

## المقدمة

ترتبط الاستراتيجية بصنع وإخراج المستقبل وقيادة فريقك أو منظمتك إلى المستقبل بحيث تكون قادرًا على المنافسة بفعالية أكثر ولتحقيق الرفاهية والاستدامة.

تحقق مهارات الإدارة الاستراتيجية عبر أولئك الذين يقودون فرقهم أو يخططون لتجيئ أي منظمة مهما كان حجمها كل القطاعات العامة والخاصة والطوعية.

تتحجّم الإدارة الإستراتيجية مع أولئك الذين يتذمرون أو يرغبون في إتخاذ خطواتهم الأولى نحو التطور وتطبيق التغييرات الاستراتيجية، فهي تمنحك الأدوات التي تحتاجها لصنع القرارات الاستراتيجية الفعالة وذلك من خلال مساعدتها لك بتحليل منظمتك والعالم الذي تعمل فيه، ولذلك خطط للنهج الإستراتيجي الخاص بك ومن ثم طبّق التغييرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمنحك الفطنة الازمة لكيفية كسب الأفضلية التافسية التي تعتبر من أهم أهداف هذا الكتاب الذي يعمل على تشجيعك على التفكير إستراتيجياً وتطوير قدرات التفكير الإستراتيجي لديك حتى يصير سمة ثانية لك، وكذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية أسهل من العديد من الاقتراحات، وحتى الآن لا يأبه كل الإداريين بأخذ الوقت الكافي لإجادتها، فإذا استطعت أن تطور قدرتك على التفكير إستراتيجياً وأن تتعلم المهارات المطلوبة للإدارة الاستراتيجية فسوف تصنع من نفسك رصيداً قيماً يضاف إلى منظمتك.

# **الفصل الأول**

## **استيعاب الاستراتيجية**

الاستراتيجية هي التأكيد من أن أعمالك قد بلغت المكان المحدد لها في الزمن المطلوب، وأنك مدبر تحتاج معرفة كيف تبدو الاستراتيجية الجيدة وأن تستوعب إمكانية استخدامها من أجل صنع مستقبل فريقك أو منظمتك.

### **التخطيط من أجل التغيير :**

عندما تضع خارطة إستراتيجية لأعمالك فذلك يعني أنك تصنع مستقبلاً لها قد يمتد لعامين أو ثلاثة أو خمسة أو قد تمتد لأكثر من ذلك مستقبلاً، فالقيمة لا تكمن في الخطوة في حد ذاتها بل في كل الأفكار التي تحتويها وفي الأسئلة التي تطرحها على نفسك والإجابات التي تأتي لاحقاً.

### **الاحتفاظ بالتقدم:**

لا يمكن لمنظمة أن تظل ساكنة في مكانها حتى عند أدنى المستويات ، فتكلفة الأعمال الجارية تزداد عاماً بعد عام، وكذلك توقعات إرتفاع أسعار المواد الخام، كما أن العاملين يتوقعون زيادة في الأجور، بالإضافة أن قيمة الإيجار ستترفع أيضاً، وكل ذلك يحتم عليك أن تزيد من قيمة مخرجانك في كل عام إلى أن تصل

حتماً مرحلة لا يمكنك زيادة المبيعات في ظل وضعك الحالي وعند هذه المرحلة تحتاج لصنع تغيير كبير مما يعني أنه التوقيت المطلوب لتغيير إستراتيجيتك.

تنشأ الإستراتيجيات في عدة مراحل إبتدأ من حركة الأعمال الكلية إلى الأمام وحتى مرحلة تطور الأفراد الذين يعملون في دفع تلك الأعمال.

### تعريف المحفزات:

تبدأ الحاجة إلى تغيير الاستراتيجية أما بالمتغيرات داخل منظمتك (المحفزات الداخلية) أو متغيرات بيئه الأعمال (المحفزات الخارجية).

تشمل المحفزات الخارجية أحداث كبيرة لا يمكن لمنظمتك السيطرة عليها ولكن بالإمكان توقعها وإدارتها بطريقة ما، وذلك مثل النمو والانخفاض الاقتصادي والتغيرات الضريبية أو ظهور تقنيات جديدة، وإذا ذهبنا إلى أبعد من ذلك نجد أن المحفزات الخارجية قد تشمل ظهور منافس جديد في سوق عملك أو أن عميلك الرئيسي قد لا يحتاج خدماتك طويلاً أو متغيرات نموذج خارطة الطريق والتي تتعلق بتأخلي عملائك عنك بعد فترة قد لا تدوم طويلاً.

أما بالنسبة إلى أسباب التغيير الداخلية وهي في الغالب متنوعة فمنها على سبيل المثال: التغيير في المكان الخاص بالأعمال قد يعني أن النشاطات القديمة قد أصبحت أكثر صعوبة أو أن النشاطات الجديدة أسهل حدوثاً، ومثال آخر: فقدان عضو ذي خبرة من هيئة العمل.

## الإعداد:

ابنكار إستراتيجيتك يعني ضبط إتجاه وهدف منظمتك والتخطيط لكيفية تلبية احتياجات عملائك خلال فترة من السنوات، مما يعني أن كل الإشارات التي قد تم وضعها تؤكد بأنك تمضي إلى الأمام وفي الإتجاه الصحيح وتحقق نجاحاً جيداً في خلال مسيرتك.

## التحقق من نجاح الاستراتيجية المسار السريع :

- امتلاك غاية واضحة في الذهن.
- البقاء على أهبة الاستعداد للتعامل مع أفق واسع.
- إدراك سبب كونك أفضل من منافسيك.
- الشعور بالتفوق في إدارة أعمالك من أجل مستقبل مشرق.

## خارج المسار :

- الانشغال الشديد بمحريات اليوم لتحد من التفكير فيما سيحدث غداً.
- البقاء على عجلة من الأمر لدرجة التساؤل لم يحدث ذلك الأمر.
- العجز في سرعة إدراك أسباب بقاء أعمالك.
- صنع قرارات بدون الرجوع توجهات إستراتيجيتك العامة.

## **إحصاء الفوائد:**

إذا كنت تدير فريقاً أو أعمالاً أو قسم حكومي محلي أو منظومة تجارية واسعة أو مؤسسة خيرية ولديك إستراتيجية جيدة فسوف تجذب العديد من الفوائد بجانب ضمان إقترابك من أهدافك.

بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية سوف تساعدك في وضع خارطة طريق لمستقبلك وجذب التمويل وصنع فريق من خيرة الناس للعمل معهم.

## **أرسم مستقبلاًك:**

أولاً: الاستراتيجية الجيدة تعمل كخارطة طريق فهي يجب أن تحدد وبوضوح أين ترغب أن تكون في المساحة والزمن المعطيين ، فإذا افترضنا على سبيل المثال أن واحد من أحد أهدافك في خلال ثلاث سنوات هو زيادة المبيعات بمعامل يصل إلى عشرة، عندها لابد من ضبط إستراتيجيتك بأسلوب يضمن كيفية تحقيق هذا الهدف. كما أن الزيادة في المبيعات بهذا القدر تتطلب وبوضوح نشاطات أكثر جرأة من طباعة كراسة مبيعات جديدة .

تتطلب الإستراتيجية وضع أكثر من غرض واحد في الذهن فهي تمكنك من رسم طريق ونقاط إرتباط على طوال المسيرة وبذلك تتمكن من تثبيت موقعك وقياس نجاحاتك بصورة حاسمة.

تعتبر فترة الثلاث سنوات طويلة جدًا لانتظار ورؤية إذا ما كنت قد اتخذت القرارات الصائبة، كما أنك في حاجة لإعادة ضمانات من فترة أخرى حتى تبرهن لك أنك على المسار الصحيح.

### **جذب التمويل:**

ثانياً: تجذب الاستراتيجية الواضحة المنافع والتمويل من الطرف الثالث وقد يكون هذا بمثابة بداية تمويل لأعمال جديدة أو تمويل داخلي (حيث يجب عليك التنافس مع الفرق الأخرى على الموارد) أو دعوة للرعاية.

يرغب الممولون دائمًا في كل المخططات لمعرفة إذا كنت تفرض سيطرتك على الأوضاع، وبما أنهم لا يتباون بالمستقبل، لذلك يبحثون عن ضمانات ناتجة من ثقتك في خطتك للمستقبل، فالاستراتيجية القيمة تبرهن أن أموالهم ستستغل وتجلب عائدات نزيهة وآمنة.

### **توحيد المنظمة:**

أخيراً: تعمل الاستراتيجية الواضحة كقوة متكاملة داخل المنظمة وقد تقودك الظروف للعمل في منظمات حيث يركز موظفيها فقط على مهامهم الوظيفية دون أن يستوعبوا كيف تعمل الإستراتيجية كعملية واسعة ذات أهداف، ومن المحتمل أيضاً أنهم لا يكترون بذلك، وهذا يقود إلى إرباك وإحباط الموظفين والعملاء على حد سواء، وفي النهاية يؤدي ذلك مستقبل قصير الأجل للمنظمة.

عندما تضع إستراتيجية واضحة وتشاركها مع فريقك أو منظمتك يدرك الجميع إلى أين يتوجهون وسيذهب الناس بعدها إلى أبعد من ذلك بحيث يكيفون سلوكهم لجعل كل المؤسسة التجارية تعمل بصورة أفضل.

### **ترسل الإستراتيجية الجيدة الترابط الرسائل الآتية:**

(كلنا في خدمة هذا الأمر)، (امتلاك الرغبة فعال بلغة الدوافع البشرية لأننا نحفر بإحدى الطريقتين: أما طريق ناتج عن الألم، أو عن طريق انتظار السعادة) وهذا الأخير يقود إلى سلوك يحقق نتائج قصيرة الأجل ولكن امتلاك الدافع الناتج عن الابتعاد عن الألم قد لا ينتهي بنا إلى مكان نصبوا إليه، أما إذا كان السعادة هي دافعنا فسوف نبقى أكثر قرباً من أهدافنا المبتغاة والتي نسعى للحفاظ عليها.

### **ريادة البيع بالتجزئة :**

#### **دراسة حالة:**

أثبتت مجموعة متاجر (تيسكو) وبعد قرابة المائة عام أنها تمتلك عقلية إستراتيجية قوية طوال تاريخها، فلقد أصبحت رائدة من خلال تصاميمها الجديدة مثل متاجر الخدمة الذاتية والتي إنطلقت في البداية بافتتاح عدة متاجر جديدة سعت بعدها إلى الكسب.

انتقلت (تيسكو) من نظامها القائم على الخصومات بسبب توقعات التغيرات في النجاح والذوق في العام ١٩٧٠م لتحقيق نمو آخر من أجل العثور على عملاء جدد.

وقد سعت (تيسكو) لتحقيق هذا إستراتيجياً بعدد من الطرق من أجل مواصلة النمو في قلب أسواق المملكة المتحدة وتزويد خدمات غير غذائية جديدة إلى عملاء الأغذية بالمملكة المتحدة ثم العثور على عملاء أغذية جدد في دول أخرى عن طريق إفتتاح متاجر في الصين وبولندا وتركيا وعبر بعض الدول الأخرى ثم متابعة عملائها عن طريق خدمات تجزئة جديدة. تنشأ أغلب إستراتيجيات (تيسكو) على غرض أساسى هو صنع قيمة لعملائها تتسم بالوفاء لتدوم على مدى العمر.

تعتبر (تيسكو) الآن ثالث أكبر متجر للبيع بالتجزئة في العالم وذلك من خلال مجموعة مبيعات تصل ٥١.٨ بليون يورو، ويبلغ عدد متاجرها ٣٠٧٢٨ في ثلاثة عشر دولة في العالم ويبلغ عدد موظفيها ٤٤٠٠٠ موظف.

### **قم بقيادة منافسيك:**

ينبغي على مشاريعك وأي فريق بداخلها إمتلاك مورد للأفضلية التنافسية بمعنى أن السبب المهيمن على لماذا يرغب عملائك في التعامل معك تجاريًا أنت دون منافسيك الآخرين؟ ولهذا فإن استيعاب الإستراتيجية وتطبيقها والإبداع فيها والمحافظة على الأفضلية التنافسية من صميم الإستراتيجية الجيدة.

### **اكتساب الأفضلية:**

إذا لم تحافظ على الأفضلية التنافسية سوف تبقى منظمتك دائمًا غير آمنة، فتخيل أنك تدير مطعماً للبيتزا في مدينة صغيرة بها مطعمان آخران يشاركان السوق وأردت أن

تكتسب مزيداً من النشاط التجاري ولذلك قررت توفير خدمة توصيل الطلبات إلى المنازل من أجل أن تميز نفسك، وفي خلال شهر تضاعف رقم المبيعات وبذلك نلت أفضلية تنافسية ولكن بعد أن شاهد منافسيك نجاحاتك بدأوا في توفير خدمة التوصيل إلى المنازل وفي الشهر التالي انخفضت مبيعاتك إلى ما كانت عليه قبل الشهر السابق. لذلك تبقى المعطلة في أن الأفضلية التنافسية هذه كانت مؤقتة ومن أجل استدامتها فهي بحوجة لكون صعبة أو يستحيل محاكاتها ، ومثال لذلك أنه بإمكانك الاستثمار بتكليف أعلى مثل تحديد موقع بين مركز للتسوق والسينما بافتراض أن عدد كبير من الناس يمر بهما وبذلك لا يقدر منافسيك على ايجاد مكان في نفس الموقع وبذلك تتفوق بحصولك على الأفضلية التنافسية على الآخرين.

ما هي الموارد الكامنة لاستدامة الأفضلية التنافسية والتي تسعى منظمتك للبحث عنها من أجل التطور؟ يعتبر الموقع عامل مهم في قطاع البيع بالتجزئة، أما بالنسبة لموارد إستدامة الأفضلية التنافسية فيمكن تعريفها بالنسبة لكل صناعة على حدة مثل:

### **الحجم:**

كونك الأكبر دائماً يمنحك السيطرة على السوق بالإضافة إلى تحقيق اقتصadiات معيارية.

## **المعرفة:**

مدينة كبيرة تعني استقرار منخفض ومثال لذلك قد تمتلك معرفة زيادة واستقرار بسيط.

