

## مواجهة تحدي التغيير المُعطل

كلايتون كريستنسن ومايكل أوفردورف

هذه أوقات عصيبة للمديرين في الشركات الكبرى، وحتى قبل عصري الإنترنت والعولمة، فإن سجلهم في التعامل مع التغيير المُعطل ليس على ما ينبغي، فمن بين المئات من المتاجر متعددة الفروع مثلًا، أصبح واحد فقط (دايتون هيدسون) رائدًا في مجال تجارة التجزئة المخفضة. في حين لم تنجح أي من شركات الحواسيب الصغيرة في مجال أجهزة الحاسوب الشخصية. في حين كانت المدارس الطبية والتجارية تناضل وتفشل في تغيير المناهج الدراسية المخصصة بهما بسرعة كافية لتدريب الأطباء والمديرين الذين تحتاج إليهم الأسواق، وقد تستمر القائمة.

لا يعني هذا أن المديرين في الشركات الكبرى لا يمكنهم رؤية التغييرات المُعطلّة قادمة على الطريق، ففي العادة يمكنهم ذلك، إضافة إلى أنهم لا يفتقرون إلى الموارد اللازمة لمواجهتها، فمعظم

الشركات الكبيرة تستقطب المديرين الموهوبين والمتخصصين، ولها باع طويل في سجلات المنتجات المهمة، والمعرفة التقنية المتطورة، والأموال الكثيرة، ولكن ما يحتاج إليه المديرون حقاً هو التفكير في قدرات منظماتهم جيداً، إضافة إلى أخذ قدرات الآخرين في الحسبان.

واحدة من السمات المميزة للمدير الناجح القدرة على تحديد الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وتدريب الموظفين؛ لتحقيق النجاح في الوظائف التي عُيِّنوا فيها، ولكن للأسف يفترض معظم المديرين أنه إذا كان على كل شخص يعمل على مشروع يتوافق تماماً لذلك المنصب، عندها على الشركة التي يعملون فيها أن تكون متطابقة معهم أيضاً، ولكن في كثير من الأحيان ليست هذه هي الحال، حيث يمكن للمرء أن يضع مجموعتين متطابقتين تماماً من الأفراد من حيث القدرات للعمل في شركات مختلفة، ولكن ستكون إنجازاتهم مختلفة على نحو كبير؛ لأنَّ قدرات الشركات نفسها مستقلة عن قدرات الأشخاص وغيرها من الموارد فيها. وكي ينجحوا باستمرار، يحتاج المديرون الجيدون إلى أن يكونوا ماهرين في تقييم قدرات شركاتهم ومعيقاتها بصورة كلية متكاملة، وليس في تقييم الأشخاص فقط.

تقدم هذه المقالة للمديرين إطار عمل لمساعدتهم على معرفة قدرات منظماتهم القادرة على إنجازها، وستبيِّن لهم أيضاً كيف تصبح إعاقة شركاتهم معروفة بوضوح وبدقة أكثر حتى مع نمو القدرات الأساسية، وستمنحهم بالإضافة إلى ذلك وسيلة لمعرفة

الأنواع المختلفة من التغيير، والقيام بالردود التنظيمية المناسبة للفرص التي تنشأ عن كلٍّ منها، علاوة على أنّها ستقدم بعض النصائح الأساسية التي تتعارض مع كثير مما يُفترض أنّ في إمكاننا القيام به وفقاً لثقافة أعمالنا، فإذا واجهت منظمة تغييراً رئيسياً مثل ابتكار مُعطّل، ربما سيكون النهج الأسوأ الذي قد يُتخذ هو إجراء تعديلات جذرية على المؤسسة الموجودة، ومن الممكن أن يُدمر المديرين في محاولة منهم لتغيير المؤسسة.

قبل الاندفاع المتهوّر، يجب على المديرين فهم أنواع التغيير التي تكون المؤسسة الحالية قادرة على التعامل معها أو غير قادرة على التعامل معها على وجه التحديد. ولمساعدتهم على القيام بذلك، سنلقي نظرة منهجية مبدئية على كيفية معرفة القدرات الأساسية للشركة على المستوى التنظيمي، ثم دراسة كيفية تغير تلك القدرات مع نمو الشركة ونضوجها.

### حيث توجد القدرات

تشير أبحاثنا إلى أنّ ثلاثة عوامل تؤثر فيما تستطيع أو لا تستطيع المنظمة القيام به، هي: مواردها، وعملياتها، وقيمها المؤسسية، فعند التفكير في أنواع الابتكارات التي تكون منظماتهم قادرة على احتضانها، فإنّ المديرين يحتاجون إلى تقييم مدى تأثير كلٍّ من هذه العوامل في قدرة المنظمة على التغيير.

## مُختصر الفكرة

لماذا يستطيع عدد قليل جداً من الشركات القائمة الابتكار بنجاح؟ فمن بين المئات من المتاجر المتعددة الفروع مثلاً، أصبح واحداً فقط (دايتون هيدسون) رائداً في مجال خصم تجارة التجزئة، في حين لم تنجح أي من شركات الحواسيب الصغيرة في مجال أجهزة الحاسوب الشخصية.

ما الذي يحدث؟ فبعد كل شيء، تتباهى معظم الشركات بأموالها الكثيرة، وموظفيها، والموهوبين فيها، ولكن عندما يثير مشروع جديد خيالهم، يطلبون إلى موظفيهم العمل على ذلك المشروع ضمن الهياكل التنظيمية للشركة، مثل الفرق الوظيفية التي أنشئت للتغلب على التحديات القديمة، وليس لمواجهة المشروع الجديد.

ولتجنب هذا الخطأ، نسأل ما يأتي:

- هل تمتلك منظمتي الموارد المناسبة لدعم هذا الابتكار؟ إنَّ الموارد التي تدعم الأعمال عادة، مثل الناس والتقنيات، وتصاميم المنتجات، والعلامات التجارية، وعلاقات العملاء والمورد نادر ما تتطابق مع تلك الموارد المطلوبة للمشروعات الجديدة.
- هل لدى منظمتي العمليات الصحيحة اللازمة للابتكار؟ قد تكون العمليات الداعمة لسياسات صنع القرار في المؤسسة، قادرة على ربط أجزاء المشروع الجديد.
- هل لدى منظمتي القيم الصحيحة للابتكار؟ انظر في كيفية أخذك قرار الالتزام بمشروع جديد؛ مثلاً: هل يمكنك قبول هوامش ربح أقل مما تطلبه مؤسستك القائمة؟
- أي فريق وأي هيكل ستدعم جهود الابتكار على أفضل وجه؟ هل يجب عليك استخدام فريق مخصَّص لهذا المشروع من داخل الشركة، أم أنك ستنشئ منظمة عرضية منفصلة؟

باختيار الفريق والهيكل التنظيمي المناسبين لجهود الابتكار، وتدعيمهما بصورة جيدة بالموارد الصحيحة، والعمليات، والقيم، ستزيد فرص الابتكار بنجاح.

## الموارد

عند طرح السؤال: ما الذي يمكن أن تفعله هذه الشركة؟ عادة ما يبحث المديرون عن الجواب لمثل هذا السؤال في موارد الشركة المحسوسة، مثل: الأشخاص، والمعدات، والتقنيات، والنقد. وشبه المحسوسة، مثل: تصاميم المنتجات، والمعلومات، والعلامات التجارية، والعلاقات مع الموردين، والموزعين والعملاء على حدٍ سواء. ومن دون شك، فإنَّ الوصول إلى موارد عالية الجودة، يزيد من فرص قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيير، ولكن تحليل الموارد لا يكفي لتوضيح الأمور كافة.

