



لماذا يعتبر معظم التخطيط الاستراتيجي تضييعاً للوقت وماذا يمكنك أن تفعله من أجله ؟

التخطيط الاستراتيجي يعتبر من بين الموضوعات الصعبة . تقريبا كل فرد في دنيا الأعمال مهما كان موقعه الوظيفي يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي . وأنت يمكنك أن تجمع عشرات الكتب ، وعشرات المقالات عن أدبيات الموضوع بأقلام خبراء وأكاديميين . بعضها له قيمة عالية للممارسين أمثالنا ، وجزء كبير منها لا يفيد كثيرا ، والبعض الآخر يصلح لصفائح "القمامة" . يسجل هذا الفصل بعض الدروس الشخصية لأحد الممارسين المهتمين بالموضوع . يقول صاحب الخبرة : [فيما يلي أحد عشر درسًا من تجاربي الشخصية . قد تتفق مع بعض محتوياتها وتختلف مع البعض الآخر . هذا ما يجب أن يكون . فإنني لم أدع أن ما أقدمه هو الكلمة النهائية في الموضوع . لقد حاولت توضيحها مع ذكر بعض الأمثلة والحكايات عندما يكون ذلك مفيدًا . كل ما أرجو أن تجد فيها ما يحفزك على مزيد من التعمق في موضوع التخطيط الاستراتيجي] ، وهذه هي دروسه .

١- فكر مرتين قبل العمل على تناول : الغرض ، الرؤية ، والقيم .

تعرض الرئيس الأمريكي السابق "جورج بوش" إلى نقد واسع ولاذع ، عندما صرح في عبارة مرتجلة عنه "الشيء الذي يسمى الرؤية" . بعده بفترة وجيزة جاء "ليو جيرستتر Lou Gerstner ، وشعر بنفس لدغة النقد بعد أن أصبح رئيسًا لمجلس إدارة شركة IBM ، وقال إن آخر ما تحتاجه شركة IBM والآن هو "الرؤية" . وأنا أضيف نفسي إلى قائمة الذين يفكرون أن معظم من يتناولون معالجة الغرض ، الرؤية ، والقيم يضيعون الوقت . لاحظ ليس الكل ولكن معظمه .

(١) هذا الفصل رأى خاص بأحد الممارسين للتخطيط الاستراتيجي وعلى لسانه ، أوردنا مقاله ضمن مراجع الكتاب باسم Daniel G. Simpson ، وترك للقارئ الحكم والتقييم .

من تجربتي الشخصية ، فإن الغالبية العظمى من هذه المعالجة كانت امتحانها
لذكاء الفرد العادي . معظمها إما أنه عام أو نوع من الثرثرة ، دعنا نفصل
العناصر الثلاثة : الغرض ، الرؤية ، والقيم : ونتعرض للغرض أولاً :

يحكى نائب رئيس شركة GE لشنون مركز تنمية القيادة عن أيامه حينما
كان أستاذاً جامعياً . عندما كان يدير برنامجاً لتعليم المديرين التنفيذيين ، طلب
من المشاركين إحضار نسخة من بيان الغرض لشركاتهم المختلفة . بعد أن
جمع هذه النسخ ، وأعدّها للمناقشة مع الحاضرين في الفصل الدراسي . طلب
من المشاركين أن يرفعوا أيديهم عندما يسمعون بيان شركاتهم يقرأ ، ماذا
حدث عندما بدأ في قراءة بيان الغرض الأول ؟ حسناً - ارتفعت أيدي ٢٣
مشاركاً . لقد استطاع أن يكرر التمرين في كل برنامج دراسي .

المشكلة الكبيرة مع بيانات الغرض ، إنها عامة كما أثبت ذلك أستاذنا
الجامعي ، المشكلة الأخرى التي على نفس هذا المستوى من الانتشار ، أنها
ليس لها فائدة عملية . وهذه واحدة من خارج شركتي ، قدمت بصورة
صريحة . "نحن ملتزمون بالقدرات التنظيمية ، والإدارة أو العزيمة التي
تضمن التسليم السريع للقيم الممتازة إلى العميل ، والأطراف المستفيدة
الأخرى عن طريق التفاوض ، والمنافع المتبادلة المناسبة بين الجدول ،
الجودة، والتكلفة ، والإمكانية الوظيفية ، والحدود التكنولوجية والموارد".

- اختبار قصير : ماذا يعمل بالضبط أفراد هذه المنظمة ؟ أنا ، أحد
الأشخاص ، لم أفهم ما تعنيه فكرة هذا البيان الغامض جداً . والأكثر أهمية ،
كيف يعرفون إذا كانوا يؤدونها بطريقة سليمة ؟

إنني متشكك إلى حد ما عن قيمة الحجم الكبير من العمل الذي يبذل في
موضوع الغرض ، ورأيت أيضاً أن العمل الخاص بالرؤية ليس أفضل كثيراً
من الغرض ، إنه مجرد وضع الحدود الفاصلة للعمل وظهور معالم المنتج ،
تصبح الرؤية عادة واضحة تماماً ، أنا لا أنكر أن لدى بعض المنظمات قادة
لهم رؤى ثاقبة ، الذين يشكلون مستقبل شركاتهم وأحياناً الصناعة ككل ، إنني
أضع ضمن هذه الفئة : والت ديزني Walt Disney ، بل جيتس Bill

Gates ، ستيف جوبز Steve Jobs ، وريتشارد برانسون Richard Branson . إنهم نماذج تقليدية لقوة الرؤية الحقيقية . ولكن الواقع أنهم الاستثناء وليس القاعدة . لا تدار معظم المنظمات بأفراد من أصحاب الرؤية الخلاقة على القمة ، ومن ثم فهي تحتاج إلى تعديل العملية التخطيطية بين حين وآخر . فى تقديرى أن عناصر النجاح تكمن فى إحساس عام بالتوجيه ، والقدرة على أن تكون مرثًا ، ولديك القدرة على المناورة . أطلق عليها جاك ويلش Jack Welch من شركة جنرال إليكتريك GE "انتهاز الفرص" . أعتقد أن معظم الشركات الناجحة قد تطورت من خلال هذا النوع من " انتهاز الفرص" وليس من خلال رؤية الرئيس التنفيذي الممتاز . لم تسلط الصحافة الأضواء على هذه الشركات . كما تفعل مع الشركات التى يديرها رؤساء ذوى رؤية ثابتة ، ولكن مثل هذه الشركات موجودة ، وليست قليلة .. بدأت شركة 3M كشركة تعدين ، ثم دخلت صناعة " ورق الصنفرة " والمواد الكاشطة بالصدفة المجردة ، لم يتوقع كل من بل هيولت Bill Hewlett أو ديف باكار Dave Packard ، أن الخبر سوف يصبح أكبر مصدر للربحية فى شركة HP اليوم . بدأت شركة جونسون وجونسون Johnson and Johnson عملها كمورد " للشاش والبلاستر " إلى المهن الطبية . لقد تطورت بودة "التلك" التى كانت تشحن مع "البلاستر" إلى "بودة للأطفال" ، ومن هنا بدأت الشركة منتجاتها المباشرة للمستهلكين ، لم يتدخل بعد النظر فى أى من هذه الشركات . لقد جاء توجيهها من مبدأ "انتهاز الفرص" .

