

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

smadi@edara.com



آذار

مارس (2009 م)

ربيع أول (1430 هـ)

السنة السابعة عشرة

العدد السادس

العدد 390

www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كيف تنتقل المؤسسات من الخلل إلى التوازن

النموذج المتكامل لحل مشكلة المشاكل

تأليف: جاري هارست



تعريف التميز

يدور حديثنا اليوم حول "كيف؟" لا حول "من؟" كيف تُدار الشركات الناجحة؟ كيف تسير عملياتها في الاتجاه الصحيح بحيث يصبح عملاؤها ومورِّدوها ومساهموها أطرافًا متوازنة في معادلة التميز؟ التميز غاية دائمة، وممارسة مستمرة تتطلبان تفعيل منهجية خاصة تضمن الإصرار على تحقيق التميز، والمثابرة لاستبقائه. وعن هذا يقول "صامويل جونسون": "التميز رحلة طويلة، قد تستغرق عمرك كله! المهم أن تصر على تحقيقه." لكن "كيف" تحقق المؤسسات التميز؟ نعرض فيما يلي المبادئ الستة التي تشكل دورة التميز وتساعد على تحقيقه:

1. تحديد الأولويات ؛
2. وضع الأهداف ؛
3. تنسيق العمليات وموازاتها ؛
4. تنفيذ الخطط ؛
5. الابتكار الهادف ؛
6. ترك العجلة تسيرًا

"انظر الشكل (1) في الصفحة التالية."

يتضح من الشكل (1) أن منظومة المبادئ الستة للتميز قد وُضعت بهدف تقصي المشكلات، واستيعاب المعوقات التي تحول دون وضع الخطط والاستراتيجيات في حيز التطبيق، فضلاً عن رسم إطار كلي يضمن هذا التطبيق، ويقدم لقادة المؤسسات - لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها - حلولاً تساعد على استيعاب العلاقة الوطيدة بين التميز، وبين تنفيذ الاستراتيجيات.



الآن يمكنكم الاشتراك والدفع إلكترونياً على موقع

www.edara.com

كما يمكنكم حفظ الأعداد والحصول على أسعار وخصومات خاصة لإثراء مكتباتكم الإدارية الإلكترونية.

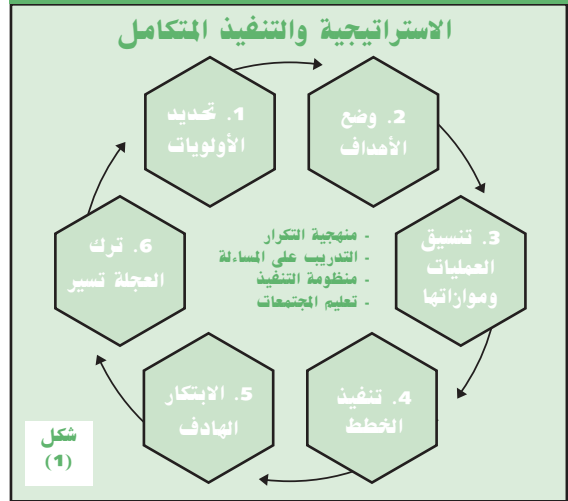
يمثل المربع "1" قوة الاستراتيجية مع ضعف التنفيذ، أما مربع "2" فهو استراتيجية قوية مع تنفيذ قوي... إلخ. هذا، ويسهم القادة الذين يتحلون بالقدرة على بناء مؤسسات تستطيع إيجاد التوازن بين الاستراتيجيات والتنفيذ في مساعدة مؤسساتهم على تحقيق التميز؛ إذ لا تتمحور الاستراتيجية حول ما يجب على المؤسسات تنفيذه خلال فترة زمنية فحسب، بل حول ما "لا" يجب تنفيذه أيضاً! ومن ثم، تجوز مساواة الاستراتيجية باختيار أفضل الفرص وتقديم أذكى التنازلات! وتعد شركة "ساوث ويست إيرلاينز" للملاحة الجوية من أفضل الأمثلة على قوة الاستراتيجية؛ إذ قررت التخصص في الرحلات القصيرة والطيران المحلي، والتنازل عن الرحلات الطويلة والدولية! لأن الاستراتيجية القوية هي: قرارات صائبة + تنازلات ذكية. أما عن التنفيذ، فيتمحور حول - على محور الاستراتيجية - بطريقة أفضل من المنافسين.

من هذا المنطلق، يصبح المزيج المتوازن من الاستراتيجية (قرارات واختيارات) والتنفيذ (أداء وإنجاز) هو الدافع لعجلة التميز والفعالية. ودراسة نماذج الأعمال ومدى تأثيرها في أنشطة المؤسسات وعملياتها، سنطالع أربعة أشكال للأداء من شأنها توضيح مدى قرب المؤسسة من تحقيق التميز من عدمه.

المربع الأول: استراتيجية قوية / تنفيذ ضعيف (مربع الخلل!)

