المقاولات أكثر بكثير ، وقد كان هناك تحول - على نحو واضح في الأعوام الأخيرة - عن استخدامه أداة تخطيط لحادث طارئ إلى استخدامه أكثر كأداة ابتكار وتوليد أفكار. بالنسبة لبعض الشركات سريعة النمو ، فإن المشكلة هي الخيارات الكثيرة جداً ، وهكذا فإنها تستخدم تخطيط السيناريو بوصفها أداة إدارة فرصة».

كم يكلف تخطيط السيناريو؟ إن الجواب يمكن أن يتنوع على نحو واسع اعتماداً على كم تريد أن يكون التحليل مفصلاً. قد تصل النسخة العادية إلى مبلغ عشرة آلاف إلى عشرين ألف دولار أمريكي إذا استخدمت مستشاراً خارجياً، كما يقول إيرتيل، ويمكن لمشروع واسع النطاق أن يكلف بسهولة أكثر من مليون دولار أمريكي. لكن ليس كل شركة تحتاج أن تجري نوع التحليل العالمي المعقد ذاته الذي أجرته شركة شل قبل ثلاثين عاماً. لكي تطور سيناريوهاتها المتعلقة بأسواق النفط المستقبلية، كان على شركة شل أن تفكر ملياً في مصير الاتحاد السوفييتي وتأثيره في أسواق الغاز الطبيعي. في المقابل، وفقاً لمقالة نشرت في: Wall Street Journal عام 2000 فإن شركة Duke Energy تبنت مقاربة أكثر تركيزاً حيث إن السيناريوهات الثلاثة التي طورتها تنوعت استناداً إلى تنبؤات النمو الاقتصادي الأمريكي والطريقة التي يؤثر فيها الإنترنت على توازن القوة في أسواق الطاقة.

بصرف النظر عن هدف المشروع ومجاله، إليك فيما يأتي العمل الذي يتعين عليك القيام به كي تبني سيناريوهاتك.

### استعلم عن آراء كبار صانعي القرار في شركتك في التطورات المستقبلية

بعض الأسئلة النموذجية: ما القرارات التي تعتقد أنها سوف تكفل النجاح أو تحطم شركتنا في الأعوام القليلة القادمة؟ عندما تحاول أن

تتخيل العالم بعد عدة سنوات من الآن، ما الاتجاهات التي تريد أن تعرف عنها أكثر؟ ما التطورات المحتملة التي تثيرك أكثر؟

### اجمع معطيات الاتجاه وحللها

ألّف شبكة تجميع معلومات إذا لم يكن لديك واحدة، اجمع قائمة من القوى الخارجية التي يبدو تأثيرها الجوهري أكثر رجحاناً.

#### أين تبحث عن الاتجاهات؟

يتطلب بناء السيناريوهات الجديرة، ظاهرياً، بالاعتماد إضافة إلى كونها موسّعة للتفكير بحثاً واسعاً. يوصي بيتر سكوارتز من شبكة الأعمال العالمية بالموضوعات والمراجع الآتية:

- القوى أو الأحداث التي تبدل الإدراك العام: من ضمنها التلفزيون والموسيقا الشعبية والأشياء الثانوية الفكرية والاجتماعية من ثقافتنا.
- الموظفون الرائعون الاستثنائيون: أحياناً يكون أحدهم متخصصاً وقادراً على توضيح قضايا خارج مجال خبرته الخاصة.
- المنقيات: مثلاً منشور «يخوض في تشوش الأفكار الجديدة والاقتراحات الإضافية ويعيد تكوينها في صياغة متماسكة».
- السفر: «الطريقة الأفضل والوحيدة كي تستغرق في أمور غيرألوفة».
- الدردشة عبر الشبكة والتواصل مع أهل الخبرة المتمرسين.

