



## مرحلة التقييم والرقابة

في هذا الفصل سوف نصف مرحلتى التقييم والرقابة ونحللها . تختلف خصائص هاتين المرحلتين عن خصائص مرحلة التوجه : تحدث الاجتماعات أكثر تكراراً ، وغالباً تجمع بين بعض أعضاء المجموعة وبين واحد أو اثنين من المتخصصين الذين لا ينتمون إلى عضوية الجماعة . انتقلت خاصية حل المشكلات إلى تقييمات أكثر تحديداً ، وبدأت الأسئلة المتعلقة بالقابلية للتطبيق وللقبول تأخذ اهتماماً أكبر .

في مرحلة الرقابة تسرد الموضوعات المتعلقة بالمصادقية والتقبل . بمعنى أن الأفكار الاستراتيجية المختلفة كم هي معبرة عن المنظمة ، وكم هي مقبولة بالنسبة لأعضاء الإدارة العليا التنفيذية ؟

بعد وصف وتحليل مرحلتى التقييم والرقابة ، سوف أخص بإيجاز عملية وضع الخطة الاستراتيجية كاملة ومدى تدخلها في إجراءاتها .

### مرحلة التقييم

#### □ أهداف بالنسبة لمرحلة التقييم

شعرت في مرحلة التقييم أن الحاجة الأكثر إلحاحاً ، كانت تحليل البيانات والتوصيف الذى ظهر واتفق عليه أثناء مرحلة التوجه ، ولذلك ، فى هذه المرحلة الجديدة سوف تشمل عملية البحث عن المعلومات التوفيق والترابط للمعلومات المتاحة ، وليس البحث عن معلومات جديدة . أما عملية تكامل المعلومات ، فسوف تتكون من الاتفاق على المعلومات ، وفهم استخدامها ، وخاصة نماذج التحليل كأساس لاختيار السياسات المستقبلية ، بالإضافة إلى الاتفاق على السياسات ذاتها .

## □ النشاطات الأساسية المخططة لمرحلة التقييم :

ظهر انخفاض درجة التمايز فى المجموعة ، وانخفاض درجة توجهها إلى مهمة المشروع كعقبات رئيسية أمام التحليل الفعال للبيانات . كان على إذن أن أجد مخرجًا يعوض هذه التأثيرات السلبية لهذه الخصائص الهيكلية فى بناء المجموعة ، أولاً : العضو "هـ" بمعرفته العملية الواسعة عن صناعة التأمين ، وأنا بخبرتي النظرية فى بناء النماذج ، وحل المشكلات ، اشتركنا معا فى تصميم نماذج تناسب اختيار الاستراتيجيات فى صناعة التأمين ككل ، وفى هذه المنظمة المعنية بالذات. ثانياً : اتفقنا أنه فى حالة اتخاذ قرارات فى مجالات متخصصة ندعو المتخصصين من المنظمة الأم ، عندما يكون ذلك متاحاً .

**ثالثاً :** كان علينا أن نزيد من كمية الاتصالات مع أفراد من المنظمة ، الذين لا ينتمون إلى عضوية المجموعة ، وناقش معهم بعض الموضوعات لإثراء المجموعة ولتفادى عزلة أعضاء المجموعة عن زملائهم المديرين التنفيذيين الآخرين .

لم يبدو أن هناك ما يدعو لبذل جهود إضافية لضمان فعالية التكامل فى المجموعة ، رأيت أنه يجب أن نستمر ببساطة فى أنشطتنا من مرحلة التوجه . أصبح اتصال المجموعة الآن أكثر تحرراً وفعالية ، ولا يبدو على الأعضاء أى علامات تردد فى أن يطلبوا توضيحاً أو يقترحوا أفكاراً . هم أيضاً كانوا يعبرون عادة عن أحاسيسهم الإيجابية أو السلبية ، عن طرق معينة فى معالجة أى مشكلة .

