

## أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجية

غارني إل. نيلسون، كارلا إل. مارتين، و اليزابيث بورز

يمكن أن تضعك إستراتيجية رائعة، أو منتج رائع، أو اختراع للتقنية على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو ما قد يقيقك على تلك الخارطة، لذلك، على أدائك أن يكون بمستوى الوضع الذي وصلت إليه ولكن يا للأسف فإن غالبية الشركات ليست موفقة جداً في ذلك، وهذا باعترافهم! على مدى السنوات الخمس الماضية، وجهنا الدعوة لآلاف عدّة من الموظفين ( جاء 25% منهم من وظائف تنفيذية) لإكمال تقييم عبر الإنترنت عن قدرات شركاتهم، وهي العملية التي هيأت قاعدة بيانات لمئة وخمسة وعشرين ألف ملف شخصي، تمثل أكثر من ألف شركة، ووكالة حكومية، وشركات غير ربحية في أكثر من خمسين بلدًا، فقيم ثلاثة عاملين من أصل خمسة من الموظفين العاملين في الشركات منظماتهم بأن أداءها ضعيف التنفيذ، وعندما سئلوا: أيتفقون مع العبارة (تتحول القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بسرعة في العمل إلى أفعال؟) أجابت الأغلبية بالنفي.

التنفيذ هو نتيجة آلاف القرارات التي تتخذ في كل يوم من الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للمعلومات التي بحوزتهم ووفق مصالحهم الذاتية ففي عملنا لمساعدة أكثر من مئتين وخمسين شركة على تعلم التنفيذ بفاعلية أكثر، حددنا أربع لبنات أساسية يستطيع التنفيذيون استخدامها للتأثير في تلك الإجراءات؛ لتوضيح حقوق اتخاذ القرار، وتصميم تدفق المعلومات، والتوفيق بين المحفزات وإجراء تغييرات على الهيكلية. (ومن أجل التبسيط، هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكلية)، وفي الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، تذهب معظم المنظمات مباشرة إلى التدابير الهيكلية؛ لأن التغييرات البسيطة في مخطط هيكل المنظمة يبدو الحل الأكثر وضوحاً، وحيث تكون التغييرات مرئية وملموسة، إذ إن مثل هذه الخطوات عموماً تجني بعض الكفايات على المدى القصير بسرعة، ولكن القيام في ذلك يُعنى فقط بأعراض الاختلال الوظيفي، ولا يُعنى بأسبابها الجذرية، وعادة ما تنتهي الشركات بعد سنوات عدّة إلى المكان نفسه الذي انطلقت منه.

ينبغي أن يكون التغيير الهيكلية جزءاً من مسار تحسين عملية التنفيذ، ولكن من الأفضل أن نفكر في الأمر على أنه تنويع لجهود، وليس حجر الزاوية لها حيث يظهر بحثنا أن الإجراءات التي لها علاقة بحقوق القرارات والمعلومات هي أكثر أهمية بكثير، ولها ضعف الفاعلية، من حيث التحسينات التي أدخلت على لبنتي البناء الأخيرتين. (انظر: ما أكثر ما يهم تنفيذ الإستراتيجية؟).

على سبيل المثال، خذ حالة شركة السلع المعلبة للمستهلك العالمي التي تعثرت وهي في طريق إعادة التنظيم في وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين. (لقد غيرنا تحديد التفاصيل في هذه الحالات وغيرها التي تتبع.)، فنتيجة خيبة الأمل في أداء الشركة، قامت الإدارة العليا بما كانت تقوم به الإدارات العليا في معظم الشركات في ذلك الوقت: وهي إعادة الهيكلة، فألغت بعض الدرجات الإدارية، ووسّعت نطاق السيطرة والإشراف، فانخفضت أجور إدارة الموظفين بسرعة بنسبة (18%) وبعد ثماني سنوات، بقيت الحال على ما هي عليه، وكأن شيئاً لم يكن، ثمّ تسللت الدرجات إلى الإدارة مرة أخرى، وتقلّص نطاق السيطرة مرة أخرى. ففي معالجتها للهيكلة فقط، تعاملت الإدارة مع الأعراض المرئية من سوء الأداء، ولكنها لم تسبر السبب الرئيس، وهو كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية مساءلة الموظفين عن تلك القرارات.

وقد نظرت الإدارة هذه المرّة لآلية القيام بالعمل بطريقة مختلفة، وبدلاً من البحث عن سبل تقليص النفقات، شدّد على تحسين التنفيذ، فاكتشفوا في هذه الأثناء الأسباب الحقيقية لتراجع الأداء، فلم يكن للمديرين إحساس واضح بأدوار كلٍّ منهم ومسؤولياته، ولم يفهموا بحدسهم القرارات التي كان عليهم القيام بها، بالإضافة إلى أن كان الارتباط بين الأداء والمكافآت كان ضعيفاً، فقد كانت هذه الشركة تعتمد على الإدارة المفصلة وانتقاد قرارات (شخص) بعد أن أصبحت نتائج تلك القرارات معروفة، ولكنها مقصرة في المساءلة. أمضى

مديرو الإدارة الوسطى (40%) من وقتهم في التبرير، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا، أو مناقشة القرارات المرحلية مع مرؤوسيه المباشرين.

استناداً إلى هذا الفهم، صممت الشركة نموذج إدارة جديداً، من شأنه تحديد من الذي كان مسؤولاً عما حدث، وأسست الروابط بين الأداء والمكافأة؛ مثلاً: القاعدة في هذه الشركة - وليس من غير المألوف في هذه الصناعة - كان ترفيع العاملين سريعاً، في غضون ثمانية عشر شهراً إلى سنتين، وذلك قبل أن يعطوا فرصة لرؤية مبادراتهم، ونتيجة لذلك استمر المديرون في المستويات كافة بوظائفهم القديمة، حتى بعد أن رُفِّعوا، يطلون برؤوسهم من على أكتاف مرؤوسيه المباشرين الذين هم الآن المسؤولون عن مشروعاتهم، وفي حالات كثيرة جداً، يقومون بعملهم .

### الفكرة باختصار

يجوز لإستراتيجية رائعة أن تضعك على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو الذي يبيئك هناك، ولكن يا للأسف معظم الشركات تتقدم بصعوبة في التنفيذ؛ لأنها تعتمد كثيراً على التغييرات الهيكلية، مثل إعادة التنظيم؛ من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية .

على الرغم من أن التغيير الهيكلي وضعاً خاصاً في التنفيذ، فإن له مردوداً على المدى القصير فقط؛ مثلاً: خفضت إحدى الشركات درجات الإدارة بصفة أن هذا الإجراء جزء من إستراتيجية لمعالجة الأداء المخيب للأمال، فانخفضت النفقات بصورة كبيرة في البداية، ولكن سرعان ما تسلتل الدرجات الإدارية إلى ما كانت عليه. يبين بحث كل من نيلسون، ومارتن،

- وباورز Neilson, Martin & Powers أن تنفيذ النماذج المثالية يشدد على جهود اثنين من المستويات أكثر بكثير من التغيير الهيكلي، هما:
- توضيح حقوق الشخص الذي يكون مسؤولاً عن نتيجة عملية أو مشروع معين، ومخوفاً لاتخاذ القرارات، المثال، تحديد من (يملك) كل قرار، ومن المسؤولون عن تزويد المنظمة بالمدخلات.
  - ضمان تدفق المعلومات حيثما وجدت حاجة إلى ذلك، مثل ترفيع المديرين أفقيًا، ويعني أن الشخص يُعطى زيادة في المسؤوليات، وذو سلطة أكبر، ولكن دون أجر إضافي؛ حتى يبنوا الشبكات اللازمة للتعاون عبر الوحدات الحاسمة لإستراتيجية جديدة.
- لذا، يجب معالجة حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات أولاً، وبعد ذلك فقط نُغيّر الهياكل التنظيمية ويُعاد تنظيم الحوافز لدعم تلك التحركات.

اليوم، يظل الأفراد في مناصبهم مدّة أطول؛ كي يتمكنوا من متابعة مبادراتهم الذاتية ويشهدون ثمار جهودهم وهم ما زالوا في أماكنهم، ولكن ما هو أكثر من ذلك، تواصل نتائج تلك المبادرات بالظهور في استعراضات أدائهم لبعض الوقت حتى بعد أن تمّت ترفيتهم، ما يضطر المديرين العيش مع التوقعات التي وضعوها وهم في وظائفهم السابقة؛ لذا يصبح التنبؤ أكثر دقة وموثوقية.