لم تؤثر معظم الأعمال التى تناولت الغرض والرؤية ، على الشركة اطلاقا . أعتقد أن نفس الوضع ينطبق على موضوع القيم . لا يعنى هذا أن القيم ليست مهمة ، ولكنها تتجه إلى أن تكون عامة إلى حد ما فى الشركات وفى الصناعات . إذا كنت تخطو الخطوة الأولى فقط على طريق تحديد القيم الأساسية للمساعدة على توجيه منظمك ، دعنى أرى إذا كان يمكننى أن أوفر لك بعض الوقت ، توجد أربع قيم رئيسية فى معظم المنظمات ، أولا : انتج سلع أو خدمات جيدة ، تضيف قيمة إلى عملائك . ثانيا : لتجعل من منظمك مكان عمل جيد لأفرادك . ثالثا : تصرف بطريقة تعبر بوضوح عن تقديرك

للمسئولية ، وأخيراً ، وفر عائداً مناسباً لأولئك الذين يستثمرون أموالهم فى المنظمة . يمكنك تغيير الصياغة اللغوية لكى تتفق الأفكار مع ظروفك ، ولكن هذه الأفكار الرئيسية سوف تنقلك إلى حيث تريد .

وكما ذكر فى حالة الغرض والرؤية ، توجد بعض الاستثناءات إلى القاعدة :
- تلك الشركات ذات القيم الفريدة إلى حد ما ، والتي تشكل ثقافتها التنظيمية
أعتقد أن شركة Nordstrom إحدى هذه الشركات ، حيث إن قواعدها تنص :

١- استخدم أحكامك وتقديراتك الجيدة فى كل الظروف .

٢- لا توجد قواعد أخرى ، البساطة هى التميز .

شركة ماكنزى Mckinsey توفر مثالا بارزاً . تتناول قيمهم (١) العميل يأتى أولاً . (٢) اتخذ منظور الإدارة العليا . (٣) فكر كمنظمة واحدة . تختلف عن الشركة الأولى ولكنها متفردة أيضاً . إنها بسيطة ، وتقود السلوك فى الخطوط الأمامية . يمثل هذان المعياران الميزان الذى أعتمد عليه فى الحكم على بيانات القيم .

لا أقصد بنقدى الموجه إلى الغرض ، الرؤية ، والقيم ، أن أقترح أن كل منها لا يمكن أن يقدم مساعدة غير عادية فى بعض الظروف ، ولكنى أشير فقط إلى أن هناك صعوبة بالغة فى العمل للوصول إلى النقطة التى عندها تضيف هذه العناصر قيماً متميزة لتوجيه السلوك . إذا لم تكن على استعداد لتوفير الوقت اللازم للوصول إلى جوهر القيمة ، فلا تضيع موارد الشركة فيما لا يفيد .

أو كنت على استعداد لبذل الوقت والجهد للوصول إلى الجوهر حيث الغرض والرؤية والقيم تصبح حقائق واقعية ، وتؤثر بالفعل على القرارات التى تتخذ . ولذلك سوف أكون جريئاً وأقدم هذين الاقتراحين . أولاً : قم بمثل هذا العمل بعد الانتهاء من وضع خطتك الاستراتيجية وليس قبل . إذا كان اسمك "بل جيتس" حينئذ ابدأ العمل منذ البداية ، أما إذا لم تكن تمتلك مهاراته ومعظمنا لا يمتلكها ، ومن ثم لا تحاول أن ترى النهاية من البداية ، لا تستطيع

ثانياً ، ابدل وقتاً طويلاً لتحديد طبيعة العمل الذى تقوم به ، وما القيم التى تضيفها. أعرف أن هذه الأسئلة تبدو بسيطة ، ولكنها ليست كذلك . كيف تعرف سوقك ، وكيف تعرف القيم التى تضيفها ، أسئلة فى منتهى الصعوبة ، حتى بالنسبة للمنظمات الناجحة .

إذا أردت اللجوء إلى بعض الموارد للمساعدة على توجيهك إلى الطريق إلى الجوهر ، فإننى أوصيك بالرجوع إلى :

1- James Collins and Jerry Parras : Successful Habits of Visionary companies .

إنه يقارن ويقابل بين مجموعة من الشركات فى نفس الصناعة ، ويصل إلى استنتاج أفضل حالات الأداء بين القائمين بالعمل . من مركز الإدارة الاستراتيجية

2- Andrew campbell, Marion Devine and David Young : A sense of Mission – Ashridge

أنهم يقدمون أمثلة جيدة عن كيفية التفكير حول الغرض بطريقة تؤثر على سلوك المنظمة .

٣- خفض حجم وظيفية التخطيط وضعما بعيداً عن التمويل :

الأفراد يخلقون العمل . وفى مجال التخطيط ، الأفراد فى بؤرة المنظمة يخلقون كمية هائلة من العمل لأولئك الذين يعملون فى الوحدات التشغيلية . وفى رأى الشخصى أن مجموعة التخطيط فى المنظمة لها ثلاثة أدوار : تسأل أسئلة عميقة ، تخلق ، وتدير العملية التى يشارك على أساسها القادة فى المناقشة حول هذه الأسئلة ، وتساعد على قيادة العمل من أجل تبليغ نتائج هذه المحادثات إلى باقى المنظمة . التخطيط الاستراتيجى عن الأفكار ليس عن التوقعات أو عن الإسقاطات .

إننى أعتقد بأن وظيفة التخطيط الاستراتيجى تكون أكثر فعالية ، إذا

انفصلت عن مجال الشؤون المالية ، أفراد الإدارة المالية فى المنظمة هم فى غاية الأهمية ، وقد كنت أنا شخصياً أحدهم فى وقت ما . ولكن فى رأى المتواضع أن مجموعة المهارات لدى أفراد الشؤون المالية لا تتمشى مع حاجات وضع الاستراتيجية ، تميل أفراد الخلفية المالية إلى رؤية العالم من خلال منظار الأرقام . إنهم يحاولون البحث عن الإجابة الصحيحة : $2+2=4$. الأكثر أهمية ، أنهم يركزون أيضا على المخاطرة ، عندما يريد أفراد الخلفية المالية العملية التخطيطية النمطية ، تصبح واحدة من إدارة المخاطرة ، وليس خلق الأفكار ، التخلص من النقائص والسلبيات ، بدلا من خلق مساحة تنافسية جديدة . وكما قال أحد الممارسين المهتمين بهذا الموضوع أن ندرة الموارد فى الاستراتيجية ليس فى الموارد المالية ، ولكن فى الأفكار .