## **الموارد :**

السيطرة على موارد محدودة لأي نوع.

## **العلاقات:**

العلاقات مع صانعي القرار مفتاح لا يمكن لمنافسيك تقليده بسهولة.

## **العلامات التجارية:**

من السهولة بمكان تقليد أي منتج لكنه من الصعب نقل عاطفة وإحساس العملاء إتجاه علامة تجارية معينة، وهذا هو السبب الذي يجعل كل المنظمات تستثمر بكل ثقلها في تعريف علاماتها التجارية.

## **سلبيات الضوء على:**

### **المنافسة غير المباشرة :**

لا تقتصر المنافسة على المنظمات التي تقدم نفس الخدمة أو تبيع نفس المنتج، فهناك العديد من ينافسونك بطريقة غير مباشرة ومثال لذلك إستراتيجية مدراء ملاعب البولينج فوجود ملعب بولينج آخر في المدينة يعتبر منافسة مباشرة ولكن البولينج جزء من مجموعة برامج ترفيهية أخرى ولهذا يحتاج المدير أن يضع في اعتباراته المنافسة من قبل السينما و محلات البيتزا المحلية. يظل قائد الفريق في المنظمة في

منافسة مباشرة مع الفرق الأخرى بالمنظمات التي تقدم نفس الخدمة ولكنه سيواجه منافسات غير مباشرة من شركات خارجية تقدم نفس الخدمة.

### **فكرة سديدة:**

#### **لا تتوقف عن التطلع:**

تذكر دائماً أن أي شيء أو أي شخص قابل للإرادة لذا لا تتوقف عن التطلع للأفضلية التنافسية.

#### **الطلع المستقبل:**

يعتبر توقع الأشياء التي ستؤثر مستقبلاً عليك وعلى منظمتك واحدة من أهم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. فالبعض منها أكبر من قدراتك ولا يمكنك تغييرها والبعض الآخر داخل حدود قدراتك، لذا عليك معرفة ما الذي يمكنك تغييره؛ وما الذي تحتاج أن تفعله ليساعدك في استخدام مواردك بطريقة أكثر فعالية.

#### **إستعياب القوى الرئيسية:**

تعتبر عوامل الاقتصاد الكلي قوى رئيسية لا تؤثر فقط على منظمتك بل على منافسيك وعلى كل سوق أعمالك التجارية، وقد يؤثر أيضاً على بعض الأسواق الأخرى أو حتى على مستوى القطر، وقد يؤثر أحياناً على الاقتصاد العالمي. وبما أنك مجرد فريق أو منظمة وبالتالي لا يمكنك أن تغير أو تسيطر على هذه الأشياء، ولكن بإمكانك السعي لإدراكتها ووضع إستراتيجيات ملائمه وتعمل في تلك

الأوضاع. هنالك العديد من العوامل الأخرى والتي تقع ضمن مجال نفوذك، فإذا إستطعت أن تسيطر عليها يمكنك وبالتالي صياغ جدول الأعمال وإذا إستطعت أن تسيطر على عدد كاف من العوامل في داخل بيئتك فسيقودك هذا لأن تكون قائداً للسوق لتضبط معايير كل الصناعات ومثال لذلك إذا قررت خفض أسعار منتجاتك فإن كل منافسيك سيجبرون على خفض أسعارهم.

تعتبر المنظمات الممتدة قادرة على بذل جهود ضخمة للسيطرة حتى على السياسة الحكومية الآمرة وحتى إذا لم تتمكن من الإرتقاء إلى هذا المستوى من القدرة، يجب أن تحاول لتطبيق إستراتيجيات تمنحك مزيداً من السيطرة بقدر الإمكان، فكلما زادت سيطرتك كلما قلت المفاجآت التي تواجهك وزادت إمكانية بقائك على الأمد الطويل.

هنالك عدد من مصادر السيطرة التي تحتاجها لتمتحنك قدرة أكبر داخل بيئتك التي تعمل بها فإذا سعيت إلى تطوير واحدة أو أكثر من هذه المصادر فستتال قدرة أكبر على إدارة أسواقك الخاصة.

### مصادر السيطرة :

#### التحكم في المعرفة:

الوصول إلى المعلومات والمعرفة يقودك إلى الفهم وتعزيز القدرات التجهيزية والتي ستدفع بك إلى تقديم منافسيك داخلياً أو خارجياً.

### **التحكم في الموارد :**

يتتحقق ذلك إذا إستطعت أن تتحكم فيما ينفذه الموارد مثل الموظفين والأموال والمكاتب وبذلك تمتلك قدرة أكبر من بقية المدراء .

### **القدرة الشخصية :**

وهذه تنشأ من تأثيرك الشخصي ومن قدرتك على جعل الناس ينفذون ما تريده أنت طواعية ، فالناس أصحاب النفوذ يبدون وقتهم في التحدث إلى الآخرين.

### **التحكم في تسويق السلع:**

إذا كنت بائع تجزئة ماهر وصنعت لسلعك شهرة بين العملاء ، سيرغب المنتجون في التحدث إليك وطالما تتحكم في الوصول إلى العملاء بإمكانك التحكم في التصنيع.

### **قدرة الخبراء:**

في لحظات معينة نحتاج جميعاً إلى أحد ما له القدرة على إيجاد حلول لمشاكلنا ، لذلك تعتبر الخبرة مصدر قوة خاصة عندما يكون التجهيز قصيراً .

### **أرسم الاستراتيجية الخاصة بك:**

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق النجاح لكل أنواع المنظمات ومهما كان الأسلوب الذي يتم به إستيعاب الاستراتيجية وتطبيقاتها فإن الفرق يعتمد على القطاع الذي تعمل فيه منظمتك ، سواء أن كان خاص أو عام أو طوعي.

## **إستراتيجية القطاع الخاص :**

يتسم القطاع الخاص بالمنافسة، فالشركات الخاصة تواصل محافظتها على بقائها فقط وإذا قدمت منتجات أو خدمات أفضل من تلك التي يقدمها المنافسون ، لذلك يعتبر مفهوم المحافظة على الأفضلية التنافسية عادة من صميم إستراتيجية الشركة، وكذلك يعتبر الوقت بعد هام من ابعاد إستراتيجية القطاع الخاص، فالمهلة الزمنية \* المطلوبة لتطوير منتجات جديدة وجلبها إلى السوق عادة ما تكون قصيرة ، والتوتر الذي ينشأ ما بين صنع أرباح قصيرة الأجل وبين التخطيط وإستراتيجية إيجاد الموارد طويلة الأجل .

## **إستراتيجية القطاع العام:**

يُخرج القطاع العام سياسة عامة ويأخذ على عاته مجموعة من الوظائف مثل جمع الضرائب وهي محصنة بدرجة كبيرة من قوى التفاف بالرغم من أن التفاف موجود داخلياً مثل ذلك الذي يوجد بين الإدارات التي تبحث عن التمويل من خزينة الحكومة ذات الدخل المحدود.

إذا كان ما تتفقه المنظمات في القطاع العام أقل من ما تورده يعرف الفرق في هذه الحالة بـ-(الفائض) وليس (الربح).

---

\* هي الوقت الذي تستغرقه المعالجة حتى تكتمل ، ابتداءً من لحظة بدايتها حتى إكمالها.

وترتكز إستراتيجية القطاع العام عادة على إخراج أهداف تفي بمتطلبات العملية السياسية زائداً إنتاجية ظاهرة وفعالة بالإضافة إلى إيجاد حجم من الأموال تتم إعادةتها مرة أخرى إلى داعي الضرائب. تقود الضغوطات السياسية بصورة عامة إلى تغيرات في الأولويات وذلك من أجل كسب اصوات الداعمين وصنع رؤية قصيرة الأجل تعزز التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل عند الحوجة.

#### استراتيجية القطاع الطوعي:

يمكن اعتبار النظمات الطوعية في منطقة وسطية بين القطاعين العام والخاص وبالرغم من أن أهدافها قد تكون إجتماعية أو سياسية ولكنها عرضة لنفس قوى التناقض كما في القطاع الخاص فهي يجب أن تنافس من أجل الحصول على التمويل من المنظمات العامة أو الخاصة ومن الأفراد. وبخلاف ما هو موجود في القطاع الخاص لا يبدو واضحاً دائماً من هم عملاء المنظمات الطوعية، هل هم متلقى الأموال؟ أم هم المانحين؟ أم الأمناء؟ أم المتطوعين الذين يعملون على إدامة العمل؟ بناءاً على ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية لمنظمات القطاع الخاص ترتكز وبكل ثقلها على أداء كل تلك المجموعات لواجباتها وذلك من خلال إدارة حرية المساهمين.

يجب على منظمات القطاع الطوعي أن تكون حرية لكي لا تتفق أكثر من ما تستقبل عندما تتبرع، وهي مثلها مثل منظمات القطاع العام ، فإذا كان إنفاقها أقل

من ما تستقبله يعرف الفرق عندها بـ (الفائز) أكثر من تعريفه بـ (الربح) وذلك من أجل الأسباب الإجتماعية والسياسية بالإضافة إلى أسباب المنح.

### سمات القطاعات الخاصة والعامة والطوعية:

القطاع الطوعي	القطاع العام	القطاع الخاص	
المانحين والمتلقيين والمتطوعين	عموم القادة والياسيين	منظمات في ساحة السوق	من هو العميل
عادة قوية	عادة ضعيفة	عادة قوية	كيف تبدو القوى التنافسية؟
الأفضلية التنافسية وإدارة حملة الأسهم	الإجازة العامة وتنافس على الموارد	الأفضلية التنافسية	على ماذا ترتكز الاستراتيجية في هذا القطاع
- لفائز - لعمل من أجل مجتمع جيد	- لفائز - قديم الخدمة	- لربح - سب أسهم السوق	لغة ماهي الاستراتيجية في هذا القطاع

---

\* حملة الأسهم أي فرد له منفعة في منظمتك وكيفية سير عملها.

## الفصل الثاني

### ربط الاستراتيجية بالسوق

للاستراتيجية بعدين، الأول: ماذا يحدث داخل منظمتك؟، الثاني: ما الذي يحدث بالخارج في السوق؟ ولذلك يجب عليك استيعابهما وتحليلهما الإثنين إذا كنت ترغب في صياغة إستراتيجية ناجحة.

#### النطلع إلى الأمام:

أغلب الناس في المنظمة مشغولين بإستمرار بـأداء الأعمال حتى المواعيد الأخيرة المحددة لها، ولكن بأي حال لا ينبغي الإنغال بتنفيذ الأهداف القصيرة الأجل بالدرجة التي تعوق التفكير بالمستقبل ، فالمدير الجيد يجد وقتاً دائماً ليعكس إلى أين تسير الأعمال وإلى أي درجة تظل إستراتيجيته فعالة.

#### إكتساب أفضليّة الخطوة الأولى:

أهم ميزات النشاط التجاري أنه في سباق مع الزمن، فإذا لم تسلم الطلب يوم الخميس سوف تخسر العقد، وإذا لم تكمل فواتيرك بنهاية الربع الأول من العام ستتعرض للمساءلة بواسطة رئيسك. هناك العديد من الأعمال ذات سقف زمني معين يمكن تمديده مواعيدها إلى أزمنة أخرى مستقبلاً ثم تسليمها بكل سهولة يوماً بعد آخر . ولكن النطلع إلى ما بعد اللحظة الحالية سيساعدك كثيراً في تجنب مشاكل المستقبل

التي قد تؤثر على أعمالك، وكذلك يساعد التطلع في استغلال الفرص في تحقيق مزيداً من المبيعات وتطوير منتجات جديدة واستباق منافسيك لكسب أفضلية الخطوة الأولى. تكسب المنظمة أو الفريق اليقظ الأفضلية التنافسية على باقي المنافسين، فإذا افترضنا على سبيل المثال إنك صاحب مصنع سيارات وأن تصميم نموذج سيارة جديدة يستغرق خمس سنوات، وجاءتك إشارة مبكرة توحى بأن هنالك زيادة قادمة في الضرائب على السيارات ذات المحركات الكبيرة السعة في خلال خمس سنوات، فعندما وقبل منافسيك يمكنك البدء في تطوير محركات أصغر لسياراتك وعندها سيشتهر المنتج الخاص بك باكراً قبل منافسيك ويكتسب موطن قدم قوي في السوق الجديد.

**أسع إلى إدراك من هو المسئول:**

من هو الذي وظيفته مراقبة المخاطر والفرص وتقييم تأثيرات القدرة الكامنة للمنافسة الجديدة والتغيرات في عالم اقتصادي واسع؟ في العادة ينظر للإستراتيجية كحسن يقي قادة الأعمال التجارية، بينما أن الحقيقة هي أن الإستراتيجيين الجيدين يحصلون على موقع إدارية عليا، فالإستراتيجية التنظيمية للمراقبة لها وضعها من حيث التقدير، بل و لابد لها إشراك الناس عبر المنظمة، فعلى سبيل المثال قد يكون الناس الذين يشترون منك أفضل وسيلة لكتاب معلومات عن السوق، (عادة ما يكون عملائك هم أفضل مصدر لمعرفة منافسيك).

وذلك مثل ما لدى موظفي المشتروعات من وعي تحذيري متقدم عن الزيادة في أسعار المواد الخام الأساسية ولذلك ابحث عن الطرق التي تجمع بها تلك المعارف لاستخدامها في بيانات إستراتيجيتك.

### قائمة مراجعة التركيز على المستقبل :

- هل أنا أعرف ماذا يفعل عمالائي (داخلياً وخارجياً)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

وما هي خططهم المستقبلية ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- هل أنا أعرف ماذا يفعل منافسيّ ؟

- هل أنا إمتلك أي معالجات لاي عائق قد تحدث وتأثير على نشاطاتنا التجارية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

في خلال السنوات القليلة القادمة ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- هل أنا أحلل إذا ما كان هناك فرص من أجل فريقي ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- هل أنا أعلم من هو المسئول عن جمع المعلومات ؟

### فكرة سديدة

أشرك أي فرد:

شجع وحفر أي فرد في فريقك لتكون واعياً بالذى يحدث في بيئه منظمتك وأبحث عن الطرق التي تجمع بها أي معلومات تساعدك في الكشف.