لم تسفر هذه الإجراءات عن هيكلية مع عدد أقل من المستويات ونطاق أكبر من السيطرة، ولكن ذلك كان من الآثار الجانبية، وليس التركيز الأساسي الناجم عن التغييرات.

## تطبيق الفكرة

للمعززات الآتية أهمية كبيرة في تنفيذ إستراتيجية ناجحة :

### حقوق اتخاذ القرارات

- تأكد أن العاملين في شركتك جميعهم يعرفون القرارات والإجراءات التي تُسند إليهم.
- مثال: في إحدى شركات السلع الاستهلاكية العالمية، كانت القرارات التي يتخذها قادة الأقسام والمناطق الجغرافية عرضة للتجاوز من قبل قادة الشركات التشغيليين الذين يتحكمون في تخصيص الموارد؛ ما أدى إلى عرقلة القرارات، وارتفعت النفقات العامة مع زيادة الأقسام لأعداد الموظفين لتقوية خط المعارضة من أجل تحدي قرارات الشركة. ولدعم إستراتيجية جديدة تعتمد على التركيز على العملاء، أوكل الرئيس التنفيذي للشركة المسؤولية عن الأرباح إلى الأقسام.
- شجع المديرين الذين هم في المستوى الأعلى على تفويض القرارات التشغيلية.
- مثال: في إحدى المنظمات الخيرية العالمية، أدى عدم قدرة المديرين على المستوى القطري على التفويض إلى شلل القرار. وعليه، شجع فريق القيادة المديرين الإقليميين على تفويض المهام التشغيلية القياسية، فساعد هذا القرار المديرين على التشديد على تطوير الإستراتيجيات اللازمة للوفاء برسالة المنظمة.

### تدفق المعلومات

- تأكد من تدفق المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية بسرعة إلى مقر الشركة، وبهذه الطريقة يتمكن الفريق الأعلى من تحديد الأنماط، واعتماد أفضل الممارسات في أقسام الشركة جميعها.
- مثال: في إحدى شركات التأمين، كانت المعلومات الدقيقة عن جدوى المشروعات تخضع للرقابة المشددة عندما تُنقل إلى أعلى

التسلسل الهرمي، ولتحسين تدفق المعلومات إلى المستويات العليا من الإدارة، اتخذت الشركة خطوات لإنشاء ثقافة غير رسمية أكثر انفتاحاً من الماضي، فبدأ كبار المسؤولين التنفيذيين الاختلاط مع قادة الوحدات في أثناء اجتماعات الإدارة، وتوفير فرص عادية للموظفين في تعلم نقل المعلومات، وتعزيز معرفتهم بالقضايا والأفكار المحددة غير العمل، حيث يناقشون قضايا الشركة الأكثر إلحاحاً .

- سهّل تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية للشركة.

مثال : لإدارة علاقات أفضل مع عدد كبير من العملاء والأسواق والتجار، أو ممارسة بيع منتج أو خدمة إضافية إلى العملاء الحاليين، تحتاج الشركة إلى تحدّث وحداتها بعضها مع بعض، وللقيام بذلك، كلفت مجموعة أنشئت حديثاً بالتشديد على التسويق القائم على العملاء، وتشجيع التواصل بين أقسام الشركة. أصدرت المجموعة تقارير بصورة منتظمة تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب المنتج والمنطقة الجغرافية، وزودت بتحليل للأسباب الجذرية لفجوات الأداء، فعززت اجتماعات الأداء الفصلية الثقة المطلوبة للتعاون.

- ساعد موظفي الميدان، والموظفين المسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف والغايات، على فهم كيفية تأثير خياراتهم اليومية في صافي الدخل.

مثال: في إحدى شركات الخدمات المالية، وضع مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقة مخصصة لمرة واحدة مع العملاء كلفت الشركة أكثر مما جنت منها من إيرادات، لم يكن موظفو المبيعات مدركين للكلفة والآثار المعقدة المترتبة على هذه الصفقات. تناولت الإدارة معالجة اختلال المعلومات عن طريق اعتماد نهج

(التخصيص الذكي) إلى المبيعات. وللقيام بالصفقات المخصصة بحسب الطلب، أنشأت مكاتب العمليات الخلفية الموحدة، مثل تقييم الأخطار، وطوّرت أيضاً أدوات دعم تحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بمعلومات دقيقة عن النفقات المترتبة عن صفقاتهم المقترحة لها، فتحسنت الربحية.

### عناصر التنفيذ القوي

تنشأ استنتاجاتنا عن عقود من التطبيق العملي والبحث المكثف، فمنذ خمس سنوات تقريباً، شرعنا نحن وزملاؤنا بجمع البيانات التجريبية لتحديد الإجراءات التي كانت أكثر فاعلية في تمكين الشركة من تنفيذ الإستراتيجية. ما الطرق المتعلقة بإعادة الهيكلة، والتحفيز، وتحسين تدفق المعلومات، وتوضيح حقوق اتخاذ القرار الأكثر أهمية؟ بدأنا بوضع قائمة تحتوي على سبع عشرة صفة، تقابل كل واحدة منها واحدة أو أكثر من اللبئات الأربع التي عرفنا أنها تساعد على التنفيذ الفاعل لصفات، مثل التدفق الحر للمعلومات عبر الحدود التنظيمية، أو الدرجة التي يتمتع كبار القادة من خلالها عن المشاركة في اتخاذ القرارات التشغيلية. ومع أخذ هذه العوامل في الحسبان، طوّرنا عرضاً مرئياً للبيانات الشخصية المرتبطة بمستخدم معين بحسب الطلب على الإنترنت، يسمح للأفراد بتقييم قدرات مؤسساتهم التنفيذية، فجمعنا على مدى السنوات الأربع اللاحقة أو أكثر بقليل، بيانات من آلاف عدّة من العروض، التي بدورها سمحت لنا بمعايرة تأثير كل صفة في قدرة الشركة على التنفيذ بصورة أدقّ، وهذا ما ساعدنا على ترتيب

الصفات السبع عشرة جميعها وفقاً لتأثيرها النسبي. ( انظر:الصفات الأساسية للفاعلية التنظيمية السبع عشرة).

يساعد ترتيب الصفات على توضيح أهمية المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار على التنفيذ الفاعل للإستراتيجية، حيث ترتبط الصفات الثماني الأولى مباشرة بحقوق اتخاذ القرار والمعلومات، في حين ترتبط ثلاث منها فقط بالهيكله، ولا يقع أيُّ منها ضمن الرتب العليا؛ أي ما بعد الرتبة الثالثة عشرة. سنتناول الصفات الخمس الأولى فيما يأتي:

1. كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤول عنها.

في الشركات التي تتسم بالتنفيذ الناجح، يتفق (71%) من عاملها مع هذا البيان؛ ولكن هذا الرقم ينخفض إلى (32%) في المؤسسات ذات التنفيذ الضعيف.

يصبح عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار أكثر احتمالاً مع نضوج الشركة. بوجه عام، تكون المنظمات حديثة العهد مشغولة جداً في الحصول على الأشياء، حيث لا يتوافر لها الوقت للقيام بتحديد الأدوار والمسؤوليات على نحو واضح في البداية، ولكن لماذا لا ينبغي لهم القيام بذلك؟ ليس من الصعب في الشركة الصغيرة معرفة ما ينوي الأشخاص الآخرون القيام به، وهذا صحيح لبعض الوقت، حيث

تسير الأمور على نحو جيد بما فيه الكفاية، ولكن مع نمو الشركة، يأتي المديرون التنفيذيون ويذهبون، وهم بذلك يحضرون معهم توقعات مختلفة، ويأخذون أخرى مثلها عند مغادرتهم، وبمرور الوقت تصبح عملية الموافقة ملتوية، ومعقدة، وغامضة أكثر فأكثر، وتصبح أقل وضوحاً على نحو متزايد، وبخاصة عند نقاط بدء المساءلة لشخص وانتهائها عند شخص آخر.

