

الفصل الثالث

السياسات العامة

إذا كانت الإدارة العامة تعنى تعبئة جهود الأفراد والجماعات والتنسيق بينها لغرض تنفيذ السياسات العامة، فإن مفهوم (السياسة) يعتبر جزءاً حيوياً فى أى محاولة لدراسة الإدارة العامة.

تعريف السياسة:

هناك تعريف متعددة لكلمة (سياسة) تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد. وتختلف هذه التعريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية والهياكل السياسية فى الدراسات والكتابات التى تناولت هذا الموضوع. ولعل أكثر الأسباب وضوحاً للفشل فى الاتفاق على تعريف موحد لهذا المصطلح، هو أن أغلب المحاولات فى هذا الصدد كانت تفشل فى تخطى حدود الإطار التحليلى الذى تنتمى إليه كل محاولة.

ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً فى محاولات تفسير مصطلح (السياسة) هو النظر إليها باعتبارها نتاجاً لعمليات اتخاذ القرارات، أى باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

إن (السياسة) فى جوهرها لا تزيد عن مجرد اختيار – فردى أو جماعى- يشرح ويبرر ويرشد أو يحدد تصرفاً معيناً، قائماً أو محتملاً. وبذلك فإن السياسة تختلف عن القرار من حيث المدى. فالسياسة إنما تحدد إطاراً يلتزم به متخذ القرار. وفى بعض الحالات فإن السياسة تمثل تجميعاً لعدد من القرارات.

وتختلف السياسة – نظرياً – عن الإدارة، فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية، فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها. أما من الناحية الوظيفية، فإن السياسة لا يمكن فصلها عن الإدارة، والعكس صحيح –

فمن ناحية، نجد أن السياسة الموضوعية هي التى تحدد الوسائل الواجب استخدامها لتنفيذ تلك السياسة. ومن ناحية أخرى، فإن الموارد المتاحة للإدارة (الأموال – القوة العاملة – الوقت)، تحدد إلى مدى بعيد إمكانية تنفيذ السياسة، بل والأكثر من ذلك، تحدد مدى وعدد البدائل المتاحة من السياسات. وعلى سبيل المثال، فإن الدولة التى تواجه نقصاً فى الموارد المالية والبشرية سوف تواجه صعوبات عديدة إذا فكرت فى تبني سياسة التأمين الشامل لمصادر المواد الأولية اللازمة للصناعة، حتى لو كانت هذه السياسة تبدو جذابة من وجهة النظر السياسية البحتة. فإذا تبنت الدولة تلك السياسة رغم تعارضها مع العائق الإدارى المتمثل فى نقص الموارد، فإن المزايا التى تتحقق ترتبط بالفترة القصيرة فقط، بما يحقق نوعاً من التأييد السياسى أو الشعبى الفورى. أما فى المدى الطويل، فإن هذه السياسة تصبح أكثر تكلفة، وهذا التأثير الاقتصادى السلبى يمكن أن يقلب المكاسب السياسية القصيرة الأجل رأساً على عقب، وعندئذ يتحول التأييد السياسى إلى معارضة سياسية.

بناءً عليه، فإن أى اقتراحات أو بدائل سياسية، بغض النظر عن شعبيتها أو موضوعيتها، لابد أن تكون محدودة بحجم وكمية الموارد المتاحة للإدارة التى سوف تتولى عملية التنفيذ.

نماذج دراسة السياسة

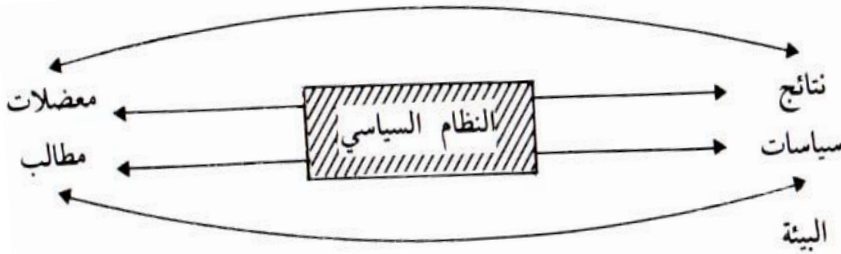
رغم تعدد نماذج دراسة السياسة، إلا أن هناك أربع نماذج تبدو أكثر أهمية من غيرها فى الكتابات السياسية المعاصرة. هذه النماذج هى:

- ١- نموذج التحليل النسقى.
- ٢- نموذج دراسة الحالات.
- ٣- النموذج الحدى.
- ٤- نموذج السياسة كمتغير مستقل.

أولاً: نموذج التحليل النسقي:

نشأت فكرة هذا النموذج في العلوم الهندسية والبيولوجية، ويهدف هذا النموذج إلى بناء إطار موضوعي لدراسة عملية وضع السياسة بطريقة تتشابه مع النموذج الاقتصادي التقليدي في محاولته لبناء نماذج ميكانيكية السوق.

وفي مجال التطبيق السياسى لهذا النموذج، فإنه يفترض وجود علاقة خطية ومنطقية بين مطالب النظام السياسى، مراحل تكوين البرامج من خلال هذا النظام، والنتائج المتحققة، أو المخرجات، فى شكل سياسات عامة، وأخيراً الاستجابات التى تتحول إلى مطالب مرة أخرى من خلال عملية الاتصال العكسى بين النظام السياسى والبيئة المحيطة. والشكل رقم (٢) يوضح هذه العلاقة.



شكل رقم (٢)

إن الفحوى الأساسية لدراسة السياسة طبقاً لهذا النموذج هي النظر إلى السياسة باعتبارها نتيجة، ومن ثم فهي نتاج عمليات تحديدية متعاقبة. وبهذا المعنى تكون السياسة متغيراً تابعاً يتشكل مداها ومضمونها من خلال المدخلات والمطالب التى تسبقها. وهذا يعنى إمكانية فهم سياسة ما أو حتى التنبؤ بها عن طريق التحديد الكمي والنوعية لتلك المطالب، وتتابع عمليات وضع السياسات التى تخرج فى النهاية السياسة المطلوب تبنيها. أما مراحل تتابع عملية وضع السياسات، فإنها تتم طبقاً للخطوات التالية:

- ١- الاعتراف بوجود مشكلة ما تتطلب وضع سياسة للتعامل معها.
- ٢- تحديد طبيعة المشكلة.
- ٣- تحديد البدائل الممكن اتباعها لمواجهة المشكلة.
- ٤- تحديد أولويات للبدائل السابقة.
- ٥- توقع النتائج أو التأثيرات الخاصة بكل بديل.
- ٦- اختيار البديل الأمثل فى حدود القيم الكمية والنوعية المطلوب توافرها فى السياسة التى يتم اختيارها.
- ٧- إصدار السياسة والعمل على تنفيذها.

رغم التتابع المنطقى الذى يتميز به هذا النموذج من حيث تتبع السياسة وهى ما زالت فى مرحلة الفكرة التى تراود إحدى أو بعض جماعات المصالح (بما فيها الأجهزة الحكومية نفسها)، ثم تحولها إلى مطالب، ومرورها خلال القنوات التشريعية والأجهزة الإدارية، وأخيراً وصولها إلى المرحلة النهائية وهى مرحلة الإعلان والتنفيذ. رغم كل ذلك، إلا أن وضع السياسات لا يتبع عادة هذا التسلسل المنطقى.

إن العديد من القرارات الصادرة بتبنى سياسات ما إنما ينبع من الجهاز الإدارى الحكومى نفسه، وليس من المطالب أو المدخلات كما يفترض هذا النموذج. وكذلك فإن الكثير من القرارات السياسية يصدر بدون الدراسة المنطقية للبدائل المتاحة، أو حتى بدون التحديد المنهجي لطبيعة المشكلة نفسها. لهذا السبب، فإن هذا النموذج المنطقى - كأي نموذج منطقى آخر - لا يعد كافياً. ولذلك فإن النماذج المنطقية وإن كانت ذات فائدة كأداة تعليمية أو كوسيلة للتخطيط العام لعملية وضع السياسات، إلا أنها تفشل تماماً فى التوضيح الفعال والتفصيلي لكيفية وأسباب تبني سياسات ما ورفض سياسات أخرى.

العامل الثانى والأكثر أهمية فى نقد هذا النموذج، هو أن التعامل مع السياسة باعتبارها نتيجة يفشل فى وضع تأكيد كاف على السياسة نفسها، وندراً ما يتضمن أية محاولة منظمة للتمييز بين نماذج السياسات. وأخيراً، فإن هذا النموذج يعامل

السياسة باعتبارها متغيراً تابعاً دون تحديد، أو محاولة تحديد ما إذا كان للسياسة نفسها دوراً تأثيرياً على صانعي القرار السياسي.

ثانياً: نموذج دراسة الحالات:

يقوم هذا النموذج على فكرة الدراسة المستفيضة والتفصيلية لكل حالة أو مشكلة على حدة، ومن خلال هذه الدراسة يتم وضع نموذج محدد للسياسة المناسبة. والفرق بينه وبين النموذج السابق، أن النموذج الحالي لا يعتمد على التعميمات المتعلقة بعملية وضع السياسات، بل يعتمد على الملاحظات التجريبية لكل حالة على حدة.

إن هذا النموذج يتضمن ميزة إيجابية في دراسة السياسة بسبب اعتماده على البيانات التجريبية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والسلوكية لكل من السياسات المزمع تبنيها وأيضاً واضعي تلك السياسات. ومن خلال دراسة العديد من الحالات بهذه الصورة، يمكن الوصول إلى نتائج عامة يمكن أن تستخدم في وضع إطار عام لعملية السياسات حتى ولو أنه من الناحية المنهجية لا يمكن استخدام هذا الإطار في التوضيح أو التنبؤ بحالات لاحقة لوضع السياسات بدرجة معقولة من الدقة.

بالرغم من كل ما سبق، إلا أن نموذج دراسة الحالات، بتأكيد على دراسة كل حالة على حدة، فإنه يفتقد التعميمات المنهجية التي تمثل الصفة المميزة لأي نظام سياسي.

