

Strategic Leadership: Managing the Strategy Process الفصل الثاني

القيادة الاستراتيجية: إدارة عملية وضع الاستراتيجية

مخطط الفصل

2.1 القيادة الاستراتيجية: ما هي مهام القادة الاستراتيجيين؟ القيادة الاستراتيجية في فيسبوك ميتا. كيف تصبح قائداً استراتيجياً؟ عملية وضع الاستراتيجية على مختلف المستويات: قادة الشركات، وقادة الأعمال، والقادة الوظيفيون.

2.2 الرؤية والرسالة والقيم: رؤية هادفة، رسالة، قيم.

2.3 عملية الإدارة الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، تخطيط السيناريوهات، الاستراتيجية كخطة مُخططة، الظهور: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

2.4 اتخاذ القرارات الاستراتيجية: نقاط التحول الاستراتيجية، نمطان متميزان لاتخاذ القرارات، التحيزات المعرفية واتخاذ القرارات، كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2.5 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

هدف التعلم 1-2: شرح دور القادة الاستراتيجيين ومهامهم.

هدف التعلم 2-2: توضيح كيفية أن تصبح قائدًا استراتيجيًا.

هدف التعلم 3-2: مقارنة أدوار قادة الشركات، وقادة الأعمال، والقادة الوظيفيين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

الهدف التعليمي ٢-٤: وصف أدوار الرؤية والرسالة والقيم في استراتيجية الشركة.

الهدف التعليمي ٢-٥: تقييم الآثار الاستراتيجية لبيانات الرؤية الموجهة نحو المنتج وتلك الموجهة نحو العميل.

الهدف التعليمي ٢-٦: تبرير أهمية ترسيخ الشركة في القيم الأخلاقية الأساسية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

الهدف التعليمي ٢-٧: تقييم التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، وتخطيط السيناريوهات، والاستراتيجية كظهور مخطط له، مع تحديد مزايا وعيوب كل منها.

الهدف التعليمي ٢-٨: شرح أسباب التنافر الاستراتيجي وكيفية التعامل مع نقاط التحول الاستراتيجية.

الهدف التعليمي ٢-٩: وصف وتقييم نمطي اتخاذ القرار المتميزين.

الهدف التعليمي ٢-١٠: مقارنة ومقابلة أسلوب "محامي الشيطان" وأسلوب "الاستقصاء الجدلي" كإطارين لتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أعلن مارك زوكربيرج (في عام ٢٠٢١) أن فيسبوك سيتحول إلى ميتا: "نحن شركة تركز على ربط الناس. بينما تركز معظم شركات التكنولوجيا على كيفية تفاعل الناس مع التكنولوجيا، لطالما ركزنا على بناء التكنولوجيا لتمكين الناس من التفاعل مع بعضهم البعض... يُعد فيسبوك أحد أكثر منتجات التكنولوجيا استخدامًا في تاريخ العالم... الميتافيرس هو الأفق الجديد في ربط الناس، تمامًا كما كانت الشبكات الاجتماعية عندما بدأنا... ولتجسيد هويتنا والمستقبل الذي نأمل في بنائه، يسرني أن أعلن أن شركتنا أصبحت الآن ميتا."

لكن مهلاً: ما هو الميتافيرس؟ كما هو الحال مع مصادر الإلهام السابقة لرواد الأعمال في مجال التكنولوجيا، فإن مفهوم الميتافيرس مستوحى من الخيال العلمي. يشير الميتافيرس إلى عوالم رقمية ثلاثية الأبعاد غامرة بالكامل تتجاوز العالم المادي التناظري. اليوم، يمكن الوصول إلى الميتافيرس باستخدام نظارات الواقع الافتراضي (VR) مثل Oculus من ميتا. بدلاً من تصفح الإنترنت على شاشات ثنائية الأبعاد كالهواتف أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة، في... الميتافيرس، أنت الآن على الإنترنت. في المستقبل، سيكون الميتافيرس المكان الذي يعمل فيه الناس ويتسوقون ويعيشون ويستمتعون.

سارع منتقدو فيسبوك (التابعة الآن لشركة ميتا بلاتفورمز) إلى تسليط الضوء على توقيت تغيير العلامة التجارية. فهم يرون فيه حيلةً لصرف انتباه الرأي العام عن التدقيق والنقد الشديدين اللذين تتعرض لهما عملاقة التواصل الاجتماعي من قبل الجهات التنظيمية والمشرعين في أعقاب تسريبات المبلّغة فرانسيس هوجن. تزعم مهندسة فيسبوك السابقة أن الشركة تُفضّل الأرباح على سلامة مستخدميها. في الواقع، أشارت هوجن إلى أن تغيير الاسم قد يُتيح فرصةً جيدةً لشركة التواصل الاجتماعي لتعيين قيادة جديدة. وقالت: "أعتقد أنه من غير المرجح أن تتغير

الشركة إذا بقي [مارك زوكربيرج] في منصب الرئيس التنفيذي. ربما تكون هذه فرصة لشخص آخر لتولي زمام الأمور... سيكون فيسبوك أقوى مع شخصٍ مُستعد للتركيز على السلامة."

من جهة، يُشبه تحوّل فيسبوك إلى ميتا تحوّل شركة ألفابت من جوجل إلى شركة تضم مجموعة متنوعة من الأعمال، بدءاً من البحث عبر الإنترنت وصولاً إلى يوتيوب والسيارات ذاتية القيادة. ورغم أن ميتا تشتهر بمنتجاتها الرائد، فيسبوك، الذي يستخدمه 3 مليارات شخص حول العالم، إلا أنها تنشط في العديد من المجالات المختلفة. فإلى جانب كونها الشركة الأم التي تُشرف على تطبيقات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وإنستغرام وواتساب، فهي تمتلك شركة رياليتي لابس، التي تُنتج أجهزة وبرامج الواقع المعزز والواقع الافتراضي، بما في ذلك سلسلة نظارات أوكولوس. كما تُنشئ رياليتي لابس منصات ميتافيرس مثل هورايزون وورلدز، وهي منصة ألعاب فيديو عبر الإنترنت ومنصة لإنشاء الألعاب بتقنية الواقع الافتراضي.

من جهة أخرى، يُشير اسم ميتا بلاتفورمز إلى النية الاستراتيجية لمارك زوكربيرج. ولدعم التحوّل نحو الميتافيرس، قدّم زوكربيرج التزاماً استراتيجياً قوياً من خلال تعهده بإنفاق ما لا يقلّ عن 10 مليارات دولار سنوياً لتحقيق رؤيته. ويرى زوكربيرج أن الميتافيرس هو أفق التكنولوجيا القادم. يرى أن الإنترنت تطور عبر الزمن من كونه قائماً على النصوص في بداياته إلى الصور ثم الفيديو. ويعتقد أن الجيل القادم من الإنترنت سيكون عوالم رقمية غامرة بالكامل. لسنوات طويلة، كان تطبيق فيسبوك خاضعاً لسيطرة شركتي آبل وجوجل، اللتين تُهيمنان على الإنترنت عبر الهواتف المحمولة لأنهما أسستا نظامي التشغيل الرئيسيين اللذين تعمل عليهما جميع الهواتف: نظام ios من آبل ونظام أندرويد من جوجل. ويرغب زوكربيرج في إنهاء اعتماد فيسبوك على آبل وجوجل.

في الأشهر الستة التي تلت إعلان فيسبوك عن تحوله إلى ميتا، خسر 550 مليار دولار من قيمته السوقية، أي ما يعادل 50% من قيمته الإجمالية. تواجه شركة ميتا ثلاثة تحديات رئيسية تُفسر شكوك المستثمرين حول مستقبلها:

■ شفافية تتبع التطبيقات من آبل (ATT)

■ منافسة تيك توك

■ تحوّل منتجات ميّتا

شفافية تتبع التطبيقات من آبل (ATT)

تمثل ميّتا تحوّلًا استراتيجيًا لزوكربيرج نحو إنشاء نظام تشغيل لعالم الميتافيرس الناشئ. وقد برزت بوضوح عواقب عدم السيطرة على نظام التشغيل عندما أدخلت آبل تغييرات على كيفية جمع التطبيقات لبيانات حول نشاط مستخدمي أجهزة آيفون. تُقلل مبادرة شفافية تتبع التطبيقات من آبل من فعالية إعلانات فيسبوك لأنها تحدّ من قدرتها على استهداف مستخدمي آيفون بدقة متناهية. ونتيجة لذلك، حوّلت الشركات إنفاقها الإعلاني الرقمي إلى جوجل وأمازون. كلفت تغييرات آبل لتعزيز خصوصية المستخدم شركة ميّتا أكثر من 10 مليارات دولار من الإيرادات سنويًا. ونظرًا لانعدام التكلفة الحدية لوضع الإعلانات عبر الإنترنت، فإن هذا المبلغ البالغ 10 مليارات دولار يُترجم مباشرةً إلى خسائر في الأرباح، وهو ما يعادل 25٪ من إجمالي أرباح ميّتا.

المنافسة من تيك توك

تتنافس ميّتا على وقت المستخدمين لأن نموذج أعمالها قائم على تفاعل المستخدمين لعرض إعلانات مُستهدفة. يرى مارك زوكربيرج أن تيك توك هو أقوى منافس واجهته فيسبوك/ميّتا على الإطلاق. تيك توك هو تطبيق تواصل اجتماعي يركز على الفيديو، وتملكه شركة بايت دانس الصينية للتكنولوجيا. في غضون سنوات قليلة، اكتسب تيك توك أكثر من ملياري مستخدم حول العالم.

بفضل خوارزمية متطورة لرصد اهتمامات المستخدمين، يحظى تطبيق تيك توك بشعبية هائلة، لا سيما بين فئة الشباب. ففي الولايات المتحدة، 60٪ من مستخدمي تيك توك تقل أعمارهم عن 24 عامًا، بينما لا تتجاوز نسبة

مستخدمي فيسبوك الذين تقل أعمارهم عن 24 عامًا 12٪. في الواقع، يبلغ متوسط عمر مستخدمي فيسبوك في الولايات المتحدة أكثر من 40 عامًا. ورغم أن الأثر المالي لتيك توك على شركة ميتا أقل من أثر مبادرة آبل للاستحواذ على شركة AT&T، إلا أن تيك توك يُمثل تهديدًا وجوديًا لفيسبوك، خاصةً إذا لم يتمكن فيسبوك من استعادة المستخدمين الشباب.

META'S PRODUCT SHIFT

تحول ميتا في منتجاتها

استجابةً لتهديد تيك توك، تُحوّل ميتا تركيزها من زيادة عدد مستخدمي تطبيقاتها على وسائل التواصل الاجتماعي إلى فئة الشباب، من 18 إلى 29 عامًا. وتعتزم ميتا التركيز بشكل أكبر على محتوى الفيديوهات القصيرة، وجعل ميزة "ريلز" (نسخة ميتا من تيك توك) عنصرًا أساسيًا في تجربة المستخدم عبر تطبيقاتها، بما في ذلك فيسبوك وإنستغرام. وكما هو الحال مع تيك توك، سيُعرض لمستخدمي فيسبوك وإنستغرام محتوى فيديو مُصمم خصيصًا لاهتماماتهم؛ ولن تقتصر الفيديوهات على الأصدقاء والمتابعين، بل ستشمل أيضًا فيديوهات من أشخاص لا تربطهم بهم أي صلة. يُبرز إنستغرام ميزة "القصص" (نسخة ميتا من سناب شات، حيث يختفي المحتوى بعد 24 ساعة)، لكن "ريلز" ستُصبح أيضًا عنصرًا أساسيًا في تجربة المستخدم مستقبلاً.

يمثل هذا التحول الاستراتيجي لنصائح ميتا نحو عالم الميتافيرس اتجاهًا جديدًا كليًا للشركة. إن هذا التغيير الجذري في المسار، في وقت لا يزال فيه منتجها الرئيسي (فيسبوك) يُدرّ أرباحًا طائلة (40 مليار دولار سنويًا)، ممكنٌ لأنّ ميتا بلاتفورمز هي شركة التكنولوجيا الوحيدة المتبقية ضمن أكبر خمس شركات عالمية التي لا يزال مؤسسها يقودها. (الشركات الخمس الأخرى هي أمازون، وألفابت، وآبل، ومايكروسوفت). وحده المؤسس قادر على توفير القيادة الاستراتيجية اللازمة للتركيز على المخاطر الوجودية طويلة الأجل بدلًا من المخاطر المالية قصيرة الأجل.

كيف يُوجّه القادة الاستراتيجيون، مثل مارك زوكربيرج، شركاتهم لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ كيف يتخذون القرارات الاستراتيجية؟ كيف يصوغون استراتيجيات شركاتهم وينفذونها؟ كيف يقودون الموظفين ويحفزونهم؟

في الفصل الثاني، ننتقل من التفكير في أهمية الاستراتيجية إلى دراسة دور القادة الاستراتيجيين وأنشطتهم، وتحديدًا كيفية اختيارهم وتوجيههم وإدارة عملية الاستراتيجية على مختلف مستويات المؤسسة. نبدأ بمناقشة ما يجب على القائد الاستراتيجي فعله لتشكيل رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها، والتي تلعب دورًا هامًا في ترسيخ استراتيجية ناجحة. ثم نستكشف الأطر التي يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتطوير الاستراتيجية والحفاظ على عملية إدارة استراتيجية فعّالة. بعد ذلك، نتعمق في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وندرس كيف يمكن للتحيزات، حتى تلك التي قد لا يدركها القادة الاستراتيجيون والمجموعات بشكل واعٍ، أن تؤثر على قدرة القادة على اتخاذ قرارات عقلانية. وأخيرًا، نلخص بعضًا من أهم الأفكار العملية في قسم "الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين".

2.1 القيادة الاستراتيجية

يُظهر المدراء التنفيذيون الذين تُمكن رؤيتهم وقراراتهم مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية، القيادة الاستراتيجية. تشير القيادة الاستراتيجية إلى استخدام المدراء التنفيذيين للسلطة والنفوذ لتوجيه أنشطة الآخرين عند السعي لتحقيق أهداف المؤسسة. السلطة هي قدرة القائد الاستراتيجي على التأثير في أعضاء المؤسسة الآخرين للقيام بأمر،

بما في ذلك أمور ما كانوا ليقوموا بها لولا ذلك. يمكن للقادة الاستراتيجيين الاستفادة من سلطة المنصب القائمة على صلاحياتهم – على سبيل المثال، بصفتهم الرئيس التنفيذي. كما يمكنهم الاستفادة من السلطة غير الرسمية، مثل الإقناع، للتأثير في الآخرين عند تنفيذ الاستراتيجية.

الهدف التعليمي ٢-١ : شرح دور القادة الاستراتيجيين ومهامهم.

القيادة الاستراتيجية: استخدام المديرين التنفيذيين للسلطة والنفوذ لتوجيه أنشطة الآخرين عند السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

على الرغم من اختلاف تأثير القادة الاستراتيجيين، إلا أن دورهم بالغ الأهمية في أداء الشركات. ولنتأمل في مؤسسي الشركات الناجحين وتأثيرهم على الشركات التي بنوها، مثل جيف بيزوس في أمازون، وسارة بلاكلي في سبانكس، وأريانا هافينغتون في مجال الإعلام والصحة، وفيل نايت في نايك، وجاك ما في علي بابا، وإيلون ماسك في تسلا وسييس إكس، وريانا في فنتي بيوتي، وأوبرا وينفري في إمبراطوريتها الإعلامية، وويتني وولف في تطبيقات المواعدة تيندر وبامبل. كما يُساهم القادة الاستراتيجيون في تشكيل وتطوير الشركات القائمة. من الأمثلة على ذلك ماري بارا في جنرال موتورز، روزاليند بروير في والغرينز بوتس ألابنس، كارين لينش في سي في إس هيلث، سوندار بيتشاي في جوجل، إندرا نوبي في بيبسيكو (غادرت في عام ٢٠١٨)، هوارد شولتز في ستاربكس، وساتيا ناديلا في مايكروسوفت.

في المقابل، تسبب بعض الرؤساء التنفيذيين في تدمير قيمة المساهمين بشكل كبير: كين لاي في إنرون، جون سكولي في آبل، برنارد إبيرز في وورلدكوم، تشارلز برينس في سيتي غروب، ريتشارد فولد في ليمان براندرز، ريتشارد واغنر في جنرال موتورز، روبرت نارديلي في هوم ديبوت ولاحقاً في كرايسلر، مارتن فينتركورن في فولكس فاجن، ورون جونسون في جيه سي بيني، وغيرهم الكثير.

لماذا ينجح بعض القادة في بناء شركات ناجحة أو إدارتها لتحقيق أداء متميز، بينما يقودها آخرون إلى التراجع، بل وحتى إلى الانهيار؟ للإجابة على هذا السؤال، دعونا أولاً نتناول دور القادة الاستراتيجيين.

ما الذي يفعله القادة الاستراتيجيون والذي يجعل بعضهم أكثر فعالية من غيرهم؟ في دراسة شملت أكثر من 350 رئيساً تنفيذياً، وجد باحثو الاستراتيجية أن القادة الاستراتيجيين يقضون، في المتوسط، 67% من وقتهم في الاجتماعات، و13% في العمل الفردي، و7% في البريد الإلكتروني، و6% في المكالمات الهاتفية، و5% في وجبات العمل، و2% في المناسبات العامة مثل افتتاح مصنع جديد (الشكل 2.1). أظهرت دراسات أخرى أن معظم المديرين يفضلون التواصل الشفهي: يقضي الرؤساء التنفيذيون معظم وقتهم في التفاعل - من خلال الحديث والتشجيع والتهنئة والبيع والاستماع والإيماء - مع مجموعة واسعة من الأطراف داخل المؤسسة وخارجها.

ومن النتائج اللافتة للنظر أن الرؤساء التنفيذيين يفضلون قضاء وقتهم في اجتماعات مباشرة رغم التطورات في تكنولوجيا المعلومات (حيث أصبح برنامج سكايب لعقد المؤتمرات المرئية متاحاً منذ عام ٢٠٠٣). ويعتبر الرؤساء التنفيذيون الاجتماعات المباشرة الأكثر فعالية في إيصال رسالتهم والحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها. كما تمكنهم هذه الاجتماعات من التقاط إشارات غير لفظية غنية، مثل تعابير الوجه ولغة الجسد والحالة المزاجية، والتي لا تظهر لهم عند استخدام البريد الإلكتروني أو سكايب.

القيادة الاستراتيجية ومستقبل العمل. على الرغم من تفضيل القادة الاستراتيجيين للتفاعلات المباشرة، إلا أن جائحة كوفيد-19 فرضت ضرورة إنجاز العمل خارج المكتب، وغالباً من المنزل. فقد استُبدلت الاجتماعات المباشرة بجلسات عبر الإنترنت باستخدام تطبيق زووم وتقنيات مؤتمرات الفيديو الأخرى. وقد مثلت الجائحة تجربة اجتماعية مثيرة للاهتمام حول مستقبل العمل، حيث جرّبت الشركات كيفية أداء العمل عن بُعد وكيف يمكن للقيادة الاستراتيجية توجيه مؤسساتهم باستخدام التكنولوجيا. وبينما تبنت بعض الشركات، مثل ميتا وسلاك وتويتر، العمل عن بُعد بشكل كامل ودائم، طلبت شركات أخرى من موظفيها العودة إلى المكتب. ومن بين هذه الشركات نتفليكس وبنوك وول ستريت: غولدمان ساكس، وجي بي مورغان، ومورغان ستانلي.

تتيح ميّتا لموظفيها خيار العمل عن بُعد. في الواقع، لم يعد معظم قادتها الاستراتيجيين يعملون من مقرها الرئيسي في مينلو بارك، كاليفورنيا. ويقضي الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرغ معظم العام في العمل عن بُعد ليكون مع عائلته. كما هو معروف لدى العاملين في الشركة، يقضي زوكربيرج وقته في هاواي ومنازل أخرى بعيدة عن مقر الشركة الرئيسي. وتعمل نعومي غلّيت، رئيسة قسم المنتجات في ميّتا وإحدى أقدم موظفيها، من نيويورك. أما آدم موسيري، رئيس قسم إنستغرام في ميّتا، فيعمل عن بُعد من عدة مواقع، بما في ذلك كيب كود وهاواي ولوس أنجلوس. ويعمل أليكس شولتز، كبير مسؤولي التسويق في الشركة، في المملكة المتحدة. وانتقل غاي روزن، نائب رئيس الشركة لشؤون النزاهة، إلى إسرائيل. ويعمل خافيير أوليفان، كبير مسؤولي العمليات، من موطنه إسبانيا. ومن دوافع تشجيع العمل عن بُعد رغبة ميّتا في اختبار منتجاتها الخاصة بعالم الميتافيرس، والتي يشترط زوكربيرج استخدامها في جميع الاجتماعات الافتراضية. ويُطلق على هذا الشرط، الذي يُلزم باستخدام منتجات وخدمات الشركة فقط، وخاصة الجديدة منها في مرحلة تجريبية، اسم "التجربة الداخلية". ويُجبر هذا الشرط جميع القادة الاستراتيجيين في ميّتا على اختبار منتجاتها وخدماتها في بيئة عمل حقيقية، وإجراء التحسينات اللازمة. يعتقد زوكربيرج أن إلزام الموظفين باستخدام منتجات ميتافيرس الخاصة بالشركة بالتزام مع العمل عن بُعد يزيد من إنتاجيتهم. ويؤكد أن حتى تحسناً طفيفاً في الإنتاجية (مثلاً 4٪) يُحدث فرقاً كبيراً لدى أكثر من 80,000 موظف في ميتافيرس.

في المقابل، يرى ريد هاستينغز، مؤسس نتفليكس والرئيس التنفيذي المشارك، أن العمل عن بُعد "سلبي تماماً". وقد أحدث هاستينغز ثورة في صناعتي تأجير الفيديو والتلفزيون التناظري التقليدي، ونجح في جعل نتفليكس خدمة البث الرائدة عالمياً، مع 225 مليون مشترك. وخلال مسيرته، بنى ثقافة مؤسسية مميزة يصفها البعض بأنها تنافسية للغاية. ويعتقد هاستينغز أن العديد من العناصر الأساسية لثقافة نتفليكس، بما في ذلك النقاش المفتوح والصريح، تتأثر سلباً في بيئة العمل الافتراضية. ويرى أن عدم القدرة على اللقاء وجهًا لوجه، خاصة على الصعيد الدولي، يُعد عائقاً كبيراً. أما جيمس جورمان، الرئيس التنفيذي لشركة مورغان ستانلي، فقد عبّر عن

رأيه في العمل عن بُعد قائلاً: "إذا كان بإمكانك الذهاب إلى مطعم في مدينة نيويورك، فبإمكانك الحضور إلى المكتب". وتابع قائلاً: "إذا أردت الحصول على رواتب تُضاهي رواتب نيويورك، فعليك العمل في نيويورك. لا مجال هنا لقول: أنا في كولورادو... وأتقاضى راتباً كما لو كنت في مدينة نيويورك".

وتتبنى بنوك استثمارية رائدة أخرى، مثل غولدمان ساكس وجي بي مورغان، نهجاً صارماً أيضاً، إذ تُلزم جميع موظفيها بالعمل من المكتب. وتُبرر هذه البنوك ذلك بأن ثقافة الشركة أساسية لنجاحها، وأن إتقان تفاصيل المسيرة المهنية الناجحة في وول ستريت يتطلب التواجد شخصياً في قاعة التداول، حيث يتعلم المتدربون والموظفون الجدد من خلال التواجد مع متداولين أكثر خبرة. كما يُشير هؤلاء القادة الاستراتيجيون إلى أن التواجد في المكتب يُعزز التعاون وتوليد الأفكار، مُلاحظين أن الموظفين الذين يعملون من المنزل أقل إنتاجية. وعندما سُئل جيمي ديمون، الرئيس التنفيذي لشركة جي بي مورغان، عما إذا كان قلقاً من أن يُعيق شرط العمل من المكتب البنك عن استقطاب أفضل الكفاءات، نظراً لمرونة العديد من شركات التكنولوجيا في توفير بيئات عمل هجينة أو عن بُعد بالكامل، أجاب بأن البنك غير قلق، لأنه يتلقى 50 ألف طلب توظيف لشغل 400 وظيفة فقط. فرص تدريب سنوية.

ما رأي الموظفين في كيفية تنظيم العمل؟ من خلال استطلاع رأي شمل أكثر من 300 ألف عامل في مختلف القطاعات بالولايات المتحدة، وجد الباحثون أن الموظفين يفضلون العمل من المنزل يوماً واحداً على الأقل أسبوعياً، بعد أن كان متوسط ساعات العمل ساعتين أسبوعياً قبل الجائحة. وقدم الباحثون خمسة أسباب لهذا التفضيل المتزايد للعمل من المنزل: زيادة الإنتاجية عن المتوقع، وتحسين تقنيات العمل من المنزل، واكتساب الموظفين مهارات جديدة تُؤهلهم للنجاح في بيئة العمل من المنزل، وانخفاض الوصمة الاجتماعية المرتبطة بالعمل من المنزل، واستمرار المخاوف بشأن الإصابة بفيروس كورونا في الأماكن العامة المزدحمة. وبناءً على بيانات أصحاب العمل، يُقدّر الباحثون أن ترتيبات العمل من المنزل يُمكن أن تُعزز الإنتاجية بنسبة تصل إلى 5٪ بفضل تحسين ترتيبات العمل.

ونظراً لأن العديد من الشركات تعتمد على العمل عن بُعد فقط، لا سيما في قطاع التكنولوجيا، فقد لا يعمل بعض الموظفين الشباب في بيئة مكتبية أبداً. فعلى وجه التحديد، اضطر أفراد جيل زد (المعروفون بأنهم مواليد عام 1997 وما بعده) إلى خوض تجربة التعليم الإلكتروني لمدة عامين في المرحلتين الثانوية والجامعية. من المتوقع أن يشكل جيل زد ثلث القوى العاملة بحلول عام 2030. وأظهر استطلاع رأي أن غالبية أفراد هذا الجيل (حوالي 70٪) يفضلون العمل عن بُعد لنصف وقتهم على الأقل.

مع ذلك، وجد الباحثون آثاراً جانبية سلبية للعمل عن بُعد. فالعمل من المنزل يُشعر العديد من الموظفين بالوحدة والقلق، وتكون هذه الآثار أكثر وضوحاً لدى الشباب. كما أن قضاء وقت طويل على الإنترنت حال دون تكوين العديد من خريجي الجامعات لشبكات علاقات شخصية مع زملائهم في الجامعة. وتُعد هذه الشبكات ضرورية للتقدم المهني طوال المسيرة، ولكن من الصعب بناء روابط بين زملاء الدراسة الذين لم يلتقوا وجهًا لوجه. وتستمر هذه المشكلة عند انضمام أفراد جيل زد إلى سوق العمل، حيث يمنعهم العمل عن بُعد من تكوين علاقات اجتماعية مع زملائهم ورؤسائهم. وبدون هذه العلاقات، يفتقر العاملون عن بُعد إلى دعم زملائهم والتوجيه. وكثيراً ما يشعرون بأنهم لا يعرفون كيف يُقيم رؤسائهم عملهم لأنهم يتلقون ملاحظات أقل وضوحاً من زملائهم في المكتب. في الواقع، ونظراً لتحيز الرؤساء نحو من يعملون بالقرب منهم، وجد الباحثون أن الموظفين الذين يعملون عن بُعد غالباً ما يُتجاهلون في المهام والترقيات المهمة لأنهم "بعيدون عن الأنظار، بعيدون عن الأذهان".

القيادة الاستراتيجية في فيسبوك ميتا

لشرح سبب نجاح بعض القادة في بناء شركات بينما يفشل آخرون، دعونا نلقي نظرة على شركة ميتا بلاتفورمز (المذكورة في دراسة الحالة). قبل تغيير اسمها إلى ميتا بفترة وجيزة، تجاوزت القيمة السوقية لفيسبوك تريليون دولار لأول مرة. وكانت خامس شركة تقنية فقط تحقق هذا الإنجاز. (الشركات الأخرى هي آبل، وألفابت، وأمازون، ومايكروسوفت). كيف حقق فيسبوك هذا النجاح الباهر؟

ثنائي القيادة الاستراتيجية في فيسبوك. بدأ فيسبوك كشركة ناشئة عام ٢٠٠٤ في غرفة سكن الطلاب بجامعة هارفارد، حيث كان مارك زوكربيرج يبلغ من العمر ١٩ عاماً آنذاك، بدعم من ثلاثة من أصدقائه في الجامعة. في ذلك الوقت، كان موقع ماي سبيس الموقع الرائد للتواصل الاجتماعي، واستحوذت عليه شركة نيوز كورب مقابل 600 مليون دولار (عام 2005). وتخلف فيسبوك عن ماي سبيس لسنوات عديدة من حيث الاستثمارات وعدد المستخدمين، لكنه استمر بفضل ضخ الأموال من مايكروسوفت وياهو ومجموعة استثمارية روسية.

في عام 2008، قام مارك زوكربيرج بتعيين بالغ الأهمية: أقنع شيريل ساندبيرج بترك جوجل والانضمام إلى فيسبوك كنايبة له. عند مغادرتها جوجل، كانت ساندبيرج تشغل منصب نايبة الرئيس للمبيعات والعمليات الإلكترونية العالمية. وكانت قد انضمت إلى الشركة عام 2001، حيث قادت فريقاً من 300 موظف لتطوير برنامجي الإعلان الإلكتروني للشركة، وهما أدسنس وأوردز. ولا تزال هاتان المبادرتان الاستراتيجيتان تُدرآن معظم إيرادات جوجل. وقد أشاد بها إريك شميدت، الرئيس التنفيذي لجوجل آنذاك، واصفاً إياها بالنجمة اللمعة. وتحت إدارتها، نما فريق ساندبيرج ليضم 4000 موظف، أي ما يقارب ربع القوى العاملة في جوجل. زوكربيرج، في جوهره، خبير في مجال الاختراق الإلكتروني ومطور منتجات. اختار أن يكرس جهوده لتحقيق رؤيته لفيسبوك، وتحويله إلى أداة تجعل العالم "أكثر انفتاحاً وتوصلاً". فضل البرمجة على إبرام الصفقات التجارية، واعترف صراحةً بأنه لا يمتلك المهارات اللازمة لإدارة مشروع تجاري بنجاح. أما ساندبيرج، فقد امتلكتها. جلبت معها جميع المهارات التجارية التي كان يفتقر إليها زوكربيرج. أظهرت قدرات قيادية فائقة في جوجل، واشتهرت ببراعتها في المبيعات، وتطوير الأعمال، والسياسات العامة، والاتصالات. باختصار، رأى زوكربيرج دوره في استقطاب المستخدمين، بينما رأى دور ساندبيرج في جلب الأرباح.

