

لا تتسرع بالحلول

obeikandi.com

obeikandi.com

# لا تتسرع بالحلول

ثلاثة عشر وهماً  
في استراتيجية التفكير

ويليام ب. روس

تعريب:  
مروان الحموي

مكتبة العبيكان

Original title:

## **DON'T JUMP TO SOLUTIONS**

Copyright © 1998 by Jossey-Bass Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by  
Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. Company

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع جون ويلي

© العبيكان 1422 هـ - 2001م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia  
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ - 2001م  
ISBN 9960-20-975-X

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

روس، وليام ب  
لا تتسرع بالحلول: ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير - تعريب: مروان الحموي  
336 ص، 14,5 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960-20-975-X

1 - التفكير الاستراتيجي 2 - التخطيط الاستراتيجي 3 - إدارة 4 - أعمال  
أ - الحموي، مروان (تعريب) ب - العنوان

ديوي 158,1 22 - 1476 رقم الإيداع: 1476 - 22

ردمك: ISBN 9960-20-975-X

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

## المحتوى

7	المقدمة
25	الكاتب
27	مقدمة: أخطار الفعل أولاً، والتفكير فيما بعد
45	القسم الأول: معارضة الافتراضات
47	1. لدينا خطة عظيمة
	مقارنة التصورات والحقائق
63	2. نحن الرقم الأول
	لنتخلص من خرافة الطبقة العالمية
79	3. السوق ملك أيدينا
	تقييم العلاقات مع السوق
97	القسم الثاني: ضع أهدافاً تخلق وضعاً مختلفاً
99	4. لقد أنجزنا التغيير
	التحرك لتجاوز الحالة الراهنة
117	5. نحن نعرف الطريق الصحيح
	طريق التغلب على الهواجس
135	6. كل ما نحتاجه... «ضربة» واحدة كبرى
	تجنب مطاردة الكركدن الأرجواني

- 152 .7 نحن لدينا الإجماع  
إدارة صراعات القيم والأولويات
- 175 .8 علينا صنع الأرقام  
التوازن بين الأمد القصير والأمد الطويل
- 195 **القسم الثالث: تأكد أن تقود الخطط إلى الأفعال**
- 197 .9 لقد وضعنا البط في الصف  
لدينا شبكة معقدة من العلاقات
- 214 .10 نحن نمتلك العمليات الضرورية  
تجنب الصراعات المؤسسية
- 234 .11 كل ما علينا أن نبدأ التنفيذ  
الحفاظ على الالتزام والعمل
- 249 **القسم الرابع: توقع غير المتوقع**
- 251 .12 وجدنا الأمر سهلاً  
تأكد أنك لا تقفز عن الجزء الصعب
- 271 .13 نجحنا كما خططنا  
ضع نفسك في طريق السرنديبية
- 289 الخاتمة: تجاوز الأوهام
- 299 ملحق: سبعون سؤالاً أساسياً
- 307 المراجع
- 309 الفهرس

## المقدمة

الوهم المضلل:

اعتقاد خاطيء متواصل يفتقد الدليل الحسي:

يستدعي التفكير الاستراتيجي أن تطرح على نفسك أسئلة صعبة. ويساعدك العثور على أجوبة للأسئلة الصحيحة على التخلص من الاهتمامات التكتيكية والعملياتية التي تهيمن عادة على تفكير القادة في كل أنواع المنظمات. وعليك كي تبدأ في التخطيط الاستراتيجي، أن تستند بظهورك إلى كرسيك قليلاً، وتلقي نظرة على منطمتك وتساءل نفسك:

- ما الافتراضات التي نحملها بشكل عام، والتي تشكّل رؤيتنا للأمر؟
- هل تحدّينا هذه الافتراضات؟
- هل يؤدي تحقيقنا لأهدافنا إلى فرق حقيقي في مستقبلنا؟
- هل تقودنا خططنا دوماً للالتزام بتنفيذها، والوصول إلى نتائج؟
- ما مدى أهمية نجاح خططنا على الشكل الذي توقعناه؟

ستجد في هذا الكتاب: إجابة على هذه الأسئلة، وأسئلة أخرى كثيرة، وتستطيع هذه الأجوبة أن تساعدك في التعرف على الأوهام التي يمكن أن تكون قد أثرت في تفكيرك الاستراتيجي ومن ثم تجنبها. وليست الأوهام، افتراضات سيئة فحسب، إنها اعتقادات خاطئة معاندة، وتميل لأن تصبح لحمة في سدى ثقافة المنظمة. وغالباً ما تزحزح البيانات والحقائق هذه المعتقدات الخاطئة عن مواقعها، لهذا فإن الطريقة الوحيدة لتبديدها هو مواجهتها مباشرة.

اذرُسْ آخر مشكلة أو قرار استراتيجي واجهته منظمك. هل استطعت أن تتبين أوهاماً محتملة، وقمت على ضوء المخاطر التي تطرحها هذه الأوهام بتقييم الوضع بدقة ووضعت بالتالي الخطط المناسبة؟ أم أن الضغوط للتعامل مع هذه المشكلة قد اضطرتك للقفز إلى الحلول؟

تتعلّق الأسئلة التي وضعتها أمام القارئ بالمسائل المركزية في استراتيجيات الأعمال، والتسويق، وخطط المبيعات، وإعادة صياغة العمليات، وهكذا. وكفي تصل فعلاً إلى موقف جيد إزاء هذه الأمور، عليك أن تتعلّم التعرف على أنماط الأوهام في المنظمات، وسوف تقود التساؤلات جهودك للوصول إلى ذلك. وعليك، إن أردت التفوق في هذا المجال، أن تتعلّم، وأنت تعمل تحت تأثير هذه الأوهام كيف تتجنّب القفز إلى الحلول.

## الهدف والقراء الذين أتوجه إليهم

هدف هذا الكتاب تسليط ضوء النهار الساطع على أوهام تؤثر غالباً في التفكير الاستراتيجي وتحرف بالتالي الأهداف، والتخطيط لها وتنفيذها عن مساراتها الصحيحة. وهدفه هو مساعدتك لاكتشاف هذه الأوهام وتجاوزها. وقد سجلت ثلاثة عشر وهماً أرى أنها مربكة بشكل خاص لشريحة واسعة من المنظمات.

وتقع هذه الأوهام في أربع طبقات:

- افتراضات تتحوّل فيما بعد إلى معتقدات ثابتة وخاطئة، على الرغم من فقدانها لمبررات وجودها، أو عدم امتلاكها المبررات أصلاً.
  - أهداف مضمرة، تختفي في طيات الأهداف المعلنة، فتقوضها وتعيق المنظمات عن تحقيق إنجازات يفترض بها أن تقود إلى وضع مختلف فعلاً.
  - تصوّرات بأن الخطط ستقود ببسر وسهولة إلى التنفيذ الموعد والعمل المستمر.
  - توقّعات أن الخطط لن تحتاج إلى تغييرات أساسية في المنظمة، وأنها سوف تنجح، تماماً كما رسم لها.
- وأقوم في هذا الكتاب بتقديم شرح مفصل لهذه الأوهام الثلاثة عشر، وأذكي مبادئ مركزية تساعد على اكتشاف هذه الأوهام

وتجاوزها. وقمت بوضع أسئلة أساسية تقودك إلى الاستخدام الصحيح لهذه المبادئ.

لقد كتبتُ لأولئك الذين يقودون أو يشاركون في قيادة عمليات رسم الأهداف والخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية والحكومية والأكاديمية والأهلية. لقد أوردت بإيجاز قصصاً استقيتها من هذه المنظمات كلها، ووضعت خبرتي من تعاملي معها. فإذا كنتَ قيادياً في ميدان الصناعة، مثلاً، فسوف تجد فائدة في معرفة الأوهام التي تبرز في المجموعات الحكومية أو الأهلية. ويمكن لمادة هذا الكتاب أن تكون ثمينة وكبيرة الفائدة إذا استخدمتها على الشكل التالي:

أولاً: أعد قراءة الأسئلة التي وضعتها في نهاية كل فصل، قبل أن تباشر أي نشاط في وضع تخطيط استراتيجي أساس.