## □ اجتماعات المجموعة واللقاءات الأخرى.

تم عقد اجتماعات كثيرة أثناء مرحلة التقييم ، حضرها عضوان أو ثلاثة من المجموعة واختصاصيين فى مجالات وظيفية أخرى فى المنظمة المركزية . التقيت كثيراً مع العضو "هـ" ، وبناءً على مذكرات قصيرة إذا رغب أحدنا فى مناقشة بعض الأفكار مع الآخر ، خصصت اجتماعات المجموعة الرسمية

لتحليل الاقتراحات الحساسة التي يطرحها أى عضو من المجموعة . كان العضو "هـ" على اتصال مستمر مع أعضاء المجموعة الآخرين لمراجعة بعض الحقائق قبل الاجتماعات الرسمية ، وغالبا يتصل بعض رؤساء الشركة بالعضو "هـ" لمناقشة أحداث موقعية معه . كانت السياسات والأولويات المتفق عليها فى المجموعة تراجع أثناء تحليل سياسات جديدة وفى النهاية كان يعاد النظر فى كل المشكلات الفرعية التى تم حلها ، عندما تطرح مشكلات جديدة للتحليل . لم يكن هناك رسميات لاتخاذ القرار ، ولكن أثناء هذه المرحلة ، كان ينمو ويزداد الاتفاق بين أعضاء المجموعة حول استراتيجية المنظمة طول الوقت . أصبحت المجموعة أكثر انفتاحًا على بيئتها ، وتبادل الكثير من العمليات مع البيئة أصبح أكثر أهمية لأنشطتها، يمكن أن تصور الأجزاء التالية طبيعة العمليات التى كانت تتطور أثناء مرحلة التقييم .

لم توصف العمليات فى تسلسل زمنى ، ولكن تم ترتيبها طبقًا لجزء بيئة المجموعة الذى ترتبط به البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة على التوالى .

### □ تبادل العمليات مع البيئة الداخلية للمنظمة.

أثناء الفترة التى كانت مجموعة التسويق مشغولة بوضع استراتيجيتها ، كان يتم تطوير نظم المعلومات فى المنظمة التى تعتمد على الحاسب الآلى . كانت الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التى يشارك فيها "هـ" حول هذا الموضوع تتم فى المركز الرئيسى للمنظمة . كان يريد "هـ" من الأفراد المسؤولين عن نظم المعلومات أن يأخذوا فى اعتبارهم الأفكار العامة المتفق عليها فى مجموعة التسويق كأساس فى عملية تطوير النظم . من ناحية أخرى يشعر أفراد نظم المعلومات ، أنه يجب على مجموعة التسويق أن يحددوا بالضبط نوع المعلومات التى يريدونها ، وبالتالي يعطون لأفراد نظم المعلومات قائمة بالمطالب التشغيلية ، ومع ذلك لم تكن جماعة التسويق مستعدة بعد ، ولم يحصلوا على موافقة من باقى المنظمة على أفكارهم عن هذه الموضوعات من حيث الأولوية والسياسات ، ولذلك لم يشعروا أنهم مستعدون

لعمل المواصفات التفصيلية المطلوبة . تم تشكيل مجموعة نظم معلومات شاركت فيها مع "هـ" بالإضافة إلى عدد من أفراد النظم بما فيهم المدير الإدارى.

برز كثير من الأفكار التى لم تكن قادرين على الاتفاق حولها ، إنها كانت صعبة لدرجة لا توجد بيننا لغة مشتركة فى هذه الناحية ، أراد أفراد النظم تعليمات محددة من أفراد التسويق عن نوع معلومات التغذية المرتدة الأكثر إلحاحا لهم لتحقيق تخطيط تسويقى فعال . "هـ" وأنا ، على الجانب الآخر ، أردنا الحصول على قرار بالإجماع على مبادئ محددة فى نظم المعلومات مثل بناء نظام معلومات لا مركزى Decentralized ، الذى يمكن أن يغذى الشركات الملحقة بدلا من المنظمة المركزية ، بالمعلومات المناسبة . عقد هذا الفريق عدة اجتماعات ، وطرح أفراد النظم أفكارهم ، وطرحنا "هـ" وأنا أفكارنا . لقد كنا "هـ" وأنا متأثرين بدرجة كبيرة بطريقتهم فى طرح الأسئلة ، على الرغم من أننا لم نكن جاهزين لصياغة جملة محددة . اعترف أفراد النظم فى النهاية أنهم قد فهموا وجهات نظرنا ، ولكنهم لا يعرفون ماذا يمكنهم أن يفعلوا بها . أخيراً وافقنا ، بأننا لا نستطيع أن نصل إلى اتفاق محدد فى هذه المرحلة من مشروعنا ، ولكننا سوف نظل على اتصال منتظم لتبادل الأفكار فيما بعد ، من المحتمل أننا نكون قادرين على الوصول إلى حلول عملية على مستوى أكثر واقعية .