## **حل البيئة المحيطة بك:**

لكي تكون فعالاً تحتاج المنظمة لتحقيق درجات من المطابقة بين الأشياء التي يمكن أن توفرها والأشياء التي يحتاجها العالم بصنع حس عالي في بيئه معقدة تثير فيها أعمالك مستخدماً هذه البيانات لصنع إستراتيجية جيدة وجوهرية لضمان بقاء أعمالك.

## **استخدام أدوات التحليل:**

يعتبر تحليل البيئة التي تعمل بها أول خطوة لصنع الاستراتيجية وهناك عدد من أدوات التحليل التي يمكن أن تساعدك في تقييم اختيار السوق وكذلك العالم الذي ستجري فيه نشاطاتك التجارية.

## **إسلوب تحليل سوات :Swot**

هذا الإسلوب يساعدك في فهم منظمتك وسوق عملك والبيئة المحيطة بهما وكذلك بتحليل المتافقضات (القوة) و(الضعف) مع (الفرص) و(التهديدات) في السوق.

## **إسلوب تحليل بستل : Pestle**

هذا الإسلوب لتقييم قوى الاقتصاد الكلي التي تؤثر على كل الاسواق متضمنة العوامل السياسية والاقتصادية والميول الاجتماعية والتشريعات.

## أسلوب تحليل قوى بورتر الخمسة : porters

وهذا الأسلوب ينظر إلى العوامل التي تشتمل داخل حدود السوق المعطى وهي ذات أهمية بالنسبة لكل المنظمات العاملة في هذا السوق وليس من الضروري الأسواق الأخرى .

وقد يكون هنالك تداخل في المعلومات ناتج من إستخدام تلك الأساليب وبالرغم من ذلك فمن الأفضل إستخدامها جميعاً ثلاثتها فبإمكانها إيجاد معلومات مميزة وبعيدة المدى.

يجب أن تكرس وقتك بكلوعي للبحث عن المعلومات المطلوبة لكي تفهم البيئة التي تمارس فيها أعمالك التجارية، ومثال لذلك إذا أردت أن تصبح باائع سيارات ناجح يجب أن تشتري السيارات المناسبة بالسعر المناسب، ولكي تتمكن من ذلك يجب أن تقضي وقتاً في السوق لترافق وتسمع المعلومات عن أي من السيارات يتم شراءها بطريقة جيدة أو تثبت العكس أنه من الصعب شراءها وأي منها سيزداد سعرها أو تنخفض قيمتها ، وكل ذلك يتطلب مراقبة غير رسمية ولكن في نفس الوقت يتطلب بيانات حقيقة مثل التقارير الإسبوعية وتحليل أسعار السيارات وعدد العملاء ومستويات التخزين ، عندها ستتجد أن هذا المدخل المتشعب سيسمح لك بوضع الاستراتيجية الصحيحة لأشطئك التجارية.

## طريقة تحليل سوات : Swot

يعتبر أسلوب تحليل (سوات) من الأدوات التي يمكن إستخدامها لإنشاء تصور لموقع المنظمات ضمن نطاق سوق محدد أو موقع فريق محدد داخل حدود منظمة . استخدام مصفوفة (سوات) لتعيين ومقارنة نقاط القوة والضعف الداخليتان لمنظمتك أو فريقك وكذلك لتحليل الفرص المتاحة لهما والتهديدات التي يتعرضوا لها في السوق بالإضافة إلى

أن المعلومات التي ستجمعها ستساعدك في صنع قرارات قد تمكّنك من وضع منظمتك في موقع قوي وذلك من خلال تحقيق جميع نقاط القوى لديك وتحليل نقاط ضعف منظمتك واستغلال الفرص التي تناح لك في السوق والحد من أي مهدّدات.

### إسلوب تحليل (سوات) للفريق داخل المنظمة :

السلبيات (نقاط الضعف)	الإيجابيات (نقاط القوة)	
<p>نقاط ضعف الفريق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لدينا مشكلة في تجنييد موظفين في موقع أساسية للفريق.</li> <li>- نعاني من صنع علاقات مع الفرق الأخرى ذات الصلة في داخل المنظمة.</li> </ul>	<p>نقاط قوة الفريق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نحن نعتبر أنفسنا وبصورة عامة أصحاب سمعة جيدة داخل المنظمة.</li> <li>- تلقينا دعم مالي جيد في خلال العامين الآخرين.</li> </ul>	١٢
المهدّدات	الفرص	
<p>المهدّدات في داخل السوق (المنظمة)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل الفرق ذات الصلة على وشك أن يصير مصدر لمنظمات خارجية</li> <li>- صلاتنا ضعيفة مع بعض عملائنا الداخليين .</li> </ul>	<p>الفرص في داخل السوق (المنظمة)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الفرق ذات الصلة في داخل المنظمة تعاني من المشاكل وتتّقد أن تتدمج مع فريقنا يمكننا أن نقوى دورنا .</li> </ul>	١٣

### فكرة سديدة :

إذا استطعت أن تجد وقتاً لتحليل وضعك عن طريق استخدام أدوات التحليل فلا تدع المعلومات التي جمعتها أن توضع فقط في داخل الملفات وتأكد من استخدام تلك المعلومات في إثراء إستراتيجيتك.

## **أبحث في القوى الرئيسية :**

تؤثر قوى الاقتصاد الكلي على منظمتك ومنافسيك وأسواق عملك وتؤثر كذلك على كل الدول والاقتصاد العالمي وقد تحمل في طياتها مضمون باللغة الأهمية قد تخرج عن سيطرتك .

يعتبر تحديد مستويات القوى الرئيسية هام جداً لتعريفها وفهمها وذلك بعرض إستخدام تلك المعرفة في صنع استراتيجية جيدة .

## **استخدام إسلوب بيستل للتحليل : Pestle**

تم تطوير إسلوب بيستل في تعريف وفهم قوى الاقتصاد الكلي التي قد تؤثر على المنظمة مثل عوامل الاقتصاد الوطني والعالمي المتعددة كالنمو أو الركود والتغيرات في التكنولوجيا والميول الإجتماعية المتشابكة والمواقف تجاه التغيرات المناخية.

قسم إسلوب بيستل Pestle قوى الاقتصاد الكلي إلى ستة عوامل: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تقنية، قانونية وبئية.

ويعرف إسلوب التحليل هذا بطريقتين هما (بست - pest) و(ستب - step) . عند وضع استراتيجية ما يجب التحليل باستخدام إسلوب (بيستل) مبكراً، لأنه يحدد مرجعية أي من المنظمات يمكنها التشغيل وإتخاذ القرارات ، ومن الممكن أيضاً استخدام هذا الإسلوب بطريقة فردية ولكن الأفضل عادة إجراءه بواسطة فريق لكي تتم مشاركة الأفكار ومناقشتها .

يتم صياغة إسلوب (بيستل) على أوراق متحركة أو لوح أبيض خاصة عند وضعه بواسطة فريق بالإضافة إلى أن هنالك برامج حاسوبية متوفرة لإجراء هذا التحليل .

يجب عليك أن تكون قادرًا على التعرف على أغلب عوامل (بيستل) بسرعة ولكن قد تحتاج إلى قضاء فترة زمنية من أجل البحث في قضايا محددة لمزيداً من التفاصيل ، وهذا البحث في غاية الأهمية لأن القرارات الاستراتيجية تبني على أفضل بيانات متوفرة عن الزمن المطلوب . يمكن ربط مخرجات إسلوب تحليل (بيستل) Pestle مع مخرجات إسلوب تحليل (سوات) Swat من أجل البحث بصورة أوسع عن الكيفية التي قد تؤثر على منظمتك بواسطة عوامل الاقتصاد الكلي التي إستطعت أن تعرفها .

### **العوامل الستة لبيستل :Pestle**

#### **العوامل السياسية :**

هي القرارات المؤثرة الصادرة من الحكومة أو الحكومات والناجمة عن القوانين الجديدة والسياسات ذات الأغراض السياسية والفكريّة مثل الزيادة في المساواة بين الجنسين .

#### **العوامل الاقتصادية:**

وهي القضايا المتعلقة بالتوزيع والإمداد ووفرة الأموال مثل أداء الاقتصاديات الوطنية والتغيرات في معدلات صرف العملة.

### **العوامل الاجتماعية:**

هي تأثير العوامل الإجتماعية مثل المعتقد الاجتماعي الجماعي عن ما هو صحيح أو خطأ والتغيرات في الأذواق والمواضعة والتوجهات وإلقاءات للمهنة.

### **العوامل التكنولوجية:**

وهي عبارة عن ضرورة ووفرة التقنيات الجديدة مثل التشغيل الذاتي — مما يعني أن الأشياء الجديدة ممكنة مع أتمال العمليات القديمة.

### **العوامل القانونية:**

وهي تأثير القوانين الموجودة والتغيرات المقترحة في القانون أو المدخل أو تجديد القانون، فجميعها يمكن أن تصير قوانين عامة أو تلك القوانين المعنية بالنشاطات التجارية.

### **العوامل البيئية:**

وهي العوامل الناتجة من توجهات المستهلكين والتشريعات المرتبطة بالقضايا البيئية مثل التلوث والتغير في المناخ.

### **كيفية عمل أسلوب تحليل بستل PESTLE:**

- أحشد الفريق والأفكار الرائعة وأي عامل آخر تباعاً .
- ضع في قائمة أي شيء قد يؤثر على منظمتك مستقبلاً .
- أعقد إجتماعاً إذا طلبت المعرفة مزيداً من التفاصيل .

- قم بتقليل العوامل الرئيسية التي تحتاج إليها عند تطوير إستراتيجية جديدة .

#### **تقييم السوق:**

تحليل السوق الذي تعمل فيه منظمتك مفتاح أساسي لصنع قرارات إستراتيجية جيدة وقد يساعدك أسلوب تحليل قوي بورتر الخمس (P5F) في فهم كيفية عمل القوى المتنافسة في داخل السوق المحدد وذلك من أجل تحليل سلوك منافسيك وتأثيرهم على بعضهم البعض للحصول في النهاية على الأفضلية التنافسية.

#### **استيعاب مفهوم التنافس :**

تم اكتشاف نموذج قوى بورتر الخمس بواسطة باحث وكاتب أمريكي في قضايا الاستراتيجية وهو البروفيسور مايكل بورتر وكان ذلك عندما تعمق مفهوم التنافس الصناعي بالإضافة إلى التمكن من قياس حدة التنافس، ويساعد استيعاب هذا الأسلوب في تعريف كيفية جذب السوق إلى منظمتك، لذا نجد أن التزاحم الشديد يخلق منافسة حادة ومقدار قليل من الفرص لبقائك وتحقيق الأرباح.

#### **استخدام قوى بورتر الخمس**

يركز النموذج على خمس لتعريف السوق هي :-

- ماهو الأسلوب الأسهل لدخول أعمال تجارية جديدة ؟
- ماهو أسهل أسلوب يجعل المستهلك يستبدل المنتجات أو الخدمات الأخرى بمنتجاته أو خدماته ؟

▪ ماهي قدرة المزودين الموجودين في السوق ؟

▪ ماهو مقدار درجات التزاحم التافسي في السوق ؟

▪ ماهي قدرة المشترين داخل السوق ؟

عند وضع هذه القوى الخمس على التتابع أبدأ بتقييم مدى صعوبة أو سهولة دخولك السوق . وهنالك سمة من سمات المنافسة هي عندما يراك الآخرون ناجحاً في السوق سيتبعونك بأسرع ما يمكن ولذلك يبدو لك السوق في غاية الجاذبية للدخول وكثير العوائق بالنسبة للآخرين ، ومن ثم ضع في اعتبارك القوى الثانية وهي أنه من السهل أن يستبدل عملائك منتجاتك أو خدماتك بأخرى .

## قوى بورتر الخمس

م	القوى	الأسئلة	الأسئلة
١	القوى الكامنة لدخول السوق	<p>- هل يتطلب منك السوق معرفة بعينها لتصبح ناجحاً؟ إذا كانت الإجابة نعم فسيمنع ذلك الآخرين من الدخول.</p> <p>- ما هو مدى سهولة تمويل مشروع تجاري للعمل في السوق؟ وهل يكلف ذلك مئات قليلة من الجنيهات؟ أم قليل من ملايين الجنيهات؟</p> <p>- هل من الأهمية بمكان تصميم علامة تجارية للعمل في السوق؟ فإذا كانت الإجابة نعم فإن إنشاء علامة تجارية قد يشكل مشكلة للجدد الذين يدخلون السوق.</p>	
٢	القوى الكامنة للأستبدال العام	<p>- ما هو مدى سهولة بدء العملاء في تغيير منتج أو خدمة بأخر؟ ومثال لذلك تغيير العميل لسيارته الخاصة باستخدام خدمة القطار.</p>	
٣	قوى المزودين	<p>- أين تقع منطقة الأتزان في القوى بين المزودين والشركات في السوق؟</p> <p>كبير حجم المزودين يجعل السوق غير جاذب.</p>	

<p>- ماهو مدى سهولة اقناع المزودين بأن هذا العرض غير منكافئ ؟</p> <p>أو أن هذه الخدمة أو المنتج فوق العادة ؟ الأسهل والأفضل .</p>		
<p>- أين يحدث إتزان القوى بين الشراء والشركات في السوق ؟ قوة شرائية كبيرة تجعل السوق غير جاذب .</p> <p>- كم منافساً لديك لكي ما تدعم منتجك أو خدمتك ؟</p> <p>- ماهو مدى استغناء عملائك عنك واستبدالك بأخر؟</p>	القوى الشرائية	٤
<p>- هل هنالك مكان شاغر في السوق لكل الشركات؟ إذا ما وجد فهذا يعني زيادة في الجاذبية خاصة إذا كان السوق في حالة نمو.</p> <p>- إذا كان السوق يعتمد على التعاقدات فهذا يعني حدة المنافسة .</p>	التراحم التناصفي	٥

تعتبر القوى الشرائية وقوى المزودين وجهاً لعملة واحدة فإذا كانت كل الشركات الموجودة في السوق تحتاج لشراء نفس المادة الخام وكان هنالك مزود واحد فقط فإنه سوف يمتلك قدرة التزويد والأسعار وبنفس المفهوم إذا كان هنالك بائع تجزئه واحد يتحكم في التوزيع والبيع لأحد المنتجات فإنه يتملك كل السيطرة.