زوكربيرج، في جوهره، خبير في مجال الاختراق الإلكتروني ومطور منتجات. اختار أن يكرس جهوده لتحقيق رؤيته لفيسبوك، وتحويله إلى أداة تجعل العالم "أكثر انفتاحاً وتوصلاً". فضل البرمجة على إبرام الصفقات التجارية، واعترف صراحةً بأنه لا يمتلك المهارات اللازمة لإدارة مشروع تجاري بنجاح. أما ساندبيرج، فقد

امتلكتها. جلبت معها جميع المهارات التجارية التي كان يفتقر إليها زوكربيرج. أظهرت قدراتها القيادية المتميزة في جوجل، واشتهرت ببراعتها في المبيعات، وتطوير الأعمال، والسياسات العامة، والاتصالات. باختصار، رأى زوكربيرج دوره في استقطاب المستخدمين، بينما رأى دور سانديبيرج في جلب التمويل.

أثبت ثنائي زوكربيرج وسانديبيرج القيادي نجاحاً باهراً، إذ أدى إلى نمو فيسبوك بشكل هائل، من 100 مليون مستخدم عام 2008 إلى مليار مستخدم عام 2012. وبعد خمس سنوات فقط، في عام 2017، تجاوز عدد مستخدمي فيسبوك ملياري مستخدم. وفي عام 2020، وصل عدد مستخدميه إلى 3 مليارات من أصل 5 مليارات مستخدم مُقدّر على مستوى العالم. تُعدّ ميتا اليوم أكبر منصة تواصل اجتماعي، لأن 60% من مستخدمي الإنترنت حول العالم يستخدمون تطبيقات فيسبوك. بحلول الوقت الذي تجاوزت فيه قيمة الشركة السوقية تريليون دولار في عام 2021، كان سهم فيسبوك قد ارتفع بنسبة 1200% منذ طرحه للاكتتاب العام الأولي في عام 2012، أي قبل تسع سنوات فقط.

بفضل قيادتها لفيسبوك التابعة لشركة ميتا لتصبح أنجح شبكة تواصل اجتماعي وإحدى أعلى الشركات في العالم، أظهرت شيريل سانديبيرغ كفاءة قيادية استراتيجية عالية. وبصفتها الرئيسة التنفيذية للعمليات، تمتعت سانديبيرغ بنفوذ كبير نظراً لكونها نائبة الرئيس في ميتا بلاتفورمز، وكانت ترفع تقاريرها مباشرةً إلى الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرغ. وتُعدّ مهارات سانديبيرغ في تطوير الأعمال أسطورية: فقد حوّلت فيسبوك من شركة خاسرة إلى عملاق في مجال الإعلان عبر الإنترنت، بإيرادات سنوية بلغت 120 مليار دولار وأرباح سنوية قدرها 40 مليار دولار. عندما انضمت سانديبيرغ إلى فيسبوك، كان عدد موظفي الشركة الناشئة 500 موظف، ثم نمت الشركة ليصل إلى 80 ألف موظف.

وربما الأهم من ذلك، أن سانديبيرغ صممت ونفذت نموذج أعمال فيسبوك (آلية تحقيق الأرباح). على وجه التحديد، استقطبت شيريل سانديبيرغ معلنين بارزين من خلال توضيح كيف يمكن لفيسبوك عرض إعلانات دقيقة

وموجهة في أوقات محددة بناءً على معلوماته عن كل مستخدم، استناداً إلى شبكته الاجتماعية. وبينما كانت سانديبيرغ تدير الشركة بشكل يومي، كان زوكربيرغ يبتكر آفاقاً تكنولوجية جديدة مثل الميتافيرس.

بعد مسيرة مهنية ناجحة للغاية امتدت لأربعة عشر عاماً في شركة ميتا بلاتفورمز، تنحّت شيريل سانديبيرغ عن إدارة العمليات اليومية بصفقتها الرئيسية التنفيذية للعمليات. لكنها لا تزال عضواً في مجلس إدارة الشركة. وقد أشاد مارك زوكربيرغ بإنجازات سانديبيرغ قائلاً: "لقد صممت شيريل أعمالنا الإعلانية، ووظفت كفاءات مميزة، ورسخت ثقافة الإدارة لدينا، وعلمتني كيفية إدارة شركة. لقد أتاحت فرصاً لملايين الأشخاص حول العالم، وهي تستحق الفضل في الكثير مما وصلت إليه ميتا اليوم."

كيف تصبح قائداً استراتيجياً؟

كيف أصبحت شيريل سانديبيرغ قائدة استراتيجية فعّالة وناجحة؟

نشأت سانديبيرغ في فلوريدا ودرست الاقتصاد في جامعة هارفارد، حيث أصبح لاري سامرز مرشدها ومشرفها على أطروحتها. أطروحتها، بعنوان "كيف يُسهم التفاوت الاقتصادي في العنف الأسري"، وتأسيسها لمنظمة "النساء في الاقتصاد والحكومة" خلال دراستها الجامعية، بشراً باهتمامها بديناميكيات النوع الاجتماعي والدفاع عن المرأة في المناصب القيادية. حظيت محاضرتها على منصة TED، بعنوان "لماذا لدينا عدد قليل جداً من القيادات النسائية"، بأكثر من 11 مليون مشاهدة؛ وكان كتابها "انطلقن: النساء، العمل، والإرادة للقيادة" من أكثر الكتب مبيعاً. في كليهما، تتحدث سانديبيرغ عن قلة عدد القيادات النسائية وكيفية التغلب على هذا الوضع. في كتابها "انطلقن"، تُعبّر عن رؤيتها للمساواة بين الجنسين قائلةً: "في المستقبل، لن يكون هناك قائدات، بل سيكون هناك قادة فقط."

الهدف التعليمي ٢-٢ : وضح كيف يمكنك أن تصبح قائداً استراتيجياً.

بعد تخرج ساندبيرغ عام ١٩٩١ ، استقطبها سامرز للعمل كمساعدة بحثية له في البنك الدولي، وهو مؤسسة مالية دولية تقدم قروضاً للدول ذات الدخل المنخفض. بعد عامين، التحقت ساندبيرغ ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال في كلية هارفارد للأعمال. بعد حصولها على الماجستير، عملت لدى شركة ماكنزي للاستشارات الاستراتيجية. ثم انتقلت للعمل في الحكومة الفيدرالية، حيث شغلت منصب رئيسة ديوان لاري سامرز، الذي كان يشغل منصب وزير الخزانة الأمريكي في عهد الرئيس بيل كلينتون.

في عام ٢٠٠١ ، استقطب إريك شميدت، الرئيس التنفيذي لشركة جوجل آنذاك، ساندبيرغ للانضمام إلى الشركة الناشئة في مجال البحث عبر الإنترنت. ويعود الفضل الكبير في نجاح طرح جوجل للاكتتاب العام الأولي عام ٢٠٠٤ إلى قيادة ساندبيرغ الحكيمة. في عام ٢٠٠٨ ، انضمت ساندبيرغ إلى فيسبوك بمنصب الرئيس التنفيذي للعمليات ونائبة الرئيس. تحت قيادة ساندبيرغ الاستراتيجية، طُرحت أسهم فيسبوك للاكتتاب العام في عام ٢٠١٢. وفي العام نفسه، عُيِّنت ساندبيرغ في مجلس إدارة فيسبوك، لتصبح بذلك أول امرأة تنضم إلى الهيئة الإدارية لشركة ميتا. أدرجت مجلة تايم ساندبيرغ في قائمتها السنوية لأكثر ١٠٠ شخصية مؤثرة، كما صنفتها مجلة فوربس كأقوى امرأة في مجال التكنولوجيا عدة مرات في تصنيفها السنوي.

هل يُولد القادة الاستراتيجيون أم يُصنعون؟ هل المهارات اللازمة ليصبح المرء قائداً استراتيجياً أخلاقياً وفعالاً فطرية؟ أم يمكن اكتسابها؟

وفقاً لنظرية المستويات العليا، تعكس نتائج المنظمة، بما في ذلك الخيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء، قيم فريق الإدارة العليا. ٢٤ هؤلاء هم الأفراد في المستويات العليا للمنظمة. ووفقاً لهذه النظرية، يُفسر القادة الاستراتيجيون المواقف من خلال منظورهم الفريد، الذي يتشكل بفعل ظروفهم الشخصية وقيمهم وخبراتهم. وتعكس أفعالهم القيادية خصائص تعليمهم وخبراتهم المهنية كما تُصَفَّى من خلال تفسيراتهم الشخصية للمواقف التي يواجهونها. تُرَجِّح نظرية القيادة العليا فكرة أن القيادة الاستراتيجية الفعّالة تنبع من القدرات الفطرية والتعلم.

في كتابه الأكثر مبيعاً "من جيد إلى عظيم"، استكشف جيم كولينز أكثر من ألف شركة جيدة ليجد إحدى عشرة شركة عظيمة. عرّف كولينز الشركات العظيمة بأنها تلك التي انتقلت من الأداء المتوسط إلى ميزة تنافسية مستدامة. وقاس هذا الانتقال بـ"عوائد الأسهم التراكمية التي بلغت سبعة أضعاف السوق العامة تقريباً خلال الخمس عشرة سنة التالية لنقاط التحول". وقد طرأت تغييرات كثيرة منذ نشر الكتاب قبل أكثر من عقدين. فبحسب تعريف كولينز، لم تحافظ على عظمة سوى شركات قليلة، من بينها كيمبرلي كلارك ووالجرينز. وتراجعت بعضها إلى مستوى متوسط، بينما اختفت أخرى تماماً. فالميزة التنافسية صعبة المنال، والأصعب منها الحفاظ عليها.

لكن كتاب كولينز لا يزال ذا قيمة لما يحتويه من ملاحظات مثيرة للتفكير. فمن خلال دراسة هذه الشركات الكبرى، وجد كولينز أنماطاً متسقة للقيادة الاستراتيجية بين الشركات الرائدة، كما هو موضح في هرم القيادة من المستوى الخامس في الشكل 2.2. الهرم هو إطار مفاهيمي يُظهر تطور القيادة عبر خمسة مستويات متسلسلة و متميزة. وقد وجد كولينز أن جميع الشركات التي صنّفها كشركات عظيمة يقودها مديرون تنفيذيون من المستوى الخامس.

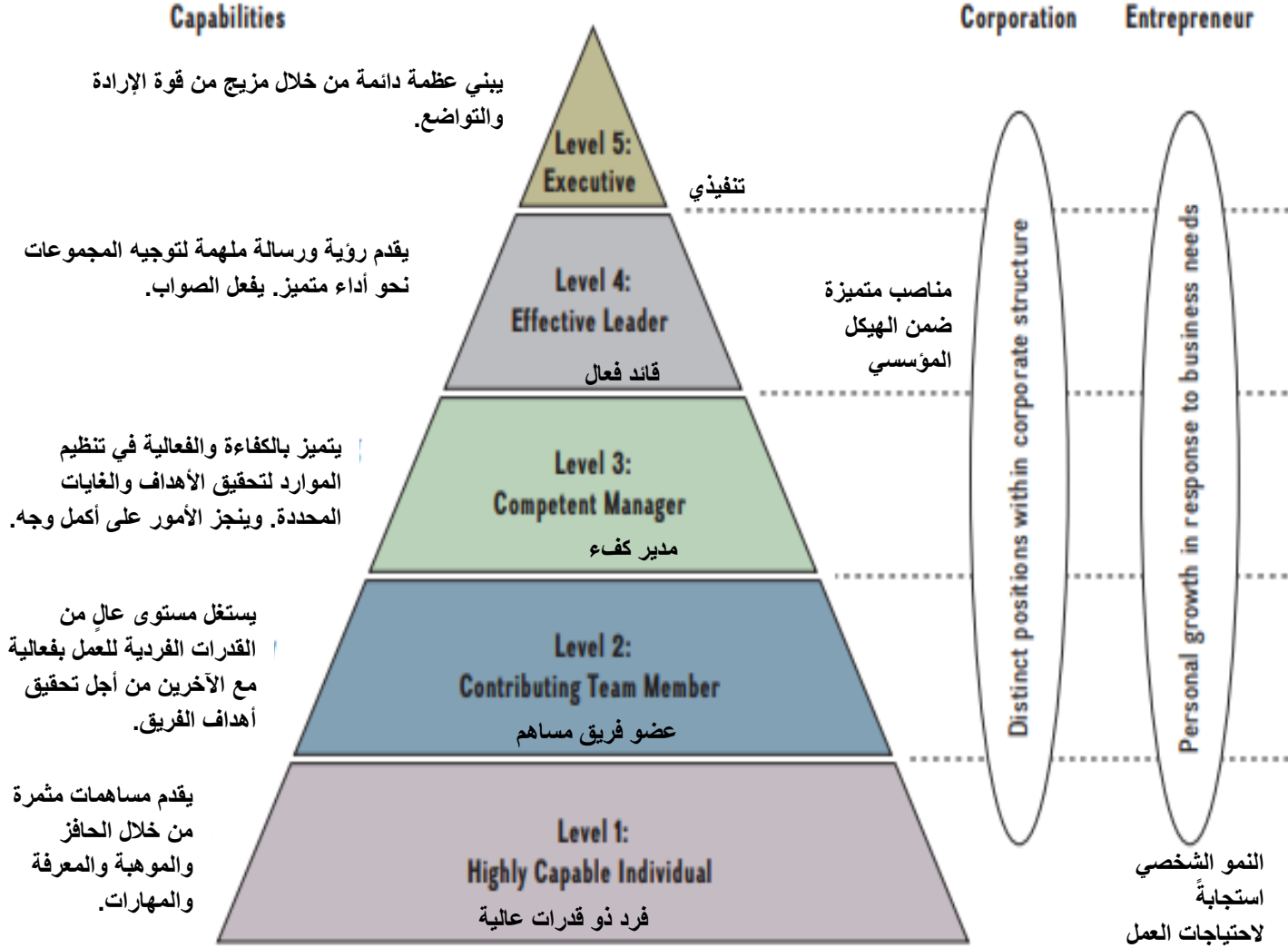
ووفقاً لهرم القيادة من المستوى الخامس، يمر القادة الاستراتيجيون الفعالون بتطور طبيعي عبر خمسة مستويات. يبني كل مستوى على سابقه؛ ولا يمكن للفرد الانتقال إلى مستوى القيادة التالي إلا بعد إتقان المستوى الحالي. يوضح الشكل 2.2 (على اليسار) القدرات المرتبطة بكل مستوى. ولكن ليست كل الشركات من الشركات العملاقة المدرجة في قائمة فورتشن 500. ويشير الشكل 2.2 (على اليمين) إلى أن هذا النموذج مفيد أيضاً للأفراد الذين يسعون إلى تطوير قدراتهم لتحقيق نجاح مهني أكبر.

نظرية المستويات العليا: إطار مفاهيمي ينظر إلى نتائج المنظمة - الخيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء - على أنها انعكاس لقيم أعضاء فريق الإدارة العليا.

هرم القيادة من المستوى الخامس: إطار مفاهيمي لتطور القيادة يتألف من خمسة مستويات متسلسلة و متميزة.

الشكل 2.2: القادة الاستراتيجيون: هرم المستوى الخامس المعدل لمقارنة الشركات ورواد الأعمال

EXHIBIT 2.2 Strategic Leaders: The Level-5 Pyramid Adapted to Compare Corporations and Entrepreneurs



في المستوى الأول، نجد أفراداً أكفاء يُسهمون إسهاماً فعّالاً من خلال الحافز والموهبة والمعرفة والمهارات. هذه الصفات ضرورية، ولكنها غير كافية للانتقال إلى المستوى الثاني، حيث يرتقي الفرد إلى مستوى أعلى من القيادة الاستراتيجية ليصبح عضواً فاعلاً في الفريق. وبصفته عضواً مساهماً في الفريق، يعمل الفرد بفعالية مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة. في المستوى الثالث، يتحول عضو الفريق ذو المهارات الفردية المتميزة إلى مدير كفؤ قادر على تنظيم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. بمجرد إتقان هذه المستويات الثلاثة، يمكن للمحترف الكفؤ الانتقال إلى المستوى الرابع. في هذا المستوى، يكون المحترفون الكفؤون قد تعلموا فعل الصواب. فهم لا يمتلكون فقط مهارات فردية متميزة، ولا يقتصر دورهم على كونهم أعضاء فاعلين في الفريق ومديرين أكفاء، بل يعرفون أيضاً الإجراءات الصحيحة في أي موقف لتحقيق استراتيجية المؤسسة. في المستوى الخامس، يبني القائد الاستراتيجي عظمةً راسخةً من خلال الجمع بين قوة الإرادة والتواضع. يعمل المدير التنفيذي في المستوى الخامس على مساعدة المؤسسة على النجاح ومساعدة الآخرين على بلوغ أقصى إمكاناتهم.

شيريل سانديبيرغ هي مديرة تنفيذية من الطراز الرفيع: فقد بنت مكانة مرموقة في شركة ميتا بفضل مهارتها وإرادتها القوية وتواضعها. يُكنّى مارك زوكربيرغ، الرئيس التنفيذي لشركة ميتا، تقديراً كبيراً لسانديبيرغ، حيث يقول:

”بإمكانها أن تصبح الرئيسة التنفيذية لأي شركة ترغب بها، ولكن ما يُميّزها حقاً هو رغبتها في العمل الجاد والمباشر، وعدم حاجتها لأن تكون واجهة الشركة طوال الوقت. إنه ذلك التواضع الذي يُتيح لها مساعدة من حولها دون الحاجة لأن تكون هي الوجه الإعلامي لكل شيء.“

وبدورها، كثيراً ما تستشهد سانديبيرغ بتعريف للقيادة تعلمته في كلية إدارة الأعمال: ”القيادة هي أن تجعل الآخرين أفضل بفضل وجودك، وأن تضمن استمرار هذا التأثير حتى بعد رحيلك.“ تُشجع سانديبيرغ النساء على الانخراط بقوة في مسيرتهن المهنية والسعي وراء المناصب القيادية:

”أتمنى أن تجدن المعنى الحقيقي والرضا والشغف في حياتك. أتمنى أن تتجاوزن الأوقات الصعبة وتخرجن منها أكثر قوة وعزيمة. أتمنى أن تجدن التوازن الذي تنشدهن بوعي كامل. ” وآمل أن تمتلك أنت - نعم، أنت - الطموح الكافي للنجاح في مسيرتك المهنية والمساهمة في تغيير العالم. لأن العالم بحاجة إليك لتغييره.

THE STRATEGY PROCESS ACROSS LEVELS: CORPORATE, BUSINESS, AND FUNCTIONAL LEADERS

عملية وضع الاستراتيجية عبر المستويات: قادة الشركات، وقادة الأعمال، والقادة الوظيفيون

وفقاً لنظرية القيادات العليا، يُحدد القادة الاستراتيجيون قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال الاستراتيجيات التي يتبعونها. ونظراً لأهمية هذه الاستراتيجيات، نحتاج إلى فهم كيفية وضعها. تتكون عملية وضع الاستراتيجية من صياغة الاستراتيجية (الناجمة عن تحليل الاستراتيجية) وتنفيذها. تُعنى صياغة الاستراتيجية باختيار الاستراتيجية من حيث مكان وكيفية المنافسة، بينما يشمل تنفيذها تنظيم وتنسيق وتكامل كيفية إنجاز العمل. باختصار، يتعلق التنفيذ بتطبيق الاستراتيجية. من المفيد النظر إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها عبر ثلاثة مستويات متميزة: مستوى الشركة، ومستوى الأعمال، والمستوى الوظيفي.

■ تُعنى استراتيجية الشركة بتحديد مكان المنافسة في الصناعة والأسواق والمناطق الجغرافية.

■ تُعنى استراتيجية الأعمال بتحديد كيفية المنافسة. تتوفر ثلاث استراتيجيات أعمال عامة: ريادة التكلفة، والتميز، وابتكار القيمة.

■ تتعلق الاستراتيجية الوظيفية بكيفية تنفيذ استراتيجية العمل المختارة. تتطلب استراتيجيات الشركات والأعمال المختلفة أنشطة مختلفة عبر الوظائف المتنوعة.

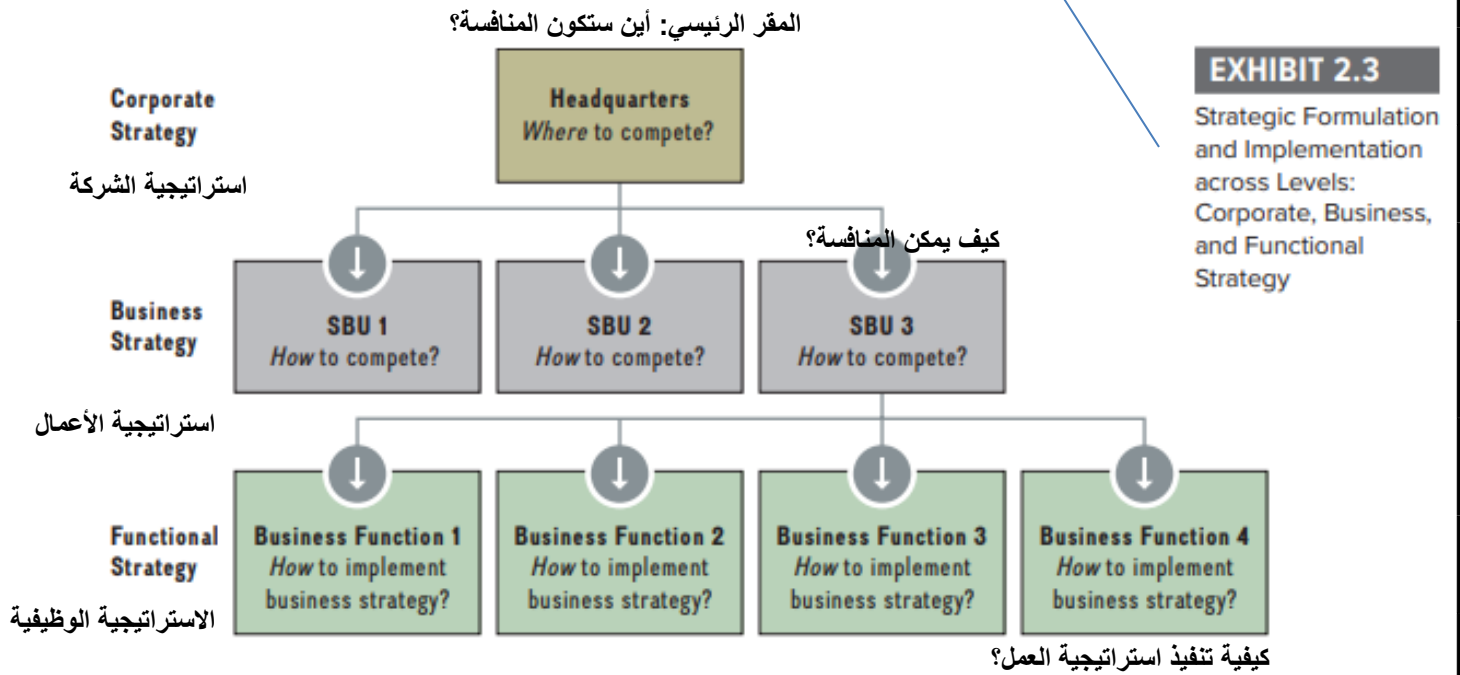
الهدف التعليمي ٢-٣: قارن بين أدوار قادة الشركات، وقادة الأعمال، والقادة الوظيفيين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها.

صياغة الاستراتيجية: هي جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية يُعنى باختيار الاستراتيجية المناسبة من حيث تحديد مجالات المنافسة وكيفية تحقيقها.

تنفيذ الاستراتيجية: هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية يُعنى بتنظيم وتنسيق وتكامل سير العمل، أو ما يُعرف بتنفيذ الاستراتيجية.

الملحق 2.3: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مختلف المستويات: استراتيجية الشركة، واستراتيجية الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية

الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية



قيادة استراتيجية الشركة. على الرغم من أننا نتحدث عادةً عن الشركة بصورة مجردة، إلا أن الموظفين الأفراد يتخذون قرارات استراتيجية، سواء على مستوى الشركة أو الأعمال أو الوظائف. يتولى المدراء التنفيذيون في المقر الرئيسي صياغة استراتيجية الشركة. ومن بين هؤلاء المدراء: ماري بارا (جنرال موتورز)، روزاليند بروير (والجرينز بوتس ألابيس)، ثاسوندا براون داكيت (تي آي إيه إيه)، ساتيا ناديلا (مايكروسوفت)، وسوندار بيتشاي (ألفابت). يحتاج المدراء التنفيذيون إلى تحديد القطاعات والأسواق والمناطق الجغرافية التي ينبغي لشركاتهم التنافس فيها (مجالات التنافس). كما يحتاجون إلى صياغة استراتيجية قادرة على خلق أوجه تآزر بين وحدات الأعمال التي قد تكون مختلفة تمامًا، ويحددون نطاق عمل الشركة من خلال اتخاذ قرار بشأن دخول قطاعات وأسواق محددة وبيع أقسام معينة. وهم مسؤولون عن وضع الأهداف الاستراتيجية الشاملة وتخصيص الموارد المحدودة بين مختلف أقسام الأعمال، ومراقبة الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة على محفظة الأعمال الإجمالية. يهدف وضع استراتيجية على مستوى الشركة إلى زيادة قيمتها الإجمالية لتتجاوز مجموع قيم وحداتها التجارية الفردية.

تشغل روزاليند بروير (المعروفة باسم روز) منصب الرئيسة التنفيذية لشركة والجرينز بوتس ألابيس، وهي شركة قابضة لسلاسل صيدليات التجزئة والجرينز (في الولايات المتحدة) وبوتس (في المملكة المتحدة وغيرها)، بالإضافة إلى العديد من شركات تصنيع وتوزيع الأدوية. في منصبها، تحتاج بروير إلى وضع استراتيجية مؤسسية للتنافس مع سي في إس هيلث، وهي شركة رعاية صحية أمريكية متنوعة تمتلك سي في إس فارمسي، وهي سلسلة صيدليات تجزئة؛ وسي في إس كيرمارك، وهي شركة لإدارة مزايا الصيدليات؛ وإيتنا، وهي شركة تأمين صحي. تشغل كارين لينش منصب الرئيسة التنفيذية لشركة سي في إس هيلث. تبلغ إيرادات الشركة 300 مليار دولار، مما يجعل سي في إس أكبر شركة تُدار من قبل رئيسة تنفيذية.

بالعودة إلى دراسة الحالة الخاصة بنا حول منصات ميّتا، يحدد الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرج استراتيجية ميّتا المؤسسية. تُعدّ شركة ميّتا، التي تضمّ نحو 80 ألف موظف، شركة إنترنت عالمية النطاق، إذ تُقدّم خدماتها المتنوعة بـ 200 لغة، ولها مكاتب في أكثر من 35 دولة. يتحمّل زوكربيرج مسؤولية أداء الشركة بأكملها، وهو من يُقرّر:

■ أنواع المنتجات والخدمات التي تُقدّم.

■ القطاعات التي تُنافس فيها.

■ المناطق الجغرافية التي تُنافس فيها.

ومن الأمثلة على القيادة الاستراتيجية الفعّالة التي أبدعتها سانديبيرغ خلال فترة توليها منصب نائب الرئيس (2008-2022)، تحوّل فيسبوك (ابتداءً من عام 2013) عندما كان حضوره على الأجهزة المحمولة ضعيفاً. كان جزء من المشكلة يكمن في رداءة جودة تطبيق الهاتف المحمول، إذ كان زوكربيرج قد صمّم فيسبوك في البداية لأجهزة الكمبيوتر المكتبية، وليس للأجهزة المحمولة. لذا، أطلقت سانديبيرغ مبادرة استراتيجية شاملة على مستوى الشركة تُركّز على الأجهزة المحمولة، مُوجّهةً جهود مهندسيها ومسؤولي التسويق نحوها. إن نجاح هذه الاستراتيجية التحويلية مذهل: ففيسبوك اليوم عملاق إعلاني، إذ يحقق أكثر من 80٪ من إيراداته السنوية البالغة 120 مليار دولار من الإعلانات عبر الأجهزة المحمولة.

استراتيجية الأعمال الرائدة: تُطبّق استراتيجية الأعمال ضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية، وهي أقسام مستقلة ضمن مجموعة شركات أكبر، لكل منها مسؤولية الربح والخسارة. ويتعين على المديرين العاملين في هذه الوحدات الإجابة عن أسئلة استراتيجية تتعلق بكيفية المنافسة لتحقيق أداء متميز. وضمن إطار التوجيهات الصادرة من المقر الرئيسي للشركة، يصوغون استراتيجية أعمال عامة مناسبة - كقيادة التكلفة، أو التميّز، أو ابتكار القيمة - في سعيهم لتحقيق ميزة تنافسية.

