

المقدمة

يمكن لقيادة التحويل أن تبني أو تهدم صرح المهني، لكن التجارة في العالم الإلكتروني هي في حالة تغيير متواصل وثابت يستمد قوته وطاقته من التكنولوجيا وأسواق العولمة، وكل قائد من دون استثناء سيجد نفسه بمواجهة تغيير إداري كبير في وقت من الأوقات. الجميع عرضة للمخاطرة. القيادة في العالم الإلكتروني هي قيادة تحويلية، وهذا الكتاب يتحدث عن الطرق الست المؤدية للنجاح وتحقيق قصب السبق في هذا العالم المضطرب.

ثورة من التغيير المتواصل:

التنافس من خلال القيادة الإلكترونية يوفر إرشاداً عملياً سوف تكون بحاجة إليه عندما تجد نفسك وجهاً لوجه أمام تلك الفرص الحاسمة. التحدي التجاري بالنسبة لقيادة العالم الإلكتروني e-world leaders هو تحدٍ بسيط: عليك ببناء ثروة من المساهمين خلال فترة الاضطراب الشديد. ما هي درجة الاضطراب التي سيكون عليها العقد التالي؟ كافة الشركات وكافة الصناعات من دون استثناء سيتوجب عليها مواجهة تحدي التجارة الإلكترونية e-business، مع سيطرة الإنترنت على الاتصالات؛ ومواجهة نشاطات اندماجية مكثفة بشكل متزايد مع تسارع الاندماج المؤسسي والتقارب الصناعي. وسوف يتوجب عليها كذلك إعادة تشكيل مؤسساتها على نحو متكرر بما يلبي الابتكارات والمنافسات الجديدة بتكاليف أقل. حتى المؤسسات الناجحة سيتوجب عليها

بذل جهود أكبر للمحافظة على مكانتها أثناء سعيها لزيادة عوائدها. تلك المؤسسات والشركات التي كانت محتمية خلف أسوار حصينة، ستجد أن ما تبقى من أسوارها قد بدأ يتداعى مع استمرار موجة الخصخصة ورفع القيود والاعتماد على مصادر خارجية لاستمرار احتياجاتها. لن تكون هنالك أية ملاذات للاحتماء بها من مد التغيير التحولي المتواصل لأي قائد، سواء كان يطمح لأن يتبوأ مرتبة البطل، أو أن يحيا حياة أكثر هدوءاً.

يتحدث هذا الكتاب عن تحقيق الفوز في ميدان الحرب التجارية هذه. إنه يتحدث عن استخدام أسلحة المدراء التنفيذيين الناجحين لعملية التحويل، تلك الأسلحة التي بالإمكان تصميمها بما يتناسب واحتياجات كل شخص، إذا كنت راغباً بالمحاولة.

الطرق الست لتحقيق النجاح تمت مناقشتها بمعدل طريقة لكل فصل. بإمكانك أن تتعلم كيف:

1. تغيير مؤسستك التجارية باستمرار من خلال قيادتك لعملية التغيير التحولي الشامل دونما حاجة لإيقاف المؤسسة القائمة.
2. تحقق نتائج مالية استثنائية من خلال تحقيق خفض كبير في التكاليف يؤدي إلى تحقيق أرباح ثابتة في عالم مضطرب.
3. توحد الآلاف من الأشخاص خلف رؤيتك وكسب ولائهم الكامل من خلال توحيدهم فكرياً وعاطفياً، وحتى روحياً.
4. تستغل خبرات وتجارب الآخرين وتشرکہم في تطبيق مفاهيمهم لتحسين المؤسسة ومهاراتهم بالذات.
5. تحث وتحرض أصحاب مبادرات التغيير في أنحاء المؤسسة على تنفيذ مبادرات أساسية تسهم في تحويل المؤسسة.
6. تبني جيشاً من القادة يقوم برفع لواء ثورتك التحويلية في كل ركن من

أركان المؤسسة ويلهم الآخرين على التفاني والالتزام من خلال التزامهم وتفانيهم بالذات .

هذه هي الأسلحة المستخدمة من قبل كبار قادة التحويل التجاري من أمثال كولن مارشال Colin Marshall، الرجل صاحب الرؤية والبصيرة الذي نجح في تحويل الخطوط الجوية البريطانية من مجرد دعاية إلى «أفضل خطوط جوية في العالم» بتحقيقه أهدافاً شبه مستحيلة من خلال عملية تحويل شاملة . لاو غيرستنر Lou-gerstner، من شركة آي . بي . إم . IBM، استخدم مطرقة الكفاءة المالية لإعادة نفخ الروح الاستثمارية في جسد أكبر بيروقراطية للتكنولوجيا في العالم . آرثر مارتينيز Arthur Martinez، حشد أكثر من 300,000 مستخدم بدوام جزئي لمعظمهم لإعادة تنشيط شركة سيرز Sears الآخذة بالاحتضار .

