

## بناء رؤية الشركة

جيمس سي كولنز و جيري أي بوراس

لن نتوقف عن التنقيب والاكتشاف / وستكون نهاية كل ما سنكتشفه / الوصول إلى حيث بدأنا / ومعرفة المكان أول مرة.

-تي. إس. إليوت، الرّباعيات الأربع

تتمتع الشركات التي تتّسم بالنجاح الدائم بقيم أساسية، وغرض رئيس يظل ثابتاً، في حين تتكيّف إستراتيجيّاتها وممارسات أعمالها في عالم متغيّر دون توقف، حيث إنّ الحفاظ على الجوهر يحفز التقدم الذي يجعل شركات، مثل هيوليت باكارد، وثري إم، وجونسون أند جونسون، وبروكتر أند جامبل، وميرك، وسوني، وموتورولا، ونوردستروم -Hewlett-Packard, 3M, Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom أن تصبح مؤسسات رائدة وقادرة على تجديد أنفسها، وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل. لقد عرف موظفو هيوليت باكارد منذ أمد طويل أنّ التغيير الجذري في ممارسات التشغيل، والمعايير الثقافية، وإستراتيجيّات الأعمال، لا يعني فقدان روح HP في

العمل، ألا وهي مبادئ الشركة الأساسية، وتعمل شركة جونسون آند جونسون باستمرار على تكوين الهيكل، وتجدد عملياتها، مع المحافظة على المثل العليا المتجسدة في عقيدتها. في عام 1996م، باعت شركة (3M) عددًا كبيرًا من أعمالها الناجحة، وقد عدت في حينها عملية غير مألوفة (درامية) فاجأت صحافة الأعمال، لإعادة التشديد على غرضها الدائم الرئيس المتمثل في حل المشكلات التي لم تحل بصورة مبتكرة. درسنا شركات مثل هذه في بحثنا؛ (بنيت لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات البصيرة) ووجدنا أنها تفوقت في أدائها على قيمها في سوق الأسهم العام بمعامل مقداره (12) منذ عام 1925 م.

توجد شركات كبيرة حقًا فهمت الفرق بين ما لا ينبغي تغييره أبدًا وما ينبغي أن يكون دائمًا معرضًا للتغيير، وبين ما لا يجب أن يُمسَّ وما هو ليس كذلك، إذ تتطلب هذه القدرة النادرة في إدارة الاستمرارية والتغيير انضباطًا واعيًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على وضع الرؤية، حيث تهيئ الرؤية إرشادات عمًا يجب المحافظة عليه من الأساسيات، والمستقبل الذي يجب تحفيز التقدم نحوه. ولكن الرؤية أصبحت واحدة من أكثر الأمور المبالغ في استعمالها، وأقل مفردات اللغة فهمًا؛ حيث تستحضر صورًا مختلفة في ذهن أشخاص مختلفين؛ فهي تعني: القيم الراسخة، والإنجازات العظيمة، والسندات المجتمعية، والأهداف المبهجة، وتحفيز القوى، أو مبررات وجودها؛ لذا نوصي بوجود إطار مفاهيمي لتعريف الرؤية، وإضافة الوضوح والصرامة والدقة إلى المفاهيم الغامضة والمبهمة التي تتناول هذا المصطلح العصري،

وإعطاء إرشادات عملية لبلورة رؤية متماسكة داخل الشركة. إنه إطار توجيهي متجذّر في ستّ سنوات من البحث، والصقل، والاختبار من قبل عملنا المتواصل مع المديرين التنفيذيين من مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنظمات في أنحاء العالم.

تتكون الرؤية حسنة الإعداد والمدروسة جيداً من عنصرين رئيسيين: الأفكار (الأيدولوجية) الأساسية والمستقبل المتوخى. (انظر الشكل: بلورة الرؤية) تعرف الأيدولوجية الأساسية، وهي ين yin «الأسود» الين yin (الجانب الأسود السلبي الذي يجتمع مع نقيضة الأبيض الإيجابي yang - النور - حسب الديانة الطاوية الصينية القديمة في مخططنا، تعرف ما نمثله وما سبب وجودنا، فالين ثابت لا يتغير، ويكمل اليانغ، وهو المستقبل المتوخى، الذي نطمح أن نكون عليه؛ لتحقيق وإيجاد شيء يتطلّب تحقيقه تغييراً وتقدماً كبيرين.

### الفكر الأيدولوجيا الأساسية

تُعرّف الأيدولوجيا الأساسية الطابع الدائم للشركة، وهو الهوية المتسقة التي تتجاوز دورات حياة المنتج أو السوق، والاختراقات التقنية، والبدع الإدارية، والقادة الفرديين. وفي الواقع، تمثل الأيدولوجية الأساسية معظم المساهمات الدائمة والكبيرة من أولئك الذين يبنون الشركات ذات الرؤية. وكما قال بيل هيوليت عن صديق عمره منذ مدة طويلة، وشريكه التجاري، ديفيد باكارد، بعد وفاته منذ وقت ليس ببعيد، «بقدر ما تعنيه الشركة، كان أعظم شيء تركه وراءه مدونة لقواعد السلوك تعرف طريق (HP)». تتضمن الأيدولوجية الأساسية لشركة (HP)، التي

وجهت الشركة منذ تأسيسها قبل أكثر من خمسين عامًا، احترامًا عميقًا للفرد، والتفاني في الجودة والموثوقية، والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، حيث خصَّص باكارد بنفسه ثروته من الأسهم البالغة أربعة آلاف وثلاث مئة مليون دولار لمؤسسة خيرية)، والفكرة من وجود الشركة تقديم المساهمات التقنية للنهوض بالإنسانية ورفاهها. إنَّ بناء الشركة مثل ديفيد باكارد، وماسارو أي بوكا من سوني، وجورج ميرك من ميرك، ووليام ماكنايث من 3M، وبول جالفين موتورولا، فهموا أنه من المهم معرفة (من أنت؟) أكثر من معرفة (إلى أين أنت ذاهب؟)؛ لأنَّ إلى (أين أنت ذاهب؟) سيتغير مع تغير العالم من حولك، فالقادة يفارقون الحياة، والمنتجات تصبح أثرًا بعد حين، والأسواق تتغير، وتظهر تقنيات جديدة، وبريق الإدارة يضيئ ويخفت، ولكن تبقى الأيدولوجية الأساسية في شركة كبيرة هي مصدر التوجيه والإلهام.

### الفكرة باختصار

شركات مثل هيوليت باكارد، و3M، وسوني، ذات الرؤى الاستثنائية الدائمة (تُبيِّت لتدوم) ما يميز رؤاهم عن معظم الآخرين، هو تلك الفوضى الذهنية المشوشة التي تُنقِّح في كلِّ مرة تتبدل فيها بدع الأعمال، ولكنها لم توح لنا بأي شيء أكثر من التثاؤب. للشركات الثابتة الراسخة خطط واضحة عن الكيفية التي سيتقدمون من خلالها إلى مستقبل غير مؤكد، ولكنَّ رؤيتهم واضحة بالقدر نفسه في كيفية بقائهم صامدين، وفي القِيم والمقاصد التي سيتبنونها ويقفون بجانبها دائمًا. تصف هارفارد بيزنس ريفيو في هذه المقالة عنصرين من أيِّ رؤية دائمة: الأيديولوجيا الأساسية والمستقبل المُتوخَّى.

تهيئ الأيديولوجيا الأساسية الصَّمْعَ الذي يحافظ على تماسك الشركة في أثناء نموها، وتحقيقها للامركزية، والتنوع، والتوسع على الصعيد العالمي، وتطوير تنوع مكان العمل. انظر إلى هذا الأمر بأنه مماثل للحقائق التي عُدَّتْ بديهية في إعلان الاستقلال، أو المثل العليا والمبادئ العلمية الراسخة في المجتمع العلمي التي تجمع العلماء من الجنسيات كلها معاً؛ من أجل تحقيق الهدف المشترك من تقدم المعرفة البشرية، فأى رؤى فاعلة يجب أن تجسد الأيديولوجيا الأساسية للشركة؛ التي تتكون من قسمين منفصلين: القِيمُ الأساسية؛ وهي نظام توجيه المبادئ والمعتقدات؛ والغرض الرئيس، وتعدُّ السبب الرئيس لوجود الشركة.

### تطبيق الفكرة

يجب أن تتغير ممارسات الشركة واستراتيجياتها باستمرار؛ ولكن لا ينبغي أن تتغير أيديولوجيتها الأساسية. حيث تحدد الأيديولوجيا الأساسية صفة الشركة الدائمة وشخصيتها؛ إنها الصَّمْعُ الذي يبقى الشركة متماسكة حتى لو تُرِكَ كلُّ شيء آخر ليكون لقمة سائغة، الأيديولوجيا الأساسية أمر تكتشفه عند البحث في الداخل، إنها ليست شيئاً يمكنك اختراعه، ولا صفة وهمية زائفة .  
تتألف الأيديولوجيا الأساسية من عنصرين، هما :

1. القِيمُ الأساسية: وهي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تسترشد بها الشركة. إنها لا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ مثلاً: تنبع قيم ديزني الأساسية في الخيال والحكمة من اعتقاد المؤسس بأنها قِيمٌ يجب التمسُّكُ بها لذاتها، وليس لمجرد الاستفادة منها في الحصول على فرصة عمل. وبدلاً من تغيير القِيمُ الأساسية، تُغيَّرُ الشركات الكبيرة أسواقها، وتسعى إلى جذب عملاء مختلفين؛ لكي تبقى وفيّة لقيمها الجوهرية.

2. الغرض الرئيس: وهو السبب الجوهرى والأساس لوجود الشركة. لا ينبغي أن يخلط بينه وبين خطوط إنتاج الشركة الحالية أو شرائح العملاء، ويجب بدلاً من ذلك أن يشير إلى الدوافع المثالية لقيام الشركة بالعمل. لقد كان الغرض الرئيس لديزني هو إسعاد الناس، وليس بناء المتزهات، والحدائق العامة، وجني الرسوم. ويتكون المستقبل المُتَوَخَّى، وهو المكون الثانى من الرؤية الفاعلة، من عنصرين، هما:

1. أهداف كبيرة، وجريئة، ومتشعبة، هي خطط طموحة تزيد من سرعة عمل الشركة كلها (Big, Hairy, Audacious Goals- BHAGs).

