

## من الذي يمتلك القرار النهائي؟

### ما مدى وضوح أدوار القرارات في تعزيز الأداء المؤسسي؟

بول روجرز و مارسيا بليנקو

القرارات هي بمثابة العملة الشرعية لعالم الأعمال. إن أي نجاح، أو أي تعثر، أو أي فرصة تُقتنص أو تُضيّع، هي نتيجة قرار اتخذه شخص ما أو فشل في اتخاذه. في العديد من المؤسسات، وتُحتجَز القرارات على نحو روتيني في المؤسسات كفكة العملة، لكن الأمر الذي نحن بصدده هو أهم من الفكة، بطبيعة الحال؛ إنه أداء المؤسسة بصورة عامة. لا يهم أي صناعة تنتسب إليها، وحجم شركتك أو شهرتها، أو مدى ذكاء إستراتيجيتك. إذا لم تستطع اتخاذ القرارات الصحيحة وبسرعة وفاعلية، وتنفذ تلك القرارات كما ينبغي، فإن عملك سيترجع.

في الحقيقة، إن اتخاذ القرارات الجيدة وبسرعة يمثل السمة المميزة للمؤسسات ذات الأداء الفائق، وعندما قمنا بمسح شامل لمديرين في 350 شركة عالمية بشأن فاعليتهم التنظيمية، أفاد 15 بالمئة فقط أن مؤسساتهم تفوق منافساتها في ميدان الأعمال. إن

ما يميز هذه المؤسسات هو الجودة والسرعة وتنفيذ صناعة القرار. تتمتع أكثر المؤسسات فاعلية بأداء عالٍ في ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية؛ أي أسواق تدخل أو تغادر، وأي شركات تشتري أو تبيع، وأين توجه رأس مالها وموآهبها، غير أنها تتألق بحق عندما يأتي الأمر إلى العمليات التشغيلية الحاسمة التي تتطلب الاتساق والسرعة؛ كيف توجه ابتكارات المنتجات؟ ما أفضل طريقة لطرح الماركات التجارية؟ كيف تدير شركاء القنوات؟.

على أنه حتى في الشركات التي تتمتع بالاحترام بفضل حسمها، فإنه يمكن أن يوجد غموض حول من سيكون مسؤولاً عن قرار معين، ونتيجة لذلك فإن عملية صنع القرار برمتها قد تتعثر، ويكون ذلك عادة في واحد من أربعة مآزق: الاعتبار العالمية في مواجهة المحلية، والمركز في مواجهة وحدة الأعمال، ووظيفة في مواجهة وظيفة، والشركاء الداخليون في مواجهة الشركاء الخارجيين.

أول عنق زجاجة تتمثل في الاعتبار العالمية مقابل المحلية، وهي تنشأ تقريباً في كل عملية، وفي كل وظيفة تجارية رئيسة. في كثير من الأحيان، تتعرض القرارات الخاصة بتصميم الماركات التجارية، وتطوير المنتجات لكمين هنا، وذلك عندما تتصارع الشركات حول حجم السلطة الذي يجب منحه للشركات المحلية في تصميم المنتجات المخصصة لأسواقها، ويمثل التسويق قضية تقليدية في المواجهة بين الاعتبار العالمية والمحلية؛ هل يجب منح الأسواق المحلية السلطة في تقرير السياسات التسعيرية والإعلانية؟

عنق الزجاجة الثاني، هو المواجهة بين المركز ووحدة الأعمال في صناعة القرار، قد يؤثر في العلاقة بين الشركات الأم وفروعها، وتقف وحدات الأعمال في خط المواجهة قريباً من العملاء؛ المركز يتمتع برؤية الصورة الكبرى، ويحدد الأهداف العريضة، ويتأكد من تركيز المؤسسة على الربحية. أين يجب أن تقع سلطة صنع القرار؟ هل يتعيّن أن يعتمد استثمار رأسمالي كبير، على موافقة وحدة الأعمال التي ستمتلكه مثلاً، أم يجب أن تكون الكلمة الفصل لمقر الشركة الرئيس؟

أما مسألة الوظيفة في مواجهة الوظيفة في عملية صنع القرار فربما تمثل المأزق الأكثر شيوعاً؛ فعلى سبيل المثال، تواجه كل شركة صناعية مهمة الموازنة بين تطوير المنتج وتسويقه في أثناء تصميم منتج جديد. من الذي سيقدر ماذا؟ إن القرارات التي تتعرض لتداخل الوظائف غالباً ما تنتهي إلى حلول وسط غير فاعلة، حيث توجد حاجة في كثير من الأحيان إلى مراجعتها؛ لأن الأشخاص ذوي الاختصاص لم يشركوا في البداية.

مأزق صناعة القرار الرابع هو الشركاء الداخليون في مواجهة الشركاء الخارجيين، فقد أصبح مألوفاً منذ بروز ظواهر الاستعانة بمصادر خارجية، بوصفه خط دفاع أول ضد التفكير الجمعي، والمشاريع المشتركة، والأحلاف الإستراتيجية، ومنح حقوق الامتياز. في ظل مثل هذه الترتيبات، يجب أن تكون الشركات واضحة تماماً بشأن أي القرارات التي يملكها الشركاء الخارجيون (تتعلق عادة بتنفيذ الإستراتيجية)، وأي القرارات يجب أن تتخذ باستمرار داخلياً

(القرارات التي تتعلق بالإستراتيجية نفسها). في حالة الاستعانة بمصادر خارجية -على سبيل المثال- افترض مسوقو الملابس والأحذية التي تحمل ماركات تجارية أن الموردين الأجانب يمكن أن يكونوا مسؤولين عن اتخاذ القرارات التي تتعلق بأجور موظفي المصانع وظروف عملهم؛ لقد كان خطأ كبيراً.

### الفكرة باختصار

القرارات هي بمثابة العملة الشرعية في عالم الأعمال. إن أي نجاح، أو أي تعثر، أو أي فرصة تُقتنص أو تُضيّع، تنبثق من قرار اتخذهُ شخص ما أو فشل في اتخاذه، غير أنه في العديد من الشركات، تتعطل القرارات على نحو روتيني داخل المؤسسات، الأمر الذي يضر بأداء الشركة برمتها.

من المذنب؟ يوجد غموض حول من المسؤول وعن أي قرار هو مسؤول؛ ففي إحدى شركات صناعة السيارات حيث كان يوجد إخفاق في الالتزام بمراحل طرح طرز جديدة، اعتقد كل من المسوقين ومطوري المنتجات بأنهم المسؤولون عن اتخاذ قرارات بشأن الميزات والألوان القياسية، فما النتيجة؟ نزاع حول من يمتلك القرار النهائي، ومراجعات لا نهاية لها للقرارات، وعدم الالتزام بمواعيد نهائية؛ ما أدى إلى خسارة مبيعات.

كيف تُوضح عملية المسؤولية بشأن القرارات؟ أسند أدوارًا واضحة إلى القرارات التي تؤثر في أداء شركتك؛ مثلاً أي الأسواق ستدخل؟ أين توزع رأس المال؟ وكيف توجه الابتكارات الخاصة بالمنتج؟ استخدم مقاربة (راييد) (RAPID): من الذي يجب أن يقترح مسار عمل بشأن قرار رئيس؟ من الذي سيوافق على توصية قبل أن تمضي قدمًا؟ من الذي سيقوم بالأعمال اللازمة لتنفيذ القرار؟ من الذي يُحتاج إلى مُدخله (رأيه) لتحديد جدوى الاقتراح؟ من الذي يقرر؛ أي يحدد موعد إغلاق القرار، ويلزم المؤسسة بتنفيذه؟

عندما توضح أدوار القرار، فإنك تقوم بتقرير الاختيارات الصحيحة بصورة سريعة وفعالة.

