

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



يناير

(كانون ثاني)

2002

السنة العاشرة

العدد الثاني

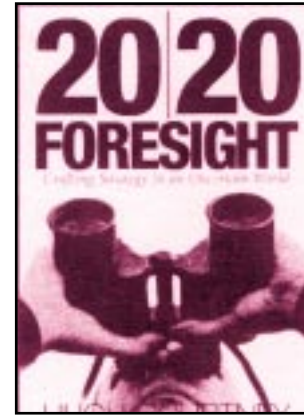
العدد 218

www.edara.com

الإدارة في ظل الغموض

الإستراتيجية المستقبلية والنظرة الثاقبة 6/6

تأليف : د. هيو كورتيني



- ولماذا فشلت شركة «أمازون» في تحقيق أرباح على مدار سبع سنوات رغم أسعارها المنافسة، وجهودها التسويقية الكبيرة وصورتها الذهنية الرائعة واهتمامها بالعملاء وسبقها في مجال الأسواق الإلكترونية، في حين نجحت شركات منافسة لها مثل «بارنز أند نوبل» رغم ارتفاع مصاريفها وتأخرها في دخول الأسواق الإلكترونية.

لا يقدم لنا نموذج الخيارين الإستراتيجيين الذي طرحه «بورتر» تفسيراً لذلك.

السبب في قصور نموذج «بورتر» هو أن التحركات الإستراتيجية لا تقتصر على تسويق المنتجات، بل إن كل تحرك تقوم به الشركة يمكن أن يؤثر عليها إستراتيجياً، وبذلك تتسع إستراتيجية الشركة لتشمل جميع تحركات الشركة - تسويقية كانت أو غير تسويقية. وبهذا تتعدد الخيارات التسويقية المتاحة للشركات بدلاً من حصرها في اثنين فقط، وذلك عندما تنقل بؤرة تركيزها من على المنتجات لتصبها على القرارات والسياسات والتحركات التي تقوم بها.

فكيف يمكن للشركات المفاضلة بين هذه التحركات في ظل الغموض وظروف عدم التأكد المحيطة بكل صغيرة وكبيرة في أسواق اليوم؟

من إستراتيجية المنتجات إلى إستراتيجية التحركات:

قبل عقدين من الزمن اقترح «مايكل بورتر» أستاذ الاستراتيجية في جامعة «هارفارد» أن هناك خيارين إستراتيجيين لا ثالث لهما أمام أي شركة. فإما أن تختار الشركة :

(1) **إستراتيجية سريعة**، فتتنافس على السعر، وتحول جميع حروبها إلى حروب أسعار، أو؛

(2) **إستراتيجية فرد**، فتعمل على تمييز صورة منتجاتها في أذهان العملاء، وتحول حروبها إلى حروب تسويق وإعلان وعلاقات عامة.

ولكن هذا الكلام كان يصلح للماضي ولقرن ولى وفات. فهذان الخياران الإستراتيجيان ينصبان فقط على منتجات الشركة، وبالأصح على تسويق منتجات الشركة. فهما بالأجدي خياران تسويقيان لا خياران إستراتيجيان. فالخياران يعجزان تماماً عن تفسير ما يلي :

- كيف تفوقت نظم التشغيل في بيئة الحاسبات الشخصية «إم. إس دوس» على برامج «أبل» التي سبقتها زمنياً وكانت أسهل منها تشغيلياً.

تصحيح مفهوم الغموض:

من المستحيل أن تختار الشركة إستراتيجية سليمة قبل أن تحدد بدقة ما هو الغموض (أو الوضوح) الذي يحيط بها وبمستقبلها. فإذا أخطأت في فهم نوع الغموض الذي تواجهه فإنها بالتأكيد ستخطئ في اختيار إستراتيجيتها للمستقبل.

وعلى ذلك تكون المهمة الأولى للإدارة الإستراتيجية هي تحديد نوع ودرجة الغموض النسبي الذي يجابهها.

4 درجات من الغموض:

يشوب الغموض دائماً قدر من الوضوح، والعكس بالعكس. فمن الأفضل التعامل مع الغموض وحده أو الوضوح وحده، كل على حده، باعتبارهما نقطتان متطرفتان تقضي إحداهما إلى الأخرى فوق خط متصل يمر بأربع محطات افتراضية، هي درجات الغموض، كما يلي:

(1) غموض بسيط:

وهي الدرجة الأولى من الغموض، ونكاد فيها نصف المستقبل بأنه واضح، حيث يبدو لنا أن الأمور ستقضي إلى نتيجة واحدة ومؤكدة. وهنا يتكون المستقبل من بديل واحد وواضح. ويندر وجود مثل هذه الدرجة البسيطة من الغموض في عصرنا الحالي، فهي تفترض عدم تقلب أسعار الصرف وثبات الأسهم في البورصة وعدم اندلاع حروب مفاجئة أو حدوث أزمات اقتصادية وسياسية داخل الدولة الواحدة أو بين الدول وبعضها. ورغم ذلك يمكن لبعض الشركات معاشتها عندما تتمتع بفترة احتكار طويلة لسوق ما..

