

إبقاء خطة عملك
في مسارها الصحيح



يتحقق الانسجام الاستراتيجي عبر الشركة من خلال عملية التخطيط - بما في ذلك تفويض المسائل ذات الأولوية وإقرار خطط العمل الخاصة بالمبادرات الاستراتيجية، وتخصيص المصادر اللازمة. وبغية ضمان أن يظل تنفيذ استراتيجية المؤسسة على مساره الصحيح، يجب على كبار المديرين وعلى مديري الوحدات، أن يراجعوا وقيموا تقدم العمل، باستمرار. فلننظر الآن في طرائق القيام بذلك.

مراجعة التقدم

يمكن تتبع تقدم سير العمل بما يضمن المطابقة، وذلك من خلال الممارسات الآتية:

- التحقق غير الرسمي: عليك أن تظل قريباً من أعمال التنفيذ، وأن تكتشف مسبقاً أية عقبات من خلال طرح أسئلة من قبيل «هل يحصل الناس على المصادر اللازمة لهم؟ وما الذي يعيق التقدم؟ وهل تحصلون على إجابات سريعة بشأن أية مسائل تطرحونها؟»
- إعداد التقارير بانتظام: يجب أن تطلب تقارير أسبوعية أو شهرية عن حالة تنفيذ خطط العمل، ويمكن لموقع إنترنت خاص بالمشروع أن يكون مفيداً بهذا الصدد. ويجب السماح لكل شخص من المشاركين بالوصول إلى المعلومات على نحو يجعل سير العمل وتقدمه مرئياً للجميع.

- إجراء مراجعات ربع سنوية: إن المراجعات ربع السنوية أداة مهمة من أجل تقييم التقدم والتحقق من الانسجام. وعادة ما تقدم الوحدات أو فرق العمل تقريراً من صفحة أو صفحتين إلى الإدارة العليا عن كل خطة من خطط العمل التي ينفذها الفريق. وتوضح هذه التقارير ما أنجزته الوحدة أو ما أنجزه الفريق، وما الذي قيل إنه سينجز لكنه لم ينجز، وكذلك المشكلات الرئيسية التي تحتاج إلى حل، والقرارات أو المصادر التي تطلبها الوحدة إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى بيان الأداء بالمقارنة مع الأهداف عندما يكون ذلك لازماً.

فهم أسباب عدم المطابقة

يمكن حتى لأفضل خطط العمل التي وُضعت بتأنٍ وروية أن تقع ضحية عدم المطابقة، أو أن تنحرف عن المسار المقرر لها. ومهما يكن سبب ذلك، فإن عدم الانسجام والخروج عن المسار من المسائل الرئيسية التي تحتاج إلى فهم ومعالجة خلال المراجعات ربع السنوية. ويمكن أن يحدث عدم المطابقة والخروج عن المسار لأسباب كثيرة، منها:

- التوسع في الخطط: خلال تنفيذ خطط العمل، يمكن أن يتوسع مدى المشروع. على سبيل المثال، يمكن أن تقرر مجموعة تعمل على تطوير أحد المنتجات أن تضيف خصائص جديدة إلى هذا المنتج، أو أن تقوم بتطوير إضافات جديدة عليه. إن إنفاق الوقت

على الخصائص والمنتجات الإضافية يقطع أيضاً من المصادر المقررة لتنفيذ الخطة الأصلية.

- اختصار الخطط: على العكس مما سبق، وفي أثناء تنفيذ خطط العمل، يمكن أن يوقف المشروع من أجل خفض النفقات أو تسريع التنفيذ. صحيح أن إجراءات من هذا النوع يمكن أن توفر المال والوقت، لكنها قد تسبب أيضاً في عدم إنجاز خطة العمل لأهدافها الأصلية.

- عدم كفاية المصادر: بسبب المسؤوليات اليومية يمكن ألا يحصل الناس على الوقت الكافي للعمل على المبادرات الاستراتيجية، ويمكن أن ينبع هذا من تقديرات غير صائبة فيما يخص المصادر، أو من زيادة وتوسع في إطار المشروع، أو من تنافس الأولويات فيما بينها. كما يمكن أن يفرط الناس في استخدام المصادر التي هي مقيدة أصلاً.