خلال فترة توليها منصب الرئيس التنفيذي لشركة سامز كلوب (إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لشركة وول مارت) من عام 2012 إلى عام 2017، اتبعت روز بروير استراتيجية أعمال حققت إيرادات سنوية تقارب 60 مليار دولار، أي ما يعادل تقريباً إيرادات شركة والت ديزني. بصفتها الرئيسة التنفيذية لشركة سامز كلوب، كانت بروير ترفع تقاريرها إلى الرئيس التنفيذي لشركة وول مارت، الذي يشرف، بصفته مسؤولاً تنفيذياً، على جميع عمليات وول مارت، التي تبلغ إيراداتها السنوية 600 مليار دولار أمريكي، ولديها 12,000 متجر حول العالم.

ومن الجدير بالذكر هنا أن الرؤساء التنفيذيين في وحدات الأعمال الاستراتيجية يقررون، كجزء من مسؤولياتهم المتعلقة بالربح والخسارة، استراتيجية العمل التي سيتبعونها. وقد اتبعت روز بروير استراتيجية عمل مختلفة نوعاً ما عن الشركة الأم لـ وول مارت. فبينما تتبع متاجر وول مارت استراتيجية الريادة في خفض التكاليف ("أسعار منخفضة يومياً")، جمعت بروير بين نهج التكلفة المنخفضة وقيمة مضافة أعلى مما هو موجود في متاجر وول مارت العادية. وقد صاغت استراتيجية عمل قائمة على ابتكار القيمة لشركة سامز كلوب من خلال تقديم منتجات وعلامات تجارية ذات جودة أعلى مع عروض بالجملة، وفحص العملاء مسبقاً من خلال اشتراط عضوية سامز كلوب للتحقق من جدارتهم الائتمانية. (نتناول استراتيجيات الأعمال المختلفة في الفصل السادس).

في عام ٢٠١٧، عُيّن بروير مديراً للعمليات في ستاربكس، سلسلة المقاهي الرائدة عالمياً بإيرادات سنوية تبلغ ٣٠ مليار دولار أمريكي و ٣٠٠ ألف موظف. تولى بروير مسؤولية جميع عمليات ستاربكس في الأمريكتين (كندا والولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية)، بالإضافة إلى سلسلة التوريد العالمية للشركة.

ابتكار المنتجات وتطوير المتاجر، بما في ذلك 34,000 متجر حول العالم. وبصفتها نائبة الرئيس التنفيذي في ستاربكس، كانت بروير ترفع تقاريرها مباشرةً (وحصرياً) إلى الرئيس التنفيذي لستاربكس. كما شغلت منصب عضو مجلس إدارة في أمازون من عام 2019 إلى عام 2021. وفي عام 2021، عُيِّنت رئيسة تنفيذية لشركة والغرينز بوتس ألينس. وبعد توليها منصب الرئيسة التنفيذية لشركة والغرينز، تنحّت بروير عن مجلس إدارة أمازون نظراً لتنافس أمازون في مجال الرعاية الصحية. فعلى سبيل المثال، استحوذت على صيدلية بيلباك الإلكترونية في عام 2018.

قيادة الاستراتيجية الوظيفية: يتحمل المديرون الموظفون مسؤولية القرارات والإجراءات ضمن مجال وظيفي واحد. ولكل وحدة أعمال استراتيجية وظائف أعمال متنوعة، مثل المحاسبة، والموارد البشرية، والمشتريات، وتطوير المنتجات، والتصنيع، والتسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء. وتركز الاستراتيجيات الوظيفية على تحسين خلق القيمة وهيكل التكاليف للشركة دعماً لاستراتيجية مستوى الأعمال. وتركز معظم المقررات الدراسية في كليات إدارة الأعمال على وظائف أعمال محددة (مثل التمويل، وإدارة العمليات، وإدارة تقنية المعلومات). وبالمثل، فإن معظم المناصب الإدارية للمبتدئين تقع على المستوى الوظيفي.

فعلى سبيل المثال، تنفق شركة مثل آبل، التي تركز على التميز من خلال تقديم منتج وخدمة فائقة الجودة، مبالغ أكبر على البحث والتطوير والهندسة وتطوير البرمجيات. وفي الوقت نفسه، يجب عليها أيضاً ضبط التكاليف. في المقابل، يجب على شركة مثل موتورولا، المملوكة لشركة لينوفو الصينية والشهيرة في الأسواق الناشئة، والتي تتبنى استراتيجية الريادة في خفض التكاليف، أن تركز على تصميم هواتف يمكن تصنيعها بتكلفة منخفضة. تستطيع موتورولا تحقيق مكانة تنافسية من خلال التركيز على شراء مدخلات أقل تكلفة (رقائق من الجيل السابق، وأغلفة بلاستيكية بدلاً من المعدنية، وزجاج أقل جودة للشاشة) مع الحفاظ على قيمة مقبولة. وبالتالي، فإن القرارات والإجراءات التي يتخذها المديرون على المستوى الوظيفي تُسهم في تنفيذ استراتيجية مستوى الأعمال الموضوعية على المستوى الأعلى (انظر الشكل 2.3).

2.2 Vision, Mission, and Values

٢.٢ الرؤية والرسالة والقيم

تتمثل الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها من خلال طرح الأسئلة التالية:

■ الرؤية: ما هو هدفنا؟ ما الذي نسعى إلى تحقيقه في نهاية المطاف؟

■ الرسالة: كيف نحقق أهدافنا؟

■ القيم: ما هي الالتزامات التي نقطعها على أنفسنا، وما هي الضمانات التي نضعها، لضمان التزامنا بالقانون والأخلاق أثناء سعينا لتحقيق رؤيتنا ورسالتنا؟

يجب على القادة الاستراتيجيين أولاً تحديد رؤية واضحة للمؤسسة، لأنها تُحدد غاية المنظمة وهدفها الرئيسي طويل الأجل. يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى البدء بتحديد الغاية النهائية تبدأ صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بعد تحديد الرؤية.

يبدأ تحويل الرؤية إلى واقع ملموس بصياغة استراتيجيات الأعمال والشركة التي تُعزز فرص الشركة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. تنتهي عملية الاستراتيجية بتنفيذ الاستراتيجية المطورة لتمكين المنظمة من تحقيق رؤيتها. إن صياغة وتنفيذ استراتيجية قائمة على رؤية هادفة عملية متكررة تُشبه تصميم وبناء منزل. يحتاج البناء إلى مخطط معتمد من المهندس المعماري قبل بدء البناء. وينطبق الأمر نفسه على النجاح الاستراتيجي؛ فهو نتاج صياغة استراتيجية مبنية على تحليل دقيق قبل البدء بالتنفيذ. دعونا نتناول هذه العملية بمزيد من التفصيل.

تُجسد الرؤية غاية المنظمة وتطلعاتها، وتُحدد ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في نهاية المطاف. تُضفي الرؤية الفعالة على المنظمة شعوراً بالغاية، وتحفز الموظفين على جميع المستويات للسعي نحو الهدف نفسه، مع إتاحة المجال للمساهمات الفردية والجماعية. يشعر الموظفون في الشركات الرائدة بأنهم جزءٌ من كيانٍ أكبر من ذواتهم. تُوفر الرؤية الملهممة شعوراً أعمق بالغاية، وتساعد الموظفين على إيجاد معنىً لعملهم يتجاوز مجرد المكافآت المادية. لدى الناس دافعٌ فطري لجعل العالم مكاناً أفضل من خلال مساهماتهم. وهذا الدافع، الذي يُلهم الغاية الفردية، يُمكن أن يؤدي بدوره إلى أداءٍ تنظيميٍّ أفضل.

تُعبّر رؤية الشركة القائمة على الهدف عن نفسها في بيانٍ واضح. يجب أن يكون هذا البيان استشرافياً وملهماً لضمان توفيره معنىً للموظفين في سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة النهائية. على سبيل المثال، تتمثل رؤية تسلا في تسريع انتقال العالم إلى وسائل النقل المستدامة. هدفها هو توفير سياراتٍ اقتصادية عديمة الانبعاثات تُباع على نطاقٍ واسع، وتُعدّ الأفضل في فئتها. شركة سبيس إكس هي شركة لتصنيع المركبات الفضائية وتقديم خدمات النقل الفضائي، وتتمثل رؤيتها الملهممة في جعل الحياة البشرية متعددة الكواكب. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى سبيس إكس إلى جعل السفر البشري إلى المريخ ليس ممكناً فحسب، بل ميسور التكلفة أيضاً. علاوة على ذلك، تتطلع سبيس إكس إلى لعب دور في المساعدة على إنشاء مستعمرة بشرية مكتفية ذاتياً على المريخ.

النية الاستراتيجية: انطلاقاً من رؤية هادفة كأساس للمنظمة، يجب على القادة الاستراتيجيين بناء كفاءات أساسية لتحويل رؤية الشركة إلى واقع ملموس. الكفاءات الأساسية، التي تنشأ من تفاعل الموارد والقدرات، هي الأنشطة التي تسعى الشركة إلى التميز فيها. (للاطلاع على تغطية أكثر تفصيلاً للكفاءات الأساسية، انظر الفصل 4). يبني القادة الاستراتيجيون الكفاءات الأساسية اللازمة من خلال تحديد نية استراتيجية، وهي هدف طموح يغمر المنظمة بأكملها بشعور من الغاية. هذا الشعور بالغاية، بدوره، يساعد في بناء الكفاءات الأساسية المطلوبة.

يُعدّ التعلّم المستمر ، الذي غالباً ما يمتدّ لسنوات عديدة ويستفيد من الإخفاقات، أمراً بالغ الأهمية في بناء الكفاءات الأساسية التي تُشكّل أساس الميزة التنافسية.

إنّ مواءمة رؤية الشركة مع مستوى مواردها وقدراتها الداخلية المتاحة يُنشئ توافقاً ثابتاً مع البيئة الخارجية. مع ذلك، يركّز هذا النهج على الحفاظ على الوضع الراهن، ويحدّ من نتائج المؤسسة، ويُعيق قدرتها على تحقيق أهداف طموحة. ونتيجةً لذلك، لا تستطيع المؤسسة تحقيق غاية أسمى، كجعل العالم مكاناً أفضل، على سبيل المثال، من خلال معالجة تغيّر المناخ والظلم الاجتماعي. في المقابل، يُحفّز وجود نية استراتيجية واضحة ويُسرّع عملية التعلّم المؤسسي على جميع المستويات، بهدف بناء الكفاءات الأساسية اللازمة لتحويل الرؤية إلى واقع، حتى وإن بدت الأهداف الطموحة بعيدة المنال في البداية. إنّ الأهداف التي تبدو مستحيلة، والنابعة من رؤية هادفة، تُحفّز الموظفين وتُعزّز الابتكار. يُلخّص الشكل 2.4 التفاعل بين الرؤية الهادفة والنية الاستراتيجية والكفاءات الأساسية.

يُسلّط الفصل الثاني الضوء على كيفية إعلان مارك زوكربيرج عن توجهه استراتيجي جديد بقوله: "الميتافيرس هو الأفق الجديد في ربط الناس... وانطلاقاً من هويتنا والمستقبل الذي نأمل في بنائه، يسرني أن أعلن أن شركتنا أصبحت الآن ميتا". هنا، يُقدّم زوكربيرج رؤية استراتيجية مُبتكرة لتحويل فيسبوك إلى ميتا، مُشاركاً رؤيته بأن مستقبل الإنترنت يكمن في الميتافيرس، حيث ينغمس المستخدمون تماماً في عوالم رقمية ثلاثية الأبعاد بدلاً من تصفح الإنترنت عبر شاشة ثنائية الأبعاد على الهاتف أو الحاسوب المحمول.

تتمثل الرؤية الهادفة لموظفي ميتا البالغ عددهم 80,000 موظف في بناء الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق الميتافيرس. ويُحفّز موظفوه، الذين يُطلق عليهم زوكربيرج اسم "ميتاماتس"، على ابتكار منصة حوسبة جديدة تتجاوز المعايير الحالية، مثل نظام التشغيل ويندوز في عالم الحواسيب الشخصية، وأنظمة تشغيل أبل (iOS) وجوجل (أندرويد) للحوسبة المتنقلة. لدعم رؤيته الاستراتيجية الطموحة، يلتزم زوكربيرج بالتزامات استراتيجية موثوقة باستثمار 10 مليارات دولار سنوياً، أي ما يعادل دولاراً واحداً مقابل كل 4 دولارات تجنيهاً

شركة ميتا. وللدلالة على جديته في إنشاء نظام تشغيل للميتافيرس، صرّح زوكربيرج بأن مبلغ العشرة مليارات دولار المستثمر سنويًا سيزداد بشكل كبير في السنوات القادمة.

تُعدّ رؤية ميتا الاستراتيجية طموحة للغاية، إذ يُتوقع أن يستغرق تحقيقها عقدًا من الزمن. إضافةً إلى ذلك، ليس من الواضح ما إذا كانت ميتا ستكون الشركة الرائدة في الميتافيرس؛ فالعديد من الشركات تسعى جاهدةً للمنافسة بنجاح في هذا النموذج الحوسبي الجديد. ومع ذلك، يبقى أمر واحد واضحًا: زوكربيرج جادٌ في رؤيته الاستراتيجية ويستثمر مبلغًا ضخماً

يُخصص جزء كبير من أرباح الشركة لسنوات قادمة لتحقيق رسالتها الهادفة في بناء الكفاءات الأساسية اللازمة لجعل الميتافيرس واقعًا ملموسًا. وكما ذكر سابقًا، تُعبّر رؤية الشركة الهادفة عن نفسها كبيان استشرافي مُلهم يُضفي معنىً على سعي الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة النهائية. وتستوفي رؤية شركة ميتا هذه المعايير: "الميتافيرس هو الأفق الجديد... والمستقبل الذي نأمل في بنائه".

تحتاج الشركات إلى دعم رؤيتها بالتزامات استراتيجية تتضمن اتخاذ إجراءات موثوقة. هذه الالتزامات مكلفة، وطويلة الأجل، ويصعب التراجع عنها – وهي ثلاثة معايير تجسّد التزام مارك زوكربيرج ببناء المنصة الرائدة للميتافيرس. ومهما كانت الرؤية نبيلة، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الشركات وضع التزامات استراتيجية تستند إلى الأسس الاقتصادية لخلق القيمة واستخلاصها.

يُبيّن القسم 2.1 من "أبرز ملامح الاستراتيجية" كيف أن الهدف الملهم هو جوهر رؤية " Teach for America" (TFA). لا يقتصر هذا البيان على إيصال النية الاستراتيجية لـ TFA فحسب، بل يوضح أيضًا ما تسعى إلى تحقيقه في نهاية المطاف.

Strategy Highlight 2.1

أبرز استراتيجيات ٢.١

مؤسسة "علم من أجل أمريكا": إلهام قادة المستقبل

تتمثل مهمة مؤسسة "علم من أجل أمريكا" (TFA) في تحقيق العدالة التعليمية. وهي منظمة غير ربحية تُعنى بتنمية قادة المستقبل، وتعمل على ضمان حصول الشباب المحرومين على تعليم متميز. يقضي أعضاء المؤسسة عامين في التدريس في المجتمعات الأقل حظاً اقتصادياً في جميع أنحاء الولايات المتحدة. مع أن المؤسسة استهدفت في البداية طلاب السنة النهائية في الجامعات للانضمام إليها، إلا أنها تستقطب الآن الخريجين والمهنيين على حد سواء للمساهمة في تحقيق رؤيتها: أن يحظى جميع أطفال هذه الأمة بفرصة الحصول على تعليم متميز.

بدأت مؤسسة "علم من أجل أمريكا" كمشروع تخرج لطالبة جامعية، ويندي كوب، البالغة من العمر ٢١ عاماً، عام ١٩٨٩. كانت كوب مقتنعة بأن الشباب يبحثون عن معنى لحياتهم، وأن بإمكانهم خلق هذا المعنى من خلال تقديم مساهمة إيجابية للمجتمع. من خلال المؤسسة، غيّرت كوب النظرة الاجتماعية للتدريس، محولةً وظيفة تبدو غير جذابة وذات مكانة متدنية إلى فرصة مهنية مرموقة.

سوّقت كوب فكرتها من خلال توزيع منشورات في مساكن الطلاب الجامعية. في الأشهر الأربعة الأولى بعد تأسيسها لبرنامج "معلمون من أجل أمريكا" (TFA)، تلقت أكثر من 2500 طلب. وخلال عامها الدراسي الأول (1990-1991)، خدمت TFA خمس ولايات وغيرت حياة 36000 طالب. وفي عام 2022، بلغ عدد أعضاء TFA وخريجياتها أكثر من 64000 عضو، إلى جانب أكثر من 9000 شراكة مدرسية، وأثرت في حياة ملايين الطلاب. يُعتبر الانضمام إلى TFA شرفاً. من إجمالي الطلبات التي تتلقاها TFA سنوياً، يتم قبول حوالي 15٪ منها؛ وهو ما يعادل تقريباً معدل القبول في جامعات مرموقة مثل نورث وسترن وكورنيل وجامعة كاليفورنيا في بيركلي. وبالمقارنة مع المتوسط الوطني لنسبة الملونين في وظائف التدريس (20٪)، فإن 53٪ من أعضاء TFA هم من

المولونين، ما يعكس بدقة أكبر تنوع الطلاب الذين يدرسونهم. يتقاضى أعضاء برنامج "معلمون من أجل أمريكا" (TFA) نفس رواتب المعلمين الجدد في مدارسهم المحلية.

وسعيًا للقضاء على التفاوت التعليمي، يحرص كوب على استقطاب أبرز قادة المستقبل الواعدين في البلاد. وقد كان لهذا القرار، الذي يركز على اختيار الأفضل فقط، أثر إيجابي بالغ على الطلاب. إن أفاد نحو 95% من مديري المدارس الذين يعملون مع أعضاء برنامج "معلمون من أجل أمريكا" أن هؤلاء المعلمين قد حققوا تقدماً ملحوظاً مع طلابهم. علاوة على ذلك، كشفت دراسة أجرتها وزارة التعليم الأمريكية أن الطلاب الذين تلقوا تعليمهم على يد أعضاء البرنامج حققوا مستويات تحصيل أعلى بكثير، لا سيما في الرياضيات والعلوم.

ولا عجب أن تُلهم رؤى المؤسسات غير الربحية وتحفز العاملين فيها. فمن ذا الذي لا يجد رؤية "معلمون من أجل أمريكا" في مساعدة الأطفال على الحصول على تعليم متميز ذات مغزى؟ كذلك، من ذا الذي لا يتأثر بوعود التواجد الدائم عند الحاجة، وهي رؤية الصليب الأحمر الأمريكي؟ ولكن هل تستطيع الشركات الربحية أن تُلهم وتحفز بنفس فعالية المؤسسات غير الربحية؟ الجواب هو نعم. إن الرؤية الهادفة والملمهة، سواءً كانت لشركة غير ربحية أو ربحية، تُشعر الموظفين بأنهم جزء من كيان أكبر، مما يُحفزهم بشدة.

عندما يكون الموظفون متحمسين، يتحسن الأداء المالي للشركة عادةً، لكن النجاح يتجاوز مجرد زيادة الأرباح. على سبيل المثال، تُقدم شركات رائدة مثل باتاغونيا أفكاراً طموحة تتجاوز الجانب المالي: فنحن في باتاغونيا نُدرك أن الحياة على الأرض مُهددة بالانقراض، ونسعى إلى تسخير مواردنا - أعمالنا، واستثماراتنا، وصوتنا، وخيالنا - للمساهمة في حل هذه المشكلة. ولذلك، غالباً ما تتفوق هذه الشركات على منافسيها على المدى الطويل. وينطبق هذا المبدأ أيضاً على الشركات المساهمة العامة. فمن خلال تتبع أداء الشركات في سوق الأسهم على مدى عقود، وجد باحثو الاستراتيجية أن الشركات الرائدة تفوقت على نظيراتها بفارق كبير.

بيانات الرؤية والميزة التنافسية: هل تُساعد بيانات الرؤية الشركات على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ الأمر نسبي. تختلف فعالية بيانات الرؤية باختلاف نوعها. فبيانات الرؤية التي تركز على العملاء تُمكن الشركات من التكيف مع البيئات المتغيرة لأنها تُركز على توجيه تفكير الموظفين نحو أفضل السبل لحل مشاكل المستهلكين. في المقابل، غالباً ما تُقيّد بيانات الرؤية التي تركز على المنتج هذه القدرة.

يُشاركنا كلايتون كريستنسن، الأكاديمي الأمريكي ومستشار الأعمال، تجربته في كيفية مساعدة التركيز على العملاء لسلسلة مطاعم وجبات سريعة على زيادة مبيعات مشروبات الحليب المخفوقة. تواصلت الشركة مع كريستنسن بعد أن أجرت عدة تغييرات على عروض مشروباتها بناءً على ملاحظات العملاء، لكن المبيعات لم تتحسن. وبدلاً من سؤال العملاء عن نوع مشروب الحليب المخفوق الذي يُفضلونه، اتبع كريستنسن نهجاً مختلفاً. فقد راقب سلوك العملاء ثم سألهم: "ما هي المهمة التي كنتم تسعون لإنجازها والتي دفعتكم لطلب هذا المشروب؟" أراد معرفة المشكلة التي يحاول العملاء حلها. والمثير للدهشة أنه وجد أن نصف مشروبات الميالك شيك تقريباً تُشترى صباحاً لأن العملاء يرغبون في تناول فطور سريع في السيارة وتسلية أنفسهم خلال رحلاتهم الطويلة. وبناءً على هذه الرؤى المستقاة من منظور حل المشكلات، وسّعت الشركة عروضها من مشروبات الميالك شيك لتشمل خيارات صحية أكثر مع قطع الفاكهة. كما وقّرت آلة دفع مسبق لتسريع خدمة الطلبات من السيارة، وبالتالي تحسين تجربة العملاء في رحلاتهم الصباحية. الدرس واضح: التركيز على العميل سهّل إيجاد الحلول بشكل كبير.

يمكننا القول إنه قبل تعيين كريستنسن، كانت الشركة تُركّز على المنتج، مما حال دون رؤية مسؤوليها لاحتياجات العملاء غير المُلبّاة. تُركّز بيانات الرؤية المُوجّهة نحو المنتج على تحسين المنتجات والخدمات الحالية دون مراعاة مشاكل العملاء الأساسية التي يجب حلّها. لكن البيئة دائمة التغيّر، وتبدو أحياناً فوضوية. يمكن للمرونة الاستراتيجية المتزايدة التي تُتيحها بيانات الرؤية المُوجّهة نحو العميل أن تُوفّر أساساً للشركات لبناء ميزة تنافسية. دعونا نُلقي نظرة على كلا النوعين من بيانات الرؤية بمزيد من التفصيل.

الهدف التعليمي 2-5: تقييم الآثار الاستراتيجية لبيانات الرؤية الموجهة نحو المنتج والموجهة نحو العميل

بيانات الرؤية الموجهة نحو المنتج. تُعرّف الرؤية الموجهة نحو المنتج النشاط التجاري من خلال سلعة أو خدمة مُقدّمة. تميل هذه الرؤى إلى إجبار المديرين على تبني نظرة ضيقة للمشهد التنافسي. الشركات التي تُعرّف نفسها بناءً على بيانات موجهة نحو المنتج (مثل: "نحن نعمل في مجال الآلات الكاتبة") تميل إلى أن تكون أقل مرونة، وبالتالي أكثر عرضة للفشل. يمكن أن يؤدي غياب رؤية مُلهمة قائمة على الاحتياجات إلى مشكلة طويلة المدى تتمثل في عدم القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

لنأخذ على سبيل المثال القرارات الاستراتيجية لشركات السكك الحديدية الأمريكية. تعمل السكك الحديدية في مجال نقل البضائع والأفراد من نقطة أ إلى نقطة ب عبر السكك الحديدية. عندما بدأت هذه الشركات في خمسينيات القرن التاسع عشر، كان منافسوها في المسافات القصيرة هم الخيول أو العربات التي تجرها الخيول. لم تكن هناك منافسة تُذكر في المسافات الطويلة (مثل: القنوات الملاحية أو الطرق الجيدة) لتغطية الولايات المتحدة من الساحل إلى الساحل. وبسبب احتكارها، وخاصة في مجال السفر لمسافات طويلة، حققت شركات السكك الحديدية أرباحاً طائلة في البداية. ليس من المستغرب أن شركات السكك الحديدية الأمريكية الأولى كانت تنظر إلى رؤيتها من منظور أعمال السكك الحديدية، وهو تعريف قائم بوضوح على المنتج.

إلا أن احتكار شركات السكك الحديدية لم يدم طويلاً. فقد أحدثت الابتكارات التكنولوجية تغييراً جذرياً في قطاع النقل. فبعد ظهور السيارات في أوائل القرن العشرين والطائرات التجارية في خمسينياته، أصبح لدى المستهلكين خياراتٌ أوسع لتلبية احتياجاتهم في النقل لمسافات طويلة. كانت شركات السكك الحديدية بطيئة الاستجابة، إذ فشلت في إعادة تعريف أعمالها من حيث الخدمات المقدمة للمستهلك. ولو أنها تصورت نفسها على أنها تلبي كافة احتياجات النقل والخدمات اللوجستية للأفراد والشركات في جميع أنحاء الولايات المتحدة (رؤية تركز على العملاء)، لربما أصبحت رائدة ناجحة لشركات الخدمات اللوجستية الحديثة مثل فيديكس و يو بي إس.

مع ذلك، يبدو أن شركات السكك الحديدية قد بدأت تستخلص بعض الدروس: فشركة سي إس إكس للسكك الحديدية تعيد تعريف نفسها الآن كبديلٍ صديقٍ للبيئة في مجال النقل. وتزعم أنها قادرةٌ على نقل طنٍ واحدٍ من البضائع لمسافة 423 ميلاً باستخدام جالونٍ واحدٍ من الوقود. ومع ذلك، تظل رؤيتها مُركزةً على المنتج: أن تكون شركة السكك الحديدية الأكثر أماناً وتقدماً في أمريكا الشمالية.

بيانات الرؤية المُوجهة نحو العملاء: تُعرّف الرؤية المُوجهة نحو العملاء الشركة من خلال توفير حلول لاحتياجات العملاء، على سبيل المثال: "نُقدم حلولاً لاحتياجات التواصل المهني". تستطيع الشركات التي تتبنى رؤيةً مُوجهةً نحو العملاء التكيف بسهولة أكبر مع البيئات المتغيرة. يُقدم الشكل 2.5 أمثلة على شركات لديها بيانات رؤية مُوجهة نحو العملاء.

تُحدد الرؤى المُوجهة نحو العملاء حاجةً أساسيةً، لكنها لا تُوضح كيفية تلبيتها. لماذا؟ لأن احتياجات العملاء قد تتغير، وكذلك وسائل تلبيتها. المستقبل مجهول، ومن المرجح أن يُوفر الابتكار طرقاً جديدة لتلبية احتياجات لا يُمكننا تصورها اليوم.

على سبيل المثال، لنأخذ في الاعتبار الحاجة إلى نقل المعلومات عبر مسافات طويلة. استمرت احتياجات التواصل عبر آلاف السنين، لكن التكنولوجيا المُستخدمة لحل هذه المشكلة قد تغيرت جذرياً بمرور الوقت. خلال عهد يوليوس قيصر، كان نقل المعلومات عبر مسافات طويلة أمراً بالغ الأهمية.

أمازون: أن نكون الشركة الأكثر تركيزاً على العملاء في العالم، حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء يرغبون في شرائه عبر الإنترنت واكتشافه.

كتب العالم الأفضل: تسخير قوة الرأسمالية لنشر المعرفة وتوفير الفرص للناس حول العالم.

فيسبوك (شركة تابعة لـ **Meta Platforms**): جعل العالم أكثر انفتاحاً وتواصلًا.

فينتي بيوتي من ريهانا: إشراك النساء في كل مكان.

جوجل (شركة تابعة لـ **Alphabet**): تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة ومفيدة للجميع.

إيكيا: خلق حياة يومية أفضل للجميع.

نايكي: إلهام كل رياضي* في العالم وتقديم الابتكار له. (*إذا كان لديك جسد، فأنت رياضي).

شوبيفاي: تحسين التجارة للجميع.

سبيس إكس: جعل الحياة البشرية متعددة الكواكب.

تيد: نشر الأفكار.

ريفيان: الحفاظ على روح المغامرة في العالم إلى الأبد.

تسلا: تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة.

وول مارت: أن نكون أفضل متجر تجزئة في قلوب وعقول المستهلكين والموظفين.

واربي باركر: أن نقدم نظارات مصممة بأسعار ثورية، وأن نكون روادًا في مجال الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية.

الملحق 2.5: الشركات ذات بيانات الرؤية الموجهة نحو العملاء

كان نقل المعلومات عبر مسافات طويلة يتطلب ورق البردي والحبر وعربة تجرها الخيول وسائق. في عهد أبراهام لينكولن، استُخدم التلغراف للرسائل القصيرة، بينما كانت السكك الحديدية تنقل الوثائق الأكبر حجماً. وفي عهد فرانكلين دي لانو روزفلت، كانت الطائرات تنقل الرسائل عبر مسافات طويلة. أما اليوم، فنستخدم الأجهزة المحمولة المتصلة لنقل المعلومات عبر مسافات طويلة بسرعة الضوء. بقيت المشكلة الأساسية – نقل المعلومات عبر مسافات طويلة – كما هي، لكن التكنولوجيا المستخدمة في ذلك شهدت تطوراً جذرياً. أوصى كريستنسن القادة الاستراتيجيين بالتفكير ملياً في كيفية تغيير وسائل إنجاز العمل عبر الزمن، وأن يسألوا أنفسهم: "هل هناك طريقة أفضل لإنجاز هذا العمل؟"

يجب أن تكون رؤية أي مؤسسة مرنة لتسمح بالتغيير والتكيف. لننظر كيف تعاملت شركة فورد موتور مع مشكلة التنقل الشخصي على مدى المئة عام الماضية. قبل دخول فورد سوق السيارات في أوائل القرن العشرين، كان الناس يسافرون لمسافات طويلة بالعربات التي تجرها الخيول، أو على ظهور الخيل، أو بالقوارب، أو بالقطارات. لكن هنري فورد كانت لديه فكرة مختلفة. في الواقع، قال عبارته الشهيرة: "لو كنت استمعتُ لربائني، لكنتُ صنعتُ عربةً تجرها الخيول أفضل". بدلاً من ذلك، كانت رؤيته الأصلية هي جعل السيارة في متناول كل أمريكي. وقد نجح في ذلك، وغيرت السيارة جذرياً مفهوم التنقل.