(2) غموض متوسط:

وهي الدرجة الثانية لزيادة نسبة الغموض عن الوضوح. وفيها يقضي المستقبل إلى بديلين فقط، ويفضي أحدهما بالتالي إلى بديلين آخرين وهكذا. فإما أن يحدث البديل الأول أو يأتي البديل الثاني. ولا يمكننا الجزم أي البديلين أكثر احتمالاً من الآخر. ومثال ذلك الانتخابات الأمريكية، حين تنحصر بين مرشحين،

يكون لكل منهما برنامج الذي يختلف عن الآخر. فإذا كسب أحدهما الانتخابات فإن هذا يفضي إلى نتيجة مختلفة عما سيحدث إذا كسب الآخر. وفي هذه الحالة يركز الذهن على المفاضلة بين البديلين، ويفقد التركيز فيما هو أبعد من ذلك بخطوتين أخريين.

(3) غموض كبير:

وفيه يحتوي المستقبل أكثر من بديلين، بحيث يمكننا أن نتكلم عن مدى واسع من البدائل المستقبلية الممكنة، وليس عن اثنين فقط. ولكن يبقى هذا المدى محددًا داخل نطاق ضيق لا يزيد عن 90 درجة. وهو ما يعني أن الأمور لن تنقلب جذرياً بين يوم وليلة. يحدث ذلك عندما يمتلئ السوق بكثير من الشركات المتنافسة، ولا يبقى حكرًا على شركتين أو بديلين محددين. وهنا يمكن أن تفوز شركة واحدة أو عدد من الشركات أو تندمج بعض الشركات فيما بينها وهكذا.

(4) غموض حاد:

وفيه يتسع مدى البدائل المستقبلية حتى لا يمكن التنبؤ بأي منها، ويستحيل حصرها. وفي هذا الوضع يمكن أن تنقلب الأمور رأساً على عقب بدرجة تزيد عن 180 درجة وتصل إلى 360 درجة. وهنا تحوم الشكوك ليس حول الشركات المتنافسة وحدها، بل حول السوق ككل والاقتصاد القومي - بل والدولي - بأكمله.

كيف نتعامل مع الغموض؟

ننتقل من خطوة تحديد درجة ونوع الغموض الذي يجابه الشركة، باعتبارها الخطوة الأولى لوضع إستراتيجية تحركات الشركة إلى الخطوة الثانية، وهي تحديد نمط إستراتيجية التحركات التي ينبغي على الشركة اتباعها. ويتحدد ذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية: هل نبادر أم نساير أم نناور؟ هل نفاجئ المنافسين بما لدينا أم ننتظر مفاجئهم لنا؟ هل نتبعهم أم نرد عليهم نقلدهم؟ هل نتخذ موقفاً دفاعياً أم موقفاً هجومياً؟ هل نقود السوق إلى اتجاه جديد أم نتبع الاتجاه السائد؟

المؤلف

د. هيو كورتيني



تخرج في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وعمل أستاذاً للاقتصاد، وهو يشغل حالياً منصباً قيادياً في المؤسسة الاستشارية العربية «ماكزني وشركاه».

AUTHOR: **Hugh Courtney**
 TITLE: **20/20FORESIGHT: Crafting Strategy in an Uncertain world.**
 PUBLISHER: **Harvard Business School Press, 2001.**
 ISBN: **1-800-776-1910.**
 PAGES: **254**

نمطان إستراتيجيان للتحركات:

المبادرة أم المسايرة؟

للتعامل مع الحالات الأربع من الغموض على الشركات تبني واحد من نمطين إستراتيجيين للتحركات :

(أ) نمط المبادرة:

وفيه تتقدم الشركة خطوة على المنافسين. وغالباً ما يأتي تحركها مفاجئاً فتستأثر بجزء كبير من السوق، قبل أن يفوق منافسوها من غفوتهم. وتأتي تحركات المبادرة في خمسة أشكال، هي:

1- قلب المعايير السائدة:

وهو ما ينجم عنه احتكار الشركة المبادرة للسوق بشكل كامل، وذلك نتيجة إدخالها معايير جديدة تقف سداً حائلاً أمام ما تقدمه الشركات القائمة. والأمثلة على ذلك هي الثورة التسويقية التي نجمت عن طرح الكمبيوتر الشخصي بالنسبة للأجيال القديمة من الحاسبات الإلكترونية، وطرح الهاتف الجوال كبديل للهاتف الثابت واستخدام قواعد البيانات الرقمية بدل قواعد البيانات النصية.