جون براون John Browne قاد شركة بريتيش بتروليوم British Petroleum المتناقلة الخطى والغارقة بالديون لأن تغدو واحدة من أنشط الشركات من خلال حسن استغلاله واستثماره لخبرات وتجارب وطاقات كوادر العمل في مختلف أقسام الشركة . جاك ويلش Jack Welch، أشهر قائد تحويل في العالم على الإطلاق، قام بغرس عملاء التغيير في مختلف أنحاء شركة جنرال إلكتريك General- Electric، من خلال تعليمه إياهم لقيمه بشأن اختيار الطريق الصحيح . جاك ناصر Jacques Nasser أمضى جل وقته في صنع القادة في مختلف أقسام شركة فورد ممن يحملون مشعل رؤيته على كافة المستويات في المؤسسة . ولكن ليس فقط المشاهير؛ فأولئك الجنود الذين لا يعرفهم أحد سوى القليل، أسهموا بخبراتهم وتجاربهم لإنجاز هذا الكتاب . هنا سوف تتعلم ما هي هذه الأسلحة وكيف تتقن استخدامها بنفسك . هنا ستعلم كيف تحقق الانتصار .

الإبحار عبر المنحدرات النهرية:

سوف تكون السنوات الأولى من الألفية الجديدة فترة تغير مذهل مع استمرار مؤسسات العالم وأنظمتها المالية في تكاملها ضمن إطار عالمي واحد .

ثروات أسطورية ستنشأ مع ضغط تكاليف الإنتاج إلى حدودها القصوى، ولاعبون أقوياء جدد سيظهرون على الساحة؛ رأس المال سيجري تحديد مجالات استثماره بشكل أكثر فاعلية وسيحلق الطلب في الأعالي. باستثناء حرب عالمية، لا شيء أكثر حتمية من لزوم حدوث ذلك. حتى لو حدثت هنالك فترات متقطعة من التباطؤ خلال التوسع على مدى خمسين عاماً مثلما حصل في منتصف القرن التاسع عشر، مدفوعة بالثورة الصناعية، فإن المحركات الأساسية ستبقى في مكانها. خلال السنوات الأربع من 1990 - 1994، شهدت البنى الاقتصادية والسياسية القومية في شتى أنحاء العالم مرحلة من التغيير الهائل، ربما الأعظم والأقوى على الإطلاق في تأثيرها على التجارة⁽¹⁾. نحو سنة 1990، بدأت بلدان العالم بالسعي وراء مجموعة الأفكار الرئيسية نفسها وتشريعها؛ أربع من هذه الأفكار الأساسية والثابتة⁽²⁾ هي:

- الانتقال نحو الديمقراطية الليبرالية.
- التحول نحو الخصخصة ورفع القيود.
- تخفيف الحواجز الرأسمالية.
- الاعتماد الجماعي لنظام الكمبيوتر لخفض الكلفة.

الانتقال نحو الديمقراطية الليبرالية:

سواء صدق حدسنا بأنه مع انهيار الشيوعية وانتصار الديمقراطية الليبرالية فقد باتت البشرية على أعتاب نهاية التاريخ السياسي أم لا⁽³⁾، فإن الانتقال

(1) لمزيد من الاطلاع على هذه التغييرات يمكن الرجوع إلى كتاب:

The Judas Economy: The Triumph of Capital and the Betrayal of Work, Reading MA: William Wolman and Anne Colamosca لمؤلفيه Addison Welsey, 1997.

(2) Grady Means, unpublished PricewaterhouseCoopers thought paper, New York: 1999.

(3) Francis Fukuyama. The End of History and the Last Man, New York: Free Press, 1992.

بالفلسفة السياسية نحو أشكال من الحكم أكثر مرونة، قادرة على دعم التوسع الاقتصادي السريع في عالم تطغى عليه صفة التنافسية بشكل متزايد، كان أمراً مدهشاً. هذه النزعة بدورها، حرّضت الآخرين؛ وحتى أقوى الديمقراطيات الليبرالية شعرت بتأثيرات هذا التحرك. بالنسبة لأولئك الذين يبيعون خدمات التحويل للزبائن، نقول بأن انتخاب كلنتون سنة 1992 كان حدثاً هاماً ومفاجئاً على صعيد التغيير. في هذا الانتخاب، كان كل رجل سياسة مهم يدعو للتغيير؛ الفارق الوحيد كان في درجات التفكير الراديكالي. منساقه وراء صورته الذاتية كزعيم للعالم الديمقراطي الحر، وقادمة من أغوار كساد 1990 وما صاحبه من تخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين، كانت أمريكا على أهبة الاستعداد لرسالة جديدة، والرؤية الجديدة كانت هي فكرة التغيير. تأثير الإدارة كان عميقاً. حتى ذلك الحين، كان الترويج للتغيير مهمة صعبة. بعد الانتخاب، الجميع اعتقد أن التغيير كان قد بدأ.

التحول نحو الخصخصة ورفع القيود:

لقد شهدت فترة التسعينيات موجة مد عالمية من الخصخصة تجتاح كافة القطاعات المؤسساتية العامة تقريباً، مستكملة الموجة التي كانت قد شهدتها فترة الثمانينيات. وبشكل متزامن، شكّل التحول من القومية الاقتصادية والمشاريع الحكومية نحو الأسواق العامة لرأس المال والملكية الخاصة جوهر برامج الإصلاح. ما قيمته مئات المليارات من الدولارات من المشاريع والمؤسسات الحكومية تم خصخصتها خلال هذه الفترة. الكثير من البلدان تحوّلت عن سياسات قطاع عام ذي طبيعة مهيمنة إلى اعتماد سياسات قطاع خاص ذي طبيعة مهيمنة في غضون أربع سنوات، ما شكّل تحولاً عالمياً على صعيد أسواق رأس المال ونقله ضخمة على صعيد التوجهات والمواقف إلى منظور المساهم في مؤسسة تجارية. الخصخصة تتطلّب من الشركة أن تتعامل مع آلية أن تصبح مؤسسة خاصة، إضافة إلى حاجتها إلى تغيير هائل على صعيد

العقلية من جانب موظفيها نحو التفكير التجاري . كما أن عليها أيضاً أن تواجه أسواقاً منافسة للمرة الأولى ، الأمر الذي سيؤدي لا محالة إلى توجه نحو الكفاءة وإعادة بناء العمليات والبنى التجارية .

