

## من الذي يمتلك اتخاذ القرار؟ ما مدى وضوح الأدوار في تعزيز أداء الشركة؟

بول روجرز ومارسيا بلنكو

القراراتُ هي عمَلُ العالم في مجال الأعمال التجارية، فكلُّ توفيق ونجاح، وكلُّ حادثة فشل، وكلُّ فرصة اغتُتِمت أو ضاعت هباءً منثورًا هي نتيجة لقرار اتخذه شخص ما أو فشل في اتخاذه. في كثير من الشركات، تتعثر القرارات على نحو متكرر داخل الشركة، ما يؤدي إلى الضَّرر بأداء الشركة كلِّها، ولكن يوجد ما هو أكثر من العملة على المحك؛ إنه أداء الشركة كلها، بصرف النظر عن الصناعة التي تعمل من خلالها، وحجم شركتك ومدى شهرتها، أو مدى براعة الإستراتيجية التي تنفذها، فإذا لم تستطع اتخاذ القرارات الصائبة بسرعة وفاعليَّة، وتنفيذها باستمرار، فسيخسر عمك مكانته وشهرته، ومن ثمَّ يفقد حصته في السوق.

إنَّ اتخاذ القرارات الجيدة السريعة سمة مميزة للشركات ذات الأداء العالي، فعندما استطلعنا المديرين التنفيذيين في ثلاث مئة

وخمسين شركة عالمية عن فاعليتهم التنظيمية، قال (15%) فقط منهم: إنَّ لديهم شركة تساعد أعمالهم على التفوق على المنافسين، حيث إن ما يميز أصحاب الأداء الأعلى هو النوعية، والسرعة، وتنفيذ صنع قراراتهم. تسجل المنظمات الأكثر فاعليَّة عاليًا على مقياس القرارات الإستراتيجية الرئيسة والرائدة، وهي: أيُّ الأسواق ينبغي دخولها وأيها ينبغي الخروج منها؟ أيُّ الشركات ينبغي شراؤها أو بيعها؟ أين يجب تخصيص رأس المال والمواهب؟ ولكن تلك الشركات تعلق عندما يتعلق الأمر بقرارات التشغيل الحرجة التي تتطلب الاتساق والسرعة؛ كيفية تعزيز ابتكار المنتج، وأفضل طريقة لوضع العلامات التجارية، وكيفية إدارة قنوات الشركاء.

حتى في الشركات عالية التقدير لحزمها، يمكن أن يوجد غموض عن المسؤول عن اتخاذ القرارات، ونتيجة لذلك يمكن لعملية صنع القرار كُله أن تتوقف، وعادة عند واحد من أربعة اختناقات، هي: العالمية مقابل المحلية، مركز الأعمال مقابل وحدة الأعمال، والوظيفة مقابل الوظيفة، والشركاء في الداخل مقابل الشركاء في الخارج.

الاختناق الأول: العالمية مقابل اتخاذ القرارات المحلية، حيث يمكن أن تحدث عمليًا في كلِّ عملية تجارية كبرى ووظيفة، فالقرارات التي تتناول بناء العلامة التجارية وتطوير المنتجات تقع في كثير من الأحيان في هذا الشَّرِكِ؛ ومثال ذلك عندما تتصارع الشركات حول مدى السلطة التي ينبغي أن تكون لدى الشركات المحلية فيما يتعلق بتصميم منتجاتهم للأسواق. والتسويق هو اختناق تقليدي عالمي آخر

مقابل القضايا المحلية؛ هل ينبغي أن يكون للأسواق المحلية القدرة على تحديد الأسعار وطرق الإعلان؟

الاختناق الثاني: حيث تميل عملية صنع القرار في المركز مقابل وحدة الأعمال، إلى ملاحقة الشركات الأم وفروعها وإحباطها، فتعمل الوحدات على الخطوط الأمامية، وعلى مقربة من العملاء؛ في حين يرى المركز الصورة الكبرى الشاملة، ويحدد الأهداف الواسعة، ويحافظ على بقاء تشديد المنظمة على الفوز، فأين ينبغي أن تكون سلطة اتخاذ القرار؟ فهل ينبغي لاستثمار رأس المال الرئيس - على سبيل المثال - أن يعتمد على موافقة وحدة الأعمال التي ستمتلك ذلك الاستثمار، أم ينبغي على المركز الرئيس صنع القرار الأخير؟

الاختناق الثالث: ربما يكون اختناق الوظيفة مقابل وظيفة صنع القرار أكثر الاختناقات حدوثاً، حيث يواجه كلُّ مصنع - على سبيل المثال - الحاجة إلى الموازنة بين تطوير المنتجات وتسويقها خلال عملية تصميم منتج جديد، فمن الذي ينبغي له أن يتخذ القرار؟ غالباً ما تؤدي القرارات في الوظيفة في كثير من الأحيان إلى حلول وسطية غير فاعلة، وتحتاج إلى إعادة نظر في كثير من الأحيان؛ لأنَّ الأشخاص الذين كان يجب مشاركتهم في صنعها لم يشاركوا في ذلك منذ البداية.

أمَّا الاختناق الرابع في صنع القرار، فهو شركاء الداخل مقابل شركاء الخارج؛ فقد أصبح هذا مألوفاً منذ تزايد الاستعانة بمصادر خارجية، وشيوع المشروعات المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية، والامتيازات، ففي مثل هذه الأوضاع يتعين على الشركات أن تكون

واضحة تماماً فيما يتعلق بالقرارات التي يمتلكها الشريك الخارجي (عادة ما تكون في موضوع تنفيذ الإستراتيجية)، والتي يجب أن يستمر اتخاذها داخلياً (قرارات الإستراتيجية نفسها). في حالة الاستعانة بمصادر خارجية على سبيل المثال، افترض مالكو العلامة التجارية للملابس ومسوقي الأحذية أن الموردین في الخارج يمكنهم أن يكونوا مسؤولين عن القرارات التي تتعلق بأجور العاملين في محالهم وظروف العمل، وهذا خطأ فادح كبير.

### الفكرة باختصار

القرارات هي عملة العالم في مجال الأعمال التجارية، فكل توفيق ونجاح، وكل حادثة فشل، وكل فرصة اغتتمت أو ضاعت هي نتيجة لقرار اتخذه شخص ما أو فشل في اتخاذه، حيث تتعثر القرارات في كثير من الشركات على نحو متكرر داخل المنظمة، ما يؤدي إلى الضرر بأداء المنظمة كلها.

من الجاني؟ إنه الغموض عمّن هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، وفي واحد من مصانع السيارات التي تفتقد إلى معالم أساسية في إعداد نماذج جديدة، اعتقد المسوقون ومطورو المنتجات أن كلاً منهم كان مسؤولاً عن اتخاذ قرار ذي صلة بميزات النماذج الجديدة القياسية وألوانها، فماذا كانت النتيجة؟ الصراع في حلبة من له القول الفصل، والمراجعات اللانهائية للقرارات، وعدم الوفاء بالمواعيد المحددة جميعها أدت إلى خسارة المبيعات.

