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

لتعظيم أرباح شركاتهم في المدى الطويل. ولكن الواقع أن الكثير من الشركات، تجد أنه من الصعب عليها تحقيق أرباح تزيد عن عالية. فعلى سبيل المثال، فإن تكاليف رأس Air express تكاليف رأس المال. وبلغت أخرى، فإن هذه الشركات لا تحقق أرباحا المال في صناعة النقل الجوي السريع قدرت بـ 12%. والمقصود بتكاليف رأس المال العائد الذي يتوقع حملة الأسهم والسندات الحصول عليه على استثماراتهم بالشركة. وخلال الفترة من 1996 – 2001 كان متوسط عائد الأموال ولكن شركة industry المستثمرة في شركة يونتايد بارسل سيرفسز حققت عائداً قدره 8% ، ويعني ذلك أن U. P.S. فدرال اكسبرس وشركة 17%. 6 إيربورتني يزيد على تكاليف الأموال المستثمرة، وهما بالتالي لا تعتبران Airborne كلتا الشركتين الأخيرتين لم تحققا عائداً استثماراً جيداً. ولا يعتبر ما سبق حالة شاذة، ذلك أنه توجد في معظم الصناعات شركات لا تستطيع تحقيق توقعات المستثمرين وفي بعض الحالات، فإن هذا THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE ، بتحقيق عائد يفوق تكاليف الأموال المستثمرة 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 وتشير الدراسات THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE . الفصل الحادي عشر من قانون التجارة الأمريكي. كذلك (High-Cost Structure) الذي يرجع إلى أسباب هيكلية . (Poor Management) التي تمت في هذا المجال، الإدارة السيئة Over (قصور في تنوع المنتجات (التمييز) الإفراط في التوسع (Inadequate Differentiation). ارتفاع مستوى التكاليف and New التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد (Structural Shifts in Demand). Expansion Competitors). THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE . الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة على وفي العادة، فإن معظم هذه الأسباب إن لم يكن كلها، تظهر في حالة تناقص الأداء (19/4) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE . فعلى سبيل المثال، فإن الأداء السيئ لشركة أي بي إم في التسعينيات من القرن الماضي إلى استخدام الكومبيوترات يرجع إلى تحول العملاء من استخدام الحاسبات العملاقة وإلى ظهور منافسين أقوياء مثل كومباك ودل. وترجع Mainframe Servers هناك ستة أسباب : (19/5) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE . الخادمة الحديثة ذات الطاقة العالية الإدارة (Poor Management) : لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي يغطي تعبير سوء الإدارة مدى واسعاً من 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 ميال للسيطرة صفة عامة بين الشركات الفاشلة. وقد اتضح في إحدى وثمانين شركة أن ستا وثلاثين من دراسة لاستراتيجية الالتفاف الشركات قد عانت من مشاكل المديرين الأوتوقراطيين الذين حاولوا القيام Turnaround تلك بكل شيء، ولكنهم لم يستطيعوا أن يقوموا بذلك، نظراً لتعقد المشاكل الإدارية، وتغير ظروف العمل. وفي مراجعة للدراسات (19/6) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE ، الميدانية التي تمت على الشركات التي طبقت استراتيجية التحول : هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي ومن تلك المشاكل عدم توازن الخبرات الموجودة : الإدارة السيئة في الإدارة العليا (مثل: وجود عدد كبير من المهندسين بين رجال الإدارة العليا وضعف (Poor Management) 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 هناك ستة أسباب لأداء : (19/7) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE ، موجود لتعيين، وتقييم أداء الإدارة العليا الإدارة (Poor Management) : . الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وبصرف النظر عن الأشياء الأخرى، فإن السيئة مجلس الإدارة ينبغي أن يكون في وضع يمكنه من التأكد من عدم وجود الأسباب التي تدعو إلى استبدال رئيس مجلس الإدارة (High-Cost Structure) : الإدارة لسبب ما ، ولكننا سنرى في نهاية هذا الفصل، عند مناقشة تلك القضية بتعمق، الذي يرجع إلى أسباب هيكلية 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

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

ارتفاع مستوى التكاليف أيضا عن عدم حرص المنظمات (High-Cost Structure) الذي يرجع إلى أسباب هيكلية: وقد ينتج

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

ارتفاع مستوى التكاليف الممكن عادة (High-Cost Structure) الذي يرجع إلى أسباب هيكلية ومن: **THE CAUSES OF POOR**

رد الإنتاجية المنخفضة للعاملين ولرأس المال، إلى مشاكل ذات جذور عميقة بالمنظمة، مثل ضعف الرقابة المالية وأكثر مظاهر

قصور الرقابة المالية شيوعا 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

هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة: **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE (19/10)**

قصور في تنوع المنتجات (التمييز) قصور في التمييز إلى عدم قدرة الشركات (Inadequate Differentiation): وهي قد يؤدي

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

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

قصور في تنوع المنتجات (التمييز) قصور التمييز إلى مشاكل أعمق من تلك التي (Inadequate Differentiation) الممكن عزو

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،

Six Sigma وأن خصائص منتجاتها أقل مستوى من خصائص منتجات منافسيها. وبالمثل فإن العجز عن تطبيق إجراءات التي

سيكس سيجما) تطوير الجودة، مثل تلك الموجودة في مبادئ الـ سبق مناقشتها في الفصل الرابع، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى

(Over) غالبا ما تقوم استراتيجية بناء: **THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE**، جودة منتجات الشركة

