

الباب الأول

## الخطوط العامة للمباراة



# المباراة الإدارية

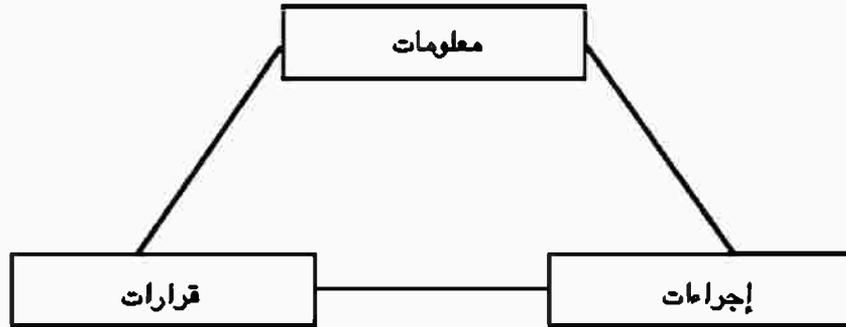
## ١- مقدمة

بدأ الإهتمام بالمباريات الإدارية - كأحد وسائل التدريب - منذ حوالي عشرين عاما بظهور الأساليب الحديثة للإدارة العلمية وضرورة التدريب الفعال نحو تحقيق الأهداف الموضوعية - وتعتبر المؤسسات الصناعية والجامعات ومعاهد البحث العلمي من أوائل الجهات التي اهتمت بتطوير المباريات الإدارية والاستفادة بها لتحقيق أهداف معينة.

ويوجه عام فإن هذه المباراة تمثل التوافق بين آليات السوق من انتاج وتسويق وتسعير وسياسات التمويل والاقتراض... مع الأخذ في الاعتبار النظام الاقتصادي السائد في مصر.

ومن الموضوعات الهامة في المباريات الإدارية هو كيفية الوصول الى اتخاذ قرارات - واختيار الاجراءات المناسبة وتحليل تأثير هذه الإجراءات على تنفيذ القرارات.

ويمكن لصانعي السياسات إتخاذ القرارات باتباع نظام مبسط للمعلومات - الشكل رقم ١ يوضح علاقة المعلومات بكل من القرارات والاجراءات اللازمة لتنفيذ القرارات.



شكل رقم ١: «إتخاذ القرارات»

وتعتبر المعلومات كمدخلات لإتخاذ القرار ومايستتبع ذلك من إجراءات لتنفيذ هذه القرارات - ونتائج هذه الإجراءات تعتبر مخرجات لمعلومات جديدة.

## ٢- أهداف المباراة

تبنى فلسفة هذه المباراة على مفاهيم تدريبيه جديدة - تتلخص في تجنب إحساس المشاركين لهذه المباراة بكونهم متدربين ويعملون بإشراف من المدربين بل يترك للمشاركين حرية إتخاذ القرارات بون تدخل

من جانب المدربين للحد من مبادأتهم - كما تدار هذه المباراه بأسلوب التعلم بالممارسة من خلال العمل كفريق واحد حيث أن كل مجموعة من الدارسين تشكل مجموعة عمل (تمثل أحد الشركات المتنافسه) وتقوم بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تظهر واتخاذ قرارات جديدة للتغلب على نقاط الضعف والعمل على زيادة وتعظيم نقاط القوة - وتتخلص أهداف المباراه فى الآتى:-

أ - التعرف على آليات السوق المختلفة وأهمية توافقها وعلى سبيل المثال - التسعير وعلاقته بالاعلان ونوعية المنتج - موقف الشركات المتنافسه والتغير فى أنواق المستهلكين والحالة الاقتصادية السائدة.. الخ ومدى تأثير ذلك على اتخاذ القرارات.

ب - أسلوب تحليل المعلومات واختيار أنسبها للإعداد لإتخاذ القرار.

ج - اكتساب المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة واسلوب متابعتها.

د - تقرير السياسات المختلفه للمنظمات واتخاذ الخطوات اللازمه لتنفيذها.

هـ - سرعة المواثمة مع المتغيرات التي قد تحدث من خلال عمل خطة للمقارنات لمعدلات الأداء.

وإن الفكر العام الذى يتحقق فى هذه المباراه هو ما يطلق عليه «التعلم الإيجابى» حيث أن المشاركين يخرجون بدروس مستفادة من الخسائر التي قد يتعرضون لها أكثر من الدروس المستفادة عند تحقيقهم الأرباح دون أى مخاطر حقيقية.