إنها تتطلب عادة العمل من عشرة إلى ثلاثين عاماً لتحقيقها كلها.

2. وصف حي يرسم صورة ما سوف تكون عليه الشركة لتحقيق BHAGs. إنها تجعل الأهداف حيوية، وجذابة وملموسة.

مثال: في خمسينيات القرن العشرين، كان هدف شركة سوني أن «تصبح الشركة المعروفة في أنحاء العالم جميعها، والمسؤولة عن تغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة»، فقد جعلت الأهداف الكبيرة والجريئة حية ومبهجة، «خلال خمسين سنة من الآن، سيصبح اسم علامتنا التجارية معروفاً في العالم كله كأي علامة تجارية أخرى مشهورة في العالم، وستكون رمزاً ودلالة على الابتكار والجودة، وستعني جملة (صُنِعَ في اليابان) شيئاً جيداً، وليس شيئاً غير مطابق للمواصفات».

يجب ألا نخلط بين أيديولوجية الشركة الأساسية مع مستقبلها المُتَوَخَّى، ولا سيما، عدم الخلط بين (BHAGs) مع الغرض الجوهرى، فالمصطلح (BHAGs) هدف تمت صياغته، ويمكن الوصول إليه وتحقيقه في غضون عشرة إلى ثلاثين عاماً، ولكن الغرض الجوهرى قد لا يمكن تحقيقه أبداً.

## القيَم الأساسية

القيَم الأساسية هي المبادئ الرئيسة والدائمة للشركة، ولأنَّ القِيَم الأساسية مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية الخالدة، فلا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ حيث للشركة قيمة جوهرية وأهميَّة لمن هم داخلها. لم تتبع القِيَم الأساسية لشركة والت ديزني من الخيال والحكمة من متطلبات السوق، ولكن من المعتقد الداخلي للمؤسس؛ بأنه ينبغي رعاية الخيال والحكمة لذاتها، وليس لأيِّ منفعة أخرى. لم يغرس وليام بروكتر وجيمس غامبل في ثقافة (P & G) التشديد على تميُّز المنتج بصفته مجرد إستراتيجية للنجاح ولكن بصفته عقيدة دينية، وقد توارث الخلف في (P & G) تلك القِيمة عن السلف لأكثر من خمسة عشر عقداً، حيث تعدُّ خدمة العملاء وحتى الخنوع لهم وسيلة للحياة في نوردهستروم، التي تعود بجذورها إلى عام 1901م؛ أي ثمانية عقود قبل أن تصبح برامج خدمة العملاء مميزة.

لقد كان احترام الفرد عند كلِّ من بيل هيوليت وديفيد باكارد، أولاً وقبل كلِّ شيء قيمة شخصية عميقة، فهما لم يحصلا عليها من الكتب، ولم يسمعا عنها من معلم إدارة ما، بل كانا وازعماً ذاتياً محضاً في نفسيهما. وكذلك هو الحال عند رالف اس . لارسن؛ الرئيس التنفيذي لشركة جونسون آند جونسون، الذي عرَّف القِيمة الأساسية على هذا النحو: «قد تكون القِيَم الأساسية المتجسدة في عقيدتنا ميزة تنافسية، ولكن هذا ليس السبب الذي جعلنا نبتناها، بل نبتناها؛ لأنَّها تحدّد لنا ما ندافع عنه، وسنبقى متمسكين بها حتى لو أصبحت ميزة تنافسية غير ملائمة في بعض الحالات».

والمعنى هنا هو أن الشركة الكبيرة تقرر لنفسها القِيم التي ستكون أساسية بالنسبة إليها، وتسير على هديها، ومستقلة إلى حد كبير عن البيئة الحالية، ومتطلبات التنافس، أو بريق الإدارة، وهذا يظهر بوضوح عدم وجود مجموعة عالمية صحيحة من القِيم الأساسية مناسبة للناس كافة، حيث لا تحتاج الشركة إلى أن يكون لديها قيمة خدمة عملائها بصفقتها قيمة أساسية (لا توجد لدى شركة سوني)، أو احترام الفرد (لا توجد لدى ديزني)، أو الجودة (وول مارت ستورز)، أو التشديد على السوق (HP)، أو العمل الجماعي (نوردستروم). وقد تكون لدى الشركة ممارسات وإستراتيجيات تجارية في الصفات جميعها دون أن تكون ضمن جوهر وجودها. إضافة إلى ذلك، لا تحتاج الشركات الكبيرة إلى أن يكون لديها قيم أساسية مرغوب فيها أو إنسانية، على الرُغم من أن كثيراً منها لديها مثل هذه القِيم، فالمهم هو ليس القِيم الأساسية التي تملكها الشركة، ولكن أن يكون لديها هذه القِيم الأساسية على نحو دائم.

تميل الشركات إلى ألا يكون لديها سوى عدد قليل من القِيم الأساسية، وعادة تكون ما بين ثلاث وخمس، وفي الواقع لم نجد لأي من الشركات ذات الرؤية التي أوردناها في الدراسة التي ضمناها في كتابنا أكثر من خمس: ولم يكن لمعظمها سوى ثلاث أو أربع. (انظر الشريط الجانبي: القِيم الأساسية هي عقيدة الشركة الأساسية). وحقاً، يجب أن نتوقع ذلك، حيث إن عددًا قليلاً فقط من القِيم يمكنها

أن تكون أساسية؛ أي راسخة لدرجة أن من الصعب والنادر تغييرها، وهذا لن يحدث في أي وقت من الأوقات.

ولتحديد القِيم الأساسية لشركتك، دافع بصدق لا هوادة فيه عنها. وإذا صُغَّت أكثر من خمس أو ستٍّ منها، فتوجد احتمالات أن تخلط بين القِيم الأساسية الثابتة، والممارسات التشغيلية، وإستراتيجيات الأعمال التجارية، أو المعايير الثقافية، التي يجب أن تكون معرضة للتغيير، وتذكّر أن القِيم يجب أن تصمد أمام اختبار الزمن، وبعد أن تنتهي من صياغة قائمة أولية من القِيم الأساسية، تسأل عن كلٍّ منها؛ إذا تغيرت الظروف ووعوبنا أو خسرنا لتمسكنا بها، فهل سنبقى متمسكين بها؟ فإن لم تستطع الإجابة بصدق بنعم، عندها لن تكون القِيم أساسية، ويجب إسقاطها من القائمة.

تساءلت شركة تقنية متقدمة: أينبغي وضع الجودة على قائمة القِيم الأساسية؟ تسأل الرئيس التنفيذي للشركة قائلاً: لنفترض أن الجودة لن تشكّل أي اختلاف في أسواقنا في خلال عشر سنوات، أن الشيء الوحيد الذي له أهميّة هو مجرد السرعة والقوة ولكن ليس الجودة، فهل سنبقى متمسكين بوضع الجودة على قائمتنا من القِيم الأساسية؟ حَمَلَق أعضاء فريق الإدارة بعضهم إلى وجوه بعض، وأخيراً قالوا: لا. وعليه، بقيت الجودة في إستراتيجية الشركة، وبقيت برامج تحسين الجودة في مكانها بصفحتها آلية لتحفيز التقدم، ولكن الجودة لم تستطع الوصول إلى قائمة القِيم الأساسية.

## صياغة الرؤية



تصارعت المجموعة نفسها من المديرين التنفيذيين؛ من أجل أن تكون الابتكارات الرائدة في قائمة القيم الأساسية. سأل رئيس مجلس الإدارة: هل سنحتفظ بالابتكار في قائمة القيم الأساسية، بصرف النظر عن كيف يمكن للعالم أن يتغير من حولنا؟ ولكن في هذه المرة، أجب فريق الإدارة: نعم مدوية. يمكن تلخيص توقعات المديرين على النحو الآتي: «نحن دائماً نريد القيام بالابتكارات

الرائدة، وهذا ما نحن عليه، وهو من الأمور المهمة حقاً في نظرنا، وسيبقى هكذا دائماً مهما كانت الظروف، وإذا لم تعطِ الأسواق الحالية قيمة لها، فسنجد الأسواق التي تقيمها حقَّ قيمتها، إذا لزم الأمر». لقد أضيفت الابتكارات الرائدة إلى قائمة القِيم الأساسية وستبقى هناك. يجب ألاّ تغيّر الشركة قيمها الأساسية استجابة لتغيّر الأسواق، بل عليها تغيير الأسواق، إذا لزم الأمر، لتظل ودية لقيمها الأساسية.

يختلف الذين ينبغي أن يشاركوا في صياغة القِيم الأساسية مع اختلاف الحجم، والعمر، والانتشار الجغرافي للشركة، ولكننا أوصينا في كثير من الحالات بمن نسميهم مجموعة المريخ، وهي مجموعة قيادة ومساءلة، وتنظيم، ومراقبة؛ إنَّها منظمة مستقلة تراقب المؤسسات العامة والمكاتب وتتعبها جميعها. تعمل هذه المجموعة على النحو الآتي: تخيل أن طُلبَ إليك إعادة كتابة أفضل سمات مؤسستك على كوكب آخر، ولكن لا يتوافر في السفينة التي ستحملها الصواريخ سوى خمسة إلى سبعة مقاعد، فمن الذين سترسلهم إلى هناك؟ على الأرجح، ستختار الذين لديهم فهم عميق للقيم الأساسية المخصصة بك، ويتمتعون بأعلى مستوى مصداقية لدى أقرانهم، ويمتلكون أعلى مستويات الكفاية؛ لذا كثيراً ما نسال الذين طُلبَ إليهم العمل على القِيم الأساسية ترشيح مجموعة من المريخ، تتكوّن من خمسة إلى سبعة أفراد، وليس بالضرورة أن يكون جميعهم من مجموعة المريخ؛ ولذلك فهم دائماً وفي نهاية المطاف، سيختارون ممثلين ذوي

مصدقية عالية، ويستطيعون القيام بعمل عظيم في صياغة القِيم الأساسية على وجه التحديد؛ لأنَّهم يمثلون هذه القِيم؛ إنَّهم شريحة تمثِّل الشُّفرة الوراثية للشركة.

