



مراجعة العملية الاستشارية [التدخل]

□ تحقيق هدف المراحل وأعمال التدخل :

يلخص الشكل التالي رقم [١٣] ، مجالات القوة ، ونواحي الضعف الهيكلية التي سادت في كل مرحلة ، الأهداف في المراحل المختلفة ، الإجراءات التي اتخذت والرقابة التي مورست . قد يبدو مسح عملية وضع الاستراتيجية ككل وانخفاض درجة تحقيق الأهداف في مرحلة التوجه ، عند مقارنتها بالمرحلتين التاليتين في صورة ملفتة للنظر . قد كان هدفى الرئيسى فى مرحلة التوجه ، حث أعضاء المجموعة على أن يقولوا ما يعرفون ، وما يعتقدونه حول المنظمة ومزاياها وعيوبها التنافسية . أردت أيضا أن يشعر كل فرد بالتحرك والاسترخاء فى علاقته بالمجموعة ، وأن يقبل أنماطا سلوكية غير مقيدة فى مقابلاتنا وأحاديثنا .

ومع ذلك ، هذه الأهداف ، فى الاجتماع الأول لم تتحقق مطلقا ، وحتى فى نهاية مرحلة التوجه ، ظللت أشعر بأن أهداف المجموعة كانت إلى حد ما مضطربة ، وأن عددا قليلا من الأعضاء مسيطرون ، والباقيون سلبيون ، وأن المجموعة تعتمد كثيرا على عدد قليل من الأفراد ، وأن أعضاء المجموعة كانوا مؤدبين مغلقين ، وحذرين ، وأخيرا إنهم كانوا جميعا يميلون إلى التمسك بأدوارهم التقليدية الجامدة إلى حد ما . جعل كل هذا من الصعب جدا أن تساهم المجموعة بأفكار جديدة بحثا عن معلومات مناسبة بخصوص البدائل الاستراتيجية .

تدرجيا ، وفى اتجاه نهاية مرحلة التوجه ، وعلى وجه التحديد أثناء مرحلتى التقييم والرقابة ، بدأت تظهر بوادر كفاءة عمليات المجموعة . أصبح نمط الاتصال أكثر تساويا فى توزيعه ، أخذ كل فرد من أعضاء المجموعة نصيبا أكبر من العمل . وشارك كل عضو فى مسئولية العمل على قدم المساواة مع زملائه . نتيجة لذلك تحسن مستوى الابتكار ، ووضع الأهداف

بصفة عامة ، الذى جاء عن طريقي أو عن طريق المجموعة فى مرحلتى التقييم والرقابة ، قد تحققت إلى درجة كبيرة .

لماذا فشلت مرحلة التوجه فى الوصول إلى ما كنت أتوقعه ؟

لقد كنت مدرگا أنه سوف تكون هناك مشكلات فى مواجهة أعضاء المجموعة بعضهم البعض ، وفى محاولة جعلهم يعبرون عن آرائهم وتقييماتهم.

لقد صممت قائمة استقصاء ، وأسئلة مقابلة خاصة للتغلب على هذه المشكلات بالذات .

هل قائمة الاستقصاء والمقابلات كانت سينة التصميم ؟

لأن شمولها كان كاملا ، ووجد المستجوبون أنها ملائمة ، فأنتى أدعى بأنه لم يكن هناك خطأ ما فى استمارة الاستقصاء والأسئلة فى حد ذاتها . يحتمل أن تكون المشكلة واقعة فى حقيقة أنه لم تبذل جهود محددة لتكوين مجموعة حقيقية انطلاقا من الرؤساء التنفيذيين أ ، ب ، ج ، د ، و ، هـ . لقد صممت أهدافا محددة لتدخلى الخاص ، وللمراحل المختلفة ، ولكننى لم أركز بما فيه الكفاية على أهمية تكوين مجموعة قادرة على القيام بأنشطة خلاقة . لم تبذل أيضا أية مجهودات واضحة لجعل كل عضو فى المنظمة يعلن عن توقعاته أو أن يحاول فهم توقعات الآخرين . على الرغم من أنه كان هناك عدم وضوح بصفة عامة حول أدوار ومسئوليات مختلف الأعضاء . قد تكون تصرفاتى الشخصية قد دعمت عمليات خاصة فى المجموعة . كان من الممكن تصميم أنشطة خاصة أثناء مرحلة التوجه لتشجيع المجموعة على النمو . كان يجب أن يتم التوضيح منذ البداية لجميع أعضاء المجموعة أن العلاقات النفسية بين الأفراد الذين يكون مطلوبًا منهم بناء مجموعة ، ليس من الضرورى أن تتطور هذه العلاقات النفسية بكفاءة دون بذل جهود صريحة فى هذا الاتجاه .

