

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن الضروريات، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن الضروريات

نقله إلى العربية

خليل يوسف سميرين

العبيكان
Obekon

سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الإستراتيجية

obeikandi.com

Original Title
HBR's 10 Must Reads
The Essentials

Author:

By Harvard Business Review

Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1422133443

ISBN-13: 978-1422133446

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

© **العبيكان** 2012 – 1433

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن الضروريات. / مجموعة مؤلفين: خليل سميرين،
- الرياض 1436هـ
400 ص: 14 × 21 سم
ردمك: 9 - 783 - 503 - 603 - 978
1 - إدارة الأعمال
أ. سميرين، خليل (مترجم)
ب - العنوان
رقم الإيداع: 6098 / 1436
ديوي: 658

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر **العبيكان**
للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر **العبيكان**
على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان**

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. 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.

المحتويات

7	مواجهة تحدي التغيير المُعطل
	كلايتون كريستسن ومايكل أوفردورف
39	التنافس على أسلوب تحليل البيانات
	ثوماس أثنز. دافنبورت
71	إدارة ذاتك
	بيتر دراكر
103	ما سمات القائد؟
	دانيال جولمان
135	وضع بطاقة الأداء المتوازن موضع التطبيق
	روبرت إس. كيلان وديفيد بي. نورتن
177	الابتكار: الفخاخ القديمة
	روزايبث موس كانتر
217	قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التغيير؟
	جون بي. كوتر
243	قصر نظر عملية التسويق
	ثيودور ليفت
287	ما الإستراتيجية؟
	مايكل بورتر

347 كفايات الشركة الأساسية

سي. كي. برهلاذ وجاري هامل

393 نبذة عن المشاركين

395 فهرس المفردات

* * *

obeikandj.com

مواجهة تحدي التغيير المعطل

كلابتون كريستنسن ومايكل أوفردورف

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

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

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

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

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

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

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

حيث توجد القدرات

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

مُختصر الفكرة

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

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

ولتجنب هذا الخطأ، نسأل ما يأتي:

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

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

الموارد

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

تطبيق الفكرة

اختر الهيكل المناسبة لابتكاراتك

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

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

العمليات

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

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

إحدى معضلات الإدارة أنّ العمليات، بحكم طبيعتها، مُعدّة ليؤدّي من خلالها الموظفون المهام بطريقة متسقة، مرة بعد أخرى. ويُقصد من هذه العمليات أن تظل ثابتة، وإنّ كان التّغيير لا بدّ منه، فإنّه يتمُّ عن طريق إجراءات رقابة مشددة. وعندما ينجز الأفراد عملية اعتادوا إنجازها، فمن من المرجح أن تُنجز جيّدًا، ولكن عندما تستخدم العملية نفسها في معالجة مهمة مختلفة جدًّا لم يعتادوها، فمن المرجح أن تُنجز بتكاسل وببطء، فالشركات التي تشدّد على تطوير مركبات عقّار جديد، والحصول على موافقة إدارة الأغذية والعقاقير، مثلاً، غالبًا ما يثبت فشلها أحيانًا كثيرة في تطوير الأجهزة الطبية، والفوز بالموافقة عليها؛ لأنّ المهمة الثانية ستتبع طرقًا مختلفة جدًّا في العمل. في الواقع، إنّ العملية التي تستطيع تنفيذ مهمة واحدة، تعرف في الوقت ذاته عدم القدرة على تنفيذ مهام أخرى.¹

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

القيم المؤسسية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

هجرة القدرات

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

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

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

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

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

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

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

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

معيقات تغير المشكلات التي تواجهها الشركة تغييرًا جذريًا، فعندما تتجذر قدرات المنظمة في المقام الأول في أفرادها، تصبح عملية تغيير القدرات للتصدي للمشكلات الجديدة أمرًا بسيطًا نسبيًا، ولكن عندما تتجذر القدرات في العمليات والقيم، ولا سيَّما عندما تصبح جزءًا لا يتجزأ من الثقافة، فإن التغيير في هذه الحالة صعب المنال. (انظر الشريط الجانبي (المعضلة الرقمية)).

المعضلة الرقمية

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

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

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

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

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

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

التَّحْمُلُ والمواصلة مقابل الابتكار المُعطل

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

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

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

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

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

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

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

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

إيجاد القدرات لمواجهة التغيير

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

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

إيجاد قدرات جديدة داخلياً

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

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

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

إيجاد القدرات بتحويل الأقسام إلى أعمال جديدة

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

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

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

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

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

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

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

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

مواءمة الأداة للمهمة

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

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

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

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

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

إيجاد القدرات عن طريق الاستحواذ

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

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

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

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

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

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

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

على النقيض من ذلك، كانت عملية استحواذ سيسكو سيستمز على نحو جيد، كما نزع؛ لأنها أبقت الموارد والعمليات والقيم في المنظور الصحيح، فبين عامي 1993 و1997م، استحوذت على الشركات الصغيرة التي كان عمرها أقل من سنتين، وهي الشركات التي كانت قيمتها السوقية في مرحلة ما قد بنيت في المقام الأول على مواردها، ولا سيما المهندسين، ومنتجاتها أيضاً، فأدخلت سيسكو تلك الموارد في تطوير الشركة الأم على نحو فاعل؛ مثل: الخدمات (اللوجستية)، والتصنيع، والتسويق، والعمليات، ولكنها تخلت عن العمليات والقيم الوليدة التي جاءت مع الاستحواذ؛ لأن تلك العمليات والقيم لم تدفع الثمن مقابلها، وفي حالتين من حالات الاستحواذ لم يتم الدمج، وذلك عندما استحوذت الشركة على منظمة أكبر وأكثر نضجاً، ولا سيما استحواذ سيسكو لشركة ستراتاكوم عام 1996م، وبدلاً من ذلك تركت شركة ستراتاكوم لتقف وحدها، ودمجت موارد سيسكو الكبيرة في منظمة ستراتاكوم؛ لمساعدتها على النمو بوتيرة أسرع³.

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

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

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

ملحوظات

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

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

* * *

التنافس على أسلوب تحليل البيانات

ثوماس أتشنر. دافنبورت

نعلم جميعاً قوة التطبيق الحاسوبي القاتل، فقد عززت نظم الآفاق الجديدة على مرّ السنين من شركات، مثل الخطوط الجوية الأمريكية (الحجوزات الإلكترونية)، ومصاعد أوتيس (الصيانة التنبؤية)، وإمدادات المستشفى الأمريكي (الطلب عبر الإنترنت)، على نحو كبير عائدات هؤلاء المبدعين وسمعتهم، وجمعت هذه التطبيقات المرغوب فيها البيانات وطبقتها بطرق قلبت توقعات العملاء، وحسّنت العمليات إلى حدّ الكمال تقريباً، وإلى درجة لم يسبق لها مثيل؛ لقد حوّلوا التقنية من أداة مساندة إلى سلاح إستراتيجي.

تحرص الشركات التي تسعى إلى الحصول على التطبيقات القاتلة عمومًا بكلّ ما لديها من القوة النارية على منطقة واحدة تعد بإيجاد أكبر قدر من ميزة التنافس، ولكن توجد سلالة جديدة من الشركات تزيد الرّهون، حيث هيمنت منظمات مثل أمازون، وهارا، وكابتل ون،

وبوسطن ريد سوكس، وسيطرت على حقولها عن طريق نشر تحليلات عن قوتها الصناعية بوساطة مجموعة واسعة من الأنشطة، وهي بذلك تحوّل منظماتها إلى جيوش ذات تطبيقات قاتلة، وتشقُّ طريقها بقوة نحو النصر.

تتنافس الشركات على تحليل البيانات، ليس فقط لأنها تستطيع ذلك، وليس لأن الأعمال اليوم غارقة في البيانات القاتلة، ولكن لأنَّ عليها أن تقوم بذلك أيضًا، ففي الوقت الذي تقدّم الشركات في كثير من الصناعات منتجات مماثلة، وتستخدم تقنيات مشابهة، تبقى العمليات التجارية هي آخر ما تبقى من نقاط التمايز الأخيرة المتبقية، حيث إنَّ تحليلات المتنافسين تنتزع آخر قطرة من قيمة تلك العمليات؛ لذلك ومثل غيرها من الشركات، فهم يعرفون أيّ المنتجات يرغب فيها الزبائن، ولكنهم يعرفون أيضًا الأسعار التي سيدفعها هؤلاء الزبائن، ويعرفون أيضًا عدد الوحدات التي سيشتريها الزبون طوال حياته، وما المحفزات التي ستغري الأفراد على شراء مزيد من هذا المنتج أو ذلك، ويعرفون أيضًا مثل الشركات الأخرى، نفقات التعويض، ومعدلات تبديل الموظفين، ولكن يمكنهم أيضًا حساب مساهمة الأفراد أو انتقاصهم من الحد الأدنى المطلوب، وكيف ترتبط مستويات الرواتب بأداء الأفراد، ومثل غيرها من الشركات أيضًا يعرفون متى تنخفض المخزونات، إضافة إلى قدرتهم على توقع المشكلات مع سلاسل العرض والطلب؛ من أجل تحقيق معدلات منخفضة من المخزون ومعدلات مرتفعة من الطلبات.

يفعل متنافسو التحليلات تلك الأشياء كلها بطريقة منسقة، بصفتها جزءاً من إستراتيجية شاملة تتبناها القيادة العليا، وتدفع بها نحو الأسفل، وصولاً الى صنّاع القرار عند كل مستوى. يتسلح الأشخاص الذين يوظفون لخبرتهم في الأرقام، أو لأنهم درّبوا لتعرف أهميتها، بأفضل الأدلة وبأفضل الأدوات الكميّة، ونتيجة لذلك فإنهم يتخذون أفضل القرارات؛ الكبيرة منها والصغيرة، وفي كل يوم مراراً وتكراراً. على الرغم من أن كثيراً من الشركات تتبنى التحليلات، فإنّ قلّة منها فقط حققت مستوى عالياً من الكفاية. ولكنّ، متنافسو التحليلات هم القادة في حقولهم المتنوعة، وفي منتجات المستهلكين، والتمويل، وتجارة التجزئة، والسفر، والترفيه؛ وهذه بعض منها. لقد كان للتحليلات دور رئيس في كبتل ون، التي تجاوزت نسبة النمو السنوية فيها (20%) في نصيب السهم من الأرباح كل عام، منذ أن أصبحت شركة عامة مساهمة، وساعدت أمازون على السيطرة على البيع بالتجزئة بوساطة الإنترنت، وجني الأرباح على الرغم من الاستثمارات الهائلة في التطوير والبنية التحتية. في الرياضة، لا تعدّ المنشطات السلاح السريّ الحقيقي، ولكنها الإحصائيات، كما يشهد بذلك الانتصارات المثيرة للفرق الرياضية في البطولات والمنافسات.

في مثل هذه المنظمات، غالباً ما تكون البراعة في البيانات جزءاً من العلامة التجارية، فشرية بروجريسيف تبني محتويات إعلاناتها من التحليل المفصل لأسعار التأمين الفردي، ويمكن لعملاء

أمازون مشاهدة الشركة تستعلم عنهم مع نمو خدمتها الناجم عن المشتريات المتكررة. الفضل في ذلك يعود لكتاب مايكل لويس الأكثر مبيعاً (Moneyball) ، الذي أظهر قوة الإحصاءات في لعبة البيسبول للمحترفين.

لتحديد الخصائص المشتركة بين متنافسي التحليلات، درست أنا واثان من زملائي في مركز بحوث معارف كلية بابسون بدراسة اثنتين وثلاثين شركة التزمت بالتحليل الكمي المستند إلى الواقع، وصنفتنا إحدى عشرة من تلك الشركات على متنافسين على التحليلات تنافساً كاملاً، وهذا يعني أن الإدارة العليا أعلنت أن التحليلات كانت المفتاح لإستراتيجياتها؛ حيث إنها تقوم بمبادرات متعددة على نحو مستمر تنطوي على البيانات المعقدة والتحليلات الإحصائية، علاوة على أنها تدير النشاط التحليلي على مستوى المؤسسة (وليس الدوائر والأقسام).

تحدد هذه المادة وترسم ملامح خصائص هؤلاء العمالقة وممارساتهم في التحليلات الإحصائية، وتصف بعض التغيرات الكبيرة جداً التي يجب على الشركات الأخرى الخضوع لها؛ من أجل التنافس على الكمية، ومثلما هو متوقع يتطلب التحول إلى كمية كبيرة من الاستثمار في التقنية، وتراكم كميات ضخمة من البيانات، وصياغة الإستراتيجيات على نطاق الشركة لإدارة البيانات. ولكن ما لا يقل أهمية عن ذلك، هو الحاجة إلى رؤساء تنفيذيين ذوي قدرة عالية في الإقتناع، والتزام لا يتزعزع، ورغبة في تغيير طريقة تفكير الموظفين،

والعمل، ومعالجتها، ومثلما يقول جاري لوفمان الرئيس التنفيذي لشركة التحليلات المنافسة هارا: «هل نعتقد أن هذا حقاً هو الصحيح؟ أو هل نعرفه؟».

مُختصر الفكرة

عملياً، من المستحيل أن تميز نفسك من المنافسين على أساس المنتجات وحدها، فمنافسوك يبيعون عروضاً مماثلة لعروضك، وبفضل العمالة الخارجية الرخيصة، فإنك ستعاني ضغطاً شديداً للفوز في الخارج بين المنافسين على كلفة المنتج.

إذن، فكيف يمكنك النجاح والاستمرار في عملك؟ عليك أن تصبح منافساً في التحليلات: استخدم تقنية متطورة في جمع البيانات وتحليلها، وانتزاع كل قطرة من قيمة عملياتك التجارية جميعها، فمن خلال التحليلات لا تتبين ما يرغب فيه الزبائن فقط، وإنما تتبين أيضاً مقدار ما هم مستعدون لدفعه، وما يقيهم زبائن مخلصين لتصريف منتجاتك أيضاً. تجاوز نفقات التعويضات لاحتساب مساهمات القوى العاملة لديك نحو القيمة الإجمالية لربحك أو خسارتك بالإضافة إلى أنك لا تتبع المخزونات الحالية، ولكنك تتوقع مشكلات المخزونات في المستقبل وتمنع حدوثها.

يتبوء منافسو التحليلات مراكز المقدمة في حقولهم، فقد تسببت مبادرة تحليلات كبتل ون - مثلاً - في تحفيز نموٍّ لا تقلُّ نسبته عن (20%) في نصيب السهم من الأرباح كل عام، منذ أن أصبحت الشركة مساهمة عامة. اجعل التحليلات جزءاً من الإستراتيجية التنافسية الشاملة لك، وادفعها نحو صنّاع القرار عند كل مستوى، فتعمل بذلك على تسليح موظفيك بأفضل الأدلة والأدوات الكمية لاتخاذ أفضل القرارات الكبيرة والصغيرة كل يوم.

تطبيق الفكرة

لتصبح محلل بيانات منافس:

أوقف التحليلات من الأعلى

اعترف بالتغييرات الثقافيّة، والعمليات، والمهارات التي تعنيها منافسة التحليلات لكثير من القوى العاملة لديك، وأعدّ نفسك لقيادة شركة تشدّد على التحليلات: سيكون عليك فهم النظرية التي تقف وراء الأساليب الكمية المختلفة؛ كي تتمكن من تعرّف محدداتها. وإذا كنت تفتقر إلى الخلفية في الأساليب الإحصائية، فاستشر الخبراء الذين يفهمون عملك، ويعرفون كيف يمكن تطبيق التحليلات عليه.

أنشئ مبادرة تحليلات واحدة

ضع أنشطة جمع البيانات وتحليلها جميعها تحت قيادة مشتركة، واستخدم أدوات تقنية مشتركة، ويجب عليك تيسير تقاسم البيانات، وتجنب عوائق نماذج التقارير غير المتسقة، وتعريف البيانات، والمعايير.

مثال: أنشأت شركة بروكتر وجامبل مجموعة (تحليلات) تدار مركزياً، مكوّنة من مئة محلّل استقدموا من شتى الأصول والوظائف، وقد طبّق هذا الكم الكبير من الخبرة على القضايا الوظيفية المشتركة الملحة: فمثلاً: توفر تحليلات المبيعات والتسويق البيانات عن فرص النمو في الأسواق القائمة لتوفير سلسلة من المحللين، الذين يمكن تصميم شبكة من الإمدادات الأكثر تلبية لرغبات المستهلك.

شدّد على جهود تحليلاتك

وجّه مواردك نحو مبادرات التحليلات التي ستخدم إستراتيجيتك التنافسية الشاملة على نحو مباشر؛ مثلاً: يهدف كثير من الأنشطة التحليلية في منظمة هارا تحسين ولاء العملاء وخدمتهم، والمجالات ذات الصلة، مثل التسعير والحملات الترويجية.

أنشئ ثقافة التحليلات

اغرس في النفوس احترام القياس، والاختبار، وتقييم الأدلة الكمية على نطاق الشركة جميعها، وحثَّ الموظفين على اتخاذ القرارات اعتماداً على حقائق موثقة. قسِّ الأداء وعزِّزه بالطريقة نفسها، مطبقاً القياسات على التعويض والمكافآت.

وظّف المحللين الأكفيا

ابحث عن المحللين الذين يمتلكون أرفع المهارات التحليلية الكمية، الذين يستطيعون التعبير عن الأفكار المعقدة بعبارات بسيطة، ويمكنهم التفاعل على نحو مثمر مع صنَّاع القرار، وإذا كان مثل هذا الجمع صعب المنال، فابدأ بالتوظيف الجيد قبل أن تحتاج إلى ملء وظائف المحللين.

استخدم التقنية المناسبة

كن مستعداً لاستخدام موارد كبيرة على التقنية، مثل إدارة علاقات العملاء (CRM) أو نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وقدّم البيانات من خلال نماذج قياسية، وادمجها معاً، واحفظها في مستودع البيانات، واجعلها في متناول الجميع. وتوقع أن تمضي السنوات في جمع بيانات كافية لإجراء تحليلات ذات مغزى.

مثال: استغرق الأمر شركة ديل (كمبيوتر) سبع سنوات لإنشاء قاعدة بيانات تتضمن (1.5) مليون من السجلات للإعلانات المطبوعة، والإذاعية، والتلفازية كلاًها، وغيرها، وقد زاوجت ديل بين قاعدة البيانات هذه مع بيانات المبيعات لكل منطقة ظهرت فيها الإعلانات (قبل وبعد ظهورها)، وقد مكنت المعلومات ديل من ضبط برامج الترويج لكل مجتمع، ولكل منطقة.

تحليل بنية متنافسي تحليل البيانات

تعدُّ شركة ماريوت إنترناشيونال واحدة من متنافسي التحليلات التي تتربَّع على قِمة هذه اللعبة، فعلى مدى السنوات العشرين الماضية، واصلت الشركة دعم نظامها بالعلم؛ من أجل تحديد السعر الأمثل لغرف الضيوف (عملية التحليلات الرئيسية في الفنادق، والمعروفة باسم إدارة الإيرادات).

أما اليوم، فطموحاتها أعظم بكثير؛ فعن طريق برنامج فنادقها الأمثل، وسعت ماريوت خبرتها الكمية إلى مجالات أخرى؛ مثل مرافق المؤتمرات، وخدمات تزويد الطعام، وجعلت الأدوات ذات الصلة متاحة على شبكة الاتصالات (الإنترنت) لمديري عائدات الممتلكات وأصحاب الفنادق، وطوّرت أنظمة لتعزيز الخدمات المقدمة للعملاء الوافدين إلى فنادقها على نحو متكرر، وتقييم احتمالات انسحاب هؤلاء العملاء تجاه المنافسين الآخرين. إضافة إلى ذلك، منحت مديري الإيرادات المحلية القدرة على تجاوز توصيات النظام عندما يصعب توقع بعض العوامل المحلية (مثل العدد الكبير من الأشخاص الذين تم إجلاؤهم بسبب إعصار كاترينا ووصولهم إلى هيوستن). وقد أنشأت الشركة نموذج فرصة الإيرادات، الذي يحسب الإيرادات الفعلية نسبةً مئويةً من المعدلات المثلى التي يمكن أن تكون قد جمعت. وقد نمت هذه النسبة من (83%) إلى (91%) بسبب تجذُّر تحليلات إدارة إيرادات ماريوت في أنحاء المؤسسة جميعها، وانتشرت المعلومات بين مالكي العقارات وأصحاب الامتياز: إذا كنت ترغب في

الحصول على معظم الإيرادات من المخزون المخصوص بك، فعليك بالنهج الذي انتهجته ماريوت.

حتمًا، لا تتصرف منظمات مثل ماريوت تصرف الشركات التقليدية؛ فالزبائن يلاحظون الفرق في مجالات التفاعل جميعها؛ بينما يعيش الموظفون والباعة هذا الفرق كل يوم، وقد عثرت دراستنا على ثلاث سمات أساسية بين متنافسي التحليلات، هي:

الانتشار الواسع للنمذجة والاستعمال الأمثل

يمكن لأي شركة الحصول على إحصاءات وصفية بسيطة عن جوانب من أعمالها، مثل متوسط إيرادات كل موظف، أو متوسط حجم الطلبات. أما متنافسوا التحليلات، فينظرون إلى ما هو أبعد من الإحصاءات الأساسية، إذ تستخدم هذه الشركات نمذجة التوقع لتحديد العملاء الأكثر ربحية، إضافة إلى أولئك الذين لديهم أعظم احتمال للربح والأكثر عرضة لإلغاء حساباتهم، فهم يجمعون البيانات المحلية، والبيانات التي يحصلون عليها من مصادر خارجية (يحلّلونها بعمق أكثر مما يفعله منافسوهم الأقل دهاء في الإحصاء والعمليات التحليلية)؛ من أجل فهم شامل لزيابائهم، إنهم يعظمون سلاسل التوريد التي تتعلّق بهم، ومن ثمّ يحدّدون أثر أي عقبة غير متوقعة، ويستعملون محاكاة الأبدال، والطرق الممكنة لحلّ المشكلات، فهم يضعون الأسعار الحقيقية في الوقت الذي يتوقعون فيه الحصول على أعلى عائد ممكن من كلّ من معاملات عملائهم، علاوة على أنهم ينشؤون نماذج معقدة لكيفية ارتباط النفقات التشغيلية المتعلقة بأدائهم المالي.

يستخدم القادة أيضاً في التحليلات تجارب متطورة لقياس الأثر الكلي أو (الرفع) لإستراتيجيات التدخّل، ثمّ تطبيق النتائج لتحسين التحليلات اللاحقة بصورة مستمرة؛ فكيبل ون- مثلاً- تجري أكثر من ثلاثين ألف تجربة في العام الواحد، مع معدلات فائدة مختلفة، وحوافز، وعروض بالبريد المباشر، وغيرها من المتغيرات؛ لأن هدفها من ذلك كلّ تحقيق أقصى قدر من احتمال اشتراك العملاء المحتملين للحصول على بطاقات الائتمان، وأنهم سيسددون سيدفعون لها في النهاية.

وتوظف شركة بروجريسيف تجارب مماثلة، باستخدام بيانات التأمين الصناعي المتاحة على نطاق واسع. تحدد الشركة مجموعات صغيرة، أو خلايا، من العملاء، ومثال ذلك راكبو الدراجات النارية ذوو الأعمار من ثلاثين فما فوق، الحاصلون على التعليم الجامعي، ومجموع نقاط بطاقات ائتمانهم عند مستوى معين، ولم يتعرضوا لأيّ حادث. تجري الشركة تحليلاً لسنوات سابقة لكلّ خلية أو مجموعة؛ لتحديد العوامل التي ترتبط على نحو وثيق بالخسائر التي قد تنشأ عن المجموعة، ثم تحدد الأسعار للخلايا، يتعيّن أن تمكّن الشركة من جني الأرباح بوساطة محفظة مجموعة من العملاء، باللجوء إلى برامج المحاكاة لاختبار الآثار المالية لتلك الفرضيات. وباستخدام هذا النهج، يمكن لشركة بروجريسيف أن تؤمن الفئات ذات الخطورة العالية في العادة بصورة مربحة، في حين ترفض شركات التأمين الأخرى الزبائن ذوي الأخطار العالية، دون أن تكلف نفسها عناء

الخوض بمزيد من التعمق في البيانات (على الرغم من أنّ المنافسين التقليديين، بدؤوا في تبني التحليلات بوصفها إستراتيجية).

نهج المؤسسة

يرى متنافسو التحليلات أنه يمكن تحسين معظم الأعمال الوظيفية، حتى التسويق الذي اعتمد تاريخياً على الفن بدلاً من العلم، باستخدام التقنيات الكمية المتطورة، فهذه المنظمات لا تكسب ميزة من استخدام تطبيق رئيس واحد، ولكن بدلاً من ذلك تطبيقات متعددة تدعم كثيراً من أقسام الأعمال، وفي عدد قليل من الحالات، تستخدم تطبيقات اقترحت للاستخدام من قبل العملاء والموردين.

وتجسّد شركة يوبي أس التطور من مستخدم تحليل بيانات مستهدف إلى محلل بيانات شامل. وعلى الرغم من أنّ الشركة تعدّ من أكثر الممارسين في العالم صرامة في بحوث العمليات والهندسة الصناعية، فقد كانت قدراتها محدودة الأفق إلى مدة قريبة. واليوم، تستخدم شركة يوبي أس المهارات الإحصائية في تتبّع حركة الصفقات والتأثير في سلوكيات الناس، وتقييم احتمال استنزاف العملاء، وتحديد مصادر المشكلات، حيث تستطيع مجموعة استعلامات العملاء في شركة يوبي أس - مثلاً - التوقّع الدقيق عن انسحاب العملاء بدراسة أنماط الاستخدام والشكاوى، فعندما تشير البيانات إلى أحد المنسحبين المحتملين، يتصل أحد مندوبي المبيعات بذلك العميل لاستعراض المشكلة وتحليلها، والحدّ بصورة كبيرة من الخسارة في الحسابات. ولكن، لا تزال شركة يوبي أس تفتقر إلى اتساع نطاق

المبادرات من التحليلات الكاملة للمنافس، على الرغم من سيرها في هذا الاتجاه.

يعالج متنافسو التحليلات هذه الأنشطة كلها من مصادرها جميعها بوصفها مبادرة واحدة متماسكة، وغالباً ما تجمع في إطار مصفوفة واحدة تحت عنوان، مثل (الإستراتيجية القائمة على المعلومات) في شركة كبتل ون، أو (إدارة العملاء القائمة على المعلومات) في مصرف (بنك) باركليز، حيث إن مثل هذه البرامج لا تعمل فقط تحت تسمية مشتركة، وإنما تحت قيادة مشتركة وأدوات تقنية مشتركة أيضاً وفي الشركات التقليدية يُدار قسم (استخبارات الأعمال) (يستخدم الناس المصطلح IT لاستخدامه في عمليات التحليلات والتقارير والبرمجيات) من قبل الدوائر عموماً، وتختار الوظائف المتخصصة الأدوات المتعلقة بها، وتتحكم في مستودعات بياناتها، وتدريب موظفيها، ولكن بهذه الطريقة تكمن الفوضى، وأحد أسباب ذلك انتشار جداول وقواعد البيانات التي طورها المستخدم، ما أدى بصورة حتمية إلى إصدارات متعددة من المؤشرات الرئيسية داخل المنظمة، علاوة على ذلك، أظهرت البحوث أنّ ما يتراوح بين (20% و40%) من تلك الجداول تحتوي على أخطاء. وعليه، كلما زاد عدد جداول البيانات في الشركة، أصبحت الأخطاء أكثر، وعلى النقيض فإنّ متنافسي التحليلات، هم مجموعات ميدانية مركزية لضمان أنّ البيانات المهمة وغيرها من الموارد تدار على نحو جيد لتمكن أجزاء المنظمة المختلفة من تبادل البيانات بسهولة، دون العوائق في الصيغ غير المتناسقة، والتعريفات والمعايير.

يطبق بعض متنافسي التحليلات نهج المؤسسة نفسها على الناس وعلى التقنية؛ فبروكترا أند جامبل - مثلاً - أنشأت في الآونة الأخيرة مجموعة تحليلات تتألف من أكثر من مئة محلل من وظائف، مثل: العمليات، وسلاسل التوريد، والمبيعات، وبحوث المستهلك، والتسويق، وعلى الرغم من أن معظم المحللين جزء لا يتجزأ من وحدات تشغيل الأعمال، فإن المجموعة تُدار مركزياً. ونتيجة لهذا الدمج، تستطيع شركة بروكترا أند جامبل تطبيق مقدار كبير من الخبرة على قضاياها الأكثر إلحاحاً؛ لذلك يوفر محللو المبيعات والتسويق البيانات عن فرص النمو في الأسواق القائمة للمحللين الذين يصممون شبكات إمدادات الشركات، ويطبق محللو سلاسل التوريد بدورهم خبراتهم في بعض تقنيات تحليل القرار على المجالات الجديدة مثل استخبارات المنافسة.

تحسّن تلك المجموعة في شركة بروكترا أند جامبل الرؤية التحليلية، وتتخذ القرارات المبنية عليها داخل الشركة، وقد طوّر محللو الاختراقات في شركة بروكترا أند جامبل العمليات التجارية في السابق، ووفروا للشركة بعض المال؛ ولكن لأنهم كانوا موزعين ضمن مجالات متفرقة، لم يعرف كثير من المديرين التنفيذيين الخدمات التي تقدمها هذه المجموعة ولا مدى فاعليتها؛ لذا يكون هؤلاء التنفيذيون أكثر عرضة للتنصت على أكثر خبرات الشركة واستخدامها في خدمة مشروعاتهم، في حين أصبح المتخصصون في التلاعب في الأرقام وتحليلها جزءاً من القصة التي ترويها شركة بروكترا أند جامبل للمستثمرين، والصحافة، والجمهور.

كبار المديرين المناصرين

يملي اعتماد الشركة للتحليلات على نطاق واسع تغييرات في الثقافة، والعمليات، والسلوك، والمهارات لكثير من الموظفين؛ لذا تتطلب أيُّ عملية انتقالاً مرحلياً رئيساً للقادة من المديرين التنفيذيين الذين لديهم شغف للنهج الكمي. ومن الناحية المثالية، يكون أفضل المناصرين الرئيسيين هو الرئيس التنفيذي وقد وجدنا، في الواقع كثيراً من الرؤساء التنفيذيين الذين دفعوا نحو التحول إلى التحليلات في شركاتهم خلال السنوات القليلة الماضية، ومنهم لوفمان من هارا، وجيف بيزوس من أمازون، ورتش فيربانك من كبتل ون. وقبل تقاعده من مجموعة مخابز سارة لي، أبقى الرئيس التنفيذي السابق باري بيراتشا على مكتبه لافتة لخصت فلسفته الشخصية والتنظيمية: «نحن نثق في الله، والآخرون جميعهم يحضرون البيانات». إضافة إلى ذلك، صادفنا بعض الشركات التي حاول فيها رئيس وحدة وظيفية أو عمل واحد دفع التحليلات عبر الشركة كلها، وكان عدد قليل من هذه الشركات يحرز بعض التقدم، ولكن وجدنا أنَّ هؤلاء الناس الذين يقبعون في المستوى الأدنى من الإدارة يفتقرون إلى النفوذ، والبصيرة، والنظرة العامة عبر الأقسام المختلفة، لتغيير الثقافة بأي طريقة مجدية.

يحتاج كبار المديرين التنفيذيين الذين يقودون التوجه نحو التحليلات إلى تقدير هذا الموضوع ومعرفته ضرورة لوجود الخلفية في مجال الإحصاء، ولكن يجب على هؤلاء القادة فهم النظرية وراء مختلف الأساليب الكمية؛ ليدركوا قيود تلك الأساليب ومحدداتها، وأي

الأساليب له الأهمية الكبرى وأيها ليس كذلك، وعندما يحتاج المدير التنفيذي إلى مساعدة على استيعاب التقنيات الكمية، فإنه يلجأ إلى الخبراء الذين يفهمون هذه الأعمال وكيفية تطبيق هذه التحليلات عليها. لقد أجرينا مقابلات مع كثير من القادة الذين احتفظوا بمثل هؤلاء المستشارين، مثلما أنّ هؤلاء المديرين التنفيذيين في حاجة إلى العثور على شخص يمكنه تفسير الأمور بلغة واضحة، ويمكن الوثوق في عدم تلاعبه بالأرقام، فكان عدد قليل من كبار المديرين التنفيذيين الذين تحدثنا معهم قد أحاطوا أنفسهم بمحلّين جهابذة، وأساتذة متخصصين، واستشاريين وخريجي معهد ماساتشوستس للتقنية، وما شابه ذلك، ولكن ذلك كان تفضيلاً شخصياً بدلاً من الممارسة الضرورية.

بطبيعة الحال، يجب ألا تستند القرارات جميعها إلى التحليلات في الأقل ليس بصورة كلية، فغالباً ما تكون الشؤون الشخصية على وجه الخصوص، جيدة ومناسبة من حيث الفطرة والفكاهة، حيث تعرض أكثر المنظمات قرارات عمليات البحث عن الموظفين والتوظيف للتحليل الإحصائي. انظر الشريط الجانبي اصطيات الإحصائيات). ولكن تظهر البحوث أنّ بإمكان البشر إجراء تقييمات سريعة ودقيقة للسمات الشخصية المعتمدة على الملاحظات البسيطة، إذ يسفر التحدي بعد ذلك بالنسبة إلى قادة عن معرفة متى تتعامل بالأرقام، ومتى تتعامل بالشجاعة.

اصطياد الإحصائيات

جدال التحليل مقابل الغريزة، استعرت المناظرة السياسة المفضلة للمعلقين السياسيين في الانتخابات الرئاسية الاثنتين الأخيرتين في الولايات المتحدة حول الرياضة الاحترافية؛ بفضل كثير من الكتب الشعبية والانتصارات رفيعة المستوى، ويبدو التحليل إلى الآن هو من يمتلك الناصية.

الأبرز هو أن هذه الإحصاءات جزء رئيس من اختيار اللاعبين وحشدهم، حيث يشدّد كتاب (Money ball كرة المال)، لمايكل لويس على استخدام التحليلات في اختيار اللاعب لفريق أوكلاند A، الفريق الذي يفوز على قدم المساواة، وقد فاز فريق نيو إنجلاند باتريوت وهو الفريق الذي يولي اهتماماً كبيراً بالإحصاءات، في ثلاث من المباريات النهائية الماضية، على الرغم من أن رواتب اللاعبين حالياً في المرتبة الرابعة والعشرين في الدوري. وتبنى بوسطن ريد سوكس مقاييس سابر (تطبيق التحليل على البيسبول)، وذهب إلى أبعد من ذلك بتوظيف بيل جيمس إحصائي لعبة البيسبول الشهير الذي أشاع هذا المصطلح، علاوة على أن التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية قد ترسخ في كرة القدم الأوروبية أيضاً، ويستخدم أحد الفرق العريقة - إي سي ميلان الإيطالي - نماذج التوقع من مركز بحوث مختبر ميلان للوقاية من الإصابات عن طريق تحليل البيانات الفسيولوجية وكسور العظام والبيانات النفسية من مجموعة متنوعة من المصادر، ومن المعروف عن فريق كرة القدم الإنجليزي السريع التقدم بولتون وأندرز استخدامهم البيانات الواسعة النطاق لتقييم أداء اللاعبين.

ومع ذلك، فإن المديرين الرياضيين، مثلهم مثل مديري الشركات، نادراً ما تكون الحقيقة أو الحدس هو دافعهم؛ فمدير فريق سانت لويس كاردينال توني لاروسا، مثلاً، يبرع في الجمع بين التحليلات والحدس لتحديد الوقت

المناسب لاستبدال اللاعب الذي فقد حماسه في الفريق، أو ما إذا كان عليه توظيف شخصية شديدة الحماس لرفع الروح المعنوية عند اللاعبين. يصف بوز بسنجر في كتاب صدر له أخيراً بعنوان (ثلاث ليال في أغسطس) هذا التوازن بالقول: يقدر لا روسا المعلومات التي تنتجها أجهزة الحاسوب، فقد تفحص الصفوف والأعمدة، ولكنه علم أيضاً أنها قد تفيد فقط في لعبة البيسبول، وربما قد تسبب لك الإرباك والتشويش مع التحليل الضبابي غير الدقيق، بقدر ما كان يعرف، أنه لم تكن هناك لا توجد وسيلة لقياس الرغبة كمياً، وقد أخبرته تلك الأرقام تماماً ما احتاج إلى معرفته، إضافة إلى خبرة أربعة وعشرين عاماً في الإدارة.

إن الحكم النهائي هو المفتاح؛ سواء دقت في سجل أداء شخص ما، أو راقبت التعابير الظاهرة عبر وجه الموظف، يعود القادة إلى استشارة خبرتهم الخاصة لفهم الأدلة في صورتها جميعها.

مصادر قوتهم

متنافسو التحليلات البيانية هم أكثر من مجرد مصانع لطحن الأرقام، وبالتأكيد يطبقون التقنية مع خليط من القوة والبراعة على مشكلات العمل المتعددة، ولكنهم يوجهون طاقاتهم نحو العثور على التركيز المناسب عن طريق بناء الثقافة الحقة، وتوظيف الأشخاص المناسبين لتحقيق الاستفادة المثلى من البيانات التي تنتج باستمرار أيضاً، في النهاية يعطي الناس والإستراتيجية القوة لمثل هذه المنظّمات، بقدر ما تعطيه تقنية المعلومات.

التركيز الصحيح

على الرغم من أن متنافسي التحليلات يشجعون القرارات العامة التي تستند إلى الحقيقة، فإن عليهم اختيار المكان الذي سيوجهون نحوه جهود الموارد على نحو كبير، إنهم يختارون مهام أو مبادرات عدّة تخدم معاً إستراتيجية شاملة؛ فهارا - مثلاً - وظّفت كثيراً من النشاط التحليلي في زيادة ولاء العملاء وخدمتهم والمجالات ذات الصلة، مثل التسعير والترويج، في حين وسّعت يوبي أس تركيزها من الخدمات (اللوجستية) إلى العملاء؛ من أجل توفير خدمات متفوقة. في حين تعرف مثل هذه الإستراتيجيات متعددة الجوانب متنافسي التحليلات، فقد حذّر المديرين التنفيذيين الذين قابلناهم الشركات من خطر أن تصبح التحليلات منتشرة جداً في مبادراتهم، أو فقدان الرؤية الواضحة للغرض التجاري وراء كلّ منها.

يوجد اهتمام آخر عند تخصيص الموارد، هو سهولة انقياد وظائف معينة وقابليتها للتحليل العميق، ويوجد في الأقل سبعة أهداف مشتركة للنشاط التحليلي، وقد تقدّم صناعات محدّدة أنشطة تحليلية مخصوصة بها. انظر (أشياء يمكنك الاعتماد عليها). إنّ النماذج والخوارزميات الإحصائية التي تتبع إمكان اختراق الأداء يجعل بعض الآفاق مغرية على نحو خاص؛ فالتسويق - مثلاً - كان دائماً من الصعب قياسه كمياً؛ لأنّه متجذر في علم النفس. أما، فيمكن لشركات المنتجات الاستهلاكية تحسين بحوث السوق باستخدام نظرية سمة المنفعة المتعددة، وهي أداة لفهم سلوكيات المستهلك وتوقعها، وتنبؤ

قراراته، وبالمثل تتبنى صناعة الإعلان تقنية إحصائيات المقاييس الاقتصادية لقياس التحسن الناتج من مختلف الإعلانات والعروض الترويجية على مرّ الزمن.

لا يقيس أكثر الممارسين كفاية في التحليلات وضعهم فقط ولكنهم يساعدون العملاء والموردين على قياس وضعهم أيضاً؛ مثلاً تصرّ متاجر وول مارت على أن يستخدم الموردون نظام رابط التجزئة المخصوص بها في رصد حركة المنتجات في كلّ متجر؛ كي تتمكّن من التخطيط للعروض والتنسيق داخل المخازن، والحد من نفاذ المخزون. من جانبها، تزوّد شركة لصنع العصير. جالو الموزعين بالبيانات وتحليلاتها عن نفقات تجار التجزئة والتسعير؛ ليتمكنوا من حساب الربحية لكلّ زجاجة من زجاجات العصير التي تشمل خمسة وتسعين صنفاً ويستخدم الموزعون تلك المعلومات بدورهم في مساعدة تجار التجزئة على تحسين تنويعهم للمنتجات، عن طريق إقناعهم بإضافة مساحة إضافية لمنتجات هذه الشركة في حين تقدم شركة بروكتر آند جامبل البيانات وتحليلاتها للعملاء في قطاع التجزئة، بوصفها جزءاً من برنامج يسمى إيجاد القيمة المشتركة، ومورديها للمساهمة في تحسين الاستجابة وخفض النفقات. أيضاً، تقدّم شركة لوازم المستشفيات أوينز وماينر خدمات مماثلة، تمكّن العملاء والموردين من الوصول إلى بيانات البيع والشراء المتعلقة بهم وتحليلها، وتتبع أنماط الطلبات بحثاً عن فرص زيادة المبيعات، ونقل المشتريات خارج العقد إلى عقود المجموعة التي تشمل المنتجات التي توزعها

أوينز وماينر ومنافسوها؛ مثلاً: قد تبين أوينز وماينر لسلسلة مديري المستشفى التنفيذيين حجم الأموال التي يمكن توفيرها عن طريق توحيد الشراء عبر مواقع متعددة، أو مساعدتهم على رؤية المفاضلة بين زيادة وتيرة التسليم والتخزين.

أشياء يمكنك الاعتماد عليها

يستفيد منافسو التحليلات البيانية كثيرًا من الإحصاءات والنمذجة لتحسين مجموعة متنوعة واسعة من الأعمال. وفيما يأتي بعض التطبيقات الشائعة:

الوظيفة	الوصف	النماذج
سلسلة التوريد	محاكاة سلسلة التوريد، وتحسين إمداداتها، وتخفيض المخزون ونفاذه.	ديل، وول مارت، وأمازون
اختيار العملاء، الولاء، والخدمة	تحديد العملاء الذين سيوفرون أكبر أرباح محتملة؛ زيادة احتمال رغبتهم في المنتج أو تقديم الخدمة؛ الاحتفاظ بولائهم.	هارا، كابتال ون، باركليز
التسعير	تحديد الأسعار التي ستزيد العائد، أو الربح.	بروجريسيف، ماريوت
رأس المال البشري	اختيار أفضل الموظفين لمهام أو وظائف معينة، ضمن مستويات خاصة من التعويض.	نيوإنجلاند باتريوتس، أوكلاند A، بوسطن ريد سوكس
المنتج وجودة الخدمة	اكتشاف المشكلات المهمة في وقت مبكر، والحد منها.	هوندا، وإنتل
الأداء المالي	فهم أفضل لمحركات الأداء المالي وآثار العوامل غير المالية.	MCI، فيرزون
البحث والتطوير	تحسين الجودة، والفاعلية وسلامة المنتجات والخدمات، حيثما ينطبق ذلك.	نوفارتيس، وأمازون، وياهو

الثقافة المناسبة

الثقافة مفهوم خفيف، في حين تعدُّ التحليلات تخصصًا صعبًا، ومع ذلك يجب على متنافسي التحليلات غرس احترام القياس، والاختبار، وتقييم الأدلة الكميّة على نطاق الشركة جميعها، ويجب حثُّ الموظفين على إسناد القرارات إلى قاعدة من الحقائق الثابتة، ومعرفة أنّ أداءهم يقاس بالطريقة نفسها، حيث تكون منظمات الموارد البشرية ضمن متنافسي التحليلات صارمة في تطبيق المقاييس على التعويضات والمكافآت؛ هارا- على سبيل المثال - حققت تغييرًا مثيرًا عندما حوّلت ثقافة المكافآت المبنية على المحاباة ومدة الخدمة في المنصب إلى أخرى مبنية على قياسات الأداء الدقيقة مثل الأداء المالي ونتائج خدمة العملاء، أصبح كبار التنفيذيين أيضًا قدوة بما يتفق مع سلوكهم، وإظهار الرغبة الشديدة في الحصول على الثقة في الحقيقة والتحليل، لقد كانت مدير مجموعة مخابز سارة لي نموذجًا من هذا القبيل، والمعروف لدى موظفيه على أنه (كلب البيانات)؛ لأنه يطاردهم من أجل البيانات لدعم أيّ دافع أو فرضية.

ليس من المستغرب في ثقافة التحليلات وجود التوتر أحيانًا بين الدوافع الابتكارية أو ريادة الأعمال، واشتراط الحصول على أدلة، فبعض الشركات تولي اهتمامًا بدرجة أقلّ للتطوير الخيالي المشكوك في قيمته، حيث يسعى المصممون أو المهندسون إلى مطاردة بصيص من النور في عين شخص ما، حيث يُقاس نظام البحث والتطوير في هذه الشركات مثل غيره من الوظائف بمقاييس صارمة، ففي ياهو، وبروجريسف، وكبتل ون، تُختبر تغييرات العملية والمنتج على نطاق

ضيق، وتنفذ عندما يُتحقق من صحتها، وأصبح هذا النهج راسخاً بين مختلف التخصصات الأكاديمية وقطاع الأعمال (ومن ذلك الهندسة، وإدارة الجودة، وعلم النفس)، ويمكن تطبيقه على عمليات معظم الشركات، وحتى على المرشحين الذين لم يتضح مناسبتهم للعمل بعد، مثل الموارد البشرية وخدمة العملاء، فقد توجد الموارد البشرية - مثلاً - لمحات من السمات الشخصية للمديرين وأساليب القيادة، ثم اختبار هؤلاء المديرين في حالات مختلفة، ويمكنها بعدئذٍ المقارنة بين بيانات أداء الأفراد وبيانات الشخصيات لتحديد أهم الصفات لإدارة مشروع متأخر في تحقيق الجدول الزمني على سبيل المثال، أو مساعدة مجموعة جديدة على الفهم والاستيعاب.

ومع ذلك، توجد حالات يتوجب فيها اتخاذ قرار تغيير شيء ما أو محاولة تنفيذ أمر جديد بسرعة كبيرة جداً لا تتوافق مع التحليل الموسع، أو عندما لا يكون جمع البيانات ممكناً مسبقاً.

مثلاً، على الرغم من تفضيل جيف بيزوس من أمازون التحقق من ردود فعل المستخدمين على نحو صارم قبل تداول ميزات جديدة، فإنه يقول بأنه لا يمكن اختبار طرح البحث داخل الشركة دون تطبيقه على كمية كبيرة من الكتب (مئة وعشرون ألفاً، بوصفها بداية)، وكان ذلك مكلفاً أيضاً للتطوير، وهذا ما زاد من الأخطار، وفي هذه الحالة وثق بيزوس بغرائزه وقام بالتطبيق المحضوف بالأخطار، وقد حظيت الميزة بشعبية كبيرة عند إدخالها.

الأشخاص المناسبون

توظف شركات التحليل أشخاصًا مختصين في التحليل، ومثلما هي الحال مع الشركات جميعها التي تتنافس على استقطاب المواهب، فإنها تسعى جاهدة من أجل الأفضل، فعندما احتاجت أمازون إلى رئيس جديد لسلسلة التوريد العالمية المخصصة بها مثلًا، وظفت جانج يو، أستاذ علم الإدارة، ومتعهد البرنامج الذي يعدّ واحدًا من المراجع الرائدة في عالم التحليلات الأمثل. يتطلب نموذج أمازون للأعمال من الشركة إدارة تدفق ثابت من المنتجات الجديدة، والموردين، والعملاء، والترويج، إضافة إلى تسليم الطلبات على وفق التواريخ الموعودة، ومنذ التحاقه بالعمل صمّم يو وفريقه وأنشؤوا نظم سلاسل التوريد المتطورة لتحسين تلك العمليات. وفي الوقت الذي كان ينظر فيه أو يفكر في عبارات مثل (العمليات العشوائية المتحركة)، فإنه وُفق أيضًا في شرح النهج الجديدة لمديري أمازون التنفيذيين بوساطة اصطلاحات عمل واضحة.

يوظف متنافسو التحليلات المعترف بكفاياتهم مثل كبتل ون أعدادًا كبيرة من المحللين لإجراء التجارب الكميّة، ويصمّمون بطاقات ائتمان وعروضًا مالية أخرى، إضافة إلى المعلومات المتوافرة لديهم، حيث تستدعي هذه الجهود وجود مجموعة من المهارات المتخصصة، وكما ترى من الوصف الوظيفي الآتي (نموذجي لمحلل كبتل ون):

* قدرة مفاهيمية على حلّ المشكلات، واستعدادات التحليل الكمي في الهندسة، والمالية، والاستشارات، و/أو غيرها من المعرفة أو

الخبرة في التحليل الكمي التعليمي. * القدرة على تعلم كيفية استخدام تطبيقات البرمجيات بسرعة. * خبرة عملية في استعمال نماذج إكسل. تعدُّ بعض الشهادات العليا ميزة إضافية، ولكنها ليست مطلوبة (مثل، MBA). * يفضل وجود بعض الخبرة مع منهجية إدارة المشروعات، وأدوات تحسين العمليات (ليين، وسكس سيغما)، أو الإحصاءات ماجستير إدارة الأعمال.

توظف الشركات الأخرى أنواعاً مماثلة من الأفراد، ولكنَّ متنافسي التحليلات المنافسين في حاجة إلى أعداد كبيرة منهم، حيث تسعى كبتل ون حاليًا إلى الحصول على عدد من المحللين يعادل ثلاثة أضعاف العاملين في العمليات، ويعدُّ هذا من الممارسات الشائعة في المصارف، قال أحد العاملين في المصرف: نحن حقًا شركة من المحللين، إنَّها المهمة الأولى في هذا المكان.

يتعين على المحللين الجيدين أيضًا أن تكون لديهم القدرة على التعبير عن الأفكار المعقدة بعبارات بسيطة، علاوة على اتِّصافهم بعلاقات تفاعل على نحو جيد مع صنَّاع القرار، وتوظف إحدى شركات منتجات المستهلك مجموعة تحليل تتألف من ثلاثين شخصًا عما تسميه (الدكتوراه مع الشخصية) - ذوي خبرة في الرياضيات، والإحصاء، وتحليل البيانات، ويمكنهم التحدث بلغة الأعمال، والمساعدة على تسويق أعمالهم داخليًا وخارجيًا في بعض الأحيان. يصف رئيس مجموعة تحليلات العملاء في مصرف واكوفيا العلاقة التي تسعى المجموعة إلى إقامتها مع الآخرين بالقول: «رجاءً نحن

نحاول بناء موظفينا بصفتهم جزءاً من فريق الأعمال» وأضاف: «نريد منهم الجلوس إلى طاولة العمل، يشاركون في مناقشة القضايا الرئيسية، وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها رجال الأعمال، والتوصية بالإجراءات إلى الشركاء التجاريين. نحن نريد هذه (المجموعة من المحليين) ليس لتكون لمجرد المنفعة العامة، وإنما جزء حاسم ونشط من نجاح وحدة الأعمال».

حقاً، من الصعب العثور على مزيج من مهارات القدرة التحليلية، والأعمال التجارية، العلاقات، فعندما علمت شركة برمجيات SAS (الراعي لهذا البحث جنباً إلى جنب مع شركة إنتل) بأنها ستكون في حاجة إلى خبير في تطبيقات الأعمال، مثل نماذج التوقع أو التقسيم التكراري، وهو طريقة إحصائية لتحليل متعدد المتغيرات، بإيجاد شجرة القرارات التي تسعى إلى تصنيف الأفراد تصنيفاً صحيحاً بناء على متغيرات عدّة تعتمد ثنائية التفرع وتحليلها (صورة من صور تحليل شجرة القرارات، تطبق على مجموعات البيانات المعقدة جداً)، فقد بحثت عن ذلك قبل ثمانية عشر شهراً من توقعها شغل المنصب.

في الواقع، تعدُّ أهمية الموهبة التحليلية في بداية القرن الحادي والعشرين، كأهمية موهبة البرمجة في أواخر تسعينيات القرن الماضي وللأسف فإن أسواق العمل في الولايات المتحدة وأوروبا لا تعجّ بمرشحي وظائف التحليل المتطورة، حيث تعمل بعض الشركات عن طريق التعاقد مع بلدان مثل الهند التي تعدُّ موطن كثير من الخبراء الإحصائيين. قد تتجح هذه الإستراتيجية عندما يعمل المحللون

في الخارج على مشكلات مستقلة، ولكن إذا كانت وجدت حاجة إلى مناقشة متكررة مع صنّاع القرار التجاري، فإنَّ بُعد المسافة قد يكون عائقًا رئيسًا.

التقانة المناسبة

إنَّ التنافس على التحليلات يعني التنافس على التقانة، وفي حين يبحث أكثر المتنافسين جدية في أحدث الخوارزميات الإحصائية، فإنهم يحرصون باستمرار تقنية المعلومات، ويسعون إلى حدودها القصوى. لقد ذهبت مجموعة التحليلات العاملة لدى شركة منتجات المستهلك إلى حدِّ بناء حاسوب عملاق مخصص بها؛ لأنها ترى أنَّ النماذج المتاحة تجاريًا لم تكن كافية لمطالبها، ومثل هذه المآثر البطولية ليست ضرورية عادة، ولكنَّ خبراء التحليلات الجديين في حاجة إلى ما يأتي:

إستراتيجية البيانات: لقد استثمرت الشركات ملايين الدولارات في الأنظمة التي تنتزع البيانات من كلِّ مصدر يمكن تصوُّره؛ تخطيط موارد المؤسسات، وإدارة علاقات العملاء، ونقاط البيع، وغيرها من النظم؛ لضمان عدم القيام بأيِّ معاملة أو غيرها من عمليات التبادل الكبيرة من دون أن تترك أثرًا وللتنافس على تلك المعلومات، يجب على الشركات تقديمها على صورة نماذج قياسية، ودمجها، وحفظها في مستودع البيانات، وجعلها في متناول أيِّ شخص بسهولة ويسر.

على سبيل المثال، قد تقضي شركة سنوات عدّة تراكم البيانات عن أساليب التسويق المختلفة قبل أن تتمكن من جمع ما يكفي من البيانات لتحليله موثوقية وفاعلية حملة إعلانية، وظّفت شركة ديل DDB ماتريكس، وهي وحدة من شركة إعلان وكالة DDB في أنحاء العالم جميعها، لإنشاء قاعدة بيانات (على مدى سبع سنوات) تتضمن (1.5) مليون من السجلات عن كل النشرات الإعلانية المطبوعة على الحاسوب أو المذاعة أو المعروضة على التلفاز، وإعلانات الكبل، إلى جانب بيانات مبيعات ديل لكلّ من المناطق التي ظهرت فيها الإعلانات (قبل عرض تلك الإعلانات وبعدها)، حيث إن تلك المعلومات تسمح لدليل بصقل حملات الترويج من أجل كلّ وساطة في كلّ منطقة.

برمجيات ذكاء الأعمال: يشمل مصطلح (الذكاء التجاري) الذي ظهر للمرة الأولى في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين مجموعة واسعة من العمليات والبرمجيات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ونشرها، وكلها تصبُّ في مصلحة اتخاذ القرارات على نحو أفضل، إذ إن أدوات ذكاء الأعمال تسمح للموظفين باستخراج البيانات (أو ETL، كما يقول الناس في هذه الصناعة) وتحويلها وتحميلها؛ لتحليلها، ثم جعل تلك التحليلات متاحة في تقارير وتحذيرات، وبطاقات النتائج. تعود شعبية التنافس في التحليلات جزئياً إلى أنّها ردُّ على ظهور الحزم المتكاملة من هذه الأدوات.

الأجهزة الحاسوبية: قد يكون حجم البيانات اللازمة لتطبيقات التحليل مرهقة لقدرة أجهزة الحاسوب والخوادم الرخيصة، فقد حوّل

كثير من متنافسي التحليلات أجهزتهم إلى المعالجات (64) بت التي تتعامل مع كميات كبيرة من البيانات بسرعة.

الطريق لا يزال طويلاً

لدى معظم الشركات في معظم الصناعات أسباب مقنعة لمواصلة الإستراتيجيات التي كوَّنتها التحليلات، وتعدُّ الشركات التي حددناها على أنها ذات تنافسية عالية في تحليل البيانات، من الشركات الرائدة في مجالاتها، وتنسب كثيراً من نجاحها إلى استغلالها البارع للبيانات؛ فارتفاع المنافسة العالمية يكثف تلك الحاجة إلى هذا النوع من الكفاية، في حين لا تستطيع الشركات الغربية الفوز على منافساتها من الشركات الهندية الصينية فيما يتعلق بسعر المنتج، مثلاً، إلا أنه يمكن أن تكون لها اليد الطولى من خلال تعظيم عملياتها التجارية.

تستطيع أن تعرف بأنك منافس في التحليلات عندما :

1. توظف نظم معلومات متطورة وتحليلات دقيقة، ليس فقط للقدرة الأساسية، ولكن أيضاً لمجموعة واسعة من الوظائف المتنوعة مثل التسويق والموارد البشرية.
2. لا يتعرّف الفريق التنفيذي الأعلى أهمية قدرات التحليلات فقط، ولكنه يجعل تطويرها وصيانتها محور أولوياته أيضاً.
3. تتعامل مع صناعة القرارات المستندة إلى الحقيقة، ليس لأنها أفضل الممارسات فقط، ولكن لأنها جزء من الثقافة التي أكدها باستمرار كبار المديرين التنفيذيين وتداولوها فيما بينهم أيضاً.
4. لا توظف أشخاصاً ذوي مهارات تحليلية فقط، ولكن الكثير من الناس ذوو المهارات التحليلية الأفضل، لأنهم مفتاح نجاحك.

5. لا تستخدم الخبراء في تحليلات كل وظيفة ودائرة تقريباً، ولكن خذ في الحسبان أهمية تلك الإستراتيجية التي تديرها على مستوى المؤسسة جميعها.
6. لا تكون خبيراً في معالجة الأرقام فقط، ولكن تبتكر مقاييس الملكية للاستخدام في العمليات التجارية الرئيسة أيضاً.
7. لا تستأثر بالبيانات الوفيرة والتحليل لنفسك فقط، ولكن تتشارك فيها مع العملاء والموردين أيضاً.
8. لا تستهلك البيانات بشغف، ولكن تغتنم كل فرصة لتوليد المعلومات أيضاً، وتوجد ثقافة (اختبر وتعلم) تقوم على كثير من التجارب الصغيرة.
9. لا تلتزم بالتنافس على التحليلات، ولكن تبني قدراتك لسنوات عدّة أيضاً.
10. لا تؤكد أهمية التحليلات الداخلية فقط، ولكن تجعل القدرات الكمية جزءاً من مسيرة شركتك أيضاً، لتضمينها في التقرير السنوي، وفي المناقشات، ومع المحللين الماليين.

إنّ الشركات التي بدأت الآن بتبني مثل هذه الإستراتيجيات، ستجد أنها في حاجة إلى سنوات عدّة لتؤتي ثمارها، وقد وصفت الشركات في دراستنا الرحلة على أنها شاقة وطويلة جداً أحياناً، فقد أمضت وحدة بطاقات الائتمان المستهلكين والقروض التجارية داخل مصرف باركليز في المملكة المتحدة - مثلاً - خمس سنوات في تنفيذ خطتها لتطبيق التحليلات على تسويق بطاقات الائتمان وغيرها من المنتجات المالية، كانت الشركة مجبرة على إجراء تغييرات عملية في كل جانب من جوانب الأعمال التجارية للمستهلك، مثل: أخطار الاكتتاب، ووضع حدود ائتمانية، وتقديم خدمات الحسابات، والسيطرة

على الاحتيال، والبيع المتبادل، وهلمَّ جرًّا، أما في جانب التقنية، فكان عليها دمج البيانات مع عشرة ملايين من عملاء باركليز، من حاملي بطاقات الائتمان، وتحسين نوعية البيانات، وبناء نظم لتكثيف جمع البيانات وتحليلها، وإضافة إلى ذلك شرعت الشركة بسلسلة طويلة من التجارب الصغيرة للبدء في تعلُّم كيفية جذب أفضل العملاء واستبقائهم بأقل ثمن، وكان عليها توظيف أشخاص جدد من ذوي المهارات العليا.

إنَّ كثيرًا من الوقت، والنفقات المترتبة عليه، التي تتكبَّدها أيُّ شركة لتصبح متنافسة في التحليلات سيُخصَّص لمهام التقنية: صقل النظم التي تنتج بيانات الصفقات، وجعل البيانات متاحة في المستودعات، واختيار البرامج التحليلية وتنفيذها، وتجميع الأجهزة وبيئة الاتصالات. ولأنَّ أولئك الذين لا يستثمرون التاريخ محكوم عليهم ألا يتعلموا من ذلك، فإنَّ الشركات التي جمعت النُّزْر اليسير من المعلومات، أو جمعت المعلومات الخطأ في حاجة إلى جمع كمية كافية من البيانات لدعم التوقعات الموثوقة. وعليه، صرَّح مدير العملاء لتحليل البيانات في يوبي إس قائلًا: لقد كنَّا نجمع البيانات مدة ستة أو سبعة أعوام، ولكنها لم تصبح قابلة للاستخدام إلا في آخر سنتين أو ثلاثة فقط؛ لأننا كنَّا في حاجة إلى الوقت والخبرة للتحقُّق من صحة الاستنتاجات استنادًا إلى البيانات.

وبطبيعة الحال، يجب على متنافسي التحليلات تزويد قادة الموظفين بأفراد جدد. (عندما أصبح جاري لوفمان الرئيس، ثم

الرئيس التنفيذي لهارا، أحضر معه مجموعة من خبراء الإحصاء الذين يمكنهم تصميم وتنفيذ حملات تسويق مبنية على الكميات وبرامج الولاء). في الوقت نفسه، كان الموظفون الحاليون في حاجة إلى تدريب مكثف؛ لأنهم محتاجون إلى معرفة البيانات المتوافرة، والسبل التي يمكن تحليل المعلومات جميعها بوساطتها؛ ويجب أن يتعلموا كيفية معرفة هذه الخصائص، وأوجه القصور مثل البيانات المفقودة، والبيانات المكررة، والمشكلات النوعية. اقترح الرئيس التنفيذي في شركة بروكتر آند جامبل أنه ينبغي للشركات الحفاظ على المديرين في وظائفهم لمدد أطول؛ بسبب الوقت اللازم لإتقان الأساليب الكمية لأعمالهم.

وصف اختصاصي علم الأمراض الألماني رودولف فيرشو مهمة العلم بأنها (مهمة إظهار حدود ما يمكن معرفته). يتابع متنافسو التحليلات هدفاً مماثلاً، على الرغم من أن الكون الذي يسعون إلى معرفته مقيد أكثر بسلوك العملاء، وحركة المنتجات، وأداء الموظفين، وردود الفعل المالية. إن كل تقدم في التقنية والأساليب يعطي الشركات كل يوم قدرة على التعامل مع التفاصيل الحرجة من عملياتها على نحو أفضل.

إن اللاعبين المحترفين ليسوا الوحيدين الذين يلعبون كرة المال، فالشركات من مختلف المشارب جميعها ترغب في أن تكون جزءاً من اللعبة.

obeikandi.com

إدارة ذاتك

بيتر دراكر

إنَّ ما نعرفه عن حياة العظماء في التاريخ أنَّهم نجحوا في إدارة أنفسهم، وهذا بالقياس العام ما جعلهم من المنجزين الكبار، ولكنهم كانوا استثناءً نادرًا وغير عاديٍّ، من حيث المواهب والإنجازات التي تتجاوز حدود الخبرات الإنسانية، إذ يحتاج معظمنا الآن حتى أولئك الذين يتمتعون بمواهب متواضعة، إلى تعلُّم كيفية إدارة ذواتنا وتطويرها، ووضع أنفسنا في المكان الذي نستطيع فيه أن نقدم أكبر مشاركة ومساهمة، وعلينا أيضًا أن نظلَّ يقظين ذهنيًّا طوال خمسين عامًا من الحياة العملية، ما يعني أن نعرف كيف ومتى نغيِّر العمل الذي نقوم به.

ما نقاط قوّتي؟

يعتقد معظم الناس أنهم يعرفون ما يجيدونه، وهم في العادة مخطئون؛ لأنهم في الأغلب يعرفون ما الذي لا يتقنونه، وحتى في هذا يكون أكثرهم على خطأ لا على صواب، وفي الأحوال كلّها لا يستطيع

الإنسان أن يعمل إلا إذا امتلك القوة؛ إذ لا يمكننا أن نحقق أداءً من ضعف، ولا من شيء لا نستطيع القيام به بتأناً.

لم يكن الناس طوال التاريخ مضطرين كثيراً لمعرفة نقاط قوتهم، فقد ولد الإنسان في مكانة اجتماعية وخط إنتاج معين؛ فابن الفلاح فلاح، وابنة الحرفي أو زوجته حرفية.. وهلمَّ جراً. أما الآن، فتوجد أمام الناس خيارات كثيرة، وما يحتاجون إليه هو معرفة نقاط قوتهم؛ لمعرفة المكان الذي ينتمون إليه.

توجد طريقة وحيدة لاكتشاف نقاط قوتك؛ إنها تحليل التغذية الراجعة، فعندما تتخذ قراراً رئيساً، أو تقوم بعمل ذي شأن، فدوّن ما تتوقع أن يحدث، ثم قارن النتائج الحقيقية مع توقعاتك السابقة بعد تسعة أشهر أو اثني عشر شهراً، لقد مارست شخصياً هذه الطريقة لأكثر من عشرين عاماً خلت، وكنت أدهش في كل مرة أفعل ذلك؛ على سبيل المثال: أظهر لي تحليل التغذية الراجعة- وهذا ما يدهشني أكثر- أنّ لديّ فهمًا حدسيًا للأشخاص الفنيين سواء أمهنيين كانوا أم محاسبين أم باحثين اقتصاديين، وأظهر لي أيضاً أنني لا أتفق كثيراً مع الذين يمارسون وظائف عامة.

لا ريب في أنّ تحليل التغذية الراجعة يُعدّ موضوعاً جديداً؛ فقد طُرِحَ أول مرة في القرن الرابع عشر، من لدن رجل دين ألماني مغمور، وبعد مرور مئة وخمسين عاماً، تبناه كلُّ من المصلح الديني الفرنسي جون كالفين والإسباني إغناطيوس دي لويولا، اللذين طبّقاها على أتباعهما. وفي الحقيقة فإنّ التشديد على الأداء والنتائج في

هذه الممارسة هو الذي يفسر لماذا استطاع المذهبان؛ الكالفييني واليسوعي اللذان أسسهما هذان الرجلان الانتشار في عموم أوروبا في غضون ثلاثين عامًا.

عند ممارسة التغذية الراجعة باستمرار، سوف تُظهر لك هذه الطريقة البسيطة في مدة زمنية قصيرة، ربما من سنتين إلى ثلاث سنوات- مكامن نقاط قوتك؛ وهذا أهم شيء تحتاج إلى معرفته، وسوف تبين لك هذه الطريقة ما الذي تعمله أو تفشل في عمله بحيث يحرمك من المزايا الكاملة لقوتك، وسوف تظهر لك مدى كفايتك في جانب من الجوانب، وسوف تظهر لك في النهاية جوانب ضعفك وانعدام القدرة فيها على الأداء.

تترتب على تحليل التغذية الراجعة آثار عملية عدّة؛ أولها وأهمها التشديد على جوانب قوتك، ووضع نفسك في المكان الذي تستطيع فيه قوتك أن تؤدي إلى نتائج موفّقة. وثانيها العمل على تحسين نقاط قوتك؛ فالتحليل سوف يُبين لك سريعًا الجوانب التي تحتاج فيها إلى تطوير مهاراتك أو اكتساب مهارات جديدة، وسوف يظهر لك أيضًا أيّ فجوات في معرفتك يمكن ملؤها، فعلماء الرياضيات يولدون عباقرة، ولكن يستطيع أيّ فرد تعلّم علم المثلثات. أمّا ثالثها، فاكتشف أين يسبب لك غرورك العقلي جهلاً معطلاً، وتغلّب عليه؛ فكثير من الناس وبخاصة من يملكون خبرة كبيرة في مجال ما، يحتقرون المعرفة في مجالات أخرى، ويرون أن الذكاء بديل للمعرفة؛ مثلاً: يفتخر المهندسون الجهابذة بعدم معرفتهم أيّ شيء عن الآخرين، ويعتقدون

أنَّ البشر يمثلون خليطاً فوضوياً بالنسبة إلى العقل الهندسي الجيد، وعلى النقيض من ذلك لا يعرف خبراء الموارد البشرية شيئاً عن العلوم الأخرى، فهم يتفاخرون بجهلهم لمبادئ المحاسبة، أو طرق القياس الكمي، ويكتفون بمعرفتهم عن الناس. وفي الحقيقة مثل هذا الافتخار بهذا الجهل ما هو إلا هزيمة للذات؛ لذا عليك أن تبدأ بالعمل لاكتساب المهارات والمعرفة التي تحتاج إليها؛ لتحقيق قوتك وقدراتك على أكمل وجه.

من الضروري أيضاً أن تقوِّم عاداتك السيئة؛ أي الأشياء التي تفعلها أو لا تفعلها، وتعرقل فاعليتك وأداءك؛ لأن مثل هذه العادات سوف تظهر في التغذية الراجعة؛ مثلاً: قد يكتشف أحد المخططين أن خطئه الجيدة تفشل بسبب عدم متابعتها، فهو يعتقد - مثل كثير من الناس الأذكياء- أن الأفكار تزيل الجبال، لكنه ينسى أن الجرافات هي التي تزيل الجبال، أما الأفكار فتظهر في المكان الذي يجب على الجرافات العمل فيه، وعلى هذا المخطط إدراك أن العمل لا ينتهي بانتهاء إعداد الخطة، بل عليه إيجاد الأشخاص القادرين على تنفيذها، ومن ثمَّ توضيحها لهم، وعليه أيضاً أن يعدل الخطة ويغيِّرها في أثناء عملية التطبيق إن دعت الحاجة إلى ذلك. وأخيراً، عليه أن يقرر متى يتوقف عن مواصلة تطبيق هذه الخطة.

في الوقت ذاته، سوف تكشف التغذية الراجعة أيضاً متى تكون المشكلة هي انعدام الأخلاق؛ فالأخلاق هي (زيت التشحيم) في أي مؤسسة لضمان انسياب العمل بليّن ويسر، فمن المعروف في القانون

الطبيعي حدوث صدام بين أيّ جسمين متحرّكين يحتكُّ أحدهما بالآخر، والأمر ينطبق على البشر مثلما ينطبق على الأشياء الجامدة، إذ إنّ من شأن الأخلاق- الأشياء البسيطة مثل قول (من فضلك) (لو سمحت)، (شكرًا)، ومعرفة اسم زميلك في العمل، والسؤال عن أحوال عائلته- أن تجعل أيّ شخصين يعملان معًا يتعاونان، سواء يحبّبان بعضهما أم لا. لكن المشكلة أنّ الأذكيا، ولا سيّما الشباب منهم، لا يدركون ذلك في كثير من الأحيان، فإذا أظهر التّحليل أنّ عمل شخص ذكيّ يفشل مرة تلو أخرى عندما يطلب إلى الآخرين مساعدته، فإن ذلك يشير إلى انعدام الكياسة؛ أي الافتقار إلى الأخلاق.

مُختصر الفكرة

إننا نعيش في عصر الفرص غير المسبوقة، فإذا كان لديك الطموح والدافعية والذكاء، فبإمكانك الوصول إلى قمة وظيفتك المختارة، بصرف النظر عن النقطة التي بدأت منها، لكن الفرص ليست مجانية؛ إذ تترتب عليها مسؤوليات جمة. إنّ الشركات، في أيامنا هذه، لا تدير وظائف العاملين في مجال المعرفة*، بل على كلِّ منا أن يكون المدير التنفيذي لنفسه. باختصار، الأمر منوط بك لتتبوأ منصبًا في مجال عملك، ولتعرف متى تغيّر

* (knowledge worker) موظف المعرفة أو الموظف المختصّ، من المصطلحات المختلف عليها حتى الآن، ويسمى أحيانًا رجل التنظيم رجل المؤسسة (organization man) - كما سيرد لاحقًا- الذي ينذر بحياته الشخصية لمصلحة المؤسسة التي يعمل فيها. إنه مصطلح فضفاض: ويعني الموظف الذي يقوم بعمل إبداعي لحل المشكلات، أو الذي يوظف معرفته لإضافة منتج جديد، أو تحسين قيمة منتج موجود، أو هو موظف المكتب ذو الياقة البيضاء. إنه الموظف الذي تكون المعرفة رأسماله؛ (الذي يفكر ليكسب لقمة عيشه). وتدرج تحت هذا المصطلح مسميات كثيرة، مثل مهندسي البرمجيات، والعلماء، والمحامين، والمحللين، ويسمى مثل هؤلاء الموظفين (الدولار الذهبي): نظرًا لرواتبهم العالية واستقلاليتهم النسبية في إدارة وظائفهم - المترجم.

مسارك، والأمر متروك لك أيضاً لإبقاء نفسك مشغولاً ومنتجاً طوال حياة عملية قد تمتد لنحو خمسين عاماً.

لإتقان القيام بهذه الأشياء كلها، عليك أن تعرف نفسك جيداً؛ ما أكثر جوانب قوّتك المميزة؟ وما أكثر جوانبها ضعفاً؟

من المهم أيضاً أن تعرف كيف تتعلّم وتعمل مع الآخرين؟ ما القيم التي عليك التمسك بها بقوة؟ ما بيئة العمل المناسبة التي يمكنك فيها تقديم أفضل ما لديك؟

إنّ المعنى هنا واضح: لن تستطيع تحقيق ميزة حقيقية ودائمة إلا إذا جمعت بين جوانب القوة ومعرفة ذاتك، وتصرفت على هذا الأساس.

تطبيق الفكرة

لستطيع بناء حياة من التّميّز، أسأل نفسك هذه الأسئلة أوّلاً:

ما نقاط قوّتي؟

من أجل تحديد نقاط قوّتك بدقّة، استخدم تحليل التّغذية الراجعة. وفي كل مرة تتخذ فيها قراراً رئيساً، اكتب النتائج التي تتوقعها، وبعد مرور شهر عدّة، قارن النتائج الحقيقية بما كان مُتوقّعا، وابحث عن الأنماط المتكررة في المقارنة: ما النتائج التي تتقن التوصل إليها؟ ما القدرات التي تحتاج إلى تقويتها من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة؟ ما العادات غير المجدية التي تمنعك من تحقيق النتائج التي تنشدها؟ وعند تحديد الفرص المطلوبة للتحسين، لا تهدر الوقت في اللجوء إلى مجالات المهارات التي لا تتقنها، وبدلاً من ذلك، شدّد على جوانب القوة عندك.

كيف أعمل؟

ما أفضل الطرق التي تعمل بها؟ هل تعالج المعلومات بطريقة فاعلة عن طريق قراءتها، أم عن طريق سماعك للآخرين وهم يناقشونها؟ هل تحقق الأفضل بالعمل مع الآخرين أم عندما تعمل منفرداً؟ هل يكون أداؤك أفضل عندما تتخذ القرارات أم عندما توجه الآخرين بخصوص القضايا الرئيسية؟ هل تكون في أفضل حالاتك عندما تسوء الأوضاع أم تكون في قمة عطائك في الظروف المتوقعة الأكثر انتظاماً؟

ما القيم التي أؤمن بها؟

ما أخلاقياتك؟ ما الذي تراه من أهم المسؤوليات بالنسبة إليك كي تعيش حياة أخلاقية محترمة؟ هل تتسجم أخلاقيات المؤسسة التي تعمل فيها مع القيم التي تؤمن بها؟ إذا كان الجواب بالنفي، فسوف تعاني في حياتك الوظيفية الإحباط وضعف الأداء.

إلى أين أنتمي؟

ادرس جوانب القوة، والقيم، وأسلوب العمل المفضل لديك، وفي ضوء ما تتوصل إليه من استنتاجات: ما نوع بيئة العمل التي تناسبك؟ عندما تجد البيئة المثالية، فسوف تنقل نفسك من مجرد موظف مقبول إلى موظف لامع.

ما الذي أستطيع تقديمه؟

في العصور الماضية، كانت الشركات تحدد للعاملين فيها نوع مساهماتهم التي عليهم القيام بها، أما اليوم فأمامك خيارات كثيرة، ومن أجل تحديد أفضل الطرق التي تستطيع بها الارتقاء بأداء المؤسسة، اسأل أولاً: ما الذي يتطلبه الوضع؟ وكيف تستطيع تقديم أكبر مساهمة في جهود المؤسسة بناء على جوانب قوتك، وأسلوب عملك وقيمك؟

علاوة على ذلك، يمكن أن ترشدك مقارنة التوقعات بالنتائج التي توصلت إليها إلى ما يجب عليك الامتناع عن القيام به، فلدينا جميعاً جوانب كثيرة لا نمتلك فيها المواهب أو المهارات المطلوبة، ولا تتوافر لنا الفرصة لنصبح حتى من متوسطي الأداء؛ ولذلك على أيّ إنسان ولا سيّما موظف المعرفة، ألا يتولى القيام بأيّ عمل، أو وظيفة، أو مهمّة في هذه الجوانب، وعلى الفرد ألا يبذل جهداً كبيراً في تحسين جوانب الأداء المتدني؛ لأننا نحتاج إلى طاقة وعمل أكبر للتحسّن من انعدام الكفاية إلى الأداء المتوسط أكثر مما نحتاج إلى الانتقال من الأداء الواقعيّ إلى التميّز. وعلى الرّغم من ذلك، يصرُّ معظم الناس وبخاصة معظم المعلمين ومعظم المؤسسات على تحويل العاملين الذين تعوزهم الكفاية إلى عاملين عاديين، والحقيقة هي أنّ الجهد والموارد والوقت يجب أن تخصّص بدلاً من ذلك لجعل الموظف الكفؤ موظفاً المعياً ذا أداء مميّز.

كيف أنجز العمل؟

من الغريب والمثير أن عدداً قليلاً من الناس فقط هم الذين يعرفون كيف ينجزون الأعمال، وفي الحقيقة لا يعرف معظمنا أيضاً أنّ الأشخاص المختلفين يعملون وينجزون بطريقة مختلفة، ويوجد أفراد كثيرون يعملون بطرق ليست مألوفة لديهم، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى انعدام الأداء، أما في نظر موظف المعرفة، فإن سؤال: كيف يكون أدائي؟ قد يكون أهم من سؤال: ما جوانب قوّتي؟

ومثلما تتمايز جوانب القوة عند الإنسان، فإن طريقة الأداء تتمايز أيضًا؛ فهذا أمر مرتبط بالشخصية، وسواء تكوّنت هذه الشخصية بالوراثة أو الاكتساب، فمن المؤكد أنها قد تكوّنت قبل التحاق الشخص بالعمل، حيث إن الطريقة التي يعمل بها الفرد حقيقة واقعة، تمامًا مثل حقيقة أنّ شخصًا ما يجيد عمل شيء ما أو لا يجيده، ويمكن تغيير طريقة الأداء إلى حدّ ما، ولكن من غير المحتمل تغييرها تمامًا، وهذا أمر ليس سهلًا بكلّ تأكيد. ومثلما يحقّق الناس النتائج بالقيام بما يجيدونه، فإنهم يحقّقون النتائج أيضًا عن طريق العمل بطرائق يحسنون أداءها، حيث إن صفات شخصية مشتركة قليلة تحدّد طريقة أداء الفرد عادةً.

هل أنا قارئ أم مستمع؟

إن أول شيء عليك أن تعرفه هو ما إذا كنت قارئًا أم مستمعًا، حيث إنّ عددًا قليلًا من الناس لا يعرفون هل هم قارئون أم مستمعون، ونادرًا ما يجمع الإنسان بين هاتين الصّفتين، وتوجد بعض الأمثلة تظهر حجم الضرر الذي يسببه هذا الجهل.

عندما كان دوايت إيزنهاور القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا، كان محبوبًا من الصحافة، وكانت مؤتمراته الصحفية معروفة بأسلوبها؛ كان الجنرال إيزنهاور يظهر تحكّمًا تامًا في الإجابة عن أي سؤال يُطرح عليه، ويستطيع أن يصف أيّ وضع، ويشرح أيّ سياسة بجمليتين أو ثلاث جمل رائعة، وبعد عشر سنوات نظر الصحفيون الذين كانوا من المُعجبين به إليه باحتقار وازدراء، وقالوا: إنه لم يكن يجيب عن أيّ

سؤال مطلقاً، ولكنه كان يتطرق إلى شيء آخر مختلف تماماً. وسخروا منه باستمرار لتشويه اللغة الإنجليزية بأجوبته المليئة بأخطاء القواعد.