وحتى الشركات العالمية تتألف من أشخاص ذوي خلفيات ثقافية متنوعة على نطاق واسع، يمكنهم تحديد مجموعة من القِيم الأساسية المشتركة، والسَّرُّ هو تفاني الفرد لمصلحة المنظمة، حيث يجب على الأشخاص الذين شاركوا في صياغة القِيم الأساسية الإجابة عن كثير من الأسئلة: ما القِيم الأساسية التي تجلبها شخصياً إلى عملك؟ ينبغي أن تكون هذه القِيم أساسية بحيث تتمسك بها بصرف النظر أكوفتت أم لا؟ ما القِيم الأساسية التي ستخبر أطفالك أنك تتمسك بها في العمل، والتي تأمل أن يتمسكوا بها عندما يصبحون بالغين عاملين؟ وإذا استيقظت صباح الغد ومعك ما يكفي من المال للتقاعد لبقية حياتك، فهل ستستمر في احترام تلك القِيم الأساسية وتعيش معها؟ وهل يمكنك تصوُّرها صالحة في نظرك بعد مئة سنة من الآن كما هي اليوم؟ وهل ستبقى محافظاً عليها، حتى لو أصبحت في لحظة ما واحدة أو أكثر منها في وضع تنافسي غير ملائم؟ وإذا كنت تودُّ تأسيس شركة جديدة غداً، ولكن في مجال عمل مختلف، فما القِيم الأساسية التي ستعتمدها للمنظمة الجديدة بصرف النظر عن مجال عملها؟ الأسئلة الثلاثة الأخيرة لها أهميَّة خاصة؛ لأنَّها تمثِّل التمييز الحاسم بين القِيم الأساسية الدائمة التي لا ينبغي أن تتغيَّر من جهة والممارسات والإستراتيجيَّات التي ينبغي أن تتغيَّر بتغير الوقت من جهة أخرى.

## القيم الأساسية هي المبادئ الأساسية للشركة

### ميرك

- مسؤولية الشركات الاجتماعية.
- تميز واضح في جوانب الشركة جميعها.
- الابتكار القائم على العلوم.
- الصدق والنزاهة.
- الربح، ولكن من الأعمال التي تفيد البشرية.

### نوردستروم

- خدمة العميل قبل كل شيء.
- العمل الجاد والإنتاجية الفردية.
- عدم الوصول إلى حالة الاكتفاء.
- التميز في السمعة؛ كونك جزءاً من شيء خاص.

### فيليب موريس

- الحق في حرية الاختيار.
- الربح والتفوق على الآخرين في معركة عادلة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- توفير الفرص على أساس الجدارة.
- العمل الجاد، وتحسين الذات المستمر.

### سوني

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن تكون رائداً؛ لا تابعاً للآخرين، وتفضل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

### والت ديزني

- لا سخيرية.
- تنشئة (القيم الأمريكية النافعة) ونشرها.

- الإبداع، والأحلام، والخيال.
- الاهتمام الشديد بالاتساق والتفاصيل.
- المحافظة والسيطرة على سحر ديزني.

### الغرض الرئيسي

الغرض الرئيسي: هو العنصر الآخر من الأيديولوجيا الأساسية، وهو سبب وجود الشركة. يبيّن الغرض الفاعل دوافع الناس المثالية للقيام بأعمال الشركة، فهي لا تصف فقط مخرجات الشركة أو العملاء المستهدفين، بل تجسد روح الشركة. انظر الشريط الجانبي (الغرض الرئيسي هو سبب وجود الشركة) الغرض، كما أوضحه ديفيد باكارد في خطابه الذي ألقاه أمام موظفي (HP) عام 1960م، يصل إلى أعمق أسباب وجود الشركة، وأبعد من مجرد الحصول على المال.

قال: أودُّ التحدُّث عن سبب وجود الشركة في المقام الأول، وبعبارة أخرى، لِمَ نحن هنا؟ أعتقد أنَّ كثيرًا من الناس يفترضون خطأً، أنَّ الشركة موجودة لكسب المال، صحيح أنَّ هذه نتيجة مهمة من وجود الشركة، ولكن علينا الذهاب إلى ما هو أعمق من ذلك؛ إلى التفكير والبحث عن الأسباب الحقيقية لكي نؤتينا، وبينما نحن في صدد اكتشاف ذلك، سنأتي حتمًا إلى نتيجة مفادها أنَّ مجموعة من الناس تجتمع للعمل معًا، وتكوّن مؤسسة نسميها شركة، بحيث يكونون قادرين على إنجاز شيء ما بصورة جماعية لا يستطيعون إنجازها على نحو منفصل، ولتقديم مساهمات للمجتمع، وهذه عبارة تبدو فضفاضة ولكنها أمر رئيسي. إنَّ أنعمت النظر إلى حولك (في عالم الأعمال

العام) فسترى غاية الناس كسب المال ولا شيء غير ذلك، في حين تأتي الدوافع الكامنة إلى حدّ كبير من الرغبة في فعل شيء آخر؛ صناعة منتج، أو تقديم خدمة، وعمومًا أن تفعل شيئًا ذا قيمة.<sup>1</sup>

يجب عدم الخلط بين الغرض (الذي يجب أن يستمر مئة سنة تقريبًا) والأهداف المحددة أو إستراتيجيات الأعمال (التي ينبغي أن تتغير مرات عدة في مئة سنة)، ففي حين يمكنك تحقيق هدف وتنفيذ إستراتيجية، ولكن لا يمكنك تحقيق الغرض؛ حيث يشبه ذلك توجيه نجم فوق الأفق إلى الأبد، ولكنك لن تستطيع الوصول إليه بتاتًا. وعلى الرُّغم من عدم تغيُّر الغرض نفسه، فإنّه يلهم التغيير. وحقيقة أنّ الغرض لا يمكن أبدًا تحقيقه تمامًا يعني أنّ الشركة لا يمكنها أبدًا التوقف عن تحفيز التغيير والتقدم.

عند تحديد الغرض، تخطئ بعض الشركات عندما تصفه ببساطة بخطوط منتجاتها الحالية أو شرائح العملاء. ونحن لا نرى العبارة الآتية انعكاسًا فاعلاً للغرض: «نحن موجودون لتحقيق ميثاق حكومتنا والمشاركة في سوق الرهن العقاري الثانوي من خلال تحويل الرهون العقارية إلى استثمار في الأوراق المالية»، فالجملة وصفية فقط. وستكون الجملة التي تصف الغرض بفاعلية أكبر من ذلك هي ما أعرب عنه المدير التنفيذي للجمعية الاتحادية الوطنية للرهن العقاري، فاني مي: «تعزيز النسيج الاجتماعي بجعل القرارات الخاصة بملكية المنازل أكثر ديموقراطية باستمرار»، حيث إنّ سوق الرهن العقاري الثانوي كما نعرفه قد لا يكون موجودًا خلال مئة سنة القادمة،

ولكن يمكن أن يكون تعزيز النسيج الاجتماعي يجعل ملكية المنازل ديموقراطية باستمرار، بصرف النظر عن مدى تغير العالم وقد أطلقت فاني مي مسترشدة وملممة بهذا الغرض في وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين سلسلة مبادرات جريئة، ومن ذلك برنامج لتطوير نظم جديدة للحد من نفقات ائتمان الرهن العقاري بنسبة (40%) في غضون خمس سنوات، وبرامج للقضاء على التمييز في عملية الإقراض (مدعومة بخمسة مليارات دولار في تجارب الائتمان)، وهدف جريء لتقديم تريليون دولار بحلول عام 2000م، يستهدف عشرة ملايين أسرة، جرت العادة على استبعادها من ملكية منزل، وهم من الأقليات، والمهاجرين، وفئات الدخل المتدني.

وفي المثل، تعرف (M3) الغرض منها، لا من حيث المواد اللاصقة والمواد الكاشطة، ولكن عن طريق السعي الدائم من أجل حل المشكلات التي لم تحل بطريقة مبتكرة، وهذا الغرض هو الذي جعل (M3) دائماً الرائدة في مجالات جديدة. أيضاً، لم يكن غرض شركة ماكينزي آند كومباني تقديم الاستشارات الإدارية، ولكن لمساعدة الشركات والحكومات على أن تكون أكثر نجاحاً خلال مئة سنة اللاحقة لإنشائها، والتي قد تنطوي على أساليب أخرى غير الاستشارات، ولم توجد شركة هيوليت وبكارد لصناعة أجهزة اختبار القياسات الإلكترونية ومعداتنا، ولكن لتقديم المساهمات التقنية التي شأنها تحسين طريقة عيش الناس، وهذا هو الغرض الذي قاد الشركة إلى مناطق بعيدة عن مجالات الأدوات الإلكترونية ومعداتنا، تخيل لو كان تصوّر والت ديزني للغرض من شركته صناعة الرسوم المتحركة، بدلاً من إسعاد الناس، فلربما لم يكن ميكي ماوس، ولا ديزني لاند، ولا مركز إيكوت، ولا حتى فريق هوكي البطة مايتي أنهايم.

إنَّ الوسيلة الوحيدة القوية التي تمكننا من الحصول على الغرض هو بوساطة أسئلة «لماذا» الخمسة. ابدأ بالجملة الوصفية: نحن نصنع X من المنتجات أو نقدم X من الخدمات، ثم اسأل: ما أهميَّة ذلك؟ خمس مرات، وبعد طرح السؤال مرَّات عدَّة، ستجد أنك قد تقدمت خطوات في محاولة الوصول إلى الهدف الأساس للمنظمة.