كيف يمكن توضيح قرار المساءلة؟ الجواب: تحديد أدوار واضحة للقرارات التي تؤثر في معظم أداء الشركة، مثل: أي الأسواق يجب دخولها؟ وأين يجب تخصيص رأس المال؟ وكيف يمكن دفع ابتكار المنتجات وتعزيزها؟ فكر (بسرعة): من ينبغي له أن يوصي بمسار العمل في قرار رئيس؟ من الذي يجب أن يوافق على التوصية قبل أن تُطبق، وتتحرّك إلى الأمام؟ من

الذي سيقوم بالإجراءات اللازمة لتنفيذ القرار؟ من الذي ستكون مدخلاته ضرورية لتحديد جدوى الاقتراح؟ من الذي يقرر وجوب حسم القرار والزام المنظمة بتنفيذه؟  
عندما تُوضَّح أدوار القرار، تستطيع القيام بالخيارات الصحيحة في الاختيار، بسرعة وفاعليَّة.

### التخلُّص من الاختناقات

إنَّ أهم خطوة في التخلص من الاختناقات التي تعترض طريق صنع القرار هي تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، حيث يعرف صُنَّاع القرار الجيد أيَّ القرارات هي الأهم بالنسبة إلى الأداء، فهم يفكرون فيمن ينبغي أن يوصي بمسار معين، ومن يحتاج قراره إلى موافقة، ومن الذي يجب أن يكون له حقُّ المداخلة، ومن الذي لديه المسؤولية النهائية عن اتخاذ القرار، ويكون مسؤولاً عن المتابعة حتى النهاية. فماذا تكون النتيجة؟ تحسين التنسيق وأوقات استجابة أسرع.

وضعت الشركات عددًا من الأساليب؛ لتوضيح أدوار القرار وإسناد المسؤوليات. وقد استخدمنا نهجًا أسميناه (RAPID)، طورناه على مرِّ السنين؛ لمساعدة مئات الشركات على تطوير مبادئ توجيهية واضحة لصنع القرار، وهو بالتأكيد ليس علاجًا شافيًا (فصانع القرار غير الحاسم على سبيل المثال، يمكن أن يدمر أيَّ نظام جيد)، ولكن هذا بداية مهمة. تمثل الحروف في كلمة (RAPID) الأدوار الأساسية في أيِّ عملية صنع للقرار، وهي ((تقديم توصية، الموافقة، التنفيذ، المساهمة، القرار

على الرُّغم من (Recommend, agree, perform, input, & decide)، أن تنفيذ هذه الأدوار لا يتم تمامًا في هذا الترتيب. (انظر الشريط الجانبي: صنع القرار التمهيدي).

### تطبيق الفكرة

#### نموذج (RAPID) لصنع القرار

لكل قرار إستراتيجي، أسند الأدوار الآتية والمسؤوليات:

| الأشخاص الذين | مسؤولون عن  |
|---------------|---|
| يوصون         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتراح حول قرار رئيس، وجمع المدخلات، وتوفير البيانات وتحليلها للقيام بخيارات معقولة في الوقت المناسب.</li> <li>• التشاور مع مقدمي المدخلات، والاستماع لهم، ودمج وجهات نظرهم، والفوز بكسبهم إلى جانبهم.</li> </ul>  |
| يوافقون       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاوض في اقتراح معدل مع المقترح إذا كان لديهم مخاوف بشأن الاقتراح الأصلي.</li> <li>• نقل القضايا التي لم تحلَّ إلى صاحب القرار، إذا لم يتمكنوا من حلِّ الخلافات بخصوص التوصية والموافقة.</li> <li>• إذا لزم الأمر، يمارسون حقَّ الرِّفض (الفيتو) على التوصية.</li> </ul> |
| يؤدون         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ قرار الأداء بمجرد اتخاذه.</li> <li>• التأكد أنَّ القرار قد نُفذ فورًا، وعلى نحو فاعل.</li> </ul>   |

**يدخلون**

- توفير حقائق ذات صلة لمن قام بالتزكية التي من شأنها إلقاء الضوء على جدوى الاقتراح والآثار العملية المترتبة على ذلك.

**يضربون**

- يمثل نقطة المساءلة الوحيدة.
- حسم القرار عن طريق حل أي من المآزق التي تكون قد حدثت في عملية صنع القرار.
- إلزام المنظمة بتنفيذ القرار.

### عثرات دور القرار

عند إسناد أدوار القرار:

- تأكد من وجود شخص واحد فقط (له القول الفصل في اتخاذ القرار). وإذا اعتقد شخصان أو أكثر أنهم مسؤولون عن قرار ما، عندها تظهر نتائج لعبة شد الحبل.
- راقب بحذر عملية الموافقة، فقد يعمل كثير من الأفراد ممن يتمتعون بحق الرفض على شل الذين يقومون بالتوصية، فإذا توافر كثير من الأفراد ممن يجب أن يوافقوا، فلربما لن تدفع القرارات نحو المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة بما فيه الكفاية.
- تجنب تعيين عدد كبير جداً من (المدخلات)، فعندما تعطي كثيراً من الأفراد الحق في إعطاء المدخلات، فسيتوافر بعض تلك المساهمات التي ليست بذى معنى.

### مثال عملي لنموذج (RAPID)

في سلسلة متاجر التجزئة البريطانية جون لويس، أراد المشترون زيادة المبيعات والحد من التعقيد، بتقديم نماذج أقل من مطحنة الملح والفلفل. أطلقت شركة مجموعة من المنتج المبسط دون أن تشرك موظفي المبيعات في اتخاذ القرار، فتراجعت نسبة المبيعات، وعند زيارة المتاجر، وجد المشترون أن مندوبي المبيعات ( لعدم فهمهم الإستراتيجية وراء التوصية )

قسّموا الفضاء الافتراضي إلى نصفين لمطابقة الانخفاض في مجموعة المنتجات، بدلاً من الحفاظ على الفضاء نفسه، ولكن تخزين منتجات أكثر. لعلاج هذه المشكلة، أعطت الشركة (حقاً اتخاذ القرار للمشتريين) في الفضاء الذي سيخصص مدى لفئات المنتجات، وكان على موظفي المبيعات (الموافقة): فإذا لم يكن الفضاء المخصص لا معنى له في نظرهم، فقد يفرضون مفاوضات إضافية. ثم إنَّ عليهم (تنفيذ) تموضع المنتج في المتاجر، وبمجرد أن وُضِّحَتْ أدوار القرار، تجاوزت مبيعات الملح والفلفل المستويات الأصلية.

إنَّ الأشخاص الذين يوصون بمسار للعمل مسؤولون عن تقديم اقتراح أو تقديم خيارات بديلة، فهم في حاجة إلى بيانات وتحليل لدعم توصياتهم، إضافة إلى التفكير السليم عمّا هو معقول، وعملي، وفاعل. أمّا الناس الذين يوافقون على التوصية، فهم أولئك الذين يحتاجون إلى التوقيع عليها قبل أن تتمكن من المضي قدماً، فإذا صوتوا ضد الاقتراح، فعليهم العمل مع مقدم الاقتراح من أجل التوصل إلى بديل، أو رفع القضية إلى الشخص الذي بيده القول الفصل في القرار. ومن أجل أن تتم عملية صنع القرار ببسر وسهولة، ينبغي أن يكون عدد قليل فقط من الأشخاص لهم حقُّ النقض أو الاعتراض، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الامتثال التنظيمي أو القانوني، أو رؤساء الوحدات الذين ستتأثر عملياتهم بصورة ملحوظة بالقرار.

