

البَابُ الخَامِسُ

تجربة مفيدة يرويها

خبير في الاستراتيجية



الباب الخامس

هذه التجربة الميدانية هي عملية استشارية قام بها الخبير السويدي لإحدى شركات التأمين في بلده ، بهدف وضع استراتيجية تسويقية للمنظمة والشركات الملحقة بها [٦٦ شركة] من خلال مجموعة عمل من خمسة أعضاء من الإدارة العليا التنفيذية .

يحكى الخبير هذه العملية بتفاصيلها الدقيقة ، ويأخذك معه في رحلته هذه منذ أول اتصال تم بينه وبين ممثل الشركة ، تستمر هذه المهمة الاستراتيجية لمدة ٢٤ شهراً كاملة إلى أن تنتهي بوضع هذه التجربة في ثلاثة فصول.

الفصل الثاني عشر : الدراسة الاستكشافية .

الفصل الثالث عشر : مرحلتى التقييم والرقابة .

الفصل الرابع عشر: مراجعة العملية الاستشارية [التدخل].



الدراسة الاستكشافية

□ اتصالى الأول بنظام العميل

فى ربيع ذلك العام اتصل بى ممثل شركة تأمين [المركز الرئيسى والشركات الملحقة] قدم نفسه على أنه مدير التسويق فى المركز الرئيسى ، وطلب مقابلتى لمناقشة مشكلة عاجلة فى التخطيط التسويقى Market Planning ، والتي تخص الشركة الأم والشركات الملحقة .. وافقت على مقابلته فى مكتبه بعد أيام قليلة .

فى هذا اللقاء الأول مع مدير التسويق [سوف نشير إليه بعد ذلك بالرمز هـ] أعطانى وصفا عاما عن المنظمة الأم والشركات الأعضاء . ثم أشار إلى أن "مشروع التخطيط التسويقى" الذى اتصل بى من أجله ، سوف تقوم بتنفيذه "مجموعة التسويق" Marketing Group ، التى تتكون من رؤساء الشركات الأربع بالإضافة إلى شخصه . إنه سوف يمثل الشركة الأم ، ويعمل كمقرر للمجموعة واستمر فى حديثه :

"أعتقد أنه يجب أن أخبرك بشيء عن خلفيتى ، لكى يكون التفاهم أكثر وضوحا . إننى غير حاصل على أى مؤهل جامعى ، ومجرد معرفة نظرية سطحية عن التخطيط التسويقى ، ومن ثم فإننى أحتاج إلى المساعدة فى الإلمام بمنهج نظامى فى مشروع التخطيط التسويقى".

حينئذ طلبت منه أن يحدثنى عن المشروع ، حيث قال : " قد تشكلت مجموعة التسويق منذ عامين لتحليل الموقف التسويقى للمنظمة ، وتضع نظاما للتخطيط التسويقى ، لم أكن أحد أعضاء المجموعة فى ذلك الوقت ، كان أعضاء تلك المجموعة هم "أ" ، الذى هو الآن الرئيس التنفيذى للشركة "أ" ، والذى كان فى ذلك الوقت مديرا للتسويق ومقررا لمجموعة التسويق فى ذلك

الوقت ، اعتبرت المجموعة أن مهمتها الأولى اقتراح وتطوير اسم تجارى ورمز تجارى عام لكل الشركات الأعضاء ، فيما بعد . عندما بدأوا العمل بجدية فى مشروع التخطيط التسويقى ، شعروا أنه يجب تحليل مشكلة الأهداف التنظيمية أولا ، ولهذا الغرض شكلت مجموعة أخرى ، اختارت هذه المجموعة الأخيرة أن تكتب بيان هدف " للشركة النموذجية - شركة غير موجودة تعبر خصائصها عن الشركات الأربع . بمضى الوقت بدأت المجموعة تعمل فى مشروع التخطيط التسويقى مع "أ" بصفته مقررا للمجموعة ، ولكن "أ" سرعان ما أصبح رئيسا تنفيذيا للشركة "أ" ، وأصبح للمجموعة مقررا جديدا "ى" لجا "ى" إلى كل أنواع المناهج المتاحة ، حضر برامج تدريبية أساسية فى التسويق والتخطيط ، وقرأ بعض الكتب التى لها شهرة فى هذا المجال ، ولكن لم يبرحوا مكانهم أبعد من تلك الخطوات . ونتيجة لإعادة التنظيم نقل "ى" إلى وظيفة أخرى فى المركز الرئيسى وجاء الدور لى أعين أنا فى وظيفة مدير التسويق ، ومن ثم أليا مقررا لمجموعة التسويق بدلا من "ى" .

ثم وصف "هـ" أعضاء المجموعة عضوا عضوا ، بطريقة لا تترك لبسا فى احترامه لهم جميعا . كان "هـ" فى مناقشاته التالية متحمسا للتركيز على تعقد المشكلة بسبب خلفيته النظرية المحدودة . ثم عاد وكرر أنه والمجموعة يريدون الآن منهجا نظاميا - يفضل قائمة بموضوعات أو دليل فى التخطيط التسويقى . أخيرا ، وافق على أن أدرس الموضوع بعناية وأحاول الوصول إلى منهج نظامى .

استنتاجاتى من اللقاء الأول مع "هـ" .

أكد "هـ" على عدم وجود منهج نظامى للمشكلة بسبب نقص المعرفة فى نماذج ونظريات التخطيط ، وهو أيضا السبب الرئيسى فى أن المجموعة لم تحرز أى تقدم فى جهودها لوضع خطة تسويقية ، ومع ذلك لقد ذكر أيضا بأن المجموعة انشغلت لفترة طويلة - ما بين سنة إلى سنتين - فى مشروع التخطيط التسويقى . أيضا قبل أن يعين "هـ" ، قد حاول مقرران سابقان مساعدة

المجموعة على الوصول إلى منهج ملائم لأداء مهمتها . ذكر أيضا أن "ى" بذل وقتا ومجهودا لى يكون على علم بالنظريات المتاحة فى أدبيات الإدارة الحالية ولذلك استنتجت بأنه لا يمكن أن يكون نقص المعرفة عن نماذج التخطيط الرسمى التى منعت المجموعة من إنجاز مهمتها .

لقد أدركت بأن هناك أسبابا كثيرة يمكن أن تفسر فشل المجموعة . شعرت نتيجة اجتماعى الأول مع "هـ" أنه يمكنى إضافة العوامل التالية إلى ما أكده "هـ" نفسه : لقد ذكر "هـ" مرات عديدة عدم حصوله على مؤهل جامعى ، أو أى مؤهلات نظرية أخرى ، وعندما وصف أعضاء المجموعة ، ذكر المؤهل الأكاديمى لكل عضو ، لقد استنتجت من هذا أن مركزه العلمى جعله يشعر بالنقص إزاء أعضاء المجموعة الآخرين ، ومن الممكن أن يكون غير مستريح شخصيا . شعرت بأن "هـ" يرانى كعامل مساعد يمدده بسلطة الخبرة التى يعتقد أنها ضرورية لى يقنع أعضاء المجموعة بأرائه الشخصية.

