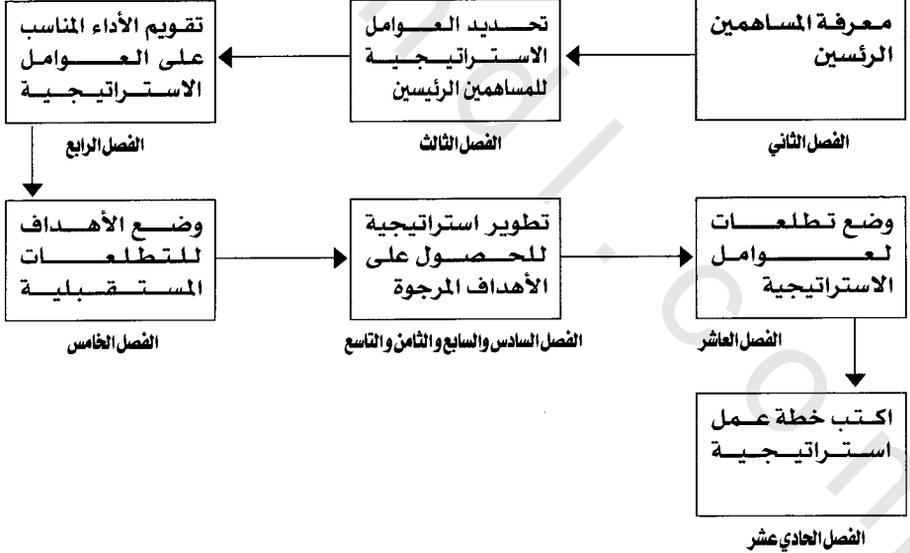


## الفصل الثاني

### أحجار الأساس في مؤسستك



obeikandi.com

إن معرفة المساهمين الرئيسيين هي نقطة البداية للمعرفة الصحيحة للعوامل الاستراتيجية ولبناء استراتيجية متطورة وناجحة؛ ولذلك نجد الكثير من المؤسسات، التي تعمل بهمة، لا ترتقي عملياتها وتتساءل لماذا يتجنبها النجاح.

وبعضها الآخر تعرف مساهميتها ولكنها تفشل في التركيز على الرئيسيين منهم، لذلك فإن جهودهم تتشتت على الجميع، كما تضيع مصادرههم وتتبعثر، ويخطئون الهدف.

مجموعة أخرى تعطي كلاماً معسولاً للمساهمين الرئيسيين ولكن تركيزهم الحقيقي يكون على العملاء، ثم العملاء، ثم العملاء، طبعاً العملاء مهمون ولكن ليسوا هم الاستثمار الرئيس الوحيد.

شركة تويوتا وسلسلة مطاعم ماكدونالدز لاحظت نطاقاً متنوعاً من المساهمين فطورت استراتيجية دقيقة ومركزة للممولين، على سبيل المثال: هم يعرفون أنهم لا يستطيعون إعطاء نتائج فعالة لعملائهم إلا إذا أعطوا إنتاجاً فعالاً للممولين. كما استوعبوا أن كلا المساهمين الرئيسيين يعتمدان على نجاح تطبيق استراتيجية التوظيف.

نحن نتجنب في نظامنا التركيز  
معرفة المساهمين الرئيسيين هي نقطة البداية  
للمعرفة الصحيحة للعوامل الاستراتيجية  
الواسع أو المحدود، كما سيوضح  
ولبناء استراتيجية متطورة وناجحة  
هذا الباب.

العوامل الرئيسة مهمة جداً؛ لأنها توفر مصادر للمؤسسة أو وحدة العمل عن طريق العمليات التبادلية التي تتم بينها وبين المؤسسة.

أهمية العوامل الاستراتيجية تتبع من حقيقة أنها تدعم هذه العمليات التبادلية.