تعد قوة الاستراتيجية التي يتسم بها هذا النموذج بمثابة ميزة تنافسية. تنبع هذه الميزة من تقديم خدمات أو طرح منتجات استثنائية في جودتها أو سعرها، أو تفعيل تقنيات جديدة، أو فتح قنوات توزيع، أو استقطاب الخبراء، أو اجتذاب العملاء. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الشركات المبتدئة تتألق في مستهل مشوارها لأنها تطرح في السوق منتجاً مميزاً بعض الشيء، مما يجتذب المزيد من العملاء ويحقق طفرة مؤقتة في المبيعات. بيد أن المنافسين لا يلبثون أن يقتبسوا هذه الميزة سريعاً، ويحسنوها، فيتفوقون على الشركة المبتدئة، ملقين بها وبقاداتها في غمار المربع الرابع - الذي يقع في مقابل المربع الأول - وهو (الضعف الاستراتيجي) تنفيذ قوي / استراتيجية ضعيفة!

دورة التميز



نموذج التميز في الأعمال

يمكننا إدراك محاور نشاط المؤسسة وجداراتها من خلال التركيز على بعدين رئيسين: الأول: الاستراتيجية (تحديد المهمات)، والثاني: التنفيذ (إنجاز المهمات). ونرى في الشكل التالي تطبيقاً لهذا النموذج؛ حيث يمثل المحور "س" التنفيذ، ويمثل المحور "ص" الاستراتيجية؛ وينتج عن تباين قوة البعدين أربعة مربعات تمثل أداء المؤسسات. "انظر الشكل (2)".

نموذج التميز في الأعمال



وتجدر الإشارة إلى أن هذه المربعات وهمية وغير موجودة في الواقع، وأنها متحركة؛ فلا يوجد مربع يمكن حصر المؤسسات فيه! وإذا فرضنا إمكانية حدوث هذا الأمر، سنجد أن الشركات والمؤسسات كيانات مفعمة بالحياة، لا تلبث أن تترك المربع 1، لتدخل في 2 أو 3 أو 4 بحكم تغير أولوياتها، ومدى تطويعها لنماذج أعمالها حسب خططها وأهدافها. "انظر الشكل (3) في الصفحة المقابلة".

يخص الجانب المالي - لأن المنافسين سرعان ما يقلدون المنتج الحالي للمؤسسة، وي طرحونه في السوق، مما يصيب مبيعاتها بالركود، ويؤمن أرباحها بالتردي! وهكذا تهوي المؤسسة في فخ الخسارة المالية بعد أن تتحرك في اتجاه معاكس لاتجاه سوق المال والبورصة، وتستقر في مستنقع الربع الثالث: مربع الهزال العام!

المربع الثالث:

استراتيجية ضعيفة / تنفيذ ضعيف (مربع الهزال العام!)

يمثل هذا المربع أسوأ ما تمر به المؤسسات من تردٍ واضمحلال... فترى المؤسسة تتحول إلى ما يشبه البلد الذي يعاني من حرب أهلية! فتعمها الفوضى، وتمزقها الصراعات، ويفقد قادتها مصداقيتهم بعد أن يتحولوا إلى طغاة يستبدون بأرائهم، ويضربون بكافة الآراء السديدة - المعارضة لأرائهم - عرض الحائط! وهنا يضرب مثلاً بإحدى شركات البرمجيات الصغيرة التي أنفق صاحبها ببذخ على عملياتها الداخلية إلى أن نفذ المال وتدهور الحال، فراح الرجل يعمل 24 ساعة في اليوم لكي ينقذ ما يمكن إنقاذه، رافضاً تفويض أية مهمة لمساعديه، أو استشارة أحد، أو حتى اتخاذ قرارات بتعديل الوضع القائم! فكانت النتيجة الحتمية هي انهيار تلك الشركة الناشئة!

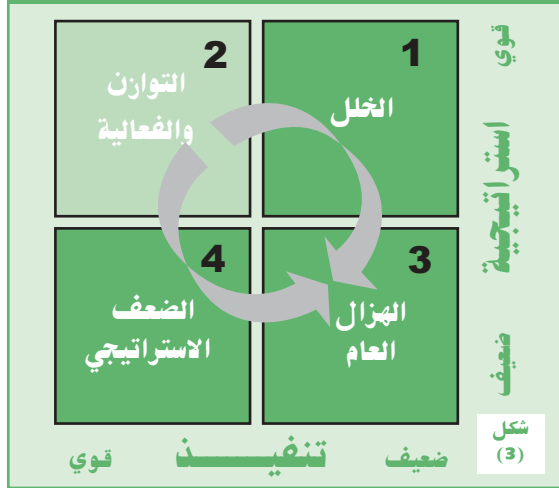
وتتمثل أفضل خطط الخروج من هذا المربع المشؤوم في إعادة تخصيص الموارد: بحيث تتحول مناطق الربحية إلى مناطق نمو وتطوير. مع ذلك، ليس الأمر سهلاً كما يبدو؛ إذ تفتقر معظم المؤسسات إلى إطار واضح تستطيع من خلاله اتخاذ أصوب القرارات التي تعينها على البدء في هذا المسعى.

