

القسم الأول

---

مسؤوليات المدير

obeikandi.com

obeikandi.com

# 1 نظرية الأعمال

منذ زمن ليس ببعيد - ولعله مع أفول الأربعينيات أو بزوغ الخمسينيات، لم يكن متوافراً لفن الإدارة، مع الأساليب الكثيرة والجديدة، ما أصبح متوافراً له الآن من أدوات ووسائل جبّارة، كاختصار حجم الأشياء، وتتبع للمصادر، وإخضاع الجودة لإدارة كاملة، وتحليل القيمة الاقتصادية، وتحديد المعالم الرئيسية، وإعادة التنظيم. لقد وضعت هذه الأدوات، باستثناء تتبع المصادر وإعادة التنظيم، من أجل أداء ما كان يفعل في الماضي ولكن بصورة مختلفة. فهي وسائل «لكيفية الأداء».

فالسؤال «عمّا ينبغي عمله» أصبح يشكل تحدياً جوهرياً متزايداً لهيئات الإدارة - وبخاصة الشركات الكبرى منها التي نعمت بالنجاح زمناً طويلاً. فإنّ تحوّل شركة ما، كانت بالأمس في أوج الشهرة والنجاح، لتجد نفسها راكدة ومحبطة تكتنفها المتاعب وتعاني الأزمات، أصبح أمراً مألوفاً وظاهرة لا تنحصر في الولايات المتحدة بقدر ما أصبحت شائعة في كثير من

الدول، كاليابان، وألمانيا، وهولندا، وفرنسا، وفي إيطاليا والسويد. وإنما لا تقتصر على قطاع الشركات فحسب، بل تتعداه إلى ميادين شتى؛ كاتحادات العمال، والوكالات الحكومية، والمستشفيات، والمتاحف، والكنائس. غير أن هذه الظاهرة، كما تبدو، هي أقلّ تتبعاً في هذه المواطن.

وإن السبب الجذري لكل أزمة من هذه الأزمات ليس في رداءة الأداء، وليس في أن أموراً خاطئة قد فعلت. فالواقع هو أن أموراً صحيحة قد أُدّيت في معظم الحالات، ولكنه أداء غير مُثْمِر. فما هي علة هذه المفارقة؟ إن علة ذلك تكمن في أن الفرضيات التي أُقيمت على أساسها الشركات وتُدار وفاقاً لها لم تعد تسائر الواقع. فهي تصوغ سلوك الشركة وتملي قراراتها حول ما يجب وما لا يجب فعله، كما تحدّد النتائج التي ترى الشركة أنها ذات مغزى. وتتناول هذه الفرضيات تحديد الأسواق والzebائن، ومنافسي الشركة وقيّمهم وسلوكهم. كما تتعرض للقضايا التكنولوجية وحركتها، وتخوض في قوة الشركة وضعفها، والأمور التي تجلب للشركة مكاسبها. إنها ما أُسمّيه «نظرية الشركة في الأعمال».

ذلك أن لكل شركة - سواءً كانت تجارية أم غير ذلك - نظريتها في العمل. وتكون النظرية صالحة بحق عندما تتصف بالوضوح والتماسك والتركيز فتكتسب قوة استثنائية. في سنة 1809، على سبيل المثال، قام رجل الدولة والعالم الألماني

فيلهيلم فون هامبولت Wilhelm von Humboldt بتأسيس جامعة برلين وفق نظرية راديكالية حديثة لمفهوم الجامعة. وظلت نظريته تحدد الجامعة الألمانية، وبخاصة في البحث الثقافي والعلمي ما يزيد على 100 سنة حتى ظهور هتلر. وفي سنة 1870 برز جورج سيمنس George Siemens المنشىء والمدير التنفيذي CEO للمصرف الألماني «دويتشه بنك» Deutsche Bank، الذي يعتبر أول مصرف عالمي. فجاء بنظرية تتسم بنفس الوضوح: وذلك باستخدام أموال المشاريع لتوحيد ألمانيا، التي كانت وقتئذٍ زراعية وممزقة، من خلال التنمية الصناعية. فأصبح «دويتشه بنك» في خلال عشرين سنة، أهم مؤسسة مالية في أوروبا ما تزال قائمة إلى يومنا هذا، رغم حربين عالميتين، ورغم ظاهرتي التضخم وهتلر. وفي السبعينيات من القرن التاسع عشر تأسست شركة ميتسوبيشي Mitsubishi على أرضية من نظرية واضحة وحديثة، مكنتها خلال عشر سنوات من تبوء مركز الصدارة في اليابان الناهضة. وبعد عشرين سنة أخرى أصبحت بحق من أولى الشركات المتعددة القوميات.

وإن النجاح الباهر الذي أحرزته كل من شركة جنرال موتورز وشركة آي بي أم IBM اللتان هيمنتا على اقتصاد الولايات المتحدة طيلة النصف الثاني للقرن العشرين، تفسره نظرية الأعمال التي قامت عليها هاتان الشركتان، كما تفسر التحديات التي اعترضتهما. والحقيقة هي أن الوهن الذي دب في عدد من

أكبر الشركات الموفقة في سائر أرجاء العالم يكمن في أن نظرياتهم لم تعد مجدية .

وكُلما سقطت شركة كبرى في مأزق، لا سيما بعد نجاح دام ردها طويلاً من الزمن، نرى سهام اللوم تنهال على ما أصابها من تَبَلُّد ورضاً ذاتي، ومن صَلَفٍ وبيروقراطية هائلة . أتري هل هذا هو التفسير المقبول؟ نقول نعم، ولو كان حظّه من الصواب والصلة بالموضوع قليلاً . فبإمعان النظر في اثنتين من أبرز البيروقراطيات المتعجرفة والذميمة، من بين أكبر الشركات الأميركية التي وقعت مؤخراً في المتاعب، نجد أنه منذ الأيام الأولى للكمبيوتر كان هناك اعتقاد سائد لدى شركة أي بي إم، أن الكمبيوتر سوف ينحو منحى الكهرباء، لقد أدركت أي بي إم ما يخبئه المستقبل، واستطاعت أن تبرهن عليه بدقة؛ إنه يكمن في الكمبيوتر المركزي mainframe حيث يرتبط به عدد من مستعملي الكمبيوتر . وقد خلص إلى هذه النتيجة كل شيء من اقتصاد ومنطق المعلومات والتكنولوجيا . وما كاد نظام المعلوماتية المبني على أساس المحطة المركزية يخرج فعلياً إلى حيز الوجود، حتى خرج شابان فجأة بأول جهاز كمبيوتر شخصي قابله مصنعو الكمبيوتر باستخفاف . إذ لا تتوفّر فيه الذاكرة ولا مجموعة البيانات اللازمة للبحث، ولا السرعة ولا القدرة على الحساب؛ مما يلزم لإدراك النجاح . لذا، فقد عرف كل مصنع للكمبيوتر أن مصير الكمبيوتر الشخصي آتِل إلى

فَسَّل - تلك النتيجة التي انتهت إليها شركة زيروكس Xerox قبل بضع سنين فقط، حيث قام فريق البحوث لديها بصنع أول كومبيوتر شخصي. وما إن طُرح هذا المنتج الوليد الشاذ في السوق - أولاً آبل Apple، ثم ماكينتوش Macintosh - حتى قابله الناس ليس بالمحبة فحسب، بل سارعوا إلى اقتنائه.

إن كل شركة ناجحة، عندما تجابهها مثل هذه المفاجأة - على مَرِّ الزمن - ترفض أن تقبلها. كانت تراها مجرد نزوة عابرة سرعان ما تزول في ثلاث سنين - كما قال المدير التنفيذي لشركة زايس Zeiss عندما رأى آلة التصوير كوداك براوني Kodak Brownie سنة 1888 - حين كانت تلك الشركة الألمانية تمسك بزمام السوق العالمية للتصوير الفوتوغرافي، كما كان شأن شركة آي بي إم في سوق الكومبيوتر بعد قرن. ثم جاء رد غالبية مصنعي الكومبيوتر المركزي mainframe على ذات النسق، وكان عددهم كبيراً: منهم كونترول داتا Control Data، ويونيفاك Univac، وبوروز Burroughs، وإن سي آر NCR في الولايات المتحدة. وسيمنس Siemens، ونكس دورف Nixdorf، وماشينز بول Machines Bull، وآي سي إل ICL في أوروبا. وهيتاشي Hitachi، وفوجيتسو Fujitsu في اليابان. وكان لشركة آي بي إم، السيادة العليا في صنع الكومبيوتر المركزي mainframe، والتي حققت في مبيعاته بقدر ما حققت الشركات الصانعة للكومبيوتر مجتمعة مسجلة أرباحاً قياسية. وهكذا بادرت آي بي إم، بدلاً

من ذلك، إلى قبول الكومبيوتر الشخصي كواقع جديد. وسرعان ما صرفت النظر عن جميع ما وضعته من سياساته وأنظمة كانت قد أثبتتها واختبرتها سابقاً. وشكّلت فريقين متنافسين من أجل وضع تصميم لكومبيوتر شخصي أكثر بساطة. وما كادت تمضي سنتان حتى أصبحت آي بي إم، أضخم شركة في العالم تصنع الكومبيوتر الشخصي وتضع القواعد والمعايير لهذه الصناعة.

لم يشهد تاريخ الأعمال على الإطلاق سابقة لمثل هذا الإنجاز؛ إذ قلما تناقش مسائل كالبيروقراطية أو الاسترخاء أو الصلف. غير أن آي بي إم، رغم ما عُرف عنها من المرونة وسرعة الحركة والتواضع، وُجِدَت بعد بضع سنين تتعثر في مجالَي الكومبيوتر المركزي والكومبيوتر الشخصي. وفجأةً اكتشفت أنها عاجزة عن التحرك أو اتّخاذ الإجراء الحاسم من أجل التغيير.

كذلك آلت شركة جنرال موتورز إلى حالة مماثلة من الإرباك. ففي مطالع الثمانينيات، حين كانت أعمالها الرئيسية (صناعة السيارات) شبه مشلولة، أقدمت على شراء شركتين كبيرتين، هما: هيوز إلكترونيكس Hughes Electronics وشركة روس بيرو لنظّم المعلومات الإلكترونية Ross Perot's Electronic Data Systems (EDS)، وكانتا - حسب رأي المحلّلين - شركتين ناضجتين. ولكن شركة جنرال موتورز تعرّضت لوم شديد

بسبب دفعها لهاتين الشركتين أكثر مما كان يجب. ومع هذا كله، وفي مدى سنوات قليلة، استطاعت جنرال موتورز أن تضاعف مواردها وأرباحها فوق ثلاثة أمثال ما زعم من موارد وأرباح لشركة روس بيرو الناضجة. ثم ما لبثت أن أصبحت قيمة شركة روس بيرو السوقية بعد عشر سنوات، أي سنة 1994، تُقدَّر بستة أضعاف المبلغ الذي دفعته جنرال موتورز، وعشرة أمثال مواردها وأرباحها الأصلية.

كذلك، وقبل انهيار الصناعات الحربية، اشترت جنرال موتورز شركة «هيوز إلكترونيكس» وهي شركة ضخمة إلا أنها غير رابحة. وكان عملها ينحصر في مجال الصناعات الحربية. وما إن أصبحت شركة هيوز تحت إدارة جنرال موتورز، حتى ارتفعت أرباحها من الصناعات الحربية فعلياً، وصارت المتعهد الكبير والوحيد في ميدان هذه الصناعات، لتنتقل بعد ذلك بنجاح إلى الصناعات غير الحربية على أوسع نطاق. وتجدر الإشارة إلى أن ذات الأشخاص القدماء العاملين العاديين في جنرال موتورز - منذ 30 سنة - من الموظفين الروتينييين في صناعة السيارات، ممن لم يعملوا لحساب أية شركة أخرى، ولم يخرجوا عن نطاق دائرتي المالية والمحاسبة - كانوا هم أنفسهم الذين حققوا تلك النتائج الباهرة. وقد طبقوا ببساطة في الشركتين المباعيتين، ذات السياسات والممارسات والإجراءات التي كانت تُطبق في شركة جنرال موتورز.

تلك قصة أصبحت مألوفة في شركة جنرال موتورز، التي دأبت منذ تأسيسها على شراء الشركات منذ ثمانين سنة مضت، حين كانت إحدى خصائصها الأساسية هي شراء الشركات «بقيمة مبالغ فيها» إذا كان أداء تلك الشركات حسن وكانت ناضجة - كما كان شأنها مع الشركات: فيشر بودي Fisher Body، وإي سي سبارك پُلُغ AC Spark Plug، وبويك Buick في تلك السنين المبكرة، وبعد ذلك تجعل من هذه الشركات نماذج رائدة على مستوى عالمي رفيع. قليلة هي الشركات التي استطاعت أن تجاري جنرال موتورز في أدائها بالقيام بعمليات ناجحة لشراء شركة أخرى، التي ما كانت لتتم بفعل البيروقراطية والكسل أو العجرفة. إلا أن الأمور التي عملت سريعاً وببراعة في تلك الشركات، ولم تكن جنرال موتورز تعرف عنها شيئاً، هي ذاتها فشلت فشلاً ذريعاً في شركة جنرال موتورز ذاتها.

فكيف يمكن تفسير هذه الظاهرة في كل من شركتي جنرال موتورز وآي بي إم، حيث أفلحت سياسات وممارسات وسلوك بضعة عقود من السنين - وهي ما تزال تجدي لدى شركة جنرال موتورز حتى الآن، حين تطبق على أمور مستجدة ومختلفة، ولكنها تفقد جدواها حين تطبق في الشركة التي وضعت فيها ومن أجل تطويرها؟ إن الواقع الذي تواجهه كل شركة قد تغير تغيراً جذرياً وأصبح مختلفاً عن ذلك الذي تزعم كل شركة أنها تعيشه إلى الآن. وبعبارة أخرى، لقد تغير

الواقع، غير أن نظرية الشركة لم تتغير مع هذا الواقع:

قبل أن تبدي شركة آي بي إم، تجاوبها السريع مع واقع الكومبيوتر الشخصي الجديد، قامت في إحدى المرّات بتغيير استراتيجيتها الأساسية بصورة مفاجئة وسريعة جداً. ففي سنة 1950، عرضت شركة يونيفاك Univac، حيث كانت شركة رائدة في عالم الكومبيوتر، نموذجاً لأول جهاز صُمّم ليكون الكومبيوتر المتعدد الأغراض. في الوقت الذي كانت فيه جميع التصميمات السابقة هي لأجهزة أحادية الغرض. كان لدى آي بي إم جهازان، أحدهما، مع اقتراب الثلاثينيات من نهايتها، والآخر صُنع في سنة 1946، ويقوم كلا الجهازين بعمليات حسابية فلكية فحسب. أمّا الجهاز الذي كان ما يزال في طور التصميم لدى آي بي إم سنة 1950 المخصّص لأنظمة الدفاع الجوي SAGE في المنطقة القطبية الشمالية في كندا، فقد كان جهازاً أحادي الغرض من أجل التعرف المبكر على الطيران المعادي. وسرعان ما عدلت آي بي إم، عن استراتيجيتها لتطوير أجهزة أحادية الغرض وكرّست أفضل مهندسيها للعمل على تطوير تصميم يونيفاك Univac ومنها إلى تصميم أول كومبيوتر متعدد الأغراض يمكن تصنيعه آلياً (لا يدوياً) وخدمته وصيانته. وبعد مضي ثلاث سنوات سيطرت آي بي إم، على صناعة الكومبيوتر في العالم وصارت تضع المعايير له. إن آي بي إم، لم تنشئ الكومبيوتر سنة 1950، وإنما سرعتها ومرونتها وخفض جناحها

هم الذين أوجدوا لها صناعة الكمبيوتر.

إن الفرضيات التي أعانت أي بي إم، سنة 1950 لتحتل الصدارة هي ذاتها التي أدت إلى تداعي هذه الشركة بعد ثلاثين سنة، حين كانت في السبعينيات، تزعم أن الكمبيوتر الموجود في الساحة هو الذي عندها في الخمسينيات. ولكن سرعان ما تحطّم هذا الزعم مع ظهور الكمبيوتر الشخصي. ذلك أن الكمبيوتر المركزي mainframe والكمبيوتر الشخصي ليسا كياناً واحداً، كما ليست محطة توليد الطاقة تشكّل كياناً واحداً مع جهاز تحميص الخبز كهربائياً. بيد أن محطة التوليد وجهاز التحميص، رغم كونهما متغايرين، إلاّ أنهما يعتمد أحدهما على الآخر ويكمله، خلافاً للكمبيوتر المركزي والكمبيوتر الشخصي. ذلك أنهما شيثان متنافسان في المقام الأول، إذ يناقض أحدهما الآخر في تحديد المعلومات الأساسية، لأن المعلومات بالنسبة للكمبيوتر المركزي، تعني الذاكرة في الكمبيوتر الشخصي الذي لا عقل له، بل وتعني البرنامج software. أي يجب أن يكون إنشاء محطة التوليد وصنع جهاز التحميص عملاً منفصلاً، ولو جاز أن يمتلك كلاهما كياناً واحد مشترك، كما هو الشأن في شركة جنرال إلكتريك على مدار عدة عقود. وعلى العكس من ذلك لا يمكن أن يتعايش الكمبيوتر المركزي والكمبيوتر الشخصي ضمن كيان واحد مشترك.

لقد حاولت آي بي إم، أن توفّق بينهما، غير أن الكمبيوتر الشخصي هو الجزء الأسرع نمواً في هذا الميدان. لذلك لم تتمكن آي بي إم، من إخضاعه لعمل الكمبيوتر المركزي. وبالنتيجة، لم يكن بوسع الشركة أن ترقى بصناعة الكمبيوتر المركزي. وبما أن الكمبيوتر المركزي كان ما يزال البقرة الحلوب، تقاعست آي بي إم، عن تطوير الكمبيوتر الشخصي لتجد في النهاية أن الفرضية القائلة بأن الكمبيوتر هو الكمبيوتر - أو، بعبارة أكثر واقعية - إن هذه الصناعة تُدار بالأجهزة hardware - هي الفرضية التي شلّت آي بي إم.

نعود إلى شركة جنرال موتورز لنرى أنّها كانت قائمة على نظرية أقوى من تلك التي كانت آي بي إم، تقوم عليها وأكثر منها نجاحاً، تلك النظرية التي جعلت من جنرال موتورز أكبر شركة صانعة في العالم وأغزرها ربحاً. ولم تتعرّض الشركة لنكسة واحدة مدّة 70 سنة - وهذا رقم قياسي ليس ثمة ما يضارعه في تاريخ الأعمال. فقد جمعت نظرية جنرال موتورز في نسيج واحد متلاحم فرضيّات عن الأسواق والزبائن مع فرضيّات حول الكفاءات الجوهرية والبنية التنظيمية.

فمنذ بداية العشرينيّات، افترضت جنرال موتورز أن سوق السيارات في الولايات المتحدة الأميركية، هي سوق متساوقة من حيث الأسعار، ولكنها مجزأة على فئات من الدخل مستقرّة غاية الاستقرار. فقيمة إعادة بيع سيارة مستعملة بحالة جيدة

كانت القيمة الوحيدة المتغيرة التي تقع تحت سيطرة الإدارة. أما أسعار إعادة البيع المرتفعة قد أتاحت للزبائن رفع مستوى مشترياتهم من السيارات الجديدة إلى فئة تالية - وبعبارة أخرى - رفع مشترياتهم إلى سيارات ذات هوامش ربح أعلى. واستناداً إلى هذه النظرية، أدت التغييرات المتكررة والجذرية على موديلات السيارات إلى خفض أسعار إعادة البيع.

أما من جهة السوق الداخلية، فقد توافقت هذه الفرضيات عن السوق مع فرضيات عن كيفية تنظيم الإنتاج على نحو يؤمن أكبر حصّة في السوق مع أعلى ربح ممكن. ففي حالة جنرال موتورز، كان الجواب عن هذا السؤال هو إنتاج هائل من السيارات لفترات طويلة مع أقل تغيير ممكن على موديل كل سنة مما يؤدي إلى طرح موديلات موحدة سنوياً في السوق وبأقل كلفة ثابتة لكل سيارة.

بعد ذلك ترجمت إدارة جنرال موتورز هذه الفرضيات حول السوق والإنتاج إلى إنشاء أقسام شبه مستقلة ذاتياً، يركّز كل منها على قطاع واحد من الدخل، ويتخذ كل واحد منها ترتيبات حيث يكون الموديل الأعلى سعراً لديه متداخلاً مع الموديل الأقل سعراً لدى القسم الذي يليه، وبهذا تكاد ترغب الناس على تبديل سياراتهم بسيارات أعلى سعراً، شريطة أن تكون أسعار السيارات المستعملة مرتفعة.

لقد عملت هذه النظرية على مدى 70 سنة عمل السحر. واستمرت على ذلك في أيام الأزمات؛ إذ دأبت على اكتساب حصة أعلى من السوق باستمرار.

وعندما حَلَّتْ نهايات السبعينيات من القرن العشرين، انتهى فعل فَرَضِيَّاتِهَا عن السوق وعن الإنتاج، إذ تشعب السوق إلى أنواع من أنماط الحياة سريعة التغير والتقلب. لقد صار الدخل عاملاً واحداً من عوامل كثيرة ذات أثر في قرار الشراء، ولم يعد العامل الوحيد. إذ أدَّى تدني مستوى التصنيع إلى إيجاد حالات اقتصادية متدنية. إنها تقوم بدورات قصيرة ذات تغيرات في الموديلات أقل تكلفة وأعظم ربحاً من الدورات الطويلة للمنتجات المنتظمة.

لقد علمت جنرال موتورز كل هذا، لكنها - وبكل بساطة - لم تكد تصدِّق ذلك. (وما زال اتحاد عمَّال جنرال موتورز لا يصدِّق ذلك). وبدلاً من التصديق حاولت الشركة ترقيع الأمور. لقد أبقت الأقسام القائمة المعتمدة على تجزئء الدخل مع فارق هو: أن يقدم كل قسم السيارة التي «تناسب محطة النقود» (أي دخل كل مشترٍ). لقد حاولت جنرال موتورز منافسة تدني التصنيع ذي الاقتصاديات الصغيرة، بمكننة حالات الاقتصاديات الكبيرة والإنتاج الضخم ذي المدى البعيد، وقد خسرت في ذلك ثلاثين بليون دولار. وخلافاً للاعتقاد السائد، فقد رَقَعَتْ جنرال موتورز أمورها بطاقة مذهلة، وعمل دؤوب،

واستثمار سخّي مسرف في الوقت والمال. غير أن هذا الترفيع قد أربك الزبون، والبائع الموزّع، والموظفين، وإدارة جنرال موتورز ذاتها. وقد أهملت جنرال موتورز - في خلال ذلك - سوق النماء الحقيقي، الذي احتلّت فيه الريادة حيث لم تكن تُقهر: إنه سوق الشاحنات الصغيرة والحافلات الصغيرة.

إن لنظرية الأعمال ثلاثة أقسام: الأول، هناك فَرَضِيَّات حول بيئة الشركة: المجتمع وبنيته، والسوق، والزبون، والتكنولوجية.

الثاني، هناك فَرَضِيَّات حول المهمة المحددة للشركة، فقد حدّدت كل من شركة سيرز Sears وشركة روبك Roebuck أهدافها، في سنوات الحرب العالمية الأولى وفي السنتين اللتين تلتها، على أنها الشاري العليم للعائلة الأميركية. وبعد انقضاء عقد من السنين، حدّدت شركة ماركس أند سبنسر Marks & Spencer في بريطانيا مهمة على أنها عامل التغيير في المجتمع البريطاني؛ حيث صارت هي محلات التجزئة الأولى غير المخصّصة لطبقة معينة. وقد حدّدت إي تي أند تي AT & T أيضاً مهمتها، في سنوات الحرب العالمية الأولى والسنوات التي تلتها مباشرة، بأن لكل عائلة أميركية، ولكل شركة أميركية، إمكانية الحصول على اتصال بشبكة الهاتف. ولا ينبغي لمهمات الشركات أن تكون طموحة. فقد كانت تصورات جنرال موتورز أكثر تواضعاً كرائدة لتجهيزات ومحركات النقل الأرضي، كما

قال ألفرد بي سلون الابن Alfred P. Sloan Jr. .

الثالث، هنالك فَرَضِيَّات حول كفاءات جوهرية تلزم من أجل القيام بمهمتها، فعلى سبيل المثال عرّفت شركة West Point التي تأسست سنة 1802، كفاءتها الجوهرية بأنها القدرة على تخريج قادة جديرين بالثقة. كذلك في سنة 1930، عرّفت شركة مارك وسبنسر كفاءتها الجوهرية بأنها القدرة على تحديد وتصميم وتطوير ما تبيعه من السلع بدلاً من القدرة على الشراء. وحدّدت شركة AT & T في حوالى سنة 1902، كفاءتها الجوهرية بالقيادة الفنيّة التي تمكّن الشركة من تحسين الخدمات باستمرار مع تخفيض الأسعار بصورة ثابتة.

إن الفَرَضِيَّات التي تتناول موضوع بيئة الشركة تحدّد الغرض الذي تجني الشركة مكاسبها بسببه. وتحدّد الفَرَضِيَّات الخاصّة بمهمّة الشركة جميع النتائج ذات المغزى من منظور الشركة؛ أو بعبارة أخرى، هي التي توضح كيف تصوّر الشركة نفسها حين يحدث اختلاف في الاقتصاد والمجتمع عموماً. وأخيراً، تحدّد الفَرَضِيَّات المتعلقة بالكفاءات الجوهرية المَواطن التي يجب أن تتفوّق فيها الشركة كي تحافظ على مكانتها القيادية.

من الطبيعي أن يبدو كل هذا بسيطاً بصورة مخادعة. ذلك أن التوصل إلى نظرية واضحة وصحيحة ومتماسكة يستغرق عادة

عدداً من سنوات العمل الشاق والتفكير والتجارب. ولا بد لكل شركة تطمح إلى بلوغ النجاح من تحقيق واحدة منها.

ما هي مواصفات النظرية الصحيحة؟ إنها أربع:

- 1 - وجوب انسجام الفرضيات الثلاث المتعلقة بالبيئة والمهمة والكفاءات الجوهرية مع الواقع. ففي مطلع العشرينيات من القرن العشرين، قرّر أربعة شبان صفر اليدين من مدينة مانشستر في إنكلترا، وهم: سايمون ماركس وثلاثة من أقربائه، أن يجعلوا من سوق «البنس» penny bazaar الروتينية باعثاً على التغيير الاجتماعي، بعد أن هزّت الحرب العالمية الأولى عمق البنية الطبقيّة في بلدهم، وأوجدت شرائح كبيرة وجديدة من الناس، يشترون من السلع ما كان عالياً في الجودة وأنيقاً، ولكن بأسعار رخيصة؛ مثل ملابس النساء الداخلية، والبلوزات، والجوارب النسائية، التي كانت من أروج أصناف منتجات ماركس أند سبنسر. بعد ذلك عكف ماركس أند سبنسر، على وضع فرضية حديثة حول كفاءاتهم لم يسبقوا إلى مثلها، إذ كانت كفاءة التاجر في ذلك الحين تتجلى في قدرته الشرائية الجيدة. وعليه فإن التاجر، في رأي ماركس أند سبنسر، هو الذي يعرف المستهلك وليس المنتج. وإن التاجر يجب أن يضع تصميم المنتجات ويطوّرها ويبحث عنّ يصنعها لا المنتج، وفق ما يضعه من

تصميم ومواصفات وكلفة. وقد استغرق هذا التعريف الجديد للتاجر مدة تراوحت من خمس إلى ثمانى سنوات، حتى أصبح مقبولاً لدى الموردين التقليديين، الذين اعتادوا أن يروا أنفسهم مصنّعين لا مقاولين من الباطن.