من المحتمل أن جماعة العمل فى أى منظمة التى لا تتكون من أعضاء يشتركون بقوة فيما يفضلونه ، أو لهم اهتمامات مشتركة كبيرة ، لا ينتظر منهم تقديم حلول للمشكلات مبتكرة وفعالة.

شكل رقم [١٣] البناءات ، الأهداف ، الأنشطة ، والرقابة في المراحل الثلاثة للعملية الاستشارية

الكفاءة الرقابية المختارة	أنشطة التدخل المختارة	أهداف التدخل المختارة	القوة الهيكلية القابلة للاستغلال	الضعف الهيكلية الخطير	الرقابة
- تحليل دفتر الأحوال والمذكرات الخاص. - وشرائط الكاسيت.	- قائمة استقصاء . مقابلات. - نتائج وصف البدائل . نموذج البيئة. - مقابلات في الشركات. - لقاءات مع موظفي المنظمة.	- معلومات صحيحة عن المجموعة وعن المنظمة . - معلومات صحيحة من رؤساء الشركة. - التعبير الصحيح عن المآثر والمعتقدات. - خلق الثقة والسواء في المجموعة.	- نجاحات سابقة جيدة . - موارد جيدة في المنظمة . - اتصالات مع الواقع جيدة.	- المجموعة مواردنا وتباينها قليل. - لا مكافآت لشاركتها النشطة. - تباين منخفض في هيكل المنظمة - هيكل رشي ضعيف في المنظمة	التوجه
- تحليل دفتر الأحوال والمذكرات. - وشرائط الكاسيت.	- قائمة استقصاء . مقابلات. - نماذج للسورج . - اختيار الموضوعات. - الصراحة في عرض مشكلات خط السلطة والعمل الاستشاري - مقابلات في الشركات.	- بيانات عن البدائل. - معلومات عن نتائج البدائل المختلفة. - قرارات مبتكرة من المجموعة. - القبول والتفذية الرتدة من والى الرؤساء الآخرين. - انتهاء مهمتي الاستشارية.	- ضعف قوة القيادة . - موارد جيدة في المنظمة . - توجهات شخصية لأعضاء المجموعة.	- المركز الوظيفية متساوية. - تضامن المجموعة ضعيف. - علاقات خط سلطة / استشارية - لامركزية هيكل المنظمة.	التوجه
- اختبارات مهنية . - دفتر الأحوال. - وشرائط الكاسيت.	- مقابلات المجموعة . - إسهامات خاصة من أعضاء المجموعة. - مناقشات التي قررتها المجموعة. - ١- التحليل اللغوي. - ٢- ندوات المجموعة في الشركات. - ٣- رحلة دراسية . ٤- المنظمة المركزية. - ٥- التقديم إلى الشركات. - ٦- الندوات داخل الشركات.	- بيان سابق جيد. - موارد جيدة في المنظمة.	- التوجه للمهمة ضعيف بسون أعضاء المجموعة. - ضعف التثوق. - ضعف الهيكل الرسمي.	التقديم	
نفس الإجراءات السابقة	مقابلات المجموعة . - إسهامات خاصة من أعضاء المجموعة.	- علاقات شخصية أكثر صراحة في المجموعة. - أعضاء المجموعة لهم توجهات شخصية . - تضامن المجموعة.	- نفس الظروف كما في المرحلة السابقة ولكن إلى حد ما .	تكمال المعلومات	الرقابة
- عمل قبول الرؤساء التنفيذيين الآخرين. - التفذية الرتدة من الرؤساء التنفيذيين الآخرين.				البحث عن المعلومات	الرقابة
- دفتر الأحوال - شريط الكاسيت - رقابة ومراجعة خاصة من أعضاء المجموعة.		- تفصح المجموعة في اتصالاتها الصريحة [خاصة بنائية جديدة]	- نفس المجموعة في اتصالاتها الصريحة [خاصة بنائية جديدة]	تكمال المعلومات تم التفقد عليها	تكمال المعلومات