## التخلص من المأزق

تكمن أهم خطوة نحو إزالة المأزق عن طريق عملية صنع القرار في إناطة أدوار ومسؤوليات واضحة؛ صانعو القرار الجيدون يعرفون أي قرارات تهم الأداء بصورة حقيقية؛ فهم يفكرون بعمق إزاء من الذي يجب أن يصيغ توصية بالسير في طريق معين، ومن الذي يجب أن يعطي الموافقة، ومن الذي يمتلك المدخلات، ومن الذي تقع عليه المسؤولية النهائية في صنع القرار، ومن الذي سيكون مسؤولاً عن استمرارية التنفيذ؛ إنهم يقومون بالعملية على نحو روتيني، والنتيجة: تنسيق أفضل، وأوقات أسرع في الاستجابة.

لقد صاغت الشركات عددًا من الأساليب لتوضيح مهمة القرارات وإناطة المسؤولية، وقد استخدمنا مقارنة تدعى (رابيد) RAPID التي طوّرت عبر السنين، ومن أجل مساعدة مئات الشركات في تطوير إرشادات واضحة بشأن صناعة القرارات، وهي بطبيعة الحال ليست تريبًا (إذ إن أي متخذ قرار ينقصه الحسم - على سبيل المثال - يستطيع أن يدمر أي نظام جيد)، غير أنها تشكل بداية مهمة. إن أحرف هذه المقارنة تمثل الأدوار الرئيسية في أي عملية صنع قرار، وإن كان لا يُقام بهذه الأدوار بهذا الترتيب: التوصية، والموافقة،

والتنفيذ، والمدخل، واتخاذ القرار. (انظر الشريط الجانبي: مقال تمهيدي في صناعة القرار).

إن الأشخاص الذين يوصون بمسار عمل معين مسؤولون عن صياغة اقتراح أو تقديم بدائل، وهم يحتاجون إلى بيانات وتحليلات لدعم توصياتهم، وكذلك إلى فهم عام حول ما المنطقي، والعملي، والفاعل.

أما الأشخاص الذين يعطون الموافقة على التوصيات فهم الذين يتعيّن عليهم أن يوقعوا عليها قبل أن تمضي قدمًا، وإذا ما نقضوا الاقتراح، فإنه يتعيّن عليهم أن يعملوا مع الجهة الموصية للتوصل إلى بديل أو رفع القضية إلى الشخص المنوط به اتخاذ القرار النهائي، ومن أجل أن تستمر عملية صنع القرار بصورة سلسلة، يجب أن يكون حق النقض في يد فئة قليلة من الأشخاص، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص مسؤولين عن الالتزام القانوني أو التنظيمي، أو يكونوا رؤساء وحدات تتأثر عملياتها بالقرار إلى حد كبير.

الأشخاص الذين لديهم مسؤولية عن المدخلات تجري استشارتهم بشأن التوصيات، وترتكز مهمتهم على توفير الحقائق ذات العلاقة والتي تشكل القاعدة التي تبنى عليها أي قرارات جيدة: إلى أي مدى يبدو الاقتراح عمليًا؟ هل تستطيع الجهة الصانعة التأقلم مع التغيير في التصميم؟ إذا توافرت وجهات نظر مخالفة أو متباينة، فمن الأهمية بمكان ضم هؤلاء الأشخاص إلى الطاولة في الوقت المناسب. إن الجهة الموصية ليست تحت أي التزام للتصرف بالمدخل الذي

تتسلمه، ولكن يتوقع منها أن تأخذه في الحسبان، خاصة لأن الأشخاص الذين يتقدمون بهذا المدخل هم بصورة عامة من بين أولئك الذين سينفذون القرار. يشكل الإجماع هدفًا قيّمًا، ولكن بوصفه أحد معايير صناعة القرار، فقد يشكل عائقًا للعمل أو وصفة لحل وسط ينطوي على أقل ما يمكن من القواسم المشتركة. أما الهدف العملي الأفضل فيمكن في جعل كل شخص منخرط في العملية يوافق على القرار.

في نهاية المطاف، يوجد شخص واحد يجب أن يقرر؛ فصانع القرار هو المصدر الوحيد للمسؤولية الذي يجب أن يحدد إغلاقًا لصنع القرار، ويلزم المؤسسة بأن تنفذه، وحتى يكون قويًا وفعالًا، يجب على الشخص المنوط به اتخاذ القرار النهائي أن يتمتع بمقدرة جيدة للحكم على قضايا الأعمال، وأن يكون ملهمًا بالبدايل ذات العلاقة، وأن يكون متحيزًا للعمل، وأن يتمتع بالدراية العميقة بالمؤسسة التي ستتولى تنفيذ القرار.

تتعلق المرحلة النهائية في العملية بالأشخاص الذين سينفذون القرار، فهم يتأكدون من أن القرار يُنفذ فورًا وعلى نحو فاعل، وحاسم، وفي كثير من الأحيان تجد قرارًا ينفذ بسرعة يلحق الهزيمة بقرار لاعم يُنفذ ببطء، وعلى نحو سيئ.

يمكن استخدام مقاربة (راييد) للمساعدة على إعادة النظر في الطريقة التي تعمل بها مؤسسة ما، أو تتعامل مع أحد المآزق التي تواجهها. تستخدم بعض الشركات هذه المقاربة للتعامل مع أرفع عشرة أو عشرين قرارًا، أو فقط للتعامل مع الرئيس التنفيذي وقراراته أو

قراراتها المباشرة، وتستخدم شركات أخرى هذه المقاربة في أقسام المؤسسة جميعها؛ من أجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء عن طريق توضيح الأدوار المتعلقة باتخاذ القرار في الصف الأول؛ على سبيل المثال، عندما يجد أشخاص طريقة فاعلة لصنع القرارات فإنهم يوسعون دائرة انتشار المعلومة، فبعد أن استخدم كبار المديرين في مؤسسة تجارة تجزئة أمريكية مقاربة (راييد) للتعامل مع مجموعة شائكة من قرارات الشركات، أدخلوا مباشرة العملية إلى مؤسساتهم العاملة.

ومن أجل تقييم العملية على أرض الواقع، دعونا ننظر إلى الكيفية التي تعاملت بها أربع شركات مع مآزقها التي تتعلق بصناعة القرار.

### الفكرة ممارسة

أنموذج القرار باستخدام مقاربة (راييد)

لكل قرار إستراتيجي، أسند الأدوار والمسؤوليات الآتية:

الأشخاص الذين... مسؤولون عن...

يصوغون التوصية • تقديم اقتراح بشأن قرار رئيس، جمع

المدخلات، توفير البيانات والتحليلات

من أجل القيام باختيار معقول وفي الوقت

المناسب.

• إجراء مشاورات مع مقدمي المدخلات؛

الاستماع إلى وجهات نظرهم واستيعابها،

والفوز بدعمهم للقرار.