المربع الثاني:

استراتيجية قوية / تنفيذ قوي (مربع التوازن والفعالية)

يُعتبر المربع الثاني الحالة المثالية التي تنشده أية مؤسسة الوصول إليها: وهي التوازن بين النمو والربحية من

نموذج التميز في الأعمال



المربع الرابع:

تنفيذ قوي / استراتيجية ضعيفة (مربع الضعف الاستراتيجي!)

في عام 2001، كانت "شارن" للمستحضرات الطبية البيطرية مثلاً لتطبيق نموذج أعمال المربع الأول من حيث احتلالها للصدارة في السوق واستئثارها بهامش كبير من الربح، مما وضعها في مركز ريادي - ربما لم تكن أهلاً له - الأمر الذي دفع برئيسها ومؤسسها آندي شولتز للتمادي في زيادة العمالة، مما أهدر طاقة المؤسسة ومواردها المالية، وحول بؤرة تركيزها من ابتكار المزيد من المنتجات الرائدة - أو حتى تطوير ما هو موجود بالفعل - إلى توفير المزيد من المنتج الحالي، فسهل على المنافسين عملية التقليد، وألقي بـ "شارن" في مربع الضعف الاستراتيجي! فحين تحقق أية مؤسسة رقم مبيعات فلكياً، يغتر قادتها ببريق الربحية، فيشرعون في التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة، بما فيها التعيينات، والبرامج التدريبية، وخدمة العملاء، وغيرها من الأمور التي تُحوّل المجرى الاستثماري للمؤسسة من التخطيط الاستراتيجي إلى الإنفاق غير الرشيد! ومن هنا، يرى الخبراء أن القفزة القُطرية المائلة بين الربعين - الأول والرابع - تعد طبيعية رغم غرابتها؛ مع ذلك تراهم ينصحون المؤسسات بتوخي الحذر - لا سيما فيما

“وول - مارت” والإصرار على الجدارة

تعد "وول - مارت" من أفضل المؤسسات التي حققت التوازن بين الاستراتيجية والتنفيذ، ومن ثم بين النمو والربحية. فقد بلغ معدل النمو السنوي لمبيعاتها على مستوى العالم 27.4% على مدى الأعوام السبعة الماضية. الجدير بالذكر أن مؤسسها "سام والتون" بدأ مشوار النجاح بتنمية إيراداته بمعدل 29% على مدى ثلاثة عقود، ثم عجل دورة التنفيذ لتضييق المدة من ثلاثة عقود إلى سبع سنوات. وفي السنوات الأخيرة، استقرت المؤسسة على معدل نمو سنوي قدره 16%، وهو معدل تراكمي مبني على أسس راسخة، تحولت معه "وول - مارت" من مجرد متجر تجزئة صغير إلى سلسلة متاجر عالمية تبلغ إيراداتها وأصولها الثابتة تريليون دولاراً!

يبين أداء "وول - مارت" كم الجهد الكبير المطلوب بذله للاحتفاظ بمستوى أداء مرتفع، مصحوب بمرونة في تطويع نموذج أعمال المؤسسة بما يضمن تنفيذ خطتها، وتحقيق أهدافها، ودحر ما يطرأ عليها من أزمات والتصدي لها بقوة وفعالية.

التي تواجهها المؤسسات مثل المنافسين، والعمالة، والتقنيات والقوانين الجديدة. هذا، ويختلف ترتيب التحديات طبقاً لأوضاع المؤسسات وأحوالها. ويصف "بوب ديردراڤ" - الرئيس التنفيذي لإحدى المؤسسات الدولية لتقنيات إعادة تدوير المخلفات - التحديات التي تواجه المؤسسات الناجحة قائلاً: "لقد اكتشفنا أنه مع ازدياد رقعة نشاطنا، واحتلالنا للصدارة، صرنا نواجه تحديات أكثر شراسة في المجالات الآتية:

- وضع خطط مسبقة لضمان فعالية الاتصال؛
- وضوح الرؤى والأهداف؛
- موازنة أهداف المؤسسة مع خططها وعملياتها."

التنفيذ = رؤية واضحة

يحيطنا خبراء الإدارة علماً بأن التنفيذ الفعال لا بد وأن ينبع من رؤية واضحة، لا من مجرد تصرفات عشية لا تأتي بنتيجة. ولإيضاح هذه الفكرة، نروي القصة التالية:

ناحية، وبين فعالية الأداء من ناحية أخرى؛ مما يتطلب مؤسسة منضبطة، تستطيع تنفيذ استراتيجياتها، وتلبية احتياجات السوق، والتخطيط بفعالية للمستقبل في آن واحد. الجدير بالذكر أن استمرار التميز يصبح ضرباً من المستحيل ما لم توطّن المؤسسة نفسها على نظام التعلم المستمر، وتنمية الخبرات والقدرات التنفيذية وإدارة المواهب؛ بحيث لا تواجه تحديات أكبر من مواردها. ومن المفارقات أن أكثر المؤسسات نجاحاً وتألّقاً هي أكثرها مواجهة للتحديات؛ ومن ثم يتعذر تحقيق التوازن المنشود بين الاستراتيجيات والتنفيذ على المدى البعيد، فتعود المؤسسة للتأرجح بين المربعات الأربعة، إلا إذا توفرت لها قيادة ممتنة، واتبعت منهجاً مؤثراً وفعالاً يضمن الاكتشاف المبكر للمشكلات، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها.