كما أن هناك بعض النواحي السلبية التي يجب تفاديها عند إتخاذ القرارات بواسطة المجموعات المتنافسه وتتخلص فى الآتى:-

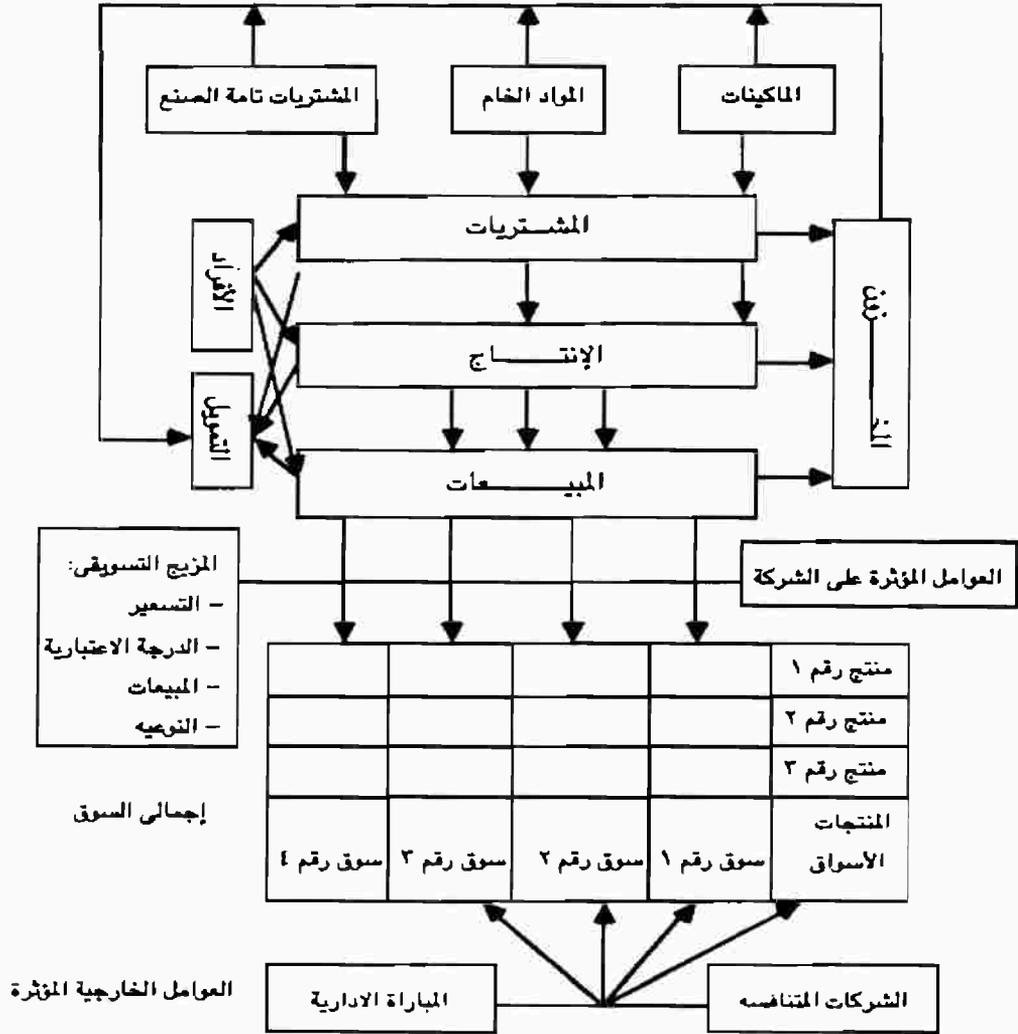
- إتخاذ القرارات فى وقت طويل.

- تشجيع الفردية عند إتخاذ القرارات.

- إغفال تطوير وتغيير القرارات لتحقيق الأهداف الموضوعه.

### ٣ - الخطوط العامه للمباراه

تتضمن المباراه الاداريه اربعة شركات تنتج ثلاثة منتجات مختلفه وتتنافس فى اربعة أسواق مختلفه - الشكل رقم ٢ يوضح آليات السوق المختلفه التي تشتملها المباراه ومدى توافقها مع بعضها.