- يوافقون إجراء مفاوضات مع الجهات المقدمة للتوصيات لتعديل الاقتراح إذا ما كانت لديهم مخاوف بشأن الاقتراح الأصلي.
- رفع القضايا التي لا حلول لها إلى صاحب القرار إذا لم يستطع الذين يوافقون ويقدمون التوصيات حلَّ خلافاتهم.
- إذا كان ذلك ضروريًا، ممارسة حق النقض ضد التوصية.

- تنفيذ القرار عندما يُتخذ.
- التأكد من أن القرار قد نُفذ مباشرة وبصورة فاعلة.

- تقديم المدخلات تزويد الجهات الموصية بالحقائق ذات العلاقة مما يلقي الضوء على جدوى الاقتراح ومضامينه العملية.

- يقررون العمل بوصفه جهة مسؤولة وحيدة.
- إغلاق المداولات حول القرار بحل المآزق التي تواجه عملية صنع القرار جميعها.
- إلزام المؤسسة بتنفيذ القرار.

#### عوائق الأدوار المتعلقة بالقرار

عندما تُسند الأدوار المتعلقة بالقرار نُفذ ما يأتي:

- تأكد من أن شخصًا واحدًا يمتلك (القرار النهائي)؛ فإذا اعتقد شخصان أو أكثر أنهم باشتراكهم في قرار معين، فإن ذلك سيفضي إلى نزاع.

- توقع تكاثراً في عدد الأشخاص (الموافقين)؛ فوجود عدد كبير من الأشخاص الذين يمتلكون حق النقض من شأنه شل الأشخاص الذين قدموا التوصية، وإذا كان عدد الذين يجب عليهم أن يوافقوا كبيراً، فإنك قد تكون أخفقت في دفع القرارات إلى أسفل بما فيه الكفاية في مؤسستك. تجنب إسناد مدخلات كثيرة؛ فعندما يقدم العديد من الأشخاص مدخلات، فإن بعضهم على الأقل لن يقدم إسهامات ذات معنى.

#### أ نموذج (رابيد) في التطبيق العملي

مثال: في سلسلة المتاجر الشاملة البريطانية جون لويس، أراد المشترون من الشركة أن يزيدوا من مبيعاتهم ويخفضوا من التعقيدات عن طريق تقديم نماذج أقل من طاحنات الملح والفلفل اليدوية، وطرحوا الشركة مجموعة خط الإنتاج من غير إشراك موظفي المبيعات، وانخفضت المبيعات. ولدى زيارة المشتريين للمتاجر وجدوا أن موظفي المبيعات (الذين لم يفهموا الإستراتيجية الكامنة وراء التوصيات) قد خفضوا مساحات الرفوف إلى النصف لتواكب التخفيض في أصناف المنتج، بدلاً من الإبقاء على المساحات نفسها، وتخزين المزيد من المنتجات.

ومن أجل حل المشكلة منحت الشركة المشتريين القرار النهائي في ما يتعلق بالمساحات التي ستشغلها أصناف المنتجات، وكان البائعون يتمتعون بالموافقة؛ وإذا لم يبدؤ توزيع المساحات منطقياً بالنسبة إليهم، فإنهم سيفرضون مفاوضات إضافية، علاوة على أنهم كانوا يمتلكون التنفيذ، في عرض المنتجات في المتاجر.

وعندما وُضعت أدوار القرار، تجاوزت مبيعات طاحنات الملح والفلفل المستويات الأصلية.

## دليل تمهيدي لصناعة القرار

إن صناعة القرار الجيدة تعتمد على إسناد أدوار واضحة ومحددة، ويبدو هذا بسيطاً بما فيه الكفاية، غير أن العديد من الشركات تجتهد في اتخاذ القرارات؛ لأن كثيراً من الأشخاص يشعرون بأنهم مسؤولون، أو لا أحد منهم يشعر بذلك. توفر مقاربة (راييد) وغيرها من الأدوات التي تستخدم في تحليل عملية صنع القرار، أساليب لفرق الإدارة العليا لإسناد الأدوار وإشراك الأشخاص ذوي العلاقة، ويتمثل المفتاح لذلك في توضيح من الذي يمتلك مدخلاً، ومن الذي يحق له أن يقرر، ومن الذي ينفذ القرار.

إن أحرف (راييد) الخمسة (باللغة الإنجليزية) هي الأحرف الأولى من خمسة أدوار حاسمة في صناعة القرار: التوصية، والموافقة، والتنفيذ، والمدخل، والقرار. كما سترى، لا يُقَامُ بالأدوار بهذا الترتيب نفسه تماماً؛ إذ أعطينا لأنفسنا بعض الحرية من أجل تصميم اختصار مفيد.

### التوصية

الأشخاص الذين يقومون بهذا الدور مسؤولون عن صياغة اقتراح، وتجميع المدخلات، وتوفير البيانات والتحليل الصحيحين من أجل اتخاذ قرار معقول في وقت مناسب، وفي سياق تطوير الاقتراح، يتشاور الأشخاص المنوط بهم صياغة التوصيات مع الأشخاص الذين يوفرون المدخلات، ليس فقط من أجل سماع آرائهم واستيعابها، ولكن أيضاً من أجل بناء التزام في نطاق العملية؛ يجب أن يتمتع الأشخاص الذين يقدمون التوصيات بالمهارات التحليلية، والفهم العام، والذكاء التنظيمي.

### الموافقة

يتمتع الأفراد الذين يقومون بهذا الدور بالقدرة على نقض—بنعم أو لا—التوصيات. إن ممارسة حق النقض من شأنه إثارة نقاش بينهم وبين الذين يصيغون التوصيات، الأمر الذي يجب أن يؤدي إلى تعديل الاقتراح، وإذا كان

هذا الأمر يستلزم وقتاً طويلاً، أو إذا لم يتمكن الطرفان ببساطة من الاتفاق، فباستطاعتهم رفع القضية إلى الشخص الذي في يده القرار النهائي.

#### المدخلات

تجري استشارة هؤلاء الأشخاص بشأن القرار، ونظراً إلى أن الأشخاص الذين يوفر المدخلات ينخرطون عادة في التنفيذ، فإن لدى صانعي التوصيات مصلحة في أخذ نصائحهم على محمل الجد. لا يوجد مدخل ملزم، ولكن يجب ألا يقوَّض هذا أهميته، وإذا لم يُشرك الأشخاص المناسبون ويُحَفَّزوا، فمن المحتمل جداً أن يتعثر القرار في أثناء التنفيذ.

#### اتخاذ القرار

يُعدُّ الشخص الذي بيده القرار النهائي صانع القرار رسمياً؛ فهو أو هي يكون مسؤولاً في نهاية المطاف عن القرار، سواء أجيءً كان أم سيئاً، ولديه السلطة النهائية لحل أي مشكلة في عملية صنع القرار، وإلزام المؤسسة بتنفيذه.

#### التنفيذ

عندما يُتخذ القرار، فإن شخصاً أو مجموعة أشخاص سيكونون مسؤولين عن تنفيذه، وفي بعض الحالات، يكون الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ القرار هم الأشخاص أنفسهم الذين أوصوا به.

إن كتابة الأدوار وإسناد المسؤوليات هي خطوات ضرورية، غير أن صناعة القرار الجيد تتطلب أيضاً عملية صحيحة، ووجود عدد كبير من القواعد من شأنه أن يتسبب في انهيار العملية تحت وطأة ثقلها، فأكثر العمليات فاعلية تلك التي تحكمها تفصيلات دقيقة، ولكنها بسيطة بما فيه الكفاية بحيث تعدل إذا تطلب الأمر.