وجدت إحدى شركات السلع الاستهلاكية المعمرة العالمية هذه الحقيقة بالطريقة القاسية، وما كان متداولاً بين المتنافسين والمتضاربين في اتخاذ القرارات أن من الصعب العثور على أي شخص دون الرئيس التنفيذي ممن يعدُّ حقاً مسؤولاً عن الربحية، فقد كانت الشركة مقسمة إلى ستة عشر قسمًا للمنتجات، تتجمع في ثلاث مجموعات جغرافية: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وثالثة دولية، وكل مجموعة مسؤولة عن تحقيق أهداف أداء واضحة، ولكن كان موظفو مقر قيادة الشركة يتحكمون في أهداف الإنفاق، وكيفية تخصيص المال للبحث والتطوير على سبيل المثال، وكانت القرارات التي يقوم بها قادة الأقسام والمناطق الجغرافية تتجاوز بصورة متكررة من قبل القادة التشغيليين، فازدادت النفقات العامة؛ لأن الأقسام أضافت الموظفين لمساعدتهم على إنشاء وحدات قوية لتحدي قرارات الشركات.

توقفت القرارات وتعثرت، في حين كانت الأقسام تتفاوض في موضوع الوظائف، حيث كان لكل مستوى الحق في طرح الأسئلة. وحيث كان العاملون في الأقسام (المحللون الماليون على سبيل المثال) في

كثير من الأحيان يدعون إلى من هم أعلى منهم منصباً في الشركات، بدلاً من نائب رئيس القسم الذي يعملون فيه، حيث يكون القادة الوظيفيون مسؤولين عن المكافآت والترقيات، ويكون الحق للرئيس التنفيذي وفريقه التنفيذي فقط البت في النزاعات وحلّها. كلُّ هذه الأعراض غدت بعضها، وعند اجتماعها معاً أعاققت التنفيذ، حتى يأتي رئيس تنفيذي جديد.

يختار الرئيس التنفيذي الجديد التشديد بصورة أقل على التحكم في الكلفة، وبصورة أكبر على النمو المربح بإعادة تعريف الأقسام وإعادة توجيه اهتمامها نحو المستهلكين. وضمن النموذج لتنظيمي الجديد، أسند الرئيس التنفيذي المعين المساءلة عن تحقيق الأرباح على نحو لا لبس فيه إلى الأقسام، ومنحهم أيضاً السلطة للاستفادة من الأنشطة الوظيفية لدعم أهدافهم (ومزيد من السيطرة على الميزانية). أُعيدت صياغة أدوار الشركات الوظيفية وحقوق اتخاذ القرار؛ لتقديم دعم أفضل لاحتياجات الأقسام، ولبناء الروابط المشتركة بين الأقسام اللازمة لتطوير القدرات العالمية للأعمال بصورة كئيّة. بالنسبة إلى الجزء الأكبر، فهم القادة الوظيفيون حقائق السوق، وأنّ التغيير ينطوي على بعض التعديلات على نموذج الأعمال التشغيلي، وساعدت على دفع الرئيس التنفيذي ليعيد الأقسام إلى عملية إعادة التصميم التنظيمي، بحيث لا يبدو النموذج الجديد مفروضاً عليهم بقدر ما هو أمر تشاركوا في صنعه وبنائه معاً.

## 2. وصول المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة.

يتفق في المتوسط، زهاء (77%) من الأفراد في المنظمات قوية التنفيذ مع هذا البيان، في حين يتفق (45%) فقط من الأفراد في المنظمات ضعيفة التنفيذ معه.

يمكن أن يقوم مقر القيادة العامة بوظيفة قوية في تحديد الأنماط، وتعميم أفضل الممارسات في أنحاء قطاعات الأعمال والمناطق الجغرافية جميعها، ولكن يمكن للمقر أن يؤدي هذا الدور التنسيقي إذا كانت لديه معلومات دقيقة ومحدثة عن السوق، وخلافاً لذلك سيكون مضطراً لفرض رؤاه وسياساته بدلاً من تأجيل العمليات التي هي أقرب بكثير إلى العملاء.

لنأخذ قضية الشركة المصنعة للمعدات الثقيلة كاتربيلر، فالشركة اليوم شركة عالمية ناجحة جداً، وتقدر قيمتها السوقية بخمسة وأربعين بليون دولار، ولكن قبل جيل مضى، كانت الشركة غير متوازنة، لدرجة أن وجودها كان مهدداً بالانهيار، كانت حقوق اتخاذ القرار آنذاك في يد أعلى سلطة، عن طريق المكاتب العامة الوظيفية الواقعة في المقر العام في بيوريا، إيلينوي، في حين كانت أكثر المعلومات اللازمة لاتخاذ تلك القرارات محصورة في الميدان مع مديري المبيعات. قال أحد المديرين التنفيذيين في الميدان: «كان اتخاذ القرار يستغرق وقتاً طويلاً في طريق صعوده إلى القمة والعودة منها إلى الأقسام الوظيفية،

ولم تكن في الحقيقة قرارات تجارية جيدة؛ بل كانت قرارات وظيفية أكثر منها قرارات أعمال، وقد أعلمنا الرئيس التنفيذي الحالي جيم إوينز، الذي كان في حينها المدير التنفيذي في أندونيسيا، أن المعلومات التي تجد طريقها إلى أعلى الهرم الوظيفي كانت (تُلَمَّعُ مرات عدة على طول الطريق إلى هناك). وبسبب بُعْدِ المديرين التنفيذيين الكبار، وانقطاعهم عن معلومات السوق الخارجية، كانوا يشددون على الأعمال الداخلية للشركة، وبيالغون في تحليل القضايا، ويعتمدون على القرارات التي اتخذت في المستويات الدنيا، التي كانت تكلف الشركة ضياع الفرص في الأسواق التي تتحرك بسرعة.

كان التسعير -على سبيل المثال- يبنى على الكلفة، ولا يتحدّد عن طريق واقع السوق، ولكن عن طريق تسعير المقر العام في بيوريا. وكانت النتيجة أن فقد مندوبو المبيعات في أنحاء العالم جميعها فرص بيع كثيرة لمصلحة شركة كوماتسو، التي كانت أسعارها التنافسية تحرز الفوز باستمرار على أسعار كاتربيلر. في عام 1982م، أعلنت الشركة عن أول خسارة سنوية في تاريخها الذي يمتد إلى ستين عامًا تقريبًا، فقد وكانت تفقد في العامين 1983م و1984م، مليون دولار في اليوم لمدة سبعة أيام في الأسبوع، وبحلول نهاية عام 1984م، خسرت كاتربيلر مليار دولار، وبحلول عام 1988م، عندما كان جورج شيفر الرئيس التنفيذي على قمة البيروقراطية الراسخة التي كانت كما في كلماته: «يقال لي ما كنت أريد أن أسمع، وليس ما كنت في حاجة إلى معرفته»؛ ولذلك كوّن فريق عمل من مديري المستوى المتوسط (الرافضين لسياسته) وطلب إليهم رسم خريطة مستقبل كاتربيلر.

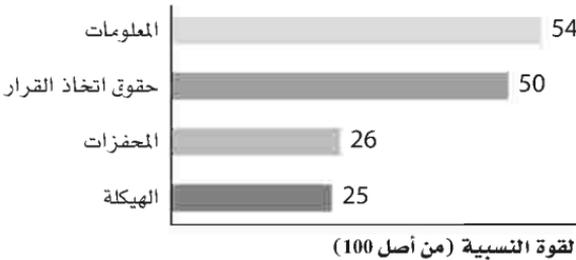
ومن المفارقات، كانت وسيلة ضمان تدفق المعلومات الصحيحة للمقر الرئيسي أنَّ القرارات الصائبة تُتَّخَذُ عند المستوى الأدنى من المديرين في الشركة. وعن طريق تفويض المسؤولية التنفيذية لمن هم أقرب إلى مكان العمل، توافر لكبار المسؤولين التنفيذيين المجال للتشديد أكثر على القضايا الإستراتيجية العالمية. وعليه، أعادت الشركة تنظيم وحدات أعمالها، وجعلت كلاً منها مسؤولة عن بيان الأرباح والخسائر المخصصة بها، وبهذا الإجراء لم يعد للمكاتب الوظيفية العامة، التي تتمتع بالقوة كلها، مكاناً في الوجود، بين عشية وضحاها، وبذلك تمَّ التخلص من المواهب والخبرة، ومن ذلك الهندسة، والتسويق، والتصنيع، ووزعت على وحدات الأعمال الجديدة، التي يمكنها الآن تصميم منتجاتها، وتطوير عمليات تصنيعها، وجداولها الزمنية، وتحديد أسعارها أيضاً. عملت هذه الخطوة على إلغاء المركزية في حقوق اتخاذ القرار بصورة جذرية، وإعطاء الوحدات السيطرة على قرارات السوق. حينئذٍ، بدأ قياس بيانات الأرباح والخسائر لكل وحدة أعمال على حدة وباستمرار عبر المؤسسة كلها، وأصبح العائد على الأصول مقياس النجاح العالمي. وتوافر هذه المعلومات الدقيقة، والمحدثة باستمرار، والقابلة للمقارنة مباشرة، أصبح بإمكان كبار صنّاع القرار في مقر القيادة العامة اتخاذ الخيارات والمقايضات الإستراتيجية الذكية، بدلاً من استخدام بيانات المبيعات التي عفا عليها الزمن لاتخاذ قرارات التسويق الفاعلة.