## ضع مخططاً للسيناريوهات

كل سيناريو هو بالضرورة قصة «ماذا يحدث إذا» التي تتبنى قائمتك التي تتضمن أكثر القوى الخارجية تأثيراً وتحبكها في حكاية متماسكة. بيتر سكوارتز، مؤسس مشارك ورئيس شبكة الأعمال العالمية، يوصي بحصر عدد السيناريوهات في ثلاثة.

- كابوسك الأسوأ.

- عالم مختلف اختلافاً جوهرياً، لكنه أفضل.

- عالم يكون على نحو أساسي استمراراً للحالة الراهنة، لكن أفضل.

لا تحدد الأرجحية لكل سيناريو، إن قوة الممارسة هي أن تطور عمليات مستقبلية جديرة بالاعتماد ومتساوية الحظوظ من حيث احتمال حدوثها.

كيز فان دير هيجدن: أحد المؤسسين المشاركين في شبكة الأعمال العالمية يشبه تخطيط السيناريو بالنفق الهوائي الذي تختبر فيه إستراتيجية، وقد جاء في كتابه سيناريوهات: فن النقاش الإستراتيجي. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. توافر السيناريوهات شروط الاختبار عبر تمثيلها ببيئات أعمال متنوعة. يتعين على الإستراتيجية أن تعمل في ظلها، وحتى تلك التي تعرض حالات متطرفة يجب أن تمثل شروطاً معقولة ظاهرياً لبيئة الأعمال وتلك التي تكون مناسبة وعملية كافتراضات تخطيط، وهكذا مثلاً، عندما أوجدت Texaco سيناريو ضم سيارات هجينة منتجة على نحو موحد، وبالجملة ببطاريات متطورة

وخلايا وقود، فإنها أوجدت قصة خلفية وصف الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي جعلت هذا الإنتاج الموحد بالجملة ممكناً. أعط كل سيناريو اسماً كي تجعله أكثر حيوية وخضوعاً لقيادة شركتك.

### خمن ملابسات كل سيناريو

حتى إذا كانت سيناريوهاتك تمس التطورات العالمية، فإنه من المهم أن تبين الملابس المحلية - النتائج المباشرة لصنع قرار شركتك.

### طور معالم لكل سيناريو

حدد الإشارات التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً يتحقق. شركة Duke Energy طورت عدداً كبيراً من المؤشرات من ضمنها الاتجاهات التنظيمية والقضايا البيئية وتحركات المنافسين كي تساعد المديرين على أن يقرروا أي سيناريو بدا أنه يتجلى للعيان.

أعد تقويم جديد رؤية شركتك تقويمياً نقدياً في ضوء

### السيناريوهات

يبتعد المديرون عن إجراء اختبار واع عميق للافتراضات غير الواعية غالباً بشأن المستقبل الذي يشكل أساساً لقراراتهم الإستراتيجية. والنتيجة ليست قدرة محسنة للتنبؤ بالمستقبل، بل صنع قرار تنظيمي محسّن، رؤية عن كثب لاستكشاف القرارات التي يمكن - في أحوال أخرى - أن تفقد أو ترفض.



## كيف تقوّم الفرص تقويمياً سريعاً وإستراتيجياً؟

كيرستين د. سانديبرغ

أوجد الإنترنت تسونامي الفرصة الذي صرف انتباه شركات كثيرة عن أعمالها الرئيسية. في سباق من أجل اللحاق بالموجة، أدارت تلك الشركات وحدات إنترنت كما لو أن الإنترنت كانت نموذج أعمال وليس تكنولوجيا جديدة. فقط بعد تدفق كثير من «الأموال الصامته» (1) في مصرف دوت. كوم ثابوا إلى رشدهم. يقول بول دينبغر رئيس شركة - Broadview وكبير مديريها التنفيذيين ومستشار مكتسبات واندماجات ومتخصص أسهم خاصة: «مجرد كون الإنترنت يغير كل شيء لا يعني أن كل ما يتعلق بالأعمال التجارية يتغير»، كما وصف كين فوكس المدير الإداري في Internet Capital Group وهي شركة تجارة إلكترونية وشركة تعمل وسيطاً بين مؤسسة تجارية وأخرى، ليس بين مؤسسة تجارية وزبائن عاديين: «التوتر الصحي بين المربحية والنمو ... يركز على التنفيذ الجيد». إنه موجود حتى تعزز الشركات الأقل نمواً نموها وتنتج الأرباح. أما الشركات عالية النمو مثل: Amazon. Com فإن المهمة