نستخدم هذا الأسلوب في تعميق النقاش وإثرائه عن الغرض عندما نعمل مع شركة معينة مختصة ببحوث السوق. التقى الفريق التنفيذي أول مرة ساعات عدَّة، وقدم الجملة الآتية لبيان غرض منظمتهم: تزويد أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق. ثم طرحنا عليهم السؤال الآخر: ما أهميَّة تقديم أفضل البيانات المتاحة في بحوث السوق؟ وبعد بعض المناقشة، أجاب المديرون التنفيذيون بطريقة تشير إلى الشعور الأعرق من غرض منظمتهم: توفير أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق، بحيث يتمكن عملاؤنا من تفهم الأسواق على نحو أفضل مما يمكن أن يكون خلاف لذلك. وقد أدى مزيد من النقاش مع أعضاء الفريق إلى إدراكهم أهميَّة الذات، ليس من مساعدة العملاء على فهم الأسواق على نحو أفضل فقط، ولكن من تقديم المساهمة التي تساعد عملاءهم على النجاح أيضًا، وقد أدى هذا التأمل وسبر أعماق ذواتهم في النهاية بالشركة إلى تحديد الغرض من وجودها على النحو الآتي: المساهمة في نجاح عملائنا بمساعدتهم على فهم أسواقهم، ومع أخذ هذا الغرض في الحسبان، تقوم الشركة الآن بتأطير قرارات منتجاتها ليس من خلال السؤال: هل ستمكن من بيع تلك المنتجات؟ بل بالسؤال: هل تقدم هذه المنتجات مساهمات في نجاح عملائنا؟

الغرض الرئيس هو سبب كينونة الشركة ووجودها

3M: حلُّ المشكلات التي لم تحلَّ بطريقة مبتكرة.

كارجيل Cargill: تحسين مستوى المعيشة في أنحاء العالم كلُّه.

فاني مي Fannie Mae: تعزيز النسيج الاجتماعي بجعل ملكية المنازل ديموقراطية باستمرار.

هوليت باكارد Hewlett-Packard: تقديم مساهمات تقنية فنية؛ من أجل تقدم البشرية ورفاهيتها.

لوصت ارو كوربوريشن Lost Arrow Corporation: أن تكون نموذجًا يُحتذى به، وأداة للتغيير الاجتماعي.

باسيفيك ثياتيرز Pacific Theatres: توفير مكان للناس للازدهار وتعزيز المجتمع.

ماري كاي لمستحضرات التجميل Mary Kay Cosmetics: منح فرصة غير محدودة للنساء.

ماكينزي آند كومباني McKinsey & Company: مساعدة كبريات الشركات والحكومات لتكون أكثر نجاحًا.

ميرك Merk: الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها.

نايكي Nike: لتجربة عواطف المنافسة، والفوز، وسحق المنافسين.

سوني Sony: تجربة فرح، ومتعة التقدم، وتطبيق التقنية لمصلحة الجمهور.

تيلي كير كوربوريشن Telecare: مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة العقلية لإدراك إمكاناتهم كاملة.

وول مارت Wall - Mart: منح الناس العاديين فرصة شراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء.

والت ديزني Walt Disney: جعل الناس سعداء.

يمكن لأسئلة «لماذا» الخمسة مساعدة الشركات في إطار أيّ صناعة تعمل من خلالها بطريقة ذات معنى وأكثر وضوحًا، فقد تبدأ شركة الأسفلت والحصى بالقول: نحن نُصنّع منتجات الحصى والأسفلت، وبعد طرح عدد قليل من أسئلة (لماذا)، يمكن أن تخلص إلى نتيجة أن صناعة الأسفلت والحصى مهمة؛ لأنّ نوعية البنية التحتية تؤدّي دورًا حيويًا في مجال سلامة الناس وخبراتهم؛ فالقيادة على طريق وعرة أمر مزعج وخطير؛ ولأنّ طائرات البوينغ (747) لا يمكنها الهبوط بسلام على مدارج أنشئت بطريقة رديئة أو باستعمال خرسانة رديئة أيضًا؛ ولأنّ المباني المبنية باستخدام مواد دون المستوى المطلوب تضعف مع الوقت و تنهار في حال حدوث الزلازل. من هذا التأمل، وسبر غور الذات، ظهر هذا الغرض: لجعل حياة الناس أفضل بتحسين نوعية الهياكل التي هي من صنع الإنسان، ومع الشعور بالغرض ضمن هذه الرؤية، تمكنت شركة جرانيت روك Granite Rock Company في واتسونفيل، كاليفورنيا، من الفوز بجائزة مالكولم بالدريدج Malcolm Baldrige National Quality Award الوطنية للجودة، وهذا ليس بالعمل السهل لمقلع الصخور الصغير وشركة الأسفلت، وقد أصبحت جرانيت روك واحدة من الشركات الأكثر تقدمًا وإثارة التي تعاملنا معها في أيّ صناعة.

لقد لاحظت أنّ أيًا من الأغراض الأساسية لا تدرج في فئة (تحقيق أقصى قدر من الثروة للمساهمين). فالدور الرئيس للغرض

الأساس هو التوجيه والإلهام، في حين أنّ زيادة ثروة المساهمين لا تلهم الناس على مستويات الشركة، إضافة إلى أنها لا توفر إقليلاً من التوجيه الثمين، فزيادة ثروة المساهمين هو الغرض المعياري المعدّ للاستخدام لتلك الشركات التي لم تتعرّف بعدُ إلى الغرض الأساس الحقيقي من وجودها؛ إنّه بديل ضعيف لذلك.

عندما يتحدث الناس في المنظمات الكبيرة عن إنجازاتهم، فهم يذكرون النّزر اليسير جدّاً عن أرباح السهم الواحد؛ فالناس في شركة موتورولا يتحدثون عن تحسينات نوعية مدعاة للإعجاب، وتأثير المنتجات التي تنتجها في العالم، ويتحدث الناس في شركة هيوليت باكارد عن المساهمات التقنية في سوق عالم التجارة. ويتحدث من في شركة نوردستروم عن خدمة العملاء البطولية، وأداء نجوم مندوبي المبيعات الفردي الرائع. وعندما يتحدث مهندس بوينغ عن إطلاق طائرة جديدة مثيرة وثرورية في الحداثة، فإنّه لا يقول: وضعت قلبي وروحي في هذا المشروع؛ لأنّ من شأنه إضافة سبعة وثلاثين سنّاً إلى أرباح السهم الواحد.

إنّ إحدى طرائق الحصول على الغرض الذي هو أكثر أهميّة من مجرد زيادة ثروة المساهمين تكون عن طريق لعب (مسلسل الشركات العشوائي القاتل). وتعمل اللعبة على النحو الآتي: لنفترض أنك تمكنت من بيع الشركة لشخص دفع ثمناً وافق جميع من في داخل الشركة على أنه مناسب جدّاً، حتى مع وجود مجموعة كبيرة جدّاً من الافتراضات عن التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة للشركة، ولنفترض أيضاً أن

هذا المشتري سيضمن فرص عمل مستقرة للعاملين جميعهم، وبعيداً عن الأجور نفسه بعد الشراء، ولكن لا يوجد أي ضمان بأن تلك الوظائف ستكون متوافرة في الصناعة نفسها، وأخيراً افترض أن المشتري يخطط للقضاء على الشركة بعد شرائها، حيث سيوقف منتجاتها أو خدماتها، وستوقف عملياتها، وستختفي علامتها التجارية إلى الأبد، وهل جراً؛ أي ستختفي الشركة تماماً من الوجود، فهل ستقبل هذا العرض؟ اذكر سبب قبولك أو رفضك. ما الذي يمكن أن نكون قد فقدناه إذا اختفت الشركة من الوجود؟ ما أهميتها أن تستمر الشركة في الوجود؟ لقد وجدنا أن هذا التمرين قد يكون مناسباً جداً في مساعدة المديرين التنفيذيين المتشددتين، الذين يعيرون جلَّ اهتمامهم على النواحي المالية، تأمل منظمتهم بصورة أعمق لمعرفة سبب وجودهم.

تتلخص الطريقة الأخرى في سؤال كلِّ عضو من أعضاء مجموعة المريح، وهي المجموعة المنوط بها تعريف الغرض وتحديده. كيف يمكننا تأطير غرض هذه المنظمة، بحيث إذا استيقظت صباح الغد مع ما يكفي من المال في المصرف للتقاعد، ستستمر مع ذلك في العمل فيها؟ ما الإحساس الأكثر عمقاً بالغرض، الذي سيكون دافعاً لك على الاستمرار في تكريس طاقاتك الثمينة الإبداعية للمساهمة في جهود هذه الشركة؟

ومع دخول الشركات القرن الحادي والعشرين، فسوف تحتاج إلى الاستفادة من الطاقة الإبداعية والموهبة الكاملة لموظفيها وأصحابها، ولكن لِمَ يجب أن يعطي الناس كامل قدراتهم وطاقاتهم؟ وكما أشار بيتر دراكر: أن أفضل الناس وأكثرهم تكريساً لجهودهم هم في نهاية المطاف

متطوعون؛ لأنَّ لديهم الفرصة لفعل شيء آخر في حياتهم. وبالمواجهة مع مجتمع متزايد في التغير والتنقل، والسخرية تجاه حياة الشركات، وتوسع شريحة المشروعات في الاقتصاد، أصبحت الشركات أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى فهم واضح من غرضها؛ من أجل جعل العمل هادفًا، ومن ثمَّ جاذبًا ومحفزًا، والاحتفاظ بالناس المتفوقين.