في غضون ثمانية عشر شهراً، كانت الشركة تعمل من خلال النموذج الجديد: «كان هذا العمل ثورة فأصبح نهضة»، ويتذكر أوينز:

«التحول المذهل لشركة متعثرة بصورة غير معقولة إلى أخرى لديها الحماس لتنفيذ المشروعات، وكانت مرحلة التحول الانتقالية تلك سريعة جدًا؛ لأنها حاسمة وكاملة، وشاملة، بل عالمية في أنحاء العالم جميعها، وكلها في وقت واحد».

#### ما الأمور الأكثر أهمية لتنفيذ الإستراتيجية؟

عندما تفشل شركة في تنفيذ إستراتيجيتها، فإن أول إجراء يفكر المديرون في القيام به هو إعادة الهيكلة في الأغلب. في حين أن بحثنا يبين أن أسس التنفيذ الجيد تبدأ بتوضيح حقوق اتخاذ القرار، والتأكد من تدفق المعلومات إلى حيث يجب أن تذهب، فإذا قمت بذلك على الوجه الصحيح، فغالبًا ما تصبح الهيكلة الصحيحة والمحفزات واضحة.



#### الصفات السبع عشرة الأساسية للفاعلية التنظيمية

من بحوث استطلاعاتنا المستمدة من أكثر من ستة وعشرين ألف موظف في إحدى وثلاثين شركة، خلصنا إلى الصفات التي تجعل المنظمات فاعلة في تنفيذ الإستراتيجية. فيما يأتي، تجد هذه الصفات مرتبة من حيث الأهمية:

معامل القوة (من أصل 100)	الصفة	الرتبة
81	كل شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها.	1
68	تصل المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة.	2
58	عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج.	3
58	تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية.	4
55	عادة ما يمتلك موظفو الميدان وموظفو المقر العام المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في الربح والخسارة الإجمالية للشركة.	5
48	إمكان مديري الخط من الوصول إلى المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس الدوافع الرئيسية لأعمالهم.	6
32	يحصل مديرو المقر العام على المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس المحفزات الرئيسية لأعمالهم.	7
32	نادراً ما ترسل الرسائل المتضاربة إلى السوق.	8
32	تُصنّف عملية تقييم الأداء الفردي بين الأداء: العالي، والمقبول، والمنخفض.	9
32	القدرة على الوفاء بالتزامات الأداء تؤثر بشدة في التقدم الوظيفي والتعويض.	10
29	وصف ثقافة هذه المنظمة (بالإفئاع والترغيب) أكثر دقة من وصفها (بالقيادة والسيطرة).	11
29	إن الدور الرئيس لموظفي الشركات هنا هو دعم وحدات الأعمال بدلاً من التدقيق عليها.	12
29	يمكن أن تكون الترفقيات الجانبية (من وظيفة إلى أخرى عند المستوى نفسه في التسلسل الهرمي).	13
23	يمكن لموظفي المسار السريع توقع الترفقيات أكثر من مرة كل ثلاث سنوات.	14
19	في المتوسط، يكون لدى مديري الوسط هنا خمسة أو أكثر من الرؤوسين المباشرين.	15
13	إذا كانت أرباح الشركة متدنية في سنة ما، ولكنها جيدة عند أحد الأقسام، فسيحصل رئيس ذلك القسم على مكافأة.	16
10	إضافة إلى الأجر، توجد معززات أخرى كثيرة تحفز الأفراد إلى القيام بعمل جيد.	17

لبنيات البناء □ حقوق اتخاذ القرارات □ المعلومات □ المحفزات □ الهيكلية

3. عندما تتخذ القرارات أو الإجراءات، فمن النادر انتقادها

بعد أن تصبح نتائجها معروفة

يعتمد انتقاد شخص ما القرارات والإجراءات بعد أن تصبح نتائجها معروفة على مستوى موقعه الوظيفي، حيث يمكن أن يضيف منظور المؤسسة الأكبر والأوسع نطاقاً قيمة لهذه القرارات، ولكن المديرين المسؤولين عن المنتج لا يجوز لهم إضافة قيمة إضافية؛ وبدلاً من ذلك، فإنهم قد يوقفون التقدم بإعادة تنظيم وظائف مرؤوسيه، في حين أنهم، في الواقع، يتهربون من مثل هذا التغيير. في بحثنا، يعتقد (71%) من المستطلعين في شركات ضعيفة التنفيذ أن القرارات تُتخذ بعد ظهور نتائجها، في حين أن (45%) فقط من المستطلعين في المنظمات قوية التنفيذ لديهم هذا الشعور.

عملنا في الآونة الأخيرة مع منظمة خيرية عالمية تعنى بالحد من الفقر. كانت للمنظمة مشكلة يحسدها الآخرون عليها: كانت تعاني الإجهاد الناجم عن النمو السريع في التبرعات والزيادة المقابلة في عمق عروض برنامجها واتساعه، كما قد تتوقع كانت هذه المنظمة غير الربحية مكتظة بمتبرعين للعمل فيها وكان كلُّ منهم يرى بشدة أن مشروعاتها ملكية شخصية لهم. لم تكن تكافئ حتى أكثر المهام الإدارية العادية، فقد كان مديرو المستوى القطري على سبيل المثال، يشرفون شخصياً على إصلاح النسخة، ولكن عدم قدرة المديرين على التفويض أدّى إلى شلل القرارات، وعدم وجود المساءلة، في

أثناء تطورها، وكان انتقاد القرارات بعد ظهور نتائجها ظاهرة كثيرة الحدوث، وعندما وجد شك في من المخوّل باتخاذ القرار، كان الافتراض في كثير من الأحيان انعقاد سلسلة من الاجتماعات التي لم يتم التوصل عن طريقها إلى قرار. وعندما تتخذ القرارات في نهاية المطاف، كانت تفحص على نحو عام من قبل كثير من الأطراف، التي لا يوجد بينها أي شخص يمكن أن يكون مسؤولاً عن النتائج. وفي محاولة لتسريع عملية صنع القرار بإعادة الهيكلة، من خلال جمع القادة الرئيسيين مع خبراء في الأمر موضع الخلاف، ضمن منشأة حديثة تعدّ من مراكز التميز المركزية والإقليمية، وصلوا إلى طريق مسدود بدلاً من الوصول إلى حلّ. لم يكن المديرين الرئيسيون متأكدين من حقهم في الاستفادة من هذه المراكز؛ لذلك لم يبالوا بالأمر.

قامت إدارة ومديرو هذه المنظمة غير الربحية بالرجوع إلى مرحلة التخطيط، وعملنا معهم لتصميم خريطة لصنع القرار، أداة للمساعدة على تحديد الأنواع المختلفة من القرارات التي ينبغي اتخاذها، ومن خلال ذلك أوضحوا وعززوا حقوق اتخاذ القرارات على مستويات الإدارة جميعها، عندها أصبح المديرين جميعهم مشاركين بنشاط في تفويض المهام التشغيلية القياسية. وعندما يصبح للناس فكرة واضحة عن أيّ القرارات التي يجب أو لا يجب اتخاذها، أصبحت عملية تحميلهم المساءلة والمسؤولية عن القرارات عملية عادلة. وما هو أكثر من ذلك، أصبح بإمكانهم الآن تجميع طاقاتهم

لتنفيذ رسالة المنظمة. إضافة إلى ذلك، حسّنت عملية توضيح حقوق اتخاذ القرارات والمسؤوليات قدرة المنظمة على تتبع الإنجاز الفردي، ما ساعد على رسم مسارات مهنية جديدة وموفّقة من أجل النهوض بالمنظمة.