يتم التشاور مع المسؤولين عن المدخلات في التوصية أو الاقتراح، وتقع عليهم مسؤولية تهيئة الحقائق ذات الصلة التي تعدُّ

أساس أيّ قرار صائب: إلى أيّ مدى يعدُّ الاقتراح عملياً؟ هل تستطيع عملية التصنيع استيعاب التغيير في التصميم؟ عندما توجد معارضة أو آراء متباينة، فمن المهم أن يجلس هؤلاء الأشخاص حول طاولة للمناقشة في الوقت المناسب، حيث إن مقدّم الاقتراح ليس ملزماً بالعمل على المدخلات التي يتلقاها، ولكن من المتوقع أن يأخذها في الحسبان، ولا سيّماً أنّ الأشخاص الذين يقدمون المدخلات عادة ما يكونون من بين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرار؛ لذا يعدُّ الإجماع هدفاً نبيلاً، ولكن إذا اعتمد معياراً لصنع القرار، فيمكن أن يكون عائقاً أمام العمل، أو وصفة لأدنى قاسم مشترك بين أعضاء المجموعة. أمّا الهدف العملي؛ فهو إقناع المعنيين جميعهم بالموافقة على دعم هذا القرار.

في نهاية المطاف، شخص واحد هو من سيقدر، فصانع القرار هو مرجع المساءلة الذي يجب عليه وضع القرار في صورته النهائية، ويلزم المنظمة على العمل من خلاله، وكي يكون الشخص الذي يملك القول الفصل في صيغة القرار النهائية قوياً وفاعلاً، فيجب أن يتمتع بالحكمة التجارية الجيدة، وبفهم معمق للمقايضات ذات الصلة، والتحيز للعمل، ووعي منفتح للوحدة التي من شأنها تنفيذ القرار.

يُسند الدور النهائي في العملية إلى الأشخاص الذين سينفذون القرار؛ فهم الذين يشرفون على تنفيذه بسرعة وفاعلية؛ إنه دور حاسم. في كثير من الأحيان، يتفوق القرار الجيد الذي يُنفذ بسرعة على القرار الذكي الذي يُنفذ ببطء وبصورة رديئة.

يمكن استخدام نموذج (RAPID) للمساعدة على إعادة تصميم طريق عمل الشركة أو لاستهداف اختناق محدد، حيث تستخدم بعض الشركات النموذج في صناعة أهم عشرة أو عشرين قرارًا، أو فقط لاستخدام الرئيس التنفيذي والتابعين له مباشرة فقط، في حين تستخدمه بعض الشركات الأخرى في أقسام الشركة جميعها في تحسين خدمة العملاء، عن طريق توضيح أدوار القرار للعاملين في خدمة العملاء مباشرة على سبيل المثال، وعندما يرى الأفراد عملية فاعلة في اتخاذ القرارات، يعمّمون المعلومة على الآخرين؛ مثلاً: بعد أن استعمل كبار المديرين في متاجر التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة RAPID؛ لفرز مجموعة شائكة من قرارات الشركات، اعتمدوا مباشرة النموذج جزءاً من شركاتهم العاملة. ولمعرفة كيفية تطبيق العملية في العمل، دعونا ننظر إلى طريقة أربع شركات عملت من خلال اختناقات صنع قرارهم.

### العالمي مقابل المحلي

تعمل كلُّ شركة كبرى في هذه الأيام في الأسواق العالمية، تشتري المواد الخام من مكان ما، وتشحنها إلى مكان آخر، وتبيع المنتجات النهائية في أنحاء العالم جميعها، وتحاول معظم هذه الشركات بناء حضور وخبرات محلية وطنية، وتحاول أيضاً تضخيم حجمها. وفي مثل هذه البيئة، يكون صنع القرار بعيداً عن أنه عملية مباشرة. حيث تنتقل القرارات في كثير من الأحيان عبر الحدود بين المديرين العالميين والمحليين، وأحياناً عبر منطقة بين الاثنين: ما الاستثمارات

التي ستنظم سلسلة التوريد؟ إلى أي مدى يجب أن نذهب في توحيد المنتجات أو تخصيصها للأسواق المحلية؟

تكون البراعة في صنع القرار تجنب الوقوع في طيش العالمية أو بأس المحلية، فإذا مالت سلطة صنع القرار بعيداً جداً نحو المديرين التنفيذيين العالميين، فيمكن بسهولة تجاهل تفضيلات العملاء المحليين، ما يقوّض كفاية حركة العمليات المحلية وخفتها. وفي المقابل، إنَّ أسند الأمر إلى السلطة المحلية، فمن المرجح أن تفقد الشركة تحقيق وفورات الحجم الحاسمة، أو ضياع الفرص مع العملاء العالميين.

ولتحقيق التوازن الصحيح، يجب على الشركة إدراك أهم مصادر القيمة، والتأكد أنَّ أدوار القرار تتفق معها، فقد كان هذا هو التحدي الذي واجه مارتن بروتون الرئيس التنفيذي السابق ورئيس مجلس إدارة شركة التبغ البريطانية الأمريكية (BAT)، ثاني أكبر شركة تبغ في العالم، ففي عام 1993م، عندما عُيِّنَ بروتون رئيساً تنفيذياً، كانت (BAT) تفقد حصصها في السوق لمصلحة أقرب منافسيها، وعرف بروتون أنَّ الشركة في حاجة إلى الاستفادة بصورة أفضل من حجمها العالمي، ولكنَّ أدوار القرار ومسؤولياته كانت على خلاف مع هذا الهدف؛ فقد أدارت وحدات التشغيل في أربع مناطق جغرافية نفسها على نحو مستقل، ونادراً ما كانت تتعاون بل أحياناً تتنافس فيما بينها، كان تحقيق الاتساق عبر العلامات التجارية العالمية أمراً صعباً، وكان التآزر عبر وحدات التشغيل بعيد المنال. لقد كان العاملون في

الصناعة يتندرون بالقول: توجد سبع شركات تبغ كبرى في العالم، أربع منها شركة التبغ البريطانية الأمريكية، فصمم بروتون على تغيير كلمات تلك العبارة الساخرة.

تصوّر الرئيس التنفيذي أنّ بإمكان المنظمة الاستفادة من فرص الأعمال العالمية، وتقديم العلامات التجارية العالمية التي يمكنها التنافس مع المؤسسين المتقدمين، مثل مارلبورو التابعة لمجموعة التريا جروب؛ الشركة العالمية التي تشتري المواد الخام الضرورية، ومن ذلك التبغ، وتتمتع بالاتساق في مجال الابتكار وإدارة خدمة العملاء. ولكن بروتون لم يرغب أن تفقد الشركة الحنكة والتنافسية الشديدة في الأسواق المحلية عن طريق تحويل كثير من سلطة صنع القرار إلى المديرين التنفيذيين العالميين.

