

الخطوة الثامنة: تنفيذ القرار



الآن، وقد فرغت مجموعتنا من تحديد خيارها النهائي، وبلغت الأشخاص المعنيين بالقرار، يكون الوقت قد حان لتحديد المهمات المطلوبة لجعل القرار موضع التنفيذ، تخصيص الموارد اللازمة وتحديد تاريخ نهائي لتنفيذ القرار. إذ يحتم الوضع المثالي أن يغادر أعضاء فريقك الاجتماع النهائي وهم يدركون تماماً ما يجب عليهم فعله. أما إن لم يكن الحال كذلك، فلا بد لك من دعوتهم مجدداً لتحديد مسؤولية كل واحد منهم.

تحديد المهمات وتخصيص الموارد

ربما تكون قد حصلت على كثير من المعلومات التي تحتاج إليها لتطوير خطة تنفيذ قرار مجموعتك. ففي مرحلة تقييم الخيارات لا بد أن تكون قد حددت التكاليف، عدد الأشخاص المطلوبين للعمل على المشروع وغير ذلك مما هو ضروري.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك ومجموعتك قد توصلتم إلى أن سبب شكاوى العملاء من خط الهاتف المخصص للدعم والمساندة يعزى إلى افتقار الأشخاص المسؤولين عنه للتدريب اللازم. وبعد تحليل الوضع، ربما تقرر أن الأشخاص المسؤولين عن خط الدعم والمساندة في حاجة إلى مزيد من المعلومات المتعلقة بعملية الإنتاج.

وكجزء من عملية تقييم هذا الخيار، ربما تكون قد حددت متطلبات الموارد من قسم التدريب لتطبيق ما توصلت إليه من حل.

لكن، لا بد أن تتأكد أنك قد حددت أعمالاً معقولة، وخصصت الموارد اللازمة لتنفيذها. فمثلاً، ربما يفتقر الأفراد المسؤولون عن قسم التدريب إلى معرفة شاملة فيما يتعلق بعملية الإنتاج، وعليه ربما كانوا في حاجة إلى مساعدة خبير بارع، الأمر الذي قد يضطرك إلى تعيين خبير في شؤون الإنتاج للعمل مع قسم التدريب من أجل تطوير برنامج ما للتغلب على المشكلة.

المراقبة والمتابعة

لا بد لك، في أثناء تنفيذ قرارك، من متابعة كيفية سير الأمور. وربما وفرت لك الممارسات التالية نوعاً من الدعم والمساعدة:

- **وضح التوقعات وحدد الحوافز:** فمثلاً، إن كان المحاسب التنفيذي سوف يتولى إدارة شؤون أكبر عميل مع الشركة، فاشرح له ما يعنيه هذا العميل للشركة والكيفية التي تنتظر أن يدير بها تلك العلاقة المميزة. وحدد إذا ما كانت زيادة حجم المسؤولية الملقاة على كاهل ذلك الموظف سوف تثمر

زيادة أجره أو ترقيته، وتابع مع قسم الموارد البشرية بشركتك لتحويل تلك الوعود إلى حقيقة واقعية.

• وَفَرَّغْ تغذية ارتجاعية في أثناء عملية التنفيذ: زود موظفيك بكل ما يستجد من تقدم في خطة التنفيذ. ويجب أن تكون معلوماتك بناءة ومركزة على المسؤولية والإنجاز. وحدد وقتاً لعقد اجتماعات يومية أو أسبوعية. فمَنْ شأن هذا توفير المعلومات عن مدى ما تحرزهُ مجموعتك من تقدم في أثناء مرحلة تنفيذ إجراءات القرار.

• تابع بنفسك: تابع مع الأشخاص المكلفين بتنفيذ القرار بعيداً عن الرسمية. اسألهم عن مدى سير المشروع وإذا ما كان لديهم أي هواجس أو قلق بشأنه. ويجب ألا يقتصر اهتمامك على الموضوعات المتعلقة بالتنفيذ فحسب، بل لا بد أن يتعداه ليشمل جدول الأعمال والميزانية وحتى وجهة نظر موظفيك حول مدى فعالية معالجة المشروع للمشكلة التي صمم من أجلها.

• ثَمَّنْ جهد الآخرين واعرف لهم حقهم: غالباً ما يتم التنفيذ دون أن يشعر به الإنسان إلا إذا فشل. فإن سارت

الأمر كما أردت لها، فثمن للأفراد جهودهم، واعرف لهم
حقهم، واحتفي بالنجاح.

ولا تنسَ أن اطلعك على ما يتم إحرازه من تقدم أولاً بأول،
سوف يمكنك من معالجة المشاكل أولاً بأول قبل استفحالها وتحولها
إلى أزمات مزعجة.

إجراء التعديلات الضرورية

تحتاج معظم خطط التنفيذ إلى نوع من الضبط والتعديل.
وحتى إن لم يكن ثمة شيء جوهري يدعو للضبط والتعديل، فعلى
الأقل استجابة لما قد يطرأ من تغيرات مع مرور الوقت، وهذا أمر
جد بدهي. ولهذا، لا بد من تعديلات من وقت لآخر، حتى إن كانت
تتدرج من مجرد أشياء عرضية لضبط الانسجام والتناغم
وسط مجموعة العمل، إلى تغيرات بالجملة. لكن، ما العمل في حال
فشل القرار في النهاية في أداء المهمة كما كنت تتوقع؟ في معظم
الحالات، يمكن إجراء تعديلات عليه. وهي في الحقيقة لا تعدو
كونها مجرد ضبط للنغمة فقط. وأحياناً ربما تكتشف أن الخيار
الذي اخترته لا يعمل أبداً. أنتدِّ لا بد لك من مراجعة شاملة لعملية
اتخاذ القرار:

- تأكد أنك حددت إطار القضية بشكل صحيح. فهل أدركت أي شيء جديد يجعلك تعتقد أن المشكلة تختلف عما تكون لديك من فهم عندما درستها للمرة الأولى؟
- هل ترى أي تغيير على أهدافك؟ وهل توافرت لديك معلومات جديدة لم تكن متاحة لك من قبل؟ ربما لاحظت أن أحد الأهداف قد أعطي أهمية أكثر مما يستحق أو العكس.
- هل اكتشفت أن ثمة خياراً لم يجد حظه من الدراسة في المرة الأولى في مرحلة دراسة الخيارات؟ أم أنك توصلت إلى رؤية جديدة اضطرتك إلى إعادة تقييم ما حصلت عليه من بيانات سابقة؟
- أعد النظر مرة أخرى في عملية اتخاذ القرار، ويستحسن أن يتم ذلك بمعزل عما توصلت إليه من نتائج أولية، إذ تعمل تجربتك في تنفيذ خيار واحد، على زيادة عدد الفرص المتاحة أمامك لتغيير رأيك عن مدى استجابة الخيارات الأخرى لأهدافك.

وبعد فراغك من تقييم توقعاتك لموافقة كل قرار لهدف ما، عدّ إلى نتائج تقييمك الأول. وابحث عن كل موضع اختلاف أو تعارض

بين ما توصلت إليه في المرة الأولى من نتائج وهذه المرة، ومن ثم قرر أي النتائج أكثر احتمالاً لتحقيق الهدف في ظل ما تعرفه الآن.