قادة وتحديات

نعرض في الجدول التالي قائمة بالتحديات الخارجية

أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات						
التحديات	2010	2007	2006	2005	2004	2003
1- المنافسة	62%	65%	60%	63%	67%	71%
2- النمو والتوسع	52%	60%	53%	-	-	-
3- نقص المهارات	51%	51%	43%	39%	34%	34%
4- التسعير	33%	41%	34%	38%	39%	45%
5- التطور التقني	48%	30%	29%	30%	32%	31%
6- القوانين	29%	29%	28%	30%	27%	29%
7- التحديات العالمية	35%	24%	22%	-	-	-
8- التصنيع	20%	12%	13%	14%	20%	18%

* أجري الاستفتاء في عامي 2006 و 2007 حول التحديات الراهنة والمتوقعة.

معوقات التوازن بين الاستراتيجية والتنفيذ

- أثبتت استطلاعات الرأي والمقابلات التي أجريت مع حوالي 243 من قادة المؤسسات أن هناك معوقات تقف في طريق تحقيق التوازن بين الاستراتيجية والتنفيذ، وهي:
1. عدم القدرة على إدارة التغيير بفعالية والتغلب على العناصر المقاومة له؛
 2. محاولة تفعيل استراتيجية تخالف الهيكل الإداري الموجود حالياً في المؤسسة؛
 3. التنصل من مسؤولية تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية؛
 4. عدم وضوح المسؤوليات وغياب ثقافة المساءلة عن صواب القرارات أو التصرفات؛
 5. عدم وضوح الاستراتيجية أو ضعفها؛
 6. افتقار بعض كبار الموظفين لمشاعر الانتماء والولاء للوظيفة أو المهمة الموكلة إليهم؛
 7. غياب المعايير والإرشادات اللازمة لتوجيه الاستراتيجيات والتنفيذ؛
 8. قلة الوعي بدور الهيكل الإداري السليم والتخطيط الفعال في عملية التنفيذ؛
 9. عدم قدرة الإدارة العليا على إقناع الأطراف المعنية بتنفيذ إحدى الخطط أو اتخاذ أحد الإجراءات؛
 10. غياب الحافز؛
 11. عدم كفاية الموارد المالية لتنفيذ الاستراتيجيات؛
 12. غياب دعم الإدارة العليا لإجراءات تنفيذ الاستراتيجية.

بتفصيل واستفاضة، لا بسرعة أو إيجاز. يمكننا تطبيق مقولة "سينج" على مدير إحدى شركات التأمين الذي لم يجمع مساعده وموظفوه على رأي واحد حول خطته واقتراحاته؛ لكن نظرته للمؤسسة على أنها "كائن" لا يمكن فصل أطرافه (إدارته وموظفيه) بعضها عن بعض، جعلته ينتهج أسلوباً سلساً ومقنعاً ليحصل على التأييد المنشود (الموازاة المرجوة).

توجد هذه المشكلة في الكثير من الشركات، ولا سيما الكبيرة منها. ومن هنا، حري بأبي قائد أن يستوعب اختلاف شخصيات البشر، وأن الموظفين لن يتبعوه إلا إذا أقنعهم بصواب رأيه ووضوح رؤيته؛ فالرؤية تتحول إلى كابوس إن لم تدخل في حيز التنفيذ على حد قول "توماس إديسون". إذن على القادة تحقيق الموازنة بين رؤاهم وبين رؤى أتباعهم كي يسير الجميع في اتجاه واحد؛ وهو تنفيذ الاستراتيجية.

قفزات عريضة وفرص كبيرة

فكرة القفزات العريضة ليست جديدة على عالم الأعمال والاقتصاد، وخاصة إذا رجعنا بالذاكرة إلى حالة "الهند" الاقتصادية منذ خمسين عاماً. ففي ذلك الوقت، لم تكن لدى "الهند" الموارد الاقتصادية الكافية أو البنية التحتية المناسبة لمد خطوط الهاتف التي تخدم كافة البيوت، فبقيت البلاد دون هواتف أرضية لعقود طويلة. لكن مع النمو الاقتصادي للهند، بزغت في الأفق تقنيات الهاتف المحمول، والتي تبنتها البلاد على الفور... وهذه قفزة عريضة! فمن كان يتخيل أن "الهند" الحالية من الهواتف الأرضية ستعج بأزليز الهواتف المحمولة؟! لقد وفرت هذه القفزة على "الهند" استثمار المليارات في

في القرن الثامن عشر وفي "إنجلترا" تحديداً، راح غلام عمره ثلاث عشرة سنة يرقب بشغف رجلين يعملان في بناء إحدى السفن. كان الرجلان قويان، وكان كل منهما يحمل معوله وأدواته. فذهب الغلام لأحدهما، وسأله: "ماذا تفعل؟" أجاب الرجل: "إنني أقطع الخشب". فذهب إلى الثاني وطرح عليه نفس السؤال، فأجاب قائلاً: "إنني أبني سفينة ضخمة، ستمخر عباب البحار، وتسافر لتعود إلى الوطن - إنجلترا - حاملة كنوز العالم بأسره!"