ثانياً: استخدم هذه الأسئلة لتقود مراجعتك للخطط الاستراتيجية الناتجة هذه كأداة لتدقيق الخطط.

ومع ذلك، من الأفضل أن تحدّد الأوهام وتعالجها قبل أن تبدأ برسم خططك. إذ من الأفضل أن تتعرف عليها قبل وضع الخطط، من أن تقوم فيما بعد بالتعديل في أثناء قيامك بالتنفيذ.

### أرضية البحث

لقد أمضيتُ العقد الأخير أعمل في مئات المشاريع، ومع أوف من المدراء التنفيذيين والرئيسيين. وتركز معظم عملي على تطوير استراتيجيات حديثة في مجال الأعمال، ووضع خطط إنتاجية جديدة،

وتسهيل القيام بإجراءات تطوير أساس في المؤسسات. وقامت كل هذه المشاريع تقريباً بتبني صيغة ما، لتحقيق الارتقاء النوعي المتواصل، واحتضنت صيغة ما من عملية إعادة التشكيل، واستثمرت بشكل جوهرى قوائم «أفضل المبيعات رواجاً» المنشورة في صحيفة «النيويورك تايمز» وأسبوعية «بيزنس ويك» باعتبارها آخر وأعظم وصفة لتجديد المنظمات ونموها.

ومع هذه الإنجازات تواردت الأخبار، الطيبة منها أو السيئة. أشارت الأخبار الطيبة، أن الكثير مما جرى عمله كان ثميناً، لأنه ساعد في إيجاد مؤسسات كفوءة وفعالة. أما الأخبار السيئة، فهي التصور الخاطيء أن بعض المفاهيم، والمبادئ، والأساليب والأدوات المفيدة جداً كانت دواءً شافياً لكل الأمراض. كانت هذه المفاهيم في الحقيقة قذائف هامة في بندقية الإدارة ولكنها لم تكن قذائف من فضة. وليس بقدرة كتاب أو كتابين أن يقدموا الحلول السحرية، وكذلك لن تستطيع ندوة أو ندوتان، ولا حتى عدد من المستشارين الذين يتمتعون بقدرات كبيرة أن يفعلوا ذلك.

كيف طوّرت المؤسسات نفسها وكيف قامت بتنفيذ جيد لخططها؟ ما سرّها الذي مكّنها من ذلك؟ قبل كل شيء، لقد عرفت وبشكل جازم، أنها لا تملك خياراً إلاّ تطوير خططها. إذ يمكن للأسواق أن تختفي، والتكنولوجيات أن تبذل بشكل لا يمكن تجاهله، كما يمكن أن تتقاذفها أمواج أزمات قائمة أو محتملة. إن عليها أن تتصرف إزاء كل ذلك، وقد عرفت هذه الحقائق. وببساطة

أكثر، أُلقت هذه المنظمات بالأوهام جانباً، وطوّرت فهماً واضحاً للمواقف الاستراتيجية التي واجهتها.

والسؤال هو: لماذا تفهم قادة هذه المؤسسات هذه أوضاعها، بينما لم يفعل ذلك الغالبية العظمى من قادة المؤسسات الأخرى؟

والجواب هو: إن المنظمات الناجحة تتقن صناعة القرار واستخدام المهارات في حل المشكلات. بينما تعاني المنظمات الأخرى - وفي الحقيقة معظم المنظمات - من العديد من الأوهام، كما لا تسعى إلى تطوير مهاراتها.

وسأقدم هنا بعض الأمثلة. لقد شاركتُ في العديد من اللجان الاستشارية في وكالات حكومية تعمل في تطوير أنظمة معقدة، مثل محطات الفضاء وأجهزة مراقبة الطيران التجاري والطيران الحربي. في معظم هذه المناخات، تعلّمت بسرعة بأن المشورة لا تجدي نفعاً إذا ما أدت إلى الإبطاء بشكل من الأشكال في إنفاق الوكالات لاعتماداتها التي تتجاوز مليارات الدولارات. كان الهدف الكاسح هو متابعة الإنفاق، بغض النظر عما يكونه. وتعاني هذه الوكالات من وَهْم أنها تعرف ما تعمل، ومن وَهْم أن كل افتراضاتها صحيحة وفعالة. ولسوء الحظ لم تكن هذه الافتراضات دائماً صحيحة. وبعيدة عن الفرادة الموهومة.

وتتضمّن خبراتي أيضاً التخطيط في منظمات تطوعية، كانت تعاني من اضطراب في صياغة أهدافها. يميل القادة لدعم البنود التي

يطرحها عادة الجهاز الإداري، والمتطوعون الرئيسون سواء كانت هذه البنود متوافقة مع رسالة المنظمة أم لا. وكان الوصول الى الإجماع وتحقيقه أكثر أهمية - أو على الأقل أكثر إلحاحاً في المرحلة الراهنة - من التأكد أن خطط المنظمة كانت متفقة مع الأهداف المرسومة. كان الهدف الحقيقي (وغير المعلن) هو الوصول للإجماع، لا تحقيق التوافق مع رسالة المنظمة. ولحسن الحظ تمكن عمليات التخطيط من كشف هذا الوهم وتجاوزه.

كما تجمعتُ لدي الكثير من الخبرات في ميدان الصناعة: في التخطيط لإنتاج منتجات جديدة في خط الإنتاج القائم، وتطوير خطوط إنتاج أو خدمات جديدة في الأسواق الراهنة، وفي السعي نحو سوق جديدة تماماً. وغالباً ما ينظر إلى هذه الجهود على أنها عناصر هامة في إحداث التغييرات الرئيسة في الشركات. وعلى كل حال، إن الحفاظ على الوضع الراهن يمكن أن يصبح بسرعة الهدف المسيطر، ومع أن المشكلة الحقيقية تتضمن تحقيق النجاح لعروض جديدة، من المحتمل أن تكون حتى في أسواق جديدة، إلا أنها تصبح في الواقع مشكلة العثور على طرق تضمن مواصلة اللاعبين المعنيين فعل ما كانوا يفعلونه في الماضي. وهكذا يصبح الالتزام في تغيير مواقف كهذه مجرد وهم، لأن تجنب التغيير الجوهرى هو جدول الأعمال غير المعلن. ويمكن لعمليات التخطيط المناسبة أن تكشف بسهولة هذا الميل، ولكن تجاوزه يحتاج إلى الامتثال لهذه الحقيقة.

ولديّ الكثير من القصص المشابهة لما أوردته. وتدور هذه القصص حول وكالات حكومية، واتحادات كبرى، وجامعات وطوائف دينية وجمعيات الجوار (لجان الأبنية والأحياء). إن الأوهام المؤسسية وأشكال العجز في صناعة القرار وحل المشكلات ليست محدودة في أوضاع نراها في مشاريع حكومية أو في تخطيط الإنتاج المشترك. إنما تؤثر أيضاً في الطريقة التي تحل فيها المشكلات في الجمعيات الحرفية القائمة، وفي إشادة أبنية الكنائس الجديدة، وحتى في ردع حيوان القُنْدُس عن اجتياز الباحات الخلفية لمنازل جمعيات الجوار الذين يعيشون على شاطئ البحيرة.

وهكذا، لا تنطبق أهمية فهم الأوهام العامة، ومن ثم تجنبها على عملك فقط، بل على الكثير من نشاطاتك المهنية والشخصية. ونتيجة لذلك، ستساعدك المبادئ والتوجيهات الواردة في هذا الكتاب في العديد من مساعيك، وفي رصد الأوهام المؤسسية النمطية، وفهم عواقبها عند صنع القرار وحل المشكلات، وتقييم مخاطر القفز إلى الحلول.

بدأ طريقي في فهم تأثير أوهام محددة بالتركيز على التخطيط وفي كتابي الموسوم بـ«التخطيط للنجاح» (راوز - 1991م)، والذي بحثت فيه أساليب وأدوات تخطيط الإنتاج، وقادني استخدام هذه الأساليب في عدد من المنظمات المختلفة إلى التركيز على مسائل الأعمال والأساليب والأدوات اللازمة لمواجهتها وهو ما عالجتُه في كتابي استراتيجيات التجديد (راوز - 1992م). وأدت الصعوبات في

تنفيذ خطط الإنتاج والأعمال إلى تطوير وسائل فهم وتغيير نُظْم الاعتقاد المنظماتي التي قدمتها في كتابي حوافز التغيير (راوز - 1993م). وقد ظهرت إطلالة شاملة على هذه الأساليب والأدوات في كتابي «أفضل الخطط الموضوعة» (راوز - 1994م).