الإفراط في التوسع الإمبراطورية التي يتبعها القادة الأوتوقراطيون على التوسع السريع، والتنوع الكثيف. وسنوضح (Expansion)

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 جيدا، 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 غالبا ما تعتمد على

الاقتراض في تمويل توسعاتها. وقد يؤدي ذلك إلى تحمل الشركة لأعباء مالية كبيرة عندما تتدهور الأحوال الاقتصادية، هناك ستة

THE CAUSES OF POOR أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي أسباب الأداء المنخفض

هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي ومن الممكن عزو: **PERFORMANCE (19/11)**

قصور في تنوع المنتجات (التمييز) قصور التمييز إلى مشاكل أعمق من تلك التي تبدو على (Inadequate Differentiation)

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

Six Sigma خصائص منتجاتها أقل مستوى من خصائص منتجات منافسيها. وبالمثل فإن العجز عن تطبيق إجراءات التي

سيكس سيجما تطوير الجودة، مثل تلك الموجودة في مبادئ الـ سبق مناقشتها في الفصل الرابع، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى

هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي : THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE ، جودة منتجات الشركة الإفراط في التوسع الإمبراطورية التي يتبعها القادة (Over Expansion) : يستمر لفترات طويلة وهي غالباً ما تقوم استراتيجية بناء الأوتوقراطيون على التوسع السريع، والتنوع الكثيف. وسنوضح الأسباب التي تدفع هؤلاء القادة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في مرحلة لاحقة من هذا الفصل. وكفي 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

هناك ستة أسباب : THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE ، لأعباء مالية كبيرة عندما تتدهور الأحوال الاقتصادية (Over Expansion) : لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وقد مولت شركة تايكو إنترناشونال - التي عرضنا الإفراط في التوسع حالتها في الحالة الافتتاحية للفصل العاشر - توسعات الشركة التي تمت بسرعة خلال مرحلة الزواج 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 التزاماتها. ولكن الشركة عجزت عن ذلك عندما دخل الاقتصاد مرحلة الكساد بدءاً من عام 2000 - 2001، ولذلك اضطرت الشركة إلى بيع بعض الأنشطة التي استحوذت عليها. وغالباً ما كان ذلك

21 Structural Shifts in Demand (19/14) THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : بخضم كبير من أسعار الشراء (and New Competitors): التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد يقصد بالتحول الهيكلي في الطلب التغير الدائم فيه (Demand) وذلك بالمقارنة بالتغير المؤقت الذي يحدث نتيجة للدورات الاقتصادية التي توجد على المستوى الاقتصادي العام. ويمكن أن يحدث التغير 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 نتيجة اتفاقي مبيعاتها وقد يكون . : هناك ستة أسباب لأداء Dr. Sami Aldejwi مثل Bagel and Muffins 2025 الكبرى

THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE : الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي التحولات الهيكلية في الطلب وظهور منافسين جدد ولكنه يحدث أضراراً بالغة بالشركات المستقرة فور حدوثها. (Demand and) المشاكل التي عانت منها شركة آي بي إم في التسعينيات عن التحول الهيكلي في الطلب على (New Competitors): . وقد نتجت Server الحاسبات الضخمة التي يطلق عليها مينفرم مع شبكات الإنترنت Mainframe إلى الحاسبات الخادمة التي تعمل هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي وعادة ما يصاحب التحولات الهيكلية ظهور Networks. 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 الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض : THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE .في هذه الصناعة تبني التغيير أو التطورات الجديدة الدائم، أو ظهور (Organizational Inertia) : التغيير أو عدم القدرة على قد لا يكون التغيير منافس قوي كافيين بمفردهما للتأثير السلبي على أداء الشركة. والشيء المطلوب لإحداث مثل هذا التأثير هو بطء الشركة في التغييرات، هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر Organizational Inertias الاستجابة لتلك والذي يعني أن لفترات طويلة وهي والجمود التنظيمي ظاهرة معقدة وله أسباب عديدة. وأحد هذه الأسباب هو: طريقة توزيع السلطة والقوة في

THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE المنظمة. بموقع المدير على الهرم التنظيمي الخاص بالشركة أسباب الأداء المنخفض هناك ستة أسباب لأداء الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي والجمود التنظيمي أو ميل : THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE (Organizational Inertia) . المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة على تبني التغيير ووفقاً للمعنى الحرفي للتعريف أو التطورات الجديدة فإن التغيير الحقيقي في المنظمة، يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي، وإذا توسعنا في التعريف، فإنه (Organizational Inertia) 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 جوهرهم هو أن التغيير قد لا يحقق

THE الأهداف المرجوة. وترتبط قوة الجمود التنظيمي وقدرته على إبطاء التغيير التنظيمي بمدى نجاح هؤلاء المديرين في

الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة : CAUSES OF POOR PERFORMANCE : أو التطورات الجديدة التي يعبر عنها في شكل (Organizational Inertia) : على تبني التغيير وقد تكون الثقافة التنظيمية الحالية 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 هناك ستة أسباب لأداء : THE CAUSES OF POOR PERFORMANCE الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي الشركات السيئ الذي يستمر لفترات طويلة وهي الجمود التنظيمي أو ميل المنظمات إلى الثبات ورفض التغيير أو عدم القدرة أو التطورات الجديدة كبار المديرين المسبق (Organizational Inertia) : على تبني التغيير وقد ينتج الجمود التنظيمي عن تحيز 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،