تخفيف حواجز رأس المال :

هنالك دفع هائل اليوم لرأس المال على الصعيد الدولي يفوق بمرات كثيرة دفع السلع التجارية ، ومن المستحيل تقريباً بالنسبة لأي بلد أن يعزل نفسه أو أن يشط بعيداً عن عقلانية وتقديرات محللي السوق . إنه عالم يسيطر فيه رأس المال على كل شيء ولا بد فيه من تلبية احتياجات المساهمين . لا غرابة في أن مفهوم قيمة المساهم Shareholder Value بات الفلسفة السائدة في التفكير الاستراتيجي اليوم والمحرك الأساسي للتغيير المتواصل .

الاعتماد الجماعي لحساب خفض الكلفة :

قوة الكومبيوتر مضت في اتباعها قانون الدكتور غوردون مور Gordon Moore محققةً تراجعاً لاحقاً على صعيد الأسعار . في سنة 1975 صرح الدكتور مور ، مؤسس شركة إنتل Intel بأن مضاعفة قوة الكومبيوتر في تقنية الرقاقات chip tecnology يتوقع حدوثه كل 18 شهراً . لقد أثبت الزمن صحة نبوءته ويتوقع لهذه الوتيرة أن تستمر حتى سنة 2017 عندما يتم الوصول إلى الحدود العملية لتقنية تحميل الترانزستور على دارات متكاملة .

بالتالي فإن مضاعفة قدرات الجوانب الأخرى للتقنية الكومبيوترية مثل السواقات الصلبة Hard Drives يسير وفق الوتيرة نفسها أو أسرع . لقد أدت القدرة على تجميع والتعامل مع مقادير هائلة من المعلومات وبأسعار معقولة إلى تغيير دراماتيكي في مفاهيم الحكومات والمؤسسات بشأن التحكم بذلك الانتشار العشوائي للمؤسسات التجارية العالمية ، جاعلةً من تنفيذ عمليات معقدة أمراً يسيراً وسريعاً ومشجعةً للعولمة .

الأفكار الأربع التي جرت مناقشتها للتو، ما تزال تشق طريقها نحو الخارج وسوف تستمر في ذلك لفترة لا يستهان بها من عمر الألفية. إنها تتداخل وتتشابك لتشكّل عالماً تجارياً ذا قدرات أكبر بكثير، حيث البيئات السياسية والاقتصادية والقانونية في بلدان العالم تغدو أكثر تشابهاً. الاتحادات التجارية الكبرى بوسعها الآن أن تنفذ استراتيجيات عالمية تماماً وتلحق بها شركات فرعية وتقيم لها مراكز في الكثير من البلدان وتنقل السلع والخدمات بسهولة أكبر عبر الحدود وتموّل المؤسسات محلياً أو في أسواق رأس المال العالمية.

الشركات بات بوسعها الآن أن تنظر إلى العالم كسوق واحدة وأن تصرف على هذا الأساس، وتصرفت فعلاً: النتيجة كانت سباقاً لشراء جميع الشركات المحلية والسعي لتحقيق حضور عالمي من خلال المشاريع الاندماجية وامتلاك الشركات الصغيرة. أحد الأمثلة المحددة على ذلك هو شركة نستله Nestle عملاق صناعة الأغذية السويسري، المعروفة أكثر كشركة لتصنيع الحلويات والقهوة. قرّرت الشركة لعب دور رئيسي على صعيد صناعة الآيس كريم العالمية، وجنّدت لذلك أحد كبار المدراء التنفيذيين لشراء مراكز في كافة أسواق العالم الرئيسية، وفي غضون عامين غدت الشركة لاعباً أساسياً في هذا المجال بنسبة بلغت 10٪ من حصة السوق. الأهم من ذلك، هي حقيقة أن الشركة كانت تنظر إلى استثمارها من منظور عالمي، وعلى الرغم من أن الأسواق كانت محلية، إلا أنها باتت تؤدي أدواراً عالمية.

هذا الاندماج العالمي كان متوقّعاً تماماً. بالنسبة لاقتصاد الثمانينيات العالمي المجزأ، أول جولة من جولات التدويل كانت قد أوجدت الكثير من اللاعبين الصغار المحميين وغير الأكفيا. لقد كان الوقت المناسب لتحقيق أرباح كبيرة. بإمكاننا ملاحظة هذا التوجه في صناعة السيارات والتراجع المطرد في اللوحات الاسمية name-plates ومثل هذه الصفقات الضخمة كسواء دايملر