إن انخراطي الكثيف في التخطيط لدى العديد من المنظمات قادني إلى السؤال التالي: لماذا يتصف التخطيط بالصعوبة الكبيرة، ولماذا يفشل تنفيذ الخطط غالباً في الوصول إلى النتائج المرغوبة. لقد أصبح واضحاً وبشكل متزايد أن العناصر التي تشكل بنية الخطة غالباً ما تنسف قيمة المردود أي الخطط نفسها. وتفشل المنظمات غالباً في فهم أين تقف فعلياً في السوق وأين يمكن أن تتجه علاقاتها معه.

هذا الإدراك قادني لتطوير أساليب وأدوات التقييم التي بحثتها في كتابي: «ابدأ من حيث تقف» 1996م.

إن استراتيجيات وخطط الأعمال التي تبنى على علاقات السوق التي لم تعد تمتلكها - أو ربما لم تمتلكها أصلاً، تحمل في طياتها خطأً مخيبة للأمال. وإذا صمدت الافتراضات الخاطئة حول علاقات السوق على الرغم من الدلائل المتكررة عن زيفها، ستكون النتيجة وهماً مؤسساتياً (قدمته في فصل الوهم الثالث) إدراك هذا الأمر قادني إلى التعرف على الثبت الكامل للأوهام التي وصفتها.

في كتابة هذا المؤلف، تحققت أن الأساليب والأدوات التي جرى بحثها في كتبي السابقة مفيدة فقط إذا لم تنسف الأوهام

المنظماتية التفكير الاستراتيجي. فإذا كانت الأوهام طليقة، فإن العناصر المكوّنة لهذه الأساليب والأدوات ستكون منقوصة وتكون النتيجة أهدافاً واستراتيجيات وخططاً منقوصة. إن العديد من الأساليب والأدوات متاحة لتخطيط استراتيجيات الأعمال، ومنتجات جديدة، وتغييرات في بنية المنظمات، وهكذا. إذا فهمت واستخدمت المادة التي يتضمنها هذا الكتاب، فباستطاعتك أن تفهم هذه العناصر بشكل مشر أكثر.

سيساعدك هذا الكتاب على اكتشاف الأوهام وتجاوزها، بغض النظر عن العمليات التي تستخدمها للتخطيط.

### نظرة شاملة على المحتويات:

يُقسّم هذا الكتاب إلى عدة فصول، وتشكّل المقدمة خشبة المسرح التي ستقدم عليها المشاهد بعد ذلك. أما خاتمة الكتاب فتركز على وضع الدروس التي تعلمناها من هذا الكتاب في التطبيق. وتبحث أقسام الكتاب الأربعة، فيما بين المقدمة والخاتمة، الأوهام الثلاثة عشر التي تكمن خلف صنع القرار السيء وحل المشكلات الهزيلة.

### المدخل:

ركّز المدخل على الأخطار التي تنجم عن القيام بالعمل أولاً، ثم التفكير بعد ذلك، وهو ما لخصته بعبارة «القفز إلى الحلول» وسأبحث فيها لماذا يعكس نقص الإمكانيات في صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، أوهاماً تتعلق بالافتراضات، والأهداف، والخطط،

والتوقعات. وشرحت هذه الأوهام عن طريق قصص قصيرة مستمدة من تجاربي مع العديد من المؤسسات والمنظمات، وناقشت جذور هذه الأوهام في إطار مبادئ الإدارة وعلم النفس.

وعرضت لماذا يكون القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي ومفيد معظم الوقت... إنما ميل يمكن أن يقود أحياناً إلى أفعال قد نندم عليها.

أما الأقسام الأربعة في الكتاب فتقدم أربع قواعد هامة جداً لتجنب الأوهام الثلاثة عشر:

- تحدّى دوماً الافتراضات التي تحملها.
- اصنَعْ أهدافاً تجعل الوضع مختلفاً.
- تأكد أن الخطط تؤدي إلى العمل.
- توقع ما لا تتوقعه.

تؤدي مناقشة هذه القواعد، في بداية كل فصل، من هذا الكتاب، إلى مجموعة من المبادئ المركزية، والأسئلة الأساسية التي يمكن أن تساعدك على تجنب الأوهام التي تعيق التفكير وصنع القرار الاستراتيجيين:

القسم الأول: تحدّى دوماً الافتراضات التي تحملها.

أبحث في هذا القسم، ثلاثة افتراضات يمكن أن تكون أوهاماً بشكل حاسم.

الوَهْمُ الأول: لدينا خطة عظيمة. ويعالج هذا الوهم، الميل

للنظر إلى الخيال وكأنه حقيقة. ويقود ذلك إلى رؤى ماضية مهجورة غالباً تسيطر على الطريقة التي تتوجه بها المنظمة لحل المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، يجب أن تكون الرؤى ديناميكية، ويجب أن تتطور بينما تتعلم أنت من الحقيقة المكتشفة في منطمتك وفي البيئة المحيطة بك.

الوهم الثاني: نحن رقم واحد، ويناقد ميل المنظمات القوي لتنسب لنفسها مهارات وقدرات أكبر مما تمتلكها فعلاً. ونتيجة لذلك يخلق الناس ما أسميه بخرافة المستوى العالمي التي تحول بشكل رئيس دون أن تأخذ المنظمات فرصتها في تحسين أدائها لترتقي من الحد الأدنى إلى مستوى أعلى مقبول. إنها بحاجة لأن تتعلم كيف تسلم بالحقائق وتتفهم نقاط ضعفها. إن القدرة على اتخاذ هذا الموقف تصبح واحدة من أعظم مصادر قوتها.

الوهم الثالث: نحن نملك السوق. ويركز على نزعة منظمات ناجحة لافتراض أنها تملك السوق، أو أنها تملك جمهور الناخبين الذين تخدمهم الآن. وكثيراً ما يكون هذا الافتراض نذيراً بعجز هذه المنظمات عن تعقب علاقاتها بالأسواق وجمهور الناخبين معاً، وهذا ما يقود نمطياً إلى إخفاقات في الإنتاج وفي تقديم الخدمات. وتجد المنظمة صعوبة في توضيح أسباب هذه الإخفاقات.

يجب أن تتعلم المنظمة أن لا تعزو كل نجاحاتها لمهاراتها، وكل إخفاقاتها للحظ السيء.

## القسم الثاني :

يعالج هذا القسم خمسة أنماط من الأهداف التي تقود غالباً إلى أوهام تعيق صنع القرار والحل الجيد للمشكلات المختلفة.

الوهم الرابع : لقد قمنا بالتغيير، إنه يبحث في الميل لإعلان أن التغيير قد تحقق، بينما - في حقيقة الأمر - يكون الهدف غير المعلن، وغير المحدد بوضوح، هو الحفاظ على الحالة الراهنة إلى أقصى حد ممكن.

وتكون النتيجة الطبيعية أن الطاقة الجوهرية كرسست لمحاولة تجميل النماذج القديمة والحفاظ عليها في أثواب جديدة.

وعلى كل : إن الاستراتيجية الفعالة هي التي تتعلق بالتغيير. ويتطلب التغيير الفعال تغييراً في طريقة تفكير الناس وأفعالهم، وهذا بدوره يتطلب رسم الأهداف التي تستطيع قلب «الحالة الراهنة». وما هو مطلوب إذن، هو قرارات واضحة تتعلق بعناصر تتضمنها الحالة الراهنة التي يجب الحفاظ عليها، وعناصر أخرى يجب نبذها.