2 - يجب أن تتوافق الفرضيات الثلاث وتنسجم مع بعضها بعضاً. ولعل هذه كانت قوة جنرال موتورز إبان فترة صعودها الطويلة. إذ كانت فرضياتها حول السوق والعملية التصنيعية المثلى تعكس هذا التوافق التام. فقد رأت جنرال موتورز في أواسط العشرينيات أنها بحاجة إلى كفاءات جوهرية جديدة لم يُسمع بمثلها من قبل: إنها إخضاع عملية التصنيع للرقابة المالية، وإيجاد نظرية تخصيص رأس المال. وهكذا ابتكرت جنرال موتورز فنّ محاسبة التكاليف الحديث، وأول عملية تخصيص لرأس المال.

3 - يجب أن تكون النظرية معلومة ومفهومة لدى جميع المعنيين في الشركة. وهذا أمر سهل المنال في الأيام الأولى للشركة. ولكن عندما تزدهر الشركة، فإنها تنظر تدريجياً إلى نظريتها على أنها من المسلمات، فيتراجع وعيها لنظريتها شيئاً فشيئاً. عندئذ تجد الشركة نفسها بعد لأي في الوحل، فتبدأ باختصار الزوايا. وتتبع من الأمور ما تراه ملائماً وليس ما هو

صحيح. وتوقف التفكير وتكف عن التساؤل، فتتذكر الأجوبة، ناسية الأسئلة. وتحوّل نظرية الأعمال إلى «ثقافة». لكن الثقافة لا يمكن لها أن تحل محل النظام، وما نظرية الأعمال إلا نظام.

4 - وجوب اختبار نظرية الأعمال باستمرار. ليست النظرية من الثوابت التي لا يمكن تغييرها وكأنها نُقِشَتْ على ألواح حجرية، إنْ هي إلا مجرد فَرَضِيَّة عن متغيّرات كالمجتمع والأسواق والزبائن والتكنولوجيا، لذا كان لزاماً أن تشمل نظرية الأعمال على القدرة على أن تغيّر ذاتها.

ثمة نظريات قوية جداً حيث تستطيع الصمود زمناً طويلاً. ولما كانت النظريات من صنع البشر، فهي غير مخلّدة، وقل أن تعيش اليوم زمناً طويلاً. بل سوف تؤول كل نظرية في الأعمال إلى الإهمال ثم تنتهي ببطانها. وذلك ما حدث لنظريات قامت على أساسها شركات أميركية كبرى في العشرينيات. وهو ما حدث لجنرال موتورز وإي تد أند تي وآي بي إم فيما مضى. وهذا ما يحدث بوضوح الآن لمصرف دويتشه بنك ونظريته حول المصرف العالمي. وهو ما يحدث بجلاء للكيرييتسو keiretsu الياباني الذي تَنحَلُ خيوطه بسرعة.

إن ردة الفعل الأولى لشركة تغور نظريتها في أعماق الإهمال هي ردة دفاعية دائماً. فتتصرّف كمن يدفن رأسه في

الرمال، وتظاهروا وكأن شيئاً لا يحدث. ثم يلي ذلك ردّة الفعل الثانية بمحاولة الترقيع، كما فعلت شركة جنرال موتورز في بداية الثمانينيات، أو ما يفعله الآن دويتشه بنك. وما الأزمات المفاجئة التي تتوالى على الشركات الألمانية الكبيرة الواحدة تلو الأخرى، والتي يعتبر دويتشه بنك بيتها المصرفي «house bank» إلاّ دليلاً على تعطل نظرياتها. أي إن دويتشه بنك لم يعد يقوم بما كان مرسوماً له: وهو تقديم التوجيه المجدي للشركة العصرية.

فالإصلاح بالترقيع لا طائل تحته أبداً. وبدلاً من ذلك، عندما تلوح بوادر التراجع في النظرية يكون قد آن الأوان لإعادة التفكير من جديد والسؤال عن ما هي فرضية الهيئة والمهمة والكفاءات الجوهرية التي تعكس الواقع بدقة. فمن هذه المقدمة المنطقية بات واضحاً أن الفرضية التي يجري تناقلها عبر التسلسل التاريخي، والتي ترعرعنا معها، قد انتهت صلاحيتها ولم تعد مُجدية.

ماذا عسانا نفعل؟ هناك حاجة إلى إجراءات وقائية، أي إلى ممارسة الرقابة وإجراء اختبارات منتظمة داخل الشركة تشمل نظريتها في الأعمال. هناك حاجة إلى التشخيص المبكر، وإعادة النظر في نظرية أمست هامدة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الناجعة، بغية تغيير سياسات الشركة وتطبيقاتها وسلوكها، وإخضاع الشركة إلى تناغم مع الواقع الجديد لبيئتها، والتعريف

الجديد لمهمتها، ومع كفاءاتها الجديدة التي يجب تطويرها والسعي وراءها.

### إجراءات الوقائية

هناك إجراءان وقائيان إذا طبقتهما الشركة باستمرار جعلها يقظة ومقتدرة على تغيير نفسها ونظريتها بسرعة. أولهما هو ما يسمى التخلي abandonment. أي يجب على الشركة مرة في كل ثلاث سنوات أن تتحدّى كل منتج من منتجاتها وكل خدمة وسياسة وقناة للتوزيع لديها بطرحها السؤال التالي: ترى لو أننا لسنا في الوضع الذي نحن فيه الآن، فهل نضع أنفسنا فيه الآن؟ فبمناقشة مُسَلِّمات الشركة من سياسات وروتين، ترى نفسها محمولة على التفكير في نظريتها واختبار فرضياتها. كما تكون مجبرة على طرح هذا السؤال: «لماذا لم يثمر، هذا مع أنه كان يبدو واعدًا عندما طبقناه قبل خمس سنوات؟ أترى لأننا ارتكبنا خطأ من الأخطاء؟ أم أننا تصرفنا بطرق خاطئة؟ أم أن الصحيح لم يثمر؟».

وسوف تجد الشركة نفسها متخلفة وراء الأحداث، وأنها تبدد زهرة أموالها على أمور ما كان لها أن تفعلها أبداً ولا تستمر عليها؛ ما لم تبادر إلى مثل هذه الغرلة المنتظمة والهادفة. ونتيجة لذلك، سوف تفتقر إلى الموارد، وبخاصة العناصر القديرة منها اللازمة لاقتناص الفرص حين تتغير

الأسواق والتكنولوجيات والكفاءات الجوهريّة. وبعبارة أخرى، لن تستطيع الشركة أن تستجيب للفرص بشكل فعّال عندما تصبح نظرياتها مستهلكة لا جدوى منها.

أما الإجراء الوقائي الثاني، فهو دراسة ما يجري خارج الشركة، وبخاصة دراسة من ليسوا من زبائن الشركة. لقد صار للإدارة الجوّالة walk-around management أهميتها منذ بضع سنين. إنها هامة حقاً، وكذلك معرفة أكثر ما يمكن عن الزبائن والمنطقة، حيث تحقّق تكنولوجيا المعلومات تقدّمها سريعاً. غير أن المؤشرات الأولى للتغيير الجوهري يندر أن تظهر للمرء داخل مؤسسته أو بين زبائنه، بل إنها تظهر أكثر أولاً بين من ليسوا زبائنه، وهم يفوقون زبائنه عدداً. إن شركة وال مارت Wal-Mart، عملاقة محلات التجزئة، تسيطر على 14٪ من المواد الاستهلاكية في أسواق الولايات المتحدة. وهذا يعني أن 86٪ من السوق ليسوا من زبائنها.

وفي الحقيقة، إن أفضل الأمثلة عن أهمية من ليسوا من الزبائن الموظفين هي المخازن الكبرى «ذوات الأقسام» department stores. فقبل عشرين سنة خلت، وفي ذروة ازدهارها، استحوذت المخازن الكبرى على 30٪ من أسواق التجزئة الأميركية غير الغذائية. فقد دأبت على استجواب زبائنها، ودراستهم، وتفحصهم. غير أنها لم تُعرّ انتباهها لـ 70٪ من السوق الذي لم يكن من زبائنها، ولم تجد ضرورة لمثل

هذا العمل . فقد زعمت نظريتهم في العمل أن معظم القادرين على التَسَوُّق في المخازن الكبرى قد فعلوا ذلك . لقد وافقت نظريتهم الواقع قبل خمسين سنة . وعندما جاء عصر «التكاثر» في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، فقدت النظرية صلاحيتها . حيث صارت النساء صاحبات العَلْبَةِ والنفوذ في أُسْرِهِنَّ، فقد انتشر التعليم بينهن إذ صِرْنَ أحد مَصْدَرِي دخل الأسرة، فلم يعد المال لِيُقَرَّر مكان التَسَوُّق . صار الوقت هو العامل الرئيسي، وصار نساء هذا الجيل لا يستطيعن هَذِر وقتهن في التَسَوُّق في المخازن الكبرى . وطالما أن المخازن الكبرى تنظر إلى زبائنها فحسب، فإنها لم تستطع أن تتعرّف على التغيّرات التي طرأت إلّا قبل بضع سنوات خَلَّت . وعندئذ، كانت الأعمال قد نُضِبَتْ، وكان الوقت لاسترجاع عصر «التكاثر» قد فات . لقد كان ذلك درساً قاسياً للمخازن الكبرى .

فرغم أن مجازاة الزبائن أمر جوهري، غير أنه لا يكفي . إذ ينبغي على الشركات مجازاة متطلبات السوق أيضاً .

### التشخيص المبكر

ينبغي أن يَتَّبَه المدراء إلى إشارات الخطر حتى يتمكنوا من تشخيص المشكلات قبل وقوعها . ذلك أن نظرية الأعمال هي في انزلاق دائم إلى الإهمال بمجرد أن تبلغ الشركة غاياتها الأساسية . إن بلوغ الغاية ليس مناسبة للاحتفال : إنه مدعاة

للتفكير الجديد. فشركة إي تي أند تي كانت قد بلغت مُناها عندما مكّنت كل أسرة وكل شركة في الولايات المتحدة من الحصول على خط هاتف في أواسط الخمسينيات. عندها نَوّه أحد كبار التنفيذيين فيها أن الوقت قد حان لإعادة تقويم النظرية، ذلك بفصل الخدمة الهاتفية المحلية - التي أدركت أهدافها - عن الأعمال المستقبلية الآخذة بالنمو، ابتداءً من تأمين خدمة الاتصالات الخارجية ونشرها إلى الاتصالات العالمية. ولكن هذه الآراء ذهبت أدراج الرياح. وما هي إلا سنوات قليلة حتى بدأت إي تي أند تي تتخبّط في مسيرتها، ولم يسعفها من ورطتها إلاّ قانون منع الاحتكار، عندئذ أنجزت مضطرةً ما رفضت إدارتها فعله طواعيةً.

إن النمو السريع هو مؤشر أكيد آخر على وجود أزمة في نظرية شركة ما. وأيما شركة يتضاعف حجمها مرتين أو ثلاث مرات خلال مدة وجيزة، تكون قد شَبّت عن طوق نظريتها. حتى شركات وادي السيليكون اكتشفت أن إقامة حفلات من أجل تبادل الآراء والأفكار لم تعد تجدي حين تتضخم شركة ما، فيضطر العاملون فيها إلى تعليق بطاقات بأسمائهم على صدورهم. وتبلغ تحديات مثل هذا النمو مدىّ أعمق من الفَرَضِيَّات، والسياسات، والعادات. ولكي يبقى استمرار الشركة صحيحاً، فضلاً عن نموها، يتوجب على الشركة أن تسأل نفسها ثانية عن مناخها، ومهمتها، ولُبّ كفاءاتها.

هناك علامتان أكثر وضوحاً تدلّان على أفول صلاحية نظرية الأعمال لشركة ما. إحداها: النجاح غير المتوقع - سواء أكان نجاح الشركة أو نجاح منافس لها - والثانية: الفشل غير المتوقع: سواء أكان فشل الشركة أو فشل المنافس أيضاً.

وفي الوقت الذي أدّى فيه استيراد السيارات اليابانية إلى وضع صانعي السيارات الأمريكية، الثلاثة الكبار، في ديترويت على شفير الانهيار، حَقَّقَت شركة كرايسلر نجاحاً لم يكن متوقعاً أبداً. فقد كانت سيارات الركاب التقليدية التي تصنعها تخسر مواقعها في السوق بسرعة أكثر من خسارة جنرال موتورز وفورد. غير أن مبيعاتها لسيارات الجيب Jeep والحافلات الصغيرة minivans كانت تشق طريقها صعوداً. وفي ذات الوقت كانت شركة جنرال موتورز رائدة سيارات الشحن الخفيفة في السوق الأمريكية التي لا تضاهي، سواء في التصميم أو جودة الإنتاج، غير أنها أغفلت تماماً قدرتها في الشاحنات الخفيفة. وكانت الحافلات الصغيرة، والشاحنات الخفيفة، تصنّف دائماً - حسب الإحصاءات التقليدية - على أنها آليات تجارية أكثر منها للركاب، رغم أنها تُباع كسيارات للركاب. ولو أن جنرال موتورز تَبَهَّثَ للنجاح الذي أحرزته منافستها الأضعف كرايسلر، لأدركت باكراً أن فَرَضِيَّاتِها حول أسواقها وكفاءاتها لم تُعَدِّ صالحة. وبداية، لم تكن سوق الحافلات الصغيرة والشاحنات الخفيفة سوقاً تدر دخلاً مرتفعاً، وكان تأثيرها قليلاً بأسعار إعادة

بيع السيارات المستعملة. ولكن الشاحنات الخفيفة كانت ميداناً تحركت فيه شركة جنرال موتورز إلى مدى بعيد منذ 15 سنة نحو ما يُعرف الآن بالصناعة الفقيرة.

إن الفشل غير المرتقب شأنه شأن النجاح غير المرتقب أيضاً، إذ يعتبر كلاهما إنذاراً يجب النظر إليه بجدية، كما ينظر رجل في الستين من عمره إلى أول أزمة قلبية «خفيفة» تصيبه. فمئذ ستين سنة، وفي حمأة فترة الركود الاقتصادي، رأت شركة «سيرز» Sears أن التأمين على السيارات صار شيئاً إضافياً أكثر منه ناتج مالي، وأن بيع التأمين يتلاءم مع مهمتها لكونها المشتري الخبير في العائلة الأمريكية. غير أن الناس كانوا يرون في «سيرز» شركة مجنونة. وسرعان ما صار التأمين على السيارات من أعظم أعمال «سيرز» ربحاً فورياً. فبعد عشرين سنة، وفي الخمسينيات، رأت «سيرز» أن خواتم الألماس أصبحت ضرورة أكثر منها كمالية، وهكذا أضحت هذه الشركة أعظم شركة تجزئة لبيع الألماس، وربما الأكثر ربحاً في العالم، وكان منطقياً أن تقرّر «سيرز» سنة 1981، أن المنتجات الاستثمارية أصبحت سلعاً استهلاكية عند العائلة الأمريكية. فبادرت إلى شراء شركة «دين ويدر» Dean Witter، ونقلت مكاتبها إلى محلات «سيرز» وكان هذا الانتقال وبالاً عليها، لأن عامة الأمريكيين لا يرون أن المنتجات الاستهلاكية تمثل احتياجاتهم المالية. وعندما استسلمت «سيرز» في النهاية وقرّرت

أن تدير شركة «دين ووتر» Dean Witter بصورة مستقلة خارج محلاتها، أخذت «دين ووتر» تزدهر على الفور. ثم أقدمت «سيرز» على بيعها سنة 1992، بربح جيد.

لو أن «سيرز» كانت أدركت أن فشلها في أن تصبح مورد الاستثمار للعائلة الأمريكية هو فشل لنظريتها، وليس حادثة منعزلة، لكانت بدأت بإعادة البناء وإعادة موقعها، عشر سنوات قبل الوقت الذي أدركت فيه إخفاقها حقيقة؛ حيث كانت «سيرز» لا تزال تتمتع بموقع ريادي غير عادي في السوق. إذ كان باستطاعة «سيرز» يومئذ، أن تدرك كما أدرك منافسون لها، نحو «جي سي بيني» J. C. Penney، أن فشل «دين ووتر» قد ألقى بمفهوم «تجانس السوق» كاملاً في موقع الشك، وهو المفهوم الذي بنت عليه «سيرز» وغيرها من كبار شركات بيع التجزئة استراتيجياتها سنوات طويلة.

## العلاج

لقد قمنا، حسب المعتاد، بالبحث عن الشخص الأعجوبة الذي يستطيع أن يريء شركة عليلة بعصاه السحرية. فوجدنا أن وضع نظرية ما والتقيّد بها وتجديدها، لا يحتاج إلى أناس أولي بأس شديد كجنكيز خان، أو عباقره مثل ليوناردو دافينشي في الإدارة التنفيذية. إذ ليست الحاجة هي إلى القوة ولا إلى العبقرية بقدر ما هي إلى عمل دؤوب جاد، وإلى ضمير. وهذا

ما يتقاضى المدراء التنفيذيون أجورهم مقابله .

والحقيقة إن قلة قليلة من التنفيذيين استطاعوا أن يغيروا بنجاح نظرياتهم . إن المدير التنفيذي الذي أوصل شركة «ميرك» Merck إلى موقع الصدارة بين أكبر شركات الصناعات الصيدلانية في العالم، قد قام بالتركيز على البحوث وعلى تطوير علامات تجارية لأدوية لها هامش ربح مرتفع، حيث غير نظرية الشركة بشرائه شركات كبيرة تنتج أدوية غير محمية بعلامات مسجلة، أو أدوية لا يشترط لصرفها وصفة طبية . لقد قام بذلك دون أن يحدث أزمة، في الوقت الذي كانت الشركة تحسن عملاً . كذلك فعل مدير تنفيذي جديد في شركة «سوني» Sony منذ سنين - وهي شركة عالمية ذات شهرة واسعة في صناعة الأجهزة الإلكترونية - إذ غير نظرية شركته، وذلك بشرائه شركة إنتاج سينمائي من هوليوود، فنقل بذلك مركز الثقل في شركته من صنع الأجهزة إلى صناعة البرامج software فأوجد طلباً للأجهزة في السوق .

إننا نجد في مقابل كل من هؤلاء العاملين المعجزين أعداداً كبيرة من المدراء التنفيذيين أصحاب الكفاءات الذين تزلّ مسيرة شركاتهم وتتعثر . إننا لا نستطيع الاعتماد على العاملين المعجزين في إعادة الحياة إلى نظريات فقّدت صلاحيتها أكثر مما نستطيع الاعتماد عليهم في علاج أنواع أخرى من الأمراض العضال . وعندما يتحدّث المرء مع هؤلاء العاملين المعجزين ،

تجدهم ينكرون بشدّة أن تكون لهم قوّة خارقة، أو اطلاع على الغيب. وحقيقة الأمر، هي أنهم يشرعون بالتشخيص والتحليل. وإنهم يدركون أن بلوغ الغايات، وتحقيق نمو سريع، يتطلّب إعادة النظر في نظرية الأعمال. بيد أنهم لا يسقطون الفشل المفاجيء من حسابهم كنتيجة لعدم أهلية تابعيهم، أو كمجرد حادث عارض، ويعاملون ذلك على أنه واحد من أعراض «فشل الأنظمة». وهم، بالمقابل، لا يدعون فضل نجاح غير متوقع، وإنما يتعاملون معها كتحديات لفرضياتهم.

إنهم يقبلون حقيقة هي: أن انتهاء صلاحية نظرية يودي بها إلى تفسُّخها وانحلالها، وأنها آلت إلى مرض يُهدّد الحياة. كما يعلمون بل ويقبلون مبدأ مبضع الجراح المجرب، أقدم مبادئ اتخاذ القرار الفعّال. ذلك أن مرضاً انتكاسياً لا يعالج بالتسويق، بل يتطلب إجراء حاسماً.

## 2 القرار الفعّال

لا يُصدر كبار التنفيذيين كثيراً من القرارات العظيمة، إنما يركّزون على ما هو هام. إنهم يحاولون أن تكون قراراتهم القليلة الهامة مبنية على أعلى مستويات الفهم للمبادئ. إنهم ينشدون الثوابت في مواقع، بغية البحث عما هو استراتيجي وشمولي، وليس عن «حل المشكلات». فهم بذلك، غير منبهرين بسرعة اتخاذ القرار؛ بل يأخذون بعين الاعتبار البراعة في معالجة أعراض ذات متغيرات من التفكير المليء بالوحد. فهم يسعون إلى معرفة ماهية القرار والحقائق الأساسية التي يجب أن يُلبّيها. وغاية ما ينشدون هو التأثير وليس الأسلوب، وأن يأتي أداؤهم سليماً أكثر منه بارعاً.

فالتنفيذيون الفاعلون يعلمون متى يجب أن يُبنى القرار على المبادئ، ومتى يجب أن يكون عملياً براغماتياً، وذلك بناء على واقع كل حالة. كما يعلمون أن القرار البارع هو ما كان وسطاً بين الصواب والخطأ، وقد تعلّموا كيف يفرّقون بين

قرار وآخر. وهم يعلمون أن المرحلة التي هي أكثر استهلاكاً للوقت ليس اتخاذ القرار، وإنما وضعه موضع التنفيذ. وإذا لم يتحوّل القرار إلى فعل فهو ليس بقرار، وإنما هو، في أحسن حالاته، نوايا حسنة. فبينما يُبنى القرار الفعّال على أعلى مستوى من فهم للمبادئ، يكون التنفيذ أقرب ما يمكن من قدرات الناس الذين يقومون بحمله وأدائه. والمدراء التنفيذيون الفعّالون يعلمون أن لاتخاذ القرار آليات نظاميّة، وعناصر محدّدة واضحة.

### خطوات متسلسلة

ليست العناصر بحدّ ذاتها هي التي تصنع القرار. فكل قرار هو حكم قائم على المخاطرة. وما لم تكن هذه العناصر لِبَنَات تدرّج عليها عملية صنع القرار، فإن المدير التنفيذي لن يصل إلى قرار صحيح وفعّال. وسوف أصف في هذا الفصل تسلسل خطوات تقتضيها عملية صنع القرار.

- 1 - تصنيف المشكلة: هل هي معضلة عامة؟ أو استثنائية وفريدة؟ أم هي أول ظهور لنوع جديد يقتضي تطوير قاعدة له؟
- 2 - تعريف أو تحديد المشكلة: ما الذي نحن بصدده؟
- 3 - تفصيل الجواب على المشكلة: ما هي الشروط الحدّيّة؟

- 4 - تحديد ما هو «صحيح» وليس ما هو مقبول بغية تحقيق الشروط الحديثة. ما الذي يحقق خصائص القرار كلياً قبل صرف الانتباه إلى الحلول الوسط والتكثيف والتنازلات ليصبح القرار مقبولاً؟
- 5 - تضمين القرار أسلوب تنفيذه: ما الإجراء الذي يجب التزامه؟ ومن يجب أن يُحاط به علماً؟
- 6 - اختبار صلاحية القرار وفاعليته قياساً على مجريات الأحداث الفعلية: كيف يتم تنفيذ القرار؟ وهل الفرضيات التي بُني عليها ملائمة، أو أنها أصبحت فاقدة صلاحيتها؟

ولننظر في كل واحد من هذه العناصر على حدة.

### التصنيف

يسأل صانع القرار الفعّال السؤال التالي: هل المشكلة هي أعراض خلل جوهري أم إنها حادثة عارضة شاردة؟ إن الشمول يستدعي إجابة قائمة على أساس من قاعدة أو مبدأ. ولكن الحادثة الاستثنائية لا يمكن معاملتها إلاً بصورتها وكما أتت.

وبعبارة حازمة نقول: قد يضطر المسؤول التنفيذي أن يميّز بين أربعة أنواع مختلفة من الحوادث لا نوعين فقط.

أولاً: هناك الواقعة أو الحادثة الشاملة وتكون الحادثة الفردية مجرد عرض من أعراضها. وإن معظم المشكلات التي

تظهر في سياق عمل المسؤول التنفيذي هي من هذا النوع. فعلى سبيل المثال: إن قرارات الجرد في شركة ما ليست «قرارات». بل هي تكييف ومهابة. فالمشكلة إذن شاملة. فهي في الحقيقة أكثر الوقائع حدوثاً في الشركات الصانعة. ولنضرب لذلك مثلاً:

تقوم مجموعة متخصصة في مراقبة وهندسة الإنتاج بمعالجة عدة مئات من المشكلات في مدة شهر. ولدى تحليل هذه المشكلات يتأكد لنا أنها في معظمها أعراض وظواهر لحالات أساسية كامنة. ولا يستطيع عادة مهندس مراقبة العملية الصناعية، أو مهندس الإنتاج الذي يعمل في أحد أقسام المصنع أن يلاحظها. فإنه قد تعرّض له في كل شهر بضع مشكلات في توصيل الأنابيب الناقلة للبخار أو السوائل الحارة، وهذا كل ما في الأمر.

لا تظهر المشكلة العامة إلا عندما يجري تحليل لكامل عمل المجموعة لبضعة أشهر. عندها، يتبين أن الحرارة والضغط أصبحا أعلى بكثير مما تطيقه المعدات الموجودة، وأن الوصلات التي تربط بين مختلف الخطوط أصبحت بحاجة إلى إعادة تصميم لتوافق أحماًلاً أكبر. وحتى يتم تنفيذ مثل هذا التحليل، تكون مجموعة مراقبة العملية قد أنفقت قدراً عظيماً من وقتها في إصلاح مواضع التسرب دون أن تتمكن من إخضاع الوضع للسيطرة إطلافاً.

أمّا النوع الثاني من الحوادث، فهو عبارة عن مشكلة عامة فعلاً، في الوقت الذي تكون فيه حادثة فريدة في شركة ما:

إن شركة تتلقّى عرضاً من شركة أخرى أكبر منها للاندماج معها سوف لن تحصل على عرض آخر إن هي قبلت به. فهذه حالة لا تتكرّر لشركة ما ومجلس إدارتها وهيئتها الإدارية. ولكنها، بالطبع هي حالة عامة تحدث دائماً. وإن التفكير في قبول أو رفض مثل هذا العرض يحتاج إلى بعض القواعد العامة. ويتعيّن على المسؤول التنفيذي في مثل هذا الموقع أن يتحرّى تجارب الآخرين.