الآن هي أن تركز على الأصول المالية التي تنتج الأرباح في الوقت الذي تواصل فيه نموها. إن شركات راسخة مثل American Express يجب أن تتعلم كيف تقوي أصولها الأساسية كي تحافظ على أموال الشركة عائمة. إن العامل المعرقل، مع ذلك، ليس ندرة الفرصة بل طوفانها. لم تعد الفرصة تصطدم بشيء، بل إنها تتدفق مثل صنبور نار مفتوح وفقاً لما يقوله البروفسور المساعد دون سول من مدرسة الأعمال في هارفارد. إن الاحتمالات يمكن أن تكون مربكة: هل يجب علينا أن نستغل الموارد الموجودة أم يتعين علينا إيجاد موارد جديدة، هل يجب أن نقوي موقعنا الحالي أم ندخل إلى أسواق جديدة؟ هل يجب أن نمضي وحدنا أم يجب أن نجد شركاء؟

### ابحث عن مَسِيَلاتٍ وسدود

مع «ماء، ماء في كل مكان» كيف يختار المديرون القطرة التي تستحق الشرب؟

اختر «عدداً صغيراً من العمليات المهمة إستراتيجياً التي تضع الشركة حيث يكون تدفق الفرص أسرع وأعمق»، هذا ما ينصح به البروفسور المساعد دون سول في مقالة كتبها مؤخراً في: Harvard Business Review بمشاركة كاثلين إيزينهاردت.

مديرون تنفيذيون مثل رئيس Yahoo تيم كوجل يعرفون أن الفرص الأغنى تبرز بسرعة وعلى نحو غير متوقع في أثناء انتشار الفوضى الشاملة في السوق. في سوق Yahoo توجد الفوضى في إنتاج المحتوى

## كيف تقوم الفرص تقويماً سريعاً واستراتيجياً؟

وتوزيعه، ويتنبأ كوجل بأن الإمكانيات الأفضل لشركته ستكون موجودة على طول محتوى «السلسلة الغذائية» (2) إستراتيجيته -تبدأ مع الرابطة الأكثر بدائية، تغييرها، وتنشأ من هناك- تعكس شعار الشركة، وهو: «Yahoo ياهو هو المكان الوحيد الذي سيكون على أي شخص أن يقصده كي يعثر على أي شيء وأي شخص» ويبقى على اتصال معه.

وهكذا فإن Yahoo جمع صفحات من المعلومات بواسطة أدوات بحث، ثم انتقل إلى أدوات التواصل والاتصالات، ثم توجه إلى قضايا التجارة والصفقات المأمونة.

انتبه إلى فوضى السوق. ابحث عن العوائق في العمليات والمجالات، حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا حاجات الزبائن والمنتجات بميزات كثيرة جداً

«انظر إلى العوائق» في العمليات - مثلاً عجز عرض النطاق الترددي والسطح البيئي للمستخدم القديم جداً كي تجد فرصاً للنمو، كما يقول دينيغر ناصحاً. بالإضافة إلى ذلك، يقترح مايكل أوفردوف المدير التنفيذي الرئيس لشركة الاستشارات Innosight أن تنظر إلى الزبائن المخدمين للغاية والمجالات حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا ماهية حاجات السوق وميزات المنتج التي تتيح للمستخدمين مزايا تفوق ما هم بحاجة إليه.