ثالثاً: النموذج الحدى

يرجع الفضل في استخدام النموذج الحدى في مجال عملية وضع السياسات. وطبقاً لهذا النموذج، ينظر إلى عملية وضع وتكوين السياسات على أنها سلسلة من القرارات المنفصلة أو غير المرتبطة، بحيث يكون كل قرار نتيجة لدراسة الاختيارات البديلة للتصرف المعين، والذي يختلف كمياً وليس كيفياً عن الحالة القائمة. بمعنى آخر، فإن كل مشكلة تواجه صانع القرار، يتم التعامل معها بعد عزلها

تماماً عن جميع القرارات الأخرى وكذلك الاطار العام للسياسات. ويتم النظر فى هذه المشكلة ودراستها فى ضوء البدائل المتاحة طبقاً لما يضيفه كل بديل من نتائج ملموسة يتميز بها عين البدائل الأخرى من ناحية، وطبقاً لما يضيفه كل بديل من علاج للمشكلة القائمة من ناحية أخرى. ولنأخذ مثلاً لتوضيح كيفية استخدام هذا النموذج.

نفرض أن أحد المسؤولين، فرداً أو لجنة أو منظمة حكومية، يواجه مشكلة اختيار سياسة ما للاستمرار فى تقديم برنامج معونات مالية لأحد مراكز رعاية الطفل. بتطبيق هذه النموذج، فإن المسؤول عن اختيار هذه السياسة سوف يواجه مهمة تحليل الاختيارات التالية:

- ١- الاستمرار فى تقديم البرنامج بزيادة مالية قدرها ٥%.
- ٢- الاستمرار فى تقديم البرنامج بنقص مالى قدره ٥%.
- ٣- التوسع فى البرنامج بما يسمح باستيعاب ٥٠٠ طفل جديد.
- ٤- استبعاد ٥٠٠ طفل من البرنامج الحالى.
- ٥- تعيين ٦ موجهين جدد للعمل بالبرنامج.
- ٦- فصل ٦ موجهين من العدد الحالى.

وينبغى ملاحظة أن الاختيارات السابقة توضع فى شكل كمى ملموس، وهذا يمثل المضمون الاساسى لهذا النموذج. ومن ثم، فإن الاختيارات الأخرى ذات الطبيعة النوعية لا تدخل فى التحليل. ولتسهيل عملية المقارنة، فإن الاختيارات التالية تمثل عينة من الاختيارات النوعية التى لا تستخدم فى هذا النموذج:

- ١- تغيير البرنامج و ضم الخدمات التى يقوم بها إلى منظمات اجتماعية أخرى.
- ٢- تحقيق رابطة اتصال بين البرنامج والبرامج المماثلة فى دول أخرى.
- ٣- تصفية البرنامج وتشجيع المنظمات على إنشاء دور حضانة تضم اطفال العاملين بتلك المنظمات.

٤- جعل هذا البرنامج مركزياً بحيث يصبح رئيس كل مدينة أو محافظتها مسؤولاً عن تقديم خدمات معونة الأطفال في مدينته.

معنى ما سبق، أن هذا النموذج ينادى بضرورة صياغة السياسات العامة على ضوء متغيرات كمية يمكن قياسها، أما المتغيرات النوعية ذات المعاني المتعددة، أو المبادئ المجردة، فينبغى استبعادها تماماً من عملية المفاضلة.

ويبدو نموذج التحليل الحدى إيجابياً في العديد من مناطق صنع السياسات. وتتضح إيجابيته بصورة خاصة في المجال الإدارى الحكومى. ففي ظل قيود الموارد، والهياكل الرسمية المقدنة، وقواعد التصرفات التى يلتزم بها هذا الجهاز ويعمل فى ظلها، لابد أن يصبح الاهتمام بالمتغيرات النوعية أقل كثيراً بالمقارنة مع المتغيرات الكمية الملموسة عند اتخاذ القرارات. وفى مثل هذه الظروف فإن الجهاز الإدارى الحكومى يكون من الأفضل له التصدى للمشاكل كما هى، ثم التعامل معها طبقاً لمجموعة معروفة ومحددة من المتغيرات. وهذا الأمر يتوفر تماماً فى النموذج الحدى.

من ناحية أخرى، فإن هذا النموذج لا يخلو أيضاً من الانتقادات، فهو لا يتعرض للحالات حيث تكون الحاجة ماسة إلى تبنى سياسات مبتكرة أو جديدة (التأمين الصحى الشامل مثلاً، أو تعويضات فقد الدخل، سياسة الدفاع وغيرها). كما لا يتعرض للحالات حيث يتطلب الأمر سياسات عكسية، مما يستدعى استخدام أسلوب التحليل الشامل، الذى يضم المتغيرات الكيفية والنوعية جذباً إلى جنب مع المتغيرات الكمية الملموسة.

ومن الانتقادات الأخرى الموجهة إلى هذا النموذج، أنه يقبل السياسات القائمة كما هى باعتبارها معطاة، ويقتصر تحليله على بدائل التغيير فى تلك السياسات بالنقص أو الزيادة. أما مدى صلاحية السياسات نفسها، فأمر يخرج عن نطاق هذا التحليل.

رابعاً: نموذج السياسة كمتغير مستقل:

يأخذ هذا النموذج اتجاهاً جديداً بالمقارنة مع النماذج السابقة. ولقد كان هذا الاتجاه وليد التساؤل عن جدوى النماذج الأخرى فيما يتعلق بالنظر إلى السياسة باعتبارها نتيجة أو متغيراً تابعاً. وفي هذا الصدد يقول (فرومان): "بدلاً من التعامل مع السياسة باعتبارها نتيجة، فإننا نتساءل عما إذا كانت السياسة نفسها متغيراً يمكن أن يؤثر في العملية السياسية نفسها".

ويهاجم هذا المدخل جميع وسائل دراسة السياسة الأخرى خصوصاً فيما يتعلق بتأكيدهما على الجانب الوظيفي للعملية السياسية، وذلك على حساب الخصائص المميزة للسياسات نفسها. ويضيف (ليوى) إلى رأى السابق قوله: "عندما لا تخضع أهداف السياسات للمساءلة لأنها تمثل القيم الواجب فصلها بعيداً عن الحقائق، فإن المحلل يصبح مرتبطاً بالمضمون القيمي لتلك السياسات، حتى ولو كانت أيديولوجيته السياسية لا تؤيد هذه السياسات".

ويذهب (سالزبورى، هينز) إلى وضع نموذج أو صيغة لإظهار العلاقات بين الخصائص المختارة لسياسات معينة، وبعض نماذج العمليات السياسية التى تظهر عادة كنتيجة لتلك الخصائص (سالزبورى). وقبل التعرض لهذه الصيغة، فمن الأفضل وضع تعاريف لبعض المصطلحات المستخدمة مثل: السياسات التخصيصية والهيكلية، سياسات التوزيع وإعادة التوزيع، والسياسات المنظمة.

١- سياسات التخصيصية:

تتضمن هذه السياسات منح مزايا مادية أو رمزية لأفراد أو جامعات.

٢- سياسات التوزيع:

وتمثل بدائل أو اختيارات تتقرر دون النظر إلى الموارد المحدودة التى تتنافس عليها مطالب الجماعات المختلفة دون أى مواجهة بين هذه الجماعات. ويطبق على هذا النوع من السياسات عادة النموذج الحدى السابق الإشارة إليه، وذلك من حيث

المفاضلة بينها على أساس المتغيرات الكمية الملموسة، أى النتيجة المادية التى يحققها كل بديل.

٣- سياسات إعادة التوزيع:

على عكس السياسات السابقة، فإن إعادة التوزيع تعنى اختياراً مباشراً يتمثل فى تفضيل تحقيق مزايا لأحد الجماعات دون غيرها، حتى لو اضيرت بعض الجماعات الأخرى، وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية. ومن أمثلة هذه السياسات تقديم برنامج مكثف لرفع الضريبة على الدخل على الجماعات القادرة لصالح الجماعات الفقيرة.

٤- سياسات الهيكل:

وهى السياسات التى تحدد قنوات السلطة والقواعد التى تحكم عملية توزيع المخصصات مستقبلاً.

٥- سياسات اللوائح:

وهى التى تحدد قواعد المفاضلة بين المصالح المختلفة والجماعات المتعددة فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمخصصات. ومن أمثلة هذه السياسات تراخيص الإذاعات المحلية، تحديد خطوط الطيران للدول المختلفة وما شابه ذلك.

٦- سياسات اللوائح الذاتية:

من حيث طبيعتها، فهى سياسات لائحية أيضاً، ولكنها تختلف من حيث سلطة تقريرها، إذ تفوض هذه السلطة إلى الجهة المنتفعة بها، كأن تفوض الحكومة إلى إحدى الجمعيات الدينية سلطة تحديد اللوائح التى يتم بموجبها قبول التبرعات من الأفراد والجماعات.

بالعودة إلى صيغة أو معادلة السياسة كمتغير مستقل كما وردت فى نموذج (سالزورى، هينز)، فإن العاملين الأساسيين المؤثرين فى عملية اختيار سياسة ما هما:

١- طبيعة المطالب – فردية أو جماعية- التي ينبغي أن تستجيب لها السياسة موضوع البحث.

٢- تكلفة هذه السياسة. والتكلفة هنا تغطي كلا من التكلفة المادية والتكلفة الضمنية، وتشمل تكلفة حصول متخذ القرار على المعلومات اللازمة لتحديد طبيعة المشكلة، والتكلفة (أو المزايا) السياسية التي تعود على الحكومة باختيار وإعلان السياسة موضوع البحث، أو رفضها، بالإضافة إلى تكلفة الوقت والجهد والموارد اللازمة لتعبئة التأييد الكافي لضمان تبني سياسة ما.

معنى ما سبق، أن هذا النموذج تتم من خلاله عملية المفاضلة بين السياسات المختلفة على أساس الإجابة على السؤالين التاليين:

١- ما هي السياسة المثلى التي تتطابق أكثر من غيرها مع المطالب القائمة؟ جماعية أم فردية.

٢- ما هي تكلفة هذه السياسة؟ مرتفعة أم منخفضة؟

والشكل رقم (٣)

يوضح كيفية التداخل بين العوامل السابقة.

جماعية	إعادة التوزيع	اللوائح الذاتية
	التخصيص	الهيكلية
فردية	التوزيع	اللائحية
	منخفضة	مرتفعة
التكلفة		

نموذج المطالب

باختصار، فإن هذا النموذج يقول بأن سياسات التخصيص بنوعيتها – التوزيع وإعادة التوزيع- تصبح هي المفضلة عندما تكون تكلفة إعدادها وتنفيذها منخفضة.

أما فى حال ارتفاع هذه التكلفة، فإن السياسات الأخرى- اللوائح واللوائح الذاتية، تصبح هى المفضلة.