#### 4. تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية

عندما لا تتدفق المعلومات أفقيًا عبر الأجزاء المختلفة للشركة، تتصرف الوحدات كما الصوامع؛ كلٌّ بمفردها، وتصار وفورات الحجم ونقل أفضل الممارسات فيما بينها. إضافة إلى ذلك، تفقد المنظمة -كونها كلٌّ متكامل- فرصة تطوير كادر من المديرين الحاليين والمستقبليين الضليعين في جوانب عمليات الشركة جميعها، إذ يشير بحثنا إلى أنّ (21%) فقط من المشاركين من الشركات ضعيفة التنفيذ يعتقد أنّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية، في حين يرى (55%) من المشاركين من الشركات قوية التنفيذ أنّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. ولما كانت النسب، حتى للشركات قوية التنفيذ، منخفضة جدًّا، فإنّ هذه قضية يجب على معظم الشركات العمل على تحسينها.

حالة تحذيرية تأتي من شركة تجارية إلى أخرى، حيث فشلت فرق عمل العملاء والمنتجات في التعاون لخدمة قطاعات رئيسية: عدد كبير من عملاء عبر المنتج، وإدارة العلاقات مع العملاء المهمين، أنشأت الشركة مجموعة تسويق تشدد على العملاء، فطوّرت هذه

المجموعة برامج توعية للعملاء، وابتكرت نماذج تسعير، وصممت العروض الترويجية والاقتطاعات، لكن هذه المجموعة لم تصدر أي تقارير واضحة ومتسقة عن مبادراتها والتقدم إلى وحدات المنتج، ووجدت صعوبة في تأمين الوقت للاجتماع بالإدارة عبر الوحدة بصورة منتظمة لمناقشة قضايا الأداء الرئيسة. قامت كل وحدة منتج بتخطيط خططها وتواصلها بطريقتها الخاصة، واستنزفت مجموعة العملاء طاقة هائلة لفهم أولويات مختلف الوحدات، وتصميم طرق تواصل كل وحدة. كان أي من هذه الوحدات ضعيفاً، إضافة إلى أنها لم تكن على علم بأن هذه المجموعة الجديدة تبني طرقاً بناءة نحو شريحة من العملاء الرئيسين. على العكس (وكما هو متوقع)، شعر فريق العملاء أن الوحدات تولي اهتماماً عادياً فقط لخططها، ولم تستطع الحصول على تعاونهما في القضايا الحرجة التي تخص منتجات العملاء المتعددة، مثل المقايضات المحتملة، وحجم التخفيضات.

تاريخياً، لم يكن نقص التعاون هذا يسبب أي مشكلة؛ لأن الشركة كانت اللاعب المهيمن في سوق هامش الربحية فيها عال. ولكن عندما أصبح السوق أكثر تنافسية، نظر العملاء إلى الشركة بأنها شركة لا يمكن الاعتماد عليها، وعلى نحو عام مورد صعب، وأصبحوا مترددين باطراد للدخول معها في علاقات إيجابية مناسبة.

وعلى الرغم من أن القضايا أصبحت واضحة، فقد كان الحل معقداً جداً، وينطوي على أكثر من الحصول على مجموعات تتواصل بعضها مع بعض، وأصبح قسم العملاء مسؤولاً عن إصدار تقارير

منتظمة إلى وحدات المنتج تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب كل منتج ومنطقة جغرافية، وتزويد تحليل دعم للأسباب الجذرية للمشكلة. وُضِعَ موعد جدول اجتماع إدارة الأداء للانعقاد كل ثلاثة أشهر، ما هيئاً منتدى لتبادل المعلومات وجهاً لوجه، ومناقشة القضايا المعلقة، فاستدرجت هذه التحركات الثقة التنظيمية الأوسع نطاقاً المطلوبة للتعاون.

5. عادة، يمتلك موظفو الميدان، وموظفو الصف الأول المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في ميزانية الربح والخسارة

بالضرورة، يجب أن ترتبط القرارات العقلانية بالمعلومات المتاحة للموظفين، فإذا لم يفهم المديرون قيمة الحصول على دولار إضافي واحد في الإيرادات، فإنهم سيتتبعون دائماً الإيرادات الإضافية. ولا يستطيع أحد أن يقول: إنهم على خطأ، حتى لو كان القرار الذي اتخذه في ضوء كامل المعلومات غير صحيح، وقد بينت بحوثنا أن (61%) من الأفراد في الشركات قوية التنفيذ يوافقون على أن الموظفين الميدانيين وموظفي المقر العام لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير قراراتهم في عملية الربح والخسارة، وينخفض هذا الرقم إلى (28%) في الشركات ضعيفة التنفيذ.

لقد رأينا هذا الإجراء غير الصحي في شركة خدمات مالية كبيرة التي كانت قد بنيت من

خلال سلسلة من عمليات الاستحواذ الناجحة لمصارف إقليمية صغيرة عن طريق دمج العمليات، واختار المديرون الفصل بين موظفي الصف الأول الذين يبيعون القروض عن مجموعات مكاتب الدعم الخلفية التي تقيّم الأخطار وألحقوهم بدوائر مختلفة، وفي كثير من الحالات، بمواقع مختلفة. ولكن مع الأسف، فشلوا جميعهم في توفير ما يلزم من المعلومات وروابط التعزيز لضمان سلسلة العمليات، ونتيجة لذلك واصلت كلٌ منها تحقيق أهداف، هي في كثير من الحالات متنافسة.

على سبيل المثال، يعقد مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقات مخصصة جداً مرة واحدة مع العملاء وهذه الصفقات تكلف الشركة أكثر مما يجنوه من الإيرادات. لم يكن لدى مندوبي المبيعات فهم واضح لكلفة الآثار المترتبة على هذه الصفقات، ومن غير معلومات كافية، يعتقد موظفو المبيعات أن موظفي المحاسبة، والنفقات يعملون على إفشال صفقاتهم، في حين ترى مجموعات الدعم موظفي الأقسام الأمامية رعاية بقر يهوون التهويل. في نهاية العام، عندما تم التوفيق بين البيانات أخيراً، ألقى على الإدارة اللوم في الزيادة الحادة في النفقات التشغيلية التي غالباً ما تمحو الربح من هذه الصفقات.

عالج التنفيذيون هذا الاختلال في المعلومات بتبني نهج (التخصيص الذكي) في المبيعات، فقد وحدوا عمليات نهاية إلى نهاية (وهو مصطلح يستخدم في كثير من المجالات التجارية، إشارة إلى بداية نقاط الخدمة ونهايتها). وتحتضن نظرية نهاية إلى نهاية

فلسفة أن القضاء على كثير من الطبقات المتوسطة أو الخطوات ممكن، ويحسن الأداء والكفاية في أي عملية ( المستخدمة في غالبية الصفقات ويسمح للتخصيص فقط في ظروف محددة، وأسسوا لهذه الصفقات المخصصة عمليات المكتب الخلفي الواضحة، وأدوات الدعم التحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بالمعلومات الدقيقة عن النفقات المترتبة على الصفقات المقترحة، وفي الوقت نفسه وضحت معايير الإبلاغ المشتركة وأدواتها لكل من العمليات الأمامية والخلفية؛ لضمان وصول كل مجموعة إلى البيانات والمقاييس نفسها عند اتخاذ القرارات. وعندما فهم كل جانب واقع العمل الذي يوجهه الطرف الآخر، تعاونوا على نحو أكثر فاعلية، وعملوا على ما هو في مصلحة الشركة كلها، ولم يكن هناك مزيد من المفاجآت في نهاية العام.

---

### توضيحات عن البيانات

اختبرنا الفاعلية التنظيمية عن طريق الطلب إلى الأشخاص ملء نموذج تشخيصي عبر الإنترنت، وهو أداة تتألف من تسعة عشر سؤالاً (سبعة عشر منها تصف الصفات التنظيمية، في حين يصف السؤالان الآخران المخرجات).