عندما يوجد تباطؤ في العملية، فإن المشكلة تعود غالباً إلى واحدة من ثلاث بوّز اختلال، هي: أولاً، وجود قصور في الوضوح بشأن من يمتلك القرار النهائي؛ فإذا ظن أكثر من شخص واحد أنه يمتلك القول الفصل بشأن قرار معين، فإن ذلك القرار سيكون موضع نزاع، وعكس ذلك سيكون مدمراً

بالدرجة نفسها، ولا يوجد من هو مسؤول عن قرارات حاسمة؛ ما يسبب معاناة للشركة. ثانيًا، إن تعدد الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة النقص ستجعل الحياة صعبة بالنسبة إلى الذين يصيغون التوصيات؛ فإذا كان في الشركة عدد كبير ممن يسند إليهم (دور الموافقة)، فإن ذلك يعني عادة أن القرارات لم تُدفع إلى أسفل بما فيه الكفاية في المؤسسة. ثالثًا، إذا توافر عدد كبير ممن يطلب إليهم توفير مدخلات، فذلك يشير إلى أن بعضهم على الأقل لا يقدمون إسهامات ذات معنى.

### الاعتبارات العالمية في مواجهة المحلية

الشركات الكبرى جميعها تعمل هذه الأيام في الأسواق العالمية، حيث تشتري مواد خام في مكان ما، وتنقلها إلى مكان آخر، فيما تبيع المنتجات الجاهزة في أنحاء العالم جميعها. إن معظم الشركات تحاول في الوقت نفسه بناء حضور وخبرة محليين، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وصناعة القرار في مثل هذه البيئة ليست بتلك السهولة؛ ففي كثير من الأحيان، تتقاطع القرارات عن طريق الحدود بين المديرين العالميين والمحليين، وفي بعض الأحيان عن طريق طبقة إقليمية بينهما؛ ما الاستثمارات التي تسهل سلسلة توريداتنا؟ إلى أي مدى سنمضي في توحيد معايير منتجاتنا أو تصميمها من أجل الأسواق المحلية؟

تكمن البراعة في صنع القرار في تجنب الوصول إلى وضع عالمي من غير تفكير أو إلى وضع محلي من غير أمل، وإذا مالت السلطة المناط بها اتخاذ القرار كثيرًا إلى المديرين العالميين، فسَيُتجاهلُ

ما يفضله العملاء المحليون بسهولة، الأمر الذي سيضعف فاعلية العمليات المحلية ورشاقتها، ولكن منح سلطة محلية مفرطة، من شأنه أن يفوت على الشركة تحقيق اقتصاديات حجم كبيرة أو فرصًا للوصول إلى عملاء عالميين.

ومن أجل تحقيق التوازن، يتعيّن على الشركة تعرف أهم مصادر القيمة التي لديها، والتأكد من أن أدوار صناعة القرار تتسجم معها. كان التحدي الذي واجه مارتن بروتون؛ الرئيس التنفيذي السابق ورئيس الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ، وهي ثاني أكبر شركة تبغ في العالم. في عام 1993م، عندما عين بروتون رئيسًا تنفيذيًا، وكانت الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ تتراجع لصالح أقرب منافسيها، وكان بروتون يعلم أن الشركة بحاجة إلى أن تحصل على فائدة أكبر من حجمها العالمي، غير أن أدوار صناعة القرار ومسؤولياته كانت تصطدم مع هذا الهدف، وكانت أربع وحدات جغرافية تدير نفسها بصورة مستقلة، ونادرًا ما تبدي التعاون، حتى إنها كانت في بعض الأحيان تقوم بمهمة المنافسة. لقد ثبتت صعوبة تحقيق الانسجام بين الماركات العالمية، بالإضافة إلى أن تخفيض التكاليف نتيجة لتضافر الوحدات العاملة بدأ أمرًا بعيد المنال، وكان المقربون من الصناعة يطلقون النكات بالقول: «توجد سبع شركات تبغ في العالم؛ أربع منها هي الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ». وعقد بروتون العزم على تغيير الجزء الأخير من النكتة.

كان في مخيلة الرئيس التنفيذي مؤسسة تستفيد من الفرص التي يوفرها مشروع عالمي؛ شركات عالمية تنافس الماركات الأكثر نجاحًا مثل مارلبورو من إنتاج شركة ألتريا جروب، وشراء المواد الخام المهمة على المستوى العالمي، بما في ذلك التبغ، وتحقيق انسجام أفضل في مجال الابتكار وإدارة شؤون العملاء، غير أن بروتون لم يشأ أن تفقد الشركة رشاقتها وولعها التنافسي في الأسواق المحلية بنقل جزء كبير من سلطة صناعة القرار إلى المديرين العالميين.

كانت خطوته الأولى توضيح الأدوار التي تتعلق بأهم القرارات، وأصبحت المشتريات ميدانًا لإجراء التجارب؛ كانت كل وحدة عاملة تختار مورديها في السابق، وتجري المفاوضات للتوصل إلى عقود لشراء المواد جميعها، وفي عهد بروتون، شكّل فريق عالمي للمشتريات في مقر الشركة، حيث أُعطي السلطة في اختيار الموردين وإجراء المفاوضات بشأن الأسعار، وجودة المواد العالمية، بما في ذلك شراء التبغ بالجملة وأنواع معينة من التغليف، وأعطيت فرق المشتريات الإقليمية الآن مدخلًا إلى الإستراتيجيات العالمية للمواد، ولكن في نهاية المطاف تعيّن عليها تنفيذ قرارات فريق المشتريات العالمي، وبمجرد أن وقع الفريق العالمي العقود مع الموردين، كانت المسؤولية تُنقل إلى الفرق الإقليمية التي كانت تضع بدورها تفصيلات التسليم والخدمات مع الموردين في مناطقهم. بالنسبة إلى المواد التي كانت لا تنطوي على اقتصاديات الحجم (على سبيل المثال فلاتر السجائر

بنكهة المنثول لسوق أمريكا الشمالية) ، احتفظت الفرق الإقليمية بسلطة صنع القرار.

وفيما كسبت الجهود الرامية إلى تحسين صناعة القرار في المشتريات زخمًا، شرعت الشركة في توضيح الأدوار في قراراتها الرئيسية جميعها. ولم تكن العملية بهذه السهولة. إن شركة بحجم الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ كانت تحتوي على عدد كبير من المكونات العاملة، وتطوير نظام عملي لصناعة القرار كان يتطلب التعامل مع كثير من التفاصيل، والأكثر من ذلك أن صناعة القرار تنطوي على سلطة، وغالبًا ما يتردد الأشخاص في التخلي عنها.