ومن الواضح أن هذا النموذج لابد أن يكتنفه العديد من المشاكل عند تطبيقه عملياً فى المجال السياسى والإدارى. ويبدو ذلك بصورة خاصة عند تطبيقه فى بعض الحالات حيث لا توجد سياسة واحدة يمكن أن تتوافق مع المطالب، وتكون فى نفس الوقت قليلة التكلفة. ومع ذلك فإن هذا النموذج يزودنا بمثال جيد كأداة لتحليل السياسات. ولو امتد تطبيق هذا النموذج ليشمل كيفية وصل السياسات المختلفة بهياكل اتخاذ القرارات التشريعية والإدارية بطريقة أكثر تحديداً، فإنه عندئذ يزودنا بأداة أكثر فاعلية بالمقارنة مع جميع النماذج الأخرى.

النموذج التجريبي لتكوين السياسات

إن جميع النماذج السابقة تتميز بأدائها نماذج نظرية. ورغم أهمية هذه النماذج في توضيح المتغيرات المؤثرة في عملية تكوين السياسات والمفاضلة بينها، إلا أن هذه النماذج فائدتها محدودة في التطبيق العملي.

إن الحقيقة السابقة دفعت (توماس داي) إلى القيام بدراسة تطبيقية في جميع الولايات الأمريكية. وكان الغرض من الدراسة وضع نموذج تجريبي لكيفية تحليل وتكوين السياسات العامة في تلك الولايات. وقبل أن نعرض هذا النموذج والفكرة التي يقوم عليها، نبادر بالتحفظ بالقول بأن النظام السياسي الأمريكي لا بد أن يختلف عن مثيله في بلدان أخرى، وكذلك الظروف البيئية، ومن ثم فإن القيمة العملية لهذا النموذج قد تكون محدودة في مجتمعات أخرى، خصوصاً في بلاد العالم الثالث. ولكن بالرغم من ذلك فإن لهذا النموذج قيمته العلمية، بل والتطبيقية أيضاً، إذا أخذنا في الاعتبار أن الحكم على أي نموذج تجريبي، ينبغي أن يستند على تقييم موضوعي للمفاهيم التي يقوم عليها، والمتغيرات التي يضمها، والعلاقات بين هذه المتغيرات، ونجاح هذا النموذج تجريبياً في مكان ما، لا يعني عدم إمكانية تطبيقه – بنجاح أيضاً – في مكان آخر بحجة اختلاف الظروف البيئية. وإلا لا بد أن يتوقف العلم كلغة عالمية. كل ما في الأمر، أن الاختلافات البيئية قد تغير من الأهمية النسبية لأحد أو بعض المتغيرات التي يقوم عليها النموذج، أو في مدى العلاقة بينها. وهذه أمور يمكن قياسها، ومن ثم تبقى إمكانية استخدام النموذج في بيئات أخرى قائمة.

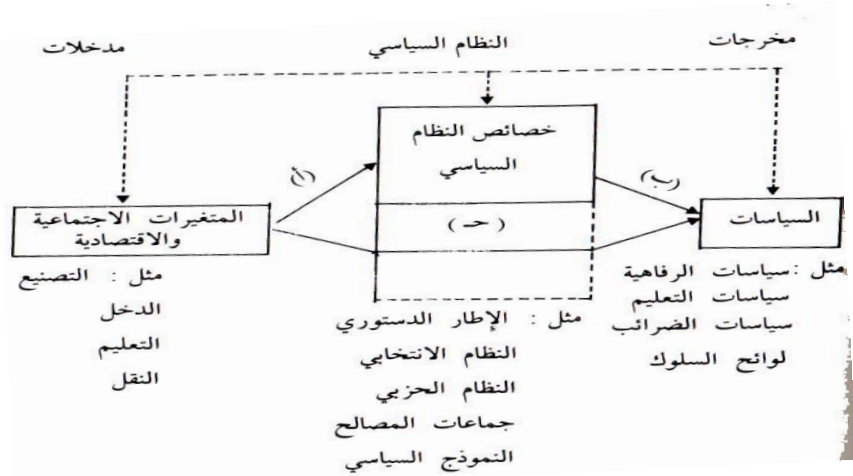
وقد طبقت الدراسة في خمس مجالات للسياسة العامة هي:

- ١- التعليم.
- ٢- الرفاهية العامة.
- ٣- الضرائب.
- ٤- الطرق السريعة.

٥- لوائح السلوك العامة.

وكان الهدف الأساسي من الدراسة هو تحديد العلاقة بين السياسات العامة (المخرجات) وبين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من حيث تأثير تلك الظروف على السياسات.

وتبدو أهمية هذا النموذج في كونه مؤشراً للأفكار والإجراءات التي تميز ميدان العلوم السياسية، أما الإسهام الأساسي له فيتمثل في اختيار بعض الفروض. فلو فرضنا أن المخرجات السياسية تتكون نتيجة للقوى ذات التأثير في النظام السياسي، فإن هذه القوى لابد أن تحدث استجابات معينة من جانب هذا النظام كما يبدو من الشكل رقم (٤).



النموذج التجريبي لتكوين السياسات

على الرغم من وضوح هذا النموذج، إلا أن بعض خصائصه تحتاج إلى نوع من التوضيح. إن اللغة الأساسية المستخدمة هنا، كما هو الحال في مجال العلوم السياسية بصفة عامة تدور حول المدخلات والمخرجات والتي ترمز إلى القيم والمطالب التي يستقبلها النظام السياسي من جماعات المصالح، والتي يقوم هذا النظام

بتحويلها إلى سياسات عامة. ويلاحظ أن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية تتحول بدورها إلى مدخلات تؤثر على الأنظمة الفرعية المرتبطة بالنظام السياسى للدولة. ويركز النموذج التجريبي على خصائص تلك الأنظمة الفرعية مثل الدستور، النظام الحزبي، وجماعات المصالح. ولقد كان من أهداف الدراسة التى أجراها (توماس داي) هو التحديد التجريبي لما إذا كانت لهذه الأنظمة الفرعية تأثيراً مستقلاً على المخرجات (السياسات العامة)، أو ما إذا كانت تلك المخرجات نتاجاً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية فحسب. وعلى عكس العديد من النماذج الأخرى التى التزمت الناحية الوصفية، أى توصيف ما ينبغى أن يكون، فإن النموذج التجريبي بعد مثلاً للنظرية السياسية التجريبية فى محاولتها البحث عن الأسباب وراء تبني النظم السياسية لسياسات معينة.

أما عن النتائج التى توصل إليها (داي) من دراسته، فيمكن إجمالها فى الآتى:
أولاً: إن برامج التنمية الاقتصادية هى التى تحدد اتجاه كلا من النظم السياسية، والسياسات العامة التى تتبناها هذه النظم.

ثانياً: إن أى التقاء أو تطابق بين خصائص النظام السياسى والسياسات التى يتبناها يعزى - مرة أخرى - إلى متطلبات التنمية الاقتصادية.
 معنى ما تقدم أن المتغيرات الاقتصادية، متمثلة فى المستويات المختلفة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدولة، هى الأكثر تأثيراً فى عملية المفاضلة والاختيار بين بدائل السياسات العامة، وذلك بالمقارنة مع طبيعة النظام السياسى أو الحزبي.

كما رأينا، فإن جميع النماذج السابقة لتكوين السياسات العامة ليست نماذج قاطعة أو نهائية. فكل منها يمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف. ولا يوجد من بينها نموذج صحيح بصفة مطلقة، كما لا يوجد من بينها نموذج خاطئ بصفة مطلقة أيضاً. ومن ثم فإن قيمة كل نموذج ينبغى أن ينظر إليها من زاوية إمكانية تطبيقه عملياً فى مجال إعداد وتكوين ثم تنفيذ السياسات العامة فى المجتمع. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاختبار الدائم والمراجعة المستمرة لكل نموذج.

أسباب (الخطأ) فى السياسات العامة

إن تعدد نماذج وضع السياسات العامة بالصورة السابقة، يعد دلالة على مدى اهتمام الباحثين والمنظرين فى ميدان العلوم السياسية بالبحث عن أفضل السبل والوسائل التى تقود إلى التوصل إلى أفضل السياسات وأكثرها فاعلية، بما يحقق أحسن النتائج للغالبية العظمى من أفراد المجتمع المعين.

على الرغم من هذه الحقيقة، إلا أن المشاهد عملياً أن هناك العديد من السياسات العامة التى يجانبها الصواب، بل والتى تؤدى فى بعض الأحيان إلى كوارث قومية. فما هى الأسباب التى تؤدى إلى احتمالات الخطأ فى السياسات العامة؟

مع افتراض حسن النية، بمعنى نزاهة الجهاز السياسى القائم، وسعيه الدائم نحو البحث عن البدائل السياسية التى تحقق نتائج أفضل للمحكومين. ومع التزامه الدائم بالموضوعية التامة فى تقرير السياسات العامة، فإن هناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى احتمال الخطأ فى السياسات العامة. نذكر منها الآتى:

- ١- عدم وجود ما يسمى بالسياسة المثلى بتعبير مطلق، خصوصاً عند التعامل مع مشاكل عالمية، أو مشاكل اقتصادية معقدة. فعند التعامل مع مشكلة التضخم مثلاً، نجد أن كلاً من النظرية الاقتصادية التقليدية والنظرية الحديثة يقدم حلولاً واقتراحات محددة بالسياسات الواجب اتباعها لمواجهة تلك المشكلة. ومعظم إن لم يكن كل هذه الاقتراحات تتعارض فيما بينها. وقد تكون مزايا أيهما مساوئ للآخرى. وعندئذ يصبح من المستحيل اختيار السياسة المثلى، لأن مثل هذه السياسة لا توجد من الأصل. ولهذا السبب لا بد أن يكون لكل سياسة آثاراً جاذبية لا يمكن تفاديها.

٢- بغض النظر عن النموذج المستخدم فى تكوين السياسات العامة، لا يستطيع أى سياسى أن يقوم بتنبؤ صحيح ومؤكد عن تأثير سياسة ما فى حل مشكلة معينة. فالسياسات يتم صياغتها كنوع من الاستجابة لحاجات معينة صريحة أو ضمنية، مع الأخذ فى الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية القائمة، والضغط السياسية الحالية. كما يمتد تأثير هذه السياسة إلى فترات مستقبلية. ولو فرضنا جدلاً وجود النموذج الذى يمكنه أخذ جميع تلك المتغيرات فى الحسبان عند تقرير سياسة ما، فإن هذه المتغيرات ليست ثابتة، ولكنها تتغير فى صورة مستمرة، وما كان صحيحاً وقت صياغة السياسة، قد لا يصبح كذلك فى المستقبل القريب.