## تطبيق الفكرة

اختر الهيكل المناسبة لابتكاراتك

بسبب	للعمل	فاختر	إذا كانت ابتكاراتك
توافقها التام مع العمليات والقيم القائمة، ولا تحتاج إلى استدعاء أي قدرات أو هيكل تنظيمية أخرى.	داخل منظمتك القائمة.	الفرق الفنية التي تعمل على القضايا على نحو متسلسل، أو فرق المهام السهلة - فرق مؤقتة تعمل على قضايا متعددة في الوقت نفسه	تناسب جيداً مع قيمك الحالية وعملياتك.

بسبب	للعمل	فاختر	إذا كانت ابتكاراً
أنَّ التوافق الضعيف مع العمليات القائمة يتطلب أنواعاً جديدة من التنسيق بين المجموعات والأفراد.	داخل المنظمة القائمة.	فرق المهام الصعبة المخصصة على وجه الحصر لمشروعات الابتكار، مع المسؤولية الكاملة عن نجاحها.	تتناسب جيداً مع القيم القائمة ولكنها غير متوافقة على نحو جيد مع العمليات القائمة.
أنَّ عمليات التطوير الداخلية تستفيد من العمليات القائمة، في حين تسهل عملية التسويق العرضية وجود قيم جديدة؛ مثل كلفة جديدة مع هوامش ربح أقل.	داخل منظمتك القائمة من أجل التطوير، متبوعة بعملية التسويق العرضية.	فرق المهام الصعبة المخصصة على وجه الحصر لمشروعات الابتكار، مع المسؤولية الكاملة عن نجاحها.	لا تتناسب جيداً مع القيم القائمة ولكنها تتناسب على نحو جيد مع العمليات القائمة.
أنَّ المنظمة العرضية تساعد على التحكم في المشروع من قبل قيم جديدة، وتتأكد من ظهور عمليات جديدة.	داخل منظمة عرضية أو منظمة قد استحوذ عليها.	فرق المهام الصعبة المخصصة على وجه الحصر لمشروعات الابتكار، مع المسؤولية الكاملة عن نجاحها.	لا تتناسب جيداً مع القيم والعمليات القائمة.

## العمليات

هي العامل الثاني الذي يؤثر فيما يمكن لا يمكن للشركة القيام به، والمقصود بالعمليات: أنماط التفاعل، والتنسيق، والتواصل، واستعمال موظفي صناعة القرار لتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات تستحق قيمة أكبر، والأمثلة التي تتبادر إلى الذهن على الفور العمليات التي تحكم تطوير المنتجات، والتصنيع، وتحديد الميزانية، وبعض هذه العمليات رسمية؛ أي إنها معروفة على نحو صريح وموثق، وبعضها الآخر غير رسمي، وهي الإجراءات أو طرق العمل التي تتطور مع مرور

الوقت. وفي الوقت الذي تكون فيه العمليات الرسمية أكثر وضوحًا، فإنَّ العمليات غير الرسمية على العكس تمامًا؛ أقلُّ وضوحًا.

إحدى معضلات الإدارة أنَّ العمليات، بحكم طبيعتها، مُعدَّة ليؤدِّي من خلالها الموظفون المهام بطريقة متسقة، مرة بعد أخرى. ويُقصد من هذه العمليات أن تظل ثابتة، وإنَّ كان التغيُّر لابدَّ منه، فإنَّه يتمُّ عن طريق إجراءات رقابة مشددة. وعندما ينجز الأفراد عملية اعتادوا إنجازها، فمن من المرجح أن تُنجز جيِّدًا، ولكن عندما تستخدم العملية نفسها في معالجة مهمة مختلفة جدًّا لم يعتادوها، فمن المرجح أن تُنجز بتكاسل وببطء، فالشركات التي تشدَّد على تطوير مركبات عقَّار جديد، والحصول على موافقة إدارة الأغذية والعقاقير، مثلًا، غالبًا ما يثبت فشلها أحيانًا كثيرة في تطوير الأجهزة الطبية، والفوز بالموافقة عليها؛ لأنَّ المهمة الثانية ستبَع طرقًا مختلفة جدًّا في العمل. في الواقع، إنَّ العملية التي تستطيع تنفيذ مهمة واحدة، تعرف في الوقت ذاته عدم القدرة على تنفيذ مهام أخرى.<sup>1</sup>

ليس بالضرورة أن تتجسَّد القدرات وعدم القدرات المتزامنة في العمليات الأكثر وضوحًا، مثل الخدمات اللوجستية، والتطوير، والتصنيع، أو خدمة العملاء، ومن المرجح أن تكون متجسِّدة في العمليات الأقلَّ وضوحًا، مثل العمليات الخلفية التي تدعم القرارات بشأن أين تُستثمر الموارد، وتلك التي تحدِّد كيف تتم بحوث السوق في العادة، وكيف يُترجم هذا التحليل إلى توقعات مائيَّة، وكيف يتمُّ التفاوض في الخطط والميزانيات داخليًا، وهلم جرا، حيث تكمن الخطورة في هذه العمليات، في عدم قدرة المنظمات على التعامل مع التغيُّر.

## القيم المؤسسية

أما العامل الثالث الذي يؤثر فيما يمكن أو يمكن للشركة القيام به فهو قيمها، وأحياناً تحمل عبارة (القيم المؤسسية) دلالة أخلاقية: فهي تذكر بما يظن أنها أحد المبادئ التي تضمن رفاه المريض لشركة جونسون وجونسون، أو تلك القرارات عن دليل سلامة الموظف في الكوا، ثالث أكبر شركة ألومنيوم في العالم. ولكن ضمن إطار عملنا، فإنّ للـ (قيم) معنى أوسع، فنحن نعرّف قيم المنظمة على أنها المعايير التي يعتمد عليها الموظفون في تحديد الأولويات التي تمكنهم من الحكم على ما إذا كان المنتج جذاباً أو غير ذلك، وما إذا كان العميل أكثر أو أقل أهمية، وما إذا كانت فكرة لمنتج جديد جذابة أو هامشية، وهلم جرا. تتخذ قرارات تحديد الأولويات من قِبَل الموظفين على المستويات كلّها، فهي تكون بين مندوبي المبيعات على وفق لحظتها ومن يوم إلى آخر.

إنّ القرارات بخصوص أيّ منتج يشجع العملاء على شرائه، ويرون أيّاً منها غير جاذب، أو ليس بذي أهمية في نظرهم، وفي المستويات التنفيذية، فهي غالباً ما تأخذ صورة قرارات للاستثمار، أو عدمه، في منتجات، وخدمات، وعمليات جديدة، وكلما أصبحت الشركة أكبر وأكثر تعقيداً، يصبح من الأهمية بمكان على نحو أكبر لكبار المديرين تدريب الموظفين في أنحاء المنظمة جميعها على اتخاذ قرارات مستقلة عن الأولويات التي تتسق مع التوجهات الإستراتيجية ونموذج الأعمال التجارية في الشركة، ويعدّ المقياس الرئيس للإدارة الجيدة، في الواقع، هو ما إذا كانت مثل هذه القيم الواضحة المتسقة قد اعتمدها المنظمة في نهجها أم لا.