واليوم، تتمثل رؤية شركة فورد موتور في توفير وسائل تنقل شخصية للناس حول العالم. تجدر الإشارة إلى أن هذه الرؤية لا تذكر السيارة نفسها. فمن خلال التركيز على حاجة المستهلك إلى التنقل الشخصي، تترك فورد المجال مفتوحاً أمام العديد من الطرق المختلفة لتلبية هذه الحاجة. على مدى العقد الماضي، قدمت فورد بشكل أساسي سيارات وشاحنات تقليدية بمحركات احتراق داخلي تعمل بالبنزين، مع بعض السيارات الكهربائية الهجينة ضمن تشكيلتها. وخلال الفترة نفسها، استثمرت مليارات الدولارات في مجال الكهرباء والقيادة الذاتية. لم تحظَ سيارتان كهربائيتان من إنتاجها، وهما موستانج ماك إي وفورد إف-150 لايتنينج، بتقييمات ممتازة من خبراء الصناعة فحسب، بل تشهدان أيضاً طلباً كبيراً.

بالإضافة إلى ذلك، خلال العقد القادم، ومع تزايد الاعتماد على القيادة الذاتية والكهرباء، سيقبل احتمال امتلاك السيارات والشاحنات بشكل شخصي. وبدلاً من ذلك، ستقدم خدمات النقل عند الطلب عبر تطبيقات مثل **Lyft**، التي عقدت معها فورد تحالفاً استراتيجياً. وفي المستقبل البعيد، ربما تدخل فورد مجال تصنيع المركبات الطائرة الفردية. وعلى الرغم من كل هذه التغييرات، ستظل رؤيتها ذات صلة وستلزم قادتها الاستراتيجيين بالانخراط في أسواق المستقبل. في المقابل، فإن الرؤية التي تركز على المنتج، على سبيل المثال، صناعة أفضل السيارات والشاحنات التي تعمل بالبنزين، ستقيد بشكل كبير مرونة فورد الاستراتيجية وتؤدي إلى أداء أقل جودة مع استمرار توجه البيئة الخارجية نحو الكهرباء والقيادة الذاتية. ولتسريع هذا التحول، استثمرت فورد أكثر من مليار دولار في **Rivian**، وهي شركة ناشئة في مجال السيارات الكهربائية تركز على سيارات الدفع الرباعي وشاحنات البيك أب.

الانتقال من بيانات الرؤية التي تركز على المنتج إلى بيانات الرؤية التي تركز على العميل. في بعض الحالات، لا تتعارض رؤى الشركات التي تركز على المنتج مع نجاحها في تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية. لنأخذ شركة إنتل كمثال، إحدى الشركات الرائدة عالمياً في ابتكار أشباه الموصلات. تمثلت رؤية إنتل المبكرة في أن تصبح المورد الرئيسي لمكونات صناعة الحواسيب الشخصية. صممت إنتل أول شريحة معالج دقيق تجارية عام 1971، ووضعت معياراً للمعالجات الدقيقة عام 1978. خلال ثورة الحواسيب الشخصية في ثمانينيات القرن الماضي، أصبحت المعالجات الدقيقة النشاط التجاري الرئيسي لشركة إنتل. كان عملاء إنتل من مصنعي المعدات الأصلية الذين ينتجون منتجات استهلاكية نهائية، مثل شركات تصنيع الحواسيب **HP** و **IBM** و **Dell** و **Compaq**.

لكن في عصر الإنترنت، تراجع أهمية الحاسوب الشخصي المستقل كمنتج نهائي. يرغب المستخدمون في مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الإنترنت ومشاركة صور السيلفي وغيرها من الصور. تستهلك هذه الأنشطة قدرًا هائلاً من قوة الحوسبة. ولما كبت هذا التحول، عدلت إنتل رؤيتها (عام 1999) للتركيز على أن تصبح المورد الرئيسي لمكونات اقتصاد الإنترنت. على الرغم من أن بيانات رؤيتها التي تركز على المنتج لم تؤثر سلباً على أدائها أو ميزتها

التنافسية، إلا أن إنتل انتقلت بالكامل إلى رؤية تركز على العملاء في عام 2008: إسعاد عملائنا وموظفينا ومساهميننا من خلال تقديم أحدث التقنيات والحلول التقنية التي أصبحت أساسية في أسلوب عملنا وحياتنا. وقد تجلّى هذا التحول في حملة "إنتل بالداخل" الإعلانية الناجحة للغاية في التسعينيات، والتي جعلت من إنتل علامة تجارية عالمية معروفة. واليوم، وبعد أكثر من عقد من الزمان، لا تزال إنتل متمسكة ببيان رؤيتها لعام 2008.

حققت إنتل أداءً متميزاً على مدى عقود من خلال التكيف المستمر مع متغيرات السوق، إلا أن بيان رؤيتها الرسمي لم يواكب تحولاتها الاستراتيجية.

لم تُغيّر شركة إنتل بيان رؤيتها بعد كل تحوّل ناجح حققته. لذا، في حالة إنتل، من الواضح أن بيانات الرؤية وأداء الشركة لم يكونا مرتبطين. واليوم، تواجه إنتل تحديات جديدة في سعيها للحفاظ على ريادتها في مجال الحوسبة المتنقلة، حيث تُعدّ شركات آبل، وآرم، وإنفيديا، وكوالكوم من أبرز المنافسين.

ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أن العديد من الرؤى الموجهة نحو العملاء تتغير بمرور الوقت. فعندما تأسست تسلا عام 2003، كانت رؤيتها تسريع انتقال العالم إلى وسائل النقل المستدامة. وعلى مدار العقد الماضي تقريباً، أنجزت تسلا عدة خطوات من خطتها الرئيسية الأولية (كما هو مُفصّل في دراسة الحالة الأولى)، بما في ذلك توفير خيارات توليد الطاقة الكهربائية عديمة الانبعاثات (الخطوة 4) من خلال الاستحواذ على سولار سيتي. ولذلك، لم تعد تسلا تنظر إلى نفسها كشركة سيارات فحسب، بل كشركة متكاملة تماماً في مجال التكنولوجيا النظيفة. ولتجسيد هذا الطموح بدقة أكبر، غيّرت تسلا رؤيتها، التي أصبحت الآن تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة. لإعادة وضع شركة تسلا كشركة متكاملة للطاقة النظيفة، غيرت تسلا اسمها الرسمي من تسلا موتورز إلى تسلا، إنك. (في عام 2017).

تُظهر الأبحاث التجريبية وجود علاقة بين بيانات الرؤية وأداء الشركة. وتزداد احتمالية وجود علاقة إيجابية بين بيان الرؤية وأداء الشركة عندما:

■ تكون الرؤية مُوجّهة نحو العملاء.

■ يشارك أصحاب المصلحة الداخليون بفعالية في صياغة رؤية هادفة.

■ تتوافق الهياكل التنظيمية، مثل أنظمة التعويضات، مع رؤية الشركة.

باختصار، يُمكن لبيان الرؤية الهادف، الذي يُركز على حل المشكلات، أن يُرسي الأساس اللازم لصياغة استراتيجية تُحقق ميزة تنافسية.

الرسالة

بالاستناد إلى الرؤية، تُحدد المؤسسات رسالتها، التي تُوضح ما تقوم به المؤسسة فعلياً، أي المنتجات والخدمات التي تُخطط لتقديمها، والأسواق التي ستُنافس فيها. قد يستخدم البعض مصطلحي الرؤية والرسالة بشكل مُتبادل، لكنهما يختلفان في عملية وضع الاستراتيجية.

■ تُحدد الرؤية ما تُريد المؤسسة أن تكون عليه، وما تُريد تحقيقه في نهاية المطاف. وتبدأ الرؤية بصيغة المصدر للفعل (الذي يبدأ بـ "أن"). كما نوقش في ملخص الاستراتيجية 2.1، تسعى منظمة "معلمون من أجل أمريكا" (TFA) إلى منح جميع أطفال البلاد فرصة الحصول على تعليم متميز.

تصف الرسالة ما تقوم به المنظمة وكيف تقترح تحقيق رؤيتها. غالباً ما تُستهل الرسالة بحرف الجر "بواسطة". لذا، يمكننا صياغة بيان الرسالة التالي لمنظمة "معلمون من أجل أمريكا": تسعى منظمة "معلمون من أجل أمريكا" إلى منح جميع أطفال البلاد فرصة الحصول على تعليم متميز من خلال استقطاب وتطوير وتعبئة أكبر عدد ممكن من قادة المستقبل الواعدين في بلادنا، وذلك لتنمية وتعزيز حركة العدالة والتميز في التعليم.

الرسالة: وصف لما تقوم به المنظمة فعلياً - المنتجات والخدمات التي تخطط لتقديمها، والأسواق التي ستنافس فيها.

القيم

لا يكفي وجود رؤية ورسالة قويتين. بل يجب أيضاً توضيح قيم المؤسسة بشكلٍ جليٍّ في عملية وضع الاستراتيجية. يُعدّ بيان القيم الأساسية مهماً لأنه يُساعد الموظفين على فهم ثقافة الشركة، ويُقدّم مبادئ راسخة يُمكن للموظفين على جميع المستويات استخدامها لإدارة التعقيدات وحلّ النزاعات. تُوفّر هذه البيانات لموظفي المؤسسة بوصلة أخلاقية.

تجدر الإشارة إلى أن العديد من السلوكيات غير الأخلاقية، وإن كانت مُستنكرة، قد لا تكون غير قانونية. غالباً ما نقرأ تعليقا دفاعياً من شركة تخضع للتحقيق أو تُواجه دعوى مدنية مفاده "لم تُخالف أي قوانين". مع ذلك، فإن أي شركة تُخفق في وضع معايير أخلاقية تتجاوز القانون ستكون أكثر عرضة لسلوكيات تُهدّد وجودها. فالشركة التي تتجاهل الانحرافات الأخلاقية تُؤدّي إلى المزيد منها. بمرور الوقت، قد تُؤدّي هذه الثقافة إلى سلوكيات تُدمّر سمعة الشركة على أقل تقدير، أو تنزلق إلى انتهاكات قانونية صريحة مع ما يترتب عليها من عقوبات في أسوأ الأحوال.

القيم الأساسية للمؤسسة هي المعايير والقواعد الأخلاقية التي تُنظّم سلوك الأفراد داخل الشركة أو المؤسسة. للقيم والمعايير الأخلاقية الراسخة وظيفتان أساسيتان. أولاً، تُشكّل هذه القيم والمعايير أساس الرؤية وتُضفي الاستقرار على الاستراتيجية، مما يُرسي دعائم النجاح على المدى الطويل. ثانياً، عندما تسعى الشركة لتحقيق رؤيتها ورسالتها في سعيها نحو الميزة التنافسية، فإنها تُشكّل ضوابط تُحافظ على مسارها الصحيح.

بيان القيم الأساسية: بيان بالمبادئ التي توجه المنظمة في سعيها لتحقيق رؤيتها وإنجاز رسالتها، سواءً في سلوكها الداخلي أو تفاعلاتها الخارجية؛ وغالباً ما يتضمن اعتبارات أخلاقية واضحة.

القيم الأساسية للمنظمة: المعايير والقواعد الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد داخل الشركة أو المنظمة.

تُجيب القيم التي تتبناها أي شركة على السؤال: كيف نحقق أهدافنا؟ فهي تُساعد الأفراد على اتخاذ خيارات أخلاقية وفعّالة في الوقت نفسه، بما يُسهم في تحقيق أهداف الشركة. على سبيل المثال، لدى منظمة " Teach (TFA for America" مجموعة من القيم الأساسية التي تُركز على التغيير الجذري من خلال القيادة الجماعية، والتنوع، والاحترام، والتواضع. تُوجه هذه القيم أعضاء المنظمة في قراراتهم اليومية، مُساعدة كل عضو على اتخاذ قرارات أخلاقية وقائمة على القيم في بيئات التدريس التي قد تكون مليئةً بالتحديات والضغط.

أخيراً، فيما يتعلق بقيم المنظمة: يجب أن تُجسد القيم الأساسية للمنظمة بنزاهة، لا سيما من قبل فريق الإدارة العليا. فبدون التزام ومشاركة القادة الاستراتيجيين، يصبح أي بيان للقيم مجرد ممارسة للعلاقات العامة. يميل الموظفون إلى اتباع القيم التي يمارسها قادتهم، ويُراقبون عن كثب قرارات كبار المديرين اليومية، ويُقررون بسرعة ما إذا كان هؤلاء القادة يُظهرون التزاماً شكلياً فقط بالقيم المعلنة للشركة. إن السلوك غير الأخلاقي من قبل القادة الاستراتيجيين يُشبه الفيروس الذي ينتشر بسرعة في جميع أنحاء المنظمة.

كمثال على ذلك، لنأخذ فولكس فاجن (VW)، إحدى أكبر شركات صناعة السيارات في العالم من حيث الحجم. لم يمنح شعارها التسويقي الشهير "الحقيقة في الهندسة" استقالة رئيسها التنفيذي مارتن فينتركورن قسراً نتيجة فضيحة التلاعب بانبعاثات السيارات المعروفة باسم "ديزل غيت" (عام 2015). ثم وُجّهت إلى فينتركورن تهمة الاحتيال والتآمر (عام 2018). ما الذي حدث؟ قامت فولكس فاجن بتركيب ما يُسمى بـ"أجهزة التلاعب" بشكل غير قانوني في حوالي 11 مليون سيارة. عند برمجتها وتركيبها، كانت هذه الأجهزة تحدّ من الانبعاثات عندما تكون السيارة على منصة الاختبار. بالإضافة إلى ذلك، كانت تُعطّل نظام التحكم في الانبعاثات عندما تكون السيارة في وضع القيادة اليومية على الطرق العامة. ساعدت هذه الأجهزة سيارات فولكس فاجن التي تعمل بالديزل على اجتياز اختبارات الانبعاثات الصارمة، على الرغم من أنها في الواقع كانت تُصدر ما يصل إلى 40 ضعف المستوى المسموح به من الملوثات. في النهاية، دفعت فولكس فاجن غرامات تجاوزت 22 مليار دولار أمريكي، وتضررت

سمعتها المرموقة. كما هو الحال عادةً مع الأنشطة التجارية غير القانونية، كانت الغرامات أعلى بكثير من تكلفة تجهيز محركات الديزل بأنظمة مكافحة التلوث المناسبة.

وكما يُبين مثال فولكس فاجن، فمن الضروري أن يكون القادة الاستراتيجيون قُدوةً في السلوك الأخلاقي من خلال تجسيدهم للقيم الأساسية لشركاتهم. يتمتع القادة الاستراتيجيون بنفوذ كبير في تحديد رؤية مؤسساتهم ورسالتها وقيمتها، وهي الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية.

٢.٣ عملية الإدارة الاستراتيجية

تُرسخ عملية الإدارة الاستراتيجية الفعّالة الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في قسم القيادة الاستراتيجية، اكتسبنا فهماً أعمق لمستويات الاستراتيجية على مستوى الشركة، والأعمال، والوظائف. هنا، نتناول العملية أو المنهجية التي يتبعها القادة الاستراتيجيون في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. عند وضع استراتيجية، يعتمد القادة الاستراتيجيون على ثلاثة مناهج:

١. التخطيط الاستراتيجي ٢. تخطيط السيناريوهات ٣. الاستراتيجية كظهور مُخطّط له

يعكس هذا الترتيب تسلسل تطور هذه المناهج عبر الزمن. لذا، نبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، ثم تخطيط السيناريوهات، وأخيراً الاستراتيجية كظهور مُخطّط له. المنهج الأولان رسميان نسبياً، ويعتمدان على التخطيط من أعلى إلى أسفل. أما المنهج الثالث، فيبدأ بخطة استراتيجية، ولكنه يُقدّم نهجاً أقل رسمية وأقل نمطية. لكل مناهج نقاط قوة وضعف، بحسب الظروف التي يُستخدم فيها.

الهدف التعليمي ٢-٧: تقييم التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، وتخطيط السيناريوهات، والاستراتيجية كظهور مُخطّط له، مع تحديد مزايا وعيوب كل منها.

عملية الإدارة الاستراتيجية: أسلوب يضعه القادة الاستراتيجيون لصياغة وتنفيذ استراتيجية، والتي يمكن أن تضع الأساس لميزة تنافسية مستدامة.

TOP-DOWN STRATEGIC PLANNING

التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل

شهدت العقود المزدهرة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية نمواً هائلاً للشركات. ومع حاجة المديرين التنفيذيين إلى إدارة شركاتهم، التي تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، بكفاءة أكبر، بدأوا في استخدام التخطيط الاستراتيجي. يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، والمستمد من الاستراتيجية العسكرية، عمليةً منطقيّةً يسعى من خلالها المديرين التنفيذيون إلى برمجة النجاح المستقبلي. في هذا النهج، تتركز جميع مسؤوليات الاستخبارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات في مكتب الرئيس التنفيذي. وكما هو الحال مع القائد العسكري، يقود الرئيس التنفيذي الشركة استراتيجياً خلال المنافسات.

يوضح الشكل 2.6 الخطوات الثلاث للإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي التقليدية من أعلى إلى أسفل: التحليل، والصياغة، والتنفيذ. يقدم المخططون الاستراتيجيون تحليلاتٍ تفصيليةً للبيانات الداخلية والخارجية، ويطبقونها على جميع المجالات القابلة للقياس الكمي: الأسعار، والتكاليف، وهوامش الربح، والطلب في السوق، وعدد الموظفين، ودورات الإنتاج. وتتنبأ الخطط الخمسية، التي تُراجع بانتظام، بالمبيعات المستقبلية بناءً على النمو المتوقع. ويربط كبار المديرين التنفيذيين تخصيص الميزانية السنوية للشركة بالخطّة الاستراتيجية، ويراقبون الأداء المستمر وفقاً لذلك. استناداً إلى تحليل دقيق لهذه البيانات، يُعيد كبار المديرين تأكيد رؤية الشركة ورسالتها وقيمتها أو تعديلها قبل صياغة الاستراتيجيات المؤسسية والتجارية والوظيفية. وتُسهم الهياكل التنظيمية والضوابط المناسبة، فضلاً عن آليات الحوكمة، في التنفيذ الفعال.

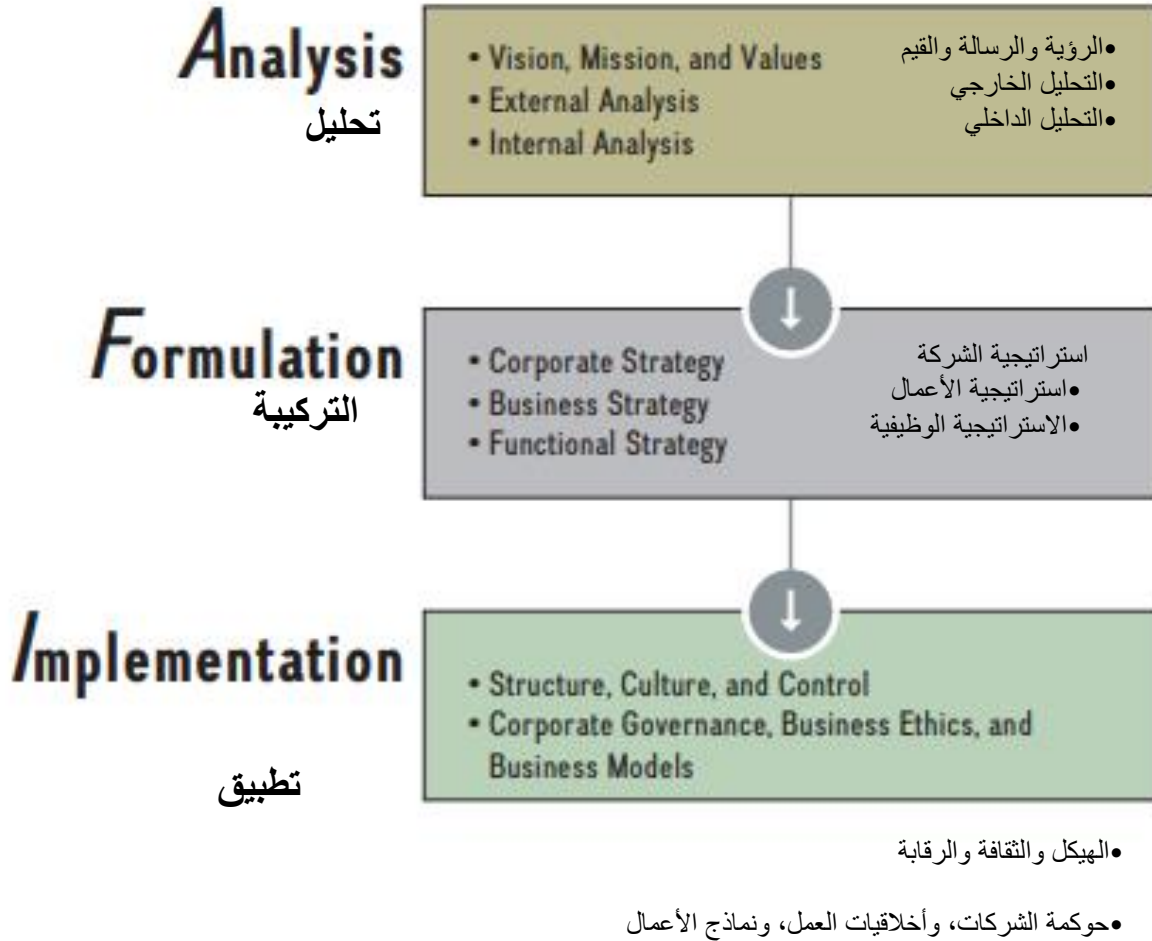
يرتكز التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل على افتراض إمكانية التنبؤ بالمستقبل من خلال الماضي. يُجدي هذا النهج نفعاً إلى حدٍ معقول عندما لا تتغير البيئة كثيراً، ولكنه ينطوي على بعض أوجه القصور الرئيسية. فعلى وجه التحديد، تنفصل صياغة الاستراتيجية عن تنفيذها، كما ينفصل التفكير في الاستراتيجية عن تطبيقها. وتتدفق المعلومات في اتجاه واحد فقط: من أعلى إلى أسفل. إضافةً إلى ذلك، لا يُمكننا ببساطة معرفة المستقبل.

فالأحداث غير المتوقعة قد تجعل حتى أكثر الخطط تطوراً علمياً ورسميةً عتيقة. علاوةً على ذلك، قد تكون رؤى القادة الاستراتيجيين للمستقبل خاطئة تمامًا.

في بعض الأحيان، يفرض القادة الاستراتيجيون رؤاهم على استراتيجية الشركة وهيكلها وثقافتها من أعلى إلى أسفل لخلق حالة مستقبلية مرغوبة. تحت قيادة مؤسسها المشارك و

الملحق 2.6: التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل في إطار استراتيجية معهد التمويل الأفريقي

EXHIBIT 2.6 Top-Down Strategic Planning in the AFI Strategy Framework



كانت شركة آبل، بقيادة الرئيس التنفيذي ستيف جوبز لفترة طويلة، من بين الشركات التقنية الناجحة القليلة التي اعتمدت منهجية التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل. كان جوبز يعتقد أنه الأدرى بما يجب أن يكون عليه الابتكار الكبير القادم. في ظل قيادته الاستبدادية من أعلى إلى أسفل، لم تُجرِ آبل أبحاثًا سوقية، لأن جوبز كان يؤمن إيمانًا راسخًا بأن "الناس لا يعرفون ما يريدون حتى تُظهره لهم". في سيرته الذاتية الموثقة جيدًا، والتي تقع في 700 صفحة، يُقدم والتر إيزاكسون دروس جوبز في القيادة الاستراتيجية من خلال 14 حكمة خالدة، من بينها السعي نحو الكمال، وعدم التسامح إلا مع المتميزين، وتجاوز الواقع.

خدمت منهجية التخطيط الاستراتيجي التقليدية من أعلى إلى أسفل شركة آبل خير خدمة في رحلتها لتصبح أول شركة في العالم تُقدر قيمتها بـ 3 تريليونات دولار. في عهد تيم كوك، خليفة جوبز في منصب الرئيس التنفيذي، أصبحت منهجية آبل الاستراتيجية أكثر مرونة. تسعى الشركة إلى دمج احتمالات سيناريوهات مستقبلية مختلفة ومبادرات استراتيجية من أسفل إلى أعلى.

تخطيط السيناريوهات

بما أن التغيير هو الثابت الوحيد، فهل ينبغي على المديرين محاولة التخطيط الاستراتيجي للمستقبل؟ نعم، الإجابة هي نعم، ولكن عليهم أيضًا توقع وقوع أحداث غير متوقعة. يتم التخطيط الاستراتيجي في بيئة سريعة التغيير بطريقة مشابهة لتخطيط فرق الإطفاء لمواجهة الحرائق. فليس من الممكن معرفة مكان وزمان وقوع حالة الطوارئ التالية مسبقًا، ولا يمكننا معرفة حجمها. ومع ذلك، يحرص قادة فرق الإطفاء دائمًا على دراسة سيناريوهات "ماذا لو"، ويضعون خطط طوارئ تعالج طيفًا واسعًا من حالات الطوارئ وأبعادها المختلفة.

عند وضع سيناريوهات التخطيط، يطرح المديرون أيضًا أسئلة "ماذا لو". وكما هو الحال في التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، يبدأ التخطيط للسيناريوهات بنهج من أعلى إلى أسفل في عملية وضع الاستراتيجية. تتصور الإدارة العليا سيناريوهات مختلفة لاستشراف المستقبل المحتمل واستنباط استجابات استراتيجية. على سبيل

المثال، قد تحد قوانين جديدة من انبعاثات الكربون أو توسع نطاق الرعاية الصحية للموظفين. وقد تؤدي التحولات الديموغرافية إلى تغيير التنوع العرقي في الدولة، كما أن تغيير الأذواق أو الظروف الاقتصادية سيؤثر على سلوك المستهلك. وقد توفر التطورات التكنولوجية منتجات وعمليات وخدمات جديدة كلياً. كيف ستؤثر هذه التغييرات على الشركة، وكيف ينبغي لها الاستجابة؟

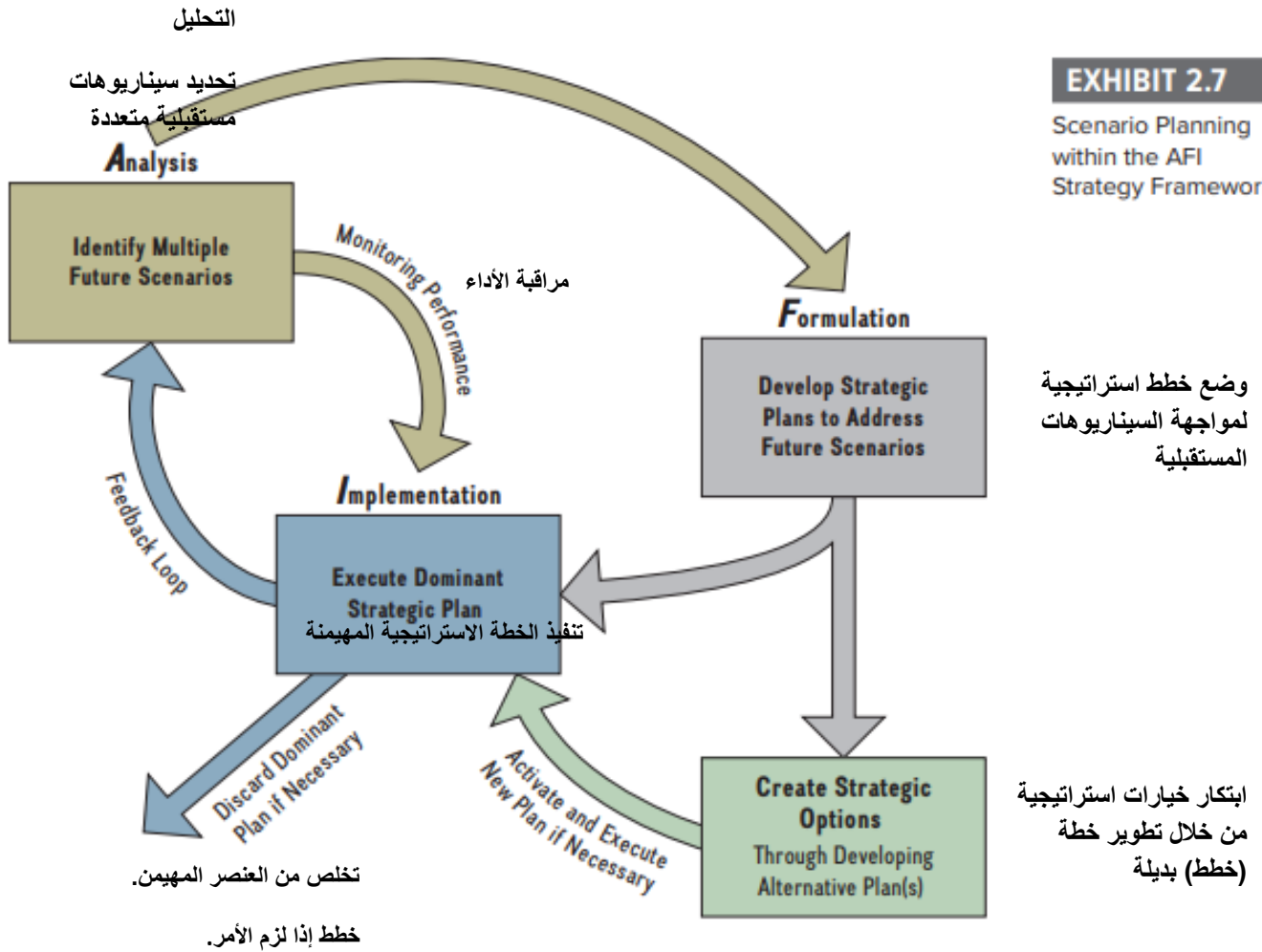
يُجرى تخطيط السيناريوهات على المستويين الاستراتيجيين للشركة والقطاع الخاص. ويأخذ تخطيط السيناريوهات النموذجي في الاعتبار كلاً من السيناريوهات المستقبلية المتفائلة والمتشائمة. ثم يقوم المديرون بصياغة خطط استراتيجية يمكنهم تفعيلها وتنفيذها في حال ظهور السيناريوهات المتوقعة، سواءً كانت متفائلة أو متشائمة. على سبيل المثال، حدد المسؤولون التنفيذيون عن الاستراتيجية في شركة **UPS** عدداً من القضايا الحاسمة في تشكيل سيناريواتها التنافسية المستقبلية، وهي: (1) الذكاء الاصطناعي، (2) التعرض لهجوم إرهابي أو اختراق أمني أو تعطل في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، (3) تقلبات الكبيرة في أسعار الطاقة، بما في ذلك البنزين والديزل ووقود الطائرات، وانقطاع إمدادات هذه السلع، (4) تقلبات أسعار الصرف أو أسعار الفائدة، و(5) تغير المناخ. لنمذجة منهجية تخطيط السيناريوهات، ضع عناصر إطار عمل التحليل والصياغة والتنفيذ (**AFI**) في حلقة تغذية راجعة مستمرة، حيث يؤدي التحليل إلى الصياغة، ثم إلى التنفيذ، ثم يعود إلى التحليل. الهدف هو وضع عدد من الخطط الاستراتيجية المفصلة والقابلة للتنفيذ. تُمكن هذه الخطط عملية الإدارة الاستراتيجية من أن تكون أكثر مرونة وفعالية من نهج التخطيط الاستراتيجي الجامد الذي يعتمد على خطة رئيسية واحدة.