من الواضح أن إيزنهاور لم يعرف أنه كان قارئاً لا مستمعاً. فعندما كان قائداً عاماً في أوروبا، حرص مساعده على وجوب تقديم الأسئلة الصحفية مكتوبة قبل نصف ساعة في الأقل من بدء المؤتمر الصحفي؛ ولذلك لم يجد صعوبة في الإجابة عن الأسئلة، وعندما أصبح رئيساً للولايات المتحدة، سبقه رئيسان مستمعان، هما: فرانكلين روزفلت، وهاري ترومان، وقد عرف الرجلان نفسيهما أنهما مستمعان، وكانا يستمعان بالمؤتمرات الصحفية المفتوحة وربما شعر إيزنهاور أنّ عليه أن يفعل مثلما كان الرئيسان السابقان يفعلان.

ونتيجة لذلك، لم يكن يسمع حتى الأسئلة التي يطرحها الصحفيون، لكنه لم يكن حالة شاذة للإنسان غير المستمع.

بعد سنوات قليلة، أساء ليندون جونسون لرئاسته إلى حد كبير؛ لأنه لم يعرف أنه مستمع، كان سلفه جون كينيدي رئيساً قارئاً، جمع حوله مجموعة من الكتاب اللامعين ليكونوا مساعديه، وحرص على أن يكتبوا له، ومن ثمّ يناقش مذكراتهم معهم.

ما حدث أن جونسون احتفظ بهؤلاء الأشخاص ضمن فريقه الرئاسي، فاستمروا في الكتابة له، ولكن من الواضح أنه لم يفهم كلمة واحدة مما كتبه، ولكنه كان رائعاً عندما كان عضواً في مجلس الشيوخ؛ لأنّ على البرلمانين أن يكونوا مستمعين جيدين في المقام الأول.

في الحقيقة قليل من المستمعين الجيدين يمكن تحويلهم، أو يحوّلون أنفسهم إلى قارئين جيدين والعكس صحيح. وعليه، فإن المستمع الذي يحاول أن يكون قارئاً سوف يواجه مصير ليندون جونسون، في حين سيكون مصير القارئ الذي يحاول أن يكون مستمِعاً مثل مصير دوايت إيزنهاور، وكلاهما لن يحقق الأداء أو الإنجاز المطلوب.

كيف أتعلّم؟

الشيء الثاني الذي يتعين علينا معرفته عن كيفية الأداء هو معرفة الإنسان كيف يتعلّم، حيث إن كثيراً من الكُتّاب الرائعين لم يكونوا متفوّقين في المدرسة، وهم يتذكرون أيام الدّراسة على أنّها عذابٌ حقيقيّ.

ومع ذلك، يوجد عدد قليل من زملائهم لا يرون الأمر على هذا النحو، ربما أنّ هؤلاء لم يتمتّعوا بأيام الدّراسة كثيراً، لكن أسوأ شيء عانوه كان الملل، وتفسير ذلك أن الكُتّاب عموماً لا يتعلّمون بالاستماع والقراءة، بل بالكتابة، ولأنّ المدارس لا تسمح لهم بالتعلّم بهذه الطّريقة، فإنّ درجاتهم تكون متدنيّة.

لقد نظّمت المدارس في كلّ مكان على فرضيّة أنّ هناك طريقة صحيحة واحدة للتعلّم فقط، وهذه تنطبق على الجميع؛ لأنّ التعلّم بالطّريقة التي تنتهجها المدرسة يعدّ معاناة حقيقة للطلاب الذين يتعلمون بطريقة مختلفة، مع أنّ الواقع يشير إلى وجود عشرات الطّرائق للتعلّم.

يتعلم أشخاص مثل رئيس الوزراء البريطاني السابق ونستون تشرشل، عن طريق القراءة ويتعلم آخرون بكتابة الملاحظات، فقد ترك لنا الموسيقار بهوفن - مثلاً - عددًا كبيرًا من دفاتر الملاحظات، لكنه قال: إنه لم يرجع إليها مطلقًا عندما أُلّف القطع الموسيقية (السيمفونيات)، وعندما سُئِل عن سبب احتفاظه بها، أجاب: لو أنني لم أكتب تلك الملاحظات مباشرة عندما كانت فكرة ما تأتيني؛ لنسيتها في حينها، أما عندما أضعها في دفتر ملاحظات، فلن أنساها أبدًا، ولن أكون في حاجة إلى مراجعتها مرة أخرى. وفي الواقع، إن بعض الناس سيتعلمون بالممارسة، في حين يتعلم آخرون عندما يستمعون إلى أنفسهم وهم يتحدثون.

أعرف مديرًا حوّل شركة عائلية صغيرة إلى شركة صناعية رائدة، وهو من الذين يتعلمون عن طريق الحديث، إذ كان من عادته أن يدعو موظفيه جميعهم إلى مكتبه مرة كل أسبوع، ليتحدث إليهم ساعتين أو ثلاث عن مسائل تتعلق بسياسة الشركة، وي طرح ثلاثة احتمالات لكل قضية، وكان نادرًا ما يسمح لهم بالتعليق أو طرح الأسئلة، فما أراد هو وجود جمهور يتحدث إليه ليسمع نفسه وهو يتكلم، وهكذا تعلم هذا المدير الناجح. وعلى الرغم من أنه حالة متطرفة، فإن التعلم عن طريق الكلام ليس طريقة غريبة، إذ إن المحامين الناجحين يتعلمون بالطريقة نفسها، ومثلما يفعل كثير من أطباء التشخيص أيضًا.

ولا شك في أنّ معرفة الطريقة التي تتعلم بها تعد أسهل طريقة من بين أساليب معرفة الذات التي يمكن اكتسابها جميعها، فعندما

أسأل بعض الناس: كيف تتعلمون؟ يعرف معظمهم الجواب، ولكن عندما أسألهم: كيف تستثمرون هذه المعرفة؟ فإن عددًا قليلًا منهم يعرف الجواب، ومع ذلك يظل استثمار هذه المعرفة أو عدم استثمارها المفتاح للأداء من عدمه.

لذلك، علينا أولاً أن نسأل أنفسنا: هل نحن قارئون أم مستمعون؟ وكيف نتعلم؟ ولكنهما ليسا السؤالين الوحيديين، فمن أجل النجاح في إدارة نفسك بفاعلية، عليك أيضاً أن تسأل: هل أتعامل مع الآخرين بصورة جيدة؟ أم أفضل العمل منفرداً؟ وإذا كنت تجيد العمل مع الآخرين، فعليك أن تسأل بعد ذلك: ما نوع هذه العلاقة؟ فبعض الأشخاص يعملون بصورة أفضل وهم مرؤوسين.

إن أفضل مثال على ذلك الجنرال جورج باتون، البطل العسكري الأمريكي في الحرب العالمية الثانية، الذي تبوأ أعلى رتبة عسكرية في الجيش الأمريكي، ولكن عندما اقترح أن يتولى منصباً قيادياً مستقلاً، ردَّ رئيس الأركان الجنرال جورج مارشال، الذي ربما كان أفضل من يختار الضباط لمنصب قيادي في التاريخ الأمريكي، بالقول: «إن باتون هو أفضل مرؤوس عرفه الجيش الأمريكي، لكنه سيكون أسوأ قائد».

يعمل بعض الأشخاص على أكمل وجه عندما يكونون أفراداً ضمن فريق، ويعمل آخرون بصورة أفضل عندما يعملون وحدهم، وقد تجد من بينهم مدربين أو موجهين موهوبين، في الوقت الذي لا تجد فيه آخرين يجيدون التدريب أو التوجيه.

سؤال آخر مهم هل أحقق نتائج بصفتي صانع قرار أم مستشاراً؟ فعدد كبير من الأشخاص يكون أداؤهم رائعاً عندما يكونون مستشارين، ولكنهم لا يتحمّلون عبء اتخاذ القرارات وضغطها.

وفي المقابل، يوجد عدد كبير من الناس الآخرين الذين يحتاجون إلى وجود مستشار ليجعلهم يفكرون، ثم يستطيعون بعد ذلك اتخاذ القرارات وتطبيقها بسرعة وثقة وشجاعة، وهذا من بين الأسباب التي تجعل الصّنف الثاني في أيّ مؤسسة يفشل عندما يُرَفَّق إلى منصب الشخص الأول؛ لأنّ هذا المنصب يتطلّب صانع جريئاً، فكثيراً. وكثيراً ما يضع صنّاع القرار الأقوياء شخصاً يتقنون به في المنصب الثاني مستشاراً لهم، ويكون هذا الشخص مُميّزاً في ذاك المنصب، لكنه يفشل حال وضعه في المنصب الأول، فهو يعرف ما يجب أن يكون عليه القرار، لكنه لا يتحمّل مسؤولية اتخاذها.

غير أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحدّ، بل يجب طرح سؤال آخر، وهو: هل يكون أدائي أفضل تحت الضّغط، أم أحتاج إلى بيئة منظمة وواضحة جدّاً؟ هل أعمل بصورة أفضل في مؤسسة كبيرة أم صغيرة؟ إذ إنّ عددًا قليلاً من الناس الذين يعملون على نحو جيّد في كلتا البيئتين، وقد رأيت مراراً وتكراراً أشخاصاً كانوا ناجحين في مؤسسات كبيرة، لكنهم فشلوا فشلاً ذريعاً عند انتقالهم إلى مؤسسات صغيرة، والعكس صحيح.

إنّ الاستنتاج الذي أودّ توكيده هو: لا تحاول تغيير ذاتك، فمن غير المحتمل أنك ستنجح، ولكن عليك أن تجتهد لتحسين الطّريقة

التي تعمل بها، ولا تحاول القيام بعمل لا تستطيع أداءه، أو يكون أدائك فيه ضعيفاً.

ما المُثل التي أومنُ بها؟

أخيراً، لتستطيع إدارة ذاتك، اسأل نفسك: ما المُثل التي أومنُ بها؟ وهذا ليس سؤالاً أخلاقياً؛ لأنّ قوانين الأخلاق واحدة للناس كافة، وإثبات ذلك يتحقّق عن طريق اختبار بسيط أسميته (اختبار المرأة).

في مطلع القرن العشرين، كان (الدبلوماسي) الأكثر احتراماً وتقديراً من بين (دبلوماسي) الدول الكبرى جميعهم هو السفير الألماني في لندن، فقد كان ذلك السفير مؤهلاً لتولّي مناصب رفيعة، مثل وزير خارجية بلاده في الأقل، إن لم يكن المستشار، لكنه اختار عام 1906م أن يستقيل من منصبه فجأة، على أن يرأس حفل عشاء أقامه السلك الدبلوماسي على شرف الملك إدوارد الخامس، فقد كان الملك زير نساء، وقال بصراحة: إنه يريد أن يرى حضوراً نسائياً في الحفل. ونُقل عن السفير قوله: «أرفض أن أرى قوَّاداً في المرأة وأنا أخلق ذقتي كلُّ صباح».

هذا هو اختبار المرأة، فالأخلاق تتطلّب أن تسأل نفسك: ما نوع الشخص الذي أودّ أن أراه في المرأة صباحاً؟ فما يعدُّ تصرفاً أخلاقياً في مؤسسة أو موقف ما هو تصرف أخلاقيّ في مؤسسة أو موقف آخر، فالأخلاق ليست سوى جزء من نظام القيم وبخاصة النظام الأخلاقي لأيّ مؤسسة.

لذلك، من شأن العمل في مؤسسة لا ينسجم نظام القيم فيها مع نظام القيم الذي يؤمن به الشخص أن يؤدي إلى الإحباط وتدني الأداء. لنأخذ حالة مدير موارد بشرية ناجح في شركة استحوذت عليها شركة أخرى، فبعد الاستحواذ رُقِيَ المدير للقيام بالعمل الذي يتقنه على أكمل وجه، وهذا يشمل اختيار الموظفين لمناصب مهمة، كان هذا المدير يؤمن بأن على الشركة ألا تعين موظفين لمثل هذه المناصب من مصادر تؤمن بتعيين موظفين خارجيين؛ (لضخ دم جديد في الشركة).

ويمكن أن نقول كثيراً عن هذين المَنَحِيَيْن، وفي ضوء خبرتي أرى أن الإجراء السليم هو تطبيق شيء من هذا وذلك؛ لأن هذين المَنَحِيَيْن غير متطابقين من حيث المبدأ - ليس في جانب السياسات ولكن في الجانب القيمي، إنهما يعبران عن وجهتي نظر مختلفتين بخصوص العلاقة بين الأفراد والمؤسسات؛ أي وجهات نظر مختلفة بخصوص مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها وتطويرهم؛ ووجهات نظر مختلفة بخصوص مساهمة الفرد في أي مشروع. وفي الحالة التي بين أيدينا، استقال المدير بعد سنوات عدّة من الإحباطات، تاركاً وراءه خسارة مالية كبيرة؛ لقد كانت قيمه متعارضة مع قيم الشركة.

وبالمثل، إذا كانت شركة دواء تحاول تحقيق إنجازات بإجراء تحسينات مستمرة ومتواصلة، أو عن طريق تحقيق (اختراقات) مؤقتة وخطيرة ومكلفة، فهذه ليست مسألة اقتصادية في الأساس، فالنتيجة من كلتا الإستراتيجيتين قد لا تكون مختلفة كثيراً. بعبارة أخرى، يوجد

تناقض بين نظام قيم ينظر إلى مساهمة الشركة من منظور مساعدة الأطباء على تحسين ما يقومون به فعلاً، ونظام قيمي يرمي إلى تحقيق اكتشافات علمية.

وسواء أردنا إدارة شركة ما لتحقيق نتائج قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، فالمسألة تتعلق بالقيم، إذ يعتد المحللون الماليون أنّ بالإمكان إدارة الشركة لتحقيق الهدفين في آن واحد، ولا شك في أنّ رجال الأعمال الناجحين يعرفون هذه الحقيقة أفضل من غيرهم، ذلك أنّ على كل شركة أن تحقق نتائج على المدى القصير، ولكن في حال حدوث تضارب بين الهدف قصير الأجل وطويل الأجل، فإنّ على الشركة أن تحدّد أولوياتها، وهذا في الأساس ليس خلافًا في الاقتصاديات، بل هو تضارب في القيم بخصوص عمل الشركة ومسؤولية الإدارة.

لكنّ تضارب القيم ليس في الشركات التجارية فقط، إذ توجد، - مثلاً - إحدى الكنائس سريعة الانتشار في الولايات المتحدة تقيس النجاح عن طريق عدد الأعضاء الجدد الذين يحضرون الصلوات، وفي المقابل، تؤمن كنائس أخرى بأنّ ما يهمها هو النّموّ الروحي للناس.

مرة أخرى، لا يتعلق هذا الأمر بالأعداد، فلأول وهلة يبدو أن الكنيسة الثانية تتوسّع ببطء، لكنها تجتذب نسبة كبيرة من الأتباع أكثر من الكنيسة الأولى؛ أي إنّ نموّها أكثر ثباتًا، وهذه أيضًا ليست مشكلة إيمانية أو ثانوية؛ إنها قضية تتعلق بالقيم، فقد أعلن أحد رجال الدين في مناظرة علنية: ما لم تأتوا إلى الكنيسة

أولاً، فلن تهتدوا أبداً إلى بوابة مملكة السماء، فردّ عليه المحاور الآخر: ما لم تبحثوا أولاً عن بوابة مملكة السماء، فلا مكان لكم في الكنيسة.

إن المؤسسات تؤمن بالقيم مثلما يؤمن بها الناس، ومن أجل أن يكون الإنسان فاعلاً في أي مؤسسة، يجب أن تكون قيمه منسجمة مع قيمها، ولا يشترط أن تكون القيم متشابهة، ولكن يجب أن تكون مستعدة للتعايش معاً، وإلا فإن هذا الشخص لن يشعر بالإحباط فحسب، بل لن يحقق أي نتائج أبداً.

والحقيقة أن جوانب القوة عند الإنسان، والطريقة التي يعمل بها نادراً ما تتضارب، وإنما تكمل بعضها، إلا أن التناقض يحدث في بعض الأحيان بين قيم ذلك الإنسان وجوانب القوة عنده، فما يتقن الإنسان القيام به قد لا يتفق مع نظامه القيمي، وفي هذه الحالة، قد لا يبدو العمل مستحقاً ليكرس حياته له (أو حتى جزءاً منها).

وهنا استمىح القارئ عذراً لأتحدث عن قانون شخصي كنت مضطراً بسببه للاختيار بين قيمي وما كنت أمارسه بنجاح، ففي منتصف ثلاثينيات القرن الماضي، كنت موظف استثمار شاباً في أحد المصارف في لندن، وكان العمل يناسب قدراتي تماماً، ولكنني رأيت أنني لا أقدم مساهمة بصفتي مدير أصول، فتيقنت آنذاك أن الناس هم القيمة الحقيقية بالنسبة إلي، وأن لا فائدة من جمع المال لأكون الأغنى بين الأموات.

وعلى الرغم من أنني لم أملك المال الكافي، أو أيّ فرص وظيفيّة أخرى، وعلى الرغم من وطأة الكساد في ذلك الوقت، فقد استقلت من وظيفتي، وكان قرارى صائباً. ما أريد قوله هو أنّ القيم يجب أن تكون الاختبار النهائي.

إلى أين أنتمي؟

يوجد عدد قليل من الناس الذين يعرفون إلى أين ينتمون في وقت مبكر من حياتهم، فخبراء الرياضيات والموسيقيون، والطهاة عادة ما يكونون كذلك وهم في الرابعة أو الخامسة من العمر. أما الأطباء، فعادة ما يقررون اختيار هذه المهنة في سنّ المراهقة إن لم يكن قبل ذلك، لكن معظم الناس وبخاصة الأذكىء منهم لا يعرفون إلى أين ينتمون إلا بعد أن يتخطوا منتصف العشرينات من العمر، ومن المفترض عندها أنهم أصبحوا يعرفون أجوبة الأسئلة الثلاثة الآتية: ما نقاط قوتي أو قدراتي؟ كيف أعمل؟ ما القيم التي أؤمن بها؟ ثم يقررون إلى أين ينتمون بناء على هذه الإجابات. أو أنهم سيكونون بدلاً من ذلك، قادرين على تحديد إلى أين لا ينتمون، فعلى الشخص الذي تعلّم أنه لا يستطيع العمل بصورة جيدة في مؤسسة كبيرة، أن يرفض هذه الوظيفة إذا ما أتحت له، وأنّ على الشخص الذي يعرف أنه ليس صانع قرار، أن يرفض أيّ وظيفة يترتب عليها اتخاذ القرارات، وبالأهمية نفسها فإن معرفة الأجوبة عن هذه الأسئلة يمكن الشخص أن يقول عندما تتاح له فرصة، ووظيفة أو مهمة: نعم، سأقوم بذلك. ولكن هذه هي الطريقة التي سألجأ إليها، هذه هي الطريقة التي يجب

أن أقبل على أساسها، هذه هي الطريقة التي سأبني عليها علاقتي، هذه هي النتائج التي عليك أن تتوقعها مني في هذه المدة الزمنية؛ لأنّ هذه هي شخصيتي الحقيقية.

لا يمكن تخطيط الوظائف والحياة العملية؛ لأنها تتطور عندما يكون الأفراد مستعدين لاغتنام الفرص لأنهم يعرفون قدراتهم، وقوتهم، وطريقة عملهم، وقيمهم، فمعرفة الفرد لموقعه يمكن أن يحوّل إنساناً عادياً - مع أنه مجتهد وكفاء لكنه متواضع الأداء - إلى إنسان آخر بأداء مُميّز.

ما الذي عليّ أن أقدمه؟

لم يعتد الناس طوال التاريخ أن يسألوا: ما الذي عليّ أن أقدمه؟ فقد اعتادوا تنفيذ التعليمات بخصوص ما عليهم تقديمه، وكانت مهماتهم تتحدّد إما من طبيعة العمل نفسه، مثلما هو الحال مع الفلاح أو الحرفي، أو من رب العمل، مثلما هو الحال مع خدام المنازل، فقد كان من المسلمات، حتى بداية القرن العشرين، أن معظم الناس تابعين ومرؤوسين يقومون بما يُطلب إليهم القيام به، وحتى في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، ظلّ موظفو المعرفة الجدد (الذين يسمّون رجال المؤسسة) يعتمدون على دائرة شؤون الموظفين لتخطيط وظائفهم.

ولكن في نهاية ستينيات القرن الماضي، لم يعد الأفراد يقبلون أن يُملى عليهم ما يجب أن يقوموا به، فقد أخذ الشباب يتساءلون: ما

الَّذِي أريد أن أعمله؟ فكان الجواب أنّ الطّريقة الوحيدة للمساهمة هي أن تقوم بذلك (على وفق مزاجك وبحسب هواك*). لكنّ هذا الحلّ كان غير موفّق على شاكلة خطأ (رجال المؤسسة)؛ لأنّ عددًا قليلًا فقط من الذين كانوا يؤمنون بأن طريقة (على وفق مزاجك وبحسب هواك) ستؤدي إلى المساهمة وتحقيق الذات والنجاح، هم الذين استطاعوا تحقيق واحد من هذه الأشياء.

وعلى الرّغم من ذلك، مضى العهد الذي كان على الفرد أن يقوم بما يُطلب إليه أو يُكلّف للقيام به؛ لذا على موظفي المعرفة بوجه خاص أن يتعلّموا طرح سؤال لم يُطرح من قبل، وهو: ما المساهمة التي يجب عليّ أن أقدمها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، عليهم أن يعالجوا ثلاثة عناصر مختلفة، هي:

1. ما الذي يتطلبه الوضع؟
2. في ضوء قدراتي وطريقة عملي وقيمي، كيف أستطيع تقديم أكبر مساهمة لما يجب القيام به؟
3. ما النتائج التي يجب تحقيقها لإحداث التّغيير؟

لنأخذ خبرة مدير مشفى عُيّن حديثًا. كان المشفى كبيرًا ومعروفًا، ولكنه ظلّ يعيش على سمعته طوال ثلاثين عامًا، فقرّر المدير الجديد أنّ مساهمته يجب أن تكون في وضع معيار تميّز في أحد المجالات خلال سنتين، فاختر التّشديد على قائمة الطوارئ التي كانت كبيرة،

* (do your own thing) بأن تفعل ما تريده كما يحلو لك، وتمارس اهتمامك من دون أن تقلد ما يقوم به الآخرون أو الاهتمام بما يعتقدون.

ومكشوفة، وغير مرتبة، وقرّر أن على كل مريض يدخل غرفة الطوارئ أن يخضع للكشف من قبل ممرض مؤهل خلال دقيقة فقط، وبعد مرور عام على توليه هذا المنصب، أصبحت قاعدة الطوارئ نموذجاً يُحتذى به من المشافي كلها في الولايات المتحدة، واستطاع المدير الجديد إحداث تغيير شامل في المشفى في العامين اللاحقين.

كما نرى من هذا المثال، من النادر أن يوجد أشخاص ينظرون إلى المستقبل، ويضعون خطاً معقولة ومحددة، وواضحة، تغطي مدة زمنية قصيرة؛ لذلك يجب أن يكون السؤال في معظم الحالات: أين وكيف يمكنني تحقيق النتائج التي ستحدث تغييراً خلال عام ونصف من الآن؟ على الجواب أن يأخذ أشياء عدّة في الحسبان: أولاً، أن تكون النتائج صعبة التحقيق، لكنها ممكنة، إذ ليس من الطموح بل من الغباء السعي وراء تحقيق المستحيل. ثانياً، يجب أن تكون النتائج مفيدة، وذات جدوى، وأن تحدث فرقاً ملموساً. ثالثاً، يجب أن تكون النتائج واضحة وملموسة، وقابلة للقياس إن أمكن، وسوف ينبثق عن ذلك مسار عمل: ماذا نفع؟ من أين نبدأ؟ كيف نبدأ؟ ما الأهداف التي سنضعها؟

مسؤولية العلاقات

يعمل أشخاص قليلون وحدهم، ويحققون نتائج بأنفسهم، مثل الفنانين، والعلماء، والرياضيين العظام، لكن معظم الناس يعملون ويكونون فاعلين عند عملهم مع آخرين، وهذا صحيح سواء أعضاء في مؤسسة كانوا، أو يعملون لحسابهم؛ لذلك تتطلب إدارة الذات تحمّل مسؤولية العلاقات، ولهذا الأمر جانبان، هما: تقبل حقيقة أن

الأشخاص الآخرين أفراد مثلك تمامًا، وأنهم يتصرفون بوصفهم بشرًا أيضًا، وهذا يعني أن لديهم قدرات، وجوانب قوة، وطرقًا لإنجاز الأشياء، علاوة على القيم التي يؤمنون بها؛ لذلك إذا أردت أن تكون فاعلاً، فعليك أن تعرف قدرات زملائك في العمل وطرق أداءهم وقيمهم.

بيدو هذا الأمر واضحًا جليًا، ولكن يهتمُّ قليل من الناس بذلك؛ ومثال ذلك الشخص الذي تدرّب على كتابة تقارير في مهمته الأولى؛ لأنَّ رئيسه في العمل كان قارئًا، وحتى لو كان رئيسه اللاحق مستمعًا، فسوف يستمر هذا الشخص في كتابة تقارير لا تؤدي إلى نتيجة باستمرار.

وسوف يظلُّ الرئيس يعتقد باستمرار أنَّ هذا الموظف غبي، وغير كفاء، وكسول، وأنه سيفشل في عمله، ولكن كان من الممكن تجنب هذا الوضع لو أنَّ هذا الموظف راقب رئيسه الجديد، ورأى طريقة عمله وأدائه ومن ثمَّ جعل عمله متناغمًا مع ما عليه رئيسه.

أودُّ الإشارة هنا إلى أنَّ المديرين أو الرؤساء ليسوا مجرد تسمية في هيكل المؤسسة، وليسوا (وظيفة) أيضًا، إنهم أفراد لهم الحق في إنجاز العمل بالطريقة التي يتقنونها؛ لذلك فالأشخاص الذين يعملون معهم ملزمون بملاحظاتهم لمعرفة كيف يعملون، ولتكيف أنفسهم مع كلِّ ما يجعل رؤساءهم أكثر فاعلية، وهذا في الحقيقة هو السِّرُّ في (مسايرة) المدير ومجاراته.

إنّ هذا الأمر ينطبق على زملاء العمل كلّهم أيضاً، فكلّ منهم طريقته لا طريقتك، ولكلّ منهم الحقّ في العمل بطريقته المخصوصة به، وما يهم هو الإنجاز، والقيم التي يؤمنون بها، أمّا فيما يتعلّق بكيفية أداء العمل، فمن المحتمل أنهم يقومون بذلك بطرائق مختلفة، السّرّ الأوّل للفاعلية هو أن تتهم الناس الذين تعمل معهم، وتعتمد عليهم؛ كي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم وجوانب قوتهم، وطريقة عملهم، وقيمهم. وعليه، نرى أنّ العلاقات الناجحة تعتمد كثيراً على الأشخاص مثلما تعتمد على العمل.

أما الجزء الثاني من مسؤولية العلاقات فهو تحمّل مسؤولية التّواصل، فكلما بدأ، أو يبدأ أيّ مستشار آخر بالعمل مع مؤسسة أو شركة ما، فإنّ أول شيء أسمع به هو صدام الشخصيات، حيث ينجم معظم هذه الصراعات عن حقيقة أنّ الناس لا يعرفون ما الذي يقوم به الآخرون، وكيف يفعلون ذلك، أو ما المساهمة أو المشاركة التي يصرون عليها، وما النتائج التي يتوقعونها، أما السّبب في عدم معرفتهم، فهو أنّهم لم يسألوا كي يحصلوا على جواب ما.

إنّ سبب هذا الفشل في التّساؤل هو الغباء الإنسانيّ لا التاريخ البشري؛ فحتى وقت قريب، كان من غير الضروري، أن تقال هذه الأشياء لأيّ إنسان. لقد كان الأفراد كلّهم في العصور الوسطى يمارسون المهنة نفسها في المدينة، في حين كان الناس كلّهم في الرّيف يزرعون المحصول نفسه حالما يزول الصقيع من على سطح الأرض.

وحتى الأشخاص القليلون الذين مارسوا أشياء (غير مألوفة) ففعلوا ذلك بمفردهم، ولم يكونوا مضطرين لإخبار غيرهم بما يقومون به.

أما اليوم، فنرى الغالبية العظمى من الناس يعملون مع آخرين لديهم مهام ومسؤوليات مختلفة؛ فنائب رئيس قسم التسويق في شركة ما ربما يأتي من قسم المبيعات، وهو يعرف كل شيء عن المبيعات، لكنه لا يعرف شيئاً عن أشياء لم يمارسها من قبل، مثل التسعير، والإعلان، والتغليف، وغير ذلك؛ لذا على الأفراد الذين يقومون بهذه الأشياء أن يتأكدوا أن نائب رئيس المبيعات يفهم ما يحاولون القيام به، ولماذا، وكيف، وما النتائج المتوقعة.

إذا لم يدرك نائب رئيس التسويق ما يقوم به خبراء المعرفة هؤلاء، فإنهم يتحملون نتيجة هذا الجهل، وليس هو؛ لأنهم لم يحاولوا تعريفه بما يقومون به، وبالمثل يتحمل نائب مدير التسويق مسؤولية التأكد أن زملاءه الآخرين العاملين معه يفهمون وجهة نظره في إدارة التسويق: أهدافها، طريقة عملها، وما الذي يتوقعه من نفسه، وما الذي يتوقعه من كل واحد منهم.

لكن الأمر لا يتوقف عند هذه الحالة؛ فحتى الناس الذين يتحملون مسؤولية العلاقات لا يتواصلون بما يكفي مع زملائهم؛ لأنهم يخشون أن يعتقد الآخرون أنهم فضوليون أو أغبياء، إنهم مخطئون في اعتقادهم هذا؛ لأنه عندما يذهب شخص إلى زملائه ويقول: هذا ما أجيد عمله، وهذه طريقتي في العمل، وتلك قيمي، وهذه هي المساهمة التي أنوي التّشديد عليها، والنتائج التي أتوقع التّوصّل إليها، فإن ردة الفعل هي دائماً: هذا رائع، إنّه مفيد جداً. ليتنا تعرفنا إليك من قبل.

لقد تعلمت من خبرتي أنّ الإنسان يحصل على ردة الفعل نفسها بلا استثناء إذا ما ظلّ يسأل: ما الذي يتعين عليّ أن أعرفه عن قدراتك، وطريقة عملك، وقيمك، ومساهماتك المقترحة؟ وفي الحقيقة، إن على موظفي المعرفة أن يطرحوا هذه الأسئلة على كل من يعمل معهم، سواء من المرؤوسين كان، أو الرؤساء، أو الزملاء، أو أعضاء الفريق، وفي هذه الحالة أيضًا، فإن ردة الفعل تكون دائمًا: أشكرك على سؤالك، ولكن لماذا لمّ تسألني مبكرًا؟

لم تعد المؤسسات والشركات تُبنى على الشدّة، بل على الثقة التي لا يعني وجودها بين الناس أنّهم يحبّون بعضهم، بل يعني أنّ كل واحد منهم يفهم الآخر؛ لذلك فإنّ تحمّل مسؤولية علاقاتنا مع الآخرين يعدّ أمرًا ضروريًا، بل هو واجب، فعندما يكون أحدنا عضوًا في شركة أو مؤسسة، أو مستشارًا أو مُزوّدًا، أو موزّعًا لها، فإنه يتحمل تلك المسؤولية تجاه كل من يعمل معهم؛ أي أولئك الذين يعتمد عملهم عليهم، وكذلك الذين يعتمد عملهم عليه أيضًا.

النصف الآخر من حياتك

عندما كان العمل يعني العمل اليدوي لمعظم الناس، لم يوجد ما يدعو للقلق تجاه النصف الآخر من حياتك؛ لأنك سوف تستمر في أداء ما كنت تقوم به دائمًا، وإذا كنت محظوظًا لتصمد طوال أربعين عامًا من العمل الشاق في مصنع أو سكة حديد، فستكون سعيدًا لتقضي ما تبقى من حياتك في هدوء بلا عمل، لكن الحال لم يعد كذلك في أيامنا هذه؛ لأنّ العمل أصبح في معظمه عملاً معرفيًا، وهذا يعني أنّ

موظفي المعرفة لا يصبحون منهكين بعد أربعين عامًا من العمل، وكلّ ما يحدث أنّهم سيشعرون بالملل لاحقًا.

ونحن غالبًا ما نسمع كثيرًا عن أزمة منتصف العمر التي يمرُّ بها المدبرون، فعندما يبلغ أحدهم الخامسة والأربعين من العمر، يكون قد وصل إلى قمة عطائه في الوظيفة، وهم يدركون ذلك بعد مرور عشرين عامًا على أداء العمل ذاته تقريبًا، عندما يصبحون متمكنين من وظائفهم، لكنهم لا يعودون يتعلمون من هذه الوظائف، أو يضيفون إليها، أو يشعرون بالتحدي، أو يستمدون الرضا منها.

وعلى الرغم من ذلك، يظلُّ أمامهم إمكان العمل لعشرين أو خمسة وعشرين عامًا أخرى، وهذا السبب في أنّ إدارة الإنسان لذاته تؤدي باستمرار لبدء حياة وظيفية أخرى.

توجد ثلاث طرائق لبدء حياة وظيفية أخرى؛ أولها البدء بهذه الوظيفة، وهذا غالبًا لا يعني أكثر من مجرد الانتقال من مؤسسة معينة إلى أخرى؛ كأن يصبح رئيس قسم في شركة كبيرة - مثلًا - مديرًا لمشفى متوسط الحجم. ولكن، يوجد أيضًا عدد متزايد من الناس الذين يغيرون نوع عملهم تمامًا، مثل المدير التجاري أو موظف الحكومة الذي يلتحق بالوزارة وهو في الخامسة والأربعين من العمر، أو المدير الذي يترك شركته بعد عشرين عامًا من العمل ليلتحق بكلية الحقوق، ومن ثمَّ يصبح محاميًا في بلدة صغيرة.

سنرى مزيدًا من الوظائف الأخرى التي يلتحق بها أشخاص ممّن حقّقوا نجاحًا متواضعًا في وظائفهم الأولى، لكنهم يملكون مهارات

كبيرة، ويعرفون كيف يعملون، إنهم يحتاجون إلى الوجود ضمن مجتمع – بعد أن كبر الأولاد وتفرقوا- وإلى دخل، لكنهم في حاجة إلى التحدي قبل كل شيء.

أما الطريقة الثانية لإعداد النصف الآخر من حياتك، فهي إيجاد وظيفة موازية؛ فكثير من الناس الناجحين في وظائفهم الأولى يظلون في العمل الذي كانوا يقومون به، سواء بدوام كامل كان، أو نصف دوام، أو على أساس استشاري، لكنهم إضافة إلى ذلك يلتحقون بوظيفة موازية أخرى، وهذه عادة ما تكون في مؤسسة غير ربحية قد تتطلب عشر ساعات من العمل أسبوعياً، مثل التطوع للعمل في جمعية خيرية.

وعلى نهج الطريقة الثالثة، يسير الرواد الاجتماعيون، وهؤلاء يكونون في العادة من الناجحين جداً في وظائفهم الأولى، وهم يحبون عملهم، لكنه لم يعد يشكل تحدياً لهم، حيث يستمر هؤلاء في كثير من الأحيان في تأدية ما اعتادوا القيام به، لكنهم يقللون من الوقت المخصص له، إذ إنني أعرف شخصاً أسس شركة تلفازية كان يديرها، لكنه في الوقت ذاته أسس منظمة غير ربحية ناجحة لتعليم الرواد الاجتماعيين كيفية إدارة مشروعاتهم غير الربحية، في الوقت الذي يواصلون فيه إدارة مؤسساتهم الأصلية.

لكن الأشخاص الذين يديرون النصف الآخر من حياتهم قد يظلون أقلية دائماً، فغالبية الناس (يتقاعدون وهم في الوظيفة) ويبدوون في عدد السنين إلى أن يصلوا إلى التقاعد الحقيقي، لكن

هذه الأقلية تضمُّ رجالاً ونساءً يجدون في طول العمر فرصة لأنفسهم ولمجتمعهم، ويصبحون قادة وقدوة للآخرين.

يوجد متطلبٌ مسبق لإدارة النصف الآخر من حياتك، وهو أنَّ عليك البدء قبل مدة من دخوله، فعندما تبين للمرة الأولى أنَّ طول الحياة العملية أخذ في التزايد، اعتقد مراقبون كثيرون أننا سنشهد تزايد أعداد الناس الذين سيتطوعون للعمل في المؤسسات والمنظمات غير الربحية، ولكن ذلك لم يحدث، فإذا لم يبدأ الإنسان العمل التطوعي قبل سنِّ الأربعين أو نحو ذلك، فلن يفعل ذلك عندما يتجاوز الستين من العمر.

وبالمثل، لقد بدأ الرُّواد الذين أعرفهم جميعهم العمل في المشروعات الأخرى التي اختاروها قبل مدة طويلة من بلوغ القمة في عملهم الأساسي.

مثلاً، لناخذ أحد المحامين الناجحين الذي يعمل مستشاراً قانونياً لشركة كبيرة، والذي أطلق مشروعاً لتأسيس مدارس نموذجية في المنطقة التي يعيش فيها، فقد بدأ هذا المحامي العمل القانوني التطوعي في المدارس وهو في الخامسة والثلاثين من العمر، فانتخب لمجلس المدرسة وهو في الأربعين، وعندما بلغ الخمسين وبعدما جمع ما يكفي من المال، بدأ بمشروعه الخاص لبناء مدارس نموذجية وإدارتها، لكنه مع ذلك لا يزال يعمل مستشاراً في شركة المحاماة التي ساعد على إنشائها وهو شاب.

يوجد سبب آخر في اختيار وظيفة أخرى وتطويرها مبكرًا، وهو أنّ الإنسان لا يضمن أن يعيش حياة طويلة دون أن يتعرض لأزمة في حياته أو عمله، مثل حالات الطلاق أو الوفيات، وهنا يأتي دور الاهتمام الآخر وليس الهواية، ليحدث تغييرًا في حياة هذا الإنسان؛ لأنه سيجد مجتمعًا يختلط به ويقضي وقته فيه.

لذلك، سيكون من المهم جدًا أن تتوافر لنا الخيارات في مجتمع اليوم الذي يعطي أهمية كبيرة للنجاح، ففي الماضي لم يكن شيء يسمى (النجاح)، فغالبية الناس لم تتوقع شيئًا أكثر من البقاء في (مكانها الصحيح)؛ لأنّ الانتقال الوحيد يعني الانحدار نحو الأسفل.

إنّنا نتوقع في مجتمع المعرفة أن يكون كلُّ إنسان ناجحًا، لكنّ هذا الأمر مستحيل؛ لأنه في أفضل حالاته يعني لكثير من الناس غياب الفشل، في حين أنّ الواقع يقول: عندما يحدث النجاح، لا بدّ من حدوث فشل. وعليه، من المهم للإنسان عندئذٍ ولعائلته أيضًا وجود مجال يستطيع أن يسهم من خلاله، ويحدث فرقًا، وتكون له قيمة في المجتمع، وهذا يعني إيجاد مجال آخر سواء وظيفة أخرى كان، أو وظيفة موازية، أو مشروعًا اجتماعيًا يمنح الإنسان فرصة أن يكون قائدًا ومحترمًا وناجحًا.

قد تبدو صعاب إدارة الإنسان لذاته واضحة، إن لم تكن أساسية، وقد تبدو الحلول أيضًا واضحة في حدّ ذاتها لدرجة السذاجة، لكنّ إدارة الإنسان لذاته تتطلب منه أشياء جديدة وغير مسبوقه، وبخاصة من موظف المعرفة، وعلى هذا الأساس تتطلب إدارة الذات من كلّ موظف معرفة أن يفكر ويتصرف مثل مدير تنفيذي.

يضاف إلى ذلك أنّ انتقال عمال الأعمال اليدوية الذين يقومون بما يُطلب إليهم، إلى عمال معرفة يديرون أنفسهم بأنفسهم يتحدى النسيج الاجتماعيّ إلى حدّ كبير، فقد ظلّت المجتمعات الحاليّة كلّها حتى الفرديّة منها، تنظر إلى أمرين بأنّهما من المسلّمات، هما: أن المؤسسات تعمّر أطول من العاملين فيها، وأنّ معظم الناس يظلون في أمكنتهم لا يتحركون.

أما اليوم فالعكس هو الصحيح، وهو أنّ عمال المعرفة يعمّرون أطول من المؤسسات وأنّهم متحركون؛ ولهذا فإنّ إدارة الإنسان لذاته تحدث ثورة في الشؤون الإنسانيّة.

* * *

obeikandi.com

ما سمات القائد؟

دانيال جولمان

لا بدّ من أنّ كلّ رجل أعمال يعرف قصة عن رئيس تنفيذي من ذوي المهارات العالية ذكيّ جدًّا، رُقيّ إلى منصب قياديّ، لكنه فشل في هذه المهمة. ويعرفون أيضًا قصة عن شخص ما يمتلك قدرات عقلية ومهارات تقنية قوية، ولكنها غير استثنائية، رُقيّ إلى منصب مماثل فنجح وأبدع في منصبه.

إنّ مثل هذه الحالات تدعم الاعتقاد السائد بأنّ تحديد هوية الأفراد الذين يتمتعون (بالقدرات الصحيحة) ليصبحوا قادة هو فنّ أكثر منه علم، ففي المحصلة نجد الأساليب الشخصية للقادة الرائعين تختلف من شخص إلى آخر: بعض القادة مهزومون وتحليليون، وآخرون يعبرون عن برامجهم عن طريق الصراخ. وعلى القدر نفسه من الأهمية، تتطلب الحالات المختلفة أنواعًا مختلفة من القيادة، فمعظم عمليات الاندماج تحتاج إلى وجود مفاوضات حسّاس في موقع القيادة، في حين يتطلب كثير من عمليات التغيير وجود سلطة قوية.

في معظم الأحوال، وجدت أنّ معظم القادة الفاعلين متشابهون في طريقة واحدة، وهي أنهم يتمتعون جميعهم بدرجة عالية مما يعرف بالذكاء العاطفي، حيث إنّ مهارات الذكاء والتقنية لا صلة لها بالموضوع. تظهر الدراسات التي أجريتها جنباً إلى جنب مع دراسات أخرى حديثة، بوضوح أنّ الذكاء العاطفي شرط لازم للقيادة، فمن دونه يمكن لشخص أن يحصل على أفضل تدريب في العالم، ويصبح ثاقب البصيرة، ويمتلك عقلاً ذا قدرة تحليلية عالية، ومصدراً لا ينضب من الأفكار الذكية، ومع ذلك فهذا كله لا يجعل منه قائداً عظيماً إنّ لم يمتلك ذكاءً عاطفياً.

في غضون السنة الماضية، شدّدت أنا وزملائي على كيفية عمل الذكاء العاطفي في أمكنة العمل، حيث درسنا العلاقة بينه وبين الأداء الفاعل، ولا سيّما عند القادة، ولا حظنا في هذا الإطار كيف يعبّر الذكاء العاطفي عن نفسه في العمل، فكيف يمكنك معرفة ما إذا كان شخص ما يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي مثلاً؟ وكيف تعرف أنك تملك مثل هذا الذكاء نفسه؟ سنناقش في الصفحات الآتية هذه الأسئلة، وسنتناول كلاً من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، كل على حدة.

تقييم الذكاء العاطفي

تستعين معظم الشركات الكبيرة هذه الأيام بخبرة علماء النفس المُدرّبين؛ لتطوير ما يعرف باسم (نماذج الكفاية)؛ لمساعدتها على تحديد التدريب، وترقية النجوم المحتملة في سماء القيادة، إضافة إلى

أنَّ علماء النفس طَوَّروا مثل هذه النماذج لمناصب المستويات الدُّنيا. في السنوات الأخيرة، حلَّت نماذج الكفاية في مئة وثمان وثمانين شركة، معظمها كبيرة وعالمية، شملت شركات مثل شركة لوسنت تكنولوجيز، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، وكريدي سويس.

كان الهدف من هذا العمل تحديد القدرات الشخصية المسؤولة عن الأداء المميَّز ضمن هذه المنظمات، وإلى أي مدى. وقد وضعت هذه القدرات في فئات ثلاث، هي:

1. مهارات تقنية بحتة، مثل المحاسبة وتخطيط الأعمال.
2. قدرات إدراكية، مثل التفكير التحليلي.
3. كفايات تشير إلى وجود الذكاء العاطفي، مثل القدرة على العمل مع الآخرين، والفاعلية في قيادة التغيير.

ولإعادة تكوين بعض من نماذج الكفاية، طلب علماء النفس إلى كبار المديرين في الشركات تحديد القدرات التي تميَّز القادة البارزين، ولتكوين نماذج أخرى استخدم علماء النفس معايير موضوعية، مثل ربحية القسم، لتمييز ذوي الأداء العالي في المستويات العليا داخل منظماتهم من ذوي الأداء العادي، وخضع هؤلاء الأفراد لمقابلات واختبارات، ومن ثمَّ قورنت قدراتهم، ونتجت من هذه العملية قائمة بخصائص القادة ذوي الفاعلية العالية جدًّا، حيث تراوحت القوائم في مكوَّنها من سبع إلى خمس عشرة سمة، وشملت عناصر مثل المبادرة، والرؤية الإستراتيجية.

عندما حلَّتْ هذه البيانات، وجدتُ نتائج مثيرة، منها: أنَّ الذكاء كان محفِّز الأداء المميِّز، وكانت المهارات المعرفية مثل التفكير الشمولي، والرؤية بعيدة المدى لا تقلُّ أهمية، ولكن عندما حسبت نسبة المهارات التقنية، ومعدل الذكاء، والذكاء العاطفي بوصفها مكونات للأداء المميِّز، تبين لي أنَّ أهمية الذكاء العاطفي ضعفتُ أهمية المكونات الأخرى بالنسبة إلى الوظائف في المستويات جميعها. وعلاوة على ذلك، أظهر تحليلي أنَّ الذكاء العاطفي أدَّى دوراً متزايد الأهمية عند المستويات العليا في الشركة، حيث الفروق في المهارات التقنية ذات أهمية ضئيلة. وبعبارة أخرى، كلما ارتفعت رتبة الشخص الذي يعدُّ نجماً في الأداء، زاد ظهور قدرات الذكاء العاطفي بصفقتها سبباً في كفاية ذلك الشخص، وعندما قارنتُ نجوم الأداء العالي بذوي الأداء العادي في المناصب القيادية العليا، تبين لي أنَّ (90%) تقريباً من الفروق في ملفات إنجازاتهم الشخصية يعزى إلى عوامل الذكاء العاطفي وليس إلى القدرات الإدراكية.

وقد أكَّد باحثون آخرون أنَّ الذكاء العاطفي لا يميز القادة البارزين فقط، ولكن يمكن ربطه بالأداء القوي أيضاً، وخير مثال على ذلك النتائج التي توصل إليها ديفيد ماكيلاند، الباحث الشهير في السلوك البشري والتنظيمي، ففي دراسة أجراها عام 1996م لدراسة شركة الأغذية والمشروبات العالمية، وجد ماكيلاند أنَّ أرباح الأقسام التي يتمتع مديروها بدرجة عالية من قدرات الذكاء العاطفي، تفوق أرباحهم السنوية المتوقعة بنسبة (20%)، وفي الوقت نفسه كانت أرباح الأقسام

التي لم يتمتع مديرها بدرجة عالية من قدرات الذكاء العاطفي تقلُّ عن أرباحهم السنوية المتوقعة بالنسبة نفسها تقريباً. ومن المثير للاهتمام، فقد كانت نتائج ماكليلاند، صحيحة لأقسام الشركة في الولايات المتحدة مثلما هي الحال في أقسامها في آسيا وأوروبا.

باختصار، تشير الأرقام إلى بداية حقيقة مقنعة عن الرابط بين نجاح الشركة والذكاء العاطفي لقادتها، وعلى القدر نفسه من الأهمية، تظهر البحوث أن بإمكان الأشخاص تطوير معدل ذكائهم العاطفي إذا اتبعوا النهج الصحيح. انظر الشريط الجانبي (هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟).

مُختصر الفكرة

ما الذي يميِّز القادة العظام من القادة الجيدين فقط؟ إنَّ ما يميزهم ليس معدل الذكاء أو المهارات التقنية، مثلما يقول دانيال جولمان، بل الذكاء العاطفي الذي يتكون من خمس مهارات تمكن أفضل القادة من الارتقاء بأدائهم وأداء موظفيهم إلى أقصى قدر ممكن. عندما كان كبار المديرين في إحدى الشركات يتمتعون بقدر كبير من الذكاء العاطفي، تفوقت أقسامهم في الأرباح السنوية بنسبة (20%).

تشمل مهارات الذكاء العاطفي ما يأتي:

1. الوعي الذاتي: معرفة الإنسان لنقاط قوته، وضعفه، ودوافعه، وقيمه، وتأثيرها في الآخرين.
2. التنظيم الذاتي: التحكم في الميول والأمزجة المُعطَّلة أو إعادة توجيهها.
3. الدافعية: الاستمتاع بالإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.
4. التعاطف: فهم التكوين العاطفي للآخرين.
5. المهارات الاجتماعية: علاقة بناء المهارات مع الآخرين لدفعهم في الاتجاهات المطلوبة.

جميعنا وُلدنا بمستويات معينة من الذكاء العاطفي، لكننا نستطيع أن نعزز هذه القدرات بالمثابرة، والممارسة، والتغذية الراجعة من زملاء أو المدربين.

تطبيق الفكرة

فهم مكونات الذكاء العاطفي

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
يعلم المدير أن ضيق وقت المواعيد النهائية للإنجاز تبرز أسوأ ما فيه؛ لذلك فهو ينظم وقته لإنجاز العمل قبل الموعد المحدد له.	<ul style="list-style-type: none"> الثقة بالنفس. التقييم الذاتي الواقعي. إنكار الذات وروح الدعابة. الحماس للانتقاد البناء. 	<p>معرفة الإنسان لنقاط قوته، وضعفه، ودوافعه، وقيمه، وتأثيرها في الآخرين.</p>	الوعي الذاتي
عندما يقدم الفريق عملاً رديئاً، يقاوم القائد الرغبة في الصراخ، وبدلاً من ذلك يدرس الأسباب المحتملة للفشل، ويشرح العواقب للفريق وبيحث عن الحلول.	<ul style="list-style-type: none"> الوفاء والإخلاص. النزاهة والاستقامة. التكيف مع الغموض والتغيير. 	<p>التحكم في الميول والأمزجة المعطّلة أو إعادة توجيهها.</p>	التنظيم الذاتي

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
<p>لاحظ مدير محفظة مالية في شركة استثمار تراجع العائدات لثلاث سنوات متتالية، وانسحاب عملاء رئيسيين من الشركة. وبدلاً من وضع اللوم على الظروف الخارجية، يقرر التعلم من الخبرة، ويحدث تحولاً رئيسياً.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الرغبة في العمل من أجل العمل والتحديات الجديدة. • بذل الطاقة بصورة دؤوبة للتحسين. • التفاؤل في وجه الفشل. 	<p>الاندفاع للإنجاز من أجل الإنجاز نفسه.</p>	<p>الدافعية</p>
<p>يعرض مستشار أمريكي وفريقه مشروعاً على عميل محتمل في اليابان. يفسر الفريق صمت العميل على أنه عدم موافقة، ويستعد للمغادرة. يقرأ المستشار لغة جسد العميل، ويحسُّ باهتمامه، فيواصل المستشار الاجتماع ويفوز الفريق بالمشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة في جذب المواهب والمحافظة عليها. • القدرة على تطوير الآخرين. • الحساسية نحو الفروق الثقافيّة. 	<p>فهم التكوين العاطفي للآخرين.</p>	<p>التعاطف</p>

مثال	السمة المميزة	التعريف	مكوّن الذكاء العاطفي
<p>يرغب مدير شركة في أن تتبنى شركته إستراتيجية إنترنت أفضل. يجد مجموعة من الأشخاص المتفاهمين ويكوّن منهم فريقًا فعليًا لتشغيل موقع نموذجي على شبكة الإنترنت. يقنع زملاءه في الأقسام الأخرى بتمويل مشاركة الشركة في مؤتمر ذي علاقة. تقتنع الشركة بالفكرة، وتنشئ قسمًا للإنترنت وتسلمه مسؤوليته.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الفاعلية في قيادة التغيير. • القدرة على الإقناع. • تكوين شبكة علاقات واسعة. • الخبرة في بناء المجموعات وقيادتها. 	<p>احترام مشاعر الآخرين، ولا سيّما عند اتخاذ القرارات.</p>	<p>المهارات الاجتماعية</p>

تعزير ذكائك العاطفي

الجبأ إلى الممارسة والتغذية الراجعة من الآخرين لتعزير مهارات محدّدة من الذكاء العاطفي.

مثال: علم أحد المديرين التنفيذيين من الآخرين أنه يفتقر إلى التعاطف، وبخاصة القدرة على الاستماع، وأراد حلّ المشكلة، فطلب إلى أحد المدربين لفت نظره عندما يعرض مهارات استماع ضعيفة،

ثم مارس لعب الأدوار لممارسات محدّدة للتدريب على إعطاء استجابات أفضل؛ مثلاً، عدم المقاطعة. إضافة إلى ذلك، بدأ بمراقبة المديرين التنفيذيين المهرة في الاستماع وتقليد سلوكهم.

مكونات الذكاء العاطفي الخمسة في العمل

علامات	تعريف	
الثقة بالنفس تقييم ذاتي واقعي إنكار الذات روح الدعابة	القدرة على تعريف مزاجك، وعواطفك، ودوافعك، وفهمها وتأثيرها في الآخرين.	الوعي الذاتي
الوفاء والإخلاص النزاهة والاستقامة التكيف مع الغموض والتغيير	التحكم في الميول والأمزجة المُعطّلة أو إعادة توجيهها.	التنظيم الذاتي
دافع قوي للإنجاز التفاوض حتى مع الفشل الالتزام التنظيمي	الرغبة في العمل لأسباب أبعد من الحصول على المال أو المنصب. الميل إلى متابعة الأهداف بنشاط ومثابرة.	الدافعية
الخبرة في بناء المواهب واستبقائها. * الحساسية نحو الفروق الثقافية. * خدمة العملاء والزبائن.	القدرة على فهم التركيبة العاطفية للأشخاص الآخرين. المهارة في معاملة الناس وفقاً لردود أفعالهم العاطفية.	التعاطف
الفاعلية في قيادة التغيير. القدرة على الإقناع. الخبرة في تكوين الفرق وقيادتها.	الكفاية في إدارة العلاقات وبناء شبكة علاقات اجتماعية. القدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء العلاقات.	المهارات الاجتماعية

الوعي الذاتي

الوعي الذاتي هو أول مكونات الذكاء العاطفي، وهذا أمر منطقي إذا علمنا أنّ الحكماء الإغريق نادوا بمعرفة الإنسان لذاته، وأنّ حكمة دلفي كانت (اعرف نفسك) منذ آلاف السنين. يعني الوعي الذاتي فهم الإنسان العميق لعواطفه، ونقاط قوته، وضعفه، واحتياجاته، والمحركات أو الدوافع التي تحفّزه، ويتّصف الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي قويّ بأنهم لا يفرطون في الانتقاد ولا في التفاؤل، بل هم واقعيون مع أنفسهم ومع غيرهم.

يدرك الناس الذين يمتلكون درجة عالية من الوعي الذاتي كيف تؤثر مشاعرهم فيهم وفي الآخرين، وفي أدائهم الوظيفي؛ لذا فإنّ الشخص الواعي لذاته، الذي يعلم أنّ المواعيد النهائية تجعله يقدّم أسوأ ما عنده، يخطط وقته بعناية، وينجز عمله قبل الموعد المحدّد. أيضًا، سيكون شخصٌ آخر يتمتع بوعي ذاتي عالٍ قادرًا على العمل مع عميل كثير المطالب، وسيفهم تأثير العميل في مزاجه والأسباب الأعمق لإحباطه، وقد يقول لنفسه: تشغلنا متطلبات العملاء البسيطة عن إنجاز العمل الحقيقي الذي ينتظرنا، فيأخذ خطوة إلى الأمام ويحول غضبه إلى بناء سيء.

يتسع الوعي الذاتي ليشمل فهم الإنسان لقيمه، وأهدافه. فالشخص الذي يتمتع بوعي ذاتي عالٍ يعرف إلى أين يتجه، ولماذا. وعليه، سيكون قادرًا على رفض عرض وظيفة مغرية ماليًا؛ لأنّها لا تتسجم مع مبادئه أو أهدافه بعيدة المدى، في حين

يميل الشخص الذي يفتقر إلى الوعي الذاتي إلى اتخاذ قرارات تسبب له اضطرابات داخلية؛ لأنها تثير قيمًا مدفونه. (لقد كان المال مغرياً جداً، وهذا ما دفعني إلى التوقيع) هذا ما قد يقوله شخص ما إبعاده عن العمل في الوظيفة، «ولكن العمل لا يعني الكثير جداً بالنسبة إلي؛ لذا فأنا أشعر بالملل باستمرار»، تتقاطع الأشخاص الواعين لذاتهم مع قيمهم؛ ومن ثم، فإنهم غالباً ما يجدون العمل يثري النشاط.

هل يمكن تعلم الذكاء العاطفي؟

ناقش الناس لعقود طويلة ما إذا كان الأشخاص يولدون قادة بالفطرة أم بالاكتساب، وكذلك هي الحال مع النقاش والجدل عن الذكاء العاطفي، فهل يولد الأشخاص بمستويات معينة من التعاطف مثلاً، أم إنهم يكتسبون التعاطف نتيجة لخبرات الحياة وتجاربها؟ الجواب هو كلتا الحالتين، إذ تشير البحوث العلمية بقوة إلى وجود مكوّن وراثي للذكاء العاطفي، وتشير بحوث علم النفس وعلم النمو والتطور إلى أنّ الرعاية والتنشئة ذات أثر في ذلك أيضاً. أما مقدار كلّ منها، فذلك أمر لن يعرف على وجه التأكيد، ولكن البحث والممارسة تثبت بوضوح أنه يمكن اكتساب الذكاء العاطفي بالتعلّم.

في الأحوال كلّها، يوجد شيء واحد مؤكد، وهو أنّ الذكاء العاطفي يزداد مع التقدم في العمر؛ أي عند النضج، ومع ذلك وحتى مع النضج، لا يزال بعض الناس في حاجة إلى التدريب لتعزيز ذكائهم العاطفي، ولسوء الطالع، فإنّ العدد الكبير جداً من برامج التدريب التي تهدف بناء مهارات القيادة، ومن ذلك مهارات الذكاء العاطفي، مضيعة للوقت والمال، إذ إن المشكلة ببساطة هي تركيز هذه البرامج على الجزء الخطأ من الدماغ، ويولد الذكاء العاطفي بصورة عامة في الناقلات العصبية المرتبطة بالجهاز الحوفي للدماغ، الذي يتحكم في المشاعر، والغرائز، والدوافع، حيث تشير البحوث إلى أنّ الجهاز

الحوفي يتعلم أفضل عن طريق التحفيز، وتوسيع نطاق الممارسة، والتغذية الراجعة. قارن هذا بنوع التعلم الذي يحدث في القشرة المخية الحديثة، التي تتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، حيث تلتقط القشرة المخية الحديثة المفاهيم والمنطق، وهي ذلك الجزء من الدماغ الذي يعرف كيفية استعمال الحاسوب، أو إجراء مكالمة لبيع منتج عن طريق قراءة كتاب، وليس من المستغرب أيضاً ولكن عن طريق الخطأ، أن يكون ذلك الجزء من الدماغ هو المستهدف من قبل معظم برامج التدريب التي تهدف إلى تعزيز الذكاء العاطفي، فعندما تتخذ مثل هذه البرامج منحى القشرة المخية الحديثة، فإنّ البحوث التي أجريتها مع كونسورتيوم للبحوث على الذكاء العاطفي في المنظمات تشير إلى احتمال أن يكون لها تأثير سلبي في الأداء الوظيفي للأفراد.

ولتعزيز الذكاء العاطفي، يجب على المنظمات إعادة تركيز تدريبهم ليشمل الجهاز الحوفي، ويجب عليها أيضاً مساعدة الناس على التخلي عن عاداتهم السلوكية القديمة واكتساب عادات جديدة، وهذا لا يستغرق وقتاً أطول بكثير من برامج التدريب التقليدية فقط، بل يتطلب أيضاً طرائق متميزة.

تصوّر أحد المديرين التنفيذيين الذي يعتد زملاؤه بأنه يفتقر إلى التعاطف، فهذا المدير يظهر عدم القدرة على الاستماع، يقاطع الآخرين، ولا يولي اهتماماً جاداً لما يقولونه. ولعلاج هذه المشكلة، يحتاج هذا المدير التنفيذي إلى الدافعية للتغيير، ومن ثمّ يحتاج إلى إعادة تمثيل الواقع، والاستماع إلى التغذية الراجعة من الآخرين في الشركة، حيث يمكن الاستعانة بزميل أو مدربٍ ليلفت انتباهه عندما يفشل في الاستماع، وبعد ذلك يحتاج إلى إعادة تمثيل الحادث وإعطاء استجابة أفضل؛ أي إظهار قدرته على استيعاب ما يقوله الآخرون، ويمكن توجيهه لمراقبة بعض المديرين التنفيذيين الذين يستمعون جيّداً وتقليد سلوكهم.

ومع استمرار المثابرة والممارسة، يمكن لمثل هذه العملية أن تؤدي إلى نتائج دائمة. أعرف أحد المديرين التنفيذيين الذي سعى إلى تحسين مستوى التعاطف لديه، وعلى وجه التحديد قدرته على قراءة ردود أفعال الناس، ومعرفة وجهات نظرهم، وقبل البدء في المحاولة، كان المرؤوسون يخافون العمل معه، بل ذهبوا إلى أبعد من ذلك؛ بإخفاء الأخبار السيئة عنه، وعندما لا تتناغم آراؤهم مع رأيه، فهم يخافون منه أيضًا. وبطبيعة الحال، أصيب بالذهول عندما تمت مواجهته أخيرًا بهذه الحقائق، فذهب إلى بيته، وأخبر أسرته عن هذا الأمر، فأكدوا له ما سمعه في العمل.

طلب هذا المدير مساعدةً مدرب، وباشر العمل على تعزيز التعاطف لديه، عن طريق الممارسة والتغذية الراجعة، وكانت الخطوة الأولى التي اتخذها هي الذهاب في إجازة إلى بلد أجنبي لا يتكلم لفته. وفي أثناء وجوده هناك، رصد ردود فعله تجاه كل ما هو غير مألوف، وانفتاحه على الناس المختلفين عنه، وعندما عاد إلى وطنه، وقد تواضع لوجوده مدة أسبوع في الخارج، طلب إلى مدربه مراقبته من على بعد في أوقات معينة من اليوم، مرات عدّة في الأسبوع؛ ليراقب ما إذا كان يعامل الناس من وجهات نظر جديدة أو مختلفة. في الوقت نفسه، تعمد التفاعل بوعي مع العاملين بوصفه فرصة لممارسة (سماع) الأفكار التي تختلف عن أفكاره، وأخيرًا طلب المدير تصويره في أثناء الاجتماعات، وطلب إلى العاملين معه نقد قدرته على تحسس مشاعر الآخرين وفهمها. وعلى الرغم من أن الأمر استغرق شهرًا عدّة، فإنّ ذكاء المدير العاطفي تحسن في نهاية المطاف، وبيان التحسن في أدائه الشامل في العمل.

لذا، نرى من المهم التأكيد أنّ بناء الذكاء العاطفي لا يحدث ولن يحدث دون وجود رغبة صادقة وجهد مكثّف، ولن يجدي حضور حلقة نقاش، أو شراء دليل مخصوص بالتعاطف، حيث إنّ تعلّم التعاطف أصعب، من استيعاب التعاطف بوصفه رد فعل طبيعيًا للناس، وهو أصعب من أن يصبح الإنسان

ماهرًا في تحليل الانحدار، ولكن القيام بذلك غير مستحيل، فقد كتب رالف والدوايمرسون: «لا يمكن تحقيق الأشياء العظيمة في أي وقت دون حماس كبير». فإذا كان هدفك أن تصبح قائدًا حقيقيًا، فيمكن لهذه الكلمات أن تكون منارة يُهتدى بها فيما تبذلونه من جهود لتطوير الذكاء العاطفي العالي.

كيف يمكن للمرء أن يتعرف الوعي الذاتي؟ أولاً وقبل كل شيء، يظهر القدرة على تقييم الذات واقعيًا؛ لذلك يكون الناس الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ قادرين على التحدث بدقة وصراحة، ولكن لا يعني بالضرورة البوح والإفاضة عن مشاعرهم وتأثيرها في عملهم؛ مثلاً: أعرف مديرة كانت متشككة في خدمة المتسوق الشخصية الجديدة التي كانت شركتها، وهي واحدة من سلسلة متاجر كبرى، على وشك عرضها على العملاء، وفي أحد الاجتماعات ودون أي حثٍّ من فريقها أو رئيسها، قالت: يصعب علي دعم هذه الخدمة الجديدة. وأردفت معترفة: لأنني أردت حقًا تشغيل المشروع، ولكن لم يتم اختياري، أرجو أن تصبروا معي في حين أتعامل مع هذا الأمر. أعطى المدير نفسه فرصة لدراسة مشاعرها؛ وبعد أسبوع، وعدت بأنّها ستدعم المشروع تمامًا.

كثيرًا ما يعبر الوعي الذاتي عن نفسه في عملية اختيار الموظفين. اطلب إلى أحد المرشحين وصف الوقت الذي تهادى فيه بمشاعره، وفعل شيئاً ندم على فعله في وقت لاحق؛ سيكون المرشحون الذين يتمتعون بوعي ذاتي صريحين في الاعتراف بالفشل، وغالبًا ما يخبرون الآخرين عن فشلهم بابتسامة، فأحدى بصمات الوعي الذاتي تكمن في مراجعة الذات بروح من الفكاهة.

يمكن معرفة الوعي الذاتي عن طريق استعراضات الأداء أيضاً، إذ يُعرَفُ الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي، ويشعرون بالارتياح من خلال الحديث عن نقاط القوة لديهم، والعوامل التي تثير إحباطهم، وغالباً ما يظهرون ميلاً للنقد البناء، وعلى النقيض من ذلك، فإنَّ الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي متدنٍ يفسرون أيَّ رسالة أو طلب لتحسين الذات على أنه تهديد لهم، أو علامة على فشلهم.

ويمكن التعرف إلى الناس ذوي الوعي الذاتي من خلال ثققتهم بأنفسهم، فهم متمكنون من قدراتهم، وأقل احتمالاً لتعرض أنفسهم للفشل من خلال - مثلاً - إرهاق أنفسهم بالعمل على مهام عدَّة، وهم يعرفون أيضاً متى يطلبون المساعدة، ويحسبون أخطار العمل بدقة، ولا ينبرون لتحديد لا يستطيعون التعامل معه وحدهم، إنهم يعرفون قدراتهم، ويدركون كيفية استعمالها.

لنتأمل تصرفات موظف من المستوى المتوسط، دُعي إلى حضور اجتماع لمناقشة إستراتيجية الشركة مع كبار المديرين، وعلى الرغم من أنه الشخص الأقل رتبة وظيفية في الحاضرين، فإنه لم يجلس بهدوء، ويستمتع بصمت مرعب ومخيف، فهو يدرك بأنه يملك القدرة على التفكير المنطقي والمهارة لتقديم الفكر على نحو مقنع؛ لذلك تقدّم باقتراحات مقنعة لدعم إستراتيجية الشركة، وفي الوقت نفسه منعه وعيه الذاتي من الخوض في قضايا يعرف أنه غير مُلمٍّ بها.

وعلى الرغم من القيمة الكبيرة لوجود أناس يتمتعون بوعي ذاتي في مكان العمل، فإنَّ بحثي يشير إلى أنَّ كبار المديرين التنفيذيين لا

يعطون للوعي في كثير من الأحيان الفضل الذي يستحقه عندما يبحثون عن القادة المحتملين، فقد وجدت كثيرًا من المديرين التنفيذيين يفسِّرون الإفصاح عن المشاعر خطأ، بأنه يشير إلى التذمُّر أو الشكوى، ويفشلون في إعطاء الاحترام الواجب للموظفين الذين يعترفون علنًا بأوجه القصور في أدائهم، ويستبعدونهم؛ لأنهم لا يتمتعون (بالصَّرامة الكافية) لقيادة الآخرين.

في الواقع، العكس هو الصحيح؛ ففي المقام الأول يعجب الناس عمومًا بالصراحة ويحترمونها، وعلاوة على ذلك يُطلَبُ إلى القادة باستمرار اتخاذ قرار إبداء رأي، وهذا يتطلَّبُ تقييمًا صريحًا لقدراتهم وقدرات الآخرين، فهل تمتلك الخبرة الإدارية لاكتساب المنافس؟ هل يمكننا إطلاق منتج جديد في غضون ستة أشهر؟ إنَّ الأشخاص الذين يقيِّمون أنفسهم بصدق؛ أي الذين يتمتعون بالوعي الذاتي، هم المؤهلون أكثر من غيرهم لتقييم المنظمة التي يديرونها.

الانضباط الذاتي

إنَّ الفرائز البيولوجية تحرك عواطفنا، ولا نستطيع التخلص منها، ولكننا نستطيع أن نفعل كثيرًا لضبطها وإدارتها، إذ إنَّ الانضباط الذاتي الذي يشبه حوارًا داخليًا مستمرًا، هو مكوِّن الذكاء العاطفي الذي يحرِّرنا من قيد مشاعرنا، حيث يشعر الأشخاص المشاركون في هذا الحوار بمزاج سيئ، ونزوات عاطفية تمامًا مثلما يشعر الجميع، لكنهم يعرفون سبل السيطرة عليها، والتحكم فيها، وحتى توجيهها من خلال طرق مفيدة.

تخيّل مديرًا شاهد لتوّه فريقًا من موظفيه يقدّم تحليلًا فاشلاً لمجلس إدارة الشركة، ففي جوّ الكآبة الناجم عن ذلك، قد يشعر المدير بالرغبة في ضرب الطاولة بقبضته بغضب، أو ركل أحد الكراسي، وقد يقفز من مكانه ويصرخ في المجموعة. أو قد يحافظ على الصمت المتجهّم، محمّلًا في وجه الجميع قبل أن ينفجر غضبًا، ويغادر الاجتماع بحنق.

ولكن لو كان هذا المدير يتمتع بموهبة ضبط الذات، فقد يختار منحى مختلفًا تمامًا، فهو سيختار كلماته بعناية، ويقرُّ بأداء الفريق الضعيف دون التسرّع في إطلاق أيّ أحكام، وبعد ذلك يجلس لنفسه متأملاً في الأسباب التي أدت إلى الفشل. هل هي شخصيّة، أم قلة جهد مبذول؟ هل توجد أيّ عوامل مخفّفة؟ وماذا كان دوره في هذه الهزيمة؟ وبعد النظر في هذه الأسئلة، استدعى أعضاء الفريق للاجتماع بهم، ووضع أمامهم عواقب ما حدث، معبّرًا عن مشاعره حيال هذا الموضوع. بعدئذٍ، يقدم تحليله للمشكلة، والحل المناسب لها.

إذن، لم يعد الانضباط الذاتي كثير الأهمية للقادة والمديرين؟ بادئ ذي بدءٍ، يكون الناس الذين يتحكمون في مشاعرهم وغرائزهم؛ أي العقلانيون، قادرين على إيجاد بيئة مفعمة بالثقة والإنصاف والنزاهة، حيث تختفي في مثل هذه البيئة، النزاعات، والافتتال، والخلافات الداخلية إلى حدّ كبير، مع زيادة في مدى الإنتاجية، وعادة ما تجذب مثل هذه البيئة الصّحيّة الناس الموهوبين للمنظمة، ولا يميلون إلى تركها، يضاف إلى ذلك كلّهُ أنّ للانضباط الذاتي تأثيرًا

تسلسلياً، فلا أحد يرغب في أن يكون معروفاً بالتّهوّر عندما يعرف المدير بالهدوء والرزانة، وكلّما قلت الأمزجة الحادّة في قمة الهرم، قلت الأمزجة الحادّة في أنحاء المنظمة بأسرها.

أضف إلى هذا أنّ الانضباط الذاتي يعدُّ أمرًا مهمًّا لأسباب تنافسيّة، فالجميع يعلم أنّ الأعمال التجارية اليوم يكتنفها الغموض، ودائمة التغيُّر؛ فبعض الشركات تُدمج، وأخرى تتحطم وتتهار باستمرار، إضافة إلى أنّ التقنية تعمل على تحويل العمل بوتيرة مذهلة، وفي خضمّ هذه التغيرات كلّها، يستطيع الأفراد الذين يتحكّمون في عواطفهم التّأقلم مع هذه التغيرات، فعندما يُعلن عن برنامج جديد لا ينتابهم الذعر، وبدلاً من ذلك يؤجّلون إصدار الأحكام، ويبحثون عن المعلومات، ويستمعون إلى رؤسائهم وهم يشرحون البرنامج الجديد. وعندما تتقدم المبادرة إلى الأمام، يستطيع هؤلاء الأفراد التّقدم معها. بل إنهم أحياناً يقودون طريق التّقدم. انظر قضية مدير في شركة تصنيع كبيرة، استخدم برنامجاً حاسوبياً مدّة خمس سنوات مثل غيره من المديرين في جمع البيانات، وفي إعداد تقرير عن رأيه في إستراتيجية الشركة، وفي أحد الأيام أعلن كبار المديرين التنفيذيين بأنه سيّجري تركيب برنامج جديد سيغيّر من طريقة جمع البيانات وتقييمها جذريًّا داخل الشركة، في حين تذرّم كثير من الموظفين في الشركة، واشتكوا بمرارة عن عرقلة البرنامج الجديد لطريقة العمل الحالية، بحث هذا المدير عن أسباب استعمال البرنامج الجديد، وكان مقتنعاً بقدرته على تحسين الأداء.

حضر المدير بشغف بعض جلسات التدريب، في حين رفض بعض من زملائه حضور تلك الجلسات. وعليه، رُقِّي في نهاية المطاف للإشراف على أقسام عدَّة؛ لأنه استخدم التقنية الجديدة على نحو فاعل.

في هذا المقام، أودُّ أن أتوسَّع في أهمية الانضباط الذاتي للقيادة، والتشديد على أنه يعزز النزاهة، التي هي ليست فضيلة شخصية فقط، ولكنها قوة تنظيمية للشركة أيضًا، فكثير من الأمور السيئة التي تحدث في الشركات هي نتيجة السلوك المتهور، فالناس نادرًا ما يخططون للمبالغة في الأرباح، وحسابات النفقات، والأمور الجانبية الأخرى المرتبطة بإنجاز العمل، أو الإساءة لغايات أنانية، وبدلاً من ذلك يغتتم الناس الفرصة عندما تلوح لهم إذا كانوا لا يسيطرون على رغباتهم.

وعلى النقيض من ذلك، انظر إلى سلوك مدير إحدى شركات المواد الغذائية الكبيرة الذي كان شديد الصدق والنزاهة في مفاوضاته مع الموزعين المحليين، فقد كان يضع أمامهم على نحو دائم تفاصيل النفقات، الأمر الذي يتيح للموزعين فكرة عن سياسة التسعير في الشركة، وهذه الطريقة تعني أنَّ المدير لا يتمكن دائماً من عقد صفقات كبيرة مع هؤلاء الموزعين. أما الآن، فهو يشعر بالرغبة في زيادة الأرباح عن طريق حجب المعلومات عن نفقات الشركة، لكنه تحدى هذه الرغبة، بقي على سياسته السابقة، ما حافظ على علاقة دائمة مع الموزعين، فكان ذلك في مصلحة الشركة على المدى البعيد أكثر من المكاسب المالية على المدى القصير؛ لذلك من السهل رؤية

علامات الانضباط الذاتي: في صورة الميل للتأمل والتبصّر، وفي الراحة مع الغموض والتغيير، إضافة إلى القدرة على مقاومة الرغبات الملحة المتهورة.

لكن الانضباط الذاتي - مثل الوعي الذاتي - لا يحظى في كثير من الأحيان بحقه من الاهتمام والتقدير، حيث يوصف الأشخاص الذين يسيطرون على مشاعرهم أحياناً ببرودة الأعصاب، وبافتقار استجاباتهم إلى العاطفة. أما ذوو الأمزجة الحادة، فكثيراً ما يُنظر إليهم بأنهم (تقليديون)، وتفسّر نوبات غضبهم بأنها دلائل على النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها، ولكن عندما يرتقي هؤلاء الأشخاص إلى أعلى المناصب، فإنّ شرّاً اندفاعهم وتهورهم سينقلب عليهم، ومع ذلك، لم أتوصّل في بحثي إلى أنّ المبالغة في إظهار العواطف السلبية ليست من محفزات القيادة الجيدة.

الدافعية

إذا كانت سمة واحدة تجمع عملياً بين القادة الفاعلين جميعهم، فهي الدافعية دون شكّ، فهؤلاء القادة مندفعون للإنجاز بصورة تفوق توقعاتهم وتوقعات أيّ شخص آخر، والكلمة الرئيسية هنا هي التحقيق، إذ يُحفّز كثير من الأفراد بدوافع خارجية، مثل الراتب الجزيل، أو المكانة الاجتماعية المرتبطة بلقب أو وظيفة مرموقة، أو العمل في شركة مشهورة، وفي المقابل، يكون الأشخاص ذوو القدرة القيادية مُحفّزين بدوافع داخلية، وبرغبة متأصلة لتحقيق الإنجاز.

فإذا كنت تبحث عن قادة، فكيف يمكنك تحديد الأشخاص المُحفِّزين بدافع الإنجاز بدلاً من التعزيز الخارجي؟ إنَّ أول العلامات هي الشغف بالعمل نفسه، ومثل هؤلاء الأفراد يبحثون عن التحديات الإبداعية وحبَّ التعلُّم، ويفتخرون في العمل المتقن، ويظهرون طاقة لا تعرف الكلل ولا الملل لإنجاز المهام على نحو أفضل، وغالباً ما يبدو الأشخاص الذين يمتلكون مثل هذه الطاقة قلقين من الوضع الراهن، فهم مثابرون على تقصي الأسباب التي جعلت الأمور تسير في اتجاه مُغاير، وهم حريصون على استكشاف طرق جديدة للعمل.

مثال ذلك، ساور مدير إحدى شركات مواد التجميل الإحباط؛ لأنه كان مضطراً للانتظار مدة أسبوعين كي يعرف نتيجة المبيعات من العاملين في الميدان، وأخيراً اهتدى إلى نظام هاتفي مُحوسب يرسل إشارة إلى كلِّ واحد من مندوبي المبيعات الساعة الخامسة بعد ظهر كلِّ يوم، حيث تظهر رسالة تطلب إلى كلِّ منهم كتابة الرقم الذي حققه، وعدد المبيعات، وأوامر الطلب التي أنجزها في ذلك اليوم، وبهذا يكون هذا النظام قد اختصر مدة الانتظار للحصول على التغذية الراجعة من أسابيع إلى ساعات معدودة.

يوضِّح هذا الإجراء سمتين مشتركتين آخرين بين الأشخاص المدفوعين بالإنجاز: إنَّهم يحرصون على أن يكون مؤشر الأداء عالياً بصورة دائمة، إضافة إلى رغبتهم في الحفاظ على النتيجة. خذ مؤشِّر الأداء أولاً، ستجد أنَّ الناس الذين لديهم مستويات عالية من التحفيز

قد يطلبون إلى رؤسائهم في أثناء مراجعة الأداء تكليفهم بمهام أخرى للقيام بها. حقاً، إنَّ أيَّ موظف يجمع بين الوعي الذاتي والدافع الداخليين سيعرف حدوده، لكنه لن يرضى بالأهداف التي تبدو سهلة التحقيق.

من الطبيعي أنَّ الأشخاص الذين يلجؤون إلى القيام بالعمل على نحو أفضل يرغبون في طريقة لتتبع التقدم المُنجز؛ تقدمهم، وتقدم فريقهم، وشركتهم. في حين أنَّ الأشخاص ذوي الدافعية الإنجاز المنخفضة غالباً ما يكونون غامضين في النتائج، في حين يحافظ ذوو دافعية الإنجاز العالية على نتائج منتظمة من خلال متابعة تدابير صعبة؛ مثل الربحية أو حصة السوق. إنَّني أعرف مديراً مالياً يبدأ نهاره وينهيه على الإنترنت، وقيس أداء أسهمه بالرجوع إلى أربع مجموعات من مؤشرات الأداء.

ومن المثير للاهتمام أنَّ الأفراد ذوي الدافعية العالية يظلون متفائلين، حتى لو كانت الظروف في غير مصلحتهم. في مثل هذه الحالات، يتحد الانضباط الذاتي مع دافعية الإنجاز للتغلب على الإحباط والاكْتئاب اللذين يعقبان نكسة أو فشلاً ما.

لنأخذ حالة أخرى لمدير محفظة في شركة استثمارية كبيرة؛ بعد سنوات عدَّة من النجاح، وجد هذا المدير أنَّ استثماراته تتراجع لثلاث مرات متتالية من أرباع السنة، ما أدى بثلاثة عملاء من المؤسسات الكبيرة إلى تحويل استثماراتهم صوب شركة أخرى.