### اكتشاف الأيديولوجيا الأساسية

أنت لا تنشئ الأيديولوجيا الأساسية أو تضعها، ولكنك تكتشفها. بالإضافة إلى أنَّك لا تستنتجها بالنظر إلى البيئة الخارجية. ولكنك تفهمها بالنظر إلى الداخل؛ لأنها يجب أن تكون أيديولوجيا أصيلة، ولا يمكنك تلفيقها وتزويرها. أضف إلى ذلك أنَّ اكتشاف الأيديولوجيا الأساسية ليست عملية فكرية، فلا تسأل: ما القِيمُ الأساسية التي علينا الاحتفاظ بها؟ بل اسأل: ما القِيمُ الأساسية التي نؤمن بها حقًا بحماس؟ يجب ألا تخلط بين القِيمِ التي تعتقد أن على الشركة امتلاكها، ولكنها لا تملكها، والقِيمِ الأساسية الأصيلة، فمن شأن ذلك أن يستدرج السخرية في أنحاء الشركة كلِّها. (من الذين يحاولون السخرية منهم؟ فنحن نعلم جميعًا أنه لا توجد قيمة أساسية في هذه الأنحاء!) فالتطلعات مناسبة أكثر بصفتها جزءًا من تصوُّر مستقبلك، أو جزءًا من إستراتيجيتك الشخصية، وليس جزءًا من الأيديولوجيا الأساسية، ومع ذلك يمكن عدَّ القِيمِ الأساسية الأصيلة التي ضعفت بمرور الوقت جزءًا قانونيًا ومنطقيًا من صميم الأيديولوجيا الأساسية، طالما تقرُّ للشركة أنه يجب عليك العمل بجد لإحيائها.

يجب أن يكون واضحًا لك أيضًا أن دور الأيديولوجيا الأساسية هو التوجيه والإلهام وليس التميّز، ومن الممكن أن يكون لشركتين القِيم الأساسية نفسها أو الغرض نفسه، حيث يكون غرض كثير من الشركات في تقديم مساهمات تقنية، ولكن قليلًا منها تعيش هذا الغرض بشغف كما في حالة هيوليت باكارد. أيضًا، يوجد كثير من الشركات التي قد يكون الغرض منها الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها، ولكن قلة منها تحافظ عليها بعمق كما في شركة ميرك، وقد توجد كثير من الشركات التي لها قيمة أساسية في مجال خدمة العملاء البطولية الفردية، ولكن قليلًا منها ينشئ ثقافة مكثفة عن تلك القيمة كما في حال شركة نورديستروم، وقد يكون لكثير من الشركات قيمة أساسية للابتكار، ولكن عددًا قليلًا منها من ينشئ آليات المواءمة القوية التي تحفز الابتكار مثلما نراه في شركة (M3)، فالأصالة، والانضباط، والاتساق الذي يعيش مع الأيديولوجيا، وليس مضمون الأيديولوجيا، هو ما يميّز الشركات ذات الرؤية عن بقية الشركات الأخرى.

يجب أن تكون الأيديولوجيا الأساسية هادفة وملهمة فقط للناس داخل الشركة، وليس من الضروري أن تكون مثيرة لمن هم خارجها. لِمَ لا؟ لأنَّ مَنْ يعملون داخل الشركة هم الذين يحتاجون إلى الالتزام بالفكر الأيديولوجي التنظيمي على المدى الطويل. ويمكن أن تؤدي الأيديولوجيا أيضًا دورًا في تحديد مَنْ في الداخل، ومَنْ ليس هناك. عادة ما تجذب الأيديولوجيا التي صيغت بصورة واضحة للشركة، الناس الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم الشركة الأساسية؛

وعلى العكس فإنها ضد أولئك الذين تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم الشركة، فلا يمكنك فرض القيم الأساسية الجديدة أو الغرض على الناس، إضافة إلى أن القيم الأساسية والغرض ليست أشياء يمكن للناس شراؤها، فكثيراً ما يسأل المديرون التنفيذيون: كيف يمكننا جعل الناس يتشاركون معنا في أيديولوجيتنا الأساسية؟ فأنت عادة لا تفعل ذلك، ولا يمكنك القيام به، وبدلاً من ذلك ابحث عن لديهم الاستعداد لتقاسم القيم الأساسية والغرض الخاصة بك؛ اعمل على اجتذاب هؤلاء الناس واستبقائهم؛ واترك أولئك الذين لا يشاطرونك القيم الأساسية يولون إلى مكان آخر.

في الواقع، قد تتسبب عملية صياغة الأيديولوجيا الأساسية في مغادرة بعض من هم في داخل الشركة عندما يدركون أنهم ليسوا على وفاق شخصي مع جوهرها؛ لذا عليك الترحيب بهذه النتيجة. لا ريب، من المرغوب فيه الاحتفاظ ضمن الأيديولوجيا الأساسية بتنوع الأفراد ووجهات النظر، فالناس الذين يشتركون في القيم الأساسية والغرض نفسه ليس بالضرورة أن يكون لهم التفكير نفسه أو وجهة النظر نفسها.

لا تخلط بين الأيديولوجيا الأساسية وعباراتها، فمن الممكن أن يكون للشركة أيديولوجيا أساسية قوية جداً دون وجود عبارات رسمية تعبّر عنها؛ على سبيل المثال: لم تصغ نايك (في حدود علمنا) رسمياً جملة تحدّد فيها غرضها الأساس، ومع ذلك ووفقاً لملاحظاتنا، تمتلك شركة نايك غرضاً رئيساً قوياً يتغلغل في كامل الشركة: تجربة المنافسة، والفوز، وسحق المنافسين، إنها تمتلك مجعماً يبدو أشبه

بضريح للروح التنافسية أكثر مما هو مجمع معقد لمكاتب الشركة، حيث تغطي صور كبيرة جداً لأبطال نايك الجدران، وتتدلى لوحات رياضيي نايك البرونزية على طول ممشى المشاهير، وتنتصب تماثيل رياضيي نايك إلى جانب مضمار الجري الذي يلتف حول المجمع، والمباني المبنية؛ تكريماً لأبطال، مثل العداءة الأولمبية جوان بنوا، ونجم كرة السلة مايكل جوردان، ومحترف التنس جون ماكنرو. فموظفو نايك الذين لا يشعرون بتحفيز من روح المنافسة والرغبة في أن يكونوا أبطالاً، هم ببساطة لن يدوموا طويلاً في ثقافة نايك، حتى إن اسم الشركة يشير إلى شعور المنافسة: فنايك هي إلهة النصر اليوناني؛ لذا وعلى الرغم من أن نايك لم تقم بصياغة مفصلة رسمياً لغرضها، فإن من الواضح امتلاكها مثل هذا الغرض القوي جداً.

إن تحديد القيم الأساسية والغرض ليسا تمريناً في صياغة الكلمات، وفي الواقع تصوغ مؤسسة ما مجموعة متنوعة من جمل الغرض على مر الزمن لوصف الأيدولوجية الأساسية، ففي محفوظات (أرشيف) سجلات شركة هيوليت باكارد، وجدنا أكثر من ستة إصدارات مميّزة تصف طريق (HP)، صاغها ديفيد باكارد بين عامي 1956 و1972م، وقد ذكرت الإصدارات كلها المبادئ نفسها، ولكن اختلفت الكلمات المستخدمة اعتماداً على العصر والظروف. وفي المثل، صيغت أيديولوجية سوني الأساسية بصيغ مختلفة على مدى عمر الشركة؛ فعند تأسيسها، وصف ماسارو إيوكا عنصرين رئيسيين من أيديولوجية سوني: «سنرحب بالصعاب التقنية، وسنشدد على المنتجات التقنية المتطورة جداً، التي لها فائدة كبيرة للمجتمع، بصرف النظر عن الكمية المعنية؛ وسيكون اهتمامنا الرئيس على

قدرتنا، وعلى الأداء، والطابع الشخصي؛ كي يتمكن كلُّ فرد من إظهار أفضل قدرة ومهارة.<sup>2</sup> وبعد أربعة عقود من الزمن، ظهر هذا المفهوم نفسه في بيان للأيدولوجية الأساسية، سُمِّيَ روح سوني في الريادة: «سوني شركة رائدة، ولا تعزم أبداً أن تكون تابعاً للآخرين، وترغب سوني من خلال التقدم في خدمة العالم كله، وستسعى دائماً إلى طلب المجهول. تتَّسم سوني بمبدأ احترام قدرة المرء وتعزيزها. وتحاول دائماً أن تبرز أفضل ما في الشخص، وهذه هي قوة سوني الحيوية».<sup>3</sup> لذا نلاحظُ أنَّها القِيَمُ الأساسية نفسها، ولكن بكلمات مختلفة.

وعليه، يجب الاهتمام بالحصول على المحتوى الصحيح عند اختيار جوهر القِيَمُ الأساسية والغرض، وليس المقصود بذلك صياغة عبارة تتَّصف بالكمال، ولكن ما يهْمُ هو الحصول على فهم عميق لقيم المنظمة الأساسية والغرض منها، التي يمكن التَّعبير عنها بطرائق عدَّة. في الواقع، غالباً ما نشير إلى أنه عند تعرُّف الجوهري، يتعين على المديرين كتابة جملهم الشخصية المتعلقة بالقِيَمُ الأساسية والغرض لمشاركتها مع مجموعاتهم.

أخيراً، لا تخلط بين الأيدولوجية الأساسية ومفهوم الكفاية الأساسية، فالكفاية الأساسية مفهوم إستراتيجيَّ يحدِّد قدرات مؤسستك، أي الأمور الجيدة التي تستطيع منظمتك القيام بها، في حين تظهر الأيدولوجية الأساسية المبادئ التي تقف مدافعاً عن وجودها وسبب كينونتك، ويجب أن تكون الكفايات الأساسية متفقة جداً مع الأيدولوجية الأساسية للشركة، التي غالباً ما تكون متجذرة في الأيدولوجية الأساسية. ولكنهما ليسا الشيء نفسه؛ على سبيل المثال:

تمتلك سوني الكفايات الأساسية للتصغير، وهي قوة يمكن تطبيقها من الناحية الإستراتيجية على مجموعة واسعة من المنتجات والأسواق، ولكنها لا تملك الأيدولوجية الأساسية للتصغير، وحتى قد لا تملك سوني التصغير بصفته جزءاً من الإستراتيجية في مئة سنة اللاحقة، ولكن لتبقى شركة كبيرة وعظيمة، ستبقى تمتلك القيم الأساسية نفسها الموضحة في روح سوني الريادية، والسبب الأساسي نفسه لوجودها، وبالتحديد، العمل على تقدم التقنية لمصلحة عامة الناس. في شركة ذات بصيرة مثل سوني، قد تتغير الكفايات الأساسية على مرّ الزمن، ولكن أيدولوجيتها الأساسية لا تتغير.