نخرج من هذه القصة البسيطة بعبرتين رائعتين:

- على القادة الراغبين في نقل مؤسساتهم من الخلل إلى التوازن وإحداث ثورة في آليات التنفيذ أن يعيدوا تشكيل أفكارهم من الانشغال بالمشكلة إلى البحث عن الفرصة؛ ومن هنا ينبع الفرق بين "تقطيع الخشب" وبين "بناء السفن".

- السفينة كالمؤسسة: فإذا كان طاقم السفينة مدرباً على الملاحاة، وصيانة المحركات، وتأمين البضائع... إلخ، سيتمكن حتماً من مواجهة الأمواج العاتية والعواصف المباغطة. سيحدث نفس الشيء في المؤسسات حين يكون العاملون فيها مؤهلين لإدارة الأزمات ومواجهتها.

مؤسسات عاجزة عن التنفيذ

سبق أن أشرنا إلى أن المؤسسات كيانات مفعمة بالحياة، وهي بالتالي دائمة التغيير. ويعلق فيلسوف الإدارة دانع الصيت "بتر سينج" - مؤلف كتاب "القانون الخامس" - على هذه المسألة بقوله: "إن تنظيم المؤسسات أمر يتطلب النظر إليها ككليات، لا كإدارات منفصلة؛ مما يحتم وضعها في إطار يوضح كيفية ودوام تغييرها



تنمية المجتمعات الافتراضية



تعد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من الجداريات المحورية للمؤسسات. فإن أمكن تحديد هذه الجداريات واختزالها في شفرات، سيتمكن قادة المؤسسات من تبادلها مع نظرائهم بشكل يجعل من "فن" الإدارة "علمًا" له سجلات وأدلة إجراءات، وسيسمح لأية شركة - حتى لو كانت صغيرة - بانتقاء واقتباس وتنفيذ ما يناسبها من استراتيجيات. يعد ما سبق من تقنيات تطوير المؤسسات بوجه خاص والمجتمعات بوجه عام. فماذا لو كانت تلك المجتمعات "افتراضية"؟ رغم الارتباط الوثيق لكلمة "المجتمع" بالمكان، والعائلات، والتراث المشترك لأناس تعلموا سوياً، واشتركوا في العادات، والقيم، والتبعيات الاقتصادية، إلا أن ثمة تطور تشهده هذه الكلمة اليوم: حيث أضيفت لها صفة "الافتراضية". ذلك لأن هذه الصفة تضيف قيمة الحرية على المجتمعات، وبالتالي سيتمتع أعضاء تلك المجتمعات بالحرية: سواء في الانتساب لإحدى المؤسسات، أو في التعلم بغض النظر عن مكان تواجدهم... تخيل فقط أنك تقلب صفحات كتاب عربي وأنت جالس على شاطئ "الريفيرا" في فرنسا! هذا ما حققته الإنترنت التي ألغت حاجز المكان؛ فراح البشر يتواصلون، ويتكلمون، ويتبادلون المعلومات والآراء، ويقدمون الاقتراحات، ويتخذون القرارات دون أن يروا بعضهم بعضاً! من المنتظر إذن أن تتيح الإنترنت فرصة تبادل أفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية بين المؤسسات، مما سيعجل بثورة تنفيذ الاستراتيجيات. لقد ازداد عدد المجتمعات الافتراضية أو - بعبارة أدق - منتديات التشبيك الاجتماعي على الإنترنت بمعدل 74%. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن هذا العدد في زيادة مطردة، بعد أن صار نحو 50 مليون شخص أعضاء في هذه المنتديات التي اكتشفوها أثناء تقليب صفحات الإنترنت!

2. وجود حواجز اقتصادية (مثل القوانين والتعريفات الجمركية) ؛
3. الطبيعة البشرية التي قد تحول دون "تنفيذ" ما تم "وضعه" من خطط ؛ فلقد تلقى الكثيرون برامج تدريبية، وحصلوا على درجات علمية في مجال الإدارة، واستمعوا لمحاضرات معلمي الإدارة الأفذاذ وأساطينها، إلا أن الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي تظل قائمة إلى الأبد بسبب طبيعة البشر الذين ينزعجون من التغيير وقد يقاومونه!