في مثل هذه الحالات، قد يلقي بعض المديرين التنفيذيين اللوم في هذا التراجع الحاد على ظروف خارجة عن إرادتهم؛ وقد ينظر آخرون إلى هذه النكسة على أنها دليل على فشلهم الشخصي، أمّا هذا المدير فأرى أنّ فرصة أمامه لإثبات أنّ بإمكانه تغيير الوضع الرّاهن وتحقيق الربح، وبعد عامين عندما رُقِّيَ إلى منصب كبير جدًّا في الشركة، وصف تلك التجربة قائلاً: إنّها أفضل شيء حدث لي، وقد تعلمت منها كثيرًا.

يستطيع المديرون الذين يحاولون معرفة المستويات العالية لدافعية الإنجاز بين موظفيهم البحث عن الدليل الأخير، وهو: الالتزام، والإخلاص لها، والثّقاني من أجل رِفَعَتِهَا، فعندما يحبُّ الناس وظائفهم من أجل العمل نفسه، فغالبًا ما يشعرون بالالتزام نحو المنظمات التي جعلت ذلك العمل ممكنًا، ومن المرجح أن يبقى الموظفون الملتزمون يعملون مع منظمة حتى عندما يطاردهم الباحثون عن ذوي الكفايات، بإغرائهم بالرواتب العالية.

ليس من الصعب أن نفهم كيفية تحوّل دافعية تحقيق الإنجاز وسببها إلى قيادة قوية، فإذا حدّدت مؤشّر أداءً عاليًا لنفسك، فستفعل الشيء ذاته للمنظمة عندما تكون في وضع يسمح لك بذلك، وفي المثل فإنّ الدافع لتجاوز الأهداف، والاهتمام بتحقيق النتائج يمكن أن يكون معديًا، فالقادة الذين يتمتعون بهذه الصفات غالبًا ما يحيطون أنفسهم بفريق من المديرين الذين يتّصفون بالصفات نفسها، وبطبيعة الحال يُعدُّ التفاؤل والالتزام التنظيمي من الشروط الأساسية للقيادة؛ حاول أن تتخيل إدارة الشركة من دونها.

التعاطف

من بين جوانب الذكاء العاطفي جميعها، ينفرد التعاطف بسهولة معرفته، ولا شك في أننا شعرنا جميعاً بالتعاطف من قبل معلم أو صديق مرهف الحس، وصدمننا جميعاً من غيابها عند مدرب أو مدير عديم الإحساس، ولكن عندما يتعلق الأمر بالأعمال التجارية، فنادرًا ما نسمع الناس يمدحون، ناهيك عن مكافأتهم، لتعاطفهم، حيث تبدو الكلمة خارجة عن المألوف في عالم يتسم بحقائق السوق القاسية.

لكن التعاطف لا يعني: أنا بخير، ما دمت أنت بخير، وهذا ما يوصف بالعاطفة أو العطاء المفرطين، وهذا لا يعني للقائد تبني عواطف الآخرين ومحاولة إرضاء الجميع، فمن شأن ذلك أن يكون كابوسًا لو حدث فعلاً، ويصبح العمل حينها مستحيلًا، وبدلاً من ذلك فإن التعاطف يعني أخذ عواطف الموظفين ومشاعرهم في الحسبان جنباً إلى جنب مع عوامل أخرى، عند اتخاذ القرارات الموقفة.

وللحصول على مثال من التعاطف في العمل، لننظر إلى ما حدث عندما اندمجت شركتان كبيرتان للوساطة المالية، ما أدى إلى وجود وظائف زائدة في الأقسام جميعها، فدعا أحد مديري الأقسام موظفيه آنذاك وألقى عليهم خطاباً متشائماً، تطرّق فيه إلى عدد الموظفين الذين سيفقدون وظائفهم في الشركة الجديدة، في حين ألقى مدير قسم آخر على موظفيه خطاباً مختلفاً؛ لقد تجاوز قلقه ومخاوفه الشخصية، ووعد بإبقاء الموظفين على علم بالتطورات، ومعاملة الجميع بعدالة.

إنَّ التعاطف هو الفارق بين المُديرَيْن، فقد كان المدير الأول قلقًا جدًّا على مصيره، ما جعله يتجاهل مشاعر زملائه المُثقلين بالقلق والتوتر. أمَّا المدير الآخر، فقد أدرك بحدسه ما يشعر به موظفوه، وحاول الحدَّ من مخاوفهم بكلماته المُطمئِنَة؛ لذلك لم يكن من المستغرب أن يشهد المدير الأول قسمة يفرق مع مغادرة أكبر عدد من الموظفين المُحبطين، ولا سيَّما الموهبين منهم، وعلى النقيض من ذلك، حافظ المدير الآخر على ثباته ليصبح قائدًا قويًّا، محتفظًا بأفضل موظفيه يعملون معه، ما أدَّى إلى أن يحافظ قسمة على إنتاجيته أكثر من أيِّ وقت مضى.

واليوم، يبدو التعاطف مهمًّا على نحو خاص بصفته واحدًا من مكونات القيادة، لأسباب ثلاثة في الأقل، هي: الاستخدام المتزايد للفرق، وتسارع وتيرة العولمة، والحاجة المتزايدة إلى المحافظة على المواهب.

انظر إلى التحدي المتمثَّل في قيادة الفريق، حيث إنَّ أيَّ فرد كان في وقت مضى جزءًا من فريق، يمكن أن يشهد بأنَّ الفرق وعاءٌ من العواطف الجياشة، وكثيرًا ما توكل إليها مهمة الوصول إلى توافق الآراء، وهذا أمر صعب، حتى لو كان بين شخصين، ويصبح أكثر صعوبة من ذلك بكثير مع زيادة العدد، وحتى المجموعات التي تضمُّ عددًا أقل من أربعة أو خمسة أعضاء، تشهد تحالفاتٍ وتضاربًا في أولوياتها؛ لذا يتعين على قائد الفريق أن يكون قادرًا على تعرف وجهات نظر كلِّ من حوله وفهمها.

وهذا هو تماماً ما فعله مدير التسويق في شركة كبيرة لتقنية المعلومات، عندما أوكل إليه قيادة فريق متعثر، كان الفريق في حالة اضطراب، مثقلاً بالعمل، ومتأخراً عن الوفاء بالمواعيد النهائية، ما زاد من التوترات بين الأعضاء، في الوقت الذي لم ينجح فيه التلاعب بالإجراءات في توحيد الفريق، وجعله جزءاً فاعلاً من الشركة. لجأ المدير حينها إلى خطوات عدّة، ففي سلسلة من الجلسات، استدعى كل واحد منهم على انفراد، واستمع إلى أعضاء الفريق جميعهم مطوّلاً لمعرفة سبب إحباطهم، وما تقيّمهم لزملائهم، وهل يشعرون بالتهميش والتجاهل. وأدار الفريق بعدئذٍ بطريقة جعلته موحّداً؛ فقد شجّع الأعضاء على التحدث على نحو أكثر صراحة عن إحباطاتهم، وساعدهم على رفع شكوى بناءة خلال الاجتماعات. باختصار، هيأ له تعاطفه فهم التركيبة العاطفية لفريقه، فعزّز في النتيجة التعاون بين الأعضاء، إضافة إلى أنّه جلب للفريق أعمالاً أخرى من كثير من العملاء، حيث استدعى الفريق لمساعدة كثير من العملاء الداخليين.

أما العولمة، فهي السبب الثاني لتزايد أهمية التعاطف لقادة رجال الأعمال، إذ يمكن أن يؤدّي الحوار عبر الثقافات بسهولة إلى أخطاء وسوء فهم؛ لذلك فالتعاطف هو التّرياق؛ إذ إن الأفراد الذين يتقنون التعاطف قادرون على قراءة لغة الجسد، وفهم الرسالة التي وراء الكلمات المنطوقة. أما الأكثر من ذلك، فهو أنهم يتمتعون بفهم عميق لمعنى الوجود، وأهمية الاختلافات الثقافية والعرقية.

لنأخذ مستشارًا أمريكيًا كان فريقه قد عرض مشروعًا لعميل ياباني محتمل. وفي تعامله مع الأميركيين، كان الفريق معتادًا على أن يستمع إلى أسئلة عدّة بعد عرض مثل هذا المشروع، ولكن هذه المرة استقبل عرضهم بصمت طويل محبط، فظنّ أعضاء الفريق أنّ هذا الصمت علامة على الرفض، وكانوا على استعداد لمغادرة الاجتماع. لكن المستشار أومأ للجميع بعدم المغادرة، فعلى الرغم من عدم درايته بالثقافة اليابانية، فإنّه استطاع قراءة تعابير وجه العميل، وعرف أنّ صمته ليس دليلًا على الرفض، بل القبول والموافقة، وكان محقًا في ذلك: فعندما تكلم العميل أخيرًا، وافق على إعطائهم المشروع.

وأخيرًا، يؤدّي التعاطف دورًا رئيسًا في المحافظة على ذوي المواهب، ولا سيّما في اقتصاد المعلومات الذي نعيشه اليوم، فقد ظلّ القادة دائمًا في حاجة إلى التعاطف؛ لاستقطاب الأشخاص الجيدين والاحتفاظ بهم. أما اليوم، فقد أصبحت الأخطار والرهانات أكثر بكثير، فعندما يترك الأشخاص الجيّدون الشركة، فهم يأخذون معهم معرفة الشركة وخبرتها.

وهنا يأتي دور التدريب والتوجيه، فقد ثبت كثيرًا أنّ التدريب والتوجيه لا يؤديان إلى تحسين الأداء فقط، بل إلى زيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض تبدّل الموظفين أيضًا، لكن ما يجعل التدريب والتوجيه يعملان على أفضل وجه هو طبيعة العلاقة، حيث يستطيع المدربون والموجهون المميّزون قراءة ما يفكر فيه الناس الذين يساعدهم، وهم يعرفون كيفية تقديم تغذية راجعة فاعلة، ويعرفون

أيضاً متى يضغطون للحصول على أداء أفضل ومتى يتوقفون، وهم يبرهنون في ذلك كله على تعاطفهم عملياً.

فيما قد يبدو على أنه لازمة متكررة أو قافية، اسمحو لي أن أكرّر ما قلته سابقاً، بأنّ التعاطف لا يحظى بكثير من الاهتمام والتقدير في مجال الأعمال التجارية، إذ يوجد إن هناك أناس يتساءلون: كيف يمكن للقادة اتخاذ قرارات صعبة إذا كانوا (يشعرون) مع الناس جميعهم الذين سيتضررون من قراراتهم. لكن القادة يفعلون أكثر من مجرد التعاطف مع الناس من حولهم: فهم يستخدمون معرفتهم في تحسين شركاتهم بطرق خفية، ولكنها مهمة ودقيقة.

المهارات الاجتماعية

المكونات الثلاثة الأولى من الذكاء العاطفي هي مهارات إدارة الذات، في حين يتعلق المكونان الأخيران؛ التعاطف والمهارات الاجتماعية، بقدرة الشخص على إدارة العلاقات مع الآخرين. ولكن المهارات الاجتماعية بصفاتها مكوّناً من مكونات الذكاء العاطفي، ليست بتلك البساطة التي قد تبدو عليها، فهي ليست مجرد ألفة وصدقة حميمة، على الرّغم من أنّ الأشخاص ذوي المستويات العالية من المهارات الاجتماعية نادراً ما يكونون ذوي نيات سيئة، بل إنّ المهارات الاجتماعية، من ألفة وحميمية هدفها توجيه الآخرين في الاتجاه الذي ترغب فيه، سواء كان ذلك الاتفاق على إستراتيجية تسويق جديدة أو الحماس لمُنْتَج جديد.

يميل الناس الذين يتمتعون بمهارات اجتماعية إلى تكوين دائرة واسعة من المعارف، ولديهم موهبة في إيجاد أرضية مشتركة مع الآخرين على مختلف أصنافهم ومشاربهم! إضافة إلى امتلاكهم الموهبة لبناء العلاقات وتمتينها، وهذا لا يعني اختلاطهم مع الناس باستمرار، بل يعني أنهم يعملون وفقاً لافتراض أن الأمور لا تُنجز وحدها؛ لذا يحافظ مثل هؤلاء الأشخاص على شبكة من العلاقات الاجتماعية؛ للاستفادة منها عندما يحين الوقت للعمل.

إن المهارات الاجتماعية تتويج لمكونات الذكاء العاطفي الأخرى، حيث يكون الناس أكثر فاعلية في إدارة العلاقات عندما يمكنهم فهم مشاعرهم والتحكم فيها، والتعاطف مع مشاعر الآخرين، إضافة إلى أن الدافعية تسهم في المهارات الاجتماعية، تذكر أن الأشخاص المدفوعين بالإنجاز يميلون إلى التفاوض، حتى وهم يواجهون النكسات أو الفشل، وعندما يكون الناس مبتهجين ومتفائلين، فإن (ألقهم) يمتد إلى المحادثات والمناسبات الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يجعلهم يحظون بشعبية الآخرين وترحابهم لسبب وجيه.

ولأنها نتيجة لجوانب أخرى من الذكاء العاطفي، فإننا نستدل على المهارات الاجتماعية في العمل بكثير من السبل التي من شأنها الآن أن تبدو مألوفة، فالأفراد الماهرون اجتماعياً - مثلاً - بيرعون في إدارة الفرق والمجموعات، وهذا يعني التعاطف في مكان العمل، وهم أيضاً خبراء في الإقناع، وهذا مظهر من مظاهر كل من الوعي الذاتي، والانضباط الذاتي، والتعاطف مجتمعة. وبسبب ما يمتلكونه من هذه

المهارات، فهم ناجحون في الإقناع، ويقتنصون الوقت المناسب لمخاطبة العاطفة، والوقت المناسب لمناشدة العقل والمنطق، وعندما تكون العاطفة ظاهرة للعيان اجتماعياً، فإنها تجعل هؤلاء الأشخاص متعاونين رائعين؛ فيمتد شغفهم للعمل ليشمل الآخرين، ويكونون مدفوعين لإيجاد حلول للمشكلات.

في بعض الأحيان، تظهر المهارات الاجتماعية نفسها بطرق تختلف عن مكونات الذكاء العاطفي الأخرى؛ مثلاً: قد يبدو الأشخاص ذوو المهارات الاجتماعية أحياناً أنهم لا يعملون وهم في العمل، فقد يبدو عليهم بأنهم متسكعون، مكتوفو الأيدي، يرددشون في الممرات الجانبية مع زملاء، أو يمازحون آخرين ليسوا على علاقة مع وظائفهم (الحقيقية)، ومع ذلك لا يعتقد الناس الماهرين اجتماعياً، أنّ من المنطق تحديد نطاق علاقاتهم اعتبارياً، فهم يبنون العلاقات على نطاق واسع؛ لأنهم يعرفون بأنهم قد يحتاجون إلى المساعدة يوماً ما، حتى من الأشخاص الذين تعرفوا إليهم تَوّاً.

على سبيل المثال، لتأمل حالة مسؤول تنفيذي في قسم الإستراتيجية في شركة عالمية مُصنّعة للحواسيب. بحلول عام 1993م، كان هذا المسؤول مقتنعاً بأن مستقبل الشركة في الإنترنت، وعلى مدى العام اللاحق، جمع من يعرف من الأشخاص، واستغل مهاراته الاجتماعية؛ لإنشاء فريق افتراضي على مختلف المستويات، والأقسام، والدول، ووظّف بعدئذٍ هذا الفريق بحكم الأمر الواقع لإنشاء موقع للشركة على شبكة الإنترنت، وكان هذا أول موقع لإحدى الشركات

الكبرى. وبمبادرة شخصية، ومن دون وجود ميزانية أو أي صفة رسمية، سجّل الشركة للمشاركة في المؤتمر السنوي لصناعة الإنترنت، داعياً حلفاءه، ومحاولاً إقناع مختلف الأقسام للتبرع بالأموال، وجنّد بعد ذلك، أكثر من خمسين شخصاً من اثنتي عشرة وحدة مختلفة لتمثيل الشركة في المؤتمر.

لقد استرعى ما قام به انتباه إدارة الشركة، وفي غضون سنة بعد انعقاد المؤتمر، شكّل الفريق التنفيذي الأساس لقسم الإنترنت الأول للشركة، وعيّن ذلك المسؤول رسمياً للإشراف عليه، ولتحقيق هدفه، تجاهل المدير المعينات التقليدية، وحافظ على العلاقات مع الناس في كل ركن من أركان المنظمة.

هل تعدُّ المهارات الاجتماعية قدرة قيادية رئيسة في معظم الشركات؟ الجواب نعم، وبخاصة عند مقارنتها بمكونات الذكاء العاطفي الأخرى، حيث إنّ الناس يعرفون بالحدس بأنّ على القادة إدارة علاقات فاعلة؛ لأنّهم ليسوا بمعزل عن الآخرين، فمهمّة القائد إنجاز العمل بمعاونة أشخاص آخرين، والمهارات الاجتماعية تجعل ذلك ممكناً، فالقائد الذي لا يستطيع التعبير عن التعاطف هو في الواقع لا يملكه بتاتاً، وستكون دافعيته عديمة الفائدة إذا لم يستطع تواصل تعاطفه مع المنظمة، فالمهارات الاجتماعية تمكّن القادة من ممارسة الذكاء العاطفي عملياً.

سيكون من حماقة التأكيد أنّ الطراز القديم من معدل الذكاء والقدرة التقنية ليسا مكونين مهمّين في القيادة القوية، لكن

المعادلة لن تكتمل دون الذكاء العاطفي، إذ كان يعتقد في السابق أنه من (المستحسن) أن تتوافر مكونات الذكاء العاطفي في كبار رجال الأعمال، ولكننا نعرف الآن أنّ هذه المكونات (شرط لازم) يجب توافره في القادة.

من حسن الطالع أنّ الذكاء العاطفي قابل للتعلّم، والعملية ليست سهلة، والأمر يتطلب بعض الوقت، والأهم من ذلك كلّ الالتزام، ولكن الفوائد التي نجنّيها من وجود الذكاء العاطفي المتطور، سواء للفرد أو للمنظمة، يجعل العمل يستحق هذا الجهد كلّّه.

* * *

وضع بطاقة الأداء

المتوازن موضع التطبيق

روبرت إس. كبلان وديفيد بي. نورتن

يدرك مديرو اليوم أثر القياسات في الأداء، ولكنهم نادراً ما ينظرون إلى تلك القياسات على أنها جزء أساس من إستراتيجيتهم؛ فمثلاً، قد يقدم المديرون التنفيذيون إستراتيجيات جديدة، وعمليات تشغيل مبتكرة، تهدف إلى تحقيق تقدُّم ملحوظ في الأداء، ثم الاستمرار في استخدام المؤشرات المالية نفسها التي استخدمت منذ عقود عدَّة، مثل العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، ودخل التشغيل، فمثل هؤلاء المديرين لا يفسلون في إدخال قياسات جديدة لرصد الأهداف والعمليات الجديدة فقط، ولكنهم يفسلون أيضاً في مناقشة ما إذا كانت القياسات القديمة ذات صلة بالمبادرات الجديدة أم لا.

مع ذلك، يجب أن تكون القياسات الفاعلة جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة. إن بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحت أول مرة في يناير-فبراير من عام 1992م عدد هارفارد بيزنس ريفيو (HBR)، تقيس القياسات التي تحفز الأداء، وتقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً شاملاً يحوّل أهداف الشركة الإستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، حيث تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أكثر بكثير من مجرد تمرين في ممارسة القياس؛ إنها نظام إدارة يمكن أن يحفز تحسينات متقدمة في مجالات أساسية، مثل: المنتج، والعملية، والعملاء، وتطوير السوق.

تقدم بطاقة الأداء للمديرين أربعة مناظير مختلفة لاختيار التدابير من خلالها، فهي تكمل المؤشرات المالية التقليدية مع تدابير الأداء للعملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التحسين والابتكار، إذ تختلف هذه التدابير عن تلك المستخدمة تقليدياً من قبل الشركات في بضع طرق مهمة:

فالوضوح لدى كثير من الشركات لا يعد من التدابير التشغيلية والمادية للأنشطة المحلية، ولكن هذه التدابير المحلية تتدرج من أسفل إلى أعلى، ومستمدة من العمليات المخصصة، ومن ناحية أخرى تشدّد تدابير بطاقات الأداء على الأهداف الإستراتيجية للشركة، والسلع التي يمكن أن تكون بديلاً عن بعضها بسهولة، وهي التي تعرف بالمطالب التنافسية، وباشتراط أن يختار المديرون عدداً محدوداً من المؤشرات الأساسية في كل من المناظير الأربعة، فإن بطاقة الأداء تشدّد على هذه الرؤية الإستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، وفي حين أنَّ القياسات المالية التقليدية تبين ما حدث في المدَّة الماضية، دون أن تبين كيف يمكن للمديرين تحسين الأداء في المستقبل، فإنَّ بطاقة الأداء المتوازن هي حجر الزاوية في نجاح الشركة الحاليِّ والمستقبليِّ.

علاوة على ذلك وعلى عكس المقاييس التقليدية، توفر المعلومات من المناظير الأربعة توازناً بين القياسات الخارجية، مثل الدخل الفعلي، والقياسات الداخلية مثل تطوير المنتجات الجديدة. هذه المجموعة المتوازنة من القياسات تكشف عن المفاضلة التي قام بها المديرون فعلاً بين مقاييس الأداء، وتشجعهم على تحقيق أهدافهم في المستقبل دون القيام بأيِّ مفاضلة بين عوامل النجاح الرئيسة.

أخيراً، فإنَّ كثيراً من الشركات التي تحاول الآن تنفيذ برامج تحسين داخلية، مثل عملية إعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، وتمكين الموظف، تفتقر إلى حس التكامل. ومن الممكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن النقطة المحورية لجهود الشركة، وتحديد الأولويات وتواصلها مع المديرين، والموظفين، والمستثمرين، وحتى الزبائن، ومثلما قال أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في واحدة من الشركات الكبرى: كانت الميزانية لسنة واحدة في السابق هي جهاز تخطيط الإدارة الأساسي، في حين تستخدم بطاقة الأداء المتوازن الآن بوصفها لغة، ومؤشراً مرجعياً يقيس نسبة المشروعات الجديدة والأعمال التجارية كلها، التي تُقيم من خلاله.

بطاقة الأداء المتوازن ليست نموذجًا يمكن تطبيقه على الشركات على نحو عام، أو حتى قطاع الصناعة بصورة عامة؛ فحالات السوق المختلفة، وإستراتيجيات المنتج، والبيئة التنافسية، تتطلب بطاقات أداء مختلفة، حيث تبتكر وحدات الأعمال بطاقات الأداء المصممة خصيصًا لتناسب مع رسالتها، وإستراتيجيتها، والتقنية التي تستعملها، والثقافة التي تتبنّاها، إذ تعدُّ شفافية بطاقة الأداء في الواقع اختبارًا حاسمًا لنجاحها: حيث ينبغي أن يكون المراقب قادرًا على رؤية إستراتيجية وحدة الأعمال التنافسية، من خلال خمسة عشر إلى عشرين من تدابير بطاقة الأداء. وسوف توضح الأمثلة القليلة الآتية كيف تجمع بطاقة الأداء الإدارة وتدابير القياس في الشركات المختلفة بصورة فريدة.

مختصر الفكرة

ما سمات بطاقة الأداء المتوازن؟ تتسم بطاقة الأداء المتوازن بأربع خصائص بارزة، وهي أنّها:

1. تتدرج برسالة الشركة وإستراتيجيتها من أعلى إلى أسفل. أمّا التدابير التي تتبعها معظم الشركات فهي التدرج من أسفل إلى أعلى، ولأنّها مشتقة من الأنشطة المحلية أو العمليات الخاصة، فلا يكون لها صلة بالإستراتيجية الشاملة في الغالب.
2. استشراف للمستقبل. فهي تتناول النجاحات الحالية والمستقبلية، أما القياسات المالية التقليدية، فتصف كيف كان أداء الشركة المنجز في مدة التقرير الأخير، دون توضيح الطريقة التي تمكن المديرين من تحسين الأداء مستقبلاً.

3. تدمج التدابير الخارجية والداخلية. وهذا يساعد المديرين على رؤية ما قاموا به من مفاضلة بين مقاييس الأداء في الماضي، وتساعد على ضمان أنّ النجاح في أحد التدابير في المستقبل لا يأتي على حساب تدبير آخر.
4. تساعد على التركيز. فكثير من الشركات تتبع مزيداً من الإجراءات أكثر ربما ممّا تستطيع استخدامه، ولكن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المديرين التّوصّل إلى اتفاق فقط بشأن تلك التدابير التي هي الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الشركة، فعادة ما يتوافر خمسة عشر إلى عشرين من التدابير المميزة، حيث يُصمّم كلّ تدبير خصيصاً للوحدة التي ينطبق عليها.

روك ووتر: الاستجابة لصناعة متغيرة

روك ووتر شركة عالمية للهندسة والبناء، تابعة ومملوكة كلّها لشركة براون أند روت/ هالبرتون، وهي شركة رائدة عاملة في أنحاء العالم جميعها في مجال الهندسة والبناء تحت الماء، عُيّن نورمان تشامبرز، رئيساً تنفيذياً أواخر عام 1989م، وكان يعرف أنّ عالم هذه الصناعة التنافسية قد تغيّر كثيراً، قال تشامبرز في عام 1970: «كنا حَفَنَة من الرجال، نحمل المشاعل، ونرتدي ملابس الغطس الرطبة، ونعمل على صنادل السحب (مراكب) قبالة بحر الشمال، ولكن في عام 1980م أصبحت شركات الأعمال أكثر تنافسية في مجال التعاقد على العمل تحت الماء، وتركت شركات صغيرة عدّة هذه الصناعة، وبالإضافة إلى ذلك تحول تركيز المنافسة بصورة كبيرة؛ حيث أصبح كثير من شركات النفط الرائدة ترغب في تطوير شراكات طويلة المدى مع مورديها، بدلاً من اختيار الموردين على أساس المنافسة وانخفاض الأسعار».

طور تشامبرز مع فريق إدارته العليا رؤية عامة للشركة، هي: (لأننا المزوّد المفضّل لعملائنا، علينا أن نكون الرّواد في هذه الصّناعة). وعليه، وضعت إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية، وكانت العناصر الخمسة المكونة لهذه الإستراتيجية هي:

1. توفير خدمات تفوق توقعات العملاء واحتياجاتهم.
 2. تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
 3. إدخال تحسينات مستمرة في مجال السلامة، وموثوقية المعدات، والاستجابة، والفاعلية من حيث النفقات.
 4. توظيف أشخاص مهرة.
 5. تحقيق توقعات المساهمين.
 6. وقد طوّرت هذه العناصر بدورها لتصبح الأهداف الإستراتيجية. انظر لوحة (أهداف روك ووتر الإستراتيجية). ومع ذلك، إذا كانت الأهداف الإستراتيجية ستوجد قيمة للشركة، فلا بد من تحويلها إلى أهداف وإجراءات ملموسة.
- حول فريق الإدارة العليا لروك ووتر رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من بطاقة الأداء المتوازن. انظر لوحة (بطاقة الأداء المتوازن في روك ووتر).

تطبيق الفكرة

تعدّ عملية ربط المعايير بالإستراتيجية القلب النابض لعملية التطوير الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن، أما الأسئلة الرئيسة الثلاثة التي يجب طرحها في هذا المجال، فهي:

1. إذا نجحنا في تنفيذ رؤيتنا وإستراتيجيتنا، فكيف سنكون مختلفين:

• عند مساهمينا وزبائننا؟

• من حيث عملياتنا الداخلية؟

• من حيث قدرتنا على الابتكار والنمو؟

2. ما عوامل النجاح الحاسمة في كل من مناظير بطاقة الأداء الأربعة؟

3. ما التدابير الرئيسية التي من شأنها أن تعلمنا فيما إذا كنا نتعامل مع

عوامل النجاح تلك كما هو خطط لها؟

إضافة إلى ما سبق، توجه بطاقة الأداء المتوازن نظر الشركة إلى المجموعة المتنوعة من برامج التغيير المحلية التي يجري العمل عليها في أي شركة، وفي أي وقت من الأوقات، وهي تعدُّ المعيار الذي يرجع إليه في عملية تقييم المشروعات الجديدة جميعها، فبطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد نظام قياس، ومثلما قال لاري برادي الرئيس التنفيذي لشركة FMC كورب: «تصبح بطاقة الأداء حجر الزاوية في الطريقة التي تدير بها الأعمال التجارية، أي إنها قلب نظام الإدارة الرئيس نفسه».

مثال: وضعت شركة الصناعات الهندسية والإنشائية تحت الماء؛ روك

ووتر إستراتيجية ذات محاور خمسة، هي:

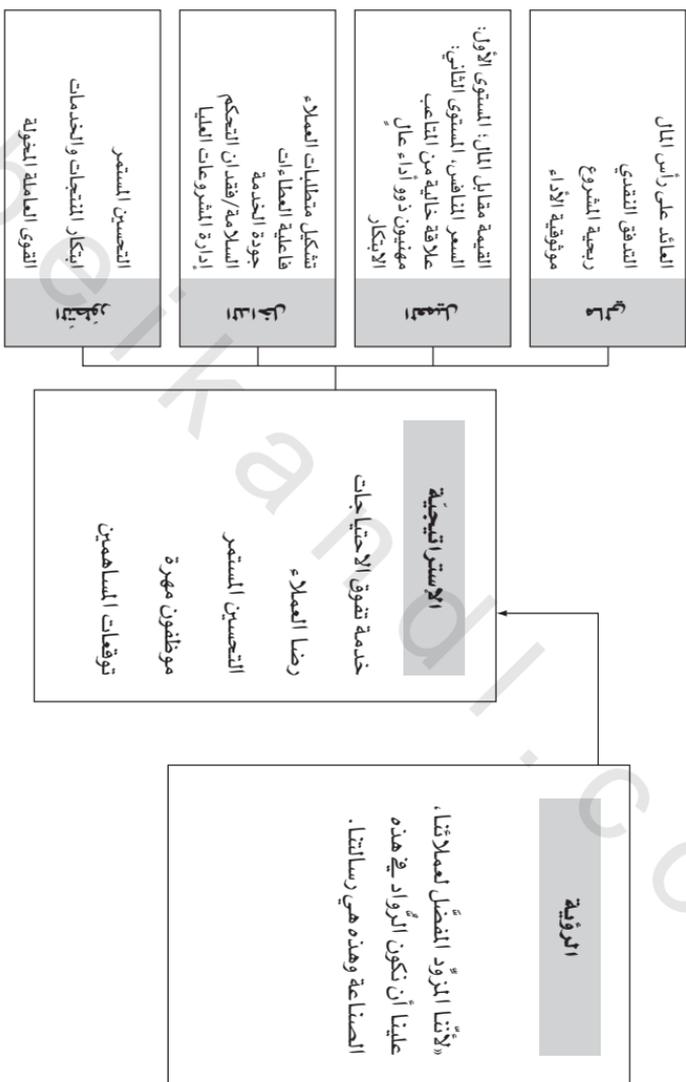
- توفير خدمات تفوق توقعات العملاء واحتياجاتهم.
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
- إدخال تحسينات مستمرة في مجال السلامة، وموثوقية المعدات، والاستجابة، والفاعلية من حيث النفقات.
- توظيف الموظفين الماهرين واستبقائهم.
- تحقيق توقعات المساهمين.
- باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في روك ووتر، حوّلت الإدارة العليا هذه الإستراتيجية إلى أهداف وإجراءات ملموسة.
- شملت المقاييس المالية العائد على رأس المال المستخدم وتدقق النقد؛ لأنّ المساهمين أشاروا إلى تفضيلهم تحقيق نتائج على المدى القصير.

- شدّدت المقاييس التي تؤكّد العميل على أولئك العملاء الأكثر اهتماماً في العلاقة ذات القيمة المضافة العالية.
- أدخلت الشركة معايير جديدة أكدت تكامل العمليات الداخلية الرئيسية، وأضافت أيضاً مؤشر سلامة بوصفه وسيلة للسيطرة على النفقات غير المباشرة المرتبطة بالحوادث.
- شدّدت أهداف التعلم والتطوّر على النسبة المئوية من الإيرادات الناتجة من خدمات جديدة، ومعدل تحسين السلامة وتدابير إعادة العمل.

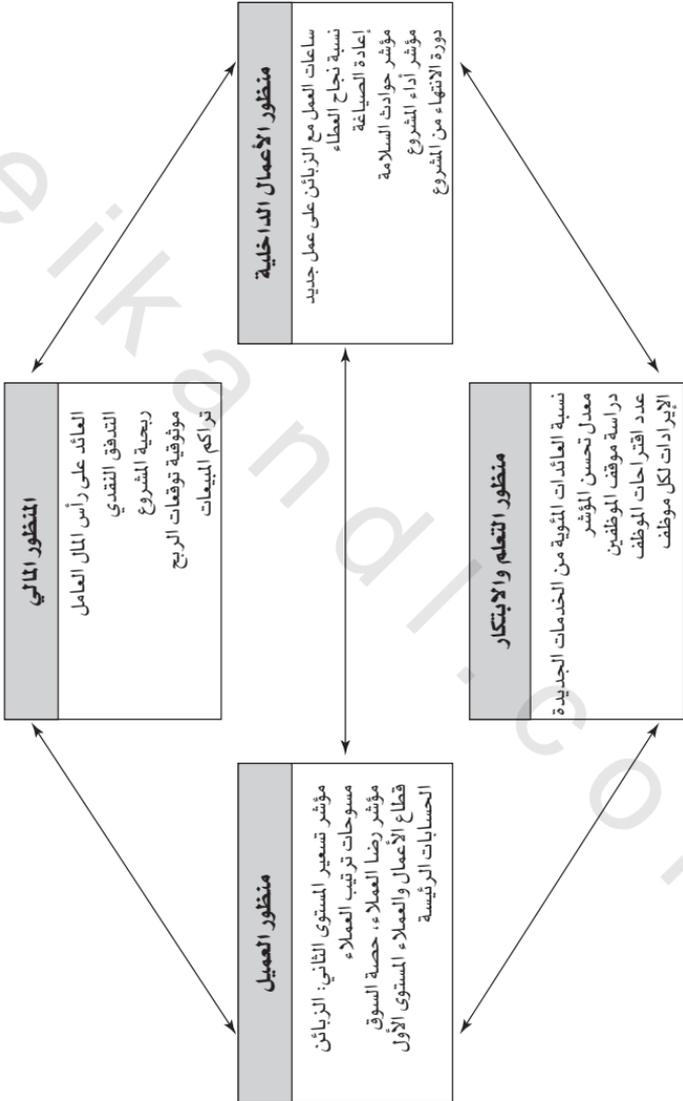
التدابير المالية

تضمن المنظور المالي ثلاثة تدابير ذات أهمية في نظر المساهمين، وهي عكس العائد على رأس المال الموظف والتدفقات النقدية والتفضيلات لتحقيق نتائج على المدى القصير، في حين أشارت موثوقية التوقعات رغبة الشركات الأم للحد من عدم اليقين التاريخي الناجم عن التغيرات غير المتوقعة في الأداء، وأضافت إدارة روك ووتر اثنتين من المقاييس المالية، حيث ركزت ربحية المشروع على المشروع بصفته الوحدة الأساسية للتخطيط والسيطرة، إضافة إلى أنّ تراكم المبيعات ساعد على الحد من عدم اليقين في الأداء.

أهداف روك ووتر الإستراتيجية



بطاقة روك ووتر للأداء المتوازن



رضا العملاء

أرادت شركة روك ووتر أن تعرف كيفية التمييز بين نوعين من العملاء: عملاء المستوى الأول؛ شركات النفط التي ترغب في علاقة ذات قيمة مضافة عالية، وعملاء المستوى الثاني، وهم العملاء الذين يختارون الموردين على أساس السعر فقط؛ لذا فقد ضُمَّن مؤشر الأسعار الذي يشمل أفضل المعلومات الاستخباراتية المتوافرة عن الوضع التنافسي؛ لضمان أن تكون شركة روك ووتر قادرة على الاحتفاظ بأعمال عملاء المستوى الثاني عندما تقتضي الظروف التنافسية ذلك.

ومع ذلك، كانت إستراتيجية الشركة تشدّد على الأعمال القائمة على أساس القيمة، فقد أجرت منظمة مستقلة مسحاً سنوياً لترتيب تصورات العملاء عن خدمات روك ووتر بالمقارنة مع خدمات منافسيها، إضافة إلى ذلك، طُلب إلى عملاء المستوى الأول توريد تقييمهم الشهري لرضا العملاء وتقييم الأداء، إذ اعتقد المديرون التنفيذيون في شركة روك ووتر أنّ تنفيذ هذه التصنيفات يوفر لهم رابطاً مباشراً بالعملاء، وإحساساً بمستوى التغذية الراجعة من السوق على نحو غير مسبوق في معظم الصناعات. أخيراً، قدمت حصة السوق لكلّ من الحسابات الرئيسية دليلاً غير متحيّز على أنّ التحسينات في رضا العملاء كانت تحوّل إلى فوائد ملموسة.

العمليات الداخلية

لتطوير مقاييس للعمليات الداخلية، عرف المديرون التنفيذيون في شركة روك ووتر دورة حياة المشروع بأنها من لحظة الإطلاق (عند معرفة حاجة أحد العملاء) وحتى الاكتمال (عند تلبية حاجة العميل)، وقد صيغت المقاييس لكل من مراحل العمليات التجارية الخمس في دورة هذا المشروع. انظر اللوحة البيانية (كيف تلبية روك ووتر احتياجات العميل؟):

- تحديد: عدد الساعات التي تُقضى مع آفاق المنظور لمناقشة عمل جديد.
- فوز: نسبة نجاح المناقصة.
- إعداد وتقديم: مؤشر فاعليّة أداء المشروع، السلامة / وفقدان التحكم، وإعادة الصياغة.
- انتهاء: طول دورة الانتهاء من المشروع.

أكدت المعايير التجارية الداخلية تحولاً كبيراً في طريقة التفكير في شركة روك ووتر، ففي السابق كان التشديد على أداء الشركة لكل دائرة وظيفية، في حين شدّد الاهتمام الجديد على المعايير التي تكامل العمليات التجارية الرئيسة؛ لذا نُظِرَ إلى تطوير مؤشر شامل، وفي الوقت المناسب لفاعليّة أداء المشروع بأنه مفتاح الكفايات الأساسي للشركة، ورأت شركة روك ووتر أيضاً أنّ السلامة كانت عاملاً تنافسياً كبيراً، فقد كشفت الدراسات الداخلية أنّ النفقات غير المباشرة من وقوع حادث يمكن أن تكون من خمس إلى خمسين مرة قدر النفقات

الابتكار والتحسين

إنَّ المقصود من أهداف الابتكار والتعلم هو تحفيز التحسين في العمليات المالية، والعملاء، وعمليات الأداء الداخلية، حيث تنتج هذه التحسينات في روك ووتر من المنتج وخدمة الابتكار التي من شأنها إيجاد مصادر جديدة للدخل والتوسع في السوق، إضافة إلى التحسين المستمر في عمليات الأداء الداخلية، وقد قيس الهدف الأول من حيث النسبة المئوية للإيرادات من الخدمات الجديدة، في حين قيس الهدف الآخر عن طريق مؤشّر التحسن المستمر الذي يمثل معدّل التحسّن في كثير من المعايير التشغيلية الرئيسية، مثل السلامة وإعادة الصياغة، ولكن ومن أجل تعزيز الابتكار في المنتج/الخدمة والابتكار وفي التحسينات التشغيلية، كان من الضروري توافر مُناخ داعم للسلطة، وموظفين محفّزين، وقد قاس استطلاع موقف الموظفين ومقياس عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف، ما إذا كان مثل هذا المُناخ قد تحقّق أم لا، وأخيراً قاست الإيرادات لكلّ موظف جودة مخرجات التزام الموظف وبرامج التدريب.

ساعدت بطاقة الأداء المتوازن إدارة روك ووتر على تأكيد المشاهدة الفعلية للعمليات، وتحفيز موظفيها، وتضمين تغذية العميل الراجعة في عملياته، فقد طورت التوافق في الآراء بشأن ضرورة إيجاد شراكات مع كبار العملاء، وأهمية تخفيضات التقدير المبدئي في نسبة حوادث السلامة، وضرورة تحسين الإدارة في كلّ مرحلة من المشروعات طويلة الأجل، إذ يعتقد تشامبرز أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لا تقدّر بثمن لمساعدة شركته على تحقيق رسالتها في نهاية المطاف؛ أن يكونوا الرُّواد في هذه الصّناعة.

شركة حواسيب أبل: ضبط الأداء طويل المدى

طوّرت شركة حواسيب أبل بطاقة الأداء المتوازن لتشديد انتباه الإدارة العليا على إستراتيجية توسع المناقشات إلى ما هو أبعد من هامش الربح الإجمالي، والعائد على الجودة، وحصّة السوق، وقد اختارت لجنة توجيهية صغيرة، لها معرفة قوية بالمداولات والتفكير الإستراتيجي لفريق الإدارة التنفيذي في شركة أبل - التّشديد على فئات القياس في كلّ من وجهات النظر الأربع لتحديد القياسات المتعددة داخل كلّ فئة، فمن وجهة النظر المالية، أكدت أبل أهمية المساهمين، ومن وجهة نظر العميل، أكدت الحصّة السوقية ورضا العميل؛ ومن وجه نظر العملية الداخلية، أكدت الكفايات الأساسية، وأخيراً من وجهة نظر الابتكار والتحسين، أكدت مواقف الموظف، وقد وشّدت إدارة شركة أبل على هذه الفئات وفق الترتيب الآتي:

رضا العميل

كانت أبل سابقاً تحرص على التقنية والمنتج المنافس عن طريق تصميم أجهزة حاسوب أفضل، فقد أدخلت مقاييس رضا العميل فقط لتوجيه الموظفين لتصبح الشركة موجهة نحو خدمة العملاء. أما شركة جيه دي باور وشركاه، وهي شركة متخصصة في دراسات العملاء، فتعمل الآن في صناعة الحاسوب، ومع ذلك ولأنّها أدركت أنّ قاعدة عملائها غير متجانسة، ارتأت شركة أبل أنه كان عليها الذهاب إلى ما هو أبعد من جي دي باور وشركاه، بإعداد دراسات استقصائية مستقلة مخصصة بها؛ من أجل تتبع قطاعات السوق الرئيسة في أنحاء العالم بأسره.

الكفايات الأساسية

أراد المديرون التنفيذيون في الشركة أن يصبح الموظفون شديدي الحرص على قليل من الكفايات الرئيسة؛ مثل: واجهات سهلة الاستخدام، وبرمجيات قوية البنية، ونظم توزيع فاعلة، ومع ذلك أدرك كبار المسؤولين التنفيذيين أن قياس الأداء بالتوازي مع جوانب الكفاية يمكن أن يكون صعباً، ونتيجة لذلك تجري الشركة حالياً تجارب؛ للحصول على تدابير كمية من هذه الكفايات التي يصعب قياسها.

الالتزام الموظف والانحياز

تجري شركة أبل دراسة مسحية شاملة للموظفين في كل من منظمتها كل سنتين، باختيار عينة عشوائية منهم، حيث تهتم أسئلة الاستطلاع بمدى فهم الموظفين لإستراتيجية الشركة، وكذلك ما إذا طُلب إليهم تحقيق نتائج تنسجم مع تلك الإستراتيجية أم لا، تعرض أيضاً نتائج الدراسة المسحية سواء من حيث المستوى الفعلي لاستجابات الموظف أو من حيث الاتجاه العام للاستجابات.

حصّة السوق

كان تحقيق العتبة الحرجة من حصّة السوق مهماً للإدارة العليا في شركة أبل، ليس فقط من أجل ما هو واضح من فوائد نمو المبيعات، ولكن أيضاً لاجتذاب مطوري البرمجيات لمنصات أبل والمحافظة عليهم.

قيمة المساهمين

تُضمَّن قيمة المساهمين مؤشراً أداءً، على الرغم من أن هذا الإجراء هو نتيجة للأداء وليس محفزاً له، إذ يضمن المقياس للتعويض عن التركيز السابق على الهامش الإجمالي للربح ونمو المبيعات، التدابير التي تجاهلت الاستثمارات المطلوبة اليوم لتوليد النمو للمستقبل، وفي المقابل يحدّد مقياس قيمة المساهمين كمية أثر الاستثمارات المقترحة لإنشاء الأعمال وتطويرها، وقد نظمت غالبية أعمال أبل على أسس وظيفية، مثل البيع، وتصميم المنتجات، وعمليات التصنيع في أنحاء العالم جميعها، حيث يمكن حساب قيمة المساهمين بالنسبة إلى الشركة بأكملها فقط بدلاً من المستوى اللامركزي، ومع ذلك، فإن هذا المقياس يساعد كبار المديرين في كل وحدة تنظيمية كبيرة على تقييم أثر أنشطتهم في كامل القيمة السوقية للشركة، وتقييم المشروعات التجارية الجديدة.

ومع أن مؤشرات الأداء الخمس هذه قد طوّرت حديثاً، إلا أنها ساعدت كبار المديرين في أبل على اهتمامهم الشديد بإستراتيجيتهم في عدد من الطرق؛ ففي البداية تعمل بطاقة الأداء المتوازن في أبل في المقام الأول بوصفها أداة تخطيط، لا أداة تحكم. وبصيغة أخرى، تستخدم أبل التدابير في ضبط (المدى الطويل) من أداء الشركة، وليس في تعزيز تغييرات العمليات التشغيلية. علاوة على ذلك، فإنّ المقاييس في شركة أبل مع استثناء قيمة المساهمين، يمكن أن تُطبَّق أفقياً وعمودياً في كلّ شركة عاملة؛ ففي الاتجاه العمودي يمكن تقسيم

مقياس إلى الأجزاء المكونة له؛ من أجل تقييم كيفية مساهمة كل جزء في الأداء العام، ومن ناحية أفقية يمكن للمقياس تحديد كيفية مساهمة التصميم والتصنيع في منطقة مثل رضا العملاء، إضافة إلى ذلك فقد وجدت أبل أن بطاقة أدائها المتوازن ساعدت على تطوير لغة مخرجات قابلة للقياس لكيفية إطلاق البرامج وقوتها.

تعدُّ مؤشرات قياس الأداء الخمسة في شركة أبل مرجعيات تقارنها بأفضل الشركات في فئتها، وهي تستخدم في بناء خطط الأعمال، وأدرجت في خطط التعويض لكبار المديرين التنفيذيين.

أدفانسد مايكرو ديفاييز (AMD) : توحيد المعلومات الإستراتيجية

قامت شركة AMD لتصنيع أشباه الموصلات بعملية انتقال سريعة وسهلة لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن، فقد كانت تملك حقاً رسالة محدّدة بوضوح، وبيانا إستراتيجياً، وفهماً مشتركاً بين كبار المديرين التنفيذيين عن مكانتها التنافسيّة، إضافة إلى امتلاكها كثيراً من مقاييس الأداء من عديد من المصادر ونظم المعلومات المختلفة، وقد وُحِدَت بطاقة الأداء المتوازن هذه المعايير المتنوعة، وحصرتها في كتاب الإحاطة الفصلية الذي يتضمن سبعة أقسام، هي:

- 1- التدابير المالية. 2- المعايير القائمة على العميل، مثل التسليم في الوقت المحدد، والمهلة الزمنية، والأداء وفق الجدول الزمني.
- 3- تدابير عمليات الأعمال الحرجة في تصنيع الرقائق. 4- التجميع والاختبار. 5- تطوير منتجات جديدة. 6- تطوير عملية التقنية (مثلاً،

دقة الحفر بدرجات أصغر من الميكرون) .7- المعايير جودة الشركة. إضافة إلى ذلك، قيس التعلم في المنظمة من خلال فرض المعدلات المستهدفة من التحسينات لمعايير التشغيل الرئيسة، مثل دورة الزمن، والمخرجات لكل عملية.

في الوقت الحاضر، ترى AMD بطاقة الأداء المتوازن بأنها مستودع منهجي للمعلومات الإستراتيجية التي تسهل تحليل الاتجاه على المدى الطويل الأجل للتخطيط وتقييم الأداء.

قيادة عملية التغيير

تشير خبرات هذه الشركات وغيرها إلى أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي الأكثر نجاحاً عندما تُستعمل لدفع عملية التغيير؛ فروك ووتر - مثلاً - جاءت إلى حيّز الوجود بعد اندماج شركتين مختلفتين، وجاء الموظفين من ثقافات عدّة ولغات مختلفة، وكانت لهم خبرات تشغيلية وخلفيات متنوعة تماماً. أسهمت بطاقة الأداء المتوازن في حرص الشركة على ما يجب القيام به على أفضل وجه؛ من أجل أن تصبح الشركة رائدة في مجال صناعتها.

بناء بطاقة الأداء المتوازن

كلّ شركة فريدة من نوعها؛ ولذلك تتبع كلّ منها مسارها المخصوص بها لبناء بطاقة الأداء المتوازن، ففي شركتي أبل و (AMD) مثلاً، قام مدير ماليّ كبير أو المدير التنفيذي لتنمية الأعمال التجارية، والذي يتمتع بألفة قويّة مع التفكير الإستراتيجي من مجموعة الإدارة العليا، ببناء بطاقة الأداء المتوازن

الأولية دون مداولات واسعة، وفي شركة روك ووتر كان لزاماً على الإدارة العليا تحديد إستراتيجية الشركة بكل وضوح، بصرف النظر عن أي كفاية، أو معرفة، أو مهارة، أو سلوك، أو شرط يجب أن يكون موجوداً، لحدوث أداء أخلاقي عالٍ ومستمر؛ من أجل تحفيز نجاح الإستراتيجية وتعزيزها. يمكن للشركات، مثل روك ووتر اتباع خطة تطوير منهجي؛ لإيجاد بطاقة الأداء المتوازن، وتشجيع الالتزام لبطاقة الأداء بين كبار ومتوسطي المستوى من المديرين. وفيما يأتي لمحة عن مشروع نموذجي:

1. الإعداد

يجب على المنظمة تحديد وحدة الأعمال التي يناسبها أعلى مستوى من بطاقات الأداء. عموماً، بطاقة الأداء المتوازن مناسبة لوحدة الأعمال التي تمتلك زبائنها المخصوصين بها، وقنواتها في التوزيع، ومرافقها في الإنتاج، ومقاييسها في الأداء المالي.

2. المقابلات : الجولة الأولى

كل مدير كبير في وحدة الأعمال، التي عادة ما يكون فيها ما بين ستة واثني عشر مديراً تنفيذياً، يتسلم معلومات أساسية عن بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى وثائق داخلية تصف رؤية الشركة، ورسالتها، وإستراتيجيتها. يعقد الميسر (من يقوم على تيسير عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن، قد يكون خبيراً استشارياً من خارج الشركة، أو من المسؤولين التنفيذيين في الشركة الذين ينظمون الجهد) مقابلات مدّة كل منها تسعون دقيقة تقريباً، مع كل من كبار المديرين؛ للحصول على مساهماتهم في الأهداف الإستراتيجية للشركة، والمقترحات المبدئية لتدابير بطاقة الأداء المتوازن، وقد يرغب الميسر أيضاً في مقابلة بعض المساهمين الرئيسيين؛ لمعرفة مزيد عن توقعاتهم لأداء وحدة الأعمال المالية، وكذلك بعض كبار العملاء؛ لمعرفة مزيد عن توقعاتهم عن أداء أعلى الموردين مرتبة.

3. حلقة عمل (ورشة) التنفيذيين: الجولة الأولى

يجتمع فريق الإدارة العليا جنباً إلى جنب مع الميسر؛ للقيام بعملية تطوير بطاقة الأداء. انظر لوحة (ابدأ بربط القياسات مع الإستراتيجية). في حلقة العمل، تناقش المجموعة بيان الإستراتيجية، ورسالة الوحدة المقترحة للوصول إلى توافق في الآراء، وتنتقل بعدئذٍ، من صياغة بيان الإستراتيجية وإستراتيجيتي ورسالتي وتنفيذهما، فكيف سيختلف أدائي عن توقعات كل من: المساهمين، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرتي على الابتكار، والنمو، والتحسين؟

يمكن عرض تسجيلات الفيديو للمقابلات مع المساهمين وممثلي العملاء؛ لتوفير منظور خارجي للمداورات التي ستتم فيما بعد، وبعد تحديد عوامل النجاح الرئيسية، تقوم المجموعة بصياغة أولية لبطاقة الأداء المتوازن، تتضمن التدابير التنفيذية للأهداف الإستراتيجية، وتقتراح المجموعة في كثير من الأحيان أكثر من أربعة أو خمسة معايير لكل منظور؛ لأن عملية تقليل عدد هذه التدابير في هذه المرحلة لا تعدّ أمراً حرجاً وضرورياً، على الرغم من أنّ التصويت غير الرسمي لا تكون نتائجه ملزمة، ويمكن الأخذ بها لمعرفة ما إذا كان ينظر إلى بعض المعايير المقترحة بأنها ذات أولوية متدنية من قبل المجموعة أم لا.

4. المقابلات: الجولة الثانية

يعمل الميسر على مراجعة مخرجات حلقة عمل السلطة التنفيذية وتوحيدها، وتوثيقها، ويقابل كبار المسؤولين التنفيذيين عن بطاقة الأداء المتوازن المؤقت والتجريبي، ويسعى الميسر أيضاً إلى الحصول على الآراء عن القضايا المتضمنة في تنفيذ بطاقة الأداء.

5. حلقة التنفيذيين: الجولة الثانية

هذه حلقة عمل ثانية تضمُّ فريق الإدارة العليا ومرؤوسيه المباشريين،

وعدداً أكبر من مديري المستوى المتوسط؛ لمناقشة رؤية المنظمة وبيانات الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن المؤقتة، حيث يقوم المشاركون بالعمل في مجموعات، والتعليق على التدابير المقترحة، وربط برامج التغيير المختلفة التي يجري العمل عليها بالتدابير المقترحة، والبدء بوضع خطة التنفيذ، وفي نهاية حلقة العمل، يُطلب إلى المشاركين صياغة أهداف موسّعة لكل من التدابير المقترحة، ومن ذلك معدلات التحسين المستهدفة.

6. حلقة التنفيذيين: الجولة الثالثة

يجتمع فريق التنفيذيين الكبار للتوصّل إلى توافق نهائي على الرؤية، والأهداف، والتدابير التي وُضعت وطُوّرت في حلقتي العمل الأولى والثانية، ولتطوير أهداف موسّعة لكل معيار على بطاقة الأداء، ولتحديد برامج العمل الأولية لتحقيق الأهداف، ويجب على الفريق الاتفاق على برنامج التنفيذ، ومن ذلك تواصل بطاقة الأداء المتوازن مع الموظفين، ودمج بطاقة الأداء مع فلسفة الإدارة، وتطوير نظام معلومات لدعم بطاقة الأداء.

7. التطبيق

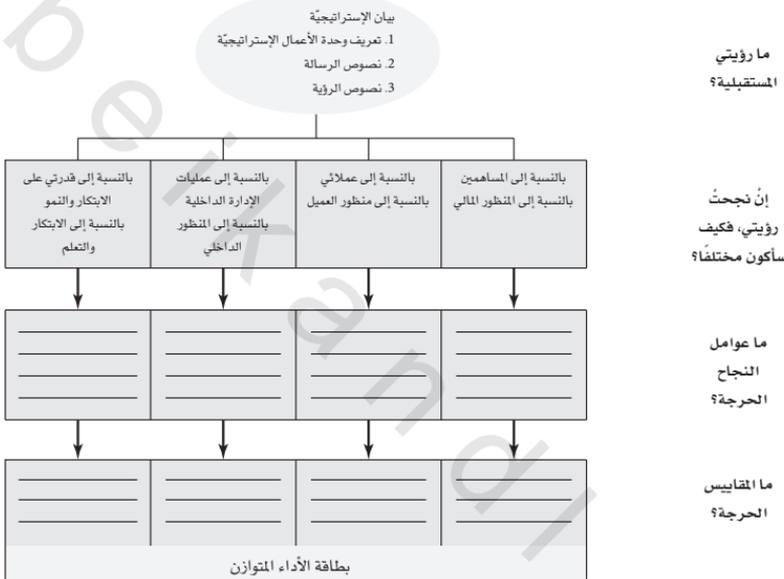
يُطوّر فريق يُكوّن حديثاً خطةً لتنفيذ بطاقة الأداء، مع ربط المعايير بقواعد البيانات ونظم المعلومات، وتواصل بطاقة الأداء المتوازن في أنحاء المنظمة جميعها، ويعمل على تشجيع تطوير مقاييس المستوى الثاني وتسهيلها للوحدات اللامركزية، ونتيجة لهذه العملية - مثلاً - يمكن تطوير نظام معلومات تنفيذي جديد تماماً، يربط مقاييس وحدات المستوى الأعلى للأعمال نزولاً نحو القاعدة، مثل أمكنة العمل والمعايير التنفيذية.

8. المراجعات الدورية

كل ربع سنة أو شهر، يُعدّ الكتاب الأزرق (كتاب المعلومات والإحصاءات عن معايير بطاقة الأداء المتوازن) لتراجعه الإدارة العليا وتناقشه مع مديري الأقسام والدوائر والأقسام اللامركزية، ويُعاد النظر في معايير بطاقة الأداء

المتوازن سنويًا بوصفها جزءًا من عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف، وعمليات تخصيص الموارد.

ابدأ بربط القياسات بالإستراتيجية



وفي المثل، استطاع جوزيف دي فيو الرئيس التنفيذي لوحدة خدمات رجال الأعمال؛ وهي واحدة من الأقسام التشغيلية الثلاثة العاملة في بنك باركليز، تحويل ما كان يعدُّ موردًا داخليًا محدودًا من الخدمات إلى منافس عالمي، وقد أبرزت بطاقة الأداء المتوازن النقاط التي كانت مثار خلاف كبير في كيفية جعل الإستراتيجية تعمل بفاعلية، على الرغم من الإجماع الظاهر على هذه الإستراتيجية، وبمساعدة

بطاقة الأداء، حَقَّق القسم في نهاية المطاف التوافق بشأن المجالات ذات الأولوية العليا للإنجاز والتحسين، وحددت مجالات إضافية تحتاج إلى الاهتمام، مثل الجودة والإنتاجية. قِيمَ دي فيو تأثير بطاقة الأداء، قائلاً: ساعدتنا البطاقة على دفع عملية التغيير الكبرى إلى الأمام، ولنصبح أكثر توجُّهاً نحو السوق في أنحاء منظماتنا جميعها، وزودتنا بفهم مشترك لأهدافنا والاحتياجات لتحقيقها.

كانت أنالوج ديفايزيز هوشين (شركة أشباه الموصلات) النموذج الأول لبطاقة الأداء المتوازن التي تستخدمها الآن في كل عام في تحديث الأهداف والغايات لمديري الأقسام، قال جيرى فيشمان، رئيس الشركة: «في البداية، أدت بطاقة الأداء إلى تغيير كبير ومهم، ولا تزال تدفع التغييرات عندما نصبُ اهتمامنا على مجالات معينة، مثل الهوامش الإجمالية للربح للمنتجات الجديدة، لكن تأثيرها الرئيس اليوم هو المساهمة في الحفاظ على استدامة البرامج التي يعمل عليها موظفونا منذ سنوات».

في الآونة الأخيرة، حاولت الشركة دمج مقاييس بطاقة الأداء مع عملية نهج هوشين في التخطيط، وهو إجراء يقود انتباه الشركة كلها إلى تحقيق هدف أو هدفين رئيسيين كل عام، إذ شملت أهداف أنالوج ديفايزيز هوشين خدمة العملاء، وتطوير المنتجات الجديدة، تتوافر التدابير الخاصة بها بالفعل على بطاقة الأداء المتوازن في الشركة.

لكن بطاقة الأداء ليست دائماً الدافع لمثل هذا التغيير المثير؛ مثلاً: تحتاج بطاقة الأداء في شركة AMD حتى الآن إلى أن يكون لها

تأثير كبير؛ لأن إدارة الشركة لم تستخدمها في دفع عملية التغيير. وقبل التحول إلى بطاقة الأداء، وضع كبار المديرين فعلاً بيانات رسالة الشركة، وإستراتيجيتها، ومقاييس الأداء الرئيسة وحصلوا على إجماع الشركة عليها، حيث تتنافس شركة AMD في جانب واحد من الصناعة، وكان المديرون الكبار الاثنا عشر على ألفة حميمة ووثيقة بالأسواق، والهندسة، والتقنية، والعوامل الرئيسة الأخرى في هذا القطاع، ولم يكن الملخص ولا المعلومات المجمععة في بطاقة الأداء جديدة ولا مفاجئة لهم.

وكان لدى مديري وحدات الإنتاج اللامركزية أيضاً كمية كبيرة من المعلومات عن العمليات المتعلقة بهم، وبذلك مكّنتهم بطاقة الأداء من رؤية عمليات الشركة بتفاصيلها كلها، وعزّزت قدراتهم لأن يصبحوا مديرين أفضل للشركة كلها، ولكن وللقيام بالتوازن تستطيع بطاقة الأداء المحافظة على المعلومات التي قد تعلمها المديرون سلفاً.

يبرز نجاح شركة AMD المحدود في استعمال بطاقة الأداء المتوازن في أنّ لها أعظم الأثر عند استخدامها لإحداث عملية التغيير، حيث تربط بعض الشركات بين منافع تعويضات كبار التنفيذيين وتحقيق الأهداف الموسعة لمقاييس بطاقة الأداء، في حين تترجم معظم الشركات بطاقة الأداء المتوازن إلى مقاييس تشغيلية، تصبح محور أنشطة التحسين في الوحدات المحلية؛ فبطاقة الأداء المتوازن ليست نظام قياس فقط؛ بل هي نظام إدارة لتعزيز الاختراق في الأداء التنافسي.

أثر بطاقة الأداء المتوازن على التقارير الخارجية

سأل الكثير من المديرين عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تنطبق على التقارير الخارجية أم لا، فإذا كانت بطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع مُحفِّزاً للأداء على المدى البعيد، أفلا ينبغي أن تكون مثل هذه المعلومات ذات صلة بمجتمع الاستثمار؟

في الواقع، لا تترجم بطاقة الأداء المتوازن بسهولة إلى مجتمع الاستثمار، حيث إنها ذات معنى في المقام الأول لوحدة الأعمال والأقسام ذات الإستراتيجية الواضحة المعالم، إذ إن معظم الشركات لديها عدة أقسام، ولكل منها رسالته وإستراتيجيته الخاصة، بحيث لا يمكن دمج بطاقات الأداء المتوازن في بطاقة الأداء العامة للشركة. وإذا كانت بطاقة الأداء لا توفر في الواقع رؤية إستراتيجية شفافة في الوحدة، عندها تكون المعلومات وحتى التدابير المُستخدمة، قد تكون بيانات حساسة للغاية ويمكن أن تكشف الكثير عن القيمة للمنافسين، ولكن الأهم من ذلك، أن بطاقة الأداء تستطيع الاستفادة من سنوات عدّة من التجريب داخل الشركات قبل أن تصبح جزءاً منهجياً في تقديم التقارير إلى الدوائر الخارجية.

حتى لو كانت بطاقة الأداء نفسها معدة بصورة أفضل لإعداد التقارير الخارجية، يظهر المجتمع المالي نفسه في الوقت الحاضر القليل من الاهتمام في إجراء التغيير من التقارير المالية إلى التقارير الإستراتيجية، فقد وجد واحد من رؤساء الشركة أن المجتمع المالي الخارجي يبدي حذراً شديداً تجاه بطاقة الأداء المتوازن: «نحن نستخدم بطاقة الأداء أكثر مع عملائنا منه مع مستثمرينا، والمجتمع المالي كثير التشكك حول المؤشرات طويلة الأجل ويخبرنا أحياناً عن بعض الأدلة التجريبية عن وجود ارتباط سلبي بين أسعار الأسهم والانتباه إلى الجودة الشاملة والعمليات الداخلية».

ومع ذلك، فقد بدأ مجتمع الاستثمار في التركيز على بعض المقاييس الرئيسية من أداء المنتج الجديد، ويمكن أن يكون ذلك علامة مبكرة على التحول إلى التفكير الإستراتيجي؟

تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC: مقابلة مع لاري

دي برادي

شركة FMC مقرها في شيكاغو، واحدة من أكثر الشركات تنوعاً في الولايات المتحدة، وتنتج خطوط إنتاج لأكثر من ثلاث مئة منتج في واحد وعشرين قسمًا، منظمة في خمسة قطاعات من الأعمال، هي: المواد الكيميائية الصناعية، والمواد الكيميائية الأداثية، والمعادن الثمينة، وأنظمة الدفاع، والآلات والمعدات. تحقق شركة FMC عوائد في أنحاء العالم جميعها بما يزيد على أربعة مليارات دولار.

ومنذ عام 1984م، حققت الشركة عوائد سنوية على الاستثمار أكثر من (15%). إلى جانب وجود إعادة الرسملة الكبرى عام 1986م، فقد أدت هذه العوائد في زيادة قيمة المساهمين إلى حدّ تجاوز المعدلات الصناعية المتعارف عليها كثيرًا. وفي عام 1992م، أنجزت الشركة مراجعة إستراتيجية لتحديد أفضل مسار مستقبلي لتحقيق أقصى قيمة للمساهمين. ونتيجة لهذه المراجعة، اعتمدت FMC إستراتيجية نمو لتكامل أداءها التشغيلي القوي، حيث تطلبت هذه الإستراتيجية تركيزاً خارجياً أكبر، وتقديرًا لعملياتها في المقايضات.

وللمساعدة على إحداث التحوّل، قررت الشركة استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وفي المقابلة التي أجراها روبرت كبلان مع لاري دبيرادي، نائب الرئيس التنفيذي لـ FMC، تحدث لاري دي عن خبرة الشركة في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

سأل روبرت كبلان: ما وضع بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC؟

أجاب لاري دي برادي: على الرغم من أننا في نهاية مرحلة التنفيذ التجريبية، لكنني أعتقد أنه من المرجح أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن حجر الزاوية في نظام إدارة شركة FMC؛ فهي تمكننا من ترجمة إستراتيجيات وحدة الأعمال إلى نظام قياس ينسجم مع نظامنا الإداري كله.

مثلاً، ذكر أحد المديرين أنه في حين قيام قسمه بقياس كثير من المتغيرات التشغيلية في الماضي، فإنه اختار الآن وبسبب بطاقة الأداء اثني عشر متغيراً بوصفها متغيرات رئيسة لتنفيذ الإستراتيجية، وكانت سبعة من هذه المتغيرات الإستراتيجية مقاييس جديدة تماماً للقسم، وقد فسّر المدير هذه النتيجة بأنها برهان على ما يقوم به المديرون الآخرون من رفع التقارير عنه: لقد حسّنت بطاقة الأداء فهم تنفيذ الإستراتيجية واتساقها. وذكر مدير آخر أنه وخلافاً للبيانات المالية الشهرية أو حتى خطته الإستراتيجية، إذا تمكن أحد منافسيه من رؤية بطاقة الأداء خاصته، فإنه سيفقد قدرته التنافسية حتماً.

روبرت: من النادر أن يحصل مثل هذا الحماس الكبير بين مديري الأقسام لمبادرة الشركات، فما الذي أدى بكم وبهم إلى استعمال بطاقة الأداء المتوازن؟

لاري: كان لشركة FMC رسالة محدّدة بوضوح: أن نصبح المورد الأكبر قيمة لعملائنا، فقد شرعنا في كثير من برامج التحسن الأكثر شيوعاً: الجودة الشاملة، والإدارة القائمة على

الأهداف، والفاعليّة التنظيمية، وبناء منظمة عالية الأداء، ولكن تلك الجهود كلّها لم تكن فاعلة؛ ففي كلّ مرة نتبنّى فيها برنامجاً جديداً، كان الناس في كل شعبة يتوقفون ليسألوا: كيف لمثل ذلك أن يتوافق مع الأشياء الستة الأخرى التي يفترض أننا نقوم بها؟

نُظر إلى مديري التشغيل من قبل مجموعات الموظفين على أنهم يفرضون برامجهم المرغوبة على الأقسام، وقد أوجد تنوع المبادرات وتعدّد الشّعارات البلبلة والإشارات المتضاربة نحو بوّار الاهتمام، وكيفية ترابط مختلف البرامج، ففي نهاية المطاف ومع تلك المبادرات الجديدة كلّها، ما زلنا نطلب إلى مديري الأقسام تقديم أداء مالي متّسق على المدى القصير.

روبرت، ما أنواع التدابير التي تلجؤون إليها؟

لاري: مثل معظم مكاتب الشركات، يستعرض الفريق التنفيذي لشركة FMC الأداء المالي لكلّ قسم عامل شهرياً، ولأنّها شركة متنوعة في منتجاتها، وتعيد استثمار الأصول في الأقسام النّاجحة، والتي تنتج النقد في الأقسام التي تتوافر فيها فرص كبيرة للنمو، تكون لمعايير العائد على رأس المال الموظف أهمية مخصوصة لنا، لقد كنا واحدة من الشركات القليلة جدّاً التي استطاعت التكيف مع التضخم وضبط المعايير المالية الداخلية؛ كي نتمكن من الحصول على صورة أكثر دقة عن الربحية الاقتصادية للقسم.

في نهاية السنة، كافأنا مديري الأقسام الذين قدموا أداءً مالياً متوقعاً. لقد شغلنا الشركة بإحكام في السنوات العشرين الماضية، وكنا ناجحين في ذلك، ولكن الوضع أصبح أقل وضوحاً من حيث وجود أمكنة النمو في المستقبل، وأين هي المجالات الجديدة التي يجب على الشركة اختراقها، لقد أصبحنا شركة عائدتها على الاستثمار كبير جداً، غير أنه وجدت إمكانية لمزيد من النمو، إضافة إلى ذلك لم يكن واضحاً على الإطلاق من تقاريرنا المالية مقدار التقدم الذي أردناه في تنفيذ المبادرات طويلة المدى؛ لذا فقد عززت أسئلة مكتب الشركة الرئيس عن الإنفاق في مقابل الميزانية التّشديد على المدى القصير وعلى العمليات الداخلية.

ولكن المشكلة ذهبت إلى أبعد من ذلك، فكّر في الأمر: ما القيمة المضافة لمكتب الشركة التي تشدّد على مساءلة مديري الأقسام عن النتائج المالية المتراكمة عبر الأقسام؟ عندما نقوم بذلك، فإننا نجوع بين الأعمال التي تعمل على نحو جيد والأعمال التي تعمل على نحو سيئ، ويصبح لدينا عمل إجمالي ذو أداء متوسط. لماذا لا تقسّم الشركة إلى شركات مستقلة، والسماح للسوق بإعادة تخصيص رأس المال؟ وإذا كنا نودُّ إيجاد قيمة عن طريق إدارة مجموعة من الشركات المتنوعة، فيجب علينا فهم التركيز الإستراتيجي وتوفيرها لعملياتها، ويجب أن نكون على يقين من أن لكل قسم إستراتيجية تعطيه ميزة تنافسية مستدامة ويجب أن نكون بالإضافة إلى ذلك قادرين على التقييم والقياس بوساطة عملياتها، سواء كان القسم يحقق الأهداف الإستراتيجية أم لا.

فإذا كنت تودُّ الطلب إلى قسم أو إلى المؤسسة تغيير إستراتيجية ما، فإنَّ من الأفضل تغيير نظام القياس ليكون متوافقاً مع الإستراتيجية الجديدة.

روبرت: ما الذي جعل بطاقة الأداء المتوازن علاجاً لقيود قياس النتائج المالية قصيرة المدى فقط؟

لاري: في أوائل عام 1992م، أسسنا فريق عمل لدمج مختلف المبادرات المؤسسية في الشركة، وأردنا أن نفهم ما يتعيَّن القيام به على نحو مختلف لتحقيق تحسينات كبيرة في فاعليَّة المنظمة بصورة عامة، أدركنا حينها أنَّ الشركة قد تضطر لتوجيه مقاييس أعمالها لتصبح داخلية على المدى القصير، ولكن كان تحديد ما ينبغي أن يحلَّ محلَّ الاهتمام الماليِّ أكثر صعوبة، وأردنا من المديرين الحفاظ على بحثهم من أجل التحسين المستمر، ولكن أردنا منهم أيضاً تحديد الفرص للحصول على اختراق للأداء.

عندما لم تحقِّ الأقسام الأهداف المالية، كانت الأسباب عامة وليست داخلية حيث تكون إدارات في العادة الأقسام قد قدَّرت تقديرات غير دقيقة لمتطلبات السوق، أو أنها فشلت في توقع ردود الأفعال التنافسية؛ لذا وجدت حاجة إلى نظام قياس جديد لقيادة مديري التشغيل إلى ما هو أبعد من تحقيق أهداف داخلية إلى البحث عن اختراقات تنافسية في السوق العالمية، ومن شأن النظام أن يشدّد على مقاييس خدمة العملاء، وحال السوق، والمنتجات الجديدة التي تستطيع أن تولد قيمة طويلة الأمد للأعمال، فاستخدمنا بطاقة الأداء

نقطةً محورية للمناقشة، حيث أجبرت مديري الأقسام على الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف نصبح المورد الأكثر قيمة لعملائنا؟ كيف نستطيع توجيه اهتمامنا نحو الخارج بدلاً من الداخل؟ ما الميزة التنافسية التي يتمتع بها قسمي؟ ما نقاط ضعفه التنافسية؟

روبرت، كيف أطلقتكم جهد بطاقة الأداء المتوازن في شركة FMC؟

لاري: قرّرنا تجريب برنامج تجريبيّ، فاخترنا ستة من مديري الأقسام لتطوير بطاقات الأداء الأولية لعملياتهم، وكان لزاماً على كلّ قسم إجراء تحليل إستراتيجي؛ لتحديد مصادر ميزته التنافسية، وتعيّن أن تكون التدابير من خمسة عشر إلى عشرين في بطاقة الأداء المتوازن الخاصّة بالشركة، وتعيّن أيضاً أن تتواصل هذه المعايير بوضوح عمّا إذا كانت التدابير قصيرة المدى من أداء التشغيل متسقة مع مسار النجاح الإستراتيجي طويل المدى أم لا.

روبرت، هل كان لمديري الأقسام الستة الحرية في تطوير بطاقة

الأداء الخاصّة بهم؟

لاري: بالتأكيد أردنا أن يجري مديرو الأقسام التحليل الإستراتيجي الخاص بهم، وتطوير معاييرهم أيضاً، فقد كان ذلك الجزء الأساسي من عملية إيجاد توافق في الآراء بين الإدارة العليا وإدارات الأقسام فيما يتعلق بالأهداف التشغيلية، ومع ذلك وضعت الإدارة العليا بعض الشروط على المخرجات.

أولاً: أردنا أن تكون المعايير موضوعية وقابلة للقياس الكمي، وأن يكون مديرو الأقسام مسؤولين فقط عن تحسين تدابير بطاقة الأداء، مثلما كانوا مسؤولين عن استخدام المراجعات المالية الشهرية أيضاً..

ثانياً: أردنا ألا تكون تدابير المخرجات موجهة نحو العملية؛ فكثير من برامج التحسين الجارية تشدّد على تدابير الوقت، والجودة، والنفقات، ولكن التشديد على هذه الأمور يشجع المديرين على السعي نحو عملية التحسينات الضيقة بدلاً من الوصول إلى أهداف المخرجات، إضافة إلى أن التشديد على تحقيق المخرجات يجبر مديري الأقسام على فهم صناعتهم وإستراتيجيتهم التي تساعدهم على تحديد النجاح الإستراتيجي بصورة كمية عن طريق أهداف مخرجات محدّدة.

روبرت: هل يمكن أن توضح الفرق بين معايير كل من العملية والمخرجات؟

لاري: عليك فهم صناعتك على نحو جيد؛ لتطوير التواصل بين تحسينات العملية والنتائج التي تحققت، خذ أمثلة معايير دورة الوقت لثلاثة أقسام، وهي معايير شائعة للعملية، فلكثير من الأعمال لا توجد أيُّ فائدة إضافية يحصل عليها عند التسليم قبل المواعيد المحددة، وتسمح العقود بسداد نفقات التخزين؛ ولذلك فإن محاولات الحدّ من المخزون أو تقليص أزمدة الدورات في مثل هذه الأعمال لا يقدم أيُّ فائدة لعميل مستعدّ للدفع مقابلها، والفوائد الوحيدة التي يمكن الحصول عليها من تقليص زمن الدورة، أو الحدّ من المخزون تحدث عند تخفيض التعقيد في العمل داخل المصنع، ما يؤدي إلى تخفيضات

حقيقية في نفقات المُنتج، ويجب أن تكون أهداف أداء المخرجات وفورات نقدية حقيقية، وليس تخفيض مستويات المخزون أو دورة الوقت.

في المقابل، يمكن تحقيق تخفيضات كبيرة في الزمن ما بين بدء العمل على المنتج ووقت الانتهاء منه في عمليتي التعبئة والتغليف، حيث يؤدي هذا التحسن إلى انخفاض المخزون، وخيار الوصول إلى حصة إضافية من حصة السوق تساوي (35%) في هذه الحالة يمكن أن تكون تحسينات دورة الوقت مرتبطة بأهداف محددة لزيادة المبيعات وحصة السوق، فلم تكن تلك العلاقة خطية، ولكن يبدو أن المُنتج يتحسن في كل مرة نحسن فيها عن طريق دورات الوقت.

وفي واحدة من أعمالنا في الآلات الزراعية، تأتي الطلبات ضمن إطار ضيق الوقت من كل عام، وبذلك تؤدي عملية البناء بحسب توقعات الطلب إلى كميات كبيرة من المخزون، قد تصل إلى ضعفي مستويات المخزون لغيرها من الأنشطة التجارية الأخرى، إضافة إلى أن تكرار الإفراط في التخزين يؤدي إلى تقادم المعدات، علاوة على أن التخفيضات التدريجية في زمن الدورة لا يقدم شيئاً يذكر لتغيير اقتصاديات هذه العملية، ولكن إذا أمكن تخفيض وقت دورة بناء إلى أقل الأسابيع الستة اللازمة لتقديم الطلبات لجزء من الجدول الزمني للبناء أو كله، عندها يحدث الانفراج، وحينها يتمكن القسم من تحويل الجدول الزمني للبناء على وفق جدول أوامر الطلبات، ويتخلص من المخزون الإضافي الناجم

عن البناء وفقاً للتوقعات، وتكون الاستفادة في هذه الحالة من تخفيض دورة الوقت خطوة وظيفية تتأتى فقط عندما تنخفض دورة الوقت دون المستوى الحرج.

هنا، لدينا ثلاثة أعمال وثلاث عمليات مختلفة، قد يكون لكل منها أنظمة مطورة لقياس الجودة، والنّفقات، والوقت، ولكنها ستشعر بتأثير التحسينات بطرق مختلفة جذرياً، التنوع كلّه في وحدات أعمالنا، فإنّ الإدارة العليا لا تستطيع امتلاك فهم مفصل للتأثير النسبي للتحسن في الوقت والجودة كلّ على حدة، ومع ذلك فإنّ كبار المديرين جميعهم يفهمون أهداف الإنتاج، ولا سيّما عند عرضها على وفق الأنماط السابقة والأهداف المستقبلية.

روبرت: أصبحت المقارنة المعيارية منتشرة الاستعمال في كثير من الشركات، فهل ترتبط هذه المقارنة المعيارية بطاقة الأداء المتوازن؟

لاري: للأسف، المقارنة المعيارية واحدة من تلك الأفكار الجيدة في بدايتها، التي ما لبثت أن تحولت إلى بدعة، حيث إن (95%) تقريباً من تلك الشركات حاولت استعمال المقارنة المعيارية، وأنفقت كثيراً من المال، ولكنها حصلت على النّزr اليسر، علاوة على أنّ الفرق بين المقارنة المعيارية وبطاقة الأداء المتوازن يساعد على تعزيز الفرق بين معايير كلّ من العملية والمُنتج، وإضافة إلى أنه من الأسهل بكثير وضع مقارنة معيارية للعملية من وضعها لمؤشر الناتج؛ فبوجود بطاقة الأداء، نطلب إلى مدير كلّ قسم الذهاب إلى خارج شركته، وتحديد النهج الذي

من شأنه أن يسمح بتحقيق أهدافه الإنتاجية على المدى الطويل، إذ يرتبط كل من معايير الإنتاج المتعلقة بنا بهدف طويل الأجل، وقد كنا غامضين بصورة متعمدة في تحديد متى يجب تحقيق الهدف وإنجازه، فنحن نريد تحفيز عملية التفكير في كيفية فعل الأشياء على نحو مختلف؛ لتحقيق الهدف بدلاً من كيفية فعل الأشياء الحالية على نحو أفضل، حيث يُسمى نشاط البحث الخارجي عن كيفية إنجاز الآخرين لاختراق هذه الإنجازات التحقُّق من الهدف وليس المقارنة المعيارية.