شكل رقم ٢ : توافق آليات السوق في المباراة

ومن الطبيعي فإن كل شركة من الشركات المتنافسة تضع أهدافا خاصة بكل منها، ومن المنطقي أن يكون الهدف الرئيسي لكل شركة هو تحقيق ربحية مناسبة والعمل على زيادتها، وتتكون كل شركة من مجموعة من المشاركين تتراوح من ٤ - ٦ فرد.

ويمكن إعتبار طبيعة السوق الذي تعمل فيها الشركات المتنافسة «سوق احتكار القلة للعرض» نظراً لأن عدد الشركات المنتجة محدود (٤ شركات فقط) وعلى الجانب الآخر الطلب كبير حيث يتمثل في الأعداد الكبيرة من المستهلكين في الاسواق (٤ أسواق). الشكل رقم ٢ يوضح الأنواع المختلفة لطبيعة السوق.

الطلب / العرض	وحد	قله	كثره
وحد	احتكار من الجانبين	احتكار محدود للعرض	احتكار العرض
قله	احتكار محدود للطلب	إحتكار القلة لكلا الجانبين	احتكار القلة للعرض
كثره	احتكار الطلب	احتكار القلة للطلب	منافسة كاملة

شكل رقم ٣ : أنواع الأسواق طبقاً للعرض والطلب

وتبدأ المباراة بفرض موقف إقتصادي موحد لكل الشركات (الفترة صفر) وتعتبر البيانات لهذه الفترة هي الأساس التي يبنى عليها أهداف كل شركة والسياسات التي ستتبعها لتحقيق هذه الأهداف - وهذا يتطلب إيجاد ترابط مؤثر بين التخطيط الانتاج وسياسات الاستثمار وتوفير التمويل اللازم وسياسات التسعير وسياسات التسويق والتخطيط للقوى البشرية وأنسب استخدام لها والسياسات المخزنية.

وتقوم كل شركة بطرح ثلاثة منتجات في الاسواق المختلفة - وقد روعي في هذه المباراة تفادي تسمية هذه المنتجات (سجائر - مشروبات - أدوات كهربائية... الخ) وذلك لاعطاء المرونة الكافية للمشاركين في المباراة عند إتخاذ قراراتهم وإعفائهم من أي قيود قد تفرضها تحديد نوعية المنتجات - والشكل رقم ٤ يوضح خصائص كل منتج من المنتجات الثلاث.

المنتج رقم ١	ينتج باستخدام تكنولوجيا عادية وبكميات كبيرة وهذا المنتج معروف في الاسواق منذ فترة طويلة.
المنتج رقم ٢	ينتج باستخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً من المنتج رقم ١ وقد نجح هذا المنتج في أخذ مكانه في السوق.
المنتج رقم ٣	ينتج باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا تطوراً ولازال هذا المنتج يحاول كسب مكانا له في السوق.

شكل رقم ٤ : خصائص المنتجات

وفي هذه المباراه يمكن بيع المنتجات الثلاث في أربع أسواق مختلفة:-

السوق رقم ١: السوق المحلي.

السوق رقم ٢: السوق الأوروبية المشتركة.

السوق رقم ٣: شمال أمريكا (أمريكا وكندا).

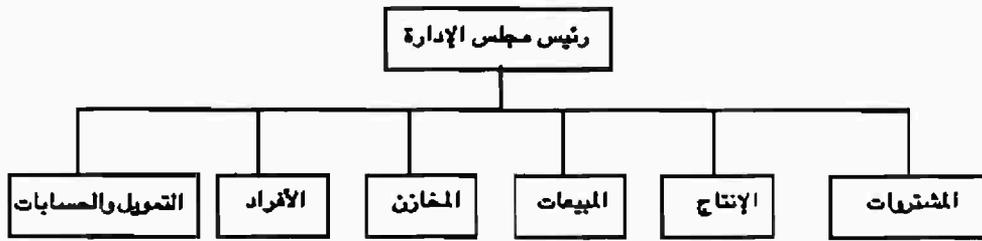
السوق رقم ٤: دول الكتلة الشرقية والدول النامية.