## القواعد البسيطة: ما هي وما ليس هي

بمجرد اختيارك لعملياتك، ينصح البروفسور المساعد سول: ابتكر قواعد بسيطة وقليلة كي توجه قراراتك من أجل عمل سريع وكي تواصل العمل حتى الإنجاز. مثل هذه القواعد توفر بنية كافية للإبحار بثقة عبر الأسواق المتقلبة وسريعة التحرك – إلا أنها مرونة كافية للارتجال في الأسواق المستقرة والمؤسسة جيداً وذات الحركة الهادئة. إن هذه القواعد تلزم الناس بتعهدات جديدة؛ لأنها تبين بسرعة ما الذي يهم شركة بعينها، وأين يتلاءم المشروع الجديد مع الإستراتيجية الشاملة وكيفية قياس نجاح المشروع. يحدد البروفسور المساعد سول وايزنهاردت خمس مجموعات عامة من القواعد:

- 1- قواعد كيفية التنفيذ: وهي القواعد التي توجه تنفيذ العملية، في ياهو Yahoo يجب على كل مهندس أن يعمل على كل مشروع والمنتجات الجديدة تطرح بهدوء. وفي شركة Enron يجب على كل تجار البضائع أن يوازنوا كل تجارة مع تجارة أخرى تعوق مجازفة Enron.
- 2- قواعد الأولوية: وهي القواعد التي تساعدك كي تخصص موارد بحيث يعرف كل موظف ما الذي يجب أن يركز عليه، وكم من الوقت، والمقدرة، والمال يجب أن يكرس للعملية.
- 3- قواعد التوقيت: وهي تزامن جهود فريق ما مع الفرصة المتاحة ومع المبادرات عبر الشركة. شركة أوتوديسك Autodesk، وهي

## كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً وإستراتيجياً؟

شركة برامج تصميم قصرت أمد برنامج تطوير منتجاتها الجديدة من 18 - 24 شهراً إلى ثلاثة أشهر، وهكذا استطاعت بسرعة أن تحدد منتجات رابحة وتنتجها.

4- قواعد الحد: تمكن المديرين من تمييز الفرص التي تتسجم مع الإيديولوجيات الأساسية للشركة من تلك التي لا تتسجم معها، شركة American Express. مثلاً، هي شريكة فقط مع الشركات القادرة على تقديم فوائد فريدة من نوعها -وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود- على زبائن (American Express Amex). وتصر الشركة أيضاً على أولوية حرية الوصول إلى موارد الشريك ومعلوماته وأيضاً يجب أن يمتلك هذا الشريك البنية التحتية كي يلبي متطلبات خدمة Amex.

5- قواعد الخروج: وهي القواعد التي تساعد المديرين على أن يقرروا متى يفضّون الشركة. تؤسس شركة Amex أهداف أداء لكل من شركاتها واستثماراتها وتربط إستراتيجية خروجها مع تلك الأهداف.

نموذجياً تنشأ القواعد البسيطة من سنوات التجربة الجماعية -تجربة الشركة بالإضافة إلى تجربة فريق الإدارة العليا- وبخاصة التجارب السيئة كما يقول الأستاذ المساعد سول. خذ، على سبيل المثال، القواعد التي تمخضت عنها شركات ياهو الباكراة المخيبة للآمال: لا صفقات حصرية، ولا رسوم خدمة.

## اختر قناة ربحك

كتب جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما الشهير Built to Last أن «العمليات الأساسية والقوى المحركة الرئيسة المكونة في المؤسسة» تقود نجاح الشركات صاحبة الرؤية. مثلاً، بيل هيوليت وهو مؤسس مشارك لـ Hewlett J Packard عدّ عملية الهندسة أحد أكثر أصول الشركة أهمية وثباتاً؛ لا يقتصر دور هذه العملية على إنشاء قيمة جديدة؛ فكر ملياً في القائمة الآتية من العمليات. ما الذي تستطيع أن تستخدمه منها كي تفرض بنية على أسواق مشوشة أو تقحم بعض الفوضى في أسواق مستقرة؟ كيف تستطيع أن تولد طاقة من تدفق فرصتك؟ كيف ستتغير العمليات الحالية؟

- البحث والتطوير.
- ابتكار المنتج.
- الإنتاج والتصنيع.
- بناء العلامة التجارية.
- دخول سوق جديدة.
- تجربة الزبون.
- الشراكة.
- الاندماجات والمكتسبات.
- إطالة أماد الديمومة.

