

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد الأمر مقتصراً على كبار المديرين؟

ماري جيندرون

عندما قررت مؤسسة أنظمة المعطيات الإلكترونية (EDS) أن تلقي نظرة على إستراتيجية عملها بذلت جهوداً عظيمة كي تحصل على فكر ليس من مديريها التنفيذيين المرموقين فقط بل من غيرهم أيضاً. في الواقع، شارك 2500 موظف من 5500 في آخر الأمر. وبدأت عملية تخطيط إستراتيجية من مرحلتين مع منتديات واجتماعات مصممة للحصول على مُدخلات من العمال على كل المستويات وفي كل الأقسام عن الموقع الذي تشغله الشركة في أسواقها وما هي مواطن قوتها ومواطن ضعفها الحالية وأين تكمن فرصها المستقبلية. باستخدام المعلومات التي جُمعت في هذا الطور الأول، وضع كبير المديرين التنفيذيين في EDS وفريق من المديرين التنفيذيين الكبار خطة إستراتيجية تفصيلية لثلاث سنوات مصممة كي تحقق الأهداف الموضوعية من قبل المجموعة الأضخم. لقد أدت الممارسة إلى توسع سوق مهم لـ EDS كانت تعتمد

تقليدياً على خدمات تجارية لمعظم إيراداتها، مثل إيجاد أدوات لتحويل برامج الحاسوب من نظام تشغيل إلى آخر. في الوقت الحاضر تسعى الشركة، على نحو نشط، للوصول إلى الزبائن المهتمين في تجديد عمل عملياتهم التجارية وفي التجارة الإلكترونية، تصميم مواقع على الشبكة العنكبوتية وخدمات استضافة مساعدة الزبائن على فهم الإنترنت. هذه المقاربة الجديدة تغلّ الآن حصص أرباح حقيقية: لقد سجلت EDS 16.3 مليون دولار أمريكي من العائدات الإجمالية لعام 1997 وهو رقم قياسي للشركة ويساوي تقريباً ضعف العائدات الإجمالية للعام السابق. قال جون هاريس نائب الرئيس لشؤون التسويق وقائد مساعي التخطيط الإستراتيجي في EDS: «إنني أعزو كثيراً من ذلك إلى التركيز الذي تقدمه الإستراتيجية لكم، إن الشيء الذي حاولنا أن نؤكدته هو أن إستراتيجية التطوير هي مسؤولية كل موظف في الشركة».

لم تكن شركة EDS هي الشركة الوحيدة التي اتخذت قراراً إستراتيجياً خارج نطاق حجرة مجلس إدارة الشركة. ثمة عدد متنامٍ من الشركات يدرك أن النجاح يتطلب معلومات سوق أفضل وقدرة على العمل وفقاً لهذه المعلومات بسرعة. إن صيغة رابحة تستلزم من كل موظف أن يفكر إستراتيجياً في الطريقة التي يتلاءم بها عمله (أو عملها) مع أهداف الشركة. روجر مارتين مدير شركة Monitor Co. للاستشارات العالمية يجادل بأنه لم يعد باستطاعة المديرين احتمال التفكير في أي من عمالهم بوصفهم عمالاً مؤتمتتين تقتصر أدوارهم على تنفيذ مهام تملى عليهم من جهات عليا. يتخذ كل العمال قرارات

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

أساسية كل يوم تتعلق بالطريقة التي سينجزون بها أعمالهم، وهذه القرارات يمكن أن تؤثر في إستراتيجية الشركة سلباً أو إيجاباً.

ولكن يجب على الشركات أن تعترف بهذه الحقيقة قبل أن تنتفع بها. ما يأتي بعد ذلك هو الأفكار الثاقبة المستقاة من مجموع ما كُتب حديثاً وأيضاً من الأشخاص في خنادق العمل عن السبب الذي يجعل عملية تخطيط إستراتيجي موسعة معقولة وعن كيفية إدارة شركتك عملية من هذا القبيل.

