

19/1 (THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE) | يركز معظم هذا الكتاب على ما ينبغي على المديرين القيام به

لتعظيم أرباح شركاتهم في المدى الطويل. ولكن الواقع أن الكثير من الشركات، تجد أنه من الصعب عليها تحقيق أرباح تزيد عن تكاليف رأس المال. وبلغه أخرى، فإن هذه الشركات لا تحقق أرباحاً Air express عالية. فعلى سبيل المثال، فإن تكاليف رأس المال في صناعة النقل الجوي السريع قدرت بـ 12%. والمقصود بتكاليف رأس المال العائد الذي يتوقع حملة الأسهم والسندات industry الحصول عليه على استثماراتهم بالشركة. وخلال الفترة من 1996 – 2001 كان متوسط عائد الأموال ولكن شركة فدرال اكسبرس وشركة 17%. U. P.S 6 المستثمرة في شركة يونايتد بارسل سيرفسز حققت عائداً قدره 8%، ويعني ذلك أن كلتا الشركتين الأخيرتين لم تحققاً عائداً Airborne إيربورني يزيد على تكاليف الأموال المستثمرة، وهما بالتالي لا تعتبران

استثماراً جيداً. ولا يعتبر ما سبق حالة شاذة، ذلك أنه توجد في معظم الصناعات شركات لا تستطيع تحقيق توقعات المستثمرين بتحقيق عائد يفوق تكاليف الأموال المستثمرة، THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE وفي بعض الحالات، فإن هذا الأداء المنخفض يكون عارضاً بسبب حالة الكساد وانخفاض الطلب، ولذلك فإن أرباح الشركة تتحسن مع تحسن حالة الطلب العام وانتهاء مرحلة الكساد. ولكن سوء الأداء قد يعتبر مشكلة دائمة بالنسبة لبعض الشركات. فعلى سبيل المثال، فإن أداء "شركة ك - مارت" كان أقل بكثير من أداء شركة وول مارت لفترات طويلة، وقد قاد ذلك الشركة إلى طلب الحماية القانونية تحت بنود الفصل الحادي عشر من قانون التجارة الأمريكي. كذلك . THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE وتشير الدراسات

التي تمت في هذا المجال، الإدارة السيئة (Poor Management) الذي يرجع إلى أسباب هيكلية (High-Cost Structure)

ارتفاع مستوى التكاليف (Inadequate Differentiation) قصور في تنويع المنتجات (التمييز) الإفراط في التوسع (Over

Expansion). Structural Shifts in Demand التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد and New

(Competitors). الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة على . THE CAUSES OF

POOR PERFORMANCE (19/4) وفي العادة، فإن معظم هذه الأسباب إن لم يكن كلها، تظهر في حالة تناقص الأداء

العارض. فعلى سبيل المثال، فإن الأداء السيئ لشركة آي بي إم في التسعينيات من القرن الماضي إلى استخدام الكومبيوترات Mainframe يرجع إلى تحول العملاء من استخدام الحاسبات العملاقة وإلى ظهور منافسين أقوى مثل كومباك ودل. وترجع

Servers الخادمة الحديثة ذات الطاقة العالية . (19/5) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب

لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي يغطي تعبير سوء الإدارة مدى واسعا من : Poor Management) الإدارة

السيئة الأخطاء، تتراوح بين عدم القدرة على المنافسة وبين إهمال النشاط الأساسي للشركة. وقد لا يكون الاعتماد على شخص

واحد سيئاً بالضرورة، ولكن الملاحظ أن الاعتماد على شخص واحد يكون بداية الإدارة السيئة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن

وجود قائد أوتوقراطي مبال للسيطرة صفة عامة بين الشركات الفاشلة. وقد اتضح في إحدى وثمانين شركة أن ستا وثلاثين من

تلك Turnaround من دراسة لاستراتيجية الالتفاف الشركات قد عانت من مشاكل المديرين الأوتوقراطيين الذين حاولوا القيام

بكل شيء، ولكنهم لم يستطيعوا أن يقوموا بذلك، نظراً لتعدد المشاكل الإدارية، وتغير ظروف العمل. وفي مراجعة للدراسات

الميدانية التي تمت على الشركات التي طبقت استراتيجية التحول، (19/6) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE

: هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي ومن تلك المشاكل عدم توازن الخبرات الموجودة :

(Poor Management) الإدارة السيئة في الإدارة العليا (مثل: وجود عدد كبير من المهندسين بين رجال الإدارة العليا وضعف

مديري الإدارة المتوسطة، وعجز مجلس الإدارة على أن يعين رئيس مجلس إدارة جيد خلفاً لرئيس مجلس الإدارة الذي ترك