ولتحديد أي من الصفات السبع عشرة في أداتنا هي الأكثر ارتباطاً بالتميز في التنفيذ؛ بحثنا عن إحدى وثلاثين شركة في قاعدة بياناتنا، حيث وصلتنا ملفات ما لا يقل عن مئة وخمسين فرداً أكملوا النموذج دون تعريف بأنفسهم)، ليصبح المجموع

ستة وعشرين ألفاً وسبع مئة وثلاثة وأربعين رداً، وبتطبيق تحليل الانحدار على كلٍّ من مجموعات البيانات الإحدى والثلاثين، ربطنا الصفات السبع عشرة بمقياسنا للفاعلية التنظيمية، التي عرفناها بأنها استجابة إيجابية لبيان المخرجات، (تحول القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بسرعة إلى أفعال)، ثم رتبنا الصفات، بحسب عدد مجموعات البيانات التي أظهرت السمة ارتباطاً كبيراً بمقياسنا للنجاح ضمن فاصل الثقة (90%). أخيراً، فهرسنا النتيجة ضمن مقياس المئة نقطة، فأظهرت الصفة الأولى (كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها) وجود علاقة إيجابية مهمة مع مؤشر نجاحنا في خمس وعشرين من مجموعات البيانات الإحدى والثلاثين، ليصبح مؤشرها (81).

### إنشاء برنامج التحول

اللبنات الأربع التي يمكن للمديرين استخدامها في تحسين تنفيذ الإستراتيجية هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكلية، والمحفزات. هذه اللبنات ترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها. إنَّ حقوق اتخاذ القرار -سلطة- غير الواضحة لا تشلُّ صنع القرار فقط، ولكنها تعيق تدفق المعلومات أيضاً، وتفصل الأداء عن المكافآت، وتجزئ الحلول التي تعيق خطوط التواصل الرسمية، علاوة على إنَّ حجب المعلومات يؤدي إلى قرارات خائبة، وتطوير وظيفي محدود، وتعزز عدم التواصل الإداري. إذن، ما الذي علينا فعله؟

لما كانت كلُّ شركةٍ مختلفة، وتواجه مجموعة فريدة من المتغيرات الداخلية الخارجية؛ ولذلك لا يوجد جواب عالمي لهذا السؤال، فالخطوة الأولى تحديد مصادر المشكلة، وهي غالباً تبدأ بالطلب إلى موظفي الشركة الإجابة عن نموذج المسح والتنميط الخاص وتجميع النتائج، وكلما كان عدد المشاركين من العاملين في الشركة أكبر، كانت النتيجة أفضل.

عندما يفهم المدبرون التنفيذيون نقاط ضعف شركاتهم، يصبح بإمكانهم اتخاذ أيِّ عدد من الإجراءات، حيث تظهر (تحسينات رسم خرائط لبنات البناء عينة تكتيكات) تتألف من خمس عشرة خطوة ممكنة يمكن أن يكون لها تأثير في الأداء، تُمثل الخيارات المدرجة فقط عينة من عشرات من خيارات المديرين التي يمكنهم القيام بها، إذ تتجه هذه الإجراءات كُلُّها نحو تعزيز واحد أو أكثر من الصفات السبع عشرة؛ على سبيل المثال: إذا كنت ستتخذ خطوات لتوضيح عملية صنع القرار وتبسيطها، فمن المحتمل أنك ستعزز صفتين، هما: (كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها) و(عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج).

ولكنك بالتأكيد لا تريد وضع خمس عشرة مبادرة في برنامج تحويل واحد، فمعظم المنظمات لا تملك القدرة الإدارية أو الرغبة التنظيمية في وضع أكثر من خمس أو ستّ في وقت واحد، وكما أكدنا سابقاً، عليك أولاً أن تتخذ خطوات معالجة حقوق اتخاذ القرار والمعلومات، ومن ثمَّ تصمِّم التغيرات الضرورية للمحفزات والهيكل لدعم التصميم الجديد.

ولمساعدة الشركات على فهم أوجه القصور فيها، وبناء برنامج التحسين الذي سيكون له أكبر الأثر، فقد طورنا جهاز محاكاة التغيير التنظيمي، تصاحب هذه الأداة التفاعلية التعريف الذي سبق أن أعدناه عن الموظفين، ما يسمح لك بمحاولة تجربة عناصر مختلفة من برنامج التغيير الافتراضي، ولمعرفة أي منها سيكون الأفضل في استهداف نقطة ضعف شركتك، وللحصول على لمحة عامة عن عملية المحاكاة، انظر الشريط الجانبي (اختبار تحوّل شركتك).

للحصول على فكرة عن العملية من البداية إلى النهاية، من خلال الإجابة عن أسئلة التعريف التشخيصي، لصياغة إستراتيجيتك، ولإطلاق التحول التنظيمي الخاص بك أيضاً، فكّر في تجربة شركة رائدة في مجال التأمين، مثل شركة جودوارد Goodward Insurance. كانت جودوارد ناجحة، ولديها احتياطات رأسمال قوية، وعائدات ثابتة ونمو في عدد العملاء، ومع ذلك تريد قيادتها مواصلة تعزيز التنفيذ للوفاء بجدول إستراتيجية خمس سنوات طموحة، تشمل الأهداف الهجومية في مجال نمو عدد العملاء، وزيادة الإيرادات، وخفض النفقات؛ الأمر الذي قد يتطلب مستوى جديداً من العمل الجماعي، في حين وجدت جيوب من التعاون المشترك بين الوحدات داخل الشركة. تشدّد كل وحدة فيها على أهدافها الخاصة، ما جعل من الصعب تجنب استهلاك الموارد اللازمة لدعم أهداف وحدات أخرى، ووجد حافز متواضع في كثير من الحالات للقيام بذلك العمل على أي حال: فقد تتطلب أهداف الوحدة A مشاركة الوحدة B لتحقيق النجاح، ولكن قد لا تشمل أهداف الوحدة B دعم جهود الوحدة A.

## رسم خرائط تحسينات لبنات البناء: بعض العينات التكتيكية

يمكن للشركات اتخاذ مجموعة من الخطوات لتحسين قدرتها على تنفيذ الإستراتيجية، والخطوات المذكورة لاحقاً هي بعض الأمثلة الممكنة، ويستطيع كل واحد تقوية واحدة أو أكثر من لبنات البناء التي يستطيع المديرون التنفيذيون استخدامها في تحسين قدراتهم على تنفيذ الإستراتيجية: توضيح حقوق اتخاذ القرار، وتحسين المعلومات، واعتماد المحفزات الصحيحة، وإعادة هيكلة المنظمة.

- وُجِّه انتباه موظفي الشركات للقيام بدعم اتخاذ قرارات وحدة الأعمال.
- وُضِّح عملية صنع القرار وبسطها عند كل مستوى من مستويات التشغيل.
- بَيَّن للمقر العام التشديد على الأسئلة الإستراتيجية المهمة.
- أنشئ مراكز للتمييز، بدمج وظائف متماثلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- عَيَّن منسقين للعملية: لتنسيق الأنشطة المشتركة في الوظائف التنظيمية المختلفة.
- أسَّس مقاييس الأداء الفردي.
- حَسَّن عملية تدفق المعلومات من الميدان إلى مقر القيادة.
- عَرَّف مقاييس التشغيل اليومية ووزَّعها للميدان لموظفي المكاتب.
- كوَّن فرقاً متعددة الوظائف.
- قَدَّمَ جوائز التمايز في الأداء.
- وَسَّع المكافآت غير النقدية للاعتراف بالأداء الاستثنائي.
- زَدَّ مدة العقد والبقاء في المنصب.
- أسَّس للتحركات الجانبية والتناوب.
- وَسَّع نطاق السيطرة.

لبنات البناء  حقوق اتخاذ القرار  المعلومات  المحفزات  الهيكلية

شرعت الشركة في تأسيس عدد من المشروعات في العالم على مر السنين، التي تمَّ الانتهاء من إنشائها في الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المرصودة، ولكن كان لا بدَّ من إعادة صياغة المشروعات؛ لأنَّ احتياجات أصحاب المصلحة لم تؤخذ في الحسبان جيداً، فبعد إطلاق مركز الخدمات المشتركة على سبيل المثال، كان على الشركة إعادة النظر في نموذج التشغيل والعمليات عندما بدأت الوحدات بتوظيف موظفي الظل للتشديد على الأعمال ذات الأولوية، التي لم يكن المركز في عجلة من أمره لإنجازها، فقد يقرر المركز التطبيقات التقنية - على سبيل المثال - التي يحتاج إلى تطويرها من تلقاء نفسه بدلاً من تحديد الأولويات بحسب ما كان الأكثر أهمية بالنسبة إلى الشركة.