من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الأشخاص الذين سيعيشون مع النظام الجديد أن يساعدوا على تصميمه. شكل بروتون في الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ، مجموعات عاملة يقودها أشخاص أُعدوا بصورة ضمنية أو صريحة لأدوار قيادية في المستقبل؛ فعلى سبيل المثال، طلب من بول آدمز الذي خلف بروتون في نهاية المطاف بوصفه رئيسًا تنفيذيًا، أن يقود المجموعة التي أسندت إليها مهمة إعادة تخطيط صناعة القرار في ما يتعلق بإدارة الماركات وشؤون العملاء؛ كان آدمز في ذلك الوقت يشغل منصب رئيس إقليمي في إحدى الوحدات العاملة، وأبلغ بروتون كبار مديريه، بمن فيهم بعض مرؤوسيه المباشرين، أن مهمتهم تتمثل في تقديم مدخلات وليس نقض التوصيات، ولم يرتكب بروتون خطأ السعي لتحقيق الإجماع الذي غالبًا ما يشكل إعاقة للعمل، وبدلاً من ذلك أوضح أن الهدف لم يكن

تقرير ما إذا كان يجب تغيير عملية صنع القرار، ولكن تحقيق القبول بالكيفية التي يُنجز فيها العمل على نحو فاعل ما أمكن ذلك.

أوجدت أدوار القرار الجديدة الأساس الذي كانت الشركة بحاجة إليه للعمل بصورة ناجحة على المستوى العالمي فيما يحافظ على المرونة على المستوى المحلي، لقد انعكس التركيز والفاعلية في صناعة القرار على نتائج الشركة بعد إصلاح عملية صنع القرار، وشهدت الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ قرابة عشر سنوات من النمو في المبيعات والأرباح والقيمة السوقية التي فاقت المستويات التي حققتها منافساتها بكثير، ومضت الشركة قدمًا حتى أصبحت أسهمها من أفضل الأسهم في السوق البريطانية، وبرزت بوصفها لاعبًا عالميًا رئيسًا في صناعة التبغ.

### المركز في مواجهة وحدات الأعمال

إن أول قاعدة في صنع القرار هي تبوء الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة في المؤسسة. وبالنسبة إلى بروتون، كان تحقيق اقتصاديات الحجم يتطلب انتزاع فريق الشركة العالمي بعض سلطات صنع القرار من الأقسام الإقليمية في العديد من الشركات، وتنفذ إجراءات توازن مماثلة بين المديرين في المركز والمديرين في وحدات الأعمال، إذا ما ضُخَّ كثير من القرارات إلى المركز، فإن عملية صنع القرار تتعطل. المشكلة تختلف - وإن كانت لا تقل خطورة - عندما تُرْفَع القرارات الخطأ إلى كبار المديرين.

في كثير من الأحيان تواجه الشركات مثل هذا النوع من المشكلات، وفي المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يتعامل فريق إداري واحد - وفي بعض الأحيان قائد واحد - بفاعلية مع كل قرار رئيس، على أنه حينما تنمو الشركة وتصبح عملياتها أكثر تعقيداً، فلن يعود في مقدور كبار المديرين استيعاب التفاصيل التي تتطلبها صناعة القرارات في كل نشاط تجاري.

إن التغيير في نمط الإدارة الذي يجري غالباً عند وصول رئيس تنفيذي جديد، يمكن أن يوجد توترات مماثلة: في شركة بريطانية كبيرة للتجزئة - على سبيل المثال - كان الفريق عالي المستوى معتاداً على أن يتخذ المؤسس القرارات المهمة كلها، وعندما بدأ خلفه في السعي للحصول على الإجماع بشأن قضايا مهمة، وجد الفريق نفسه فجأة غير متأكد من مهمته، الأمر الذي أدى إلى تعطيل قرارات عدة، وهو سيناريو شائع، غير أن معظم الفرق الإدارية ومجالس الإدارة لا تُبَيِّن الكيفية التي يجب أن تتغير بها سلطة صناعة القرارات تبعاً للتغيرات التي تحدث في الشركات.

لقد سلطت فرصة للنمو الضوء على هذه القضية في مؤسسة وايت (التي كانت تعرف حينئذ بالمنتجات المنزلية الأمريكية) في أواخر عام 2000م؛ تمكن قسم المنتجات الصيدلانية في شركة وايت - بالنمو الذاتي والاستحوادات والشراكات - من تطوير ثلاثة أقسام كبيرة في مجال الأعمال، هي: التكنولوجيا الحيوية، واللقاحات، والمنتجات الصيدلانية التقليدية، وبالرغم من أن كل نشاط تجاري

من هذه الأنشطة له ديناميكيته السوقية، ومتطلباته التشغيلية وأهدافه البحثية، كانت القرارات الأكثر أهمية ترفع إلى إحدى مجموعات كبار المديرين. يقول جوزيف ماهادي؛ رئيس دائرة الأعمال في أمريكا الشمالية والعالم لشركة وايت للمنتجات الصيدلانية: «لقد كنا نستخدم أشخاصًا مطلعين على كل شيء في التعامل مع القضايا جميعها». ويضيف: «لقد كان هذا مؤشرًا على أننا لم نكن نمتلك أفضل عمليات صنع القرار».

اتضحَت المشكلة لوايث عندما رأى المديرين في وحدة أعمال التكنولوجيا الحيوية فرصة مهمة - ولكنها قابلة للاختفاء - لتأسيس مركز قيادي بدواء إنبريل، وهو علاج واعد لالتهاب المفاصل الرثواني. كان المنافسون يشتغلون على الفئة نفسها من الأدوية، ولذلك كان يتعين على وايث أن تتحرك بسرعة، وكان هذا يعني توسيع المقدرة الإنتاجية عن طريق بناء مصنع جديد، سيكون موقعه في مجمع الأعمال في حي جرانج كاسل في مدينة دبلن، إيرلندا. كان القرار بالمقاييس جميعها قرارًا معقدًا، وعندما توافق عليه الجهات المنظمة، قد تصبح المنشأة أكبر مصنع للتكنولوجيا الحيوية في العالم، وأضخم استثمار رأسمالي تقوم به شركة وايث حتى الآن، غير أن الحد الأقصى للطلب على هذا العلاج لم يكن من السهل تقريره، والأكثر من ذلك أن وايث كانت تخطط لتسويق إنبريل من خلال شراكة مع إميونيكس (وهي الآن جزء من أمجين)؛ ولذلك احتاجت وايث خلال نقاشها حول المصنع إلى أن

تأخذ في الحسبان المتطلبات المتعلقة ببناء خبرتها الفنية، قضايا نقل التكنولوجيا، وبيئة تنافسية غير مؤكدة.

تحركت مدخلات القرار تدريجياً وببطء عبر نسيج شفاف من اللجان المتداخلة، الأمر الذي ترك كبار المديرين في أمس الحاجة إلى معرفة مفصلة بالقضايا المطروحة. وعلى خلفية هذه النافذة الضيقة من الفرصة، تحركت وايت بسرعة من إلقاء النظرة الأولى على مشروع جرانج كاسل إلى التنفيذ خلال ستة أشهر، لكن في وسط هذه العملية، تمكن مديرو الصناعة الصيدلانية في وايت من رؤية القضية الأكبر: كانت الشركة بحاجة إلى نظام يضح مزيداً من القرارات نزولاً إلى وحدات الأعمال؛ حيث تكون الحاجة أكبر إلى المعلومات التشغيلية، ورفع القرارات التي تتطلب مدخلات من الفريق عالي المستوى، مثل الإستراتيجية التسويقية والمقدرة الإنتاجية.