يتمثل المثال الثانى للتبادل مع بيئة المنظمة الداخلية فى اتصال المجموعة مع إدارات الإنتاج . من الطبيعى أن يرى أفراد الإنتاج المنتجات كنقطة بداية لأى تحليل لعلاقات السوق ، بينما مجموعة التسويق اختارت تجزئة السوق والعملاء كنقطة بداية . من هذه الطرق المختلفة فى النظر إلى المنظمة وأسواقها ، برزت مصطلحات مختلفة ، نماذج تحليلية مختلفة ، وأفكار مختلفة عن الربحية وقياسات الربحية . لم نصل إلى حلول محددة لهذه الصراعات ، بل إن المجموعة التسويقية استعدت لإعادة صياغة عدد من أفكارها لكى تحسن من منطقتها وقابليتها فى أعين أفراد الإنتاج .

الواقعة الثالثة التى تعمل على توضيح تبادل العمليات داخل المنظمة كانت اندماج المجموعة فى واحدة من الشركات الملحقة . لقد تعرضت هذه الشركة إلى خسائر كبيرة ورغبت فى المساعدة على حل بعض مشكلاتها ، بما فى ذلك سياسات التسويق . عندما واجهت المجموعة هذه المشكلة الملحة وجدت نفسها مجبرة على تقديم توصيات تشغيلية ، بعضها طويل الأجل ، والآخر قصير الأجل . تمت مراجعة بعض السياسات التى اتفقت عليها المجموعة لى جعلها أكثر سهولة فى التطبيق لكل من الشركة التى تعانى صعوبات بصفة خاصة ، وللمنظمة ككل بصفة عامة.

قد تكون هذه الأمثلة الثلاثة كافية لتوضيح كيف أصبحت المجموعة مندمجة فى العمليات القائمة ، ومدى تأثير هذا الاندماج المتكرر على أداء المجموعة ، ونتيجة لذلك بدأت المجموعة ترى أن بعض أفكارها قد طبقت فى مواقف محددة ، وأن بعض التنفيذيين الرئيسيين فى المنظمة قد أخذوا بها . والحقيقة فى أن كل أعضاء المجموعة كانوا مشاركين فى الأنشطة الجارية - كل منهم فى مجال تخصصه - كان فى غاية الأهمية ، للحصول على تغذية مرتدة من المنظمة عن بعض الأفكار من جهة ، وللتأثير على المنظمة بطريقة تجعل فى النهاية عملية وضع الخطة الاستراتيجية أكثر سهولة فى قبولها .

### □ أحداث البيئة الخارجية للمنظمة.

تعرض المنافسون ككل إلى انخفاض أرباحهم فى عدد من منتجاتهم ، وفى بعض أجزاء السوق خلال العامين السابقين . ومع ذلك ، لم تشكل هذه الأجزاء الخاصة قسما كبيرا من عملاء المنظمة ، التى لم تتعرض إلى الانخفاض فى ربحيتها نتيجة لانخفاض الربحية التى ذكرت سابقا ، ثلاثة من كبار المنافسين ، على الأقل قد خفضوا الجودة جزئيا ، ورفعوا السعر على بعض المنتجات ، فى الوقت نفسه كانت المجموعة تدرس إجراءات المنافسين ، ومضامينها بالنسبة لموقف السوق . كان العضو "هـ" بصفته مدير التسويق ، على اتصال يومى مع الشركات الملحقة بالمنظمة التى فى حاجة إلى نصائح ، أو إرشادات حول كيفية رد الفعل على تصرفات المنافسين السعرية والإنتاجية . أثناء هذه

الأحداث ، قد كنت على اتصال متكرر مع "هـ" ومع رؤساء شركات المنظمة ، لمناقشة سلوك السعر / المنتج . فى سوق شبه احتكارية ، اعتمادًا على حالات من الصناعات الأخرى ، والبيانات الجديدة التى قد جمعناها . من الطبيعى أن يكون جميع رؤساء الشركات فى مواجهة مع نفس مشكلة ردود الفعل تجاه موقف السوق الجديد بأنفسهم . أعطت مشكلة المنتج / السعر القائمة المجموعة دافعًا قويا لمراجعة سياسات التسعير مرات متعددة ، والتبادل فإن الوضع الحالى مع البيئة الخارجية للمنظمة بالتأكيد كان له تأثير على تفكير المجموعة .

يمكن ذكر الكثير من أحداث بيئة المنظمة الخارجية : التحول فى توجهات المستهلك ، تدخلات وسائل الإعلام الجماهيرية ، سياسات الحكومة ، تصرفات أخرى للمساهمين . وهكذا ، ولكن هذا المثال قد يكون كافيًا لتوضيح نوع العلاقات التى تنشأ بين مجموعة الاستراتيجية وبينتها التنظيمية الخارجية أثناء مرحلة التقييم .