ملاحظة أخرى إضافية ، إننى أعرف الكثير من الشركات حيث ينتقد أفراد التخطيط المركزيون [على مستوى المنظمة] خطط الوحدات التشغيلية ، قبل أن يراها أعضاء الإدارة العليا . الفكرة هى فى تحدى الافتراضات ، ومحاولة تقادى أن يقدم مديرو الوحدات التشغيلية خطة لا تستند إلى الواقع العملى . هذا لون من ألوان السخرية ، إنها تفترض أن مديرى التشغيل يحاولون أن يكونوا مغلقين ويحجبون المعلومات الصحيحة عن أفراد التخطيط ، وتفترض أيضا أن أعضاء الإدارة العليا ليسوا على درجة من اليقظة تمكنهم من معرفة أنهم يخدعون ، وأنها تضع المخطط فى دور الناقد بدلا من المساعد والمعاون . إن وظيفة مديرى التخطيط العمل على مساعدة مدير الوحدات التشغيلية ، وليس تحدى أعمالهم أمام فريق الإدارة العليا . لا ينبغي على المخططين أن يراجعوا الخطط أمام أعضاء الإدارة العليا ، إلا إذا كان هذا هو طلب الوحدات التشغيلية .

٣- التوسع بدرجة كبيرة فى مستوى وعدد الأفراد المشاركين فى العملية.

نموذج حكم أو إدارة المنظمة ، الذى روج له الكاتب الفريد اسلوان Alfred Sloan ، يستند إلى القاعدة التى تقول بأنه يجب على أعضاء الإدارة

العليا أن يضعوا الاستراتيجية ، وباقي أعضاء المنظمة ينفذوها . لهذا المنطق ثلاثة أخطاء قاتلة . أولا : أعضاء الإدارة العليا الذين يشغلون قمة الهرم التنظيمي عادة غير مرتبطين بمجريات العمل في واقع المنظمة إلى حد أنهم يكونون غير مؤهلين بأنفسهم لوضع الاستراتيجية . ثانيا : إنها تفترض بأن العقلية الجمعية للأفراد على قمة المنظمة إلى حد ما أكثر قوة وتوقفا عن باقي المنظمة ، ثالثا : إنها تفترض أن الأفراد في المستويات الأدنى واقفون على استعداد ، وفي انتظار تنفيذ ما تقدمه لهم الأذهان المستتيرة للجالسين على القمة.

الأفضل دائما أن توضع الاستراتيجية تعاونيا ، وبمشاركة أكبر عدد ممكن من الأفراد من كل مستويات المنظمة . الاستراتيجية تعنى خلق الأفكار ويحتاج خلق الأفكار الجيدة إلى تعظيم العدد والتنوع الذى يجلس على طاولة التخطيط. يمكن للعملية نفسها أن تساعد على تعظيم التنوع ، وذلك عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات ، ويطلب من كل مجموعة العمل فى عنصر واحد من مزيج عناصر الخطة [المنافسين ، بيئة العمل الخارجية . إلخ] ، ولكن يستطيع المخطط أيضا أن يساعد على تعظيم التنوع فى الآراء بتوسيع شبكة الأفراد المشاركين فى وضع الاستراتيجية ، أوافق مع بعض الكتاب الذين نادوا بزيادة المشاركة من ثلاث مجموعات (١) الأفراد من الشباب . (٢) الأفراد الذين يمثلون مناطق جغرافية مختلف . (٣) الأفراد الذين يعملون فى منظماتك ولديهم خبرات من خارج الصناعة . يضيف كل من هذه المجموعات منظورا . والذى يحتمل أن يفهم جيدا من أفراد التخطيط المركزيين

فى دنيا الأعمال الحالية ، حيث منظمات الشبكات ، أعتقد أنه من الأنسب الحصول على المشاركة فى وضع الاستراتيجية من أطراف العمل الذين ليسوا عاملين فى المنظمة . لم يعد هناك حدود شديدة الوضوح تفصل بين أطراف أى منظمة . الفرق بين العامل والمورد بل وحتى العميل ، أصبحت أحيانا غير واضحة . وأتوقع أن يستمر هذا الاتجاه . بينما سوف لا أشرك غير العاملين

فى القرارات المتعلقة بالأمور الاستراتيجية ، ولكننى سوف أشركهم كمدخلات لإثراء العمل . أطراف العمل يريدونك أن تتجح ، وأيضاً لديهم وجهات نظر تقريباً من المستحيل دخولها المنظمة . أثناء إجراء محاولتك لتقييم نواحي الضعف ، ونواحي القوة الخاصة بك ، اسأل هؤلاء الموجودين خارج المنظمة، الذين يعرفونك جيداً ، وعلى استعداد أن يكونوا أمناء فى تقييمهم . سوف تكون جودة استراتيجيتك عالية ، ومسئوليتهم عن التنفيذ سوف تكون أيضاً مرتفعة . تحدى الحكمة التقليدية هو فى حد ذاته هدف ، والأطراف الشركاء فى العمل يستطيعون مساعدتك بكل تأكيد لتحقيق ذلك .

٤- لا تضع خطة استراتيجية كل عام.

لقد تعودنا لسنوات طويلة ، أن تسيطر علينا فكرة أن نبدأ أنشطة وضع الاستراتيجية فى شهر معين كل عام . كلام فارغ . وضع الاستراتيجية عملية ابتكارية ، ومثل كل العمليات الابتكارية ، فإنها لا تستجيب جيداً للأعمال الروتينية . تودى الأعمال الروتينية إلى نتائج روتينية ، وهذا ما لا نريده من الاستراتيجية . الاستراتيجية فن أكثر منها علماً . الاستراتيجية حرفة وليست هندسة ، والعملية الحرفية بعيدة كل البعد عن الروتين ، كما تعلم .

هناك سببان وراء عدم جعل الاستراتيجية حدثاً سنوياً . أولاً ، وضع استراتيجية قوية ومكاملة البنين يحتاج إلى حجم أعمال هائل يشترك فيه عدد ضخم من الأفراد . ثانياً ، الاستراتيجيات الأساسية يجب أن تكون مرنة وتمتد إلى أكثر من ١٢ شهراً .

فى رأى ، أن العمل الاستراتيجى يجب أن يبدأ من المستويات الأدنى صعوداً إلى قمة المنظمة ، وذلك كل ثلاث سنوات . فيما بين الفترات الدورية ، يجب أن تسمح الإدارة العليا للإدارة التنفيذية باستخدام هذا الوقت لتحسين الاستراتيجية التى وضعت ، ومن ثم تبقى الإدارة العليا بعيدة عن رؤسهم . يجب على الوحدات التنظيمية أن تجتمع للمراجعة المتكررة فى أحد الظروف الثلاثة التالية : الأول ، أن يكون أداؤها مختلفاً عما هو متوقع سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً . الثانى ، أن الافتراضات التى قامت عليها الاستراتيجية تعرضت

إلى التحدى ، وتحتاج الأسس إلى إعادة فحص وإجراء التعديلات اللازمة عليها . الثالث ، عندما تجرى الوحدة التنظيمية تغييرات جذرية فى فريق الإدارة . يجب أن تكون الاستراتيجية من صنع الأفراد الذين يديرون العمل ، ويكون لهم حرية التصرف فيها ، فى إطار الحدود المتفق عليها .