ماذا كنت ستفعل؟

المطابقة مع تنفيذ الاستراتيجية

تتولى دانا إدارة مجموعة التسويق في شركة متخصصة للبيع بالجملة، توزع الأفلام والأقراص المضغوطة على محلات البيع بالتجزئة. لكن كثيراً من العملاء راحوا يشترون الأفلام ويقومون بتحميلها من الإنترنت بدلاً من

شرائها من محلات البيع بالتجزئة، وعليه فإن تلك المحلات بدأت تتساءل عن مقدار القيمة التي يضيفها الموزعون، ومن بينهم شركة دانا طبعاً. حددت الإدارة العليا هدفاً استراتيجياً عاماً على النحو الآتي: «إضافة مزيد من القيمة من أجل هؤلاء العملاء الأساسيين - محلات البيع بالتجزئة - من خلال مساعدتهم على اجتذاب مزيد ممن يشترون الأقراص المضغوطة».

وبمساعدة مدخلات مجموعة دانا وغيرها، تقرر الإدارة العليا جعل التسعير والتسويق أولوية رئيسة للشركة. وبالتحديد، فإن الإدارة العليا مهتمة بتقليل نفقات الأقراص المضغوطة وبمساعدة عملائها من متاجر البيع بالتجزئة عبر الحملات الترويجية. وتطلب الإدارة العليا إلى المجموعات أن تطوّر خطط عمل من أجل هذه المبادرات الاستراتيجية.

تضع مجموعة دانة خطتي عمل عاليتي المستوى: (1) إجراء بحث في السوق يشمل العملاء الذين يشترون من محالّ البيع بالتجزئة. (2) تطوير حملات ترويج قوية من أجل تلك المحال. وبينما يضع أفراد الفريق خطة العمل الخاصة ببحث السوق، أدركوا حاجتهم إلى مساعدة من مجموعة تقنية المعلومات في الشركة من أجل بناء قاعدة بيانات لجمع البيانات الخاصة بعملاء الشركة وعملاء محالّ البيع بالتجزئة. تعلم دانة أن مجموعة تقنية المعلومات مثقلة بالعمل بفعل الطلبات المستمرة القادمة من المجموعات الأخرى. وهي تتساءل كيف يمكنها أن تضمن تأمين المصادر التي تحتاج إليها من تقنية المعلومات.

ماذا كنت ستفعل؟ سوف يقترح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل».

- **تغير التداخلات:** قد تقوم مجموعة تعتمد مجموعتك عليها من أجل الحصول على تعاونها أو بعض نتائجها بتغيير خطط عملها الخاصة بها مما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه وحدتك. في حالات كثيرة، يحدث هذا عندما يفشل مدير المجموعة الأخرى في تحرير المصادر اللازمة. وفي بعض الأحيان، يتم نسيان التداخلات، أو عدم قيام أي شخص بإبلاغ المجموعة الأخرى بالحاجة إلى مساعدتها مسبقاً، وقد ينشأ عن ذلك أثر متسلسل يجعل من الصعب على وحدتك أن تقي بالتزاماتها وأن تحقق أهدافها.
- **تغير العمليات الخاصة بالعمل:** قد تكون طريقة تنفيذ مهمة من المهارات قاصرة عن توليد النتائج المطلوبة (مثلاً، جعل الموظفين ينتسبون إلى دورة تدريبية، بحيث ينجزون تلك الدورة)، وهذا ما يجعل وحدتك بحاجة إلى تغيير طريقة العمل. يمكن أن يتطلب هذا التغيير مزيداً من التمويل والوقت، لكن ذلك غير وارد في الموازنة بموجب الخطة الأصلية.
- **عدم دقة التقديرات الأولية:** قد يتضح أن تقديرات وحدتك الأصلية فيما يخص الوقت والجهد والكلفة اللازمة لتنفيذ المبادرة

تختلف عن الواقع. إذ عادة ما تكون تقديرات الكلفة أقل من الكلفة الفعلية.

- تدخل السياسات في مجرى العمل: يمكن أن يصطدم المشروع بـ «عقبة سياسية». يمتنع الأشخاص غير المقتنعين بالمسألة ذات الأولوية عن تنفيذ التزاماتهم فيما يخص تلك المسألة، مما يسبب التأخير ويولد مزيداً من التعقيدات.