أخيرا ، استنتجت مما قاله "هـ" عن المقررين السابقين [واحد منهما على الأقل ، قد حاول تأهيل نفسه ذاتيا عن طريق استيعاب كل ما يستطيعه من المعرفة المرتبطة بالتخطيط والتسويق] ، أن هناك ما هو أكثر من نقص المعرفة منع المجموعة من إنجاز مهمتها بكفاءة .

وصف المنظمة : قبل أن أبدأ الاستعدادات الفعلية لعقد اللقاء الأول ، أردت الحصول على مزيد من إمعان النظر فى خصائص المنظمة الخاصة ، لهذا الغرض جمعت المعلومات من المستندات المتاحة ، ومن المقابلات من أعضاء مختلفين فى المركز الرئيسى [كانت هذه المقابلات غير رسمية].

لوصف منظمة ما ، من الضرورى اختيار المتغيرات التى يمكن أن تميز تلك المنظمة الخاصة عن غيرها من المنظمات من أجل الغرض المحدد للدراسة .

نوع التكنولوجيا: التى يعتمد عليها الإنتاج ، سوف تخبرنا عن الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة ، هذه الفئة من المعلومات ليست تنقيفية ، لأن المعايير التى تقوم عليها تناسب جيدا أغراض التوقع ، إنها قد استخدمت كثيرا

ومنذ فترة زمنية طويلة لجمع بيانات إحصائية ، ولإجراء دراسات علمية ، وتكوين جمعيات مهنية أو غرف لرجال أعمال ، ولدنا الآن حجم معرفة كبير استنادا إلى هذه الفئة التوصيفية .

حجم المنظمة : تخبر كلا من الممارس والباحث عن نوع النظم الإدارية ، يخبرنا الحجم عن شيء ما بخصوص قوة المنظمة فى علاقاتها ببيئتها التنظيمية ، نواحى القوة والضعف التنافسية ، وعن الموارد البشرية والمادية التى يحتمل وجودها فى المنظمة .

ظروف الملكية والكيان القانونى : أيضا مؤشرات مهمة لنوع العمليات المحتمل وجودها فى المنظمة ، وقد تخبرنا بعض الشيء عن أهداف المنظمة والمحددات القانونية التى تعمل فى إطارها .

هذه الأسس فى تصنيف المنظمات لها جذورها التقليدية ، والمصالح الذاتية للشركات الخاضعة للدراسة ، بالإضافة إلى أنها تقوم على ملاحظات الإحساس العام . ومع ذلك فى العقود الأخيرة ، قد بذلت جهود لاكتشاف بعض المتغيرات الدقيقة والمنقاة للاستخدام فى وصف وتصنيف أوجه معينة فى المنظمة لاستخدامها فى أنواع محددة من التحليل .

يجب أن يحدد الغرض من أى دراسة معينة ، اختيار المتغيرات الوصفية ، فى الصفحات التالية ، سوف أختار بالطبع ، المتغيرات التى تبدو بالنسبة لى ملائمة لفهم الظروف التى تعمل فى إطارها "مجموعة التسويق" .

وصف مختصر عن المنظمة ، والمنافسين لها

ومجموعة وضع الاستراتيجيات

□ المنظمة The organization

تتكون المنظمة من (٦٦) شركة تأمين مستقلة مملوكة للمستهلكين ، تشترك إلى حد ما فى مجالات مختلفة ، خلال اتحاد يضم الشركات . يختلف تأثير الشركات على الاتحاد المشترك طبقا لحجم أعمالها ، لا يقوم الاتحاد بأى عمليات بنفسه ، بدلا من ذلك تودى كل الأنشطة المشتركة فى منظمة يمتلكها

الاتحاد ، ويشار إليها بالمنظمة الأم . الهيئة العليا لاتخاذ القرار فى الاتحاد تتمثل فى تجمع يتكون من ممثلين عن كل الشركات المستقلة ، وعادة يجتمع مرة كل سنة . مجلس إدارة الاتحاد هو الوحدة التنظيمية العادية لاتخاذ القرار . يضم مجلس الإدارة لجنة تنفيذية هى فى الواقع متطابقة مع مجلس إدارة المنظمة الأم.

كل شركات التأمين (٦٦) مستقلون ، ولكن فى موضوعات السياسة ، فإنها محكومة بدرجة كبيرة بتوصيات من مجلس الإدارة ، ومن اللجنة التنفيذية . يقوم بإعداد هذه التوصيات عادة مجموعات تتكون من أعضاء من بعض الشركات المستقلة بالإضافة إلى عضو أو أكثر [خبراء] من المنظمة الأم . من أمثلة هذه المجموعات " مجموعة التسويق " [موضوع الدراسة] ، التى أنشئت أساسا للتعامل مع أسئلة تتعلق بالمصلحة الاستراتيجية ، " ومجموعة التنظيم " أنشئت للتعامل مع أسئلة تتعلق بمصالح البناء التنظيمى طويل الأجل فى المنظمة ، الأسئلة التى تسلمتها هذه المجموعات قام العاملون فى المنظمة الأم بإعدادها بصفة عامة لكى تناقش باستفاضة فى المجموعة المعنية . أخيرا ، يعطى مجلس إدارة الاتحاد توصياته اعتمادا على قرارات المجموعة إلى الشركات المختلفة . تستجيب الشركات المستقلة لهذه التوصيات بدرجات مختلفة ، وبأحجام تعديلات مختلفة ، فى ضوء موقف السوق ، الخصائص التنظيمية والظروف المالية السائدة فى كل شركة من الشركات المستقلة على حدة.

حوالى ثلاثين شركة من بين الست والستين لديها أكثر من خمسة عشر عاملا ، تسيطر هذه الشركات على تعاون الاتحاد المشترك وعلى المجموعات المذكورة سابقا . تستخدم معظم الشركات الثلاثين المسيطرة نفس الاسم ، بإضافة اسم المنطقة التى تباشر فيها العمل.

تقريبا أسست كل الشركات فى منتصف القرن التاسع عشر ، المساهمون الأصليون [المستهلكون] كانوا بصفة عامة فلاحين . منذ هذا التاريخ وحتى

عقد ١٩٥٠ ، استمرت معظم الشركات فى العمل ، فى ظروف مستقرة داخليا وخارجيا .

شهدت السويد [بلد الخبير ، والعميل] فى عقد الخمسينيات عددا من التغييرات الهيكلية المهمة ، والتي من بينها تزايد معدل التحضر ، بالإضافة إلى انخفاض - وفى الوقت نفسه - التركيز على الزراعة . هذه التغييرات فى بيئة المنظمة غيرت بالتدريج موقف المنظمة ذاتها .

التحول فى الاتجاهات أثناء عقد الخمسينيات والستينيات ، فيما يتعلق بموضوعات مثل : التسويق ، إدارة الأعمال ، الرفاهية العامة ، وحركة حماية المستهلك فى كل جوانبها . فى بداية عقد الخمسينيات كانت الشركات لا تزال صغيرة ، مهتمة بالإنتاج ، مستقرة ، والتعاون الداخلى بينها كان ضعيفا . كان الحصول على العاملين يتم محليا ، ومعدل دوران العمل كان منخفضا .