عندما تكون أيدولوجيتك الأساسية واضحة، عليك ألا تتردد في تغيير أيّ شيء ليس جزءاً منها، ومنذ ذلك الحين كلما قال شخص ما شيئاً لا ينبغي تغييره لأنه جزء من ثقافتنا، أو قمنا بفعله دائماً على ذلك النحو، أو أيّ من هذه الأعذار، فاذا ذكر له هذه القاعدة البسيطة: إذا لم يكن ذلك الأمر رئيساً، فإنه قابل للتغيير. والنسخة القوية من هذه القاعدة: إن لم يكن رئيساً فغيره! فصيغة الأيدولوجية الأساسية مجرد نقطة انطلاق، ولكن يجب أيضاً تحديد نوع التقدم الذي ترغب في تحفيزه.

## تصوّر المستقبل

المكون الرئيس الثاني لإطار الرؤية هو تصوّر المستقبل، وهو يتألف من جزأين: هدف جريء، مدى تحقيقه من عشرة إلى ثلاثين عاماً، ووصف حيّ لما سيكون عليه هذا الهدف عندما يتحقق في

المستقبل. نحن ندرك أن عبارة تصوّر المستقبل متناقضة وغير معقولة إلى حدٍّ ما؛ فمن ناحية، تنقل شيئاً واقعياً مرئياً، حياً، وحقيقياً، ومن ناحية أخرى، تشير إلى وقت لم يتحقق بعد، مع كلِّ ما يتضمنه من احلام، وآمال، وطموحات.

### (BHAG) على مستوى الرؤية

هدف كبير متشعب وجريء (BHAG) هو بيان الإستراتيجية المشابهة لبيان الرؤية، الذي ينشأ ليُجعل المنظمة تشدّد على هدف جريء متوسط - طويل المدى على مستوى المنظمة الواحدة، ومن المرجح أن يكون مشكوكاً في تحقيقه خارجياً، ولكن يُنظر إليه داخلياً أنه قابل للتحقيق.

وجدنا في بحوثنا أن الشركات ذات الرؤية غالباً ما تستخدم رسائل جريئة، أو ما نفضل أن نطلق عليه اسم ( ) (للتوضيح - هذا اختزال لأهداف كبيرة، ومتشعبة، وجريئة) بصفتها وسيلة قوية لتحفيز التقدم، تمتلك الشركات جميعها أهدافاً، ولكن يوجد فرق بين أن تمتلك مجرد هدف وأن تصبح ملتزماً بتحدٍّ ضخم، شاق، مثل تسلُّق جبل إيفرست. عادة ما يكون الـ (BHAG) الحقيقي واضحاً ومقنعاً، ويكون نقطة محورية لتوحيد الجهود، ومحفزاً لروح الفريق، وله خط نهاية واضح؛ لذلك يمكن للمنظمة معرفة متى حققت ذلك الهدف، حيث يجب الناس الوصول إلى خط النهاية، إضافة إلى أن (BHAG) يجذب الناس حيث يحاولون الوصول إليه والإمساك به، إنه ملموس، ومنشط، وشديد التركيز، ما يجعل الناس يحصلون عليه على الفور، ويحتاج إلى قليل من التفسير، أو قد لا يحتاج إلى ذلك بتاتاً؛ على سبيل

المثال: لم تكن رسالة وكالة ناسا لبعثة 1960م إلى القمر في حاجة إلى لجنة، أو كتاب خطابات لقضاء ساعات لا نهاية لها لتحويل الهدف إلى بيان مطول من المستحيل تذكره، لقد كان الهدف في حد ذاته سهل الفهم، ومقنعاً لدرجة أنه كان بالإمكان ترديده بمئة طريقة مختلفة، ومع ذلك فهم بسهولة من قبل العاملين جميعهم. كانت بيانات معظم الشركات التي اطلعنا عليها تفعل شيئاً لا يُذكر لتحفيز التقدم إلى الأمام؛ بسبب عدم احتوائها على آلية قوية مثل (BHAG).

على الرغم من احتمال وجود كثير من (BHAG) في المنظمات على مختلف المستويات، وتعمل في الوقت نفسه، فإن الرؤية تتطلب نوعاً خاصاً من (BHAG) على مستوى الرؤية التي تنطبق على المؤسسة كلها، وتتطلب من عشرة إلى ثلاثين عاماً من الجهد لتحقيقه، إذ يتطلب وضع (BHAG) الذي سيتحقق في المستقبل تفكيراً يتجاوز القدرات الحالية للمنظمة والبيئة الحالية. وفي الواقع، اختراع مثل هذا الهدف يفرض على الفريق التنفيذي أن يكون ذا بصيرة، بدلاً من مجرد أن يكون إستراتيجياً أو تكتيكياً، ويجب ألا هذا الهدف قابلاً للتحقيق بصورة مؤكدة، ولكن ربما سيكون احتمال نجاحه فقط من (50%) إلى (70%)، ولكن على الشركة الاعتقاد والإيمان أنه يمكن الوصول إلى الهدف وتحقيقه على أي حال، وينبغي أيضاً أن يتطلب الهدف جهداً استثنائياً، وربما قليلاً من الحظ. لقد ساعدنا شركات على إنشاء ذلك الهدف على مستوى الرؤية من خلال تقديم المشورة، وحثهم على التفكير من خلال أربع فئات عريضة: (BHAG) الهدف، (BHAG) العام، (BHAG) النموذجي، (BHAG) التحول الداخلي. (انظر الشريط الجانبي أهداف: كبيرة، متشعبة، وجريئة تساعد الرؤية في المدى الطويل).

## الوصف الحي

إضافة إلى (BHAG) على مستوى الرؤية، يحتاج تصوُّر المستقبل إلى ما ندعوه الوصف الحي، وهذا يعني نابضًا بالحياة، وجاذبًا، ومحدد الوصف لما سيكون عند تحقيقه. فكّر في الأمر على نحو تحويل الرؤية من كلمات إلى صور، لإيجاد صورة يستطيع الأفراد حملها في رؤوسهم أينما ذهبوا. إنّه مسألة رسم صورة مع كلماتك؛ حيث إن رسم الصور واللوحات ضروري لصنع هدف ملموس في أذهان الأفراد، يمكن الوصول إليه وتحقيقه في مدى عشرة إلى ثلاثين عامًا.

على سبيل المثال: أخرج هنري فورد هدف امتلاك أكبر عدد من الأفراد للسيارات إلى الحياة مع هذا الوصف الحي: «سأصنّع سيارات لأكبر عدد من الأفراد، وستكون منخفضة جدًا في الأسعار، بحيث يصبح كلُّ فرد ذي راتب جيد قادرًا على امتلاك سيارة، والاستمتاع بقضاء ساعات من نعمة المتعة في الفضاء الرَّحْب المفتوح تكلؤه عين الله تعالى، وعندما أنتهي من ذلك، سيكون كلُّ فرد قادرًا على شراء سيارة، وسيكون الحصان قد اختفى من على الطرق السريعة، وستصبح السيارات أمرًا مفروغًا منه، وسنهيئ فرص العمل لعدد كبير من العمالة من الرجال الذين سيجنون أجورًا جيدة».

المدير العام لقسم مكوّنات الدعم في شركة منتجات الحاسوب وصف بوضوح الهدف من أن يصبح قسمه واحدًا من الأقسام الأكثر رواجًا في الشركة قائلاً: «سَنُحْتَرِّمُ وَسَيُعْجَبُ بنا أقراننا.... وسيتم السعي وراء حلولنا بنشاط من قبل أقسام المنتج النهائي، الذي سيحقق المنتج (المثالي) الكبير في السوق التجارية إلى حدٍّ كبير؛

بسبب مساهمتنا الفنية. . . . وسنفتخر بأنفسنا. . . . وسيسعى أفضل القادمين إلى الشركة صوب العمل في قسمنا. . . . وسيقدم الناس ردود فعل غير محدودة عن مدى حبهم لما يقومون بفعله. . . . وسيقدم من يعمل معنا من الناس على العمل بأريحية؛ لأنهم يريدون العمل بجد عن طيب خاطر، وسيشعر كلُّ من الموظفين والعملاء بأن قسمنا قد أسهم في حياتهم بطريقة إيجابية».

أهداف كبيرة، ومتشعبة، وجريئة تساعد الرؤية على المدى

التويل (BHAGs)

يمكن أن تكون الأهداف المستهدفة كميةً أو نوعيةً

- أن تصبح شركة قيمتها مئة وخمسة وعشرون مليار دولار بحلول عام 2000م (وول مارت، 1990م).
  - الديموقراطية في ملكية السيارات (شركة فورد للسيارات، أوائل 1900م)
  - أن تصبح أكثر الشركات المعروفة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغييرها صورة المنتجات اليابانية الرديئة (سوني، 1950م في وقت مبكر).
  - أن تصبح المؤسسة المالية العالمية الأكثر قوة، والأكثر نفعاً ورضاً، والبعيدة المدى أكثر من أي وقت مضى (سي تي بنك، سلف سي تي كورب، 1915م).
  - أن تصبح اللاعب المهيمن في مجال الطائرات التجارية، وتقريب العالم من عصر الطائرات النفاثة (بوينغ، 1950م).
- العدو المشترك الذي تنطوي عليه أهداف BHAGs هو طريقة تفكير ديفيد مقابل جالوت التوازن بين الضعف والقوة، وبين الأثرياء والمحرومين
- هزيمة شركة التبغ والدخان (RJR) بحيث لا تصبح الشركة رقم واحد في العالم (فيليب موريس، 1950م).