#### □ تقييم مرحلة التقييم.

فى أثناء مرحلة التوجه كان أداء المجموعة أقرب ما يكون إلى النظام المغلق Closed System ، بمعنى أن معظم تداخلاتها مع البيئة أخذت شكل البحث عن معلومات عن البيئة . فى مرحلة التقييم ، مشاركة الخبراء فى مسائل معينة ، تبادل الأفكار والتفسيرات الخاصة ببعض الأحداث مع رؤساء تنفيذيين آخرين ، وبعض الاندماج فى العمليات الحالية ، أدت بالتبعية إلى تغيير خصائص عمليات التبادل مع البيئة . لم تعد هذه العمليات تتكون بعد من مجرد جمع سلبى للمعلومات من البيئة ، ولكنها تضمنت اندماجًا نشيطًا فى العمليات التنظيمية الجارية ، والتى أعطت للمجموعة الاستراتيجية رؤية جديدة لقيم وتقاليد المنظمة . هذا الاندماج النشط جعل أيضا من المجموعة الاستراتيجية وحدة تنظيمية قوية فى المنظمة ، وفى الوقت نفسه كانت المجموعة تعمل من أجل أن تجد بعض أفكارها مطبقة فى المنظمة .

ومن ثم ، كل أدوار مجموعة وضع الاستراتيجية التسويقية أثناء مرحلة التقييم قد تغيرت بما فيها دورى كخبير استراتيجية . أصبح رؤساء الشركات

أكثر نشاطًا في كل اتجاه . لقد اضطروا إلى التصرف ، عندما تعرضت شركاتهم لنفس الموقف [قرارات التسعير المذكورة سابقًا] . في ظروف أخرى ، كان لديهم معلومات خاصة يجب أن يدرسها "هـ" قبل أن يتخذ موقفاً عن مشكلة قائمة [على سبيل المثال ، تطوير نظم المعلومات] . في كل هذه الأساليب أثرت الأحداث الواقعية على المناقشات حول السياسات والمبادئ . شجعت هذه التغذية المرتدة المتواصلة من البيئة الرؤساء على أن يصبحوا أكثر نشاطًا عندما تعرضوا أثناء اتخاذهم القرارات اليومية للمشكلات التي كانت تدرسها مجموعة الاستراتيجية التسويقية . أصبحت هذه التغذية المرتدة أكثر أهمية في مرحلة التقييم عنها في مرحلة التوجه ، عندما شملت أنشطة المجموعة تقييم سلسلة الإجراءات والقرارات المحتملة . لقد تغير دورى أيضا خلال هذه المرحلة ، أصبحت المجموعة تستفيد بوجودى بينهم كخبير فى سلوك السوق ، ووضع السياسة . لقد كنت أيضا مفيدًا كفرد لديه بعض المعرفة عن التنظيم ، وعن نظريات مختلفة ولكنى لم أكن مندمجًا كما كانوا هم فى كل العمليات الجارية . لم أشعر أنه كان على أن أبذل أى مجهود محدد لجعل المجموعة تتكامل فى أرائها أو موافقها أو للحصول على مزيد من المعلومات . مثل هذه المبادرات جاءت عن طريق أعضاء المجموعة أنفسهم .

لقد لاحظت بالتالى أن المجموعة استكملت استعدادها بتحليلاتها عن الاختيار ووضع الاستراتيجية، وأنها الآن تركز انتباهها على مشكلات الرقابة . بمعنى أن الأفكار تقبل ، والسياسات يعبر عنها تعبيرًا صحيحًا فى وثائق مناسبة .. إلخ . سادت الآن الموضوعات الرقابية بدلا من موضوعات التقييم . فى أعمال المجموعة كانت مرحلة التقييم ناجحة تمامًا . تطورت المجموعة إلى أن أصبحت نظامًا مفتوحًا ، تستخدم موارد خاصة ذاتية ، وتتبنى مصادر داخلية ، كلما احتاجت إليها . لم يعد هناك وجود لضعف الاتصالات أو نقص الثقة داخل المجموعة . لقد أظهرت شرائط التسجيل أن نمط الاتصالات فى المجموعة كان توزيعه بالتساوى بين الأعضاء الآن . وعندما كانت تطرح موضوعات قابلة للجدل بطبيعتها ، لاحظت أن أعضاء المجموعة يدلون بأرائهم ويناقشونها قبل الوصول إلى موقف موحد للمجموعة ككل .