ولكن القيم المتسقة والمفهومة على نطاق واسع، تحدّد أيضاً ما لا تستطيع المنظمة أن تفعله. تعكس قيم الشركة هيكل النفقات أو نموذج أعمالها؛ لأنها تحدّد القواعد التي يجب على موظفيها التقيّد بها من أجل التطوُّر؛ مثلاً: إذا تطلّبت النفقات العامة للشركة تحقيق هوامش ربح إجمالي بنسبة مقدارها (40%)، فعند ذلك تتطور قيمة أو قاعدة تشجع مديري الوسط على تنحية الأفكار التي تُعدُّ بهوامش ربح إجمالية أقلّ من (40%). مثل هذه المنظمة ستكون غير قادرة على تسويق مشروعات تستهدف الأسواق التي تدر هوامش ربح منخفضة، مثل التي في مجال التجارة الإلكترونية، على الرّغم من أنّ قيم منظمة أخرى تتقيّد بهيكل نفقات مختلف جدّاً، قد يسهل نجاح المشروع نفسه. بطبيعة الحال، تتبنّى الشركات المختلفة قيماً مختلفة، ولكننا نودُّ التّشديد على مجموعتين من القيم، ولا سيّما التي تميل إلى الظهور في معظم الشركات بطرق يمكن التنبؤ بها، حيث إنّ التطور العنيد لهاتين القيمتين هو ما يجعل الشركات على نحو تدريجي أقلّ قدرة على التصدي للتغيير المُعطل بنجاح.

وكما في المثال السابق، تملّي القيمة الأولى الطريقة التي تقبل الشركة بوساطتها هوامش الربح الإجمالية المقبولة، ولمّا كانت الشركات تضيف ميزات ووظائف لمنتجاتها وخدماتها؛ في محاولة لجذب الزبائن الأكثر جاذبية في الطبقات المميزة من أسواقها، فإنها في كثير من الأحيان تضيف نفقات عامة إضافية؛ ونتيجة لذلك تصبح هوامش الربح الإجمالية التي كانت مقبولة يوماً ما غير

مقبولة الآن؛ مثلاً: دخلت شركة تويوتا سوق أمريكا الشمالية بنموذج سيارة كورونا، الذي استهدف زبائن متوسطي الحال في السوق. وعندما أصبح ذلك الجزء مُتَّخِماً بالنماذج التي تشبه بعضها من نماذج: هوندا، ومازدا، ونيسان، فقد أدت المنافسة إلى تخفيض هوامش الربح. ولتحسين هوامشها، وضعت تويوتا سيارات أكثر تطوُّراً، تستهدف مستويات أعلى من الزبائن، وأضافت عملية تطوير سيارات مثل كامري ولكزس نفقات إضافية إلى عمليات تويوتا؛ وبسبب ذلك قرَّرت لاحقاً التخلي عن الجزء الأدنى من السوق؛ فقد أصبحت الهوامش غير مقبولة؛ لأنَّ هيكل نفقات الشركة، وقيمها، قد تغيَّرت أيضاً.

وعند التخلي عن ذلك النموذج، أدخلت تويوتا أخيراً نموذج الإيكو، على أمل استقطاب الطبقة متدنية الدَّخْل مع سيارة ثمنها عشرة آلاف دولار. ويعود الأمر إلى الإدارة العليا لشركة تويوتا التي قرَّرت إطلاق هذا النموذج الجديد، إضافة إلى أنَّ الأمر الآخر يعود لكثير من الناس في نظام تويوتا ومنهم التجار، للموافقة على بيع مزيد من السيارات مع هوامش ربح أقل؛ لأن ذلك وسيلة أفضل لزيادة الأرباح وقيم الأسهم من بيع عدد أكثر من سيارات: كامري، وأفلون، ولكزس علاوة على أن الزمن وحده سيكفل فيما إذا كانت تويوتا ستمتكن هذه المرة من إدارة هذا التوجه إلى الطبقة الفقيرة من السوق. وكي تنجح تويوتا مع سيارات الإيكو، فيجب على إدارتها أن تسبح بعكس اتجاه تيار قويٍّ جداً؛ إنَّه تيار قيمها الحالي.

في حين تتعلق القيمة الثانية بحجم فرص العمل التي يجب توافرها قبل أن تكون مثيرة للاهتمام، حيث إنَّ سعر السهم في الشركة يمثلُّ القيمة الحالية المُقطَّعة من أرباحها المتوقعة، إذ يشعر معظم المديرين بأنهم ليسوا مضطرين للحفاظ على النُّمو فقط، ولكن الحفاظ على معدل ثابت من النُّمو أيضًا، فكي تنمو شركة برأسمال مقداره أربعون مليون دولار بمعدل (25%)، مثلاً، فإنها تحتاج إلى العثور على أعمال جديدة بقيمة مقدارها عشرة ملايين دولار في العام المقبل. ولكن شركة رأسمالها أربعون مليار دولار تحتاج إلى العثور على عشرة مليارات دولار من الأعمال الجديدة في العام المقبل؛ كي تنمو بالمعدل نفسه، وبالنتيجة لا تكون الفرصة التي تستهوي شركة صغيرة تستهوي شركة كبيرة؛ فإنَّ واحدة من النتائج الحلوة والمرّة للنجاح في الواقع، أنَّه كلما أصبحت الشركات أكبر، فإنها تفقد القدرة على دخول الأسواق الصغيرة الناشئة، وهذا العجز لا يعزى إلى تغيُّر في الموارد داخل هذه الشركات؛ فمواردها كبيرة جدًّا عادة، ولكنه يعزى إلى تطوُّر قيمها.

تتضاعف المشكلة عندما تصبح الشركات فجأة أكبر بكثير، بعمليات الدمج أو الاستحواذ؛ لذا يجب على المديرين التنفيذيين، وممؤلي وول ستريت الذين يقومون على هندسة عمليات الاستحواذ الضخمة بين شركات الأدوية الضخمة الحجم في الأصل مثلاً، أخذ هذا التأثير في الحسبان، وعلى الرُّغم من امتلاك منظمات البحث المدمجة موارد أكثر تستطيع استخدامها في تطوير منتجات جديدة، فإنَّ هذه المنظمات التجارية ربما فقدت شهيتها في كلِّ شيء باستثناء

أكثر الأدوية رواجًا، وهذا يشكل إعاقة حقيقية جدًّا في إدارة الابتكار، حيث وتبرز هذه المشكلة نفسها أيضًا حتى في الصناعات التقنية المتطورة. إنَّ محاولة هولت بكارد الأخيرة في أن تقسم نفسها إلى شركتين اعترافٌ صريح بوجود هذه المشكلة.

### هجرة القدرات

في المراحل الأولى للمنظمة، يعزى معظم ما يُنجز إلى الموارد، والأشخاص على وجه التّحديد؛ لذا فإنَّ إضافة أشخاص جدد إلى المنظمة، أو رحيل عدد قليل من الأشخاص الرئيسيين يمكن أن يؤثّر تأثيرًا كبيرًا في نجاحها، ومع ذلك ومع مرور الوقت، يتحوّل مركز قدرات المنظمة نحو العمليات والقيم، فعندما ينفذ الأشخاص المهام المتكررة، تصبح العمليات محدّدة، وعندما يتكوّن نموذج الأعمال، ويتّضح أيّ نوع من أنواع الأعمال التجارية يحتاج إلى إيلائه الأولوية العليا، تتجمع القيم وتندمج، إن أحد الأسباب التي تجعل كثيرًا من الشركات الناشئة تنتعش بعد طرح سنداتهما في سوق الأسهم للمرة الأولى بناءً على منتج واحد معروف، هو اعتماد نجاحها الأولي على الموارد في كثير من الأحيان، وعلى المهندسين المؤسسين، ولكنها تفشل في تطوير العمليات التي يمكن أن توجد سلسلة من المنتجات ذات القيمة العالية.