٣- إن تصور وجود ضرورة لتبنى سياسة ما قد يكون خاطئاً كماً أو كيفاً. فالسياسات صدى للاحتياجات، وبعض هذه الاحتياجات قد يبدو أكثر أهمية من غيره ليس لأنه كذلك، بل لأنه يخص فئات أو جماعات من الناس أكثر قدرة من غيرها فى التأثير على القرار السياسى بطرق مشروعة أو غير مشروعة. إن التنازع على الموارد من قبل جماعات المصالح ليس من الضرورى أن يرتبط بفرص متساوية. وأخيراً فإن العديد من السياسات العامة لا تبدو هامة إلا فى نظر واضعيها، أو من لهم مصلحة فى ذلك.

٤- غالباً ما يكون لبعض العوامل المؤثرة فى اختيار سياسة ما وزناً صغيراً وقت صياغة هذه السياسة بحيث يمكن إهمالها، ولكن هذه العوامل تصبح عظيمة الأهمية بعد وضع هذه السياسة فى حيز التنفيذ.

لذلك نجد لكل منظمة قدرات تدعم اختيارات المنتج والسوق. وتشمل هذه

القدرات:

- التكنولوجيا / الميثودولوجيا.

- الانتاج.

- التسويق.
- المبيعات.
- التوزيع.
- المواد الأولية.
- التمويل.
- معالجة البيانات.
- الموارد البشرية.
- الإدارة العامة.
- الإدارة الوظيفية.

ويلزم أن يتوفر مستوى معين من الكمية والاتقان في كل من هذه القدرات قبل أن تتمكن أى منظمة من العمل بفاعلية وتعطى القوة الدافعة والمجال المستقبل من المنتج والسوق أولوية لهذه القدرات وتحدد بدقة كيف يساند كل واحد منها القوة الدافعة. وفى حالة قوة دافعة معينة ومجال منتج ومجال سوق يحتاج بعض هذه القدرات مستوى أعلى كثيرا فى الكمية أو المهارة عن الآخرين. فمثلا إذا كانت قوتك الدافعة المستقبلية تختلف كثيرا عن قوتك الدافعة الحالية أو إذا كانت القوة الدافعة المستقبلية تمثل تعديلا كبيرا فى قوتك الدافعة الحالية فقد تتطلب أنوعا معينة فى هذه القدرات. تغييرات كبرى لتدعيم القوة الدافعة الجديدة وما يتبع ذلك فى مجال المنتج والسوق. والقدرات ذات الأهمية الخطيرة فى الماضى قد تقل فى الأهمية. وقد تتطلب قدرات أخرى تغييرات متميزة محسوسة وامتدادا فى المجال ومستوى المهارة لتدعيم القوة الدافعة المستقبلية.

وهناك شركة تعرفها أسست استنادا إلى قوة اقتحام تكنولوجى. وكانت منتجاتها الأولى متميزة تماما. وبينما تمتعت هذه الشركة بمركز قوى فى السوق فإن امتيازها الفريد أخذ يتبخر بسرعة إذ أخذ كبار المنافسين يخططون لشق طريقهم نحو السوق الرباح الذى أسدسته هذه المنظمة. ثم زادت صعوبة الحصول على امتياز استخدام

التكنولوجيا، وعند تقرير الموقف اختارت الإدارة العليا تغيير قوة المنظمة الدافعة من التكنولوجيا إلى المنتجات المقدمة.

ومع تأثير المنتجات المقدمة الجديدة أصبحت التكنولوجيا قدرة رئيسية ولكن بتركيز مختلف تماما عما توفر لها من قبل باعتبارها قوة دافعة. وأصبح من المأمول الآن توجيه الجزء الأكبر من قوة المنظمة التكنولوجية نحو إدخال تحسينات على المنتج من خلال خط انتاجه الحالى. ويؤمل أن يستعاض عن البحوث التكنولوجية المتقدمة بجهود تعمل على المحافظة على تحديث هذه المنتجات ووضعها فى المقدمة. وبالإضافة إلى كون المنتجات المقدمة هى القوة الدافعة الجديدة، فقد أصبحت عملية الانتاج والبيع قدرات كبيرة الأهمية حيث أن المنظمة حاولت أن تجعل منتجاتها الرئيسية تسبق المنافسة الجامحة.

وقد سحب جزء صغير جدا ولكنه مختار من مجموعة التكنولوجيا باعتبارها عائقا أمام المستقبل الأطول مدى وخصصت له ميزانية ورسالة للاستمرار فى استكشاف التكنولوجيا الرائدة. ثم فصلت المجموعة التى تدفعها التكنولوجيا فصلا واضحا عن استراتيجية المنتجات المقدمة واخذت تدار بناء على ذلك.

وشركة أخرى تمتلك خطأ صغيرا للمنتجات الاستهلاكية وقوة دافعة هى المنتجات المقدمة وكانت قدراتها الرئيسية هى الانتاج والتوزيع. وفى مواجهة ضغط تنافسى شديد حاولت الشركة أن يستمر وضعها القوى فى السوق وأخذت تتجه بحرص إلى احتياجات السوق كقوة دافعة. وتحولت قوتان رئيسيتان مما لم يكن لهما من قبل إلا أهمية ثانوية لاحتلالا مكانة مرموقة فى مساندة القوة الدافعة الجديدة وكان من الضرورى اكتساب وتطوير القوة التسويقية فى كل أبعادها. كما أن التمويل كان كذلك لا غنى عنه. وقد أفسح تحديد متطلبات هذه القدرات الرئيسية ثم توفير هذه الاحتياجات الطريق أمام هذه الشركة لإجراء تغييرها الأكبر فى الاتجاه.

ولا تغيير كل المنظمات قواها الدافعة. فالكثير منها يحتفظ بقوتها الدافعة الحالية ولكنها تغير نواحى التركيز فيها. وهنا أيضا تشكل القوة الدافعة القدرات الرئيسية

المساندة. مثال ذلك أن واحدة من المنظمات التي توجد في كل نواحي العملية البترولية تحولت من المصادر الطبيعية كقوة دافعة تركز على البترول إلى نفس القوة مع التركيز على الطاقة ونتج عن ذلك ان احتاجت المنظمة إلى نمو واضح في أنشطة معينة. كما أنها احتاجت إلى تدفق ثابت من رأس مال كبير لمساندة الدفعة الجديدة والبحث المكثف لتطوير تكنولوجيا جديدة تستغل أشكالاً جديدة من الطاقة. ومن ثم فإن الانتاج أصبح أقل أهمية بينما اكتسب التمويل والتكنولوجيا أهمية أكبر كثيراً مما كان لهما في الماضي.

ومنظمة أخرى كانت منتجا إقليميا لشراب غير مسكر شائع. وكانت القوى الدافعة هي المنتج المقدم مع التركيز الشديد على قدرات الانتاج والتسويق. واجتمعت الإدارة العليا للنظر في استراتيجية المستقبل. ومع أن هذه المنظمة حافظت على منتجاتها المقدمة كقوتها الدافعة فإنها قررت أن تكرر نموذجها الإقليمي الناجح على نطاق قومي. وكان لابد أن ينفذ هذا في إطار زمني مخطط في سلسلة من الدوائر متحدة المركز تفرعت عن قاعدتها الإقليمية. وأصبحت القوى البشرية في كل من مستوى الإدارة العامة والوظيفية والبيع والتوزيع قدرات رئيسية.

الحجم / النمو والعائد / الربح كخطوط إرشادية:

تتخذ كل منظمة تقريباً أهدافاً مالية وتنموية كأساس للتخطيط والحكم على نتائج عملها. ومع ذلك فإن مثل هذه الأهداف تتجه لأن تكون تنفيذية في طبيعتها. أنها تفترض مجالا من المنتجات وقاعدة من المتعاملين. ثم أن هذه الأهداف لا تستمد من الإمكانيات والقيود التي تفرضها القوة الدافعة للمنظمة بل أنها تستند إلى قاعدة من البيانات التاريخية. ثم تسقط على المستقبل مع افتراضات معينة اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية - سياسية. وقد تؤدي هذه الأهداف إلى اكساب الربحين الحاليين في مجال المنتج والسوق الحالي موارد المنظمة سواء كان لهذا الاجراء معنى استراتيجي أم لا. أو أنه قد يعنى أن بعض الخاسرين يحصلون على قدر من موارد

المنظمة الشاملة أكثر مما يستحقون إذا أخذ بالاتجاه إلى اجراء اسقاطات كثيرة التفاؤل. وعلى العكس فإن المنتجات أو السوق الاحداث أو التجريبية قد تتغير بعد فترة قصيرة بالرغم من دلالاتها الاستراتيجية على المدى الطويل. وفي غياب اطار استراتيجي واضح فإن مثل هذه الاهداف العملية ترشد القرارات الكبرى بصرف النظر عن الاعتبارات الاستراتيجية أو النتائج.

ومن المهم بالنسبة لأي منظمة أن يتوفر لها نمو تنفيذي وأهداف للعائد لترشد اتخاذ القرارات اليومية. ومع ذلك فإنها لا تحل محل أو تتساوى مع النمو الاستراتيجي والخطوط المرشدة للعائد. ومثل هذه الارشادات تجيب على التساؤلات: بافتراض معرفة القوة الدافعة المستقبلية ومجال المنتج ومجال السوق والقدرات الرئيسية المطلوبة فما مقدار النمو الذي يقترح ويمكن تحقيقه على مدى السنوات القليلة وأين اتجاهه؟ وما مقدار العائد الذي يمكن تحقيقه؟ وما هو اتجاهه المنتظر خلال الاطار الزمني لاستراتيجيتنا المستقبلية؟ ولا تتيح الإجابة على هذه الأسئلة اسقاطات عملية ولكنها تقدم اتجاهات استراتيجية مرشدة أو تقديرات داخل إطار الاستراتيجية المقترضة للمنظمة. فإذا كانت تقديرات هذا النمو والعائد غير ملائمة إلى درجة كبيرة فإنه ينبغي أن يعاد تقييم الاستراتيجية كلها. ونعني بعدم الملاءمة الضخمة، أن تقديرات النمو والعائد هذه لا تؤكد استمرار المنظمة وأنها لا تتيح نموا وعائدا أعلى من هذا الذي قدر في الخطط طويلة المدى الحالية أو أنه لا يعوض عن التهديد بالتحركات التنافسية المنتظرة. ولا يمكن أن يتغلب أى قدر من التخطيط التنفيذي الطويل أو القصير المدى أو الاقطاع من الميزانية على استراتيجية لا تضمن تغييرات نمو وعائد كافية.

