

الملاحق

١- الجزء الزمني للعملية الاستشارية.

٢- نصائح القادة في المنظمة الذكية.

١- الجدول الزمني للعملية الاستشارية.

مرحلة التوجه : The Orientation Phase

السنة الأولى

- أبريل : اتصال الأول بالعميل ، ولقائى الأول مع العضو هـ فى مكتبه .
- مايو ، ويونيه : الاستعدادات للقاء المجموعة الأولى ، تضمن ٨ مقابلات مع هـ ، ومقابلات مع أعضاء مختلفين فى المنظمة الأم.
- يوليو ٤ ، ٥ : الاجتماع الأول للمجموعة ، أقيم فى المركز الرئيسى بالمنظمة من الساعة ٩ صباحا حتى الساعة ٥ مساءً ، يومان ، وعشاء عام فى مساء اليوم الأول.
- أغسطس وسبتمبر : إجراء دراسة حول هيكل المجموعة وهيكل المنظمة عقد (٥) لقاءات مع هـ لإعداد مادة التغذية المرتدة .
- سبتمبر ٢٨ ، ٢٩ : الاجتماع الثانى للمجموعة ، عقد فى المركز الرئيسى ، من الساعة ٩ صباحا ، حتى الساعة ٥ مساءً . لم يحضر "هـ" فى اليوم الأول . تناولنا العشاء فى مساء اليوم الأول.
- أكتوبر ونوفمبر : بحوث عن الهيكل البيئى . لقاءات قصيرة مع العضو "هـ" ومع بعض الرؤساء الآخرين فى المركز الرئيسى لتجهيز مادة التغذية المرتدة.
- ديسمبر ١١ : الاجتماع الثالث للمجموعة . أقيم فى المركز الرئيسى من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً.

السنة الثانية :

- فبراير ، ومارس ، اجتماعات مع "هـ" مع الرؤساء التنفيذيين فى إدارة الشؤون الإدارية وإدارات الإنتاج فى المركز الرئيسى .
- أبريل ، ومايو : قمت بعمل زيارة لشركة العضو "د" لمدة ثلاثة أيام لإجراء مقابلات وملاحظات . عقد لقاء فى الشركة "أ" بين الأعضاء أ ، هـ ، د ، وحضرت أنا أيضا .
- يونيو ١٤ ، ١٥ : اجتماع المجموعة الرابع عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة . من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً . خلال اليومين مع عشاء فى مساء اليوم الأول .

مرحلة التقييم

- يونيو ويوليو : لقاءات منتظمة مع هـ .
وأغسطس : - لقاءات منتظمة مع الاختصاصيين المهنيين فى المركز الرئيسى للمنظمة.
- أغسطس ٢٢ ، ٢٣ : - لقاءات منتظمة مع الرؤساء التنفيذيين فى إحدى الشركات الملحقه .
الاجتماع الخامس للمجموعة عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً خلال اليومين مع عشاء فى مساء اليوم الأول.
- سبتمبر : اجتماعات منتظمة مع "هـ" ومع الرؤساء التنفيذيين فى إحدى الشركات الملحقه .
- سبتمبر ٢٧ : اجتماع المجموعة السادس عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٤ مساءً .
- أكتوبر : بعض الاجتماعات القليلة مع "هـ" ومع الاختصاصيين .
- أكتوبر ١٦ ، ١٧ : اجتماع المجموعة السابع عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة . من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً .

مرحلة الرقابة

- أكتوبر : اجتماعات متعددة قصيرة مع هـ .
- نوفمبر ١ : الاجتماع الثامن للمجموعة عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً .
- نوفمبر : اجتماعات مختلفة لاختبار قابلية الوثائق للقراءة وللقبول : عقدت هذه الاجتماعات على شكل ندوات فى الشركات الملحقه ، وفى المركز الرئيسى .
- نوفمبر ١٤ ، ١٥ : اجتماع يوم كامل مع العضو هـ [لإعداد المسودة النهائية للوثيقة "الخطة الاستراتيجية"] .
- نوفمبر ٢١ : تقديم الوثيقة إلى رؤساء مجالس الإدارة ورؤساء الشركات التنفيذيين [٦٦ شركة ملحقه بالمنظمة] .
- ديسمبر ١٠ : اجتماع قصير عقد فى استوكهلم من الساعة ٩ إلى ١٢ ظهراً .
السنة الثالثة
- يناير ١٥ : اجتماع المجموعة التاسع عقد فى إحدى الشركات الملحقه .
- يناير وفبراير : مجموعة اجتماعات قصيرة مع العضو "هـ"
- فبراير ٢٥ : اجتماع المجموعة العاشر عقد فى المركز الرئيسى للمنظمة من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٦ مساءً .