Daimler لشركة كرايسلر Chrysler. في قطاع الاتصالات العلمية كانت تسيير على قدم وساق مع بروز الشركات الضخمة مثل إم. سي. آي. ورلد كوم MCI-World com، إيه. تي. أند. تي. At&T بريتش تيليكوم British-Telecom داتش تيليكوم Deutsch-Telekom وغيرها كشركات عالمية عملاقة. في قطاع السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة ما زال التوجه نحو عولمة الماركات التجارية جارياً مع محاولة الجميع مجاراة كوكاكولا coca cola وماك دونالد McDonald. شركات منافسة محلية مخيفة مثل وول مارت Walmart بدأت بتسويق وصفاتها الأمريكية عالمياً. حيثما نظرنا نجد أن الشركات آخذة بالاندماج في كيانات تجارية عالمية أكبر فأكبر. منطقهم الاستراتيجي يقول بأنهم بحاجة إلى الجماعية لتساعدهم على المنافسة على المستوى العالمي ولتحول دون ابتلاعهم من قبل الحيتان الأكبر حجماً. عواقب ذلك بالنسبة للقادة في كافة الشركات الاندماجية منها وغير الاندماجية هي عواقب مؤثرة عندما تسعى إما لتدبر أمر تلك الكيانات العملاقة التي أوجدتها، أو المنافسة في مشاريع مستقلة تبلغ قيمتها مليارات كثيرة من الدولارات، وكأن ذلك لم يكفها، فدخلت عالم الإنترنت.

يصعب التصديق بأن الإنترنت لم تظهر إلى حيز الوجود بشكلها التجاري إلى سنة 1994. بالجمع بين الإنترنت العامة والإنترنت التجارية نجد أن شبكة اتصالات عالمية بنسب مذهلة قد برزت إلى حيز الوجود في طرفة عين وبدأت بإعادة تكوين قواعد ومبادئ التجارة والصناعة من جديد؛ وها هي تقوم بتحويل سلاسل القيمة value chains لكل صناعة من الصناعات تقريباً وتخلق ما يسمى بقيمة المساهم بمستويات غير مسبوقه. لقد بات على الشركات الآن المسارعة إلى التكيف مع هذا الوضع واعتماد هذه التكنولوجيا لإدارة نشاطاتهم التجارية. اليوم، الميزة الرئيسية لوجودك المسبق في الميدان تحوّلت من مجرد وجود لشاغل مكان معين له حصة من السوق، إلى توفير

مجال لخلق نمط تجاري جديد كلياً قبل أن يسبقك إليه مستثمر آخر. بالطبع، الكثير من المستثمرين، وربما معظمهم، لا يبادرون إلى التحرك نحو ذلك النمط الجديد ويجدون أن عليهم أن يمارسوا لعبة اللحاق بالآخرين على النطاق العالمي.

محركو التغيير الخارجيون للمستقبل:

يبدو أن هذا العالم المتسم بسرعة تقلباته وتغيراته سيستمر. تشكيلة متنوعة من محركي التغيير سيضمنون تلك الاستمرارية. لقد سبق والتقينا بعضاً منهم.

العولمة المستمرة:

النزوع نحو العولمة سيستمر في توسعه على الرغم من احتجاجات العمال وحماة الاقتصاد. في الفترة من 1970 ولنهاية القرن نمت حجوم التصدير العالمية أكثر من 20 ضعفاً، لكن الاستثمارات الخارجية المباشرة نمت بمعدل 35 ضعفاً. لا تبدو هنالك أية دلائل على حدوث تباطؤ في هذا الاتجاه⁽⁴⁾. هنالك قاعدة في نظرية الأنظمة العامة تقول بأنه عندما تزداد ظاهرة ما بترتيب قوة مقدارها 10X، لا بد لها من إعادة تكامل. لقد لاحظنا ذلك مع الشركات العالمية عندما توسع حدود المؤسسات وتوسع من نطاق بناها التنظيمية وتتطلب صيغاً جديدة، كالخدمات العالمية المشتركة، وتغير من استراتيجيات قيادتها. العولمة ستتطلب تغييراً متواصلاً مع تحوّل استراتيجيات السوق وإعادة صياغة وتشكيل الحدود الثقافية والتجارية.

Export Development Corporation (EDC), Creating Capacity: An Evaluation of EDC's (4) Role in Canada's Export Credit System, Ottawa: EDC, March 1999.

التقارب المتصاعد:

التقارب بين الصناعات سيستمر⁽⁵⁾، على صعيد صناعة المواد الصيدلانية، أدى ظهور المعالجة الجينية، التي كانت في السابق حكراً على شركات التكنولوجيا الحيوية الاستثمارية الصغيرة، إلى إعادة صياغة التفكير الصيدلاني. المشاريع الاندماجية ومشاريع الشركات الصغيرة تعبر عن ذلك كله: كورانج / جيني ميديسن Corange / Gene Medicine، جينيتيك جينفال Genetech / Genvac، بريستول مايرز Bristol - Myres، سكويب سوماتيكس Squibb - Somatix، رون بولينك Rhone - Poulenc، رورار ابليد Rorer / Applied، اميون ساينسز Immune Sciences وغيرها، تشكّل شاهداً على ذلك. في مجال صناعة الطاقة، أسهم التقارب بين موارد الغاز والكهرباء بمساعدة التخصصية ورفع القيود في ظهور شركة الطاقة المتكاملة. الاستراتيجية العملية لهذا المفهوم المستندة إلى إمكانات هذين المرفقين الموجودين في كل مكان ubiquitous (لا سيما الكهرباء)، ساعدت في إنشاء علاقة وثيقة مع الزبائن وتزويدهم بشتى حاجاتهم من الوقود والطاقة. في المجال المالي، بدأت الدعائم الأربع بالتقارب لبعض الوقت: التجارة المصرفية القطاعية retail - banking، السمسرة brokerage، التأمين insurance، والنشاطات المصرفية الاستثمارية investment - banking مثل سيتي بانك آند ترافيلرز City Bank & Travellers، كمثال كلاسيكي على ذلك. هذا التقارب يجري دفعة ثانية من خلال محاولة الوصول إلى الزبون وإلى التكنولوجيا الجديدة الآخذة بالتطور. في مجال الاتصالات، يعد التقارب بين الصوت

See various publications: Dr, Alan Walton, The Annual State of the Biotech Industry; (5) «Gene therapy and Big Pharma,» Biotechnology Business News; «Energy, The New Convergence,» The Economist, May 1999; «Telecoms Equipment: We Have the Technology,» The Economist, October 1998; See the Dow Jones Interactive Publications Library.