روبرت: هل كان مديرو الأقسام قادرين على تطوير مثل هذه المعايير المعتمدة على النتائج؟

لاري: حسناً، لم يواجه مديرو الأقسام أيّاً من هذه العقبات، وبسبب التّشديد على معايير الإنتاج، والتّشديد السابق على معايير العمليات المعايير المالية، فقد أثبتت وجهات نظر العملاء والابتكار أنها الأكثر صعوبة، وكانت هذه أيضاً منطقتين من المناطق التي كانت فيها بطاقة الأداء المتوازن مفيدة جداً في تحسين إستراتيجياتنا القائمة وفهمها.

كانت المشكلة الأولى في أن تعارض فرق الإدارة مسابقة هذين الشرطين، لقد تبين أنّ المعايير التي اقترحوها تميل إلى أنّها غير محدّدة كميّاً، وأنها تعتمد على المدخلات بدلاً من اعتمادها على المخرجات، وقد عمد كثير من الأقسام إلى إجراء مسوحات العملاء وتقديم مؤشر للنتائج، إذ إننا نرى أنّ المؤسّر الواحد لا قيمة تذكر له؛ لذا اخترنا بدلاً من ذلك اعتماد تدابير أكثر صعوبة، مثل فروقات الأسعار مع المنافسين.

ومع ذلك، استنتجنا أنّ المسح الكامل للعملاء وسيلة ممتازة لتعزيز التوجه الخارجي. وعليه، قررت استخدام نتائج المسح في بدء المناقشة في مراجعاتنا التشغيلية السنوية.

**روبرت: هل واجهتك أي مشكلة عندما أطلقت المشروعات الستة
الرائدة؟**

لاري: في البداية كان كثير من مديري الأقسام قليلي الحماس تجاه الحرية الإضافية التي قدمها لهم المكتب الرئيس في الشركة، فقد عرفوا أنّ الرؤية المضاعفة، والشفافية التي تتمتع بها بطاقة الأداء قد استولت على المقايضات الداخلية التي اكتسبوا خبرة في القيام بها، علاوة على أنّهم فسّروا الزيادة في الرؤية المضاعفة والشفافية في أداء الأقسام على أنّها أحدث محاولة من قبل الشركات للتدخل في العمليات التجارية الداخلية للموظفين.

وللحدّ من هذا القلق، صمّمنا الأهداف اعتماداً على الأهداف طويلة الأجل، ولكننا لا نزال ندرس عن كثب الإحصائيات الشهرية والفصلية، ولكن هذه الإحصاءات ترتبط الآن بإحراز تقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وتبرير التوازن السليم بين الأداءين؛ الطويل والقصير المدى.

أيضاً، أردنا نقل الاهتمام من نظام القياس إلى تحقيق نتائج الأداء، حيث يعزّز التوجه للقياس المخاوف بشأن الرقابة، والتشديد على المدى القصير، وبالتّشديد على الأهداف بدلاً من القياسات،

نستطيع إظهار هدفنا لتحقيق إنجاز في الأداء، لكن العملية لم تكن سهلة: فقد وصف مدير قسم عملية التنفيذ المكونة من ثلاث مراحل بعد تلقي تعليماتنا للبدء ببناء بطاقة الأداء المتوازن قائلاً: نأمل أن نتخلص من الحرمان؛ أما الدواء، فلا أمل أن يذهب بعيداً؛ لذلك دعونا نقوم بذلك بسرعة ونتخلص منه؛ أما الملكية، فدعونا ندعيها لأنفسنا. في النهاية كنا ناجحين، فلدينا الآن ستة تحولات ستساعدنا على نشر الرسالة في أنحاء المنظمة جميعها.

روبرت: لدينا علم بأنك لم تبدأ بتطبيق بطاقة الأداء على الوحدات العاملة فقط، ولكن على مجموعات الموظفين أيضاً، أصحيح هذا؟

لاري: لقد تعلمنا من تطبيق نهج بطاقة الأداء على مجموعات الموظفين أموراً مدهشة أكثر مما تعلمنا من الأعمال الأولية مع أقسام التشغيل الستة، فقد فعلنا القليل جداً من أجل تحديد إستراتيجيتنا لاستخدام الموظفين، وأشك في أن كثيراً من الشركات يمكنها الإجابة بوضوح عن السؤال: كيف يمكن للموظفين تقديم ميزة تنافسية؟ ومع ذلك، نطرح هذا السؤال كل يوم عن عمليتنا، فقد بدأت توّاً بسؤال إدارات موظفينا لتشرح لنا ما إذا كانت تقدم خدمات منخفضة الكلفة أو خدمات متميزة، فإذا كانت لا تقدم أيّاً منهما، فيجب علينا الاستعانة بمصادر وظيفية خارجية، حيث إن هذا المجال محمل بإمكانات حقيقية للتنمية التنظيمية، وتحسين القدرة الإستراتيجية.

روبرت: كشفت محادثاتي مع المديرين الماليين في الشركات عن بعض القلق إزاء المسؤوليات الموسعة، التي ينطوي عليها تطوير بطاقة الأداء المتوازن والحفاظ عليها، كيف تغير دور وحدة التحكم مع تغيير نظام معايير الشركة الأساسي من مالي بحث إلى بطاقة الأداء المتوازن؟

لاري: في الماضي، كان لدينا اثنتان من إدارات الشركات المعنية بالإشراف على أداء وحدة الأعمال، وكان تطور الشركة مسؤولاً عن الإستراتيجية، واحتفظ مكتب المراقب المالي بالسجلات القديمة، وأعدّ ميزانية، وقاس الأداء على المدى القصير.

جاء الإستراتيجيون بخطط خمسية وعشرية، في حين جاء المراقبون الماليون بميزانية سنوية، وتوقعات على المدى القريب، فحدث تفاعل قليل بين المجموعتين، ولكن بطاقة الأداء جسّرت الهوة بين المجموعتين، ففي حين يُبنى المنظور المالي على الوظيفة التقليدية التي يقوم بها المراقب المالي، تعمل جهات النظر الثلاثة الأخرى الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للقسم قابلة للقياس.

حاول مديرو الأقسام في السابق تحقيق التوازن بين فوائد المدى القصير وأرباحه مع النمو على المدى الطويل، في حين أنهم كانوا يتلقون مختلف الإشارات اعتماداً على ما إذا كانوا يراجعون الخطط أو الميزانيات الإستراتيجية. لم تجعل هذه الهيكلية الموازنة بين الأرباح على المدى القصير والنمو على المدى الطويل مقايضة سهلة، وبصدق حرّرت هذه الهيكلية الإدارة العليا من الالتزام عندما يؤول الأمر إلى تقاسم المسؤولية للقيام بالمفاضلة.

ربما يجب أن يتحمل المراقب المالي في الشركة المسؤولية عن التدابير جميعها وتحديد الأهداف، ومن ذلك النظم اللازمة لتنفيذ هذه العمليات؛ لذا يمكن أن يكون المراقب المالي الجديد في الشركة مسؤولاً مميّزاً للنظام، وذا معرفة واسعة في مختلف المقايضات والتوازنات، وماهراً في إعداد التقارير وتقديمها، ولكن هذا الدور لا يلغي الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وإنما يجعل النظامين أكثر توافقاً، حيث يمكن أن تعمل بطاقة الأداء على تقييم الأداء وتحفيزه، ولكن أرى قيمتها الأولية في قدرتها على الجمع بين القدرات القوية، غير أنها متفرقة في تطوير الإستراتيجية وبين الرقابة المالية؛ إنها جسر الأداء التشغيلي الذي لم يكن متوافراً في الشركات من قبل.

روبرت: كم مرة تتصور مراجعة بطاقة الأداء المتوازن في القسم؟

لاري: أعتقد أننا سنطلب إلى مديري المجموعة تقديم مراجعة شهرية لكل قسم من أقسامهم، ولكن ربما سيراجع فريق الإدارة العليا في الشركة بطاقات الأداء على نحو فصلي على أساس التناوب؛ كي يتسنى لنا مراجعة بطاقات أداء سبعة أو ثمانية أقسام كل شهر.

روبرت: ألا يبدو تقييم إستراتيجية القسم شهرياً أو ربع سنوي غير

مناسب؟ ألا تشدد هذه المراجعة على الأداء على المدى القصير؟

لاري: أتصور بطاقة الأداء نظام قياس إستراتيجياً، وليس مقياساً إستراتيجيتنا، وأعتقد أن هذا تمييز مهم، حيث تقيس بطاقة الأداء الشهرية أو ربع السنوية العمليات التي تبين أنها متسقة مع إستراتيجيتنا طويلة المدى.

وإليك مثالاً على التفاعل بين كلٍّ من المدى القصير والطويل، لقد طلبنا إلى مديري الأقسام اختيار معايير تتطلب منهم إحداث تغيير، مثال ذلك اختراق الأسواق الرئيسية التي نعمل من خلالها حالياً، إذ إن في وسعنا قياس هذا الاختراق شهرياً، والحصول على معلومات قيمة على المدى القصير عن النجاح النهائي للإستراتيجية على المدى الطويل، وبطبيعة الحال فإنّ بعض التدابير، مثل حصة السوق السنوية ومقاييس الابتكار لا تصلح أن تكون ضمن التحديثات الشهرية، ومع ذلك وفي أحسن الأحوال، تُحسب المقاييس شهرياً.

هل تود أن تضيف أفكاراً أخرى عن بطاقة الأداء؟

أعتقد أنه من المهم للشركات عدم التعامل مع بطاقة الأداء بوصفها أحدث بدعة؛ لأنني أرى أنّ عدداً من الشركات تحولت إلى بطاقات الأداء بالطريقة نفسها التي تحولت فيها إلى إدارة الجودة الشاملة وتنظيم الأداء العالي، وهلمّ جرّاً. تسمع عن فكرة جيدة، فيعمل عدد من موظفي الشركات على تبني تلك الفكرة، وربما مع بعض الخبراء الاستشاريين المكلفين من الخارج، وتضعها في نظام مختلف بعض الشيء عما كان سائداً من النظم من قبل، إذ يجب تبني مثل هذه النظم تدريجياً؛ لأنك لن تكسب قيمة إضافية كثيرة منها.

سيكون من الأسوأ التفكير في أنّ بطاقة الأداء نظامٌ قياس جديد، تتطلب في نهاية المطاف المئات والآلاف من القياسات، وتتطلب أيضاً نظام معلومات تنفيذياً مكلفاً، فتلك الشركات تغفل عن جوهر بطاقة الأداء؛ وهي تركيزها، وبساطتها، ورؤيتها، وتأتي الفائدة الحقيقية من

جعل بطاقة الأداء حجر الزاوية في طريقة تشغيل الأعمال، وينبغي أن تكون نواة لنظام الإدارة، وليست نظام قياس، وسيقرر كبار المديرين وحدهم تحديد ما إذا كانت بطاقة الأداء مجرد أداة لحفظ السجلات، أو ذراعاً لتبسيط الإستراتيجية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء باهر.

* * *

الابتكار: الفخاخ القديمة

روزابيث موس كانتر

عاد الابتكار ليتربّع على رأس جدول أعمال الشركات، ولم يختلف ولكنه دائماً موجود أو غائب بحسب الحاجة، وعادة ما يعاد اكتشاف الإبداع بوصفه وسيلة للنمو كل ستّ سنوات (ما يعادل عمر جيل إداري تقريباً)، ومع ذلك فغالباً ما تكون الإعلانات عن الابتكار متبوعة بتنفيذ متواضع يؤدي إلى نتائج متواضعة وهزيلة، وبذلك تتشتت جماعات الابتكار بهدوء بدافع من تخفيض النفقات، ويسعى كلّ جيل بحماس، ويشرع في مواجهة التحدي للجيل القادم المتمثل في التغلب على من يعادون الابتكار، فعلى مدى الخمس وعشرين سنة الماضية، أجريت بحوثاً، ونصحت الشركات خلال أربع موجات رئيسية، على الأقل، في مواجهة التحديات التنافسية التي أدت إلى انتشار الحماس للابتكار على نطاق واسع.

لقد كان أولها بزوغ فجر عصر المعلومات العالمية أواخر السبعينيات، وفي بداية الثمانينيات من القرن العشرين، وهو العصر الذي واكب صناعات جديدة، وهُدِّد بالإطاحة بالصناعات القديمة. آنذاك، كوَّن رجال الأعمال والمنافسون الأجانب المعرَّضون للأخطار الشركات على أرضهم، وقد بدأت تقنية المعلومات بالتطور من أجهزة الحاسوب المركزية كبيرة الحجم إلى منتجات المستهلك والحاسوب الشخصي، وقد حوَّلت شركات مثل شركة أبل كمبيوتر وادي السيليكون إلى مخازن لقواعد جديدة لمنتجات الابتكار في الولايات المتحدة، وقلَّدت شركة أي بي أم IBM نموذج أبل من خلال تطوير الحاسوب الشخصي المخصوص بها في منطقة فقيرة في بوكا راتون، فلوريدا، وبذلك تحررت من قيود كثير من الشركات. علاوة على أنَّ المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية، مثل جهاز استماع سوني واكمان (المذياع) وسيارات تويوتا، لم تعكس التصميم الجيد فقط، ولكن الابتكارات في عمليات التصنيع التي أجبرت عمالقة الصناعات الأمريكية على إنشاء برامج مخصصة بهم أيضًا؛ لتوليد أفكار جديدة على نحو أسرع؛ لقد أصبحت (إدارة الجودة الشاملة) شغف الجميع.

أمَّا الموجة الثانية، فكانت ناتجة من الضغط لإعادة الهيكلة، في أثناء الذعر الذي استولى على الأعمال في أواخر ثمانينيات القرن الماضي. حينها، هاجمت مجموعات الاستحواذ الشركات التقليدية، ساعية إلى زيادة قيمة الأصول غير المستغلة؛ فأصبحت (قيمة الأسهم) صيحة استنفار، وفي أوروبا تصاحبت إعادة الهيكلة

مع خصخصة الشركات المملوكة للدولة، التي تتعرض الآن لضغوط من الأسواق المالية، وكان نشوء البرمجيات قوة رئيسة وراء الابتكار، فتضاعفت القيمة الإستراتيجية لتقنية المعلومات، حيث أصبح نظام سيبير لحجز التذاكر لشركة الخطوط الجوية الأمريكية منتشرًا على نطاق واسع، بصفته مثالاً على عملية الابتكار التي نجحت بأنها أعمال منفصلة. لقد أنشأت الشركات إدارات جديدة للمشروعات؛ للتيقن من أنها استحوذت على قيمة أفكارهم واختراعاتهم، بدلاً من السماح لعملاق مثل مايكروسوفت بالنشوء خارج الشركة، وكانت الابتكارات المالية هي البدعة الرائجة: حيث إن الشركات المدعومة بالكامل وإدارتها، والمشتقات وغيرها من الهندسة المالية، أو المحال التجارية الكبرى (السوبر ماركت) المالية جمعت بين المصارف وكل شيء آخر تقريباً، إضافة إلى أن عصر إعادة الهيكلة كان يفضل المنتجات التي يمكن أن تكون عالمية على الفور: فبعد فوز شركة جيليت على عرض استحواذ بالقوة أواخر الثمانينيات، أطلقت هذه الشركة بجرأة وبنجاح أنظمة استشعار (إكسل) للحلاقة في بداية التسعينيات، في شكل متطابق في أنحاء العالم جميعها، وعن طريق إعلان موحد الرسالة.

في حين تتمثل الموجة الثالثة بالهوس الرقمي في تسعينيات القرن العشرين، فالوعد والتهديد اللذان حملتهما الشبكة العالمية دفعت كثيرًا من الشركات المؤسسة إلى البحث عن نماذج جذرية للأعمال الجديدة، فكانت شركات بريك أند مورتر مهددة بخطر

الانقراض؛ فهرع كثيرون لإنشاء مشروعات ويب قائمة بذاتها، وفي كثير من الأحيان غير مرتبطة بالأعمال الأساسية، وفي أحيان أخرى تتناقض معها، فكانت العيون متجهة صوب الأسواق المالية بدلاً من العملاء، وأصبحت الشركات غنية دون أرباح أو إيرادات، واشترت شركة AOL شركة تايم وارنر، ووضعت اسمها أولاً، ومن ثم شرعت في تحطيم القيمة بدلاً من تحقيق الابتكار.

بدأت الموجة الحالية من الابتكار في مزاج أكثر واقعية، بعد تحطم الشركات، وأسواق المال، والتكشف؛ بسبب الركود العالمي، وبعد أن أدركت الشركات حدود عمليات الاستحواذ، وأصبحت متشككة في هوس التقنية، بدأت تلك الشركات بإعادة الاهتمام بالنمو العضوي الذي يمثل النمو الحقيقي لجوهر الشركة، وذلك ما يعدُّ مؤشراً جيداً لمدى نجاح استخدام إدارة الموارد الداخلية في توسيع الأرباح، ويحدّد أيضاً ما إذا استخدم المديرون مهاراتهم في تحسين الأعمال التجارية. إنّ الشركات العملاقة التي نجحت في التغلب على عقبات الركود العالمي، وبقيت على قيد الحياة مثل جنرال إلكتريك، وشركة IBM تبنّت الابتكار واعتمدته شعاراً لها، حيث التزمت شركة جنرال إلكتريك (GE) مثلاً، بمضاعفة النمو من الداخل، ومن جانبها سعت شركة IBM إلى الابتكار عن طريق معالجة المشكلات الاجتماعية الصعبة التي تتطلب حلولاً تقنية، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شبكة المجتمع الدولي، التي أنشأتها شركة IBM بوصفها شركة غير ربحية، تستعمل قوة الحواسيب غير المستخدمة من كثير من الشركاء؛ لإعطاء

الباحثين في مجال الإيدز وعلماء آخرين القدرة على العمل مع كميات كبيرة من البيانات على نحو غير عادي، إذ يستند محور هذه الموجة إلى منتجات جديدة مصممة؛ كي توفر للمستخدمين ميزات ووظائف جديدة لتلبية الاحتياجات الناشئة. إضافة إلى هذا، عاد الزبائن والأسواق الاستهلاكية إلى مركز الصدارة، بعد أن رُكبت جانباً مؤقتاً بسبب الهواجس والمخاوف الأخرى، فبحثت الشركات عن فئات جديدة لإثراء الشركات القائمة، بدلاً من المشروعات الجديدة الكبرى التي ستأخذهم بعيداً إلى عوالم مختلفة تماماً، ومن هذه الابتكارات الجديدة في هذا العصر أجهزة أبل أي بود، وشركة بروكتر آند جامبل سوفير.

مُختصر الفكرة

تموّل معظم الشركات نموّها بإيجاد منتجات وخدمات جديدة. ومع ذلك تكرر كثير من الشركات أخطاء مضاعفة النمو نفسه في أثناء جهودها الرامية إلى الابتكار.

مثلاً، تعتمد بعض الشركات إستراتيجية غير موفّقة: الاستثمار فقط في الأفكار التي يُعتقد بأنها ستصبح السلعة الكبيرة والرائجة، ولكن ما النتيجة؟ تُرفض الأفكار الصغيرة التي يُعتقد بأنها ستولد أرباحاً كبيرة؛ فلسنوات عدّة، لم تطوّر شركة تايم إنك أي منشورات جديدة، وأراد المديرون أيّ بداية؛ لتحقيق النجاح على نطاق الشعبية الهائلة نفسها التي تحظى بها بيبولز مجازين، ولكن لم ترتفع الإيرادات إلا بعد أن قررت شركة تايم أن تراهن على عدد كبير من المنشورات الجديدة.

أخطأت شركات أخرى عن طريق وأد الابتكارات العملية بتعريضها للمعايير الصارمة لأداء الشركة القائمة التي يجب اتباعها.

ففي شركة أليد سجنال، كان على المنتجات والخدمات الجديدة القائمة على الإنترنت الالتزام بالمقاييس المالية نفسها المتبعة في الشركة القائمة؛ حيث لم تتضمن الميزانيات أي أموال للاستثمار حتى يضطر المديرون العاملون على الابتكارات العثور على التمويل المخصوص بهم، فماذا كانت العواقب؟ تعديل الأفكار القديمة.

ولتجنب مثل هذه الفخ، دعا كانتر لتطبيق دروس الفشل من الماضي في جهود الابتكار المتعلقة بك؛ مثلاً: الزيادة المحتملة في (رهانات كبيرة) مع الأفكار متوسطة المدى والابتكارات التدريجية، وإضافة المرونة إلى مخططات ابتكارك، ووضع الميزانيات، والقيام بالمراجعات. ما النتيجة المتوخاة؟ النتيجة أن أفضل الاحتمالات من أن الأفكار الجديدة التي تنتج من شركتك اليوم ستسجل نجاحات رابحة في السوق غداً.

جلبت كل موجة من تلك الموجات مفاهيم جديدة؛ مثلاً: صعود النّقانة الحيوية التي اتّسمت بترتيبات ترخيص معقدة، أسهم في إضفاء الشرعية على فكرة أن بإمكان الشركات القائمة حالياً الاستعانة بمصادر خارجية للبحث والتطوير والتعلم، من شركاء الأعمال الحرة، أو تحول شركات المنتجات الاستهلاكية إلى شركات تستورد الأفكار من الخارج، إضافة إلى بحوث مختبراتها الذاتية لابتكار منتجات جديدة. وينتج نهج الابتكار أيضاً تغيير الأوضاع الاقتصادية والأحداث الجيوسياسية، وبطبيعة الحال غطت الابتكارات طائفة واسعة، ومن ذلك التقنيات، والمنتجات، والعمليات، ومشروعات تجارية كاملة، لكل منها متطلباتها الخاصة بها.

تطبيق الفكرة

من أجل تحقيق الابتكار بنجاح، استبدل العلاجات الفاعلة الآتية بالأخطاء الشائعة:

أخطاء إستراتيجية

- رفض الفرص التي تبدو أول وهلة ضئيلة جداً.
- الافتراض بأن المنتجات الجديدة فقط هي المهمة، وليس الخدمات الجديدة أو تحسين العمليات.
- إجراء كثير من التعديلات والإضافات للمنتجات التي تربك العملاء، وتزيد التعقيد الداخلي.

العلاج: وسع مدى بحثك ونطاق رؤيتك. ادعم بعض الرهانات الكبيرة في القيمة، التي تمثل توجيهات واضحة نحو المستقبل، واحصل على الحصة الكبرى من الاستثمارات، وأنشئ أيضاً محفظة للأفكار الواعدة على المدى المتوسط، وموئل قاعدة عريضة من الأفكار في مراحلها المبكرة أو الابتكارات التدريجية.

أخطاء العملية

- وأد الابتكار عن طريق التخطيط الصّارم، والميزانيات، والمراجعات المبنية على الشركات القائمة.
 - مكافأة المديرين على قيامهم بما التزموا القيام به فقط، وتثبيطهم وثنيتهم عن القيام بإجراء أي تغييرات بحسب ما تتطلب الظروف.
- العلاج:** أضف المرونة إلى التخطيط ونظم التحكم؛ مثلاً: احتفظ بصناديق احتياطية لفرص غير متوقعة.

مثال: بعد أن وضع التنفيذيون في شبكة تلفاز المملكة المتحدة BBC المتعثرة الأموال جانباً في حساب الشركة لدعم مقترحات الابتكار، استخدم مدير تنفيذي جديد تلك الأموال التي خصصت أصلاً لصناعة فيلم تدريب جديد، لإنتاج فيلم تجريبي للمكتب، وأصبح البرنامج أكبر فيلم فكاهاي قامت به البي بي سي في عقود.

أخطاء هيكلية

- وضع الشركات المنشأة حديثاً والشركات القائمة في وحدات منفصلة.
 - إيجاد فئتين من موظفي الشركات: موظفين من أجل المتعة (المبتكرين)، وآخرين عليهم الحصول على المال (مديري الأعمال القائمة).
- العلاج:** وثَّق العلاقة الإنسانية بين المبتكرين وغيرهم في أنحاء منظمتك جميعها. اعقد محادثات متكررة بين المبتكرين ومديري الأعمال القائمة؛ لتعزيز التعلم المتبادل، وتكامل الشركات الجديدة مع المنظمة، وأوجد علاقات متداخلة عن طريق وجود ممثلين عن الشركات القائمة بين مجموعات الابتكار أو مجالس الابتكار الاستشارية بالتناوب، وحدِّد الأشخاص الذين يقودون الشبكات غير الرسمية التي تمتد بين مجموعات الابتكار والمجموعات السائدة، وشجعهم على تعزيز تلك الاتصالات.

أخطاء المهارات

- السماح للمبتكرين بالتنقل بين الفرق بسرعة بحيث لا يساعد هذا الأمر على الترابط العضوي بين الأفراد.
 - الافتراض بأنه ينبغي أن يرأس فرق الابتكار أفضل الأفراد التقنيين.
- العلاج:** اختر قادة الابتكار ممن يتمتعون بمهارات الشخصية القوية. هؤلاء سيحافظون على بقاء فريق الابتكار متماسكاً، ويساعدون فرق الابتكار على تبني الأهداف الجماعية وتبنيها، ويدعمون بعضهم من خلال نقاط قوتهم، والمشاركة في المعارف التي يصعب توثيقها في أثناء تطويرهم الابتكار.
- مثال:** عندما أطلقت شركة وليامس سونوما مجموعتها الناجحة للتجارة الإلكترونية في نهاية المطاف، عينت للمجموعة مديراً لم يكن خبيراً في التقنية، ولكنه كان قادراً على جمع فريق مناسب، فقد اختار خليطاً من موظفي الوحدات الأخرى الذين يمكن أن يكونوا ممثلين لمجموعاتهم السابقة.

على الرغم من التغيرات في البيئة والاختلافات بين أنواع الابتكار، واجهت كل موجة من الموجات معضلات مماثلة، ونيح معظم هذه التوترات من تيار يهدف حماية الإيرادات في الشركات القائمة، والحاسمة للنجاح الحالي مقابل تيار يدعم المفاهيم الجديدة التي قد تكون لازمة للنجاح في المستقبل، وقد تفاقمت هذه التوترات بسبب الظاهرة المعروفة منذ مدة طويلة، التي تقول بأن الابتكارات المهمة كثيرًا ما تنشأ من خارج الصناعة وخارج اللاعبين المؤسسين، ما يُوجد ضغوطًا إضافية على الشركات للبحث عن المفهوم الكبير المقبل وبسرعة. وعليه، نشأت مجموعة كبيرة من المعرفة عن معضلات الابتكار.

دروس من الابتكار

يظهر الابتكار ويختفي بصفته محفزًا إستراتيجيًا لنمو الشركات، ولكن ومع كل موجة من الحماس، يرتكب المديرون التنفيذيون الأخطاء نفسها، حيث يتعثرون معظم الوقت في جهود البحث والتطوير لانشغالهم في عملية توازن صعبة: إنهم في حاجة إلى حماية المصادر في حين يرغبون في إقناع ذواتهم بالمحاور الجديدة، ولكن ليس من الضروري أن تكون (ريادة الأعمال للشركات) الرديف الخلفي للابتكار، حيث يمكن للابتكار أن يزدهر إذا تعلم التنفيذيون الدروس من الأعمال الماضية.

دروس إستراتيجية

- يجب ألا تمثل كل فكرة ابتكار نجاحًا باهرًا وكبيرًا؛ حيث يمكن لأعداد كافية من الابتكارات الصغيرة أو الابتكارات التدريجية أن تؤدي إلى أرباح كبيرة.

- لا تشدّد على تطوير منتجات جديدة فقط؛ حيث يمكن أن تأتي الأفكار التحويلية من أي وظيفة، مثل: التسويق، والإنتاج، والتمويل، أو التوزيع.
- يستخدم المبتكرون الناجحون (هرم الإبداع)، مع وجود رهانات كبيرة عدّة عند القمة التي تحصل على معظم الاستثمارات؛ ومجموعة واحدة من الأفكار متوسطة المدى في مرحلة الاختبار، وقاعدة واسعة من الأفكار في مراحلها المبكرة أو الابتكارات التدريجية، ويمكن للأفكار والنفوذ الحركة إلى أعلى أو إلى أسفل الهرم.

دروس عملية

- الضوابط الصارمة تخنق الابتكار، حيث سيعمل التخطيط، ووضع الميزانية، والمراجعات المطبقة على الأعمال القائمة، على وأد جهود الابتكار قبل خروجها إلى الحياة.
- ينبغي أن تتوقع الشركات الانحرافات عن الخطة المرسومة؛ وإذا كافأ أصحاب العمل الموظفين لما التزموا القيام به، بدلاً من التصرف وفقاً لما تفرضه الظروف، فإنهم سيسهمون في خنق الابتكار واستبعاده، وهو ما يزال في مهده.

دروس هيكلية

- على الرغم من تخفيف القيود الرسمية، يتعين على الشركات تشديد الروابط الشخصية بين جهود الابتكار وبقية الأعمال.
- تتقاطع ابتكارات تغيير قواعد اللعبة في كثير من الأحيان عبر القنوات القائمة، أو تجمع بين عناصر القدرات الموجودة في طرق جديدة.
- إذا وجدت الشركات فئتين من موظفي الشركات، وزوّدت المبدعين بمزيد من المزايا، والامتيازات، والحظوة والاحترام، فسيعمل الموظفون الموجودون في المنظمة القائمة على بذل كلّ جهد ممكن للقضاء على الابتكار.

دروس مهارات

- تحتاج حتى أكثر الابتكارات التقنية قادة أقياء، يتمتعون بمهارات كبيرة في العلاقات الشخصية ومهارات التواصل.
- يتجمع أعضاء فرق الابتكار الناجح معاً من خلال تطوير فكرة، حتى لو نهجت الشركة إلى التوقيت والتناوب الوظيفي بسرعة.
- بسبب حاجة الابتكارات إلى التواصل بين الأفراد الذين يعرفون كيفية العثور على شركاء في الأعمال التجارية الرئيسة أو العالم الخارجي، تجدهم ينجحون في الثقافات التي تشجع على التعاون.

ساعدت كتب توم بيترز وبوب وتورمان (في البحث عن التميز In Search of Excellence) وكتابي (سادة التغيير The Change Masters) وكتاب جيفورد بينشوت (ريادة الأعمال intrapreneuring) شخصاً يعمل ضمن شركة كبيرة، ويتحمل المسؤولية المباشرة عن تحويل فكرة إلى منتج مريح عن طريق المخاطرة والابتكار، ودعمت موجة الابتكار في الثمانينيات عن طريق لفت النظر إلى أهمية تخفيف أعباء القيود البيروقراطية المحتملة عن المبتكرين كي يتمكنوا من تشغيل أفكارهم، وتبعت ذلك مجموعة من الأعمال التي توثق صعوبة استكشاف الجديد في الوقت الذي تستغل فيه القديم، والذي ظهر من خلال دعوة وجهها كل من مايكل توشمان وتشارلز أورايلى لمزيد من الشركات القادرة على (الفوز من خلال الابتكار)، إضافة إلى أعماله عن إدارة التوترات بين تيار المنظمات القوية القائمة والتيارات الجديدة التي تتبناها جماعات الابتكار في كتابي (عندما تتعلم العملاقة الرقص)، ومن نتائج كلايتون كريستنسن في كتابه (مشكلة المبتكرين)، التي مفادها أن الاستماع إلى العملاء الحاليين يمكن أن يعيق الابتكار.

حتى الآن، وعلى الرغم من البحوث والمؤلفات كلها، ما زلت أجد المديرين التنفيذيين يظهرون عدم وجود الشجاعة أو المعرفة بالموجات السابقة التي قوّضت الابتكار؛ إنهم يدّعون بأنهم يريدون مزيداً من الابتكار، ولكنهم يسألون بعد ذلك: من الذي سيقوم بذلك؟ يدّعون بأنهم يسعون إلى تبني أفكار جديدة، ولكنهم يحطّمون كل فكرة جديدة تُقدّم لهم. وعلى الدوام، ترتكب الشركات الأخطاء نفسها التي ارتكبتها الشركات السابقة؛ مثلاً: في عام 1983م، ظهرت مقالة في دورية هارفارد لمالكولم سالتير، وآخرين؛ الأستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، بعنوان (عندما لا تغامر الشركات برأس المال)، وقد حذّرت هذه المقالة، من أنّ الشركات فشلت في الاستجابة للمشكلات نفسها التي تواجهها اليوم: مع وجود قليل من الاستثناءات الملحوظة، مثل شركات إنتل ورويتزرز، فإنّ المغامرة برأس مال الإدارات، نادراً ما يوجد قيمة كبيرة للأعمال الأساسية. إنّ الذاكرة التاريخية ستتلاشى، ولكن الذي لا مفر منه هو نسيان الدروس التي تعلمناها.

وفيما يأتي فرصة لجمع بعض مما هو معروف عن فخاخ الابتكار وكيفية تجنبها.

أخطاء إستراتيجية: الحواجز مرتفعة جداً، والنطاق ضيق جداً

إنّ إمكانات الأسعار المميزة، وارتفاع هوامش الأرباح تسحر المديرين التنفيذيين للحصول على الابتكارات التي ستلاقي نجاحاً باهراً، مثل الآي بود المقبل، والفياجرا، أو نظام الإنتاج في شركة

تويوتا. وفي سعيهم إلى الحصول على ذلك، فإنهم ينفقون كميات هائلة من الموارد، على الرغم من أن احتمال إصابة الضربة الكبيرة نادر وغير متوقع، وفي الوقت نفسه وفي السعي نحو تحقيق التطبيق السحري، قد يرفض المديرون الفرص التي تبدو أول وهلة صغيرة جداً، وقد يشعر الناس الذين لا يشاركون في المشروعات الكبيرة بأنهم مهمشون.

لسنوات عدّة، أعادت شركات المنتجات الاستهلاكية الكبرى فحص الأفكار التي لا يمكن أن تؤدي إلى عائدات تقدّر بملايين الدولارات في غضون عامين، واستبعدتها، فثبّتت هذه الخطوة الاستثمارات في الأفكار التي لا يمكن اختبارها وقياسها باستخدام بحوث السوق التقليدية، أو التي لا تستند إلى الخبرة، لمصلحة الأفكار التي كانت قريبة من الممارسة الحالية وبالكد مبتكرة. في 1980 و1990م، كانت شركات فيلسبيري، وكويكر أوتس، وحتى بروكتر آند جامبل (وهي مركز للابتكارات اليوم)، عرضة لشركات صغيرة كان بإمكانها تقديم منتجات جديدة بسرعة، ومن ثمّ تآكل الحصة السوقية للعمالقة، وقد أعربت شركة بروكتر آند جامبل - مثلاً - عن أسفها لعدم تقديمها منظم وعاء المرحاض الجديد قبل قيام منافس لها بفعل ذلك، على الرغم من أن مختبرات بروكتر آند جامبل قد طورت تقنية مشابهة. لقد حصل المنافس على حصة سوقية مهيمنة؛ لأنه المحرك الأول، وفي المثل تخلفت فيلسبيري وكويكر أوتس عن المنافسة في جلب مفاهيم جديدة إلى السوق، وبسبب أدائها المتدني، أُسْتُحُوذ عليها في نهاية المطاف.

كانت شركة تايم إنكوربوريتد التي تعدُّ جناح المجلات في شركة تايم وارنر، لمدة طويلة بطيئة في تطوير المطبوعات الجديدة؛ لأنَّ المديرين أرادوا أن يكون لها في البداية القدرة على النمو لتصبح مجلة بيبولز أو إستريتد سبورتنس أخرى، وهما اثنتان من نجاحات الشركة الأسطورية، ففي مدَّة ما قبل تولِّي لوجان دون دَفَّة القيادة عام 1992م، لم تصدر أيُّ مجلة جديدة تقريبًا، وبعد أن تبنَّى لوجان إستراتيجية ابتكار مختلفة إلى مجموعة المجلة، طورت شركة تايم (أو اشترت) مئة مجلَّة من المجلات تقريبًا، حيث زادت إيرادات الشركة والتدفق النقدي والأرباح على نحو كبير، لم يجد كلُّ عرض إقبالًا شديدًا، ولكن تعلمت شركة تايم ما يعرفه المبتكرون الناجحون: وللحصول على مزيد من النجاحات، عليك أن تكون على استعداد للمخاطرة بالفشل أكثر. والخطأ ذو الصلة هو أن تتصرف كما لو أنَّ عدد المنتجات فقط هو ما يجلب الإيرادات، حتى ولو كانت الأفكار التحويلية الجديدة تأتي من مجموعة مجالات، مثل الإنتاج والتسويق؛ مثلًا: واجهت إحدى شركات النسيج التي تصنع منسوجات معقدة مشكلة مدَّة طويلة؛ بسبب انقطاع خيوط الغزل في أثناء الإنتاج، وهو ما أضرَّ سلبيًّا في نفقات منتجاتها، ففشلت في تحقيق ميزة تنافسية، ولكن الفريق الأعلى في صناعة النسيج واصل البحث عن منتجات مبتكرة كبيرة حقًّا، مثل مواد جديدة تمامًا.

انضم مدير تنفيذي جديد، يؤمن بفتح باب البحث عن الابتكار للعاملين جميعهم، وبعد اجتماع لمناقشة الحاجة إلى التغيير، تقدم

عامل مصنع مخضرم يتحدث بلهجة ثقيلة، وكان هذا العامل قد انضم إلى المصنع بصفته واحداً من المهاجرين الشباب، فتقدم من المدير التنفيذي الجديد على استحياء عارضاً فكرة لإنهاء مشكلة قطع خيوط الغزل، ثم جرّبت الشركة الفكرة ونجحت. وعندما سُئِلَ: منذ متى وأنت تحتفظ بتلك الفكرة؟ أجاب العامل: منذ اثنتين وثلاثين سنة.

وفي المثل، ولأنّ المديرين في كويكر أوتس كانوا في 1990م مشغولين في تغيير صيغ المنتج وتبديله بوسائل بسيطة، فإنهم أفقدوا الشركة كثيراً من الفرص في مجالات أخرى، مثل التوزيع، والاستفادة من منافذ أصغر موجهة نحو الصحة مستخدمة من قبل شركة مشروبات سنابل. وفي مجالي التعبئة والتغليف، نجحت شركة أوشن سبراي لعصير التوت البري، في استقطاب أكبر مروجي العصير في أمريكا (ومن ذلك بروكتر آند جامبل وكوكا كولا) عن طريق الحصول على رخصة حصرية لمدة ثمانية عشر شهراً؛ لإدخالها زجاجات ورقية تدعى تترا باك إلى سوق الولايات المتحدة، وتباهت هذه الشركة؛ أوشن سبراي، بإستراتيجية الابتكار الانتقائية أكثر من منافسيها، ومن ذلك فكرة المنتديات لاستكشاف الابتكارات في أي مجال، وجعلها مفتوحة إلى أيّ موظف، فلاقت الزجاجات الورقية استحساناً منقطع النظير من الأطفال (وأولياء الأمور الذي يعبئون وجبات طعامهم)، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حصة أوشن سبراي بصورة تصاعدية.

وفي مجال آخر، استفادت صناعة السيارات في الولايات المتحدة في بداياتها من الابتكار، من خلال المجالات المالية: فقد فتح التمويل

الاستهلاكي أسواقاً جماعية شاملة للمنتجات التي سبق أن كانت متاحة للأثرياء فقط الذين يمكنهم تحمّل نفقاتها، وكان أحد اختراقات إنتل في مجال التسويق: فقد تعاملت مع رقائق الحاسوب كما لو أنها رقائِق بطاطس. ولأنّها شركة تقنية، كان بإمكان إنتل ترك الابتكار إلى أناس البحث والتطوير، ولكن عن طريق تسويق مكون مباشرة للمستهلكين، اكتسبت إنتل قوة هائلة فيما يتعلق بتعاملها مع الشركات المصنّعة للحاسوب، التي لم يكن لها من خيار سوى وضع رقائِق إنتل مدموغة باسمها على كلّ حاسوب.

وفي المثل، استخدمت شركة الأسمنت العالمية سيمكس، ومقرها الرئيس في المكسيك، تبادل الأفكار على نطاق واسع لتوليد الابتكارات التي قد توجد مصادر أخرى ذات قيمة لأحد المنتجات، والتي يمكن أن تصبح بسهولة سلعة شائعة، حيث تشمل هذه الابتكارات العلامات التجارية، والأسمنت المعبأ، وأساليب تقديم الخدمات المدعمة بالتقنية لإيصال الأسمنت للعملاء بأسرع ما يمكن كما لو كان صفيحة بيتزا، في حين كانت شركة بروكتر أند جامبل تحصل على الاهتمام الواسع بابتكارات منتجاتها، مثل سويفر وكريست ستريبيس، والابتكارات في وسائل الإعلام الجديدة، مثل مواقع الإنترنت التفاعلية لمسلسلات صوب أوبرا التي ترعاها، والتي برهنت على فائدتها لقيمة الشركة المستقبلية.

عندما تهتمُّ الشركة بالمنتج، وتكون حريصة جداً على الإيرادات، فيمكن أن ينشأ عن ذلك مشكلة أخرى، فقد تتبدّد طاقة ابتكارات المنظمة عبر مجموعة من المشروعات الصغيرة جداً من أجل

الحصول على الإيرادات المباشرة، وعلى عكس ما هو متوقع قد ترفع مثل هذه المشروعات النفقات على المدى الطويل، في حين يمكن أن يعني الفشل في تشجيع المشروعات الصغيرة فرصاً ضائعة، حيث يشبه تبني عدد كبير جداً من المشروعات غير المثمرة زراعة البذور في أرض حجرية؛ فقد تنبت هذه البذور، لكنها لا تكوّن جذوراً ثابتة لتنمو وتصبح شيئاً مفيداً، فإذا لم تأخذ الأفكار الجديدة صورة الابتكارات المميزة، بل صورة منتج متواضع التنوع، فسيؤدي انتشاره إلى فقدان قيمة العلامة التجارية، وإرباك العملاء، وزيادة التعقيد الداخلي، مثل تقديم عشرات الهجوم والنكهات من رقائق البسكويت بدلاً من وجبة خفيفة جديدة ومختلفة، وهذه مشكلة تواجه شركة كرافت حالياً.

أخطاء العملية : ضوابط صارمة

تكمن المجموعة الثانية من الأخطاء التقليدية في العملية، وعلى وجه التحديد، في وجود الدافع لخلق الابتكار من خلال وجود ضوابط صارمة، مثل: التخطيط، والميزانيات، والمراجعات المطبقة على الشركات القائمة، إضافة إلى أنّ عدم اليقين المتأصل في عملية الابتكار الذي يجيد عن الأصل، أو التشتت غير المتوقع أمرٌ لا مفرّ منه. أما السبب الذي مكّن شركة أوشن سبراي حديثة العهد في الصناعة من انتزاع فرصة الزجاجة الورقية من أكبر شركات صناعة العصائر الأمريكية، فهو أن تخصيص الأرصدة والموارد المالية في الشركات الكبرى يتم على أساس سنويّ، وتحتاج مثل هذه الشركات إلى لجان لدراسة خيار التعبئة والتغليف قبل اتخاذ الالتزامات التي تحيد عن خطتها.

سعت شركة أليدسجنال (تُعرف الآن باسم هاني ويل) عام 2000م إلى منتجات وخدمات جديدة قائمة على الإنترنت، باستخدام التخطيط الإستراتيجي، وعمليات إعداد الميزانية القائم في وحدات الأعمال التجارية القائمة، فقد طلب المدير التنفيذي إلى الأقسام تقديم أفضل الأفكار عن الابتكارات القائمة على الإنترنت إلى استعراض الميزانية الربع سنوي.

وعلى الرغم من أن تلك الابتكارات المقدمة كان لها الأولوية، فإنها يجب أن تخضع للمقاييس المالية نفسها المعمول فيها في الشركات القائمة إذ إن الميزانيات لم تتضمن أموالاً إضافية للاستثمار؛ وكان على المديرين العاملين على الابتكارات العثور على مصادر التمويل المخصصة بهم عن طريق الوفور أو التحويلات الداخلية، فكانت النتيجة في كثير من الأحيان تحديث الأفكار الموجودة أصلاً أو تعديلها.

تعدُّ مراجعات الأداء والمقاييس المرتبطة بها، مكن خطر آخر للابتكارات؛ فالشركات القائمة لا ترغب في وجود الخطط فقط؛ وإنما تريد من المديرين التَّشَبُّثُ بها أيضاً، فهي غالباً ما تكافئ الأفراد لفعل ما هم ملتزمون القيام به، وتشجيعهم عن إجراء تغييرات إذا اقتضت الظروف ذلك؛ ففي حالة مقال كبير للدفاع مثلاً، يحصل الأفراد على علامات متدنية لعدم تقديمهم ما كانوا وُعدوا به تماماً، حتى لو سلموا شيئاً أفضل، وهذا ما جعل الأفراد يعدون بأقل مما يستطيعون، ما أدى في نهاية المطاف إلى الحدِّ من تطلعاتهم، ونبذ الأفكار الابتكارية.

في بداية عام 1990م، أنشأ مصرف بوسطن (الآن جزء من مصرف أوف أميركا) وحدة ابتكار أطلق عليها اسم (فيرست كوميونتي بانك FCB)، حيث كانت أول مبادرة مصرفية شاملة للتشديد على الأسواق داخل المدينة، فكافحت وحدة FCB لإقناع المديرين الموجودين في مجموعة التجزئة المصرفية في مصرف بوسطن أن مقاييس الأداء المعتادة مثل وقت المعاملة والربحية لكل عميل، لم تكن مناسبة لتلك السوق التي تتطلب تعليم العملاء، من بين أشياء أخرى، أو لمشروع جديد لا يزال في حاجة إلى استثمارات، وقد جادل المديرين في أنه يجب إغلاق الفروع ذات (الأداء الضعيف). ومن أجل إنقاذ الابتكار، كان على قادة وحدة FCB ابتكار مقاييس مخصصة بهم، قائمة على أساس رضا العملاء والولاء، وإيجاد طرق مبتكرة لإظهار النتائج وفتحاً لمجموعات الفروع. وقد أثبت هذا المشروع في وقت لاحق، قدرته على الربح، وأهميته للمصرف القائم عندما شرع في سلسلة من عمليات الاستحواذ.

أخطاء الهيكلية : التواصل فضفاض جداً، والتباعد حاد جداً

في حين يعدُّ ربطُ الشركات الحديثة بعمليات الشركات القائمة أمراً خطيراً، فيجب أن تكون هذه الشركات حذرة في كيفية هيكلية الكيانين لتجنب الصدام بين الثقافات أو جداول الأعمال المتعارضة.

يعدُّ إنشاء وحدة منفصلة تماماً عن الأعمال الرئيسة هو النهج الأكثر درامية، التي يجب أن تخدم قاعدتها الضمنية، لقد كان هذا هو المنطق وراء إطلاق شركة ساتيرن بوصفها وحدة تابعة مستقلة عن شركة

جنرال موتورز، فقد توقف العمل بقواعد جنرال موتورز، وشجّع فريق ساتيرن على الابتكار في كل جانب من جوانب صنع السيارة؛ التصميم، والإنتاج، والتسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء. وكان الأمل أن أفضل الأفكار ستدرج في الشركة الأم، ولكن بدلاً من ذلك وبعد الإطلاق الناجح، أُعيد دمج ساتيرن في جنرال موتورز، فتبحّر كثير من ابتكاراتها.

في أثناء الوقت الذي استغرقتته شركة ساتيرن لتثبيت خطواتها على طريق النجاح، كانت تويوتا التي فضلت التحسين المستمر على المبادرات العابرة أو التأسيسية مثل ساتيرن، لا تزال تتفوق على جنرال موتورز في الجودة، ورضا العملاء، وزيادة حصتها في السوق. وفي المثل، حرّرت المدارس المستأجرة في الولايات المتحدة من قواعد نظم المدارس العامة؛ كي تتمكن من الابتكار، ومن ثم تكون نموذجاً للتعليم المحسّن، فوظفت تلك المدارس كثيرًا من الممارسات المبتكرة، ومن ضمنها الأيام المدرسية الطويلة، والمناهج المركزة، ولكن كان قليل من الأدلة على أنّ تلك المدارس قد أثرت في تغيير بقية المدارس العامة في بقية المناطق التعليمية المخصصة بهم.

يمكن أن تعزى المشكلة في كلتا الحالتين إلى التواصل الضعيف بين الحديث والقائم، وفي الواقع عندما يعمل الأشخاص بمعزل عن غيرهم، فقد تفوّتت الشركات فرص الابتكار تمامًا، وفي كثير من الأحيان تتقاطع ابتكارات تغيير قواعد اللعبة في قنوات المنشأة القائمة جميعها، أو تجمع بين عناصر القدرات الموجودة من خلال طرق جديدة، فقد كانت محطة CBS يوماً ما أكبر محطة إذاعية في

العالم، وتملك سجل أكبر شركة في العالم أيضًا، ومع ذلك فشلت في ابتكار الموسيقى المصورة، وفقدان تلك الفرصة لمحطة MTV. أيضًا، في أواخر التسعينيات، كانت شركة جيليت تمتلك وحدة لفرشاة الأسنان تدعى (أورال B)، وهي وحدة أجهزة تدعى (براون)، ووحدة بطارية تدعى (دوراسل)، ولكنها تخلفت في إدخال فرشاة أسنان تعمل بالبطارية.

يتزايد احتمال أن تفقد الشركات الابتكارات أو تقضي عليها عندما تحتاج الابتكارات المحتملة إلى خبرات من صناعات مختلفة أو معرفة تقنية مختلفة، وقد يفشل مدير المنظمات القائمة في فهم طبيعة الفكرة الجديدة، أو يشعرون بأنهم مهتدون من قبلها.

في منتصف التسعينيات، عندما غامرت شركة الشبكة العالمية AT & T بالوصول إلى الإنترنت بوساطة شركات الهاتف للمسافات الطويلة، واجهت هذا المزيج القاتل، حيث شارك المديرون في وحدات قطاع خدمات المستهلك التقليدية وخدمات الأعمال في سلسلة من المناقشات عمّا إذا كان يجب إدارة الشبكة العالمية بصفتها وحدة تجارية مميزة، ولها أرباحها وخسائرها المخصصة بها، أو إدراجها في وحدات الأعمال الحالية التي تشدد في المقام الأول على قطاع المستهلكين، في حين كان مديرو خدمات المستهلكين مترددين في التخلي عن أي شيء، وفي نهاية المطاف وافقوا على الفصل لحماية المشروع الحديث من أن تسحقه البيروقراطية، ولمنع قياسه مقارنة بالشركات الأكثر نضجًا، التي تولد تدفقات

نقدية كبيرة بدلاً من احتياجها إلى الاستثمار، ولم يكن جميعهم مهتمين بما حدث؛ لأنهم يعتقدون أن مزود خدمة الإنترنت لا يحقق إيرادات وأرباحاً كبيرة.

ولكن ما إن اكتسبت الشبكة العالمية الزخم، حتى استقطبت مزيداً من الاهتمام، فبدأ الناس في قطاع خدمات المستهلكين التفكير في ابتكار توسيع يوفر الصوت عن طريق (بروتوكول) الإنترنت (الاتصالات عن طريق (بروتوكول) الإنترنت)، وُعِدَّت هذه الخدمات تهديداً محتملاً يهدد بابتلاع الشركات التجارية القائمة، فأمسك مديرو خدمات المستهلك بالشبكة العالمية، وشرعوا في تهميشها، لقد استخدموها منصةً لبيع الخدمات البرية للمسافات الطويلة الأساسية، وبدأوا بتطبيق مقاييس الأعمال التجارية على الإنترنت نفسها المستخدمة للمستهلك عبر المسافات الطويلة، فظهر التسعير مشكلة فورية، فقد سُعِّرت الخدمات عن طريق الشبكة العالمية؛ لتشجيع النمو، وللحصول على عدد كبير من المشتركين، وتفعيل شبكة كبيرة، ولكن الوحدة القائمة لم ترغب في تكبُّد أيِّ خسائر على أيِّ من خطوط الأعمال؛ لذلك رفعت الأسعار، فتوقف نمو الشبكة العالمية. وبذلك تعامل مديرو الخدمات الاستهلاكية مع الشبكة العالمية بأنها تافهة، وأن الأعمال التجارية بطيئة النمو، ولا تستحق استثمارات كبيرة. وعليه، لم يخصِّصوا الموارد الكافية لتطوير الوصول إلى الإنترنت وتقنية الاتصالات عن طريق (بروتوكول) الإنترنت، وتقييد ابتكار اتصالات مهمة كان من الممكن أن يجعل شركة AT & T رائدة في ذلك المجال.

فاقمت الاختلافات الثقافية التوترات في AT & T؛ حيث كان لمديري الشركة القائمة مدد طويلة من الخدمة في نظام بيل. أما مجموعة الإنترنت، فقد استأجرت مهنين تقنيين من خارج الشركة، ممن يتواصلون بلغة أجهزة الحاسوب، وليس الاتصالات الهاتفية.

حتى عندما يُطلق مشروع جديد ضمن الأعمال القائمة، تندلع الاشتباكات الثقافية إذا وجدت فتتان من موظفي تلك الشركات؛ فئة تجد المتعة في كل ما هو جديد، وأخرى تُعنى بجمع الأموال. يعرف المبدعون المعينون، سواء جماعة البحث والتطوير، أو وحدة المشروعات الجديدة، بأنهم من يبدع المستقبل، فهم متحررون من القواعد، أو مطالب الإيرادات، ويسمح لهم باللعب مع الأفكار التي لا تعمل حتى الآن، في حين يتوقع من زملائهم اتباع القواعد، وتلبية المطالب، وتحصيل المال، في حين يشعرون بأنهم كالمطاحن أحياناً، والدينامصورات أحياناً أخرى، وأنهم نماذج عمل سيمحوهم الزمن قريباً.

في بداية عام 2000، حاولت أرو إلكترونيكس الدخول في مغامرة على الإنترنت، فقد أعطي مشروع (Arow.com) مساحة في المرفق نفسه الذي تجري فيه قوة المبيعات التقليدية، فتوقفت أوجه التشابه هناك. تألفت مجموعة شبكة الإنترنت من الموظفين الجدد، الشباب غالباً، من خلفيات متنوعة، وكانوا يرتدون نمطاً مختلفاً تماماً من الملابس. أنفقت المجموعة المال على الأثاث الفاخر، وفي ذلك الإنفاق الكبير على مطبخ جديد، وقد قيل من أجل التبرير: إن فريق عمل

(Arrow.com) يعمل 24/7، كانت قوة المبيعات التقليدية قلقة حقاً من التهديد الذي تشكله المبيعات التي تدعمها خدمة الإنترنت مقارنة بعمولاتهم، وبعلمهم بمكاتبتهم الأقل نظافة، فأصبحوا غاضبين على نحو علني، وسادت علاقات حادة بين المجموعات، بحيث أُقيم جدار من الطوب للفصل بين جهتي المبنى، كان الفريقان يتصارعان دائماً، معرضين العلاقات مع العملاء للخطر عندما تصارعت المجموعتان على الزبائن نفسهم، وفي خضم كل ذلك، أصبحت (Arrow.com) مجرد قناة توزيع أخرى، وكان على الرئيس التنفيذي التدخل وإيجاد هياكل للتواصل بينهما.

أخطاء المهارات: القيادة ضعيفة جداً، والتواصل أضعف

الخطأ الشائع الآخر هو بَخْسُ الجانب الإنساني في الابتكار، ونقص الاستثمارات المخصصة له، ففي كثير من الأحيان يضع كبار المديرين أفضل الناس تقنياً في مواقع القيادة، وليس أفضل القادة، ويفترض هؤلاء المديرون ذوو الميول التقنية - خطأ - أن الأفكار ستتكلم عن نفسها إذا كانت جيدة، وبذلك يهملون التواصل مع الخارج، أو أنهم يشددون على المهام ويهملون العلاقات، فيضيعون فرص تحسين التجانس بين أعضاء الفريق، اللازمة لتحويل المفاهيم غير المطورة إلى ابتكارات مفيدة.

فالمجموعات التي تُكوَّن دون الانتباه إلى مهارات العلاقات الشخصية تجد صعوبة في تبني الأهداف الجماعية، وصعوبة أيضاً في الاستفادة من نقاط القوة المختلفة التي يجلبها الأعضاء معهم،

أو التواصل على نحو جيد بما فيه الكفاية لتقاسم المعرفة الضمنية التي لا تزال قيد التكوين، ويصعب توثيقها، في حين يكون الابتكار قيد التطوير. فبناء الثقة والتفاعل بين أعضاء الفريق الذي ستبرز شرارة أفكاره العظيمة يحتاج إلى الوقت، وقد وجد الباحثون في معهد ماساتشوستس للتقنية أن أعضاء فريق البحث والتطوير يحتاجون إلى الوجود معاً مدة عامين كي يكونوا منتجين حقاً وقد، أدركت شركة فيلسبييري في زمن معين أن متوسط طول المدّة الزمنية التي تحتاج إليها الشركة للانتقال من فكرة منتج جديد إلى النجاح في تسويقه، هي من أربعة وعشرين إلى ستة وعشرين شهراً، ولكن متوسط طول المدة التي يقضيها الناس معاً في فرق المنتج ثمانية عشر شهراً؛ لذا لا عجب أن الشركة كانت متخلفة في مجال الابتكار.

إنّ التغييرات في تكوين الفريق التي تفضلها الشركات في عدم تبديل الأفراد، يمكن أن تجعل التحركات الوظيفية عائقاً أمام المشروعات الجديدة، وفاشلة في التعامل مع التحديات الصعبة، ما حدا بأعضاء الفرق القبول بالحلول التقليدية والاستقرار على ما هم عليه.

في شركة هوني ويل وفي 1980م، كان قادة الفرق الجديدة في المشروعات الجديدة يُرقّون في كثير من الأحيان من بين الأعضاء أنفسهم قبل اكتمال العمل؛ لأنّ الترقيات كانت تستند إلى مبدأ؛ اقبل أو ارحل، فقد كانت الأجور مرتبطة بحجم الأصول الخاضعة للرقابة (صغيرة بالعرف في المشروعات الجديدة) بدلاً من صعوبة المهمة،

وحتى المبتكرون المتفانون كانوا يفضلون ترك مشروعاتهم في منتصف الطريق، وكانت شركة هوني تقلل من أهمية جهود الابتكار الشخصية وتقوّضها؛ حيث كشفت مراجعات أحد المديرين التنفيذيين سبب فشل أحد المشروعات الجديدة هذه المشكلة، لكنّ التّحيز للتقنية جعل من الصعب على مديري المدرسة القديمة في ذلك العصر زيادة تقديرهم لقيمة ترابط الفريق واستمراريته.

أيضاً، تتعثر جهود الابتكار عندما يُهمل التواصل وبناء العلاقات بين أعضاء الفريق، فعندما كانت شركة جاب إنكوربوريتد تكافح في أواخر التسعينيات، أطلقت الشركة كثيراً من المشروعات عبر الوحدة لإيجاد الابتكارات في المنتجات، ومفاهيم تجارة التجزئة، والعمليات، وسرعان ما أصبح بعض من فرق المشروع بيئات مغلقة، وابتعد بعض الأعضاء عن زملائهم السابقين. وبسبب عدم الاستفادة من أفكار الآخرين، كانت مُخرجاتهم وتوصياتهم هزيلة؛ وبسبب فشلهم في التّواصل مع أقرانهم، فقد فشلوا في تبادل حتى مقترحاتهم الضعيفة.

لا يستطيع المبدعون العمل بمعزل عن الآخرين إذا أرادوا أن تُتعرّف مفاهيمهم، ويجب عليهم إقامة تحالفات مع مؤيدين لهم يوفرون الغطاء الضروري للمشروع، ويتحدثون نيابة عنهم في الاجتماعات التي لا يحضرونها، أو رعاية الابتكارات الجديدة وهي تتحرك ضمن المراحل السابقة لنشرها واستخدامها. ولإرساء قواعد استقبال النجاح للابتكار، يجب أن تكون المجموعات قادرة على تقديم ما هو غير مألوف؛ حتى يمكن فهمه عن طريق المصطلحات المألوفة، والتمهيد للابتكارات

المُعطلة عن طريق التأكيد أنّ التعطيل سيكون سهل التحكم فيه، فعندما يحير الخبراء التقنيون جمهورهم بدلاً من تنويرهم، فإنهم يفقدون المؤازرة، وسيكون الجواب ب (لا) دائماً أسهل من الجواب ب (نعم)، فمشروعات المجموعات التي تعمل في الخفاء، ثم تعلن عن أفكارها كاملة في وجه الاعتراضات، مصيرها الزوال أحياناً.

عدم الاهتمام بالعلاقات والتواصل مع مديري الأعمال الرئيسة، كان سبباً في إطلاق شركة تمبرلاند خطأً واعدًا لأحذية السفر وأمتعته. طورت المجموعة من قبل مجموعة بحث وتطوير تدعى مصنع الاختراع، والتي كانت مستقلة عن الأعمال السائدة في الشركة، وكانت مجموعة السفر تسمح للمستخدم بالسفر ومعه زوج واحد من الأحذية، يضاف إليه أو يزال عنه بعض المكونات المناسبة ليتناسب مع مجموعة من الأنشطة في الهواء الطلق. فاز المفهوم بجائزة التصميم من بيزنيس ويك عام 2005م، ولكن بعض فرق العمل القائمة لم تدرج في تطورات مصنع الاختراع، ورفضت القوى التقليدية العاملة في المبيعات بيع المنتجات الجديدة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن نجاح الدكتور كريغ فيفيد في تطوير شبكة رقمية من أعلى المستويات لمركز مستشفى واشنطن، وللمؤسسة الأم (MEDSTAR) الصحية، كان شهادة على الاستثمار في الجانب الإنساني، فقد صممت مجموعة صغيرة من المبرمجين نظام معلومات سهل الاستعمال في قسم الطوارئ، وليس قسم دائرة تقنية المعلومات، وبذلك كانوا فعلاً على مقربة من المستخدمين. حرص الدكتور فيفيد

وشريكه، الدكتور مارك سميث، على أن يكونا أعضاء في كثير من لجان المستشفى؛ لتكون لديهم قاعدة واسعة من العلاقات. كان لاستثمارهما في الناس ومساهماتهما في تحقيق أهداف مشتركة مع المستشفى تأثير إيجابي: فقد ساعدت تصرفات فييد وشريكه سميث على نشر الأخبار الطبية، والدعم بين الإدارات الأخرى لنظام المعلومات الجديد (سُمِّي الآن Azyxxi)، ما أدى إلى توفير الوقت وإنقاذ الأرواح.

يتكوّن مُناخ العلاقات داخل جماعة الابتكار بوساطة المناخ خارجه؛ لذا فإنّ وجود ثقافة سلبية بدلاً من ثقافة إيجابية يمكن أن يكلّف الشركة كثيراً من المال، ففي أثناء تعرُّس سيجيت تكنولوجي في منتصف وحتى أواخر 1990م، كان لدى الشركة الكبيرة التي تصنع محركات الأقراص لأجهزة الحاسوب الشخصية سبعة مراكز تصميم مختلفة تعمل على الابتكار، ومع ذلك كان لها أدنى إنتاجية في البحث والتطوير في هذه الصناعة؛ لأنّ المراكز تنافست بدلاً من أن تتعاون، وكانت محاولات جمعهم معاً مجرد فرصة لكلّ منهم الدفاع عن مجموعته، بدلاً من البحث عن أرضية مشتركة فيما بينهم. لم يفتقر مهندسو سيجيت ومديروها القواعد الإيجابية لتفاعل المجموعة فقط، لكنهم كانوا على العكس من ذلك: فالناس الذين كانت أصواتهم مرتفعة في الاجتماعات التنفيذية حصلوا على (أكبر اهتمام) لسلوكهم السيئ، وأثر عدم وجود المنتج وعملية الابتكار سلبيّاً في فقدان حصتها في السوق، والعملاء الساخطين، وانخفاض المبيعات، وقد هدّدت سيجيت مع تضاؤل مبيعات أجهزة الحاسوب وتلاشي قاعدة العملاء، بأن تصبح منتجاً للسلع عند تغيير بيئتها التقنية.

تحت إدارة الرئيس التنفيذي الجديد ستيف لوكزومدير العمليات الجديد بيل واتكنز، اللذين عملا شراكة معًا، وضعت شركة سيجيت معايير جديدة لكيفية تعامل الأفراد فيما بينهم، بدءًا من الفريق التنفيذي، وقد أدى هذا الوعي الرفيع إلى عملية منهجية لتكوين الفرق الأساسية (مجموعات الابتكار الوظيفية)، وتشغيلها، فقد درّب العاملون في شركة سيجيت على منهجيات مشتركة لبناء الفريق، سواء في برامج التدريب التقليدية أو عن طريق المشاركة في الأنشطة الخارجية الصعبة في نيوزيلندا، ومواقع نائية أخرى. ولقيادة الفرق الأساسية، رُقّت سيجيت الأشخاص الذين كانوا معروفين بمهارات التواصل القوية بدلاً من ذوي المهارات التقنية الأكبر. وخلافًا للجان العدائية التي أنشئت في أثناء سنوات التراجع، فقد أنشأت الفرق الأساسية عملية مثيرة وابتكارات للمنتج، جعلت الشركة تحتل مكان الصدارة مرة أخرى في قيادة السوق، وكانت شركة سيجيت الجديدة قادرة على إبداع الابتكارات بوصفها جزءًا لا يتجزأ من مجموعة واسعة من الأجهزة الإلكترونية الجديدة، مثل أجهزة أي بود والهواتف المحمولة.

علاجات الابتكار

إنّ البحث عن تقدم مفاجئ واختراق ما هو معروف من الأفكار، والمنتجات، والخدمات يمكن أن ينحرف عن مساره الطبيعي في أيّ من الطرق التي وصفناها سابقًا أو كلّها، ولحسن الطالع، ومع ذلك، يظهر التاريخ أيضًا كيف ينجح الابتكار، حيث لا تحتاج (ريادة أعمال

الشركات) إلى أن تكون مزيّجًا من الكلمات المتناقضة وغير المنطقية، أو مفهومًا يتكون من عناصر متناقضة أو غير متوافقة.

وفيما يأتي أربع طرق لتحقيق النجاح:

علاج الاستراتيجية : توسيع مجال البحث

يمكن للشركات وضع إستراتيجية ابتكار يمكنها العمل في ثلاثة مستويات، فيما أسميه (هرم الابتكار)؛ في القمة: بضع رهانات كبيرة تمثل اتجاهات واضحة للمستقبل، وتحصل على حصة الأسد من الاستثمار، وفي الوسط: مجموعة من الأفكار الواعدة على المدى المتوسط، تتابعها فرق تطوّرها، وفي القاعدة الواسعة: أفكار في مراحلها المبكرة أو ابتكارات تدريجية تسمح بالتحسين المستمر. يتجه التأثير من أعلى الهرم نحو أسفله، حيث تشجع الرهانات الكبيرة الانتصارات الصغيرة التي تسير في الاتجاه نفسه، ولكنها أيضًا تستطيع الاتجاه نحو قمة الهرم؛ لأنّ حياة الابتكارات الكبيرة تولد أحيانًا من أفكار صغيرة، كما كان الحال عندما طوّرت شركة 3M قصاصة الورق اللاصقة ذات الشهرة الفائقة.

إنّ التفكير في الابتكار في صورة هذا الهرم يعطي كبار المديرين أداة لتقييم الجهود الحالية، وإجراء تعديلات وفقًا لثبوت قيمة الأفكار وحاجتها إلى مزيد من الدعم، وضمان وجود نشاط عند المستويات الثلاثة جميعها، حيث تنمو ثقافة الابتكار بسبب قدرة الجميع على القيام به. وفي الوقت الذي تتابع فيه المجموعات المتخصصة المشروعات

الكبيرة، وتطوّر الفرق المؤقتة أفكار المدى المتوسط، يمكن دعوة الجميع في الشركة إلى المساهمة في الأفكار، حيث يمكن أن يكون كل موظف مكتشفًا لفكرة محتملة، أو بادئًا في مشروع ما، ويظهر ذلك فيما قامت به شركة IBM؛ ففي يوليو الماضي عقدت الشركة تجمُّعًا للابتكار، ضمَّ أكثر من ألف شركة، مدة ثلاثة أيام عبر شبكة الإنترنت، وأسهم في هذا التَّجمُّع، مئة وأربعون ألفًا من الموظفين والعملاء تقريبًا، ممن يمثلون مئة دولة وأربع، بما يعادل سبعة وثلاثين ألفًا من الأفكار، ورتبها على وفق أهميتها، ما وهب الشركة مخزونًا هائلًا من الأفكار الخام، بعضها ذو شأن كبير، ومعظمها ذو شأن متواضع، وبالتأكيد سيكون احتمال حصول المنظمة على أفكار كبيرة أكبر إذا كان لديها مصدر واسع لكثير من الأفكار المتواضعة؛ لذا فواحد من أسرار نجاح الشركات التي تظهر معدلات مرتفعة من الابتكار هو أنها تحاول تحقيق مزيد من الإنجازات.

اعتمدت شركة جيليت نموذج الهرم جزءًا من حملتها لتسريع الابتكار عامي 2003 و2004م. كانت النتيجة سيلاً من الابتكارات في كل وظيفة ووحدة أعمال، وهذا ما زاد الإيرادات والأرباح، فقد شملت الابتكارات منتجات جديدة مثل فرشاة الأسنان التي تعمل بالبطارية؛ ومفاهيم جديدة في جعبة دائرة البحث والتطوير، مثل آلة الحلاقة ذات الشفرات الخمس التي طُوِّرت عام 2006م، ونظام الحلاقة فيوجن الذي يعمل بالبطارية؛ وحملات التسويق المبتكرة التي حيّدت المنافسة، مثل حملة (Mach3 Turbo)، التي تفوقت على آلة شيك كواترو للحلاقة؛

والتقنية الجديدة في مجال الموارد البشرية، وفي أول تجمع للابتكار دعت إليه جيليت في مارس 2004م، عرضت كل وحدة أفضل ما لديها من أفكار لذلك العام بطريقة مبتكرة. إضافة إلى أن الدائرة القانونية روجت أخلاقيات الشركة بطريقة طريفة: مثل توزيع بطاقات (اخرج من السجن فانت حر) مثل تلك الموجودة في لعبة المونوبولي، وقد كان لاحتضان الدائرة القانونية للابتكار ميزة إضافية للشركة؛ حيث كان المبتكرون في حاجة إلى الخدمة السريعة اللازمة لإيداع طلبات البراءات، أو المساعدة على التخلص من العقوبات التنظيمية.

إن إستراتيجية الابتكار التي تشمل الابتكارات التدريجية والتحسين المستمر يمكن أن تساعد على تحرير العقول في أنحاء الشركة كلها، وهذا ما يجعل الموظفين أكثر تقبلاً للتغيير عندما تحدث اختراقات كبيرة.

علاج العملية : إضافة المرونة إلى التخطيط وأنظمة التحكم

تتمثل إحدى طرائق تشجيع الابتكار ليزدهر خارج الدورات المألوفة في الاحتفاظ بصناديق خاصة من الأرصدة المالية للفرص غير المتوقعة، وبهذه الطريقة لا تحتاج الأفكار الواعدة إلى انتظار دورة الميزانية المقبلة، ولن يكون المبتكرون في حاجة إلى تسؤل الأموال اللازمة من مديري الأعمال القائمة، الذين تقاس نجاحاتهم وفقاً للإيرادات والأرباح الجارية، ففي منتصف وحتى أواخر 1990م، تسببت الإدارة الاستبدادية والضوابط الجامدة لبي بي سي بالانزلاق في ابتكار البرنامج، ومن ثم حصتها بين

جمهور المشاهدين. كانت الميزانيات قليلة، وبعد الانتهاء من وضعها، اقتصر الإنفاق على الفئات المحددة سلفاً. وفي عام 2000م، خُفِّفَ كلٌّ من الرئيس التنفيذي والمدير المالي الجديدين القواعد، ووضعا الأموال في حساب الشركة لدعم مقترحات للابتكار، وقد أوضحا أنه لا ينبغي للقواعد الجامدة أن تقف حجر عثرة في طريق الأفكار الإبداعية، وكان أكبر نجاحات بي بي سي في عقود الفيلم الفكاهي (ذا أوفس، المكتب) مجرد مصادفة، وقد أصبح ذلك ممكناً عندما قام مدير جديد بالمبادرة، واستخدم الأموال التي كانت مخصصة أصلاً لفيلم بي بي سي التدريبي (الطيّار).

وظّفت شركة IBM مثل هذه المرونة مباشرة في بنيتها التحتية؛ فأنشأت صندوقاً للابتكار، برأس مال قدره مئة مليون دولار لدعم أفضل الأفكار الناشئة عن تجمع الابتكارات، ومستقلاً عن عمليات التخطيط والميزانية العادية؛ من أجل السماح للأفكار في قاعدة (هرم الابتكار) من الازدهار، والانطلاق نحو قمة الهرم. قال نيك دونوفريونائب الرئيس التنفيذي في شركة آي بي إم للابتكار والتقنية: لم يسبق أن جلب أحد في أي وقت مضى مثل هذا التنوع العالمي من الأعمال، وقادة الفكر على هذا النطاق جنباً إلى جنب لمناقشة القضايا والفرص الأكثر إلحاحاً في عصرنا. وقال أيضاً: لدينا شركات تطرق الباب قائلة: أعطونا أفضل الأفكار والمعها، ودعونا نعمل معاً لجعلها حقيقة واقعة، إنَّها فرصة ذهبية لإيجاد أسواق وشراكات عمل جديدة تماماً.

والى جانب الحاجة إلى نماذج التمويل المختلفة وشراكات التطوير، فإن عملية الابتكار تحتاج إلى أن تعفى من بعض متطلبات الشركة؛ فبعد كل شيء، يوجد كثير من الاختلافات بين الأعمال القائمة والمشروعات الجديدة؛ فالمعرفة التي يمكن أن تدفعها الابتكارات إلى الأمام بوساطة النمذجة السريعة، والتعلم من سلسلة من التجارب السريعة، قد تعني مراجعة بعض المعالم الرئيسية والتمويل الإضافي في أن تحدث أسرع مما هي بالنسبة إلى الأعمال القائمة، التي عادة ما تسير على وفق إيقاع المشروع، بدلاً من التقويم الفصلي أو السنوي الثابت. وللأنواع الأخرى من المشروعات، قد يكون الصبر على نحو أكبر هو المطلوب؛ فمثلاً: عندما تواجه مجموعة الابتكار عقبات غير متوقعة، وتحتاج إلى إعادة النظر في نموذجها، فإن الحل هو المرونة، والعلاج بحسب الحالة.

علاج الهيكلية : تسهيل التواصل الوثيق بين المبتكرين وأعمال الشركة القائمة

في الوقت الذي تحدُّ فيه الشركات من الضوابط الرسمية التي من شأنها إعاقة الابتكارات، يجب عليها توثيق التواصل الإنساني بين من يتابعون جهود الابتكار وغيرهم ممن يعملون في الأعمال الأخرى، وينبغي أن تجرى المحادثات المثمرة على نحو منتظم بين المبتكرين ومديري الأعمال القائمة، وأن تكون فرق الابتكار مسؤولة عن الاتصالات الخارجية بوصفها جزءاً من مسؤوليتهم، ولكن يجب أن يعقد كبار القادة أيضاً مناقشات تشجّع على الاحترام المتبادل

بدلاً من التوتّر والعداء، ويجب أيضاً أن تهدف هذه المناقشات التعلم المتبادل؛ للحدّ من المنافسة، وتعظيم فاعلية إعادة دمج الابتكارات التي أصبحت أعمالاً جديدة. وعلاوة على الاجتماعات الرسمية، يمكن للشركات تسهيل المحادثات غير الرسمية، مثلما فعلت شركة (ستيل كيس) التي أنشأت مركز تصميم يجبر الموظفين على الالتقاء فيما بينهم، أو تحديد الأشخاص الذين يقودون شبكات في الوحدة الرسمية، وتعزيز جهودهم التي تشجّع على التواصل.

فمنذ البداية يمكن أن يقال لمجموعات الابتكار بأنّ عليها مسؤولية تجاه خدمة العمل الرئيس، في الوقت الذي تسعى فيه أيضاً إلى ابتكارات أكبر لبدء أعمال تجارية جديدة، ويمكن أن يكتب ذلك في موائيقها، ويعزّز بتداخل العلاقات، سواء تنطوي على ممثلين عن الشركة الأم كانت، أو التناوب مع جماعات الابتكار، أو المجالس الاستشارية المشرفة على جهود الابتكار، فبعد فشل أول فكرة عظيمة، تعلّم مصنع اختراعات تمبرلاند العمل على نحو وثيق مع فرق العمل الرئيس لتلبية احتياجاتهم للابتكارات الفورية، مثل الأحذية الترفيهية المبطنة بالصوف الناعم من شركة سمارتوول، والسعي نحو تغيير اختراقات قواعد اللعبة. في حين مزجت مجموعة تيرنر الجديدة لمنتجات البث الإذاعي ما بين أنواع المشروعات: تطورات مستقلة، وتحسينات القنوات الحالية، والشراكات الخارجية، ومشروع الاستثمار الضخمة. وفي السنوات الأخيرة، أسست شركة بيتسبرغ الوطنية (PNC) مجموعة للخدمات المالية مجموعة المنتجات

الجديدة للإشراف على التطورات السائدة، مثل التسعير، وتحسينات المنتج، وكذلك محركات النمو في قدرات المجالات الجديدة، مثل الخدمات القائمة على التقنية، وخدمات المكاتب المساندة للاستثمار والتمويل، وكانت نسبة مبيعات الشركة من المنتجات الناشئة (21%) عام 2005م، وهو ما يمثل (46%) من مجموع المبيعات.

يمكن أن تسهّل الهياكل التنظيمية المرنة، التي تتضمّن بوساطتها الفرق في الوظائف أو التخصصات الحلول والتواصل الجيد، حيث تمتلك مجموعة تكتل بوبليسيس لوسائل الإعلام فرق (اتصالات شمولية) تجمع بين الأفراد عبر وكالات الإعلان لديها، وهي (ساتشي أند ساتشي، ليو بورنيت، بوبليسيس العالمية، وهلم جرا) ومجموعات التقنية من أجل التّشديد على العملاء والعلامات التجارية. في حين نظمت مجموعة نوفارتيس للأدوية علاقاتها مع مجموعة البحث والتطوير المرتبطة على نحو وثيق بالأسواق والعملاء، وقد ساعدت هذه العلاقات الشركة على عرض ابتكارات إبداعية بسرعة، مثل علاج مرض السرطان جليفيك، وساعد أيضاً نجاح فريق المستقبل في مصنع شركة سيجيت على نطاق الشركة على إدخال ابتكارات عملية تبدو خارقة على الاستخدام الواسع النطاق لنموذج الفرق الأساسية.

اكتشف المبتكرون في الإيدسيجنال أنّ معالجة الفرص الواعدة تتطلب التواصل عبر المجموعات المنفردة؛ مثلاً: نظّمت شعبة الطيران والفضاء في مجموعات كانت مخصصة لشركات الطيران التجارية

الكبيرة، وشركات الطيران التجارية الصغيرة، والطيران العام (الطائرات الخاصة والمستأجرة)، ولكن كانت أفضل فكرة جديدة هي التفريق بين الزبائن الذين يقومون بأعمال الصيانة المخصصة بهم أو يقومون بالتعاقد مع الآخرين، كانت الشعبة في حاجة إلى إنشاء اتصالات جديدة في الأراضي المقسمة سابقاً من أجل البدء في عملية الابتكار.

يعزى نجاح مجموعة ويليامز سونوما لمتاجر التجزئة متعددة القنوات في مجال التجارة الإلكترونية، إلى الطرق التي أوصل عن طريقها رؤاد الشبكة تطوراتهم إلى بقية الشركة، فمنذ البداية رفض الرئيس التنفيذي هوارد ليستر النظر في مشروعات الربط بوساطة الإنترنت التي كانت مستقلة عن عمليات الشركة الأخرى. كان تطوير أول شبكة رئيسة لهدايا الزفاف؛ لإيجاد فرص عمل جديدة للأعمال القائمة، وعندما أثبت هذا المشروع الرائد قيمته، أطلقت دائرة التجارة الإلكترونية، ووضعت في مبنى مخصوص بها، ولكن بدلاً من الوقوف بعيداً والسعي في مجالها الخاص، سعت الدائرة إلى تعزيز آليات القنوات الموجودة، وليس التنافس معها، ولم تقس نجاحها فقط وفقاً لمبيعات التجارة الإلكترونية، ولكن أيضاً وفقاً لتزايد المبيعات عن طريق القنوات الأخرى التي عززتها الشبكة ويسرت عملها. ولتعزيز ارتباطاتها الوثيقة مع الأعمال الرئيسية، عرضت الدائرة التدريب المجاني لبقية الشركة.