وفي مدة وجيزة، أعطت وايت سلطة اتخاذ العديد من القرارات إلى مديري وحدات الأعمال، وتركت في أيدي كبار المديرين السلطة على نقض بعض القضايا الأكثر حساسية التي تتعلق بمصنع جرانج كاسل، ولكن بعد اتخاذ القرار المتعلق بذلك الاستثمار، كانت الكلمة الفصل بالنسبة إلى العديد من القرارات التالية الخاصة بدواء إنبريل بيد كافان ريدموند، نائب الرئيس التنفيذي ومدير عام قسم التكنولوجيا الحيوية في شركة وايت، وفي يد فريق إدارته الجديد. كان ريدموند يجمع المدخلات من مديري التصنيع، والتسويق، والتوقعات، والمالية، والبحث والتطوير، في قسم التكنولوجيا الحيوية، وينشئ

بسرعة الجداول المعقدة الضرورية للتعاون مع إيميونيكس. استقرت مسؤولية التخطيط على نحو ثابت لدى وحدة الأعمال، كما كان الأمر على الدوام، غير أن ريدموند، مدعومًا بفريقه، كان الآن يمتلك السلطة لاتخاذ قرارات مهمة.

لقد أثبت استثمار جرانج كاسل جدارته حتى الآن؛ كان دواء إنبريل من بين العلامات التجارية الأشهر في علاج التهاب المفاصل الرثواني؛ حيث بلغت مبيعاته 1.7 مليار دولار في النصف الأول من عام 2005م. بالإضافة إلى زيادة مقدرة شركة وايث على صناعة القرارات، وعندما منحت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية مؤخرًا إذنًا بأولوية المراجعة الخاص بدواء جديد هو تايجاسيل، بسبب فاعلية المضاد الحيوي ضد حالات العدوى المقاومة للأدوية، عرضت وايث ردود فعله الجديدة. ومن أجل الحفاظ على مسار تايجاسيل السريع، كان لزامًا على الشركة التنسيق بين مجموعة من الخطوات المهمة، وهي: صقل تكنولوجيا العمليات، وتجميع اللوازم، والتأكد من ضبط الجودة، وتوزيع المقدرة الإنتاجية، وكانت القرارات تُصنع على مستوى أو مستويين أقل في الهيكل التنظيمي لقسم التكنولوجيا الحيوية، حيث تتوافر الخبرة. يقول ماهادي في هذا الصدد: «بدلاً من الدخول في نقاش حول ما إذا كنت ستنتقل منتجك إلى حانوتي، لدينا نظام قرارات عامل من شأنه تحريك القرار إلى أعلى وإلى أسفل بين وحدات الأعمال، والدفع بتايجاسيل إلى الأمام سريعاً». وافقت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية

على الدواء في شهر يونيو 2005م؛ حيث بدأ إنتاجه التجاري بعد ثلاثة أيام.

### وظيفة في مواجهة وظيفة

إن القرارات التي تتقاطع فيها الوظائف هي من أهم القرارات التي تواجهها الشركة، وبالفعل فقد أصبح التعاون بين مختلف الوظائف من مسلمات العمل التجاري، فهو ضروري للتوصل إلى أفضل الإجابات بالنسبة إلى الشركة وعملائها، غير أن ميوعة صناعة القرارات التي تتحرك عبر الفرق الوظيفية لا تزال تشكل تحدياً دائماً، حتى بالنسبة إلى الشركات التي عرف أنها تتعامل معها بصورة جيدة، مثل تويوتا ودل؛ على سبيل المثال، الفريق الذي يعتقد أنه أكثر كفاءة في صنع قرار من غير استشارة أصحاب الوظائف الأخرى، قد ينتهي به الأمر وقد أضعاف فرصة الاستفادة من أحد المدخلات ذات العلاقة الوثيقة، أو يغلبه فريق آخر يعتقد -بحق أو من غير حق- أنه كان يجب أن يُشرك في العملية، فمن أصعب المهام تحقيق الانسجام بين العديد من أهم القرارات التي تتقاطع فيها الوظائف، وذلك بحكم طبيعتها الأساسية؛ ما يتسبب في إطالة أمد العملية وفي تأرجحها بين مناطق النفوذ والفضل المكلف في اتخاذ القرار.

يتمثل المغزى هنا في غياب الوضوح بشأن من بيده القرار النهائي، ففي شركة صناعة سيارات عالمية لم تستطع الالتزام بمراحل طرح طرز جديدة -ودفعت الثمن على صورة مبيعات متراجعة- تبين أنه حدث التباس لدى المسوّقين ومطوري المنتجات بخصوص أي وظيفة

كانت مسؤولة عن اتخاذ القرارات بشأن الميزات القياسية، ونطاق الألوان للطرز الجديدة، وعندما سألنا فريق التسويق عن يملك القول الفصل بشأن الميزات التي يجب أن تكون هي المقياس، أجاب 83 بالمئة منهم أن المسوقين هم المسؤولون، وعندما وجهنا السؤال إلى مطوري المنتجات، قال 64 بالمئة منهم أن المسؤولية تقع على عاتقهم. (انظر وصفا التعامل مع مآزق صناعة القرار).

إن الصعوبة العملية في ربط الوظائف بوساطة صناعة قرار سلسلة تنشأ في أحيان كثيرة في شركات التجزئة؛ قد يتوقع متجر جون لويس متعدد الأقسام في المملكة المتحدة بصورة منطقية التغلب على مثل هذا النوع من التحديات أسرع من شركات التجزئة الأخرى؛ فسييدان لويس الذي أسس شركته في أوائل القرن العشرين، كان رائداً في جعل الموظفين يمتلكون المؤسسات؛ إذ إن العلاقة الوثيقة بين المديرين والموظفين تغلغت في كل ناحية من عمليات المتجر، وظلت تشكل أمراً حيوياً بالنسبة إلى الشركة فيما كانت تتمولتصبح أكبر شركة يمتلكها الموظفون في المملكة المتحدة؛ إذ بلغ عدد موظفيها 59,600، وبلغت إيراداتها خمسة مليارات جنية إسترليني في عام 2004م.

غير أنه حتى في شركة جون لويس، المعروفة بتراتها في التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، من الصعب إدامة عملية صنع القرار التي تتقاطع فيها الوظائف؛ خذ طاحنات ملح الطعام والفلفل اليدوية -على سبيل المثال- إذ كان مخزون شركة جون لويس التي تفتخر بأن لديها مجموعة مرموقة من أصناف البضاعة يبلغ 50 من وحدات حفظ

المخزون من ماكنات طحن ملح الطعام والफल اليدوية، فيما كان معظم منافسيها يحتفظون بقراءة 20 وحدة، ورأى مشترو البضاعة من الشركة فرصة في زيادة مبيعاتهم وتخفيض التعقيدات عن طريق عرض عدد أقل من المنتجات الشعبية والمختارة بعناية لكل مستوى من الأسعار، ولكل طراز.

وعندما طرحت شركة جون لويس المجموعة الجديدة، انخفضت المبيعات، ورأى المشترون في هذا أمرًا غير منطقي حتى زاروا المتاجر، ورأوا كيف كانت البضاعة تُعرض؛ لقد اتخذ المشترون قرارهم من غير إشراك موظفي المبيعات الذين لم يفهموا - بسبب ذلك - الإستراتيجية التي تقف وراء المجموعة الجديدة، ونتيجة لذلك خفض البائعون مساحة الرفوف إلى النصف؛ ليواكبوا التخفيض في عدد الأصناف التي تحتوي عليها المجموعة، بدلاً من تكريس مساحة الرفوف نفسها لتخزين المزيد من كل منتج.