## ٤- خطوات تنفيذ المباراه

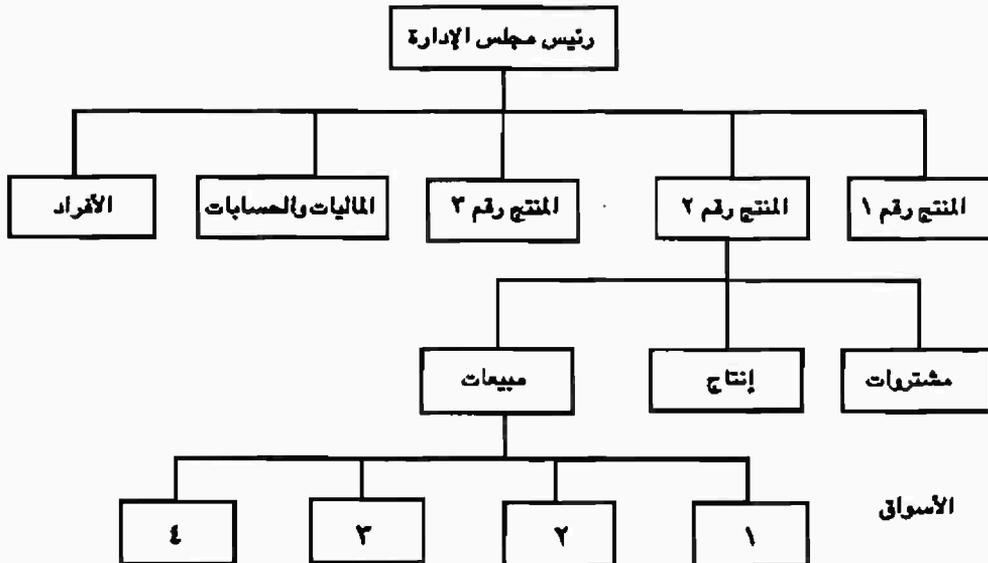
أ - تنظيم المشاركين في المباراه ويراعى تنظيم المشاركين طبقا لتخصصاتهم الفعليه التي يمارسونها في أعمالهم - كما يجب أن يختار المشاركين من يمثلهم كرئيس مجلس إدارة للشركة ويكون هو المتحدث عن الشركة كما يقوم بمهامه من ناحية تنسيق العمل بين أفراد المجموعة طبقا لتخصصاتهم كما يمنع حدوث أى احتكاكات بين المشاركين وتوحيد آرائهم لتحقيق الاهداف الموضوعه للشركة.

ويمكن أن يتم تنظيم مجموعة المشاركين إما طبقا لوظائفهم (الشكل رقم ٥) أو طبقا لكل منتج (الشكل

رقم ٦)



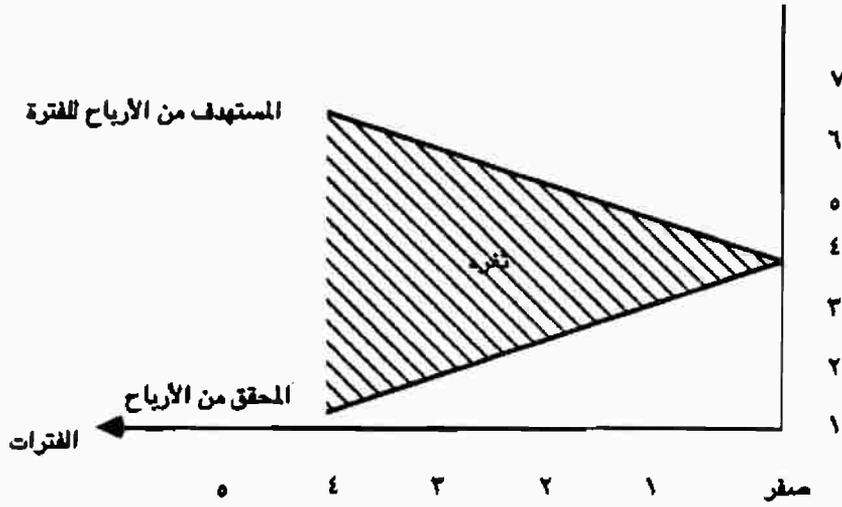
شكل رقم ٥ : التنظيم طبقا للوظائف «مقترح»



شكل رقم ٦ : التنظيم طبقا للمنتج (تنظيم خطى) «مقترح»

ب - وضع الأهداف وتحديد السياسات وقياس النتائج.