علاج المهارات: اختر القيادة ومهارات التعامل مع الآخرين، وأحط المبتكرين بثقافة داعمة للتعاون

الشركات التي ترعى المهارات القيادية هي الأكثر احتمالاً لجني الابتكارات الناجحة، فقد كان أحد أسباب نجاح وليمز سونوما في التجارة الإلكترونية بسرعة وربحية عالية هو اهتمامها الدقيق نحو الجانب الإنساني. شيلي نانديكيولار؛ أول مدير لمجموعة وليمز سونوما للتجارة الإلكترونية، لم يكن على علم ودراية بهذه التقنية، ولكنه كان قائدًا تمكّن من تجميع الفريق المناسب، فقد ثمن العلاقات والتعاون؛ لذا اختار خليطاً من الموظفين الحاليين من وحدات أخرى، الذين يمكن أن يكونوا ممثلين لمجموعاتهم السابقة، وموظفين جددًا جلبوا معهم مهارات جديدة، وأضاف فرقاً عبر الشركة لربط فريق التجارة الإلكترونية وتقديم المشورة لهم، إضافة إلى أنه اخترع دور التكامل لتواصل أفضل مع مجموعات العمليات؛ فوقع اختياره على باتريشيا سكيريت، المشهورة بتكوين العلاقات، لتكون رئيسة لهذا الدور.

وفي المثل، كانت جيل سنودن قادرة على قيادة مصرف فيرست كوميونيتي بانك، في وقت محفوف بالأخطار، ومشحون بالعداء بين إداريي الدرجات الوسطى نحو الابتكار الناجح الذي أنتج ابتكارات أخرى (منتجات وخدمات جديدة)؛ بسبب مهاراتها القيادية لا المصرفية. لقد كوّنت فريقاً مترابطاً من الموهوبين الذين تآلفوا معاً، وشعرت بالحب نحو رسالتهم، وأصبحت مجموعتها بسرعة واحدة من أكثر الأمكنة في

المصرف الرئيس المرغوبة العمل فيها، ووطورت علاقات قوية مع كبار المسؤولين التنفيذيين الذين ساعدوها على التعامل مع التوترات في الوسط، وكانت توضح باستمرار، وبصورة لا لبس فيها السبب في أن تكون وحدتها مختلفة، وبذلك لقد ساعدت قدرتها على الإبداع، ورؤيتها، والعمل الجماعي، والمثابرة هذه المجموعة على النجاح، لتصبح نموذجاً وطنياً يُحتذى به، في حين تعثرت جهود المصارف الأخرى.

برهنت ابتكارات IBM الكبيرة، مثل عرض الحوسبة على الشبكة عن طريق الشبكة العالمية أنها ممكنة؛ لأن ثقافة الشركة تشجع الأشخاص على التعاون، فقد أشرك الرئيس التنفيذي سام بالميسانو مئات الآلاف من موظفي IBM في مناقشة قيم الشركة على شبكة الإنترنت، في حين عمل نيك دونوفريو نائب الرئيس التنفيذي لشركة IBM للابتكار والتقنية، على جعل تسعين ألف شخص من العاملين في مجال التقنية في أنحاء العالم جميعها يشعرون بأنهم جزء من مجتمع واحد يسعى إلى الابتكار. أما نائب الرئيس ستانلي ليتو، الذي يعدُّ بطل شركة IBM فيما يتعلق بالشبكة العالمية، فبحث عن شركاء في وحدات أعمال الشركة والمناطق الجغرافية التابعة لها؛ لدفع الابتكار قُدماً.

يمكن للشركات القائمة تجنب الوقوع في الفخاخ التقليدية التي تخنق الابتكار، عن طريق توسيع نطاق البحث عن أفكار جديدة، والحد من الضوابط الصارمة والهياكل الجامدة أكثر من اللازم، وتحقيق تواصل أفضل بين المبتكرين والأعمال القائمة، وجني مهارات التواصل والتعاون.

ينطوي الابتكار على الأفكار التي تصنع المستقبل، ولكن السعي من أجل الابتكار محكوم بالفشل ما لم يهيئ المديرين الذين يسعون في أثر الابتكار الوقت اللازم للتعلم من الماضي، فالحصول على التوازن الصحيح بين الاستغلال (الحصول على أعلى العوائد من الأنشطة الحالية) والاستكشاف (التماس ما هو جديد) يتطلب مرونة تنظيمية وقدراً كبيراً من الانتباه إلى العلاقات بين الأفراد، فقد كان الأمر هكذا دائماً، وسيبقى كذلك مستقبلاً.

* * *

قيادة التغيير

لماذا تفضل جهود التغيير؟

جون. بي. كوتر

على مدى السنوات العشر الماضية، رأيت أكثر من مئة شركة تحاول إعادة تكوين نفسها لتصبح من الشركات الأكثر تنافسية في السوق، ومن بينها مؤسسات كبيرة (شركة فورد) وأخرى صغيرة (لاندمارك كوميونيكيشن Landmark Communication)، وشركات مقرها في الولايات المتحدة (جنرال موتورز)، وغيرها في أمكنة أخرى (شركة الخطوط الجوية البريطانية)، وشركات كانت في الحضيض (أيسترن إيرلاينز Eastern Airlines)، وأخرى كانت تكسب كثيرًا من الأموال (بريستول مايرز سكويب Bristol-Myers Squibb). جرت تلك الجهود كلها تحت شعارات كثيرة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والتحجيم، وإعادة الهيكلة، والتغيير الثقافي، والتحول. ولكن وفي هذه الحالات كلها تقريبًا، كان الهدف الأساسي هو نفسه: القيام بتغييرات جذرية في كيفية القيام بالأعمال؛ من أجل المساعدة على مواجهة بيئة سوق جديدة أكثر تحديًا.

كانت جهود التغيير في عدد قليل من هذه المؤسسات ناجحة جداً، في حين واجه بعضها فشلاً ذريعاً، أما معظمها فقد كانت تتأرجح ما بين الفشل والنجاح، مع ميل واضح تجاه الفشل. إنَّ الدروس المستفادة من هذه التجارب مثيرة للاهتمام، وستكون على الأرجح ذات صلة بشركات كثيرة في بيئة الأعمال شديدة التنافسية في السنوات العشر القادمة.

أما الدرس الأكثر عمومية الذي يمكن استخلاصه من أكثر الحالات نجاحاً، فهو أنَّ عملية التغيير تمرُّ في سلسلة من المراحل التي عادة ما تستغرق في مجملها مدَّة طويلة من الوقت، علاوة على أنَّ وثبَّ بعض الخطوات يُوجد وَهَمَّ السرعة، ولكنه لا يؤدي إلى نتيجة مُرضية أبداً. والدرس الثاني الأكثر عمومية هو أنَّ الأخطاء الأساسية في أيِّ من هذه المراحل قد تؤدي إلى نتائج مدمرة، ما يبسطُ الزخم، ويبعث المكاسب التي تحققت بِشِقِّ الأنفس، وربما لأنَّ خبرتنا في تجديد المؤسسات قليلة نسبياً، فإنَّ أكثر الناس قدرة قد يقعون في خطأ واحد كبير في الأقلِّ أيضاً.

ثمانى خطوات لتغيير مؤسستك



مُختصر الفكرة

عادة ما تؤدي معظم مبادرات التغيير الرئيسية- سواء تهدف إلى تعزيز الجودة، وتحسين الثقافة كانت، أم إلى تغيير الوضع المتردي للشركات- إلى نتائج ضعيفة فقط، ويفشل كثير منها فشلاً ذريعاً.

لماذا؟ يعتقد كاتب هذه المقالة أنّ كثيراً من المديرين لا يدركون أنّ التغيير عملية وليس حدثاً، إنّهُ يتحقّق عبر مراحل تُبنى كلّ واحدة منها على الأخرى، ويستغرق ذلك سنوات عدّة. وبسبب ضغوط تسريع العملية، يتخطى المديرون بعض المراحل، لكن اختصار الطريق لإنجاز العمل لا ينجح أبداً، ومن المثير للقلق أنه حتى المديرين الذين يتمتعون بقدرة عالية يرتكبون أخطاء قاتلة، مثل إعلان تحقيق النصر والنجاح قبل الأوان، والنتيجة فقدان الزخم، وتبعثر المكاسب التي تحققت بشقّ الأنفس، وواد جهود التغيير كلّها.

من خلال فهمك مراحل التغيير، والعقبات الفريدة من نوعها لكلّ مرحلة، فأنت تعمل على تعزيز فرصك في التغيير الناجح. أما مردود ذلك، فهو تكيف مؤسستك مع التغيرات في الشركات المنافسة، والأسواق، والتقنيات، ما يجعلك تتفوق على منافسيك بفارق كبير.

الخطأ الأول: عدم إيجاد إحساس بالحاجة إلى التغيير

تبدأ معظم جهود التغيير الأكثر نجاحاً عندما يبدأ بعض الأفراد أو الجماعات بالتأمل في الوضع التنافسي الصعب للشركة، وموقف السوق، والاتجاهات التقنية، والأداء المالي، حيث يشددون على التدني المحتمل في الإيرادات، عندما تنتهي مدة إحدى براءات الشركة المهمة، ومسار تدني هوامش الربح في خمس سنوات للأعمال الرئيسية،

أو أحد الأسواق الناشئة الذي يبدو أنّ الجميع لا يعيرونه اهتماماً، ثم بعد ذلك يجدون طرقاً لإيصال هذه المعلومات على نطاق واسع، ولا سيّما فيما يتعلق بالأزمات الحاليّة، والأزمات المحتملة، أو الفرص الكبيرة المتوقعة، وهذه الخطوة الأولى ضرورية؛ لأنّ مجرد بدء برنامج التّغيير يتطلب تعاوناً قوياً من كثير من الأفراد، ومن دون وجود دافع، سيّجْجَمُ الأفراد عن المساعدة، فيذهب هذا الجهد كلّهُ سدى.

بمقارنة الخطوة الأولى مع غيرها من الخطوات في عملية التغيير، فإنها تبدو مرحلة سهلة، في حين أنّها ليست كذلك؛ فقد فشل أكثر من (50%) من الشركات التي تابعتها في هذه المرحلة الأولى، فما أسباب هذا الفشل؟ أحياناً، يقلُّ المديرون التنفيذيون من صعوبة حثّ العاملين على الخروج من مناطق راحتهم، ويبالغون جدّاً وفي أحيان أخرى، في تصوير مدى نجاحهم في زيادة الإحساس بإلحاح الحاجة إلى التغيير، وأحياناً أخرى يفتقرون إلى الصبر، كأن يقول أحدهم: أعتقد أنّ هذا التمهيد كلّهُ لا داعي له، ويجب أن يتوقف؛ فدعونا نبدأ بالتنفيذ. في كثير من الحالات، يصبح المديرون التنفيذيون مشلولين بسبب الاحتمالات غير المتوقعة، فهم يشعرون بالقلق من أن يصبح الموظفون القدامى في وضع دفاعي، وتهبط الروح المعنوية، وأنّ الأحداث قد تخرج عن نطاق السيطرة، وأنّ نتائج الأعمال على المدى القصير قد تتعرض للخطر، وقد تتدهور السّوق، وأنهم سيلامون؛ لأنهم تسببوا في وقوع أزمة.

تطبيق الفكرة

لإعطاء جهودك في التغيير أفضل فرصة للنجاح، اتخذ الإجراءات الصحيحة عند كل مرحلة، وتجنب العقبات العامة.

المرحلة	الإجراءات المطلوبة	العقبات العامة
أوجد إحساساً بإلحاح الحاجة إلى التغيير.	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة واقع السوق التنافسية لمواجهة الأزمات المحتملة والفرص غير المستغلة. • إقناع ما لا يقل عن (75%) من المديرين بأن الوضع الراهن أكثر خطورة من المجهول. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستهانة بصعوبة حث العاملين على الخروج من مناطق راحتهم. • الشلل بسبب الأخطار المحتملة.
تكوين ائتلاف توجيه قوي.	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين مجموعة ذات التزامات مشتركة تتمتع بما يكفي من السلطة لقيادة جهود التغيير. • تشجيعهم على العمل فريقاً واحداً خارج التسلسل الهرمي المعهود. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توافر الخبرة السابقة عند قائد الفريق. • ترك عملية اختيار قائد الفريق للموارد البشرية، أو قسم الجودة، أو المدير التنفيذي للتخطيط الإستراتيجي بدلاً من المدير المباشر.
تحديد رؤية.	<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد رؤية لتوجيه جهود التغيير. • وضع إستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم رؤية معقدة جداً أو غامضة يصعب تبليغها في خمس دقائق.

<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في إيصال الرؤية. • التصرف بطرق مخالفة للرؤية. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام كل وسيلة ممكنة لإيصال الرؤية الجديدة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها. • تعليم سلوكيات جديدة من خلال قدوة ائتلاف التوجيه. 	<p>إيصال الرؤية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الفشل في التخلص من الأفراد ذوي السلطة والنفوذ الذين يقاومون جهود التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخلص من النظم التي تقوّض أهمية الرؤية أو غيرها. • شجّع المخاطرة والأفكار، والأنشطة، والإجراءات غير التقليدية. 	<p>تمكين الآخرين للعمل على تحقيق الرؤية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ترك مكاسب المدى القصير إلى المصادفة. • الفشل في تحقيق النجاحات في وقت مبكر (في مدة من اثني عشر- أربعة وعشرين شهراً من بدء عملية جهد التغيير). 	<ul style="list-style-type: none"> • حدّد وخطّط تحسينات الأداء المنظور. • حدّد الموظفين المساهمين في تلك التحسينات، وعزّزهم. 	<p>خطّط للمكاسب على المدى القصير، واعمل على إيجادها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إعلان الانتصار قبل حدوثه بوقت كبير عند تحسن الأداء الأولي. • السماح لمقاومي التغيير بإقتناع (الجمهور المشارك في عملية التغيير) بأنهم قد فازوا في الحرب. 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم المصادفة المكتسبة من النجاحات المتحققة في وقت مبكر من بدء جهود التغيير لتغيير النظام، والهياكل، والسياسات التي تقوّض الرؤية. • وظّف، ورفّع، وطوّر الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية. • أعد إحياء نشاط عملية التغيير عن طريق مشروعات وعوامل تغيير جديدة. 	<p>تعزيز التحسينات وإحداث مزيد من التغيير.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • عدم إحداث معايير اجتماعية جديدة وقيم مشتركة بما يتفق مع التغييرات. • ترقية الموظفين الذين لا يجسدون النهج الجديد، ولا يشجعونه إلى المناصب القيادية. 	<ul style="list-style-type: none"> • وضّح الروابط بين السلوكات الجديدة ونجاح الشركة. • ضع خططاً لتنمية القيادة والتعاقب الوظيفي بما يتفق مع المنحى الجديد. 	<p>إضفاء الطابع المؤسسي على المناحي الجديدة.</p>
--	--	--

عادة ما ينتج شلل الإدارة العليا في كثير من الأحيان من وجود عدد كبير جداً من المديرين، وعدد غير كافٍ من القادة. أيضاً، تفوّض الإدارة للحدّ من الأخطار، والحفاظ على استمرارية النظام الحالي بدلاً من إحداث نظام جديد، فالتغيير - بحسب التعريف - يتطلب دائماً وجود قيادة، فالمرحلة الأولى في عملية التجديد تظل تراوح مكانها حتى يُرْفَع عدد كافٍ من القادة الحقيقيين، أو يُعَيَّنوا في وظائف رفيعة المستوى.

غالباً ما تبدأ التحولات، وتبدأ على نحو جيد، عندما يكون على رأس المنظمة رئيس جديد، وهو قائد جيد يرى ضرورة حدوث تغيير كبير، فإذا كان الهدف هو التجديد الكامل للشركة، عندها يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو مفتاح الحل، وإذا كان التغيير مطلوباً في أحد الأقسام فقط، فإنّ المدير العام لذلك القسم هو مفتاح الحل، فإن لم يكن هؤلاء الأفراد قادة جدّاً، أو من القادة العظام، أو من أبطال التغيير، فيمكن أن تصبح المرحلة تحدّيّاً كبيراً.

إنّ النتائج المتعثّرة للأعمال في المرحلة الأولى نعمة ونقمة على حدّ سواء، فعلى الجانب الإيجابي، لا تثير خسارة المال اهتمام الناس، لكنها لا توفر مساحة كبيرة للمناورة أيضًا، أما النتائج الجيدة للأعمال، فتكون على العكس من ذلك تمامًا: فإقناع الناس بالحاجة إلى التغيير أصعب من ذلك بكثير، ولكن يتوافر لديك مزيد من الموارد للمساعدة على إجراء التغييرات.

لكن سواء كان أداء نقطة البداية جيدًا أو سيئًا، فقد رأيت في الحالات الأكثر نجاحًا فردًا أو جماعة يديرون نقاشًا صريحًا عن حقائق محتملة غير سارة بخصوص منافسة جديدة، وتقليص هوامش الربح، وانكماش الحصّة السوقية، والأرباح الثابتة، وعدم نمو الإيرادات، أو المؤشرات الأخرى ذات الصلة بتراجع الموقف التنافسي للشركة. ونظرًا إلى وجود نزعة إنسانية عالمية تقريبًا لإطلاق النار على حامل الأخبار السيئة، ولا سيّما إذا كان رئيس الشركة ليس بطل التغيير، فإنّ المديرين التنفيذيين في هذه الشركات عادة ما يلجؤون إلى غرباء من خارج الشركة لجلب المعلومات غير المرغوب فيها، مثل المحللين في وول ستريت، والعملاء، والمستشارين. والغرض من هذا النشاط كلّهُ، على حدّ تعبير أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين لشركة أوروبية كبيرة، هو: جعل الوضع الراهن يبدو أكثر خطورة من الخوض في المجهول.

في عدد قليل من الحالات الأكثر نجاحًا، افتعلت مجموعة أزمة؛ حيث تمعّد الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات افتعال أكبر خسارة محاسبية في تاريخ الشركة، وسبّب ضغوطًا هائلة من وول ستريت في

هذه العملية. وفي حادثة أخرى، أجرى رئيس أحد الأقسام استطلاعاً للرأي عن رضا العملاء كان الأول من نوعه، وهو يعلم تمام العلم أن النتائج ستكون سيئة جداً، ثم أعلن هذه النتائج علناً، فمن الممكن ظاهرياً، أن تبدو هذه التحركات محفوفة بالأخطار على نحو غير ملائم، ولكن يوجد أيضاً خطر من التظاهر بأنها آمنة جداً: فإذا لم يكن الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير ملبئاً بالحماس والإثارة بما فيه الكفاية، فلا يمكن نجاح عملية التغيير، ويصبح مستقبل الشركة في خطر على المدى الطويل.

متى يكون الشعور بالاستعجال عالياً بما فيه الكفاية؟ لقد وجدت من خبرتي أن الجواب عندما يكون (75%) تقريباً من أعضاء إدارة الشركة مقتنعين بصدق أن العمل الحالي أمر غير مقبول تماماً، وقد يؤدي الاقتناع بأقل من ذلك إلى مشكلات خطيرة جداً في وقت لاحق من هذه العملية.

الخطأ الثاني: عدم تشكيل تحالف توجيه قوي بما فيه

الكفاية

غالباً ما تبدأ برامج التجديد الكبرى بشخص أو شخصين فقط، وفي حالات جهود التغيير الناجح، يتكوّن ائتلاف القيادة أولاً، ويأخذ بالنمو مع مرور الوقت، ولكن عندما لا يتحقق الحد الأدنى من التحالف المتوقع في وقت مبكر من بداية جهد التحول، فلا ينتظر تحقق الشيء الكثير لاحقاً.

كثيراً ما يقال: إن التغيير الرئيس مستحيل ما لم يكن رئيس المؤسسة مؤيداً نشطاً لذلك. ما أتحدث عنه يذهب إلى أبعد من ذلك؛ ففي التحولات الناجحة، يجتمع الرئيس أو الرئيس التنفيذي أو مدير عام القسم، إضافة إلى خمسة أو خمسة عشر أو خمسين آخرين من الناس، ويطورون الالتزام المشترك نحو الأداء الممتاز عن طريق التجديد، ومن خبرتي لا تشمل هذه المجموعة أبداً كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة جميعهم؛ بسبب رفض بعض الناس المشاركة والتجديد، ليس في البداية في الأقل، لكن الائتلاف في معظم الحالات الناجحة، يكون دائماً قوياً من حيث الألقاب، والمعلومات، والخبرات، والسمعة، والعلاقات.

في المؤسسات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، يتألف فريق التوجيه الناجح من ثلاثة إلى خمسة أفراد فقط خلال السنة الأولى من جهود التجديد، ولكن توجد حاجة إلى توسيع هذا الائتلاف في الشركات الكبيرة ليصل العدد إلى ما بين عشرين وخمسين قبل حدوث كثير من التقدم في المرحلة الثالثة وما بعدها، فداًئماً ما يكون كبار المديرين نواة المجموعة، لكنك تجد فيها أحياناً أعضاء مجلس إدارة، وممثلاً لأحد العملاء الرئيسيين، أو حتى قائداً نقابياً قوياً.

نظراً إلى شمول ائتلاف التوجيه أعضاء ليسوا جزءاً من الإدارة العليا، فإنه يميل إلى العمل خارج التسلسل الهرمي العادي بحسب التعريف، وقد يكون هذا غريباً ولكنه ضروري، فإذا كان التسلسل الهرمي القائم يعمل على نحو جيد، فلا توجد أي حاجة إلى إحداث

تحوّل رئيس، ولكن لأنّ النظام الحالي لا يعمل على نحو جيد، فإنّ الإصلاح عموماً يتطلب أنشطة خارج الحدود الرسمية، والتوقعات، والسياسات.

إنّ وجود شعور عالٍ بضرورة التغيير في صفوف الإداريين الكبار يساعد كثيراً على تكوين ائتلاف التوجيه بسرعة، ولكن يوجد عادة ما هو مطلوب أكثر من ذلك، فلا بدّ من وجود شخص يجمع هذا الائتلاف معاً، ويساعدهم على وضع تقييم مشترك لمشكلات شركاتهم والفرص المتاحة، وإيجاد حدّ أدنى من الثقة والتواصل. وللقيام بمهمة جمع أفراد ائتلاف التوجيه معاً، يُنصح بعقد اجتماع خارج الموقع مدة يومين أو ثلاثة، بوصفه وسيلة شعبية لإنجاز هذه المهمة، فقد رأيت كثيراً من المجموعات التي يبلغ عدد أفرادها ما بين خمسة وخمسة وثلاثين شخصاً من التنفيذيين الذين حضروا سلسلة من هذه الاجتماعات مدة تصل إلى أشهر عدّة.

إنّ الشركات التي تفشل في المرحلة الثانية عادة ما تقلل من صعوبات إحداث التغيير، ومن ثمّ من أهمية وجود تحالف توجيه قوي، تفتقر هذه الشركات في بعض الأحيان، إلى وجود تاريخ من العمل الجماعي في أعلى الهرم الوظيفي، ومن ثم تقلل من أهمية هذا النوع من التحالف، وتتوقّع وأحياناً، أن يكون قائد فريق التحالف موظفاً تنفيذياً من قسم الموارد البشرية، أو الجودة، أو التخطيط الإستراتيجي بدلاً من مدير إنتاج مباشر، ولكن مهما كان رئيس المجموعة متمكناً أو ملتزماً، فلن تكون المجموعة قادرة على تحقيق القوة المطلوبة منها

في غياب قيادة قوية؛ لذا يمكن للمبادرات التي لا تمتلك ائتلاف توجيه قويًا بما فيه الكفاية أن تحرز تقدمًا واضحًا مدّة من الوقت، لكن المعارضة-عاجلاً أو آجلاً-قادرة على تنظيم صفوفها، ووقف التغيير.

الخطأ الثالث: الافتقار إلى الرؤية

في كلّ جهد تغيير ناجح رأيتُه، يطور ائتلاف التوجيه صورة للمستقبل يسهل إيصالها، وتكون جاذبة للعملاء، والمساهمين، والموظفين. عادة ما تذهب الرؤية دائمًا إلى ما وراء الأرقام التي توجد غالباً في الخطط الخمسية، إضافة إلى أنّ الرؤية تعبّر عن شيء يساعد على توضيح الاتجاه الذي تحتاج إليه المؤسسة للتحرك نحوه؛ لذا يكتب المسودة الأولى للمشروع في الغالب فرد واحد، وعادة ما تكون ضبابية بعض الشيء على الأقل في البداية، ولكن بعد أن يعمل الائتلاف عليها وعلى تحسينها مدة ثلاثة أو خمسة أشهر أو حتى سنة، يبرز شيء أفضل بكثير مما هو متوقع من خلال التفكير التحليلي والقليل من الحلم، وفي نهاية المطاف تطوير إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.

في شركة أوروبية متوسطة الحجم، تضمنت النسخة الأولى من الرؤية ثلثي الأفكار الأساسية التي كانت في المنتج النهائي، فقد كان مفهوم التوسع عالمياً موجوداً في النسخة الأولى منذ البداية، إضافة إلى فكرة أن تصبح الشركة مميزة في بعض الأعمال، لكن فكرة مركزية واحدة وردت في النسخة النهائية للرؤية، وهي: الابتعاد عن أنشطة الأسعار المنخفضة التنافسية، التي لم ترد إلا بعد سلسلة من المناقشات على مدى أشهر عدّة.

فدون رؤية معقولة، يمكن لجهود التغيير أن تتبخر بسهولة، وتتحول إلى قائمة من المشروعات المتعثرة وغير المتوافقة، التي يمكن أن تستدرج المؤسسة صوب الاتجاه غير الصحيح أو إلى المجهول. ومن دون رؤية سليمة، لن يكون لمشروع إعادة الهيكلة في قسم المحاسبة، وتقييم الأداء الشامل الذي تقوم به دائرة الموارد البشرية، وبرنامج الجودة في المصنع، ومشروع التغيير الثقافي في فريق المبيعات، أي معنى ذو صلة بتغيير الشركة.

في التغييرات الفاشلة، غالبًا ما تجد كثيرًا من الخطط والتوجيهات، والبرامج، ولكن لا وجود للرؤية فيها، ففي إحدى الحالات قدمت الشركة كتب مذكرات بسمك أربع بوصات تصف جهد التغيير في موقفها، وبتفاصيل مملّة جدًا بيّنت الملاحظات الإجراءات، والأهداف، والأساليب، والمواعيد النهائية، لكنها لم تتضمن جملة واحدة تبين بوضوح وبصورة مقنعة إلى أين تقود تلك التفاصيل كلّها، ولا الوجهة النهائية للشركة؛ لذا ليس من المستغرب أن يكون معظم الموظفين الذين تحدثت إليهم إما مرتبكين أو غير مباليين بما يجري، إذ لم تعمل مجلدات المذكرات الكبيرة على حشد جهود بعضهم إلى بعض، أو استلهم التغيير فيهم، وفي الواقع ربما كان لكتب المذكرات تلك تأثير معاكس.

في عدد قليل من الحالات الأقل نجاحًا مما رأيت، كان لدى الإدارة فهم للاتجاه، لكنه كان معقدًا جدًا أو ضبابيًا لدرجة لا تجعله مفيدًا. أخيرًا، طلبت إلى مسؤول تنفيذي في شركة متوسطة الحجم وصف

رؤيته، لكنني تلقيت في المقابل محاضرة مملة طوال نصف ساعة، لقد تضمنت إجابته العناصر الأساسية لرؤية سليمة، لكنها دُفنت عميقاً حتى أصبح من الصعب رؤيتها.

إنّ القاعدة البديهية في هذا كله هي: إذا لم تتمكن من نقل الرؤية وإيصالها إلى شخص آخر في خمس دقائق أو أقل، والحصول على ردّ فعل يدل على الفهم والاهتمام على حدّ سواء، فأنت لم تنته حتى الآن من مرحلة عملية التحول الثانية.

الخطأ الرابع: ضعف إيصال الرؤية بسرعة كبيرة جداً

لقد شاهدت ثلاثة أنماط تتعلق بالتواصل، وجميعها منتشرة جداً: الأول، تطور مجموعة ما رؤية للتغيير سليمة جداً، ثم تبلّغها إلى الآخرين بعقد اجتماع واحد أو نشر بلاغ واحد. باستخدام نحو (0.0001%) تقريباً من مجموع زمن التواصل السنوي في الشركة، تفاجأ المجموعة عندما تكتشف أنّ عدداً قليلاً من الأفراد يفهمون النهج الجديد. الثاني، يقضي رئيس المؤسسة وقتاً طويلاً في إلقاء الخطب على مجموعات الموظفين، لكن معظمهم يظلون غير قادرين على استيعاب المطلوب (وهذا ليس من المستغرب؛ لأنّ الرؤية أخذت (0.0005%) فقط من إجمالي التواصل السنوي). أمّا في النمط الثالث، فذهب أكثر الجهد في توزيع النشرات الإخبارية والخطب، في الوقت الذي يتصرف فيه بعض كبار المسؤولين التنفيذيين بطرق تتناقض مع الرؤية بصورة واضحة. وعليه، تكون النتيجة النهائية اتساع رقعة السخرية بين العاملين، وتراجع الإيمان بالتواصل.

إنَّ تحقيق التَّغيير مستحيل ما لم يكن المئات أو الآلاف من الأفراد مستعدين للمساعدة، إلى الحدِّ الذي يجعلهم يقدمون التضحيات على المدى القصير، لكنَّ الموظفين لن يقدموا تضحيات، حتى لو كانوا غير راضين عن الوضع الراهن، ما لم يعتقدوا بأنَّ التغيير سيكون مفيداً، ومن دون زخم من التواصل الصادق، لا يمكن أسر عقول المجموعات وقلوبها أبداً.

تمثل هذه المرحلة الرابعة تحدياً كبيراً، ولا سيَّما إذا كانت التضحيات على المدى القصير تشمل فقدان الوظائف، حيث يكون ضمان الفهم والدعم صعباً عندما يكون تقليص عدد الموظفين جزءاً من الرؤية؛ ولهذا السبب تتضمن الرؤية الناجحة عادة إمكانيات جديدة للنمو، والالتزام بمعاملة أيِّ شخص يفقد وظيفته بعدالة.

يضمَّن التنفيذيون الذين يجيدون التواصل على نحو جيد الرسائل في أنشطتهم اليومية العادية، ويتحدَّثون في نقاشهم في مشكلة عمل طارئة عن كيفية ملاءمة الحلول المقترحة (أو عدم ملاءمتها) مع الصورة الشاملة. ويتحدَّثون في تقييم الأداء المنتظم، فإنَّهم يتحدَّثون عن دور سلوك الموظف في تعزيز الرؤية أو تقويضها، أما في مراجعة لأداء القسم الربع سنوية، فلا يتحدَّثون عن الأرقام فقط، ولكن عن كيفية مساهمة المديرين التنفيذيين للقسم في هذا التَّغيير أيضاً، و يربطون إجاباتهم مرة أخرى بتجديد الأهداف في جلسة مناقشة من سؤال وجواب اعتيادية مع الموظفين في منشأة الشركة.

وفي جهود التغيير الأكثر نجاحًا، يستخدم المديرون التنفيذيون قائمة قنوات التواصل جميعها في بث هذه الرؤية، ويحاولون نشرات الشركة الإخبارية المملة غير المقروءة إلى مواد حيوية عن الرؤية، والاجتماعات الفصلية المملة إلى مناقشات مثيرة عن التغيير، إضافة إلى اعتماد دورات تشدّد على قضايا العمل والرؤية الجديدة والتخلّص من كثير من ثقافة الإدارة العامة، حيث إنّ المبدأ التوجيهي في هذه الحالات كلّها بسيط: استخدم كلّ قناة تواصل ممكنة، وبخاصة تلك التي كانت تستغل في تواصل المعلومات غير الأساسية.

ربما يكون من أكثر الأمور أهمية أنّ معظم المديرين التنفيذيين الذي عرفتهم في الحالات الناجحة في التغيير يتعلمون كيف (يفعلون ما يقولون)، ويحاولون عن وعي أن يصبحوا رمزًا حيًا لثقافة الشركة الجديدة، وهذا ليس بالشيء السهل في كثير من الأحيان؛ فمدير مصنع عمره ستون عامًا، لم يخصّص كثيرًا من الوقت على مدى أكثر من أربعين عامًا للتفكير في العملاء، لن يتصرف فجأة بطريقة موجهة للعملاء. لكنني شاهدت مثل هذا الشخص يتغيّر، ويتغيّر على نحو كبير جدًّا، وما ساعد في هذه الحالة، المستوى العالي من الإحساس بالضرورة الملحة للتغيير، ومما ساعد في ذلك التغيير أيضًا حقيقة أنّ هذا الشخص جزء من ائتلاف التوجيه وعضو في فريق إعداد الرؤية، وساعدت أيضًا أوجه التواصل جميعها، التي ظلت تذكّره بصورة مستمرة بالسلوك المطلوب، إضافة إلى تزويده بالتغذية الراجعة من أقرانه والمرؤوسين جميعهم، ما ساعده على معرفة الأوقات التي لا يكون فيها منخرطًا في هذا السلوك.

يكون التواصل عادة بالأقوال والأفعال، وغالبًا ما تكون الأفعال هي الصورة الأقوى تأثيرًا، حيث لا شيء يقوّض التغيير أكثر من سلوك الأفراد الذين تتعارض أفعالهم مع أقوالهم.

الخطأ الخامس: عدم التّخلص من العقبات التي تحول دون تحقيق الرؤية الجديدة

تبدأ التّحوّلات الناجحة بإشراك أعداد كبيرة من الأفراد مع تقدم العملية وتطورها، حيث يتشجّع الموظفون على تجربة مناحٍ جديدة، وطرح أفكار جديدة، وتوفير القيادة، أما العقبة الوحيدة، فهي أنّ الإجراءات تقع ضمن الحدود العامة للرؤية الشاملة؛ لذا كلما زاد عدد الأفراد المشاركين، كانت النتائج أفضل.

إلى حدّ ما، يمكن ائتلاف التوجيه الآخرين من التصرف عن طريق إبلاغهم بالاتجاه الجديد بطريقة ناجحة، لكن التواصل لا يكفي أبدًا في حدّ ذاته، فالتغيير يتطلب أيضًا إزالة العقبات، ويفهم الموظف في كثير من الأحيان، الرؤية الجديدة، ويريد المساعدة على تحقيقها، ولكن يبدو أنّ عقبة كبيرة جدًا تعترض سبيله، حيث تتمثل هذه العقبة في بعض الحالات، بطريقة تفكير الشخص نفسه، ويكمن التحدي هنا في إقناع الفرد بعدم وجود عقبات خارجية، لكن العقبات في معظم الحالات تكون حقيقية.

أحيانًا تكون العقبة هي الهيكل التنظيمي: حيث يمكن لفئات الوظائف الضيقة أن تقوّض على نحو خطير الجهود الرامية إلى زيادة

الإنتاجية، أو أنها تجعل من الصعب جداً حتى التفكير في العملاء، وأحياناً تكون نظم التعويض أو تقييم الأداء هي ما يجعل الموظفين يختارون بين الرؤية الجديدة ومصالحهم الذاتية، وربما الأسوأ من ذلك كله هم الرؤساء الذين يناهضون التغيير، والذين يطرحون مطالب تتعارض مع الجهد العام.

بدأت إحدى الشركات بعملية تغييرها مصحوبة بكثير من الدعاية، وبالتقدم الفعلي الجيد خلال المرحلة الرابعة، ثم توقف جهد التغيير فجأة؛ لأنه سمح للمدير العام المسؤول عن أكبر أقسام الشركة بتقويض معظم المبادرات الجديدة، فقدّم هذا المدير خدمات شفوية للعملية، لكنه لم يغيّر سلوكه، ولم يشجّع المديرين الآخرين على التغيير، علاوة على أنه لم يعزّز الأفكار غير التقليدية التي تناهى بها الرؤية، وسمح لنظم الموارد البشرية البقاء على حالها دون تغيير، حتى عندما كانت متناقضة بوضوح مع المثل العليا الجديدة. أعتقد أنّ دوافع ذلك المدير كانت معقدة؛ فهو لم يعتقد إلى حدّ ما بأنّ الشركة في حاجة إلى تغيير رئيس. وشعر شخصياً إلى حدّ ما بالتهديد من أيّ تغيير، وارتعش خوفاً إلى حدّ ما أيضاً من عدم تمكنه من إحداث التغيير والحصول على أرباح التشغيل المتوقعة، وعلى الرغم من حقيقة أنّ المديرين الآخرين دعموا جهود التغيير، فإنهم لم يفعلوا شيئاً لوقف تعنت شخص واحد، ومرة أخرى كانت الأسباب معقدة، إذ لا يوجد في سجلات الشركة ما يشير إلى أنّها واجهت مثل هذه المشكلات من قبل. كان بعض الناس يخافون ذلك المسؤول، وكان الرئيس التنفيذي قلقاً من أنه قد يفقد مديراً تنفيذياً موهوباً، فكانت النتيجة النهائية كارثية،

وخلص مديرو المستوى الأدنى إلى أنّ الإدارة العليا كذبت عليهم بشأن التزامها بالتغيير، فانتشرت السخرية بين الموظفين، وذهب الجهد كلّهُ أدراج الرياح.

في النصف الأول من التغيير، لا تملك أيُّ مؤسسة الزخم المطلوب، ولا السلطة، ولا الوقت للتخلص من العقبات جميعها، ولكن يجب التصدي للعقبات الكبيرة والتخلص منها، فإذا كانت العقبة شخصاً ما، فمن المهم معاملته معاملة عادلة وبطريقة تتسق مع الرؤية الجديدة، لكن العمل ضروري؛ لتمكين الآخرين، وللحفاظ على مصداقية جهود التغيير بصورة كلية.

الخطأ السادس: عدم التخطيط بصورة منهجية للمكاسب قصيرة المدى وإيجادها

يستغرق التغيير الحقيقي وقتاً، وتوجد مخاطرة من أن تفقد جهود التغيير والتجديد جهد الزخم إن لم تتوافر أهداف قصيرة الأجل لتحقيقها والاحتفاء بذلك، ومن الطبيعي أنّ معظم الناس لن يقبلوا المشاركة في المسيرة الطويلة ما لم يروا في غضون سنة إلى سنتين أدلة دامغة على أنّ الرحلة تثمر النتائج المتوقعة، فمن دون مكاسب على المدى القصير، يستسلم كثير من الأفراد، أو يلتحقون بحماس إلى صفوف الذين عارضوا التغيير وقاوموه منذ البداية.

في غضون سنة أو سنتين من بدء جهد التغيير الناجح، تجد أنّ الجودة فيما يتعلق ببعض المؤشرات قد بدأت ترتفع، أو أنّ الانخفاض في صافي الدخل أخذ يتوقف، وستجد أنّ بعض المنتجات الجديدة

المطروحة في السوق قد نجحت، أو ستجد زيادة تصاعديّة في حصة الشركة في السوق، وستجد أيضاً التحسن المثير للإعجاب في الإنتاجية، وفي رضا العملاء. ولكن أياً كان الحال، فالمكاسب لا لبس فيها، والنتيجة ليست فقط ادعاء يمكن إنكاره من معارضي التغيير.

إنّ تحقيق إنجازات على المدى القصير يختلف عن تمثيها، فتحقيق الإنجاز عمل إيجابي، لكن التمثي سلبى، ففي التغيير الناجح، يبحث المديرون بنشاط عن طرق للحصول على تحسينات واضحة في الأداء، وتثبيت الأهداف في نظام التخطيط السنوي وتحقيقها، وتعزيز الأشخاص الذين شاركوا عن طريق التقدير والاعتراف بجهودهم، والترقيات، وحتى المال؛ مثلاً: استطاع ائتلاف التوجيه في إحدى شركات التصنيع في الولايات المتحدة إنتاج منتج جديد واضح النجاح بعد عشرين شهراً تقريباً من بدء جهودها في التغيير، وأختير المنتج الجديد بعد ستة أشهر تقريباً من بدء جهد التغيير؛ لأنه يتوافق مع معايير متعددة: حيث يمكن تصميمه وتوزيعه في مدة قصيرة نسبياً، ويمكن التعامل معه بوساطة فريق محدود من الأشخاص الملتزمين بالرؤية الجديدة، ولديه فرص استثمار مربحة، ويستطيع فريق تطوير المنتجات الجديدة العمل خارج هيكل الإدارات المحددة دون حدوث مشكلات عملية، فلم يترك الأمر للمصادفة، وعزز النجاح مصداقية عملية التجديد.

غالباً ما يشكو المديرون من أنهم مجبرون على تحقيق مكاسب على المدى القصير، لكنني وجدت أنّ الضغط يمكن أن يكون

عنصرًا مفيدًا في جهد التغيير، فعندما يصبح واضحًا للأفراد أنّ التغيير الكبير يستغرق وقتًا طويلاً، يمكن أن تخفض مستويات الاستعجال، وبذلك يسهم الالتزام بتحقيق مكاسب في المدى القصير في الحفاظ على مستوى الاستعجال في حالة تصاعدية، ويوجد التفكير التحليلي المفصل الذي يمكن أن يوضح الرؤية أو ينقّحها.

الخطأ السابع: الاحتفاء بالنجاح قبل حدوثه

بعد بضع سنوات من العمل الشاق، قد يميل المديرون إلى إعلان النّجاح مع أول بادرة تحسّن واضح للأداء، وفي حين أنّ الاحتفاء بالفوز مفرح ومقبول، فإنّ إعلان كسب الحرب قبل نهايتها قد يكون كارثيًا، فما لم تتجذر التغييرات بعمق في ثقافة الشركة، حيث قد تستغرق عملية التغيير من خمس إلى عشر سنوات، تبقى المناحي الجديدة هشة وعرضة للانتكاس.

شاهدت في الماضي القريب عددًا من جهود التغيير تحت شعار إعادة الهيكلة، وفي هذه الحالات جميعها ما عدا اثنتين، أعلن الفوز، ودفعت نفقات الاستشاريين المكلفة، وشكروا على عملهم عندما تم الانتهاء من أول مشروع كبير بعد سنتين إلى ثلاث سنوات، وفي غضون سنتين بعد ذلك الاحتفال، اختفت التغييرات المفيدة التي أدخلت ببطء، وفي اثنتين من الحالات العشر، يصعب أن تجد أيّ أثر من أعمال إعادة التنظيم اليوم.

على مدى السنوات العشرين الماضية، حدث الشيء نفسه لمشروعات نوعية ضخمة، ولجهود التطوير التنظيمي، وغير ذلك، إذ تبدأ المشكلات عادة في وقت مبكر من العملية: عندما لا يكون مستوى الاقتناع بالحاجة إلى التغيير كبيراً بصورة كافية، وعندما لا يكون ائتلاف التوجيه قوياً بما فيه الكفاية، وعندما لا تكون الرؤية واضحة تماماً، لكن الاحتفاء بالفوز المبكر يقضي على زخم عملية التغيير، وحينها تتكاتف قوى الرفض التقليدية القوية وتتولى المسؤولية.

من المفارقات أنّ خليطاً من المبادرين بالتغيير والمقاومين هم الذين يحتفون بالانتصار قبل أوانه في أغلب الأحيان، و بسبب حماسهم لأول الإشارات الواضحة الدالة على التقدم، يعمل المبادرون على الإسراف في ذلك الحماس غير المبرر، و بعد ذلك ينضم إليهم المقاومون في المبالغة في إعلان الفوز، وهؤلاء يسارعون على الفور لاغتنام أيّ فرصة لوقف ذلك التغيير، و بعد انتهاء الاحتفاء بالفوز، يعلن المقاومون للتغيير أنّ ذلك الفوز إشارة على الانتصار ودلالة على كسب الحرب، وأنّ على الاستشاريين العودة من حيث أتوا، فيُمنع العاملون على التغيير الذين أنهكهم العمل على ذلك أنفسهم بأنهم قد فازوا في جهودهم فعلاً، ولكن متى عاد مناصرو التغيير من حيث أتوا، يصبح من الصعب عليهم ركوب سفينة التغيير مرة أخرى، و بعد ذلك بوقت قصير يتوقف التغيير، و تزحف القوى التقليدية لتحتل مكانها مرة أخرى.

بدلاً من إعلان الفوز، يعتمد قادة الجهود الناجحة إلى استغلال المصادقية التي يوفرها الفوز على المدى القصير لمعالجة مشكلات

أكبر، حيث يبدؤون بمعالجة النظم والهيكل غير المتسقة التي لا تتفق مع رؤية التغيير التي لم تواجه من قبل، فهم يولون اهتماماً كبيراً لمن تتم ترقيته، والتعاقد معه، ولكيفية تطوير العاملين، فيعملون على إدخال مشروعات إعادة تنظيم جديدة أكبر نطاقاً من تلك التي تعاملوا معها في بداية العملية، ويفهمون أنّ جهود التغيير لا تستغرق شهراً بل سنوات، في الواقع وفي واحدة من التحولات الأكثر نجاحاً التي شهدتها، قيّمنا مقدار التغيير الذي حدث كل عام على مدى سبع سنوات كميّاً. وعلى مقياس من واحد (منخفض) إلى عشرة (مرتفع)، أعطيت السنة الأولى علامتين من عشر علامات، في حين أعطيت الثانية أربع علامات، أما السنة الثالثة فأعطيت ثلاثاً، وأعطيت الرابعة سبع علامات، والخامسة ثماني علامات، والسادسة أربع علامات، والسابعة علامتان، وقد كانت ذروة التغيير في السنة الخامسة، وذلك بعد ستة وثلاثين شهراً كاملاً من ظهور أول مجموعة من علامات الفوز الحقيقية.

الخطأ الثامن: عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة

في التحليل النهائي، يترسخ التغيير عندما يصبح (الطريقة التي تؤدّى بها الأمور في الشركة، أي عندما يصبح التغيير فلسفتها)، وعندما يسري في مجرى دم الشركة، ولكن ما لم تتجذر السلوكات الجديدة في المعايير الاجتماعية والقيم المشتركة، تبقى معرضة للتدهور بمجرد زوال ضغط التغيير.

في هذا السياق، يوجد عاملان لهما أهمية خاصة في إضفاء الطابع المؤسسي للتغيير على ثقافة الشركة: الأول، هو المحاولة الواعية

لإطلاع الموظفين على دور المناحي الجديدة، والسلوكات، والاتجاهات في تحسين الأداء؛ لأنه إذا ترك للموظفين تعرّف الروابط وحدهم، فسيلجؤون أحياناً من تلقاء أنفسهم إلى إيجاد روابط غير دقيقة جداً؛ مثلاً: لأنّ النتائج تحسّنت عندما كان هاري صاحب الحضور المميز رئيساً، ربط العاملون التغيير بأسلوبه الشخصي الخاص بدلاً من رؤية كيف كان لسلوكه دور فاعل ومؤثر في تحسين خدمة العملاء والإنتاجية. إنّ مساعدة الآخرين على رؤية الروابط الحقيقية بين الأشياء تتطلب التواصل المستمر. حقاً، كانت جهود إحدى الشركات لا تتوقف بهذا الخصوص، فأنت أكلها على نحو كبير، فقد خصّصت وقتاً طويلاً في كلّ اجتماع إدارة رئيس لمناقشة سبب تزايد تحسن الأداء، ونشرت جريدة الشركة المقال تلو الآخر لتبين كيف عزّز التغيير الأرباح.

أما العامل الثاني فهو التّأني، وأخذ الوقت الكافي للتأكد أنّ الجيل القادم من الإدارة العليا سيجسد حقاً المناحي الجديدة، فإذا كانت متطلبات الترقية لا تتغير، فنادراً ما يدوم التجديد، حيث يقوِّض قرار واحد من الإدارة العليا اللاحقة في المنظمة عشر سنوات من العمل الشاقّ، فالقرارات الخائبة المتتالية ممكنة الحدوث عندما لا تكون مجالس الإدارة جزءاً لا يتجزأ من جهود التجديد. ففي ثلاث حالات في الأقل مما خبرت وشاهدت، كان فارس التغيير المدير التنفيذي الذي سيتقاعد، وعلى الرغم من أنّ خلفه لم يكن من مناهضي التغيير، فإنّه لم يكن بطله أيضاً، ولأنّ مجلس الإدارة لم يفهم التحولات بأيّ قدر من التفصيل، فلم يكن أعضاؤه قادرين على رؤية أنّ خياراتهم لم تتوافق جيداً مع الواقع. وفي حالة أخرى، حاول الرئيس التنفيذي

الذي سيحال إلى التقاعد - دون جدوى - التحدث إلى مجلس إدارته عن تعيين مرشح أقل خبرة وحنكة، لكنه يجسّد التغيير بصورة أفضل من غيره. وفي الحالتين الآخرين، لم يقاوم الرئيس التنفيذي خيارات المجلس؛ لأنّهم كانوا على ثقة بأنّه لا يمكن لمن سيخلفهم التراجع عن هذا التغيير، لكنهم كانوا مخطئين؛ حيث بدأت ملامح التغيير بالاختفاء في كلتا الشركتين في غضون عامين.

لا يزال مزيد من الأخطاء التي يرتكبها الأفراد موجودًا، ولكن هذه الأخطاء الثمانية كانت الأكبر من بينها جميعها. أدرك بأنني حاولت في هذه المقالة القصيرة تبسيط كل شيء، على الرغم من أنّ جهود التغيير الناجحة تكون على أرض الواقع في حالة فوضى ومليئة بالمفاجآت، ولكن مثلما توجد حاجة إلى وجود رؤية بسيطة نسبيًا لتوجيه الناس في أيّ تغيير كبير، كذلك يمكن لرؤية تتعلّق بعملية التغيير أن تقلل من نسبة الخطأ، وما من شكّ في أنّ العدد القليل من الأخطاء يمكن أن يوضح الفرق بين النجاح والفشل.

* * *

قصر نظر عملية التسويق

ثيودور ليفت

كانت الصناعات الرئيسة جميعها في يوم ما نامية، ولكن بعضها ممن يركب الآن موجة من حماس النمو هي في طريقها إلى الانحطاط، وبعضها ممن يُظنُّ بأنها صناعات محنَّكة، قد توقفت فعلاً عن النمو، في كلِّ حالة، يهدد فيها النمو، أو يتباطأ، أو يتوقف، ليس لأنَّ السوق قد أصبحت مشبعة، بل بسبب وجود فشل في الإدارة.

أغراض مصيرية

عادة ما يكون سبب الفشل في أعلى قمة الهرم الإداري، وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون مسؤولين عن ذلك الفشل، ومثلما بيَّنا في التحليل السابق، يكون السبب أولئك الذين يتعاملون مع أهداف وسياسات واسعة. ومن ثمَّ:

- لم تتوقف السكك الحديدية عن التَّطوُّر بسبب انخفاض الحاجة إلى نقل الركاب والبضائع، فتلك الحاجة في تزايد، ولكن خطوط السكك الحديدية في ورطة اليوم، ليس بسبب تلبية

تلك الحاجة من قبل وسائط أخرى (السيارات، والشاحنات، والطائرات، وحتى الهاتف الثابت)، ولكن لأنها لم تلبَّ من قبل السكك الحديد نفسها.

لقد سمحت للوسائط الأخرى باقتناص العملاء بعيداً عنها؛ لأنها افترضت أنّ مجال عملها هو الأعمال التجارية بدلاً من أنها وسائط نقل؛ ولذلك كان السبب في تعريفهم الصناعة بصورة غير صحيحة بأنهم يعملون في تقديم خدمات السكك الحديد الموجهة بدلاً من مجالات النقل؛ لذا كانت السكك الحديد موجهة نحو المنتج بدلاً من توجيهها نحو خدمة العملاء.

- في المثل، نجت هوليوود بالكاد من اختطاف التلفاز لأعمالها تماماً، وفي الواقع قامت شركات الأفلام العملاقة بعملية إعادة تنظيم جذرية، بعضها اختفى بكل بساطة، ووقعت شركات صناعة الأفلام جميعها في ورطة، ليس بسبب نجاحات التلفاز، ولكن بسبب قصر النظر في عملياتها التسويقية، كما هي الحال مع خطوط السكك الحديد، لقد عرفت هوليوود أعمالها بصورة غير صحيحة، فقد اعتقدت بأنها تعمل في مجال صناعة الأفلام، في حين كانت في الواقع تعمل في مجال الأعمال الترفيهية التجارية؛ (فالأفلام) تعني ضمناً منتجاً محدوداً، وتسبب هذا المنتج في اطمئنان زائف، دفع منتجي الأفلام إلى عدّ مشاهدة التلفاز تهديداً لهم، فاحتقرت هوليوود التلفاز ورفضته، في حين أن المفروض

أن تُرَجِّب به على أنه فرصة لتوسيع أعمال الترفيه التجارية. يعدُّ التلفاز اليوم عملاً تجاريًا أكبر من التعريف القديم لصناعة الأفلام التجارية المحدود كما عُرف في الماضي، ولو وُجِّهت هوليوود اهتمامها نحو خدمة العملاء (توفير الترفيه) بدلاً من التوجه نحو المنتج (صنع الأفلام)، فهل تتعرَّض للخسائر المالية التي تعرَّضت لها؟ أشكُّ في ذلك، ولكن في نهاية الأمر ما حفظ هوليوود من الانهيار وساعد على تجددُها والوقوف على قدميها، هو موجة من الكتاب الجدد الشباب والمنتجين، والمخرجين الذين أهلكت نجاحاتهم السابقة في التلفاز شركات صناعة الأفلام القديمة، وأطاحت بأقطاب صناعة الأفلام الكبار.

توجد أمثلة أخرى ولكنها أقلُّ وضوحًا من الصناعات التي تعرض مستقبلها الآن بالتعريف غير الموفِّق لأغراضها، سأناقش بعضًا منها بالتفصيل لاحقًا، وسأحلل السياسات التي أدت إلى المتاعب. أما الآن، فقد يساعد إظهار ما تستطيع الإدارة الموجهة القيام به لمصلحة العملاء؛ للحفاظ على نمو الصناعة المتنامية، حتى بعد أن استنفدت الفرص الواضحة، وهنا نوعان من الأمثلة التي كانت موجودة مدة طويلة، هما: النايلون والزجاج؛ وعلى وجه التحديد شركتا دو بونت دي نيمور وكورنينج لأعمال الزجاج.

تمتلك كلُّ من الشركتين كفاية فنية عظيمة توجهها نحو منتجاتها، ولكن هذا وحده لا يفسِّر سبب نجاحهما؛ فبعد كلِّ شيء، من كان أكثر فخرًا بسبب توجهه نحو المنتج والوعي بأهميته من شركات نيو انجلاند

للغزل والنسيج التي دُمّرت تماماً؟ ولم تنجح شركات دو بونت وكورنينج في المقام الأول بسبب توجهها نحو المنتج أو البحوث، ولكن لأنهما تشددان على العميل أيضاً، فكان لترقيهما المستمر لفرص تطبيق درايتهما التقنية في إيجاد استخدامات مرضية للعملاء الأثر الأكبر والمذهل في إنتاج منتجات جديدة ناجحة وفريدة، لذا كان من الممكن أن تكون معظم منتجاتهم غير ملائمة لو لم تسلط عيونهم المتطورة جدًّا على العملاء، وكانت معظم طرق مبيعاتهما عديمة الفائدة.

استمرَّت صناعة الألومنيوم أيضاً في النمو، ويعود الفضل في ذلك إلى جهود شركتين من شركات زمن الحرب التي أنشئت لاختراع استخدامات جديدة مرضية للعملاء، فلولا وجود شركتي كايزر للألومنيوم والكيمائيات، ورينولدز للمعادن، لكان إجمالي الطلب على الألومنيوم اليوم أقل مما هو عليه بكثير.

مُختصر الفكرة

ما الأعمال التي تمارسها بصورة حقيقية؟ سؤال يبدو ساذجاً، ولكنه السؤال الذي يجب علينا أن نسأله جميعاً قبل تراجع الطلب لمنتجات شركاتنا أو خدماتها. فشلت السكك الحديدية في طرح هذا السؤال نفسه، وتوقفت عن النمو، لماذا؟ ليس لأنَّ الناس لم يعودوا في حاجة إلى النقل، وليس لتلبية غيرها من وسائل (السيارات، والطائرات...) احتياجات النقل، ولكن بسبب عدم تلبيتها احتياجات العملاء، فقد اعتقد مسؤولوها التنفيذيون أنَّ مجال السكك الحديدية هو الأعمال التجارية، وليس أعمال النقل؛ اعتقاد خائب دون شك، فأقتعوا أنفسهم بأنهم يوفرون منتجاً وليس خدمة العملاء، ويوجد كثير من

الصناعات غيرها ترتكب الخطأ نفسه، وبذلك يعرضون أنفسهم لخطر التقادم والانقراض. إذا أردت أن تضمن استمرار تطوّر شركتك، فاحرص على تلبية احتياجات العملاء بدلاً من بيع المنتجات، فقد أبقّت شركة دوبونت للكيمياويات عينها على أكثر ما يشغل بال عملائها إلحاحاً، ووظّفت درايتها التقنية لإيجاد مصفوفة لا تنتهي من المنتجات المرغوبة بنظرهم، بحيث تعمل على زيادة حصتها من السوق على نحو مستمر، فلو عثرت شركة دوبونت على مزيد من استعمالات النايلون، فلربما لم تكن موجودة اليوم.

خطأ التحليل

قد يجادل بعضهم في أنّ من الحماقة مقارنة خطوط السكك الحديد بصناعة الألومنيوم، أو شركات الأفلام السينمائية مقارنة بمصانع الزجاج، أليس الألومنيوم والزجاج مواد طبيعية واسعة الانتشار، لدرجة توفر صناعاتها فرص نمو أكثر من فرص خطوط السكك الحديد والأفلام؟ ترتكب وجهة النظر هذه الخطأ الذي سبق أن تحدثت عنه بالتحديد؛ فهي تحدّد صناعة أو منتجاً أو مجموعة من الدراية التقنية الضيقة لدرجة تودّي معها إلى الشيوخوخة المبكرة، فعندما نذكر السكك الحديد، علينا التأكّد بأننا نعني النقل، ومع ذلك لا يزال لدى السكك الحديد بصفاتها ناقلاً فرصة جيدة للنمو بصورة كبيرة، فهي لا تقتصر على مجال السكك الحديد على هذا النحو (وإن كان في رأيي أنّ السكك الحديد بصفاتها واسطة للنقل يمكن أن تكون أقوى بكثير مما يُعتقد بصورة عامة).

ما ينقص خطوط السكك الحديد ليست الفرصة، ولكن بعض التخيل الإداري والجرأة التي جعلتها كبيرة، حتى الهواة مثل جاك بارزون يمكنهم رؤية ما ينقص السكك الحديد عندما يقول: إنني أشعر بالحزن لرؤية المؤسسة المادية والاجتماعية الأكثر تقدماً من القرن الماضي تتراجع، لعدم وجود مخيلة واسعة النطاق كالتي كانت تمتلكها عندما أنشئت، إن ما ينقصنا هو الرغبة والإرادة من جانب الشركات للبقاء على قيد الحياة وتلبية احتياجات الناس عن طريق الابتكار والمهارة.¹

تطبيق الفكرة

إذا قبلنا أيًا من الاعتقادات الواهية الآتية، فإننا نخاطر بوضع أعمالنا أمام خطر التقادم والانهايار:

الاعتقاد الأول: التزايد المستمر في عدد السكان ونمو ثرائهم، هو الضمان الأكبر لاستمرار نمو أعمالنا. عندما تكون الأسواق آخذة في التوسع، فنحن غالباً ما نفترض بأنه يجب ألا نفكر بطريقة مبدعة في أعمالنا، وبدلاً من ذلك نسعى إلى التفوق على منافسينا ببساطة بتحسين ما نقوم به حقاً، والنتيجة هي أن نرفع كفاية منتجاتنا، بدلاً من زيادة قيمة تلك المنتجات التي نقدمها للعملاء.

الاعتقاد الثاني: لا يوجد هناك منافس بديل لمنتج صناعتنا الرئيسية، والاعتقاد بعدم وجود منافسين لمنتجاتنا يجعل شركاتنا عرضة لهجوم ابتكارات دراماتيكية من خارج صناعاتنا، وفي كثير من الأحيان من قبل شركات أصغر، وأحدث من شركاتنا، هذه الشركات المنافسة تحرص على احتياجات العملاء بدلاً من المنتجات نفسها.

الاعتقاد الثالث: نستطيع حماية أنفسنا من خلال كميات الإنتاج الضخمة. عدد قليل منا يستطيع مقاومة زيادة الأرباح التي تأتي مع التراجع الحاد لنفقات الوحدة، لكن الحرص على كميات الإنتاج الضخمة يؤكد تشديد شركتنا على احتياجاتها، في حين يتعين أن يكون تشديدها على احتياجات عملائها.

الاعتقاد الرابع: ستضمن البحوث التقنية والتطوير لدينا ضمان نمونا. عندما ينتج قسم التطوير والبحث منتجات جديدة، فغالبًا ما نميل إلى تنظيم شركاتنا بدلاً من الاهتمام بالمستهلك، ولكن بدلاً من ذلك، يجب علينا الاستمرار في الحرص على تلبية احتياجات العملاء.

شبح الزوال

قد يكون من المستحيل أن نذكر صناعة كبرى واحدة لم تكن في يوم من الأيام مؤهلة لما يسمى سحر (صناعة النمو)، ففي كل حالة افترضت كل صناعة أن قوتها تعتمد على تفوق منتجاتها دون وجود أي منافس لها، ويبدو أنه لن يتوافر أي بديل فاعل لتلك المنتجات، ولكن تلك الشركات تناست حقيقة أن هذه المنتجات نفسها كانت بديلاً لمنتجات تقنية سبقتها واستبدلت، ومع ذلك أصبحت تلك الشركات المتباهية واحدة تلو الأخرى تعيش شبح الزوال. دعونا ننظر بإيجاز إلى بعض منها، مبيينين هذه المرة أمثلة لم تجد حتى الآن اهتماماً وافيةً من الباحثين جميعهم.

التنظيف الجاف

كان التنظيف فيما مضى الجاف صناعة نامية ذات آفاق واسعة، وتخيل في عصر استعمال الملابس الصوفية أن تكون قادرًا في النهاية

على الحصول على ملابس نظيفة بأمان وسهولة، لقد كان ازدهار هذه الصناعة عظيمًا جدًا، وها هي الآن وبعد ثلاثين عامًا من ازدهارها، بدأت تواجه المشكلات، فمن أين جاءت المنافسة؟ هل من طريقة أخرى أفضل للتنظيف؟ حتمًا لا، لقد جاءت المنافسة من الألياف الاصطناعية والمواد الكيماوية المضافة التي خفّضت الحاجة إلى هذه الخدمة؛ (التنظيف الجاف)، ولكن هذه هي البداية فقط؛ فما كان يترصد بصناعة التنظيف الكيماوية الجافة، وعلى استعداد لجعل تلك الصناعة بالية وشيئًا من الماضي هو ذلك المنظف السّاحر والقوي؛ إنه الموجات فوق الصوتية.

المرافق الكهربائية

هذه منتجات أخرى من تلك المنتجات التي من المفترض أن (لا بديل) لها، وتقوم على قاعدة للنمولا تقهر، فعندما اخترع المصباح الكهربائي، اختفت مصابيح الكيروسين على الفور، وفي وقت لاحق أصبحت الساقية المائية ومحرك البخار سلعة غير رائجة في ضوء المرونة، والاعتمادية، والبساطة، التي تتوافر في المحركات الكهربائية، ويتواصل ازدهار المرافق الكهربائية حيث حوّلت أضواء الشموع البيوت إلى متحف للمبتكرات الكهربائية، فكيف يغيب عن أيّ شخص الرغبة في الاستثمار في المرافق الكهربائية العامة، مع عدم وجود المنافسة، ولا شيء في مستقبلها سوى النمو؟

ولكن نظرة أخرى لا تبدو مطمئنة إذ يوجد عدد لا بأس به من الشركات التي قطعت شوطًا بعيدًا نحو تطوير خلية وقود كيميائية قوية،

يمكن أن توضع في مكان بعيد عن العين مخفية في كل بيت، وتعمل بصمت لتحل مكان الطاقة الكهربائية. وعليه، ستختفي الخطوط الكهربائية التي تخترق كثيرًا من الأحياء وتعرضها للأخطار، وسينتهي معها هدم الشوارع الذي لانهاية له، وكذلك انقطاع الخدمة الكهربائية في أثناء العواصف، ويلوح في الأفق الطاقة الشمسية أيضًا، وهي الطاقة التي تقوم شركات رائدة غير شركات الكهرباء بتطويرها.

لذا، مَنْ يدعي عدم وجود منافس لشركات الخدمات والمرافق الكهربائية؟ قد تكون هذه الشركات المحتكر الطبيعي الوحيد الآن، ولكن قد تكون وفاتها غداً طبيعية أيضًا. وكي تتجنب هذا الاحتمال، يجب عليها تطوير خلايا الوقود والطاقة الشمسية، ومصادر الطاقة الأخرى، ومن أجل المحافظة على بقائها، ينبغي لها التخطيط؛ للقضاء على أسباب زوالها، ما يؤدي إلى انتعاشها من جديد.

مخازن البقالة

يجد كثير من الناس صعوبة في إدراك وجود مخازن بقالة مزدهرة تعرف باسم (مخزن الزاوية) في وقت مضى، وقد حلت المتاجر الكبرى (السوبر ماركت) مكانها بفاعلية قوية، ومع ذلك، نتجت سلاسل محال بيع المواد الغذائية الكبيرة منذ 1930م بأعجوبة من الاندثار تمامًا؛ بسبب التوسع العدواني لمحال السوبر ماركت المستقلة، فقد افتتح أول سوبر ماركت كبير عام 1930م، في جامايكا في ولاية لونغ آيلاند، وبحلول عام 1933م، ازدهرت محال السوبر ماركت في ولايات كاليفورنيا، وأوهايو، وبنسلفانيا، وفي أمكنة أخرى، ومع ذلك تجاهلت

سلاسل محال بيع المواد الغذائية بغياء هذا الازدهار، وعندما اختارت السلاسل انتقادها، كانت تلحق بها أوصافاً ساخرة مثل (الرخيصة)، و(الخييل والعربة)، و(صندوق حفظ المكسرات) و(الانتهازيون غير الأخلاقيين).

فقد صرح أحد الرؤساء التنفيذيين لواحدة من هذه السلاسل الكبيرة في ذلك الوقت، قائلاً: من الصعب التصديق بأن الناس يرتحلون أميالاً عدّة لشراء الأطعمة، والتضحية بالخدمة الشخصية التي اعتادوها [المستهلكون] والتي تقدّمها السلاسل.² وفي أواخر عام 1936م، أعلن المؤتمر الوطني للبقّالين بالجملة، ومنظمة بقّالي نيو جيرسي للتجزئة أنه لا يوجد ما يخشونه أو يسبب الخوف لهم، وقالوا: إنّ السعر المنخفض الذي تغري محال السوبر ماركت به المشتري يحدّ من حجم سوق تلك المحال. وعندما جاء المقلدون، حدثت تصفيات لمحال البيع بالجملة؛ بسبب انخفاض حجم المبيعات، وقيل: إنّ ارتفاع مبيعات السوبر ماركت يعود جزئياً إلى حداتها؛ فالناس يريدون بقّالين مريحين في الحي، فإذا تعاونت مخازن الحي مع مورديها، وأولوا الاهتمام لنفقاتها، وحسّنا من خدماتهم، فسيكونون قادرين على الصمود في وجه المنافسة حتى تختفي.³

ولكن تلك المنافسة لم تختفِ، واكتشفت السلاسل أنّ البقاء على قيد الحياة يكمن في الخوض في أعمال السوبر ماركت التجارية، وهذا يعني تدمير استثماراتهم الضخمة في مواقع مخزن الزاوية بالجملة، وفي إنشاء طرق التوزيع والترويج التجارية المناسبة، أما الشركات التي

تشبَّت (بشجاعة بقناعاتها) بفلسفة مخزن الزاوية، فقد حافظت على كبريائها، ولكنها فقدت مصدر رزقها.

دورة خداع الذات

عادة ما تكون الذكريات قصيرة؛ مثلاً: قد يكون من الصعب للأشخاص الذين ينظرون اليوم بثقة إلى التوأمين العملاقين؛ الصناعات الإلكترونية وصناعة المواد الكيميائية، اللتين تسابقان الزمن في تقدمهما، أن يتصوروا كيف يمكن للأمور أن تتجه صوب منحى غير صحيح مع هذه الصناعات، وقد يكون من الصعب أيضاً أن يتصوروا كيف يمكن لرجل أعمال عاقل أن يكون قصير النظر مثل مليونير بوسطن الشهير، الذي حكم في أوائل القرن العشرين - عن غير قصد - على ورثته بالفقر من خلال التوصية باستثمار تركته كلها، وإلى الأبد حصراً في الأوراق المالية لعربات السيارات الكهربائية، وقد أُعلن بعد وفاته: سيتوافر دائماً طلب كبير على النقل الحضري الفاعل؛ فلا عزاء لورثته الذين قضوا بقية حياتهم يضحون البنزين في محطات تعبئة الوقود للسيارات.

حتى الآن، وفي استطلاع عارض أجرته على مجموعة من المديرين التنفيذيين الأذكاء للأعمال، وافق نصفهم تقريباً على أنه سيكون من الصعب أن يضرَّ ورثته عن طريق ربط عقاراتهم إلى الأبد بصناعة الإلكترونيات، وعندما واجهتهم بمثال ترام بوسطن، ردَّوا بالإجماع: الأمر مختلف. ولكن هل هذا صحيح؟ أليست الأوضاع الأساسية متماثلة؟

في الحقيقة، لا يوجد شيء يقال عنه بأنه صناعة نامية، على ما أعتقد، ولكن توجد شركات منظمة وتدار لإيجاد فرص للنمو والاستفادة منها. أما الصناعات التي تفترض بأنها تمتطي صهوة مصعد النمو التلقائي الدائم للأعلى، فسيكون من الصعب عليها ألا تجد نفسها تمتطي صهوة ذلك المصعد هابطة نحو الركود؛ فتاريخ كل شركة (نمو) ماتت أو في حالة احتضار يظهر دورة خداع الذات في التوسع المستمر وعدم الإحساس وصولاً إلى الاضمحلال والاندثار.

توجد أربعة اعتقادات واهية في هذا الشأن، هي:

1. أن النمو مضمون بسبب تزايد السكان الأثرياء.
 2. عدم وجود بديل تنافسي للمنتجات الرئيسة لهذه الصناعة.
 3. الثقة الزائدة في الإنتاج الضخم ومزايا الانخفاض السريع لنفقات الوحدة مع ارتفاع الناتج.
 4. الانشغال بمنتج يعتمد بدقة على التجريب العلمي المشدد، والتحسين، وتخفيض نفقات التصنيع.
- أودُّ الآن فحوص كل من هذه الشروط بشيء من التفصيل، ولبناء حالة بأكبر قدر من الجرأة الممكنة، سأوضح هذه النقاط بالإشارة إلى ثلاث صناعات، هي: البترول، والسيارات، والإلكترونيات، وسأشدد على صناعة البترول على وجه الخصوص؛ لأنها تمتد إلى عدد أكثر من السنوات، وتعرض لتقلبات أكثر، إذ لا يقتصر الأمر على امتلاك هذه الصناعات الثلاث سمعة ممتازة بين الناس، وثقة المستثمرين المتمرسين، ولكن لأن الإدارات التابعة لها أصبحت معروفة بالتفكير

التقدمي في مجالات مثل الرقابة المالية، وبحوث المنتجات، والتدريب الإداري، فإذا تمكن التقادم من شلُّ هذه الصناعات، فإنه قد يحدث في أيِّ مكان.

الثراء السَّكاني

يوجد اعتقاد سائد عند رجال الصَّناعة بأنَّ الأرباح مضمونة بسبب التوسع والثراء السكاني، ومثل هذا الاعتقاد يبعد المخاوف التي يشعر بها الجميع نحو المستقبل، فإذا زاد عدد المستهلكين، وازدادت أيضًا كمية مشترياتهم من منتجك أو الخدمة التي تقدمها، فيمكنك مواجهة المستقبل براحة أكثر مما لو كان السوق في تقلص دائم، حيث يعمل توسُّع السوق على وقف حاجة الشركة المصنعة إلى التفكير المبدع. وإذا كان التفكير هو استجابة فكرية لمشكلة ما، فإنَّ عدم وجود مشكلة سيؤدي إلى غياب التفكير، وإذا كانت سوق منتجك في توسع تلقائي، فلن تفكر كثيرًا في كيفية توسيعه.

إنَّ أكثر الأمثلة إثارة للاهتمام صناعة البترول، ربما لأنَّها أقدم صناعة نموًا تزال موجودة، ولديها سجلُّ تحسُّد عليه، في حين توجد بعض المخاوف الحالية عن معدل نموها، ولكنها صناعة تميل إلى التناوُل.

ولكنني أعتقد بأنَّها تمر بتغيير أساسي نموذجي؛ فهي لم تعد صناعة نامية فقط، بل في الواقع هي في طريقها إلى التراجع مقارنة بالشركات الأخرى، وعلى الرغم من وجود جهل واسع النطاق

لهذه الحقيقة، ولكن ومع مرور الوقت، قد تجد صناعة النفط نفسها في موقف متراجع مشابه كثيرًا لموقف السكك الحديدية الآن. وعلى الرغم من العمل الرائد في تطوير طريقة تقييم الاستثمار الحالية وتطبيقها في علاقات الموظفين وفي العمل مع البلدان النامية، تبقى صناعة البترول مثلاً محزنًا لصفة الرضا عن النفس والصلابة الزائفة اللتين تحولان بعناد الفرصة إلى كارثة في المستقبل القريب.

واحدة من خصائص هذه الصناعة، وغيرها من الصناعات التي تعتقد بقوة في النتائج المفيدة لازدياد عدد السكان، وفي الوقت نفسه تمتلك منتجًا شاملاً تعتقد بعدم وجود بديل منافس له، هو أن سعت الشركات الفردية إلى التفوق على منافسيها بتحسين ما تفعله، وهذا أمر منطقي بطبيعة الحال، إذا افترض المرء أن المبيعات ترتبط بمتغيرات عدد سكان البلاد، ولأنّ العميل يقارن بين المنتجات فقط على أساس كل ميزة بذاتها. وأعتقد أنّ ذلك مهمٌّ؛ فمثلاً: منذ أن أرسل جون روكفلر مصايح الكيروسين المجانية إلى الصين لم تقم صناعة النفط بأيّ عمل مميّز لزيادة الطلب على منتجها، ولم تحظْ بالتفوق، ولم تطوّر منتجها، وكان أعظم تحسين قامت به هو تطوير رابع إيثيل الرصاص، الذي جاء من خارج هذه الصناعة، وعلى وجه التحديد من جنرال موتورز ودوبونت. أما المساهمات الكبيرة التي قدمتها هذه الصناعة، فاقترنت على تقنية التنقيب عن النفط، وإنتاجه، وتكريره.

البحث عن المتاعب

بعبارة أخرى، حصرت صناعة البترول جهودها في تحسين كفاية الحصول على المنتج وإنتاجه، وليس على تحسين المنتج بصورة عامة أو تسويقه. وعلاوة على ذلك، عُرِّف منتجها الرئيس باستمرار في أضيق تعريف ممكن، وعلى وجه التحديد؛ البنزين، وليس الطاقة، والوقود، أو وسائل النقل. ساعد الموقف على تأكيد ما يأتي:

- لم يكن منشأ التحسينات الكبيرة في نوعية البنزين من صناعة النفط، وأيضاً جاء تطوير بديل متفوق للوقود من خارج صناعة النفط، كما سنبين لاحقاً.
- جاءت الابتكارات الرئيسة في تسويق وقود السيارة من الشركات النفطية الصغيرة الجديدة التي لا تشغل في المقام الأول في الإنتاج أو التكرير، هذه هي الشركات التي كانت مسؤولة عن التوسع السريع في محطات البنزين متعددة المضخات، مع حرصهم الناجح على المحطات الواسعة والنظيفة، وخدمة الدخول والخروج السريعة والفاعلة، والبنزين ذي الجودة العالية بأسعار منخفضة.

وعليه، فإن صناعة النفط تبحث عن المتاعب من الغرباء، فعاجلاً أو آجلاً، وفي هذه الأرض المليئة بالمستثمرين ورجال الأعمال النهمين للمال، سيكون قدوم شبح التهديد مؤكّداً، وسيصبح إمكان وجود مثل هذا التهديد أكثر وضوحاً عندما تنتقل إلى الاعتقاد الخطير الآتي الذي تؤمن به كثير من الإدارات. ومن أجل الاستمرارية، ولارتباطه الوثيق بالاعتقاد الأول، سأواصل التفصيل بالاعتماد على المثال السابق نفسه.

فكرة عدم الاستغناء

إنّ صناعة البترول مقتنعة جداً بعدم وجود بديل تنافسي لمنتجها الرئيس؛ البنزين. وإنّ وجد بديل ما، فسيستمر البنزين في أنه مشتقٌ من النفط الخام فقط، تماماً مثل وقود الديزل أو الكيروسين ووقود الطائرات.

يوجد كثير من التمني في هذا الافتراض، حيث تتمثل المشكلة في امتلاك معظم شركات تكرير النفط كميات ضخمة من احتياطات النفط الخام، التي لها قيمة فقط، إذا وجدت سوق لمنتجاتها التي يمكن الحصول عليها من النفط، ومن ثمّ الاعتقاد الراسخ في استمرار التفوق التنافسي لوقود السيارات المنتج من النفط الخام.

هذه الفكرة راسخة على الرغم من الأدلة الماضية كلّها ضدها، حيث تبين الأدلة أنّ صناعة النفط لم تكن صناعة نامية، وليس فقط أنّ النفط لم يكن منتجاً متفوقاً لأيّ غرض من الأغراض لمدة طويلة جداً، وبدلاً من ذلك، فقد تابعت شركات مختلفة مرات في الدورات التاريخية المعتادة، من حيث النمو، والنضج، والاضمحلال. ويعزى بقاء هذه الصناعة على قيد الحياة عمومًا إلى سلسلة من حالات الهروب الخارقة من الزوال التام؛ وذلك بسبب إرجاء تنفيذ الحكم غير المتوقع في اللحظة الأخيرة من كارثة أخطار بولين.

أخطار البترول

للتوضيح، سائبين المحطات الرئيسة التي مر بها اكتشاف النفط؛ كان النفط الخام يستخدم في الطبابة بناءً على براءة اختراع. ولكن وحتى قبل أن تخفي هذه البدعة، توسعت الحاجة إلى النفط كثيرًا عن طريق استخدامه في مصابيح الكيروسين، وقد أدى احتمال إضاءة المصابيح في العالم إلى تعاظم الأمل في النمو السريع، وكانت تلك الاحتمالات مماثلة لتلك الأمنيات التي تحافظ عليها الصناعة الآن فيما يتعلق بالبنزين في أجزاء أخرى من العالم، فهي لا يمكنها الانتظار حتى ترى حصول سكان الدول المتخلفة على سيارة في كل مرآب.

في الحقبة التي استعمل فيها مصباح الكيروسين، كانت شركات النفط تتنافس فيما بينها؛ من أجل تحسين ضوء الغاز، بمحاولة تحسين خصائص الكيروسين في الإضاءة، وحدث فجأة ما لم يكن في الحسبان؛ فقد اخترع أديسون الضوء الذي لم يكن معتمدًا كليًا على النفط الخام، ولو لم يكن الأمر عائدًا لتوسع استعمال الكيروسين في المدافئ، لتمكن المصباح الكهربائي من القضاء تمامًا على نمو صناعة النفط منذ ذلك الوقت، وبذلك لم يكن النفط يصلح لشيء سوى تشحيم المحاور.

وما لبث أن وقعت كوارث أخرى، إذ حدث ابتكاران عظيمان، وكلاهما لم ينشأ من صناعة النفط. كان الأول، التطوير الناجح لنظم حرق الفحم في التدفئة المركزية المحلية، ما جعل المدافئ أمرًا عفا عليه الزمن. وفي الوقت الذي أخذت فيه صناعة النفط

تتحرك ببطء، جاءت أروع قوة دافعة ما زال تأثيرها حتى الآن؛ إنه محرك الاحتراق الداخلي، الذي اخترع أيضاً من قبل من هم خارج صناعة النفط، ثم ومع توسع الطلب على البنزين، بدأت في عشرينيات القرن الماضي أعجوبة سخّان النفط المركزي. ومرة أخرى جاء العون من اختراع دخيل، وعندما ضعفت هذه السوق، ظهرت في زمن الحرب حاجة إلى وقود الطائرات، فجاء لإنقاذ صناعة النفط مرة أخرى، وبعد انتهاء الحرب، والتوسع في الطيران المدني، وتحويل السكك الحديدية لتعمل على الديزل، والطلب الواسع النطاق للحصول على السيارات والشاحنات، بقيت هذه الصناعة في حالة نمو قصوى.