الوهم الخامس : نحن نعرف الطريق الصحيح، ويدرس هذا الوهم الهواجس المتعلقة بالانضباط التكنولوجي الذي يؤثر على عمليات صنع القرار وحل المشكلات عند المنظمات. فعندما يسيطر فرع أو نظام واحد، لنقل التمويل، أو التسويق، أو الهندسة تبرز مسحة من الموضوعية لتحرف كل شيء نحو نظرة انضباطية شاملة. ونتيجة لذلك، يمكن للأهداف المالية الخالصة مثلاً، أن تحكم نشاطات

التسويق والهندسة. ووجود مجموعات متعددة المبادئ أمر مفيد لتجنب هذا الموقف قصير النظر من صنع القرار وحل المشكلات.

الوهم السادس: نريد فقط ضربة واحدة كبيرة رابحة، ويركز هذا الوهم على الميل العام في توقع - ولسوء الحظ انتظار - صفقة كبيرة رابحة أو بيعاً كبيراً رابحاً، لحل كل المشكلات القائمة.

وقد سميت هذه الحالة من التوقع والانتظار بأعراض حيوان الكركدن الأرجواني. هذا النوع من الحيوان نادر جداً، وعندما تنجح في اصطياد واحداً منها فيأمكنك أن تستمتع لفترة طويلة. وبشكل مشابه لو استطعت أن تنجز مثلاً صفقة واحدة كبيرة، فسيصبح كل شيء بعد ذلك على ما يرام. وأناقش هنا فكرة بأن ما هو مفيد أكثر أن تحضّر بشكل مناسب عدداً من الفرص المختلفة، وبتلك الطريقة لن يعتمد النجاح على حوادث نادرة تقع مصادفة.

الوهم السابع: لدينا إجماع. لمعالجة مسألة الإجماع، أعني جذب كل شخص إلى الموافقة، على الرغم من الاختلاف في القيم المتصارعة، وفي الأولويات، وفي المصالح. ويمكن لهذه المسألة أن تكبح وجهات نظر ثمينة، وتحدّ من المجابهة الخلاقة. ويزداد هذا الوهم تعقيداً من حقيقة أن النزاعات في المنظمات تعود نمطياً إلى أصول أعمق من المظاهر الخارجية لهذه النزاعات. وتؤثر احتياجات واعتقادات الناس في أي معرفة تكتسب، وفي أية حقائق يبحث عنها، وفي الطريقة التي ترجمت فيها هذه المعرفة و هذه الحقائق. إن فهم

الأصول، الأعمق لهذه المدركات يستطيع أن يغني توجُّهات خلاقة أكثر للوصول إلى الإجماع.

الوهم الثامن: علينا أن نصنع الأرقام، ويناقد هذا الوهم التركيز المتكرر على حساب الأرباح والخسائر وفق فترات قصيرة الأمد. وغالباً ما يعاني صنع القرار وحل المشكلات في المنظمات، بسبب عدم قدرتها على التضحية بعائدات قصيرة الأمد، من أجل مكاسب محتملة طويلة الأمد.

لقد أصبحنا مدمنين في صنع «الأرقام» والطريقة الجيدة لتحقيق التوازن في هذا الاتجاه هو الاعتماد على توازن مناسب بين التخطيط على المدى القصير، والتخطيط على المدى الطويل.

### القسم الثالث:

وقد بحثت في هذا القسم الصعوبات التي ترافق قرارات التنفيذ وحل المشكلات.

الوهم التاسع: حققنا اصطفاً البطّات، ويركز على الشبكات شديدة التعقيد، من العلاقات، وغالباً بين شريحة عريضة من جمهور المراهنين الذين يجب أحياناً الإبحار بهم لحملهم على صنع القرارات وحل المشكلات بنجاح. إن عدم فهم هذه العلاقات أو فهمها بطريقة تبخسها حقها من الأهمية، يؤدي إلى طرحها جانباً، ويقود هذا إلى اتخاذ قرارات أو حلول هزيلة، أو على الأقل إلى تنفيذ سيء لها. يجب معالجة الصعوبة بأفضل ما يكون عن طريق تنمية المعرفة

الواضحة بالاهتمامات، بالقيم، والمفاهيم للعديد من أفراد جمهور المساندين لنجاحك. وتساعد هذه المعرفة، وبشكل خلاق، في إنجاز اصطفااف البطّات على نسق واحد.

الوهم العاشر: نملك العمليات الضرورية، ويدرس هذا الفصل اتجاه المؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات الكبرى، للسير في طريق خاص بها. يمكن لصنع القرار وحل المشكلات المتعلقة بالأسواق الخارجية أو العمليات الداخلية أن يحتوي على تغيير أساس. عندما تحاول الشركات، على سبيل المثال، القفز إلى أسواق جديدة، فإنها تميل أن تحتفظ بقدر الإمكان بالعديد من البنى القديمة في المنظمة وفي عملياتها. ويمكن لهذا الحمل الثقيل أن يسد طريق النجاح.

الوهم الحادي عشر: ما علينا إلاّ التنفيذ. ويهتم بمسألة التنفيذ والعمل. من الشائع أن نرى الكرة تسقط من علي، لذلك غالباً ما تصبح متطلبات العمليات القديمة والمهجورة عامل جذب إلى الأسفل. ويشكّل الماضي عادة عاملاً ضاغظاً لأن الناس يعتقدون أنهم يفهمون ما حدث، ولماذا حدث. ما هو أكثر أهمية أن يعرف الناس أن المستقبل هو أكثر ضغطاً من الماضي.

#### القسم الرابع: توقع غير المتوقع

يُعالج هذا القسم الحقيقة الأساسية عن طبيعة التغييرات المترافقة نمطياً مع صنع القرارات والمشكلات الكبرى، الداخلية منها والخارجية.

الوهم الثاني عشر: وجدنا الأمر سهلاً، ويركز على عمليات إدارة التغيير. فالناس يتوقعون أن تعود الأمور إلى وضعها الطبيعي بمجرد أن تدفع بمنتج جديد إلى سوق جديدة، وهذا أمر لا يحدث عادة. غالباً ما يكون التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة أمراً مطلوباً إذا أُريد للتغيير الخارجي أن ينجح. ومع أنه يمكن للناس أن يتوقعوا تعديلاً طفيفاً، إلا أن ما هو أكثر أهمية أن يقوموا بفحص دقيق لمجمل المبيعات.

الوهم الثالث عشر: «نجحنا كما خططنا»، ويبحث في حقيقة أن الخطط الناجحة، تنجح بطريقة لم يكن مخططاً لها. وبالتالي غالباً ما يُصاب الناس بالدهشة بسبب الطبيعة السرنديبية في نجاحهم. يمكن عندها أن يتساءلوا فيما إذا كان الأمر يستحق أي تخطيط على الإطلاق. نعم إنه يستحق التخطيط. إن الخطط الجيدة تضعك في طريق السرنديبية. وتساعدك على تجنب الانحرافات وتجعلك تعرف متى تكون السرنديبية طوع بنانك.

### الخاتمة: تجاوز الأوهام

في الفصل الأخير وهو بعنوان الخاتمة: تجاوز الأوهام، أوردت فيه كيف تتحرى الأوهام الثلاثة عشر التي تكبح التفكير الاستراتيجي في وضع القرار وتتغلب عليها. وقد أوردت فيه سبعين سؤالاً أساساً، ستساعدك على قيادة أعضاء فريقك الإداري الخاص بك لمواجهة

أوهامهم. أما إذا كنت تعمل خبيراً من الخارج، فستجد هذه الإرشادات ثمينة أيضاً.

### امتنان:

جمعتُ مئات القصص والحوادث الموجزة الواردة في هذا الكتاب، من خبراتي في إدارة أو في تقديم المشورة لعدد كبير من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، وفي الأكاديميات، وفي برامج البحث والتطوير، وفي المنظمات الطوعية. وإني لمحظوظ حقاً في الحصول على هذه الخبرات. وإني مدين لألوف العاملين التنفيذيين، والإداريين الكبار، وأعضاء مجموعات البحث الذين أثروا بشكل عظيم ثقافتني. وهذا الكتاب هو تقرير عن هذه الدروس العديدة.