## العمليات التبادلية والمساهمون الرئيسون:

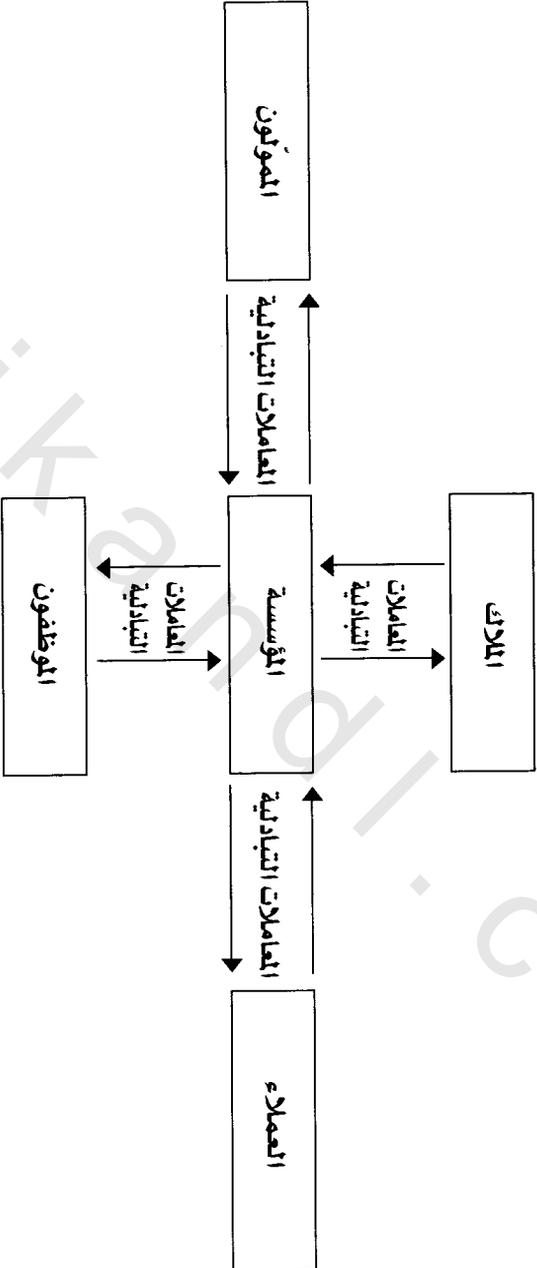
ترتبط جميع المؤسسات ووحدات العمل بمثل هذه العمليات التبادلية. الشكل 2.1 يبين أربعة أشكال تقليدية للمساهمين الرئيسين: العملاء والممولين والموظفين والملاك. وعلى كل حال فإن عدد وأنواع المساهمين الرئيسين في أي وضع معين هو أكثر تعقيداً مما يبين الشكل.

الأسهام في الشكل 2.1 تبين العمليات التبادلية: استبدال شيء بشيء آخر. العملاء يحصلون على السلع والخدمات وفي المقابل يدفعون المال إلى المؤسسة أو وحدة العمل. الممولون يوفرون السلع والخدمات وفي المقابل يحصلون على العائد المادي. الموظفون يبذلون جهداً في أداء مهام المؤسسة وفي المقابل يحصلون على مرتباتهم. الملاك يوفرون السيولة المادية وفي المقابل يتوقعون حصتهم الربحية وزيادة رؤوس أموالهم.

ويمكن تحليل جميع المؤسسات ووحدات العمل بهذه الطريقة. والهدف هو حصد الفوائد من هذه العلاقات والتعاملات التبادلية الداخلية. خذ على سبيل المثال موضوع العملاء: من الطبيعي أن المؤسسات ترغب في توفير السلع والخدمات الموافقة لمواصفات العملاء لكنها لا تفعل ذلك بلا مقابل. في الحقيقة أحد أهداف هذه العلاقة التبادلية هو الحصول على أكبر عائد ممكن للمؤسسة من الممول لهذه السلع والخدمات.

بالنسبة إلى الممولين: العمليات التبادلية تتعلق بالحصول على مورد من السلع والخدمات مقابل الدفع بطريقة تضمن أعلى درجات الفائدة للشركة المستوردة. إن وحدة العمل أو المؤسسات التجارية أو الحكومية ليست بنادٍ اجتماعي مصمم بشكل تام لمصلحة الموظفين. ولكن على النقيض قد يكون التوظيف الزائد عقبة بالنسبة إلى المؤسسة نفسها على المدى الطويل. من هنا، فإن المعاملات التبادلية ما بين المؤسسة وموظفيها يجب أن تكون متوازنة ما بين توقعات الموظفين وحاجة المؤسسة لحصد أكبر قدر ممكن من الربح.