والخطوط المرشدة للحجم/ النمو والعائد/ الربح الموضوعة استراتيجيا هي تصريحات عن مقدار السرعة أو البطء التي ينبغي أن تنمو بها المنظمة وعن عائدها بافتراض محتوى القوى الدافعة ومجال المنتج والسوق والقدرات الرئيسية. مثال ذلك أن منظمة ما تتغير من القدرة على الانتاج إلى احتياجات السوق كقوة دافعة يجب في

المعتاد أن توفر ارتباطات كبيرة من الموارد لقدراتها على التسويق والمبيعات في المرحلة الأولى من تنفيذ استراتيجيتها. والقصد من الاستراتيجية وهذه الارتباطات هو انتاج قدر من المنتجات تؤكد على نحو أفضل نمو واستمرارية المنظمة مع نضج الاستراتيجية. ومن ثم يجب على المنظمة أن تنشئ الخطوط الارشادية لاستراتيجيتها الخاصة بالحجم/ النمو والعائد/ الربح مع الأخذ في الاعتبار هذا التأكيد الجديد والارتباط على الموارد.

نصوص رسالة وحدة العمل لقيادة تخصيص الموارد:

يتصف التخطيط الاستراتيجي للموارد بصعوبة خاصة لا سيما عندما يلزم أن تقسم هذه الموارد بين مختلف مجموعات المنتج – والسوق. وقد وجدنا في المنظمات المتعددة المنتج / السوق أنه لا غنى عن أن يتضمن نص تصريحات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة نصوص رسالات وحدات العمل. وإلا فإنك تخاطر بأن تأخذ استراتيجيتك ومواردك اتجاهات مختلفة.

وتشكل تصريحات الرسالة معابر بين استراتيجية المنظمة الشاملة وبين استراتيجيات وحدات وأقسام المشورة الرئيسية بها. وتضعها الإدارة العليا كجزء من نص الاستراتيجية الشاملة ولكن لا يستعاض بها عن حاجة وحدات الأعمال أو مجموعات المشورة لتحديد قوتها الدافعة والإطار الاستراتيجي الخاص بها. بل أكثر من ذلك فإن نصوص الرسالة هي الأدلة الجماعية الى الاستراتيجيات والخطط التي تنهض الوحدات بوضعها. أنها تجيب على مثل هذه الأسئلة: لماذا كانت وحدة العمل هذه أو مجموعة المشورة جزءا من هذه المنظمة؟ ما هي اضافتها المتميزة أو الكبرى المنتظرة إلى الاستراتيجية الشاملة؟ وعلى ذلك فما هو تركيزها بالنسبة لوحدات الأعمال الأخرى أو مجموعات المشورة؟

والقوة الدافعة الشاملة وباقي الإطار الاستراتيجي هما الأساس لتصريحات المنظمة. ويجب أن يقدر كل نمو في وحدة (أو انكماش) واضافته المتميزة والقدرات الرئيسية التي يحتاجها بمدلول قوة الدفع الشاملة.

وفي نص الرسالة المذكورة فيما بعد لاحظ كيف يستخدم الاستراتيجية الشاملة لترشد الاتجاه في وحدة أعمال كبرى.

نص رسالة عملية تخليق مواد (الاطار الزمني ٦ سنوات):

تنفذ المواد التخليقية لعمليات التصنيع والبيع لجميع المواد التخليقية ومن ثم تساند التركيز المتزايد على المواد التي يصنعها الانسان وتحكمها المنتجات المقدمة

كقوة دافعة. أنها تطور أيضا التكنولوجيا اللازمة لإيجاد منتجات تخليقية جديدة متسقة مع القوة الدافعة الشاملة ومجال منتج المستقبل.

وينبغي أن يكون معدل النمو التخليقي طويل المدى والعائد اللازم لمساندة الاستراتيجية الشاملة كما يأتي:

معدل النمو العائد

السنة الأولى والثانية - %-%

السنة الثالثة والرابعة - %-%

السنة الخامسة والسادسة - %-%

والموارد التخليقية هي مصدر السيولة النقدية التي تساند الدفع بالأسلوب الذي تتطلبه استراتيجيتنا الشاملة. ومن ثم فإن المواد التركيبية تحتاج إلى السيولة النقدية التي تنتج عن عملياتها. وهذا يتضمن المتطلبات الحرجة لأفراد أحسن تدريبهم يؤجرون بالساعة ومتخصصون في الإدارة. وسوف يتزايد عدد الموظفين من ١٥٠٠ إلى ٢٥٠٠ على مدى السنوات الست القادمة.

وكما أن تصريحات المنظمة هي بمثابة معابر بين الاستراتيجية الشاملة واستراتيجيات وحدات الأعمال. فإنها أيضا معابر بالنسبة لاستراتيجيات المجموعات الاستشارية. ومع ذلك فإن المجموعات الاستشارية تقدم منتجات أو خدمات تخدم أسواقا أو عملاء وموارد تخصص ونتائج تتحقق. وعليها أيضا الاتساق مع القوة الدافعة والاطار الاستراتيجي. وبتنفيذ هذا يمكن توجيه الجهود على أحسن نحو من خلال تصريحات رسالة واضحة الصياغة تربط بين الوظيفة الاستشارية والاستراتيجية الشاملة.

وتقدم منظمة متعددة الجنسية لها قسم كبير للعلاقات الصناعية أحد الأمثلة عن العلاقة بين الاستراتيجية الشاملة واستراتيجية مجموعة استشارية. ولهذا القسم ميزانية كبيرة وبه عدد كبير من القوة العاملة الماهرة واهتمام بالرسالة تضعه غالبا في موقف متميز مع بقية أجزاء المنظمة. ووصفت الاستراتيجية الشاملة الحالية

ببساطة بعدم الوضوح لدرجة أنها لا تزود قسم العلاقات الصناعية بالارشادات المطلوبة. وينص ميثاق قسم العلاقات الصناعية على أن رسالتنا الأساسية هي تقديم خدمات قسم العلاقات الصناعية للإدارة وللموظفي منظمنا لتحقيق أفضل استخدام للموارد الانسانية.

وقد أثبتت هذا النص أنه دليل مضلل لقسم العلاقات الصناعية. ودون وجود احساس واضح بالرسالة فقد تابع دون تدقيق ما يسمى المنتجات المقدمة كقوة دافعة. أنه أمضى وقتا طويلا فى تطوير حشد كبير من سياسات الأفراد العلمية رفيعة المستوى وأنظمة وبرامج نشرت فى ارجاء المنظمة. وكانت هناك صعوبة واحدة فحسب: هى أن مجهوداتهم جمعت دون الاستفادة من استراتيجية مفصلة واضحة إذ أوضح مدير قسم العلاقات الصناعية بأنه "كان هناك "فراغ" حاولنا أن نملأه على أفضل صورة ممكنة".

وبمجرد أن حددت المنظمة قوتها الدافعة وعرفت الأبعاد الأخرى لاطارها الاستراتيجى: اتخذت رسالة قسم العلاقات الصناعية معنى يختلف كثيرا وتعريفا أدق تحديدا. وبدا نص رسالته الذى أعيدت صياغته على النحو التالى:

هذا النص من الرسالة يعرف الإدارة الجماعية على أنها مجموعة المستعملين. واهتمام قسم العلاقات الصناعية الأساسى هو الوصول إلى أساليب جديدة أفضل لتزويد الإدارة الجماعية والوظيفية بأدوات الإدارة وتطوير موارد المنظمة البشرية. وبينما يستمر قسم العلاقات الصناعية فى تقديم الخدمات إلى الوحدات التنظيمية فإن هذه الخدمات سوف تستمد من الاحتياجات التطويرية للموارد البشرية البرى التى تتطلبها الاستراتيجية الشاملة.

وقد عبر نص الرسالة الجديدة عن تحول متميز فى التركيز لقسم العلاقات الصناعية، أنه تحول سوف يمكنه من تحقيق الاستراتيجية نحو احتياجات المنظمة من القوى العاملة. ولم يعد الأمر قاصرا على أن ينهض قسم العلاقات الصناعية بتطوير وتحسين العديد من الخدمات التنفيذية اليومية التى افتقرت إلى التماسك والتركيز

الاستراتيجية. بل أنه تمشيا مع متطلبات الاستراتيجية الجماعية أصبحت رسالة قسم العلاقات هي تحويل مهارات معينة إلى مجموعة محدودة من المستفيدين توفر لها مجموعة معينة من الاحتياجات.

ثم تابع نص الرسالة تحديد احتياجات الإدارة الجماعية وتفصيل اضافات معينة للقسم لتحقيق هذه الاحتياجات. كما خطط بالتفصيل مستوى الذمو لقسم العلاقات الصناعية على مدى الاطار الزمني للاستراتيجية واحتياجاته الكبرى من الموارد والتكتيكات التنفيذية الرئيسية لمساندة القوة الدافعة للمنظمة.

وكذلك نظرا لأن رسالة قسم العلاقات الصناعية كانت واضحة ومرتبطة بالقوة الدافعة الجماعية فإنها تستطيع حينئذ أن تطور استراتيجية متناسقة مع الاستراتيجية الجماعية.

ومكن هذا قسم العلاقات الصناعية لأن يلعب دورا حيويا ومثيرا في المنظمة. والموضوع قدمه مدير قسم العلاقات الصناعية فيما يلي: "قبل أن تحدد الإدارة الجماعية استراتيجيتها ودورنا كنا مرتبكين. ولم يتوفر لدينا فهم واضح لدورنا ولم نعرف في الحقيقة مجموعة عملائنا وما الذي ينبغي علينا في الواقع أن نقوم به. وعلى ذلك قمنا بأداء ما كنا نتقن تأديته. وبمجرد أن فهمنا القوة الدافعة للمنظمة وكيفية ارتباطنا بها استطعنا أن نتعامل على نحو أفضل مع مجموعة المستفيدين الرئيسيين وأدركنا ما علينا أن نقوم به لمساندتها وكيف نسير في تنفيذ العمل.

ومع نص أدق للرسالة لم يقتصر أمر قسم العلاقات الصناعية على تمكنه من الوصول إلى استراتيجيته الخاصة بل أصبح وحدة أكثر تأثيرا وحصل على قبول أكبر في أرجاء المنظمة.