ويليام . ب . روس

اتلنتا - جورجيا

أكتوبر / تشرين الأول، 1997م

## الكاتب

ويليام. ب. روس هو الرئيس التنفيذي لمؤسسة Enterprise Support Systems، وهي مؤسسة تعمل في مجال وضع وتسويق أنظمة وأدوات تخطيط وتقييم باستخدام الكمبيوتر، وكذلك برامج التدريب والخدمات الاستشارية المتعلقة بها. وقد مارس أدواراً قيادية في أقسام متعددة في معهد جورجيا للتكنولوجيا وجامعة إيلينويز في أوربانا كامبين وعمل أيضاً كخبير زائر في كليات تابعة لجامعة ديلفت للتكنولوجيا في جامعة نذرلاند وتافتس. وكان قد حصل على شهادة اختصاص في الكمبيوتر من جامعة رود آيلاندز، وشهادة ماجستير في العلوم ودكتوراه في الفلسفة من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا.

يتمتع الكاتب بخبرة ثلاثين عاماً في ميادين الهندسة والإدارة والتسويق المرتبطة بنظم المعلومات، والأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، وتكنولوجيا التدريب المتقدم. وقد تركّز عمله في الأنظمة المؤسسية المعقدة، وعملياتها والأنظمة الوسيطة.

كما عمل مستشاراً لما يزيد عن مئة مؤسسة في القطاعين الخاص والعام، إلى جانب الآلاف من المدراء التنفيذيين، والمسؤولين الكبار. وتتضمن خبرته في هذه الميادين كيفية صنع القرار الفردي أو

الجماعي وحل المشكلات الناشئة والتفاعل بين الإنسان والكومبيوتر، وتصميم أنظمة المعلومات. وكتب المئات من المقالات والتقارير الفنية، كما ألف العديد من الكتب، ومن أحدثها: ابدأ من حيث أنت (جرسي - براس 1996م) أحسن الخطط الموضوعية (دار برينتس هول 1994م)، حوافز للتغيير (دار ويلي 1993م)، استراتيجيات التغيير (ويلي 1992م)، التخطيط للنجاح (ويلي 1991م). كما حرر سلسلة من ثمانية مجلدات بعنوان التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا في الأنظمة المعقدة (جاي برس)، كما برز ككاتب في العديد من المجالات مثل *The Futurist, Competitive Edge Designneis Newes*، وويليام روس، عضو أيضاً في الأكاديمية الوطنية للهندسة وزميل في معهد الهندسة الكهربائية والإلكترونية IEEE، وزميل في جمعية العوامل الإنسانية والاستقصاء الإنتاجي. وقد حصل على جائزة نوربرت فاينر من جمعية IEEE ومن جمعية الإنسان والسيبرنتيكس. كما حاز على الميدالية المثوية من IEEE، وكذلك جائزة أو هوجوشاك من المجلس الأمريكي للرقابة على الأتمتة. وقد ورد اسمه في موسوعة «من هو» في أمريكا، وموسوعة «من هو» في الهندسة، وفي منشورات أخرى تهتم بسير الشخصيات.

## مقدمة:

# أخطار الفعل أولاً، والتفكير فيما بعد

هل سبق لك أن قررت أن تستثمر أموالاً في حل مشكلة ما، ثم اكتشفت لاحقاً أنك كنت تحاول حل مشكلة ليست هي المشكلة الحقيقية؟

هل سبق لك أن وجدت أن قرار الاستثمار هذا كان له تأثير قليل أو معدوم على مشكلتك الحقيقية؟. اعلم أن العديد من الشركات مرت بمثل هذه التجربة.

قامت شركة جنرال موتورز في عقد الثمانينيات باستثمار مليارات الدولارات في تكنولوجيا الأتمتة، لتكتشف بعد ذلك، إنما في وقت متأخر جداً، أن التكنولوجيا لم تكن هي المشكلة التي كانت تعاني الشركة منها (تايلور 1992م). والمؤكد أنها كانت تنتج منتجات أصبحت بالية. لقد مكنت الأتمتة شركة جنرال موتورز من طرح منتجات عالية الكفاءة ومنخفضة الكلفة. ومع ذلك لم يساعدها ذلك على تقديم المنتج الصحيح المناسب للسوق.

لماذا حدث ذلك؟ وكيف اتخذت الشركة مثل هذه القرارات الهزيلة؟ وعندما يشعر صناع القرار أنهم في ضائقة يقولون عادة بأنهم لم يفهموا المشكلة التي كانت تواجههم. وغالباً ما يقولون إنه كانت تنقصهم المعلومات الكافية.

إذن، لماذا بدؤوا إن كان الأمر كذلك؟ يقول كثير من الناس إنهم «ظنوا» أنهم فهموا الحالة التي يعالجونها، وأنهم كانوا يملكون المعلومات الضرورية. وعلى كل حال، فإن الجواب الأكثر شيوعاً هو أنهم كانوا مضطرين للتعامل مع المشكلة، بينما يحتاج جمع المعلومات وتحليلها إلى بسطة من الوقت. وعليك في نقطة ما أن تتصرّف. إذن عليهم أن يتعاملوا مع المشكلة، وأن يتصرفوا. فنزعة الفعل هي الصفة المميزة لعالم الأعمال وللمجتمع الأمريكي على حد سواء. ويعتبر هذا الميل الطبيعي في معظم الأوقات أساساً، ولكنه في بعض الأحيان، يمكن أن يحدّ بشكل قاسٍ من احتمالات النجاح لشركة ما.

ويطرح هذا الأمر مشكلة إدارية أساسية: كيف تستطيع أن تتغلّب على هذا القصور دون أن تحبط المقدرة الأساسية؟.

هدفي، في هذا الكتاب، أن أريك كيف تفعل ذلك، أن أساعدك لتجبل بصرك قبل أن تقفز مع عدم تجاهلك للتحذير بأن من يتردد يضيع. ويبدو هذان القولان المأثوران (الفعل والتردد) متناقضين،

وهذا ما يدعو للظن أن عليك أن تختار واحداً منهما. ليس عليك أن تفعل ذلك. إذ باستطاعتك أن تحقق توازناً مناسباً بين هاتين النهائيتين. في الحقيقة، بإمكانك أن تكسب قوة جوهرية للمنظمة بفعلك ذلك.

### أمثلة قليلة أسوقها:

إن مفتاح الوصول لهذا التوازن هو أن تفهم الميول الإنسانية الطبيعية، التي تحتاج في بعض المناسبات لقيهرها، إذا أردت أن تتجنب محاولة حل مشكلات تظنها المشكلات الحقيقية، وما هي كذلك، وتتخذ بالتالي القرارات الخاطئة. ويمكن لفهم الميول الطبيعية أن يزودك بقاعدة للمعرفة، وتجنب القفز إلى الحلول الذي سيقود إلى ندم كبير. وستشرح أمثلة قليلة سأوردها بعض هذه الميول المتداخلة التي تدفع للمبادرة إلى العمل، ثم التفكير لاحقاً.

### الاستثمار في ميزات الإنتاج بدون منافسة:

غالباً ما تفترض الشركات، عند توجيهها للتخطيط لمنتج جديد، بأن عليها أن تلعب أقوى أوراقها. فالورقة القوية لدى شركات التكنولوجيا مثلاً هي غالباً تحقيق إنجاز ما، مثل قدرتها على إنتاج معالج دقيق microprocessor يستطيع معالجة كمية ضخمة من المعلومات بسرعة كبيرة، وربما بسرعة أكبر من منتجات أي شركة منافسة أخرى. وتميل شركة كهذه إلى مضاهاة تحديات منافسيها عن طريق تحسين عرض منتجاتها، مفترضة أن ذلك هو الطريق للاستمرار

والتقدم. وتغذي أدبيات هذه الشركة الإيمان المعوج والمعاند، وتؤثر جوهرياً على افتراضات العاملين وسلوكهم.

تستثمر الشركة الأموال والبشر في محاولة للحصول على مزايا أكبر لأداء منتجاتها دون أن تأخذ بعين الاعتبار أن الكلفة والجودة والحجم والقوة الشرائية، ومدى تطابقها مع التكنولوجيات الأخرى وأية مزايا أخرى هي المواضيع الرئيسة في المنافسة. وقد لا يستطيع السوق أن يستهلك أو يحتمل تحسينات أكبر في الأداء، ربما بسبب معيقات أخرى.