أكثر البرامج فعالية لتنفيذ الاستراتيجية

كثيراً ما يتساءل قادة المؤسسات : "كيف أبنى مؤسسة تنفذ ما وضعت من استراتيجيات بشكل دائم؟" تتمحور الإجابة حول وضع برنامج قوامه أربعة مبادئ متكاملة :

1. "منهجية التكرار" التي تدفع المؤسسة نحو التعلم واستيعاب كل ما هو جديد.
2. "التدريب على المساءلة" لضمان الاستفادة من المعلومات التي سبق اكتسابها.
3. "منظومة للتنفيذ" تضمن التزام الجميع بتحقيق الأهداف المنشودة.
4. "تنمية المجتمع المؤسسي وتعليمه" لتبادل أفضل ممارسات الإدارة وتعزيزها ودفع عجلة التعلم المستمر.

1. منهجية التكرار

يفترض وجود منهجية ضيّماً أنها قابلة للتكرار؛ إذ يعد التكرار - أي الممارسة المنتظمة والدءوبة - أحد شروط التعلم واكتساب الخبرة. فليس المبتدئون كالمحترفين في أي مجال ؛ بدءاً من لعب الكرة، ووصولاً إلى إدارة الشركات أو حكم الدول (راجع خلاصة "الاستثنائيون وكيف ينجحون" - العدد رقم 388 من "خلاصات"). ومن ثم، تعد منهجية التكرار إحدى أعمدة المؤسسات الراغبة في تعزيز قدرتها على التنفيذ.

إذا ما طبقنا المبادئ الستة التي أوردناها في البداية على منهجية التكرار، لوجدنا أن بإمكان المؤسسات اتباع سياسة إعادة تقييم الخطط، أو وضع

إقامة الشبكة الأرضية، تلك الشبكة التي باتت من الآثار في الولايات المتحدة الأمريكية! فمن المذهل حقاً أن تتكبد دولة متقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية عناء تبني تقنيات الهاتف المحمول الحديثة، مع الإبقاء - في الوقت ذاته - على شبكة الهواتف الأرضية العتيقة ؛ وهو أمر مهدر للتكاليف على مستوى الحكومة والمؤسسات والعائلات! أليست "الهند" الفقيرة أكثر ذكاءً من الولايات المتحدة الأكثر غنى وتطوراً؟! سؤال يستحق الإجابة!

ويمكن تطبيق فكرة القفزة العريضة على العديد من المجالات مثل التحول من "اللاكهرباء" إلى استخدام "الطاقة الشمسية" كمصدر لتوليد الكهرباء دفعة واحدة، مما يعني الدول من تكاليف وصعوبات استخدام الوقود الحراري أو النووي!

فكيف تحقق الشركات الصغيرة والمتوسطة فرصاً كبيرة وتقفز قفزات عريضة؟

لن يتم هذا سوى من خلال استثمار المزيد من الموارد، وتبني أفضل الممارسات في المجالات التالية :

- برامج تطوير الجودة ؛
- إدارة المعلومات ؛
- تطوير آليات البحث عن البيانات ؛
- وضع بطاقات الموازنة لقياس مستوى الأداء والإدارة ؛
- تطبيق نماذج جديدة في التدريب، وتطوير الموارد البشرية من صغار الموظفين وكبار التنفيذيين على حد سواء.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن مثل هذه الشركات لا تمتلك الموارد الاقتصادية أو الخبرات الكافية لتحقيق مثل هذه القفزة والتي هي جوهر ثورة التنفيذ. إلا أن قادة تلك الشركات يستطيعون تحقيق نقلة نوعية من "اللانظام" إلى "التخطيط الاستراتيجي" و "التنفيذ" من خلال سياسات الإقناع السلس، وتبسيط الخطط، كي تتحقق الموازنة بين رؤاهم ورؤى أتباعهم.

المجتمعات الافتراضية واحتياجات الشركات المبتدئة

أثبتت الأبحاث الخاصة بوضع برنامج تخطيط استراتيجي وتنفيذ مستمر أن هناك ثلاثة معوقات يجب تخطيها لإنجاح البرنامج وتفعيله، وهي كالتالي :

1. عدم كفاية الخبراء ؛

مقاومة التغيير

على واضعي مناهج التميز والنهوض بالأعمال أخذ الطبيعة البشرية ونقاط ضعفها في اعتبارهم، لأن هذا الضعف يحول دون تطبيق النظريات وجعل المعلومات حلولاً.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى نزوع البشر نحو رفض التغيير - الذي يندرج تحته تطبيق النظريات - إلا إذا كان من صنعهم، أو على حد قول "ليو تولستوي" : "الجميع يفكرون في تغيير العالم، لكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه!"

تحقيق الرغوب من خلال أداء المطلوب. ومن هنا، على القادة تذليل الصعوبات التي تحول دون تنفيذ الخطط والاستراتيجيات من خلال وضع "مجسات" أو آليات واضحة لاكتشاف الأخطاء وسرعة تداركها. وتتمثل هذه الآليات في الرقابة، والمتابعة، وإدارة الأزمات. ففي مجال الأعمال، قد يفضي أي خطأ - مهما كان بسيطاً - إلى خسائر في الوقت، والجهد، والمال. وكلما طال الوقت المستغرق في اكتشاف الخطأ، كلما زادت الخسائر. ودون تلك المجسات، ستعم المؤسسة حالة من الفوضى العارمة، ولن يتمكن أحد من وضع أي توقعات لظروفها، أو وضعها، أو مركزها في السوق. وتجدر الإشارة هنا إلى خمسة أخطاء تؤدي إلى فشل المؤسسة في تنفيذ خططها:

- التغيير المفاجيء في مواصفات أو تفاصيل أحد

المشروعات: وهو أمر يحدث فرقاً كبيراً في الأسعار، ومواعيد العمل، والأرباح، خاصة في مجال البناء والتشييد.