### مفتاح صنع القرار

تعتمد عملية صنع القرار الجيدة على إسناد أدوار واضحة ومحددة، وقد يبدو هذا بسيطاً جداً، ولكن كثيراً من الشركات تكافح من أجل اتخاذ القرارات؛ لأن كثيراً من الناس يشعرون بالمساءلة، أو لا أحد يفعل ذلك بتأناً. (RAPID) وغيرها من الأدوات المستخدمة في تحليل عملية صنع القرار، تهيئ لفرق الإدارة العليا طريقة لتحديد الأدوار، وإشراك الأشخاص ذوي الصلة، والأمر الرئيس هو أن تكون واضحاً فيمن له حق تقديم المدخلات، ومن له حق اتخاذ القرار، ومن الذي يقوم بعملية التنفيذ. تقابل الأحرف الخمسة في كلمة (RAPID) أدوار صنع القرار الحاسم الخمسة: يوصي، ويوافق، وينفذ، يساهم، ويقرر. وكما ستري، لا تنفذ الأدوار حرفياً على وفق هذا الترتيب، فقد قمنا ببعض التغييرات لتناسب الحروف مع الفعل المختصر.

### يوصي

يكون الأشخاص في هذا الدور مسؤولين عن تقديم الاقتراحات، وجمع المدخلات، وتوفير البيانات المناسبة وتحليلها لاتخاذ قرار عقلا في الوقت المناسب. وفي سياق إعداد الاقتراح، يتشاور أصحاب الاقتراح مع الأشخاص الذين يقدمون المدخلات، ليس فقط للاستماع لهم ودمج وجهات نظرهم، ولكن أيضًا لمحاولة إقناعهم الوقوف مع القرار، ويجب أن يمتلك أصحاب الاقتراح المهارات التحليلية، والحسّ السليم، والذكاء التنظيمي.

### يوافق

يملك الأفراد القائلون بهذا الدور حقَّ الموافقة أو النقص: بنعم أو لا، فيما يتعلق بالاقتراح أو التوصية. تتسبب ممارسة حقَّ النقص في الجدل والنقاش بينهم وبين أصحاب الاقتراح، الذي ينبغي أن يؤدي إلى اقتراح مُعدّل. وإذا كان ذلك يستغرق وقتًا طويلًا، أو إذا كان الطرفان ببساطة لا يمكنهما التوافق، فيمكنهما رفع القضية إلى الشخص الذي يملك القول الفصل في اتخاذ القرار.

### يساهم

يتم التشاور مع هؤلاء الأشخاص في القرار؛ لأنَّ الذين يقدمون المدخلات يشاركون عادة في التنفيذ، وسيكون في مصلحة أصحاب الاقتراح أخذ مشورتهم على محمل الجدّ، فلا يوجد أيّ مُدخل مُلزم، ولكن هذا لا ينبغي أن يقوِّض أهمية المدخل، فإذا لم يكن الأشخاص المناسبون مشاركين وغير مندفعين، فمن المرجح أن يتعثر القرار، أو يتوقف في أثناء التنفيذ.

### يقرّر

الشخص الذي يملك القول الفصل في هذه العملية هو صانع القرار الرسمي. وهو مسؤول في نهاية المطاف عن عواقب القرار، سواء أحسنه كانت أم سيئة، ولديه سلطة تدليل أيّ عقبات في طريق عملية صنع القرار، ويلزم المنظمة بالتنفيذ.

### ينفذ

عند اتّخاذ القرار يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولًا / مسؤولين

عن تنفيذه، وفي بعض الحالات يكون الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ القرار هم الأشخاص الذين أوصوا أنفسهم بالقرار. يعدُّ تدوين الأدوار وتحديد المساءلة خطوات أساسية، ولكن يتطلب اتخاذ القرار الجيد أيضاً العملية الصحيحة، فقد تتسبب القواعد الكثيرة جداً في انهيار العملية بسبب عبء تلك القواعد؛ لذا تشدّد العملية الأكثر فاعليّة على التفاصيل، ولكنها يجب أن تكون بسيطة للتأقلم إذا لزم الأمر. عندما تتباطأ العملية، يمكن عزو المشكلة في كثير من الأحيان إلى واحدة من بؤر توتر ثلاث: الأولى، عدم الوضوح عمّن يمتلك القول الفصل في صنع القرار، فإذا اعتقد أكثر من شخص أنّ لديهم هذا الحقّ على وجه الخصوص، فسيعلق القرار بينهم، كما في لعبة شدّ الحبل، ويمكن أن يكون الجانب الآخر مؤيِّداً، أو معارضاً، أو معطّلاً للقرار: لا يوجد من هو مسؤول عن القرارات الحاسمة؛ لذا تعاني الأعمال التّعثر. الثانية، قد يجعل العدد الكبير من الأفراد الذين لديهم حقّ النقض الحياة صعبة لاصحاب الاقتراحات، فإذا كان لدى الشركة كثير من الأفراد في دور (يوافق)، فعادة ما يعني هذا أنّ القرارات لا تمرر باستمرار نحو المستويات الأخرى في الشركة. الثالثة، إذا توافر كثير من الأفراد ممن يقدمون المدخلات، فذلك يعني أنّ بعضهم لم يقدّم مساهمات ذات مغزى.

كانت الخطوة الأولى هي توضيح أدوار أهم القرارات، وأصبحت عملية الشراء حقلاً للتجارب، فقد كانت كلُّ وحدة تشغيل في السابق تحدّد مورديها، وتتفاوض في عقود المواد جميعها، وتحت قيادة بروتون كُؤن فريق المشتريات العالمية في مقر القيادة العام، ومُنح سلطة اختيار الموردين والتفاوض على الأسعار والجودة للمواد العالمية، ومن ذلك التبغ السائب، وأنواع معينة من التعبئة والتغليف. أُعطيت فرق

الشراء الإقليمية والمحلية إستراتيجيات مدخلات المواد العالمية، ولكن كان عليها في النهاية تنفيذ إستراتيجيات قرار فريق المشتريات. ومع توقيع فريق المشتريات العالمي العقود مع الموردين، انتقلت المسؤولية إلى الفرق الإقليمية، التي عملت على تفاصيل التسليم والخدمة مع الموردين في مناطقهم. أمّا المواد التي لم تقدم وفورات حجم الاقتصادات العالمية على نطاق واسع (الفلاتر بطعم النعناع لسوق أمريكا الشمالية، على سبيل المثال)، فحافظت على سلطة اتخاذ قراراتها.

ومع اكتساب جهد إعادة تنظيم صنع القرار في الشراء الزخم، أطلقت الشركة عملية توضيح الأدوار في القرارات الرئيسية جميعها، ولم تكن العملية سهلة؛ لأن شركة بحجم الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ تمتلك نظاماً معقداً؛ لذا يتطلب تطوير نظام عملي لصنع القرارات كثيراً من الجهد والتفاصيل، وما هو أكثر من ذلك تعدد سلطة اتخاذ القرار قوة، ولكن غالباً ما يتردد الأشخاص في التخلي عنها.