ابتداء من عقد الخمسينيات فصاعدا ، ازداد التعاون بين الشركات نتيجة للتغيرات الهيكلية فى البيئة التنظيمية التى ذكرت سابقا ، وخاصة تدهور الزراعة ، بدأت الشركات تضيف تأمينات على أنواع أخرى من الملكية الخاصة [مثل المنازل ، المخزون المنزلى ، السيارات] وأيضا الهيئات المحلية، الصناعات الصغيرة ، الورش ، وتجارة التجزئة . زاد هذا الاتجاه بدرجة ملحوظة فى عقد الستينيات ، ووصفته الشركة الأم بصفة أساسية موضع التنفيذ كسياسة عامة.

فى ذلك الوقت ، كانت المنظمة الأم هى المحرك للتعاون الفعال بين الشركات المستقلة ، وفى تأمين أنواع الموارد المتخصصة ، والمطلوبة بكميات كبيرة ، والتي لا تستطيع أى من الشركات المستقلة توفيرها بمفردها .

فى بداية السبعينيات ، توسعت الشركات فى خطوط الإنتاج الجديدة بدرجة كبيرة وخاصة تأمين المنازل الخاصة ، وكانت النتيجة أن الشركات وجدت نفسها فى موقف تسويقي جديد . وقد نجحت فترة تطوير المنتج حين تزامنت مع فترة تطور السوق .

□ المنافسون للمنظمة :

تاريخيا يوجد للمنظمة منافسون منتشرون فى مواقع شتى ، ظهر كثير منها فى صورة جماعات ذات مصالح خاصة فى المجتمع . فى أواسط الستينيات ، تزايد اتجاه صناعة التأمين نحو التركيز ، وفى بداية السبعينيات ، قد انحرف النمط التنافسى نحو الاحتكار Oligopolistic .

شركات التأمين ، نتيجة للعلاقات التقليدية مع جماعات المصالح الخاصة فى المجتمع ، وبسبب خصائص منتجاتهم ، أصبحت معتمدة على تصرفات جماعات مختلفة : الحكومة وهيئاتها ، الأحزاب السياسية ، الحركة التعاونية ، دوائر الأعمال والاتحادات العمالية .. وغيرها .

المنافسون الرئيسيون للمنظمة الخاصة للدراسة يمكن وصفهم كالآتى : المنافس "س" يعمل على نطاق قومى ، تدار هذه الشركة على أساس خطوط متعاونة ، ولها علاقات قوية مع اتحادات العمال وحركة تعاون المستهلكين . توجد روابط مماثلة بين هذا المنافس والحزب الديمقراطى الاجتماعى . تعتبر أسعاره منخفضة . المنافس "ص" ظهر نتيجة سلسلة من الاندماجات . الصورة الذهنية فى السوق للشركة "ص" كانت تقليدية ، جودة ، وخدمة ، الأسعار ما بين متوسطة ومرتفعة ، يعمل هذا المنافس مثل "س" فى كل السوق السويدية ، ويدار أيضا على أساس تعاونى .

على عكس المنافسين السابقين ، فإن الشركة "م" ، منظمة ربحية ، تعمل على أساس دولى ، وبصرف النظر عن منتجات مثل : تأمينات المنازل ، الحياة ، الحوادث ، والسيارات ، فإن هذه الشركة تقوم بالتأمين على شركات الأعمال الكبيرة ، بالإضافة إلى المنافسين الثلاثة الكبار السابق ذكرهم ، يوجد أيضا عدد قليل من المنافسين يعملون فى أسواق محدودة . غالبا تخصص هذه الشركات فى فئة مستهلكين أو منتج معين .

يمكن القول بأن البناء التنافسى فى صناعة التأمين فى السويد ، فى بداية السبعينيات ، بأنه بصفة عامة بناء احتكارى : تنفذ الشركات المختلفة منتجات

متشابهة إلى حد ما ، إنها تتخصص في أسواق مختلفة ، توصف المنافسة بينها بأنها سلوك تخميني ، في مجال قيادة الأسعار ، وتقليد المنتج ، مع وجود بعض الأجزاء ، حيث تكون المنافسة على السعر والمنتج حادة ، وأجزاء أخرى يسيطر عليها منافس وحيد ، بحيث يمكن القول بأنه لا توجد منافسة ، ولكن يوجد تهديد تنافسي مستمر . يوجد أيضا اعتماد متبادل متعدد الأبعاد بين شركات التأمين من جهة ووحدات تنظيمية كبيرة من جهة أخرى في أجزاء مختلفة من المجتمع .

□ مجموعة التسويق The Marketing Group

تقليديا ، تميز التعاون بين الشركات المستقلة حول الأسئلة التقنية المتعلقة بعمليات الإدارة والتأمين . تشكلت في عام ١٩٦٨ "مجموعة التسويق" لتحليل العلاقات في سوق المنظمة ، ووضع نظام للتخطيط التسويقي . ومع ذلك ظهر إحساس بأنه قبل أن يتم الدخول في هذه المهام يجب أولا إجراء تحليل دقيق للأهداف التنظيمية والموقف التنافسي.

في ربيع ١٩٧٢ ، عندما تم تحليل مشكلة الأهداف العامة ، ومفهوم العمل بدأت عملية وضع الاستراتيجية التي شاركت فيها كخبير . تتكون "مجموعة التسويق" من خمسة أعضاء :

- عضو المجموعة "أ" كان سابقا مديرا للتسويق في المنظمة الأم ، وقد أصبح الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات المستقلة في عام ١٩٧١ . وبصفته مديرا للتسويق كان مسؤولا عن الموضوعات التسويقية العامة للمنظمة ككل . تغير دوره في المجموعة حينئذ . فبعد أن كان قوة دافعة ، وموظفا نشيطا ، أصبح في وظيفته الجديدة محفزا وملهما ، يقوم بتوفير المعلومات ، وإجراء المراجعة والتقييم . يصف دوره بأنه لا يختلف في جوهره كثيرا عن زملائه رؤساء الشركات الأخرى ، فقط هناك اختلاف بسيط يعزى إلى خلفيته كمدير سابق للتسويق .

- عضو المجموعة "ب" ، كان أيضا رئيسا تنفيذيا لإحدى الشركات الأعضاء في المنظمة تم اختياره أساسا بسبب أنه كان عضوا في اللجنة

التفذية بالاتحاد المشترك . ومن ثم فقد اختير "ب" أصلا ، لأن المجموعة كانت فى حاجة إلى إجراء اتصالات مع مجلس إدارة الاتحاد المشترك .

- **عضو المجموعة "ج"** كان رئيسا تنفيذيا لواحدة من أكبر شركات المنظمة . فى مناسبات عديدة كانت هذه الشركة تتصرف باستقلالية عن الشركات الأخرى . لم تكن شركة العضو "ج" هى الوحيدة فى هذا الاتجاه بالنسبة للمنظمة . لقد اختير العضو (ج) لضمان ولاء شركته والشركات الأخرى ذات الاتجاه الاستقلالى من جهة ، ومن جهة أخرى لأنه اختصاصى فى المراقبة الداخلية .