توقع عدم المطابقة

في أثناء تنفيذ أية خطة عمل، فمن المحتمل تمامًا أن تواجه مقداراً من عدم المطابقة، إذ من المستحيل في حقيقة الأمر أن يتوقع المرء بدقة مطلقة مقدار المصادر اللازمة لكل جانب من جوانب المشروع. وغالباً ما يكون الحصول على إحساس أدق بالمصادر اللازمة غير ممكن إلا بعد وضع خطة العمل موضع التنفيذ، وعند تلقي المعلومات القيمة الجديدة القيمة، تصبح بحاجة للإستفادة من هذه المعلومات. ولهذا السبب يضفي كثير من المديرين مقداراً من المرونة على خطط العمل بهدف التعامل مع بعض المفاجآت التي يمكن أن تحدث.

وعادة ما يجري ذلك عن طريق ما يسمى التخطيط للطوارئ. على سبيل المثال، ومن أجل مبادرة تركز على برنامج تدريبي جديد، يضع المدير المسؤول خطة لما سيقيم به إذا لم يتوفر المدربون المطلوبون.

نصائح لإدارة المطابقة

- تقبل بأن حدوث تغييرات على مبادراتك الاستراتيجية أمر لا يمكن تجنبه.
- كن واضحًا فيما يخص الشخص الذي تلزم موافقته النهائية على التغييرات. ضع نظامًا للتحقق والتوازن من خلال ضمان كون الأشخاص الذين يقترحون التغييرات غير الأشخاص الذين يقرّونها.
- عندما يقترح أحد إدخال تغيير على إحدى خطط العمل، اسأل نفسك: «هل يؤدي هذا التغيير المقترح إلى دعم استراتيجية الشركة والمسائل ذات الأولوية؟» إذا كان التغيير المقترح لا يدعم استراتيجية الشركة، فعليك وضع الاقتراح جانبًا والتعامل معه في وقت لاحق.
- حدد بوضوح جميع التداعيات - فيما يخص الوحدة والشركة عمومًا - الناجمة عن قبول التغيير المقترح على خطط العمل وتنفيذه. فكر في كيفية تأثير هذا التغيير في المواعيد النهائية والكلف الإجمالية وفي حجم العمل الواقع على أفراد الفريق.
- إذا كان التغيير المقترح يتطلب مزيدًا من التمويل، أو أشخاصًا إضافيين، أو زيادة في الزمن المقرر، لم ترد ضمن خطط عملك الأساسية، فعليك أن تقرر من أين تحصل على هذه المصادر الإضافية. قد تكون قادرًا على إعادة توجيه بعض المصادر الموجودة لديك ضمن مجموعتك من غير أن

يحدث ذلك انقطاعاً أو تشويشاً بالنسبة إلى بقية الخطط، أو يمكن أن يكون التغيير المقترح بحاجة إلى إقناع الإدارة العليا بتوفير المزيد من المصادر.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق دانة فيما يخص كيفية ضمان

موارد تقنية المعلومات اللازمة لها؟

إليك ما يقترحه المرشد:

هناك جزء مهم من خطة العمل عالية المستوى ألا وهو تحديد الاعتمادات المتبادلة، والموارد اللازمة، من المجموعات الأخرى، حيث تدعى الاعتمادات المتبادلة أحياناً باسم «التدخلات». يهتم جزء من عملية التخطيط منذ البداية بتحديد كيف ستقوم المجموعات بالعمل المشترك من أجل إنجاز أهدافها الاستراتيجية، ويكون على الإدارة العليا أن تخصص المصادر الكافية على امتداد المبادرات الاستراتيجية. كما إن تحديد الاعتمادات المتبادلة في حالات التدخل والتخطيط لها خطوة حيوية، من خطوات التخطيط.

ولهذه الأسباب، تحتاج دانة مقابلة مدير تقنية المعلومات في أسرع وقت ممكن من أجل التفاوض على المصادر التي يجب توفيرها من قبل وحدة تقنية المعلومات، حتى تتمكن من تنفيذ مبادرة مجموعتها. ومن خلال الاتفاق على هذا التدخل وفق شروط محددة وتوثيق هذا الاتفاق، تستطيع دانة أن

تكون أكثر ثقة في أن مدير تقنية المعلومات سيقدم المساعدة الموعودة فعلاً.