بعد أن أصبحت المجموعة أكثر انفتاحا على باقى المنظمة أثناء مرحلة التقييم قد أعدت أيضا نفسها إلى المرحلة النهائية - توصيل أفكارها إلى المنظمة ككل .

### □ إنجاز المهمة أثناء مرحلة التقييم .

كان المخرج المخطط من مرحلة التقييم هو " اختيار البديل" . قدم عدد كبير من كتاب حقل سياسة الأعمال والتسويق توصيات معيارية عن كيفية تقرير وتوثيق الخطة الاستراتيجية . سوف أناقش الآن بإيجاز الشكل الذى قد اخترناه فى النهاية لتحليلنا من أجل الاختيار الاستراتيجى ، لهذه المنظمة بعينها ، وكيف قررنا توثيق أفكارنا .

**أولا :** حللنا<sup>(١)</sup> مدى تناسب وعدم تناسب قيم معينة يتمسك بها أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين [أعضاء مجموعة الاستراتيجية التسويقية ، وبعض الرؤساء التنفيذيين الآخرين] . كان المخرج توازن القيم [على الأقل القيم المعلنة] فى المجموعة ، واتخاذ قرار عن القيم التى يجب أن تعطى أولوية فى مواجهة القيود السائدة على حرية الإجراء [بسبب أوضاع تنظيمية ، تكنولوجية مالية ، تسويقية] . حاولت المجموعة حينئذ اكتشاف القيود التى تبدو واقعية فى تغييرها ، أخذين فى الاعتبار أولويات القيم والموارد القائمة [التغييرات المحتملة فى أساس التنافس] . يمكن التعبير عن نتيجة هذا التحليل باستخدام مصطلح التوجه تجاه جماعات القيم ، الأسواق ، تقسيمات الأسواق .

**ثانيا :** لقد اخترنا سلوكا عاما للسوق ، وسلوكا عاما تجاه النواحي البيئية الأخرى . قررت المجموعة - فى ضوء توجه محدد للمنظمة ، والأولويات المختلفة التى تسود رؤية مجموعة القيم value groups المختلفة ، الأسواق ، الأجزاء ، والمجموعة البيئية المختلفة ، ونواحي القوة وحالات الضعف التى حددناها فى المنظمة - اختيار مجموعات مختلفة من السلوك تعتمد على خصائص أحداث السوق . على سبيل المثال ، التصرفات التى يمارسها المنافسون والتى يتضح أنها متشابهة فى توجيهها إلى أجزاء مختلفة من السوق

(١) تشير "نا" أو نحن إلى الجماعة ككل.

ولها أولويات مختلفة . قد اتفقنا على أنها تتطلب استجابات مختلفة تماما . أو أن هجوما يقوم به منافس على أحد أجزاء السوق قد يتطلب رد فعل معيناً ، بينما هجوم آخر على نفس الجزء من منافس مختلف قد يتطلب استجابة أخرى.

أخيراً ، قد خصصت مرحلة التقييم للقيام بتحليل دقيق عن السياسات المتعلقة بالمنتجات ، الأسعار ، والتوزيع ، .. الخ . لكل جزء محدد من أجزاء السوق .

ملخص عن الوثائق التي أخرجتها المجموعة ، وتناولت موضوعات مختلفة أثناء هذه المرحلة ، تم عرضه تحت عنوان عام "الاستراتيجية" ، وتضمن موجزاً بالقرارات التي انتهت إليها مجموعة الاستراتيجية التسويقية .

## مرحلة الرقابة

### □ المجموعة والمشكلة بعد مرحلة التقييم

أصبحت المجموعة أكثر نضجاً بعد مرحلة التقييم ، على الرغم من وجود ما يمكن وصفه بالجهود القليلة المتعمدة لتسهيل الاتصالات بين المجموعة ، وإحداث مشاعر الثقة والتضامن . ظهر أن الأمور بدأت تتحسن أثناء مرحلة التوجه ، ثم استمرت في ذلك ، بدون التدخل بأى جهود محددة . أثناء مرحلة التقييم وصلت المجموعة إلى الاتفاق على كثير من الموضوعات الخاصة بمستقبل الاستراتيجية في المنظمة . دعم هذا الاتفاق مشاعر الولاء داخل المجموعة ، وتطور التضامن حول وجهات النظر . أصبح أعضاء المجموعة حينئذ جاهزين لتوصيل وجهات نظرهم ، وحتى للدفاع عنها . لقد قضى أعضاء المجموعة جزءاً بسيطاً من وقتهم في كل شركة عضو آخر ، وساعدت هذه الحقيقة البسيطة على تقوية المشاعر الودية المتبادلة فيما بينهم .