وإذا كان الأمر هكذا، فسيشعر السوق بالقليل من الفائدة - إن شعر بها أصلاً - من الأداء المحسّن (للمعالج الجديد مثلاً). وهكذا تتبدد استثمارات الشركة. وما هو مهم في هذا الأمر، أن الاستثمارات بُنِيَتْ على وَهْم أن الشركة كانت تحل أهم مشكلة يعاني منها السوق بينما هي في الحقيقة، تصوب خارج الهدف تماماً. (وأناقش أمثلة متعددة عن هذه المشكلة في فصل الوهم الثالث).

لماذا يحدث ذلك؟ قد يكون الجواب أن القفز إلى الحلول هو ميل طبيعي. فإذا كانت الآراء الخاطئة والمعاندة لشركة ما - أي أوهامها - صحيحة، عندها تكون الشركة قادرة أن تقفز بسرعة، وبالشكل الصائب. وهناك جواب آخر يفرض نفسه، وهو أن الناس يقفزون لأداء أعمال يعرفون أصلاً كيف يؤديونها. في هذه الحالة، يصبح التركيز على تحسين أداء منتجاتها هو أمر تعرف الشركة كيف

تقوم به، أما إذا ركزت على الكلفة، مثلاً، فقد لا يكون واضحاً لها ما يجب فعله. ففي حالة وجود أناس يحملون مطارق، يصبح كل شيء في العالم لهم مسماراً.

### الحفاظ على الحالة الراهنة :

لقد أدرك رجال صناعة الكمبيوتر الحقيقة التي تقول إن أجهزة الكمبيوتر تحولت بشكل متزايد إلى سلعة. وقد نتج عن كثافة المنافسة بين صناعات الكمبيوتر تزايد في واردات التسويق والمبيعات، ولكن هامش الربح تآكل. ومن الواضح أن الأيام الذهبية في تصنيع وبيع أجهزة الكمبيوتر قد ولّت.

ولقد شجع إدراك هذه الحقيقة إلى القيام بعملية تبصّر هامة. فشركات تصنيع البرامج ما زالت قادرة على تحقيق هوامش ربح أوسع كانت في السابق من نصيب شركات تصنيع الكمبيوتر، إن لم تكن قد تفوقت عليها. وبينما كانت شركات تصنيع الكمبيوتر قد استبعدت العمل في البرامج لتقتصر على مبيع الأجهزة فقط، فإنها تفكر الآن أنه من الأفضل التخلي عن صناعة الأجهزة والعمل في بيع البرامج. لقد بدأت ترى بوضوح أن أرباح البرامج يمكن أن تحل محل أرباحها من تصنيع الأجهزة، هذه الأرباح التي بدأت تتراجع.

وعلى الرغم من الوصول إلى هذا الفهم للمشكلة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات ما زال تحت سيطرة منظور تصنيع الأجهزة. وما زالت ردود فعل حيوية وقرارات استراتيجية

ترجح ثني المعدن (مكونات الكمبيوتر) على ثني الثريات (البرامج). ولذلك، بدلاً من التركيز على إعادة تكوين شركتهم باتجاه إنتاج البرامج تراهم يركزون على الحفاظ على الحالة الراهنة (وفي الفصل الذي تحدثت فيه عن الوهم الرابع، أورد أمثلة عديدة لهذا الاتجاه: وهم الظن بأنهم قد غيروا).

وهكذا، تقوم شركات مثل شركتي آبل وديجيتال باستثمار مواردهما كي يصبحا شركتين أفضل في إنتاج أجهزة الكمبيوتر، بينما المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الاستثمار تكمن في كيف تصبح الشركة منتجة للبرامج. ويمكن لمثل هاتين الشركتين أن تقرا فعلاً بحاجتهما للتوجه نحو إنتاج البرامج، إنما بعد أن تكون الموارد المتاحة قد وظفت للحفاظ على الحالة الراهنة. والفائدة الفورية هي أنها توجهت لعمل ما تعرف أن تعمله. وربما يكون هذا الأمر خاطئاً، ولكنها على الأقل تؤدي ما تعرف كيف يؤدي.

### محاولة الالتفاف على النظام:

لا تقتصر هذه التوجُّهات على عالم الأعمال فقط، فالحكومة مصدر غني للإيضاحات. لذلك أخذت مثالي الثاني من شركات تتعامل مع وزارة الدفاع الأمريكية التي تمتلك سياسات وإجراءات صارمة - بين أشياء أخرى - في عمليات الشراء وحساب الكلفة. وقد أدت هذه السياسات والإجراءات إلى تأخير في عمليات شراء فورية لأجهزة كمبيوتر أصبحت بسبب هذا التأخير عتيقة الطراز، ليستعاض

عنها بأجهزة حديثة أصبحت بدورها عتيقة الطراز بسبب عمليات شراء معقدة. ونتيجة لذلك توجب رصد استثمار جوهري لتحويل البرامج - مرتين. في نفس الوقت، عانى المتعاقد من ارتفاع كبير في التكاليف في مواقع أخرى من التعامل التجاري مع وزارة الدفاع الأمريكية. وتطالب الإجراءات المحاسبية الفدرالية أن يوزع ارتفاع التكاليف على كل العقود الحكومية. وكانت النتيجة انخفاض في ساعات العمل الفردية المكرسة لهذا المشروع بنسبة 50%. وقد أدى اجتماع هذا التخفيض، مع حقيقة أن ساعات العمل الفردية قد كرس لتحويل البرامج مرتين، إلى انخفاض دراماتيكي في ساعات العمل المخصصة للجهد الذي استؤجر المتعاقدون من أجله.

تقدّم هذه الصورة الموجزة مثلاً ممتازاً عن الصراعات داخل المؤسسات تقود إلى كبح أفضل النوايا لدى كل إنسان. والنتيجة أن الناس يركّزون على المشكلة الخطأ (مثلاً الصراع مع نظام المشتريات)، جزئياً لأنهم لا يملكون خياراً. ولكنهم في نفس الوقت يشتركون في وهم أن المشكلة الحقيقية قد حلّت. ومن وجهة نظر المؤسسة وهي في هذا المثال، الحكومة - فإن هدف النظام هو منع الفساد وإساءة استعمال السلطة. كما تمنع الحكومة أحياناً المتعاقدين من تقديم حلول لمشكلات حقيقية تبرز أثناء التنفيذ (وقد أوضحت في فصل الوهم العاشر، أن الحكومة ليست هي الشكل الوحيد من المؤسسات التي تحمل أوهاماً كهذه).

## تعديل المظهر بدلاً من الجوهر:

يتضمن مثال آخر سأورده التعامل مع التغيير الجوهري. تخوض الكثير من المؤسسات الأكاديمية صراعاً مع التغييرات الجوهرية في العلوم، والتكنولوجيا، والتربية والعالم الخارجي. وتريد هذه المؤسسات جميعها أن تفكر استراتيجياً كي تواجه بشكل خلاق كل هذه القوى. وعلى الرغم من الاجتماعات العديدة والمناقشات المطولة، تخرج المؤسسات بنفس النتائج في كل القضايا المطروحة أمامها: التغييرات الحقيقية ضئيلة جداً، بينما تحافظ معظم الكليات والأقسام على ما كانت تفعله سابقاً. والجديد الذي يفعلونه هو إعادة تسمية البرامج والفعاليات المختلفه بأسماء جديدة لتلائم بشكل أفضل التعبيرات الحديثة التي تستخدمها وكالات تمويل الأبحاث والدوائر الانتخابية. والوهمُ هنا هو التسميات الجديدة التي تعبر عن التغيير المطلوب. وعلى كل حال، فبدون إعادة التفكير في صيغ المنهجية الضيقة وفي بنية المكافآت الفردية تصبح عمليات التصحيح هذه تغييراً سطحياً على الأغلب.