- **عضو المجموعة "د"** كان رئيسا لمجموعة التسويق ، وقد اختير لذلك ، كما يقول العضو "أ" بسبب مركزه الوظيفى المرتفع ، وسمعته الطيبة فى المنظمة ، إنه حاصل على درجة الدكتوراه ، يلاحظ أن كلا من العضو "أ" ، والعضو "ب" حاصلان على مؤهلات جامعية عادية فى نفس التخصص ، كان سابقا يعمل باحثا فى الحقل الزراعى ، قبل أن يصبح رئيسا تنفيذيا فى أعمال التأمينات .

- **عضو المجموعة "هـ"** كان مديرا تسويقيا فى المنظمة الأم منذ بداية عام ١٩٧٢ عضويته ووضع كمبرر للمجموعة ، بسبب وضعه الوظيفى فى المنظمة .

عندما توفر لدى هذه المعلومات عن المنظمة ، وعن مجموعة التسويق ، بدأت فى وضع خطة اللقاء الأول .

تخطيط اللقاء الأول للمجموعة .

كانت أهدافى الرئيسية من اللقاء الأول مع المجموعة تشجيع الأعضاء على التعبير عما يعرفونه ، وما يعتقدونه حول المنظمة ومزاياها وعيوبها التنافسية الكبيرة ، أردت أيضا أن يشعر كل عضو بالحرر والاسترخاء بصفته عضوا فى مجموعة ، لكى نصبح مجموعة ابتكارية عندما تعمل معا . تمنيت أيضا أن تكون علاقتى مع أعضاء المجموعة الآخرين سهلة وغير رسمية . شعرت

أيضا أنه من الضروري أن أضع مسؤولية ما يسفر عنه الاجتماع على عاتق كل عضو منا ، لكي يشعر رؤساء الشركات بأنهم ملتزمون بأنشطة المجموعة، ولكي لا أشعر أنا بعدم الارتياح من أي توقعات غير واقعية عما يمكن أن أفعله. أخيرا ، اخترت الإجراءات التالية لتحقيق أهدافي :

١- أعددت قائمة استقصاء قبل أسبوع من الاجتماع عن تقييم المزايا والعيوب التنافسية للمنظمة ، ووزعت على الأعضاء . استهدفت قائمة الاستقصاء دفع الأعضاء إلى التفكير في الأبعاد التي تتفق مع تقييم المنظمة ، ومركزها التسويقي ، ولجعل كل عضو يتخذ موقفاً بويعبّر عن لماذا اتخذ هذا الموقف بالذات ؟ كانت فكرتي جعل الأعضاء محفزين في جلسات المجموعة ، وأن يواجه بعضهم البعض عندما يكون لديهم آراء متصارعة . تم تصميم قائمة الاستقصاء ، لكي يستطيع كل مستجوب أن يقيم الموقف التنافسي للمنظمة من +١٠ [ميزة تنافسية عالية جدا] إلى -١٠ [عيب تنافسي خطير جدا] . كان على كل عضو في جلسة المجموعة أن يعرض اختيارته لكل سؤال في قائمة الاستقصاء ، وأسبابه الرئيسية لوجهة نظره المحددة.

نظمت القائمة لكي يتم تقييم كل منتج ، في كل جزء من السوق منفصلا عن الآخر ، وذلك من خلال ١٨ بندا مختلفا ، لقد وضعت إدارة التسويق في المنظمة الأم تقسيم أجزاء السوق لاستخدامها في أنشطة التسويق الحالية التي تمولها المنظمة الأم وترعاها إداريا.

إجمال قيم الدرجات التي وضعها الأعضاء في قائمة الاستقصاء زاد على الألف درجة ، كان غرضي من هذه الطريقة أن أحصل على تسجيل دقيق يعبر عن آراء أعضاء المجموعة في نواحي القوة وحالات ضعف المنظمة . عند مناقشة البند يصبح على أعضاء المجموعة أن تعدد أهمية خط الإنتاج أو جزء السوق الخاضع للمناقشة وطبيعة هذه الأهمية [كان عليهم أن يفكروا في مثل هذه الأسئلة : مع أي من المنافسين يجب مقارنة البند ؟ ما التهديدات أو الفرص المتعلقة ببند معين ؟ ما نطاق الوقت واحتمالات تطور الفرص أو التهديدات؟].

٢- بالإضافة إلى هذا الاستقصاء ، وإلى المناقشات المفتوحة ، والتي أمل أن تتبع منه ، فقد أعددت أسئلة معينة تطرح على أعضاء المجموعة عن أحاسيسهم ، آمالهم ، ومخاوفهم حول موضوعات محددة . استهدفت هذه الأسئلة أن يشعر الأعضاء بانطلاق فكرهم ، وأن يتحقق الأمن النفسى فى المجموعة .

٣- تناولت المجموعة الثالثة من الإجراءات التى خططت للقيام بها ، أن أضع سلوكى فى إطار يجعل الأعضاء يشعرون بالتححرر لكى يقدموا ما شاءوا من اقتراحات ، وليطرحوا أسئلة حتى عن الأشياء التى يشعرون أنهم يجب أن يعرفوها ، وأن يعبروا عن أحاسيس يشعرون أنها غير مناسبة ، الأمل أن يتحقق ذلك عن طريق طرح أسئلة تبدو ساذجة ، وتقديم حلول للمشكلات غير قابلة للتصديق ، وربما غير واقعية ، وإبداء عدم احترام عن الأفكار والمعتقدات التى أرى أنها متأصلة فى عقيدة المنظمة . منذ الغداء المشترك فى أحد المطاعم ، الذى كان ضمن برنامج لقاء المجموعة الذى استمر يومين ، كانت لدى فرصة إقامة علاقة أكثر شخصية مع كل من أعضاء المجموعة ، لقد قابلت العضو "هـ" أثناء إعدادى لقائمة الاستقصاء ومجموعة الأسئلة الأخرى للحصول على المزيد من المعلومات منه فيما يتعلق بالمنظمة ، والمجموعة قبل انعقاد اجتماعنا الأول ، ولكى أناقش معه تأكيد الإجراءات التى خططتها .

اللقاء الأول للمجموعة :

حدث اللقاء الأول فى المركز الرئيسى . حضر جميع الأعضاء : أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، وأنا معهم . استمر الاجتماع يومين ، غداء مرتين ، وعشاء فى المساء الأول ، عندما قدمنى "هـ" إلى أعضاء المجموعة الآخرين ، وقدمهم لى ، عرضت عليهم أسباب إرسال قائمة الاستقصاء ، والطريقة التى أعتقد أنه يجب علينا استخدامها ، وحينئذ أضفت أننى قد أعددت بعض الأسئلة الإضافية لمساعدتى على تغطية بعض جوانب معينة فى المنظمة لم تتضمنها قائمة الاستقصاء . أخيرا ، عبرت عن أملى فى أن نكون قادرين على أن نلتقى ونتناقش بطريقة حرة ومريحة .

