

الفصل ١٤ (منسوخ من الكتاب) - ماعدا معايير إرشادية لإدارة البيئة

١٥-٥-١ الإستراتيجيات الداخلية

يمكن للتنظيمات إتباع عدد من الاستراتيجيات الجزئية وعلى المستوى الداخلي مثل تخفيض الأسعار، أو استقطاب مديرين من تنظيمات منافسة. فهذه إجراءات لا تؤدي إلى تغيير البيئة، بل إلى إجراءات تكيف داخلية، و إيجاد تناسب أكثر بين البيئة المحيطة والتنظيم، مما يقلل الاعتمادية على البيئة. فيما يلي التعريف ببعض هذه الاستراتيجيات.

تغيير مجال العمل:

يمكن للتنظيم وفي محاولاته للتعامل مع الظروف غير المناسبة أن يغير مجال العمل، كأن يختار مجالات عمل لا يتواجد فيها نفس العدد من المنافسين، أو عدد العقبات، أو يختار مجالات عمل لا يتواجد فيها جماعات ضاغطة ولا اتحادات عمال مسيئة، أو لا مجال فيه لاحتكار مدخلات الإنتاج أو التحكم بالأسواق التصديرية، أو يقوم بتوزيع النشاطات أو تركيزها حسب المقتضيات مما يعطيها مرونة أكبر في التعامل مع الظروف. وكذلك فإن تغيير سياسة التوظيف والاعتماد على أصحاب القدرات العامة بدل المتخصصين يعطي المنظمة مرونة أكبر في إعادة توزيع الموارد البشرية، بشكل يتيح لها الاستفادة من الفرص المتاحة، وهو أمر قد يكون لا يكون ممكناً مع وجود أصحاب التخصصات الدقيقة.

إستراتيجية التصنيف والترميز:

تتمثل هذه الإستراتيجية بالاطلاع المسبق على مدخلات الإنتاج وتعطيل العمل. وتطبق هذه الإستراتيجية على المصانع والشركات، ولكنها أيضاً تنطبق على قطاعات خدمية مثل البنوك وغيرها، فمثلاً قبل البدء بصرف شيك أو تقديم قرض أو فتح حساب لابد من التدقيق المسبق، للتأكد من صلاحية واكتمال المعلومات حتى لا ترجع وترفض في مراحل لاحقة.

إستراتيجية الاحتفاظ بمخزون كبير:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الاحتياط للحيلولة دون نقص مدخلات الإنتاج، عن طريق الاحتفاظ باحتياطات كبيرة من الموارد كضمان عدم التوقف عن العمل في حال حصول أي عارض يحول دون وصول المدخلات بشكل كافٍ أو الاحتفاظ بمخزون كبير من المواد المصنعة، للاحتفاظ بالجاهزية الدائمة والقدرة على تلبية الطلبات المفاجئة وغير المتوقعة والتي يتميز بها السوق ولأسباب مختلفة. إن الاحتفاظ بمخزون كبير وفي الحاليتين يمكن التنظيم من الاستمرار في العمل دون توقف، فيما لو لم يتوفر المخزون الاحتياطي، ولا شك أن لهذه الإستراتيجية مثل أي قرار كلفة يجب الموازنة بين منافعها وكلفتها.

إستراتيجية التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات:

تقوم هذه الإستراتيجية على ضرورة الدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق والتعرف على التقلبات في الطلب على السلع والخدمات، ووضع الحلول المناسبة لها. فيمكن لدوائر الخدمات مثل دائرة الجوازات أو الجهات التي تعتمد تصديق الوثائق وغيرها من شركات السفر والسياحة والعمرة والحج تحديد المواسم التي يزداد الطلب فيها على الخدمة، ومن ثم القيام بوضع خطط تعزز إمكانياتها لتلبية الطلب المتزايد على خدماتها، ومن ذلك زيادة ساعات العمل، أو تشغيل عمالة إضافية أو إقامة مراكز خدمات في عدة مناطق تسرع في تقديم الخدمة. وقد تكون الإجراءات المطلوبة عكسية في حال كون المواسم المشار إليها مواسم ينخفض فيها الطلب على السلع والخدمات.