وهنالك الحادثة الاستثنائية الحقيقية التي يجب على المسؤول التنفيذي أن يميّزها. ومن الأمثلة على هذا النوع:

إن ذلك الانقطاع الكبير في التيار الكهربائي الذي أغرق شمال، وشمال شرق أميركا في الظلام من سان لورانس وحتى واشنطن في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) سنة 1954، وكان ذلك - حسب التفسيرات الأولية - حدثاً استثنائياً حقاً. ومثله ما حدث في مأساة العقار «ثاليدوميد» thalidomide الذي أدّى إلى ولادة أعداد كبيرة من الأطفال المشوهين في مطالع الستينيات. وقد قيل إن احتمال وقوع أي من هذه الحوادث هو واحد في كل عشرة ملايين، أو واحد كل مئة مليون، وإن احتمال وقوع هذه الحوادث مرّة أخرى ليس إلاً كاحتمال تحلّل هذا الكرسي الذي أجلس عليه الآن إلى ذراته التي يتكوّن منها.

فالحوادث الفريدة نادرة الوقوع. وإذا ظهرت واحدة منها كان من واجب صانع القرار أن يسأل: هل هذه حالة استثنائية حقيقية، أم إنها الظهور الأول لنوع جديد؟ ذلك أن الظهور الأول المبكر لمشكلة عامة جديدة هو من الصنف الرابع والأخير للحوادث الذي تتعامل معه عملية صنع القرار. وهكذا:

أصبحنا نعرف الآن أن كلا من حادثتي انقطاع التيار في الشمال الشرقي من أميركا ومأساة العقار «ثاليدوميد» - في ظل التكنولوجيا الحديثة للطاقة أو علم الأدوية - إنما كانتا أول الحوادث التي يحتمل تكرّر وقوعها إلى حدّ ما، ما لم يتم العثور على حلول شاملة.

إن جميع الحوادث، إلا ما كان منها فريداً حقاً، تحتاج إلى حل شامل. فهي إما أن تكون بحاجة إلى قاعدة أو سياسة أو مبدأ. وبمجرد أن يوجد المبدأ الصحيح، يصبح التعامل مع جميع مظاهر هذه الحالة الشاملة ممكناً بصورة عملية «براغماتية» - أي: بملاءمة القاعدة مع صُلبِ ظروف الحالة. فالحوادث الفريدة تحتاج إلى معالجة كل منها على حدة. وليس بوسع المسؤول التنفيذي أن يضع قاعدة لما هو استثنائي.

إن صانع القرار الفعّال ينفق وقتاً ليحدّد الحالة الجارية من بين الحالات الأربع المختلفة. ذلك أن التصنيف الخاطيء ينتج قراراً خاطئاً.

وإن أكثر الأخطاء شيوعاً عند صنّاع القرار هو معاملة

الحالة العامة وكأنّها سلسلة من أحداث فريدة. ذلك أن يكون صانع القرار براغماتياً في حين يكون يفتقر إلى الفهم وإلى المبدأ الشامل، فتكون النتيجة الحتمية هي الإحباط والعبث. وقد كان هذا واضحاً - حسب اعتقادي - في فشل أكثر سياسات إدارة كندي سواء أكانت داخلية أم خارجية. ولننظر:

لقد أحرزت هذه الإدارة بكل أعضائها اللامعين نجاحاً أساسياً واحداً فقط، إبان أزمة الصواريخ الكوبية. ولم تحقّق هذه الإدارة شيئاً غير هذا. وقد كان السبب الرئيسي بكل تأكيد ما أطلق عليه أعضاء هذه الإدارة اسم «البراغماتية»، بالتحديد، وهي رفض الإدارة تطوير قواعد ومبادئ، وإصرارها على معاملة كل شيء حسب مضمونه. وكان واضحاً للجميع، بما فيهم أعضاء الإدارة، أن الفرضيات الأساسية التي استندت إليها سياساتها - تلك الفرضيات الصالحة لسنوات ما بعد الحرب مباشرة - أخذت شيئاً فشيئاً تبتعد عن الواقعية دولياً، كما في الأمور الداخلية خلال الستينيات.

ومن الأخطاء الشائعة أيضاً، معالجة الحادثة الجديدة وكأنّها نموذج آخر لمشكلة قديمة، حيث يُظنُّ وجوب تطبيق القواعد القديمة:

وهذا هو الخطأ الذي فاقم سريعاً انقطاع التيار الكهربائي المحلي على حدود نيويورك - أنتاريو، فحوّلها إلى ظلام دامس في الشمال الشرقي. وطبّق مهندسو الطاقة،

وبخاصة في مدينة نيويورك، القاعدة الصحيحة على الحمل العادي الزائد للتيار. ولكن أجهزتهم كانت تشير إلى أن شيئاً غير عادي كان يجري مما استوجب اتخاذ ترتيبات استثنائية بدلاً من الترتيبات القياسية المعتادة.

بالمقارنة، كان النصر العظيم والوحيد للرئيس كندي في أزمة الصواريخ الكوبية قائماً على قبوله التحدي بالتفكير في سبب حادثة غير عادية واستثنائية. وبمجرد قبوله هذا التحدي، أدت مصادره الهائلة من الفطنة والشجاعة دوراً فعّالاً.

### التعريف

وعندما تصنّف مشكلة ما على أنها شاملة أو فريدة، يمكن وقتها تحديدها ببسر إلى حد ما. «وعلى أي شيء يدور كل ذلك؟» «وما هو المفتاح لهذه الحالة؟» إنهم صنّاع القرار الفعّال وحدهم يدركون أن خطر هذه الخطوة ليس في التحديد الخاطيء؛ بل في ظاهرها المخادع وغير المكتمل. ومثال ذلك:

تمسّكت صناعة السيارات الأمريكية بتعريف مقبول ظاهرياً وناقص لمشكلة سلامة السيارات. فكان ذلك نقص في الوعي أكثر مما هو عدم رغبة في إنفاق المال على هندسة السلامة، وقد أدى ذلك سنة 1966 إلى تعرّض هذه الصناعة إلى هجوم مباغت وعنيف في الكونغرس بسبب سياراتها غير الآمنة، في حالة من الارتباك. ولكن هذه

الدعوى بأن هذه الصناعة لم تعط السلامة حقها من الانتباه هي دعوى مجانية للحقيقة.

فعلنى التقيض من ذلك، عملت هذه الصناعة جاهدة في هندسة سلامة طرق السفر وفي تدريب السائق، اعتقاداً منها بأن هذين هما موضع الاهتمام الرئيسي. فالحوادث تُردُّ إلى غياب عنصر السّلامة في كلٍ من الطرق والسائقين، وهذه أسباب مقبولة في ظاهرها. وهكذا بادرت جميع الحملات المهمة بأمور سلامة السيارات، بدءاً من شرطة مرور الطُرق، والمدارس الثانوية، إلى تبني هذه الأهداف في حملاتهم. وقد أسفرت هذه الحملات عن نتائج. فقد انخفض عدد الحوادث على الطُرق المبنية على أسس السّلامة. كما لوحظ مثل هذا لدى السائقين المتدربين على السلامة. رغم انخفاض نسبة الحوادث (في ألف سيارة أو في ألف ميل تقطعه سيارة)، ظلّ العدد الإجمالي للحوادث يتصاعد وتزداد حدّته. وكان لا بُدَّ أن يتّضح، زمنياً طويلاً قبل ذلك، أن شيئاً ما يجب عمَلُهُ، يتعلّق باحتمالات بسيطة لكنها على أهمية عظيمة تُسبّب الحوادث، رغم قوانين السّلامة والتدريبات من أجل السّلامة.

وهذا يعني أنه ينبغي لحملات السّلامة في المستقبل، أن تكملها هندسة تُقلّل من خطورة الحوادث ذاتها. وكما يتم تصميم السيارات لكي تتحقّق السّلامة فيها إذا استعملت استعمالاً حسناً، فإنه ينبغي وضع تصميم لها أيضاً لتكون أكثر سلامة في حال إساءة استعمالها.

وهنالك إجراء وقائي وحيد يمنع من الوقوع في تعريف ناقص: وذلك أن يراجع التعريف مرّة بعد أخرى، مقاساً على جميع الحقائق الملحوظة، ونبذ كل تعريف يقصّر عن استيعاب أي من هذه الحقائق.

ويتقصّى صنّاع القرار الفعّال باستمرار الأدلّة التي تظهر أن شيئاً ما غير سوي أو غير عادي يحدث، فنراهم دائماً يتساءلون: هل كان التعريف يفسّر الحوادث الملحوظة، وهل كان يفسّرها كلّها؟ ونراهم يدوّنون ما يتوخون أن يحقّقه التعريف عند وقوع الحوادث، كأن يمثل ذلك بالغاء وقوع الحوادث، ثم يقوم بعد ذلك بإجراء اختبارات منتظمة للتأكد من إمكان تحقّق هذا فعلاً. وأخيراً إنهم يمعنون التفكير مرّة أخرى كلما لاحظوا شيئاً شاذاً، ويرون ظواهر لا تفسّر لها، أو عند انحراف مجرى الأحداث عن الغايات المرجوة - ولو في التفاصيل.

فتلك هي القواعد التي وضعها هيبوقراط، من حيث الجواهر، للتشخيص الطبي قبل سنة 2000 خلت. وهي قواعد الملاحظة العلمية التي كان أرسطو أول من وضعها وأكدها غاليليو قبل 300 سنة. وبعبارة أخرى، إنها قواعد قديمة ومشهورة ومجرّبة على مر الدهور، يستطيع المسؤول التنفيذي أن يتعلّمها ويطبّقها بصورة منتظمة.

## المواصفات

يعتبر تحديد مواصفات واضحة لما يجب أن يحققه القرار العنصر الأساسي التالي في عملية صنع القرار. فمثلاً، ما هي الأغراض المراد أن ينتهي إليها القرار؟ وما هي أقل الأهداف التي يجب أن يبلغها القرار؟ وما هي الشروط المطلوب تحقيقها؟ تلك أمور تُعرف علمياً بـ«الشروط الحديّة» boundary conditions، ولكي يكون القرار فعّالاً يجب أن يستوفي الشروط الحديّة. فلننظر:

سأل ألفريد بي. سلون الابن Alfred P. Sloan Jr. نفسه عندما تسلّم زمام الأمور في شركة جنرال موتورز سنة 1992: «هل نستطيع تحقيق أغراضنا بإلغاء استقلالية رؤساء الأقسام؟» فكان جوابه بوضوح سلبياً. إذ إن الشروط الحديّة لمشكلته تتطلّب سلطّة ومسؤوليّة في مراكز العمل الرئيسية. إن الحاجة إليها كانت بمقدار الحاجة إلى الانسجام والرقابة في المركز. كان الجميع، قبل سلون، يرون هذه المشكلة مشكلة أشخاص لا تحسم إلاّ بالصراع على النفوذ الذي يتمخض في النهاية عن خروج أحدهم منتصراً. فأدرك سلون أن الشروط الحديّة تقتضي حلاً لمشكلة أساسية يكون حلّها عبر هيكلية جديدة: بإلغاء المركزية التي أوجدت التوازن بين الاستقلال الذاتي المحلي للعمليات وهيمنة الإدارة والسياسة المركزيتين.

إن قراراً لا يُلبّي الشروط الحديّة هو أسوأ من قرارٍ يُعرّف المشكلة تعريفاً خاطئاً. إنه ليستحيل إنقاذ قرارٍ انطلق من بُنية صحيحة لكنّه قَصَرَ عن بلوغ النتيجة المرجوّة. أضف إلى ذلك، إن التفكير النّيّر في الشروط الحديّة هو ضرورة لمعرفة الوقت الذي يجب عنده التخلّي عن القرار. إن أكثر الأسباب الشائعة لفشل قرار ما ليست في أنها أخطاء كامنة في الأصل. بل إنها نتيجة لتغيّر الأهداف - والمواصفات - المفاجيء، الذي حوّل ما كان قراراً صحيحاً من قبل إلى قرار غير ملائم. وطالما كان صانع القرار لا يحافظ على وضوح الشروط الحديّة، حيث يجعل استبدال القرار والمناورة حوله بسياسة ملائمة جديدة ممكناً، فإنّه لن يشعر أن أموراً قد تغيّرت. ونمثّل لذلك:

لقد تعرّض فرانكلين روزفلت إلى هجوم مرير بسبب تحوّل من مرشح محافظ سنة 1932 إلى رئيس راديكالي سنة 1933. ولكن روزفلت لم يتغيّر، وإنما تغيّرت المواصفات، بعد أن حدث انهيار اقتصادي مفاجيء بين صيف سنة 1932 وربيع سنة 1933. فسياسة إنعاش الاقتصاد القومي - التي كان يمكن لها أن تكون سياسة محافظة، لم تعد ملائمة - في عصر التعطيل الرسمي - تعطيل البنوك Bank Holiday - حيث صار لزاماً أن يتم التلاحم السياسي والاجتماعي في هدف واحد. ومع تغيّر الشروط الحديّة بادر روزفلت فوراً إلى إحلال الهدف السياسي وهو الإصلاح، محل هدفه الاقتصادي السابق «الإنعاش».

ولتحديد أخطر القرارات الممكنة، فإننا نحتاج إلى التفكير بوضوح في الشروط الحديّة قبل كل شيء؛ وهو قرار تكون المواصفات التي يجب تليتها فيه متضاربة في أساسها. وبكلام آخر، هو أنه قرار يحتمل «مجرد احتمال» أن يكون فاعلاً إذا لم يحدث أي خطأ مهما كان. فالقرار المعروف باسم «قرار خليج الخنازير» الذي اتخذته الرئيس كندي هو خير مثال كلاسيكي:

حين كانت الإطاحة بنظام كاسترو أحد بنود أو مواصفات القرار الصريحة. وكان البند الآخر هو جعل الغزو يبدو كأنه ثورة عفوية للكوبيين، وكان توافق هذين البندين معاً ممكناً فقط لو قامت ثورة تجتاح الجزيرة ضد كاسترو لتشل الجيش الكوبي. ورغم أن هذا لم يكن يبدو مستحيلاً، ولكن تعذّر ذلك كان واضحاً في دولة بوليسية تُحكّم قبضتها.

تسمّى هذه القرارات عادة «مقامرة». إنها تنتج عما هو أقل عقلانية من المقامرة، أي وجود أمل واحد مقابل الأمل بأن تتحقّق مواصفتان، (أو أكثر)، متعارضتان بوضوح في آن معاً. وذلك هو توفّع حدوث معجزة؛ ولكن المزعج ليس في كون المعجزات نادرة الوقوع، بل، وللأسف، في عدم إمكان التعويل عليها بمفردها.

من المحتمل أن يتخذ كل إنسان قراراً خاطئاً. ولكن لا مسوغ للمسؤول التنفيذي أن يصنع قراراً ذا معنى في ظاهره، غير أنّه في الحقيقة لا يفي بالشروط الحديّة.

## القرار

إن على المسؤول التنفيذي أن يبدأ بما هو صحيح، وليس ما هو مقبول. ذلك أن حلاً وسطاً ضروري دائماً في النهاية. ولكن إذا كان ما يحقق الشروط الحديثة مجهولاً، عندئذ يختلط الأمر على صانع القرار، فلا يستطيع أن يميّز بين التسوية الصحيحة والتسوية الخاطئة. وقد ينتهي به الأمر إلى إجراء تسوية خاطئة. فلنتظر:

كنت تعلمت هذا الدرس سنة 1944، حين بدأت أول مهمة استشارية كبيرة، كانت المهمة دراسة بنية إدارة شركة جنرال موتورز وسياساتها. حيث استدعاني ألفريد بي. سلون الابن إلى مكتبه - وقد كان آنذاك رئيساً لمجلس الإدارة ومسؤولاً تنفيذياً رئيسياً للشركة - وقال لي: «لن أقول لك ما الذي ينبغي أن تدرسه وتكتبه، ولا النتائج التي ينبغي أن تتوصل إليها، إنها مهمتك. وإن وصيتي الوحيدة إليك هي أن تدوّن ما تظنه صواباً كما تراه. وحدّار أن تحسب لرد فعلنا حساباً، ولا لما نرضى أو نكره. وفوق كل هذا وذاك، لا تشغل نفسك بحلول وسط قد تلزم لتجعل نتائجك مقبولة. فليس في هذه الشركة مسؤول تنفيذي واحد لا يعرف كيف يصنع كل تسوية يمكن تصوّرها دون مساعدة منك. وإنما لا يستطيع وضع تسوية صحيحة ما لم تعلمه بداية ما هو الصواب».

والمسؤول التنفيذي الفعّال يُدرك أن هناك نوعان مختلفان من التسوية، أو الحلول الوسط، أحدهما، يعبر عنه المثل القديم: «نصف رغيف من الخبز خير من فقدان الخبز»، والنوع الثاني، هو ما نستخلصه بوضوح من حكم سليمان في قضية الطفل المتنازع فيها «نصف طفل أسوأ من فقدان الطفل كلياً». ففي المثال الأول، نجد أن الشروط الحديّة ما تزال متحقّقة. فوجود الخبز يعني وجود الغذاء، وإن نصف رغيف هو طعام على كل حال. ولكن نصف طفل لا يفي بالشروط الحديّة، ذلك أن نصف طفل لا يمثل نصفاً حياً نامياً.

إن القلق حول ما هو مقبول وما يجب على صانع القرار أن يقول أو لا يقول مما لا يثير مقاومة ما إنما هو مضيعة للوقت. ذلك أن الأمور التي تثير القلق قلّما تقع، بينما قد تتحوّل فجأة الصعوبات والعقبات التي لا ترد على البال إلى صعوبات وعقبات يتعدّر تذليلها. وبعبارة أخرى، لن يكسب صانع القرار شيئاً إذا ما بدأ يسأل «عما هو مقبول». ذلك أنّه، وخلال قيامه بالجواب عن سؤاله هذا يضيّع، في أكثر الحالات ما هو أهم، ويخسر ما يسنح له من الفرص للخروج بجواب فعّال، ناهيك عن كونه صحيحاً.

### الفعل

يعتبر تحويل القرار إلى فعل، خامس أهم العناصر في

اتخاذ القرار. وبينما يعتبر التفكير بالشروط الحديثة من أصعب مراحل صنع القرار، نجد أن تحويله إلى عمل فعلي هو أكثر مرحلة استنزافاً للوقت. لذا، لا يُعتبر القرار فعّالاً ما لم يحمل في مضمونه ابتداء التزامات تنفيذه.

وفي الواقع، لا يعتبر «قرار» قد تم ما لم يعهد به إلى من يتولّى مسؤولية حمله وتنفيذه في خطوات محدّدة. وإلى أن يتم ذلك، يبقى القرار «نّيّات حسنّة» فحسب.

إن تدقّق بيانات سياسيّة عدّة، وبخاصّة تلك المتعلقة بالأعمال والتي لا تحمل التزاماً بالتنفيذ، تبقى غير ملزمة أحداً بمسؤولية عمل محدّد. وينحو آخرون في مؤسّسة ما وللعجب، لينظروا إلى مثل هذه البيانات نظرة ساذجة ما لم تكن مما تعلن الإدارة العليا أنّها لن تفعله.

إن تحويل قرار إلى فعل يتطلب الإجابة على عدد من الأسئلة المتميزة: مَنْ هو الذي يجب أن يعرف عن هذا القرار؟ ما هو الفعل الذي يجب اتخاذه؟ من سينفذه؟ ما الذي ينبغي أن يكون عليه الفعل كي يستطيع الذين يُعهد إليهم تنفيذه أن ينفذوه؟ أما السؤال الأول والسؤال الأخير، فإنهما ينظر إليهما غالباً بنتائج رهيبة. إن قصة غدت أسطورة بين باحثي العمليات تصوّر لنا أهمية السؤال «مَنْ ينبغي له أن يعلم؟»:

ثمّة شركة كبيرة، تنتج معدات صناعية قرّرت منذ بضع

سنتين أن توقف إنتاج أحد منتجاتها الذي ظلّ سنتين طويلة على خط إنتاج العُدَد، وكان الكثير منها ما زال قيد الاستعمال. لذلك تقرّر بيع هذا النموذج المنتج إلى المالكين الحاليين للمعدات القديمة كبديل لمدة ثلاث سنوات أحر، ثم يوقف صنعه وبيعه بعد ذلك. وهكذا تدنّى الطلب على هذا النموذج سنتين عديدة ليعود مرّة أخرى ليرتفع بحدة، مباشرة حين عاد الزبائن يطلبونه استعداداً لليوم الذي سوف يختفي فيه هذا النموذج. فلم يخطر لأحد أن يسأل: «من الذي يجب أن يُحاط علماً بالقرار؟».

لقد ظلّ الموظف المكلف بشراء القطع التي يتكوّن منها ذلك النموذج جاهلاً بالقرار، إذ لم يُعلّم به أحد، واستمر يطلب تلك القطع وفق نسبة معلومة، لأن المبيعات الجارية لم تتغيّر.

ولمّا حان وقت توقيف إنتاج المزيد من هذا النموذج، كان لا يزال في مستودعات الشركة كميات من القطع تكفي للإنتاج مدة ثماني إلى عشر سنوات أخرى كان يجب تهليتها بخسارة كبيرة.

ولا بد أن يكون الفعل التنفيذي منسجماً أيضاً مع إمكانيات الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ القرار:

إن شركة أمريكية كيميائية كبرى قد وجدت في السنوات الأخيرة أن لها مبالغ من المال كبيرة مجمّدة في دولتين

في غرب إفريقيا. ولكي تحمي الشركة هذا المال لجأت إدارتها العليا إلى استثماره محلياً في أعمال يمكن أن: (1) تُسهم في الاقتصاد المحلي، (2) ولا تحتاج إلى الاستيراد من الخارج، (3) وإذا ما أحرزت نجاحاً، أن تكون من نوع يمكن بيعه إلى مستثمرين محليين عندما يصبح تحويل العملة ممكناً. ولتأسيس هذه الأعمال، قامت الشركة بتطوير عملية كيميائية بسيطة لحفظ الفواكه المدارية، التي هي محاصيل رئيسية في هذين البلدين، والتي كانت حتى ذلك الحين تتعرض للتلف والفساد أثناء نقلها إلى أسواقها في الغرب.

وهكذا نجح المشروع في البلدين. ففي أحدهما أقام المدير المحلي هذه العملية بطريقة تحتاج إلى إدارة ذات مهارة عالية وتدريب فني رفيع من نوع لا يتوفّر بسهولة في غرب إفريقيا. أما في البلد الآخر، فقد فكّر المدير المحلي بإمكانيات الناس الذين سوف يناط بهم العمل. وبالتالي، فقد عمل جاهداً ليُجعل الأسلوب والعملية بسيطين، وأن يعمل في المشروع من بدايته حتى أعلى مستوى في الإدارة عاملون محليين.

وبعد مرور بضع سنين، سمح بتحويل العملة من هذين البلدين. ورغم الازدهار الذي تحقّق، لم يكن مُمكناً العثور على مشترٍ واحد في البلد الأول. حيث لا يوجد هناك من يمتلك المهارات الإدارية والفنيّة الكافية لتسيير العمل. لذلك

كان لزاماً تصفية العمل مع تحمّل الخسارة. أما في البلد الآخر، فقد تهافت كثير من المستثمرين على شراء هذا العمل الذي مكّن الشركة من استرجاع رأس مالها الأصلي المستثمر، مضافاً إليه ربح كبير.

لقد كانت العملية الكيميائية والمشروع الذي بني عليها هي نفسها في البلدين. ولكن لم يكن في البلد الأول من يسأل: ما هي نوعية الناس المتوفرة لدينا لتنفيذ هذا القرار؟ وماذا يمكنهم أن يعملوا؟ وكنتيجة لذلك وقع القرار نفسه في الإحباط.

إن الالتزام بالعمل تتضاعف أهميته عندما يضطر الناس إلى تغيير سلوكهم، أو عاداتهم، أو مواقفهم إذا كان للقرار أن يصبح فعالاً. وهناك يجب على المسؤول التنفيذي ألا يتأكد من تحديد المسؤولية عن العمل فحسب، بل أن يتأكد من أن الأشخاص المنتدبين له قادرون على تنفيذه أيضاً. ويتعيّن بذلك على صانع القرار أن يتحقّق من أن تدابير الإنجاز ومعاييرها، وحوافز الذين يحملون مسؤولية التنفيذ، قد تغيّرت في آن معاً. وإلا وقعت عناصر الشركة في صراع داخلي انفعالي يفضي إلى الشلل. أنظر إلى هذين المثالين:

عندما قرّر ثيودور فيل Theodore Vail رئيس مجلس إدارة شركة «بيل سيستم» للهاتف Bell System، أن عمل هذه الشركة هو عمل خدمات. ويفسّر هذا القرار إلى حد كبير

كيف أن نظام الهاتف في الولايات المتحدة وكندا ملئاً للمستثمرين وليس ملئاً عاماً. وربما كان بقي عرض هذه السياسة مجرد رسالة مية لولا أن وضع فيل معايير للأداء، وتبناها لتكون وسيلة تسير أداء المديرين وتحدد بالتالي مكافأهم. وكان مديرو «بيل» في تلك الأيام قد اعتادوا أن يقاس أداؤهم بالربح المحقق، أو على الأقل بانخفاض تكاليف وحداتهم. وقد أدت المعايير الجديدة إلى قبول سريع للأهداف الجديدة.

وعلى نقيض المثال السابق، كان فشل رئيس مجلس إدارة ومسؤول تنفيذي لامع لشركة أمريكية عريقة في محاولة تفعيل بنية وأهداف جديدة للشركة. لقد قبل الجميع ضرورة التغيير. حيث بدت سمات الشيخوخة واضحة على الشركة أمام منافسين صغار، وقادمين إلى السوق جدد، أخذوا يحكمون الخناق عليها بشراسة. وبدلاً من أن يتخذ رئيس مجلس الإدارة الخطوة المناسبة ليحقق تقبل الأفكار الجديدة قام، في محاولة منه لتهدئة المعارضة، بترقية رموز المدرسة القديمة البارزين إلى أعلى المراكز المرموقة وأضخمها راتباً، ولا سيما إلى ثلاثة مناصب جديدة لنائب الرئيس التنفيذي. فاستخلص باقي عناصر الشركة من هذا التصرف أن المكافآت تمنح لقاء سلوك يناقض ما يقتضيه المجرى الجديد للعمل. وهكذا استنتج كل فرد أن هذا هو ما تريده الإدارة العليا، وسوف تعطي عليه المكافآت.

لا يقوى على فعل ما فعله «قيل» إلا المدير التنفيذي الأعظم فاعلية، حيث أقام تنفيذ قراره في صلب القرار نفسه. ولكن بوسع كل مدير تنفيذي أن يفكر من خلال ماهية التزامات التنفيذ التي يحتاجها قرار معين، وما هي مهمات العمل التي تنتج عنه، ومن هم الأشخاص الجاهزون لوضعه موضع التنفيذ.

### المعلومات الراجعة The Feedback

أخيراً، يجب أن يتضمّن القرار كجزء منه آلية مراقبة المعلومات ونقلها على نحو يؤمن استمرارية اختبار التوقعات التي تُبنى عليها القرارات. والقرارات يصنعها البشر الذين هم عُرضة للخطأ، وإن أعمالهم في أفضل الحالات لا تدوم طويلاً. وإن أفضل قرار ينطوي على احتمال كبير للخطأ، حتى القرار الأكثر فعالية، فإنه سوف يصبح في النهاية مهملاً.