من الأمور الحاسمة للأشخاص الذين سيتعايشون مع النظام الجديد أن يساعدوا على تصميمه، ففي الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ، كوّن بروتون مجموعات عمل بقيادة أشخاص متخصصين، ضمناً أو صراحة، للقيام بأدوار قيادية في المستقبل؛ على سبيل المثال: طُلب إلى بول آدمز الذي خلف بروتون في نهاية المطاف؛ رئيساً تنفيذياً، قيادة الفريق الموكل إليه عملية صنع قرار إعادة تصميم العلامة التجارية وإدارة العملاء، وكان آدمز في ذلك الوقت رئيساً إقليمياً

ضمن واحدة من وحدات التشغيل، وقد حدّد بروتون مع غيره من كبار المسؤولين التنفيذيين، ومنهم بعض مرؤوسيه المباشرين، أدوارهم في توفير المدخلات، وليس الاعتراض على التوصيات ونقضها. ولم يرتكب بروتون الخطأ المتداول بالسعي وراء التوافق الجماعي في الآراء، الذي غالباً ما يكون عقبة كأداء في طريق العمل والتنفيذ. وبدلاً من ذلك، أكد وضوح أنّ الهدف ليس اتخاذ قرار تغيير عملية صنع القرار، بل تحقيق التوافق في دعم القرارات بعد اتخاذها بأكبر قدر من الفاعليّة.

وفرت أدوار القرار الجديدة الأساس الذي تحتاج إليه الشركة للعمل بنجاح على أساس عالمي، مع الحفاظ على المرونة على المستوى المحلي. وقد أثار الاهتمام بعملية صنع القرار وكفايتها في نتائج الشركة: فبعد إصلاح عملية صنع القرار، شهدت شركة التبغ البريطانية الأمريكيّة عشر سنوات من النمو تقريباً، أعلى بكثير من مستويات منافسيها في المبيعات، والأرباح، والقيمة السوقية. وقد تمكنت الشركة من امتلاك أفضل أداء للأسهم في سوق المملكة المتحدة، وظهرت بصفقتها من كبريات شركات صناعة التبغ العالمية.

### المركز مقابل وحدة الأعمال

القاعدة الأولى لاتخاذ قرارات جيدة هي إشراك الأشخاص المناسبين عند المستوى الصحيح للشركة، فبالنسبة إلى شركة التبغ البريطانية الأمريكيّة (BAT)، كانت فرصة الحصول على وفورات الحجم في الأعمال تتطلب من فريقها العالمي أن يحصل على بعض قوة صنع القرار المناسبة من الأقسام الإقليمية. وفي حالات كثير من

الشركات، يحدث التوازن المماثل لذلك بين المديرين التنفيذيين في المركز والمديرين في وحدات الأعمال، فإذا تدفق كثير من القرارات إلى المركز، فقد يعرف هذا عملية صنع القرار عن العمل، غير أن المشكلة قد تختلف، ولكن لا تقل أهمية، إذا كانت القرارات التي رُفِعَتْ إلى كبار المسؤولين التنفيذيين خائبة.

غالبًا ما تقع الشركات في هذا النوع من المشكلات، ففي المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يعالج فريق إدارة واحد، وفي بعض الأحيان قائد واحد، بفاعلية كل قرار كبير. عندما تنمو الشركة، وتصبح عملياتها أكثر تعقيدًا، لا يعد كبار المديرين التنفيذيين قادرين على السيطرة على التفاصيل المطلوبة لصنع القرارات في الأعمال كلها.

إن التغيير في أسلوب الإدارة الذي غالبًا ما يحدث عند تعيين رئيس تنفيذي جديد للشركة، قد يتسبب في توترات مماثلة، ففي متاجر التجزئة البريطانية الكبيرة على سبيل المثال، اعتاد فريق كبار التنفيذيين اتخاذ القرارات الحاسمة جميعها، وعندما سعى إلى الحصول على توافق في الآراء بشأن القضايا الملحة، أصبح الفريق فجأة غير متيقن من دوره، لذا توقف كثير من القرارات. هذا الوضع كثير الحدوث، ولكن معظم فرق الإدارة ومجالسها لا تحدد كيفية تغيير سلطة اتخاذ القرارات كما تفعل الشركات.

تسببت فرصة نمو بظهور هذه المشكلة في شركة وايت Wyeth (التي عُرفت في حينها بالشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية) في

أواخر عام 2000م. من خلال النمو الطبيعي، والاستحواذ، والشراكات، تطور قسم الأدوية ليصبح ثلاث شركات كبيرة، هي: التقنية الحيوية، واللقاحات، والمنتجات الصيدلانية التقليدية، وعلى الرغم من أنّ لكلّ من هذه الأعمال حركته الخاصة في السوق، ومتطلبات التشغيل، وتركيز البحوث، فقد كانت أهم القرارات ترفع إلى مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين. قال جوزيف إم. ماهادي رئيس الأعمال التجارية لأمريكا الشمالية والعالمية التابعة لشركة إيث للأدوية: «كنا نستخدم التعميم في القضايا جميعها، وكان ذلك إشارة إلى أننا لم نكن نتخذ أفضل قرار لدينا».

أصبحت المشكلة واضحة لـ (وايث) عندما شهد المديرون في قسم التقنية الحيوية فرصة حيوية، لكنها مهددة بالضياع، لإقامة مكانة رائدة من خلال تصنيع مُركَّبِ إينبرل، وهو دواء التهاب المفاصل الروماتويدي الواعد. عمل المنافسون على الفئة نفسها من الأدوية، ولذلك كانت شركة إيث في حاجة إلى التحرك بسرعة، وهذا يعني توسيع الطاقة الإنتاجية ببناء مصنع جديد، يمكن إنشاؤه في متنزه قلعة جرانج بارك للأعمال في دبلن، إيرلندا.

كان القرار وفي ضوء أيّ معيار من المعايير مسألة معقدة؛ فحال الموافقة على ذلك من قبل المنظمين، ستصبح المنشأة أكبر مصنع في مجال التقنية الحيوية في العالم، وأكبر استثمار لرأس المال قامت به إيث في أيّ وقت مضى، ومع ذلك لم يكن من السهل تحديد ذروة الطلب على الدواء، وما هو أكثر من ذلك أن وايث خططت

تسويق إينبرل Enbrel بالشراكة مع إيميونكس Immunex (الآن جزءاً من أمجين Amgen)، وفي مداولاتها عن المصنع، كانت في حاجة إلى تقسيم متطلبات بناء خبرتها التقنية، ونقل قضايا التقنية، وبيئة تنافسية غير مؤكدة.

تمخضت المدخلات عن القرار بمرورها ببطء من خلال تداخل اللجان، تاركة كبار المسؤولين التنفيذيين في حاجة شديدة إلى فهم أكبر عن تفاصيل هذه القضايا، وبالنظر إلى ضيق نافذة الفرصة، تصرّفت شركة وايت بسرعة، وانتقلت من النظرة الأولى على مشروع قلعة جرانج إلى تنفيذ المشروع في غضون ستة أشهر، ولكن في خضم هذه العملية، رأى المديرون التنفيذيون في شركة إيث للأدوية الصورة الأكبر: حاجة الشركة إلى نظام من شأنه أن يدفع بمزيد من القرارات وصولاً إلى وحدات الأعمال، حيث كانت المعرفة التشغيلية هي الأهم، إضافة إلى رفع القرارات التي تتطلب مدخلات فريق الكبار، مثل إستراتيجية التسويق والقدرة على التصنيع.