اشتكى العضو "أ" حينئذ من عدد البنود التي جاءت في استمارة الاستقصاء وكان عليهم أن يستوفوها ، ثم أيده الأعضاء الثلاثة الآخرون . أجيبت ضاحكًا [ربما لأنى شعرت بالإحراج نتيجة ملاحظات "أ" ، لأننى كنت مدركًا تمامًا العدد الضخم من البنود الذى أمطرتهم به] . أراحنى العضو "هـ" بعض الشيء عندما تدخل مؤيدًا ، بأن هذه أحسن طريقة لتناول المشكلة . لطف العضو "د" من حدة الجدل ، عندما قال بجديّة إنه يتق فى هذا المنهج ، ثم أيده الآخرون بالإجماع .

بعد هذه المجادلة القصيرة ، بدأنا مناقشة بنود الاستقصاء بندًا بندًا . من الطبيعى أننى قدمت فئة المستهلك ، بينما هـ ، أ اللذين قد اندمجا إلى حد ما ، فى التحليل ، الذى وضعت على أساسه معايير تجزئة السوق ، أعطيا مسخًا موجزًا عن المبادئ التى طبقت على هذه المعايير . لم يأخذ موضوع ملاءمة تجزئة السوق وقتًا طويلا ، ولكن كل عضو عبر عن موافقته بدون كلام ، تقدمت بعد ذلك بالبعد الأول للمناقشة ، وسألت واحدًا من الرؤساء التنفيذيين عن تقييمه . أخبرنا بالدرجات التى أعطاهها للبنود المختلفة ، والأسباب الرئيسية لهذا الاختيار ، سألت الأعضاء الآخرين ، إذا كان تقييمهم به أى اختلاف ، ولكن كانت حساباتهم تقريبًا متطابقة مع المتحدث الأول ، وهكذا استمرت المناقشة بندًا ، بندًا . وأخيرًا حاولت أن أسأل أسئلة استفزازية مثل :

- "ب" ولكن كيف قد أعطيت هذا البند +5 ، هنا ؟ إننى أفهم أن "ج" قد فعل ذلك بسبب ظروف شركته ، ولكن لا يمكن أن تكون الظروف متشابهة بالنسبة لك ؟

العضو "ب" : حسنا ، قد يكون هناك بعض الاختلافات بين الظروف المحيطة بعمل العضو "ج" وبين ظروف عملى ، ولكنى لا أعتقد أنه يجب تضخيم هذه الاختلافات ، يجب ألا ننسى المتشابهات ، كما أنه قد يكون هناك بعض الاختلافات بين الطريقة التى حدد بها كل منا +5 ، فى هذا الموقف بالذات .

مضى اليوم الأول من الاجتماع الأول ببطء شديد تمت مناقشة تجزئة السوق قسمًا ، قسمًا ، وبقى نمط الاتصالات تقريبًا متشابهًا طول اليوم . لم نتح

لى فرص كثيرة لحث أعضاء المجموعة لاتخاذ مواقف ثابتة إلى حد ما ، أو أن تنتهيا لى الظروف لكى أكون صريحا ، متفتحا أو جسورا ، بطريقة توحى للآخرين بالانفتاح والصراحة . على العكس تماما ، فقد شعرت فى مساء اليوم الأول ، أننى أنطبق بدرجة كبيرة مع قيمة التحفظ والتأدب التى تسود الجماعة فى مثل تلك اللقاءات الأولى .

أثناء العشاء ، فى اليوم الأول انتقدنى العضو "أ" لعدم تحفيز المجموعة ، لم أشعر بالإحراج أو الدهشة من الملاحظة ، لأنى قد فسرت عبارته على أنها علامة إحياط تشبه حالتى تأثرا بسلوك التحفظ والنعمومة الذى تظهره المجموعة. أثناء عشاء اليوم الأول أبدى أعضاء المجموعة نمطا من الاتصالات أكثر تحررا ولكنهم بقوا على تحفظهم وانغلاقهم حول مهمة المجموعة ، كما كانوا أثناء النهار . لم يطرح أى شخص أى موضوع يمكن أن يخرج شخصا آخر ، وكانت المناقشات اجتماعية جدا وتميل إلى العمومية .

ومضى اليوم الثانى شبيها باليوم الأول ، ما عدا أن الأعضاء بدوا إلى حد ما أكثر استرخاء . عندما وجدت أن الجو لطيف وأقل توترا شعرت بالرغبة إلى الارتفاع إلى مستوى القيم التى وضعتها لنفسى لأكون صريحا وجسورا : اقتراح أفكار نظرية ، إجراء مقارنات مع شركات وصناعات أخرى - وخاصة الشركات التى لم تتجح بسبب قصر نظرها التنظيمى والتسويقى ، وأن أطرح أسئلة حول المعلومات أو الأشياء التى "ينبغى" أن أعرفها . لاحظت أن رد فعل أعضاء المجموعة كان إيجابيا لتصرفاتى الأكثر تحررا واسترخاء . قمت باتصالاتى بالعيون Eye-contact معهم جميعا ، ولاحظت أنهم قد أصبحوا أكثر انطلاقا فى تعبيرهم ، وتأتى ردود أفعالهم عن طريق الضحك ، الابتسام ، الإيماءة أو حتى الاعتراض .

بنهاية اليوم الثانى ، انتهينا من كل قائمة الاستقصاء . قال كل من "ب" ، "د" فى الوقت نفسه أنهما يشعران أننا حققنا تقدما كبيرا ، ووافق العضو "ج" ولكنه لم يضيف كثيرا من التعليقات الإضافية الإيجابية ، وافق العضو "هـ" مع كل منهم ، وبدا عليه السرور . أنا أيضا أظهرت رضائى عن الاجتماع ، وأشرت إلى أنه أخيرا قد أثبتت قائمة الاستقصاء فائدتها فى وضع تقييم

أعضاء المجموعة فى شكل نظامى . وقلت بأن هذا قد وفر لنا نقطة انطلاق لتحليلات أعمق فيما بعد . اتفقتنا أخيرا على أن يقوم العضو "هـ" مقرر المجموعة ، وبقليل من مساعدتى له ، بتجميع وتسجيل كل ما اتفق عليه فى صورة مذكرة ، على أن يوزعها بعد ذلك على الأعضاء وبأسرع ما يمكن .

ومع ذلك ، فى نهاية الاجتماع ، كان لدى انطباع آخر ، والذي لم أنكره . لقد رأيت أعضاء المجموعة تتكامل وجهات نظرهم ، بطريقة ، طبقا للمعايير التقليدية ، تتصف بالكفاءة . على مدى يومين . قد ناقش أعضاء المجموعة ، قائمة كاملة تماما تضم بنود تقييم المنظمة ، ووصلوا إلى وجهات نظر مشتركة تقريبا بدون جدل . جعلنى ذلك أشك بأن هناك شىء ما خطأ ، ولذلك قررت أن أرجع إلى الاستماع إلى شرائط الكاسيت التى أسجل عن طريقها ما يدور فى جلسات الاجتماع لعلى أكتشف إذا كان هناك شىء ما فى سلوكى أو سلوك أعضاء المجموعة يوضح لى هذه الشكوك .

الرقابة على كفاءة الاجتماع الأول للمجموعة.