ومن أجل حل مشكلة التواصل، كانت شركة جون لويس تحتاج إلى توضيح أدوار القرار، وقد أُعطي المشترون حق اتخاذ القرار النهائي بشأن سعة المساحة التي تُخصَّص لكل صنف من المنتج، على أنه إذا لم يعد تخصيص المساحات منطقيًا بالنسبة إلى موظفي المبيعات، فإن لديهم السلطة لإثارة قلقهم وفرض إجراء جولة جديدة من المفاوضات، بالإضافة إلى أنهم كانوا أيضًا يتمتعون بمسؤولية تنفيذ عرض المنتجات في المتاجر، وعندما رُتبت قضية الاتصال واستعادة

مساحات الرفوف، قفزت مبيعات ماكنات طحن الملح والفلفل فوق المستويات التي كانت سائدة في الأصل.

إن تصميم عملية صناعة قرار تربط بين وظائف المشتريين والبائعين لماكنات طحن الملح والفلفل كان من السهولة بمكان، غير أن تطبيقها على نواحي الأعمال جميعها كان ينطوي على تحدٍ أكبر؛ كانت ماكنات طحن الملح والفلفل تمثل واحدًا فقط من مئات عدة من أصناف المنتجات لشركة جون لويس، وعنصر الحجم هذا يمثل أحد الأسباب التي لا تجعل من السهل التغلب على المآزق التي يسببها التقاطع الوظيفي، وتتطوي الوظائف المختلفة على حوافز وأهداف مختلفة، والتي غالبًا ما تكون في حالة تصادم، وعندما تصل الأمور إلى نزاع بين وظيفتين، قد تكون هنا أسباب جيدة لوضع القرار النهائي في واحد من المكانين: الشراء أو البيع، والتسويق أو تطوير المنتجات.

هنا، كما في أي مكان آخر، يحتاج المرء إلى أن يفكر على نحو موضوعي بشأن أين تكمن القيمة، وتُسند أدوار صناعة القرار تبعًا لذلك؛ إن إزالة العوائق الناجمة عن تداخل الوظائف في واقع الأمر تتعلق قليلًا بنقل مسؤوليات صنع القرار بين الإدارات، وكثيرًا بالتأكد من أن الأشخاص الذين يمتلكون المعلومات ذات العلاقة يُسَمَّح لهم بالمشاركة في العملية، وبطبيعة الحال صانع القرار هو من الأهمية بمكان، غير أن الأكثر أهمية هو تصميم نظام ينسق عملية صنع القرار ويجعلها أمرًا روتينيًا.

## وصفة للتعامل مع أحد مآزق صناعة القرار

في إحدى شركات صناعة السيارات التي أجرينا دراسة حولها، كان يوجد التباس لدى المسوقين ومطوري المنتج حول من يكون مسؤولاً عن صناعة قرارات تتعلق بطرز جديدة، وعندما طرحنا السؤال: «من الذي يمتلك الحق لتقرير أي الخصائص تُعدُّ مقياساً؟»، أجاب:

64% من مطوري المنتج: «نحن نمتلك هذا الحق».

83% من المسوقين: «نحن نمتلك هذا الحق».

لم يكن من المستغرب أن يتأخر صنع الطرز الجديدة.

وعندما سألنا: «من الذي يمتلك الحق لتقرير ألوان الطرز الجديدة؟»، أجاب:

77% من مطوري المنتج: «نحن نمتلك هذا الحق».

61% من المسوقين: «نحن نمتلك هذا الحق».

## المؤسسة التي تزدهر بقراراتها

الطابع الذي يميز المؤسسات ذات الأداء الفائق هو مقدرتها على اتخاذ القرارات الجيدة وبسرعة، والشركات التي تنجح في ذلك تميل إلى اتباع عدد قليل من المبادئ الواضحة.

### بعض القرارات لها أهمية أكثر من غيرها

القرارات التي تُعدُّ أمراً حاسماً بالنسبة إلى بناء القيمة في الشركة هي التي تحمل أكبر درجة من الأهمية، بعضها يمثل قرارات إستراتيجية كبيرة، ولكن تشاركها بالدرجة نفسها من الأهمية القرارات التشغيلية الحرجة التي تقف وراء الحركة اليومية للنشاط التجاري التي تُعدُّ أمراً حيوياً بالنسبة إلى التنفيذ الفاعل.

### العمل هو الهدف

إن صناعة القرار الجيد لا تنتهي بقرار؛ وإنما تنتهي بالتنفيذ، ويجب ألا يكون الهدف تحقيقَ الإجماع الذي غالبًا ما يشكل عقبة أمام العمل، بل يجب أن يكون الموافقةً والالتزامَ.

### الغموض هو العدو

المسؤولية الواضحة أمر ضروري: من الذي يقدم المدخلات؟ من الذي يتخذ القرار؟ ومن ينفذه؟ ومن غير وضوح تام، يبقى الجمود والتأخير هما النتيجة الأكثر احتمالاً، والوضوح لا يعني تركيز السلطة في يد قلة من الناس؛ بل يعني تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المسؤولية لاتخاذ القرارات، هم الذين لديهم مدخلات، والذين يناط بهم تحويلها إلى عمل.

### السرعة والمقدرة على التكيف أمور حاسمة

الشركة التي تتخذ قرارات جيدة تكتسب بسرعة درجة عالية من الحيوية التي تمكنها من الاستفادة من الفرص والتغلب على العوائق. إن أفضل صانعي القرار يخلقون بيئة يستطيع فيها الأشخاص التعاضد بسرعة وبفاعلية لصناعة أهم القرارات.

### أدوار القرار تعزز الهيكل التنظيمي في المؤسسة

إن هيكل صناعة القرار لن يكون مثاليًا لكل قرار، والعامل الرئيس هو أن تُشرك الأشخاص المناسبين في المستوى المناسب، وفي الجزء المناسب من المؤسسة، وفي الوقت المناسب.

### المؤسسة المنسجمة تعزز الأدوار

تُعد أدوار القرارات الواضحة أمرًا مهمًا، ولكنها ليست كافية، وإذا لم تستطع المؤسسة أن تعزز المقاربة الصحيحة لصناعة القرار بالإجراءات والحوافز وتدفع المعلومات والثقافة، فإن المسلك لن يصبح روتينيًا.

### الممارسة تغلب الإرشاد

عليك إشراك الأشخاص الذين سيعيشون مع أدوار القرار الجديد في تصميم هذه الأدوار، فمجرد التفكير في سلوكيات جديدة للقرار تدفع الأشخاص لتبنيها.