شكل 2.1) المعاملات التبادلية والمساهمون الرئيسيون



حينما نأتي للعلاقة بين المؤسسة وملاكها، فإن الملاك يأملون في نصيبهم الربحي مقابل استثمارهم المالي في المؤسسة. ولكن المؤسسة نفسها والملاك أيضاً يدركون أن هناك حدوداً للعائدات التي من الممكن أن تدفع، يجب أن تبقى بعض المدخرات المالية لتحقيق نمو وتطور مستقبلي. سوف يؤدي الفهم الواضح للعلاقات ما بين المؤسسة والمساهمين فيها وخاصة المعاملات التبادلية المتعلقة بهم إلى تفكير واع وقوي بالاستراتيجية المناسبة.

### المساهمون الرئيسيون كمصادر للاستراتيجية

نركز على المساهمين الذين نعتقد أنهم رئيسون حين نريد تطوير أي استراتيجية.

ونُعرف المساهمين الرئيسيين بالمؤسسات أو وحدات العمل والأشخاص الذين تتفاعل معهم المؤسسة أو قطاعات الأعمال الذين تعتمد عليهم للنجاح.

أبعد من ذلك نجاح مؤسستك أو  
النجاح يتطلب استراتيجية تهتم  
قطاع عملك لا يعتمد فقط على  
باحتياجات جميع المساهمين الرئيسيين  
التركيز على احتياج مساهم رئيس  
واحد وكمثال على ذلك: ملاك الأسهم واستبعاد بقية المساهمين الآخرين.  
يتطلب النجاح استراتيجية لمؤسستك أو وحدة عملك تهتم باحتياجات جميع  
المساهمين الرئيسيين وتوازن بينهما.

التركيز يكون على المساهمين الرئيسيين. المؤسسات والقطاعات لديها أشكال وأعداد لا بأس بها من المساهمين ولكن عادة تظهر مجموعة محورية يكون لها تأثير أساسي وهي مجموعة المساهمين الرئيسيين.

الأمثلة الأربعة التالية على المساهمين الرئيسيين مستمدة من مؤسسات ساعدناها في تخطيط استراتيجيتها. وهي مؤسسات موجودة فعلاً ولكن غُيّرت أسماؤها الحقيقية.

## مستشفى سالم الخاص

مستشفى سالم الخاص هو جزء من مستشفى عام كبير أسسته مجموعة من الراهبات المتدينيات. وعلى الرغم من أن هؤلاء الراهبات الآن لا يلعبن دوراً كبيراً في إدارة المستشفى اليومية إلا أن فلسفة النظام الديني التي قامت عليها المستشفى لا تزال تسيطر على قيم المستشفى نفسه. هذه القيم تضم العمل الجماعي وتطوير الشراكة الرئيسة والعلاقات الجماعية الإيجابية وخدمة متميزة من العناية.

قام الفريق المخطط، كجزء من التدريب لتخطيط استراتيجي ولتحضير استراتيجية متطورة فعالة للمستشفى بتصنيف المساهمين الرئيسين في المستشفى على النحو التالي:

للـ المرضى.

للـ المتخصصون.

للـ الكادر الوظيفي.

للـ صناديق التمويل الصحي.

للـ الممولون.

للـ الأطباء العامون.

للـ المؤسسة الأم.

معظم هذه التصنيفات معروفة ولا تحتاج إلى شرح ولكن بعضها قد تبدو غير مألوفة. المتخصصون: هم الأطباء المتخصصون على سبيل المثال في جراحة القلب أو معالجة أمراض السرطان والذين لديهم عياداتهم الخاصة. ويعملون في المستشفى كمستشارين لمرضاهم الخاصين.

الكادر الوظيفي: ويضم الممرضين، ومساعدى الممرضين وبقية موظفي المستشفى، وأيضاً الأطباء الموظفين لدى مستشفى سالم الخاص.

صناديق التمويل الصحي هي المؤسسات التي يعتمد عليها المرضى للتأمين الصحي، تدفع هذه الصناديق للمستشفى نيابة عن المريض مقابل العمليات الجراحية والخدمات الأخرى.

الأطباء العامون، هم الأطباء الذين لديهم عياداتهم الخاصة ويرشحون لرضاهم مستشفيات معينة.

وأخيراً، المؤسسة الأم، وتعود على كون مستشفى سالم الخاص قسماً من المستشفى العام الرئيس. وقد أدرك هذا المستشفى الخاص أهمية تطوير استراتيجية فعالة لكل مساهم رئيس فيه وأيضاً أهمية العوامل الاستراتيجية المباشرة.