- إدارة الخطر.
- موهبة الاستخدام والفصل من الخدمة.
- تطوير الإدارة.
- المبيعات والتسويق.

كي تقدر إلى أي مدى تجدي مثل هذه القواعد نفعاً فإنه من المهم فهم ما ليست هي عليه، إنها ليست:

- أهدافاً متهورة وكبيرة ومنذرة بالخطر، وهو مصطلح ابتكره جيمس كولينز وجيري بوراس. إن هذه الأهداف تحافظ على استمرار مسيرة الموظفين التنافسية والإبداعية - مثال نموذجي على ذلك حافز جنرال إلكتريك General Electric لأن تكون صاحبة المرتبة الأولى أو الثانية في كل سوق تخدمه. ويوضح سول أن القواعد البسيطة هي الأدوات التي يستخدمها المديرون كي يحققوا أهدافاً مثاليةً من هذا القبيل.

- مهمة الأعمال التي يصفها المؤلف غاري هامل بأنها الهدف الإجمالي لنموذج الأعمال. إن القواعد البسيطة تمثل طريقة مختزلة لتقرير إذا ما كانت فرصة خاصة ستساعد شركة بعينها على تحقيق مهمتها التجارية.

- ثابتة مثل القيم الرئيسة وهدف الشركة: بدلاً من ذلك، فإنه الآلية التكيفية التي تمكن الشركة من الاستجابة بسرعة.

بإزالة البيروقراطية التي يستطيع الموظفون أن يعملوا في ظلها عبر الأساليب التقليدية للقيادة، فإن تلك القواعد هي آليات قابلة للتكيف والتعديل بحيث تمكن الشركات من الاستجابة السريعة إلى الضرورات الملحة للمرحلة الراهنة.

إن القواعد البسيطة، من حيث الجوهر، تعمل بوصفها إرشادات للحكم وطرق مختصرة لصنع القرار التي تساعد المديرين كي يتغلبوا على الشك والتعقيد. لكن كما يحذر البروفسور ماكس بيزرمان في مدرسة الأعمال في هارفارد في كتابه حكم في صنع قرار إداري Judgment in Managerial Decision Making.

1- كلما زاد الجهل أصبح الأفراد مفترطين في الثقة أكثر بحكمهم الذي يكون عرضة للخطأ.

2- «صانعو الحكم الأكثر تمرساً يمكن أن يكونوا متحيزين جداً».

3- بينما يكون معظم «صانعي القرار المؤثرين» فاعلين في مجال محدد، التجربة... يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر تماماً عندما [تطبق] في سياق مختلف أو عندما تتغير البيئة.

وبناء عليه فإنه يجب على المديرين أن يتأكدوا من أن القواعد البسيطة تعكس التعلم الأحدث وأن الموظفين يطبقونها في الظروف المناسبة، خطط لإجراء اختبارات روتينية لتقويم القرارات المهمة

## كيف تقوم الفرص تقويماً سريعاً واستراتيجياً؟

---

الأخيرة. ومع الوقت، فإن قواعدك البسيطة ستصبح مصقولة أكثر وأفضل قدرةً على مساعدتك كي تستفيد من تيارات الفرص المتغيرة بسرعة.

---

### قراءات إضافية

---

- «Strategy as Simple Rules» by Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull (Harvard Business REVIEW. January 2001)
- Built to Last by James C. Collins and Jerry I. Porras (1997, Harper Business)
- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press)
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman (1998, John Wiley Sons)