وبطريقة مماثلة، تمَّت عرقلة إطلاق منتجات رئيسة بسبب عدم كفاية التنسيق بين الدوائر، حيث تود دائرة التسويق تطوير خيارات التغطية الجديدة دون الطلب إلى مجموعة المطالبات لمعرفة أديها القدرة على معالجة المطالبات؟ وبسبب عدم قيامها بذلك، كان على القائمين بالعمل إنشاء دليل مكلف للعمل عندما بدأت أنواع جديدة من المطالبات تتدفق، أيضاً لم تسأل دائرة التسويق دائرة السكان: كيف يمكن لهذه المنتجات أن تؤثر في ملف تعريف الأخطار، وتسديد نفقات الشركة، في حال لم تزد النفقات الواقعة؟

لمعرفة أكبر العوائق التي تحول دون تنفيذ بناء أقوى ثقافة للتنفيذ، أعطت شركة جودوارد للتأمين عملية المسح التشخيصي

لموظفيها جميعهم البالغ عددهم أكثر من سبعة آلاف موظف، وقارنت درجات المنظمة في الصفات السبع عشرة مع درجات الشركات القوية في التنفيذ، وقد أظهرت استطلاعات سابقة عدّة منها (رضا الموظفين، وغيرها) قد أظهرت الملاحظات النوعية في تحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ المُمَيَّز، ولكن المسح التشخيصي أعطى الشركة بيانات كمية تمكّنها من التحليل بحسب كل مجموعة، وكل مستوى إداري؛ لتحديد أيّ الحواجز التي كانت الأكثر إعاقة للناس المكلفين فعلاً بالتنفيذ، وكما اتضح لاحقاً كانت الإدارة الوسطى أكثر تشاؤماً من كبار المسؤولين التنفيذيين في تقييمهم لقدرة الشركة على التنفيذ، وقد أصبحت مدخلاتها حاسمة بدرجة خاصة بالنسبة إلى جدول أعمال التغيير الذي أُعْتِمِدَ. وعليه، كشفت جودوارد للتأمين من خلال الاستطلاع معيقات التنفيذ في ثلاث من الصفات التنظيمية الأكثر تأثيراً وهي:

لم تكن المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. لم يكن تقاسم المعلومات واحداً من السمات المميزة لجودوارد، ولكن المديرين رفضوا دائماً الأدلة القولية المتصاعدة عن ضعف تدفق المعلومات المشتركة بين الشعب بحجة أنها (مشكلة بعض المجموعات الأخرى)، ومع ذلك كشفت البيانات التشخيصية التنظيمية سياسة الإنكار هذه بأنها ذريعة كافية. في الواقع، عندما استعرض الرئيس التنفيذي نتائج ملف التعريف مع مرؤوسيه المباشرين، أمسك بخريطة الرسم البياني لتدفق المعلومات عبر المجموعة، وقال: لقد كنا نناقش هذه المشكلة

سنوات عدّة، ولكنكم تقولون دائماً إنها مشكلة (كَيْتَ وَكَيْتِ)، وليست مشكلتي، لقد أفاد سبعة وستون في المئة من موظفينا أنّهم يعتقدون أنّ المعلومات لا تتدفق بحرية عبر الأقسام، فهذه ليست مشكلة زيد ولا عمرو، ولكنها مشكلتنا جميعنا، فأنت لا تحصل على نتائج متدنيّة كهذه ما لم تكن ناتجة من الجميع؛ لذا علينا جميعنا إصلاح هذا الخلل.

إنّ ما أسهم في قلة تدفق المعلومات الأفقي هو الندرة في الترقية الجانبية ولأنّ جودوارد كانت دائماً تعمل على الترقية والترافع إلى الأعلى بدلاً من الترافع الأفقي والرأسي، بقي معظم مديري المستوى المتوسط وكبار المديرين ضمن مجموعة واحدة، ولم يكونوا على علم كافٍ عن أنشطة المجموعات الأخرى، ولم تكن لديهم أيضاً شبكة تواصل عبر أنحاء الشركة جميعها.

عدم وصول المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة كافية. أظهرت البيانات التشخيصية، والمسوحات، والمقابلات اللاحقة مع الإدارة الوسطى أنّ المعلومات غير الصحيحة هي التي تجد طريقها صعوداً ضمن المخطط الهيكلي الوظيفي، والقرارات المعتادة اليومية تصل إلى مستوى فريق كبار المديرين التنفيذيين، وعلى الفرق في أعلى الهرم الوظيفي الموافقة على قرارات التوظيف من المستوى المتوسط - على سبيل المثال - والمكافآت في حدود ألف دولار، ما أدّى إلى الحدّ من مرونة جودوارد في الردّ على حركات المنافسين، واحتياجات العملاء، والتغيرات في السوق الأوسع، وفي الوقت نفسه كانت المعلومات الأكثر أهميّة تُغَرَّبُ كثيراً في أثناء

صعودها السلم الوظيفي الهرمي، الذي لم تكن له أيُّ قيمة تذكر في معرفة المُقَصِّر الرئيس ومساءلته، حتى لو عرف مديره المستوى الأدنى أنَّ مشروعه بعينه لا يمكن أن ينجح لأسباب وجيهة جدًّا، فإنهم لن ينقلوا هذه الأسباب القاتمة إلى كبار المديرين في أعلى السلم الوظيفي. لم يبدأ المبتدئون فقط، بل استمروا في البقاء؛ على سبيل المثال: كانت الشركة في صدد إنشاء مشروع لإيجاد حوافز جديدة للوسطاء العاملين معها، وعلى الرَّغْم من فشل هذا النهج سابقًا، فإنَّ أحدًا لم يَنْبَسْ ببنت شفة في الاجتماعات، أو أوقف المشروع؛ لأنه كان أولوية لأحد أعضاء فريق الإدارة العليا.

### اختبار التحوُّل في شركتك

أنت تعلم أنَّ بإمكان شركتك أن تعمل وتؤدي على نحو أفضل، ثم إن بإمكانك استعمال العشرات من الأدوات لو توافر لديك الوقت الكافي والموارد غير المحدودة، ولكنك لا تستطيع فعل ذلك؛ لأنك تعمل في العالم الواقعي.

إذن، كيف يمكنك اتخاذ القرارات المبنية على التخمين المدروس الأكثر فاعليَّة من حيث الكُلفة عن أيِّ مبادرات التغيير التي يجب تنفيذها؟ لقد طوَّرتنا وسيلة لاختبار فاعليَّة إجراءات محدَّدة (مثل توضيح حقوق اتخاذ القرار، وتكوين الفرق الوظيفيَّة، وتوسيع المكافآت غير النقدية) دون المخاطرة بكميات كبيرة من الوقت والمال. يمكنك الدخول إلى الموقع [www.simulato.com](http://www.simulato.com) لجمع البرامج المختلفة المكونة من خمس خطوات عن التغيير التنظيمي، وتجربتها، وتقييم أيُّها أفضل وأكثر فاعليَّة وكفاية في تحسين التنفيذ في شركتك.

ابدأ المحاكاة عن طريق اختيار واحد من سبعة ملفات تنظيمية تراها الأفضل من حيث شبهها للوضع الحالي لمؤسستك، وإذا كنت غير متأكد، فيمكنك

أن تقوم بدراسة استقصائية تشخيصية مدة خمس دقائق. هذا الاستطلاع الموجود عبر الإنترنت يولد تلقائياً ملف تعريف، وعلامة خط الأساس للتنفيذ الفاعل. (على الرغم من أن 100 هي الدرجة الكاملة، فلا يصل أحد إلى درجة الكمال، حتى الشركات الأكثر نجاحاً غالباً ما تُسجّل في درجة 60 أو 70).

بعد إنشاء خط الأساس المخصوص بك، يمكنك استخدام جهاز المحاكاة في رسم مسار ممكن ترغب في اتخاذه لتحسين قدراتك في مجال التنفيذ، عن طريق اختيار خمسة من أصل ثمانية وعشرين من الإجراءات الممكنة. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تعالج هذه التحركات أضعف الروابط في التكوين التنظيمي المخصوص بك مباشرة. ولمساعدتك في اتخاذ أفضل الخيارات، يقدم برنامج المحاكاة رؤى تسلط مزيداً من الضوء على كيفية تأثير العمل المقترح في عناصر تنظيمية محددة.