ليس فقط من المناسب ، فى هذه الظروف الثلاثة ، بل وأيضا من الحكمة أن تبذل الوحدة التنظيمية والإدارة العليا الوقت والجهد فى مراجعة الاستراتيجية ولكن إذا كان الأداء يدور حول ما هو متوقع ، وإذا كانت الافتراضات التى قامت عليها الاستراتيجية ما زالت قوية وسليمة ، وإذا كان فريق الإدارة فى الوحدة التنظيمية ما زالوا فى معظمهم على قوة العمل ، فإنه على المركز الرئيسى للمنظمة أن يتركهم إلى حالهم ينفذون خططهم .

لاحظ أن السبب الثانى ، عندما لم تعد الافتراضات التى بنيت على أساسها الاستراتيجية صالحة . لكى يمكنك مناقشة هذا السبب ، يجب أن تتأكد من أن افتراضاتك قد تم توثيقها عند وضع الاستراتيجية ، وأنها محفوظة بطريقة يسهل الرجوع إليها . لا تعتمد كثيرا على ذاكرتك .

٥- ركز المناقشات الاستراتيجية على الأسئلة العميقة وليس على البيانات التحليلية .

البيانات من الأمور المهمة فى وضع الاستراتيجية . بدونها لا تشعر بأنك واقف على أرض صلبة . وأيضا هناك عدد من أدوات بناء التفكير مفيدة مثل قوى بورتر Porter الخمس . ومصفوفة الجماعة الاستشارية فى "بوستن" ومصفوفة "جنرال موتورز GE" .. إلخ . ولكن تذكر بأن كل ذلك تأملات فى أحداث الماضى ، وأنه من الخطر التحرك إلى الأمام ، وأنت تنظر إلى الخلف .

إنه من واقع تجربتى ، الإجابة عن الأسئلة العميقة المتبصرة أكثر فعالية من البيانات التحليلية . تتضمن القائمة فى اللوحة التالية بعض الأسئلة الاستراتيجية المفضلة لدى .

اللوحة رقم [١٠]

عرض مبسط عن آثار التفكير فى أسئلة التخطيط الاستراتيجى

جوهر العمل The core of the business

(٢) ما العوامل الجوهرية التى تميز الربحيين من الخاسرين فى سوق تعاملاتك ؟

(٢) ما هى الفوائد الرئيسية التى توفرها للعملاء / المستهلكين لمنتجاتك ؟

التعلم Learning :

(٣) ما الذى تعلمته منذ تقديمك آخر خطة استراتيجية ؟ ما الذى تعلمته منذ إعدادك

للخطة منذ خمس سنوات مضت ؟

(٤) ما الأشياء التى حققت لك النجاح فى الماضى ، وتريد أن تنساها من أجل أن

تكون ناجحاً الآن.

(٥) ما المعتقدات التى تعتنقها الآن والتى يلزمك تحديها ؟ ما أجزاء الحكمة التقليدية

عن الأعمال أو الصناعة التى قد تصبح خاطئة فى المستقبل ؟

التركيز Focus :

(٦) لنفرض أنك تستطيع أخذ رأى من لديه قدرة على استقراء الأحداث ، وتوقع

المستقبل بدرجة كبيرة من الصحة ، والذى يمكنه الإجابة عن ثلاثة أسئلة تتعلق

بمملك على مدى عقد زمنى من الآن . ما المعلومات التى تسعى إلى الحصول عليها؟

ما الأمور التى تبدو أكثر غموضاً ومجهولة بالنسبة لك ؟

الالتزامات والتهديدات Liabilities and Threats

(٧) افترض للحظة أن مستقبل عملك يتحول من سيئ إلى أسوأ فى العقد القادم وأن

هناك نسبة ١٠٪ من فرص التوقع أن يصبح أكثر سوءاً . صف هذا المستقبل ، ما

التطورات الخارجية أو التصرفات التى كانت من جانبك وأدت إلى هذا الوضع ؟

(٨) إذا أصبحت الرئيس التنفيذى لإحدى الشركات المنافسة غداً ، ما الذى سوف

تفعله لمهاجمة الجهة التى كنت تعمل بها بالأمس؟

الفرص Opportunities

(٩) كيف تعرف السوق الذى تتعامل معه ؟ ما الأسواق المرتبطة التى لا تخدمها الآن .

ولماذا ؟

(١٠) ما أنماط المزايا الجديدة التي تحاول توفيرها ؟ وما القدرات التي تحتاج إلى

امتلاكها لكي توفر هذه المزايا؟

(١١) افترض اللحظة أن مستقبل عملك يتحول من حسن إلى أحسن في العقد القادم

وأن هناك نسبة ١٠٪ من فرص التوقع أن يصبح في وضع متميز . صف هذا

المستقبل . ما التطورات الخارجية . أو التصرفات التي كانت من جانبك . وأدت

إلى هذا الوضع ؟

الحواجز الداخلية Internal Barriers

(١٢) بخلاف العمل على إمدادك بالموارد اللازمة . ماذا يمكن أن تفعله الإدارة العليا

لمساعدتك على تحقيق التقدم إلى الأمام في عملك ؟ ما العقبات التي تستطيع

الإدارة المساعدة على تخفيضها أو إزالتها ؟

معظم هذه الأسئلة قد اقتبستها من أفراد أكثر منى خبرة ومهارة . وكل منها يعتبر سؤالاً جيداً يساعد المنظمات على التفكير فيما هو المهم ، ودور أفراد المنظمة في التأثير على اتجاهها .

يمكن أن يستخدم السؤال بطريقتين ، كل منها يناسب سياق تنظيمي معين . الأول ، تستخدم الأسئلة في حالة بناء الخطط التي تقدم مكتوبة إلى فريق الإدارة العليا . في هذا السياق يعتبر ترتيب الأسئلة كما ورد في اللوحة إلى حد ما صحيحاً . على الرغم من أنك سوف لا تستخدم كل القائمة ، اختر ما بين ٣-٥ ، التي تعتقد أنها الأكثر مساعدة ، في ضوء الظروف المحيطة بالعمل واستخدمها . التطبيق الآخر للأسئلة هو استخدامها كأدوات موجهة عند استثارة أفكار أعضاء الإدارة العليا أو الأطراف الأخرى القريبة من العمل . في هذا السياق يجب أن تبدأ دائماً بالأسئلة الأربعة المفتوحة [٦،٧،١١ ، ثم ٥] لكي تتجنب توجيه المحادثة إلى موضوعات ليست على رأس قائمة الأولويات . صدق أو لا تصدق بأن الأعمال أو المنافسة ليست دائماً قضايا رئيسية في ذهن القادة . توجد موضوعات مع أطراف أخرى تأخذ أهمية كبرى بالنسبة للقادة ، ولو بصفة مؤقتة (الحكومة ، مجموعات الاهتمام السياسي ... إلخ) ، ومن المهم أن تعرف هذا قبل أن تركز على العمل أو المنافسة .