ولا يحتاج هذا إلى توثيق. فكل مدير تنفيذي ينشئ عادة معلومات راجعة Feedback منظمّة، من تقارير وأرقام ودراسات ضمن قراره، لمراقبة القرار والإخبار عنه. غير أن الكثير من القرارات، رغم وجود كل هذه التقارير الراجعة، لا تبلغ النتائج المرجوة منها، أو لا تكون قرارات فعّالة. ومثّل ذلك كمثّل من يحاول أن يتخيّل المنظر من جبل ماترهورن Matterhorn بدراسة خارطة سويسرا، وهي فكرة مجردة، كذلك لا يمكن تقييم قرار ما، تقيماً كاملاً ودقيقاً من خلال دراسة تقرير، لأن القرارات ما

هي إلا أمور تجريدية.

إن صانعي القرار الفعّال يدركون هذا الأمر ويتبعون قاعدة طوّرها العسكر منذ زمن بعيد. فالقائد الذي يصدر قراراً لا يعتمد على التقارير ليرى كيف يسير تنفيذ القرار. بل إنه يذهب هو أو مساعده بنفسه ليرى ذلك. والسبب في ذلك ليس أن صانع القرار الفعّال، أو القائد الفعّال، لا يثق بمرؤوسيه، بل إنهم تعلّموا الطريقة الصعبة بإلغاء الاتصالات التجريدية النظرية.

ومع مجيء الكمبيوتر سوف يصبح عنصر المعلومات الراجعة أكثر أهمية، حيث يتوقع أن يكون صانع القرار مبعداً عن مسرح الأعمال. وما لم يقبل صانع القرار، حقيقة أنه خير له أن يخرج وينظر بنفسه إلى مسرح الأعمال، فسوف ينأى عن الواقع باستمرار. وكل ما يمكن للكمبيوتر أن يتعامل به هو أشياء مجردة. ولا يمكن الركون إلى المجردات إلا في حال تمحيصها باستمرار بموازنتها مع النتائج الحقيقية. ومن غير هذا النهج فإنها تكون مضللة حتماً.

إن الطريقة المثلى للمدير التنفيذي، إن لم تكن الوحيدة، هي أن يأخذ زمام المبادرة، ويختبر بنفسه الفرضيات التي بنى عليها القرار ليتأكد إن كانت ما تزال صالحة، أم إنها في طريقها إلى الإهمال وأصبحت بحاجة إلى إعادة نظر. ذلك أن من واجب المدير التنفيذي أن يتوقع دائماً اضمحلال الفرضيات، عاجلاً أو آجلاً، لأن الحقيقة لا تقف جامدة أمداً طويلاً.

وإنّ الفشل في الخروج للاطلاع على الواقع هو سبب نمطي للتشبُّث طويلاً بمنهج للعمل فَقَدَ صلاحيته أو حتى معقوليته. وينطبق هذا على القرارات المتعلقة بالأعمال فضلاً عن السياسات الحكومية. ويفسّر بكل وضوح فشل سياسة ستالين في أوروبا أثناء الحرب الباردة، كما يفسّر عدم قدرة الولايات المتحدة على ملاءمة سياساتها مع واقع عودة أوروبا إلى الازدهار والنمو الاقتصادي، ويفسّر كذلك تخلف البريطانيين حتى وقت متأخر عن قبول حقيقة السوق الأوروبية المشتركة. أضف إلى ذلك، وعلى حد خبرتي في كل عمل قمت به، يعتبر التفاعس عن الخروج والتعرّف على الزبائن والأسواق والمنافسين ومنتجاتهم، سبباً أساسياً للقرارات الرديئة الخاطئة وغير الفاعلة.

يحتاج صانعو القرارات إلى معلومات مننظمة لتكون مرجعاً لهم وكذلك إلى تقارير وأرقام. فإذا افتقدوا هذه المعلومات الراجعة حول التعرّض للواقع بصورة مباشرة ولم يلزموا أنفسهم بالخروج والاطلاع بأنفسهم يكونون قد أوقعوا أنفسهم في الدوغماتية العقيمة.

### ملاحظة ختامية

يُعتبر صنع القرار أحد مهمّات المدير التنفيذي فحسب. ولا يحتاج ذلك إلاً لجزء يسير من وقته. غير أن صنع القرارات

الهامة مهمة محدّدة، لا يقوم بها إلا المدير التنفيذي.

وإن المدير التنفيذي الفعّال يتّخذ هذه القرارات كإجراءات منتظمة، مُحدّدة أهدافها بوضوح، وبخطوات متسلسلة متميّزة. إن الذي يُميّز المدير التنفيذي الفعّال هو ما يُرجى - بفضل موقعه ومعرفته - أن يتّخذهُ من قرارات هامة يعود أثرها الإيجابي على الشركة كلّها، وعلى أدائها ونتائجها.

إن المدير التنفيذي الفعّال هو الذي يصنع مثل هذه القرارات وفق عملية منتظمة ذات عناصر واضحة المعالم، ووفق خطوات متسلسلة متميّزة، ولكي يُتوقّع أن يصبح مديراً تنفيذياً صانع قرارات هامة وإيجابية الأثر على الشركة بأسرها وعلى أدائها ونتائجها، سواء بفضل الموقع أو المعرفة، فإن هذا هو ما يميّز المدير التنفيذي الفعّال.

### 3 كيف تصنع القرارات المتعلقة بالأشخاص

يقضي المديرون التنفيذيون أكثر الوقت في إدارة الأشخاص، وُضِعَ القرارات المتعلقة بهم، أكثر مما يقضون في أي أمر آخر، وذلك ما يجب عليهم حقاً. ليس ثمة قرارات أخرى تَتَسِمُ بطول بقاء نتائجها وصعوبة تغييرها مثل القرارات الخاصة بالأشخاص. ومع ذلك يتَّخذ المدراء التنفيذيون عموماً قرارات رديئة في الترقّيات والتوظيف. وهي في كل الاعترافات لا يتجاوز أفضل ما تحقَّقه من نجاح 0,333: أي إن ثلث هذه القرارات صحيح، والثلث الثاني هو أقل فعالية، والثلث الأخير عبارة عن قرارات فاشلة كل الفشل.

وليس ثمة موقع من مواقع الإدارة يمكن أن تَتَحَمَّلَ فيه مثل هذا الأداء البائس. إنه، في الواقع، ما لا يجدر بنا أن نَتَحَمَّلَهُ، ولا يجوز لنا أن نَتَحَمَّلَهُ. إن المدراء الذين يصنعون القرارات الخاصّة لن يبلغوا الكمال، ولكن ينبغي لهم أن يقتربوا منه كثيراً ما استطاعوا، وبخاصّة أننا لسنا على إطلاع ومعرفة في

أي مجال آخر من مجالات الإدارة أكثر مما نعرفه هنا.

غير أن هناك بعض القرارات المتعلقة بالأشخاص قد اقتربت كثيراً من درجة الكمال. ففي أيام معركة بيرل هاربر Pearl Harber، كان كل جنرال من جنرالات الجيش الأمريكي متقدماً في السن. ورغم أن أحداً من الضباط الأصغر لم يكن قد اختُبر في معركة، أو في قيادة موقعة ذات شأن، فقد خرجت الولايات المتحدة من الحرب العالمية الثانية بأكثر عدد من الضباط والجنرالات المؤهلين، مما لم يتحقق لجيش آخر من قبل. لقد اختار جورج مارشال، رئيس هيئة أركان الجيش، شخصياً كل رجلٍ منهم. لم تكن كل اختياراته موفقة، ولكن، وبالتحديد، لم يبلغ أيٌّ منها الفشل الكامل.

كذلك كان ألفرد سلون الابن خلال فترة 40 سنة أو نحوها من إدارته شركة جنرال موتورز ينتقي كل مدير تنفيذي، نزولاً حتى مدراء التصنيع، والمراقبين، والمدراء الهندسيين، والميكانيكيين الرئيسيين، إلى أصغر فرع ثانوي. ولكن قيم سلون وآراءه قد تبدو ضيقة في المعايير المعاصرة. وقد تكونت كانت كذلك، لأنه لم يكن يهتم إلا في الأداء في شركة جنرال موتورز ولصالحها. فقد كان عمله الطويل في وضع الأشخاص في المواقع المناسبة خاطئاً.

## المبادئ الأساسية

ليس ثمة من هو معصوم في الحكم على الناس ولو في هذا الجانب على الأقل. غير أنه توجد قلة من المديرين التنفيذيين يتخذون قراراتهم المتعلقة بالأشخاص بجديّة ويعملون عليها.

كان «مارشال» و«سلون» رجلين مختلفين كما يختلف اثنان من البشر، ولكنهما اتبعا المبادئ ذاتها في صنع قرارات تتعلق بالأشخاص وهي:

- إذا أسندت عملاً إلى شخص لم يحسن أداءه، أكون قد ارتكبت خطأ، ولا يحق لي عندئذ أن ألومه ولا أن أتدمر، فإنني أكون قد ارتكبت خطأ.
- «يحق للجندي أن تكون له قيادة قديرة». كان هذا مثلاً سائراً في أيام يوليوس قيصر. وعلى المدير واجب في أن يتأكد من حسن أداء المسؤولين في الشركة.
- إن من أخطر القرارات التي يصنعها المدير التنفيذي تلك التي تتعلق بالعاملين في الشركة، لما لها من أثر على تحديد طاقة أداء الشركة، لذا يجدر بي أن أحسن صنع هذه القرارات.
- لا تُعطى الموظفين الجدد مهام كبيرة جديدة، لأن ذلك من شأنه أن يضاعف المخاطر. أسند مثل هذا النوع من العمل إلى من تعرف سلوكه وعاداته ويحظى بالثقة

والمصداقية في الشركة. وضع القادم الجديد من أصحاب المستوى الرفيع في منصب راسخ، حيث تكون التوقعات معلومة والمساعدة جاهزة.

إن من أسوأ حالات الفشل التي شاهدها كانت تلك التي طالت أشخاصاً أوروبيين لامعين استخدمتهم شركات أمريكية - كانت إحداها في بيتسبرغ والأخرى في شيكاغو - وذلك ليرأسا مشاريع أوروبية جديدة، وقد استُقبل كلٌّ من الدكتور هانس شميدت وم. جان بيرين (وهذان الاسمان وهميان) بصفتيها عبقریان لدى وصولهما. وبعد سنة واحدة استُبعدا خائبين.

ففي بيتسبرغ لم يكن أحد يفهم أن تدريب ومزاج شميدت يحتاج بداية إلى فترة من ستة إلى تسعة أشهر في مهمته الجديدة، كي يفكر ويدرس ويخطط استعداداً للنهوض بعمل حاسم. ولم يخطر لشميدت أن بيتسبرغ كانت تنتظر منه القيام بعمل فوري وتحقيق نتائج مباشرة. ولم يكن في شيكاغو من يفهم شخصية بيرين الذي، رغم سداد رأيه وتمسكه بهدفه بعناد، كان سريع الاهتياج ومتقلب المزاج. كان يتحدث عن توافه الأمور، ويطلق بالونات الاختبار الواحد تلو الآخر. وهكذا فشل هذان الرجلان في شركات لم تكن تعرفهما ولا تفهمهما، ولكنهما أدركا نجاحاً كبيراً فيما بعد في شركات أوروبية كمديرين تنفيذيين.

كذلك قامت شركتان أمريكيتان بتأسيس مشاريع في

أوروبية، أحرزت في مستهل الأمر نجاحاً (بين نهايات الستينيات وبدايات السبعينيات). وانتدبت كل منهما مديراً تنفيذياً من أمريكا إلى أوروبا للبدء بالمشاريع. ولم يسبق لأي من المديرين العمل أو العيش في أوروبا، ولكنهما كانا معروفين حق المعرفة لدى أولئك القائمين في المكاتب الرئيسية للشركتين. وبعد ذلك أخفق هذان المديران إخفاقاً ذريعاً في شركتهما. وفي ذات الوقت، استخدمت كل من هاتين الشركتين عدداً من الشباب الأوروبيين في وظائف تنفيذية في مستوى فوق الوسط في الولايات المتحدة. وبعد بضع سنين أصبح للشركتين أعمال راسخة في أوروبا إضافة إلى مجموعة معتمدة من العناصر التنفيذية المدربة والمتألّمة لإدارة أعمالهما.

قبل ثلاثة قرون لاحظ دوق مارلبورو الكبير، أحد أجداد وينستون تشرشل، أن المشكلة الجوهرية في الائتلاف العسكري أن يوكل الإنسان أمر النصر - إن لم يكن أمر حياته - إلى قائد زميل يعرفه من خلال شهرته فقط وليس بأدائه.

ولا يختلف الأمر في الشركة عنه في الجيش، فمن غير معرفة شخصية قائمة على مدى زمن، لا يمكن وجود الثقة ولا التواصل الفعال.

### خطوات صنع القرار

فكما كانت هناك مبادئ أساسية قليلة لصنع القرارات، ثمة

خطوات هامة قليلة أيضاً يجب مراعاتها لصنع قرارات فعّالة في نطاق الترقية والتوظيف.

### فكّر ملياً في المهمة

قد يدوم الوصف الوظيفي مدة طويلة. فعلى سبيل المثال، لم يتغيّر الوصف الوظيفي لمدير عام فرع شركة بدأت بتطبيق اللامركزية منذ 30 سنة. كما لم يتغيّر الوصف الوظيفي لأساقفة الكنيسة الكاثوليكية أبداً منذ وضع القانون الكنسي أوّل مرة في القرن الثالث عشر، مع أن المهمّات تتغيّر باستمرار وبصورة مفاجئة.

في أوائل الأربعينيّات من القرن العشرين قلت مرة «لألفرد سلون» إنه كان يقضي قدراً كبيراً من الوقت يفكّر في مهمّة لعمل مدير مبيعات عام ذي مستوى بسيط إلى حد ما في فرع صغير لقطع الغيار، وذلك قبل أن يتم اختياره من بين ثلاثة مرشحين متساوين في المؤهلات. فأجابني «سلون» أن انظر إلى وصف ذات العمل الذي كان عليه أن يشغله في المرّات القليلة السّابقة. ولقد دهشت حين رأيت الاختلاف في شروط المهمة في كل مناسبة.

كان جورج مارشال، خلال الحرب العالميّة الثانية، إذا أراد أن ينصّب رجلاً كقائد فرقة يفكّر ابتداءً في طبيعة المهمة مدة ثمانية عشر شهراً أو سنتين مقبلتين. فحشد فرقة من الجنود

وتدريبها يُعتبر مهمة، وكذلك قيادة هذه الفرقة في المعركة مهمّة أخرى، وتسلم قيادة فرقة مهزوزة إلى حدٍ بعيد ورفع معنوياتها وقوتها القتالية هي أيضاً مهمّة.

عندما تكون المهمة اختيار مدير مبيعات إقليمي جديد، يصبح واجب المدير التنفيذي المسؤول أن يتعرّف أولاً على لُبّ المهمة وجوهرها؛ أهى مجرد توظيف وتدريب عناصر جديدة للمبيعات، إذ إن العناصر الحالية تقترب من سن التقاعد؟ أم هي فتح أسواق جديدة، نظراً لأن منتجات الشركة، رغم كونها جيدة إلى جانب الصناعات القديمة في المنطقة، لم تستطع اختراق أسواق جديدة نامية؟ أم إن مجمل المبيعات ما يزال يأتي من منتجات يرجع عمرها إلى 25 سنة خَلّت، في حين ترغب الشركة في تحقيق حضور لمنتجاتها الجديدة في السوق؟ إن كل موضوع من هذه الموضوعات يعتبر مهمّة متميّزة بحد ذاتها وبحاجة إلى شخص من نوع مختلف.

النظر في عدد من الأشخاص المؤهلين

إن كلمة «عدد» هنا هي الأهم، إذ تعتبر المؤهلات الشكلية الحد الأدنى للأخذ بالاعتبار، لأن عدم توفرها يسقط أهلية المرشحين حكماً. وكذلك إن وجود الانسجام بين الشخص المرشّح والمهمة التي سوف تُسند إليه، يُعتبر أمراً لا يقل أهمية، لذا لا بد للمدير التنفيذي، كي يتخذ قراراً ناجحاً، من دراسة ثلاثة من كل خمسة مرشحين.

## التفكير الجاد في كيفية النظر إلى الأشخاص

عندما يتم المدير التنفيذي دراسة المهمة يكون قد فهم ما سوف يحتاج الشخص الجديد أن يفعله أولاً وبجهد مركّز. والسؤال الجوهري هنا، ليس ما يستطيع هذا أو ذاك المرشح أن يفعل أو لا يفعل؟ بل: ما هي القدرات التي تتوفر لكل منهم، وهل هي المطلوبة للمهمة؟ إن نقاط الضعف هي عبارة عن عقبات تؤدي بالطبع إلى استبعاد المرشح. فعلى سبيل المثال، قد يكون شخص ما ذو أهلية فنية رفيعة لعمل ما. ولكن المهمة إذا كانت تتطلب فوق كل شيء المقدرة على تشكيل فريق، ولم تكن هذه المقدرة متوفرة في المرشح، عندئذ لا يكون هذا الشخص مناسباً.

فالمدير التنفيذي الفعال لا يركّز على نقاط الضعف ابتداءً. ذلك أن الأداء الجيد لا يبنى على نقاط الضعف، بل على نقاط القوة والمقدرة فقط. ففي مثال «مارشال» و«سلون» نجد أنهما كانا صاحبي متطلبات عالية جداً، وكان كلاهما يعرف أن المَعوّل عليه هو القدرة على القيام بالمهمة. فإن تحقّق ذلك تمكّنت الشركة بعدئذ أن توفر باقي الأمور. فإن لم تتوفر القدرة، فلا جدوى من باقي الأمور.

فإذا احتاجت فرقة عسكرية، على سبيل المثال، إلى ضابط لمهمة التدريب، كان مارشال يفتش عن شخص يستطيع

أن يحوّل المجندين إلى جنود. فكل شخص مناسب لهذه المهمة لا بد أن تكون لديه نقاط ضعف أخرى. فربما كان أحد المرشحين غير فعال كقائد تكتيكي، ولا تُرجى منه جدوى في الأمور الاستراتيجية. وآخر كثير زلّات اللسان، تُوَقِّعه زلّاته في مآزق مع الصحافة. وثالث تافه مَغْرورٌ مُتَبَجِّح دائم الصراع مع أمره. وكان قول مارشال في هذه الحال: لا مانع، هل يستطيعون تدريب المجنّدين؟ فإن كان الجواب «نعم» أو كان الجواب، على الأخص «هو خير مُدَرَّب»، كان مارشال يُسند إليه المهمة.

كان كل من فرانكلين روزفلت وهاري ترومان، رئيسا الولايات المتحدة السابقين، يقولان حين كانا ينتقيان أعضاء وزارتهما: «دع جانباً نقاط الضعف وقل لي أولاً ماذا يستطيع كل واحد منهم أن يفعل». قد لا يكون من قبيل المصادفة أن تجتمع لهذين الرئيسين أقوى الوزارات في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية في القرن العشرين.

بحث مؤهلات كل مرشح مع مَنْ كان يعمل معه مِنْ قَبْلِ

لا قيمة لحكم المدير التنفيذي إذا كان منفرداً. ذلك أن كل واحد منا له انطباعه الأول وميوله، وأمور يحبها وأخرى يكرهها. لذا، فإنه حري بنا أن نصغي إلى رأي الآخرين. فعند انتقاء ضباط الجيش، أو الأساقفة للكنيسة الكاثوليكية، يُعتبر

هذا النوع من المناقشة المستفيضة خطوة رسمية في عملية الانتقاء. أما المدراء التنفيذيون فيقومون بها بصورة غير رسمية. كان هيرمان آبس الرئيس الأسبق لمصرف «دويتشه بنك» قد انتقى من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين الناجحين مؤخراً أكثر مما فعلت أية جهة أخرى. فاصطفى بنفسه معظم مديري المستوى العالي الذين أنجزوا «المعجزة الاقتصادية» في ألمانيا بعد الحرب. فكان يختبر كل مرشح أولاً بالاشتراك مع ثلاثة أو أربعة من رؤساء أو زملاء المرشح السابقين.

تأكد من أن من تعنيه يستوعب العمل الذي سيوكل إليه

وبعد أن يمضي على تعيين الموظف ثلاثة أو أربعة أشهر يجب أن يركّز على ما يتطلبه ذلك العمل أكثر مما كانت تتطلبه المهمات السابقة. وتقع على عاتق المدير التنفيذي مسؤولية أن يستدعي هذا الموظف وأن يقول له: لقد مضى عليك الآن ثلاثة أشهر كمدير مبيعات إقليمي، أو نحو ذلك، فماذا أنت فاعل لتنجح في عملك الجديد؟ عليك أن تفكر ملياً قبل أن ترجع إليّ بالجواب مكتوباً خلال أسبوع أو عشرة أيام. إلا أنني أستطيع أن أخبرك بشيء واحد في الحال: إن ما فعلته من أعمال للحصول على الترقية لا تكاد تكون بالتأكيد هي نفسها الأعمال الصحيحة والمناسبة لما أنت مقبل عليه الآن. فإذا لم تتبع هذه الخطوة فلا تلومنّ إلا نفسك، ولا تثريب على المرشح بسبب الأداء الرديء. لأنك أنت المقصّر في أداء واجبك كمدير.

إن من أهم أسباب فشل الترقيات هو عدم التفكير تماماً، وعدم مساعدة الآخرين على التفكير حول ما يتطلبه العمل الجديد. وكنموذج نمطي على ذلك، أذكر لك ما كان من أحد تلامذتي السابقين، الذي هاتفني منذ بضعة أشهر وكاد يجهد بالبكاء. قال لي: «إنه حصل على فرصته الأولى والكبيرة منذ سنة مضت، وإن شركته جعلته مديراً لقسم الهندسة. وها هي الآن أنهت عمله رغم قيامه بتصميم ثلاثة أصناف جديدة وناجحة، وهي الآن بصدد تسجيل براءاتها».

إنها طبيعة البشر أن يحدث المرء نفسه فيقول: لا شك أنني أنجزت شيئاً صحيحاً وإلا لما حصلت على هذا العمل الجديد. لذا خير لي أن أكثر من العمل الذي بسببه حصلت على هذه الترقية. وما كل الناس يدرك أن كل عمل جديد هو عمل مختلف يتطلب سلوكاً جديداً ومختلفاً. ويحضرني هنا أنه منذ خمسين سنة تحدّاني رئيسي بعد أربعة أشهر من ترقيتي إلى موقع أعظم مسؤولية. ثم استدعاني وكنت أتابع ما كنت أعمله في السابق. ولكن رئيسي انتبه إلى أن واجبه كان يقضي أن يبصّرني بأن أي عمل جديد، يعني سلوكاً جديداً وتركيزاً جديداً وعلاقات مختلفة.

### قرارات ذات مخاطر كبيرة

تأتي القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون بشأن

الأشخاص العاملين مخيبة للآمال، في بعض الأحيان، رغم مراعاة جميع هذه الخطوات. فتُعتبر القرارات التي هي من هذا القبيل قرارات على جانب من الخطورة، ولكن لا مفرّ من اتّخاذها.

فانتقاء شخص لمنصب مدير في شركة مهنية - لمختبر الأبحاث، أو للأعمال الهندسية، أو للقسم القانوني - يكون بقرارات محفوفة بالمخاطر. فقد لا يتقبّل المهنيون بسهولة رئيساً لهم لا يحترمون مؤهلاته في هذا المجال. وفي حال اختيار مدير لقسم الهندسة، تنحصر الخيارات في مهندسين من الطبقة العليا في القسم، ويصدق هذا إلى أبعد الحدود عندما يُرَقَّى مدير عمليات جيد الأداء إلى وظيفة في طاقم الإدارة، أو لدى نقل خبير كبير في الإدارة إلى موقع تنفيذي. وغالباً لا يتلاءم العاملون في العمليات من الناحية المزاجية مع عمل كبار موظفي الإدارة، لما ينطوي عليه من توتر وإحباط وعلاقات بين الموظفين، والعكس بالعكس. فقد يفقد مدير مبيعات إقليمي ممتاز فاعليته إذا رُقِّي إلى وظيفة لدراسة السوق، أو توقعات المبيعات، أو وضع سياسة للأسعار.

ليس من الممكن معرفة إمكانية توافق مزاج الشخص مع البيئة الجديدة إلاّ من خلال الخبرة. فإذا لم يؤت نقل شخص من عمل إلى آخر من نوع مختلف ثماره، يتعيّن على المدير التنفيذي الذي صنع القرار، أن ينحّي ذلك الشخص غير

المناسب في الحال. ويجب عليه أن يقر بأنه ارتكب خطأ، وأن من واجبه تصحيحه. إذ إن إبقاء الشخص غير المناسب في عمل لا يستطيع القيام به، لا يعتبر بقدر ما، هو إساءة له. وكذلك، فإنه لا مبررٍ لصرف ذلك الشخص طالما أن الشركة تستطيع دائماً أن تستفيد من مجموعة مهندسين، أو محلّلين، أو مدراء مبيعات جيدين. وما عليها إلا أن تعرض على من لم يحالفه الحظ في موقع جديد، العودة إلى عمله الأصلي أو إلى ما يعادله.

وقد تخفق القرارات الخاصة بالعاملين إذا صارت الوظيفة مدمّرة، أو كما أسماها قباطنة سفن نيو إنجلاند New England منذ 150 سنة خلت «صانعة الأرامل» widow maker. عندما بدأت الحوادث المميتة تتوالى على سفينة شرعية، بغض النظر عن حُسن تصميمها أو بنائها، سارع أصحابها إلى تحطيمها بدلاً من إعادة بنائها أو ترميمها.

إن «صانعات الأرامل»، أي الوظائف المدمّرة التي تدهر كل من يشغلها مهما كان جيداً، التي تظهر غالباً عندما تزدهر الشركة أو تتغيّر بسرعة. ونضرب مثلاً لذلك، وظيفة نائب رئيس الشؤون الدولية في مصارف الولايات المتحدة، التي أصبحت وظيفة مدمّرة «صانعة الأرامل» في الستينيات ومطالغ السبعينيات، وبعد أن كان شغلها سهل. لقد كانت هذه الوظيفة، في الحقيقة سهلة لدرجة أنه يمكن شغلها بأشخاص

غير ناجحين، ومع ذلك كان النجاح متوقفاً لهم. غير أن هذه الوظيفة بدأت فجأة تدمر موظفاً تلو آخر. وباستقراء الأحداث بعد وقوعها، وجد أن سبب ذلك هو أن العلاقات الخارجية أصبحت بصورة مفاجئة جزءاً أساسياً من العمل اليومي في المصارف الكبرى والشركات المتعاملة معها.

وهكذا نجد أنه حيثما وُجدت وظيفة تدمر شخصين كانا ناجحين على التوالي في أعمالهما السابقة إنما يكون ذلك دليلاً على أن في الشركة وظيفة مدمرة «صانعة للأرامل» ويجب على المدير التنفيذي المسؤول أن يسارع إلى إلغاء هذه الوظيفة وأن لا يبحث عن عبقري عالمي لشغلها، لأن الوظيفة التي يعجز الأشخاص الأكفاء عن أدائها هي وظيفة لا يمكن شغلها ما لم تتغير. إن صنع قرارات سليمة تتعلق بالعاملين هي الوسيلة الأخيرة للإمساك الصحيح بزمام الشركة. لأن مثل هذه القرارات تعكس مدى كفاءة إدارة الشركة وقيمتها، وما إذا كانت جادة في عملها. ولا بد من التنويه إلى أنه مهما يبذل المديرون من جهد لإبقاء قراراتهم سرية، فإن القرارات الخاصة بالعاملين لا يمكن إخفاؤها.

