

صنع القرار

في ظل الاقصادات المضطربة والأوقات الصعبة

"الحياة ليست الانتظار حتى تمر العاصفة،

إنما هي تَعْلَمُ الرقص تحت المطر."
فيفيان غرين

تحتاج للاستعداد لا الهلع

يعرف القادة جيدًا مدى صعوبة اتخاذ القرار الصائب بسرعة حتى في الظروف الجيدة، ولكن يظل أصعب القرارات هي القرارات غير المألوفة والتي تتسم بالمخاطرة (مثال: وباء كورونا كوفيد ١٩- والذي انتشر بسرعة عالية وعلى نطاق ضخم).

وحتى قبل السيطرة على فيروس كورونا بالكامل واحتواءه، بدأ القادة بمواجهة تحديات محلية وعالمية غالبية ومعقدة تتضمن زيادة أسعار البترول والنزاع الأوكراني-الروسي واضطراب سلسلة التوريدات والتضخم، فنجد أنه فيما يخص التضخم الذي كان له بالغ الأثر على أغلب - إن لم يكن كل - الاقصادات العالمية، بدأت الحكومات باتخاذ إجراءات تصحيحية (مثل زيادة سعر الفائدة)، والتي غالبًا ما تكون مؤلمة بالنسبة للاقتصاد وينتج عنها ركود.

التضخم والركود

و يحدث التضخم عندما يكون الإنفاق على السلع والخدمات قد تجاوز الإنتاج، فتزيد الأسعار بسبب القيود المفروضة على التوريد مما يزيد بدوره من تكلفة إنتاج السلع والخدمات المقدمة، أو يحدث نتيجة لقيام الجمهور - استمتعًا بمزايا الاقتصاد المزدهر- بإنفاق نقودهم الفائضة أسرع مما يمكن للمنتجين زيادة إنتاجيتهم، وعادة ما يكون التضخم نتيجة لمزيج من الحالتين.

أما الركود، فيعرف بأنه فصلين متعاقبين (كل منهما ٣ أشهر) من النمو الاقتصادي السلبي، وقد ينتج عنه صدمة اقتصادية (مثل ارتفاع أسعار البترول)، أو الاضطرابات المالية (مثل التي سبقت الركود الكبير "ركود ٢٠٠٨")، أو التغير السريع في التوقعات الاقتصادية (وهو ما تسبب في انفجار فقاعة الاستثمار التكنولوجي)، أو مزيج مما سبق. وفي الأساس، تعاني أغلب الشركات من الركود بسبب انخفاض الطلب وازدياد المخاوف إزاء المستقبل.



السيد / علي حمود

الرئيس التنفيذي لمجموعة شركات ميداس

العملة النادرة

إن القدرة على اتخاذ القرار في ظل المخاطر وعدم اليقين هي عملة نادرة لا يمتلكها جميع القيادات العليا.

في ظل الظروف الاقتصادية الحالية حيث التغير هو العامل الوحيد الثابت، يواجه القادة تحديات غير مسبقة وأصبحوا لا يحتاجون إلا إلى الهدوء والنظر إلى الصورة الكاملة والأهم من ذلك، القدرة على اتخاذ القرار المناسب - الصحيح - في الحالات الأكثر تعقيدًا.

ما يجب فعله؟

لكي يتمكن القادة من اتخاذ قرارات جريئة وسريعة في ظل الأوضاع غير المستقرة، يمكن اتباع المبادئ الخمسة التالية:

١- الإنصات بصورة أكبر ثم التحقق مما يقال:

ما هي آليتك لاتخاذ القرار؟ هل تعتمد على حدسك أم على التحليلات والبيانات؟ على القادة إيجاد طريقتهم الخاصة وفي العديد من الحالات، حاول أن تنصت جيداً إلى حدسك الداخلي.

٢- إشراك مزيد من الأشخاص:

خلال الأوقات العصيبة، عادة ما يشعر القادة بالحاجة إلى تقييد الصلاحيات واقتصرها على الاجتماعات المغلقة، في حين أنه من الأفضل لهم التخلي عن هذا النموذج الذي قد يكون مناسباً في الظروف المعتادة، وإشراك العديد من أصحاب المصلحة بدلاً من ذلك لتشجيع سماع الآراء المختلفة وفتح النقاش، كما ينبغي دمج خط الدفاع الأول كذلك ومنحهم الأولوية وطلب دعمهم وخبراتهم أثناء التحضير لأفضل خطة عمل.