٦- أعط تركيزاً أكبر على السوق أكثر من المنافسة.

إننى أشك كثيراً فى جزء كبير من قيمة عمل المخابرات التنافسية Competitive intelligence التى تمارس فى هذه الأيام ، لسببين أساسيين .
أولاً : إذا كنا نقوم بعمل ضخم فى نشاط المخابرات التنافسية ، فإننا نكون تحديداً تابعين وليس قادة . نحن نتعلم مما يكون المنافس قد فعله فى الواقع ، ومن ثم فإن علمنا يصبح رد فعل لذلك . ولكن المنافسين لا يشترتون منتجاتنا . إن عملنا هو خدمة عملائنا أكثر مما يخدم المنافسون نفس هؤلاء العملاء - هكذا بمنتهى البساطة . إذا كنا نتبع منافسينا بدقة ، فنحن نكون متخلفين خطوة بعيداً عن عملائنا ، وأعتقد أن هذا المكان لا يليق بنا .

ثانياً : يقع معظمنا فى خطأ التحديد الضيق لمنافستنا ، وبالتالي يفقد فرصة نتيجة لذلك . هل المنافسون اليوم هم الوحيدون الذين يمكنهم سرقة أعمالنا غداً . يمكن أن يودى التحديد الضيق جداً لمنافسينا اليوم ، ليس فقد إلى انحسار تركيزنا على منافس بعينه ، ولكنها أيضاً تقودنا إلى عدم توقع أداء مرتفع من منظماتنا فى المستقبل .

تقدم شركة الكوكاكولا مثالا تقليديا لكل من المشكلة والفرصة . كانت هناك فترة من الزمن حدد كوك Coke سوقه بأنه الكولا ، وكانت المنافسة واضحة :
بيبسى ، كان الهدف هزيمة بيبسى . كانت المنافسة حادة ووصلت الحصة التسويقية مجتمعة بين الكوكاكولا والبيبسى كولا مجتمعة حوالى ٤٠٪ ، ثم بدأ نمو السوق يتراجع بعض الشيء . بدأت كل من شركة "كوك" ، و"بيبسى" تصطدم بحقيقة تراجع منحى العائد ، حيث أصبحت محاولة إضافة حصة تسويقية جديدة باهظة التكاليف . مشكلة نمو ، نعم .

خطأ . التحرك الصحيح والبسيط من وجهة نظرى ، أن تعيد شركة كوك تعريف سوقها بأنه استهلاك السوائل على المستوى الدولى ، بدلا من الحصول على حصة عالية جداً فى سوق الكولا ، قد حققت بدلا من ذلك ، حصة صغيرة جداً - اقل من ٣٪ - ولكن من السوق العالمى للمشروبات السائلة . قد خلق هذا التمييز ، فى المقابل ، كل أنواع الفرص الجديدة للنمو والتى لم تكن معروفة

من قبل .

إننى أقول بالفطرة ، إنه يجب على معظم الشركات أن تقلل من الموارد التى تخصصها لأنشطة الاستخبارات التنافسية ، وتوجهها إلى موارد للاستخبارات الخاصة بالعميل فإن المنافسين أقل أهمية بدرجة كبيرة من فهم رغبات وحاجات العملاء . ما مستوى رضاء العميل عن منتجات الصناعة؟ ما حاجات العميل التى لم يتم تلبيتها ؟ ما الحاجات التى يجب إشباعها قبل أن يكون العميل لم يفكر فيها بعد ؟ لكى تكون قائداً للسوق ، وتستفيد من الربحية المتزايدة التى يوفرها هذا المركز ، عليك أن تكون رائداً فى استخبارات العميل . اترك لشخص ما آخر أن يكون رائداً فى استخبارات المنافس .

أنا لم أقل بأن كل استخبارات المنافس غبية . إنها ليست كذلك ولكن عندما تحاول أن تفهم منافساً ، حاول أن تفهم استراتيجية هذا المنافس ، والمنطق الذى تقوم عليه . معظم الاستخبارات التنافسية تأملات فى أحداث الماضى - نحن نتعلم عن أنشطة الأمس ، ما نهتم به حقيقة ، ليس فهم ما قد فعله المنافسون بالفعل ، ولكن ما هو محتمل أن يفعلوه فى المستقبل . نحاول عن طريق فهم المنطق الداخلى الذى يشكل الأساس فى اتخاذ القرارات ، وهذا المنطق الداخلى هو الاستراتيجية . تحليل نمط العميل فى اتخاذ القرارات يجب أن يسمح لنا بحل شفرة استراتيجية ذلك العميل . هذا بدوره ، يجب أن يساعدنا على قيادة ، وليس السير خلف العميل . سوف يساعدنا ذلك على فهم ردود فعل العميل للتحركات التى نتخذها .

٧- فهم وتجسيد دروس التاريخ.

تركز الاستراتيجية على المستقبل ، ولكن معظم الاستراتيجيات الجيدة أساسها المتين هو دروس التاريخ أيضا ، إننى أعتقد اعتقاداً راسخاً أن أولئك الأفراد المعنيين بوضع الاستراتيجيات يستفيدون من فهم ثلاثة أنواع من التاريخ :

الأول : التاريخ الخاص بمنظمتنا الأهلية والمهارة لها دائما جذور تاريخية.

لكى نتوسع فى أعمالنا بالبناء على أهلية وقدرات ، يلزمنا أولاً أن نفهم هذه القدرات ، ولكى نفهم ذلك نحتاج إلى فهم التطور التاريخى لأعمالنا .

لقد شد انتباهى مبدأ أطلق عليه الشد الابتكارى ، عرضه الباحث فى صورة "كاريكاتيرية" عبارة عن "أستك" مطاطى مشدود بين إصبعى السبابة والإبهام، الفكرة تشير إلى أن الشد الابتكارى مطلوب للتعلم .

لقد وجدت أن مفهوم الأستك المطاطى مفيد للغاية ، إذا كان الشد ضعيفاً جداً ، فإنه سوف يحد من الفعل لأن المنظمة ليست فى وضع تحد مناسب . إذا كان الشد قوياً ومتباعدًا لمسافة كبيرة فسوف يحد أيضا من الفعل ، لأن المنظمة تتجاهل الهدف . الحيلة هنا ، وأقول الحيلة أن يبقى الشد فى وضع مناسب . إننى أعتقد ، على عكس الحكمة التقليدية ، أن إدارة هذا الشد ليست هى الهدف ، ولكن غيبة التقييم الأمين للحقيقة الواقعية . والطريقة لحل هذا المشكل أن تفهم تاريخ منظمتك .

من بين الممارسات والتمرينات المفيدة التى استخدمتها للمساعدة على الفهم، أن تسجل قائمة بالمغامرات والمبادرات الناجحة والفاشلة فى منظمتك أو وحدتك التنظيمية على مدى ١٠-١٥ عاماً . صف بموضوعية كل واحدة فى كارت منفصل ، اجمع عددا من المديرين الذين عاشوا هذه الوقائع ، واطلب منهم تحديًا لقدراتهم ، وضع المنطق الذى يستطيع على أساسه شخص ما ليس له علاقة بالمنظمة أن يفرز الكروت طبقا للمخرجات المناسبة بدون مساعدة بمعلومات أكثر . لن يكون هذا المنطق بعد تحديداً للقدرات والأهلية ، ولكنه بداية للتحديد .