2- تطوير سلعة/خدمة القائمة:

ويعني ذلك ابتكار في العمليات الإنتاجية، ينجم عنه تخفيض نفقات الإنتاج أو إضافة بعض السمات الجديدة للسلعة/الخدمة.

3- الاندماج أو التحالف مع شركات

أخرى: ويقصد به حشد جهود شركتين أو أكثر تحت لواء واحد، بهدف مواجهة المنافسين.

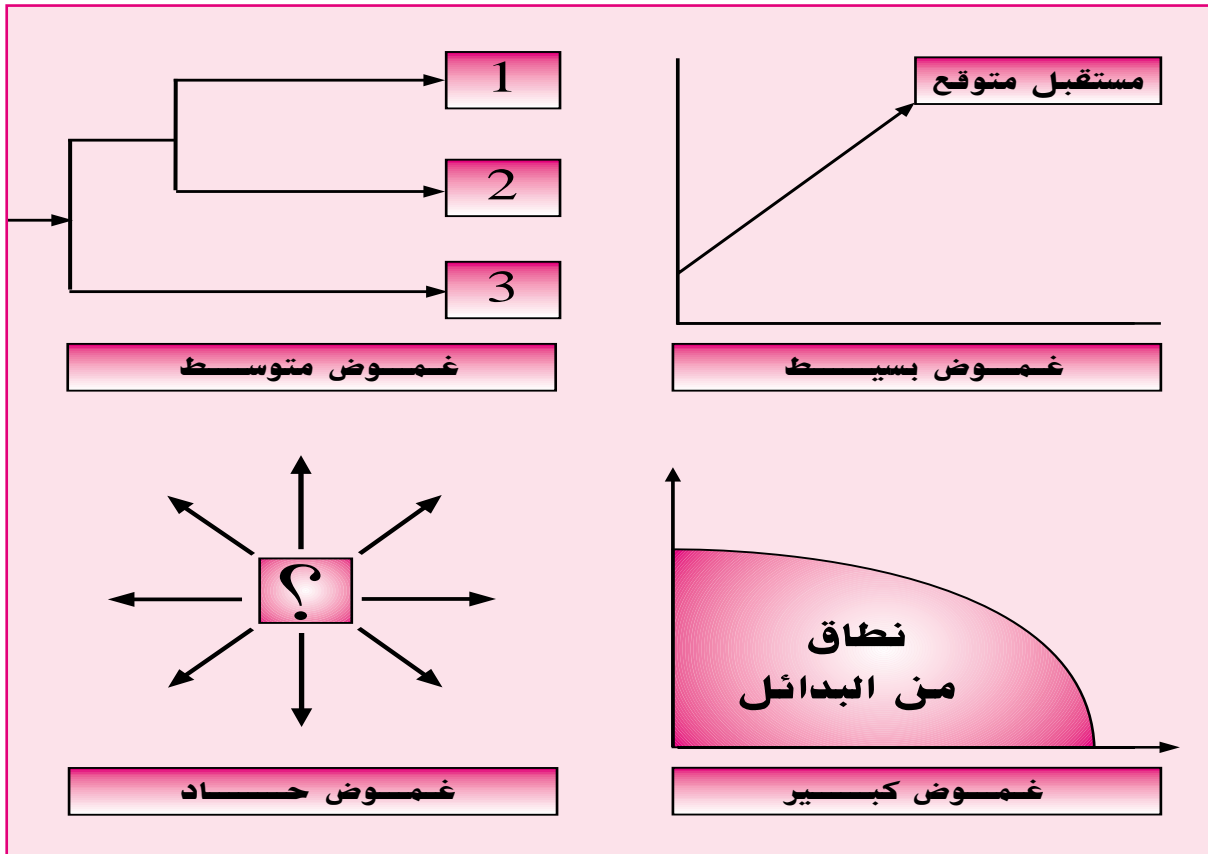
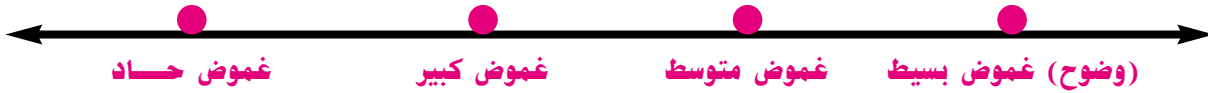
4- اقتحام مجال جديد بنفس

السلع/الخدمات والخبرات: مثل إنشاء موقع إلكتروني لتوفير سرعة التعامل والاستجابة للعملاء.