والمعلومة في صلب تلك الفورة على صعيد المشاريع الاندماجية بين الشركات مثل الاندماج بين شركتي سبرينت Sprint وإم. سي. آي. ورلدكوم - MCI World - com. ومن التقارب بين صناعة الترفيه Intertainment - industry، إلى ربط الزراعة بالإنترنت Internet والتلفزيون الرقمي Digital - TV، إلى ربط الزراعة بالتكنولوجيا الحيوية والمواد الصيدلانية بالهندسة الجينية، حيثما نظرنا نجد أن الشركات والصناعات ماضية باتخاذ أشكال جديدة من خلال التقارب. وتيرة هذا المسار الجديد لن تتباطأ أو تتراجع، بل ستوسع وتتسارع.

الابتكار المتواصل :

غالباً ما يخلق تطوير منتج جديد ذلك الانطباع بالغرابة والانبهار. المايكرويف، على سبيل المثال⁽⁶⁾، المسمى بـ المايكرويف بانك Microwave Bank - الذي ابتكرته شركة إن. سي. آر. NCR الذي أوجد له موقعاً على الإنترنت لتسديد فواتيرك، أو الـ سكرينفريديج Screen - fridge من الكترولوكس Electrolux التي تقوم بالشيء نفسه تقريباً، وأحياناً المكنسة الروبوتية الهوائية التي تفتش صناديق القمامة ألياً أثناء انشغالك بأشياء أكثر فائدة. نحن نعيش في عالم تحكمه التكنولوجيا، حيث يشكل الاختراع جوهر هذا العالم، والابتكار أحد مهاراته الأساسية. التطوير السريع للمنتج شكل إحدى الكفاءات الأساسية التي عكفنا على تطويرها أواخر الثمانينات والتسعينات، يحرضنا على ذلك تلك الوتيرة المذهلة لتطوير الإنتاج التي ابتكرها اليابانيون. السنوات القليلة التالية ستشهد تحول تلك المهارات الأساسية إلى تكنولوجيا جديدة جاهزة للاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، فمفهوم الابتكار قائم هنالك منذ سنوات على صعيد النشاطات التجارية والصناعية والذي تشكل تويوتا سيستم Toyota - System

Geoff Martin, «A Catalogue of Convergence,» Ottawa Computes! July 1999, ottawa-computes.com (6)

ذات الإنتاج ذي القيمة المنخفضة⁽⁷⁾ بتركيزها على القوائم الصغيرة للمنتجات ومواعيد التسليم الدقيقة وعلاقات وثيقة مع الموردين، تشكل خير مثال على ذلك. في كل مرة يظهر فيها منتج أو ابتكار جديد إلى حيز الوجود، فإنه يحمل الآخرين على إعادة التفكير، إعادة الصياغة، أو التنحي جانباً. لا يوجد ما يدعو لتوقع أن الابتكار سيتباطأ، في الحقيقة، مع هذا المد الجارف من التجارة الإلكترونية e-business يمكننا توقع ظهور موجة جديدة من التفكير الابتكاري الخلاق. الابتكار والتجديد سيكونان عاملين أساسيين في قيادة المنافسة والتغيير المتواصل.

التكنولوجيا الهدامة:

في الحقيقة فإن التكنولوجيا الثورية هي ذات تأثير مثير جداً على اللاعبين القدامى⁽⁸⁾. الأمثلة كثيرة، علم السوائل وحركاتها الذي يعمل على تولي صناعة معدات إزالة التربة من الأنظمة الميكانيكية، أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تكاد تقوض أركان شركة آي. بي. إم. IBM - almost Prostrating - the - pc ، الرقاقة المايكروية Micro - chip ، الأنابيب المفرغة vacuum - tubes ناسخة كانون الصغيرة، المقتبسة عن زيروكس. وبالطبع لدينا الإنترنت. التكنولوجيا الهدامة تبدأ بدرجة أقل من التطوير والتعقيد. وانطلاقها بدرجة متواضعة من

(7) لوصف كامل حول الـ Lean Technology بالإمكان العودة إلى مؤلفات James P. Womack و Daniel Ross و Daniel T. Jones: الآلة التي غيرت العالم The Machine that Changed the World استناداً إلى دراسة معهد ماساشوستس التكنولوجية التي كلفت 5 ملايين دولار على مدى خمس سنوات حول مستقبل الآليات. نيويورك: ماكملان 1990.

Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth, in Your James P. Womack & Daniel T. Jones Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Coproration, New York: Simon and Schuster, 1996.

(8) لمراجعة سريعة حول التكنولوجيا الهدامة يمكن الرجوع إلى نشرة هارفارد الاقتصادية - كانون الثاني / يناير - شباط / فبراير 1995: When New Techonologies Cause Great Firms To Fail Boston - Harvard Business School Press - 1989.