الجزء الثانى من التاريخ الذى يجب أن يفهمه القائلون بالتخطيط الاستراتيجى هو تاريخ الصناعة التى نتنافس داخلها . جزء من حرفية وضع الاستراتيجية أن تفهم قوة التفاعل [ديناميات] صناعتنا جيداً ، بدرجة كافية لخلق "سيناريو" أو أكثر عن مستقبلها . وكما قال "ونستون تشرشل" فى إحدى خطبه : " المدى الذى تستطيع أن تنظر إليه خلفك ، هو المدى الذى يحتمل أن تنظر إليه أمامك" .

أعتقد أننا جميعاً نعاني من استقرار الاتجاهات الحديثة إلى المستقبل . ما لم ندرس الماضي بامعان . فليس من المحتمل ، أن نؤدي عملاً جيداً في تطلع رؤيتنا إلى المستقبل . لأن إيقاع التغيير يتصاعد ، فقد وجدت أنه من المفيد أن ننظر إلى الماضي ضعف الزمن الذي ننظر به إلى المستقبل . على سبيل المثال ، إذا كانت الفترة الزمنية للتخطيط خمس سنوات ، ومن ثم ادرس التغييرات في الصناعة على مدى عشر سنوات . للمساعدة على تركيز الانتباه، تجاهل سنوات التدخل ، وادرس فقط النقاط النهائية . إذا كانت خطط عام ٢٠٠٠ تتناول الفترة حتى ٢٠٠٥ ، ادرس التغييرات التي حدثت بين ١٩٩٠ ، ٢٠٠٠ ، مستخدماً هاتين السنتين كعلامات تميز . سوف تساعدك هذه التغييرات بصورة أفضل على تقرير نوع التغييرات التي يمكن أن تحدث بين عامي ١٩٩٠ ، ٢٠٠٠ . إذا كان العمل نمطياً فسوف تجد أن استقرار الاتجاهات الحالية سوف تقلل من حجم التغييرات التي يحتمل حدوثها .

العنصر الثالث في التاريخ الذي من المهم فهمه يتعلق بالتاريخ الشخصي لقيادة المنظمة . يمكن القول بأن الغرض الحقيقي للتخطيط الفعال ليس مجرد وضع الخطط ، ولكن لتغيير النماذج العقلية التي يحملها القادة داخل رؤوسهم . من المهم لتحقيق هذا الغرض بفاعلية أن تفهم كيف يفكر القادة الحاليون ، ما الخرائط الذهنية التي يحملونها الآن داخل رؤوسهم . يساعدك فهم هذه الخرائط على معرفة تاريخهم الشخصي . وأن تتحدث معهم عن هذه الخرائط وبمجرد أن نفهم كيف يفكرون كأفراد نستطيع أن نلعب دوراً أكثر تأثيراً في مساعدتهم على تشكيل رؤى واتجاهات جديدة . يصدق هذا بصفة خاصة ، إذا كنا ندافع عن شيء ما هم لا يوافقون عليه أساساً .

لقد وجدت بأن إحدى أهم الطرق الفعالة لتغيير النماذج الذهنية للأفراد أن توفر تفسيراً مختلفاً للوقائع التاريخية ، نماذج الأفراد الذهنية عن الصناعة ، وعن المنظمة جاءت من التاريخ ، بعض هذا التاريخ ليس من السهل استدعائه والأكثر أهمية أن البعض واضح الخطأ ، يحدث هذا إلى حد ما لأن كل عقولنا انتقائية عند استدعائها للحقائق . إننا نتذكر بعض الأشياء وننسى كثيراً من

الأشياء . تلك الأشياء التي نتذكرها لها ارتباط كبير بمدى تأثيرها الشخصي علينا ، وليس على حقائق الحالة . وتقريبًا في كل الظروف ، نرى جزءًا من حقيقة الصورة . كلنا مصابون بالعمى ولمسنا جزءًا من كيان الفيل ، قد تكون الصورة التي رسمناها في أذهاننا حقيقية ، ولكنها لا تمثل الكل . ولذلك فإن الدروس الشاملة التي نستنتجها قد لا تترجم جيدًا إلى ظروف أخرى ، في أوقات أخرى . إذا كان لدينا الوقت لمحاولة فهم تاريخ منظمنا وتاريخ صناعتنا بموضوعية ، فسوف نكون في وضع أفضل لخلق المستقبل الذي نريده .

نقطة أخيرة في موضوع التاريخ ، يجب ألا نقوتنا . النسيان أحيانًا أكثر أهمية من التذكر ، المادة التي لا نتذكرها في المقام الأول ، تكون أضرارها التي تترتب على عدم تذكرها أخف وطأة من المادة التي نتذكرها ولم تعد صالحة بعد . سوف يترتب على دراسة تاريخ منظمنا وتاريخ صناعتنا ، تحديد عدد من الحقائق ، التي يلزمنا بالتأكد نسيانها . حققت كثير من الشركات الناجحة تميزها عن طريق تحديد الحقائق والافتراضات التي لم تعد صالحة بعد .

٨ - ضع مستهدفات تمكينية من أعلى إلى أسفل بدلا من وضع توقعات مالية من أسفل إلى أعلى.

الجدل حول إذا ما كان يجب أن توضع الخطط من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل لن ينتهي أبدًا . ميزة منهج من أسفل إلى أعلى أن الخطط توضع على الحقائق والوقائع ، ونحاول عادة الحصول على مزايا إضافية بربط الأجور والمكافآت بالتطبيق الناجح لهذه الخطط . لذلك المنطق حسناته . وضع مستهدفات قابلة للتحقق يؤدي إلى نمط من الأداء يجعل التسليم أو الإنجاز للمخرجات أو المنتجات يتم في مواعيده المحددة . ولكن التجربة قد أثبتت لي أن ذلك المنطق خاطئ .

اعتدت أن أكون مؤيدًا للخطط التي تستند إلى الواقع والحقائق ، والتي تتحرك من أسفل إلى أعلى ، ولكنني تحولت منذ عدة سنوات إلى الاعتقاد بقيمة

الأهداف الممتدة stretch goals . نسبة ما يستغل من الطاقات المتاحة فى أى منظمة نسبة صغيرة لا تكاد تصدق . ليس لدى شك فى أن الشركات تستخدم أقل من ٥٠٪ من طاقات القوى العاملة بها . إذا نحن وضعنا أهدافا ممتدة بمعنى أنها مرتفعة إلى حد ما ، ولكننا لا نعرف كيف يمكننا تحقيقها ، فمن المحتمل أننا سوف نندهش كثيرا عندما نتحقق من استجابة المنظمة الإيجابية لتلك الأهداف .