بدأ تحليل الشرائط بالتركيز على نمط الاتصالات بين أعضاء المجموعة . استخدمت أحد أساليب التحليل ، وأشركت باحثا آخر يجيد هذا الأسلوب ، على أن يعمل كل منا بمفرده . وصلنا نحن الاثنين إلى نتائج تقريبا مشابهة ، والتى تكونت أساسا من الآتى : ٩٠٪ من الاتصالات الشفهية تتكون من استفساراتى عن المعلومات أو طلب إبداء رأى ، أو من أحد الأعضاء ليعطى معلومات ، أو يعطى رأيا ، أما معظم باقى الاتصالات الشفهية فكانت أنواعا مختلفة من تخفيف حدة التوتر وقليل من التعبيرات عن عدم الاتفاق . على الرغم من أن هذا التحليل قد عكس فقط الاتصالات الشفهية ، ونمط الاتصالات الذى يشمل اتصال العيون ، الابتسامات ، الإيماءات ، الخ ، قد تحسن بدرجة ملحوظة بين الأيام الأول والثانى . ولكن ليس هناك مجال للشك فى أن الاتصالات المتحررة والهادنة بين أعضاء مجموعة التسويق ، وبين المجموعة وبينى ، والتى كانت أحد أهدافى الرئيسية للاجتماع لم تتحقق .

بالإضافة إلى الاتصالات المتحررة والهادنة ، فقد شملت أهدافى تحفيز

الأعضاء على التعبير عما يعرفونه ويشعرون به تجاه المنظمة وعلاقتها
ببيئتها ، وجعلهم يشعرون بالالتزام بمهمتنا لكي أزيح مسؤولية المخرجات من
فوق أكتافى . قد استخدمت بالإضافة إلى قائمة الاستقصاء أسئلة متقابلة ،
وضعت سلوكى فى إطار محدد كمدخل وأساليب رئيسية . ومع أن شرائط
التسجيل قد كشفت عن نمط الاتصالات ذات القالب الثابت ، الذى ذكر سابقا .
فقد أظهرت الشرائط أيضا أننا جميعا نتطابق مع بعضنا وخاصة عند طرح أى
سؤال . كان ذلك يدعو للدهشة ، على سبيل المثال ، مع أن أعضاء المجموعة
يعملون جميعا فى مناطق مختلفة ، لها خصائص مختلفة ، ومع أنهم ينتمون
إلى شركات مختلفة ، إلى حد ما تقاليدهم مختلفة ، ومع احتمالات خصائص
تنظيمية مختلفة ومع ذلك ، وصلوا جميعهم إلى تقييمات تقريبا متماثلة عن
المنظمة . عندما أحاول أن أبادر المجموعة بعض أسئلة المتابعة ، لاحظ أنه
بمجرد أن يعطى أحد الأعضاء أسباب اختياره قيمة معينة لأحد بنود
الاستقصاء ، يسارع الباقون إلى الاتفاق معه لى يظهروا أن لديهم نفس
الشعور ، ويقدموا نفس الحجج . بدلا من السلوك الذى يتسم بالانفتاح والثقة
والفردية [هذه الأوجه التى تبدو لى على أنها مرغوبة ، وحتى ضرورية من
أجل كفاءة عملية اتخاذ القرار الجماعى] ، فقد عايشت سلوكا تطابقيا ناعما ،
ومتحفظا ، وتعبيرات عن الآراء مترددة وغير قاطعة .

يبدو منطقيا عند هذه النقطة البحث عن تفسير لعدم كفاءة اجتماع المجموعة
فى "خصائص تشكيل" هذه المجموعة الخاصة ، وبيئتها التنظيمية ، ومن ثم ،
فإن الخطة التالية التى اتخذتها هى القيام ببعض البحوث لتحسين منهج تدخلى .
قبل أن أتحوّل لهذا التحليل الهيكلى ، سوف أعلق باختصار على بعض النتائج
غير المقصودة ، والتى قد يكون تدخلى قد أحدثها .

كانت طريقتى الأولى [الفعل] استخدام قائمة الاستقصاء ، بوصفها أحد
أشكال المقابلة . قمت بتصميمها بنفسى [بمساعدة بسيطة من العضو "هـ"] .
كان الاستقصاء محاولة من جانبى لإضفاء معنى على دنيا عملهم . كان هذا
يعنى أنى قد افترضت تحملى مسؤولية التشخيص ، والتى تتضمن إهدارا لما

اتخذته من أهداف والتي من بينها - أن أضع مسئولية المخرجات على الآخرين . الأكثر من ذلك ، لأن الاستقصاء يفرض طريقة رسمية فى توجيه الأسئلة ، قد تكون أيضا قد منعت فى الواقع الآخرين ، من أن يكونوا بعيدا عن الرسمية ، ومتحررين وأعصابهم فى حالة استرخاء ، أو التعبير عن أنفسهم بطريقة مبتكرة . ومن ثم ، فإننى قد أسرفت فى السيطرة على الموقف ، ربما جاء ذلك عن طريق الطريقة الرسمية فى طرح الأسئلة . فقد سعيت إلى تخفيض توترى الشخصى ، وفى الوقت نفسه ، قد أكون قد دعمت نفس العمليات التى قد خطت لإحداث تغييرها .

بالإضافة إلى قائمة الاستقصاء ، فقد أعددت أيضا مجموعة أخرى من الأسئلة . ولذلك فقد تكون المجموعة قد فهمت أننى أحمل فى جعبتى نظرية للتدخل theory of intervention ، تتضمن أنه إذا فشلت الاستراتيجية الأولى ، فسوف أستخدم استراتيجية أخرى ، سوف تشمل الاستراتيجية الثانية على مجموعة أخرى من الأسئلة . مرة أخرى أنا الذى أوجدت هذا الفهم . بهذه الطريقة سوف تتعلم المجموعة من طريقة تصرفى . إذا لم يستجيبوا لمجموعتى الأولى من الأسئلة ، فسوف أواجههم بمجموعة أخرى . ومن ثم ، فإننى أقيت على نفسى المسئولية الشخصية عن نجاح أو فشل المجموعة ، وربما هذا ما يريدونه ! .

مظهر آخر من مظاهر نظرتى فى التدخل أن أبقى خطط تدخلى سرية عن الآخرين . هذه هى الطريقة الوحيدة التى تساعدنى على وضع سلوكى فى إطار معين كوسيلة للتدخل . الإبقاء على أن تكون استراتيجيتى فى التدخل سرية ، قد يكون لها تأثير أن تجعل الآخرين لهم أسرارهم أيضا ، سواء كان ذلك معى أو مع زملائهم الأعضاء الآخرين . وبالتالي يناور كل واحد منا الآخر، دون أن يعترف بما يفعله . كان يعنى هذا أيضا ، أنه عندما كان يتعرض أحدهم للإجراج ، يسارع الآخرون إلى حمايته ،والذى يبدو أنه السلوك المتوقع فى حالة المنظمة التى لا يستطيع أفرادها مواجهة بعضهم [درجة عالية من اللامركزية] .