### إطلاق العملية يحسّن علاقات الزبائن

#### ويوفر الوقت

يشير شانون ري وول من Manus وهي شركة استشارية للشؤون الإستراتيجية إلى أنه «في مجموعة واسعة من الصناعات يوجد تركيز متزايد على فهم ما يريد الزبائن، والاختلاف الحقيقي الآن هو أن تكون قادراً على إعطاء الناس ما يبحثون عنه يمكن عزل المديرين الكبار - بكل ما في الكلمة من معنى - هناك في غرفة طعام المديرين التنفيذيين. وإذا كنت تشرك الآخرين (في التخطيط الإستراتيجي) فمن المرجح حصولك على إستراتيجيات تناسب ما يحدث في السوق».

ويتابع مارتين قائلاً: «الطريقة الوحيدة للخروج من المأزق هي التفكير في الشركة بوصفها مصنع اختيار»، وكل موظف فعلاً هو كيانٌ صنع اختيار وليس هناك خطٌ فاصل تستطيع أن ترسمه

بين هؤلاء الذين يصوغون إستراتيجية وأولئك الذين ينفذونها. أحد العناصر الحيوية في جعل الموظفين منخرطين في التخطيط الإستراتيجي وفقاً لما يراه ستيفن. ل. غولدمان وروجر. ن. ناغال وكينيث برييس في كتابهم: منافسون متقدو الذكاء ومؤسسات فعلية Agile Competitors and Virtual Organizations هو التأكد من أن كل موظف يعرف وضع الأداء المالي للشركة. ويستشهد المؤلفون بأمثلة من شركة Nucor Steel ومنشأة أدوات بذر البذور John Deer ومنشأة نظام دخول عن بعد بلا مفتاح TRW وكلها تمتلك برامج ناجحة تربط نسب مئوية من دخل الموظفين بالأداء. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الشركات الثلاثة خطت بمبدأ الدفع مقابل الأداء خطوة إضافية بمشاركة مقدار غير مسبوق من المعلومات مع أفواج من الناس. وهذا يشمل تقديم حلقات تعليمية صغيرة لكل شخص عن تفسير بيان الأرباح والخسائر ونشر تقارير دقيقة وتفصيلية عن تكاليف خدمة وإنتاج الشركة، ومبيعاتها، وعمليات التسويق والتوزيع، في الوقت المناسب وإظهار كيف تضاهي أرقام الشركة تكاليف ومبيعات المنافسين.

وعلاوة على ذلك، فإن إشراك مزيد من الموظفين في عملية التخطيط يوفر على شركتك الوقت والجهد الضروريين لجعل كل شخص يقبل بالإستراتيجية التي انتقدت. يقول مارتين: «معظم المديرين المتوسطين ليسوا منخرطين في صياغة الإستراتيجية بطريقة هادفة ومفيدة، إنني لا أرى قادراً كافياً من الأدلة على أن حلاً مثمراً يحدث. وما طورته أنت

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

هو مجال كامل من إدارة التغيير حيث يكون التركيز على الكيفية التي تحقق فيها إجماعاً على الخيارات الإستراتيجية اختيرت في المستوى الأعلى. كيف تبني إجماعاً بعد أن يكون قد فات الأوان؟ إنني لا أعتقد أن ذلك هو الجواب الصحيح».

في EDS، إستراتيجية الشركة تُعدل باستمرار استناداً إلى التغذية الراجعة من الموظفين. كانت الشركة أنجزت برنامجاً رسمياً يدعى «فريق إيجاد القيمة» يفسح في المجال لأي موظف كي يتقدم باقتراحات لإدخال تحسينات جديدة على العمل، أو أساليب تؤمن استجابة أفضل لمتطلبات السوق.

### يجب ألا يأتي التمكين على حساب الخبرة

إن فكرة أن كل عامل يجب أن يكون منخرطاً في صياغة الخطة الإستراتيجية للشركة لا تعني أن لجان معظم الموظفين الأدنى مرتبة يجب أن تكون مسؤولة عن تحديد الأسواق التي يجب الدخول إليها أو ما المنشآت التي يتعين إغلاقها. يحذر مارتين قائلاً: «إنها فكرة تمكين خاطئة جداً تلك التي تستلزم تفويض الموظفين باتخاذ قرار بشأن أمر لا يعرفون عنه إلا شيئاً يسيراً» بدلاً من ذلك، فإن الفكرة هي أن تسلم كل العمال بمعلومات عن الإستراتيجية التي يحتاجونها كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