لذلك فإن السوق الذي تناح لك به سيطرة وقوى قليلة لا يبدو جاذباً للدخول مثل السوق الذي توجد لا فيه مثل هذه العوائق.

تتحد العوامل الأربع الأولى لصنع تزاحم تنافسي لذلك فإن الخطوة الأخيرة للتحليل هي اعتبار ما هو مدى قوة ذلك في السوق الخاص بك؟

يمكن استخدام أسلوب تحليل بورتر في أسلوب تحليل سوات (SWAT) لربط هذه المعلومات عن السوق مع نقاط الضعف و القوى لمنظمتك.

#### **اختار منهجيتك:**

عندما ترغب في تطوير إستراتيجية مشاريعك من أجل المستقبل ستجد بين خيارين أحلاهما مر وهم: أما أن تركز في ما تبدع فيه أو تركز في ما يرغبه الآخرون منك. لذلك تذكر عندما تتخذ قرارك أن الاستراتيجية الجيدة عادة ليست قاصرة تبادلياً على هذين المنهجين فهي مزيج منهما الأثنين .

#### **عين نقاط قوتك:**

يتعلق منهج إستراتيجية (من الداخل إلى الخارج ) بما تملكه ويمثل قيمة لمنظمتك والسوق ومثال لذلك محل في مكان مزدحم يعرف على أساس أنه (مورد) والموارد هي أصول تملكها منظمتك ولكن الأصول بمفردها لا قيمة لها فهي تعنى بالكيفية التي تديرها بها والكافأة التي تقودك في النهاية إلى النجاح أو الفشل، وخير مثال لذلك : اعتبر أن هناك محل للأطعمة السريعة يقع في مكان مزدحم في وسط المدينة فمثل هذا المشروع لا يحقق مكاسب مالية ما لم تتوفر الموارد مع وجود عاملين يدركون كيفية تسليم طعام جيد في أسرع زمن .

يعرف منهج (من الداخل إلى الخارج) بـ (الفكرة المبنية على الموارد) للاستراتيجية وهي مبنية على التركيز على مواردك والكفاءة<sup>٣</sup> (ما تجيده أنت) والتعرف على الأسواق التي في حوجة إلى ما تجيده أنت.

ولمزيداً من الوضوح فإن تقنيتين نقاط القوة لديك بهذا الأسلوب يصنع مقدار كبير من الوعي ولكن هذه الاستراتيجية تعاني من خلل حاد هو : إذا لم يكن هنالك أحد يرغب في شراء ما أنت بارع فيه وبالتالي أنت تملك مشروعًا غير قابل للنمو مما يدل على أن هذا النقص في السوق يضيف إلى نشاطاتك أن مدخل (من الداخل إلى الخارج) وحده قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح.

وفي حقيقة الأمر قد تكون أغلب الاستراتيجيات ناجحةً تلك التي تحقق التوازن بين إستراتيجية (من الداخل إلى الخارج) وإستراتيجية (من الداخل إلى الداخل)، علمًا بأنه لا توجد صيغة معادلة لتحقيق هذا التوازن بخلاف ماهية المعضلة القائمة بمشاريعك والحل الصحيح لها. فإذا أفترضنا على سبيل المثال أن منظمة ما تمتلك فندقاً متوسط الحجم به موظفين ذوي خبرة، فواحدة من الاعتبارات الاستراتيجية لهذا الفندق أنه مورد يمكن بواسطته تحقيق مكاسب أكبر في هذا السوق بوصفه فندقاً متخصص في الاستراحات الرومانسية مثلاً، وفور امتلاك الفندق هذه الصفة في السوق فإنه سيعمل موارده وكفاءاته سعياً لتحقيق النجاح في تقديم هذه الخدمة.

---

الكفاءة هي الطريقة التي تدير بها مواردك إلى نشاطات ذات قيمة لمنظمتك.

## دراسة حالة

### المدخل المتوازن:

أنتبهت مجموعة شركات الفولكسواجن والأودي الألمانية لتصنيع السيارات في مطلع القرن الحادي والعشرون إلى أن هنالك تغيير حدث في مجال تصنيع السيارات وأن هذا التغيير كاد أن يسيطر على السوق العالمي وقد صاحب هذا التغيير مزيداً من التكاليف والتعقيدات ، فبادرت المجموعة إلى إيجاد حل للوصول إلى الفعالية والتوسيع في نفس الوقت من أجل تحقيق الرضا في السوق بالرغم من التعقيدات، لذلك استخدمت المجموعة منهج (من الداخل للخارج) ومنهج (من الخارج للداخل) لوضع إستراتيجيتها، ولقد استخدمت المجموعة نفس المكونات القديمة لتصنيع السيارات مثل : (المحركات وأدوات التحكم والعجلات ) لتجمعهما معاً وتصنيع عدداً من السيارات المتشابهة بـاستخدام نفس الموارد والكفاءة لكن بعد وضع عدد جديد من العلامات التجارية المختلفة ليتم بيعها لمجموعات جديدة من العملاء وذلك مثل (سكودا، فولكسواجن، أودي، سيت) وبذلك تحقق التوازن بين المعرفة الفردية للأسوق وبين وعي المجموعة لمواردها وكفاءاتها وبين مكان النقص المحدد في مواردها (علامة تجارية لأي تهديد) على سبيل المثال. ولقد تم بيع المنتجات مما يعني أن المجموعة أستخدمت الموارد الصحيحة لخدمة حوجة تلك الأسواق.

## **التوافق و المرونة:**

تعُرف الاستراتيجية الخاصة بك بواسطة الاقتصاد الكلي وقوى السوق اللتان تؤثران باستمرار على منظمتك ، ويعتبر خيار عدم الاستجابة لهذه القوى ليس بحلاً لأن عدم رد الفعل سيؤدي إلى تدميرك في النهاية، أذن لديك خيار التوافق مع هذه القوى أو توظيف إستراتيجية مرنة قد تقودك إلى النمو في المستقبل .

## **تحقيق التوافق:**

تخيل أن منظمتك محاطة بمنافسيك والقوى الموجودة في السوق بالإضافة إلى قوى الاقتصاد الكلي التي تؤثر على جميع المنظمات مع العلم بأن كل هذه القوى تضغط على منظمتك من كل الاتجاهات وهي لها القدرة على تدميرك في الوقت المحدد. أما إذا استجابت منظمتك باتخاذ قرارات وردود أفعال مثل بيع منتجات جديدة أو الانتقال إلى أسواق جديدة فسوف تستعيد عافيتها ضد هذه القوى المدمرة وستعود أقوى مما كانت عليه، وإذا كانت قوى منظمتك مساوية لتلك القوى التي تؤثر عليها فسوف تحافظ على نفسها تلقائياً ويمكننا القول بأنها قد حققت التوافق مما يدل على أن الوقفة الفاعلة تؤكد أنها تتطلب إدارة فاعلة وتحقيق التوافق لا يمكن أن يتم بالوقوف في خانة المتفرجين. يعكس مفهوم التوافق أن كل المنظمات تعمل في بيئه متحركة فعلى سبيل المثال : إذا قررت أن تبدأ العمل عند الساعة التاسعة صباحاً فليس هنالك ما يمنع منافسيك من أن يدعوا عملهم عند الثامنة صباحاً ، وحتى إذا

قررت ذلك فأنت تريد من فريقك أو منظمتك فعل نفس الشيء تقريباً وعند أدنى المستويات فإن تكاليفك ستزداد عاماً تلو الآخر مما يعني أنك في حوجة إلى كسب المزيد لتعطية تكاليفهم ، بالإضافة إلى أن منافسيك وأسواق عملك في حالة تغيير ، لذا فإنه مهما كان مجال عملك سيصعب عليك البقاء مما يعني أن استراتيجية تحقيق التوافق هي أقل ما يتطلبه الأمر.

### **التخطيط من أجل النمو:**

في العديد من الظروف قد تحتاج إلى الذهاب إلى أبعد من التوافق في حدود سوق عملك وذلك عندما تحاول أن تجعل من نفسك أكثر سيطرة .

تعتبر إستراتيجية المرونة إمتداد للتوافق فهي ترتبط باتخاذ القرارات والأفعال التي تمكنك من النمو ولفعل ذلك أدفع بمنافسيك إلى الوراء أو دمراهم وإذا ما حققت نجاحاً بواسطة منهج (المرونة) فستجد نفسك في موضع قوة وقد يؤدي ذلك إلى بقاءك أطول فترة ممكنة وعلى أي حال فإنه يجب عليك تحمل توظيف إستراتيجية (المرونة) مما يعني أن مستوى قراراتك وأفعالك سيكون قوياً لذا ستحتاج إلى إستهلاك مزيداً من الزمن والموارد مع إرتفاع مستوى المخاطرة حتى إستراتيجية التوافق .

## تسلیط الضوء على

### مصفوفة أنسوف (Ansoff) :

مصفوفة أنسوف عبارة عن أداة قد تساعد في تحديد الخيارات المفتوحة للمشاريع التجارية لاتخاذ القرار الاستراتيجي لبيع المنتجات .

تضمن قائمة المصفوفة أربعة خيارات ممكنة ترتب بواسطة مقدار الخطورة المحتملة من الأدنى إلى الأكثر خطورة وهي :

- بيع منتجات أو خدمات موجودة في أسواق موجودة.
- بيع منتجات أو خدمات جديدة في أسواق موجودة ، مثل (بيع منتجات جديدة لنفس العملاء).
- بيع منتجات أو خدمات موجودة إلى أسواق جديدة.
- بيع منتجات أو خدمات جديدة إلى أسواق جديدة.

عند اختيار أي من هذه الاستراتيجيات لاستخدامها في بيع منتجاتك ضع في اعتبارك الموارد الموجودة والكافيات واضعاً في حساباتك أيهما أسهل بالنسبة لك التطوير؟ أم كسب ما تقتصره حالياً؟ واضعاً في حساباتك مستوى الخطورة المتعلق بأي خيار قد تتخذه منها.

**فكرة سديدة:**

**أستمع إلى النصيحة:**

تحدث إلى الناس داخل وخارج منظمتك لدرك أيهما أصح بالنسبة لك استراتيجية التوافق أم استراتيجية المرونة.

**انتقي عملائك:**

إذا استقطعت وقتاً كافياً من زمانك لفحص وتحليل عملائك ستجد أنهم غير متساوين في المنفعة لأن بعضهم ينتج بقوة وباستمرار وله مصادر دخل يعول عليها، بينما يقدم لك الآخرون أجزاء صغيرة من العمل المعقد ويجادلونك حول ما تفعله وفي النهاية يتباطئون في الدفع لك، لذا فإن الاستراتيجية الجيدة تهدف إلى التعرف إلى العملاء الذين تعود من ورائهم أغلب المنفعة إلى منظمتك.

**قم بجذب العميل الصحيح :**

من الطبيعي أن تقول نعم لكل العملاء المتدافعين إليك في المرحلة الأولى لمشروعك التجاري وقد تكون ذلك نتيجة لأنك تعاني من ضغط مالي وترغب في كسب مزيداً من الدخل وتبحث عن ضمانات تؤكّد لك أنك تؤدي عملاً جيداً وأن كل هؤلا الناس يرغبون في العمل معك، وفي كل الأحوال هنالك بعض العملاء الذين لديهم السمات المؤهلة ليكونوا أكثر فائدة ومنفعة لمنظمتك من الآخرين.

ولأجل تحقيق ذلك استقطع من زملك وقتاً كافياً لتفكير حول السمات المطلوبة لعملائك الذين يعودون بالمنفعة على منظمتك فإذا أستطعت أن تتعرف على هؤلاء العملاء ذوي المنفعة وتجد الوسيلة التي تجذبهم بها إليك تكون قد ضربت عصفورين بحجر واحد لأنك قد جذبت العملاء الذين تريدهم وارسلت بالباقيين المبددين للوقت وذوي المنفعة القليلة إلى منافسيك.

لذا متى ما تحدد نوع العملاء الذين ترغبه أو لا ترغب بهم استهدف بأسلوب تسويقك المجموعات التي تفضلها، ومثال لذلك: إذا قررت أن الشرائح الكبيرة من العملاء تعود على منظمتك بمنفعة أكبر من الشرائح الصغيرة قم مباشرة بنشر إعلاناتك في الاعلام القومي ولا تعلن في مجلات المجتمع المحلي.

تجذب إستراتيجية التسويق الخاصة بمنتجاتك العملاء المناسبين الذين يقيمون الأسعار، فإذا قمت بوضع أسعار زهيدة لمنتجاتك قد تجذب فقط العملاء الذين يرتكبون في الأسعار ويجادلون فيها.

### **السمات المميزة للعملاء الجيدين**

#### **الفائدة المالية:**

يمدونك بدخل مربح ومنتظم وعلى أهبة الاستعداد للدفع حتى إذا كان السعر أعلى من المتعارف عليه ويمنحونك حجم كبير من العمل مما يزيد من أرقام معدلات البيع ولا يتزدرون في الدفع مما يتطور من تدفق الأموال لديك.

### **تعزيز السمعة:**

يعزز عملائك سمعتك في السوق ومثال لذلك إذا قمت بكتابه برامج حاسوبية عن صناعة الخدمات المالية وقامت القوى الرئيسية من شركات (وول ستريت) بشراء هذه البرامج فسيفترض باقي العملاء أن هذه البرامج بالتأكيد جيدة.

### **هيكل التعزيز:**

وهو يمكّنك من الاستثمار في موارد جديدة فمثلاً إذا كان هنالك قوة كامنة من العملاء المتوقع منهم أن يعملوا معك ويزودوك بـ ٦٠% من الرقم المطلوب لتشغيل قدرة ماكينات جديدة ومكلفة فهذا يعني أن هؤلا العملاء يتاحون لك الاستثمار في مورد أساسي جديد.