فبراير ٢٧ ، ٢٨ : مؤتمر لمدة يومين عقد في إحدى الشركات الملحقه حضره الرؤساء التنفيذيون ورؤساء مجالس الإدارة من عشر شركات في حدود المنطقة .
مارس ٤ ، ٥ : مؤتمر مماثل عقد في منطقة أخرى .
مارس ٧ ، ٨ : مؤتمر مماثل عقد في منطقة أخرى .
مارس ١٢ ، ١٣ : مؤتمر مماثل عقد في منطقة أخرى .
مارس ٢٧ : الاجتماع النهائي عقد في المركز الرئيسي حيث قررت المجموعة انتهاء مهمتها .
وافق العميل على إنجاز بنود وعقد الاستشارة .

٢- نصائح القادة فى المنظمات الذكية

وضع الخطة الاستراتيجية

- " حتى إذا كنت تمتلك كل الأموال التى تحتاج إليها ، فإنك تظل فى حاجة إلى خطة استراتيجية . خطة توضح كيف سوف تدير عملك . بدون خطة عمل ، فإنك لا تعرف إلى أين أنت سائر ، ولا تستطيع قياس تقدمك فى العمل . أحيانا ، بعد الانتهاء من خطتك الاستراتيجية قد تغير منهجك أو حتى تقرر عدم السير فى عمل معين فى هذا الوقت " .

Eugene Kleiner
Veneture Capitalist

- [فى خطتنا الاستراتيجية نحاول أن نبعد عن الإسقاطات الرياضية ونحاول الدخول مباشرة إلى الموضوعات الرئيسية ، التخطيط أكثر من مجرد أنه لعبه بالأرقام] .

George James
Levi Strauss & Co.

- "المصادقية هى حجر الزاوية فى الخطة الاستراتيجية . أريد أنا أرى بساطة المنطق فى كل الخطة ، حينما تبعد الخطة عن الشفافية والحقائق ، تصبح أكثر بعدا عن المصادقية" .

Robert Mahoney, Executive Director
New England Corporate Banking, Bank of Boston

- " سوف لا يقبل الجمهور المنتج الجديد ، الذى يعتقدون أنه شىء جديد تمامًا فى كل معالمه ، ولذلك يجب أن تقدمه على أنهم يعرفونه بالفعل ، ولكنه أكثر تطورًا وتحديثًا . يجب أن يتم التغيير مرحليًا" .

Larry Leigon

President, Ariel Vineyards

المنافسون

- [السعر ليس كافيًا كاستراتيجية تسويقية . يلزمك أن تكون على اتصال بنوع السوق الذى تضعه فى بؤرة اهتماماتك بالكامل . بالنسبة لنا فعملينا المرتقب هو من يمتلك مشروعًا خاصًا به . توجه بضاعتنا التى نبيعها إلى المنتجات التى تحتاجها أعمال عملتنا ، وإلى المستهلك صاحب الدخل المرتفع الذى يريد منتجات عالية الجودة . نحن لسنا مجرد عارضى أسعار منخفضة ، نحن نقدم مزيجًا من قيمة غير عادية ، مع بنود التميز والجودة] .

Robert Price, Chairman of the Board.

The price club

- "لقد ساعدتني مبيعات المنافسين ، كما ساعدتهم مبيعاتي . عليك أن توضح مع المنتج الجديد أن هناك سوقًا له . تكون المتاجر على استعداد أكبر لعرض منتجي الجديد ، إذا كان هناك منتجات مماثلة عليها طلب جيد" .

Deborah Mullis, Founder

D.A.M.E.S foods.

- "وضع معايير للأداء هى البوصلة التى توجهك إلى النجاح ، اعرف كيف تؤدى الأشياء ، وما عمليتك ، وباستمرار اعمل على تطوير تطبيق معرفتك ومهاراتك ، أن تكون لك معايير أداء يعنى الكثير ، حيث يؤدى كثير من الأفراد وظائفهم داخل إطار محدد للعمل ، يتضمن هذا الإطار أكثر من مجرد كيفية أداء المهام المكلف بها . على سبيل المثال إنها تعنى الالتزام بالمواعيد ، وماذا يجب أن يرتدى الأفراد فى أعمالهم . أحيانًا هناك موضوعات رمزية وشعائرية تصبح فى غاية الأهمية فى منظماتنا . يجب على كل فرد أن يثنى أكمام قميصه إلى أعلى لإعطاء معنى أنه مستعد وجاهز

للعمل وأنه جزء من الفريق " .

Bill Walsh

Former Coach and President

S.F. Agers

عندما نريد اكتشاف مدينة جديدة كسوق ، نشكل فريقا من المديرين لزيارة الموقع . نزور حينئذ كل ممر تجارى ، كل قسم تجارى ، كل محل للحلوى وكل مخبز . نقف ونراقب الجمهور وهم يشترون، نشترى بعض الحلوى المحلية المحشوة بمواد مختلفة ونأكلها ، نريد أن نحدد المذاق المحلى ، ثم نتجول فى أنحاء المدينة ، وننظر إلى أنماط القاطنين . بل إننا قد نؤجر "طائرة هليكوبتر" ونستطلع حركة المرور ، ونحصى عدد الأندية وحمامات السباحة .

