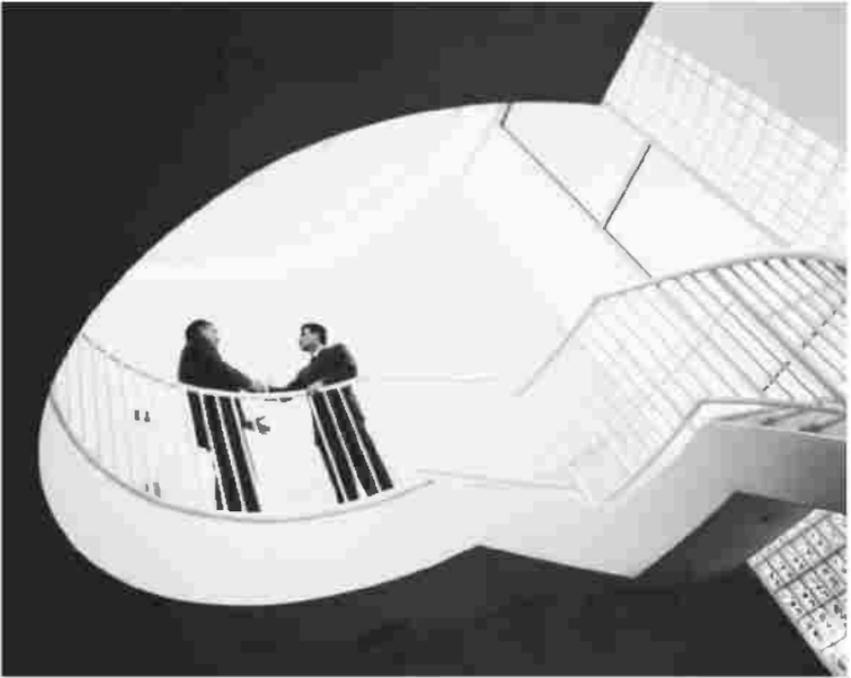


توضيح التداخلات



لا تعمل معظم الوحدات في عزلة عن الوحدات الأخرى في تنفيذ استراتيجيتها. إنها تحتاج إلى التعاون مع الآخرين - داخل الشركة وخارجها أيضاً - من أجل وضع خططها الاستراتيجية موضع التنفيذ. وتلقي الفقرات الآتية ضوءاً على كيفية إدارة هذه «التداخلات».

الحاجة إلى التعاون عبر الوظائف المختلفة

تؤدي التداخلات، أو حالات التعاون بين الوظائف المختلفة، إلى نوعين من أنواع التبادل. في بعض الأحيان، تحتاج وحدتك إلى استلام العمل من وحدات أخرى حتى تستطيع تنفيذ خطط عملها. وفي أوقات أخرى، تحتاج وحدتك إلى تسليم العمل إلى وحدات أخرى حتى تتمكن تلك الوحدات من تنفيذ خطط عملها. وعادة، تنشأ حاجة إلى التعاون بين مجموعات كثيرة من أجل تنفيذ المبادرة الاستراتيجية، وهذا يعني أن التداخلات يمكن أن تكون أمراً أساسياً.

لننظر في المثال الآتي: قد تكون لدى الشركة مسألة ذات أولوية تتمثل في التركيز على حصتها من السوق، وذلك بهدف زيادة هذه الحصة بنسبة 30% خلال السنوات الخمس القادمة. ومن المرجح أن يكون لهذه المسألة ذات الأولوية لدى الشركة، ولهذا الهدف أثر في كثير من الوحدات في الشركة إن لم يكن في وحداتها كافة. وخلال وضع خطط العمل، يمكن أن

تجد الوحدات في المؤسسة كلها أنها بحاجة إلى التعاون مع وحدات أخرى من أجل تنفيذ خططها. وعلى سبيل المثال:

إذا كانت وحدتك ...	فقد تحتاج إلى...	للمساعدة في...
المبيعات	المصادر البشرية	تصميم سلسلة من الدورات في موضوع البيع المتقاطع الفعال
التسويق	تكنولوجيا المعلومات	بناء قاعدة بيانات عملاء تميز بين قطاعات السوق
تطوير المنتجات	المالية	توضيح نماذج الأعمال الجديدة

وعندما يصبح التعاون بين المجموعات المختلفة شاملاً، فإن الشركات غالباً ما تشكل فرقاً متعددة الوظائف تضم ممثلين من كل وحدة من الوحدات التي عليها التزامات بموجب التداخلات التي تحدثنا عنها سابقاً. وباستخدام المثال المذكور أعلاه، يمكن أن تقرر الشركة أن الهدف يتطلب تشكيل فريق متعدد الوظائف، وفي هذه الحالة يمكن أن يتولى قيادة الفريق شخص من وحدة التسويق، ويتضمن الفريق أشخاصاً آخرين من تطوير المنتجات ومن المبيعات ومن تقنية المعلومات. ويقدر الحاجة، يمكن أن يستقطب الفريق أيضاً أفراداً من المالية والمصادر البشرية.