الخدمة، مما قد يؤدي إلى نشوب معارك بين الطامعين في تلك الوظيفة، وكما سنرى لاحقاً في هذا الفصل، فإن الإدارة السيئة

تضم أيضاً المديرين الذين يتبعون استراتيجيات تمكّنهم من الإثراء غير المشروع على حساب حملة الأسهم والعاملين وغيرهم من

المستفيدين بالشركة. وعادة ما تؤدي تلك الاستراتيجيات إلى تخفيض أرباح الشركة. ومن الناحية النظرية، فإن مجلس الإدارة

موجود لتعيين، وتقييم أداء الإدارة العليا، (19/7) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء

الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وبصرف النظر عن الأشياء الأخرى، فإن : (Poor Management) الإدارة

السيئة مجلس الإدارة ينبغي أن يكون في وضع يمكنه من التأكد من عدم وجود الأسباب التي تدعو إلى استبدال رئيس مجلس

الإدارة لسبب ما ، ولكننا سنرى في نهاية هذا الفصل، عند مناقشة تلك القضية بتمعن، الذي يرجع إلى أسباب هيكلية: (High-

Cost Structure) ارتفاع مستوى التكاليف يؤدي هيكل التكاليف المرتفع إلى عدم قدرة الشركات على تحقيق أرباح جيدة على

استثماراتها. والسببان الرئيسيان لارتفاع هيكل التكاليف هما: (1) انخفاض إنتاجية العاملين، و (2) انخفاض إنتاجية رأس المال.

THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي الذي يرجع إلى أسباب هيكلية: وقد ينتج (High-Cost Structure) ارتفاع مستوى التكاليف أيضا عن عدم حرص المنظمات على الاستثمار في التقنية التي توفر العمالة، أو عجز المنظمات عن تحفيز العاملين على العمل بجد وزيادة إنتاجيتهم. أما (2) انخفاض إنتاجية رأس المال، فإن ذلك قد يرجع إلى الفشل في الاستخدام الكامل لرأس المال الثابت الذي تمتلكه الشركة، مثل الأراضي والمصانع والمعدات. ومن ذلك على سبيل المثال، الفشل في تشغيل الطاقة القصوى للمصنع، بسبب انخفاض نصيب الشركة من السوق الذي يحرم الشركة من الاستفادة باقتصاديات الحجم الكبير - أو مزايا الإنتاج الاقتصادي، كذلك فإن انخفاض إنتاجية رأس المال، قد ينتج عن الفشل في تخفيض حجم رأس المال العامل نتيجة لضخامة . **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE** = : الذي يرجع إلى أسباب هيكلية ومن (High-Cost Structure) ارتفاع مستوى التكاليف الممكن عادة رد الإنتاجية المنخفضة للعاملين ولرأس المال، إلى مشاكل ذات جذور عميقة بالمنظمة، مثل ضعف الرقابة المالية وأكثر مظاهر قصور الرقابة المالية شيوعاً هو العجز عن تحديد مسؤولية كل وظيفة من الوظائف الأساسية في الشركة عن الأرباح. كذلك فإن القصور في توزيع المسؤولية المالية يمكن أن يشجع مديري الإدارات المتوسطة على توظيف عدد كبير من العاملين، وإنفاق موارد أخرى أكثر مما يحتاج إليه العمل بكفاءة عالية. وفي مثل هذه الظروف، فإن البيروقراطية تتزايد باستمرار وبسرعة بحيث يصعب السيطرة عليها. كذلك فإن قصور الرقابة المالية قد يُشجع المديرين على استثمار أموال الشركة في أصول غير منتجة. **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE (19/10)** : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي قد يؤدي (Inadequate Differentiation) قصور في تنوع المنتجات (التمييز) القصور في التمييز إلى عدم قدرة الشركات على تحقيق أرباح جيدة على استثماراتها. وهناك أسباب عديدة لقصور التمييز، منها انخفاض مستوى جودة المنتجات، وعجز خصائص المنتج عن التأثير في العملاء وجذبهم للشراء، وذلك مثل عدم توفر الخصائص أو الأداء، أو الشكل المتميز في منتجات الشركة. ويعني ذلك عدم قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها، وتوقع قبول العملاء لتلك الأسعار، أو عدم قدرتها على الإبقاء على أسعارها منخفضة، واستخدام منتجاتها المتميزة في زيادة مبيعاتها ونصيبها من السوق، وتحقيق وفورات الحجم الكبير. **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE** : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي ومن الممكن عزو (Inadequate Differentiation) قصور في تنوع المنتجات (التمييز) قصور التمييز إلى مشاكل أعمق من تلك التي تبدو على السطح في المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن الفشل في تكوين فريق متكامل به ممثلون للوظائف المختلفة في الشركة يقوم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة (انظر الفصل الرابع) قد يعني أن جهود الشركة في مجال تطوير المنتجات الجديدة قاصرة، وأن خصائص منتجاتها أقل مستوى من خصائص منتجات منافسيها . وبالمثل فإن العجز عن تطبيق إجراءات التي Six Sigma سيكس سيجم) تطوير الجودة، مثل تلك الموجودة في مبادئ الـ سبق مناقشتها في الفصل الرابع، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة منتجات الشركة، **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE** : غالباً ما تقوم استراتيجية بناء (Over Expansion) الإفراط في التوسع الإمبراطورية التي يتبعها القادة الأوتوقراطيون على التوسع السريع، والتنوع الكثيف. وسنوضح الأسباب التي تدفع هؤلاء القادة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في مرحلة لاحقة من هذا الفصل. ويكفي الآن أن نشير إلى أن هذا التنوع لا يفهم جيداً، كما أنه يضيف فائدة محدودة للشركة. وكما ذكرنا في الفصل التاسع، فإن الإفراط في التنوع قد يؤدي إلى فقد السيطرة على منتجات الشركة وانخفاض أرباحها. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الشركات التي تتوسع بسرعة غالباً ما تعتمد على الاقتراض في تمويل توسعاتها. وقد يؤدي ذلك إلى تحمل الشركة لأعباء مالية كبيرة عندما تتدهور الأحوال الاقتصادية، هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي أسباب الأداء المنخفض **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE (19/11)** : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي ومن الممكن عزو (Inadequate Differentiation) قصور في تنوع المنتجات (التمييز) قصور التمييز إلى مشاكل أعمق من تلك التي تبدو على السطح في المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن الفشل في تكوين فريق متكامل به ممثلون للوظائف المختلفة في الشركة يقوم بتنمية وتطوير المنتجات الجديدة (انظر الفصل الرابع) قد يعني أن جهود الشركة في مجال تطوير المنتجات الجديدة قاصرة، وأن خصائص منتجاتها أقل مستوى من خصائص منتجات منافسيها. وبالمثل فإن العجز عن تطبيق إجراءات التي Six Sigma سيكس سيجم) تطوير الجودة، مثل تلك الموجودة في مبادئ الـ سبق مناقشتها في الفصل الرابع، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى

جودة منتجات الشركة، THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي غالباً ما تقوم استراتيجية بناء : (Over Expansion) الإفراط في التوسع الإمبراطورية التي يتبعها القادة الأوتوقراطيون على التوسع السريع، والتنوع الكثيف. وسنوضح الأسباب التي تدفع هؤلاء القادة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في مرحلة لاحقة من هذا الفصل. ويكفي الآن أن نشير إلى أن هذا التنوع لا يفهم جيداً، كما أنه يضيف فائدة محدودة للشركة. وكما ذكرنا في الفصل التاسع، فإن الإفراط في التنوع قد يؤدي إلى فقد السيطرة على منتجات الشركة وانخفاض أرباحها. وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الشركات التي تتوسع بسرعة غالباً ما تعتمد على الاقتراض في تمويل توسعاتها. وقد يؤدي ذلك إلى تحمل الشركة لأعباء مالية كبيرة عندما تتدهور الأحوال الاقتصادية، THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وقد مولت شركة تاكو إنترناشونال - التي عرضنا : (Over Expansion) الإفراط في التوسع حالتها في الحالة الافتتاحية للفصل العاشر - توسعات الشركة التي تمت بسرعة خلال مرحلة الرواج الاقتصادي في التسعينيات من القرن الماضي، جزئياً عن طريق الاقتراض عن طريق إصدار السندات، وفي هذه المرحلة، كانت الشركة قادرة على الحصول على الأموال اللازمة لدفع إلتزاماتها. ولكن الشركة عجزت عن ذلك عندما دخل الاقتصاد مرحلة الكساد بدءاً من عام 2000 - 2001، ولذلك اضطرت الشركة إلى بيع بعض الأنشطة التي استحوزت عليها. وغالباً ما كان ذلك بخمسة كبير من أسعار الشراء. THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE (19/14) 21 Structural Shifts in Demand and New Competitors) التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد يقصد بالتحول الهيكلية في الطلب التغيير الدائم فيه (Demand and New Competitors) وذلك بالمقارنة بالتغيير المؤقت الذي يحدث نتيجة للدورات الاقتصادية التي توجد على المستوى الاقتصادي العام. ويمكن أن يحدث التغيير الدائم في الطلب نتيجة لتغير الظروف التقنية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لتغير المعايير الاجتماعية والثقافية. ومع أن هذه التحولات قد تخلق فرصاً عظيمة، وتفتح الباب لدخول شركات جديدة إلى السوق، فإنها قد تهدد إلى حد كبير وجود بعض الشركات المستقرة، وتفرض عليها إعادة هيكلة نفسها للاستجابة لهذا التغيير. فعلى سبيل المثال، فإن تغير عادات الأمريكيين في تناول الإفطار، حيث بدأ الناس في تناول الفطائر بدلاً من السريالز، وقد نتج عنه هذا تناقص أرباح الشركات الكبرى Bagel and Muffins مثل Dr. Sami Aldejwi 2025 نتيجة اتفاقي مبيعاتها وقد يكون . هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : Structural Shifts in Demand and New Competitors) التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد ولكنه يحدث أضراراً بالغة بالشركات المستقرة فور حدوثها. وقد نتجت . (New Competitors) المشاكل التي عانت منها شركة آي بي إم في التسعينيات عن التحول الهيكلية في الطلب على إلى الحاسبات الخادمة التي تعمل Mainframe الحاسبات الضخمة التي يطلق عليها مينفرم مع شبكات الإنترنت Server Networks. هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وعادة ما يصاحب التحولات الهيكلية ظهور عدد من المنافسين الجدد، خاصة عندما يحدث التحول نتيجة لظهور تقنية جديدة. ومن الممكن أن يركب هؤلاء المنافسون التقنية الجديدة، ويحدثوا ثورة في المنافسة الموجودة في هذه الصناعة، مما يجعل الحياة صعبة جداً بالنسبة للمنظمات القديمة العاملة في هذه الصناعة. THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة على قد لا يكون التغيير : (Organizational Inertia) تبني التغيير أو التطورات الجديدة الدائم، أو ظهور منافس قوي كافيين بمفردهما للتأثير السلبي على أداء الشركة. والشيء المطلوب لإحداث مثل هذا التأثير هو بطء الشركة في الاستجابة لتلك والذي يعني أن Organizational Inertias التغييرات، هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي والجمود التنظيمي ظاهرة معقدة وله أسباب عديدة. وأحد هذه الأسباب هو: طريقة توزيع السلطة والقوة في المنظمة. بموقع المدير على الهرم التنظيمي الخاص بالشركة أسباب الأداء المنخفض THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة على تبني التغيير ووفقاً للمعنى الحرفي للتعريف . (Organizational Inertia) أو التطورات الجديدة فإن التغيير الحقيقي في المنظمة، يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي، وإذا توسعنا في التعريف، فإنه يعني أيضاً التغيير الذي يتم في توزيع القوة والسلطة. فبعض المديرين تزيد قوته وسلطته نتيجة للتغيير، وبعضهم على العكس من ذلك. وعموماً فإن المديرين الذين تتناقص قوتهم قد يرفضون التغيير التنظيمي بسبب جوهرى عندهم هو أن التغيير قد لا يحقق الأهداف المرجوة. وترتبط قوة الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء التغيير التنظيمي بمدى نجاح هؤلاء المديرين في . THE