- هزيمة أديداس وسحقها (نايك، 1960م).
  - سندمّر ياماها! (هوندا، 1970م).
- أهداف (BHAG) تقدم دورًا يناسب الشركات التي أصبحت أكثر نجاحًا، واكتسبت أهمية، وأصبحت معروفة جيدًا.
- أن نصبح Nike لصناعة الدراجات (جيرو سبورت ديزاين، 1986م).
  - أن نُقدّر خلال عشرين عامًا تقديرًا بدرجة تقدير هيلويت باكارد اليوم (واتكينز-جونسون، 1996م).
  - أن نصبح جامعة هارفارد في الغرب (جامعة ستانفورد، 1940م).
- التحول الداخلي، أهداف تناسب المنظمات الكبيرة، المؤسسة والمُعترف بها
- أن نصبح الشركة رقم واحد أو اثنين في كل سوق نقدم فيها خدماتنا، وأن نغير هذه الشركة جذريًا لتصبح لديها نقاط قوة شركة كبيرة، إضافة إلى مرونة وخفة حركة شركة صغيرة (شركة جنرال إلكتريك 1980م).
  - تحويل هذه الشركة من مقاول للدفاع إلى أفضل شركة تقنية عالية ذات تنوع كبير في منتجاتها في العالم (روكويل، 1995م).
  - تحويل هذا القسم من مورد منتجات داخلية قليل الاحترام إلى واحد من الأقسام الأكثر احترامًا، والمثيرة، والمرغوب والمطلوب في الشركة (شعبة دعم مكونات منتجات الحاسوب في الشركة، 1989م).

---

في ثلاثينيات القرن العشرين، كانت لميرك أهداف لتحويل نفسها من مصنع للمواد الكيميائية إلى واحدة من أشهر الشركات المصنعة للأدوية في العالم، وتمتلك قدرة بحثية توازي وتنافس قدرة أي جامعة رئيسية، وفي وصفه لتصور هذا المستقبل، قال جورج ميرك في افتتاح مرفق بحوث ميرك عام 1933م: «نعتقد أن العمل على البحوث بصبر

ومثابرة سيجلب للصناعة والتجارة حياة جديدة؛ ونؤمن أننا من خلال هذا المختبر الجديد، ومع الأدوات التي زوّدناه بها، سيتحقق تقدم في العلوم، وزيادة في المعرفة، وستفوز حياة الإنسان بأكثر تحرر من المعاناة والمرض من أي وقت مضى. . . . ونتعهد بتقديم كل مساعدة نستطيعها لهذا المشروع الذي سيحقق إيماننا لدينا فيه، فليتألق نور أولئك الذين يسعون إلى تقصي الحقائق، وأولئك الذين يكبحون ليصبح هذا العالم مكاناً أفضل للعيش فيه، وأولئك الذين يحملون شعلة العلم والمعرفة عالياً مقارنة بالعصور الاجتماعية والاقتصادية المظلمة، وليتمتعوا بالشجاعة من جديد، ويشعروا أنّ أعمال أيديهم ستكون مدعومة».

إنّ العاطفة، والانفعال، والقناعة جزء أساس من الوصف الحي، فبعض المديرين لا يشعرون بالراحة عندما يعبرون بالعاطفة والانفعال عن أحلامهم، ولكن هذا ما يحفز الآخرين، فقد فهم تشرشل عندما وصف هذه الأهداف التي تواجه بريطانيا العظمى في 1940م؛ فهو لم يقل فقط: اهزموا هتلر، بل قال: هتلر يعرف تماماً أن عليه تحطيمنا وكسر ظهورنا على هذه الجزيرة أو أنه سيخسر الحرب، فإذا استطعنا الوقوف في وجهه، فقد تصبح أوروبا كلها حرة، وتتقدم حياة العالم إلى الأمام، نحو المرتفعات المضاءة بنور الشمس واسع النطاق، ولكن إن فشلنا، فسيغرق العالم كله بما فيه الولايات المتحدة وكل من عرفناه واهتمنا لأمره في هاوية عصرٍ مظلم جديد، عصرٍ سيكون أكثر شراسة وربما يطول أجله بسبب استحداث العلوم

الدمدرة؛ لذا علينا أن نعد أنفسنا من أجل واجباتنا، ولننتجّد؛ لأنه إذا كانت الإمبراطورية البريطانية الكومنولث ستستمر لألف سنة أخرى، فسيستمر الرجال في القول: لقد كانت تلك أروع ساعة في حياتهم.

### بعض النقاط الرئيسة

لا تخلط بين الأيدولوجية الأساسية والمستقبل المأمول، وعلى وجه الخصوص، لا تخلط بين الغرض الأساسي وأهداف (BHAGs). ما يبادل المديرين بينهما، إنَّهم يخلطون بين الاثنين معاً، أو يفشلون في التعبير عن كليهما بصورة مناسبة، فالغرض الأساس - وليس بعض الأهداف المحددة - هو سبب وجود المنظمة؛ فهدف (BHAG) هو هدف محدّد تمت صياغته بوضوح، في حين لا يمكن أبداً أن يكتمل الغرض الأساس، في المقابل يمكن تحقيق أهداف (BHAG) واكتمالها خلال عشرة إلى ثلاثين عاماً. تصوّر الغرض الأساس نجماً يسطع في الأفق، ستطارده إلى الأبد؛ إنّه الجبل الذي يجب تسلّقه، وبمجرد وصولك القمة، يمكنك الانتقال إلى جبال أخرى.

إنّ تحديد الأيدولوجية الأساسية هو عملية اكتشاف، ولكنّ صياغة تصوّر المستقبل عملية إبداعية، حيث نجد أنّ المديرين التنفيذيين في كثير من الأحيان يواجهون قدرًا كبيرًا من الصعوبة عند محاولة صياغة الأهداف المثيرة، فهم يريدون تحليل طريقهم إلى المستقبل، وقد وجدنا أنّ بعض المديرين التنفيذيين يحرزون مزيداً من التقدم عن طريق البدء أولاً مع الوصف الحيّ، والرجوع من تلك النقطة

باتجاه الأهداف، إذ ينطوي هذا النهج على البدء بطرح أسئلة، مثل: إذا بقينا هنا إلى عشرين عاماً أخرى، فما الذي نودُّ رؤيته؟ ما الذي ينبغي أن تبدو عليه هذه الشركة؟ ما الذي ينبغي أن يكون عليه شعور الموظفين؟ ما الذي علينا تحقيقه؟ لو كتب شخص ما مقالة لمجلة أعمال رئيسة عمّا ستكون عليه هذه الشركة بعد عشرين عاماً، ما الذي سيُقال ويُكتب في تلك المقالة؟ واجهت إحدى شركات التقانة الحيوية التي نعمل معها تواجه صعوبة في تصوُّرها للمستقبل، وقد أحد أعضاء الفريق التنفيذي: في كلِّ مرة كنا نأتي بشيء ما للشركة، كان مجرد أمر عادي جداً لأنَّ يكون مثيراً، مثل تحسين التقانة الحيوية وتقديمها في أنحاء العالم جميعها. بعدئذٍ، طُلبَ إليهم رسم صورة للشركة بعد عشرين عاماً، فذكر المديرون التنفيذيون أشياء، مثل: «على غلاف مجلة بيزنس ويك كونها نموذج قصة نجاح... ومجلة فورتشن على قائمة الشركات العشر الأكثر إثارة للإعجاب... رغبة أفضل خريجي كليات العلوم والأعمال في العمل في الشركة... يتحدث الناس على متن الطائرات بعضهم لبعض عن أحد منتجاتنا المرغوب فيها لدى الركاب... عشرون عاماً متتالية من النمو المربح... ثقافة الأعمال الحرة التي أدت إلى ظهور ستة أقسام جديدة من الداخل... يستخدمنا معلمو الإدارة العظام مثلاً على الإدارة المميزة والتقدمية التفكير» وهلمَّ جرّاً. من كلِّ هذا الوصف، كانوا قادرين على تحديد هدف يحقق لهم التقدير والاحترام في التقانة الحيوية، مثل ميرك، أو جونسون آند جونسون.

لا معنى لتحليل ما إذا كان المستقبل المتوَحَّى هو التَصَوُّر الصحيح والحق، ومع كل عملية صياغة، فإنَّ المهم هو صياغة المستقبل، وليس التنبؤ به، ولا يمكن أن تتوافر إجابة صحيحة؛ فهل كتب بيتهوفن السمفونية التاسعة الصحيحة؟ وهل ابتكر شكسبير هاملت الحق؟ لا نملك الإجابة عن هذه الأسئلة؛ فهي هُراءٌ لا قيمة له، حيث إنَّ تصوُّر المستقبل يتضمَّن أسئلة أساسية، مثل: هل يضمن استمرار تدفق العصائر من مصادرها؟ هل نجد السؤال محفِّزاً؟ هل يوفر الزخم للتقدم إلى الأمام؟ هل يحفِّز الناس إلى التقدم صوب الأمام؟ يجب أن يكون تصوُّر المستقبل مثيراً جداً في حدِّ ذاته، بحيث يحافظ على استمرارية المنظمة ويبقيها مُحفِّزةً، حتى لو لم يكن القادة الذين وضعوا الهدف موجودين. كان لسيتي بانك سلف سيتي كورب، هدف «أن نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعاً ومساعدة، والأكثر انتشاراً في العالم، من أيِّ وقت مضى»، وهو الهدف الذي ولَّد الإثارة لأجيال متعددة حتى تحقِّق، وفي المثل واصلت بعثات ناسا إلى القمر في تحفيز الناس على الرُّغم من وفاة الرئيس جون كنيدي (الزعيم الذي ارتبط اسمه مع وضع الهدف) قبل سنوات من اكتماله.