وفي الوقت الذي تعاضم فيه استعمال زيت التدفئة المركزية حديثاً، واجه أخيراً منافسة حادة من الغاز الطبيعي، وفي حين أنّ الشركات النفطية نفسها هي التي تملك مصادر الغاز الذي يتنافس مع نفطهم، فإنّ الصناعة النفطية لم تحدث ثورة الغاز الطبيعي، ولم تستفد حتى يومنا هذا كثيراً من ملكيتها للغاز الطبيعي. قدمت ثورة الغاز من شركات نقل سوّقت المنتج بطريقة حماسية، فبدؤوا بصناعة جديدة رائعة، ضدّ نصيحة شركات النفط وضدّ مقاومتها أيضاً.

اعتماداً على المنطق الذي يفرضه الوضع، تعيّن على شركات النفط نفسها أن تبدأ ثورة الغاز الطبيعي، إذ لا تمتلك الشركات الغاز فقط، وإنما هي الوحيدة أيضاً التي تمتلك الخبرة في التعامل مع الغاز، وغسله، واستخدامه، وهي فقط من يملك الخبرة في مجال تقنية

خطوط الأنابيب ونقل الغاز، إضافة إلى معرفتها بمشكلات التدفئة، ويعود السبب في عدم قيامها بذلك كله جزئياً إلى معرفتها بأن الغاز الطبيعي سينافس بيعهم لزيت التدفئة، لذا تجاهلت شركات النفط إمكانات الغاز المحتملة، وبدأت ثورة الغاز في نهاية الأمر من قبل المسؤولين التنفيذيين لخط أنابيب النفط، الذين كانوا غير قادرين على إقناع شركاتهم بالاهتمام بالغاز، فاستقالوا، وأسّسوا شركات ناجحة على نحو مذهل لنقل الغاز. وحتى بعد أن أصبح نجاحهم الواضح على نحو مؤلم لشركات النفط، لم تهتمّ شركات النفط في نقل الغاز. وعليه، فإنّ الأعمال التي تدر مليارات الدولارات، والتي ينبغي أن تكون لها، ذهبت صوب جيوب الآخرين، أصيبت هذه الشركات بالعمى كما في الماضي؛ بسبب تفكيرها الضيق بمنتج معين، وقيمة احتياطاتها، علاوة على أنها أبدت قليلاً من الاهتمام لاحتياجات عملائها وتفضيلاتهم الأساسية.

لم تشهد سنوات ما بعد الحرب أيّ تغيير، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، تشجعت صناعة النفط تشجيعاً كبيراً نحو مستقبلها، عن طريق الزيادة السريعة في الطلب على منتجاتها التقليدية، ففي عام 1950م، توقعت معظم الشركات المحلية معدلات توسع سنوية في حدود (6%) تقريباً حتى حلول عام 1975م في الأقل، وعلى الرغم من أنّ نسبة احتياطيات النفط الخام إلى الكمية المطلوبة في العالم هي (20 إلى 1) تقريباً، مع العلم بأنّ نسبة (10 إلى 1) هي النسبة المعقولة، والمعمول بها في الولايات المتحدة، فقد تزايد

طلب مستكشفي النفط بالبحث عن كميات أكثر دون مراعاة لما يعد به المستقبل. وفي عام 1952م، اتجهوا صوب (البحث) عن النفط في الشرق الأوسط؛ فارتفعت النسبة إلى (42 إلى 1). وإذا استمرت الإضافات الإجمالية على احتياطيات النفط بمعدل متوسط الإضافات في السنوات الخمس الماضية (37 مليار برميل سنوياً)، فإنه بحلول عام 1970م، ستصبح نسبة الاحتياطي إلى الاستهلاك (45 إلى 1). لقد تسببت وفرة النفط الخام في هبوط أسعار النفط ومنتجاته في أنحاء العالم جميعها.

المستقبل الغامض

لا تجد الإدارة النفطية كثيرًا من العزاء اليوم بسبب سرعة توسع صناعة البتروكيماويات، فقد تبنت هذه الصناعة فكرة استعمال آخر لزيوت النفط الذي لم تنشئه الشركات الرائدة، ويبلغ حجم إنتاج الولايات المتحدة من البتروكيماويات ما يعادل (2%) تقريبًا من إجمالي الطلب على المنتجات البترولية جميعها. وعلى الرغم من توقع نمو صناعة البتروكيماويات بنحو (10%) تقريبًا سنوياً، فإن هذا لن يعوض عن مجالات الاستهلاك الأخرى التي تلاحق نمو استهلاك النفط الخام. وعلاوة على ذلك وفي حين أن المنتجات البتروكيماوية كثيرة ومتزايدة، فمن المهم أن نتذكر أنه توجد مصادر غير بترولية لمواد الخام الأساسية مثل الفحم، وإلى جانب ذلك يمكن إنتاج كميات كبيرة من اللدائن (البلاستيك) باستعمال كميات قليلة نسبياً من النفط، حيث تعدُّ مصفاة نفط يبلغ إنتاجها خمسين ألف برميل يومياً

من المصافي التي تحقّق الحدّ الأدنى للكفاية، في حين يعدُّ مصنع بتروكيماويات ينتج خمسة آلاف برميل يوميًّا من المصانع العملاقة.

لم تكن صناعة النفط مطلقًا صناعة نموّ قوية على نحو مستمر، فقد كانت نسبة نموها متقطعة وغير منتظمة، ودائمًا تُتقَد من الدمار بأعجوبة؛ بسبب الابتكارات والتطورات التي لم تكن من صنع يديها، أما السبب في عدم نموها بانتظام، فهو اعتقادها الدائم أنّ لديها منتجات متفوقة وفي مأمن من احتمال توافر أبدال تنافسية، ثم تكتشف أنّ المنتج قد أصبح أقلّ شأنًا مما كان عليه، ويسير في طريق التقادم بسرعة غير متوقعة. حتى الآن، نجا منتج البنزين (وقود السيارات، على أيّ حال) من هذا المصير، ولكن وكما سنرى لاحقًا، فإنه قد يكون في مراحلهِ الأخيرة أيضًا.

الهدف من هذا كله هو أنه لا يوجد أيّ ضمان لخلود أيّ منتج، فإذا لم تتسبب بحوث شركة ما في تقادم منتجها، فستقوم شركة أخرى بفعل ذلك، ما لم تكن الصناعة محظوظة بصورة خاصة، كما هي الحال مع صناعة زيت النفط حتى الآن، فإنّ من السهولة بمكان تكبُّد خسائر فادحة، مثلما حدث مع كلّ من: السكك الحديدية، ومصنعي العربات التي تجرها الدواب، وسلاسل محال البقالة عند الزاوية، ومعظم شركات السينما الكبيرة، وفي الواقع كما هي الحال مع كثير من الصناعات الأخرى.

إنّ أفضل وسيلة لأن تكون شركة ما محظوظة هي أن تصنع الشركة حظّها بنفسها وهذا يتطلب معرفة السبب الذي يجعل

المشروعات التجارية ناجحة. وواحد من أكبر أعداء هذه المعرفة هو الإنتاج الضخم.

ضغوط الإنتاج

تدفع صناعات الإنتاج الضخم من قبل حافز كبير لإنتاج أقصى ما في وسعها، إذ إن احتمال انخفاض نفقات الوحدة الحاد كلما تعاظم الإنتاج هو أمر لا تستطيع أكثر الشركات مقاومته، فإمكانات الربح تبدو مذهلة. وعليه، تنصبُّ الجهود جميعها على الإنتاج، فتكون النتيجة إهمال التسويق.

يدّعي جون كينيث جالبريث أنّ ما يحدث هو عكس ذلك تماماً؛⁴ فالمنتج شيء مدهل، بحيث تتظافر الجهود جميعها على محاولة التخلص منه، ويقول: إنَّ هذا يتطلب القيام بالإعلانات المغنّاة، وانتهاك جمال الريف باللافات الدعائية، وغيرها من الممارسات المبتذلة والمسرّفة. لقد وضع جالبريث الأصبع على شيء حقيقي، لكنه أخطأ الهدف الإستراتيجي، فالإنتاج الضخم يولّد في الواقع ضغوطاً كبيرة لـ (تحريك) المنتج، ولكن ما يشدّد عليه في العادة هو عملية البيع، وليس التسويق، لذا عادة ما يتم تجاهل التسويق الذي يعدُّ عملية معقدة وأكثر تطوراً.

فالفرق بين التسويق والبيع هو أكثر من الدلالات اللغوية، فالبيع يشدّد على احتياجات البائع، أمّا التسويق فعلى احتياجات المشتري. أيضاً، يكون اهتمامُ البيع في المقام الأول رغبةَ البائع في تحويل المنتج

إلى نقود، في حين يكون اهتمامُ التسويق تلبيةً احتياجات العميل من خلال المنتج، ومجموعة العمليات المرتبطة بإنتاجه، وتقديمه، وأخيراً استهلاكه.

تكون إغراءات الإنتاج الغزير قوية جداً في بعض الصناعات، لدرجة أنّ الإدارة العليا تطلب إلى قسم المبيعات (الحصول على هذا الإنتاج، بالتوازي مع قلقها بشأن الأرباح)، وفي المقابل تحاول شركة تسويق جُلُّ تفكيرها منصب على التسويق إيجاد سلع لها قيمة مرضية وخدمات يرغب المستهلكون في شرائها؛ لذا لا تقوم مثل هذه الشركة فقط بعرض المنتج أو الخدمة للبيع، بل تعرض أيضاً كيفية توفيرها للعميل، وفي أي صورة، ومتى، وفي أيّ ظروف، وبأيّ شروط التبادل التجاري، والأهم من ذلك هو أن ما تعرضه للبيع لا يتحدد من قبل البائع فقط، ولكن من قبل المشتري أيضاً. وعليه، يأخذ البائع العظة من المشتري بطريقة يصبح معها المنتج نتيجة للجهد والتسويق، وليس العكس.

التراجع في ديترويت

قد يبدو هذا قاعدة بديهية في مجال الأعمال، ولكن ذلك لا يمنع تعرضها للانتهاك من قبل البيع بالجملة، فمن المؤكد أنها تنتهك أكثر مما تكرم، إليك صناعة السيارات مثلاً على ذلك.

يعدُّ الإنتاج الضخم في صناعة السيارات الأكثر شهرة، والأكثر تكريراً، وله أكبر الأثر في المجتمع بأسره، فقد ربطت هذه الصناعة

ثروتها بالمتطلبات التي لا هواده فيها من تغيير النموذج السنوي، وهي سياسة تجعل التوجه نحو العميل ضرورة ملحة بصورة خاصة؛ ولهذا تنفق شركات السيارات سنويًا ملايين الدولارات على بحوث المستهلكين. ولكن حقيقة أنّ مبيعات السيارات الصغيرة الجديدة قد حققت نجاحًا باهرًا في السنة الأولى، تثبت فشل معظم ديترويت ولمدة طويلة، في الكشف عما يرغب به الزبائن حقًا. لم تكن ديترويت مقتنعة أن الناس يريدون شيئًا يختلف عما كانوا يحصلون عليه في الماضي، حتى خسرت الملايين من عملاء لغيرها من مصنعي السيارات الصغيرة.

كيف يمكن لهذا التراجع الذي لا يصدق عما يريده العملاء أن يسود مدةً طويلة؟ لماذا لم تكشف البحوث عن رغبات المستهلك قبل أن تكشف قرارات شراء المستهلكين أنفسهم هذه الحقيقة؟ أو ليس هذا هو دور بحوث المستهلك، لمعرفة الرغبة مسبقًا قبل الإفصاح عنها لاحقًا؟ الجواب هو أنّ ديترويت لم تبحث فيما يريده العملاء مطلقًا، وأجرت بحوثًا فقط عن رغباتهم من بين أنواع الأشياء التي قررت فعلًا تقديمها؛ فديترويت هي في الأصل موجهة نحو المنتج، وليست موجهة نحو العملاء، لدرجة أنها تعرف أنّ للعميل احتياجات يجب على الشركة المصنعة أن تحاول تلبيتها، وتصرفت في العادة وكأنها تستطيع تلبية تلك الرغبات بتغييرات المنتج، وفي بعض الأحيان، يتجه الانتباه نحو التمويل، ولكن يتم ذلك في أكثر الأحيان من أجل البيع وليس لتمكين العملاء من الشراء.

أما فيما يتعلق برعاية احتياجات العملاء الأخرى، فلا يوجد كثير مما كُتب فيه، فمجالات أعظم الاحتياجات التي لم تلبَّ قد تم تجاهلها، أو لقيت اهتماماً ضعيفاً في أحسن الأحوال. وتشمل هذه المجالات نقاط مراكز البيع، وما يتعلق بمسألة إصلاح السيارات وصيانتها، حيث عدت ديترويت هذه المجالات أموراً ذات أهمية ثانوية، وما أكد هذه الحقيقة هو أنّ الشركات المصنّعة لا تملك تجارة التجزئة، ولا تقديم الخدمات ثم إنّها لا تشغلها ولا تتحكّم فيها، فبمجرد إنتاج السيارة، تصبح الخدمات الأخرى إلى حدّ كبير تحت سلطة تجار التجزئة غير الكفؤة. ومما يدلُّ على حقيقة موقف ديترويت من ذلك، أنه في حين أنّ الخدمة تعدُّ مصادر تحفيز هائلة للمبيعات، وفرصة لتحقيق الأرباح، نجد سبعة وخمسين تاجر تجزئة فقط من تجار تجزئة شيفروليه السبعة آلاف يوفرون خدمة الصيانة الليلية.

عبّر سائقو السيارات مراراً عن عدم رضاهم عن طريقة تقديم الخدمات ومخاوفهم بشأن شراء سيارات في ظلّ الإجراءات الحالية، إضافة إلى أنّ الصّعب والمشكلات التي يواجهونها في أثناء شراء السيارات وعمليات الصيانة، هي على الأرجح أكثر تعقيداً وعلى نطاق أوسع اليوم مما كانت عليه قبل سنوات عدّة، ومع ذلك يبدو أنّ شركات السيارات لا ترغب في الاستماع، ولا أخذ العظة من المستهلك المتألم، وإذا استمعوا فسيكون ذلك عن طريق ما يتناهى إلى مسامعهم في أثناء انشغالهم بالإنتاج، فلا يزال يُنظر إلى جهود التسويق على أنّها نتيجة ملازمة للمنتج - وليس العكس - كما يجب أن يكون، وهذه هي

نتيجة الإنتاج الضخم، حيث تشدّد وجهة النظر الضيقة أساسًا على أنّ الربح يكمن في نفقات الإنتاج المنخفضة.

ماذا كانت أولويات فورد؟

لإجراء الربح من الإنتاج الضخم مكان واضح في خطط إدارة الأعمال وإستراتيجياتها، ولكن يجب أن يتبع ذلك الاهتمام برغبات الزبائن، وهذا واحد من أهم الدروس التي يمكن تعلمها من سلوك هنري فورد المتناقض؛ بمعنى: كان فورد من أبرع المسوّقين في التاريخ الأمريكي، وأقلهم إحساسًا بحاجات السوق، وكان عديم الإحساس بالعملاء، حيث رفض إعطاءهم سوى سيارة سوداء، وكان متألقًا لاختياره نظام إنتاج مصممًا ليتناسب مع احتياجات السوق، وعادة ما نحتفل به لسبب غير صحيح: عبقريته الإنتاجية، في حين كانت عبقريته في مجال التسويق، إذ نعتقد أنه كان قادرًا على خفض سعر البيع، ومن ثم بيع الملايين من السيارات بثمن خمس مئة دولار بسبب اختراعه نمط خطّ التجميع الذي خفض النفقات. في الواقع، اخترع نمط خط التجميع؛ لأنه خلص إلى حقيقة أنه إذا كان سعر بيع السيارة خمس مئة دولار فإنه سيبيع ملايين السيارات، إذن كان خطّ الإنتاج الضخم نتيجة، وليس السبب في انخفاض ثمن سيارته.

أكّد فورد هذه النقطة كثيرًا، ولكن عندما يكون مديرو الأعمال موجّهين نحو الإنتاج الضخم، فإنهم يديرون ظهورهم إلى الدرس الكبير الذي علمهم إياه هنري فورد. وفيما يأتي فلسفته التشغيلية كما عبّر عنها بإيجاز:

سياستنا هي خفض الأسعار، وتوسيع نطاق العمليات، وتحسين المنتج، لاحظ أن تخفيض السعر يأتي في المقام الأول، ولم يخطر ببالنا مطلقاً أنّ النفقات ستبقى ثابتة؛ لذلك نحن نخفض السعر إلى الحد الذي نعتقد أنه سيؤدي إلى مبيعات أكثر، وبعدياً نقوم بخطوة أخرى إلى الأمام في محاولة لتحديد الأسعار، ولا نهتم بالنفقات، فالأسعار الجديدة تجربنا على خفض النفقات، حيث إنّ الطريقة المثلى لذلك هي معرفة النفقات، ومن ثم تحديد السعر، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة علمية في المعنى الضيق، لكنها ليست علمية في المعنى الواسع؛ فما الفائدة العملية من معرفة النفقات إذا كان ذلك لا يملك من التصنيع بسعر يمكن أن تباع السيارة من خلاله؟ ولكن الأكثر قرباً لهذه الحقيقة، أنه وعلى الرغم من إمكان حساب الكلفة، وبالتأكيد النفقات جميعها لدينا محسوبة بعناية، لكن لا يعرف أحد ما يجب أن تكون التكلفة، وإحدى طرائق الاكتشاف هي تسمية سعر منخفض لإجبار الجميع في المكان على العمل بأقصى درجة من الكفاية، حيث إن السعر المنخفض يجعل الجميع يبحثون عن كيفية تحقيق الأرباح، ونحن بهذه الطريقة نكسب مزيداً من الاكتشافات بشأن التصنيع والبيع تحت تأثير هذه الطريقة أكثر من أي طريقة أخرى عرفناها من قبل، عن طريق بحث متأنّ بقليل من العناء.⁵

المنتج الريفي

يمكن أن تكون احتمالات الربح المحيرة من وحدة انتاج منخفضة التكاليف من أشد المواقف خداعاً للذات الذي قد تتعرض له شركة

من الشركات، ولا سيَّما شركة في أثناء نموِّها، حيث يبدو أنَّ الازدياد الظاهري على الطلب يوَدِّي إلى عدم الاهتمام بالتسويق والعملاء، والنتيجة المعتادة لهذه النَّظرة الضيِّقة هي تراجع هذه الصِّناعة، وهذا عادة يعني فشل المنتج للتكيف مع التغير المستمر في أنماط احتياجات المستهلكين وأذواقهم، وكذلك للمؤسسات والممارسات التسويقية الجديدة وتعديلاتها، أو إلى تطورات المنتج في المنافسة أو الصناعات التكميلية؛ فالصناعة تبقى نصب عينيها منتجاتها الذَّاتية، لدرجة لا تصبح معها قادرة على رؤية كيف يصبح هذا المنتج شيئاً من الماضي.

والمثال المعتاد على ذلك هو صناعة العربات التي تجرُّها الدَّواب، حيث لا تستطيع أيُّ كمية من تحسين المنتج على درء الحكم عليها بالإعدام والاندثار، ولكن لو عرفت هذه الصناعة نفسها بأنها إحدى وسائل النقل وليست تجارة العربات التي تجرها الدواب فقط، فمن المحتمل أن تكون قد نجت من مصيرها المشؤوم، فقد كان بإمكانها القيام بما يستتبع البقاء، ألا وهو التغيير. حتى لو عرفت أعمالها على أنها توفر الحوافز لمصدر الطاقة، لكانت قد نجت بتحولها إلى شركة تصنيع، ولنقل مثلاً، أحزمة المراوح أو مكيفات الهواء.

لذا، قد تصبح صناعة النَّفط في يوم ما مثلاً تقليدياً في هذا الشأن، إذ يتوقع المرء أن تكون هذه الصناعة قد اتخذت الخطوات العملية التي من شأنها ألا تدع الآخرين يختلسون أيَّ فرصة منها بعد أن سُرقت منها فرص رائعة (مثال ذلك الغاز الطبيعي كما سبق ذكره،

ووقود الصواريخ، وزيت محركات الطائرات)، ولكن ليست هذه هي الحال، فنحن نشهد الآن تطورات جديدة غير عادية في نظم الوقود على وجه التحديد مصممة لتشغيل السيارات، وهذه التطورات لا تنحصر في شركات خارج صناعة النفط فقط، ولكن شركات صناعة النفط تتجاهلها بصورة منهجية تقريباً، وقناعة بصورة آمنة في تشبثها بنعيم النفط، إنها قصة مصباح الكيروسين مقابل المصباح الكهربائي مرة أخرى. تسعى صناعة النفط إلى تحسين الوقود الهيدروكربوني بدلاً من إنتاج وقود يتناسب مع احتياجات المستهلكين، سواء التصنيع بطرق مختلفة كان، أو باستخدام مواد خام خارج مجال النفط.

توجد بعض الأمور التي تعمل الشركات غير البترولية على تطويرها، حيث تمتلك أكثر من اثنتي عشرة من هذه الشركات نماذج عمل متقدمة من نظم الطاقة التي عند وصولها حد الكمال، ستحل مكان محرك الاحتراق الداخلي، ومن ثمّ تقضي على الطلب على البنزين، وتكمن الميزة المتفوقة في كل من هذه الأنظمة في القدرة على التخلص من التوقف المتكرر المزعج الذي يستغرق وقتاً طويلاً للتزود بالوقود، إذ إن معظم هذه الأنظمة هي خلايا وقود مصممة لتوليد الطاقة الكهربائية مباشرة من مواد كيميائية دون احتراق، ومعظمها يستخدم مواد كيميائية لا تستمد من النفط، وبصورة عامة من الهيدروجين والأكسجين.

أضف إلى ذلك أنّ لدى كثير من الشركات الأخرى نماذج متقدمة من بطاريات تخزين الكهرباء مصممة لتشغيل السيارات، واحدة من

هذه الشركات تنتج للطائرات، وتعمل بالاشتراك مع كثير من شركات المرافق الكهربائية، وتأمل شركات المرافق الكهربائية في استخدام طاقة التوليد خارج أوقات الذروة ليلاً؛ لإعادة شحن طاقة البطارية وتجديدها. شركة أخرى تستخدم طريقة البطارية، وهي شركة إلكترونيات متوسطة، تمتلك خبرة واسعة النطاق في مجال تجربة البطارية الصغيرة التي طورتها في أثناء عملها على مساعدات السمع، وهي تتعاون مع شركة مصنعة للسيارات. إن التحسينات الأخيرة الناجمة عن الحاجة إلى محطات تخزين الطاقة المصغرة رقيقة المستوى، التي يمكن استخدامها في الصواريخ ووضعت في بطارية صغيرة نسبياً قادرة على تحمل أحمال كبيرة جداً من الطاقة، فصمام الجرمانيوم الثنائي، وتطبيقات البطاريات باستخدام لوحة يمكن تسخينها لدرجة عالية دون أن تنصهر، إضافة إلى تقنيات الكاديوم والنيكل جميعها تعد بحدوث ثورة في مصادر الطاقة لدينا.

إنّ نظم تحويل الطاقة الشمسية تحصل على مزيد من الاهتمام أيضاً، وقد حذر حديثاً أحد المديرين التنفيذيين المتشككين لشركة صناعة السيارات في ديترويت من أنّ السيارات التي تعمل بالطاقة الشمسية قد تكون شائعة الاستعمال بحلول عام 1980م.

أما شركات النفط، فهي (تراقب التطورات) بدرجة قليلة أو كبيرة من الاهتمام، كما قال لي أحد مديري البحوث. حيث إن عددًا قليلاً منها تجري البحوث على خلايا الوقود، ولكن هذا البحث يقتصر دائماً على تطوير الخلايا التي تعتمد على المواد الكيميائية الهيدروكربونية، ولا تقوم أيُّ منها بالبحث بحماس في مجالات خلايا الوقود، والبطاريات،

أو محطات توليد الطاقة الشمسية، ولا تقوم أيٌّ منها أيضًا بالإنفاق المناسب، إلا الجزء اليسير على البحث في المجالات المهمة، مثلما هي الحال في تخفيف مخلفات غرف الاحتراق في محركات البنزين، وقد قامت حديثًا واحدة من شركات البترول الكبيرة المتكاملة بإلقاء نظرة مبدئية على خلايا الوقود، وخلصت إلى أنه على الرغم من أن (الشركات تعمل بجد ونشاط على ذلك مبشرة بوجود اعتقاد بالنجاح في نهاية المطاف... فإن التوقيت وحجم تأثيرها بعيدان عن متناول أيدينا لتبرير الاعتراف بها من خلال توقعاتنا).

يمكن للمرء أن يسأل: لماذا ينبغي لشركات النفط أن تفعل شيئًا مختلفًا؟ هل ستقضي خلايا الوقود الكيميائية، والبطاريات، أو الطاقة الشمسية على خطوط الإنتاج الحالية؟ الجواب: نعم، سيحصل هذا بالتأكيد، وهذا هو تمامًا السبب الذي يجب أن يدفع شركات النفط صوب الحاجة إلى تطوير وحدات الطاقة هذه قبل قيام منافسيهم بذلك، وبذلك لن تصبح شركات دون صناعة.

قد تكون إدارة شركات صناعة النفط أكثر احتمالًا للقيام بما هو مطلوب للحفاظ على نفسها، إذا ما فكرت في نفسها على أنها شركات في قطاع الطاقة، ولكن لن يكون هذا كافيًا إذا استمرت في حبس نفسها في قبضة ضيقة من توجهها نحو تحقيق منتج ضيق، ويجب أن تفكر في نفسها على أنها تلبّي احتياجات العملاء، وليس البحث عن النفط أو تكريره أو بيعه، وعندما تفكر بصدق في أن هدفها هو تلبية حاجات النقل الشعبية، فلا شيء يمنعها من إيجاد طرق (النمو) المربح.

التدمير الإبداعي

حيث إن الأقوال سهلة والأفعال صعبة، فقد يكون من المناسب بيان ما ينطوي عليه هذا النوع من التفكير وإلى أين سيؤدي. دعونا نبدأ من البداية: العميل. يمكن بيان كره سائقي السيارات بشدة لعناء تجربة شراء البنزين، والتأخر في القيام بذلك، إذ لا يشتري الناس البنزين فعلاً، فهم لا يستطيعون رؤيته، ولا تذوقه، ولا الشعور به، أو تقديره، ولا حتى اختباره، إن ما يشترونه هو الحق في مواصلة قيادة سياراتهم؛ فمحطة الوقود مثل جابي الضرائب الذي يرغم المواطنين على دفع رسوم العبور الدوري، مقابل استخدام سياراتهم، وهذا ما يجعل محطة البنزين مؤسسة لا تحظى بالترحاب في الأساس، ولا يمكن أبداً أن تصبح عكس ذلك؛ ستظل على الدوام مصدر قلق وكره في نفوس سائقي السيارات.

إنَّ الحدَّ من شعبيتها تماماً يعني القضاء عليها والتخلُّص منها، فلا أحد يرغب في استقبال جابي الضرائب بالأحضان، حتى لو بادر بالابتسام والدِّمَامة، ولا أحد يحبُّ أن يتوقف في أثناء رحلته لشراء منتج وهمي، ولا حتى من أدونيس الوسيم أو فينوس الفائقة الجمال. وعليه، فإنَّ الشركات التي تعمل على أبدال الوقود الغريبة، والتي من شأنها القضاء على الحاجة إلى التزود بالوقود المتكرر، تتجه مباشرة إلى أحضان السائقين الممدودة أيديهم من شدة الغضب، فهم يركبون الموجة الحتمية، ليس لأنهم يوجدون شيئاً متفوقاً تقنياً أو أكثر تطوراً، ولكن لأنهم يلبون حاجات العميل الملحة، إضافة إلى أنهم يقضون على الروائح الكريهة التي تلوث الهواء.

عندما تصبح شركات النفط قادرة على الاعتراف بمنطق العملاء المنطقي والمقبول لما يستطيع نظام طاقة آخر القيام به، فستكون قادرة على إدراك أنه لم يبقَ لها أيُّ خيارات سوى العمل على توافر وقود طويل الأمد، يتسم بالكفاية (أو طريقة ما لإيصال الوقود الحالي للسائقين دون عناء)، وهذا الخيار ليس أفضل كثيرًا من خيار سلاسل محال بيع الوجبات الغذائية الكبيرة في التحول إلى أعمال السوبر ماركت التجارية، ولا من خيار شركات الأنبوب المفرغ في صنع أشباه الموصلات. ومن أجل مصلحتها، ستدمر شركات النفط أصولها الخاصة والمربحة جدًّا، ولا يمكن لأيِّ مقدار من التمني إنقاذها من ضرورة الانخراط في هذا النوع من (التدمير الإبداعي).

لقد صغت هذا المصطلح بهذه القوة لأنني أعتقد بأنَّ على الإدارة بذل مجهود كبير لمحاولة فكِّ ارتباطها من الطرائق التقليدية، ففي هذه الأيام وفي هذا العصر، من السهل جدًّا لشركة أو صناعة التخلي عن الغرض الذي أنشئت من أجله، وتهيمن عليها اقتصاديات الإنتاج الكامل وتطور التوجه الخطير نحو المنتج غير المتوازن، باختصار: إذا سمحت الإدارة لنفسها بالانحراف عن غاياتها، فإنها ستتحرف دائمًا في اتجاه التفكير في نفسها بأنها منتج للسلع والخدمات، وليست باحثة عن رضا العملاء وتلبية رغباتهم، في حين أنها قد لا تذهب إلى مندوب المبيعات قائلة: تخلِّص أنت من السلعة، ونحن سنولي اهتمامنا بالأرباح، ولكنها دون أن تدري تسعى نحو اندثارها بالتأكيد؛ لذا فإنَّ المصيرَ التاريخي لنمو صناعة بعد أخرى دليلٌ على عدم قدرة تلك الشركات على التطور أو تبني منظور مستقبلي.

أخطار البحث والتطوير

عادة ما ينشأ الخطر الأكبر الذي يلاحق نمو الشركة المستمر عندما تبهر الإدارة العليا من إمكانات الربح بالبحث والتطوير التقني. ولتوضيح ذلك، سأناقش أولاً صناعة إلكترونيات جديدة، ومن ثمّ سأعود مرة أخرى إلى شركات النفط؛ لذا بوساطته مقارنة مثال شركة حديثة العهد بأخرى مألوفة للناس كافة، تأكيد مدى تفوّق الطرق الخطيرة التفكير وانتشارها.

قصر نظر التسويق

في حالة شركة الإلكترونيات، لا يكمن الخطر الأكبر الذي تواجهه الشركات الجديدة البراقة في مجال التسويق في عدم إيلائها الاهتمام الكافي بالبحث والتطوير، ولكن اهتمامها الزائد عن الحد في هذا المجال؛ البحث والتطوير. إنّ تطوّر شركات الإلكترونيات المتسارع لا يعود إلى اهتمامها الشديد في مجال البحوث التقنية، بل لأنها قفزت نحو الثراء بصورة مفاجئة؛ بسبب تقبل عام وقوي على نحو غير معتاد للأفكار التقنية الجديدة التي جاءت بها، علاوة على أنّ نجاحها قد تعزّز عملياً من سوق الإعانات والطلبات العسكرية المضمونة، التي في كثير من الحالات سبقت وجود تلك الشركات لصناعة المنتجات. بعبارة أخرى، كان توسعها غير مرتبط تماماً بالجهود التسويقية.

وعليه، فهم نشؤوا في ظل ظروف ترى أنّ المنتج المتفوق سيعمل على تسويق نفسه؛ لذا فليس من المستغرب وجود شركة ناجحة بسبب

منتج متفوق. وعليه، تستمر الإدارة في وضع المنتج نصب عينيهما بدلاً من الناس الذين يستهلكونه؛ ولهذا تطورت فلسفة مفادها أن التطور المستمر هو مسألة ابتكار المنتجات وتحسينها.

عدد من العوامل الأخرى تساعد على تعزيز هذا الاعتقاد واستمراره، هي:

1. بسبب أن المنتجات الإلكترونية معقدة جداً ومتطورة، فإن الإدارات تصبح مُثقلة جداً بالمهندسين والعلماء، وهذا يجعل التَّحْيُزَّ الانتقائيَّ نحو البحوث والإنتاج لا نحو التسويق، وبذلك تميل المنظمة إلى تصور نفسها على أنها تصنع الأشياء بدلاً من تلبية احتياجات العملاء، فيصبح التعامل مع التسويق على أنه نشاط ثانوي، يجب القيام به مرة واحدة عند اكتمال المهمة الرئيسيَّة لإنشاء المنتجات والإنتاج.

2. يضاف إلى جانب هذا التحيز لمصلحة بحوث المنتجات، والتطوير، والإنتاج، التَّحْيُزُّ لمصلحة التعامل مع متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها؛ فالمهندسون والعلماء يعملون على أرضيه من عالم الأشياء الملموسة، مثل الآلات، وأنايب الاختبار، وخطوط الإنتاج، وحتى الميزانيات العمومية. أما المجردات التي تكون قابلة للاختبار أو الإعداد في المختبر، وإذا لم تكن كذلك، تصبح عملية مثل بديهيات إقليدس، باختصار: تميل إدارات الشركات الجديدة إلى تفضيل الأنشطة التجارية التي يمكن دراستها

بتأناً، وتجريبها، وتخضع لسيطرة الواقع العملي المختبري الصعب، والمتجر، والكتب.

ولكن ما يحصل التقصير في أدائه فهو واقع السوق، حيث لا يمكن التنبؤ بالمستهلكين، فهم عمومًا متنوعون، متقلبون، أغبياء، قصيرو نظر، عنيدون، ومزعجون، وهذا ليس ما يقوله المدير المهندس، ولكن في أعماق وجدانه، هذا هو ما يعتقد به، وهذا ما يفسر اهتمامه بما يعرف، وما في وسعه التحكم فيه، وتحديدًا بحوث المنتجات، والهندسة، والإنتاج، حيث يصبح التشديد على الإنتاج جذابًا بصورة خاصة عندما يمكن إنتاج المنتج بكلفة منخفضة، عندها تصبح الوسيلة الأكثر تشويقًا لكسب المال هي تشغيل المصنع بطاقاته كاملة.

إن توجه كثير من شركات الإلكترونيات نحو العلوم والهندسة بصورة كبيرة في الإنتاج يعمل على نحو جيد؛ لأنها تدفع نحو آفاق جديدة، ستجد لها في طلبات القوات المسلحة أسواقًا مضمونة تقريبًا، فهذه الشركات سعيدة لاضطرارها إلى ملء الأسواق، وليس البحث عنها، وعدم حاجتها إلى اكتشاف احتياجات العملاء ورغباتهم، ولكن العملاء يهرولون صوبها طوعًا، ومعهم مطالب محددة لمنتج جديد يرغبون في شرائه، فإذا عيّن فريق من الخبراء الاستشاريين على وجه التحديد لتصميم منتج تجاري محدد؛ لمنع نشوء وتطور وجهة نظر التسويق القائمة على احتياجات العملاء، فإنها لن تكون قادرة على إنتاج أي شيء أفضل مما وصفته تَوًّا.

المعاملة غير الأخلاقية وغير العادلة

تعدُّ صناعة النفط مثلاً مذهلاً على كيفية تحويل العلوم والتقنية، والإنتاج الضخم مجموعة كاملة من الشركات عن المهمة الرئيسة التي أنشئت من أجلها، إلى حدٍّ لم تُراعَ فيه رغبات المستهلك على الإطلاق، والحرص على الحصول على المعلومات المصممة في مساعدة شركات النفط على تحسين ما تقوم به الآن، فهي تحاول اكتشاف موضوعات الإعلان الأكثر إقناعاً، ومحفزات البيع الأكثر فاعليّة، وما أسهم الشركات المختلفة في السوق، وما يحبُّ الناس وما يكرهون في خدمة تجار محطات البترول وشركات النفط... إلخ، ولكن لا أحد يبدو مهتماً بالتحقق بعمق في احتياجات الإنسان الأساسية التي قد تحاول تلك الصناعة تلبيتها، مثلما هي الحال في الخصائص الأساسية للمواد الخام التي تتعامل الشركات معها في محاولة منها لتقديم الرضا للعملاء.

نادرًا ما تطرح الأسئلة الأساسية عن العملاء والأسواق، التي تعامل بطريقة غير أخلاقية ولا عادلة، حيث تعترف الشركات بوجود العملاء والأسواق، وحاجتهما إلى الحصول على الرعاية، ولكنهما لا يستحقان التفكير الحقيقي أو تكريس الاهتمام بهما، فلا تجد أيُّ شركة نفط في نفسها الحماس للعملاء في منطقة عملها مقارنة بحماسها للنفط في الصحراء الكبرى، ولعلَّ أبرز مثال على إهمالها التسويق هو معاملتها للتسويق في الصحافة الصناعية.

في عدد مجلة معهد البترول الأمريكية الربع سنوية، التي نشرت عام 1959م للاحتفال باكتشاف النفط في تيتوسفيل، بنسلفانيا، وردت

إحدى وعشرون مقالة تتحدث عن عظمة الصناعة، في حين لم تتناول إلا مقالة واحدة فقط إنجازاتها في مجال التسويق، ولم تكن سوى سجلٌ مصوّرٌ لكيفية تغير هندسة محطات خدمة العملاء، وتضمّن العدد أيضًا قسمًا مخصصًا بـ(الآفاق الجديدة)، حُصص لبيان الدور الرائع الذي ستقوم به شركات النفط في مستقبل أمريكا، وكانت كل إشارة إلى الشركات مليئة بالتفاؤل والحيوية، ولم توجد أي إشارة إلى احتمال تعرّض هذا النفط إلى المنافسة الصعبة بتاتًا. وحتى الإشارة إلى الطاقة الذرية، فكانت مليئة بالبهجة لكيفية مساعدة النفط على نجاحها، ولم يوجد أي تخوف من أن ثراء صناعة النفط وترفها قد تكون مهددة، أو اقتراح أن واحدة من (الآفاق الجديدة) قد تشمل طرقًا جديدة لخدمة عملاء النفط الحاليين وأفضل منها.

لكن المثال الأكثر دلالة على معاملة التسويق المجحفة وغير العادلة من المقالات التي ما زالت تظهر بصورة سلسلة خاصة من مقالات قصيرة عن الإمكانيات الثورية للإلكترونيات، وقد ظهرت تحت هذا العنوان القائمة الآتية من المقالات في جدول المحتويات:

- في البحث عن النفط.
- في عمليات الإنتاج.
- في عمليات المصفاة.
- في عمليات خط أنابيب.

على نحو ملحوظ، أدرج كل واحد من المجالات الوظيفية الرئيسية في هذه الصناعة باستثناء التسويق، لماذا؟ إما أنه يعتقد

بأنّ الإلكترونيات لا تملك الإمكانات الثورية لتسويق البترول (وهذا غير صحيح بتاتاً)، أو أنّ المحررين نسوا مناقشة التسويق (هذا أكثر احتمالاً، ويوضح حالة عدم العدالة في التعامل مع التسويق).

كما ينمُّ الترتيب الذي تمَّ عن طريقه سرد المجالات الوظيفية الأربعة أيضاً عن محاولة صناعة النفط تغييب المستهلك، حيث تُعرف الصناعة ضمناً بأنّها بدأت مع البحث عن النفط وانتهت عند توزيعه من المصفاة. ولكن الحقيقة هي وكما تبدو لي، أنّ صناعة النفط تبدأ مع احتياجات العملاء إلى منتجاتها، و من هذا الموقف الأولي، يتحرك تعريفها بثبات في تيار العودة إلى المناطق الأقل أهمية تدريجياً حتى أنه يأتي أخيراً لمرحلة البحث عن النفط.

البداية والنهاية

إنّ وجهة النظر التي مفادها أنّ أيّ صناعة هي عملية مبنية على رضا العملاء، وليست عملية منتجة للسلع، أمرٌ حيوي لفهم رجال الأعمال جميعهم، حيث تبدأ الصناعة بالعميل واحتياجاته، وليس مع براءة الاختراع، أو المواد الخام، أو مهارة البيع. وبالنظر إلى احتياجات العميل، تتطوّر الصناعة إلى الورا، حيث يكون أول اهتماماتها رضا العملاء، ثم تتحرك مرة أخرى لإيجاد مزيد من الأشياء التي ستحقق جزءاً من رغباتهم. ولكن كيفية تحقيق ذلك، فمسألة لا تهتمُّ العميل من بعيد أو قريب. وعليه، فإنّ شكل التصنيع والتجهيز، أو ما هو مملوك لا يمكن عدّه حيويّاً لهذه الصناعة. وأخيراً، تنتقل الصناعة مرة أخرى للبحث عن المواد الخام اللازمة لصنع منتجاتها.

من السخرية أنّ العلماء الذين يشغلون أعلى المناصب التنفيذية في بعض الصناعات الموجهة نحو البحوث التقنية والتنمية، يصبحون غير علميين تمامًا عندما يتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات الكلية للشركات وأغراضها، فهم ينتهكون أول قاعدتين من قواعد المنهج العلمي؛ الأولى: تحديد مشكلات شركاتهم وتعريفها. والثانية: وضع فرضيات قابلة للاختبار لحلها، فهم علماء فقط فيما يتعلق بالأشياء السهلة، مثل المختبرات وتجارب المنتج.

فالعميل (إشباع أعمق حاجاته) لا يعدّان مشكلة بنظرهم؛ ليس لأنه يوجد اعتقاد معين بعدم وجود مثل هذه المشكلة، ولكن لأنّ سلوك الشركة التنظيمية قد جعل الإدارة تنظر إلى الاتجاه المعاكس؛ فالتسويق غير مرغوب فيه.

أنا لا أقصد أنه تم تجاهل البيع، ولا حتى اقتربت من ذلك، لكن البيع مرة أخرى ليس تسويقاً، ومثلما سبق أن ذكرنا، يهتم البيع بالتّحاييل والتقنيات التي تجعل الناس يبادلون أموالهم بالمنتج المخصوص بك، لا يهتم البيع أيضاً بالقيم التي تبنى عليها عملية التبادل، كما يفعل التسويق دائماً، حيث يرى التسويق العملية التجارية برمتها بأنها تتكون من جهود تتكامل من أجل محاولة الاكتشاف، والإنشاء والإثارة، وتلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى أنّ العميل شخص يمكن فصله عن عملية التبادل بطريقة ماهرة.

في الواقع، حتى البيع لا يحصل على كثير من الاهتمام في بعض الشركات التقنية؛ بسبب وجود سوق مضمونة للتدفق الوفير من

منتجاتها الجديدة، فهم عملياً لا يعرفون ما السوق الحقيقية، يبدو الأمر كما لو كانوا يعيشون في الاقتصاد المخطط، وينقلون منتجاتهم بصورة تلقائية من المصنع إلى منفذ البيع بالتجزئة، إذ يميل اهتمامهم الناجح بالمنتجات إلى إقناعهم بسلامة ما يقومون به، ولكنهم يفشلون في رؤية الغيوم التي تتراكم فوق هذه السوق.

قبل أقل من خمسة وسبعين عاماً، تمتعت السكك الحديدية الأمريكية بولاء كبير بين المخضرمين من متعاملي وول ستريت؛ حيث استثمر ملوك أوروبا فيها على نحو كبير، واعتُقد بأن الثروة الأبديّة هي منح البركة لأيّ شخص يمكن أن يتخلص من بضعة آلاف من الدولارات لوضعها في أسهم السكك الحديدية، فلم تكن أيّ صورة أخرى من صور وسائل النقل يمكنها منافسة خطوط السكك الحديدية في السرعة، والمرونة، والمتانة، والاقتصاد، وإمكانات النمو.

ومثلما قال جاك بارزون: «بحلول مطلع القرن، ستصبح مؤسسة، وصورة للإنسان، وتقليداً، ورمز الشرف، ومصدر إلهام للشعر، ودار حضنة لرغبات الصبا، وأعباءاً رفيعة المستوى، وأعظم آلة بجانب الحصان الذي يجر عربة جنازة الميت- والذي يصف العهود في حياة الرجل».⁶

وحتى بعد ظهور السيارات، والشاحنات، والطائرات، ظل أباطرة السكك الحديدية رابطي الجأش، وواثقين بأنفسهم. لوقيل لهم قبل ستين عاماً: في غضون ثلاثين عاماً أخرى، ستُهزمون، وتفلسون، وتتسوّلون

المساعدات الحكومية، فإنهم بالتأكيد سيعتقدون بأنك مجنون تمامًا؛ فمثل هذا المستقبل ببساطة لا يعدُّ ممكنًا، ولم يكن موضوعًا للنقاش، أو سؤالًا يمكن طرحه، أو مسألة يمكن لأيِّ شخص عاقل أن ينظر إليها بجدِّية، ومع ذلك يوجد الآن كثير من المفاهيم (المجنونة) قد قُبِلت بأنها أمر واقع القبول، مثل فكرة أنابيب من المعدن تزن مئة طن تتحرك بسلاسة في الهواء عند ارتفاع عشرين ألف قدم فوق الأرض، يحمل في داخلها مئة شخص يشربون العصائر، فمثل هذه التقنية وجهت ضربات قاسية لخطوط السكك الحديدية.

ما الذي على الشركات الأخرى القيام به على وجه التحديد لتجنب هذا المصير؟ علام ينطوي توجُّه العملاء؟ لقد أُجيب جزئيًّا عن مثل هذه الأسئلة من خلال الأمثلة والتحليل السابقين، وقد يتطلب الأمر مقالًا آخر؛ لإظهار ما هو مطلوب لصناعات محدَّدة بالتفصيل. على أيِّ حال، ينبغي أن يكون واضحًا أنَّ تأسيس شركة فاعلة موجهة لتحقيق رغبات العملاء ينطوي على أكثر بكثير من النِّيَّات الحسنة أو الحيل الترويجية؛ بل ينطوي على مسائل عميقة من التنظيم البشري والقيادة. أما في الوقت الحاضر، فاسمحوا لي أن أقترح فقط ما يبدو أنه بعض المتطلبات العامة.

الشعور بالعظمة الغريزيَّة وغير المنطقيَّة

إنَّ أرادت أيُّ شركة البقاء فعليها التَّكْيُف مع متطلبات السُّوق، عاجلاً لا آجلاً، ولكن مجرد البقاء على قيد الحياة هو أقل من الطموح، حيث يستطيع أيُّ شخص البقاء على قيد الحياة بطريقة أو بأخرى،

حتى قاطني الأحياء الفقيرة، ولكن المقصود هو البقاء على قيد الحياة بشجاعة، لتشعر بالاندفاع المتزايد من التفوق في الأعمال التجارية: ليس فقط بتجربة رائحة النجاح الحلوة، ولكن لامتلاك الشعور بالنشوة لعظمة المشروعات التي تقوم بها.

لا يمكن لمنظمة تحقيق العظمة دون قائد قوي، يحفزه دافع من إرادة نابضة بالحياة لتحقيق النجاح، إذ يجب أن تكون لدى القائد الرؤية العظيمة، التي يمكن أن تستقطب أتباعاً حريصين بأعداد كبيرة، وفي مجال الأعمال التجارية، فإنّ الأتباع هم العملاء.

من أجل إنتاج هؤلاء العملاء واستقطابهم، يجب أن يُنظر إلى المؤسسة كلها على أنّها شركة تسعى إلى إيجاد العملاء وإرضائهم، ويجب على الإدارة ألا تفكر في نفسها على أنّها تنتج المنتجات، بل على أنّها منظمة تستقطب العملاء، وتوفر لهم رضا قيمة، ويجب أن تدفع بهذه الفكرة (وكل شيء تعنيه وتطلبه) في كل زاوية وركن من الشركة، ويجب عليها أيضاً فعل هذا باستمرار؛ لتثير العاملين فيها وتحفّزهم، وخلافاً لذلك ستكون الشركة مجرد سلسلة من أجزاء مهلهلة، دون وجود توحيد للهدف أو الاتجاه.

باختصار، يتعين على الشركة أن تفكّر في ذاتها على أنّها ليست منتجة للسلع أو الخدمات فقط، بل تعمل على استدراج العملاء واستقطابهم، وكذلك فعل الأشياء التي من شأنها أن تجعل الناس يرغبون في التعامل تجارياً معها، وتقع على الرئيس التنفيذي أيضاً مسؤولية إيجاد هذه البيئة، ووجهة النظر، وهذا الموقف، وهذا الطموح

لتحقيق ذلك، إذ يجب عليه تحديد نمط الشركة، واتجاهها، وأهدافها، هذا يعني المعرفة الأكيدة لوجهته، والتأكد أنّ الشركة جميعها تدرك بحماس هذا التوجّه، وهذا هو المطلوب الأول للقيادة؛ فإنّ لم يعرف القائد وجهته، ولا الطّريق التي ستأخذه إلى هناك، فعليه أن يتأبّط حقيبته ويرحل، وإذا كانت الشركة لا تعرف ولا تهتم بمقصد وجهتها، عندها لا حاجة إلى الإعلان عن هذه الحقيقة، فالجميع سيلاحظ ذلك في وقت قريب.

ملاحظات

1. Zimmerman. The Super Market: Revolution in Distribution (McGraw-Hill. 1955).
2. John Kenneth Galbraith. The Affluent Society (Houghton Mifflin. 1958).
3. Henry Ford. My Life and Work (Doubleday. 1923).

* * *

ما الإستراتيجية؟

مايكل بورتر

I. الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجية

على مدى عشرين عاماً تقريباً، تعلّم المديرون العمل عن طريق مجموعة جديدة من القواعد، إذ يجب على الشركات أن تكون مرنة للاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية وتغيرات السوق، ويجب عليها أيضاً وضع نقاط مرجعية عالية باستمرار لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب عليها كذلك الاستعانة بالموارد الخارجية بقوة لاكتساب مزيد من الكفاية، إضافة إلى تطوير بعض الكفايات الأساسية في سباق البقاء متقدمين على منافسيهم.

إنّ التّموضّع الذي كان فيما مضى قلب الإستراتيجية ونبضها، قد رُفِض؛ لأنه حالة من الجمود لا تتوافق مع الأسواق الحيوية والتقنية المتغيرة، ووفقاً للفلسفة الجديدة يستطيع المنافسون تقليد أيّ موقف في السوق بسرعة، بحيث تكون الميزة التنافسية مؤقتة في أحسن الأحوال.

ولكن تلك المعتقدات هي أنصاف حقائق خطيرة، فهي تؤدي بمزيد من الشركات إلى طريق المنافسة المتبادلة المدمرة، وهذا صحيح حيث تنهار بعض الحواجز أمام المنافسة، مع تخفيف قواعد التنظيم، ولأن الأسواق أصبحت عالمية الانتشار، وصحيح أن الشركات استثمرت الطاقة على نحو صحيح لتصبح أصغر حجماً وأكثر فطنة، ومع ذلك في كثير من الصناعات، ما يسميه بعضهم فرط المنافسة الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالذات، هو بالتأكيد ليس نتيجة حتمية لتغير نموذج المنافسة.

إن أصل المشكلة الفشل في التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية؛ فالسعي إلى زيادة الإنتاجية، والجودة، والسرعة، أوجد عدداً ملحوظاً من أدوات الإدارة والتقنيات، مثل: إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير، والمنافسة المعتمدة على الوقت، والاستعانة بمصادر خارجية، وإقامة الشراكات، وإعادة الهيكلة، وتغير الإدارة. وعلى الرغم من أن التحسينات التشغيلية الناتجة غالباً ما تكون درامية، فإن كثيراً من الشركات أحبطت؛ لعدم قدرتها على تحويل تلك المكاسب إلى ربحية مستدامة. وشيئاً فشيئاً وعلى نحو غير محسوس، حلت أدوات الإدارة مكان الإستراتيجية، وبسبب محاولة المديرين تعزيز التحسين على الجبهات جميعها، فإنهم بذلك يتحركون بعيداً عن المواقف التنافسية القابلة للحياة.

الفاعلية التشغيلية؛ ضرورة ولكنها ليست كافية

إن الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية ضروريتان للأداء المميز، الذي هو الهدف الرئيس لأي مؤسسة، لكنهما تعملان بطرق مختلفة

جدًا، إذ يمكن للشركة التفوق على المنافسين فقط إذا استطاعت أن تقيم بينها وبينهم فرقًا يمكن الحفاظ عليه، ويجب أن توفر قدرًا أكبر من التقدير للعملاء، أو إيجاد قيمة للمقارنة بكلفة أقل، أو القيام بالأمرين معًا، عندها تتوافر الربحية الحسابية المتفوقة؛ يسمح تقديم القيمة الأكبر للشركة بيع الوحدات بمتوسط أسعار مرتفعة؛ وتتسبب زيادة الكفاية في انخفاض نفقات الوحدة في المتوسط.

في نهاية المطاف، تكون الاختلافات جميعها بين الشركات في الكلفة أو السعر مستمدة من مئات الأنشطة اللازمة لإيجاد المنتج أو الخدمة، وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه؛ مثل إغراء العملاء، وتجميع المنتجات النهائية، وتدريب الموظفين. حيث تنتج النفقات من القيام بالأنشطة، وتنشأ ميزة الكلفة من أداء أنشطة معينة على نحو أكثر كفاية من المنافسين، وفي المثل ينشأ التمايز من كلٍّ من اختيار الأنشطة وكيفية تنفيذها؛ لذا فالأنشطة هي الوحدات الأساسية لميزة التنافس أما الميزة الشاملة أو الضرر من أنشطة الشركة جميعها، وليس من بعضها فقط.¹

تعني الفاعلية التشغيلية (OE) أداء أنشطة مماثلة على نحو أفضل من أداء المنافسين لها، حيث إنَّ الفاعلية التشغيلية لا تقتصر على الكفاية، فهي تشير إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لشركة ما بالاستفادة من المدخلات على نحو أفضل، عن طريق الحد من عيوب المنتجات، أو تطوير منتجات أفضل وبسرعة أكبر على سبيل المثال. في المقابل، يعني التّوضع الإستراتيجي القيام بأنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

إن الاختلافات في الفاعلية التشغيلية بين الشركات واسعة الانتشار؛ فبعض الشركات قادرة على الحصول على مزيد من النتائج من مدخلاتها أكثر من غيرها؛ لأنها تتخلص من الجهد الضائع، وتوظف كثيراً من التقنية المتقدمة، وتحفز الموظفين على نحو أفضل، أو أنها تملك نظرة ثاقبة أفضل في إدارة أنشطة معينة أو مجموعات من الأنشطة، تعد مثل هذه الاختلافات في الفاعلية التشغيلية مصدراً مهماً للاختلافات في الربحية بين المتنافسين؛ لأنها تؤثر مباشرة في الكلفة النسبية ومستويات التمايز.

مختصر الفكرة

تعد الأنشطة الكثيرة التي تدخل في إيجاد المنتج أو الخدمة وإنتاجه، وبيعها وتقديمه الوحدات الأساسية للميزة التنافسية؛ الفاعلية التشغيلية تعني أداء هذه الأنشطة على نحو أفضل؛ أي أسرع، أو مع عدد أقل من المدخلات والعيوب مما لدى المنافسين. يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفاعلية التشغيلية، مثلما برهنت على ذلك الشركات اليابانية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي عن طريق ممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر. ولكن من وجهة نظر تنافسية، تكمن مشكلة الفاعلية التشغيلية في أنه يحتذى بأفضل الممارسات بسهولة، وعندما يتبنى المنافسون في صناعة جميعهم اعتمادها، تنتقل الحدود الإنتاجية (كالحد الأقصى للقيمة التي يمكن للشركة تقديمها وبتكلفة معينة، وتتوافر أفضل التقنية المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة)، إلى الخارج، ما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين القيمة في الوقت نفسه. تنتج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، ولكن التحسن النسبي لا يكون في مصلحة أحد، وكلما زادت الشركات من مرجعيات القياس التي تقوم بها، تقاربت القدرة التنافسية، وهذا يعني مزيداً من عدم القدرة على تمييز بعض الشركات عن بعضها.

أما التّموّض الإستراتيجي، فيعني القدرة على المنافسة وخدمة العميل؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمحافظة على ما هو مميّز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عما يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

كانت الاختلافات في الفاعليّة التشغيلية في قلب التحدي الياباني للشركات الغربية في الثمانينيات من القرن العشرين كان اليابانيون متقدمين كثيراً على منافسيهم في الفاعليّة التشغيلية، إلى حدّ مكنهم من تخفيض النّفقات، ورفع سوية الجودة في الوقت نفسه، وهذه النقطة جديرة جدّاً في البحث؛ لأنّ التفكير في المنافسة في الآونة الأخيرة يعتمد عليها. تخيّل للحظة الحدود الإنتاجية التي تكوّن مجموع أفضل الممارسات الموجودة في أيّ وقت من الأوقات، وفكّر في ذلك لأنه القيمة القصوى التي تستطيع شركة ما تقديمها من خلال منتج أو خدمة معينة يمكن إنتاجها بكلفة معينة، وباستخدام أفضل التقنيات المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، والمدخلات التي يمكن شراؤها. يمكن أيضاً انطباق الحدود الإنتاجية على الأنشطة الفردية، وعلى مجموعات من الأنشطة المرتبطة، مثل التصنيع وإعداد الطلبات، وعلى أنشطة الشركة كلّها، وعندما تحسّن شركة فاعليّتها التشغيلية، فإنها ستتجه نحو الحدود الإنتاجية، ولكن قد يتطلب القيام بذلك استثمار رأس المال، وأفراداً مختلفين، أو ببساطة طرقاً جديدة للإدارة.

تتحرك الحدود الإنتاجية باستمرار نحو الخارج كلما تطورت التقنيات وأساليب الإدارة، وكلما أصبحت مدخلات جديدة متاحة. لقد عملت أجهزة الحاسوب المحمولة، والاتصالات المتنقلة، وشبكة الإنترنت، والبرمجيات مثل - لوتس نوتس - على إعادة تعريف الحدود الإنتاجية لعمليات قوة المبيعات، وإيجاد إمكانات غنية لربط المبيعات بأنشطة أخرى مثل تجهيز ما بعد البيع ودعمه، وفي المثل فقد يسمح ضغط الإنتاج الذي ينطوي على مجموعة من الأنشطة، بإدخال تحسينات جوهرية في إنتاجية الصناعة واستخدام الأصول.

تطبيق الفكرة

توجد ثلاثة مبادئ رئيسة تكمن وراء التموضع الإستراتيجي، هي:

1. الإستراتيجية هي إيجاد موقف فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. وينبثق التموضع الإستراتيجي من ثلاثة مصادر مختلفة، هي:

- تلبية عدد قليل من احتياجات كثير من العملاء (يوفر جيفي لوب مواد التشحيم للسيارات فقط).
- خدمة احتياجات واسعة لعدد قليل من العملاء (تستهدف بسمر ترست فقط العملاء الأثرياء جداً).
- خدمة احتياجات واسعة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة (تعمل سينما كارمك فقط في المدن التي يبلغ عدد سكانها دون مئتي ألف نسمة).

2. تتطلب الإستراتيجية منك المفاضلة في التنافس لاختيار ما لا يجب عليك فعله. تعارض بعض الأنشطة التنافسية. وعليه، لا يمكن تحقيق

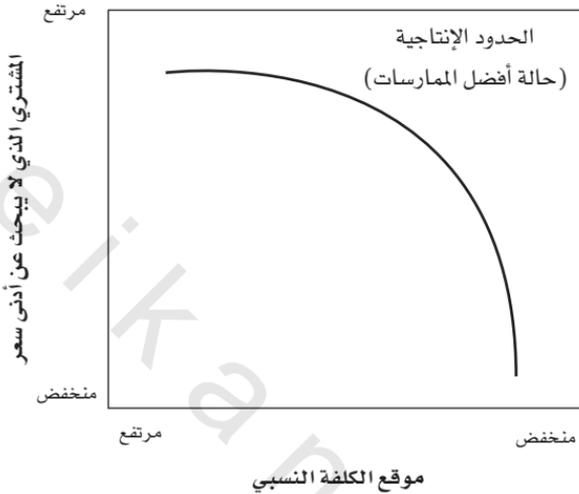
المكاسب في مجال معيّن إلا على حساب مجال آخر؛ مثلاً: يصنع صابون نيوتروجينا أكثر بصفته منتجاً طبيئاً لا منتج تطهير؛ فالشركة تقول: (لا) للمبيعات بناءً على إزالة الروائح الكريهة، ومن ثمّ تتخلى عن حجم كبير من المبيعات، وتضحى بكفاية التصنيع، وعلى النقيض من ذلك، مثل قرار شركة ماي تاغ توسيع خطّ منتجاتها، والحصول على ماركات أخرى الفشل في إحراز المقايضات الصعبة: فجاءت الزيادة الكبيرة في الإيرادات على حساب العائد على المبيعات.

3. تنطوي الإستراتيجية على إيجاد (تناسق) بين أنشطة الشركة.

للتناسق علاقة مع طرق تفاعل أنشطة الشركة بعضها مع بعض، وتعزيز كلّ منها الآخر؛ على سبيل المثال: توافق مجموعة فانجارد أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات؛ فهي توزع الأموال مباشرة على المستهلكين، وتقلل من خاصية الدوران، حيث يعزز التناسق الميزة التنافسية والاستدامة على حدّ سواء؛ فعندما تعزز الأنشطة بعضها، يصبح من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة، فعندما حاولت شركة كونتيننتال لايت تقليد عدد قليل من أنشطة شركة طيران ساوث وست، ولكن ليس نظام التفاعل كله، كانت النتائج كارثية.

إنّ الموظفين في حاجة إلى الإرشاد عن كيفية تعميق التموضع الإستراتيجي بدلاً من توسيعه أو التوصل إلى حلّ وسط، وكذلك عن كيفية توسيع تفرّد الشركة في حين تعزّز التناسق بين أنشطتها، حيث يتطلب هذا العمل من البحث في المجموعة المستهدفة من العملاء وخدمة احتياجاتهم الانضباط، والقدرة على ضبط الحدود، والاتصالات الصريحة، وبذلك تكون الإستراتيجية والقيادة مرتبطتين ارتباطاً لا ينفصم.

الفاعلية التشغيلية مقابل التموضع الاستراتيجي



على مدى العقد الماضي على الأقل ظلّ المديرون منشغلين في تحسين الفاعلية التشغيلية، عن طريق برامج مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة القائمة على الوقت، والقياس، حيث غيروا طريقة قيامهم بالأنشطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضل الممارسات. وعلى أمل المحافظة على التحولات في الحدود الإنتاجية، تبنى المديرون التحسين المستمر، والتمكين، وإدارة التغيير، وما يسمى منظمة التعلم، فشعبية الاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة الظاهرية تشير إلى الاعتراف المتزايد بصعوبة أداء الأنشطة جميعها بصورة منتجة كالمختصين.

عندما تنتقل الشركات إلى الحدود الإنتاجية، فقد تستطيع أن تحسّن كثيراً مجالات متعددة من الأداء في الوقت نفسه؛ مثلاً: كانت الشركات المصنعة التي اعتمدت الممارسة اليابانية في التغيير السريع في عام 1980م قادرةً على خفض النفقات وتحسين التمايز في وقت واحد؛ فعلى سبيل المثال: ما كان يُعتقد فيما مضى بأنه أمر حقيقي للمفاضلة بين العيوب والنفقات، ثبت أنه مجرد أوهام أنشأتها الفاعلية التشغيلية الضعيفة، وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه المقايضات الخادعة.

إنّ التحسين المستمر في الفاعلية التشغيلية ضروري لتحقيق الأرباح المرتفعة، ومع ذلك فهو ليس كافياً دائماً، فقد تنافس عدد قليل من الشركات بنجاح على أساس الفاعلية التشغيلية مدّة طويلة، وكان البقاء في مقدمة المنافسين أكثر صعوبة كلّ يوم، ويُعزى السبب الأكثر وضوحاً على ذلك إلى الانتشار السريع لأفضل الممارسات، حيث يمكن للمنافسين تقليد تقنيات الإدارة بسرعة، والتقنيات الجديدة، وتحسين المدخلات، والسبل المتفوقة في تلبية احتياجات العملاء. أما الحلُّ الأكثر عمومية، الذي يمكن استخدامه في كثير من الإعدادات، فهو الانتشار بأسرع ما يمكن. لاحظ انتشار تقنيات الفاعلية التشغيلية المدعومة من الاستشاريين.

إنّ تنافس الفاعلية التشغيلية ينقل الحدود الإنتاجية إلى الخارج، ويجعل العمل صعباً على الجميع، ولكن على الرغم من إنتاج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، فإنها لا

تؤدي إلى التحسّن النسبيّ لأحد. في النظر إلى صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة، التي تبلغ خمسة بلايين دولار، يتنافس اللاعبون الرئيسون: شركة دونولي وأبنائه، وكيوبيكور، وورلد كلور برس، وبيغ فلور، كتفًا إلى كتف، ويخدمون أنواع الزبائن جميعهم، ويقدمون مجموعة من تقنيات الطباعة نفسها (الحفر والويب أوفست)، ويستثمرون بكثافة في المعدات الجديدة نفسها، ويديرون مطابعتهم بوتيرة أسرع، ويخفضون من أعداد العاملين. ولكن من يجني المكاسب الإنتاجية الرئيسة هم العملاء وموردو المعدات، إضافة إلى عدم تحقيق أرباح مجزية. حتى إن هامش الربح الذي كان يجنيه زعيم الصناعة دونولي، الذي كان باستمرار أعلى من (7%) عام 1980م، انخفض إلى أقل من (4.6%) عام 1995م. إن مثل هذا النمط يتكرّر في شركات صناعية أخرى. حتى اليابانيون رواد المنافسة الجديدة، يعانون انخفاض الأرباح باستمرار. (انظر الشريط الجانبي: الشركات اليابانية نادرًا ما كان لديها إستراتيجيات).

والسبب الثاني الذي دلّل على أنّ الفاعليّة التشغيلية المحسنة غير كافية، هو أنّ تقارب المنافسة قد أصبح أكثر مكرًا وغدرًا، وكلما زادت الشركات من اعتمادها على المقاييس، تشابهت أكثر، وكلما زاد المتنافسون من اعتمادهم على الأنشطة الخارجية، وتولى القيام بها طرف ثالث أكثر كفاية، فغالبًا ما يكون الطرف نفسه للشركات جميعها - أصبحت تلك الأنشطة أكثر عمومية. وكلما قلّد المتنافسون تحسينات بعضهم في الجودة، ودورة التغيير، أو شراكات المورد،

تصبح المنافسة وتلاقي الإستراتيجيات سلسلة من السباقات أسفل مسارات متطابقة وفوقها، إلى درجة أن أحداً لا يستطيع الفوز؛ فالمنافسة القائمة على الفاعلية التشغيلية وحدها مدمرة للمتنافسين جميعهم، وهذا يؤدي إلى حروب استنزاف لا يمكن التخلص منها إلا عن طريق الحد من المنافسة.

تعد موجة تعزيز الصناعة الأخيرة، من خلال عمليات الدمج ذات معنى في سياق المنافسة اعتماداً على الفاعلية التشغيلية، و مدفوعة بضغوط الأداء، والافتقار إلى رؤية إستراتيجية، لم يكن لدى أي شركة من خيار أفضل من شراء الشركات المنافسة لها واحدة تلو الأخرى، والمتنافسون الذي بقوا واقفين على أقدامهم، فهم في كثير من الأحيان من استطاعوا التغلب على الآخرين، وليس الشركات التي تتمتع بميزة حقيقية.

بعد عقد من المكاسب المثيرة للإعجاب في الفاعلية التشغيلية، تواجه كثير من الشركات تناقص العوائد، لقد أصبحت عقول المديرين مشبعة بفكرة التحسين المستمر لدرجة أن هذه الفكرة حفرت في عقولهم، ولكن أدوات الفاعلية التشغيلية قد دفعت الشركات نحو التقليد والتجانس دون قصد، وسمح المديرين تدريجياً للفاعلية التشغيلية أن تحل محل الإستراتيجية، فكانت النتيجة منافسةً محصلتها صفر، وأسعاراً ثابتة لا تتغير أو في انخفاض مستمر، وضغوطاً على النفعات، أجبرت قدرات الشركات على اللجوء إلى حل وسط عند الاستثمار في الأعمال التجارية على المدى الطويل.

الشركات اليابانية نادراً ما كان لديها إستراتيجيات

بدأ اليابانيون ثورة عالمية في الفاعلية التشغيلية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، كانوا آنذاك رائدين في ممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، ونتيجة لذلك تمتعت الشركات اليابانية الكبيرة بمزايا الكلفة المنخفضة والجودة لسنوات عدّة.

ولكنّ الشركات اليابانية نادراً ما طوّرت مواقع إستراتيجية مميزة، كالأنواع التي ناقشتها في هذه المقالة، في حين كانت الشركات التي طورت مثل تلك الإستراتيجيات (مثل شركات: سوني، وكانون، وسيجا) الاستثناء وليست القاعدة، فقد كانت معظم الشركات اليابانية تقلد وتحاكي بعضها، حيث يقدم المتنافسون جميعهم معظم أصناف المنتجات، والميزات، والخدمات إن لم يكن جميعها، وقد وظّفوا الإمكانيات كلّها، وقدّوا بعضهم حتى في طريقة تصميم مصانعهم وبنائها.

لقد أصبح تعرّف أخطار المنافسة على الطريقة اليابانية الآن أكثر سهولة؛ ففي ثمانينيات القرن الماضي، حيث كان المتنافسون يعملون بعيداً عن الحدود الإنتاجية، بدأ من الممكن الفوز في الكلفة والجودة إلى أجل غير مسمى، كانت الشركات اليابانية جميعها قادرة على النمو في الاقتصاد المحلي المتنامي، وعن طريق اختراق الأسواق العالمية، لقد بدأ وكأنه لا يمكن وقف اندفاعها، ولكن بعد أن ضاقت فجوة الفاعلية التشغيلية، وقعت هذه الشركات على نحو متزايد في فخّ من صنع أيديها، نوبت الابتعاد عن تدمير بعضها بالمعارك المدمرة التي تعصف الآن بأدائها، فسيكون على الشركات اليابانية تعلّم الإستراتيجية واعتمادها.

وللقيام بذلك، قد يكون على تلك الشركات التغلب على الحواجز الثقافية القوية، فالإبانيون معروفون بحبهم المطلق للإجماع، وللشركات اتجاه

قوي للتوسط لحلّ الاختلافات بين الأفراد بدلاً من إبرازها لهم، ولكن الإستراتيجية من الناحية الأخرى تتطلب خيارات صعبة، علاوة على أنّ تقليد الخدمة متأصل بعمق في نفوس اليابانيين، وهذا قد يدفعهم الذهاب إلى أبعادٍ لطلبية أي حاجة يعلن عنها العميل، وبذلك تنتهي الشركات التي تتنافس بهذه الطريقة إلى عدم وضوح موقعها المميز، ليصبح الواقع كلّ شيءٍ للعملاء جميعهم.

أخذ هذا النقاش عن اليابان من بحث المؤلف المقدم بالتعاون مع هيروتاكا تاكوشي، ومساعدة ماريكو ساكاكيبارا.

II. تستند الإستراتيجية إلى أنشطة فريدة

الإستراتيجية التنافسية هي أن تكون مختلفاً، وهذا يعني الاختيار المتعمد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة، فشركة الخطوط الجوية ساوث ويست - مثلاً - تقدم خدمات النقل لمسافات قصيرة، وبسعر منخفض، وخدمة الطيران من نقطة إلى أخرى بين المدن متوسطة الحجم والمطارات الثانوية في المدن الكبيرة، وتتجنب هذه الشركة المطارات الكبيرة، ولا تطير إلى مسافات طويلة، فعملاؤها المسافرون هم من رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب، وتجذب رحلاتها المتكررة وأسعارها المنخفضة الزبائن الذين يبحثون عن السعر المنخفض، الذي لولاه لسافروا عن طريق الحافلات أو السيارات، وتجذب أيضاً المسافرين الباحثين عن الراحة، الذين سيختارون شركات طيران أخرى تقدم خدمات متكاملة على الرحلات الأخرى.

يصف معظم المديرين الموقع الإستراتيجي من حيث عملاؤهم (حيث كان اهتمام شركة طيران ساوث ويست المسافرين الباحثين عن السعر الزهيد والراحة)، ولكن يكمن جوهر الإستراتيجية في الأنشطة، وذلك باختيار الأنشطة على نحو مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، وخلاف ذلك تكون الإستراتيجية ليست أكثر من مجرد شعار للتسويق لن يصمد أمام المنافسة.

تكوّنت شركة الطيران كاملة الخدمات لنقل الركاب من أيّ نقطة إلى أيّ نقطة أخرى تقريباً، وكذلك الوصول إلى عدد كبير من وجهات الطيران وخدمة المسافرين، بربط الرحلات الجوية بشركات طيران الخدمة الكاملة الأخرى، وتوظيف نظام محوري يعتمد على المطارات الرئيسية. ولجذب الركاب الذين يرغبون في مزيد من الراحة، توفر هذه الشركات خدمة الدرجة الأولى، أو خدمة درجة رجال الأعمال. أما لاستيعاب الركاب الذين يحتاجون إلى تغيير الطائرات، فإنها تنسق جداول طيرانها الزمنية وخدمة فحص الأمتعة ونقلها مع الشركات الأخرى، ولأنّ بعض الركاب سوف يسافرون لساعات عدّة، فإنّ الخطوط الجوية كلّها تقدم خدمات الوجبات الغذائية على متن رحلاتها.

في المقابل، تنسق شركة طيران ساوث ويست أنشطتها جميعها لتقديم خدمات منخفضة الكلفة، ومريحة على رحلات طيران خطوطها جميعها، وقد أصبح كلّ ذلك ممكناً من خلال الخدمات السريعة عند البوابة، التي لا تتعدى خمس عشرة دقيقة فقط، يُضاف إلى ذلك أن ساوث ويست تستطيع الحفاظ على تحليق طائراتها لساعات أطول من

منافسيها، وتقديم حركات مغادرة متكررة مع عدد أقل من الطائرات. لا تقدم ساوث ويست وجبات الطعام، ولا تحدّد المقاعد لركابها، ولا تشترك في تفتيش الأمتعة بين الشركات الناقلة الأخرى، ولا تقدم فئات مميزة من الخدمة، علاوة على الخدمات الآلية للحصول على التذاكر عند البوابة تشجع الزبائن على تجاوز وكلاء السفر، ودفع عمولات لهم، إضافة إلى ذلك كله، يعزّز أسطول طائراتها من طراز 737 كفاية الصيانة.

لقد حافظت شركة طيران ساوث ويست على موقع إستراتيجي فريد استناداً إلى مجموعة من الأنشطة المخططة بعناية، وبذلك لن تكون شركات الطيران التي تقدم الخدمات الكاملة والعاملة على خطوط طيران ساوث ويست نفسها قادرة على تقديم الخدمات المريحة نفسها بالسعر المنخفض نفسه.

وبالمثل، شركة إيكيا لمتاجر التجزئة لبيع الأثاث، ومقرها الرئيس في السويد، بموقع إستراتيجي ذي قيمة عالمية، حيث تستهدف إيكيا الشباب الذين يريدون نمطاً من الأثاث زهيد الثمن، وما ساعد على تحويل مفهوم التسويق هذا إلى موقع إستراتيجي هو مجموعة مصممة من الأنشطة تقوم بها بطريقة تختلف عن منافسيها.

دعنا نطلع على مخزن الأثاث النموذجي لها، ففي المعارض تُعرض عينات من البضائع، وقد تضم منطقة واحدة خمساً وعشرين أريكة، وتعرض منطقة أخرى خمس طاوولات للطعام لكن المعروضات

لا تمثل سوى جزء بسيط من الخيارات المتاحة للعملاء، فعشرات الكتب تعرض حوامل النسيج أو عينات الخشب أو الأنماط البديلة التي توفر للعملاء الآلاف من أصناف المنتجات للاختيار من بينها. يرافق مندوبو المبيعات في كثير من الأحيان العملاء في جولة في المتجر، ويجيبون عن أسئلتهم، ويساعدونهم على التنقل في هذه المتاهة من الخيارات، وعندما يقع اختيار العميل بالاختيار يُرسل الطلب إلى منتج آخر، ومع قليل من الحظ يُسلم الأثاث إلى منزل العميل في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. وهذه سلسلة قيمة تزيد من خدمة التخصيص ولكنها ذات كلفة عالية.

في المقابل، تخدم إيكيا العملاء الذين يرغبون في مقايضة الخدمة بالكلفة؛ فبدلاً من وجود مندوب مبيعات يصطحب العميل في أثناء تجواله في المخزن، تستخدم إيكيا نموذج الخدمة الذاتية على أساس ما هو معروف في المخزن، وبدلاً من الاعتماد على الشركات المصنّعة الخارجية فقط، تقوم إيكيا بعمل التصاميم الخاصة ذات الكلفة المنخفضة، والقائمة على الاستعداد لتجميع الأثاث ليتناسب مع موقعه في المنزل. في مخازنها الضخمة، وتعرض إيكيا كل ما تباعه من المنتجات في غرف مشابهة لغرف الجلوس؛ لذا لا يحتاج العملاء إلى مختص في التنسيقات (الديكورات) المنزلية لمساعدتهم على تخيل كيفية ترتيب القطع معاً، وتقع بجانب غرف العرض مخازن مليئة بالمنتجات الموضوعة في صناديق مرصوفة فوق المنصات، ويتوقع العملاء أن يقوموا بخدمة تسليم قطع الأثاث ونقلها بأنفسهم، حتى إنّ

إيكيا مستعدة لبيع حامل السقف لسيارتك الذي يمكن إعادته واسترداد ثمنه عندما تزورهم في المرة المقبلة.

على الرغم من أن كثيراً من مزاياها يعود إلى وجود خدمة (أخدم نفسك بنفسك) ، تقدم إيكيا عدداً من الخدمات الإضافية التي لا يقدمها منافسوها، مثل خدمة رعاية الطفل في أثناء زيارة المتجر، إضافة إلى ساعات الدوام الطويلة جداً، التي تتوافق مع احتياجات عملائها، الذين هم من الشباب، وليس الأثرياء، ويحبون إنجاب الأطفال (ولكن ليس لديهم مربية) ، ولأنهم يعملون من أجل لقمة العيش، فهم في حاجة إلى التسوق في ساعات خارج أوقات الدوام المعتاد.

البحث عن مواقع جديدة: النجاح والأفضلية في ريادة الأعمال

يمكن النظر إلى التنافس الإستراتيجي بأنه عملية إدراك لمواقف جديدة تبهر العملاء، وتجذبهم عن المواقف الحالية، أو جذب عملاء جدد إلى السوق؛ مثلاً: المتاجر الكبرى التي تقدم كميات كبيرة من البضائع في فئة منتج واحد، تأخذ حصتها في السوق من مجموعة كبيرة من المتاجر الصغيرة التي تقدم كميات محدودة في مجموعة أكبر من الفئات، وتجذب أوامر الشراء بوساطة جداول بالبضائع وأسعارها (كتالوجات) عن طريق البريد العملاء الذين ينشدون السهولة والراحة، ومن حيث المبدأ يواجه أصحاب المشروعات ورجال الأعمال التحديات نفسها في أثناء البحث وإيجاد مواقع إستراتيجية جديدة، أما في الممارسة العملية، ما يملك أول الداخلين الجدد إلى تلك المواقع الأفضلية.

لا تكون المواقع الإستراتيجية ظاهرة بوضوح للعيان في الأغلب، ويتطلب العثور عليها الإبداع والبصيرة، حيث يكتشف الداخلون الجدد في كثير من الأحيان

المواضع المميزة التي كانت متاحة للمنافسين ولكنهم تجاهلوا؛ فإيكيا - على سبيل المثال - تعرفت إلى مجموعة من العملاء تم تجاهلها، أو خدموا على نحو غير موفّق، حيث يستند دخول دائرة متاجر السيارات المستعملة في المدينة، ودخول شركة كارل ماكس في هذا المجال، إلى طريقة جديدة لأداء أنشطة واسعة لتجديد السيارات، وضمانات المنتج، وعدم المساومة في التسعير، والاستخدام المتطور للتمويل الداخلي الذي كان مقصوراً لمدّة طويلة على شاغلي الوظائف العليا.

يمكن للداخلين الجدد التّطوّر باحتلال المكان الذي تخلّى عنه منافس احتلّه في الماضي، وتراجع عن البقاء فيه بعد سنوات من التقليد والتداخل في المناطق المجاورة، وقد يتمكن الداخلون الجدد من إيجاد فرص ووظائف جديدة؛ بسبب الأنشطة المميزة المستمدة من شركاتهم الأخرى؛ فشركة كارل ماركس تستفيد جداً من خبرة دائرة سيارات المدينة في إدارة المخزون، والائتمان، وغيرها من الأنشطة في مجال تجارة التجزئة للإلكترونيات.