5- الإغراق:

حيث تقوم الشركة بما يشبه إقامة التاريس أمام المنافسين وذلك بتزويد منافذ التوزيع بكميات هائلة من منتجاتها، بتسهيلات أفضل أو أسعار أرخص من منافسيها. فيحدث ما يشبه التشبع داخل هذه المنافذ بما يحصنها من تقدم المنافسين.

أنواع ودرجات الغموض



(ب) نمط المسايرة:

- الغموض المتوسط يصلح له النمط المسائر، حيث يضيق عدد البدائل المتاحة إلى اثنين في كل مرة.
- الغموض الكبير يصلح له النمط المبادر بسبب توفر عدد كبير من البدائل الممكنة.
- الغموض الحاد يصلح له النمط المبادر أيضاً نظراً لإمكانية وضرورة تحويل الغموض الشديد من مشكلة إلى فرصة.

2- درجة استجابة البيئة الخارجية:

عندما تتميز البيئة الخارجية بدرجة كبيرة من الشفافية وسرعة وحرية انتقال المعلومات وانتشار الأخبار، فإن ذلك يشجع على تبني نمط إستراتيجي مسائر لا مبادر. ذلك أن سرعة وحرية انتقال المعلومات تزيد فعالية التحركات المسائرة. أما إذا تميزت البيئة الخارجية بقوة العلاقات الشبكية فإن ذلك يشجع تبني نمط إستراتيجي مبادر، حيث أن سرعة الشركة في قلب معايير السوق ستقابلها استجابة سريعة، إذا كانت هذه الشركة تقع في مركز إستراتيجي من العلاقات الشبكية. وقد يحدث العكس إذا كانت الشركة التي تنتوي المبادرة لا تقع في مركز حيوي من العلاقات الشبكية، حيث أن ذلك سيحبط جهودها لفرض رؤيتها الجديدة على بقية أطراف السوق.

3- الجبهة الداخلية:

ويغلب على بعض الشركات الطابع الابتكاري، ويغلب على بعضها الآخر الطابع التنفيذي أو الطابع البيروقراطي. ومن الطبيعي أن يسهل على النوع الأول تبني النمط الإستراتيجي المبادر، بينما يسهل على الأخيرة تبني النمط الإستراتيجي المسائر.

4- توفر الموارد اللازمة للاستثمار: في

الغالب يستدعي النمط الإستراتيجي المبادر قدرًا من الاستثمار أكبر مما يحتاجه النمط المسائر. فتوفر الموارد اللازمة للاستثمار يعتبر عاملاً أساسياً في تحديد النمط الإستراتيجي الذي تتبناه الشركة. بل إن بعض الشركات قد تتبنى نمطاً مبادراً لا لشيء سوى لتوفر الموارد الاستثمارية بها، بينما تكتفي شركات أخرى بالنمط المسائر لمجرد ضعف الموارد الاستثمارية بها. يحدث ذلك

هنا تتبنى الشركة موقفاً دفاعياً عما حققته سابقاً. ولكنها تكتفي بمراقبة ورصد تحركات المبادرين ثم تتبع أثرهم أو تسائرهم، إذا ما نجحوا في تحركاتهم. ينتج عن هذا النمط الإستراتيجي أن تلتقط الشركة المسايرة بعض قطاعات السوق التي تسقط من الشركات المبادرة. وتأتي تحركات المسايرة في ثلاثة أشكال، هي :

1- تقليد المبادرين:

وفيه ترى الشركة المسايرة أن السوق الذي افتتحته الشركة المبادرة يتسع لوجودها بجوار الشركة المبادرة، فتدخله وتوفر للعملاء سلعة/خدمة مقلدة.

2- الاحتفاظ بحق الرد:

تكتفي الشركة بإجراء التجارب على السلع/الخدمات الجديدة، بحيث تصل إلى اكتساب القدرة على إصدارها، ولكنها تقرر التريث حتى تقل درجة غموض السوق.

3- هندرة العمليات الداخلية:

وفيها لا تقوم الشركة بأية تحركات على المستوى الخارجي وإنما تكتفي بجعل نفسها أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة في السوق والتي ما زال يغلفها الغموض.

المفاضلة بين المبادرة والمسايرة:

للمفاضلة بين النمطين الإستراتيجيين على المدير أن يزن العوامل التالية التي تساعد على اتخاذ قرار سليم بهذا الصدد :

1- درجة غموض الحالة:

يجب توفير قدر من التوافق بين درجة غموض السوق والنمط الإستراتيجي الذي تتبناه الشركة. وذلك طبقاً لما يلي :

- الغموض البسيط يصلح له النمط المسائر، حيث لا تتوفر بهذه الدرجة من الغموض إمكانية تغيير المستقبل بشكل جذري.