يوضح الشكل 2.7 حلقة التغذية الراجعة البسيطة هذه، مبيّناً الأسلوب الديناميكي والتكراري لتخطيط السيناريوهات. في مرحلة التحليل، يتبادل المديرون الأفكار لتحديد السيناريوهات المستقبلية المحتملة. ويُعدّ إسهام مختلف المستويات داخل المؤسسة، ومن مختلف الأقسام الوظيفية كالبحث والتطوير والتصنيع والتسويق والمبيعات، أمراً بالغ الأهمية. على سبيل المثال، درس مسؤولو شركة **UPS** كيفية المنافسة إذا بلغ سعر برميل النفط 35 دولاراً.

الملحق 2.7 : تخطيط السيناريوهات ضمن إطار استراتيجية AFI

EXHIBIT 2.7

Scenario Planning within the AFI Strategy Framework



١٠٠ دولار، أو حتى ٢٠٠ دولار. قد يُحدد القادة الاستراتيجيون احتمالات (محتمل جداً مقابل غير محتمل، أو محتمل بنسبة ٨٥٪ مقابل محتمل بنسبة ٢٪) لحالات مستقبلية مختلفة.

من الضروري دراسة السيناريوهات السلبية بعناية. على سبيل المثال، يحتاج مُصدرون مثل بوينغ وهارلي-ديفيدسون وجون دير إلى تحليل كيفية تأثير تقلبات أسعار الصرف على هوامش أرباحهم. قد يُجرون دراسة لاستخلاص خطط استراتيجية مختلفة بناءً على تقلبات كبيرة في سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل العملات الأجنبية الرئيسية مثل اليورو والين الياباني واليوان الصيني. ماذا سيحدث إذا انخفضت قيمة اليورو إلى أقل من دولار واحد لليورو، أو إذا انخفضت قيمة اليوان الصيني بدلاً من أن ترتفع؟ كيف ستُنافس ديزني إذا ارتفعت قيمة الدولار لدرجة تجعل زيارات السياح الأجانب إلى مدن الملاهي التابعة لها في كاليفورنيا وفلوريدا باهظة التكلفة؟ قد تُفكر الشركات أيضاً في آثار الرسوم الجمركية المفروضة نتيجة حرب تجارية بين الولايات المتحدة ودولة أخرى، أو النتائج المحتملة لقيود الجائحة واضطراب سلاسل التوريد.

البجعات السوداء وتخطيط السيناريوهات: يُستخدم مصطلح "البجعة السوداء" لوصف الأثر البالغ لحدث نادر الحدوث. في الماضي، كان يُفترض أن جميع البجعات بيضاء، لذا عندما صادفوا البجعات السوداء لأول مرة، شعروا بالدهشة. يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى دراسة كيفية تأثير أحداث البجعة السوداء على تخطيطهم الاستراتيجي. في تمرين تخطيط السيناريوهات لشركة UPS، يُعد الهجوم الإرهابي و/أو الاختراق الأمني الكامل لنظام تكنولوجيا المعلومات مثاليين على أحداث البجعة السوداء المحتملة. إن النظر إلى الأحداث النادرة الحدوث ذات الأثر الكبير يُتيح لمُسؤولي UPS أن يكونوا أقل دهشة وأكثر استعداداً في حال وقوعها.

من أمثلة أحداث البجعة السوداء هجمات **11** سبتمبر الإرهابية، وخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (بريكست)، وأزمات اللاجئين والمهاجرين الأوروبية (في عام **2015** في أعقاب الحرب الأهلية السورية، وفي عام **2022** بعد الغزو الروسي لأوكرانيا)، وجائحة كوفيد-**19**. ورغم أن هذه الأحداث كانت مستبعدة للغاية وبالتالي غير متوقعة، إلا أنها تركت أثراً بالغاً.

كان تسرب النفط من شركة بريتيش بتروليوم (BP) بمثابة بجة سوداء للعديد من الشركات على ساحل خليج المكسيك، بما في ذلك قطاعات السياحة والصيد والطاقة. ففي عام **2010**، وقع انفجار في منصة الحفر النفطية "ديب ووتر هورايزون" التابعة لشركة BP قبالة سواحل لويزيانا، مما أسفر عن مقتل **11** عاملاً. واستمر التسرب النفطي اللاحق دون توقف لأكثر من ثلاثة أشهر، حيث أطلق ما يقدر بنحو **5** ملايين برميل من النفط الخام في خليج المكسيك، متسبباً في أكبر كارثة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة. حتى أن اثنين من موظفي BP وُجهت إليهما تهمة القتل غير العمد. وبلغت تكلفة عمليات التنظيف وحدها **14** مليار دولار أمريكي. بسبب تعامل الشركة العشوائي مع الأزمة، أُقيل توني هايوارد، الرئيس التنفيذي لشركة بي بي آنذاك.

في أعقاب التسرب النفطي، واجهت بي بي آلاف الدعاوى القضائية من العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاعي السياحة والمأكولات البحرية. لم يكن هؤلاء أصحاب المشاريع يتمتعون بنفوذ كبير بشكل فردي، وكان السعي وراء دعاوى قانونية صحيحة يعني مواجهة إجراءات قضائية مطولة ومكلفة. إلا أنهم، بصفتهم مجموعة منظمة في دعوى جماعية، اكتسبوا قوة كبيرة. علاوة على ذلك، حظيت دعاويهم بدعم الحكومة الأمريكية، التي تملك صلاحية سحب ترخيص بي بي أو إلغاء التصاريح الحالية وحجب التصاريح المستقبلية. وبذلك، أصبح أصحاب المشاريع الصغيرة على طول ساحل الخليج أصحاب مصلحة مؤثرين في بي بي، ولديهم مطالبة مشروعة وعاجلة تستدعي المعالجة. في نهاية المطاف، وافقت بي بي على دفع أكثر من **25** مليار دولار لتسوية دعاويهم وتغطية تكاليف التقاضي الأخرى.

مع ذلك، لم تكن هذه نهاية قصة بي بي، إذ وجدت محكمة اتحادية أنها ارتكبت "إهمالاً جسيماً" (سلوكاً متهوراً ومتطرفاً). بالإضافة إلى ذلك، تكبدت شركة بريتيش بتروليوم غرامات إضافية وتكاليف بيئية أخرى بقيمة 8.5 مليار دولار. وبلغ إجمالي ما تكبدته الشركة جراء كارثة خليج المكسيك 56 مليار دولار! بعد رحيل توني هايوارد، باع الرئيس التنفيذي الجديد، بوب دادلي، أصولاً للشركة بقيمة 40 مليار دولار تقريباً، محوّلاً بريتيش بتروليوم إلى شركة أصغر حجماً تسعى إلى تحقيق المزيد من الربحية.

ما الذي ينبغي على قادة الاستراتيجية فعله حيال الأحداث غير المتوقعة والظروف الاستثنائية الأخرى؟ في مرحلة صياغة سيناريوهات التخطيط، تُطوّر فرق الإدارة خططاً استراتيجية مختلفة لمعالجة السيناريوهات المستقبلية المحتملة. يُجبر الانخراط في هذا التمرين الافتراضي المديرين على وضع خطط طوارئ مفصلة قبل وقوع الأحداث. تعتمد كل خطة على مجموعة كاملة من الأدوات التحليلية، والتي سنستعرضها في الفصول القادمة. تُجسّد هذه الأدوات البيئة الداخلية والخارجية للشركة عند الإجابة على عدة أسئلة رئيسية:

■ ما الموارد والقدرات التي نحتاجها للمنافسة بنجاح في كل سيناريو مستقبلي؟

■ ما المبادرات الاستراتيجية التي ينبغي علينا تطبيقها للاستجابة لكل سيناريو؟

■ كيف يمكننا تشكيل بيئتنا المستقبلية المتوقعة؟

من خلال صياغة استجابات للسيناريوهات المختلفة، يبني المديرين مجموعة من الخيارات المستقبلية. ثم يواصلون دمج معلومات إضافية بمرور الوقت، مما يؤثر بدوره على القرارات المستقبلية. وأخيراً، يحوّل المديرين الخيارات الأكثر جدوى إلى خطط استراتيجية متكاملة ومفصلة يمكن تفعيلها وتنفيذها حسب الحاجة.

تعزز السيناريوهات والاستجابات المخططة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة. فإذا ظهر سيناريو متوقع، فلن تضيق الشركة أي وقت في وضع خطة استراتيجية جديدة، بل يمكنها تفعيل خطة بسرعة بناءً على تحليل دقيق للسيناريوهات تم إجراؤه مسبقاً.

في مرحلة التنفيذ، ينفذ المديرون الخطة الاستراتيجية السائدة، وهي الخيار الذي يقرر كبار المديرين أنه الأقرب إلى الواقع الحالي. إذا تغير الوضع، يمكن للمديرين استعادة أي من الخطط البديلة التي تم تطويرها في مرحلة الصياغة وتنفيذها بسرعة. يوفر أداء الشركة اللاحق في السوق للمديرين تغذية راجعة فورية حول فعالية الخطة الاستراتيجية السائدة. إذا كانت التغذية الراجعة للأداء إيجابية، يواصل المديرون العمل على الخطة الاستراتيجية السائدة، مع تحسينها أثناء هذه العملية. إذا كانت ملاحظات الأداء سلبية، أو إذا تغيرت الظروف، ينظر المديرون في تعديل الخطة الاستراتيجية السائدة أو تفعيل خطة استراتيجية بديلة.

يُبرز الطابع الدائري لنموذج تخطيط السيناريوهات في الشكل 2.7 التفاعل المستمر بين التحليل والصياغة والتنفيذ. ومن خلال هذه العملية التفاعلية، يستطيع المديرون تعديل إجراءاتهم وتغييرها مع ظهور مستجدات. كما يُعزز الترابط بين التحليل والصياغة والتنفيذ التعلم التنظيمي والمرونة.

يرى منتقدو التخطيط من أعلى إلى أسفل وتخطيط السيناريوهات أن التخطيط الاستراتيجي ليس هو نفسه وضع الاستراتيجيات.

الاستراتيجية كظهور مخطط له: من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى

التفكير الاستراتيجي. 57 في الواقع، يجادلون بأن عمليات التخطيط الاستراتيجي غالباً ما تكون صارمة ومقيدة للغاية، وتفتقر هذه العمليات إلى المرونة اللازمة للاستجابة السريعة والفعالة.

قد يقع القادة الذين يتبنون نهجاً أكثر رسمية في عملية وضع الاستراتيجية ضحيةً لوهم السيطرة، والذي يُشير إلى ميل المديرين إلى المبالغة في تقدير قدرتهم على التحكم في الأحداث. فالأرقام الجامدة في الخطة الاستراتيجية قد تُوحي بشعور زائف بالأمان. ووفقاً لمنتقدي التخطيط الاستراتيجي، لكي تنجح الاستراتيجية، يجب أن تستند إلى رؤية مُلهمة وهادفة، لا إلى البيانات الجامدة وحدها. وينصحون القادة الاستراتيجيين بالتركيز على جميع أنواع مصادر المعلومات، بما في ذلك المصادر غير الملموسة التي تُمكن من توليد رؤى جديدة، مثل الخبرة الشخصية،

والخبرة المتعمقة في المجال، أو آراء الموظفين في الخطوط الأمامية. ويؤكدون أن العمل المهم هو دمج جميع المدخلات المتاحة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية في رؤية استراتيجية شاملة تُوجه استراتيجية الشركة (كما هو مُناقش في قسم الرؤية والرسالة والقيم).

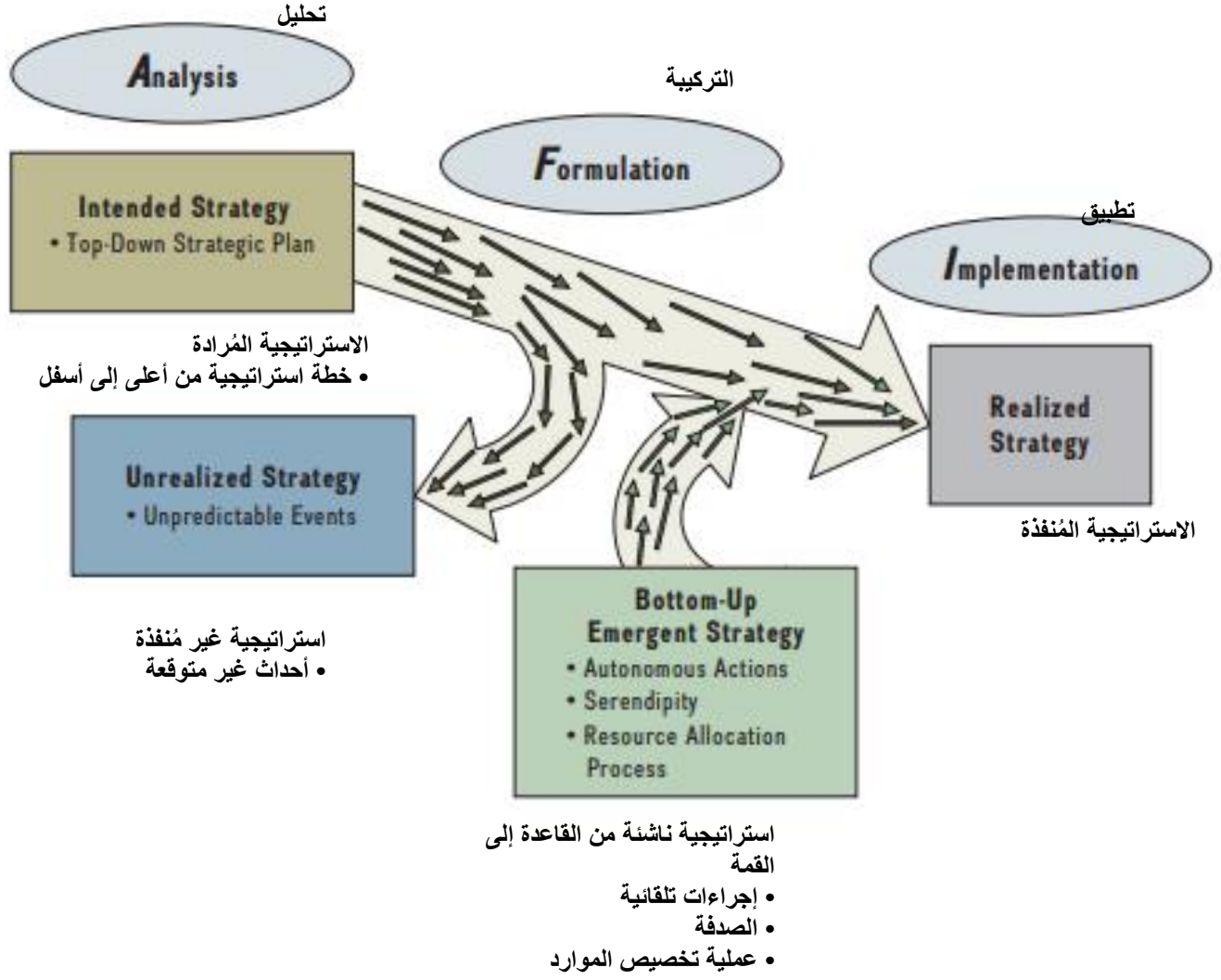
في عالم مُعقد وغير مُستقر، لا يُمكن التنبؤ بالمستقبل من الماضي بدرجة عالية من اليقين. فالأحداث غير المتوقعة (أحداث البجعة السوداء) يُمكن أن تُحدث اضطراباً عميقاً في الشركات والمجتمع. علاوة على ذلك، لا يُراعي التخطيط من أعلى إلى أسفل وتخطيط السيناريوهات الدور الذي قد يلعبه الموظفون على جميع مستويات المؤسسة بشكل كافٍ. ففي الواقع، لا يقتصر دور الموظفين في المستويات الأدنى على تنفيذ الاستراتيجية المُحددة، بل غالباً ما يبتكرون مبادرات خاصة بهم قد تُغير استراتيجية الشركة. وفي كثير من الأحيان، يمتلك موظفو الخطوط الأمامية رؤى فريدة تستند إلى ملاحظات العملاء المستمرة وغير المُفترية، والتي قد لا تصل إلى المديرين التنفيذيين البعيدين. كما أن المبادرات الاستراتيجية الناجحة للغاية قد تكون أحياناً نتيجة للصدفة، أو مفاجآت غير متوقعة ولكنها سارة.

لنأخذ التجارة الإلكترونية كمثال. في عام 1990، لم تكن موجودة. أما اليوم، فقد اشترى جميع مستخدمي الإنترنت تقريباً سلعاً وخدمات عبر الإنترنت. وبلغت نسبة مبيعات التجزئة عبر الإنترنت 16٪ من إجمالي المبيعات في عام 2022، ومن المتوقع أن تتضاعف بحلول عام 2030.59 ونظراً لنجاح أمازون كأكبر متجر تجزئة إلكتروني في العالم، فقد اضطرت الشركات التقليدية مثل بيست باي وهوم ديبوت وحتى وول مارت إلى الاستجابة وتعديل استراتيجياتها. أعلنت شركات أخرى، مثل كي مارت ورايو شاك، وحتى سيريز العريقة، إفلاسها بموجب الفصل الحادي عشر (وهو بند في قانون الإفلاس الأمريكي يسمح بإعادة تنظيم وهيكله الديون المستحقة)، بينما أفلست شركات أخرى مثل سيركت سيتي وبوردرز تماماً (إفلاس التصفية). وتبرز علي بابا كشركة رائدة في تجارة الجملة عبر الإنترنت، تربط المصنّعين في الصين بتجار التجزئة في الغرب، بالإضافة إلى كونها متجرًا إلكترونيًا مباشرًا. وبالمثل، تُحدث خدمات النقل التشاركي مثل أوبر وليفت وديدي وجراب تغييراً

جذرياً في قطاع سيارات الأجرة والليموزين في العديد من المدن الكبرى حول العالم. فبعد عقود من الحماية التي وفرتها القوانين واللوائح، تسعى شركات سيارات الأجرة والليموزين جاهدةً لمواجهة هذه المنافسة غير المتوقعة. ويلجأ الكثيرون إلى المحاكم أو النظام التشريعي لمنع دخول الشركات الجديدة، بدعوى أن خدمات النقل التشاركي تنتهك لوائح السلامة وغيرها من اللوائح. ويواجه مشروع آخر جديد في اقتصاد المشاركة، وهو **Airbnb**، وضعاً مشابهاً. **Airbnb** منصة إلكترونية تتيح للمستخدمين عرض وتأجير أماكن الإقامة في العقارات السكنية.

يقترح منتقدو المناهج الرسمية للتخطيط الاستراتيجي، وعلى رأسهم هنري مينتزرغ، منهجاً ثالثاً لإدارة الاستراتيجية. وعلى عكس منهجي التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل اللذين سبق ذكرهما، يُعدّ هذا المنهج الثالث أقل رسمية وأقل نمطية في تطوير الاستراتيجية.

وللتأكيد على إمكانية تخطيط الاستراتيجية أو انبثاقها من أسفل إلى أعلى، يُظهر الشكل 2.8 منهجاً أكثر تكاملاً لإدارة عملية الاستراتيجية، حيث تُمثل الاستراتيجية المُحققة للشركة مزيجاً من النية الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل والاستراتيجيات الناشئة من أسفل إلى أعلى. تجدر الإشارة إلى أنه حتى في حالة الاستراتيجية كظهور مُخطط له، فإن عملية الاستراتيجية الشاملة لا تزال تسير وفقاً لإطار عمل **AFI** للتحليل والصياغة والتنفيذ. في هذا الإطار، يسمح الهيكل التنظيمي والأنظمة بظهور المبادرات الاستراتيجية من أسفل إلى أعلى، وتقييمها وتنسيقها من قِبل الإدارة العليا.



وفقاً لهذا النموذج الأكثر شمولية، تبدأ عملية وضع الاستراتيجية بخطة استراتيجية شاملة تستند إلى تحليل البيئات الخارجية والداخلية. ثم يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين بتصميم استراتيجية مُراد تنفيذها، وهي نتاج خطة استراتيجية شاملة ومنظمة. يوضح الشكل 2.8 كيف أن أجزاءً من استراتيجية الشركة المُراد تنفيذها قد تتلاشى بسبب أحداث غير متوقعة، لتتحول إلى استراتيجية غير مُنفذة.

تُصاغ استراتيجية الشركة المُنفذة عادةً من خلال مزيج من نواياها الاستراتيجية الشاملة والاستراتيجية الناشئة. الاستراتيجية الناشئة هي أي مبادرة استراتيجية غير مُخطط لها تنبثق من أعماق المنظمة. إذا نجحت، فإن الاستراتيجيات الناشئة لديها القدرة على التأثير في استراتيجية الشركة العامة وتشكيلها.

المبادرة الاستراتيجية هي سمة أساسية لنموذج الظهور المُخطط له. المبادرة الاستراتيجية هي أي نشاط تقوم به الشركة لاستكشاف وتطوير منتجات وعمليات جديدة، أو أسواق جديدة، أو مشاريع جديدة. يمكن أن تنشأ المبادرات الاستراتيجية من أي مكان، سواءً كرد فعل على اتجاهات خارجية أو من مصادر داخلية. بمعنى آخر، يمكن أن تكون المبادرات الاستراتيجية نتاج تخطيط من أعلى إلى أسفل من قبل المديرين التنفيذيين، أو قد تنشأ من خلال عملية تصاعدية من أسفل إلى أعلى (أو كليهما). وتعتمد العديد من شركات التكنولوجيا المتقدمة نهج الظهور المُخطط له لصياغة استراتيجياتها. على سبيل المثال، مشروع "أمازون برايم إير"، وهو مشروع توصيل الطرود بواسطة الطائرات بدون طيار في أمازون، تم ابتكاره وتطويره من قبل مهندس مبتدئ في الشركة. حتى الموظفين ذوي الرتب الأدنى نسبياً يمكنهم ابتكار مبادرات استراتيجية تُسهم إسهاماً كبيراً إذا كانت عملية وضع الاستراتيجية تتسم بالانفتاح والمرونة الكافيين.

تمثل الأسهم في الشكل 2.8 مبادرات استراتيجية مختلفة. وعلى وجه الخصوص، يمكن أن تنبثق المبادرات الاستراتيجية من أعماق الشركة من خلال:

■ الإجراءات المستقلة. ■ الصدفة. ■ عملية تخصيص الموارد (RAP).

الإجراءات المستقلة: هي مبادرات استراتيجية يقوم بها الموظفون ذوو الرتب الأدنى بمبادرة شخصية، غالباً استجابةً لمواقف غير متوقعة. وكما يُبين الشكل 2.2 من "أبرز ملامح الاستراتيجية"، فإن الاستراتيجيات الناشئة الناجحة تكون أحياناً نتيجةً لإجراءات مستقلة يقوم بها الموظفون ذوو الرتب الأدنى.

يُعدّ المديرين الوظيفيون، مثل ديانا، مديرة متجر ستاربكس المذكورة في فقرة "أبرز ملامح الاستراتيجية 2.2"، أقرب بكثير إلى منتجات الشركة وخدماتها وعملائها النهائيين مقارنةً بمديري الشركات أو الأقسام الأخرى الأكثر بُعداً. كما أنهم يتلقون ملاحظات مباشرة من العملاء. ونتيجةً لذلك، قد يبدأ المديرين الوظيفيون مبادرات استراتيجية بناءً على إجراءات مستقلة قادرة على التأثير في مسار الشركة. ولضمان نجاح هذه الاستراتيجيات الناشئة، يجب أن تحظى بدعم كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يؤمنون بتوافقها مع رؤية الشركة ورسالتها. أي أن وجود داعمين داخليين ضروري غالباً لنجاح الإجراءات المستقلة. ولولا دعم أحد كبار مسؤولي ستاربكس الذي دافع عن مبادرتها، لربما لم تنجح إجراءات ديانا المستقلة أو ربما كانت ستوقعها في مشاكل.

ورغم أن الاستراتيجيات الناشئة قد تظهر في ظروف استثنائية، فمن المهم التأكيد على دور فرق الإدارة العليا. ففي نهج "الاستراتيجية كظهور مُخطط له"، يتعين على المسؤولين التنفيذيين تحديد المبادرات التي يجب تبنيها من القاعدة إلى القمة وتلك التي يجب إيقافها. يُتخذ هذا القرار الحاسم بناءً على مدى توافق المبادرة الاستراتيجية مع رؤية الشركة ورسالتها، وما إذا كانت تُتيح فرصةً جديرةً بالاستغلال. ولذلك، يلعب المديرين التنفيذيون دوراً محورياً في نجاح أو فشل الاستراتيجيات الناشئة، لأنهم يُحددون كيفية تخصيص الموارد المحدودة. بعد مقاومة أولية،

الاستراتيجية المقصودة: نتاج خطة استراتيجية عقلانية ومنظمة من أعلى الهرم التنظيمي.

الاستراتيجية المُحققة: مزيج من الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية الناشئة.

الاستراتيجية الناشئة: أي مبادرة استراتيجية غير مُخطط لها تنشأ من أسفل الهيكل التنظيمي.

المبادرة الاستراتيجية: أي نشاط تقوم به الشركة لاستكشاف وتطوير منتجات وعمليات جديدة، أو أسواق جديدة، أو مشاريع جديدة.

الإجراءات المستقلة: مبادرات استراتيجية يقوم بها الموظفون من المستويات الدنيا بمبادرة شخصية، وغالباً استجابةً لظروف غير متوقعة.

Strategy Highlight 2.2

أبرز النقاط الاستراتيجية 2.2

الرئيس التنفيذي لستاربكس: "ليس هذا ما فعله"

تلقت ديانا، مديرة أحد فروع ستاربكس في جنوب كاليفورنيا، طلباتٍ عديدةً يوميًا لمشروب مثلج يُقدّمه أحد المنافسين المحليين. بعد أن تلقت أكثر من 30 طلبًا في يوم واحد، جرّبت المشروب بنفسها. ونظرًا لاعتقادها بأنه قد يكون من الجيد أن تُقدّم ستاربكس مشروبًا مثلجًا مماثلًا، طلبت من الإدارة العليا النظر في إضافته إلى قائمة المنتجات. كان لدى ديانا دعمٌ قويٌّ داخل الشركة، وهو هوارد بيهار، الذي كان آنذاك أحد كبار المديرين التنفيذيين في ستاربكس. عرض بيهار هذه المبادرة الاستراتيجية على اللجنة التنفيذية لستاربكس، التي رفضت الفكرة بأغلبية 7 أصوات مقابل صوت واحد. وعلّق هوارد شولتز، الرئيس التنفيذي لستاربكس، قائلاً: "نحن نُقدّم القهوة، لا المشروبات المثلجة".

لكن ديانا لم تستسلم. أجرت تجاربها حتى ابتكرت المشروب المثلج، ثم بدأت بتقديمه في فرعها. عندما زار بيهار متجر ديانا، صُدّم لرؤية هذا المشروب الجديد في قائمة الطعام، إذ من المفترض أن تقدم جميع فروع ستاربكس المشروبات المعتمدة من الشركة فقط. لكن ديانا أخبرته أن المشروب الجديد يحقق مبيعات جيدة.

أرسل بيهار فريق ديانا إلى مقر ستاربكس الرئيسي في سياتل لتقديم مشروب القهوة المثلجة للجنة التنفيذية. أعجبهم مذاقه لكنهم رفضوه في البداية. عندها استعرض بيهار أرقام المبيعات التي سجلتها ديانا بدقة. كان المشروب يُباع بكثرة: 40 مشروبًا يوميًا في الأسبوع الأول، و50 مشروبًا يوميًا في الأسبوع التالي، ثم 70 مشروبًا يوميًا في الأسبوع الثالث بعد طرحه. لم تشهد ستاربكس مثل هذه الأرقام من قبل، مما أقنع الفريق التنفيذي بالموافقة على مضمض على طرح المشروب في جميع فروع ستاربكس.