### **تعزيز المعرفة :**

وهي تزودك بصيرة قيمة في مساحات غير مألوفة بالنسبة إليك مثل قطاعات أسواق جديدة أو قطر جديد له أهمية استراتيجية لمنظمتك.

### **فكرة سديدة**

### **أفحص عملائك:**

تأمل قائمة عملائك بانتظام وأسأل نفسك ما هو السبب الذي يلزم هذا العميل تجاهنا.

### **تجنب المنافسة:**

المنافسة بمضمونها البسيط تعني أن هنالك رابحون وخاسرون، والمنافسة على العملاء تعني أن هنالك من يفشل في كسب الأفضلية التناافسية في السوق وبالتالي سيفشل كلية في النهاية، لذلك فإن الاستراتيجية الجيدة تشمل إيجاد الطرق التي تتجنب بها المنافسة .

### **استيعاب المنافسة:**

بإمكان قوى المنافسة أن تدمر منظمتك، فإذا أفترضنا أن هنالك محلين لتناول القهوة يقعان كُل بجوار الآخر ويقدمان نفس نوع القهوة والخدمات وكل منهما يعاني من ضعف البيع وفي محاولة منها لرفع مستوى الأداء خفض أحدهما كل قائمة أسعار البيع بمعدل ١٠٪ على كل الطلبات ونجح ذلك مما أدى إلى جذب عدد أكبر من العملاء وكردة فعل لذلك خفض المحل الآخر قائمة أسعاره بمعدل ١٥٪ لكسب المزيد من العمل فوضع قائمة التخفيض في مدخل المحل من أجل مزيداً من الضغط وكسب العملاء، يقود هذا النمط من السلوك إلى تحطيم كل من المحلين في النهاية.

كل الأسواق التي تعمل بهذا النمط التناافيسي الهدام تصل في النهاية وفي الزمن المقدر لها إلى فشل العديد من المنافسين وسيطرة عدد قليل من الأغلبية المتتافسة.

**حدد مكانك:**

بإمكان متجرى القهوة تجنب المنافسة باستهداف فئات مختلفة من العملاء بدلًا من الافتتال على نفس العملاء فبإمكان أحدهما تقديم طلبات القهوة السريعة ذات الجودة الأقل لأولئك الذين ميزانيتهم محدودة بينما يقدم الآخر قهوة ذات جودة عالية مع بعض خدمات الفطائر الحلوة في متجر قهوة بأسلوب راقى لأولئك الذين ذوي الدخل الأعلى وبهذا الأسلوب وبعد استهداف فئات مختلفة من عملاء منافسيك و اختيارهم لتقديم الخدمة إلى تلك الفئة فقط من السوق تستطيع أن تقلل من قوى التنافس المدمرة.

وأذا أستطعت أن تحقق النجاح وتسيطر بوجودك في السوق الفئوي الذي اخترته فإن منافسيك قد يخافون ويهربون إلى العمل وسط فئات أخرى.

**قم بتقييم موقعك:**

الوسيلة الأساسية التي تمكنت من احتلال موقع استراتيجي في سوق عملك هي تحديد ماركات تجارية متدرجة من الأدنى إلى الأعلى من حيث الجودة والسعر، والمثال التالي يوضح كيف أن عدد من الماركات التجارية المختلفة للسيارات قد تتخذ لنفسها موقعاً داخل نفس السوق الوطني فكل منها قد تم إختيارها لاستهداف فئة ٣ محددة في السوق وبالتالي يقل عدد المنافسين لها ومثال لذلك السيارة ماركة(س) تابع للعملاء

---

الفئة ٣: هي مجموعة فرعية في داخل السوق تُعرف بالضبط على أنها مجموعة من العملاء ومثل ذلك في سوق السيارات الفانات التي تشمل الأباء أصحاب الأطفال الصغار الذين يرغبون بسيارة أسرية واسعة وتشمل كذلك الأمهات اللاتي يتطلعون إلى سيارات صغيرة.

ذوي الميزانية المحدودة بوضعها في أدنى قائمة مستويات الأسعار وبذلك تتجنب المنافسة مع الماركات التي تستهدف العملاء الذين لديهم مزيداً من المال لينفقوه .

### الأوضاع الاستراتيجية لماركات السيارات في داخل السوق

مجموعة الرفاهية    مجموعة حصرية    مجموعة متوسطي الدخل    مجموعة محدودي الدخل  
مجموعة الرفاهية    مجموعة حصرية    مجموعة متوسطي الدخل    مجموعة

ماركة (أ)

ماركة (ب)

ماركة (س)

ماركة (د)

ماركة (ي)

ماركة (ف)

ماركة (ج)

ماركة (ح)

ماركة (ك)

### ثلاث استراتيجيات عامة:

تعتبر إستراتيجية المشاريع التجارية علامة مميزة للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومع ذلك فإن البحث الذي تولاه البروفيسور مايكل بورتر وضع ثلات استراتيجيات تنظيمية عامة تستخدمها المشاريع التجارية لكسب الأفضلية التافسية والمحافظة عليها داخل سوق العمل وهي (القيادة بالتكلفة والتميز والتركيز وكل منها يتطلب منهج فلسي معين ليتم تطبيقه في كل أجزاء المنظمة .

## **التركيز على التكلفة:**

تحدد استراتيجية القيادة بالتكلفة موقع المنظمة كأدنى منظمة ذات تكلفة إنتاجية في قطاع صناعي محدد فكل الأشياء المرتبطة بالشركة تم تصميمها لتكون أقل تكلفة وذلك مثل (العمالة ، المباني والأراضي التابعة لها والمواد الخام ، رأس المال وما شابه ذلك .

تعتبر منتجات وخدمات الشركات متقاربة في جودتها وأسعارها باعتبار أسعار الفائدة في السوق فالربح يأتي من الفروقات بين إنخفاض التكاليف وسعر السوق.

يعرف القسم الفرعى لإستراتيجية القيادة بالتكلفة بإستراتيجية (أسقاط الأشياء الغير ضرورية) حيث تستمر عملية بأقل تكلفة ولكن في نفس الوقت تستمر عملية إخراج المنتجات والخدمات بجودة أفضل مما كانت عليه أولاً.

## **إضافة الفوائد:**

تعتبر إستراتيجية التمييز أقرب ما يكون نقيضاً لمنهج القيادة بالتكلفة فالشركة التي توظف هذه الاستراتيجية تضيف سمات أساسية إلى منتجاتها أو خدماتها لجعلها أعلى من المعدل المعروف في السوق ومثال لذلك: تُوفر بعض خطوط الطيران التي تعمل بإستراتيجية (أسقاط الأشياء الغير ضرورية) تُوفر بعض الخدمات أو تجعل الركاب يدفعون أموالاً إضافية نظير تلك الخدمات فتميز خطوط الطيران قد يشمل عربات ليمازين إلى المطار وصالة خاصة في أسعارها .

وتكون عوامل النجاح في إستراتيجية التمييز في أن العملاء يرغبون في خدمات إضافية تقدم لهم بأسعار أقل وعليه يجب أن تكون تكلفة تقديم الخدمات الإضافية أقل من السعر التشجيعي المحدد لها عند الدفع.

كن متخصصاً:

تتعلق إستراتيجية (التركيز) بتحديد جزئية معينة من السوق أو سوق ملائم تصبح خبيراً في إرجائه فالعملاء يشترون من تلك المنظمة لأنها الأفضل في هذا المجال فاستراتيجية خطوط الطيران على سبيل المثال قد تخفف حزمة خاصة للسفر تكون فقط لرجال الأعمال وهناك العديد من الأمثلة لاستراتيجيات (التركيز) التي تُستخدم، وقد نتج منها أثراً عظيماً ومثال لذلك: شركة تصنيع العربات الألمانية (بورش) التي ركزت على السيارات الرياضية ونالت سمعة عالمية بذلك وعلى كل حال فإن استراتيجية التركيز لها أيضاً العديد من المخاطر لأنك تبني مواردك وكفاءاتك في مجال واحد ضيق.

### مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث:

الاستراتيجية	المصلحة	المخاطر	الاواني
القيادة بالتكلفة: (كونك المنتج صاحب أقل تكلفة في صناعة ما).	سهولة إمكانية تطبيقها.	صعوبة المحافظة على الوضع. أنت عرضة للهجوم بواسطة منافسيك عن طريق عرض السلع والخدمات بأسعار أقل.	
التمييز: (تقديم مزيداً من الإضافات لمنتجاتك أو خدماتك نزولاً لرغبة العملاء).	الأسعار التشجيعية تعني. وفرة مزيداً من الأموال من أجل نشاطات تحافظ على الأفضلية مثل RPD.	مصدر التمييز قد يصير مبتذل بمرور الزمن والإضافات الجديدة تحتاج إلى تطوير.	
التركيز: (التركيز على جزئية صغيرة من السوق لتصبح خيراً ومسطراً عليها).	بإمكانها منحك ضمانات وأرباح مالية عالية تقودك إلى موقع سيطرة على السوق.	المخاطر: أوضاع السوق المناسبة قد تتغير أو تخفي وإذا كنت ناجحاً قد تحاول كبرى الشركات استعراض عضلاتها في أسواقك.	

### فكرة سديدة

قم بحماية سير استراتيجيك :

يمكنك اختيار أحدى الاستراتيجيات بشكلها الخالص للعمل بها أو الجمع بين خليط منهم للعمل بهم، فإذا اخترت الخليط راقب الاستراتيجية بانتظام لضمان وضوحها وتكامل المزج بينهما وانسيابهما بسهولة ووضوح.

## **الفصل الثالث**

### **أصنع استراتيجية جيدة**

أنت أدرى بسوق عملك ومتتأكد من أهدافك وتستوعب خياراتك وما تحتاجه الأن هو تقييم هذه الخيارات ووضع وتصور وخطة لتحقيقهما بالإضافة إلى إدراك واضح للكيفية التي ستعمل بها هذه الخطة.

#### **ضبط الأولويات:**

عند وضع مسودة إستراتيجيتك تحتاج إلى وضع عدد من العوامل في الاعتبار مثل مسؤولياتك تجاه أصحاب الودائع وتجاه أخلاق مهنتك ومهمتك المعينة وكذلك تجاه المجتمع عموماً وفي النهاية تعد كل هذه الأشياء من توابع عائدات الاستثمار وتوابع الاستخدام الفعال للموارد للمنظمات غير الربحية إذن فالسؤال هو كيف يجب أن تبدو الإستراتيجية الجيدة .

#### **تعريف الجزء المقوم:**

تقدم أي استراتيجية ناجحة رؤية وخطة من أجل صنع أفضليّة تنافسية والحفاظ عليها في المستقبل وذلك من أجل أن تقوم بمهامها وتزد على العديد من الأسئلة مثل:

- ما هي الخدمات والمنتجات التي ستكون مطلوبة خلال الفترة من ثلاثة إلى

خمس سنوات قادمة؟

• من هم الذين سيصبحوا منافسين لك؟

• ماهو السبب الذي يجعلك أكثر نجاحاً منهم؟

يحتاج هذا التصور إلى دعم الآخرين لك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتي يجب أن تكون متوافقة مع رغبات حملة الأسهم لديك.

لدي البعض من أفرادك وجماعاتك مصالح مباشرة في إستراتيجيتك مثل: الموظفين لديك و كراء المديريين والممولين بينما قد يكون للأخرون مصالح غير مباشرة مثل حملة الأسهم وجماعات الضغط ولذلك أنت في حوجة إلى معرفة واكتساب الدعم من قبل الغالبية المهمة من حملة الودائع لديك فالبعض منهم سيكون عوناً لك لتطبيق الاستراتيجية إذا أردت لها أن تكون ناجحة ومثال على ذلك فإن مدير المدرسة يأخذ على عاته آراء الطلاب والأباء (الحالية والمستقبلية) والموظفين والماليين والسلطة النظامية والمجتمع المحلي والمنافسون مع وضع التوقعات عن كيفية ردة الفعل عند صنع القرارات الاستراتيجية.

في خاتمة الأمر يجب أن تكون إستراتيجيتك قابلة للتطبيق و لأنه لا يوجد قصور في تركيب لغة الإستراتيجيات الطموحة في عالم النشاطات التجارية بالدرجة التي تملأ خزائنه ولهذا يجب أن تكون الاستراتيجية الجيدة ذات تحدي وتقود منظمتك إلى المستقبل وأن تكون مفهومة وعملية و تستند إلى حقيقة.

## **أكتب الاستراتيجية التي تصنعها:**

عندما تخطط لاستراتيجياتك فمن الأفضل أن تكتب أفكارك فضوابط كتابة الأفكار منطق حسن للتوثيق يساعدك في تركيز ذهنك على الأسئلة التي تحتاجها لتفعيتها وإخراجها وتسجيلها لمجابهتها ما تحتاج مراجعته حتى تحقق النجاح، بالإضافة إلى أن الإستراتيجية المكتوبة تسمح للآخرين بامان النظر فيها وتقديم مساعدات جمة بالأخص إذا طلبت المساعدة من تلك الفئة القليلة ذات المعرفة والتي تثق فيها من زملائك فهم في العادة ينظرون إلى الأشياء بمناظير مختلفة وقد يفتحون لك أمكنيات جديدة لم تخطر على بالك من قبل.

ليس هنالك صيغة محددة يمكن تقديمها لكيفية كتابة الاستراتيجية وكل منظمة تختلف عن الأخرى، ولكن هنالك عدد بسيط من النقاط الأساسية التي يجب أن تكون مركزية لذى تأكيد أن ما كتبته يمكن تصديقها ويدفع بالعمل في إنسجام .

## **كيفية إعداد إستراتيجية مكتوبة:**

- أوصف ما تقوم به منظمتك.
- تصور كيف سيكون مستقبل العالم الذي ستواجهه.
- أوصف مزايا الأفضلية التافيسية الثابتة لديك.
- وضح ما هو السبب الذي يبقيك في موضع أقوى مقارنة بمنافسيك.

▪ وضح الأشياء المهمة التي حفقتها لتعكس لك نجاحاتك.