تعدُّ تقنية (أفيد Avid Tehnology)، منتج الأنظمة الرقمية للتلفاز حالة ملائمة لذلك، فاستقبلت التقنية استقبالًا جيّدًا قضى على الملل من عملية تحرير أفلام الفيديو. ونتيجة لسطوع نجم منتجها،

ارتفعت قيمة السهم من ستة عشر دولارًا للسهم عند الاكتتاب عام 1993م إلى تسعة وأربعين في منتصف عام 1995م، ومع ذلك سرعان ما برزت صعوبات امتلاكها منتجًا واحدًا؛ لأنها واجهت مشكلة تشبّع السوق من هذا المنتج، وارتفاع المخزونات منه والديون المستحقة، وزيادة المنافسة، ودعاوى المساهمين القضائية، فمع أن الزبائن أحبوا هذا المنتج، فإن عدم فاعليّة عمليات الشركة في تطوير منتجات جديدة، والتحكّم في الجودة، والتسليم، والخدمة أدّى إلى تعرّثها في النهاية، وتراجع قيمة أسهمها.

وعلى النقيض من ذلك، ففي شركات ناجحة جدًا مثل ماكينزي وكومباني، أصبحت العمليات والقيم قوية بحيث أصبح تعيين أيّ شخص لأيّ فريق في المشروع ليس بذي أهمية تقريبًا. وعليه، ينضم المئات من حملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال إلى الشركة كلّ عام، في الوقت الذي يترك فيه العدد نفسه تقريبًا الشركة، ولكنّ الشركة قادرة على الخروج بأعمال ذات جودة عالية سنة بعد أخرى؛ بسبب تجذّر قدراتها الأساسية في العمليات والقيم وليس في مواردها.

عند وضع عمليات الشركة وقيمها في سنواتها الأولى والمتوسطة، عادة ما يكون للمؤسس تأثير عميق، إذ عادة ما يكون للمؤسس آراء قوية عمّا ينبغي للموظفين القيام به، وما أولويات الشركة التي يعملون بها، فإذا كانت أحكام المؤسس غير سويّة فإنّ احتمال مصيرها الفشل، أما إذا كانت سليمة، فسيختبر الموظفون بأنفسهم صلاحية أساليب المؤسس في حلّ المشكلات واتّخاذ القرار؛ لذا تصبح العمليات

محددة في هذه الحالة، وفي المثل إذا نجحت الشركة مالياً عن طريق تخصيص الموارد وفقاً للمعايير التي تتسجم مع أولويات المؤسس، فستتجمع عندئذٍ قيم الشركة حول تلك المعايير.

وعندما تنضج الشركات الناجحة، يفترض العاملون فيها تدريجياً أن العمليات والأولويات التي استخدموها بنجاح كبير في كثير من الأحيان هي الطريقة الصحيحة للقيام بعملهم، وعندما يحدث ذلك ويبدأ الموظفون بمتابعة العمليات، وتقرير الأولويات عن طريق الافتراض بدلاً من الاختيار الواعي، فإن تلك العمليات والقيم ستكون ثقافة الشركة.<sup>2</sup> ومع نمو الشركات من عدد قليل من الموظفين إلى المئات والآلاف منهم، يصبح التحدي المتمثل هو في الحصول على اتفاق العاملين جميعهم على ما يجب القيام به وكيف يمكن القيام به، وهذا يعدُّ أمراً شاقاً حتى في نظر أفضل المديرين وعليه، فإن الثقافة أداة إدارة قوية في تلك الحالات؛ حيث إنَّها تمكِّن الموظفين من التصرف باستقلالية، ولكن تجعلهم يتصرفون باستمرار على نحو متناسق.

لذا، فإنَّ العوامل التي تحدِّد قدرات المنظمة ومعيقاتها تتطور مع مرور الوقت وتبدأ من الموارد، ثم تنتقل إلى العمليات المفصلية والقيم المرئية، ومن ثمَّ ترتحل في نهاية المطاف إلى الثقافة. وما دامت المنظمة تواجه أنواع المشكلات التي صممت عملياتها وقيمها لمعالجتها نفسها، تكون إدارة المنظمة واضحة وبديهية، وبسبب تحديد هذه العوامل أيضاً لما لا تستطيع المنظمة فعله، فإنها تصبح

معيقات تغيير المشكلات التي تواجهها الشركة تغيُّراً جذرياً، فعندما تتجذر قدرات المنظمة في المقام الأول في أفرادها، تصبح عملية تغيير القدرات للتصدي للمشكلات الجديدة أمراً بسيطاً نسبياً، ولكن عندما تتجذر القدرات في العمليات والقيم، ولا سيَّما عندما تصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة، فإن التغيير في هذه الحالة صعب المنال. (انظر الشريط الجانبي (المعضلة الرقمية)).

### المعضلة الرقمية

حلٌّ كثير من المفكرين سقوط شركة المعدات الرقمية Digital Equip- ment Corporation المفاجئ من القمة، وقد خلص معظمهم إلى أن الشركة الرقمية قرأت السوق قراءة سيئة جداً، ولكن إذا نظرنا إلى مصير الشركة من خلال عدسة إطار عملنا، فستبرز صورة مختلفة. كانت الشركة الرقمية ناجحة جداً في تصنيع الحواسيب الصغيرة منذ ستينيات القرن العشرين وحتى الثمانينيات منه، وقد يكون من المغري الجزم بأنه عندما ظهرت الحواسيب الشخصية أول مرة في السوق في ثمانينيات القرن العشرين تقريباً، فإنَّ جوهر الشركة الرقمية كان يكمن في قدرتها على صناعة الحواسيب الكبيرة، ولكن إذا كان الأمر كذلك، فلمْ تعرَّت؟

بكل وضوح، كانت الشركة الرقمية تمتلك الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في الحواسيب الشخصية، وصمَّم مهندسوها الحواسيب تلقائياً، ولكنها كانت أكثر تطوراً من أجهزة الحواسيب الكبيرة، فقد كانت الشركة تمتلك كثيراً من المال، وذات علامة تجارية لامعة، وتقنية جيدة، وغير ذلك من مزايا، ولكنها لم تملك عمليات للنجاح في أعمال الحواسيب الشخصية، إذ صمَّمت شركات الحواسيب الصغيرة معظم المكونات الرئيسة للحواسيب

المخصصة بهم داخلياً، ثم دمجت هذه المكونات في تكوينات الملكية، فكان تصميم وحدة أساس منتج جديد يستغرق من سنتين إلى ثلاث سنوات، فصنعت الشركة الرقمية معظم المكونات المخصصة بها، وجمعتها دفعة واحدة، وبيعت مباشرة إلى شركات المنظمات الهندسية، فعملت تلك العمليات على نحو جيد في الأعمال التجارية للحواسيب الصغيرة.

أمّا صنّاع الحواسيب الشخصية، فكانوا على النقيض من ذلك، فقد استعانوا بمصادر خارجية لمعظم المكونات من أفضل الموردين في أنحاء العالم بأسره، وتكوّنت تصاميم الحاسوب الجديد من وحدات يجب أن تكتمل في غضون ستة إلى اثني عشر شهراً، وصُنِّعت الحواسيب في خطوط تجميع ذات حجم كبير، وبيعت عن طريق تجّار التجزئة للمستهلكين والشركات، ولم تكن أيٌّ من هذه العمليات موجودة في الشركة الرقمية. وبعبارة أخرى، على الرغم من قدرة العاملين في الشركة على تصميم أجهزة الحواسيب الشخصية، وتصنيفها، وبيعها على نحو مربح، فإنهم عملوا في منظمة عاجزة عن القيام بذلك؛ لأنها قد صُمِّمت وتطورت للقيام بمهام أخرى غير ذلك.