ويجادل مارتين بشأن مفهوم «شلال اختيارات» مناسب نزولاً عبر الشركة. يطور المدير التنفيذي الرئيس ونواب مدير الشركة إستراتيجية شاملة للشركة التي تُشرح بعد ذلك لبقية أعضاء فريق الإدارة. صنع المديرون اختياراتهم المتعلقة بخطط التسويق الخاصة بأقسامهم وأهداف المبيعات، ويؤمنون ما يحتاجه الموظفون لتأدية مهامهم، إلى ما هنالك استناداً إلى إستراتيجية الشركة وينقلون قراراتهم إلى فرقهم، ويشرحون ما يأملون أن ينجزوه وما الذي يتوقعونه من مرؤوسيههم. وبعد ذلك يصنع العمال اختياراتهم الخاصة للطريقة التي ينجزون بها أعمالهم استناداً إلى تلك المعلومات.

### يجب ألا يتدفق شلال المعلومات

#### فقط نزولاً إلى الأسفل

العمال الذين أبلغوا توجُّهَ الشركة والطريقة التي تخطط لها كي تنجح يستطيعون أن يمدوا مديريهم بمعلومات الخط الأمامي القيمة التي تستطيع غالباً أن تحسن إستراتيجية الشركة الشاملة، ويستشهد مارتين بمثال عن قائد شاحنة نفايات لشركة معالجة نفايات ضخمة كانت تحاول أن تحسن فاعلية منشأة معالجة جديدة. وصف مدير السائق كيف عملت منشأة المعالجة الجديدة شارحاً أنها عالجت نموذجين متميزين من النفايات التي كان يجب أن يفصل بعضها عن بعض. بعد ذلك طلب المدير من السائق أن يفكر في جولته اليومية

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

في سياق الطريقة التي أحدثت بها الشركة المنشأة الجديدة. اقترح السائق إعادة تنظيم مساره كي يشمل عشرة مواقع يكون فيها غالباً نوع واحد من النفايات في الصباح وعشرة مواقع أخرى يكون فيها غالباً نوع آخر من النفايات في المساء. كانت النتيجة توفيراً مهماً للأموال ولوقت الفرز.

ويشير مارتين قائلاً: «توجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذاك والطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار وتطلع على سياق الاختيارات التي اختيرت عند مستوى أعلى بدرجة واحدة على الأقل عبر سلسلة السلم الوظيفي. عندما تجعل هذا الشلال يجري، فإنه سيكون هناك تدفق في المعلومات وسيهتم الناس بسياق الاختيارات إذا ما حصلوا على بعض ثمارها».

### المديرون المتوسطون يصبحون

#### سفراء الإستراتيجية

يعتقد ستيفن وول رئيس شركة Manus أن بوسع المديرين المتوسطين أن يؤديوا أدواراً رئيسية في عملية تخطيط إستراتيجي موسّع حيث ينقلون المعلومات عن إستراتيجية الشركة إلى المراتب الأدنى ويعيدون معرفة العاملين الموجودين في طليعة العمل الميداني إلى كبار المديرين التنفيذيين. يقول وول: إن شركة جيون التي

تنتج الراتينج الفينيلي. حققت نجاحاً كبيراً باستخدام المديرين المتوسطين لهذه الطريقة. عملت الإدارة العليا مع 80 موظفاً من مجموعة عمليات جيون كي بيتكروا رؤية إستراتيجية جديدة وبعدها طورت الشركة عملية استطاع عبرها المديرون المتوسطون أن يتحدثوا مع كل موظف من 1700 موظف، وقد ساعدوا كل موظف على أن يربط الرؤية الجديدة بعمله (أو عملها). وفي نهاية هذه الجلسات، طُلب من الموظفين أن يملؤوا استمارة إجابة مغلقة الاسم. 95% من الذين أجابوا قالوا: إنهم التزموا التزاماً كاملاً بتحقيق الرؤية، وقال 87% منهم: إنهم صنعوا تغييرات في الطريقة التي أنجزوا بها أعمالهم استناداً إلى ما تعلموه في الجلسات.