### قيّم خياراتك:

طور عدد من المدراء ستة مفاهيم عملية للسوق وصنعوا قرارات استراتيجية مبنية على الموهوب الطبيعية وفي كل الأحوال إذا مارست العمل في نوع معين من الصناعة لعدد من السنوات يجب عليك أن تقييم دائمًا كل قراراتك التي اتخذتها مع درجات تحقيق المطلوب منها.

### تطوير الخيارات:

عندما تضع أو تعبد النظر في استراتيجية غالباً ما يكون هناك عدة أفكار مسبقة عن المكان الذي يجب أن تصله مشاريعك بالإضافة إلى أنه من السهل الاقطاع بأن الحل الأول لك دائمًا هو الصحيح وفي حقيقة الأمر أن مدى خياراتك الاستراتيجية غالباً ما يكون كبيراً لاتصالها مع الأعمال التجارية كالعادة عبر المتغيرات الثورية والأساسية .

بما أنك تحصل على معلومات عن منظمتك والبيئة التي تعمل فيها فلا بد أن تبدأ بتطوير عدد من الخيارات المبنية على هذه المعلومات وبعض من الابتكارات والمغامرة والمحافظة على الأسس بالإضافة إلى خيار (عدم فعل شيء) كقواعد أساسية.

وكل هذه الخيارات يجب أن تبني على نتائج الأبحاث والمهارات والفرص الأساسية التي واجهتك ونقط ضعفك وقوتك وتوقعات كل من الإدارة وبعض حملة الودائع لديك.

#### **استخدام المعايير المتماسكة:**

قم بتقييم أهمية كل الخيارات بالنسبة لمنظمتك باختيار أي واحد منها في مواجهة المعايير الثابتة. وبامكانك تصميم حزمة من المعايير الخاصة بك ولكن من الأفضل الاعتماد على الإجراءات المؤسسة سلفاً ومثال لذلك كتاب (العمل التقليدي) في الإدارة الاستراتيجية الذي تمت كتابته بواسطة جونسون سكولز و وينتون وقد وضع هذا الكتاب ثلاثة معايير لتقييم الخيارات الاستراتيجية وهي الصلاحية والقبول والجدوى.

#### **كيفية تخطيط وتقييم الخيارات الاستراتيجية:**

- جمع المعلومات: حل مواردك وكفاءتك وتمعن في بيئة الأعمال التجارية من حيث النمو وهيك爾 السوق والاقتصاد بصورة عامة.
- تطوير الخيارات: وضع إمكانيات التطوير مثل هل لك القدرة على تحقيق المكاسب بواسطة مال بسيط؟ وهل يمكنك تحقيق استخدام أفضل لمساحات أسطح المباني؟

- قيم صلاحية أي خيار: تصور الخيارات على أساس أنها تطور الأفضلية التفاسية لمنظمتك.
- قم بتقييم القبول: اسأل إذا ما كان الخيار يتوافق مع توقعاتك وتوقعات من معاك من حملة الودائع .
- قم بتقييم الجدوى: قيم الكيفية التي يمكن أن تضع بها الاستراتيجية في موضع تنفيذ، وما هي العوائق التي يمكن أن تمنع تطبيقها؟
- اختيار أنساب وأفضل إستراتيجية.

#### **تقييم الصلاحية:**

إجراءات تحديد الصلاحية هي الكيفية التي تجعل الخيار الاستراتيجي يدفع بأفضل توافق بين منظمتك والبيئة التي تعمل فيها في الوقت الحاضر وفي المستقبل ولكي

ما تُقيم صلاحية الخيار أسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل ستدفع بنا إلى المكان الذي نسعى إليه في المستقبل؟
- هل ستحقق التوازن الصحيح بين ما نجيده نحن وبين ما يحتاجه السوق؟
- كيف ستؤثر على المنظمة؟
- أي خيار ينجح في اختبار الصلاحية يجب وضعه في الاعتبار من حيث القبول والجدوى.

**فكرة سديدة:**

**فكرة في كل الأشياء الممكنة:**

أعمل بجد للتعرف على كل خياراتك – فقد تكتشف على الأقل فرصة واضحة يمكن أن تتحقق نجاحاً بعد تمحيص دقيق للأشياء الممكنة التي قد تناح لك.

**فكرة سديدة:**

**ليكن تقييمك عادلاً:**

ضع في اعتبارك أن تختار أي خيار بموضوعية ونزاهة حتى ولو كان لديك ما تفضل به داخل نفسك فتذكر أن ما تختاره الآن من استراتيجية قد تتبعه لعدد من السنوات لذلك يجب عليك أن تتخذ القرار بأصلح ما يمكن .

**تقييم القبول:**

يوضح القبول بأن الخيار الاستراتيجي غالباً ما يعطي نتائج جديرة بالإهتمام لكل من حملة الودائع والإدارة الاعتيادية وحملة الأسهم والخدمين بالإضافة إلى العملاء كما أن نتائج الخيار الاستراتيجي لا تشمل فقط العائدات المالية المقبولة لكن تشمل أيضاً العوامل التي يمكن قياسها مثل المخاطر التي تتجسد في مدى تأثير سمعة ماركتك التجارية ومدى قيمتك بالنسبة إلى حملة الودائع الذين لا يسمح موقفك بالتعاطف معهم جميعاً ولذلك أنت في حوجة لأن تقرر لهم أكثر أهمية بالنسبة لك وحتى تستطيع أن تُقيِّم درجة القبول لأي خيار استراتيجي اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل ستكون العائدات المادية مقبولة ؟
- ما هي مخاطر الخيار؟ وهل هي مقبولة؟
- كيف سيؤثر هذا الخيار على مجموعة حملة الودائع كل بمفرده؟ وهل ستكون هذه المخرجات مقبولة؟
- هل ستمكن هذه الخيارات التوازن الصحيح للتكلفة والفائدة؟

#### تقييم الجدوى:

تعرف الجدوى بأنها ما تملكه من قوة وقدرة على تطبيق الخيار الاستراتيجي .

يتطلب التغيير الاستراتيجي زمناً وجهداً وأموالاً (TEM) لذلك أسع إلى وضع تقييم حقيقي لمقدارك من أجل تطبيق الخيار الاستراتيجي عن طريق طرح الأسئلة الآتية:

- هل يتوفر المال الكافي للتمويل؟
- قد تكون فريقاً صغيراً وتسلم خدمة جديدة كبيرة، إذا كنت تمتلك مليون دولار هل بإمكانك إدارة هذا المال بنجاح ؟
- هل تمتلك الزمن الكافي؟
- هل تمتلك داخلياً المهارات (أو تقدر على توفيرها) التي تمكنا من صناعة هذا الخيار ؟

- هل أن ثقافة منظمتنا تدعم التغيير؟ من المحتمل أن تكون إدارتك من النوع الذي يكره المخاطرة ويقف سداً منيعاً أمام كل الخطط الجزرية على سبيل المثال.

**سلبي الضوء على:**

**استبقاء الغرض:**

عند إتخاذ قرار حول إستراتيجية ما قد يكون من الصعب استبقاء الفرض لذاك فإن المخرجات النهائية في غاية الأهمية بالنسبة لمستقبل المنظمة بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثل شئون الأفراد وقوة السياسات في داخل المنظمة علاوة على أن الأشياء المحتملة لها تأثير كبير على الاستراتيجية التي تختارها وعلى كل حال تعتبر عملية انعاش المسودات الفردية أو آراء أصحاب الودائع مسؤوليتك الفردية ولذا حاول أن ترفع مستوى القرض باستخدام نظام تسجيل الأغراض الذي يمكن أي فرد من رؤية متانة الصلة بين أي خيار.

أطلب الاستشارات الخارجية التي لها القدرة على اطلاق عنان التفكير الهدف وكسر حاجز العوائق والجمود.

**مقياس اختبار الخيارات:**

تساعد عملية اختبار كل خيار اتك الاستراتيجية طبقاً لمعايير الصلاحية والقبول والجذوي في تطوير نظام قياسي بسيط بطريقة أفضل من نظام نعم ولا المبسط.

ضع علامة على أي خيار في جدول متدرج من واحد إلى عشرة لكل معيار من المعايير وتعامل بنزاهة وموضوعية في عملية التسجيل والقياس ثم أضف كل نقطة تحصل عليها لمصلحة أي من الصلاحية والقبول والجودي للخيارات المطروحة للتعرف في النهاية على الأفضل .

#### قراءة المستقبل:

تُعرف الاستراتيجية في أبسط معاناتها بأنها العمل الذي يتم إخراجه لمعرفة ما يطلبه العالم في خمس سنوات مع تنسيق مواردك وكفاءاتك لتحقيق التوافق بينهما وعلى كل حال فإن ذلك يدفع بسؤال حيوي هو كيف ستتعرف على الشكل الذي سيبدو عليه العالم بعد خمس سنوات؟ فلا أحد يستطيع أن يجزم بما سيأتي ولكن هنالك العديد من التقنيات التي ستساعدك في التصور والتخطيط للمستقبل.

#### الأدوات:

هنالك أدوات للتحليل مثل أداة تحليل (سوات) وأداة تحليل (بستل) بالإضافة إلى أداة تحليل قوي بورتر الخمس فهي تصف سوقك أو أسواقك المالية وبيئة الأعمال التجارية بدرجة أمتياز وتقدر بطريقة استقرائية ما يمكن حدوثه في المستقبل وبالرغم من ذلك فهو أمر في غاية الصعوبة ولكن بالرغم من ذلك فهو شئ أساسي عند التخطيط لأي استراتيجية وهنالك نوعان من الأدوات المفيدة يمكنهما المساعدة في أداء هذا الواجب وهما التنبؤ والمخطط المعد مسبقاً (السيناريو).

## **استخدام التنبؤ:**

التنبؤ هو عملية توقع المستقبل على أساس ما حدث في الماضي وتميل إليه الأشياء في الحاضر ومثال لذلك: إذا كانت فاتورة مرتباتك تزيد بمعدل ثابت يساوي ٣٪ في السنة في خلال العشر سنوات السابقة يمكنك من أن تقدر الزيادة في خلال العامين المقبلين بالإضافة إلى أنه بإمكانك وضع تنبؤ أرفع من ذلك بالإعتماد على تبادل المعلومات، ومثال آخر قد تدرك أن الأسعار الخاصة بك قد تتأثر بقوة بنشاطات المنافسين وبتضخم سعر المستهلك وبعد حصولك على معلومات إستخباراتية عن نشاطات مشاريع منافسيك وتوقعات الاقتصاديون عن التضخم يمكنك حينها وضع تنبؤ غير رسمي لمبيعات السنوات المقبلة .

ينجح التنبؤ فقط عند وضع إفتراض حقيقي ونزيه عن مشاريعك التجارية والبيئة المحيطة بها.

## **بلورة الخطط المعدة مسبقاً:**

تتحرك بعض العوامل بصورة غير متوقعة لذلك ليس من الممكن استخدام البيانات التاريخية لتوقع حراك المستقبل لذا فإن التخطيط للخطط التي تعد مسبقاً أكثر فعالية وهذا الشكل من التخطيط يتضمن بلورتان متبادلتان للمدارك هما: تصورات لمستقبل بيئه مشاريعك التجارية وتقدير الكيفية التي ستتعالى بها منظمتك في ظل أي ظروف، وخير مثل تقليدي لذلك هو سعر النفط الذي يتقلب نتيجة لمزاج من

التعقيدات السياسية والمالية وعوامل الإنتاج فواحدة من الخطط المعدة مسبقاً والتي يمكن تصورها لأسعار النفط (التي ظلت مستقرة لأكثر من ثلاثة سنوات) – قد يحصل إدھما على النفط بسعر ١٥٠ سنتاً للمستوى الحالي قد يحصل عليه آخر بسعر ٧٥ سنتاً مما هو تأثير ذلك على مشاريعك؟ وكيف سيؤثر كل واحد منها على إستراتيجياتك؟

### سلبي الضوء على: تأثير التكنولوجيا:

التغير الناتج من السرعة الزائدة للتطور التكنولوجي قد يخدع المدراء الاستراتيجيين إلى درجة لا تمكنهم من القدرة على الحكم على طيات المستقبل ومثال لذلك تطور الشبكة العنكبوتية الذي غير مفاهيم الحدود بالنسبة للتجارة العالمية التقليدية فواقعياً أصبح من السهل صنع روابط تجارية بين دولتين تقع كل واحدة منهما في الطرف المضاد في الكرة الأرضية وقد كانت المنظمات سباقة في توقع حدوث ذلك كما توقعت تتضاعف الفوائد نتيجة لذلك . ووفقاً لتلك المعطيات حاول أن تسير جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية الأخيرة وذلك بالإشتراك في مواقع الشبكة العنكبوتية والمجلات ذات الصلة لتكون أول المستفيدين منها.

### الاستفادة من حملة الودائع:

يتكون حملة الودائع من أفراد أو منظمات لهم المصلحة في كيفية سير عمل منظمتك وبناء على مدى جاهزية المعلومات التي يمكن أن يستفاد منها خصوصاً تلك الواردة عبر وسائل الإعلام والانترنت .

تزداد قوة صوت حملة الودائع بوتيرة متزايدة وقد يبحث البعض منهم عن سبيل دعم استراتيجيتك لذا من الضروري للتعرف أغلب حملة الودائع لديك وحسن إدارتهم.