وبالمثل، وبسبب النفقات العامة المرتفعة، تبنت الشركة الرقمية مجموعة من القيم التي أملت أنه إذا كان هامش الربح الإجمالي (50%) أو أكثر، فتلك عملية تجارية جيدة، أما إذا كان أقل من (40%) فالعملية لا تستحق القيام بها؛ لذا كان على الإدارة ضمان أنّ العاملين جميعهم يعطون الأولوية للمشروعات وفقاً لهذا المعيار، أو أنّ الشركة لن تتمكن من كسب المال. ولأنّ الحواسيب تولد هوامش ربح أقل من ذلك، فلم تتناسب مع قيم الشركة الرقمية، فوضعت الشركة معايير أولويات تجعل الحواسيب الصغيرة عالية الأداء دائماً في منزلة أهم من الحواسيب الشخصية في عملية تخصيص الموارد.

كان بإمكان الشركة الرقمية إيجاد منظمة مختلفة تكون قادرة على شحذ العمليات والقيم المختلفة المطلوبة للنجاح في الحواسيب، مثلما فعلت شركة IBM، ولكن الشركة الرقمية آنذاك كانت غير قادرة على النجاح في هذه المهمة.

### التَّحْمُلُ والمواصلة مقابل الابتكار المُعطل

إن الشركات الناجحة موفَّقة في الاستجابة لتغيرات التطور والنمو في أسواقها، بغض النظر عن مصدر قدراتها، وهذا ما أشار إليه كلايتون كريستنسن في كتابه (معضلة المبتكر مدرسة هارفارد للأعمال، 1997م) باسم دعم الابتكار، حيث إنها تواجه المشكلات بالشروع في تغييرات تطور ونمو في أسواقها، أو التعامل مع الابتكار المُعطل.

تساعد تقنيات المحافظة على الابتكارات التي تجعل المنتج أو خدمة ما تعمل على نحو أفضل من خلال طرق يقيّمها العملاء فعلاً، فاعتماد شركة كومباك في وقت مبكر لمعالج إنتل (32 بت 386) بدلاً من رقاقة معالج (16 بت 286) يُعدُّ ابتكاراً مستداماً، وكذلك كان الحال مع إدخال ميريل لينش حساب الإدارة النقدية، الذي سمح للعملاء بكتابة شيكات مسحوبة على حسابات أسهمهم العادية، كانت تلك الابتكارات الجديدة هي التي حافظت على أفضل عملاء هذه الشركات، بتوفير شيء أفضل مما كان موجوداً من قبل.

تنشئ الابتكارات المُعطلة سوقًا جديدة كليًا بإدخال نوع جديد من المنتج أو الخدمة، التي تكون في الواقع أسوأ مما هو موجود من قبل، من خلال مقاييس الأداء التي يحترمها العملاء. كان دخول تشارلز شواب الأولي بصفته وسيط خصم ذا رسوم منخفضة ابتكارًا معطلًا في نظر سماسرة الخدمة الكاملة، مثل ميريل لينش، التي يتوقع أفضل عملائها خدمات أكثر مما يقدم تشارلز شواب. كانت أجهزة الحواسيب الشخصية في بداياتها تعدُّ ابتكارًا معطلًا للحواسيب الكبيرة والمتوسطة، فلم تكن أجهزة الحواسيب الشخصية قوية بما يكفي لتشغيل تطبيقات الحوسبة التي كانت موجودة حين أدخلت إلى السوق، فعدت هذه الابتكارات معطلة؛ لأنها لم تكن قادرة على تلبية احتياجات الجيل القادم من العملاء الرائدین في الأسواق القائمة، وقد كان لها بطبيعة الحال سمات أخرى، فقد مكنت ظهور تطبيقات السوق الجديدة، وتحسنت الابتكارات المُعطلة بسرعة، بحيث تمكّنت في نهاية المطاف من تلبية احتياجات العملاء الرئيسيين، وعملاء السوق الآخرين.

عادة ما تُطوّر الابتكارات المستدامة وتُسوّق من قبل قادة الصناعة الأقوياء، لكن هذه الشركات نفسها لا تدخل ولا تتعامل على نحو جيد مع الابتكارات المُعطلة. لماذا؟ يحمل إطارنا للموارد، والعمليات، والقيم الجواب. إن قادة الصناعة منظمون لتطوير تقنيات مستدامة، وتسويقها، والحفاظ عليها، فهم يطلقون شهرًا بعد شهر وسنة بعد أخرى منتجات جديدة محسنة لكسب التميز في المنافسة،

إنهم يقومون بذلك بتطوير عمليات لتقييم الإمكانيات التقنية؛ للمحافظة على الابتكارات، ولتقييم احتياجات عملائها للخيارات التي أمامهم، يتناسب أيضاً الاستثمار في التقنية المستدامة مع قيم الشركات الرائدة، من حيث إنها تعد بهوامش ربح عالية، من خلال أفضل المنتجات التي تُباع للعملاء الرائدین في المجال نفسه.

تحدث الابتكارات المُعطلّة على نحو متقطع، بحيث لا توجد شركة لديها عملية جاهزة لمعالجتها، وعلاوة على ذلك ولأنّ المنتجات المُعطلّة تعد دائماً بهوامش ربح أقل لكل وحدة مبيعة، وغير جذابة لأفضل عملاء الشركة، فإنّها لا تتسجم مع قيم الشركة التي أُنشئت من أجلها. كان لميريل لينش الموارد، والأفراد، والمال، والتقنية المطلوبة للنجاح في الحفاظ على الابتكارات المستدامة (حساب إدارة النقد) والابتكارات المُعطلّة (سمسرة الاقتران ذي الفائدة المنخفضة) التي تمت مواجهتها حديثاً، ولكن عملياتها وقيمها دعمت فقط الابتكار المُستدام، وبذلك أصبحت معيقة للشركة عندما رغبت في فهم ومواجهة الخصم وشركات الوساطة على شبكة الإنترنت.

يعزى السبب إلى أنّ الشركات الكبيرة غالباً ما تتخلى عن الأسواق الناشئة النمو، في حين أنّ الشركات المُعطلّة، التي هي أصغر في الواقع، أكثر قدرة على متابعة تلك الأسواق. وعلى الرغم من عدم امتلاك تلك الشركات الصغيرة المبتدئة للموارد، فإنّ ذلك ليس بذي أهمية؛ لأنّ قيمها تمكّنها من السيطرة على هذه الأسواق الصغيرة،

إضافة إلى أنَّ هياكل نفقاتها تستطيع استيعاب هوامش ربح منخفضة، وتساعد أيضاً عمليات تخصيص البحث والموارد المديرين على المضي قدماً على نحو حُدسي، حيث لا يحتاج كلُّ قرار إلى دعم من البحث الدقيق والتحليل؛ لذا تضيف هذه المزايا كلها إلى القدرة على احتضان التغيير المُعطل وحتى الشروع فيه. ولكن، كيف يمكن لشركة كبيرة تطوير تلك القدرات؟

### إيجاد القدرات لمواجهة التغيير

على الرغم من المعتقدات التي كوَّنتها إدارة التغيير، وبرامج إعادة الهيكلة، فإنَّ العمليات لا تتَّسم بالمرونة أو القدرة على التكيف التي تتَّسم بها الموارد، أمَّا القيم فهي أقل مرونة وقدرة على التكيف من العمليات؛ لذا سواء تمت معالجة الاستدامة أو الابتكارات المُعطلَّة، فعندما تحتاج منظمة لعمليات وقيم جديدة لأنها تحتاج إلى قدرات جديدة، يجب على المديرين إيجاد مساحة تنظيمية جديدة حيث يمكن تطوير تلك القدرات. توجد ثلاث طرق للقيام بذلك، هي:

- إنشاء هياكل تنظيمية جديدة داخل حدود الشركات القائمة، يمكن بوساطتها تطوير العمليات الجديدة.
- إخراج منظمة مستقلة من المنظمة الأم، وتطوير العمليات والقيم الجديدة المطلوبة لحلُّ المشكلة الجديدة.
- الاستحواذ على منظمة أخرى تتطابق عملياتها وقيمها على نحو وثيق مع متطلبات المهمة الجديدة.