إن نتيجة هذا الوهم هو نقص كامل في الاستجابة للقوى الخارجية. وتميل الجامعات لتحقيق التغيير عن طريق تبديل المظهر لا الجوهر، وهذا ما يثير حفيظة العديد من المساندين. ولا تتجم هذه النتيجة بالضرورة عن نقص في النوايا الطيبة، إذ غالباً ما تكون نتيجة الفشل في التعرف على المشكلات الحقيقية واستنباطها (ولقد بحث العديد من الأمثلة عن هذه الظاهرة في فصل الوهم الثاني عشر من هذا الكتاب).

## الخلاصة:

لا تشكل الأمثلة الأربعة التي بحثتها في هذا القسم إلا القليل من قصص عديدة وصور موجزة استخدمتها كشروح في متن هذا الكتاب مستقاة من القطاعين العام والخاص، وكذلك من الأكاديميات، وبرامج البحث والتطوير، والمنظمات الطوعية، ولا يوجد نموذج من نماذج المؤسسات معصوم عن الوقوع في أوهاام تشجع على القفز إلى الحلول. ولا تستطيع أي منظمة أن تتجنب حقيقة أن القفز يكون أحياناً سابقاً لأوانه ومستنداً إلى معلومات خاطئة. وهذا الكتاب يساعدك في معرفة متى تقفز، ومتى تحجم عن القفز.

## لماذا يقفز الناس؟

درس الباحثون، وعلى مدى عقود عديدة، إدارة صنع القرار وحل المشكلات. إلا أن ما نعرفه اليوم عن قدرات الناس والميول الطبيعية في هذين الميدانين ما زال قليلاً قدرات وميول هي عادة مصادر عظيمة للقوة. وعلى كل حال، تصبح القوة أحياناً ضعفاً.

## الميول الطبيعية عند المديرين

زودتنا دراسات هربرت سيمونز الحائز على جائزة نوبل، حول سلوك المديرين بقاعدة كانت أساس الكثير من أعمال التطوير في العلوم الاقتصادية، وكذلك في علم الإدراك المعاصر. وتعتبر نتائج دراساته عن الطبيعة العقلانية للإدارة، مركزية في فهم ميل الناس للقفز إلى الحلول. ويقدم سيمونز في كتابه أنماط الإنسان (1957م) مفهوم بث القناعة، وهو

اصطلاح يعني نقيض بث التفاوض. ويتخذ المتفائلون دوماً القرار الأفضل، عن طريق إجراء موازنة دقيقة لكل معطيات الموقف. بينما يتخذ القانعون القرارات «الجيدة بما يكفي»، وهكذا ستكون النتائج مرضية، وإن كانت بعيدة عن أفضل ما بالإمكان إنجازه.

تزيد القناعة لدى المديرين وإلى حد كبير من إمكانية قبول القفز إلى الحلول. فإذا كان كل ما تريده هو قرار أو حل «جيد بما يكفي» عندها تتناقص فرص القفز بشكل غير مناسب. وبهذه الطريقة يصبح من السهل اتخاذ قرارات عديدة.

هناك عمل هام آخر لهنري مينتزرغ، الذي درس كيف يقضي المدراء أوقاتهم نشر في مجلة هارفارد بيزنس (1975م) أصبح الآن كلاسيكياً. قام مينتزرغ بفضح زيف خرافات عديدة حول الإدارة. وتمتع دراسته بأهمية خاصة في ميدان بحثنا هذا، فهي ترفض فكرة أن المديرين هم مفكرون ومخططون نمطيون. والعكس هو الصحيح، فالمديرون يقعون دوماً تحت تأثير العمل اليومي، ويصرفون الكثير من أوقاتهم على شكل ردود أفعال للأحداث التي تحيط بهم. أما خططهم فتبقى في عطالة، ثاوية عادة في رؤوسهم.

إذا جمعنا بين هذا التصور عن الإدارة مع الميل إلى «القناعة»، يصبح من السهل علينا فهم لماذا نعتبر القفز إلى الحلول قاعدة لا يملك المديرون في العادة لا الوقت ولا الميل لفعل شيء آخر غير هذا. أكثر من ذلك، إن اتخاذ القرارات الجيدة بما يكفي تؤدي عادة إلى نتائج لا بأس بها في أداء الشركة. وهكذا يتفق معظم المديرين أنه

كان بالإمكان عمل الأفضل، ومع ذلك فإن النتائج التي حصلوا عليها مرضية.

لا يعود القفز إلى الحلول إلى القدرات المحدودة للمنفذين والمديرين فقط. إن سلوكهم في اتخاذ القرار وحلّ المشكلة التي يعالجونها يعكس تأثيرات المحيط النمطي للشركة، إذ يجب عليهم أن يتكيفوا مع الطبيعة سيئة البنيان، ودائمة التغير لكل من السوق، وشركاتهم نفسها. وهكذا يغرق المدراء في لجة المشكلات والقرارات، والتي تكون في معظمها صغيرة نسبياً. إنهم يشعرون بالرضا والقناعة وهم يستجيبون للأمور دون تفكير عميق، لأن الأمور تسير. إن الوقت المتاح للفعل ورد الفعل والطبيعة المتغيرة لظروف اتخاذ القرار يميلان إلى عدم تشجيع القيام بتخطيط ناتج عن تفكير طويل ودراسات متتالية. وتكون النتيجة أن القرارات تصدر وتستثمر دون أن تعنيها المنظمات تماماً، إذ لا يكون هناك إلا وقت قليل للقيام بتقييم نقدي لها. فالافتراضات ليست مترابطة، ونادراً ما جرى الاعتراض عليها. وبشكل مشابه تعتمد الأهداف بسرعة ونادراً ما يجري تمحيصها.

### الصعوبات التي تشجع الأوهام

لا يأتي بروز الأوهام فقط من ضغط عامل الزمن، بل إنها تنمو أيضاً من خلال الصعوبات التي تعانيها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي. إن التفكير الاستراتيجي العميق مهمة صعبة.

يعتبر إدراك الحاجة للقيام بتفسير استراتيجي خطوة أولى مهمة، ولكنها الخطوة الأولى فحسب، إذ يجب تجنب العديد من الشركاء، بينما تتقدم عملية التفكير. وكل هذه الشركاء هي نتيجة للميول الطبيعية عند واضعي حلول المشكلات وصانعي القرار.

وفي كتاب «أفضل الخطط الموضوعة» (راوز 1994م)، شرحت ثلاثة صعوبات عامة يواجهها الناس عادة عندما يحاولون وضع خططهم استراتيجياً.

أولاً: ليسوا متأكدين مما سيفعلون. ومن الممكن أن يستخدموا كلمة استراتيجي في مناقشاتهم ولكنهم يميلون للتفكير بشكل تكتيكي وعملياتي في إطار السياق المعتادين عليه.

ثانياً: كائناً ما يكون اختيار الناس لما يعملون مرتبطاً بالتخطيط الاستراتيجي، فإنهم يأخذون وقتاً طويلاً جداً ليقوموا بذلك. وتعد عادة اجتماعات لا تنتهي تلتهم الوقت، يوضع خلالها أعداد لا تحصى من مسودات التحليل والتخطيط. وتتصارع طويلاً مع الثقافة الأمريكية النمطية للأعمال، أي نزوعها إلى الفعل، والرغبة في الحصول على عوائد سريعة.

ثالثاً: وهي مسألة أكثر إشكالية، عندما ينتهي الناس من التخطيط، غالباً ما يكونوا قد أنجزوا أشياء لا يعتبرونها قيمة. ولذلك تجدهم يستسلمون للخطة أو يركنونها على الرف، أو يكتبون عليها «للحفظ». وهكذا يشعرون بالفرج، لأن العملية قد انتهت أخيراً،

فيعودون إلى أعمالهم المعتادة بنفس الطريقة كما لو أنهم لم يضعوا خطة في الأساس. وهذا ناتج إلى حد بعيد عن أنهم أخضعوا تخطيطهم إلى السياق المألوف لديهم (هامل 1996م).

وهكذا، لتبسيط التخطيط الاستراتيجي تفرض شركات عدة، قيوداً عديدة يأتي معظمها في صيغة معتقدات خاطئة ومعاندة - وبكلمة أخرى أوهاماً. وتعكس هذه القيود القوالب الذهنية عند المديرين عن منظماتهم، وعن الأسواق... وهكذا (سينج 1990م). ويتحدد أكثر يقع المديرين في فخ أنظمة الاعتقاد ولديهم فيما يتعلق بالزبائن، والأداء، والكلفة، والخدمات، وأخيراً وبشكل خاص طبيعة التجديد في أسواقهم (راوز 1993م). وتتحول المعتقدات الخاطئة إلى أوهام إذا تمسكوا بها على الرغم من أن البيانات تكشف عن زيف هذه المعتقدات.