ولكن الأكثر شيوعاً في التسبب في فتح وظائف ومواقف جديدة هو التغيير، حيث تنشأ مجموعات جديدة من العملاء أو مناسبات الشراء، وتبرز احتياجات جديدة نتيجة لظهور المجتمعات وتطورها، إضافة إلى ظهور قنوات توزيع جديدة، وتطوير تقنيات جديدة، علاوة على أنّ آلات جديدة أو نظم معلومات حديثة صارت متاحة. وعندما تحدث مثل هذه التغييرات، يتمكن الوافدون الجدد غير المرتبطين بتاريخ طويل في هذه الصناعة في كثير من الأحيان، من إدراك تلك الفرص والمواقف المحتملة بسهولة أكبر؛ بسبب توافر طرق جديدة للمنافسة من غيرهم من المنافسين، وعلى عكس من يعملون في الوظائف مدة طويلة، يمكن أن يكون القادمون الجدد أكثر مرونة؛ لأنهم ليسوا مضطرين للقيام بأيّ من المقايضات مع أنشطتهم القائمة.

أصول المواقع الإستراتيجية

تتبع المواقع الإستراتيجية من ثلاثة مصادر مختلفة، لكنها متناغمة، وكثيراً ما تتداخل، هي:

1- يمكن أن تبنى المواقع على إنتاج مجموعة فرعية من المنتجات أو الخدمات الصناعية، التي أسميها المواقع المستندة إلى التنوع؛ لأنها تقوم على اختيار صنف المنتج أو الخدمة بدلاً من شرائح العملاء، إذ يصبح للمواقع المستندة إلى التنوع منطق اقتصادي عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعات مميزة من الأنشطة.

جيفي لوب انترناشيونال، - مثلاً - متخصصة في مواد تشحيم السيارات، ولا تقدم أي خدمة تصليح أخرى للسيارات أو خدمات الصيانة، وتقدم الشركة خدمة أسرع وبكلفة أقل من محال تصليح السيارات، وهذا مزيج جذاب، حيث إن كثيراً من الزبائن يقسمون مشترياتهم؛ فيشترون زيوت التشحيم من المنافس المتخصص في ذلك؛ جيفي لوب، في حين يتوجهون إلى المنافسين الآخرين للخدمات الأخرى.

فان جارد جروب، الشركة الرائدة في صناعة صناديق الاستثمار المشترك، مثال آخر للمواقع المستندة إلى التنوع، حيث توفر فان جارد مجموعة الأسهم العادية، والسندات، وصناديق أسواق المال التي تقدم أداءً يمكن التنبؤ به، وهي ذات نفقات منخفضة جداً؛ لذا تنهج الشركة نهج الاستثمار الذي يضحّي عمداً بالأداء الاستثنائي في سنة واحدة

وضمن الأداء الجيد النسبي كل عام، ففان جارد معروفة بصورة مميزة، مثلاً لمؤشرات صناديقها، فهي تتجنب القيام بالرهانات على أسعار الفائدة، وتدير بصورة واضحة مجموعات الأسهم الصغيرة، حيث يحافظ مديرو الصناديق على إبقاء مستويات التداول منخفضة، ما يبقي النفقات متدنية. إضافة إلى ذلك، لا تشجع الشركة الزبائن على الشراء والبيع السريع؛ لأن ذلك يزيد النفقات، ويمكن أن يجبر هذا الطلب مدير الصندوق على التداول من أجل استثمار رأس مال جديد، وجمع المال لفك الرهون، وتهيء فان جارد أيضاً باتساق نهجاً منخفض الكلفة لإدارة التوزيع، وخدمة العملاء، والتسويق، وبذلك يشمل كثير من المستثمرين واحداً أو أكثر من صناديق فان جارد في محافظهم، في حين يشترون السندات بقوة من المنافسين الآخرين.

إن الأشخاص الذين يتعاملون مع فان جارد أو جيفي لوب يستجيبون عادة لخدمات قيمة متفوقة لنوع معين من الخدمات، حيث يمكن للشركات المستندة إلى مجموعة متنوعة من المواقع أن تخدم مجموعة واسعة من العملاء، ولكن بالنسبة إلى معظمهم فهي تلبى مجموعة فرعية فقط من احتياجاتهم.

2- خدمة معظم احتياجات مجموعة معينة من العملاء أوجميعها، وأسمي هذه المواقع على أساس الاحتياجات، التي تأتي أقرب إلى التفكير التقليدي في استهداف شريحة من العملاء، فهي تنشأ عندما توجد مجموعة من العملاء مختلفين في احتياجاتهم، وعندما يمكن أن تكون مجموعة مصممة خصيصاً للأنشطة تخدم

أولئك بصورة أفضل، حيث إن بعض مجموعات من الزبائن أكثر حساسية للأسعار من غيرها، وتتطلب ميزات مختلفة للمنتج، وتحتاج إلى كميات متفاوتة من المعلومات والدعم، والخدمات، عملاء إيكيا مثال جيد لمثل هذه المجموعة؛ فإيكيا تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء المستهدفين جميعها من أثاث المنزل، وليس مجرد مجموعة فرعية منهم.

تنشأ المواقع البديلة المستندة إلى الاحتياجات عندما يحتاج العميل نفسه إلى احتياجات مختلفة في مناسبات مختلفة، أو لأنواع مختلفة من المعاملات، فالشخص نفسه - مثلاً - قد يحتاج عند السفر في رحلة للأعمال التجارية احتياجات تختلف عما يحتاج إليه عند السفر للمتعة مع الأسرة. وستكون لشركات العصائر، المشتري الأكبر للعلب - مثلاً - إلى احتياجات مختلفة عند الشراء من المورد الأساسي منها عند الشراء من المورد الثانوي.

إذن، من البديهي لمعظم المديرين تصور أعمالهم من حيث احتياجات العملاء الذين يجتمعون معهم، ولكن العنصر الحاسم للمواقع المستندة إلى الاحتياجات ليس بديهيًا كما يبدو وغالبًا ما يتم التفاوضي عنه، إذ إن الاختلافات في الاحتياجات لا تترجم إلى مواقف ذات معنى ما لم تختلف مجموعة الأنشطة الممتازة التي ستليها، وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيستطيع كل من المتنافسين تلبية تلك الاحتياجات نفسها، وبذلك لن يوجد أي شيء فريد أو قيم في تحديد المواقع.

الاتصال مع الإستراتيجيات العامة

في كتاب الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy, the Free Press, 1985، أدخلت مفهوم الإستراتيجيات العامة، وكلفة القيادة، والتمايز، والتركيز؛ لتمثيل المواقف الإستراتيجية البديلة في أي صناعة، إذ تبقى الإستراتيجيات العامة مفيدة لتوصيف المواقف الإستراتيجية عند أبسط وأوسع مستوى؛ فنان جارد - على سبيل المثال - مثال على إستراتيجية كلفة القيادة، في حين أن إيكيا مع مجموعة عملائها الضيقة، مثال على التركيز على أساس الكلفة. أما نيوتروجينا، فمثال يحرص على التمايز، حيث تعمل أسس تحديد المواقف بما في ذلك التنوع، والاحتياجات، وإمكان الوصول، على رفع فهم تلك الإستراتيجيات العامة إلى المستوى الأكبر من الدقة، إذ تشدد كل من إيكيا، وساوث ويست على أساس الكلفة على سبيل المثال، ولكن يستند اهتمام إيكيا إلى احتياجات مجموعة العملاء، في الوقت الذي تحرص فيه ساوث ويست على تقديم مجموعة متنوعة من خدمة محدّدة.

أظهر إطار الإستراتيجيات العامة الحاجة إلى الاختيار؛ لتجنب الوقوع في شباك ما وصفته بالتناقضات المتأصلة في الإستراتيجيات المختلفة، وتظهر المفاضلات بين أنشطة المواقف المتعارضة هذه التناقضات وتفسرها، أما وأفضل مثال على ذلك، فشركة وينس لايت كوتيننتال التي حاولت المنافسة بطريقتين في آن واحد، ولكن الفشل كان مصيرها.

في الخدمات المصرفية الخاصة، تستهدف شركة بسمر الاستثمارية الائتمانية الأسر التي تملك ما يساوي خمسة ملايين دولار حدًا أدنى من الأصول القابلة للاستثمار، والتي تريد المحافظة على رأس المال جنبًا إلى جنب مع تزايد الثروة، فعندما عيّنت شركة بسمر ضابط حساب متطورًا واحدًا لكل أربع عشرة أسرة فإن هذه الشركة

تكون قد أسست أنشطتها للخدمات الشخصية، ومن المرجح أن تعقد الاجتماعات في مزرعة العميل أو يخته، وليس في مكتب الشركة. تقدم شركة بسمر مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة ومن ذلك إدارة الاستثمار والعقارات، والإشراف على الاستثمارات النفطية والغاز، والمحاسبة لخيول السباق والطائرات. إنَّ القروض التي تُعدُّ العنصر الرئيس في معظم المصارف الخاصة، هي نادرًا ما يحتاج إليها عملاء بسمر، وتشكل نسبة ضئيلة من عملائها ودخلها. وعلى الرغم من التعويض الأكثر سخاءً لضباط الحساب والتكلفة العالية للموظفين التي تشكِّل نسبة مئوية كبيرة من النفقات التشغيلية، تُنتج تميز بسمر مع الزبائن المستهدفين عائدًا على حقوق المساهمين يقدر بأن يكون أعلى من أي منافس مصرفي خاص.

في المقابل، يقدِّم مصرف سيتي الخاص على العكس من بسمر، خدماته للعملاء الذين يملكون من الأصول نحو مئتين وخمسين ألف دولار حدًّا أدنى، الذين يريدون سهولة الحصول على القروض لغايات الرهن العقاري وتمويل الصفقات الكبيرة. مديرو الحسابات في (سيتي بنك) هم في المقام الأول المقرضين، وعندما يحتاج العملاء إلى خدمات أخرى، يحيلهم مدير الحسابات إلى المختصين في المصرف، الذي يقوم كلُّ منهم بمعالجة المنتجات الجاهزة.

نظام (سيتي بنك) أقل تخصصًا بحسب الطلب من بسمر، ويسمح بوجود أن تكون نسبة المدير إلى العميل أقل من (1:125)، حيث تعقد اجتماعات المكتب مرتين في السنة فقط لأكبر العملاء، وقد

خصّص كلّ من بسمر وسيتي بنك أنشطتهما لتلبية احتياجات مجموعة مختلفة من عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، حيث لا تكون سلسلة القيمة نفسها قادرة على تلبية احتياجات المجموعتين بصورة مربحة على حد سواء.

3- تجزئة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم بطرق مختلفة، وعلى الرغم من تشابه احتياجاتهم لاحتياجات العملاء الآخرين، تكون الطرق المخصصة لأنشطة الوصول إليهم مختلفة، حيث أسمى هذا بالمواقع المستندة إلى سهولة الوصول إلى مكان العميل أو أي شيء يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى الزبائن بأفضل طريقة.

تجزئة العملاء وفق سهولة الوصول إليهم أقل شيوعاً، وأقل فهمًا من غيرها من القاعدتين الآخرين؛ فشركة تجمّع سينما كارمك - مثلاً - تشغل دور السينما حصراً في المدن والبلدات ذات الكثافة السكانية الأقل من مئتي ألف نسمة، فكيف تكسب كارمك المال في الأسواق التي هي ليست صغيرة فحسب، بل أيضاً لن تدعم أسعار التذاكر في المدن الكبرى؟ إنها تقوم بذلك بوساطة مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى هيكل نفقات منخفض، ويمكن تقديم الخدمة لعملاء بلدة كارمك الصغيرة عن طريق تجمّعات دور سينما موحّدة، منخفضة النفقات، و تتطلب عددًا قليلاً من الشاشات، وتقنية عرض ضوئي أقل تطوراً من دور عرض المدن الكبرى، حيث يساعد نظام معلومات ملكية الشركة وإدارتها على القضاء على الحاجة إلى موظفين إداريين محليين أكثر من مدير مسرح واحد.

تجني كارمك المزايا الإضافية من مركزية الشراء، وانخفاض نفقات الإيجار والرواتب (بسبب مواقعها)، وصغر حجم النفقات العامة للشركات التي تصل إلى أقل من 2% (متوسط نفقات الصناعة 5%)، ويسمح العمل في المجتمعات الصغيرة لكارمك بممارسة التسويق الشخصي، حيث يعرف مدير تجمع دور السينما الناس المحليين شخصياً، ويعزز حضورهم باتصالات شخصية، ولأنها المهيمنة إن لم تكن الوحيدة في السوق، تكون المنافسة الرئيسة في كثير من الأحيان مباريات فريق كرة القدم في المدرسة الثانوية، ولكن تبقى كارمن أيضاً قادرة على اختيار الأفلام، والتفاوض على شروط مع الموزعين على نحو أفضل.

إنّ الوصول إلى عملاء المناطق الريفية مقابل عملاء المناطق الحضرية واحد من الأمثلة على سهولة أنشطة الوصول إلى مناطق البيع المختلفة، إضافة إلى أنّ خدمة مجموعة قليلة من العملاء بدلاً من مجموعة كبيرة، وخدمة مجموعة مكتظة في مكان واحد بدلاً من خدمة عملاء موزعين على مساحة سكانية واسعة، هي الأخرى أمثلة على أفضل وسيلة لتخطيط للتسويق، وإعداد الطلبات، والخدمات المعلوماتية (اللوجستية) وأنشطة خدمات ما بعد البيع لتلبية الاحتياجات المتماثلة كثيراً للمجموعات المتميزة، ولكنها ستكون مختلفة أيضاً.

إنّ تحديد المواقع ليست فقط الخروج من البيئة المكانية، حيث يمكن أن يكون الموقف الناشئ من أي من المصادر كبيراً أو ضيقاً.

ولكن منافساً حريصاً على التركيز - مثل إيكيا - يستهدف الاحتياجات المخصوصة بمجموعة فرعية من العملاء، ويصمم أنشطته وفقاً لذلك. عادة ما ينجح المتنافسون الذي يحرصون على استقطاب مجموعات العملاء الذين يتطلبون خدمات زائدة (يدفعون سعراً أعلى) أكثر من المنافسين المطلوبين على نطاق أوسع، أو الذين يرغبون في خدمات قليلة (يدفعون سعراً أقل)، ومثال ذلك: يخدم المنافسون على نطاق واسع، مثل فان جارد أو دلتا إير لاينز، مجموعة واسعة من العملاء، ويقومون بمجموعة من الأنشطة المصممة لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء المشتركة، ولكن هؤلاء المنافسين يتجاهلون أو يلبون احتياجات مجموعات العملاء الأكثر طلباً بصورة خاصة جزئياً.

مهما كانت أسس التنوع، والاحتياجات، وسهولة الوصول، أو بعض من مزيج هذه الأسس الثلاثة، فإن تحديد المواقع يتطلب مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصاً لأنها مرتبطة باختلافات العرض دائماً؛ أي الاختلافات في الأنشطة، ومع ذلك: لا يكون تحديد المواقع مرتبطاً بجانب اختلافات الطلب، أو العملاء، فالتنوع وسهولة الوصول على وجه الخصوص، لا يعتمدان على اختلافات أي عميل، ومع ذلك وفي الممارسة العملية، عادة ما يترافق التنوع أو سهولة الوصول مع اختلافات الاحتياجات، فالأذواق؛ أي احتياجات عملاء بلدة كارمك الصغيرة - مثلاً - تميل إلى الأفلام الفكاهية، وأفلام رعاة البقر، وأفلام الحركة، والترفيه العائلي؛ لذا لا تشغل كارمك أي أفلام مصنفة بالتصنيف (NC-17)؛ أي لا يسمح بدخول من هم دون عمر سبعة عشر.

وبعد تعريف المواقع، يمكننا الآن أن نبدأ بالإجابة عن السؤال: ما الإستراتيجية؟ الجواب: الإستراتيجية هي إيجاد موقع فريد من نوعه وذو قيمة، وينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة. فإذا لم يوجد سوى موقع مثالي واحد، لما وجدت حاجة إلى الإستراتيجية. ستواجه الشركات أمراً حتمياً بسيطاً؛ إنه الفوز في السباق للاكتشاف واستباق الآخرين. يكمن جوهر التّوضع الإستراتيجي في اختيار الأنشطة التي تختلف عن أنشطة المنافسين، وإذا كانت مجموعة الأنشطة نفسها هي الأفضل لتحقيق التّمايز، وتلبية الاحتياجات جميعها، وسهولة الوصول إلى العملاء كافة، عندها تستطيع الشركات أن تتحول بسهولة فيما بينها، ومن ثم تحدد الفاعلية التشغيلية الأداء.

III. التّوضع الإستراتيجي المستدام يتطلب المفاضلات

إنّ اختيار الموقع الفريد من نوعه ليس كافياً لضمان ميزة الاستدامة، ويجذب الموقع الفريد التقليد من الآخرين، الذين من المحتمل أن يقلّدوه في واحدة من طريقتين، هما: 1- يمكن للمنافس إعادة هيكلة نفسه ليتناسب أدائه مع الأداء المتفوق؛ فجي سي بيني - مثلاً - يحاول تغيير موقفه الذي قلّد من قبل سيرز لموقف أكثر رفئياً، معتمداً على الأزياء، وبيع المنسوجات الرخيصة بالتجزئة. 2- المناطق المتداخلة، وهي الأكثر شيوعاً، حيث يسعى المتطفل للحصول على الفوائد المترتبة على موقف الناجح في حين يحافظ على مكانته الحالية، فهو يضيف ميزات جديدة، وخدمات، أو تقنيات إلى الأنشطة التي ينفذها حالياً.

أما أولئك الذين يجادلون أنّ باستطاعة المنافسين نسخ أيّ موقف في السوق، فنقول لهم: إنّ صناعة الطيران حالة اختبار مثالية، وقد يبدو أنّ أيّ منافس تقريباً يمكن أن يقلد أنشطة أيّ شركة طيران أخرى، وتستطيع أيّ شركة طيران شراء الطائرات نفسها، واستئجار البوابات، ومطابقة قوائم الطعام، وإصدار التذاكر، وخدمات مناولة الأمتعة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى.

علمت كونتيننتال إيرلاينز كيف كانت شركة طيران ساوث ويست تقدم خدماتها على نحو ممتاز، فقررت تقليدها مع الحفاظ على مكانتها شركة كاملة الخدمات، وشرعت في مجارة شركة ساوث ويست على عدد من المسارات نقطة إثر أخرى، فأُسست خدمة جديدة، وأطلقت عليها اسم خدمة كونتيننتال لايت، وتخلّصت في هذه الخدمة من وجبات الطعام وخدمة الدرجة الأولى، مقابل زيادة عدد الرحلات المغادرة، إضافة إلى تخفيض أسعار التذاكر، علاوة على تقليل الوقت الذي يستغرق على البوابة. ولأنّ شركة طيران كونتيننتال بقيت شركة تقدّم خدمات كاملة على الخطوط الأخرى، استمرت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها من الطائرات المختلط، وتقديم خدمات نقل الأمتعة، والوجبات، وحجز المقاعد.

ولكن لا يصبح الموقع إستراتيجياً مستداماً ما لم توجد مفاضلات ومقايضة مع غيره من المواقف، التي تحدث عندما تكون الأنشطة غير متوافقة. والمقايضة تعني ببساطة، وسيلة مفاضلة وجود الشيء الكثير من عنصر ما يتطلب وجود عنصر آخر بكميات أقل، حيث يمكن أن

تختار إحدى شركات الطيران خدمة تقديم الوجبات، وإضافة النفقات، وقلة الوقت المُستغرق عند البوابة، أو لا تختار ذلك، لكنها لا تستطيع أن تفعل الاثنين في الوقت ذاته دون تحمل أوجه القصور الرئيسة.

توجب المفاضلات وجود الحاجة إلى الاختيار والحماية ضد المتومضعين والمنتشرين. لنأخذ صابون نيوتروجينا مثلاً؛ فقد حدّدت نيوتروجينا كوربوريشن مواقعها المستندة إلى مجموعة متنوعة من الصابون (اللطيف على البشرة)، وهو صابون خالٍ من الرّواسب، وذو درجة حموضة متوازنة، ومع كثرة مراجعات أطباء الجلدية والتناسلية، تبدو إستراتيجية نيوتروجينا في التسويق شركة دواء أكثر منها صانع صابون؛ فهي تعلن في المجلات الطبية، وترسل البريد المباشر إلى الأطباء، وتحضر المؤتمرات الطبية، وتجري البحوث في معهد مستحضرات العناية بالبشرة المخصوص بها. ولتعزيز موقعها، حصرت نيوتروجينا حملات توزيع منتجاتها في الصيدليات، وتجنبت حملات ترويج الأسعار، إضافة إلى أنّها تستخدم عملية تصنيع بطيئة في صبّ قالب الصابون الهشّ.

وباختيارها هذا الموقف، رفضت نيوتروجينا إضافة مزيلاات العرق، ومُليّنات البشرة التي يرغب كثير من العملاء في وجودها في الصابون الذي يستعملونه؛ لذا تخلّت عن كميات البيع الكبيرة عن طريق بيع منتجاتها في محال السوبر ماركت، وباستخدام الترويج من بحملات تخفيض الأسعار، وهي بذلك ضحت بكفاية التصنيع لتحقيق سمات الصابون المطلوب، ففي تحديد المواقع الأصلية،

قامت نيوتروجينا بمجموعة كبيرة وكاملة من المقايضات مثل تلك المقايضات التي تحمي الشركة من المقلدين.

تنشأ المقايضات لأسباب ثلاثة، هي: 1- عدم الاتساق في الصورة أو السمعة؛ فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من العناصر القيمة، قد تفتقر إلى المصدقية، وتربك العملاء، أو قد تلتطخ سمعتها إذا قدّمت نوعاً آخر من العناصر ذات القيمة المختلفة، أو حتى محاولة تقديم أمرين غير متناسقين في الوقت نفسه؛ مثلاً: الصابون عاجي اللون، الذي يعدُّ صابوناً أساسياً غير مكلف، سيكون من الصعب إعادة تكوين صورته لتضاهي صابون نيوتروجينا ذا السمعة (الطبية) الراقية؛ فجهود إيجاد صورة جديدة عادة ما تكلف عشرات أو مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبرى، وهذا بعدّ ذاته عائق كبير وقوي أمام أيّ شركة ترغب في التقليد.

الأهم من ذلك، نشوء المقايضات من الأنشطة نفسها، فالمواقف المختلفة (مع أنشطتها المصممة خصيصاً لها) تتطلب استعدادات مختلفة للمنتجات، والمعدات، وسلوك الموظفين، والمهارات، ونظم الإدارة، فكثير من المقايضات تظهر التشدد، وعدم المرونة في الآلات، والناس، أو النظم، فكلما زادت إيكيا من تخصيص أنشطتها من أجل خفض النفقات، عن طريق ترك عملائها القيام بالنقل والتسليم المخصوص بهم، قلت قدرتها على إرضاء العملاء الذين يحتاجون إلى مستويات أعلى من الخدمة.

ومع ذلك، يمكن أن تكون المفاضلات أكثر بساطة، وبصورة عامة تدمر القيمة إذا أُعيد تكوين النشاط لإعطائه قيمة أعلى أقل؛ مثلاً: لو كان مندوب مبيعات معين قادراً على توفير مستوى عالٍ من المساعدة لعميل واحد وليس لآخر، فسُتهدر مواهبه (وبعض من نفقاته) على العميل الثاني. وعلاوة على ذلك، يمكن تحسين الإنتاجية عندما يكون الاختلاف في النشاط محدوداً، فمن خلال توفير مستوى عالٍ من المساعدة طوال الوقت، يمكن لمندوب المبيعات ولنشاط المبيعات بكامله في كثير من الأحيان تحقيق كفايات التعلم ونطاق الخدمة.

3- القيود على التنسيق الداخلي والسيطرة عليه، فمن خلال اختيار المنافسة بوضوح في اتجاه واحد وليس بآخر، تكون الإدارة العليا قد جعلت الأولويات التنظيمية واضحة. أما الشركات التي تحاول أن تكون كل شيء للعملاء جميعهم، فإنها تخاطر بالتسبب في الفوضى والإرباك والارتباك في مواقع الموظفين الذين يحاولون القيام بالقرارات التشغيلية يوماً بيوم دون وجود إطار واضح.

تنتشر مواقف المقايضات في المسابقات، وهي ضرورية للإستراتيجية؛ فهي تتسبب في إيجاد الحاجة إلى الاختيار، وتحدد بصورة هادفة مما تقدمه الشركة، وتمنع التداخل أو تغيير المواضيع؛ لأن المنافسين المنخرطين في هذه المقايضات يقوِّضون إستراتيجياتهم، ويحطون من قيمة أنشطتهم القائمة.

في نهاية المطاف، تسببت المقايضات في وقف عمل كونتيننتال لايت، وخسرت شركة الخطوط الجوية مئات الملايين من الدولارات،

وفقد رئيسها التنفيذي منصبه، فقد تأخرت طائراتها في الإقلاع عند مغادرتها مطارات المدن المزدحمة، أو تباطأت عند البوابات بسبب تحويل الأمتعة، وتسبب التأخر في مواعيد إقلاع الرحلات الجوية ووصولها، وكذلك إلغاؤها في آلاف الشكاوى يوميًا. لم تكن كونتيننتال لايته قادرة على منافسة الأسعار الموجودة في السوق، في الوقت الذي كانت فيه تدفع العمولات لوكلاء السفر القياسية، ولم يكن بإمكانها أيضًا القيام بالعمل دون وساطة وكلاء السفر من أجل خدماتها للأعمال الكاملة.

خفّضت الخطوط الجوية كونتيننتال العمولات على كل من الرحلات جميعها، وخطوط طيرانها، وفي المثل لم تتمكن من تقديم خدمات المسافرين الدائمين الذين يشتررون تذاكرها زهيدة الثمن. مرة أخرى، قامت بالمقايضات عن طريق خفض مكافآت برنامج المسافرين الدائم على رحلات خطوطها جميعها، فكانت النتيجة: وكلاء سفر غاضبون، وعملاء دون خدمات كاملة.

حاولت شركة خطوط كونتيننتال المنافسة بتطبيق طريقتين في آن واحد؛ حاولت أن تكون شركة طيران بأسعار منخفضة على بعض من خطوط طيرانها، وشركة خدمات كاملة على خطوط طيران أخرى. لقد تكبدت شركة طيران كونتيننتال خسائر هائلة لتدخل أعمالها، ولو لم توجد مقايضة بين الموقفين، لكان بإمكانها النجاح، ولكن عدم وجود المقايضات وغيابها أمر خطير، يمثل نصف الحقيقة التي يجب على المديرين نسيانها؛ فالجودة لا تكون دائمًا حرة، فقد

تصادف أن كانت المواقف المناسبة لشركة طيران ساوث والجودة العالية من خلال عمل واحد، متوافقةً مع النفقات المنخفضة؛ لأنَّ رحلاتها المتكررة دُعمت بعدد من الممارسات المنخفضة الكلف، وأوقات الانتظار القصيرة عند البوابات، والتذاكر الإلكترونية، على سبيل المثال لا الحصر، ومع ذلك فالجوانب الأخرى لجودة الخطوط الجوية، مثل تحديد المقاعد، أو تقديم الوجبات، أو تمرير الأمتعة، تتطلب نفقات مرتفعة لتوفيرها.

بوجه عام، عادة ما تقوم المقايضات الزائفة بين الكلفة والجودة في المقام الأول عندما توجد جهود ضائعة، ومراقبة أو دقة ضعيفة، أو ضعف في التنسيق، ويصبح التحسين من حيث الكلفة والتمايز في وقت واحد ممكن التحقيق فقط عندما تبدأ الشركة متخلفة عن الحدود الإنتاجية، أو عندما تتحول الحدود بعيداً نحو الخارج، وتصبح المقايضات بين الكلفة والتمايز أمراً حقيقياً جدّافي الواقع، عند الحدود الإنتاجية وعندما تكون الشركات قد حققت أفضل الممارسات الحالية.

بعد عشر سنوات من الاستمتاع بالمزايا الإنتاجية، اصطدمت حديثاً كلٌّ من شركة هوندا موتور وتويوتا موتور كوربوريشن بالحدود الإنتاجية العليا، ففي عام 1995م، واجهت كلٌّ من الشركتين زيادة مقاومة العملاء لارتفاع أسعار السيارات، فوجدت هوندا أنَّ الطريق الوحيد لإنتاج سيارة ذات كلفة أقلّ هو إنقاص عدد الميزات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، استبدل طبل الفرامل المنخفض السعر بقرص الفرامل الخلفي في

سيارات هوندا سيفيك، إضافة إلى استعمالها نسيجاً رخيص الثمن لتغطية المقاعد الخلفية، على أمل ألا يلاحظ العملاء ذلك.

وعندما حاولت شركة تويوتا بيع سيارة كورولا الأكثر مبيعاً في اليابان دون دهان المصاّد، واستعمال مقاعد رخيصة، تمرد الزبائن، فتوقّفت الشركة بسرعة عن إنتاج النموذج الجديد.

على مدى العقد الماضي، ومع تحسين المديرين الفاعلية التشغيلية إلى حدّ كبير، فقد استوعبوا أنّ فكرة القضاء على المقايضات أمر جيد، أما إذا لم تتوافر المقايضات، فلن تكون الشركات قادرة على تحقيق ميزة الاستدامة، وهذا يوجب التسارع المستمر للبقاء في مكانهم فقط.

بالعودة مرة أخرى إلى السؤال: ما الإستراتيجية؟ سنجد أنّ المقايضات قد أضافت جانباً جديداً إلى الإجابة؛ فالإستراتيجية هي القيام بالمقايضة عند المنافسة، حيث يكمن جوهرها في اختيار ما الذي يجب عدم القيام به، فمن غير المقايضات، لن توجد حاجة إلى الاختيار. وعليه، لا حاجة إلى وجود الإستراتيجية؛ حيث يمكن تقليد أيّ فكرة جيدة بسرعة، و مرة أخرى سيعتمد الأداء كلياً على الفاعلية التشغيلية.

IV. يحضّر التوافق كلاً من ميزتي التنافس والاستدامة

لا تحدّد خيارات المواقف الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها، وكيفية تكوين الأنشطة الفردية فقط، بل تحدّد كيفية ارتباط هذه

الأنشطة معاً، ففي حين أن الفاعلية التشغيلية تعنى بتحقيق التميز في الأنشطة الفردية، أو الوظائف؛ فإن الإستراتيجية تعنى بالجمع بينها.

فوقت الانتظار القصير عند بوابة شركة طيران ساوث ويست، الذي يسمح برحلات مغادرة متكررة، والتوسع في استخدام الطائرات، ضروري لمواقفها المريحة ذات الكلفة المنخفضة، ولكن كيف تحقق شركة ساوث ويست ذلك؟ يكمن جزء من الجواب في طواقم البوابات والطواقم الأرضية ذات الأجور المرتفعة، التي يعزز إنتاجيتها مرونة قواعد الاتحاد، غير أن الجزء الأكبر من الجواب يكمن في كيفية قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة الأخرى؛ ففي غياب خدمات تقديم الطعام، وعدم وجود حجوزات للمقاعد، وعدم وجود خدمات نقل الأمتعة بين شركات الطيران الأخرى، تتجنب ساوث ويست الحاجة إلى القيام بأنشطة تبطئ شركات الطيران الأخرى، إضافة إلى أنها تختار المطارات وخطوط الطيران التي تؤدي إلى تجنب أي تأخير نتيجة الازدحام؛ فحدود ساوث ويست الصارمة على نوع خطوط الطيران وطول الطريق منها وإليها، يجعل استخدام نوع موحد من الطائرات ممكناً: فكل طائرة تسيرها ساوث ويست هي من طراز بوينغ (737).

ما هي كفاية ساوث ويست الرئيسة؟ وما عوامل نجاحها الأساسية؟ والجواب الصحيح أن كل شيء مهم في نظرها، حيث تتضمن إستراتيجية ساوث ويست منظومة متكاملة من الأنشطة، وليس مجموعة من الأجزاء، وبذلك تأتي ميزتها التنافسية من توافق أنشطتها، وتعزيز الواحد منها الآخر.

يعمل التوافق على منع المقلدين إنشاء سلسلة قوية بقوة أقوى روابطها، وكما هي الحال في معظم الشركات الجيدة، تكمل أنشطة ساوث ويست بعضها بطرق توجد قيمة اقتصادية حقيقية، حيث تنخفض كلفة أحد الأنشطة مثلاً؛ بسبب طريقة تنفيذ الأنشطة الأخرى، وبالمثل يمكن تعزيز قيمة أحد الأنشطة للعملاء عن طريق تعزيز أنشطة الشركة الأخرى، فيعمل التوافق الإستراتيجي وبهذه الطريقة على إيجاد ميزة تنافسية وربحية متفوقة.

أنواع التوافق

يعدُّ التوافق بين السياسات الوظيفية واحداً من أقدم الأفكار التي تتناول سمة الإستراتيجية، ومع ذلك فقد نُحيت جانباً تدريجياً بنظر الإجراءات الإدارية، فبدلاً من النظر إلى الشركة بصورة كلية، تحوّل المدبرون إلى الكفايات (الأساسية)، والموارد (الحرجة)، وعوامل النجاح (الرئيسية)، إذ يعد التوافق في الواقع عنصراً مركزياً للميزة التنافسية أكثر بكثير مما يتخيله المدبرون.

إنَّ التوافق مهمٌ بسبب تأثير الأنشطة المنفصلة بعضها في بعض، حيث تحصل فرق التسويق المتطورة - مثلاً - على ميزة أكبر عندما يجسّد منتج الشركة تقنية استثنائية، ويؤكد نهجها مساعدة العملاء ودعمهم، علاوة على أنّ خطّ الإنتاج الذي ينتج أصنافاً مختلفة ذات جودة عالية يعدُّ أكثر قيمة عندما يُدمج مع نظام جرد و تلبية الطلبات الذي من شأنه تقليل الحاجة إلى تخزين البضائع المنتجة، ومع عمليات

بيع المعدّة تبرر التخصيص وتشجيعه، وشعار ترويج يؤكد منافع تنوّع المنتج الذي يلبي احتياجات العميل المحدّدة. مثل هذا التكامل واسع الانتشار في الإستراتيجية، وعلى الرّغم من أنّ التوافق بين الأنشطة أمر عام وشائع، وينطبق على كثير من الشركات، فإنّ التوافق الأكثر قيمة هو الذي يحدّد بالإستراتيجية؛ بسبب تعزيزه لموقف متفرد ويضخم المقايضات.²

توجد ثلاثة أنواع من التوافق متكاملة لا متناقضة: التوافق من الدرجة الأولى، وهو الاتساق البسيط بين كلّ نشاط أو وظيفة والإستراتيجية الكلية؛ مثال ذلك شركة فان جارد التي تعمل على توافق أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات، حيث يقلل ذلك من تبدّل المحافظ، وبذلك لا تحتاج إلى مديريين ذي كلفة مكافآت عالية، حيث توزّع الشركة الموارد المالية مباشرة، وتتجنب عمولات الوسطاء، إضافة إلى أنّها تحدّ من نفقات الإعلانات، معتمدة على العلاقات العامة والتوصيات الشخصية، أضف إلى هذا أنّها تربط مكافآت الموظفين بالتوفير في النفقات.

يضمن الاتساق تراكمية المزايا التنافسية للأنشطة، فلا تتآكل ولا تلغي بعضها، ما يجعل تواصل الإستراتيجية أسهل مع العملاء، والموظفين، والمساهمين، ويحسنّ التنفيذ عن طريق أفق واحد في الشركة.

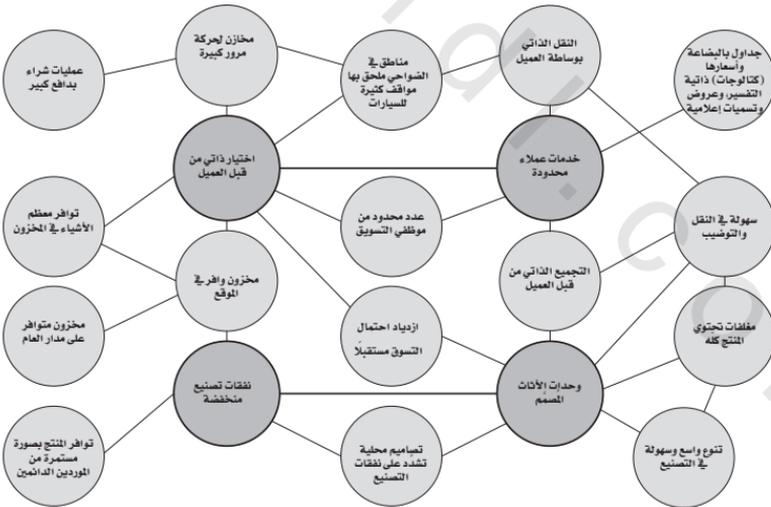
أما التوافق من الدرجة الثانية، فيحدث عندما تُعزّز الأنشطة؛ فشركة نيوتروجينا - على سبيل المثال - تسوّق منتجاتها في أسواق الفنادق الراقية الحريضة على تقديم صابون لضيوفها، نصح به أطباء الأمراض الجلدية، وتمنح الفنادق نيوتروجينا امتياز استخدام التعبئة والتغليف المتبع من قبل الفندق، في حين يُطلب إلى شركات الصابون الأخرى وضع اسم الفندق على غُلف منتجاتها، ومتى استعمل الضيوف صابون نيوتروجينا مرة واحدة في أحد الفنادق الفاخرة، يصبحون أكثر عرضة لشرائه من الصيدلية، أو سؤال طبيب الجلدية عن منافعه، ففي هذه الحالة تُعزّز أنشطة تسويق نيوتروجينا الطبية والفندقية كلٌّ منهما الآخر، وتخفّض نفقات التسويق.

وفي مثال آخر، تبيع مؤسسة بيك خطأ ضيقاً من الأقلام المعيارية المنخفضة الأسعار عملياً إلى أسواق العملاء الكبرى كلها تقريباً (التجزئة، والتجارية، والترويجية، والهدايا) عن طريق كلِّ ما هو متاح من القنوات تقريباً. وكما هي الحال مع أيِّ مجموعة من المواقف المتنوعة التي تخدم مجموعة واسعة من العملاء، تؤكد بيك حاجة مرغوبة عند الناس (سعر منخفض لقلم مقبول). تلجأ المؤسسة إلى نهج التسويق الواسع الانتشار (قوة تسويق كبيرة، وإعلانات تلفازية كثيرة متكررة). تكسب بيك فوائد التناسق عبر الأنشطة كافة تقريباً، ومن ذلك تصميم المنتج الذي يحرص على سهولة

التصنيع، وإنشاء مصانع ذات نفقات متدنية، وعمليات شراء كبيرة للحد من النفقات المادية، ونفقات إنتاج الأجزاء المحلية كلما اقتضت الظروف ذلك.

رسم خرائط نظم النشاط

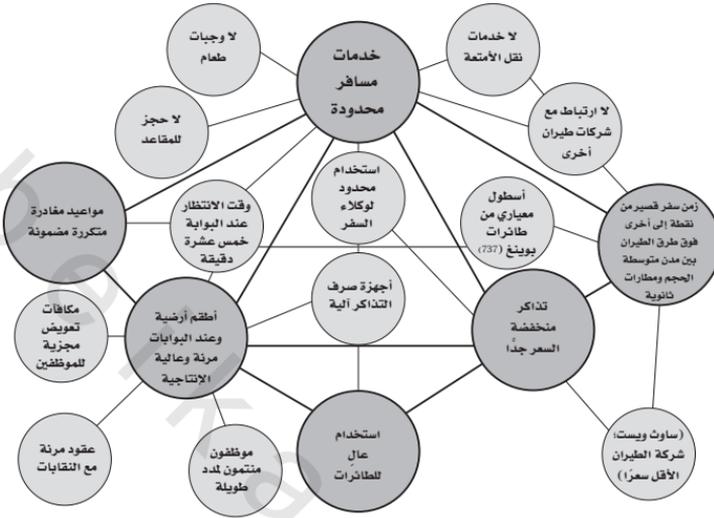
خرائط نشاط النظام، مثل هذه التي تعود إلى شركة (Ikea)، تظهر كيف يمكن احتواء موقع الشركة ومكانتها الإستراتيجية بوساطة مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق ذلك، ففي الشركات التي تمتلك موقعاً إستراتيجياً واضحاً، يمكن تحديد عدد من المحاور الإستراتيجية (باللون الرمادي الداكن)، وتنفيذها عن طريق مجموعات من الأنشطة المرتبطة بإحكام (الرمادي الفاتح).



الشراء. وللتعامل مع مهامّ نقاط البيع، تحتاج الشركة إلى قوة تسويق ومبيعات كبيرة، فشركة بيك هي الأكبر بين الشركات جميعها العاملة في مجال صناعتها و تتعامل مع أنشطة نقاط البيع بصورة أفضل مما يقوم به منافسوها، وعلاوة على ذلك فإن الجمع بين نقطة أنشطة البيع، والإعلانات التلفزيونية المكثفة، والتغيير في نمط التعبئة والتغليف، تنتج جميعها عمليات شراء باندفاع أكثر من أيّ نشاط منفرد.

في حين يتخطى التوافق من الدرجة الثالثة تعزيز النشاط إلى ما يُطلق عليه تعظيم الاستفادة من الجهد، فعندما توفر مؤسسة جاب المنتجات في مخازنها، فإنها توفر عنصراً حاسماً فيما يتعلق بإستراتيجيتها، حيث تستطيع توفير المنتجات بتخزينها في المخازن أو بإحضارها من مخازنها العامة، وقد عززت جاب جهودها بهذه الأنشطة عن طريق إعادة تخزين مجموعاتها المختارة من الملابس الأساسية يومياً، في ثلاثة مخازن رئيسة. وعليه، حدثت من الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة منها في مخازنها المحلية في الموقع، إذ ينصبُّ اهتمام جاب على إعادة التخزين؛ لأنّ إستراتيجيتها الترويجية ترتبط مباشرة بالمواد الأساسية المتوافرة بألوان محدودة، ففي حين يغيّر منافسوها من تجار التجزئة مخزوناتهم ثلاث أو أربع مرات في العام، فإنّها تغيّر مخزوناتها سبع مرات ونصف في العام، وعلاوة على ذلك، تعمل إعادة التخزين السريعة على تقليل كلفة تنفيذ نماذج دورتها القصيرة، التي تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع.³

نظام أنشطة شركة طيران ساوث ويست



يعدُّ التعاون، والتنسيق، وتبادل المعلومات بين الأنشطة، بهدف القضاء على التكرار وتقليل الجهد الضائع أبسط أنواع تعظيم الجهد أو تعريضه، غير أنه توجد مستويات أعلى من ذلك، فخيارات تصميم المنتج - مثلاً - يمكنها التخلص من الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، أو تجعل العملاء قادرين على القيام بأنشطة خدمة أنفسهم بأنفسهم، وفي المثل فإنَّ التنسيق مع الموردين أو مع قنوات التوزيع يقضي على الحاجة إلى أنشطة داخلية، مثل تدريب المستخدم النهائي.

في أنواع التوافق الثلاثة، الكلُّ أكثر أهمية من الأجزاء المنفردة، فالميزة التنافسية تنشأ من نظام الأنشطة ككله، إضافة إلى أنَّ التوافق بين الأنشطة ينقص الكلفة والنفقات، أو يزيد من التمايز، وعلاوة على ذلك لا تستطيع القيمة التنافسية للأنشطة الفردية، أو المهارات

المرتبطة بها، والمهارات، والكفايات، أو الموارد، الانفصال عن النظام أو الإستراتيجية؛ لذا يمكن أن يكون الأمر في الشركات المتنافسة مُضللًا إذا فسّر النجاح بأنه ناتج من نقاط قوة الفرد، أو الكفايات الأساسية، أو الموارد الحيوية؛ فقائمة نقاط القوة تمتد إلى كثير من الوظائف، وحيث تتوافق قوة واحدة مع الأخريات؛ لهذا من المفيد أن نفكر من حيث الموضوعات والأفكار الرئيسة التي تشمل كثيرًا من الأنشطة مثل النفقات المنخفضة، وهي فكرة معينة تقع ضمن خدمة العملاء، أو من خلال تصور معين للقيمة التي سُلمت للعملاء. هذه الموضوعات، تتجسد في حضان الأنشطة المرتبطة بإحكام.

التوافق والاستدامة

لا يعدُّ التوافق الإستراتيجي في كثير من الأنشطة أساسيًا فقط للميزة التنافسية، ولكنه ضروري أيضًا لاستدامة هذه الميزة، حيث من الصعب على المنافس تقليد مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة أكثر من مجرد تقليد نهج قوة التسويق الخاصة، أو تقليد عملية تقنية، أو نسخ مجموعة من مواصفات المنتج؛ لذا تكون المواقف المبنية على أنظمة الأنشطة هي أكثر استدامة من المواقف المبنية على الأنشطة الفردية.

لندرس هذا التمرين البسيط: إنَّ احتمال تقليد المنافسين أحد الأنشطة أقلُّ في كثير من الأحيان من واحد. وعليه، تصبح احتمالات تقليد الأنشطة جميعها والنظام كُله على درجة كبيرة من الصعوبة ($0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ ؛ $0.9 \times 0.9 = 0.81$)، وهلمَّ جرًّا؛

لذا ستضطر الشركات القائمة الحالية التي تحاول إعادة تموضعها أو التمدد إلى إعادة تكوين كثير من الأنشطة، وحتى الشركات الحديثة التي هي في طور التكوين، وعلى الرغم من عدم ضرورة قيامها بالمقايضات لمواجهة المنافسين الحاليين، ستكون مضطرة للتعامل مع الحواجز التي تحول دون التقليد.

كلما اعتمد موقع الشركة على أنظمة الأنشطة من الدرجة الأولى والثانية من التوافق، كانت ميزة الموقع أكثر استدامة، فمثل هذه الأنظمة - وبحكم طبيعتها - عادة ما يصعب حلها من خارج الشركة؛ لذا يصعب تقليدها، وحتى لو استطاع المنافس معرفة العلاقات المتشابكة ذات الصلة، فإنه سيواجه صعوبة في تكرارها، فتحقيق التوافق شديد الصعوبة؛ لأنه يتطلب تحقيق التكامل بين القرارات والإجراءات في كثير من الوحدات الجزئية المستقلة.

فالمنافس الذي يسعى إلى تقليد نظام الأنشطة، قد ينجح في تقليد بعضها، ولكن ليس كلها. وعليه، لا يتحسن الأداء ولكنه على العكس من ذلك قد يتدهور، تذكر محاولة كونتيننتال لايت الكارثية في محاولتها تقليد ساوث ويست.

أخيراً، يُنتج التوافق بين أنشطة الشركة ضغطاً وحافزاً لتحسين الفاعلية التشغيلية، الأمر الذي سيجعل التقليد أكثر صعوبة؛ فالتوافق يعني أن الأداء الضعيف في أحد الأنشطة يؤدي إلى تدهور الأداء في أنشطة أخرى، وبذلك يسهل معرفة جوانب الضعف التي ستأخذ الاهتمام والرعاية، وعلى العكس من

ذلك، فإنّ التحسينات التي تدخل إلى أحد الأنشطة ستؤتي ثمارها في الأنشطة الأخرى؛ فالشركات التي تتمتع بالتوافق القوي بين أنشطتها نادراً ما تكون عرضة للاستهداف من قبل المنافسين؛ لأنّ تفوّقها في الإستراتيجية وفي تنفيذها يزيد من تفرُّدها ويجعل التقليد أكثر صعوبة.

عندما تكمل الأنشطة بعضها، لن يحقق المنافسون المقلِّدون سوى نزر يسير من الفائدة، إلا إذا نجحوا في تقليد النظام كلّه، حيث تعمل مثل هذه المواقع جاهدة لتعزيز القول (الفائز يحصل على كل شيء في المنافسة)؛ فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة، توزير فور أص مثلاً، تفوز، في حين يفشل المنافسون الذين يملكون إستراتيجيات مماثلة، (تشايلد وورلد آند ليونيل ليجر)؛ لذا يكون البحث عن موقف إستراتيجي جديد أفضل في الغالب من كونه تابعاً من الدرجة الثانية أو الثالثة لمواقف يحتلها آخرون.

إنّ المواقف الأكثر قابلية للحياة هي الأنشطة التي تتعارض نظمها بسبب المقايضات؛ لذا تحدّد المواقف الإستراتيجية قواعد المقايضات التي تحدّد كيفية تكوّن الأنشطة الفردية وتكاملها؛ ولذلك فإنّ النظر إلى الإستراتيجية من حيث نظم الأنشطة يبين السبب وراء أن يكون الهيكل التنظيمي، والنظم، والعمليات إستراتيجية بصورة محدّدة أكثر وضوحاً، وهذا يعني أنّ توافق المنظمة مع الإستراتيجية يجعل التكامل أكثر قابلية للتحقيق، ويسهم بصورة فاعلة في الاستدامة.

إحدى تداعيات المواقف الإستراتيجية ضرورة استمرارها مدة عقد من الزمن أو أكثر، وليس دورة تخطيط واحدة، حيث تعزّز الاستمرارية التحسينات في الأنشطة الفردية والتوافق في الأنشطة جميعها، ما يسمح للمنظمة ببناء قدرات ومهارات فريدة من نوعها، مصممة خصيصاً لإستراتيجيتها، إضافة إلى أنّ الاستمرارية تعزّز هوية الشركة أيضاً.

العكس صحيح؛ فالتحولات المتكررة في المواقف مكلفة، ليس فقط بسبب اضطرار الشركة إلى إعادة تكوين الأنشطة الفردية، ولكن بسبب حاجتها إلى إعادة مواءمة الأنظمة بصورة كلية أيضاً؛ حيث إنّ بعض الأنشطة قد لا تتمكن من اللحاق بالإستراتيجية المتذبذبة، وحيث إنّ النتيجة الحتمية للتغيرات المتكررة في الإستراتيجية، أو الفشل في اختيار نمط مميز من المواقف في المقام الأول يؤدي إلى تبني ما يقوم به الآخرون، أو التملص من تنفيذ الأنشطة، والتناقض بين الوظائف، والتنافر التنظيمي.

فما الإستراتيجية؟ يمكننا الآن إكمال الإجابة عن هذا السؤال: إنّها إيجاد التوافق في أنشطة الشركة، ويعتمد نجاحها على القيام بإجراءات كثيرة لا قليلة بصورة صحيحة، والدمج فيما بينها، فإذا لم يتوافق توافق بين الأنشطة، فلن تتوافر إستراتيجية مميزة، وستتعرّض الاستدامة، وعندها تعود الإدارة إلى مهمة الإشراف على الوظائف المستقلة الأكثر بساطة، وحينها تحدّد الفاعلية التشغيلية أداء المنظمة النسبي.

٧. إعادة اكتشاف الإستراتيجية

الفشل في الاختيار

لماذا تفشل كثير من الشركات في امتلاك إستراتيجية ما؟ ولماذا يتجنب المديرون اتخاذ الخيارات الإستراتيجية؟ أو، لماذا يتغاضى المديرون عن الإستراتيجيات التي تبنيها سابقاً؟

عادة، تنبثق تهديدات الإستراتيجية من خارج الشركة؛ بسبب التغيرات في التقنية أو سلوك المنافسين، وعلى الرغم من أنّ التغيرات الخارجية قد تكون المشكلة، ولكن التهديدات الأكبر للإستراتيجية تنبثق من داخلها، فغالباً ما تُقوّض الإستراتيجية السليمة من قبل وجهة نظر منافسة مضللة، أو بسبب إخفاقات الشركة، ولا سيّما من الرغبة في التطور والنموّ.

أصبح المديرون مرتبكين بشأن ضرورة اتخاذ الخيارات، فعندما تعمل كثيراً بعيداً عن الحدود المرسومة للإنتاج، تصبح المقايضات غير ضرورية؛ لذا يجب على الشركة التي تُدار على نحو جيد أن تنجح في التغلّب على عدم كفاية منافسيها عند المستويات جميعها وبالتزامن، فقد اكتسب المديرون شعوراً بالقوة، وهذا ما دعاهم إلى الاعتقاد بأنّ القيام بالمقايضات علامة ضعف، مثلما تعلموا ذلك من مفكري الإدارة المشهورين.

وبسبب التوتر الناتج من توقعات المنافسة الشديدة، يعمل المديرون على زيادة احتمال حدوث هذا التوتر بتقليد كل شيء يقوم به منافسوه. وبسبب الحز على التفكير في شروط الثورة، يطارد المديرون كل تقنية جديدة من أجل ذاتها، وذلك نتيجة حزمهم على التفكير بطريقة جذرية.

أفكار بديلة للإستراتيجية

النموذج الإستراتيجي الضمني من العقد الماضي

- الموقف تنافسي مثالي واحد في الصناعة.
- المقارنة المعيارية للأنشطة جميعها، وتحقيق أفضل الممارسات.
- الاستعانة بمصادر خارجية بقوة، والشراكة لتحقيق الكفايات.
- تعتمد المزايا على عدد قليل من عوامل النجاح الرئيسية، والموارد الحرجة، والكفايات الجوهرية.
- المرنة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين جميعهم.

الميزة التنافسية المستدامة

- موقع تنافسي فريد للشركة.
- أنشطة مصممة خصيصًا للإستراتيجية.
- مقايضات واضحة وخيارات المنافسين وجهاً لوجه.
- تثبت الميزة التنافسية من التوافق بين مختلف الأنشطة.
- تأتي الاستدامة من نظام الأنشطة كله، وليس من الأجزاء؛ فالكل أكبر من مجموع الأجزاء.
- الفاعلية التشغيلية أمر مسلّم به.

إن السعي إلى تحقيق الفاعلية التشغيلية مغرٍ؛ لأنه ملموس وقابل للتنفيذ، فقد تعرّض المديرون طوال العقد الماضي لضغوط متزايدة لتقديم تحسينات أداء ملموسة وقابلة للقياس، حيث تحقق برامج الفاعلية التشغيلية تقدماً مطمئناً، على الرغم من أن بقاء الربحية المرتفعة لا تزال بعيدة المنال، فقد أغرقت المنشورات ومستشارو الأعمال السوق بالمعلومات بشأن ما تقوم به الشركات الأخرى، ما عزّز عقلية أفضل الممارسات. وعندما وجد المديرون أنفسهم محاصرين في السباق نحو الفاعلية التشغيلية، أصبحوا غير قادرين على فهم الحاجة إلى تبني إستراتيجية ما.

تتجنب الشركات الخيارات الإستراتيجية أو تطمسها لأسباب أخرى عدّة، فغالباً ما تكون الحكمة التقليدية في الصناعة في كثير من الأحيان قوية في جعل المنافسة متجانسة، ويخطئ المديرون أحياناً في فهم مبدأ (التركيز على العميل) ظانين أنه يعني خدمة احتياجات العميل جميعها، أو الاستجابة إلى كل طلب من طرف قنوات التوزيع، في حين يفهمه آخرون بأنّه الرغبة في المحافظة على المرونة.

إعادة التواصل مع الإستراتيجية

تعزو معظم الشركات نجاحها الأولي إلى الموقف الإستراتيجي الذي ينطوي على المقايضات الواضحة؛ حيث كانت الأنشطة في الماضي تنسجم مع مثل هذا الموقف، ولكن مرور الوقت والخوف من ضغوط النمو، أدّى إلى تنازلات لم تكن أوّل وهلة محسوسة، و من خلال سلسلة تدريجية من التغيير التي بدت معقولة محسوسة في حينها، فإنّ كثيراً من الشركات قبلت بالتنازلات لجعل

طريقها متجانسة مع منافسيها.

والقضية هنا ليست مع الشركات التي لم يعد وضعها السابق يؤهلها للاستمرار في الحياة؛ وتحديها هو البدء من جديد، تمامًا مثلما الوافد الجديد، لكن الظاهرة الأكثر شيوعًا، هي تحقيق الشركة الراسخة في تأسيسها أرباحًا متوسطة، وافتقارها إلى إستراتيجية واضحة. من خلال الإضافات التدريجية من أصناف المنتجات، والجهود الإضافية التدريجية لخدمة مجموعات جديدة من العملاء، ومحاكاة أنشطة المنافسين، تقصد الشركة القائمة موقفها التنافسي الواضح، وتقلد الشركة في العادة ما تقدمه الشركات المنافسة، وممارساتها في محاولة للبيع لمجموعات العملاء جميعهم.

يمكن لعدد من الأساليب مساعدة الشركة على إعادة التواصل مع الإستراتيجية؛ أولها إعادة النظر فيما تقوم به بحذر. يوجد داخل كل شركة راسخة نوع من التميز، ويمكن معرفته عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر تميُّزًا؟
- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر ربحية؟
- أيُّ عملائنا الأكثر رضا؟
- أيُّ العملاء، أو قنوات التواصل والبيع، أو فرص الشراء الأكثر ربحية؟
- أيُّ أنشطتنا التي نقيمها هي الأكثر فاعلية واختلافًا؟

على هذه النواة من التفرُّد أُضيفت القشور تدريجيًّا طوال الوقت، ومثلها مثل فروع الشجر، يجب التخلص منها للكشف عن الموقع الإستراتيجي القابع وراءها، ونسبة صغيرة من الأصناف أو العملاء قد تكون مسؤولة عن معظم مبيعات الشركة وبخاصة أرباحها؛ لذا يكمن التحدي في إعادة الاهتمام بالجواهر الفريد، وإعادة ترتيب أنشطة الشركة لتتلاءم معه، ويمكن أيضًا التخلص من العملاء وأصناف المنتجات في المحيط، عن طريق بيعها أو زيادة سعرها.

يمكن أن يكون ماضي الشركة مفيداً. ماذا كانت رؤية المؤسس؟ ما المنتجات والعملاء التي عملت على نجاح الشركة؟ وبالنظر إلى الوراء، يمكن للمرء إعادة النظر في الإستراتيجية الأصلية لمعرفة ما إذا كانت صالحة الآن، وهل يمكن تنفيذها من خلال رؤية حديثة متسقة مع التقنيات والممارسات الحالية. قد يؤدي هذا النوع من التفكير إلى التزام بتجديد الإستراتيجية، وربما تحرص المنظمة على استرجاع تميزها واسترداده، فمن الممكن أن يكون مثل هذا الحرص والتحدي مثيراً، ويمكن زرع الثقة للمقايضات اللازمة.

تعمل الحقائق التنظيمية ضد الإستراتيجية أيضاً؛ فالمقايضات مخيفة، إضافة إلى أن عدم القيام بأيّ خيارات أفضل من المخاطرة أحياناً من سوء الاختيار، فالشركات تقلد بعضها في سلوك يشبه سلوك القطيع، حيث تفترض كل شركة أن الشركات المنافسة تعرف شيئاً لا تعرفه. ويحث الموظفون الجدد في السلطة نحو السعي إلى الحصول على كل مصدر تحسين ممكن، وغالباً ما يفتقرون إلى الرؤية الجامعة لمنظور المقايضات، ويعود الفشل في اختيار الأفضل أحياناً إلى عدم الرغبة في تخيب المدير أو الموظفين.

فخاخ النمو

بين التأثيرات الأخرى كلها، ربما تبقى الرغبة في النمو أكثر التأثيرات الضارة في الإستراتيجية؛ حيث يبدو أن المقايضات وحدود الإنتاج تقيد النمو؛ فالعمل على خدمة مجموعة واحدة من الزبائن واستبعاد الآخرين مثلاً، يضع قيوداً حقيقية أو وهمية على نمو الإيرادات، وبصورة عامة تتسبب الإستراتيجيات المُستهدفة في التأكد

من تخفيض السعر في خسارة المبيعات الزبائن الحساسين لمثل هذه الميزات أو الخدمات، حيث يخسر المتمايزون المبيعات للعملاء الحساسين للسعر.

يميل المديرون باستمرار إلى اتخاذ خطوات تدريجية تفوق تلك التي تقوِّض مكانة الشركة الإستراتيجية، وفي نهاية المطاف ونتيجة لتزايد الضغوط على النمو، أو التشبع الظاهري للأسواق المستهدفة، يوسِّع المديرون خطوط الإنتاج، ويضيفون ميزات جديدة، ويقلدون خدمات المنافسين الشعبية، ويطلقون عملياتهم، ويقومون بالاستحواذ أيضاً؛ فقد استند نجاح مؤسسة ميتاج لسنوات عدة إلى الاهتمام بغسالات الملابس ومجففاتها، ثم أضافت لاحقاً غسالات الصحون إلى قائمة منتجاتها، ومع ذلك أيدت الحكمة التقليدية في الصناعة الناشئة فكرة بيع مجموعة متكاملة من المنتجات. وبسبب قلقهم من تباطؤ النمو في الصناعة، والمنافسة من صانعي الأجهزة المتنوعة، وسَّعت المؤسسة خطَّ الإنتاج؛ نتيجة لضغوط التجار الموزعين وتشجيع العملاء؛ ميتاج خطَّ الإنتاج ليشمل الثلاجات ومنتجات الطهي، تحت شعار العلامة التجارية ميتاج، إضافة إلى منتجات أخرى استحوذت عليها من العلامات التجارية؛ جينا- إير، وهاردويك ستوف، وهوفر، وأدميرال، ومجيك شيف التي كانت جميعها في مواقف يأس. وعليه، نمت قيمة ميتاج بصورة كبيرة من (\$684) مليوناً في عام 1985م إلى (3.4) مليارات دولار في عام 1994م، ولكنَّ العائد على المبيعات انخفض من (12%) إلى (8%) في المدة الواقعة ما بين (1970 و 1980م)، ومن ثمَّ إلى أقلَّ من (1%) بين عامي (1989 و 1995م). سيعمل

تخفيض النفقات على تحسين هذا الأداء، ولكن ستبقى غسالات ومجففات الملابس إضافة إلى جلايات الصحن المرتكزات الأساسية لربحية ميتاج.

قد تكون شركة نيوتروجينا وقعت في الفخ نفسه، ففي بداية عام 1990م، وسَّعت مبيعاتها في الولايات المتحدة لتشمل التجارة الشاملة، مثل متاجر وول مارت، وتوسَّعت شركة نيوتروجينا تحت اسمها، لتشمل مجموعة متنوعة واسعة من المنتجات، مثل مزيل مساحيق تجميل العين، وسائل رغوة الحمام مثلاً، وهي منتجات لم تكن نيوتروجينا فريدة في إنتاجها، وهذا ما تسبب في تشويه صورتها الفريدة، وبذلك تحولت إلى الترويج عن طريق استعمال الأسعار.

تؤدي المقايضات والتنازلات في أثناء البحث عن النمو إلى إضعاف الميزة التنافسية التي تمتعت بها الشركة من خلال منتجاتها الأصلية وعملائها المُستهدفين، حيث تتسبب المحاولات للتنافس بطرائق عدة في أن واحد بالارتباك والفوضى والبلبلة، وإضعاف الحافز التنظيمي والتركيز، ونتيجة لذلك تناقصت الإيرادات، ونُظر إلى مزيد من مصادر الدخل على أنه الحلُّ المناسب، فأصبح المديرون غير قادرين على اتخاذ الخيارات، ومن ثمَّ تشرع الشركة في جولات جديدة من التوسع والتنازلات، ففي كثير من الأحيان يستمر التقليد بين المتنافسين بعضهم مع بعض، حتى يكسر اليأس تلك الدورة من التقليد وإعادة التقليد، ما يؤدي إلى الاندماج، أو تقليص الحجم إلى ما كان عليه في الأصل.

ربحية النمو

بعد عقد من إعادة الهيكلة وخفض النفقات، حوّلت كثير من الشركات تركيز انتباهها إلى النمو، حيث تعمل الجهود المبذولة للنمو في كثير من الأحيان على طمس التفرد، والرّضوخ إلى التنازلات، والحدّ من التوافق، وفي نهاية المطاف تراجع الميزة التنافسية، وفي الواقع تعدّ حتمية النمو خطرًا على الإستراتيجية.

فما نُهجُ النُّموّ التي تحافظ على الإستراتيجية وتززها؟ على نطاق واسع، تحرص الوصفة على تعميق مواقف الإستراتيجية بدلاً من التوسع والمساومة عليها، وأحد هذه النُّهج هو البحث عن توسّعات في الإستراتيجية تقوي نظام الأنشطة الحالي، بتقديم مزايا أو خدمات سيجد المنافسون أنها مكلفة جدًّا، أو من المستحيل تقليدها، بناءً على قاعدة التقاليد وحدها، وبعبارة أخرى: يستطيع المديرون سؤال أنفسهم عن الأنشطة، والميزات، وأساليب وصور المنافسة الأقل كلفة أو المجدية لهم بسبب الأنشطة المكملة التي تنفذها الشركة.

ينطوي تعميق الموقف على جعل أنشطة الشركة أكثر تميّزًا، وتعزيز التوافق، وتواصل الإستراتيجية بصورة أفضل للعملاء الذين يقدرونها حقّ قدرها، لكنّ كثيرًا من الشركات تستسلم إلى إغراء مطاردة النمو (السهل) بإضافة ميزات حديثة، ومنتجات أو خدمات دون التدقيق فيها، أو جعلها ملائمة لإستراتيجيتها أو متوافقة معها، أو باستهداف أسواق أو عملاء جدد، دون أن يكون لدى الشركة سوى قليل مما تستطيع عرضه بصورة مميّزة، وغالبًا ما تكون الشركة قادرة

على النمو السريع، وبربحية كبيرة جداً، عن طريق اختراق الاحتياجات والأصناف المختلفة المميّزة بدلاً من الانخراط في مجالات عالية النمو حيث لا يكون للشركة أي تفرد فيها. كارماك؛ هي الآن أكبر سلسلة مسارح ودور عرض للسينما في الولايات المتحدة، ويعزى نموها السريع إلى التركيز المنضبط على الأسواق الصغيرة، حيث تباع الشركة لأيّ مدينة كبرى دور العرض السينمائي التي حصلت عليها من عمليات الاستحواذ بسرعة.

تسمح العولمة في كثير من الأحيان بالنمو المتسق مع الإستراتيجية، عن طريق فتح أسواق أكبر للإستراتيجية قادرة على اختراق الأسواق، وخلافاً للتوسّع محلياً، من المرجح أن يعزّز التوسّع عالمياً هوية الشركة وتفردها.

تستطيع الشركات التي تسعى إلى النمو بتوسيع صناعتها احتواء الأخطار على الإستراتيجية، بإنشاء وحدات منفصلة تماماً، لكل منها علامتها التجارية وأنشطتها المخصصة لها، وقد كافحت ميتاج بوضوح في هذا الجانب، فمن ناحية ورّعت علاماتها التجارية القيّمة إلى وحدات منفصلة، لكل منها مواقعها الإستراتيجية، ومن ناحية أخرى أنشأت شركة أجهزة عامة تشمل علاماتها التجارية، بحيث أصبحت كبيرة الحجم جداً، وبتقاسم هذه الشركات التصميم، والتصنيع، والتوزيع، وخدمات العملاء، سيكون من الصعب تجنب التجانس، فإذا أرادت وحدة أعمال محاولة التنافس مع مواقف مختلفة تنتج منتجات مختلفة، أو تعمل لعملاء مختلفين، عندها يصبح من المستحيل تقريباً تجنب التنازل.

التقنيات والصناعات الناشئة

إنّ عملية تطوير إستراتيجية لصناعة ناشئة حديثاً، أو لمؤسسة أعمال تمرّ في عملية تغييرات تقنية جذرية تعدّ اقتراحاً غير مأمون العواقب، ففي مثل هذه الحالة يواجه المديرون مستوىً عالياً من عدم اليقين بشأن احتياجات الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات التي ستكون مرغوبة بصورة كبيرة من قبل العملاء، وكذلك أفضل صيغ الأنشطة والتقنيات التي ستوفّر لهم. وبسبب هذا الغموض كلّ، يتفشى التقليد والتخوّف؛ فلخوف الشركات من خطر أن تكون غير مصيبة أو متأخرة عن غيرها، تهيبّ تلك الشركات الميزات جميعها، وتقدم الخدمات والتقنيات الجديدة جميعها.

في هذه المدد من مرحلة تطور الصناعة، يُصار إلى إنشاء الحدود الإنتاجية الأساسية أو يُعاد تأسيسها، ويمكن أن يؤدي التّموّ الهائل إلى جعل مثل هذه الأوقات ذات ربحية عالية لكثير من الشركات، ولكن هذه الأرباح ستكون مؤقتة؛ لأنّ التقليد والتقارب الإستراتيجي في نهاية المطاف سيقضي على ربحية الصناعة، وستكون الشركات التي ستبقى قادرة على النجاح بقوة هي الشركات التي نجحت بقوة في تحديد مواقف تنافسية فريدة في أنشطتها ودمجها في أسرع وقت قبل الآخرين، وقد لا يوجد مفر من وجود مدة من التقليد في الصناعات الناشئة، ولكن تعكس تلك المدة مستوى عدم اليقين بدلاً حالة الأعمال المطلوبة.

في صناعات التقنية الفائقة، غالباً ما تستمر مرحلة التقليد هذه مدة أطول مما ينبغي، ولشدة دهشة الشركات من تغيير التقنية نفسها، تتبنى حزمة كبيرة من الميزات، حيث إن كثيراً منها لن يستعمل في منتجاتها، في حين تخفض الأسعار في المجالات جميعها، ونادراً ما تؤخذ المقايضات في الحسبان، حيث يدفع النمو لتلبية ضغوط السوق الشركات للعمل في كلّ منطقة وكل منتج محتمل، على الرّغم من أنّ عدداً قليلاً من الشركات ينجح، في حين يحكم

على الأغلبية الدخول في سباق لا فائز فيه. ومن المفارقات أن الصحافة الاقتصادية الشعبية، التي تشدّد على الصناعات الناشئة الحديثة، تصبح أكثر ميلاً وتعرضاً لتقديم هذه الحالات المحددة دليلاً أكيداً على دخولنا حقبة جديدة، إذ لم يصبح أيّ من القواعد القديمة صالحاً، ولكنّ الواقع أنّ العكس هو الصحيح.

دور القيادة

في كثير من الأحيان، يكون التحدي المتمثل في تطوير إستراتيجية واضحة، أو إعادة تأسيسها، عملية تنظيمية تعتمد على القيادة، ومع ذلك وبوجود كثير من القوى العاملة ضد اتخاذ الخيارات والمقايضات في المنظمات، يصبح وجود إطار فكري واضح لتوجيه الإستراتيجية ضرورياً، إضافة إلى ضرورة وجود قادة أقوياء على استعداد للقيام بالخيارات اللازمة.

تحوّلت القيادة في كثير من الشركات إلى تزاوج بين عروض التحسينات التشغيلية وعقد الصفقات، ولكن دور القائد أوسع من ذلك وأكثر أهمية؛ فالإدارة العامة هي أكثر من عملية الإشراف على المهام الفردية؛ لأن الإستراتيجي هو: تعريف مكانة الشركة الفريدة وتحديدّها، والقيام بالمقايضات، وتعزيز التوافق بين الأنشطة؛ لذا على القائد توفير الانضباط لتحديد أيّ المتغيرات في الصناعة واحتياجات العملاء يجب على الصناعة الاستجابة لها، بتجنّب المشتتات التنظيمية والحفاظ على تميّز الشركة، فالمدبرون في المستوى الإداري الأدنى يعوزهم المنظور والثقة للحفاظ على الإستراتيجية، سيتوافر أيضاً

ضغط مستمر لتقبل الليونة في المقايضات، والاعتداء بالمنافسين؛ لذا فإحدى وظائف القائد هي تعريف الآخرين في المنظمة بشأن الإستراتيجية، وأن يتعودوا قول لا إذا لزم الأمر.

تجعل الإستراتيجية خيارات ما لا يجب القيام به على الدرجة نفسها من أهمية خيارات ما يجب القيام به، فتعيين الحدود هو وظيفة القيادة الأخرى؛ لذا يعدُّ تحديدُ مجموعة العملاء المستهدفة، وأصناف المنتجات المتنوعة، والاحتياجات التي يجب على الشركة القيام بها ضروريًا لتطوير الإستراتيجية، أيضًا يعدُّ اتخاذ قرار عدم خدمة بعض العملاء، أو تلبية بعض الاحتياجات، وعدم توفير ميزات أو خدمات معينة ضروريًا أيضًا لتطوير الإستراتيجية. وعليه، تتطلب الإستراتيجية الانضباط الدائم والتواصل الواضح. في الواقع. عند قيام الموظفين بأنشطتهم الفردية، وفي أثناء اتخاذ القرارات اليومية، فإنَّ توجيههم هو الوظيفة الأهم للإستراتيجية الواضحة.

تعدُّ عملية تحسين الفاعلية التشغيلية جزءًا ضروريًا من الإدارة، لكنها ليست ضرورية للإستراتيجية، وبسبب الخلط بين العمليتين؛ الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، حصر المديرون أنفسهم من دون قصد بطريقة واحدة من التفكير فيما يتعلق بالمنافسة، التي تقود كثيرًا من الصناعات نحو منافسة تقاربية، هي في أفضل الحالات ليست في مصلحة أحد وليست حتمية.

يجب على المديرين التمييز بوضوح بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فكلاهما ضروري، ولكن لكل منهما برامج مختلفة، إذ ينطوي برنامج الفاعلية التشغيلية التحسين المستمر في كل مكان لا يشتمل على المقايضات، ويتسبب الفشل في التحسين المستمر في جعل مكانة الشركة ضعيفة، حتى للشركات التي تمتلك إستراتيجية جيدة، فبرنامج الفاعلية التشغيلية هو المكان المناسب للتغيير المستمر، والمرونة، والجهود الدؤوبة لتحقيق أفضل الممارسات. في المقابل، يعدُّ برنامج الإستراتيجية المكان المناسب لتحديد الموقف الفريد، والقيام بأفضل المقايضات وتعميق التوافق، وينطوي أيضاً على البحث المستمر عن طرق لتعزيز مواقف الشركة وتوسيعها، حيث يعتمد برنامج الإستراتيجية الانضباط والاستمرارية؛ في حين يعدُّ التشتت والحلول الوسطى ألد أعدائه.

لا تعني الاستمرارية الإستراتيجية وجهة نظر تنافسية ثابتة، فعلى الشركة تحسين الفاعلية التشغيلية باستمرار ومحاولة تغيير الحدود الإنتاجية، وفي الوقت نفسه توجد حاجة إلى بقاء الجهد متواصلًا؛ لتوسيع تفرد الشركة، في الوقت الذي تعزّز فيه التوافق بين أنشطتها. في الواقع، يجب على الاستمرارية الإستراتيجية أن تبقى تحسين الشركة المستمر أكثر فاعلية.

يجوز للشركة تغيير إستراتيجيتها إذا وجدت تغيرات هيكلية رئيسية في الصناعة، ففي الواقع تنتج المواقف الإستراتيجية الجديدة بسبب التغير في الصناعة، ويمكن استغلال التغييرات الجديدة غير المرتبطة

بتاريخ الصناعة نفسها في كثير من الأحيان بسهولة، ومع ذلك يكون الدافع وراء اختيار الشركة لوظيفة جديدة عن طريق القدرة على البحث عن مقايضات جديدة، والاستفادة من نظام جديد لأنشطة تكميلية للأنشطة الحالية، وتحويله إلى ميزة مستدامة.

ملاحظات

1. كنت أول من وصف مفهوم الأنشطة واستخداماتها في فهم الميزة التنافسية في كتاب الميزة التنافسية (نيويورك: الصحافة الحرة، 1985م). والأفكار الواردة في هذه المادة بناءً على ذلك الكتاب وتوسعة للأفكار الواردة فيه.

2. بدأت بول ميلجروم وجون روبرتس باستكشاف النظم الاقتصادية ذات الأنشطة التكميلية، والأنشطة، والوظائف. وكان تركيزهما على نشوء (التصنيع الحديث) بوصفه مجموعة جديدة من الأنشطة التكميلية، وعلى ميل الشركات إلى الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بوجود حزم متماسكة من ردود الفعل الداخلية، وعلى الحاجة إلى التنسيق المركزي، وإستراتيجية محاذاة المديرين التشغيليين. في الحالة الأخيرة، نمذجوا ما عرف أنه المبدأ الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية. انظر بول ميلجروم وجون روبرتس، إن (اقتصاديات التصنيع الحديثة: التقنية، والإستراتيجية، والمنظمة) أمريكيان إيكونوميك ريفيو العدد 80 (1990م): 511-528؛ بول ميلجروم، ينغي كيان، وجون روبرتس، (التكامل والزخم، وتطور التصنيع الحديثة)، (أمريكان إيكونوميك ريفيو العدد 81 (1991م) 84-88، وبول ميلجروم وجون روبرتس، التكامل والتوافق: الإستراتيجية، والهيكل، والتغيرات التنظيمية في التصنيع)، مجلة المحاسبة والاقتصادية، المجلد 19 (من مارس إلى مايو 1995م): 179-208.

3. اقتبست بعضاً من المواد في إستراتيجيات التجزئة جزئياً من جون ريفكين، صعود قاتل فئة التجزئة (The Rise of Retail Category Killers)، ورقة عمل غير منشورة، يناير 1995م. أعدت نيكول سيفلوكو دراسة الحالة على محال (جانب).

كفايات الشركة الأساسية

سي. كي. برهلااد وجاري هامل

لا تزال أقوى وسيلة للانتصار في المنافسة العالمية غير مرئية لكثير من الشركات، ففي عام 1980م، حُكم على كبار المسؤولين التنفيذيين من خلال قدرتهم على إعادة الهيكلة، والتبسيط، والتخلص من الفوضى، وتقايس مؤسساتهم. وفي عام 1990م، كان الحكم عليهم من خلال قدرتهم على تحديد الكفايات الأساسية التي تجعل النمو ممكناً، في الواقع كانوا مضطرين إلى إعادة النظر في مفهوم الشركة نفسها.

دعنا ننظر إلى السنوات العشر الأخيرة من عمر الشركتين: GTE و NEC. ففي أوائل عام 1980م، كانت شركة GTE في وضع جيد، أهلها لتصبح لاعباً رئيساً في صناعة تقنية المعلومات الناشئة، فقد كانت نشطة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وامتدت عملياتها لتشمل مجموعة متنوعة من مجالات الأعمال، ومن ذلك الهواتف، ونظم

التحويل والنقل، والسنترات الرقمية، وأشباه الموصلات، والأقمار الصناعية، وأنظمة الدفاع، ومنتجات الإضاءة، وكان لمجموعة GTE من منتجات الترفيه التي أنتجت تلفازات سيلفانيا الملونة، مكانة جيدة في تقنيات العرض ذات الصلة، وفي عام 1980م، كانت مبيعاتها (\$9.98) بلايين دولار، وصافي التدفقات النقدية نحو (1.73) بليون دولار. في المقابل، كانت شركة NEC أصغر منها بكثير، حيث كانت مبيعاتها (3.8) بلايين دولار. امتلكت NEC خبرة تقنية، وعملت في مجال الحاسوب، لكنها لم تملك الخبرة في مجال نظم التشغيل، والاتصالات السلكية واللاسلكية.

مع ذلك، انظر كيف كانت مواقف الشركتين: GTE و NEC عام 1988م. آنذاك، بلغت مبيعات GTE في (\$16.46) بليون دولار، في حين كانت مبيعات شركة NEC أعلى من ذلك بكثير؛ حيث بلغت (\$21.89) بليون دولار، أصبحت GTE في الواقع شركة تشغيل للهواتف، إضافة إلى مجالات الدفاع ومنتجات الإضاءة، وكانت أعمالها الأخرى صغيرة على الصعيد العالمي، وجرّدت من صناعة تلفازات سيلفانيا، ومن صناعة شبكات الحواسيب في بداياتها (تيلينت)، وشبكات التبديل، والنقل، والسنترات الرقمية وأصبحت جميعها مشروعات مشتركة، إضافة إلى تخليها عن صناعة أشباه الموصلات، ونتيجة لذلك تآكل موقف الشركة الدولي. وانخفضت الإيرادات غير الأمريكية من (20%) إلى (15%) بين عامي (1980م و1988م) بوصفها نسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.

ظهرت NEC شركة رائدة عالمياً في مجال أشباه الموصلات، ولاعباً من الدرجة الأولى في منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الحاسوب، وعززت أيضاً موقفها في مجال أجهزة الحاسوب المركزية. وقد تغير مجالها من شركة في مجال محطات التحويل العامة إلى مجال المنتجات الحياتية مثل الهواتف النقالة، وأجهزة النّاسخ (الفاكس)، وأجهزة الحاسوب، وبذلك سدّت الفجوة بين الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأتمتة المكاتب. بقيت شركة NEC الشركة الوحيدة في العالم من بين أكبر خمس شركات في مجال الاتصالات، وأشباه الموصلات، والحواسيب المركزية من حيث الإيرادات. لماذا أصبح أداء هاتين الشركتين في مجال الأعمال مختلفاً، مع العلم أنّ بداياتهما كانت متقاربة؟ يعود السبب إلى حدّ كبير إلى أن NEC تصوّرت نفسها من حيث (الكفايات الأساسية)، ولكن GTE لم تفعل ذلك.