بعض مفاهيم خاطئة شائعة

تبرز العديد من المفاهيم الخاطئة بانتظام عندما يبدأ تقديم مفهوم القوة الدافعة لأول مرة وغالبا ما يقع كبار المديرين في واحد من الأخطاء التالية:

مفهوم خاطئ: "يجب أن يكون العائد / الربح هو قوتنا الدافعة فهذا هو السبب في وجودنا في العمل".

لا غنى عن الربح. فالربح بالنسبة لأغلب المنظمات يتساوى مع الحياة. كما أن الربح مؤشر رئيسي يدل على النجاح ومقياس هام تستطيع المنظمة به أن تقيس فاعلية عملياتها، ومن ثم استراتيجيتها. ولكن كما رأينا من قبل فإن العائد/ الربح لا يشكل القوة الدافعة إلا عندما يكون هو المحدد الأساسي لمجال المنتجات والأسواق لهذه المنظمة. والواقع أن هذا لا يتحقق إلا في عدد قليل جدا من الشركات. ومع أن الربح هام جدا كمقياس للنجاح والاستمرار في أغلب الشركات فإن مجال المنتجات والأسواق يتحدد بوحدة من المجالات الاستراتيجية الأخرى التي تعمل على أنها قوة دافعة. وشركة الهاتف والبرق الدولية مثال على شركة تشير أعمالها إلى أن قوتها الدافعة هي العائد/ الربح وأن منتجاتها وأسواقها الكثيرة التنوع لا ترتبط في أغلب الأحيان إلا بواقع أنها تتعدى – أو ينتظر أن تتعدى – متطلبات الحد الأدنى من الربحية أو العائد. وتحديد القوة الدافعة والمنتجات والأسواق التي تقترحها هي أفضل ضمان على أن المنظمة سوف تحقق معدلات من النمو والعائد تمكدها من الاستمرار في عالم سريع التغير وغير موثوق به.

مفهوم خاطئ: "من الواضح أن العائد / الربح هو قوتنا الدافعة. وهو الطريقة التي تغربل بها المنتجات والأسواق المستقبلية".

تستخدم أغلب المنظمات عددا من الأساليب للتدقيق في اختيار المنتج والسوق. والعائد/ الربح واحدة من هذه الغرابيل. واستخدام اعتبارات العائد/ الربح كأسلوب أساسي لفحص اختيارات معينة للمنتج والسوق لا يعنى بالضرورة أن العائد / الربح هو القوة الدافعة. ولننظر في حالة شركة تفكر في الحصول على امدادات. أنه ينبغي على هذه الشركة أن تسأل أولاً "هل خط الانتاج وقاعدة المتعاملين في هذا النوع في نطاق قوتنا الدافعة ومجال المنتج والسوق؟" فإذا لم يكن الأمر كذلك فإن ربحية هذه الأصناف وامتياز الإدارة وأمثال ذلك حقائق هامة ولكنها غير ملائمة. وينبغي ألا

تستمر فى دراسة هذه الأصناف إلا إذا كانت على درجة من الأهمية تستحق أن تقترح تغييرا فى القوة الدافعة ومن ثم فى الاستراتيجية الشاملة. أما إذا كانت المنتجات والأسواق فى إطار القوة الدافعة ومجال المنتج ومجال السوق فإن الشركة تستطيع أن تستخدم الربحية باعتبارها الوسيلة الكبرى فى تحديد ما إذا كان ينبغى التقدم أكثر أو تنتظر فى بدائل أخرى. ولا ينبغى لهذه المنظمة أن تحيد عن استراتيجيتها حتى مع توفر فرصة للمنتج الحقيقى تكون ملائمة جدا لتحقيق الربح. مفهوم خاطئ: "بمجرد أن نختار قوتنا الدافعة فإنها تلتصق بنا".

ليست القوة الدافعة ثابتة إلى الأبد. فالتغيرات فى البيئة أو فى الصورة التنافسية أو فى القدرات الداخلية أو فى رغبات الإدارة العليا يمكن أن يؤدى إلى تغيير فى القوة الدافعة للمنظمة. والواقع أننا لاحظنا عددا من الشركات تغير قوتها الدافعة. ونرى أن تفكر وأنت تراجع ملاحظتنا التالية فى نشوء الشركات التى تعرفها لترى كيف يمكن أن تكون تغيرت.

وواحد من هذا التغيير هو فى الانتقال من المنتجات المقدمة إلى احتياجات السوق كقوة دافعة. مثال ذلك أن شركة عرفت أن قوتها الدافعة هى المنتجات المقدمة حققت امتيازاً قويا مع مجموعة المتعاملين التى اشترت منتجاتها. ومع الأيام قررت هذه الشركة أنها تستطيع أن تشبع رغبات أخرى لمجموعة عملائها فتحولت أخيراً إلى احتياجات السوق كقوة دافعة.

ونمط آخر للتغيير هو الانتقال من احتياجات السوق إلى العائد/ الربح كقوة دافعة. إذ طورت إحدى الشركات القدرة على القيام ببحوث فعالة عن السوق فى قطاع معين منه، وأن تنتج وتبيع الكثير من الخدمات نتيجة لذلك. ومع اكتسابها للخبرة الإدارية ونظم الرقابة فى تأدية هذه الخدمات المتنوعة، فكرت فى أن تستثمر ما اكتسبته من مهارات فى أن تفتح أسواقاً جديدة غير مترابطة وأصبحت قوة الشركة الدافعة هى العائد / الربح وبمرور الوقت حققت التنوع بوعى وإدراك.

وتغيير ثالث لاحظناه هو تحول من المنتجات المقدمة كقوة دافعة إلى الموارد الطبيعية كقوة دافعة. مثال ذلك أن إحدى الشركات لها خط انتاج تستخدم أحد الموارد الطبيعية كمادة خام، وأصبح المورد بمرور الأيام فى حالة ندرة متزايدة. فبدأت الشركة وهى تستثمر أصول هذا المورد الطبيعى تنظر فى التحكم فيه باعتبار ذلك أكثر اهمية من خط الانتاج الذى تعتمد عليه. وعادت رئاسة الشركة إلى الموارد الطبيعية كقوة دافعة. وأدت هذه القوة الدافعة إلى مدى أوسع من المنتجات والأسواق استخدمت هذا المورد الطبيعى بصورة متميزة كمادة خام.

وأخيرا حدث تغيير رابع من المقدرة الانتاجية إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة. إذ أسست منظمة لها قاعدة سلعية قدرة انتاجية كبيرة. وكانت أحجام الانتاج مرتفعة، والهوامش غالبا منخفضة. ويمضى الوقت تحسن التميز فى الانتاج انتقائيا. ومن خلال التكامل الرأسى زادت القيمة المضافة بالنسبة للمنتج. كما زاد النمو والربحية ووجدت بالمثل زيادة مأمولة كذلك بالنسبة لهذه المنتجات. وتحقق امتياز فى السوق وتحولت المنظمة إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة وتشكل الآن قدرتها الانتاجية على هذا الأساس.

وبينما تبين كل الأمثلة السابقة تغيرات فى القوة الدافعة فإن مثل هذه التغيرات صعبة بالنسبة لبعض المنظمات وقد تكون مؤلمة فى تصورها. كما قد يكون تغيير القوة الدافعة اقتراح يمكن تنفيذه على المدى الطويل إذا كان هناك منتج واحد متميز أو كثافة رأسمالية مرتفعة أو تركيز فى مهارة مفردة جدا. ومن ناحية أخرى لا ينبغي لهذه المعوقات أن تقف تلقائيا حائلا يمنع الإدارة العليا من أن تنظر فى بدائل المستقبل.

مفهوم خاطئ: "ولو أن عمل قسمنا مختلف إلا أنى اظن أنه يجب أن تكون له نفس القوة الدافعة التى للمنظمة".

ليس الأمر كذلك فى الحقيقة خذ مثلا الهاتف والبرق الدولى الذى ذكر من قبل. فبينما الشركة على المستوى الشامل تتخذ العائد / الربح القوة الدافعة لها فربما لا

يصح هذا بالنسبة لأقسام من أقسامها. وقيام كل قسم بتحديد قوته الدافعة بعناية استنادا إلى نصوص رسالة المنظمة هو أحسن ضمان لأن تتحقق توقعات العائد الشامل للشركة. وفي مثال آخر عن شركة "دى بون" تراها راغبة فى أن تكون قوتها الدافعة الشاملة هى التكنولوجيا ولكن على مدى السنين انتجت تكنولوجيا منتجات عديدة تحولت حينئذ إلى وحدات عمل منفصلة لها قوى دافعة مختلفة.

والكثير من المنظمات الحالية تعمل فى أعمال متنوعة فى أنشطة شديدة التباين من حيث المنتج والسوق. وما دامت القوة الدافعة للوحدات العملة تتكامل مع بعضها وتساند القوة الدافعة الشاملة فلا يوجد أى معنى لفرض استراتيجية موحدة لكل ناحية من العمل. وتعمل القوة الدافعة الشاملة كمرجع ونقطة افتراق كليهما بالنسبة لاستراتيجيات وحدات العمل. وتعمل القوة الدافعة الشاملة كمرجع ونقطة افتراق كليهما بالنسبة لاستراتيجيات وحدات العمل. ومديرو الأقسام أو المديرون الفنيون الذين يظنون إلى القوة الدافعة الشاملة ويؤسسون استراتيجية وحدتهم وخططهم العملية استنادا إليها يعرفون أن جميع القرارات الهامة عن المنتج والسوق والموارد فى أرجاء الشركة سوف تتخذ أولا فى الإطار الشامل للشركة. ولهؤلاء المديرين الحرية فى التركيز على أن ينفذوا استراتيجيتهم المتفرقة بفاعلية فى داخل الإطار الشامل للشركة. ويمكن أن يكون التنوع مصدر قوة عندما يوجه نحو هدف استراتيجى عام وشامل.

مفهوم خاطئ: "الجمع بين اثنين أو أكثر من المجالات الاستراتيجية أفضل لمنظمتنا من قوة دافعة منفردة".