منحت إيث في وقت قصير سلطة كثير من القرارات لمديري وحدات الأعمال، تاركة لكبار المسؤولين التنفيذيين حقّ النقض على بعض القضايا الأكثر حساسية، التي تتعلق بقلعة جرانج، ولكن بعد الانتهاء من وضع قرار الاستثمار، كان القول الفصل في كثير من القرارات اللاحقة عن أعمال إينبرل يقع على عاتق كافان ريدموند؛ نائب الرئيس التنفيذي والمدير العام لقسم التقنية الحيوية لـ (وايث)، وفريق إدارته الجديد. جمع ريدموند المدخلات من المديرين في

صناعة التقنية الحيوية، والتسويق، والتوقع، والتمويل، والبحث والتطوير، ووضع جداول التنفيذ المعقدة اللازمة للتعاون مع إيميونكس بسرعة، وبقيت مسؤولية التنفيذ بيد وحدة الأعمال، كما هو الحال دائماً. ولكن كان لريدموند، بدعم من فريقه، أيضاً سلطة اتخاذ القرارات المهمة.

أثبت مشروع قلعة جرانج ربحيته، وأوتيت ثماره حتى الآن، وأصبح إينبرل من بين أشهر العلامات التجارية لالتهاب المفاصل الروماتويدي، مع مبيعات قُدِّرَت بمئة وسبعة مليارات دولار في النصف الأول من عام 2005م. ازدادت قدرة وايت على اتخاذ القرارات، وعندما قررت في الآونة الأخيرة إدارة الغذاء والدواء الأمريكية، مُنِحَت الأولوية لاستعراض الوضع لدواء جديد آخر هو تيجاسيل Tygacil؛ بسبب فاعليته الحيوية ضد الالتهابات المقاومة للأدوية، قامت وايت بردود فعل فورية جديدة. وللحفاظ على سرعة بناء مشروعات تيجاسيل وتنفيذها بسرعة، كان على الشركة تنظيم مجموعة من الخطوات الحاسمة، هي: تحسين عملية التقنية، وتوفير الإمدادات، وضمان مراقبة الجودة، وتخصيص القدرة التصنيعية. كانت القرارات الحيوية تتخذ عند مستوى أو مستويين في منظمة التقنية الحيوية، حيث الخبرة موجودة. قال مهادي: بدلاً من مناقشة: أيمن نقل منتجك إلى متجري؟ كان لدينا نظم مطبقة لاتخاذ القرار صعوداً ونزولاً عن طريق وحدات الأعمال والمضي قدماً بسرعة مع تيجاسيل، فتمَّت الموافقة على الدواء من قبل إدارة الأغذية والعقاقير في يونيو 2005م، وانتقلت إلى الإنتاج بكميات كبيرة خلال ثلاثة أيام لاحقة.

## القرارات مقابل الوظائف

إنَّ القرارات التي تتخطى حدود الوظائف هي بعض أهم ملامح الشركة وسماتها، وفي الواقع أصبح التعاون عبر الوظائف بديهية من بدهيات الأعمال، ومن الضروريات الأساسية للتوصل إلى أفضل الإجابات عن الشركة وعملائها، ولكن يبقى اتخاذ القرار السريع عبر الفرق الوظيفية تحديًا مستمرًا، حتى في الشركات المعروفة عنها القيام بذلك على نحو جيد، مثل تويوتا وديل؛ على سبيل المثال: يعتقد فريق أن اتخاذ القرارات دون التشاور مع الوظائف الأخرى أكثر كفاية، ولكن قد ينتهي به المطاف دون إدراك بعض المدخلات المفقودة ذات الصلة، أو أنه يعطل عمل فريق آخر يؤمن -سواء عن حق أو عن باطل- أنه ينبغي أن يكون ضمن عملية اتخاذ تلك القرارات. وبحكم طبيعتها، عادة ما تكون معظم كثير من أهم القرارات المتعددة الوظائف هي الأكثر صعوبة في الانسجام، وهذا يؤدي بالعملية إلى السجال بين المتصلبين في الرأي والمترددين.

### طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار

في أحد مصانع السيارات التي درسناها، كان المسوقون ومطورو المنتجات مرتبكين فيمن له حقُّ اتخاذ القرار في النماذج الجديدة.

وعندما سألنا: مَنْ لديه الحقُّ في تقرير الميزات التي ستكون المعيار؟ أجاب

(64%) من مطوري المنتجات: نحن، في حين أجاب (83%) من المسوقين

أيضًا: نحن.

وعندما سألنا: مَنْ لديه الحقُّ في تقرير أيِّ الألوان ستكون متوافرة

للعرض؟ أجاب (77%) من مطوري المنتجات: نحن، وقال (61%) من المسوقين أيضاً: نحن.  
لذا، ليس من المستغرب تأخر ظهور النماذج الجديدة.

المشكلة هنا هي ضبابية الرؤية عمّن لديه حقُّ اتخاذ القرار؛ على سبيل المثال: في شركة صناعة سيارات عالمية، كانت غير معروفة فيما يتعلق بتداولها نماذج جديدة، وكانت تدفع الثمن من خلال تراجع مبيعاتها، وقد تبين أنّ المسوقين ومطوري المنتجات مرتبكون بخصوص أيّ وظيفة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الميزات المعيارية، وعدد الألوان التي ستتوافر للنماذج الجديدة، وعندما سألنا فريق التسويق عمّن يملك حقُّ اتخاذ القرار في الميزات التي ينبغي أن تكون معيارية؟ قال (83%): نحن المسوقين، وعندما طرحنا السؤال نفسه على مطوري المنتجات، قال (64%): إنّ المسؤولية تقع عليهم.  
(انظر طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار).

تكمّن الصعوبة في ربط الوظائف بسلسلة اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان في متاجر التجزئة . جون لويس؛ سلسلة متاجر التجزئة الرائدة في المملكة المتحدة، تتوقع بصورة معقولة التغلب على هذا النوع من التحدي بسهولة أكثر من تجار التجزئة الآخرين، وسبيدان لويس، الذي بنى الأعمال في وقت مبكر من القرن العشرين، كان رائداً في تمكين الموظفين، كوّن علاقة قوية بين المديرين والموظفين في عمليات المتجر كلّها، وظلت حيوية للشركة في أثناء نموها إلى أكبر الأعمال المملوكة من قبل موظف في المملكة المتحدة،

مع تسعة وخمسين ألفاً وست مئة موظف، وأكثر من خمسة مليارات جنيه إسترليني من الإيرادات عام 2004م.

وحتى جون لويس، وعلى الرغم من ديدنها في التعاون والعمل الجماعي، فقد كان اتخاذ القرارات عبر الوظيفة صعب الاستمرار. لتأخذ مطاحن الملح والفلفل مثلاً؛ حيث تفخر متاجر جون لويس بوجود مجموعة كبيرة مخزنة لديهم تقرب من خمسين صنفاً من الملح والفلفل، في حين يخزن معظم المنافسين عشرين صنفاً تقريباً. ارتأى المشترون فرصة زيادة المبيعات، وتقليل التعقيد من خلال تقديم عدد أقل من المنتجات الشعبية المختارة بصورة جيدة في كل عبوة.