- عدم الوضوح في تحديد متطلبات الوظيفة أو

مقتضياتها: مما يؤدي إلى سوء الفهم والارتباك.

- الاعتماد على الآخرين:

يفضي إلى تنصل الفرد من مسؤولية أداء مهماته، بحجة اعتماد ذلك على انتهاء غيره من مهماته أولاً.

- سوء التقدير:

رغم وضوح مقتضيات الوظيفة أو الدور، إلا أن الوقت المقدر لإنهاء المهمة يبقى غير محدد، وبالتالي تحدث مشكلات لم تكن في الحسبان.

- عدم كفاية الموارد:

يفاجأ القائمون على تنفيذ المشروع بأن الموارد الموجودة في الواقع أقل من القدرة في خطة المشروع، بغض النظر عن الأزمات غير المتوقعة أو الحالات الاستثنائية التي قد تعطل تنفيذ المشروعات.

4. تنمية المجتمع المؤسسي وتعليمه

يعد "المجتمع" و"التعلم" فكرتين متآزرتين وأساسيتين في برنامج وضع الاستراتيجيات وتنفيذها؛ فالمجتمع هو القوة المحركة للاقتصاد والمنفذة للخطط

الأهداف، أو تحديد الأولويات وما شابه ذلك بشكل دوري ومنتظم: سنوي، أو ربع سنوي، أو أسبوعي، أو حتى يومي. المهم أن يتم تفعيل هذا بأسلوب يعين المؤسسات على مواجهة ما يطرأ من تحديات، ومواءمة الأنشطة الداخلية مع الأهداف العامة.

2. التدريب على المساءلة

تعني المساءلة أن يعرف كل إنسان أن أحدهم سيقيم أداءه أو - بعبارة أدق - سيحاسبه على ما أبدعه أو ما اقترفت يده. ومن شأن تفعيل هذا النظام التأكد من مدى التزام الجميع بتنفيذ مهماتهم والتركيز على أولوياتهم، مما يؤدي إلى مكافأة المتزمين ومعاقبة المقصرين. فالبشر يميلون بطبيعتهم نحو أداء المرغوب، لا المطلوب! ومن ثم، تبقى هناك فجوة هائلة بين رؤى القادة وخططهم وبين ما يتم تنفيذه بالفعل! ويبدو أن هؤلاء القادة يكتفون بإملاء التعليمات وتكليف مرؤوسيهم بالمهام، لكنهم لا يأبهون بمتابعة سير العمل بعد ذلك. وهذا هو السبب الرئيس في التدهور الذي تُمنى به المؤسسات التي تبدأ بالتواجد في مربع الخلل، ثم تتجه نحو مربع الضعف، لتستقر في النهاية في مربع الهزال العام. ومع ذلك، لم يغيب عن ذهن القادة الجديرين - مثل "جاك ويلش" الرئيس التنفيذي الأسبق لـ "جنرال إلكتريك" - أن يضعوا منظومة فعالة للمحاسبة والمساءلة تضمن التزام موظفيهم بأداء مهماتهم (كالتحفيز المنتظم، والعصا والجزرة وغيرها). ويمكننا تلخيص منهجية "ويلش" فيما يلي:

"إذا لم تحتل مؤسستك المرتبة الأولى أو الثانية في سوق المنتجات التي تخصصت فيها، فاعلم أنه يمكن سحقها بسهولة أو بيعها بسهولة أكبر!"

لقد جعلت هذه المنهجية الرجل مشهوراً باسم "جاك الأسطوري" أو "جاك الذري". ومن القادة من يشجع أتباعه على الالتزام عن طريق منح المتميزين أسهماً في المؤسسة، أو حصة من الأرباح - وهي حوافز غير عادية! وقياساً على مبدأ المساءلة، أثبتت الدراسات أن التدريب عليها لا يضمن التزام كبار التنفيذيين بها فحسب، بل يضمن التزام جميع موظفي المؤسسة أيضاً.

3. منظومة التنفيذ

يتمحور الدور الرئيس لمنظومة التنفيذ حول مساعدة المؤسسة على

علاقة "التدريب على

المساءلة" بالابتكار *

يُعرف الاتحاد الدولي للتدريب (أي سي إف) معنى "التدريب" بالعبارة التالية:

"يعد التدريب عملية يشترك فيها المدربون والمتدربون في ابتكار أفكار جديدة تلهم الطرفين وتعزز إمكاناتهم المهنية. ومن المتوقع أن يكتسب الأفراد المنخرطون في برامج التدريب (مدربين أو متدربين) خبرات جديدة تمكنهم من مواجهة مشكلاتهم المهنية والشخصية على حد سواء، وتعينهم على اتخاذ أفضل القرارات، وتعزز مهاراتهم، وتزيد من فعاليتهم الشخصية، وثقتهم بأنفسهم، والتزامهم بأداء مهماتهم وأدوارهم."



