

## تعلم المزيد المقالات

(Christensen, Clayton M. "Making Strategy: Learning by Doing." Harvard Business Review, November 1997).

تجد الشركات صعوبة في تغيير الإستراتيجية لأسباب كثيرة، ولكنّ أحدها يبرز بقوة: لا يعدّ التفكير الإستراتيجي كفاية إدارية أساسية في معظم الشركات، ولا يستطيع المديرون تطوير الكفاية في التفكير الإستراتيجي؛ نظراً إلى أنهم نادراً ما يفكرون تفكيراً إستراتيجياً. يساعد الأستاذ كلايتون كريستنسن المدرس في جامعة هارفارد، المديرين على تطوير الإستراتيجية الإبداعية والكفاية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تقدّم هذه المقالة طريقة من ثلاث مراحل، يمكن للمديرين التنفيذيين استخدامها لتصوّر إستراتيجية متماسكة وإبداعية وتنفيذها بأنفسهم، إذ إنّ عملية الخطوات الثلاث تحفز المديرين إلى البحث بعمق؛ من أجل فهم القوى التي تؤثر في أعمالهم، ويعدّ هذا الأسلوب أداة مفيدة للمديرين؛ لأنه يساعدهم على ربط التفكير الإستراتيجي بالتخطيط التشغيلي؛ وهما اثنتان من العمليات اللتان غالباً ما تكونان منفصلتين، ولكنهما أكثر فاعلية عند ارتباطهما بعضهما بعضاً.

(Collis, David J., and Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" Harvard Business Review, April 2008).

هل يمكن تلخيص إستراتيجية الشركة التي تعمل فيها في (خمس وثلاثين) كلمة أو أقل؟ وهل يعبر عنها زملاؤك بالطريقة نفسها؟ هناك عدد قليل جداً من المديرين التنفيذيين يمكنهم قول نعم بصراحة عن تلك الأسئلة البسيطة، والأمر هو أنّ الشركات التي لديها إستراتيجية واضحة وموجزة - إستراتيجية يمكن للعاملين استيعابها بسهولة واستخدامها نبراساً - كثيراً ما تتحوّل إلى نجوم في الصناعة، يقدم المدرسان كوليس وروكستاد في جامعة هارفارد للأعمال، دليلاً عملياً على صياغة إستراتيجية فاعلة، وتضمنها مثلاً عميقاً عن كيفية تطوير إدوارد جونز في سانت لويس لشركة وساطة إستراتيجية أظهرت نجاحها.

(Harvard Business School Publishing. "Essentials: The Building Blocks of Strategy." Harvard Management Update, January 2006).

إذا لم تكن لديك خبرة كبيرة في صياغة إستراتيجية لعملك أو وحدتك، فأنت في شركة جيدة، فصياغة الإستراتيجيات ليست نشاطاً يومياً، تأخذك هذه المقالة في جولة تتعلق بالخطوات التي تحتاج إلى اتباعها: (1) أجر عملية مسح للبيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص، (2) تفحص داخلياً الموارد والقدرات والممارسات، (3) فكّر في كيفية تصديقك للتهديدات والفرص التي حدّدتها، (4) أنشئ أنشطة

جيدة «صالحة» من بين الأنشطة التي تدعم الإستراتيجية، (5) وأتم بين أنشطة المؤسسة وإستراتيجيتها والأشخاص، وتذكر أنه ليس هناك إستراتيجية تدوم إلى الأبد؛ لذا، تعلم استخدام هذه الخطوات مراراً وتكراراً؛ حتى تبقى إستراتيجيتك مستجيبة لبيئة الأعمال التجارية دائمة التغير. (ملحوظة: هذا المقال مقتبس من مجموعة أدوات المدير، التي نشرتها «مجلة جامعة هارفارد للأعمال» عام 2004م.)

(Slywotzky, Adrian J., and John Drzik. "Countering the Biggest Risk of All." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, April 2005).

يقدم سليوتزكي ودرزيك أمثلة على كيفية تطبيق المديرين العاملين في مجموعة متنوعة من المنظمات، مهارة التفكير الإستراتيجي لرؤية الصورة الأشمل، ويبين الباحثان بصورة خاصة كيفية الآثار المترتبة على تطورات «بيئة الأعمال» المهمة - من خلال التحوّلات التقنية، وظهور المنافسين الجدد، وطرح المنتجات في السوق على نطاق واسع، وتآكل هوامش الربح وتغييرات أولويات العملاء، وتهيؤ الأسواق واستعدادها، ثم يقدمان إستراتيجيات لمواجهة مثل هذه التطورات، ويعرضان كيفية استخدام منظمات معينة هذه الإستراتيجيات بنجاح.

(Spear, Steven J. "Fixing Health Care from the Inside, Today." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September 2005).