عندما أطلق جون لويس المجموعة الجديدة، تراجعت المبيعات، ولم يكن ذلك معقولاً بالنسبة إلى المشتريين حتى زاروا المخازن، وشاهدوا طريقة عرض البضائع، فاتخذ المشترون قرارهم دون إشراك كامل لموظفي المبيعات، الذين لم يفهموا الإستراتيجية الجديدة، ونتيجة لذلك خفض الباعة مساحة العرض إلى النصف؛ لتتناسب مع الانخفاض في عدد الأصناف، بدلاً من تكريس مساحة العرض نفسها لتخزين عدد أكثر من كل منتج.

لعلاج مشكلة التواصل، كان جون لويس في حاجة إلى توضيح أدوار القرار. مُنح المشترون الحق في تقرير مقدار المساحة المخصصة لكل فئة من فئات المنتجات، فإذا لم يستطع موظفو المبيعات فهم إستراتيجية المساحة المخصصة للعرض، فإن لديهم السلطة للتحدث عن مخاوفهم، وفرض جولة جديدة من المفاوضات، إضافة إلى أن

لديهم مسؤولية تنفيذ مخططات عرض المنتجات في المخازن. عندما بسّطت عملية التواصل، ووضّحت أدوار القرار، استعيدت مساحة رفوف العرض، وزادت مبيعات الملح والفلفل، وارتفعت مكانة المطاحن أعلى بكثير من المستويات السابقة.

كانت صياغة عملية صنع القرار التي ربطت وظائف الشراء والبيع في مطاحن الملح والفلفل سهلة نسبيًا، وكانت عملية نشرها عبر أقسام العمل كلها أكثر تحدّيًا، وإنّ عبوات الملح والفلفل هي مجرد واحدة من مئات عدّة من فئات المنتجات في متاجر جون لويس. يعدّ عنصر القياس، وهذا واحدًا من الأسباب المتعددة التي تجعل اختناقات الوظائف سهلة التخلص منها، فالوظائف المختلفة لها حوافز وأهداف مختلفة، غالبًا ما تكون متضاربة. وعندما يتعلق الأمر بالصراع بين وظيفتين، فقد تتوافر أسباب وجيهة لتحديد من المسؤول عن القرار النهائي في كلٍّ منهما، شراء، أو بيع، أو تسويق، أو تطوير المنتجات.

هنا كما في أمثلة أخرى يحتاج شخص ما إلى التفكير بموضوعية في مكان إنشاء القيمة، وتحديد أدوار القرار وفقًا لذلك، حيث إنّ القضاء على اختناقات الوظائف المتعددة ليس لديه في الواقع كثير مما يتعلق بتحويل مسؤوليات صنع القرار بين الإدارات، ولكنه يتعلق بما نفعه عند التأكد من السماح للأفراد بتقاسم المعلومات التي يملكونها وذات الصلة، فصانع القرار مهم، بطبيعة الحال، ولكن الأهم من ذلك هو تصميم نظام ينحاز لعملية صنع القرار، ويجعلها عملية اعتيادية.

## شركاء الداخل مقابل شركاء الخارج

إنَّ صناعة القرار داخل الشركة من الأمور الصعبة جدًّا؛ لذا فإنَّ محاولة اتخاذ قرارات بين شركات منفصلة تقع في قارات مختلفة، يضيف طبقات أخرى من التعقيد الذي يمكن أن يفضّل أفضل إستراتيجية، ويحبطها، فالشركات التي تستعين بمصادر القدرات الخارجية من أجل السعي وراء الكلفة والجودة تواجه هذا التحدي بصورة دائمة، فأَيُّ القرارات ينبغي أن يُتخذ داخليًّا؟ وأيُّ القرارات يمكن تفويضها للشركاء في الخارج؟

هذه الأسئلة هي أيضًا ذات صلة بالشركاء الإستراتيجيين، مثل مصرف عالمي يعمل مع مقالٍ تقنية المعلومات على تطوير مشروع أنظمة، أو شركة إعلامية تحصل على المحتوى من مكان تصوير (إستوديو) في الخارج، أو شركات تقوم بإجراء جزء من أعمالها من خلال حقوق الامتياز، إذ لا يوجد في مثل هذه الحالات جواب صحيح لمن ينبغي أن تكون له القدرة على اتخاذ قرار ما، ولكن النهج غير الصحيح هو أن نفترض أن بإمكان الترتيبات التعاقدية تقديم الجواب.

اكتشفت شركة معدات الهواء الطلق، ومقرها في الولايات المتحدة هذه الحقيقة حديثًا، عندما قررت زيادة إنتاج غاز المدافئ ذي السعر المنخفض للمشتريين الذين لا يستطيعون دفع أثمان مرتفعة لمثل هذه المنتجات في السوق فقد لاقَت الشركة بعض النجاح في تصنيع المنتجات الراقية في الصين، ولكن بوجود متاجر التجزئة

دائمة التخفيضات، مثل: وول مارت، وتارجت، وهوم ديبو Home Depot، أدركت الشركة أنها في حاجة إلى مزيد من التحرك في إنتاجها في الخارج؛ لتزويد هؤلاء التجار مع عروض قليلة الكلفة، ولم يترك الجدول الزمني إلا هامشاً ضئيلاً للخطأ: بدأت الشركة بإعداد المصانع وتزويدها بالأدوات في إبريل ويونيو من عام 2004م، على أمل أن تكون على استعداد بحلول عيد الميلاد.

### شركة مدفوعة بصناعة القرار

السمة المميزة للمنظمات ذات الأداء العالي

هي قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة بسرعة. عادة تميل الشركات التي تنجح إلى اتباع بضعة مبادئ واضحة.

بعض القرارات ذات أهمية أكثر من غيرها

القرارات التي تكون حاسمة في بناء القيمة في الأعمال هي القرارات التي تكون لها أهمية أكثر من غيرها، وبعضها تكون قرارات إستراتيجية كبيرة، ولكن على القدر نفسه من الأهمية، تأتي قرارات التشغيل الحرجة التي تحفز الأعمال اليومية، وتعدُّ حيوية للتنفيذ الفاعل.

العمل هو الهدف

إنَّ اتخاذ القرار الجيد لا ينتهي باتخاذ القرار؛ بل بالتنفيذ، ولا ينبغي أن يكون الهدف هو إجماع الآراء الذي غالباً ما يصبح عقبة في طريق تنفيذ العمل، ولكن يجب أن يكون إجماعاً على الموافقة وتقديم الدعم.

الغموض هو العدو

المساءلة الواضحة ضرورية: من يسهم في تقديم المدخلات؟ من الذي يتخذ القرار، ومن الذي ينفذه؟ فمن دون الوضوح، يكون الجمود والتأخير هما المخرجات المحتملة، والوضوح لا يعني بالضرورة حصر السلطة في يد عدد

قليل من الأفراد؛ بل يعني تحديد من الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ومن الذي له صلاحية تقديم المدخلات، ومن الذي أسند إليه وضعها موضع التنفيذ.

السرعة والقدرة على التكيف سمتان حاسمتان

الشركة التي تصنع قرارات جيدة بسرعة لها قدرة أكبر، تؤهلها إلى اغتنام الفرص، والتغلب على العقبات. إنَّ أفضل صنَّاع القرار هم من يوجدون بيئة تمكن الأفراد من التواصل معًا بسرعة وكفاية لاتخاذ القرارات الأكثر أهميَّة.