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية
This publication is available in both Arabic and English

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل، يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

الفرع الرئيسي

جمهورية مصر العربية : القاهرة

هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2+

فاكس : 22612521 02 2+

مكتب الإسكندرية : 3816322 03

السعودية : الإبداع للإنتاج والتوزيع - الرياض -

ت : 0096614733030 - ف : 0096614735050 - محمول : 00966501831705

شعاع التنمية - جدة - ت/ف : 6040342 - 6044340

شعاع الطليجية - الدمام - ت : 038125558 - ف : 038125557

محمول : 0533300044

الإمارات - إدارة كجوم -

دبي - ت : 2678775 - ف : 2580966

الأردن : شركة المرجح للاستشارات والتطوير الإداري

عمّان - ت : 0096265517955 - ف : 0096265517943 - محمول : 0096265517933

سوريا : شركة الوثين المحدودة المسؤولة

ت : 0116613133 - ف : 0116626933 - محمول : 0966776688

اليمن : مؤسسة فجاج

ت : 009671505998 - ف : 009671505996 - محمول : 00967711210888

فلسطين : مؤسسة إبداع

ت : 0097222220905 - ف : 0097222251819 - محمول : 00972599838382

العراق : شركة بربر - السليمانية - ت : 009647705033131 - ف : 00964770504463230

ارزبيل - ت : 009647504463230

لبنان : كاما شعاع - ت : 009611651050 - ف : 009611643900

محمول : 009613816200

السودان : إدارة سو.كوم - الخرطوم - ت : 00249154953608

ف : 00249154953868 - محمول : 00249123002893

ليبيا : مركز الأستاذ للتدريب والاستشارات الفنية

محمول : 00218926425737 - ف : 00218914278203

ف : 00218612240251

الآن يمكنكم الاشتراك
والدفع إلكترونياً على موقع:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيهاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وببساطة الإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق.

تصدر عن «شعاع» أيضاً دوريات
المختار الإداري وعلاقات

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

(الشركات المتوسطة والصغيرة مجتمعات صغيرة)، و "التعلم" أمر مطلوب لتوطين الأفراد (موظفي هذه الشركات) على أداء المهام المطلوبة منهم دون الانقياد إلى نوازعهم، وانتشالهم من منطقة الاسترخاء، ونقلهم إلى منطقة الإنجاز. ومن المنتظر أن تقوم ثورة التنفيذ على المبادئ التالية :

- الثقة بأن جوهرها هو "تنفيذ" الاستراتيجيات الموضوعية ؛
- استخدام "منهجية التكرار" التي تساعد المؤسسات على تنظيم جهودها كي تُنفذ استراتيجياتها بشكل أفضل وتتحدث بلغة مشتركة ؛
- استقطاب خبراء في "التدريب على المساءلة" يستطيعون تفعيل منهجية التكرار ؛
- تطبيق أحدث تقنيات "التعلم وتبادل المعلومات" للتأكيد على التكامل بين التخطيط والتنفيذ في كافة إدارات المؤسسة.

نرى من الطروحات السابقة أن ثورة التنفيذ لا تحدث إلا إذا تكاملت أعمدها الأربعة : مجتمع يهتم أفراداه برفع مستوى أدائهم، وتعزيز إمكاناتهم بغية تحقيق أهداف مشتركة (المجتمع هو العمود الأول) ؛ ولأن هذا المجتمع محدود - شركات صغيرة أو متوسطة - سيصبح من اليسير أن يتعلم أفراد هذا المجتمع (والتعلم هو العمود الثاني) كيف يوازن أداءهم مع عمليات الشركة لتحقيق الأهداف من خلال منهجية التكرار (العمود الثالث) التي ستضمن خضوعهم للرقابة والمتابعة، وأنهم مسؤولون عن كل ما كُلفوا به من مهمات (العمود الرابع)، وأنهم ملتزمون بإنجازها على أكمل وجه. ومثل أي مجتمع، تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة على الثقة والاحترام المتبادلين، لأن موظفيها يشاركونها في الأحلام، والآمال، والطموحات.

المؤلف



جاري هاربيست: رجل أعمال ناجح، ورئيس تنفيذي مرموق. قضى نحو عشرين عاماً في مؤسسة "سولومون سوفت وير" للبرمجيات التي وضعت ونفذت قرابة 60 ألف منظومة إدارة أعمال في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

Book Info



Author: Gary Harpst
Title: Six Disciplines Execution Revolution: Solving the One Business Problem That Makes Solving All Other Problems Easier
Publisher: SIX DISCIPLINES PUBLISHING
ISBN: -13: 978-0-9816411-0-2
Pages: 196

To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>