CAUSES OF POOR PERFORMANCE : الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة

على تبني التغيير وقد تكون الثقافة التنظيمية الحالية : (Organizational Inertia) أو التطورات الجديدة التي يعبر عنها في شكل

قيم ومعايير معينه أحد أسباب الجمود التنظيمي وتعكس القيم الثقافية مجموعة العقائد التي استقرت بعمق في المنظمة، والتي

يكون من الصعب جداً تغييرها - فإذا كانت أساليب نشر الثقافة الرسمية، وغير الرسمية قد ركزت لفترة طويلة على غرس

مجموعة من القيم في المنظمة، وإذا كانت أساليب التعيين والترقية والتحفيز قد عملت على دعم هذه القيم، فإن الإعلان فجأة عن

أن هذه القيم والثقافة لم تعد مناسبة، وأنها بحاجة إلى التغيير، وقد يؤدي ذلك إلى خلق حالة رفض للتغيير، هناك ستة أسباب لأداء

الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : هناك ستة أسباب لأداء

الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة

على تبني التغيير وقد ينتج الجمود التنظيمي عن تحيز : (Organizational Inertia) أو التطورات الجديدة كبار المديرين المسبق

لنموذج إداري استقر سلفاً في عقولهم. ويفسر تناقض إيكاروس الظاهري، الذي سبق الحديث عنه في نهاية الفصل الثالث ميل

الشركات إلى الاستمرار في الاعتماد على المهارات والقدرات التي ساعدتهم على النجاح في الماضي، حتى وإن لم تعد تتناسب مع

بيئة المنافسة الجديدة التي تعمل فيها الشركات. فعندما ينجح نمط إداري في الماضي، فإنه قد يكون من الصعب على المديرين

قبول فكرة أنه لم يعد مناسباً، أو أن الزمن قد عفا عليه. وقد يؤدي هذا القصور في إدراك المديرين، وفي إحساسهم بالحاجة إلى

التغيير،