أدوار القرار هي الورقة الرابحة في مخطط التنظيم

لا يمكن أن يكون كلُّ هيكل لصنع القرار مثاليًا لكل قرار، والمفتاح هو إشراك الناس المناسبين عند المستوى المناسب في الجزء المناسب من الشركة، وفي الوقت المناسب.

الشركة المتراصة جيدًا تعزز الأدوار

أدوار القرار الواضحة ضرورية وحاسمة، لكنها ليست كافية، فإذا كانت الشركات لا تعزز النهج المناسب في اتخاذ القرارات من خلال التدابير، والحوافز، وتدفق المعلومات، وثقافة الشركة نفسها، فلن يصبح السلوك العام أمرًا اعتياديًا وشائعًا بين العاملين جميعهم.

اقرن القول بالفعل

أشرك الأفراد الذين سيقومون بأدوار القرار الجديدة في تصميم تلك الأدوار، حيث إنَّ عملية التفكير بجدية في سلوكيات القرار الجديد يحفز الأشخاص إلى اعتمادها وتبنيها.

## تشخيص القرار

فكّر في آخر ثلاثة قرارات هادفة كنت قد شاركت في صنعها، واسأل نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل كانت القرارات صائبة؟

2. هل أُتخذت بالسرعة المناسبة؟

3. هل نُفِذت بصورة جيدة ؟
4. هل اشترك الأفراد المناسبون في صناعته، وبالطريقة المناسبة؟
5. هل كان واضحًا في كلِّ قرار:
  - من الذي سيوصي بالحل؟
  - من الذي سيوفر المدخلات ؟
  - من الذي له الكلمة الفصل ؟
  - من الذي سيكون مسؤولاً عن المتابعة حتى النهاية ؟
6. هل احترمت أدوار القرار، وعملياته، وإطاره الزمني ؟
7. هل بُيِّتت القرارات على الحقائق المناسبة ؟
8. نظرًا لوجود حقائق أو آراء متباينة، هل كان من الواضح من الذي له القول الفصل؟
9. هل كان صنّاع القرار عند المستوى المناسب في الشركة ؟
10. هل أسهمت معايير الشركة وحوافزها في تشجيع الأفراد المعنيين على اتخاذ القرارات الصائبة ؟

على الفور، كانت هناك مشكلات. على الرغم من فهم شركاء التصنيع الصينيين النفقات، كانت لديهم فكرة بسيطة عما يرغب المستهلكون الأمريكيون في اقتنائه، وعندما وصلت التصاميم الباهظة الثمن من المكتب الرئيس في الولايات المتحدة، اتخذ مديرو المصانع الصينية حلًا وسطًا لتحقيق أهداف كلفة التعاقد، فاستعملوا موادَّ من أصناف منخفضة الجودة التي تغير لونها فيما بعد، ووضعوا مفتاح الطاقة في بقعة لم تكن مريحة للمستخدم، لكن بنائها أسهل، وبدلاً من تصنيع أجزاء معينة من قطعة واحدة، قاموا بلحام القطع بعضها مع بعض ما جعلها تبدو قبيحة.

لحلّ هذه المشكلات، كان على المسؤولين التنفيذيين الأمريكيين رسم خطوط واضحة ينبغي أن تتخذ القرارات على جانبي المحيط حولها، فقسمت الشركة عملية التصميم والتصنيع إلى خمس خطوات، وحلّلت كيفية اتخاذ القرارات عند كل خطوة، وكانت الشركة أيضًا أكثر وضوحًا بكثير عمّا يجب أن تشمل مواصفات التصنيع، وما كان متوقعًا أن تكون علاقة الشركة المصنعة مع تلك المواصفات. لم يكن الهدف ببساطة مجرد توضيح أدوار القرار، ولكن للتأكد من انسجام هذه الأدوار مباشرة مع مصادر القيمة في الأعمال التجارية، فإذا كان من شأن قرار ما أن يؤثّر في صورة المنتج النهائي ومظهره، فسيكون المركز الرئيس مضطرًا للموافقة عليه، ولكن إذا كان القرار لا يؤثّر في تجربة العملاء، فيمكن صنعه في الصين. وإذا عثر المهندسون الصينيون على مواد أقل كلفة ولا تؤثّر سلبًا في مظهر المنتج، وملمسه، ووظيفته على سبيل المثال، فيمكنهم أن يقوموا بهذا التغيير وحدهم، دون تدخل المركز الرئيس.

للمساعدة على عملية التحول إلى هذا النظام، وضعت الشركة فريقًا من المهندسين في الموقع في الصين؛ لضمان عمليتي التحول السلس للمواصفات، واتخاذ القرارات في القضايا التي من شأنها أن تصبح معقدة وتستغرق وقتًا طويلًا إذا أرسلت إلى المكتب الرئيس في الولايات المتحدة. أصرّ مديرو التسويق التنفيذيون في المكتب الرئيس على أنه ينبغي ألا يحتاج العميل إلى أكثر من عشر دقائق، وليس أكثر من ست خطوات لتجميع المنتج في المنزل. كان لمهندسي الشركة

في الصين جنباً إلى جنب مع فريق التصنيع الصيني، مداخلاتهم ومساهماتهم في مطلب التجميع هذا، وكانوا هم المسؤولين عن التنفيذ، ولكن القول الفصل بخصوص هذا القرار بقي بيد المقر الرئيس، وأصبح هذا المطلب عاملاً رئيساً في عملية التصميم، ولكن خدمات القرارات المعلوماتية (اللوجستية) أصبحت من اختصاص الفريق الهندسي في الصين؛ إذ سيكون عليهم معرفة كيفية تعبئة السخانات وتغليفها، بحيث يمكن إضافة أكثر من ثلث عدد الصناديق المتفق عليه في كل حاوية، ما قلل من نفقات الشحن إلى حد كبير.

إذا أدرك المديرون فجأة أنهم يقضون وقتاً أقل عند الجلوس في الاجتماعات، وتساءلوا عن سبب وجودهم في تلك الاجتماعات، فهذه إشارة مبكرة إلى أن الشركة أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وعندما تبدأ الاجتماعات مع فهم مشترك عمّن هو المسؤول عن توفير المدخلات القيمة، ومن الذي لديه القول الفصل في اتخاذ القرار، ستحصل عملية صنع القرار في المؤسسة على دفعة من التحفيز.

لا توجد أي وسيلة مساعدة واحدة يمكنها تحويل منظمة غير قادرة على صناعة القرارات إلى منظمة تحركها صناعة القرارات. بطبيعة الحال، لا توجد خطة واحدة يمكنها أن تكون مناسبة للتعامل مع الحالات الطارئة جميعها، ومع تحولات الأعمال التي قد تواجهها الشركة، حيث تستخدم أنجح الشركات الأدوات البسيطة التي تساعد على معرفة الاختناقات المحتملة، والتفكير من خلال أدوار القرار والمسؤوليات مع كل تغيير في بيئة الأعمال، وهذا أمر يصعب القيام

به، وهو حتمًا أكثر صعوبة للمنافسين لتقليده، ولكن من خلال اتخاذ بعض الخطوات العملية جدًّا، يمكن لأيِّ شركة أن تصبح أكثر فاعليَّة، والبدء باتخاذ قرارها المقبل.