### عندما تستثنيك هيئتك المسؤولة الرسمية

من التخطيط الإستراتيجي، ابتكر الشلال بنفسك.

ماذا إذا كنت مديراً في شركة لا تزال تتكل كلياً على كبار المديرين التنفيذيين كي يرسموا إستراتيجية، في حين يقتصر دور كل موظف آخر على تنفيذ قرارات أصحاب المناصب العليا لا تأس، يقول الخبراء: إنك لا تزال تستطيع أن تساعد في تكوين الخطة الإستراتيجية لشركتك. يقول ستيفن وول: «إنك لست مقيداً في أي مؤسسة بقيود دورك الرسمي في الخريطة التنظيمية، وفي أي عمل تُعد قدرتك على تنظيم حجتك المنطقية وعرضها بطريقة مؤثرة واحدة من الأدوات

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

الأشد قوة التي تمتلكها بوصفك مديراً، وحتى المؤسسات الأشد قسوة ستصغي إلى فكرة جيدة.»

غالباً ما يكون المديرون المتوسطون هم أول من يدركون عندما لا تعود الإستراتيجية التجارية لإحدى الشركات متناغمة مع السوق. في مقال في Harvard Business Review 1996 عنوانه «الإستراتيجية بوصفها ثورة» يصف غاري هامل وضعاً أصبح فيه مجموعة من المديرين المتوسطين «ناشطي إستراتيجية» لأنهم كانوا قلقين حيث كانت شركتهم تنهار في السوق وكانت عرضةً لخطر خسارة المستقبل بسبب منافسيها.»

المديرون الذين لم يكن أحدهم عضواً في هيئة إدارة الشركة شكلوا ما دعوه «فريق دلتا» وبدؤوا يعملون بهدوء من وراء الستار - دون إذن الإدارة العليا أو معرفتها - كي يقنعوا نظراءهم أنه حان الوقت لإعادة التفكير في المعتقدات الإستراتيجية الأساسية للشركة. بعد عدة أشهر، ترسخ اقتناعهم بين عينة نموذجية من المديرين الذين بدؤوا يسألون المديرين التنفيذيين الكبار أسئلة صعبة فيما إذا كانت الشركة متحكمة بمصيرها وتمسك جيداً بزمام الأمور وفيما إذا كانت في مقدمة منعطف تغير الصناعة أو في آخره. أخيراً، سلمت الإدارة العليا بأنها لم تستطع أن تجيب عن الأسئلة الصعبة وشرعت ببذل جهود شاملة منزعجين - كي تعيد تكوين الرؤية الإستراتيجية للشركة وكانت النتيجة النهائية: مهمة مركزة من جديد ومضاعفة الإيرادات على مدى خمس السنوات اللاحقة.

بدلاً من أن يكونوا -تضمنت بذل مئات الموظفين جهوداً أيضاً- مهديين من قبل مبادرات من هذا القبيل جانب المديرين المتوسطين -يقول شانون وول- فإن كثيراً من المديرين الكبار قد رحبوا بها.

يوجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذلك.. الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار.

«ما سمعناه من الموظفين الكبار كان غالباً على نحو الآتي: «لماذا لم يمدنا المرؤوسون بمعلومات أكثر؟».

ومع ذلك، كتب مؤلفو كتاب «منافسون متقدمو الذكاء»: «إن الهدف هو أن تقوم ملكية عامة للمشكلات التي تؤثر في النتيجة الأخيرة للشركة، لا سيما، تعزيز الملكية العامة لإرضاء الزبائن بوصفه مهمة كل موظف».

من الواضح أن هذا الهدف أصبح حاسماً جداً، ولم يعد حتى بوسع أصحاب العقول المهترئة التي أكل الدهر عليها وشرب الذين ينظرون إلى التخطيط والتنفيذ الإستراتيجيين بوصفهما مهمتين متميزتين أن يعترضوا سبيله.

قراءات إضافية

Agile Competitors and Virtual Organizations:

Strategies for Enriching the Customer. By Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss (1997, John Wiley & Sons).

The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, By Stephen Rye Wall (1995, The Free Press)

Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems by Edward E. Lawler (1990, Jossey – Bass Publishing)

Strategy as Revolution by Gary Hamel (Harvard Business Review, July – August 1996).