كشفت "شرائط الكاسيت" أيضا في مواقف كثيرة أننى لم أثق فى أعضاء المجموعة الآخرين ، والمثال على ذلك ما ذكرته أثناء الاجتماع وجاء فيه :

- "ب" ولكن كيف أعطيت هذا البند + ٥ هنا ؟ إننى أفهم أن "ج" قد فعل ذلك بسبب ظروف شركته . ولكن لا يمكن أن تكون الظروف متشابهة بالنسبة لك ؟ والذى يعنى بالتأكيد أننى لم أصدق "ب" فى هذه النقطة ، لم اقل صراحة ذلك بأننى لا أثق فى أى عضو ، وبعبارة أخرى فقد فشلت فى الإمساك بالفرصة لكى أكون صريحا بطريقة ربما كانت قد ساعدت على تفعيل تداخلات المجموعة بالطريقة التى أهدف إليها .

منهجى فى هذا المشروع الاستشارى

بعد الانتهاء من دراستى الاستكشافية والتعرف على أبعاد العملية الاستشارية ، المنظمة وبيئتها والمجموعة المشاركة لى فى وضع الاستراتيجية التسويقية ، يهمنى أن أضع أمام القارئ منهجى فى إنجاز هذا المشروع كخبير فى الاستراتيجية . إننى أريده أن يعيش معى : الفكرة ، البرنامج ، التطبيق ثم التقييم .

□ بعض خصائص وضع الاستراتيجية فى هذا المشروع :

استراتيجية المنظمة : أعنى باستراتيجية المنظمة سلوكها المخطط الشامل، طويل الأجل تجاه قطاعات البيئة المختلفة ، إننى مهتم باستراتيجية "توقع الفعل" pro- active ، أى سلوك تظهره النوايا المعلنة ، والاستعداد المعلق للفعل وليس "رد الفعل Reactive" السلوك المتماثل ، إننى مهتم بسلوك مخطط صريح تقره مجموعة من أعضاء الإدارة العليا ، إننى مهتم بالسلوك المخطط للمنظمة من أبعاد متعددة وموجه إلى زوايا متعددة حول المنظمة ، ما تراه الإدارة العليا على أنه استراتيجى ؛ مثل المجالات البيئية ، السياسات ، النطاق والمدى ، التوقيتات هى جزء من استراتيجية المنظمة .

فى هذه التجربة أرى عملية وضع الاستراتيجية من زاويتين : واحدة هى زاوية حل المشكلة problem solving [الانتهاء من المشروع] ، والثانية

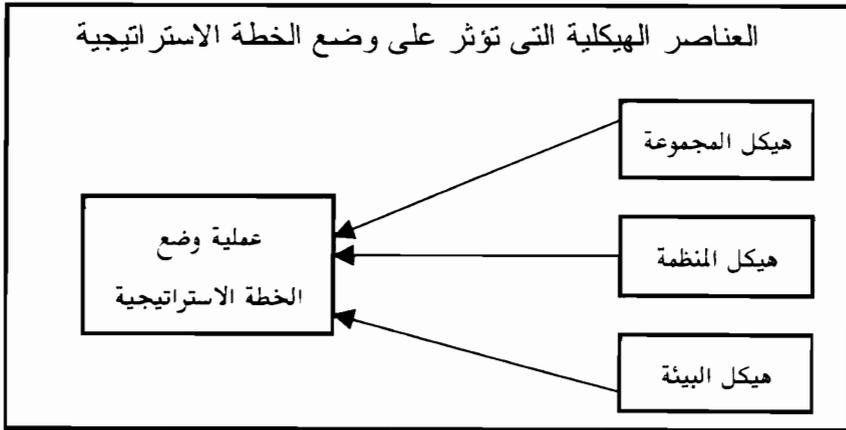
زاوية تفاعلات المجموعة Group Dynamics. لقد ركزت على العمليات
التي عن طريقها تستطيع المجموعة :

"١" تدرك وتقيم خصائص البيئة ، والمنظمة .

"٢" تحقق التكامل في معارفهم وتقييماتهم .

"٣" تقرير أى المجالات فى البيئة يجب على المنظمة أن تستغلها ، تراقبها،
تجرى تعاقدات معها أو تتجنبها ، وما الوسائل التى يجب أن تستخدمها لتطبيق
هذه القرارات ، ويلخص الشكل التالى المؤثرات الهيكلية على وضع الخطة
الاستراتيجية.

شكل رقم [١١]



سوف أحاول فى عملية التدخل اكتشاف أى العناصر فى هيكل بناء
المجموعة ، والمنظمة ، والبيئة يبدو أن له تأثيرا قويا على عملية وضع الخطة
الاستراتيجية وطبيعة هذا التأثير .

بعض خصائص التدخل لوضع الخطة الاستراتيجية Group Decision من خلال عملية قرار المجموعة

فى هذا المشروع افترضنا الآتى حول عملية وضع الاستراتيجية :
مجموعة من الإدارة العليا التنفيذية تحل "مشكلة معقدة" ، والتي تهم "كل
المنظمة وسلوكها طويل الأجل" تجاه عدة "قطاعات بينية" . لقد افترضت
أيضا ، أنه بسبب الخصائص المعقدة للمشكلة ، يجب على أعضاء مجموعة
الاستراتيجية أن يحققوا التكامل بين وجهات نظرهم المختلفة لكي يصلوا إلى
إطار عام مرجعى ، وأن يصبحوا واعين بالمجالات الجديدة للمشكلة، وأن
يجمعوا معلومات جديدة ، وأن يراجعوا إطارهم المرجعى ، وأخيرا أن يعبروا
عن الخطة الاستراتيجية فى "وثيقة مكتوبة" يمكن فصل عملية وضع الخطة
الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة التوجه The Orientation phase

المرحلة الثانية : مرحلة التقييم The Evaluation phase

المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة The Control phase

سوف أناقش بإيجاز الأنشطة التي تؤدي خلال هذه المراحل ، ونتعرف على بعض خصائص العملية التي يمكن أن تستخدم في تحليل أعمق لمدى تأثير عناصر هيكل بناء المجموعة على عملية وضع الاستراتيجية .

□ المرحلة الأولى : مرحلة التوجه .

لأن المجموعة أظهرت درجة مؤكدة من الاختلاف [المعرفى والعاطفى] بين أعضائها ، فيجب أن تتكامل الآراء ووجهات النظر إلى حد ما . إذا كان لهذا التكامل أن يكون فعالا ، يجب على أعضاء المجموعة بطريقة أو بأخرى، أن يعترفوا ويتعايشوا مع عناصر الاختلافات المعرفية والعاطفية فى جماعتهم، وأن يضعوا إطاراً مرجعياً لمنظمتهم وبيئتها التنظيمية . يجب أن يتضمن هذا ، التعبير الصريح عن المشاعر ، والمعتقدات والمعرفة . يضاف إلى ذلك : يجب وضع الإطار المرجعى لتحفيز أعضاء المجموعة على البحث عن معلومات إضافية عن المنظمة وبيئتها . ومن ثم ، يجب أن تتضمن مرحلة التوجه كلا من التكامل بين أعضاء المجموعة ، والتوجه ناحية بيئة المجموعة . ولذلك نستطيع أن نحدد حالتين من الأنشطة الرئيسية التي يجب أن تحدث إذا أريد لمرحلة التوجه أن تكون فعالة ، وهما :