بعد مرحلة التقييم أصبحت المهمة تقريباً جاهزة . ومع ذلك على الرغم من أن الأعضاء شعروا بأنهم قد وصلوا إلى وجهة نظر مشتركة بعد قيامهم

بتحليلات دقيقة ، لم يكونوا واثقين بعد ، أن ما أفرزته هذه الجهود - الوثيقة الفعلية التى أنتجت - كانت حينئذ تحمل رسالتهم إلى الأفراد الآخرين فى المنظمة . ومن ثم ، فإن الموقف العام بعد مرحلة التقييم كان يشير إلى أن المجموعة قد أصبحت أكثر نضجًا ، وقد تطور شعور قوى بالتضامن بين أعضائها ، وأنها راضية عن طريقتها فى حل المشكلات ، وما اتخذته من قرارات . ولكن ، على الرغم من انفتاحها الكبير ، فإن المجموعة مازالت غير متأكدة من نفسها فى مقابل بيئتها الداخلية ، وخاصة مع بعض رؤساء الشركات الأخرى ، الذين يتوقعون معارضتهم بخصوص تحليل أسباب المكانة، القوة ، أو الحسد ، أو لأنهم يحملون قيمًا تصارعية.

### □ أهداف مرحلة التغيير .

كانت أهداف المجموعة فى مرحلة الرقابة مرتبطة بأن تقبل أفكارهم الاستراتيجية ممن يقومون حينئذ بالتنفيذ . كان هذا يعنى الكشف عما كان يفكر فيه الرؤساء التنفيذيون الآخرون فى المنظمة بالنسبة للمحتويات [البحث عن المعلومات] ، فى الوقت نفسه اتخاذ الإجراءات اللازمة إلى تحقيق تماسك المجموعة فى مواجهة النقد المحتمل أو ضغوط خارجية أخرى ، وإمداد أعضاء المجموعات الأخرى بأى تغذية مرتدة من المصادر الخارجية [تكامل المعلومات] . كان على المجموعة [باستبعادى] أن تقرر الإجراء اللازم لتحقيق هذه الأهداف . شعرت بأن الغرض من مهمتى اقترب من الانتهاء ، وأن المجموعة كانت تودى وظائفها كوحدة متكاملة فى المنظمة ، بدون أن أقدم لها أية مساعدة .

### □ الأنشطة الرئيسية المخططة .

كانت خطتى الرئيسية فى مرحلة الرقابة أن أرى اللجنة تعمل بمفردها ، ثم أنسحب إذا عملت اللجنة بمفردها ، يجب أن تكون حينئذ قادرة بمواردها الذاتية على وضع أهدافها فى مرحلة الرقابة دون مساعدة وتوجيه كبير منى .

تم تخصيص الاجتماعات الأولى لقراءة ومراجعة أقسام مختلفة من الوثيقة

المكتوبة ، ساهم كل عضو فى المجموعة بتصحيح وإعادة كتابة فقرات معينة وقسم جزء من العمل بينى وبين العضو "ه".

عندما انتهينا من هذه الرقابة الداخلية - مراجعة حاسمة وتحليل لغوى لكل الفقرات - وافقت المجموعة على خطوات محددة لاختبار مدى الاستعداد للوثائق . سوف أخص هذه الأنشطة .

### أه أقام كل رئيس تنفيذى عضو فى المجموعة ندوة فى شركته.

كان على كل رئيس تنفيذى عضو فى المجموعة أن يقيم ندوة فى شركته الخاصة لكى يكتشف بماذا يشعر مرعوسيه ومجلس إدارة شركته عن الموضوعات المختلفة التى عالجتها اللجنة . كانت هذه الآراء تنقل وتناقش فى المجموعة .

### ب - إجراء تقديم إلى الإدارة العليا التنفيذية بما تم فى المركز الرئيسى للمنظمة .

بقى أعضاء الإدارة العليا على علم بما يتم بصفة مستمرة عن طريق عضو المجموعة "ه" . وفى المقابل تلقى "ه" آراءهم حول كثير من السياسات والأفكار التى قدمت ، ومن ثم عندما اطلعوا على الوثائق بصفة رسمية ، كانت فقط لمجرد مناقشة بعض تعبيرات وكلمات كان من الممكن توقع أن يكون لها تأثيرات محددة . شعرت المجموعة بأن هذا كان اختباراً مهماً لمدى قابلية الوثائق للقراءة .