عندما يتم إنشاء الفرق متعددة الوظائف، فإن هذه الفرق عادة ما تضع وثيقة توضح الخطوط الرئيسية لأدوار هذا الفريق ومسؤولياته ومواطن العلام الرئيسية بالنسبة إليه، بالإضافة إلى نتاجاته وعمليات اتخاذ القرار فيه.

التحدي الناجم عن التنسيق بين المجموعات

يجد كثير من المديرين تحدياً كبيراً إلى حد لا يصدق في التنسيق بين المجموعات المختلفة. لماذا؟ إن الأمر يتطلب منهم تقديم المساعدة إلى أشخاص لا يملكون سلطة رسمية عليهم، وهو يتطلب منهم أيضاً الحصول على مساعدة من هؤلاء الأشخاص. ومن هنا، وعندما توضع خطط عمل رفيعة المستوى، احرص على مناقشة متطلبات التداخل والتفاوض عليها في وقت مبكر قدر الإمكان حتى تستطيع تحقيق الانسجام بين مختلف المصادر اللازمة لك من أجل التنفيذ الناجح لخطط وحدتك.

نصائح من أجل تخطي التداخلات

- حدد التعاون اللازم بين الوظائف المتعددة والذي سيكون ضرورياً لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وأدرج تلك المتطلبات «التداخلية» ضمن خطط العمل المشتركة.
- احصل على موافقة واضحة من الإدارة العليا فيما يخص أي تداخل، فهذا جزء من التخطيط الاستراتيجي.
- عندما تكون التداخلات اللازمة من أجل تنفيذ المبادرة الاستراتيجية تداخلات أساسية، فعليك أن تفكر في إقامة فريق رسمي متعدد الوظائف وتكليفه بتنفيذ تلك المبادرة.
- إذا احتجت مساعدة من مجموعة أخرى، فعليك إبلاغ هذه المجموعة في أسرع وقت ممكن بما تحتاج إليه منها، وضع توقعاتك فيما يخص هذا الأمر منذ البداية. أشرك المجموعة في عملية تحديد التداخلات اللازمة بالضبط، وأدرج هذه التداخلات ضمن خطط عملك. وفي وقت لاحق، عندما يقترب وقت المساعدة المتفق عليها، ذكّر المجموعة بأنكم على وشك بدء مرحلة التداخل، واحرص على تنبيه مجموعتك إلى ذلك قبل مهلة كافية.
- إذا تعذر التوصل إلى اتفاق فيما يخص التداخلات، فعليك اعتبار هذا الأمر مجالاً من مجالات المخاطرة الكبيرة ضمن خطة عملك. إن الفشل

في الاتفاق على التداخلات مصدر من مصادر التنازع المحتملة ضمن المؤسسة، وهو أيضاً سبب شائع من أسباب عدم نجاح تنفيذ المبادرات.

- وثق التداخلات اللازمة كلها، ووثق أيضاً توقعاتك فيما يخص هذه التداخلات والاتفاقات المعقودة بشأنها، بالإضافة إلى توثيق أية تغيرات متفق عليها فيما يتعلق بهذه التداخلات.

ومن أجل ضمان المساءلة، عليك أن توثق كل متطلبات التداخل وتوقعاته والتزاماته، بالإضافة إلى أية تغيرات في التداخلات اللازمة. وإذا تعذر التوصل إلى اتفاق على تداخل من التداخلات فعليك أن تعتبر ذلك مجالاً من مجالات المخاطرة الكبيرة ضمن خطة عملك.

إن الفشل في الاتفاق على التداخلات يمكن أن يندرج بنزاع جديد بين المجموعات ضمن المؤسسة، وخاصة خلال أوقات قلة المصادر. وإذا حدثت خلافات أو نزاعات من هذا النوع خلال فترة تنفيذ إحدى خطط عملك، فعليك أن تطرح هذه المشكلات وتحلها فوراً من أجل الحفاظ على خطتك ضمن المجرى المقرر لها.