تتطلب صياغة تصوُّر المستقبل الفاعل مستوى معيَّناً من الثقة غير العقلانية والالتزام؛ لذا ضع في حسابك أنَّ الهدف ليس مجرد أيِّ هدف، بل هو هدف كبير ومتشعب وجريء، إذ ليس من المعقول أن يضع مَصْرِفٌ إقليمي صغير هدف أن «نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعاً ومساعدة، والأكثر انتشاراً في العالم من أيِّ وقت

مضى»، مثلما فعل سيتي بانك عام 1915م. ولم يكن مطلب هنري فورد (الديموقراطية في ملكية السيارات). لقد كان الأمر مثيراً للضحك تقريباً بالنسبة إلى شركة فيليب موريس، التي كانت في المرتبة السادسة بين قريناتها من الشركات، وحصتها السوقية لا تزيد على (9%) في 1950م، لتتبنى هدف هزيمة جالوت رينولدز شركة التبغ الأولى وتصبح الرقم واحد، وكان الوضع متواضعاً جداً لسوني بصفتها شركة أعمال صغيرة تنقصها المغامرة من حيث السيولة المالية، لتعلن هدف تغيير نوعية صورة المنتجات اليابانية الرديئة في أنحاء العالم جميعها. (انظر الشريط الجانبي: وضع كل ذلك معاً: سوني في 1950م) وبطبيعة الحال، إنها ليست فقط الجرأة في صياغة الهدف، ولكن الالتزام بالهدف أيضاً هو ما يهم، فلم تتصوّر بوينغ مستقبلاً تهيمن عليه طائراتها التجارية النفاثة، بل كانت الشركة تراهن على بناء طائرة (707)، وفي وقت لاحق، طائرة (747) العملاقة، أيضاً لم يتحدث الناس في نايكي عن مجرد فكرة سحق أديداس، بل قاموا بحملة جبارة لتحقيق ذلك الحلم. في الواقع، يجب أن ينتج تصوّر المستقبل نوعاً من (عامل الازدراء): عندما تشرق على الناس ما الذي ستقوم به لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يوجد ازدراء مسموع تقريباً.

ولكن، ماذا عن الفشل في تحقيق المستقبل المتوخى؟ وجدنا في بحثنا أنّ الشركات ذات الرؤية قد أظهرت قدرة ملحوظة على تحقيق أهدافها حتى أكثرها جرأة؛ فقد قام فورد بعملية الديموقراطية في ملكية السيارات؛ وأصبح سيتي كورب أكثر مَصْرِفٍ انتشاراً في العالم، وصعدت

شركة فيليب موريس من المرتبة السادسة إلى الأولى، وفازت على شركة رينولدز في أنحاء العالم جميعها، وأصبحت شركة بوينغ شركة الطائرات التجارية المهيمنة، ويبدو أن وول مارت ستحقق القيمة المستهدفة وهي مئة وخمسة وعشرين مليار دولار، حتى من دون سام والتون، وفي المقابل لم تحقق الشركات المقارنة في بحثنا في كثير من الأحيان أهدافها، إذ صاغتها في البدء دون تحديد. لم يكمن الفرق في وضع أهداف أسهل؛ فالشركات ذوات الرؤية تميل إلى أن تكون أكثر جرأة في طموحاتها، ولا يكمن الفرق في القيادة (الكاريزمية) ذات البصيرة؛ ففي كثير من الأحيان تحقق الشركات ذات الرؤية الأهداف دون هؤلاء القادة العظام على رأس السلطة، ولا يكمن الاختلاف في الإستراتيجية الأفضل؛ ففي كثير من الأحيان أدركت الشركات ذات البصيرة أهدافها من خلال عملية المحاولة والخطأ (دعونا نحاول عمل كثير من الأشياء ونحتفظ بما ينجح) أكثر من العمل من خلال وضع خطط إستراتيجية بصورة جيدة. بل إن نجاحها يكمن في بناء قوة الشركات على أنها الطريق الرئيس لصياغة المستقبل.

لماذا أصبحت شركة ميرك مصنعة الأدوية مشهورة في العالم؟ لأن مهندسيها المعماريين بنوا أفضل شركة بحوث وتطوير دوائية في العالم. لماذا أصبحت بوينغ شركة الطائرات التجارية المهيمنة في العالم؟ بسبب قدراتها الهندسية والتسويقية الرائعة، التي جعلتها تمتلك القدرة على جعل مشروعات مثل طائرات (747) حقيقة واقعة. وعندما سُئل ديفيد باكارد عن ذكر أهم القرارات التي أسهمت في نمو شركة هيوليت باكارد ونجاحها، أجاب: بسبب قرارات بناء قوة الشركة وموظفيها.

## وضع كل ذلك معاً، سوني في خمسينيات القرن العشرين

### الإيديولوجيا الأساسية

#### القيم الأساسية

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن نكون رائدين، لا تابعين؛ فعل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

### الغرض

تجربة بهجة الابتكار الهائل واختباره، وتطبيق التقنية لمصلحة عامة الناس وامتعتهم.

### تصوُّر المستقبل

## BHAG

أن تصبح الشركة الأكثر شهرة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة.

### الوصف الحيُّ

سنصنع منتجات تصبح منتشرة في أنحاء العالم جميعها. . . . وسنكون أول شركة يابانية تدخل إلى سوق الولايات المتحدة الأمريكية، ونوزع مباشرة. . . . سننجح في الابتكارات التي فشلت الشركات الأمريكية في تحقيقها مثل مذياع الترانزستور. . . . وخلال خمسين سنة القادمة، ستكون علامتنا التجارية معروفة مثل أيِّ علامة أخرى مشهورة في العالم. . . . وسنُميِّز بالابتكار والجودة التي تنافس الشركات الأكثر ابتكاراً في أيِّ مكان. . . . (صُنِعَ في اليابان) سيعني شيئاً عظيماً، لا شيء غير مطابق للمواصفات.

أخيراً، وفي أثناء التفكير في تصوّر المستقبل، حذارٍ من متلازمة (لقد وصلت)؛ واحدة من حالات الخمول الناتجة من الرضا عن الذات الذي نشعر به بمجرد تحقيق الشركة أحد الأهداف، والفشل في إحلال هدف آخر محله، فقد عانت ناسا هذه المتلازمة بعد الهبوط الناجح على القمر. بعد أن هبطت على سطح القمر، ما الذي تودّ فعله بعد ذلك؟ وعانى فوررد المتلازمة نفسها عندما نجح في بعملية الديموقراطية في ملكية السيارات، لكنه فشل في تحديد هدف جديد له الأهميّة نفسها، وكانت النتيجة أن أعطى جنرال موتورز الفرصة للتقدم عليه في ثلاثينيات القرن العشرين، وعانت أيضاً شركة حواسيب أبل هذه المتلازمة بعد تحقيق الهدف المتمثل في صنع جهاز حاسوب لا يستطيع أحد غير التقنيين استخدامه، وعانت الشركات المبتدئة في كثير من الأحيان متلازمة وصلنا إلى الهدف بعد الاكتتاب العام، أو بعد الوصول إلى المرحلة التي أصبحت عندها قضية البقاء على قيد الحياة على المحكّ. إنّ تصوّر المستقبل يساعد المنظمة فقط طالما لم يتحقق ذلك التصرُّو حتى الآن، وفي عملنا مع الشركات، كثيراً ما كنا نسمع المسؤولين التنفيذيين يقولون: لم تعد الأمور مثيرة مثلما كانت عليه من قبل؛ يبدو أننا فقدنا الدافعية، فهذا النوع من التصريح يشير عادة إلى أنّ الشركة قد تخطت إحدى مراحل عقبات العمل، ولم تتعرف بعد إلى عقبة جديدة في أثناء الصعود إلى القمة.

يعتقد كثير من المديرين التنفيذيين أنّهم قد حققوا بيانات رسالة الشركة ورؤيتها، ولكن يا للأسف، إن معظم تلك البيانات ما هي

سوى بيانات مشوشة عن القِيم، والأهداف، والأغراض، والفلسفات، والمعتقدات، والتطلعات، والقواعد، والإستراتيجيات، والممارسات، والأوصاف! إنها عادة ما تكون هياكل لفظية مملة، مربكة، غير سليمة، تستدعي الاستجابة (صحيح، ولكن من يهتم؟) وحتى أكثر إشكالية، إذ نادرًا ما يكون لهذه البيانات أي صلة مباشرة للحيوية الأساسية للشركات ذات الرؤية: الحفاظ على الجوهر وتحفيز التقدم، فهذه الحيوية وليس بيانات الرؤية أو الرسالة هي المحرك الأساس للشركات الدائمة، فالرؤية تهين ببساطة سياقًا لجلب هذه الحيوية إلى الحياة، حيث يتطلب بناء شركة ذات بصيرة (1%) من الرؤية و(99%) من المواءمة والتوافق، وعندما يتوافق التوافق الرائع، لوجاءك زائر من الفضاء الخارجي، فسيكون قادرًا على الاستدلال على رؤيتك من العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة دون قراءتها من على صفحات الورق، أو من الاجتماع مع أحد كبار التنفيذيين.

قد تكون عملية تحقيق المواءمة أهم عمل عليك القيام به، ولكن تبقى الخطوة الأولى دائمًا هي إعادة صياغة الرؤية أو الرسالة من خلال سياق فاعل لبناء شركة ذات بصيرة، وإذا قمت بفعل ذلك بصورة صحيحة، فلن تكون مضطرًا أن تفعل ذلك مرة أخرى قبل مضي مدة لا تقل عن عشر سنوات.

### ملاحظات

1 . ديفيد باكارد ، الخطاب الذي ألقاه على مجموعة تدريب هيوايت باكارد في 8 مارس 1960م؛

بتصريح من محفوظات هيوايت باكارد.

- 2 . انظر نك ليون، رؤية سوني (نيويورك: كروان للنشر، 1976م). واستخدمنا أيضًا ترجمة طالبنا الياباني تسونيتو إيكيدا.
- 3 . إكيوموريتا ، صنع في اليابان. New York: E.P. Akio Morita. Made in Japan. Dutton, 1986, p.147.