يقدم سبير دراسة حالة في التفكير الإستراتيجي في العمل، لا سيما القدرة على تحديد العلاقات والأنماط والاتجاهات، ويصف المؤلف كيف طُبّق مهنيو الرعاية الصحيّة في كثير من المستشفيات إستراتيجية استخدمتها شركة تصنيع سيارات رئيسة؛ لتحديد المشكلات العملية وتصحيحها، وعلى الرغم من أنّ الصناعتين مختلفتان كلياً، لكنّ ممارسي الرعاية الصحيّة أدركوا أنّ أسلوب تحسين عملية التصنيع في الشركة المصنّعة للسيارات، يمكن أن تساعد على الحدّ من الأخطاء في العناية بالمرضى، وإنقاذ الأرواح وخفض النفقات.

(Stalk Jr., George. "Curveball: Strategies to Fool the Competition." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, September 2006).

يقدم جورج ستاك الابن من مجموعة بوسطن الاستشارية في هذا الجزء التابع لمقالته «الكرة الصلبة: خمس إستراتيجيات قاتلة لهزيمة المنافسين» (هارفارد بينزنيس ريفيو، نيسان 2004م) نهجاً آخر للتغلب على المنافسين، حيث تدور إستراتيجية الكرة الصلبة حول اللعب الخشن والصعب مع المنافسين؛ وتدور الكرة الانحنائية الإستراتيجية حول التوقّف بالخدعة على المنافسين، وتتطوي على جعل المنافسين

يقومون بعمل غبي لا يقومون به عادة (مثل، التسديد على ما يبدو أنه في منطقة الإصابة، ولكنه فعلياً ليس كذلك)، أو عدم القيام بشيء ذكي يقومون به عادة (مثل، الفشل في التسديد نحو حفرة في منطقة الضرب، ولكنها لا تبدو كذلك)، ويصف ستاك أربعة أنواع من الكرات المنحنية، ويقدم أمثلة موسعة لإستراتيجيات الكرة المنحنية في العمل في شركات، مثل: شركة توريد مواد التنظيف الكيمائية الصناعية أيكولاب، وشركة الطيران الأسترالية جيتستار.



## الكتب

(Langdon, Bruce, Andy Langdon, and Ken Langdon. Strategic Thinking. The DK Essential Managers Series. New York: Dorling Kindersley, 2000).

يوفر هذا الحجم الموجز نصائح لتطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي الخاصة، وفي ذلك فهم العملاء والمنافسين، وإجراء المفاضلة بين المدى القصير والمدى الطويل، وتوضيح الأهداف الإستراتيجية الخاصة، وقياس إيجابيات مسارات العمل البديلة وسليباتها، وأكثر من ذلك بكثير، وتوضح الجداول والرسوم ودراسات الحالة جميعها النقاط الرئيسية، وتلخص المعلومات المهمة.

(De Bono, Edward. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown, 1985).

يقدم دي بونو وهو صاحب هيئة دولية رائدة في تعليم التفكير بوصفه مهارة، مبادئ توجيهية سهلة الاتباع لتطبيق كثير من المهارات التي تشكل التفكير الإستراتيجي، ويؤكد أن أي مدير يستطيع التحوّل من مهارة إلى أخرى عن طريق «ارتداء قبعة التفكير» المناسبة، فارتداء «القبعة البيضاء» مثلاً، يمكّنك من قياس الوقائع والأرقام والمعلومات الموضوعية، في حين يساعدك التحوّل إلى «القبعة الخضراء» على إثارة

التفكير الإبداعي، وتساعد مجموعة أمثلة مشتقة من طائفة واسعة من المنظمات، على توضيح مهارات التفكير الست التي يعرضها دي بونو.

(Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2004).

انخرطت الشركات منذ فجر العصر الصناعي في المنافسة وجهاً لوجه؛ بحثاً عن النمو المطرد والمربح، وقد تصارعت الشركات على المزايا التنافسية، وقاتلت من أجل حصتها في السوق، وناضلت من أجل التميز، لكن هذه السمات المميزة للإستراتيجية التنافسية ليست السبيل لإيجاد النمو المربح في المستقبل، حيث يذكر ديليو تشان كيم ورونيه موبورجني في كتاب يتحدى كل شيء كنت تعتقد معرفته عن متطلبات النجاح الإستراتيجية، أن نتائج المنافسة ليست سوى محيط دموي من الخصوم المتقاتلين على الربح المتناقص، ويرى الباحثان استناداً إلى دراسة (مئة وخمسين) تحركاً إستراتيجياً تشمل أكثر من (مئة) سنة و(ثلاثين) صناعة، أن النجاح الدائم لا يأتي من تقايل المنافسين، وإنما من إيجاد «المحيطات الزرقاء» (أسواق جديدة غير مستغلة جاهزة للنمو)، حيث تبتكر هذه التحركات الإستراتيجية - التي يدعوها الباحثان «قيمة الابتكار» - قفزات قوية في القيمة تفسر المنافسة طوال أكثر من قرن، وتقدم إستراتيجية المحيط الأزرق نهجاً منتظماً لجعل المنافسة غير مترابطة، وتعرض المبادئ والأدوات التي

يمكن أن تستخدمها أيّ شركة لإيجاد المحيطات الزرقاء والتقاطها، ويعدّ الكتاب عملاً تاريخياً ينهي التفكير التقليدي بشأن الإستراتيجية، ويرسم مساراً جديداً جريئاً للفوز في المستقبل.

(Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business. Harvard Business Essentials Series. Boston: Harvard Business School Press, 2005).

يساعدك هذا الكتاب على التركيز على مهارة التفكير الإستراتيجي؛ لرؤية الصورة الأشمل على وجه الخصوص، وعلى فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة، ومعرفة كيفية المساعدة على تنفيذها، ويشرح المؤلف كيفية قياس مواطن القوة الخاصة بالشركة والوحدة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، ويصف الإستراتيجيات التنافسية المشتركة والتحركات الإستراتيجية المستخدمة في عالم الأعمال، ويشرح كيفية وضع خطط عمل لتنفيذ الإستراتيجية، إضافة إلى أنّ الفصول الإضافية توفر تقدّم المبادئ التوجيهية لإبقاء خطة التنفيذ في مسارها، وتحفيز الأشخاص على تنفيذ الإستراتيجية، واختبار الإستراتيجية الخاصة وتقييمها بحسب المطلوب باستمرار.



## التعلم الإلكتروني

دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال. مثال توضيحي. بوسطن،  
دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2004م.

المثال التوضيحي مجموعة مرنة من الحالات على الإنترنت،  
صمّمت للمساعدة على إعداد المديرين في المستويات الوسطى  
والمتقدّمة؛ لمواجهة تحديات القيادة المتنوعة، حيث توفر هذه المواقف  
القصيرة والواقعية محتوى معقداً للتركيز على واقع حياة القائد، حيث  
سيختبر المديرون: مواءمة الإستراتيجية، وإزالة معوّقات التطبيق،  
ومراقبة التغيير، وتوقع الأخطار، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمل،  
وتنمية إخلاص العميل، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور عالمي، وتعزيز  
الإبداع، وتعريف المشكلات، واختيار الحلول، والتفويض إلى النمو،  
وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتزويد التغذية  
الراجعة، والاحتفاظ بالمواهب.

دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال. نجاح الخدمة. بوسطن،  
دار نشر كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2003م.

يعدّ تطوير علاقات خدمة ممتازة عاملاً أساسياً لجذب العملاء  
والاحتفاظ بهم، ومع ذلك، فإنّ تزويد خدمة جيدة يتجاوز التواصل

اللطف مع العملاء، وتشكل «سلسلة الخدمة - الربح» الإطار الذي يوضح كيف يمكن أن يقود الموظفون المخلصون والعملاء الراضون شركة ما إلى نمو كبير، ويركز نجاح الخدمة على تأثير المدير في تنمية الموظفين، وتحسين كفاية الخدمة، وخلاصة ذلك كله المساهمة في بناء الشركة.

يعتمد نجاح الخدمة على بحث مجموعة إدارة الخدمة وتحليلها في كلية هارفرد للأعمال، والتي تتضمن الأستاذين جيمس هيسكيت وجيفري ريبورت، وقد طُورت بناءً على محتوى مثبت وموثوق به، فهي مبنية على بحث إبداعي شارك فيه كثير من الأساتذة من كلية هارفرد للأعمال، وغيرهم من الخبراء في مجال الاتصالات في إدارة الأعمال، وتتضمن (ثلاثاً وعشرين) مقالة من مراجعات كلية هارفرد للأعمال بوصفها مصادر.



## المصادر

1. De Bono, Edward. Six Thinking Hats. Boston: Little, Brown and Company, 1985.
2. Gavetti, Giovanni, and Jan W. Rivkin. "How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. April 2005.
3. Johnson, Lauren Keller. "Debriefing Paul Nutt: Increase the Odds of Being Right." Harvard Management Update, June 2005.
4. Slywotzky, Adrian J., and John Drzik. "Countering the Biggest Risk of All." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. April 2005.
5. Spear, Steven J. "Fixing Health Care from the Inside, Today." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. April 2006.
6. "Strategic Thinking," white paper, Interaction Associates, April 2005.
7. Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers. 2nd ed. Minneapolis: Personnel Decisions International, 1992.
8. Successful Manager's Handbook: Develop Yourself, Coach Others. 7th ed. Minneapolis: Personnel Decisions International, 2004.