تعتبر جميع المجالات الاستراتيجية التسعة حيوية بالنسبة لبقاء أى منظمة. وتجبب القوة الدافعة على هذا السؤال: تحت ضغط اجراء الاختيار بين المنتج والسوق فأى واحد من المجالات الاستراتيجية يوفر الاختبار الحاسم من دراسة أو اغفال منتج أو سوق منتظرة؟ هذا المجال هو القوة الدافعة ولا جدال فيه. فمثلا يوجد خط دقيق بين القدرة الانتاجية والمنتجات المقدمة باعتبارها المحدد الأساسى لمجال

المنتجات والأسواق المستقبلية. ولكن فى نهاية المطاف إذا قررت أن المنتجات المقدمة هى التصفية الأخيرة للموافقة أو رفض المنتج فسوف تكون حينئذ راعبا فى تعديل مقدرتك الانتاجية لمساندة هذا القرار. فإذا قررت أن المقدرة الانتاجية هى التصفية الأخيرة لقبول المنتج أو رفضه حينئذ تحدد هذه المقدرة الانتاجية مجال منتجاتك وأولوياتها. أما إذا جمعت بين القوتين الدافعتين فقد أضعت المفهوم.

مفهوم خاطئ: "ليست القوة الدافعة إلا اسما آخر للتركيز على المنتج والتركيز على السوق والتركيز على الانتاج وهكذا".

خطأ. مجرد أن منظمة ما تؤكد مهارات معينة أو معروف عنها مهارات خاصة لا يعنى أن هذه المهارات وهذه المقدرة هى القوة الدافعة. إذ أنه على مدى سنوات كانت الكوكاكولا معروفة فى قدرتها على التسويق على اتساع العالم ومع ذلك كانت قوتها الدافعة هى المنتجات المقدمة. وكانت 3M معروفة لزمن طويل لتفوقها فى الإدارة ولم تكن الإدارة قوتها الدافعة. وشركات الأدوية تتقدم قائمة الذين يحققون أرباحا ومع ذلك لم تكن قوتها الدافعة هى العائد/ الربح. وزيروكس ومؤسسات الرقابة على البيانات عرفت بالنمو السريع ولم يكن النمو هو قوتها الدافعة. بصرف النظر عن تأكيد أو فساد قدرة معينة فإن هذه القدرة تكون القوة الدافعة فقط إذا كانت تحدد مجال المنتجات والأسواق.

القوة الدافعة: مسار فكرة

مفهوم القوة الدافعة أساسى بالنسبة للتفكير الاستراتيجي. أنه المفهوم الموحد للآطار الاستراتيجي وهو يرشد محاورات الإدارة العليا فى الوصول إلى هذا الآطار. وهذه هى الأسباب:

تنعكس طبيعة المنظمة الأساسية فى منتجاتها أو الأسواق أو المتعاملين الذين تخدمهم وقدراتها على تدعيم هذه المنتجات والأسواق ونموها وعائدها وتخصيص

مواردها. وتمنح القوة الدافعة التحديد لكل واحد من مجالات الاختيار هذه وتكامل بينها في إطار استراتيجي متماسك.

ويقدم مفهوم القوة الدافعة الأسلوب الأساسي لتوليد بدائل مستقبلية ولتقدير ما الذي يمكن أن تعزیه كل منها بمدلول المنتجات والأسواق والقدرات والعائد. ومن الشائع في هذه الأيام التحدث عن "مشاهد مستقبلية" وتحليل الدفعة المستعرة "وبناء النماذج" وأمثالها. وقد تكون هذه التقنيات مفيدة في اكتساب نظرة متعمقة إلى المستقبل ولكنها في الغالب معقدة بدرجة لا داعي لها وخالية مما يربطها بالاستراتيجية. بينما توفر القوة الدافعة مدخلا عمليا يمكن أن يمتلكه كبار المديرين عندما يطورون بدائل مستقبلية واقعية لمنظمتهم ويناقشوا ويقيموا مزاياها النسبية. والواقع أن هذا المفهوم يمكن كبار المديرين من القول "إذا كانت المنتجات المقدمة هي قوتنا الدافعة فإن هذا هو ما نرجو من الوقت أن تكون عليه"، ومن ناحية أخرى إذا كانت احتياجات السوق هي قوتنا الدافعة فإن هذا هو ما نحب أن نظهر به. ويقدم مفهوم القوة الدافعة لكبار المديرين أداة لتطوير وتحديد وتفهم مختلف أشكال المستقبل المحتمل بالنسبة لمنظمتهم. ونظرا لأن بدائل المستقبل التي تظهر منفصلة وواضحة وظاهرة التجمع فإنه يمكن تحويلها واختبارها في ضوء المظاهر الهامة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى استراتيجية مستقبلية.

وتساعد القوة الدافعة الإدارة العليا على تركيز الانتباه ثم حل الخلافات حول طبيعة واتجاه المنظمة. وعند النظر إلى مثل هذه المتغيرات باعتبارها قوة داخلية ومواقع ضعف وتنافس وتهديدات خارجية وفرص متاحة. فقد يكون لمختلف المديرين صورا مختلفة عما ينبغي أن تكون عليه القوة الدافعة المستقبلية للمنظمة. وينتج عن التصارع ثم الوصول أخيرا إلى اتفاق على القوة الدافعة للمنظمة ظهور هذه الآراء المتباينة مما يساعد الإدارة على تقييمها والتعامل معها للتوصل إلى بيان واضح ومحدد ومفيد عن الاتجاه الاستراتيجي.

ودون إدراك القوة الدافعة وراء قرارات المنتج والسوق فإنه من الصعب تغيير طبيعة واتجاه المنظمة بإدراك ومنطقية. وعليك أخيراً أن تعرف ما الذى تريد أن تغيره وما لم تتعرف على القوة الدافعة وتتعامل معها فإن محاولة تغيير اتجاه المنظمة يكون بالغ الصعوبة أو حتى عديم الجدوى.

ومفهوم القوة الدافعة دىوى بالنسبة للعضو المنتدب الذى يحتفظ فى عقله بصورة عن خط توجيه المنظمة ولكنه لا يستطيع أن يبين بوضوح هذه الصورة بحيث يمكن أن يشاركه فيها فريق الإدارة العليا. ورؤية العضو المنتدب مطبوعة فى القرارات التى يتخذها ولكن لماذا لا تتضح دائماً للآخرين. وقد قدم أحد الأعضاء المنتدبين هذا المثال:

لقد تعرفنا على الحاجة إلى تقسيم أعمالنا إلى قطاعات. وكنت أن الشخص الذى بدأ هذا المدخل. وقدرت فى خلفيتى العقلية إلى أين أريد أن تذهب المنظمة: واستطيع أن أضم الأجزاء إلى بعضها. وطلبت من المرءوسين أن يجمعوا خطة. ولكن عندما قدموا الخطة المكتملة إلى قالوا "لقد فعلنا ما طلبت منا فعله ولكننا لا نعلم أين نحن ذاهبون. كيف نستطيع أن نعرف إذا كنا وصلنا أم لا؟ نريد أن ندرس ما لم نتوصل إلى صحته الآن فما هى الأهداف الرئيسية لهذه الأعمال" وفى المرة التالية قدمت القوة الدافعة المفتاح".

واستخدام القوة الدافعة لتنظيم دورات عن الاستراتيجية يساعد العضو المنتدب لتقدير تفكير الأفراد الرئيسيين عن أكثر الموضوعات التى تجابه المنظمة أهمية. أنها أيضاً تساعد أعضاء فريق الإدارة العليا ليتفهموا العضو المنتدب ويتفهم كل منهم الآخر على نحو أفضل، ولما كانت القوة الدافعة تنفذ إلى ماهية المنظمة فإنه يمكن التحكم فى الحوار السطحى أو الهامشى. وتستمر الماقشة واضحة ومحدودة وحاسمة. وسوف تفشل أعظم الاستراتيجيات التى صيغت بمهارة إذا لم تكسب هذه الاستراتيجية ارتباطاً وتأيد المديرين الرئيسيين فى أرجاء المنظمة. وتعمل القوة

الدافعة على الاحتفاظ بنص الاستراتيجية بسيطاً وتكسبه وحدة واتساقاً منطقياً يجعله معقولاً يسهل شرحه وميسر فهمه. ويحدث الارتباط عندما تثير الاستراتيجية الوعي. وكذلك فإن لمفهوم القوة الدافعة قيمة كبرى فى تدبّع المنافسة. وحيث أنه لا توجد طريقة لمعرفة الاستراتيجية الفعلية لمنافسك فإنك تستطيع ملاحظة أفعالهم بعناية لتكتسب نظرة متعمقة إلى قوتهم الدافعة. وسوف يكون توضيح عمليات المنتج والسوق المستقبلية للمنافس أيسر بمجرد أن تتوصل إلى افتراضات واقعية بالنسبة لقوته الدافعة.

وذكر مزايا القوة الدافعة هو أحد الطرق لنقل فائدتها. وطريقة أخرى هى اخذ عينة عشوائية لبعض المواقف الصعبة التى يتعرض لها كبار المديرين ونرى كيف أمكن توضيح هذه المواقف وحل عقدها باستخدام مفهوم القوة الدافعة.

موقف: المستقبل الذى لا نماء فيه :

أصبح كبير التنفيذ لشركة ذات منتج واحد مهموما بسبب تأكده أخيرا من أن منظمته تواجه مستقبلا محدود النمو. وقد قللت التغييرات فى أفضليات المستهلك من احتمال استمرار المنظمة فى النمو فى المستقبل القريب والبعيد. وكذلك كان أعضاء الإدارة العليا مهمومين بنفس القدر. ومع أن كبار المديرين ارتقوا جميعهم أثناء هذا العمل فقد أدركوا حتمية حدوث تغيير. وكونت قوة عمل يرأسها كبير التنفيذ ويقدم لها النصح مستشار خارجى وقامت قوة العمل بإيقاف قافلة الامدادات لأكثر من عام باحثة عن شركات ذات منتجات جديدة. وبعد مضى سنة فى البحث أجريت مناقشة جادة استمرت دون أن تؤدى إلى عمل حاسم. وقال احد أعضاء قوة العمل "من الصعب اتخاذ إجراء دون ارشاد والشئ الوحيد الذى اتفقنا عليه جميعنا هو ان الوضع الراهن لمنظمتنا ليس ملائما".

الحل:

ساعد تركيز مناقشتهم حول مفهوم القوة الدافعة على توضيح الأفكار الاستراتيجية الحقيقية المتاحة لهذه المنظمة. وقد طور كبير التنفيذ مع كبار المديرين عددا من القوى الدافعة الممكنة: وواحدة من القوى المحتملة التى ظهر أنها كانت تطبق على مدى السنة الماضية هى العائد / الربح، ولكن هذه القوة الدافعة لم تتح للمنظمة أى فاعلية لقواها الحقيقية وأغفلت بسرعة باعتبارها غير واقعية. وقيم اثنان آخران من القوى الدافعة المحتملة: القدرة الانتاجية واحتياجات السوق ثم أجريت التحاليل لهما.