لا يستطيع المدير التنفيذي غالباً أن يقرر إن كانت حركة استراتيجية ما هي حركة حكيمة، كما لا يعنيه ذلك. ويكون رد الفعل عنده في مثل هذه الحالة بقوله: «رغم أنني لا أدري لماذا نشترى هذه الشركة في أستراليا، غير أن ذلك لن يتعارض مع

ما نفعله هنا في فورت وورث». ولكن عندما يعلم المدبرون التنفيذيون بخبر تعيين السيد جو سميث كمراقب في فرع كذا. . فهم عادة يعرفون مَنْ هو جو سميث أكثر مما تعرف عنه الإدارة العليا. وقد يقولون: «إن جو سميث جدير بهذه الترقية وإن اختياره لهذا المنصب هو اختيار حكيم، وهو الشخص الذي يفتقر إليه الفرع ليحقق نجاحاً سريعاً».

ولكن إذا تبين لهم أن هذه الترقية كانت بسبب كون سميث رجلاً سياسياً، عند ذلك ينجلي الموقف ويقولون فيما بينهم: «حسناً. هذه هي الطريقة لكسب الترقية في هذه الشركة». ويتحولون إلى سياسيين في النهاية. إنهم سوف يحتقرون إداراتهم لدفعها إليهم لكي يكونوا منافقين لها ومداهنين حتى ينالوا الترقية، فما عليهم إلا أن يستقيلوا، أو أن ينافقوا ويدهنوا مع المنافقين والمداهنين في النهاية. وإننا نعلم دائماً أن العاملين في الشركات يميلون إلى سلوك سبيل الآخرين ممن ينالون المكافآت، وعندما يرون أن المكافآت تذهب إلى من لا يحسنون أداء، أو إلى المتملقين، أو إلى من يتقنون إرضاء الإدارة، عند ذلك سوف تقع الشركة سريعاً في هاوية السلبية والتملق.

إن المديرين التنفيذيين الذين لا يحاولون جهودهم لتصحيح قراراتهم الخاصة بالعاملين يرتكبون ما هو أدهى من سوء الأداء. إنهم يغامرون بخسارة سمعة الشركة واحترامها.

obeikandi.com

## 4 القوة الكبيرة لأفكار صغيرة

- هل التخطيط البعيد المدى مقتصر على الشركات الكبيرة وحدها فقط؟
  - وهل هذا التخطيط يفيد التنبؤ بما يخبئه المستقبل، وبالتالي يعني ملاءمة تصرفات الشركة مع الاتجاهات المرتقبة؟
- كثير من المديرين التنفيذيين يجيبون على هذين السؤالين - بحكم ممارستهم - بالإيجاب. وهم مخطئون بهذا الجواب. وكان الأجدر أن يكون ردهم بكلمة «لا» تخرج من أفواههم مدوية.

المستقبل أمر غيبي لا يعلمه أحد، وكل ما يمكن معرفته هو أنه مختلف عن الحاضر أكثر من كونه استمراراً له. وطالما أن المستقبل لم يولد ولم يتشكّل أو يتحدّد بعد، غير أنه يمكن صوغه في عمل هادف. والشيء الوحيد الذي يمكنه أن - يحفز هذا العمل إنما هو فكرة - فكرة عن اقتصاد مختلف، أو تكنولوجيا مختلفة، أو سوق مختلفة تستثمرها أعمال مختلفة.

فالأفكار تولد دائماً صغيرة. ولذلك لا يقتصر التخطيط البعيد المدى على الشركات الكبيرة. وذلك ما تتمتع به الشركات الصغيرة حقاً في محاولاتها رسم خطوط المستقبل مسبقاً.

فالجديد المختلف، عندما يقدر بالدولارات، يبدو دائماً صغيراً جداً، لا أهمية له في مواجهة الحجم الشفاف للعمل الحالي للشركة الكبيرة. فمثلاً، تبدو الملايين القليلة من الدولارات التي تحقق في السنوات القليلة المقبلة من مبيعات نتج عن فكرة جديدة، رغم كونها ناجحة جداً، تبدو زهيدة تافهة بمقارنتها بمئات الملايين التي تحققها الأعمال الحالية للشركة الكبيرة، حيث تكون هذه الدولارات أحياناً تافهة ومهملة.

إن المستجدات من الأمور تتطلب قدراً عظيماً من الجهد. ذلك الجهد العظيم الذي يجعل الشركة الصغيرة أشدّ تصميمياً على تجشّم العمل. وهذا يبرز السبب الوجيه الذي يحدو الشركة الكبيرة لتكريس جهد خاص للتخطيط البعيد المدى، وبغير هذا التخطيط لا يمكنها أن تهتم إلاّ بعمل يومها الحاضر.

ومن الطبيعي أن الشركة الصغيرة إذا استطاعت أن تُحسّن صياغة المستقبل قبل وقوعه أن لا تبقى صغيرة أمداً طويلاً. فكل شركة ناجحة اليوم كانت في يوم ما، وحتى الأمس

القريب، شركة صغيرة، كما هو حال شركة آي بي إم وزيروكس؛ فقد كان بنيانها قائماً على حُسن تصوّر المستقبل كما ينبغي له أن يكون.

إن هذه «الفكرة»، على كل حال، ينبغي لها أن يحملها من يقوم بعبء مخاطرها وطاقاتها الكامنة، ويحولها ويتعهدا بتصميم لنتج ثروة تعبّر عن عمل تصميمي entrepreneurial. ويقبع عادة تحت هذه الفكرة السؤال التالي: تُرى ما هو التغيير الجذري الذي يمكن أن يحدث في الاقتصاد أو السوق أو المعلومات، والذي قد يُمكن شركتنا من أن تتجه وفق الطريقة التي نريدها لها حقاً، والتي تعود علينا بأفضل النتائج الاقتصادية؟ أما السؤال عن كيف سيكون حال المجتمع في المستقبل؟ فهو سؤال لا يطرحه إلا مُصلح اجتماعي، أو مُرشد، أو فيلسوف، وليس المنظر للأُمور الاقتصادية.

أما المؤرّخون، فقد عزفوا عن هذه الطريقة لكونها محدودة ومنغلقة جداً. وآثروا أن يتغافلوا عن أثر رجل الأعمال المُبدع المُجدّد، رغم أن تأثيرات الفكرة الفلسفية الكبيرة أعمق غوراً. ومن جهة أخرى، فإن القليل من الأفكار الفلسفية كان لها ذلك الأثر. ورغم أن «فكرة» الأعمال محدودة أكثر، غير أن نسبة الأفكار الفعّالة منها أكبر بكثير. وبالنتيجة، كان أثر مجموعة رجال الأعمال المبدعين على المجتمع أعظم مما يدركه المؤرّخون.

والحقيقة البحتة، هي أن أفكارهم ليست «أفكاراً كبيرة» تشمل كل شيء عن المجتمع وعن المعرفة، ذلك أن «الأفكار الصغيرة» المؤثرة في مجال ضيق واحد، تجعل أفكار منظّم الأعمال أكثر جدوى. وقد يكون أصحاب مثل هذه الأفكار على خطأ في تصورهم لأُمور أُخرى مستقبلية تتعلق بالاقتصاد والمجتمع. ولكن ما الضرر في ذلك طالما أنّها أفكار صحيحة تقريباً في مجال تركيزها الاقتصادي المحدود؟ فكل ما تفتقر إليه حتى تصبح أفكاراً ناجحة هو شيء واحد بسيط، التطوير المحدد. صحيح إن هنالك القليل - بل القليل جداً - من الأفكار الفلسفية الكبيرة، ينتهي بها المطاف إلى أن تصبح حواشي على هوامش كتب التاريخ، في حين يصبح الكثير من أفكار منظّمي الأعمال، لوائح ذات فاعلية في أسواق الأسهم المالية.

لِنَعُدْ إلى التاريخ ونتلمّس بعض الأفكار الصغيرة التي تمخّضت عنها نتائج كبيرة، ونرى بداية بعض الأفكار التي انبثقت عنها صناعات كاملة، وبعد ذلك ننظر في أفكار أُخرى نشأت منها شركات كبرى.

### المصارف التجارية

كان الإبداع الأعظم أثراً في الأعمال، هو ذلك الذي حوّل الفرضية النظرية للفيلسوف الاجتماعي الفرنسي كلود هنري سان

سيمون Claude Henri Saint-Simon، إلى مؤسسة مصرفية منذ قرن من الزمان. فبدأ سان سيمون بمفهوم تنظيم الأعمال التجارية الذي سبقه إلى تطويره مواطنه عالم الاقتصاد: ج. ب. سي J. B. Say، أن طوّر نظاماً فلسفياً حول الدور الفعّال لرأس المال.

وقد جرى تفعيل فكرة سان سيمون من خلال أعمال مصرف. عندما قام تلامذته الأخوة برير Pereire بإنشاء مؤسسة كريدي موبليير Credit Mobilier في باريس في منتصف القرن التاسع عشر. فقد لعبت المؤسسة دوراً واعياً في تطوير الصناعة، من خلال توجيه موارد المجتمع من الأموال السائلة، والتي سرعان ما صارت النموذج الأساسي للنظام المصرفي الكامل في القارة الأوروبية النامية في زمن الإخوة برير ابتداءً بفرنسا فهولندا وبلجيكا. وبعد ذلك قام منافسو برير بتأسيس المصارف التجارية في كل من: ألمانيا، وسويسرا، والنمسا، وإسكandinافيا، وإيطاليا؛ حيث تحوّلت هذه المصارف إلى عوامل أساسية في تطوير تلك الدول.

ثم ما لبثت هذه الفكرة أن انتقلت عبر الأطلسي، بعد الحرب الأهلية الأمريكية، فكان المصرفيون الأمريكيون الذين طوَّروا الصناعة في الولايات المتحدة؛ من: ج. كوك J. Cooke، وكريدي موبليير الأمريكي، الذي مؤل مشروع خط السكك الحديدية عبر القارة، حتى، ج. ب. مورغان J. P.

Morgan، كانوا مجرد مقلّدين لبرير علموا ذلك أم جهلوه. ومثل ذلك حدث في اليابان على يد المصرفيين الصناعيين الكبار، زايباتسو Zaibatsu، الذين أقاموا أسس اقتصاد اليابان الحديث.

وكانت روسيا السوفييتية من أخلص تلامذة برير، فاقبست فكرة التخطيط بتخصيص رأس المال الموجّه من برير مباشرة. حين لم يكن أي شيء من هذا القبيل ولا كان التخطيط موجوداً عند كارل ماركس. وكل ما جاء به السوفييت في الحقيقة هو إحلال الدولة محل الأفراد المصرفيين. وقد تَبَنَّى هذه الخطوة النمساوي رودولف هيلفيردينغ Rudolf Hilferding الذي بدأ حياته في فيينا في مصرف تجاري وانتهى باحثاً نظرياً ومُنظراً رئيسياً للاشتراكية الديمقراطية الألمانية. واعتمد لينين كتاب هيلفيردينغ Finance Capital سنة 1910، كمصدر لمفاهيمه عن التخطيط والصناعة.

لذا، فإن كل مصرف للتنمية يُقام في يومنا هذا في بلد نام يُعتبر سلباً مباشراً لكريدي موبليير. وإن حجر الزاوية في كريدي موبليير ليس تأثيره العالمي الهائل، بل بما قام به الإخوة برير حين باسروا الأعمال التجارية بمصرف يهدف إلى تنمية الأموال.

## الصناعة الكيميائية

لا رَيْبَ أن إنكلترا كانت أول موطن شهد نهضة الصناعة الكيميائية الحديثة. فكانت بصناعتها النسيجية المتطورة، في منتصف القرن التاسع عشر، سوقاً رئيسية للمواد الكيميائية، إلى جانب كونها موطناً لكبار علماء ذلك الزمان من أمثال مايكل فراداي Michael Faraday وتشارلز داروين Charles Darwin.

كان مولد الصناعة الكيميائية الحديثة الفعلي مع اكتشاف بيركين Perkin الإنكليزي لصبغات الأنيلين aniline سنة 1856. ومع ذلك، فقد انتقلت الريادة في هذه الصناعة الحديثة إلى ألمانيا بعد عشرين سنة حوالى سنة 1875، حيث أسهم رجال الأعمال الألمان في إغناء تنظيم الأعمال التي كانت إنكلترا تفتقر إليه؛ وذلك بتحويل نتائج البحث العلمي. في حالتنا هذه كانت الكيمياء العضوية، إلى تطبيقات مباشرة قابلة للتسويق.

## التجارة الحديثة

ربما كانت أقوى الأعمال الخاصة في التاريخ هي تلك التي كانت تديرها مؤسسة ميتسوي Mitsui اليابانية، التي استخدمت - قبل تصفيتها عقب الحرب العالمية الثانية - مليوناً من البشر في جميع أنحاء العالم حسب تقديرات سلطات الاحتلال الأمريكية. لقد نشأت المؤسسة ابتداءً من المخازن

الكبرى المتعددة الأقسام department store الأولى في العالم، وتطوّرت في طوكيو على يد الأوائل في ميتسوي خلال أواسط القرن السابع عشر.

وقد قامت هذه الشركة على فكرة أساسية في تنظيم الأعمال التي تعتبر التاجر الركن الأساسي في الحياة الاقتصادية وليس مجرد وسيط. الأمر الذي يعني ثبات الأسعار أمام المستهلك، فضلاً عن ترك ميتسوي للعمل كوكيل مع الحرفيين والمصنعين. فكانت تشتري لحسابها الخاص وتطلب بضائع نموذجية وفق مواصفاتها الخاصة. وكذلك كان التاجر طرفاً رئيسياً في التجارة الخارجية. وعندما أصاب الكساد التجارة الخارجية في اليابان سنة 1650، سارعت ميتسوي إلى تبني مفاهيم التجارة الخارجية وجعلت منها أساساً لأفكارها التجارية المحلية.

### التوزيع الشامل

لا يتوقف نجاح فكرة تنظيم الأعمال على وجود خيال خصب. ذلك أنّ جُلّ ما يحتاج إليه هو العمل المنظم الذي يجعل ما وقع من الأحداث شيئاً فعّالاً في المستقبل. وكمثال نمطي على ذلك، تلك التطورات الجديدة في السوق والاقتصاد التي تسبق التوزيع بأشواط. لذلك، فإن تنظيم التوزيع قد يفضي إلى تفعيل هذا التغيير، وبالتالي ينمي الأعمال نمواً حقيقياً.

فبعد الحرب العالمية الثانية، على سبيل المثال، رأى الكندي ويلارد جارفيلد ويستون Willard Garfield Weston، إقبال ربّات البيوت الإنكليزيات على طلب شرائح الخبز مغلفة، ولم يكن ثمة نظام كاف للتوزيع يؤمّن لهنّ ما يرغبن شراءه في المكان الذي يردن. لذا تأسّست إحدى أكبر شركات تسويق المواد الغذائية في بريطانيا العظمى في غضون سنين قليلة انطلاقاً من هذه الفكرة الصغيرة.

وربما تظهر في هذا البلد فرص مماثلة للتوزيع نتيجة للتحوّل الكبير نحو مجتمع واقتصاد يستند إلى «عمالة مبنية على المعرفة» - أي أشخاص يتوفّر لديهم قسط وافر من المعرفة يطبقونها على العمل بدلاً من المهارة اليدوية المعتمدة على القوة العضلية. ولعلّ هذا النوع من المعرفة أصبح يشكّل الآن أكبر وأسرع سوق نامية عندنا، ليس مجرد مدارس ومعاهد فحسب، بل أيضاً الصناعات المقرونة ببرامج تدريبية لا حصر لها بالحكومة، والخدمات الداعمة.

وكذلك سوق التجهيزات المكتبية - التي تؤمّن كل ما تحتاج إليه العمالة المثقفة لتصبح منتجة، بدءاً من مشبك الورق، إلى أجهزة التصوير المكتبية، وأجهزة الكومبيوتر العملاقة - التي أصبحت سوقاً تتميز بنموها السريع. وفي حين تتحوّل كل من هذه الصناعة والمعرفة إلى أسواق حقيقية واسعة، نرى أنها تفتقر حتى الآن إلى التوزيع الواسع. لذا، فإن

أية شركة تهتم بقضايا التوزيع في أي سوق اليوم، قد تصبح في الغد شركة أخرى على غرار شركة سيرز، روباك.

### سلسلة محلات الخصم Discount Stores

بدأت محلات الخصم بالظهور، مع نهايات الأربعينيات، بتطبيق فكرة طوّرتها شركة سيرز، روباك قبل ذلك بـ20 سنة. وأصبحت هذه الشركة بائع الأدوات الرئيسي في الثلاثينيات، عندما أخذت تستخدم نموذجاً واحداً من كل جهاز للعرض في محل البيع وتسلّم ما تبيعه إلى الزبون من المستودع مباشرة، فحققت بهذا وفراً من تكاليف التعبئة والشحن بلغ 20٪ من سعر البيع بالتجزئة. ولم تتكتم سيرز، روباك على هذه الطريقة، رغم وجود عدد قليل من الشركات التي أخذت في محاكاة هذه الفكرة. إذ وجد بعد الحرب العالمية الثانية تاجر أجهزة صغير في شيكاغو، قام بتطبيق هذه الفكرة مع منتجات لمصنّعين آخرين. لذا يعتبر ساول بولوك Saul Polk أول من أوجد أكبر سلسلة محلات للخصم مربحة في الوجود.

وهكذا كانت الأفكار الصغيرة دائماً بذوراً نبتت منها شركات عملاقة، نسوق فيما يلي بعض الشواهد عليها.

### شركة آي بي إم IBM

لم يرَ توماس ج. واتسون الأب. Thomas Watson, Sr.

مؤسس وباني شركة آي بي إم IBM تطوّر تقنية الأعمال القادمة. ولكنّه كانت لديه فكرة حول معالجة البيانات كمفهوم جامع تُبنى عليه الأعمال التجارية. ظلّت هذه الشركة مدّة طويلة من الزمن مجرد شركة صغيرة اقتصرت على عمل عادي يتعلّق بمسك دفاتر المحاسبة التجارية والسجلات الزمنية. ولما حان وقت التكنولوجيا التي صيّرت معالجة البيانات أمراً ممكناً بواسطة جهاز الكومبيوتر الإلكتروني، كانت آي بي إم على أهبة الاستعداد للقفز من عمل لا علاقة له البتّة بزمان الحرب.

وفي ذات الوقت الذي أنشأ فيه واتسون عملاً صغيراً في العشرينيّات، وذلك بتصميم وبيع وتركيب أجهزة لتثقيب البطاقات، كان المنطقيون الموضوعيّون (من أمثال بييري بريدجمان Perry Bridgman في الولايات المتحدة، ورودولف كارناب Rudolph Carnap في النمسا) يتحدثون ويكتبون عن منهجية منظّمة «لقياس الكم» quantification و«الأقيسة العالمية». ولم يكن أحد منهم قد سمع بشركة فتية ومكافحة، اسمها آي بي إم، كما أنهم لم يربطوا أفكارهم بها إطلاقاً. ولكن عندما ظهرت التكنولوجيا الحديثة إبّان الحرب العالمية الثانية لم توجد سوى شركة آي بي إم على مسرح الأحداث الفاعلة، بينما تواترت أفكار أولئك المنطقيين في الظلال.

## شركة سيرز، روباك Sears, Roebuck

إن الذين أسسوا شركة سيرز، روباك هم: - ريتشارد سيرز Richard Sears، وجوليوس روزينوالد Julius Rosenwold، وألبرت لوب Albert Loab، وأخيراً الجنرال روبرت وود Robert Wood - رغم أنه كانت لهم اهتماماتهم وتصوراتهم الاجتماعية الحيوية، إلا أن أحداً منهم لم يفكر بتجديد الاقتصاد. وإنني لأشك في أن تكون قد خطرت ببال أي واحد منهم، فكرة السوق الشاملة التي تقابل السوق التقليدية القائمة على الصنف أو النوع، إلا بعد زمن طويل يرجع إلى سنة 1930. وكان يجول في رؤوس مؤسسي هذه الشركة، منذ نشأتها الأولى، فكرة تقول: إن مال الفقير يستطيع أن يكتسب القوة الشرائية ذاتها التي يستطيعها مال الغني. على أن هذه الفكرة لم تكن فكرة جديدة من نوعها، ذلك أن المصلحين الاجتماعيين وعلماء الاقتصاد كانوا قد تداولوها عبر عقود من الزمن. وقد انبثقت الحركة التعاونية في أوروبا بصورة رئيسية من هذه الفكرة. كما أن سيرز، روباك هي أول شركة قامت في الولايات المتحدة على أساس من هذه الفكرة حين طرحت سؤالها: ما الذي يمكن أن يجعل من الفلاح زبوناً من زبائن شركة التجزئة؟ وجاء الجواب بسيطاً: إنه يطمح أن يحصل على بضاعة من ذات نوعية البضاعة التي يحصل عليها أهل المدن، ولكن بسعر أدنى. وهكذا، ففي سنة 1900، أو حتى سنة 1920، ظهرت هذه الفكرة كفكرة جريئة ومتهورة جداً.

## شركة باتا Bata

لا ضيرَ في أن تكون الفكرة الأساسية لتنظيم الأعمال مجرد محاكاة لشيء ناجح في بلد آخر أو في صناعة أخرى. فعندما عاد توماس باتا Tomas Bata، صانع الأحذية السلوفاكي من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوروبا عقب الحرب العالمية الأولى، كان يحتضن فكرة هي أن كل فرد في تشيكوسلوفاكيا وفي البلقان، بوسعه أن يقتني حذاءً يتعله كما هو حال كل فرد في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد روي عنه قوله: «إنما يمشي الفلاحون حفاة ليس لأنهم فقراء، وإنما لأنهم لا تتوفر لهم الأحذية». فكل ما يحتاج إليه الفلاح ليتعل حذاءً هو: من يقدم له حذاءً رخيص الثمن، نمطياً، أنيق التصميم ومتين، على نحو ما هو موجود في الولايات المتحدة.

وهكذا بدأ باتا منطلقاً من هذا التناظر مع الولايات المتحدة بلا رأسمال، وفي كوخ مستأجر. وما هي إلا بضعة سنين حتى أنشأ في أوروبا، ما قبل النازية، أكبر شركة للأحذية وأعظمها نجاحاً. بيد أن تطبيق أساليب الإنتاج الكبير الأمريكي على السلع الاستهلاكية الأوروبية لا يكاد يكون فكرة مبتكرة في العشرينيات، حين كان هنري فورد وخط التجميع الإنتاجي التابع له يمثل كل ما في أوروبا من رغبة. أما الشيء المبتكر الوحيد فكان وجود إرادة للعمل وفق الفكرة.

إن إخراج المستقبل إلى حيز الحدث يحتاج إلى عمل أكثر من حاجته إلى «عبقرية». فوفرة الأفكار الخيالية لدى صاحب الخيال المبدع أمر لا ريب فيه. لكن تحويل هذه الأفكار لتصبح فعالة في النهاية هو أمر مشكوك فيه. فالمشكلة الحقيقية ليست الإبداع الذي يتجلى واضحاً في المناقشات الحالية عن التحديد والابتكار. ويوجد عادة عند أية مؤسسة، بما في ذلك الشركات، من الأفكار أكثر مما قد تستطيع تطبيقه<sup>(1)</sup>. ولنطرح على أية شركة - بما فيها تلك التي تغط في سبات ظاهري عميق - هذا السؤال: «ما الشيء الموجود في اقتصادنا أو في مجتمعنا أو في وضعنا العلمي إذا استطعنا إخراجنا إلى حيز الواقع أتاح لأعمالنا أعظم الفرص؟». إن عشرات الردود سوف تتفجر على أفواه رجال الإدارة: إننا من حيث المبدأ لسنا بحاجة إلى الأفكار حتى ولو كانت جيدة ومفيدة. إن كل ما نفتقر إليه هو تصميم من جانب الإدارة على الترحيب بالأفكار والسعي وراءها نلتمسها بدلاً من الجري وراء المنتجات والعمليات التصنيعية. فالمنتجات والعمليات التصنيعية ما هي إلا وسائل تصبح بفضلها الأفكار فعالة. وإنه من غير الممكن تصوّر ما ستكون عليه المنتجات وعمليات التصنيع في المستقبل.

حين شرعت شركة دو پون Du pont في كيمياء البلمرة polymer - التي تم بفضلها تطوير النايلون، لم تكن هذه الشركة تعلم أن الخيوط الصناعية سوف تكون المنتج الأخير. فعملت

بمقتضى فرضية هي إمكانية معالجة بنية الجزيئات العضوية الكبيرة، وهي مهارة علمية كانت ما تزال في طور الطفولة آنثذ وسوف تخلص إلى تحقيق نتائج هامة تجارياً. وبعد ست أو سبع سنوات فقط من البحث ظهرت، ولأول مرة، الخيوط التركيبية كمجال لنتيجة حيوية وممكنة.

وبالفعل، وكما تبين خبرة شركة آي بي إم، إن المنتجات وعمليات الصنع المحددة التي تجعل فكرة ما جديرة بالنجاح تنتج عن عمل مختلف كلياً لم يكن بالحسبان.

وهناك ثمة ضرورة للتفكير بصفة العموم لا التحديد، وبلغة الأعمال وما تحققه من إسهامات وتوفّره من كفايات وما تخدم من اقتصاد وسوق. وهذه وجهة نظر منظم الأعمال التي هي قريبة المنال بالنسبة إلى رجل الأعمال.

لا بُدّ للمدير أن يتصف بالشجاعة، فيجند ما يتاح له من الموارد - ولا سيما من العناصر الممتازة - للعمل على استيلاء المستقبل، ولكن باستخدام القليل من أكفأ كبار موظفي الإدارة الجاهزين، وبغير هذا لن يتحقّق المراد.

يحتاج رجل الأعمال إلى وسيلة لاختبار الأفكار المتعلقة بتنظيم الأعمال وصنع المستقبل، للتأكد من صلاحيتها ومن كونها عملية. وإن ما يعترى بعض الشركات من التقصير في التجديد لا يُعزى إلى نفورها من الأفكار، بقدر ما يرجع إلى

تعلّقها بأفكار رومانسية متعذّرة التطبيق، ناهيك عن ما تجرّه من كلفة باهظة في الرجال والأموال.

ولكي تكون الفكرة قادرة على تحقيق النجاح للشركة في المستقبل، ينبغي لها أن تثبت أمام اختبارات قاسية لاكتشاف نفعها وعمليتها، وكونها صالحة للتطبيق وليس لمجرد التحدّث عنها فحسب. وليس من شك أن شركة سيرز، روباك استطاعت أن تحقّق نتائج فورية من خلال فكرتها حول نقل السوق إلى أقاصي المناطق المعزولة، حيث يوجد الفلاح في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي المقابل تمكّنت شركة دو بون Du Pont عبر فكرتها عن كيمياء البلمرة فقط، أن تنظّم أعمال البحوث على نطاق محدود جداً، كما ساندت بحثاً قام به أحد الأشخاص اللامعين. فالشركتان، كلتاهما استطاعتا أن تحقّقا شيئاً ما وعلى جناح السرعة.