### مكتبة ولاية منتجمري

إن إدارة مستشفى خاص عملية معقدة، وكذلك أيضاً إدارة مكتبة ولاية حديثة. فالعملاء اليوم يطالبون بتواصل إلكتروني معلوماتي عبر العالم.

هذه المؤسسة الحكومية التي يعمل فيها 350 موظفاً قامت بوضع عدد من التحديات نصب عينها وهذه التحديات تشتمل على:

لـ توصيل المعلومات وخدمات المعلومات التي يطلبها العملاء وذلك بتسهيل الوصول إلى مصادر مجموعات الولاية وأيضاً منابع المعلومات العالمية.

لـ تطوير شبكة مكتبية ناجحة وفعالة لتوفير خدمات معلوماتية غنية للعملاء.  
لـ توفير مجموعات متميزة خاصة بالولاية للعملاء؛ وذلك بشراء وتنظيم وحفظ الكتب المنشورة والنسخ الأصلية.

لـ أن تكون معهداً ناشطاً متجدداً وثقافياً يحقق برامج وفعاليات ديناميكية ومتخصصة.

لقد أن تصنف على أنها إحدى أعظم المكتبات في العالم، متميزة، مرحة ومركزاً ثقافياً ومعلوماتياً فاعلاً.  
لقد خلق بيئة مساعدة توفر أفضل الإمكانيات لاستخدام الموارد التي ترضي احتياجات مستخدميها.

لقد أدرك فريق التخطيط الاستراتيجي من مكتبة ولاية منتجمري أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا عبر استراتيجية فعالة، لذا بدأ الفريق عمله بتعيين المساهمين الرئيسيين في المكتبة وهذه هي القائمة:

لقد حكومة الولاية كمالك.

لقد الشركات.

لقد المستخدم الفرد أو العميل.

لقد المتبرعون والداعمون.

لقد الكادر الوظيفي.

لقد الممولون والمتعاقدون.

كونها مؤسسة مملوكة للحكومة فإن المكتبة مجبرة على أن تعترف بالحكومة كأحد المساهمين الرئيسيين، وعملاؤها نوعان: الشركات المساهمة وهي تلك المؤسسات التي توظف خدمات المكتبة، والعملاء الأفراد وهم: الأفراد داخل هذه الشركات، والذين في نهاية المطاف يستخدمون خدمات المكتبة، والأفراد الذين يستخدمون المكتبة مباشرة.

وتعتمد المكتبة أيضاً في مواردها المالية على التبرعات والداعمين. وتؤمن حكومة الولاية معظم الموارد المالية للمكتبة إلا أن المكتبة تعمل على الحصول على موارد أخرى عن طريق الأفراد أو تبرعات الشركات والداعمين، وهي تركز على جعل هذه الموارد معيناً لا ينضب.

الكادر الوظيفي، هم بالطبع، موظفو المكتبة، ويعني هذا الموظفين الحاليين والموظفين المحتملين، وهؤلاء هم الذين تسعى المكتبة لجذبهم الآن وفي المستقبل. الممولون والمتعاقدون هم المؤسسات والأفراد الذين يوفرون السلع والخدمات.

وبعد أن يحدد فريق التخطيط المساهمين الرئيسيين في المكتبة فإنه بعد ذلك يحاول أن يفهم العوامل الاستراتيجية لكل واحد من هؤلاء المساهمين الرئيسيين مع التطلع إلى تطوير استراتيجية فاعلة لكل منها.

### الخدمات المساعدة للمجتمع

ينطبق على القطاع غير الربحي ما ينطبق على القطاع الخاص والحكومي من أهمية تطوير الاستراتيجية وفهم المساهمين الرئيسيين والعوامل الاستراتيجية. خدمة مساعدة المجتمع هي مؤسسة دينية قائمة على الكنيسة وتقدم المساعدة للمحتاجين.

تقوم هذه الوحدة بعمل عدة برامج للمصلحة العامة مثل برامج المساعدة في تأمين السكن. ومساعدة المعوقين وبرامج الأسرة، ومراكز حضانة أطفال المجتمع، والبرامج التي تشمل جميع الأطفال بغض النظر عن قدراتهم المختلفة. والاهتمام بإدارة السجون. ورؤيتها لعملها "تمثل حياة وتعاليم المسيح كحملة للأمل ومبعوثين للتغيير وبناء المجتمع، لمساعدة الآخرين على العيش وعلى الحياة والتطور المحترم في حياة مليئة بالعلاقات الخيرة".