## إيجاد قدرات جديدة داخلياً

عندما تترسّخ قدرات الشركة في عملياتها، وعندما تتطلب التحديات الجديدة عمليات جديدة؛ أي عندما تتطلب الحاجة إلى أفراد أو جماعات مختلفين في الشركة للتفاعل على نحو مختلف، وعلى وتيرة مختلفة مما كانت عليه عادة، عندئذٍ يحتاج المديرون إلى إخراج العاملين ذوي الصلة خارج الشركة القائمة، ورسم حدود جديدة حول المجموعة الجديدة، إذ إن الحدود التنظيمية توضع في البدء في كثير من الأحيان، لتسهيل عملية العمليات القائمة، التي تعيق إنشاء عمليات جديدة، إضافة إلى أن حدود الفريق الجديد تيسّر أنماطاً جديدة للعمل معاً، والتي يؤمّل في نهاية المطاف أن تتجمع لتكوّن العمليات الجديدة.

يشير كلٌّ من ستيفن ويلرايت وكيم كلارك في كتابهما (ثورة تطوير المنتج (The Free Press, 1992)، إلى هذه الهياكل على أنها (فرق المهام الصعبة)، حيث تكون هذه الفرق مكرّسة كلياً للتحدي الجديد، ويلتقي أعضاء هذه الفرق بعضهم مع بعض، ويُسند إلى كلِّ عضو مسؤولية شخصية لنجاح المشروع ككلّ، ففي شركة صناعة السيارات كرايسلر مثلاً، عرفت حدود المجموعات داخل منظمة تطوير المنتجات للقيام بتطوير مجموعة المكونات التي تولد الطاقة، والأنظمة الكهربائية، وهلمّ جراً، ولكن لتسريع تطوير السيارات، فإنّ كرايسلر لا تحتاج إلى التّشديد على مكونات السيارات، ولكن على طريقة تطوير المنتج الذي سيتناسب مع المنتجات المختلفة في العلامة التجارية التي تحتوي على المكونات نفسها، مثل: منصات الميني فان، والسيارة

الصغيرة، وسيارات الجيب، والشاحنة؛ لذلك أنشأت فرق المهام الصعبة. وعلى الرغم من أن هذه الوحدات التنظيمية ليست جيدة في التركيز على تصميم المكونات، فإنها تسهل تعريف العمليات الجديدة التي كانت أسرع وأكثر كفاية بكثير في دمج النظم الفرعية المختلفة في تصاميم السيارات الجديدة، فالشركات كثيرة التنوع مثل مدترونك المتخصصة في صناعة أجهزة ضبط نبضات القلب، وشركة IBM المتخصصة في صناعة محركات الأقراص المدمجة المخصصة بها، وشركة إيلي لصناعة الدواء الرائج زيبركسا الجديد. مثل هذه الشركات، استخدمت فرق المهام الصعبة وسائل لإيجاد عمليات جديدة؛ كي تتمكن من تطوير منتجات أفضل وأسرع.

### إيجاد القدرات بتحويل الأقسام إلى أعمال جديدة

عندما تتسبب قيم المنظمة الرئيسة في جعلها غير قادرة على تخصيص الموارد لمنتج مبتكر، ينبغي للشركة أن تحوّل أحد أقسامها إلى مشروع جديد، ولا نتوقع من الشركات الكبيرة أن تخصص الموارد المالية والبشرية اللازمة لبناء موقف قوي في الأسواق الصغيرة الناشئة؛ لذلك من الصعب جداً لشركة صُمِّم هيكل نفقاتها للمنافسة في الأسواق الراقية أن تكون رابحة في الأسواق منخفضة الأرباح في الوقت نفسه.

يعدّ التفريع في الشركات عادة عملاً غامضاً بين مديري الشركات القديمة التي تكافح مع كيفية معالجة الإنترنت، ولكن هذا ليس مناسباً دائماً، فعندما يتطلب ابتكارٌ معطّل هيكل نفقات مختلفاً من أجل أن

يكون مربحًا وقادرًا على المنافسة، أو عندما يكون الحجم الحالي للفرصة غير ذات أهمية نسبة إلى نمو احتياجات الشركة الرئيسة، آنذاك فقط تكون الحاجة إلى التفريع ملحّة.

كان قسم طابعات الليزر في شركة هولت بكارد في بوير إيداهونا جعًا جدًّا، ويحقق أرباحًا عالية، وله سمعة متفوقة لجودة المنتج، ولكن تسبب مشروع طابعات الحبر النفاث الذي يُعدُّ ابتكارًا معطلًا في إضعاف قسم طابعة HP للأعمال في الشركة، على الرغم من أنّ عمليات تطوير أنواع الطابعتين كانت في الأساس نفسها، فإنّ القيم مختلفة. وكي تزدهر شركة HP في سوق طابعات الحبر النفاث، فإنّها تحتاج إلى القبول بهوامش ربح إجمالية منخفضة، وأسواق أصغر مما تتطلب طابعات الليزر، وهي في حاجة إلى تبني معايير أداء أقل نسبيًا أيضًا. لم يكن ذلك كلّهُ ممكنًا لو لم يقرّر مديرو HP تحويل وحدة الطابعات إلى قسم منفصل في فانكوفر، كولومبيا البريطانية؛ بهدف التنافس وجهًا لوجه مع طابعة الليزر المخصصة لرجال الأعمال، ما جعل أعمال طابعات الحبر النفاث أخيرًا ناجحًا.

ما مدى الجهد الذي نحتاج إليه للقيام بعملية فصل مثل هذه؟ ليس من الضروري دائمًا إيجاد موقع فعلي جديد، فالشرط الأساسي هو ألا يضطر المشروع إلى التنافس على الموارد مع المشروعات الأخرى في المنظمة القائمة، ومثلما رأينا تعطي المشروعات التي تكون غير متسقة مع قيم الشركة القائمة أدنى أولوية، حيث إنّ استقلال المنظمة المنفصلة مكانيًا أقلُّ أهمية من استقلالها عن

معايير اتخاذ القرارات العادية في عملية تخصيص الموارد. يبين الشريط الجانبي (مواءمة الأداة للمهمة) مزيداً من التفاصيل عن أي نوع من تحديات الابتكار هي الأفضل لتحقيقها من قبل أي من الهياكل التنظيمية.

يعتقد المديرون أن تطوير عملية جديدة يعني بالضرورة التخلي عن العملية القديمة، وأنهم مستعدون للقيام بذلك؛ لأنها تعمل على نحو جيد تماماً لما صمّمت للقيام به. ولكن عندما يلوح التغيير المُعطل في الأفق، يصبح المديرون في حاجة إلى تجميع القدرات لمواجهة هذا التغيير قبل أن يؤثر في الأعمال القائمة، فهم في حاجة فعلاً إلى إدارة شركتين معاً؛ واحدة أعدت وفقاً لنموذج الأعمال القائم، والأخرى معدة على وفق النموذج الجديد، فميريل لينش مثلاً، أنجزت توسعاً عالمياً مثيراً للإعجاب، لخدماتها المالية المؤسسية من خلال تنفيذ دقيق لتخطيطها القائم، والاستحواذ، وعمليات الشراكة، والآن مع مواجهة الشركة العالم عبر الإنترنت، يتعين عليها التخطيط، والاستحواذ، وتكوين الشراكات بسرعة أكبر، هل يعني ذلك أن على ميريل لينش تغيير العمليات التي نُفذت جيداً في عملياتها المصرفية الاستثمارية التقليدية؟ إن من شأن القيام بذلك أن تكون النتيجة كارثية، إذا ما نظرنا إلى المسألة من خلال عدسة إطار عملنا هنا، وبدلاً من ذلك ينبغي أن تُبقي ميريل على العمليات القديمة عند التعامل مع الأعمال القائمة (ربما ما تزال بضعة مليارات من الدولارات يمكن اكتسابها في إطار نموذج العمل القديم!) وإنشاء عمليات إضافية للتعامل مع الفئة الجديدة من المشكلات.