الكفاءة، يجعل منها بدائل مثالية أرخص ثمناً. غالباً ما يتم تجاهلها من قبل اللاعبين القدامى ذوي النشاطات التجارية والصناعية الكبيرة والاستثمارات العاطفية الضخمة في العالم القديم. علاوة على ذلك، فإن الزبائن الذين يتحدثون إليهم اللاعبون القدامى يميلون إلى شجب وانتقاد النهج الجديد كونه لا يلبي احتياجاتهم، والسبب يعود بمعظمه إلى كونها لا تلبي بعض المعايير المتعلقة بالتنوع. بعدها، فإن التكنولوجيا الحديثة بدأت تحقق شأواً معيناً على صعيد العمليات، وباتت تلقى قبولاً متزايداً لدى قاعدة الزبائن. المثال الكلاسيكي هو ناسخة كانون. هذه الآلة الصغيرة نزلت إلى السوق بتكلفة منخفضة ونوعية متواضعة ومعدل نسخ بطيء وموثوقية موضع شك، بالمقارنة مع آلات زيروكس الضخمة. بدأت كانون بتحسين وتطوير منتجها شيئاً فشيئاً. ولدهشة زيروكس، فقد انطلقت ونجحت. لقد باتت الآلة فجأة جيدة بما فيه الكفاية بالنسبة للمؤسسات والمكاتب الصغيرة لأن تمتلك آلاتها الخاصة بها. عملياتها المحسنة، إلى جانب الرغبة بالتحكم في عمل المرء الخاص، دفع بالمبيعات قدماً إلى الأمام. ناسخات زيروكس الضخمة كانت وما تزال مطلوبة، لكن ظهور هذه السوق الجديدة أعطت كانون ذلك الزخم الذي كانت بحاجة إليه لتغزو منافساً مرعباً في كافة المجالات. ونحن نعيش في عالم من التكنولوجيا. يمكننا أن نتوقع بكل أمان وثقة ظهور المزيد من التكنولوجيا الهدامة، والسؤال الوحيد هو في توقيت مثل هذا الظهور.

التجارة الإلكترونية الكلية الوجود:

التجارة الإلكترونية E-commerce ما تزال في طور الظهور، ولكن بوسعنا أن نتنبأ سلفاً بأن التوجه والنهج المعتمدين هما توجه ونهج عموديين vertical. نحن الآن في خضم انفجار التجارة المستندة إلى الإلكترونيات حيث يتوقع للمؤسسات الإلكترونية أن تتنامى بمعدل 2000٪ بين 1999 - 2002 استناداً لتقدير داتا مونيتر Data Moniator. كما يقدر التقرير حجم التجارة

الإلكترونية بأكثر من 3 تريليونات دولار بحلول السنة نفسها، يعززها زيادة مقدارها 660% في استثمارات التجارة الإلكترونية. الشيء الوحيد الذي نعرفه على وجه اليقين هو أن الأرقام الفعلية قد فاقت على الدوام الأرقام التنبؤية. استناداً إلى وزارة التجارة الإلكترونية⁽⁹⁾، فإن الوتيرة التي يتم من خلالها اعتماد الإنترنت كتكنولوجيا حديثة تفوق كافة التكنولوجيات الأخرى التي سبقتها. لقد استغرق من المذيع 50 سنة للوصول إلى 50 مليون مستخدم ومن التلفزيون 13 سنة ومن الكمبيوتر الشخصي 16 سنة، ومن الإنترنت 4 سنوات. التجارة الإلكترونية تقوم بإطلاق أنماط تجارية جديدة وإعادة صياغة الأنماط القديمة وهي قد بدأت للتو. هذه التكنولوجيا لوحدها ستبقي عجلة المؤسسات والشركات دائرة لسنوات.

المفاهيم الكبرى كالعولمة والتقارب والابتكار والتكنولوجيا الهدامة والتجارة الإلكترونية تبدو قسوية، لكن الديناميكية التي تطلقها هذه المفاهيم تترك آثارها الدراماتيكية على كافة جوانب حياتنا، وبالتالي فهي تترجم إلى مشاريع اندماجية وشركات ملحقمة وأنظمة تشغيل جديدة وتخفيضات على صعيد عدد المستخدمين ووظائف جديدة وخلق وتدمير الثروات وأدوات جديدة ومنافسين جدد وتداعي وتجديد الأنماط التجارية والطلب المحموم على القيمة المتزايدة باستمرار للمساهم، الأمر الذي يشكّل ضغوطاً هائلة على مؤسستك كي تتحول باستمرار.

لا أحد بمنأى عن ذلك، إلق نظرة على قائمتنا المتضمنة قادة التحويل، وسوف تجد أن أياً من مؤسساتهم لم تكن قادرة على البقاء بحالة من السكون. شركة بريتش إيرويز منشغلة بإعادة خلق نفسها ثانية في وجه المنافسة

(9) لدراسة أساسية حول عالم التجارة الإلكترونية الجديد بالإمكان الرجوع إلى كتاب: «The Emerging Digital Economy» US Department of Commerce, www. ecommerce.gov.