إستراتيجية استقطاب ذوي النفوذ الحاليين والسابقين وتوظيفهم في المؤسسة:

تدرك بعض التنظيمات أهمية شراء النفوذ، من خلال إيجاد وظائف تستوعب من لهم صلة بمجال العمل دعم مباشر للمؤسسة وأعمالها، أو لتخفيف الضغوط التي تمارس عليها، أو لتقديم بعض المعلومات حول طبيعة عمل واستراتيجيات المنافسين، ولعل هذا يفسر الرواتب الكبيرة التي تعطي لمثل هذه الفئة من الناس. ففي الأردن مثلاً نجد أن كثيراً من الجامعات تستقطب شخصيات لا علاقة لهم بالعلم، وإنما هم رموز سياسية عشائرية يكون دورها المطلوب تسهيل عمل الجامعات، أو تقليل الهجوم غير المبرر عليها في أحيان أخرى. أو توظيف بعض البنوك لوزراء وأمناء عامين سابقين تسديداً لخدمات سابقة، أو لقدرتهم على التأثير على المودعين الكبار أفراداً كانوا أو وزارات أو مؤسسات للتعامل مع البنك، فهذه كلها بعض من أمثلة كثيرة عن الاستراتيجيات التي تدخل ضمن هذه التصنيف.

إستراتيجية تفحص ودراسة البيئة:

تتبع بعض المؤسسات إستراتيجية استباقية للتعرف على ما يجري في البيئة المحيطة، واستشعار التطورات القادمة من خلال تشغيل باحثين ومسوقين ورجال/نساء علاقات عامة يقومون برصد كافة المؤثرات البيئية لتكون في متناول واضعي الاستراتيجيات والسياسات في المؤسسات التي توظفهم.

إستراتيجية التحصين أو الغزل:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحد من تأثيرات البيئة المحيطة وضمان عدم تذبذب الإنتاج بسبب فقدان بعض مدخلات الإنتاج أو ببطء تدفقها. ومن الأمثلة على ذلك احتفاظ بعض المؤسسات بمخزون كبير من المواد والمعدات الداخلية في الإنتاج أو الاعتماد على أكثر من جهة تزودها بالمدخلات. أما في جانب المخرجات فقد تتبع المؤسسات استراتيجيات تخزين لمواجهة تذبذب الطلب موسمياً رغم ثباته في المعدل سنوياً. وهذا يسمح باستمرار المخزون لمدة أكبر يضمن إمكانية استمرار الإنتاج بوتيرة ثابتة. ومن الطبيعي أن يتم ذلك وفق عملية حتى لا تكون كلفة هذه الإجراءات أكبر من فوائدها التشغيل، وأن لا يكون تأثيرها سلبياً على جودة السلعة والخدمات.

إستراتيجية تنظيم تدفق الطلب بالشكل المناسب:

تواجه بعض المؤسسات الخدمية و الإنتاجية تفاوتاً في الطلب على خدماتها من وقت لآخر، بحيث يكون الطلب عالياً جداً على الخدمة في أوقات معينة، ومنخفضاً جداً في أوقات أخرى مما يؤدي إلى عدم التشغيل الأمثل، وعدم التجاوب الكافي مع أذواق ورغبات المنتفعين، وهي أمور يكون من الصعب التكيف معها. ومن الأمثلة على تلك الأوضاع تذبذب الطلب على المكالمات الهاتفية وحركة المواصلات. وحتى تتحكم المؤسسات بهذه الأوضاع فإنها تتبع سياسة تسعير أسعار الخدمة، بحيث تضع سعراً أعلى للخدمة في أوقات الذروة (من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الساعة الثامنة مساءً) وسعراً أقل للخدمة في الأوقات الأخرى من العاشرة ليلاً حتى الثامنة صباحاً كما هو شأن المكالمات الهاتفية في كثير من الدول ومنها الأردن والكويت، فهذه إستراتيجية تحفز المنتفعين على الاستفادة من التخفيضات من خلال تغيير مواعيد الطلب على الخدمات المقدمة.