إعادة التفكير في المؤسسة

يمكن للشركة ذات المنتجات المتنوعة أن توجه أعمال وحداتها نحو أسواق المنتج النهائي، وبحثها على أن تصبح قائدة للأعمال في العالم مرة واحدة فقط، ولكن مع تغير حدود السوق المستمر بسرعة كبيرة أكثر من أيّ وقت مضى، تكون الأهداف مراوغة، والتمكن منها في أحسن الأحوال مؤقت، وقد أثبتت بعض الشركات براعتها في ولوج أسواق جديدة، ودخول الأسواق الناشئة بسرعة، وتحويل أنماط اختيار العملاء في الأسواق المستقرة بصورة كبيرة. هذه هي الشركات التي

يجب محاكاتها، فالمهمة الحاسمة للإدارة هي إيجاد شركة قادرة على جعل منتجاتها منتشرة، ولها خدمات عملية لا تقاوم، والأفضل من ذلك إيجاد منتجات يحتاج إليها العملاء، ولكنهم لم يتصوروا وجودها حتى الآن.

هذه مهمة صعبة مخادعة، ففي نهاية المطاف يتطلب ذلك تغييراً جذرياً في إدارة الشركات الكبرى، وهذا يعني أولاً وقبل كل شيء أنه يجب على الإدارات العليا في الشركات الغربية تحمل المسؤولية لانخفاض التنافسية، فالجميع يعرف مدى ارتفاع أسعار الفائدة، والحماية اليابانية، وقوانين مكافحة الاحتكار التي عفا عليها الزمن، والنقابات العنيدة، والمستثمرين نافذي الصبر. إن أصعب ما يمكن رؤيته، أو أصعب ما يمكن الاعتراف به، هو قلة الزخم الإضافي الذي قد تحصل عليه الشركات من (الإغاثة) والدعم اللذين يمكن الحصول عليهما من السياسة، أو من دراسة النظم الاقتصادية الكبيرة للبلد أو المنطقة، أو ما يعرف بـ (الاقتصاد الكلي)، لقد أوجدت كل من النظرية وممارسة الإدارة الغربية عبئاً ثقيلاً على الحركة إلى الأمام، وهذه هي مبادئ الإدارة التي تحتاج إلى إصلاح.

مُختصر الفكرة

مسافة تناقضت شركة NEC العملاقة المتنوعة مع شركات الأعمال المتباينة في مجالات أشباه الموصلات، والاتصالات، والحوسبة، والإلكترونيات المستهلك، وهيمنت عليها جميعها.

كيف كان ذلك؟ لم تنظر شركة NEC إلى نفسها على أنها مجموعة من وحدات

الأعمال الإستراتيجية، ولكنها مجموعة من الكفايات الرئيسة المرتبطة على نحو عام بمعرفة الشركة الجماعية عن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة والتقنيات.

استخدمت شركة NEC كفاياتها الأساسية لتحقيق ما حاولت معظم الشركات القيام به فقط: ابتكار أسواق جديدة، واستغلال الأسواق الناشئة، وإسعاد العملاء بمنتجات لم يتصوروا حتى الآن وجودها، ولكنهم بالتأكيد في حاجة إليها.

انظر إلى الشركة المتنوعة على أنها شجرة: الجذع والأطراف الرئيسة فيها هي المنتجات الأساسية، أما الفروع الصغيرة فهي وحدات تجارة الأعمال، في حين أنّ الأوراق والثمار هي المنتجات النهائية، وحيث تعمل الجذور على تغذية الكفايات الرئيسة واستقرارها.

يعمل الاهتمام بالكفايات الأساسية على إيجاد نظم فريدة ومتكاملة، تعزز التوافق بين المهارات التقنية والإنتاجية المتنوعة للشركة، وتلك ميزة منتظمة لا يمكن لمنافسيك نسخها وتقليدها.

مرة أخرى، إنّ المقارنة بين شركتي NEC وGTE، واحدة من تلك الحالات الكثيرة والمفيدة نسبياً، التي قمنا بتحليلها؛ لفهم أسس التغيير في القيادة العالمية، ففي بداية عام (1970م)، وصفت NEC طموحها الإستراتيجي في استغلال التقارب بين الحوسبة والاتصالات، فيما أسمته نجاحات (C & C)¹، حيث اعتقدت الإدارة العليا أن بإمكانها اكتساب الكفايات، ولا سيّما في مجال أشباه الموصلات؛ لذا اعتمدت الإدارة (هيكل إستراتيجي) مناسبة لخصتها من خلال C & C، ثم تواصلت بطموحها مع المنظمة كلّها والعالم الخارجي في منتصف عام (1970م).

كوّنت NEC (لجنة C & C) من كبار المديرين؛ للإشراف على تطوير المنتجات الأساسية والكفايات الرئيسة، وكوّنت أيضاً مجموعات ولجان تنسيق؛ لتتقاطع مصالح الشركات الفردية. وانسجماً مع هيكلتها الإستراتيجية، حوّلت NEC موارد هائلة لتعزيز مكانتها في مكونات المعالجات المركزية، وباستخدام التنسيق التعاوني لمضاعفة الموارد الداخلية، أصبحت قادرة على إيجاد مجموعة واسعة من الكفايات الأساسية.

تطبيق الفكرة

توضيح الكفايات الأساسية

عندما توضح الكفايات، تعرف مؤسستك جميعها كيفية دعم الميزة التنافسية، وتخصّص بسهولة الموارد لبناء الروابط العابرة بين الوحدات التقنية وروابط الإنتاج.

وللقيام بذلك، نفّذ بما يأتي:

توضيح النية الإستراتيجية التي تعرف الشركة وأسواقها (مثل، استغلال NEC (التقارب بين الحوسبة والاتصالات)).

تحديد الكفايات الرئيسة التي تدعم تلك النية أو القصد. ثم اسأل:

- إلى متى نستطيع السيطرة على أعمالنا إذا لم نتحكم في هذه الكفاية؟
- ما الفرص المستقبلية التي قد نفقدها إذا لم تتوافر هذه الكفاية؟
- هل تساعد هذه الكفاية على الوصول إلى أسواق متعددة؟ (لقد ساعدت كفاية شركة كاسيو الرئيسة في نظم العرض، الشركة في نجاحها في مجالات الآلات الحاسبة، وشاشات الحواسيب المحمولة، ولوحات العدادات في المركبات.
- هل ترتبط مزايا العميل بذلك؟ (لقد وفرت كفايات شركة هوندا

في المحركات عالية التسريع، وخفيفة الوزن مزايًا وفوائد متعددة للمستهلك).

بناء الكفايات الرئيسية

عندما تحدّد الكفايات الرئيسية، عزّزها:

استثمر في التقنيات المطلوبة

كان اعتماد مجموعة سيّتي كورب نظام تشغيل ساعد على تعزيز كفاياتها، وسمح لها بالمشاركة في الأسواق العالمية على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم الورقة الرابحة التي جعلتها تتفوق على منافسيها. ورّع الموارد على أنحاء وحدات الأعمال جميعها لتتجاوز منافسيك في تطوير الأعمال الجديدة. فازت 3M وهوندا في سباقات هيمنة علامتها التجارية عالمياً بإيجاد منتجات كثيرة ومتنوعة بوساطة كفاياتها الرئيسية، فماذا كانت النتائج؟ بناء مكانة مرموقة، وولاء العملاء، والوصول إلى قنوات التوزيع لأعمالهم جميعها. إقامة تحالفات إستراتيجية. هيأ تعاون شركة NEC مع شركاء مثل هانويل إمكان الوصول إلى تقنيات المعالجات المركزية، وأشياء الموصلات اللازمة لبناء الكفايات الرئيسية.

تعزيز عقلية الكفايات الرئيسية وتشجيعها

يستطيع المديرون الأكفيا العمل عبر الحدود التنظيمية، وتقاسم الموارد عن طيب خاطر، والتفكير على المدى الطويل. ولتشجيع هذه العقلية: توقّف عن التفكير بوحدات الأعمال على أنّها أشياء مقدسة. إنّ من شأن ذلك حصر الموارد في الوحدات، وتحفيز المديرين على إخفاء المواهب عندما تغتم الشركة الفرص السانحة. تحديد المشروعات والأشخاص الذين يجسدون كفايات الشركة الرئيسية. وهذا من شأنه إرسال رسالة مفادها: الكفايات الرئيسية هي مصادر للمؤسسة،

وليس لأي وحدة، ويستطيع الذين يجسدونها إعادة تخصيصها. (فعندما رصدت شركة كانون الفرصة في طابعات الليزر الرقمية، سمحت للمديرين غزو الوحدات الأخرى لتجميع المواهب).
 اجمع المديرين لتحديد الجيل اللاحق من الكفايات. قرر مقدار الاستثمار الذي يحتاج إليه كل منهم، وما مقدار رؤوس الأموال والموظفين التي ينبغي أن تسهم بها الأقسام.

حدّدت NEC بعناية ثلاثة تيارات تقنية مترابطة بتطوّر السوق، و توصّلت الإدارة العليا إلى أنّ الحوسبة ستنبثق وتتطور من الحواسيب المركزية الكبيرة لتجهيز المعالجات الفردية، وستتطور المكونات من الدوائر المتكاملة البسيطة إلى التكامل على نطاق واسع جداً ومتعدد الأطراف، وستتطور الاتصالات من التبادل الميكانيكي إلى الأنظمة الرقمية المعقدة التي نسميها الآن الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة ISDN. ومع تطور الأمور إلى أبعد من ذلك، قالت شركة NEC: ستتداخل الحوسبة، والاتصالات، ومكونات الشركات حتى يصبح من الصعب جداً التمييز بينها، وستتوافر فرص هائلة لأي شركة بنيت الكفايات اللازمة لخدمة الأسواق الثلاثة جميعها.

قرّرت إدارة NEC العليا أنّ أشباه الموصلات ستكون (المنتج الرئيس). دخلت الشركة منذ عام 1987م في تحالفات إستراتيجية مع أكثر من مئة شركة، حيث كان هدفها من وراء هذه التحالفات بناء الكفايات بسرعة وبكلفة منخفضة، ففي مجال أجهزة الحاسوب المركزية، كانت أفضل تحالفاتها مع هانيويل وبّيل، ووجهت التحالفات

التعاونية جميعها تقريبا في مجال مكونات أشباه الموصلات نحو الحصول على التقنية. ومنذ لحظة الدخول في هذه التحالفات التعاونية، فهم مديرو التشغيل في NEC المنطق الأساس لهذه التحالفات والهدف من استيعاب مهارات الشريك، وقد لخص مدير البحث في NEC اكتساب الكفايات خلال المدة ما بين عامي 1970 و 1980م على هذا النحو: «من وجهة نظر الاستثمار، يعدُّ استخدام التقنية الأجنبية أسرع بكثير، وأقل كلفة من عمليات البحث والتطوير، ولم نكن بحاجة إلى تطوير أفكار جديدة».

في المقابل، لم يكن مثل هذا الوضوح للنية والهيكل الإستراتيجية لدى شركة GTE، فعلى الرغم من مناقشة كبار المسؤولين التنفيذيين الآثار المترتبة على تطور صناعة تقنية المعلومات، لم تتوافر أيّ وجهة نظر مقبولة بشأن الكفايات المطلوبة للمنافسة في مجال تلك الصناعة، ولم تتواصل على نطاق واسع. وفي حين عمل عدد كبير من الموظفين لتحديد التقنيات الرئيسية، واصل كبار المديرين التنفيذيين التصرف كما لو كانت إداراتهم مستقلة عن وحدات الأعمال الأخرى. أسهمت اللامركزية في صعوبة التّشديد على الكفايات الأساسية، و بدلاً من ذلك أصبحت وحدات الشركات الفردية تعتمد على الغرباء للحصول على المهارات الأساسية على نحو متزايد، وأصبح التعاون الطريق إلى الخروج المنظم، أما الآن وبوجود فريق إدارة جديد، فقد استعادت GTE مواقفها لتطبيق كفاياتها في الأسواق الناشئة لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

جذور الميزة التنافسية

إنّ التفاوت الذي لاحظناه في طريقة تصور NEC وGTE لنفسيهما؛ مجموعة من الكفايات مقابل محفظة أعمال قد تكررت في كثير من الصناعات، فبين عامي 1980م و 1988م، نمت شركة كانون بمقدار (264%)، في حين نمت شركة هوندا بنسبة (200%). قارن ذلك مع زيروكس وكرايسلر. وإذا كان المديرين في الدول الغربية تواقين بشأن النفقات المنخفضة والجودة العالية من الواردات اليابانية، فهم الآن مشدوهون من وتيرة المنافسين اليابانيين في اكتشاف أسواق جديدة، وإيجاد منتجات جديدة، وتعزيزها وتطويرها. أعطتنا شركة كانون آلات تصوير المستندات الشخصية، وتحولت شركة هوندا من شركة صانعة للدراجات النارية إلى صانعة للسيارات رباعية الدفع للسير فوق الطرقات الوعرة غير المعبّدة. أمّا شركة سوني فطوّرت آلة تصوير الفيديو مقاس 8MM، في حين طوّرت شركة ياماها البيانو الرقمي، وطوّرت شركة كوماتسو جرافة تعمل تحت الماء من خلال التحكم عن بعد، في حين كانت أحدث إضافات شركة كاسيو تلفاز LCD ذا شاشة صغيرة ملونة. من كان يتوقع تطور هذه الأسواق الطبيعية؟

في الأسواق الأكثر ثباتاً، كان التحدي الياباني مقلقاً إلى الدرجة نفسها، حيث كانت الشركات اليابانية تولد عاصفة من الميزات والتحسينات الوظيفية التي جلبت التطور التقني إلى حيز المنتجات المستعملة في حياتنا اليومية، وكان منتجوا السيارات اليابانيون رواد

التوجيه بالعجلات الأربع، و (الماكينة) ذات الأربعة صمامات لكل أسطوانة، وأنظمة الملاحة في السيارة، وأنظمة التحكم المتطورة لإدارة المحرك الإلكترونية، وعند المستوى نفسه من القوة لميزات منتجاتها، أصبحت شركة كانون الآن لاعباً رئيساً في حلبة آلات الإرسال بالناسخ (الفاكس)، وطابعات الليزر المكتبية، وحتى معدات تصنيع أشباه الموصلات.

في المدى القصير، تستمد الشركة قدرتها التنافسية من سمات السعر / الأداء للمنتجات الحالية، ولكن الناجين من الموجة الأولى من المنافسة العالمية؛ الشركات الغربية واليابانية على حد سواء، يتقاربون جميعهم بوساطة معايير مماثلة وهائلة لنفقات المنتج وجودته، بأقل العقبات لاستمرار المنافسة، ولكن تتناقص مصادرها للميزة التفاضلية. في المدى الطويل، تُستمد القدرة التنافسية من القدرة على البناء بنفقات وتكلفة منخفضة وبسرعة أكبر من المنافسين، والكفايات الأساسية التي تولد منتجات غير متوقعة، وسيُعثر على المصادر الحقيقية للميزة في قدرة الإدارة على توطيد التقنيات ومهارات الإنتاج في الكفايات التي تمكّن الشركات الفردية من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة.

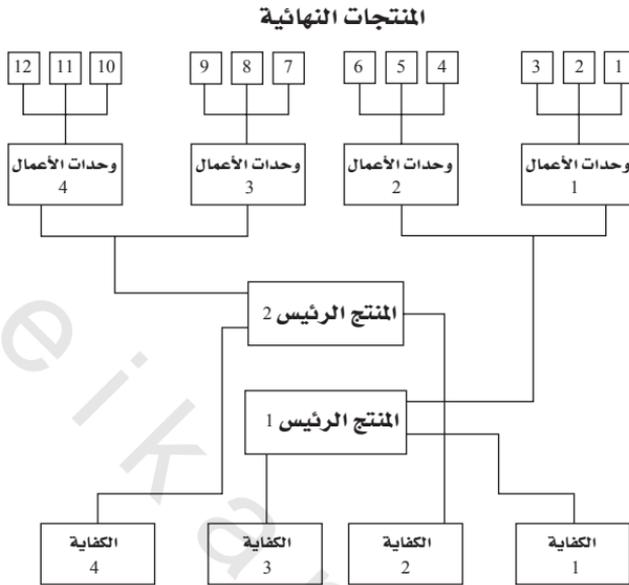
على كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يدعون بأنهم لا يستطيعون بناء الكفايات الأساسية، إما لأنهم يشعرون بأن الحكم الذاتي لوحدة الأعمال مقدس جداً، وإما لأنهم يخافون من تأثيرات الميزانية ربع السنوية، أن يراجعوا طريقة تفكيرهم مرة أخرى، فلا تكمن المشكلة

في كثير من الشركات الغربية في أنّ كبار المسؤولين التنفيذيين فيها أقلُّ قدرة من نظرائهم اليابانيين، ولا لأنَّ الشركات اليابانية تمتلك قدرات تقنية أكبر، بل يعود السبب إلى تمسكهم بمفهوم الشركة الذي لا داعي أن يحد من قدرة الشركات الفردية في استغلال كامل القدرة التقنية التي تملكها كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية على حد سواء.

يمكن تشبيه الشركة ذات التَّنوع في الإنتاج بشجرة كبيرة؛ حيث الجذع والأطراف الرئيسة هي المنتجات الأساسية، أمَّا الفروع الأصغر فهي وحدات الأعمال، في حين أنّ الأوراق، والزَّهر، والثَّمار هي المنتجات النهائية. وأمَّا الجذور التي توفر الغذاء، والاستقرار، فهي تمثل الكفايات الرئيسة. يمكنك أن تفوت قوة المنافسين بالنظر فقط إلى منتجاتهم النهائية، بالطريقة نفسها التي تفوت بها قوة الشجرة إذا نظرت فقط إلى أوراقها. (انظر الكفايات: جذور القدرة التنافسية).

الكفايات: جذور القدرة التنافسية

الشركة مثل الشجرة تنمو من جذورها، حيث تغذى المنتجات الأساسية بالكفايات ووحدات الأعمال، وحيث الثمار هي المنتجات النهائية.



الكفايات الأساسية هي التعلم الجماعي في الشركة، ولا سيَّما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، ودمج تيارات متعددة من التقنية. تأمل قدرة سوني على تصغير الأجهزة، أو خبرة فيليبس في الوسائل البصرية، حيث إن المعرفة النظرية الضرورية لوضع المذياع على رقاقة، غير كافية في حدِّ ذاتها لضمان مهارة شركة في إنتاج جهاز مذياع صغير الحجم لا يتجاوز حجمه حجم بطاقة الأعمال، وللقيام بهذا العمل الفذِّ، يجب على شركة كاسيو مواءمة الدراية في التصغير، وتصميم المعالجات الدقيقة، وعلوم المواد، ومهارات الغُلف الرقيقة جدًّا، وهي المهارات نفسها التي تطبقها في بطاقة الآلات الحاسبة المصغَّرة، وأجهزة تلفاز الجيب، والساعات الرقمية.

إذا كانت الكفايات الأساسية هي مواءمة تيارات التقنية، فهي أيضاً تنظيم العمل وتقديم القيمة. (التصغير هو إحدى كفايات سوني). ولتحقيق التصغير في منتجاتها، يجب أن تضمن سوني أن لدى التقنيين، والمهندسين، والمسوقين، فهماً مشتركاً لاحتياجات العملاء والإمكانات التقنية، حيث يمكن الشعور بقوة الكفايات الأساسية على نحو حاسم في الخدمات كما هو الحال في التصنيع. كانت مجموعة سيتي كورب في مقدمة الآخرين حين استثمرت في نظام التشغيل الذي يسمح لها بالمشاركة في الأسواق العالمية أربعمائة وعشرين ساعة في اليوم، وقد وفرت كفايتها في نظم التشغيل وسيلة لتمييز نفسها من كثير من مؤسسات الخدمات المالية.

الكفاية الرئيسة هي التّواصل، والمشاركة، وعمق الالتزام بالعمل عبر الحدود التنظيمية، وتنطوي على كثير من مستويات الناس والوظائف جميعها أيضاً. يمكن للبحوث على مستوى العالم في الليزر أو السيراميك مثلاً أن تجرى في مختبرات الشركات دون أن يكون لها تأثير في أيّ من أعمال الشركة الأخرى، فالمهارات التي تكوّن معاً الكفايات الأساسية يجب أن تراعي الأفراد الذين لا يتصفون بجهود ضيقة الإطار، لدرجة أنهم لا يستطيعون تعرّف الفرص المتاحة لمزج خبرتهم الوظيفية مع خبرات الآخرين بطرق جديدة ومثيرة للاهتمام.

لا تتضاءل الكفايات الأساسية مع الاستخدام، وعلى عكس الأصول المادية التي تتدهور مع مرور الوقت، فإنّ الكفايات تتعرّز كلما طبّقت أكثر وجرى تبادلها، ولكن لا تزال الكفايات في حاجة إلى

رعايتها وحمايتها؛ فالمعرفة تتلاشى إن لم تُستعمل أو تُوظَّف، إضافة إلى أن الكفايات هي اللاصق الذي يربط بين الشركات القائمة، وهي المحرك لتطوير الأعمال الجديدة، حيث تسترشد بها أنماط التنوع والسوق، وليس فقط من خلال جذبها للأسواق.

دعنا نتأمل كفاية 3M في صناعة الشريط اللاصق، ففي الشركات الطموحة ذات المنتجات كثيرة التنوع، مثل أوراق الملاحظات اللاصقة (Post-it)، والشريط المغناطيسي، وأفلام التصوير الضوئي (الفوتوغرافي)، والأشرطة الحساسة للضغط، وغيرها، جلبت الشركة الكفايات المشتركة على نطاق واسع في المواد، والطلاء، والمواد اللاصقة، وابتدعت طرقاً مختلفة للجمع بينها.

في الواقع، لقد استثمرت 3M باستمرار في هذه المنتجات، وما يبدو محفظة متنوعة جداً من الأعمال والشركات ما هو إلا بضعة كفايات أساسية مشتركة.

في المقابل، توجد شركات كبرى تمتلك القدرات لبناء الكفايات الأساسية، لكنها فشلت في القيام بذلك؛ لأن الإدارة العليا كانت غير قادرة على تصور الشركة على أنها وحدة أعمال واحدة، وإنما مجموعة من وحدات الأعمال المنفصلة، فقد باعت شركة جنرال إلكتريك GE كثيراً من أجهزة المستهلكين الإلكترونية لشركة طومسون الفرنسية، بحجة أنه أصبح من الصعب جداً الحفاظ على قدرتها التنافسية في هذا القطاع وكان ذلك بلا شك هو الحال، ولكن من المفارقات أنها باعت كثيراً من الأعمال الرئيسة لمنافسين كانوا فعلاً قادة في الكفاية، مثل

بلاك أند ديكر؛ الشركة ذات الكفاية في صناعة المحركات الكهربائية الصغيرة، وطومسون التي كانت حريصة على بناء اختصاصها في مجال الإلكترونيات الدقيقة، وتعلمت من اليابانيين أن امتلاك مكانة في الإلكترونيات الاستهلاكية أمر حيوي لهذا التحدي.

إن الإدارة المنغلقة ضمن عقلية وحدة الأعمال الإستراتيجية، من المحتم أن تجد أعمالها الفردية معتمدة على المصادر الخارجية للمكونات الحرجة، مثل المحركات أو الضاغطات، لكن هذه ليست مجرد مكونات؛ إنها المنتجات الأساسية التي تسهم في القدرة التنافسية لمجموعة واسعة من المنتجات النهائية؛ لذا فهي تجسيد مادي للكفايات الأساسية الضمنية.

كيف يمكنك تجنب التفكير بالكفايات؟

حيث إن الشركات في سباق لبناء الكفايات التي تحدد الموقع القيادي العالمي، فإن الشركات الناجحة توقفت عن تصور نفسها على أنها حزم من الشركات تصنع المنتجات، فقد تكون شركات مثل كانون، وهوندا، وكاسيو، أو NEC تتراس محافظ من شركات الأعمال التي لا علاقة لها بالعملاء أو بقنوات التوزيع، وإستراتيجية الترويج. في الواقع، لهذه الشركات محافظ قد تبدو على درجة من الغرابة أحياناً: فشركة NEC هي الشركة العالمية الوحيدة الموجودة ضمن القادة في مجال الحوسبة، والاتصالات، وأشبه الموصلات، ولها في الوقت نفسه أعمال تجارية مزدهرة في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية.

قد تبدو المظاهر خادعة، ففي شركة NEC، تعدُّ التقنية الرقمية ولا سيَّما التكامل على نطاق واسع جداً، VLSI، ومهارات تكامل النظم، أموراً أساسية؛ لذا تصبح الأعمال التجارية المتباينة في الكفايات الأساسية التي تستند إليها، متماسكة.

كانت كفايات شركة هوندا في المحركات والقطارات التي تديرها المحركات هي التي أعطتها سمة التمايز في السيارة، والدراجة النارية، وجزارة العشب، وأعمال المولدات، في حين مكَّنت كفايات شركة كانون الأساسية في البصريات، والتصوير، وضوابط المعالجات الصغيرة من الدخول والهيمنة على أسواق متنوعة، فيها الناسخات، وطابعات الليزر، وآلات التصوير، والماسحات الضوئية، فقد عملت شركة فيليبس لأكثر من خمسة عشر عاماً لجعل كفايتها في الوسائل البصرية (قرص ليزر) كاملاً، مثلما فعلت شركة JVC في بناء مكانة رائدة في مجال تسجيل الفيديو. وقد تتضمن الأمثلة الأخرى من الكفايات الأساسية ميكانيكا ترونكس (القدرة على مزوجة الهندسة الميكانيكية والإلكترونية)، وعرض الفيديو، والهندسة الحيوية، والإلكترونيات الدقيقة. ففي المراحل المبكرة من بنائها للكفايات، لم تكن شركة فيليبس لتتصور المنتجات التي ستنتج من قبل اختصاصاتها البصرية جميعها، ولم تتوقع شركة JVC إنتاج آلات التصوير (الكاميرات) المصغرة عندما بدأ أول استكشاف لتقنية شريط الفيديو.

وخلافاً للمعركة من أجل هيمنة العلامة التجارية عالمياً، وهو الأمر الواضح في محطات البث والتلفزة العالمية، وفي وسائل الإعلام

المطبوعة، الذي يهدف إلى بناء (الشعبية)، فإنّ المعركة من أجل بناء كفايات ذات مستوى عالمي غير مرئية للناس الذين لا يعتمدون البحث عنها، فعلاً ما تتبع الإدارة العليا كلفة منتجات المنافسين وجودتها، ومع ذلك، كم من المديرين فكّ شبكة تحالفات منافسيهم اليابانيين التي شيدها للحصول على الكفايات بأقل النفقات؟ وما عدد مجالس الإدارات في الدول الغربية التي تتشارك الكفايات بصراحة ووضوح، والتي يجب على الشركة بناؤها لبناء القيادة العالمية؟ في الواقع، ما عدد كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يناقشون التميز الحاسم بين الإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال والإستراتيجية التنافسية على مستوى الشركة كلها؟

دعونا نكون واضحين، لا يعني تعزيز الكفايات الأساسية وتطويرها الإنفاق أكثر من المنافسين على البحث والتطوير، ففي عام 1983م، عندما تفوّقت شركة كانون على شركة زيروكس في أنحاء العالم جميعها في حصتها السوقية في مجال أعمال الآلات النسخ، كانت ميزانية كانون على البحث والتطوير في مجال التصوير تعادل جزءاً يسيراً من ميزانية البحث والتطوير في شركة زيروكس. وعلى مدى السنوات العشرين الماضية، وعلى صورة نسبة مئوية من المبيعات، كانت نفقات شركة NEC على البحث والتطوير أقل بكثير مما أنفقته الشركات الأمريكية والأوروبية المنافسة لها تقريباً.

لا تعني الكفايات الرئيسة النفقات المشتركة، مثلما هي الحال عند اشتراك وحدتين أو أكثر من وحدات العمل في استخدام المرفق

المشترك، والبناء، ومرفق الخدمة، أو قوة المبيعات، أو عندما تشترك في عنصر مشترك.

قد تكون مكاسب المشاركة كبيرة، ولكنَّ البحث عن النفقات المشتركة هو عادة جهد آخر مخصص لترشيد الإنتاج في الشركات القائمة، وليس جهودًا مبذولة متعمدة مع سبق الإصرار لبناء الكفايات التي تنمو من خلالها الشركات أنفسها.

بناء الكفايات الأساسية أكثر طموحًا واختلافًا من الدمج العمودي، وعلاوة على ذلك، فإنَّ قرار المديرين البتَّ في الشراء أو البيع سوف يبدأ بالمنتجات النهائية، والتطلع إلى الأعلى حيث مصدر كفاية سلسلة التوريد، والتطلع إلى أسفل حيث التوزيع والعملاء؛ لذا لا يأخذون المخزون من المهارات والتطلع إلى تطبيقها بطرق غير تقليدية، حيث توفر القرارات عن الكفايات بطبيعة الحال المنطق لتحقيق التكامل الرأسي. شركة كانون غير متكاملة بصورة خاصة في مجال الآلات النسخة التجارية، ما عدا تلك الجوانب من السلسلة العمودية التي تدعم الكفايات التي تراها حرجة.

تحديد الكفايات الأساسية وإضاعتها

يمكن تطبيق ثلاثة اختبارات لتحديد الكفايات الأساسية في شركة ما في الأقل؛ أولاً: توفر الكفايات الأساسية إمكان الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وتمكُّن الكفاية في أنظمة العرض - مثلاً - الشركة من المشاركة في أعمال متنوعة مثل الآلات الحاسبة،

وأجهزة التلفاز المصغرة، وشاشات أجهزة الحاسوب المحمول، ولوحات عدادات السيارات، وهذا هو السبب الذي جعل دخول كاسيو في مجال سوق التلفاز المحمول يدويًا متوقعًا. ثانيًا: يجب على الكفايات الأساسية تقديم مساهمة كبيرة إلى مزايا العميل المدركة من المنتج النهائي، وبكل وضوح تقع خبرة هوندا في المحركات في هذا المجال. ثالثًا: ينبغي أن تكون الكفايات الأساسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. وستكون أصعب إذا كانت تنسيقًا معقدًا للتقنيات الفردية ومهارات الإنتاج، فقد يكتسب المنافس بعض التقنيات التي تكون الكفايات الأساسية، ولكنه سيجد الأمر أكثر صعوبة لتكرار نمط التعاون والتعلم الداخلي الأكثر أو الأقل شمولًا. كان قرار شركة JVC في أوائل الستينيات من القرن الماضي متابعة تطوير كفاية شريط الفيديو قد اجتاز الاختبارات الثلاثة المذكورة هنا، ولكن قرار شركة RCA في أواخر عام 1970م في تطوير نظام أسطوانات الفيديو المستندة إلى إبرة القراءة لم يجتز تلك الاختبارات.

ومن المرجح أن تقوم بعض الشركات ببناء قيادة عالمية في أكثر من خمسة أو ستة من الكفايات الأساسية، فالشركة التي تصنف قائمة من عشرين إلى ثلاثين قدرة، ربما لم تنتج في إعداد قائمة من الكفايات الأساسية، ومع ذلك من المحتمل أن يكون الانضباط الجيد في إنشاء قائمة من هذا النوع، وأن نرى القدرات المجمعمة مثل اللبنة في البناء، ومن شأن ذلك الميل إلى المطالبة بالبحث عن صفقات الترخيص والتحالفات من خلال ما تستحوذ عليه الشركة من شركات متفرقة بنفقات منخفضة.

نادراً ما تفكر الشركات الغربية في القدرة التنافسية ضمن هذه الشروط. وعليه، فقد حان الوقت لنلقي نظرة صعبة التفكير على الأخطار التي يقومون بإدارتها، فالشركات التي تقيم التنافسية خاصتها وخاصة منافسيها في المقام الأول، من حيث سعر / أداء المنتجات النهائية، تكون بذلك قد عملت على تآكل الكفايات الأساسية أو تقوم بقليل من الجهد لغايات تعزيزها، فالمهارات الضمنية التي تؤدي إلى الجيل القادم من المنتجات المنافسة لا يمكن أن تكون (مستأجرة) عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية، أو علاقات مع الشركة المصنعة للمعدات الأصلية. من وجهة نظرنا، لقد تنازلت كثير من الشركات دون قصد عن الكفايات الأساسية، عندما تخلصت من الاستثمار الداخلي الذي اعتقدت به عن طريق التفكير الخطأ أنه مجرد (مراكز نفقات)، لمصلحة الموردين الخارجيين.

على النقيض من شركة هوندا، تميل شركة كرايسلر للاعتقاد بأن محركات السيارات والقطارات مجرد عنصر واحد من عناصر الإنتاج لا أكثر، وقد أصبحت كرايسلر تعتمد على نحو متزايد على ميتسوبيشي وهيونداي: حيث ارتفع عدد المحركات التي استعانت بها من مصادر خارجية بين عامي (1985م و 1987م)، من (252,000) إلى (382,000). من الصعب أن نتخيل تسليم شركة هوندا مسؤولية التصنيع، ناهيك عن أهمية التصميم، لمكوّن ذي وظيفة مهمة في السيارة إلى مصدر خارج الشركة، وهذا هو السبب الذي جعل هوندا تلتزم التزاماً هائلاً بسباقات الفورمولا للسيارات، وقد تمكنت هوندا

من تجميع التقنيات ذات الصلة بمحركات السيارة؛ وقد استثمرت هذه التقنيات جيداً في كامل الشركة، حيث تمكنت عن طريقها من تطوير منتجات معروفة على مستوى العالم كله، وكل ذلك على الرغم من أنّ ميزانيات البحث والتطوير فيها أقلُّ من تلك التي لدى جنرال موتورز وتويوتا.

حقاً، من الممكن تماماً لشركة أن تكون لديها قائمة من منتجات تنافسية على خطِّ المتابعة، ولكن يعد ذلك تقاعساً عند الأخذ في الحسبان تطوير مجموعة من الكفايات الأساسية، في الأقلِّ بعضاً من الوقت، فإذا أرادت الشركة الدخول في أعمال الآلات الناسخة اليوم، فإنها ستجد العشرات من الشركات اليابانية على استعداد لتوريد آلات نسخ مستندات على أساس المصنع الأصيل للمعدات، بتسميتها باسم الشركة المتقدمة بالعرض، ولكن عندما تغيرت التقنيات الأساسية، أو إذا قرر موردها دخول السوق مباشرة و أن يصبح منافساً، يصبح خطُّ إنتاج الشركة جنباً إلى جنب مع استثماراتها كلها في التسويق والتوزيع عرضةً للخطر، من الممكن أن توفر الاستعانة بمصادر خارجية طريقاً مختصرة لمنتج أكثر قدرة على المنافسة، لكن مساهمته عادة قليلة في بناء مهارات العاملين التي يجب توافرها للحفاظ على القيادة في تسويق المنتج.

ولا يمكن أيضاً لشركة أن يكون لها شريك ذكي، أو إستراتيجية الاستفادة من مصادر خارجية، إن لم تكن قد أنشأت خياراً بشأن المكان الذي ستبني فيه قيادة الكفاية، وبكل وضوح استفادات

الشركات اليابانية من التحالفات الذكية، حيث استخدمتها في التعلم من الشركاء الغربيين الذين لم يكونوا ملتزمين تمامًا بالحفاظ على الكفايات الأساسية المخصصة بهم. ومثلما ناقشنا سابقًا، يحتاج التعلم داخل التحالف إلى التزام إيجابي من الموارد، مثل السفر، ومجموعة الأشخاص المتفانين، ومرافق الاختبارات، والوقت لاستيعاب واختبار ما قد تم تعلمه.² وقد لا تبذل الشركة مثل هذا الجهد إذا لم تكن لديها أهداف واضحة لبناء الكفايات.

والطريقة الأخرى لفقدان القيادة هي التخلي عن فرص تطوير كفايات في الشركات القائمة، ففي السبعينيات والثمانينيات، قررت كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية مثل GE، وموتورولا، وGTE، وثورن، وGEC، التخلي عن الاستمرار في متابعة أعمال التلفزة الملونة، الذي عدّوه مجالاً ناضجًا، وإذا كان معنى (ناضج) أنه قد نفدت أفكار المنتجات الجديدة، في اللحظة التي استهدف المنافسين العالميين أعمال التلفزة بوصفها في بدايتها، فسيكون الجواب: نعم لا بأس، حيث إن الصناعة قد نضجت، لكن المؤكد أنها لم تكن ناضجة، بمعنى أنّ الفرص كلها لتعزيز الكفايات القائمة على الفيديو وتطبيقها قد استُنُفدت.

وبتخليص أنفسهم من شركات أعمال التلفزة المخصصة بهم، فشلت هذه الشركات في التمييز بين تجريد الأعمال وتدمير كفايات وسائل الفيديو، ولم يخرجوا من صناعة التلفاز فقط، ولكنهم أيضًا أغلقوا الباب أمام تيار كامل من الفرص المستقبلية المعتمدة على

الكفايات القائمة على الفيديو. في الوقت الذي عُدَّت فيه صناعة التلفاز في نظر كثير من الشركات الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي غير جذابة، فإنها اليوم محط نقاش السياسة العامة بشأن عدم قدرة الشركات الأمريكية على الاستفادة من فرص تقدر قيمتها بمبلغ عشرين بليون دولار في السنة، التي ستمثلها تقنية التلفاز عالي الجودة (HDTV) من منتصف تسعينيات القرن العشرين وحتى نهايتها. ومن المفارقات أنه طُلب إلى حكومة الولايات المتحدة تمويل بحوث واسعة النطاق حالياً؛ لتعويض الشركات الأمريكية عن فشلها في الحفاظ على الكفايات الأساسية الحاسمة عندما سنحت لها الفرصة.

في المقابل، نجد أن شركة مثل سوني غير مهتمة كثيراً بأجهزة الفيديو (حيث لم تكن ناجحة جداً في ذلك المجال، وحيث أصبحت الشركات الكورية مصدر تهديد لها) دون تخفيض التزامها للكفايات المتعلقة بالفيديو. لقد كان نظام بيتا ماركس سوني كارثياً، لكنه برز مع كفايات شريط الفيديو سليماً معافى، وأصبح يتحدى منتوجات ماتسوشيتا حالياً في السوق الخاصة بكاميرا الفيديو (8mm).

يوجد نوعان واضحان من الدروس في هذا المجال؛ أولاً: يمكن حساب نفقات فقدان الكفاية الأساسية جزئياً في وقت مبكر. ثانياً: لأن بناء الكفايات الأساسية عن طريق عملية تحسين وتعزيز مستمرتين قد تمتد لعشر سنوات أو أكثر، فإن الشركة التي فشلت في استثمار بناء الكفايات الأساسية ستجد صعوبة كبيرة جداً في دخول سوق ناشئة، ما لم تكن قانعة بوصفها قناة للتوزيع فقط.

إنّ شركات أشباه الموصلات الأمريكية، مثل موتورولا، تعلمت هذا الدرس المؤلم عندما قررت التخلي عن المشاركة المباشرة في جيل (256K) من رقائق ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM). بعد فقدان هذه الجولة، كانت موتورولا مثل معظم منافسيها من الشركات الأمريكية، في حاجة إلى ضخّ كمّ كبير من المساعدة التقنية من الشركاء اليابانيين للانضمام إلى معركة جيل 1 ميجابايت. عندما يتعلق الأمر بالكفايات الأساسية، فمن الصعب حصول التوقف عن القيام بذلك، ثم اللحاق بالركب عند المحطة القادمة، ومن ثمّ الانضمام إلى المجموعة مرة أخرى.

من الكفايات الأساسية إلى المنتجات الرئيسية

إنّ المنتجات الرئيسية هي الرابط الملموس بين الكفايات الأساسية المحدّدة والمنتجات النهائية، وهذا هو جوهر التجسيد المادي لواحد أو أكثر من الكفايات الأساسية؛ مثلاً: محركات هوندا منتجات رئيسية، وهي الروابط بين التصميم ومهارات التطوير التي تؤدي في النهاية إلى انتشار المنتجات النهائية، حيث إن المنتجات الرئيسية هي المكونات أو التجميع الثانوي الذي يسهم في قيمة المنتجات النهائية. فالتفكير في قوى المنتجات الرئيسية يجبر الشركة على التمييز بين حصة العلامة التجارية التي تحققها في أسواق المنتج النهائي؛ مثلاً (40%) من سوق ثلاثيات الولايات المتحدة، وحصة التصنيع التي تحققها في أيّ منتج نهائي؛ مثلاً (5%) من الحصة العالمية في إنتاج آلات الضغط.

تشتهر شركة كانون بامتلاك حصة من سوق التصنيع العالمية في مجال (محركات) الآت طابعات الليزر الشخصية تقدر بـ (84%)، على الرغم من أن حصة علامتها التجارية في مجال طابعة الليزر ضئيلة، وفي المثل تمتلك شركة ماتسوشيتا حصة في سوق التصنيع العالمية لمكونات مسجلات الفيديو الرئيسية تقدر بـ (45%)، وهذه النسبة أكبر بكثير من حصة علامتها التجارية (باناسونيك، JVC، وغيرها) ، وهي بنسبة (20%). وتمتلك ماتسوشيتا حصة منتج رئيس كبيرة في سوق الضواغط في أنحاء العالم جميعها، تقدر بـ (40%) تقريباً، على الرغم من أن حصة علامتها التجارية في كل من مكيفات الهواء والثلاجات صغيرة جداً.

من الضروري التمييز بوضوح بين كل من: الكفايات الأساسية، والمنتجات الرئيسية، والمنتجات النهائية؛ لأن المنافسة العالمية تتم من خلال قواعد مختلفة، ولحوص مختلفة عند كل مستوى. ولبناء القيادة أو الدفاع عنها على المدى الطويل، فربما تكون الشركة فائزة عند كل مستوى، فعند مستوى الكفايات الأساسية، يكون الهدف بناء قيادة عالمية في مجال تصميم فئة معينة من وظائف المنتجات وتطويرها، مثل مستودع تخزين البيانات، والمعلومات المدمجة واسترجاعها، مثلما هي الحال مع كفاية شركة فيليبس في الوسائل البصرية، أو الضغط وسهولة الاستخدام، مع محركات (موتورات) سوني المصغرة ومعالجات الضوابط الدقيقة.

وللحفاظ على القيادة في مجالات الاختصاص التي تختارها، تسعى هذه الشركات إلى تعزيز حصتها العالمية في صناعة منتج رئيس واحد، وتؤدي صناعة المنتجات الأساسية لمجموعة واسعة من العملاء في الداخل والخارج إلى إيرادات كبيرة، وتغذية راجعة من السوق، جزئياً في الأقل، تحدّد السرعة التي يمكن بها تعزيز الكفايات الأساسية وتوسيع نطاقها، فقد كان هذا التفكير وراء قرار شركة JVC في منتصف عام 1970م إلى إقامة علاقات توريد لمنتجات أجهزة تسجيل الفيديو مع كبرى الشركات الوطنية للإلكترونيات الاستهلاكية في أوروبا والولايات المتحدة، وعن طريق توريد هذه المنتجات لشركات طومسون، وثورن، وتيليفونكن، حيث كانت هذه الشركات جميعها مستقلة في ذلك الوقت، إضافة إلى شركائها في الولايات المتحدة، أصبحت شركة JVC قادرة على كسب المال، وتنويع التجربة السوقية التي مكنتها في نهاية المطاف من التفوّق على شركتي فيليبس وسوني. طورت فيليبس كفايات شريط الفيديو بالتوازي مع شركة JVC، ولكنها فشلت في بناء شبكة عالمية من علاقات الشركة الصانعة الأصليّة التي من شأنها أن تسمح بتحسين كفاية شريط الفيديو خاصتها من خلال بيع المنتجات الأساسية.

لم يغب نجاح JVC عن الشركات الكورية مثل جولد ستار، وسام سونج، وكيا، ودايو، التي تبني قيادة المنتجات الأساسية في مجالات متنوعة، مثل شاشات العرض، وأشباه الموصلات، ومحركات السيارات بعقود الشركة الصانعة الأصليّة للمعدات-للتوريد إلى الشركات

الغربية. إنَّ هدفهم المُعلن هو الاستيلاء على مبادرة الاستثمار وجوانبها عن المنافسين المحتملين، وغالبًا هي الشركات الأمريكية، وبالقيام بذلك فإنَّهم يسرِّعون جهود بناء كفاياتهم في حين (يتخلَّصون) من منافسيهم، وقد تمكَّن المنافسون الآسيويون عن طريق التشديد على الكفاية وتضمينها في المنتجات الرئسة، من بناء المزايا في أسواق المكونات أولًا، ومن ثمَّ عزَّزوا منتجاتهم لبناء حصة العلامة التجارية، علاوة على أنه ليس من المرجح أن تظل هذه الشركات منخفضة الكلف إلى الأبد. ومع تعزيز سمعتها في قيادة علامتها التجارية، من المحتمل أن تصبح لها القيادة في كسب السعر الجيد، فقد أثبتت هوندا هذه الحقيقة من خلال خطِّ إنتاج سيارات أكورا، حيث اتبعت شركات صناعة السيارات اليابانية الخطة نفسها.

إنَّ السيطرة على المنتجات الرئسة والتحكم فيها أمر كبير الأهمية لأسباب أخرى كثيرة؛ فالموقف المهيمن في المنتجات الرئسة يسمح للشركة تكوين تطور التطبيقات والأسواق النهائية، فمنتجات مثل أقراص الصوت المدمجة، ومحركات أقراص البيانات، وأقراص الليزر، مكَّنت شركتي سوني وفيليبس من التأثير في تطور تجارة ملحقات الحاسوب الطرفية في وسائل التخزين الضوئية والبصرية. وعندما يتضاعف شركة عدد مجالات تطبيق منتجاتها الرئسة، فإنها تستطيع تقليل الكلفة، والوقت، وخطر تطوير منتجات جديدة على نحو مستمر. باختصار، يمكن أن تؤدي المنتجات الأساسية الموجهة جيِّدًا إلى وفورات في الكمية والنطاق.

تحكم وحدة الأعمال الإستراتيجية وطفغانها

لا يمكن فهم شروط معركة التنافس الجديدة باستخدام الأدوات التحليلية التي وضعت لإدارة الشركة المتنوعة قبل عشرين عاماً، عندما كانت المنافسة في المقام الأول محلية (جنيرال موتورز مقابل وستجهاوس، وجرال موتورز مقابل فورد)، وكان اللاعبون الرئيسون جميعهم يتحدثون لغة كليات إدارة الأعمال والاستشارات نفسها، فالوصفات القديمة لديها آثار جانبية يمكن أن تكون سامة.

للشركة مفهومان: وحدة الأعمال الإستراتيجية والكفاية الرئيسة

الكفاية الرئيسة	وحدة الأعمال الإستراتيجية	
المنافسة بين الشركات لبناء الكفايات.	القدرة التنافسية لمنتجات اليوم.	أسس المنافسة
محفوظة من الكفايات، والمنتجات الرئيسة، والشركات.	محفوظة من الشركات ذات الصلة من حيث المنتج في السوق.	هيكل المؤسسة
وحدة الأعمال الإستراتيجية مصدر محتمل للكفايات الأساسية.	الحكم الذاتي مقدس، و(تمتلك) وحدة الأعمال الإستراتيجية الموارد الأخرى جميعها باستثناء النقد.	حال وحدة الأعمال
الشركات والكفايات هي وحدات التحليل؛ تخصص الإدارة العليا رأس المال والمواهب.	الشركات المنفصلة هي وحدات التحليل؛ يُخصّص رأس المال للأعمال التجارية وحدة بوحدة.	تخصيص الموارد
إعلان الهيكل الإستراتيجية وبناء الكفايات لتأمين المستقبل.	تعزيز عوائد الشركات بتخصيص رأس المال والمبادلات بين الشركات.	القيمة المضافة من الإدارة العليا

إنّ الحاجة إلى مبادئ جديدة هي الأكثر وضوحاً في الشركات المنظمة حصرياً وفقاً لمنطق وحدة الأعمال الإستراتيجية. يمكن

تلخيص الآثار المترتبة على مفهومي المؤسسة البديلين بمفهومي الشركة: وحدة الأعمال الإستراتيجية والكفاية الرئيسة.

من الواضح أنّ للشركات المتنوعة محفظة من المنتجات وأخرى لمجموعة من الشركات، ولكننا نؤمن بوجود الشركة بأنّها مجموعة من الكفايات كذلك، فشركات الولايات المتحدة لا تفتقر إلى الموارد التقنية لبناء الكفايات، ولكن تفتقر إدارتها العليا إلى رؤية تلك الكفايات، إضافة إلى افتقارها إلى الوسائل الإدارية لتجميع الموارد المنتشرة عبر الشركات المتعددة؛ لذا فالتحول في الالتزام، سيؤثر حتمًا في أنماط التنوع، ونشر المهارات، وأولويات تخصيص الموارد، ونهج التحالفات، والاستعانة بالمصادر الخارجية.

لقد وصفنا المستويات الثلاثة المختلفة وهي تشنّ من خلالها صراعات القيادة العالمية: الكفايات الأساسية، والمنتجات الرئيسة، والمنتجات النهائية، إذ يجب أن تعرف الشركة ما إذا كانت تربح أو تخسر عند كل مستوى، و من حيث القيمة الهائلة من الاستثمار، قد تكون الشركة قادرة على التغلب على المنافسين من خلال تقنيات (بلو سكاى)، وعلى الرغم من ذلك لا تزال تخسر سباق بناء قيادة الكفايات الأساسية.

فإذا كانت الشركة تفوز في السباق لبناء الكفايات الأساسية، مقابل بناء القيادات في عدد قليل من التقنيات، ستمكن بالتأكيد من التفوق على المنافسين في تطوير الأعمال الجديدة، وإذا كانت الشركة تفوز في السباق للحصول على حصة التصنيع في العالم في المنتجات

الرئيسية، فإنها من المحتمل أن تتمكن من التغلب على المنافسين في تحسين ميزات المنتج، وفي نسبة السعر / الأداء.

إنّ تحديد ما إذا كانت إحدى الشركات تفوز أو تخسر معارك المنتج النهائي صعب جداً؛ بسبب تدابير أن حصة سوق المنتجات لا تعكس بالضرورة القدرة التنافسية الكامنة لمختلف الشركات. في الواقع، إنّ الشركات التي تحاول بناء حصتها في السوق اعتماداً على القدرة التنافسية للآخرين، بدلاً من الاستثمار في الكفايات الأساسية والقيادة العالمية للمنتج، تكون كمن يمشي على رمال متحركة، ففي سباق للهيمنة على العلامة التجارية، فإنّ الشركات العالمية مثل 3M، وبلاك أند ديكور، وكانون، وهوندا، و NEC، وسيتي كورب بنت مظاهرات العلامة التجارية العالمية المنتشرة لمنتجاتها من جوهر كفاياتها، وقد ساعد ذلك على بناء صورة عالمية لأعمالهم الفردية، لولاء العملاء، والوصول إلى قنوات التوزيع.

عندما تفكر في تصوّر المفاهيم الجديدة لشركة ما، فإنّ أولوية وحدة الأعمال الإستراتيجية هي العقيدة التنظيمية لجيل، هي بوضوح مفارقة تاريخية، حيث إنّ وحدة الأعمال الإستراتيجية مسألة اعتقاد، وحيث تبدو مقاومة إغراءات اللامركزية هرطقة، ففي كثير من الشركات، يعني منظور وحدة الأعمال الإستراتيجية فقط مستوى واحداً من المعركة التنافسية العالمية، وأنّ معركة وضع تنافسية المنتجات على الرّفّ اليوم، أصبحت مرثية بوضوح للإدارة العليا. ما آثار هذا التشويه؟

نقص الاستثمار في تطوير الكفايات الأساسية والمنتجات الرئيسية

عندما يُنظر إلى الشركة على أنها وحدات أعمال إستراتيجية متعددة ومنفصلة، عندها لا يشعر أيُّ منها بالمسؤولية عن موقف قابل للاستمرار من حيث المنتجات الرئيسية، ولا تكون قادرة على تبرير الاستثمار المطلوب لبناء قيادة العالم في بعض الكفايات الأساسية. وفي غياب وجهة نظر أكثر شمولية تفرضها إدارة الشركات، يميل مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى عدم الاستثمار على نحو كافٍ وقد أدركت حديثاً شركات، مثل كوداك وفيليبس هذه الحقيقة على أنها مصدر محتمل للمشكلات، فبدأت بالبحث عن هياكل تنظيمية جديدة من شأنها أن تسمح لهم بتطوير منتجات رئيسية وتصنيعها للعملاء الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء.

تصوّر مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية المنافسين على نحو تقليدي، وبالطريقة نفسها التي تصوّروا بها أنفسهم، وفضلوا بصورة عامة في ملاحظة تركيز المنافسين الآسيويين ووضع بناء قيادة المنتجات الرئيسية، أو لفهم الصلة الحاسمة بين قيادة العالم في التصنيع والقدرة على استدامة وتيرة التنمية في الكفاية الرئيسية، لقد فشلوا في متابعة فرص إمدادات تصنيع المعدات الأصلية، أو التأمل في أقسام المنتجات المختلفة، في محاولة لتحديد فرص المبادرات المنسقة.

الموارد المسجونة. مع تطور وحدة الأعمال الإستراتيجية، غالباً ما تتطور الكفايات الفريدة من نوعها، وينظر في العادة الناس

الذين يجسدون هذه الكفاية على أنها ملكية حصرية للشركة التي نشؤوا فيها؛ لذا غالبًا ما يحصل مدير وحدة أعمال إستراتيجية آخر يبحث عن الموهوبين على رفض الناس لذلك الطلب ببرود. لا يرفض مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية تبادل أصحاب الكفايات فقط، ولكنهم قد يخفون أصحاب المواهب لقطع الطريق عليهم في السعي وراء فرص جديدة، وهذا العمل يشبه إخفاء سكان بلد متخلف معظم أموالهم تحت فرشهم، ومثل فوائد الأموال تعتمد فوائد الكفايات على سرعة تداولها، وعلى حجم المخزون الذي تحتفظ به الشركة أيضًا.

تقليديًا، كان للشركات الغربية ميزة في مخزون المهارات التي تمتلكها. ولكن، هل تمكنت من إعادة تكوينها بسرعة كافية للاستجابة للفرص الجديدة؟ لم يكن لشركات كانون، و NEC، وهوندا مخزون كافٍ من الناس والتقنيات التي تكوّن الكفايات الأساسية، ولكنها كانت قادرة على نقلها بسرعة أكبر من وحدة أعمال إلى أخرى، ولا يُعدُّ حجم إنفاق المؤسسة على البحث والتطوير في شركة كانون مؤشراً إلى حجم مخزون كفاياتها الأساسية، ولا يعرف المراقب العادي أي شيء بشأن سرعة كانون في نقل كفاياتها لاستغلال الفرص.

عندما تصبح الكفايات محبوسة، لا يحصل الأفراد الذين يمتلكونها على الفرص الأكثر إثارة، وتبدأ مهاراتهم بالضمور. وعن طريق الاستفادة الكاملة من الكفايات الأساسية فقط، تستطيع الشركات الصغيرة مثل كانون التنافس مع عمالقة الصناعة مثل زيروكس. من الغرابة حقًا عدم رغبة مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية التنافس

مع الآخرين على الأموال النقدية في عملية الميزانية الرأسمالية، حيث إنها أصول الشركة الأكثر قيمة، ومن المفارقات أيضاً أن تركز الإدارة العليا كثيراً من الاهتمام لعملية إعداد الميزانية الرأسمالية، لكنّها لا توجد آلية مماثلة لتخصيص المهارات البشرية التي تجسد الكفايات الأساسية، ونادراً ما ينظر كبار المديرين إلى المستويات الأربعة أو الخمسة السفلى داخل الشركة، وتحديد الأشخاص الذين يجسدون الكفايات الحرجة، ونقلهم عبر الحدود الهيكلية للشركة.

الابتكار المحدود. إن لم تُحدّد الكفايات الأساسية، فستسعى وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى الحصول على فرص الابتكارات المتوافرة ومتابعتها فقط، مثل توسيع خطّ منتج هامشي، أو توسّع منطقة جغرافية صغيرة. سوف تبرز الفرص المهجنة مثل أجهزة الفاكس، وأجهزة الحاسوب المحمول، وأجهزة التلفاز المحمول باليد، أو لوحات المفاتيح الموسيقية المحمولة، فقط عندما يرفع مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية صفة التفرد عنها. تذكر، بدأت شركة كانون بالأعمال التجارية في آلات التصوير، في الوقت الذي كانت تستعد فيه لتصبح رائدة على مستوى العالم في آلات النسخ، فتصوّر المؤسسة من حيث الكفايات الأساسية يوسّع مجال الابتكار.

تطوير هيكلية إستراتيجية

يصبح تفتت الكفايات الأساسية لا مفرّاً منه عندما لا تتجاوز نظم معلومات الشركة المتنوعة، وأنماط التواصل، والمسارات الوظيفية،

والمكافآت الإدارية، وعمليات تطوير الإستراتيجية وتنميتها، حدود إدارة وحدات الأعمال الإستراتيجية ولا تسمو فوقها، ونعتقد بأنه ينبغي للإدارة العليا إنفاق قدر كبير من وقتها على تنمية بنية إستراتيجية للشركة كلها، تؤسس لبناء أهداف الكفاية؛ فالبنية الإستراتيجية خريطة طريق المستقبل الذي يحدّد أيّ الكفايات الأساسية وتقنياتها التأسيسية يجب بناؤها.

من خلال توفير قوة دافعة للتعلم من التحالفات، والتّشديد على جهود التنمية الداخلية، تستطيع البنية الإستراتيجية مثل بنية شركتي C&C NEC، أن تحدّد كثيرًا من الاستثمارات المطلوبة لتأمين قيادة السوق المستقبلية. كيف يمكن لشركة القيام بتحالفات موفّقة دون فهم واضح للكفايات الأساسية التي تحاول بناءها وتلك التي تحاول منع نقلها عن غير قصد؟

يطرح هذا كله السؤال عن ماهية الهيكل الإستراتيجية، وكيف يجب أن تبدو، سيكون الجواب مختلفًا لكلّ شركة، ولكن من المفيد أن نفكر مرة أخرى بتلك الشجرة، حيث نظمت منتجات الشركة الرئيسة حولها، ومن ثمّ الكفايات الأساسية. ولغرس جذور قوية جدًّا، يجب على الشركة الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية: إلى متى يمكننا المحافظة على قدرتنا التنافسية في هذه الأعمال إن لم نتحكم في خاصية الكفاية الأساسية هذه؟ ما مركزية هذه الكفاية بالنسبة إلى مزايا العميل؟ ما الفرص المستقبلية التي ستصبح ممنوعة إذا فقدنا هذه الكفاية؟

علاوة على ذلك، توفر بنية المؤسسة منطق المنتج وتنوع الأسواق. يُسأل مدير وحدة الأعمال الإستراتيجية السؤال الآتي: هل تضيف فرصة هذه السوق الجديدة إلى الهدف العام المتمثل في أن يصبح أفضل لاعب في العالم؟ هل تستغل أو تضيف شيئاً إلى الكفايات الأساسية؟ في فيكرز - مثلاً - حُكم على خيارات التنوع في سياق أن تصبح شركة فيكرز أفضل شركة سلطة وتحكّم في الحركة في العالم. انظر الشريط الجانبي (فيكرز يتعلم قيمة البنية الإستراتيجية).

يجب أن تجعل البنية الإستراتيجية أولويات تخصيص الموارد شفافة إلى الشركة كلّها، فهي توفر نموذجاً لتخصيص القرارات من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى أنها تساعد المديرين الأقل مستوى على فهم منطق أولويات التخصيص، وتدرّب الإدارة العليا وتضبطها؛ للحفاظ على التناسق. باختصار: إنّها تعرف الشركة والأسواق التي تخدمها؛ لذا فإنّ شركات 3M، وفيكرز، وNEC، وكانون، وهوندا جميعها تصبح مؤهلة على وفق هذا المعيار، فقد تعلمت هوندا بأنّها تستغل ما تعلمته من صناعة الدراجات النارية في كيفية جعل المحركات خفيفة الوزن، وعالية السرعة، وسلسة، ومستمرة، عندما دخلت أعمال تجارة السيارة التجارية. إنّ مهمة إنشاء بنية إستراتيجية يفرض على المنظمة تحديد روابط التقنية والإنتاج في الهيكل الإداري لعمليات من شأنها أن توفر ميزة تنافسية مميزة تلتزم بها.

إنّ اتساق تخصيص الموارد، وتطوير البنية التحتية الإدارية المناسبة لها، هو ما يبعث الحياة في البنية الإستراتيجية، ويوجد

الثقافة الإدارية، والعمل الجماعي، والقدرة على التغيير، والاستعداد لتقاسم الموارد لحماية المهارات الشخصية، والتفكير على المدى الطويل، وهذا هو أيضًا السبب الذي يجعل نسخ بنية إستراتيجية محددة بسهولة، أو بين عشية وضحاها من قبل المنافسين غير ممكن، فالبنية الإستراتيجية هي أداة للتواصل مع العملاء والهيئات الخارجية الأخرى، علاوة على أنها تكشف عن الاتجاه الواسع دون التخلي عن كل خطوة.

فيكرز قيمة الهندسة الإستراتيجية

إن فكرة أنه يجب على الإدارة العليا تطوير إستراتيجية للشركة؛ للحصول على الكفايات الأساسية، ووضعها موضع التطبيق أمرٌ جديد نسبيًا لمعظم الشركات الأمريكية؛ ولكن يوجد عدد قليل من الاستثناءات، مثل تحوّل ترانوكا في وقت مبكر (سابقًا أوبنز فورد)، وهي شركة مقرها توليدو، وتتمتع بمكانة عالية في أنحاء العالم جميعها بشأن ضوابط القوة والحركة وهندسة اللدائن (البلاستيك). واحد من أقسامها الكبيرة هو فيكرز، المورد الرئيس للمكونات الهيدروليكية مثل الصمامات، والمضخات، والمحركات، وأجهزة الترشيح لصناعة الفضاء، والبحرية، والدفاع، والسيارات، ونقل التربة، والأسواق الصناعية.

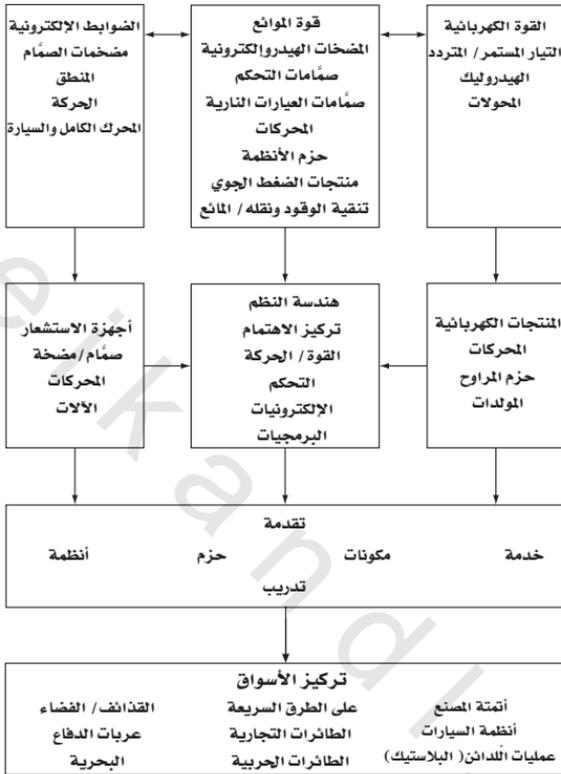
ارتأت فيكرز إمكان التحوّل من أعمالها التقليدية، مع تطبيق الضوابط الإلكترونية بالتوافق مع التقنيات التقليدية، وكان الهدف هو (ضمان أنّ التغيير في التقنية لا يبعد فيكرز عن عملائها). لقد كان هذا في البداية خطوة دفاعية بكل تأكيد: فقد تعززت لدى فيكرز قناعة أنها ما لم تكتسب مهارات جديدة، فقد لا تتمكن من حماية الأسواق القائمة أو الاستفادة من فرص النمو الجديدة. حاول المديرون لدى فيكرز وضع تصور للتطور

المحتمل لـ: أ- تقنيات تتعلق بأعمال ضوابط القوة والحركة والتحكم في تجارتها. ب- وظائف تلبي احتياجات العملاء الناشئين. ج- كفايات جديدة مطلوبة لإدارة تزواج التقنيات الجديدة مع احتياجات العملاء على نحو إبداعي.

على الرغم من الضغوط لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، أخذت الإدارة العليا في حساباتها أفقاً زمنياً يُقدَّر بعشرة إلى خمسة عشر عاماً لتطوير خريطة احتياجات العملاء الناشئين، والتقنية المتغيرة، والكفايات الأساسية التي ستكون ضرورية لسد الفجوة بين الاثنين، وكان شعارها (التوجُّه نحو القرن الحادي والعشرين). توجد هنا نسخة مبسطة من البنية الشاملة التي طورت لتحقيق هذا الهدف، حيث تعمل شركة فيركز حالياً في مكونات طاقة الموائع، وتحدد البنية اثنتين من الكفايات الإضافية، هما: مكونات الطاقة الكهربائية والضوابط الإلكترونية، وهذه قدرة تكامل الأنظمة التي من شأنها أن توحد الأجهزة، والبرمجيات، وتستهدف تطوير الخدمة أيضاً.

مثلما وضّحت من خلال مثال فيركز، فإنّ البنية الإستراتيجية ليست توقعات لمنتجات أو تقنية محددة، ولكنها خريطة واسعة للروابط الناشئة بين متطلبات العملاء، والتقنيات المحتملة، والكفايات الأساسية. إنها تفترض بأنه لا يمكن تعريف المنتجات والنظم بدقة مطلقة بالنسبة إلى المستقبل، ولكن هذا استباق للمنافسين في تطوير أسواق جديدة يتطلب بداية مبكرة لبناء الكفايات الأساسية، ففي حين تصف البنية الإستراتيجية التي وضعتها فيركز المستقبل من حيث الكفاية، فإنّها توفر أيضاً الأساس لصنع قرارات آنيّة عن أولويات المنتج، والاستحواذ، والتحالفات، والتوظيف.

خريطة كفايات فيكرز



فمنذ عام 1986م، حققت فيكرز أكثر من عشر عمليات استحواذ مستهدفة بوضوح، شددت كل واحدة على مكون معين أو فجوة تقنية حددت في البنية العامة، وشكلت البنية أساس التنمية الداخلية لكفايات جديدة أيضاً، فقد اضطلعت فيكرز بصورة متوازية في عملية إعادة التنظيم؛ لتمكين دمج القدرات الإلكترونية الكهربائية مع الكفايات الميكانيكية، ونعتقد أنه سوف يستغرق عامين إلى ثلاثة أعوام أخرى قبل أن يجني المنافع الإجمالية من تطوير البنية الإستراتيجية، وتواصلها على نطاق واسع مع الموظفين جميعهم، والعملاء، والمستثمرين، وبناء النظم الإدارية مع ما يتفق مع تلك البنية.

إعادة الانتشار لاستغلال الكفايات

إذا كانت الكفايات الأساسية للشركة هي مواردها الحرجة، وإذا كانت الإدارة العليا ملزمة بالتأكد أن أصحاب الكفايات ليسوا رهن أي أعمال تجارية، فيجب على وحدة الأعمال الإستراتيجية أن تحاول الحصول على الكفايات الرئيسية بالطريقة نفسها التي تحاول عن طريقها الحصول على رأس المال. لقد ناقشنا هذه النقطة على نحو عابر؛ لذا من الضروري النظر فيها على نحو أكثر عمقاً.

عندما تحدّد الإدارة العليا بمساعدة مديري الأقسام ووحدة الأعمال الإستراتيجية الكفايات الشاملة، يجب أن تحدّد الشركات المشروعات والأفراد المرتبطين بها ارتباطاً وثيقاً، ويجب على مديري الشركة الإيعاز بإجراء مراجعة لحسابات الموقع، وعدد الأشخاص الذين يتصفون بالكفاية ونوعيتهم.

من شأن هذا العمل أن يرسل إشارة مهمة إلى مديري المستوى المتوسط مفادها: الكفايات الأساسية موارد للشركة، ويجوز للإدارة إعادة تخصيصها. ويعني هذا أن أي وحدة تجارية لا تحتكر الأفراد، إذ يحقّ لوحدات الأعمال الإستراتيجية (الهيكل الإداري) استعمال خدمات الموظفين الفردية، ما دامت إدارة وحدة الأعمال تستطيع إثبات أنّ الفرصة التي تسعى للحصول عليها ستعطي أعلى قيمة ممكنة من العائد على الاستثمار اعتماداً على مهارات أولئك الموظفين. ويمكن تأكيد مفهوم تلك الرسالة مرة أخرى إذا طُلب إلى المديرين في كل عام

عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو عملية وضع الميزانية، تبرير امتلاكهم وسيطرتهم على أصحاب الكفايات الأساسية للشركة.

الكفايات الأساسية في شركة كانون

الإلكترونيات المصغرة	البصريات الدقيقة	آلات الدقة	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير بسيطة
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير مدمجة حديثة
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير إلكترونية
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير إلكترونية EOS
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير الصور الثابتة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير الفيديو
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	طابعات الليزر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	الطابعات الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	طابعات الحبر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز النسخ (الفاكس) البسيط
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز (فاكس) يعمل بالليزر
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	الحاسبات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الورق العادي
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	البطاريات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	النسخات الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الليزر
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الليزر الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NAVI
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نظام الفيديو الثابت
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	التصوير بالليزر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز تحليل الخلية
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	الأقنعة المتحركة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	أقنعة الوقاية من الليزر

كل منتج من شركة كانون هو نتيجة واحدة من الكفايات الأساسية في الأقل.

انتشرت عناصر كفايات كانون الأساسية في البصريات وتنوعت لتشمل آلات التصوير، وآلات تصوير المستندات، وأشباه الموصلات،

ومعدات الطباعة المعدنية، التي تظهر جميعها (الكفايات الأساسية في شركة كانون). وعندما حدّدت كانون الفرصة في طابعات الليزر الرقمية، أعطت مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية الحق في مداهمة وحدات الأعمال الإستراتيجية الأخرى لتجمع المواهب المطلوبة معًا، وعندما طوّر قسم منتجات التصوير وإعادة التصوير في كانون المعالجات الدقيقة التي تتحكم في آلات تصوير المستندات، توجهت نحو مجموعة منتجات الصور، التي وضعت أول آلة تصوير في العالم تتحكم فيها المعالجات الدقيقة.

تولّد الأنظمة المكافئة التي تشدّد فقط على نتائج خطّ الإنتاج، والمسارات الوظيفية التي نادرًا ما تتخطى حدود وحدات الأعمال الإستراتيجية، أنماطًا من السلوك بين مديري الوحدات المتنافسين على نحو مدمر، ففي شركة NEC، يجتمع مديرو الأقسام معًا لتحديد الجيل القادم من الكفايات، ويقررون معًا مقدار احتياجات الاستثمار اللازمة بذلها لبناء كل كفاية في المستقبل، والمساهمة في رأس المال، ودعم الموظفين الذين ستحتاج إليهم كل شعبة للقيام به، ويوجد أيضًا شعور بالتبادل العادل، فقد تقوم شعبة واحدة بمساهمة غير متناسبة مع ما تقدمه الوحدات الأخرى، أو قد تستفيد أقل من غيرها، ولكن عدم المساواة هذا على المدى القصير سيحقق التوازن على المدى الطويل.

وبالمناسبة، ينبغي أن تكون المساهمة الإيجابية لمدير إدارة وحدة الأعمال الإستراتيجية مرئية في الشركة، إذ من غير المرجح أن

يسلم مدير وحدة الأعمال الإستراتيجية الأشخاص الرئيسيين إذا كان عمل آخر (أو مدير وحدة أعمال أخرى الذي قد يكون منافساً للحصول على الترقية) سيستفيد من إعادة الانتشار، وينبغي أن يُحتفل بتعاون مديري وحدات الأعمال بوصفهم لاعبين في فريق التطوير، وعندما تكون الأولويات واضحة، نادرًا ما ينظر إلى التحويلات على أنها ذات دوافع فقهية أو سياسية.

يجب تقدير التحويلات من أجل بناء الكفايات الأساسية وتسجيلها في ذاكرة الشركات، إذ من المعقول توقع خسارة وحدة أعمال قدمت مهارات أساسية إلى وحدات أعمال أخرى في الشركة، لبعض الوقت، بعضًا من قدرتها التنافسية، وإذا تسببت هذه الخسائر في الأداء باللوم، فسيكون من غير المحتمل أن تصادق تلك الوحدة على نقل المهارات في المرة القادمة.

أخيرًا، توجد طرق لردع الموظفين الرئيسيين عن فكرة انتمائهم إلى الأبد إلى أي عمل معين، حيث يمكن تعريضهم في وقت مبكر من عملهم لمجموعة متنوعة من الأعمال عن طريق برنامج تناوب مبرمج بعناية، ففي شركة كانون يُنقل الموظفون المهمون بانتظام بين أعمال آلات التصوير وأعمال ناسخات المستندات، وبين أعمال ناسخات المستندات وأعمال المنتجات البصرية المهنية. وفي منتصف حياتهم المهنية، يصبح من الضروري تحديد المهام الدورية لفرق المشروع المشترك بين الأقسام، سواء بالنسبة إلى إعادة انتشار الكفايات الأساسية، أو إلى تخفيف الارتباطات التي قد تربط الفرد بعمل واحد

حتى بوجود فرص أكثر جدوى في أماكن أخرى.

يجب أن يعرف من يتصفون بالكفايات الأساسية الحرجة أنه يتم تعقب حياتهم المهنية، ويتم توجيهها باستمرار من قبل الموارد البشرية للشركات، ففي بداية الثمانينيات من القرن الماضي، طلب إلى المهندسين جميعهم العاملين في شركة كانون، وممن هم دون ثلاثين عامًا من العمر، التقدّم بطلب عضوية في لجنة من سبعة أشخاص، ستعمل مدة عامين في التخطيط لتوجيه مستقبل كانون، ومن ذلك البنية الإستراتيجية.

يجب أن يجتمع الذين يتمتعون بالكفايات الأساسية في الشركات معًا على نحو دوري لتبادل الملاحظات والأفكار، والهدف هو بناء شعور قوي بالانتماء إلى الجماعة بين هؤلاء الأشخاص، وينبغي أن يكون ولاؤهم إلى حد كبير لسلامة الكفاية الأساسية التي يمثلونها، وليس فقط أعمال الشركات على وجه الخصوص، ففي السفر بانتظام والتحدث كثيرًا إلى العملاء، والاجتماع مع الأقران، يمكن أن يُشجّع ذوو الكفايات الأساسية على اكتشاف سوق فرص جديدة.

إنّ الكفايات الأساسية هي منبع تطوير الأعمال الجديدة، وينبغي أن تكوّن محورًا للإستراتيجية عند مستوى الشركات كلّها، ويجب أيضًا على المديرين الفوز بقيادة التصنيع في المنتجات الأساسية، والحصول على الحصة العالمية عن طريق برامج بناء العلامة التجارية، الرامية إلى استغلال وفورات نطاق الأعمال، فقط نُظِر إلى الشركة على أنّها تسلسل هرمي من الكفايات الأساسية، والمنتجات الأساسية، ووحدات

الأعمال التي تشدّد على السوق، وتكون مستعدة للقتال.

لا يمكن أن تكون الإدارة العليا فقط طبقة أخرى من وحدات المحاسبة المدمجة، وهي غالبًا ما تكون كذلك في نظام اللامركزية المتغير باستمرار، ويجب على الإدارة العليا أن تضيف قيمة بإعلان البنية الإستراتيجية التي توجه عملية اكتساب الكفاية، ونعتمد أن هاجس بناء الكفاية هو ما ميّز الفائزين العالميين 1990 ولمّا أشرف في القرن العشرين، ونأمل أن لا يكون الوقت قد فات لتعيد الشركات التفكير في مفاهيمها.

ملاحظات

1. للاطلاع على مناقشة أوفى، انظر مقالنا (Strategic Intent.HBR. May-June 1989, P.63).
2. Collaborate with Your Competitors and Win. HBR. January-February, 1989, P.133, with Yves L. Doz.

* * *

obeikandi.com

نبذة عن المشاركين

كلايتون كريستنسن: أستاذ كرسي روبرت وجين سيزك في إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

ثوماس أتشز. دافنبورت: الأستاذ الرئيس المميز لتقانة المعلومات والإدارة في كلية بابسون.

بيتر. دراكر: كاتب، ومدرس، ومستشار. نُشر له أربعة وثلاثون كتابًا في أكثر من سبعين لغة. أسس مؤسسة بيتر دراكر للإدارة غير الربحية.

دانيال جولمان: مدير مشارك في اتحاد بحوث الذكاء العاطفي في المنظمات، في جامعة روتجرز.

جاري هامل: أستاذ زائر للإدارة الإستراتيجية والدولية في كلية لندن للأعمال؛ أحد مؤسسي ستراتيجوس، وهي شركة استشارية دولية، وهو مدير مختبر إدارة الابتكار أيضًا.

روزابيث موس كانتر: أستاذ كرسي إرنست آل. أرباكل في إدارة

الأعمال في مدرسة هارفارد للأعمال، ومتخصص في الإستراتيجية، والابتكار، والقيادة من أجل التغيير.

روبرت أس. كبلان: أستاذ مؤسسة بيكر في مدرسة هارفارد للأعمال.

جون بي. كوتر: أستاذ ماتسوشيتا كونوسكي في القيادة الفخرية في كلية هارفارد للأعمال.

ثيودور ليفت: أستاذ كرسي إدوارد كارتر الفخري في إدارة الأعمال، في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ورئيس التحرير السابق لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو.

ديفيد بي. نورتون: مؤسس تعاونية بطاقة الأداء المتوازن، ومدير مجموعة البلاديوم.

مايكل أوفردورف: زميل بحوث العميد في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

مايكل بورتر: أستاذ جامعة المطران وليم لورانس في كلية هارفارد للأعمال. وهو قائد معهد الإستراتيجية والتنافسية في مدرسة هارفارد للأعمال.

سي.كي. برهلاذ: كان أستاذ بول وروث مراكين الجامعي المميز لإستراتيجية الشركات في مدرسة روس للأعمال في جامعة ميشيغان، حتى وفاته في إبريل 2010م.

فهرس المفردات

- 350, 352, 357, 358, 361, 362, 364, 367, 375, 377, 381, 389
التنوع 305, 308, 312, 361
التواصل 231, 232, 233, 234, 241, 335, 336, 380
الحدود التنظيمية 353, 360, 380
الرؤية 222, 223, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 285, 337
الرئيس التنفيذي 224, 225, 227, 235, 241, 242, 285
الشركات اليابانية 290, 296, 298, 356, 358, 368, 369
العمليات 265, 269
العولمة 341
الفاعلية التشغيلية 288, 289, 290, 291, 294, 295, 296, 297, 298, 313, 320, 321, 330, 332, 335, 344, 345
الفرق 242
- ا 246, 247, 248, 249, 267, 273, 277, 278, 281, 282, 295, 307, 384
احتياجات العملاء 223, 227, 230, 232, 235, 237, 241, 295, 297, 306, 313, 320, 330, 339, 357, 377, 389, 394
الإستراتيجية التنافسية 299, 308, 364
الاتساق 316, 323, 326
الاستحواذ 341
البرمجيات 354, 355, 369, 376, 381
التحالفات 243, 264, 265, 267, 268, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 301, 311, 315, 322, 324, 329, 368
التسويق 218, 222, 229, 287, 288, 290, 292, 293, 299, 308, 321, 322, 323, 328, 329, 334, 339, 340, 346,

س	القدرات 361, 366, 385
سوني 298, 356, 359, 360, 370, 372,	القيادة 224, 226, 234, 308, 343, 344,
374	351, 364, 368, 369, 372, 373, 374,
سي تي كورب 353, 360	376, 394
ش	الكفايات الرئيسة 351, 352, 353, 358,
شركة فورد 217	364, 386
شركة هوندا 319, 352, 356, 363, 367	المؤسسات 218, 227
ص	المقايضات 293, 295, 304, 316, 317,
صناعة البترول 254, 255, 256, 257,	318, 319, 320, 323, 331, 333, 335,
258	337, 339, 342, 344, 345
صناعة الطيران 314	المنافسون 287, 290, 291, 312, 331,
ك	340, 374
كاسيو 352, 356, 359, 366	المنافسون الآسيويون 374
كانون 354, 356, 357, 362, 363, 364,	المنتجات الرئيسة 371, 374, 376, 378
365, 372, 379, 380, 387, 388, 389,	المنظمات 343, 393
390	المهارات التقنية 351
م	ب
مجموعة فانجارد 293	بطاقة الأداء المتوازن 394
مكاسب المدى القصير 223	بلاك آند ديكر 362
ميتاج 338, 339, 341	ج
و	جنيرال موتورز 375
وحدة الأعمال الإستراتيجية 362, 375,	د
376, 377, 378, 382, 386, 388, 389	دورة خداع الذات 253, 254
وول مارت 339	ز
	زيروكس 356, 364, 379

obeikandi.com

obeikandi.com

obeikandi.com

obeikandi.com