الغموض ليس عكس الوضوح

يخشى المديرون الغموض ويخافونه. وغالباً ما يخطئون في فهمه والتعامل معه. فالفكرة السائدة لدى المديرين عن الغموض هي أنه يعني عدم وضوح المستقبل. فالغموض بالنسبة لهم هو عكس الوضوح. فإذا لم تكن توجهات المستقبل واضحة ومحددة أمامهم فإنهم يصفونها بالغموض. ولكن هذا مفهوم خاطئ عن الغموض. فالمديرون طبقاً له :

- يعتبرون الغموض شيئاً واحداً ومطلقاً ومحددًا وتامًا، إما أبيض أو أسود.
- يظنون أن الغموض عكس الوضوح، وبهذا يصبح المستقبل مزدوجاً، فهو إما واضح بإطلاق أو غامض بإطلاق.
- يعتقدون أن المستقبل يشبه لمبة الإضاءة فهي إما مضاءة أو مطفأة.

لكن الأمور ليست بهذا الشكل في الواقع العملي. فليس هناك غموض تام ولا وضوح تام، بل إن الغموض والوضوح نسبيان، ويتداخلان معاً ودائماً وفي كل الحالات.

خاصة في الصناعات الثقيلة والمعقدة.

وهناك علاقة وثيقة بين درجة المخاطرة المالية والنمط الإستراتيجي الذي تقرر الشركة تبنيه. فكلما ارتفعت درجة المخاطرة المالية قلل ذلك من رغبة الشركة في تبني النمط المبادر، والعكس صحيح.

الإستراتيجية للشركة اتضح لها الموقع الذي ترغب في اتخاذه وبالتالي النمط الإستراتيجي الملائم لها.

المهارات التنظيمية اللازمة لصناعة إستراتيجية التحركات:

يتطلب وضع إستراتيجية لتحركات الشركة توفر عدد من المهارات والأدوات التنظيمية الحيوية. تعتبر هذه المهارات جماعية ومؤسسية وليست فردية أو عشوائية. فهي عبارة عن محصلة قدرة الجهد الجماعي للموظفين ونظام العمل في التعامل مع المعلومات والظروف السوقية والبيئية مما يؤدي لإفراز أفضل قرار إستراتيجي ممكن. وتتنحصر هذه المهارات التنظيمية في ثلاث هي :

(1) مهارات تحليل الموقف: حيث تبدأ أي

إستراتيجية من نقطة تحليل الموقف الحالي للشركة وصياغة رؤية واضحة عن الموقف المرغوب أو المحصلة والمحنة المستقبلية، وهنا يأتي دور:

(2) مهارات بلورة النتائج: ينتج عن المقارنة بين

الوضع الحالي والمحنة المطلوب الوصول إليها أن

5- سياسة تخطيط الإنتاج: تمتلك بعض

الشركات القدرة على تنويع سلعها/خدماتها التي تطرحها بالأسواق، وتعجز شركات أخرى عن إصدار أكثر من سلعة/خدمة واحدة. يستطيع النوع الأول من الشركات تنويع الأسواق التي يتعامل فيها، وهو ما يؤدي إلى زيادة علاقاته الشبكية وتمتعه بقدرة أكبر على المبادرة في أسواق جديدة. ذلك فضلاً عن قدرتها على تحمل تقلبات السوق نتيجة تعاملها في أكثر من منتج، مما يقلل درجة المخاطرة المالية والاستثمارية لديها.

وبشكل عام يؤدي عدم تنوع المنتجات والإغراق في التخصص بالشركة إلى تبني النمط المسامر. بينما يؤدي تنوعها وتحديثها إلى تبني نمط المبادرة.

6- وجود رؤية واضحة: كلما زاد وضوح الرؤية

قوانين الغموض

رغم أن الغموض غير واضح وغير قابل للتنبؤ الدقيق، إلا أنه يبدو كما لو كان يلتزم بقوانين صارمة، كما يلي :