هذه الرؤية تعتمد كثيراً على المساعدة المالية الحكومية لنشاطاتها.

وترى مؤسسة الخدمات المساعدة للمجتمع أن مساهمها الرئيسيين هم:

- ١ الملاك.
- ٢ الممولون الماليون.
- ٣ الموظفون.
- ٤ المتبرعون.
- ٥ المتطوعون.
- ٦ العملاء.
- ٧ الحكومة كمنظم.
- ٨ الحكومة كمصدر للخدمات.

الكنيسة هي المالكة التي أوجدت هذه المؤسسة، بينما الحكومة هي المصدر الرئيس للمال اللازم للبرامج، أما الموارد المالية الأخرى فهي تأتي عن طريق المتبرعين. بينما المصادر البشرية لتشغيل المؤسسة من المتطوعين وأيضاً موظفي المؤسسة.

العملاء، وهذا هو ما تفضل المؤسسة أن تتادبهم به (وليس الزبائن أو المتلقين)، هم أفراد بعضهم يدفع لقاء الخدمات المقدمة له وبعضهم لا يدفع.

تلعب الحكومة دورين في هذه الحالة الدور الأول كمنظم والثاني كموصل للخدمة. من المهم جداً التعرف على المساهمين الرئيسيين في المؤسسة والأدوار المختلفة التي قد يلعبها كل منها لأن الأدوار المختلفة تؤدي بالتالي إلى ظهور عدة عوامل استراتيجية مختلفة. توقعات الحكومة كمنظم تختلف عن توقعاتها كموصل للخدمات، وبالتالي فإن العوامل الاستراتيجية مختلفة أيضاً. تتوقع الحكومة كمنظم من مؤسسة خدمات المساعدة الاجتماعية أن تعمل في حدود الأنظمة. ولكنها كموصل للخدمات تطلب أن تقوم المؤسسة باستخدام الخدمات الحكومية بطريقة صحيحة.

### الترباط الديناميكي

الترباط الديناميكي هو شركة خاصة تؤمن لعملائها مدى شاملاً من التوصيلات الالكترونية يناسب نطاقاً واسعاً من التطبيقات الصناعية. وهذه تحوي شبكات آلية؛ شبكات راديو، ومنازل العملاء والتوصيلات الإلكترونية.

الشبكات الآلية تحوي بناء أنظمة توصيل للآلات التي تعمل بأشكال مختلفة من الوسائط الانتقالية. وتقوم مؤسسة الترباط الديناميكي بتأمين التوصيل الكهربائي لكل هذه المتطلبات. كما تؤمن التوصيل لشبكات الراديو. وهذه تشمل توصيل تجهيزات للصوت، المعلومات، وشبكات

الفيديو. في حالة منازل العملاء؛ مهمة الشركة هي توصيل البنية التحتية (من النحاس والألياف) للخدمات الهاتفية والتلفزيونية. العملاء في هذه الحالة يعملون في بيئات توصف بأنها مساهمة، صناعية، إنتاجية، تعليمية مجزأة ومكتب صغير أو منزلي.

وكلاعبة متخصصة في اقتناص فرص السوق فإن هذه الشركة تحدد مجموعة صغيرة من المساهمين الرئيسيين وهم كالاتي:

للعملاء.

للممولون.

للموظفون.

للمساهمون.

العملاء هم المؤسسات التي ذكرت في الوصف السابق. وممولو الترابط الديناميكي هم الشركات التي تمد المؤسسة بالأسلاك والمعدات الأخرى التي تمكنها من توصيل وتفعيل توصيلها. الموظفون هم - بالطبع - الأشخاص الذين يعملون لديها، بينما المساهمون هم المستثمرون الخاصون الذين يملكون الشركة.

إن شركة التوصيل الديناميكي تعرف جيداً أهمية التحديد المبكر للمساهمين الرئيسيين. وتعرف أن الاستراتيجية الفعالة تعتمد على نجاح هذه المعرفة الصحيحة للمساهمين الرئيسيين. وتعرف أيضاً أن الاستراتيجية الناجحة تتوقف على المعرفة الصحيحة للعوامل الاستراتيجية لكل من هؤلاء المساهمين الأربعة المذكورين.