ربما خمنتهم الآن أننا نتحدث عن فرابتشينو ستاربكس، الذي أصبح الآن منتجاً بمليارات الدولارات لستاربكس. في مرحلة ما، ساهم هذا المشروب المثلج بأكثر من 20٪ من إجمالي إيرادات ستاربكس، والتي بلغت 30 مليار دولار في عام 2022.

كما هو موضح بالتفصيل في القسم 2.2 من "أبرز ملامح الاستراتيجية"، قدم فريق إدارة ستاربكس بقيادة الرئيس التنفيذي هوارد شولتز دعماً كاملاً لمبادرة فرابتشينو الاستراتيجية، موفراً الموارد والكوادر اللازمة لإنجاحها. الصدفة السعيدة: تشير الصدفة السعيدة إلى الأحداث العشوائية والمفاجآت السارة والظروف غير المتوقعة التي قد يكون لها تأثير عميق على المبادرات الاستراتيجية للشركة.

هناك عشرات الأمثلة التي كان للصدفة السعيدة فيها تأثير كبير على مسار الأعمال التجارية وقطاعات بأكملها. من الأمثلة المعروفة اكتشاف ملاحظات Post-it من شركة M3 ودواء الفياجرا من شركة فايزر (الذي كان يُستخدم في البداية لعلاج ارتفاع ضغط الدم). أما اكتشاف رقائق البطاطس فهو أقل شهرة. يُروى أنه في صيف عام 1853، كان جورج كروم يعمل طاهياً في منتجع مون ليك لودج في ساراتوغا سبرينغز، نيويورك. طلب أحد الزبائن المتذمرين طبق البطاطس المقلية المميز للمنتجع. كانت هذه البطاطس تُقدم على شكل شرائح سميكة وتُؤكل بالشوكة على الطريقة الفرنسية. عندما استلم الزبون البطاطا المقلية، أعادها فوراً إلى المطبخ طالباً تقطيعها إلى شرائح أرق. أعدّ كرام طبقاً ثانياً لإرضاء الزبون، لكن طلبه قوبل بالرفض أيضاً. أما الطبق الثالث، فقد أعدّه كرام وهو مستاء، محاولاً السخرية من الزبون، فقطع البطاطا عرضياً إلى أرق ما يمكن وقلبيها. بدلاً من أن ينزعج الزبون، ابتهج بالبطاطا الجديدة، وفجأةً رغب زبائن آخرون في تجربتها. لاحقاً، افتتح كرام مطعمه الخاص وقدم رقائق "ساراتوغا" الشهيرة، التي أخذها بعض الزبائن إلى منازلهم كوجبة خفيفة. اليوم، تُعدّ رقائق "فريتو-لاي" من إنتاج شركة بيبسيكو مشروعاً تجارياً بمليارات الدولارات.

كيف يُهيئ القادة الاستراتيجيون بيئة عمل تُشجع على العمل المستقل والإبداع غير المتوقع؟ يتمثل أحد الأساليب في توفير الوقت والموارد للموظفين لمتابعة اهتماماتهم الأخرى. على سبيل المثال، تُنظّم جوجل، شركة البحث والإعلان التابعة لشركة ألفابت، عمل مهندسيها وفقاً لقاعدة 70-20-10. يُكرّس معظم وقت عمل المهندسين (70%) لأعمال الشركة الرئيسية (البحث والإعلانات). كما تسمح جوجل لمهندسيها بتخصيص يوم واحد أسبوعياً (20%) لأفكار من اختيارهم، والباقي (10%) لمشاريع غير تقليدية مثل مشروع Tapestry، الذي يركز على شبكة الطاقة الكهربائية بهدف تحويل البنية التحتية الحالية إلى نظام كهربائي مرن وخالٍ من الانبعاثات، وذلك من خلال تطوير أدوات حسابية تُنشئ صورة كاملة وديناميكية للشبكة، سواءً من الآن وحتى بعد عشر سنوات. وتُشير جوجل إلى أن نصف منتجاتها وخدماتها الجديدة، بما في ذلك Gmail وخرائط جوجل وأخبار جوجل، قد انبثقت من قاعدة الـ 20%. ومع إعادة هيكلة جوجل لتصبح شركة تضم وحدات أعمال استراتيجية متعددة، أصبح المهندسون الذين يقضون نسبة الـ 10% من وقتهم في المشاريع غير التقليدية يعملون الآن ضمن Google X، وحدة البحث والتطوير التابعة للشركة.

عملية تخصيص الموارد تُحدد عملية تخصيص الموارد (RAP) للشركة كيفية تخصيصها لمواردها، وقد تكون حاسمة في صياغة استراتيجيتها المنفذة. ويمكن أن تنشأ استراتيجيات جديدة نتيجةً لعملية تخصيص الموارد. تُجسد شركة إنتل هذه الفكرة. تأسست إنتل لإنتاج رقائق ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM). منذ البداية، كان إنتاج هذه الرقائق هو الخطة الاستراتيجية للشركة من أعلى إلى أسفل، وقد نجحت في البداية. لكن في ثمانينيات القرن الماضي، طرح المنافسون اليابانيون رقائق ذات جودة أفضل وتكلفة أقل في السوق، مما هدد مكانة إنتل وجعل خطتها الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل غير فعالة. ومع ذلك، تمكنت إنتل من السعي نحو تحول استراتيجي بفضل الطريقة التي أنشأت بها عملية تخصيص الموارد. بمعنى آخر، كانت إنتل تستخدم مدراء على مستوى الوظائف لتوجيه استراتيجية الأعمال والشركة بطريقة من أسفل إلى أعلى. وبالتحديد، خلال تلك الفترة، لم يكن لدى إنتل سوى عدد قليل من مصانع التصنيع (تُسمى "مصانع الرقائق") لإنتاج المنتجات القائمة على

السيليكون. وكان سيستغرق الأمر سنوات عديدة ومليارات الدولارات لبناء طاقة إنتاجية إضافية وتشغيل مصانع رقائق جديدة.

مع محدودية الطاقة الإنتاجية، طبقت إنتل قاعدة قرار الإنتاج لتعظيم هامش الربح لكل رقاقة عند بدء الإنتاج. في كل مرة يبدأ فيها مديرو الأقسام دورة إنتاج جديدة، كان عليهم مراعاة هوامش الربح لرقائق ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM) والمعالجات الدقيقة، التي تُعدّ بمثابة "عقول" أجهزة الكمبيوتر الشخصية. بعد ذلك، كان بإمكان مديري العمليات إنتاج المنتج الذي يحقق هامش ربح أعلى. باتباع هذه القاعدة البسيطة، حوّل مديرو الخطوط الأمامية طاقة إنتاج إنتل من قطاع ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية ذي هامش الربح المنخفض إلى قطاع المعالجات الدقيقة ذي هامش الربح الأعلى. نشأ تركيز الشركة على المعالجات الدقيقة من القاعدة إلى القمة، بناءً على تخصيص الموارد. في الواقع، بحلول الوقت الذي وافقت فيه الإدارة العليا أخيراً على هذا التحول الاستراتيجي الفعلي، كانت حصة الشركة في سوق ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية قد انخفضت إلى أقل من 3٪.

إليك مثال آخر: في أعقاب جائحة كوفيد-19، لاحظ مصنّعو السيارات أثراً جانبياً إيجابياً لقاعدة تخصيص الموارد لديهم، والتمثل في تعظيم الربحية في دورات الإنتاج.

كان هناك نقص في الموصلات بسبب إلغاء الطلبات خلال فترة الجائحة نتيجة إغلاق الاقتصادات. ونظراً لمحدودية إمدادات الرقائق، توقفت شركات صناعة السيارات عن إنتاج المركبات الصغيرة ذات هوامش الربح المنخفضة. وبدلاً من ذلك، ركزت جهودها على إنتاج السيارات الفاخرة وسيارات الدفع الرباعي والشاحنات. ورغم انخفاض إنتاجها من السيارات، ارتفعت ربحيتها.

يقارن الشكل 2.9 بين ثلاثة مناهج مختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويبين أوجه التشابه والاختلاف بينها: التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، وتخطيط السيناريوهات، والاستراتيجية كظهور مخطط له.

الشكل 2.9 : مقارنة ومقابلة التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل ، وتخطيط السيناريوهات ، والاستراتيجية

كظهور مخطط له

EXHIBIT 2.9 Comparing and Contrasting Top-Down Strategic Planning, Scenario Planning, and Strategy as Planned Emergence

عملية الاستراتيجية Strategy Process	وصف Description	الإيجابيات Pros	السلبيات Cons	أفضل استخدام Where Best Used
التخطيط الاستراتيجي ي من أعلى إلى أسفل	عملية استراتيجية عقلانية تحاول من خلالها الإدارة العليا برمجة النجاح المستقبلي؛ وعادة ما تركز مسؤوليات الاستخبارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات في مكتب الرئيس التنفيذي.	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر عملية استراتيجية واضحة وقنوات اتصال فعالة. • يُتيح تنسيق ومراقبة مختلف الأنشطة التجارية. • يُقبل ويُفهم بسهولة نظرًا لكونه عملية راسخة ومُستخدمة على نطاق واسع. • يُحقق نتائج جيدة نسبيًا في بيئات العمل المستقرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم بالجمود إلى حد كبير، مما يحد من المرونة. • يحدّ التواصل أحادي الاتجاه من أعلى إلى أسفل من التغذية الراجعة. • يفترض إمكانية التنبؤ بالمستقبل عادةً بناءً على البيانات السابقة. • يفصل عناصر إطار عمل AFI بحيث يتم فصل الإدارة العليا (التحليل والصياغة) عن الموظفين التنفيذيين (التنفيذ). 	<ul style="list-style-type: none"> • قطاعات مستقرة وخاضعة لتنظيمات صارمة، مثل قطاع المرافق العامة، على سبيل المثال شركة جورجيا باور في جنوب شرق الولايات المتحدة، أو شركة فراماتوم، وهي شركة تشغيل نووي مملوكة للدولة في فرنسا. الحكومة الجيش

**Scenario
Planning**
تخطيط
السيناريوهات

نشاط تخطيط استراتيجي
تقوم فيه الإدارة العليا
بتصور سيناريوهات "ماذا
لو" المختلفة لاستباق
المستقبل المحتمل من أجل
التخطيط للاستجابات
الاستراتيجية المثلى.

- يوفر عملية استراتيجية واضحة
وقنوات اتصال فعالة.
- يتيح تنسيق ومراقبة مختلف
الأنشطة التجارية.
- يُقبل ويُفهم بسهولة نظرًا لكونه
عملية راسخة ومعروفة
الاستخدام.
- يوفر بعض المرونة
الاستراتيجية.

يحدّ التواصل أحادي الاتجاه
من أعلى إلى أسفل من التغذية
الراجعة.

- يفصل عناصر إطار عمل
AFI بحيث يُفصل كبار
المديرين (التحليل والصياغة)
عن الموظفين التنفيذيين
(التنفيذ).

- نظرًا لأن المستقبل مجهول،
لا يمكن التخطيط للاستجابات
لجميع الأحداث المحتملة.
- يميل القادة إلى تجنب
التخطيط للسيناريوهات
المتشائمة.

• قطاعات مستقرة نسبيًا،
غالبًا ما تتميز بدرجة
معينة من التنظيم، مثل
شركات الطيران،
والخدمات اللوجستية،
والأجهزة الطبية، على
سبيل المثال: دلتا
إيرلاينز، ويو بي إس،
وميدترونيك.

- شركات أكبر في
قطاعات ذات عدد قليل من
المنافسين الكبار الآخرين
(احتكار القلة).

عملية الاستراتيجية	وصف	الإيجابيات	السلبيات	أفضل استخدام
Strategy Process	Description	Pros	Cons	Where Best Used
الاستراتيجية كظهور مخطط له	عملية استراتيجية مختلطة تسمح فيها الهياكل والأنظمة التنظيمية بظهور كل من الرؤية من أعلى إلى أسفل والمبادرات الاستراتيجية من أسفل إلى أعلى لتقييمها وتنسيقها من قبل الإدارة العليا.	<ul style="list-style-type: none"> • يجمع جميع عناصر إطار عمل AFI بطريقة شاملة ومرنة. • يوفر توجيهًا مبدئيًا من خلال الاستراتيجية المخطط لها. • يأخذ في الحسبان الاستراتيجية غير المنفذة (لا يمكن تنفيذ جميع المبادرات الاستراتيجية). • يأخذ في الحسبان الاستراتيجية الناشئة (قد تنبثق أفكار جيدة للمبادرات الاستراتيجية من المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي من خلال إجراءات تلقائية، أو مصادفة، أو منهجية (RAP). • الاستراتيجية المنفذة للشركة هي مزيج من الاستراتيجية المخطط لها والاستراتيجية الناشئة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يؤدي عدم وضوح عملية وضع الاستراتيجية وقنوات التواصل إلى إرباك الموظفين وتشتت تركيزهم. • قد لا تستحق العديد من الأفكار الناشئة من أسفل الهرم الإداري المتابعة. • قد تفتقر الشركات إلى آلية واضحة لتقييم الاستراتيجيات الناشئة، مما يزيد من احتمالية تفويت فرص هائلة أو السعي وراء مسارات غير مجدية؛ وقد يسهم ذلك أيضاً في إحباط الموظفين وانخفاض معنوياتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • المشاريع الجديدة والشركات الصغيرة. • الصناعات سريعة النمو، مثل مشاريع التكنولوجيا. • شركات الإنترنت؛ على سبيل المثال: Airbnb، وGoogle (التابعة لشركة Alphabet)، وTwitter، وUber، وZoom. • شركات التكنولوجيا الحيوية؛ على سبيل المثال: Amgen، وBioNTech، وGenentech، وModerna.
		<ul style="list-style-type: none"> • أعلى درجة من المرونة الاستراتيجية وقبول الموظفين. 		

2.4 Strategic Decision Making

2.4 اتخاذ القرارات الاستراتيجية

نقاط التحول الاستراتيجية

عند مناقشة النية الاستراتيجية، لاحظنا أن الشركات غالباً ما تفشل في وضع أهداف طموحة وملهمة، وتركز بدلاً من ذلك على مواءمة الاستراتيجية مع الإجراءات لتلبية متطلبات الوضع الراهن. ورغم أن المواءمة الناجحة بين الاستراتيجية والتنفيذ قد تُحقق ميزة مؤقتة، إلا أنها من غير المرجح أن تدوم، خاصة في بيئة سريعة التغيير. فعندما تتنافس شركة في بيئة سريعة التطور كالتيكولوجيا أو علوم الحياة أو الأزياء، فإن التكيف الثابت يؤدي إلى عدم ملاءمة استراتيجية، لأن إجراءات الشركة غالباً ما تتخلف عن ركب الواقع التنافسي. بعبارة أخرى، تتغير البيئة التنافسية بوتيرة أسرع من الشركة نفسها.

على سبيل المثال، تأخرت مايكروسوفت في الاستجابة للتحول من الحوسبة الحاسوبية إلى الأجهزة المحمولة، وخسرت معركة المعايير أمام آبل (iOS) وجوجل (أندرويد). كما تأخرت بلاك بيري وريم ونوكيا، الرائدتان سابقاً في سوق الهواتف المحمولة، في إدراك أن الآيفون قد غير جذرياً مفهوم الهاتف ووظائفه. تأخرت شركة كوكاكولا في إدراك تحول السوق من المشروبات الغازية إلى خيارات صحية أكثر كالمياه المعبأة. ولم يدرك تجار التجزئة التقليديون في البداية خطر التجارة الإلكترونية. وتأخرت شركات صناعة السيارات العريقة في استيعاب تحول الصناعة نحو الكهرباء والقيادة الذاتية. وتجاهلت شركات الإعلام التقليدية واستوديوهات هوليوود في البداية التحول إلى البث حسب الطلب. والقائمة تطول.

عندما لا تتوافق استراتيجية الشركة الثابتة مع واقع المنافسة، يظهر التنافر الاستراتيجي يحدث التنافر الاستراتيجي عندما لا تحقق استراتيجية الشركة الحالية النتائج المرجوة. في هذه الحالة، لم تعد نماذج التنافس القديمة فعّالة، وغالباً ما يعاني القادة الاستراتيجيون من تنافر معرفي بين معتقداتهم المتناقضة والواقع على أرض

الواقع. وينتج التنافر المعرفي عندما يحاول القادة الاستراتيجيون فهم التناقض بين نماذجهم الذهنية والحقائق والبيانات الجديدة. فهم يعتقدون جازمين أنهم يعرفون كيفية إدارة العمل لأنهم حققوا نجاحاً في الماضي، لكن الواقع الحالي لم يعد يتوافق مع معتقداتهم.

يشير ظهور التنافر الاستراتيجي إلى أن الشركة تقف عند مفترق طرق حاسم، حيث ستطراً تغييرات جذرية. تُعدّ نقطة التحول الاستراتيجية نقطة تحول حاسمة في تحديد مستقبل الشركة، فهي اللحظة التي ستتغير فيها أسس العمل وقطاعه. وتُعتبر القرارات التي يتخذها القادة عند عبور نقطة التحول الاستراتيجية بالغة الأهمية، لأنها تُحدد ما إذا كانت الشركة ستستغل الفرصة التي تُتيحها هذه النقطة لخلق زخمٍ تصاعدي، أو ما إذا كانت قد بدأت بالتراجع.

يُمثل التعامل مع نقاط التحول الاستراتيجية تحدياً قيادياً صعباً، لأنها تتطلب تغييرات جوهرية في استراتيجية الشركة. ويزداد الأمر صعوبةً عند صياغة وتنفيذ استراتيجية جديدة في نقطة التحول الاستراتيجية، نظراً لأن قادة الشركات غالباً ما يتأخرون في إدراك أن تنافسهم المعرفي لا يعود إلى معلومات خاطئة عن الواقع، بل إلى أن منظومة معتقداتهم لم تعد متوافقة مع الظروف الجديدة. ولذلك، يتطلب التعامل مع التنافر الاستراتيجي من القادة تكييف نظريتهم في المنافسة، غالباً بطرق جذرية.

من الصعوبات الأخرى التي تواجه اجتياز نقطة التحول الاستراتيجية بنجاح، تأخر ظهور النتائج المالية، وعدم شعور الشركة بالتأثير السلبي إلا بعد مرور فترة طويلة على نقطة التحول. فعلى سبيل المثال، حققت مايكروسوفت أرباحاً طائلة لعقد من الزمن تقريباً بعد أن بدأت أنظمة تشغيل الهواتف المحمولة بالانتشار في السوق. يُعدّ الوقت الأمثل لمعالجة نقطة التحول الاستراتيجية هو لحظة ظهور التنافر الاستراتيجي. في تلك المرحلة، تكون الشركة لا تزال في أوج عطائها، وتملك الموارد اللازمة لمواجهة هذا التحدي الجوهري. بمجرد أن تبدأ الشركة بالتراجع، تصبح الموارد شحيحة، وينخفض مستوى الروح المعنوية، ويؤدي ذلك إلى الفشل نتيجة دوامة هبوطية متفاقمة.

الهدف التعليمي ٢-٨: شرح أسباب التنافر الاستراتيجي وكيفية التعامل مع نقاط التحول الاستراتيجية.

التنافر الاستراتيجي: يحدث عندما لا يتوافق الوضع الحالي للشركة مع الواقع التنافسي.

نقطة التحول الاستراتيجية: نقطة تحول حاسمة في تحديد مستقبل الشركة؛ اللحظة التي تتغير فيها أسس العمل وقطاعها.

الملحق 2.10 نقطة التحول الاستراتيجية



يوضح الشكل 2.10 هذه المناقشة. يمثل المحور الرأسي حالة المنظمة، حيث يشير ارتفاعه إلى النجاح. أما المحور الأفقي فيشير إلى الزمن. ولأن البيئات ديناميكية بطبيعتها، ستواجه جميع المنظمات نقطة تحول استراتيجية. وكلما ابتعدت قناعات القادة الاستراتيجيين عن الواقع، اتسعت فجوة التنافر. وكلما اتسعت هذه الفجوة، ازدادت صعوبة تغيير المسار. إذا تمكن القادة الاستراتيجيون من إجراء تغييرات جوهرية في الاستراتيجية مبكراً، فمن المرجح أن تحقق المنظمة نجاحاً متواصلاً من خلال تعزيز مكانتها. أما إذا فشلت الشركة في اجتياز نقطة التحول الاستراتيجية، فستكون النتيجة فشلاً متواصلاً.

في دراسة الحالة الثانية، لاحظنا أن مارك زوكربيرج بدأ تحولاً استراتيجياً لـفيسبوك نحو الميتافيرس، إلى جانب إعادة تسمية الشركة إلى ميتا. بينما رأى بعض النقاد في هذا التحول حيلةً دعائيةً لصرف انتباه الجمهور عن التغطية السلبية التي واجهتها الشركة عقب تسريب "ملفات فيسبوك"، فإن التفسير الأرجح هو أن زوكربيرج أدرك أن صناعة الحوسبة تشهد تحولاً استراتيجياً، وأن الميتافيرس هو الأفق التالي. ولأن ميتا هي شركة التكنولوجيا الكبرى الوحيدة التي لا يزال مؤسسها يقودها، فقد تمكن زوكربيرج من إعلان تحول استراتيجي نحو الميتافيرس في وقت كانت فيه فيسبوك القديمة لا تزال في أوج عطائها من حيث الربحية. فالمؤسس، وليس المدير التنفيذي المعين، هو الأجدر على بدء مثل هذا التحول الجوهري عندما تكون الشركة لا تزال قوية. إضافةً إلى ذلك، يتمتع المؤسس بحرية إعطاء الأولوية للمخاطر الوجودية على المخاطر المالية، حتى عندما يثور المساهمون وتخفض قيمة الشركة بأكثر من 50% (أو ما يقارب 550 مليار دولار) في الأشهر القليلة التي تلي إعلان التحول الاستراتيجي. يملك المؤسس أيضاً صلاحية إنفاق عشرات المليارات من الدولارات سنوياً على تمويل المشاريع بدلاً من إعادة شراء الأسهم أو توزيع الأرباح لإرضاء المستثمرين.

يُبدى زوكربيرج استعداداً لتقديم التزامات استراتيجية ضخمة لكي تصبح شركته رائدة في عالم الميتافيرس. ويطمح زوكربيرج إلى أن تُرسخ منصة ميتا معياراً جديداً للحوسبة في هذا العالم. سيُمكنه إنشاء نظام التشغيل المهيمن في

الميتافيرس من التحكم في قواعد اللعبة. لن تتمكن الشركات الأخرى، مثل آبل أو جوجل، من حجب تطبيقات التواصل الاجتماعي الخاصة بشركته كما فعلت مع قيودها على كمية المعلومات التي يمكن لـفيسبوك جمعها من مستخدمي الهواتف. يُعدّ تحوّل زوكربيرج الاستراتيجي رهاناً كبيراً، ولكنه قد يؤدي إلى أن تُصبح ميتا منصة الحوسبة المهيمنة في الميتافيرس.

نمطان متميزان لاتخاذ القرارات

على الرغم من أننا نميل إلى الاعتقاد بأننا نتخذ قرارات عقلانية تستند إلى البيانات والحقائق، خاصة في مجال الأعمال، إلا أن الحقيقة هي أن البشر عرضة للخطأ، وأن عملية اتخاذ قراراتنا محفوفة بالقيود والتحييزات المعرفية. وضع هيربرت سيمون، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، نظرية العقلانية المحدودة، التي تفترض أننا نميل، عند مواجهة القرارات، إلى "الاكتفاء" بدلاً من السعي نحو الحل الأمثل. ويؤكد سيمون أن القيود المعرفية تمنعنا من معالجة وتقييم كل معلومة نصادفها بشكل مناسب.

تدفعنا هذه القيود المعرفية إلى اختيار "الخيار الجيد بما يكفي" الذي يلبي احتياجاتنا الآنية، بدلاً من البحث عن الحل الأمثل، ربما لعدم امتلاكنا جميع المعلومات اللازمة للوصول إلى القرار الأمثل. ومع ذلك، يمكن القول إن محركات البحث على الإنترنت، مثل جوجل، والمساعدون الذكيين، مثل سيرجي من آبل وأليكسا من أمازون، تتيح لنا الوصول إلى كم هائل من المعلومات، ربما أكثر من اللازم. في الواقع، يواجه القادة الاستراتيجيون اليوم مشكلة وفرة المعلومات لا نقصها. فهم يعانون من فرط المعلومات عند اتخاذ القرارات، خاصةً عند مواجهة قيود مثل ضيق الوقت. ينتج عن هذا المزيج من الظروف وفرة في المعلومات، لكن مع ندرة في التركيز، مما يعيق قدرتهم على اتخاذ القرارات المثلى. ومن نقاط قوة أطر الاستراتيجية أنها تُمكن المديرين من تجاوز الكثير من المعلومات غير المهمة والتركيز على المعلومات الأساسية، أي أهمها.

غالبًا ما تُتخذ القرارات الاستراتيجية باستخدام أساليب استدلالية بسيطة وقواعد عامة، بدلاً من الاعتماد كلياً على التفكير المنطقي. بعبارة أخرى، غالباً ما يستخدم صناع القرار المعرفة الضمنية بدلاً من المعرفة الصريحة. لذا، من خلال اكتساب الخبرة المهنية، والنظر إلى العالم المعقد وغير المؤكد من منظور النظرية والأطر، يستطيع المديرون أن يصبحوا أكثر كفاءة وسرعة في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

الهدف التعليمي ٢-٩: وصف وتقييم نمطي اتخاذ القرار المتميزين.

نظرية العقلانية المحدودة: عندما يواجه الأفراد قرارات، تكون عقلانيتهم محدودة بالقيود المعرفية والوقت المتاح لاتخاذ القرار. لذا، يميل الأفراد إلى الاكتفاء بالحلول المرضية بدلاً من السعي إلى الحل الأمثل.

القيود المعرفية: قيود مثل الوقت أو عدم قدرة الدماغ على معالجة كميات كبيرة من البيانات تمنعنا من معالجة وتقييم كل معلومة صادفها بشكل مناسب.

الشكل 2.11: نمطان متميزان لاتخاذ القرار

EXHIBIT 2.11 Two Distinct Modes of Decision Making

System 1	System 2
Fast سريع	Slow بطيء
Unconscious غير واعي	Conscious واعي
Automatic معادلة	Effortful مجتهد
Everyday, Snap Decisions قرارات سريعة كل يوم	Complex, Analytical Decisions قرارات معقدة وتحليلية
Error Prone, Higher Likelihood of Biases عرضة للخطأ، احتمالية أكبر للتحيزات	Reliable, Lower Likelihood of Biases موثوقة، احتمالية أقل للتحيز

في كتابه الشهير "التفكير، سريعاً وبطيئاً"، يصف دانيال كانيمان، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، البحث الذي أجراه مع زميله الراحل عاموس تفيرسكي في مجال الاقتصاد السلوكي على مدى عقود. ويفترض أن عملية اتخاذ القرار لدينا تخضع لنظامين مختلفين. النظام الأول هو الوضع الافتراضي للدماغ، وهو رد الفعل الفطري الذي نشعر به عندما نرى شيئاً جميلاً، وهو الثقة التي نشعر بها أثناء القيادة على طريق سريع سلكناه آلاف المرات من قبل. الطريق السريع مألوف جداً لدرجة أننا نشعر وكأننا نستطيع قيادته آلياً. نُفضّل النظام 1، ونستخدمه في أغلب الأحيان لسرعته، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة.

فهو فعّال وتلقائي، ولذلك لا يتطلب سوى القليل من الجهد الذهني، إن وُجد. في المقابل، يتسم النظام 2 بالمنطقية والتحليل والتأني. ولأن التفكير المنطقي والتحليلي يستهلك طاقة دماغنا بشكل أكبر، فإن هذا النظام في اتخاذ القرارات يميل إلى أن يكون أبطأ. يُعدّ اتخاذ القرارات تحدياً لأن الدماغ مُستهلك للطاقة بطبيعته. فرغم أنه لا يُمثّل سوى 2% من وزن الجسم، إلا أنه يستهلك أكثر من 20% من طاقتنا. يُقارن الشكل 2.11 بعض الخصائص الرئيسية للنظام 1 والنظام 2.

نميل إلى الاعتماد على النظام 1 عندما نشعر بالتعب أو الانزعاج. على سبيل المثال، لنفترض أن هدفك هو خسارة 15 رطلاً. لقد انتهى يوم طويل وأنت مُرهق وجائع. تتوقف عند السوق بنية شراء بعض الأطعمة الصحية للعشاء. لكنك تجد نفسك تتجه إلى قسم الأطعمة المجمّدة وتتناول... علبة آيس كريم هاجن داز. في هذه الحالة، أنت تُفعل النظام 1 تحديداً لأنك مُرهق. طاقة الدماغ اللازمة لكبح النظام 1 وتفعيل النظام 2 قد استُنفدت بالفعل خلال يومك في العمل أو الدراسة أو كليهما. لو كان النظام 2 هو المُتحكّم، لاخترت سلطةً أو خياراً صحياً آخر بدلاً من علبة الآيس كريم.

الانحيازات المعرفية واتخاذ القرارات

إلى جانب القيود المعرفية، يميل البشر إلى الانحيازات المعرفية، التي تؤدي إلى أخطاء منهجية في اتخاذ القرارات وتعميق التفكير المنطقي. ينجم العديد من انحيازاتنا المعرفية عن التفكير الذي يُسيطر عليه النظام 1. حددت الأبحاث في الاقتصاد السلوكي مجموعةً من الانحيازات المعرفية التي يُمكن أن تؤدي إلى أخطاء منهجية في اتخاذ القرارات: وهم السيطرة، والالتزام المتزايد، وانحياز التأكيد، والاستدلال بالقياس، والتمثيلية، والتفكير الجماعي. في الأقسام التالية، نشرح أكثر الانحيازات شيوعاً التي يُمكن أن تؤثر على تفكير القادة الاستراتيجيين.

التوعية بمصادرها نظامي

behavioral economics A field of study that blends research findings from psychology with economics to provide valuable insights showing when and why individuals do not act like rational decision makers, as assumed in neoclassical economics.

