

الملاحق

١- الجزء الزمنى للعملية الاستشارية.

٢- نصائح القادة فى 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 .
اجتماع 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 فى إحدى الشركات الملحقه حضره الرؤساء التنفيذيون ورؤساء مجالس الإدارة من عشر شركات فى حدود المنطقة .
- مارس ٤ ، ٥ : مؤتمر مماثل عقد فى منطقة أخرى .
- مارس ٧ ، ٨ : مؤتمر مماثل عقد فى منطقة أخرى .
- مارس ١٢ ، ١٣ : مؤتمر مماثل عقد فى منطقة أخرى .
- مارس ٢٧ : الاجتماع النهائى عقد فى المركز الرئيسى 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 . أحياناً ، 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 لعبة 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 بعداً 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 فعملنا 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 يبتنى أكماله 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

- " تقترض 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 يحثى على سرعة التطور والنمو ، وأن يكون تفكيرى كبيراً ، ولكنى 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

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.