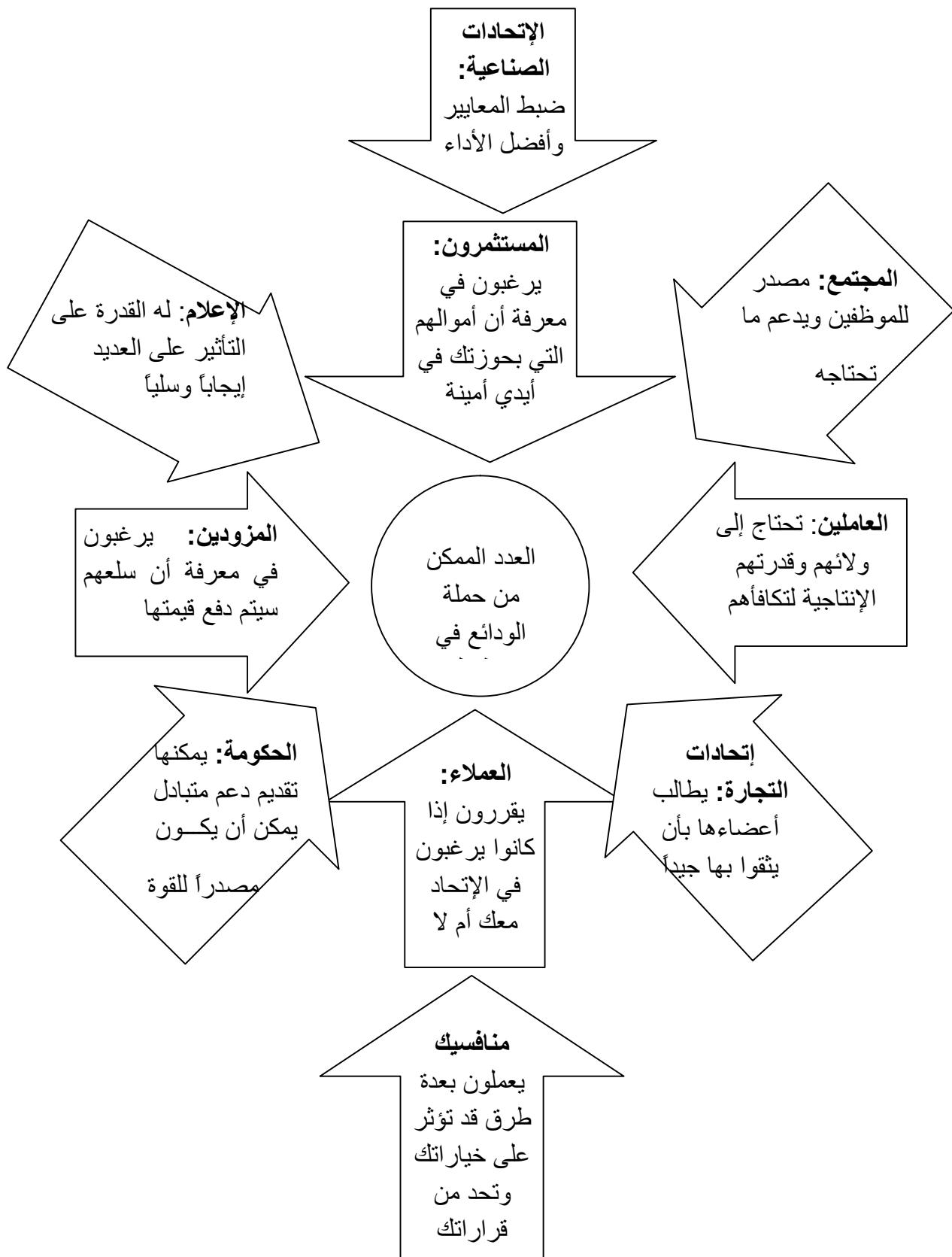
#### تحليل المؤشرات:

يعتبر كل حملة الودائع لديك مهمين لكنهم في نفس الوقت لا يتساون في تأثيرهم عليك وتعتبر خريطة حملة الودائع أداء قد تساعدك في التعرف على حملة الودائع وإدارتهم لدرك أي منهم أكثر تأثيراً وأهمية على أعمالك التجارية لذلك عليك أن تبدأ بالتعرف على كل من له مصلحة لدى منظمتك من حملة الودائع ثم تمعن في أسمائهم في القائمة التي لديك.

استخدم هذه المعلومات لنقيم كيف أن حملة الودائع المهمين سيتجاوزون مع الخيارات الاستراتيجية المختلفة ولتخطط كيف ستدعهم.

#### موازنة المصالح:

تعتبر إدارة أطراف متعددة من حملة الودائع ورطة للاختيار بين أمررين كلاهما صعب ومثال لذلك : يرغب الذين يستثمرون لديك دائماً في تقليل تكاليف الانتاج بينما يرغب العاملين لديك في منحهم أجور عالية . عندما تتخذ قرارات تؤثر على أطراف عدة من حملة الودائع لديك أستخدم المعلومات التي جمعتها لنقيم توازن القوى وأعتبر أن هذا ضد قيمك وفي مصلحة المنظمة في ذات الوقت.



## **ربط الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي:**

يعتبر تطوير الخيارات في غاية الأهمية لأنه يوضح الكيفية التي تتطبق بها منظمتك الاستراتيجية المنتقدة ويوضح إذا كان المنظمة تم وضع هيكلها بالإسلوب الصحيح لدعم الاستراتيجية الجديدة أم ترك بقية المساعي الجيدة الأخرى للمضي قدماً، علماً بأن الهيكل التنظيمي القديم سيؤدي إلى الفشل.

## **حل هيكل التنظيمي:**

هل ينبغي على الاستراتيجية قيادة الهيكل التنظيمي أم العكس هو الصحيح؟

تعتبر الاستراتيجية أكثر أهمية من الهيكل التنظيمي وذلك لأن بعد تطبيق الاستراتيجية الجديدة يصبح لدى فريقك أو منظمتك القدرة على صنع المستقبل، وبناء على ذلك يجب على الاستراتيجية أن تأتي أولاً ثم تصنع المنظمة الاستراتيجية الصحيحة ثم تعالج هيكلها التنظيمي لتضمن أن الاستراتيجية التي تم اختيارها تحظى بفرصة عظيمة لتحقيق النجاح .

افرض ان الهيكل التنظيمي القائم لمنظمتك يمكن تصوره بوضوح إذا تم وضع الموظفين في شكل مخطط بياني، ولنبدأ بأعلى شخص مرتبة في قمة منظمتك ثم أنزل إلى أسفل حسب التسلسل الموجود ستجد أن الفرق أو المجموعات الموجودة في منظمتك ستظهر في شكل أفقى، قم بتوصيلها مع بعضها بواسطة خطوط لتوضيح طرق الاتصال بينهم .

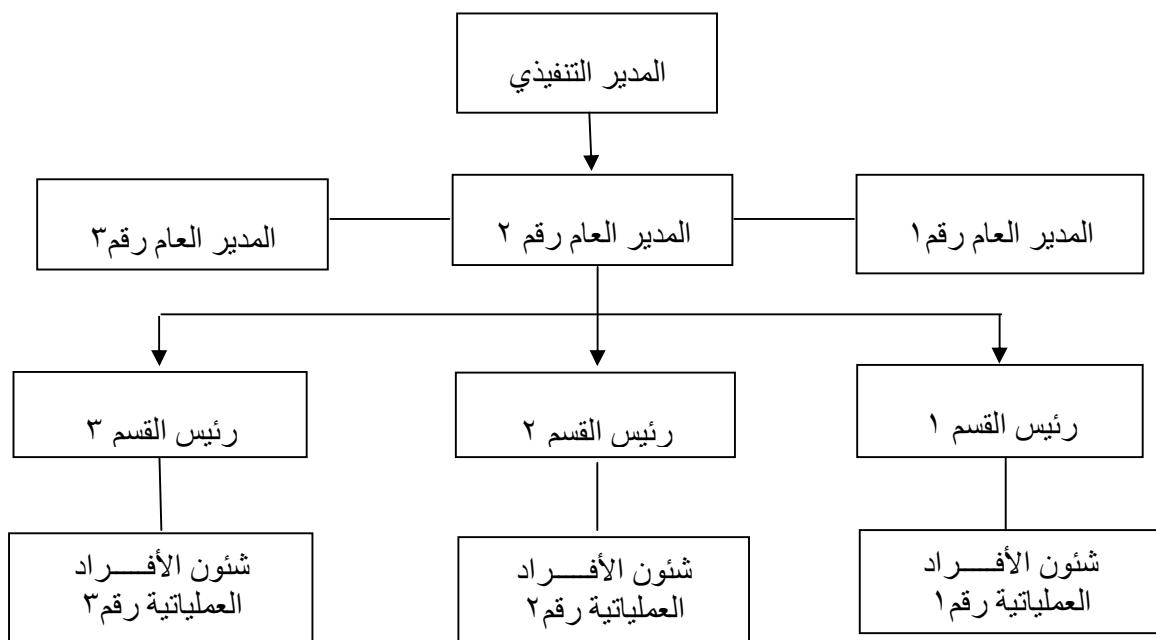
## أصنع التغييرات:

فكـر مليـاً الأن عن الكـيفية التي سـيؤثـر بها هـذا الهـيكل التنـظيمـي عـلـى استـراتـيجـيـتكـ . ومـثال لـذـاك إـذا أـعـتـرـنـا أـنـ منـظـمةـ ما لـهـا هـيـكـلـ تنـظـيمـيـ معـقـدـ يـتـكـونـ مـنـ عـدـةـ طـبـقـاتـ . فـإـنـ القرـارـاتـ بـهـذـهـ المنـظـمةـ تـحـتـاجـ إـلـىـ أـنـ يـتـمـ إـجـازـتـهاـ فـيـ أـيـ مـسـتـوـيـ مـنـ المـسـتـوـيـاتـ ، أـذـنـ صـنـعـ القرـارـ يـعـطـلـ الـوقـتـ مـاـ يـجـعـلـ الـأـمـرـ فـيـ غـاـيـةـ الصـعـوبـةـ للـمنـظـمةـ فـيـ إـسـتـجـابـتـهاـ لـمـتـغـيـرـاتـ السـوقـ وـتـبـنيـ روـيـةـ سـوقـيـةـ مـبـنـيـةـ عـلـىـ الـاسـتـراتـيجـيـةـ .

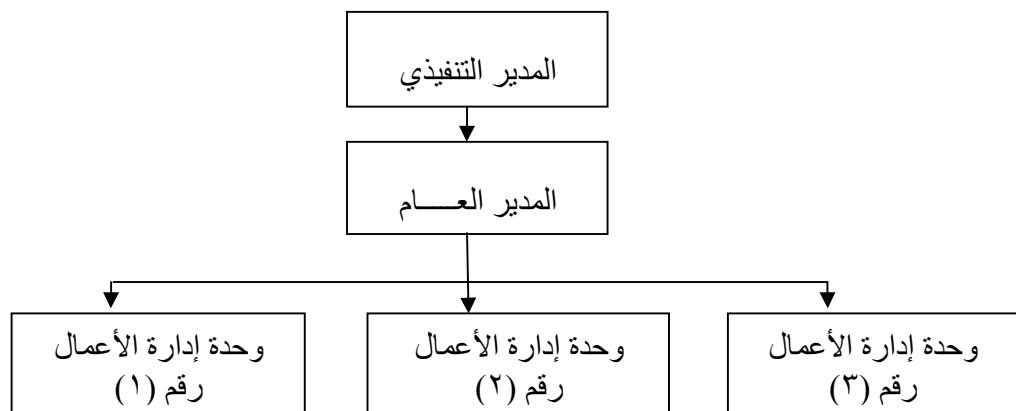
ما يـدـلـ عـلـىـ أـنـ إـذاـ أـرـدـتـ أـنـ تـكـونـ نـاجـحاـ يـجـبـ أـنـ تـكـونـ هـيـكـلـ التنـظـيمـيـ مـبـسـطاـ . فـإـذاـ منـحـ المـديـرـ التـنـفيـذـيـ وـالـمـديـرـ العـامـ السـلـطةـ لـوـحدـاتـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ فـيـ المنـظـمةـ لـإـدـارـةـ شـئـونـهـمـ تـصـيـرـ كـلـ إـدـارـةـ أـعـمـالـ مـؤـهـلـةـ لـاتـخـاذـ قـرـارـاتـهـاـ بـسـرـعـةـ وـتـتـقـاعـلـ مـعـ السـوقـ وـفـيـ كـلـ الأـحـوالـ فـإـنـ إـعادـةـ بـنـاءـ هـيـكـلـ التنـظـيمـيـ بـهـذـاـ اـسـلـوبـ أوـ النـمـطـ قدـ لاـ يـكـونـ مـتـاحـاـ دـائـماـ وـحتـيـ إـذاـ كـانـ مـمـكـناـ فـإـنـ ذـلـكـ سـيـسـتـغـرـقـ زـمـنـاـ وـجـهـاـ وـأـمـواـلاـ (TEM) وـفـيـ هـذـهـ الحـالـةـ فـإـنـ الـحلـ الوـسـطـ هوـ أـفـضـلـ الـحـلـولـ وـهـوـ :

بـداـيـةـ أـبـذـلـ قـصـارـيـ جـهـدـكـ لـتـغـيـرـ هـيـكـلـ التنـظـيمـيـ لـتـدـعمـ الـاسـتـراتـيجـيـةـ وـإـذاـ لـمـ تـسـتـطـعـ أـنـ تـغـيـرـهـاـ كـلـيـةـ قـرـرـ كـيـفـ سـيـمـكـنـكـ تـعـدـيلـ الـاسـتـراتـيجـيـةـ لـتـقـدـمـ أـفـضـلـ مـاـ يـمـكـنـ تـقـدـيمـهـ فـيـ ظـلـ وـجـودـ عـوـائقـ هـيـكـلـ التنـظـيمـيـ الـحـالـيـ .

## إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل فعالية إتخاذ القرار قبل إعادة البناء



## بعد البناء



## تعرف على الزمن المناسب للتغيير

يعتبر الوقت عامل حاسم جداً في إتخاذ القرارات الاستراتيجية فالأمر يعتمد على متى ينبغي عليك صنع التغييرات الاستراتيجية وكيف أن الاستراتيجية الخاصة بك تتأثر بالوقت الذي تملكه تأثيراً كبيراً فالسر يمكن في أن تبقى مرتاحاً دائماً لأنه بالرغم من أن الاستراتيجية متعلقة بالمستقبل إلا أنه من الممكن أن تكون اللحظة الحالية هي لحظة بداية العمل.