٣- تأسيس مركز للأعصاب:

في الأوقات المضطربة، ينبغي على القادة اتخاذ العديد من القرارات الضخمة التي قد تكون رهاناً في حد ذاتها بصورة أكبر من ذي قبل، والاهتمام بفريقهم، هذه هي القرارات الاستراتيجية. ولكن القرارات التكتيكية تأتي بهدف واضح ودرجة أقل من التشكك وتكلفة إلى حد ما تكون واضحة كالمناقص التي تعود منها، لذا فإن القرارات التكتيكية قرارات مهمة وحيوية في بعض الأحيان، إلا أنه يفضل ترك تلك القرارات لأصحاب الشأن والذين يمكنهم التصرف بفعالية دون اللجوء إلى المستويات الأعلى لحل مشكلاتهم. ومن ضمن الطرق التي تضمن تنصيب الأشخاص المناسبة لاتخاذ القرارات التكتيكية أن يتم تأسيس مركز أعصاب يتكون من شبكة من الفرق متعددة المهام مكلفة بمهام محددة ومتصلة بفريق دمج

يرى ضرورة صنع القرار السريع المدروس، ويركز كل فريق على مجال أو نطاق واحد، وعادة ما يتم تكوين الفرق بهدف حماية القوى العاملة، وسلسلة التوريدات وخدمة العملاء واختبار مدى الضغط المالي، في حين يكون الفريق المركزي مكلف بتنظيم الجميع وضمان التعاون السلس والشفافية. وخلال الأزمات، ينبغي على القادة أن يؤسسوا مركز الأعصاب سريعاً مع تمام المعرفة بأنه لن يكون مثاليًا.

٤- وضع خطة:

بعد تكوين فريق جيد مع ممثلين من مختلف الأقسام المعنية، ينبغي البدء في إعداد خطة بعد الاجتماع مع القادة الرئيسيين وجمع أكبر قدر من المعلومات، مع الوضع في الاعتبار بأنها متغيرة بلا شك، ثم البدء بوضع خطة للمستقبل القريب.

٥- الحفاظ على التواصل مع الموظفين:

خلال اضطراب الاقتصاد وتذبذب العمل التجاري، لا ينبغي نسيان أن الضغط والتوتر يقع على الجميع، فمن الضروري تفهم مقدار التوتر والضغط الواقع على الموظفين ولذلك، ينبغي إظهار التقدير والمراعاة أثناء التواصل مع الموظفين ومحاولة فهم التحديات التي يمرون بها في كل من الحياة الشخصية والعملية بهدف خلق بيئة واضحة وصادقة وداعمة.



ما ينبغي علينا القيام به في ميداس؟

كانت ميداس، بالرغم من نظرتها التفاؤلية المستمرة إزاء المستقبل، دائمًا ما تستعد للسيناريو الأسوأ، فالاستباقية ليست شعار نرفعه أو عظة نقولها دائمًا وإنما هي جزء من تفكيرنا اليومي وخطتنا الاستراتيجية، فإن قيادتنا خبراء في إدارة المخاطر دائمًا ما يضعون في اعتبارهم التحديات المختلفة ويقومون بتقييمها قبل أن يضعوا خطة للتعامل مع كل سيناريو منفردًا على حدى.

وفي النهاية، فإن أصل رأس المال الأساسي لدينا في التعامل مع أيام الازدهار وكذلك أوقات الركود والصعاب يكمن في وصفة السهل الممتنع، وهي فريقنا - عائلة ميداس! فإننا قد استثمرنا واهتمنا بهم بقدر بالغ من العناية، وهم، كعادتهم دائمًا، يقدمون لنا أقصى درجات الدعم والعناية.

عندما ترى مشكلة في طريقها إليك،
فأصرخ بأعلى صوتك: "مرحبًا بك! أين
كنتي؟ لقد كنت استعد لك طوال حياتي"
نورمان فينسنت بيل



ثمة حاجة للقادة الذين يتصفون بحسن الطباع وضبط النفس في ظل الأوقات الصعبة، وذلك لأنهم يتمتعون بالفضول و المرونة ورغم ذلك لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة، فإنك ترغب في أوقات الحروب أن تستعين بـ ونستون تشرشل (بنظرته الاستراتيجية الفريدة وشغفه الذي لا يخبو وشخصيته الحادة) وليس نيفيل تشامبرلين، (بنهجه الاسترضائي).



إما صعود الجبال أو العيش بين الحفر

الأزمات التي لم يسبق لها مثيل تتطلب إجراءات غير مسبقة، والدروس المستفادة من الأزمات السابقة تشير إلى أن القادة سيقومون بإجراءات أقل من المتوقع، محاولين النجاة والقيام بأقل خطوات، أغلبها ما يكون دفاعي.