1. هناك علاقة عكسية بين الغموض والزمن: فكلما دار الزمن انجلي الغموض شيئاً فشيئاً، وانتقل من حاد إلى كبير إلى متوسط ثم إلى بسيط. وهذا القانون يدفعنا إلى وضع الزمن في الاعتبار عند التعامل مع الغموض.
2. الغموض متغير: بمعنى أن تقلبات الغموض تكون أحياناً شديدة إلى حتى ليبدو وكأن الأمور تنقلب رأساً على عقب في لحظة واحدة. فلا يجب على المدير أن يفترض أن الغموض باق أو ثابت على نفس الدرجة التي يراها عليه في أي لحظة، بل عليه أن يتخذ قراراته متحسباً لتغير درجة الغموض بمجرد اتخاذ القرار.
3. الغموض فرصة وليس عقبة: ينظر معظم المديرين للغموض على أنه عائق يحول دون اتخاذ القرار السليم بصدد المستقبل، ويتناسى أن هذه الخاصية نفسها تعيق بقية الشركات وبقية المديرين عن اتخاذ نفس القرارات التي يحجم هو عن اتخاذها. وهو ما يمكن اعتباره فرصة سانحة للتفرد وحياسة قصب السبق (المبادرة). وهذا ينطبق على المدير الذي يدير الغموض ولا يهرب منه.
4. الغموض موجود: فلا يجب التصرف كما لو كانت الأمور جلية وواضحة تماماً، بل يجب حساب هامش للغموض وللخطأ. يتمثل هذا الهامش في عمليات المراجعة والتدقيق ومطابقة الأهداف الموضوعية بالمنجزات المحققة. وهو ما يفيد في سرعة التدخل بتغيير الخط وتعديل السياسات وتطوير الاستراتيجيات وإجراء التصحيح الملائم.
5. الغموض الشائع هو من النوعين المتوسط والكبير: معظم الحالات التي تحيط بنا تتركز في الحالتين الثانية والثالثة (الغموض المتوسط والغموض الكبير). ونادراً ما تصادفنا حالات الغموض البسيطة أو الحادة. وإن حدث أن جابهتنا هاتان الحالتان المتطرفتان فإنهما ما تلبثان أن تتبدداً سريعاً لتفسحا مكانهما للحالتين المتوسطة والكبيرة من الغموض. فعمر حالات الغموض الحاد والبسيط قصير نسبياً إذا ما قورن بعمر حالات الغموض المتوسط والكبير.
6. الغموض يقل بسرعة اتخاذ القرار وينفجر بتصحيح القرار: ليس الغرض من القرار التغلب على الغموض، بل التعامل معه. فكلما كان القرار سريعاً زاد الغموض وضوحاً، وانتقل إلى درجات أخف وطأة. وعندها يسهل التعامل معه، وذلك بتعديل القرار ليلائم زيادة الوضوح والتأكد.

- تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص السانحة والتهديدات الوشيكة).
- تحليل الجدارات التنافسية الأساسية
- Competencies والقيم الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة.

أما بلورة النتائج فستعتمد على وضع تنبؤات عن الأهداف والقيم المراد تحقيقها بشكل كمي. في حين تكون نماذج صناعة القرار على قدر كبير من البساطة، حيث تتم مقارنة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها بطريقة خطية ومباشرة، بدون تعقيد.

(2) حالة الغموض المتوسط:

نظراً لوجود أكثر من بديل في حالة الغموض المتوسط فإن الأدوات الإستراتيجية التي يجب استخدامها في تحليل الموقف تشمل الأدوات التقليدية مع تعزيزها بعدد من الأدوات الأكثر تعقيداً مثل: شجرة اتخاذ القرارات والإدارة بالسيناريوهات الإستراتيجية ونظرية المباريات.

أما بخصوص بلورة النتائج فيجب إفساح المكان للمتغيرات المجهولة التي يحتمل تطورها، وذلك باستخدام:

- تحليل التكلفة/العائد لكل بديل. يمكن كذلك استخدام؛
- نظرية الاحتمالات، لوضع احتمال لكل بديل، وحساب درجة مصداقيته.
- أما فيما يتعلق بنماذج اتخاذ القرارات، فبعد حساب درجة المخاطرة لكل بديل، تتم المفاضلة والاختيار بين البديلين.

(3) حالة الغموض الكبير:

- كما في الحالة السابقة يتم الاستعانة بجميع الأدوات التقليدية السابقة مع إضافة المزيد من الأدوات الإستراتيجية كما يلي:
- بحوث الطلب المتوقع

يتضح شيئاً فشيئاً الطريق الواصل بينهما. وبناء على شكل وتضاريس هذا الطريق يتم اتخاذ قرارات بصدد الجهة وطريق السير التي يجب اتباعها للوصول إلى هذه المحطة النهائية. وهنا يأتي دور:

(3) نماذج صناعة القرار: وعلى أساسها يتم

تحديد النمط الإستراتيجي المتبع والخيارات الإستراتيجية المتاحة وكذلك الأهداف قصيرة الأجل التي تؤدي بترافقها إلى تحقيق الغاية الإستراتيجية.