## **أكتسب التوقيت الصحيح:**

تعيد أغلب الفرق والمنظمات النظر في إستراتيجياتها فقط إذا كانت الأمور لا تسير على ما يرام وهناك منطق خاطئ يقول: (ما الداعي للتغيير إذا كانت كل الأمور على ما يرام) وحقيقة الأمر تقول أن أفضل التوقيتات للتطبيق من أجل التغيير هي بالضبط عند امتلاكك للروح المعنوية والوقت والفوائد فالتغيير الاستراتيجي قد يعني زيادة رقعة الاستثمار وإعادة تغيير موقع النشاطات التجارية والاندماج مع المنافسين والأعتماد على موظفيك جدد أو الارتباط بأسواق جديدة ومثل هذه التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً لذا من الضروري الأعتماد على جدول تسلسل زمني في تطبيقك الاستراتيجي ومثال على ذلك:

قد تكون احدى قراراتك هي الاندماج مع منافسيك لأن لديهم مبيعات جيدة في مناطق قد تكمل لك عملك ويعتبر هذا السلوك إدراك للمدى بعيد من ناحية إستراتيجية لأن هذا الأمر قد يتطلب شهوراً من المفاوضات للاتفاق مع المنافس وشهوراً أخرى من أجل ختام وجهات النظر القانونية والمالية لبناء اتفاق وقد يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك بدمج موظفي ونظم عمل كل من المنظمتين مع بعضهما البعض .

وبما أن كل الأفكار البسيطة والمتقاربة قد تستغرق ١٨ شهراً أو أكثر حتى تدخل حيز التنفيذ فمن الجيد أن يتتوفر لديك كل هذا القدر من الزمن المطلوب ولكن إذا

كانت حوجتك لأنشاء مبيعات إضافية في السنة المالية ستحتاج إلى التطلع إلى منهج آخر بديل.

### إعادة تقويم الأحداث:

بالرغم من الاهتمام الكبير بالخطيط لكل الأحداث إلا أن الأشياء الغير متوقعة محتمله الحدوث وأنت مطالب بإتكار إستراتيجية جديدة تعالج المتغيرات بأسرع ما يمكن وبدون الاستفادة من الزمن فإن خياراتك من أجل التغيير تصير محدودة وأنت في حوجة لأن تعرف مدى هذه المحدودية وما هو الزمن الذي تمتلكه حقيقة من أجل أن تعمل مبتدأً من الوراء لتطویر خيرات إستراتيجية تغطي كل الفراغات.

فبداية قم بقياس مدى حوجة الموقف ، وكم يستغرق من وقتك لإجراء التغيير ؟ وتعرف ثانياً على القضايا الأساسية التي تواجهها وحدد مكانها في جدول أولوياتك ومثال لذلك :

أفترض أن هنالك شركة صغيرة تكمن مشكلتها في ضعف العمل الجماعي الذي سيقود في النهاية إلى قصور في الأداء وإنخفاض في العائدات والمعدات الجديدة التي تستثمر بواسطتها تجعلك عرضة للتهديد بواسطة المثمنين وقد تصل حتى مرحلة الإفلاس وعند وصول الوضع إلى هذه المرحلة يوجد جزئين من خطة إستراتيجية ضرورية .

**الجزء الأول:** يوجه نحو التهديد الحالي عن طريق التصدي للخسائر وتطوير تدفق الأموال.

**الجزء الثاني:** يتعامل مع الممارسة العملية وقضايا شؤون الأفراد التي سببت المشكلة.

**ضبط أزمنة التغيير الاستراتيجي:**  
**مسار سريع:**

- تطلع إلى مفاجأة منافسيك.
- تطلع إلى معرفة الأشارات المبكرة للتغيير الذي قد تحتاجه.
- فكر في الخطوة الاستراتيجية التالية عندما تبني جيداً.

**خارج المسار:**

- انتظر لترى ما الذي يفعله منافسوك قبل أن تغير استراتيجيتك .
- أترك التغيير الاستراتيجي على المدى الطويل لتنفيذ قائمة المهام التي لديك .
- أترك النجاح يأتي في دوره وعش على مجدك .

**فكرة سديدة:**

**كن مستعداً للتغيير:**

تجنب أن يتم دفعك بعيداً مع خيارات محدودة وكن حذراً دائماً من متغيرات البيئة  
المحيطة بك لتمنح نفسك وقتاً كافياً لصنع التغييرات.

## **حافظ على حذرك:**

يجب على الاستراتيجية أن تتكيف مع الواقع والمتغيرات الجديدة ولكن السؤال هو متى يتوجب عليك بالتحديد إجراء تغييرات في إستراتيجيتك؟ بصورة ثابتة أو بفواصل منتظمة أو فقط عندما تعتقد أنه من الضروري إجراء ذلك. تكمن حقيقة الأمر في أنه لا توجد مشكلة في مدى متانة إستراتيجيتك، لكن يجب أن تكون يقظاً دائماً لإجراء التغييرات، حتى ولو لم تتضمن إستراتيجيتك البحث عن الخطوة الأولى للأفضلية، ولا ينبغي عليك أن تكون آخر من يلاحظ أن العالم يتغير من حولك بينما أنت ساكن بلا حراك في مكانك فإشارات التغيير موجودة وتأتيك من كل الأماكن من حولك ومن داخل منظمتك ومن حركة عملائك ومنافسيك ومن التغييرات التي تحدث في السوق ومن تقلبات الاقتصاد الكلي. لذلك تأكد أنت وفريقك من إمتلاكم للمعرفة الجيدة التي تمكّنكم من قراءة كل مؤشرات التغيير السابقة وشجع فريقك ليبقى متطلعاً دائماً ويلاحظ إشارات التغيير المحتملة الحدوث وأي تغيرات أخرى داخل بيئة العمل المحيطة بك واتخذ موقعاً يوضح لك آلية حركة تلك المعلومات لتمكن من الحصول على الإشارات والتقطها والتواصل معها ومناقشتها.

## **إشارات التغيير:**

- إنخفاض أو نمو في المبيعات.
- التغيرات في السلوك الشرائي للعملاء.
- تقارير وسائل الإعلام عن تغيرات الاقتصاد الكلي.

- التغيرات في عمل الموظفين بكل سهولة وطوعية.
- نمو أو إكمال المنافسين.
- التحولات في النظام أو سياسة الحكومة.
- التغيرات في تسلسل المزودين.
- إنخفاض أو نمو الفوائد.

### **التحرك أو السكون:**

إذا إلقطت إشارة توضح أنك في حاجة إلى التغيير، تأكد أن هناك حوجة قوية لإجراء ذلك التغيير، وقبل أن تبدأ بالمشروع في تغيير إستراتيجيتك قم بتقييم المخاطر الناجمة عنه في مقابل مخاطر البقاء ساكناً، ولا تهلك الاستراتيجية بتحميلها أكثر ما ينبغي فقد ينجم عن ذلك إرباك عمالك وموظفيك. وتذكر أيضاً أن تكاليف التغيير في الفترة المحددة تكلف وقتاً وجهداً وأموالاً (TEM) عالية ناهيك عن حتمية وجودها بمحازاة تكاليف تسخير الأعمال التجارية كما هي العادة. وأسال نفسك هل ستتحمل إجراء التغيير الآن؟ أم أنك لا تقدر على تحمل عدم إجراء التغيير؟ ولذا تمنع في الخيارات المتاحة لك بعناية قبل أن تتخذ قرارك. هناك أوقات يكون فيها أحد الخيارات القابلة للتطبيق هو (عدم فعل أي شيء) ولكن يعتمد هذا الخيار دائمًا على النزاهة أكثر من الخيار الذي ينتج من الخل أو لأنه خيار سهل. فإذا كنت تدير عملاً صغيراً وفضلت التقادع فمن المفترض أن تكون إخترت الخيار المشروع

والأمثل لأن الوقت والمال والجهد المطلوب لتغيير الاستراتيجية قد يكونوا لا يستحقون العناء ومن الأفضل تقليص الدخل في ظل بقاء الموارد وإتجاه الأعمال التجارية نحو التدهور ببطء.

### دراسة حالة:

#### العثور على عمل خلاف النفط:

أدى إشتغال بعض الشركات والدول بصناعة النفط في مطلع القرن الحادي والعشرون إلى تغيير إستراتيجياتهم فما هو السبب؟ وما هي الإشارات التي يمكن أن تساعد في تفسير هذا؟

أولاً: لقد إقترب زمن إنتهاء إحتياط البترول.

ثانياً: الأثر الناتج من تغيير مناخ الكرة الأرضية بسبب إبعاث غاز ثاني أوكسيد الكربون الناتج من إستخدام البترول أدى إلى تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وأسباب تشريعية أدت إلى البحث عن بدائل للبترول. وبما أن شركات البترول والدول الغنية بالنفط تبحث عن مستقبل لها فقامت بتطوير إستراتيجيات جديدة تجنبت فيها البترول كداعم مستقر.

ولكن السؤال هو لماذا الآن؟ السبب هو أن الشركات والدول المصدرة للنفط تمتلك الآن الوقت والجهد والمال لتحقيق التغيير الإستراتيجي عبر الاستثمار في مشاريع وفرص جديدة لتطويرها، سواءً كانت طاقة بديلة أو استثمار في شركات أو

مشاريع أخرى . وتعد هذه الإستراتيجيات نشاطات صغيرة مقارنة بتصميم الأعمال التجارية التي تحافظ على عملها في النفط ولكن الهدف هو ضمان مستقبل تلك الشركات.

وهل هذا هو الوقت المناسب لك لتبني إستراتيجية جديدة.

#### **فكرة سديدة:**

في بعض الأحيان لا يكون الخبراء هم أفضل أصدقائك لذا احتفظ بذهنك متقداً ولا تكن مفرط الثقة في درايتك بالعمل التجاري و مواقع السوق و تطلع إلى التقاط الإشارات الحيوية .

**الاستراتيجية المفرطة:** هي الإتجاه دوماً للتغيير الإستراتيجي ، أو الاستجابة لأبسط مسببات القلق .

#### **العمل مع الآخرين:**

قد تجد في بعض الأحيان بعد تحليل و تخطيط مختلف أن الخيار الاستراتيجي الأفضل والوحيد والمتاح لك لا يمكن أن تطبقه بمفردك لأنك تفتقر إلى موارد معينة أو الكفاءات. وفي هذه الحالة بإمكانك العمل مع منظمة أو مجموعة أخرى حتى ولو كان أحد منافسيك.

#### **البحث عن الشراكة:**

هناك العديد من العلاقات التي يمكنك إنشائها مع المنظمات الأخرى حتى تصبح درجة الإرتباط واضحة ومتّسزة ونجد عند الطرف الآخر من نهاية الطيف شكل من العلاقات الغير التعاقدية والمبنية على الثقة. أحد الخيارات المتاحة لك هو التعاون

مع شركة أخرى في السوق مع إحتفاظك بمكانك اللائق ودعم أحدكما الآخر في أماكن الضعف وبالتالي يمكنك العمل بصورة أكبر من قدرتك على العمل لوحده.

قد تنشأ العلاقات المبنية على الثقة بين الشركات الصغرى التي لها خبرات مكملة لبعضها، وتنشأ هذه العلاقات أيضاً في العادة بين ملاك الأعمال التجارية الذين بنوا مشاريعهم التجارية خلال سنوات طويلة ويعرفون ويحترمون بعضهم البعض. تأخذ

العلاقات التجارية في منتصف الطريق طابع الاتفاقيات الرسمية حيث تصبح الأدوار أكثر دقة ووضوحاً حتى يظن العملاء أنكم منظمة واحدة أو أحياناً منظمتين. تأخذ العلاقات التعاقدية عدداً من الأشكال بما فيها التعاقدات الفرعية وذلك عندما يسلم أحد

الأطراف خدمة معينة لآخر أو الإلتزام بترتيبات ما بعد الموارد وذلك عندما يأخذ أحد الأطراف على عاتقه دور معين عن الشريك الآخر مثل الإلتزام بإدارة شئون الأفراد أو خدمات تقنية المعلومات. وعند نهاية الطرف الآخر من الأمر المشاريع التجارية المشتركة أو الشراكة المالية بحيث تتحد شركتان أو أكثر لصنع شيء مشترك ينسب إليهما معاً.

قد يربط المشروع التجاري الشركة (أ) مع الشركة (ب) لصنع مشروع تجاري جديد يسمى الشركة (ج). تضع كل من (أ) و (ب) أموالاً وموظفين وبعض الموارد لدى الشركة (ج) التي من المهم أن يكون لها إدارتها الخاصة بها.

## **تقييم الروابط:**

إذا إفترضنا أنك ستدخل في علاقة مع منظمة أخرى ورغبت في أن تراقب إستراتيجيتها فأنت في حوجة لأن تتأكد أنك تكسب على الأقل أكثر من ما تعطي وتكسب أشياء لا تستطيع كسبها بمفردك وأعلم أن العمل المحصور دائمًا مع جماعة خطر لا يسهل إدراكه، فأنت ستشاركهم المعارف الكامنة والقيمة، لذلك يجب أن تضع في اعتبارك أين تقع حدود التعاون بالضبط؟ وكيف ستحتفظ بهم بأمان وما هو مدى قوتك في هذه العلاقة؟ وهل هناك أساس بالمساواة؟ أم أن شريكك يرغب في السيطرة؟ وهل هناك ثقة كافية وإحترام بينكم من أجل تمكين شراكة عملية فعالة؟

## **الأشكال المختلفة للعلاقات الاستراتيجية:**

المساوي	المحاسن	نوع العلاقة
ليس لها أساس تعاقدية. مبنية على العلاقات التي قد تفسد يوماً ما.	مرنة. لها القدرة على التغيير بسرعة تجاوباً مع السوق.	علاقة على أساس الثقة
من الصعب الخروج منها.	رسمية.	علاقة تعاقدية
قد تفقد بوصلة المعرفة.	واضحة فيما يتعلق بطبيعة الموارد والكافئات عطاياً وإكتساباً.	المشاريع المشتركة
قد تطور حياة خاصة بك تصطدم مع الطرف الآخر للمنظمة.	ليس من الضروري أن تكون مرغماً على ثقافة الشريك الآخر بالمنظمة.	
قد تقود إلى صراع حول القوة.	إنقال الخطر المالي إلى الشركة الأخرى.	

## **فكرة سديدة:**

تذكر أن الشراكة هي شكل من التجارة ، فأنت ستمتلك في مقابل أن تتنازل عن قدرًا من قوتك وسيطرتك ، لذلك كن على يقين أن هذه التجارة تستحق ذلك قبل الدخول في أي إتفاقيات.