كلمة تحذير واحدة: في دراستنا لهذا التحدي، لم يسبق لنا رؤية شركة تنجح في معالجة التغيير الذي يعطل قيم الشركة القائمة دون إغفال التوجُّه الشَّخصي للرئيس التنفيذي، وتحديدًا بسبب قوة القيم في تكوين عملية تخصيص الموارد العادية. إنَّ الرئيس التنفيذي فقط يمكنه ضمان أن يحصل التنظيم الجديد على الموارد اللازمة، والحرية في إيجاد عمليات وقيم مناسبة لهذا التحدي الجديد، حيث إنَّ الرؤساء التنفيذيين الذين ينظرون إلى عملية التفريع والتقسيم على أنها أداة للتخلص من التهديدات المُعطلَّة لبرامجهم الشخصية هم الذين سيواجهون الفشل على وجه التأكيد، وليس لدينا أيَّ استثناءات لهذه القاعدة.

### مواءمة الأداة للمهمة

لنفترض أنَّ المنظمة في حاجة إلى التفاعل مع الابتكار أو الشروع فيه، وقد تستطيع المصنوفة الموضحة أدناه مساعدة المديرين على فهم أيِّ نوع من الفرق ينبغي أن يعمل على المشروع، وما الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إليه الفريق للعمل ضمنه، حيث يطلب المحور الرأسي إلى المدير قياس المدى الذي تتوافق من خلاله عمليات المنظمة القائمة، مع إمكان إنجاز العمل الجديد على نحو فاعل، في حين يطلب المحور الأفقي إليه تقييم ما إذا كانت قيم المنظمة، تسمح للشركة تخصيص الموارد التي تحتاج إليها المبادرة الجديدة.

في المنطقة A، يتوافق المشروع جيّدًا مع عمليات الشركة وقيمها؛ لذلك لا حاجة إلى استدعاء أيِّ قدرات جديدة؛ لأنَّ فريق المهام السهلة يستطيع معالجة المشروع ضمن الهيكل التنظيمي القائم، في حين يعمل الفريق الوظيفي على القضايا الوظيفية المحددة، ثم يمرر المشروع إلى المرحلة

الوظيفية اللاحقة وعليه، يعدُّ فريق المهام السهلة مُتَعَدِّدَ الوظائف، ولكن يبقى أعضاؤه تحت سيطرة مديرهم الوظيفي المباشر.

<p>C</p> <p>استعمل فريق المهام الصعبة ضمن منظمة مستقلة.</p>	<p>B</p> <p>استعمل فريق المهام الصعبة ضمن المنظمة القائمة.</p>	<p>↑ تناسب مع عمليات المنظمة ↓</p>
<p>D</p> <p>قد يتمُّ التطوير محلياً بوساطة فريق المهام الصعبة، ولكن إعطاء الصبغة التجارية يحتاج بالتأكيد إلى التفرع أو التجزئة.</p>	<p>A</p> <p>استعمل فريق المهام السهلة ضمن المنظمة القائمة.</p>	
<p>← ضعيف → جيد</p> <p>الابتكار المعطل يتناسب مع قيم المنظمة الابتكار المستدام</p>		

في المنطقة B، يتوافق المشروع جيداً مع قيم الشركة ولكن ليس مع عملياتها، إنَّه يسبب للمنظمة أنواعاً جديدة من المشكلات؛ ولذلك فإنَّه يتطلب أنواعاً جديدة من التفاعلات والتنسيق بين المجموعات والأفراد. الفريق، يشبه الفريق في المنطقة A، ويعمل على ابتكار مستدام بدلاً من ابتكار معطل، في هذه الحالة يرى فريق المهام الصعبة الرهان جيداً، ولكن يمكن تنفيذ المشروع داخل الشركة القائمة. فقد صُمِّمَ فريق المهام الصعبة ليعمل أعضاؤه بصورة حصرية على المشروع، ومن المتوقع أن يتصرفوا مثل المديرين العامين، بحيث يمكن نشوء عمليات وطرق جديدة للعمل معاً.

في المنطقة C، يواجه المدير تغييراً معطلاً لا يتناسب مع عمليات المنظمة ولا قيمها، ويجب على المدير لضمان النجاح إنشاء منظمة منفصلة ومستقلة، وتفويض فريق المهام الصعبة لتطوير مواجهة التحدي، وسيسمح التفرع بأن يحكم المشروع بقيم مختلفة. وهيكل نفقات آخر، مثل انخفاض هوامش

الربح، وسيقوم فريق المهام الصعبة (مثلما هو الحال في المنطقة B) بضمنان ظهور عمليات جديدة.

وبالمثل، في المنطقة D، عندما يواجه المدير تغييرًا معطلًا يتناسب مع العمليات القائمة في المنظمة وليس مع قيمها، عندها يكمن مفتاح النجاح دائمًا تقريبًا في تفويض فريق تطوير المهام الصعبة للعمل في الفرع الجديد، وقد تحدث التسمية أحيانًا بنجاح محليًا، ولكن الصورة التجارية الناجحة تحتاج إلى التفرع.

لسوء الطالع، توظّف معظم الشركات إستراتيجية واحدة تناسب الجميع، وتستخدم فرق المهام السهلة أو الوظيفية للبرامج من كلِّ حجم وحرقة، ولكن مثل هذه الفرق هي أدوات لاستغلال القدرات الموجودة، وقد تحاول بعض الشركات القليلة التي وافقت على دستور فرق المهام الصعبة، تنظيم فرق التطوير هذه على طريقة فريق المهام الصعبة، ومن الناحية المثالية ينبغي لكلِّ شركة تصميم هيكله الفريق، والموقع التنظيمي للعملية، والقيم التي يتطلبها كلُّ مشروع.

### إيجاد القدرات عن طريق الاستحواذ

يحتاج أيضًا مديرو الابتكار إلى إجراء تقييمات منفصلة للقدرات والإعاقات المتأصلة في موارد شركاتهم، وعملياتها، وقيمها؛ لذا يجب أن يقوموا بالشيء نفسه مع الاستحواذ عندما يسعون إلى استقطاب القدرات، فالشركات التي تكسب بنجاح قدرات جديدة عن طريق عمليات الاستحواذ هي التي تعرف أين توجد تلك القدرات فتستقطبها، ويبدأ مديرو الاستحواذ بالسؤال: ما الذي أوجد القيمة التي دفعت ثمنًا غالبًا بها؟ هل أستطيع تبرير دفع هذا السّعر بسبب موارد

الاستحواذ، أو إنشاء جزء كبير من قيمتها بسبب العمليات والقيم؟ إذا كانت القدرات التي اشترت موجودة في عمليات الشركة التي استُحوذ عليها وفي قيمها، عندها يكون آخر شيء يفعله المدير الذي قام بعملية الاستحواذ هو دمج ما استُحوذ عليه في المنظمة الأم. سيُبخر التكامل عمليات الشركة وقيمها التي استُحوذ عليها، وفي اللحظة التي يضطر فيها مديرو الاستحواذ اعتماد طريقة المشتري في ممارسة الأعمال التجارية، فسوف تختفي قدراتها.

إنَّ الإستراتيجية الفضلى هي السماح للعمل المُستحوذ عليه أن يعمل بصورة مستقلة، ثم دمج موارد الشركة الأم في قيم الشركة المستحوذ عليها وعملياتها، حيث يشكّل هذا النهج حقاً اكتساب قدرات جديدة.