الأدوات الإستراتيجية:

تختلف طريقة عمل المهارات التنظيمية والأدوات التي تستند إليها باختلاف درجة الغموض التي تعمل في ظلها الشركة، كما يلي:

(1) حالة الغموض البسيط:

يجب أن تؤدي المهارات التنظيمية إلى صناعة إستراتيجية نظامية إلى حد كبير تصل بجهود الشركة إلى غاية إستراتيجية واضحة ومحددة. تصبح الأدوات الإستراتيجية المستخدمة في هذه الحالة أقرب ما تكون إلى الأدوات التقليدية التي تدرس في معاهد إدارة الأعمال. وهي الأدوات الإستراتيجية التقليدية التي حددها العلامة «مايكل بورتر» وغيره من الإستراتيجيين التقليديين، والتي تتلخص في نموذج القوى الخمس، التي تحدد الموقف الحالي للقوى السوقية الناشطة ومقارنتها بالتغيرات المتوقعة في أداؤها خلال الفترة القادمة.

وفي هذا السبيل تستخدم الوسائل التالية:

- بحوث ودراسات التسويق
- استقصاءات العملاء واستطلاعات الرأي
- المقارنة المرجعية لأداء القياس للشرطة Benchmarking
- أدوات محاسبة التكاليف

قواعد التعامل مع الغموض

- (1) في الحالات العادية من الغموض انبذ الخوف وكن أول من يقفز إلى المبادرة. أما في الحالات البسيطة، فلا داع للمخاطرة.
- (2) حدد التهديدات الوشيكة بسرعة ثم ادرس كيف يمكنك تحويلها إلى فرص.
- (3) اجمع المعلومات وتعلم كيف تهضمها بشكل فوري.
- (4) اتخذ قراراتك بسرعة ثم تابعها وأرصدها وعدلها وصححها فالسرعة أهم من التريث وتأكد السلامة.
- (5) اجمع معلومات كافية عن المنافسين، وفاجئهم قبل أن يفاجئوك.
- (6) كن كمتسلي الجبال، تقدم إلى الأمام دون أن تقطع الحبال التي تشدك إلى صخور الأمان، ودون أن تجعلها تشدك للوراء.

- نماذج تحليل النظم
- نماذج التحليل الرياضي.

أما بخصوص بلورة النتائج، فستعول على تقديم وصف مقبول عن الاحتمالات المختلفة، من خلال اختيار نماذج التطورات المتوقعة في اتجاهات مختلفة. وفي هذا الصدد تستخدم الأدوات التالية :

- بناء سيناريوهات محتملة متعددة
- حساب نطاق النتائج المحتملة.
- حساب التأثيرات المتبادلة بين الافتراضات المحتملة.

أما فيما يتعلق بنماذج اتخاذ القرارات، فستتجه الأدوات للموازنة والترجيح بين الطبيعة الكيفية للنتائج، دون الاقتصار على طبيعتها الكمية وحدها، كما كان يحدث في الحالتين السابقتين.

التحديث الإستراتيجي:

تحتاج التحركات الإستراتيجية للمتابعة والرصد الدقيق والتعديل والتحديث كلما تطلب الأمر، وذلك حتى تتوافق مع تطورات وتجليات الغموض. فالتعامل مع الغموض يتطلب من المرونة أكثر مما يتطلب من الالتزام والنظام. وهناك أدواتان للتحديث الإستراتيجي، هي :

(4) الغموض الحاد:

في هذه الحالة لا يصلح استخدام أي من الأدوات السابقة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بتحليل وتقدير الموقف الراهن، وذلك لاستحالة تخيل هذا الموقف أو تطورات، نظراً لزيادة درجة الغموض. ولا يوجد مفر من المبادرة بـ «صناعة الموقف»، بدلاً من الاكتفاء بتحليله أو تقديره.

وتتم صناعة الموقف بأساليب وأدوات معقدة تشمل :

- الهندسة العكسية.
 - المضاهاة والتخيل.
 - أما بلورة النتائج فتتغير طبقاً لأسلوب «المحاولة وتصحيح الخطأ»، وأسلوبك في إدارة الغموض وفهمه وبصيرتك النافذة فيما يتعلق بالاحتمالات الممكنة.
- 1- الخرائط والتخطيطات الإستراتيجية السريعة:
- وهي خرائط ترسم سبل الوصول من المقدمات أو الاحتمالات الممكنة إلى المحطات أو الغايات الإستراتيجية النهائية. على أن يراعى فيها ما يلي :
- تتعامل مع أهم المقدمات والاحتمالات الممكنة وأخطرها على الشركة.
 - تحدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة.
 - يتم تحديثها فور تغير درجة الغموض.
 - ترتبط بنماذج اتخاذ القرار.