Charles Huggins

President , Sees Candies

الإدارة

- " يجب التخطيط لبناء روح الفريق ، يجب أن تلاحظ باستمرار أن العمل كفرق وجماعات فى غاية الأهمية ، عندما يعمل الفريق جيدا تتحقق أحسن النتائج ويسود الرضا الحقيقى بين أعضاء المنظمة . بناء فرق وجماعات العمل عملية مستمرة ، استخدم فى برامجك التدريبية كل ما يمكن من أمثلة تعبر عن أهمية مفهوم الفريق فى كل مجالات العمل المختلفة . فكر فى توفير مناخ تنظيمى حيث يتوقع الأفراد ويطلبون الكثير من زملائهم ، وذلك لأنهم يشعرون أنهم كأفراد ليسوا إلا امتدادا لعضوية فريقهم . لا يحدث هذا تلقائيا ولكنه يحتاج إلى تخطيط" .

Bill Walsh Former Coach And President, S.F. Agers

- " تفترض تشكيلات مستويات الإدارة المختلفة بمنظمتنا ، أن الأفراد يهتمون ذاتيا بأعمالهم ، ويريدون الانتماء إلى الشركة التى يفتخرون بمنتجاتها وبأنهم أعضاء عاملون بها . نحن نطلب الكثير من مواردنا البشرية فى مقابل أجور متميزة ، واستقرار وأمان وظيفى ، نحن نؤمن بإمكانية تطوير العامل

من خلال : الاحترام والثقة المتبادلة ، الاعتراف بقيمة كرامة الفرد ، تحسين أداء الفرد ، تحسين أداء الفريق ، وتحسين بيئة العمل".

Michael Damer

New United Mator, Manufacturing Inc.

[تستهدف خطتنا الاستراتيجية فى التنمية الإبقاء على الشركة فى الحدود التى تسمح لى بإدارتها . إننى أحتاج إلى سنة على الأقل لأتعلم طبيعة نشاط الشركة ، ولذلك حددت من عدد المتاجر والمناطق الجغرافية التى نخدمها . كان كل فرد يحتثى على سرعة التطور والنمو ، وأن يكون تفكيرى كبيراً ، ولكننى أردت أن أسير بسرعتى المعتادة] .

Deborah Mullis, Founder

D.A.M.E.S. foods

التخطيط الداخلى

- "لدينا إدارة لبحوث العمل ، تقوم بإجراء الدراسات البحثية لكل الوحدات التنظيمية لمساعدتها فى العملية التخطيطية . إنها تحلل الاتجاهات والظروف الاقتصادية العامة ، ومتاحة أيضا للاهتمامات الخاصة بالوحدات المختلفة تستطيع كل وحدة تنظيمية أن تطلب من إدارة البحوث القيام بعمل دراسات حول موضوعات معينة" .

George James, Sr V.P.& CFO

Levi Strauss & Co.

- "إننا نناضل من أجل تحقيق الملاءمة ، والجودة فى معاملة العملاء ، عندما يتجولون فى متاجرنا. نحن باستمرار نذكر البائعين بأن مهمتهم الوظيفية إيجاد المواقف التى تجعل العملاء يشعرون بالرضا والسعادة ، ومن ثم يريدون العودة مرة أخرى . إنه من السهل خلق مثل هذه المواقف . القواعد بسيطة : ابتسم ، اعرف سلعتك أو خدمتك ، الاهتمام بكل طلبات العميل حتى إذا كانت غريبة ، قدم للعميل اقتراحاتك واعرض عليه عينات ، إذا كانت هناك مشكلة ، حاول حلها ، اجعل العميل يشعر كما لو كان يزورك فى بيتك" .

Charles Huggins

President, Sees Candies

المراجع الأساسية للكتاب

A- Books

- 1- George A. Steiner : **Strategic planning, : what Every Manager Must Know** , [The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London], 1979.
- 2- Goran Asplund : **Strategy Formulation : An Intervention Study**, [The Economic Research Institute, Stockholm],1975.
- 3- Rhonda M. Abrams: **The Successful Business Plan :Secrets and Strategies**, [The Oasis Press/ PSI, Research Grants, Pass, Oregon] , 1993.

B. Journals

- 4- Daniel G. Simpson: “Why Most Strategic Planning is a Waste of time and what you can do about it”, **Long Range Planning Vol. 31 June, 1998**, pp.476-480.
- 5- Joel E. Ross & Y Krishna Shetty: “Making Quality a fundamental Part of Strategy” **Long Range Planning Vol. 18, Feb, 1985., pp: 53-58.**
- 6- Jahn D. Aram & Scott S. Cowen: “The Directors Role in Planning : What Information Do they need?” **Long Range Planning Vol . 19, April, 1986** pp: 117-124.
- 7- Joseph Rosenstein: “Why Don’t U.S Boards Get More Involved in Strategy? **Long Range Planning Vol. 20 June, 1987**, pp. 30-34.
- 8- Roger Kawfman : “Strategic Planning and Thinking : Alternative Views” **Perfrmance & Instruction, Sep, 1990**, pp. 1-4.
- 9- Shaker A. Zahra “Increasing the Boards Involvement in Strategy” **Long Range Planning , vol 23 Dec, 1990** pp:109-117.