### ج - زيارة إلى منظمة أخرى .

قررت المجموعة قبول دعوة [بدون مشاركتى] إلى ندوة عقدت فى شركة تأمين فى بلد آخر ، لها هيكل تنظيمى مشابه، والقطاع الزراعى هو فئة العميل الرئيسى بالنسبة لها . اعتبرت المجموعة أن هذه تكون حينئذ فرصة جيدة لمناقشة أفكار معينة حيوية فى الوثيقة المكتوبة . وبالتالي الحصول على تغذية مرتدة من مصدر خارجى محايد ، وله خبرته فى مجال عمل المجموعة .

#### د - التقديم إلى المديرين التنفيذيين فى إدارة التسويق.

لم ير الرؤساء التنفيذيون فى إدارة التسويق أى مسودات أو مخطوطات سابقة بخصوص الوثائق . كانت مشاركتهم محدودة فى المساعدة أثناء مرحلة التقييم بصفتهم اختصاصيين فى حل مشكلات معينة. ومن ثم ، فإن تعليقاتهم اعتبرت فى غاية الأهمية ، لأنهم سيكونون مسئولين عن توفير خدمات الأفراد المختلفين الذين حينئذ يكونون لازميين لتطبيق الاستراتيجية ككل تطبيقاً فعالاً .

#### هـ - ندوات موقعية لمدة يومين.

تم التخطيط لإقامة مجموعة من الندوات ، كاختبار نهائى ، وخطوة منظمة فى اتجاه التطبيق فى مناطق مختلفة تعمل فيها شركات المنظمة . قمت أنا والعضو "هـ" بقيادة هذه الندوات ، والتي حضر كل منها عضو آخر من أفراد المجموعة.

فى خلال الندوات عرضت حالات للمناقشة فى جماعات صغيرة ما بين أربعة إلى خمسة أفراد ، مع جلسات عامة ، ومحاضرات صغيرة ، للمتابعة وتلخيص المناقشات التى جرت فى المجموعات.

قبل أسبوعين من عقد هذه الندوات كان لابد من توزيع برنامج أيام الندوة المختلفة . تسلم كل مشارك حالة للدارسة ، تختلف خصائصها عن الشركة النموذجية التى عرضت فى الوثيقة . كان على المشاركين خلال اليومين أن يختاروا النطاق العام وسياسات الشركة ، ثم يختارون ، طبقاً للسياسات والإجراءات التى تتخذ استجابة لأحداث البيئة [تصرفات المنافس ، أحداث تتعلق بأجزاء معينة فى السوق] . اعتبرت هذه الندوات القياس الأخير لمصادقية بعض المبادئ الاستراتيجية التى اقترحتها المجموعة ، ولتكوين الخطوة الأولى لتطبيق الاستراتيجية .

## و- التقديم لكل الرؤساء التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة فى كل الشركات الموقعية .

خططت لهذا التقديم أن يحدث فى أحد فنادق العاصمة "استوكهلم" كان من المقرر عرض أوجه معينة مهمة فى الاستراتيجية . تقوم المجموعة بهذا العرض إلى جمهور من المستمعين يتكون من الرؤساء التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة فى كل الشركات الموقعية . الأسلوب الذى طبق فى المناقشات هو أسلوب المسرحية على أن يقوم أعضاء المجموعة أنفسهم بلعب الأدوار Role playing . فى هذه المناسبة وزعت الوثيقة على الرؤساء التنفيذيين ، وعلى رئيس مجلس الإدارة .

تتكون الوثيقة من :

١- إطار مرجعى عام . ٢- وصف للشركة النموذجية.

٣- استراتيجية تلك الشركة . ٤- نموذج تخطيطى .

### □ الأنشطة الرئيسية أثناء مرحلة الرقابة .

صممت المجموعة الأنشطة أثناء مرحلة الرقابة دون أن يكون لى دور كبير . موضوع كيفية تقديم الأفكار الاستراتيجية - أو بيعها كما يقول العضو "ه" - إلى باقى المنظمة ، كان من بين المسائل التى طرحت على بساط البحث، من وقت إلى آخر ، حتى منذ بداية مرحلة التوجه ، ولذلك ليس مستغربا أن يكون كل أعضاء المجموعة قد كونوا لهم أفكارا معينة فى هذا الاتجاه . عندما أعلن أحد الأعضاء أنه سوف يعقد ندوة مع أعضاء مجلس إدارة شركته ، للحصول على تغذية مرتدة منهم ، وأيضا للتأثير عليهم ، ذكر رؤساء الشركات الأخرى على الفور بأن لديهم خطأ مماثلة . احتوت التقارير التى حصلت عليها من هذه الندوات تعليقات تشير إلى قبول عام إيجابى ، من أعضاء مجالس إدارة تلك الشركات ، واقتراحات بأن بعض

التعبيرات فى الوثيقة يجب إعادة صياغتها لتفادى سوء الفهم .