إستراتيجية الترشيد والتقنين:

تتبع هذه الإستراتيجية لترشيد وتقنين الطلب على الخدمات بحيث تحدد أولوية تقديم الخدمات وفق أسس مقبولة ومعقولة كما تقضي المصلحة العامة. ويمكن اتباع هذه الإستراتيجية في المستشفيات، بحيث يتم استقبال الحالات والتعامل معها حسب درجة خطورتها. فخدمات الطوارئ تُعطى الأولوية يليها الحالات الحرجة، ومن ثم الحالات العادية. كذلك تلجأ الفنادق والمطاعم إلى إستراتيجية الحجوزات المسبقة من الزبائن حتى يتسنى لها التأكيد لهم على وجود أماكن وبشكل مريح. وكذلك تُصنّف الخدمات البريدية إلى بريد ممتاز وبرد مستعجل وبرد عادي. وكذلك تتبع الجامعات إستراتيجية القبول التنافسي واشترط معدلات تحصيل أعلى للتخصصات التي يكون الإقبال عليها أكبر من الطاقة الاستيعابية، وكذلك يتم فرض غرامة تأخير على الطلبة الذين لا يسجلون في المواعيد المحددة.

إستراتيجية الانتشار الجغرافي:

تلجأ كثير من المؤسسات ولمواجهة الطلب المتزايد على خدماتها الإستراتيجية للانتشار في أماكن ومواقع جغرافية متعددة، لتكون في متناول أكبر عدد من الناس، وقادرة على تلبية حاجات قطاعات اقتصادية واجتماعية أكبر. ومن الأمثلة على ذلك العدد الكبير من البنوك في الأردن وفلسطين، وهو في رأيي عدد أكثر من اللازم، ولكنه يعكس مدى تقليد البنوك لبعضها البعض في تبني هذه الإستراتيجية.

١٥-٥-٢ الإستراتيجيات الخارجية

تتصل الإستراتيجيات الخارجية باستهداف تغيير مواقف الجهات الخارجية المنافسة ولمصلحتها هي، ومن هذه الإستراتيجيات.

إستراتيجية التفاوض:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل الاعتماد على الأطراف الأخرى، من خلال التعرف عليها وعلى استراتيجياتها، وعلى نقاط الضعف فيها وعلى الأولويات التي تحكم عملها، وعلى السقوف والحدود الدنيا المحددة لها. إن التعرف على هذه الإستراتيجيات يساعد على تحسين الظروف والتحكم بها والفوز بالحصة الأكبر في المجال الذي يجري التفاوض بشأنه، ولعل أوضح الأمثلة السياسية على إستراتيجية التفاوض غير الناجحة هذا الحوار من طرف واحد الذي يجري بين المفاوضين الفلسطينيين والإسرائيليين. فما يجري ليس حواراً وهو بعيد عن التفاوض الحقيقي وأقرب ما يكون للإملاءات، لأن الطرف الإسرائيلي يعرف مواطن الضعف الكثيرة عند الطرف الفلسطيني، ويعرف أن البدائل أمام الطرف الفلسطيني محدودة، وأنه تحت رحمة الطرف الإسرائيلي الذي يملك كل الأوراق ويعرف كل المعلومات !.

إستراتيجية التعاقد:

تلجأ التنظيمات في سعيها للتحكّم في الظروف الخارجية والحدّ من المؤثرات الخارجية إلى التعاقد مع جهات خارجية للقيام ببعض الخدمات التي تضمن لها الاستقرار ولو لفترات محدودة، ومن ذلك توقيع عقود البيع والشراء المسبقة للسلع والخدمات، أو توقيع عقود الأجور بين نقابات العمل وإدارات المصانع والشركات وغيرها من التنظيمات.