على أن القدرة على إنفاق المال على البحث لا تكفي، فلا بد من توجيه البحث نحو إخراج الفكرة إلى حيّز التطبيق. وقد تكون المعرفة المرجوة عامة. كما كان الشأن في مشروع دوبون. غير أنّها لا بد أن تكون واضحة لدرجة معقولة تجعلها ممكنة التطبيق عملياً.

كما يجب أن تكون الفكرة فاعلة اقتصادياً تسفر عن نتائج اقتصادية إذا ما وُضعت موضع التطبيق. وقد لا يكون مستطاعاً

البته فعل كل ما نرغب فعله، ولكن عندما نتمكن من فعل شيء ما على وجه السرعة، يتاح لنا حينئذ إيجاد سوق أو زبون، أو استعمال للمنتجات، أو عمليات التصنيع، بل وبيعها بيعاً مربحاً. وباختصار يجب لهذه الأمور أن تلبي رغبة وتفي بحاجة.

وأخيراً، يشترط في الفكرة أن يكون لها من القدرة ما يمكنها من الثبات أمام اختبار الالتزام الشخصي. هل نحن نؤمن بالفكرة ابتداءً؟ وهل نريد أن نكون من هذا الصنف من الناس الذين يمكنهم تنفيذ هذا النوع من العمل ويدير هذا النمط من الأعمال.

يتطلب صنع المستقبل شجاعةً وعملاً إلى جانب الثقة. أما أن يلزم المرء نفسه بما يراه مناسباً، فهذا لا يُعتبر شيئاً عملياً، بل هو لزوم ما لا يلزم. ليس ثمة وجود لفكرة مضمونة، ولا ينبغي للفكرة أن تكون كذلك.

ومجمل القول، إن الأفكار التي يُبنى عليها مستقبل الأعمال يجب أن تكون عرضة للشك، إذ لا يمكن لأحد أن يتنبأ كيف ستكون الأفكار عندما تصبح واقعاً. إنه من الضروري أن تكون الأفكار جزافية تحتمل النجاح ما تحتمل الفشل. فإنها إذا تجرّدت من كونها جزافية وعرضة للشك، فهي عندئذ، وبكل بساطة، أفكار نظرية غير عملية للمستقبل.

## خلاصة

من الواجب المحتوم أن تبحث كل شركة عن الفكرة التي تصنع مستقبلها وتسعى إلى تحقيقها. كثيرة هي الإدارات الجيدة التي تقصّر في تفعيل أعمالها المتوجبة عليها الآن، ومع ذلك ترى شركتها قادرة على أن تنجو من الهلاك فترة من الزمان. ومن جهة أخرى هنالك شركات كبيرة تبدو قادرة على الاستمرار فترة طويلة، مستفيدة من شجاعة مديريها التنفيذيين السابقين، وأعمالهم وآرائهم، قبل أن تقبّع في زوايا الإهمال والاضمحلال.

إن المستقبل آتٍ عاجلاً أم آجلاً، ولكن بوجهٍ مختلف دائماً. إن أقوى شركة سوف تواجه المصاعب إذا لم تعمل للمستقبل، وسوف تخسر تميّزها وموقعها القيادي. ولن يبقى منها إلا أنها شركة كبيرة مغلقة، وسوف تفقد السيطرة على ما يجري وتعجز حتى عن فهمه.

إن العجز عن أخذ زمام المخاطرة بتحقيق ما يستجد وجعله حدثاً واقعاً، يعرّض الإدارة نفسها إلى التقصير، وأخذ مجازفة أعظم، حيث تفاجأ بحدوث ما سوف يحدث. إنها مجازفة لا تقوى عليها أكبر وأغنى شركة، كما لا داعي لأن تتعرّض لها أصغر شركة.

## 5 قواعد التجديد أو الابتكار

رغم النقاش الطويل الدائر اليوم حول الشخصية المنظمة للأعمال التجارية والصناعية entrepreneurial personality لم أجد سوى القليل ممن عَمِلَتْ معهم خلال 30 سنة مضت تتوفّر فيهم هذه الشخصية. لقد عرفت الكثير من مديري المبيعات والجراحين والصحافيين والعلماء وحتى الموسيقيين، وكانت تتوافر فيهم هذه الشخصية دون أن يكونوا منظمي أعمال إطلاقاً. ولم يكن جميع منظمي الأعمال الذين قابلتهم تجمعهم شخصية معيَّنة بقدر ما يجمع بينهم التزام بمراس نظامي للابتكار.

ويُعتبر الابتكار من الوظائف النوعية لمهنة منظم الأعمال، سواء في شركات قائمة، مثل المؤسسة العامة الخدمية، أو في مشاريع جديدة يقوم بها فرد وحيد في عائلة. وهو الوسيلة الوحيدة التي يمكن لمنظم الأعمال بفضلها أن يكوّن موارد جديدة منتجة للمال، أو يضيفي بها على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة.

ومن المُلاحَظ في الوقت الحاضر أن التعريف الصحيح لمصطلح «منظّم الأعمال التجارية والصناعية» entrepreneurship يكتنفه كثير من الإرباك والتشويش. فبعض المراقبين يستعمل هذا التعبير مشيراً به إلى جميع الأعمال الصغيرة، وآخرون يستخدمونه للدلالة على جميع الأعمال الجديدة. ومن الناحية العملية توجد مشاريع كثيرة قائمة ومرتبطة بتنظيم للأعمال متين وناجح. وهنا يتمحور هذا المصطلح حول نوع محدّد من النشاط يكون لبّه التجديد والابتكار وليس حجم العمل وعمره. أي يكرّس الجهد لتكوين تغيير هادف ومركّز في الاحتمال الاقتصادي أو الاجتماعي لمشروع ما.

### منابع الإبداع

هنالك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية. غير أن معظمها، ولا سيما الناجح منها، هو وليد البحث الواعي والهادف عن فرص للإبداع التي تتوفّر في حالات قليلة فقط.

أربع حالات من مثل هذه الفرص توجد ضمن الشركة أو الصناعة وهي:

- الحوادث غير المتوقعة.
- التناقضات.
- متطلبات العملية الصناعية.
- تقلّبات السوق والصناعة.

كما توجد ثلاثة أماكن إضافية خارج إطار الشركة، ضمن بيئتها الاجتماعية والفكرية:

- التغييرات السكانية (الديموغرافية).
- التغييرات في المدركات الحسية.
- المعارف الجديدة.

وطبيعي أن تتشابك هذه المنابع، كما قد تختلف في طبيعة خطرهما وصعوبتها وتعقيداتها، وقد يكون احتمال الإبداع مستقراً في أكثر من موطن في آن معاً. ولكنها تتسبب فيما بينها في وجود غالبية فرص الإبداع.

#### الحوادث غير المتوقعة

لننظر بداية في أبسط وأكبر منبع من منابع فرص الإبداع: ذلك هو «الحدث المفاجيء أو غير المتوقع». فمع بدايات العقد الرابع للقرن العشرين، قامت شركة آي بي إم بتطوير أول آلة حاسبة حديثة صُممت من أجل عمل المصارف، ولكن المصارف لم تشتري أية أجهزة جديدة سنة 1933. وسرعان ما جاءت الفرصة التي أسعفت الشركة - حسب رواية مؤسسها ورئيسها التنفيذي لأطول فترة، توماس واتسون - الأب، وذلك حين أرادت مكتبة نيويورك العامة شراء آلة. كانت المكتبات، على النقيض من المصارف، خلال فترة البرنامج الإصلاحية الجديد للرئيس روزفلت تتمتع بملاءة مالية. واستطاع واتسون

أن يبيع إلى المكتبات أكثر من مئة آلة ما كانت لتُباع لولاه.

وبعد خمس عشرة سنة، حيث كان الاعتقاد السائد أن الكمبيوتر خُلِق من أجل العمل العلمي المتطور، أبدت الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وبصورة غير متوقعة، اهتماماً كبيراً في الآلة التي يمكنها إعداد جدول الرواتب والأجور. أما شركة يونيفاك Univac المصنّعة لأعظم آلة متطورة آنذاك، فقد نظرت باستخفاف إلى استعمال هذه الآلة في مجالات الأعمال التجارية. فما كان من شركة آي بي إم، التي أدركت فوراً أنها أمام فرصة كبيرة للنجاح لم تكن متوقعة، إلا أن بادرت إلى إعادة تصميم آلة يونيفاك الأساسية على نحو يحقق هذه الاستعمالات العالمية للآلة، نحو تحضير جدول الرواتب، وبذلك تبوّأت آي بي إم مكان الصدارة في صناعة الكمبيوتر، وظلّت متربّعة عليه حتى يومنا هذا.

قد يصبح الفشل غير المتوقع سبباً لفرصة ابتكار هام. وما أحسب أحداً لا يعرف قصة السيارة «إدسيل» Edsel التي تُجسّد أكبر فشل تعرّضت له شركة فورد موتور في تاريخ صناعة السيارات. ولكن الذين يعرفون أن هذا الفشل كان الأساس لكثير من النجاحات التي حققتها الشركة لاحقاً هم قلة. عندما خطّطت فورد للسيارة إدسيل جعلت تصميمها في غاية الدقّة في تلك الفترة من تاريخ صناعة السيارات الأمريكية، راجية أن توفّر لنفسها خط إنتاج كامل يؤهلها لتنافس شركة جنرال موتورز.

وعندما أخفقت هذه السيارة، رغم كل هذا التخطيط ودراسة السوق وما أدخل عليها من تصميم، أيقنت فورد أن شيئاً ما يتحرك في سوق السيارات بعكس اتجاه الفرضيات الأساسية، التي كانت على أساسها تبني جنرال موتورز وغيرها تصاميم سياراتها وتسوقها. فلم تعد فئات الدخل هي العامل الذي يقسم السوق، ولكن ما يُعرف اليوم باسم «أنماط المعيشة» أصبح المبدأ الجديد الذي يقسم السوق. أما شركة فورد فردت على هذا الواقع بالسيارتين «موسْتَنغ» Mustang و«ثَنْدَر بِيْرْد» Thunder bird، اللتين رَدَّتَا لفورد سمتها المميّزة، وأعادتاها إلى مكان الصدارة في هذه الصناعة.

إنَّ من الحالات غير المتوقَّعة للنجاح والإخفاق ما يتحوَّل إلى فرص للابتكار، ذلك أن غالبية الشركات تغض الطرف عنها أو تهملها، أو ربما تبغضها. ففي حوالي سنة 1906، طَلَعَ عالم ألماني على العالم بتركيبة أول مخدَّر موضعي لا يسبب الإدمان نوفوكين Novocaine. طُرِحَ هذا المُسْتَحْضَر لِيُسْتَعْمَلَ كَمُخدَّر في العمليات الجراحية الكبيرة. غير أنه لم يلقَ القبول عند الأطباء الجراحين الذين فضّلوا وما يزالون يفضّلون، المخدَّر الكُلِّي. ولكن النوفوكين وَجَدَ من يَسْتَحْسِنُهُ وَيَتَلَقَّفُهُ من أطباء الأسنان. وبعد ذلك أمضى مخترع هذا المُسْتَحْضَر بقية سني حياته مُتَنَقِّلاً من معهد لطبِّ الأسنان إلى آخر يلقي عليهم المحاضرات ليثني الأطباء عن إساءة استعمال هذا الاختراع النبيل في غير ما قُصِدَ إليه.

وهذا رسم كاريكاتيري دون شك، يمثل الموقف السلبي الذي يتخذه عادة المديرين حيال ما لا يتوقعون من الأمور. فالأجهزة الموكلة بالتبليغ، ونقل التقارير في الشركة، تعمل أيضاً على تلقين ردّ الفعل هذا لأنها تصرف الانتباه عن الإمكانيات غير المتوقعة. فترى على الصفحة الأولى من التقرير النموذجي الشهري أو الفصلي لائحة تضم المشكلات، أي المجالات التي تتخلف فيها النتائج عن بلوغ الآمال (التوقعات). أن تكون ثمة حاجة إلى مثل هذه المعلومات التي تساعد على درء التراجع في الأداء فهذا شأن مطلوب، فإنها تحول دون تدهور الأداء.

وإنها في الوقت ذاته تكبح إمكانيات تمييز الفرص الجديدة. وتطبق عادة الفرصة الأولى التي يعترف بها في المجال الذي يفوق أداء الشركة فيه الحدود المبرمجة. وهكذا تجد في تقارير الأعمال «الصفحة الأولى» مضاعفة، إحداهما تعرض المشكلة، والصفحة الثانية تظهر الفرصة للابتكار - وتنال كل من الصفحتين القسط ذاته من وقت المديرين.

### التعارض أو التناقضات

تُعتبر قصة صناعات آلكون Alcon Industries واحدة من قصص النجاح الباهر التي حدثت خلال الستينيات. فصانع هذا النجاح هو مؤسس الشركة بيل كونور Bill Connor، الذي استغل حالة من الاختلاف في تكنولوجيا الطب حين كان استخراج

السائل السّاد من العين cataract ثالث أو رابع عملية جراحية شيوعاً في العالم. وخلال الثلاثمائة سنة من السنين المنصرمة كان الأطباء يصنّفون هذه العملية على أنها تتبع الإجراء الوحيد «القديم» والمتبقي، وذلك بقطع الرباط. وكان الأطباء يقطعونه بنجاح تام. ولكن هذه الخطوة تختلف كل الاختلاف عن الخطوات الأخرى في العملية ولا تنسجم معها، حيث جعلتهم يخشونها غالباً. إذن، فنحن أمام حالة من التعارض.

في ذلك الحين وعلى مدى 50 سنة، كان الأطباء يعرفون إنزيمياً يذيب الرباط دون حاجة إلى قطعه. وما كان على كونور إلا أن أضاف إلى هذا الإنزيم مادة حافظة لتطيل مدة تخزينه بضعة أشهر. وبهذا لقي هذا المركّب قبولاً حسناً لدى المختصين بجراحة العيون، ووجدت شركة ألكون Alcon، نفسها تنفرد باحتكار هذا المستحضر في طول الدنيا وعرضها. وبعد خمس عشرة سنة اشترت شركة نستلة هذه الشركة بثمن خيالي.

إن اختلافاً من هذا القبيل في منطق العملية الصناعية أو في تساوقها يُعتبر بلا ريب من بين الاحتمالات التي تتفجّر منها فرص الابتكار. ويُضاف إلى هذا مصدر آخر وهو التضارب بين الحقائق الاقتصادية. ومثالنا على ذلك، عندما تفتح لصناعة ما سوقاً تنمو باطراد بينما هوامش ربحها تتضاءل. كما هو حال الصناعات الفولاذية في الدول المتقدمة بين سنتي 1950 و1970،

حيث حدث التعارض. وكان رد الفعل المبتكر هو: المصانع المصغرة.

هناك أيضاً تعارض ينشأ بين الآمال (التوقعات) والنتائج، مفسحاً المجال لإمكانية الابتكار. لقد اندفعت كل من شركات بناء السفن وشركات الشحن، تعمل جاهدة طيلة خمسين سنة عقب نهاية القرن التاسع عشر، لبناء سفن أعظم سرعة وأقل استهلاكاً للوقود، ولكن رغم ما تحقّق من رفع للسرعة وخفض للاستهلاك كانت اقتصاديات الشركات الناقلة عبر المحيط تزداد سوءاً. ففي سنة 1950، أو نحو ذلك، كانت سفينة الشحن ماخرة المحيط تحتضر، إن لم تكن قد ماتت بالفعل.

لقد كان الخطأ كل الخطأ يكمن في التعارض بين فَرَضِيَّات هذه المهنة وحقائقها. لقد كانت هنالك تكاليف باهظة، ولكنها لم تكن وليدة عمل ينفَّذ (في البحر)، بل كان سبب هذه التكاليف مستوطن في تعطل هذه السفن عن العمل (أي في مكوثها عاطلة عن الحركة في الميناء). ولمّا عرف أرباب الإدارة مكمن التكاليف، أقبلت الابتكارات مسفرة واضحة: إنها تسيير البواخر جيئةً وذهاباً وبواخر شحن الحاويات رول أون - رول أوف Roll-on and roll-off ships. وهكذا نرى أن هذه الحلول التي انطوت على أساليب قديمة، قد طبّقت بكل بساطة على سفن النقل عبر المحيط، وهذا ما كانت سكك الحديد وشركات النقل البرّي تطبّقه طيلة ثلاثين سنة خلت.

فالتحوُّل في وجهة النظر، وليس في التكنولوجيا، هو الذي أحدث هذا التغيير الكلي في اقتصاديات شركات النقل عبر المحيط، فقلبها إلى صناعات كبيرة، قابلة للنمو في عشرين أو ثلاثين سنة مضت.

#### احتياجات هذه العمليات

إن كل من قاد سيارة في اليابان لا بُدَّ أنه عرف افتقار اليابان إلى شبكة طُرق حديثة للسفر السريع. وما تزال اليابان تتبع طرقاً بُنيت أو خَلَفَتها دروب العربات التي كانت تجرّها الثيران في القرن العاشر. ولكن ما جعل هذه الشبكة من الدروب تصلح للسيارات والشاحنات، كان اقتباس العاكس المستخدم على طُرق السفر في أميركا منذ الثلاثينيات. يكشف هذا العاكس عن كل سيارة أُخرى تقترب قادمة على أية طريق من بضع اتجاهات أُخرى. وهذا يؤكد أن هذا الاختراع البسيط الذي يؤمِّن السير في حركة المرور بأقل ما يمكن من الحوادث، قد استثمر حاجة من حاجات العمليات.

وفي سنة 1909 تقريباً، عرض أحد الإحصائيين في شركة البرق والهاتف الأمريكية AT & T مُنَحَيَّين بيانين لما بعد 15 سنة يمثلان المواصلات الهاتفية وعدد سكان أميركا. ومن النظر في هذين المُنَحَيَّين يبيِّن أنه مع نهاية سنة 1920، سوف يتوجب على كل فتاة عازبة في الولايات المتحدة العمل على مقسم

للهاتف. الحاجة التي هي أم الاختراع كانت هناك واضحة، حيث قامت AT & T بتطوير وتركيب المقسم الآلي.

في حدود سنة 1980، ظهر ابتكاران أساسهما ما كانت تفتقر إليه العمليات في حقل يُعرف اليوم «بوسائل الإعلام». أحد هذين الابتكارين هو عملية تنضيد الأسطر باللينوتيب Mergenthaler's Linotype. استطاعت هذه العملية أن تحقّق إنتاجاً من الصحف في وقت أسرع وبحجم أكبر. أمّا الابتكار الثاني فكان ابتكاراً اجتماعياً يأتي به الناشر الحقيقون للمصحف وهم أدولف أوكس Adolph Ochs من صحيفة نيويورك تايمز، وجوزيف بوليتزر Joseph Pulitzer من نيويورك وورلد New York World، ووليام راندولف هرست William Randolph Hearst. فقد أتاحت لهم الإعلانات نشر الأخبار عملياً دون مقابل، وكان الربح يتوارد من التسويق.

### الصناعات وتغيّرات السوق

لعل المدراء يظنون أن يداً خفيّة ترسم بنية العمل، ولكن هذه البنية غالباً ما تتغيّر بين عشية وضحاها. ومثل هذا التغيير يكون فرصاً للابتكار.

إن من قصص المشاريع الأمريكية التي اقترنت بأعظم نجاح في العقود الأخيرة، قصة شركة الوساطة دونالدسون، لوفكين وجنرّت (DL & J) Donaldson, Lufkin & Jenrette التي

اشترتها مؤخراً مؤسسة للتأمين على الحياة تسمى إكويتابل لايف أنشورنس Equitable Life Assurance Society. ففي سنة 1961، قام ثلاثة شبان متخرجين من كلية هارفارد لإدارة الأعمال يعوزهم رأس المال والعلاقات بتأسيس شركة دونالدسون، لوفكين وجنرت، معتقدين أن بنية المهنة المالية كانت في تغير عندما أصبح المستثمرون عبارة عن هيئات مستثمرة. وخلال بضع سنين أصبحت شركتهم رائدة التوجه نحو العمولات المحولة وإحدى أهم العاملين في بورصة وول ستريت. وكانت أول شركة من نوعها تأسست وطرحت أسهمها للاكتتاب العام.

وعلى صعيد مماثل، تمخّضت التغييرات في بنية الصناعة عن فرص جيدة للإبداع في مجال توفير العناية بالصحة في الولايات المتحدة. ففي خلال السنوات العشر، أو الخمس عشرة الماضية، تم إنشاء مستشفيات جراحية ونفسية مستقلة، ومراكز للطوارئ، ومنظمات للرعاية الصحية في كل أنحاء البلاد. وتلا ذلك فرص مماثلة في ميدان الاتصالات عن بُعد، عقب الاندفاعات في صناعة الأجهزة (مع ظهور شركات من نمط شركة رولم ROLM لتصنيع مقاسم فرعية خاصة) وفي مجال الإرسال (مع ظهور سبرنت Sprint وإم سي آي MCI في حقل الاتصالات البعيدة).

تتغير البنية الصناعية حين تنمو طفرة، (فيقارب معدل النمو الرقم الحرج 40٪ في مدة عشر سنوات أو أقل). أما

الشركات القائمة، والتي تتخذ موقفاً دفاعياً عما تحقّق لها سابقاً، فإنها لا تجنح إلى الهجوم المضاد حين تتعرّض للتحدي من قادم جديد. وبالفعل، كلما تغيرت بنية الصناعة، أو السوق، يلجأ كبار الصناعيين التقليديين إلى إهمال القطاعات الأسرع نمواً في السوق. ويندر أن تلائم الفرص الجديدة الطريقة التي دخلت الصناعة بها السوق، أو التي حددتها، أو أعدتها لخدمة السوق. وبهذا يُتاح للمجدّدين فرصة جيدة ليخلوا بها إلى أنفسهم فترة طويلة من الزمن.

#### التغيّرات السكانية (الديموغرافية)

ينظر عادة إلى النواحي الديموغرافية على أنها الأهم من بين جميع فرص الابتكار الخارجية. فالواقعات الديموغرافية تعرف ما يسمى بالفترة المعترضة، أي الفترة الزمنية الواقعة بين بدء مشروع ما وظهور نتائجه. فعلى سبيل المثال، إن الفرد الذي سوف ينخرط في القوى العاملة الأمريكية بنهاية سنة 2000، لا شك أنه مولود سابقاً. إلا أن صانعي السياسة غالباً ما يغفلون الجوانب الديموغرافية، ولا يجني مكاسبها إلا أولئك الذين يراقبونها ويحسنون استغلالها.

أصبحت اليابان متصدّرة في صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) كثمرة لاهتمامها بالمسائل الديموغرافية. ففي سنة 1970، كانت الدول المتقدّمة تدرك بوضوح حقيقة وجود هبوط

في عدد الأطفال وانفجار في مجال التربية، وأن أكثر من نصف الناشئين الذين كانوا في ذلك الحين على مقاعد الدرس، كانوا فوق المدرسة الثانوية. وبالتالي فإن عدد أولئك الجاهزين للانضمام إلى صفوف العمال التقليديين (الذين يوصفون بذوي الياقات الزرقاء) في ميدان التصنيع أخذ بالتقصان، وسيصل إلى ما دون حد الكفاية سنة 1990. ولكن اليابانيين هم وحدهم الذين تعاملوا مع هذه الحقيقة تعاملًا سليماً، وكان أمامهم فترة معترضة lead time تقدّر بعشر سنوات في صناعة الروبوت.

وكذلك كان الأمر في نجاح «كلوب مديتراني» Club Mediterannee في حقل السياحة والسفر والمنتجعات. ففي سنة 1970، لاحظ مراقبون واعون في هذه الصناعة تعاضماً في عدد الشبان المثقفين من ذوي اليسر والثراء، في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. ولم يكن أولئك يروق لهم نوع الإجازات التي كان يقضيها آباؤهم من الفئة العاملة. سواء أكانوا يمضون أسابيع الصيف على شواطئ برايتون Brighton في بريطانيا، أو في أتلانتك سيتي Atlantic City. فقد كان ذلك الجيل الشاب الزبون المثالي لنمط جديد يرتاده في سياحته. ومع أن هذه الحقيقة الديموغرافية استحوذت على انتباه المدراء مدة زمنية، غير أنهم كانوا يعتقدون دائماً ببطء التغيرات الإحصائية السكانية، ولكنها ليست كذلك في القرن العشرين. فالتغيرات السكانية من حيث العدد والأعمار والتوزيع ومستويات الثقافة

والمهين والموقع الجغرافي تُعتبر بحق من أكثر فرص الابتكار مردوداً وأقلها مخاطرة في مجالات اهتمام منظّمي الأعمال . entrepreneurs

### تغيّرات في المفاهيم

إذا نظرنا إلى المقولتين التاليتين: «نصف الكوب ملآن» و«نصف الكوب فارغ» نرى أنهما تصفان نفس الظاهرة ولكنهما مختلفتان في المدلول اختلافاً كبيراً. فتغيّر مفهوم مديرٍ حول الكوب من نصف ملآن إلى نصف فارغ يفتح فرصاً عظيمة للتجديد والابتكار. فجميع الدلائل الواقعية تشير، على سبيل المثال، إلى تحسّن المستوى الصحي عند الأمريكيين في السنوات العشرين الماضية بسرعة لم يسبق لها نظير؛ سواء أقيس هذا التحسن بمعدلات الوفيات بين المواليد، أو بمعدلات التعمير عند المتقدمين في السن، أو بالإصابة بأنواع السرطان (باستثناء سرطان الرئة) أو بمعدل الشفاء منه، أو غير ذلك من العوامل. وبالرغم من ذلك، تشاهد حالات من الوسواس المَرَضِي تهيمن على مشاعر الأمة بكاملها. لم يكن لهذا القلق أو الخوف على الصحة وجود في السابق. ولكن أصبح كل شيء، وبشكل مفاجئ، يخيل إليهم أنه يسبّب السرطان، أو مرضاً قليباً، أو فقداناً مبكراً للذاكرة، وهنا يتبين بوضوح أن نصف الكوب فارغ.

فِعْوَضاً عن أن يُسَرَّ الأمريكيون بهذه القفزات الباهرة في تحسّن الأمور الصحيّة، نراهم يصرون على أن بينهم وبين الخلود بوناً شاسعاً. فمثل هذه النظرة كوَّنت فرصاً كثيرة للاختراع، وفتحت أسواقاً جديدة للمجلات التي تُعنى بالصحة، وأسواقاً لكل الأطعمة الصحية، ومعاهد للتمرينات الرياضية، وأجهزة اللياقة البدنية، حتى حققت إحدى الشركات الأمريكية التي تصنع أجهزة الرياضة المنزلية، أسرع نمو سنة 1983.

إن تغير المفاهيم لا يغير الحقيقة، ولكنه يغير مدلولاتها بسرعة. فقد احتاج الكمبيوتر إلى أقل من سنتين لتغيير صورته المحسوسة كتهديد، وكشيء لا تستخدمه إلا المصالح الكبيرة، إلى أداة يشتريها الفرد لإجراء حسابات ضريبة الدخل. إن الذي يفرض هذا التغيير ليس بالضرورة الأمور الاقتصادية التي قد لا يكون لها علاقة بذلك. إن ما يجعل الناس يقررون أن نصف الكوب ملآن أو نصفه فارغ إنما هو المزاج أكثر منه الواقع. فالمزاج هو الذي يتحدّى الكم في الغالب. على أن المزاج ليس بدعاً من الأمور وليس شيئاً دخيلاً ووهيمياً غير ملموس، بل هو واقع محسوس يمكن تحديده وتجربته، كما يمكن استغلاله في تكوين فرص للابتكار.