في كتابهما: برامج عمل للتجديد (1996م) يناقش تشارلز براذر وليزا جاندرى عوائق عديدة تقف في وجه التجديد. أحد هذه العوائق هو إطاعة قواعد غير موجودة. والوَهْمُ هنا هو الاعتقاد بوجودها ويحدث ذلك عندما تزول هذه القواعد، ولكنها مع ذلك تبقى ثابتة في القالب الذهني للمدير، هذا القالب الذي تشكل من الخبرات السابقة. هذا الميل يكمن خلف العديد من الأوهام التي أبحثها في هذا الكتاب. ونتيجة هذه الأوهام كما يستنتج روجر مارتن (1993م) هو تبني المدراء آليات قديمة لحل مشكلات جديدة، أو اتخاذ قرارات جديدة. ويشكل

هذا إشكالية لعدد كبير من المنظمات، لأن الآليات القديمة كانت قد أعطت يوماً ما الحلول الصحيحة، والوهم هنا هو تصور أن هذه الآليات ما زالت صالحة للعمل. وهكذا، كان يمكن أن تكون قرارات وخطط المدراء صحيحة لو أن واقعهم القديم ما زال في مكانه.

### تسليط الضوء على الأوهام

إن السؤال الواضح عن كيفية جعل القوالب الذهنية لدى المديرين متماشية مع الحقائق الجديدة، هو كيف نجعل الأوهام مرئية. لكي نفعل ذلك على الناس أن يتجاوزوا رؤيتهم الداخلية النمطية، وأن يطلوا على أنفسهم وأسواقهم من الخارج. وبكلمات أخرى يحتاج المديرون إلى «بصيرة خارجية» تتمثل بقوة إدراك الحقائق الخارجية (كوزس وبوستر 1987م، ص 59).

في كتابي «ابدأ من حيث تقف» (راوز 1996م)، بحثت في خبرات ما يزيد عن مئة شركة تعمل في ميادين النقل، والكومبيوتر، والصناعات الحربية. وقد ناقشت صعود هذه الشركات وسقوط معظمها، طارحاً سؤالاً بسيطاً: لماذا؟ وتعتينا الدراسات عن هذه الحالة جواباً واضحاً. فمعظم الشركات تفقد مسار علاقاتها مع السوق، وتصبح معزولة جداً، مفترضة أن العلاقات التي قادتها إلى النجاح سوف تستمر. لقد أصبح الاعتقاد المعاند وهماً برهن أنه سبب خرابها.

كيف تستطيع الشركات أن ترى أوهامها؟ تقترح دوروثي ليونارد بارتون في كتابها «منابع المعرفة» (1995م) إرسال بعثات أنثروبولوجيا يحلم الإنسان لاكتشاف العالم الخارجي. وفي كتابي أفضل الخطط (راوز 1994م)، دافعت عن فكرة مشابهة - المرحلة الطبيعية - خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي. وتركز فكرة المرحلة الطبيعية على استكشاف والحصول على فهم عضوي للمحيط الطبيعي الذي تأمل أن تؤثر فيه. والمهارة الأولى اللازمة لذلك هي الملاحظة، وخاصة القدرة على الاستماع. وتقوم لائحة المبادئ المركزية والأسئلة الأساسية في نهاية كل فصل بإرشادك إلى مسائل لتأخذها بعين الاعتبار عند استكشاف هذا المحيط وتطبيعته.

ومن المهم ملاحظة أن الأوهام لا تستكشف إلاً من خلال التخطيط الاستراتيجي، وكما يستنتج جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما (بني ليبقي 1996م): «عندما درسنا تاريخ الشركات «خيالية» التفكير، صعبنا كيف أنهم نفذوا أفضل تحركاتهم، دون وجود خطط استراتيجية مفصلة، وإنما تحركوا عن طريق الخبرة الماضية، وتجربة الخطأ والصواب، وانتهاز الفرص، و - حرفياً - الصدفة. (ص 141)». إن معارضة الافتراضات الجاهزة هي مفتاح الخبرة الحقيقية والاستفادة من الفرص المتاحة، وهذا ما لجأت إليه شركات مثل هيوليت وباكارد وموتورولا وثرني أم، التي حققت أرباحاً كبيرة لأنها عرفت أن تختار أهدافها لخلق وضع جديد يضمن لمخططاتها أن تقود إلى الفعل.

## الموضوعات المركزية:

تظهر المعتقدات الخاطئة المعاندة - أي الأوهام - بشكل طبيعي في كل المنظمات. وهدفى، في هذا الكتاب، هو مساعدتك لفهم هذه الأوهام، وتميزها عندما تظهر وتعرف كيف تطوقها وتتغلب عليها.

وتشكل مواضيع قليلة ومتشابهة بشكل كبير لب هذا الكتاب.

أولاً: وقبل كل شيء، أمل أن أقنعك أنه على الرغم من فوائد نزعة الفعل، فإن نصيحة توم بيترز: «جاهز، نار، هدف» هي نصيحة غير محمودة (بيترز و وترمان 1982م). بالتأكيد، يجب تجنب الشلل في التحليل، لكن النهاية الأخرى (أي عدم التحليل) تعطيك قاعدة تساويها في العجز في إدارة منظمتك.

ثانياً: إن الرغبة في التقدم في أمر ما، هو ميل طبيعي. لكن هذا الميل القوي، غالباً ما يعيق فهم ما تعنيه كلمة «الأمر» فعلاً.

وعلى كل حال، فإن الحقيقة البسيطة بأن إهدار الموارد - وهي هنا الناس، المال، والوقت - على حل المشكلات نادراً ما يفيد. فلو أفادت لكان على وكالة «ناسا» أن تمتلك محطة فضائية منذ زمن طويل، وكان على جنرال موتورز أن تتابع سيطرتها على صناعة السيارات، وعلى شركة إنترناشيونال بيزنس ماشينز أن تبقى تحكم عالم الكمبيوتر. إنها أمثلة قليلة من أمثلة كثيرة لمؤسسات غنية بالموارد، ولكنها تستثمرها في أشياء خاطئة.

ويتعلق الموضوع الثالث بنزعة الناس للاستثمار في أشياء خاطئة

لأنهم لم يفهموا الطبيعة الكامنة للأوضاع التي يجدون أنفسهم فيها. ويمنعهم وَهْمٌ أو أكثر من فهم مشاكلهم الحقيقية، وتسيطر عليهم افتراضات لا يعارضونها، وأهداف مضمرة أيضاً، وهكذا يتغلب لديهم الميل الطبيعي للقفز إلى الحلول.

غالباً ما يكون رد الفعل هذا إزاء معظم نشاطات الحياة رداً كافياً وفعالاً. وعلى كل حال، عندما يتطلب الأمر موارد جوهرية وتبعات، فإنه يقود لمناقشة الافتراضات والأهداف وفهم صعوبات التنفيذ وخلق آليات لتوجيه النتائج. وفي مثل هذه الأوضاع غالباً ما يؤدي الميل للقفز إلى الحلول، إلى طريق كافٍ ليقودك إلى حلٍّ غير فعال.

وبسبب أن النزعة إلى الفعل، وتجنب التخطيط، والنقص في مناقشة الافتراضات الرئيسة، هي ميول إنسانية طبيعية ومفيدة غالباً لا تصبح المسألة في كيفية إلغائها. المسألة هي كيف أتغلب عليها عندما لا تكون مناسبة، أي عندما تكون مبنية على أوهام تكبح التفكير الاستراتيجي وصنع القرار. يجب أن نحدد متى علينا أن نحجم عن التصرف الفوري. علينا أن نتعلم متى نتوقف ونكتشف الأوهام المحتملة. إنها الطريقة الوحيدة لضمان أن الأوهام لا تقودنا إلى الضلال.