ومع ذلك، إذا كانت موارد الشركة المُستحوذ عليها هي السبب في نجاحها، وكانت المسوِّغ الرئيس لاستحواذها، فإنَّ لعملية الدمج مع الشركة الأم كثيراً من المعاني، وهذا يعني بصورة أساسية دمج عاملي الشركة المُستحوذ عليها، ومنتجاتها، وتقنياتها، وعملائها في عمليات الشركة الأم؛ من أجل تحسين قدرات الشركة الأم الموجودة.

سيكون من الأفضل فهم أخطار اندماج شركتي ديملر وكرايسلر الجارية في ضوء ذلك؛ فقد تمتلك كرايسلر قليلاً من الموارد التي يمكن أن تُعدَّ فريدة من نوعها، ويُعزى نجاحها في السوق أخيراً إلى عملياتها، ولا سيَّما في عملياتها لتصميم المنتجات، ودمج جهود المنتجين الفرعي لها. وعليه، ما أفضل الطرق لدايملر كي تستفيد من

قدرات كرايسلر؟ يضغط وول ستريت على الإدارة لتوحيد المنظمتين لخفض النفقات، ولكن إذا دُمجت الشركتان، فستصبح العملية التي جعلت كرايسلر جذابة للاستحواذ عليها في خطر محتمل.

يذكرنا هذا الوضع باستحواذ شركة IBM على شركة الاتصالات رولم عام 1984م، فلم يكن أي شيء في جَعْبَةِ رولم من الموارد لم تملكه IBM فعلاً، وبدلاً من ذلك فإنَّ عمليات رولم في إيجاد أسواق جديدة لمنتجات PBX وتطويرها هو الذي سَوَّغ عملية الاستحواذ وقد اعترفت شركة IBM في البداية بقيمة الحفاظ على الثقافة غير الرسمية وغير التقليدية لمنظمة رولم، التي وقفت في تناقض صارخ مع نهج IBM، ومع ذلك أنهت شركة IBM عام 1987م تفرد رولم، وقررت دمجها بصورة كاملة في هيكل الشركة، وسرعان ما علم مديرو IBM حماقة ذلك القرار، وقد تعثرت سوق رولم التجارية كثيراً بعد محاولة دمج موارد رولم ومنتجاتها وعملائها عن طريق العمليات التي سُحذت في شركة الحاسوب الكبيرة للأعمال التجارية، فقد كان من المستحيل لشركة حاسوب بنت قيمها على هوامش ربح مقدارها (18%) أن توائم منتجاتها مع ربح أقل من ذلك بكثير، وقد دمَّر تكامل IBM مع رولم مصدر قيمة الصفقة الأصلية. وعليه، فإن انصياح دايملر كرايسلر لقرع طبول مجتمع الاستثمار لتحقيق وفورات الكفاية، يجعلها تقف الآن على حافة الهاوية، وعلى ما يبدو في كثير من الأحيان يكون حدس المحللين الماليين عن قيمة الموارد أفضل من حدسهم عن قيمة العمليات.

على النقيض من ذلك، كانت عملية استحواذ سيسكو سيستمر على نحو جيد، كما نزع؛ لأنها أبقت الموارد والعمليات والقيم في المنظور الصحيح، فبين عامي 1993 و1997م، استحوذت على الشركات الصغيرة التي كان عمرها أقل من سنتين، وهي الشركات التي كانت قيمتها السوقية في مرحلة ما قد بنيت في المقام الأول على مواردها، ولا سيما المهندسين، ومنتجاتها أيضًا، فأدخلت سيسكو تلك الموارد في تطوير الشركة الأم على نحو فاعل؛ مثل: الخدمات (اللوجستية)، والتصنيع، والتسويق، والعمليات، ولكنها تخلت عن العمليات والقيم الوليدة التي جاءت مع الاستحواذ؛ لأن تلك العمليات والقيم لم تدفع الثمن مقابلها، وفي حالتين من حالات الاستحواذ لم يتم الدمج، وذلك عندما استحوذت الشركة على منظمة أكبر وأكثر نضجًا، ولا سيما استحواذ سيسكو لشركة ستراتاكوم عام 1996م، وبدلاً من ذلك تركت شركة ستراتاكوم لتقف وحدها، ودمجت موارد سيسكو الكبيرة في منظمة ستراتاكوم؛ لمساعدتها على النمو بوتيرة أسرع<sup>3</sup>.

يجب على المديرين الذين تواجه منظماتهم التغيير أن يحددوا أولاً ما إذا كانت لديهم الموارد اللازمة لتحقيق النجاح. وعليه، يتعين علينا طرح السؤال الآتي: هل تمتلك المنظمة العمليات والقيم التي تحتاج إليها للنجاح في هذا الوضع الجديد؟ إن طرح السؤال الثاني ليس غريباً بالنسبة إلى معظم المديرين؛ لأن العمليات التي يتم العمل من خلالها، والقيم التي تجعل الموظفين يتخذون قراراتهم على نحو جيد، قد عملت بصورة مرضية في الماضي. ما نأمل أن يدخل هذا

الإطار إلى تفكير المديرين هو فكرة أن القدرات التي تجعل منظماتهم فاعلة تحدّد أيضاً ما يعيقهم، وفي هذا الصدد إن قضاء قليل من الوقت في البحث عن الذات للحصول على إجابات صادقة عن السّوالين الآتيين سوف يؤتي ثماره على نحو رائع؛ الأوّل هل العمليات التي ينجز العمل بوساطتها بصورة اعتيادية في المنظمة مناسبة لهذه المشكلة الجديدة؟ الثّاني: هل تتسبب قيم المنظمة في جعل هذه المبادرة تحصل على أعلى الأولويات أم ستسبب المعاناة؟

إذا كانت الإجابة عن هذين السّوالين بالنّفي، فنحن بخير، إذ إنّ فهم المشكلة هو الخطوة الأكثر أهمية في حلّها. وعليه، فإن التفكير في هذه القضايا مليئاً يمكن أن يحدّد الفرق التي تحتاج إلى الابتكار على مسار محفوف بالعقبات على الطريق، الشك والجدل والإجباط، فالسبب الذي يجعل الابتكار في كثير من الأحيان يبدو صعباً جداً للشركات الراسخة في تأسيسها هو توظيف أشخاص ذوي قدرة عالية، ومن ثمّ الطّلب إليهم العمل داخل الهياكل التنظيمية والعمليات التي لم تكن قيمها مصممة للقيام بهذه المهمة الحاليّة، حيث إنّ ضمان تمركز الأشخاص ذوي القدرات في المنظمات القادرة مسؤوليّة الإدارة الكبرى في عصر التّحوّل مثل عصرنا.

### ملحوظات

1. انظر دوروثي ليونارد-بارتون، (القدرات الأساسية والصرامة الأساسية: مفارقة في إدارة تطوير منتجات جديدة)، مجلة الإدارة الإستراتيجيّة (Core Capabilities) Dorothy Leonard-Barton، «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development»، Strategic Management Journal (Summer, 1992).

2. يعتمد وصف تطور الثقافة في المؤسسة اعتماداً كبيراً على بحوث إدجار شين، ووضعت أول مرة في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة (Organizational Culture and Leadership, 1985).
3. انظر تشارلز أ. هولواي، وستيفن سي. ويلرايت، ونيكول تمبست، (سيسكو سيستمز وشركاه: بعد الاستحواذ وتكامل التصنيع)، قضية نشرت بالاشتراك مع كليات إدارة الأعمال في جامعتي ستانفورد وهارفارد، عام 1998م.