من المهم أن توضع هذه الأهداف الممتدة وطويلة الأجل فى عملية التخطيط الاستراتيجى وليس فى عملية الميزانية التقديرية . يمكننى القول من واقع تجربتى ، بأن جودة الحوار عن الاستراتيجية يرتفع مستواها كثيرا جدا ، إذا لم تتعرض مناقشات الهدف إلى إسقاطات مالية من أسفل إلى أعلى بأى صورة . الصعوبة الرئيسية التى تترتب على الربط بين الخطط الاستراتيجية والمالية أن المنظمات التى لديها حس تحليلى مرتفع ، كتلك المنظمة التى أعمل بها ، نجد تركيز المحادثات يميل بشدة ناحية التوقعات ، وبعيدا عن الموضوعات غير المحسوسة [ولكن غالبا أكثر أهمية] ، وهى الموضوعات الاستراتيجية . وبمجرد أن تتركز المناقشات حول الافتراضات التى بنيت عليها الأرقام ، يصبح من المستحيل وضع مستهدفات ممتدة .

وشركتنا مثلها مثل أى شركة ، جاءت خططها الاستراتيجية منذ سنوات مضت لتكون مالية فقط ، وكانت خطة الشركة ككل هى عبارة عن تجميع للأرقام الواردة بخطط الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة . من الواضح أننا نحتاج إلى الكثير من العمل ، ومن الحوار حول الاستراتيجية والاتجاه . لقد حاولت المزج بين التخطيط الاستراتيجى والتخطيط المالى لفترة معينة ، ولكنى وجدت أن الخطط المالية تهيمن على الحوار . نحن ننجذب دائما أبدا إلى المعلومات الكمية عندما تكون متاحة لدينا .

على الرغم من أن ذلك كان نوعا من التطرف ، عندما حاولت استخدامه لأول مرة ، فقد وصلت إلى الاعتقاد بأن الطريقة الوحيدة للإبقاء على الحوار فى حالة تركيز جيد على الاستراتيجية ، هى فى التخلص نهائيا من الخطط المالية، اعلم أن هذا يشبه التجرد من ملابسك إلى حد ما ، ولكن بمجرد أن

تجربها ، سوف تكون مسروراً بها كما نحن مسرورين من نتائجها . لا أحد ينكر أهمية التخطيط المالي ، لا يمكن لأى شركة أن تستغنى عنه نهائياً ، ولكن أقدم على هذا العمل بعد وضع الاستراتيجية .

الحيلة الإضافية الأخرى التى يمكن أن تساعدك على تحسين الحوار ، ووضع مستهدفات ممتدة ، تتمثل فى امتداد الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية إلى ما هو أبعد من الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة المالية . إذا كانت الخطة المالية نمطياً تمتد إلى خمس سنوات ، اجعل الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية على الأقل سبع سنوات . عندما يشكو أفراد الإدارة المالية من أنهم لا يستطيعون استقرار الاتجاهات ، والوصول إلى توقع يغطى هذه الفترة الطويلة جداً ، حينئذ تكون قد حققت هدفك . ليس لديك اختيار أن تضع مستهدفات ممتدة من أعلى إلى أسفل.

9- ضع عناصر الخطة الرئيسية فى صفحة مستقلة فى شكل مألوف

وشائع :

معظم الخطط الاستراتيجية التى رأيتها موضوعة بترتيب جيد فى ملفات (أكلاسيكات) ، عادة كبيرة الحجم . هذا الوضع غير مفيد، عندما يسأل شخص ما عن ماهية استراتيجية موضوع أو وظيفة محددة ، فإن الإجابة الصحيحة لن تكون : "دعنى أبحث لك فى هذا الملف !!".

من أهم خصائص الاستراتيجية الجيدة أن تكون بسيطة ، لكى تمزج بين كل تعقيدات بيئة العمل ، وموقفنا من هذه البيئة ، لتخرج لنا مجموعة مهمة من الأنشطة ، ومجموعة قليلة من التوجيهات . أحسن الخطط هى التى تجتاز ما يطلق عليه اختبار الصعود ، إذا التقينا صدفة مع عضو إدارة عليا غير تنفيذى فى الممرات وسألنا عن خطتنا الاستراتيجية ، هل يمكننا أن نعطيه استجابة مركزة وواضحة أثناء الوقت الذى يستغرقه المصعد لكى يصل إلى الدور النهائى ؟ يلزم أن تكون الخطط دقيقة وبسيطة إلى حد يمكننا من اجتياز مثل هذا الاختبار .

من المفيد أيضاً توفير نموذج عام وموحد تستخدمه كل الوحدات الوظيفية

والتشغيلية ، لا ينبغي أن تضمن فقط مجرد كلمات تعبر عن القصد أو أهداف في صورة مستهدفات كمية لكل وحدة ، ولكن يجب أيضا أن تضمن الاستراتيجيات [ليس أكثر من خمس سنوات] مقاييس لتقييم التقدم ، عند المقابلة بين الأداء الفعلي والاستراتيجية ، وأساليب محددة [الخطط التنفيذية]، التي تترجم الاستراتيجية إلى واقع الحياة . تعتبر الخطة التنفيذية الأكثر أهمية من بين كل الموضوعات المذكورة لأنها الخيط الذي يوصل إلى الفعل الحقيقي. تفتقر معظم الخطط التي رأيتها إلى الأساليب [الخطط التنفيذية] ، وتوجه إلى عدم ترجمتها إلى أفعال .

بصراحة من السهل جدًا إنتاج ملف [أكلاسير] ضخم يحتوي على مئات الأوراق بدلا من تصميم ورقة واحدة . كما أنه من السهل أن تقف خطيئا تصول وتجول لمدة ساعتين ، بدلا من أن تعطى حديثا واضحا ومباشرا إلى الموضوع لمدة عشر دقائق ولكن الورقة الواحدة أكثر قيمة ولا أحد يقرأ [الأكلاسير] .

العنصر الآخر المهم ، أن يتأكد لك أن الاستراتيجيات والخطط التنفيذية [التاكتيكات] تناسب من أعلى إلى المستويات الأدنى في المنظمة . يلزم أن يفهم الأمر في المستويات الدنيا بوضوح كيف يؤثر شخصيا على الاستراتيجية وأولوياتها . يلزمهم أن يكونوا قادرين على ربط أعمالهم بالخطط التنفيذية التي ترتبط بدورها بالاستراتيجية ، والتي ترتبط أيضا بطريقة أو بأخرى ببعض الأهداف أو المستهدفات . يحتمل أن السبب العام والمباشر في أن معظم عمل الاستراتيجيات يعتبر تضييعا للوقت لأنها لا تغير سلوك المستويات المختلفة بالمنظمة . البساطة والوضوح هما مفتاحا التأثير على السلوك ، وكلاهما يمثلان نقطة الارتكاز لإخراج خطة من ورقة واحدة.