كانت تصرفاتى الأساسية خلال مرحلة التوجه تركز على كفاءة الإسهامات الفردية لكل عضو من أعضاء المجموعة ، ولكن ليس على كفاءة المجموعة كمجموعة . فى النهاية أصبحنا مجموعة ، لأن هدفنا [وضع استراتيجيية] ، أصبح هدفاً مشتركاً أكثر وأكثر ، ولأن جهودنا المشتركة ، والنتائج التى تحققت ، جعلت كل واحد منا يتوحد بسرعة مع المجموعة . ومن ثم فإن عملية وضع الاستراتيجية فى حد ذاتها صهرتتا فى النهاية فى مجموعة .

كان يمكن أن تكون كفاءة وفعالية عملية وضع الاستراتيجية أكبر ، لو أننا قد تنبهنا إلى دينامية [قوة] المجموعة منذ البداية . كان من الممكن تخصيص الجزء الأول من مرحلة التوجه بوضوح إلى مشكلة بناء المجموعة ، وكان ذلك سوف يودى إلى فعالية شاملة أكبر .

قيمة عملية التدخل [العمل الاستشاري] بالنسبة لنموذج التشخيص.

أعددت نفسى لعملية التدخل بفحص هيكل المجموعة ، وهيكل المنظمة ، وهيكل البيئة التنظيمية . هل هذه الأنشطة البحثية أخرجت معلومات صحيحة، كانت ملائمة للمجموعة وطريققتها فى حل المشكلات وتصرفاتى الاستشارية الخاصة ؟

لقد اختبرت علاقات القائد - العضو ، ولاحظت علاقة السلطة المباشرة بالسلطة الاستشارية ، وقوة المركز الوظيفى المتساوية بين أعضاء المجموعة ، ثم اتخذت الإجراءات التى تعمل على تفادى التأثيرات السلبية ، التى من المتوقع أن تحدثها هذه الخصائص البنائية على المجموعة . توقعت أن يكون لانخفاض درجة التمايز فى المجموعة تأثيراً سلبياً على "البحث عن المعلومات" ، ومن ثم اتخذت تدابير معينة لتعويض ذلك . على سبيل المثال ، عن طريق استخدام تحريات خاصة ، واستدعاء متخصصين فى نقاط محددة . لو أن درجة التمايز أخذت فى الاعتبار كمؤثر عند التشكيل الفعلى للمجموعة ، كان يجب أن يتم تشكيلها من أجل تحقيق قيمة عليا فى هذا الخصوص . أظهر تحليل الموارد المنظم الذى وضع تحت تصرف المجموعة - عكس ما كان تخمينى يتوقع - أنه كان ضعيفاً : الوقت كان نادراً ، الطاقة البحثية كانت

منخفضة ، التمايز ضعيف واتجاه إنفاق الموارد على مشروعات من هذا النوع كان متحفظًا . فى مجال أداء المهمة ، أصبح كل أعضاء المجموعة يدركون ضرورة تخصيص مزيد من الوقت ومن الموارد للمشروع [أصبح الوضع أفضل فى المرحلة الأخيرة] .

العناصر الهيكلية فى المنظمة التى يعمل بها أعضاء المجموعة - مثل الرسمية ، التمايز ، النجاح السابق ، والموارد - كانت لها أهمية بالغة فى تشكيل منهج تدخل الاستشارى . من الممكن توقع أن يكون لعدم وجود نظم معلومات رسمية تأثير سلبى على "البحث عن المعلومات" ، ولذلك كان لابد من إنشاء نظم خاصة للحصول على المعلومات المناسبة . تم إقامة البحث عن المعلومات مع طبيعة المنظمة فى كل المجالات . بسبب انخفاض درجة التمايز فى الشركات المحلقة استخدمنا متخصصين من المنظمة الأم مركزيا ، لعمل اختبارات خاصة . يمكن للعناصر الهيكلية لأى منظمة أن تتغير على مدى فترة زمنية طويلة بالطبع ، ولكن المجموعة ومن يباشر تدخلها استشاريا ، حينما يعملون فى مشروع محدد عليهم أن يتأقلموا طبقا لهيكل المنظمة القائم .