عندما تنتهي من اختيار خياراتك، ينفذ برنامج المحاكاة الخطوات التي اخترتها، فيعالجها بوساطة محرك بحث مبني على الشبكة، يعمل على تقييمها باستخدام العلاقات التجريبية التي حُدِّدت من بين إحدى وثلاثين شركة تمثل أكثر من ستة وعشرين ألفاً من بيانات الملاحظات، ثم ينشئ رسماً بيانياً مكوناً من شرائط، يشير إلى مدى تحسن درجة تنفيذ مؤسستك وموقفها الحالي فيما يتعلق بالشركات ذات الأداء الأعلى في بحوثنا، ويشير إلى عشرات الأشخاص الآخرين مثلك، الذين استخدموا برنامج المحاكاة بدءاً من الملف التعريفي الأصلي الذي بدأت به أما إذا وإنَّ رغبت في المزيد، فيمكنك التقدم إلى جولة محاكاة ثانية، واختيار خمسة إجراءات أخرى. ما ستراه في تلك المحاكاة موضح في أدناه.

تكمّن فاعليّة برنامج المحاكاة في قدرته على النظر بعيداً عن الأخطار جميعها، إلى التأثير في التنفيذ لمجموعات لانهائية من الإجراءات التي يمكن اتخاذاها، وتشمل كلُّ محاكاة جولتين فقط، ولكن يمكنك تكرار المحاكاة مرّات عدّة. واستخدام جهاز المحاكاة في المنافسة بين الفرق داخل المنظمات،



لا بدّ من إعطاء الفضل لجودوارد؛ بسبب استجابة كبار المسؤولين التنفيذيين فيها على الفور إلى نتائج التشخيص، بإطلاق برنامج التغيير المُستَهَدَفِ في مجالات المشكلات الثلاثة جميعها إنّ البرنامج المتكامل الموحد الذي أُطلق في وقت مبكر، الذي يعدُّ في الغالب رمزياً، يتغير مع المبادرات على المدى الطويل، في محاولة لبناء الزخم، وتحفيز المشاركة والملكية، وقد أدى الاعتراف بوجود الموقف السلبي العدواني تجاه الناس، الذين ينظر إليهم على أنهم في السلطة فقط نتيجة لموقعهم في التسلسل الهرمي، إلى اتخاذ خطوات فورية للإشارة إلى رغبتهم في إيجاد ثقافة غير رسمية ومفتوحة. تم أحد التغييرات الشكلية: بإعادة ترتيب الجلوس في اجتماعات الإدارة. حيث كان كبار المسؤولين التنفيذيين يجلسون في قسم منفصل، وغالباً ما كان الحيز المادي الفاصل بينهم وبين بقية الأعضاء في الغرفة مشحون بالشكلية. أمّا الآن، فقد تداخلت أماكن جلوسهم، ما شجّع الجميع على تبادل المعلومات على نحو غير رسمي، وهيئات اجتماعات الغداء غير الرسمية مع المديرين التنفيذيين عند أعلى مستوى، للآخرين فرصة مناقشة ثقافة المبادرة الشاملة للتغيير، وحقوق اتخاذ القرار، والآليات الجديدة للتواصل عبر الأقسام والوحدات، وغير ذلك من الأمور. كان حضور هذه الاجتماعات عملاً منسقاً إلى حدٍّ كبير؛ لضمان وجود الأفراد الممثلين للوحدات جميعها الموجودة في الشركة. وقد صممت أنشطة تشجع الأفراد على التفاعل اجتماعياً مع الآخرين، ومعرفة عمل الوحدات الأخرى.

وفي الوقت نفسه بدأ كبار المديرين العمل الحقيقي في علاج القضايا المتصلة بتدفق المعلومات وحقوق اتخاذ القرار، فقيّموا الشبكات غير الرسمية المخصصة بهم؛ لفهم كيفية حصول الأفراد الذين يتخذون القرارات الرئيسية على معلوماتهم، وحددوا الثغرات الحرجة في عملهم. كانت النتيجة إطاراً جديداً لصنع القرارات المهمة التي تحدّد بوضوح من الذي يملك حقَّ اتخاذ كلِّ قرار، ومن الذي عليه تهيئة المدخلات، ومن سيكون في النهاية مسؤولاً عن النتائج، وكيفية تعريف النتائج. أمّا المبادرات الأخرى، فتشمل على المدى الطويل ما يأتي:

- منح حقَّ اتخاذ بعض القرارات لمديري المستويات الدنيا لتنظيم أفضل توافق عن حقوق اتخاذ القرار مع توافر أفضل المعلومات المتاحة؛ فعلى سبيل المثال: تُركت حقوق اتخاذ معظم قرارات التوظيف والمكافآت للمديرين المباشرين، طالما أنهم يقومون بذلك العمل ضمن الحدود المحددة مسبقاً، والمتعلقة بأعداد الأشخاص المنوي التعاقد معهم، ومستويات الرواتب. وبسبب الوضوح عمّن يحتاج إلى المعلومات، عليك بتشجيع الحوار عبر المجموعات.
- تحديد ازدواجية اللجان والتخلص منها .
- تفويض المقاييس وبطاقات الأداء إلى مجموعة المستوى الأدنى؛ كي تتمكن الإدارة من الوصول إلى جذور المشكلة وسبب حدوثها، بدلاً من التّشديد على حلّ لغز من الذي تسبب في المشكلة، فبطاقة الأداء المصممة جيداً لا تظهر

النتائج فقط (مثل حجم المبيعات أو الإيرادات) ولكن أيضاً المؤشرات الناجمة عن تلك النتائج (مثل عدد مكالمات العملاء أو خطط العملاء المنجزة)، ونتيجة لذلك فقد تحول مسار محادثات الإدارة من محاولة شرح الماضي إلى رسم المستقبل، وتوقع المشكلات وحلها.

- جعل عملية التخطيط أكثر شمولية. حيث تقوم المجموعات بصورة صريحة بالتخطيط الدقيق لكيفية اعتماد مبادراتها على مبادرات الآخرين، وتأثير الواحدة في الأخرى؛ وبناءً على ذلك تعيين الأهداف المشتركة للفرق.
- تعزيز مسار الإدارة الوسطى الوظيفي لتأكيد أهمية التحركات الجانبية للتقدم الوظيفي.

شرعت شركة جودوارد للتأمين للتوفّي في هذه الرحلة، فقد وزّعت الشركة ملكية هذه المبادرات على مختلف المجموعات والمستويات الإدارية، بحيث لا تصبح هذه الجهود قائمة بذاتها وفي معزل عن الآخرين، وفعلاً بدأ ظهور تحسن التنفيذ الجيد، فقد جاءت الأدلة الأولى على النجاح من مسوحات رضا الموظفين: تحسنت ردود الإدارة الأوسطى عن الأسئلة التي تتناول مستويات التعاون المشترك بين الوحدات والوضوح في حقوق اتخاذ القرار بقدر عشرين إلى خمس وعشرين نقطة في المئة. يقوم المبدعون في الأداء بالتواصل الفعلي عبر حدود الوحدات؛ لاكتساب فهم أوسع عن الأعمال الكاملة، حتى لو لم يتم التحسن على الفور.

يعدُّ التنفيذ تحديًا سيئ السمعة بصورة دائمة، حتى في الشركات المميزة، التي تسمى (المنظمات المرنة)، حيث يوافق ثلثا الموظفين فقط على أنَّ الإستراتيجية والقرارات التنفيذية المهمة تتحول بسرعة إلى أفعال، وإذا واصلت الشركات في المقام الأول بمعالجة مشكلاتها في التنفيذ بمعزل عن المبادرات الهيكلية والتعزيز أو بالعمل من خلالها، فإنَّها ستستمر في الفشل، وكما رأينا فقد تتمتع بنتائج على المدى القصير، ولكنها ستعود حتمًا إلى ما كانت عليه من قبل؛ لأنَّها لم تعالج الأسباب الجذرية للفشل، ومن الممكن معالجة مثل هذه الإخفاقات وتعديلها عن طريق ضمان فهم الأفراد لما هم مسؤولون عنه، ومن الذي يتخذ أيًا من القرارات، ثم إعطاؤهم المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء مسؤولياتهم، فبوجود لبنات البناء هذه في المكان الصحيح، ستتبعها حتمًا العناصر الهيكلية والتحفيزية.

### ملاحظة

1 . اقتبست تفاصيل هذا المثال من كتاب غاري ل. نيلسون وبروس ا. باسترناك، النتائج: الحفاظ على ما هو جيد، إصلاح ما هو خطأ، وإطلاق الأداء العظيم (Gary L. Neilson & Bruce A. Pasternack. Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong and Unlock Great Performance. Random House, 2005).