المتصاعدة. شركة سيرز وجدت نفسها بمواجهة ظهور التجارة الإلكترونية. آي. بي. إم. لا تزال تسعى لإطلاق معدل نمو ضخمة. شركة بي. بي. BP تواجه أسواقاً قوية وسباقاً من قبل المتنافسين لتحقيق انطلاقات جديدة أيضاً. شركة جي. أي. GE بصدد الخوض في تجربة تغيير قيادتها في مسعى منها لاستبدال شخصية أسطورية. شركة فورد Ford بمواجهتها لمنافسة يابانية متوتنة واندماجاً عالمياً على صعيد الصناعة دخلت لتوها عالم التجارة الإلكترونية بمبادرة أساسية تعتمد على إسناد بعض نشاطاتها إلى الخارج. حتى أكثر شركات عصر المعلوماتية نجاحاً تواجه خطراً شديداً. مايكروسوفت تواجه تفكيكاً محتملاً وإلغاء احتكارها للديسك توب Desktop إلى تطبيقات واستخدامات مختلفة. أمريكا أون لاين AOL اشترت تايم وورنر Time Warner في مسعى ضخمة للتقارب في أسواق السلع الترفيهية entertainment Marktes. سنبقى نلاحظ ذلك طالما بقيت ديزني Disney إحدى شركات العالم الممتازة حقاً، سالمة. بعد 3 تحويلات تواجه شركة إنتل Intel الآن منافسة أكثر حدة على صعيد الأسعار. هل شركة آي. بي. إم. بمنأى من الامتلاك من قبل الغير أو التفكيك؟ لطالما صرَّح المحللون بأنها ستكون ذات جدوى أكبر. على صعيد الصناعة الاستشارية، نجد أن الضغط الذي تمارسه الـ SEC لضمان تحقيق الاستقلالية يؤدي إلى إعادة هيكلة أساسية.

لقد تأثر العملاق الياباني إلى حدٍ بعيد بالتراجع المستمر الذي حتمَّ إجراء التغيير في تقاليد الاستخدام، الأمر الذي سترددَّ أصداؤه لسنوات وسنوات في تلك الثقافة التقليدية. على غرار اليابان، الصناعة الألمانية تواجه أيضاً هزة ثقافية كبرى في محاولتها التكيّف مع عالم أقل احتراماً. فرنسا تواجه خطر الخسارة الناجمة عن إضعاف حماية العمالة لديها لقدراتها التنافسية العالمية. مسيرة التغيير في كل مكان تتباطأ، بل ربما تسارعت. يبدو أن المياه المائجة ستستمر على الدوام.

القيادة الإلكترونية: الفارق التنافسي:

كانت الأستاذة في جامعة هارفارد روزايبث موس كانتر⁽¹⁰⁾ Rosabeth Moss - Kanter هي من حاضرت قائلة بأن السوق عندما يتغير بوتيرة أسرع من المؤسسة ستجد نفسك عالقاً في مشكلة عويصة، وقالت ذلك في ظروف أكثر هدوءاً. الأسواق المعاصرة المتسمة بدرجة فائقة من التنافسية تتطور وتتغير بوتيرة هائلة جاعلة من القيادة المقترنة بالمهارة والرؤية الاستراتيجية لتحريك المؤسسة بسرعة، الفارق التنافسي الحاسم. كقائد إلكتروني، سيجري تقييمك من خلال قدرتك على تحقيق قيمة المساهم؛ وفي أوقات الأزمات والاضطرابات فإن ذلك يعتمد على قدرة الشركة على التغيير. كم يستغرق منها تطبيق مبادرة تغيير معينة؛ كم يستغرق منها تجربة تعليمية لاستخلاص أكبر قدر ممكن من القيمة من عملية تغيير؟ ما هو مدى تفهم واستيعاب التكاليف بحيث يبدو بالإمكان تحقيق التغيير المطلوب بالضبط؟ إعداد مؤسستك لتحقيق قصب السبق في هذا العالم، هو ما تدور حوله فصول هذا الكتاب واللعبة والويب سايت المرتبطة بذلك. أن تصبح قائداً إلكترونياً عظيماً يعني بناءك لمهارات شخصية على صعيد التحويل ووضع أنماط جديدة لسلوكيات قيادية ناجحة، وبناء القدرة التنظيمية للتحويل باستمرار. الفصول الستة لهذا الكتاب تتناول اللزوميات الست التي تميز قادة التحويل الناجحين والتي تؤهلك لأن تكون قائد تغيير ناجحاً. هذه اللزوميات الست هي:

1. التغيير المتواصل.

2. تحقيق نتائج مالية استثنائية.

(10) كانتر هو مؤلف الكتاب الشهير: سادة التغيير: الابتكار والاستثمار في عالم الشركات التجارية الأمريكية.

The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon and Schuster, 1983.

3. حمل الناس على الانضواء خلف رؤيتك الاستراتيجية .
4. الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم .
5. حث وتحريض عوامل التغيير .
6. بناء جيش من القادة .

1. التغيير المتواصل :

لا يمكنك إيقاف العالم ريثما تقوم بتغيير مؤسستك . قادة التغيير الناجحون لديهم القدرة على التعامل مع كافة أشكال التغيير مع الإبقاء على عجلة مؤسساتهم دائرة بأقصى طاقتها . كيف يقومون بذلك؟ في الفصل الأول: «ثورة من التغيير المتواصل» ، نتعرف إلى الفوارق بين أنماط التحويل ، التجارة الإلكترونية ، التكامل الاندماجي ، تطبيق أنظمة معلوماتية أساسية ، انهيار الأرباح وإيجاز تطبيقات التحويل التي تواجه القادة الإلكترونيين .