١٠- توسع في المبادرات على مستوى الإدارة العليا لتغطية فترة

نمتد شهورا

تتشكل دائرة التخطيط النمطية في كثير من الشركات من تجميع فريق الإدارة العليا لعدد محدود من الأيام ، وتعرض عليهم خطط الوحدات التنظيمية

واحدة بعد الأخرى بتباه وتفاخر ، يتم ذلك عادة فى أماكن بعيدة عن مواقع العمل .

إنه تصرف سيئ ، الاستراتيجية عمل صعب ، ومن غير المعقول التوقع بأن عددا من أفراد الإدارة العليا يمرون مر الكرام من وحدة تنظيمية إلى أخرى بمنتهى السرعة . يتحول الوقت المخصص للمناقشة إلى مجرد عرض ، ولا يستفيد أى طرف من هذا التصرف .

يحتاج التخطيط الاستراتيجى إلى مناقشة جيدة لتدعيمها ، وتكون جودة المناقشة فى أحسن صورها ، إذا أتيحت وقت مناسب لأعضاء فريق الإدارة العليا للاستعداد المسبق للمناقشة . يجب أن يتسع الوقت المخصص لاجتماعات وضع الاستراتيجية بأكبر وقت ممكن . يتسع هذا الوقت فى إحدى الشركات ليشمل العام كله . ولكن بشرط ألا يكون هناك أكثر من اجتماع فى الأسبوع الواحد .

١١- ابدل وقتًا ومجهودًا أكبر فى الاتصالات ، قياس الأداء ، نظم المكافآت ، والتدريب :

لقد انتهينا من عمل خطتنا الاستراتيجية ، وأكملنا العرض على فريق الإدارة العليا ، أو مجلس الإدارة . يسير الاجتماع سيرًا حسناً ، إنهم يعتقدون أننا أنجزنا عملاً متميزاً ، وتلقينا التهانى من الجميع .

ولكن كل ما تم يشير إلى منتصف الطريق . من الوهم العام أن نعتقد بأن العمل قد انتهى بمجرد الانتهاء من التقديم الناجح للاستراتيجية ، ولكن فى الواقع منذ تلك اللحظة ، يبدأ العمل الصعب . ما لم نستطع تحفيز الأفراد داخل منظماتنا ، فكل العمل الذى بذل فى وضع الاستراتيجية يعتبر تضييعاً للوقت . كما جاء فى عنوان الفصل .

الواقع الواقعى هو المقياس . بينما تعتبر الاستراتيجية الدليل القوى إلى الفعل فإنه لا يمكن ترجمتها إلى أفعال بدون الكثير من العمل على أربع جهات : الاتصالات ، قياسات الأداء ، نظم المكافآت ، وبرامج التدريب .

يجب أن تبلغ الاستراتيجية داخل المنظمة ككل ، قبل أن يؤدي الأفراد الأفعال بطريقة تتفق مع توجيهاتها ، وللأسف نجد معظم فرق الإدارة تقلل من أهمية ذلك التبليغ . يقع على عاتق جماعة التخطيط مساعدة مديري التشغيل تبليغ التوجيه والأولويات ، بعد اعتماد الخطة . في بعض المنظمات الضخمة والمعقدة يتم هذا العمل بقرارات مسبقة من أعضاء الإدارة العليا لبناء التدعيم قبل اعتماد الخطة الاستراتيجية . الهدف المنشود في كل حالة هو إشاعة جو من العزيمة والإرادة الجماعية بين أكبر عدد من أفراد المنظمة ، لكي تساعد آلاف القرارات التي تتخذ كل يوم على كل المستويات ، على دفع المنظمة في الاتجاه الذي ترغب السير فيه .

قياسات الأداء من الأمور الحيوية لكي تساعدنا على معرفة إذا ما كانت الخطة التي تنفذ تحقق نجاحاً في السوق المنشود ، وإذا ما كان هناك بعض القصور الذي يتطلب التدخل لإجراء التعديلات اللازمة . تساعد قياسات العمل على تركيز انتباهنا فيما هو مهم . من الأمور الصعبة الحصول على مجموعة القياسات الصحيحة . ويهمننا هنا التأكيد على أن الوقت الذي يبذل في تحسين العمل المقاس ليس من قبيل ضياع الوقت .

نظم المكافآت أيضاً مهمة . إذا أردت الناتج "أ" ، ولكنك كافأت على الناتج "ب" تكون الفرص ضئيلة جداً أمامك في الحصول على "أ" . العاملون في غاية الذكاء ، إنهم يهتمون بما يتم مكافأته ، وليس بما يقال .

اربط بين نظام المكافآت والخطة ، ولكن كن في منتهى الحرص ، بأن نظام المكافآت لا يؤثر بطريقة غير مناسبة على عملية التخطيط . يمكن أن تلعب نظم المكافآت دوراً حيوياً في ترجمة الخطط إلى واقع ملموس ، ولكن يجب أن نكون يقظين فيما يتعلق بالتحيزات التي تنشأ عنها ، ونعمل على تقليل آثارها بقدر الإمكان .

يأتى التدريب كدافع أخير فى تنفيذ الاستراتيجية الجيدة ، كلما زاد حجم التغيير الذى نحاول إحداثه ، كلما كان الأفراد أقل إعدادًا لتنفيذ الخطة فى المستقبل لأننا بدأنا المرحلة الثانية من عمل الاستراتيجية . يجب ألا ننسى تناول موضوعات المهارات والاتجاهات .

وفى الختام .

إذا بدت لك الدروس الأحد عشر فى معظمها على أنها مادة بسيطة وأساسية، يحتمل أن يكون الانطباع صحيحًا . القليل جدًا مما كتب هنا نتيجة خليط من النظريات المعقدة . مما لا شك فيه أن للاستراتيجية مضمونا ثقافيا ، ويمكن الحصول على الكثير من الكتب الجيدة ، ودراسة أحسن الممارسات ، ولكن للاستراتيجية أيضا مضمون عاطفى وسياسى ، ومعظم ما جاء فى الدروس المشار إليها تركز على المضمون الأخير . إلى حد ما تعتبر عناصر وضع الاستراتيجية غير الثقافية ربما أكثر أهمية من العناصر الثقافية ، ذلك لأن الاستراتيجية دائما توضع وتنفذ بواسطة الأفراد .

مما يدعو إلى الخجل إلى حد ما - حينما أتذكر الماضى - أننى أصبحت على رأس النشاط الاستراتيجى فى منظمة رأس مالها عدة بلايين من الدولارات دون معرفة الكثير مما ذكرته فى دروس الأحد عشر . لقد تعلمت الكثير جدًا من عدد كبير من الأساتذة ، ومن خبرتى المتواضعة على مدى حياتى العملية . لقد رأيت أن الطريقة الوحيدة لكى أشكر الذين ساهموا فى تعليمى ، أن أنشر هذه الدروس ، وهذا ما حاولت أن أفعله ، إذا حصلت على شىء يفيدك من هذه الدروس ، فلتشاركنى الدعاء لهؤلاء الأساتذة ، أما إذا وجدت هذه الدروس عديمة القيمة فاللوم يقع على شخصيًا . ولكنى أمل على الأقل أن يستمر بعضها معك .