وباستمرار المناقشة أصبح واضحا أن احتياجات السوق كقوة دافعة اكتسبت أعلى مكانة من بين قوى المنظمة الكبرى المتميزة وهى: صورتها فى سوقها الحالية. وباعت الشركة منتجاتها من خلال عدد من المنافذ مثل المتاجر النوعية ومتاجر السلع المتخصصة. ومع أن صورتها التى عرفت بجودة النوع كانت مرتبطة بخط

انتاج واحد فقط شعر فريق الإدارة العليا بأنه يستطيع أن يراهن بثقة على شهرة المنظمة فى منتجات أخرى لنفس السوق. وكانت احتياجات السوق كقوة دافعة أسلم وأصح منهج لهذه المنظمة.

وبمجرد أن اتفق فريق الإدارة العليا أن الاتجاه المستقبل لهذا النشاط يخدم على أحسن وجه من خلال احتياجات السوق كقوة دافعة النشاط استدعوا شركة لبحوث السوق وبنك استثمارى للمساعدة فى استكشاف امكانيات الامدادات التى تتصل بامتياز السوق الحالى ومجموعة المتعاملين.

ومع احساس واضح بمعرفة الاتجاه الذى يسيرون فيه استطاع هؤلاء المديرين أن يستخدموا الموارد التى تحت تصرفهم على نحو أفضل. واستطاعوا أيضا أن ينتقلوا إلى المستقبل بواقعية وثقة وتقدموا كثيرا عن السنة السابقة.

موقف: البيت مقسم

ناقشنا فى فصل سابق امور منظمة تعمل موزع جغرافى مستقل لصانع معدات انشاءات ثقيلة. إذ تعرضت المنظمة من قبل للشد فى عدد من الاتجاهات من مديرين رئيسيين حاولوا انتاج منتجات وخدمات جديدة متنوعة اتخذ كل منها قوة دافعة مختلفة ويمكن أن يصبح عملا مستقلا. وحاول كل من المديرين الرئيسيين أن يحدد الأثر المستقبل للمنظمة بمدلول وظيفته بالذات. وتأكدت هذه المنظمة أنها لا تستطيع بعد الآن أن تعمل كبيت مقسم.

القرار:

مكن مفهوم القوة الدافعة هذه المنظمة من أن تعيد تأكيد ارتباطها بتأثير المنتجات المقدمة الحالية. وذكر العضو المندتب للشركة. "لقد اتفقنا على ان القوة الدافعة لشركتنا كانت وتستمر على أنها المنتجات المقدمة. وهذا يشير إلى أننا شركة منتجاتها لها الاعتبار الاول فى تحديد اتجاهنا والأعمال التى نقوم بها".

كما فصل فريق الإدارة العليا بوضوح مجال منتج المنظمة تبين سمات منتجاتنا بوضوح أن المعدات التي نصنعها هي خط الانتاج الأساسى. وأن المنتجات من الموردين الآخرين يمكن أن ننظر فيها بشرط أن تكون مساعدة لخط انتاجنا ولا يستطيع صناعنا أن ينتجوها" يضاف إلى ذلك الا تقبل الا الخدمات التى تدعم منتجاتنا. ومن ثم فإن الخدمة المالية التى اختيرت أصلا لتصبح نشاطا مستقلا تستمر جزءا متكاملًا من المنظمة الحالية. وسوف تدعم المنتجات المقدمة كقوة دافعة ومعها خدمة الائتمان الموسعة. ومن ناحية أخرى ألغى قرار التوسع فى خط الانتاج ليشمل شاحنات المنافسين. أنها هددت العلاقات مع رجال الصناعة الرئيسيين وكان اتخاذها مخاطرة كبيرة جدا فى ظل القوة الدافعة.

واستطاعت هذه المنظمة من خلال القوة الدافعة أن تعود إلى الأساسيات وان تستعيد اهتمام كبار المديرين الذين اندفعوا للبحث عن فرص أعمال جديدة كل منهم مستقلا عن الآخر وعن المنظمة الأكبر.

موقف: انحرافات بليون دولار:

وصف كبير مذهبى الشركة موقفه على هذا النحو: "ليس هناك فرد على مستوى القسم عنده فعلا أى فكرة أو تصورات عما كانت عليه فلسفة الشركة فيما ترغب أن تكون عليه فى المستقبل. وكان هذا صحيحا لأن هذه الفلسفة لم توضح أبدا فى المستويات العليا للشركة. ولا أظن أن من كانوا منا فى القمة اجتمعوا ابدا وقالوا ماذا كانت هذه الفلسفة. وظن المديرون على مستوى الاقسام أن السياسة الجماعية قد تكون الخروج باكر لشراء مصنع وقد فعلنا ذلك أحيانا. فقد اشترت كمية ضخمة من المادة الخام لصناعة مضارب الباسبول والأر ضيات الخشبية إلخ. ودخنا عمالية صناعة الورق لأسباب لازالت سرا. ولا زالت قائمة هذه الانشطة ممتدة. وقد تكون هذه التحولات كلفتنا ما يصل إلى بليون دولار. فقد كانت المنظمة تتخذ دون أن تدري قوة دافعة مكلفة جدا هي العائد / الربح.

القرار:

ساعد مفهوم القوة الدافعة هذه المنظمة على توضيح ما وراء قرارات المنتج والسوق الماضية والحالية. وأدى هذا إلى مناقشة ما ينبغي أن تكون وجهتنا وانتهى كبار المديرين. ينبغي أن توجه إليه هذه الشركة وبعد فحص عدد من القوة الدافعة المستقبلية المحتملة إلى أن يستمر في نطاق عملنا الأساسي ولكن مع التوسع فيه بدرجة كبيرة. وفيما يتعلق بالمستقبل فالأفضل أن تكون قوتها الدافعة هي المنتجات المقدمة مع وضع حدود دقيقة حول ما ينبغي أن تسير عليه المنظمة وما لا تسير عليه.

موقف: تلمس الطرق نحو النمو

اجتمع نواب مديري الأقسام لمنظمة ما تعمل في استكشاف وتكرير وتسويق البترول مع كبار موظفي الإدارة العليا لوضع الاستراتيجية الجماعية للمنظمة. وكان كل من نواب رؤساء الأقسام يحس بأن مستقبل المنظمة يعتمد كلية على نمو قسمه. وأن كل منهم يستطيع أن يناقش ويقنع للحصول على نصيب الأسد من الموارد. فكيف يمكن التوفيق بين هذه الآراء المتباعدة؟ وكيف ينبغي أن تخصص الموارد؟

القرار:

كلمة "نمو" تقبل تفسيرات عديدة. وقد ساعدت صياغة المناقشة بمدخلول القوة الدافعة كل مدير على أن يعبر بوضوح عن فهمه كيف ينبغي أن "تدوم" المنظمة في الحقيقة. وبالإضافة إلى الوضوح في التعبير فقد أصبح مفهوم القوة الدافعة أداة يمكن بواسطتها تجميع التشتت إلى نص صالح للاستخدام عن الاستراتيجية. ومن ثم فقد اختصر مفهوم قسم التكرير عن النمو إلى مواصفات متميزة للقدرة على الانتاج كقوة دافعة. ورأت مستقبل المنظمة مرتبطا بقدرة تكريرية متوسعة كثيرا ومحدثة. واكتسبت رغبة قسم التسويق في زيادة محطات الخدمة إلى ثلاثة أمثال

تحديداً أوضح عندما عبر عن القوة الدافعة بأذنها المنتجات المقدمة. ورغبة قسم الاستكشافات في إعادة توجيه موارده لمساندة البحث عن مصادر جديدة للامدادات تعنى اتخاذ المورد الطبيعي كقوة دافعة.

وقد عرف كل من هذه القوى الدافعة بعناية وشمول ثم اختير من وجهة نظر الإدارة الشاملة. واتضح لكل فرد أثناء عملية اختبار كل بديل أنه دون امداد منتظم ومتزايد من الزيت الخام فالمنتظر أن تتحول باقى المنظمة إلى توقف قاتل وكان المفتاح هو اتخاذ الموارد الطبيعية كقوة دافعة مع التركيز على الحصول على مصادر جديدة من الامدادات لا يقتصر على استمرار العمل في قسم الكشف بل يمتد إلى بقاء المنظمة لتساند مجهودات قسم الكشف.

وعملت القوة الدافعة كأداة تحدد بوضوح اتجاهات مستقبلية بديلة وكذلك في جعل وجهات النظر المتباعدة تتجمع في استراتيجية جماعية واقعية صالحة للتطبيق. وتؤدي هذه الأمثلة إلى نتيجة واحدة هي أن دراسة هذه المواقف بمدلول القوة الدافعة أبقت التركيز في مكانه الصحيح: على ما ينبغي أن يحدد مجال المنتج والسوق في المنظمة.

خاتمة

ينبغي عدم الخلط بين القوة الدافعة وأى عدد من الأفكار المتداولة حاليا عن استراتيجية المنظمة. وعندما نتحدث عن القوة الدافعة فإننا لا نشير إلى مفاهيم مثل: تكامل أمامى أو خلفى للحصول على اكبر فائدة من المنتجات الحالية، إدارة الوثائق، ملء الفراغ أو التركيز على التسويق أو الفاعلية فى الانتاج وأمثال ذلك. وفى تقديرنا أن كل هذه بدائل أو أساليب يمكن أن توضع فى خدمة قوة دافعة معينة. وليست هذه المداخل استراتيجية بمفهومنا لهذا المصطلح: أنها ادوات تنفيذية للمساعدة فى مساندة الدفعة الرئيسية التى هى القوة الدافعة للمنظمة.

وتحدد القوة الدافعة والاطار الاستراتيجى ما الذى تريد المنظمة أن تصير إليه. كما أنها توفر أساسا لتحديد استراتيجية وحدات العمل من اجل جهود التخطيط الطويل والقصير المدى ومن أجل القرارات التنفيذية الكبرى. ولكن وجود استراتيجية لا يضمن أنها سوف تستخدم. وحتى فى أكثر نصوص الاستراتيجيات وضوحا فإنه يجب أن تتكامل الاستراتيجية بعناية مع الأنشطة التنفيذية للمنظمة ويستكشف الفصل الخامس كيف يمكن تطبيق الاستراتيجية فى منظمتك.