System 1 One of two distinct modes of thinking used in decision making. It is our default mode because it is automatic, fast, and efficient, requiring little energy or attention. System 1 is prone to cognitive biases that can lead to systematic errors in our decision making.

System 2 One of two distinct modes of thinking used in decision making that applies rationality and relies on analytical and logical reasoning. Thus, it is an effortful, slow, and deliberate way of thinking.

cognitive biases Obstacles in thinking that lead to systematic errors in our decision making and interfere with our rational thinking.

الاقتصاد السلوكي: مجال دراسة يمزج بين نتائج البحوث من علم النفس والاقتصاد لتقديم رؤى قيمة توضح متى ولماذا لا يتصرف الأفراد كصناع قرار عقلانيين، كما هو مفترض في الاقتصاد الكلاسيكي الجديد.

النظام 1: أحد نمطين متميزين للتفكير يُستخدمان في اتخاذ القرارات. وهو نمطنا الافتراضي لأنه تلقائي وسريع وفعال، ولا يتطلب سوى القليل من الجهد أو الانتباه. النظام 1 عرضة للتحيزات المعرفية التي قد تؤدي إلى أخطاء منهجية في عملية اتخاذ القرارات.

النظام الثاني: أحد نمطين متميزين من أنماط التفكير المستخدمة في اتخاذ القرارات، والذي يطبق العقلانية ويعتمد على الاستدلال التحليلي والمنطقي. ولذلك، فهو أسلوب تفكير يتطلب جهداً وبطيئاً وتأنياً.

الانحيازات المعرفية: عوائق في التفكير تؤدي إلى أخطاء منهجية في عملية صنع القرار لدينا وتتداخل مع تفكيرنا العقلاني.

الأخطاء التي قد تؤثر سلباً على عملية صنع القرار الاستراتيجي تُمكن المديرين من وضع بعض الضمانات لتجاوزها، وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل وأكثر عقلانية.

وهم السيطرة: أحد أكثر التحيزات شيوعاً (المذكورة بإيجاز سابقاً في هذا الفصل) هو وهم السيطرة، وهو الميل إلى المبالغة في تقدير قدرتنا على التحكم في الأحداث. ببساطة، وهم السيطرة هو الاعتقاد بأنك تتحكم في أمور لا تملكها. يميل الأفراد الناجحون، مثل الرؤساء التنفيذيين وغيرهم من كبار المسؤولين، إلى الوقوع في وهم السيطرة لأنهم يعزون نجاحهم إلى قدراتهم الشخصية.

يمكننا أن نرى مثلاً على وهم السيطرة في العلاقة بين مراقبي الحركة الجوية والطارين. لاحظ بعض مراقبي الحركة الجوية أنه بعد أن أثنوا على الطيارين بعبارات مثل "هبوط رائع"، لم يكن هبوط الطائرة في المطار نفسه في المرة التالية بنفس الجودة. على النقيض، عندما أبدى مراقبو الحركة الجوية استياءهم من عمليات الهبوط (مثلاً: "أخطأت الهدف تماماً في هذه المرة")، كانت عمليات الهبوط التالية أفضل. وبناءً على هذه الملاحظات، تكوّن لدى مراقبي الحركة الجوية اعتقاد خاطئ بأن تعليقاتهم تؤثر على جودة عمليات الهبوط. فقد افترضوا أن مدح الطيارين على عمليات الهبوط الجيدة سيؤدي إلى تراخيهم، وبالتالي إلى عمليات هبوط سيئة لاحقة. كما افترضوا أيضاً أن انتقاد الطيارين الذين يبدو عليهم التراخي على عمليات الهبوط غير المتقنة سيؤدي إلى تحسين أدائهم، وبالتالي إلى عمليات هبوط أفضل لاحقة.

مع أن هذا المنطق بدا منطقياً تماماً لمراقبي الحركة الجوية، وأدى إلى تقديمهم ملاحظات سلبية في الغالب للطيارين، إلا أن التفسير الأرجح هو ببساطة حدوث انحدار نحو المتوسط. فإذا افترضنا توزيعاً طبيعياً (على شكل جرس) وأن عملية الهبوط قيد الدراسة كانت مثالية (أي في الطرف الأيمن من التوزيع)، فإن احتمال ألا تكون عملية الهبوط التالية مثالية يكاد يكون 100%. على النقيض، إذا هبط فريق الطيارين هبوطاً غير متقن (الطرف الأيسر من التوزيع)، فإن احتمال أن يكون الهبوط التالي أفضل يقترب من 100%. باختصار، كان مراقبو الحركة الجوية

يعتقدون خطأً أن بإمكانهم التأثير مباشرةً على جودة هبوط الطيارين. في الواقع، كانوا يلاحظون ظاهرة الانحدار نحو المتوسط.

في قسم "عملية الإدارة الاستراتيجية"، أوضحنا أن المديرين الذين يطبقون عملية استراتيجية رسمية من أعلى إلى أسفل غالباً ما يقعون ضحية وهم السيطرة. لماذا؟ لأنهم يميلون إلى الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة للتنبؤ بنجاح مؤسساتهم مستقبلاً. هذا التفكير خاطئ لأن الماضي غالباً لا يتنبأ بالمستقبل، فالثابت الوحيد هو التغيير. لذلك، عند مواجهة نقاط تحول استراتيجية، يكون القادة عرضةً لوهم السيطرة.

الالتزام المتزايد: يُعد الالتزام المتزايد تحيزاً معرفياً شائعاً آخر. يحدث عندما يستمر صنع القرار في دعم مشروع ما والاستثمار فيه رغم تلقيهم ملاحظات تفيد بأن نجاحه غير مرجح. عادةً، تُخصص بالفعل موارد مالية ووقتيّة كبيرة للمشروع. وبدلاً من تجاهل الموارد المنفقة مسبقاً (أي التكاليف الغارقة) وإيقاف المشروع، وهو القرار المنطقي، يُصرّ صانعو القرار الاستراتيجي على تخصيص المزيد من الموارد لمسار عمل فاشل ("مضاعفة الاستثمار"). والنهج الأمثل هو تجاهل التكاليف الغارقة والنظر في أي قرارات مستقبلية من منظور جديد. ورغم أن هذا النهج قد يبدو غير بديهي، إلا أنه الأكثر منطقية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، قد يتردد المديرون في استخدامه خشية الخسارة؛ إذ يشعرون بالحاجة إلى "استرداد" الاستثمارات التي تم ضخها.

غالباً ما يُلاحظ تزايد الالتزام بمسار عمل فاشل في مشاريع البحث والتطوير. فعلى سبيل المثال، أنفقت شركة موتورولا مليارات الدولارات وسنوات عديدة في هندسة مشروع إيريدיום على أمل أن يُحقق النجاح في نهاية المطاف. كان إيريدיום نظاماً هاتفياً فضائياً فاشلاً حاولت موتورولا تسويقه في التسعينيات. على الرغم من الأدلة الواضحة على أن شبكة الهاتف الخلوي الأرضية ستكون أكثر نجاحاً بكثير نظراً لانخفاض تكلفتها وانخفاض تكلفتها بالنسبة للمستهلك النهائي، واصلت موتورولا استثمار مليارات الدولارات في مشروع إيريدיום لأكثر من عقد. ولإنجاح المشروع، كان لا بد من إطلاق عشرات الأقمار الصناعية إلى الفضاء بتكلفة باهظة. وعلى الرغم من أن مسؤولي موتورولا كانوا يعلمون منذ البداية أن أنظمة الهاتف عبر الأقمار الصناعية لن تعمل في المباني والسيارات

– وهما أمران يعتمد عليهما معظم رجال الأعمال – إلا أن موتورولا استمرت في الإنفاق. من الواضح أن صناع القرار الاستراتيجيين في موتورولا وقعوا ضحية الالتزام المتزايد؛ فعلى الرغم من أنه كان من الواضح أن المشروع يفشل تجارياً،

استمرّ المسؤولون التنفيذيون في “إهدار المزيد من الأموال على مشاريع فاشلة”. وبسبب إغفالهم لتكاليف الفرصة البديلة للاستثمار (أي قيمة الاستخدام البديل الأمثل التالي)، أهدر مسؤولو موتورولا موارد البحث والتطوير الشحيحة التي كان من الممكن استغلالها بشكل أكثر فعالية في مجالات أخرى.

انحياز التأكيد. يُعرف انحياز التأكيد، أو انحياز الفرضية المسبقة، بأنه ميل الأفراد للبحث عن معلومات تؤكد معتقداتهم الحالية. وعندما يواجهون أدلة تُناقض هذه المعتقدات، فإنهم إما يتجاهلون لها أو يُفسّرونها بما يدعم معتقداتهم. ويميل الناس، على وجه الخصوص، إلى التمسك بمعتقداتهم المسبقة حول العلاقة بين متغيرين (مثل: الحصة السوقية هي مفتاح الربحية) أو حول كيفية عمل العالم بشكل عام.

يحدث انحياز التأكيد عندما تبدو التجربة السابقة وكأنها تدعم فرضية مسبقة. على سبيل المثال، ربما اعتقد صانعو القرار الاستراتيجيون في إنتل أن مفتاح النجاح المستمر هو تطوير شريحة أسرع لأجهزة الكمبيوتر الشخصية باستخدام نفس بنية x86 المستخدمة سابقاً. تستند هذه الفرضية السابقة إلى ملاحظة نجاح استراتيجية الابتكار التدريجي هذه على مدى ثلاثين عاماً (بدءاً من شريحة 8086 عام 1978 واستمراراً مع شريحة إنتل أتوم عام 2008). ومع ذلك، فبينما تمسك المديرون الاستراتيجيون في إنتل بفرضيتهم السابقة حول كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية، تحول المناخ الخارجي من الحوسبة الشخصية إلى الحوسبة المتنقلة، وهو تغيير لم تكن إنتل مستعدة له. ونتيجة لذلك، خسرت الشركة أمام شركات مثل ARM و Nvidia وغيرها من مصنعي رقائق الهواتف المحمولة، وهي الآن تسعى جاهدة للحاق بالركب.

الالتزام المتزايد: انحياز معرفي يتمثل في مواجهة الفرد أو المجموعة لردود فعل سلبية متزايدة بشأن النتيجة المحتملة لقرار ما، ومع ذلك يستمرون في استثمار الموارد والوقت في ذلك القرار، وغالبًا ما يتجاوزون الالتزامات السابقة.

انحياز التأكيد: انحياز معرفي يتمثل في ميل الأفراد إلى البحث عن المعلومات وتفسيرها بطريقة تدعم معتقداتهم المسبقة. وبغض النظر عن الحقائق والبيانات المعروضة، سيتمسك الأفراد بفرضيتهم السابقة.

الاستدلال بالقياس: انحياز معرفي يتمثل في استخدام الأفراد قياسات بسيطة لفهم المشكلات المعقدة.

التمثيلية: انحياز معرفي يتمثل في استخلاص النتائج بناءً على عينات صغيرة، أو حتى من حالة أو حكاية واحدة لا تُنسى.

الاستدلال بالقياس. الاستدلال بالقياس هو الميل إلى استخدام تشبيهات بسيطة لفهم المشكلات المعقدة. تسمح لنا التشبيهات بدراسة ومقارنة مشكلة معقدة بشيء مألوف، حتى وإن كان الشيءان أو الفكرتان مختلفين تمامًا في الواقع. هذه هي المشكلة الرئيسية للاستدلال بالقياس: ما يبدو متشابهًا ظاهريًا قد يكون مختلفًا تمامًا في جوهره.

على سبيل المثال، تأثرت عملية اتخاذ القرار لدى المديرين التنفيذيين في وول مارت بالاستدلال بالقياس عندما دخلوا السوق الكندية لأول مرة عام ١٩٩٤. حاولت وول مارت استخدام استراتيجية قيادة التكلفة نفسها التي حققت نجاحًا كبيرًا في الولايات المتحدة (مثل افتتاح مراكز تجارية ضخمة في المناطق الريفية، وتطبيق أنظمة تكنولوجيا معلومات متطورة، وتوظيف عمال بأجور الحد الأدنى). نظر مديرو وول مارت إلى كندا ورأوا فرصة في مناطقها الريفية، معتقدين أن هذه المناطق تشبه إلى حد كبير المناطق الريفية في الولايات المتحدة. كما لاحظوا أوجه تشابه أخرى: فاللغة الإنجليزية مُتحدثة في كلا البلدين، وكندا شريك تجاري رئيسي للولايات المتحدة. مع ذلك، ورغم هذه الأوجه التشابه والمزايا المتوقعة، واجهت وول مارت صعوبات في السوق الكندية وتكبدت خسائر مالية. اكتشف مسؤولو وول مارت، بعد تجربة مريرة، أن السوق الكندية تختلف اختلافًا كبيرًا عن السوق الأمريكية في جوانب رئيسية كالمستهلكين، وتفضيلاتهم، والثقافة.

التمثيلية: التمثيلية هي التحيز المعرفي المتمثل في استخلاص النتائج بناءً على عينات صغيرة، أو حتى من حالة أو حكاية واحدة لا تُنسى. الاعتماد على هذه القاعدة البسيطة يُخالف قانون الأعداد الكبيرة، الذي ينص على

ضرورة وجود عينة كبيرة بما يكفي لحساب قيمة قريبة من القيمة المتوقعة التي يفترض ملاحظتها في جميع الملاحظات الممكنة.

وقع العديد من رواد الأعمال في مجال الإنترنت وأصحاب رؤوس الأموال المغامرة ضحيةً لتحيز التمثيلية خلال طفرة الإنترنت في التسعينيات. فقد رأوا النجاح المبكر لشركات مثل أمازون وإيباي وياهو، وظنوا أن بإمكانهم هم أيضاً بناء مشروع تجاري ناجح عبر الإنترنت. لكن معظم هذه المشاريع الريادية فشلت في انهيار فقاعة الإنترنت عام 2001، الذي أدى إلى تبيد مليارات الدولارات من استثمارات رأس المال المغامر. اليوم، تُلاحظ ظاهرة مماثلة في اقتصاد التطبيقات، حيث يُوجّه العديد من رواد الأعمال الشباب جهودهم نحو هذا المجال. ويستند منطقهم، القائم على تحييز التمثيل، إلى ما يلي: "سنكون أوبر في مجال X، حيث X أي مجال آخر غير خدمات النقل التشاركي" أو "سنكون إير بي إن بي في مجال Y، حيث Y أي مجال آخر غير خدمات الضيافة".

تتسلل التحيزات المعرفية لأن تجارب أوبر لا يمكن تعميمها على أسواق أخرى. فخدمة أوبر، على وجه التحديد، خدمة فريدة من نوعها تُقدّم في قطاع كان مُهيأً للتغيير الجذري في وقت مُحدّد. يُعدّ طلب سيارة من نقطة أ إلى نقطة ب خدمة راسخة ومُتاحة بكثرة، وتتميز بتوفرها الفوري عند الطلب. إضافةً إلى ذلك، يُؤدي التوقيت المناسب إلى احتكار السوق، أو على الأقل الاستحواذ على مُعظم حصة السوق المُتاحة، كما هو الحال في المدن الكبرى. تُعدّ هذه الخصائص جميعها سمةً فريدةً لنجاح أوبر، ومن غير المرجح وجودها في الأسواق التي يحاول فيها رواد الأعمال تطبيق نموذج أعمال أوبر على خدمة مختلفة. وبعيداً عن هذه الخصائص الفريدة، التي تُبرز مشكلة التمثيل، فإنّ مجرد تصدير نموذج أعمال أوبر إلى خدمات أخرى محتملة قد يكون عرضةً لتحيز آخر ذي صلة، وهو: الاستدلال بالقياس.

التفكير الجماعي: تميل القيود المعرفية التي نوقشت حتى الآن إلى التأثير على الأفراد. ومن أهم التحيزات المعرفية التي قد تؤثر على فرق العمل بأكملها هو التفكير الجماعي، وهو الحالة التي تتجمع فيها الآراء حول قائد دون أن يُقيّم الأفراد آراءه وافتراضاته تقييماً نقدياً أو يُناقشوها. وقد شهدنا حدوث التفكير الجماعي في التاريخ

العسكري. فعلى سبيل المثال، في عام 1812، أيد قادة نابليون بونابرت فكرته بغزو روسيا، مُقتنعين بأن استراتيجية مُحكمته. وقد أدى امتثال القادة المطلق لمعتقدات نابليون إلى عواقب وخيمة. أدى التفكير الجماعي، إلى جانب غطرسة نابليون، إلى واحدة من أشد الهزائم العسكرية فتكاً في التاريخ بدأ نابليون حملته بجيش قوامه ما يقارب 700 ألف جندي (أكبر جيش جُمع في ذلك الوقت)، لكن لم ينجُ منهم سوى 20 ألف جندي تقريباً.

في عالم الأعمال، يميل القادة الأقوياء إلى ترسيخ ثقافة مؤسساتهم. ويتعزز هذا التوجه بتفضيل القادة توظيف الموظفين الذين يتبنون القيم نفسها، والاحتفاظ بهم، وترقيتهم، مما يجذب بدوره المزيد من الأشخاص ذوي القيم المشابهة إلى المؤسسة ورغم أن هذه العملية تُعزز ثقافة المؤسسة وتجعلها أكثر تميزاً، إلا أنها تُنشئ أيضاً مؤسسة أكثر تجانساً، مما يجعل موظفيها عرضة للتفكير الجماعي.

يظهر التفكير الجماعي بشكل متكرر عندما ينظر المسؤولون التنفيذيون في قرارات استراتيجية كبرى، مثل عمليات الاستحواذ. فعلى سبيل المثال، في عام 2015، دفعت شركة جنرال إلكتريك (GE) ما يقارب 20 مليار دولار للاستحواذ على شركة ألتوم.

تكتل صناعي فرنسي. كان الرئيس التنفيذي آنذاك، جيفري إيميلت، وفريقه من المساعدين المختارين بعناية، على يقين من أن الاستحواذ على شركة ألتوم ضروري لإنقاذ شركة جنرال إلكتريك المتعثرة. بل إنهم اقتنعوا بقدرتهم على دمج ألتوم في جنرال إلكتريك وإدارة الكيان المدمج بنجاح. وكان تفكيرهم يتمحور حول التالي: بما أن جنرال إلكتريك تُخرِّج أفضل قادة الأعمال في العالم القادرين على إدارة أي موقف، فمن غير جنرال إلكتريك قادر على إتمام هذا الاستحواذ بنجاح؟

على الرغم من العديد من المؤشرات المقلقة، مثل المبالغة الواضحة في دفع ثمن الشركة المستهدفة، والمعارضة التنظيمية الشديدة، بالإضافة إلى التنازلات الكبيرة اللاحقة من جانب جنرال إلكتريك، أصرَّ إيميلت على إتمام عملية الاستحواذ. (يشير الإصرار في مواجهة البيانات المتناقضة والمعارضة الشديدة أيضاً إلى تزايد التزام كبار

قادة جنرال إلكترونيك بمسار عمل فاشل). بعد ثلاث سنوات فقط، اضطرت جنرال إلكترونيك إلى شطب أكثر من 20 مليار دولار من أصول قسم الطاقة التابع لها.

كان معظمها ناتجاً عن فشل عملية الاستحواذ على أليستوم. بعد ستة عشر عاماً قضاها جيفري إيميلت في منصب الرئيس التنفيذي، تم استبداله. أما خليفته، جون فلانري (وهو أيضاً من داخل شركة جنرال إلكترونيك)، فلم يستمر في منصبه سوى أربعة عشر شهراً قبل أن يُقال هو الآخر. كانت جنرال إلكترونيك ذات يوم أعلى شركة في الولايات المتحدة برأسمال سوقي بلغ 600 مليار دولار في منتصف عام 2000 (ما يعادل تريليون دولار في عام 2022 بعد تعديل التضخم)، إلا أن قيمتها انخفضت إلى 48 مليار دولار فقط في عام 2020. وبذلك، خسرت جنرال إلكترونيك 90% من قيمتها السوقية، أي ما يزيد عن 550 مليار دولار.

باختصار، فإن المجموعات المتناسكة غير المتنوعة عُرضة بشدة لظاهرة التفكير الجماعي، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات عواقب وخيمة.

HOW TO IMPROVE STRATEGIC DECISION MAKING

كيفية تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي

كيف يمكن للقادة الاستراتيجيين ضمان استناد قراراتهم إلى معلومات جوهرية وهامة، مع التغلب على التفكير الجماعي والتحييزات المعرفية التي قد تؤثر علينا جميعاً؟ أثبتت تقنيتان فعاليتهما في تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي: أسلوب "محامي الشيطان" وأسلوب "الاستقصاء الجدلي".

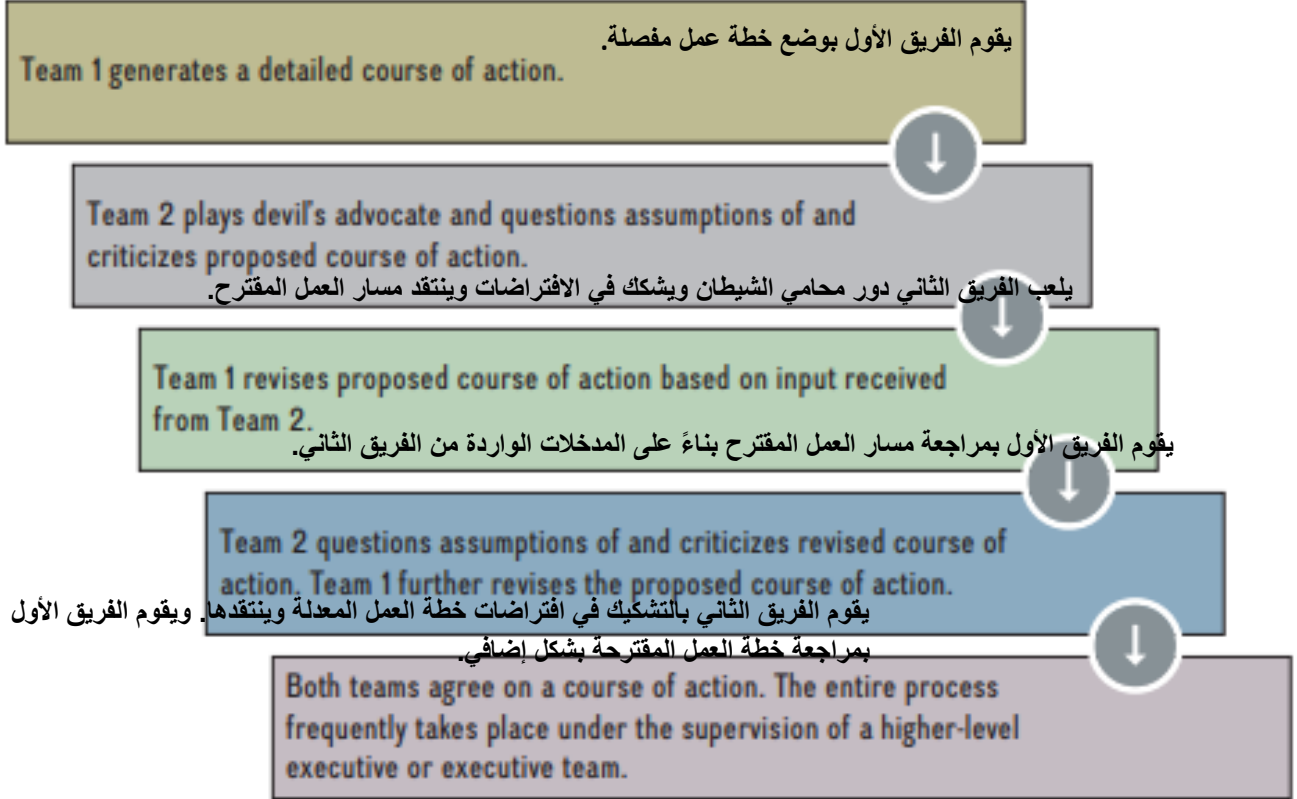
أسلوب "محامي الشيطان": يبدأ هذا الأسلوب بوضع فريق خطة عمل مفصلة. ثم يقوم فريق ثانٍ بدور "محامي الشيطان" ويتحدى المقترح الذي وضعه الفريق الأول. يشكك الفريق الثاني في الافتراضات الأساسية للمقترح، ويسلط الضوء على أي ثغرات محتملة في خطة العمل، كاشفاً بذلك عن عيوبها. في خطوة ثالثة، يقوم الفريق الأول بمراجعة مقترحه الأولي بناءً على ملاحظات واقتراحات الفريق الثاني (أي "محامي الشيطان"). تُكرر هذه العملية مرة أخرى. في الخطوة الأخيرة، يتفق الفريقان على خطة عمل. غالباً ما تتم هذه العملية تحت إشراف مسؤول تنفيذي رفيع المستوى أو فريق تنفيذي. يلخص الشكل 2.12 إطار عمل "محامي الشيطان" لتعزيز عملية صنع القرار الاستراتيجي.

تستخدم أمازون نهج "محامي الشيطان" عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فقد حظر مؤسسها ورئيسها التنفيذي لفترة طويلة، جيف بيزوس، جميع عروض الباوربوينت التقديمية، ويلزم كل مدير بكتابة "مذكرة سردية" لا تتجاوز ست صفحات، يُتوقع من الآخرين الرد عليها من منظور "محامي الشيطان". وتُصبح هذه المراسلات المكتوبة هي الوثائق المرجعية التي تُعتمد عند اجتماع فرق إدارة أمازون لاتخاذ القرارات.

الهدف التعليمي ٢-١٠ : قارن بين أسلوب "محامي الشيطان" وأسلوب "الاستقصاء الجدلي" كإطارين لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

أسلوب "محامي الشيطان": تقنية تُسهم في تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي؛ ويتمثل أحد عناصرها الأساسية في قيام فريق أو فرد مستقل بدراسة مسار العمل المقترح بدقة، وذلك من خلال التساؤل والتقد البناء للافتراضات الأساسية وتبسيط الضوء على سلبياته المحتملة.

الشكل ٢.١٢: كيفية استخدام أسلوب "محامي الشيطان" لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

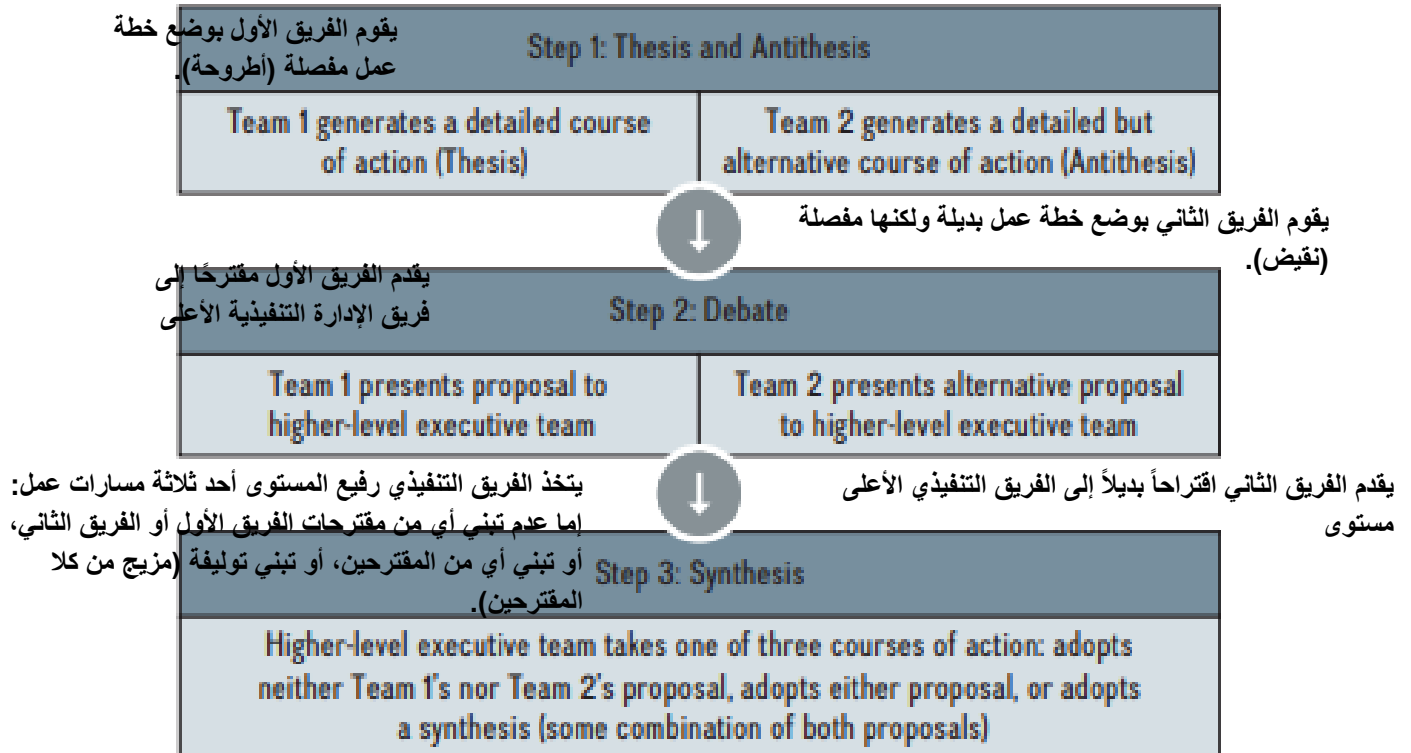


الاستقصاء الجدلي. على عكس إطار عمل "محامي الشيطان" لاتخاذ القرارات، الذي يبدأ بفريق واحد يضع خطة عمل مفصلة، يقوم فريقان في إطار عمل الاستقصاء الجدلي بوضع خطة عمل مفصلة لكل منهما. في الخطوة الأولى، يضع الفريق الأول خطة عمل مفصلة (الفرضية)، ويرد الفريق الثاني عليها بوضع خطة عمل بديلة ومفصلة (نقيض الفرضية). في الخطوة الثانية، تُعقد مناقشة أمام كبار المسؤولين التنفيذيين، حيث تُعرض كل من الفرضية ونقيضها وتُناقش. في الخطوة الأخيرة، يدمج الفريق التنفيذي كلا المقترحين في خطة عمل توافقية، ويقرر ما إذا كان سيتبنى أيًا منهما أو يرفضهما.