كان انطباعى الحدسى الأساسى أن بيئة المنظمة [صناعة التأمين] كانت إلى حد ما ساكنة static ، حيث التكنولوجيا المطبقة معروفة ، والمنتجات متجانسة ، والمنافسة شبه احتكارية ، وعدد العملاء مستقر . أظهر نموذج البيئة والتحليل الذى بنى على هذا النموذج العكس تماما . كانت البيئة فى حالة تغيير لأسباب متعددة : تغيرات فى نطاق سوق المنتج ، ابتكارات فى نظم الشؤون الإدارية ، عادات واتجاهات شرائية جديدة فى المجتمع .

كانت البيئة التنظيمية أيضا معقدة ، من حيث أن العلاقات بين مجموعات القيم المختلفة التى أثرت على الأسواق ، وتجزئة الأسواق ، كانت هى نفسها معقدة . كما أن احتكار القلة عمل على تعقيد البيئة أكثر . اعتراف المجموعة بهذه الأوجه من القوة المتفاعلة فى بيئتهم شجعها على البحث عن معلومات إضافية لإثراء المشروع .

بعض ملاحظاتي الاستنتاجية الفاتية.

الغرض الرئيسى من كل الخدمات الاستشارية ودراسات التدخل هو مساعدة نظام العمل . غرض العملية الاستشارية التى وصفت هذه التجربة تمثل فى مساعدة مجموعة من الرؤساء التنفيذيين على وضع خطة استراتيجية فعالة [فى مجال التسويق] بصفة عامة يصعب الحكم على كفاءة وفعالية الاستراتيجية وتصبح الصعوبة أكبر إذا كان هذا الحكم مطلوباً مسبقاً [قبل تطبيق الاستراتيجية]. ومع ذلك اقترحت طريقتين للوصول إلى دليل يحدد درجة كفاءة الاستراتيجية مسبقاً : إحدى هذه الطرق ، أن ندع أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة الذين لم يشاركوا فى عملية وضع الخطة الاستراتيجية أن يقرروا إذا كان من الممكن أن تؤدى الاستراتيجية إلى تحقيق الهدف .

فى الدراسة الحالية [العملية الاستراتيجية] أقيمت ندوات حضرها كل أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة ، ومن ثم فقد وافقت الإدارة العليا التنفيذية فى المنظمة على الأفكار الاستراتيجية ، والسياسات الرئيسية التى اقترحتها المجموعة . توالى بعد ذلك الندوات الموقعية ، فى معظم الشركات الملحقة والتى أجرت تحويلات فى النموذج الاستراتيجى الذى اقترحه المجموعة وأساليبها الخاصة فى تطبيق أفكار الاستراتيجية العامة . وبالتالى إذا اعتبرت القابلية للقبول ، والقابلية للتطبيق للاستراتيجية على أنهما دليل كفاءة ، فإن هذه الاستراتيجية تعتبر فعالة من تلك الزاوية .

الطريقة الأخرى لاكتشاف دليل مسبق للكفاءة ، هى تقييم إذا ما كانت العملية التى وضعت الاستراتيجية من خلال خطواتها توصف بالكفاءة . كان استنتاجى العام أنه لو بذلت جهود أكبر للبحث على تقوية فعالية ديناميات المجموعة [قوى التفاعل] أثناء الجزء الأول من مرحلة التوجه ، لكان من المحتمل أن تصبح المجموعة قادرة على استغلال مواردها والوصول إلى كامل إمكانياتها على أحسن ما يكون . لقد استنتجت أيضاً أن المرحلتين التاليتين قد سارتا بكفاءة مرضية إذا قورنتا بالأهداف التى وضعتها كخبير لهذه المراحل .