الذي نستخلصه من هذه الأمثلة هو أهمية المعرفة الصحيحة للمساهمين الرئيسيين لأي مؤسسة أو وحدة عمل. وهذا يقود إلى معرفة أخرى خاصة بالعوامل الاستراتيجية - والتي تؤدي بدورها إلى تطوير استراتيجية فاعلة.

## أمثلة أخرى على منهجية المساهمين:

شركة الاتصالات البريطانية وهي تستخدم المساهمين كمستشارين لمعرفة عدد كبير من آراء المساهمين وتوقعاتهم الأخلاقية، فهي تعقد نقاشات مع المستهلكين وتنظم محاضرات ومؤتمرات للموضوعات الرئيسية. كما تصف هذه الاستشارة كوسيلة للنجاح التجاري وتدعوها بالطريق السليم للمحافظة على المسار المطلوب.

يصف أيضاً البنك التعاوني في المملكة المتحدة مساهميه بـ "الشركاء". ومن اللافت للنظر أن البنك يصدر تقارير حسابية تفصيلية عن أدائه مع كل واحد من المساهمين الرئيسيين.

وتقوم شركة نوفونوردسك، وهي شركة دانماركية مختصة بالكيمائيات والتقنية الحيوية بالتركيز على المساهمين الرئيسيين فيها لتطوير خططها للنجاح التجاري.

ومثال آخر يأتي من الولايات المتحدة من قطاع النشر. فدار نشر بيرت - كوهلر تطبق منهج المساهمين على مساهمة الحكومة. وقد حددت الشركة مساهميتها الرئيسيين بالكتاب، الممولين، العملاء، السوقين، الموزعين والموظفين. وقامت بتطوير آلية رسمية تشمل وجهة نظر المساهمين الخارجيين. كما أسست أسس حوار من خلال "مجلس المساهمين" بين بيرت-كولر ومساهميتها الرئيسيين.

لاحظت شركة كوكا كولا تنوع واختلاف المساهمين الرئيسيين فيها وتأثيرهم على استراتيجيتها. وتؤمن إدارة الشركة أنها بحاجة إلى توقع للمخاوف كي تنمي الاستراتيجيات المناسبة وتحمي سمعة الشركة.

ومشابه لذلك شركة الف أكويتن، أكبر شركة زيوت في فرنسا، التي أقرت بتأثير المساهمين الرئيسيين على مستقبلها وتخطيطها الاستراتيجي.

يسهل إدارة جميع عمليات التطوير  
الاستراتيجي حين تقوم بتقسيم بيئة  
مؤسستك إلى مساهمين رئيسيين  
محددین

هذه أمثلة قليلة من أعداد كبيرة  
من المؤسسات التي تأخذ على محمل  
الجد المساهمين الرئيسيين فيها  
وتبني استراتيجية لكل منها.

### المساهمون الرئيسيون كمؤسسين:

يحاول هذا الباب أن يوضح لماذا المساهمون الرئيسيون هم الأساس  
الذي تبنى عليه أي استراتيجية ناجحة. من خلال الأمثلة الخاصة  
بمستشفى سالم الخاص، ومكتبة ولاية مونتجمري، والخدمات الاجتماعية  
المساعدة، والتوصيل الديناميكي رأينا قائمة من المساهمين الرئيسيين من  
عدة صناعات.

ولاحظنا كيف تختلف وتتوسع هذه الشركات وكيف أن التوصيف صناعي  
بحت. تصنيف المساهمين الرئيسيين مجازاً "بالعملاء" أو وضعهم جميعاً  
تحت مسمى عام "إدراك العملاء" كما يقترح بعض المسؤولين، يجلب معه  
مشكلة عدم القدرة على التفريق بين المساهمين الرئيسيين. انظر مثلاً إلى  
المساهمين الرئيسيين لمستشفى سالم الخاص وتمعن في تقسيمهم وتنوعهم.

كما سوف يوضح بقية هذا الكتاب فإن جميع عملية التطوير  
الاستراتيجي تكون أطوع إدارة حين تقوم بتقسيم بيئة مؤسستك إلى  
مساهمين رئيسيين محددين. وبذلك تستطيع أن تتعامل مع الواحد تلو الآخر  
وتطور استراتيجية مناسبة.

ما هي العوامل الاستراتيجية وما هي أهمية تحديدها؟ الإجابة عن  
هذين السؤالين هي موضوع الفصل القادم.