### المعارف الجديدة

من المبتكرات الصانعة للتاريخ، والتي تصنّف في مرتبة

عالية، تلك التي يقوم بناؤها على المعرفة؛ سواء أكانت علمية أو فنيّة أو اجتماعية. وإنها تتمتع بموقع النجومية في عالم تنظيم الأعمال الاقتصادية، وهي التي تجلب المال والشهرة. وهي المقصودة عندما يتحدث الناس عن الإبداع، رغم أنه ليست جميع المبتكرات القائمة على العلم هي بالضرورة مبتكرات ذات شأن، بل إن منها ما هو تافه.

وتختلف المبتكرات القائمة على العلم عن كل ما سواها، سواء من حيث الوقت الذي تستغرقه، أو معدلات الإصابات التي تنجم عنها، أو في إمكانية التنبؤ بها، فضلاً عن التحديات التي تضعها أمام رجال الأعمال. وقد تكون مزاجية ومتقلّبة وصعبة التوجيه، كما أنها تنفرد من بين جميع المبتكرات الأخرى بأن لها أطول وقت معترض *lead time*، فثمة وقت متداول بين ظهور معرفة جديدة، وبين تحويلها إلى تكنولوجيا قابلة للتطبيق. كما أنه ثمة فترة طويلة تُستغرق قبل أن تظهر هذه التكنولوجيا الجديدة في السوق على شكل منتجات، أو عملية صناعية، أو خدمات. وفوق هذا وذاك، يقدر الوقت المعترض المعني بها بحوالي 50 سنة، وهو رقم لا يمكن اختزاله بصورة محسوسة عبر التاريخ.

وإن ابتكاراً من هذا القبيل يتطلّب عادة أكثر من نوع واحد من المعرفة. فإذا نظرنا إلى أحد أعظم الابتكارات المبنية على المعرفة، وهو العمل المصرفي الحديث، فإن نظرية المصرف

المنظّم للأعمال، والتي تعتمد استخدام رأس المال بهدف التنمية الاقتصادية، وقد كان تأسيسها على يد كلود هنري Comet de Saint-Simon، وكومت دي سان سيمون Claude Henri Simon في عصر نابليون. وبعد مضي ثلاثين سنة على وفاة سان سيمون، في سنة 1826، قام اثنان من تلامذته هما الأخوان جاكوب وإسحاق برير Jacob & Isaac Pereire بإنشاء أول مصرف ينظّم الأعمال، وهو مصرف كريدي موبليير Crédit Mobilier، وأدخلا ما يُعرف اليوم باسم رأسمالية التمويل Finance . Capitalism

ولم يكن الأخوان يعرفان شيئاً عن المصارف التجارية الحديثة التي تطوّرت في ذات الوقت عبر القنال الإنكليزية، وفشل كريدي موبليير فشلاً مخزياً. وبعد عشر سنوات، قام شابان أحدهما أمريكي ج. بي. مورغان J. P. Morgan والآخر ألماني جورج سيمنس George Siemens، بدمج النظرية الفرنسية عن المصرف المنظّم للأعمال والنظرية الإنكليزية عن المصرف التجاري، فولد أول المصارف الحديث الناجحة باسم ج. بي. مورغان وشركاه في نيويورك، ومصرف دويتشه بنك في برلين. وبعد مضي عشر سنوات على ذلك، اقتبس رجل ياباني يدعى شيبوساوا إيشي Shibusawa Eiichi مفهوم سيمنس وطبّقه في بلاده، فأرسي بذلك قواعد اقتصاد اليابان الحديثة. وهكذا تعمل المبتكرات القائمة على المعرفة دائماً.

الكومبيوتر، هو مثال آخر نستشهد به، وهذا الابتكار الذي استند إلى ما لا يقل عن ستة أنواع من المعارف المستقلة:

الحساب المزدوج، وهو مفهوم كونه تشارلز باباج Charles Babbage عن الآلة الحاسبة في النصف الأول من القرن التاسع عشر، ثم البطاقة المثقبة، وقد ابتكرها هيرمان هوليريث Herman Hollerith من أجل الإحصاء السكاني في الولايات المتحدة سنة 1890، ثم صمام أوديون وهو مفتاح إلكتروني دخل حيز الوجود سنة 1906، والمنطق الرمزي الذي أوجده بيرتراند راسل Bertrand Russel وألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead بين 1910 و1913، ثم مفاهيم البرمجة والتغذية العكسية التي ولدت من محاولات مجهضة خلال الحرب العالمية الأولى من أجل تطوير مدافع فعّالة مضادة للطائرات. ورغم توافر جميع هذه المعلومات الضرورية سنة 1918، فإن الكومبيوتر العملي الأول لم يظهر حتى سنة 1946.

وهكذا، فإن هذه الفترات المعترضة Lead times الطويلة والحاجة إلى المقاربة بين مختلف أنواع المعرفة توضح التساوق الفريد في الابتكار القائم على المعرفة إلى جانب إيجابياته ومخاطره. ويكثر الكلام ويقل العمل أثناء فترة تسبق انبثاق الابتكار الجديد. ولكن عندما تلتقي جميع العوامل فجأة تنفجر عن إثارة ونشاط هائلين وقدر من التفكير والتأمل عظيم. فبين 1880 و1890 تأسس في الدول المتقدمة قرابة 1000 شركة

للأجهزة الكهربائية، بعد ذلك حدث الصدام والغربة، فلم يَبْقَ منها في سنة 1914 إلا 25 شركة فقط. وفي بدايات العشرينيات وجد في الولايات المتحدة بين 300 و500 شركة للسيارات، لم يَبْقَ منها إلا أربع شركات في سنة 1960.

قد تكون السيطرة على الابتكار صعبة إلا ما كان قائماً على أساس من المعرفة. ولكي يصير الابتكار ممكناً، فإنه يحتاج إلى إجراء تحليل دقيق لمختلف ضروب المعرفة اللازمة لذلك. وهذا ما حققه كل من: ج. بي. مورغان وجورج سيمنس، حين أسسا مشروعيهما المصرفيين. وكذلك فعل الأخوان رايت Wright عندما طوّرا أول طائرة عاملة.

ويُعتبر التحليل الدقيق لاحتياجات الطرف الذي يستخدم الابتكار وإمكاناته عنصراً جوهرياً وقد يخيل للبعض وجود تعارض ظاهري، غير أن الابتكار المبني على المعرفة هو أكثر اعتماداً على السوق من أي ابتكار آخر.

لقد صُمِّمَت وصُنِعَت أول طائرة نفاثة لنقل الركاب من قبل شركة بريطانية هي دي هافيلاند De Havilland، غير أن هذه الشركة لم تحلّل حاجة السوق، فأغفلت عاملين أساسيين: أحدهما حساب الشكل العام، أي الحجم الصحيح مع الحمولة الصافية الصحيحة التي توفّرها الطائرة من أجل الخطوط التي ستعود على شركات الطيران بأعظم الفوائد. أما العامل الثاني

فكان عالمياً، وهو كيف يمكن لشركات الطيران أن تموّل شراء هذه الطائرة الباهظة الثمن. وبما أن هافيلاند لم تقم بتحليل كافٍ للجهة التي سوف تستخدم الطائرة، بادرت شركتا بوينغ ودوغلاس بأخذ المبادرة واحتلتا موقع الصدارة في ميدان صناعة الطائرة النفاثة التجارية.

### مبادئ الابتكار

يبدأ الابتكار المنظم والواعي بتحليل الفرصة الجديدة. وتختلف أهمية مصادر فرص الابتكار باختلاف الأزمنة حسب البيئة. فعلى سبيل المثال، قد يتضاءل اهتمام المبتكرين بالجوانب الديموغرافية في العمليات الصناعية الأساسية مثل صناعة الفولاذ، رغم النجاح المبدئي الذي حقّقه آلة لاينوتايب لسبك الحروف Mergenthaler's linotype، نظراً لغياب العمال المهرة في تنضيد الحروف من أجل سد حاجة السوق الواسعة. كذلك قد تكون العلاقة محدودة بين معرفة حديثة وإنسان يبتكر أداة اجتماعية تلبي حاجة نتجت من تغيير حدث في نواح ديموغرافية أو في القوانين الضريبية. ومهما كانت الحالة، فلا بدّ للمبتكر من تحليل جميع مصادر الفرص. ولما كان الابتكار يقوم على المفاهيم وعلى المدركات الحسية معاً، كان لزاماً على المبتكر أن يخرج ليبحث ويتأمل ويسأل ويصغي.

يستعمل المبتكرون المتفوقون كلا النصفين الأيمن والأيسر

من أدمغتهم، فينظرون إلى الأرقام وإلى الناس ويستنبطون من طريق التحليل ما يجب أن يكون عليه الابتكار حتى يلي ما تقتضيه المناسبة. وبعد ذلك ينظرون إلى المعنيين باستعمال الابتكار المحتملين، فيدرسون تطلعاتهم وقيمتهم وما يحتاجون إليه. ولكي يكون الابتكار فعالاً، فإنه لا بد له من أن يتّصف بالبساطة والتركيز، وأن يؤدي شيئاً واحداً فقط، وإلا فإنه يوقع الناس في الارتباك. وعندما يكون الابتكار موضع ثناء وإطراء، فأعظم ما يقال فيه: «يا له من ابتكار واضح! كيف لم يخطر لي؟ إنه جد بسيط!». ثم إن الابتكار الذي يحقق مستفيدين جُدد ويفتح أسواقاً جديدة يجب أن يوجّه نحو تطبيق محدّد وواضح ودقيق في تصميمه.

يبدأ الابتكار الفعّال صغيراً ومجرداً من التفخيم والمبالغة. ويحاول أن يؤدي شيئاً واحداً محدّداً، كأن يكون ذلك الشيء آليّة متحرّكة تستجر طاقة كهربائية أثناء سيرها على سكة، ذلك الابتكار الذي مكّن من ظهور حافلة (الترام electric streetcar). أو قد يكون مجرد فكرة ابتدائية حول تعبئة عدد موحد من عيدان الثقاب في علبة (يكون عادة 50 عوداً). وقد مكّنت هذه الفكرة من تعبئة علب الثقاب آلياً، وجعلت السويد تحتكر هذه الصناعة زهاء نصف قرن. وبالمقابل، فكثيراً ما يخبو احتمال نجاح أفكار ضخمة حول أمور قد تحدث «ثورة في صناعة» من الصناعات. ومن جهة أخرى، لا يمكن التنبؤ عمّا إذا كان بوسع

ابتكار معين أن يضع حداً لعملٍ كبيرٍ أو إنجاز متواضع. غير أن الابتكار الناجح - ولو جاءت النتائج متواضعة - يهدف منذ البداية إلى أن يكون محمداً لقاعدة أو لوجهة تكنولوجية أو لصنعة جديدة، أو إيجاد عمل يكون ويبقى في طليعة أقرانه. وإذا لم يتجه ابتداءً نحو موقع القيادة، فلا يحتمل أن يكون ابتكاراً مبدعاً بالقدر الكافي.

وفوق هذا كله، فالابتكار عمل أكثر منه عبقرية. ويتطلب المعرفة والبراعة مع التركيز. إن ثمة أشخاص يتمتعون بموهبة الابتكار أكثر من غيرهم، ولكن مواهبهم تقبع في مجالات محدّدة. وإنه ليندر أن ينشط المبتكر في أكثر من مجال واحد. لم يعمل أدyson، بكل إنجازاته الإبداعية المنظمة، في غير مضمار الكهرباء. وأي مبتكر في الميادين المالية كمصرف سيتي بنك City Bank مثلاً، لا يُتَوَقَّعُ له أن يبتكر شيئاً يقع في إطار الرعاية الصحيّة.

وتجتمع في الابتكار كما في أي محاولة أخرى أمور ثلاثة: الموهبة، والبراعة، والمعرفة. وعندما يصبح كل ذلك واقعاً ونافذاً، فكل ما يحتاج إليه الابتكار عندئذ هو العمل الجاد والمركّز والواعي. وإذا غاب الدأب والإصرار والالتزام، فإن حضور الموهبة والبراعة والمعرفة يفقد جدواه ولا يعني شيئاً.

وإن لتنظيم العمل Entrepreneurship أثر أكثر مما للابتكار

المنظم. فعلى سبيل المثال، توافر استراتيجيات واضحة ومبادئ خاصة بإدارة تنظيم العمل، والتي يشترط وجودها على قدم المساواة في المشروع القائم، وفي مؤسسة الخدمات العامة، وفي كل مشروع جديد. لكن إرساء قواعد العمل، كممارسة ونظام، هو من اختصاصات الابتكار المنظم.

obeikandi.com

## 6 الإدارة في تحقيق فاعلية العمل

• التحليل • التخصيص • القرار

ما هي أولى واجبات المدير وما هي مسؤولياته؟ الجواب هو الكفاح في سبيل تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية الممكنة من موارد مُوظَّفة أو مُتوافرة الآن. وكل ما سوى ذلك، مما يؤمِّل من المدير فعله أو مما يريد إنفاذه، يقوم على الأداء الاقتصادي السليم والنتائج المفيدة على مدى السنوات القليلة المقبلة. ولا يستثنى من هذا الافتراض المسبق شيء، بما في ذلك ما هو من مهام الإدارة العليا للشركة، كتحديد المسؤوليات الاجتماعية والفرص الثقافية. وعموماً لن تعفى من ذلك مكاسب المدير الشخصية من مال ومنصب.

وعلى هذا ينفق المدراء التنفيذيون جل وقتهم - إن لم يكن جميعه - في قضايا الأداء الاقتصادي قصير الأجل. فهم يهتمون بشؤون التكاليف والتسعير، وبرامج الإنتاج، والبيع، وبمراقبة الجودة، وخدمة الزبائن، وبالشراء والتدريب. أضف

إلى ذلك التشكيلة الواسعة من الأدوات والأساليب المتاحة للمدير العصري، تتعامل إلى أقصى مدى مع إدارة أعمال اليوم الحاضر من أجل الأداء الاقتصادي لليوم وللغد. وهذا كله يشكّل مدار البحث في 90 كتاباً من أي 100 كتاب في المكتبة الإدارية، ويُعتبر بكل تحفظ موضعاً لـ90 تقريراً ودراسة من أي 100 تقرير ودراسة وُضعت في مجال الأعمال.

### لا يوجد وقت للضيغ الجاهزة

مع كل هذا الحرص، فإننا نجد القليل من المدراء، ممن عرّفَتْ، يتأثرون جداً بأدائهم في هذا العمل. إنهم يريدون أن يعرفوا كيف ينظّمون المهمة ويميّزون بما هو مهم وما هو مضيع للوقت، وما هو محتمل الفعالية وما هو مخيب للآمال فحسب. فالمدير المعاصر، رغم الفيض الغامر من البيانات والتقارير التي قد تغرقه، يصل إلى أشد العموميات فقط. وتحوّل القضايا الباهتة المتناقلة مثل «خفض التكاليف» أو «هوامش الربح العالية» إلى جواب على السؤال: «أي شيء يمكن أن يُقرّر نتائج الأداء الاقتصادي في هذا المجال حيث أعمل؟».

تميل إدارة الأداء الاقتصادي، حتى في أوقات ازدهار السوق، لأن تصبح مصدر إحباط دائم. وما تلبث أن تعود الأمور إلى حالها الطبيعي، وترجع الأسواق إلى التزاحم مرة

أخرى حتى تجنح إدارة الأداء الاقتصادي نحو تكوين البلبلة والضغط والقلق، وتأتي القرارات المتخذة أكثر بُعداً عن الصواب من حيث نتائجها القريبة المدى، ناهيك عن مستقبل الشركة<sup>(1)</sup>.

وجُلّ ما نحتاج إليه ليس مزيداً من الأدوات ولا الأفضل منها، فلدينا أكثر مما يمكن لأية مصلحة فردية أن تستخدمه، فضلاً عن أي مدير. نحن بحاجة إلى مفاهيم بسيطة وبعض القواعد البسيطة القائمة على التجربة العملية، لتساعدنا على تنظيم العمل بالإجابة على هذه الأسئلة:

ما هو عمل المدير؟

ما هي المشكلة الرئيسية؟

ما هو المبدأ في تحديد هذه المشكلة وتحليلها؟

تأكيد في غير موضعه

لستُ هنا بصدد تقديم «علم كامل عن الاقتصاد الإداري»، إذا كان السبب هو أنني لا أجد عندي ما أقدمه فحسب. وإن قصدي لا يرقى إلى تقديم صيغة سحرية، «كقائمة للمراجعة» مثلاً أو «خطوات يجب اتباعها» تقوم بالعمل بدلاً عن المدير. فعمل المدير مهمة شاقّة تتطلب العمل المجهّد واحتمال المخاطر. وفي الوقت الذي تتوافر فيه الأجهزة التي تختصر اليد العاملة، فإنه لم يخترع أحد آلة تختصر العمل،

فضلاً عن آلة توفّر من التفكير.

غير أنني بوسعي أن أقول إننا نعرف كيف يمكن تنظيم عمل الإدارة للوصول إلى فاعلية اقتصادية، وكيف يمكن أن ننفّذه بالتوجيه والنتائج معاً. إن الإجابة على الأسئلة الأساسية السابقة معروفة، منذ زمن طويل، حيث لا تفاجئ أحداً.

1 - ما هو عمل المدير؟ إنه توجيه موارد الشركة وجهودها نحو الفرص بهدف تحقيق نتائج اقتصادية هامة. هذه الإجابة تبدو مُستهلّكة فعلاً، بيدَ أنه ما من تحليل شاهدته أو قمت به فعلاً لتخصيص الموارد والجهود إلّا وأسفر بوضوح عن صرف مجمل الوقت والعمل والانتباه والمال أولاً إلى «المشكلات» بدلاً من الفرص، وثانياً إلى مواطن حيث يتوافر أداء ناجح وغير عادي، وإنما يكون له أدنى قدرٍ من التأثير على النتائج.

2 - ما هي المشكلة الرئيسية؟ يكمن جوهر المشكلة في الخلط بين مفهوم الفعالية Effectiveness ومفهوم الكفاءة Efficiency أي ما هو قائم بين فعل الصحيح من الأمور وفعل الأشياء بالشكل الصحيح. وما من شك في أن ثمة شيء لا فائدة منه البتّة، كأن ينقذ عمل بكفاءة عظيمة ما كان ينبغي فعله إطلاقاً. لكن الأدوات المُتاحة لنا، وبخاصة المفاهيم والبيانات الحسابية منها، تركّز جميعها على الكفاءة. وإن كل

ما نريد هو:

(1) طريقة يمكن بها تحديد مواضع الفعالية Effectiveness أي (للنتائج الهامة والممكنة) (2) وأسلوب للتركيز على هذه المواضع.

3 - ما هو المبدأ؟ تلك أيضاً مسألة معروفة حق المعرفة -

كفرضية عامة، على الأقل. فإن كل مشروع هو ظاهرة نابعة من المجتمع وليس ظاهرة طبيعية. إذ إن الحوادث في الحالة الاجتماعية لا توزع وفق التوزيع الطبيعي في عالم الطبيعة (أي لا توزع وفق منحنى غاوسي Gaussian curve بشكل U). إذ إن القليل جداً من الحوادث في الحالة الاجتماعية بين 10 و 20 بالمئة على الأكثر تعلق 90 بالمئة من جميع النتائج، بينما تكون الغالبية العظمى من الحوادث تفسر فقط 10 بالمئة من النتائج أو أقل من ذلك.

يُلاحظ أن ما أسلفنا من القول ينطبق على السوق. فهناك ثمة مجموعة من عدّة ألوف من الزبائن تشكل كتلة الطلبات؛ ومجموعة صغيرة من المنتجات من أصل مئات من الأصناف تشكل كتلة الكمية؛ وهكذا دواليك. وينطبق ذلك أيضاً على الأسواق، والاستعمالات، وقنوات التوزيع. وينطبق أيضاً على الجهود المبذولة في المبيعات، حيث تقوم مجموعة صغيرة جداً من أصل مئات من عناصر المبيعات بثلاثي المبيعات أو أكثر من كامل المبيعات الجديدة. وينطبق الأمر على المصنع، حيث

غالبية الكم تعللها قلة من أنواع الإنتاج. وكذلك الأمر في البحث: حيث نخبة قليلة من الأشخاص في مختبر البحوث تُنتج جميع الابتكارات الهامة.

وينطبق ذلك عملياً على كل «مشاكل» الموظفين: حيث السواد الأعظم من المظالم إنما يأتي من أماكن معدودة، أو من فئة واحدة من العاملين منها، على سبيل المثال، فئة النساء العانسات المستآت، أو عناصر التنظيف في الوردية الليلية. وكما يصدر عن ذلك القدر الكبير من الغياب المتطاوّل عن العمل، وعدد من العاملين الموسمين، وكذلك ما يجب اقتراحه حسب نظام الاقتراحات والحوادث. وقد أظهرت إحدى الدراسات التي تناولت شركة الهاتف في نيويورك صحة ذلك بالنسبة لمرض العاملين.

### دولارات الدخل مقابل دولارات النفقات

أدرك قليل جداً من رجال الأعمال أهمية هذه المقولة البسيطة عن «التوزيع الطبيعي» في إدارة مصلحة أو شركة. فهي أول ما تعني أنه عندما تشكّل 90 بالمئة من النتائج مردود أول 10 بالمئة من الوقائع، يرتفع 90 بالمئة من التكاليف من جزاء 90 بالمئة الباقية من الوقائع العقيمة عديمة النتائج.

وبعبارة أخرى، تعتبر التكاليف «ظاهرة اجتماعية» أيضاً.

وباستخدام المصطلحات الحسابية نجد أن «منحنى التوزيع الطبيعي» الذي يمثل وقائع العمل هو عبارة عن رسم بياني ذي قطع زائد تظهر النتائج فيه على امتداد النصف الموجب، وتظهر التكاليف على امتداد النصف السالب من المنحنى. فالعلاقة بين النتائج والتكاليف هي علاقة عكسية.

وبالرجوع إلى المصطلحات العامة نقول: إن النتائج الاقتصادية عموماً تتناسب بصورة مباشرة مع الإيرادات، بينما تتناسب التكاليف مباشرة مع عدد الصفقات. وليس ثمة استثناء سوى واحد لهذه العلاقة وهو المشتريات من المواد والقطع التي تدخل ضمن المنتج النهائي. فعلى سبيل المثال:

- للحصول على طلب بقيمة 50,000 دولار لا يكلف عادةً أكثر مما يكلف الحصول على طلب بقيمة 500 دولار، ولا يكلف بالتأكيد ما يساوي 100 ضعف.
- تصميم منتج يتعثر بيعه يكلف ذات كلفة تصميم منتج «رابح».
- إن كلفة الأعمال الورقية تكاد تكون ذاتها سواء كان الطلب كبيراً أو صغيراً، أي ذات عملية تسجيل الطلب وترتيب برامج الإنتاج وتنظيم الفواتير والتحصيل إلخ.
- إن عملية تصنيع منتج وتعبئته ونقله لها ذات الكلفة مهما كان حجم الطلب كبيراً أو صغيراً. وحتى العمالة في الوقت الحاضر وعلى مدى أية فترة زمنية في معظم

الحروف الصناعية، وفي جميع الخدمات، إنما هي كلفة «ثابتة» أكثر منها متقلّبة مع الحجم. وليس ثمة تكاليف «متغيرة» حقيقية سوى كلفة شراء المواد والقطع.

وبالإضافة إلى ما سلف، فإنّه من المفهوم ضمناً أن الموارد والجهود تحدّد موقعها بصورة طبيعية، ضمن التسعين بالمئة من الوقائع العقيمة عديمة النتائج. مستندة في تخصيصها أو توزيعها إلى عدد الوقائع بدلاً من النتائج. وفي الحقيقة، تميل الموارد الباهظة والأوفر إنتاجية (مثل العناصر المدربة تدريباً عالياً) للتموقع فيما هو أسوأ. ذلك أن حجم الصفقات يفرض ضغطاً يدعمه كبرياء شخصي لدى الأفراد في التصدي لما هو صعب دون ما اعتبار لكونه منتجاً أو غير منتج.

ذلك ما أثبتته كل دراسة أجريت؛ وبعبارة أخرى، هي حقيقة يعضدها المبدأ والخبرة الراسخة معاً. دعني أسرد الشواهد القليلة التالية:

شركة هندسية كبيرة تزدهو بمجموعتها الخاصة بالخدمات الفنيّة المتميزة بالجودة الرفيعة والشهرة الواسعة التي كانت تضم بضع مئات من أعلى الرجال. وإن رجالها كانوا في الحقيقة من الصنف الأعلى. ولدى تحليل تخصيص هذه المجموعة تبين أنهم رغم عملهم الجاد والدؤوب كانت مساهمتهم ضئيلة، وكان جلهم يعالج المشاكل «الهامة» وخاصة ما يتعلّق منها بقضايا صغار الزبائن التي حتى لو خلصت إلى حل، كانت حصيلتها زهيدة، إن

لم تكن معدومة. وكانت صناعة السيارات هي الزبون الأول لهذه الشركة والمسؤولة عن قرابة ثلثي المشتريات. ولكن القليل من هؤلاء المختصين بالخدمات الفنية، على ما يذكرون، كانوا ممن وطأت قدمه قسماً للهندسة أو مبنى مصنع للسيارات. كان رد الفعل لديهم بالقول «ليس لشركة جنرال موتورز أو شركة فورد من حاجة إلينا، فلديهم رجالهم».

- كذلك، ما يجري في كثير من الشركات، حيث يُساء توزيع أو تخصيص موظفي المبيعات. فترانا نجد أكبر كوكبة منهم (وخاصة أصحاب الكفاءة والفعالية) تُجند من أجل تسويق منتجات يصعب بيعها، إما لأنها «منتجات من الماضي»، أو لأنها فاشلة لا تجدي شيئاً، ولكن غرور الإدارة يدفعها بمحاولات يائسة كي تحولها إلى منتجات «رايحة». حين لا تكاد منتجات الغد تحظى بما تستحق من الجهود لترويجها. ذلك أن منتجاً قد حقق نجاحاً ملموساً في السوق نراه ينتقص حقه من الاهتمام، بدل أن يدفع به إلى الأمام، وتزعم الإدارة بعد ذلك أنه منتج رائج من غير حاجة إلى بذل مزيد من الجهود.

- كثير من الشركات تخصص أقسام البحوث والمختصين في التصميم والجهود المكثفة لتنمية السوق والدعاية والإعلان على هذا الغرار، معتمدة على عدد الصفقات أكثر من اعتمادها على النتائج، وتلجأ إلى الأعمال الصعبة دون الأعمال المنتجة، وتهتم بمشاكل الماضي

أكثر من اهتمامها بفرص الحاضر والمستقبل.