التقرير الذى وصلنى عن رحلة المجموعة الخارجية احتوى على بعض التفسيرات الأكثر تفصيلا عن أسباب عدم فهم الشركة الأجنبية لبعض اختياراتنا وتقييماتنا ، ولكن بصفة عامة ، عادت المجموعة مملوءة حماسًا للفرصة المتاحة لإجراء مناقشة دقيقة حول بعض المشكلات الأكثر إلحاحًا مع الإدارة العليا فى منظمة مماثلة . عندما قدم "هـ" الوثيقة إلى الإدارة التسويقية ، كنت أيضا حاضراً معه . اهتمت معظم الاستفسارات بالطريقة التى كانت الشركات الملحقة بالمنظمة سوف تطبق بها الوثيقة ، وما النتائج المحددة التى كان يمكن توقع حدوثها على إدارة التسويق فى المنظمة الأم ، فى عملياتها الحالية . تم تعميق مفهوم الأفكار التى جاءت فى الوثيقة لدى أفراد إدارة التسويق ، وقام بهذه المهمة العضو "هـ" أثناء تفاعلاته اليومية معهم بصفته رئيسهم. اعتبر التقديم الذى تم فى الفندق فى استوكهلم إلى الرؤساء التنفيذيين ، ورؤساء مجالس الإدارة ناجحًا بصفة عامة . استمع أعضاء المجموعة مرة أخرى إلى شريط المناقشات الحية ، عن بعض الموضوعات التى قد ناقشتها المجموعة مناقشة مكثفة قبل ذلك ، والتى ظهر أنها ملائمة للوضع حينئذ .

اعتبرت المجموعة أن الندوات التى تعقد فى مواقع الشركات مسألة فى غاية الأهمية لاختبار مصداقية الوثيقة المنتجة ، هل كانت لديها القدرة لتوصيل الأفكار الاستراتيجية حينئذ ، بطريقة مقنعة ومقبولة ، ومناسبة للمشاركين ؟ بالنسبة لى كخبير أدى مهمة تدخل Intervention استشارية ، فإنها تمثل اختبار مصداقية نهائيا ، وفى ذروته بالنسبة لمهمتى الاستشارية . سار البرنامج على ما يرام فى كل اجتماعات المجموعة الأربعة. طرحت علنا مناقشات وآراء متصارعة حول أفكار استراتيجية مختلفة .. وعموماً فإن الآراء الرئيسية التى اقترحتها المجموعة قد قبلت . تمثل دورى خلال هذه الندوات كخبير خارجى فى التسويق وسياسات العمل . عرضت أحيانا

نظريات ونماذج مناسبة كأساس للمناقشات فى جماعات صغيرة ، وأحيانا لخصت مناقشات فى صورة أفكار عامة عن الموضوعات التى عولجت فى الجماعات الصغيرة ، أو الجلسات العامة . كان العضو "هـ" هو القائد الرسمى للندوات ، وبين حين وآخر كان يعرض على المشاركين خلفيات عن تصرفات المنافسين وأحداث أخرى عن السوق .

بعد أن انتهت هذه الندوات ، اتبعتها معظم الشركات التابعة للمنظمة بعقد ندوات داخلية عن الموضوعات الاستراتيجية ، التى أبرزتها الوثيقة التى قدمتها المجموعة ، ومناقشات الندوات الموقعية .

بإنتهاء هذه الندوات قررت المجموعة التسويقية إنتهاء مهمتها فى وضع الخطة الاستراتيجية وقررت أنا إنتهاء دورى الاستشارى فى المنظمة .

ترتب على هذا المشروع الاستراتيجى العديد من المشروعات الجديدة ، وبدأت تتشكل من أجلها مجموعة تشبه المجموعة الأصلية للتخطيط الاستراتيجى ، استمر التطبيق وإعادة صياغة العمليات فى شركات كثيرة ملحقة بالمنظمة الأم ، لتتواصل الحلقات الاستراتيجية .