إستراتيجية التحالف، والاندماج، والمشاريع المشتركة، والاتحادات:

يتم من خلال هذه الإستراتيجية تشكيل ائتلافات بين عدة تنظيمات بهدف المشاركة في بعض النشاطات أو المشاريع أو الخدمات، توفيراً للنفقات ووصولاً إلى عدد أكبر من الزبائن، ولتشكيل قوة في وجه المنافسين، ولتقليل ضغوط المستهلكين. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية إقامة الشركة الاستشارية المشتركة بين الجامعات الأردنية كمصدر كبير موحد للخبرة، بدل الخبرات المشتتة والمجزأة في الجامعات المختلفة، أو تشكيل ائتلاف عدد من الشركات الهندسية لتكون قادرة على التقدم للطلبات والمناقصات الكبيرة، أو قيام ائتلاف عدة بنوك لتقديم قروض كبيرة أو إقامة مشاريع ضخمة... إلخ. ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية قيام تنظيم موحد، مقلّ إتحاد نقابات العمال، جمعية رجال الصناعة، واتحاد الجمعيات الخيرية.

إستراتيجية الإعلان:

تستهدف هذه الإستراتيجية المحافظة على مستوى الطلب على منتجاتها من سلع وخدمات، والتأثير على المستهلك وتوجيهه الوجهة التي يصبح معها عميلاً دائماً أو مستهلكاً مضموناً لخدمات وبيع المؤسسة، وإلى تقليل ضغوط المنافسين وتقليل فرصة انتقال العملاء إليهم.

إستراتيجية الاحتواء:

تتمثل هذه الإستراتيجية بجهود المؤسسات لتضم في عضويتها أشخاصاً مؤثرين وفعالين، ومن الأمثلة على ذلك تعيين بعض المؤسسات المالية شخصيات من ذوي الخبرة البنكية السابقة أو من العاملين حالياً في البنوك ليكونوا أعضاء مجالس إدارة فيها، وتعيين بعض الصناعات التي لها علاقة كبيرة بالإجراءات الحكومية التنظيمية الرقابية محامين في عضوية مجالس الإدارة فيها، وتعيين المؤسسات التي لها علاقة بالمشاكل العمالية لبعض النقابيين أعضاء مجالس الإدارة، فهذه كلها تنطوي تحت عنوان إستراتيجيات الاحتواء.

إستراتيجية العضوية المتشابكة:

تقوم هذه الإستراتيجية على قيام تنظيمات معينة بإشراك المديرين في مجالس الإدارة مما يوفر التنسيق الأفقي والعمودي بينها، ويضع تحت تصرفها خبرات متكاملة وتساعد في تعزيز سمعتها وشهرتها، وقدرتها على الحصول على القروض والتسهيلات. ويمكن عن طريق هذه العضوية المتشابكة إكتساب مزايا كثيرة تتحقق من خلال تنسيق سياسات التسعير والإعلان والبحث والتطوير.

وتمثل هذه الإستراتيجية بعض الخطر على المستهلكين لأن التحالف الكامل للجهات المنتجة للسلع والخدمات يمكن أن تضع المستهلك في موقف يتمتع فيه من منتجو السلع والخدمات بوضع احتكاري.

إستراتيجية تجنيد جماعات الضغط:

تلجأ كثير من المنظمات إلى تجنيد جماعات الضغط لتدافع عنها، وتصدّ الهجوم عنها. ومن الأمثلة على ذلك جهود وزارة الصحة في تجنيد جمعية مكافحة التدخين للمساعدة في وقف التدخين، وجهود مديرية الأمن العام لدعم جمعية أصدقاء الشرطة في جهودها لدعم جهود رجال الأمن العام للحدّ من الجرائم، ومن حوادث السير وهذه أهداف وطنية تستحقّ عليها كل الأطراف الدعم والتأييد.