2. تحقيق نتائج مالية استثنائية :

الأسواق المالية تقيم القادة الكبار من خلال قدرتهم على بناء قيمة المساهم في أوقات الرخاء وأوقات الشدة . في العالم الإلكتروني يكون القادة بحاجة إلى تحقيق الأرباح في مواجهة الاضطراب . في الفصل الثاني : «تحقيق نتائج مالية استثنائية» نتعرف إلى مفهوم الأرباح الثابتة Profit-resilience وكيفية تجذره في مفهوم إدارة الكلفة . نتعرف إلى التغييرات على صعيد النهج والأدوات والمناظير المطلوبة لتحقيق الأرباح الثابتة .

3. حمل الناس على الانضواء تحت رؤيتك الاستراتيجية :

في أوقات الاضطرابات غالباً ما يعتمد تنفيذ الاستراتيجية الفردية لآلاف الأشخاص . إسع إلى كسب تأييد المؤسسة ودعمها لتنفيذ رؤيتك الاستراتيجية ، الأمر الذي سيؤدي في حال حصوله إلى توفير 50٪ من الوقت الإجمالي

المكرّس أساساً لتحقيق هذا الهدف. الفصل الثالث: «توحيد الناس خلف رؤيتك الاستراتيجية» يناقش ثلاثة من هذه الأنماط الرئيسية للتضامن والتنسيق المتاحة أمام القادة الإلكترونيين.

- التضامن والتنسيق الاستراتيجي: حمل كافة كوادر المؤسسة على العمل التضامني المنسق لتنفيذ رؤية استراتيجية معينة، غالباً خلال أوقات الأزمات.
- التضامن والتنسيق المستمر: إشراك الجميع في العمل في بحث دؤوب عن القيمة.
- التسامي: وهو تضامن روحي وعاطفي يمكن له أن ينقل الناس إلى مجال أسمى من الترابط الشخصي مع نظرائهم.

4. الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم:

العالم الإلكتروني عالم معرفي، ومع ذلك فبعد عقد من النقاش والجدال، ما زال الكثير من الناس ينظرون إلى المؤسسة التعليمية على أنها خيار من الخيارات. الفصل الرابع: «الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم» يعيد تحديد مشكلة التعلم لجعلها تحدياً أساسياً على صعيد القيادة الإلكترونية. القادة الإلكترونيون سيركّزون على خلق الشروط التنظيمية لاستثمار معارف كل شخص بدون استثناء. الفصل الرابع يصل نطاق هذه الفكرة إلى مجالات التعلم الشخصي ويركّز على حدود الألعاب الإلكترونية e-games واستخدام الكمبيوتر لتقديم التجارب والخبرات لأرباب التجارة والصناعة بحيث يمكنهم من التعرف إلى القضايا المعقدة والشمولية خلال أوقات زمنية قياسية.

5. حث وتحريض عوامل التغيير:

سيشهد العالم الإلكتروني شركات ماضية في تنفيذها لمبادرات فردية بأعداد كبيرة. تطبيق المبادرات بسرعة يتطلّب عوامل تغيير بالمهارات المطلوبة.

سيعمد القادة الإلكترونيون إلى بناء كادر من مثل هؤلاء الأفراد. الفصل الخامس: «حث وتحريض عوامل التغيير» يركز على قضايا التغيير على صعيد تنفيذ مبادرة فردية ويقدم أمثلة حية عن قادة تغيير من مستوى المتوسط ممن فازوا وخسروا.

6. بناء جيش من القادة:

يتحدث هذا الفصل عن ذلك كله. المؤسسات الناجحة لديها قادة ناجحون على كافة المستويات أكثر من القادة الأقل نجاحاً. مع استمرار البنى الإدارية التقليدية في التراجع والانحسار، فإن انتشار المهارات القيادية ووصولها إلى المجالات غير التقليدية سوف يتسارع. إذا ما كنت تسعى إلى الفوز في عالم إلكتروني مضطرب، سيتوجب عليك إيجاد وتجنيد الكثير من القادة للانضمام إلى هذه الرحلة. الفصل السادس: «بناء جيش من القادة» يتحدث عن ثلاث استراتيجيات أساسية لحل هذه المشكلة: بناء قاعدة المهارات القيادية الأساسية، تلقينها للمبادئ والمهارات الأساسية للقائد المعاصر، وإيقاد جذوة القيادة التي ستتقد ناشرة وميضها في أنحاء المؤسسة. كل من الفصول الستة التالية هو فصل مستقل بذاته. بإمكانك قراءتها مجتمعة، أو فقط الفصول التي تهتمك أكثر من غيرها. كل فصل يركّز حصرياً على الجانب الأساسي لتحقيق التحويل. مع ذلك، فإن «ثورة من التغيير المتواصل» هو أكثر من كتاب، إنه تجربة إلكترونية أيضاً. مهما فعلت، لا تنس أن تذهب إلى موقع www.changeontherun.com وتعرف إلى ثورة متواصلة من التغيير: اللعبة The-Game. لقد صمم لإظهار قدرة الألعاب على تعليم مثل هذه المفاهيم الشمولية كاستراتيجية تجارية. كلاعب على هذا الصعيد، عليك أن تسعى إلى تغيير مؤسستك لكي تتمكن من المنافسة الناجحة في ميدان السوق. كذلك ستجد على هذا الموقع أفكاراً ومفاهيم أخرى ستساعدك في التفكير بقضايا التحويل. سواء قرّرت البدء بالكتاب أم اللعبة، نتمنى لك كل التوفيق.