البحث عن المعلومات Information – seeking

وتكامل المعلومات Integration of Information

□ المرحلة الثانية : مرحلة التقييم :

أثناء مرحلة التقييم يتحول التركيز تدريجياً من المواجهة وتكامل المعلومات إلى تقييم بدائل سلسلة الإجراء . يجب أن تتضمن هذه المرحلة تحليلاً حساساً عن عمليات التبادل القائمة بين المنظمة وبيئتها ، لكى يكتشف إذا ما كانت السياسات والفرص تستغل مجالات القوة الرئيسية للمنظمة ، وتضمن تفادى التهديدات الكبيرة . الواجب الأساسى الذى يمكن أن يقال هنا هو التحليل

الحساس والذى يتضمن أيضا خطوات البحث عن المعلومات ، وتكامل المعلومات . يوجه البحث عن المعلومات إلى بيئة المجموعة . تكامل المعلومات فى هذه المرحلة أكثر من أنه نضال من أجل الحلول الوسطى . يجب أن يعد عضو المجموعة لاحتمالات أن يتخلى عن آرائه وأفكاره لمصلحة كفاءة المجموعة .

□ المرحلة الثالثة : مرحلة الرقابة.

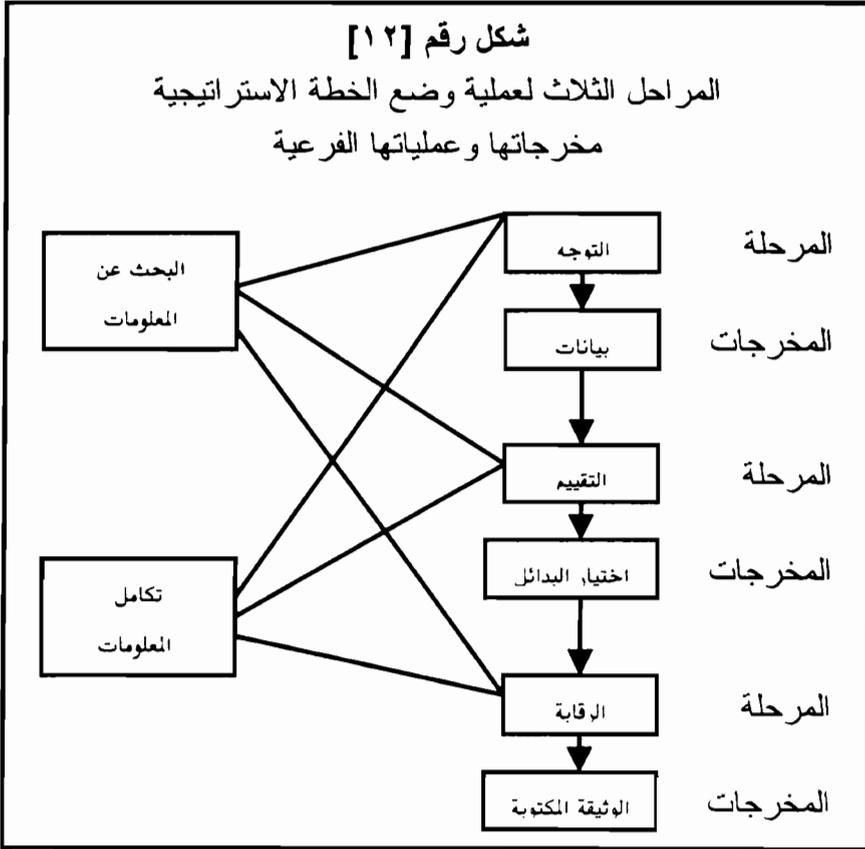
الغرض من هذه المرحلة اختبار جودة حل المشكلة [درجة تحقق الهدف] يمكن القول بأن هذه المرحلة تتضمن الأنشطة طويلة الأجل بحق [وخاصة عندما يكون لحل المشكلة تطبيق طويل الأجل ، مثل استراتيجية العمل] ، ومع ذلك انصب اهتمامى هنا على الأنشطة قصيرة الأجل . هناك اهتمام برقابة المجموعة على المنتج [وثيقة الاستراتيجية المكتوبة] ، التى عليهم أن يقدموها إلى المنظمة . لهذه الغاية يجب أن تختبر المجموعة ردود الفعل حول الوثيقة ، لى تكتشف إذا كانت اللجنة قد عبرت بصدق عن نوايا المنظمة .

لى تكون هذه المرحلة فعالة ، يجب أن تكون المجموعة قادرة على جمع معلومات عن ردود الفعل [التغذية المرتدة] من المجالات الحيوية [الأفراد ، المجموعات ، .. إلخ] فى المنظمة ، وأن تكون جاهزة لإعادة صياغة الوثيقة إذا لزم الأمر . وبعبارة أخرى ، يمكن التعبير عن مرحلة الرقابة بمصطلحات البحث عن المعلومات ، وتكامل المعلومات ، ويمكن تعريف هذين المصطلحين كالتالى .

البحث عن المعلومات : كل الأنشطة التى يقوم بها فرد أو أكثر من أعضاء المجموعة بغرض زيادة كمية المعلومات السابقة فى المجموعة المتعلقة ببعض العوامل التى ترى المجموعة أنها مناسبة لعملية وضع الخطة الاستراتيجية .

تكامل المعلومات : كل الأنشطة التى يقوم بها فرد أو أكثر من أعضاء

المجموعة بغرض المساهمة فى اتخاذ قرار مشترك عن مشكلة ما ترى المجموعة أنها تتناسب مع عملية التخطيط الاستراتيجى . ويوضح الشكل التالى المخرجات والعمليات الرئيسية للمراحل الثلاث .



(١) الجدول الزمني للمشروع

الغرض من هذا الجدول إعطاء القارئ ملخصاً شاملاً متسلسلاً زمنياً عن عملية التدخل . تشير اجتماعات المجموعة إلى الاجتماعات التى حضرها جميع أعضاء المجموعة [أ،ب،ج،د،وأنأ] الاجتماعات الأخرى تشير إلى اللقاءات مع أفراد آخرين ، اجتماعات بين عضوين أو ثلاثة من أعضاء

(١) انظر الملاحق.

المجموعة حيث عولجت موضوعات تقنية متعلقة بالتأمينات لم تدرج فى الجدول الزمنى . بالنسبة لاجتماعات مجموعة الاستراتيجية التسويقية ذكر التاريخ بالضبط ، وبالنسبة للاجتماعات الأخرى قد ذكر الشهر . استمر المشروع حوالى أربعة وعشرين شهراً [انظر الملاحق للاطلاع على تفاصيل الجدول الزمنى للمشروع].

□ مرحلة التوجه :

استغرقت هذه المرحلة ما يقرب من خمسة عشر شهراً ، أى ما يزيد كثيراً على نصف الوقت المخصص للمشروع بكامله ، وهذا يشير إلى أهمية هذه المرحلة وخطورتها على نتائج المشروع ككل ، وقد تعرض هذا الفصل لجزء كبير من أنشطة مرحلة التوجه ونكتفى بهذا القرار ، وننتقل مع القارئ إلى المرحلتين الأخيرتين : التقييم ، والرقابة فى الفصل التالى.