### تشخيص القرار

خذ آخر ثلاثة قرارات جادة اشتركت فيها، واطرح على نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل كانت القرارات صحيحة؟
2. هل اتُّخذت بالسرعة المناسبة.
3. هل نُفذت جيداً؟
4. هل أُشركَ الأشخاص المناسبون بالطريقة المناسبة؟
5. هل اتُّسم كل قرار بالوضوح؟
  - من الذي يوصي بالحل؟
  - من الذي يقدم المدخل؟
  - من الذي له القرار النهائي؟
  - من الذي يكون مسؤولاً عن التنفيذ؟
6. هل احترمت أدوار القرارات وعملياتها وأطرها الزمنية؟
7. هل كانت القرارات مبنية على حقائق كافية؟
8. بمقدار ما توجد حقائق وآراء معارضة، هل كان واضحاً من بيده القرار النهائي؟
9. هل كان صانعو القرارات في المستوى المناسب من الشركة؟
10. هل كانت إجراءات الشركة وحوافزها تشجع الأشخاص على اتخاذ القرارات الصحيحة؟

## الشركاء الداخليون في مواجهة الشركاء الخارجيين

إن صناعة القرار في نطاق المؤسسة هو أمر صعب بما فيه الكفاية، ومحاولة صنع القرارات بين مؤسسات منفصلة في قارات مختلفة يضيف طبقات من التعقيد من شأنها إحباط أفضل الإستراتيجيات، وتواجه الشركات التي تعتمد على كفاءات مصادر خارجية بحثاً عن ميزات التكلفة والجودة التحدي نفسه. أي القرارات يجب أن تتخذ داخلياً؟ وأيها بالإمكان تفويضه إلى شركاء المصادر الخارجية؟

تهم هذه الأسئلة أيضاً الشركاء الإستراتيجيين - مصرف عالمي يعمل مع متعاقد تكنولوجيا معلومات في مشروع لتطوير الأنظمة على سبيل المثال، أو شركة إعلام تحصل على المضمون من ستوديو- بالإضافة إلى أنها تهم شركات تمارس جزءاً من أعمالها بوساطة الحاصلين على الامتيازات لممارسة الأعمال، ولا يوجد جواب صحيح لسؤال من يجب أن تكون لديه السلطة ليقرر ماذا، غير أن المقاربة الخطأ تكمن في الافتراض بأن الترتيبات التعاقدية يمكن أن توفر الإجابة.

لقد اكتشفت هذا مؤخراً شركة معدات للاستخدام في الهواء الطلق مقرها الولايات المتحدة، عندما قررت زيادة إنتاجها من مدافئ الغاز لفناء البيت؛ للبيع في جزء منخفض الجودة والسعر من السوق، وكانت الشركة قد حققت بعض النجاحات في صنع منتجات عالية الجودة والسعر في الصين، ولكن مع اجتياح مؤسسات تمنح خصومات عالية الأسواق مثل المارت وتارجيت وهوم ديپوت، أدركت الشركة أنها

تحتاج إلى تحريك المزيد من إنتاجها إلى خارج البلاد لتزويد شركات التجزئة بعروض منخفضة التكاليف؛ لقد ترك الجدول الزمني قليلاً من هامش الخطأ؛ إذ بدأت الشركة بتزويد المصانع بالمعدات في شهر نيسان 2004م، يحدوها الأمل في أن تكون مستعدة لموسم أعياد الميلاد.

لقد برزت مشكلات منذ البداية، وبالرغم من أن الشركاء الصناعيين الصينيين كانوا يفهمون قضية التكاليف، إلا أنه كان لديهم القليل من التصور عن حاجة المستهلكين الأمريكيين، وعندما وصلت التصاميم المكلفة من مقر الشركة في الولايات المتحدة، أخذ مديرو المصنع الصينيون في المساومة من أجل الوفاء بأهداف التكلفة المتعاقد عليها، واستخدام مواد أقل جودة، كان لونها يتغير، وقد وضعوا مفتاح التشغيل في نقطة غير مناسبة بالنسبة إلى المستخدم، ولكنها تسهل عملية الصنع، وبدلاً من أن يصنعوا أجزاء معينة من قالب واحد، لحمو مواد مع بعضها، الأمر الذي بدا مزعجاً.

ومن أجل حل هذه المشكلات، كان لزاماً على المديرين الأمريكيين أن يرسموا خطوطاً واضحة حول أي من القرارات التي يجب أن يتخذها كل طرف من طرفي المحيط، وقسمت الشركة العملية الصناعية إلى خمس خطوات، وفصلت الكيفية التي تتخذ بها القرارات في كل خطوة، بالإضافة إلى أن الشركة أظهرت مزيداً من الوضوح بشأن ما الذي ستضمنه المواصفات التصنيعية، وما الذي سيفعله بها المصنّع، ولم يكن الهدف ببساطة توضيح أدوار صناعة القرار، ولكن

التأكد من أن تلك الأدوار كانت تتوافق بصورة مباشرة مع مصادر القيمة في المشروع، وإذا كان القرار سيؤثر في مظهر المنتج الجاهز وإحساسه، فإنه يجب على المقر الرئيس أن يوافق عليه، ولكن إذا كان القرار لن يؤثر في تجربة العملاء، ويمكن أن تكون صناعته في الصين. وإذا وجد المهندسون الصينيون -على سبيل المثال- مادة أقل تكلفة، ولكنها تؤثر في مظهر المنتج والإحساس به، وقابليته التشغيلية، فإنهم يستطيعون إجراء ذلك التغيير على مسؤوليتهم.

من أجل المساعدة على التحول إلى هذا النظام، وضعت الشركة فريقاً من المهندسين في موقع العمل في الصين؛ للتأكد من تسليم المواصفات على نحو سلس، ولاتخاذ القرارات التي تتعلق بمسائل قد تصبح قضايا معقدة ومستهلكة للوقت إذا ما رُفعت إلى مقر الشركة في الولايات المتحدة، وقد أصر مديرو التسويق في مقر الشركة على أنه يلزم أحد العملاء عشر دقائق، وليس أكثر من ست خطوات لتكوين المنتج في المنزل، وكان لمهندسي الشركة في الصين وللفريق المصنع الصيني رأي في متطلبات التركيب هذه، وكانوا يتحملون مسؤولية التنفيذ، غير أن القرار النهائي كان في يد المقر الرئيس، وأصبحت المتطلبات عاملاً رئيساً في التصميم، على أن القرارات المتعلقة بالأمور اللوجستية أصبحت من اختصاص الفريق الهندسي في الصين: إذ تولى الكيفية التي تُغلف بها المدافئ بحيث يُستوعب ثلث آخر من الصناديق في الحاوية، الأمر الذي أدى إلى تخفيض تكلفة الشحن بصورة كبيرة.

إذا ما أدرك المديرين بصورة مفاجئة أنهم يقضون وقتاً أقل في التساؤل في أثناء الاجتماعات عن سبب وجودهم هناك، فهذا يعد مؤشراً مبكراً على أن الشركات تحرز تقدماً في عملية صناعة القرارات، وعندما تبدأ الاجتماعات بفهم عام حول من المسؤول عن تقديم مدخل ذي قيمة، ومن بيده القول الفصل، فإن ذلك سيشكل دفعة لعملية صنع القرارات في المؤسسة.

وبطبيعة الحال، لا تستطيع رافعة واحدة أن تحول مؤسسة يشكل فيها صنع القرار تحدياً إلى مؤسسة تدار بالقرارات، ولا يستطيع أي مخطط أن يحيط بالحالات الطارئة والتغيرات التجارية التي قد تواجهها الشركة. إن أكثر الشركات نجاحاً تستخدم أدوات بسيطة تساعد على تعرف العوائق المحتملة، وإعمال التفكير في أدوار القرارات ومسؤولياتها مع كل تغيير في بيئة الأعمال، فمن الصعب القيام بهذا، حتى إنه من الصعب على أكثر المنافسين أن يقلدوه، ولكن عن طريق اتخاذ خطوات عملية جداً، تستطيع أي شركة أن تصبح أكثر فاعلية، منطلقاً من قرارها اللاحق.

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.

\* \* \*