مما لاشك فيه أن الهدف الأساسي لكل شركة من الشركات المتنافسة هو تحقيق أعلى ربحية ممكنة - وقد يحدد أفراد كل شركة أهداف أخرى مثل الحصول على أكبر حجم في السوق لمنتجاتها أو الاكتفاء بالتركيز على نوعيه معينه من المستهلكين... الخ.. ومن الطبيعي أن تجابه الشركات وجود فجوة بين المستهدف وبين المحقق نتيجة لاتباعها سياسات مختلفة (شكل رقم ٧).



شكل رقم ٧ : الثغرة بين المستهدف والمحقق

وتحليل هذه الفجوة يبرز السؤالين الآتيين:-

- كيف يمكن تقليل هذه الفجوة بقدر الإمكان؟

- ما الذي يجب عمله للوصول إلى هذا الهدف؟

ويتأتى ذلك بوضع أهداف جديدة ومايستتبعها من إتخاذ سياسات جديدة ووضع خطة عمل مرتبطة بتوقيات ومتابعة تحقيق هذه الأهداف - وعلى سبيل المثال - السياسات التي يمكن اتباعها لتحقيق الأهداف الجديدة:-

- تحسين نوعية المنتجات.

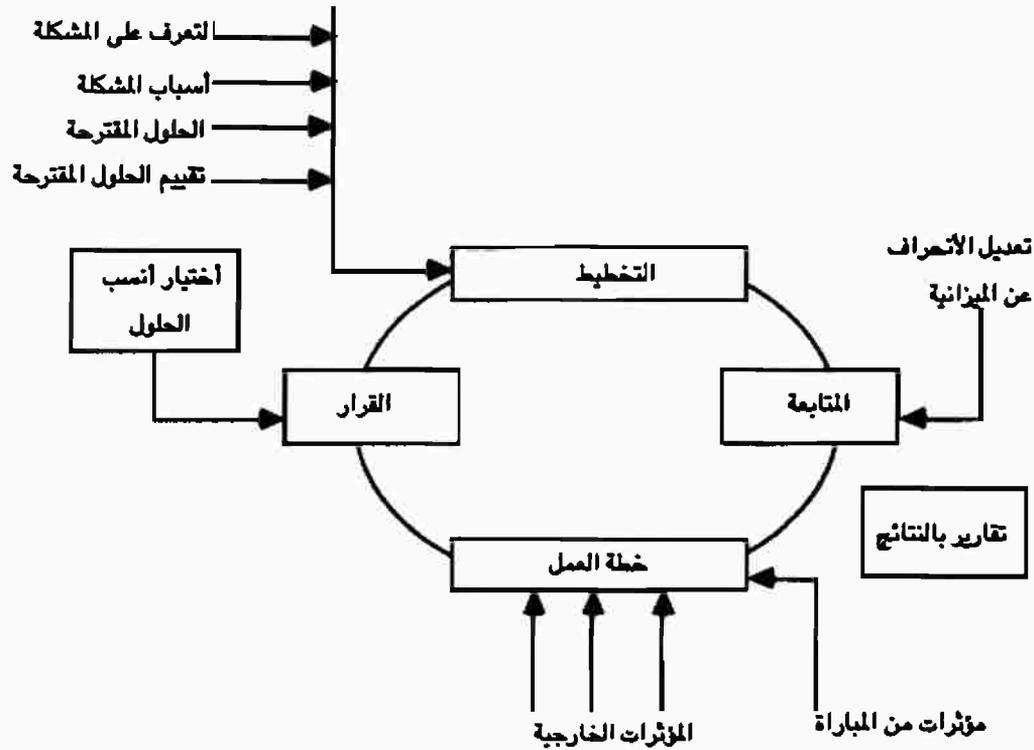
- تخفيض الأسعار.

- زيادة المصروفات المخصصة لمنافذ التوزيع لتشجيع مندوبي المبيعات.

- تخفيض الإنتاج وشراء منتجات نصف مصنعة من السوق.

وتحقق هذه المباراة الحرة العاملة للمشاركين في اتخاذ القرارات المناسبة من وجهة نظرهم في ظل المنافسة بين الشركات المختلفة.

ج - ويتم تحليل المشاكل التي تبرز من الاختلافات بين ما يجب تحقيقه (المستهدف) والمحقق الفعلي باتباع الأسلوب الآتي:-



الشكل رقم ٨ : خطوات إتخاذ القرار