يلخص الشكل 2.13 إطار عمل الاستقصاء الجدلي كخيار آخر لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

الشكل 2.13: كيفية استخدام الاستقصاء الجدلي لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي

EXHIBIT 2.13 How to Use Dialectic Inquiry to Improve Strategic Decision Making



الاستقصاء الجدلي. على عكس إطار عمل "محامي الشيطان" لاتخاذ القرارات، الذي يبدأ بفريق واحد يضع خطة عمل مفصلة، يقوم فريقان في إطار عمل الاستقصاء الجدلي بوضع خطة عمل مفصلة لكل منهما. في الخطوة الأولى، يضع الفريق الأول خطة عمل مفصلة (الفرضية)، ويرد الفريق الثاني عليها بوضع خطة عمل بديلة ومفصلة (نقيض الفرضية). في الخطوة الثانية، تُعقد مناقشة أمام كبار المسؤولين التنفيذيين، حيث تُعرض كل من الفرضية ونقيضها وتُناقش. في الخطوة الأخيرة، يدمج الفريق التنفيذي كلا المقترحين في خطة عمل توافقية، ويقرر ما إذا كان سيتبنى أيًا منهما أو يرفضهما.

يلخص الشكل 2.13 إطار عمل الاستقصاء الجدلي كخيار آخر لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

2.5 Implications for Strategic Leaders

2.5 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

يُظهر القادة التنفيذيون الذين تُمكن رؤيتهم وقراراتهم مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية، قيادةً استراتيجيةً فعّالة. يستخدم القادة الاستراتيجيون الناجحون مناصبهم وسلطتهم غير الرسمية ونفوذهم لتوجيه أنشطة الآخرين عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة. وللحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى وضع عملية إدارة استراتيجية فعّالة. وتتمثل الخطوة الأولى المهمة في صياغة عملية إدارة استراتيجية فعّالة في صياغة رؤية ورسالة ملهمة وهادفة، مدعومة بقيم أخلاقية أساسية. غالبًا ما ترتبط بيانات الرؤية التي تركز على العملاء أو تُحدد المشكلات بنجاح الشركة على المدى الطويل، لأنها تمنح الشركات مرونة استراتيجية لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة واستغلال الفرص الخارجية.

ومن النتائج المهمة الأخرى لمناقشتنا، ضرورة شعور جميع الموظفين بالانتماء والإلهام تجاه غاية الشركة ورؤيتها. وتستخدم الشركات أساليب مختلفة لتحقيق هذا الالتزام. فبعض الشركات تدعو جميع الموظفين سنويًا لمراجعة

بيان قيم الشركة وتحديثه؛ بينما تطلب شركات أخرى من الموظفين تقييم أنفسهم وأقسامهم وإدارتهم بناءً على نجاحهم مقارنةً بالرؤية والرسالة. إن الإيمان برؤية الشركة ورسالتها يُحفز موظفيها.

علاوة على ذلك، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى تصميم عملية تدعم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. لديهم ثلاثة خيارات ضمن أدواتهم الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، وتخطيط السيناريوهات، والاستراتيجية كظهور مُخطط له. لكل خيار من هذه الخيارات نقاط قوة وضعف (انظر الشكل 2.9). كما يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مراعاة معدل التغيير وحجم الشركة، وهما عاملان يؤثران على فعالية عملية الاستراتيجية المختارة. يمكن لمعدل التغيير، داخلياً وخارجياً، أن يُشير إلى نهج التخطيط الأكثر فائدة. في بيئة مستقرة وبطيئة التغيير، قد يكون التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل هو الأكثر فعالية. أما في بيئة سريعة التغيير، فقد تكون الاستراتيجية كظهور مُخطط له هي الأكثر فعالية. تميل الشركات الكبيرة إلى استخدام إما عملية التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل أو تخطيط السيناريوهات. قد تجد الشركات الصغيرة أنه من الأسهل تطبيق الاستراتيجية كظهور مُخطط له عندما تكون حلقات التغذية الراجعة قصيرة ولديها القدرة على الاستجابة بسرعة.

الاستقصاء الجدلي: أسلوب يُسهّم في تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي؛ ويتمثل عنصره الأساسي في قيام فريقين بوضع خطة عمل تفصيلية بديلة (أطروحة ونقيضها). والهدف، إن أمكن، هو التوصل إلى توليفة بين الخطين.

على سبيل المثال، قد يكون من الأنسب لشركة فراماتوم الفرنسية، وهي شركة لتزويد الطاقة النووية تُؤمّن أكثر من 75٪ من احتياجات البلاد من الطاقة بدعم حكومي طويل الأمد، أن تتبع نهجاً استراتيجياً من أعلى إلى أسفل. ولنأخذ على سبيل المثال مسألة التخطيط لمواجهة الكوارث. فالحوادث النووية، وإن كانت نادرة، إلا أنها تُخلّف آثاراً بالغة كما شهدنا في تشيرنوبيل (الاتحاد السوفيتي سابقاً، أوكرانيا حالياً) وفوكوشيما (اليابان)، لذا يجب على شركات الطاقة أن تكون على أهبة الاستعداد. تُعدّ الحوادث النووية أحداثاً نادرة الحدوث، ذات احتمالية وقوع ضئيلة وتأثير كبير. وقد تستخدم فراماتوم تخطيط السيناريوهات للاستعداد لمثل هذه الأحداث النادرة. قارن هذا الوضع بالبيئات سريعة التغيير. فالشركات العاملة عبر الإنترنت، مثل **Airbnb** و **Alibaba** و **Alphabet** و **Amazon** و **Microsoft** و **Uber** و **Zoom**، تميل إلى استخدام الاستراتيجية كظهور مُخطّط له. في هذه العملية، يلعب كل موظف دوراً استراتيجياً. أما عندما تستخدم الشركة التخطيط من أعلى إلى أسفل أو تخطيط السيناريوهات، فإن الموظفين في المستويات الأدنى يركزون بشكل أساسي على تنفيذ الاستراتيجية. كما أوضحت الأمثلة الواردة في هذا الفصل، يمكن لأي موظف، حتى في بداية مسيرته المهنية، أن يمتلك أفكاراً عظيمة قد تتحول إلى مبادرات استراتيجية قادرة على إحداث نقلة نوعية في الشركات.

بمرور الوقت، ستمر جميع الشركات بنقاط تحول استراتيجية. نقطة التحول الاستراتيجية هي اللحظة التي توشك فيها أسس العمل على التغيير. القرارات التي يتخذها القادة الاستراتيجيون عند اجتياز هذه النقاط حاسمة، لأنها تحدد ما إذا كانت الشركة ستستغل الفرصة المتاحة أم أنها بدأت بالتراجع.

حتى أفضل عمليات الإدارة الاستراتيجية تصميماً ستفشل إذا لم يتمكن القادة الاستراتيجيون من استخدام المعلومات المتاحة لهم. لكن عقلانيتنا محدودة. بمعنى آخر، على الرغم من أن الكثير منا يحاول أن يكون عقلانياً، إلا أننا غير قادرين على معالجة كم هائل من المعلومات في الوقت الفعلي. فالبشر ليسوا آلات (حتى الآن). علاوة على ذلك، كل فرد، حتى أكثر القادة الاستراتيجيين دهاءاً، عرضة لمجموعة من التحيزات المعرفية التي تؤدي

إلى أخطاء منهجية في عملية اتخاذ القرار. لذا، من الضروري أن يضع القادة الاستراتيجيون آليات وقائية، مثل طرح وجهات نظر مخالفة والتحليل الجدلي، لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

يمثل ختام مناقشتنا لعملية الإدارة الاستراتيجية نهاية مرحلة "البدء" من إطار عمل التحليل والصيغة والتنفيذ (انظر الشكل 1.4). وتتناول الفصول الثلاثة التالية جانب التحليل من هذا الإطار. في الفصل الثالث، نبدأ بدراسة التحليل الخارجي قبل دراسة التحليل الداخلي (الفصل الرابع) والقيمة المشتركة والميزة التنافسية (الفصل الخامس).

CHAPTERCASE 2 Part II

دراسة حالة الفصل الثاني – الجزء الثاني

ابتكر الثنائي القيادي زوكربيرج/ساندبيرج أنجح شبكة تواصل اجتماعي على الإطلاق. عندما انضمت شيريل ساندبيرج إلى فيسبوك عام ٢٠٠٨، كان هدفها الرئيسي تطوير نموذج عمل يمكن فيسبوك (التابعة لشركة ميتا بلاتفورمز) من تحقيق الربح. باختصار، كانت مهمتها بناء مشروع إعلاني ضخم. اعتمدت ساندبيرج على نفس الاستراتيجية التي استخدمتها بنجاح كبير في جوجل التابعة لشركة ألفابت. تمثلت الخطوة الأولى في بناء قاعدة مستخدمي واسعة، وقد برع مارك زوكربيرج وفريقه من علماء الحاسوب في هذا المجال.

بدأ تركيز فيسبوك على نمو المستخدمين قبيل طرح أسهمها للاكتتاب العام الأولي عام ٢٠١٢. في اجتماع حاسم ضم كبار المديرين التنفيذيين وكبار مطوري المنتجات، أوضحت ساندبيرج أن الإيرادات كانت ثابتة وأن نمو المستخدمين كان يتباطأ بشكل ملحوظ. وأكدت أنه لكي تنمو شركة التواصل الاجتماعي، يجب عليها اتباع نموذج عمل يوفر خدمات مجانية للمستخدم النهائي، ولكنه يتقاضى رسوماً من المعلنين مقابل وضع إعلاناتهم عبر الإنترنت. وبخ ساندبرغ كبار مطوري المنتج قائلاً: "لا بدّ من تغيير الأمور" و"علينا أن نفعل شيئاً". وكما يتذكر أحد مهندسي البرمجيات الحاضرين في الاجتماع:

”كنا بحاجة إلى بذل قصارى جهدنا وإجراء تجارب أكثر جرأة على مستوى تفاعل المستخدمين بهدف تحقيق الربح“. كانت التعليمات واضحة: تحقيق نمو هائل وزيادة تفاعل المستخدمين مع خفض التكاليف. سرعان ما أدرك مهندسو البرمجيات ومطورو المنتجات أن الأخبار المثيرة للجدل والاستهداف الدقيق هما مفتاح زيادة تفاعل المستخدمين ودفع النمو المستقبلي.

كانت الخطوة الثانية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات الشخصية من مستخدمي فيسبوك وأصدقائهم وأنشطتهم على الإنترنت المفتوح. وقد برع فيسبوك في هذا المجال أيضاً، حيث اشترى بيانات شخصية إضافية من وسطاء البيانات وشركات تقارير الائتمان الاستهلاكي. ومن هذه البيانات، جمع فيسبوك نطاقاً واسعاً من المعلومات الشخصية: ما يشتريه كل شخص، ومكان سكنه، ومكان عمله، ومقدار دخله، وأنماط تصفحه للإنترنت، وأنشطته العائلية، وما يفضله وما لا يفضله، والأفلام التي يشاهدها، والمطاعم التي يرتادها، وغير ذلك الكثير. يجهل معظم الناس كمية البيانات الشخصية التي يتم جمعها.

كانت الخطوة الثالثة عرض إعلانات مستهدفة بدقة باستخدام خوارزمية خاصة. تمكن فيسبوك من جمع نطاق واسع من بيانات المستخدمين الدقيقة وعالية الجودة، وهي الأفضل في هذا المجال. ويستخدم هذه البيانات لإنشاء ملفات تعريف فريدة، اعتمد عليها المعلنون. لعرض إعلاناتهم شديدة الاستهداف. وللوصول إلى هذه الملفات الشخصية الدقيقة، كان المعلنون، بدءاً من شركات المنتجات الاستهلاكية وصولاً إلى الحملات الرئاسية، على استعداد لدفع مبالغ طائلة. يُعد نموذج أعمال فيسبوك، الذي يقدم خدمات مجانية للمستخدمين النهائيين مع السماح للمعلنين بعرض إعلانات شديدة الاستهداف، مربحاً للغاية. في الواقع، تأتي جميع أرباح ميتا تقريباً (97% من 120 مليار دولار) من الإعلانات.

مع ذلك، يبدو أن فيسبوك ميتا يمر بأزمة عميقة ويكافح للحفاظ على سمعته. فقد فقد ثقة المستخدمين وشرعيته لدى العديد من الجهات المعنية، بما في ذلك وسائل الإعلام والسياسيين والهيئات التنظيمية في الولايات المتحدة وأوروبا. وتتزايد المطالبات بتنظيم منصة التواصل الاجتماعي بشكل أكثر دقة. انخفض تفاعل المستخدمين،

وتراجعت قيمة الشركة بمقدار **550** مليار دولار في الأشهر الستة الأولى بعد أن غير فيسبوك علامته التجارية إلى ميتا.

ما الذي أدى إلى هذه الأزمة؟ أولاً وقبل كل شيء، أصبحت خصوصية المستخدم مصدر قلق متزايد. لطالما وجهت انتقادات لفيسبوك بسبب ما يُزعم من تراخي في التعامل مع معلومات المستخدمين وسياسة خصوصية غامضة. في عام **2018**، كشف مُبلِّغ عن مخالقات أن شركة كامبريدج أناليتيكا، وهي شركة استشارات سياسية، استخدمت بيانات ملايين المستخدمين وأصدقائهم على فيسبوك دون موافقتهم لإنشاء حملات إعلانية سياسية دقيقة الاستهداف خلال الانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام **2016**.

ثانياً، يُعدّ فيسبوك أقرب إلى مؤسسة إخبارية منه إلى شبكة تواصل اجتماعي، وهو ما أصبح إشكالية رئيسية في عصر الأخبار الكاذبة والمعلومات المضللة المتعلقة بالتطعيمات وغيرها من المواضيع ذات الطابع السياسي. يستقي نحو ثلثي الأمريكيين من جميع الأعمار (ونسبة أعلى من الشباب) أخبارهم ومعلوماتهم الأخرى من مواقع التواصل الاجتماعي. ولذلك، يطالب النقاد فيسبوك بإظهار قدر أكبر من الرقابة التحريرية، على غرار الرقابة التي توفرها دور النشر التقليدية. يؤكد فيسبوك حياديته تجاه المحتوى الإخباري، ويشير إلى القانون الأمريكي الحالي (المادة **230** من قانون آداب الاتصالات)، الذي ينص على أن شركات الإنترنت غير مسؤولة عن المحتوى المنشور على منصتها.

ثالثاً، حتى المستثمرون الأوائل في فيسبوك يزعمون أن زوكربيرج وسانديبيرج استجابا ببطء شديد للأزمات المختلفة التي واجهوها، ومنها الأزمة الروسية. التدخل في الانتخابات الأمريكية، والاستخدام غير المصرح به للبيانات الشخصية من قبل أطراف ثالثة، وتخلي فيسبوك عن أي مسؤولية عن المحتوى المنشور على منصتها.

رابعاً، نشرت صحيفة وول ستريت جورنال سلسلة مقالات (عام **٢٠٢١**) بعنوان "ملفات فيسبوك"، استناداً إلى وثائق داخلية كشفت عنها المبلِّغ **Fr**

كشفت وثائق مسربة، من بينها وثائق صادرة عن أنيسيس هاوجن، مهندس سابق في فيسبوك، أن الشركة أجرت دراسات بحثية معمقة لفهم تأثير خدماتها على المستخدمين. وتشير نتائج البحث إلى أن قادة الشركة الاستراتيجيين (بمن فيهم زوكربيرج وسانديبيرج) كانوا على دراية تامة بالعديد من الآثار السلبية لمنتجاتها على المستخدمين.

وعلى وجه التحديد، أشارت الأبحاث إلى أن إنستغرام ضار ببعض المستخدمين الشباب. فعلى وجه الخصوص، أثرت مشاكل صورة الجسم السلبية، الناتجة عن المقارنات الاجتماعية، على واحدة من كل ثلاث فتيات مراهقات. كما توثق التقارير أن خوارزميات الشبكة تعرض محتوى ضاراً لأصغر مستخدميها، بما في ذلك منشورات تروج لفقدان الشهية العصبي وإيذاء النفس. وتسلط الوثائق المسربة الضوء أيضاً على العديد من المشاكل الأخرى، بما في ذلك استثناء المستخدمين البارزين، مثل السياسيين والمشاهير، من قواعد المجتمع المتعلقة بما يُسمح بنشره وما لا يُسمح،

والترويج لمحتوى يثير الغضب مما يؤدي إلى مزيد من الانقسامات حتى بين أفراد العائلة والأصدقاء، ونشر المعلومات المضللة. وأخيراً، يتعرض قادة إنستغرام الاستراتيجيون لانتقادات بسبب إعطاء الأولوية للنمو المتسارع على حساب سلامة المستخدمين. يزعم النقاد أن مسؤولي ميتا لم يأخذوا في الحسبان الجوانب السلبية المحتملة لإنشاء منصة معلوماتية لثلاثة مليارات شخص. وقد شبه كثيرون الشبكة الاجتماعية بـ"دولة رقمية" تستفيد من "رأسمالية المراقبة".

نتيجةً لهذه الأزمات المتعددة، تنحّت شيريل سانديبيرغ عن منصبها كنائبة لرئيس ميتا (عام ٢٠٢٢)، مع بقائها عضواً في مجلس الإدارة. ويخشى النقاد الآن من أن الأمور قد تسوء أكثر إذا تحققت رؤية زوكربيرغ للميتافيرس، أي إذا نجحت ميتا في توفير تجارب مستخدم غامرة بالكامل، وإذا ما حدد نظام تشغيلها قواعد الميتافيرس.

1. ما التحديات التي تواجهها شركة ميتا بلاتفورمز (كما هو مفصل في دراسة الحالة الثانية، الجزء الأول والثاني)؟ كيف ينبغي لمارك زوكربيرج التعامل مع كل منها؟ اذكر التحديات وقدم توصيات محددة لمعالجتها.
2. قارن بين القيادة الاستراتيجية لمارك زوكربيرج وشيريل سانديبيرج (التي تنحنت عن منصبها كمديرة العمليات في ميتا عام 2022، مع بقائها في مجلس الإدارة). ما هي أبرز صفات كل قائد استراتيجي برأيك، ولماذا؟ أين تضع كل منهما على هرم المستوى الخامس للقيادة الاستراتيجيين (انظر الشكل 2.2)، ولماذا؟ هل يُعد أي منهما قائداً استراتيجياً فعالاً؟ اشرح إجاباتك.
3. في ظل أزمة القيادة المزعومة في ميتا بلاتفورمز، هل ينبغي استبدال مارك زوكربيرج؟ ولماذا؟ اشرح إجاباتك.
4. ... عندما أعلن مارك زوكربيرج أن فيسبوك أصبح الآن "ميتا"، علقت عضوة مجلس النواب الأمريكي ألكساندريا أوكاسيو-كورتيز (AOC) على تويتر قائلةً: "ميتا تعني أننا سرطانٌ للديمقراطية، ننتشر لنصبح آلة مراقبة ودعاية عالمية لدعم الأنظمة الاستبدادية وتدمير المجتمع المدني... من أجل الربح!" هل توافق أم لا توافق على تقييمها؟ اشرح.

تناول هذا الفصل دور القادة الاستراتيجيين، وحدد العمليات المختلفة لوضع الاستراتيجية، وبيّن التحيزات المعرفية المختلفة التي قد تؤثر سلباً على صنع القرار الاستراتيجي، وما يمكن للمديرين فعله لتحسين عملية صنع القرار. نلخص النقاش في أهداف التعلم التالية والمفاهيم الأساسية ذات الصلة.

هدف التعلم ٢-١ : شرح دور القادة الاستراتيجيين ومهامهم.

■ يُظهر المديرون التنفيذيون الذين تُمكن رؤيتهم وقراراتهم مؤسساتهم من تحقيق ميزة تنافسية، قيادةً استراتيجية.

يستخدم القادة الاستراتيجيون السلطة الرسمية وغير الرسمية للتأثير على سلوك أعضاء المؤسسة الآخرين لحثهم على القيام بأمور، بما في ذلك أمور ما كانوا ليقوموا بها لولا ذلك.

يُمكن للقادة الاستراتيجيين إحداث تأثير قوي (إيجابي أو سلبي) على أداء المؤسسات التي يقودونها.

الهدف التعليمي 2-2 : حدد كيف يُمكنك أن تُصبح قائداً استراتيجياً.

لتصبح قائداً استراتيجياً فعالاً، تحتاج إلى تطوير مهاراتك للارتقاء تدريجياً عبر خمسة مستويات قيادية: فرد ذو كفاءة عالية، عضو فريق مُساهم، مدير كفء، قائد فعال، ومُدير تنفيذي (انظر الشكل 2.2).

ينطبق هرم القيادة الاستراتيجية من المستوى الخامس على كل من المناصب المؤسسية المختلفة والنمو الشخصي.

الهدف التعليمي 2-3 : قارن بين أدوار مديري الشركات، ومديري الأعمال، والمديرين الوظيفيين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

يجب على المديرين التنفيذيين في الشركات تقديم إجابات عن سؤال: أين يُمكن التنافس، سواء في الصناعات أو الأسواق أو المناطق الجغرافية، وكيفية خلق أوجه تآزر بين وحدات الأعمال المختلفة.

■ يجب على المديرين العاملين في وحدات الأعمال الاستراتيجية الإجابة على السؤال الاستراتيجي حول كيفية المنافسة لتحقيق أداء متميز. ويتعين عليهم إدارة وتنسيق مختلف المجالات الوظيفية للشركة لتحقيق ميزة تنافسية.

■ يتحمل المديرون الوظيفيون مسؤولية تنفيذ استراتيجية الأعمال ضمن مجال وظيفي واحد.

الهدف التعليمي 2-4: وصف أدوار الرؤية والرسالة والقيم في استراتيجية الشركة.

■ تجسد الرؤية تطلعات المنظمة. وتُلهم الرؤية الفعالة أعضاء المنظمة وتحفزهم.

■ يصف بيان الرسالة ما تقوم به المنظمة فعلياً – أي ما هو نشاطها التجاري – ولماذا وكيف تقوم به.

■ تحدد القيم الأساسية المعايير والقواعد الأخلاقية التي ينبغي أن تحكم سلوك الأفراد داخل الشركة.

الهدف التعليمي 2-5: تقييم الآثار الاستراتيجية لبيانات الرؤية الموجهة نحو المنتج وتلك الموجهة نحو العميل.

■ تُعرّف بيانات الرؤية الموجهة نحو المنتج النشاط التجاري من حيث السلعة أو الخدمة المقدمة.

■ تُعرّف بيانات الرؤية الموجهة نحو العملاء الشركة من خلال تقديم حلول لاحتياجاتهم.

■ تمنح بيانات الرؤية الموجهة نحو العملاء المديرين مرونة استراتيجية أكبر من تلك التي توفرها الرؤى الموجهة نحو المنتج.

■ لكي تكون الرؤى والرسائل فعّالة، يجب أن تكون مدعومة بالتزامات استراتيجية راسخة يصعب التراجع عنها، وأن تكون مرتبطة بالأسس الاقتصادية.

الهدف التعليمي 2-6: تبرير أهمية ترسيخ الشركة في القيم الأخلاقية الأساسية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

■ تُشكّل القيم الأخلاقية الأساسية أساس بيان الرؤية لضمان استقرار الاستراتيجية، وبالتالي وضع الأسس اللازمة للنجاح على المدى الطويل.

■ تُعدّ القيم الأخلاقية الأساسية بمثابة الضوابط التي تُساعد الشركة على البقاء على المسار الصحيح عند سعيها لتحقيق رسالتها ورغبتها في اكتساب ميزة تنافسية.

الهدف التعليمي 2-7: تقييم التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل، وتخطيط السيناريوهات، والاستراتيجية كظهور مُخطط له، مع تحديد مزايا وعيوب كل منها.

■ التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل هو عملية تسلسلية خطية تُجدي نفعاً إلى حد معقول عندما لا تتغير البيئة بشكل كبير.

■ في تخطيط السيناريوهات، يتصور المديرون سيناريوهات "ماذا لو" ويُعدون خطط طوارئ يمكن اللجوء إليها عند الضرورة.

■ يمكن أن تكون المبادرات الاستراتيجية نتاجاً للتخطيط من أعلى إلى أسفل.

يمكن أن تنشأ هذه الاستراتيجيات من خلال عملية تصاعدية من داخل المؤسسة. ولها القدرة على تشكيل استراتيجية الشركة.

■ عادةً ما تكون استراتيجية الشركة المطبقة مزيجاً من استراتيجيتها المُخططة من أعلى إلى أسفل واستراتيجيتها الناشئة من أسفل إلى أعلى، مما يؤدي إلى ظهور مُخطط له.

الهدف التعليمي 2-8: شرح أسباب التنافر الاستراتيجي وكيفية التعامل مع نقاط التحول الاستراتيجية.

■ عندما لا يتوافق الوضع الثابت للشركة مع واقع المنافسة، يظهر التنافر الاستراتيجي.

■ يحدث التنافر الاستراتيجي عندما لا تُحقق استراتيجية الشركة الحالية النتائج المرجوة.

■ نقطة التحول الاستراتيجية هي اللحظة التي توشك فيها أساسيات العمل وقطاعه على التغيير.

■ تُعد القرارات التي يتخذها القادة عند عبور نقطة التحول الاستراتيجية حاسمة، لأنها تُحدد ما إذا كانت

الشركة ستستغل الفرصة التي تُتيحها نقطة التحول الاستراتيجية لخلق زخم تصاعدي، أو ما إذا كانت الشركة قد بدأت في التراجع.

الهدف التعليمي 2-9: وصف وتقييم نمطي اتخاذ القرار المتميزين.

■ عند مواجهة القرارات، يميل الأفراد إلى الاكتفاء بالحلول المُرضية بدلاً من السعي إلى الحل الأمثل، وذلك بسبب محدودية قدراتهم الإدراكية.

■ يخضع اتخاذنا للقرارات لنمطين متميزين من التفكير: النظام ١ والنظام ٢.

■ يُعد النظام ١ نمط التفكير الافتراضي لدينا لأنه تلقائي وسريع وفعال، ولا يتطلب سوى القليل من الجهد أو الانتباه. إلا أن النظام ١ عُرضة للتحييزات الإدراكية التي قد تؤدي إلى أحكام متسرعة وأخطاء منهجية في اتخاذ القرار.

■ أما النظام ٢، فيعتمد على محاولة تطبيق العقلانية في اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على التفكير التحليلي والمنطقي. وهو نمط تفكير يتطلب جهداً ووقتاً وتأنياً.

■ بالإضافة إلى مواجهة محدودية القدرات الإدراكية، فإن البشر عُرضة لمجموعة من التحيزات الإدراكية، التي قد تؤدي إلى أخطاء منهجية في اتخاذ القرار.

النظام ٢ الهدف التعليمي ٢-١٠ : قارن بين أسلوب "محامي الشيطان" وأسلوب "البحث الجدلي" كإطارين لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

يُعدّ كلٌّ من "محامي الشيطان" و"البحث الجدلي" أسلوبين لتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي.

يُمكن لأسلوب "محامي الشيطان" أن يُساهم في تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويتمثل أحد العناصر الأساسية لهذا الأسلوب في قيام فريق أو فرد مستقل بدراسة مسار العمل المقترح بدقة من خلال التساؤل والنقد البناء لافتراضات الأساسية وتسليط الضوء على الجوانب السلبية المحتملة.

يُمكن للبحث الجدلي أيضاً أن يُساهم في تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي؛ ويتمثل العنصر الأساسي فيه في قيام فريقين بوضع خطط عمل تفصيلية بديلة (أطروحة ونقيضها). والهدف، إن أمكن، هو التوصل إلى توليفة بين الخطتين.

KEY TERMS

- التصرفات المستقلة (ص ٥٩)
الاقتصاد السلوكي (ص ٦٦)
أحداث البجعة السوداء (ص ٥٥)
التحيزات المعرفية (ص ٦٦)
القيود المعرفية (ص ٦٥)
تحيز التأكيد (ص ٦٨)
بيان القيم الأساسية (ص ٥١)
مناصرة الشيطان (ص ٧٠)
البحث الجدلي (ص ٧١)
الخطة الاستراتيجية السائدة (ص ٥٧)
الاستراتيجية الناشئة (ص ٥٩)
الالتزام المتبادل (ص ٦٧)
التفكير الجماعي (ص ٦٩)
وهم السيطرة (ص ٦٧)
الاستراتيجية المقصودة (ص ٥٩)
هرم القيادة من المستوى الخامس (ص ٣٩)
الرسالة (ص ٥١)
القيم الأساسية للمنظمة (ص ٥١)
الاستراتيجية المُطبقة (ص ٥٩)
الاستدلال بالقياس (ص ٦٨)
التمثيل (ص ٦٨)
عملية تخصيص الموارد (ص ٦١)
تخطيط السيناريوهات (ص ٥٤)
الصدفة (ص ٦٠)
الاستراتيجية كظهور مُخطط له (ص ٥٨)
وحدة الأعمال الاستراتيجية (ص ٤٢)
التنافر الاستراتيجي (ص 64)
نقطة التحول الاستراتيجي (ص 64)
المبادرة الاستراتيجية (ص 59)
النية الاستراتيجية (ص 44)
القيادة الاستراتيجية (ص 34)
عملية الإدارة الاستراتيجية (ص 52)
صياغة الاستراتيجية (ص 41)
تنفيذ الاستراتيجية (ص 41)
النظام 1 (ص 66)
النظام 2 (ص 66)
نظرية العقلانية المحدودة (ص 65)
التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل (ص 53)
نظرية المستويات العليا (ص 39)
الرؤية (ص 44)