تطبيقات على إدارة الغموض في الواقع اليومي

إدارة الغموض هي أحد أسلحة الإدارة للنجاة ومواصلة النمو. ومع أن الشركات تحتاجها على الدوام، إلا أن حاجتها تزداد في أوقات الركود والاضطراب التي تنتاب الأسواق في دورات متتالية وإن تكن غير منتظمة. وبعد سؤال عدد من المديرين عن مؤشرات الاضطراب التي يجب مراقبتها جيداً في خضم الممارسات الإدارية في الواقع العملي، تم تحديد مؤشرات الخطر والغموض التالية :

- * **خطط العملاء وكيف تتغير وتتطور.** فعندما تتراجع السيولة وتقلص موارد التمويل لدى عملائك، يمكنك مثلاً إعادة هيكلة نظام التسعير لتقدم لعملائك حوافز جديدة تدفعهم للشراء. وعندما تتباطأ أوامر الشراء من العملاء، يمكنك إعادة هيكلة عروضك التسويقية لتشجيع العملاء على شراء كميات أقل، أو تعيد النظر في مصروفاتك لمقابلة انخفاض الطلب.
- * **تنوع قاعدة العملاء.** ففي أوقات الركود تكون الحكومة والقطاع العام عموماً أقدر على الشراء والدفع من الشركات الخاصة. مع أن هامش الربح في عملاء النوع الثاني أعلى منه في النوع الأول.
- * **تنوع قواعد الموردين.** فما يحدث في العالم من اضطراب سياسي وأمني واقتصادي يجعل بعض الأسواق غير مضمونة. وهنا يصبح الموردون الاحتياطيون من الواجبات الاستراتيجية الهامة.
- * **تكاليف النقل وتقلب أسعار العملاء.** ما مدى اعتماد أعمالك على صناعة النقل وأسعار تبادل العملات وتقلبات أسعار الطاقة؟ في أوقات الغموض والاضطراب تزداد هوامش المخاطرة بسبب تقلبات المالية والجغرافية السياسية. هذه بعض الأمثلة على مؤشرات الخطر ومواطن الغموض. ويمكنك الانتقاء من بينها أو القياس عليها عند تطبيقها في مجالك.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع.
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 عمان
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
مجموعة مراد - بيروت - لبنان ت: 6743449
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749929 - 4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في القيادة والنجاح
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

2- تنوع الخيارات الإستراتيجية

المتاحة:

الخيارات الإستراتيجية هي جميع التحركات المتاحة أمام الشركة في حالة تغيير درجة الغموض وتطور الأوضاع. ويتم المفاضلة بين هذه التحركات بناء على تحليل العائد/التكلفة لكل تحرك، وبناء على تحليل مخاطرة المبادرة/المسايرة. ويجب أن تحرص الشركة على تنوع خياراتها الإستراتيجية بدلاً من تضييقها، وذلك من خلال فتح تحركات جديدة للشركة داخل النطاقات التي يحتمل أن تنطلق منها البدائل المستقبلية.

ما وراء الغموض:

على المدير أن يعلم أن الهدف الأساسي من التخطيط للتعامل مع الغموض ليس هو مجرد كسب الحرب ضد المنافسين، ولا هو التنبؤ بالفرص الاستثمارية الجديدة. فأتناء تعاملك مع الغموض يجب ألا يكون دافعك الأساسي هو الخوف من الخسارة ولا السعي وراء الربح في الأجل القصير، وإلا أصبحت ردود أفعالك هوجاء وغير مدروسة.

إن الهدف الحقيقي من التعامل مع الغموض هو جعل مؤسستك قادرة على التعلم والاستجابة السريعة للمؤثرات والمتغيرات الخارجية، وهذا بغض النظر عما إذا كانت هذه الاستجابة تحقق ربحاً أو خسارة في الأجل القصير. ويمكن تفصيل الغاية الأساسية من التعامل مع الغموض كما يلي:

- (1) تكوين نماذج إدارية إستراتيجية تصلح للتعامل مع الغموض.
- (2) مراجعة النماذج الإدارية الإستراتيجية القائمة اعتماداً على قياسات نتائج التحركات والتغذية المرتدة.
- (3) تعديل النماذج الإدارية الإستراتيجية، للوصول إلى الخطوة رقم (1) وإكمال دائرة التعلم المستمر.

SIMILAR BOOKS AVAILABLE AT

- 1 **ECONOMICS AND THE ANTAGONISM OF TIME: TIME, UNCERTAINTY, AND CHOICE IN ECONOMIC THEORY.**
BY: DOUGLAS VICKERS
\$ 66
- 2 **SCENARIO-DRIVEN PLANNING: LEARNING TO MANAGE STRATEGIC UNCERTAINTY.**
BY: NICHOLAS C. GEORGANTZAS AND WILLIAM ACAR
\$ 77
- 3 **11 WORDS FOR WINNING: FINDING CERTAIN SUCCESS IN AN UNCERTAIN WORLD.**
BY: TOM RUELLELL
\$ 51