### محاسبة لا تطالها المحاسبة

ليس حكماً أن تكون «أموال الموارد» و«أموال التكاليف» سواء. مع أن أموال الموارد تنتج المال اللازم للتكاليف. وإذا لم تقم الإدارة باستمرار بالسعي إلى توجيه التكاليف إلى أنشطة تثمر إيراداً باستمرار، فإن لم تفعل تصبح موزعة أو محملة على أنشطة عقيمة غير منتجة.

ومن أهم أسباب عدم فهم المدراء لهذه الحقيقة. كقاعدة عامة هو خطأهم في مطابقة البيانات الحسابية وتحليلها مع البيانات الاقتصادية وتحليل الأعمال التجارية<sup>(2)</sup>. والمطلوب من المحاسب أن يحتمل أو يوزع التكاليف التي لا ترتبط فعلياً ولا مادياً بوحدة إنتاج معينة على جميع المنتجات. وبطريقة أو بأخرى، أصبحت جملة التكاليف الكبيرة في الوقت الحاضر وهي من 60 إلى 70 بالمئة، والتي لا تمثل المشتريات من المواد والقطع أصبحت بالنتيجة تكاليف موزعة أكثر منها تكاليف «مباشرة» فعلياً.

- إن الطريقة الوحيدة لتوزيع التكاليف هي طريقة النسبة إلى الحجم أكثر من النسبة إلى عدد الصفقات (العمليات). وعليه، إن مليوناً واحداً من الدولارات حجماً نتج من طلبية واحدة - أو في منتج واحد - يحمل نفس التكلفة

التي يحملها مليون واحد من الدولارات حجماً نتج من مليون طلبية فردية أو من 50 عملية إنتاجية مختلفة. وعلى هذا النحو يهتم المحاسب بتكلفة الوحدة المصنعة أكثر من اهتمامه بتكاليف منتج ما مع التركيز على هامش الربح أكثر منه على تيار الربح الذي هو هامش الربح مضروباً بحجم الأعمال. وأخيراً يصنف المحاسب التكاليف حسب موقعها التنظيمي أو الجغرافي (في «التصنيع» أو في «المصنع»)، أو وفق الفئات القانونية (كجدول الراتب) ولا يصنفها بحسب النشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه.

وإن لي دراية جيدة بالعمل المنفذ في هذه المجالات، وبالمشاكل المرتبطة بالمحاسبة كنظرية وكممارسة. وإني مدين بكل ما أفهمه عن المحاسبة لهذا العمل وللمحاسبين المشغولين فيه. هذا وتحتاج نتائج هذا العمل إلى سنين كي تخترق الممارسة المحاسبية، ناهيك عن تغيير طريقة رجال الأعمال في استعمال أو إساءة استعمال المعلومات الحساسة.

### مبادرة متقصية

إن السؤال عن الخلاصات الصحيحة هو أكثر أهمية من معرفة سبب عدم استخلاصنا لها. وعن نوع الإجراء الذي يمكن أن يجعل الموارد المتاحة لرجل الأعمال تنتج أفضل أداء ونتائج اقتصادية؟ وفيما يلي بعض النقاط الموضحة:

- 1 - تتطلب النتائج الاقتصادية أن يركّز المدبرون جهودهم على أصغر عدد من المنتجات، وخطوط المنتج، والخدمات، والزبائن، والأسواق، وقنوات التوزيع، والاستعمالات الأخيرة، وغيرها، الأمر الذي يعود بأكبر قدر من الإيراد. ويجب كذلك الإقلال من تكريس الاهتمام بالمنتجات التي تسبّب في المقام الأول التكاليف إما لصغر حجمها، أو لأنها مُجرّأة جداً.
- 2 - تَتَطَلَّبُ النتائج الاقتصادية تركيز جهود الموظفين على قليل جداً من النشاطات التي يمكنها أن تعطي نتائج تجارية هامة حقيقية - بأقل عدد ممكن وأقل جهد من الموظفين.
- 3 - تتطلّب مراقبة التكلفة الفعّالة تركيزاً مماثلاً للجهود في تلك المجالات القليلة جداً حيث يترك تحسين أداء التكلفة أثراً هاماً على الأداء التجاري ونتائجه. أي، التركيز على تلك المجالات التي تؤدي فيها زيادة صغيرة نسبياً في الكفاءة إلى زيادة كبيرة في الفاعلية الاقتصادية.
- 4 - المطلوب من المديرين تخصيص الموارد - وبخاصة الموارد البشرية الممتازة - من أجل الأنشطة التي توفر فرصاً جيدة للحصول على نتائج اقتصادية عالية.

تبذير غير مسموح به

لا غرابة أن يسوء أداء كثير من الشركات (ازدهار) لحظة

انتهاء «سوق للبيع». ولكن الغرابة أنها لم تفعل ما هو أسوأ. ذلك أن معظم الشركات، ما كان منها خارج البلاد أو داخلها، تعمل بنقيض كل من القواعد الأربع الشهيرة التي أتينا على بيانها آنفاً.

فبدل التركيز على المنتج أصبح لدينا فوضى في المنتج. وكان الهجوم على الصناعة، وبخاصة الأمريكية، أمراً مألوفاً لما أصابها من «ضعف في المعايير»، وبعد بضع سنين صار الهجوم عليها بسبب «الإهمال المقصود». إن كان ثمة صحة لأي من هذه الاتهامات!

هناك كثير من الشركات - ولعل أسوأها الشركات الأمريكية اليوم - ممن تتبجح بعزمها وقدرتها على تقديم أي «خصوصية» لتلبية أي «طلب» بغية التنويع، وكذلك دعوى تحفيز مثل هذه الطلبات ابتداءً. كما أن كلاً من هذه الشركات الكبيرة التي تتباهى بعدم تخليها عن منتج بمحض إرادتها الحرّة نراها تنتهي وألوف الأصناف على خط إنتاجها لا يباع منها سوى عشرين صنفاً أو أقل. لذلك يقع على عاتق هذه الأصناف العشرين أن تحمل عبء تكاليف 9,999 من الأصناف الأخرى الكاسدة.

تكمن المشكلة الأساسية لقوة الولايات المتحدة التنافسية في الاقتصاد العالمي اليوم في فوضى المنتج الذي إن صححت تكلفته تستطيع عندئذ غالبية خطوط إنتاجنا فرض مزاحمتها رغم

ارتفاع معدلات الأجور والأعباء الضريبية عندنا. لكننا نشئت هذه الميزة التنافسية في حجم المنتجات التي تدعم عدداً ضخماً من «الخصوصيات» والتي لا يستطيع أن يسترد تكلفته الحقيقية إلا النذر اليسير منها. وقد لمست ذلك في صناعة الفولاذ والألمنيوم. أما في حقل الإلكترونيات، فإن الميزة التنافسية للراديو الياباني الترانزيستور النقال تركز على أكثر من التركيز على بضع موديلات في هذا النوع من المنتج - يقابل ذلك كم هائل من الموديلات المختلفة الأمريكية.

ويبلغ الإسراف أشده في مجال الوظائف Staff. وكأن شعارنا أصبح «أن نمسك من كل فنّ بطرف». ومن هذه الأنشطة على سبيل المثال: الأبحاث التي تتناول قضايا الموظفين، والهندسة المتطورة، وتحليل الزبائن، واقتصاديات العالم، والبحوث في العمليات والعلاقات العامة، وغيرها. فكانت النتيجة وجود وفرة كبيرة من الموظفين ولكن دون تركيز كافٍ للجهود في أي مجال من هذه المجالات. أضف إلى ذلك أننا لا ندرى ما يجب فعله لتدارك هذا الوضع. وما تزال الطريقة الشائعة من أجل السيطرة على التكاليف هي تلك التي يعرف الجميع عدم فاعليتها إن لم نُقل أثرها المدمر وهي: «اقتطاع نسبة عامة» قدرها 15%. والحقيقة أننا لم نقم بمحاولة جديّة من أجل إدارة الموارد وتحديد جهودنا بدقّة بل تركنا الأمور تجري مع التيار.

### ثلاث خطوات عملاقة

ما أسهل النقد طالما كان بوسع كل إنسان أن يتتبع عورات الآخرين. ومن حق القارئ أن يسأل: «كيف يمكننا أن نحقق شيئاً أفضل في الإدارة؟ لو كان لدي جميع الأجوبة - والحقيقة هي أنها ليست عندي - فإن مقالاً لن يكون كافياً لتقديم جوابٍ مُرضٍ. الجواب على سؤال كهذا يحتاج إلى تأليف كتاب، ويبقى بعد ذلك على كل شركة أن تستنبط الأساليب الأنسب لقضاياها الخاصة.

لذلك، وإذا تحمّلتني القراء، فإنني سوف أقدم فيما يلي سلسلة من الخطوات السريعة ذات فاعلية تَمَسُّ صميم الأوضاع الواقعية للأعمال التجارية كما سيأتي:

#### الخطوة الأولى: التحليل

لا بد للمدير هنا من التعرف على الحقائق وتحديد الفرص والتكاليف الحقيقية للمنتجات والمشاركات المحتملة لمختلف نشاطات الموظفين ومراكز التكلفة ذات الأهمية الاقتصادية.

#### الخطوة الثانية: التخصيص (أو التوزيع)

يخصّص المدير في هذه الخطوة الموارد حسب النتائج المرغوبة. لذلك، فإنه سوف يحتاج إلى معرفة كيفية تخصيص

الموارد حالياً، ومستقبلاً بشكل يعضد فعاليات الفرصة العظمى، ويعرف الخطوات اللازمة للخروج مما هو كائن إلى ما يجب أن يكون.

### الخطوة الثالثة: القرار

يجب أن يكون المدير على استعداد تام لاتخاذ الخطوة الأصعب، لكي يوقع قراره المؤلم والصعب على تلك المواطن التي تولد الفوضى والاضطراب سواء في تلك المنتجات، أو في نشاطات جهاز الموظفين، أم في مواطن التكلفة، بدلاً عن البحث عن جلب الفرص والنتائج. ومن الطبيعي في هذه الحالة عدم تخصيص الموارد المنتجة مهما كان حجمها واحتمال نجاحها من أجل هذه الأغراض. إذن، ما الذي يجب التخلي عنه؟ وما الذي يجب إبقاؤه بأقل جهد ممكن؟ وما الذي يمكن أن يتحوّل إلى فرص كبرى، وكم سوف يكلفنا تحقيق مثل هذا التغيير؟

### تحليل الحقائق

عند البدء بمراحل التحليل يجب النظر بواقعية بعيدة عن العواطف، إلى خط المنتج. ويجب طرح جميع الأسئلة المعيارية حول كل منتج: من حيث حجمه، ووضع السوق، ودلائل مستقبلها وغير ذلك. غير أن ثمة سؤال رئيسي جديد هو

ما الذي يسهم به هذا المنتج؟ وما الذي توضّحه لنا مقارنة عائدات المنتج مع تكاليفه الحقيقية؟

يجب أن يعرف الإيراد، في سياق هذا التحليل، بأنه إجمالي مبلغ المبيعات ناقصاً منه تكاليف المواد المشتراة، وتحسب التكاليف الحقيقية بالاستناد إلى هذه الفرضية (الأكثر احتمالاً)، ذلك أن التكلفة الحقيقية لمنتج ما هي جزء من التكلفة الإجمالية للعمل المقابلة للنسبة بين عدد الصفقات (من طلبات وأنواع الإنتاج وطلبات الخدمة وما شاكل ذلك) اللازمة للتوصل إلى مردود المنتج والعدد الكلي للصفقات المماثلة مخصوصاً منها أيضاً تكاليف المواد والقطّع. ولما كان في هذه العملية شيء من الغموض فإني سأوضحها بالمثل المفصّل التالي:

تحقق شركة ما إيراداً سنوياً قدره 68 مليوناً من الدولارات بعد حسم تكاليف المواد والقطّع المشتراة. وبلغت تكاليف العمل الإجمالية - مستبعداً منها المواد والقطّع - 56 مليوناً من الدولارات.

ولكي يحقق المنتج (أ) إيراداً سنوياً قدره 12 مليوناً من الدولارات احتاج إلى 24٪ من مجموع عدد الصفقات - محسوباً في هذه الحالة بالفواتير. وعلى هذا الأساس حسب التكاليف الحقيقية لهذا المنتج بـ13,5 مليون دولار في السنة، وهي سلبية

إذا ما قُوبلت بهامش الربح «الرسمي» الذي يقارب 12٪ التي تظهرها الأرقام الحسابية. (وبالمناسبة، هي حالة نموذجية لمنتج «الأمس» فهو إما أن يكون قد فقد زبائنه الأساسيين، أو أنه محتفظ بموقع في السوق من خلال جهود غير اقتصادية).

ونجد بالمقابل أن المنتج (ب)، قد حَقَّق، رغم هامش ربح غير مرضٍ نسبته 3٪، حصة صافية من إيراد يقارب 4 ملايين دولار - وهي أكبر حصة فردية من الربح من خلال طلبات كبيرة الحجم وبعدهد قليل من الزبائن الكبار 50 زبوناً تقريباً.

يتبيّن من هذه الشواهد كيف أن التحليل تناول منتجات الشركة ككل أكثر من معالجة منتج واحد على حدة. وهذا بحد ذاته شيء غير مألوف ونادر الفعل.

وبينما نجد أن تحليل المنتج هو أكثر أهمية وأعظم توضيحاً، بتناوله الزبائن، والأسواق، وقنوات التوزيع واستعمالات المنتج النهائية، نجدها جميعها بحاجة إلى تحليلات مماثلة لواقعها، ولإسهاماتها المتوقعة.

#### مساهمة الموظفين الكبار

تعتمد الأسئلة التي تُطرح في هذا التحليل على حكم الإدارة أكثر من اعتمادها على البيانات الاقتصادية. وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي وجدتها مفيدة:

- في أي من المجالات يكون للتفوق أثر استثنائي على النتائج الاقتصادية في شركتنا لدرجة قد يحدث تغييراً في الأداء الاقتصادي بكامله؟
- في أي من المجالات يمكن أن يهدد الأداء الرديء بالحاق ضرر كبير بالأداء الاقتصادي قلّ أو أكثر؟
- في أي من المجالات يكون الفرق بسيطاً بين الأداء الجيد والأداء الرديء؟
- ما هي النتائج التي ينتهي إليها العمل الجاري في هذا المجال؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج مع النتائج الموعودة أو المرتقبة؟
- ما هي النتائج التي يمكن توقعها فعلياً للمستقبل، وكم هي المسافة الفاصلة عن ذلك المستقبل؟

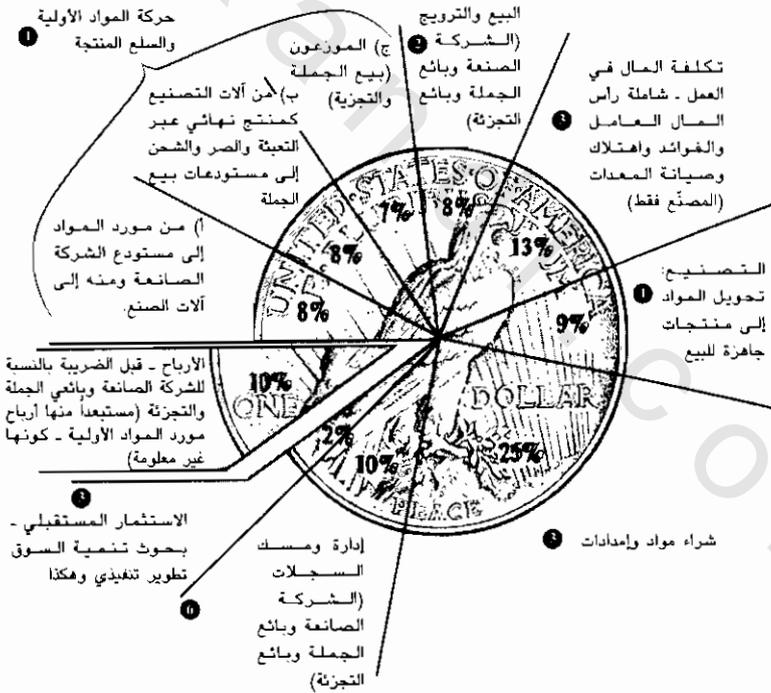
#### أماكن مراكز التكلفة

إن غرضنا هنا أن نعزل تلك المجالات من الأعمال حيث تركيز الجهود على رقابة التكاليف يُؤتي أكله، وليس غرضنا وصف السبل التي تجري وفقها هذه التحليلات. إنني أرغب في أن أُبين نتائج حقيقية يقوم بها مُصنِّعون كبار لِسَلْع استهلاكية واسعة الانتشار. (انظر الشكل رقم 1). ولتسهيل فهم المثال فقد أعطيت الأرقام الخاصة بمراكز التكلفة المختلفة بالحدود المطلقة، وبشكل تقريبي فحسب. وتراوحت في الدراسة الحقيقية «التكاليف الإجمالية» بين 90% و94%، في حين كان

تراوح الأرقام الأخرى أقل تطرفاً بعض الشيء .

إن الابتكار الوحيد في أساليب الشركة الصانعة هو تعريف «التكلفة» (كما يجب تعريفها عند الكلام عن الاقتصاديات) ذلك ما ينفقه الزبون على المنتج . وبكلام آخر، ينظر هذا التحليل إلى العملية الاقتصادية بكاملها على أنها تيار واحد للتكلفة ويهمل القيود التي يفرضها المحاسب بأن لا ينظر إلا إلى التكاليف التي تصرف ضمن الكيان القانوني للشركة .

الشكل رقم 1: الجهات التي ينصرف إليها دولار المستهلك:



وهكذا تتضح النتائج المستخلصة من هذا المثال: فحيث تركز غالبية الشركات جهوداً لمراقبة التكاليف - كالتصنيع مثلاً - نجدها تكسب الكثير سوى إلا إذا حدث «اختراق» حقيقي، كالقيام بتغيير جذري في طرق المعالجة. إن مراكز التكلفة الأكثر إنتاجية تقع إما خارج الشركة، وبخاصة في مجال التوزيع وتتطلب معالجة مختلفة جداً عن الروتين المتبع في «خفض التكاليف» أو أنها مواطن يندر أن «تراها» الإدارة مثل كلفة المال.

### ماذا ينبغي أن يكون

إن الخطوة العملية التالية هي تحليل وصفي وكمي للكيفية التي تخصص وتوزع بها الموارد على خطوط المنتج، ودعم نشاطات الموظفين، ومراكز التكلفة. ذلك لأن الأرقام وحدها لا تجيب على أسئلة من هذا النوع:

- هل يتم صرف المبالغ المخصصة للدعاية والترويج على المنتجات الصحيحة؟
- هل يدعم برنامج التخصيص أفضل العاملين في الشركة وأنشطتهم؟ هل يتم تخصيص الموظفين الجيدين بكامل وقتهم للأعمال الهامة؟ أم أنهم موزعون على مهام كثيرة لدرجة لا تمكنهم من إنجاز أي عمل على الوجه الصحيح؟

هل تتفق تخصيصات الإنفاقات الرأسمالية مع التوقعات الواقعية للمتطلبات التي ستواجهها الشركة؟

إن الإجابات عن مثل هذه الأسئلة لا تكون في معظمها سارة، وإن التفكير في الحلول التي تفرضها غير سارة أيضاً. وإن الانتقال إلى مرحلة اتخاذ القرار، بالتالي، تتطلب الشجاعة في معظم الحالات.

#### قرارات ذات أولوية

تطبّق في هذا المجال القاعدة الوحيدة التالية: يجب أن تُعطى المواطن التي تحظى بأكبر فرصة كامنة محتملة للنتائج العالية كامل الدعم، الكمي والتوعوي، قبل أن ينال أي مواطن آخر مزججاً يلوح في الأفق أي دعم إطلاقاً.

ولعل المجال المعني بالمنتجات هو المواطن الذي يجب أن تؤخذ فيه أصعب القرارات وأخطرها، ذلك أن الخيارات يندر أن تكون بسيطة وواضحة وضوحاً لا لبس فيه. على سبيل المثال، تميل المنتجات عادة إلى التجمع في ست زمر - اثنتان تحملان إسهامات عالية كامنة، وثلاث زمر تحمل إسهامات ضعيفة أو سلبية، وزمرة واحدة تقع موقعاً وسطاً. ونورد فيما يلي تحليلاً نموذجياً:

• إن موارد الرزق ليوم الغد هي منتجات جديدة أو هي

ذات موارد اليوم ولكنها معدّلة ومحسّنة (وقلّما تظل كما هي دون تعديل).

- إن موارد رزق اليوم هي ابتكارات الأمس .
- إن المنتجات المؤهلة للمساهمة مساهمة خالصة فيما لو وقع حدث مُتَطَرّف؛ كأن يتحول عدد كبير من الزبائن عن شراء أنواع «استثنائية خاصة» ذات استعمال محدود إلى زبائن يشترون صنفاً جديداً واسعاً ومألوفاً. (وهذه هي، الزمرة الوسطى بينَ بين).
- موارد رزق الأمس - وهي منتجات نمطية عالية الحجم، ولكنها منتجات تفكّكت بصورة سيئة إلى «منتجات خاصة» وطلبات صغيرة وما شابهها حتى غدت بحاجة إلى دعم كبير حيث صارت تأكل ما جنته وأكثر منه. وبالتالي، فإن هذه هي زمرة المنتج التي يُخصّص لها عادة أكبر المصادر وأجودها. (البحث الدفاعي هو المثال العام).
- «المنتجات المتعثّرة» تلك التي كانت أمل الأمس العظيم، ومع أنها لم تلقَ النجاح، غير أنها لم تبلغ الفشل المطلوب. فهي مساهمات سلبية دائماً لم تحرز نجاحاً عملياً مهما غذّيت من مساعدات. ذلك أن فيها الكثير جداً من غرور الإدارة والغرور الفني الذي يردي حتماً إلى تداعيها.
- «المنتجات الفاشلة» لا تعتبر هذه المنتجات مشكلة إلاّ

نادراً حيث تنتهي إلى تصفية نفسها بنفسها.

يتضح من هذا التصنيف النمط الذي يجب أن تنتهجه القرارات. فيجب ابتداءً إمداد الزمرة الأولى بالموارد اللازمة أكثر بقليل مما يبدو ضرورياً. عندئذ، يجب على الشركات، حتى تلك الثرية منها بالموهبة، أن تبدأ بالتقنين. ويجب أن يكون الدعم مقتصرًا على تلك المنتجات القابلة لأن تحقق مساهمات كبرى دون غيرها، فهذه المنتجات؛ إما أن يكون لها الاحتمال الأكبر لكي تُقوّم مسارها، أو أن تحقق مساهمات غير عادية لو تمّ إصلاح مسارها.

واعتباراً من هذه النقطة، فإنه لا تتوفر موارد ذات إمكانيات عالية، حتى في أفضل شركة كقاعدة عامة، ولا أفضلها إدارة وأعظمها ربحاً. أما النصف الأدنى من الزمرة الثالثة، وكذلك الزمر الرابعة والخامسة، والسادسة، فإما أن تنتج دون موارد وجهود إطلاقاً، أو أن تترك لتلفظ أنفاسها. تستطيع «موارد رزق الأمس»، على سبيل المثال، أن تطيل فترة نتاج «بقرة حلوب» جيدة بضع سنين أخرى، أما توقع المزيد وإعادة استثمار الأموال في عمل لا رجوى منه حينما يبدأ المنتج بالاحتضار، فهذه لعمري هي الحماقة عينها.

إذن، لا بد من التخلي عن المنتجات العائرة التي ما برحت تقبع في ركام من المنتجات المتخلفة أشواطاً طويلة عما كان يُرجى منها في الأصل، وبعد أربع أو خمس سنوات من

التجربة المريرة. ليس ثمة ما يستنزف أي عمل أكثر من ذلك المنتج الذي «أدى تقريباً إلى وجود هذا العمل». ويصدق هذا القول عندما يكون كل فرد في الشركة مقتنعاً أنه بسبب الجودة، أو التصميم، أو التكلفة، أو صعوبة الصنع (وهذا ما يقصد إليه المهندسون عادة بقولهم «جودة»)، وكان المنتج المدلل يُصبح بذلك مؤهلاً للنجاح.

إن هذا هو الجزء الأخير والأهم في المطلب الأساسي لكيفية صنع المنتج، إنها الشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات المنطقية بصرف النظر عن جميع الحجج والأعذار حول إتاحة فرصة أخرى لهذا المنتج أو لذاك، ورغم كل ما يتذرّع به المحاسب ذرائع خادعة، ومدير المبيعات، كقوله: «إنها تمتص المصاريف الثابتة». وما يدعيه مدير المبيعات، كقوله: «نحن نحتاج إلى خطّ متكامل من المنتجات». (ولا شك أن هذه الحجج والأعذار لا تأتي من فراغ دائماً، رغم أن عبء إثباتها يقع على عاتق من يقدمها). وكم كنت أتمنى لو أنني أستطيع أن أقدم شيئاً، غير أنني، لسوء الحظ، لا أعلم من أي إجراء أو قائمة مراجعة للشجاعة الإدارية.

### الخلاصة

إن الذي أوجزته في هذا المقال هو العمل الحقيقي الذي يمارسه المدير. فعمله يتطلب منه أن يتصدّى بطريقة منهجية

لمشكلة تعاظم فاعلية العمل، وبخطة عمل، ومنهج للتحليل، وفهم للوسائل التي يحتاج إليها.

ورغم اختلاف العمل الذي ينبغي القيام به من شركة إلى أخرى، غير أن ثمة حقيقة أساسية تبقى حاضرة على الدوام، وهي: أن نهاية كل منتج وكل نشاط تبدأ في لحظة بدايته. ويجب أن يخضع كل منتج، وكل عملية، وكل نشاط، إلى اختبار صلاحية حياته في كل سنتين أو ثلاث سنين. فلا بد من التفكير في كل هذه الأمور تماماً كما نفكر في أي اقتراح للشروع في منتج جديد، أو عملية، أو نشاط جديد، مع ميزانية خاصة، وطلب مخصصات رأسمالية، وغيرها من الأمور. ثم نطرح السؤال التالي حول كل واحد من هذه الأمور: «لو لم نكن في هذا الوضع من قبل، فهل كنا نفتحُه الآن؟» فإذا كان الجواب «لا»، وجب أن نتبعه بالسؤال الثاني وهو: «كيف يمكن الخروج منه وبأية سرعة؟».

إن المنتج الأخير الذي ينتجه المدير هو قرارات يتخذها وأعمال ينفذها، أكثر منها مجرد معرفة وتبصُر. فقراره الحاسم هو تخصيص للجهود. إن قاعدة واحدة يجب الالتزام بها مهما كلف الأمر: فعند تخصيص الموارد - ولا سيما البشرية ذات الإمكانيات العالية منها - يجب إعطاء الأفضلية الأولى إلى سد حاجات أعظم المجالات احتمالاً للنجاح وإلى أقصى حد. أما إذا كان هذا يعني أنه لم يبقَ من الموارد المنتجة حقاً، شيء

يُجدى في أمور كثيرة أُخرى، فإنه يحسن عندها التخلي عن هذه الاستعمالات، وعدم تبديد الموارد الكامنة العالية أو السعي إلى تحقيق نتائج من موارد قليلة الجدوى. وهذا يستدعي قرارات مؤلمة ومحفوفة بالمخاطر، وهذا ما يتقاضى المديرون عليه أجورهم.